

ΕΝΔΟΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΕΣ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΕΣ
ΑΝΘΡΩΠΙΝΕΣ ΣΧΕΣΕΙΣ ΚΑΙ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΕΣ ΣΤΟ ΧΩΡΟ ΕΡΓΑΣΙΑΣ
Πρακτική εφαρμογή και έρευνα στην εταιρεία Γερμανός, ανάλυση ερωτηματολογίου
Συναλλακτικής Ανάλυσης και συμπεράσματα σχετικά με το προφίλ των στελεχών της
εταιρείας, καθώς και για τα στυλ διοίκησης και ηγεσίας που τείνουν να υιοθετούνται

Παντελής Ι. Παπασάββας
Πτυχιούχος Οικονομολόγος του τμήματος Δημόσιας Διοίκησης
του Παντείου Πανεπιστημίου Κοινωνικών και Πολιτικών Επιστημών

Υποβληθείσα για το Μεταπτυχιακό Δίπλωμα
στη Διοίκηση Τουριστικών Επιχειρήσεων

Τμήμα Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων

Πανεπιστήμιο Πειραιώς
2004

ΠΡΟΛΟΓΟΣ

Σκοπός της παρούσας εργασίας, είναι να περιγράψει τις ανθρώπινες συμπεριφορές και σχέσεις που λαμβάνουν χώρα στον εργασιακό χώρο, να παρουσιάσει τα στοιχεία εκείνα που συνθέτουν και επηρεάζουν την ανθρώπινη συμπεριφορά και να βοηθήσει τους αναγνώστες στο να κατανοήσουν καλύτερα το πώς και για ποιους λόγους τα άτομα υιοθετούν διαφόρων ειδών συμπεριφορές και τρόπους επικοινωνίας στο χώρο που εργάζονται. Επίσης το πρακτικό μέρος της εργασίας αφορά σχετική έρευνα που έγινε στην εταιρία Γερμανός, όπου στελέχη διαφόρων ιεραρχικών βαθμίδων μετείχαν στην έρευνα συμπληρώνοντας ερωτηματολόγιο Συναλλακτικής Ανάλυσης, του οποίου τα αποτελέσματα δείχνουν την κατάσταση του *Εγώ* των εργαζομένων και κατ'επέκταση όλης της εταιρείας, καθώς και κάποια συμπεράσματα σχετικά με τα συλλ ηγεσίας που τείνουν να υιοθετήσουν τα στελέχη αυτά.

Το πρώτο κεφάλαιο της εργασίας, αφορά την Οργανωσιακή Συμπεριφορά ως τον επιστημονικό κλάδο που ερευνά την ανθρώπινη συμπεριφορά στον εργασιακό χώρο. Παρουσιάζονται βασικές αρχές και υποθέσεις, έννοιες, βασικά στοιχεία (πχ δομή, τεχνολογία, περιβάλλον και ανθρώπινος παράγοντας), σκοποί-στόχοι της επιστήμης (δηλαδή η συστηματική περιγραφή, κατανόηση, πρόβλεψη και έλεγχος της συμπεριφοράς των εργαζομένων). Ακόμα παρουσιάζονται η φύση των ανθρώπων και των οργανισμών ως κοινωνικά σύνολα, το πώς λειτουργεί ένα σύστημα Οργανωσιακής Συμπεριφοράς και από ποια στοιχεία αποτελείται, τα τέσσερα κλασσικά μοντέλα (αυταρχικό, επιτηρητικό, υποστηρικτικό και συνεργατικό) καθώς και ένα καινοτομικό αλλά και αμφισβητούμενο υβριδικό μοντέλο , το λεγόμενο και ως Θεωρία Ζ.

Το δεύτερο κεφάλαιο αναφέρεται στις γενικές έννοιες και ορισμούς των Ανθρωπίνων Σχέσεων και Συμπεριφορών. Παρουσιάζει διάφορες κλασσικές αλλά και νεώτερες θεωρίες σχετικές με το αντικείμενο αυτό (πχ του Freud, Taylor, Mayo, McGregor, Rogers, Likert κ.α). Επίσης αναλύει τους σημαντικότερους παράγοντες που επηρεάζουν και διαμορφώνουν την ανθρώπινη συμπεριφορά όπως η αντίληψη, οι στάσεις, οι αξίες, οι δεξιότητες, οι ανάγκες κτλ. Αναλυτική παρουσίαση έχουν και διάφορα είδη συμπεριφοράς όπως οι δημόσιες σχέσεις, η δημιουργία ομάδων, η αντίδραση στις αλλαγές, η συνεργασία και ο ανταγωνισμός, η εθελοντική συμπεριφορά και η αναγκαία συμπεριφορά, και το κεφάλαιο κλείνει με τις προτεινόμενες τεχνικές κατανόησης της συμπεριφοράς των εργαζομένων από τους μάνατζερ, τις οποίες προτείνει ο κλάδος της Εξελικτικής Ψυχολογίας.

Το τρίτο κεφάλαιο ασχολείται με την Επικοινωνία κυρίως σε διαπροσωπικό επίπεδο, περιλαμβάνοντας βασικές έννοιες (πχ πομπός-δέκτης), είδη επικοινωνίας (κάθετη, οριζόντια επικοινωνία), διάφορα προβλήματα όπως εμπόδια και θόρυβοι που δυσκολεύουν την επικοινωνία μεταξύ των ατόμων κ.α. Σημαντικό μέρος του κεφαλαίου αναλώνεται στην λεκτική επικοινωνία, στην γλώσσα του σώματος και τα μηνύματα αυτής, ενώ τέλος προτείνονται και τεχνικές για σωστή διαπροσωπική επικοινωνία.

Το επόμενο κεφάλαιο αφορά τις καταστάσεις στρες και συγκρούσεων και τις συμπεριφορές που εκδηλώνονται σε αυτά τα πλαίσια. Γίνεται ανάλυση αιτιών και συμπτωμάτων του στρες και οι επιπτώσεις του σε άμεση σύνδεση με τον εργασιακό χώρο , παρουσιάζονται οι πηγές-αίτια και επιπτώσεις των

συγκρούσεων μεταξύ εργαζομένων διαφόρων ιεραρχικών βαθμίδων και αναζητούνται τυχόν οφέλη ή ζημιές από τέτοιες καταστάσεις. Επίσης αντικείμενο του κεφαλαίου αποτελεί και ο ρόλος του μάνατζερ στις ανάλογες συνθήκες συγκρούσεων και στρεσαρισμένων εργαζομένων.

Η Συναλλακτική Ανάλυση, πάνω στην οποία στηρίζεται το πρακτικό κομμάτι της εργασίας, αποτελεί αντικείμενο ανάλυσης και παρουσίασης του πέμπτου κεφαλαίου. Γίνεται λόγος για Παιδική-Γονική-Ενήλικη κατάσταση του "Εγώ" των ατόμων, οι στάσεις ζωής (πχ είμαι ΟΚ, είσαι ΟΚ), τα σενάρια ζωής, τα ψυχολογικά παιχνίδια, η οργάνωση χρόνου, η κατάσταση και η σχέση θύματος- θύτη- κατηγορού κτλ.

Το έκτο και τελευταίο κεφάλαιο ασχολείται με τις ενέργειες της Διοίκησης όσον αφορά όλα τα παραπάνω, τη διαφορά Ηγεσίας και Μάνατζμεντ, τους αντίστοιχους ρόλους, τα στυλ Ηγεσίας, τις Νοημοσύνες σύμφωνα με τον Gardner, τα soft skills και την Συναισθηματική Νοημοσύνη των ηγετών, τα είδη των μάνατζερ σύμφωνα με το Managerial Grid των Mouton και Blake, το πώς πρέπει να επιπλήττει και να επιβραβεύει ο μάνατζερ του ενός λεπτού, καθώς και με τις νεώτερες τάσεις της Οργανωσιακής Συμπεριφοράς.

Ακολουθεί το πρακτικό μέρος και τα αντίστοιχα παραρτήματα με την παρουσίαση της φόρμας του ερωτηματολογίου Συναλλακτικής Ανάλυσης, στατιστική ανάλυση των δεδομένων του δείγματος, συνοπτική περιγραφή της έρευνας και των μεθόδων που χρησιμοποιήθηκαν, ονομαστικός κατάλογος των στελεχών που συμμετείχαν στην έρευνα καθώς και των ειδικοτήτων τους, και τα τελικά συμπεράσματα της έρευνας όσον αφορά τις επικρατούσες καταστάσεις του "Εγώ" και την υιοθέτηση αντίστοιχων στυλ ηγεσίας.

ΑΦΙΕΡΩΣΕΙΣ – ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

Αφιερώνω την παρούσα διπλωματική έρευνα στους γονείς μου Ιωάννη και Σοφία, τους οποίους ευχαριστώ για την οικονομική, ηθική και ψυχολογική τους υποστήριξη καθ' όλη την διάρκεια των σπουδών μου.

Επιθυμώ να ευχαριστήσω τον Καθηγητή του Πανεπιστημίου Πειραιώς, κύριο Εμμανουήλ Κ. Κονδύλη, για την άριστη συνεργασία, την πολύτιμη βοήθειά του και την καθοριστική του συμβολή στην εκπόνηση της παρούσας διπλωματικής εργασίας, ως επιβλέπων καθηγητής.

Επίσης θα ήθελα να ευχαριστήσω τον Επίκουρο καθηγητή του Πανεπιστημίου Πειραιώς, κύριο Μιχάλη Σφακιανάκη, καθώς και την ψυχολόγο-επιστημονική συνεργάτιδα του Πανεπιστημίου Πειραιώς, κυρία Σμαρούλα Παντελή, για την καθοδήγηση και τις πολύτιμες συμβουλές τους.

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

Σελίδα

Κατάσταση Πινάκων.....	I
Κατάσταση Σχημάτων.....	II

ΘΕΩΡΗΤΙΚΟ ΜΕΡΟΣ:

Κεφάλαιο πρώτο: Οργανωσιακή Συμπεριφορά

1.1 Έννοια.....	1
1.2 Βασικά στοιχεία.....	1
1.3 Σκοποί-στόχοι.....	3
1.4 Βασικές αρχές-υποθέσεις.....	5
1.5 Σύστημα Οργανωσιακής Συμπεριφοράς.....	7
1.6 Μοντέλα Οργανωσιακής Συμπεριφοράς.....	10
• Βιβλιογραφία πρώτου κεφαλαίου.....	15

Κεφάλαιο δεύτερο: Ανθρώπινες σχέσεις και συμπεριφορές

2.1 Γενικές έννοιες-ορισμοί.....	16
2.2 Θεωρίες ανθρώπινης συμπεριφοράς και σχέσεων.....	19
2.3 Παράγοντες που προσδιορίζουν και επηρεάζουν την ανθρώπινη συμπεριφορά.....	33
2.3.1 Εξωτερικό περιβάλλον των οργανισμών.....	35
2.3.2 Εσωτερικό περιβάλλον των οργανισμών.....	35
2.3.3 Αντίληψη.....	39
2.3.4 Αξίες.....	44
2.3.5 Στάσεις και προθέσεις.....	47
2.3.6 Λογική και ορθολογισμός.....	48
2.3.7 Συγκινησιακή κατάσταση και συναισθήματα.....	49
2.3.8 Δεξιότητες και ατομικά χαρακτηριστικά.....	51
2.3.9 Προσωπικότητα.....	59
2.3.10 Εμπειρίες επιτυχίας και αποτυχίας.....	66
2.3.11 Ομοιοστατική.....	67
2.3.12 Ανάγκες, κίνητρα και υποκίνηση.....	68
2.4 Κύριες μορφές συμπεριφοράς στο χώρο εργασίας.....	77
2.4.1 Συνεργασία και ανταγωνισμός.....	78
2.4.2 Δημόσιες σχέσεις.....	79
2.4.3 Δημιουργία ομάδων.....	83
2.4.4 Αντίδραση στις αλλαγές.....	89
2.4.5 Συμπεριφορές αναγκαίες-απαραίτητες ή εθελοντικές.....	95
2.5 Συμπεριφορές εργαζομένων-Μηνύματα προς τη Διοίκηση.....	96
• Βιβλιογραφία δεύτερου κεφαλαίου.....	99

Κεφάλαιο τρίτο: Επιχειρησιακή και Διαπροσωπική Επικοινωνία

3.1 Εισαγωγή.....	101
3.2 Ορισμός και διαδικασία της επικοινωνίας.....	102
3.3 Σημαντικότητα-χρησιμότητα του ρόλου της επικοινωνίας.....	107
3.4 Βασικές αρχές-υποθέσεις και λειτουργίες της επικοινωνίας.....	112
3.5 Είδη-μορφές της επικοινωνίας.....	119
3.6 Λεκτική επικοινωνία.....	128
3.7 Μη λεκτική επικοινωνία.....	131
3.8 Εμπόδια και προβλήματα επικοινωνίας.....	141
3.9 Τεχνικές για αποτελεσματική επικοινωνία.....	146
• Βιβλιογραφία τρίτου κεφαλαίου.....	154

Κεφάλαιο τέταρτο: Συγκρούσεις και Στρες στον εργασιακό χώρο

4.1 Γενικά στοιχεία.....	156
4.2 Συγκρούσεις (έννοια, είδη, διαδικασία και επίπεδα εμφάνισης).....	158
4.3 Τα συμπτώματα των συγκρούσεων.....	165
4.4 Αιτίες συγκρούσεων.....	167
4.5 Επιπτώσεις των συγκρούσεων.....	171
4.6 Τρόποι αντιμετώπισης των συγκρούσεων.....	175
4.7 Αποφυγή συγκρούσεων μέσα από τεχνικές Δημοσίων σχέσεων.....	178
4.8 Στρες (έννοια και στάδια εμφάνισης).....	181
4.9 Η σημασία του στρες για τις επιχειρήσεις.....	183
4.10 Τύποι στρες.....	184
4.11 Συμπτώματα και επιπτώσεις του στρες.....	187
4.12 Παράγοντες που προκαλούν στρες.....	190
4.13 Διαχείριση του στρες.....	195
• Βιβλιογραφία τέταρτου κεφαλαίου.....	201

Κεφάλαιο πέμπτο: Συναλλακτική Ανάλυση

5.1 Εισαγωγή.....	203
5.2 Καταστάσεις του “Εγώ”.....	204
5.3 Είδη-μορφές συναλλαγών.....	215
5.4 Υπαρξιακές θέσεις- Στάσεις ζωής.....	220
5.5 Αναγνώριση- Strokes.....	225
5.6 Η οργάνωση του χρόνου.....	229
5.7 Τα ψυχολογικά παιχνίδια.....	231
5.8 Το δραματικό τρίγωνο ρόλων.....	232
5.9 Το σενάριο της ζωής.....	235
5.10 Η θετικότητα στη συμπεριφορά.....	236
5.11 Η χρησιμότητα της Συναλλακτικής Ανάλυσης για τις επιχειρήσεις.....	239
5.12 Επίλογος- συμπέρασμα.....	242
• Βιβλιογραφία πέμπτου κεφαλαίου.....	243

Κεφάλαιο έκτο: Ηγεσία, Μάνατζμεντ και Συναισθηματική Νοημοσύνη

6.1 Ηγεσία vs Διοίκηση.....	245
6.2 Διαστάσεις τις Ηγεσίας.....	247
6.3 Πώς γίνεται κάποιος Ηγέτης.....	251
6.4 Τα στυλ Ηγεσίας.....	253
6.5 I.Q vs E.Q.....	261
6.6 Συναισθηματική Νοημοσύνη και Ηγεσία.....	266
6.7 Συναισθηματική ικανότητα.....	273
6.8 Το “Διοικητικό πλέγμα”.....	286
6.9 Η θεωρία Χ,Υ.....	291
6.10 Ο Αποτελεσματικός Μάνατζερ.....	294
6.11 Συνοπτικά συμπεράσματα και νεώτερες τάσεις.....	310
• Βιβλιογραφία έκτου κεφαλαίου.....	314

ΠΡΑΚΤΙΚΟ ΜΕΡΟΣ:

Περιγραφή έρευνας.....	316
Συμπεράσματα έρευνας.....	318
Βιβλιογραφία πρακτικού μέρους.....	326

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ:

• Ελληνική.....	327
• Ξένα.....	328

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑΤΑ:

1. Κατάλογος ονομάτων και ειδικοτήτων των στελεχών της εταιρείας “Γερμανός” που συμμετείχαν στην έρευνα.....	335
2.α Υπόδειγμα ερωτηματολογίου Συναλλακτικής Ανάλυσης.....	337
2.β Υπόδειγμα συμπληρωμένου ερωτηματολογίου Συναλλακτικής Ανάλυσης.....	340
3.α Παρουσίαση και στατιστική ανάλυση των δεδομένων της έρευνας Συναλλακτικής Ανάλυσης.....	342
3.β Μέσος όρος δεδομένων της έρευνας (%).....	345
3.γ Προσωπογράφημα της εταιρείας “Γερμανός”.....	346
3.δ Μέσος όρος και τυπική απόκλιση του μέσου του δείγματος.....	347

ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΠΙΝΑΚΩΝ

	Σελίδα
Πίνακας 1: Μοντέλα Οργανωσιακής Συμπεριφοράς	11
Πίνακας 2: Συμπεριφορές εργαζομένων-Μηνύματα προς τη Διοίκηση	98
Πίνακας 3: Ενδεικτικές συμπεριφορές των καταστάσεων του “Εγώ”	214
Πίνακας 4: Είδη αναγνωρίσεων-strokes	227
Πίνακας 5: Μοντέλα Οργανωσιακής Συμπεριφοράς σε συσχέτιση με άλλες θεωρίες	311
Πίνακας 6: Τάσεις Οργανωσιακής Συμπεριφοράς (A)	312
Πίνακας 7: Τάσεις Οργανωσιακής Συμπεριφοράς (B)	313
Πίνακας π1: Κατάλογος ονομάτων και ειδικοτήτων των στελεχών της εταιρείας “Γερμανός” που συμμετείχαν στην έρευνα	335
Πίνακας π2: Υπόδειγμα ερωτηματολογίου Συναλλακτικής Ανάλυσης	337
Πίνακας π3: Υπόδειγμα συμπληρωμένου ερωτηματολογίου	340
Πίνακας π4: Παρουσίαση και στατιστική ανάλυση των δεδομένων της έρευνας Συναλλακτικής Ανάλυσης	342
Πίνακας π5: Προσωπογράφημα της εταιρείας “Γερμανός”	346

ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΣΧΗΜΑΤΩΝ

	Σελίδα
Σχήμα 1: Σύστημα Οργανωσιακής Συμπεριφοράς	8
Σχήμα 2: Ανθρώπινη συμπεριφορά και στάση	18
Σχήμα 3: Μοντέλο συμπεριφοράς προς επίτευξη στόχων	33
Σχήμα 4: Μεταβλητές του περιβάλλοντος	39
Σχήμα 5: Τρόπος σύνδεσης των συνιστωσών των στάσεων	47
Σχήμα 6: Επίπεδα ιεραρχίας και οι απαιτούμενες δεξιότητες	52
Σχήμα 7: Στάδια συνειδητοποίησης των δεξιοτήτων	53
Σχήμα 8: Διαστάσεις των συντελεστών ατομικής απόδοσης	55
Σχήμα 9: Τρόποι αντιμετώπισης των συγκρούσεων	178
Σχήμα 10: Το στρες στην καθημερινότητα	189
Σχήμα 11: Μοντέλο Στρες-Απόδοσης	190
Σχήμα 12: Παράδειγμα συμπληρωματικής συναλλαγής (Α)	215
Σχήμα 13: Παράδειγμα συμπληρωματικής συναλλαγής (Β)	216
Σχήμα 14: Παράδειγμα σταυροειδούς συναλλαγής (Α)	217
Σχήμα 15: Παράδειγμα σταυροειδούς συναλλαγής (Β)	217
Σχήμα 16: Παράδειγμα σταυροειδούς συναλλαγής (Γ)	217
Σχήμα 17: Παράδειγμα υστερόβουλης συναλλαγής (Α)	218
Σχήμα 18: Παράδειγμα υστερόβουλης συναλλαγής (Β)	219
Σχήμα 19: Υπαρξιακές θέσεις-Στάσεις ζωής	222
Σχήμα 20: Το δραματικό τρίγωνο ρόλων	233
Σχήμα 21: Εκβάσεις συγκρούσεων	241
Σχήμα 22: Το “Διοικητικό πλέγμα”	288
Σχήμα π1: Μέσος όρος δεδομένων της έρευνας (%)	345
Σχήμα π2: Μέσος όρος και τυπική απόκλιση του μέσου του δείγματος	347

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΠΡΩΤΟ : ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑ

1.1 Έννοια

Οργανωσιακή Συμπεριφορά καλείται ο επιστημονικός κλάδος που ασχολείται με την μελέτη και εφαρμογή επιστημονικών γνώσεων που αφορούν την συμπεριφορά των ανθρώπων μέσα σε οργανισμούς και επιχειρήσεις, είτε ως μεμονωμένα άτομα είτε ως ομάδες ατόμων. Ο κλάδος αυτός είναι ουσιαστικά μια επιστημονική συγκέντρωση και ιεράρχηση διαφόρων μελετών, ερευνών και θεμελιωδών αρχών-θεωριών πάνω σε μια κοινή γνωσιακή βάση, αλλά συγχρόνως είναι και μια εφαρμοσμένη επιστήμη που προτείνει και εφαρμόζει πρακτικές καλύτερης και αποτελεσματικότερης δράσης και συμπεριφοράς των ανθρώπων μέσα σε οργανισμούς. Έχει εφαρμογή και χρησιμότητα σε διάφορων ειδών οργανισμούς όπως π.χ επιχειρήσεις, κυβερνήσεις και κρατικούς οργανισμούς, σχολεία, οργανισμούς παροχής υπηρεσιών κ.α , και αποτελεί ένα χρήσιμο εργαλείο για ανάλυση της ανθρώπινης συμπεριφοράς σε διάφορα επίπεδα όπως π.χ μεμονωμένων ατόμων, διαπροσωπικών σχέσεων και επικοινωνίας, άτυπων και τυπικών ομάδων, Διοίκησης και εργαζομένων κλπ.

1.2 Βασικά στοιχεία

Τα βασικά στοιχεία της Οργανωσιακής Συμπεριφοράς είναι τα εξής τέσσερα : **άνθρωποι, δομή, τεχνολογία και περιβάλλον** λειτουργίας του οργανισμού. Τα στοιχεία αυτά συνυπάρχουν σε μια κατάσταση αλληλεπίδρασης, όπου οι άνθρωποι συνεργάζονται μεταξύ τους μέσα σε έναν

οργανισμό, με σκοπό την επίτευξη κάποιου αποτελέσματος , χρησιμοποιώντας κάποια τεχνολογία και λειτουργώντας μέσα σε κάποιου είδους δομή.

Οι άνθρωποι αποτελούν το εσωτερικό κοινωνικό σύστημα των οργανώσεων, είτε ως μεμονωμένα άτομα είτε οργανωμένοι σε ομάδες μικρές ή μεγάλες, άτυπες ή τυπικές. Διαχρονικά οι άνθρωποι αλλάζουν, αναπτύσσονται, απολύονται ή αποχωρούν οικειοθελώς, διαμορφώνουν διαφορετικές αντιλήψεις, έχουν διαφορετικές ανάγκες, σκέφτονται, έχουν συναισθήματα, λειτουργούν και ενεργούν για να επιτύχουν προσωπικούς στόχους μέσα από τις αρμοδιότητες που τους ορίζει ο κάθε οργανισμός κ.α. Γενικά αποτελούν το ζωτικότερο κομμάτι των οργανισμών, σε τέτοιο βαθμό που γίνεται λόγος για εξυπηρέτηση των αναγκών των ανθρώπων από τους οργανισμούς και όχι το αντίστροφο.

Η δομή είναι ο καθορισμός των τυπικών σχέσεων των ανθρώπων μέσα στους οργανισμούς, των θέσεων εργασίας, των αρμοδιοτήτων και των καθηκόντων, της ιεραρχίας και άλλων στοιχείων που πρέπει να συντονιστούν αποτελεσματικά προς επίτευξη σκοπών και στόχων. Βέβαια όλα αυτά τα επίπεδα δομής ενός οργανισμού, δημιουργούν προβλήματα και εμπόδια συνεργασίας, επικοινωνίας και λήψης αποφάσεων, που πρέπει να επιλύονται και να ξεπερνιούνται αντίστοιχα.

Η τεχνολογία και τα επιτεύγματα αυτής σε οποιαδήποτε μορφή π.χ μηχανήματα ή αποτελεσματικότερες μέθοδοι, αποτελούν το εργαλείο που χρησιμοποιούν οι άνθρωποι για να εκτελέσουν τα καθήκοντά τους, και άλλοτε τους βοηθάνε να είναι πιο αποτελεσματικοί, ενώ άλλοτε τους περιορίζει ποικιλοτρόπως ανάλογα και με το είδος της εργασίας.

Όσον αφορά για το περιβάλλον, εννοούμε το γενικότερο σύστημα μέσα στο οποίο λειτουργεί ένας οργανισμός, όπου περιλαμβάνονται κυβερνήσεις, άλλοι οργανισμοί, κοινωνικοοικονομικοπολιτικές συνθήκες, θεσμοί και άλλα στοιχεία εξωτερικού περιβάλλοντος που έχουν σχέση αμοιβαίας αλληλεπίδρασης με τους οργανισμούς, που από τη φύση τους είναι οργανώσεις ανοικτού συστήματος. Η σχέση αυτή αλληλεπίδρασης οργανισμών και εξωτερικού περιβάλλοντος, έχει αντίκτυπο και στο εσωτερικό περιβάλλον των οργανισμών δηλαδή τις συνθήκες εργασίας, την συμπεριφορά των εργαζομένων κ.α, οπότε μιλάμε για εξωτερικό και εσωτερικό περιβάλλον ύπαρξης και δραστηριοποίησης των οργανισμών, ως ένα από τα τέσσερα βασικά στοιχεία της Οργανωσιακής Συμπεριφοράς.

1.3 Σκοποί-στόχοι

Όπως και σε κάθε επιστήμη, έτσι και στην Οργανωσιακή Συμπεριφορά οι σκοποί-στόχοι είναι οι εξής :

- Συστηματική περιγραφή υπό συνθήκες
- Κατανόηση
- Πρόβλεψη-πρόληψη
- Έλεγχος-ρύθμιση συμπεριφοράς από διοίκηση

Πρώτος στόχος της Οργανωσιακής Συμπεριφοράς είναι να περιγράψει συστηματικά το πώς συμπεριφέρονται οι άνθρωποι κάτω από διαφόρων ειδών συνθήκες, έτσι ώστε η Διοίκηση κάθε οργανισμού να μπορεί να μιλάει και να επικοινωνεί με τους υφισταμένους της για θέματα συμπεριφοράς τους, χρησιμοποιώντας κοινή γλώσσα.

Δεύτερος στόχος η κατανόηση του γιατί συμπεριφέρονται όπως συμπεριφέρονται σε διάφορες καταστάσεις οι άνθρωποι του οργανισμού. Και αυτό γιατί θα ήταν εντελώς ανούσιο να μιλά κανείς για ανθρώπινες συμπεριφορές χωρίς να έχει κατανοήσει τους λόγους που υπάρχουν πίσω από τις εκάστοτε συμπεριφορές.

Ως τρίτος στόχος, η πρόβλεψη θα μπορούσε να αποτελέσει το μέσο με το οποίο οι ιθύνοντες των οργανισμών θα μπορούσαν να προβλέψουν ιδεωδώς ποιοι υπάλληλοι θα είναι αποδοτικοί στη δουλειά τους και συνεπείς στα καθήκοντά τους και ποιοι θα είναι διασπαστικοί, οκνηροί, απόντες, έτσι ώστε να μπορούν να προβλέψουν δυσάρεστες καταστάσεις και να λειτουργήσουν προληπτικά παρά διορθωτικά. Με αυτό τον τρόπο θα μπορούν να αντιμετωπίσουν τις τυχόν δυσάρεστες καταστάσεις με το όσο δυνατόν λιγότερο κόστος για τον οργανισμό.

Τελικός σκοπός-στόχος είναι η κατάσταση του να μπορεί ,βάσει όλων των παραπάνω, η κάθε Διοίκηση-Ηγεσία των οργανισμών να ελέγχει και να ρυθμίζει τις συμπεριφορές των εργαζομένων έτσι ώστε οι τελευταίοι να είναι παραγωγικοί ,δηλαδή και αποδοτικοί (να δημιουργούν εκροές ανώτερες των εισροών) και αποτελεσματικοί (όσον αφορά το βαθμό επίτευξης του προκαθορισμένου επιθυμητού αποτελέσματος). Ο έλεγχος και η ρύθμιση αυτή των συμπεριφορών όμως, δεν πρέπει να λειτουργεί ως περιορισμός των δικαιωμάτων και των ελευθεριών των ατόμων, αλλά ως ένα ανθρώπινο εργαλείο προς όφελος των ανθρώπων.

1.4 Βασικές αρχές-υποθέσεις

Η Οργανωσιακή Συμπεριφορά, όπως και κάθε κλάδος των κοινωνικών επιστημών, στηρίζει την εξέλιξή της πάνω σε μια βάση θεμελιωδών φιλοσοφικών αρχών που αφορούν:

- Την φύση των οργανώσεων-οργανισμών
- Την φύση των ανθρώπων

Οι οργανώσεις, ως οικονομικές μονάδες, είναι περίπλοκα κοινωνικοτεχνικά συστήματα όπου γίνεται μια σύνθεση ανθρώπων, μεθόδων και τεχνολογίας, τα οποία αυτά συνθετικά στοιχεία εξελίσσονται και αλλάζουν με γρήγορους ρυθμούς. Για την αποτελεσματική διεύθυνση των οργανώσεων, απαιτείται σοβαρή κατανόηση του τρόπου λειτουργίας τους και της οργανωσιακής συμπεριφοράς. Η φύση των οργανώσεων χαρακτηρίζεται από δύο στοιχεία, το ότι οι οργανώσεις είναι **κοινωνικά συστήματα** και ότι βασίζονται στην αρχή του **αμοιβαίου ενδιαφέροντος και της τριπλής ανταμοιβής** των οργανώσεων, ανθρώπων και κοινωνίας.

Ως κοινωνικά συστήματα, οι οργανώσεις έχουν ψυχολογικές ανάγκες, κοινωνικούς ρόλους και θέσεις κύρους, λαμβάνουν τυπικές και άτυπες μορφές, τηρούν κοινωνικούς και ψυχολογικούς νόμους και κανόνες και γενικά λειτουργούν όπως ακριβώς και οι άνθρωποι, χωρίς να παραμένουν στατικά πλαίσια σχέσεων όπως ορίζουν τα καταστατικά σύστασης, αλλά παρουσιάζοντας δυναμικές αλλαγές. Επίσης οι οργανώσεις χρειάζονται τους ανθρώπους για να επιτεύξουν τους στόχους τους, και οι άνθρωποι χρειάζονται τις οργανώσεις ως μέσο επίτευξης των δικών τους στόχων και έτσι λειτουργώντας αυτή η αμφίδρομη σχέση μέσα σε κλίμα αμοιβαιότητας

ενδιαφέροντος και ηθικής όσον αφορά τους στόχους των οργανώσεων, τότε καταλήγουμε σε ένα σύστημα τριπλής ανταμοιβής όπου όλες οι πλευρές είναι ευχαριστημένες και κερδισμένες (κατάσταση win-win-win) αφού οι στόχοι ανθρώπων, οργανώσεων και κοινωνίας συναντιούνται. Έτσι οι ευχαριστημένοι άνθρωποι με συνεργασία και χωρίς προβλήματα στο εργασιακό περιβάλλον, αποδίδουν καλύτερα, άρα οι οργανισμοί έχουν κέρδη και εκπληρώνουν σκοπούς, οι κοινωνία έχει πλέον επιτυχημένα μέλη και επιχειρήσεις, ποιοτικά προϊόντα και υπηρεσίες κ.ο.κ.

Όσον αφορά την φύση των ανθρώπων, λαμβάνονται υπόψη οι εξής παράμετροι: **οι ατομικές διαφορές των ατόμων, οι αντιλήψεις, η υποκινημένη συμπεριφορά, η ανθρώπινη αξία, η επιθυμία για συμμετοχή και το άτομο ως συνολικό ον.**

Δηλαδή, βάσει των παραμέτρων αυτών μπορούμε να πούμε ότι οι άνθρωποι αν και σε βιολογικό επίπεδο μοιάζουν σε πολλά πράγματα μεταξύ τους, ωστόσο διαφέρουν σε εξίσου πολλούς τομείς τόσο ώστε να μιλάμε για την μοναδικότητα του κάθε ατόμου ακόμα από την πρώτη στιγμή της γέννησής του και η οποία μοναδικότητα ενισχύεται από τις ξεχωριστές εμπειρίες που βιώνει κανείς κατά την μετέπειτα διάρκεια της ζωής του. Το κάθε άτομο έχει τις δικές του ιδιαιτερότητες, αντιλήψεις, ανάγκες, ξεχωριστό τρόπο σκέψης, ενέργειας και αντίδρασης σε διάφορα ερεθίσματα-αίτια, έχει θέληση για προσφορά σε έργο που θα του ικανοποιήσει ανάγκες αυτοπραγμάτωσης και κοινωνικής αποδοχής. Άρα πρέπει να αντιμετωπίζεται με διαφορετικό τρόπο ως ξεχωριστή οντότητα, με σεβασμό στην αξία του, ως συνολικό ον (όχι μόνο ως φορέας γνώσεων και ικανοτήτων, αλλά και ως άτομο με ανάγκες, συναισθήματα κτλ),

να του δίνουμε τα κίνητρα που θέλει πραγματικά και όχι αυτά που νομίζουμε πως θέλει. Όλα τα ανωτέρω αναλύονται σε επόμενο κεφάλαιο διεξοδικά.

1.5 Σύστημα Οργανωσιακής Συμπεριφοράς

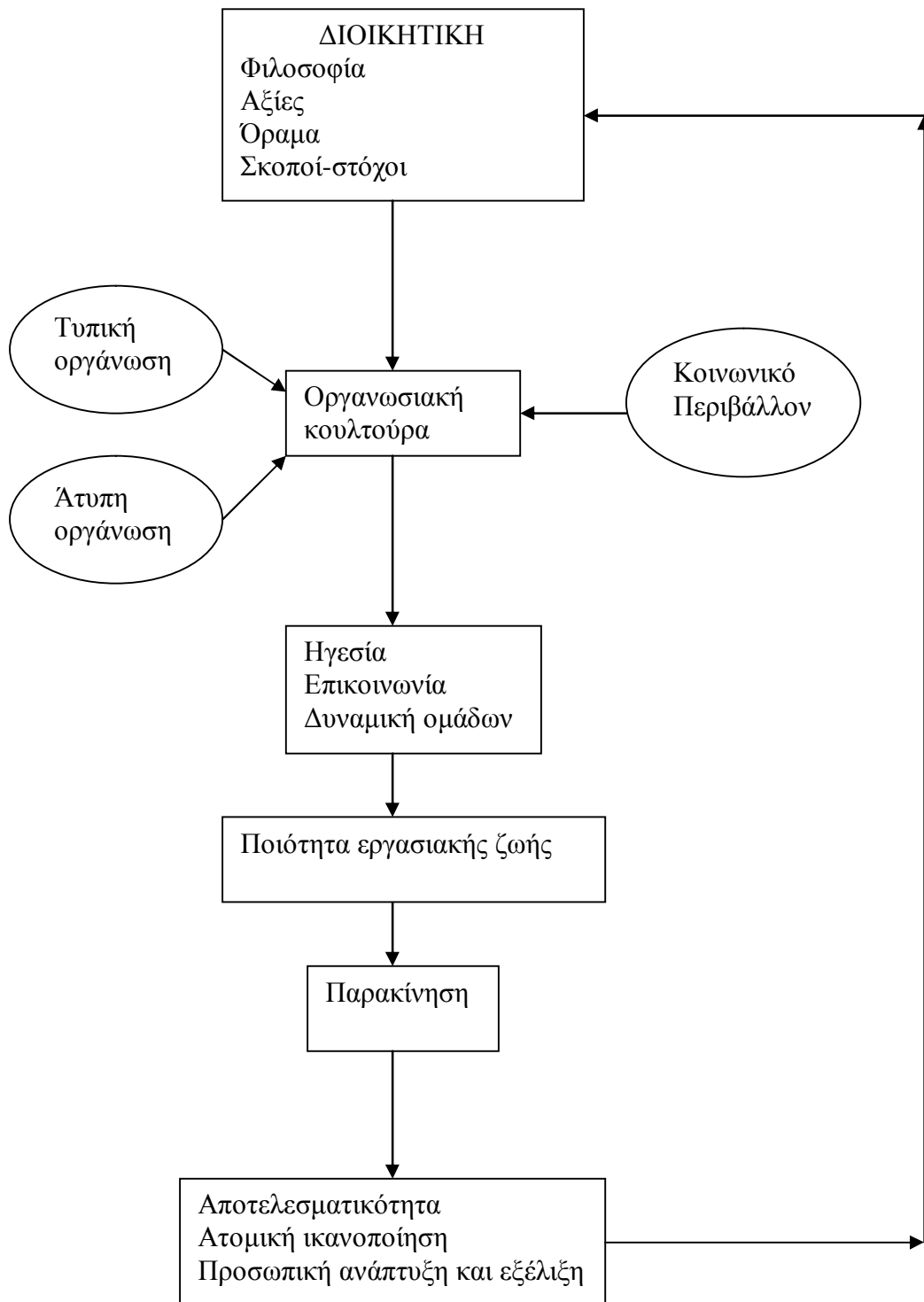
Οι οργανισμοί επιτυγχάνουν τους σκοπούς και τους στόχους τους, δημιουργώντας, επικοινωνώντας και λειτουργώντας κάποιο σύστημα οργανωσιακής συμπεριφοράς, το οποίο υπάρχει σε κάθε οργανισμό με διάφορες μορφές αλλά σχεδόν πάντα με τα ίδια συστατικά στοιχεία.

Σκοπός του συστήματος αυτού , είναι η διαπίστωση των κύριων μεταβλητών και παραμέτρων της ανθρώπινης και οργανωσιακής συμπεριφοράς, που επηρεάζουν τα αποτελέσματα και τους στόχους που προσπαθούν να επιτευχθούν. Βέβαια μερικές από τις παραμέτρους αυτές είναι ελέγξιμες και δυνατόν να επηρεαστούν από την Διοίκηση σε κάποιο βαθμό, ενώ κάποιες άλλες είναι εκτός ελέγχου. Το τελικό αποτέλεσμα-εκροή του συστήματος μπορεί να υπολογιστεί σε διάφορα μεγέθη όπως ποσότητες και ποιότητα προϊόντων, επίπεδο εξυπηρέτησης πελατών, ποσοστά ανάπτυξης, προσωπική και οργανωσιακή επιτυχία κτλ.

Ένα τέτοιο σύστημα πλεονεκτεί και είναι πιθανότερο να είναι επιτυχημένο, αν έχει δημιουργηθεί ενσυνείδητα και δεν έχει προκύψει τυχαία, καθώς και όταν υφίσταται τακτική επανεξέταση και αναπροσαρμογή στις νέες και συνεχώς μεταβαλλόμενες συνθήκες.

Ακολουθεί ένα τυπικό διάγραμμα συστήματος οργανωσιακής συμπεριφοράς , ίσως το πιο αντιπροσωπευτικό, το οποίο βέβαια μπορεί να συναντηθεί και σε άλλες μορφές με π.χ την Ηγεσία σε άλλη θέση, αλλά πάντα με την ίδια ουσία και χρησιμότητα.

Διάγραμμα Συστήματος Οργανωσιακής Συμπεριφοράς



Σχήμα 1: Σύστημα Οργανωσιακής Συμπεριφοράς
Πηγή: Organizational Behavior, Human Behavior at Work.(J.Newstrom/K.Davis)
McGraw-Hill, ninth edition, 1993, page 28. (μετάφραση πρωτοτύπου).

Όπως φαίνεται και στο διάγραμμα, τα συστατικά στοιχεία του συστήματος είναι τα εξής:

- **Φιλοσοφία οργανωσιακής συμπεριφοράς:** ολοκληρωμένο σύστημα βασικών πιστεύω και προθέσεων των φορέων και της Διοίκησης, ρητά ή σιωπηρά διατυπωμένες, καθώς και οι τέσσερις κύριες φιλοσοφίες οργανωσιακής συμπεριφοράς (αυταρχική, επιτηρητική, υποστηρικτική και συναδελφική).
- **Πηγές φιλοσοφίας οργανωσιακής συμπεριφοράς:** που διακρίνονται σε **πραγματικές προϋποθέσεις**, δηλαδή την περιγραφική άποψη του πως λειτουργεί ο κόσμος βάσει επιστημονικών ερευνών και εμπειριών τις αληθινής ζωής, και σε **αξιακές προϋποθέσεις** που αναπαριστούν την άποψή μας για το ποιοι στόχοι και δραστηριότητες είναι επιθυμητές.
- **Όραμα :** η γενική και υποκειμενική εικόνα που έχουν Διοίκηση, Ηγεσία και εργαζόμενοι για το μέλλον του οργανισμού και των ιδίων.
- **Σκοποί-στόχοι:** συγκεκριμενοποίηση της αοριστίας του οράματος με χρονικό και ποσοτικό καθορισμό στόχων.

Όλα μαζί αυτά τα στοιχεία βοηθούν στην δημιουργία μιας αναγνωρίσιμης κουλτούρας του οργανισμού, η οποία επηρεάζεται από δομές, πολιτικές και διαδικασίες των τυπικών οργανώσεων αλλά και από κανόνες, ανεπίσημες πληροφορίες και ηγετικές τακτικές κάποιων άτυπων οργανώσεων. Έπειτα η Διοίκηση επιλέγοντας και εφαρμόζοντας το κατάλληλο στυλ ηγεσίας, επικοινωνίας και γνώσεων των δυναμικών των ομάδων, θα επιδιώξει ποιότητα εργασιακού περιβάλλοντος και παρακίνηση εργαζομένων με τα κατάλληλα κίνητρα προς επίτευξη των επιθυμητών και προκαθορισμένων στόχων-εκροών.

1.6 Μοντέλα Οργανωσιακής Συμπεριφοράς

Οι οργανισμοί διαφέρουν μεταξύ τους τόσο στην ποιότητα και την μορφή των συστημάτων που δημιουργούν και εφαρμόζουν, όσο και στα τελικά αποτελέσματα που επιτυγχάνουν και τα οποία εξαρτώνται σε μεγάλο βαθμό από το τι μοντέλο οργανωσιακής συμπεριφοράς έχει ακολουθήσει η Διοίκηση του οργανισμού. Τα μοντέλα αυτά συνιστούν ένα σύστημα αντιλήψεων που επηρεάζουν τις σκέψεις και αποφάσεις τακτικής της Διοίκησης, ενώ επίσης επηρεάζουν και τα αποτελέσματα των διοικητικών ενεργειών σε κάθε οργανισμό. Γι'αυτό η Διοίκηση πριν αποφασίσει να ακολουθήσει ένα συγκεκριμένο μοντέλο οργανωσιακής συμπεριφοράς ή ακόμα και κάποια μοντέλα ταυτόχρονα, θα πρέπει αναγνωρίζει σε βάθος την φύση, την αποτελεσματικότητα, το νόημα και την σημασία του κάθε μοντέλου ώστε να επιλέξει το καταλληλότερο για να επιτεύξει τους στόχους του οργανισμού.

Τα μοντέλα αυτά βασίζονται σε υποθέσεις και αξιώσεις ανθρώπινης συμπεριφοράς και οδηγούν σε ερμηνείες, εφαρμογές και σε προβλέψεις καταστάσεων και συνήθως αντικατοπτρίζουν την φιλοσοφία και τις σκέψεις της Διοίκησης για το μέλλον του οργανισμού.

Δεν υπάρχει ιδανικό μοντέλο, αλλά όλα μπορούν να αποδειχθούν χρήσιμα και αποτελεσματικά. Η επιλογή του κατάλληλου μοντέλου εξαρτάται από τις τρέχουσες συνθήκες, από οράματα και στόχους, από επικρατούσες φιλοσοφίες, από το είδος του οργανισμού, από τα χρονικά περιθώρια επίτευξης στόχου, από τυχόν προβλήματα που προϋπήρχαν ή ανέκυψαν στην πορεία και γενικά τα μοντέλα πρέπει να είναι ευέλικτα και όχι στατικά, ώστε να προσαρμόζονται στις διάφορες συνθήκες και καταστάσεις.

Τα επικρατέστερα και πιο συνηθισμένα μοντέλα, σύμφωνα με τον Keith Davis, είναι τα εξής τέσσερα που παρουσιάζονται στον παρακάτω πίνακα:

ΜΟΝΤΕΛΑ – ΤΥΠΟΙ ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗΣ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑΣ

	Αυταρχικό	Επιτηρητικό	Υποστηρικτικό	Συνεργατικό
Βάση μοντέλου	Ισχύς (επί των ατόμων)	Οικονομικοί πόροι	Ηγεσία	Συνεργασία (ισχύς μέσω συνεργατών)
Διοικητικός προσανατολισμός	Εξουσία	Χρήμα	Υποστήριξη	Ομαδική εργασία
Προσανατολισμός εργαζομένων	Υπακοή	Ασφάλεια και οφέλη	Επιδόσεις εργασίας	Υπεύθυνη συμπεριφορά
Ψυχολογικό αποτέλεσμα εργαζομένων	Εξάρτηση από τον προϊστάμενο	Εξάρτηση από τον οργανισμό	Συμμετοχή και συμπάρασταση	Αυτοπειθαρχία
Ανάγκες των εργαζομένων που ικανοποιούνται	Ύπαρξη	Ασφάλεια	Κύρος και αναγνώριση	Αυτοπραγμάτωση
Αποτελέσματα επιδόσεων	Ελάχιστα	Παθητική συνεργασία	Αφύπνιση κινήτρων	Μέτριος ενθουσιασμός

Πίνακας 1: Μοντέλα Οργανωσιακής Συμπεριφοράς

Πηγή: Human Behavior at Work, Organizational Behavior (K.Davis/J.Newstrom)
McGraw – Hill, eighth edition, 1989, σελ. 29, (μετάφραση πρωτοτύπου).

Στα στοιχεία του παραπάνω πίνακα, μπορούμε να προσθέσουμε και να επισημάνουμε τα εξής στοιχεία, όσον αφορά καθένα μοντέλο ξεχωριστά:

- **Αυταρχικό:** το μοντέλο αυτό είναι από τα πιο παλιά στην ιστορία και καθιερώθηκε κυρίως με την Βιομηχανική Επανάσταση. Έχει βάση του τη δύναμη και προσανατολισμό την τυπική επίσημη εξουσία της Διοίκησης, η οποία στην προκειμένη περίπτωση σκέπτεται, αποφασίζει, διατάζει, αναθέτει αρμοδιότητες, ελέγχει στενά και απειλεί και τιμωρεί αν χρειαστεί τους υφισταμένους της, οι οποίοι δεν μπορούν και δεν επιτρέπεται να κάνουν τίποτε άλλο από το να υπακούουν και να

υλοποιούν εντολές. Οι μισθοί-ανταμοιβές συνήθως βρίσκονται στο χαμηλότερο επίπεδο, επειδή στην πλειοψηφία τους οι υπάλληλοι αποδίδουν χαμηλά όσο χρειάζεται να καλύψουν τις βασικές τους ανάγκες (τουλάχιστον τέτοια αίσθηση έχει η Διοίκηση και δεν αποδεικνύεται κάτι τέτοιο πάντα στην πράξη) ενώ λίγες είναι οι εξαιρέσεις που αποδίδουν πιο καλά επειδή είναι ευχαριστημένοι και εμπνέονται από την Ηγεσία. Δεν είναι ένα πλήρως αποτυχημένο μοντέλο, αποδίδει υπό συνθήκες και κυρίως όταν υπάρχει έλλειψη εναλλακτικών λύσεων και σε συνθήκες κρίσεως, όμως βασική του αδυναμία είναι το υψηλό ανθρώπινο κόστος που δημιουργεί.

- **Επιτηρητικό-πατερναλιστικό:** εδώ η Διοίκηση συνειδητοποιεί την ανασφάλεια, την απογοήτευση, την επιθετικότητα και την θέληση αλλά όχι τόλμη για αντιπαράθεση με τη Διοίκηση, που δημιουργεί στους υπαλλήλους το αυταρχικό μοντέλο. Τα συναισθήματα αυτά επηρεάζουν αρνητικά την απόδοση των υπαλλήλων και του οργανισμού κατ'επέκταση, αλλά και την κοινωνία γενικότερα αφού οι υπάλληλοι μεταφέρουν αυτά τα δυσάρεστα συναισθήματα και προβλήματα της δουλειάς στα σπίτια και στον κοινωνικό τους περίγυρο. Έτσι και με την ενεργό συμμετοχή σωματείων και κυβερνήσεων, η Διοίκηση προχωρεί σε κοινωνικά προγράμματα, πρόσθετα οφέλη, υλικά ανταλλάγματα, δημιουργία αισθήματος ασφάλειας και σιγουριάς, με σκοπό την οικονομική ανακούφιση και ψυχολογική υποστήριξη των υπαλλήλων. Επειδή όλα αυτά απαιτούν χρήματα για να γίνουν, το μοντέλο εφαρμόζεται κυρίως σε οικονομικά εύρωστες επιχειρήσεις που θα μπορούν να χρηματοδοτήσουν ανάλογες σκέψεις και προγράμματα. Όλη

αυτή η παροχή υλικών πραγμάτων τελικά δεν αποδεικνύεται πολλές φορές ως ισχυρό κίνητρο με αποτέλεσμα τα άτομα να έχουν απόδοση πολύ χαμηλότερη των δυνατοτήτων τους και να συνεργάζονται παθητικά χωρίς έντονο ενδιαφέρον. Το μοντέλο αυτό δεν αποτελεί τελική λύση, όμως το αίσθημα ασφάλειας που δημιουργεί και οι υλικές ανταμοιβές μπορούν να λειτουργήσουν ως βάση για περαιτέρω βήματα.

- **Υποστηρικτικό:** βασίζεται στην ηγεσία και προσανατολίζεται στις σχέσεις συνεργασίας, προκαλεί στους υφισταμένους το αίσθημα υπευθυνότητας, ανάπτυξη ενδιαφέροντος συνεισφοράς και συμβολής, αφύπνιση ενδιαφέροντος για εργασία, αίσθηση συμμετοχής και συμβολής στη οργάνωση-επιχείρηση σε τέτοιο βαθμό ώστε οι υπάλληλοι όχι μόνο να μην νιώθουν ξένο σώμα στον οργανισμό και στις σχέσεις τους με τους προϊσταμένους, αλλά και πολλές φορές να επικρατεί το «εμείς» αντί του «εκείνοι». Είναι συνήθως αποτελεσματικότερο σε εύπορες-ανεπτυγμένες κοινωνίες όπου βρίσκουν πρόσφορο έδαφος κίνητρα ευρύ φάσματος και επειδή απαιτεί χρήματα, και λιγότερο σε αναπτυσσόμενες κοινωνίες που οι εργαζόμενοι έχουν άλλες ανάγκες. Επίσης παρουσιάζει δυσκολίες όταν προσπαθεί να περάσει από τη θεωρία σε πράξη.
- **Συνεργατικό-συναδελφικό :** πρόκειται για μία μετεξέλιξη του υποστηρικτικού μοντέλου, όπου ομάδα ατόμων επιδιώκει κοινούς στόχους στηριζόμενη σε ομαδικό πνεύμα. Δημιουργεί υψηλό βαθμό ενθουσιασμού, αίσθηση συμβολής και αυτοπραγμάτωσης, αυτοπειθαρχία σε κανόνες και κοινούς στόχους, ενδιαφέρον και υποχρέωση για καλή εργασία, καλό προϊόν και καλά αποτελέσματα.

Επίσης από την πλευρά της Διοίκησης υπάρχει αίσθηση συναδελφικότητας με τους υφισταμένους και από την πλευρά των υφισταμένων αίσθηση χρησιμότητας, αξίας, συμβολής και σεβασμού στο ρόλο του προϊσταμένου ως διευκολυντή καταστάσεων εργασίας. Τέτοιο μοντέλο συναντάμε συνήθως σε διανοητικά και συλλογικά καθήκοντα, όπως εργαστήρια, ερευνητικά κέντρα και εξαιρετικά δημιουργικές εργασίες ενώ δεν ταιριάζει σε τελική γραμμή παραγωγής και συναρμολόγησης λόγω της σκληρής και άκαμπτης δομής τέτοιου είδους τομέων.

Εκτός από τα τέσσερα μοντέλα οργανωσιακής συμπεριφοράς του Davis, υπάρχει και ένα πέμπτο των Abraham Maslow και William Ouchi, γνωστό ως **Θεωρία Ζ**. Πρόκειται για ένα υβριδικό μοντέλο που αναμιγνύει στοιχεία επιτυχημένων συστημάτων του Ιαπωνικού μάνατζμεντ με υποθέσεις ανθρώπινων αναγκών του Αμερικανικού εργατικού δυναμικού. Προσανατολίζεται στη δημιουργία κλαδικής ομάδας σε ένα σταθερό εργασιακό περιβάλλον όπου οι ανάγκες των εργαζομένων για αίσθημα ασφάλειας, ανεξαρτησία και έλεγχο συναντιόνται αρμονικά με τις ανάγκες του οργανισμού για υψηλής ποιότητας εργασία, κυρίως μέσα από την δημιουργία και δημοσιοποίηση ανθρωπιστικού περιεχομένου δήλωσης της οργανωσιακής φιλοσοφίας που θα κατευθύνει τις πολιτικές του οργανισμού.

Τα βασικά και τυπικά στοιχεία του μοντέλου είναι τα παρακάτω:

- Μακροχρόνια σχέση εργασίας
- Ανειδίκευτες καριέρες
- Ατομική υπευθυνότητα

- Ενδιαφέρον για τον άνθρωπο ως σύνολο ον
- Λιγότερο τυπικά-επίσημα συστήματα ελέγχου
- Ομόφωνη ή πλειοψηφική διαδικασία λήψης αποφάσεων
- Πιο αργοί ρυθμοί προαγωγών

Αν και το μοντέλο αυτό αποτέλεσε κίνητρο για πολλές διοικήσεις και ανώτατα στελέχη στο να ερευνήσουν περισσότερο την φύση και την πιθανή αποτελεσματικότητα των ήδη υπάρχοντων μοντέλων οργανωσιακής συμπεριφοράς, ωστόσο από πολλούς θεωρείται ως όχι κάτι νέο και πρωτοποριακό αλλά ως μια απλή συνέχεια των παλιότερων θεωριών(πιο κοντά σε κάτι ενδιάμεσο του υποστηρικτικού και συνεργατικού μοντέλου λόγω της ομόφωνης λήψης αποφάσεων που προτείνει), με περιορισμένη αποτελεσματικότητα και ανίκανο να δώσει στη Διοίκηση τα κατάλληλα κριτήρια στο να αποφασίσει τι είναι χρήσιμο να χρησιμοποιήσει και τι όχι και ακατάλληλο για οργανισμούς σε κλάδους γρήγορης ανάπτυξης λόγω των αργών ρυθμών προαγωγών που προτείνει.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ ΠΡΩΤΟΥ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ

- Λ. Χυτήρης, Οργανωσιακή Συμπεριφορά: η ανθρώπινη συμπεριφορά σε οργανισμούς και επιχειρήσεις, εκδόσεις INTERBOOKS, 2001, σελ.17.
- K.Davis / J.Newstrom, Human Behavior at Work. Organizational Behavior, McGraw – Hill, 8th edition, 1989, σελ 5-6, 9-13, 24-35, 38-39.
- J.Newstrom / K.Davis, Organizational Behavior. Human Behavior at Work, McGraw – Hill, 9th edition, 1993, σελ 4-7, 11-15, 26-39.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΔΕΥΤΕΡΟ

ΑΝΘΡΩΠΙΝΕΣ ΣΧΕΣΕΙΣ ΚΑΙ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΕΣ

2.1 Γενικές έννοιες – ορισμοί

Οι άνθρωποι από τη φύση τους είναι κοινωνικά όντα με διπλή μάλιστα έννοια, δηλαδή από τη μια μεριά μπορούν να υπάρξουν μόνο μαζί με άλλους ανθρώπους και δεν μπορούν να ζήσουν ανεξάρτητα και αποκομμένα από το κοινωνικό σύνολο, και από την άλλη μεριά όσα κάνουν, σκέπτονται και λένε, είναι επηρεασμένα από το κοινωνικό περιβάλλον μέσα στο οποίο ζούνε. Στην καθημερινή τους ζωή, οι άνθρωποι συνέχεια έρχονται σε επαφή με άλλους ανθρώπους και αντικείμενα του περιβάλλοντός τους, σκέπτονται, πράττουν και συμπεριφέρονται με ένα ορισμένο τρόπο, αντιδρούν στις ενέργειες και στην επίδραση του περιβάλλοντος, ούτε αυθαίρετα ούτε και ανεπηρέαστα, αλλά στα πλαίσια ενός συστήματος περίπλοκων κοινωνικών σχέσεων. Άρα οι άνθρωποι είναι ό,τι είναι και οι κοινωνικές τους σχέσεις, και οι έννοιες των ανθρωπίνων σχέσεων και κοινωνικών σχέσεων συνδέονται άμεσα ως εξής:

Οι ανθρώπινες ή διαπροσωπικές σχέσεις, είναι σχέσεις αλληλεπίδρασης των ατόμων που αναπτύσσουν τα άτομα κατά την προσωπική επαφή τους με άλλα άτομα, δρώντας απέναντι σε άλλους με κάποια ορισμένη συμπεριφορά, προκαλώντας τις αντιδράσεις των άλλων κτλ. Οι κοινωνικές σχέσεις, δεν είναι τόσο άμεσες όσο οι διαπροσωπικές σε επίπεδο υποκειμένων και φυσικών προσώπων, όμως αποτελούν αποτέλεσμα των κοινωνικών θεσμών που είναι δημιουργήματα των ανθρώπων και επηρεάζουν τις διαπροσωπικές σχέσεις σε πολύ μεγάλο βαθμό. Επίσης τα διάφορα είδη-μορφές κοινωνικών σχέσεων όπως οι συγγενικές, εργασιακές, οικονομικές και λοιπές, διαμορφώνουν τον

εκάστοτε τύπο κοινωνίας σύμφωνα με την κυρίαρχη μορφή σχέσεων πχ οι οικονομικές σχέσεις κυριαρχούν στην κοινωνία μας τόσο ώστε να γίνεται λόγος για κοινωνία χρήματος.

Εξειδικεύοντας τα παραπάνω στην εργασία, μπορούμε να ορίσουμε ως Ανθρώπινες Σχέσεις στο χώρο της Εργασίας, το σύνολο των προσπαθειών μέσα από προγραμματισμένες, σκόπιμες και συνειδητές ενέργειες, ανάμεσα στην ηγεσία-διοίκηση και τους εργαζομένους κάθε επιχείρησης ή οργανισμού, για τη δημιουργία και διατήρηση σχέσεων :

- Αναγνώρισης της προσωπικότητας, της αξιοπρέπειας και της αξίας του ανθρώπου
- Δημιουργίας αμοιβαίας κατανόησης και εμπιστοσύνης
- Δημιουργίας κατάλληλου κλίματος και οργάνωσης
- Αντιμετώπισης εργασιακών θεμάτων

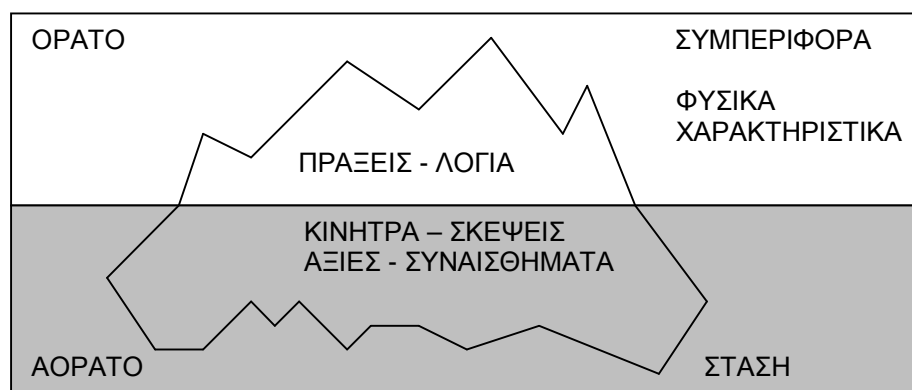
που μέσα από την εξασφάλιση υψηλού επιπέδου ηθικού, αυτόνομης και οικειοθελούς πειθαρχίας, καθώς και αρμονικής συνεργασίας μεταξύ ηγεσίας-διοίκησης και προσωπικού, θα εξασφαλίσουν και την αποτελεσματικότητα όσον αφορά τον βαθμό επίτευξης προκαθορισμένου επιθυμητού αποτελέσματος (όπως το αντιλαμβάνεται ο πελάτης) και την αποδοτικότητα όσον αφορά το ληφθέν αποτέλεσμα (εκροή - προϊόν ή υπηρεσία) σε σχέση με τους χρησιμοποιηθέντες πόρους (εισροή :προσπάθεια , χρήματα, πόροι, εργασία και άλλοι πόροι), δηλαδή με μία λέξη την παραγωγικότητα της επιχείρησης ή του οργανισμού.

Όπως φαίνεται και στους παραπάνω ορισμούς, βασικό και αναπόσπαστο στοιχείο των ανθρωπίνων σχέσεων είναι η συμπεριφορά των

ατόμων. Με τον όρο συμπεριφορά εννοούμε τον τρόπο με τον οποίο επικοινωνούν τα άτομα και ο οποίος τρόπος εξαρτάται από τις σχέσεις των ατόμων μεταξύ τους και από την αντίληψη που έχουν τα άτομα για τις συνθήκες που επικρατούν ή διαμορφώνονται τη στιγμή της επικοινωνίας. Συμπεριφορά δηλαδή είναι το τι λένε και τι κάνουν τα άτομα, το χαμόγελο, τα νεύματα, το λεξιλόγιο που χρησιμοποιούν, ο τρόπος που ντύνονται και γενικά το πώς επικοινωνούν, με την επικοινωνία να ορίζεται ως η διαδικασία δημιουργίας, ανταλλαγής, ερμηνείας και αξιολόγησης –αξιοποίησης συμβόλων, σημάτων, πληροφοριών και μηνυμάτων, η οποία αναλύεται σε επόμενο κεφάλαιο.

Επίσης η συμπεριφορά των ατόμων μαζί με τα φυσικά εξωτερικά χαρακτηριστικά- όψη τους αποτελούν την ορατή πλευρά των ατόμων (αυτό που βλέπουν οι άλλοι δηλαδή) και κατ'επέκταση αποτελούν την εξωτερίκευση της αόρατης πλευράς των ατόμων, δηλαδή των κινήτρων, σκέψεων, αξιών, συναισθημάτων τους και της στάσης τους γενικότερα, δηλαδή της πνευματικής-ψυχικής προδιάθεσης των ατόμων (αρνητικής, θετικής ή ουδέτερης) απέναντι σε πρόσωπα, πράγματα ή καταστάσεις.

Χαρακτηριστικό είναι το ακόλουθο σχήμα όπου συμπεριφορά και στάση παραλληλίζονται με παγόβουνο:



Σχήμα 2: Ανθρώπινη συμπεριφορά και στάση
 Πηγή: Συμπεριφορά και Διαπροσωπική Επικοινωνία στον Εργασιακό Χώρο
 (Μιχάλης Π. Γιαννουλέας) εκδόσεις Ελληνικά Γράμματα 1997, σελ.22.

Γενικά τα άτομα παρατηρούν τη συμπεριφορά των άλλων και με συνεχείς αναμορφούμενες υποθέσεις προσπαθούν να διεισδύσουν στον εσωτερικό τους κόσμο, ώστε να αντιληφθούν τι σκέπτονται και τι αισθάνονται. Η κατανόηση και η ερμηνεία της ανθρώπινης συμπεριφοράς συμβάλλει στη βελτίωση της επικοινωνίας όχι μόνο στον εργασιακό χώρο αλλά και στις κοινωνικές και διαπροσωπικές σχέσεις.

2.2 Θεωρίες ανθρώπινης συμπεριφοράς και σχέσεων

Οι Ανθρώπινες Σχέσεις, ως το επιστημονικό πεδίο όπου μελετούνται οι άνθρωποι και οι συμπεριφορά τους μέσα στον εργασιακό χώρο αλλά και κατά τη διάρκεια της συμβίωσής τους με τους άλλους ανθρώπους, έχουν ένα ιδιαίτερα ευρύ και περίπλοκο περιεχόμενο, του οποίου η μελέτη και η διαδικασία εφαρμογής θεωριών στην πράξη, πρότασης λύσεων-μέτρων και διατύπωσης πορισμάτων, απαιτούν ένα πολύ ευρύ υπόβαθρο γνώσεων. Έτσι εξηγείται η συμβολή διάφορων επιστημονικών κλάδων όπως: Ψυχολογία, Κοινωνιολογία, Οικονομικές και Διοικητικές επιστήμες κ.α, στην μελέτη των ανθρώπινων σχέσεων και συμπεριφορών.

Κατά καιρούς έχουν διατυπωθεί αμέτρητες θεωρίες για τις ανθρώπινες σχέσεις και συμπεριφορές, από καταξιωμένους επιστήμονες διάφορων επιστημονικών κλάδων, και οι οποίες θεωρίες ενέπνευσαν και αποτέλεσαν σχολή-βάση και για μεταγενέστερους επιστήμονες-μελετητές του αντικειμένου. Πολλές και σημαντικές οι θεωρίες αυτές όπως: οι θεωρίες συμπεριφοράς των Watson και Skinner, η Θεωρία Z του Ouchi που είδαμε στο πρώτο κεφάλαιο, η Ψυχοκοινωνική και Βιοκοινωνική θεωρία του Erikson, η Ατομική Ψυχολογία του Adler, οι θεωρίες παρακίνησης των Maslow και Herzberg που θα

παρουσιάσουμε στην ενότητα των κινήτρων-αναγκών, η ψυχολογία του Ασυνείδητου του Jung και άλλες πολλές και σημαντικές, που όμως θεωρούμε σκόπιμο στα πλαίσια αυτής της διατριβής, να παραγκωνιστούν για να παρουσιαστούν συνοπτικά οι παρακάτω πιο γνωστές και θεμελιακές για τον χώρο θεωρίες ανθρώπινης συμπεριφοράς.

- **Θεωρία ανθρώπινης συμπεριφοράς του Freud:** ο Freud σε αυτή του τη θεωρία υποστήριξε ότι ο χαρακτήρας του κάθε ανθρώπου, καθώς και οι δραστηριότητές του, καθορίζονται πρωτίστως από τρεις παράγοντες της ανθρώπινης υπόστασης: το *Ασυνείδητο*, το *Εγώ* και το *Υπερεγώ*, που αποτελούν τη γενεσιουργό αιτία των ανθρωπίνων πράξεων. Το Ασυνείδητο σύμφωνα με τον Freud, είναι το πρωτογενές και βασικό σύστημα της ανθρώπινης προσωπικότητας, έχει να κάνει με κάθε ψυχολογικό παράγοντα που κληρονομείται καθώς και με τα ένστικτα. Επίσης αποτελεί το θεμέλιο πάνω στο οποίο οικοδομούνται τα άλλα δύο στοιχεία της προσωπικότητας, αποτελεί πηγή ψυχικής ενέργειας που τροφοδοτεί τις δραστηριότητες του Εγώ και του Υπερεγώ, και επειδή δεν αντέχει πιέσεις πέρα από κάποιο επίπεδο γι' αυτό προσπαθεί με μια τάση εξισορρόπησης να απωθήσει τις πιέσεις αυτές. Το Εγώ με τη σειρά του, προσφέρει στο άτομο τη δυνατότητα πρόσβασης σε ρεαλιστικές ικανοποιήσεις των αναγκών του και απαλύνσεις των πιέσεων που δέχεται, μέσα από μια διαδικασία αντίληψης και παρατήρησης του τι συμβαίνει στον έξω κόσμο, προσεκτικής καταγραφής των εμπειριών στη μνήμη του ατόμου, και πρόκλησης δράσης και μεταβολών στον έξω κόσμο, τέτοιες ώστε να ικανοποιούνται ενστικτώδεις επιθυμίες. Ακόμα , ως το εκτελεστικό κομμάτι της ανθρώπινης προσωπικότητας, ελέγχει τους τρόπους δραστηριοποίησης, επιλέγει τις

συνιστώσες του περιβάλλοντός του στις οποίες θα δράσει και αποφασίζει ποια ένστικτά θα ικανοποιηθούν χωρίς βέβαια το άτομο να ακολουθεί αυτά που του υποδεικνύει το Εγώ του. Το Υπερεγώ τροφοδοτείται από τους γονείς και τα άτομα που περιβάλλουν το άτομο, καθώς και από κοινωνικές αξίες που δέχεται το άτομο στην παιδική του ηλικία και το επηρεάζουν έως και στην ενηλικίωσή του. Αποτελεί το ηθικό κομμάτι της προσωπικότητας, καθορίζει το κατά πόσο οι επιλογές που προτείνει το Εγώ βρίσκονται σε πλαίσια αποδεκτά από αρχές και αξίες της κοινωνίας, επηρεάζει τις δραστηριότητες του ατόμου προς κατευθύνσεις αποδεκτές από το κοινωνικό σύνολο. Είτε εγκρίνει αυτά που προτείνει το Εγώ και αρχίζει η δραστηριότητα του ατόμου, είτε τα απορρίπτει και ζητά εναλλακτικές λύσεις από το Εγώ. Γενικά η δομή αυτής της θεωρίας συνεισφέρει σημαντικά στην ανίχνευση των πηγών της ανθρώπινης συμπεριφοράς όπως αυτή εκδηλώνεται στις διάφορες δραστηριότητες του ατόμου, στην κατανόηση των επιμέρους συνιστωσών της προσωπικότητας του ατόμου, της ικανότητας του να αντιμετωπίζει την πραγματικότητα και των στοιχείων που επηρεάζουν την απομέρους του ηθική αντιμετώπιση της συμπεριφοράς του.

- **Θεωρία της ομοιοστατικής του Stagner:** βασίζεται στην επιθυμία του οργανισμού να διατηρεί σε διαρκή βάση ένα επίπεδο βιολογικών λειτουργιών. Η βιολογική θεώρηση της ομοιοστασίας δέχεται ότι ο οργανισμός του ατόμου, επιδιώκει και επιτυγχάνει βιολογική ισορροπία αντιμετωπίζοντας τις όποιες σοβαρές διαταράξεις της ισορροπίας αυτής με τη νοητή σύλληψη αλλά και την απόκτηση μέσων από το περιβάλλον π.χ τροφή, ρούχα, στέγη κ.α που το βοηθούν να ελαχιστοποιήσει τις συνέπειες των διαταραχών και να προσαρμοστεί σε νέο επίπεδο ισορροπίας. Ο

Stagner υποστηρίζει ότι όσο το άτομο-οργανισμός προσπαθεί να διατηρήσει τη βιολογική του ισορροπία, προσπαθεί ταυτόχρονα να επιτύχει και μία σταθερότητα στο φυσικό και κοινωνικό του περιβάλλον. Δηλαδή το άτομο επιθυμεί εκτός από την οργανική του ισορροπία, και την φυσική και την κοινωνική του ισορροπία, με αποτέλεσμα να προσπαθεί να ελαχιστοποιεί τις συνέπειες από τις διαταραχές στο περιβάλλον του, που μπορούν να προκαλέσουν ανατροπή της ισορροπίας του. Σε γενικές γραμμές, ο άνθρωπος αποβλέπει στην επίτευξη και διατήρηση μιας σταθερότητας στην εικόνα που έχει για τον εαυτό του, στις εσωτερικές-βιολογικές ανάγκες του, στο φυσικό και κοινωνικό του περιβάλλον. Η τάση αυτή για εξισορρόπηση είναι ο παράγοντας κλειδί στην προσέγγιση που κάνει η ομοιοστατική στην ανθρώπινη συμπεριφορά και στο πως αυτή εκδηλώνεται στις περιπτώσεις αλλαγών και συγκρούσεων στον κοινωνικό και εργασιακό χώρο.

- **Θεωρία σωματικής διάπλασης του Sheldon:** η θεωρία αυτή διακρίνει κάποιες σχέσεις μεταξύ των τύπων του ανθρωπίνου σώματος-σωματικής διάπλασης και της ιδιοσυγκρασίας του ανθρώπου. Ο Sheldon ισχυρίζεται ότι η ιδιοσυγκρασία και ο χαρακτήρας του κάθε ανθρώπου, άρα και η επακόλουθη συμπεριφορά του συνδέονται άμεσα με τη σωματική του διάπλαση και τα διάφορα σωματικά του χαρακτηριστικά. Εφόσον τα ανατομικά χαρακτηριστικά δεν μεταβάλλονται σημαντικά, τότε και η ιδιοσυγκρασία του ατόμου παραμένει σταθερή καθόλη τη διάρκεια της ζωής του. Δηλαδή τα μυϊκά δυνατά άτομα προσανατολίζονται σε δραστηριότητες που απαιτούν μυϊκή δύναμη, οι αδύνατοι τύπου άνθρωποι θα προσαρμόσουν τις δραστηριότητές τους σε λιγότερο επικίνδυνες και επίπονες ενέργειες πνευματικού κυρίως χαρακτήρα και για να

εξισοροπήσουν τις σωματικές τους αδυναμίες χρησιμοποιούν ψυχικά και πνευματικά “όπλα” όπως ενθουσιασμό, πονηριά, ενεργητικότητα κλπ. Βέβαια αν γυμναστούν και δυναμώσουν αισθητά σε φυσική κατάσταση, τότε οι δραστηριότητές τους αλλάζουν προσανατολισμό.

- **Θεωρία των επιτυχιών και αποτυχιών των Combs και Snyggg:** εδώ δίνεται έμφαση στη σημασία των εμπειριών αποτυχίας και επιτυχίας, γιατί πιστεύεται ότι οι εμπειρίες αυτές επηρεάζουν τον τρόπο αντίληψης των ατόμων, τα οποία με τη σειρά τους καθορίζουν τους ατομικούς τους τύπους συμπεριφοράς. Στην περίπτωση που η σχέση του ατόμου με το περιβάλλον του είναι καλή και γεμάτη επιτυχίες, τότε το άτομο νιώθει επιτυχημένο, έχει καλή εικόνα για τον εαυτό του και τους γύρω του, νιώθει ικανό και αποδεκτό λόγω της προσφοράς του στο κοινωνικό σύνολο, αναζητά να βιώσει και νέες εμπειρίες και γενικά όλη αυτή η θετικότητα της εικόνας που έχει για τον εαυτό του και το περιβάλλον του επιδρά και στη συμπεριφορά του ποικιλοτρόπως. Αντίθετα αν οι εμπειρίες που έχει βιώσει είναι αρνητικές και με αποτυχίες, τότε το άτομο νιώθει αποτυχημένο, άχρηστο-ανίκανο να προσφέρει κάτι σημαντικό, μη αποδεκτό από τον περίγυρό του και εκδηλώνει συμπεριφορές που έχουν τάσεις επιθετικές, απομόνωσης και παραίτησης από προσπάθεια, νευρωτικές και ψυχωτικές. Συμπερασματικά η αλληλεπίδραση ατόμου –περιβάλλοντος που έχει σαν αποτέλεσμα το αίσθημα αποτυχίας ή επιτυχίας, επηρεάζει σαφώς τη συμπεριφορά του ατόμου, όπως επίσης την επηρεάζουν και η αντίληψη που έχει το άτομο για το εαυτό και η επιβεβαίωση-αποδοχή που απολαμβάνει ή όχι από τους γύρω του.

- **Θεωρία της προσωπικότητας-ατομικής πρωτοβουλίας του Rogers:** η θεωρία αυτή δίνει έμφαση στον παράγοντα άνθρωπο και υποστηρίζει αφού ο άνθρωπος , σαν συνιστώσα, αναπτύσσει, επιδεικνύει και υιοθετεί μια συμπεριφορά που τον καθορίζει στο περιβάλλον που κινείται και το οποίο επηρεάζει τη συμπεριφορά του, άρα μπορεί να αναπτύξει τρόπους συμπεριφοράς παράλληλα με τις αλληλεπιδράσεις με το περιβάλλον του. Ο Rogers παρουσιάζει ως τα τρία βασικά συστατικά της προσωπικότητας του ατόμου: την οντότητα-σύνολο του ατόμου, τις εμπειρίες που βιώνει το άτομο στο περιβάλλον του και τον εαυτό του που ισοδυναμεί με ένα πλέγμα αντιλήψεων, επιθυμιών και αξιών που κατέχει το άτομο. Λαμβανομένων υπόψη των ομοιοτήτων αλλά και των ιδιαιτεροτήτων στη φύση των ανθρώπων και στο περιβάλλον όπου δραστηριοποιούνται, καθώς και των σχέσεων αλληλεπίδρασης μεταξύ των τριών στοιχείων της προσωπικότητας του ατόμου, το άτομο παίρνει πρωτοβουλίες και προσπαθεί να βελτιώσει τις συνθήκες του περιβάλλοντός του και να συντηρήσει-ισχυροποιήσει τον εαυτό του, ώστε να επιτεύξει τους στόχους του σύμφωνα με τις αξίες και τις φιλοδοξίες του. Το άτομο δεν είναι δηλαδή παθητικό απέναντι στις πιέσεις του περιβάλλοντος, αλλά είναι δημιουργική οντότητα που προκαλεί τις εμπειρίες που βιώνει, ασκεί επιρροή στο περιβάλλον και αντίστροφα.
- **Θεωρία της προσωπικής παραγωγικότητας του Sutermeister:** το υπόδειγμα αυτό προσπαθεί να εξετάσει την παραγωγικότητα του ατόμου, την οποία θεωρεί ως την απόδοση ανά εργατοώρα λαμβανομένης υπόψη της ποιότητας. Προσπαθεί να μελετήσει τον άνθρωπο στο χώρο εργασίας του καθώς και τους παράγοντες που παίζουν αποφασιστικό ρόλο στις αποφάσεις, τη συμπεριφορά και την απόδοσή του, αλλά και τις

απορρέουσες αλληλεπιδράσεις που διευκολύνουν την κατανόηση της συμπεριφοράς του ατόμου στο χώρο αυτό. Ο Sutermeister καταλήγει σε 32 παράγοντες που καθορίζουν τη δραστηριότητα και τη συμπεριφορά του ατόμου, όπως τεχνολογική εξέλιξη, γνώσεις και ικανότητες, επιδεξιότητα, παρακίνηση και ατομικές ανάγκες, φυσικές και κοινωνικές συνθήκες και άλλοι παράγοντες, που ο καθένας από αυτούς προκαλείται από τους άλλους, επηρεάζει άλλους παράγοντες και μεταβάλλεται με το πέρασμα του χρόνου.

- **Θέσεις του Likert** : μέσα από την Κοινωνική Ψυχολογία ερεύνησε τη διευθυντική μορφή των προϊσταμένων και τις επιδράσεις των διαφόρων στάσεων των προϊσταμένων απέναντι στην παραγωγικότητα των ατόμων που εργάζονται κάτω από τις εντολές τους. Πρότεινε επίσης ως ιδανικό σύστημα διοίκησης αυτό των αλληλεπιδράσεων και ότι η επίβλεψη των εργαζομένων μπορεί να είναι εργασιοκατευθυνόμενη ή ανθρωποκατευθυνόμενη. Θεωρεί ότι ο πιο αποτελεσματικός συντονισμός των στόχων των ομάδων εργασίας με τους στόχους της οργάνωσης , επιτυγχάνεται με τη διανομή των προβλημάτων μεταξύ ανωτέρων και υφισταμένων, όπου κάθε επόπτης και διευθυντής θα ανήκει σε δυο επίπεδα: ως προϊστάμενος σε μια ομάδα εργασίας που περιλαμβάνει τους υφιστάμενους του και σε μια ακόμη ομάδα ως υφιστάμενος υπό τον ανώτερό του. Επίσης ο Likert πρότεινε και τέσσερα συστήματα ηγεσίας, τα οποία αναλύονται παρακάτω στο κεφάλαιο περί ηγεσίας .
- **Θεωρία ωριμότητας-ανωριμότητας του Argyris**: η θεωρία αυτή διερευνά τη συμπεριφορά των εργαζομένων μέσα στην τυπική οργάνωση και προτείνει στα κατώτερα κλιμάκια να ενθαρρύνεται η διεύρυνση της

εργασίας ,η οποία δίνει στα άτομα τη δυνατότητα-ευκαιρία να χρησιμοποιήσουν τις ικανότητές τους. Γενικά και ανεξαρτήτως κλιμακίου, πρέπει να επιτρέπεται στους εργαζομένους να παίρνουν μέρος στη λήψη αποφάσεων που τους αφορούν και ζητείται η γνώμη τους ως ενδιαφερόμενοι πάντα εκ των προτέρων. Ο Argyris θεωρεί ότι η δομή των οργανώσεων αποτελεί ανασταλτικό παράγοντα της ωρίμανσης του ατόμου, το οποίο προτιμά να λαμβάνει εντολές και να κατευθύνεται ,παρά να αναλαμβάνει πρωτοβουλίες, ευθύνες και δημιουργική δράση που είναι στοιχεία ωρίμανσης . Σύμφωνα με την θεωρία αυτή , ανάπτυξη της προσωπικότητας του ατόμου σημαίνει ότι το άτομο ακολουθεί μια εξελικτική πορεία από μια παθητική κατάσταση εξαρτήσεως (νηπιακή, ανωριμότητα) και καταλήγει σε μια κατάσταση αυτογνωσίας και αυτοελέγχου (ενηλικίωση, ωρίμανση). Η εξέλιξη αυτή δεν γίνεται σε όλα τα άτομα με την ίδια διαδικασία και στον ίδιο βαθμό, βέβαια η πορεία και τα γενικά χαρακτηριστικά είναι ίδια όπως και η τάση προς την ωριμότητα όσο αυξάνει η ηλικία, αλλά μόνο λίγα άτομα φθάνουν σε πλήρη ωριμότητα. Έτσι οι προϊστάμενοι, για να θεωρούνται αποτελεσματικοί, πρέπει να υποκινούν κι να προσφέρουν τις κατάλληλες ευκαιρίες στους υφισταμένους για να μεταβούν από την ανωριμότητα στην ωριμότητα.

- **Προτάσεις του Taylor:** ο Taylor πρότεινε τέσσερις αρχές οργάνωσης και διοίκησης , που προτείνουν αντικατάσταση των πρακτικών μεθόδων για καθορισμό των συστατικών ενός έργου με επιστημονικό τρόπο σε κάθε στάδιο ανθρώπινης εργασίας, επιστημονική επιλογή και εκπαίδευση των εργαζομένων για την εκτέλεση διάφορων εργασιών (διδασκαλία και εφαρμογή στην πράξη για καλύτερη εκτέλεση της εργασίας), συνεργασία

των διοικητικών στελεχών με τους υφισταμένους σύμφωνα με την επιστημονική μέθοδο, περισσότερο ισόρροπη διαίρεση ευθύνης μεταξύ διοικητικών στελεχών και εργαζομένων, ώστε οι πρώτοι να προγραμματίζουν και να εποπτεύουν ενώ οι δεύτεροι να εκτελούν. Ο Taylor δεν ασχολήθηκε με τα προβλήματα που υπήρχαν ή δημιουργούσε η θεωρία στους ανθρώπους, ούτε με την κοινωνική άποψη της εργασίας αλλά προσανατολίστηκε στην παραγωγή και σε σχέσεις που θα έκαναν πιο αποδοτικές τις μηχανές στη λειτουργία τους. Πιστεύοντας ότι η οικονομική ευημερία μπορεί να επιτευχθεί μόνο με τη μεγιστοποίηση της παραγωγικότητας και αύξηση της απόδοσης των εργαζομένων, θεωρούσε απαραίτητο τον ανασχεδιασμό της εργασίας. Η μεγιστοποίηση της απόδοσης των εργαζομένων και ο ανασχεδιασμός της εργασίας, μπορεί να γίνει μόνο από ειδικούς οι οποίοι θα επιλέξουν τα κατάλληλα άτομα για τη δουλειά και θα τους παρέχουν την σωστή εκπαίδευση και το κατάλληλο περιβάλλον. Οι εργαζόμενοι, σύμφωνα πάντα με τον Taylor, αντιπαθούν την εργασία, είναι απρόθυμοι να αναλάβουν ευθύνες ή πρωτοβουλίες άρα στον εργαζόμενο δεν πέφτει κανένας λόγος, απλά πρέπει να εκτελεί εντολές κάτω από αυστηρή εποπτεία, με ελκυστικά οικονομικά κίνητρα και πάντα σύμφωνα με τις επιστημονικές μεθόδους-επιλογές των προϊσταμένων, για να έχει απόδοση στην εργασία του.

- **Θεωρία της διαχείρισης του Fayol:** ενώ ο Taylor μελέτησε τα προβλήματα του εκτελεστικού κύκλου εργασιών με τάση ανόδου προς τα υψηλότερα κλιμάκια, ο Fayol αντίθετα , μελέτησε, τα προβλήματα του επιπέδου διευθυντών με τάση καθόδου προς τα χαμηλότερα κλιμάκια της οργανωτικής διάρθρωσης. Οι σκέψεις του Fayol, σχετικά με τις λειτουργίες

των επιχειρήσεων, την έννοια της διοίκησης και τις αρχές της εξειδίκευσης , δεν περιέχουν δογματισμούς. Βλέπει τη Διοικητική υπό το πρίσμα της τυπικής οργάνωσης , δεν αναλύει τα προβλήματα των εργαζομένων ως άτομα ή ομάδες, αλλά οι θεωρίες του είναι πιο ανθρώπινες από του Taylor. Στην ουσία οι θεωρίες των Taylor και Fayol, συμπληρώνουν η μια την άλλη, στη διατύπωση του ότι το σημαντικότερο πρόβλημα των επιχειρήσεων δεν είναι οι εγκαταστάσεις και ο εξοπλισμός, αλλά η εργασία και η διαχείρισή της σε εκτελεστικό επίπεδο – παραγωγής (Taylor) και σε όλα τα επίπεδα της ιεραρχίας (Fayol). Επίσης ο Fayol, τόνισε ότι το βασικό πρόβλημα δεν είναι στην απόδοση των εργαζομένων, γιατί αυτό είναι απλά ένα μέρος του γενικότερου προβλήματος που λέγεται “Διοίκηση” του οργανισμού , και ανέπτυξε τις λεγόμενες “διευθυντικές λειτουργίες” (προγραμματισμός, συντονισμός, έλεγχος, οργάνωση κτλ), οι οποίες είναι αυτές που καθορίζουν την έννοια του μάνατζερ, ως περιεχόμενο της δουλειάς του, και όχι ο τίτλος της θέσης μάνατζμεντ.

- **Τα πειράματα Hawthorn του Mayo:** από τα πειράματα αυτά φανερώθηκε η σημασία των κοινωνικών και ψυχολογικών παραγόντων , καθώς και των κοινωνικών αξιών, γεγονός που οδήγησε τους μάνατζερ στο συμπεριλάβουν στο πλέγμα δραστηριοτήτων και καθηκόντων τους και την απόκτηση δεξιοτήτων πάνω στις ανθρώπινες σχέσεις. Ο Mayo μετά από τη διαπίστωση που αφορούσε την ανάγκη των εργαζομένων για φυσιολογικό περιβάλλον εργασίας με διαλείμματα, καλό φωτισμό και θερμοκρασία, χώρους ξεκούρασης, εναλλαγές στην εργασία και στα συστήματα αμοιβής κ.α, κατέληξε και στην λιγότερο χειροπιαστή αλλά όχι λιγότερο σημαντική έννοια της ψυχολογικής ατμόσφαιρας, του ψυχολογικού δηλαδή κλίματος

σεβασμού, προσφοράς και συνεργασίας μέσα στους χώρους που ζουν, κινούνται και εργάζονται ανθρώπινες υπάρξεις και ομάδες, και στη σημασία των αμοιβαίων επιδράσεων των εργαζομένων που είναι φορείς του κλίματος αυτού.

- **Η θεωρία X και Y του McGregor:** ο McGregor συγκρίνοντας την άποψη του Taylor (που την ονόμασε θεωρία X) με την άποψη του Mayo (που την ονόμασε θεωρία Y), απέδειξε την ανάγκη επαναπροσανατολισμού της φιλοσοφίας του μάνατζμεντ που αφορά τον τρόπο αντιμετώπισης του σχεδιασμού της εργασίας και των εργαζομένων, μέσα από την αντικατάσταση των στοιχείων-μεθόδων του ελέγχου και της διεύθυνσης με εκείνα της συνεργασίας και της ολοκλήρωσης της προσωπικότητας των εργαζομένων. Σύμφωνα με την θεωρία X, οι εργαζόμενοι κατά μέσο όρο δεν τους αρέσει να δουλεύουν και αποφεύγουν τη δουλειά, προτιμούν να καθοδηγούνται αντί να αναλαμβάνουν ευθύνες και πρωτοβουλίες, και γι' αυτό πρέπει να ελέγχονται στενά και να καθοδηγούνται από τη Διοίκηση, η οποία θα πρέπει επίσης να τους απειλεί με τιμωρίες προκειμένου να ασκούν σωστά τα καθήκοντά τους. Η θεωρία Y με τη σειρά της υποστηρίζει ότι οι εργαζόμενοι υπό καλές συνθήκες εργασίας δεν αποφεύγουν να δουλεύουν, μπορούν να λειτουργήσουν με αυτοέλεγχο, αυτοπειθαρχία ακόμα και χωρίς καθοδήγηση, αναλαμβάνουν ευθύνες και πρωτοβουλίες, αν ανταμείβονται σωστά και καλύπτονται οι ανάγκες τους τότε αποδέχονται τους στόχους του οργανισμού και προσπαθούν για την επίτευξή τους, έχουν δημιουργικότητα, εξυπνάδα και φαντασία αρκεί να τους δοθούν ευκαιρίες κλπ. Το συμπέρασμα είναι ότι πρέπει τα στελέχη-Διοίκηση να δίνουν τη δυνατότητα στους εργαζομένους να αναπτύξουν τα θετικά στοιχεία της προσωπικότητά

τους, να τους συμπεριφέρονται με σεβασμό, να τους αναθέτουν αρμοδιότητες, να συνεργάζονται μαζί τους, να τους αφήνουν να αναλαμβάνουν πρωτοβουλίες, να τους παρέχουν το κατάλληλο εργασιακό κλίμα και να τους δίνουν κίνητρα όχι μόνο χρηματικά αλλά και τέτοια που να ανταποκρίνονται σε ψυχολογικές ανάγκες.(αναλυτικότερη παρουσίαση της θεωρίας X, Y σε επόμενο κεφάλαιο περί Ηγεσίας και Διοίκησης).

- **Πρόσφατες μελέτες, θεωρίες και έρευνες:**

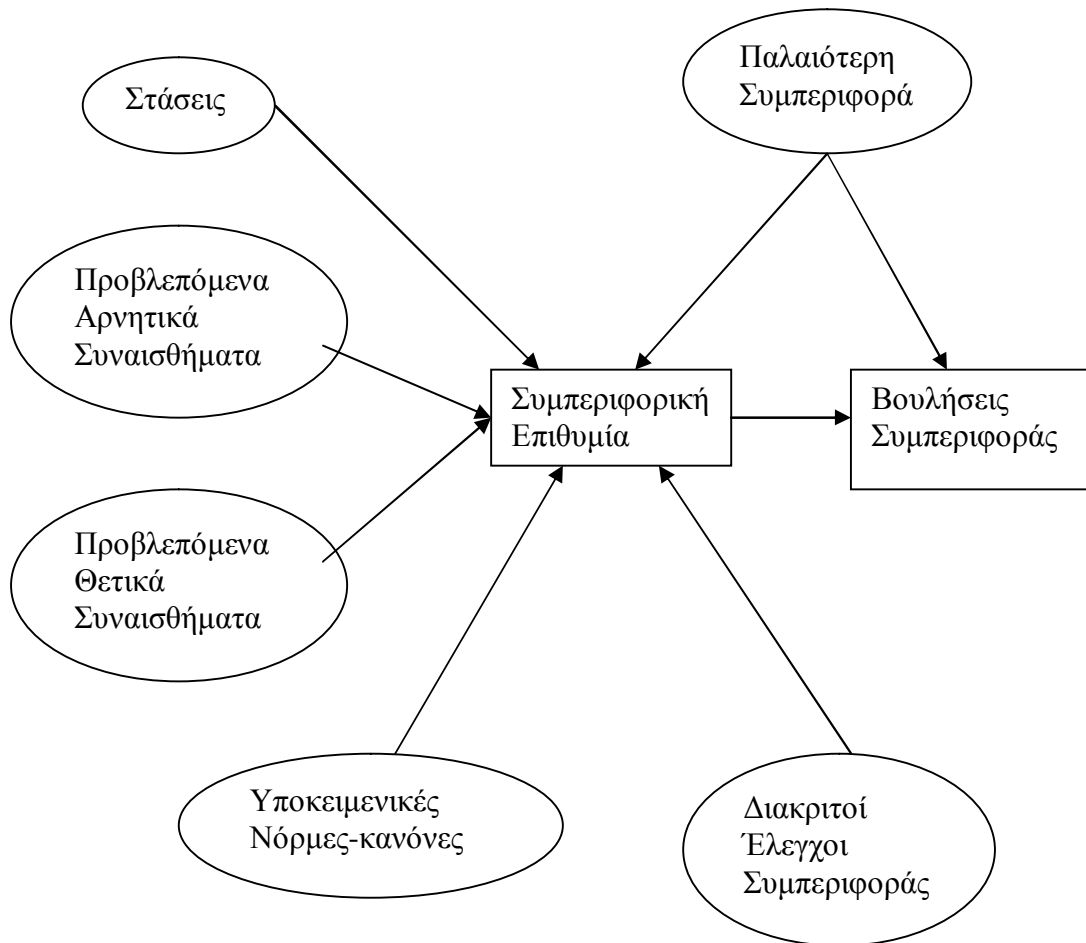
1. με έρευνές τους οι Organ και Near, προσπάθησαν να διαλευκάνουν το ρόλο της αφοσίωσης και των γνώσεων-νόησης στην διαδικασία πρόβλεψης της συμπεριφοράς σε οργανισμούς ως δικαίωμα του πολίτη (OCB: organizational citizenship behavior) και ως αποκλίνουσα συμπεριφορά στο χώρο εργασίας (WDB: workplace deviance behavior). Ως γνώσεις-νόηση ορίζονται οι σκέψεις, εκτιμήσεις, υπολογισμοί και αξιολογήσεις των εργαζομένων για την δουλειά, τις συνθήκες εργασίας και επιδράσεις αυτών σε κάθε μεμονωμένο άτομο σύμφωνα με κάποια πρότυπα. Ως αφοσίωση, ορίζουν την λιγότερο εξεταστική και ψυχρά λογική σε σχέση με τη νόηση, παρουσίαση του τι αισθάνεται το κάθε άτομο στο χώρο εργασίας. Και η νόηση και η αφοσίωση επηρεάζουν σε μεγάλο βαθμό τις OCB και WDB, όσον αφορά την πρόβλεψή τους. Όπου OCB, οι συμπεριφορές των εργαζομένων που αν και δεν απαιτούνται από τη δουλειά και τα καθήκοντά τους, ωστόσο βοηθούν στην γενικότερη λειτουργία του οργανισμού (π.χ βοήθεια σε συναδέλφους, συμμετοχή σε λειτουργίες που δεν απαιτούνται από τη Διοίκηση) και πηγάζουν από τις γνώσεις –νόηση και τη συναισθηματική διάθεση

των εργαζομένων κυρίως αν είναι θετική. Ως WDB, οι Robinson και Bennett ορίζουν κάθε εθελοντική συμπεριφορά των μελών ενός οργανισμού που παραβιάζει τους τυπικούς και καθορισμένους κανόνες οργανωσιακής δομής και που ίσως αποτελεί απειλή για τον οργανισμό και τα μέλη του. Οι Lee και Allen μετά από έρευνα κατέληξαν στο ότι η αφοσίωση για τη δουλειά έχει στενότερη σχέση αλληλεπίδρασης με την OCB όσον αφορά μεμονωμένα άτομα, ενώ η γνώση-νόηση για τη δουλειά σχετίζεται περισσότερο με την OCB σε επίπεδο οργανισμού. Για την πρόβλεψη της WDB, σημαντικότερο ρόλο παίζει η γνώση-νόηση κυρίως όταν η αφοσίωση βασίζεται σε θετική και αρνητική συναισθηματική διάθεση των ατόμων. Όταν διαφορετικά αισθήματα χρησιμοποιούνται να εκφράσουν την αφοσίωση για τη δουλειά, τότε η αφοσίωση έχει την ίδια βαρύτητα ρόλου με τη γνώση-νόηση όταν ποικίλει, τονίζοντας έτσι τη σημαντικότητα των διαφορετικών συναισθημάτων στην έρευνα της αφοσίωσης.

2. οι Perugini, Bagozzi και Conner με τα μοντέλα συμπεριφοράς που ανέπτυξαν και με τις έρευνες, προσπάθησαν να μην απομονώσουν εντελώς τη βούληση για συμπεριφορά από το ευρύτερο περιβάλλον που δικαιολογεί τη μορφή της, αλλά να επικεντρωθούν στα κατάλληλα στοιχεία των στόχων για την επίτευξη των οποίων λειτουργούν οι συμπεριφορές. Αντικείμενο δηλαδή των μελετών αυτών αποτελεί η αλληλεπίδραση στόχων και συμπεριφορών. Ανέπτυξαν δυο μοντέλα συμπεριφοράς, τα MGB (model of goal-directed behavior) και EMGB (the extended model of goal-directed

behavior), τα οποία σύγκριναν με την θεωρία σχεδιασμένης συμπεριφοράς του Ajzen (TPB: theory of planned behavior) η οποία μεταξύ των άλλων υποστηρίζει ότι η συμπεριφορά μπορεί να κατανοηθεί καλύτερα εάν εστιάσουμε στη γνωσιακή της ειδοποιώ διαφορά και τις προθέσεις της που την καθορίζουν άμεσα. Επίσης οι προθέσεις της συμπεριφοράς καθορίζονται από στάσεις στην πράξη, υποκειμενικούς κανόνες και διακριτούς ελέγχους συμπεριφοράς. Το μοντέλο MGB, του οποίου η δομή αποτελείται από προβλεπόμενα θετικά και αρνητικά συναισθήματα, στάσεις, βουλήσεις συμπεριφοράς, παλαιότερες συμπεριφορές, υποκειμενικές νόρμες, και διακριτούς ελέγχους συμπεριφοράς , εστιάζεται στην αφοσίωση, παρακίνηση και συνήθεια και βασιζόμενο στην συμπεριφορική επιθυμία, προσπαθεί να κατανοήσει τις βουλήσεις συμπεριφοράς συνδέοντάς τις με τους στόχους που είναι κατευθυνόμενες. Το EMGB όντας μια επέκταση του MGB , δίνει έμφαση στη σημαντικότητα των μεταβλητών σε επίπεδο στόχων, προσθέτοντας τις έννοιες της επιθυμίας για το στόχο και της διακριτής επιτευξιμότητας του στόχου παράπλευρα με προβλεπόμενα θετικά και αρνητικά συναισθήματα. Το συμπέρασμα είναι ότι η χρησιμοποίηση στοιχείων που αφορούν τους στόχους, βελτιώνει τη διαδικασία πρόβλεψης των βουλήσεων συμπεριφοράς σε σχέση με την χρησιμοποίηση στοιχείων που αφορούν μόνο τη συμπεριφορά αγνοώντας τους στόχους.

Το επόμενο σχήμα απεικονίζει το μοντέλο συμπεριφοράς που προσδιορίζεται σε επίτευξη στόχων (MGB: model of goal-directed behavior) που προαναφέρθηκε:



Σχήμα 3: Μοντέλο συμπεριφοράς προς επίτευξη στόχων

Πηγή: Predicting and understanding behavioral volitions: the interplay between goals and behaviors (M. Perugini / M. Conner), European Journal of Social Psychology (September-October 2000), σελ 707. (μετάφραση πρωτοτύπου).

2.3 Παράγοντες που προσδιορίζουν και επηρεάζουν την ανθρώπινη συμπεριφορά

Οι οργανισμοί – επιχειρήσεις, ως ενώσεις ατόμων που χρησιμοποιούν διάφορα μέσα και εργάζονται συντονισμένα-οργανωμένα για την επίτευξη προκαθορισμένων στόχων, εκδηλώνουν διάφορες συμπεριφορές. Οι

συμπεριφορές αυτές των οργανισμών είναι άμεσα εξαρτώμενες, σε βαθμό ταύτισης με τις συμπεριφορές των ατόμων που διοικούν ή εργάζονται στους οργανισμούς αυτούς. Οι οργανισμοί χωρίς τους ανθρώπους είναι άψυχοι, ενώ συχνά φαίνεται να έχουν φιλοσοφία, αξίες και συμπεριφορά ίδια με αυτή των ατόμων που τους απαρτίζουν. Οι άνθρωποι μέσα στους οργανισμούς, ειδικά αυτοί που είναι υπεύθυνοι για την ανάληψη πρωτοβουλιών και λήψη αποφάσεων, με τις αποφάσεις τους επηρεάζουν ζωτικά τους οργανισμούς αλλά και οι προσωπικές τους φιλοδοξίες, αξίες, φιλοσοφίες, σκοποί και συμπεριφορές εν γένει διαμορφώνουν τις αντίστοιχες πτυχές των οργανισμών. Η συμπεριφορά λοιπόν οργανισμών και ανθρώπων, μέσα από την αντιμετώπισή τους ως ταυτόσημη έννοια – φαινόμενο, επηρεάζεται από διάφορους παράγοντες τόσο εσωτερικούς σε κάθε άτομο που δεν είναι άμεσα ορατοί στους γύρω (π.χ κίνητρα, αξίες, προθέσεις κλπ), όσο και από παράγοντες που δεν προέρχονται από το κάθε μεμονωμένο άτομο αλλά αφορούν το περιβάλλον του οργανισμού στον οποίο δραστηριοποιούνται τα άτομα (π.χ εξωτερικό περιβάλλον επιχείρησης , εσωτερικές δομές επιχείρησης, οργανωσιακή κουλτούρα κλπ). Οι παράγοντες αυτοί αλληλεπιδρούν μεταξύ τους και επηρεάζουν την συμπεριφορά των ατόμων και κατ' επέκταση και των οργανισμών (πχ το εξωτερικό περιβάλλον διαμορφώνει τα κίνητρα και αυτά με τη σειρά τους επηρεάζουν αξίες , οι οποίες επηρεάζουν ανάλογα τα κίνητρα κ.ο.κ), έτσι τα άτομα εκδηλώνουν συγκεκριμένες συμπεριφορές σύμφωνα με τα δεδομένα που καθορίζουν οι παράγοντες αυτοί, προσαρμόζοντας, τροποποιώντας ή μεταβάλλοντας αν χρειάζεται έναν ή περισσότερους παράγοντες (π.χ κίνητρα ατομικά , δεξιότητες κλπ). Οι πιο σημαντικοί παράγοντες είναι οι ακόλουθοι:

2.3.1 Εξωτερικό περιβάλλον των οργανισμών

Τα άτομα κάθε οργανισμού προέρχονται από ένα συγκεκριμένο περιβάλλον (οικονομικό, κοινωνικό κλπ), αποκτούν τα μέσα-πόρους για την άσκηση της οικονομικής τους δραστηριότητας και την επίτευξη προσωπικών στόχων από αυτό το συγκεκριμένο περιβάλλον, ενώ οι εκροές των δραστηριοτήτων των ατόμων μέσα στον οργανισμό (είτε πρόκειται για προϊόντα είτε για υπηρεσίες) τελικά καταλήγουν και προσφέρονται σε αυτό το περιβάλλον προέλευσης των ατόμων αλλά συγχρόνως και πεδίο δραστηριοποίησης των οργανισμών.

Το εξωτερικό αυτό περιβάλλον μπορεί να κατηγοριοποιηθεί σε **γενικό – ευρύτερο** που περιλαμβάνει τάσεις και συνθήκες που επηρεάζουν έμμεσα οργανισμούς και άτομα όπως: κοινωνικές, οικονομικές, πολιτικές, νομικές, πολιτιστικές, φυσικές, τεχνολογικές συνθήκες καθώς και διεθνής εξελίξεις και γεγονότα, και σε **συγκεκριμένο – άμεσο** που ουσιαστικά αποτελεί τον κλάδο δραστηριοποίησης των οργανισμών και περιλαμβάνει πελάτες, ανταγωνιστές, προμηθευτές, μετόχους, επιχειρηματίες, κρατικούς οργανισμούς, ομάδες ενδιαφέροντος όπως τα εργατικά σωματεία και όλα τα υπόλοιπα στοιχεία του κλάδου και μη που επηρεάζουν πιο στενά και άμεσα τους οργανισμούς και τα άτομα σε αυτούς.

2.3.2 Εσωτερικό περιβάλλον των οργανισμών

Οι παράγοντες του ευρύτερου εξωτερικού περιβάλλοντος επηρεάζουν τη δημιουργία και λειτουργία διάφορων οργανώσεων και ομάδων του άμεσου εξωτερικού περιβάλλοντος ενός οργανισμού. Οι επιδράσεις αυτές υποχρεώνουν ή δίνουν τη δυνατότητα στο εσωτερικό περιβάλλον, δηλαδή τον

ίδιο τον οργανισμό, να ανταποκριθεί με συγκεκριμένο τρόπο και να επηρεάσει με τη σειρά του τη συμπεριφορά των ατόμων που τον απαρτίζουν.

Βασικός υπό-παράγοντας του εσωτερικού περιβάλλοντος που επηρεάζει σε μεγάλο βαθμό τη συμπεριφορά των ατόμων μέσα στην επιχείρηση – οργανισμό, αποτελεί η Οργάνωση – Διοίκηση και ειδικά τα στελέχη της ανώτατης Διοίκησης. Δηλαδή το τι συλλ ηγεσίας και μάλιστα εφαρμόζονται, τι κίνητρα δίνονται στους εργαζομένους, τα συστήματα αμοιβών και εξειδίκευσης, οι αξίες των μάντζερ, η ιεραρχία και ο τρόπος λήψης αποφάσεων, τα συστήματα και η ένταση ελέγχου κλπ. Όλα αυτά επηρεάζουν σημαντικά τη συμπεριφορά των εργαζομένων πχ αν αμείβονται καλά και δίκαια τα άτομα τότε είναι ευχαριστημένα και αποδίδουν καλύτερα χωρίς κωλυσιεργίες, αν το σύστημα λήψης αποφάσεων είναι αποκεντρωτικό ή το συλλ διοίκησης συμμετοχικό – φιλελεύθερο επιτρέπει στα άτομα να νιώθουν ότι είναι σημαντικά και προσφέρουν ενεργά, αν ο έλεγχος είναι στενός ίσως να αναγκάσει τους φυγόπονοους να δουλέψουν σωστά ή κάποιους άλλους να νιώσουν καταπίεση κτλ.

