ΑΝΩΤΑΤΗ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΚΗ ΣΧΟΛΗ

ΨΥΧΟΛΟΓΙΚΑ ΘΕΜΑΤΑ ΓΙΑ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΑ ΣΤΕΛΕΧΗ

ΑΝΘΡΩΠΙΝΕΣ ΣΧΕΣΕΙΣ
Η ΨΥΧΟΛΟΓΙΚΗ ΘΕΜΕΛΙΩΣΗ ΚΑΙ ΣΥΜΒΟΛΗ

Σημειώσεις παραδόσεων
τῆς Κας ΣΟΦΙΑΣ Μ. ΓΕΔΕΩΝ
Τακτικῆς Καθηγητρίας τῆς Α.Β.Σ.

ΠΕΙΡΑΙΕΥΣ
1966

ΨΥΧΟΛΟΓΙΚΑ ΘΕΜΑΤΑ

ΓΙΑ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΑ ΣΤΕΛΕΧΗ

Α Ν Θ Ρ Ω Π Ι Ν Ε Σ Σ Χ Ε Σ Ε Ι Σ.

Η Ψ Υ Χ Ο Λ Ο Γ Ι Κ Η Θ Ε Μ Ε Λ Ι Ω Σ Η

Κ Α Ι Σ Υ Μ Β Ο Λ Η

Η ΨΥΧΟΛΟΓΙΚΗ ΥΠΟΔΟΜΗ

ΓΕΝΙΚΟ ΜΕΡΟΣ

Ε Ι Σ Α Γ Ω Γ Η

1. Στόν ὅρο "ἀνθρώπινες σχέσεις" πού ἔχει εὐρύτατη διάδοση στίς ἡμέρες μας, ἀποδίδονται δύο κυρίως βασικές σημασίες.

Ἡ μία θά μποροῦσε νά ὀνομασθῆ δ ι α κ α ν ο ν ι σ τ ι κ ή. Μέ τή σημασία αὐτήν ἡ ἔννοια συναρτᾶται ἄμεσα πρός τίς ἔννοιες τῆς ὀργανώσεως καί τῆς διοικήσεως. "Ἀνθρώπινες σχέσεις" εἶναι ἡ ρύθμιση τῶν σχέσεων τῶν ἀνθρώπων στά πλαίσια τῆς ἐργασίας κατά τόν ἄριστο τρόπο, εἶναι τό "δ έ ο ν" τῶν σχέσεων αὐτῶν μέ ἄλλα λόγια καί ὑποδηλώνει ὅτι τά προβλήματα πού ἐπιγεννῶνται ἀπό τή σύγχρονη ὀργάνωση τῆς παραγωγῆς στή διακυβέρνηση καί στό χειρισμό τῶν ἐργαζομένων ρυθμίζονται μέ βάση τό "ἀνθρώπινο" στοιχεῖο.

Ἔτσι μέ τό διακανονιστικό τους περιεχόμενο οἱ ἀνθρώπινες σχέσεις ἀνταποκρίνονται στό αἴτημα γιά μιά καλύτερη διαμόρφωση τῶν σχέσεων ἐργασίας γιά χάρη καί τοῦ ἀνθρώπου καί τῆς παραγωγικότητας, τοῦ ἀνθρώπου πού πρέπει νά βρίσκη ἱκανοποιήσεις στή δουλειά του, ἄν ἐπιθυμοῦσε νά ἀποδίδη. Ἐπιζητεῖται λοιπόν ἡ ὀργάνωση πού ὑποχρεωτικά στοιχεῖ πρός τίς ἀνάγκες τῆς παραγωγῆς, νά ἐκπλουτισθῆ μέ ἐπαφές καί μορφές χειρισμοῦ ἀνθρώπων, διοίκηση δηλ., πού νά ἐξουδετερώνη ὅσο εἶναι δυνατόν, τίς ἀναπότρεπτες, τίς συγγενεῖς κατά κάποιο τρόπο ἀδυναμίες της νά ἱκανοποιήση τόν ἐργαζόμενο ἄνθρωπο. Ἀναζητοῦνται νέες, καλύτερες μορφές, πιό "ἀνθρώπινες", στηριγμένες ἐπάνω στίς βάσεις πού προσφέρει ἡ σπουδή τῆς συμπεριφορᾶς ἀτόμων καί ὁμάδων, καί εἰδικώτερα ἡ Ψυχολογία.

Τό "δέον" αὐτό τῶν ἀνθρωπίνων σχέσεων μέσα στίς ὑπηρεσίες καί στήν παραγωγική διαδικασία, οἱ τρόποι καί οἱ μορφές πού τό συνθέτουν καί ἡ ἐπιτυχημένη ἐφαρμογή τους, ἀποτελοῦν σήμερα τό λεπτότερο πρόβλημα γιά τίς διοικήσεις, μέλημά τους ἀπό τά σπουδαιότερα.

Μέ τήν ἄλλη σημασία τοῦ ὅρου "ἀνθρώπινες σχέσεις" δέν εἶναι μελέτη προβλημάτων χειρισμοῦ ἀνθρώπων καί λύσεων στά πλαίσια τῆς ἐργασίας, ἀλλά κάτι πολύ γενικώτερο, μορφή καί ἐμπειρία ζωῆς, ἀνάγκη πού γεννᾶ ἡ συνύπαρξη, κάτι πού συνυφαίνεται μέ τήν ἀνθρώπινη παρουσία. Ὁ ὅρος μέ τή σημασία αὐτή ἀναφέρεται στήν κάθε ἐπαφή ἀνθρώπου πρός ἄνθρωπο, στίς φυσικές ὅμως, στίς πηγαῖες, ὄχι στίς τυπικές, σχέσεις τους, σχέσεις πού ὑπῆρχαν ἀπό τότε πού γιά πρώτη φορά δύο ἄνθρωποι ἔσμιξαν ἐπάνω στόν πλανήτη μας. Ἡ περιοχή τους ἀρχίζει μέ τήν οἰκογένεια, γιά νά ἁπλωθῆ στίς ποικιλώτερες δυνατές ἐπαφές ἀνθρώπων καί ὁμάδων στόν πλατύ χῶρο τῶν κοινωνιῶν καί τῶν λαῶν. Μέ δύο λόγια. Ἡ ἀντίληψη αὐτή τοῦ ὅρου ἀφορᾶ σέ δεδομένα πρωταρχικά τῆς κοινωνικῆς ζωῆς, πού ἐντάσσονται στό ἀντικείμενο τῆς Κοινωνικῆς Ψυχολογίας.

Τήν πλατύτατη αὐτή σημασία τοῦ ὅρου θά μπορούσαμε νά ἀποκαλέσωμε φ α ι ν ο μ ε ν ο λ ο γ ι κ ή σέ ἀντιδιαστολή πρός τή διακανονιστική σημασία του. Πρός τήν τελευταία αὐτήν ἀντιστοιχοῦν οἱ τ υ π ι κ έ ς (FORMAL), οἱ θεσπισμένες ἀνθρώπινες σχέσεις, πρός τήν πρώτη, οἱ λεγόμενες ἄ τ υ π ε ς (INFORMAL) ἀνεπίσημες, φ υ σ ι κ έ ς, αὐθόρμητες μορφές ἀνθρωπίνων ἐπαφῶν καί δεσμῶν.

Ἀφοῦ οἱ χῶροι τῆς ἐργασίας συνθέτουν περιβάλλον ἀνθρώπινο, δέν εἶναι δυνατόν παρά νά ἀναπτύσσωνται καί σ'

αὐτούς οἱ ἄτυπες, οἱ φυσικές σχέσεις ἀνθρώπων πρός ἀνθρώπους, παράλληλα πρός τίς τυπικές. Ἕνα μέρος ἀπό αὐτές τό δημιουργοῦν οἱ συνθῆκες καί οἱ ὅροι τοῦ περιβάλλοντος ἐργασίας, ἄλλες μεταφέρει ὁ ἐργαζόμενος ἀπό τήν ἔξω ζωή. Γιατί καμιά μονάδα ἐργασίας δέν ἀποτελεῖ κάτι ἀποκομμένο ἀπό τό γύρω του περιβάλλον, ἀπρόσβλητο ἀπό τίς ἐπιδράσεις του καί ἀπό τά ρεύματα πού διαμορφώνονται σ'αὐτό. Ἀντίθετα, ἔχει σχέση μέρους πρός ὅλον. Εἶναι αὐτονόητο ὅτι καί οἱ φυσικές ἀνθρώπινες σχέσεις πέρα ἀπό τό θεωρητικό τους ἐνδιαφέρον, ἀξίζουν ὅλη τήν προσοχή τῶν ὑπευθύνων γιά τήν πράξη τῆς διοικήσεως καί ὀργανώσεως. Εἰδικώτερα, ἔχουν τή δύναμη νά ἐπηρεάσουν τή διάθεση γιά ἐργασία, τή στάση πρός τή διοίκηση, τήν ἀποτελεσματικότητα ὀργανωτικῶν μέτρων, τίς τυπικές μορφές τῶν σχέσεων ἐργασίας τήν ἀπόδοση τῶν ἐργαζομένων. Ἐπί πλέον, διδάσκουν πολλά γιά τή ρύθμιση τῶν τυπικῶν μορφῶν ἀνθρωπίνων ἐπαφῶν.

2. Ξαναγυρίζομε στή διακανονιστική σημασία.

Ἀρχικά οἱ "Ἀνθρώπινες σχέσεις" ὑπῆρξαν κίνηση ἀνανεωτική, γιά τήν ἀναθεώρηση τῶν μορφῶν ἐπαφῆς καί χειρισμοῦ ἀνθρώπων. Ὅμως δέν ἔμειναν ἁπλῆ κίνηση. Ἐξελίχθηκαν καί ἀποτέλεσαν πλατύ πεδίο ἐφαρμογῶν καί ζητήσεων. Ἀναλύοντας σήμερα τό περιεχόμενο τοῦ ὅρου μέ τό διακανονιστικό του νόημα, διακρίνομε τά ἀκόλουθα κατά μέρος πεδία:

Ἀνθρώπινες σχέσεις εἶναι πρῶτα-πρῶτα θεωρία, ἀντίληψη γιά τό πῶς θά γίνωνται οἱ χειρισμοί τοῦ ἐργαζομένου ἀνθρώπου, πῶς θά διαμορφώνωνται οἱ ὑπηρεσιακές ἐπαφές. Μέ τό νόημα αὐτό οἱ Ἀνθρώπινες σχέσεις ξεκινοῦν ἀπό τήν

παραδοχή ὁρισμένων κοινωνικῶν ἀξιῶν καί διαγράφουν βασικές ἀρχές καί ἀπαιτήσεις.

Εἶναι ἔπειτα ἐπιτόπια ἔρευνα τῶν ψυχολογικῶν καί κοινωνικο-ψυχολογικῶν προβλημάτων πού ἀναφύονται στούς χώρους τῆς ἐργασίας. Ἐρευνῶνται καί οἱ τυπικές στήν ἀποτελεσματικότητά τους καί οἱ φυσικές, ἄτυπες σχέσεις τῶν ἀνθρώπων. Μέ τήν ἔρευνα ἐπαληθεύονται οἱ βασικές ἀπαιτήσεις, βασανίζονται οἱ μέθοδοι καί τεχνικές.

Εἶναι τρίτον σύνολο καταλλήλων μεθόδων καί τεχνικῶν πού προσφέρονται γιά τήν πραγμάτωση τῶν ἀρχῶν αὐτῶν.

Εἶναι τέταρτον, πράξη καί ἐφαρμογές.

Σχετικά μέ τό τελευταῖο αὐτό περιεχόμενο μποροῦμε νά ποῦμε γενικώτερα, πώς οἱ Ἀνθρώπινες Σχέσεις ἐπιτελοῦν τήν ἀξιοποίηση τῶν ψυχολογικῶν γνώσεων στήν ὀργάνωση καί διοίκηση τῶν μονάδων ἐργασίας.

Εἶναι αὐτονόητο ὅτι τό σῶμα γνώσεων γιά τίς Ἀνθρώπινες Σχέσεις στούς χώρους τῆς ἐργασίας ἀποτελεῖ προέκταση κυριώτατα τῶν τομέων ψυχολογίας πού μελετοῦν τίς ἀντιδράσεις καί τήν προσαρμογή τῶν ἀτόμων καί τῶν ὁμάδων. Ἡ σπουδή τῶν ἀνθρωπίνων σχέσεων ἐπιζητεῖ νά συνδυάση τήν ἱκανοποίηση τῶν ψυχικῶν ἀναγκῶν τοῦ ἐργαζομένου ἀνθρώπου πρός τίς ἀνάγκες τῶν κατά μέρος Ὀργανώσεων ἐργασίας καί τήν προαγωγή τῆς ἀποστολῆς τους.

Γι' αὐτό οἱ Ἀνθρώπινες Σχέσεις μέ τή γενική ψυχολογική τους ὑποδομή ἀποτελοῦν σήμερα καί ἀντικείμενο διδασκαλίας σέ ἄτομα πού θά ἐνασχοληθοῦν κατά ὁποιοδήποτε τρόπο μέ ζητήματα προσωπικοῦ κατ' ἐξοχήν, σέ μελλοντικά διοικητικά καί ἐποπτικά στελέχη.

Τά προβλήματα χειρισμοῦ ἐργαζομένων ἀνέκυψαν ὅπως

εἶναι γνωστό, στίς μονάδες μεταποιήσεως καί ἐκεῖ διαπιστώθηκε ἡ σπουδαιότητα τοῦ ψυχολογικοῦ στοιχείου γιά τήν ἀποδοτικώτερη ὀργάνωση τῆς ἐργασίας. Ὅμως οἱ Ἀνθρώπινες Σχέσεις, ἡ σημασία καί ἡ ἀναγκαιότητά τους, ἁπλώνονται καί σέ ποικιλώτατες μονάδες ἐργασίας, ὅπως ἡ παραγωγή ἐνέργειας, οἱ ἐκμεταλλεύσεις, οἱ μεταφορές, οἱ ὀργανισμοί διαθέσεως ἀγαθῶν, τά πιστωτικά ἱδρύματα, ἀλλά καί σέ κοινωνικές μονάδες καί ὑπηρεσίες καί στή δημόσια διοίκηση. Μέ δύο λόγια, ἔχουν τή θέση τους παντοῦ ὅπου ὑπάρχει ὀργανωμένη συλλογική προσπάθεια ἀτόμων καί ὁμάδων γιά τήν ἐπίτευξη ὁρισμένου σκοποῦ.

3. Στό βιβλίο αὐτό ὕστερα ἀπό ἕνα κατατοπιστικό γενικό μέρος γιά τό βασικό ρόλο τῆς ψυχολογίας στή διοίκηση, θά ξεκινήσωμε ἀπό τήν ἐξέταση τῶν ἀναγκῶν τῶν ἀνθρώπων, πού τούς ὑποκινοῦν γιά ἐργασία καί τούς συνοδεύουν στούς χώρους της καί θά ἰδοῦμε μέ ποιές ἀντιδράσεις τους προσπαθοῦν νά ἀνταποκριθοῦν σ'αὐτές. Σέ συνέχεια θά ὑποτυπώσωμε τά ἀνθρώπινα πλαίσια τῆς ἐργασίας στίς ἄτυπες μορφές τους, ὅσες ἐνδιαφέρουν τή διοίκηση ἀμεσώτερα καί ἐμμεσώτερα. Τέλος θά καταλήξωμε στήν παρουσίαση τῶν περισσότερο ἀποδεκτῶν τυπικῶν μορφῶν "Ἀνθρωπίνων σχέσεων", αὐτῶν δηλ. πού ρυθμίζονται ἀπό τή διοικητική ἀρχή, δίνοντας ἰδιαίτερη ἔμφαση στίς τεχνικές τῶν ἐφαρμογῶν τους.

Α.-Η ΨΥΧΟΛΟΓΙΑ ΚΑΙ ΤΟ ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΟ ΤΗΣ

1.'Αναλύοντας τό ἀντικείμενο τῆς ψυχολογικῆς ἐπιστήμης, μποροῦμε νά ξεκινήσωμε ἀπό τήν καθιερωμένη,ἁπλῆ ἀντίληψη, ὅτι αὐτό πού μελετᾶ ἡ ψυχολογία,εἶναι ἡ ψυχική ζωή.Πραγματικά ἡ ψυχολογία μελετᾶ τή ζωή, κοιταγμένη ὅμως ἀπό τή δική της ὀπτική γωνία.

Σέ πολλές ψυχολογίες, ἰδίως στά ἐγχειρίδια τοῦ γυμνασίου συναντοῦμε καί τήν ἔννοια "ψυχικά φαινόμενα" ὡς προσδιορισμό τοῦ ἀντικειμένου τῆς ἐπιστήμης αὐτῆς.'Η ἔννοια "φαινόμενο"εἶναι κληροδοσία τοῦ 19ου αἰώνα, ὅταν μεσουαρανοῦσαν οἱ θετικές ἐπιστῆμες καί δάνειζαν τήν ὁρολογία, τό πνεῦμα καί τή σκοπιά τους στήν ἐξέταση ἄλλων τομέων ἀνθρώπινης γνώσης. Κατά τό πρότυπό τους ἡ ψυχολογία προτίμησε τόν ὅρο "φαινόμενα" γιά ὅσα συμβαίνουν στό ψυχικό κόσμο τῶν ἀνθρώπων.

Στόν ἁπλό προσδιορισμό τοῦ ἀντικειμένου τῆς ψυχολογίας, ὅπως προτιμήσαμε νά τό ποῦμε, τῆς ψυχικῆς ζωῆς δηλ, κάνομε μιά μικρή ἀναλυτική προσθήκη. Αὐτή θά κάνη σαφές, μέ ποιές μορφές ἤ ἐκδηλώσεις ἐκφράζεται ἡ ψυχική ζωή καί ποιά συγκεκριμένα περιεχόμενα ἀποτελοῦν τήν περιοχή γνώσεων πού διερευνᾶ ἡ ψυχολογία.

Ἔτσι λέμε, ὅτι ἡ ψυχολογία μελετᾶ τή ψυχική ζωή, ὅπως ἐκφράζεται στή συμπεριφορά, στίς βιώσεις ἤ βιώματα καί στήν ἀπόδοσή της. 'Ο προσδιορισμός μᾶς δίνει ἀμέσως ὅλο τό εὖρος τῆς περιοχῆς, μᾶς δίνει συγχρόνως καί τήν ἰδιοτυπία τοῦ ἀντικειμένου τῆς ψυχολογίας νά ἔχη τριπλῆ ὄψη.

Δώσαμε ἀπόκριση στό ἐρώτημα τί ἐξετάζει ἡ ψυχολο-

γία."Ομως συγχρόνως γεννήθηκαν τρία νέα ἐρωτήματα:Τί ἀκριβῶς ἐννοεῖ ἡ ψυχολογία πίσω ἀπό τούς ὅρους πού διαγράφουν τό τριττό της ἀντικείμενο; Εἶναι ἀνάγκη νά τό ἐξηγήσωμε, ὄχι ἐπειδή μᾶς εἶναι ἄγνωστες οἱ λέξεις, ἀλλά ἴσα ἴσα ἐπειδή βρίσκονται σέ χρήση στήν καθημερινή γλῶσσα καί αὐτό εἶναι κάτι πού κάποτε παραπλανᾶ προκειμένου γιά ὅρους ἐπιστημονικούς.

α) Ἡ συμπεριφορά. "Οπως χρησιμοποιεῖται στόν καθημερινό λόγο ἡ λέξη συμπεριφορά, δέν καλύπτει ὁλόκληρη τήν ἔκταση, μέ τήν ὁποία τή συναντοῦμε στήν ἐπιστημονική ψυχολογική γλῶσσα. Εἶναι στενό τό νόημά της, γιατί περιλαμβάνει μόνο τούς ἐξωτερικούς τρόπους ἤ καί τό ἦθος τῶν ἀνθρώπων, περιορίζεται μέ ἄλλα λόγια στίς ἠθικές καί κοινωνικές ἐκδηλώσεις τους. Ἐπί πλέον τή χρησιμοποίησή του συνοδεύει στάση ἀρνητική ἤ θετική, ἐπιδοκιμασία ἤ ἀποδοκιμασία.Στή λέξη δηλαδή ὁ καθημερινός λόγος προσδίδει καί κάποιο ἀξιολογικό χρῶμα. Ἀντίθετα, στή ψυχολογία ἡ ἔννοια ἔχει μεγάλο πλάτος γιατί ὡς συμπεριφορά ἐννοῦμε τό σύνολο τῶν ψυχικῶν ἀντιδράσεων τοῦ ἀτόμου καί ἰδίως ἐκείνων πού ὑπόκεινται στήν ἀντίληψη τρίτων προσώπων. Ἔτσι ἡ ψυχολογία πού εἶναι ἐπιστήμη τῆς ζωῆς γενικά, κάνει χρήση τοῦ ὅρου, γιά νά δηλώση τό σύνολο τῶν ἀντιδράσεων καί ἄλλων ἐμβίων, ἐκτός ἀπό τόν ἄνθρωπο.Ἡ ψυχολογία τῶν ζώων π.χ. μᾶς μιλεῖ γιά τή συμπεριφορά τῶν πιθήκων ἤ τῶν λευκῶν ποντικῶν, πού χρησιμοποιεῖ συνήθως στά πειράματά της καί ἀκόμη γιά τή συμπεριφορά ὀργανισμῶν, ὅπως τά σαυροειδῆ ἤ τά ψάρια.Χρησιμοποιεῖ τέλος τόν ὅρο, γιά νά περιγράψη τίς ἀντιδράσεις τοῦ νεογέννητου ἤ ἀκόμη καί τῶν ἐμβρύων.

Ἀπό τό ἄλλο μέρος στή ψυχολογία ὁ ὅρος συμπεριφορά δέν προσλαμβάνει ἀξιολογικό χρῶμα. Οὔτε ἐπιδοκιμάζει οὔτε κατακρίνει τή συμπεριφορά ἡ ψυχολογία. Τέτοιο πρᾶγμα βρίσκεται ἔξω ἀπό τούς σκοπούς της καί εἶναι ξένο πρός τό χαρακτῆρα της. Θά ἦταν ἄλλωστε πολύ δύσκολο αὐτό μέ τήν ἔκταση πού προσδίδει στήν ἔννοια τῆς συμπεριφορᾶς. Ἡ συμπεριφορά γιά τή ψυχολογία, ὡς σύνολο ἀντιδράσεων τῶν ζωντανῶν ὀργανισμῶν, ὡς ψυχοβιολογική ἐκδήλωση, εἶναι ἁπλᾶ ἀντικείμενον σπουδῆς, πεδίο γνώσεων.

Κάποτε καί ἡ ψυχολογία χαρακτηρίζει. Εἶναι ἀλήθεια. Ὅμως δέν ἐκτιμᾶ οὔτε ἀξιολογεῖ. Ἁπλᾶ κάνει στατιστικές κατατάξεις γιά διαστολή τοῦ κανονικοῦ ἀπό ὅ,τι τοποθετεῖται πέρα ἀπό αὐτό, ὡς παρέκκλιση ἤ ἔστω καί ἐκτροπή. Ἁπλᾶ, καθαρά περιγραφικά, ὅπως γίνεται καί στίς βιολογικές ἐπιστῆμες, στήν ἀνατομία π.χ. ἤ τή φυσιολογία, καί μέ σκοπό τή βοήθεια τοῦ ἀτόμου, πού παρουσιάζει τήν παρέκκλιση, γιά μιά καλύτερη ἀναπροσαρμογή του.

β) Τά βιώματα. Καί αὐτός ὁ ὅρος χρησιμοποιεῖται, ἄν καί πολύ σπανιώτερα, στόν καθημερινό λόγο, γιά νά δηλώση τήν πολύ ἔντονη, συναισθηματικά χρωματισμένη ἐντύπωση. Στήν εὐρύτερη ἐκδοχή του, τή ψυχολογική, ὁ ὅρος ἀναφέρεται σέ ὅ,τι ζῆ ἤ ἔχει ζήσει ὁ ἄνθρωπος ὡς ψυχικό ὑποκείμενο. Οἱ ἐντυπώσεις πού συγκεντρώνει ἀπό τόν ἐξωτερικό κόσμο ἤ τό σωματικό του ὀργανισμό, ἡ μορφή πού παίρνουν ὕστερα ἀπό τήν κατεργασία, στήν ὁποία ὑποβάλλονται, οἱ ἰδέες, τά συναισθήματα, οἱ συγκινήσεις, οἱ ἐπιθυμίες, οἱ στάσεις καί διαθέσεις του κ.ο.κ. γενικά κάθε ἐμπειρία ἀπό τή ζωή, ὅλα συνιστοῦν τά ψυχικά δεδομένα πού ὀνομάζονται στή Ψυχολογία "βιώματα" (Γερμ. ERLEBNISSE).

γ) Η <u>ἀπόδοση</u>. Καί στόν ὅρο αὐτό δίνει πλατύτατο περιεχόμενο ἡ ψυχολογία. Ἀπόδοση εἶναι ὁποιοδήποτε προϊόν τῆς ἀνθρώπινης ψυχοφυσιολογικῆς ἐνεργητικότητας. Τέτοια εἶναι τά βιοτεχνικά ἀντικείμενα, τά ἐργόχειρα καί λεπτουργήματα, ἀλλά καί τά ἔργα τῆς τέχνης, τά λογοτεχνήματα, ἀκόμη καί οἱ ἄτεχνες κατασκευές τοῦ μικροῦ παιδιοῦ. Ἀπόδοση ὀνομάζει ἀκόμη ἡ ψυχολογία καί μιά ἁπλῆ ἀριθμητική πράξη, τή λύση ἑνός προβλήματος, ἕναν ἁπλό συλλογισμό, ἕνα συμπέρασμα, πού προέρχεται ὕστερα ἀπό κάποια πνευματική ἐνέργεια, πού καταβάλλει ὁ ἄνθρωπος.

Προκειμένου γιά τή ψυχολογία πού ἐφαρμόζεται στήν Οἰκονομία, ὁ ὅρος ἀπόδοση κυριολεκτεῖται καί σέ εἰδικώτερες περιπτώσεις. Ἐδῶ δηλ. ἐννοοῦμε τό προϊόν, τό ἀποτέλεσμα τῆς ἐργασίας τοῦ ἀνθρώπου.

Προϊόντα τῆς ψυχοφυσιολογικῆς ἐνεργητικότητας τοῦ ἀνθρώπου ἐξετάζουν καί ἄλλες ἐπιστῆμες ἐκτός ἀπό τή ψυχολογία. Τήν τέχνη π.χ. ἡ αἰσθητική ἤ ἡ ἱστορία τῆς τέχνης, τά ἔργα τοῦ λόγου οἱ φιλολογικές ἐπιστῆμες, τήν ἀπόδοση-ἔργο καί ἡ φυσιολογία ,κ.ο.κ. Ὅμως ἡ ψυχολογία τά μελετᾶ ἀπό ἐντελῶς διαφορετική σκοπιά, εἴτε ὡς ἔκφραση τῆς ψυχικῆς ζωῆς τοῦ ἀνθρώπου εἴτε ὡς καθρέπτη καί κριτήριο τῶν ἱκανοτήτων του.

Εἶναι ἀνάγκη νά ἔχωμε ὑπ' ὄψη μας, ὅτι ὁ διαχωρισμός τοῦ ἀντικειμένου τοῦ ψυχολογίας σέ τομεῖς σπουδῆς γίνεται ἀποκλειστικά γιά τή συστηματικώτερη ἐπιστημονική ἐπισκόπησή του, εἶναι δηλαδή μεθοδική ἀνάγκη. Στήν πραγματικότητα δέν συμβαίνει νά διαχωρίζωνται οἱ κατά μέρος πλευρές τῆς ψυχικῆς ζωῆς. Κάθε στιγμή τῆς ζωῆς αὐτῆς εἶναι μιά σύνθεση τους. Βιώση καί συμπεριφορά συμφύονται, ἀφοῦ

ἡ κάθε ἑνότητα συμπεριφορᾶς βιώνεται, γίνεται δηλαδή συνειδητή, ἀλλά συγχρόνως ἀφοῦ ἐκφράζει κάποια βίωση, τήν προϋποθέτει καί ὁρίζεται ἀπό αὐτήν. Γι'αὐτό πολλοί ἐπιστήμονες ψυχολόγοι μιλοῦν γενικά γιά "ψυχική συμπεριφορά" καί περιλαμβάνουν στήν ἔννοια τήν ἐξωτερική δραστηριότητα ἤ συμπεριφορά σέ στενώτερη ἔννοια ἀπό τό ἕνα μέρος καί τήν ἐσωτερική συμπεριφορά, τήν κίνηση τῆς ψυχῆς, ἐνδόμυχες δηλαδή ἀντιδράσεις, πού ἀντιστοιχοῦν πρός τήν ἔννοια τῆς βιώσεως ἀπό τό ἄλλο. Τέλος καί ἡ ἀνθρώπινη ἀπόδοση δέν εἶναι δυνατόν νά νοηθῇ χωρίς αὐτές τίς δύο ὄψεις τῆς ψυχικῆς συμπεριφορᾶς· ἐπακολουθεῖ σέ ἐσωτερική ψυχική κίνηση καί ἤ προκαλεῖ βιώματα ἤ ἐπηρεάζεται ἀπό αὐτά. Κάθε ἀνθρώπινο ἔργο προϋποθέτει ψυχοφυσιολογική ἐνέργεια ἀλλά καί συνειδητότητα.

2. Ἡ ψυχολογία δέν εἶναι μόνον θεωρητική γνώση. Σήμερα ἔχει ἐξελιχθῆ σέ ἐπιστήμη ἐφαρμοσμένη.

Κάθε ἐφαρμοσμένη ἐπιστήμη σάν ἔννοια στηρίζεται βέβαια ἐπάνω σέ κάποια θεωρία, πού θηρεύει τή γνώση γιά χάρη τῆς ἴδιας τῆς γνώσης, πού βλέπει δηλαδή τή γνώση ὡς σκοπό γιά τόν ἑαυτό του. Ὅμως μπαίνει στήν ὑπηρεσία τῆς ζωῆς, παρακινημένη ἀπό τήν ἀνάγκη νά βρεθῇ λύση γιά κάποιο συγκεκριμένο πρόβλημα.

Αὐτό δέ σημαίνει ὅτι μία ἐφαρμοσμένη ἐπιστήμη εἶναι ἁπλά ἡ ἐφαρμογή στήν πράξη κάποιων θεωρητικῶν δεδομένων. Εἶναι κάτι πολύ περισσότερο ἀπό αὐτό. Ἔχει αὐτοτέλεια, δική της ὑπόσταση, διερευνᾷ ἕνα δικό της πεδίο, ἀσχολεῖται μέ εἰδικώτερα προβλήματα, πρακτικά, πού δέν ἐνδιαφέρουν ἄμεσα τή θεωρία, προσαρμόζει τίς μεθόδους της γιά τήν καλύτερη διερεύνησή τους, διαμορφώνοντας λεπτές παραλλαγές.

Σιγά σιγά φθάνει σέ δικό της σύστημα έννοιῶν, σέ δική της θεωρητική έποικοδόμηση.

Αὐτό ἔχει συμβῆ καί στήν έφαρμοσμένη ψυχολογία. Ἡ προσωνυμία "έφαρμοσμένη" τήν ἀντιτάσσει πρός τήν παλαιότερή της, τή "θεωρητική" ἤ συστηματική ψυχολογία.

Ὅμως ἡ προσωνυμία μόνη δέν μπορεῖ νά δείξη πόσο μεγάλη εἶναι στήν πρακτική ζωή ἡ ἔκταση τῶν έφαρμογῶν τῆς Ψυχολογίας καί πόσος ὁ πλοῦτος τῶν δεδομένων της. Ἔκταση καί πλοῦτος ἔχουν ὁδηγήσει σέ πολλές κατά μέρος "έφαρμοσμένες ψυχολογίες", σέ κατά μέρος σύνολα έννοιολογικῶν καί μεθοδολογικῶν δεδομένων, πού δανείζονται τόν εἰδικώτερο τίτλο τους ἀπό τά πεδία τῆς ὀργανωμένης κοινωνικῆς καί οἰκονομικῆς ζωῆς, ὅσα έπικαλοῦνται τήν έπικουρία τῆς ψυχολογίας (1).

Γενικά μποροῦμε νά ποῦμε, ὅτι δέν ὑπάρχει περιοχή τῆς κοινωνικῆς ζωῆς καί τῆς ἀνθρώπινης δραστηριότητας πού δέν προάγεται μέ τή ψυχολογική ἔρευνα καί τή ψυχολογική γνώση (2).

---

(1) Βλ. γι'αὐτά Σ.Μ.ΓΕΔΕΩΝ: "Θέματα τῆς οἰκονομικῆς Ψυχολογίας" σελ. 6 κ.ἑ. Πειραιεύς 1966 (πολυγρ.)

(2) Πρίν ἀκόμη ἀπό τό 1962 ἀπό τά εἰκοσιδύο εἰδικά ἔργα ψυχολόγων πού εἶχε ξεχωρίσει ἡ "AMERICAN PSYCHOLOGICAL ASSOCIATION" τά δεκατέσσερα ἀφοροῦσαν έφαρμογές τῆς ψυχολογίας.

Ἐξ ἄλλου, ἀναφέρεται ὅτι τό 1953 ἐργάζονταν ἐπαγγελματικά στίς Η.Π.Α. εἰκοσιδύο χιλιάδες ψυχολόγοι. Τά στοιχεῖα αὐτά παραθέτει ὁ G.DUDYSHA, στό βιβλίο του APPLIED PSYCHOLOGY, σελ. 13. N.Y., 1963.

3) Ἡ Οἰκονομική Ζωή στίς διάφορες ἐκδηλώσεις της, ὅπως ἡ Ἐπαγγελματική δραστηριότητα, ἡ Βιομηχανία ἤ ἡ ἐμπορική ἐπιχείρηση καί ἡ ὀργάνωσή τους, ἡ διάθεση καί ἡ κατανάλωση ἀγαθῶν ἀποτελεῖ σήμερα τό πλατύτερο ἴσως πεδίο ψυχολογικῶν ἐφαρμογῶν καί ζητήσεων. Στόν τομέα αὐτόν ἐπιστημονική ψυχολογική γνώση, μέθοδος καί τεχνική ἀποτελοῦν περισσότερα κατά μέρος σύνολα, ἰδιότυπα, ἀνάλογα μέ τό ξεχωριστό χαρακτῆρα τῶν σχέσεων, πού ἀναπτύσσονται στά πλαίσια τῶν κατά μέρος περιοχῶν τῆς οἰκονομικῆς ζωῆς. Μέ προοπτική τήν ἐπικουρία γιά τήν ἐπίλυση τῶν προβλημάτων, πού ἀναφαίνονται στίς περιοχές αὐτές, διακρίνομε ἤδη ὑποδιαιρέσεις καί κλάδους ἐφαρμογῶν. Ἐνδεικτικά ὀνομάζομε τή ψυχολογία τῶν ἐπαγγελμάτων, πού στό ἐπίκεντρο τῶν ζητήσεών της ἔχει τήν ἀνάλυση τῶν κατά μέρος κατηγοριῶν ἐπαγγελμάτων καί τόν προσδιορισμό τῶν ἀπαιτήσεων, πού προβάλλει ἡ κάθε μιά τους στίς ἱκανότητες καί στόν τύπο προσωπικότητας τοῦ ἀτόμου. Ἡ ψυχολογική ἀνάλυση τῶν ἐπαγγελμάτων ἀποτελεῖ προϋπόθεση θεμελιώδη γιά τήν λειτουργία θεσμῶν ὅπως ὁ ἐπαγγελματικός προσανατολισμός ἤ ἡ ἐπαγγελματική ἐπιλογή, γιά τήν κατάρτιση ἐκπαιδευτικῶν προγραμμάτων, καθώς καί γιά τήν ἐπίλυση πολλῶν ἄλλων προβλημάτων, ὀργανωτικῶν καί διοικητικῶν. Ὀνομάζομε ἐπίσης τή βιομηχανική ψυχολογία. Ὁ τομεύς αὐτός ἐφαρμογῶν γεννήθηκε ἀπό τά ψυχολογικά καί ὀργανωτικά προβλήματα πού δημιούργησε ἡ ἐκβιομηχάνιση τῆς ἐργασίας, ὁ ἐκμηχανισμός της. Παράδειγμα, ἡ μονοτονία τῆς ἐργασίας καί ἡ ἐπίδρασή της ἐπάνω στήν ἀπόδοση καί στή ψυχική διάθεση τοῦ ἐργαζομένου. Ἄλλο παράδειγμα ἀποτελεῖ ἡ συγκέντρωση πολλῶν μαζί ἐργα-

ζομένων μέσα στήν ἰδιότυπη ὑλικά καί κοινωνικά ἀτμόσφαιρα τοῦ ἐργοστασίου, πού ἀναγκάζει τή βιομηχανική ψυχολογία νά ἀσχοληθῆ καί μέ προβλήματα κοινωνικο-ψυχολογικά, (SOCIAL PSYCHOLOGY OF INDUSTRY). Γιά πολλούς ἐπιστήμονες σέ χῶρες τελείως ἐκβιομηχανισμένες, ὅπως π.χ. ἡ Μ. Βρεττανία, ἡ περιοχή τῆς βιομηχανικῆς ψυχολογίας συμπίπτει σέ πολύ μεγάλο μέρος της πρός τή ψυχολογία τῶν ἐπαγγελματικῶν καθόλου ἐνασχολήσεων (OCCUPATIONAL PSYCHOLOGY) καθώς καί πρός τή ψυχολογία τῆς ἐργασίας[1]. Γιά ἄλλους πάλι ἐπιστήμονες, ὁ ὅρος "βιομηχανική" πρέπει νά νοηθῆ ἀκόμη πλατύτερα, νά περιλάβη δηλ. ὁλόκληρη τήν ψυχολογική ἔρευνα τῆς παραγωγῆς, δευτερογενοῦς καί τριτογενοῦς. Προσθέτομε τόν ὑποτομέα τῆς ψυχολογίας τ ο ῦ ἐ μ π ο ρ ί ο υ, δηλ. τῆς πωλήσεως, τοῦ πωλητοῦ, τοῦ ἀγοραστοῦ καί τῶν ἀναγκῶν καί κινήτρων του, καί πρό πάντων τή ψυχολογία τῆς δ ι α φ η μ ί σ ε ω ς, κυριώτατο κεφάλαιο τῆς ψυχολογίας τοῦ ἐμπορίου.

Τέλος ἡ ψυχολογική γνώση καί ἔρευνα ἔχουν ἐπιστρατευθῆ γιά τό χειρισμό ἀνθρώπων, γιά τήν ἄσκηση δηλ. τῆς διοικητικῆς λειτουργίας εἴτε στό πεδίο τῆς οἰκονομίας εἴτε καί σέ κοινωνικές μονάδες ἤ στίς δημόσιες ὑπηρεσίες. Ὁ ὑποτομεύς αὐτός τῆς ψυχολογίας ἀπαντᾶ στήν ἀμερικανική βιβλιογραφία ὡς "ψυχολογία Προσωπικοῦ" (PERSONNEL PSYCHOLOGY), μέ σαφῆ προσανατολισμό τό περισσότερο πρός τήν βιομηχανική ψυχολογία.

---

(1) Περισσότερα γιά τή ψυχολογία τῆς ἐργασίας καί γιά τή ψυχοτεχνική Βλ. στό Ἐγκυκλοπαιδικό Ἡμερολόγιο τῆς ΑΒΣ, ἔτους 1957 σελ. 136 καί 148. Ἐπίσης αὐτ. ἔτος 1959 σελ. 527-530.