Επίσης οι σκοποί – στόχοι του οργανισμού επηρεάζουν τα άτομα, αν πρωταρχικός στόχος είναι τα κέρδη τότε οι εργαζόμενοι είναι πιο τεχνοκράτες και αυτοματοποιημένοι-μεθοδικοί στη δουλειά τους, ενώ αν πρόκειται για μη κερδοσκοπικό οργανισμό που επιδιώκει προσφορά στο κοινό κάποιας υπηρεσίας τότε τα άτομα του οργανισμού είναι πιο ανθρώπινοι και προσανατολισμένοι στην ανθρώπινη επαφή.

Βέβαια η φύση του προϊόντος ή της υπηρεσίας και η σχετική τεχνολογία επηρεάζουν σε μεγάλο βαθμό τον καταμερισμό της εργασίας και τον σχεδιασμό των έργων, με επίσης σημαντική επίδραση στη συμπεριφορά των ατόμων. Αν

μια εργασία είναι περίπλοκη και απαιτεί την συνδρομή πολλών ατόμων, τότε ενισχύεται το αίσθημα της συνεργασίας και της ομαδικότητας καθώς και η υπευθυνότητα του καθενός, κυρίως για να μην σπάσει κάποιος κρίκος αλυσίδας στη γραμμή παραγωγής. Επίσης εργασίες με στενή επίβλεψη απαιτούν αυτοσυγκέντρωση από τα άτομα, και δουλειές με επαφή με πελάτες όπως η θέση ταμιά, απαιτούν φιλικότητα και εγκάρδια συμπεριφορά στις συνομιλίες με τον πελάτη.

Το μέγεθος του οργανισμού και η τοποθεσία που δραστηριοποιείται, επηρεάζουν εξίσου τη συμπεριφορά των ατόμων. Μια μεγάλη εταιρεία είναι βέβαια πιο απρόσωπη στις σχέσεις Διοίκησης και εργαζομένων, σε σχέση με μικρότερες εταιρείες, αλλά ξοδεύει μεγαλύτερα κονδύλια για προγράμματα εκπαίδευσης στελεχών σε θέματα κατανόησης ανθρώπινων συμπεριφορών, συναισθηματικής νοημοσύνης, συναλλακτικής ανάλυσης και επικοινωνίας με τους υφισταμένους, με αποτέλεσμα η Διοίκηση να ξέρει να κατευθύνει τους εργαζομένους σε κατάλληλες συμπεριφορές. Όσον αφορά την παράμετρο της τοποθεσίας π.χ οι εργαζόμενοι επιχείρησης στο κέντρο κάποιας μεγαλούπολης είναι πιο απρόσωποι και τυπικοί στις επαφές με πελάτες αλλά και μεταξύ συναδέλφων, από ότι οι εργαζόμενοι σε επιχείρηση της επαρχίας όπου η κλειστή κοινωνία επιβάλλει φιλικότητα και στενές ανθρώπινες σχέσεις.

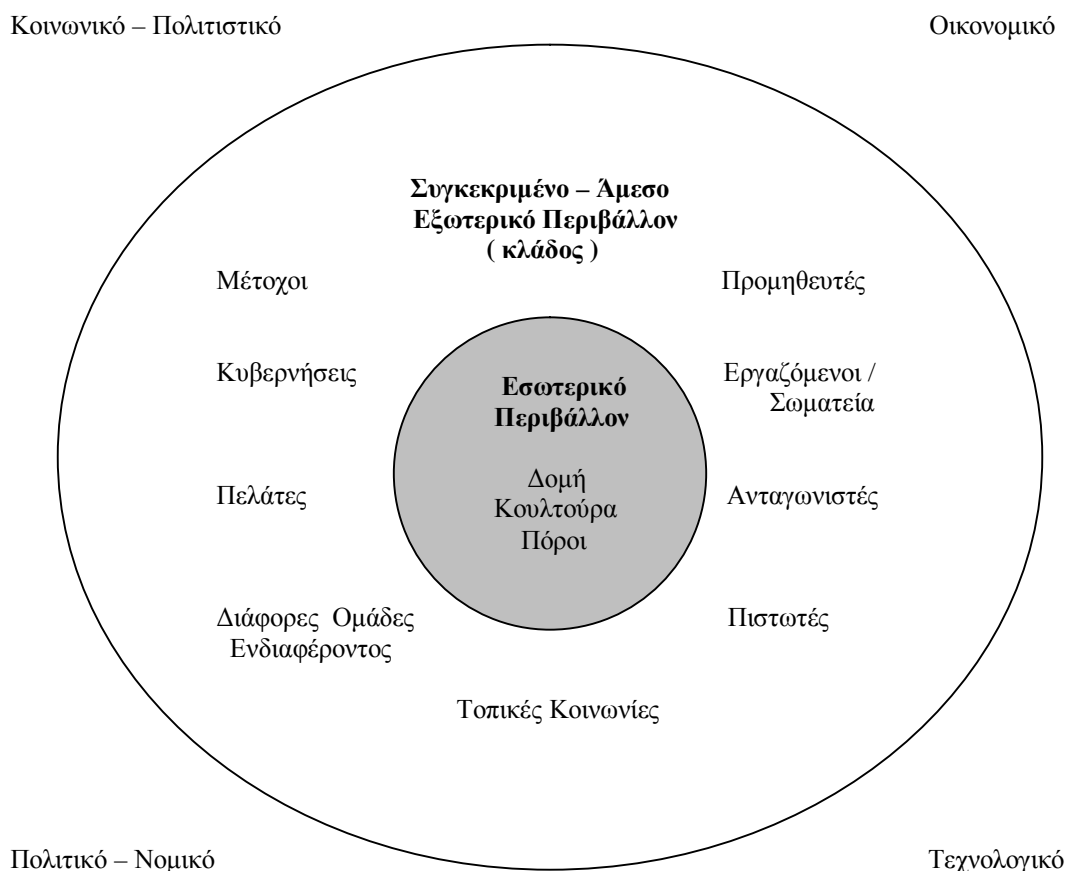
Άλλοι παράγοντες είναι το επίπεδο των εργαζομένων όσον αφορά γνώσεις, φιλοδοξίες, στάσεις, εμφάνιση, προσωπικότητα, που καθορίζει σχέσεις συναδελφικές, ανάθεση καθηκόντων, ανάγκες για εκπαίδευση κ.α, καθώς και το ιστορικό του οργανισμού σε αξίες, μεθόδους, αλλαγές και γενικότερη εξέλιξη, η χρηματοοικονομική κατάσταση και οικονομικές υποχρεώσεις του οργανισμού προς τους εργαζομένους.

Σημαντικό ρόλο παίζουν και οι φυσικές συνθήκες στον εργασιακό χώρο όπως ο θόρυβος, η θερμοκρασία – κλιματισμός, τα χρώματα και οι μυρωδιές, ο φωτισμός, η καθαριότητα, ο συνωστισμός, όλα είναι παράγοντες που επηρεάζουν συναισθήματα και συμπεριφορές ατόμων σε συνθήκες εργασιακού χώρου (π.χ η διαφοράς στις αντιδράσεις των υπαλλήλων πολυσύχναστου κεντρικού καταστήματος με εκείνες υπαλλήλων ήσυχου συνοικιακού μαγαζιού).

Επίσης τα υλικά αγαθά – πράγματα που εξοπλίζουν το χώρο εργασίας και γενικότερα οι συνθήκες του χώρου εργασίας, δείχνουν την κοινωνική θέση των ατόμων, την θέση τους στην ιεραρχία του οργανισμού, προσδίδουν ή όχι γόητρο, δείχνουν αξίες και ρόλους. Για παράδειγμα όποιο άτομο έχει μεγάλο, όμορφο και πλήρως εξοπλισμένο με όλες τις ανέσεις γραφείο, σημαίνει ότι είναι ψηλά στην ιεραρχία της εταιρίας, έχει εξουσία άρα και γόητρο και κύρος, έχει υψηλό μισθό άρα είναι κοινωνικά αποδεκτό ως επιτυχημένο μέλος της κοινωνίας, και έχει κάποιο ρόλο. Ο ρόλος καθορίζει τη συμπεριφορά του κάθε ατόμου που έχει μια συγκεκριμένη θέση σε μια συγκεκριμένη κατάσταση, και όλοι αναμένουν αυτή τη συγκεκριμένη συμπεριφορά από αυτό το άτομο. Αν εκδηλώσει συμπεριφορά αντίθετη από την αναμενόμενη, τότε δημιουργούνται αρνητικά συναισθήματα και εντυπώσεις. Οι ρόλοι, το γόητρο και οι αναμενόμενες συμπεριφορές, καθορίζουν τις σχέσεις των ατόμων μέσα στον εργασιακό χώρο (πχ συμπεριφορά ίσου προς ίσο μεταξύ ομοιόβαθμων στελεχών, αλαζονική συμπεριφορά ή σχέση πατρικής στοργής από διευθυντή προς υφιστάμενο ή γραμματέα του).

Χαρακτηριστικό είναι το ακόλουθο σχήμα που απεικονίζει τις δύο πτυχές του εξωτερικού περιβάλλοντος (γενικό και άμεσο) και το εσωτερικό περιβάλλον των οργανισμών:

Γενικό – ευρύτερο εξωτερικό περιβάλλον



Σχήμα 4: Μεταβλητές του περιβάλλοντος

Πηγή: Essentials of Strategic Management (J.D. Hunger / T.L. Wheelen)
Prentice Hall, third edition 2003, page 30 (μετάφραση πρωτοτύπου).

2.3.3 Αντίληψη

Με τον όρο αντίληψη εννοούμε την διαδικασία με την οποία οι αισθήσεις οι ανθρώπινες (όραση, αφή, ακοή, όσφρηση και γεύση) λαμβάνουν τα διάφορα ερεθίσματα του περιβάλλοντος και τα κατανοούν – ερμηνεύουν με τη βοήθεια του εγκεφάλου, κατά τρόπο μοναδικό και ξεχωριστό σε κάθε άτομο. Δηλαδή , το άτομο δέχεται καθημερινά διάφορα ερεθίσματα τα οποία καταλήγουν στον

εγκέφαλο. Ο εγκέφαλος με τη σειρά του, οργανώνει τα ερεθίσματα σε νοητικά σχήματα και τα αποτυπώνει σε ένα νοητικό χάρτη που αντιπροσωπεύει την αντίληψη του ατόμου για την πραγματικότητα. Η αντίληψη αυτή είναι μοναδική και διαφέρει από άτομο σε άτομο, ακόμα και αν τα άτομα αυτά είχαν βιώσει την εμπειρία των ίδιων γεγονότων, καταστάσεων, εικόνων κτλ. Οι νοητικές καταγραφές των ατόμων δεν είναι ταυτόσημες και ο κάθε άνθρωπος δημιουργεί ένα δικό του νοητικό χάρτη της πραγματικότητας που βιώνει, άρα η προσωπική αντίληψη του καθενός για την πραγματικότητα που τον περιβάλλει, δεν αποτελεί αξιόπιστη εγγύηση αντικειμενικότητας.

Γενικά όμως το άτομο είναι υποχρεωμένο πολλές φορές να βλέπει τον κόσμο μέσα στον οποίο ζει, με τον τρόπο με τον οποίο και τα άλλα άτομα τον βλέπουν, ώστε να συμπεριφέρεται ανάλογα, ακόμα και αν η αντίληψή του είναι διαφορετική, προκειμένου να αποφύγει καταστάσεις περιθωριοποίησης, συγκρούσεων ή απλά να καταφέρει να επιτύχει κάποιους στόχους.

Αυτή η μοναδικότητα – διαφορετικότητα της νοητικής ανακατασκευής της πραγματικότητας, με την οποία κάθε άτομο αντιλαμβάνεται τον κόσμο – περιβάλλον που το περιβάλλει, έχει σχέση με τις διεργασίες που συντελούνται στα διάφορα στάδια της διαδικασίας της αντίληψης, τα οποία είναι τα εξής:

- Ερέθισμα
- Αισθήσεις
- Επιλεκτική Προσοχή
- Κατανόηση – Ερμηνεία
- Αντιληπτό Ερέθισμα

Οι αισθήσεις λοιπόν είναι τα μέσα με τα οποία το άτομο έρχεται σε επαφή με την πραγματικότητα και τον έξω κόσμο, επομένως η ποιότητά τους

επιηρεάζει σε μεγάλο βαθμό την αντιληπτική ικανότητα του ατόμου. Το στάδιο της επιλεκτικής προσοχής είναι απαραίτητο λόγω του πλήθους των ερεθισμάτων που δέχεται το άτομο. Έτσι επιλέγει να προσέξει κάποια ερεθίσματα και να αγνοήσει κάποια άλλα, και η επιλογή αυτή δεν είναι τυχαία αλλά προσεκτική και βασίζεται σε παράγοντες όπως :

- Υποκινητική κατάσταση: τα άτομα είναι πιο ευαίσθητα σε ερεθίσματα που σχετίζονται με τις άμεσες ανάγκες τους (π.χ πεινασμένα άτομα είναι πιο ευαίσθητα σε οσμές φαγητών από ό,τι τα χορτασμένα άτομα).
- Γνωσιακή συνέπεια: οι άνθρωποι είναι περισσότερο προσεκτικοί σε ερεθίσματα που είναι συναφή και συνεπή με τις αξίες και τις πεποιθήσεις τους, και λιγότερο σε εκείνα που έρχονται σε σύγκρουση με αυτές. Τα άτομα τείνουν να αντιστέκονται σε αλλαγές στάσεων, ιδεών , απόψεων, πεποιθήσεων και αξιών, δείχνοντας έτσι συνέπεια στο γνωσιακό τους υπόβαθρο και αντιστέκονται μέσα από την επιλεκτική προσοχή.
- Οικογενειακές επιρροές: άτομα που μεγάλωσαν σε αυταρχικό οικογενειακό κλίμα με αυστηρή πειθαρχία και επικριτική στάση των γονέων του, αντιλαμβάνονται τις τυχόν αυστηρές εντολές του προϊσταμένου τους στη δουλειά τους ως κάτι το φυσιολογικό. Ενώ άτομα που μεγάλωσαν σε οικογενειακό περιβάλλον συμμετοχικής λήψης αποφάσεων, δυσκολεύονται να προσαρμοστούν σε αυταρχικό εργασιακό περιβάλλον.
- Κοινωνικο-πολιτιστικές επιρροές: οι τάσεις , οι συνθήκες και οι αξίες της κοινωνίας ή του πολιτιστικού υπόβαθρου αυτής όπου ανέπτυξε την προσωπικότητά του το άτομο και ζει την καθημερινότητά της. (π.χ Αμερικανοί πολίτες συνηθισμένοι στο φαινόμενο του φυλετικού ρατσισμού,

σε αντίθεση με τους Σουηδούς πολίτες που δεν είναι καθόλου εξοικειωμένοι με τέτοια φαινόμενα).

- Προηγούμενες εμπειρίες: το πώς ένα άτομο αντιλαμβάνεται ένα ερέθισμα σε μια παρούσα στιγμή, εξαρτάται από το τι του συνέβη στο παρελθόν σε ανάλογο ερέθισμα.(π.χ ένας ηλικιωμένος εργαζόμενος μπορεί να εκλάβει ως απειλή την πρόσληψη ενός νέου υπαλλήλου, γιατί στο παρελθόν ένας νέος υπάλληλος του στέρησε τη δουλειά του).

Τέλος, στο στάδιο της κατανόησης – ερμηνείας από όπου προκύπτει και το τελικό αντιληπτό ερέθισμα, η διαδικασία επηρεάζεται από τους εξής παράγοντες:

- Στερεοτύπηση: είναι η αξιολόγηση – εκτίμηση του ατόμου για ένα άλλο άτομο, με κριτήριο ορισμένα κοινά γνωρίσματα-χαρακτηριστικά της ομάδας-κατηγορίας όπου ανήκει, τα λεγόμενα στερεότυπα όπως φυλή, φύλο, ηλικία, εθνικότητα, θρησκεία κτλ (π.χ όλοι οι δημόσιοι υπάλληλοι είναι αντιπαραγωγικοί, όλοι οι νέοι είναι αγενείς, όλες οι γυναίκες είναι κακοί οδηγοί κ.α).
- Αποτέλεσμα του φωτιστέφανου: η τάση του ατόμου να χαρακτηρίζει με γενικό – συνολικό τρόπο ένα άλλο άτομο ή αντικείμενο, με κριτήριο ένα μόνο χαρακτηριστικό του (π.χ αν κάποιος δεν είναι συνεπής στο ωράριό του, τότε είναι ασυνεπής σε όλα του τα καθήκοντα. Τα προϊόντα του προμηθευτή που εφοδιάζει τα μαγαζιά στην ώρα τους, είναι καλύτερα από εκείνων που αργοπορούν).
- Αυτοεκπληρούμενη προφητεία: το φαινόμενο που εμφανίζεται όταν οι προσδοκίες ενός ατόμου για ένα άλλο άτομο, επηρεάζουν τη

συμπεριφορά του δεύτερου.(π.χ αν ένας προϊστάμενος πιστεύει ότι ο υφιστάμενος απεχθάνεται τη δουλειά του άρα περιμένει από αυτόν μειωμένη απόδοση, τότε ο υφιστάμενος δικαιώνει τις προσδοκίες του προϊστάμενου και αποδίδει χαμηλά).

Εκτός από το πώς αντιλαμβάνονται τα άτομα τον έξω κόσμο, το περιβάλλον στο οποίο ζουν και δραστηριοποιούνται, και τα άλλα άτομα, εξίσου σημαντικό ρόλο παίζει και το πώς τα άτομα αντιλαμβάνονται τους ίδιους τους εαυτούς τους, το τι εικόνα έχουν σχηματίσει για τους ίδιους και γενικά η αυτογνωσία και η τάση που έχουν οι άνθρωποι να χρησιμοποιούν ως κριτήριο τον εαυτό τους για να κρίνουν τους άλλους. Το πώς αισθάνεται κανείς για τον εαυτό του, επηρεάζει τον τρόπο με τον οποίο αντιλαμβάνεται τους άλλους.

Αν το άτομο κατανοεί τον εαυτό του και μπορεί να περιγράψει τα προσωπικά του χαρακτηριστικά, τότε μπορεί να κατανοήσει καλύτερα και τους άλλους και να βγάλει συμπεράσματα για αυτούς. Άτομα που νιώθουν ασφαλή, επιτυχημένα και γενικά έχουν καλή εικόνα για τον εαυτό τους, συνήθως δεν είναι τόσο επικριτικά και αρνητικά απέναντι στους άλλους, σε σχέση με άτομα που δεν έχουν καλή εικόνα για τον εαυτό τους. Μάλιστα τα άτομα με καλή εικόνα για τον εαυτό τους, τείνουν να διακρίνουν θετικά χαρακτηριστικά στους άλλους και ειδικά αν πρόκειται για άτομα που αγαπούν τότε τείνουν προσηλώνονται στα στοιχεία της προσωπικότητας στα οποία μοιάζουν με αυτούς και να παραβλέπουν τα στοιχεία στα οποία διαφέρουν. Τα άτομα με χαμηλή αυτοεκτίμηση και αυτοσεβασμό, έχουν την τάση να τα βλέπουν όλα αρνητικά και απειλητικά, κάνουν σοβαρά λάθη στην εικόνα που σχηματίζουν για τους άλλους, μειώνεται και άλλο ο ήδη χαμηλός αυτοσεβασμός τους και

γενικά η όλη συμπεριφορά τους καταλήγει να γίνει ένας φαύλος κύκλος αυτοκαταστροφής.

2.3.4 Αξίες

Αξίες είναι εκείνα τα στοιχεία που τα άτομα θεωρούν σπουδαία στη ζωή τους και τα οποία συνδέονται με τα πιο ισχυρά πιστεύω τους όπως για παράδειγμα τα θρησκευτικά πιστεύω που αποτελούν για πολλά άτομα την κύρια πηγή των ηθικών τους αξιών. Το κάθε άτομο έχει τις δικές του κοινωνικές, ηθικές, υλικές, αισθητικές και άλλες αξίες, όμως υπάρχουν και ορισμένες αξίες που παρουσιάζουν μια καθολικότητα, είναι αποδεκτές από την πλειοψηφία του κοινωνικού συνόλου και αποτελούν την κοινή βάση πάνω στην οποία τα άτομα οικοδομούν θετικές διαπροσωπικές σχέσεις (παράδειγμα τέτοιων αξιών είναι η ίση μεταχείριση των ανθρώπων και γενικά οι περισσότερες ηθικές αξίες που προέρχονται από τη θρησκεία και αποτελούν κοινές αξίες για πολλές κοινωνίες).

Οι αξίες συνδέονται άμεσα με τις ανάγκες-κίνητρα των ατόμων , με μια σχέση συνεχούς αλληλεπίδρασης όπου μια αλλαγή των αξιών συνεπάγεται με μια μεταβολή κινήτρων. Επίσης , οι αξίες επηρεάζουν έμμεσα τη συμπεριφορά των ατόμων και όχι άμεσα, διαμορφώνοντας κατ' αρχάς τις στάσεις των ατόμων απέναντι σε πρόσωπα και καταστάσεις, και έπειτα δημιουργώντας κανονισμούς-κανόνες που ρυθμίζουν τη συμπεριφορά.

Οι αξίες δεν είναι έμφυτες στο άτομο, δηλαδή το άτομο δεν γεννιέται με αυτές αλλά τις αποκτά μέσα από μια διαδικασία μάθησης, κυρίως στα πέντε πρώτα χρόνια της ζωής του, επηρεαζόμενο από γονείς-οικογένεια, εκκλησία, δασκάλους-εκπαιδευτικό σύστημα, φίλους και συναδέλφους, κοινωνικό

περίγυρο, μέσα μαζικής ενημέρωσης, κοινωνική-οικονομική τάξη, στάσεις, προκαταλήψεις και στερεότυπα, πεπιοθήσεις και γνώμες.

Οι αξίες μπορούν να ταξινομηθούν σε **τερματικές** που αντανακλούν τις πεπιοθήσεις του ατόμου για τους σκοπούς που θέλει να επιτύχει όπως άνετη ζωή, αυτοσεβασμός, σοφία, οικογενειακή ασφάλεια, αίσθηση ολοκλήρωσης κ.α, και σε **συντελεστικές** που εκφράζουν τις πεπιοθήσεις του ατόμου για τα μέσα που πρέπει να χρησιμοποιήσει για την επίτευξη των επιθυμητών σκοπών όπως φιλοδοξία, θάρρος, εντιμότητα, φαντασία, ανεξαρτησία, προσφορά βοήθειας κ.α. Μια άλλη ταξινόμηση χωρίζει τις αξίες στις εξής κατηγορίες:

- Θεωρητικές : ενδιαφέρον για την ανακάλυψη της αλήθειας, μέσα από τη λογική και συστηματική σκέψη.
- Οικονομικές: ενδιαφέρον για τη χρησιμότητα και πρακτικότητα, περιλαμβανομένης της συσσώρευσης πλούτου.
- Αισθητικές: ενδιαφέρον για την ομορφιά, τη μορφή και την καλλιτεχνική αρμονία.
- Κοινωνικές: ενδιαφέρον για τους ανθρώπους και την αγάπη σαν ανθρώπινη σχέση.
- Πολιτικές: ενδιαφέρον για την απόκτηση εξουσίας και επιρροής πάνω σε άλλους ανθρώπους.
- Θρησκευτικές: ενδιαφέρον για την ενότητα και την κατανόηση του κόσμου ως σύνολο.

Πηγή: Οργανωσιακή Συμπεριφορά, η ανθρώπινη συμπεριφορά σε οργανισμούς και επιχειρήσεις (Λεωνίδα Σ. Χυτήρης), εκδόσεις INTERBOOKS, σελ 86.

Οι άνθρωποι δεν δίνουν την ίδια αξία σε οτιδήποτε ούτε και την ίδια βαρύτητα, αλλά χρησιμοποιούν μια κλίμακα-σύστημα αξιών βασιζόμενοι σε παράγοντες όπως μεγάλες απογοητεύσεις και μη ικανοποίηση. Επίσης πολλές φορές μια κοινωνική ή ηθική αξία δεν είναι και ατομική, όπως για παράδειγμα όταν οι αξίες ενός εργαζομένου έρχονται σε σύγκρουση με τις αξίες που επικρατούν στην επιχείρηση που εργάζεται, και τότε τίθεται ζήτημα του κατά πόσο σέβεται κάποιος τις αξίες των άλλων ακόμα και αν διαφωνεί με αυτές.

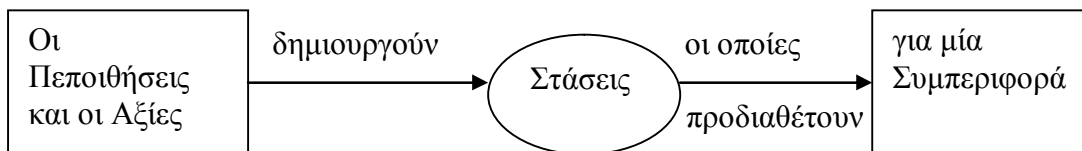
Μιας και αναφερθήκαμε σε αξίες που επικρατούν στο χώρο εργασίας, καλό θα ήταν να ορίσουμε ως **εταιρική κουλτούρα** τα συστήματα κοινών αξιών και πεποιθήσεων που δημιουργούν κανόνες-πρότυπα συμπεριφοράς, καθοδηγούν τις δραστηριότητες των μελών του οργανισμού, επηρεάζουν καθορισμούς στόχων, χάραξης στρατηγικής και λήψης αποφάσεων. Η εταιρική κουλτούρα επηρεάζεται από παράγοντες όπως:

- Στυλ και συμπεριφορά της Ανώτατης Ηγεσίας
- Χαρακτηριστικά οργανισμού (τοποθεσία, μέγεθος, δομή, σκοποί, ιστορικό)
- Δεδηλωμένες αξίες οργανισμού (συνθήματα-σύμβολα τονισμού ταυτότητας)
- Διοικητικές πρακτικές αξιολόγησης, ανταμοιβών και εκπαίδευσης
- Παράγοντες εξωτερικού περιβάλλοντος του οργανισμού
- Σύνολο αξιών εργαζομένων ως μεμονωμένα άτομα

και αντανakλά ένα κλίμα ενωτικό μέσα στο οποίο οι άνθρωποι εκτιμούν τα ίδια πράγματα, εφαρμόζουν τις ίδιες αξίες, συμμερίζονται τις αξίες του οργανισμού και τις θεωρούν και δικές τους, ρυθμίζουν τη συμπεριφορά τους σύμφωνα με τις κοινές αξίες του οργανισμού και αποδίδουν καλύτερα προς όφελος του οργανισμού ως σύνολο.

2.3.5 Στάσεις και προθέσεις

Όπως είδαμε και σε προηγούμενες ενότητες του κεφαλαίου αυτού, ως στάση ορίζεται η ψυχική ή πνευματική προδιάθεση του ατόμου απέναντι σε πρόσωπα, πράγματα, καταστάσεις και γενικά στοιχεία του περιβάλλοντός του, και η οποία προδιάθεση μπορεί να είναι θετική, αρνητική ή ουδέτερη. Η στάση του ατόμου, εκδηλώνεται και εξωτερικεύεται με τη συμπεριφορά του, ενώ επίσης οι στάσεις προηγούνται των συμπεριφορών στην διαδικασία επιρροής των πεποιθήσεων και αξιών, όπως φαίνεται στο επόμενο σχήμα:



Σχήμα 5: Τρόπος σύνδεσης των συνιστωσών των στάσεων

Πηγή: Οργανωσιακή Συμπεριφορά, η ανθρώπινη συμπεριφορά σε οργανισμούς και επιχειρήσεις (Λεωνίδας Σ. Χυτήρης), εκδόσεις INTERBOOKS 2001, σελ 93.

Όμως, η συμπεριφορά του ατόμου δεν ταυτίζεται πάντα με τη στάση του, δηλαδή το άτομο πολλές φορές επιλέγει και υιοθετεί συμπεριφορές που δεν είναι συνεπείς με τις στάσεις του. Αυτό συμβαίνει γιατί μεταξύ στάσης και συμπεριφοράς παρεμβάλλονται οι **προθέσεις**, δηλαδή τα σχέδια ικανοποίησης των σκοπιμοτήτων του ατόμου και όταν λέμε σκοπιμότητες εννοούμε τους στόχους, ενδιαφέροντα και συμφέροντα του ατόμου. Το άτομο πριν εκδηλώσει μια συμπεριφορά, σκέφτεται αν το συμφέρει και το ωφελεί να εκδηλώσει τη συγκεκριμένη συμπεριφορά. Αυτός ο σκεπτικισμός του ατόμου είναι ουσιαστικά μια νοητική επεξεργασία των δεδομένων του εξωτερικού περιβάλλοντος, λαμβανομένων υπόψη κινήτρων, αξιών, δεξιοτήτων, συγκινησιακών καταστάσεων και στάσεων γενικά, όπως έχουν διαμορφωθεί τη συγκεκριμένη χρονική στιγμή. Όταν λοιπόν το άτομο, υπό διάφορες συνθήκες του εξωτερικού

περιβάλλοντος και με την νοητική επεξεργασία που προαναφέραμε, αποφασίσει ή υποχρεωθεί να ακολουθήσει συμπεριφορά αντίθετη της στάσης του, τότε είναι πιθανό ύστερα από εύλογο χρονικό διάστημα να μεταβάλλει τη συγκεκριμένη στάση του αφού πρώτα μεταβάλλει κίνητρα, αξίες κτλ. Δηλαδή στάση και συμπεριφορά, βρίσκονται σε σχέση αλληλεξάρτησης όπου η κάθε μία επηρεάζει την άλλη και αντίστροφα.

Συνοπτικό παράδειγμα όλων των παραπάνω, η περίπτωση που ένα άτομο που εργαζόταν σε εταιρεία που δεν έδινε σημασία στην τήρηση ωραρίου και υιοθέτησε ως στάση και συμπεριφορά την αργοπορία. Αν αλλάξει εργασία και προσληφθεί σε επιχείρηση που απαιτεί αυστηρή τήρηση του ωραρίου, τότε το άτομο κατανοεί ότι το συμφέρον του είναι να μην αργοπορεί για να μην απολυθεί από τη νέα του δουλειά, άρα αν και έχει ως στάση την αργοπορία ωστόσο αλλάζει-προσαρμόζει συμπεριφορά με το να μην αργοπορεί πλέον και με τον καιρό η αλλαγή αυτή συμπεριφοράς θα τον οδηγήσει στο να προσαρμόσει ανάλογα και τη στάση του στα νέα δεδομένα.

2.3.6 Λογική και ορθολογισμός

Όπως είδαμε και στην θεωρία του Freud, με το εγώ και το υπερεγώ να κινούνται σε πλαίσια ρεαλισμού και λογικής, αλλά και σε άλλες θεωρίες ανθρώπινης συμπεριφοράς, οι άνθρωποι έχουν την ικανότητα να σκέπτονται, να λειτουργούν και να σχεδιάζουν λογικά και αυτό επηρεάζει τη συμπεριφορά τους. Ορθολογική λοιπόν συμπεριφορά υπάρχει όταν τα πιστεύω και οι αρχές ενός ανθρώπου βασίζονται στην αντικειμενική ανάλυση των διαθέσιμων στοιχείων του περιβάλλοντος. Επίσης, σύμφωνα με την θεωρία των ορθολογικών προσδοκιών, οι άνθρωποι διαμορφώνουν τις προσδοκίες τους,

όχι βάσει του περιορισμένου πεδίου πληροφοριών από προηγούμενες εμπειρίες, αλλά λαμβάνοντας υπόψη κάθε δυνατή και διαθέσιμη πληροφορία.

Βέβαια δεν μπορούμε να αγνοήσουμε το γεγονός ότι οι άνθρωποι διακατέχονται από τα συναισθήματά τους και πολλές φορές η συμπεριφορά τους δεν είναι λογική, προγραμματισμένη και συστηματική (όμως έχουν την ικανότητα να αναθεωρούν και να επανεξετάζουν εναλλακτικές προοπτικές μέσα από ένα πιο δομημένο και λογικό τρόπο σκέψης). Πάνω σε αυτό το φαινόμενο στηρίχθηκαν και διάφορες απόψεις που θέλουν τα άτομα να συμπεριφέρονται αψηφώντας τελείως τη λογική. Χαρακτηριστικός είναι ο πόλεμος θεωριών μεταξύ ορθολογιστών και συμπεριφοριστών οικονομολόγων, με τους πρώτους να επιμένουν στις λογικές διεργασίες των ατόμων και με τους δεύτερους (ανάμεσά τους και σπουδαία ονόματα όπως Adam Smith, Irving Fisher, John Maynard Keynes κ.α) να υποστηρίζουν την κυριαρχία του παραλογισμού στις ανθρώπινες συμπεριφορές. Στις μέρες μας, η σχολή των συμπεριφοριστών δεν είναι τόσο ακραία στις θεωρίες της, και υποστηρίζει ότι οι άνθρωποι δεν είναι εντελώς παράλογοι αλλά προσπαθούν να είναι ορθολογιστές αλλά κάνουν τα ίδια λάθη ξανά και ξανά.

2.3.7 Συγκινησιακή κατάσταση και συναισθήματα

Παρόλο που τα άτομα έχουν τη δυνατότητα να συμπεριφέρονται σύμφωνα με τη λογική, ωστόσο πολλές φορές η συμπεριφορά τους επηρεάζεται λίγο ή πολύ από τον συναισθηματικό τους κόσμο. Το φαινόμενο αυτό μπορεί να λειτουργήσει και ως αποδιοργανωτικός παράγοντας της ανθρώπινης συμπεριφοράς, οδηγώντας την έξω από λογικά πλαίσια αλλά και ως βοηθητικός-οργανωτικός παράγοντας προκαλώντας θετικά αποτελέσματα.

Συγκινησιακή κατάσταση είναι το σύνολο των συναισθημάτων (π.χ χαρά, λύπη, φόβο, θυμό, ζήλια, απογοήτευση κ.α) που νιώθει ένα άτομο λόγω των ερεθισμάτων που δέχεται από καθημερινά γεγονότα της ζωής του και από το περιβάλλον του. Η συγκινησιακή κατάσταση, δηλαδή το σύνολο των συναισθημάτων του ατόμου, επηρεάζει άλλοτε άμεσα και άλλοτε έμμεσα την συμπεριφορά του ατόμου, δημιουργώντας αρνητικές ή θετικές στάσεις και προδιαθέσεις. Για παράδειγμα, μια απογοήτευση στη δουλειά λόγω μη επίτευξης στόχου μπορεί να κάνει το άτομο προδιαθετημένο για νέα αποτυχία άρα να μην προσπαθεί στο έργο του ή μπορεί να το κάνει να πεισμώσει και να προσπαθήσει σκληρότερα στο επόμενο έργο που θα αναλάβει να βγάλει εις πέρας.

Τα συναισθήματα, ως η ψυχική-ψυχολογική κατάσταση και διάθεση των ανθρώπων, εκτός από ευχάριστα ή δυσάρεστα, μπορούν επίσης να ομαδοποιηθούν σε:

- Συναισθήματα που δημιουργούνται όταν κάποιος κρίνει τη συμπεριφορά του σε σχέση με εσωτερικά πρότυπα, αξίες, πιστεύω όπως π.χ ενοχή, ντροπή, υπερηφάνεια κτλ.
- Συναισθήματα που σχετίζονται με εξωτερικά πρότυπα όπως η επίτευξη ή όχι ενός στόχου, η εξωτερική εμφάνιση του καθενός σε σχέση με τους άλλους (ομορφιά, δυσμορφία). Τέτοια συναισθήματα είναι π.χ η χαρά, λύπη, οργή, απογοήτευση, ματαιώση-απομόνωση κτλ.
- Συναισθήματα που απορρέουν από τις σχέσεις με άλλα άτομα, λόγου χάρη η αγάπη, το μίσος , η ζήλια, ο φθόνος, η συμπάθεια, ο θαυμασμός κ.α.
- Συναισθήματα που έχουν να κάνουν με την ικανοποίηση ή όχι των αναγκών του ατόμου, όπως ευτυχία, δυστυχία, φόβος, ανησυχία

Παρατήρηση: το γεγονός ότι κάποια συναισθήματα ανήκουν ταυτόχρονα σε διάφορες από τις παραπάνω κατηγορίες όπως πχ η χαρά μπορεί να προέλθει και από σχέσεις με άλλα άτομα, και από επίτευξη στόχων κτλ, οφείλεται στο το ότι οι κατηγορίες δεν είναι πάντα εντελώς διακριτές.

Επίσης, η αναγνώριση της συγκινησιακής κατάστασης του ατόμου μπορεί να γίνει με την παρατήρηση των φυσιολογικών αντιδράσεων του όπως κοκκίνισμα, τρέμουλο, ταχυκαρδία, αλλά και με την παρατήρηση των μη λεκτικών αντιδράσεων του όπως κίνηση χεριών, σφίξιμο γροθιάς, στάση σώματος κ.α (εκτός και αν το άτομο είναι γνώστης και ικανός χειριστής της γλώσσας του σώματος και την χρησιμοποιεί παραπλανητικά για να κρύψει τα συναισθήματά του).

2.3.8 Δεξιότητες και ατομικά χαρακτηριστικά

Ένας άλλος παράγοντας που επηρεάζει καταρχήν-άμεσα τις στάσεις και προθέσεις και μετέπειτα-έμμεσα τις συμπεριφορές των ατόμων, είναι οι δεξιότητες. Με τον όρο δεξιότητα εννοούμε την ικανότητα που έχει κάθε άτομο να πραγματοποιεί και να βγάζει εις πέρας σωματικές, πνευματικές και κοινωνικές εργασίες. Δηλαδή, ανάλογα με το εκτελούμενο έργο, μιλάμε για δεξιότητες **σωματικές** (σχετικές με φυσικές ικανότητες του ατόμου π.χ κίνηση και δύναμη σώματος, επιδεξιότητα στη χρήση εργαλείων κ.α), **πνευματικές** (ικανότητες χειρισμού καταστάσεων, οργάνωσης επιχειρηματικού σχεδίου, κατανόησης θεωριών) και **κοινωνικές** (ικανότητες του ατόμου για επικοινωνία και επίδραση πάνω σε άλλα άτομα). Στις κοινωνικές δεξιότητες περιλαμβάνεται και η **Συναισθηματική Νοημοσύνη**, η ικανότητα δηλαδή των ατόμων για

αυτεπίγνωση, αυτοκυριαρχία, αυτοέλεγχο, ευσυνειδησία και δυνατότητα να μπαίνουν στη θέση των άλλων, να τους κατανοούν, να τους ακούν προσεκτικά, να τους ασκούν επιρροή και να συνεργάζονται και να επικοινωνούν ουσιαστικά μαζί τους. Βέβαια το αντικείμενο αυτό θα μας απασχολήσει εκτενέστερα στο κεφάλαιο περί Ηγεσίας και Διοίκησης.

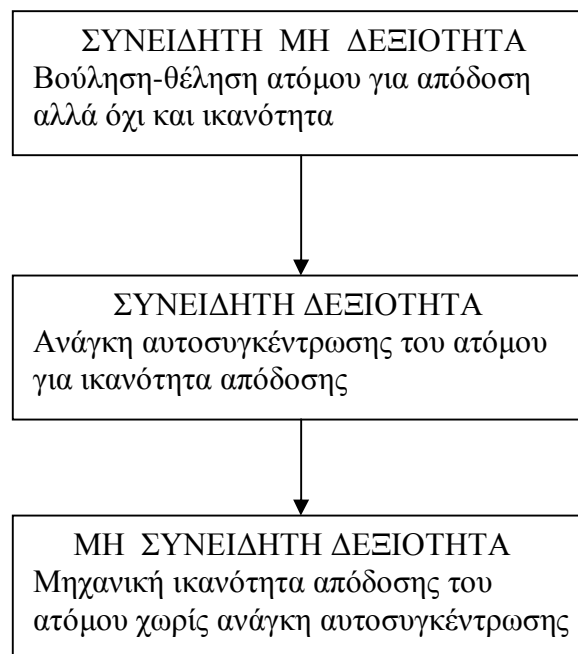
Όσο το άτομο εξελίσσεται στην ιεραρχική κλίμακα του οργανισμού στον οποίο ανήκει, θα αντιμετωπίζει σε κάθε επίπεδο ιεραρχίας και μια διαφορετική απαίτηση για δεξιότητες. Όσο ανεβαίνουμε βαθμίδες ιεραρχίας οι απαιτήσεις για σωματικές δεξιότητες λιγοστεύουν και οι απαιτήσεις για δεξιότητες πιο πνευματικού και κοινωνικού χαρακτήρα αυξάνουν. Χαρακτηριστικό το ακόλουθο σχήμα:

Επίπεδα ιεραρχίας	Απαιτούμενες δεξιότητες
Ανώτερο	Πνευματικές
Μεσαίο	Κοινωνικές
Κατώτερο	Σωματικές

Σχήμα 6: Επίπεδα ιεραρχίας και απαιτούμενες δεξιότητες
 Πηγή: Συμπεριφορά και Διαπροσωπική Επικοινωνία στον Εργασιακό Χώρο
 (Μιχάλης Π. Γιαννουλέας) εκδόσεις Ελληνικά Γράμματα 1997, σελ 110.

Παρατήρηση: η εκτέλεση ενός έργου συνήθως απαιτεί συνδυασμό περισσότερων δεξιοτήτων από διάφορες κατηγορίες. Επίσης μια άλλη ανάλογη και αντίστοιχη στα παραπάνω κατηγοριοποίηση των δεξιοτήτων είναι **α)** τεχνικές ικανότητες, **β)** ανθρώπινες ικανότητες-δεξιότητες περί των ανθρωπίνων σχέσεων και **γ)** συνολική θεώρηση-σφαιρική αντίληψη, δηλαδή ικανότητα γενική-χονδρικής αντίληψης όλων των καταστάσεων-πραγμάτων που συμβαίνουν μέσα στον οργανισμό (πολύ χρήσιμη και απαραίτητη δεξιότητα για ηγέτες και ανώτατα στελέχη).

Οι δεξιότητες, είτε υπάρχουν στο άτομο ως έμφυτο ταλέντο είτε αποκτήθηκαν ύστερα από εκπαίδευση, χρειάζονται πρακτική εξάσκηση όχι μόνο για να βελτιώνονται αλλά και για να διατηρούνται. Η πρακτική εξάσκηση το άτομο περνά από το στάδιο της **συνειδητής μη δεξιότητας** (όπου το άτομο συνειδητοποιεί ότι στερείται κάποιων δεξιοτήτων που πρέπει να αποκτήσει για κάποιο λόγο) στο στάδιο της **συνειδητής δεξιότητας** (όπου ενεργεί επιδέξια αλλά σκέφτεται κάθε φορά το τι πρέπει να κάνει και ποια διαδικασία να ακολουθήσει) και τελικά φθάνει στο στάδιο της **μη συνειδητής δεξιότητας**, της μηχανικής δηλαδή ικανότητας απόδοσης που το άτομο ενεργεί χωρίς να σκέφτεται τη σχετική διαδικασία αλλά μηχανικά και με άνεση. Βλέπε ακόλουθο σχήμα:



Σχήμα 7: Στάδια συνειδητοποίησης των δεξιοτήτων
Πηγή: Συμπεριφορά και Διαπροσωπική Επικοινωνία στον Εργασιακό Χώρο
(Μιχάλης Π. Γιαννουλέας) εκδ. Ελληνικά Γράμματα 1997, σελ 112 (τροποποιημένο).

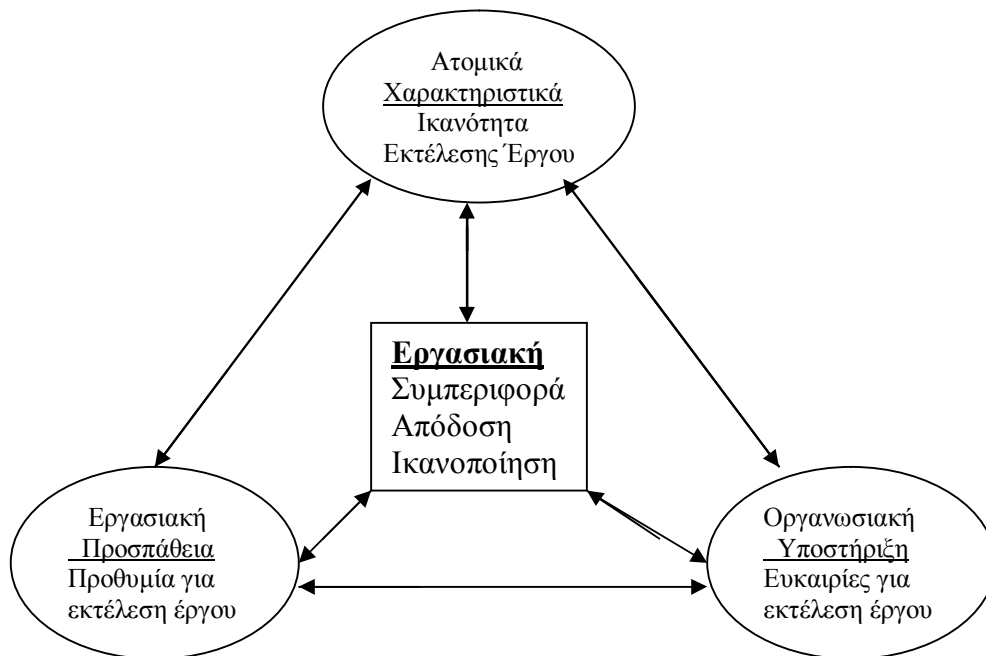
Η ικανότητα του ατόμου να επιτελεί έργο-εργασία διαφόρων ειδών και τύπων, σχετίζεται άμεσα με τα ατομικά χαρακτηριστικά του ατόμου τα οποία είναι διαφορετικά από άτομο σε άτομο. Τα ατομικά χαρακτηριστικά αποτελούν

μέρος της θεωρίας διοικητικού προσανατολισμού που υποστηρίζει ότι η συμπεριφορά των ατόμων, η απόδοσή τους στην εργασία και η ικανοποίηση που αντλούν από αυτή , αποτελούν αποτέλεσμα επιρροής των:

- **Ατομικών χαρακτηριστικών:** που συνδέονται με την ικανότητα του ατόμου να επιτελεί έργο, και κατηγοριοποιούνται σε δημογραφικά χαρακτηριστικά, χαρακτηριστικά επάρκειας και ψυχολογικά χαρακτηριστικά. Τα χαρακτηριστικά αυτά επηρεάζουν την συμπεριφορά και απόδοση του ατόμου στο έργο που έχει αναλάβει, και εξαρτάται βέβαια η σπουδαιότητά τους και από τη φύση και τις απαιτήσεις της προς επίτευξης εργασίας. Επίσης τα ατομικά χαρακτηριστικά του καθενός πρέπει να ικανοποιούν τις απαιτήσεις της εργασίας, ώστε να διευκολύνουν την εκτέλεση του έργου.
- **Εργασιακής προσπάθειας:** που συνδέεται με την προθυμία εκτέλεσης έργου που έχει το κάθε άτομο. Δεν αρκούν μόνο τα αναγκαία χαρακτηριστικά των ικανοτήτων και γνώσεων για να υπάρχει υψηλή απόδοση του ανθρώπου σε ένα έργο. Πρέπει ο άνθρωπος αυτός να είναι και πρόθυμος να εργαστεί και να καταβάλλει αρκετή εργασιακή προσπάθεια. Για παράδειγμα σε μια εταιρεία με διάφορους ανθρώπους με σχεδόν ίδια ατομικά χαρακτηριστικά, παρατηρείται άλλοι να προσπαθούν περισσότερο και να έχουν καλές επιδόσεις, ενώ άλλοι να προσπαθούν λιγότερο με το ανάλογο αποτέλεσμα. Αυτό συμβαίνει γιατί ίσως δεν είχαν όλοι την ίδια και αναγκαία παρακίνηση για να καταβάλλουν ανάλογη προσπάθεια. Με τον όρο παρακίνηση για εργασία εννοούμε τις δυνάμεις που ωθούν ένα άτομο και είναι υπεύθυνες για το επίπεδο, την κατεύθυνση και την επιμονή της προσπάθειας που καταβάλλει στην εργασία. Προσοχή

όμως στο ότι η παρακίνηση συνδέεται με την εργασιακή προσπάθεια και όχι την απόδοση στη εργασία.

- **Οργανωσιακής υποστήριξης:** η οποία συνδέεται με τις ευκαιρίες που δίνονται στο άτομο για να επιτελέσει το έργο του. Δηλαδή ένα άτομο μπορεί και τα κατάλληλα χαρακτηριστικά-ικανότητες να έχει, και θέληση-προθυμία για εργασία λόγω ισχυρής παρακίνησης αλλά τελικά να υπάρχει έλλειψη οργανωσιακής υποστήριξης. Η έλλειψη αυτή της οργανωσιακής υποστήριξης μπορεί να προκαλέσει προβλήματα του τύπου έλλειψης χρόνου, ανεπαρκούς χρηματοδότησης, παροχής ακατάλληλων εργαλείων, εξοπλισμού και μεθόδων, αόριστων και ασαφών οδηγιών σχετικά με την εργασία, γραφειοκρατικών-άκαμπτων και χρονοβόρων διαδικασιών κτλ.



Σχήμα 8: Διαστάσεις των συντελεστών ατομικής απόδοσης

Πηγή: Οργανωσιακή Συμπεριφορά, η ανθρώπινη συμπεριφορά σε οργανισμούς και επιχειρήσεις (Λεωνίδας Σ. Χυτήρης), εκδόσεις INTERBOOKS 2001, σελ 69 (τροποποιημένο).

Αναλυτικότερα τώρα, όσον αφορά τις τρεις μεγάλες κατηγορίες των ατομικών χαρακτηριστικών, δηλαδή για τα δημογραφικά, επάρκειας και ψυχολογικά χαρακτηριστικά των ατόμων ισχύουν τα εξής:

- **Δημογραφικά χαρακτηριστικά:** πρόκειται για θεμελιακές μεταβλητές που συμβάλλουν στην διαμόρφωση ενός ατόμου και προέρχονται από συνθήκες του παρόντος ή από το παρελθόν του περιβάλλοντος του ατόμου (πχ κοινωνικοοικονομική θέση του ατόμου στο παρόν ή κατά το παρελθόν, οικογενειακή κατάσταση κτλ). Πολλές φορές οι δημογραφικές αυτές μεταβλητές αποτελούν πηγή εσφαλμένων γενικεύσεων και δημιουργίας παρανοήσεων και στερεοτύπων του τύπου πχ οι νέοι δεν έχουν διάθεση για δουλειά κ.α.

Από τα κυριότερα δημογραφικά χαρακτηριστικά του ατόμου, **η ηλικία** που επηρεάζει συμπεριφορά και απόδοση των ατόμων στο χώρο εργασίας. Όσο αυξάνει η ηλικία του ατόμου, σίγουρα αυξάνεται το I.Q του και η γενικότερη νοημοσύνη του μέσα από διαδικασίες εκμάθησης και εκπαίδευσης, αλλά πολύ περισσότερο αυξάνεται η συναισθηματική του νοημοσύνη μέσα από εμπειρίες και βιώματα. Επίσης αυξάνουν οι ικανότητες κατανόησης και χειρισμού της ομιλίας, το αίσθημα αφοσίωσης όμως το αρνητικό είναι ότι φθίνουν φυσικά χαρακτηριστικά όπως όραση, μυϊκές αντιδράσεις και λειτουργίες, ταχύτητα, επιδεξιότητα και ικανότητες προσαρμογής σε αλλαγές και νέα δεδομένα (οι νέοι υπάλληλοι αντιδρούν θετικότερα σε αλλαγές στον εργασιακό χώρο από ότι οι παλαιότεροι που νιώθουν ξεπερασμένοι και αισθήματα δυσαρέσκειας και απειλής για τη θέση τους).

Επίσης σχετικά με το **φύλο** του ατόμου, ουσιαστικές διαφορές ανάμεσα σε άνδρα και γυναίκα σε θέματα απόδοσης, ικανοτήτων μάθησης και ανάλυσης, ηγεσίας, επίλυσης προβλημάτων, συνεργασίας και ανταγωνισμού, κοινωνικότητας και άλλων, δεν υπάρχουν. Όμως παρατηρείται ότι οι άνδρες έχουν την τάση της επιθετικότητας πιο έντονη και υπερέχουν σε ικανότητα οπτικής αντίληψης χώρου, ενώ οι γυναίκες υπερέχουν σε ικανότητες λεκτικής επικοινωνίας.

Άλλη δημογραφική μεταβλητή, της οποίας οι διακρίσεις-διαφορές που διατυπώνονται τελικά αποδεικνύονται λιγότερο σημαντικές από ότι νομίζουν οι άνθρωποι, είναι η **φυλή** του ατόμου. Υποστηρίζεται από έρευνες ότι οι μαύροι άνθρωποι είναι περισσότερο φιλόδοξοι και παρουσιάζουν μεγαλύτερη δυνατότητα ανέλιξης από ότι οι λευκοί, οι οποίοι στο μόνο στο οποίο υπερτερούν είναι οι δείκτες νοημοσύνης I.Q. Επίσης και οι δύο φυλές επιθυμούν στον ίδιο βαθμό εργασίες με υψηλές αποδοχές, με τη διαφορά ότι τους μαύρους δεν τους ενδιαφέρει και πολύ το αν η δουλειά τους παρέχει αίσθηση ολοκλήρωσης.

- **Χαρακτηριστικά επάρκειας:** ο όρος επάρκεια αναφέρεται σε δύο πολύ σημαντικά στοιχεία για την εργασία όσον αφορά θέματα επιλογής προσωπικού, κατάλληλης τοποθέτησης, εκπαίδευσης και ανάθεσης αρμοδιοτήτων και καθηκόντων. Τα στοιχεία αυτά είναι η **κλίση**, δηλαδή η ικανότητα του ατόμου να μαθαίνει κάτι και η **δυνατότητα**, που εκφράζει τις υπάρχουσες ικανότητες για την επιτέλεση ποικίλων έργων που είναι αναγκαία για μια δεδομένη εργασία.

Ανάμεσα στις πιο σημαντικές κλίσεις και δυνατότητες, η **πνευματική επάρκεια** που προκύπτει από διάφορα τεστ μέτρησης της ευφυΐας και των

πνευματικών ικανοτήτων του ατόμου (αριθμητική, λεκτική και επαγωγική ικανότητα) όπως το τεστ του I,Q ή και πιο εξειδικευμένα όπως το GMAT και διάφορα τεστ των εταιριών-οργανισμών που διευκολύνουν την επιλογή των καταλληλότερων ατόμων για συγκεκριμένες θέσεις και προγράμματα κατάρτισης (πχ για θέση ταμία απαιτείται αριθμητική ικανότητα για υπολογισμούς αριθμών κτλ). Ακόμα η πνευματική επάρκεια ελέγχεται και από βαθμούς πτυχίων και απόδοσης συγκεκριμένων μαθημάτων. Βέβαια υπάρχει και η **κινητική-φυσική επάρκεια** που αναφέρεται σε φυσικές ικανότητες των ατόμων όπως μυϊκή δύναμη, στατική δύναμη, επιδεξιότητα χεριών και δακτύλων, αντοχή σε καταστάσεις στρες που απαιτούν καταπόνηση του καρδιαγγειακού συστήματος κ.α.(απαιτούνται κυρίως για εργασίες χειρονακτικές με σωματική καταπόνηση όπως σε γραμμές παραγωγής εργοστασίων).

- **Ψυχολογικά χαρακτηριστικά:** μιλάμε για χαρακτηριστικά, διαφορετικά σε κάθε άτομο, που αναφέρονται σε αξίες, στάσεις, αντιλήψεις και προσωπικότητα, και που έχουν την τάση να προδιαθέτουν τα άτομα να συμπεριφερθεί με κάποιο τρόπο. Οι προδιαθέσεις –προθέσεις αυτές ασκούν ουσιαστική επιρροή στη συμπεριφορά ενώ παρεμβάλλονται μεταξύ των δεξιοτήτων και της συμπεριφοράς. Οι δεξιότητες του ατόμου επηρεάζουν άμεσα τη στάση και τις προθέσεις του και έμμεσα τη συμπεριφορά. Δεν υπάρχει πάντα ταύτιση δεξιοτήτων και συμπεριφορών λόγω της παρεμβολής των προθέσεων, οι οποίες τελικά θα καθορίσουν τη συμπεριφορά. (πχ εξωστρεφείς πωλητές έχουν διαφορετική αντίληψη των πραγμάτων από ότι οι εσωστρεφείς και αυτό επηρεάζει την απόδοσή τους).

2.3.9 Προσωπικότητα

Το σύνολο των έμφυτων ή επίκτητων χαρακτηριστικών της συμπεριφοράς που διακρίνουν κάθε άτομο, που παρατηρούνται στις σχέσεις του ατόμου με το περιβάλλον του και τις διάφορες κοινωνικές ομάδες, και που αποτελούν τον χαρακτηριστικό τρόπο με τον οποίο σκέπτεται, αισθάνεται και συμπεριφέρεται ένα συγκεκριμένο άτομο, ορίζονται ως η προσωπικότητα του κάθε ατόμου. Η προσωπικότητα περιλαμβάνει τις ψυχικές διαθέσεις, τις τάσεις και τις απόψεις ενός ατόμου και εκφράζεται καθαρότερα στις αλληλεπιδράσεις του με άλλα άτομα. Η επιστημονική μελέτη της προσωπικότητας προσπαθεί να διερευνήσει το πόσο όμοια ή διαφορετικά είναι τα άτομα μεταξύ τους, κυρίως μέσα από τον εντοπισμό κοινών διαστάσεων της προσωπικότητας. Οι σημαντικότερες διαστάσεις της προσωπικότητας του ατόμου, που επηρεάζουν τη συμπεριφορά του στο χώρο εργασίας αλλά και γενικότερα είναι οι εξής:

- **Επίκεντρο του ελέγχου:** δηλαδή το σύστημα πεποιθήσεων που αναφέρεται στο βαθμό που οι άνθρωποι πιστεύουν ότι οι πράξεις τους επηρεάζουν την ανταμοιβή τους από τη ζωή. Το επίκεντρο του ελέγχου κάθε ατόμου καθορίζεται σε μεγάλο βαθμό από τις προηγούμενες εμπειρίες που είχε το άτομο στη ζωή του, αλλά και από την συμπεριφορά των γονιών του απέναντί του όταν ήταν παιδί, με το κατά πόσο το ενθάρρυναν, υποστήριζαν και τι δυνατότητες αυτονομίας και αυτοελέγχου του παρείχαν.

Άτομα με εσωτερικό επίκεντρο ελέγχου, πιστεύουν ότι η ανταμοιβή τους προέρχεται από δικές τους πράξεις, ενώ τα άτομα με εξωτερικό επίκεντρο ελέγχου πιστεύουν ότι η ανταμοιβή τους και η ζωή τους γενικότερα καθορίζονται από εξωτερικούς παράγοντες όπως τύχη, συγκυρίες, πεπρωμένο κτλ. Αυτή η διαφορά τους, επηρεάζει ανάλογα και τη

συμπεριφορά τους. Για παράδειγμα σε περίπτωση προαγωγής, τα άτομα με εσωτερικό επίκεντρο ελέγχου θα βασιστούν στις δυνάμεις-γνώσεις τους τις οποίες θεωρούν και την αιτία της προαγωγής τους, θα προσπαθήσουν πιο σκληρά και θα αποδώσουν καλύτερα στη νέα θέση τους, θα είναι πιο ικανοποιημένα από τη δουλειά τους αλλά και γενικά άσχετα με την προαγωγή τους, τα άτομα αυτά αντιδρούν πιο ευνοϊκά σε αλλαγές και επιχειρησιακά προγράμματα, υποκινούνται πιο εύκολα από τα συστήματα ανταμοιβών και είναι πιο πρόθυμα για συμμετοχή σε εκπαιδευτικά και άλλου είδους προγράμματα και δραστηριότητες. Αντίθετα τα άτομα με εξωτερικό επίκεντρο ελέγχου θα αποδώσουν μια προαγωγή τους στην καλή τους τύχη και όχι στις δυνάμεις-προσπάθειά τους, είναι πιο επιρρεπή σε αισθήματα ανησυχίας και απογοήτευσης , είναι λιγότερο ικανά να αντιμετωπίσουν με επιτυχία δύσκολες καταστάσεις, είναι μοιρολάτρες και γενικά συμπεριφέρονται αντίθετα με τα άτομα εσωτερικού ελέγχου.

- **Εσωστρέφεια και εξωστρέφεια:** η διάσταση αυτή της προσωπικότητας, έχει να κάνει με την κοινωνικότητα των ατόμων, δηλαδή το κατά πόσο απομονώνονται και αναλώνονται με τις σκέψεις τους, τα συναισθήματά τους και τον εσωτερικό τους κόσμο (εσωστρεφή άτομα), ή αν εστιάζουν την προσοχή τους σε άλλους ανθρώπους ερχόμενα σε επαφή μαζί τους, συμμετέχουν σε γεγονότα του εξωτερικού κόσμου από όπου αντλούν ικανοποίηση και διέγερση αισθήσεων και συναισθημάτων (εξωστρεφή άτομα).

Γενικά τα εσωστρεφή άτομα δεν προτιμούν δουλειές με υπερβολικές συγκινήσεις αλλά αποδίδουν καλύτερα σε συνθήκες εργασίας με ρουτίνα και περιορισμένες εντάσεις, αισθάνονται άβολα σε θέσεις που απαιτούν συχνή

προσωπική επαφή με πελάτες και συναδέλφους, αποφεύγουν τη συμμετοχή σε ομαδικές διαδικασίες και όσον αφορά τα επιχειρησιακά προγράμματα εκπαίδευσης, προτιμούν να μελετούν μόνα τους κτλ. Από την άλλη τα εξωστρεφή άτομα προτιμούν περιβάλλον εργασίας με ποικιλία, εντάσεις, κοινωνική δραστηριότητα και επαφή με άλλους ανθρώπους, και αν βρεθούν σε υποτονικό εργασιακό κλίμα τότε συμπεριφέρονται κατάλληλα με αστεία και άλλα είδη συμπεριφοράς ώστε να αλλάξουν το κλίμα αυτό σε πιο έντονο.

- **Αυταρχισμός:** τα άτομα με ισχυρά αυταρχική προσωπικότητα πιστεύουν ότι θα πρέπει να υπάρχουν σαφώς καθορισμένες θέσεις κύρους και εξουσίας μέσα στους οργανισμούς, αυστηρή προσήλωση σε παραδοσιακές αξίες, ανεπιφύλακτη αποδοχή της αυθεντίας του ηγέτη και ειδικά αν τα ίδια κατέχουν ηγετική θέση, τότε απαιτούν και αναμένουν απόλυτο σεβασμό για την αυθεντία τους, ενώ για την λήψη αποφάσεων πιστεύουν ότι πρέπει να βασίζεται στις επιθυμίες των ανωτέρων και όχι σε υποκειμενικές κρίσεις, συναισθήματα και λογικές διεργασίες. Η συμπεριφορά και η απόδοση τέτοιων ατόμων εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό και από το αν οι γύρω τους (συνάδελφοι, υφιστάμενοι ή προϊστάμενοι) συμμερίζονται και αυτοί την ανάγκη και την προσδοκία για αυστηρή υποταγή στην αυθεντία ως θεμιτό στοιχείο.
- **Δογματισμός:** συνδέεται άμεσα με την προηγούμενη διάσταση και αφορά την ακαμψία του συστήματος πεποιθήσεων του ατόμου. Τα άτομα με έντονο και υπερβολικό δογματισμό, είναι δύσκολα στη συνεργασία, στενόμυαλα και δεν ακολουθούν λογικές διεργασίες. Πιστεύουν ότι το τι είναι σωστό ή λάθος καθορίζεται από το άκαμπτο δόγμα ή την ανώτερη αυθεντία η οποία πρέπει

να είναι απόλυτη σε οργανωσιακό επίπεδο. Τα δογματικά άτομα έχουν την τάση να αποδέχονται ή να απορρίπτουν άλλα άτομα με κριτήριο το αν συμφωνούν ή διαφωνούν με την καθιερωμένη αυθεντία ή το δόγμα το οποίο αποδέχονται.

- **Γραφειοκρατικός προσανατολισμός:** τα άτομα με αυτό το χαρακτηριστικό πιστεύουν στην αυτό-υποταγή, αποδέχονται πρόθυμα την ανώτερη αυθεντία, συμμορφώνονται στις κατευθύνσεις που χαράσσουν οι ανώτεροι στην ιεραρχία, είναι νομιμόφρονες γιατί νοιώθουν ασφάλεια όταν τηρούν αυστηρά νόμους και κανόνες της οργάνωσης και συμμορφώνονται στις θελήσεις και στάσεις των έμπειρων ηγετών τους. Γενικά προτιμούν ένα απρόσωπο, αυστηρό και γραφειοκρατικό περιβάλλον εργασίας, χωρίς άτυπες φιλικές σχέσεις αλλά με τυπικές και απρόσωπες, και επίσης πιστεύουν ότι πρέπει πρώτα να αισθάνονται μέλη της οργάνωσης και μετά ξεχωριστές οντότητες.
- **Αυτό-εκτίμηση:** οι άνθρωποι βλέποντας τον εαυτό τους σε σχέση με τους άλλους, διαμορφώνουν αξιολογικές εντυπώσεις για τις ικανότητες, δεξιότητες και συμπεριφορές τους και αποκτούν συνείδηση για το ποιοι είναι γενικά. Διαμορφώνουν γνώμες για τη συμπεριφορά, τις ικανότητες, την εμφάνιση και την γενική αξία που έχουν, όχι μόνο από δικές τους προσωπικές παρατηρήσεις αλλά και από την επαναπληροφόρηση που δέχονται από τους άλλους.

Ο κάθε άνθρωπος έχει ανάγκη ολοκλήρωσης της προσωπικότητάς του και αισθάνεται την ανάγκη αυτοσεβασμού και εκπλήρωσης του προορισμού του. Έτσι όταν το άτομο αποσπά την επιδοκιμασία των άλλων αισθάνεται ικανοποίηση, ενώ απογοήτευση του προκαλούν οι τυχόν αποδοκιμασίες

των άλλων, και όλα αυτά συσσωρεύονται ως εμπειρίες με την πάροδο του χρόνου και βοηθούν στη διαμόρφωση της έννοιας του εαυτού του καθενός. Η έννοια αυτή καθορίζει το πώς αισθάνονται τα άτομα για τον εαυτό τους και πώς συμπεριφέρονται στους άλλους. Για παράδειγμα άτομα με υψηλή αυτοεκτίμηση, που αποσπούν επιδοκιμασίες των άλλων και έχουν θετική εικόνα για τον εαυτό τους συνήθως είναι δημιουργικά και αποδοτικά στη δουλειά τους και φιλικά και αυθόρμητα στις διαπροσωπικές τους σχέσεις. Αντίθετα τα άτομα με χαμηλή αυτοεκτίμηση συχνά εγκαταλείπουν απογοητευμένα το έργο τους ή αποσύρονται από δύσκολες και περίπλοκες κοινωνικές καταστάσεις, και η λύση όσον αφορά την εργασία δεν είναι μόνο η απονομή περισσότερων επαίνων και φιλοφρονήσεων από τους άλλους αλλά και η βοήθεια προς το άτομο για να κάνει καλά την εργασία του. Έτσι μέσα από την καλή εκτέλεση των καθηκόντων του, το άτομο θα ανακτήσει την εμπιστοσύνη και την καλή εικόνα για τον εαυτό του.

- **Ανάγκη για επίτευξη:** το κίνητρο της επίτευξης που είναι διαφορετικό από άτομο σε άτομο, ως βασική διάσταση της προσωπικότητας, οδηγεί σε συνεπή πρότυπα συμπεριφοράς σε μια ποικιλία καταστάσεων. Για παράδειγμα οι άνθρωποι θέλουν να είναι προσωπικά υπεύθυνοι για την επιτυχημένη εκτέλεση του έργου, θέλουν άμεση επαναπληροφόρηση για την απόδοσή τους και προτιμούν μέτρια επίπεδα κινδύνου όπου η επιτυχία είναι μια πρόκληση με λογικές πιθανότητες επίτευξης, και όχι υπερβολικά εύκολες ή δύσκολες προκλήσεις.
- **Τρόπος επίλυσης προβλήματος:** αναφέρεται στον τρόπο με τον οποίο το άτομο συλλέγει και αξιολογεί πληροφορίες για να επιλύσει προβλήματα και να πάρει αποφάσεις, ανάλογα τις συνθήκες και τη θέση εργασίας. Η

συλλογή πληροφοριών είναι η διαδικασία με την οποία το άτομο οργανώνει στοιχεία και ερεθίσματα για να τα χρησιμοποιήσει, ενώ η αξιολόγηση συνεπάγεται κρίσεις για την αξιοποίηση των πληροφοριών που συλλέγονται. Η συλλογή μπορεί να γίνει είτε με αίσθηση είτε με διαίσθηση, και η αξιολόγηση να δώσει έμφαση στη σκέψη ή το συναίσθημα. Έτσι τα άτομα που συλλέγουν στοιχεία με αίσθηση προτιμούν καθιερωμένες διαδικασίες, τάξη και δίνουν έμφαση σε καλά καθορισμένες λεπτομέρειες, ενώ τα άτομα που συλλέγουν με διαίσθηση αντιπαθούν την τήρηση των καθιερωμένων, τους αρέσει να λύνουν νέα προβλήματα και προτιμούν μια συνολική εικόνα του θέματος που τα απασχολεί. Επίσης τα άτομα που αξιολογούν με συναισθήματα, είναι προσανατολισμένα προς τη συμμόρφωση, προσπαθούν να προσαρμόζονται στις απαιτήσεις των άλλων και αποφεύγουν τις διαφωνίες. Αντίθετα τα άτομα που αξιολογούν με βάση τη λογική, ελαχιστοποιούν τις συγκινησιακές πλευρές στην κατάσταση του προβλήματος και χρησιμοποιούν λογική και σκέψη για να πάρουν τις αποφάσεις τους.

- **Μακιαβελισμός** : θεωρίες και έρευνες που ασχολούνται με την χειραγώγηση ως βασικό μέσο απόκτησης και διατήρησης του ελέγχου του ατόμου πάνω στους άλλους, κατατάσσουν τα άτομα σύμφωνα με το Μακιαβελικό προσανατολισμό της προσωπικότητάς τους, σε δυο κατηγορίες. Τα άτομα με χαμηλό Μακιαβελισμό αποδέχονται την καθοδήγηση των άλλων σε καταστάσεις χαλαρά διαρθρωμένες και εργάζονται σοβαρά για να επιτελέσουν σημαντικό έργο σε καταστάσεις υπερβολικά διαρθρωμένες. Τα άτομα με υψηλό Μακιαβελισμό θα αποκτήσουν έλεγχο και θα εκμεταλλευθούν χαλαρά διαρθρωμένες

καταστάσεις, θα επιτελέσουν έργο με τυπικό τρόπο σε εξαιρετικά διαρθρωμένες καταστάσεις, χρησιμοποιούν ψέματα για προώθηση προσωπικών στόχων, προσεγγίζουν καταστάσεις ψύχραιμα, λογικά και προσεκτικά, είναι επιδέξια στο χειρισμό των άλλων και δεν επηρεάζονται ή δεσμεύονται από φιλία, νομιμότητα, γνώμες των άλλων και προηγούμενες υποσχέσεις των ίδιων.

- **Συμπεριφορά τύπου A και τύπου B:** η Ιατρική και η Οργανωσιακή Συμπεριφορά καταλήγουν σε μια ακόμη διάσταση της προσωπικότητας που αφορά το προφίλ συμπεριφοράς δυο τύπων ατόμου, τόσο στις διαπροσωπικές σχέσεις όσο και στον εργασιακό χώρο. Γενικά το άτομο τύπου A είναι επιθετικό, ανυπόμονο, τελειομανή, εργατικό, αγχώδες, αποδοτικό, ανήσυχο και νευρικό, δεν είναι άνετο και δεν απολαμβάνει τη ζωή. Αντίθετα το άτομο τύπου B είναι πιο χαλαρό και λιγότερο βιαστικό, ξέγνοιαστο, λιγότερο ανταγωνιστικό, υπομονετικό, δεν του αρέσει να επιδεικνύεται και να μιλάει για τα κατορθώματά του, ξεκουράζεται και ευχαριστείται τη ζωή χωρίς ενοχές για το αν παραμελεί τη δουλειά του.

Συμπερασματικά , κάθε άνθρωπος έχει τη δική του ξεχωριστή προσωπικότητα, η οποία διαφέρει από αυτή των υπολοίπων ως προς τους στόχους, τα κίνητρα, τις στάσεις και προθέσεις, τις αντιλήψεις, τις εμπειρίες, τις αντιδράσεις και άλλους παράγοντες της ανθρώπινης συμπεριφοράς. Επίσης τα άτομα, με την ξεχωριστή του προσωπικότητα το καθένα, αναπτύσσουν δραστηριότητες στο περιβάλλον τους, αντιμετωπίζουν συμπεριφορές άλλων ατόμων που έχουν ξεχωριστή προσωπικότητα. Αυτή η ιδιαίτερη ανταλλαγή επιδράσεων του κάθε ατόμου με το περιβάλλον του και τους άλλους, έχει ως

αποτέλεσμα διαφοροποιημένες ανθρώπινες οντότητες όσον αφορά τη συμπεριφορά τους.

2.3.10 Εμπειρίες επιτυχίας και αποτυχίας

Η ανθρώπινη συμπεριφορά επηρεάζεται και διαμορφώνεται από τη διαδικασία αλληλεπίδρασης ατόμου και περιβάλλοντος και απόκτησης εμπειριών. Οι διάφορες συνιστώσες του περιβάλλοντος, οι κοινωνικές ομάδες και ενώσεις-οργανισμοί οποιασδήποτε μορφής που δραστηριοποιούνται γύρω από το άτομο, αποτελούν για αυτό πηγή απόκτησης εμπειριών. Οι εμπειρίες αυτές συσχετιζόμενες με προσωπικές φιλοδοξίες και ανάγκες, βοηθούν στη διαμόρφωση στόχων και αξιών του ατόμου και το άτομο οριοθετεί τη θέση του μέσα στην κοινωνία και τον οργανισμό, αναλαμβάνει ρόλους και προσαρμόζει τη συμπεριφορά του σε πρότυπα και συνιστώσες του περιβάλλοντός του.

Το αν οι εμπειρίες που αποκτά το άτομο, αφορούν επιτυχίες ή αποτυχίες, αυτό επηρεάζει ανάλογα και τη συμπεριφορά του. Εμπειρίες επιτυχίας είναι επιθυμητές, ελκυστικές και ενθαρρύνουν τη συμπεριφορά του ατόμου σε ενέργειες που υπόσχονται επίτευξη και νέων επιτυχιών, ενώ εμπειρίες αποτυχίας είναι απωθητικές, αποθαρρύνουν την πρωτοβουλία του ατόμου και το οδηγούν σε μεγαλύτερη δυσαρέσκεια.

Όπως είδαμε και πιο πριν στη θεωρία των Combs και Snygg, ένας άνθρωπος που βιώνει επιτυχίες στη ζωή του, νιώθει ικανός και κοινωνικά αποδεκτός, θεωρεί τον εαυτό του ολοκληρωμένο και χρήσιμο, και όλα αυτά τον κάνουν να συμπεριφέρεται με αισιοδοξία, να αντιμετωπίζει με δύναμη τις δύσκολες καταστάσεις, να επιδιώκει νέες εμπειρίες, να είναι δημιουργικός και να τρέφει εκτίμηση υψηλή για το περιβάλλον και τους ανθρώπους γύρω του.

Αντίθετα αν ένας άνθρωπος λόγω των αρνητικών εμπειριών που έχει βιώσει, νιώθει αποτυχημένος, απογοητευμένος, ανίκανος για προσφορά έργου, ανεπιθύμητος από τους γύρω του και γενικά έχει κακή εκτίμηση για τον εαυτό του, τότε συμπεριφέρεται νευρικά και ψυχωτικά, είναι εχθρικός και επιθετικός στους γύρω του προσπαθώντας να ισχυροποιήσει την αδυναμία που νιώθει, απομονώνεται κοινωνικά και παραιτείται πολύ εύκολα των προσπαθειών να δημιουργήσει έργο και γενικά τρέφει χαμηλή αυτοεκτίμηση.

Συμπερασματικά οι εμπειρίες επιτυχίας και αποτυχίας επηρεάζουν τον τρόπο αντίληψης του ατόμου, το οποίο με τη σειρά του καθορίζει τον ατομικό του τύπο συμπεριφοράς. Δηλαδή η αλληλεπίδραση ατόμου και περιβάλλοντος που έχει ως αποτέλεσμα το αίσθημα είτε της επιτυχίας είτε της αποτυχίας, επηρεάζει σαφώς τη συμπεριφορά του ατόμου. Η αντίληψη που έχει το άτομο για τον εαυτό του, η αποδοχή ή η απόρριψη του εαυτού του και η επιβεβαίωση ή η απόρριψη που λαμβάνει από τους γύρω του, επηρεάζουν τη συμπεριφορά του.

2.3.11 Ομοιοστατική

Όπως είδαμε και προηγουμένως στη θεωρία του Stagner, όπως ο οργανισμός του ανθρώπου επιδιώκει και επιτυγχάνει βιολογική ισορροπία αντιμετωπίζοντας τις διάφορες διαταράξεις της ισορροπίας με τη νοητή σύλληψη και με διάφορα μέσα από το περιβάλλον (πχ τροφή, ρούχα, στέγη) που το βοηθούν να ελαχιστοποιήσει τις συνέπειες των διαταράξεων και να προσαρμοστεί σε νέο επίπεδο ισορροπίας, έτσι και το άτομο επιδιώκει ισορροπία στο φυσικό και κοινωνικό περιβάλλον του (που δεν είναι ποτέ

στατικό αλλά μεταβάλλεται συνεχώς), μέσα από την ελαχιστοποίηση των συνεπειών από διαταραχές που προκαλούν ανατροπή της ισορροπίας του.

Κάθε άτομο λοιπόν επιζητά μια ισορροπία – σταθερότητα μεταξύ των εσωτερικών βιολογικών του αναγκών και του εξωτερικού περιβάλλοντος, η οποία σταθερότητα παρέχει στο άτομο μια αίσθηση γαλήνης και άνεσης , ενώ οι μεταβολές γύρω του αποτελούν απειλή, κίνδυνο και του προκαλούν δυσφορία. Για παράδειγμα , οι άνθρωποι αισθάνονται πιο άνετα με οικείες καταστάσεις παρά με κάτι καινούργιο και άγνωστο. Έτσι επιδιώκουν να βρίσκονται με άτομα οικεία, γνώριμα, επιθυμητά, φιλικά, αποδεκτά και με τα οποία αισθάνονται άνετα και αποφεύγουν καταστάσεις πχ κοινωνικές εκδηλώσεις όπου η παρουσία άγνωστών σε αυτούς ανθρώπων θα τους προκαλούσε ανασφάλεια και δυσφορία. Το ίδιο επίσης και με τον περιβάλλοντα χώρο (πχ δωμάτιο, σπίτι, γειτονιά) που το άτομο θεωρεί και νοιώθει οικείο και ασφαλές, προτιμά να συχνάζει σε αυτόν και δυσφορεί – νοιώθει άβολα όταν αναγκάζεται να τον αποχωριστεί όπως σε περίπτωση μετακόμισης.

2.3.12 Ανάγκες, κίνητρα και υποκίνηση

Από τους πιο καθοριστικούς παράγοντες που επηρεάζουν και διαμορφώνουν την ανθρώπινη συμπεριφορά, είναι και τα κίνητρα – υποκίνηση δηλαδή η εσωτερική δύναμη που ωθεί το άτομο σε κάποια μορφή δράσης και ενέργειας. Τα κίνητρα – υποκίνηση , όπως και οι διάφορες σχετικές θεωρίες που έχουν αναπτυχθεί, μπορούν να ταξινομηθούν σε δυο κατηγορίες. Η πρώτη κατηγορία αφορά τη φύση της υποκίνησης, το ποιες είναι οι ανάγκες των ατόμων, το πώς ιεραρχούνται και ικανοποιούνται αυτές (βλέπε Maslow,

Alderfer, Herzberg, McClelland κ.α), ενώ η δεύτερη κατηγορία αφορά τη διαδικασία της υποκίνησης, τις μεταβλητές που επηρεάζουν την υποκίνηση, την αλληλεξάρτηση των μεταβλητών (βλέπε θεωρία της προσδοκίας του Vroom).

Όπως βλέπουμε, η παρακίνηση και τα κίνητρα συνδέονται άμεσα με τις ανθρώπινες ανάγκες, δηλαδή με τις επιθυμίες που καθορίζονται από το ανθρώπινο ένστικτο και οι οποίες ποικίλουν ανάλογα με τις συνθήκες και τις περιστάσεις. Οι ανάγκες μπορούν αρχικά να ταξινομηθούν σε δυο κύριες κατηγορίες:

- **Πρωτογενείς ανάγκες:** οι οποίες είναι απαραίτητες για την ζωή και επιβίωση του ανθρώπινου είδους όπως π.χ φαγητό, νερό, ύπνος, αναπαραγωγή-σεξ, οξυγόνο, κατάλληλες κλιματολογικές συνθήκες και θερμοκρασίες. Είναι κοινές για όλους τους ανθρώπους και απλά διαφέρουν από άτομο σε άτομο ως προς την ένταση (π.χ πιο έντονη η ανάγκη για ύπνο σε ένα μωρό από ότι σε ένα ενήλικα), ενώ επίσης ανάλογα με την κοινωνική πρακτική τους τείνουν να καθιερώνονται ως συνήθειες καθημερινές (π.χ συνήθεια του καφέ σε συγκεκριμένες ώρες της ημέρας ή αν το άτομο συνηθίσει να τρώει τρία γεύματα τότε έχει ανάγκη καθημερινά τρία γεύματα παρόλο που δυο του είναι αρκετά για την επιβίωσή του.)
- **Δευτερογενείς ανάγκες:** είναι πιο ασαφείς στον προσδιορισμό τους γιατί αφορούν το πνεύμα και το μυαλό και όχι το σώμα και την φύση. Επίσης αναπτύσσονται καθώς το άτομο ωριμάζει, είναι αυτές που πιο πολύ περιπλέκουν τις διαδικασίες παρακίνησης – υποκίνησης της Διοίκησης και των μάντζερ και που ουσιαστικά αποτελούν αντικείμενο μελέτης της Οργανωσιακής Συμπεριφοράς (όχι οι πρωτογενείς).

Τέτοιες ανάγκες είναι για παράδειγμα η αίσθηση υπευθυνότητας, ο ανταγωνισμός και η άμιλλα, η κοινωνική αποδοχή και αγάπη, ο αυτοσεβασμός, η αυτοπροβολή, η ανάγκη να ανήκεις κάπου, να δίνεις και να λαμβάνεις αγάπη και σεβασμό κτλ.

Ο **Maslow** πιστεύει ότι οι άνθρωποι συμπεριφέρονται ανάλογα με ποιες ανάγκες θέλουν να ικανοποιήσουν και τι σπουδαιότητα δίνουν σε αυτές. Με βάση αυτή τη σπουδαιότητα των αναγκών για τους ανθρώπους, κατατάσσει τις ανάγκες σε πέντε κατηγορίες αρχίζοντας την ιεράρχηση από τις πιο βασικές:

- *Βιολογικές ανάγκες:* που αφορούν την φυσική ύπαρξη και επιβίωση του ανθρώπου όπως τροφή, ύπνος, νερό, στέγη, ρούχα, σεξουαλική λειτουργία, αέρας, θερμότητα κτλ.
- *Ανάγκες ασφάλειας:* που αποσκοπούν στην ύπαρξη ενός σταθερού περιβάλλοντος χωρίς απειλές. Π.χ ανάγκη για εξασφάλιση εργασίας, προστασία από φυσικούς κινδύνους, εξάλειψη μορφών καταπίεσης, παροχή περίθαλψης ιατροφαρμακευτικής κ.α.
- *Κοινωνικές ανάγκες:* επειδή οι άνθρωποι είναι κοινωνικά όντα και μέλη κοινωνικών ομάδων, έχουν ανάγκη για κοινωνική επαφή, φιλία και στοργή, κοινωνικές σχέσεις και αποδοχή, το να ανήκουν σε παρέες και συλλόγους κτλ.
- *Ανάγκες εκτίμησης:* που αναφέρονται σε πιο υψηλού επιπέδου ανάγκες όπως η ικανοποίηση του εγώ του ατόμου, φήμη και αναγνώριση των άλλων, απόκτηση κύρους, δύναμης και αυτοεκτίμησης, σεβασμού και εκτίμησης από τους άλλους κ.α.

- *Ανάγκες αυτοπραγμάτωσης*: που είναι καθαρά ψυχολογικής φύσης και σχετίζονται με το όταν οι άνθρωποι διαπιστώνουν ότι μπορούν να κάνουν ό,τι αυτοί νομίζουν ότι είναι σε θέση να κάνουν πχ ανάγκη του ατόμου για πλήρη αξιοποίηση του δυναμικού του, για έκφραση δημιουργικότητάς του, για την ανώτερη δυνατή ανάπτυξή του κτλ.

Ο **Maslow** αποφεύγει να κατατάξει το χρήμα σε κάποιο συγκεκριμένο επίπεδο αναγκών, γιατί το θεωρεί ως το μέσο ικανοποίησης αναγκών διαφόρων επιπέδων (πχ με χρήμα το άτομο ικανοποιεί βασικές βιολογικές ανάγκες τροφής, στέγης αλλά και ανάγκες ασφάλειας και κοινωνικές). Υποστηρίζει επίσης πως τα άτομα μόνο όταν ικανοποιήσουν τις ανάγκες ενός επιπέδου (που θεωρούν ως πιο σπουδαίο για τους εαυτούς τους) συνεχίζουν την προσπάθεια ικανοποίησης σε άλλο επίπεδο. Δηλαδή αν τα άτομα δεν ικανοποιήσουν τις βιολογικές τους ανάγκες, δεν πρόκειται να στραφούν προς τις ανάγκες ασφαλείας ή τις κοινωνικές. Όταν ικανοποιούνται οι ανάγκες ενός επιπέδου τότε αυτές δεν καθορίζουν πλέον τη συμπεριφορά των ατόμων αλλά κυρίαρχες πλέον είναι οι ανάγκες του επόμενου-νέου επιπέδου οι οποίες και παρακινούν τα άτομα. Τα δυο πρώτα επίπεδα αναγκών (βιολογικών και ασφαλείας) αποτελούν μαζί τις λεγόμενες **κατώτερες ανάγκες**, ενώ τα υπόλοιπα εναπομείναντα επίπεδα (κοινωνικών, εκτίμησης και αυτοπραγμάτωσης) όλα μαζί αποτελούν τις **ανώτερες ανάγκες**.

Ο **Alderfer** με την σειρά του κάνει λόγο για τρία επίπεδα αναγκών, δίνοντας λιγότερη έμφαση στην ιεράρχηση των αναγκών, υποστηρίζοντας πως τα άτομα δεν χρειάζεται να ικανοποιούν τις ανάγκες του ενός επιπέδου για να περάσουν σε επόμενο επίπεδο, αλλά κάλλιστα μπορούν αν αποτύχουν να

ικανοποιήσουν τις ανάγκες ενός επιπέδου να στραφούν σε αυτές ενός κατώτερου επιπέδου. Και όλα αυτά γιατί περισσότερες από μία ανάγκες, διαφόρων επιπέδων, καθορίζουν ταυτόχρονα τη συμπεριφορά των ατόμων χωρίς να τηρούν ιεραρχική σειρά. Έτσι τα επίπεδα αναγκών σύμφωνα με τον Alderfer είναι τα εξής:

- *Ανάγκες ύπαρξης:* όπου περιλαμβάνονται ανάγκες αντίστοιχες των βιολογικών και ασφάλειας, όπως ορίζει ο Maslow.
- *Ανάγκες κοινωνικών σχέσεων:* δηλαδή οι βασικές κοινωνικές ανάγκες της θεωρίας του Maslow.
- *Ανάγκες ανάπτυξης:* που σχετίζονται με την ψυχολογική και πνευματική πλευρά των ατόμων, όπως οι ανάγκες αυτοεκτίμησης και αυτοπραγμάτωσης του Maslow.

Ο **Herzberg**, ως πιο προσανατολισμένος στις ανάγκες του εργασιακού χώρου, αντιστοιχεί στις Κατώτερες και Ανώτερες ανάγκες της θεωρίας του Maslow, τους παράγοντες Υγιεινής και τους παράγοντες Παρακίνησης. Όπου **παράγοντες Υγιεινής** οι παράγοντες εκείνοι που είναι στενά συσχετισμένοι με το εργασιακό περιβάλλον, προκαλούν δυσαρέσκεια στα άτομα όταν δεν υπάρχουν σε ικανοποιητικό επίπεδο ενώ αν υπάρχουν σε ικανοποιητικό επίπεδο απλά δεν δημιουργούν δυσαρέσκεια. Τέτοιοι παράγοντες, που τα άτομα προσπαθούν να αντιμετωπίσουν τη δυσαρέσκεια που τους προκαλούν με την ικανοποίηση βιολογικών, κοινωνικών και ασφάλειας αναγκών (πχ ασφάλεια απέναντι σε αυθαιρεσίες της Διοίκησης, δυνατότητα ένταξης σε ομάδες), είναι για παράδειγμα οι σχέσεις με προϊστάμενους, υφισταμένους και γενικά συναδέλφους, η ασφάλεια στην εργασία, το κύρος και το γόητρο της

κοινωνικής θέσης, οι συνθήκες εργασίας, ο μισθός από την άποψη της αδικίας του συστήματος ανταμοιβών και όχι ως μέσο αναγνώρισης της επίτευξης της εργασίας κ.α. Ως **παράγοντες Παρακίνησης** ορίζει τους παράγοντες εκείνους που αφορούν το περιεχόμενο και την εκτέλεση της εργασίας, και οι οποίοι οδηγούν σε ικανοποίηση των ατόμων από την εργασία ενώ η τυχόν απουσία τους δημιουργεί στα άτομα το συναίσθημα της δυσαρέσκειας. Οι παράγοντες αυτοί όπως π.χ ευθύνη, φύση εργασίας, επίτευξη, πρόοδος, αναγνώριση, εξέλιξη και ανάπτυξη, λειτουργούν να ικανοποιήσουν ανθρώπινες ανάγκες ανωτέρου επιπέδου όπως η ψυχολογική ανάπτυξη του ατόμου, αυτοεκτίμηση και αυτοπραγμάτωση και λοιπά.

Τέλος, όσον αφορά την φύση της υποκίνησης, ο **McClelland** υποστηρίζει ότι οι ανάγκες που καθορίζουν το επίπεδο παρακίνησης στον εργασιακό χώρο, είναι επίκτητες και το άτομο δηλαδή τις αποκτά κατά την όλη διάρκεια της ζωής του. Έτσι σύμφωνα με αυτή τη θεωρία έχουμε:

- *Ανάγκες για επίτευγμα:* η επιθυμία του ατόμου να τα καταφέρνει σε δύσκολα και πολύπλοκα καθήκοντα και έργα, να κάνει επιτυχίες και να ξεπερνά σε υπεροχή τους άλλους.
- *Ανάγκες για σχέσεις:* η επιθυμία του ατόμου να συνάπτει προσωπικές σχέσεις, φιλίες, συμμαχίες και να αποφεύγει συγκρούσεις, εχθρότητες και αντιπαλότητες.
- *Ανάγκη για δύναμη:* η επιθυμία του ατόμου για έλεγχο και επιρροή πάνω στους άλλους, να έχει την ευθύνη για τους άλλους και να ασκεί γενικά εξουσία πάνω τους.

Ο McClelland επίσης πιστεύει ότι οι ανάγκες των ανθρώπων και το εάν θα τις αποκτήσει, καθορίζονται από τις εμπειρίες τους στα πρώτα χρόνια της ζωής τους πχ αν τα άτομα ως παιδιά ενθαρρύνονταν και επιβραβεύονταν στο να κάνουν φίλους, τότε ως ενήλικες νιώθουν την ανάγκη για κοινωνικές σχέσεις, κατέχουν καλές δεξιότητες στις διαπροσωπικές σχέσεις τους και δημιουργούν θετικό κλίμα στον εργασιακό χώρο τους. Επίσης τα άτομα με έντονη ανάγκη για δύναμη συνήθως είναι πιο αποτελεσματικά σε ανώτατες διοικητικές θέσεις, ενώ τα άτομα με έντονη ανάγκη για επίτευξη αποδίδουν καλύτερα σε κατώτερες θέσεις, υλοποιούν στόχους του οργανισμού, αναλαμβάνουν τη λύση και ευθύνη των προβλημάτων, είναι πιο καινοτομικά, θέτουν στόχους με μέτριες δυσκολίες και κινδύνους ώστε να έχουν μεγαλύτερες πιθανότητες επιτυχίας κτλ.

Συμπερασματικά, η παρακίνηση για επίτευξη μπορεί να δημιουργηθεί και να αναπτυχθεί, τα άτομα μαθαίνουν πιο γρήγορα και καλύτερα και είναι πιο αποτελεσματικά όταν παρακινούνται για να πετύχουν ένα έργο αλλά και όταν έχουν σαφείς οδηγίες, στόχους ξεκάθαρους, συμβουλές και προτάσεις και βέβαια διάθεση στο να τις δεχθούν. Αν στην παραπάνω θεωρία του McClelland προσθέσουμε και τον παράγοντα της ικανότητας και της επάρκειας, τότε έχουμε τέσσερα είδη υποκίνησης που χαρακτηρίζουν κάθε άτομο ως προϊόντα του περιβάλλοντος που ζει το άτομο, και που επηρεάζουν τον τρόπο με τον οποίο οι άνθρωποι αντιλαμβάνονται τη δουλειά τους και προσεγγίζουν τη ζωή τους:

- **Επίτευξη-κατόρθωμα:** κίνητρο για επιτυχημένη επίτευξη-ολοκλήρωση στόχων και υπεροχή ατομικού επιπέδου.
- **Δεσμός-σχέση:** κίνητρο για αποτελεσματική συσχέτιση των ατόμων σε κοινωνική βάση.

- **Ικανότητα-επάρκεια:** κίνητρο για απόδοση υψηλής ποιότητας στη δουλειά και για ανάπτυξη των ατομικών δεξιοτήτων.
- **Δύναμη:** κίνητρο για επιρροή στους άλλους ανθρώπους και για αλλαγή καταστάσεων.

Όσον αφορά τη διαδικασία της υποκίνησης, κυρίαρχη είναι η θεωρία του Vroom περί **Προσδοκίας** και σύμφωνα με την οποία, η προσπάθεια που καταβάλλει το άτομο εξαρτάται από την προσδοκία απόδοσής του, από το αποτέλεσμα που προσδοκά και από το πόσο επιθυμητό του είναι το αποτέλεσμα. Δηλαδή τα άτομα παίρνουν λογικές αποφάσεις, διαλέγοντας από διάφορες εναλλακτικές ενέργειες-συμπεριφορές, εκείνες που πιστεύουν ότι θα τους αποφέρουν αποτέλεσμα. Για παράδειγμα η προσπάθεια ενός εργαζομένου είναι συνάρτηση της προσδοκίας του να οδηγήσει αυτή του η προσπάθεια σε κάποιο αποτέλεσμα (πχ έπαινο από προϊστάμενο, αύξηση οικονομικών απολαβών κτλ) και του πόσο επιθυμεί αυτό το αποτέλεσμα (τα κίνητρα δεν είναι το ίδιο σημαντικά για όλους με την ίδια ένταση, άλλος εργαζόμενος προτιμά τον έπαινο του ανωτέρου του ενώ άλλον τον ενδιαφέρει η αύξηση των οικονομικών απολαβών του).

Συμπέρασμα , ότι το όφελος λειτουργεί ως κίνητρο ειδικά στον εργασιακό χώρο και η προσπάθεια που καταβάλλει ο εργαζόμενος σε μια συγκεκριμένη εργασία εξαρτάται από την προσδοκώμενη απόδοσή του, το κίνητρο-αποτέλεσμα και την ένταση του κινήτρου-αποτελέσματος. Όπου **προσδοκώμενη απόδοση** , η απόδοση που το άτομο αναμένει να έχει σε μια συγκεκριμένη εργασία με βάση την αυτοπεποίθησή του και τον συνδυασμό γνώσεων, ικανοτήτων και εμπειρίας του. Με τον όρο **κίνητρο-αποτέλεσμα**

εννοούμε το όφελος που απολαμβάνει το άτομο σαν ανταπόδοση για συγκεκριμένη απόδοσή του σε μία εργασία, δηλαδή το τι κερδίζει με την προσπάθειά του, και με την ένταση του κινήτρου-αποτελέσματος μετράμε την σημαντικότητα του κινήτρου για το άτομο. Η ένταση αυτή μεταβάλλεται όταν η αντίληψη του ατόμου για το συγκεκριμένο κίνητρο αλλάζει ή όταν η ανάγκη που ικανοποιείται από το κίνητρο παύει να υφίσταται.

Η ένταση των κινήτρων λοιπόν ποικίλει από άτομο σε άτομο και ένας μάνατζερ πρέπει να έχει την ικανότητα να διακρίνει από τι και σε ποιο βαθμό υποκινούνται οι υφιστάμενοί του, δηλαδή τι κίνητρα έχουν και σε τι ένταση στον καθένα. Μερικά από τα κυριότερα κίνητρα που έχουν οι εργαζόμενοι είναι τα εξής:

- **Αναγνώριση:** η υλική και ηθική επιβράβευση για μια καλή απόδοση στην εργασία.
- **Επίτευξη:** η αίσθηση ικανοποίησης από την εκτέλεση μιας εργασίας, μέσα από την υπερπήδηση εμποδίων και την εκπλήρωση στόχων.
- **Δύναμη:** η αίσθηση ελέγχου και επιρροής πάνω σε άλλους.
- **Κύρος:** ο σεβασμός και η φήμη που αποκτώνται στο εργασιακό και κοινωνικό περιβάλλον.
- **Χρήμα:** το ποσό των εσόδων που προκύπτουν για το άτομο από την εργασία του και την απόδοσή του σε αυτή.
- **Προσωπική ανάπτυξη:** η αίσθηση ότι το άτομο αναπτύσσεται και γίνεται πιο αποτελεσματικό και ικανό σε επαγγελματικό επίπεδο αλλά και σε επίπεδο ανθρώπινο-ολοκλήρωσης της προσωπικότητας.
- **Αυτοεκτίμηση:** η εκτίμηση που τρέφει το άτομο για τον εαυτό του, είτε καλή είτε αρνητική.

- **Ασφάλεια:** η βεβαιότητα ότι στο άμεσο και μακρύτερο μέλλον τα εργασιακά δεδομένα δεν θα μεταβληθούν εις βάρος του εργαζομένου ατόμου.
- **Ανεξαρτησία:** ο βαθμός ελευθερίας με τον οποίο το άτομο εκτελεί τα καθήκοντά του και οι ευκαιρίες που έχει στο να είναι αφεντικό του εαυτού του, να αναλαμβάνει ευθύνες, να παίρνει ρίσκα και πρωτοβουλίες, να συμμετέχει στη λήψη αποφάσεων σε θέματα που το αφορούν και στο βαθμό που του αναλογεί.

Πηγή: Συμπεριφορά και Διαπροσωπική Επικοινωνία στον Εργασιακό Χώρο (Μιχάλης Π. Γιαννουλέας) εκδ. Ελληνικά Γράμματα 1997, σελ 96 (τροποποιημένο).

2.4 Κύριες μορφές συμπεριφοράς στο χώρο εργασίας

Οι άνθρωποι, επηρεασμένοι από τους διάφορους παράγοντες που μόλις αναλύσαμε, προβαίνουν σε συμπεριφορές στο επαγγελματικό τους περιβάλλον αλλά και γενικότερα μέσα στο κοινωνικό σύνολο. Τέτοιες συμπεριφορές όπως για παράδειγμα η αντίδραση σε αλλαγές, οι δημόσιες σχέσεις, η δημιουργία ομάδων, συμπεριφορές ανταγωνισμού και συνεργασίας, συγκρούσεις διαπροσωπικές, συμπεριφορές με στρες σε κρίσεις κ.α, υιοθετούνται και εφαρμόζονται από τα άτομα ανάλογα με τους σκοπούς που θέλουν να επιτύχουν. Παρακάτω παρουσιάζονται οι κυριότερες μορφές συμπεριφοράς που συναντούνται στο εργασιακό περιβάλλον, ενώ όσον αφορά τις συγκρούσεις, το στρες και γενικά τις αρνητικές συμπεριφορές των εργαζομένων, λόγω της σημαντικότητας και της πολύπλοκης διάστασης θα ασχοληθεί εξ ολοκλήρου μαζί τους επόμενο κεφάλαιο της παρούσας εργασίας.

2.4.1 Συνεργασία και Ανταγωνισμός

Τα άτομα όταν συνεργάζονται με άλλα άτομα του εργασιακού τους χώρου, εκδηλώνουν συμπεριφορά που αφορά την από κοινού επιδίωξη στόχων και την έννοια του “ εμείς”. Στην περίπτωση αυτή οι στόχοι της ομάδας είναι το επίκεντρο, η συμπεριφορά είναι προβλέψιμη όσον αφορά την ομάδα, στόχους και κανόνες, ενώ επίσης βασίζεται στην διαρκή ανοιχτή επικοινωνία μεταξύ όλων των ενδιαφερομένων. Επίσης αποτρέπονται δυσάρεστες εκπλήξεις, κλίκες, απειλές, τεχνάσματα όπως καρφώματα και κολακειές, καθώς επικρατεί πραγματική συμμετοχή, άμιλλα, δημιουργική λήψη αποφάσεων και βροχή ιδεών όπου όλοι λένε την άποψή τους με αντικειμενική εξέταση χωρίς στερεότυπα. Τέτοιο κλίμα συμπεριφορών παρουσιάζει υψηλά επίπεδα ειλικρινών ανθρώπινων σχέσεων, όπου όλοι γνωρίζουν τις προσωπικές ανάγκες και στόχους των υπολοίπων από την παρουσίασή τους.

Αντίθετα μια ανταγωνιστική συμπεριφορά που αφορά την προσωπική επιδίωξη στόχων και προσανατολίζεται στο “ εγώ και οι άλλοι”, έχει ως επίκεντρο τους προσωπικούς στόχους του καθενός και είναι απρόβλεπτη γιατί αφορά ξεχωριστά το κάθε άτομο με τους στόχους και κανόνες του. Εξαιτίας της μυστικότητας που επικρατεί μεταξύ των εμπλεκόμενων, δεν έχει να επιδείξει κάτι σχετικό με τις ανθρώπινες σχέσεις αφού όλοι κρατούν τις προσωπικές ανάγκες και στόχους τους για τον εαυτό τους. Σε περιπτώσεις οξύτατου ανταγωνισμού, καταργείται η άμιλλα, η δημιουργική λήψη αποφάσεων, η βροχή ιδεών και επικρατούν οι δυσάρεστες εκπλήξεις, οι κλίκες, τα καρφώματα συναδέλφων, τα τεχνάσματα υπερίσχυσης του άλλου, οι κολακειές, ο κυνισμός, τα στερεότυπα, η εχθρότητα και η ειρωνεία απέναντι σε όποιον διαφοροποιείται

έστω και στο παραμικρό , αγνοούνται οι προθέσεις των άλλων και παραμορφώνεται η αντικειμενική κρίση των πραγμάτων.

Βέβαια ως ένα σημείο ο ανταγωνισμός είναι χρήσιμος γιατί κινητοποιεί τα άτομα στο να βελτιωθούν και τα κρατάει σε εγρήγορση, όμως όταν γιγαντώνεται και ισοπεδώνει κάθε πιθανότητα ουσιαστικής συνεργασίας, η επιτυχία των άλλων δημιουργεί στα άτομα το αίσθημα της προσωπικής απομάκρυνσης από την επιτυχία αλλά και το φθόνο για την επιτυχία των άλλων. Το μυστικό σε αυτήν την περίπτωση είναι τα άτομα να πιστέψουν ότι υπάρχει χώρος στην επιτυχία και για αυτά και ο φθόνος ή ο θαυμασμός για την επιτυχία των άλλων να λειτουργήσει ως οδηγός βελτίωσής τους. Ακόμα και η συνεργασία μπορεί να οδηγήσει σε αρνητικές καταστάσεις, ιδίως όταν υπάρχει σύγχυση ρόλων στην ομάδα, όταν γίνεται λάθος ή σωστός καταλογισμός ευθυνών σε περίπτωση αποτυχιών με αποτέλεσμα το κλίμα δυσαρέσκειας απέναντι στον εκάστοτε “αποδιοπομπαίο τράγο”, και γενικά λόγω της διαφορετικότητας των ατόμων που συνεργάζονται, σε επίπεδο γνώσεων, ικανοτήτων, προσέγγισης των πραγμάτων, προσδοκιών και της μη αποδοχής της διαφορετικότητας αυτής από τους άλλους.

2.4.2 Δημόσιες Σχέσεις

Πρόσφατες έρευνες του Πανεπιστημίου του Harvard έδειξαν ότι οι άνθρωποι που απολαμβάνουν τη μεγαλύτερη επιτυχία, δεν είναι απαραίτητα αυτοί που έχουν τη μεγαλύτερη ικανότητα ή ταλέντο σε κάποιο συγκεκριμένο τομέα της δουλειά τους. Επίσης κατέληξαν στο συμπέρασμα ότι η επιτυχία είναι συνάρτηση των ικανοτήτων του ατόμου κατά 15% και των καλών και

επικοινωνητικών δημοσίων σχέσεων με τους υπόλοιπους ανθρώπους σε ποσοστό 85%.