Καί ἀπό τή σύντομη ἐπισκόπηση πού ἐπιχειρήσαμε, βλέπομε πόση ἡ ἔκταση τῶν ἀναγκῶν τῆς οἰκονομικῆς ζωῆς γιά ψυχολογική ἔρευνα καί γιά ψυχολογική γνώση, πόσες προσδοκίες ἔχουν βασισθῆ ἐπάνω στή ψυχολογία γιά τή μελέτη καί τή βελτίωση τῶν συνθηκῶν ἐργασίας καί πόσο πλατεῖς ὁρίζοντες τῆς ἀνοίγονται στό ἄμεσο μέλλον. Ἀπό τό ἄλλο μέρος ἡ ἐπισκόπηση ὑποσημαίνει καί τήν οὐσιαστική βοήθεια πού ἔχει ἤδη προσφέρει καί ἐξακολουθεῖ νά προσφέρη ἡ ψυχολογία στήν περιοχή τῆς οἰκονομίας.

Β.- ΑΝΕΛΙΞΕΙΣ ΣΤΗΝ ΑΝΤΙΜΕΤΩΠΙΣΗ ΚΑΙ ΜΕΛΕΤΗ ΤΟΥ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΥ ΑΝΘΡΩΠΟΥ.

Στό σημεῖο αὐτό ἔχει τή θέση της μιά συντομη ἱστορική ἐπισκόπηση γύρω στίς μεταλλαγές σκοπῶν πού ἔχει ὑποστῆ ἡ μελέτη τοῦ ἀνθρώπου στά πλαίσια τῆς παραγωγῆς.

Ι. Ὁ ἄνθρωπος ἔγινε ἀντικείμενο σπουδῆς ὡς συντελεστής παραγωγῆς ἤδη ἀπό τά τέλη τοῦ περασμένου αἰώνα. Στίς ἡμέρες μας ὅμως ἡ σπουδή του ἀντιμετωπίζεται ἀπό ἄλλη ὀπτική γωνία.

Τότε ἐνδιέφερε σχεδόν ἀποκλειστικά ἡ ἀπόδοση τοῦ ἐργαζομένου. Αὐτή ἦταν ταύτόχρονα καί πεδίο καί ἐπιδίωξη τῆς σπουδῆς τοῦ ἀνθρώπου μέ σκοπό ἀπώτερο, νά τόν βάλη μέ κάθε τρόπο στήν ὑπηρεσία τῆς παραγωγῆς. Σέ ἐποχή πού στήν πνευματική ζωή κυριαρχοῦσαν τά πρότυπα τῶν θετικῶν ἐπιστημῶν καί ἐπικρατοῦσε ἡ φυσιοκρατική ἀντίληψη γιά τόν ἄνθρωπο, δέν ἦταν διόλου παράξενο, ὅτι μέσα στίς βιομηχανίες ἡ μελέτη τοῦ ἐργαζομένου ἀντιμετωπίστηκε κι αὐτή μηχανιστικά καί τεχνοκρατικά. Οἱ ὀργανωτικοί τῆς ἐργασίας

ἔβλεπαν τόν ἐργαζόμενο ὡς σύνολο ἀπό μυϊκές δέσμες καί νευρικές ἶνες, ὡς εἶδος ζωντανῆς φυσιολογικῆς μηχανῆς, ζωντανό μοχλό μᾶλλον, πού κινεῖ τή μηχανή. Γι'αὐτό πρωταρχική θέση στή μελέτη του ἔπαιρναν τά ἀνθρώπινα χέρια καί ἡ κίνησή τους. Ἡ ἐρευνητική διάθεση τῶν εἰδικῶν δέν ξεπερνοῦσε τά στενά ὅρια πού χάραζε τό ἐνδιαφέρον αὐτό καί οὔτε εἶχε πρόγραμμα νά φθάση κάποτε σέ ὅ,τι κινεῖ τά ἀνθρώπινα χέρια, σέ ὅ,τι βάζει σέ ἐνέργεια τίς ἀνθρώπινες νευρομυϊκές ἶνες.(1)

Ἀργότερα, στά χρόνια γύρω ἀπό τόν πρῶτο παγκόσμιο πόλεμο διευρύνεται τό ὀπτικό πεδίο τῆς ἐπιστημονικῆς σπουδῆς τοῦ ἐργαζομένου ἀνθρώπου. Τώρα ἀρχίζουν νά ἐνδιαφέρουν οἱ ἱκανότητες τοῦ ἀνθρώπου, τήν ἀποδοτικότητά του τή βλέπει ἡ ὀργανωτική σάν συνισταμένη τῶν ἱκανοτήτων του, τῶν κατά μέρος λειτουργιῶν τῶν αἰσθητηρίων του, τῆς χειροκινητικότητας του, τῆς πνευματικῆς του ἐνεργητικότητας. Τώρα γίνεται συνειδητή ἡ ἀξία τῶν ψυχολογικῶν μεθόδων γιά τήν ἐπιλογή τῶν ἐργαζομένων. Ἡ ψυχοτεχνική σημειώνει γορ-

---

(1) Ἀξίζει νά θυμηθοῦμε στή συνέχεια αὐτή, πῶς ἀκόμη καί ἡ ψυχολογία εἶχε ρίξει τό μεγαλύτερο βάρος της στή διερεύνηση περιοχῶν, πού ἀποτελοῦσαν τό μεταίχμιο ψυχολογίας καί φυσιολογίας καί πού τά σχετικά δεδομένα συνέθεσαν τό περιεχόμενο τῆς λεγομένης "φυσιολογικῆς ψυχολογίας" καί τῆς "ψυχοφυσικῆς". Ἡ διάθεση καί ἡ κατεύθυνση αὐτή ὄχι μόνο ἐπεσήμαιναν στήν ἔρευνα τό πεδίο της ἀλλά καί τῆς ὑπαγόρευαν τή μεθοδική της πορεία.

Ἔτσι, καί στήν πράξη. Ὅταν γιά πρώτη φορά ἐπιχειρήθηκε στό Πανεπιστήμιο τῆς Νέας Ὑόρκης, τό 1896 ἀπό τό μαθητή τοῦ WUNDT J.MAC KEEN CATTELL ἐπιλογή σπουδαστῶν, ἡ ἐξέταση ἀπέβλεπε σέ φυσιολογικά καί ψυχο-φυσιολογικά γνωρίσματα, ὅπως ἡ ὀξύτητα τῶν αἰσθητηρίων ὁ χρόνος τῆς ἀντιδράσεως κ.τ.ὅ.

γή ἄνοδο καί παίρνει τή θέση της στά πλαίσια τῆς προσπάθειας γιά τήν ἐπιστημονική ὀργάνωση τῆς ἐργασίας. Ὅμως ἀπέχομε ἀκόμη ἀπό τή σημερινή ἀντίληψη γιά τόν ἐργαζόμενο ἄνθρωπο καί τή σπουδή του.

Λίγα χρόνια ὕστερα, γύρω στά 1924, διατυπώνονται οἱ πρῶτες ἐπιφυλάξεις καί οἱ δισταγμοί γύρω στόν ἐντοπισμό τῶν ἐρευνῶν στίς λεγόμενες "ἱκανότητες", στήν ὑπερτίμηση τῆς σημασίας τους γιά τήν ἀπόδοση τοῦ ἐργαζομένου καί τήν παραμέληση ἄλλων γνωρισμάτων τῆς προσωπικότητας, σημαντικῶν, ὅπως ἰδιότητες πού σχετίζονται μέ τήν συναισθηματική ζωή καί τό χαρακτήρα τοῦ ἀτόμου.

Ἀπό τό ἄλλο μέρος τό 1928 ὀργανώθηκε στό Καίμπριτς τῶν Η.Π.Α. Συνέδριο μέ θέμα:"Βασικές σχέσεις μεταξύ ὁμάδων πού μετέχουν στήν παραγωγή" ἀπό τό Διεθνῆ Ὀργανισμό "ASSOCIATION FOR THE STUDY AND IMPROVEMENT OF HUMAN RELATIONS IN INDUSTRY." Ἀπό τίς ἐργασίες τοῦ Συνεδρίου ἔλλειπε ἡ συστηματική ψυχολογική καί κοινωνικο-ψυχολογική ὑποδομή. Αὐτό ὅμως δέν ἐμποδίζει νά διαπιστώσωμε πώς εἶχε ἀρχίσει νά γίνεται αἰσθητή ἡ ὕπαρξη προβλημάτων ἀνθρωπίνων σχέσεων στήν παραγωγή καί ἡ ἀνάγκη νά ἀναζητηθοῦν πρόσφορες λύσεις γι'αὐτά. Ἀργότερα, ὅπως θά ἰδοῦμε, οἱ ἐργασίες τοῦ ELTON MAYO καί τῶν συνεργατῶν του πρόσφεραν τό ἀσφαλές ἔδαφος πορισμάτων ἀπό συστηματικές μακροχρόνιες ἔρευνες, γιά τήν ἀναζήτηση τρόπων πού θά ἐξασφάλιζαν καλύτερες, ἀποδοτικώτερες ἀνθρώπινες σχέσεις στίς βιομηχανίες (1).

---

(1) Τό πρῶτο ἐπίσημο κέντρο γιά τήν ἔρευνα τῶν ἀνθρωπίνων σχέσεων ἱδρύθηκε πολύ ἀργότερα, τό 1944 ἀπό τό Τεχνολογικό Ἰνστιτοῦτο τῆς Μασσαχουσσέτης.-

Οἱ διαπιστώσεις αὐτές καί οἱ ἀνησυχίες σημειώνουν κάποιο ξεκίνημα γιά τή σημερινή ἀντιμετώπιση τοῦ ἐργαζομένου ἀνθρώπου. Σύμφωνα μ'αὐτήν ὁ ἀνθρώπινος παράγων δέν νοεῖται πλέον ὡς ψυχοφυσιολογική μηχανή. Δέν εἶναι μόνον δύο χέρια πού πρέπει νά κινοῦνται μέ ὁρισμένο τρόπο, σάν αὐτόματα, οὔτε κάν μιά δέσμη ἀπό ἱκανότητες μόνον, χρήσιμες γιά ἐκτέλεση ἔργων καί γιά ἀπόδοση. Ἐνδιαφέρει ὁλόκληρος ὁ ἄνθρωπος σάν ἀδιάσπαστη ἑνότητα, σάν ὕπαρξη πού σκέπτεται, συναισθάνεται καί αὐτόβουλα δρᾶ. Ἔτσι ἡ νεώτερη ἐκδοχή φέρει στό προσκήνιο τῆς προσοχῆς μας τήν κεντρική ὀργανωτική ἀρχή κάθε ἀνθρώπινης ἐνέργειας, τήν ἀνθρώπινη προσωπικότητα καί ὑπογραμμίζει τήν πρωταρχική σημασία τῆς μελέτης τῶν ἀντιδράσεών της. Μελετᾶ δηλ. τόν ἐργαζόμενο ἄνθρωπο ὡς μία δύναμη πού συμβάλλει στήν παραγωγή ἀγαθῶν, μιά δύναμη, πού ἀπό αὐτήν την ἴδια ἐξαρτᾶται ἡ ἀξιοποίηση τῶν ἱκανοτήτων της μέ τή μορφή τῆς ἀποδόσεως καί παράλληλα βασανίζει τούς ὅρους, πού ἀσκοῦν ἐπίδραση, παροδική ἤ μόνιμη, ἐπάνω σ'αὐτή τή δύναμη.

Ἡ ψυχολογία τῆς ἐργασίας ἀπλώνεται σιγά-σιγά σέ κάτι βαθύτερο ἀπό τίς ἱκανότητες καί ἰδιότητες τοῦ ἀτόμου, σέ δυναμικές μορφές τῆς ψυχικῆς του συμπεριφορᾶς. Μελετᾶ τίς διαθέσεις του πρός τήν ἐργασία, τά κίνητρα τῆς συμπεριφορᾶς του κατά τήν ἐργασία, τίς τυπικές μορφές προσαρμογῆς του σέ καταστάσεις καί δεδομένα, σέ προβλήματα πού γεννοῦν οἱ συνθῆκες τῆς ἐργασίας κ.ἄ.ο (1)

Ἡ νεώτερη ἐκδοχή δέν ἀγνοεῖ τίς ἐπιδιώξεις γιά ὑψηλή ἀπόδοση· ἴσα-ἴσα ἀποσκοπεῖ νά συμβάλη στήν αὔξησή της

---

(1) Βλ. περισσότερα στό Συστηματικό μέρος τοῦ Βιβλίου.

κατά ποσόν, στή βελτίωση τῆς ποιότητάς της. Ἀλλά πορεύεται ἀπό τό σωστότερο δρόμο, πού τῆς κάνει δυνατό καί νά μεριμνᾶ γιά τή διατήρηση τῆς ψυχικῆς εὐεξίας τοῦ ἐργαζομένου.

Ἡ διερεύνηση τῶν ὅρων πού διαμορφώνουν τίς διαθέσεις τῶν ἀνθρώπων πρός τήν ἐργασία καί ἐπηρεάζουν τά κίνητρά τους, ὑποχρέωσε τή ψυχολογία τῆς ἐργασίας νά στραφῆ παράλληλα καί σέ προβλήματα σχέσεων ἀνθρώπων πρός ἀνθρώπους στά πλαίσια τῆς διοικήσεως, τῶν ἐπιδράσεων πού δημιουργοῦν οἱ ἐπαφές κατά τή συνεργασία, τῶν φαινομένων ὅσα προκαλεῖ ἡ παρουσία πολλῶν μαζί ἀνθρώπων στούς σύγχρονους χώρους τῆς ἐργασίας, ὁ συγχρωτισμός τῶν ἀνθρώπων τέλος, μέ ἐπακόλουθο σέ τελευταία ἀνάλυση τή δημιουργία κοινωνικο-ψυχολογικοῦ "κλίματος". Ὑποχρεώθηκε δηλ. νά διευρύνη τό ἀντικείμενό της καί νά γίνη καί κ ο ι ν ω ν ι κ ή ψ υ χ ο λ ο γ ί α τῆς ἐργασίας.

Μέ δύο λέξεις: Τή ψυχολογία τῆς ἐργασίας ἀπασχολεῖ σήμερα ἀπό τό ἕνα μέρος ἡ σχέση τοῦ ἀνθρώπου πρός τό ἔργο του, ἡ ἐργασία γιά τήν ἀμοιβαία προσαρμογή του, εἰδικώτερα, οἱ διαθέσεις του, οἱ ἀνάγκες καί ἐπιθυμίες, οἱ ἐλπίδες καί οἱ προσδοκίες του, καθώς καί οἱ τρόποι μέ τούς ὁποίους ἀνταποκρίνεται σ' αὐτές· καί ἀπό τό ἄλλο, ἡ ἀμοιβαία σχέση ἐργαζομένου καί κοινωνικοῦ περιβάλλοντος τῆς ἐργασίας, οἱ ἀλληλεπιδράσεις τους καί οἱ ἐπιπτώσεις τῶν σχέσεων αὐτῶν ἐπάνω στήν προσαρμογή του, στίς διαθέσεις του, στήν ἀπόδοσή του.

Μέ τή σπουδή τῶν τελευταίων αὐτῶν σημείων ἡ ψυχολογία τῆς ἐργασίας ἐπικουρεῖ, ὅπως θά ἰδοῦμε, εἰδικώτερα στή διοίκηση καί μέ τήν ἔρευνα ἀποσκοπεῖ νά θεμελιώση κα-

λύτερες σχέσεις ἐργασίας, σχέσεις πιό "ἀνθρώπινες". Γιά νά πραγματώση τίς ἐπιδιώξεις της αὐτές, ἀνατρέχει στίς βασικές ἔννοιες τῆς ψυχολογίας τῆς προσαρμογῆς ἀπό τό ἕνα μέρος καί στίς βασικές ἔννοιες καί μεθόδους τῆς κοινωνικῆς ψυχολογίας ἀπό τό ἄλλο, μέ ἔμφαση στή δυναμική τῶν ὁμάδων[1].

2. Στή μεταβολή αὐτή πού βασικά τή βλέπομε καί σάν εὕρυνση τῶν διαφερόντων, τῶν προβλημάτων καί τῶν γνώσεών μας γύρω στόν ἀνθρώπινο παράγοντα, ἔδωσαν ὤθηση διάφορα δεδομένα, ἐπιστημονικά, κοινωνικά, οἰκονομικά καί ὀργανωτικά. Ἄς ἐπισκοπήσωμε τά κυριώτερα:

Ἀρχίζομε μέ τήν πρόοδο καί τά εὑρήματα ἄλλων ἐπιστημῶν τοῦ ἀνθρώπου, καθώς καί τήν κίνηση πού δημιουργήθηκε γύρω σ'αὐτά ἐξ αἰτίας τοῦ ἐνδιαφέροντος τους γιά τήν ἀνθρώπινη ζωή. Ὀνομάζομε τήν κοινωνιολογία πρώτη ἀπό ὅλες, τίς οἰκονομικές ἐπιστῆμες, τήν κοινωνική ἀνθρωπολογία. Ἀλλά καί οἱ ἀντιλήψεις τῆς ἴδιας τῆς ἐπιστημονικῆς ψυχολογικῆς θεωρίας γιά τό καθ'αὐτό ἀντικείμενό της φυσικό ἦταν νά παρασύρουν στίς ἀνελίξεις τους καί τίς ἐφαρμογές της. Ἰδιαίτερα ἐπισημαίνομε τή μεγάλη ἀνάπτυξη ὡρισμένων θυγατρικῶν ἐπιστημῶν, ὅπως τῆς κοινωνικῆς ψυχολογίας καί τῆς ψυχικῆς ὑγιεινῆς. Ἡ ἐξάπλωση τῶν δεδομένων τῶν ἐπιστημῶν αὐτῶν τοῦ ἀνθρώπου σέ εὐρύτερους κύκλους δημιούργησε ὁρισμένο πνεῦμα, πού ἐπηρέασε καί τήν ἔρευνα στόν τομέα τῆς ψυχολογίας τῆς ἐργασίας.

---

(1). Βλ. περισσότερα στό κεφάλαιο "Ἡ πράξη τῶν ἀνθρωπίνων σχέσεων", τό Γενικό Μέρος.-

Τή μεγαλύτερη ὅμως ὤθηση ἔδωσαν τά προβλήματα πού ἀναφαίνονταν κατά τήν ἐργασία, ἰδίως κατά τήν παραγωγική ἀνθρώπινη δουλειά στίς μεγάλες βιομηχανίες, οἱ ἀποτυχίες καί οἱ διαψεύσεις στίς προσδοκίες πού συνόδευαν ὁρισμένα ὀργανωτικά μέτρα, στηριγμένα ἐπάνω στίς ἀρχές τοῦ Τεϋλορισμοῦ.

Ἦταν ἑπόμενο, Ἀρχικά, ὀργανωτικές μορφές καί ρυθμίσεις σχέσεων ἀνθρώπων πρός ἀνθρώπους καί ἀνθρώπων πρός ἔργα εἶχαν ξεκινήσει μέ βάση τίς ἀνάγκες τῆς παραγωγῆς μόνο καί μόνο, ὅπως τίς ἐπέβαλαν οἱ τεχνικές ἀνελίξεις καί ἡ συγκέντρωσή της σέ πολυάνθρωπες μονάδες. Εἶχαν θεσπισθῆ ἐρήμην τῶν ἐργαζομένων ὡς ἀνθρώπων. Καί ἀποδείχθηκαν μέ τόν καιρό ὄχι ἱκανοποιητικές καί γιά τόν ἐργαζόμενο καί γιά τήν παραγωγικότητα. Ἀλλά καί ἡ συγκέντρωση πολλῶν μαζί ἀτόμων εἰδικώτερα, ἡ ἀδυναμία τῶν ἐργοδοτῶν νά ἔρχωνται σέ προσωπική ἐπαφή μέ τούς μισθωτούς, ἡ ἀνάγκη νά μεταβιβάζωνται κλιμακωτά οἱ εὐθῦνες τῆς ἐποπτείας, δημιουργοῦσε ἐπιπλοκές καί δυσκολίες. Διαπιστώνονταν ἀντιδράσεις δυσμενεῖς, κακή διάθεση πρός τήν ἐργασία καί τή διοίκηση, μειωμένο ἠθικό, κάποτε καί προστριβές. Μέ δύο λέξεις εἶχε δημιουργηθῆ πρόβλημα χειρισμοῦ ἀνθρώπων. Ὁ "ἀνθρώπινος παράγων" δέν εἶχε ἀντιμετωπισθῆ ἀνθρώπινα, ὅμως ἀντιδροῦσε πάρα πολύ "ἀνθρώπινα".

Ἀργότερα ὤθηση ἔδωσε καί ἡ πορεία τῆς ἴδιας τῆς ἔρευνας στόν τομέα τῆς ψυχολογίας τῆς ἐργασίας. Ὅταν ἦταν πιά βέβαιο, ὅτι οἱ ἔρευνες ὁδηγοῦσαν σέ σαφεῖς ἀπαντήσεις καί θἄβρισκαν τή λύση τους πολλές ἐκκρεμότητες, τότε ἀκριβῶς ἀνέκυπταν νέα προβλήματα πού ἔδειχναν πόσο περιορισμένες ἦταν οἱ ἀπόψεις γιά τόν ἄνθρωπο ἕως τότε καί πόσο

πιό βαθιά ἔπρεπε νά προχωρήση ἡ σπουδή του.

Τέλος οἱ μεταβολές ἀπόψεων στή μελέτη τοῦ ἐργαζομένου ἀνθρώπου κάθε ἄλλο παρά ἄσχετες ἦταν πρός γενικώτερες κοινωνικές ἀνελίξεις. Ἰδιαίτερα τίς ἐπηρέασε τό αἴτημα, νά παύση ἡ κατεξάντλησή του γιά χάρη τοῦ ἔργου, τῆς παραγωγῆς· ἡ προσπάθεια γιά τήν ἄνοδό της, νά μήν γίνεται εἰς βάρος του, τῆς ψυχικῆς καί σωματικῆς του εὐεξίας, τῆς ἀξιοπρέπειάς του, Μέ ἄλλα λόγια, νά ἐξασφαλίζεται παράλληλα πρός τήν ὑψηλή ἀπόδοση καί πιό "ἀνθρώπινη"-σέ ἀντίθεση πρός τήν "μηχανιστική"-μεταχείρισή του. Στό σημεῖο αὐτό πρέπει νά προστεθῆ καί ἡ ἄνοδος τῆς μορφωτικῆς στάθμης τῶν ἐργαζομένων καθώς καί ὁ παράγων τῶν συνδικαλιστικῶν ἑνώσεων.

3.- Σημαντικώτατη ὤθηση στή σχετική κίνηση καί στή μεταστροφή τῶν ἀντιλήψεων ἔδωσε ἡ πολυχρόνια ἔρευνα τοῦ ELTON MAYO (1) ἡ γνωστή ὡς HAWTHORN EXPERIMENT. Γι' αὐτό θά σταθοῦμε λίγο περισσότερο σ' αὐτήν.

Ἡ ἔρευνα τοῦ MAYO, πού θεωρεῖται κλασική στό εἶδος της, ὀργανώθηκε στήν Ἠλεκτρική Ἑταιρία τοῦ Σικάγου (WESTERN ELECTRIC C°). Ἀρχικά ὁ MAYO ξεκίνησε μέ σκοπό νά μελετηθοῦν συστηματικώτερα οἱ συνθῆκες τοῦ ἄψυχου περιβάλλοντος στούς χώρους τῆς ἐργασίας, ὅπως ὁ φωτισμός, ὁ ἀερισμός, ἡ θέρμανση κ.τ.ὅ. ἀπό τήν ἄποψη τῆς σχέσεώς τους μέ

---

(1) Ὁ Γεώργιος ELITON MAYO γεννήθηκε στήν Αὐστραλία τό 1886 καί πέθανε στίς Η.Π.Α. τό 1949. Ἀρχικά σπούδασε ἰατρική καί κατά τόν πρῶτο παγκόσμιο πόλεμο ἀσχολήθηκε μέ τίς πολεμικές νευρώσεις. Τίς Η.Π.Α. ἐπισκέφθηκε γιά πρώτη φορά τό 1923.

τήν ἀπόδοση. Μέ μεθοδικότητα ἐπιζητήθηκε συστηματική ἀπομόνωση κάθε μιᾶς ἀπό αὐτές τίς συνθῆκες, πού ἐπρόκειτο νά μελετηθῆ ἡ ἐπίδρασή τους. Τή μία ὕστερα ἀπό τήν ἄλλη ἄλλαζε τίς συνθῆκες πρός τό καλύτερο. Παράλληλα ὑπέβαλλε σέ ἀκριβῆ μέτρηση τήν ἀπόδοση τῶν ἐργατῶν, πρίν ἀπό τή βελτίωση τῶν συνθηκῶν καί ὕστερα ἀπό αὐτήν, ὥστε νά γίνουν οἱ ἀπαραίτητες συγκρίσεις. (1)

Ἡ ἔρευνα σιγά-σιγά ἀναπτύχθηκε σέ εἰκοσιτρεῖς πειραματικές περιόδους μέ διαφορετική διάρκεια τήν κάθε μία, ἀνάλογα μέ τίς εἰδικώτερες ἐπιδιώξεις τῶν ἐρευνητῶν καί τίς συνθῆκες τῆς ἐργασίας. Συνολικά χρειάσθηκαν πέντε χρόνια (1927-1932) γιά τά πειράματα καί τή συναγωγή τοῦ ὑπόλοιπου ψυχολογικοῦ ὑλικοῦ, καί ἄλλα ἑπτά, γιά νά περατωθῆ ἡ ταξινόμηση καί ἐπεξεργασία του.

Δέν εἶναι ἀνάγκη βέβαιανά τονίσωμε, ὅτι ἡ βελτίωση τῶν ὑλικῶν συνθηκῶν στούς χώρους τῆς ἐργασίας εἶχε θετική ἐπίδραση ἐπάνω στήν ἀπόδοση. Σημαντικώτερο ὅμως κατά πολύ ὑπῆρξε κάποιο ἄλλο πόρισμα, πού ἀποτέλεσε πηγή ἐκπλήξεων γιά τούς τεχνικούς τῆς Ὀργανώσεως. Κατά τήν μελέτη τῶν συνθηκῶν φωτισμοῦ ἡ ἀπόδοση τῆς ἐργασίας παρέμενε ὑψηλή κατά μ.ὅ., ἀκόμη καί ὅταν οἱ ἐργαζόμενοι ξαναγύρισαν στούς συνηθισμένους φωτιστικούς ὅρους, στό προπειραματικό, ἄς ποῦμε, καθεστώς φωτισμοῦ. Παρέμεινε ἐξ ἴσου ὑψηλή, γιά ἀρκετό χρονικό διάστημα, ἀκόμη καί ὅταν γιά σκοπούς

(1) Ἀνάλυση τῶν ἐρευνῶν καί πορισμάτων τοῦ ELTON MAYO καί τῶν συνεργατῶν του βλ.σέ περιοδικό "Σ Π Ο Υ Δ Α Ι", ἔτος Ε΄, 1954-1955, τεῦχος 30, σελ.97, ἀπό τόν καθηγητή Ἰ ω. Χ ρ υ σ ο χ ο ΰ, μέ βάση δημοσίευμα τοῦ περιοδικοῦ "TIME" τῆς 14 Ἀπριλίου 1952. Σύνοψη κριτικῆς τῶν πορισμάτων βλ.στό βιβλίο τοῦ J.A.C.B R O W N, THE SOCIAL PSYCHOLOGY OF INDUSTRY". Ἐκδόσεις PELICAN (PENGUIN BOOKS) Πρώτη ἔκδοση 1954.

πειραματικούς ὁ φωτισμός εἶχε γίνει ἀσθενέστερος, δηλαδή οἱ συνθῆκες ἐργασίας δυσμενέστερες ἀπό τήν ἄποψη τοῦ εἰδικοῦ αὐτοῦ ὅρου.

Γιά τόν ἔλεγχο καί τήν ἐπαλήθευση τῶν πορισμάτων ἐπακολούθησε εἰδική σειρά πειραματισμῶν καί παρατηρήσεων καθώς καί συγκεντρωση γνωμῶν τῶν ἐργατῶν μέ τή βοήθεια ἐρωτηματολογίου, πού δόθηκε σέ 20.000 ἐργάτες.

Ὁ πειραματισμός ἦταν ὁ ἀκόλουθος:

Ἕνα μικρό συνεργεῖο ἀπό πέντε νέες ἐργάτριες ἀποτέλεσε τά πρόσωπα τοῦ πειραματισμοῦ. Εἰδικός χῶρος χρησιμοποιήθηκε, πού προσεφέρετο στόν ἔλεγχο τῶν συνθηκῶν, ἐργασίας καί στίς μεταβολές, πού οἱ πειραματιζόμενοι θά ἐπέφεραν.Οἱ συνθῆκες ἐργασίας, πού κάθε φορά ἀπεμονώνοντο καί μετεβάλλοντο, ἀφοροῦσαν τά ἀκόλουθα σημεῖα:

Εἰσαγωγή διαλειμμάτων, ἐναλλαγή τῆς ἐργασίας κατά τό διάστημα τῆς ἡμέρας ἤ τῆς ἑβδομάδας, καλύτερος φωτισμός, ρύθμιση τῆς θερμοκρασίας, ἀλλαγή συστήματος ἀμοιβῆς τῆς ἐργασίας κ.ἄ.

Γιά νά ἀπομονωθοῦν τελείως ὅμως οἱ παράγοντες τοῦ περιβάλλοντος πού κάθε φορά ἐπρόκειτο νά μελετηθοῦν,ἔπρεπε κατά τά λοιπά οἱ συνθῆκες ζωῆς καί ἐργασίας νά εἶναι κατά τό δυνατόν οἱ ἴδιες, καί γιά τά πέντε αὐτά κορίτσια.Ἡ ἐργασία ἦταν ἐργασία σειρᾶς ὅπως λέμε, ἐργασία ἐπαναληπτική, ἐπομένως ψυχικά κοπιαστική. Περιοδική ἰατρική ἐξέταση ὅσο διάστημα διήρκεσε ὁ πειραματισμός εἶχε σκοπό νά ἐλέγχη,σημειώνη καί ἐξουδετερώνη τήν ἐμφάνιση τυχόν ἐντόνων φαινομένων κοπώσεως. Εἰδικα σημείωνε ἐπίσης τῆς διάρκεια τοῦ ὕπνου τῶν ἐργατριῶν καί ἔδινε ἰδιαίτερη προσοχή στή διατροφή τους ὡς πρός τό εἶδος κα

τήν ποσότητα.

Μέ τή βελτίωση τῶν κατά μέρος συνθηκῶν ἐργασίας ἡ ἀπόδοση ὅπως ἦταν φυσικό,παρουσίαζε, κι αὐτή βελτίωση σέ ποσότητα καί ποιότητα. Ἀλλά καί τό ἠθικό τῶν ἐργατριῶν ἦταν ἐπίσης ἄριστο κατά τούς 18 μῆνες πού συνεχίσθηκαν οἱ πειραματισμοί μέ τίς παραλλαγές συνθηκῶν πού ἐπέβαλε τό πρόγραμμα τῶν ἐρευνῶν. Ὅμως παρατηρήθηκε καί τώρα τό ἴδιο περίεργο καί ὄχι ἀμέσως εὐεξήγητο φαινόμενο νά παραμένη ὑψηλή ἡ ἀπόδοση, τό ἠθικό ἀκμαῖο, καί ὅταν οἱ ἐργάτριες ξαναγύρισαν στίς κανονικές συνθῆκες ἐργασίας τους, ξανάρχισαν νά ἐργάζωνται γιά 48 ὧρες τήν ἑβδομάδα καί στερήθηκαν ὅλες τίς ἄλλες ἀνέσεις καί τίς ἰδιαίτερες φροντίδες πού τούς εἶχαν ἐπιδαψιλεύσει. Καί τά συνήθη παράπονα εἶχαν κι αὐτά περιορισθῆ σέ πολύ μικρότερο βαθμό ἀπό ὅ,τι κανονικά ἦταν πιθανό.

Γενικά διαπιστώθηκαν μεταβολές ὡς πρός τή διάθεση γιά ἐργασία στούς ἐργάτες καί ἐργάτριες, πού ἔλαβαν μέρος στόν πειραματισμό. Ἔδειχναν πολύ ἐνδιαφέρον γι'αὐτά πού ἐγίνοντο. Ἀπέδιδαν τήν ὕψωση τῆς ἀποδόσεώς τους στήν καλύτερη ἀτμόσφαιρα τῆς πειραματικῆς αἴθουσας, πού ἔκανε τήν ἐργασία πιό ἐλεύθερη, πιό εὐχάριστη, πιό εὐτυχισμένη. Σέ συντομία, ἡ ἑρμηνεία πού ἔδωσε ὁ ὀργανωτής τῶν ἐρευνῶν αὐτῶν ELTON MAYO γιά τή μεταβολή τῶν διαθέσεων πρός τήν ἐργασία, διαθέσεων πού ἐπηρέαζαν εὐνοϊκά τήν ἀπόδοση ἀκόμη καί κάτω ἀπό δυσμενεῖς ὑλικούς ἀντικειμενικούς ὅρους, ἦταν ἡ ἀκόλουθη:

Οἱ ἐργαζόμενοι αἰσθάνονταν κατά τή διάρκεια τῶν πειραμάτων, ὅτι τούς ἔβλεπαν σάν ἀνθρώπινα πλάσματα.Οἱ διαθέσεις αὐτές τῶν ἐργατῶν πού χρησιμοποιήθηκαν στήν ἔ-

ρευνα συνετέλεσαν ὥστε νά δημιουργηθῆ ἕνα τέτοιο ψυχολογικό κλῖμα, πού ἴσχυσε νά ἐπηρεάση καί τούς ὑπόλοιπους ἐργάτες τῆς ἐπιχειρήσεως, πού ἀνέβαιναν, ὅπως εἴπαμε, σέ 20.000. Καί ἐργαζόμενοι πού αἰσθάνονται, συνεχίζει ὁ ELTON MAYO, ὅτι τούς μεταχειρίζονται σάν ἀνθρώπινα πλάσματα, ὅτι δείχνουν κατανόηση γιά τίς ἀνάγκες καί τά προβλήματά τους, ἐργάζονται καλύτερα καί ἀποδίδουν περισσότερο.

Οἱ ἔρευνες τοῦ ELTON MAYO καί τῶν συνεργατῶν του μέ τήν τόσο ἀπροσδόκητη τροπή τους ἀποτέλεσαν ἕνα μεγάλο σταθμό, ὁρόσημο στήν ἱστορία τῶν ζητήσεων γύρω στόν ἀνθρωπινο μόχθο, γύρω στή σπουδή τοῦ λεγομένου "ἀνθρωπίνου παράγοντος". Σταθμός ὑπῆρξαν καί εἶναι ὄχι τόσο γιά τή μεγάλη ἔκταση πού ἐπῆραν καί τή διάρκειά τους, ἀλλά γιά τά πορίσματα, στά ὁποῖα κατέληξαν. Φώτισαν τήν πρωταρχική ἀξία τοῦ ἀνθρώπινου παράγοντος ὡς παράγοντος ψυχολογικοῦ, καί τή προτεραιότητά του σέ σύγκριση μέ τούς φυσιολογικούς καί τούς φυσικούς ὅρους τῆς ἐργασίας. Ἔδειξαν ὅτι ἡ ψ υ χ ο λ ο γ ι κ ή ἀ τ μ ό σ φ α ι ρ α τῶν χώρων ἐργασίας, λιγώτερο συλληπτή καί χειροπιαστή ἀπό τή φυσική ἀτμόσφαιρα, ἀποτελεῖ μιά πραγματικότητα ὄχι λιγώτερο σημαντική ἀπό ἐκείνην. Ἔτσι ἔστρεψαν τήν προσοχή τῶν μελετητῶν στή σημασία τοῦ ψυχολογικοῦ "κλίματος" μέσα στούς χώρους, πού ζοῦν καί κινοῦνται μᾶζες ἀνθρώπων καί ἀκόμη, στή σημασία τῶν ἀμοιβαίων ἐπιδράσεων τῶν ἐργαζομένων, πού εἶναι οἱ κύριοι φορεῖς τοῦ κλίματος αὐτοῦ.

Μέ δύο λέξεις στόν MAYO καί τούς ἀμέσους συνεργάτες του ὀφείλεται ἡ στροφή τῆς προσοχῆς:

α) στή σημασία τῶν ἀνθρωπίνων διαθέσεων γιά τήν ἀ-

πόδοση (ρόλος ἠθικοῦ). Καί συνεπακόλουθα;

β) στή σημασία τοῦ ψυχο-κοινωνικοῦ κλίματος (ρεύματα στό ἀνθρώπινο περιβάλλον) γιά τίς ἀνθρώπινες διαθέσεις, τή διαμόρφωση καί κατεύθυνσή τους καί στίς ἐπιπτώσεις του ἐπάνω στήν ἀπόδοση, σέ τελευταία ἀνάλυση ἐπάνω στό ἠθικό τῶν ἐργαζομένων.

Ἡ ἔξαρση τῶν δύο αὐτῶν βασικῶν συντελεστῶν φαίνεται ἄλλωστε καί στούς τίτλους τῶν δύο βιβλίων τοῦ ELTON MAYO καί τῶν συνεργατῶν του, πού παρουσίασαν τό ἱστορικό καί τά πορίσματα τῶν ἐρευνῶν του. Τό πρῶτο, πού κυκλοφόρησε τό 1933 σέ πρώτη ἔκδοση ἔχει τόν τίτλο "Τά ἀνθρώπινα προβλήματα ἑνός βιομηχανικοῦ πολιτισμοῦ" (The human problems of an industrial civilization. Mc Millan). Τό δεύτερο, πού ἡ ἔκδοσή του ἐπακολούθησε μερικά χρόνια ἀργότερα (1946) "Τά κοινωνικά προβλήματα ἑνός βιομηχανικοῦ πολιτισμοῦ" (The social problems of an industrial civilization. London)(1).

Κατά τή γνώμη τοῦ ἰδίου τοῦ ELTON MAYO "ἡ ἀνακάλυψη τῶν κοινωνικῶν συντελεστῶν ἐργασίας ἀποτέλεσε μιά καινούρια βιομηχανική ἐπανάσταση".

"Οσο γιά τούς κριτικούς του, ἡ γνώμη τους ἐπάνω στά πορίσματα του μπορεῖ νά συνοψισθῆ στίς ἀκόλουθες λίγες λέξεις:

Οἱ εἰδικοί τῆς βιομηχανίας ἀνάμεσά τους τά ηὗραν

---

(1) Ἡ Γερμανική μετάφραση μέ τόν τίτλο "Probleme industrieller Arbeitsbedingungen" κυκλοφόρησε τό 1950.

ἀληθινά ἀλλά ὄχι σημαντικά.

Οἱ εἰδικοί κοινωνικοί ψυχολόγοι, ἀληθινά ἀλλά πρόδηλα.

Οἱ κοινωνιολόγοι, ἀληθινά, ἀλλά χωρίς νά προχωροῦν σέ βάθος. Ἄσχετα ἀπό τή στάση τους, ὅλοι συμπίπτουν ὅπως βλέπομε, στήν παραδοχή τῶν ἀληθειῶν, πού κήρυξε ὁ ELTON MAYO. Μποροῦμε λοιπόν νά ποῦμε ὅτι ὁ ELTON MAYO καί οἱ ἔρευνές του ἐγκαινίασαν μιά νέα περίοδο στή μελέτη τῆς ἀνθρώπινης ἀποδόσεως καί τῶν συντελεστῶν της, καί τερμάτισαν ὁριστικά τή μονοκρατορία τοῦ Τεϋλορισμοῦ.