Ως Δημόσιες Σχέσεις ορίζεται η συστηματική, προγραμματισμένη, συνεχής και συνεπής προσπάθεια για τη δημιουργία και διατήρηση σχέσεων αμοιβαίας κατανόησης και καλής θέλησης, ανάμεσα σε μία οργανωμένη ομάδα και τα κοινά της ή ανάμεσα σε διάφορα μεμονωμένα άτομα. Με άλλα λόγια είναι μια στρατηγική για την κατάκτηση της συμπάθειας και εμπιστοσύνης του άλλου και την εξασφάλιση συμμαχιών σε επίπεδο ατομικό, επαγγελματικό κτλ. Έτσι διευρύνονται οι τρόποι προσέγγισης προς τους γύρω μας, μετριάζονται οι αποστάσεις και ρίχνονται τα νοητά τείχη που συχνά ανορθώνονται ανάμεσα στους ανθρώπους και δεν επιτρέπουν την επικοινωνία, τη φιλία και τη συνεργασία τους. Οι Δημόσιες Σχέσεις αποτελούν παράγοντα που ενισχύει αποφασιστικά το κύρος και την ταυτότητα οιοδήποτε επιδιώκει να προωθήσει τα σχέδιά του, να βελτιώσει τη φήμη του και γενικά να αλλάξει προς το καλύτερο τη ζωή του. Ειδικότερα ο εργαζόμενος πρέπει να γνωρίζει ότι αν επιθυμεί να σημειώνει επιτυχίες στο εργασιακό του περιβάλλον και οι άλλοι να τον προτιμούν, να τον εκτιμούν και να τον επευφημούν, τότε προς αυτή την κατεύθυνση πρέπει οι Δημόσιες Σχέσεις να πρωταγωνιστήσουν στη συμπεριφορά του. Κάποιοι μηχανισμοί Δημοσίων Σχέσεων είναι οι εξής:

- **Ευγενής συμπεριφορά:** είναι γεγονός ότι η συμπεριφορά που περικλείει ευγένεια δημιουργεί συνοχή όχι μόνο στο χώρο της εργασίας αλλά και γενικότερα στον κοινωνικό κορμό. Η ευγένεια εκτρέφει φιλικά αισθήματα μεταξύ των ανθρώπων, προάγει την συνεργασία, ενισχύει τους δείκτες απόδοσης, επηρεάζει θετικά την επαγγελματική πορεία των ατόμων και διασφαλίζει την θετική “ψήφο” των άλλων ανθρώπων. Αντίθετα , η αγενής

συμπεριφορά εξάπτει τα πάθη προκαλώντας εντάσεις και κλίμα συγκρούσεων, επιβαρύνει τον εργασιακό χώρο με οξύτατα προβλήματα και δημιουργεί εμπλοκές στις ανθρώπινες σχέσεις. Είναι γνωστό το πόσο αντιπαθείς γίνονται όσοι συμπεριφέρονται αγενώς στους άλλους ανθρώπους και πόσο αποσπούν τη συμπάθεια και τις θετικές κρίσεις των άλλων, όσοι χαρακτηρίζονται από ευγένεια στη συμπεριφορά τους.

- **Επιτυχημένες ευχές:** οι ευχές που δίνουμε στους άλλους αντέχουν περισσότερο από οποιοδήποτε υλικό δώρο, αρκεί να είναι επίκαιρες, φρέσκες, δυνατές, να υποδηλώνουν κάτι σημαντικό και να είναι διατυπωμένες με τρόπο που θα δρα συγκινησιακά στην ψυχή του παραλήπτη τους, έτσι ώστε να τις θυμάται ιδιαίτερα και για πολλά χρόνια.
- **Προσφορά δώρων:** με τα δώρα εκφράζει κανείς τη συμπάθεια και την αγάπη του προς τους άλλους ανθρώπους. Κανένας δεν θίγεται από τα δώρα που του προσφέρουν οι γνωστοί, φίλοι, συνάδελφοι και συνεργάτες του γιατί σε αυτά ανακαλύπτει στοιχεία ουσίας, όπως η απεριόριστη εκτίμηση και ο ιδιαίτερος θαυμασμός των άλλων προς το πρόσωπό του. Τα δώρα έχουν αποδειχθεί πανίσχυρος θεσμός στη στήριξη των ανθρωπίνων σχέσεων και αναμφίβολα διαμορφώνουν ευνοϊκό έδαφος για την προώθηση μιας συνεργασίας, την επιμήκυνση και ενδυνάμωση μιας φιλίας, την ενίσχυση των συναλλαγών κ.α.
- **Έπαινοι:** οι έπαινοι αποτελούν ζωτική ανάγκη όλων των ανθρώπων, καθώς δημιουργούν ανακούφιση στην ψυχή των ατόμων και τους δίνουν τη βεβαιότητα ότι αξίζουν, έχουν ικανότητες, χαρίσματα, αξιοπιστία και ότι γενικά πορεύονται σωστά. Κάθε άτομο επιθυμεί να βρίσκεται στο επίκεντρο του ενδιαφέροντος των άλλων, όπου ξαναβιώνει όταν τους ακούει να

αναφέρονται στο πρόσωπό του με επαινετικά και κολακευτικά σχόλια εκφράζοντας και εκδηλώνοντας την προτίμηση, τη συμπάθεια και το θαυμασμό τους για αυτό. Αντίθετα όταν οι άλλοι δεν επιδεικνύουν προθυμία να επαινέσουν κάποιες σημαντικές αρετές του ή κάποια αξιόλογα έργα που επιτελεί, τότε το άτομο νιώθει δυστυχημένο, αισθάνεται δυσαρέσκεια και θίγεται πιστεύοντας ότι οι άλλοι δεν το τιμούν ή ότι δεν είναι άξιο της εμπιστοσύνης τους. Οι άνθρωποι με προθυμία επιδιώκουν επαίνους από τους άλλους, αλλά όταν είναι η σειρά τους να επαινέσουν κάποιον άλλο τότε είναι φειδωλοί. Θα πρέπει να καταλάβουν ότι όποιος επαινεί και εκφράζεται θετικά για τους άλλους, ανεβαίνει στη συνείδηση των άλλων, αυξάνει τις κοινωνικές του αποδοχές και τελικά δεν χάνει τίποτα με το να πει ένα καλό λόγο αντίθετα βγαίνει κερδισμένος.

- **Συμμετοχή στα προβλήματα των άλλων:** η επίδειξη ενδιαφέροντος για τα προβλήματα των άλλων ανθρώπων, εμπεριέχει θετικά στοιχεία για τις ανθρώπινες σχέσεις, διευρύνει και ενισχύει τους δεσμούς μεταξύ τους. Κάθε άνθρωπος αισθάνεται δια βίου ευγνωμοσύνη για εκείνον που σε εξαιρετικά δύσκολες στιγμές του πρόσφερε σημαντική βοήθεια για να ξεπεράσει κάποιο πρόβλημα που αντιμετώπιζε και να βγει από το αδιέξοδο που ζούσε. Γενικά η συμμετοχή στα δεινά αλλά και στις χαρές των άλλων συνανθρώπων , δημιουργεί πρόσφορο έδαφος για την ανάπτυξη διαπροσωπικών σχέσεων και την διαμόρφωση και διασφάλιση σταθερού κλίματος φιλίας και συνεργασίας.

Τις Δημόσιες Σχέσεις τις βλέπουμε βέβαια πρώτα από όλα στην προσωπική ζωή του ανθρώπου, του οποίου η ψυχοδιανοητική ισορροπία και η

ευτυχία βασίζονται στην ομαλή εξέλιξη των διαπροσωπικών του σχέσεων. Με τις διαπροσωπικές σχέσεις το άτομο έρχεται σε επαφή με το συνάνθρωπο, ολοκληρώνεται και πετυχαίνει την πληρότητα. Η βάση όλων αυτών των ανθρώπινων σχέσεων είναι η ανάπτυξη δημοσίων σχέσεων, με το άτομο να δημιουργεί την κατάλληλη εικόνα και προβολή του εαυτού του, ώστε να φθάσει εκεί που επιθυμεί και στην ανάπτυξη διαπροσωπικών σχέσεων. Σε αντίθετη περίπτωση το άτομο μένει απομονωμένο, εγκλωβισμένο στη μοναξιά του και μακριά από τους ανθρώπους και ότι καλό μπορούσε να κερδίσει με τη συναναστροφή μαζί τους.

Τελικά οι δημόσιες σχέσεις απαντώνται σε κάθε πτυχή της ανθρώπινης ζωής και είναι άκρως απαραίτητες, γιατί χωρίς αυτές δεν θα ήταν δυνατόν να αναπτυχθεί επιτυχώς οποιαδήποτε μορφή της ατομικής και κοινωνικής ζωής του ατόμου. Και αυτό γιατί οι προσπάθειες του ατόμου που γίνονται χωρίς να βασίζονται στις δημόσιες σχέσεις καταλήγουν στο κενό χωρίς καμιά ελπίδα να οδηγήσουν σε επιθυμητό αποτέλεσμα.

2.4.3 Δημιουργία ομάδων

Τα άτομα έχουν την τάση να δημιουργούν ομάδες, δηλαδή σύνολα ατόμων που διατηρούν μεταξύ τους καθορισμένες ή φανερές σχέσεις, μέσα από τα οποία σύνολα τα άτομα λειτουργούν, αποδίδουν και υιοθετούν συμπεριφορές βάσει άγραφων ή τυπικών κανόνων που ορίζονται στις ομάδες. Ομάδες λοιπόν είναι ένας αριθμός ατόμων τα οποία έχουν κοινό σκοπό-στόχο, βρίσκονται σε αλληλεπίδραση μεταξύ τους για την επιτυχία αυτού του σκοπού-στόχου, έχουν συναίσθηση ο ένας του άλλου και αντιλαμβάνονται τους εαυτούς

τους ως μέρος της ομάδας, η οποία ως σύστημα μπορεί να είναι είτε κλειστή μόνο με εσωτερική αλληλεπίδραση ανάμεσα στα μέλη, είτε ανοικτή με αλληλεπιδράσεις με το εξωτερικό περιβάλλον.

Οι ομάδες διακρίνονται σε **τυπικές**, οι οποίες δημιουργούνται από την οργανωτική δομή για την εκτέλεση κάποιων συγκεκριμένων καθηκόντων πάνω στην εργασία, έχουν επίσημη αναγνώριση και υποστήριξη από την οργάνωση-επιχείρηση, εντάσσονται βασικά στη δομική οργάνωση και η ύπαρξή τους απαιτείται από την οργάνωση, και σε **άτυπες** που σχηματίζονται με βάση τα κοινά ενδιαφέροντα, την εγγύτητα και τις φιλίες των ανθρώπων, δηλαδή σχηματίζονται για καθαρά κοινωνικούς λόγους και δεν έχουν την επίσημη αναγνώριση από την οργάνωση παρόλο που υπάρχουν μέσα σε αυτήν και επιτελούν και αυτές έργο στα πλαίσια των καθηκόντων τους. Οι τυπικές μπορούν να διακριθούν σε *μόνιμες-μακροχρόνιες* ομάδες που έχουν διάρκεια ζωής και είναι άμεσα συνδεδεμένες με τη φυσική δομή και παραγωγική διαδικασία του οργανισμού, και σε *προσωρινές-βραχυχρόνιες* ομάδες που δημιουργούνται για να αντιμετωπίσουν έκτακτες καταστάσεις, να προτείνουν λύσεις για την επίλυση τρεχουσών προβλημάτων. Επίσης οι άτυπες ομάδες μπορεί να είναι εντελώς ανεξάρτητες από την δομή και τις υποχρεώσεις ενός οργανισμού (πχ ομάδα ποδοσφαίρου εργαζομένων) ή να αποτελούν αναπόσπαστο κομμάτι του οργανισμού και της παραγωγικής διαδικασίας αυτού (πχ ομάδες φίλων στο γραφείο που αλληλοβοηθούνται off the record για επίτευξη στόχων επιχείρησης).

Η απόδοση και συμπεριφορά κάθε τύπου ομάδας επηρεάζεται από *προσωπικούς παράγοντες* των μελών τους όπως κίνητρα, αντιλήψεις, ανάγκες, ικανότητες, χαρακτηριστικά προσωπικότητας, από το χωροταξικό και κοινωνικό

περιβάλλον μέσα στο οποίο δραστηριοποιείται η ομάδα και από διάφορες μεταβλητές που έχουν σχέση με τα άμεσα καθήκοντα ή τους στόχους της ομάδας. Οι ομάδες ως κοινωνικά συστήματα λειτουργούν λαμβάνοντας εισροές (π.χ προσδοκίες εξωτερικού και εσωτερικού περιβάλλοντος του οργανισμού, ατομικές ανάγκες-αξίες των μελών, καθήκοντα και στόχοι), επεξεργάζοντας τις εισροές με λειτουργίες-μετασχηματισμούς (πχ δομή ομάδας, ηγεσία, αλληλεπιδράσεις, ομαδικό καθήκον, συντήρηση της ομάδας) και καταλήγουν στη δημιουργία εκροών-αποτελεσμάτων (πχ ικανοποίηση των εργαζομένων, παραγωγικότητα και αποδοτικότητα οργανισμού), ενώ παράλληλα με θετική ή αρνητική ανατροφοδότηση προσπαθούν να πετύχουν αλλαγές και να διατηρήσουν ισορροπίες.

Για να μπορέσει ένα σύνολο ατόμων να λειτουργήσει ως ομάδα, έχοντας σωστή επικοινωνία τα μέλη, δεκτικότητα της διαφορετικότητας και προσωπικότητας των άλλων, κατανόηση ρόλων και αδυναμιών των μελών και σωστή αλληλεπίδραση μεταξύ τους, χρειάζεται χρόνος ωρίμανσης που γίνεται με το πέρασμα μέσα από διάφορα στάδια εξέλιξης. Στο πρώτο στάδιο τα μέλη προσπαθούν να γνωριστούν μεταξύ τους, να διαπιστώσουν ποιες διαπροσωπικές συμπεριφορές είναι αποδεκτές ή όχι, και γενικά σε αυτό το στάδιο το κάθε μέλος εξαρτάται από το άλλο για να δείξει την κατάλληλη συμπεριφορά. Στο δεύτερο στάδιο αρχίζουν να αναπτύσσονται δίκτυα επικοινωνίας, βασικοί κανόνες και δομή ομάδας, λαμβάνονται αποφάσεις, τα άτομα-μέλη προσπαθούν να τοποθετήσουν τον εαυτό τους και να γίνουν αποδεκτοί σε κάποιο ρόλο, και όλα αυτά μέσα σε ένα κλίμα όχι και τόσο σύμπνοιας-ταυτότητας αλλά συγκρούσεων, λόγω του ότι δεν έχουν προσδιοριστεί ακόμα οι κατάλληλες σχέσεις και αλληλεπιδράσεις μεταξύ των

μελών. Στο τρίτο στάδιο τα μέλη της ομάδας αποδέχονται τους στόχους της ομάδας, τους ρόλους των άλλων μελών, αναπτύσσουν πιο άνετες σχέσεις μεταξύ τους, η δομή γίνεται πιο σαφής όπως και η αίσθηση της ομαδικής ταυτότητας. Στο τέταρτο και τελευταίο στάδιο, αφού τα μέλη έχουν αποδεχτεί τους διάφορους ρόλους, τους υποδύονται τελικά μέσα σε μια πιο ξεκάθαρη δομή πλέον, ώστε να επιτύχουν τους στόχους με ομαδική-συλλογική προσπάθεια και συντονισμό.

Οι κυριότεροι λόγοι που οδηγούν τα άτομα στο να δημιουργούν ομάδες τυπικές ή άτυπες, είναι οι εξής:

- **Εγγύτητα:** πολλές ομάδες απλά δημιουργούνται από το στοιχείο ότι οι άνθρωποι βρίσκονται, όσον αφορά την χωροταξία και την τοποθεσία, ο ένας κοντά στον άλλον.
- **Στόχοι ομάδων:** οι ομάδες δημιουργούνται για να επιδιώξουν στόχους που αφορούν τα ενδιαφέροντα των μελών των ομάδων, τα οποία δεν θα μπορούσαν χωρίς ομάδα, ως μεμονωμένα άτομα να επιδιώξουν με εφικτότητα τα ενδιαφέροντα-στόχους τους.
- **Οικονομικοί λόγοι:** οι άνθρωποι συχνά συνδέονται σε ομάδες για να μπορέσουν να προωθήσουν και να επιδιώξουν τα ατομικά τους οικονομικά συμφέροντα μέσα από την διασφάλιση των οικονομικών συμφερόντων της ομάδας π.χ εργατικά σωματεία που ασχολούνται με το ύψος των μισθών, τις συνθήκες εργασίας και την διασφάλιση της απασχόλησης.
- **Ικανότητα:** άτομα για παράδειγμα, που μόλις προσλήφθηκαν σε μια νέα δουλειά, επειδή δεν γνωρίζουν καλά την τεχνογνωσία, τις διαδικασίες και τις τεχνικές λεπτομέρειες που απαιτούνται για την επίτευξη έργου και για σωστή συμπεριφορά στο νέο για αυτούς χώρο εργασίας, έτσι συμμετέχουν

σε ομάδες που θα τους βοηθήσουν και θα τους μάθουν πώς να κάνουν καλά τη δουλειά τους και πώς να αποφύγουν συμπεριφορές που θα δημιουργήσουν προβλήματα στους ίδιους και τον οργανισμό.

- **Ταύτιση:** η τάση ομαδικότητας και η ανάγκη του ατόμου να ταυτιστεί με συγκεκριμένη ομάδα που έχει κοινές προσδοκίες, εμπειρίες, ενδιαφέροντα και συναισθήματα.
- **Ασφάλεια:** οι άνθρωποι επειδή νιώθουν ότι απειλούνται από κινδύνους του περιβάλλοντός τους που υπάρχουν ή νομίζουν ότι υπάρχουν (πχ απόλυση, αθέμιτος ανταγωνισμός συναδέλφων), ενώνονται σε ομάδες για να αισθανθούν πιο δυνατοί στο να αντιμετωπίσουν αυτούς τους κινδύνους, και ασφαλείς μειώνοντας όσο μπορούν τα αισθήματα ανασφάλειας που έχουν.
- **Κοινωνικότητα:** η ανάγκη του ατόμου να ανήκει “κάπου”, να έρχεται σε επαφή με άλλα άτομα του ίδιου κύρους και κοινωνικής θέσης, να δημιουργεί φιλίες και σχέσεις μαζί τους.
- **Αυτοεκτίμηση και Αυτοπραγμάτωση:** η συμμετοχή σε ομάδες βοηθάει το άτομο να ικανοποιεί ανάγκες του “εγώ” του , να έχει το αίσθημα της επιτυχίας, της αναγνώρισης, της αυτοπεποίθησης, μιας ταυτότητας κοινωνικής, των ευκαιριών για επίλυση εργασιακών προβλημάτων, της υπερηφάνειας του να ανήκει σε ομάδες κύρους. Επίσης με τη συμμετοχή σε ομάδες μπορεί να ικανοποιήσει ανάγκες αυτοπραγμάτωσης, να αποκτήσει καλύτερη αυτογνωσία και ρεαλιστική αντίληψη των δυνατοτήτων του μέσα από την ανατροφοδότηση με τα υπόλοιπα μέλη της ομάδας.

Οι άτυπες ομάδες είναι πολύ πιο σημαντικές για το άτομο από ότι τυπικές ομάδες. Το άτομο σε όλη τη διάρκεια της ζωής του περνάει τον

περισσότερο χρόνο του μέσα σε άτυπες ομάδες, οι οποίες είναι προσανατολισμένες προς τον άνθρωπο και την κάλυψη των προσωπικών των αναγκών ως εργαζόμενος. Προέρχονται από την επικοινωνία και την αλληλεπίδραση των ατόμων μέσα στην επιχείρηση και μπορεί να μην αναγνωρίζονται ή να μην γίνονται αποδεκτές από την τυπική οργάνωση. Ωστόσο είναι πολύ σημαντικές για την επιχείρηση γιατί διευκολύνουν την επικοινωνία και τη ροή πληροφοριών, την διεκπεραίωση των εργασιών, την παράκαμψη γραφειοκρατικών διαδικασιών, διατηρούν τη συνεκτικότητα της ομάδας, δίνουν πρόσφορο έδαφος για ανάπτυξη καινοτομιών και βοηθούν το άτομο να διατηρεί την αίσθηση της προσωπικής ακεραιότητας μέσα στην ομάδα.

Οι άτυπες ομάδες επιδρούν θετικά ή αρνητικά στο κάθε άτομο ως μεμονωμένη οντότητα. Συγκεκριμένα επηρεάζουν την αντίληψη, την κρίση του και τον τρόπο που ενεργεί, παροτρύνουν και υποκινούν το άτομο με θετικά αποτελέσματα (έχει αποδειχθεί ότι το άτομο μέσα από μια άτυπη ομάδα είναι πιο παραγωγικό, ποιοτικό και καινοτόμο στη δουλειά του από ότι αν δούλευε μόνο του) και επηρεάζουν ανάλογα τη συμπεριφορά του και την αντίδρασή του σε συνθήκες αλλαγών (αν η ομάδα αποφασίσει να αλλάξει ή όχι συμπεριφορά απέναντι σε κάτι , τα άτομα-μέλη της ομάδας συμμορφώνονται ανάλογα. είναι πιο εύκολο για τη Διοίκηση να προωθήσει αλλαγές σε ομάδες παρά σε μεμονωμένα άτομα).

Ανάλογα με την αιτία που κάνει τα άτομα να ενωθούν σε άτυπες ομάδες, αυτές διακρίνονται σε *ομάδες φίλων* όπου τα άτομα συμπαθούν το ένα το άλλο, έχουν κοινές αξίες, πιστεύω και ενδιαφέροντα και τους αρέσει να συναναστρέφονται μεταξύ τους, σε *ομάδες κοινών επιδιώξεων* όπως άτομα

διαφορετικών επιπέδων ιεραρχίας σε μια εταιρία, που επιδιώκουν κοινά δικαιώματα (πχ μείωση ωραρίου, αύξηση επιδομάτων κτλ) και τέλος σε ομάδες ειδικών προσωπικών συμφερόντων οι λεγόμενες “κλίκες” ατόμων του ίδιου οργανισμού ανεξαρτήτως ιεραρχικής βαθμίδας, όπου ένας βοηθάει και “καλύπτει” τον άλλον αποσκοπώντας στο να του ανταποδοθεί αυτή του η προσφορά , όταν τη χρειαστεί στο μέλλον και αυτός από τους άλλους.

2.4.4 Αντίδραση στις Αλλαγές

Ο τομέας της Διοίκησης των οργανισμών, αν και χαρακτηρίζεται από σταθερότητα αξιών και αρχών, ωστόσο δεν παραμένει στάσιμος και στατικός αλλά εφαρμόζει προγραμματισμένες ή έκτακτες αλλαγές στους οργανισμούς και στο ανθρώπινο δυναμικό τους ώστε να προσαρμόζονται στις διάφορες και συνεχόμενες μεταβολές της τεχνολογίας, του ανταγωνισμού, των μεθόδων παραγωγής, του μεγέθους και της δομής των οργανισμών, των νόμων, των κοινωνικών απαιτήσεων και επιδράσεων κτλ.

Οι άνθρωποι-εργαζόμενοι αντιδρούν μπροστά σε αυτές τις αλλαγές είτε θετικά από την επιθυμία τους για νέες εμπειρίες και για τα οφέλη που μπορεί να προκύψουν από τις αλλαγές αυτές, είτε αρνητικά για να διατηρήσουν την προϋπάρχουσα κατάσταση και τα συμφέροντα-οφέλη που έχουν προκύψει από αυτήν, λόγω της αβεβαιότητας και ανασφάλειας που τους προκαλεί το άγνωστο που εισαγάγουν οι αλλαγές στη ζωή τους, λόγω της έλλειψης κατάλληλων πληροφοριών που έχουν για τις αλλαγές αυτές, λόγω έλλειψης γνώσεων και ικανοτήτων που απαιτούνται για να ανταποκριθούν στις αλλαγές αυτές, λόγω

πιθανής απώλειας ωφελειών οικονομικών ή κύρους-εξουσίας που μπορεί να έχουν και λοιπά.

Οι πιο συνηθισμένες μορφές αντίδρασης των ατόμων στις αλλαγές που επιβάλλει η Διοίκηση των οργανισμών είναι οι εξής:

- **Απορριψη:** πρόκειται για ακραία μορφή αντίδρασης όπως απεργία ή στάση εργασίας, με την οποία τα άτομα απορρίπτουν τελείως τις αλλαγές που προτείνει και εφαρμόζει η Διοίκηση, και κινδυνεύουν να χάσουν τη δουλειά τους και ως άνεργοι να υποστούν μείωση οικονομικών αποδοχών και κοινωνικού κύρους.
- **Αντίσταση:** είναι μια πιο ήπια μορφή αντίδρασης από ότι η προηγούμενη, εκδηλώνεται όταν τα άτομα θεωρούν τις αλλαγές σοβαρές και μη επιθυμητές αλλά όχι και καταστροφικές για αυτούς, ώστε να τις απορρίψουν τελείως. Διάφορες μορφές αντίστασης είναι πχ οι έντονες διαπραγματεύσεις με τη Διοίκηση, η εσκεμμένα μειωμένη απόδοση εργασίας, η επίτηδες δημιουργία λαθών, παρεμπόδιση και καθυστέρηση της παραγωγικής διαδικασίας κτλ.
- **Ανοχή:** με αυτή την αντίδραση, τα άτομα παραμένουν παθητικά και κρατούν ουδέτερη στάση απέναντι στις αλλαγές, τις οποίες θεωρούν ότι δεν τους βλάπτουν αλλά ούτε και τους ωφελούν σε κάτι. Ανέχονται τις αλλαγές και δεν διαμαρτύρονται για αυτές, έχοντας εμπιστοσύνη στις προθέσεις της Διοίκησης που φροντίζει για τα συμφέροντά τους.
- **Αποδοχή:** όταν τα άτομα πιστεύουν, βάσει υποκειμενικών και αντικειμενικών κριτηρίων, ότι ωφελούνται από τις αλλαγές (πχ αύξηση αποδοχών, μείωση ωραρίου), τότε τις αποδέχονται πλήρως και αντιδρούν

θετικά με απόδοση στα ίδια ή σε καλύτερα επίπεδα, χωρίς παρακωλύσεις και προβλήματα.

Οι πιο σημαντικοί υποκειμενικοί ή αντικειμενικοί λόγοι που τα άτομα-εργαζόμενοι αντιδρούν θετικά ή αρνητικά στις διάφορες αλλαγές είναι οι εξής:

- **Βιολογικοί:** η τάση που έχει ο ανθρώπινος οργανισμός από τη φύση, στο να αποζητά ισορροπίες και να επαναφέρει τα δεδομένα του σε προ-ρυθμισμένα επίπεδα παρόλο που έχει την ικανότητα να προσαρμόζεται στις διάφορες μεταβολές.
- **Λογικοί:** λόγοι που βασίζονται σε διαφωνίες με απτά επιχειρήματα απέναντι στις αλλαγές, σε ορθολογική-αντικειμενική αιτιολόγηση και γενικά σε πνευματικές διεργασίες βασισμένες στη λογική και τις επιστήμες. Τέτοιοι λόγοι είναι ο χρόνος προσαρμογής των ατόμων στις νέες συνθήκες, η επιπλέον προσπάθεια που απαιτείται (πχ να μάθουν το χειρισμό μηχανημάτων νέας τεχνολογίας), το πιθανό οικονομικό κόστος των ατόμων από την αλλαγή (πχ μείωση αποδοχών), οι τυχόν λιγότερο ευνοϊκές νέες συνθήκες (πχ ιεραρχική υποβάθμιση), αδυναμίες του οργανισμού να εφαρμόσει σωστά τις αλλαγές λόγω ακατάλληλης δομής και έλλειψης πόρων, έλλειψη γνώσεων και τεχνικών ικανοτήτων των ατόμων για να ανταποκριθούν στις αλλαγές κτλ. Παρόλο που όλα τα παραπάνω ίσως ωφελήσουν τους εργαζομένους μακροχρόνια, δεν παύουν ωστόσο να αποτελούν άμεσο κόστος για τα άτομα και αυτό τα προδιαθέτει αρνητικά απέναντι στις αλλαγές.
- **Ψυχολογικοί-Συναισθηματικοί:** όταν η ανθρώπινη συμπεριφορά βασίζεται σε συναισθήματα και ψυχικές διαθέσεις όπως η συνήθεια και νοσταλγία της

παρούσας κατάστασης όπου τα άτομα έχουν επιτύχει συναισθηματική-ψυχολογική ισορροπία στον εργασιακό χώρο, ο φόβος, η ανασφάλεια και η αβεβαιότητα για το άγνωστο και το νέο που δημιουργούν οι αλλαγές, η χαμηλή ανοχή-ανεκτικότητα του ατόμου απέναντι σε αλλαγές, η έλλειψη εμπιστοσύνης προς τους άλλους, η δυσαρέσκεια-αντιπάθεια απέναντι στη Διοίκηση και στους φορείς που εισαγάγουν αλλαγές (δηλαδή αντιπάθεια απέναντι στα φυσικά πρόσωπα που εκπροσωπούν τη Διοίκηση), ανάγκη για ασφάλεια μέσα από συνθήκες γνώριμες και καθιερωμένες κ.α.

- **Προσωπικής και επιλεκτικής αντίληψης:** οι άνθρωποι μέσα από την σχέση αλληλεπίδρασης με το περιβάλλον στο οποίο ζουν και δραστηριοποιούνται, σχηματίζουν τις δικές τους ξεχωριστές στάσεις, αντιλήψεις, προτιμήσεις και ενδιαφέροντα. Έτσι έχουν την τάση να “ακούν” και να “βλέπουν” με βάση τα δικά τους κριτήρια και δύσκολα αλλάζουν άποψη όταν τα ερεθίσματα που λαμβάνουν τείνουν να τους αλλάξουν τα κριτήρια που έχουν ήδη διαμορφώσει. Τα άτομα δεν αλλάζουν έτσι απλά συμπεριφορά επειδή το πρόσταξε και το επιθυμεί η Διοίκηση και χωρίς να νιώθουν ανάγκη για να αλλάξουν. Αντίθετα απορρίπτουν αλλαγές και γνώμες ειδικών που δεν τους είναι ελκυστικές και δεν έχουν όφελος από αυτές. Επίσης διαστρέφουν τα μηνύματα που δέχονται, “ακούν” ότι θέλουν να “ακούσουν” και “βλέπουν” ότι θέλουν να “δούν”, δηλαδή με τη διαδικασία της επιλεκτικής αντίληψης πληροφορούνται επιλεκτικά για ότι τους ενδιαφέρει και δεν συγκρούεται με τις αντιλήψεις, στάσεις και ενδιαφέροντα που έχουν διαμορφώσει (πχ ένας καπνιστής σπάνια θα δει στη TV ένα αντικαπνιστικό πρόγραμμα) και δεν βλέπουν το λόγο να

αλλάξουν συμπεριφορές και πιστεύω, χωρίς να υπάρχει ανάγκη και επειδή απλά το επιθυμεί ο μάνατζερ με ανεπαρκής για αυτούς δικαιολογίες.

Επίσης συχνά με την πρώτη θετική ή αρνητική εμπειρία από κάτι, οι άνθρωποι διαμορφώνουν πρότυπα προς μίμηση ή αποφυγή, τα οποία χρησιμοποιεί σαν σημεία αναφοράς σε επόμενες παρόμοιες καταστάσεις. Για παράδειγμα όλων των παραπάνω, αν στο παρελθόν έφταιξαν στη δημιουργία αρνητικών καταστάσεων για τον οργανισμό, αντί να δεχθούν το λάθος τους, διαστρέφουν τις αρνητικές συνέπειες σε θετικές για να υποστηρίξουν τον εαυτό τους απέναντι εχθρικές συνέπειες και καταλογισμό ευθυνών και για να λογικοποιήσουν τις προηγούμενες αποφάσεις τους. Έτσι απορρίπτουν επιλεκτικά ή διαστρέφουν πληροφορίες αλληλοσυγκρουόμενες με τις θέσεις τους ώστε να ενισχύσουν τις προηγούμενες αποφάσεις τους ως ορθολογικές.

- **Κοινωνικοί-Ομαδικοί:** πολλές φορές παρόλο που τα άτομα μεμονωμένα επιθυμούσαν την αλλαγή, ωστόσο τα πρότυπα συμπεριφοράς των ομάδων που ανήκαν ή των ατόμων από τα οποία ήταν εξαρτημένα (πχ προϊστάμενοι και συνεργάτες) τους ωθούσαν στην αντίδραση προς την αλλαγή γιατί η αλλαγή αυτή ήταν ενάντια στα ενδιαφέροντα, τις αξίες και τις νόρμες της ομάδας. Αλλά και όταν τα άτομα θέλουν να αντισταθούν στην αλλαγή αλλά δεν έχουν τη δύναμη ως μεμονωμένα, τότε τα άλλα άτομα που συναναστρέφονται και έχουν κοινή συμπεριφορά, υποστηρίζουν το ένα το άλλο στο να μην αλλάξουν συμπεριφορά. Διάφοροι λόγοι κοινωνικής αντίδρασης είναι οι πολιτικές-στρατηγικές συμμαχίες, οι αξίες των εργατικών σωματείων, τα αντικρουόμενα συμφέροντα των ομάδων, η στενή και τοπικιστικού χαρακτήρα άποψη και αντίληψη των πραγμάτων, τα

κατεστημένα συμφέροντα και κεκτημένα δικαιώματα, η επιθυμία για διατήρηση των ήδη υπαρχόντων φιλιών κτλ.

Εκτός από όλους τους παραπάνω λόγους για τους οποίους τα άτομα-εργαζόμενοι δεν επιθυμούν να αλλάξουν συμπεριφορές και συνήθειες εργασιακές και αντιδρούν με διάφορους τρόπους στην εισαγωγή αλλαγών στον εργασιακό χώρο, υπάρχει και ένας άλλος λόγος ο λεγόμενος ως ο “πραγματικός” λόγος που οι άνθρωποι δεν θέλουν να αλλάξουν. Οι Kegan και Lahey, σε πρόσφατο άρθρο τους στο περιοδικό *Harvard Business Review* το Νοέμβριο του 2001 , υποστηρίζουν το εξής: « είναι εύκολο ο μάνατζερ να διαπιστώσει λόγους που οι εργαζόμενοι δεν θέλουν να αλλάξουν, όπως ο φόβος της αλλαγής στη δύναμη και εξουσία, η ανάγκη για εκμάθηση νέων γνώσεων και η ανάπτυξη νέων δεξιοτήτων, το άγχος του να ενταχθούν σε νέες ομάδες κ.α όμως το θέμα είναι λίγο πιο περίπλοκο. Παρόλο που τα άτομα και έχουν τις ικανότητες, και έχουν δεσμευτεί απέναντι στον οργανισμό, και έξυπνα είναι στο να υποστηρίξουν τις αλλαγές, τελικά δεν κάνουν τίποτα. Η απάντηση, μετά από έρευνες οργανωσιακών ψυχολόγων, είναι ότι η αντίσταση στις αλλαγές δεν αντανακλά εναντίωση, ούτε είναι εν μέρει αποτέλεσμα αδράνειας. Αντίθετα τα άτομα αν και με ειλικρίνεια έχουν υποσχεθεί στη Διοίκηση να στηρίξουν τις αλλαγές, ασυναίσθητα ενεργοποιούν έναν εσωτερικό μηχανισμό αντιδραστικής – ανταγωνιστικής υπόσχεσης προς τον εαυτό τους. Η επακόλουθη αυτή δυναμική ισορροπία μπλοκάρει την προσπάθεια του ατόμου να αλλάξει, και την κάνει να φαίνεται σαν αντίσταση αλλά δεν είναι τίποτε άλλο παρά ένας προσωπικός “ανοσοποιητικός” μηχανισμός που λειτουργεί ως διασφάλιση ενάντια στις αλλαγές». (Πηγή: *The Real Reason that People Won't*

Change (by R.Kegan-L.Lahey), Harvard Business Review, November 2001, page 85).

2.4.5 Συμπεριφορές αναγκαίες-απαραίτητες ή εθελοντικές

Οι διοικήσεις των οργανισμών αναθέτουν στους εργαζομένους καθήκοντα τα οποία συνδέονται άμεσα με τις γνώσεις, ικανότητες και τεχνικές δεξιότητες των εργαζομένων πάνω σε συγκεκριμένους τομείς της παραγωγικής διαδικασίας. Στα πλαίσια αυτού του ταιριάσματος των εργασιακών καθηκόντων και των ανθρώπινων ικανοτήτων, τα άτομα υιοθετούν συμπεριφορές που είναι αναγκαίες-απαραίτητες για την εκτέλεση των καθηκόντων τους. Οι συμπεριφορές αυτές απασχολούν τους ανθρώπους κατά το μεγαλύτερο κομμάτι της καθημερινής ζωής τους, είναι σχετικές-συνδεδεμένες με τον οργανισμό, επιτακτικές αλλά ουδέτερες ως προς την επίδρασή τους και τις συνέπειες στα άτομα ως μεμονωμένες οντότητες. Το άτομο που εφαρμόζει απαραίτητες συμπεριφορές, συνεπάγεται ότι δεν έχει πολλά περιθώρια στο να επιλέγει εναλλακτικές συμπεριφορές ενώ παράλληλα μπορεί να τον διακρίνει το στοιχείο της αδιαφορίας (πχ να μην του αρέσει μια δουλειά-συμπεριφορά και να την δέχεται παθητικά). Για να μην επηρεάσει αυτή η αδιαφορία το άτομο στο να είναι αποτελεσματικό στη δουλειά του, οι αναγκαίες συμπεριφορές πάντα περιβάλλονται από κανόνες διασφάλισης του επιθυμητού αποτελέσματος όπως κανόνες που αφορούν την φυσική παρουσία του ατόμου στη δουλειά κατά τη διάρκεια του καθορισμένου ωραρίου, και κανόνες που ορίζουν την ποσότητα και ποιότητα του προσδοκώμενου-παραγόμενου αποτελέσματος. Οι αποδεκτές αναγκαστικές συμπεριφορές ανταμείβονται με προαγωγή , αύξηση αποδοχών, επαίνους ενώ αν το άτομο αποτύχει να συμπεριφερθεί όπως απαιτεί ο

οργανισμός τότε δέχεται κυρώσεις, επιπλήξεις, απόλυση (οριστική ή προσωρινή με τη μορφή αναγκαστικής άδειας), πρόστιμα κτλ. Βέβαια το άτομο που καταπιάνεται με αναγκαστικές συμπεριφορές, δεν σημαίνει ότι δεν έχει χρόνο ελεύθερο να τον διαθέσει όπως θέλει για εθελοντική συμπεριφορά μέσα στο χώρο εργασίας πχ φαγητό, διάλειμμα, καφέ, διασκέδαση, κουβέντα και ανθρώπινες επαφές με συναδέλφους.

Οι άνθρωποι λοιπόν στο χώρο εργασίας, υιοθετούν και συμπεριφορές που δεν απαιτούνται από τον οργανισμό ως αναγκαίες-απαραίτητες για την παραγωγική διαδικασία, που δεν είναι άμεσα σχετικές με τα εργασιακά τους καθήκοντα, όπου έχουν το δικαίωμα επιλογής ανάμεσα σε εναλλακτικές συμπεριφορές (δηλαδή υπάρχει και εδώ το στοιχείο της αδιαφορίας του ατόμου για κάποιες συμπεριφορές αφού επιλέγει κάποιες άλλες) πάντα με βάση ένα λογικό και συναισθηματικό υπόβαθρο. Οι εθελοντικές αυτές συμπεριφορές που είναι ενάντια στις αναγκαστικές-απαραίτητες, ελέγχονται από νόμους έρευνας – εξέτασης και κανονισμούς προσωπικού. Όλα αυτά αποδεικνύουν ότι η εθελοντική ζωή των εργαζομένων δραστηριοποιείται έξω από τους οργανισμούς παραγωγής και η υπακοή των ατόμων σε συμπεριφορές δεν απαιτείται πλήρως από τους οργανισμούς ούτε και όσον αφορά τις αναγκαίες συμπεριφορές.

2.5 Συμπεριφορές εργαζομένων – Μηνύματα προς τη Διοίκηση

Ένας σχετικά νέος επιστημονικός κλάδος, η λεγόμενη Εξελικτική Ψυχολογία, υποστηρίζει ότι οι άνθρωποι παρόλο που ζουν και εργάζονται μέσα στις σύγχρονες κοινωνίες και τους μοντέρνους πολιτισμούς, ωστόσο

συνεχίζουν να ενεργούν και να συμπεριφέρονται πολλές φορές βασιζόμενοι στη νοημοσύνη-νοοτροπία που είναι εδραιωμένη μέσα τους από την Λίθινη Εποχή. Δηλαδή καθοδηγούνται από ανάγκες και προκαταλήψεις που είχε το ανθρώπινο είδος στα χρόνια που κυνηγούσε για να φάει και συναθροιζόταν γύρω από φωτιές, και το βοηθούσαν να επιβιώσει όπως πχ το ένστικτο του να μάχεται με μανία όταν απειλείται, να μοιράζεται μυστικά και να ανταλλάσσει πληροφορίες κ.α.

Οι εξελικτικοί ψυχολόγοι καταλήγουν στο συμπέρασμα ότι η Διοίκηση των οργανισμών μπορεί να εκπαιδεύσει τους ανθρώπους της, να τους μάθει νέες ιδέες και να τους παροτρύνει στο να αλλάξουν τις συμπεριφορές τους αλλά υπάρχει και ένα όριο στο πόσο το ανθρώπινο μυαλό μπορεί να καθοδηγηθεί και να επηρεαστεί από εξωγενείς παράγοντες όπως είναι και το μάνατζμεντ των οργανισμών. Και όλα αυτά γιατί η ανθρώπινη νοημοσύνη-νοοτροπία που είναι βαθιά ριζωμένη στον εγκέφαλο -“σκληρό επεξεργαστή” των ατόμων είναι “καλωδιωμένη” με την ζωή του στα πρωτόγονα χρόνια» *Είναι εύκολο να απομακρύνεις το άτομο από τη Λίθινη Εποχή, αλλά δεν μπορείς να αποσυνδέσεις τη Λίθινη Εποχή μέσα από το άτομο».*

Η θεωρία της Εξελικτικής Ψυχολογίας, καθώς και η εφαρμογή της, είναι περίπλοκη υπόθεση, αλλά οι επιστήμονες αυτού του κλάδου καταλήγουν περιληπτικά στα σημεία του παρακάτω πίνακα που σκοπό έχουν να βοηθήσουν τους μάνατζερ να κατανοήσουν καλύτερα την ανθρώπινη συμπεριφορά μέσα στους οργανισμούς.

Συμπεριφορές εργαζομένων	Μηνύματα προς τους μάνατζερ
1) χρησιμοποιούν συναισθήματα ως πρώτο εργαλείο εξέτασης όλων των πληροφοριών που λαμβάνουν.	1) να αναγνωρίσουν ότι τα άτομα δίνουν σημασία στα άσχημα νέα, ως κριτική απόδοσής τους, ακόμα και αν η πλειοψηφία των ειδήσεων είναι θετική. Επίσης να είναι προσεκτικοί στο ποιος είναι υπεύθυνος για το σύστημα αξιολόγησης επιδόσεων του οργανισμού.
2) αποφεύγουν καταστάσεις ρίσκου όταν αισθάνονται σχετικά ασφαλείς και μάχονται με μανία όταν νιώθουν ότι απειλούνται.	2) να καταλάβουν ότι τα άτομα θα αντισταθούν σε αλλαγές, εκτός αν είναι δυσαρεστημένα με την υπάρχουσα κατάσταση. Επίσης να διαπιστώσουν ότι τα άτομα ενεργούν και σκέφτονται δημιουργικά αν τους δοθούν περιθώρια χώρου, ασφάλεια και υποστήριξη.
3) νιώθουν μεγαλύτερη αυτοπεποίθηση από ότι η πραγματικότητα δικαιολογεί και επιπρέπει.	3) να γίνονται ερωτήσεις ρουτίνας για να διαπιστωθεί αν Διοίκηση και προσωπικό κατανοούν το βαθμό δυσκολίας των εργασιακών προκλήσεων.
4) γρήγορα κατηγοριοποιούν ανθρώπους, καταστάσεις και εμπειρίες σε κακές ή καλές χωρίς να τις φιλτράρουν με διαδικασίες χρονοβόρες και λεπτομερούς ανάλυσης.	4) να προσέχουν στη διαδικασία των συνεντεύξεων πρόσληψης να υπάρχουν έλεγχοι για αντικειμενική κρίση. Επίσης να κατανοήσουν ότι η ένωση ανόμοιων λειτουργιών και ομάδων απαιτεί και παραγκωνισμό της ανθρώπινης τάσης να έχει στερεότυπα για καθετί άγνωστο προς αυτόν.
5) κάνουν κουτσομπολιό.	5) να μην χάνουν χρόνο προσπαθώντας να ξεριζώσουν τους φήμες και διαδόσεις, αλλά να ελέγξουν την πηγή του κουτσομπολιού αν είναι υγιής ή μνησικάκη-μοχθηρή.
6) συμμετέχουν σε δημόσιους διαγωνισμούς για γόητρο και περηφανεύονται για τους επιτυχίες τους.	6) να παροτρύνουν τους εργαζομένους στο να αποφεύγουν πλεονεκτικές θέσεις και να καταλάβουν ότι το μάνατζμεντ θα πολεμήσει ανάλογες τακτικές τους.
7) νιώθουν πιο άνετα σε κοινωνίες-ομάδες όχι μεγαλύτερες των 150 ατόμων-μελών.	7) να κρατούν τους οργανισμούς σε μικρό μέγεθος, να τους σπάνε σε μικρότερους τομείς και να μην απαιτούν από τα άτομα να ανήκουν-ταυτίζονται ταυτόχρονα με παραπάνω από μία ομάδα.
8) αναζητούν-στοχεύουν ανωτερότητα και ασφάλεια στα συστήματα ιεραρχίας.	8) να αναγνωρίσουν ότι η ιεραρχία είναι παντοτινή και ότι τα άτομα θα ιδρύουν διακρίσεις κύρους και γοήτρου ακόμα και αν ο οργανισμός προσπαθεί να τις απομακρύνει.
9) ηγούνται με διαφορετικούς τρόπους ή δεν είναι καθόλου ηγετικής φύσεως.	9) να καταλάβουν ότι η επιθυμία του να ηγείται κάποιος είναι το σημαντικότερο χαρακτηριστικό που μπορεί να έχει ένας ηγέτης. Επίσης να αποδεχθούν το γεγονός ότι τα άτομα δεν μπορούν να αναπτύξουν ηγετικές αξίες αν δεν τις έχουν έμφυτες, ακόμα και αν ο οργανισμός τις έχει ως επείγουσα ανάγκη.

Πίνακας 2: Συμπεριφορές εργαζομένων-Μηνύματα προς τη διοίκηση
Πηγή: How Hardwired is Human Behavior (by Nigel Nicholson), Harvard Business Review, July-August 1998, page 142 (μετάφραση πρωτοτύπου)

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ ΔΕΥΤΕΡΟΥ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ

- Λ. Χυτήρης, Οργανωσιακή Συμπεριφορά: η ανθρώπινη συμπεριφορά σε οργανισμούς και επιχειρήσεις, εκδόσεις INTERBOOKS, 2001, σελ. 42-55, 22-39, 57-59, 128, 112, 149-164, 167-169, 190, 333-337.
- Μ. Καζάζη, Ανθρώπινες Σχέσεις και Επικοινωνία, εκδόσεις ΕΛΛΗΝ, 2002, σελ. 43-45.
- Μ. Μακρυγιωργάκης, η Ανθρώπινη πλευρά του Μάνατζμεντ, εκδόσεις ΠΑΠΑΖΗΣΗ, 2001, σελ. 62, 71-83, 98-100, 146.
- Ε. Θεοδωράτος, Ανθρώπινες Σχέσεις στην Εργασία, εκδόσεις ΣΤΑΜΟΥΛΗΣ, 1998, σελ. 3-6, 9-24.
- Μ. Γιαννουλέας, Συμπεριφορά και Διαπροσωπική Επικοινωνία στον Εργασιακό Χώρο, εκδόσεις ΕΛΛΗΝΙΚΑ ΓΡΑΜΜΑΤΑ, 1997, σελ. 19-23, 69-118.
- K. Lee / N. Allen, " Organizational Citizenship Behavior and Workplace Deviance: the Role of Affect and Cognitions", Journal of Applied Psychology, February 2002, vol.87, σελ.131.
- M. Perugini / M. Conner, " Predicting and understanding behavioral volitions: the interplay between goals and behaviors", European Journal of Social Psychology, September-October 2000, vol. 30, σελ 704.
- J.D. Hunger / T.L. Wheelen, Essentials of Strategic Management, Prentice Hall, 2003, σελ 30.
- "Rethinking thinking", The Economist, December 18th 1999, σελ 69.
- K.Davis / J.Newstrom, Human Behavior at Work. Organizational Behavior, McGraw – Hill, 8th edition, 1989, σελ 105-113.
- J.Newstrom / K.Davis, Organizational Behavior. Human Behavior at Work, McGraw – Hill, 9th edition, 1993, σελ 123-132, 270-279, 413.
- D. Goleman, η Συναισθηματική Νοημοσύνη στο χώρο της Εργασίας, εκδόσεις ΕΛΛΗΝΙΚΑ ΓΡΑΜΜΑΤΑ, 2000, σελ. 15.
- L. Gratton, " La dolce vita – Motivated workforces", People Management, 11/09/2003, σελ. 20.
- Αμίνα Μοσκόφ, " Γιατί δεν έχω καλές σχέσεις με τους συναδέλφους μου?", ένθετο VITA ψυχολογία, τεύχος 14, του VITA τεύχος 71, Μάρτιος 2003 σελ 24.

- Τ. Μιχαλάς, Στοιχεία Επαγγελματικής Δεοντολογίας: πώς να συμπεριφέρεσαι στη δουλειά σου, εκδόσεις ΙΩΝ, 1998, σελ.95-100.
- Τ. Μιχαλάς, Δημόσιες Σχέσεις: εργαλείο δημιουργίας-επιτυχίας, εκδόσεις ΙΩΝ, 1999, σελ 15-19.
- Γ. Σκλαβούνης, Ολοκληρωμένες Δημόσιες Σχέσεις και Ελληνική πραγματικότητα, εκδόσεις ΕΛΛΗΝ, 1999, σελ. 33-36.
- Λ. Νικολάου-Σμοκοβίτη, Οργανισμοί, Διοίκηση και Κοινωνία, εκδόσεις ΣΤΑΜΟΥΛΗΣ, 1990, σελ. 79-83.
- Τ. Mitchell, People in Organizations: Understanding their Behavior, McGraw – Hill, σελ 135.
- R. Dubin, Human Relations in Administration, Prentice Hall, 1974, σελ. 140-160, 108-112.
- R. Steers, Introduction to Organizational Behavior, Goodyear, 1981, σελ. 182-185, 290
- R. Kegan / L. Lahey, “ The Real Reason People Won’t Change”, Harvard Business Review, November 2001, σελ 85.
- N. Nicholson, “ How Hardwired is Human Behavior?”, Harvard Business Review, July-August 1998, σελ 135, 142.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΤΡΙΤΟ

ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΗ ΚΑΙ ΔΙΑΠΡΟΣΩΠΙΚΗ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ

3.1 Εισαγωγή

Η μετάβαση της κοινωνίας και της οικονομίας μας από τη βιομηχανική εποχή στην εποχή της πληροφορίας αποτελεί πλέον γεγονός αυταπόδεικτο. Η πληροφορία στις μέρες μας αποτελεί πηγή ισχύος και επιζητείται από όλους και στο μέγιστο δυνατό βαθμό. Για παράδειγμα, στη Νέα Οικονομία οι επενδυτές στρέφουν το ενδιαφέρον τους σε επιχειρήσεις διαφορετικές από ότι στην Παλαιά Οικονομία, με αποτέλεσμα κλασσικοί επιχειρηματικοί κολοσσοί του παρελθόντος όπως η General Motors και η Ford, να αποτιμώνται στο ένα δέκατο ή στο ένα πέμπτο της αξίας εταιρειών που δραστηριοποιούνται άμεσα ή έμμεσα στο χώρο της παραγωγής, της επεξεργασίας και της μεταβίβασης πληροφορίας όπως η Microsoft, η Amazon.com, η Cisco κτλ. Η πληροφορία και η επικοινωνία είναι οι κεντρικοί πυλώνες της Νέας Οικονομίας, η οποία στηρίζεται πλέον στην ταχύτητα παραγωγής και διανομής της πληροφορίας προς την πραγματική ή την εν δυνάμει πελατεία της. Η ανάγκη για αύξηση της ταχύτητας στη λήψη αποφάσεων σε συνδυασμό με την παράλληλη αύξηση του αριθμού και της πολυπλοκότητας των παραγόντων που επηρεάζουν τη λήψη των αποφάσεων, καθιστούν σήμερα την επικοινωνία κεντρικό άξονα της αποτελεσματικότητας μιας επιχείρησης.

Η επιχειρησιακή επικοινωνία πραγματοποιείται για διάφορους λόγους, εκούσια ή ακούσια, με οριζόντια ή κάθετη κατεύθυνση, επίσημα ή ανεπίσημα, προς το εσωτερικό ή το εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης. καθοριστικής σημασίας παράγοντες για την αποτελεσματική επικοινωνία μιας επιχείρησης,

αποτελούν η οργανωτική δομή, η εταιρική κουλτούρα, οι αξίες της Διοίκησης, η αποτελεσματική αξιοποίηση της υπάρχουσας τεχνολογίας και η κατάλληλη αναβάθμιση αυτής, η εκπαίδευση του προσωπικού όλων των βαθμίδων της επιχείρησης και η ευαισθητοποίησή τους σε θέματα που μπορούν να επηρεάσουν την ποιότητα της ενδοεπιχειρησιακής επικοινωνίας και κατ' επέκταση και την απόδοση της επιχείρησης.

3.2 Ορισμός και διαδικασία της επικοινωνίας

Επικοινωνία λοιπόν είναι η διαδικασία δημιουργίας, μετάδοσης-ανταλλαγής, ερμηνείας και αξιοποίησης μηνυμάτων και πληροφοριών, αλλά πολλές φορές και η διαδικασία μετάδοσης αντικειμένων (πχ όταν αγγίζουμε ένα δώρο κτλ). Για να γίνει η διαδικασία της επικοινωνίας, πρέπει να υπάρχουν τουλάχιστον δύο άτομα (επικοινωνία με ένα άτομο δεν υφίσταται), όπου το ένα άτομο έχει το ρόλο του πομπό-αποστολέα των μηνυμάτων-πληροφοριών και το άλλο άτομο(ή τα άλλα άτομα) έχει το ρόλο του αποδέκτη των μηνυμάτων. Σκοπός της ουσιαστικής και αποτελεσματικής επικοινωνίας είναι να βρεθεί κοινό σημείο αναφοράς για πομπό και δέκτη, να λειτουργήσουν στο ίδιο μήκος κύματος ώστε τελικά να λάβει και να κατανοήσει ο δέκτης τα μηνύματα που του έστειλε ο πομπός. Η επικοινωνία είναι ένας τρόπος προσέγγισης των άλλων ανθρώπων μέσα από μια διαδικασία αποστολής-μετάδοσης ιδεών, γεγονότων, σκέψεων, συναισθημάτων και αξιών, και η οποία διαδικασία δημιουργεί μια σημαντική νοερή γέφυρα μεταξύ των ατόμων ώστε να μπορούν να μοιράζονται γνώσεις και συναισθήματα, ξεπερνώντας έτσι διαχωριστικά εμπόδια που υπάρχουν ανάμεσά τους όπως διαφωνίες και παρεξηγήσεις διαφόρων τύπων.

Στο προηγούμενο κεφάλαιο ορίσαμε ως επικοινωνία τη διαδικασία δημιουργίας, ανταλλαγής, ερμηνείας και αξιολόγησης –αξιοποίησης συμβόλων, σημάτων, πληροφοριών και μηνυμάτων. Η διαδικασία αυτή που επίσης παρουσιάστηκε ως συνώνυμη-ταυτόσημη της έννοιας της συμπεριφοράς, περνάει από διάφορα στάδια και έχει ως εξής:

- **Ιδέα:** σε αυτό το στάδιο ο πομπός-αποστολέας συλλαμβάνει και μορφοποιεί τις αρχικές του σκέψεις, τις οργανώνει σε μια λογική σειρά και γενικά ανακαλύπτει το σκοπό-λόγο που θέλει να επικοινωνήσει.
- **Κωδικοποίηση:** ο πομπός διατυπώνει-εκφράζει τις ιδέες και τις σκέψεις του με τη βοήθεια λέξεων, σχημάτων, συμβόλων, κινήσεων των χεριών, στάσεων του σώματος και εκφράσεων του προσώπου.
- **Μετάδοση:** ο πομπός διαλέγει το κατάλληλο κανάλι μετάδοσης του μηνύματος ώστε να το κατανοήσει ο δέκτης. Τα πιο συνηθισμένα κανάλια μετάδοσης είναι: α) μονόδρομη, δηλαδή όχι πρόσωπο με πρόσωπο πχ e-mail, αναφορές, επιστολές, υπομνήματα και γραπτά κείμενα β) αμφίδρομη, πρόσωπο με πρόσωπο όπως άτυπες συζητήσεις, ομιλίες, τηλεσυνεδριάσεις γ) αμφίδρομη, όχι πρόσωπο με πρόσωπο πχ μέσω τηλεφώνου. Η επιλογή ακατάλληλου καναλιού μπορεί να προκαλέσει δυσανάγνωση του μηνύματος και να επηρεάσει αρνητικά τις ανθρώπινες σχέσεις με τον δέκτη. Η πρόσωπο με πρόσωπο μετάδοση είναι πιο αποτελεσματική γιατί με την άμεση ανατροφοδότηση του δέκτη μπορούν να διευκρινιστούν ανακρίβειες και παρεξηγήσεις στο μήνυμα και επίσης ο δέκτης έχει τη δυνατότητα εκτός από το προφορικό μήνυμα να παρατηρήσει και την γλώσσα του

σώματος του πομπού, τις εκφράσεις και χειρονομίες του, που θα βοηθήσουν σε ουσιαστικότερη κατανόηση του μηνύματος.

- **Αποκωδικοποίηση:** εδώ αναλαμβάνει ρόλο ο δέκτης, ο οποίος λαμβάνει το μήνυμα και το αποκωδικοποιεί προκειμένου να το ερμηνεύσει και να το κατανοήσει.
- **Ιδέα:** το στάδιο αυτό αναφέρεται στο κατά πόσο αυτό που κατανόησε ο δέκτης συμπίπτει με το μήνυμα του πομπού. Το στάδιο αυτό αλλά και το προηγούμενο επηρεάζονται από διάφορα εμπόδια-θορύβους κατά τη λήψη του μηνύματος, από αντιλήψεις, στερεότυπα, προκαταλήψεις, γνώσεις-ικανότητες του δέκτη(πχ δέκτης με στερεότυπες απόψεις και προκαταλήψεις δεν είναι ανοικτός και πρόθυμος απέναντι σε νέες-διαφορετικές ιδέες. Παρεμποδίζεται στη λήψη του μηνύματος με ανοικτό μυαλό).
- **Ανατροφοδότηση-επαναπληροφόρηση:** ο δέκτης ανταποκρίνεται στο μήνυμα του πομπού στέλνοντάς του με τη σειρά του μήνυμα με το οποίο πληροφορεί τον πομπό για το βαθμό κατανόησης και αποδοχής του αρχικού μηνύματος. Αυτή η επαναπληροφόρηση-ανάδραση του δέκτη προς τον πομπό ξεκινά εκ νέου την διαδικασία της επικοινωνίας εναλλάσσοντας τους ρόλους τους.

Η επικοινωνία είναι μια ανθρώπινη διαδικασία με την οποία ο πομπός αποστέλλει μηνύματα στον δέκτη επιθυμώντας και αναμένοντας συγχρόνως ανταπόκριση από αυτόν στο βαθμό που έχει αυτός οριοθετήσει και εκτιμήσει. Όμως η επικοινωνία συχνά παρεμποδίζεται και γίνεται αναποτελεσματική

εξαιτίας των **διαφορών** που υπάρχουν μεταξύ πομπού και δέκτη στα εξής επίπεδα:

- **Ατομικής υποδομής:** είναι απόλυτα φυσιολογικό και παραδεκτό ότι οι άνθρωποι διαφέρουν σε πολλά στοιχεία όπως ηλικία, φύλο, πολιτιστικό και μορφωτικό επίπεδο, πολιτικές και θρησκευτικές πεποιθήσεις, αξίες, ιδιοσυγκρασία, αδυναμίες και ιδιαιτερότητες, προσωπικότητα κ.α. Έτσι η επικοινωνία μεταξύ ατόμων με πολλές και σημαντικές διαφορές, δυσκολεύει λόγω της διαφορετικής θεώρησης των πραγμάτων από τις δύο πλευρές.
- **Ιεραρχίας:** η επικοινωνία μεταξύ ατόμων διαφορετικής ιεραρχικής θέσης, δυσκολεύει από το γεγονός ότι ο ένας προΐσταται του άλλου και από τα τείχη της εξουσίας-δύναμης που απορρέει από τη θέση που κατέχει ο ένας από τους δύο. Για παράδειγμα ο υφιστάμενος-δέκτης διστάζει να ζητήσει διευκρινήσεις για ασαφή μηνύματα λόγω του φόβου του προς το κύρος-θέση του πομπού. Είναι σημαντικός ο τρόπος διοίκησης και η επικοινωνιακή ικανότητα του στελέχους-πομπού για να αρθούν τέτοιες δυσκολίες, καθώς και ο τρόπος που η εταιρεία έχει διαμοιράσει τους ρόλους- ευθύνες στους εργαζομένους και πως αυτοί τους έχουν αποδεχθεί και σε τι βαθμό.
- **Ψυχολογικής φόρτισης την συγκεκριμένη στιγμή εκπομπής του μηνύματος:** το ομαλό επικοινωνιακό πλαίσιο που απαιτείται για την ολοκλήρωση της επικοινωνιακής διαδικασίας, εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από την ήρεμη ψυχολογική κατάσταση και των δυο πλευρών την συγκεκριμένη στιγμή εκπομπής και κατανόησης του περιεχομένου του μηνύματος. Ειδικά ο πομπός πρέπει να είναι σε ήρεμη ψυχολογική κατάσταση και να διερευνά και την αντίστοιχη ψυχολογική φόρτιση του δέκτη ώστε να επιλέγει την κατάλληλη επικοινωνιακή τακτική κάθε φορά. Αν

ο πομπός είναι συναισθηματικά φορτισμένος, τότε ή πρέπει να αναβάλλει τη διαδικασία για κάποια στιγμή που θα είναι ήρεμος ή πρέπει να αποφύγει να στείλει μηνύματα που ίσως δημιουργήσουν αντιδράσεις.

- **Ερμηνείας λέξεων και φράσεων:** ο καθένας ανάλογα με τα προσωπικά του βιώματα-εμπειρίες σχετικά με λέξεις ή φράσεις, προδίδει και την δική του ξεχωριστή ερμηνεία σε αυτές. Η κάθε λέξη περικλείει και ένα αντίστοιχο νόημα που ο καθένας έχει οριοθετήσει, αποδίδοντας σε αυτή την υποκειμενική βαρύτητα που αυτός έχει προσδώσει. Για παράδειγμα αν ο πομπός χρησιμοποιήσει λέξεις ή τεχνολογικές ορολογίες που ο δέκτης δεν γνωρίζει, τότε θα ελάχιστα από το περιεχόμενο του μηνύματος θα γίνουν αντιληπτά από τον δέκτη.
- **Συναισθηματικών αντιδράσεων:** κάθε άτομο αντιδρά συναισθηματικά με διαφορετικό τρόπο και ένταση σε κάποια δεδομένη κατάσταση ή έκτακτο γεγονός, σε σύγκριση με κάποιο άλλο άτομο, επειδή υφίστανται διαφορές στην ψυχοσύνθεσή τους και τον συναισθηματικό τους κόσμο. Και στην επικοινωνιακή διαδικασία, η κατανόηση του περιεχομένου ενός μηνύματος εξαρτάται από την γενικότερη ψυχολογική κατάσταση των ατόμων και τον τρόπο που αντιδρούν επηρεαζόμενοι από τον συναισθηματικό τους κόσμο. Άρα πρέπει ο ουσιαστικά υπεύθυνος για την ομαλή ροή του μηνύματος πομπός-αποστολέας, να έχει αυτοσυγκράτηση και στην σχέση του με τον δέκτη ,όσον αφορά την επικοινωνιακή διαδικασία, να έχει όσο το δυνατόν μεγαλύτερη ταυτότητα συναισθηματικών αντιδράσεων ανάλογου και ήπιου κλίματος.

3.3 Σημαντικότητα-Χρησιμότητα του ρόλου της επικοινωνίας

Αν και διάφορες επιστημονικές έρευνες έχουν δείξει ότι η άμεση σχέση μεταξύ επικοινωνίας και επίδοσης-απόδοσης είναι αρνητική, ωστόσο ο ρόλος της επικοινωνίας είναι πολύ σημαντικός για τις επιχειρήσεις, έχοντας άμεση επίδραση σε θέματα όπως η προαγωγή της ομαδικότητας, η εργασιακή ικανοποίηση, η δημιουργία αφοσιωμένων εργαζομένων, η αντιμετώπιση συγκρούσεων και καταστάσεων στρες. Η αποτελεσματική επικοινωνία συμβάλει στην καλή λειτουργία και ανάπτυξη της επιχείρησης, στην βελτίωση και ανάπτυξη των στελεχών και των εργαζομένων, καθώς και στην βελτίωση του ατόμου για αποτελεσματική συνύπαρξη στο κοινωνικό σύνολο.

Οι μάνατζερ διαπιστώνοντας ότι το πολυτιμότερο στοιχείο των επιχειρήσεων είναι το ανθρώπινο δυναμικό τους, το οποίο χρειάζεται ιδιαίτερη αντιμετώπιση λόγω πολλών και ποικίλων προβλημάτων και ακαμψίας στη διαχείρισή του, προσπαθούν με κύριο εργαλείο την επικοινωνία να προγραμματίσουν, να οργανώσουν, να συντονίσουν, να στελεχώσουν, να ελέγξουν και να διευθύνουν το προσωπικό. Με την καθιέρωση κανόνων αποτελεσματικής επικοινωνίας προσπαθούν να προάγουν και να βελτιώσουν συμπεριφορές και σχέσεις μεταξύ των εργαζομένων και της επιχείρησης, ώστε να επιτύχουν στο εργασιακό περιβάλλον ένα καλό κλίμα παραγωγικής συνεργασίας, ομαλής και αρμονικής συμβίωσης χωρίς συγκρούσεις ή έντονες αντιπαραθέσεις, αλλά με συντονισμένες ενέργειες δράσης.

Επίσης η επικοινωνία , βασιζόμενη στην υπόθεση του ότι όσο περισσότερη και καλύτερη πληροφόρηση έχουν οι εργαζόμενοι τόσο καλύτερα αποδίδουν και εκπληρώνουν-επιτυγχάνουν ατομικούς και επιχειρησιακούς στόχους, συμβάλλει στην έγκυρη και έγκαιρη αποστολή, αντικειμενική και δίκαιη

διαχείριση, διάχυση και κατανόηση του πληροφοριακού υλικού που κυκλοφορεί στο εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης. Σκοπός της η απαιτούμενη θετική αντίδραση των αποδεκτών προκειμένου να υλοποιούνται αποτελεσματικά οι στόχοι τόσο των επιμέρους τομέων όσο και ολόκληρης της επιχείρησης. Η αποτελεσματική πληροφόρηση των στελεχών και εργαζομένων στην επιχείρηση, που πηγάζει από την απόκτηση και διάχυση της πληροφορίας στους αρμόδιους, καθώς και η ομαλή και εποικοδομητική κυκλοφορία της στο εσωτερικό και εξωτερικό επιχειρησιακό περιβάλλον αποτελεί τον ακρογωνιαίο λίθο της καλής λειτουργίας της, αποτελώντας συγχρόνως το βασικό εργαλείο της αναπτυξιακής της πορείας.

Η επικοινωνία είναι πολύ σημαντική σε θέματα υποκίνησης των εργαζομένων και εκδηλώνεται όταν οι μάνατζερ βγαίνουν από τα γραφεία τους ρίχνοντας τους ιεραρχικούς τοίχους απομόνωσης, γνωρίζουν τους υφισταμένους τους, έρχονται σε προσωπική επαφή μαζί τους, επικοινωνούν μαζί τους συχνά και με ειλικρίνεια-τιμιότητα, τους δίνουν οδηγίες και κατευθύνσεις σε θέματα εργασίας, μοιράζονται μαζί τους ιδέες και συναισθήματα, τους εξηγούν την εταιρική κουλτούρα. Όλα αυτά επηρεάζουν θετικά την παραγωγικότητα και αποδοτικότητα των εργαζομένων και ειδικά αν η επικοινωνία είναι ουσιαστική και αμφίδρομη, τότε οι εργαζόμενοι πληροφορούνται για τα σχέδια-πολιτικές της διοίκησης, η διοίκηση ακούει προτάσεις-απόψεις των εργαζομένων, καλλιεργείται ένα κλίμα αφοσίωσης στους υπαλλήλους οι οποίοι διατηρούνται και καλά πληροφορημένοι και ικανοποιημένοι λόγω αυτής της επικοινωνίας και της ευγένειας από πλευράς διοίκησης , η οποία τους κάνει να νιώθουν σημαντικοί, χρήσιμοι και ότι συμμετέχουν στη λήψη αποφάσεων. Γενικά το συναίσθημα για την εργασία και

τις συνδεδεμένες με αυτή αμοιβές (υλικές και ηθικές) εξαρτώνται σε μεγάλο βαθμό από την επικοινωνία των υπαλλήλων με τους προϊσταμένους και άλλους φορείς διεύθυνσης-διοίκησης.

Σε καταστάσεις αλλαγών όπως για παράδειγμα επιχειρησιακή αναδόμηση, συγχωνεύσεις, περικοπές μισθών, μείωση προσωπικού (downsizing), περιορισμός προϋπολογισμού-budget επιχείρησης και ειδικά όταν λόγω αναποτελεσματικών επικοινωνιακών τακτικών επικρατεί κλίμα ανασφάλειας-αβεβαιότητας και διαβρωτικών φημών-διαδόσεων, τότε η χρήση αποτελεσματικής επικοινωνίας κρίνεται απαραίτητη. Η σωστή επικοινωνία έρχεται να πληροφορήσει για τις αλλαγές, τα νέα δεδομένα και τις ανάγκες που τα επιτάσσουν, δίνει νέα κίνητρα για απόδοση, καινοτομία και αφοσίωση στο έργο και την εταιρεία, ενδυναμώνει δηλαδή τους εργαζομένους. Επίσης μέσα από την άμεση και ξεκάθαρη διεκδίκηση δικαιωμάτων και αντιμετώπιση των παρεξηγήσεων και προβλημάτων, επιτυγχάνει ανάληψη ευθυνών και ξεκαθάρισμα ρόλων καθώς επίσης και την διάλυση της ασάφειας, της σύγχυσης, του κλίματος αβεβαιότητας, ώστε να μην συντηρείται και διαιωνίζεται από φήμες-διαδόσεις το πρόβλημα-κλίμα αβεβαιότητας.

Βέβαια η εξέλιξη της επιχειρησιακής επικοινωνίας και η καθιέρωσή της ως απαραίτητο εργαλείο εφαρμογής των δραστηριοτήτων της διοίκησης και της αξιοποίησης του ανθρωπίνου δυναμικού των επιχειρήσεων, καθώς και η καθιέρωσή της ως μέσο καλής λειτουργίας και ανάπτυξης των επιχειρήσεων σε γενικότερο επίπεδο, επηρεάζονται από διάφορους παράγοντες όπως οι :

- Διεύρυνση του μεγέθους των επιχειρήσεων
- Ταχύτητα της αγοράς
- Διεύρυνση του όγκου εργασίας

- Οργανωτική δομή των επιχειρήσεων
- Φύση των επιχειρήσεων
- Ανάπτυξη της Διοίκησης των Ανθρωπίνων Πόρων
- Κατανομή εργασίας σε περισσότερα στελέχη
- Εφαρμογή μοντέρνων αρχών της Διοικητικής Επιστήμης
- Ραγδαία και συνεχής εξέλιξη των τεχνολογιών
- Καλλιέργεια κλίματος καλών ανθρωπίνων σχέσεων

Συμπερασματικά , τέσσερα είναι τα κύρια διακριτά μέρη στα οποία η αποτελεσματική επικοινωνία συμβάλλει στην αποδοτική λειτουργία τους:

- **Επιχείρηση:** για την επιχείρηση η οποία προσπαθεί να λειτουργήσει αποτελεσματικά σε ένα δύσκολο και ανταγωνιστικό περιβάλλον της αγοράς η οποία συνεχώς τροποποιεί τα στοιχεία που την συνθέτουν, η αποτελεσματική επικοινωνία υποβοηθάει στο να υλοποιήσει σκοπούς και στόχους της. Τα κυριότερα οφέλη που προκύπτουν για την επιχείρηση από την χρήση αποτελεσματικών μεθόδων επικοινωνίας είναι: *η ισχυροποίηση και βελτίωση του καλού ονόματος της επιχείρησης, η διευκόλυνση της ομαλής λειτουργίας της, η προμοδότηση της αναπτυξιακής της πορείας, η ανάπτυξη και λειτουργία ενός λειτουργικού δικτύου πληροφοριών, η βελτίωση της ικανότητας συνύπαρξης και συνεργασίας, η καλλιέργεια κλίματος καλών σχέσεων με το εξωτερικό περιβάλλον της, η διευκόλυνση και ενίσχυση του επιθυμητού επιχειρηματικού κλίματος στο εσωτερικό περιβάλλον της, η ανάπτυξη και καλλιέργεια θετικού επικοινωνιακού κλίματος, η εξυπηρέτηση και εκπλήρωση του σκοπού της επιχείρησης, η υλοποίηση στόχων της σε μακροχρόνιο και βραχυχρόνιο επίπεδο, η*

επικράτηση κλίματος συνοχής και ενότητας μεταξύ επιχείρησης, στελεχών και εργαζομένων, η διατήρηση κλίματος σεβασμού στην αξιοπρέπεια και την προσωπικότητα κάθε ανθρώπου.

- **Στελέχη:** για τα στελέχη για τα οποία η αποτελεσματική επιχειρησιακή επικοινωνία αποτελεί εργαλείο εργασίας προκειμένου να δραστηριοποιηθούν για να φέρουν εις πέρας το δύσκολο έργο που έχουν αναλάβει. Τα κυριότερα οφέλη για τα στελέχη που χρησιμοποιούν την αποτελεσματική επικοινωνία ως εργαλείο δουλειάς είναι: *η διευκόλυνση και εξυπηρέτηση όλων των λειτουργιών που επιτελούν τα στελέχη, η δυνατότητα και ευχέρεια υποκίνησης του προσωπικού τους, η ενίσχυση και διασφάλιση της συνοχής και αποτελεσματικότητας της «ομάδας των στελεχών» της επιχείρησης όλων των τομέων, η δημιουργία κατάλληλης υποδομής για λήψη ορθολογικότερων αποφάσεων, η ανάδειξη και ενεργοποίηση των ηγετικών προσόντων των στελεχών και η καθιέρωση «αδιαμφισβήτητων αρχηγών», η ανάπτυξη και καλλιέργεια των διαπραγματευτικών ικανοτήτων που το στέλεχος δεν είχε αξιοποιήσει έως τώρα, η επίλυση προβλημάτων που προκύπτουν στο χώρο εργασίας, η άρση των συγκρούσεων μεταξύ των εργαζομένων, η ευκαιρία για προσωπική προβολή και καταξίωση σε επιχειρησιακό και κοινωνικό επίπεδο.*
- **Εργαζόμενοι:** για τους εργαζόμενους οι οποίοι υποχρεούνται να συμβιώσουν και να συνεργαστούν με άλλα άτομα τα οποία παρουσιάζουν έντονες διαφορές στον τρόπο συμπεριφοράς τους, τα οφέλη είναι: *η διευκόλυνση της συνεργασίας και η ανετότερη συμβίωση των εργαζομένων, η καλλιέργεια θετικών συμπεριφορών, η ανάπτυξη θετικών πρωτοβουλιών και άμιλλας, η εξυπηρέτηση και υλοποίηση προσωπικών στόχων των*

εργαζομένων, η βελτίωση και αύξηση του ποσοτικού και ποιοτικού παραγωγικού αποτελέσματος του εργαζομένου, η βελτίωση του επιπέδου συνεννόησης και κατανόησης μεταξύ των εργαζομένων.

- **Κοινωνία:** για την κοινωνία η οποία εμπλουτίζεται με πολίτες οι οποίοι είναι ευχαριστημένοι από τη δουλειά τους, έχουν την δυνατότητα να συμβιώνουν σε ομάδες και να συνεργάζονται με πνεύμα κατανόησης και συνεργασίας για να υλοποιήσουν κοινούς στόχους, τα κυριότερα οφέλη είναι ότι: *βελτιώνονται οι προοπτικές ομαλότερης συμβίωσης των ανθρώπων, δραστηριοποιούνται οι εργαζόμενοι σε κοινωνικό επίπεδο, περιορίζεται η ενεργοποίηση των αρνητικών χαρακτηριστικών γνωρισμάτων του κάθε εργαζόμενου.*

3.4 Βασικές αρχές – υποθέσεις και λειτουργίες της επικοινωνίας

Στην ικανότητα των ανθρώπων να επικοινωνήσουν αποτελεσματικά, ασκείται μεγάλη επίδραση από πέντε βασικές αρχές που διέπουν κάθε περίπτωση επικοινωνίας. Πιο συγκεκριμένα, η επικοινωνία έχει σκοπό, είναι συνεχής, τα μηνύματα της επικοινωνίας ποικίλλουν σε σχέση με τη συνειδητή κωδικοποίηση, η επικοινωνία είναι σχετική αλλά και αποτελεί προϊόν εκμάθησης. Αναλυτικότερα:

Σκοπός της επικοινωνίας

Όταν οι άνθρωποι επικοινωνούν μεταξύ τους έχουν σίγουρα κάποιο σκοπό. Ο σκοπός μιας συγκεκριμένης συναλλαγής μπορεί να είναι σοβαρός ή ασήμαντος, αλλά είναι και ένας τρόπος να αξιολογήσουμε την επιτυχία της επικοινωνίας με το αναρωτηθούμε εάν έχει επιτύχει το σκοπό της. Αν μια

φαινομενικά επιτυχημένη συναλλαγή-επικοινωνία επιτύχει ή αποτύχει στην επίτευξη του σκοπού της, εξαρτάται από το σκοπό που έχει ο ίδιος ο ομιλητής, ο οποίος χρησιμοποιεί διαφορετική στρατηγική για κάθε διαφορετικό σκοπό αλλά επίσης δεν έχει πάντα συναίσθηση του σκοπού του και ενεργεί ασυνείδητα. Οι σκοποί της επικοινωνίας ταυτίζονται με τις λειτουργίες που εξυπηρετεί η επικοινωνία σε κάθε πτυχή της ανθρώπινης ζωής, και είναι οι εξής:

- **Παροχή πληροφοριών:** οι άνθρωποι επικοινωνούν για ανταλλάσσουν πληροφορίες, οι οποίες αποτελούν βασικό συστατικό της αποτελεσματικής λήψης αποφάσεων. Τα στελέχη και οι απλοί εργαζόμενοι χρειάζονται πληροφορίες για τους στόχους και πορείες δράσης, για μελλοντικά γεγονότα και για τα πιθανά αποτελέσματα των αποφάσεών τους, ώστε να πάρουν τις πιο σωστές αποφάσεις.
- **Επιρροή και παρακίνηση των άλλων:** ορισμένοι μελετητές υποστηρίζουν ότι πρωταρχικός σκοπός κάθε προσπάθειας για επικοινωνία είναι να επηρεάσει τη συμπεριφορά των άλλων. Η επικοινωνία ενθαρρύνει την αποδοχή των οργανωσιακών στόχων από τους εργαζομένους και έτσι επιτυγχάνεται η παρακίνησή τους σύμφωνα με τη θέληση της Διοίκησης. Όσο πιο ψηλά στην ιεραρχία βρίσκονται τα στελέχη τόσο πιο μεγάλη η ανάγκη της ικανότητας να πείθουν και του να δίνουν εντολές προς τους υφισταμένους.
- **Αυτοπροσδιορισμός και αναγνώριση:** οι άνθρωποι επικοινωνούν για να ενισχύσουν και να διατηρήσουν την αίσθηση του εαυτού τους, και μέσω της επικοινωνίας επιζητούν την αναγνώριση του ατόμου τους δίνοντας ορισμό του εαυτού τους. Επίσης σε διάφορα ερωτήματα του τύπου πχ εάν είναι

επιτυχημένοι και σε τι, εάν έγιναν κατανοητοί σε αυτό που έλεγαν κτλ, απαντήσεις παίρνουν από τις πληροφορίες που λαμβάνουν μέσω της λεκτικής και σωματοκινητικής επικοινωνίας με τους άλλους.

- **Ανάπτυξη σχέσεων:** τα άτομα επικοινωνούν για να αναπτύξουν σχέσεις με τους άλλους και να τους μάθουν-γνωρίσουν καλύτερα μέσω της επικοινωνίας μαζί τους. Οι σχέσεις των ανθρώπων (επαγγελματικές, κοινωνικές, φιλικές, προσωπικές) σπάνια παραμένουν ίδιες. Αντίθετα μέσω της επικοινωνίας οι σχέσεις των ανθρώπων διευρύνονται, βαθαίνονται, τελματώνονται ή σβήνουν. Αυτό το βασικό στοιχείο της ζωής κάθε ανθρώπου είναι πολύ σημαντικό για τη διαπροσωπική διαδικασία της επικοινωνίας. Η επικοινωνία με συνενωτικό σκοπό στοχεύει στην προσέγγιση των άλλων για λόγους-αίτια ψυχολογικά όπως η αποδοχή και η αναγνώριση.
- **Κοινωνικές υποχρεώσεις:** επικοινωνούμε εμείς οι άνθρωποι για να αντεπεξέλθουμε στις κοινωνικές μας υποχρεώσεις. Όταν χαιρετάμε τους άλλους στο δρόμο ή στους χώρους εργασίας ακόμα και αν δεν τους ξέρουμε πολύ καλά, απλά συμμορφωνόμαστε με τα κοινωνικά πρότυπα αναγνωρίζοντας ανθρώπους που ξέρουμε και εργαζόμαστε στην ίδια εταιρεία, χρησιμοποιώντας φράσεις και κινήσεις που έχουμε μάθει να χρησιμοποιούμε υπό αυτές τις προϋποθέσεις. Η ανάγκη που αισθανόμαστε να αναγνωρίζουμε τους άλλους και να σεβόμαστε άλλες κοινωνικές υποχρεώσεις εξυπηρετεί την επίδειξη των δεσμών που έχουμε με τους άλλους ανθρώπους, είτε έχουμε είτε όχι κάποια σχέση μαζί τους.
- **Κάλυψη αναγκών:** σύμφωνα με τους ψυχολόγους, ο άνθρωπος είναι «ζώο κοινωνικό» και χρειάζεται την ύπαρξη των άλλων ανθρώπων όπως

χρειάζεται και την τροφή, το νερό, τη στέγη κτλ. Πολλές φορές οι άνθρωποι συζητούν για ασήμαντα πράγματα τα οποία δεν θυμούνται λίγα λεπτά μετά, ανταλλάσσουν μικρό αριθμό σημαντικών πληροφοριών αλλά τελικά έχουν καλύψει μια πολύ απλή αλλά και βασική τους ανάγκη του να επικοινωνήσουν με ένα άλλο ανθρώπινο όν. Τα άτομα που είναι αποκομμένα από τους υπολοίπους και από κάθε επαφή μαζί τους, έχουν παραισθήσεις, χάνουν τον κινητικό τους συντονισμό και γίνονται σε γενικές γραμμές δυσπροσάρμοστοι.

- **Δημιουργία υψηλού ηθικού:** η επικοινωνία επιτρέπει την εκδήλωση των συναισθημάτων και την ικανοποίηση των κοινωνικών αναγκών, ενώ επίσης μπορεί να βοηθήσει στην αποφυγή δυσαρεσκειών, στην άμβλυση αρνητικών συναισθημάτων, στην αντιμετώπιση προβλημάτων και συγκρούσεων, στην άμεση και ξεκάθαρη διεκδίκηση δικαιωμάτων, στην διαλεύκανση κλίματος αβεβαιότητας και ασάφειας κ.α.
- **Έλεγχος:** η αποτελεσματική επικοινωνία βοηθάει στον έλεγχο αφού μέσω αυτής αποσαφηνίζονται τα καθήκοντα, οι εξουσίες, οι ευθύνες, και έτσι γίνεται δυνατός ο έλεγχος της συμπεριφοράς και της απόδοσης των εργαζομένων. Αν υπάρχει κάποια ασάφεια σε αυτά τα θέματα είναι δύσκολο έως αδύνατο να απομονωθούν και να προσδιοριστούν οι πηγές των προβλημάτων και κατ'επέκταση να αναληφθούν διορθωτικές ενέργειες.

Η συνεχής φύση της επικοινωνίας

Επειδή η επικοινωνία είναι τόσο λεκτική όσο και σωματοκινητική, στέλνουμε συνεχώς μηνύματα μέσω της συμπεριφοράς μας, από τα οποία οι άλλοι βγάζουν ορισμένα νοηματικά συμπεράσματα. Ακόμα και η σιωπή ή η

απουσία μας αποτελούν συμπεριφορά επικοινωνίας αν τελικά κάποιος λαμβάνει νοήματα από αυτές. Αυτό συμβαίνει γιατί η σωματοκινητική μας συμπεριφορά αντιπροσωπεύει τις αντιδράσεις στο περιβάλλον και στους ανθρώπους γύρω μας (πχ αν είμαστε νευρικοί, μπερδεμένοι ή οτιδήποτε άλλο τότε η γλώσσα του σώματός μας και του προσώπου μας θα λειτουργήσει ανάλογα και θα το φανερώσει-μεταδώσει και στους άλλους ως μήνυμα). Για να θεωρούμαστε επιτυχημένοι στην επικοινωνία θα πρέπει να είμαστε γνώστες των μηνυμάτων , που συνεχώς στέλνουμε στους άλλους, στο κατά πόσο είναι τα μηνύματα αυτά σαφή ή υπονοούμενα.

Τα μηνύματα της επικοινωνίας ποικίλλουν σε σχέση με τη συνειδητή κωδικοποίηση

Το μήνυμα που μεταδίδεται σε μια δεδομένη στιγμή μπορεί να είναι αυθόρμητο, μπορεί να στηρίζεται σε προηγούμενες αντιδράσεις ή μπορεί να έχει προετοιμαστεί σύμφωνα με την κατανόηση μιας κατάστασης.

Όλοι μας επικοινωνούμε αυθόρμητα με κάποιες φράσεις, ειδικά σε διαπροσωπικές συναλλαγές όπου ένα μεγάλο μέρος της επικοινωνίας μας είναι αυθόρμητο και φυσικό, αν και όχι πάντα πρόπον. Για παράδειγμα όταν αυθόρμητα φωνάζουμε σε κάποιον για να τον αντιμετωπίσουμε επειδή στα πλαίσια μιας συζήτησης διαφωνεί έντονα σε αυτά που εμείς υποστηρίζουμε.

Ένα άλλο μεγάλο μέρος της επικοινωνίας μας, ωστόσο είναι βασισμένο σε προηγούμενες αντιδράσεις ή σενάρια, όπου σενάρια “ μια αυστηρά καθορισμένη σειρά αντιπροσωπευτικών γεγονότων σε μια άριστα κατανοητή περίσταση”. Έτσι σε κάποιες περιπτώσεις επικοινωνίας χρησιμοποιούμε φράσεις-ενέργειες που έχουμε μάθει ως πρόπουσες σε συγκεκριμένες

περιστάσεις, βάσει των σεναρίων που μάθαμε από μικρή ηλικία (πχ καλοί τρόποι στο τραπέζι κατά τη διάρκεια γεύματος εργασίας). Τα σωστά σενάρια μπορούν να βελτιώσουν τις επικοινωνιακές μας ικανότητες και για να χρησιμοποιήσουμε αποτελεσματικά τις σωστές αντιδράσεις σε συχνά περιστατικά θα πρέπει να τις μάθουμε και να τις εφαρμόζουμε.

Βέβαια, κάποιες φορές τα μηνύματα θα πρέπει να εκφράζονται προσεκτικά για να είναι σύμφωνα με τις απαιτήσεις των συγκεκριμένων περιστάσεων. Τα προσχεδιασμένα μηνύματα περιλαμβάνουν και εκείνα που διαμορφώνονται αμέσως όταν επιλέγουμε προσεκτικά τις λέξεις μας ώστε να μεταδώσουμε ένα ακριβές νόημα, αποφεύγοντας προσβλητικά σχόλια και αποφεύγοντας να προσαρμόσουμε τη δική μας συμπεριφορά στην τυπικότητα που απαιτεί ένα συγκεκριμένο περιβάλλον επικοινωνίας. Σε άλλες περιστάσεις , ο προσχεδιασμός περιλαμβάνει τη διαμόρφωση ενός ικανού μέρους του μηνύματος νωρίτερα όπως συμβαίνει πχ στην περίπτωση μιας συζήτησης με το διευθυντή περί αυξήσεως μισθού ή στην περίπτωση δημόσιας ομιλίας προς τους εργαζομένους ή τους μετόχους μιας εταιρείας. Οι σωστά σχεδιασμένες απαντήσεις είναι ίσως το ιδανικό μέσο επικοινωνίας, και όταν είμαστε στη θέση να οραματιζόμαστε καθαρά αυτό που θέλουμε να πούμε και τον τρόπο που θέλουμε να το πούμε, τότε βρισκόμαστε ήδη στην πορεία του να επιτύχουμε άριστη επικοινωνία.

Η σχετική φύση της επικοινωνίας

Η επικοινωνία λαμβάνει χώρα σε ένα περιβάλλον που εσωκλείει τη σχέση αυτών που συμμετέχουν, και όσον αφορά το περιβάλλον υπάρχουν τα εξής είδη στα οποία αναφερόμαστε:

- **Διαπροσωπική επικοινωνία:** που έχει ως πρωταρχικό σκοπό να διαμορφώνει, να διατηρεί ή να βελτιώνει τις σχέσεις μας με τους άλλους ανθρώπους.
- **Ομαδική επικοινωνία:** που σκοπός της είναι η λήψη αποφάσεων και ο συντονισμός ενεργειών για θέματα που είναι κοινά για όλα τα μέλη της ομάδας.
- **Δημόσια ομιλία:** η οποία είναι ένα ξεκάθαρο και σκόπιμο είδος επικοινωνίας, σχεδιασμένο να επιτύχει τους στόχους κάποιου συγκεκριμένου σκοπού και απευθύνεται προς συναδέλφους, υφισταμένους, μετόχους κτλ. Επίσης παίζει σημαντικό ρόλο στη διάδοση των πληροφοριών και λειτουργεί ως καταλύτης για την επίτευξη αλλαγών.

Όταν οι άνθρωποι επικοινωνούν, καθορίζουν τη σχέση τους με βάση την κατανομή ισχύος (συμπληρωματική ή συμμετρική ανθρώπινη σχέση) ή το βαθμό αγάπης που φαίνεται να υπάρχει μεταξύ τους από όσα λένε και από τον τρόπο που τα λένε.

Σε μια *συμπληρωματική σχέση*, το ένα από τα άτομα επιτρέπει στο άλλο να καθορίσει ποιος είναι ο ισχυρότερος και δέχεται την κυριαρχία που του επιβάλλει αυτό το άτομο (πχ σε ομαδικό επίπεδο η σχέση προϊστάμενου και υπαλλήλου, σε επίπεδο δημόσιας ομιλίας η σχέση ομιλητή και κοινού).

Σε μία *ίση ή συμμετρική σχέση*, το κάθε άτομο αμφισβητεί ανά πάσα στιγμή τη γνώμη του άλλου, όσον αφορά το ποιος βρίσκεται σε θέση ισχύος (πχ σχέσεις συναδέλφων ή ομιλητών που υποστηρίζουν διαφορετικές απόψεις σε μια δημόσια συζήτηση). Οι ισοδύναμες σχέσεις λειτουργούν σωστά όταν ο

καθένας από τους δύο δέχεται τη γνώμη του άλλου περί ισοδύναμης σχέσης, αλλά επέρχεται σύγκρουση όταν ο ένας από τους δύο δεν αποδέχεται τη γνώμη του άλλου περί ισχύος.

Ούτε οι συμπληρωματικές ούτε οι συμμετρικές σχέσεις δεν θεωρούνται προτιμητέες. Οι συγκρούσεις είναι πιο συχνές στις συμμετρικές σχέσεις παρά στις συμπληρωματικές, αλλά η κατανομή ισχύος είναι πιο δίκαιη στις συμμετρικές σχέσεις. Η καταλληλότητα της μορφής μιας σχέσης εξαρτάται από τις περιστάσεις και την ψυχολογία των ατόμων που συμμετέχουν σε αυτές.

Η επικοινωνία είναι προϊόν εκμάθησης

Επειδή η επικοινωνία είναι μια φυσιολογική, γενετήσια ικανότητα, οι περισσότεροι άνθρωποι δεν δίνουν προσοχή στις συγκεκριμένες συμπεριφορές που υποδηλώνουν τον τύπο επικοινωνιακής τους συμπεριφοράς και τον τρόπο που μαθεύτηκε αυτή η συμπεριφορά. Έτσι, ο καθένας από εμάς σκέφτεται πως «είμαι αυτός που είμαι και δεν αλλάζω». Ωστόσο, ο τύπος της επικοινωνιακής συμπεριφοράς μας βασίζεται μερικώς σε κάποιες ικανότητες που έχουμε αποκτήσει μέσω εκμάθησης. Επειδή λοιπόν, οι επικοινωνιακές ικανότητες είναι προϊόντα εκμάθησης, μπορούμε να τις αξιολογούμε και να τις βελτιώνουμε μέσω συνειδητής προσπάθειας.

3.5 Είδη – Μορφές της επικοινωνίας

Εκτός από τις δύο κύριες κατηγορίες, την *Λεκτική επικοινωνία* (γραφπή και προφορική) και την *Μη Λεκτική επικοινωνία* (πχ γλώσσα του σώματος-σωματοκινητική επικοινωνία κ.α), στις οποίες διακρίνεται η επικοινωνία και θα αναλυθούν ξεχωριστά στα δύο επόμενα υποκεφάλαια του παρόντος κεφαλαίου,

μπορούμε επίσης βασιζόμενοι σε διάφορα κριτήρια και μεταβλητές να διακρίνουμε τα εξής είδη-μορφές της επικοινωνίας στον εργασιακό χώρο:

Άμεση και Έμμεση

Άμεση επικοινωνία έχουμε όταν τα άτομα κατά τη διάρκεια ανταλλαγής των μηνυμάτων και πληροφοριών βρίσκονται πρόσωπο με πρόσωπο το ένα με το άλλο, σε μια άμεση επαφή με την φυσική παρουσία του πομπού και του δέκτη, όπου ρόλο παίζουν οι ανθρώπινες, διαπροσωπικές και κοινωνικές σχέσεις, η προσωπικότητα και η ικανότητα των συμμετεχόντων στην επικοινωνία, η δυνατότητα υπολογισμού του συνομιλητή και η προσαρμογή στις απαιτήσεις του, και γενικά η προσωπική επαφή και επίδραση του καθενός.

Η έμμεση επικοινωνία διαδραματίζεται όταν γίνεται η συναλλαγή μηνυμάτων και πληροφοριών με κάποια χρονική ή χωρική απόσταση(πχ μέσω τηλεφώνου, τηλεόρασης, φωτογραφίας, εξώφυλλου περιοδικού), ή μέσω κάποιου μεσάζοντα (πχ μέσω διπλωμάτη, αντιπροσώπου). Αυτή η επικοινωνία φέρει συνήθως τα χαρακτηριστικά του μεσάζοντα, ενώ επίσης παρουσιάζει προβλήματα και εμπόδια λόγω της απόστασης μεταξύ πομπού και δέκτη. Αυτά τα προβλήματα είναι λιγότερα στην άμεση επικοινωνία όπου εκλείπει η απόσταση, υπάρχει προσωπική επαφή πομπού και δέκτη, και η δυνατότητα άμεσης επανατροφοδότησης παραμερίζει προβλήματα και εμπόδια όπως παρεξηγήσεις, παρερμηνείες, ασάφειες μηνυμάτων κτλ.

Αμφίδρομη και Μονόδρομη

Αν στην επικοινωνία, είτε άμεση είτε έμμεση, υπάρχει επανατροφοδότηση δηλαδή μια απάντηση-αντίδραση του δέκτη στα ερεθίσματα και μηνύματα που λαμβάνει από τον πομπό, ώστε να υπάρχει εναλλαγή των ρόλων μεταξύ τους, τότε μιλάμε για μια αμφίδρομη-αμοιβαία-

αμφίπλευρη επικοινωνία (πχ πρόσωπο με πρόσωπο, μέσω τηλεφώνου ή αλληλογραφίας). Όταν όμως δεν υπάρχει επανατροφοδότηση της επικοινωνίας, ούτε εναλλαγή ρόλων του πομπού και του δέκτη αλλά απλά ο πομπός μεταβιβάζει το μήνυμα στο δέκτη χωρίς ο τελευταίος να μπορεί να αντιδράσει (πχ σε μια δημόσια ομιλία ή διάλεξη, μέσω βιβλίου ή άρθρου εφημερίδας), τότε μιλάμε για μονόδρομη-μονόπλευρη επικοινωνία.

Ατομική και Μαζική

Ο διαχωρισμός αυτός γίνεται ανάλογα με το αριθμητικό πλήθος των δεκτών στους οποίους απευθύνεται ο πομπός. Έτσι όταν ο πομπός απευθύνεται σε ένα άτομο ή σε λίγα άτομα, τότε έχουμε ατομική-ιδιωτική επικοινωνία ενώ αν στη διαδικασία της επικοινωνίας εμπλακούν περισσότερα άτομα, τότε μιλάμε για μαζική επικοινωνία. Όλα τα είδη επικοινωνίας συνδέονται και εμπλέκονται μεταξύ τους. Για παράδειγμα η μαζική επικοινωνία είναι και μονόπλευρη χωρίς να υπάρχει ουσιαστικά διάλογος αλλά και έμμεση αφού συνήθως γίνεται με τεχνικά μέσα για να προσεγγίσει μεγάλο κοινό δεκτών.

Τυπική επικοινωνία στο εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης

Η τυπική επικοινωνία στο εσωτερικό περιβάλλον κάθε επιχείρησης, καθορίζεται με βάση την ιεραρχική κλίμακα και λειτουργεί σύμφωνα με την οργανωτική δομή, όπως αυτή ορίζεται από την ίδια την επιχείρηση. Επίσης παίρνει τρεις μορφές: κάθετη-καθοδική, κάθετη-ανοδική και οριζόντια.

Η *κάθετη και προς τα κάτω επικοινωνία* έχει κατεύθυνση από τα ανώτατα και ανώτερα στελέχη της ιεραρχίας προς τους υφισταμένους. Τα στελέχη λοιπόν χρησιμοποιώντας διάφορα μέσα όπως ομιλίες, παρατηρήσεις, αποφάσεις, επίσημες ανακοινώσεις και δημοσιεύσεις, εγκυκλίους, κατ' ιδίαν

εντολές, οδηγίες και διευκρινήσεις, κανονισμούς εργασίας κτλ, επικοινωνούν με τους υφιστάμενους υπαλλήλους με σκοπό να τους επηρεάσουν, να τους ξεκαθαρίσουν στόχους και στρατηγικές, να τους παρακινήσουν ώστε να αποδεχθούν την αποστολή και το έργο που έχουν αναλάβει, να τους δώσουν οδηγίες και κατευθύνσεις για την εκτέλεση και τον συντονισμό των εργασιών, να τους ενημερώσουν για τις ακολουθούμενες διαδικασίες και πρακτικές, να τους ελέγξουν και να τους πληροφορήσουν σχετικά με την ατομική τους απόδοση αλλά και με την συνολική απόδοση ως τμήμα ή επιχείρηση. Κύριο πρόβλημα αυτού του είδους τυπικής επικοινωνίας είναι η αλλοίωση και η απώλεια μηνυμάτων λόγω της απόστασης και των πολλών διοικητικών επιπέδων που παρεμβάλλονται κατά τη διαδικασία αποστολής του μηνύματος από τον πομπό-προϊστάμενο και της λήψης του από τον δέκτη-υφιστάμενο.

Η *κάθετη και προς τα πάνω* επικοινωνία αφορά τα μηνύματα που τα κατώτερα ιεραρχικά κλιμάκια στέλνουν προς τους ανωτέρους τους, μέσα από αιτήσεις, αναφορές, εισηγήσεις, προτάσεις, εκθέσεις και υπομνήματα, συμπλήρωση ερωτηματολογίων, κουτιά παραπόνων και υποδείξεων . Τα μηνύματα αυτά αφορούν συνήθως προβλήματα εργασιακής φύσης, προτάσεις για βελτίωση των διαδικασιών και του τρόπου εκτέλεσης της εργασίας , αναφορές απόδοσης, παράπονα και διαφορές με συναδέλφους ή όσον αφορά την αντιμετώπισή τους από την εταιρεία, πληροφορίες για χρηματοοικονομικά-λογιστικά μεγέθη, μεταβίβαση τυχόντων παραπόνων, σχολίων ή προτάσεων των πελατών της επιχείρησης προς τη διοίκηση μέσω των υπαλλήλων της με τους οποίους έρχονται σε επαφή, αναζήτηση διευκρινήσεων για εφαρμοζόμενα συστήματα και διαδικασίες κ.α. Κύριο πρόβλημα της κάθετης προς τα άνω επικοινωνίας αποτελεί η άρνηση κάποιων στελεχών να ακούσουν τους

υφισταμένους τους και η επιφυλακτικότητα κάποιων υπαλλήλων στο να εμπιστευθούν τους ανωτέρους τους στο να τους λύσουν τα προβλήματα τους.

Οι υπάλληλοι, γενικά βάσει και των παραπάνω, έχουν τη δυνατότητα να συναντήσουν τους προϊστάμενους τους και να επικοινωνήσουν μαζί τους, τόσο σε τακτικές συσκέψεις και συναντήσεις εργασιακού τύπου όσο και σε προσωπικό επίπεδο στα γραφεία τους στα πλαίσια της διοικητικής πολιτικής της “ ανοικτής πόρτας” των μάντζερ προς τα προβλήματα των εργαζομένων. Επίσης πολλές φορές οι μάντζερ αφήνουν τα γραφεία τους και περιηγούνται στους χώρους εργασίας των υπαλλήλων τους για να συζητούν μαζί τους και να ακούν τις προτάσεις και τα προβλήματά τους. Ακόμα υπάρχουν και αρμόδια όργανα που λειτουργούν σε πολλές εταιρείες, ως δέκτες παραπόνων των υπαλλήλων και τα οποία όργανα ενεργούν για να αντιμετωπίσουν συγκρούσεις και διαμάχες, να διασαφηνίσουν απορίες και να λύσουν προβλήματα.

Όσον αφορά την *οριζόντια επικοινωνία*, πρόκειται για την ανταλλαγή μηνυμάτων μεταξύ ομοιόβαθμων στελεχών και υπαλλήλων διαφόρων τμημάτων της επιχείρησης, με σκοπό την ενημέρωση για εργασιακά θέματα, την υποστήριξη και συντονισμό των επιχειρησιακών δραστηριοτήτων, την τέλεση έργων κοινών για διάφορα τμήματα, την διατμηματική επίλυση προβλημάτων και όλα αυτά μέσα από σύσταση επιτροπών και ομάδων ειδικών έργων, τακτικές συναντήσεις στελεχών και αναφορές δραστηριοτήτων και αποτελεσμάτων. Στην οριζόντια επικοινωνία ανήκει και μια άλλη μορφή επικοινωνίας που χαρακτηρίζεται παράλληλη-πλευρική ή διαγώνια ή σταυρωτή. Και αυτή αφορά την επικοινωνία μεταξύ των διαφόρων τμημάτων ,μέσω ατόμων που σε κάθε τμήμα αποτελούν το συνδετικό κρίκο επικοινωνίας με τα άλλα τμήματα ή με το εξωτερικό περιβάλλον της εταιρείας, παίζοντας ένα ρόλο

“ρύθμισης των ορίων” κάθε τμήματος καθώς και συλλογής και επεξεργασίας των πληροφοριών. Κυρίως αυτή η επικοινωνία χρησιμοποιείται από τους εργαζόμενους όταν εκείνοι προτιμούν μια επικοινωνία μη επίσημη και λιγότερο τυπική όσον αφορά την αλυσίδα των βαθμίδων της ιεραρχίας.

Άτυπη επικοινωνία στο εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης

Η άτυπη επικοινωνία συνυπάρχει με την τυπική, αλλά λαμβάνει χώρα έξω από τα καθορισμένα από την διοίκηση κανάλια και δεν βασίζεται στην ιεραρχική κλίμακα και την οργανωτική δομή της επιχείρησης. Η επικοινωνία αυτή μπορεί να εκδηλωθεί με διάφορους τρόπους όπως: κουτσομπολιό, μετάδοση πληροφοριών από στόμα σε στόμα (ράδιο αρβύλα), δημιουργία ομάδων με τη μορφή κλίμακας, αλλά ουσιαστικά πρόκειται για ένα άτυπο κανάλι-δίκτυο επικοινωνίας των ατόμων ανεξαρτήτως ιεραρχικής βαθμίδας, τα οποία άτομα ανταλλάσσουν πληροφορίες για τα θέματα που τα αφορούν και απευθύνονται προς όλες τις κατευθύνσεις [κάθετα (ανοδικά και καθοδικά) , οριζόντια, διαγώνια]. Το δίκτυο αυτό βασίζεται πάνω στις κοινωνικές και διαπροσωπικές σχέσεις των εργαζομένων-μελών του, σε φιλίες και αντιπάθειες, σε φυσικά ηγετικά προσόντα κάποιων ατόμων τα οποία επηρεάζουν και κατευθύνουν ανεπίσημα τους συναδέλφους τους. Συνήθως τα άτομα χρησιμοποιούν αυτή την επικοινωνία για να επιτύχουν και να διασφαλίσουν προσωπικούς στόχους που καμιά φορά δεν συνδέονται άμεσα με τους στόχους της επιχείρησης. Η άτυπη επικοινωνία εμφανίζεται όταν η τυπική επικοινωνία είναι αναποτελεσματική, ασυνεχής και ανεπαρκής και ιδιαίτερα σε περιόδους και καταστάσεις κρίσεως, αλλαγών, σύγχυσης, ασάφειας και αβεβαιότητας. Οι επιδράσεις της άτυπης επικοινωνίας ειδικά σε τέτοιες καταστάσεις και ειδικά όταν τα τυπικά κανάλια επικοινωνίας είναι κλειστά ή ανεπαρκή, είναι αρνητικές

γιατί διαιωνίζεται έτσι ένα κλίμα αβεβαιότητας και σύγχυσης μέσα από φήμες, διαδόσεις και κουτσομπολιά, χωρίς μια επίσημη πληροφόρηση και αντιμετώπιση των ζητημάτων.