Αὐτή ἀκριβῶς ἡ κριτική τῶν ἐρευνῶν τοῦ MAYO φανερώνει ὅτι τά δεδομένα της εἶχαν ἔλθει σέ φῶς, ὅταν οἱ ἄνθρωποι ἦσαν πιά ὥριμοι νά τά καταλάβουν καί νά τά ἀποδεχθοῦν. Καθώς τά βοηθοῦσαν καί ἄλλες γενικώτερες συνθῆκες, συνέβαλαν κι αὐτά νά γίνῃ συνείδηση ἀνάμεσα στούς εἰδικούς τῶν προηγμένων χωρῶν ἡ ὕπαρξη τῶν ἀνθρώπινων καί κοινωνικῶν προβλημάτων στούς χώρους τῆς ἐργασίας καί τοῦ ἰσχυροῦ δυναμισμοῦ τους καί σέ συνάφεια, ἡ ἀνάγκη νά ἀναζητηθοῦν προσφορώτερες μέθοδοι ὀργανώσεως τῶν σχέσεων ἐργασίας, ὥστε νά διαμορφώνεται τό κατάλληλο κλῖμα μέ τίς ἀνάλογες ἐπιπτώσεις ἐπάνω στή διάθεση γιά ἐργασία καί συνακόλουθα, στήν ἀπόδοση.

Ἔτσι, γεννήθηκαν οἱ "Ἀνθρώπινες Σχέσεις". Καί ἄν ὁ TAYLOR δίκαια ὀνομάσθηκε ὁ πατέρας τῆς ἐπιστημονικῆς ὀργανώσεως τῆς ἐργασίας, στόν MAYO ἀνήκει ὁ τίτλος τοῦ πατέρα τῶν ἀνθρωπίνων σχέσεων.

4. Σήμερα ὁλοένα κερδίζει ἔδαφος ἡ ἀντίληψη ὅτι ἡ ψυχολογία τῆς ἐργασίας πρέπει νά ἐπιβοηθῇ στήν περιφρούρηση τῆς ψυχικῆς ὑγείας τοῦ ἐργαζομένου, νά ἀποβλέπῃ στήν

κατάκτηση τῆς εὐτυχίας ἀπό αὐτόν. Νά δίνη στοιχεῖα στήν διοικητική ὀργάνωση καί στηρίγματα στήν κοινωνική πολιτική, ὥστε ἡ ἐργασία νά ἐπιτελῆται, χωρίς νά φθείρεται ψυχικά καί ἠθικά ὁ ἄνθρωπος, ἀλλά ἀντίθετα, νά τόν καταξιώνη στήν ἴδια του τή συνείδηση ὡς συντελεστή προόδου καί πολιτισμοῦ καί ἔτσι νά ἀποτελῆ γι' αὐτόν παράγοντα ἠθικῶν ἱκανοποιήσεων καί ψυχικῆς εὐφορίας. Τήν ἰδέα αὐτή ἀσπάζεται σήμερα ὄχι μόνο ὁ ἀνθρωπιστής ἐρευνητής τῶν δεδομένων τῆς ἐργασίας ἀλλά καί ὅσοι ρεαλιστικώτερα ἀντιμετωπίζουν τά ζητήματα τῆς παραγωγῆς. Καί τοῦτο, γιατί γίνεται ὁλοένα συνείδηση ὅτι ὁ παράγων τῆς ψυχικῆς εὐφορίας συντελεῖ πρωταρχικά στήν ὑψηλή ἀπόδοση, ὅτι χωρίς τόν παράγοντα τοῦ ὑψηλοῦ ἠθικοῦ καί τῶν ἀγαθῶν σχέσεων ἀνάμεσα στούς ἀνθρώπους, κανείς ἄλλος παράγων δέν ἔχει μόνος τή δύναμη νά βελτιώση τήν ἀπόδοση οὔτε κάν ὁ παράγων τῶν μεγάλων ἱκανοτήτων.

Ἔτσι ἡ ἀπαίτηση γιά τήν αὔξηση τῆς παραγωγῆς μέ προσαρμογή τοῦ ἀνθρώπινου στοιχείου στίς συνθῆκες της καί σκοπό ἄμεσο τήν ἀνώτατη δυνατή ἀπόδοσή του μέ τούς οἰκονομικώτερους ὅρους, ἔχει σήμερα ἀναθεωρηθῆ καί ὑποκατασταθῆ ἀπό τήν ἀπαίτηση γιά τήν "ἀ ρ ί σ τ η" δυνατή ἀπόδοση (OPTIMA) -πρᾶγμα πού σημαίνει μέ ἄλλα λόγια: ἀνώτατη δυνατή ἀπόδοση ὑπό τίς εὐνοϊκώτερες γιά τόν ἄνθρώπινο παράγοντα συνθῆκες καί χωρίς ὁ ἄνθρωπος νά γίνεται θυσία καί ὁλοκαύτωμα στήν παραγωγή. Κατά τήν πρώτη ἐκδοχή ἡ προσοχή ἐντοπίζεται στό ἔργο, τό προϊόν, τό ἀγαθό· κατά τή δεύτερη, τή σύγχρονη, δέν ἀγνοεῖται ὁ ἐργαζόμενος καί ἡ προσωπικότητά του, ὡς ὁ κατ'ἐξοχήν συντελεστής παραγωγῆς.

Ἡ πλατειά αὐτή ἀντιμετώπιση τοῦ μισθωτοῦ ὡς προσώπου πού διατελεῖ σέ ὁρισμένη ψυχική σχέση πρός τήν ἐργασία καί τό ἀνθρώπινο περιβάλλον της ἔχει εὐρύνει ἀνυπολόγιστα τούς ὁρίζοντες τῆς ψυχολογίας τῆς ἐργασίας καί κάμει ἀκόμη πιό σημαντική τή συμβολή της στήν ὀργάνωση καί τή διοίκηση. Ὁποιαδήποτε κατεύθυνση καί ἄν ἀκολουθῆ ἡ ψυχολογία, κάθε πρόοδός της ἐνδιαφέρει καί τόν ἐργαζόμενο καί τόν ἐργοδότη καί προωθεῖ τά συμφέροντα καί τοῦ κεφαλαίου καί τῶν μισθωτῶν.

Γ. Η ΕΙΔΙΚΩΤΕΡΗ ΒΟΗΘΕΙΑ ΤΗΣ ΨΥΧΟΛΟΓΙΑΣ ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ

Ὅταν μιλοῦμε γιά χρησιμοποίηση τῆς ψυχολογίας στή διοίκηση, ἐννοοῦμε δύο πράγματα: τό ἕνα εἶναι ἡ ἐπιστράτευση ψυχολογικῶν μεθόδων καί ψυχολόγων γιά ἔρευνα ad hoc σχετική μέ τόν ἀνθρώπινο παράγοντα, ἀκριβέστερα τό ψυχολογικό παράγοντα, καθώς καί βοήθεια κατά τήν ἐπίλυση σχετικῶν πρακτικῶν προβλημάτων. Τά θέματα αὐτά εἶναι ἔργο τῶν ψυχολόγων. Τό ἄλλο εἶναι ἡ ἄμεση χρησιμοποίηση τῶν ψυχολογικῶν γνώσεων στήν καθημερινή πράξη τῆς διοικήσεως ἀπό τά ἴδια της τά στελέχη. Εἶναι σαφές ὅτι πρόκειται γιά δύο σημεῖα διαφορετικά μεταξύ τους καί ὅτι στή συνέχεια τῶν μαθημάτων μας πού ἀπευθύνονται σέ μελλοντικά διοικητικά στελέχη, ἀποβλέπομε στό δεύτερο κυρίως σημεῖο. Ὅμως εἶναι ἀνάγκη νά προσθέσωμε καί λίγα λόγια γιά τή συμβολή τῆς ἐπιστημονικῆς ψυχολογικῆς ἔρευνας στήν ὀργάνωση καί στή διοίκηση. Πρέπει προ πάντων νά ἰδοῦμε μέ ποιό πνεῦμα προσφέρεται καί ἀξιοποιεῖ-

ται ἡ συμβολή αὐτή καί μέσα σέ ποιό κοινωνικο-ψυχολογικό κλῖμα πρέπει νά κινεῖται τόσο ὁ ψυχολόγος ἐρευνητής ὅσο καί τό διοικητικό στέλεχος στίς ἐπιχειρήσεις καί στίς ὑπηρεσίες. Αὐτό θά βοηθήση στή βαθύτερη κατανόηση τῶν στοιχείων τῶν ψυχολογικῶν γνώσεων πού προσφέρομε καί συγχρόνως θά κάνη περισσότερο ἀποδοτική τή συνεργασία τοῦ διοικητικοῦ μέ τούς εἰδικούς γιά τή σπουδή τοῦ ψυχολογικοῦ συντελεστοῦ.

Ἀρχίζομε μέ τήν ἀνάγκη γιά τή ψυχολογική γνώση.

α΄. Ἡ Ψυχολογική γνώση στήν καθημερινή πράξη τῆς Διοικήσεως

α΄. Ἡ ἀνάγκη τῶν ψυχολογικῶν σπουδῶν

1. Κάθε ἔργο προαπαιτεῖ γνώση τῆς ὕλης, πού πρόκειται νά ὑποβληθῆ σέ κατεργασία· γνώση γιά τή φύση καί τήν ὑφή της, γιά τίς ἰδιότητές της, τίς ἀλλοιώσεις, τίς ὁποῖες μπορεῖ νά ὑποστῆ καί τίς εὐνοϊκές ἤ δυσμενεῖς συνθῆκες γι'αὐτήν. Κάθε ἔργο προαπαιτεῖ ἐπί πλέον οἰκείωση μέ τά μέσα, τίς τεχνικές καί τούς τρόπους κατεργασίας τῆς ὕλης. Παραδείγματα μᾶς δίνουν οἱ βιοτεχνικές ἐπιτηδεύσεις, τά ἔργα στή βιομηχανία, κ.ἄ.ὅ.Κανείς δέν θά ἀποφάσιζε σοβαρά νά ἐμπιστευθῆ κατεργασία ὑλικῶν, γιά νά παραχθῆ ἕνα ὁποιοδήποτε προϊόν, σέ ἄνθρωπο πού δέν θά εἶχε γνώση γιά τή φύση τῶν ὑλικῶν αὐτῶν,ἤ τῶν μέσων καί μεθόδων τῆς κατεργασίας τους, γνώση ὄχι εὐκαιριακή καί τυχαία ἀλλά συστηματική, οὔτε τήν ἀνάλογη πρός τή δυσκολία τοῦ ἔργου πρόπόνηση στήν χρήση τῶν ἀντίστοιχων τε-

χνικῶν (1).

Ἀναφέραμε κατηγορίες ἔργων, πού ἔχουν τό χαρακτηριστικό, ὅτι ἐπεξεργάζονται ἄψυχη ὕλη ἤ ἔχουν νά κάμουν μέ στοιχεῖα. Ὅμως ὑπάρχει ἕνα πλῆθος ἐπιτηδεύσεων καί ἐπαγγελμάτων πού ἡ πρώτη τους ὕλη, τό ὑλικό πού ἔχουν νά ἐπεξεργασθοῦν, εἶναι ἔμψυχο· εἶναι τό ἴδιο τό ἀνθρώπινο πλάσμα. Ἐπάνω σέ τέτοιο ὑλικό καλοῦνται νά ἀποτυπώσουν τό ἀποτέλεσμα τῶν ἐπιδράσεών τους, νά τό ἐπηρεάσουν, ἐνδεχόμενα νά τό μεταβάλουν. Ἐνδεικτικά ἀναφέρομε ἀνάμεσα στά ἐπαγγέλματα αὐτά, τό ἐπάγγελμα τοῦ ἱερέως, τοῦ ἐκπαιδευτοῦ-παιδαγωγοῦ, τοῦ ἰατροῦ καί μάλιστα τοῦ ψυχοθεραπευτοῦ, τοῦ ἐπιμελητοῦ ἀνηλίκων, τοῦ κοινωνικοῦ λειτουργοῦ κ.τ.ὅ.

Καί ἄλλα ἐπαγγέλματα ἐργάζονται μέ ἀνθρώπους, ἐπιδιώκουν νά ἐπηρεάσουν ἀνθρώπους, νά μεταβάλουν τή συμπεριφορά τους π.χ. οἱ πωληταί-ἔμποροι, οἱ διαφημισταί, οἱ δικηγόροι κ.ἄ.ὅ. Ὅμως τό ἔργο τους διαφέρει ἀπό τά λειτουργήματα, πού ἀναφέραμε πρῶτα. Οἱ ἐκπρόσωποι ἐκείνων ἐπιζητοῦν νά ἐπηρεάσουν καί νά μεταβάλουν τόν ἄνθρωπο γιά χάρη αὐτοῦ τοῦ ἴδιου τοῦ ἀνθρώπου· τό ἀντικείμενο τῆς ἐργασίας τους, ὁ ἄνθρωπος προβάλλει γι' αὐτούς σκοπός γιά τόν ἑαυτό του. Ἔμμεσα μόνον καί ἀπώτερα προβάλλουν ἄλλοι σκοποί, πού βρίσκονται πέρα ἀπό τό ἴδιο τό ἄτομο, σκο-

---

(1) Ὁ Ἀμερικανός ὀργανωτικός YODER κάνει μιά πολύ ἐπιτυχημένη παρομοίωση τοῦ ἐργατικοῦ δυναμικοῦ πρός τήν ἠλεκτρική ἐνέργεια. Ἡ ἀποδοτική χρησιμοποίηση τῆς ἠλεκτρικῆς ἐνέργειας, λέει ὁ YODER, βασίζεται ἐπάνω στή γνώση γιά τή φύση τοῦ ἠλεκτρισμοῦ· παρόμοια, καί ἡ ἀποδοτική χρησιμοποίηση τῆς ἀνθρώπινης ἐνέργειας βασίζεται ἐπάνω στή γνώση μας γιά τήν ἀνθρώπινη φύση.-

ποί ὅπως λέμε ὑπερατομικοί. Οἱ ἐκπρόσωποι τῶν ἄλλων, ἐπαγγελμάτων ἐπιζητοῦν τή μεταβολή τῆς συμπεριφορᾶς γιά κάποια σκοπιμότητα, πού βρίσκεται ἔξω ἀπό τό ἄτομο πού ἐπηρεάζεται. Ὁ ἔμπορος ἀποβλέπει κυρίως στό δικό του κέρδος, ὁ διαφημιστής στήν κατανάλωση ἑνός ἀγαθοῦ, ὄχι ἀπαραίτητα καί πάντα πρός τό συμφέρον τοῦ καταναλωτοῦ, ὁ δικηγόρος, στήν ἀπαλλαγή τοῦ πελάτη του, ἀδιάφορο ἀπό τί.

Δέν θά ἐπιχειρήσωμε ἐδῶ σέ μιά πλήρη κατάταξη τῶν ἐπαγγελμάτων, γιατί αὐτό βρίσκεται ἔξω ἀπό τίς παροῦσες ἐπιδιώξεις μας. Ἀναφέρομε ἐνδεικτικά μερικές ὁμάδες, καί τίς διακρίνομε σέ κατηγορίες μέ βάση τούς ἀποδέκτες τῶν ἐπιδράσεών τους καί τίς προθέσεις, οἱ ὁποῖες ὁρίζουν τίς ἐπιδράσεις αὐτές. Σκοπός μας, νά θέσωμε τό ἐρώτημα: Τί εἶναι ἡ διοίκηση ὡς ἔργον; ὡς ἐπαγγελματική δραστηριότητα; Σέ ποιά κτηγορία μέ ἄλλα λόγια θά μποροῦσε νά ὑπαχθῆ αὐτός, πού ἐργάζεται ὡς διοικητικό στέλεχος; Ἐμπειρικά μπορεῖ νά δοθῆ ἡ ἀπόκριση: διοίκηση εἶναι χειρισμός ἀνθρώπων. Τί εἴδους εἶναι ὁ χειρισμός αὐτός καί σέ ποιούς σκοπούς ἀποβλέπει, θά τό ἰδοῦμε ὕστερα ἀπό σύντομη ἀνάλυση τοῦ ἔργου τοῦ διοικητικοῦ στελέχους.

2. Ἀπό τό πραγματικά πολυμερέστερο ἔργο τῆς διοικήσεως προσωπικοῦ ξεχωρίζομε δύο μερικώτερες ὁμάδες καθηκόντων, πού συνθέτουν δύο τυπικές περιστάσεις σχέσεων καί κάνουν ἔκδηλη τήν ἀνάγκη γιά ψυχολογική γνώση:

Στή μία ὁμάδα ἀνήκουν τά καθοδηγητικά ἔργα ἡ κατεύθυνση δηλ. τῆς συμπεριφορᾶς τοῦ ἄλλου πρός ὁρισμένες μορφές ἐνέργειας, γιά νά πραγματοποιηθοῦν ὁρισμένες κατά κανόνα ἐπιδιώξεις τῆς μονάδας ἤ ὑπηρεσίας, ἡ ἐνθάρρυνσή του καί ἡ εἰδικώτερη βοήθεια γιά ὑπηρεσιακή ἄνοδο.

Στήν ἄλλη ὁμάδα ἀνήκει ὁ ἔλεγχος τῆς συμπεριφορᾶς τῶν ὑφισταμένων τό ἄν δηλ. ἡ ὑπηρεσιακή ἐνεργητικότητα ἐντάσσεται στό πνεῦμα τῆς ὑπηρεσίας, ὀργανώσεως ἤ οἰκονομικῆς μονάδας καί ἄν ἔχουν ἀξιοποιηθῆ τά ὅσα τούς ἔδωσε ἡ καθοδήγηση. Μέ ἄλλα λόγια, ἄν ἡ ἐνεργητικότητα ἔχη πάρει τήν κατεύθυνση πού τῆς ἔχει χαραχθῆ ἐκ τῶν ἄνω, ἤ ὄχι· ἐπίσης, ἄν φθάνη στήν ἀπόδοση πού ἔχει ἀπαιτηθῆ. Καί γενικώτερα ὁ ἔλεγχος ἀποβλέπει στό πῶς ἔχουν πραγματοποιηθῆ ὅσα ἔχουν διαταχθῆ ἤ κατά ὁποιοδήποτε τρόπο προσδιορισθῆ.

Ἀπό τή συνδυασμένη ἐξέταση τῶν δύο παραπάνω τύπων διοικητικῶν ἔργων, συνάγεται ἡ ἀποτίμηση τῆς συμπεριφορᾶς καί τῆς ἐργασίας τοῦ ὑφισταμένου, ἔργο καί αὐτό διοικητικό μεγάλης σημασίας, τόσο ἀπό τήν ἠθική ἄποψη ὅσο καί ἀπό τήν πρακτική, τήν ἄποψη τῆς παραγωγικότητας.

Ἀναλύσαμε ἐδῶ δύο μόνον ἀπό τίς περισσότερες λειτουργίες, στίς ὁποῖες ἐκφράζεται ἡ διοικητική δραστηριότητα στά πλαίσια τῶν σχέσεων ἀνθρώπων πρός ἀνθρώπους. Τήν καθοδήγηση καί τόν ἔλεγχο πού κυρίως ἐνδιαφέρουν στήν παροῦσα συνέχεια. Συμπληρωματικά, ἀξίζει πλάϊ σ' αὐτές νά προσθέσωμε καί τήν ὀργάνωση τῆς συνεργασίας-ἔργο καί τοῦτο τοῦ διοικοῦντος καί ἔργο δύσκολο-καί τό συντονισμό τῶν κατά μέρος ἔργων ἀτόμων καί ὁμάδων, πού διατελοῦν ἤ πρέπει νά ἔλθουν σέ ὡρισμένη σχέση μεταξύ τους, κυρίως διοικητική, ὀργανωτική, οἰκονομική, καί τέλος, τή μεταβίβαση ἐντολῶν ἀπό τήν ἀνώτατη διοίκηση ἕως τῆ μᾶζα τῶν ἐργαζομένων.

Ὕστερα ἀπό ὅσα ἔχομε πεῖ, γίνεται φανερό, ὅτι ἡ διοίκηση συνενώνει τά γνωρίσματα καί τῶν δύο κατηγοριῶν ἐ-

παγγελμάτων,πού ἐργάζονται μέ ἀνθρώπους.Ἀσκεῖ τό χειρισμό τῶν ἀνθρώπων γιά σκοπούς πού βρίσκονται ἔξω ἀπό αὐτούς τούς ἴδιους, σκοπούς οἰκονομικούς,κοινωνικούς κ.λ. Ἀλλά ἀπό τό ἄλλο μέρος χειρίζεται τούς ἀνθρώπους γιά τό συμφέρον αὐτῶν τῶν ἴδιων, μεριμνᾶ ἐξ ἴσου καί γι'αὐτούς πού ἀποσκοπεῖ νά ἐπηρεάση.

3. Στήν ἀρχή τοῦ κεφαλαίου εἴπαμε ὅτι δέν εἶναι νοητό νά ἐμπιστευόμαστε ὑλικά καί ἐργαλεῖα,-ἀκόμη καί ὅταν δέν ὑπάρχη κίνδυνος ἀπό τή χρήση τους- σέ ἄτομα πού δέν ἔχουν γνώση τους συστηματική, δέν κατέχουν τίς ἰδιότητές τους ἤ τίς τεχνικές τῆς κατεργασίας τους.

Τί γίνεται ὅμως μέ τά ἐπαγγέλματα πού ἔχουν νά κάμουν κατ'ἐξοχήν μέ ἀνθρώπους; δίνομε πάντοτε καί σέ ὅλες τίς περιπτώσεις τή δυνατότητα νά σπουδάσουν οἱ ἐκπρόσωποί τους συστηματικά καί μέ σχέδιο αὐτή τή ζωντανή πρώτη ὕλη, πού λέγεται ἀνθρώπινο πλάσμα, τίς ἰδιότητές της, τό πῶς ἀντιδρᾶ στούς ἐπηρεασμούς πού ὑφίσταται καί πῶς μποροῦμε νά τή χειρισθοῦμε; Τονίζομε προπάντων ἀρκετά, ὅτι ὁ ἄνθρωπος σέ τελευταία ἀνάλυση εἶναι κάτι πού ἀξίζει νά εἶναι σκοπός γιά τόν ἑαυτό του, αὐτός καθ'ἑαυτόν, κάτι τό ἄξιο σεβασμοῦ κάτω ἀπό ὁποιεσδήποτε συνθῆκες, πρᾶγμα πού βοηθεῖ στήν κατανόηση καί τή σωστή τοποθέτηση τῶν ἐνεργειῶν πού ἐπιτρέπονται κατά τήν διακυβέρνηση του;Ἀπαντοῦμε ἀμέσως, ὅτι αὐτό γίνεται στόν τόπο μας γιά τά περισσότερα ἐπαγγέλματα, πού ἀποβλέπουν στόν ἄνθρωπο, κατ'ἐξοχήν ὡς αὐτοσκοπό (1).

---

(1) Πρβλ. τά προγράμματα τῶν Παιδαγωγικῶν Ἀκαδημιῶν,τῶν Σχολῶν Κοινωνικῶν Λειτουργῶν τῶν Νοσοκόμων,τῶν Μαιῶν, κ.ἄ.

Δέν γίνεται ὅμως στά πρόσωπα, πού προετοιμάζονται γιά διοικητικές ὑπηρεσίες. Στίς περιπτώσεις αὐτές μᾶς φαίνεται ὅτι φθάνει ἡ ἐμπειρική γνώση, τά ὅσα γνωρίζει ἴσως καθένας ἀπό τόν ἴδιο του τόν ἑαυτό, δηλαδή ἡ προσωπική του ἐμπειρία καί βίωση, ἤ καί ἡ πεῖρα ἀπό ἐπαφές μέ τρίτους. Ἀλλά ποιό εἶδος πείρας. Αὐτῆς πού συγκεντρώνεται τυχαῖα, χωρίς σύστημα καί σχέδιο, χωρίς νά ὑποβάλλεται πάντοτε στήν ἀπαιτούμενη ἀντικειμενική βάσανο. Ἐλπίζομε ἀκόμη σέ κάποια πηγαία ἀνθρωπογνωστική ἱκανότητα. Αὐτές εἶναι οἱ γνώσεις, πού διαθέτει τό διοικητικό στέλεχος, στόν τόπο μας γιά τήν κατανόηση τῶν συνεργατῶν καί ὑφισταμένων του καί γιά τά μέσα, πού θά κινητοποιηθοῦν γιά τό χειρισμό του. Τά ἐπακόλουθα εἶναι ἀνάλογα: τυχαῖες ἐπιτυχίες, συμπτωματικά ἀποτελέσματα, ἐξάρτηση τῶν ἐπιτευγμάτων ἀπό τίς ἐνδεχόμενες ἱκανότητες τῶν στελεχῶν καί τήν ὁποιαδήποτε κατεργασία τῆς ἐμπειρίας τους.(1)

---

(1) Τήν ἔλλειψη αὐτή πού ὑφίσταται καί στά προγράμματα ὁρισμένων ἄλλων ἀνωτάτων μορφωτικῶν ἱδρυμάτων, ἔλλειψη γνώσεων συστηματικῶν σχετικά μέ τό ἀνθρώπινο δυναμικό, τίς ψυχικές ἀντιδράσεις του καί τίς αἰτίες, πού τίς ἐπηρεάζουν, καλύπτει ἔστω καί σέ περιορισμένη κλίμακα, τό πρόγραμμα τῆς Ἀνωτάτης Βιομηχανικῆς Σχολῆς, μέ τή συμπερίληψη μαθημάτων ψυχολογίας ἐφαρμοσμένης στή διοίκηση καί στίς ἀνθρώπινες σχέσεις. Τό μάθημα τῆς ψυχολογίας, ἔχει περιορισμένο σκοπό: νά ἐπισημάνη τήν ὕπαρξη τοῦ ἀνθρωπίνου παράγοντος, νά διαγράψη τά προβλήματα του, καί νά ὑπογραμμίση τήν ἀνάγκη νά εὑρυνθῆ κατά ὁποιοδήποτε τρόπο ἡ σχετική γνώση ἀπό τόν καθένα, πού θά τό νιώση, ὅτι τά προβλήματα τῆς ἐργασίας καθόλου εἶναι σέ τελευταία ἀνάλυση προβλήματα συνανθρώπων καί σχέσεων ἀνάμεσα στούς ἀνθρώπους. Νά ἐπαληθεύση κυρίως τήν πεῖρα, πού διαθέτει τό κάθε μέλος τοῦ ἀκροατηρίου μας ἀπό ἐργαζομένους τρίτους καί ἀπό τόν ἴδιο τόν ἑαυτό του, διοικοῦν-

Ὕστερα ἀπό ὅσα εἴπαμε, ἔχει γίνει φανερό, ὅτι γιά νά ἐπιτύχῃ ἡ διοίκηση ἀνθρώπων στά κατά μέρος ἔργα πού ἀναφέραμε, ἀπό τό εὐκολώτερο ἕως τό δυσκολώτερο, μέσα στά πλαίσια πάντοτε τῶν συγχρόνων ἀπαιτήσεων σχετικά μέ τό χειρισμό τῶν ἀνθρώπων, πρέπει τό ὑπεύθυνο στέλεχος νά εἶναι σέ θέση νά κατανοήσῃ τόν ἄνθρωπο ὡς συνάνθρωπό του, Φυσικά ἡ ποσολογία καί τό ἐπίπεδο τῶν ψυχολογικῶν γνώσεων θά εἶναι ἀνάλογη μέ τήν ἱεραρχική βαθμίδα, τό εἰδικώτερο ἔργο, τή στάθμη γενικῆς παιδείας τοῦ στελέχους κ.ἄ. Ποιός ὅμως ἀσκεῖ διοίκηση σέ τελευταία ἀνάλυση;

β. <u>Ποιός ἀσκεῖ διακυβέρνηση τῶν ἐργαζομένων.</u>

1.Μιλοῦμε γιά τό διοικοῦντα, γιά τή σημασία τῶν χειρισμῶν του, γιά τή σημασία τῶν διαθέσεών του πρός τό συνάνθρωπο καί εἰδικώτερα πρός τόν ἐργαζόμενο, Ἀλλά ποιός ὁ διοικῶν; Εἶναι ὁ ἐπί κεφαλῆς τῆς ἐπιχειρήσεως, ὁ πρόεδρος π.χ. τοῦ διοικητικοῦ συμβουλίου; εἶναι ὁ διευθύνων σύμβουλός της, ὁ διευθυντής τοῦ προσωπικοῦ ἔστω; εἶναι ὁ τμηματάρχης; Ἀπό τήν ἄποψη τῆς ψυχολογικῆς δραστικότητας τῶν διοικητικῶν χειρισμῶν διοικῶν εἶναι τό κάθε ἡγετικό στέλεχος, διοικῶν εἶναι ὁ ἐργοδηγός καί ὁ ἀρχιεργάτης, ὁ ἔσχατος ἐπιστάτης ἤ ἀρχιμάστορας σέ τομέα ἐργασίας ἤ συνεργεῖο. Αὐτός ἀσκεῖ τή διακυβέρνηση τῶν ἐργαζομένων. Ἀποτελεῖ ἀναντίρρητη ψυχολογική ἀλήθεια πού ἔχει ἀποδειχθῆ

τα εἴτε διοικούμενο, ἀπό τή σχέση ἀνάμεσα στίς βαθμίδες τῆς ἱεραρχίας. Καί πρό πάντων, νά συστηματοποιήσῃ τά δεδομένα αὐτά σέ κάποιο ἀπαρτισμένο σύνολο ἐννοιῶν, ὑπογραμμίζοντας τήν ἀμοιβαία τους συνάρτηση.

καί πειραματικά, ὅτι ὅσο χαμηλοτέρα στήν ἱεραρχική κλίμακα βρίσκεται ἕνα στέλεχος, τόσο μεγαλύτερη ἡ σημασία του γιά τίς σχέσεις τῆς οἰκονομικῆς μονάδας πρός τούς μισθωτούς της· γιατί τόσο ἀμεσώτερη ἡ ἐπαφή του μέ τό σῶμα τῶν ἐργαζομένων, τή μεγάλη μᾶζα τους. Αὐτό τούς ἐπηρεάζει, αὐτό διαβιβάζει τίς ἐντολές τῶν ἐπί κεφαλῆς καί ἐλέγχει τήν ἐκτέλεσή τους. Μέ δύο λέξεις, ἡ συμπεριφορά ἐκείνων πού βρίσκονται στή βάση τῆς διοικητικῆς πυραμίδας, τῶν κατωτέρω βαρύνει ψυχολογικά περισσότερο ἀπό τούς ἱεραρχικά τοποθετημένους στήν κορυφή της.

Ἄλλωστε, στή μεγάλη ἐπιχείρηση ἐπί κεφαλῆς βρίσκεται κατά κανόνα ἕνα συλλογικό ὄργανο, ἤ ὑπάρχει συνήθως ἕνα πρόσωπο ἄγνωστο στό μισθωτό, ἀπροπέλαστο, συχνά ἕνα ὄνομα μονάχα γι' αὐτόν, κάποτε ἕνας θρύλος.

Αὐτά βέβαια δέν σημαίνουν ὅτι πρέπει νά ὑποτιμοῦμε τή σημασία τοῦ πνεύματος πού ἐπικρατεῖ σέ κάθε μονάδα καί πού ριζώνει στήν πολιτική της, ὅπως τή χαράσσει ὁ ἐργοδότης καί ἡ ἀνώτατη διοίκησή της. Ὅμως τό πνεῦμα αὐτό ἀποδίδει, ὄχι ὅταν ἁπλῶς κατοπτρίζεται σέ διακηρύξεις καί ἐξαγγελίες, ἀλλά ὅταν ὁ ἐργαζόμενος αἰσθάνεται στήν ἐπαγγελματική του ζωή μέ τή συμπεριφορά τῶν ἀμέσων προϊσταμένων του.

2. Ἄς ἐξετάσωμε ἐδῶ ἐνδεικτικά τό ρόλο καί τή σημασία τοῦ κατωτέρου στελέχους μέ βάση τή μεταβίβαση τῶν ἐντολῶν ἀπό τήν ἀνώτατη διοίκηση στό σῶμα τῶν ἐργαζομένων, ἀναλύοντας ψυχολογικά τί μπορεῖ νά συμβαίνη στήν πράξη.

Οἱ ἐντολές δέν φθάνουν ἀπ' εὐθείας· διοχετεύονται ἀπό τά ἀνώτερα πρός τά κατώτερα στελέχη, περνοῦν κατά κά-

ποιο τρόπο μέσα από τήν προσωπικότητα τους καί έκεῖ ἤ φορτίζονται ἀνάλογα ἤ φιλτράρονται ἀνάλογα.Ἔτσι μπορεῖ καί νά ἀλλοιωθῆ τό πνεῦμα τους.

Τό πρῶτο ἐρώτημα λοιπόν πού προβάλλει σχετικά εἶναι:πῶς θά ἀντιληφθῆ τό κατώτερο στέλεχος τήν ἐντολή πού πρόκειται νά μεταβιβάση, τόσο ὡς πρός τό περιεχόμενο,ὅσο καί ὡς πρός τή σκοπιμότητά της. τό δεύτερο, πῶς βιώνεται ἡ ἐντολή ἀπό αὐτό τό ἴδιο, δηλ. πῶς βλέπει καί κρίνει τά μέτρα πού καλεῖται νά ἐφαρμόση ἤ τίς ἐπιταγές πού πρέπει νά ἐπιβάλη, ποιά θέση παίρνει ὁ ἴδιος.Τέλος-πρᾶγμα πού εἶναι ἀκόμη πιό σημαντικό-ἄν ὑποτεθῆ ὅτι καί ἡ κατανόηση τῶν ἐντολῶν ὑπῆρξε πλήρης καί ἡ ψυχική του διάθεση πρός αὐτές ὁμόλογη-πῶς νομίζει ὅτι πρέπει νά τίς μεταδώση.Εἴπαμε ἤδη ὅτι διοίκηση εἶναι χειρισμός ἀνθρώπων καί κατά τό χειρισμό ἀνθρώπων δέν ἔχει σημασία μόνο.Τί, σημασία ἔχει καί τό Π Ω Σ.

Ἀπό τό ἄλλο μέρος ἡ ἐντολή περνᾶ καί μέσα ἀπό τή σχέση πού ἔχει ἀναπτυχθῆ ἀνάμεσα σέ στελέχη καί σέ διοικουμένους, ἀνάμεσα ἀπό τά μυστικά νήματα πού δένουν τόν ἕνα ἄνθρωπο μέ τόν ἄλλον,ἀνεπίσημα, ἄτυπα, πέρα ἀπό τήν τυπική ἱεραρχική τους σχέση. Περνᾶ, ἕως ὅτου γίνη πράξη, ἀνάμεσα ἀπό τίς ἀμοιβαῖες διαθέσεις τῶν δύο αὐτῶν μερῶν. Γιατί καί ἡ ψυχική ἀποδοχή καί ἡ ἀποδοτική ἐφαρμογή τυχόν τῶν ἐντολῶν βρίσκεται σέ στενή ψυχολογική συνάρτηση μέ τό πῶς βλέπουν οἱ ὑφιστάμενοι τόν ἄμεσο προϊστάμενο, ποιές διαθέσεις τοῦ ἀποδίδουν, ἰδίως πρός αὐτούς τούς ἴδιους.Ἀνάλογη πρός τίς βιώσεις αὐτές εἶναι καί ἡ ἀποδοτικότητά τῆς ἐντολῆς.Καί τό σημεῖο αὐτό συναρτᾶται σέ τελευταία ἀνάλυση μέ τήν προσωπικότητα τοῦ κατώτερου.

στελέχους, πού σάν κεντρική όργανωτική άρχή ρυθμίζει γενικά τή συμπεριφορά του.

Είδικώτερα, ένας συναισθηματικός δεσμός άνάμεσα σέ έπόπτη έργασίας π.χ. καί έργαζόμενο μπορεί νά δυσχεράνη τήν έφαρμογή κάποιου μέτρου πού τό κρίνει δυσμενές γιά αύτόν. Ο έπόπτης ζή ώρισμένες άνασχέσεις κατά τήν έφαρμογή του, διατηρεί ώρισμένες έπιφυλάξεις γιά τήν έπίδρασή του έπάνω στίς μελλοντικές σχέσεις του πρός τόν ύφιστάμενο, βρίσκεται σέ έσωτερική ψυχική σύγκρουση ίσως (1). Οί ψυχικές αύτές καταστάσεις έπηρεάζουν τή στάση καί συμπεριφορά του στίς περιπτώσεις, πού μεταβιβάζει μιά έντολή ή έφαρμόζει ένα μέτρον, χωρίς ούτε ό ίδιος νά τό θέλη αύτό, καί άνεξάρτητα άπό τίς άρχές του νά έκτελή πιστά τό καθήκον του.

Άλλοτε πάλι μία άπλή άντίθεση πρός τό πρόσωπο τοῦ προϊσταμένου, ή έλλειψη άκριβῶς αύτής τής προσωπικής ψυχικής σχέσεως, μέ τή διεισδυτική εύχέρεια, πού διακρίνει τίς ψυχικές διαθέσεις, εύκολα, άσυναίσθητα τελείως, μεταβιβάζεται άπό τόν κατώτερο στήν ύπόδειξη πού κάνει ό προϊστάμενος, στήν έντολή πού διαβιβάζει. Έτσι όμως παρακωλύει τόν ύφιστάμενο πού τή δέχεται νά τή δή άντικειμενικά, νά τή σταθμήση στήν ούσία της, πολύ λιγώτερο, νά τήν παραδεχθή θελληματικά καί νά τήν έφαρμόση μέ άπόδοση. Ή πραγματική ούσία, τό περιεχόμενο τής έντολής μάλλον άδρανεί καί τό λόγο έχει σέ τέτοιες περιπτώσεις ή συναισθηματική της φόρτιση, μέ τά άρνητικά συναισθήματα καί τίς

---

(1) Σχετικά μέ τόν τύπο τοῦ προϊσταμένου πού ένδιαφέρεται γιά τή συναισθηματική διάθεση τῶν ύφισταμένων του πρός τό άτομο του, βλέπε τό κεφάλαιο "Άνάγκες γιά συμπάθεια"

διαθέσεις, πού οἱ ἐργαζόμενοι τρέφουν πρός τό πρόσωπο τοῦ κατώτερου στελέχους καί μέ τίς προθέσεις πού ἀποδίδουν σ'αὐτό ἐξ αἰτίας τῆς ἀρνητικῆς διαθέσεως πού τά κατέχει.

Ἔτσι παρατηροῦμε σέ περιπτώσεις μεταβολῶν στό πρόσωπο τοῦ κατώτερου ἡγετικοῦ στελέχους, πού βρίσκεται σέ ἄμεση σχέση μέ τήν μᾶζα τῶν ἐργαζομένων, καί πρίν ἀκόμη δημιουργηθοῦν ψυχικοί δεσμοί μέ τό νέο στέλεχος, τό ἐξῆς ὄχι σπάνιο φαινόμενο. Οἱ βασικές ἀρχές λειτουργίας τῆς μονάδας νά μένουν οἱ ἴδιες, οἱ ἐντολές νά ἀκολουθοῦν τίς βασικές ἀρχές τῆς μονάδας, ὅλα τά ἄλλα πρόσωπα κατά τά λοιπά νά εἶναι τά ἴδια, τό περιβάλλον τό ὑλικό τό ἴδιο,καί ὅμως ἡ ὁμάδα τῶν ἐκτελεστῶν νά δείχνη ἀδιαφορία γι'αὐτές, δυσφορία ἤ καί ἀντίσταση.

Ἄς μᾶς ἐπιτραπῆ μία παρομοίωση: θά μπορούσαμε νά ποῦμε, ὅτι ἡ ἐντολή πού ξεκινᾶ ἀπό ἐπάνω, ἕως ὅτου φθάση στόν ἐργαζόμενο καί γίνη πραγματικότητα, εἶναι σάν τό νερό τῆς βροχῆς. Κατεβαίνει στή γῆ καθαρό, ὅμως περνώντας ἀνάμεσα ἀπό τό ἔδαφος, παρασύρει μαζί του διάφορες οὐσίες π.χ. ἄλατα κ.τ.ὅ. πού ἀλλοιώνουν τή σύνθεσή του. Ἔτσι καί οἱ ἐντολές ἤ ὑποδείξεις μέ τό πέρασμά τους ἀπό τήν προσωπικότητα καί τίς σχέσεις τοῦ κατώτερου στελέχους ἀποσποῦν ὡρισμένα ψυχολογικά στοιχεῖα καί παίρνουν ἄλλη ψυχολογική περιεκτικότητα καί χροιά, ἀκόμη καί ὅταν μεταφερθοῦν λέξη πρός λέξη.