Τηλεπικοινωνία

Πέραν από την γνωστή χρήση των τηλεφώνων (κινητών και σταθερών) και της αποστολής μηνυμάτων μέσω φαξ, πλέον η εξ' αποστάσεως επικοινωνία των εργαζομένων διευρύνεται με νέες μεθόδους βάσει της ανάπτυξης της τεχνολογίας όσον αφορά το διαδίκτυο, τους ηλεκτρονικούς υπολογιστές και την χρήση αυτών. Τα άτομα σε μια επιχείρηση, ανεξαρτήτως βαθμίδας, έχουν την δυνατότητα να πληροφορούνται για τρέχοντα θέματα και εξελίξεις μέσα από διάφορες ιστοσελίδες στο διαδίκτυο και να ανταλλάσσουν μεταξύ τους μηνύματα μέσα από το ηλεκτρονικό ταχυδρομείο των υπολογιστών τους. Επίσης τα στελέχη έχουν την δυνατότητα, μέσω των συνδεδεμένων στο διαδίκτυο υπολογιστών τους, να ολοκληρώνουν δουλειές του γραφείου τους χωρίς να βρίσκονται εκεί αλλά πχ από το σπίτι τους. Ακόμα μπορούν μέσω της τηλεδιάσκεψης να κάνουν συμβούλιο με άλλους συναδέλφους ή να λάβουν μέρος σε εκπαιδευτικό πρόγραμμα επιμόρφωσης στελεχών, από απόσταση χωρίς κανένα από τα συμμετέχοντα άτομα να βρίσκονται στον ίδιο χώρο ως φυσική παρουσία.

Είδη ατομικών επικοινωνιακών ρόλων στις επιχειρήσεις

Οι άνθρωποι δεν είναι όλοι ίδιοι όσον αφορά την επικοινωνιακή τους συμπεριφορά, αλλά κάθε άτομο είναι διαφορετικό και έχει διαφορετικό ρόλο, δύναμη και προθέσεις στο εκάστοτε δίκτυο επικοινωνίας και επηρεάζει ανάλογα τις ομάδες στις οποίες ανήκει στα πλαίσια της εργασίας του. Το θέμα είναι οι μάνατζερ να διαπιστώσουν τους ρόλους και τη δύναμη επικοινωνίας του

καθενός, ώστε να αξιοποιήσουν το επικοινωνιακό δίκτυο στο να συλλέγουν τις κατάλληλες πληροφορίες και να τις μοιράζουν εκεί που πρέπει, στους κατάλληλους τομείς, ανθρώπους και ομάδες. Οι πιο χαρακτηριστικοί επικοινωνιακοί ρόλοι που μπορεί να έχει και να αναπτύξει ένα μεμονωμένο άτομο σε μια επιχείρηση είναι οι εξής:

- **Φρουρός πύλης:** ονομάζεται έτσι το άτομο που στα πλαίσια της επικοινωνιακής δομής, έχει αναλάβει το ρόλο του να ελέγχει τα μηνύματα που κινούνται-ρέουν στα κανάλια επικοινωνίας
- **Σύνδεσμος:** το άτομο που διαπροσωπικά συνδέει δύο ή περισσότερες κλίκες, χωρίς το ίδιο να ανήκει σε κάποια από αυτές τις κλίκες.
- **Ηγέτης απόψεων:** αυτός ο άνθρωπος που ανεπίσημα και άτυπα επηρεάζει τους άλλους και τις συμπεριφορές αυτών με σχετική συχνότητα.
- **Κοσμοπολίτης:** ο άνθρωπος που έχει σχετικά υψηλό βαθμό επικοινωνία με το γενικότερο σύστημα και περιβάλλον εργασίας.

*Πηγή: Introduction to Organizational Behavior, (Richard M. Steers),
Goodyear Publishing Company, 1981, σελ 217 (μετάφραση πρωτοτύπου)*

Άτυπες επαφές με το εξωτερικό περιβάλλον

Κάθε εργαζόμενος, είτε συνειδητά είτε χωρίς να το θέλει, μεταφέρει κάθε μορφής και είδους πληροφορίες που αφορούν την επιχείρηση που εργάζεται και τον τρόπο διοίκησης και μεταχείρισης των εργαζομένων σε αυτήν, σε άτομα που ανήκουν στο εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης και με τα οποία έχει καθημερινές επαφές μαζί τους. Οι άτυπες αυτές επαφές γίνονται συνήθως στα πλαίσια τηλεφωνικών συνδιαλέξεων, κοινωνικών και πολιτιστικών εκδηλώσεων, τυχαίων και άτυπων επισκέψεων και συναντήσεων, ομιλιών για διάφορα θέματα κλπ. Οι εξωτερικοί παράγοντες που είναι δέκτες αυτών των μηνυμάτων

και πληροφοριών, δίνουν μεγάλη σημασία στον τρόπο που συζητάει κανείς για την επιχείρηση που εργάζεται, στις εκφράσεις του προσώπου και την εν γένει εμφάνιση του, τον τρόπο που υποστηρίζει θέματα που αφορούν την επιχείρηση και την γενικότερη άποψή του για αυτή. Γι'αυτό οι επιχειρήσεις επιθυμούν οι εργαζόμενοι να προσέχουν την εμφάνιση και την συμπεριφορά τους , όχι μόνο όταν βρίσκονται στην επιχείρηση αλλά και έξω από αυτήν. Για παράδειγμα, όταν ένας εργαζόμενος αντιμετωπίζει ένα πρόβλημα στη δουλειά του, συνήθως το συζητάει με την οικογένειά του και τους φίλους του, αναζητώντας συμβουλές, προσπαθώντας να δώσει την καλύτερη λύση. Έτσι το μεταφέρει το πρόβλημα και άλλες σχετικές πληροφορίες στο εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης.

Τυπικές επαφές με το εξωτερικό περιβάλλον

Οι επαφές αυτές αφορούν τον τρόπο με τον οποίο μεταφέρονται πληροφορίες από την επιχείρηση προς πελάτες, επενδυτές, καταναλωτικό κοινό, προμηθευτές, άλλες επιχειρήσεις του κλάδου ή όχι, και γενικά σε φορείς με τους οποίους η επιχείρηση έρχεται σε επαφή. Η αποτελεσματική, έγκαιρη και έγκυρη επικοινωνία της επιχείρησης με το εξωτερικό περιβάλλον, είναι ζωτικής και καίριας σημασίας, διότι από την δραστηριοποίηση αυτή κρίνεται ουσιαστικά η ανάπτυξη της επιχείρησης και η καθιέρωσή της στην ανταγωνιστική αγορά. Οι μεγάλες επιχειρήσεις, για την υλοποίηση αυτών των τυπικών επαφών, διαθέτουν συγκεκριμένους και οργανωμένους επιχειρησιακούς τομείς(πχ τομείς: πωλήσεων-προώθησης, δημοσίων σχέσεων, διοίκησης προσωπικού) που ελέγχουν την ροή των πληροφοριών προς τα έξω, ανάλογα το θέμα στο οποίο είναι εξειδικευμένοι. Δηλαδή ο τομέας πωλήσεων-προώθησης είναι υπεύθυνος για τις παραγγελίες πρώτων υλών, την προώθηση και διανομή του προϊόντος. Γενικά ,τα μέσα που

χρησιμοποιούνται για τις τυπικές επαφές με το εξωτερικό περιβάλλον είναι: εφημερίδες, περιοδικά, ραδιόφωνο, τηλεόραση, διαφημιστικά σπότ και φυλλάδια, κοινωνικές και πολιτιστικές εκδηλώσεις, συνέδρια, διαλέξεις, χορηγίες και δωρεές εκδηλώσεων και κοινωνικά ευαίσθητων ομάδων κτλ.

Ελλιπής και αποτελεσματική επικοινωνία

Φυσικά η πιο απλή διάκριση-κατηγοριοποίηση της επικοινωνίας, είναι αυτή σε ελλιπή-ατελή-αναποτελεσματική και σε αποτελεσματική. Αποτελεσματική είναι η επικοινωνία που έχει επιτύχει το σκοπό της, με τον δέκτη να έχει κατανοήσει αυτό που επεδίωκε ο πομπός, χωρίς η διαδικασία να αντιμετωπίσει προβλήματα και θορύβους, με τους συμμετέχοντες να λειτούργησαν στο ίδιο μήκος κύματος κτλ. Για ελλιπή επικοινωνία μιλάμε όταν η επικοινωνιακή πράξη σπάνια ολοκληρώνεται σε όλα της τα επίπεδα που προαναφέρθηκαν πχ όταν υπάρχουν ασάφειες και απόκρυψη στοιχείων στο περιεχόμενο του μηνύματος, όταν υπάρχουν λάθη γραμματικά ή συντακτικά σε ένα κείμενο γραπτής επικοινωνίας κτλ.

3.6 Λεκτική επικοινωνία

Η λεκτική επικοινωνία συνεπάγεται την χρησιμοποίηση λέξεων και φράσεων από το άτομο-πομπό για να επικοινωνήσει με το άτομο-δέκτη, στέλνοντάς του μηνύματα και πληροφορίες. Η λεκτική επικοινωνία διακρίνεται σε **γραπτή-έγγραφη** και σε **προφορική**:

Όταν μιλάμε για έγγραφη-γραπτή επικοινωνία, ουσιαστικά πρόκειται για την κυκλοφορία μηνυμάτων και πληροφοριών, η οποία διενεργείται με τον γραπτό τρόπο, απευθύνεται σε πρόσωπα και φορείς του εσωτερικού και εξωτερικού επιχειρησιακού περιβάλλοντος και βοηθάει στην καλύτερη

λειτουργία της επιχείρησης, στην επίτευξη σκοπών-έργου και στην αποτελεσματικότερη συνεργασία μεταξύ εργαζομένων και στελεχών. Αποτελεί τυπικό επικοινωνιακό κρικό και μπορεί να πάρει τη μορφή : αίτησης, αναφοράς, βιογραφικού σημειώματος, επιστολής, συστατικής επιστολής, απόφασης, εισήγησης, πρότασης, υπηρεσιακού σημειώματος, προκήρυξης, ανακοίνωσης, έκθεσης, σύμβασης και πρακτικών των συνεδριάσεων. Η γραπτή επικοινωνία για να είναι σωστή και αποτελεσματική πρέπει το γραπτό μήνυμα να διακρίνεται από: σοβαρότητα, ευγένεια, καλή εμφάνιση, ευαναγνωσία, συγκεκριμένο περιεχόμενο χωρίς αοριστία και ασάφεια, οργάνωση και αλληλουχία όσον αφορά το νόημα και την μορφή, σωστή γραμματική-στίξη, απλές και κατάλληλες λέξεις και εκφράσεις χωρίς στερεότυπα και πλεονασμούς. Επίσης η γραπτή μορφή επικοινωνίας πρέπει να χρησιμοποιείται σωστά, με γρήγορη ροή, χωρίς τυπολατρίες, με ευελιξία και προσαρμοστικότητα όσον αφορά το επίπεδο και τις ανάγκες του αποδέκτη, αλλά και με συγκεκριμένο σκοπό-στόχο. Διαφορετικά θα προκαλέσει δυσκολίες στην υλοποίηση στόχων και στην εύρυθμη λειτουργία της επιχείρησης (βλέπε κωλυσιεργία και γραφειοκρατία Δημόσιου τομέα) και μείωση του κύρους της επιχείρησης στην περίπτωση εγγράφων προς το εξωτερικό περιβάλλον της. Τα βασικά μειονεκτήματα της γραπτής επικοινωνίας είναι ότι απαιτεί χρόνο για να ετοιμαστεί το μήνυμα και να σταλεί στον αποδέκτη του, είναι απρόσωπη ενώ επίσης υπάρχει συχνά η πιθανότητα να μην κατανοηθεί πλήρως και σωστά το μήνυμα με αποτέλεσμα να καθυστερήσει η ανάδραση του δέκτη άρα και η επανατροφοδότηση της επικοινωνίας. Βέβαια έχει και πλεονεκτήματα όπως το ότι ο αποστολέας του μηνύματος μπορεί να σκεφτεί προσεκτικά το μήνυμα πριν το στείλει, αποφεύγοντας έτσι τα λάθη και δυσάρεστες εξελίξεις, το γραπτό μήνυμα μπορεί

να διανεμηθεί και σε άλλους ανθρώπους χωρίς ιδιαίτερο κόπο και χωρίς εξ'αρχής δημιουργία του, το περιεχόμενο του γραπτού μηνύματος μπορεί να αποθηκευτεί-κρατηθεί ως αρχείο κ.α.

Προφορική επικοινωνία είναι κάθε προσπάθεια συνεννόησης του αποστολέα και του αποδέκτη μέσω της χρησιμοποίησης του προφορικού λόγου όπως πχ όταν δύο άτομα μιλάνε πρόσωπο με πρόσωπο ή μέσω τηλεφώνου. Τα σπουδαιότερα είδη προφορικής επικοινωνίας, σε τυπικό ή άτυπο επίπεδο, είναι: η συζήτηση και ο σχολιασμός για διάφορα ζητήματα, η φημολογία και η σκόπιμη διάδοση- διαστρέβλωση γεγονότων, ο διάλογος για ανταλλαγή απόψεων και γνώσεων πάνω σε κάποιο θέμα-ζήτημα, η σύσκεψη στελεχών με σκοπό τον συντονισμό του έργου, η οδηγία πχ τρόπου υλοποίησης σκοπών και στόχων, η παρατήρηση προς τον εργαζόμενο για μια λανθασμένη ενέργειά του, η εντολή για διεκπεραίωση της εργασίας, η συνεδρίαση για λήψη σοβαρών αποφάσεων, η ομιλία-διάλεξη πχ ειδικών στα πλαίσια επιμόρφωσης προσωπικού και στελεχών, η παρουσίαση διαφόρων θεμάτων, η ακρόαση πχ των προβλημάτων του εργαζομένου από τον μάνατζερ, η συνέντευξη στα πλαίσια προσλήψεων, οι διαπραγματεύσεις για αποδοχή κοινών όρων όταν τα συμφέροντα δύο πλευρών συγκρούονται. Συνήθως τα πλεονεκτήματα της προφορικής επικοινωνίας αποτελούν μειονεκτήματα της γραπτής και το αντίστροφο. Όσον αφορά την προφορική επικοινωνία τα μειονεκτήματα είναι ότι το περιεχόμενο των προφορικών μηνυμάτων δύσκολα καταγράφεται και αποθηκεύεται ως αρχείο, επίσης μπορεί να παρουσιαστούν προβλήματα απώλειας χρόνου και υλοποίησης στόχων εξαιτίας της έλλειψης συνεννόησης- συντονισμού μεταξύ πομπού και δέκτη, διαστρέβλωσης του περιεχομένου του μηνύματος, συγκρούσεων και άσχημων ανθρώπινων σχέσεων όσον αφορά

τους συμμετέχοντες σε μια προφορική επικοινωνία κτλ. Τα θετικά γνωρίσματα της προφορικής επικοινωνίας είναι ότι μια προσωπική μορφή επικοινωνίας που ενισχύει τη συνεργασία μεταξύ των εργαζομένων και γενικότερα καλλιεργεί θετικό επικοινωνιακό κλίμα αν χρησιμοποιηθεί σωστά, έχει ταχύτητα στη μετάδοση του μηνύματος καθώς και στην ανάδραση του δέκτη και την επανατροφοδότηση της επικοινωνιακής διαδικασίας, επιτρέπει άμεση διόρθωση λαθών και επεξήγηση ασαφειών για καλύτερη κατανόηση των μηνυμάτων και συνεννόηση μεταξύ πομπού και δέκτη κτλ. Για να είναι σωστή και αποτελεσματική η προφορική επικοινωνία πρέπει να χαρακτηρίζεται λίγο πολύ από τα ίδια στοιχεία που χαρακτηρίζουν την γραπτή επικοινωνία (προσαρμοσμένα βέβαια στον προφορικό λόγο και όχι σε κείμενο γραπτό) , όπως σύντομα μηνύματα με απλές λέξεις και εκφράσεις χωρίς αοριστία και ασάφεια, επικέντρωση στο στόχο του μηνύματος, ύφος, τόνος και χροιά φωνής ανάλογα με το συνομιλητή και το θέμα κ.α.

3.7 Μη λεκτική επικοινωνία

Η μη λεκτική επικοινωνία είναι η επικοινωνία η οποία δεν απαιτεί και δεν συνεπάγεται την χρήση λέξεων και φράσεων. Αυτού του είδους η επικοινωνία , λειτουργεί συμπληρωματικά και ως βασικό στοιχείο υποστήριξης της αποτελεσματικότητας της προφορικής επικοινωνίας, συμβάλλοντας στο να δοθεί έμφαση από τον αποστολέα στο περιεχόμενο του μηνύματος, να γίνει από τον αποδέκτη καλύτερη εννοιολογική προσέγγιση, να τονιστούν σημαντικά σημεία, να ερμηνεύεται η στάση του αποδέκτη την συγκεκριμένη χρονική στιγμή αποστολής του μηνύματος, να γίνεται αντιληπτή η διάθεση και πρόθεση του αποστολέα, να γίνεται διόρθωση του περιεχομένου του μηνύματος όποτε

κρίνεται αναγκαίο, να αξιολογείται η αντίδραση του αποδέκτη τόσο στα επιμέρους σημεία όσο και σε ολόκληρο το περιεχόμενο του μηνύματος, να γίνεται καταγραφή και εκτίμηση της γενικής προσωπικότητας του αποδέκτη καθώς και των χαρακτηριστικών γνωρισμάτων αυτής και γενικά να υποστηρίζεται περισσότερο ουσιαστικά η υλοποίηση του στόχου του μηνύματος.

Η μη λεκτική επικοινωνία λοιπόν σχετίζεται με τη λεκτική επικοινωνία με τους εξής τρόπους:

- *Η μη λεκτική επικοινωνία μπορεί να χρησιμοποιηθεί για να πάρει τη θέση μιας λέξης ή φράσης:* πχ αντί να πούμε “όλα είναι καλά”, σηκώνουμε τον αντίχειρα προς τα πάνω. Αντί να πούμε “ειρήνη”, κάνουμε το σήμα με το δείκτη και τον μέσο του χεριού σε σχήμα “V” κτλ.
- *Η μη λεκτική επικοινωνία μπορεί να χρησιμοποιηθεί για να βοηθήσει αυτό που λέει ο ομιλητής:* αυτή η συμπληρωματική χρήση της μη λεκτικής επικοινωνίας λέγεται “περιγραφή”, πχ όταν ο ομιλητής χτυπάει το χέρι του στο τραπέζι που βρίσκεται μπροστά του, δίνοντας έτσι έμφαση σε αυτό που λέει και εφιστώντας έτσι την προσοχή των ακροατών λέγοντάς τους με αυτό τον τρόπο “ακούστε με”.
- *Η μη λεκτική επικοινωνία μπορεί να επαυξήσει τη λεκτική έκφραση των αισθημάτων και συναισθημάτων:* αυτό λέγεται “παρουσίαση επιρροής”, πχ όταν χτυπάμε το χέρι μας και μια γκριμάτσα που εκφράζει πόνο συνοδεύει το λεκτικό μας σχόλιο. Με το σώμα τους οι άνθρωποι δείχνουν λιγότερα ή περισσότερα από αυτά που νιώθουν και αισθάνονται πραγματικά, καμιά φορά δεν δείχνουν τίποτα ή δείχνουν μη αναμενόμενες αντιδράσεις.

- *Η μη λεκτική επικοινωνία μπορεί να χρησιμοποιηθεί για να ελέγξει ή να ρυθμίσει τη ροή μιας συζήτησης ή άλλης διαδικασίας της επικοινωνίας:* πχ η αλλαγή της στάσης του σώματος, ένα γνέψιμο του κεφαλιού ή ένα σήκωμα των φρυδιών από την πλευρά του ακροατηρίου υποδεικνύει στον ομιλητή να συνεχίσει ή να σταματήσει ή να συντομεύει κτλ.
- *Η μη λεκτική επικοινωνία μπορεί να χρησιμοποιηθεί για να μετριάσει την ένταση:* για παράδειγμα όταν ένας ομιλητής καθώς μιλάει ξύνει το κεφάλι του ή χτυπάει το πόδι του, με σκοπό να μειώσει το άγχος που τυχόν έχει.

Πάντως η μη λεκτική επικοινωνία διαφέρει από την λεκτική επικοινωνία σε τουλάχιστον πέντε σημεία:

- *Η μη λεκτική επικοινωνία είναι πιο ασαφής:* το χαμόγελο του πομπού μπορεί να είναι μήνυμα αισθήματος φιλίας προς τον αποδέκτη, αλλά μπορεί να μην θέλει να του μεταδώσει και τίποτα γιατί απλά ήταν μια ξαφνική σκέψη για κάτι ευχάριστο που συνέβη νωρίτερα.
- *Η μη λεκτική επικοινωνία είναι συνεχής:* τα λεκτικά σύμβολα αρχίζουν όταν ο ήχος βγαίνει από το στόμα και τελειώνουν όταν αυτός ο ήχος σταματήσει. Σε αντίθεση η μη λεκτική επικοινωνία συνεχίζει όσο η παρουσία του άλλου συνεχίζει να υφίσταται.
- *Η μη λεκτική επικοινωνία είναι πολλαπλών δίοδων:* τα λεκτικά σύμβολα που έρχονται σε εμάς(μέσα από μια μόνο δίοδο), δηλαδή λέξεις και φράσεις, μπορούμε ή να τα ακούσουμε ή να τα δούμε γραμμένα και τυπωμένα. Ενώ τα μη λεκτικά σύμβολα και μηνύματα μπορούμε να τα δούμε, να τα ακούσουμε, να τα γευθούμε, να τα μυρίσουμε, να τα νιώσουμε, ακόμα και όλα αυτά μαζί ταυτόχρονα.

- *Η μη λεκτική επικοινωνία προσφέρει στο μεγαλύτερο δυνατό βαθμό στις συναισθηματικές καταστάσεις: μπορεί να είμαστε λυπημένοι και να μην το παραδεχόμαστε με λέξεις αλλά η λύπη μας αυτή μπορεί να φανεί από τα τρεμάμενα χείλη μας ή τα δακρυσμένα μάτια μας.*
- *Τα μηνύματα της μη λεκτικής επικοινωνίας έχουν καθοριστεί πολιτισμικά: οι γλώσσες των ανθρώπων ανά τον κόσμο διαφέρουν τόσο πολύ που η λεκτική επικοινωνία μεταξύ ξένων εθνικοτήτων να είναι αδύνατη και να μην καταλαβαίνει ο ένας τη γλώσσα του άλλου. Όμως πολλά μη λεκτικά σύμβολα και υποδείξεις είναι κοινά και βοηθούν στην κατανόηση μεταξύ των ανθρώπων από διαφορετικές χώρες. Παρόλο που οι άνθρωποι παγκοσμίως χρησιμοποιούν ίδιες εκφράσεις ωστόσο κάποιες από αυτές τις χρησιμοποιούν διαφορετικά επηρεασμένοι από το πολιτισμικό τους περιβάλλον. Για παράδειγμα ένα χαμόγελο για άλλους σημαίνει μια θετική εμπειρία, για άλλους αποτελεί υπενθύμιση ενός προσώπου κτλ.*

Η μη λεκτική επικοινωνία είναι περισσότερο αξιόπιστη από την λεκτική, γιατί οι περισσότεροι άνθρωποι μπορούν να εξαπατούν ευκολότερα του άλλους με τα λόγια παρά με τις κινήσεις προσώπου-χεριών και τη στάση του σώματος που τελικά προδίδουν τις προθέσεις τους. Οι λέξεις ελέγχονται εύκολα, όχι όμως και οι εκφράσεις του προσώπου, η οπτική επαφή, ο τόνος της φωνής και οι κινήσεις των χεριών και του σώματος. Αν κάποιος λέει κάτι που έρχεται σε αντίθεση με αυτά που φαίνονται από τα μη λεκτικά μηνύματα που μεταδίδει, τότε καλό θα είναι να πιστέψουμε αυτά τα μη λεκτικά μηνύματα παρά τα λόγια του. Για παράδειγμα, ένας διευθυντής που συγχαίρει έναν υπάλληλο για την απόδοσή του, έχοντας το κεφάλι του σκυμμένο χωρίς να τον κοιτάζει

κατάματα, χωρίς να του σφίγγει το χέρι ή να τον χτυπά συγκαταβατικά στην πλάτη, τότε αυτά που του λέει, δεν τα πιστεύει ούτε και τα εννοεί στην πραγματικότητα. Η μη λεκτική επικοινωνία περιλαμβάνει τα εξής είδη και μορφές:

Σήματα – Σινιάλα: τα οποία παράγονται από τεχνητούς πομπούς και γίνονται αντιληπτά και λαμβάνονται με την ακοή ή την όραση του δέκτη, ο οποίος είναι άνθρωπος και όχι μηχανήμα όπως ο πομπός στην συγκεκριμένη περίπτωση. Για παράδειγμα ο ήχος της κόρνας σε ένα εργοστάσιο δίνει το μήνυμα στους εργάτες ότι το διάλειμμα τελείωσε και πρέπει να επιστρέψουν στα καθήκοντά τους, ή σε ένα στούντιο ραδιοφωνικού σταθμού όταν ανάβει το κόκκινο λαμπάκι της επιγραφής “είμαστε στον αέρα”, πληροφορεί τον εκφωνητή ότι πρέπει να μιλήσει στους ακροατές του.

Παραγλώσσα: αφορά τους μη λεκτικούς ήχους που ακούμε και ασχολείται με το πώς κάτι ελέχθη και όχι με το τι ελέχθη. Οι δύο κύριες κατηγορίες της παραγλώσσας είναι τα **λεκτικά χαρακτηριστικά**, δηλαδή ο τόνος, το ύφος και η ένταση της φωνής, αλλά και η συχνότητα, ο ρυθμός και η ταχύτητα της ομιλίας, που όλα μαζί καθορίζουν την ποιότητα της φωνής, το αν δηλαδή η ομιλία και η λεκτική επικοινωνία είναι καθαρή, ευχάριστη στο άκουσμα, με έντονη χροιά και ήχο, χωρίς βραχνάδα, με σωστή άρθρωση κτλ, και οι **λεκτικές παρεμβάσεις** που είναι ήχοι που διακόπτουν την άνετη ομιλία και την γεμίζουν με νεκρό χρόνο κατά τη διάρκεια του οποίου δεν υπάρχει μήνυμα προς μετάδοση. Ανάμεσα σε αυτές τις παρεμβάσεις-κακές συνήθειες της ομιλίας ανήκουν τα: “αα..”, “επίσης”, “λοιπόν”, “εμ”, “βασικά” κτλ.

Υλικά αντικείμενα: εδώ το ζήτημα είναι τα μηνύματα που προκύπτουν από την μετακίνηση, τοποθέτηση και χωροταξία διάφορων υλικών αντικειμένων, καθώς

και το πώς αντιλαμβάνεται την όλη αυτή διαδικασία ο αποδέκτης μέσα από την αφή, την όραση και την ακοή. Για παράδειγμα όταν ένας εργάτης θέτει σε εκκίνηση μια μηχανή, δίνει το μήνυμα στους άλλους εργάτες της παραγωγικής αλυσίδας ότι πρέπει να πάρουν τις θέσεις τους γιατί άρχισε η παραγωγική διαδικασία. Επίσης όταν ο σεφ ενός εστιατορίου γεμίζει τα πιάτα με φαγητό και τα τοποθετεί στο μπουφέ παραλαβής, ενημερώνει τους σερβιτόρους ότι πρέπει να πάρουν τα πιάτα εκτός κουζίνας και να τα σερβίρουν στους πελάτες στα τραπέζια τους. Όταν ένας άνθρωπος επιλέγει μια μεζονέτα αντί για μια γκαρσονιέρα για να μένει, τότε στέλνει στους άλλους το μήνυμα ότι είναι κοινωνικά και οικονομικά επιτυχημένος. Ακόμα τα καθίσματα σε ένα σαλόνι μπορεί να είναι έτσι τοποθετημένα και να έχουν τέτοια διαρρύθμιση που να προδιαθέτουν για συζήτηση ή να επικεντρώνουν το ενδιαφέρον στην τηλεόραση. Ο προϊστάμενος όταν βάζει την καρέκλα του απέναντι από τον υφιστάμενό του, τότε η συζήτηση τείνει να είναι επίσημη, τυπική και με διακριτό το ποιος είναι το “αφεντικό της υπόθεσης”, ενώ οι καρέκλες είναι δίπλα η μια στην άλλη τότε πρόκειται για μια πιο φιλική συζήτηση.

Από τα τρία τελευταία παραδείγματα της προηγούμενης παραγράφου, προκύπτει και μια άλλη μορφή μη λεκτικής επικοινωνίας, η οποία είναι άμεσα συνδεδεμένη με την χρήση και χωροταξία των υλικών αντικειμένων. Μιλάμε για την **χρήση του χώρου και του χρόνου**. Ο χώρος και ο χρόνος επιβεβαιώνουν την εξουσία, με αποτέλεσμα τα ανώτατα στελέχη να συνηθίζουν να έχουν το γωνιακό γραφείο με την καλύτερη θέα, καθώς και δείχνουν την εξουσία τους κάνοντας του άλλους να περιμένουν. Για παράδειγμα, όταν ένας διευθυντής αργεί συστηματικά στις συσκέψεις του προσωπικού, τότε ίσως έτσι θέλει να τους πει ότι έχει περισσότερα σημαντικά πράγματα να κάνει από αυτούς, άρα

μπορούν να περιμένουν. Όσον αφορά τη χρήση του χώρου, ο E. Hall διατύπωσε την άποψη ότι κάθε άτομο έχει το **ζωτικό του χώρο**, δηλαδή έναν καθορισμένο χώρο γύρω από το σώμα του, που τον θεωρεί προέκταση του σώματός του και περιλαμβάνει πχ σπίτι, εσωτερικό αυτοκινήτου του, γραφείο, αγαπημένη πολυθρόνα κτλ. Ο ζωτικός αυτός χώρος χωρίζεται σε τέσσερις ζώνες:

- **Οικεία ζώνη:** κυμαίνεται από 0 έως 45 εκατοστά, είναι η πιο σημαντική γιατί το άτομο την προστατεύει σαν να είναι ιδιοκτησία του. Την παραβίαση αυτής της ζώνης την επιτρέπει μόνο σε άτομα με τα οποία συνδέεται συναισθηματικά όπως γονείς, εραστές, μέλη οικογένειας(παιδιά, συζύγους, συγγενείς), στενούς φίλους.
- **Προσωπική ζώνη:** είναι η απόσταση από 46 έως 120 εκατοστά, που κρατάει το άτομο από τους άλλους σε δεξιώσεις, κοινωνικές συναναστροφές και φιλικές συγκεντρώσεις.
- **Κοινωνική ζώνη:** κυμαίνεται από 121 έως 360 εκατοστά, είναι η απόσταση των απρόσωπων διαπραγματεύσεων, της ομαδικής εργασίας, και γενικά η απόσταση που κρατάει το άτομο από άλλα άτομα που δεν γνωρίζει πολύ καλά πχ ταχυδρόμο, νέο υπάλληλο στη δουλειά, υδραυλικό κτλ.
- **Δημόσια ζώνη:** είναι η απόσταση που κρατάει το άτομο όταν απευθύνεται σε μεγάλη ομάδα ανθρώπων, η οποία απόσταση κυμαίνεται από 361 εκατοστά και πάνω.

Οι αποστάσεις αυτές δεν είναι απόλυτες για όλους τους ανθρώπους, αλλά καθορίζονται από πολιτιστικούς παράγοντες και την πυκνότητα του πληθυσμού. Δηλαδή οι παραπάνω αποστάσεις αντιπροσωπεύουν τους Δυτικοευρωπαίους κατοίκους των μεγαλοαστικών πόλεων, όμως οι κάτοικοι της

υπαίθρου σίγουρα χρειάζονται μεγαλύτερο ζωτικό χώρο λόγω της μικρής πυκνότητας του πληθυσμού της υπαίθρου στην οποία είναι συνηθισμένοι. Επίσης η κάθε είδους παραβίαση του ζωτικού χώρου του ατόμου, οποιασδήποτε ζώνης, του προκαλεί ενόχληση και δυσφορία. Για παράδειγμα η παραβίαση της οικείας ζώνης μέσα σε ένα ασανσέρ, προκαλεί στο άτομο αμηχανία και το οποίο αντιδρά με το να μένει ακίνητο και να αποφεύγει να κοιτά κατάματα τα άλλα άτομα που βρίσκονται μέσα στο ασανσέρ μαζί του. Άλλο παράδειγμα όταν γυρνάει κάποιος από τις διακοπές και βρίσκει διερρηγμένο το σπίτι ή το γραφείο του. Η ενόχληση είναι μεγάλη ακόμα και αν δεν έχει κλαπεί τίποτα, δηλαδή μόνο και μόνο η παραβίαση του χώρου δυσαρεστεί το άτομο.

Συνθήκες περιβάλλοντος: τα τρία στοιχεία του περιβάλλοντος, δηλαδή η θερμοκρασία, ο φωτισμός και το χρώμα, επηρεάζουν την διαδικασία της επικοινωνίας ως διεγερτικοί, ανασταλτικοί και κατασταλτικοί παράγοντες. Οι πολύ υψηλές ή πολύ χαμηλές θερμοκρασίες δεν βοηθούν στην συγκέντρωση την πνευματική των ατόμων και στην σωστή ακρόαση μιας πχ διάλεξης. Ο έντονος φωτισμός βοηθάει, την καλή ακρόαση και το άνετο διάβασμα γραπτών μηνυμάτων, ενώ ένας χαμηλός φωτισμός δημιουργεί χαλαρή ατμόσφαιρα κατάλληλη για φιλική συζήτηση. Επίσης σε κάθε χρώμα, οι άνθρωποι έχουν διαφορετικές συναισθηματικές αντιδράσεις και συμπεριφέρονται ανάλογα. Γι'αυτό και οι διακοσμητές των χώρων εργασίας, αν θέλουν ήρεμη ατμόσφαιρα χρησιμοποιούν μπλε χρώμα, και κόκκινο ή κίτρινο για να δημιουργήσουν διεγερτική ατμόσφαιρα.

Εξωτερική εμφάνιση ανθρώπων: η επιλογή της ενδυμασίας του καθενός και γενικά η εξωτερική του εμφάνιση μεταδίδει στους άλλους ένα μήνυμα για την προσωπικότητά του, την θέση-ιδιότητα και την συμπεριφορά του. Συγκεκριμένα

φανερώνουν : τη θέση που κατέχει ο εργαζόμενος στην επιχείρηση καθώς και το σχετικό αντικείμενο με το οποίο ασχολείται, την φροντίδα που δείχνει στον εαυτό του άρα και στα υπηρεσιακά καθήκοντα που απασχολούν την επιχείρηση, το ενδιαφέρον του για την γνώμη των άλλων άρα και τον ανάλογο σεβασμό που μπορεί να προκαλέσει λόγω της θέσης που κατέχει, τον τρόπο που αισθάνεται το εργασιακό του περιβάλλον άρα και τον τρόπο που επιθυμεί να εργάζεται, τον τρόπο που επιθυμεί να συμπεριφέρεται στους προϊσταμένους, συναδέλφους και υφισταμένους του άρα και τον τρόπο που επιθυμεί αυτός να του συμπεριφέρονται οι άλλοι, τον τρόπο που επιθυμεί να συνεργαστεί, να κατανοήσει και να συνεννοηθεί. Όλα τα παραπάνω προάγονται και επηρεάζονται με θετικό τρόπο, μέσα από μια καλή-αξιοπρεπή εμφάνιση και μια συμπεριφορά με λεπτότητα, ευγένεια και καλούς τρόπους.

Η εμφάνιση του εργαζομένου καθορίζεται από το είδος της εργασίας, τον χώρο της εργασίας, την ιεραρχική του θέση, τις επαφές που επιβάλλεται να αναπτύξει, την φύση της επιχείρησης καθώς και το μέγεθος και το όνομα-κύρος αυτής. Όταν πρόκειται για μια μεγάλη και φημισμένη επιχείρηση παροχής υπηρεσιών, τότε ένας ανώτερος υπάλληλος που έρχεται καθημερινά σε επαφή με πελάτες και συνεργάτες της επιχείρησης, επιβάλλεται να έχει προσεγμένη εμφάνιση(κουστούμι, ακριβά αξεσουάρ πχ ρολόι ρολεξ, γραβάτα κτλ), καθαριότητα και αξιοπρεπή συμπεριφορά. Για έναν εργάτη μηχανουργείου που έχει ως αρμοδιότητα την συντήρηση μηχανών και είναι όλη μέρα μέσα σε λάδια και σκόνες, δεν υπάρχει πιο κατάλληλο και λειτουργικό ντύσιμο από μια φόρμα εργασίας.

Γλώσσα του σώματος: η οποία περιλαμβάνει στάσεις και κινήσεις του σώματος, χειρονομίες, εκφράσεις και γκριμάτσες του προσώπου καθώς και την φυσική

επαφή των ανθρώπων μέσα από το άγγιγμα (πχ αγκαλιά, φιλικό χτύπημα στην πλάτη κτλ). Μάλιστα επιστημονικές έρευνες υποστηρίζουν ότι στην διαπροσωπική επικοινωνία των ανθρώπων, ποσοστό άνω του 65% του κοινωνικού μηνύματος μεταφέρεται γενικά με μη λεκτική επικοινωνία-μήνυμα και από αυτό το ποσοστό, πάνω από το 50% αφορά τη γλώσσα του σώματος. Αναφορικά , ο A. Merhabian παρατήρησε στις έρευνές του ότι σε μια προφορική επικοινωνία η ολική εντύπωση του μηνύματος οφείλεται κατά 7% στις λέξεις, κατά 38% στα φωνητικά χαρακτηριστικά και κατά 55% στις κινήσεις του σώματος. Ακολουθούν μερικά παραδείγματα μετάδοσης μηνυμάτων μέσα από τη γλώσσα του σώματος:

- Όταν κάποιος κάνει μια δήλωση και έπειτα “κλείσει το μάτι” στο συνομιλητή του ή γελάσει αθόρυβα, τότε αυτό σημαίνει ότι χαριτολογούσε και ο άλλος δεν πρέπει να πιστέψει αυτό που του είπε.
- Όταν ένας ιεραρχικά ανώτερος αγκαλιάσει φιλικά τον υφιστάμενό του μετά το τέλος πειθαρχικής διάσκεψης, τότε αυτό σημαίνει ότι ο προϊστάμενος θέλει να καθησυχάσει τον υφιστάμενο λέγοντάς του “ μην ανησυχείς, εγώ είμαι εδώ και θα σε βοηθήσω να λύσεις το πρόβλημά σου”.
- Όταν ένας εργαζόμενος καπνίζει σε μέρη που απαγορεύεται το κάπνισμα, θέλει να δείξει να δείξει στους άλλους ότι δεν υπακούει στους εταιρικούς κανόνες που παραβιάζουν τα ατομικά δικαιώματα και πως λίγος καπνός δεν βλάπτει κανένα.
- Όταν κάποιος σταυρώνει τα χέρια του και αποφεύγει να κοιτάξει κατάματα αυτόν που του μιλάει, σημαίνει ότι βρίσκεται σε δύσκολη θέση, αισθάνεται άβολα με την συζήτηση και κρατάει αμυντική στάση.

- Όταν κάποιος περιεργάζεται τους άλλους κοιτώντας τους πάνω από τα γυαλιά του, σηκώνει τα φρύδια του δείχνοντας δυσπιστία σε αυτά που του λένε, δείχνει τους άλλους με το δάκτυλο και γέρνει προς τα πίσω στο κάθισμα με τα χέρια πίσω από το κεφάλι, τότε δίνει στους άλλους την εντύπωση του ειρωνικού και επιθετικού συναδέλφου.
- Όταν κάποιος στριφογυρίζει νευρικά στην καρέκλα του, καθαρίζει το λαιμό του συνέχεια και κρύβει το στόμα του όταν μιλάει, τότε αυτό φανερώνει άγχος και ειδικά το κρύψιμο του στόματος μπορεί να σημαίνει και ότι λέει ψέματα.
- Όταν κάποιος κοιτά στα μάτια τον συνομιλητή του, γέρνει προς αυτόν, κουνάει το κεφάλι του καταφατικά και έχει ανοιχτά τα χέρια του, τότε δείχνει φιλικός και ειλικρινής προς τους άλλους και γενικά συνεργάσιμος γιατί δείχνει να ακούει προσεκτικά αυτά που του λένε.

3.8 Εμπόδια και προβλήματα επικοινωνίας

Κατά τη διάρκεια της επικοινωνίας και ειδικά στο στάδιο της ανάδρασης του δέκτη μπροστά στη λήψη κάποιου μηνύματος, πολύ συχνά εμφανίζονται κάποια προβλήματα-εμπόδια που δυσχεραίνουν την όλη διαδικασία της επικοινωνίας. Οι παράγοντες, στους οποίους οφείλονται αυτά τα εμπόδια και τα προβλήματα, και οι οποίοι επηρεάζουν την επικοινωνία με τρόπο αρνητικό, συχνά καλούνται και ως "θόρυβοι". Οι θόρυβοι αυτοί μπορεί να δημιουργούνται από φυσικά ή τεχνικά αίτια περιοδικής φύσεως, από τις διαφορές και τις ιδιαιτερότητες των ανθρώπων όσον αφορά τη σύνθεση της υποδομής τους, από λάθη τακτικής και επικοινωνιακής στρατηγικής του

ανθρωπίνου δυναμικού κατά τη διαδικασία της επικοινωνίας, αλλά και από την φύση, τη λειτουργία και την οργανωτική δομή της ίδιας της επιχείρησης. Έτσι λοιπόν, προβλήματα επικοινωνίας έχουμε στις παρακάτω περιπτώσεις:

- Όταν στις επιχειρήσεις δεν έχουν διαμορφωθεί στρατηγικές επικοινωνίας, πάνω στις οποίες να βασιστούν και να αναπτυχθούν συστήματα επικοινωνίας αλλά και να οργανωθούν συνεχή προγράμματα εκπαίδευσης και επιμόρφωσης στις τεχνικές της επικοινωνίας, τότε τα άτομα της κάθε επιχείρησης δεν έχουν συνειδητοποιήσει αρκετά την ανάγκη της επικοινωνίας, δεν γνωρίζουν ακριβώς τι να μεταδώσουν, ούτε πώς να το μεταδώσουν (με ποιο τρόπο ή κανάλι επικοινωνίας), και γενικά δεν τους παρέχονται τα κατάλληλα μέσα και το κατάλληλο επικοινωνιακό κλίμα για να μεταβιβάσουν στους άλλους αυτό που θέλουν.
- Ο αποστολέας μηνυμάτων, πολλές φορές είτε εσκεμμένα θέλοντας να προάγει τα προσωπικά του ενδιαφέροντα και συμφέροντα, είτε από αμέλεια, απροσεξία, αδιαφορία, πλάνη και λάθος υπολογισμούς και εκτιμήσεις, μεταδίδει μη ολοκληρωμένα μηνύματα τα οποία διαστρεβλώνονται και παρερμηνεύονται εύκολα, είναι ουσιαστικά άχρηστα στους άλλους αφού δεν είναι ολοκληρωμένα, και οδηγούν σε λάθος αποφάσεις.
- Επίσης η έλλειψη αξιοπιστίας και κύρους του αποστολέα μηνυμάτων, οδηγεί τον αποδέκτη στο να μην δίνει και μεγάλη προσοχή και σημασία στα μηνύματα που του μεταδίδει αυτός ο αναξιόπιστος πομπός. Αντιθέτως όταν πρόκειται για έναν αποστολέα αξιόπιστο και ειδικό, τότε ο δέκτης δίνει μεγάλη προσοχή και σημασία στα μηνύματά του.
- Ο δέκτης συχνά έχει την τάση να ακούει ότι θέλει να ακούσει, δίνοντας προσοχή επιλεκτικά στα σημεία εκείνα του περιεχομένου του μηνύματος

που λαμβάνει και τα οποία του είναι αρεστά και ταιριάζουν με τους σκοπούς, τα συμφέροντα και τις επιθυμίες του. Επίσης απορρίπτει, χωρίς ιδιαίτερη επεξεργασία, τα μηνύματα που δεν συμφωνούν με τις αρχές, τις αξίες, τα πιστεύω του, τα συμφέροντα και τα ενδιαφέροντά του (προσωπικά για τον δέκτη ή για την ομάδα στην οποία ανήκει και επηρεάζεται από αυτήν). Όλη αυτή η τάση του δέκτη μηνυμάτων οδηγεί εύκολα σε διαστρέβλωση του περιεχομένου των μηνυμάτων ή σε μη ανάδραση του ιδίου. Η έλλειψη αυτή της ανάδρασης του δέκτη σημαίνει ότι η επικοινωνία δεν είναι ολοκληρωμένη ή ότι ο δέκτης δεν θέλει να απαντήσει στον αποστολέα, και όλη αυτή η κατάσταση δημιουργεί εκ νέου προβλήματα όπως η μη επανατροφοδότηση της διαδικασίας της επικοινωνίας.

- Η χρήση επαγγελματικής γλώσσας και αυστηρά τεχνικής-ειδικής ορολογίας, μπορεί να προκαλέσει προβλήματα σε κάποιον ο οποίος δεν έχει σχετικές γνώσεις. Για παράδειγμα οι οικονομικοί σύμβουλοι μπορούν να χρησιμοποιούν μεταξύ τους την ορολογία της οικονομικής επιστήμης, αλλά αν θέλουν να επικοινωνήσουν με έναν μηχανικό ή αποθηκάριο της εταιρίας, θα πρέπει να χρησιμοποιήσουν γλώσσα και ορολογία που να του είναι απλή και κατανοητή.
- Η επικοινωνία δυσκολεύεται και από την σημασιολογία και την χρήση λέξεων και φράσεων που μπορεί να υποδηλώνουν διαφορετικά νοήματα σε διαφορετικούς ανθρώπους. Όταν ο προϊστάμενος πει στον υφιστάμενο ότι θέλει να του φέρει μια αναφορά “γρήγορα”, αυτό το “γρήγορα” μπορεί να σημαίνει σε δύο ώρες ή σε δύο μέρες. Εξαρτάται το πώς αντιλαμβάνεται κανείς τη λέξη “γρήγορα”. Αν ο προϊστάμενος και ο υφιστάμενος δεν έχουν μοιραστεί προηγούμενες εμπειρίες όσον αφορά την έννοια του χρόνου και

της λέξης “γρήγορα”, τότε ίσως να υπάρξει πρόβλημα στην επικοινωνία τους και την συνεργασία τους κατ’ επέκταση.

- Λόγω του φόρτου εργασίας και της πίεσης χρόνου που αντιμετωπίζουν οι επιχειρήσεις, αν η μετάδοση μηνυμάτων και πληροφοριών γίνεται χωρίς συγχρονισμό και έξω από λογικά χρονικά περιθώρια όσον αφορά την εκτέλεση καθηκόντων, τότε δεν δίνεται η απαραίτητη προσοχή στο μήνυμα που μεταδίδεται και επηρεάζεται αρνητικά η παραγωγικότητα. Πχ οι εντολές-οδηγίες για την εκτέλεση συγκεκριμένων καθηκόντων πρέπει να δίνονται έγκαιρα στους εργαζομένους, πχ δύο και τρεις μήνες πριν από την λήξη της προθεσμίας παράδοσης έργου και όχι μια εβδομάδα πριν. Έτσι ώστε οι εργαζόμενοι να έχουν το χρόνο να κατανοήσουν το νόημα των οδηγιών και να εκτελέσουν τα καθήκοντά τους πιο αποδοτικά.
- Ένα άλλο πρόβλημα της επικοινωνίας είναι η υπερφόρτωση του ατόμου με πληροφορίες και μηνύματα που δέχεται καθημερινά , και είναι πρακτικά αδύνατο το να μην ακολουθηθεί επιλεκτική προσέγγιση αυτής της κατάστασης. Το να επιλέγει κανείς σε τι θα δώσει προσοχή, όπως είδαμε και πιο πριν τελικά δημιουργεί πρόβλημα στην επικοινωνία, και εδώ παίζει ρόλο η ικανότητα του κάθε δέκτη μηνυμάτων να μπορεί να ξεχωρίζει τις χρήσιμες πληροφορίες από τις λιγότερο χρήσιμες.
- Επίσης προβλήματα στην επικοινωνία των ατόμων μέσα στην επιχείρηση προκύπτουν από τα πολλά επίπεδα ιεραρχίας που παρεμβάλλονται και αλλοιώνουν το περιεχόμενο των μηνυμάτων ώσπου να φθάσουν αυτά στον αποδέκτη τους. Εδώ μπορούμε να προσθέσουμε και τις ατομικές διαφορές σε επίπεδο κοινωνικής θέσης, οικονομικής κατάστασης, πολιτικών πεποιθήσεων, πολιτιστικού υπόβαθρου, μορφωτικού επιπέδου και δείκτη

νοημοσύνης, που αποτελούν εμπόδια στο να έχουν τα άτομα κοινά σημεία αναφοράς, δηλαδή στο κινούνται στο ίδιο μήκος κύματος και να “μιλάνε την ίδια γλώσσα”. Για παράδειγμα ένας βιομήχανος ή ένας συγγραφέας έχει περισσότερα κοινά ενδιαφέροντα με έναν άλλον άνθρωπο της ίδιας οικονομικής κατάστασης και κοινωνικής θέσης. Ένας καθηγητής Πανεπιστημίου μπορεί να επικοινωνήσει πιο άνετα με έναν άλλο καθηγητή, παρά με έναν αγρότη που μιλάει μια πιο απλή γλώσσα χωρίς επιστημονικές ορολογίες. Για να μεταδώσει ένα μήνυμα στον αγρότη θα πρέπει να το προσαρμόσει στις απαιτήσεις του δέκτη, δηλαδή να το κάνει πιο απλό και κατανοητό.

- Υπάρχουν και περιοδικά εμπόδια που παρουσιάζονται σε άτακτες χρονικές περιόδους, μέσω φυσικών ή τεχνικών παραγόντων που παρεμποδίζουν την αποστολή και λήψη του μηνύματος και την ολοκλήρωση της επικοινωνιακής προσπάθειας γενικά. Για παράδειγμα ο θόρυβος μιας μηχανής που δουλεύει, ενός φορτηγού που περνάει την στιγμή που δύο εργάτες συνομιλούν, εμποδίζουν την προφορική αυτή επικοινωνία. Ακόμα, μια έντονη βροχή ή ένας δυνατός άνεμος εμποδίζει τον φύλακα της πύλης του εργοστασίου να επικοινωνήσει με κάποιον που θέλει να εισέλθει του εργοστασίου.

Τα εμπόδια αυτά λοιπόν, δυσκολεύουν ή και διακόπτουν εντελώς την λήψη του μηνύματος, τροποποιούν και αλλοιώνουν την έννοιά του με αρνητικές επιπτώσεις, αφού ενδεχομένως ο αποδέκτης τελικά προβεί σε ενέργειες διαφορετικές από αυτές που αναμένει ο αποστολέας. Το αποτέλεσμα μιας αναποτελεσματικής και με προβλήματα επικοινωνίας συνήθως είναι η σύγχυση

και η αναταραχή αλλά και άλλες αρνητικές για την επιχείρηση επιπτώσεις όπως: έλλειψη κατανόησης μηνυμάτων και σπατάλη πολύτιμου χρόνου για επεξήγηση μηνυμάτων, περιορισμός και έλλειψη δυνατότητας υποκίνησης του προσωπικού, ανασφάλεια και συγκρούσεις των εργαζομένων, αδυναμία διοίκησης ανθρωπίνων πόρων, έλλειψη συντονισμού και συνεργασίας, δυσκολία εφαρμογής μοντέρνων μεθόδων εργασίας και διοίκησης, περιορισμός ανάπτυξης των ικανοτήτων των στελεχών, ισχυροποίηση του ελέγχου ως υποκατάστατο εργαλείο διοίκησης αφού δεν υπάρχει αποτελεσματική επικοινωνία, λήψη λανθασμένων αποφάσεων και αδυναμία ή δυσκολία επίτευξης των επιχειρησιακών στόχων.

3.9 Τεχνικές για αποτελεσματική επικοινωνία

Η επικοινωνία των ατόμων μέσα στον εργασιακό χώρο, είτε όταν πρόκειται για **α)** διαπροσωπική επικοινωνία που σκοπό έχει την δημιουργία, διατήρηση και βελτίωση των σχέσεων μεταξύ των ανθρώπων, την μετάδοση ιδεών και συναισθημάτων, είτε για **β)** επιχειρησιακή επικοινωνία, αυστηρά προσανατολισμένη στην εκτέλεση εργασιακών καθηκόντων, λήψη αποφάσεων, στην μετάδοση οδηγιών και εντολών σχετικά με την επίτευξη των επιχειρησιακών στόχων, μπορεί να ξεπεράσει τα εμπόδια και προβλήματα που προαναφέρθηκαν και να είναι σωστή και αποτελεσματική, εφόσον οι αποστολείς και οι αποδέκτες των μηνυμάτων τηρούν τις παρακάτω επικοινωνιακές τακτικές, τεχνικές και μεθόδους:

Όσον αφορά τον αποστολέα-πομπό του μηνύματος, πρέπει:

- Το μήνυμα να είναι ξεκάθαρο στο μυαλό του αποστολέα (να ξέρει τι θα μεταδώσει).

- Τα σύμβολα που χρησιμοποιούνται για την κωδικοποίηση και αποκωδικοποίηση του μηνύματος, να είναι οικεία-γνώριμα τόσο στον αποστολέα όσο και στον δέκτη (ειδικά αν χρησιμοποιείται επαγγελματική γλώσσα και ειδική διάλεκτος-ορολογία).
- Το μήνυμα που θα μεταδοθεί, να ταιριάζει με τις γνώσεις, τις ικανότητες, τη συμπεριφορά και την κουλτούρα του αποδέκτη, ώστε να είναι πετυχημένο και ουσιαστικό.
- Το περιεχόμενο του μηνύματος να βρίσκεται σε συμφωνία με την επιλογή των λέξεων που χρησιμοποιούνται, ώστε να αποφευχθεί η δημιουργία σύγχυσης του αποδέκτη.
- Για να διασφαλίζεται έως ένα βαθμό η αποτελεσματικότητα της επικοινωνίας, το μήνυμα να περιλαμβάνει ερωτήσεις, των οποίων οι απαντήσεις θα δείχνουν το βαθμό κατανόησης του μηνύματος από τον δέκτη.
- Να δημιουργείται και να διατηρείται το κατάλληλο εργασιακό περιβάλλον που θα βοηθάει την ειλικρίνεια και την διαύγεια στην επικοινωνία, και θα απομακρύνει τα εμπόδια που εμφανίζονται στη διαδικασία ροής των πληροφοριών.

Όσον αφορά τον δέκτη-αποδέκτη των μηνυμάτων, πρέπει:

- Να ακούει προσεκτικά το τι έχει να του πει ο άλλος, χωρίς να διαφωνεί ή να συμφωνεί.
- Να προσπαθεί να κατανοήσει το συναίσθημα που υπάρχει στο περιεχόμενο του μηνύματος που λαμβάνει.

- Να επαναλαμβάνει το μήνυμα και να αντανακλά το συναίσθημα, δείχνοντας έτσι ότι έχει κατανοήσει και το περιεχόμενο και το συναίσθημα του μηνύματος.
- Να αποφεύγει διαφωνίες, επιχειρήματα και ερωτήσεις που μπορεί να τον οδηγήσουν σε κατάσταση και θέση αμυντική και υποχωρητική.
- Να προσπαθήσει να “ακούει” αυτά που δεν λέγονται και που παραλείπονται από τον αποστολέα, καθώς και τις ερωτήσεις που αποφεύγονται να τεθούν.
- Να μην κάνει αξιακές κρίσεις και να μην απορρίπτει μηνύματα που δεν του αρέσουν και θίγουν τα πιστεύω του και τα συμφέροντά του, προτού ολοκληρωθεί η μετάδοση του μηνύματος και του δοθούν όλες οι πληροφορίες.

Πηγή: Managing Communications in Organizations (A. Sahinidis), Euro-Unial Business Administration Bulletin, July-August 2001, Issue 329, Volume 40th, σελ 108. (μετάφραση πρωτοτύπου)

Όλα τα παραπάνω πρέπει να τηρούνται με βάση τις αρχές της παροχής και αποδοχής επαναπληροφόρησης, ενεργητικής ακρόασης, διατήρησης της αυτοεκτίμησης και της επιβεβαιωτικής συμπεριφοράς. Συγκεκριμένα :

Παροχή και αποδοχή επαναπληροφόρησης

Η επαναπληροφόρηση ή ανάδραση είναι ουσιαστικά η ανταπόκριση του δέκτη στο μήνυμα του αποστολέα. Το άτομο, όταν του δίνεται η δυνατότητα της επαναπληροφόρησης, την χρησιμοποιεί μέσα από λεκτικές ή μη λεκτικές πληροφορίες για να δείξει στους άλλους ότι κατανοεί τα μηνύματα που του στέλνουν αλλά επίσης τους παρέχει και πληροφορίες που αφορούν τη συμπεριφορά τους.

Η παροχή επαναπληροφόρησης για τη συμπεριφορά του ατόμου πρέπει να είναι διακριτική, χωρίς συναισθηματική φόρτιση, να επισημαίνει πρώτα τα

θετικά σημεία της συμπεριφοράς των άλλων, να λαμβάνει υπόψη το περιβάλλον (τόπο, χρόνο, συνθήκες), να είναι περιγραφική και όχι αξιολογική, να είναι προσανατολισμένη στα γεγονότα και όχι σε υποθέσεις, να είναι προσανατολισμένη στη συμπεριφορά των άλλων και όχι στο χαρακτήρα ή τα φυσικά τους χαρακτηριστικά.

Όταν το άτομο αποδέχεται την επαναπληροφόρηση των άλλων σχετικά με τη συμπεριφορά του , πρέπει να έχει θετική στάση και να ενθαρρύνει την ελευθερία έκφρασης των άλλων, να κάνει ενεργητική ακρόαση, να αξιολογεί τις γνώμες των άλλων και να μην τις απορρίπτει αμέσως, να εστιάζεται σε περιοχές βελτίωσης και να προβαίνει σε διορθωτικές ενέργειες.

Η επαναπληροφόρηση είναι το “κλειδί” για την τροποποίηση της συμπεριφοράς του ατόμου προκειμένου να βελτιώσει την εργασιακή του απόδοση και να έχει αποτελεσματικότερη διαπροσωπική επικοινωνία.

Ενεργητική ακρόαση

Με την ενεργητική ακρόαση, το άτομο ακούει, βλέπει και αποκωδικοποιεί τα λεκτικά και μη λεκτικά μηνύματα των άλλων, κατανοεί το τι του λένε και γιατί του το λένε οι συνομιλητές του. Επίσης , ενεργητική ακρόαση σημαίνει ότι το άτομο με την λεκτική και μη λεκτική του συμπεριφορά, δείχνει στους άλλους ότι κατανοεί αυτά που του λένε, το ότι έχουν σχηματισμένη άποψη, για ποιο πράγμα την έχουν και για ποιο λόγο. Κύρια εμπόδια της ενεργητικής ακρόασης είναι η διαφορετική ταχύτητα σκέψης και ομιλίας, η αντίληψη ότι η ακρόαση είναι μια παθητική δραστηριότητα, η συναισθηματική φόρτιση του δέκτη και η εστίαση του δέκτη στην απάντηση που θέλει να δώσει και στην προετοιμασία αυτής.

Διατήρηση της αυτοεκτίμησης

Στην επικοινωνία, η οπτική επαφή βοηθά το άτομο να κάνει χρήση της τεχνικής της επαναπληρόφρησης και της διατήρησης της αυτοεκτίμησης, αλλά πρέπει να προσέχει να μην θίγει και να μην μειώνει την αυτοεκτίμηση των άλλων. Η αυτοεκτίμηση είναι συνισταμένη της αυτοπεποίθησης και του αυτοσεβασμού του ατόμου, και εκφράζει την εκτίμηση που τρέφει το άτομο για τον εαυτό του. Η αυτοπεποίθηση είναι η υποκειμενική αντίληψη του ατόμου για τις δεξιότητες που διαθέτει προκειμένου να επιτύχει τους στόχους του, ενώ ο αυτοσεβασμός καθορίζει τα όρια μέσα στα οποία κινείται το άτομο χωρίς να παραβαίνει τις αξίες του.

Ένα από τα μεγαλύτερα εμπόδια στη διαπροσωπική επικοινωνία, είναι η τάση του ατόμου να συμπεριφέρεται συναισθηματικά ή συμφεροντολογικά αξιολογώντας τα πάντα από τη δική του σκοπιά. Η ταυτόχρονη χρήση της επαναπληρόφρησης, της ενεργητικής ακρόασης και της διατήρησης της αυτοεκτίμησης της δικιάς μας και των άλλων, συμβάλλει στην αποτελεσματικότητα της επικοινωνίας.

Επιβεβαιωτική συμπεριφορά

Επιβεβαιωτική συμπεριφορά έχουμε όταν το άτομο διεκδικεί τα δικαιώματά του χωρίς να παραβιάζει τα δικαιώματα των άλλων, σέβεται τα δικαιώματα των άλλων, εκφράζει τις απόψεις-γνώμες και τα συναισθήματά του με τρόπο ευθύ και ευγενικό, δείχνοντας παράλληλα ότι κατανοεί και σέβεται τις θέσεις και τα συναισθήματα των άλλων, προσπαθεί να επιλύει τις συγκρούσεις με συνεργασία.

Αντίθετα, παθητική συμπεριφορά σημαίνει ότι το άτομο αποφεύγει να διεκδικήσει τα δικαιώματά του, να εκφράσει τις απόψεις του και να εκδηλώσει

τα συναισθήματά του, και τέτοια συμπεριφορά συνήθως χαρακτηρίζει τα άτομα με μειωμένη αυτοεκτίμηση. Βέβαια υπάρχει και το άλλο άκρο, το εντελώς αντίθετο της παθητικής συμπεριφοράς, δηλαδή η επιθετική συμπεριφορά. Τέτοια συμπεριφορά χαρακτηρίζει τα άτομα που διεκδικούν τα δικαιώματά τους σε βάρος των δικαιωμάτων των άλλων, εκφράζουν τις απόψεις τους σαν αναμφισβήτητο γεγονός, αγνοούν τα συναισθήματα των άλλων και δεν βοηθούν να διατηρηθεί η αυτοεκτίμησή τους.

Η οπτική επαφή, η χρήση της επαναπληροφόρησης, η ενεργητική ακρόαση και η διατήρηση της αυτοεκτίμησης των άλλων αποτελούν βασικές συνιστώσες της επιβεβαιωτικής συμπεριφοράς. Τα λεκτικά μηνύματα στην επιβεβαιωτική συμπεριφορά είναι σαφή, περιεκτικά και σύντομα, ενώ η μη λεκτική επιβεβαιωτική συμπεριφορά απαιτεί:

- **Φωνή:** σταθερή και αποφασιστική, μέτριας έντασης, καθαρή και ζεστή, χωρίς αμηχανία.
- **Οπτική επαφή:** βλέμμα σταθερό και όχι υπεροπτικό.
- **Έκφραση προσώπου:** όχι ευμετάβλητη, χαμογελαστή ή συνοφρυωμένη ανάλογα με την περίσταση και την ψυχική διάθεση, σαγόκι χαλαρό, όχι σφιγμένο ούτε κρεμασμένο.
- **Κινήσεις χεριών και στάσεις σώματος:** χέρια ανοιχτά, παλάμες προς τα επάνω, συγκρατημένες χειρονομίες, σώμα στητό ή χαλαρό όταν κάθετα και όχι μαζεμένο, σε όρθια θέση το κεφάλι ίσιο.

Φυσικά το άτομο που συμπεριφέρεται επιβεβαιωτικά, έχει τα εξής βασικά δικαιώματα: να κάνει λάθη, να θέτει τις δικές του προτεραιότητες, να δηλώνει τις ανάγκες του, να αντιμετωπίζεται από τους άλλους με σεβασμό, να

αλλάζει γνώμη λόγω νέων δεδομένων, να ερωτάται για το τι θέλει, να εκφράζει τη γνώμη και τις αξίες του, να εκδηλώνει τα συναισθήματά του, να κρίνει τις ενέργειές του, να αναλαμβάνει την ευθύνη για τις πράξεις του, να αρνείται κάτι χωρίς να αισθάνεται ενοχή, να διεκδικεί το δίκιο του εφόσον δεν παραβιάζει το δίκιο των άλλων, να λέει “δεν γνωρίζω” ή “δεν καταλαβαίνω”.

Στόχοι για αποτελεσματική ενδοεπιχειρησιακή επικοινωνία

Από την πλευρά της Οργάνωσης και της Διοίκησης της επιχείρησης, και όσον αφορά την χάραξη επικοινωνιακών στρατηγικών και την δημιουργία του κατάλληλου επιχειρησιακού και επικοινωνιακού κλίματος, οι κυριότεροι προς επίτευξη στόχοι και επιχειρησιακές τακτικές που βοηθούν στην αποτελεσματική επικοινωνία στο εσωτερικό μιας επιχείρησης, είναι οι παρακάτω:

- Οι μάνατζερ να υιοθετήσουν την φιλοσοφία ότι όσες περισσότερες πληροφορίες παρέχονται στους εργαζομένους τόσο αυτοί θα είναι πιο καλά υποκινημένοι (με τα κατάλληλα κίνητρα για τον καθένα) και πιο αποδοτικοί στα καθήκοντά τους.
- Οι μάνατζερ πρέπει να αφήνουν τα γραφεία τους και να επισκέπτονται τους εργαζομένους στους χώρους εργασίας τους, να γνωρίζουν προσωπικά δηλαδή τους ανθρώπους που δουλεύουνε για αυτούς, να μιλάνε μαζί τους για τα προβλήματα που αντιμετωπίζουνε, να βρίσκονται μαζί τους σε καθημερινή αλληλεπίδραση.
- Μεταξύ των εργαζομένων και των μάνατζερ να προάγεται η ηθική και το ομαδικό πνεύμα και να καλλιεργείται το πνεύμα καλής θέλησης.

- Να γίνεται έγκυρη και έγκαιρη ενημέρωση των εργαζομένων σχετικά με εσωτερικές επιχειρησιακές αλλαγές όπως πχ αναδιοργάνωση τομέων, προαγωγές στελεχών.
- Να δίνονται εξηγήσεις για θέματα αμοιβών και αποζημιώσεων, καθώς και προνομιούχων σχεδίων-προγραμμάτων όπως πχ επιχειρησιακό πρόγραμμα ιατρικής περίθαλψης ή οικονομικής ενίσχυσης των εργαζομένων .
- Να ενισχύεται η κατανόηση των εργαζομένων για την εταιρεία, τα προϊόντα-υπηρεσίες της, την εταιρική ηθική, την κοινωνική της ευθύνη, την εταιρική κουλτούρα, το εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης στην οποία εργάζονται.
- Να μεταβάλλεται η συμπεριφορά των εργαζομένων σε μια μορφή πιο αποδοτική, πιο ποιοτικά προσανατολισμένη, πιο καινοτομική, με πιο έντονο το επιχειρηματικό πνεύμα.
- Να εμπλουτίζεται η αντίληψη των εργαζομένων για σημαντικά κοινωνικά ζητήματα και θέματα υγείας που τους αφορούν και τους επηρεάζουν όπως το AIDS ή η φροντίδα των παιδιών.
- Να ενθαρρύνονται οι εργαζόμενοι στο να συμμετέχουν σε κοινωνικές δραστηριότητες.

Πηγή: Strategic Employee Communications (P. A. Argenti), Human Resource Management, Fall / Winter 1998, Vol 37, Special Issue on Employee Communications, σελ 201 (απόδοση στα ελληνικά).

BIBΛΙΟΓΡΑΦΙΑ ΤΡΙΤΟΥ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ

- Α. Σαχινίδης, “Η Εξέλιξη της θεωρίας της Επικοινωνίας στις Επιχειρήσεις”, Δελτίο Διοίκησης Επιχειρήσεων, Ιούλιος-Αύγουστος 2001, σελ 105.
- Α. Sahinidis, “Managing Communications in Organizations”, Euro-Unial Business Administration Bulletin, July-August 2001, Issue 329, Volume 40th, σελ 106-108.
- Γ. Λούτας, Η θεωρία της Επιχειρησιακής Επικοινωνίας: εφαρμογές στην ελληνική πραγματικότητα, εκδόσεις ΕΛΛΗΝ, 2002, σελ 12-13, 17, 28-37, 51-54, 91-126, 152-153, 277-306, 330-349, 371-379.
- J.Newstrom / K.Davis, Organizational Behavior. Human Behavior at Work, McGraw – Hill, 9th edition, 1993, σελ 91, 97-98, 110-113.
- Λ. Χυτήρης, Οργανωσιακή Συμπεριφορά: η ανθρώπινη συμπεριφορά σε οργανισμούς και επιχειρήσεις, εκδόσεις INTERBOOKS, 2001, σελ. 259-287.
- Μ. Γιαννουλέας, Συμπεριφορά και Διαπροσωπική Επικοινωνία στον Εργασιακό Χώρο, εκδόσεις ΕΛΛΗΝΙΚΑ ΓΡΑΜΜΑΤΑ, 1997, σελ 25-30, 147-155, 157-182.
- Himstreet / Baty / Lehman, Επιχειρησιακές Επικοινωνίες, δέκατη έκδοση, εκδόσεις ΕΛΛΗΝ 1999, σελ 42-43, 48.
- R. F. Verderber, Η Τέχνη της Επικοινωνίας, 8^η έκδοση, εκδόσεις ΕΛΛΗΝ 1998, σελ 36-43, 120-143.
- Μ. Καζάζη, Ανθρώπινες Σχέσεις και Επικοινωνία, εκδόσεις ΕΛΛΗΝ, 2002, σελ 83-102.
- J. Watkins, “ Direct Line – Mergers and Acquisitions: communications company work practices what it preaches during a takeover”, People management, 15 / 05 / 2003, σελ 42.
- P. A. Argenti, “Introduction to the special issue on employee communications”, Human Resource Management: Special Issue on Employee Communications, Fall / Winter 1998, Vol 37, No 3 & 4, σελ 197.
- P. A. Argenti, “Strategic Employee Communications”, Human Resource Management: Special Issue on Employee Communications, Fall / Winter 1998, Vol 37, No 3 & 4, σελ 199-206.
- J. J. Rodwell / R. Kienzle / M. A. Shadur, “The relationships among work-related perceptions, employee attitudes, and employee performance: the integral role of communication”, Human Resource Management: Special Issue on Employee Communications, Fall / Winter 1998, Vol 37, No 3 & 4, σελ 277-293.

- N. DiFonzo / P. Bordia, " a tale of two corporations: managing uncertainty during organizational change", Human Resource Management: Special Issue on Employee Communications, Fall / Winter 1998, Vol 37, No 3 & 4, σελ 295-303.
- K. Kane / K.Montgomery, "a framework for understanding disempowerment in organizations", Human Resource Management: Special Issue on Employee Communications, Fall / Winter 1998, Vol 37, No 3 & 4, σελ 263-275.
- J. R. Mayfield / M. R. Mayfield / J. Kopf, "the effects of leader motivating language on subordinate performance and satisfaction", Human Resource Management: Special Issue on Employee Communications, Fall / Winter 1998, Vol 37, No 3 & 4, σελ 235-248.
- R. M. Steers, Introduction to Organizational Behavior, Goodyear 1981, σελ 209-218.
- R. Dubin, Human Relations in Administration: with readings, 4th edition, Prentice Hall 1974, σελ 398, 401.
- A. J. Du BRIN, Human Relations: a job oriented approach, Reston Pub. 1978, σελ 176.
- F. Luthans, Organizational Behavior, McGraw – Hill, 4th edition, 1987, σελ 418-440.
- J. R. Gordon, Organizational Behavior: a diagnostic approach, 5th edition, Prentice Hall 1996, σελ 258-279.
- P. Horney, People Skills in Handbook of Management Skills, Gower 1994.
- L. King / B. Gilbert, Τα μυστικά της σωστής επικοινωνίας: πώς να μιλάτε σε οποιονδήποτε, οποτεδήποτε, οπουδήποτε, εκδόσεις Αναστασιάδη 1995, σελ 103-129.
- G. I. Nierenberg / H. H. Calero, Πώς να ψυχολογείτε πρακτικά τους άλλους, εκδόσεις Αναστασιάδη, σελ 173-188.
- A. Pease, Η γλώσσα του σώματος: πώς να διαβάζετε τη σκέψη των άλλων από την κίνηση και τη στάση του σώματος, εκδόσεις ΕΣΟΠΤΡΟΝ 2003, σελ 12.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΤΕΤΑΡΤΟ

ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΙΣ ΚΑΙ ΣΤΡΕΣ ΣΤΟΝ ΕΡΓΑΣΙΑΚΟ ΧΩΡΟ

4.1 Γενικά στοιχεία

Οι συγκρούσεις και το στρες των ανθρώπων, ανήκουν στις “κρίσεις” οι οποίες πλήττουν την ομαλή και εύρυθμη λειτουργία των οργανισμών και επιχειρήσεων, καθώς και τις κοινωνικές, προσωπικές και επαγγελματικές δραστηριότητες και σχέσεις των ανθρώπων. Με τον όρο “κρίση” εννοούμε μια μη κανονική κατάσταση και πιο συγκεκριμένα μια εκτροπή από την κατάσταση κανονικότητας, με την οποία ανατρέπεται μια υπάρχουσα κατάσταση πραγμάτων (που αφορά ένα πρόσωπο, μια ομάδα, ένα σύνολο, μια διαδικασία, μια οργάνωση, μια λειτουργία), και δημιουργείται ένα καινούργιο status quo, ασταθές και ρευστό, επικίνδυνο και δύσκολα ελεγχόμενο, το οποίο πρέπει να αντιμετωπιστεί για να επανέλθει η κατάσταση της κανονικότητας. Οι κρίσεις δεν είναι αυτοτελή και ανεξάρτητα πρωτογενή φαινόμενα που ακολουθούν ορισμένες γενικές αρχές, αλλά όπως θα δούμε και παρακάτω προκαλούνται από κάποιους παράγοντες-αίτια. Κάθε κρίση μπορεί να προσλάβει όλες τις διαβαθμίσεις της αντικανονικότητας, από την κατάσταση της απλής ανωμαλίας έως και την κατάσταση μη ελεγχόμενων γεγονότων, χάους και πανικού.

Σε μια κανονική κατάσταση με τις ανάλογες συνθήκες, οι λειτουργίες της διοίκησης ενός οργανισμού (πχ προγραμματισμός, οργάνωση, στελέχωση, συντονισμός, έλεγχος κτλ) γίνονται σύμφωνα με τις γενικές και γνωστές αρχές και τεχνικές της Διοικητικής επιστήμης, υπό την ευρεία-γενική της έννοια (Γενική Διοικητική). Όμως η διοίκηση-διαχείριση των κρίσεων αποτελεί

αντικείμενο της Διοικητικής των Κρίσεων (Crisis Management), η οποία ασκείται από ένα πρόσωπο, μια ομάδα ή ένα φορέα. Η Διοικητική των κρίσεων είναι η εφαρμοσμένη επιστήμη, το επιστημονικό παρακλάδι της Γενικής Διοικητικής επιστήμης και η τέχνη της διαχείρισης των κρίσεων που βασίζεται στις γενικές αρχές της Διοικητικής και έχει τις ίδιες λειτουργίες, που εκτελούνται όμως σύμφωνα με τις ιδιαιτερότητες και τις ανάγκες των κρίσεων.

Οι κρίσεις είναι μια πραγματικότητα και ένα αναπόφευκτο φαινόμενο και για αυτό η αντιμετώπισή τους είναι αναγκαία (απαιτείται ιδιαίτερη μεταχείριση, ειδικές γνώσεις και τεχνικές) ενώ η αδιαφορία ή η εθελουφλία ή η μοιρολατρία απέναντί τους είναι καταστροφική. Κάποιες κρίσεις μπορούν να προβλεφθούν, κάποιες άλλες δεν αποτρέπονται, μερικές ούτε προβλέπονται ούτε αποτρέπονται, ενώ υπάρχουν και αυτές που και προβλέπονται και αποτρέπονται. Η Διοικητική των Κρίσεων, με όλα της τα παρακλάδια ανάλογα με το είδος της κρίσης (πχ Διαχείριση Συγκρούσεων, Στρες Μάνατζμεντ, Διοικητική έκτακτων αναγκών, Διοικητική φυσικών καταστροφών, Διοίκηση- διαχείριση κινδύνου κ.α), έχει ως ρόλο να προβλέπει, να αποτρέπει και να αντιμετωπίζει τις κρίσεις, να τις διαχειρίζεται κατάλληλα πριν από την εκδήλωσή τους, κατά τη διάρκεια της εκδήλωσής τους και κατά την εξέλιξή τους, να λαμβάνει έγκαιρα τα κατάλληλα μέτρα (προληπτικά, ανασταλτικά και διορθωτικά μέτρα) με σκοπό να μετριαστούν οι δυσμενείς επιπτώσεις κάθε φορά για την επιχείρηση. Βέβαια καλό είναι να διευκρινιστεί ότι κάποια από τα παραπάνω παρακλάδια της Διοικητικής των Κρίσεων, είναι παρεμφερείς όροι που μπορεί να σχετίζονται με αυτή, να εμπεριέχονται σε αυτή, να επικαλύπτουν μέρος αυτής, να έχουν ίδια ή παρόμοια χαρακτηριστικά με αυτή αλλά δεν ταυτίζονται απόλυτα με αυτή. Για παράδειγμα η Διαχείριση του Στρες δεν

ταυτίζεται με την Διοικητική των Κρίσεων, αν και σε μερικές περιπτώσεις επικαλύπτει ένα μέρος της. Και αυτό γιατί οι αρχές της Διαχείρισης του Στρες εφαρμόζονται στη Διοικητική των Κρίσεων, επειδή οι κρίσεις χαρακτηρίζονται από πιεστικές καταστάσεις και γεγονότα που προκαλούν άγχος. Έτσι σε ορισμένες διαδικασίες όπως στη διαδικασία λήψης αποφάσεων κάτω από συνθήκες κρίσης και στη διαδικασία διαχείρισης έκτακτων αναγκών όπου η ανεπάρκεια χρόνου ασκεί υπερβολική πίεση στους διαχειριστές των κρίσεων, οι τελευταίοι ενεργούν κάτω από συνθήκες άγχους-πίεσης και η συμπεριφορά τους διέπεται από τους κανόνες της Διαχείρισης του Στρες (Stress Management).

4.2 Συγκρούσεις (έννοια, είδη, διαδικασία και επίπεδα εμφάνισης)

Σύγκρουση ονομάζεται η διαφωνία, η αντίθεση, η αντιπαράθεση-διαμάχη συμφερόντων, στόχων ή προσωπικοτήτων, μεταξύ δύο ή περισσότερων ατόμων, μεταξύ ατόμων και ομάδων, μεταξύ ομάδων (ανεξαρτήτως ιεραρχικής θέσης) ακόμα και μεταξύ επιχειρήσεων. Οι συγκρούσεις συμβαίνουν κάθε φορά μεταξύ δύο ή περισσότερων πλευρών , όταν για κάποιο λόγο η συμπεριφορά (πράξεις ή παραλείψεις, εκφραζόμενες απόψεις, επιλογές, ανταγωνισμοί) της μιας πλευράς παρεμβάλλεται στη διαδρομή της άλλης πλευράς, εμποδίζοντάς την.

Στον χώρο της εργασίας, συνήθως οι συγκρούσεις αφορούν διαφωνίες όσον αφορά το ποιοι στόχοι-ενδιαφέροντα πρέπει να επιτευχθούν ή το ποιες μέθοδοι, τρόποι και μέσα πρέπει να χρησιμοποιηθούν για να επιτευχθούν οι στόχοι αυτοί, ή και τα δύο μαζί. Όμως μπορούμε να καταλήξουμε σε τέσσερις τουλάχιστον βασικούς τύπους συγκρούσεων στον χώρο εργασίας:

- **Σύγκρουση στόχων:** όπου ένα άτομο ή μια ομάδα επιθυμεί ένα διαφορετικό αποτέλεσμα (έκβαση, κατάληξη) από ότι επιθυμούν κάποιοι άλλοι.
- **Γνωστική σύγκρουση:** όπου ένα άτομο ή μια ομάδα διατηρεί ιδέες και γνώμες οι οποίες είναι ασύμβατες και αντίθετες με τις αντίστοιχες των άλλων.
- **Συναισθηματικές συγκρούσεις:** όπου τα αισθήματα και συναισθήματα ενός ατόμου ή μιας ομάδας, είναι ασύμβατα με τα αντίστοιχα κάποιων άλλων.
- **Σύγκρουση συμπεριφοράς:** όπου ένα άτομο ή μια ομάδα κάνει κάτι και συμπεριφέρεται με ένα συγκεκριμένο τρόπο ο οποίος δεν είναι αποδεκτός ή επιθυμητός από τους άλλους.

Πηγή: Introduction to Organizational Behavior, (Richard M. Steers), Goodyear Publishing Company, 1981, σελ 219 (μετάφραση πρωτοτύπου)

Η κάθε σύγκρουση εμφανίζεται μέσα από μία βασική διαδικασία ή οποία περιλαμβάνει τέσσερα στάδια:

- **Απογοήτευση:** η διαδικασία της σύγκρουσης ξεκινάει όταν ένα άτομο ή μια ομάδα νιώθει απογοήτευση, ενόχληση, απειλή και διάφορα άλλα αρνητικά συναισθήματα (ή αισθάνεται ότι θα τα νιώσει αυτά τα συναισθήματα στο άμεσο μέλλον) , που μπορεί να οφείλονται σε διάφορους λόγους-παράγοντες όπως μείωση αμοιβών, προαγωγή, απόδοση έργου, κύρος-δύναμη (ο,τιδήποτε ενδιαφέρει και νοιάζει το άτομο ή την ομάδα).
- **Αντίληψη:** σε αυτό το στάδιο, η καθεμία πλευρά που εμπλέκεται στη διαμάχη-σύγκρουση προσπαθεί να κατανοήσει: τη φύση του προβλήματος, το τι επιθυμεί η ίδια η πλευρά ως λύση κατάλληλη για τον εαυτό της, το τι

νομίζει πως επιθυμεί ως λύση η αντίπαλη πλευρά, και τις διάφορες στρατηγικές που μπορεί να εφαρμοστούν για να λυθεί το πρόβλημα. Αυτό το στάδιο ουσιαστικά πρόκειται για μια φάση στρατηγικής και επίλυσης του προβλήματος και της διαμάχης, όπου η κάθε πλευρά κάνει υποθέσεις για τους σκοπούς των αντιπάλων και προσπαθεί να σχεδιάσει την κατάλληλη στρατηγική ώστε να επιλυθεί το πρόβλημα προς όφελός της.

- **Συμπεριφορά:** το τρίτο αυτό στάδιο αποτελεί αποτέλεσμα και φυσική συνέχεια του προηγούμενου σταδίου της αντίληψης. Εδώ έχουμε υλοποίηση και εφαρμογή των αποφάσεων και στρατηγικών του προηγούμενου σταδίου. Δηλαδή ο κάθε εμπλεκόμενος στη διαμάχη-σύγκρουση, σε αυτό το στάδιο προχωρεί σε ενέργειες, συμπεριφορές και εκδήλωση σκέψεων και συναισθημάτων.
- **Αποτέλεσμα:** τελικά, με την έκβαση και την κατάληξη που έχουν οι συμπεριφορές του προηγούμενου σταδίου, όλες οι εμπλεκόμενες πλευρές προσδιορίζουν το ποια πλευρά ικανοποιήθηκε περισσότερο από την επίλυση του προβλήματος. Όταν μία πλευρά δεν νιώθει ικανοποιημένη καθόλου, ή νιώθει εν μέρει ικανοποιημένη και γενικά όταν υπάρχει άλυτη διαμάχη-σύγκρουση, τότε υπάρχουν μεγάλες πιθανότητες για την δημιουργία νέας σύγκρουσης.

Οι συγκρούσεις στον εργασιακό χώρο, λαμβάνουν χώρα στα παρακάτω εξής επίπεδα:

Ατομικό-Ενδοπροσωπικό επίπεδο : σε αυτό το επίπεδο, το άτομο μπορεί να έρθει σε σύγκρουση με τον ίδιο τον εαυτό του γιατί πχ κάνει κάτι που είναι αντίθετο με τις πεποιθήσεις του ή μπορεί να έρθει σε δύσκολη θέση (

δυσαρέσκεια, στρες, χαμηλή αυτοεκτίμηση, μειωμένη ικανοποίηση από εργασία) όταν προσπαθεί να επιτύχει στόχους ασύμβατους με τις ικανότητες και τις γνώσεις του. Ουσιαστικά λοιπόν μιλάμε για το ρόλο που έχει το κάθε άτομο στην επιχείρηση, δηλαδή τη θέση που κατέχει το άτομο, τα δικαιώματα και τις υποχρεώσεις του όπως τα αντιλαμβάνεται το ίδιο το άτομο, και τη συμπεριφορά και τις ενέργειες που περιμένουν από αυτό το άτομο (λόγω της θέσης που κατέχει) όλοι οι υπόλοιποι (συνάδελφοι, προϊστάμενοι, υφιστάμενοι, πελάτες). Ρόλος λοιπόν είναι οι αναμενόμενες συμπεριφορές που σχετίζονται με τα άτομα που κατέχουν συγκεκριμένη θέση εργασίας στη δομή μιας επιχείρησης, ενώ η σύγκρουση ρόλων εμφανίζεται όταν το άτομο αδυνατεί να ανταποκριθεί στις προσδοκίες-απαιτήσεις ενός ή περισσότερων ατόμων που αποτελούν το πλαίσιο ρόλου του και του ασκούν πιέσεις για να ανταποκριθεί στα καθήκοντα του ρόλου του.

Όσον αφορά τη σύγκρουση ρόλων, υπάρχουν τα παρακάτω τέσσερα είδη :

- *Ασυμβατότητα ρόλων*: η σύγκρουση δημιουργείται όταν το άτομο αντιμετωπίζει μια κατάσταση στην οποία ταυτόχρονα, διαφορετικές ή αντίθετες προσδοκίες δημιουργούν ασυνέπεια. Η συμμόρφωση του ατόμου προς ένα σύνολο προσδοκιών καθιστά αδύνατη τη συμμόρφωσή του προς τον άλλο ρόλο. Για παράδειγμα, όταν ένας τμηματάρχης αντιμετωπίζει διαφορετικές απαιτήσεις-προσδοκίες από τον προϊστάμενό του και τους υφισταμένους του. Συγκρουστική κατάσταση μπορεί να δημιουργηθεί και όταν το σύστημα αξιών του ατόμου του επιβάλλει την μη εκτέλεση κάποιων ρόλων.

- *Ασάφεια ρόλου:* όταν οι απαιτήσεις του ρόλου δεν είναι σαφείς, το άτομο δεν ξέρει ακριβώς τι πρέπει να κάνει. Η αντίληψη που έχει για το ρόλο του μπορεί να διαφέρει από εκείνη των άλλων, που περιμένουν από αυτόν συγκεκριμένη συμπεριφορά. Δημιουργούνται έτσι συγκρούσεις, για θέματα που αφορούν αρμοδιότητες, εξουσία, ευθύνη, εκτέλεση έργων, πρότυπα απόδοσης κ.λ.π.
- *Υπερβολικά πολλοί ρόλοι:* η σύγκρουση δημιουργείται όταν από ένα άτομο ζητείται να υποδυθεί πολλούς διαφορετικούς ρόλους. Αφού το άτομο δεν μπορεί να ανταποκριθεί σε όλους τους ρόλους, βρίσκεται σε σύγκρουση – ποιον να υποδυθεί ή σε ποιον να ανταποκριθεί πρώτα και πλήρως. Η περίπτωση να μην μπορεί κάποιος να ανταποκριθεί στις υπερβολικές απαιτήσεις ενός μόνο ρόλου, είναι κάτι το διαφορετικό και έχει να κάνει με τον υπερβολικό φόρτο απαιτήσεων σε μία και μόνο συγκεκριμένη θέση εργασίας (υπερφόρτωση ενός μόνο ρόλου-θέσης με πολλά καθήκοντα).
- *Ελάχιστα απαιτητικός ρόλος:* το άτομο βρίσκεται σε σύγκρουση όταν οι απαιτήσεις του ρόλου του είναι πολύ λίγες και αισθάνεται ότι δεν προσφέρει όσο θα μπορούσε ή αισθάνεται ότι δεν αξιοποιείται. Για παράδειγμα ένας υπάλληλος με καλές σπουδές και εμπειρία, όταν του αναθέτουν καθήκοντα και ρόλους που θα μπορούσε να κάνει και ένας απλός ανειδίκευτος εργάτης, τότε ο υπάλληλος νιώθει ότι χαραμίζεται σε αυτή τη θέση, ότι δεν του δίνεται η ευκαιρία να αποδείξει τις ικανότητές του και να προσφέρει σύμφωνα με αυτές, ότι πήγαν χαμένοι οι κόπτοι του για σπουδές και εξειδίκευση κτλ.

Πηγή: Οργανωσιακή Συμπεριφορά, η ανθρώπινη συμπεριφορά σε οργανισμούς και επιχειρήσεις (Λεωνίδα Σ. Χυτήρης), εκδόσεις INTERBOOKS 2001, σελ 226-227.

Ατομικό-Διαπροσωπικό επίπεδο: σε αυτό το επίπεδο μιλάμε για διαφωνίες μεταξύ δύο ή περισσότερων ατόμων, οι οποίες αφορούν ακολουθούμενες πολιτικές, τακτικές και πρακτικές, σχέδια και ενέργειες, στόχους που πρέπει να επιτευχθούν και διάφορα άλλα θέματα εργασιακά και μη. Οι συγκρούσεις σε αυτό το επίπεδο συνήθως ξεκινούν από την διαφορετικότητα και τις ιδιαιτερότητες του κάθε ατόμου, από τις τυχόν ασύμβατες προσωπικότητες των ανθρώπων, λόγω κακής επικοινωνίας και παρεξηγήσεων, από διαφορές στις αντιλήψεις για διάφορα ζητήματα. Πρόκειται επίσης για συναισθηματικές καταστάσεις που δημιουργούν στο άτομο αρνητικά συναισθήματα όπως πχ θυμό, φόβο, φθόνο, δυσπιστία, ανασφάλεια και αβεβαιότητα, και πλήττουν την εικόνα του, το είδωλο του εαυτού-ρόλου του, της αυτοεκτίμησης και του αυτοσεβασμού του.

Ομαδικό επίπεδο: αφορά τις συγκρούσεις που γίνονται ανάμεσα σε ομάδες ατόμων (πχ μεταξύ τμημάτων μιας επιχείρησης) ή ακόμα τις υποομάδες που συγκρούονται στο εσωτερικό μιας ομάδας (διαομαδικές και ενδοομαδικές συγκρούσεις αντίστοιχα). Οι ομάδες συνήθως συγκρούονται μεταξύ τους στην προσπάθειά τους να εξασφαλίσουν για τον εαυτό της η καθεμία καλύτερη κατανομή πόρων (ειδικά αν οι πόροι δεν είναι αρκετοί), όταν ανταγωνίζονται για θέματα απόκτησης κύρους και βελτίωσης της εικόνας τους, για θέματα κακής συνεργασίας και διαφοράς απόψεων κατά τη διαδικασία παραγωγής προϊόντων και υπηρεσιών (πχ το τμήμα σχεδίασης-μάρκετινγκ δεν συμφωνεί με αυτά που προτείνει ή με το πώς υλοποιεί τα σχέδια του το τμήμα παραγωγής, αλληλεξάρτηση στόχων και καθηκόντων), από αίσθημα αδικίας λόγω μη ύπαρξης σωστών κριτηρίων απόδοσης και ανταμοιβών ανάμεσα στα τμήματα κ.α.

Οργανωτικό-Επιχειρησιακό επίπεδο: με τον συνδυασμό όλων των παραπάνω επιπέδων σύγκρουσης, έχουμε μια περιγραφική εικόνα των συγκρούσεων που λαμβάνουν χώρα στο εσωτερικό της κάθε επιχείρησης, μεταξύ τμημάτων, μέσα στα ίδια τα τμήματα, μεταξύ μεμονωμένων ατόμων-υπαλλήλων, μεταξύ μεμονωμένων ατόμων και ομάδων , με την εξής κατηγοριοποίηση:

- *Κάθετη σύγκρουση:* μεταξύ προϊσταμένων και υφισταμένων (μεμονωμένα ή με ομάδες) πχ ένας προϊστάμενος διαφωνεί με έναν υφιστάμενο ή με μια ομάδα υπαλλήλων-τμήμα, για θέματα παραγωγής και επίτευξης στόχων.
- *Οριζόντια σύγκρουση:* μεταξύ μεμονωμένων υπαλλήλων ή μεταξύ τμημάτων του ίδιου επιπέδου ιεραρχίας πχ το τμήμα μάρκετινγκ διαφωνεί με το τμήμα παραγωγής για θέματα ποιότητας του προϊόντος και για τον αν τηρήθηκαν οι ανάλογες προδιαγραφές ποιότητας.
- *Διαγώνια σύγκρουση:* που αφορά τον τρόπο κατανομής των πόρων στον οργανισμό ή σχετικά με την εμπλοκή-συμμετοχή του προσωπικού στη γραμμή λήψης αποφάσεων.

Βέβαια , εκτός από την σύγκρουση στο εσωτερικό μιας επιχείρησης, έχουμε και συγκρούσεις μεταξύ των επιχειρήσεων για θέματα πχ ελέγχου των πηγών ενέργειας, απόκτησης ισχυρής θέσης στην αγορά, διατήρησης υψηλού μεριδίου αγοράς, δελεασμού προμηθευτών και πελατών, εισροής πόρων από κρατικά προγράμματα δανεισμού και επιχορηγήσεων κτλ.

Οι συγκρούσεις είναι μέρος της καθημερινής μας ζωής, είναι αναπόφευκτες και όσο και αν επιλύονται, πάντα θα ξαναεμφανίζονται. Είναι υγιές το να εκδηλώνονται συγκρούσεις και αν αντιμετωπίζονται εποικοδομητικά, όπως θα δούμε και παρακάτω, κάνουν καλό πχ βοηθούν στη δημιουργία

ώριμων και ικανών ατόμων, διατηρούν σε εγρήγορση τους εργαζομένους και τους κάνουν πιο καινοτόμους λόγω των νέων ιδεών, απόψεων και προοπτικών που προκύπτουν στη διαδικασία της διαφωνίας, τις επιχειρήσεις τις κάνουν πιο αποδοτικές και τις οδηγούν σε στρατηγικές συμμαχίες και συνεργασίες. Όλα αυτά βέβαια έως ένα σημείο και με την αίσθηση του μέτρου, γιατί ένας υπερβολικός αριθμός συγκρούσεων και μια πολύ πυκνή συχνότητα εμφάνισης αυτών, έχουν ολέθρια αποτελέσματα για άτομα και επιχειρήσεις πχ ένταση, άγχος, μειωμένη απόδοση, απογοήτευση κ.α.

Η σπουδαιότητα και σημαντικότητα των συγκρούσεων για τον χώρο των επιχειρήσεων, φαίνεται από το γεγονός ότι επιστημονικές έρευνες απέδειξαν ότι οι μάνατζερ αφιερώνουν το 20% του χρόνου τους στις συγκρούσεις, είτε ως άμεσα εμπλεκόμενοι είτε ως διαμεσολαβητές στη διαδικασία ανεύρεσης λύσεων.

4.3 Τα συμπτώματα των συγκρούσεων

Οι συγκρούσεις μπορούν να εκδηλωθούν με κάποιους από τους "κλασσικούς" και ακραίους-έντονους τρόπους, οι οποίοι γίνονται εύκολα κατανοητοί από όλους. Για παράδειγμα, τέτοιοι τρόποι είναι οι: καβγάδες, χειρονομίες, βρισιές, φραστικές και σωματικές συμπλοκές, σπασίματα και καταστροφή υλικών αντικειμένων που βρίσκονται στο χώρο της σύγκρουσης, δάκρυα και κλάματα, εγωιστικές κορώνες, φωνές και ουρλιαχτά κ.α.

Εκτός όμως από αυτούς τους γνωστούς τρόπους και μορφές εκδήλωσης των συγκρούσεων, υπάρχουν και κάποια άλλα συμπτώματα που προδίδουν την ύπαρξη συγκρούσεων και καμιά φορά είναι πιο επικίνδυνα και επιζήμια για την επιχείρηση, τα άτομα και τις ομάδες μέσα σε αυτήν, από ότι τα κλασσικά

φαινόμενα-συμπτώματα των συγκρούσεων. Για παράδειγμα, μεγαλύτερο κακό μπορεί να προκληθεί στην επιχείρηση και στα ίδια τα άτομα, όταν υπάρχει σκόπιμη διακοπή των καναλιών επικοινωνίας και εμπλοκή της ροής πληροφοριών, παρά όταν δύο συνάδελφοι μαλώσουν και “έλθουν στα χέρια”. Αυτά τα συμπτώματα μπορούν να κατηγοριοποιηθούν σε δύο μεγάλες κατηγορίες:

Συμπτώματα που παρατηρούνται στην παραγωγή και την τυπική επικοινωνία:

δημιουργία “κλίκας” και “υποομάδων”, δημιουργία απομονωμένων ατόμων, αυξημένη συχνότητα λαθών, χαμηλή παραγωγικότητα και αποτελεσματικότητα, άρνηση ανάληψης ευθυνών ή επίρριψή τους σε άλλους, παρεμπόδιση στην πρόσβαση σε πόρους ή και απόκρυψή τους αλλά και καταστροφές- “σαμποτάζ”, παρεμπόδιση στην επικοινωνία, παραποίηση και απόκρυψη πληροφοριών, συμπεριφορά ατόμων που εκδηλώνεται με το να μην είναι ποτέ διαθέσιμα ή με το να γίνονται προσιτά μόνο μέσω των δικών τους κανόνων και διαδικασιών.

Συμπτώματα που παρατηρούνται στις ανθρώπινες σχέσεις, το ηθικό και τη

διαπροσωπική επικοινωνία: “οξυμένα πνεύματα”, απογοήτευση κάποιων, χαμηλό επίπεδο ικανοποίησης από το έργο και κατ’ επέκταση χαμηλό επίπεδο ηθικού στην ομάδα, συχνές απουσίες πέρα από το κανονικό (“κοπάνες” και καθυστερήσεις προσέλευσης λόγω ασθένειας και άλλων προφάσεων), άρνηση ανάληψης ευθυνών ή επίρριψή τους σε άλλους, παρεμπόδιση στην επικοινωνία, παραποίηση ή απόκρυψη πληροφοριών, άρνηση ατόμων να μιλούν μεταξύ τους ή που το κάνουν μεν αλλά με ψυχρή τυπικότητα, σαρκασμό ή επιθετικότητα, δηλώσεις που εκφράζουν αρνητικά συναισθήματα (ζήλια, χλευασμό, δυσπιστία, φόβο, αντιπάθεια), αυξημένος αριθμός παραπόνων για

πρόσωπα, πράγματα και καταστάσεις, συμπεριφορά ατόμων και πάλι, που εκδηλώνεται με το να μην είναι ποτέ διαθέσιμα ή με το να γίνονται προσιτά μόνο μέσω των δικών τους κανόνων και διαδικασιών.

Πηγή: Η Ανθρώπινη πλευρά του Μάνατζμεντ , (Μάριος Μακρυγιωργάκης), εκδόσεις ΠΑΠΑΖΗΣΗ 2001 , σελ 242-243.

4.4 Αιτίες συγκρούσεων

Στον χώρο των επιχειρήσεων και των οργανισμών, οι αιτίες των συγκρούσεων μπορεί να προέρχονται είτε από τα ίδια τα άτομα είτε από τον τρόπο που είναι δομημένη και οργανωμένη μια επιχείρηση. Το σίγουρο είναι πως οι αιτίες αυτές, από όπου και αν προέρχονται, συνδέονται άμεσα μεταξύ τους σε μια σχέση έντονης αλληλεπίδρασης, όπως οι κρίκοι μιας αλυσίδας. Μερικές από τις κυριότερες αιτίες στις οποίες οφείλονται οι συγκρούσεις, είναι οι εξής:

- Μια εξέχουσα αιτία για την ύπαρξη συγκρούσεων είναι η διαφορά στόχων και μεθοδολογίας, μεταξύ υπαλλήλων και Διοίκησης. Για παράδειγμα, τα ανώτατα στελέχη μπορεί να έχουν ως σκοπό-στόχο την μεγιστοποίηση του κέρδους και την ελαχιστοποίηση του κόστους, μέσα από διαδικασίες όπως η εξαγορά, η συγχώνευση, οι αλλαγές-αναδιαρθρώσεις, οι περικοπές μισθών και προσωπικού. Οι στόχοι των εργαζομένων από την άλλη πλευρά, συμπεριλαμβάνουν αυξήσεις μισθών, διατήρηση θέσεων εργασίας και συμμετοχή στη λήψη αποφάσεων. Η υλοποίηση λοιπόν των στόχων της Διοίκησης και μάλιστα με τις μεθόδους που επιθυμεί, πλήττει τα συμφέροντα-ενδιαφέροντα των υπαλλήλων (απώλεια εργασίας, ανασφάλεια αυτών όσων διατηρούν τη θέση τους) και οδηγεί σε συγκρούσεις.

- Μια άλλη αιτία συγκρούσεων αποτελεί ο συναγωνισμός για την απόκτηση πολύτιμων πόρων. Εάν για παράδειγμα τα κέρδη της επιχείρησης αναλώνονται για την αγορά αεροπλάνων για τις μεταφορικές ανάγκες των ανωτάτων διευθυντών, ενώ οι εργαζόμενοι κάνουν υπερωρίες χωρίς αμοιβή, τότε η σύγκρουση είναι αναπόφευκτη. Οι εργαζόμενοι θα αισθάνονται ότι αδικούνται και αποκλείονται από τη συμμετοχή τους στα κέρδη της επιχείρησης.
- Η διαφορετική οπτική γωνία από την οποία βλέπουν ένα θέμα δύο ομάδες, μπορεί επίσης να αποτελέσει αιτία συγκρούσεων. Από τη φύση της η θέση ενός διευθυντού καλύπτει ένα ευρύ-γενικό φάσμα θεμάτων για όλα τα ζητήματα που αφορούν όλα τα τμήματα της επιχείρησης. Οι εργαζόμενοι από την άλλη πλευρά, συνήθως εξειδικεύονται σε πιο στενά οριζόμενα καθήκοντα με αντικείμενα σχετιζόμενα με το χώρο-τμήμα στο οποίο εργάζονται. Αυτή η διαφορά στο βαθμό πληροφόρησης μεταξύ προϊσταμένων και υφισταμένων δημιουργεί διαφορετικές αντιλήψεις οι οποίες μπορούν να οδηγήσουν σε συγκρούσεις.
- Άλλη αιτία μπορεί να αποτελέσει η κακή και μη αποτελεσματική επικοινωνία, λόγω παρεξήγησης και παρανόησης πληροφοριών ή λόγω σκόπιμης παραποίησης και απόκρυψης πληροφοριών.
- Κάθε άτομο είναι μοναδικό, διαφορετικό από τους άλλους, με ιδιαιτερότητες όσον αφορά την προσωπικότητα, τον χαρακτήρα, τις αξίες και τα πιστεύω του, τις αντιλήψεις, τη συμπεριφορά, τον τρόπο σκέψης, τον τρόπο εργασίας και επίλυσης ζητημάτων, τους ηθικούς φραγμούς και τις προτεραιότητες στη ζωή του. Όλες αυτές οι διαφορές των ανθρώπων μπορούν να προκαλέσουν μεταξύ τους διαμάχες και έντονες διαφωνίες.

- Όπως είδαμε και πιο αναλυτικά σε προηγούμενη ενότητα του κεφαλαίου, περί επιπέδων στα οποία εμφανίζονται οι συγκρούσεις, μία κύρια αιτία συγκρούσεων είναι η ασυμβατότητα, η ασάφεια, η υπερφόρτωση και η ύπαρξη πολλών ή μη απαιτητικών ρόλων για ένα άτομο (ασαφή όρια ευθύνης και εξουσίας).
- Η κακή απόδοση των εργαζομένων, η μη επίτευξη των καθορισμένων από τη Διοίκηση στόχων, η μη τήρηση των οδηγιών, των τακτικών και πολιτικών που ορίστηκαν, η μη συμμόρφωση με τους κανόνες λειτουργίας της επιχείρησης, η έλλειψη ή αδυναμία συνεργασίας, αποτελούν καταστάσεις που δυσχεραίνουν την εκάστοτε Διοίκηση, η οποία επιπλήττει και τιμωρεί τους υπευθύνους, ερχόμενη μαζί τους σε σύγκρουση.
- Η μη ύπαρξη σωστών κριτηρίων εκτίμησης της απόδοσης και των ανταμοιβών, δημιουργεί στους εργαζομένους ένα αίσθημα αδικίας, το οποίο μπορεί να τους οδηγήσει σε σύγκρουση με τη Διοίκηση και σε κινητοποιήσεις όπως απεργία, αποχή από καθήκοντα, απαιτώντας αυτά που δικαιούνται.
- Άλλη αιτία είναι η σχέση του ατόμου με τον εαυτό του. Το άτομο κουβαλάει τις προσωπικές του δυσκολίες και προβλήματα, στη δουλειά του όπου αναλαμβάνει ρόλους οικείους προς αυτό (πχ αν αισθάνεται θύμα στην οικογένεια, έτσι θα νιώθει και θα λειτουργεί και στη δουλειά του). Ο χαρακτηριστικός τρόπος με τον οποίο ανταποκρίνεται ο καθένας από εμάς στον κόσμο και τις προκλήσεις, είναι ένας και μοναδικός, και ενώ τα προβλήματα στην προσωπική μας ζωή γίνονται χρόνια και μαθαίνουμε να ζούμε με αυτά, αν όμως επεκταθούν στην επαγγελματική μας ζωή

προκαλούν οξεία δυσφορία και κρίνεται άμεση η ανάγκη αντιμετώπισής τους.

- Ο ανταγωνισμός για πχ πόρους, προαγωγή, εξουσία, ευκαιρίες, καλύτερο μερίδιο στον προϋπολογισμό κ.α, έως ένα σημείο είναι χρήσιμος, κινητοποιεί άτομα και επιχειρήσεις, βοηθώντας παράλληλα στην βελτίωσή τους. Όταν όμως γιγαντώνεται και ισοπεδώνει κάθε πιθανότητα ουσιαστικής συνεργασίας, τότε δημιουργεί προβλήματα. Ειδικά όταν τα άτομα φθονούν και ζηλεύουν την επιτυχία των άλλων και δεν την χρησιμοποιούν ως κίνητρο προσωπικής ενεργοποίησης και εξέλιξης, αλλά νιώθουν ότι επειδή προόδευσαν οι άλλοι δεν υπάρχει πλέον ευκαιρία επιτυχίας για αυτούς.
- Όταν υπάρχει πρόβλημα σε μια ομάδα, πάντα υπάρχει ένας “αποδιοπομπαίος τράγος”, κάποιος δηλαδή που επιλέγεται στη συνείδηση όλων ως ο υπεύθυνος για όλα τα δεινά. Όλα τα υπόλοιπα μέλη της ομάδας συνωμοτούν εναντίον του, τον απομονώνουν, τον υπονομεύουν, τον σχολιάζουν κτλ με αποτέλεσμα στους κόλπους της ομάδας να υπάρχουν συγκρούσεις, κλίμα δυσπιστίας και το αρχικό πρόβλημα αντί να επιλύεται, τελικά να συντηρείται ή να μεγαλώνει.
- Άλλη αιτία αποτελεί ο φόβος της αντιπαράθεσης. Πολλά άτομα διστάζουν να μιλήσουν ευθέως για κάτι που τους ενοχλεί, φοβούνται να διεκδικήσουν αυτά που χρειάζονται (με ευγένεια και ξεκάθαρη συνεννόηση), και αυτό για να μην πάψουν να είναι αγαπητοί και προκαλέσουν την οργή ή τη δυσαρέσκεια των άλλων. Έτσι ανακουφίζονται προσωρινά χρησιμοποιώντας την επικοινωνία του “κουτσομπολιού”, διατηρώντας κλίμα σύγχυσης και αβεβαιότητας αλλά και διαιώνισης των προβλημάτων.

4.5 Επιπτώσεις των συγκρούσεων

Ορισμένοι θεωρητικοί της Διοικητικής επιστήμης θεωρούν τη σύγκρουση ως « συμπεριφορά που αποσκοπεί στην προβολή εμποδίων στην προσπάθεια κάποιου άλλου για την επίτευξη των στόχων του». Ο ορισμός αυτός προσδιορίζει αρνητικά τη σύγκρουση, παραβλέποντας αρκετά θετικά αποτελέσματα που μπορεί να προκύψουν από τις συγκρούσεις. Μερικές θετικές επιπτώσεις των συγκρούσεων είναι:

- Τονίζουν την ανάγκη προσαρμογής των διοικητικών διαδικασιών, βοηθούν στο να λαμβάνονται καλύτερες αποφάσεις και καμιά φορά είναι πιθανό να οδηγήσουν σε αύξηση της παραγωγικότητας.
- Η παραγωγή καλύτερης ποιότητας ιδεών. Η ανάγκη που δημιουργείται για την αιτιολόγηση των επιλογών ή των πράξεων κάποιου, αναγκάζει το άτομο να υιοθετεί περισσότερο αιτιολογήσιμες εναλλακτικές από αυτές που θα επέλεγε πιθανώς εάν εξέλιπε το ενδεχόμενο των συγκρούσεων.
- Το άτομο αναγκάζεται να αναζητήσει νέες ιδέες και νέες προσεγγίσεις, και οδηγείται η επιχείρηση στην εφαρμογή αλλαγών και στην υιοθέτηση καινοτομιών. Για να υπερκεραστούν οι αντιδράσεις των αντιτιθέμενων μελών ή των αντιπάλων ομάδων, νέες προσεγγίσεις μπορεί να επινοηθούν και να εφαρμοστούν.
- Κάποια κρυμμένα και χρονίζοντα προβλήματα που επηρεάζουν αρνητικά την απόδοση μιας οργάνωσης, μέσω των συγκρούσεων έρχονται στην επιφάνεια και αντιμετωπίζονται. Η ανοιχτή σύγκρουση ή αντιπαράθεση συγκεντρώνει την προσοχή όλων και μπορεί κάλλιστα να οδηγήσει στην επίλυση ενός προβλήματος ή την άμβλυση των σχέσεων μεταξύ των εμπλεκόμενων πλευρών. Επίσης γίνονται σαφείς και κατανοητές οι αιτίες

ενός προβλήματος-θέματος και δυναμώνουν οι σχέσεις των αντίπαλων πλευρών όταν λυθεί θετικά το ζήτημα για όλες τις πλευρές.

- Αποσαφήνιση των θέσεων ενός ατόμου ή μιας ομάδας. Η ύπαρξη μιας αντίθετης ή διαφορετικής έστω άποψης δημιουργεί την ανάγκη η κάθε πλευρά να εξηγήσει καλύτερα την θέση-άποψη που προτείνει και υποστηρίζει.
- Δημιουργία ενδιαφέροντος και προώθηση της δημιουργικότητας. Οι συγκρούσεις αυξάνουν τη συμμετοχή, δημιουργούν εγρήγορση και διέγερση σε άτομα και οργανισμούς, μειώνουν την αδιαφορία και την έλλειψη κινητικότητας.

Παρά τις θετικές επιπτώσεις που προκύπτουν από τις συγκρούσεις, οι αρνητικές πτυχές είναι εξίσου σημαντικές και ο ανεπαρκής έλεγχος αυτών των τελευταίων από την πλευρά της Διοίκησης, μπορεί να οδηγήσει σε καταστροφικές για την επιχείρηση συνέπειες. Κάποιες αρνητικές επιπτώσεις των συγκρούσεων είναι οι εξής:

- Εμποδίζουν τη συνεργασία σε όλα τα επίπεδα, οδηγούν σε προκατειλημμένες αποφάσεις και έχουν ως αποτέλεσμα τη μείωση της παραγωγικότητας.
- Η αίσθηση της ήττας την οποία δοκιμάζουν κάποιες ομάδες ή άτομα. Αυτό συμβαίνει σε κάθε περίπτωση όπου τα εμπλεκόμενα μέρη αισθάνονται ότι δεν υπάρχει άλλη έκβαση πέρα από την νίκη ή την ήττα. Η ηττημένη πλευρά χαρακτηρίζεται από χαμηλά επίπεδα παρακίνησης, έχει μειωμένο ηθικό και εργασιακή ικανοποίηση, ενώ σε πολλές περιπτώσεις “σαμποτάρει” τις προσπάθειες των επικρατούντων ή συνωμοτεί για την ανατροπή του status quo με το οποίο θίγεται και δεν συμφωνεί.

- Οι συγκρούσεις συντελούν στην πόλωση μεταξύ ατόμων / ομάδων και στο να μεγαλώνουν και να βαθαίνουν οι διαφορές ανάμεσα στις εμπλεκόμενες πλευρές. Η ψυχική απόσταση ανάμεσα στις εμπλεκόμενες ομάδες αυξάνεται με την πάροδο του χρόνου, ενώ οι “κουλτούρες” τους αποκλίνουν όλο και περισσότερο με αποτέλεσμα την δημιουργία “φέουδων” και “κλίκων”.
- Δημιουργούν υποψία και δυσπιστία μεταξύ των συγκρουόμενων. Η δυσπιστία και η καχυποψία που χαρακτηρίζουν τις σχέσεις μεταξύ των μελών των συγκρουόμενων ομάδων, δυσχεραίνει την επικοινωνία μεταξύ τους. Οι συναλλαγές μεταξύ των “αντιπάλων” περιορίζονται στις απόλυτα αναγκαίες για την συνύπαρξή τους μέσα στην οργάνωση, ενώ οι τρόποι επικοινωνίας που επιλέγονται είναι οι πλέον τυπικοί και απρόσωποι πχ επιστολές, e-mail, επαφή μέσω τρίτων κτλ.
- Αναπτύσσεται μια μόνιμη αντίδραση από τα συγκρουόμενα κέντρα σε οποιαδήποτε πρωτοβουλία ή δραστηριότητα η οποία έχει ως αφετηρία τους “αντιπάλους”. Έτσι γίνεται σπατάλη ενέργειας των ατόμων και ομάδων, για θέματα ίσως ανούσια για την πορεία της επιχείρησης και γενικά δημιουργείται και επικρατεί ένα κλίμα ανεύθυνης συμπεριφοράς.
- Οι ομάδες ή τα άτομα επικεντρώνονται στο συμφέρον τους με την στενή έννοια του όρου, θέτοντας τους προσωπικούς στόχους πάνω από αυτούς της επιχείρησης. Για παράδειγμα, με το σκεπτικό αυτό, το τμήμα πωλήσεων μιας ασφαλιστικής εταιρίας, προκειμένου να επιτύχει κάποιους στόχους του τμήματος(πχ αύξηση πωλήσεων και κύρους) μπορεί να μειώσει την ποιότητα των ασφαλιζομένων, ασφαρίζοντας άτομα υψηλού κινδύνου. Στην περίπτωση αυτή , οι μεν πωλήσεις της εταιρίας μπορεί να φθάσουν σε

υψηλά επίπεδα, όμως η κερδοφορία μπορεί να μειωθεί αφού οι ζημιές που θα κληθεί να πληρώσει η εταιρία, θα αυξηθούν δυσανάλογα με τις πωλήσεις.

- Αυξάνεται ο αριθμός των υπαλλήλων που παραιτούνται. Ικανά και εκπαιδευμένα στελέχη αφήνουν την επιχείρηση κρίνοντας ότι η ήττα που δέχθηκαν οι ίδιοι προσωπικά ή η ομάδα στην οποία ανήκουν, καθιστά αδύνατη την παραμονή και την εργασία τους υπό συνθήκες που τους προσβάλλουν την προσωπικότητά τους.

Σύμφωνα με τον Mullins , « ένας καλός μάνατζερ δεν επιδιώκει την απαλοιφή των συγκρούσεων, αλλά προσπαθεί απλώς να τις διατηρεί υπό τον έλεγχό του ώστε να μην αναλώνουν την ενέργεια των ανθρώπων του. Εάν είσαι ο διευθυντής και οι άνθρωποί σου έρχονται ευθέως σε αντιπαράθεση μαζί σου όταν θεωρούν ότι σφάλεις, αυτό είναι μια υγιής κατάσταση. Εάν οι υφιστάμενοί σου συγκρούονται μεταξύ τους κατά την παρουσία σου για θέματα πεποιθήσεων, τότε και αυτό είναι και πάλι υγιές. Αλλά πρέπει να υπάρχει ευθύτητα σε κάθε σύγκρουση».

Από τα παραπάνω προκύπτει με σαφήνεια ότι η σύγκρουση μπορεί να λειτουργήσει είτε θετικά είτε αρνητικά. Η Διοίκηση καλείται να ελέγχει απλώς την κατάσταση και να διασφαλίζει την προώθηση των συμφερόντων και των στόχων της επιχείρησης από την κάθε είδους σύγκρουση που λαμβάνει χώρα στους κόλπους της.

Πηγή: Εργασιακές Σχέσεις και Διαχείριση Συγκρούσεων στο χώρο Εργασίας (Α. Σαχινίδης – Ι. Ποζιός), Επιθεώρηση Εργασιακών Σχέσεων , Οκτώβριος 2000, σελ 44-45 (προσαρμοσμένη απόδοση κειμένου)

4.6 Τρόποι αντιμετώπισης των συγκρούσεων

Σύμφωνα με τον Kenneth W. Thomas: « το άτομο ή η ομάδα, ανάλογα με την ένταση της πρόθεσής του να ικανοποιήσει τα συμφέροντά του σε σχέση με την ένταση της πρόθεσής του να ικανοποιήσει τα συμφέροντα των άλλων, ακολουθεί μία από τις παρακάτω στρατηγικές χειρισμού των συγκρούσεων. Η επιλογή της στρατηγικής-μεθόδου που θα ακολουθηθεί επηρεάζεται και από τις συνθήκες-περιστάσεις που επικρατούν στο περιβάλλον κατά το διάστημα το οποίο εκδηλώνεται η σύγκρουση». Αυτές οι στρατηγικές είναι οι εξής:

- **Ανταγωνισμός-Επιβολή:** αποβλέπει στην πλήρη ικανοποίηση των συμφερόντων της μίας πλευράς σε βάρος της άλλης πλευράς. Τα άτομα που επιλέγουν αυτή τη στρατηγική, συχνά εκτοξεύουν απειλές ή μπορεί να κάνουν και χρήση βίας. Συνήθως πρόκειται για άτομα που βρίσκονται ψηλά στην ιεραρχική κλίμακα και κάνουν χρήση της εξουσίας τους, λόγω της θέσης τους. Η στρατηγική αυτή είναι κατάλληλη όταν απαιτούνται γρήγορες αποφάσεις ή όταν πρέπει να εφαρμοστούν μη δημοφιλή μέσα για θέματα ζωτικής φύσεως. Επίσης είναι κατάλληλη όταν η πλευρά που την εφαρμόζει, είναι σίγουρη πως έχει δίκιο και πράττει το σωστό για την επιχείρηση.
- **Συνεργασία:** στηρίζεται στην αντίληψη ότι μετά τη σύγκρουση αμφότερες οι πλευρές θα έχουν ωφεληθεί σε μεγάλο βαθμό. Τα εμπλεκόμενα μέρη συμπεριφέρονται έτσι ώστε να ικανοποιούνται και τα δικά τους ενδιαφέροντα-συμφέροντα αλλά και των άλλων σε υψηλό βαθμό. Η συνεργασία ακολουθεί τα εξής στάδια επίλυσης των συγκρούσεων:
 1. Αναγνώριση ότι υφίσταται σύγκρουση
 2. Κατανόηση των ενδιαφερόντων-συμφερόντων της κάθε πλευράς

3. Καθορισμός του προβλήματος, δηλαδή της διάστασης των ενδιαφερόντων-συμφερόντων των εμπλεκομένων μερών
4. Ανάπτυξη εναλλακτικών λύσεων που θα ικανοποιούν αμφότερες τις πλευρές
5. Επιλογή της λύσης που ικανοποιεί όσο το δυνατόν περισσότερο και τις δύο πλευρές

Αυτή η στρατηγική είναι η ιδανική για την επίλυση μιας σύγκρουσης και συνήθως εφαρμόζεται σε περιπτώσεις που τα συμφέροντα αμφότερων πλευρών είναι εξίσου σημαντικά, όταν στόχος είναι η επίτευξη δέσμευσης ή η μάθηση, όταν απαιτείται σύγκλιση απόψεων και εκτόνωση συναισθημάτων.

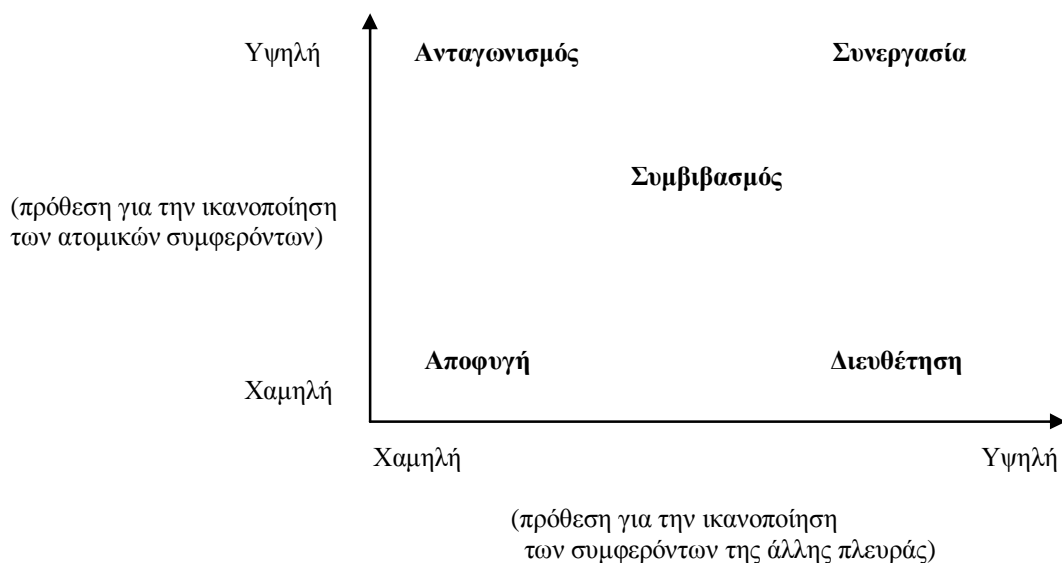
- **Συμβιβασμός:** αποτελεί μοίρασμα της διαφοράς με αμοιβαίες υποχωρήσεις. Απαιτεί συμπεριφορές που οδηγούν στη μερική ικανοποίηση των δύο πλευρών και όχι στη μεγαλύτερη δυνατή ικανοποίηση (βασική διαφορά του με τη στρατηγική της συνεργασίας). Αυτή η στρατηγική χρησιμοποιείται όταν υπάρχει πίεση χρόνου, όταν οι στόχοι είναι σημαντικοί αλλά δεν αξίζει η ανάληψη δυναμικών μέτρων όπως με τη στρατηγική του ανταγωνισμού, όταν έχει αποτύχει η εφαρμογή της στρατηγικής του ανταγωνισμού ή της συνεργασίας, όταν στόχος είναι η επίτευξη προσωρινών διακανονισμών.
- **Αποφυγή:** συνεπάγεται αδιαφορία για την ικανοποίηση των συμφερόντων αμφότερων των πλευρών. Με την στρατηγική αυτή αγνοούμε ή αναβάλλουμε μια σύγκρουση, ή παραμένουμε ουδέτεροι κατά τη διάρκειά της, ενώ ο βαθμός ικανοποίησης τόσο των ατομικών όσο και των συμφερόντων των άλλων είναι χαμηλός. Με την αποφυγή, ανάλογα βέβαια και με τις

περιστάσεις, τα αίτια της σύγκρουσης παραμένουν άλυτα και οξύνονται οι σχέσεις και τα προβλήματα. Η αποφυγή είναι κατάλληλη όταν υπάρχουν άλλα πιο σημαντικά θέματα από το αντικείμενο της σύγκρουσης (άρα η ανάλωσή μας με αυτό θα ήταν χάσιμο χρόνου και σπατάλη ενέργειας), όταν δεν υπάρχει περίπτωση ικανοποίησης των ατομικών συμφερόντων, για να ηρεμήσουν τα πνεύματα ή όταν κάποιος άλλος μπορούν να επιλύσουν τη σύγκρουση πιο αποτελεσματικά.

- **Διευθέτηση-Παραχώρηση:** εδώ η μία πλευρά επιλέγει να παραμερίσει τα συμφέροντά της, προκειμένου να ικανοποιηθούν τα συμφέροντα της άλλης πλευράς. Έχουμε δηλαδή ικανοποίηση των συμφερόντων της άλλης πλευράς σε βάρος των ατομικών. Η πλευρά που κάνει τις παραχωρήσεις, τονίζει τα σημεία συμφωνίας, προσπαθεί να μην πληγωθούν τα συναισθήματα της άλλης πλευράς και έχει ως στόχο τη διατήρηση καλών διαπροσωπικών σχέσεων με τα αντίπαλα μέλη έναντι κάθε θυσίας. Αυτή η στρατηγική είναι αποτελεσματική όταν η μία πλευρά διαπιστώνει ότι έχει λάθος και τα συμφέροντα των άλλων είναι πολύ πιο σημαντικά από τα δικά της, για ελαχιστοποίηση των απωλειών, όταν η ισορροπία και η σταθερότητα είναι ιδιαίτερα σημαντικές, για δημιουργία καλών σχέσεων που θα αποδειχθούν χρήσιμες στο μέλλον.

*Πηγή : Introduction to Organizational Behavior, (Richard M. Steers),
Goodyear Publishing Company, 1981, σελ 222-223
(απόδοση στα ελληνικά)*

Όλα τα παραπάνω απεικονίζονται χαρακτηριστικά στο ακόλουθο σχήμα-διάγραμμα:



Σχήμα 9: Τρόποι αντιμετώπισης των συγκρούσεων
 Πηγή: Συμπεριφορά και Διαπροσωπική Επικοινωνία στον Εργασιακό Χώρο
 (Μιχάλης Π. Γιαννουλέας) εκδόσεις Ελληνικά Γράμματα, 1997, σελ.139.

4.7 Αποφυγή συγκρούσεων μέσα από τεχνικές Δημοσίων Σχέσεων

Τα παρακάτω σημεία θα μπορούσε να αποτελέσουν σταθερά συνιστώσα ενός μηχανισμού Δημοσίων Σχέσεων, ικανού να αποτρέψει συγκρουσιακές καταστάσεις και να βοηθήσει στη δημιουργία κλίματος συνύπαρξης και συνεργασίας με άλλους ανθρώπους:

- Αν συμβεί να εμπλακείτε με κάποιον ή κάποιους σε διαφωνία, λογομαχία και ανταλλαγή ορισμένων μη εκλεκτών φράσεων και χαρακτηριστικών, καλό θα είναι να μην επιμείνετε πεισματικά για πολύ στην παράταση αυτού του μελαγχολικού κλίματος. Το να στέλνεις σε μια τέτοια περίπτωση προς την άλλη πλευρά μηνύματα μίσους, αποστροφής και παντελούς έλλειψης διάθεσης να ξεχασθεί η κακή στιγμή και να παρακαμφθεί το γεγονός αυτό, δεν οδηγεί πουθενά. Δώστε και πάλι ζωτικό ενδιαφέρον στη σχέση σας επιχορηγώντας την μάλιστα με κάποια στοιχεία ικανά να την δομήσουν εκ νέου, αφού προηγουμένως κατεδαφίσουν κάθε τι που στο παρελθόν δεν

αποτελούσε για αυτή ανακούφιση αλλά παγίδα. Προχωρήστε πρώτοι εσείς σε μια τέτοια ηρωική κίνηση.

- Αν είστε προϊστάμενος σε κάποιο τομέα, διαμορφώστε μηχανισμούς ισόρροπης ανάπτυξης για όλους. Δώστε σε όλους τις ίδιες δυνατότητες, τονώστε όλων τις ευγενείς φιλοδοξίες, εφοδιάστε όλους όσους βρίσκονται γύρω σας με τη βεβαιότητα ότι είστε δίκαιος, αντικειμενικός, ικανός να απλοποιεί και όχι να περιπλέκει τα καθημερινά θέματα. Με τον τρόπο αυτό δεν διαιωνίζεται και καταξιώνεται μόνο η “καρέκλα” και ο κάτοχός της (εσείς!), αλλά προλαμβάνονται παράπονα, διαμαρτυρίες, αντιδικίες, ανταγωνισμοί αθέμιτοι, δηλαδή καταστάσεις που ουδείς εύχεται.
- Φροντίστε ώστε οι κινήσεις και οι αποφάσεις σας να είναι πάντα έξυπνες και καλά μελετημένες επιλογές, τέτοιες που θα τις συμμαρτυρεί ανεπιφύλακτα το περιβάλλον σας και θα τάσσεται στο πλευρό σας.
- Αποφεύγετε τις αδιάκριτες ερωτήσεις ή τις χονδροειδείς παρεμβάσεις σε ορισμένες πτυχές της ιδιωτικής ζωής των άλλων, τις οποίες επιθυμούν να γνωρίζουν μόνο οι ίδιοι, επειδή ίσως δεν αισθάνονται γι’ αυτές ιδιαίτερα υπερήφανοι και ευτυχείς.
- Αποσπάστε την εκτίμηση και ανθρώπων οι οποίοι λόγω εμφάνισης, μόρφωσης, καταγωγής, αλλά και άλλων λόγων (πραγματικών ή φανταστικών) αισθάνονται ότι υστερούν απέναντι σε άλλους ανθρώπους και ότι απωθούνται κάπου στο περιθώριο. Άνθρωποι με έντονα κόμπλεξ μπορεί να σας δημιουργήσουν οξύτατα προβλήματα αν αποκτήσουν την υπόνοια ότι τους αγνοείτε ή τους περιφρονείτε, αλλά και να σας βοηθήσουν να ξεπεράσετε ανυπέρβλητες δυσκολίες, αν νιώσουν ότι κατανοείτε τις αιτίες της δυστυχίας τους.

- Αποτινάξτε την ανάγκη αρχηγικής συμπεριφοράς και κυριαρχίας στο περιβάλλον σας γιατί δημιουργεί φόβο στους άλλους, αλλά και σε εσάς απρόβλεπτους πόνους, έγνοιες, εντάσεις και ταραχές. Ακόμη και αν προΐστασθε σε κάποιο τομέα, διευκρινίστε στο περιβάλλον σας με τη συμπεριφορά και τη στάση σας ότι οι προθέσεις σας δεν είναι αρχηγικές αλλά αγωνιστικές και δεν αποβλέπουν σε προσωπικό όφελος, αλλά στην προαγωγή του συγκεκριμένου χώρου. Μειώνονται έτσι οι δυνατότητες για συγκρούσεις, διαφωνίες, παράπονα και διασπάσεις.
- Κρατάτε πάντοτε κάποια απόσταση ασφαλείας, ιδιαίτερα από εκείνους που θέλουν συνεχώς να συγκεντρώνουν επάνω τους την προσοχή των άλλων ή χαρακτηρίζονται από την τάση να καταργούν εύκολα τα προσχήματα και να μην διαφυλάσσουν τους τύπους. Η απόσταση δημιουργεί το σεβασμό, έλεγε ο Σοπενχάουερ. Είναι βέβαιο ότι όπου λείπει ο αλληλοσεβασμός, εκεί αυξάνονται με γεωμετρικούς ρυθμούς οι διαφωνίες, οι συγκρούσεις και τα προβλήματα.
- Μάθετε τέλος, να αντιμετωπίζετε τις παραλείψεις και τα λάθη των άλλων ανθρώπων με επιείκεια και όχι με υπέρμετρη αυστηρότητα. Κανείς άλλωστε άνθρωπος δεν είναι αλάθητος και όλοι δικαιούνται φιλανθρωπίας. Η υπέρμετρη αυστηρότητα δείχνει σκληρότητα, ανελέητο χαρακτήρα και υπερβολή. Αντιθέτως η επιείκεια προλαμβάνει κακά, δημιουργώντας φιλίες και συμμαχίες.

*Πηγή: Δημόσιες Σχέσεις-εργαλείο δημιουργίας και επιτυχίας (Τάσος Μιχαλάς)
εκδόσεις ΙΩΝ 1999, σελ 51-53.*

4.8 Στρες (έννοια και στάδια εμφάνισης)

Σε γενικές γραμμές, το στρες αναφέρεται στις ψυχολογικές πιέσεις που νιώθουν οι άνθρωποι στη ζωή τους, δηλαδή σε κάθε γεγονός ή κατάσταση που επηρεάζει δυσμενώς τον πνευματικό και συναισθηματικό κόσμο του κάθε ατόμου. Πιο συγκεκριμένα, το στρες αφορά το πώς αντιδρούν τα άτομα σε διάφορα χαρακτηριστικά του περιβάλλοντός τους, τα οποία τους δημιουργούν μια κάποια είδους απειλή. Όταν κάποια στοιχεία του περιβάλλοντος ενός ατόμου, προκαλούν αυτό το άτομο δημιουργώντας του μια πραγματική ή νοερή (που την φαντάζεται το άτομο ότι συμβαίνει) ανισορροπία μεταξύ των απαιτήσεων του περιβάλλοντος και της ικανότητας του ατόμου να αντεπεξέλθει σε αυτές τις απαιτήσεις, τότε το άτομο στην προσπάθειά του να ανταποκριθεί στις απαιτήσεις αυτές και να χειριστεί ανάλογες καταστάσεις, υπόκειται σε ψυχολογική και σωματική φθορά ή ζημιά. Αυτή η τελική ψυχολογική και φυσιολογική κατάσταση του ατόμου, αποτελεί την ουσιαστική έννοια του στρες. Κάθε άτομο αντιδρά με διαφορετικό τρόπο στις καταστάσεις στρες, ακόμα και αν πρόκειται για ίδιες καταστάσεις και ίδια αίτια του ιδίου περιβάλλοντος. Μάλιστα κάποιοι άνθρωποι μπορεί να εκμεταλλευτούν το στρες προς όφελός τους και να αντιδράσουν γινόμενοι πιο αποδοτικοί και δημιουργικοί, ενώ σε κάποιους άλλους η ψυχολογική και βιολογική αντίδραση στο στρες τους βλάπτει την υγεία και τους προκαλεί μείωση της ικανοποίησης, της απόδοσης και της δημιουργικότητας.

Το στρες εμφανίζεται μέσα από τρία στάδια: το πρώτο στάδιο του **συναγερμού** εμφανίζεται με το πρώτο σημάδι του στρες όταν το άτομο έρχεται αντιμέτωπο με την αιτία και το ερέθισμα που του προκαλεί στρες, δηλαδή με ένα γεγονός ή κατάσταση που του προκαλεί αύξηση της αδρεναλίνης, άγχος,

ταχυπαλμία, τέντωμα των μυών, πιο γρήγορη αναπνοή, απελευθέρωση ορμονών, διαστολή της κόρης των ματιών, αύξηση σακχάρου του αίματος, δυσκολίες στην διαδικασία της πέψης των τροφών κ.α. Όλα αυτά αποτελούν την προετοιμασία του σώματος για να αντιμετωπίσει το στρες και την αιτία του. Εφόσον η αιτία-ερέθισμα του στρες επιμένει και εξακολουθεί να υπάρχει, περνάμε στο δεύτερο στάδιο της **αντίστασης** όπου το άτομο προσπαθεί να ανταποκριθεί στις προκλήσεις και απαιτήσεις του περιβάλλοντος, να αντιμετωπίσει άμεσα τις αιτίες του στρες ή να τις χρησιμοποιήσει υπέρ του, ενώ παράλληλα το σώμα του προσπαθεί να επαναφέρει την ψυχολογική και βιολογική ισορροπία που υπήρχε πριν την εμφάνιση του στρες, να δημιουργήσει συνθήκες ομοιοστατικής και να “επισκευάσει όποια ζημιά” προκλήθηκε στο προηγούμενο στάδιο. Αν όλα αυτά γίνουν με επιτυχία, τότε τα φυσικά σημάδια του στρες εξαφανίζονται. Αν όμως το στρες και οι αιτίες του επιμένουν προκαλώντας στο άτομο ψυχολογικές και σωματικές φθορές-ζημιές, τότε αυτό σημαίνει ότι είμαστε στο τρίτο στάδιο της **εξάντλησης** όπου οι ικανότητες του σώματος για προσαρμογή ελαττώνονται, οι αντιστάσεις μειώνονται και προκαλούνται διάφορες αρρώστιες άμεσα σχετιζόμενες με το στρες όπως πχ πονοκέφαλοι, έλκος, υπέρταση κτλ. Αυτό το τρίτο στάδιο είναι το πιο δύσκολο και επικίνδυνο και αποτελεί τη μεγαλύτερη απειλή για άτομα και επιχειρήσεις. Η όλη παραπάνω διαδικασία των τριών σταδίων εμφάνισης του στρες και της γενικής ανταπόκρισης στα γεγονότα ψυχολογικής πίεσης, είναι γνωστή και ως “Γενικό Σύνδρομο Προσαρμογής”.

4.9 Η σημασία του στρες για τις επιχειρήσεις

Το στρες και το άγχος, που θα δούμε αναλυτικά πιο κάτω, με την ενιαία τους εμφάνιση ενδιαφέρουν ιδιαίτερα την Διοικητική γιατί τα Διοικητικά στελέχη που ασκούν Διοίκηση, όταν βρεθούν κάτω από συνθήκες άγχους συμπεριφέρονται διαφορετικά και η συμπεριφορά τους αποκτά ιδιαιτερότητες θετικές ή αρνητικές ανάλογα με τα επίπεδα του άγχους-πίεσης και με τα χαρακτηριστικά της προσωπικότητάς τους. Και επειδή οι πιέσεις και το άγχος που προκαλούν είναι συνηθισμένα και συχνά φαινόμενα στη διαδικασία άσκησης της Διοίκησης (στην πραγματικότητα καθιερώνονται ως κανόνας), το ενδιαφέρον για τις συνέπειές τους είναι δικαιολογημένο. Αυτό το ενδιαφέρον ώθησε την ανάπτυξη ενός ιδιαίτερου κλάδου της Διοικητικής επιστήμης, και συγκεκριμένα του κλάδου της “Διοικητικής κάτω από συνθήκες πίεσης” ή Stress Management κατά τη διεθνή ορολογία.

Πλέον , εκτός από τα άτομα ως μεμονωμένες προσωπικότητες και οντότητες, και οι επιχειρήσεις είτε ιδιωτικές είτε κρατικοί φορείς και οργανισμοί του Δημόσιου τομέα (ειδικά στις ΗΠΑ και στο Ηνωμένο Βασίλειο), δίνουν μεγάλη σημασία στο στρες. Χρησιμοποιούν κατά τη διαδικασία των προσλήψεων ψυχομετρικά τεστ που μετρούν το πόσο καλά οι υποψήφιοι εργαζόμενοι θα ταιριάζουν με το αντικείμενο της νέας τους δουλειάς και με τη φιλοσοφία της επιχείρησης, και το αν υπάρχουν πιθανότητες να αντιμετωπίσουν προβλήματα ψυχολογικής πίεσης. Επίσης πολλές επιχειρήσεις κάνουν έρευνες για το πώς το προσωπικό τους επηρεάζεται από το στρες και σε τι βαθμό, εφαρμόζουν τεχνικές πρόληψης και αντιμετώπισης του στρες κτλ. Για παράδειγμα , στη Μεγάλη Βρετανία κρατικοί φορείς και ινστιτούτα όπως το HSE (Health & Safety Executive) και το HSB (Britain’s Health & Safety

Commission) που ασχολούνται με την προστασία της ψυχικής και σωματικής υγείας των εργαζομένων σε επιχειρήσεις και οργανισμούς της χώρας, εφαρμόζουν και προτείνουν στις επιχειρήσεις πιλοτικά προγράμματα κατά του στρες, βασιζόμενα σε έξι σημεία κλειδιά που αποτελούν συχνή αιτία που δημιουργεί στρες στους υπαλλήλους:

1. **Έλεγχος:** αφορά το πώς καθοδηγούνται και ελέγχονται οι εργαζόμενοι στη δουλειά τους.
2. **Αλλαγή:** ασχολείται με τις εγγυήσεις και δεσμεύσεις της Διοίκησης(συχνότητα αυτών) αλλά και με τις προσλήψεις και ενημέρωση των υπαλλήλων κατά την διάρκεια οργανωσιακών αλλαγών.
3. **Απαιτήσεις:** αφορά το πώς οι εργαζόμενοι ανταποκρίνονται στις απαιτήσεις της δουλειάς.
4. **Υποστήριξη:** βαθμός και ποιότητα υποστήριξης των ατόμων από συναδέλφους και προϊσταμένους.
5. **Σχέσεις:** έχει να κάνει με το αν λαμβάνουν χώρα στο χώρο εργασίας, απαράδεκτες συμπεριφορές σε διαπροσωπικό επίπεδο μεταξύ υπαλλήλων.
6. **Ρόλοι:** αν όλοι μέσα στην επιχείρηση, έχουν κατανοήσει το ρόλο τους και τις υποχρεώσεις τους.

4.10 Τύποι στρες

Αν και υπάρχουν πολλοί και διαφορετικοί τρόποι για να κατηγοριοποιήσουμε το στρες (πχ προσωρινό ή μακροχρόνιο, ήπιας μορφής ή επικίνδυνα σοβαρό), ωστόσο τα επικρατέστερα και πιο γνωστά είδη στρες στον εργασιακό χώρο είναι τα παρακάτω:

Αποτυχία / Απογοήτευση: αναφέρεται σε κάθε είδους παρεμπόδιση της συμπεριφοράς που είναι προσανατολισμένη στην επίτευξη κάποιου στόχου. Αυτό συμβαίνει όταν το άτομο επιθυμεί και επιδιώκει συγκεκριμένη πορεία και κατεύθυνση ενεργειών, αλλά εμποδίζεται από διάφορους παράγοντες πχ όταν ένας πωλητής συνεχώς αποτυγχάνει να πωλήσει τα προϊόντα του. Αυτό όπως θα δούμε και πιο κάτω, αποτελεί εκτός από τύπο στρες και αιτία που προκαλεί στρες.

Άγχος / Αγωνία: είναι το αίσθημα ανικανότητας του να αντιμετωπίσει κανείς το αναμενόμενο κακό που τον πλησιάζει. Αυτό συμβαίνει όταν οι άνθρωποι δεν έχουν την κατάλληλη ανταπόκριση-αντίδραση ή σχέδιο αντιμετώπισης απέναντι σε αναμενόμενα προβλήματα. Χαρακτηρίζονται από μια αίσθηση φόβου, ένα κακό προαίσθημα και μια επίμονη ανησυχία για το μέλλον, πολλές φορές για λόγους άγνωστους για το άτομο. Με άλλα λόγια, άγχος είναι μια συναισθηματική κατάσταση φόβου και ανησυχίας που προέρχεται από την αναμονή πιθανών επικίνδυνων καταστάσεων , από την υπερένταση και από την ψυχολογική πίεση , και χαρακτηρίζεται από μια αίσθηση αβεβαιότητας, εγκατάλειψης, ελπίδας και απελπισίας μαζί και υπερβολικής εγρήγορσης.

(παρατήρηση) : στην πράξη πολλές φορές και από πολλούς συγγραφείς το στρες μεταφράζεται σαν άγχος, και οι δύο έννοιες ταυτίζονται και χρησιμοποιούνται αδιακρίτως. Εννοιολογικά όμως το άγχος δεν ταυτίζεται με το στρες, αφού το στρες είναι ένα πραγματικό γεγονός ή μια κατάσταση που επιδρά στο θυμικό, ενώ το άγχος είναι καθαυτό συναισθηματική κατάσταση που χαρακτηρίζει κάθε άτομο. Το στρες συγκεκριμένα είναι ένα ερέθισμα, μία δράση που προκαλεί μια απάντηση-αντίδραση του οργανισμού, η οποία όταν

είναι έντονη ονομάζεται άγχος. Δηλαδή το στρες γεννά το άγχος, και στη σχέση αίτιου και αιτιατού, αίτιο είναι το στρες και αιτιατό είναι το άγχος.

Ψυχικό τραύμα: το οποίο μπορεί να προκληθεί στο άτομο μετά από μία συμμετοχή του σε μια κρίση μέσα στην επιχείρηση ή μετά από προσβολή από έναν ανώτερό του. Το σοκ από ξαφνικά και δραματικά αρνητικά περιστατικά μπορούν να προκαλέσουν έντονα και μακροχρόνια συμπτώματα στρες στο άτομο, δηλαδή μιλάμε για μετατραυματικό στρες και ψυχολογική διαταραχή από μετατραυματικές εμπειρίες(πχ ο θάνατος ενός εργάτη μπροστά στα μάτια όλων, η απαγωγή και η ομηρία ναυτικών εργατών πλοίου από πειρατές, εμπειρία τυφώνα των υπαλλήλων κρουαζιερόπλοιου κτλ). Επίσης όσον αφορά τραύματα στον εργασιακό χώρο (δηλαδή που προέρχονται από καθαρά εργασιακές διαδικασίες), μπορεί να προκληθεί αποσύνθεση της εικόνας που έχουν για τον εαυτό τους και τις ικανότητές τους οι υπάλληλοι, ύστερα από τλαιπωρία και παρενοχλήσεις στη δουλειά, από λάθος καταγγελίες εις βάρος τους και επίρριψη ευθυνών σε αυτούς, από συνεχόμενες απολύσεις από διάφορες δουλειές, από διακρίσεις ή μεροληψία εις βάρος τους, από αισθητή ανικανότητα να ανταποκριθούν στην απόδοση-επίδοση που αναμένεται από τους ανωτέρους τους. Σε κάθε περίπτωση το άτομο μπορεί να θεωρήσει υπεύθυνο τον εαυτό του και να πέσει σε κατάθλιψη, να αποξενωθεί, να έχει κακή διάθεση, να βρίσκεται σε συναισθηματική κατάρρευση, να έχει την τάση συχνά να απουσιάζει από τα καθήκοντά του ή να προκαλεί ατυχήματα, να έχει δυσκολίες συγκέντρωσης, να χαρακτηρίζεται από βραδύτητα ενεργειών και να κωλυσιεργεί στα καθήκοντά του.

Σβήσιμο μηχανών / Κάψιμο: όταν το στρες συνεχίζεται για μακρά περίοδο, τότε το ανθρώπινο σώμα αδυνατεί να το αντιμετωπίζει συνέχεια και επί μόνιμου

βάσεως, με αποτέλεσμα το άτομο να καταλήγει ψυχολογικό και σωματικό ράκος. Δηλαδή μιλάμε για μια κατάσταση που το άτομο είναι συναισθηματικά εξαντλημένο, απομονωμένο από την ουσία της δουλειάς του και νιώθει ανίκανο και ανήμπορο να επιτύχει τους στόχους που έχει αναλάβει, συνεχώς παραπονιέται, επιρρίπτει ευθύνες σε άλλους, σκέφτεται συχνά την παραίτηση (λόγω κούρασης, ανικανότητας και αποξένωσης) και πολλές φορές τελικά παραιτείται και αναζητά σε άλλη δουλειά ένα νέο ξεκίνημα ζωής και καριέρας.

4.11 Συμπτώματα και επιπτώσεις του στρες

Συνήθως το στρες εμφανίζεται και εκδηλώνεται με τα εξής συμπτώματα: συναισθηματική αστάθεια, αίσθημα ανικανότητας για ανταπόκριση σε απαιτήσεις και καταστάσεις του περιβάλλοντος, μη συνεργατική συμπεριφορά, προβλήματα ύπνου, φάγωμα των νυχιών, ανικανότητα για ηρεμία και χαλάρωση ακόμα και χωρίς να συντρέχει σοβαρός λόγος ανησυχίας, αλλαγές στις καθημερινές συνήθειες και υπερβολική χρήση αλκοολούχων ποτών, τσιγάρων ή ναρκωτικών, ανησυχία χρόνου, νευρική ένταση, αγωνία, ανησυχία, υψηλή αρτηριακή πίεση, προβλήματα στο πεπτικό σύστημα και ενοχλήσεις στο στομάχι, αφηρημάδα-δυσκολία συγκέντρωσης, ανία και βαριεστιμάρα, τάση για αναβολή, δυσκολία οργάνωσης, σημαντικές αλλαγές στο σωματικό βάρος, διαταραχές μνήμης, δυσκολία στη λήψη αποφάσεων-αναποφασιστικότητα, επιθετικότητα, ανασφάλεια, απώλεια ορέξεως ή βουλιμία, έλλειψη αυτοπεποίθησης, δυσκολίες στην αναπνοή, συχνοί πονοκέφαλοι, υπέρταση ή υπόταση, συχνές απουσίες από τη δουλειά, αύξηση καρδιακών παλμών, πρόκληση συχνών ατυχημάτων, εμφάνιση διάφορων νευρικών τικ, συχνοί καυγάδες, επιθετική οδήγηση, απομόνωση και αποφυγή κοινωνικών

συναναστροφών, νευρικές κινήσεις σε κοινωνικές εκδηλώσεις ή όταν το άτομο αισθάνεται άβολα.

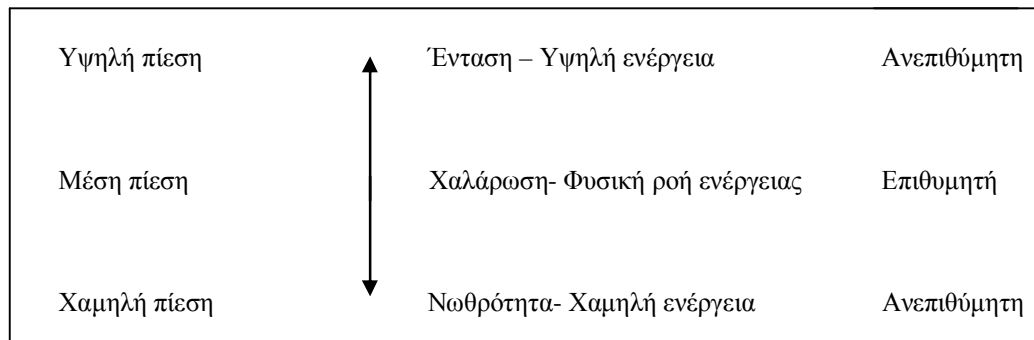
Όλα τα παραπάνω αποτελούν τις πρώτες ενδείξεις ότι τα επίπεδα του στρες έχουν ανέβει. Όταν σε αυτά τα συμπτώματα δεν δοθεί η απαραίτητη προσοχή και δεν αντιμετωπιστούν έγκαιρα τα αίτια που τα προκάλεσαν, τότε τα συμπτώματα αυτά μπορεί να παραταθούν για μεγάλη περίοδο και να γίνουν χρόνια προβλήματα με δυσάρεστες επιπτώσεις για τα άτομα αλλά και τις επιχειρήσεις.

Σε ατομικό επίπεδο, οι δυσάρεστες επιπτώσεις είναι : προβλήματα καριέρας και βιοπορισμού, δυσκολίες στις σχέσεις με τους άλλους, η μη απόλαυση της ζωής αλλά και σοβαρά προβλήματα υγείας όπως πχ έλκος στομάχου, αρτηριακή υπέρταση, καρδιακά προβλήματα (στηθάγχη, έμφραγμα), σακχαρώδης διαβήτης, ακόμα και εμφάνιση καρκίνου.

Όσον αφορά τις επιχειρήσεις, οι ψυχολογικά και σωματικά καταπονημένοι εργαζόμενοι από το στρες, δεν είναι αποδοτικοί, ούτε αποτελεσματικοί ή παραγωγικοί, είναι ανοργάνωτοι, δεν συνεργάζονται σωστά με τους υπολοίπους προς επίτευξη στόχων, λείπουν συχνά από τα καθήκοντά τους και αυτό κοστίζει ακριβά στην επιχείρηση σε χρόνο και χρήμα, εκδηλώνουν συμπεριφορές που μπορεί να οδηγήσουν σε συγκρούσεις, ακόμα και επικίνδυνοι για τους άλλους μπορεί να αποδειχθούν (πχ σε ένα εργοστάσιο χημικών, ένας στρεσαρισμένος εργάτης που είναι επιρρεπής στα ατυχήματα, οδηγάει όχημα ή μεταφέρει επικίνδυνα χημικά).

Οι άνθρωποι βιώνουν καθημερινά στρες στη ζωή τους, αλλά είναι χρήσιμο να κατανοηθεί ότι κάποιος βαθμός πίεσης από το στρες είναι απαραίτητος και χρήσιμος στη ζωή του ανθρώπου και στην προσωπική του

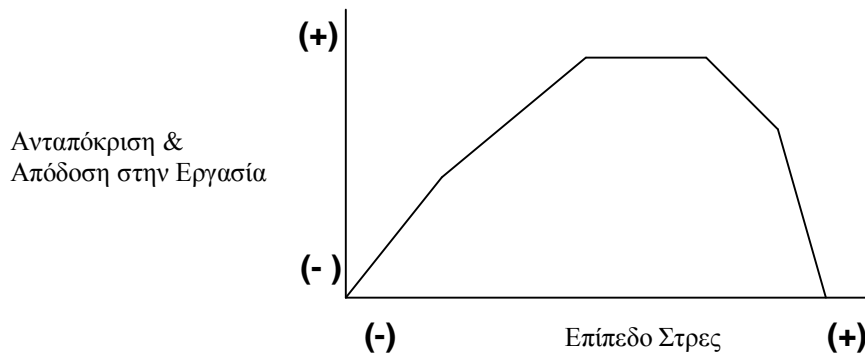
ανάπτυξη. Η ζωή χωρίς κάποια ερεθίσματα καταντά βαρετή ενώ οι πολλές και συχνές αλλαγές δημιουργούν ένταση. Το πρόβλημα του στρες ξεκινά όταν η πίεση που δεχόμαστε ξεπερνά τις δυνατότητές μας να αντεπεξέλθουμε σε αυτήν και είναι χρήσιμο να βρεθεί η ισορροπία μεταξύ πίεσης και απάθειας(βλέπε ακόλουθο σχήμα).



Σχήμα 10: Το στρες στην καθημερινότητα
 Πηγή: Stress Management – Η Διαχείριση του Στρες (Δέσποινα Σαπουντζή – Κρέπια), εκδόσεις ΕΛΛΗΝ 2000, σελ 21 (προσαρμοσμένο)

Κάθε κατάσταση την οποία το άτομο εκλαμβάνει ως πιεστική απαιτεί την κινητοποίηση της διαδικασίας προσαρμογής. Η επιτυχής προσαρμογή και αντιμετώπιση βοηθά στη βελτίωση του ατόμου αλλά ο βαθμός ανοχής του κάθε ατόμου στο στρες φθάνει μέχρι ένα ορισμένο επίπεδο. Αν τα στρεσογόνα ερεθίσματα συνεχίσουν και υπερβούν τις δυνατότητες ανταπόκρισης του ατόμου, τότε το άτομο φθάνει στο στάδιο της εξάντλησης με σοβαρές επιπτώσεις στην υγεία του. Το στρες λοιπόν μπορεί να είναι μια απειλή αλλά και ένα δώρο. Για παράδειγμα, όταν δεν υπάρχει καθόλου στρες, δεν υπάρχουν και προκλήσεις στην εργασία και το άτομο αποδίδει και προσπαθεί σε χαμηλά επίπεδα. Όταν υπάρχει στρες σε λογικά επίπεδα, αυτό αποτελεί υγιές κίνητρο για το άτομο να ενεργοποιήσει τις δυνάμεις του ώστε να ανταποκριθεί στις επαγγελματικές του προκλήσεις και απαιτήσεις. Όταν όμως το στρες

γιγαντώνεται πάνω από τις δυνάμεις του ατόμου, τότε το άτομο αδυνατεί να ανταποκριθεί στις απαιτήσεις, αισθάνεται κουρασμένο και ανίκανο, απουσιάζει συχνά, αποδίδει λιγότερο ή και καθόλου.



Σχήμα 11: Μοντέλο Στρες-Απόδοσης
Πηγή: Organizational Behavior, Human Behavior at Work.(J.Newstrom/K.Davis)
McGraw-Hill, ninth edition 1993, σελ 464. (τροποποιημένο).

4.12 Παράγοντες που προκαλούν στρες

Οι παράγοντες που προκαλούν στρες, οι στρεσογόνοι, ποικίλλουν και εντοπίζονται σχεδόν σε όλους τους τομείς της ζωής ενός ανθρώπου. Στρεσογόνοι χαρακτηρίζονται οι παράγοντες που ευθύνονται για την κινητοποίηση της αντίδρασης στρες στον ανθρώπινο οργανισμό. Οι στρεσογόνοι παράγοντες απαντώνται στο εργασιακό περιβάλλον, στο σπίτι, στις διαπροσωπικές σχέσεις, στο κοινωνικό, οικονομικό, πολιτικό και φυσικό περιβάλλον μέσα στο οποίο οι άνθρωποι ζουν, αλλά και στο ίδιο το κάθε άτομο ως ξεχωριστή προσωπικότητα με ιδιαίτερα και μοναδικά χαρακτηριστικά.

Όσον αφορά το ίδιο το άτομο, την προσωπική του ζωή και το ευρύτερο περιβάλλον στο οποίο ζει και δραστηριοποιείται, κάθε νέο συμβάν στη ζωή ενός ανθρώπου όπως πχ γάμος, γέννηση παιδιού, θάνατος μέλους οικογένειας, αλλαγή εργασίας ή τόπου κατοικίας, προαγωγή ή απόλυση, καθώς και μια σειρά από άλλα γεγονότα, πιθανολογείται ότι μπορεί να προκαλέσει

στρες, καθώς το άτομο προσπαθεί να προσαρμοστεί και να ανταποκριθεί στις νέες απαιτήσεις της ζωής του, έτσι όπως διαμορφώθηκαν από την επίδραση του νέου συμβάντος.

Επίσης οι φάσεις που διέρχεται στη ζωή του ο άνθρωπος με την πάροδο της ηλικίας (πχ εφηβεία, εμμηνόπαυση γυναικών), αποτελούν κρίσιμες καμπές στη ζωή του κάθε ατόμου. Σε αυτές τις περιόδους αυξάνονται οι πιθανότητες για τον κάθε άνθρωπο να περάσει μια δύσκολη περίοδο της ζωής του, η οποία αυξάνει τα επίπεδα του στρες που βιώνει.

Ακόμα και ο τρόπος ζωής που ακολουθεί κάθε άτομο επηρεάζει τις αντοχές του στην έκθεση στο στρες. Και όταν λέμε τρόπο ζωής, εννοούμε τα πρότυπα επιλογών συμπεριφοράς που γίνονται με εναλλακτικά μέσα και τις δυνατότητες που διαθέτουν τα άτομα σύμφωνα με τις κοινωνικοοικονομικές συνθήκες μέσα στις οποίες ζουν και που σχετίζονται με την ευκολία με την οποία έχουν τη δυνατότητα να κάνουν επιλογές. Οι επιλογές αυτές έχουν να κάνουν με το επίπεδο υγείας που μπορεί να επιτύχουν και με την έκθεση ή μη σε διάφορους κινδύνους (πχ άτομα που δεν κάνουν καταχρήσεις αλκοόλ ή τσιγάρων, αλλά ακολουθούν υγιεινό τρόπο διατροφής και ζωής μέσω της άθλησης, η υγεία τους είναι πιο ανθεκτική στο στρες).

Πολιτικοί, κοινωνικοί και οικονομικοί παράγοντες αποτελούν πηγές στρες γιατί επιδρούν στη ζωή των ανθρώπων επηρεάζοντας την καθημερινότητά τους και προκαλώντας αλλαγές στο συνήθη τρόπο ζωής τους (πχ η ζωή δεν είναι εύκολη σε ολοκληρωτικά καθεστώτα, ανεργία σε περιόδους οικονομικής κρίσης, κοινωνική περιθωριοποίηση των ατόμων).

Ο τύπος προσωπικότητας των ατόμων είναι ένας επίσης πολύ σημαντικός παράγοντας στο στρες. Ο τύπος προσωπικότητας A είναι σχεδόν

σε συνεχή πίεση για να επιτύχει κάτι και χαρακτηρίζεται από τα εξής: γρήγορες κινήσεις, γρήγορο μάσημα τροφής, σκέφτεται και κάνει πολλά πράγματα μαζί, είναι ανυπόμονος και αδυνατεί να δεχθεί ρυθμούς πιο αργούς από τον δικό του, αισθάνεται ενοχές όταν δεν ασχολείται με κάτι , κάνει νευρικές χειρονομίες και έχει τικ. Αντίθετα ο τύπος προσωπικότητας Β φαίνεται πιο χαλαρός και χωρίς βιασύνη, ενώ χαρακτηρίζεται από αισιοδοξία, χαμηλό τόνο φωνής, ήρεμες κινήσεις, έλλειψη αίσθησης πίεσης χρόνου, ικανότητα να χαλαρώνει χωρίς αισθήματα ενοχής και εργάζεται χωρίς πίεση. Οι τύποι προσωπικότητας Α δεν είναι σίγουρο ότι είναι περισσότερο παραγωγικοί, είναι πάντως σίγουρο ότι καταβάλλουν μεγαλύτερη προσπάθεια για να κάνουν την ίδια δουλειά που οι τύποι προσωπικότητας Β εκτελούν με ένα φυσικό και χαλαρό τρόπο. Υπάρχει βέβαια και ένας τρίτος τύπος προσωπικότητας που είναι κράμα αυτών των δύο.

Οι στάσεις ζωής και τα πιστεύω του κάθε ανθρώπου μπορεί να αποτελέσουν πηγές στρες για τον ίδιο και το περιβάλλον του. Οι μη ρεαλιστικές υψηλές προσδοκίες, υποθέσεις από το παρελθόν που δεν ολοκληρώθηκαν σε συναισθηματικό επίπεδο πχ εξηγήσεις που δεν δόθηκαν ποτέ μεταξύ φίλων ή εραστών, οι “μάχες” που δεν δόθηκαν ποτέ ενώ έπρεπε να γίνουν, αλλά και άλλες αναμνήσεις από το παρελθόν βασανίζουν για χρόνια πολλούς ανθρώπους και αποτελούν πηγές στρες από τις οποίες δεν μπορούν εύκολα να ξεφύγουν γιατί τις κουβαλούν μέσα τους.

Οι εσωτερικοί διάλογοι που κάνει σιωπηλά ο κάθε άνθρωπος με τον εαυτό του αλλά και η αυτοκριτική του, μερικές φορές παίρνουν δραματικές διαστάσεις και έχουν πολύ άσχημες επιπτώσεις στο άτομο ειδικά όταν σχετίζονται με αρνητική στάση απέναντι στη ζωή του ατόμου και του μειώνουν την αυτοεκτίμηση.

Όσον αφορά τους παράγοντες που προέρχονται από το εργασιακό περιβάλλον και από τη δομή, την οργάνωση και τον τρόπο λειτουργίας της κάθε επιχείρησης, οι κυριότεροι από αυτούς είναι οι εξής:

- Ευθύνη των άλλων ανθρώπων: όταν κάποια άτομα όπως πχ μάνατζερ και ανώτατα στελέχη, είναι υπεύθυνα για άλλους ανθρώπους, και με τις πράξεις τους και τις αποφάσεις τους επηρεάζουν το μέλλον, την οικονομική κατάσταση ή την σωματική ακεραιότητα των υφισταμένων τους, αυτό τους προκαλεί έντονο στρες.
- Μειωμένη συμμετοχή: όταν οι εργαζόμενοι έχουν μειωμένη συμμετοχή στη λήψη αποφάσεων για θέματα που τους αφορούν ή νιώθουν ότι οι γνώσεις τους, οι απόψεις και οι επιθυμίες τους εξαιρούνται από την επιχειρησιακή διαδικασία λήψης αποφάσεων, τότε νιώθουν άγχος και στρες, αβεβαιότητα για τη θέση τους και το ρόλο τους, έχουν άγνοια γεγονότων και ελλιπή πληροφόρηση.
- Διαφορές επαγγελματικής απασχόλησης και είδους εργασίας: κάποιες δουλειές προκαλούν περισσότερο στρες από κάποιες άλλες, λόγω των απαιτήσεών τους, της ανάγκης για έντονη πνευματική ή σωματική προσπάθεια, επικίνδυνου περιβάλλοντος (πχ εργάτης σε ορυχεία μεταλλείων όπου συμβαίνουν συχνά θανατηφόρα ατυχήματα, λογιστής ή ταμίας που είναι υπεύθυνος για οικονομική κατάσταση ή ρευστότητα της επιχείρησης). Φυσικά οι πηγές στρες διαφέρουν και ανάλογα το επίπεδο ιεραρχίας. Για παράδειγμα , σε ένα ανώτατο στέλεχος στρες προκαλεί η επίτευξη κέρδους ενώ σε έναν κατώτατο υπάλληλο στρες προκαλεί ο κίνδυνος απόλυσης και η προσπάθεια για τη διατήρηση θέσης και μισθού.

- Θέματα ρόλου: η ασάφεια ρόλου, η σύγκρουση ρόλων, οι ρόλοι μικρών ή πολλών απαιτήσεων και ότι άλλο έχει να κάνει με τα καθήκοντα κι τις υποχρεώσεις των ατόμων μέσα σε μία επιχείρηση, εκτός από αιτία συγκρούσεων αποτελούν και αιτία πρόκλησης στρες (βλέπε αναλυτικά υποενότητα 4.2 του παρόντος κεφαλαίου).
- Πίεση χρόνου: η ανάγκη και η απαίτηση για έγκαιρη επίτευξη στόχων (πχ παρουσίαση πορισμάτων μελετών-ερευνών, παραγωγή ορισμένης ποσότητας προϊόντων) μέσα σε προκαθορισμένα χρονικά πλαίσια.
- Διεύθυνση – εποπτεία: η κακή ποιότητας επίβλεψη-επιτήρηση, έλεγχος και καθοδήγηση οδηγεί σε καταστάσεις στρες, όπως επίσης και η αυταρχική Διοίκηση, το κλίμα πολιτικής ανασφάλειας, η ακατάλληλη και ανεπαρκής εξουσία (αρχή –φορέας) συνδυασμού των ευθυνών του καθενός.
- Φόρτος εργασίας: η υπερφόρτωση του ατόμου με πολλά καθήκοντα και ευθύνες συγχρόνως (βλέπε και υπερφόρτωση ρόλου) οδηγεί το άτομο στο άγχος για το αν θα μπορέσει να εκπληρώσει όλους τους στόχους έγκαιρα και σωστά.
- Αποτυχία –απογοήτευση: όταν το άτομο ή η ομάδα αποτυγχάνει να επιτεύξει καθορισμένους στόχους, αγωνιά και ανησυχεί για τις τυχόν κυρώσεις και επιπτώσεις όπως απόλυση, πρόστιμο, μείωση αποδοχών με την μορφή ποινής κτλ.
- Σύγκρουση και διαφορές αξιών: όταν οι αξίες της επιχείρησης έρχονται σε αντίθεση και σε σύγκρουση με τις αξίες των εργαζομένων, τότε επικρατεί έντονη πνευματική προσπάθεια και στρες για να επιτευχθεί ισορροπία μεταξύ των απαιτήσεων και των αξιών και των δύο πλευρών.

- Οικονομική κατάσταση επιχείρησης: οι εργαζόμενοι ενδιαφέρονται για αυτήν, σκεπτόμενοι και τι προσωπικό συμφέρον τους, γιατί αν δεν είναι οικονομικά εύρωστη η επιχείρηση που δουλεύουν τότε αντιμετωπίζουν κινδύνους όπως περικοπές μισθών, απολύσεις, κακή ποιότητα τεχνολογικού εξοπλισμού που δεν τους βοηθάει στα καθήκοντά τους, όχι σπατάλη πόρων σε μπόνους και αναβαθμίσεις, συγχωνεύσεις με άλλες εταιρίες προς εξυγίανση (κινδυνεύει η θέση τους).
- Αλλαγές οργανωσιακές: οι κάθε τύπου αλλαγές απαιτούν προσαρμογή των ατόμων σε αυτές, και η προσαρμογή αυτή δυσχεραίνεται όταν πρόκειται για αλλαγές μεγάλες, ριζικές ή ασυνήθιστες.

4.13 Διαχείριση του στρες

Όπως είδαμε, τόσο τα άτομα όσο και οι επιχειρήσεις ενδιαφέρονται σε μεγάλο βαθμό για το στρες και τις επιπτώσεις του. Στην προσπάθειά τους να διαχειριστούν το στρες, ακολουθούν τρεις μεθόδους προσέγγισης: **πρόληψη ή έλεγχο, αποφυγή, αντιμετώπιση των συμπτωμάτων και προσαρμογή σε αυτά**. Οι οργανισμοί για να περιορίσουν τα αίτια που προκαλούν στρες στους εργαζομένους, βελτιώνουν τις επικοινωνιακές τακτικές και ικανότητες των στελεχών και της Διοίκησης, ενδυναμώνουν τους εργαζομένους δίνοντάς τους τη δυνατότητα –ευκαιρία μεγαλύτερης συμμετοχής στα επιχειρησιακά δρώμενα, αναδιοργανώνουν και ανασχεδιάζουν την εργασία ώστε να είναι πιο πραγματοποιήσιμη μέσα από ευέλικτες διαδικασίες, εφαρμόζουν διάφορα προγράμματα ανάπτυξης κτλ. Κάποιοι υπάλληλοι αποφεύγουν το στρες με το να ζητούν μετάθεση, βρίσκοντας εναλλακτική δουλειά, παίρνοντας πρόωρη συνταξιοδότηση ή αποκτώντας ισχυρά εφόδια για να το αντιμετωπίσουν. Οι

κυριότεροι πάντως τρόποι-μέθοδοι αντιμετώπισης του στρες και των συμπτωμάτων του, είναι οι παρακάτω και οι οποίοι συχνά απαιτούν παράλληλη προσπάθεια και συνεργασία μεταξύ εργαζομένων και Διοίκησης.

Διαλογισμός: περιλαμβάνει ησυχία, ηρεμία-χαλάρωση και συγκεντρωμένη εσωτερική σκέψη με σκοπό την φυσική και συναισθηματική ξεκούραση του σώματος. Βοηθάει το άτομο να ξεφύγει-απομακρυνθεί προσωρινά από το στρεσογόνο περιβάλλον και περιορίζει τα συμπτώματα του στρες. Υπάρχουν πολλά είδη και τεχνικές διαλογισμού όπως πχ οι σωματικές ασκήσεις ηρεμίας τύπου “γιόγκα”, η επικέντρωση στην λέξη “μάντρα” και η συχνή επανάληψη αυτής κ.α. Πάντως όλες οι τεχνικές του διαλογισμού έχουν τέσσερα κοινά σημεία αναφοράς:

- § Ένα σχετικά ήρεμο-ήσυχο περιβάλλον
- § Μια άνετη θέση και στάση σώματος
- § Παθητική συμπεριφορά (αδράνεια)
- § Επαναλαμβανόμενα πνευματικά κίνητρα

Διάφορες δραστηριότητες: οι άνθρωποι συνηθίζουν να αφιερώνουν κάποιο από τον ελεύθερο χρόνο τους σε δραστηριότητες που τους βοηθούν στο να ξεφεύγουν λίγο από τα προβλήματα της δουλειάς και τα γεγονότα που τους πιέζουν και τους δημιουργούν στρες. Τέτοιες δραστηριότητες είναι η γυμναστική-άθληση, η ενασχόληση με σπορ όπως ελαφρύ τρέξιμο ή περπάτημα σε άλση και πάρκα, βόλτες στα εμπορικά μαγαζιά, επισκέψεις σε φίλους, εκδρομές στη εξοχή, έξοδο για θέατρο ή σινεμά, άκουσμα μουσικής κτλ.

Προσωπική βελτίωση και ανάπτυξη: αποβλέποντας στην πρόληψη του στρες, τον περιορισμό των αιτιών του, την φυσική ενδυνάμωση των ανθρώπων ώστε να αντιμετωπίσουν το στρες ή να προσαρμοστούν καλύτερα σε αυτό, οι

επιχειρήσεις δίνουν κίνητρα και ενθαρρύνουν το κάθε άτομο για ένα καλύτερο και υγιέστερο τρόπο ζωής. Δηλαδή, πολλές επιχειρήσεις εφαρμόζουν προγράμματα καλυτέρευσης της ζωής των υπαλλήλων και προσωπικής τους ανάπτυξης-βελτίωσης, βασισμένα σε προτάσεις για αλλαγή του τρόπου ζωής με : άσκηση του σώματος, αποφυγή καπνίσματος, σωστή και υγιεινή διατροφή, ρύθμιση της αναπνοής, χαλάρωση των μυών, θετικά πρότυπα προς μίμηση, χρησιμοποίηση των ζωνών ασφαλείας στο αυτοκίνητο κ.α.

Βιοανάδραση-Βιοανατροφοδότηση: τα άτομα, κάτω από την καθοδήγηση ειδικών και ιατρών, χρησιμοποιούν ειδικά μηχανήματα ανατροφοδότησης με τα οποία προσδιορίζουν και παρακολουθούν τα πρώιμα συμπτώματα του στρες, πληροφορούνται για αυτά, προσπαθούν να επηρεάσουν την λειτουργία του σώματός τους και να ελέγξουν συμπτώματα στρες όπως έντονοι πονοκέφαλοι ή αυξημένοι καρδιακοί παλμοί. Δηλαδή , τα άτομα ασκούν έλεγχο στο ακούσιο νευρικό τους σύστημα, το οποίο ελέγχει εσωτερικές διαδικασίες όπως οι χτύποι-παλμοί της καρδιάς, η κατανάλωση οξυγόνου, η ροή των οξέων του στομάχου, τα κύματα του εγκεφάλου κτλ. Με αυτήν την μέθοδο, τα άτομα περιορίζουν ανεπιθύμητα αποτελέσματα του στρες και βελτιώνουν την λειτουργία του σώματός τους.

Συνεκτικότητα ομάδων: οι μάνατζερ επιδιώκουν την δημιουργία και την διατήρηση ομάδων εργασίας, ώστε τα άτομα ως μέλη των ομάδων (ως σύνολο) να είναι πιο αποδοτικά-παραγωγικά από ότι αν δούλευαν μεμονωμένα. Επίσης στους κόλπους της ομάδας που ανήκει κάθε άτομο, απολαμβάνει την αμοιβαία κοινωνική υποστήριξη στις σχέσεις του με τα υπόλοιπα μέλη, η οποία αν λείπει αποτελεί αιτία στρες.

Επικοινωνία : η Διοίκηση με το να έχει ανοικτά και βελτιωμένα κανάλια επικοινωνίας, επιτυγχάνει να έχει υπαλλήλους πιο καλά ενημερωμένους για ότι συμβαίνει στην επιχείρηση και αποφεύγει την ασάφεια ρόλων και το κλίμα σύγχυσης και αβεβαιότητας που προκαλούν στρες. Η επικοινωνία όμως εκτός από πάνω προς τα κάτω στην ιεραρχία, έχει κατεύθυνση και αντίστροφα. Έτσι η Διοίκηση έχει την ευκαιρία να ακούει τα προβλήματα και τα παράπονα των εργαζομένων ή και ότι άλλο έχουν να της μεταφέρουν ως μήνυμα.

Συμμετοχή: όταν επιτρέπεται η αυξημένη συμμετοχή των εργαζομένων στη διαδικασία λήψης αποφάσεων για θέματα που τους αφορούν, αποφεύγονται οι συγκρούσεις, η ασάφεια ρόλων, το κλίμα σύγχυσης και πολλοί άλλοι παράγοντες που προκαλούν στρες. Φυσικά όλη η αυτή η διαδικασία-κατάσταση είναι καθαρά θέμα Διοίκησης και ανωτάτων στελεχών, ανάλογα με το αν θέλουν ή όχι να δώσουν αυτό το δικαίωμα συμμετοχής στους υφισταμένους, ή αν αισθάνονται ότι απειλείται η θέση, τα συμφέροντα και το κύρος τους από μια τέτοια κίνηση και από την ενεργό συμμετοχή των υφισταμένων στη λήψη αποφάσεων.

Εμπλουτισμός εργασίας: όταν η Διοίκηση αναβαθμίζει και εμπλουτίζει τους τρόπους και τις ενέργειες επίτευξης και απόδοσης έργου, αλλά και διάφορα άλλα στοιχεία της εργασίας, επιτυγχάνονται: βελτίωση της σημασίας και της σπουδαιότητας του έργου, αυτονομία, υπευθυνότητα, ανατροφοδότηση, διαδικασίες πιο ευέλικτες, μετατροπή της δουλειάς από ρουτίνας σε πιο ενδιαφέρουσα και προκλητική (με την καλή έννοια). Βέβαια κάποια άτομα με χαμηλή ανάγκη για επιτυχία, απέναντι σε μια πιο ενδιαφέρουσα και προκλητική επαγγελματικά εργασία, στρεσάρονται-αγχώνονται και φοβούνται ότι θα αποτύχουν και δεν θα αντεπεξέλθουν στις νέες απαιτήσεις.

Στελέχωση και Εκπαίδευση: οι υπεύθυνοι προσλήψεων και ανθρωπίνου δυναμικού των επιχειρήσεων, δίνοντας μεγάλη σημασία στην επιλογή του κατάλληλου προσωπικού, στην τοποθέτηση των υπαλλήλων στις κατάλληλες θέσεις σύμφωνα με τις ικανότητές τους, εξειδικεύοντας και αποσαφηνίζοντας καθήκοντα και αρμοδιότητες, ενδυναμώνοντας το προσωπικό με την κατάλληλη εκπαίδευση ώστε να αποκτήσει τις ικανότητες να αντεπεξέλθει σε αυτό που του ανέθεσαν, καταφέρνουν να λειτουργήσουν προληπτικά απέναντι στο στρες. Και αυτό γιατί επιτυγχάνουν να έχουν υπαλλήλους που ξέρουν τι πρέπει να κάνουν και πως (όχι ασάφεια ρόλου), μπορούν να χειριστούν καταστάσεις ασυμβατότητας ή υπερφόρτωσης ρόλων, και γενικά να εργάζονται με λιγότερο στρες και άγχος.

Συμβουλευτική: σκοπό έχει να βοηθήσει το άτομο-υπάλληλο να αντιμετωπίσει με τον καλύτερο τρόπο ένα προσωπικό ή εργασιακό πρόβλημα που αντιμετωπίζει στο χώρο εργασίας και επηρεάζει αρνητικά την απόδοσή του. Επίσης σκοπό έχει να βελτιώσει την ψυχική και πνευματική υγεία του ατόμου, δηλαδή να το κάνει να νιώθει άνετα με τον εαυτό του και να τρέφει θετικά αισθήματα και σκέψεις για τους άλλους, καθώς και να νιώθει ικανό να ανταποκριθεί στις απαιτήσεις της ζωής. Ουσιαστικά πρόκειται για μια συζήτηση με συναισθηματικό περιεχόμενο, που περιλαμβάνει επικοινωνία και ανταλλαγή ιδεών και συναισθημάτων μεταξύ δύο ατόμων, δηλαδή του συμβούλου και του ατόμου που έχει το πρόβλημα. Ο σύμβουλος μπορεί να είναι στέλεχος εξειδικευμένο στην συμβουλευτική ή απλά ένας προϊστάμενος. Η διαδικασία έχει εμπιστευτικό χαρακτήρα, για να νιώθει ο υπάλληλος άνετα και να μιλήσει πιο ανοιχτά για αυτά που τον βασανίζουν. Από την επίλυση του προβλήματος μέσω της συμβουλευτικής, βοηθιέται και ο υπάλληλος που λύνει το πρόβλημά

του αλλά και η επιχείρηση, η οποία δείχνει προς τα έξω ένα πιο ανθρώπινο πρόσωπο προσανατολισμένο στα προβλήματα των υπαλλήλων της αλλά και επειδή γίνεται πιο αποδοτική, αφού ο ανακουφισμένος από το πρόβλημα υπάλληλος επικεντρώνεται πλέον στα καθήκοντά του και αποδίδει πιο παραγωγικό έργο το οποίο χρεώνεται η επιχείρηση. Ο σκοπός της συμβουλευτικής μεθόδου μπορεί να επιτευχθεί με μία ή περισσότερες από τις παρακάτω λειτουργίες:

- ο **Συμβουλή:** λέει σε ένα άτομο, τι νομίζει πως πρέπει να γίνει.
- ο **Καθησυχασμός:** δίνει στο άτομο κουράγιο και αυτοπεποίθηση να αντιμετωπίσει το πρόβλημά του.
- ο **Επικοινωνία:** παρέχει πληροφόρηση και κατανόηση.
- ο **Απελευθέρωση-ανακούφιση συναισθηματικής έντασης:** βοηθάει το άτομο να νιώσει πιο ελεύθερο από εντάσεις.
- ο **Ξεκάθαρη σκέψη:** ενθαρρύνει έναν πιο διευκρινιστικό και ορθολογιστικό τρόπο σκέψης.
- ο **Επαναπροσανατολισμός:** ενθαρρύνει την εσωτερική αλλαγή στόχων και αξιών.

Κοινωνική υποστήριξη: κάποιοι άνθρωποι βιώνουν στρες (μοναξιά, άγχος, θυμό, θλίψη) επειδή δεν έχουν καλές διαπροσωπικές σχέσεις και είναι αποξενωμένοι από τους άλλους ανθρώπους, αφού θυσιάσαν τις κοινωνικές τους ανάγκες για κάτι άλλο πχ καριέρα, χρήματα. Για να αντιμετωπίσει το στρες που υπάρχει εξαιτίας των δυσκολιών που αντιμετωπίζει στη ζωή του, το άτομο επιδιώκει την κοινωνική υποστήριξη των άλλων (φίλων, συναδέλφων, οικογένειας, προϊσταμένων του) και ζητάει την βοήθεια και την συμπαράστασή τους στα προβλήματα που αντιμετωπίζει. Η βοήθεια αυτή μπορεί να είναι:

- ο Υλική , όπως χρήματα για αποπληρωμή δανείου ή κάποιο μηχάνημα-εξοπλισμός απαραίτητος για την διεκπεραίωση μιας εργασίας.
- ο Παροχή πληροφοριών ή συμβουλών για την επίλυση εργασιακών ή προσωπικών προβλημάτων.
- ο Συναισθηματική υποστήριξη, κατανόηση, φροντίδα (με έναν καλό λόγο, έπαινο, εκτίμηση ικανοτήτων, παρέα-συντροφιά, αστεία για να περάσει ευχάριστα η ώρα).

Τέτοιες ενέργειες από την πλευρά των άλλων, τονώνουν το άτομο γιατί νιώθει ότι τον εκτιμούν και τον νοιάζονται οι άνθρωποι γύρω του, αυξάνονται οι αντοχές του απέναντι στο στρες, απομακρύνονται οι στρεσογόνοι παράγοντες και μειώνονται τα επίπεδα του στρες. Φυσικά, το άτομο που δέχεται την βοήθεια των άλλων , πρέπει να ανταποδώσει και αυτό με την σειρά του την βοήθειά του προς τους άλλους όταν χρειασθεί ή όταν του ζητηθεί. Έτσι θα μπορέσει να αναπτύξει κοινωνικά δίκτυα και διαπροσωπικές σχέσεις.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ ΤΕΤΑΡΤΟΥ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ

- Μ. Σφακιανάκης, Διοικητική Κρίσεων – Crisis Management, εκδόσεις ΕΛΛΗΝ 1998, σελ 14-22.
- Δ. Σαπουντζή – Κρέπια, Stress Management – Η Διαχείριση του Στρες, εκδόσεις ΕΛΛΗΝ 2000, σελ 21-28, 87, 108.
- Τ. Μιχαλάς, Δημόσιες Σχέσεις: εργαλείο δημιουργίας-επιτυχίας, εκδόσεις ΙΩΝ, 1999, σελ 49-53.
- Μ. Μακρυγιωργάκης, η Ανθρώπινη πλευρά του Μάνατζμεντ, εκδόσεις ΠΑΠΑΖΗΣΗ, 2001, σελ. 237-244.
- Μ. Γιαννουλέας, Συμπεριφορά και Διαπροσωπική Επικοινωνία στον Εργασιακό Χώρο, εκδόσεις ΕΛΛΗΝΙΚΑ ΓΡΑΜΜΑΤΑ, 1997, σελ. 137-143.
- J.Newstrom / K.Davis, Organizational Behavior. Human Behavior at Work, McGraw – Hill, 9th edition, 1993, σελ 392-394, 456-478.

- Χ. Κανελλόπουλος, Οργανωσιακή Συμπεριφορά: διανεμόμενες σημειώσεις, Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα Σπουδών, Πανεπιστήμιο Πειραιά 2003.
- R. M. Steers, Introduction to Organizational Behavior, Goodyear 1981, σελ 218-230, 340-360.
- F. Luthans, Organizational Behavior, McGraw – Hill, 4th edition, 1987, σελ 128-152, 385-398.
- J. R. Gordon, Organizational Behavior: a diagnostic approach, 5th edition, Prentice Hall 1996, σελ 374-389.
- Λ. Χυτήρης, Οργανωσιακή Συμπεριφορά: η ανθρώπινη συμπεριφορά σε οργανισμούς και επιχειρήσεις, εκδόσεις INTERBOOKS, 2001, σελ. 215-237.
- Αμίνα Μοσκόφ, “ Γιατί δεν έχω καλές σχέσεις με τους συναδέλφους μου?”, ένθετο VITA ψυχολογία, τεύχος 14, του VITA τεύχος 71, Μάρτιος 2003 σελ 26-32.
- A. J. Du BRIN, Human Relations: a job oriented approach, Reston Pub. 1978, σελ 64, 86.
- Α. Σαχινίδης – Ι. Ποζιός, “Εργασιακές Σχέσεις και Διαχείριση Συγκρούσεων στο Χώρο Εργασίας”, Επιθεώρηση Εργασιακών Σχέσεων, Οκτώβριος 2000, σελ.42-49.
- Zoë Roberts, “ HSE stress tests for all. Stress: use rolls out pilot project to evaluate proposals for standards on workplace stress”, People Management, 26/06/2003, σελ 8.
- Jon Watkins, “Tests cut EA turnover – Psychometrics”, People Management, 25/09/2003, σελ 7.
- Zoë Roberts, “ Stress warning wake-up call”, People Management, 28/08/2003, σελ 7.
- Zoë Roberts, “ Pressure group / Stress warning: a new stance on stress signal”, People Management, 28/08/2003, σελ 11.
- Jon Watkins, “Stress Management – Stress busters”, People Management, 12/09/2003, σελ 12.
- Holly Weeks, “ Taking the stress out of stressful conversations”, Harvard Business Review, July-August 2001, σελ 112-119.
- K. M. Eisenhardt / J. L. Kahwajy / L. J. Bourgeois III, “How Management Teams Can Have a Good Fight : the absence of conflict is not harmony, it's apathy”, Harvard Business Review, July-August 1997, σελ 77-85.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΠΕΜΠΤΟ : ΣΥΝΑΛΛΑΚΤΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ

5.1 Εισαγωγή

Η Συναλλακτική Ανάλυση (Σ.Α) είναι μια θεωρία του επιστημονικού κλάδου της Ψυχολογίας, η οποία έχει ως αντικείμενο την μελέτη και ανάλυση της ανθρώπινης συμπεριφοράς στο εργασιακό, κοινωνικό και οικογενειακό περιβάλλον. Παράλληλα , η θεωρία αυτή βοηθάει στην καλύτερη κατανόηση και στην βελτίωση των ανθρωπίνων σχέσεων καθώς και της επικοινωνίας μεταξύ των ατόμων.

Αναπτύχθηκε στις Η.Π.Α, κυρίως κατά τις δεκαετίες του '50 και '60, με πρωτεργάτη και θεμελιωτή τον Καναδό ψυχίατρο-ψυχαναλυτή Eric Berne, και με συνεχιστές του, διάφορους εξέχοντες επιστήμονες του χώρου όπως οι Harris, James, Jongeward κ.α. Στην αρχή , η θεωρία της Σ.Α ξεκίνησε σαν μια μορφή ψυχοθεραπείας και χρησιμοποιήθηκε ως εργαλείο ερμηνείας της συμπεριφοράς των ατόμων που είχαν ψυχολογικά προβλήματα. Στη συνέχεια όμως εξελίχθηκε σε ένα χρήσιμο εργαλείο στο χώρο της εκπαίδευσης μέσα στις επιχειρήσεις και τους οργανισμούς, αποτελώντας μέχρι και σήμερα ένα ισχυρό βοήθημα ανάπτυξης των ικανοτήτων των ατόμων για πιο αποτελεσματικές διαπροσωπικές σχέσεις, καθώς και ένα χρήσιμο εργαλείο μελέτης και αλλαγής της ανθρώπινης συμπεριφοράς γενικά σε όλους τους χώρους όπου οι άνθρωποι επικοινωνούν μεταξύ τους.

Πρόκειται για μια θεωρία βασισμένη στην επικοινωνία. Σύμφωνα με την Σ.Α , κάθε επικοινωνιακό γεγονός μεταξύ των ανθρώπων είναι και μια συναλλαγή, δηλαδή ένα ερέθισμα και μια απόκριση στο ερέθισμα αυτό. Πιο αναλυτικά, όταν δύο ή περισσότεροι άνθρωποι βρεθούν στον ίδιο χώρο, τότε

αργά ή γρήγορα ένας από αυτούς θα μιλήσει ή θα δώσει κάποια ένδειξη αναγνώρισης της παρουσίας του άλλου ή των άλλων, και αυτό ονομάζεται **συναλλακτικό ερέθισμα**. Ένα από τα άλλα πρόσωπα τότε, με τη σειρά του θα πει ή θα κάνει κάτι που είναι με κάποιο τρόπο σχετικό με το ερέθισμα, και αυτό ονομάζεται **συναλλακτική ανταπόκριση**, και όλα μαζί αποτελούν μια μορφή επικοινωνίας (βλέπε αναλυτικά διαδικασία επικοινωνίας προηγούμενου κεφαλαίου). Επίσης η θεωρία της Σ.Α υποστηρίζει ότι η συμπεριφορά των ατόμων μέσα και έξω από τον εργασιακό χώρο, δεν εξαρτάται μόνο από τις συνθήκες που έχουν διαμορφωθεί και επικρατούν σε μία δεδομένη χρονική στιγμή (που εκδηλώνεται η συμπεριφορά), αλλά εξαρτάται και από τις βιωματικές τους εμπειρίες και από τα ερεθίσματα και μηνύματα που δέχθηκαν τα άτομα κατά τα πρώτα χρόνια της ζωής τους.

Στους βασικούς τομείς μελέτης και εφαρμογής της Συναλλακτικής Ανάλυσης, όπως θα δούμε και αναλυτικά παρακάτω περιλαμβάνονται: η ανάλυση της προσωπικότητας του ατόμου μέσα από τις διαφορετικές καταστάσεις του "Εγώ" του κάθε ατόμου, τα είδη των συναλλαγών και οι γραμμές επικοινωνίας ανάμεσα στους ανθρώπους, η θετική και αρνητική αναγνώριση (strokes), οι στάσεις ζωής, η οργάνωση και διαχείριση του χρόνου από τα άτομα, τα σενάρια της ζωής, τα ψυχολογικά παιχνίδια, οι ρόλοι και το δραματικό τρίγωνο σωτήρα, θύτη και θύματος.

5.2 Καταστάσεις του «Εγώ»

Εκτός από τις συναλλαγές που είδαμε προηγουμένως και οι οποίες λαμβάνουν χώρα μεταξύ των ανθρώπων, έχουμε και συναλλαγές που διεξάγονται μέσα στο μυαλό ενός ατόμου ανάμεσα στα διαφορετικά κομμάτια

της προσωπικότητάς του, τα οποία ονομάζονται “διαφορετικές καταστάσεις του Εγώ”. Η θεωρία λοιπόν της Συναλλακτικής Ανάλυσης, υποστηρίζει ότι η προσωπικότητα του κάθε ατόμου αποτελείται από τρία μέρη που επηρεάζουν τη συμπεριφορά του καθ’ όλη τη διάρκεια της ζωής του. Τα μέρη αυτά ονομάζονται καταστάσεις του “Εγώ” και είναι : **ο Γονέας, ο Ενήλικας και το Παιδί** (ή αλλιώς η Ενήλικη, Παιδική ή Γονική κατάσταση του “Εγώ”). Η θεωρία αυτή στηρίζεται σε μια αντίστοιχη θεωρία του Freud, η οποία υποστηρίζει ότι η ανθρώπινη προσωπικότητα απαρτίζεται από τρία μέρη, τα οποία διεγείρουν, συντηρούν και ελέγχουν την ανθρώπινη συμπεριφορά, και αυτά είναι: *το Ασυνείδητο, το Εγώ και το Υπερεγώ* (βλέπε αναλυτικά κεφάλαιο δεύτερο).

Ας φανταστούμε λοιπόν τον ανθρώπινο εγκέφαλο σαν ένα κασετόφωνο που εγγράφει τις εμπειρίες της ζωής μας σε τρεις κασέτες (Γονέα, Ενήλικα και Παιδί) και τις αναπαράγει όταν υπάρχει το ανάλογο ερέθισμα (δηλαδή η κασέτα γυρνάει πίσω και είναι έτοιμη να ξαναπαίξει). Οι πιο ισχυρές εγγραφές γίνονται συνήθως στα πρώτα παιδικά χρόνια του ατόμου ή κατά τη διάρκεια ενός πολύ σημαντικού ή τραυματικού γεγονότος της ζωής του. Γενικά, ο Γονέας περιλαμβάνει εγγραφές που έχουν τα άτομα στα πέντε πρώτα χρόνια της ζωής τους και που εκφράζουν την διδαγμένη (από γονείς και στενό οικογενειακό περιβάλλον) άποψη-αντίληψη που έχουν για τη ζωή. Το Παιδί (δηλαδή η κασέτα του Παιδιού) περιλαμβάνει τις συναισθηματικές εγγραφές των πέντε πρώτων χρόνων της ζωής των ατόμων και εκφράζει τη συναισθηματική τους άποψη-αντίληψη για τη ζωή. Ο Ενήλικας τέλος, είναι το κομμάτι που περιέχει τις καταγραφές από τις προσωπικές εμπειρίες των ατόμων και εκφράζει τη λογική άποψη των ατόμων για τη ζωή και το περιβάλλον τους.

Η κάθε κατάσταση του “Εγώ” έχει το δικό της κώδικα συμπεριφοράς, ενώ όλες μαζί έχουν σχέση με την ψυχολογική ηλικία των ανθρώπων και όχι με την βιολογική. Συχνά οι τρεις καταστάσεις διαφωνούν και συγκρούονται γιατί η μία θέλει και εκφράζει αυτό που δεν επιθυμεί η άλλη (ή οι άλλες) και αντίστροφα. Για να λυθεί το πρόβλημα συνήθως πρέπει να επέμβει και να αποφασίσει η κατάσταση του Ενήλικα. Ας δούμε λοιπόν αναλυτικά τις τρεις καταστάσεις του “Εγώ” και τα χαρακτηριστικά τους:

Γονέας: η κατάσταση του Γονέα είναι η διδαγμένη αντίληψη της ζωής και περιλαμβάνει όλες τις εγγραφές-μηνύματα που παρέχονται υπό τη μορφή συμβουλών στο παιδί από γονείς, θείους, παππούδες, γιαγιάδες, μεγαλύτερα αδέρφια, δασκάλους και φορείς της εκκλησίας. Ο Γονέας είναι η πηγή και το σύνολο γνώσεων, αρχών, αξιών, κανόνων, νουθεσιών και παραδόσεων που έχει αποδεχθεί το άτομο, κυρίως κατά τα πέντε πρώτα χρόνια της ζωής του, γιατί έχουν απλά λεχθεί από άτομα “κύρους”(έτσι τουλάχιστον τους βλέπει το άτομο σε εκείνη την ηλικία). Όταν κάποιος ενήλικας λέει στο παιδί του “μην κάνεις φασαρία το μεσημέρι γιατί κοιμούνται οι γείτονες ή φάε όλο σου το φαγητό γιατί άλλα παιδάκια πεινάνε και δεν έχουν να φάνε” , τότε αναπαράγει μια εγγραφή της δικιάς του παιδικής ηλικίας τότε που οι δικοί του γονείς του έλεγαν το ίδιο πράγμα. Ο Γονέας διακρίνεται σε **Κριτικό-Πρότυπο** και σε **Προστατευτικό-Νουθετικό ή Τροφοδοτικό**:

- Ο Κριτικός Γονέας είναι το μέρος εκείνο της προσωπικότητας του ατόμου, που θέτει όρια, κανόνες, πρότυπα ζωής, τηρεί παραδόσεις και ασκεί κριτική στον εαυτό του και τους άλλους. Είναι το κομμάτι που έχει την τάση να λέει “μην κάνεις αυτό” αντί να λέει “μπορείς να κάνεις εκείνο”. Συνήθως δίνει στους άλλους το μήνυμα “δεν είσαι εντάξει”, εξηγώντας με σαρκασμό τα

λάθη που εκείνοι κάνουν. Έχει την τάση να γενικεύει και να υπερβάλλει, καθώς και την τάση να σώζει τους άλλους κάνοντας πράγματα που μπορούν να κάνουν οι ίδιοι από μόνοι τους. Ακόμα και η πιο καλοπροαίρετη διάθεση να σώσουμε κάποιον, στην πραγματικότητα του στερεί τη δυνατότητα να πάρει τις ευθύνες του και οδηγούμαστε σε ψυχολογικά παιχνίδια.

- Ο Προστατευτικός Γονέας, είναι το μέρος του εαυτού μας που καταλαβαίνει και υποστηρίζει τους άλλους, που θέλει να τους φροντίζει και να του προστατεύει. Είναι το κομμάτι που κατανοεί και νοιάζεται για τις ανάγκες των άλλων. Μπορεί να βάζει όρια με ένα λογικό, απλό και αποτελεσματικό τρόπο. Όταν επικοινωνούμε με αυτό το “Εγώ” τότε δείχνουμε ενδιαφέρον και κατανόηση, βάζοντας όμως και συγκεκριμένα όρια πχ αντί να λέμε “απαγορεύεται..” λέμε “επιτρέπεται..”.

Το πόσο Προστατευτικός ή Κριτικός Γονέας είναι ένα άτομο, εξαρτάται από το πόσο προστατευτικοί ή κριτικοί υπήρξαν απέναντί του οι γονείς του και το στενό του περιβάλλον. Ο Γονέας τελικά είναι ένα σύνολο εγγραφών εξωτερικών γεγονότων στον εγκέφαλο, τα οποία έχει δεχθεί το άτομο χωρίς να τα εξετάσει ή να τα επεξεργαστεί. Βέβαια το άτομο με το πέρασμα του χρόνου και την βοήθεια της κατάστασης του “Εγώ” του Ενήλικα , αναθεωρεί και επαναδιατυπώνει σταδιακά κάποιες από αυτές τις εγγραφές.

Ενήλικας: η κατάσταση “Εγώ” του Ενήλικα είναι η συλλογιστική αντίληψη της ζωής. Είναι το μέρος της προσωπικότητας του ατόμου που συλλέγει στοιχεία, τα αναλύει, τα επεξεργάζεται, εκτιμά τις πιθανότητες και λαμβάνει αποφάσεις. Μιλάμε δηλαδή για εκτίμηση γεγονότων με εξέταση δεδομένων χωρίς συναισθηματική φόρτιση αλλά με λογική, μεθοδικότητα και συνέπεια. Οι

εγγραφές της “κασέτας” του Ενήλικα, ναι μεν ξεκινούν και αυτές από την πολύ μικρή ηλικία του ατόμου αλλά προέρχονται από την προσπάθεια του ατόμου να εξερευνήσει τον κόσμο και να μάθει για τον εαυτό του, χωρίς τη βοήθεια ή τις συμβουλές τρίτων. Επίσης αποτελεί φορέα αλλαγής της προσωπικότητας, γιατί αναθεωρεί τις εγγραφές του Γονέα και του Παιδιού.

Είναι το κομμάτι της προσωπικότητας που καθρεφτίζει όλη τη λογική, αιτιολογημένη και χωρίς συναισθήματα συμπεριφορά μας. Εξετάζει τα δεδομένα της πραγματικότητας αλλά και τα εσωτερικά δεδομένα των διαφορετικών καταστάσεων του “Εγώ”, και καταλήγει στην πρόταση για τη συγκεκριμένη στιγμή συμπεριφορά.

Παιδί: η κατάσταση του Παιδιού είναι η αισθητή αντίληψη της ζωής και η πηγή των συναισθημάτων, της ενέργειας, της δημιουργικότητας, της περιέργειας και της διαίσθησης. Εκφράζει τη ζωή όπως την αισθάνεται το άτομο μέχρι την ηλικία των πέντε ετών περίπου. Περιέχει εγγραφές συναισθηματικών και συγκινησιακών καταστάσεων που προκαλούνται στο άτομο εξαιτίας των εγγραφών του Γονέα (οι εγγραφές του Παιδιού γίνονται παράλληλα και ταυτόχρονα με αυτές του Γονέα). Το Παιδί διακρίνεται σε **Αυθόρμητο-Φυσικό Παιδί** (με ενσωματωμένο τον **Μικρό Καθηγητή**) και σε **Προσαρμοσμένο:**

- Το Φυσικό-Αυθόρμητο Παιδί είναι ευτυχισμένο, χαρούμενο, αγαπητό αλλά μερικές φορές συμπεριφέρεται με τρόπο εγωιστικό. Είναι το κομμάτι της προσωπικότητας που καθρεφτίζει τις ανάγκες, τις επιθυμίες και τα συναισθήματα. Οι επιθυμίες μπορεί να αλλάζουν από στιγμή σε στιγμή, ενώ οι ανάγκες παραμένουν σταθερές. Όταν εκπληρώνονται οι ανάγκες και οι επιθυμίες του Φυσικού Παιδιού, τότε το άτομο αντιδρά με ένα ζεστό και φιλικό τρόπο. Όταν δεν εκπληρώνονται, τότε το άτομο αντιδρά με θυμό,

θλίψη και φόβο. Οι ανάγκες (φυσικές και ψυχολογικές) είναι απαραίτητο να ικανοποιηθούν-εκπληρωθούν για την επιβίωση του ατόμου. Οι ψυχολογικές ανάγκες αποτελούνται από πχ την ανάγκη να ανήκουμε κάπου ή να αισθανόμαστε χρήσιμοι και σημαντικοί.

- Το Προσαρμοσμένο Παιδί είναι τακτικό, υποχωρητικό αλλά μερικές φορές επαναστατημένο, δηλαδή χωρίζεται σε **Υπάκουο** και σε **Επαναστατημένο**. Αυτά τα δύο παιδικά κομμάτια της προσωπικότητας αναπτύχθηκαν από την ανάγκη του μικρού παιδιού να προσαρμοστεί στις απαιτήσεις των γονιών. Ένα παιδί μαθαίνει να προσαρμόζεται είτε υπακούοντας είτε επαναστατώντας. Αυτά τα δύο κομμάτια εμφανίζονται στην ενήλικη συμπεριφορά μας όταν ο Γονέας που κουβαλάμε μέσα μας ή ο Γονέας κάποιου με τον οποίο συναλασσόμαστε, μας δίνει κάποιο ερέθισμα στο οποίο ανταποκρινόμαστε χωρίς να μεσολαβήσει ο Ενήλικός μας.
- Κάπου ανάμεσα υπάρχει και ο Μικρός Καθηγητής, ο οποίος είναι η εξυπνάδα που διαθέτει το Φυσικό Παιδί. Παίρνει τις σοβαρές εκείνες αποφάσεις που έχουν να κάνουν με το κατά πόσο κανείς μπορεί ή δεν μπορεί να τα βγάλει πέρα σε μια κατάσταση. Είναι το κομμάτι μας που διαθέτει εκείνο που λέμε “διαίσθηση” . Είναι έξυπνο και δημιουργικό και “μυρίζεται” το πραγματικό ποιόν των άλλων ανθρώπων ακόμα και αν αυτοί πιστεύουν πως κρύβονται καλά. Κινείται γρήγορα , λέει το σωστό πράγμα στην κατάλληλη στιγμή, είναι εύστροφο και έχει χιούμορ.

Σύμφωνα λοιπόν με όλα τα παραπάνω, όταν έχουμε να κάνουμε με έναν άνθρωπο, στην πραγματικότητα έχουμε να κάνουμε με μια ομάδα προσωπικοτήτων και όχι με μία μοναδική προσωπικότητα. Κατά τη διάρκεια

της ζωής μας αναπτύσσεται μέσα μας μια ομάδα από 6 διαφορετικές προσωπικότητες (7 εάν συμπεριλάβουμε και τον Μικρό Καθηγητή ξεχωριστά και όχι ως ενσωματωμένο μέρος του Φυσικού Παιδιού), τα διαφορετικά δηλαδή “Εγώ”. Το καθένα από τα “Εγώ” έχει τις δικές του αρχές, τη δική του συμπεριφορά και επομένως ανταποκρίνεται διαφορετικά στα ερεθίσματα του περιβάλλοντος. Στη διάρκεια της παιδικής ζωής μας έχουμε ανάγκη όλα αυτά τα διαφορετικά “Εγώ” που μας βοηθούν στην επιβίωση και στο να πάρουμε αυτό που χρειαζόμαστε. Στην ενήλικη όμως ζωή μας, μόνο τα 3 από αυτά μας βοηθούν αποτελεσματικά στην επικοινωνία και γι’ αυτό τα λέμε Ο.Κ. “Εγώ”, και τα οποία είναι : *το Φυσικό Παιδί, ο Ενήλικας και ο Προστατευτικός Γονέας* (4 εάν συμπεριλάβουμε και τον *Μικρό Καθηγητή* ξεχωριστά και όχι ως ενσωματωμένο μέρος του Φυσικού Παιδιού). Τα υπόλοιπα 3 “Εγώ”, δηλαδή ο *Κριτικός Γονέας και το Προσαρμοσμένο Παιδί (Υπάκουο-Υποταγμένο ή Επαναστατημένο)* μπορεί να μας δημιουργούν προβλήματα με τους άλλους ανθρώπους ή και με τον εαυτό μας.

Πολλά από τα προβλήματά μας ξεκινούν όχι μόνο από την ακούσια και ξαφνική μεταφορά μας από το ένα “Εγώ” στο άλλο, αλλά και από την χρήση των διαφορετικών “Εγώ” που κουβαλούν αρχές και πρότυπα συμπεριφοράς που δεν αρμόζουν σε μια συγκεκριμένη περίπτωση. Γι’ αυτό είναι σημαντικό να μπορούμε να αναγνωρίζουμε τα διαφορετικά “Εγώ” που κουβαλάμε μέσα μας, καθώς και με ποιο τρόπο μπορούμε να σταματήσουμε τη δράση κάποιου άλλου που δεν αρμόζει στις ανάλογες περιστάσεις στις οποίες πρέπει να αντεπεξέλθουμε. Η διαφοροποίηση της συμπεριφοράς των ατόμων οφείλεται στο ανόμοιο περιεχόμενο των τριών κύριων καταστάσεων του “Εγώ” και στη συχνότητα της χρησιμοποίησής τους. Το ποιο “Εγώ” θα χρησιμοποιηθεί

εξαρτάται από τις διαμορφούμενες συνθήκες κατά τη δεδομένη χρονική στιγμή και πάντα σε συσχέτιση με ένα στόχο, μια σχέση ανθρώπινη ή με τα εργασιακά καθήκοντα. Δεν υπάρχει καλύτερη ή χειρότερη κατάσταση “Εγώ”, όλες έχουν μειονεκτήματα και πλεονεκτήματα ανάλογα με τις περιστάσεις (πχ στον εργασιακό χώρο, μια ισορροπία στη χρήση του Προστατευτικού Γονέα, του Ενήλικα και του Αυθόρμητου Παιδιού, διαμορφώνει τις πιο αποτελεσματικές συμπεριφορές).

Υπάρχει και η περίπτωση να γίνεται ταυτόχρονα συνδυασμός και των τριών κύριων καταστάσεων του “Εγώ”. Για παράδειγμα, ένα άτομο πολύ μικρής ηλικίας που πλησιάζει πολύ κοντά στον αναμμένο φούρνο της ηλεκτρικής κουζίνας. Η μητέρα του τού λέει : “μην αγγίξεις το φούρνο, θα καείς”, έτσι ο Γονέας του παιδιού εγγράφει την εντολή “δεν πρέπει να αγγίξω τον φούρνο γιατί θα καώ”, όχι γιατί το παιδί έχει την αίσθηση του πόνου από το κάψιμο, αλλά για να μην παραβεί τον κανόνα της μητέρας. Όταν και αν φύγει η μητέρα από την κουζίνα, το παιδί πιθανώς να αγγίξει το φούρνο. Τότε , η κασέτα του Παιδιού θα εγγράψει το συναίσθημα του πόνου ή και την ενοχή για την παραβίαση του κανόνα. Ταυτόχρονα, η κασέτα του Ενήλικα θα εγγράψει το γεγονός του ότι: “όταν ο φούρνος είναι αναμμένος και τον αγγίζεις, καίγεσαι και πονάς”.

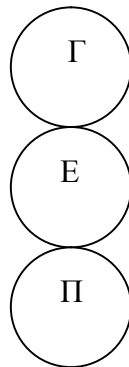
Επίσης υπάρχει και το φαινόμενο της συνεχούς εμφάνισης μιας ή δύο καταστάσεων του “Εγώ” σε βάρος αντίστοιχα των άλλων δύο ή της μίας , περιορίζοντας στο ελάχιστο τη χρήση τους (ή τη χρήση της). Το φαινόμενο αυτό ονομάζεται **αποκλεισμός** και αποτελεί δυσλειτουργία της χρήσης των καταστάσεων του “Εγώ”. Αν κάποιος έχει αποκλεισμό μιας ή δύο καταστάσεων “Εγώ” και μάλιστα σε μεγάλο βαθμό, τότε η συμπεριφορά του σχεδόν

προβλέψιμη και ανάλογα με το ποιες από τις τρεις καταστάσεις έχει αποκλεισμένες τον περισσότερο χρόνο, λέμε ότι συμπεριφέρεται σαν **Σταθερός Γονέας** (αποκλεισμός Ενήλικα και Παιδιού), είτε σαν **Σταθερός Ενήλικας** (αποκλεισμός Γονέα-Παιδιού), είτε σαν **Σταθερό Παιδί** (αποκλεισμός Γονέα-Ενήλικα). Στον εργασιακό χώρο, όταν ένας προϊστάμενος ή συνάδελφος ως Σταθερός Γονέας ελέγχει και ασκεί κριτική και εξουσία (Κριτικός Γονέας) ή καθοδηγεί και φροντίζει τους άλλους (Προστατευτικός Γονέας), αυτοί οι άλλοι δεν αισθάνονται ότι έχουν τη δύναμη, την εξουσία και τις ευκαιρίες να αναπτύξουν τις ικανότητές τους πχ στη λήψη αποφάσεων. Αντίστοιχα, ένας προϊστάμενος ή υφιστάμενος Σταθερός Ενήλικας προγραμματίζει αποτελεσματικά, έχει αναλυτικές ικανότητες, επιλύει προβλήματα, αλλά σπάνια εμπλέκεται συναισθηματικά σε διαμάχες. Τέλος , ένας μάνατζερ ή εργαζόμενος Σταθερό Παιδί έχει χιούμορ και δημιουργικότητα, είναι αυθόρμητος και πιθανώς γοητευτικός , αλλά ίσως χωρίς σταθερές αξίες και με μειωμένες δυνατότητες ορθολογικής σκέψης.

Μια άλλη δυσλειτουργία της χρήσης των καταστάσεων του “Εγώ” είναι και η **μόλυνση** , δηλαδή ο μη διαχωρισμός των τριών καταστάσεων του “Εγώ” , όπου έχουμε διείσδυση του Γονέα ή του Παιδιού (ή και των δύο ταυτόχρονα) στον Ενήλικα με αποτέλεσμα τη μείωση της ικανότητας για ορθολογική σκέψη. Για παράδειγμα στην περίπτωση μόλυνσης του Ενήλικα από το Γονέα, έχουμε δημιουργία στο άτομο προκαταλήψεων και γενικεύσεων του τύπου “η νεολαία σήμερα δεν είναι όπως παλιά, δεν έχει ήθος και αρχές” ή “ οι γυναίκες μάνατζερ δεν είναι τόσο αποτελεσματικές όσο οι άντρες μάνατζερ”. Η μόλυνση του Ενήλικα από το Παιδί προκαλεί στο άτομο αυταπάτες και παραισθήσεις όπως “αν δεν το σκέφτομαι το κακό, τίποτα τέτοιο δεν θα μου συμβεί και όλα

θα τακτοποιηθούν από μόνα τους”. Τέλος, η ταυτόχρονη μόλυνση του Ενήλικα από Γονέα και Παιδί προκαλεί ουτοπικές ιδέες του στυλ “όλα τα έθνη πρέπει να ενωθούν σε ένα”.

Οι τρεις κύριες καταστάσεις του “Εγώ”, δηλαδή ο Γονέας (Γ), ο Ενήλικας (Ε) και το Παιδί (Π), τόσο στην ελληνική όσο και στη διεθνή βιβλιογραφία, απεικονίζονται σχηματικά ως εξής:



Τις κύριες καταστάσεις “Εγώ”, καθώς και κάθε υποκατηγορία αυτών, μπορούμε να τις αναγνωρίζουμε (εφόσον δεν υπάρχει κάποια από τις προηγούμενες μορφές δυσλειτουργίας) με κάποιες χαρακτηριστικές και αντιπροσωπευτικές λέξεις, εκφράσεις προσώπου, χειρονομίες, κινήσεις και στάση του σώματος, που είναι ενδεικτικές των καταστάσεων του “Εγώ” , καθώς οι αντίστοιχοι τόνοι φωνής. Όλα αυτά παρατίθενται στο επόμενο πίνακα.