Ἀπό ἐκεῖ καί ἔπειτα τό πρᾶγμα δέν περιορίζεται πάντοτε στήν ἑκούσια ἤ ἀκούσια, καλή ἤ κακή ἐκτέλεση τῆς ἐντολῆς.Οἱ ἀρνητικές διαθέσεις μπορεῖ νά μεταβιβασθοῦν πολύ εὔκολα πρός τήν οἰκονομική μονάδα, πρός τήν ἐργασία,

μέ ἀνάλογα ἀποτελέσματα γιά τίς σχέσεις ἀνάμεσα σέ ἐργοδότη καί μισθωτό καί τήν παραγωγικότητά της.

Ἀπό τήν ἀνάπτυξη αὐτοῦ καί μόνον τοῦ ὀργανωτικοῦ σημείου στή ζωή μιᾶς ὑπηρεσίας ἤ ἐπιχειρήσεως-καί ὑπάρχουν τόσα ἄλλα- γίνεται σαφές πόση ἀνάγκη ὑπάρχει νά δίνεται περισσότερη προσοχή στό θέμα τῶν κατώτερων ἡγετικῶν στελεχῶν καί εἰδικώτερα στήν ἐπιμελῆ ἐπιλογή τους καί στήν κατάλληλη προετοιμασία τους μέ ἀνάλογη, ἔστω καί σύντομη, ἔστω καί στοιχειώδη ἐκπαίδευση (1).

Βέβαια ὅλα τά στελέχη σέ ὅλες τίς βαθμίδες τῆς διοικητικῆς ἱεραρχίας δέν εἶναι δυνατό, ὅπως εἴπαμε, νά μυηθοῦν μέ τόν ἴδιο τρόπο καί στό ἴδιο βαθμό.Φυσικό εἶναι στήν κατώτατη βαθμίδα ἡ στοιχείωση νά γίνεται μέ κάπως πρακτικό τρόπο καί μέ τή βοήθεια παραδειγμάτων συγκεκριμένων.(2)Ὅμως γι'αὐτό ἀκριβῶς εἶναι εὐκταία στούς μεγάλους τουλάχιστον οἰκονομικούς ὀργανισμούς ἤ παρουσία προσώπων πού εἰδικά ἀσχολοῦνται μέ τά ψυχολογικά προβλήματα τοῦ ἀνθρώπου στήν πράξη, ὅπως τοῦ ψυχολόγου τῆς ἐργασίας καί τοῦ κοινωνικοῦ λειτουργοῦ.Ἡ βοήθειά τους καί ἡ συνεργασία εἶναι ἀπαραίτητη σέ περιπτώσεις δύσκολες ἤ τέτοιες, πού ὁ χειρισμός τους βρίσκεται πέρα ἀπό τά ὅρια τῶν δυνατοτήτων ἤ τῆς δικαιοδοσίας τῶν διοικητικῶν ὀργάνων.

Ἀμεσώτερη εἶναι ἡ ἀνάγκη καί εὐκολώτερη ἡ προσπά-

---

(1) Βλ. γι'αὐτό στό κεφάλαιο:" Τό πρόβλημα τῶν ἡγετικῶν στελεχῶν" τή σχετική παράγραφο.

(2) Ἡ δωδεκάχρονη συνολικά διάρκεια φοιτήσεως τῶν ἐργοδηγῶν μας σέ σχολεῖα γενικῆς καί ἐπαγγελματικῆς μορφώσεως διευκολύνει τήν ἀποδοτική ἐκπαίδευση τους ὡς πρός τό σημεῖο αὐτό.

θεια γιά τήν ἐπάνδρωση τῶν γραφείων προσωπικοῦ ἀπό ὑπαλλήλους μέ τήν κατάλληλη προσωπικότητα καί γιά τήν εἰδική ἐπιμόρφωσή τους.

γ. Ἡ εἰδικώτερη ἐπικουρία τῆς ψυχολογίας σήμερα. (ψυχολογική ἔρευνα καί ψυχολογική γνώση).

Τήν ἐπικουρία πού προσφέρει ἡ ψυχολογία ὡς ἔρευνα καί ὡς ἁπλῆ γνώση μποροῦμε νά ἐξετάσωμε κατά κύκλους προβλημάτων, ὅπως ἐμφανίζονται στήν διοικητική πράξη.

Ὁ πρῶτος ἀπό τούς κύκλους αὐτούς, πού εἶναι καί ὁ παλαιότερος, γνωστός μας ἤδη(1) ἀναφέρεται στά θ έ μ α τ α τ ῆ ς ἐ ρ γ α σ ί α ς κ α θ ' ἑ α υ τ ά καί εἰδικώτερα ἐξετάζει τόν ἄνθρωπο ὡς ψυχοφυσιολογικό ὀργανισμό σέ σχέση πρός τήν ἐργασία του. Στήν πράξη ἡ ψυχολογική γνώση θεμελιώνει τήν ἀναζήτηση τῶν τρόπων πού θά ἐπιτύχουν ἁρμονικώτερη καί ἀποδοτικώτερη σχέση ἀνθρώπου καί ἔργου, μέ σκοπό κύριο τή μεγαλύτερη δυνατή ἀξιοποίηση τῶν ἱκανοτήτων τοῦ ἐργαζομένου, τή μεγαλύτερη δυνατή ἀ π ό δ ο σ η. Στό σκοπό αὐτόν ὑπουργεῖ, πρῶτα ἡ ἐπιλογή καί ἡ ἀνάλογη τοποθέτηση τῶν ἐργαζομένων σύμφωνα πρός τίς ἀπαιτήσεις πού προβάλλει τό εἶδος τοῦ κάθε ἔργου. Ἡ ἐπιλογή γίνεται μέ τίς κατάλληλες ψυχολογικές μεθόδους, ὕστερα ἀπό συστηματική ψυχολογική προεργασία καί εἶναι ἔργο τοῦ ψυχολόγου.

---

(1) Βλ. Σ.Μ.Γ ε δ ε ώ ν, Θέματα τῆς Οἰκονομικῆς ψυχολογίας, Μέρος Γ. Πειραιεύς 1966.-

Μέ τήν ἐπιλογή καί τοποθέτηση τοῦ ἐργαζομένου σέ θέση ἀντίστοιχη πρός τίς δυνατότητες του ἐπιτυγχάνεται ἕνα πρῶτο ἀλλά βασικό βῆμα στήν προσπάθεια γιά τή μεγαλύτερη δυνατή ἀπόδοση, πού ἐπακολουθεῖται ἀπό ἄλλα, ἐπίσης σημαντικά μέτρα. Ἀνάμεσα σ'αὐτά ἀναφέρομε τή βοήθεια τοῦ ἐργαζομένου γιά τήν καλύτερη καί ταχύτερη προσαρμογή του στό ἔργο καί ἔνταξη στό περιβάλλον τῆς ἐργασίας του. τήν κατάλληλη προπόνησή του γιά τό ἔργο του ἤ καί τήν εὐρύτερη ἐπιμόρφωσή του, ἄν συντρέχῃ λόγος. τήν ἐφαρμογή καλύτερων τρόπων διεξαγωγῆς τῆς ἐργασίας του κ.ἄ.ὅ.

Ὑπῆρχε ἐποχή στήν ἱστορία τῆς ἐργασίας, πού ἐπικρατοῦσε ἡ ἀντίληψη ὅτι ἡ τοποθέτηση τοῦ ἀνθρώπου στήν κατάλληλη θέση καί ἡ ἀνάλογη προετοιμασία καί προσαρμογή του ἔφθανε, αὐτή καί μόνη, γιά νά ἐξασφαλίση τήν ὑψηλή του ἀπόδοση ἀλλά συγχρόνως, ὅτι αὐτή καί μόνη ἀποσκοποῦσε. Ἡ πεῖρα ὅμως ἀπό τήν πράξη τῆς ἐργασίας συνέλαβε τά βαθύτερα ψυχολογικά ἐπακόλουθα αὐτοῦ τοῦ μέτρου καί διέγραψε εὐρύτερα καί ἀνθρωπιστικώτερα τούς σκοπούς του. Ἔχει δηλ. κατανοηθῆ σήμερα, ὅτι ἡ ἀξιοποίηση τῶν δυνατοτήτων τοῦ ἀνθρώπου γιά τήν ἐργασία του ὁδηγεῖ καί στό ἄμεσο ἀτομικό ὄφελος αὐτοῦ τοῦ ἴδιου. Ὄφελος οἰκονομικό, ἐπειδή ἀποδίδοντας περισσότερα θά αὐξάνῃ τίς ἀπολαβές του, ὄφελος ἠθικό, γιατί ἄτομα πού βλέπουν ὅτι ἐπιτυγχάνουν στή δουλειά τους αἰσθάνονται ἱκανοποίηση, βρίσκουν ἀναγνώριση καί ἔτσι ἐξασφαλίζουν μιά ἀπό τίς βασικώτερες ἐγγυήσεις ψυχικῆς εὐεξίας. Ἀπό τό ἄλλο μέρος ὅμως δέν πρέπει νά ἀποσιωπήσωμε ὅτι οἰκονομικές καί ἠθικές ἱκανοποιήσεις πού προέρχονται ἀπό τήν ἐργασία, δέν μένουν χωρίς προεκτάσεις γιά τήν παραγωγικότητα, γιατί ἐνθαρρύνουν γιά μεγαλύτερη

ἀπόδοση. Ἔτσι δέν ἀποτελοῦν στοιχεῖο μέ σημασία μόνον γιά τό ἴδιο τό ἄτομο.

Στόν ἴδιο κύκλο προβλημάτων ἀνήκει καί ἡ μελέτη τῶν ὅρων πού ἄμεσα ἐπηρεάζουν τήν ἀπόδοση τῶν ἱκανοτήτων, ὅπως ἡ κόπωση, ἡ μονοτονία τῆς ἐργασίας κ.τ.ὅ., ὅσο καί ἐκείνων πού συνθέτουν τό ἄ ψ υ χ ο π ε ρ ι β ά λ λ ο ν τῆς ἐργασίας καί ἐπιδροῦν στήν ἀπόδοση, θετικά ἤ ἀρνητικά (1). Οἱ σχετικές ἔρευνες ὀργανώνονται ἀπό ψυχολόγους ἤ σέ συνεργασία μέ ψυχολόγους, ἀνάλογα πρός τό βαθμό συμμετοχῆς τοῦ ψυχολογικοῦ συντελεστοῦ στό πρόβλημα καί τόν εἰδικώτερο σκοπό τους.

Σχετικά μέ τό δεύτερο τοῦτο σημεῖο, τή μελέτη δηλ. τῶν ἐξωτερικῶν ὅρων πού ἐπηρεάζουν τήν ἀπόδοση τῶν ἱκανοτήτων, ἀξίζει νά σημειώσωμε ὅτι ἡ σύγχρονη ψυχολογία τῆς ἐργασίας δέν ἐνδιαφέρεται μόνο γιά τήν ἁπλῆ στατιστική συσχέτιση τῶν ἐξωτερικῶν συνθηκῶν τοῦ χώρου πρός τήν ἀπόδοση ἀλλά πέρα ἀπό τήν ἀμοιβαία αὐτή συνάρτηση τήν ἀπασχολεῖ τό πρόβλημα τῶν ψυχικῶν ἀντιδράσεων τοῦ ἐργαζομένου στίς συνθῆκες τοῦ περιβάλλοντος. Τό πῶς δηλ. ζῆ ὁ ἐργαζόμενος τό χῶρο καθώς καί τίς μεταβολές πού ἐνδεχόμενα ἐπέρχονται αὐτόν, ποιές διαθέσεις τοῦ γεννᾶ κ.τ.ὅ. Ἐπάνω στό τελευταῖο αὐτό σημεῖο, ἔρευνες ἔχουν καταλήξει σέ ἐνδιαφέροντα καί προπαντός πολύ εὔγλωστα πορίσματα.

---

(1) Βλ. περισσότερα σέ Σ.Μ. Γ ε δ ε ώ ν, ἔ.ἀ.
2. Βλ. προηγούμενο κεφάλαιο "Ἀνελίξεις στήν ἀντιμετώπιση καί μελέτη τοῦ ἐργαζομένου ἀνθρώπου".

Ὁ κύκλος τῶν τελευταίων αὐτῶν προβλημάτων ἐνδιαφέρει γενικώτερα καί πρώτιστα τήν τεχνική ὀ ρ γ ά ν ω σ η τῆς ἐργασίας κυρίως καί ἐμμεσώτερα τή δ ι ο ί κ η σ η, ὡς μορφή σχέσεων ἀνθρώπων πρός ἀνθρώπους. Ὅπως καί νά ἔχῃ ὅμως, τό ὀργανωτικό καί διοικητικό στέλεχος πού διαθέτει τήν ἀντίστοιχη ψυχολογική γνώση, ἔχει τή δυνατότητα νά συνεργασθῇ ἀποδοτικά μέ τά εἰδικά πρόσωπα, τά ὑπεύθυνα γιά τήν ἐφαρμογή τῶν σχετικῶν μέτρων καί νά καρπωθῇ καί ἀξιοποιήσῃ στήν πράξη τά δεδομένα τῆς ὑπεύθυνης δουλειᾶς τους.

§ 2.

Ἄλλος κύκλος θεμάτων ἀναφέρεται στήν προσωπική ψυχική ζωή τοῦ ἐργαζομένου. Ἀφοῦ ὅπως εἴπαμε τό κέντρον τοῦ βάρους τῆς ψυχολογικῆς ἔρευνας βρίσκεται σ τ ό ν ἐ ρ γ α ζ ό μ ε ν ο ὡ ς π ρ ό σ ω π ο, τήν ἐνδιαφέρει ὁ ἄνθρωπος ὄχι πλέον ὡς δέσμη μυῶν ἤ συγκρότημα ἱκανοτήτων ἀλλά ὡς ἐνιαία καί ἀδιαίρετη ἀνθρώπινη ὑπόσταση, πού κάποια ἐσωτερική ὀργανωτική ἀρχή ρυθμίζει τή συμπεριφορά της. Πρωταρχική λοιπόν θέση στά πλαίσια αὐτοῦ τοῦ κύκλου παίρνει ὄχι πλέον ἡ μέτρηση τῶν ἱκανοτήτων, ἀλλά ἡ συστηματική διερεύνηση θεμάτων ὅπως οἱ ἐσωτερικές ὑποκινήσεις γιά ἐργασία καί ἀπόδοση, ἡ κίνηση τοῦ συναισθηματικοῦ κόσμου τοῦ ἐργαζομένου κατά τήν διάρκεια ἰδίως τῆς ἐργασίας καί σέ σχέση πρός αὐτήν καί πρός τό περιβάλλον της, τό ἠθικό καί οἱ στάσεις καί διαθέσεις του πρός τό εἶδος τῆς ἐργασίας του καί τίς συνθῆκες, κάτω ἀπό τίς ὁποῖες διεξάγεται· ἡ στάση του πρός τήν ἀπόδοσή του, πρός τούς συνανθρώπους του, πρός τόν ἑαυτό του ἀκόμη ὡς ἐργαζόμενο, οἱ ἱκανοποιήσεις ἤ οἱ διαψεύσεις καί ἀπογοητεύ-

σεις του από τήν εργασία καί τίς σχέσεις πού αναπτύσσονται στά πλαίσιά της. Καί παράλληλα ενδιαφέρουν οί κατά μέρος παράγοντες, πού προκαλοῦν τίς παραπάνω ψυχικές εκδηλώσεις εἴτε εκφύονται από τίς σχέσεις εργασίας εἴτε ριζώνουν ἔξω από αὐτές.

Εἶναι φανερό σέ ποιό βαθμό τά σημεῖα αὐτά τῶν προσωπικῶν βιώσεων τοῦ εργαζομένου ενδιαφέρουν τή ψυχολογική ἔρευνα. Ἡ μελέτη τους στίς οἰκονομικές ἰδίως μονάδες επισημαίνει τά μέτρα πού πρέπει νά αναθεωρηθοῦν καί τούς δυσμενεῖς ὅρους, πού ή κατάργησή τους θά οδηγήση σέ γόνιμη καί αποδοτική ανθρώπινη προσφορά.

Από τό ἄλλο μέρος στά παραπάνω σημεῖα αναφέρεται κυριώτατα ή ανθρωπογνωστική κατάρτιση τοῦ διοικητικοῦ στελέχους. Ἡ γνώση τῶν βασικῶν εννοιῶν καί τῶν ψυχικῶν δυναμισμῶν κάνει δυνατή τήν κατανόηση τῆς συμπεριφορᾶς τοῦ ἄλλου, καί βοηθεῖ στό χειρισμό θεμάτων προσωπικοῦ χαρακτῆρος μέ ανάλογη εξατομίκευση τῶν διοικητικῶν μέτρων: μιά κατανόηση ὅμως πού δέν περιορίζεται στήν τυχαῖα αποκτημένη πεῖρα οὔτε σέ ὅ,τι στήν καθημερινή γλῶσσα ονομάζομε διαίσθηση.

Στό σημεῖο αὐτό εἶναι ανάγκη νά προστεθῆ ὅτι γιά τήν αποδοτικώτερη ρύθμιση τῶν σχέσεων εργασίας δέν αρκεῖ ή ξερή ψυχολογική γνώση, ἄν παράλληλα δέν καλλιεργηθῆ μέ τή βοήθειά της ανάλογη διάθεση τοῦ διοικοῦντος πρός τόν ἄνθρωπο, ἕνα διαφορετικό κοίταγμά του, καθώς καί σωστή αντίληψη γιά τήν οὐσία τῆς διοικητικῆς συμπεριφορᾶς, ὡς λειτουργίας καθοδηγητικῆς. Ἡ ανθρωπογνωστική κατάρτιση καί γνώση αποδίδει εκεῖ ὅπου κατορθώνει νά οδηγήση ενδεχόμενα σέ ριζικές αναθεωρήσεις ὡς πρός τή στάση πρός τό

συνάνθρωπο καί τή διοικητική συμπεριφορά. Αὐτός ἄλλωστε εἶναι ὁ καθ'ἑαυτό σκοπός τῶν μαθήσεων γύρω στόν ἀνθρώπινο παράγοντα, κυριολεκτικώτερα στό ψυχολογικό παράγοντα.

§ 3

Φθάνομε τώρα σέ ἕνα τρίτο σημεῖο, συγγενές στήν ὑφή του πρός τό προηγούμενο πού στήν ἐπίτευξή του συμβάλλει βασικά ἡ ψυχολογική γνώση, ἡ σωστή ψυχολογική γνώση, αὐτή πού ὑπαγορεύει τήν ἀλλαγή τῶν διαθέσεων καί τήν πρέπουσα στάση πρός τόν συνάνθρωπο. Τό σημεῖο αὐτό ἴσως νά ξενίση στό ἄκουσμά του. Εἶναι ἡ α ὐ τ ο γ ν ω σ ί α τοῦ προϊσταμένου, ἡ κατανόηση τοῦ ἑαυτοῦ του, ἡ ἐξήγηση τῶν τυπικῶν μορφῶν συμπεριφορᾶς του.