Ενδεικτικές συμπεριφορές των καταστάσεων του "Εγώ"

	Λέξεις-φράσεις	Τόνος φωνής	Εκφράσεις προσώπου, στάσεις σώματος, χειρονομίες
Προστατευτικός Γονέας	Άσε με να σε βοηθήσω, μην ανησυχείς, θα σε φροντίσω, καλά το έκανες, είσαι καλός και έξυπνος, μπράβο σου, συγχαρητήρια	Ενθαρρυντικός Υποστηρικτικός Προστατευτικός Συμπνευτικός	Αγκάλιασμα Χάδι στο κεφάλι Φιλικό χτύπημα στην πλάτη, χαμόγελο Προσεκτική παρακολούθηση-ενεργή ακρόαση των άλλων
Κριτικός Γονέας	Μη, όχι, πρέπει, ποτέ, σιωπή, πάντα, κάτσε κάτω, σήκω πάνω, οφείλεις, μη ρωτάς, εγώ ξέρω, τι θα σκεφθεί ο κόσμος, επειδή το είπα εγώ, άκου να σου πω, δεν θα μου πεις εμένα, καλά να πάθεις, ας με άκουγες	Θυμωμένος Αυστηρός Άγριος Επικριτικός Ειρωνικός Αυταρχικός	Αγριάδα, ξεροβήχει Ειρωνικό χαμόγελο Δυνατό χτύπημα του χεριού στο τραπέζι Δείχνει με το δάχτυλο Κουνάει το δάχτυλο Αποδοκιμαστικό βλέμμα, αρνητικό κούνημα κεφαλιού, εχθρική και συνοφρυωμένη έκφραση, χέρια σταυρωμένα στο στήθος,
Ενήλικας	Ίσως, πώς, πότε, τι, που, γιατί, πιστεύω ότι, ας ερευνήσουμε, αυτά είναι τα γεγονότα, είναι πιθανό, θεωρώ ότι, ας το δούμε, μου φαίνεται πως, εσένα ποια είναι η γνώμη σου?	Ήρεμος Θετικός Χαλαρός Καθαρός Καλοπροαίρετος Χωρίς συναισθηματική φόρτιση	Ευθυτενής Ειλικρινής Ανοιχτές παλάμες Σοβαρή έκφραση Ήρεμία κινήσεων Σκεπτική έκφραση Κοίταγμα στα μάτια των συνομιλητών του
Προσαρμοσμένο Παιδί	Σε παρακαλώ, Βοήθησέ με, σώσε με Φοβάμαι, δεν μπορώ Επιτρέπεται? Το κάνω σωστά?	Κλαψιάρικος Επίμονος Επιτρεπτικός Υποτακτικός	Δάγκωμα νυχιών, κρύβεται, ιδρώνει, τρέμει, ξεροκαταπίνει, κουλουριασμένο σώμα, ντροπαλή και νευρική έκφραση, ονειροπολεί,
Αυθόρμητο Παιδί	Θέλω, δώσε μου Πάρε μου, φέρε μου Κάνε μου, δεν θέλω Δεν με νοιάζει, δε μ'αρέσει, φανταστικό!, αισθάνομαι, θαυμάσια	Δυνατός Γελαστός Ενθουσιώδης Παιχνιδιάρικος Επίμονος Κτητικός Απαιτητικός	Αυθόρμητος, παίζει, γελάει, χαρούμενος, αστείες χειρονομίες, με έξαψη, κλαίει, θυμώνει, ευτυχισμένη και γελαστή έκφραση, γυρίζει πλάτη, βαράει πόρτες δυνατά, κλείνει απότομα τηλέφωνο, άσχημες χειρονομίες

Πίνακας 3: Ενδεικτικές συμπεριφορές των καταστάσεων του "Εγώ"

Πηγή: Συμπεριφορά και Διαπροσωπική Επικοινωνία στον Εργασιακό Χώρο
(Μιχάλης Π. Γιαννουλέας) εκδόσεις Ελληνικά Γράμματα 1997, σελ.45.

5.3 Είδη-μορφές συναλλαγών

Ως συναλλαγή λοιπόν, ορίσαμε ένα ερέθισμα συν μια απόκριση. Μια κατάσταση του “Εγώ”, που προκαλεί το ερέθισμα, διεγείρει την κατάσταση του “Εγώ” της απόκρισης. Το ερέθισμα και η απόκριση μπορούν να προέρχονται από **οποιαδήποτε κατάσταση “Εγώ”** του πομπού ή του δέκτη αντίστοιχα, και μπορούμε να έχουμε άπειρους συνδυασμούς και ζεύγη επικοινωνίας μεταξύ των καταστάσεων του “Εγώ”. Ας δούμε ποια είναι τα κυριότερα είδη συναλλαγών:

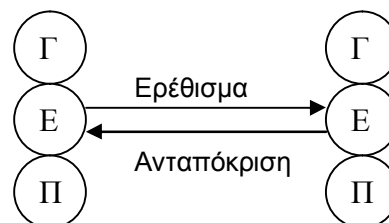
Συμπληρωματικές – Παράλληλες: μια συναλλαγή είναι Συμπληρωματική ή Παράλληλη, όταν η απόκριση του δέκτη προέρχεται από την κατάσταση “Εγώ” που δέχθηκε το ερέθισμα και απευθύνεται στην κατάσταση “Εγώ” από την οποία προήλθε το ερέθισμα. Σε αυτή την περίπτωση, η απάντηση-ανταπόκριση σε ένα μήνυμα είναι εύστοχη, αναμενόμενη και ακολουθεί τη φυσική σειρά-πορεία των υγιών ανθρώπινων σχέσεων. Επίσης τα τόξα επικοινωνίας είναι παράλληλα (βλέπε σχήματα) και η συναλλαγή μπορεί να συνεχιστεί και να ολοκληρωθεί χωρίς προβλήματα. Δηλαδή οι Συμπληρωματικές-Παράλληλες συναλλαγές συντηρούν την ομαλή ροή της επικοινωνίας γιατί δημιουργούν θετικό κλίμα στις ανθρώπινες σχέσεις.

(Πομπός): Ενήλικας προς Ενήλικα

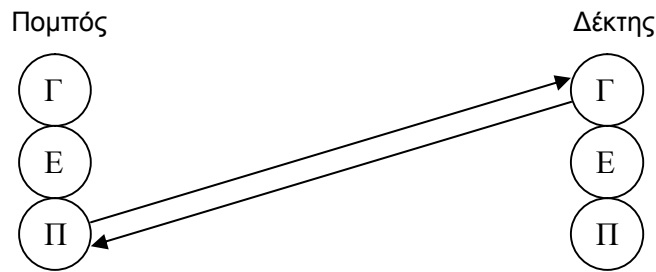
“τι ώρα είναι?” (ερέθισμα)

(Δέκτης): Ενήλικας προς Ενήλικα

“η ώρα είναι 5:00 μ.μ” (ανταπόκριση)



Σχήμα 12: Παράδειγμα συμπληρωματικής συναλλαγής (Α)
Πηγή: I ‘m OK – you ‘re OK, (T.A.Harris), Avon Books 1973, σελ 94-95.



Αυθόρμητο Παιδί προς
Προστατευτικό Γονέα:

“ νομίζω πως έκανα καλή δουλειά!”

Προστατευτικός Γονέας προς
Αυθόρμητο παιδί:

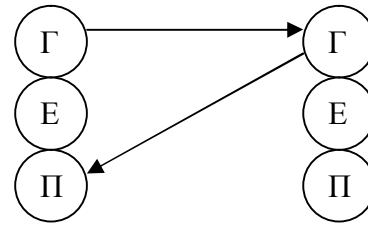
“μπράβο, είμαι περήφανος για σένα”

Σχήμα 13: Παράδειγμα συμπληρωματικής συναλλαγής (B)

Πηγή: Συμπεριφορά και Διαπροσωπική Επικοινωνία στον Εργασιακό Χώρο
(Μιχάλης Π. Γιαννουλέας) εκδόσεις Ελληνικά Γράμματα 1997, σελ.50.

Σταυροειδής – Μη Συμπληρωματικές: εδώ ανήκουν οι συναλλαγές κατά τις οποίες έχουμε μια απρόσμενη απόκριση-απάντηση σε ένα ερέθισμα. Τα τόξα επικοινωνίας σταυρώνονται-τέμνονται (βλέπε σχήματα) και η ομαλή ροή της επικοινωνίας διακόπτεται έστω και προσωρινά μέχρι να ξεκαθαριστεί κάποιο προηγούμενο. Δεν γίνεται σωστή επικοινωνία, δημιουργείται χάσμα στη σχέση των επικοινωνούντων και συνήθως κάποιο άτομο θίγεται ή αισθάνεται ταπείνωση από την παρανόηση του μηνύματος. Και αυτό γιατί η απόκριση είτε προέρχεται από μια κατάσταση “Εγώ” διαφορετική από εκείνη προς την οποία απευθύνθηκε το ερέθισμα, είτε ακόμα και αν η απόκριση προέρχεται από την κατάσταση “Εγώ” προς την οποία απευθύνθηκε το ερέθισμα, ωστόσο δεν απευθύνεται στην κατάσταση “Εγώ”(ή σε διαφορετική υποκατηγορία της ίδιας κατάστασης) που έστειλε το ερέθισμα.

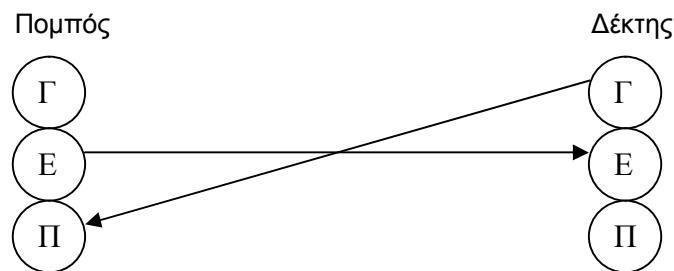
(πομπός): Γονέας προς Γονέα
“πολύ ενοχλητικοί έχουν γίνει τώρα
τελευταία αυτοί”



(δέκτης): Κριτικός Γονέας προς Παιδί
“κάτι μας είπες τώρα! Θα έπρεπε να
τους είχες βάλει σε τάξη νωρίτερα”

Σχήμα 14: Παράδειγμα σταυροειδούς συναλλαγής (Α)

Πηγή: Συμπεριφορά και Διαπροσωπική Επικοινωνία στον Εργασιακό Χώρο
(Μιχάλης Π. Γιαννουλέας) εκδόσεις Ελληνικά Γράμματα 1997, σελ.53.



Ενήλικας προς Ενήλικα:

1) “τι ώρα είναι?”

2) “χρειάζομαι 50 αντίτυπα,
μπορείς να μου τα φέρεις σε
15 λεπτά?”

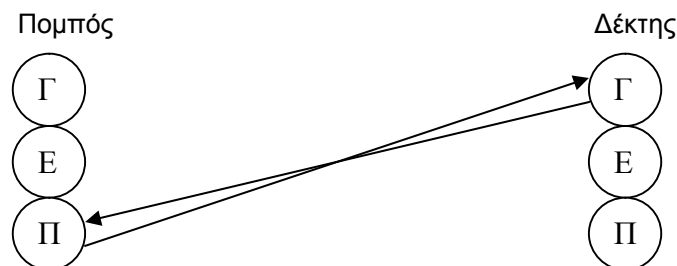
Κριτικός Γονέας προς Παιδί:

1) “αμάν πια, όλο το μυαλό σου
στο ρολόι έχεις! Πάλι βιάζεσαι
να φύγεις?”

2) “αχ, αν δεν ήμουν και εγώ τι
θα έκανες? Είσαι πολύ τυχερός
που υπάρχω για να σε φροντίζω”

Σχήμα 15: Παράδειγμα σταυροειδούς συναλλαγής (Β)

Πηγή: Born to Win, (M. James / D. Jongeward), Perseus Books 1996, σελ 27.



Αυθόρμητο Παιδί προς

Προστατευτικό Γονέα:

“μόλις βρήκα τη λύση στο
πρόβλημα που με απασχολούσε”
(δήλωση με ενθουσιασμό)

Κριτικός Γονέας προς

Προσαρμοσμένο Παιδί:

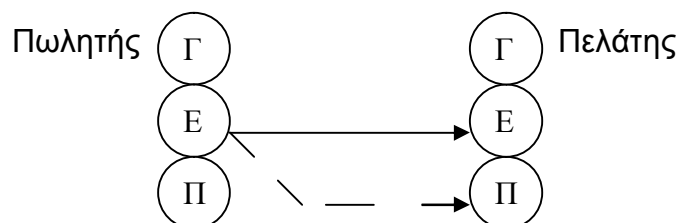
“θα έπρεπε να το είχες λύσει
νωρίτερα. Σου έχω πει να μην με
ενοχλείς όταν είμαι απασχολημένος”
(με αυστηρό ύφος)

Σχήμα 16: Παράδειγμα σταυροειδούς συναλλαγής (Γ)

Πηγή: Συμπεριφορά και Διαπροσωπική Επικοινωνία στον Εργασιακό Χώρο
(Μιχάλης Π. Γιαννουλέας) εκδόσεις Ελληνικά Γράμματα 1997, σελ.53.

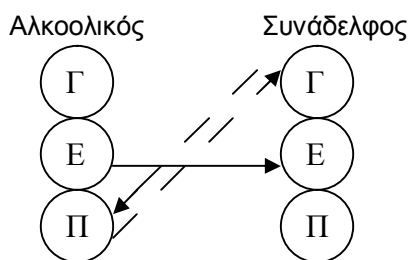
Υστερόβουλες – Καλυμμένες: ενώ οι Παράλληλες και οι Σταυροειδής συναλλαγές είναι ανοιχτές και φανερές, υπάρχουν και κάποιες άλλες συναλλαγές οι οποίες είναι κρυφές-καλυμμένες και γίνονται τόσο σε κοινωνικό όσο και σε ψυχολογικό επίπεδο ταυτόχρονα. Μια συναλλαγή είναι καλυμμένη όταν επιφανειακά φαίνεται εντάξει αλλά περιέχει κρυμμένα μηνύματα. Οι λέξεις που την συνθέτουν αναφέρονται στο κοινωνικό επίπεδο αλλά οι έννοιες σε ψυχολογικό. Υπάρχει πάντα ένα φανερό και ένα κρυφό-απώτερο μήνυμα. Η απόκριση δίνεται στο κρυφό-υστερόβουλο και ψυχολογικό αυτό μήνυμα, το οποίο μεταμφιέζεται κάτω από μια κοινωνικά αποδεκτή συναλλαγή. Οι υστερόβουλες-απώτερες αυτές συναλλαγές (διακεκομμένες γραμμές στα παρακάτω σχήματα) πάντα απαιτούν περισσότερες από δύο καταστάσεις του “Εγώ” και αυτή είναι και η βασική τους διαφορά με τις Παράλληλες και τις Σταυροειδής συναλλαγές.

Για παράδειγμα, ένας 60χρονος πελάτης πάει σε μια αντιπροσωπία αυτοκινήτων και ζητήσει να αγοράσει το καλύτερο μοντέλο τους. Όταν ο πωλητής του δείξει ένα αμάξι και του πει: “ αυτό είναι το καλύτερο αυτοκίνητό μας, αλλά ίσως είναι πολύ γρήγορο για εσάς”, τότε ενώ του δίνει μηνύματα και πληροφορίες προς το Ενήλικο “Εγώ” του, ουσιαστικά στοχεύει στην Παιδική ανταπόκριση του πελάτη. Δηλαδή να θιχθεί ο πελάτης και να σκεφθεί: “ τι, με θεωρεί γέρο? Θα το αγοράσω!”. (σημείωση: όλες οι διαφημίσεις στοχεύουν στην Παιδική κατάσταση του “Εγώ” των καταναλωτών):



Σχήμα 17: Παράδειγμα υστερόβουλης συναλλαγής (Α)
 Πηγή: Born to Win, (M. James / D. Jongeward), Perseus Books 1996, σελ 29.

Το ψυχολογικό μήνυμα βέβαια μπορεί να μην είναι κάτι προφορικό αλλά μια κίνηση, ένα χαμόγελο, ένας μορφασμός κτλ. Στις Υστερόβουλες-Καλυμμένες συναλλαγές ανήκει και ένα άλλο είδος, οι λεγόμενες Μεταβιβαστικές, όπου το μήνυμα είναι καθαρό αλλά η απόκριση δίνεται σε κάποιο υπονοούμενο που φαντάζεται αυτός που αποκρίνεται. Για παράδειγμα, ένας υπάλληλος πρώην αλκοολικός που κάνει προσπάθειες απεξάρτησης από το ποτό, έρχεται στη δουλειά του με εμφανή τα σημάδια μέθης και λέει σε ένα συνάδελφό του: “ άσε, χθες ήπια πάρα πολύ και σήμερα έχω τρομερό πονοκέφαλο”. Ενώ δίνει στον άλλο πραγματικές πληροφορίες ως Ενήλικας προς Ενήλικα, ουσιαστικά στοχεύει από την Παιδική του πλευρά στην Γονική κατάσταση του συναδέλφου του και περιμένει από αυτόν (ως Προστατευτικό Γονέα) ένα χαμόγελό του ή μια κίνηση συγχώρεσης και κατανόησης προς το πρόβλημα του αλκοολισμού του ή ως προς το παραστράτημά του που ήπια ενώ προσπαθεί να απεξαρτηθεί από το ποτό (βλέπε ακόλουθο σχήμα).



Σχήμα 18: Παράδειγμα υστερόβουλης συναλλαγής (B)
 Πηγή: Born to Win, (M. James / D. Jongeward), Perseus Books 1996, σελ 30.

Γενικά, στον εργασιακό χώρο η πιο αποτελεσματική συναλλαγή είναι η Συμπληρωματική του Ενήλικα προς Ενήλικα, γιατί μειώνει τις πιθανότητες συναισθηματικών συγκρούσεων μεταξύ των ατόμων, βοηθάει στην επίλυση προβλημάτων και μεταχειρίζεται τους ανθρώπους με ισότητα και λογική (ως λογικά όντα). Ωστόσο και άλλες Συμπληρωματικές συναλλαγές έχουν επιτυχή

αποτελέσματα, πχ όταν ο προϊστάμενος παίζει το ρόλο του Γονέα και ο υφιστάμενος του Παιδιού, μπορούμε να οδηγηθούμε στην ανάπτυξη μιας εργασιακής σχέσης με λογική αποτελεσματικότητα, αλλά στην τελική ο υφιστάμενος αποτυγχάνει να μεγαλώσει και να ωριμάσει, καθώς και να μάθει πώς να “κατεβάζει” ιδέες και να προσφέρει λύσεις, αφού απλά το μόνο που έχει μάθει είναι να υπακούει στις εντολές-κατευθύνσεις του προϊστάμενου-Γονέα (ειδικά αν αυτός λειτουργεί ως Κριτικός Γονέας) και να λειτουργεί κάτω από την προστασία του (ως Προστατευτικού Γονέα). Δηλαδή το πόρισμα είναι ότι γενικά οι Συμπληρωματικές συναλλαγές έχουν αποτέλεσμα, αλλά η καλύτερη και πιο αποτελεσματική στην επίλυση εργασιακών ζητημάτων και προβλημάτων είναι η Συμπληρωματική συναλλαγή από Ενήλικα προς Ενήλικα.

5.4 Υπαρξιακές θέσεις – Στάσεις ζωής

Οι στάσεις ζωής, όπως και η συμπεριφορά, διαμορφώνονται από την αντίληψη που έχει το άτομο για τον εαυτό του σε σχέση με την αντίληψη που έχει για τους άλλους. Οι στάσεις ζωής λοιπόν είναι οι εξής τέσσερις:

1. Δεν είμαι “Εντάξει” – Είσαι “Εντάξει” (- , +)
2. Δεν είμαι “Εντάξει” – Δεν είσαι “Εντάξει” (- , -)
3. Είμαι “Εντάξει” – Δεν είσαι “Εντάξει” (+ , -)
4. Είμαι “Εντάξει” – Είσαι “Εντάξει” (+ , +)

Σημείωση: σύμφωνα και με τη διεθνή βιβλιογραφία η έννοια-λέξη “Εντάξει” ταυτίζεται με την αντίστοιχη έννοια-λέξη “ ΟΚ”, η οποία θα χρησιμοποιείται παρακάτω.

Ο κάθε άνθρωπος σε πολύ μικρή ηλικία και επηρεασμένος από την στάση των γονιών του και του στενού του οικογενειακού κύκλου απέναντί του,

επιλέγει και υιοθετεί μία από τις παραπάνω τρεις πρώτες στάσεις ζωής. Η απόφαση για μια από τις τρεις πρώτες στάσεις ζωής, βασίζεται αποκλειστικά στο συναίσθημα (πχ στην παρουσία ή την έλλειψη χαδιού, φροντίδας και στοργής από το περιβάλλον του), ενώ για την επιλογή της τέταρτης κατά σειρά υπαρξιακής θέσης το άτομο χρειάζεται περισσότερες πληροφορίες από όσες είχε αρχικά στη διάθεσή του όταν αποφάσισε σαν μικρό παιδί. Η τέταρτη υπαρξιακή θέση-στάση ζωής του “Είμαι OK – Είσαι OK” περιλαμβάνει ρίσκο και υπομονή, γιατί είναι μια πραγματική στάση απέναντι στη ζωή και όχι απλά μια αντίδραση βασισμένη στα συναισθήματα (όπως οι τρεις πρώτες στάσεις ζωής).

Από την στιγμή που ένας άνθρωπος υιοθετεί μια από τις παραπάνω υπαρξιακές θέσεις, δεν την αλλάζει αλλά την διατηρεί σε όλη τη διάρκεια της ζωής του, εκτός και αν βιώσει κάτι έντονο ή σημαντικό το οποίο θα τον οδηγήσει στο να αλλάξει στάση ζωής. Βέβαια, όταν λέμε ότι η στάση ζωής που επιλέγει το άτομο, είναι μια και μοναδική για όλη του τη ζωή, εννοούμε ότι απλά είναι αυτή που κυριαρχεί και επικρατεί στις σχέσεις του ατόμου με τους άλλους και γενικότερα στη συμπεριφορά του. Φυσικό είναι οι άνθρωποι να συνδυάζουν **όλες τις στάσεις ζωής** ανάλογα με το περιβάλλον, τους ανθρώπους που συναναστρέφονται ή τις διαμορφούμενες συνθήκες. Για παράδειγμα, μπορεί να είμαστε (+ , +) με τους συναδέλφους μας και (- , +) με τον προϊστάμενο, ή ένα άτομο από (+ , +) να γίνει για μια περίοδο προσωρινά (- , -) λόγω μιας ερωτικής απογοήτευσης ή όταν περίμενε μια προαγωγή που δικαιούνταν και τελικά την πήρε κάποιος άλλος. Αλλά συνήθως οι άνθρωποι, **μια μόνο** στάση ζωής την εμφανίζουν πιο συχνά από τις άλλες και αυτή είναι που τους

χαρακτηρίζει ως άτομα και ως προσωπικότητες ξεχωριστές. Αναλυτικά λοιπόν για κάθε υπαρξιακή θέση- στάση ζωής έχουμε:

Αντίληψη για τον εαυτό μας	(Θετική)	Είμαι OK – Δεν είσαι OK (+ , -)	Είμαι OK – Είσαι OK (+ , +)
	(Αρνητική)	Δεν είμαι OK – Δεν είσαι OK (- , -)	Δεν είμαι OK- Είσαι OK (- , +)
		(Αρνητική)	(Θετική)
		Αντίληψη για τους άλλους	

Σχήμα 19: Υπαρξιακές θέσεις – Στάσεις ζωής
 Πηγή: Organizational Behavior, Human Behavior at Work.(J.Newstrom/K.Davis)
 McGraw-Hill, ninth edition 1993, σελ 401 (προσαρμοσμένο).

Δεν είμαι ‘OK’- Είσαι ‘OK’”: προέρχεται συνήθως από την κατάσταση του Προσαρμοσμένου Παιδιού. Το μικρό παιδί αισθάνεται πως δεν μπορεί να κάνει τίποτα χωρίς τη βοήθεια των μεγάλων, ενώ οι μεγάλοι μπορούν να κάνουν τα πάντα από μόνοι τους. Το μικρό παιδί εξαρτάται από τους μεγάλους και δεν μπορεί να επιβιώσει χωρίς την βοήθειά τους, αλλά ούτε μπορεί να αναπτυχθεί ψυχολογικά χωρίς το χάδι τους.

Οι άνθρωποι που υιοθετούν αυτή τη στάση ζωής, διακατέχονται από συναισθήματα κατωτερότητας και ανεπάρκειας, αισθάνονται ανίσχυροι απέναντι στους άλλους, δεν αποδέχονται εύκολα τις θετικές αναγνωρίσεις (strokes) των άλλων προς το πρόσωπό τους, ενώ στην εργασία υποτιμούν τον εαυτό τους και τις ικανότητές τους, αποφεύγουν τα προβλήματα και την ενασχόληση με απαιτητικές δραστηριότητες, και επίσης δεν προχωρούν σε λήψη αποφάσεων. Συχνά νιώθουν να καταπιέζονται, ενώ τα συναισθήματα που τους χαρακτηρίζουν είναι κυρίως ο φόβος και η λύπη. Το άτομο δεν είναι ποτέ ικανοποιημένο με τον εαυτό του και δεν μπορεί να απολαύσει την επιτυχία του.

Πάντα υπάρχει ένας συνεχώς μεταβαλλόμενος στόχος, δηλαδή το άτομο μόλις τελειώνει ένα στόχο με επιτυχία, δεν το απολαμβάνει αλλά αγχώνεται για τον επόμενο στόχο που ανακαλύπτει.

Δεν είμαι 'ΟΚ' – Δεν είσαι 'ΟΚ': αν οι γονείς αρχίσουν να τιμωρούν αυστηρά το παιδί που στα πρώτα του βήματα κάνει ζημιές επειδή προσπαθεί να αυτονομηθεί, και αν το χάδι και η αναγνώριση σταματήσουν ξαφνικά γιατί “το παιδί μεγάλωσε”, τότε το παιδί διαλέγει αυτή την υπαρξιακή θέση που είναι και η θέση της αυτοκαταστροφής.

Τα άτομα που υιοθετούν αυτή τη στάση ζωής, δείχνουν συμπεριφορές εγκατάλειψης και παραίτησης, δεν εμπιστεύονται τους άλλους αλλά ούτε και τον εαυτό τους, βρίσκονται σε σύγχυση, δεν έχουν συγκεκριμένους στόχους αλλά σπαταλούν άσκοπα το χρόνο τους, ενώ συχνά υποφέρουν από κατάθλιψη. Το άτομο αυτοκαταστρέφεται όντας αδύναμο να δεχθεί αναγνώριση, αφού πιστεύει ότι καμιά πηγή αναγνώρισης δεν είναι “ΟΚ” (σύμφωνα με την αντίληψή του). Αφού δεν είχαν τα χάρδια και την φροντίδα μικροί, πιστεύουν ότι δεν υπάρχει κανείς “Εντάξει” για να στηριχθούν πάνω του και δεν αφήνουν κανέναν να τους βοηθήσει. Πρόκειται δηλαδή για ένα φαύλο κύκλο που οδηγεί το άτομο στην απομόνωση και τον γρήγορο θάνατο κοινωνικό, επαγγελματικό και ίσως και βιολογικό.

Είμαι 'ΟΚ' – Δεν είσαι 'ΟΚ': συνήθως αυτή η στάση ζωής προκύπτει από τον Κριτικό Γονέα του “Εγώ” του ατόμου. Είναι η θέση που παίρνει το παιδί το οποίο έχει κακοποιηθεί και βασανιστεί πολύ. Η ανακούφιση και το υποκατάστατο του χαδιού βρίσκονται στην απομόνωση μετά το “ξύλο”. Πρόκειται για μια εγκληματική υπαρξιακή θέση. Τα άτομα που χαρακτηρίζονται από τη στάση αυτή, δέχονται τον εαυτό τους όπως είναι ή ακόμα και τον

υπερεκτιμούν. Όμως δεν δέχονται τους άλλους ανθρώπους τους οποίους και υποτιμούν. Έχουν την τάση να αποδίδουν ευθύνες στους άλλους, να συμπεριφέρονται επιθετικά, να αναζητούν συνεχώς την κοινωνική καταξίωση και συνήθως περιτριγυρίζονται (το επιλέγουν και το καταφέρνουν) από άτομα ανεπαρκή ή δουλοπρεπή. Στον εργασιακό χώρο φέρονται ανταγωνιστικά, δύσκολα δίνουν θετική αναγνώριση (strokes) στους άλλους, αδυνατούν να κάνουν ισότιμες φιλίες, επιδιώκουν και συχνά καταφέρνουν να αναρριχηθούν σε υψηλά ιεραρχικά αξιώματα έναντι οποιουδήποτε κόστους (“πατάνε επί πτωμάτων”). Τα κύρια συναισθήματα που τους χαρακτηρίζουν είναι η περιφρόνηση, ο θυμός, η αυταρχικότητα και η υπεροψία.

Είμαι ‘ΟΚ” – Είσαι ‘ΟΚ”: είναι η πιο ενδεδειγμένη στάση ζωής, τόσο για τον εργασιακό χώρο όσο και για τον κοινωνικό και οικογενειακό. Το άτομο αισθάνεται καλά και “Εντάξει” με τον εαυτό του και τους άλλους, και αυτή του η συμπεριφορά προέρχεται συνήθως από συνδυασμό των αποτελεσματικών καταστάσεων του “Εγώ” δηλαδή του Προστατευτικού Γονέα, του Ενήλικα και του Αυθόρμητου Παιδιού.

Χρειάζεται σκληρές προσπάθειες για να καλλιεργηθεί αυτή η αίσθηση του “Εντάξει” γιατί αυτή η θέση είναι η μόνη συνειδητά επιλεγμένη ενώ η προηγούμενες βασίζονται αποκλειστικά στα παιδικά συναισθήματα του ατόμου. Η υπαρξιακή αυτή θέση βασίζεται στη σκέψη , στην πίστη και στη δοκιμασία της δράσης.

Τα άτομα που υιοθετούν αυτή τη στάση ζωής, έχουν εμπιστοσύνη στον εαυτό τους, είναι αισιόδοξα, ανταλλάσσουν strokes συνήθως θετικά, χρησιμοποιούν το χρόνο τους εποικοδομητικά και ασχολούνται συνήθως με πράγματα που θέλουν να κάνουν. Επίσης δέχονται τον εαυτό τους χωρίς

παρερμηνείες όπως η υπερεκτίμηση, ενώ παράλληλα σέβονται τους άλλους. Στο χώρο εργασίας τους, είναι συνεργάσιμοι, μοιράζουν αρμοδιότητες (αποκεντρωτικοί και όχι αυταρχικοί), αναλαμβάνουν ευθύνες και ακούνε με προσοχή τις απόψεις των άλλων ακόμα και αν διαφωνούν με αυτές.

Από όλα τα παραπάνω προκύπτει ότι η πιο επιθυμητή και η πιο ενδεδειγμένη στάση ζωής για τον εργασιακό χώρο, είναι τελικά η **«Είμαι OK – Είσαι OK»**, η οποία περιλαμβάνει σε μεγάλο βαθμό την Παράλληλη και Συμπληρωματική συναλλαγή του Ενήλικα προς Ενήλικα. Παρουσιάζει υγιή αποδοχή του εαυτού μας και των άλλων, και σε σύγκριση με τις άλλες τρεις στάσεις ζωής είναι η πιο ώριμη ψυχολογικά και η πιο αποτελεσματική. Το πιο σημαντικό είναι ότι η στάση αυτή ζωής μπορεί και να διδαχθεί στους ανθρώπους σε οποιαδήποτε ηλικία, παραγκωνίζοντας την όποια στάση είχαν υιοθετήσει σε μικρή ηλικία.

Το άτομο για να βελτιώσει την αποτελεσματικότητά του στην επικοινωνία πρέπει:

- Να επιλέγει ποια κατάσταση του “Εγώ” του θα ακολουθήσει σε μια δεδομένη συναλλαγή προκειμένου να έχει το επιθυμητό αποτέλεσμα.
- Να υιοθετεί τον περισσότερο χρόνο τη στάση “Είμαι OK-Είσαι OK”.
- Να δίνει θετικά strokes σε όσους τα αξίζουν.

5.5 Αναγνώριση – Strokes

Ο όρος “stroke” στην κυριολεξία και με την αυστηρή του μετάφραση στα ελληνικά, σημαίνει “κτύπημα”. Στην ψυχολογία όμως σημαίνει “αναγνώριση”,

δηλαδή κάθε είδος αναγνώρισης που το άτομο δείχνει στους άλλους ή που οι άλλοι δείχνουν σε αυτό. Στον εργασιακό, τον κοινωνικό αλλά και τον οικογενειακό χώρο, οι περισσότεροι άνθρωποι νιώθουν την ανάγκη να γίνονται αρεστοί στους άλλους. Αυτή η ανάγκη υποκινεί τα άτομα, και μάλιστα από την παιδική τους ηλικία, στο να πειραματίζονται με διάφορες συμπεριφορές προκειμένου να αποσπάσουν από τους άλλους αναγνώριση-strokes. Τα strokes μπορούν να διακριθούν σε διάφορα είδη:

Λεκτικά: η αναγνώριση μέσα από την χρησιμοποίηση λέξεων ή φράσεων όπως πχ μπράβο, ντροπή σου κτλ.

Μη λεκτικά: δηλαδή κινήσεις, στάση σώματος, τόνος και ύφος φωνής, καθώς και εκφράσεις προσώπου που συμπληρώνουν τα λεκτικά strokes στην διαδικασία της επικοινωνίας και της αναγνώρισης πχ ειρωνικό βλέμμα, αγκάλιασμα, θερμή χειραψία, γύρισμα της πλάτης κ.α.

Φυσικά: που έχουν να κάνουν με τη σωματική επαφή των ατόμων όπως πχ αγκάλιασμα, σπρώξιμο, φιλή, χάδι, χαστούκι κτλ.

Ψυχολογικά: τα οποία αποσκοπούν στον επηρεασμό της συναισθηματικής κατάστασης του ατόμου που δέχεται την αναγνώριση πχ έπαινος, υποτίμηση, θαυμασμός, προσβολή κ.α.

Ο συνδυασμός όλων των παραπάνω, μας οδηγεί στην πιο σημαντική κατηγοριοποίηση των strokes, σε θετικά και αρνητικά:

- Με τα **θετικά strokes**, το άτομο που τα λαμβάνει από τους άλλους, νιώθει ευχάριστα, αισθάνεται χρήσιμο, έχει αναπτερωμένο ηθικό και διατηρεί υψηλή αυτοεκτίμηση. Το άτομο που δίνει θετικά strokes, το κάνει στα πλαίσια των δημοσίων σχέσεων (που είδαμε αναλυτικά σε προηγούμενα κεφάλαια) επιτυγχάνοντας προσωπική προβολή και

κοινωνική αποδοχή, δημιουργία καλού και φιλικού κλίματος, αποφυγή συγκρούσεων και εχθροτήτων, επίτευξη στόχων με πλάγιο τρόπο κτλ.

- Αντίθετα τα **αρνητικά strokes** είναι αυτά που μας κάνουν να αισθανόμαστε άσχημα, στενοχωρημένοι, μας ρίχνουν το ηθικό και μας βλάπτουν σωματικά και ψυχολογικά-συναισθηματικά. Χαρακτηριστικός είναι ο επόμενος πίνακας:

Strokes	Φυσικά (μη λεκτικά)	Ψυχολογικά (λεκτικά και μη λεκτικά)
Θετικά	Αγκάλιασμα, φιλή, χάδι, θερμή χειραψία	Έπαινος, ενδιαφέρον, θαυμασμός, ενθάρρυνση
Αρνητικά	Σπρώξιμο, χαστούκι, κλοτσιά, γροθιά	Ειρωνεία, γελοιοποίηση, αχαριστία, γύρισμα πλάτης

Πίνακας 4: Είδη αναγνωρίσεων-strokes

Πηγή: Συμπεριφορά και Διαπροσωπική Επικοινωνία στον Εργασιακό Χώρο
(Μιχάλης Π. Γιαννουλέας) εκδόσεις Ελληνικά Γράμματα 1997, σελ.60.
(προσαρμοσμένος)

Συνηθίζεται και ο **συνδυασμός** των θετικών και αρνητικών strokes ταυτόχρονα όπως πχ όταν ένας προϊστάμενος λέει σε έναν υπάλληλό του : *“μπράβο σου, έκανες καλή δουλειά, αν και δεν το περίμενα από ένα άτομο σαν εσένα με λίγη εμπειρία σε αυτόν τον τομέα”*. Εδώ ο υπάλληλος δέχεται ένα θετικό stroke, δηλαδή τον έπαινο από τον προϊστάμενο και την αναγνώριση της επίτευξης ενός καλού εργασιακού αποτελέσματος , και το οποίο τον κάνει να νιώθει καλά. Όμως ταυτόχρονα θίγεται από το σχόλιο του προϊσταμένου του όσον αφορά την εργασιακή του εμπειρία (αρνητικό stroke) και πέφτει η αυτοεκτίμησή του.

Η χειρότερη περίπτωση όμως, ακόμα και από τα αρνητικά strokes, είναι η **έλλειψη αναγνώρισης-strokes**, δηλαδή η αδιαφορία για τους άλλους ή από τους άλλους για εμάς. Μάλιστα επιστημονικές έρευνες έχουν αποδείξει ότι οι περισσότερες συγκρούσεις, οι πιο συχνές αλλαγές προσωπικού και γενικότερα

το χειρότερο εργασιακό κλίμα, υπάρχουν εκεί που παρατηρείται έλλειψη αναγνώρισης-strokes. Αυτή η έλλειψη των strokes ωθεί τα άτομα σε συμπεριφορές αναζήτησής τους. Για παράδειγμα, ένα παιδί που οι γονείς του είναι πάντα απασχολημένοι και δεν του δίνουν σημασία, τότε το παιδί αυτό κάνει αταξίες προκειμένου να τραβήξει την προσοχή τους και να τους αποσπάσει κάποια strokes έστω και αρνητικά. Αντίστοιχα, οι ενήλικες αν δέχονται ελάχιστα θετικά ή αρνητικά strokes, υιοθετούν τη στάση “μου φταίνε οι άλλοι” ή και καταφεύγουν στην αναζήτηση κοινωνικών strokes πχ αγορά ακριβού αυτοκινήτου για να τραβήξουν την προσοχή των άλλων.

Επίσης υπάρχουν strokes υπό προϋποθέσεις-όρους (conditional) και τα οποία συνδέονται με κάτι ή απορρέουν από κάτι, όπως πχ strokes που δείχνονται στους εργαζομένους εάν αποδίδουν σωστά ή αποφεύγουν εργασιακά προβλήματα (οι ανώτεροι τους τάζουν αύξηση ή τους επαινούν αν πωλήσουν ένα ορισμένο πχ αριθμό εμπορευμάτων. Η αύξηση και ο έπαινος είναι strokes θετικά και απορρέουν από την αποδοτικότητα των εργαζομένων), καθώς και strokes (unconditional) που δείχνονται σε άλλους ασχέτως της αναμενόμενης και απαιτούμενης συμπεριφοράς ή επίδοσής τους. Αυτά τα τελευταία strokes μπορεί να κάνουν τον εργαζόμενο να νιώθει καλά (πχ “είσαι καλός υπάλληλος”) αλλά καμιά φορά τον μπερδεύουν γιατί δεν του υποδεικνύουν πως και τι πρέπει να κάνει για να κερδίσει και άλλα strokes. Οι μάνατζερ θα έχουν καλύτερα αποτελέσματα αν δίνουν πιο πολλές αναγνωρίσεις-strokes μέσα σε μια δομή-πλαίσιο προσδιορισμού συμπεριφοράς όπου η επιβράβευση και η αναγνώριση έχουν άμεση σχέση και εξάρτηση με την επιθυμητή δραστηριότητα (conditional strokes).

Η κατανόηση των strokes βοηθά το άτομο να αντιληφθεί γιατί μερικοί άνθρωποι επιζητούν την επιδοκιμασία για τις πράξεις τους, ενώ κάποιοι άλλοι απλά αναστατώνουν το περιβάλλον τους. Απλά όλοι αυτοί συμπεριφέρονται σύμφωνα με το πώς έχουν “προγραμματιστεί” από την παιδική τους ηλικία.

5.6 Η οργάνωση του χρόνου

Σύμφωνα με τη θεωρία της Συναλλακτικής Ανάλυσης, υπάρχουν έξι τρόποι με τους οποίους οι άνθρωποι οργανώνουν το χρόνο τους. Η οργάνωση του χρόνου έχει σχέση με την ανάγκη για αναγνώριση που έχει κάποιος, και επίσης βασίζεται στον τρόπο με τον οποίο τα άτομα επιζητούν την αναγνώριση (πχ κάποιος αφιερώνει μέρες ή ώρες για να εξασφαλίσουν την αναγνώριση των άλλων). Ο τρόπος αυτός έχει να κάνει με την υπαρξιακή θέση μας που βασίζεται στον τρόπο που εισπράτταμε την αναγνώριση όταν ήμασταν παιδιά, και έχει ως βασική του προϋπόθεση την ύπαρξη άλλων ανθρώπων γύρω μας.

1. Οικειότητα: είναι η αυθεντική και αυθόρμητη προσοχή που δίνουμε και δεχόμαστε από τους άλλους (πχ τρυφερότητα, στοργή, ενσυναίσθηση). Είναι μια μορφή επικοινωνίας που μπορεί να μας τρομάξει γιατί περιέχει το ρίσκο της απόρριψης των άλλων. Συνεπάγεται μεγάλη (maximum) ανάγκη του ατόμου για αναγνώριση. Επειδή είναι δύσκολο να έχουμε οικειότητα με όλο τον κόσμο, γι'αυτό οδηγούμαστε και στους ακόλουθους τρόπους οργάνωσης του χρόνου μας.
2. Κοινοτοπίες: πρόκειται για συναλλαγές με ασήμαντο σκοπό και περιεχόμενο όπως πχ συζητήσεις γενικόλογες “περί ανέμων και υδάτων”, περί αθλητικών, περί αυτοκινήτων, περί πολιτικής και γενικώς κουτσομπολιά.

Αυτές οι συναλλαγές προσφέρουν μια επιφανειακή αναγνώριση συνήθως με ευχάριστο τρόπο.

3. Απόσυρση: αφορά στην ψυχολογική ή στην φυσική απομόνωση των ατόμων (πχ ονειροπόληση κλεισμένοι στο δωμάτιο). Πρόκειται για μοναχικές επιλογές που κάνει το άτομο μέσα στον κόσμο της φαντασίας του. Προσφέρει ένα είδος ασφάλειας γιατί δεν περιέχει κίνδυνο απόρριψης.
4. Τελετουργίες: είναι παγιωμένες, στερεότυπες, παραδοσιακές και επαναλαμβανόμενες μορφές συμπεριφοράς. Αποτελούνται από απλές και παράλληλες συναλλαγές που διατηρούν το ελάχιστο (minimum) της κοινωνικής αναγνώρισης. Εξασφαλίζουν την επιβίωση γιατί συντηρούν τα άτομα μέσα στις κοινωνικές ομάδες.
5. Δραστηριότητες: είναι σαφείς πράξεις και ενέργειες που παράγουν έργο και έχουν συγκεκριμένους στόχους. Αφορούν σε όλα όσα έχει το άτομο να κάνει ή πρέπει να κάνει (εργασία, παιχνίδι, σπορ, χόμπι), και είναι αυτά που φέρνουν το άτομο σε επαφή με το εξωτερικό περιβάλλον και την πραγματικότητα. Επίσης βοηθούν στη συλλογή κουπονιών (βλέπε αναλυτικά τα ψυχολογικά παιχνίδια και το δραματικό τρίγωνο ρόλων), δηλαδή ένας για παράδειγμα εργασιομανής μπορεί εύκολα να μπει στη θέση του θύματος.
6. Ψυχολογικά παιχνίδια: βασίζονται στο δραματικό τρίγωνο και αποσκοπούν στο να υποστηρίξουν το σενάριο ζωής μας (βλέπε παρακάτω αναλυτικά), που εδραιώθηκε μέσα μας σε μια κρυφή υποσυνείδητη μορφή από την εποχή που ήμασταν παιδιά, με βάση την πηγή του χαδιού. Τα ψυχολογικά παιχνίδια, όπως και κάθε μορφή παιχνιδιού (αθλητικό, επιτραπέζιο κτλ), έχουν σαφήνεια δράσης και στόχου, τους λεγόμενους δηλαδή “κανόνες του

παιχνιδιού” όπου ο καθένας γνωρίζει το ρόλο του και το τι πρέπει να επιτύχει. Αντίθετα, ακόμα και στο χώρο των επιχειρήσεων αυτή η σαφήνεια πολλές φορές αντικαθίσταται από την ασάφεια (πχ ρόλων-αρμοδιοτήτων).

5.7 Τα ψυχολογικά παιχνίδια

Όπως είδαμε και προηγουμένως, ένας από τους σημαντικότερους λόγους που οδηγούν τα άτομα στο να παίζουν ψυχολογικά παιχνίδια, είναι η οργάνωση του χρόνου. Ένα άτομο που έχει ενηλικιωθεί και διατηρεί μια από τις πρώτες υπαρξιακές θέσεις-στάσεις ζωής, προσπαθεί μέσα από την καθημερινή πρακτική να επιβεβαιώσει αυτή του την επιλογή. Για να το επιτύχει αυτό παίζει τα λεγόμενα ψυχολογικά παιχνίδια.

Πρόκειται για υστερόβουλες αλληλοαναγνωρίσεις των ατόμων, με αρνητικό ψυχολογικό σκοπό, χωρίς ευθύτητα αλλά με ύπουλο τρόπο, και οι οποίες έχουν ως αποτέλεσμα τη δημιουργία σύγχυσης. Τα ψυχολογικά παιχνίδια βασίζονται στους τρεις ρόλους του θύματος, του σωτήρα και του κατηγορού, που θα δούμε αναλυτικά παρακάτω. Είναι καθημερινές συναλλαγές μέσα από τις οποίες οι άνθρωποι βγαίνουν κρατώντας ως τρόπαιο ένα αρνητικό συναίσθημα. Είναι συναλλαγές με προδιαγεγραμμένο τέλος, το οποίο το άτομο γνωρίζει από πριν αλλά δεν μπορεί να αντισταθεί στο να το βιώσει.

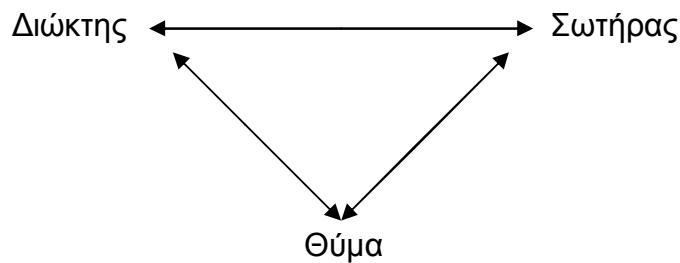
Μέσα από τα ψυχολογικά παιχνίδια, το άτομο “μαζεύει κουπόνια” , είτε θετικά (χρυσά) αλλά συνήθως αρνητικά - μπλόφες (καφέ) τα οποία είναι αρνητικά συναισθήματα που τα άτομα δυσκολεύονται να αποβάλλουν και να “πετάξουν” και τα οποία μπορούν να δικαιολογήσουν μια αυτοκαταστροφική πράξη. Παραδείγματα αρνητικών κουπονιών είναι μια απόλυση, ένα διαζύγιο,

μια κατάθλιψη, ένας νευρικός κλονισμός κτλ. Μέσω της συσσώρευσης τέτοιων κουπονιών, τα άτομα διαμορφώνουν μια κρίσιμη μάζα συναισθημάτων που τους δικαιολογεί και τους επιτρέπει στο να προχωρήσουν σε πράξεις απαλλαγμένες από ενοχές πχ εκδίκηση, αντίποινα προς τις πηγές που τους προκάλεσαν τα αρνητικά αυτά συναισθήματα.

5.8 Το δραματικό τρίγωνο ρόλων

Παρόλο που το αντίτιμο ενός ψυχολογικού παιχνιδιού είναι ένα αρνητικό συναίσθημα, ωστόσο δεν μπορούμε εύκολα να αντισταθούμε στο να το παίξουμε. Κάθε ψυχολογικό παιχνίδι για να στηθεί, απαιτεί διάφορους ρόλους που πρέπει τα άτομα να αναλάβουν, όπως ο ρόλος του αλάθητου ανθρώπου, του καταπιεστικού, του αυταρχικού, του υποχωρητικού, του απολογητικού ή του πιο πονηρού (που συχνά βγαίνει και ο πιο κερδισμένος). Ο δόκτωρ Stephen Karman υποστηρίζει ότι υπάρχουν τρεις βασικοί ρόλοι:

- **Θύμα:** όπου το άτομο νιώθει ότι είναι ανίκανο και ότι οι άλλοι είναι καλύτεροι από αυτό.
- **Διώκτης:** ονομάζεται επίσης και θύτης, κατηγορος ή και δικαστής. Εδώ το άτομο υποτιμά τους άλλους, τους θεωρεί κατώτερους από αυτόν και θεωρεί τον εαυτό του καλύτερο από τους άλλους.
- **Σωτήρας:** το άτομο νιώθει ΟΚ μόνο όταν βοηθάει τους άλλους. Επίσης θεωρεί ότι ξέρει περισσότερα από τους άλλους.



Σχήμα 20: Το δραματικό τρίγωνο ρόλων

Πηγή: Born to Win, (M. James / D. Jongeward), Perseus Books 1996, σελ 87.

(προσαρμοσμένο)

Τα τόξα που σχηματίζουν το νοητό τρίγωνο φανερώνουν τη δυνατότητα αλλαγής από τον ένα ρόλο στον άλλο. Το κάθε άτομο που συμμετέχει στο ψυχολογικό παιχνίδι μπορεί να περάσει από όλους τους ρόλους μέχρι το τέλος του παιχνιδιού. Συνήθως χρειάζονται τουλάχιστον δύο άτομα για να δημιουργηθεί η παραπάνω κατάσταση, αλλά πολλές φορές το ίδιο άτομο μόνο του αναλαμβάνει και τους τρεις ρόλους. Όπως βλέπουμε στο σχήμα, το τρίγωνο είναι αναποδογυρισμένο και βασίζεται στο ρόλο του θύματος. Αν δεν βρεθεί θύμα, δεν υπάρχει ψυχολογικό παιχνίδι άρα κάποιος πρέπει να δεχθεί να γίνει το θύμα της υπόθεσης ώστε να έχουν λόγο ύπαρξης και οι υπόλοιποι ρόλοι. Βέβαια δεν είναι και κάτι δύσκολο το να βρεθεί ένα θύμα, αφού ανάμεσά μας υπάρχουν πολλοί άνθρωποι που δεν αισθάνονται ΟΚ.

Οι τρεις αυτοί ρόλοι, θεωρούνται εύλογοι, δικαιολογημένοι και “νόμιμοι”, όταν δεν είναι αποτέλεσμα προσποίησης και “παίξιμο θεάτρου” από τα άτομα, αλλά όταν είναι ρεαλιστικοί, κατάλληλοι των περιστάσεων και είναι αποτέλεσμα ειλικρίνειας των ατόμων που τους υποδύονται. Για παράδειγμα:

Διώκτης: κάποιος που θέτει αναγκαία όρια συμπεριφοράς ή είναι υπεύθυνος-αρμόδιος για την εφαρμογή και τήρηση νόμων-κανόνων.

Θύμα: κάποιος που έχει τα προσόντα για μια δουλειά αλλά δεν τον προσλαμβάνουν λόγω ρατσισμού (φυλετικού ή θρησκευτικού) του εργοδότη.

Σωτήρας: κάποιος που βοηθάει και στηρίζει ένα άλλο άτομο το οποίο είναι λειτουργικά ανεπαρκής να αποκατασταθεί βασιζόμενος στις δικές του δυνάμεις.

Αντίθετα, αυτοί οι ρόλοι θεωρούνται αθέμιτοι και “παράνομοι” όταν υποδύονται από τα άτομα με σκοπό την παραπλάνηση των άλλων και την παραποίηση των γεγονότων-καταστάσεων. Για παράδειγμα:

Διώκτης: κάποιος που , χωρίς να είναι αναγκαίο από τις περιστάσεις και χωρίς να είναι αρμόδιος, θέτει όρια συμπεριφοράς και επιβάλλει κανόνες στους άλλους με μια σαδιστική ωμότητα απλά γιατί έτσι λαμβάνει προσωπική ικανοποίηση.

Θύμα: κάποιος που δεν έχει τα προσόντα για μια θέση εργασίας και αδίκως διαμαρτύρεται ότι δεν έγινε η πρόσληψή του λόγω ρατσισμού απέναντί του.

Σωτήρας: κάποιος που με το πρόσχημα της βοήθειας ή της εξυπηρέτησης των άλλων, επιδιώκει να διατηρεί αυτούς που βοηθάει εξαρτώμενους από αυτόν (να τον έχουν δηλαδή ανάγκη).

*Πηγή: Born to Win - 25th Anniversary Edition, (M. James - D. Jongeward)
Perseus Books 1996, σελ 86.*

Ο ακόλουθος διάλογος μιας τριμελούς οικογένειας (γονιών και ενός παιδιού) αποτελεί χαρακτηριστικό παράδειγμα της εναλλαγής των ρόλων ακόμα και από το ίδιο το άτομο:

Παιδί (ως Διώκτης της μητέρας του): “Γιατί μου αγόρασες μπλε πουκάμισο?, Αφού ξέρεις ότι το μισώ αυτό το χρώμα”.

Μητέρα (ως Θύμα): “ Αμάν πια!, Ότι και να κάνω δεν ευχαριστιέσαι με τίποτα”.

Πατέρας (ως Σωτήρας της μητέρας και ως Διώκτης του παιδιού): “Μην μιλάς έτσι στην μητέρα σου! Αχάριστε! Να πας στο δωμάτιό σου για τιμωρία”.

Παιδί (ως Θύμα): “Από τη μία μου λέτε να είμαι ειλικρινής και τώρα που αυτό κάνω εσείς με τιμωρείτε?”.

Μητέρα (ως Σωτήρας της όλης κατάστασης): “Μην μιλάς έτσι στον πατέρα σου, δεν αξίζει να τσακωθούμε για ένα πουκάμισο”.

Μητέρα (ως Διώκτης του πατέρα): “ Και εσύ δεν έπρεπε να μιλήσεις έτσι απότομα στο παιδί, το στενοχώρησες”.

Πατέρας (ως Θύμα): “Εγώ απλά προσπαθούσα να σε υποστηρίξω. Γιατί τα βάζεις τώρα μαζί μου? είναι άδικο εκ μέρους σου”.

Παιδί (ως Σωτήρας): “Ελάτε τώρα, δώστε ένα τέλος. Μας κούρασε όλους αυτή η συζήτηση”.

Πηγή: *Born to Win - 25th Anniversary Edition*, (M. James - D. Jongeward)
Perseus Books 1996, σελ 88-89.

5.9 Το σενάριο της ζωής

Το σενάριο της ζωής είναι ένα πρόγραμμα ζωής καθόλου ικανοποιητικό, που δημιουργήθηκε στην παιδική ηλικία και που σε βασικές γραμμές καθοδηγεί τη συμπεριφορά του ατόμου και στην ενήλικη ζωή του.

Συνήθως μοιάζει με κάποιο παραμύθι και όπως όλα τα παραμύθια έχει και αυτό αρχή, μέση και τέλος. Ένα τέτοιο τέλος μπορεί σε γενικές γραμμές να είναι ευχάριστο, τραγικό ή αδιάφορο.

Τα σενάρια της ζωής δεν είναι ποτέ ικανοποιητικά ακόμα και αν έχουν ευχάριστο τέλος, γιατί είναι βασισμένα σε αποφάσεις που πάρθηκαν με ελλιπείς παιδικές πληροφορίες. Οι αποφάσεις αυτές είχαν σκοπό να προστατεύσουν το

μικρό παιδί με τα δεδομένα εκείνης της εποχής. Επειδή όμως πάρθηκαν από το Προσαρμοσμένο Παιδί δεν είναι Ενήλικες αποφάσεις και έτσι πολύ λίγη σχέση έχουν με την πραγματικότητα της ενήλικης ζωής.

Προκειμένου να υποστηριχθούν οι σεναριακές αποφάσεις, το άτομο παίζει ψυχολογικά παιχνίδια στα οποία παίρνουν μέρος οι χαρακτήρες που απαιτούνται για να αυξήσει την συλλογή των αρνητικών του κουπονιών-συναισθημάτων.

Ο κύριος σκοπός της Συναλλακτικής Ανάλυσης είναι να εντοπίσει τις “σεναριακές” αποφάσεις και διεγείροντας τον Ενήλικο και το Φυσικό Παιδί του “Εγώ” του ατόμου, να βοηθήσει στην αλλαγή αποφάσεων έτσι ώστε η παρούσα συμπεριφορά να είναι αυτόνομη και όχι βασισμένη σε κάποιο παιδικό σενάριο.

Πηγή: Διανεμόμενες σημειώσεις Συναλλακτικής Ανάλυσης και Ηγεσίας , (Σμαρούλα Παντελή), Σεμινάρια Μεταπτυχιακού Προγράμματος Σπουδών στη Διοίκηση Επιχειρήσεων. Πανεπιστήμιο Πειραιά 2003, σελ 11.

5.10 Η θετικότητα στη συμπεριφορά

Η Συναλλακτική Ανάλυση λοιπόν, έχει ως αντικείμενο την μελέτη των κοινωνικών συναλλαγών που λαμβάνουν χώρα μεταξύ των ατόμων, δηλαδή μια διαδικασία σύμφωνα με την οποία το καθένα άτομο ανταποκρίνεται στα ερεθίσματα των άλλων. Οι κοινωνικές αυτές συναλλαγές των ατόμων μπορεί να χαρακτηρίζονται από μια αλληλεπίδραση των ατόμων, είτε θετική είτε άλλες φορές μη θετική.

Η αντιμετώπιση συγκρούσεων και διαμαχών δεν είναι εύκολη υπόθεση για πολλούς ανθρώπους, οι οποίοι πολλές φορές που πρέπει να διαπραγματευτούν με άλλους ανθρώπους, νιώθουν φόβο ή δέος για την

δύναμη των άλλων, καταπιέζουν τα συναισθήματα και τις ανάγκες τους, αποφεύγουν να διεκδικήσουν αυτά που δικαιούνται ή φθείρονται από ακούσιο θυμό.

Μια καλή εναλλακτική λύση για όλα αυτά είναι η εφαρμογή θετικής συμπεριφοράς, μιας διαδικασίας δηλαδή έκφρασης συναισθημάτων, απαίτησης λογικών αλλαγών, παροχής και λήψης ειλικρινούς και τίμιας ανάδρασης. Τα άτομα με θετική συμπεριφορά, δεν φοβούνται να ζητήσουν πίσω αυτά που κάποιος άλλος τους τα στέρησαν με επιθετικό τρόπο, ενώ επίσης δεν νιώθουν άβολα στο να αρνηθούν σε παράλογες απαιτήσεις των άλλων. Η θετικότητα βοηθάει τα άτομα στο να αναπτύσσουν τρόπους αντιμετώπισης διάφορων καταστάσεων που προκαλούν άγχος. Τα θετικά άτομα χαρακτηρίζονται από ευθύτητα, αμεσότητα, ειλικρίνεια και εκφραστικότητα. Επίσης νιώθουν αυτοπεποίθηση, έχουν αυτοσεβασμό, κερδίζουν το σεβασμό των άλλων και κάνουν τους άλλους να νιώθουν πολύτιμοι.

Αντίθετα, τα επιθετικά άτομα εξευτελίζουν και ταπεινώνουν τους άλλους και τα μη θετικά άτομα γενικά αποσπούν από τους άλλους είτε τον οίκτο είτε την περιφρόνηση. Μιλάμε δηλαδή για αρνητικές συμπεριφορές που πηγάζουν από αυτά τα άτομα, οι οποίες δεν βοηθούν στην επίτευξη των επιθυμητών στόχων (πχ κλίμα συνεργασίας, καλές ανθρώπινες σχέσεις, επίλυση προβλημάτων, αποδοτικότητα, παραγωγικότητα και αποτελεσματικότητα) και οι οποίες μπορεί να έχουν τις εξής μορφές:

- Άτοπη προσοχή: συνεχής παρενόχληση των άλλων με παρατηρήσεις και νουθεσίες.

- Αγώνας υπεροχής: με επιθετικότητα, θυμό και ανταλλαγή “πυρών” ή με παθητική επιθετικότητα με την οποία ένα άτομο αδιαφορεί για τον άλλο και δεν του δείχνει την επιθετικότητα που νιώθει για αυτόν.
- Εκδίκηση: κακοήθεις συμπεριφορές που προκαλούν συναισθήματα φόβου και θλίψης στα άτομα, καθώς και αντιδράσεις αντεκδίκησης.
- Επίδειξη ανικανότητας: με εκδήλωση ανημποριάς για να προκαλέσουν την λύπηση των άλλων και την προσφορά της βοήθειάς τους.
- Προκλητική συμμόρφωση: υπακοή με προκλητικό και ερεθιστικό τρόπο, δημιουργώντας ματαίωση, πάγωμα, προβλήματα και γενικώς κωλυσιεργία δραστηριοτήτων και ενεργειών.

Όσον αφορά τώρα την θετική συμπεριφορά, τα άτομα για να είναι πιο εκφραστικά και πειστικά στα μηνύματα που θέλουν να μεταδώσουν, πρέπει να χρησιμοποιούν έναν σωστό αριθμό και συνδυασμό λέξεων, φράσεων, χειρονομιών, στάσης σώματος, κινήσεων, επιφωνημάτων και του κατάλληλου τόνου-ύφους της φωνής. Μπροστά στην αντιμετώπιση ανυπόφορων καταστάσεων, τα άτομα με θετική συμπεριφορά αντιδρούν περνώντας μέσα από πέντε στάδια-φάσεις:

1. περιγράφουν την κατάσταση και την συμπεριφορά των άλλων.
2. εκφράζουν τα συναισθήματά τους από την συμπεριφορά των άλλων και από την όλη κατάσταση γενικά.
3. προσπαθούν να καταλάβουν τους άλλους και να έρθουν στη θέση τους νοητά (ενσυναίσθηση).

4. προτείνουν εναλλακτικές λύσεις και συμπεριφορές, διαπραγματεύονται με τους άλλους για να τους πείσουν να αλλάξουν κάτι στη συμπεριφορά τους που δημιουργεί τα προβλήματα.
5. υποδεικνύουν τις επιπτώσεις που θα προκύψουν αν τελικά οι άλλοι κάνουν ή όχι κίνηση για αλλαγή της κατάστασης.

Δεν είναι απαραίτητα όλα τα παραπάνω στάδια σε όλες τις περιπτώσεις. Το πιο βασικό που πρέπει να γίνεται είναι η περιγραφή της παρούσας κατάστασης και το να γίνονται συστάσεις για αλλαγή. Η χρήση των υπόλοιπων φάσεων εξαρτάται την σημασία, την σπουδαιότητα και την σοβαρότητα του προς επίλυση προβλήματος και από το είδος και το επίπεδο των σχέσεων των ανθρώπων που εμπλέκονται στην όλη κατάσταση.

5.11 Η χρησιμότητα της Σ . Α. για τις επιχειρήσεις

Η Συναλλακτική Ανάλυση προσφέρει μια κοινή , σαφή και προσγειωμένη γλώσσα που μπορεί να διεισδύσει σε όλα τα επίπεδα ανάλυσης και ενδιαφέροντος μέσα στους οργανισμούς (δηλαδή για κάθε άτομο ξεχωριστά, μεταξύ ατόμων, μέσα στην ομάδα, μεταξύ ομάδων) και που κάθε στέλεχος ή απλός εργάτης μπορεί εύκολα να αποδεχθεί και να κατανοήσει, ανεξάρτητα από το επίπεδο ιεραρχίας ή το είδος της αρμοδιότητάς του. Σαν εργαλείο Διοίκησης Ανθρωπίνου Δυναμικού, η Σ.Α δεν έχει κανενός είδους παρενέργεια και δεν θέτει σε κίνδυνο τα άτομα-εργαζομένους. Αντίθετα, προσφέρει αυτογνωσία και ενσυναίσθηση μέσα από χειροπιαστές πρακτικές, εξετάζει και

απευθύνεται στο άτομο σαν ολότητα, συμπεριλαμβάνοντας τόσο τις σκέψεις του όσο και τα συναισθήματά του.

Η Σ.Α είναι ένα εξαιρετικό βοήθημα για τα προβλήματα εξουσίας που συχνά προκύπτουν σε κάθε οργανισμό, καθώς και ένα καλό εργαλείο που βοηθά στην κατανόηση των διαφορετικών στυλ ηγεσίας. Όταν οι μάνατζερ συναλλάσσονται με βάση μια μόνο κατάσταση του “Εγώ” τους, περιορίζουν έτσι τις επιλογές τους για διαφορετικά στυλ ηγεσίας. Για παράδειγμα, ένα άτομο με κυρίαρχη την κατάσταση του Γονέα τείνει προς ένα πιο αυταρχικό στυλ ή αν η κατάσταση του Παιδιού είναι επικρατέστερη τότε ένα πιο φιλελεύθερο στυλ ηγεσίας θα χρησιμοποιείται συχνότερα. Όπως και να έχει πάντως, ο προϊστάμενος που νιώθει “Είμαι ΟΚ-Είσαι ΟΚ” και που έχει ανεπτυγμένη μέσα του την κατάσταση του Ενήλικα, ως πρώτη προτεραιότητα θέτει την συλλογή πληροφοριών για να πάρει αποφάσεις και μετά αποφασίζει στυλ ηγεσίας-διοίκησης. Το στυλ ηγεσίας που επιλέγεται από την Ενήλικη κατάσταση, σε γενικά πλαίσια δίνει μεγαλύτερες ελευθερίες στους εργαζομένους όσον αφορά την συμμετοχή τους στη διαδικασία λήψης αποφάσεων της επιχείρησης.

Στενές είναι και οι σχέσεις μεταξύ Σ.Α και των διάφορων τρόπων διαχείρισης των συγκρούσεων. Η Γονική κατάσταση του “Εγώ”, όπως και η στάση ζωής “Είμαι ΟΚ-Δεν είσαι ΟΚ” καθώς και οι αρνητικές συμπεριφορές, μπορεί να οδηγήσει σε μια στρατηγική ανταγωνισμού και επιβολής. Η κατάσταση του Παιδιού (όπως και η αρνητικότητα και η στάση ζωής “Δεν είμαι ΟΚ-Δεν είσαι ΟΚ”) επιλέγει την αποφυγή ως στρατηγική διαχείρισης των συγκρούσεων, ενώ την εξομάλυνση, την συγκάλυψη ή τον συμβιβασμό συνήθως τα επιλέγουν άτομα με αρνητική συμπεριφορά και με στάση ζωής “Δεν είμαι ΟΚ-Είσαι ΟΚ”. Τα άτομα με στάση ζωής “Είμαι ΟΚ-Είσαι ΟΚ” και με

θετική συμπεριφορά, πιο πιθανό είναι να επιλέξουν μια στρατηγική αντιμετώπισης των συγκρούσεων βασισμένη στο Ενήλικο “Εγώ” τους και να επιδιώξουν ένα “κερδίζω-κερδίζεις” αποτέλεσμα από την σύγκρουση (win-win).

Ατομικό-Προσωπικό Αποτέλεσμα	Win	Win – Lose	Win – Win
	Lose	Lose – Lose	Lose - Win
		Lose	Win
		Αποτέλεσμα των άλλων	

Σχήμα 21: Εκβάσεις συγκρούσεων
 Πηγή: Organizational Behavior, Human Behavior at Work.(J.Newstrom/K.Davis)
 McGraw-Hill, ninth edition 1993, σελ 397. (προσαρμοσμένο)

Από το σχήμα βλέπουμε ότι μπορούμε από μία σύγκρουση να έχουμε τέσσερις εκβάσεις-αποτελέσματα. Με την έκβαση “χάνω-χάνεις”(lose-lose) και οι δύο πλευρές βρίσκονται πλέον σε χειρότερη κατάσταση από ότι πριν την σύγκρουση. Με την έκβαση “χάνω-κερδίζεις”(lose-win) εμείς χάνουμε και οι αντίπαλοί μας κερδίζουν ενώ το αντίστροφο συμβαίνει στην έκβαση “κερδίζω-χάνεις”(win-lose). Η τέταρτη έκβαση “κερδίζω-κερδίζεις”(win-win) παρουσιάζει την κατάσταση όπου όλες οι αντιμαχόμενες πλευρές είναι κερδισμένες και σε καλύτερη κατάσταση από ότι ήταν πριν αρχίσει η διαμάχη-σύγκρουση (θεωρείται η ιδανική έκβαση για κάθε σύγκρουση).

Οι επιχειρήσεις και οι οργανισμοί που εφαρμόζουν στους κόλπους τους την Σ.Α , οδηγούνται σε γενικές γραμμές στην επιτυχία. Οι εργαζόμενοι όταν εκπαιδεύονται στην Σ.Α γίνονται πιο διορατικοί και κατανοούν καλύτερα τον

εαυτό τους, την προσωπικότητά τους αλλά και την συμπεριφορά των άλλων (και τα αίτια-λόγους αυτής της συμπεριφοράς). Το μεγαλύτερο πλεονέκτημα από τη χρήση της Σ.Α είναι η βελτίωση της διαπροσωπικής επικοινωνίας των ατόμων. Οι εργαζόμενοι αισθάνονται πλέον πότε συμβαίνει μια προβληματική και σταυροειδής επικοινωνία, και ενεργούν ανάλογα και βασιζόμενοι στη συναλλαγή από Ενήλικα σε Ενήλικα για να επαναφέρουν την συμπληρωματική-αποτελεσματική επικοινωνία. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα μια γενική βελτίωση των διαπροσωπικών συναλλαγών των ανθρώπων. Η Σ.Α είναι ιδιαίτερα χρήσιμη στον τομέα των πωλήσεων και σε κάθε πεδίο ή δραστηριότητα όπου η επιτυχία εξαρτάται από τις σχέσεις με τους πελάτες.

5.12 Επίλογος – συμπέρασμα

Ο συνδυασμός της Συναλλακτικής Ανάλυσης και της εκπαίδευσης στην εφαρμογή “θετικής συμπεριφοράς”, αποτελεί ένα δυναμικό εργαλείο ανάπτυξης της διαπροσωπικής αποτελεσματικότητας των ατόμων. Και οι δύο αυτές θεωρίες-εργαλεία διοίκησης των ανθρωπίνων πόρων, έχουν σκοπό το να βοηθήσουν τους εργαζομένους να νιώσουν “ΟΚ” με τον εαυτό τους και με τους άλλους. Και οι δύο εγκρίνουν και προαγάγουν την χρησιμοποίηση όλο και πιο πολύ της Ενήλικης επίλυσης και αντιμετώπισης των προβλημάτων. Το αποτέλεσμα είναι ότι βοηθούν στην βελτίωση της επικοινωνίας και της διαπροσωπικής συνεργασίας. Παρόλο που αυτές οι θεωρίες-εργαλεία μπορούν να εφαρμοστούν στην πράξη από το κάθε άτομο ξεχωριστά και σε μεμονωμένο επίπεδο, ωστόσο είναι πιο αποτελεσματικές και έχουν μεγαλύτερη επιτυχία όταν εφαρμόζονται σε ένα ευρύ επίπεδο μέσα στις επιχειρήσεις και υποστηρίζονται από την ανώτατη Διοίκηση. Η Συναλλακτική Ανάλυση και η

“θετική συμπεριφορά” μαζί, συνιστούν ένα σημαντικό θεμέλιο για την αντιμετώπιση πιο πολύπλοκων προκλήσεων και καταστάσεων για τα άτομα που εργάζονται σε μικρές ομάδες, συμβούλια και επιτροπές.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ ΠΕΜΠΤΟΥ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ

- J.Newstrom / K.Davis, Organizational Behavior. Human Behavior at Work, McGraw – Hill, 9th edition, 1993, σελ 397-404.
- Μ. Γιαννουλέας, Συμπεριφορά και Διαπροσωπική Επικοινωνία στον Εργασιακό Χώρο, εκδόσεις ΕΛΛΗΝΙΚΑ ΓΡΑΜΜΑΤΑ, 1997, σελ. 33-67.
- L. Schlegel, “What is Transactional Analysis?” Transactional Analysis Journal, volume 28 – number 4, October 1998, σελ 269-285.
- Δ. Σαπουντζή – Κρέπια, Stress Management – Η Διαχείριση του Στρες, εκδόσεις ΕΛΛΗΝ 2000, σελ 65-66.
- J. O. Vallejo, “Three basic Ego states: the Primary Model”, Transactional Analysis Journal, volume 33 – number 2, April 2003, σελ 162-166.
- I. Stewart, “Ego states and the theory of theory: The strange case of the Little Professor”, Transactional Analysis Journal, volume 31 – number 2, April 2001, σελ 133-146.
- J. O. Vallejo, “The Ego states and the three basic functions”, Transactional Analysis Journal, volume 31 – number 3, July 2001, σελ 167-170.
- Σ. Παντελή, Διανεμόμενες σημειώσεις Συναλλακτικής Ανάλυσης και Ηγεσίας, Σεμινάρια Μεταπτυχιακών Σπουδών στη Διοίκηση Επιχειρήσεων, Πανεπιστήμιο Πειραιά 2003, σελ 2-13.
- T. A. Harris, “ I ‘ m OK – you ‘re OK” : The Transactional Analysis Breakthrough That’s Changing the Consciousness and Behavior of People Who Never Before Felt OK About Themselves, AVON BOOKS 1973, σελ 38-77, 89-123, 141-153.
- T. White, “I ‘m OK, You ‘re OK: further considerations”, Transactional Analysis Journal, volume 25 – number 3, July 1995, σελ 234-236.
- T. White, “Life Positions”, Transactional Analysis Journal, volume 24 – number 4, October 1994, σελ 269-275.
- F. A. Boholst, “A Life Position scale”, Transactional Analysis Journal, volume 32 – number 1, January 2002, σελ 28-32.

- C. M. Steiner, "Core Concepts of a Stroke-centered Transactional Analysis", Transactional Analysis Journal, volume 33 – number 2, April 2003, σελ 178-181.
- M. James / D. Jongeward, Born to Win, Perseus Books, 25th Anniversary Edition 1996, σελ 1-6, 11-12, 16-39, 84-89, 101-103, 127-128, 223-226.
- O. Summerton, "The Drama Triangle and the Game Pentagon", Transactional Analysis Journal, volume 23 – number 1, January 1993, σελ 30-35.
- L. Hawker, "The Drama Triangle in the treatment of domestic violence", Transactional Analysis Journal, volume 30 – number 2, April 2000, σελ 139-143.
- F. Luthans, Organizational Behavior, McGraw – Hill, 4th edition, 1987, σελ 397-403.
- A. J. Du BRIN, Human Relations: a job oriented approach, Reston Pub. 1978, σελ 228.
- J. Nuttall, "Organizational Transactional Analysis: Intrapersonal and Interpersonal relations in management organizations", Transactional Analysis Journal, volume 30 – number 1, January 2000, σελ 73.
- J. Hay, "Organizational Transactional Analysis: some opinions and ideas", Transactional Analysis Journal, volume 30 – number 3, July 2000, σελ 223-232.

ΠΡΑΚΤΙΚΟ ΜΕΡΟΣ

Περιγραφή έρευνας

Στα πλαίσια της πρακτικής εφαρμογής του θεωρητικού μέρους της παρούσας εργασίας, επιλέχθηκε να αναλυθούν ερωτηματολόγια βασισμένα στη θεωρία της Συναλλακτικής Ανάλυσης (βλέπε πέμπτο κεφάλαιο θεωρητικού μέρους) και τα οποία συμπληρώθηκαν από 67 στελέχη της εταιρείας Γερμανός, των οποίων τα ονόματα και οι ειδικότητες παρουσιάζονται στο Παράρτημα 1. Σκοπός αυτής της έρευνας είναι να περιγραφούν μεμονωμένα οι “καταστάσεις του Εγώ” των στελεχών που έλαβαν μέρος στην έρευνα, αλλά και κατά μέσο όρο η “κατάσταση του Εγώ” όλης της εταιρείας Γερμανός (σύμφωνα βέβαια με τις απαντήσεις του συγκεκριμένου δείγματος των 67 αυτών στελεχών), καθώς και να βγουν κάποια συμπεράσματα σχετικά με την ηγετικότητα αυτών των στελεχών.

Το ερωτηματολόγιο που χρησιμοποιήθηκε για την παρούσα έρευνα, βρίσκεται στο βιβλίο “Επικοινωνία μέσα και έξω από τον εργασιακό χώρο” των Μ. Josien-Γ. Βαγιάτη-Μ. Γιαννουλέα, των εκδόσεων “Ελληνικά Γράμματα”1995, στις σελίδες 112-114. Ένα αντίγραφο κενού ερωτηματολογίου, καθώς και ένα δείγμα συμπληρωμένου εντύπου (χάριν παραδείγματος) παρουσιάζονται στο Παράρτημα 2, υποδείγματα α) και β) αντίστοιχα. Ο συγκεκριμένος τύπος ερωτηματολογίου αποτελείται από δύο μέρη:

1. 60 ερωτήσεις κλειστού τύπου, προς απάντηση με δύο επιλογές (σωστό ή λάθος)
2. πίνακας απαντήσεων και ατομικό προσωπογράφημα, που προκύπτουν από την συμπλήρωση του πρώτου μέρους

Στο ερωτηματολόγιο αυτό περιγράφονται ορισμένα ανθρώπινα χαρακτηριστικά και τύποι συμπεριφοράς που περιγράφουν τις διαφορετικές εκφάνσεις της προσωπικότητας ενός ατόμου, με βάση τις αρχές της θεωρίας της Συναλλακτικής Ανάλυσης, όσον αφορά το κομμάτι εκείνο της θεωρίας που αναφέρεται στις “καταστάσεις του Εγώ” του ατόμου. Τα 67 στελέχη της εταιρείας Γερμανός κλήθηκαν να προχωρήσουν στη συμπλήρωση των ερωτηματολογίων, για όλα τα χαρακτηριστικά και τις συμπεριφορές που περιγράφονται, έχοντας υπόψη ότι στην ουσία απαντάνε κάθε φορά σε ερώτηση του τύπου: «αυτό το χαρακτηριστικό ή η συμπεριφορά με εκφράζει σαν άτομο;» ή «είναι κάτι που περιγράφει καλά το χαρακτήρα μου;». Οι επιλογές, σωστό ή λάθος, που παρατίθενται υποδηλώνουν τα εξής:

ΣΩΣΤΟ: είναι κάτι που γενικά με αντιπροσωπεύει , είναι πολύ κοντά στα πιστεύω μου και στο χαρακτήρα μου

ΛΑΘΟΣ: δεν με αντιπροσωπεύει σαν άτομο, σπάνια λειτουργώ έτσι.

Απαντώντας όλες τις 60 ερωτήσεις του πρώτου μέρους του εντύπου και μεταφέροντας τις επιλογές “σωστό” στις αντίστοιχες θέσεις του πίνακα απαντήσεων του δεύτερου μέρους του ερωτηματολογίου, και με μια βαθμολογία της κλίμακας από το 1 έως το 10 μπορούσε ο καθένας να δημιουργήσει το ατομικό του προσωπογράφημα και να διαπιστώσει ποιες “καταστάσεις του Εγώ” του επικρατούν μέσα του και επηρεάζουν τη στάση και τη συμπεριφορά τους προς τους γύρω τους, καθώς και την επιλογή ηγετικού στυλ (όλες οι απαντήσεις-βαθμολογίες και των 67 στελεχών, παρουσιάζονται στο Παράρτημα 3.α). Στη συνέχεια, αναλύοντας τις απαντήσεις και των 67 συγκεκριμένων ανθρώπων, και εφαρμόζοντας τη μέθοδο του μέσου όρου, καταλήξαμε στο ραβδόγραμμα του Παραρτήματος 3.β το οποίο απεικονίζει με

ποσοστά εκφρασμένα επί τις εκατό, το ποιες “καταστάσεις του Εγώ” επικρατούν στην εταιρεία, όσον αφορά το πόσο κοντά βρίσκεται η κάθε κατάσταση στο maximum των χαρακτηριστικών της, σαν η εταιρεία να ήταν φυσικό πρόσωπο.

Στο Παράρτημα 3.γ επίσης παρουσιάζεται ένα προσωπογράφημα της εταιρείας, βασισμένο και αυτό στον μέσο όρο των απαντήσεων των 67 στελεχών που συμμετείχαν στην έρευνα, καθώς και στην βαθμολογία της κλίμακας 1 έως 10.

Συμπεράσματα έρευνας

Σε γενικές γραμμές, από όλα τα παραπάνω, μπορούμε να παρατηρήσουμε ότι στη συγκεκριμένη εταιρεία(βλέπε και Παράρτημα 3.δ αλλά και 3.β), οι καταστάσεις του Γονέα Προτύπου και του Ενήλικα βρίσκονται με υψηλά ποσοστά πιο κοντά στο maximum των χαρακτηριστικών τους από ότι οι υπόλοιπες “καταστάσεις”. Ακολουθούν με μικρή διαφορά οι καταστάσεις του Νουθετικού Γονέα και του Αυθόρμητου Παιδιού, ενώ μεγάλη διαφορά από το maximum των χαρακτηριστικών τους έχουν οι δύο εναπομείναντες υποκατηγορίες της “παιδικής κατάστασης”, δηλαδή το Υποταγμένο και το Επαναστατημένο Παιδί.

Επίσης στο Παράρτημα 3.δ απεικονίζονται τα τυπικά σφάλματα. Πρόκειται για μια λεπτομερή παρουσίαση της ανάλυσης των δεδομένων του Παραρτήματος 3.α , και πιο συγκεκριμένα του μέσου όρου (ή αριθμητικού μέσου \bar{X}) και της τυπικής απόκλισης του μέσου του δείγματος (S_x) . Το \bar{X} , ως μέτρο θέσης ή αλλιώς ως μέτρο κεντρικής τάσης, προσδιορίζει με περιληπτικό τρόπο ένα κεντρικό σημείο γύρω από το οποίο τείνουν να

συγκεντρώνονται τα δεδομένα, δηλαδή την θέση ή την κεντρική τάση ενός συνόλου παρατηρήσεων. Μάλιστα όσο πιο συγκεντρωμένα είναι τα δεδομένα, τόσο μεγαλύτερη είναι και η αντιπροσωπευτικότητα μιας μέσης τιμής, ενώ αντίστροφα όσο πιο διάσπαρτα είναι τα δεδομένα, τόσο λιγότερες πληροφορίες παίρνουμε για αυτά από μια μέση τιμή. Όμως ένα μέτρο θέσης, όπως το \bar{X} , δεν είναι συνήθως από μόνο του ικανό να αντιπροσωπεύσει ικανοποιητικά ένα σύνολο παρατηρήσεων, και γι' αυτό χρειαζόμαστε και ένα μέτρο διασποράς το οποίο να μας δίνει με τρόπο περιληπτικό και αντικειμενικό τη μεταβλητότητα των παρατηρήσεων. Για να είναι βέβαια ικανοποιητικό το μέτρο διασποράς, θα πρέπει να επηρεάζεται από τις διαφορές μεταξύ των τιμών και όχι από την θέση αυτών, καθώς επίσης και να μεταβάλλεται αντίστροφα με την συγκέντρωση των τιμών γύρω από ένα μέτρο θέσης. Όσο πιο μικρή είναι η απόκλιση-διασπορά ως μέγεθος-αριθμός, τότε τόσο πιο σίγουρα είναι τα συμπεράσματα που λαμβάνουμε.

Έτσι ως μέτρο διασποράς χρησιμοποιήσαμε την τυπική απόκλιση του δείγματος (S), δηλαδή την θετική τετραγωνική ρίζα της διακύμανσης και την τυπική απόκλιση του μέσου του δείγματος ($S_{\bar{X}}$), δηλαδή το πηλίκο του κλάσματος S/\sqrt{n} , όπου $n=67$ ο αριθμός-πλήθος των στελεχών που συμμετείχαν στην έρευνα αντίστοιχα. Ενώ τα μέτρα θέσης-κεντρικής τάσης αποτελούν τιμές τυπικές ή αντιπροσωπευτικές της ομάδας που εξετάζουμε, και τα μέτρα διασποράς δίνουν συμπληρωματικές πληροφορίες σχετικά με το βαθμό εξαπλώσεως των τιμών αυτών γύρω από τα μέτρα κεντρικής τάσεως-θέσης, πρέπει να τονίσουμε ότι όσο μεγαλύτερος ο βαθμός διασποράς σε μια ομάδα τιμών ενός χαρακτηριστικού, τόσο μικρότερη είναι η σημασία των μέτρων κεντρικής τάσεως-θέσεως ως αντιπροσωπευτικών της ομάδας και

φυσικά τόσο πιο αναγκαία είναι η χρήση ενός μέτρου διασποράς. Στη συγκεκριμένη έρευνα , οι αριθμοί που προκύπτουν και παρουσιάζονται στο Παράρτημα 3.δ, μπορούμε να πούμε ότι είναι πολύ κοντά στο να μας δώσουν ορθές πληροφορίες, γιατί και όσον αφορά το \bar{X} τα δεδομένα (βλέπε Παράρτημα 3.α) είναι αρκετά συγκεντρωμένα (κλίμακα 1 έως 10), άρα η μέση τιμή είναι αρκετά αντιπροσωπευτική, αλλά και γιατί αυτό επιβεβαιώνεται και από τα μικρού μεγέθους τυπικά σφάλματα της τάξεως του 0,3 και 0,2 .

Τώρα όσον αφορά τα συμπεράσματα που προκύπτουν για την ηγετικότητα των στελεχών που συμμετείχαν στην συγκεκριμένη έρευνα, όπως είδαμε και αναλυτικά στο θεωρητικό μέρος, οι αποτελεσματικοί ηγέτες με τις καλύτερες οικονομικές επιδόσεις στις επιχειρήσεις και στους οργανισμούς τους, δεν χρησιμοποιούν μόνο ένα στυλ ηγεσίας αλλά κατά τη διάρκεια του έτους (οικονομικής χρήσης), μιας εβδομάδας, ακόμα και μιας μέρας, χρησιμοποιούν πολλά ηγετικά στυλ, χωρίς διάκριση και σε διαφορετικό βαθμό, ανάλογα με την περίπτωση.

Για παράδειγμα, η αντιμετώπιση κρίσεων και έκτακτων αναγκών, η κατάργηση παλαιών συνηθειών και η εδραίωση νέων, οι συγκρούσεις και η διαχείριση προβληματικών υπαλλήλων, απαιτούν μια μορφή ηγεσίας Καταπίεσης και Διαταγών. Επίσης, στην περίπτωση αυστηρού προσανατολισμού της διοίκησης στους στόχους-αριθμούς και της απαίτησης γρήγορων και ποιοτικών αποτελεσμάτων-επιδόσεων από τους υπαλλήλους, αποτελεσματική θεωρείται μια ηγεσία Κατεύθυνσης, η οποία να διατάζει, να πιέζει και να ελέγχει. Δηλαδή σε όλες αυτές τις περιπτώσεις, μιλάμε για ένα πιο αυταρχικό στυλ ηγεσίας, το οποίο πηγάζει κυρίως από τον “Γονέα Πρότυπο” και με το οποίο επιτυγχάνονται γρήγορη λήψη αποφάσεων και ικανοποιητικά

αποτελέσματα για τη διοίκηση. Ας μην ξεχνάμε ότι ο “Γονέας Πρότυπο” είναι εκείνο το μέρος του “Εγώ” του ατόμου το οποίο θέτει όρια, κανόνες, πρότυπα, επιπλήττει, τιμωρεί, απειλεί, επεμβαίνει ως σωτήρας όταν δεν είναι απαραίτητο, θεωρεί τον εαυτό του αυθεντία (Είμαι ΟΚ-Δεν είσαι ΟΚ) και δίνει διαταγές του τύπου “κάν’το επειδή το λέω εγώ”, και όσον αφορά τη διαχείριση των συγκρούσεων προτιμάει την τακτική της επιβολής ή του ανταγωνισμού.

Κάποιες άλλες φορές όμως η ηγεσία εκτός από τους οικονομικούς στόχους και αριθμούς, οφείλει να είναι προσανατολισμένη και στον ανθρώπινο παράγοντα, να νοιάζεται για τους άλλους, να δείχνει ενδιαφέρον για τα προβλήματα και τις ανάγκες των υπαλλήλων, να έχει εμπιστοσύνη σε αυτούς. Όταν για παράδειγμα, οι συνθήκες απαιτούν ενίσχυση των δεσμών και των διαπροσωπικών σχέσεων διοίκησης και εργαζομένων, ανάπτυξη των μακροχρόνιων ικανοτήτων των υπαλλήλων και ανύψωση του ηθικού τους, τότε αποτελεσματικό συνήθως είναι ένα στυλ ηγεσίας πιο Συνεργατικό και Υποστηρικτικό, και το οποίο πηγάζει από την “κατάσταση του Εγώ” που ονομάζεται “Γονέας Νουθετικός”.

Βέβαια σε γενικές γραμμές, στο χώρο των επιχειρήσεων το ιδανικό είναι τα στελέχη να λειτουργούν βασιζόμενα στην “Ενήλικη κατάσταση του Εγώ” τους, έτσι ώστε να ενεργούν χωρίς συναισθηματική φόρτιση αλλά με λογική, να συλλέγουν πληροφορίες και να αναλύουν τα στοιχεία πριν πάρουν αποφάσεις, και ύστερα να επιλέγουν το κατάλληλο στυλ ηγεσίας που πρέπει να υιοθετήσουν την σωστή στιγμή σύμφωνα με τις συνθήκες και τις περιστάσεις που επικρατούν. Τα στελέχη με έντονο το “Ενήλικο Εγώ” τους , συνήθως επιλέγουν ένα Συμμετοχικό-Δημοκρατικό στυλ ηγεσίας , δίνοντας πολλές ελευθερίες στους εργαζομένους όσον αφορά τη συμμετοχή τους στη λήψη

αποφάσεων. Επίσης διαχειρίζονται τις συγκρούσεις χρησιμοποιώντας την τακτική της αντιμετώπισης με σκοπό να βγουν όλες οι πλευρές κερδισμένες (win-win) και πάντα βασίζονται στην στάση ζωής “Είμαι ΟΚ – Είσαι ΟΚ”, η οποία προέρχεται από έναν συνδυασμό Ενήλικα, Αυθόρμητου Παιδιού και Γονέα Νουθετικού, και οδηγεί τα άτομα σε παράλληλες-συμπληρωματικές συναλλαγές Ενήλικα προς Ενήλικα, οι οποίες είναι και οι πιο ενδεδειγμένες για τον εργασιακό χώρο.

Το κάθε στυλ ηγεσίας λοιπόν, έχει μειονεκτήματα και πλεονεκτήματα καθώς και την χρησιμότητά του ανάλογα με τις περιστάσεις και τις συνθήκες που επικρατούν. Η επιλογή του βασίζεται σε μεγάλο βαθμό και στο ποια “κατάσταση του Εγώ” επικρατεί στο άτομο το οποίο πρόκειται να υιοθετήσει κάποιο στυλ ηγεσίας. Κάποιες “καταστάσεις του Εγώ” δεν είναι και οι πιο ενδεδειγμένες ή κατάλληλες στο να καθορίσουν στυλ ηγεσίας ή διοίκησης, γιατί συνήθως οδηγούν σε μη χρήσιμες και αναποτελεσματικές τακτικές. Για παράδειγμα, το “Επαναστατημένο Παιδί” που οδηγεί τα άτομα σε συγκρούσεις, εντάσεις και στη δημιουργία προβλημάτων στις σχέσεις και την διαπροσωπική επικοινωνία, ή το “Υποταγμένο Παιδί” το οποίο χαρακτηρίζει τα άτομα εκείνα που δεν μπορούν να επιβληθούν, δεν έχουν πρωτοβουλία, κάνουν ό,τι τους λένε οι άλλοι γιατί νιώθουν μειονεκτικά απέναντί τους (στάση ζωής: Δεν είμαι ΟΚ – Είσαι ΟΚ), δεν εμπνέουν σεβασμό και άρα δεν μπορούν να είναι αποτελεσματικοί ηγέτες. Τέτοια άτομα με έντονη την “κατάσταση του Υποταγμένου Παιδιού” μέσα τους, συνήθως επιλέγουν ένα φιλελεύθερο στυλ ηγεσίας σύμφωνα με το οποίο η λήψη αποφάσεων γίνεται με εξατομικευμένη ευθύνη του καθενός, ο ηγέτης παίζει δευτερεύοντα ρόλο και πολλές φορές το αποτέλεσμα είναι η δημιουργία χάους. Το “Επαναστατημένο και το Υποταγμένο

Παιδί” μαζί αποτελούν το “Προσαρμοσμένο Παιδί”, δηλαδή την κατάσταση εκείνη του “Εγώ” που οδηγεί τα άτομα στο να υιοθετούν στάσεις ζωής του τύπου “Δεν είμαι ΟΚ – Δεν είσαι ΟΚ” ή “Δεν είμαι ΟΚ – Είσαι ΟΚ”. Στελέχη με τέτοια νοοτροπία συνήθως μπροστά στη διαχείριση συγκρούσεων ακολουθούν τακτικές όπως η αποφυγή, η εξομάλυνση, η συγκάλυψη ή ο συμβιβασμός, οι οποίες βλάπτουν την επιχείρηση και τις διαπροσωπικές σχέσεις των ανθρώπων, γιατί δεν επιλύουν τα προβλήματα αλλά τα διαιωνίζουν.

Αντίθετα, η “κατάσταση του Εγώ” που ονομάζεται “Μικρός Καθηγητής” και που ανήκει στο “Αυθόρμητο-Φυσικό Παιδί”, είναι αρκετά χρήσιμη ειδικά στην περίπτωση διαπραγματεύσεων. Ένας ηγέτης για να είναι καλός στις διαπραγματεύσεις πρέπει να είναι επίμονος, να έχει διαίσθηση και έντονη ενσυναίσθηση των άλλων και των αναγκών τους, να μπορεί να “ζυγίζει” άτομα και καταστάσεις και να παίρνει τις κατάλληλες αποφάσεις. Όλα αυτά καθώς και η περιέργεια, η δημιουργικότητα, η τάση για καινοτομίες ή για συνεχή μάθηση νέων πραγμάτων, ο ενθουσιασμός και το συναίσθημα, αποτελούν χαρακτηριστικά του “Αυθόρμητου Παιδιού”. Άτομα βασιζόμενα στο “Αυθόρμητο Παιδί” που έχουν μέσα τους, συνήθως επιλέγουν ένα ελεγχόμενο-περιορισμένο τύπο φιλελεύθερου στυλ ηγεσίας. Αυτό το στυλ ηγεσίας διαφέρει από το απολύτως φιλελεύθερο στο ότι βάζει κάποια όρια στην πρωτοβουλία, στην αυτενέργεια και στην αυτόβουλη δράση των υπαλλήλων, δεν δημιουργεί χάος υπερβολικής ελευθερίας και κρίνεται κατάλληλο και αποτελεσματικό όταν απαιτούνται γρήγορες αποφάσεις χωρίς καθυστερήσεις, γραφειοκρατικές και χρονοβόρες διαδικασίες.

Εκτός από τις εναλλαγές και τους συνδυασμούς των ηγετικών στυλ, παρατηρείται και το φαινόμενο του συνδυασμού διάφορων “καταστάσεων του

Εγώ” στην δημιουργία και εφαρμογή ενός ηγετικού στυλ. Πχ στην ηγεσία που είναι βασισμένη στο Όραμα έχουμε συνδυασμό της “Ενήλικης κατάστασης” που θέτει στόχο και υποστηρίζει την εξάπλωση γνώσεων στους εργαζομένους, και του “Φυσικού-Αυθόρμητου Παιδιού” που έχει ενθουσιασμό για το όραμα και τον μεταδίδει και στους άλλους, εναρμονίζει τις ιδέες και αξίες του ηγέτη με αυτές των υπαλλήλων, διστάζει τα συναισθήματα και τις ανάγκες των άλλων (ενσυναίσθηση) για να τους προσεγγίσει ανάλογα και να τους πείσει να ενστερνιστούν το κοινό όραμα και να συστρατευθούν για την επιδίωξή του.

Από όλα τα παραπάνω προκύπτει ότι χρήσιμο για μια επιχείρηση είναι το εξής: στα στελέχη τα οποία υιοθετούν ηγετικές και διοικητικές τακτικές και επηρεάζουν την ομαλή πορεία μιας επιχείρησης, από όλες τις “καταστάσεις του Εγώ” τους πιο έντονες πρέπει να είναι αυτές του Γονέα (Νουθετικού και Προτύπου), του Αυθόρμητου Παιδιού και του Ενήλικα (ο οποίος να υπερτερεί όλων σε γενικές γραμμές), γιατί αυτές οι “καταστάσεις” έχουν ανάλογα με τις συνθήκες που προαναφέρονται , ένα είδος χρησιμότητας και αποδοτικότητας. Αντίθετα οι “καταστάσεις του Επαναστατημένου και του Υποταγμένου Παιδιού”, ειδικά όσον αφορά στελέχη-μάντζερ, όταν βρίσκονται σε υψηλά επίπεδα μάλλον ζημιά κάνουν στη επιχείρηση και στις ανθρώπινες σχέσεις, δημιουργώντας προβλήματα παρά οφέλη.

Με βάση τη συγκεκριμένη έρευνα και τα πορίσματα αυτής, στην εταιρεία Γερμανός όντως συμβαίνουν όλα τα παραπάνω. Δηλαδή, παρατηρείται υψηλός “Ενήλικας” και μάλιστα λίγο πιο έντονος από τις υπόλοιπες “καταστάσεις του Εγώ”, ο οποίος επηρεάζει τα στελέχη στο να επιλέγουν με λογική και χωρίς συναισθηματική φόρτιση ποιο στυλ ηγεσίας αρμόζει σε κάθε περίπτωση, αφού πρώτα αναλύσουν τις πληροφορίες που έχουν στη διάθεσή τους.

Επηρεαζόμενοι από τον “Ενήλικα”, επιλέγουν συνήθως Δημοκρατικό-Συμμετοχικό στυλ ηγεσίας, δίνοντας αρκετές ελευθερίες στους εργαζομένους όσον αφορά τη συμμετοχή τους στη λήψη αποφάσεων, και διαχειρίζονται τις συγκρούσεις αντιμετωπίζοντας τα προβλήματα με σκοπό μετά τη σύγκρουση όλες οι αντιμαχόμενες πλευρές να είναι κερδισμένες (win-win) και σε καλύτερη “μοίρα” από ότι πριν τη σύγκρουση.

Επίσης παρατηρούμε υψηλό “Νουθετικό Γονέα” που οδηγεί όποτε χρειάζεται σε ηγεσίες πιο ανθρώπινες και πιο προσανατολισμένες σε μακροχρόνιους στόχους παρά σε βραχυχρόνια αποτελέσματα (Υποστηρικτική και Συνεργατική ηγεσία), καθώς και υψηλό “Γονέα Πρότυπο” που μπορεί να αντιμετωπίσει κρίσεις και έκτακτες ανάγκες μέσα από αυταρχικού τύπου διοικητικές τακτικές (ηγεσία Κατεύθυνσης και Καταπίεσης-Διαταγών), και τέλος υψηλό “Αυθόρμητο Παιδί” το οποίο εφοδιάζει τα στελέχη με επιμονή και διαπραγματευτικές ικανότητες, συναίσθημα, ενθουσιασμό, ενσυναίσθηση και την ικανότητα να εμπνέουν τους υφισταμένους τους προς επίτευξη κοινών στόχων (ηγεσία Οράματος), και με την ικανότητα να αποφεύγουν-παρακάμπτουν χρονοβόρες διαδικασίες μέσα από την υιοθέτηση ενός ελεγχόμενου –φιλελεύθερου στυλ ηγεσίας. Μάλιστα ο συνδυασμός κάποιων χαρακτηριστικών του “Ενήλικα”, του “Νουθετικού Γονέα” και του “Αυθόρμητου Παιδιού” ενισχύουν την επικράτηση της στάσης ζωής “Είμαι ΟΚ-Είσαι ΟΚ” και των συμπληρωματικών-παράλληλων συναλλαγών επικοινωνίας Ενήλικα προς Ενήλικα, που είναι και οι πιο ενδεδειγμένες για την ομαλή λειτουργία μιας επιχείρησης.

Από την άλλη, παρατηρούνται χαμηλά ποσοστά όσον αφορά τις καταστάσεις του “Υποταγμένου Παιδιού “ και του “Επαναστατημένου

Παιδιού”, οι οποίες δεν βοηθάνε τα άτομα στην υιοθέτηση αποτελεσματικών ηγετικών και διοικητικών τακτικών, ούτε αρμονικών στάσεων και συμπεριφορών. Άρα τα στελέχη του “Γερμανού” με χαμηλά ποσοστά σε αυτές τις δύο καταστάσεις του “Εγώ”, δεν συνηθίζουν να υιοθετούν το απόλυτα φιλελεύθερο ηγετικό στυλ που οδηγεί στο χάος, ούτε ως ηγέτες μένουν στο παρασκήνιο σε δεύτερη μοίρα σαν παραγκωνισμένοι, ούτε αποφεύγουν να αντιμετωπίζουν τα προβλήματα που τους παρουσιάζονται, ούτε υιοθετούν αρνητικές στάσεις ζωής όπως του “Δεν είμαι ΟΚ-Δεν είσαι ΟΚ” ή “Δεν είμαι ΟΚ-Είσαι ΟΚ”, ούτε δημιουργούν εντάσεις και προβλήματα σε διαπροσωπικό επίπεδο. Αντίθετα, και την πρωτοβουλία των κινήσεων και των αποφάσεων έχουν, και σεβασμό στους υφισταμένους τους εμπνέουν, και μπορούν να τους επιβληθούν, και επιλύουν τα προβλήματα αντί να τα διαιωνίζουν εις βάρος όλων και της επιχείρησης κατ’επέκταση. Πρόκειται δηλαδή για μια πολύ θετική κατάσταση όσον αφορά τις ηγετικές τάσεις των στελεχών της εταιρείας “Γερμανός”.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ ΠΡΑΚΤΙΚΟΥ ΜΕΡΟΥΣ

- M. Josien / Γ. Βαγιάτης / Μ. Γιαννουλέας, Επικοινωνία μέσα και έξω από τον εργασιακό χώρο, εκδόσεις Ελληνικά Γράμματα 1995, σελ 112-114.
- Κ. Δρακάτος, Πολιτική Στατιστική, βιβλιοθήκη πολιτικής επιστήμης των εκδόσεων Παπαζήση 1985, σελ 99, 108.
- Χ. Ζαχαροπούλου, Στατιστική: μέθοδοι – εφαρμογές, τόμος Α', δεύτερη έκδοση, εκδόσεις Ζυγός 2001, σελ 75, 109, 110, 128.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΕΚΤΟ :

ΗΓΕΣΙΑ, MANAGEMENT και ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΗ ΝΟΗΜΟΣΥΝΗ

6.1 Ηγεσία vs Διοίκηση

Για πολλούς, οι όροι της **Ηγεσίας (Leadership)** και της **Διοίκησης (Management)**, θεωρούνται ταυτόσημοι, όμως η ταύτιση αυτή δεν είναι σωστή.

Ηγεσία είναι η προσωπική ικανότητα και η συναισθηματική νοημοσύνη κάποιων ατόμων, να μπορούν να εμπνέουν, να ενθουσιάζουν, να παρακινούν, να εμπυχώνουν, να οδηγούν και να συνενώνουν ένα σύνολο ανθρώπων ή ένα λαό-έθνος ή μια επιχείρηση-οργανισμό, ώστε να επιτευχθούν δημιουργικά επιτεύγματα-αποτελέσματα ή κοινοί σκοποί. Ο **Ηγέτης (Leader)** δηλαδή **ηγείται ανθρώπων** , απευθύνεται στο συναίσθημα και στην λογική των ατόμων, αλλά κυρίως στην **Παιδική κατάσταση του “Εγώ” τους**. Επίσης λειτουργεί , όχι μέσα σε αυτορυθμιζόμενα κοινωνικά συστήματα κλειστού τύπου (close loop), αλλά δραστηριοποιείται μέσα από κοινωνικά συστήματα ανοικτού τύπου (open loop), όπου όλοι συνεισφέρουν στην συνδιαμόρφωση μιας κατάστασης και όπου τα συναισθήματα κάποιου μεταφέρονται και σε άλλους ,με αποτέλεσμα όλοι μαζί μετά να λειτουργούν με το ίδιο σύστημα. Εκεί ο ηγέτης, κατέχοντας πρωταρχική θέση , συντονίζει τα συναισθήματά του με αυτά των άλλων, δίνει στους άλλους τη δυνατότητα να τον ακολουθήσουν, προσπαθεί να τους εμφυσήσει κοινό όραμα, να τους κινητοποιήσει, συντονίζει και κατευθύνει προς επίτευξη αποτελεσμάτων, ενώ παράλληλα δημιουργεί και υποστηρίζει τη συλλογικότητα, αποτελεί παράδειγμα προς μίμηση, τους ελέγχει, στηρίζει και επιβραβεύει για το έργο και την συνεισφορά τους σε αυτό κτλ.

Η **Διοίκηση** , από την άλλη, είναι η εκτέλεση των αναγκαίων λειτουργιών, που είναι απαραίτητες για την επιτυχία ενός οργανισμού, τμήματος, επιχείρησης, συνόλου ατόμων, κράτους κτλ. Πιο συγκεκριμένα ,πρόκειται για τον συντονισμό, προγραμματισμό, οργάνωση και κινητοποίηση όλων των διαθέσιμων πόρων, για την επίτευξη επιθυμητών αποτελεσμάτων σε ορισμένο χρόνο και στο μέγιστο δυνατό βαθμό. **Ο Διοικητής (Manager)** δηλαδή **ηγείται πόρων** (ανθρώπινο δυναμικό, γη ,κεφάλαια, εξοπλισμός κ.α), στους οποίους πόρους περιλαμβάνονται και οι άνθρωποι, αλλά όχι σε αποκλειστικό βαθμό όπως στην περίπτωση της ηγεσίας. Εδώ η διοίκηση απευθύνεται όχι τόσο πολύ στο συναίσθημα των ατόμων, αλλά κυρίως στην **Ενήλικη κατάσταση του “Εγώ” τους.**

Οι βασικές λειτουργίες της διοίκησης είναι οι εξής:

1. **Προγραμματισμός** : καθορίζονται σκοποί –στόχοι, διαθέσιμοι πόροι και μέσα που κινητοποιούνται για να επιτευχθούν αυτοί οι στόχοι-σκοποί του προγράμματος δράσης .
2. **Οργάνωση** : καθορίζεται το οργανωτικό πλαίσιο επιδίωξης της εφαρμογής του προγράμματος δράσης , οργανόγραμμα θέσεων και αρμοδιοτήτων.
3. **Στελέχωση** : επιλέγονται τα κατάλληλα στελέχη για όλες τις βαθμίδες βάσει του οργανογράμματος για την καλύτερη επιτυχία του προγράμματος δράσης.
4. **Ηγεσία** : τα μέλη της διοίκησης κατευθύνουν και ηγούνται των στελεχών, με τέτοιο τρόπο ώστε να εργαστούν για να επιτύχουν τους στόχους του προγράμματος δράσης , βάσει της δομής του οργανογράμματος.

5. **Συντονισμός** : συγχρόνως με την λειτουργία της ηγεσίας, συντονίζονται και οι εργασίες για την αξιοποίηση πόρων και αρμονική συνεργασία στελεχών, για την επιτυχή κατάληξη του προγράμματος δράσης.
6. **Αναφορά** : εξασφαλίζεται μέσα στον φορέα η αναφορά, επικοινωνία και πληροφόρηση (από και προς όλες τις βαθμίδες), για να γίνονται γνωστοί οι σκοποί, οδηγίες, κατευθύνσεις, εντολές, αποφάσεις και ενέργειες, προκειμένου να εφαρμοστεί το πρόγραμμα δράσης και η υλοποίησή του.
7. **Προϋπολογισμός** : προβλέπονται τα διάφορα έσοδα-έξοδα του φορέα ,ώστε να εξασφαλιστεί μια σωστή διαχείριση βάσει του προγράμματος δράσης , και να προκύψουν από την δράση του φορέα θετικά οικονομικά αποτελέσματα.
8. **Έλεγχος** : παρακολουθείται και ελέγχεται η επίδοση-απόδοση των στελεχών και του συνολικού έργου, το κατά πόσο επιτεύχθηκαν οι στόχοι του προγράμματος δράσης, οι τυχόν αποκλίσεις των αποτελεσμάτων από τους προκαθορισμένους στόχους, και αν κριθεί αναγκαίο προωθούνται διορθωτικές ενέργειες.

Η ηγεσία λοιπόν ,όπως είδαμε, ως λειτούργημα είναι **μέρος-τμήμα** της ολοκληρωμένης διοικητικής λειτουργίας του management, με τις παραπάνω επιμέρους δραστηριότητες, που με μια λέξη ονομάζονται ΠΟΣΗΣΑΠΕ από τα αρχικά των 8 λειτουργιών.

6.2 Διαστάσεις της Ηγεσίας

Τα στοιχεία –διαστάσεις που **συνθέτουν εννοιολογικά** το αντικείμενο-φαινόμενο της ηγεσίας, είτε πρόκειται για ιδιωτική επιχείρηση είτε για δημόσιο τομέα-οργανισμό είτε και για πολιτική ηγεσία-κυβέρνηση χώρας, είναι τα εξής:

- **Ηγέτης- ηγετική ομάδα :** πρόκειται δηλαδή για το άτομο ή την ομάδα ατόμων που έχουν ορισμένες ιδιότητες-χαρίσματα, με τα οποία εμπνέουν, ενθουσιάζουν, παρακινούν, εμπυχώνουν, οδηγούν και συνενώνουν την συλλογική οντότητα στην οποία απευθύνεται (λαό, έθνος, στελέχη επιχείρησης). Η συλλογική αυτή οντότητα, κάτω από την καθοδήγηση, τις εντολές, τη λήψη πρωτοβουλιών και αποφάσεων του ηγέτη-ηγετικής ομάδας, επιτυγχάνει δημιουργικά αποτελέσματα-επιτεύγματα ή κοινούς σκοπούς και στόχους. Η επιτυχία αυτών των σκοπών-στόχων είναι αυτή που καθιερώνει την αναγνώριση ενός ηγέτη, αποτελώντας κριτήριο ηγετικής συμπεριφοράς. Αν είναι θετικά ή αρνητικά τα αποτελέσματα , τότε αντίστοιχα έχουμε αξία ή ανίκανη-μη αναγνωρίσιμη ηγεσία.
- **Το πλήθος-οπαδοί-υφιστάμενοι :** αποτελούν μέρος της συνολικής διαδικασίας, συμπορεύονται με τον ηγέτη-ηγετική ομάδα προς την ίδια κατεύθυνση της πραγματοποίησης κοινών σκοπών-στόχων. Δεν αποτελούν « ξένο» προς την ηγεσία τμήμα. Δεν υπάρχει ηγεσία χωρίς οπαδούς και δεν υπάρχουν οπαδοί χωρίς ηγέτες. Ο πραγματικός ηγέτης εμπνέεται από τους οπαδούς του και τους εμπνέει και ο ίδιος με τη σειρά του. Οι οπαδοί υποστηρίζουν και ενισχύουν τον ηγέτη με την συνδρομή και την εργασία τους, γιατί αυτός εκφράζει τις προσδοκίες και τα οράματά τους. Όσο πιο μεγάλο το πλήθος των οπαδών, τόσο πιο σημαντική η θέση του ηγέτη και τόσο πιο μεγάλη η απαίτηση για ικανό ηγέτη που να εκφράζει τις προσδοκίες του μεγάλου πλήθους, αλλά τόσο πιο πολύ μειώνεται και περιορίζεται ο ρόλος και η επίδραση κάθε οπαδού στην όλη διαδικασία .
- **Η πηγή ισχύος του ηγέτη :** η ισχύς-δύναμη του ηγέτη αντλείται μέσα από δύο διαύλους:

- ο Την αποκτά μόνος του , ο ίδιος ο ηγέτης, με τη δράση και την προσωπικότητά του.
- ο Του παραχωρείται νομικά και επίσημα στην πράξη από τους οπαδούς και το πλήθος που τον στηρίζει (πχ εκλογική διαδικασία, διορισμός, απόφαση Διοικητικού συμβουλίου μετόχων μιας Α.Ε).

Επίσης ανάλογα με τις περιστάσεις και τις συγκυρίες που επικρατούν, το επίπεδο καλλιέργειας των οπαδών, την ποιότητα της ηγεσίας και τις γνώσεις των ηγετών, ένας ηγέτης μπορεί να έχει απόλυτη, μετρίου βαθμού ή χαμηλή εξουσία-ισχύ.

- **Οι αξίες που συνδέουν τον ηγέτη με τους οπαδούς :** αξίες ηθικές, πολιτικές, κοινωνικές, οικονομικές, πολιτισμικές που εκτός από συνδετικό στοιχείο, αποτελούν συγχρόνως και «πυξίδα» προσανατολισμού κατά τη διαδικασία λήψης και εφαρμογής των αποφάσεων. Αξίες όπως η ανθρώπινη ζωή, ο σεβασμός για το φυσικό περιβάλλον, η παιδεία, η ελευθερία, η δικαιοσύνη, η ανάπτυξη-πρόοδος, η ειρήνη, σιωπηρά ή φανερά αποδεκτές, αποτελούν γνώμονα δράσης και δεσμού για ηγεσία και οπαδούς. Η επίτευξη κοινών αξιών καθιερώνει και κάνει αποδεκτό τον ηγέτη, εδραιώνει τη θέση του (status), ενώ σε αντίθετη περίπτωση προκαλεί την απόρριψη και την αποπομπή του από την ηγετική θέση.
- **Το περιβάλλον δράσης της ηγεσίας :** δηλαδή οι θετικές, ουδέτερες και αρνητικές καταστάσεις και συγκυρίες , υπό τις οποίες δρα ο ηγέτης και που επηρεάζουν τις επιδόσεις του καταλυτικά (πχ πόλεμος-ειρήνη, οικονομική και πολιτική ομαλότητα ή ανωμαλία κ.α), καταστάσεις που διατηρήθηκαν και παραδόθηκαν στην παρούσα ηγεσία από προηγούμενες ηγεσίες, καθώς

και κάποιοι θεσμικοί, οικονομικοί, πολιτικοί και κοινωνικοί περιορισμοί.

Γενικά το περιβάλλον δράσης της ηγεσίας, αποτελείται από :

- ο Δύναμη ηγεσίας βάσει της εξουσιοδότησης που της παρέχεται.
- ο Ποιότητα ομάδας συνεργατών ,οπαδών και υφισταμένων.
- ο Κανονισμούς και πλαίσια λειτουργίας.
- ο Διαθέσιμες τεχνολογικές δυνατότητες.
- ο Διαθέσιμους χρηματικούς και άλλου είδους πόρους.
- ο Θεμελίωση καταστάσεων και κληρονομιά από προηγούμενες ηγεσίες.
- ο Καλλιέργεια και επικρατούσες αρχές , αξίες και ήθη.

Η σωστή ηγεσία πρώτα μελετά και εκτιμά την υφιστάμενη κατάσταση του περιβάλλοντος δράσης και ύστερα προωθεί μέτρα δράσης μετατροπής της από αρνητική σε θετική, για να προχωρήσει σε επίτευξη αποτελεσμάτων που θα την αναδείξουν ως ικανή.

- **Το έργο που επιδιώκεται να πραγματοποιηθεί από την ηγεσία :** ο σωστός ηγέτης δίνει προτεραιότητα σε έργα που αφορούν επείγοντα προβλήματα ή πιεστικές ανάγκες, προχωρώντας σε άμεση δράση, πρόληψης ή καταστολής και όχι σε καθυστερημένη επέμβαση που ταυτίζεται συνήθως με την καταστροφή και την αποτυχία.

Βάσει της φύσης του, το έργο της ηγεσίας διακρίνεται σε :

- ο Έργο αποφάσεων (για μεγάλα και σημαντικής βαρύτητας θέματα)
- ο Έργο καθηκόντων (ενεργειών καθημερινότητας και ρουτίνας)

6.3 Πως γίνεται κάποιος Ηγέτης

Στο ερώτημα για το πώς μπορεί κάποιος να γίνει ηγέτης, υπάρχουν 3 απαντήσεις:

1. Γεννιέται με έμφυτο το χάρισμα-ταλέντο του ηγέτη.
2. Γίνεται μετά από ειδική εκπαίδευση.
3. Αναδεικνύεται μέσα από συγκυρίες και καταστάσεις.

Αναλυτικά λοιπόν έχουμε τα εξής :

- **Γεννιέται** : ο ταλαντούχος ή χαρισματικός ηγέτης συνήθως γεννιέται, κατέχοντας γονίδιο κληρονομικό από τους άμεσους γονείς του ή από απώτερους συγγενείς. Σε αυτή την περίπτωση το λόγο έχει η Γενετική και η Βιολογία, δηλαδή οι νόμοι της φύσης που προσδιορίζουν τις φυσικές ικανότητες των ατόμων με βάση τα βιολογικά και κληρονομικά δεδομένα, με αποτέλεσμα έναν εκ γενετής ηγέτη. Συνήθως, σε αυτή την περίπτωση, κάποιοι πρόγονοι μεταφέρουν το γονίδιο της ηγετικής ικανότητας στους απογόνους τους, οπότε ο ηγέτης επιβεβαιώνει την προγονική του κληρονομικότητα (πχ ο Μέγας Αλέξανδρος, ένας μεγάλος ηγέτης και στρατηλάτης που για πατέρα είχε έναν εξίσου ηγετικής φυσιογνωμίας άντρα ,τον Φίλιππο τον Β' , Βασιλιά της Μακεδονίας). Έτσι λοιπόν ,ο ταλαντούχος-γεννημένος ηγέτης βασίζεται και καθοδηγείται από το ένστικτό του, είναι από τη φύση του ικανός και αναγνωρίζεται από τις επιτυχίες, την ευφυΐα του, το έργο του και τις αποτελεσματικές του αποφάσεις.
- **Γίνεται** : σε άλλες περιπτώσεις, ο ηγέτης είναι δημιούργημα εκπαίδευσης και κατάρτισης ή εμπειρίας. Για παράδειγμα, άτομα μεσαίας ή κατώτερης ιεραρχικής βαθμίδας στελεχών, αναβαθμίζονται ή προάγονται ύστερα από κάποια περίοδο, αφού απέκτησαν πρακτική εμπειρία, εξειδικευμένες

γνώσεις στη Διοικητική Επιχειρήσεων, σε τμήματα –σχολές προετοιμασίας στελεχών όπου έμαθαν σύγχρονες τεχνικές διοίκησης, λήψης αποφάσεων, στρατηγικής, επικοινωνιακών σχέσεων κτλ. Ο εκπαιδευμένος λοιπόν ηγέτης, απέκτησε την επίκτητη ηγετική ικανότητα ύστερα από σπουδές, πρακτική εμπειρία και κατάρτιση, έχει συνήθως ασφαλέστερη αναγνώριση από τους άλλους, γιατί έμαθε το αντικείμενο στην πράξη (εμπειρία) ή με επιστημονικό τρόπο (εκπαίδευση), μέσα από δύσκολες εξετάσεις και καταστάσεις, γεγονός που του δίνει μία κατοχύρωση κύρους.

- **Αναδεικνύεται** : καμιά φορά κάποιες περιστάσεις-καταστάσεις και η φυσική ροή των πραγμάτων, αναδεικνύουν ηγέτες δίνοντάς τους ευκαιρίες όπως η περίπτωση διαδοχής της ηγετικής θέσης μετά από αποχώρηση ή θάνατο προηγούμενου ηγέτη. Επίσης από τέτοιου είδους καταστάσεις-συγκυρίες, παρουσιάζονται τα πρώτα σημάδια και ενδείξεις για μελλοντική εξέλιξη κάποιου σε ηγέτη (πχ σε ομάδα περιηγητών σε δάσος που αναζητά το σωστό μονοπάτι και κάποιος μπαίνει μπροστά και δείχνει –επιλέγει το δρόμο, σε ομάδες εργασίας ή συζητήσεων όπου κάποιος γίνεται το επίκεντρο του ενδιαφέροντος και πόλος έλξης για τους άλλους, σε μια πορεία στους δρόμους όπου κάποιος έχει την τάση και την αποδοχή των άλλων στο να είναι επικεφαλής της πορείας, σε μια αίθουσα συνεδριάσεων με τραπέζι σχήματος Π όταν κάποιος συνηθίζει να κάθεται στην κεφαλή του τραπεζιού και να συντονίζει τη συζήτηση. Σε όλες τις περιπτώσεις αυτές, αυτός ο κάποιος είναι υποψήφιος να γίνει ηγέτης.).

6.4 Τα Στυλ Ηγεσίας

Η επίτευξη αποτελεσμάτων σε ικανοποιητικό βαθμό, δεν εξαρτάται μόνο από τις ικανότητες ή τη θέληση ενός ηγέτη, αλλά και από ποιο στυλ ηγεσίας-είδος συντονισμένων δραστηριοτήτων εφαρμόζεται από τον ηγέτη-ηγετική ομάδα. Η επιτυχία της αποστολής που έχει αναλάβει η εκάστοτε ηγεσία, απαιτεί ευελιξία στην επιλογή τρόπου προσέγγισης των προβλημάτων και επιδέξια εναλλαγή και εφαρμογή περισσότερων του ενός στυλ ηγεσίας, ανάλογα με την περίσταση και τις υφιστάμενες ανάγκες.

Οι καθηγητές-συγγραφείς Goleman, Boyatzis και McKee, στο βιβλίο τους με τίτλο « Ο Νέος Ηγέτης : η δύναμη της συναισθηματικής νοημοσύνης στη διοίκηση οργανισμών», παρουσιάζουν έξι στυλ ηγεσίας. Τα τέσσερα πρώτα κατά σειρά, δημιουργούν αρμονία που αυξάνει την επίδοση των οργανισμών, ενώ τα δύο τελευταία αν και χρήσιμα και αποδοτικά σε ορισμένες περιπτώσεις, ωστόσο πρέπει να εφαρμόζονται με προσοχή, γιατί καμιά φορά οδηγούν σε δυσαρμονικές καταστάσεις όπως στην περίπτωση ηγέτη-δημαγωγού που επιδιώκονται ιδιοτελής σκοποί και μεταδίδονται στους οπαδούς (followers) αρνητικά συναισθήματα με παραπλανητικό χαρακτήρα (πχ κυνισμός, καχυποψία, οργή, μίσος, περιφρόνηση, φόβο, απαισιοδοξία, φανατισμό, μισαλλοδοξία κ.α).

- 1. Οράματος :** αυτό το στυλ ηγεσίας, κινητοποιεί τους άλλους προς υλοποίηση κοινού ονείρου, έχοντας ιδιαίτερα θετικό αντίκτυπο στην ατμόσφαιρα-περιβάλλον δραστηριοποίησης και συνήθως εφαρμόζεται όταν οι αλλαγές απαιτούν νέο κοινό όραμα ή όταν χρειάζεται καθορισμός σαφής κατεύθυνσης .

2. **Υποστήριξης** : συνδέει τις προσωπικές προσδοκίες ηγετών και οπαδών με τους στόχους του οργανισμού-συνόλου γενικότερα. Έχει ιδιαίτερα θετικό αντίκτυπο και εφαρμόζεται όταν πχ οι υπάλληλοι χρειάζονται βοήθεια για να βελτιώσουν την απόδοσή τους με την ανάπτυξη μακροπρόθεσμων ικανοτήτων.
3. **Δημιουργίας σχέσεων και συνεργασίας** : το στυλ αυτό ηγεσίας, συνδέει τους ανθρώπους μεταξύ τους, έχει θετικό αντίκτυπο και εφαρμόζεται σε περιπτώσεις που πρέπει να γεφυρωθούν ρήξεις εντός της ομάδας , σε συνθήκες αγχογόνες-στρεσογόνες που απαιτούν κινητοποίηση ή όταν είναι αναγκαία η ενίσχυση των δεσμών.
4. **Δημοκρατικής διοίκησης** : δημιουργεί αρμονία μέσα από την εκτίμηση της συνεισφοράς των ατόμων και επιτυγχάνει τη δέσμευσή τους μέσω της συμμετοχής. Έχει θετικό αντίκτυπο και είναι κατάλληλο σε περιπτώσεις που απαιτείται συναίνεση ή θεωρείται αναγκαία η πολύτιμη συνεισφορά των υπαλλήλων.
5. **Στόχων-κατεύθυνσης** : ανταποκρίνεται σε νέες προκλήσεις και συναρπαστικούς στόχους, έχει πολύ συχνά ιδιαίτερα αρνητικό αντίκτυπο λόγω μη σωστής εφαρμογής του, εφαρμόζεται όταν απαιτούνται αποτελέσματα υψηλής ποιότητας από ομάδες με κίνητρα και ανταγωνιστικότητα.
6. **Διαταγών και καταπίεσης** : αυτό το στυλ ηγεσίας καθησυχάζει τους φόβους δίνοντας σαφείς κατευθύνσεις σε καταστάσεις έκτακτης ανάγκης, λόγω κακής χρήσης έχει πολύ συχνά ιδιαίτερα αρνητικό αντίκτυπο και εφαρμόζεται όταν υπάρχουν καταστάσεις κρίσης, προβληματικοί

υπάλληλοι-υφιστάμενοι και για την αναστροφή δυσάρεστων αποτελεσμάτων.

Βέβαια, οι περισσότεροι επιστήμονες του χώρου συνηθίζουν να παρουσιάζουν τρία στυλ με τα οποία εφαρμόζεται και λειτουργεί η ηγεσία, με γνώμονα το βαθμό ελευθερίας στην άσκηση της εξουσίας και των λειτουργιών του ηγέτη (αποκέντρωση ή συγκέντρωση εξουσιών). Δηλαδή ο τρόπος με τον οποίο ένας ηγέτης χρησιμοποιεί τη δύναμη-εξουσία που έχει, συνιστά ξεχωριστό τύπο-στυλ ηγεσίας. Το κάθε στυλ έχει τα πλεονεκτήματά του και τους περιορισμούς του, έτσι ο κάθε ηγέτης χρησιμοποιεί ανάλογα με τις περιστάσεις και τις ανάγκες όλα τα στυλ ηγεσίας (πχ ένας αυταρχικός γενικά προϊστάμενος χρησιμοποιεί συμμετοχικό στυλ ηγεσίας στην διαδικασία κατάρτισης και προγραμματισμού των αδειών-διακοπών των υπαλλήλων και φιλελεύθερο στυλ ηγεσίας στην επιλογή εκπροσώπων της εταιρίας σε κάποια συνέδρια) , όμως συνήθως ένα μόνο στυλ τείνει να επικρατεί στον τρόπο που λειτουργεί ένας ηγέτης, και τελικά αυτό το στυλ είναι και αυτό που τον χαρακτηρίζει συνολικά.

- **Αυταρχικό ή δικτατορικό στυλ ηγεσίας :** ο ηγέτης παίρνει μόνος του τις αποφάσεις, χωρίς τη γνώμη ή τις συμβουλές των άλλων, χρησιμοποιεί εντολές, διαταγές ,απειλές, πειθαρχικές ποινές και ασκεί εξουσιαστική δύναμη, ενώ οι υφιστάμενοι πρέπει να υλοποιούν αυτά που τους διατάζουν να κάνουν. Ο ηγέτης έχει πλήρη εξουσία αλλά και ευθύνη. Αυτό το στυλ επιτρέπει την λήψη γρήγορων αποφάσεων, παρέχει ασφάλεια και υποδομή στους εργαζομένους, επιτυγχάνει ικανοποιητικά αποτελέσματα για την διοίκηση, ενώ γίνεται απεχθές για

τους εργαζομένους όταν αγγίζει τα άκρα δημιουργώντας τους συναισθήματα φόβου και απογοήτευσης. Το στυλ λοιπόν αυτό στηρίζεται στη συγκέντρωση όλης της εξουσίας κατά τη λήψη αποφάσεων στον ηγέτη, με τις εξής παραλλαγές:

- **Ο απόλυτα αυταρχικός ηγέτης:** ο οποίος δεν ακούει και δεν δέχεται υποδείξεις από κανέναν, ενώ χρησιμοποιεί σκληρά μέσα επιβολής ή καταναγκασμού για την εφαρμογή των εντολών και αποφάσεών του.(πχ στρατιωτικοί ηγέτες- αξιωματούχοι)
- **Ο ήπιος αυταρχικός ηγέτης :** που δεν χρησιμοποιεί πολύ μέσα για να επιτύχει τους σκοπούς του, ενώ ακούει τις γνώμες των άλλων.
- **Ο φιλόθερος αυταρχικός ηγέτης :** ή αλλιώς «αγαθοεργός ηγέτης» ή «αγαθοεργός δικτάτωρ», που έχει ηθικές αντιλήψεις κατά την άσκηση των καθηκόντων του, φροντίζει συνεχώς για το καλό των οπαδών-υφισταμένων, τους ανταμείβει, πιστεύει ότι έχει τον θεόσταλτο ρόλο και την ιερή αποστολή να φροντίζει για το καλό όλων (πχ οι γονείς που εξαναγκάζουν τα παιδιά να διαβάζουν και να κοιμούνται νωρίς, ενώ παράλληλα φροντίζουν το φαγητό τους, χαρτζιλίκι, καθαριότητά τους κτλ).
- **Δημοκρατικό ή συμμετοχικό στυλ ηγεσίας :** εδώ η εξουσία αποκεντρώνεται και κατανέμεται και σε άλλα στελέχη, τα οποία έχουν τη θεσμικά καθιερωμένη δυνατότητα να συμμετέχουν ενεργά ή και να αποφασίζουν από μόνα τους στη διαδικασία της ηγετικής λειτουργίας.

Με αυτό το στυλ, η ηγεσία είναι ομαδική-συλλογική και γίνεται με τη συνεργασία όλων ή πολλών ανάλογα με τον αριθμό αυτών που ανήκουν στην κορυφή της ηγεσίας. Εφαρμόζεται πχ σε Πανεπιστήμια (επιστημονικό-δημοκρατικό στυλ ηγεσίας), σε φιλανθρωπικά ιδρύματα (ανθρωπιστικό-δημοκρατικό στυλ ηγεσίας) κτλ .Τα κυριότερα μέσα έκφρασης αυτού του στυλ ηγεσίας είναι : η διαλεκτική επικοινωνία με ίσους όρους και κοινή ενημέρωση-πληροφόρηση, οι κοινές συσκέψεις των στελεχών, οι ανταλλαγές απόψεων μεταξύ ηγετικών και άλλων στελεχών, οι συνεδριάσεις ηγετικών+συμβουλευτικών+εκτελεστικών φορέων, η αναζήτηση σοφότερων εναλλακτικών λύσεων και αποφάσεων με τη συνδρομή συμβούλων. Η ουσία αυτού του είδους της ηγεσίας, που συνήθως γίνεται από ομαδικό-συλλογικό φορέα, είναι ότι διατυπώνονται πολλές απόψεις, επιλέγεται ύστερα από συγκριτική ανάλυση κόστους-ωφελειών η καλύτερη-αποτελεσματικότερη λύση ή απόφαση και κινητοποιούνται περισσότερα στελέχη για τη εφαρμογή της απόφασης .

Επίσης υπάρχουν οι εξής παραλλαγές σε αυτό το στυλ :

- **Απόλυτα δημοκρατικό στυλ:** όπου όλοι συμμετέχουν στη λήψη αποφάσεων.
 - **Επιλεκτικό δημοκρατικό στυλ:** όπου επιλέγεται η ομάδα ηγεσίας που αποφασίζει για επιλεγμένα θέματα
 - **Ψευδό-δημοκρατικό στυλ:** όπου ο ηγέτης δείχνει να είναι δημοκρατικός, ενώ στην πραγματικότητα κάνει ότι θέλει πχ συμβουλευεται τους άλλους αλλά «κάνει το δικό του».
- **Φιλελεύθερο στυλ ηγεσίας :** σε αυτό το στυλ υπάρχει πλήρης αυτονομία και ανεξαρτησία δράσης στα υφιστάμενα στελέχη, χωρίς

εντολές ή απειλές «εκ των άνω». Δηλαδή ο ηγέτης δεν χρησιμοποιεί την εξουσία του (αποφεύγει δύναμη και ευθύνες), παίζει έναν ασήμαντο-δευτερεύοντα ρόλο και αφήνει όλα να γίνουν από μόνα τους, γιατί τα στελέχη του αποφασίζουν ελεύθερα με γνώμονα το κοινό συμφέρον και το όσο το δυνατόν καλύτερο αποτέλεσμα. Η λήψη αποφάσεων γίνεται με εξατομικευμένη ευθύνη, εφόσον η ροή των πραγμάτων στον οργανισμό εξασφαλίζει τα επιθυμητά αποτελέσματα. Βέβαια ένα απόλυτα φιλελεύθερο στυλ ηγεσίας ή και διοίκησης θα οδηγούσε στο χάος, γι'αυτό στην πράξη εφαρμόζεται με την μορφή του περιορισμένου-ελεγχόμενου φιλελεύθερου στυλ το οποίο δίνει έμφαση στην πρωτοβουλία, αυτενέργεια και αυτόβουλη δράση υπό κάποια όρια(κατάλληλο για επιχειρηματική δραστηριότητα σε αγορές ελεύθερου ανταγωνισμού λόγω των γρήγορων διαδικασιών και λήψης αποφάσεων χωρίς γραφειοκρατικές εμπλοκές, καθυστερήσεις και χρονοβόρες διαδικασίες γενικότερα).

Με βάση τη θεωρία της Συναλλακτικής Ανάλυσης και των διαφορετικών καταστάσεων του "Εγώ" της προσωπικότητας του κάθε ατόμου, που αναλύσαμε στο προηγούμενο κεφάλαιο, έχουμε τους εξής τύπους ηγετών:

- **Ηγέτης Γονέας:** αν πρόκειται για Προστατευτικό Γονέα, τότε νοιάζεται για τους υφισταμένους του, είναι δεκτικός και υποστηρικτικός μαζί τους, τους δείχνει ειλικρινές ενδιαφέρον, έχει εμπιστοσύνη στην ακεραιότητα, στην παρακίνηση και τις ικανότητες τους. Αντίθετα ο Κριτικός Γονέας θέτει όρια, επιβάλλει κανόνες και πρότυπα, επιπλήττει και τιμωρεί ή επεμβαίνει ως σωτήρας όταν δεν είναι απαραίτητο.

- **Ενήλικος Ηγέτης:** είναι επαρκώς ευφυής και έχει ικανότητες επίλυσης προβλημάτων, καταχωρεί σημαντικά συμβάντα υφισταμένων και προνοεί για την ανάπτυξη του Ενήλικου “Εγώ” τους. Ενεργεί χωρίς συναισθηματική φόρτιση, λαμβάνει αποφάσεις μετά από αντικειμενική και λογική ανάλυση στοιχείων και δεδομένων.
- **Ηγέτης Παιδί:** είναι αυθόρμητος και δείχνει ενθουσιασμό για τους εργαζομένους και για την συνεργασία μαζί τους, αλλά και για την εργασία γενικότερα. Επίσης είναι περίεργος, δημιουργικός, συνεχώς θέλει να μαθαίνει καινούργια πράγματα και να εφαρμόζει καινοτομικές μεθόδους, ενεργεί σε μεγάλο βαθμό με βάση το συναίσθημα, δεν εμπνέει σεβασμό στους κατώτερους του και συνήθως αντιμετωπίζει δυσκολίες στην επιβολή-τήρηση τάξης.

Επίσης μια άλλη κατηγοριοποίηση μπορεί να γίνει με βάση το πώς οι ηγέτες προσεγγίζουν τους εργαζομένους με σκοπό να τους παρακινήσουν, να τους δώσουν κίνητρα να για είναι πιο αποδοτικοί.

- **Θετική Ηγεσία:** όταν η προσέγγιση του ηγέτη δίνει έμφαση στην οικονομική και ηθική ή άλλου είδους ανταμοιβή των εργαζομένων, στην καλύτερη εκπαίδευση και κατάρτιση των στελεχών, στις μεγαλύτερες απαιτήσεις για ανεξαρτησία και ελευθερία κινήσεων, στην μεγαλύτερη συμμετοχή των εργαζομένων στην διαδικασία λήψης αποφάσεων για θέματα που τους αφορούν άμεσα κτλ. Τέτοιοι και άλλοι παρόμοιοι παράγοντες επιτυγχάνουν ικανοποιητική και αρεστή παρακίνηση των εργαζομένων, βασιζόμενη στην λεγόμενη θετική ηγεσία.

- **Αρνητική Ηγεσία:** όταν ο ηγέτης δίνει έμφαση στην επιβολή ποινών και τιμωριών, στην απειλή απολύσεων, προσωρινής απομάκρυνσης από την εργασία με τη μορφή άδειας άνευ αποδοχών ή αυστηρών επιπλήξεων με παρουσία και άλλων ατόμων. Αυτό το στυλ ίσως σε κάποιες περιπτώσεις να έχει επιθυμητά αποτελέσματα αλλά σε γενικές γραμμές έχει υψηλό ανθρώπινο κόστος. Οι αρνητικοί ηγέτες προκειμένου να επιτύχουν τους σκοπούς τους, φέρονται τυραννικά και υπεροπτικά στους υπαλλήλους, επιδεικνύουν την εξουσία-δύναμή τους με λάθος τρόπο φοβίζοντας τους υπαλλήλους να είναι πιο παραγωγικοί, και καταλήγουν να είναι απλά αφεντικά παρά ηγέτες.

Υπάρχει λοιπόν ένα συνεχές στα στυλ ηγεσίας, εκτεινόμενο από το απόλυτα θετικό στο απόλυτα αρνητικό στυλ ηγεσίας, αλλά και με πολλές συσχετίσεις με τις υπόλοιπες κατηγοριοποιήσεις των στυλ ηγεσίας, καθώς και των μοντέλων Οργανωσιακής Συμπεριφοράς. Για παράδειγμα, ο αυταρχικός ηγέτης τυπικά εφαρμόζει αρνητική ηγεσία, όμως στην περίπτωση του φιλόανθρωπου αυταρχικού ηγέτη που επιλέγει να δίνει κάποιες ανταμοιβές στους εργαζομένους, τότε μιλάμε για θετική ηγεσία. Επίσης όσον αφορά τα μοντέλα Οργανωσιακής Συμπεριφοράς (που αναλύσαμε σε προηγούμενο κεφάλαιο), το αυταρχικό μοντέλο παράγει ένα αρνητικό στυλ ηγεσίας, το επιτηρητικό μοντέλο είναι κατά κάποιο τρόπο δείγμα θετικής ηγεσίας, ενώ το υποστηρικτικό και συνεργατικό μοντέλο καθαρά μας οδηγούν σε ηγεσία θετική. Όλοι οι μάνατζερ χρησιμοποιούν καθημερινά όλα τα στυλ και συνδυασμούς αυτών, πάνω σε αυτό το συνεχές, αλλά πάντα υπάρχει ένα κυρίαρχο στυλ που δίνει ξεχωριστό ύφος-τόνο σε μια ομάδα, επιχείρηση ή οργανισμό. Πάντως σε

ενικές γραμμές η θετική ηγεσία επιτυγχάνει υψηλότερη ικανοποίηση από την εργασία καθώς και επιδόσεις εργαζομένων.

6.5 I. Q. vs E. Q.

Σύμφωνα με την θεωρία του Gardner, η οποία διατυπώθηκε το 1983, οι άνθρωποι λειτουργούν βασιζόμενοι στις εξής ικανότητες-νοημοσύνες:

1. **Γλωσσική:** αφορά τις γνώσεις και τον χειρισμό των μητρικών και ξένων γλωσσών-διαλέκτων, των λέξεων-φράσεων, του γραπτού λόγου (ορθογραφία, σύνταξη κειμένου), της πειθώς και της επιχειρηματολογίας.
2. **Μαθηματική-Λογική:** έχει να κάνει με την ικανότητα υπολογισμών και πράξεων με αριθμούς, με την χρήση της λογικής ανάλυσης και των εναλλακτικών υποθέσεων, με την επίλυση προβλημάτων και την κατανόηση της σχέσης αιτίας και αποτελέσματος (αιτίου-αιτιατού). Γενικά η νοημοσύνη αυτή αφορά την ορθολογική οπτική γωνία-εικόνα της ζωής.
3. **Χωροταξική:** περιλαμβάνει την αίσθηση κατεύθυνσης και χώρου, ικανότητες σχεδίασης και παρατήρησης οπτικών λεπτομερειών. Ικανότητες που χαρακτηρίζουν γενικά αρχιτέκτονες, ζωγράφους κτλ.
4. **Μουσική:** ικανότητα αναγνώρισης ήχων και μουσικών θεμάτων και οργάνων, διατήρηση τέμπο-ρυθμού κατά τη διάρκεια εκτέλεσης μουσικών “κομματιών”.
5. **Κινησιακή:** καλή αίσθηση του σώματος και της κίνησης, τόσο σε επίπεδο μακρό-κίνησης και χειρισμού όλου του σώματος (πχ αθλητές, χορευτές), όσο και σε επίπεδο μικρό-κίνησης όπου απαιτούνται ικανότητες χειρισμού δακτύλων, μηχανημάτων και εξοπλισμού γραφείου (πχ ράφτης, δακτυλογράφος).

6. **Ενδοπροσωπική:** η δυνατότητα επίγνωσης του τι μας “γίνεται”, αυτογνωσίας και ανάλυσης των συναισθημάτων μας.
7. **Διαπροσωπική:** ικανότητες ενσυναίσθησης, συναισθηματικής κατανόησης και αντίληψης των άλλων ανθρώπων, καθώς και διαχείρισης των σχέσεών μας με αυτούς.

Οι πέντε πρώτες από τις παραπάνω νοημοσύνες-ικανότητες, αποτελούν την βασική τεχνική ευφυΐα του ανθρώπου, γνωστή και ως δείκτη νοημοσύνης (I.Q). Χρησιμοποιώντας όρους των νέων τεχνολογιών και της πληροφορικής, θα μπορούσαμε να πούμε ότι οι ικανότητες-γνώσεις αυτές είναι το λογισμικό (software) με το οποίο είμαστε “κατασκευασμένοι” εμείς οι άνθρωποι, ή αλλιώς τα “σκληρά δεδομένα” (hard data) του εγκεφάλου μας, όπου ο όρος “σκληρός” (hard) συνεπάγεται κάτι το αντικειμενικό, απτό και μετρήσιμο όπως είναι το σκορ του δείκτη νοημοσύνης σε ένα τεστ ευφυΐας, οι σπουδές και τα αποδεικτικά αυτών (πχ πτυχία, μεταπτυχιακοί τίτλοι), τα πιστοποιητικά εξειδίκευσης κ.α. Όλα αυτά μπορούν να χαρακτηριστούν ως οι “σκληρές δεξιότητες” (hard skills) του ατόμου. Οι δύο τελευταίες νοημοσύνες, σύμφωνα με τον Gardner, αποτελούν τις “μαλακές δεξιότητες” (soft skills) του ατόμου, οι οποίες απορρέουν από την συναισθηματική ικανότητά του. Επίσης θα μπορούσαμε να τις ονομάσουμε και ως “δεξιότητες της προσωπικότητας” ή “δεξιότητες Συναισθηματικής Νοημοσύνης” (E.Q). Και αυτές οι δεξιότητες, έχει αποδειχθεί επιστημονικά, ότι είναι μετρήσιμες με διάφορα τεστ και ότι μπορούν επίσης να αξιολογηθούν και να αποτελέσουν αντικείμενο εκπαίδευσης.

Στις μέρες μας πλέον, επιστήμονες του χώρου και άνθρωποι του επιχειρηματικού κόσμου, έχουν κατανοήσει ότι ναι μεν ο δείκτης ευφυΐας (I.Q)

των ατόμων και τα hard skills τους γενικά είναι σημαντικά, αλλά δεν αρκούν όμως για να τους εξασφαλίσουν την επαγγελματική επιτυχία. Τα hard skills είναι η γνώση (απλά ξέρω κάτι) ενώ τα soft skills είναι η διαχείριση της γνώσης αυτής (ξέρω και πώς να το εφαρμόσω αυτό το κάτι που γνωρίζω). Η Συναισθηματική Νοημοσύνη (E.Q) και τα soft skills γενικά, δεν αποτελούν το αντίθετο της ευφυΐας (I.Q) ούτε είναι η υπερίσχυση των συναισθημάτων έναντι της λογικής. Απλά είναι η “χρυσή τομή” ανάμεσα στις γνωστικές διεργασίες και στο συναίσθημα. Δηλαδή κάποιες ικανότητες του ατόμου είναι σαφώς καθαρά γνωστικού τύπου (πχ αναλυτική σκέψη, μαθηματική ικανότητα, τεχνική εξειδίκευση) κάποιες άλλες όμως συνδυάζουν σκέψη και συναίσθημα , και αυτές είναι που ονομάζονται “συναισθηματικές δεξιότητες”.

Οι δεξιότητες της Συναισθηματικής Νοημοσύνης λοιπόν, δρουν σε συνδυασμό με τις καθαρά γνωστικές. Τα άτομα με διακεκριμένη επίδοση στη δουλειά τους, διαθέτουν και τις δύο και μάλιστα όσο πιο σύνθετη είναι η εργασία τόσο περισσότερη σημασία έχει το E.Q , επειδή η ανεπάρκεια στις ικανότητες τέτοιου τύπου μπορεί να δυσχεράνει τη χρήση της τεχνικής εξειδίκευσης ή των νοητών ικανοτήτων που διαθέτει ένα άτομο. Το I.Q από μόνο του δεν εγγυάται επαγγελματική επιτυχία. Είναι μεν κριτήριο πρόσληψης και γενικά εισαγωγής του ατόμου στον επαγγελματικό χώρο, αλλά για να επέλθει η επιτυχία πρέπει το άτομο να μπορεί να διαχειριστεί αυτές τις γνώσεις του μέσα από την Συναισθηματική Νοημοσύνη (πχ κάποιος με πτυχία, μάστερ και εξειδικεύσεις γίνεται μάντζερ, αλλά αυτό δεν σημαίνει ότι θα είναι και καλός μάντζερ. Αν δεν καταφέρει να αντιμετωπίσει του υφισταμένους του και να του αποδώσει ευθύνες για την τυχόν χαμηλή τους απόδοση, τότε πιθανόν να χάσει τη δουλειά του). Επιστημονικές έρευνες απέδειξαν ότι το I.Q στην

σταδιοδρομία των ανθρώπων παίζει ένα ρόλο γύρω στο 25% ενώ το υπόλοιπο 75% ανήκει στο E.Q. Έτσι καταρρίπτεται ο μύθος και η ευρέως διαδεδομένη άποψη ότι αυτό που έχει σημασία για την επιτυχία είναι η ευφυΐα και μόνο. Σε όλες τις έρευνες το I.Q καταλαμβάνει τη δεύτερη θέση έναντι της Συναισθηματικής Νοημοσύνης (E.Q) σε ότι αφορά τους παράγοντες που συμβάλλουν στη διακεκριμένη εργασιακή επίδοση. Τα συμπεράσματα καταδεικνύουν όλα την ύψιστη θέση του E.Q στη διακεκριμένη επίδοση στην εργασία , σχεδόν σε κάθε είδος εργασίας αφού οι αναλύσεις έγιναν από δεκάδες διαφορετικούς ειδικούς σε πολλές ιδιωτικές επιχειρήσεις, κρατικούς φορείς και μη κερδοσκοπικούς οργανισμούς, ώστε οι διαπιστώσεις να είναι πραγματικά αδιαμφισβήτητες, αποφεύγοντας τις προκαταλήψεις ή τους περιορισμούς που αναγκαστικά έχει η εργασία ενός μεμονωμένου ατόμου ή ομάδας.

Επίσης το I.Q το οποίο είναι σε μεγάλο βαθμό γενετικά καθορισμένο και αναπτύσσεται κατά τα πρώτα χρόνια της ζωής μας, ειδικά μετά την εφηβεία μεταβάλλεται σε πολύ μικρό βαθμό. Αντίθετα το E.Q μπορεί να αναπτυχθεί και να μαθευτεί από το άτομο σε οποιαδήποτε ηλικία, απαιτώντας βέβαια κόπο και δέσμευση προσπάθειας από το ίδιο το άτομο, έχοντας όμως μετέπειτα ευεργετικά αποτελέσματα για την ζωή του και την καριέρα του. Μάλιστα επιστημονικές έρευνες υποστηρίζουν ότι με την πάροδο των ετών, οι άνθρωποι γίνονται όλο και καλύτεροι όσον αφορά συγκεκριμένες δεξιότητες (soft skills) αφού βελτιώνουν την ενσυναίσθηση, τις κοινωνικές τους ικανότητες, τις ικανότητες χειρισμού συναισθημάτων και παρορμήσεων, δηλαδή με μια λέξη “ωριμάζουν” ως άτομα και προσωπικότητες.

Βέβαια η ανάπτυξη της Συναισθηματικής Νοημοσύνης που οδηγεί στην επιτυχία, όσον αφορά το χώρο των επιχειρήσεων, δεν πρέπει να αντιμετωπίζεται και να προσεγγίζεται αποκλειστικά μεμονωμένα από κάθε άτομο (ανώτερο στέλεχος ή απλό εργαζόμενο) αλλά σε επίπεδο ομάδας-τμημάτων εταιριών, γιατί η περισσότερη δουλειά στις εταιρείες είναι αποτέλεσμα ομαδικής προσπάθειας. Για να επιτύχει λοιπόν μια ομάδα το να "χτίσει" την Συναισθηματική Νοημοσύνη της, πρέπει να στηριχθεί σε θεμελιώδης-στοιχειώδης συνθήκες που επιτρέπουν αποτελεσματική παραγωγική διαδικασία και που εμπνέουν τα μέλη της ομάδας να ενταχθούν σε αυτές τις συνθήκες και στην διαδικασία παραγωγής ολόψυχα και χωρίς επιφυλάξεις. Η εμπιστοσύνη ανάμεσα στα μέλη της ομάδας, η αίσθηση της ομαδικής ταυτότητας και η αίσθηση μιας ομάδας ικανής και αποτελεσματικής είναι προϋποθέσεις απαραίτητες για την αποτελεσματικότητα μιας ομάδας. Όταν αυτές οι προϋποθέσεις-συνθήκες λείπουν, υπάρχουν ακόμα δυνατότητες για την ανάπτυξη συναισθημάτων συνεργασίας και συμμετοχής, αλλά η ομάδα δεν θα είναι τόσο αποτελεσματική όσο θα μπορούσε να είναι, γιατί τα μέλη της ομάδας θα διατηρούν επιφυλάξεις αντί να είναι ολόψυχα αφοσιωμένα στην ομάδα και το έργο της. Οι ομάδες λοιπόν για να είναι πιο αποτελεσματικές , πρέπει να αναπτύσσουν νόρμες E.Q (κανόνες, πρότυπα και κριτήρια συναισθηματικής φύσεως), δηλαδή συμπεριφορές, στάσεις και διαθέσεις που τελικά γίνονται συνήθειες, και οι οποίες υποστηρίζουν συμπεριφορές που αναπτύσσουν εμπιστοσύνη, ομαδική ταυτότητα και αποτελεσματικότητα. Το αποτέλεσμα από όλη αυτή τη διαδικασία είναι η απόλυτη αφοσίωση στην παραγωγή έργου και στην ομάδα ή την επιχείρηση κατ' επέκταση.

6.6 Συναισθηματική Νοημοσύνη και Ηγεσία

Όπως είδαμε πιο πριν, σημαντικό στοιχείο της ηγεσίας-ηγετικής ικανότητας των ατόμων, αποτελεί η συναισθηματική νοημοσύνη δηλαδή **η ικανότητα του ανθρώπου για αυτοεπίγνωση, αυτοκυριαρχία και αυτοέλεγχο, την ευσυνειδησία και τη δυνατότητα να μπαίνει στη θέση των άλλων και να τους κατανοεί, να ακούει προσεκτικά και να ασκεί επιρροή, να επικοινωνεί ουσιαστικά και να συνεργάζεται.**

Πηγή: Η Συναισθηματική Νοημοσύνη στο χώρο της Εργασίας, (Daniel Goleman) εκδόσεις Ελληνικά Γράμματα 2000, σελ 15.

Οι Daniel Goleman, Richard Boyatzis και Annie McKee σε παράρτημα του βιβλίου τους « Ο Νέος Ηγέτης : η δύναμη της Συναισθηματικής Νοημοσύνης στη διοίκηση οργανισμών », συνδέουν τη συναισθηματική νοημοσύνη με πηγή ηγετικών δεξιοτήτων και ορίζουν τέσσερις διαστάσεις της, δύο προσωπικών ικανοτήτων (αυτεπίγνωση και αυτοδιαχείριση) και δύο που αφορούν τις κοινωνικές δυνατότητες των ατόμων (κοινωνική επίγνωση και διαχείριση σχέσεων) αναφέροντας τα παρακάτω :

ΑΥΤΟΕΠΙΓΝΩΣΗ

- **Συναισθηματική αυτεπίγνωση.** Ο ηγέτης με υψηλά επίπεδα συναισθηματικής αυτεπίγνωσης είναι συντονισμένος με τα εσωτερικά του σήματα και αναγνωρίζει πώς τα συναισθήματα του επηρεάζουν τον ίδιο και την εργασιακή του απόδοση. Ενεργεί συμφωνά με τις προσωπικές του αξίες, ενώ συχνά αντιλαμβάνεται την καλύτερη πορεία δράσης καθώς έχει την ικανότητα να βλέπει την ευρύτερη εικόνα σε μια σύνθετη κατάσταση. Είναι ειλικρινής και αυθεντικός, ικανός να μιλά ανοιχτά για τα συναισθήματα του και πειστικά για τα οράματα του.

- *Ακριβής αυτοαξιολόγηση.* Ο ηγέτης με αυξημένη αυτοεπίγνωση γνωρίζει συνήθως τις δυνατότητες και τα όρια του, και συχνά αντιμετωπίζει τον εαυτό του με χιούμορ. Δέχεται με άνεση και χάρη τις υποδείξεις για τους τομείς στους οποίους χρειάζεται βελτίωση και θεωρεί ευπρόσδεκτες την εποικοδομητική κριτική και την ανατροφοδότηση. Η ακριβής αυτό αξιολογήση καθιστά τον ηγέτη αυτό ικανό να γνωρίζει πότε πρέπει να ζητήσει βοήθεια και πού να ρίξει το βάρος του όταν θέλει να καλλιεργήσει νέες ηγετικές δεξιότητες.
- *Αυτοπεποίθηση.* Ο ηγέτης που γνωρίζει επακριβώς τις δυνατότητες του είναι σε θέση να εκμεταλλευτεί τα θετικά του στοιχεία. Γι' αυτό και μπορεί να δεχθεί με ευχαρίστηση ένα δύσκολο καθήκον. Συχνά έχει συναίσθηση της παρουσίας του και δείχνει σιγουριά για τον εαυτό του, κάτι που τον κάνει να ξεχωρίζει μέσα σε μια ομάδα.

ΑΥΤΟΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ

- *Αυτοέλεγχος.* Ο ηγέτης με αυτοέλεγχο βρίσκει τρόπους να διαχειρίζεται τα ενοχλητικά συναισθήματα και τις παρορμήσεις του, και μάλιστα να τα διοχετεύει σε θετικές ενέργειες. Αυτά που διακρίνουν έναν ηγέτη με υψηλό αυτοέλεγχο είναι η ψυχραιμία και το καθαρό μυαλό υπό συνθήκες έντονης πίεσης, καθώς και η αταραξία σε δύσκολες και απαιτητικές καταστάσεις.
- *Διαφάνεια.* Διαφανής είναι ο ηγέτης που ζει συμφωνά με τις αξίες του. Η διαφάνεια — δηλαδή η αυθεντική ειλικρίνεια του ατόμου για τα συναισθήματα, τις απόψεις και τις πράξεις του- συνδέεται εν πολλοίς με την ακεραιότητα. Ένας τέτοιος ηγέτης παραδέχεται ανοιχτά τα λάθη και τα ελαττώματα του, και αντιμάχεται την αντιδεοντολογική συμπεριφορά των άλλων αντί να «κάνει τα στραβά μάτια».

- *Προσαρμοστικότητα.* Ο ηγέτης που διαθέτει προσαρμοστικότητα μπορεί να ασχολείται ταυτόχρονα με πολλές διαφορετικές απαιτήσεις, χωρίς να χάνει το στόχο ή την ενέργεια του. Επιπλέον αισθάνεται άνετα με τις αναπόφευκτες αβεβαιότητες της ζωής ενός οργανισμού. Ένας τέτοιος ηγέτης είναι ευέλικτος μπροστά στις νέες προκλήσεις, ευπροσάρμοστος στις ρευστές αλλαγές και εύστροφος απέναντι σε νέα δεδομένα ή σε πρωτόγνωρες καταστάσεις.
- *Επίτευξη.* Ο ηγέτης αυτός έχει υψηλότατα προσωπικά κριτήρια που τον ωθούν να επιδιώκει τη συνεχή βελτίωση της αποδοτικότητας, τόσο του εαυτού του όσο και των ανθρώπων που καθοδηγεί. Είναι πραγματιστής, θέτει μετρήσιμους αλλά προκλητικούς στόχους, και μπορεί να υπολογίσει το ρίσκο έτσι ώστε οι στόχοι του και να αξίζουν τον κόπο και να είναι εφικτοί. Χαρακτηριστικό του γνώρισμα είναι η διάθεση του να μαθαίνει συνεχώς νέους τρόπους βελτίωσης, αλλά και να τους διδάσκει στους άλλους.
- *Πρωτοβουλία.* Ο ηγέτης που έχει αίσθηση της αυτό αποτελεσματικότητας του -ότι δηλαδή διαθέτει όσα χρειάζεται για να ελέγξει ο ίδιος την τύχη το διαπρέπει στην ανάληψη πρωτοβουλιών. Αξιοποιεί τις ευκαιρίες, ή τις δημιουργεί, αντί «να κάθεται με σταυρωμένα χέρια». Ένας τέτοιος ηγέτης συνήθως δεν διστάζει να τα βάλει με τη γραφειοκρατία ή και να παρακάμψει τους κανόνες όταν θέλει να δημιουργήσει καλύτερες προοπτικές για το μέλλον.
- *Αισιοδοξία.* Ο αισιόδοξος ηγέτης αντέχει, μια αναποδιά και την αντιμετωπίζει ως ευκαιρία, και όχι ως απειλή ή εμπόδιο. Κρίνει τους άλλους θετικά και αναμένει από αυτούς να δώσουν τον καλύτερο εαυτό τους. Επειδή βλέπει

«το ποτήρι μισογεμάτο», προσδοκά ότι οι αλλαγές που θα συμβούν στο μέλλον θα είναι για το καλύτερο.

ΚΟΙΝΩΝΙΚΗ ΕΠΙΓΝΩΣΗ

- *Ενσυναίσθηση.* Ο ηγέτης αυτός είναι ικανός να συντονίζεται με μεγάλο εύρος συναισθηματικών σημάτων και να αισθάνεται τα πραγματικά, αν και μη εκφρασμένα με λόγια, συναισθήματα ενός ατόμου ή μιας ομάδας. Μπορεί να ακούσει προσεκτικά και να συλλάβει επακριβώς τον τρόπο με τον οποίο ο συνομιλητής του βλέπει τα πράγματα. Η ενσυναίσθηση τον βοηθά να τα πηγαίνει καλά με ανθρώπους που έχουν εντελώς διαφορετικό υπόβαθρο ή προέρχονται από άλλες κοινωνίες.
- *Οργανωτική επίγνωση.* Ένας ηγέτης με έντονη οργανωτική επίγνωση επιδεικνύει διπλωματικότητα και πολιτική ευστροφία, είναι ικανός να εντοπίζει τα σημαντικά κοινωνικά δίκτυα, και μπορεί να αναγνωρίσει τις βασικές σχέσεις εξουσίας μεταξύ των ανθρώπων. Έχει επίσης τη δυνατότητα να κατανοεί τις πολιτικές δυνάμεις στον εργασιακό χώρο, τις αξίες που καθοδηγούν έναν οργανισμό και τους άρρητους κανόνες που ρυθμίζουν τη συμπεριφορά των εργαζομένων.
- *Εξυπηρέτηση.* Ο ηγέτης αυτός καλλιεργεί ένα συναισθηματικό κλίμα που ενθαρρύνει την εξυπηρέτηση των πελατών από τους εργαζόμενους με τους οποίους έρχονται σε άμεση επαφή. Παρακολουθεί προσεκτικά την κατάσταση έτσι ώστε να διασφαλίσει ότι ο πελάτης θα μείνει ικανοποιημένος και θα πάρει αυτό που θέλει από την επιχείρηση. Τέλος, θέτει και ο ίδιος τον εαυτό του στη διάθεση των άλλων.

ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΣΧΕΣΕΩΝ

- *Έμπνευση.* Ένας τέτοιος ηγέτης μπορεί να δημιουργεί αρμονία και ταυτόχρονα να «ξεσηκώνει» τους εργαζόμενους περιγράφοντας ένα όραμα ή μια κοινή αποστολή. Τις περισσότερες φορές ενσαρκώνει ο ίδιος αυτά τα οποία ζητά από τους άλλους. Είναι ικανός να εκφράσει ένα ιδανικό με τρόπο που εμπνέει τους άλλους ώστε να το ακολουθήσουν. Καλλιεργεί την αίσθηση του κοινού σκοπού που ξεπερνά τα καθημερινά καθήκοντα, μετατρέποντας έτσι την εργασία σε συναρπαστική περιπέτεια.
- *Επιρροή.* Τα χαρακτηριστικά που δείχνουν τη δύναμη επιρροής ενός ηγέτη εκτείνονται από την εξεύρεση της κατάλληλης έκκλησης προς ένα συγκεκριμένο ακροατή έως την ικανότητα επιβολής των αποφάσεων σε ανθρώπους-κλειδιά και τη δημιουργία ενός δικτύου υποστήριξης νέων πρωτοβουλιών. Ο ηγέτης με τέτοιες δεξιότητες είναι πειστικός και ιδιαίτερα μεταδοτικός όταν απευθύνεται σε μια ομάδα.
- *Ανάπτυξη των άλλων.* Ένας ηγέτης ικανός να συμβάλει στην καλλιέργεια των δεξιοτήτων των άλλων δείχνει γνήσιο ενδιαφέρον για τους εργαζόμενους και τους βοηθά να κατανοήσουν τους στόχους, τις δυνάμεις και τις αδυναμίες τους. Μπορεί επίσης να προσφέρει έγκαιρη και εποικοδομητική ανατροφοδότηση, χαρακτηριστικό που τον καθιστά καλό σύμβουλο ή μέντορα.
- *Καταλύτης αλλαγών.* Ο ηγέτης που λειτουργεί με αυτό τον τρόπο μπορεί να αναγνωρίσει την ανάγκη για αλλαγή, να αμφισβητήσει, το υπάρχον καθεστώς και να προασπίσει τη νέα τάξη πραγμάτων. Συνηγορεί υπέρ μιας αναγκαίας αλλαγής ακόμη και όταν αντιμετωπίζει αντιδράσεις, και

χρησιμοποιεί ισχυρά επιχειρήματα για να την υποστηρίξει. Βρίσκει επίσης πρακτικούς τρόπους να ξεπεράσει τα όποια εμπόδια προς αυτή την πορεία.

- *Διαχείριση συγκρούσεων.* Ένας τέτοιος ηγέτης είναι ικανός να συνδιαλλαγή με όλες τις πλευρές, να κατανοήσει τις διαφορετικές οπτικές και να βρει τη χρυσή τομή που ικανοποιεί τους πάντες. Μπορεί να φέρει στην επιφάνεια τη σύγκρουση, να αναγνωρίσει τα αισθήματα και τις απόψεις των αντικρουόμενων μερών και στη συνέχεια να επανακατευθύνει την ενέργεια που εκλύθηκε προς την επίτευξη του κοινού ιδανικού.
- *Ομαδική δουλειά και συνεργατικότητα.* Ο ηγέτης που είναι «ομαδικός παίκτης» δημιουργεί μια ατμόσφαιρα φιλικής συναδελφικότητας. Ο ίδιος δείχνει σεβασμό, διάθεση για βοήθεια και συνεργατικότητα, και με το παράδειγμα του (ωθεί τους άλλους να επιδείξουν ενθουσιασμό και δέσμευση στη συλλογική προσπάθεια). Ένας τέτοιος ηγέτης μπορεί να ενισχύσει το ομαδικό πνεύμα και να βοηθήσει στη διαμόρφωση μιας ξεχωριστής ταυτότητας για την ομάδα του. Αφιερώνει χρόνο καλλιεργώντας και ενισχύοντας στενές σχέσεις που ξεπερνούν τις τυπικές εργασιακές υποχρεώσεις.

Πηγή: Ο Νέος Ηγέτης: η δύναμη της Συναισθηματικής Νοημοσύνης στη Διοίκηση οργανισμών, (D. Goleman / R. Boyatzis / A. McKee), εκδόσεις Ελληνικά Γράμματα 2002, σελ 270-274.

Επιστημονικές έρευνες υποστηρίζουν ότι οι νοητικές και γνωστικές ικανότητες είναι ιδιαίτερα σημαντικές και συμβάλλουν στην εξαιρετική εργασιακή απόδοση. Όμως υπολογίζοντας την αναλογία των τεχνικών δεξιοτήτων και των καθαρά γνωστικών ικανοτήτων (μερικές από τις οποίες αποτελούν πλευρές του δείκτη νοημοσύνης I.Q) προς την Συναισθηματική Νοημοσύνη (E.Q) για να προσδιοριστούν τα συστατικά που ξεχωρίζουν τους

διαπρεπείς ηγέτες, διαπιστώθηκε ότι οι δεξιότητες που βασίζονται στη Συναισθηματική Νοημοσύνη (E.Q) είναι ευθέως ανάλογης σπουδαιότητας με το επίπεδο ιεραρχίας. Δηλαδή όσο κανείς προχωρά στα ανώτερα επίπεδα ενός οργανισμού όπου οι διαφορές στις τεχνικές δεξιότητες είναι αμελητέες, τόσο πιο μεγάλο ρόλο παίζουν οι δεξιότητες της Συναισθηματικής Νοημοσύνης (E.Q).

Με άλλα λόγια, όσο υψηλότερα βρίσκονται αυτοί που θεωρούνται άριστοι, τόσο περισσότερες δεξιότητες της E.Q διέθεταν, και οι οποίες δικαιολογούν την υψηλή τους απόδοση. Οι μελέτες συγκρίνοντας τους άριστους με αυτούς του μέσου όρου στις ανώτερες ηγετικές θέσεις, διαπίστωσαν ότι το 85% της μεταξύ τους διαφοράς μπορούσε να αποδοθεί σε παράγοντες της Συναισθηματικής Νοημοσύνης και όχι στις καθαρά γνωστικές ικανότητες όπως πχ η τεχνική εξειδίκευση. Ένας λόγος για αυτή τη διαφορά είναι τα “νοητικά εμπόδια” που τα ανώτερα διοικητικά στελέχη υποχρεούνται να υπερπηδήσουν προκειμένου να καταλάβουν τις συγκεκριμένες θέσεις εργασίας. Για παράδειγμα, για να αποκτήσει ένα άτομο μεταπτυχιακό τίτλο (master) στη διοίκηση επιχειρήσεων (MBA), ο δείκτης νοημοσύνης (I.Q) του θα πρέπει να κυμαίνεται τουλάχιστον μεταξύ του 110-120. Άρα με βάση το I.Q η επιλογή είναι ιδιαίτερα αυστηρή για να εισέλθει κανείς στις τάξεις των στελεχών διοίκησης, επομένως η διαφορά στο I.Q μεταξύ όσων βρίσκονται σε αυτές τις τάξεις είναι σχετικά μικρή. Από την άλλη, η συστηματική επιλογή με βάση το E.Q είναι από ελάχιστη έως ανύπαρκτη, άρα και η διαφοροποίηση μεταξύ των στελεχών σε αυτό τον τομέα είναι πολύ μεγαλύτερη. Έτσι, όταν εξετάζεται η άριστη απόδοση ενός ηγέτη, η ανωτερότητα σε αυτές τις δεξιότητες (E.Q – soft skills) “μετράει” πολύ περισσότερο από το I.Q.

Ως συμπέρασμα λοιπόν, καταλήγουμε στο ότι η Συναισθηματική Νοημοσύνη συμβάλλει κατά 80% με 90% στις δεξιότητες που διακρίνουν τους άριστους ηγέτες. Οι επιστημονικές έρευνες και μελέτες πάνω σε αυτό το θέμα, δείχνουν ότι οι αμιγώς γνωστικές ικανότητες όπως πχ η τεχνική εξειδίκευση, θεωρούνται απαραίτητες αλλά μόνο στη διαδικασία πρόσληψης σε μια δουλειά. Αντίθετα , παρά τις όποιες διαφοροποιήσεις μεταξύ των οργανισμών, οι κρίσιμες δεξιότητες που οδηγούν στη διάκριση εντός της εργασίας είναι στην πλειονότητά τους αυτές της Συναισθηματικής Νοημοσύνης.

Πηγή: Ο Νέος Ηγέτης: η δύναμη της Συναισθηματικής Νοημοσύνης στη διοίκηση οργανισμών, (D. Goleman / R. Boyatzis / A. McKee), εκδόσεις Ελληνικά Γράμματα 2002, σελ 268-269.

6.7 Συναισθηματική ικανότητα

Ως “συναισθηματική ικανότητα” χαρακτηρίζεται μια εκμαθημένη ικανότητα που βασίζεται στη “συναισθηματική νοημοσύνη” και έχει ως αποτέλεσμα διακεκριμένη επίδοση στην εργασία. Στον πυρήνα αυτής της ικανότητας βρίσκονται δύο δεξιότητες: η ενσυναίσθηση, που έχει να κάνει με το “διάβασμα” ή αλλιώς την αντίληψη και κατανόηση των συναισθημάτων των άλλων ανθρώπων, και οι κοινωνικές δεξιότητες, οι οποίες επιτρέπουν τον επιδέξιο χειρισμό αυτών των συναισθημάτων.

Η “συναισθηματική νοημοσύνη” μας καθορίζει τις δυνατότητες που έχουμε ώστε να μάθουμε τις πρακτικές δεξιότητες που βασίζονται στα πέντε στοιχεία της: την αυτοεπίγνωση, τα κίνητρα συμπεριφοράς, την αυτορύθμιση, την ενσυναίσθηση και την ικανότητα στις σχέσεις με τους άλλους. Η “συναισθηματική ικανότητά” μας δείχνει πόσο από αυτό το δυναμικό έχουμε μεταφράσει σε ικανότητες σχετικές με την εργασία. Για παράδειγμα, το να είναι

κανείς καλός στην εξυπηρέτηση πελατών αποτελεί συναισθηματική ικανότητα βασισμένη στην ενσυναίσθηση. Το να έχει κανείς απλώς υψηλό επίπεδο “συναισθηματικής νοημοσύνης”, δεν εγγυάται ότι έχει μάθει τις “συναισθηματικές ικανότητες” που είναι σημαντικές για την εργασία του, αλλά σημαίνει μόνο ότι έχει μεγάλες δυνατότητες να τις μάθει. Για παράδειγμα, κάποιος που έχει τέλειες φωνητικές χορδές, αν δεν κάνει ειδικά μαθήματα να καλλιεργήσει αυτό το ταλέντο του, ποτέ δεν θα γίνει πχ εξαιρετικός τενόρος της όπερας με λαμπρή καριέρα, όσες δυνατότητες και αν έχει.

Οι “συναισθηματικές ικανότητες” είναι συγκροτημένες σε ομάδες και η καθεμιά από αυτές στηρίζεται σε μια κοινή βασική διάσταση της “συναισθηματικής νοημοσύνης”. Οι βασικές διαστάσεις της “συναισθηματικής νοημοσύνης” είναι ιδιαίτερα σημαντικές προκειμένου να μάθουν οι άνθρωποι τις ικανότητες που τους είναι απαραίτητες για να επιτύχουν στον εργασιακό χώρο. Αν είναι πχ ανεπαρκείς σε κοινωνικές δεξιότητες, δεν θα μπορούν να εμπνεύσουν ή να πείσουν τους άλλους, να παίξουν το ρόλο του ηγέτη ή να προβούν σε καταλυτικές αλλαγές. Αν έχουν χαμηλό επίπεδο αυτοεπίγνωσης, δεν θα κατανοούν τις δικές τους αδυναμίες ούτε θα έχουν αυτοπεποίθηση που προέρχεται από την πίστη στα προσόντα τους. Οι διαστάσεις τη συναισθηματικής νοημοσύνης είναι οι ακόλουθες:

- Ανεξάρτητες: η καθεμιά συνεισφέρει με μοναδικό τρόπο στην εργασιακή επίδοση.
- Αλληλεξαρτώμενες: η καθεμιά από αυτές επηρεάζει ως ένα βαθμό κάποιες άλλες ενώ υπάρχουν πολλές ισχυρές αλληλεπιδράσεις.
- Ιεραρχικές: οι κατηγορίες της συναισθηματικής νοημοσύνης “οικοδομούνται” η μια πάνω στην άλλη (πχ η αυτοεπίγνωση είναι σημαντική για την

αυτορύθμιση και την ενσυναίσθηση. Η αυτορύθμιση και η αυτοεπίγνωση συμβάλλουν στην απόκτηση κινήτρων. Και οι τέσσερις πρώτες συμμετέχουν στις κοινωνικές δεξιότητες κτλ).

- Αναγκαίες αλλά όχι ικανές: το να έχει κανείς μια βασική ικανότητα συναισθηματικής νοημοσύνης, δεν του εγγυάται ότι θα αναπτύξει ή θα επιδείξει και τις σχετικές δεξιότητες όπως πχ συνεργασία ή ηγεσία. Παράγοντες όπως το κλίμα ενός οργανισμού ή το ενδιαφέρον ενός ατόμου για την εργασία του, θα καθορίσουν επίσης αν θα εκδηλωθεί η συγκεκριμένη ικανότητα στο άτομο.
- Γενικού τύπου: ο γενικός κατάλογος ισχύει σε κάποιο βαθμό για όλα τα είδη εργασίας. Ωστόσο, διαφορετικές εργασίες έχουν και διαφορετικές απαιτήσεις όσον αφορά τις απαραίτητες δεξιότητες που οδηγούν στην επιτυχία.

Πηγή: Η Συναισθηματική Νοημοσύνη στο χώρο της Εργασίας, (Daniel Goleman) εκδόσεις Ελληνικά Γράμματα 2000, σελ 52, 53, 56.

Το ακόλουθο μοντέλο των συναισθηματικών ικανοτήτων, δείχνει τη σχέση ανάμεσα στις πέντε διαστάσεις της συναισθηματικής νοημοσύνης και τις εικοσιπέντε συναισθηματικές ικανότητες. Κανένας άνθρωπος δεν μπορεί να είναι τέλειος σε όλα, αναπόφευκτα θα έχει αδυναμίες αλλά και δυνατά σημεία. Άλλωστε τα συστατικά για την διακεκριμένη επίδοση απαιτούν να είμαστε δυνατοί μόνο σε μερικές από τις παρακάτω ικανότητες (κατά κανόνα περίπου σε έξι από αυτές), ενώ τα ισχυρά μας σημεία πρέπει να είναι μοιρασμένα και στις πέντε διαστάσεις της συναισθηματικής νοημοσύνης. Δηλαδή υπάρχουν πολλά μονοπάτια και συνδυασμοί ικανοτήτων που οδηγούν στην υπεροχή στον εργασιακό χώρο.

ΤΟ ΜΟΝΤΕΛΟ ΤΩΝ ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΩΝ ΙΚΑΝΟΤΗΤΩΝ

(Α). ΠΡΟΣΩΠΙΚΗ ΙΚΑΝΟΤΗΤΑ :

«οι ικανότητες αυτές καθορίζουν πόσο καλά χειριζόμαστε τον εαυτό μας»

1. Αυτοεπίγνωση: το να γνωρίζει κανείς την εσωτερική του κατάσταση, τις προτιμήσεις, τα προσωπικά του αποθέματα και να έχει επαφή με τη διαίσθησή του. Περιλαμβάνει:

Επίγνωση των συναισθημάτων μας: το να αναγνωρίζει κανείς τα συναισθήματά του, τις επιπτώσεις και τα αποτελέσματά τους. Δηλαδή, η αναγνώριση του τρόπου με τον οποίο τα συναισθήματά μας επηρεάζουν την επίδοσή μας, καθώς και η ικανότητα να χρησιμοποιούμε τις αξίες μας ως οδηγό για την λήψη αποφάσεων. Άνθρωποι με αυτή την ικανότητα:

- ξέρουν τι νιώθουν και γιατί
- συνειδητοποιούν τη σχέση που υπάρχει ανάμεσα στα συναισθήματά τους και σε αυτό που πιστεύουν, πράττουν και λένε
- αναγνωρίζουν με ποιο τρόπο τα συναισθήματά τους επηρεάζουν την επίδοσή τους
- έχουν επίγνωση των αξιών και των στόχων τους και αυτή η επίγνωση τους καθοδηγεί

Ακριβής αυτοαξιολόγηση: το να γνωρίζει κανείς τα ισχυρά του σημεία, τις ικανότητες, τα εσωτερικά του αποθέματα και τα όριά του. Μια ειλικρινής αίσθηση των προσωπικών μας ισχυρών και αδύνατων σημείων, μια ξεκάθαρη εικόνα για το που χρειαζόμαστε βελτίωση, καθώς και η ικανότητα να μαθαίνουμε από τις εμπειρίες μας. Άτομα με αυτή την ικανότητα είναι:

- γνώστες των ισχυρών και των αδύνατων σημείων τους
- στοχαστικοί, μαθαίνουν από την πείρα
- ανοιχτοί στην καλοπροαίρετη ανατροφοδότηση, τις νέες προοπτικές, τη συνεχή μάθηση και την ανάπτυξη του εαυτού τους
- ικανοί να δουν με χιούμορ και κριτική διάθεση τον εαυτό τους

Αυτοπεποίθηση: η σιγουριά κάποιου για την αξία και τις ικανότητές του. Το θάρρος που πηγάζει από τη βεβαιότητα που νιώθουμε για τις ικανότητες, τις αξίες και τους στόχους μας. Άνθρωποι με αυτή την ικανότητα:

- “πλασάρουν” τον εαυτό τους με μια αίσθηση σιγουριάς και η παρουσία τους γίνεται αισθητή
- μπορούν να αρθρώσουν απόψεις που δεν είναι δημοφιλείς και να αγωνιστούν για το σωστό
- είναι αποφασιστικοί, ικανοί να πάρουν σοβαρές αποφάσεις παρά τις αβεβαιότητες και τις πιέσεις που τυχόν επικρατούν

2. Αυτορύθμιση: το να μπορεί κανείς να διαχειρίζεται την εσωτερική του κατάσταση, τις παρορμήσεις του και τα προσωπικά του αποθέματα. Περιλαμβάνει:

Αυτοέλεγχος: ο αποτελεσματικός χειρισμός και η διατήρηση ελέγχου διασπαστικών συναισθημάτων και παρορμήσεων. Τα άτομα με αυτή την ικανότητα:

- χειρίζονται καλά τα παρορμητικά και διασπαστικά συναισθήματά τους
- διατηρούν την ψυχραιμία τους, τη θετική στάση και την αταραξία τους ακόμα και σε δύσκολες στιγμές

- σκέφτονται καθαρά και μένουν εστιασμένοι στο αντικείμενό τους υπό συνθήκες πίεσης

Αξιοπιστία: η επίδειξη και διατήρηση τιμιότητας και ακεραιότητας. Άτομα με αυτή την ικανότητα:

- δρουν με τρόπο ηθικό και δεν υπάρχει τίποτα μεμπτό στη συμπεριφορά τους
- καλλιεργούν την αίσθηση της εμπιστοσύνης μέσα από την αξιοπιστία και την αυθεντικότητά τους
- παραδέχονται τα λάθη τους και έρχονται σε σύγκρουση με τους άλλους για μη ηθικές πράξεις
- υιοθετούν σκληρές θέσεις βασισμένες στις αρχές τους ακόμη και αν δεν είναι δημοφιλείς

Ευσυνειδησία: το να αναλαμβάνει κανείς την ευθύνη για την προσωπική του επίδοση και να διαχειρίζεται με τρόπο υπεύθυνο τον εαυτό του. Αξιοπιστία και υπευθυνότητα στην εκπλήρωση υποχρεώσεων. Τα άτομα με αυτή την ικανότητα:

- εκπληρώνουν τις δεσμεύσεις τους και κρατούν τις υποσχέσεις τους
- θεωρούν τον εαυτό τους υπεύθυνο για την εκπλήρωση των στόχων τους
- είναι οργανωμένοι και προσεκτικοί στην εργασία τους

Προσαρμοστικότητα: η ευελιξία στο χειρισμό των αλλαγών και των προκλήσεων. Το να προσαρμόζεται κανείς εύκολα σε αλλαγές και στα νέα δεδομένα-συνθήκες. Τα άτομα με αυτή την ικανότητα:

- χειρίζονται ήρεμα πολλαπλές απαιτήσεις, την αλλαγή προτεραιοτήτων και τη γρήγορη αλλαγή

- προσαρμόζουν τις αντιδράσεις και την τακτική τους ανάλογα με τη ρευστότητα των συνθηκών

- είναι ευέλικτοι στον τρόπο με τον οποίο αντιμετωπίζουν τα γεγονότα

Καινοτομία: το να αισθάνεται κανείς άνετα και να είναι ανοικτός σε πρωτοποριακές ιδέες, προσεγγίσεις και νέες πληροφορίες. Τα άτομα με αυτή την ικανότητα:

- αναζητούν καινούργιες ιδέες από πολλές πηγές
- δέχονται νέες λύσεις σε προβλήματα
- γεννούν νέες ιδέες
- δέχονται φρέσκες προοπτικές και διακινδυνεύουν, αναλαμβάνοντας ρίσκα

3. Κίνητρα συμπεριφοράς: οι συναισθηματικές τάσεις που οδηγούν προς την επίτευξη στόχων ή την διευκόλυνση αυτής της επίτευξης. Περιλαμβάνουν:

Τάση προς επίτευξη: η τάση που έχει κανείς για βελτίωση, υπεροχή και να ανταποκριθεί σε κάποια δεδομένα τελειότητας. Τα άτομα με αυτή την ικανότητα:

- είναι προσανατολισμένα στα αποτελέσματα, με έντονη τάση να πετύχουν τους στόχους και τα δεδομένα που έχουν θέσει
- θέτουν προκλητικούς στόχους και ρισκάρουν με προσοχή
- αναζητούν πληροφορίες για να μειώσουν την αίσθηση αβεβαιότητας και ανακαλύπτουν τρόπους για να τα πάνε καλύτερα
- μαθαίνουν πώς να βελτιώνουν την επίδοσή τους

Δέσμευση: το να ενστερνίζεται κανείς το όραμα και τους στόχους του οργανισμού ή της ομάδας, και να ευθυγραμμίζεται μαζί τους. Τα άτομα με αυτή την ικανότητα:

- έχουν μια αίσθηση σκοπού όσον αφορά την ευρύτερη αποστολή

- κάνουν άμεσα θυσίες για να ανταποκριθούν σε έναν ευρύτερο στόχο του οργανισμού-επιχείρησης όπου ανήκουν
- χρησιμοποιούν τις βασικές αξίες της ομάδας κατά τη λήψη των αποφάσεων και τη διασαφήνιση των επιλογών
- αναζητούν με ενεργητικό τρόπο ευκαιρίες για να εκπληρώσουν την αποστολή της ομάδας

Πρωτοβουλία: η ετοιμότητα για δράση μόλις εμφανιστεί μια ευκαιρία. Το να εκμεταλλεύεται κανείς τις ευκαιρίες που του παρουσιάζονται. Τα άτομα με αυτή την ικανότητα:

- είναι έτοιμα ανά πάσα στιγμή να εκμεταλλευτούν τις ευκαιρίες
- επιδιώκουν στόχους πέρα από εκείνους που οι άλλοι τους επιβάλλουν ή προσδοκούν από αυτούς
- παρακάμπτουν την γραφειοκρατία και τους τύπους-κανόνες όταν είναι απαραίτητο προκειμένου να γίνει ανεμπόδιστα η δουλειά τους
- ενεργοποιούν τους άλλους με ασυνήθιστες και επινοητικές παρεμβάσεις

Αισιοδοξία : το να επιδεικνύει κανείς επιμονή στην επιδίωξη στόχων, ξεπερνώντας αναποδιές και προβλήματα που παρουσιάζονται στο έργο του. Τα άτομα με αυτή την ικανότητα:

- επιμένουν στην επιδίωξη των στόχων τους παρά τα εμπόδια και τις δυσκολίες
- λειτουργούν περισσότερο με βάση την ελπίδα για την επιτυχία και λιγότερο με το φόβο της αποτυχίας
- βλέπουν τα εμπόδια μάλλον ως αναστρέψιμες συγκυρίες παρά ως προσωπικά ψεγάδια

(B). ΚΟΙΝΩΝΙΚΗ ΙΚΑΝΟΤΗΤΑ:

« αυτές οι ικανότητες καθορίζουν το πόσο καλά χειριζόμαστε τους άλλους και τις σχέσεις μας με αυτούς»

4. Ενσυναίσθηση: η επίγνωση των συναισθημάτων, των αναγκών και των ανησυχιών των άλλων ανθρώπων. Περιλαμβάνει:

Κατανόηση των άλλων: το να νιώθει και να κατανοεί κανείς τα συναισθήματα και τις απόψεις των άλλων, καθώς και να δείχνει ενεργό ενδιαφέρον για τις ανησυχίες τους. Άτομα με αυτή την ικανότητα:

- προσέχουν τα συναισθηματικά σήματα και διαθέτουν την ικανότητα της ακρόασης
- δείχνουν ευαισθησία και κατανοούν τη θέση των άλλων
- βοηθούν τους άλλους βασισμένοι στην κατανόηση των αναγκών και των συναισθημάτων εκείνων

Προσανατολισμός στην παροχή υπηρεσιών: το να μπορεί κανείς να προβλέπει, να αναγνωρίζει και να ανταποκρίνεται στις ανάγκες των πελατών του, μέσα από την ικανοποίηση αυτών των αναγκών. Άτομα με αυτή την ικανότητα:

- καταλαβαίνουν τις ανάγκες των πελατών και εναρμονίζουν ανάλογα τις υπηρεσίες ή τα προϊόντα τους
- αναζητούν τρόπους για να ικανοποιήσουν τους πελάτες και να κερδίσουν την εμπιστοσύνη και την αφοσίωσή τους
- προσφέρουν ευχαρίστως την απαραίτητη βοήθεια
- προσπαθούν να δουν τα πράγματα από την πλευρά του πελάτη , λειτουργώντας με τον τρόπο αυτό ως έμπιστοι σύμβουλοι

Ενίσχυση της ανάπτυξης των άλλων: το να αισθάνεται κανείς τις ανάγκες ανάπτυξης των άλλων και να ενθαρρύνει-βοηθά στην ανάπτυξη των δυνατοτήτων και ικανοτήτων τους. Άτομα με αυτή την ικανότητα:

- αναγνωρίζουν και ανταμείβουν τα ταλέντα και τα επιτεύγματα των άλλων
- προσφέρουν χρήσιμη ανατροφοδότηση και αναγνωρίζουν τις ανάγκες των άλλων σε σχέση με την ανάπτυξη
- εκπαιδεύουν, προσφέρουν έγκαιρη καθοδήγηση και αναθέτουν εργασίες που αναδεικνύουν και βελτιώνουν τις δεξιότητες κάθε ατόμου

Σωστός χειρισμός της διαφορετικότητας: η δημιουργία και η καλλιέργεια ευκαιριών μέσα από διαφορετικά είδη ανθρώπων. Δηλαδή το να δίνει κανείς ευκαιρίες σε διαφορετικούς τύπους ανθρώπων. Άτομα με αυτή την ικανότητα:

- σέβονται και φέρονται καλά σε ανθρώπους που προέρχονται από διαφορετικό κοινωνικό, πολιτισμικό και μορφωτικό υπόβαθρο
- κατανοούν τις διαφορετικές αντιλήψεις και είναι ευαίσθητοι στις διαφορές των ομάδων
- βλέπουν τη διαφορετικότητα ως ευκαιρία, δημιουργώντας ένα περιβάλλον στο οποίο μπορούν να προοδεύσουν διάφορες κατηγορίες ανθρώπων
- αμύνονται σθεναρά ενάντια στην προκατάληψη και την έλλειψη ανοχής

Πολιτική αντίληψη: το να αντιλαμβάνεται κανείς τις πολιτικές και κοινωνικές τάσεις που υπάρχουν σε ένα οργανισμό, να αναγνωρίζει τις συναισθηματικές τάσεις μιας ομάδας, να ενδυναμώνει τις σχέσεις, “να διαβάσει” δηλαδή το κοινωνικό και πολιτικό δυναμικό. Άτομα με αυτή την ικανότητα:

- διαβάζουν με ακρίβεια τις βασικές σχέσεις εξουσίας
- εντοπίζουν τα σημαντικά κοινωνικά δίκτυα

- καταλαβαίνουν τις δυνάμεις που διαμορφώνουν τις απόψεις και τις κινήσεις των πελατών ή των ανταγωνιστών
- διαβάζουν με ακρίβεια την πραγματικότητα του οργανισμού ή την εξωτερική πραγματικότητα

5. Κοινωνικές δεξιότητες: η ικανότητα να προκαλεί κανείς στους άλλους τις αντιδράσεις που θέλει. Περιλαμβάνει:

Επιρροή: η άσκηση-χρήση αποτελεσματικών μεθόδων πειθούς. Δηλαδή, το να χρησιμοποιεί κανείς αποτελεσματικές μεθόδους για να πείθει τους άλλους.

Άτομα με αυτή την ικανότητα:

- διαθέτουν τις δεξιότητες που απαιτούνται για να κερδίζουν τους άλλους
- συντονίζουν καλά τις παρουσιάσεις τους ώστε να είναι ελκυστικές για τον ακροατή
- χρησιμοποιούν σύνθετες στρατηγικές, όπως την έμμεση επιρροή, για να κερδίσουν τη συναίνεση και την υποστήριξη των άλλων
- συνθέτουν με τον κατάλληλο τρόπο τα σημαντικά δεδομένα έτσι ώστε να αναδείξουν την άποψή τους με αποτελεσματικό τρόπο

Επικοινωνία: η έκφραση σαφών και πειστικών μηνυμάτων. Το να στέλνει κανείς στους άλλους σαφή και πειστικά μηνύματα αλλά επίσης και να είναι ανοικτός στην ακρόαση μηνυμάτων των άλλων. Άτομα με αυτή την ικανότητα:

- είναι αποτελεσματικοί στην αλληλεπίδραση, αντιλαμβανόμενοι τα συναισθηματικά σήματα προκειμένου να εναρμονίσουν το μήνυμά τους με αυτά
- ασχολούνται με τα δύσκολα θέματα με ευθύ και άμεσο τρόπο

- διαθέτουν την ικανότητα της καλής ακρόασης, αναζητούν αμοιβαία κατανόηση και δέχονται πρόθυμα να μοιραστούν τις πληροφορίες με άλλους
- ενθαρρύνουν την ανοιχτή επικοινωνία και είναι δεκτικοί τόσο στα άσχημα όσο και στα καλά νέα

Ηγεσία: το να μπορεί κανείς να εμπνέει και να καθοδηγεί ομάδες και ανθρώπους. Άτομα με αυτή την ικανότητα

- εκφράζουν οι ίδιοι και εμπνέουν στους άλλους ενθουσιασμό για ένα όραμα και μια κοινή αποστολή
- παίρνουν την πρωτοβουλία και δρουν ως ηγέτες, άσχετα από τη θέση τους
- βοηθούν τους άλλους να έχουν καλή απόδοση ενώ ταυτόχρονα τους θεωρούν υπεύθυνους για τη δουλειά τους
- καθοδηγούν τους άλλους με το παράδειγμά τους

Χειρισμός συγκρούσεων και διαφωνιών: το να μπορεί κανείς να διαπραγματεύεται και να προτείνει λύσεις σε περίπτωση συγκρούσεων και διαφωνιών, με σωστό και αποτελεσματικό τρόπο. Άτομα με αυτή την ικανότητα:

- είναι σε θέση να χειρίζονται με διπλωματία και τακτ δύσκολους ανθρώπους και καταστάσεις έντασης
- εντοπίζουν την πιθανότητα συγκρούσεων και φροντίζουν για την αποκλιμάκωση των διαφωνιών
- ενθαρρύνουν το διάλογο και την ανοιχτή συζήτηση
- ενορχηστρώνουν επιτυχημένες λύσεις

Καταλυτική δράση όσον αφορά την αλλαγή: η καθιέρωση ή ο χειρισμός των αλλαγών. Το να ξεκινά, να ενθαρρύνει-προωθεί ή να διαχειρίζεται κανείς, σωστά και αποτελεσματικά την αλλαγή. Άτομα με αυτή την ικανότητα:

- αναγνωρίζουν την ανάγκη για αλλαγή και απομακρύνουν τα εμπόδια
 - προκαλούν το κατεστημένο να παραδεχθεί την ανάγκη για αλλαγή
 - είναι υπέρμαχοι της αλλαγής και στρατολογούν και άλλους για την επιδίωξή της
 - αποτελούν οι ίδιοι υπόδειγμα της αλλαγής που περιμένουν από τους άλλους
- Καλλιέργεια δεσμών: το να δημιουργεί κανείς λειτουργικές σχέσεις που συμβάλλουν στην επίτευξη στόχων. Άτομα με αυτή την ικανότητα:
- καλλιεργούν και διατηρούν μεγάλα και άτυπα δίκτυα σχέσεων και γνωριμιών
 - αναζητούν σχέσεις που είναι ωφέλιμες και για τις δυο πλευρές
 - δημιουργούν δεσμούς και έχουν καλή και συνεχή επικοινωνία με τους άλλους
 - συνάπτουν και διατηρούν προσωπικές φιλίες με τους συναδέλφους και τους συνεργάτες τους

Σύμπραξη και συνεργασία: το να εργάζεται κανείς αρμονικά μαζί με άλλους (ομαδική δουλειά) προς επίτευξη κοινών στόχων. Άτομα με αυτή την ικανότητα:

- εξισορροπούν την εστίαση στην εργασία με την προσοχή στις σχέσεις
- συνεργάζονται ανταλλάσσοντας με τους άλλους σχέδια, πληροφορίες και πηγές γνώσεων
- προωθούν ένα φιλικό κλίμα συνεργασίας
- εντοπίζουν και καλλιεργούν ευκαιρίες για συνεργασία

Ομαδικές ικανότητες: η καλλιέργεια και η δημιουργία συνοχής και πνεύματος συνεργασίας σε μια ομάδα προς επίτευξη συλλογικών στόχων. Άτομα με αυτή την ικανότητα:

- διαθέτουν ομαδικές ικανότητες όπως ο σεβασμός, η διάθεση για παροχή βοήθειας και η συνεργασία

- ωθούν όλα τα μέλη της ομάδας σε ενεργό και ενθουσιώδη συμμετοχή
- καλλιεργούν στην ομάδα μια αίσθηση ταυτότητας, ομαδικό πνεύμα και δέσμευση
- προστατεύουν την ομάδα και τη φήμη της, μοιράζονται με τους άλλους τους επαίνους

Πηγή: Η Συναισθηματική Νοημοσύνη στο χώρο της Εργασίας, (Daniel Goleman) εκδόσεις Ελληνικά Γράμματα 2000, σελ 54-55, 90, 100, 109, 129,130, 139, 146, 170-171, 178, 183, 203-204, 215, 221, 226, 233, 246-247, 254, 259, 266, 279, 298, 305, 311.

6.8 Το « Διοικητικό Πλέγμα »

Το “Διοικητικό Πλέγμα” (Managerial Grid) των Blake και Mouton, είναι μια από τις πιο γνωστές θεωρίες σχετικά με τις μορφές διοικήσεως που επικρατούν σε έναν οργανισμό ή μια επιχείρηση, και η οποία αξιολογεί και ορίζει διαφορετικούς τύπους ηγέτη, ανάλογα με το ενδιαφέρον που δείχνει κάθε ηγέτης-μάνατζερ για την παραγωγή και τους εργαζομένους. Σύμφωνα με αυτή τη θεωρία, ο κάθε μάνατζερ μπορεί προσδιορίσει το δικό του στυλ ηγεσίας, καταγράφοντας τη συμπεριφορά που επιδεικνύει καθημερινά ασκώντας τα ηγετικά του καθήκοντα.

Η θεωρία αυτή βασίζεται στο ακόλουθο πλαίσιο-σχήμα διαστάσεων 9Χ9, όπου στο κάθετο άξονα απεικονίζεται το ενδιαφέρον για τους εργαζόμενους ανθρώπους, ενώ στον οριζόντιο άξονα το ενδιαφέρον για την παραγωγή. Ο κάθε άξονας κυμαίνεται σε μια κλίμακα από το 1 (όπου φαίνεται μικρό ενδιαφέρον) έως το 9 (που δείχνει μεγάλο βαθμό ενδιαφέροντος). Οι συνδυασμοί των αριθμών και των δυο αξόνων, παρουσιάζουν και το αντίστοιχο στυλ διοίκησης, όσον αφορά το ενδιαφέρον για την παραγωγή ή τους ανθρώπους.

Η χρήση του όρου “ενδιαφέρον” λοιπόν, έχει σκοπό να δείξει πώς ενδιαφέρονται τα διοικητικά στελέχη για την παραγωγή ή πώς ενδιαφέρονται για τα άτομα και όχι πόση παραγωγή θα επιτύχουν από μια ομάδα. Ενδιαφέρον για την παραγωγή θεωρείται οτιδήποτε αντιπροσωπεύει τις γενικότερες θέσεις ενός επιβλέποντος στελέχους για πολλά και ποικίλα θέματα όπως: η ποιότητα της πολιτικής, οι ισχύουσες διαδικασίες, η δημιουργικότητα της έρευνας, ο όγκος της παραγωγής κ.α. Το ενδιαφέρον για τα άτομα-εργαζομένους ανθρώπους, ερμηνεύεται επίσης με ευρύτητα και περιλαμβάνει στοιχεία όπως: ο βαθμός της προσωπικής δέσμευσης για την επίτευξη των στόχων, η τήρηση του αυτοσεβασμού των εργαζομένων, η υπευθυνότητα που βασίζεται σε εμπιστοσύνη και όχι σε υπακοή, η διατήρηση καλών συνθηκών εργασίας, η επίτευξη ικανοποιητικών διαπροσωπικών σχέσεων κτλ.

Επίσης το “Διοικητικό Πλέγμα” χρησιμοποιείται σαν βάση στις προσπάθειες βελτίωσης της ενδοομαδικής αποδοτικότητας, για την βελτίωση της αποδοτικότητας και της υγείας της εργασιακής μονάδας, καθώς και ως μέσο διοικητικής επιμορφώσεως. *Πηγή: Ανθρώπινες Σχέσεις στην Εργασία (Ε. Θεοδωράτος) εκδόσεις Σταμούλης 1998, σελ 154-157.*

Λόγω του ότι το “Διοικητικό Πλέγμα” είναι διαστάσεων 9Χ9, θεωρητικά προκύπτουν και παρουσιάζονται 81 διαφορετικές επιλογές, από τις οποίες όμως εξετάζονται διεξοδικότερα οι εξής πέντε, σαν οι βασικότερες μορφές που χαρακτηρίζονται από τις συντεταγμένες τους:

- Μάνατζμεντ (1.1)
- Μάνατζμεντ (5.5)
- Μάνατζμεντ (9.1)
- Μάνατζμεντ (1.9)
- Μάνατζμεντ (9.9)

ΕΝΔΙΑΦΕΡΟΝ ΓΙΑ ΤΟΥΣ ΑΝΘΡΩΠΟΥΣ	Υψηλό	9	1.9							9.9	
		8									
		7									
		6									
		5				5.5					
		4									
		3									
		2									
	Χαμηλό	1	1.1							9.1	
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	
		Χαμηλό								Υψηλό	
			ΕΝΔΙΑΦΕΡΟΝ ΓΙΑ ΤΗΝ ΠΑΡΑΓΩΓΗ								

Σχήμα 22: Το “Διοικητικό Πλέγμα”

Πηγή: The New Managerial Grid (R.R. Blake / J.S. Mouton), Gulf Publishing Company, 1978, σελ 11 (προσαρμοσμένο)

- Διοίκηση (1.1)** : απαιτείται ελάχιστη προσπάθεια για την εκτέλεση της εργασίας και τη διατήρηση του ηθικού. Το ηγετικό στέλεχος το οποίο κατατάσσεται σε αυτή τη μορφή, δείχνει μικρό ενδιαφέρον τόσο για τους ανθρώπους όσο και για την παραγωγή. Μπορεί να ονομαστεί και ως “αδύνατος” ή “αδιάφορος” μάνατζερ. Με την ουσιαστική έλλειψη ενδιαφέροντος, το στέλεχος αυτής της κατηγορίας αναμειγνύεται πολύ λίγο στην εργασία του, την οποία ουσιαστικά έχει εγκαταλείψει από κάθε άποψη. Συνήθως τέτοια παραδείγματα στελεχών είναι αυτοί που έχουν απογοητευθεί από την κακή συμπεριφορά των προϊστάμενων τους, από των παραγκωνισμό τους κατά τις προαγωγές , από κακή συνεννόηση με την διοίκηση της μονάδας ή από συνεχόμενες αδικίες εις βάρος τους. Αυτή η “αδύνατη διοίκηση” είναι μια ατελέσφορη μορφή, με την οποία ούτε η εργασιακή μονάδα προοδεύει αλλά ούτε και οι άνθρωποι είναι ευτυχείς, δηλαδή σημειώνεται αποτυχία και στην απόδοση της μονάδας και στον τομέα των ανθρωπίνων σχέσεων.

- **Διοίκηση (5.5)** : επαρκής απόδοση με την εξισορρόπηση των απαιτήσεων της εργασίας και την διατήρηση ικανοποιητικού ηθικού. Το στέλεχος αυτής της κατάστασης καλείται και μάνατζερ “του εκκρεμούς” ή “της μέσης κατάστασης” ή απλά “μέτριος μάνατζερ”. Και αυτό γιατί δείχνει ένα μέτριο ενδιαφέρον τόσο για την παραγωγή όσο και για τους ανθρώπους, επιτυγχάνοντας έτσι ένα επαρκές (αλλά όχι εξαιρετικό) ηθικό των ανθρώπων, και μια ανεκτή παραγωγή. Επίσης δεν καθορίζει πολύ υψηλούς στόχους και συνήθως κρατά μια μάλλον καλοκάγαθη αυταρχική στάση απέναντι στους ανθρώπους.
- **Διοίκηση (9.1)** : η αποδοτικότητα προκύπτει από τη διευθέτηση της εργασίας με τέτοιο τρόπο ώστε τα ανθρώπινα στοιχεία να επιδρούν ελάχιστα. Τα διοικητικά στελέχη της μορφής αυτής αποκαλούνται “μάνατζερ του καθήκοντος” ή “απολυταρχικά στελέχη”. Δείχνουν τον μέγιστο βαθμό ενδιαφέροντος για την παραγωγή και τα αποτελέσματα, ενώ αντίθετα όσον αφορά τους ανθρώπους δείχνουν μικρό ή κανένα ενδιαφέρον. Δεν καταβάλλουν προσπάθεια για να δημιουργήσουν φιλικές σχέσεις με τους υφισταμένους τους ή για να ανυψώσουν το ηθικό τους. Απορροφημένοι στην μεγιστοποίηση της παραγωγής, γίνονται υπάνθρωποι στο χώρο εργασίας τους χωρίς συμπάθειες από συναδέλφους, με αντιπάθειες από υφισταμένους, τους οποίους κακομεταχειρίζονται και απολύουν ή μεταθέτουν σε άλλα τμήματα, εάν δεν συμμορφώνονται με τις εντολές τους.
- **Διοίκηση (1.9)** : η μεγάλη προσοχή στις ανάγκες των ατόμων οδηγεί σε φιλική και άνετη οργανωτική ατμόσφαιρα και ρυθμό εργασίας. Τα διοικητικά στελέχη αυτής της μορφής, οι αποκαλούμενοι και “μάνατζερ της λέσχης”, έχουν μικρό ενδιαφέρον για την παραγωγή και μεγάλο ενδιαφέρον για τους

ανθρώπους. Δημιουργούνται έτσι συνθήκες τέτοιες ώστε οι προσωπικές και κοινωνικές ανάγκες να μπορούν να ικανοποιούνται την ώρα της εργασίας. Όταν παρουσιάζονται προβλήματα παραγωγής τα οποία θέτουν σε κίνδυνο τις ανάγκες αυτές, οι άνθρωποι προηγούνται και η παραγωγή μπορεί να περιμένει μπαίνοντας σε δεύτερη μοίρα. Τα στελέχη αυτής της μορφής ηγούνται με τρόπους που προωθούν την φιλία και την συναδελφικότητα, αλλά που χωρίς να το θέλουν μειώνουν την έμφαση στην παραγωγικότητα και που ίσως πάλι χωρίς να το θέλουν στρέφουν την προσοχή τους από την εργασία στις θερμές και φιλικές σχέσεις.

- **Διοίκηση (9.9)** : η εργασία εκτελείται από έμπιστα άτομα που αλληλεξαρτώνται για την επίτευξη του κοινού οργανωτικού σκοπού. Τα “συνεργατικά” διοικητικά στελέχη που δείχνουν μεγάλο ενδιαφέρον τόσο για την παραγωγή όσο και για τους ανθρώπους, είναι εν τέλει και τα πιο αποτελεσματικά. Τα στελέχη αυτά είναι αληθινά επιτυχημένα γιατί είναι σε θέση να εναρμονίσουν ταυτόχρονα τις παραγωγικές ανάγκες της επιχείρησης με τις προσωπικές ανάγκες και επιθυμίες των εργαζομένων της. Οι μάνατζερ αυτού του τύπου επιθυμούν και επιδιώκουν μέγιστη παραγωγή της μονάδας, μέσα από την ενεργό και σε υψηλό βαθμό συμμετοχή των εργαζομένων, μέσα από την δημιουργία και την διατήρηση ενός κλίματος συνεργασίας, εμπιστοσύνης και σεβασμού προς τον εργαζόμενο, ειλικρίνειας και ανοικτών σχέσεων, ενθουσιασμού και υψηλού ηθικού, επικοινωνιακών διαφωνιών χωρίς οξύτητες ή προώθηση εγωιστικών συμφερόντων.

Πηγή: Ανθρώπινες Σχέσεις στην Εργασία (Ε. Θεοδωράτος) εκδόσεις Σταμούλης 1998, σελ 157-160.

6.9 Η θεωρία X,Υ

Όπως είδαμε και σε προηγούμενο κεφάλαιο, ο McGregor συγκρίνοντας τις απόψεις του Taylor (τις οποίες ονόμασε “θεωρία X”) με τις απόψεις του Mayo (που χαρακτήρισε “θεωρία Υ”), παρουσίασε το 1960 μια θεωρία που είχε μεγάλη απήχηση. Δεν πρότεινε συγκεκριμένες ενέργειες ή μεθοδολογία, όμως απέδειξε την ανάγκη επαναπροσανατολισμού της φιλοσοφίας του μάνατζμεντ όσον αφορά τον τρόπο αντιμετώπισης του σχεδιασμού της εργασίας και των εργαζομένων. Προτείνει ότι κάθε διοικητικό στέλεχος πρέπει να τοποθετήσει τον εαυτό του κατά μήκος μιας νοητής κλίμακας, με την φιλοσοφία της “θεωρίας X” στην μια άκρη και την “θεωρία Υ” στην άλλη, και ερωτώμενος τον εαυτό του, να απαντήσει ειλικρινά για το που ανήκει πάνω σε αυτή την κλίμακα και το γιατί αισθάνεται όπως αισθάνεται. Συγκεκριμένα η “θεωρία X” υποστηρίζει ότι:

- Ο μέσος εργαζόμενος έχει μια έμφυτη απέχθεια προς την εργασία. Οι άνθρωποι από την φύση τους δεν τους αρέσει να δουλεύουν και το αποφεύγουν όποτε μπορούν.
- Σαν συνέπεια του προηγούμενου, το άτομο για να δουλέψει πρέπει να ελέγχεται στενά, να καθοδηγείται, να απειλείται με τιμωρία, να εξαναγκάζεται κτλ, γιατί μόνο τότε θα καταβάλλει προσπάθεια για εργασία.
- Ο μέσος άνθρωπος-εργαζόμενος δεν έχει φιλοδοξίες, αποφεύγει τις ευθύνες, προτιμάει να καθοδηγείται, είναι εγωιστής, δεν ενδιαφέρεται για τους αντικειμενικούς στόχους της επιχείρησης και αποζητά κυρίως ασφάλεια. Έτσι , πρέπει να λες στον εργαζόμενο τι πρέπει να κάνει.

- Ελάχιστοι άνθρωποι είναι πραγματικά δημιουργικοί. Οι κοινοί εργαζόμενοι έχουν περιορισμένες πνευματικές ικανότητες, και γι'αυτό μόνο ο κατάλληλος σχεδιασμός της εργασίας μπορεί να τους αξιοποιήσει.

Σύμφωνα με την άποψη αυτή, ο μέσος εργαζόμενος πρέπει να ελέγχεται και να κατευθύνεται, αν η επιχείρηση θέλει να πραγματοποιηθούν οι αντικειμενικοί σκοποί της. Η θεωρία αυτή αν και βρήκε πολλούς υποστηρικτές, ωστόσο άφηνε πολλά αναπάντητα ερωτήματα και ζητήματα σε ρεαλιστική βάση (πχ δεν μπορεί να ερμηνεύσει το φαινόμενο της αυξημένης παραγωγικότητας υπό μειωμένο έλεγχο εργασίας) . Έτσι λοιπόν, έρχεται η “θεωρία Υ” να δώσει μια πιο ρεαλιστική ερμηνεία για την υποκίνηση και συμπεριφορά των εργαζομένων, για τους οποίους υποστηρίζει ότι δεν είναι από τη φύση τους φυγόπονοι και ότι άλλο τους επιρρίπτει η “θεωρία Χ”, αλλά έγιναν έτσι με την επίδραση του τρόπου διοικήσεως. Αναλυτικά η “θεωρία Υ” πιστεύει ότι:

- Ο μέσος εργαζόμενος δεν αποφεύγει από τη φύση του την εργασία, αλλά ανάλογα με τις συνθήκες εργασίας και διοικήσεως, αντιλαμβάνεται την εργασία ως πηγή ευχαρίστησης ή δυσαρέσκειας.
- Οι άνθρωποι λειτουργούν με αυτοέλεγχο, αυτοπειθαρχία και αυτοκατεύθυνση, και συμβάλλουν την επίτευξη των στόχων που έχουν αναλάβει να φέρουν εις πέρας με επιτυχία, εφόσον τους έχουν αποδεχθεί.
- Η αποδοχή αυτή των στόχων, εξαρτάται από τις ανταμοιβές που προκύπτουν από την πραγματοποίησή τους. Αν δηλαδή το άτομο λάβει επιθυμητές ανταμοιβές και ικανοποιούνται οι ανάγκες του, τότε θα αποδεχθεί τους στόχους και θα επιδιώξει την επιτυχή πραγματοποίησή τους
- Ο μέσος άνθρωπος κάτω από τις κατάλληλες συνθήκες, και δέχεται και επιδιώκει και αναλαμβάνει πρωτοβουλίες και ευθύνες.

- Οι περισσότεροι σύγχρονοι άνθρωποι έχουν σχετικά υψηλό βαθμό ευφυΐας, φαντασίας, δημιουργικότητας όσον αφορά την αντιμετώπιση επιχειρηματικών προβλημάτων. Όμως το σύγχρονο βιομηχανικό περιβάλλον αξιοποιεί μόνο ένα μέρος των δυνατοτήτων αυτών των ατόμων.
- Η διοίκηση των επιχειρήσεων μπορεί να δώσει δυνατότητες στους εργαζομένους να αναπτύξουν τέτοια θετικά χαρακτηριστικά της προσωπικότητάς τους

Ο McGregor με τη θεωρία του αυτή υποστηρίζει ότι η επιχείρηση-οργανισμός για να λειτουργεί αποτελεσματικά πρέπει να αντικαταστήσει τη διεύθυνση και τον έλεγχο, με την ολοκλήρωση της προσωπικότητας των εργαζομένων και την συνεργασία. Το ιδανικό σύμφωνα με τις θέσεις του, είναι να φθάσουμε στη μορφή εκείνη όπου κάθε μέλος της επιχείρησης ή του οργανισμού , μπορεί να αναγνωρίσει τον εαυτό του κάτω από το φως των αντικειμενικών στόχων της επιχείρησης, και να αισθάνεται ότι η συμβολή του είναι αξιόλογη και εκτιμάται από τους ανωτέρους του. Βέβαια από πολλούς ο McGregor κατηγορήθηκε πως δεν τεκμηρίωσε όσα έλεγε, και ότι έτσι και αλλιώς το Μάνατζμεντ είναι αρκετά ευέλικτο για να ενεργεί ανάλογα κάθε φορά , αφού είναι δεδομένο πως τόσο οι άνθρωποι όσο και οι καταστάσεις διαφέρουν. Πάντως οι μάνατζερ, μέσα από αυτή τη θεωρία, συνειδητοποίησαν πως:

- Πρέπει να συμπεριφέρονται στους εργαζομένους με σεβασμό
- Πρέπει να μην διστάζουν να μοιράζονται μαζί τους περισσότερες πληροφορίες για το περιεχόμενο, το σχεδιασμό και τα αναμενόμενα αποτελέσματα της δουλειάς
- Τα κίνητρα δεν πρέπει κατ' ανάγκη να είναι χρηματικά , αλλά να ανταποκρίνονται και σε ψυχολογικές ανάγκες

- Πρέπει να αναθέτουν αρμοδιότητες στα χαμηλότερα επίπεδα της ιεραρχίας, προκαλώντας έτσι τους εργαζομένους να συμμετέχουν στις αποφάσεις και πιστεύοντας στις δυνατότητές τους να ενθαρρύνονται να αναλαμβάνουν πρωτοβουλίες
- Πρέπει να φροντίζουν οι εργασίες να γίνονται ενδιαφέρουσες για τους εργαζομένους

Πηγή: Η Ανθρώπινη πλευρά του Μάνατζμεντ (Μ. Μακρυγιωργάκης) εκδόσεις Παπαζήση 2001, σελ 82.

6.10 Ο Αποτελεσματικός Μάνατζερ

Στις μέρες μας, κάθε αποτελεσματικό διοικητικό στέλεχος μιας επιχείρησης ή ενός οργανισμού, είναι προσανατολισμένο προς το ανθρώπινο δυναμικό που έχει στη διάθεσή του και συνειδητοποιεί ότι αυτό το δυναμικό αποτελεί τον πιο σημαντικό παράγοντα (περιουσιακό στοιχείο ή όπλο του) για την επίτευξη των επιχειρησιακών στόχων.

Οι Kenneth Blanchard και Spencer Johnson, στο βιβλίο τους “The one minute Manager” (Ο μάνατζερ του ενός λεπτού), υποστηρίζουν ότι ο αποτελεσματικός μάνατζερ δεν πρέπει να αναλώνεται σε χρονοβόρες διαδικασίες, αλλά πρέπει να διαχειρίζεται τους υφισταμένους και τους συνεργάτες του με επικοινωνιακές τακτικές που δεν διαρκούν πολύ χρόνο. Γι’ αυτό και ονομάζουν αυτό τον τύπο μάνατζερ, ως τον “μάνατζερ του ενός λεπτού”, όπου ο όρος “ένα λεπτό” είναι αλληγορικός και δεν σημαίνει ότι κυριολεκτικά χρειάζεται ένα λεπτό της ώρας, αλλά απλά ότι δεν πρέπει να επικρατούν χρονοβόρες διαδικασίες. Τα εργαλεία λοιπόν του αποτελεσματικού “μάνατζερ του ενός λεπτού” είναι τα εξής:

Στόχοι του ενός λεπτού: η στοχοθεσία είναι ένα πολύ σημαντικό εργαλείο για τον μάνατζερ και ο οδηγός των στόχων είναι η ικανοποίηση πελατών αλλά και συνεργατών του, που οδηγούν στην εκροή των προσπαθειών της επιχείρησης. Βάση των αποφάσεων που θα ληφθούν, αποτελούν η συντόμευση των βημάτων ή οι εναλλακτικές διαδρομές που θα ακολουθηθούν. Έτσι ο μάνατζερ:

- Θέτει στόχους και επιτυγχάνει συμφωνία πάνω σε αυτούς (προσυμφωνία με συνεργάτες του)
- Διαπιστώνει ποια είναι η σωστή συμπεριφορά-δραστηριότητα
- Γράφει κάθε στόχο που θέτει, σε μια σελίδα χρησιμοποιώντας έως 250 λέξεις
- Διαβάζει ξανά και ξανά κάθε στόχο, για ένα λεπτό περίπου, για να μην χάνει τον στόχο ή τα όρια αυτού
- Που και που αφιερώνει ένα λεπτό την ημέρα για να ελέγξει την απόδοσή του
- Ελέγχει το κατά πόσο η συμπεριφορά του ταιριάζει με τον προκαθορισμένο του στόχο και τις απαιτήσεις του

Πηγή: The one minute Manager, (K.Blanchard / S. Johnson), Harper Collins Business Publishing 1996, σελ 34. (προσαρμοσμένο)

Έπαινοι του ενός λεπτού: ο μάνατζερ επικροτεί την θετική συμπεριφορά και την ικανοποιητική απόδοση των εργαζομένων, ως εξής:

- Τους λέει από την αρχή ότι θα τους ενημερώνει τακτικά για το πώς πάνε στη δουλειά τους και τα καθήκοντά τους
- Τους επαινεί αμέσως για κάτι καλό που έκαναν
- Τους λέει συγκεκριμένα τι πράγμα έκαναν σωστά

- Τους λέει το πόσο καλά αισθάνεται εκείνος για αυτό που έκαναν εκείνοι σωστά, και το πόσο αυτό το επίτευγμά τους βοηθάει την επιχείρηση και τους άλλους ανθρώπους που δουλεύουν εκεί
- Σταματά για λίγο και σιωπά για να τους αφήσει να νιώσουν το πόσο καλά αισθάνεται εκείνος. Έτσι τους στέλνει μηνύματα του “εγώ” του, του πως αισθάνεται αυτός και με την σιωπή αυτή δίνει έμφαση στα αισθήματά του
- Τους ενθαρρύνει να πράξουν σωστά και άλλα ζητήματα
- Τους σφίγγει το χέρι ή τους αγγίζει φιλικά με τέτοιο τρόπο ώστε να τους κάνει ξεκάθαρο ότι τους υποστηρίζει στην επιτυχία τους μέσα στην επιχείρηση. Η μη λεκτική επικοινωνία είναι πιο έντονη από την λεκτική

Πηγή: The one minute Manager, (K.Blanchard / S. Johnson), Harper Collins Business Publishing 1996, σελ 44. (προσαρμοσμένο)

Επιπλήξεις του ενός λεπτού: ο σωστός μάνατζερ επιπλήττει όχι τα άτομα ως προσωπικότητες, αλλά τις αρνητικές συμπεριφορές ή επιδόσεις των ατόμων, οι οποίες βλάπτουν την επιχείρηση, την επίτευξη στόχων και το καλό εργασιακό κλίμα. Επίσης όπως και στην περίπτωση των επαίνων, τους ενημερώνει από την αρχή ότι θα τους παρατηρεί για τα λάθη τους, αμέσως με ευθύτητα και χωρίς μισόλογα ή υπεκφυγές εκ μέρους του. Αυτή η διαδικασία της επίπληξης γίνεται σε δύο φάσεις:

(Α) Πρώτη φάση

- Τους επιπλήττει αμέσως μόλις διαπιστώσει το λάθος ή την αρνητική συμπεριφορά-απόδοσή τους
- Τους λέει συγκεκριμένα το τι έκαναν λάθος
- Τους επισημαίνει το πώς αισθάνεται για αυτό το λάθος τους, ξεκάθαρα και χωρίς μισόλογα

- Σταματά-σιωπά για λίγα δευτερόλεπτα, για να αισθανθούν το πόσο άσχημα νιώθει αυτός με όλη αυτή την κατάσταση

(B) Δεύτερη φάση

- Τους δίνει χειραψία ή τους αγγίζει με τρόπο που να τους δίνει το μήνυμα ότι ειλικρινά είναι με το μέρος τους και στο πλευρό τους σε κάθε δυσκολία
- Τους θυμίζει το πόσο τους εκτιμά και το πόσο αξία έχουν-πόσο πολύτιμοι είναι για αυτόν και την επιχείρηση
- Τους επιβεβαιώνει ότι σαν άτομα και προσωπικότητες τους συμπαθεί και δεν έχει κανένα πρόβλημα μαζί τους, αλλά απλά τον ενόχλησε η συγκεκριμένη απόδοσή τους
- Κατανοεί ότι όταν η επίπληξη τελειώσει, τότε και το θέμα έληξε. Δεν θα τους ξανααναφέρει στο μέλλον το συγκεκριμένο συμβάν. Ποτέ δεν επιπλήττει τους ανθρώπους για λάθη του παρελθόντος, γιατί όταν γίνεται αυτό το ολέθριο λάθος, τα άτομα θίγονται συναισθηματικά και εμποδίζονται στη σωστή ενεργή ακρόαση, με αποτέλεσμα να μην υπάρχει αποτελεσματική επικοινωνία αλλά παρερμηνευση μηνυμάτων

Πηγή: The one minute Manager, (K.Blanchard / S. Johnson), Harper Collins Business Publishing 1996, σελ 59. (προσαρμοσμένο)

Επίσης εκτός από τις τεχνικές του “μάνατζερ του ενός λεπτού”, ο αποτελεσματικός και σωστός στη δουλειά του μάνατζερ εφαρμόζει και τα ακόλουθα:

Διαπραγματεύεται: αλλά όχι πάνω σε θέσεις στις οποίες συνηθίζουν τα άτομα να προσκολλώνται, να ταυτίζονται και να υπερασπίζονται με πάθος. Η διαπραγμάτευση πάνω σε θέσεις, με εγωιστικό σκοπό και τρόπο, απομακρύνει το ενδιαφέρον από τα πραγματικά προβλήματα που ζητούν λύση ή από τα

ενδιαφέροντα και τις ανάγκες των πλευρών που διαπραγματεύονται. Έτσι οι συμφωνίες που προκύπτουν από μια διαπραγμάτευση πάνω σε θέσεις, είναι ανεπαρκής και ανόητες, δαιωνίζουν δυσάρεστες καταστάσεις (όπως η έχθρα δύο ανθρώπων και το να μην μιλιούνται για πολύ καιρό μετά από την διαπραγμάτευση), και ειδικά όταν υπάρχουν πολλές διαπραγματευόμενες πλευρές, μια τέτοιου είδους διαπραγμάτευση είναι ό,τι χειρότερο. Έτσι ο σωστός μάνατζερ διαπραγματεύεται ως εξής:

- **Διαχωρίζει τους ανθρώπους από τα προβλήματα:** χωρίς συναισθηματική φόρτιση ή προκαταλήψεις, και πάντα σε φυσιολογικές διαπραγματευτικές παραμέτρους, αναγνωρίζει και προσπαθεί να κατανοήσει τις ανάγκες και τα προβλήματα των άλλων αλλά και τα αντίστοιχα δικά του. Προσπαθεί να έρθει στη θέση της άλλης πλευράς (ενσυναίσθηση), επικοινωνεί σωστά μαζί της με ενεργητική ακρόαση και αποστολή ξεκάθαρων-κατανοητών μηνυμάτων, δεν κατηγορεί ποτέ τους άλλους για τα δικά του προβλήματα, αλλά προσπαθεί να αντιμετωπίσει το πρόβλημα και όχι τον άνθρωπο που έχει απέναντί του. Αν του επιθεθεί ο άλλος προσωπικά, τότε ο αποτελεσματικός μάνατζερ δεν ανταποδίδει την προσωπική αυτή επίθεση αλλά την αντιπαρέρχεται και μετατοπίζει την συζήτηση από το προσωπικό επίπεδο στο ζητούμενο που είναι η επίλυση του προβλήματος.
- **Επικεντρώνεται στις επιθυμίες και στις ανάγκες και όχι στις θέσεις:** γιατί μόνο έτσι επιλύεται ένα πρόβλημα, αφού το πρόβλημα το καθορίζουν οι ανάγκες και τα ενδιαφέροντα κάθε πλευράς. Μάλιστα πολλές φορές πίσω από αντίθετες θέσεις, βρίσκονται κοινά ενδιαφέροντα τα οποία πρέπει και

μπορούν να αναγνωριστούν μέσα από ξεκάθαρες και εις βάθος συζητήσεις και ερωτήσεις του τύπου: τι φταίει? γιατί αυτό? Γιατί όχι εκείνο? κτλ

- **Δημιουργεί ή ανακαλύπτει εναλλακτικές λύσεις για αμοιβαίο όφελος:** σταματάει προσωρινά την παράθεση διαφορών, επιτρέπει τον “καταιγισμό ιδεών”(brainstorming) ώστε να ακουστούν όλες οι απόψεις, διευρύνει τις δυνατότητες επιλογών, διαχωρίζει την επινόηση-ανακάλυψη λύσεων από την λήψη αποφάσεων, ώστε να μπορέσει να επιτύχει ικανοποιητικές λύσεις για όλες τις πλευρές. Με άλλα λόγια, είτε προσπαθεί να μεγαλώσει τη “πίτα” και να την μοιράσει, είτε την μοιράζει όπως έχει χωρίς να την αυξήσει (οι ακραίες περιπτώσεις).
- **Εμμένει σε αντικειμενικά κριτήρια (για όλες τις πλευρές):** χρησιμοποιεί δηλαδή δεδομένα από αξιόπιστες, ξεκάθαρες και αδιαμφισβήτητες πηγές που είναι κοινά αποδεκτές από όλες τις διαπραγματευόμενες πλευρές, όπως πχ λογιστικές καταστάσεις εταιριών, έλεγχοι ορκωτών ελεγκτών κ.α, με σκοπό να ληφθούν όσο το δυνατόν ουσιαστικότερες λύσεις-αποφάσεις.

Σε όλες βέβαια τις παραπάνω περιπτώσεις, πάντα προσπαθεί να προστατεύσει τον εαυτό του και τα συμφέροντά του (ατομικά ή της ομάδας του όταν διαπραγματεύεται με ανώτερα κλιμάκια, της επιχείρησης ‘όταν διαπραγματεύεται με υφισταμένους). Αυτό το επιτυγχάνει, είτε με το “κόστος της τελευταίας γραμμής”(bottom line) το οποίο ορίζει ο ίδιος και που τον βοηθάει να αντέχει σε πιέσεις και πειρασμούς της στιγμής, προσφέροντάς του ως όριο , εκροή καλύτερη από το χειρότερο αποδεκτό αποτέλεσμα που θα μπορούσε να του συμβεί (πχ όταν αγοράζει, το bottom line είναι το υψηλότερο ποσό που είναι διατεθειμένος να πληρώσει, ενώ όταν πουλάει, το bottom line είναι το χαμηλότερο ποσό που θα μπορούσε να δεχθεί), είτε διατηρώντας

ευελιξία στις διαπραγματεύσεις έχοντας ένα ευρύ πεδίο εναλλακτικών λύσεων , το λεγόμενο και BATNA (Best Alternative to a Negotiated Agreement). Όσο καλύτερο BATNA έχει αναπτύξει, τόσο μεγαλύτερη διαπραγματευτική δύναμη έχει να επιδείξει, ενώ επίσης καλό είναι να υπολογίζει και το BATNA της άλλης πλευράς, για να ξέρει “με ποιον έχει να κάνει” , την δύναμη των άλλων και σε ποια κοινά σημεία μπορεί να συμφωνήσουν. Στο BATNA εκτός από εναλλακτικές λύσεις, περιέχονται και εναλλακτικές τακτικές όπως πχ η υπομονή, η διαρροή αποφάσεων (για να τεστάρει αντιδράσεις), η δημοπρασία (όπου αφήνει αν μαθευτεί στους ανταγωνιστές ότι διαπραγματεύεται κάτι), η συμμαχία με κάποιον ισχυρό ή διάσημο, το άδειο πηγάδι (χωρίς περιθώρια υποχώρησης), οι μεγάλες αξιώσεις (ώστε να έχει περιθώρια υποχώρησης) και άλλες τακτικές που επιλέγει να εφαρμόσει ανάλογα με τις συνθήκες και περιστάσεις.

Πηγή: Getting to Yes: negotiating an agreement without giving in (R. Fisher / W. Ury / B. Patton), Random House Business Books 1999 (γενικό συμπέρασμα).

Εμπλουτίζει την εργασία: βασικός σκοπός του εμπλουτισμού καθηκόντων είναι η αύξηση της ικανοποίησης από την εκτέλεση εργασίας. Υπάρχουν πολλοί τρόποι εμπλουτισμού του περιεχομένου των καθηκόντων ενός υπαλλήλου. Για παράδειγμα, μπορούν να δοθούν εξουσίες σε έναν πωλητή να διαφοροποιεί τις τιμές και να διευθετεί παράπονα πελατών, ενώ στην περίπτωση ενός τεχνικού χημικού εργαστηρίου μπορεί να δοθεί το δικαίωμα παρουσίασης της δικής του έκθεσης πορισμάτων. Και στις δύο περιπτώσεις, καθήκοντα τα οποία ανήκαν προηγουμένως στους προϊσταμένους, τώρα παραχωρούνται στους υφισταμένους. Άλλοι τρόποι είναι η παροχή πλήρους ευθύνης για ορισμένο τομέα, όπως στην περίπτωση παροχής εξουσιοδότησης σε κατώτερο

προσωπικό για διεκπεραίωση ορισμένων εργασιών και διεξαγωγή αλληλογραφίας σε ορισμένα καθήκοντα , χωρίς αναφορά στον προϊστάμενο, ή στην περίπτωση ανάθεσης ευθύνης μιας περιοχής σε μια ομάδα μηχανικών, για χειρισμό και επίλυση όλων των προβλημάτων.

Ανεξάρτητα αν τα καθήκοντα που εμπλουτίζονται αφορούν άτομα μεμονωμένα ή ομάδες, ο σκοπός της αρχής αυτής είναι η αύξηση της σημασίας της εργασίας καθ' αυτής, ώστε ο εργαζόμενος να θέλει να την εκτελέσει όσο πιο καλά μπορεί και να αισθάνεται περήφανος για το τελικό αποτέλεσμα.

Πηγή: Οι Ανθρώπινες Σχέσεις ως μέρος του Συστήματος Κινήτρων στην Εργασία, (Ξ. Λαζάρου), Επιθεώρηση Εργασιακών Σχέσεων, Ιανουάριος 2000, σελ 81.

Υποκινεί – δίνει κίνητρα: η προσπάθεια της διεύθυνσης για επιβολή εξωτερικών κινήτρων , που να αποτελεί γεννήτρια και παραγωγό της λειτουργικότητας των υπαλλήλων, θεωρείται ότι έχει αποτύχει. Ο πιο αποτελεσματικός τρόπος υποκίνησης ενός υπαλλήλου θεωρείται εκείνος που με την ανάθεση σ' αυτόν ενδιαφέρουσας εργασίας, θα του διεγείρει το ενδιαφέρον ώστε να θέλει να αναλάβει “ευθύνη”. Μόνο όταν ο ίδιος ο υπάλληλος αποκτήσει δική του “γεννήτρια παραγωγής ενέργειας” , μπορούμε να μιλάμε για εξασφάλιση κινήτρων υποκίνησης. Μερικά από τα συστατικά μέρη διοίκησης του προσωπικού που μπορούν να ενσταλάξουν και να αναπτύξουν την κινητήρια διάθεση του υπαλλήλου για εργατικότητα και παραγωγικότητα, είναι τα εξής:

- **Αύξηση μισθών:** η αύξηση μισθών και η ανέλιξη των υπαλλήλων στην ιεραρχική κλίμακα, δεν επιτρέπουν στη δυσaréσκεια και τα προβλήματα που δημιουργούνται από τη στασιμότητα, να παράγουν αρνητικές στάσεις που να διασαλεύουν την ομαλή εργασιακή ατμόσφαιρα.

- **Παρεμφερή ωφελήματα:** τα ωφελήματα αυτά θεωρούνται πλέον ως δικαιώματα και όχι ανταμοιβές , όπως πχ δωρεάν ιατροφαρμακευτική περίθαλψη, άδειες, ασφάλεια ζωής και κινδύνου, στολές, μερίσματα, επιχορηγημένα ταξίδια κ.α. (ελάχιστα συμβάλλουν στην υποκίνηση για αυξημένη παραγωγικότητα).
- **Επικοινωνία:** η αμφίδρομη επικοινωνία, τόσο για σκοπούς ενημέρωσης, όσο και για σκοπούς αμοιβαιότητας στην επίλυση προβλημάτων, αυξάνει τη συνοχή, την αλληλοεκτίμηση και την αναγνώριση του ρόλου και της αξίας κάθε ατόμου.
- **Συμμετοχή στο έργο:** η συμμετοχή στη δημιουργία ενός έργου και η αναγνώριση της συμβολής κάθε μέτοχου σε αυτό, έχει σημαντική επίδραση στην ανάπτυξη διάθεσης για εργασιακά επιτεύγματα και πέρα από την εκτέλεση των συνήθων καθηκόντων για τον “επιούσιο”, την κάλυψη δηλαδή των βασικών αναγκών (τροφής, στέγης κτλ).
- **Συμβουλευτικές υπηρεσίες:** η παροχή της δυνατότητας στον υπάλληλο, να κοινοποιεί τα προσωπικά του προβλήματα και να εξωτερικεύει τα αρνητικά συναισθήματα που τον ταλανίζουν και τον εμποδίζουν να δρα ελεύθερα, δημιουργώντας σε αυτόν αρνητικές διαθέσεις στην εργασία, μπορεί να τον βοηθήσει σημαντικά στο να νιώθει άνετα και να ενεργεί απερίσπαστα σε δημιουργική εργασία.
- **Ενδογενείς και εξωγενείς παράγοντες υποκίνησης:** οι ενδογενείς παράγοντες υποκίνησης είναι: τα επιτεύγματα, η αναγνώριση, η εργασία η ίδια, η ευθύνη, η ανάπτυξη και η ανέλιξη. Οι εξωγενείς παράγοντες είναι: η πολιτική και η διοίκηση του οργανισμού, η εποπτεία, οι διαπροσωπικές

σχέσεις, οι συνθήκες εργασίας, ο μισθός, το κύρος, η υπηρεσιακή υπόσταση, και η ασφάλεια.

- **Προγράμματα ψυχαγωγίας:** η φιλοσοφία των προγραμμάτων αυτών είναι ότι εκείνοι που “παίζουν” μαζί , εργάζονται και μαζί. Το γεγονός είναι ότι εκείνοι που υποκινούνται από θετικά κίνητρα, επιδιώκουν περισσότερες ώρες εργασίας, και όχι λιγότερες, ώστε μόνοι τους να εργάζονται όσες ώρες μπορούν για να διεκπεραιώσουν την εργασία τους. Με τα προγράμματα αυτά τονώνονται και ενισχύονται οι διαπροσωπικές σχέσεις συναδέλφων, η συνοχή των ομάδων, η αλληλεγγύη των ατόμων κτλ.

Πηγή: Οι Ανθρώπινες Σχέσεις ως μέρος του Συστήματος Κινήτρων στην Εργασία, (Ξ. Λαζάρου), Επιθεώρηση Εργασιακών Σχέσεων, Ιανουάριος 2000, σελ 84-85.

Ενθαρρύνει τη συμμετοχή: των εργαζομένων στη διαδικασία λήψης αποφάσεων, για θέματα που τους αφορούν άμεσα ή έμμεσα. Επίσης με τον όρο “συμμετοχή” ορίζεται η διανοητική εγρήγορση και ψυχική διάθεση σύνδεσης των υπαλλήλων σε ομαδικές δραστηριότητες , που τους ενθαρρύνουν να συμβάλλουν σε ομαδικούς στόχους , να αποδέχονται και να μοιράζονται ευθύνες αλλά και επιτυχίες.

Ενδυναμώνει και ενισχύει: διαπιστώνει και εξαλείφει τις συνθήκες που προξενούν στα άτομα το αίσθημα “αδυναμίας” ή “μικρότητας”, ενώ ταυτόχρονα προωθεί την αύξηση και την ισχυροποίηση της αίσθησης της αυτοδυναμίας, της σημαντικότητας και της σπουδαιότητας. Δίνει στους εργαζομένους **αξία** για:

- **Την δουλειά τους:** τους πλησιάζει, τους μιλάει και τους εξηγεί το περιεχόμενο της δουλειάς τους. Δίνει το σωστό παράδειγμα θετικής στάσης

για τη δουλειά. Τους εξηγεί το πόσο σπουδαία είναι η δουλειά που κάνουν (*σπουδαιότητα*) και ότι το αναγνωρίζει αυτό.

- **Σαν άτομα:** δείχνει ενδιαφέρον για τα προβλήματά τους, πάντα με σεβασμό και ανθρωπιά. Τους *επαινεί*, τους επιβραβεύει, τους λέει ένα καλό λόγο, τους δίνει συγχαρητήρια και τους δείχνει εκτίμηση εφόσον το αξίζουν και το αποδεικνύουν με τη στάση τους και την απόδοσή τους. Τους παρέχει *εργασιακές προκλήσεις* ώστε να νιώθουν ότι αξιοποιούνται οι γνώσεις και τα προσόντα τους (πχ μια διάνοια στους ηλεκτρονικούς υπολογιστές, δεν του αναθέτει καθήκοντα καθαρίστριας) και να δείχνουν ενδιαφέρον για τη δουλειά τους.
- **Σαν ομάδα:** ούτε τους υποτιμάει, ούτε τους ενοχοποιεί για τυχόν λάθη τους, αλλά τους “*δένει*” σαν ομάδα, ώστε να νιώθουν , να σκέφτονται και να δουλεύουν ομαδικά για την επίτευξη κοινών σκοπών.

Εκπαιδεύει: τους εργαζομένους, τόσο με συμβατικές μεθόδους εκπαίδευσης για την διαμόρφωση ατομικής συμπεριφοράς όπως (πχ διαλέξεις, σεμινάρια, συζητήσεις, προβολή ταινιών, παροχή πληροφοριών και γνώσεων, ανάπτυξη αναλυτικών δεξιοτήτων, μελέτη περιπτώσεων), όσο και με συστηματική εφαρμογή γνώσεων συμπεριφορικών επιστημών σε διάφορα επίπεδα (πχ σε ομάδες, δια-ομαδικά, σε όλο τον οργανισμό) για την επίτευξη προσχεδιασμένων αλλαγών.

Στόχοι της εκπαίδευσης είναι η υψηλότερη ποιότητα εργασιακής ζωής, η παραγωγικότητα, η προσαρμοστικότητα, η αποτελεσματικότητα, και η χρησιμοποίηση των γνώσεων και δεξιοτήτων (και όχι η απασχόληση εκπαιδευτών και εκπαιδευόμενων) που μόνο αυτή δικαιολογεί το κόστος

εκπαίδευσης. Τα μέσα συνήθως είναι οι αλλαγές σε απόψεις για προσαρμογές σε ανταγωνιστικές ενέργειες, οι στάσεις, οι αξίες, οι στρατηγικές, οι δομές και οι πρακτικές, οι τεχνολογικές εξελίξεις και άλλες αλλαγές του περιβάλλοντος.

Για να εξασφαλιστεί η επιτυχία της εκπαίδευσης πρέπει το περιβάλλον να υποστηρίζει την χρησιμοποίησή της και να υπάρχουν οι κατάλληλες οργανωσιακές αλλαγές που θα υποστηρίζουν τις νέες γνώσεις και δεξιότητες. Επίσης η ταχύτητα των αναγκαίων αλλαγών απαιτεί ευελιξία από πλευράς επιχείρησης-οργανισμού, ώστε οι τελευταίοι να μπορούν να επιβιώνουν και να προοδεύουν. Άρα χρειάζεται στους οργανισμούς η δημιουργία νοοτροπίας ευελιξίας και συνεχών αλλαγών.

Αξιολογεί και ανταμείβει: συνοπτικά προχωρεί στις εξής ενέργειες και διαδικασίες:

- Διαπίστωση επίδοσης
- Κατανομή ανταμοιβών
- Ανάπτυξη συνεργασιών
- Εκτίμηση δυναμικού

Κάνει δύο ειδών αξιολογήσεις, μία η αξιολόγηση επιδόσεων (performance evaluation) και η άλλη η αξιολόγηση θέσεων εργασίας (job evaluation), όπου αξιολογεί θέσεις και όχι άτομα, δηλαδή μια αξιολόγηση πρόσληψης όπου ελέγχεται η ενδεχόμενη καταλληλότητα των υποψηφίων υπαλλήλων σε συνάρτηση με τις απαιτήσεις κάθε θέσης εργασίας. Μάλιστα , ο σωστός μάνατζερ αξιολογεί τις εκροές των υπαλλήλων (τι αποτέλεσμα αποδίδουν) και όχι τις εισροές τους (πχ αν έρχονται έγκαιρα-στην ώρα τους στο γραφείο ή αν αντιμιλάνε στους ανωτέρους τους). Εκτιμώντας όλα αυτά, αποδίδει στον καθένα ότι του αξίζει πχ προαγωγή, απόλυση, εσωτερική μετακίνηση (είτε ως τιμωρία

σε δυσμενέστερη θέση από την προηγούμενη, είτε ως μορφή εκπαίδευσης και διεύρυνσης εμπειριών, είτε για να πάει το κατάλληλο άτομο στην κατάλληλη θέση), αμοιβές οικονομικές ή ηθικές κτλ.

Οι στόχοι της αξιολόγησης επιδόσεων ή προσωπικού είναι : κατανομή πόρων σε ένα δυναμικό περιβάλλον, παρακίνηση και ανταμοιβή εργαζομένων, αναπληροφόρηση προς εργαζομένους για την εργασία τους, απόδοση δικαιοσύνης στα μέλη κάθε ομάδας, καθοδήγηση και ανάπτυξη εργαζομένων, συμμόρφωση και πειθαρχία προς νόμους και κανόνες της επιχείρησης.

Τα συστήματα αξιολόγησης σε κάθε επιχείρηση, είναι αναγκαία ως σωστό διοικητικό εργαλείο και ως στοιχείο ανάπτυξης των εργαζομένων. Ένα σύστημα αξιολόγησης θέσεων εργασίας και απόδοσης προσωπικού, για να είναι αντικειμενικό, πρέπει να τροποποιείται και να προσαρμόζεται στις ανάγκες κάθε επιχείρησης, αλλά να στηρίζεται στις εξής βασικές αρχές:

- Σύσταση μιας ομάδας εργασίας με σκοπό τη δημιουργία συστήματος για την όσο δυνατόν αντικειμενικότερη κρίση των θέσεων εργασίας και της απόδοσης των εργαζομένων.
- Διαχωρισμός της αξιολόγησης των θέσεων από τα πρόσωπα που τυχαία κάποια στιγμή τις κατέχουν.
- Στήριξη της αξιολόγησης εργασίας σε συστηματικές και ορθολογικές περιγραφές εργασίας όπου προδιαγράφονται σαφώς οι απαιτήσεις κάθε θέσης και το αναμενόμενο έργο.
- Κατάταξη των θέσεων εργασίας κατ' αξία και ορισμός της μισθολογικής τους βάσης σύμφωνα με κοινά αποδεκτά κριτήρια κατά τη σειρά της αξίας τους.
- Κρίση της απόδοσης των ατόμων ανάλογα με την οργανωτική υποδομή της επιχείρησης.

- Στήριξη της γενικής επαγγελματικής καταλληλότητας σε αντικειμενική ανάλυση της προσωπικότητας του κάθε εργαζόμενου.
- Κρίση της ειδικής επαγγελματικής καταλληλότητας (δηλαδή προσαρμογή του κάθε εργαζόμενου στη θέση εργασίας του) βάσει αντικειμενικών αποτελεσμάτων σε σχέση με το αναμενόμενο έργο.
- Βαθμολόγηση με τρόπο αλληλοελεγχόμενο για την εξασφάλιση της αντικειμενικότητας και γνωστοποίησή της στον βαθμολογούμενο.

Πηγή: Εργασιακές Σχέσεις και Διοίκηση Επιχειρήσεων (Π. Καλαμπούκα), Επιθεώρηση Εργασιακών Σχέσεων, Ιούλιος 2001, σελ.62-63.

Υιοθετεί βελτιωτικές αλλαγές: η ανάγκη για υιοθέτηση αλλαγών σε μία επιχειρηματική μονάδα, είναι αποτέλεσμα των μεταβολών του εξωτερικού και του εσωτερικού περιβάλλοντός της. Όπου εξωτερικό περιβάλλον, εννοούμε τις ραγδαίες εξελίξεις σε οικονομικό, κοινωνικό, πολιτικό και τεχνολογικό επίπεδο, τον έντονο ανταγωνισμό, τις νέες ανάγκες και απαιτήσεις των πελατών, προμηθευτών και πιστωτών, το θεσμικό πλαίσιο κ.α που όλα μαζί αποτελούν καταλύτες μεταβολών. Από την άλλη, στο εσωτερικό περιβάλλον έχουμε νέους ανθρώπους, με νέες ανάγκες, με νέες καινοτόμες και ριζοσπαστικές ιδέες, με διαφορετικά όνειρα για το επαγγελματικό τους μέλλον (σε σχέση με τους προκατόχους τους), αλλά και με φόβο για την κάθε είδους αλλαγή, το 'καθετί νέο και άγνωστο προς αυτούς, την κατάργηση κεκτημένων δικαιωμάτων και με την πίστη ότι οι αλλαγές δημιουργούν παρά επιλύουν προβλήματα.

Ο αποτελεσματικός μάνατζερ προσδοκά σε αλλαγές προς το καλύτερο και όχι προς το χειρότερο, δηλαδή όχι απλά μια διοίκηση αλλαγών (change management) αλλά μια διοίκηση βελτιώσεων (improvement management). Ο αποτελεσματικός προγραμματισμός αλλαγών απαιτεί : σαφείς στόχους,

συγκεκριμένη εικόνα για το μέλλον, αξιόπιστες πληροφορίες και η χρήση αυτών, ελαχιστοποίηση γραφειοκρατίας, αξιοποίηση των ειδικών στα κατάλληλα πόστα, υπολογισμό και εκτίμηση των συνεπειών των αλλαγών, απλότητα στην εφαρμογή, πρακτικότητα, προσαρμοστικότητα στις συνθήκες , στις δομές και τις ανάγκες κάθε επιχείρησης, ευκολία στην κατανόηση από πλευράς των ατόμων που θα υλοποιήσουν τα προγράμματα.

Η αλλαγή συνεπάγεται μεταβολή στις τρεις βασικές λειτουργικές κατηγορίες μιας σύγχρονης επιχείρησης, δηλαδή : **δομή-διάρθρωση, τεχνολογία, ανθρώπινο δυναμικό**, και οι τρόποι για την εισαγωγή αλλαγών είναι συνήθως η έκδοση οδηγιών, η υποχρεωτική εντολή-διάταξη προς συμμόρφωση σε αυτές, η χρήση των νέων τεχνολογιών, η παροχή ευκαιριών συμμετοχής, η αναδιοργάνωση-ανασχεδιασμός των επιχειρηματικών διαδικασιών (BPR : Business Process Reengineering). Αυτός ο τελευταίος τρόπος αποτελεί μια ριζοσπαστική επανεξέταση της σκέψης και επανασχεδιασμού της επιχειρηματικής δράσης, κυρίως σε θέματα κόστους, ποιότητας, εξυπηρέτησης πελατών και ταχύτητας των επιλογών. Το BPR εφαρμόζεται μέσα από τρία στάδια:

- **Δημιουργία:** το στάδιο κατά το οποίο η εταιρία εκπονεί το στρατηγικό της πρόγραμμα για την αντιμετώπιση του ανταγωνισμού και την κυριαρχία στην αγορά, και καθορίζει τους τρόπους και τα μέσα επίτευξης του προγράμματος.
- **Επανασχεδιασμός:** του στάδιο του ανασχεδιασμού και ελέγχου των δραστηριοτήτων του επιχειρηματικού φορέα.
- **Πραγματοποίηση:** η εφαρμογή του προσαρμοσμένου στις νέες απαιτήσεις προγράμματος στρατηγικής ανάπτυξης της μονάδας.

Συμπληρωματικά στοιχεία των ανωτέρων σταδίων και απαραίτητα για την ομαλή λειτουργία του BPR είναι η αποτελεσματική επικοινωνία, η εμπιστοσύνη στους συνεργάτες, η σαφής διατύπωση στόχων και η κατανόηση των αναγκών των πελατών. Βέβαια ο σύγχρονος μάνατζερ , με αυτή την μέθοδο του BPR, δεν περιμένει άμεσα αποτελέσματα και δεν συγχέει την προσπάθεια ανασυγκρότησης με τους βασικούς στρατηγικούς στόχους του προγράμματος.

Οι μάνατζερ που θα επωμισθούν το βάρος των αλλαγών, πρέπει πρώτα οι ίδιοι να πιστέψουν σε αυτές, να γίνουν πρωτεργάτες των μεταβολών και παράλληλα να πείσουν τους εργαζομένους να τις αποδεχθούν και να αποβάλλουν κάθε ενδοιασμό ή φόβο για αυτές. Ως “άγγελοι” των αλλαγών πρέπει με υπομονή , επιμονή, μεθοδικότητα και με την κατάλληλη προεργασία , να καλλιεργήσουν το έδαφος που θα πείσει τους εργαζόμενους ότι με τις αλλαγές δεν πρόκειται να χαθούν τα κεκτημένα τους, αλλά ότι θα ενισχυθούν η κοινωνική τους θέση, οι προσωπικές φιλοδοξίες και οι αξίες τους. Όλα αυτά μπορούν να γίνουν με την συνεχή εκπαίδευση και ενημέρωση, με τη δημιουργία κλίματος υψηλού αυτοσεβασμού και αλληλοσεβασμού, με σωστή επικοινωνία και υποκίνηση, με ενθάρρυνση των εργαζομένων και με την αναγνώριση των προβλημάτων. Τα συγκεκριμένα βήματα για επιτευχθούν αυτά συνοψίζονται ως εξής:

- Να επιτρέπεται στους εργαζομένους να ομιλούν και να διατυπώνουν ανοικτά και ελεύθερα τις φοβίες τους (openly talk)
- Οι μάνατζερ να προσπαθούν να κατανοήσουν τις πραγματικές αιτίες για τις οποίες οι εργαζόμενοι αντιστέκονται στις αλλαγές
- Να τους εξηγούν τους τρόπους με τους οποίους οι αλλαγές θα είναι επωφελείς

- Να επιτρέπεται ως πρώτο βήμα η πραγματική συμμετοχή των εργαζομένων στις αποφάσεις
- Να δημιουργούνται ομάδες εργαζομένων που θα προσπαθούν να πείσουν τους συναδέλφους τους για την αναγκαιότητα των αλλαγών. Όταν υπάρχουν ήδη εργαζόμενοι που έχουν ενστερνιστεί τις αλλαγές, μπορούν ευκολότερα να προσεγγίσουν και να πείσουν τους συναδέλφους τους, αφού δεν θα λειτουργούν ως διοίκηση ή εντολοδόχοι αυτής.

Πηγές:

(1) Η Νέα Τάση στη Διοίκηση Επιχειρήσεων: Ανασχεδιασμός Επιχειρηματικών Διαδικασιών (Β. Κέφης), περιοδικό Δημόσιος Τομέας, τεύχος 146, Νοέμβριος 1998, σελ 33.

(2) Η εφαρμογή της διοίκησης των αλλαγών (change management) ως μέσο βελτίωσης της αποτελεσματικότητας της διοίκησης και εκσυγχρονισμού των εργασιακών σχέσεων (Β. Κέφης), Επιθεώρηση Εργασιακών Σχέσεων, Απρίλιος 2001, σελ 64-65.

6.11 Συνοπτικά συμπεράσματα και νεώτερες τάσεις

Ξεκινώντας το θεωρητικό κομμάτι της παρούσας έρευνας με την παρουσίαση των μοντέλων Οργανωσιακής Συμπεριφοράς, και αναλύοντας στην πορεία διάφορα θέματα που αφορούν τους ανθρώπους στο χώρο της εργασίας (όπως σχέσεις, συμπεριφορές, επικοινωνία, συγκρούσεις, διοικητικές τάσεις και θεωρίες κτλ), μπορούμε να καταλήξουμε στον ακόλουθο πίνακα, ο οποίος συνοψίζει τα σημαντικότερα μέρη της παραπάνω ανάλυσης και τα συσχετίζει με τα μοντέλα της Οργανωσιακής Συμπεριφοράς.

	Αυταρχικό	Επιτηρητικό	Υποστηρικτικό	Συνεργατικό
Βάση μοντέλου	Ισχύς (επί των ατόμων)	Οικονομικοί πόροι	Ηγεσία	Συνεργασία (ισχύς μέσω συνεργατών)
Διοικητικός προσανατολισμός	Εξουσία	Χρήμα	Υποστήριξη	Ομαδική εργασία
Προσανατολισμός εργαζομένων	Υπακοή	Ασφάλεια και οφέλη	Επιδόσεις εργασίας	Υπεύθυνη συμπεριφορά
Ψυχολογικό αποτέλεσμα εργαζομένων	Εξάρτηση από τον προϊστάμενο	Εξάρτηση από τον οργανισμό	Συμμετοχή και συμπαράσταση	Αυτοπειθαρχία
Ανάγκες των εργαζομένων που ικανοποιούνται	Ύπαρξη	Ασφάλεια	Κύρος και αναγνώριση	Αυτοπραγμάτωση
Αποτελέσματα επιδόσεων	Ελάχιστα	Παθητική συνεργασία	Αφύπνιση κινήτρων	Μέτριος ενθουσιασμός

ΣΕ ΣΥΣΧΕΤΙΣΗ ΜΕ ΑΛΛΕΣ ΘΕΩΡΙΕΣ

Ιεράρχηση των αναγκών του Maslow	Βιολογικές	Ασφάλειας	Μεσαίες	Ανώτερες
Επίπεδα αναγκών του Alderfer	Ύπαρξη	Ύπαρξη	Κοινωνικών σχέσεων	Ανάπτυξη
Παράγοντες του Herzberg	Υγιεινής	Υγιεινής	Παρακίνησης	Παρακίνησης
Περιβάλλον υποκίνησης	Εξωτερικό	Εξωτερικό	Εσωτερικό	Εσωτερικό
Θεωρίες του McGregor	Θεωρία Χ	Θεωρία Χ	Θεωρία Υ	Θεωρία Υ
Στυλ ηγεσίας	Αρνητικό	Ουδέτερο κυρίως όσον αφορά την εργασία	Θετικό	Θετικό
Διοικητικό πλέγμα των Blake & Mouton	9, 1	3, 5	6, 6	9, 9

Πίνακας 5: Μοντέλα Οργανωσιακής Συμπεριφοράς σε συσχέτιση με άλλες θεωρίες

Πηγή: Organizational Behavior, Human Behavior at Work. (J.Newstrom/K.Davis)

McGraw-Hill, ninth edition 1993, σελ 486. (μετάφραση πρωτοτύπου).

Επίσης, παρόλο που σε κάθε επιχείρηση και οργανισμό εφαρμόζονται διαφορετικές διοικητικές τακτικές και προσεγγίσεις, ανάλογα με τις επικρατούσες συνθήκες, ανάγκες και απαιτήσεις, ωστόσο μπορούμε να καταλήξουμε σε ένα γενικό συμπέρασμα του ότι υπάρχει μια γενικότερη τάση και στροφή του ενδιαφέροντος προς τον ανθρώπινο παράγοντα. Δηλαδή στις μέρες μας και όσο περνάει ο καιρός, παρατηρείται μια όλο και πιο έντονη

στροφή από την αυταρχική και επιτηρητική διοίκηση σε πιο ήπιες μορφές συμμετοχικής και υποστηρικτικής φύσεως, ενώ ο ρόλος του μάνατζερ από αυστηρός και προσανατολισμένος προς την παραγωγή, γίνεται πιο ηγετικός με την έννοια του να εμπνέει και να καθοδηγεί τους άλλους. Ακόμα υπάρχει μια τάση προς : την εσωτερική υποκίνηση των ατόμων, την θετική συμπεριφορά προς τους εργαζομένους, την ευρύτερη αποκέντρωση των εξουσιών και την ενεργό συμμετοχή ατόμων στη λήψη αποφάσεων, την ποιότητα των ανθρωπίνων σχέσεων, την αυτοπειθαρχία (που πηγάζει από τα ίδια τα άτομα και δεν επιβάλλεται από άλλους με την μορφή απειλής), και γενικά προς μια τάση προς ένα ισορροπημένο ενδιαφέρον τόσο για τις ανάγκες της επιχείρησης, όσο και για τις ανάγκες των ατόμων (και ιδιαίτερα για τις ανώτερες ανάγκες σύμφωνα με τον Maslow, δηλαδή τις κοινωνικές, εκτίμησης και αυτοπραγμάτωσης). Χαρακτηριστικό είναι το ακόλουθο σχήμα:

ΤΑΣΕΙΣ ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗΣ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑΣ

ΑΠΟ	ΣΕ
Κλειστά συστήματα	Ανοικτά συστήματα
Υλιστικό προσανατολισμό	Ανθρώπινο προσανατολισμό
Συγκεντρωμένη εξουσία	Αποκεντρωμένη εξουσία
Εξωτερική υποκίνηση	Εσωτερική υποκίνηση
Αρνητικές συμπεριφορές προς τα άτομα	Θετικές συμπεριφορές προς τα άτομα
Εστίαση ενδιαφέροντος στις ανάγκες της επιχείρησης	Ισορροπημένο ενδιαφέρον για τις ανάγκες εργαζομένων και επιχείρησης
Επιβαλλόμενη πειθαρχία	Αυτοπειθαρχία
Εξουσιαστικό ρόλο μάνατζερ	Διοικητικός ρόλος ηγεσίας και ομαδικής υποστήριξης

Πίνακας 6: Τάσεις Οργανωσιακής Συμπεριφοράς (Α)
 Πηγή: Organizational Behavior, Human Behavior at Work.(J.Newstrom/K.Davis)
 McGraw-Hill, ninth edition 1993, σελ 487. (μετάφραση πρωτοτύπου).

Η Οργανωσιακή Συμπεριφορά εφαρμόζεται ανάλογα με τις εκάστοτε επικρατούσες συνθήκες. Δεν χρειάζονται όλοι οι οργανισμοί πχ το ίδιο ποσοστό ή επίπεδο συμμετοχής των εργαζομένων στη λήψη αποφάσεων, ανοικτής επικοινωνίας ή υποστηρικτικής διοικητικής τακτικής. Κάποιες συνθήκες επιτρέπουν περισσότερη πχ συμμετοχή των εργαζομένων στη λήψη αποφάσεων, αλλά κάποιες άλλες όχι. Ένα σύστημα Οργανωσιακής Συμπεριφοράς, για να είναι αποτελεσματικό πρέπει να προσαρμόζεται σύμφωνα με το συνολικό περιβάλλον του κάθε οργανισμού ή της κάθε επιχείρησης. Για παράδειγμα, ο ακόλουθος πίνακας που παρουσιάζει την κατάσταση, τις τάσεις και τις προσεγγίσεις σε ένα σταθερό και σε ένα μεταβαλλόμενο επιχειρησιακό περιβάλλον (σημείωση: τα ακόλουθα δεδομένα αποτελούν πιθανές τάσεις, κλίσεις και ροπές και όχι απόλυτους ή απαράβατους κανόνες περιπτώσεων).

Χαρακτηριστικά οργανισμού	Σταθερό περιβάλλον	Μεταβαλλόμενο περιβάλλον
Δομή	Πιο αυστηρή και άκαμπτη ιεραρχία	Περισσότερη ευελιξία με λίγα σχέδια και καλούπια
Σύστημα παραγωγής	Περισσότερη εξειδίκευση	Περισσότερος εμπλουτισμός εργασίας-καθηκόντων
Στυλ ηγεσίας	Πιο σύνθετης δομής	Πιο προσεκτικής εξέτασης
Επικοινωνία	Πιο κάθετη	Πιο πολλών κατευθύνσεων
Μοντέλο Οργανωσιακής Συμπεριφοράς	Πιο αυτοκρατικό-αυταρχικό	Πιο υποστηρικτικό
Μέτρηση επιδόσεων	Προσκόλληση σε κανόνες	Προσαρμοστικότητα

Πίνακας 7: Τάσεις Οργανωσιακής Συμπεριφοράς (B)

Πηγή: Organizational Behavior, Human Behavior at Work.(J.Newstrom/K.Davis)
McGraw-Hill, ninth edition 1993, σελ 488. (μετάφραση πρωτοτύπου).

BIBΛΙΟΓΡΑΦΙΑ ΕΚΤΟΥ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ

- Σ. Θεοφανίδης, Ποιος είναι ηγέτης: η ποιότητα της ηγεσίας, εκδόσεις Παπαζήση 1999, σελ 20.
- Σ. Θεοφανίδης, Πως θα γίνετε καλύτερος Πρωθυπουργός, Υπουργός, Διοικητής, εκδόσεις Παπαζήση 1989, σελ 35-67.
- R. A. Heifetz / D. L. Laurie, "The Work of Leadership", Harvard Business Review, January-February 1997, σελ 124-135.
- A. Zalesnik, "Managers and Leaders, are they different?", Harvard Business Review – Leadership Part 3, May-June 1977, σελ 5-16.
- Λ. Χυτήρης, Οργανωσιακή Συμπεριφορά: η ανθρώπινη συμπεριφορά σε οργανισμούς και επιχειρήσεις, εκδόσεις INTERBOOKS, 2001, σελ.239-250.
- Κ. Μαθιουδάκη, "Δείκτης I.Q εναντίον Συναισθηματικής Νοημοσύνης", Τύπος της Κυριακής, 4 Ιανουαρίου 2004, αριθμός φύλλου 795, σελ 84-85.
- D. Goleman / R. Boyatzis / Annie McKee, Ο Νέος Ηγέτης: η δύναμη της Συναισθηματικής Νοημοσύνης στη διοίκηση οργανισμών, εκδόσεις Ελληνικά Γράμματα 2002, σελ 58-59, 76-77, 267-274.
- D. Goleman, Η Συναισθηματική Νοημοσύνη στο χώρο της εργασίας, εκδόσεις Ελληνικά Γράμματα 2000, σελ 15-56, 90, 100, 109, 129,130, 139, 146, 170-171, 178, 183, 203-204, 215, 221, 226, 233, 246-247, 254, 259, 266, 279, 298, 305, 311.
- V. U. Druskat / S. B. Wolff, "Building the Emotional Intelligence of Groups", Harvard Business Review, volume 79 – number 3, March 2001, σελ 80-90.
- D. Goleman, "Leadership that Gets Results", Harvard Business Review, March-April 2000, volume 78 – number 2, σελ 78-90.
- D. Goleman / R. Boyatzis / Annie McKee, "Primal Leadership: the hidden driver of great performance", Harvard Business Review – Special Issue: Breakthrough Leadership, December 2001, σελ 42-51.
- R. B. Chase / S. Dasu, "Want to Perfect your Company's Service? Use Behavioral Science", Harvard Business Review, volume 79 – number 6, June 2001, σελ 78-84.
- S. E. Hyman, "Managing Emotional Fallout", Harvard Business Review, February 2002, σελ 55-60.
- P. F. Drucker, "They 're not employees, They 're People", Harvard Business Review, February 2002, σελ 70-77.

- K. Blanchard / S. Johnson, The One Minute Manager, Harper Collins Business Publishing 1996.
- R. Fisher / W. Ury / B. Patton, Getting to Yes: Negotiating an agreement without giving in, Random House Business Books 1999.
- J. Persaud, "Strongest links", People Management, 29 / 05 / 2003, σελ 40.
- W. C. Kim / R. Mauborgne, "Tipped for the top", People Management, 24 / 07 / 2003, σελ 27-31.
- C. Glover, "Play to Win", People Management, 11 / 09 / 2003, σελ 46.
- S. Tulip, "Just Rewards", People Management, 25/ 09 / 2003, σελ 42-45.
- R. R. Blake / J. S. Mouton, The New Managerial Grid, Gulf Publishing Company 1978, σελ 11.
- Ε. Θεοδωράτος, Ανθρώπινες Σχέσεις στην Εργασία, εκδόσεις Σταμούλης, 1998, σελ. 16-18, 154-163.
- Μ. Μακρυγιωργάκης, η Ανθρώπινη πλευρά του Μάνατζμεντ, εκδόσεις Παπαζήση 2001, σελ. 80-82.
- Ξ. Λαζάρου, "Οι Ανθρώπινες Σχέσεις ως μέρος του συστήματος κινήτρων στην εργασία", Επιθεώρηση Εργασιακών Σχέσεων, Ιανουάριος 2000, σελ 80-89.
- Π. Καλαμπούκα, "Εργασιακές Σχέσεις και Διοίκηση Επιχειρήσεων", Επιθεώρηση Εργασιακών Σχέσεων, Ιούλιος 2001, σελ 56-64.
- Β. Κέφης, "Η εφαρμογή της διοίκησης των αλλαγών (change management) ως μέσο βελτίωσης της αποτελεσματικότητας της διοίκησης και εκσυγχρονισμού των εργασιακών σχέσεων", Επιθεώρηση Εργασιακών Σχέσεων, Απρίλιος 2001, σελ 62-68.
- Β. Κέφης, "Η Νέα τάση στη Διοίκηση Επιχειρήσεων: Ανασχεδιασμός Επιχειρηματικών Διαδικασιών", περιοδικό Δημόσιος Τομέας, τεύχος 146, Νοέμβριος 1998, σελ 33.
- Χ. Κανελλόπουλος, Οργανωσιακή Συμπεριφορά: διανεμόμενες σημειώσεις, Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα Σπουδών, Πανεπιστήμιο Πειραιά 2003.
- J.Newstrom / K.Davis, Organizational Behavior. Human Behavior at Work, McGraw – Hill, 9th edition, 1993, σελ 221-230, 485-486, 487, 488.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

ΕΛΛΗΝΙΚΗ

- Μ. Γιαννουλέας, Συμπεριφορά και Διαπροσωπική Επικοινωνία στον Εργασιακό Χώρο, εκδόσεις ΕΛΛΗΝΙΚΑ ΓΡΑΜΜΑΤΑ, 1997.
- Κ. Δρακάτος, Πολιτική Στατιστική, βιβλιοθήκη πολιτικής επιστήμης των εκδόσεων Παπαζήση 1985.
- Χ. Ζαχαροπούλου, Στατιστική: μέθοδοι – εφαρμογές, τόμος Α', δεύτερη έκδοση, εκδόσεις Ζυγός 2001.
- Ε. Θεοδωράτος, Ανθρώπινες Σχέσεις στην Εργασία, εκδόσεις ΣΤΑΜΟΥΛΗΣ, 1998.
- Σ. Θεοφανίδης, Ποιος είναι ηγέτης: η ποιότητα της ηγεσίας, εκδόσεις Παπαζήση 1999.
- Σ. Θεοφανίδης, Πως θα γίνετε καλύτερος Πρωθυπουργός, Υπουργός, Διοικητής, εκδόσεις Παπαζήση 1989.
- Μ. Καζάζη, Ανθρώπινες Σχέσεις και Επικοινωνία, εκδόσεις ΕΛΛΗΝ, 2002.
- Χ. Κανελλόπουλος, Οργανωσιακή Συμπεριφορά: διανεμόμενες σημειώσεις, Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα Σπουδών, Πανεπιστήμιο Πειραιά 2003.
- Π. Καλαμπούκα, "Εργασιακές Σχέσεις και Διοίκηση Επιχειρήσεων", Επιθεώρηση Εργασιακών Σχέσεων, Ιούλιος 2001.
- Β. Κέφης, "Η εφαρμογή της διοίκησης των αλλαγών (change management) ως μέσο βελτίωσης της αποτελεσματικότητας της διοίκησης και εκσυγχρονισμού των εργασιακών σχέσεων", Επιθεώρηση Εργασιακών Σχέσεων, Απρίλιος 2001.
- Β. Κέφης, "Η Νέα τάση στη Διοίκηση Επιχειρήσεων: Ανασχεδιασμός Επιχειρηματικών Διαδικασιών", περιοδικό Δημόσιος Τομέας, τεύχος 146, Νοέμβριος 1998.
- Ξ. Λαζάρου, "Οι Ανθρώπινες Σχέσεις ως μέρος του συστήματος κινήτρων στην εργασία", Επιθεώρηση Εργασιακών Σχέσεων, Ιανουάριος 2000.
- Γ. Λούτας, Η θεωρία της Επιχειρησιακής Επικοινωνίας: εφαρμογές στην ελληνική πραγματικότητα, εκδόσεις ΕΛΛΗΝ, 2002.
- Μ. Μακρυγιωργάκης, η Ανθρώπινη πλευρά του Μάνατζμεντ, εκδόσεις ΠΑΠΑΖΗΣΗ, 2001.

- Κ. Μαθιουδάκη, “Δείκτης I.Q εναντίον Συναισθηματικής Νοημοσύνης”, Τύπος της Κυριακής, 4 Ιανουαρίου 2004, αριθμός φύλλου 795.
- Τ. Μιχαλάς, Δημόσιες Σχέσεις: εργαλείο δημιουργίας-επιτυχίας, εκδόσεις ΙΩΝ, 1999.
- Τ. Μιχαλάς, Στοιχεία Επαγγελματικής Δεοντολογίας: πώς να συμπεριφέρεσαι στη δουλειά σου, εκδόσεις ΙΩΝ, 1998.
- Αμίνα Μοσκώφ, “ Γιατί δεν έχω καλές σχέσεις με τους συναδέλφους μου?”, ένθετο VITA ψυχολογία, τεύχος 14, του VITA τεύχος 71, Μάρτιος 2003.
- Λ. Νικολάου-Σμοκοβίτη, Οργανισμοί, Διοίκηση και Κοινωνία, εκδόσεις ΣΤΑΜΟΥΛΗΣ, 1990.
- Σ. Παντελή, Διανεμόμενες σημειώσεις Συναλλακτικής Ανάλυσης και Ηγεσίας, Σεμινάρια Μεταπτυχιακών Σπουδών στη Διοίκηση Επιχειρήσεων, Πανεπιστήμιο Πειραιά 2003.
- Δ. Σαπουντζή – Κρέπια, Stress Management – Η Διαχείριση του Στρες, εκδόσεις ΕΛΛΗΝ 2000.
- Α. Σαχινίδης – Ι. Ποζιός, “Εργασιακές Σχέσεις και Διαχείριση Συγκρούσεων στο Χώρο Εργασίας”, Επιθεώρηση Εργασιακών Σχέσεων, Οκτώβριος 2000.
- Α. Σαχινίδης, “Η Εξέλιξη της θεωρίας της Επικοινωνίας στις Επιχειρήσεις”, Δελτίο Διοίκησης Επιχειρήσεων, Ιούλιος-Αύγουστος 2001.
- Γ. Σκλαβούνης, Ολοκληρωμένες Δημόσιες Σχέσεις και Ελληνική πραγματικότητα, εκδόσεις ΕΛΛΗΝ, 1999.
- Μ. Σφακιανάκης, Διοικητική Κρίσεων – Crisis Management, εκδόσεις ΕΛΛΗΝ 1998.
- Λ. Χυτήρης, Οργανωσιακή Συμπεριφορά: η ανθρώπινη συμπεριφορά σε οργανισμούς και επιχειρήσεις, εκδόσεις INTERBOOKS, 2001.

ΞΕΝΗ

- P. A. Argenti, “Introduction to the special issue on employee communications”, Human Resource Management: Special Issue on Employee Communications, Fall / Winter 1998, Vol 37, No 3 & 4.
- P. A. Argenti, “Strategic Employee Communications”, Human Resource Management: Special Issue on Employee Communications, Fall / Winter 1998, Vol 37, No 3 & 4.

- R. R. Blake / J. S. Mouton, The New Managerial Grid, Gulf Publishing Company 1978.
- K. Blanchard / S. Johnson, The One Minute Manager, Harper Collins Business Publishing 1996.
- F. A. Boholst, "A Life Position scale", Transactional Analysis Journal, volume 32 – number 1, January 2002.
- R. B. Chase / S. Dasu, "Want to Perfect your Company's Service? Use Behavioral Science", Harvard Business Review, volume 79 – number 6, June 2001.
- K. Davis / J. Newstrom, Human Behavior at Work. Organizational Behavior, McGraw – Hill, 8th edition, 1989.
- N. DiFonzo / P. Bordia, "a tale of two corporations: managing uncertainty during organizational change", Human Resource Management: Special Issue on Employee Communications, Fall / Winter 1998, Vol 37, No 3 & 4.
- P. F. Drucker, "They 're not employees, They 're People", Harvard Business Review, February 2002.
- V. U. Druskat / S. B. Wolff, "Building the Emotional Intelligence of Groups", Harvard Business Review, volume 79 – number 3, March 2001.
- R. Dubin, Human Relations in Administration, Prentice Hall, 1974.
- A. J. Du BRIN, Human Relations: a job oriented approach, Reston Pub. 1978.
- "Rethinking thinking", The Economist, December 18th 1999.
- K. M. Eisenhardt / J. L. Kahwajy / L. J. Bourgeois III, "How Management Teams Can Have a Good Fight : the absence of conflict is not harmony, it's apathy", Harvard Business Review, July-August 1997.
- R. Fisher / W. Ury / B. Patton, Getting to Yes: Negotiating an agreement without giving in, Random House Business Books 1999.
- C. Glover, "Play to Win", People Management, 11 / 09 / 2003.
- D. Goleman, Η Συναισθηματική Νοημοσύνη στο χώρο της εργασίας, εκδόσεις Ελληνικά Γράμματα 2000.
- D. Goleman / R. Boyatzis / Annie McKee, Ο Νέος Ηγέτης: η δύναμη της Συναισθηματικής Νοημοσύνης στη διοίκηση οργανισμών, εκδόσεις Ελληνικά Γράμματα 2002.

- D. Goleman, "Leadership that Gets Results", Harvard Business Review, March-April 2000, volume 78 – number 2.
- D. Goleman / R. Boyatzis / Annie McKee, "Primal Leadership: the hidden driver of great performance", Harvard Business Review – Special Issue: Breakthrough Leadership, December 2001.
- J. R. Gordon, Organizational Behavior: a diagnostic approach, 5th edition, Prentice Hall 1996.
- L. Gratton, "La dolce vita – Motivated workforces", People Management, 11/09/2003.
- T. A. Harris, "I ' m OK – you 're OK": The Transactional Analysis Breakthrough That's Changing the Consciousness and Behavior of People Who Never Before Felt OK About Themselves, AVON BOOKS 1973.
- L. Hawker, "The Drama Triangle in the treatment of domestic violence", Transactional Analysis Journal, volume 30 – number 2, April 2000.
- J. Hay, "Organizational Transactional Analysis: some opinions and ideas", Transactional Analysis Journal, volume 30 – number 3, July 2000.
- R. A. Heifetz / D. L. Laurie, "The Work of Leadership", Harvard Business Review, January-February 1997.
- Himstreet / Baty / Lehman, Επιχειρησιακές Επικοινωνίες, δέκατη έκδοση, εκδόσεις ΕΛΛΗΝ 1999.
- P. Horney, People Skills in Handbook of Management Skills, Gower 1994.
- J.D. Hunger / T.L. Wheelen, Essentials of Strategic Management, Prentice Hall, third edition 2003.
- S. E. Hyman, "Managing Emotional Fallout", Harvard Business Review, February 2002.
- M. James / D. Jongeward, Born to Win, Perseus Books, 25th Anniversary Edition 1996.
- M. Josien / Γ. Βαγιάτης / Μ. Γιαννουλέας, Επικοινωνία μέσα και έξω από τον εργασιακό χώρο, εκδόσεις Ελληνικά Γράμματα 1995.
- K. Kane / K.Montgomery, "a framework for understanding disempowerment in organizations", Human Resource Management: Special Issue on Employee Communications, Fall / Winter 1998, Vol 37, No 3 & 4.
- R. Kegan / L. Lahey, "The Real Reason People Won't Change", Harvard Business Review, November 2001.

- W. C. Kim / R. Mauborgne, "Tipped for the top", People Management, 24 / 07 / 2003.
- L. King / B. Gilbert, Τα μυστικά της σωστής επικοινωνίας: πώς να μιλάτε σε οποιονδήποτε, οποτεδήποτε, οπουδήποτε, εκδόσεις Αναστασιάδη 1995.
- K. Lee / N. Allen, " Organizational Citizenship Behavior and Workplace Deviance: the Role of Affect and Cognitions", Journal of Applied Psychology, February 2002, vol.87.
- F. Luthans, Organizational Behavior, McGraw – Hill, 4th edition, 1987.
- J. R. Mayfield / M. R. Mayfield / J. Kopf, "the effects of leader motivating language on subordinate performance and satisfaction", Human Resource Management: Special Issue on Employee Communications, Fall / Winter 1998, Vol 37, No 3 & 4.
- T. Mitchell, People in Organizations: Understanding their Behavior, McGraw – Hill.
- J.Newstrom / K.Davis, Organizational Behavior. Human Behavior at Work, McGraw – Hill, 9th edition, 1993.
- N. Nicholson, " How Hardwired is Human Behavior?", Harvard Business Review, July-August 1998.
- G. I. Nierenberg / H. H. Calero, Πώς να ψυχολογείτε πρακτικά τους άλλους, εκδόσεις Αναστασιάδη.
- J. Nuttall, "Organizational Transactional Analysis: Intrapersonal and Interpersonal relations in management organizations", Transactional Analysis Journal, volume 30 – number 1, January 2000.
- A. Pease, Η γλώσσα του σώματος: πώς να διαβάζετε τη σκέψη των άλλων από την κίνηση και τη στάση του σώματος, εκδόσεις ΕΣΟΠΤΡΟΝ 2003.
- J. Persaud, "Strongest links", People Management, 29 / 05 / 2003.
- M. Perugini / M. Conner, " Predicting and understanding behavioral volitions: the interplay between goals and behaviors", European Journal of Social Psychology, September-October 2000, vol. 30.
- Zoë Roberts, " HSE stress tests for all. Stress: use rolls out pilot project to evaluate proposals for standards on workplace stress", People Management, 26/06/2003.
- Zoë Roberts, " Stress warning wake-up call", People Management, 28/08/2003.

- Zoë Roberts, " Pressure group / Stress warning: a new stance on stress signal", People Management, 28/08/2003.
- J. J. Rodwell / R. Kienzle / M. A. Shadur, "The relationships among work-related perceptions, employee attitudes, and employee performance: the integral role of communication", Human Resource Management: Special Issue on Employee Communications, Fall / Winter 1998, Vol 37, No 3 & 4.
- A. Sahinidis, "Managing Communications in Organizations", Euro-Unial Business Administration Bulletin, July-August 2001, Issue 329, Volume 40th.
- L. Schlegel, "What is Transactional Analysis?" Transactional Analysis Journal, volume 28 – number 4, October 1998.
- R. Steers, Introduction to Organizational Behavior, Goodyear, 1981.
- C. M. Steiner, "Core Concepts of a Stroke-centered Transactional Analysis", Transactional Analysis Journal, volume 33 – number 2, April 2003.
- I. Stewart, "Ego states and the theory of theory: The strange case of the Little Professor", Transactional Analysis Journal, volume 31 – number 2, April 2001.
- O. Summerton, "The Drama Triangle and the Game Pentagon", Transactional Analysis Journal, volume 23 – number 1, January 1993.
- S. Tulip, "Just Rewards", People Management, 25/ 09 / 2003.
- J. O. Vallejo, "Three basic Ego states: the Primary Model", Transactional Analysis Journal, volume 33 – number 2, April 2003.
- J. O. Vallejo, "The Ego states and the three basic functions", Transactional Analysis Journal, volume 31 – number 3, July 2001.
- R. F. Verderber, Η Τέχνη της Επικοινωνίας, 8^η έκδοση, εκδόσεις ΕΛΛΗΝ 1998.
- J. Watkins, " Direct Line – Mergers and Acquisitions: communications company work practices what it preaches during a takeover", People management, 15 / 05 / 2003.
- Jon Watkins, "Tests cut EA turnover – Psychometrics", People Management, 25/09/2003.
- Jon Watkins, "Stress Management – Stress busters", People Management, 12/09/2003.

- Holly Weeks, "Taking the stress out of stressful conversations", Harvard Business Review, July-August 2001.
- T. White, "I 'm OK, You 're OK: further considerations", Transactional Analysis Journal, volume 25 – number 3, July 1995.
- T. White, "Life Positions", Transactional Analysis Journal, volume 24 – number 4, October 1994.
- A. Zaleznik, "Managers and Leaders, are they different?", Harvard Business Review – Leadership Part 3, May-June 1977.

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑΤΑ

Παράρτημα 1: Κατάλογος ονομάτων και ειδικοτήτων των στελεχών της εταιρείας «Γερμανός» που συμμετείχαν στην έρευνα

ΟΜΑΔΑ Α	ΕΙΔΙΚΟΤΗΤΑ ΑΠΑΣΧΟΛΗΣΗΣ
Αργυρόπουλος Κωνσταντίνος	Product Manager Βιομηχανικές Μπυτιλιές
Γεωργιάδης Παναγιώτης	Υπεύθυνος Service
Ζαρκαλής Γιώργος	Διευθυντής Εταιρικών Πωλήσεων Κινητής Τηλεφωνίας
Κάρδαρης Αμβρόσιος	Operations manager Κινητής Τηλεφωνίας
Καυής Γιώργος	Υπεύθυνος Αγορών
Κώης Χρήστος	Υπεύθυνος Τεχνικής Υποστήριξης Μηχανογράφησης
Κωνσταντοπούλου Δέσποινα	CRM Manager
Μάγγελ Γιάννης	Treasurer
Μπάκης Χάρης	Διευθυντής Απόδοσης Προμηθειών Κινητής
Ναύσης Χρήστος	Sales Manager Εταιρία E-Value
Πανταζής Γιάννης	Εσωτερικός Ελεγκτής
Παπαϊωάννου Ανδρέαφιλος	Sales Manager Αντιπροσώπων Κινητής
Ρούτουλα Αγγελική	Υπεύθυνη Δημοσίων Σχέσεων
Σιτζίρης Μιχάλης	Υπεύθυνος Διαχείρισης Αποθεμάτων Logistics
Σκανδάρης Σωτήρης	Purchasing Manager Mobile Telephony
Τσεντούρος Παναγιώτης	Product Manager Βιομηχανικές Μπυτιλιές
Τσιακάκης Μάριος	Διευθυντής Πωλήσεων Τηλεπικοινωνιακών Προϊόντων
Χατζής Ηλίας	Group Product Manager Δικτύου Καταστημάτων

ΟΜΑΔΑ Β	ΕΙΔΙΚΟΤΗΤΑ ΑΠΑΣΧΟΛΗΣΗΣ
Αγραφιώτης Κώστας	Purchasing Manager Κινητής Τηλεφωνίας
Αξιώτης Νίκος	Διευθυντής Αποθήκης
Βεγλιόπουλος Δημήτρης	Επιθεωρητής Πωλήσεων Καταναλωτικών Προϊόντων
Γεωργιάδης Πάνος	Υπεύθυνος Πωλήσεων Τηλεπικοινωνιακών Προϊόντων
Ζοίμη Σοφία	Product Manager Βιομηχανικός Τομέας
Ζήκος Δημήτρης	Υπεύθυνος Πωλήσεων Service
Λογοθέτης Γιώργος	Credit Control Manager τηλεπικοινωνιακών Προϊόντων
Μασσούρας Θεόδωρος	Group Product Manager - Marketing
Μικροτάσικου Σοφία	Area Manager Εταιρικών Πωλήσεων
Μονάχος Θέμης	Area Manager Αντιπροσώπων Κινητής
Μπιτόπουλος Γιάννης	Telecom Manager
Νηροκάκη Νατάσσα	Υπεύθυνος Εκπαίδευσης Δικτύου Καταστημάτων
Πολλάτος Βαγγέλης	Υπεύθυνος Διακίνησης
Ρίκου Μαρίνα	Group Product Manager - Marketing
Τριανταφύλλου Αντώνης	Υπεύθυνος Πωλήσεων

ΟΜΑΔΑ Γ	
Τριανταπούλου Ευαγγελία	Υπεύθυνη Εξυπηρέτησης Πελατών Εταιρικών Πωλήσεων
Δούμης Άρης	Υπεύθυνος Logistics Βιομηχανικού Τομέα
Εδινιελής Τάσος	Υπεύθυνος Υποστήριξης Πωλήσεων Δικτύου Καταστημάτων
Κατής Ανέστης	Area Manager Δικτύου Καταστημάτων
Κοντογιώργης Στράτος	Technical Manager International Projects
Λούκας Χρήστος	Δ/ντής Αποθήκης
(Λυμπερόπουλος Βαγγέλης)	Area Manager Δικτύου Καταστημάτων
Μαρκόπουλος Νίκος	Υπεύθυνος Επιλογής Προσωπικού Δικτύου Καταστημάτων
Μαστραγεωργίου Άννα	Management Accounting
Μαυρομάτης Δημήτρης	Υπεύθυνος Service
Μπαλά Ανθή	Υπεύθυνη Ηλεκτρονικής Εκπαίδευσης Δικτύου
Μπελεσιώτης Δημήτρης	Υπεύθυνος Επενδυτικών Σχέσεων
Μπιλάλης Γιώργος	Area Manager Δικτύου Καταστημάτων
Παπανικαλάπουλος Χρήστος	Υπεύθυνη Υποστήριξης Πωλήσεων Βιομηχανικού Τομέα
Παζιριζόγλου Άννα	Πωλητής Εταιρικών Πελατών Κινητής
Πετρίλης Αχιλλέας	Area Manager Εταιρικών Πωλήσεων Κινητής
Σκαρίπας Νίκος	Key Account Manager Καταναλωτικά Προϊόντα
Σπηλιόπουλος Σπύρος	Υπεύθυνη Εξυπηρέτησης Πελατών Κινητής
Σπηλιώτη Νίκη	Assistant Product Manager Marketing
Τασσούλα Σοφία	Product Manager Βιομηχανικού Τομέα
Χαλκιοπούλου Γιώτα	Υπεύθυνη Εξαγωγών
Χατζή Ιωάννα	Product Manager - Εξωτερικού - Δίκτυο Καταστημάτων

ΟΜΑΔΑ Δ	
Αναστασιάδου Αθανασία	Call Center Project Manager
Ασκιάν Θεοδώρα	Υπεύθυνη ανασυσκευασίας Logistics
Γελαυάκης Παύλος	HR Administrator Μισθοδοσία - Παραχές
Γεωργίου Μαρία	Βοηθός Λογιστή
Γουλά Κλεονίκη	Δικηγόρος
Λελαβόγια Έβελιν	CEO Executive Assistant
Δένδιας Ανδρέας	Υπεύθυνος Αγορών
Δημητρίου Χρυσούλα	Marketing Manager Κινητής
Κατσαούνη Μαρκέλλα	Customer Service Supervisor - Κινητής
Κυρίτση Φιλιά	Υπεύθυνη Ελέγχου αιτήσεων Κινητής
Μαλισσιάνος Μπαμπής	Customer Service Supervisor - Κινητής
Μαυραβουνιώτη Μαρία	Επιθεωρητής
Μοίρας Τάσος	Υπεύθυνη Παραχών Ουίλου
Μπερεβέσκου Αγγελική	Πωλητής Καταναλωτικά Προϊόντα
Ναζηρίδης Θεόδωρος	Υπεύθυνος Υποστήριξης Χρηστών Μηχανογράφησης
Ξηρουχάκης Γιώργος	Υπάλληλος Εξαγωγών
Οικονομόπουλος Νίκος	Υπεύθυνος Εκπαίδευσης Εξωτερικού Δίκτυο Καταστημάτων
Παναγιωτοπούλου Αλεξία	Technical Projects Coordinator National Projects
Παπακανδεράκης Γρηγόρης	Executive Assistant Γενικού Δ/ντή Δικτύου Καταστημάτων
Πέτρου Παναγιώτης	Δικηγόρος
Σάραλης Νίκος	Group Product Manager Δικτύου Καταστημάτων
Στεφάνου Λίτσα	Area Manager Διεθνείς Αγορές Μηπαριών

Παράρτημα 2.α: Υπόδειγμα ερωτηματολογίου Συναλλακτικής Ανάλυσης

TRANSACTIONAL ANALYSIS TEST

A/A	ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΟ-ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑ	ΣΩΣΤΟ ή ΛΑΘΟΣ	
1.	Λένε ότι είμαι ψυχραιμος	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.	Μ' αρέσει να γελώ σε βάρος των άλλων	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.	Επηρεάζομαι εύκολα	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4.	Επισκέπτομαι τους άρρωστους φίλους	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5.	Μπορώ να εκτιμώ τα απρόοπτα	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6.	Δεν αντέχω την κοροϊδία	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7.	Μου αρέσουν πολύ τα ταξίδια	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8.	Ανυψώνω συχνά το ηθικό των καταβεβλημένων φίλων	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9.	Δεν καθυστερώ, ώστε να περνώ απαρατήρητος	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10.	Διαφωνώ συχνά με τους γύρω μου	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11.	Με θεωρούν λογικό και ορθολογιστή	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12.	Οφείλουμε να τηρούμε τις προθεσμίες	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13.	Δεν αντιλέγω ποτέ σε έναν ιεραρχικά ανώτερο	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14.	Βοηθώ χωρίς να μου το ζητούν	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
15.	Δημιουργώ πολύ συχνά συμπάθειες με αγνώστους	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
16.	Οι απουσίες πρέπει να είναι δικαιολογημένες	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
17.	Πριν αρχίσω μια δουλειά, σκέφτομαι τη μέθοδο που θα χρησιμοποιήσω	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
18.	Είμαι αντιδραστικός, αμφισβητίας	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
19.	Είμαι οργανωτικός στη δουλειά μου	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
20.	Αντιλαμβάνομαι εύκολα τα ελαττώματα των άλλων	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
21.	Λέω «ναι», ενώ θα ήθελα να πω «όχι»	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
22.	Δανειζώ εύκολα τα πράγματά μου	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
23.	Όταν κάποιος μου αρέσει, δε διστάζω να του το πω	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
24.	Εκτιμώ την πειθαρχία	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
25.	Όταν θυμώνω, ακούγομαι	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
26.	Κρίνω συχνά τους άλλους	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
27.	Μπροστά σε μια αποτυχία σκέφτομαι ήρεμα	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
28.	Προτιμώ να δίνω αντί να παίρνω	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
29.	Σε μια δύσκολη κατάσταση παραμένω ψυχραιμος	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
30.	Όταν πρέπει να ντυθώ με σμόκιν, έχω τη διάθεση να φορέσω ένα κλαρωτό πουκάμισο	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
31.	Δίνω σημασία στο πώς σκέφτονται οι άλλοι για μένα	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
32.	Δε μου αρέσει να πηγαίνω στο άγνωστο, πρέπει να είναι κάτι προγραμματισμένο	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
33.	Μου αρέσει να καθυστεράω τους γύρω μου	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
34.	Αποφεύγω να παίρνω ευθύνες	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
35.	Μου αρέσει να πειράζω τους άλλους	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
36.	Έχω την τάση να περνώ πολύ από το χρόνο μου βοηθώντας τους άλλους	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

37.	Είναι απαράδεκτο να περνά κανείς μπροστά στην ουρά	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
38.	Προβλέπω τις συνέπειες των πράξεών μου	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
39.	Προκαλώ συχνά με τα λόγια μου	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
40.	Είμαι μάλλον δειλός	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
41.	Με θεωρούν ενθουσιώδη	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
42.	Αμφισβητώ τις απόψεις μου όταν χρειάζεται	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
43.	Όταν είμαι χαρούμενος, φαίνεται	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
44.	Όταν παρουσιάζεται ένα πρόβλημα, συγκεντρώνω όσες πληροφορίες μπορώ για να το λύσω αντικειμενικά	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
45.	Μου αρέσει η σάτιρα και η φάρσα	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
46.	Προσέχω να μην ενοχλώ τους άλλους	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
47.	Δεν κρύβω τα αισθήματά μου	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
48.	Είναι απαράδεκτο να ρίχνουν βαρελότα στα νεκροταφεία	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
49.	Είμαι πνεύμα αντιλογίας	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
50.	Δε θα με πείραζε να ανήκω στους Γιατρούς χωρίς Σύνορα	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
51.	Νιώθω ασήμαντος μπροστά στην εξουσία	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
52.	Είναι κρίμα να χάνονται μερικές αξίες	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
53.	Με μένα κανείς δε βαριέται	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
54.	Όταν αμφιβάλλω για κάτι, προσπαθώ να μάθω γι' αυτό	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
55.	Είμαι γνωστός για τη σκληρότητα των παρατηρήσεών μου	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
56.	Ο νόμος είναι σκληρός αλλά είναι ο «νόμος»	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
57.	Λένε ότι είμαι «υπερβολικά καλός»	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
58.	Προσπαθώ να γίνω όπως ήθελαν οι γονείς μου	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
59.	Έχω πάντα μια ιστορία, διασκεδαστική ή όχι, για να διηγηθώ	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
60.	Έχω την τάση να παίρνω τους καταπιεσμένους υπό την προστασία μου	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

ΠΙΝΑΚΑΣ ΑΠΑΝΗΣΕΩΝ

	ΓΟΝΕΑΣ		ΕΝΗΛΙΚΑΣ		ΠΑΙΔΙ		ΕΠΑΝΑΣΤΑΤΗΜΕΝΟ α/α ερώτησης ΣΩΣΤΟ?
	ΝΟΥΘΕΤΙΚΟΣ ΣΩΣΤΟ?	ΠΡΟΤΥΠΟ α/α ερώτησης ΣΩΣΤΟ?	α/α ερώτησης ΣΩΣΤΟ?	α/α ερώτησης ΣΩΣΤΟ?	ΑΥΘΟΡΜΗΤΟ α/α ερώτησης ΣΩΣΤΟ?	ΥΠΟΤΑΓΜΕΝΟ α/α ερώτησης ΣΩΣΤΟ?	
4		6	1		5	3	2
8		12	11		7	9	10
14		16	17		15	13	18
22		24	19		23	21	20
28		26	27		25	31	30
33		32	29		41	34	35
36		37	38		43	40	39
50		48	42		47	46	45
57		52	44		53	51	49
60		56	54		59	58	55
ΣΥΝΟΛΟ ποσοστό /10:		ΣΥΝΟΛΟ: ποσοστό /10:	ΣΥΝΟΛΟ: ποσοστό /10:		ΣΥΝΟΛΟ: ποσοστό /10:	ΣΥΝΟΛΟ: ποσοστό /10:	ΣΥΝΟΛΟ: ποσοστό /10:

ΑΤΟΜΙΚΟ ΠΡΟΣΩΠΟΓΡΑΦΗΜΑ: Βάλτε ένα σταυρό μπροστά στον αριθμό απαντήσεων που δώσατε για κάθε κατηγορία. Αυτό σας δίνει το προσωπικό σας προσωπογράφημα.

10						
9						
8						
7						
6						
5						
4						
3						
2						
1						

Παράρτημα 2.β:
Υπόδειγμα συμπληρωμένου ερωτηματολογίου Συναλλακτικής Ανάλυσης

Τοποθεσία	Αριθμός	Ερώτηση	Απάντηση	Απάντηση
Τοποθεσία	1	Ανε σ'ο είσαι φίλος μου	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Τοποθεσία	2	Με σέβεται ο φίλος με βόρεια τον άλλον	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Τοποθεσία	3	Επιχειρώμαι εύκολο	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Τοποθεσία	4	Ευχαριστώ τους φίλους μου φίλους	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Τοποθεσία	5	Μια φορά να εκπρό το απρόβλεπτο	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Τοποθεσία	6	Δεν σκέφτομαι την κοιλιά μου	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Τοποθεσία	7	Κόψε σέρβαν τον το φίλο	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Τοποθεσία	8	Αποφασίζω να το φίλο των κοινών φίλων φίλους	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Τοποθεσία	9	Δεν κούρασε, ώστε να πηδήσει υποστηρίξει	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Τοποθεσία	10	Διαφορετικό αγνό με τους φίλους μου	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Τοποθεσία	11	Με θυμωσαν λογικά και φυσικά λογική	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Τοποθεσία	12	Συμφωνώ με η φίλη σε προθερμίες	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Τοποθεσία	13	Δεν τον λέω γιατί να είναι υποχρηστικό αυτό στο	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Τοποθεσία	14	Συμφωνώ γιατί να με στο φίλο	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Τοποθεσία	15	Δημιουργώ προσηγορίες φίλους με οποιονδήποτε	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Τοποθεσία	16	Ο οποίος φίλος φίλος, να είναι δικαιολογημένος	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Τοποθεσία	17	Πριν στέλνω μια δουλειά, στέλνω στον φίλο μου το πρόγραμμά μου	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Τοποθεσία	18	Το φίλο, υποστηρίζω, σημαίνει φίλος	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Τοποθεσία	19	Είμαι υποστηρικτής στη δουλειά μου	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Τοποθεσία	20	Απολαμβάνω τον χρόνο να ετοιμάσω τον φίλο	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Τοποθεσία	21	Ακό και σ'είναι το φίλο να με φίλος	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Τοποθεσία	22	Μου είναι εύκολο να οργιστώ με	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Τοποθεσία	23	Όταν σπασώ με φίλους, δε θυμάμαι να τον το φίλο	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Τοποθεσία	24	Εισαγωγή των φίλων	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Τοποθεσία	25	Όταν θέλω να σκεφτώ	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Τοποθεσία	26	Κάνω συχνά τους φίλους	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Τοποθεσία	27	Μπορώ να με σπασώ σε φίλους φίλους	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Τοποθεσία	28	Επισημοποιώ φίλους με φίλους	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Τοποθεσία	29	Με μια δουλειά, κατακίση υποχρέωση φίλους	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Τοποθεσία	30	Όταν σπασώ να στέλνω με φίλους φίλο τη δουλειά μου	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Τοποθεσία	31	Όταν σπασώ να στέλνω με φίλους φίλους	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Τοποθεσία	32	Όταν σπασώ να στέλνω με φίλους φίλους	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Τοποθεσία	33	Όταν σπασώ να στέλνω με φίλους φίλους	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Τοποθεσία	34	Όταν σπασώ να στέλνω με φίλους φίλους	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Τοποθεσία	35	Όταν σπασώ να στέλνω με φίλους φίλους	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Τοποθεσία	36	Όταν σπασώ να στέλνω με φίλους φίλους	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Τοποθεσία	37	Όταν σπασώ να στέλνω με φίλους φίλους	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Τοποθεσία	38	Όταν σπασώ να στέλνω με φίλους φίλους	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Τοποθεσία	39	Όταν σπασώ να στέλνω με φίλους φίλους	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Τοποθεσία	40	Όταν σπασώ να στέλνω με φίλους φίλους	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Τοποθεσία	41	Όταν σπασώ να στέλνω με φίλους φίλους	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Τοποθεσία	42	Όταν σπασώ να στέλνω με φίλους φίλους	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Τοποθεσία	43	Όταν σπασώ να στέλνω με φίλους φίλους	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Τοποθεσία	44	Όταν σπασώ να στέλνω με φίλους φίλους	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Τοποθεσία	45	Όταν σπασώ να στέλνω με φίλους φίλους	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Τοποθεσία	46	Όταν σπασώ να στέλνω με φίλους φίλους	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Τοποθεσία	47	Όταν σπασώ να στέλνω με φίλους φίλους	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Τοποθεσία	48	Όταν σπασώ να στέλνω με φίλους φίλους	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Τοποθεσία	49	Όταν σπασώ να στέλνω με φίλους φίλους	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Τοποθεσία	50	Όταν σπασώ να στέλνω με φίλους φίλους	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Τοποθεσία	51	Όταν σπασώ να στέλνω με φίλους φίλους	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Τοποθεσία	52	Όταν σπασώ να στέλνω με φίλους φίλους	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Τοποθεσία	53	Όταν σπασώ να στέλνω με φίλους φίλους	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Τοποθεσία	54	Όταν σπασώ να στέλνω με φίλους φίλους	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Τοποθεσία	55	Όταν σπασώ να στέλνω με φίλους φίλους	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Τοποθεσία	56	Όταν σπασώ να στέλνω με φίλους φίλους	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Τοποθεσία	57	Όταν σπασώ να στέλνω με φίλους φίλους	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Τοποθεσία	58	Όταν σπασώ να στέλνω με φίλους φίλους	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Τοποθεσία	59	Όταν σπασώ να στέλνω με φίλους φίλους	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Τοποθεσία	60	Όταν σπασώ να στέλνω με φίλους φίλους	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Τοποθεσία	61	Όταν σπασώ να στέλνω με φίλους φίλους	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Τοποθεσία	62	Όταν σπασώ να στέλνω με φίλους φίλους	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Τοποθεσία	63	Όταν σπασώ να στέλνω με φίλους φίλους	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Τοποθεσία	64	Όταν σπασώ να στέλνω με φίλους φίλους	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Τοποθεσία	65	Όταν σπασώ να στέλνω με φίλους φίλους	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Τοποθεσία	66	Όταν σπασώ να στέλνω με φίλους φίλους	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Τοποθεσία	67	Όταν σπασώ να στέλνω με φίλους φίλους	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Τοποθεσία	68	Όταν σπασώ να στέλνω με φίλους φίλους	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Τοποθεσία	69	Όταν σπασώ να στέλνω με φίλους φίλους	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Τοποθεσία	70	Όταν σπασώ να στέλνω με φίλους φίλους	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Τοποθεσία	71	Όταν σπασώ να στέλνω με φίλους φίλους	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Τοποθεσία	72	Όταν σπασώ να στέλνω με φίλους φίλους	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Τοποθεσία	73	Όταν σπασώ να στέλνω με φίλους φίλους	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Τοποθεσία	74	Όταν σπασώ να στέλνω με φίλους φίλους	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Τοποθεσία	75	Όταν σπασώ να στέλνω με φίλους φίλους	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Τοποθεσία	76	Όταν σπασώ να στέλνω με φίλους φίλους	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Τοποθεσία	77	Όταν σπασώ να στέλνω με φίλους φίλους	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Τοποθεσία	78	Όταν σπασώ να στέλνω με φίλους φίλους	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Τοποθεσία	79	Όταν σπασώ να στέλνω με φίλους φίλους	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Τοποθεσία	80	Όταν σπασώ να στέλνω με φίλους φίλους	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Τοποθεσία	81	Όταν σπασώ να στέλνω με φίλους φίλους	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Τοποθεσία	82	Όταν σπασώ να στέλνω με φίλους φίλους	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Τοποθεσία	83	Όταν σπασώ να στέλνω με φίλους φίλους	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Τοποθεσία	84	Όταν σπασώ να στέλνω με φίλους φίλους	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Τοποθεσία	85	Όταν σπασώ να στέλνω με φίλους φίλους	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Τοποθεσία	86	Όταν σπασώ να στέλνω με φίλους φίλους	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Τοποθεσία	87	Όταν σπασώ να στέλνω με φίλους φίλους	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Τοποθεσία	88	Όταν σπασώ να στέλνω με φίλους φίλους	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Τοποθεσία	89	Όταν σπασώ να στέλνω με φίλους φίλους	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Τοποθεσία	90	Όταν σπασώ να στέλνω με φίλους φίλους	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Τοποθεσία	91	Όταν σπασώ να στέλνω με φίλους φίλους	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Τοποθεσία	92	Όταν σπασώ να στέλνω με φίλους φίλους	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Τοποθεσία	93	Όταν σπασώ να στέλνω με φίλους φίλους	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Τοποθεσία	94	Όταν σπασώ να στέλνω με φίλους φίλους	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Τοποθεσία	95	Όταν σπασώ να στέλνω με φίλους φίλους	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Τοποθεσία	96	Όταν σπασώ να στέλνω με φίλους φίλους	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Τοποθεσία	97	Όταν σπασώ να στέλνω με φίλους φίλους	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Τοποθεσία	98	Όταν σπασώ να στέλνω με φίλους φίλους	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Τοποθεσία	99	Όταν σπασώ να στέλνω με φίλους φίλους	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Τοποθεσία	100	Όταν σπασώ να στέλνω με φίλους φίλους	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>

ΑΠΑΝΤΗΤΗΡΙΟ ΠΡΩΤΗΣ ΟΜΑΔΑΣ

ΤΩΝΕΑΣ		ΕΝΔΕΚΑΕΣ			ΕΙΔΕΚΑΕΣ	
ΑΡΙΘΜΟΣ	ΑΠΑΝΤΗΣΗ	ΑΡΙΘΜΟΣ	ΑΠΑΝΤΗΣΗ	ΑΡΙΘΜΟΣ	ΑΠΑΝΤΗΣΗ	ΑΡΙΘΜΟΣ
1	1	1	1	1	1	1
2	2	2	2	2	2	2
3	3	3	3	3	3	3
4	4	4	4	4	4	4
5	5	5	5	5	5	5
6	6	6	6	6	6	6
7	7	7	7	7	7	7
8	8	8	8	8	8	8
9	9	9	9	9	9	9
10	10	10	10	10	10	10
11	11	11	11	11	11	11
12	12	12	12	12	12	12
13	13	13	13	13	13	13
14	14	14	14	14	14	14
15	15	15	15	15	15	15
16	16	16	16	16	16	16
17	17	17	17	17	17	17
18	18	18	18	18	18	18
19	19	19	19	19	19	19
20	20	20	20	20	20	20
21	21	21	21	21	21	21
22	22	22	22	22	22	22
23	23	23	23	23	23	23
24	24	24	24	24	24	24
25	25	25	25	25	25	25
26	26	26	26	26	26	26
27	27	27	27	27	27	27
28	28	28	28	28	28	28
29	29	29	29	29	29	29
30	30	30	30	30	30	30
31	31	31	31	31	31	31
32	32	32	32	32	32	32
33	33	33	33	33	33	33
34	34	34	34	34	34	34
35	35	35	35	35	35	35
36	36	36	36	36	36	36
37	37	37	37	37	37	37
38	38	38	38	38	38	38
39	39	39	39	39	39	39
40	40	40	40	40	40	40
41	41	41	41	41	41	41
42	42	42	42	42	42	42
43	43	43	43	43	43	43
44	44	44	44	44	44	44
45	45	45	45	45	45	45
46	46	46	46	46	46	46
47	47	47	47	47	47	47
48	48	48	48	48	48	48
49	49	49	49	49	49	49
50	50	50	50	50	50	50
51	51	51	51	51	51	51
52	52	52	52	52	52	52
53	53	53	53	53	53	53
54	54	54	54	54	54	54
55	55	55	55	55	55	55
56	56	56	56	56	56	56
57	57	57	57	57	57	57
58	58	58	58	58	58	58
59	59	59	59	59	59	59
60	60	60	60	60	60	60
ΣΥΝΟΛΟ	ΣΥΝΟΛΟ	ΣΥΝΟΛΟ	ΣΥΝΟΛΟ	ΣΥΝΟΛΟ	ΣΥΝΟΛΟ	ΣΥΝΟΛΟ
Δ 210	6 210	7 210	8 210	9 210	10 210	11 210

ΑΤΟΜΙΚΟ ΠΡΟΣΒΛΗΤΟΓΡΑΦΙΜΟ: Βάσει του οποίου μπορεί να αναλυθεί ο βαθμός επίτευξης σε κάθε κατηγορία.

Σημείωση: Ένας το σφάλμα ανά απάντηση ποσοφία

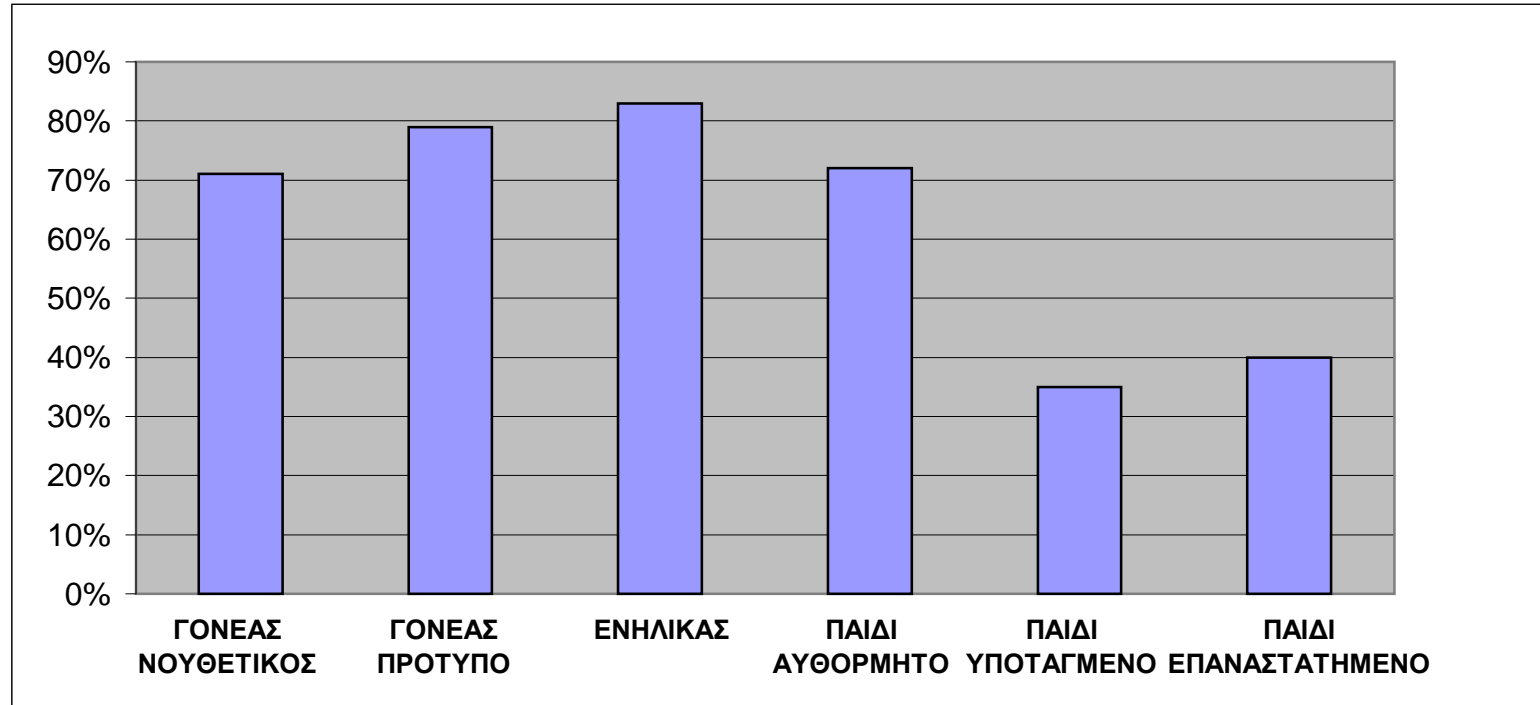
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 3α - Παρουσίαση και στατιστική ανάλυση των δεδομένων της έρευνας Συναλλακτικής Ανάλυσης

	ΓΟΝΕΑΣ		ΕΝΗΛΙΚΑΣ	ΠΑΙΔΙ		
	ΝΟΥΘΕΤΙΚΟΣ	ΠΡΟΤΥΠΟ	ΕΝΗΛΙΚΑΣ	ΑΥΘΟΡΜΗΤΟ	ΥΠΟΤΑΓΜΕΝΟ	ΕΠΑΝΑΣΤΑΤΗΜΕΝΟ
ΣΤΕΛΕΧΟΣ 1	1	6	7	8	2	6
ΣΤΕΛΕΧΟΣ 2	9	9	10	10	2	3
ΣΤΕΛΕΧΟΣ 3	6	8	9	5	5	3
ΣΤΕΛΕΧΟΣ 4	5	6	9	6	4	4
ΣΤΕΛΕΧΟΣ 5	10	10	6	10	4	6
ΣΤΕΛΕΧΟΣ 6	1	3	9	5	1	2
ΣΤΕΛΕΧΟΣ 7	3	10	10	6	2	5
ΣΤΕΛΕΧΟΣ 8	9	3	8	10	1	3
ΣΤΕΛΕΧΟΣ 9	8	7	6	9	2	8
ΣΤΕΛΕΧΟΣ 10	7	4	7	4	3	3
ΣΤΕΛΕΧΟΣ 11	6	6	9	6	3	2
ΣΤΕΛΕΧΟΣ 12	8	8	6	5	7	4
ΣΤΕΛΕΧΟΣ 13	8	7	3	8	1	3
ΣΤΕΛΕΧΟΣ 14	1	5	8	10	4	9
ΣΤΕΛΕΧΟΣ 15	8	8	8	8	6	6
ΣΤΕΛΕΧΟΣ 16	7	7	9	4	2	4
ΣΤΕΛΕΧΟΣ 17	6	9	10	7	2	3
ΣΤΕΛΕΧΟΣ 18	9	5	10	10	2	3
ΣΤΕΛΕΧΟΣ 19	8	8	9	9	5	6
ΣΤΕΛΕΧΟΣ 20	3	9	10	6	3	2
ΣΤΕΛΕΧΟΣ 21	10	9	10	6	4	4
ΣΤΕΛΕΧΟΣ 22	7	9	10	8	3	2
ΣΤΕΛΕΧΟΣ 23	8	7	10	10	3	5
ΣΤΕΛΕΧΟΣ 24	3	8	3	4	1	1
ΣΤΕΛΕΧΟΣ 25	10	7	8	6	8	1
ΣΤΕΛΕΧΟΣ 26	6	6	4	9	4	2
ΣΤΕΛΕΧΟΣ 27	10	9	7	8	4	2
ΣΤΕΛΕΧΟΣ 28	6	10	8	8	1	5
ΣΤΕΛΕΧΟΣ 29	10	8	10	9	5	2
ΣΤΕΛΕΧΟΣ 30	10	9	10	9	2	4
ΣΤΕΛΕΧΟΣ 31	6	9	10	2	7	5

ΣΤΕΛΕΧΟΣ 32	6	9	9	5	2	2
ΣΤΕΛΕΧΟΣ 33	8	8	9	8	3	7
ΣΤΕΛΕΧΟΣ 34	3	9	7	5	7	1
ΣΤΕΛΕΧΟΣ 35	6	10	6	4	3	7
ΣΤΕΛΕΧΟΣ 36	8	9	10	5	4	1
ΣΤΕΛΕΧΟΣ 37	7	7	9	9	5	9
ΣΤΕΛΕΧΟΣ 38	10	8	6	7	6	2
ΣΤΕΛΕΧΟΣ 39	6	9	10	8	2	6
ΣΤΕΛΕΧΟΣ 40	6	10	8	8	4	7
ΣΤΕΛΕΧΟΣ 41	10	10	8	7	8	4
ΣΤΕΛΕΧΟΣ 42	7	9	7	6	4	5
ΣΤΕΛΕΧΟΣ 43	9	5	9	9	2	3
ΣΤΕΛΕΧΟΣ 44	7	8	8	8	3	5
ΣΤΕΛΕΧΟΣ 45	6	8	10	10	4	4
ΣΤΕΛΕΧΟΣ 46	8	8	4	7	5	3
ΣΤΕΛΕΧΟΣ 47	6	9	10	3	2	2
ΣΤΕΛΕΧΟΣ 48	3	10	8	6	2	4
ΣΤΕΛΕΧΟΣ 49	10	9	8	7	2	5
ΣΤΕΛΕΧΟΣ 50	9	7	5	9	5	2
ΣΤΕΛΕΧΟΣ 51	8	9	8	7	5	8
ΣΤΕΛΕΧΟΣ 52	4	9	10	6	4	2
ΣΤΕΛΕΧΟΣ 53	7	9	9	10	3	9
ΣΤΕΛΕΧΟΣ 54	7	8	9	6	4	7
ΣΤΕΛΕΧΟΣ 55	9	8	7	7	5	7
ΣΤΕΛΕΧΟΣ 56	9	9	9	7	3	0
ΣΤΕΛΕΧΟΣ 57	9	8	10	7	1	3
ΣΤΕΛΕΧΟΣ 58	6	9	9	6	3	1
ΣΤΕΛΕΧΟΣ 59	9	8	10	9	4	7
ΣΤΕΛΕΧΟΣ 60	9	8	9	8	3	3
ΣΤΕΛΕΧΟΣ 61	6	7	10	5	2	2
ΣΤΕΛΕΧΟΣ 62	7	8	10	6	3	4
ΣΤΕΛΕΧΟΣ 63	9	10	9	6	9	2
ΣΤΕΛΕΧΟΣ 64	10	9	10	7	3	2
ΣΤΕΛΕΧΟΣ 65	10	4	6	9	4	4
ΣΤΕΛΕΧΟΣ 66	10	9	8	9	5	8
ΣΤΕΛΕΧΟΣ 67	4	7	10	10	1	5

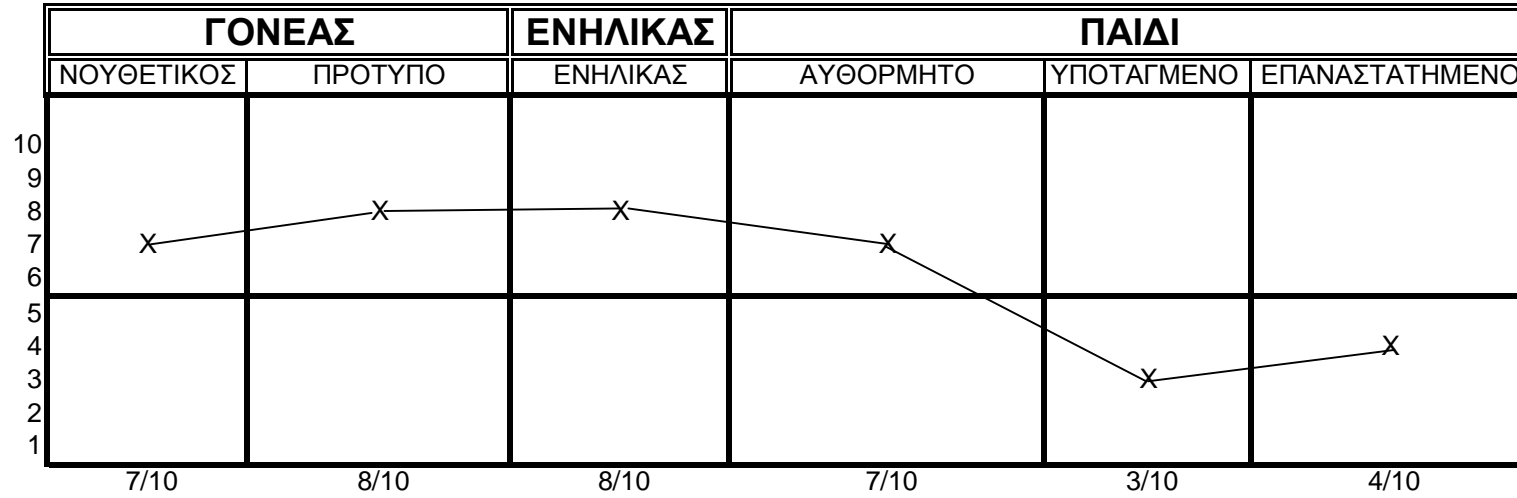
ΜΕΣΟΣ ΟΡΟΣ (\bar{X})	7.119402985	7.910447761	8.313432836	7.179104478	3.552238806	4.044776119
ΣΤΡΟΓΓΥΛΟΠΟΙΗΣΗ	7.1	7.9	8.3	7.2	3.5	4.0
ΜΕΣΟΣ ΟΡΟΣ Γ.Ε.Π.	7/10	8/10	8/10	7/10	3/10	4/10
Ποσοστό %	71%	79%	83%	72%	35%	40%
ΤΥΠΙΚΗ ΑΠΟΚΛΙΣΗ (s)	2.415369901	1.685331936	1.81916527	1.953438097	1.844595563	2.259209005
ΣΤΡΟΓΓΥΛΟΠΟΙΗΣΗ	2.4	1.7	1.8	2.0	1.8	2.3
ΤΥΠΙΚΗ ΑΠΟΚΛΙΣΗ ΤΟΥ ΑΡΙΘΜΗΤΙΚΟΥ ΜΕΣΟΥ ΤΟΥ ΔΕΙΓΜΑΤΟΣ $S_x^- = S / \sqrt{n}$	0.3	0.2	0.2	0.2	0.2	0.3

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 3β - Μέσος όρος δεδομένων έρευνας



Παράρτημα 3γ

ΠΡΟΣΩΠΟΓΡΑΦΗΜΑ ΤΗΣ ΕΤΑΙΡΕΙΑΣ ΓΕΡΜΑΝΟΣ



Παράρτημα 3δ - Μέσος όρος και τυπική απόκλιση του μέσου του δείγματος