Ἕνα καλύτερο, βαθύτερο, συστηματικό καί ἀναθεωρημένο "γνῶθι σαυτόν" ὄχι γιά νά δικαιολογῆ τίς πράξεις τους ἀλλά γιά νά τίς ἐλέγχη καί ἐνδεχόμενα νά τίς προλαμβάνη ἀποτελεῖ σήμερα ὑποχρέωση τῶν ἀνθρώπων πού κατέχουν ἡγετικές, ὑπεύθυνες θέσεις στό χειρισμό τῶν ὁμοίων τους.(1)

Ἡ κατανόηση τοῦ ἑαυτοῦ μας ὁδηγεῖ στή ψυχολογική αὐτεπίγνωση- κάτι πού δέν συμπίπτει πάντοτε καί σέ ὅλους μ'αὐτό πού νομίζομε, πώς ξεύρομε γιά τόν ἑαυτό μας. Πρόκειται γιά αὐτεπίγνωση κριτική, αὐτεπίγνωση αἰτιολογική ἤ ἀκριβέστερα καί καλύτερα, αὐτεπίγνωση τελολογική. Ἀ-

---

(1) Το σημεῖο αὐτό τῆς ἱκανότητας τοῦ διαικοῦντος τονίζεται ξεχωριστά ἀπό τόν R.J. Roetlisberger τό γνωστό συνεργάτη τοῦ Eltoh Mayo Βλ. τό "ἄρθρο του" "The territory and skill of the administrator. Στήν Michigan Busin.Review. Νοέμβρ.1954 σ.1-3.- Πρβλ.καί Χρίστου Ἀργύρη: "Ὁ ἐπιτυχημένος διευθυντής" Περιοδικό τῆς ΑΒΣ "Σπουδαί" Τόμ.Θ΄(1958-9) Τευχ. 2, στή σελίδα 6.-

ναλυτικώτερα, κατά τό δυνατόν π.χ. αἰτιολόγηση-ἐξήγηση τῶν αὐθορμήτων τῶν παρορμητικῶν μορφῶν συμπεριφορᾶς, τυπικῆς καί μή, τῶν διαθέσεων καί τῶν βιώσεων, τῶν συμπαθειῶν καί τυχόν ἀντιπαθειῶν, τῶν ἀντιλήψεων καί προκαταλήψεων, τῆς βιοθεωρίας μας. Ἀπό τό σημεῖο αὐτό, ἐπίγνωση εἰδικώτερα τῶν προβλημάτων τοῦ καθενός μας. Τά προβλήματα τά προβάλλει βέβαια ἡ ζωή, ὅμως ἐπιγεννοῦν ἀντίστοιχα προβλήματα ψυχολογικά, θυμικές ἰδίως καταστάσεις πού ὁδηγοῦν συχνά στίς πιό ἀπίθανες προεκτάσεις στό ψυχικό χῶρο, δυσανάλογες πρός τό πρακτικό πρόβλημα πού τίς ἐγέννησε.

Μέ τήν ἔκφραση "πρόβλημα" ἐννοοῦμε στή ψυχολογία ψυχικούς περισπασμούς, πού ἀνάγονται σέ δυσκολίες προσαρμογῆς καί γίνονται αἰσθητοί ὡς ἐσωτερικές ἐντάσεις, συγκρούσεις, ταλαντεύσεις, διλήμματα κ.τ.ὅ.

Ἄν καί δέν συνιστᾶται ἡ συνεχής ἀπασχόληση μέ ὅ,τι ἐπισυμβαίνει στόν ἐσωτερικό κόσμο, ὅμως γιά τό διοικοῦντα εἶναι καρποφόρος ἡ αὐτοεξέτασή του, ἡ σπουδή καί ἐκτίμηση τῆς συμπεριφορᾶς του ἔστω καί ἀναδρομικά, τό ἄν δηλ. ὑπῆρξε δίκαιη, ἀντικειμενική, ἀπροσωπόληπτη, ἤ ἀντίθετα ἄν ἔδρασαν παράγοντες προσωπικοί, λανθάνουσες τυχόν διαθέσεις, προκατάληψη, αὐθυποβολή, ἐμμονή σέ μιάν, τήν ἀρχική ἐντύπωση, ἤ ἐπάνοδος σ'αὐτή κ.τ.ὅ.

Ἀπό αὐτό τό δρόμο ὁ προϊστάμενος εἶναι σέ θέση νά ὁδηγηθῆ σέ κάτι πολύ σπουδαιότερο: σέ αὐτοεπιτήρηση, στόν προληπτικό αὐτοέλεγχο, καί σέ ἀνάλογη ἀντικειμενική, ρεαλιστική ρύθμιση τῆς συμπεριφορᾶς του. Ἔτσι προασπίζει τόν ἑαυτόν του ἀπό τυχόν παρορμητικές ἀντιδράσεις καί πράξεις καί ἀποφεύγει τήν ἐπιβολή μέτρων πού δέν ἀντέχουν

στήν κριτική τῶν ὑφισταμένων, γιατί κάνουν πολύ διαφανεῖς τίς ἐσωτερικές ὑποκινήσεις πού τά ὑπαγορεύουν. Ἐπί πλέον ἀποκτᾶ τήν ἱκανότητα νά εἰσδύῃ καί στίς ἀπόψεις τῶν ἄλλων καί νά παρακολουθῇ τή σκέψη τους. Ἔτσι γίνεται ὥριμος νά ἀσκήσῃ ἀποδοτικά τίς ἀνθρώπινες σχέσεις στά πλαίσια τῆς ἐργασίας (1).

§ 4

Ἡ μελέτη τοῦ κοινωνικοῦ παράγοντος συνθέτει τόν τέταρτο κύκλο προβλημάτων. Ἡ ἀνάγκη τῆς σπουδῆς του ἀπό τήν ἄποψη τῆς οἰκονομίας προκύπτει ἀπό τή συγκέντρωση πολλῶν μαζί ἀτόμων στούς βιομηχανικούς χώρους μέ τήν ὀργανωτική ἀπαίτηση γιά συνεργασία, σύμπραξη καί συντονισμό τῶν κατά μέρος ἔργων. Ἡ ἐργασία μέ τή σημερινή της ὀργάνωση ἀκόμη καί ὅταν δέν ἀπαιτῇ τή σύμπραξη ἀτόμων ὀργανωμένων σέ ὁμάδες-συνεργεῖα, ἀσκεῖται κάτω ἀπό τήν ἐπίδραση τῆς ἀνθρώπινης παρουσίας. Ἐπί πλέον ἔχει στραφῆ ἡ προσοχή πρός τό πρόβλημα τοῦ κοινωνικοῦ παράγοντος, γιατί ἀποκαλύπτεται ὅλο καί περισσότερο πόσο μεγάλος εἶναι ὁ ρόλος τῶν ἀμοιβαίων σχέσεων γιά τήν ἀπόδοση, ποιοτική καί ποσοστική. Ὅπως ἔχομε ἤδη πεῖ (2), ἡ ἁπλῆ συναίσθηση τοῦ ἀνθρώπου ὅτι ἀποδίδει δέν ἐγγυᾶται σέ ὅλες τίς περιστάσεις γιά τήν ὑψηλή του ἀπόδοση οὔτε καί εἶναι ἡ μόνη πηγή ἱκανο-

---

(1) Γιά νά βοηθηθοῦν τά ἡγετικά στελέχη στήν αὐτογνωσία, ἔχουν θεσπισθῆ εἰδικές μέθοδοι γιά τήν ἀνεκπαίδευση τους. Βλ. τό κεφάλαιο, "τό πρόβλημα τῶν ἡγετικῶν στελεχῶν " § 5.-

(2) Βλ. τήν παράγρ. 3 στή σελ. 47.

ποιήσεων ἀπό τήν ἐργασία.Πολυσύνθετο εἶναι τό καθεστώς τῆς ἐργασίας στούς καιρούς μας καί ἀντίστοιχα πολυσύνθετο εἶναι καί τό βίωμά της. Δέν περιορίζεται στή σχέση τοῦ ἀνθρώπου πρός τό ἔργο του ὡς σκοπό καί ὡς ἐπίτευγμα τῆς ἐνεργητικότητάς του,ὅπως τήν ἐξετάσαμε σέ κάποια ἀπό τίς προηγούμενες παραγράφους, ἀλλά συμπεριλαμβάνει καί τίς κάθε λογῆς σχέσεις πρός τό περιβάλλον τῆς ἐργασίας.Μέσα ἀπό αὐτό καί ἀπό τήν ἀμοιβαία ἀναγκαστική ἀναστροφή τῶν ἀτόμων καί τῶν ὁμάδων ἀναβλύζουν πηγές ἱκανοποιήσεων,ψυχικῶν ἀποστερήσεων καί διαψεύσεων γιά τόν ἐργαζόμενο.

Σέ συνάφεια στενή πρός τή μελέτη τοῦ κοινωνικοῦ παράγοντος διατελεῖ, ἐντάσσεται μᾶλλον μέσα στά πλαίσιά του, ἡ σπουδή τοῦ ψυχολογικοῦ "κλίματος" στούς χώρους τῆς ἐργασίας.Κατ'ἐξοχήν φορεῖς τοῦ κλίματος αὐτοῦ εἶναι οἱ ἐργαζόμενοι, οἱ ἀμοιβαῖες σχέσεις μεταξύ τους, ὅπως τῶν κατά μέρος ἀτόμων μέ τήν ὁμάδα τους, τῆς μιᾶς ὁμάδας μέ τήν ἄλλη, τῶν προϊσταμένων πρός τούς ὑφισταμένους κ.ο.κ.,καθώς ἐπίσης καί οἱ ἐπιδράσεις τῆς ἀνθρώπινης παρουσίας, οἱ μορφές συμπράξεως καί συνεργασίας κ.τ.ὅ.

Ἔτσι οἱ σχέσεις ἀνάμεσα στούς ἐργαζομένους, καθώς καί τό ὅλο κλῖμα πού δημιουργεῖται, μποροῦν νά τονώσουν ἤ νά μειώσουν τή διάθεσή τους γιά ἐργασία, νά ἐπηρεάσουν τό ἠθικό τους μέ ἀντίκτυπο τήν ἀπόδοσή τους. Εὐνόητη εἶναι λοιπόν ἡ σημασία τους γιά τήν παραγωγικότητα τῶν ἐπιχειρήσεων καί τήν καλή λειτουργία τῶν ὑπηρεσιῶν.

Ἐδῶ ἡ ἔρευνα στρέφεται πρῶτ'ἀπ'ὅλα στούς δεσμούς πού ὑφαίνονται, καί στίς σχέσεις πού ἀβίαστα καί ἄτυπα (IN-

FORMAL) διαμορφώνονται στούς χώρους τῆς ἐργασίας, στίς μορφές πού παίρνουν, αὐτές οἱ σχέσεις. Ἡ κατεύθυνση αὐτή τοῦ ἐνδιαφέροντος πού ὁδήγησε σέ σωρεία εἰδικῶν ἐρευνῶν καί δεδομένων, συνθέτει τόν εἰδικό ὑποτομέα τῆς ψυχολογίας τῆς ἐργασίας πού ὀνομάσαμε προηγουμένως κοινωνική ψυχολογία τῆς ἐργασίας(1).

Εἶναι φανερό ὅτι ἡ σπουδή τῶν κοινωνικο-ψυχολογικῶν δεδομένων δέν ἔχει ἁπλᾶ θεωρητικό χαρακτῆρα, ἀλλά στηρίζει καί διαφωτίζει τό διακανονιστικό ἔργο τῶν σχέσεων ἐργασίας.

Ἐδῶ ἀκριβῶς, στό τελευταῖο αὐτό σημεῖο ἡ ψυχολογία ὡς γνώση καί ὡς ἔρευνα προσφέρει οὐσιαστικώτατη βοήθεια. Συμβάλλει στήν μελέτη καί παρουσίαση προτάσεων γιά ἕνα καλύτερο διακανονισμό τῶν ὑπηρεσιακῶν ἐπαφῶν, τῶν σχέσεων ἐργασίας. Ἐρευνᾶ γιά τήν καλύτερη διαμόρφωση τῶν κοινωνικῶν ὅρων ἐργασίας καί γενικώτερα ἐκείνων πού ἐπηρεάζουν τίς σχέσεις τῶν ἀνθρώπων μεταξύ τους καί ἀναζητεῖ αὐτούς πού μπορεῖ νά ἐξασφαλίσουν περισσότερες ἱκανοποιήσεις στούς ἐργαζομένους. Ἐπισημαίνει τά μέτρα πού πρέπει νά εἰσαχθοῦν ἤ νά τροποποιηθοῦν. Ὑποδεικνύει πρό παντός π ῶ ς θά ἐφαρμοσθοῦν, γιά νά ἀσκήσουν τήν εὐνοϊκή τους ἐπίδραση ἐπάνω στό ψυχολογικό συντελεστή τῆς ἐργασίας. Κι αὐτό τό ἀναζητεῖ πέρα ἀπό τίς τεχνικές τελειοποιήσεις καί ἄλλες ὀργανωτικές βελτιώσεις, πέρα ἀκόμη καί ἐπί πλέον μιᾶς ἐπιτυχημένης τοποθετήσεως σέ κατάλληλο πόστο.

Τά σύγχρονα μέτρα πού προτείνονται γιά τήν καλύτερη ὀργάνωση τῶν τυπικῶν ἀνθρωπίνων σχέσεων δέν παρου

(1) Βλ.σελ. 18.-

σιάζονται λοιπόν δογματικά οὔτε στηρίζονται ἁπλά καί μόνον στήν ἄμεση πεῖρα ἀπό τή διοίκηση ἤ τήν ἀβασάνιστη ἐφαρμογή τους. Τά σύγχρονα μέτρα στηρίζονται κατά κανόνα ἐπάνω σέ πορίσματα συστηματικά ὀργανωμένων ἐρευνῶν AD HOC, πού ἀποτελοῦν εἶδος πειραματισμοῦ ἐκ τοῦ φυσικοῦ. Καί εἰδικώτερα, παράλληλα πρός τή δοκιμαστική ἐφαρμογή ἑνός νέου μέτρου ὀργανώνεται συστηματική παρακολούθηση τῶν ἀντιδράσεων τῶν ἐργαζομένων σ'αὐτό μέ εἰδικές ψυχολογικές μεθόδους ἤ μετρεῖται ἡ ἀπόδοση καί ὑπολογίζεται ἐνδεχόμενα αὔξησή της, καθώς καί ἄλλα, ἀνάλογα κριτήρια, πού ἐξετάζονται μέ μεθοδικότητα, ὥστε νά προσδιορισθῇ ἀντικειμενικά ἡ ἀξία καί δραστικότητα στήν πράξη τῶν νέων μέτρων πού πρόκειται νά εἰσαχθοῦν. Οἱ ἔρευνες αὐτές ἔχουν πληθύνει τελευταῖα καί εἶναι γνωστές διεθνῶς μέ τόν ἀγγλοσαξωνικό ὅρο "ACTION RESEARCH" πού ἀποδίδεται στή γλῶσσα μας ὡς "ἔρευνα στήν πράξη".

Τόσα γιά τή συμβολή τῆς ψυχολογίας καί τῶν στελεχῶν της στήν ἔρευνα. Στήν πράξη τό διοικητικό στέλεχος θά μυηθῇ στά δεδομένα τῶν ἐρευνῶν γύρω στόν κοινωνικό συντελεστή, γιά νά διαμορφώση ἀνάλογα τίς σχέσεις ἐργασίας στόν τομέα καί στήν ἱεραρχική βαθμίδα πού κατέχει. Θά τόν βοηθήση σ'αὐτό καί ἡ ἀνθρωπογνωστική του κατάρτιση, ἰδίως σέ περιστάσεις ἀπρόβλεπτες ὡς πρός τίς λεπτομέρειές τους.

δ: Ἀνθρώπινες σχέσεις καί ἀπόδοση

Τά τρία σημεῖα-κύκλοι προβλημάτων πού ἐξετάσαμε τελευταῖα, ἀφοροῦν σέ σχέσεις ἀνθρώπων πρός ἀνθρώπους, ἐνῶ ἐξετάζουν καί τίς ἀτομικές ψυχολογικές προϋποθέσεις

καί τίς έπιπτώσεις τῶν σχέσεων αὐτῶν στήν ἀτομική ψυχική ζωή, ἀμεσώτερες καί ἐμμεσώτερες. Ὅλα τά κατά μέρος θέματα πού περιλαμβάνουν, ἔχουν προωθηθῆ στό κέντρον τοῦ διαφέροντος τῶν εἰδικῶν ἀντίστοιχα μέ τίς μεταλλαγές στίς ἀντιλήψεις γιά τόν ἐργαζόμενο ἄνθρωπο. Εἶναι φανερό ὅτι ἀναφέρονται στή δ ι ο ί κ η σ η ὡς ἰδιότυπη μορφή χειρισμοῦ ἀτόμων, ὁμάδων, μαζῶν.

Στά σύνολά τους μᾶς δείχνουν ὅτι κάθε διοικητικό μέτρο γιά νά εἶναι τελεσφόρο, χρειάζεται πρῶτα ἀπό ὅλα τήν κατανόηση τῶν ἀντιδράσεων τῶν ἄλλων, ἐκείνων γιά τούς ὁποίους προορίζεται, μέ τό πνεῦμα πού διαγράψαμε στά προηγούμενα (1), καί τῶν σχέσεων καί ἀλληλεπιδράσεων, κάτω ἀπό τίς ὁποῖες διατελοῦν. Χρησιμώτατη προσπαθήσαμε νά ἀποδείξωμε καί τή γνώση τοῦ ἴδιου τοῦ ἑαυτοῦ του ἀπό τό διοικητικό στέλεχος, τήν κάποια ἐπίγνωση τῶν κινήτρων τῶν διοικητικῶν προθέσεων καί ἐνεργειῶν του.

Πίσω ἀπό τήν τελευταία αὐτή διαπίστωση ἀναφαίνεται τό οὐσιωδέστερο σημεῖο ἀπό ὅσα μᾶς ἔχουν διδάξει οἱ τελευταῖοι καιροί· τό αἴτημα γιά καλύτερες σχέσεις ἀνθρώπου πρός ἄνθρωπο καί ἰδίως ἀνάμεσα σέ διοικοῦντες καί διοικουμένους. Αἴτημα γιά σχέσεις πιό "ἀνθρώπινες". Ὁ ἐξανθρωπισμός τῶν σχέσεων ἐργασίας κρίνεται σήμερα ὡς ἡ VIA REGIA πού ἐξασφαλίζει τή ψυχική εὐεξία τοῦ ἐργαζομένου καί ὡθεῖ σέ ὑψηλότερα ἐπίπεδα τήν ἀπόδοσή του. Ὁ ὅρος "ἐξανθρωπισμός" ἐξαίρει τήν ἀντίθεση τῶν σχέσεων ἐργασίας, πρός τόν ἐκμηχανισμό της ἀπό τό ἕνα μέρος, καί ἀπό τό ἄλλο πρός τήν τυπικότητα καί ἀκαμψία ὀργανωτικῶν συστημάτων, πού χαρακτηρίζουν πρό πάντων πολυάν-

(1) Βλ.σελ.49 κ.ἑ.

θρωπες μονάδες.

Διοικητικά μέτρα έπιτυγχάνουν τούς σκοπούς τους καί συντηροῦν τίς άγαθές άνθρώπινες σχέσεις, ὅταν στηρίζονται έπάνω σ'αὐτή τήν προϋπόθεση. Καί εἰδικώτερα περιορίζουν τίς ἐντάσεις, ἐξωτερικές καί ἐνδόμυχες, διατηροῦν τή ψυχική εὐεξία τοῦ ἐργαζομένου. Καί μόνο αὐτό τό τελευταῖο, ἡ ἀπαλλαγή τῶν ἀνθρώπων ἀπό μέρος τῶν ἐντάσεων καί διαψεύσεων πού ἀμοιβαῖα προκαλοῦν, θά ἔφθανε νά ἀποτελέση σοβαρώτατη ἐπιδίωξη μέ ἀνάλογες προεκτάσεις στήν κοινωνική ζωή. Ὅμως παράλληλα πρός αὐτό τό ἐπίτευγμα, ἡ ψυχική ἄνεση καί εὐεξία πού συντηροῦν, οἱ ἀγαθές, οἱ ἁρμονικές σχέσεις ἀνάμεσα σέ διοίκηση καί διοικουμένους, σέ στελέχη καί ὁμάδες ἐργαζομένων, σέ ἐργαζομένους μεταξύ τους ἔχουν ἀποτελέσματα ἔκδηλα καί στήν ἀπόδοση. Ἔτσι αὐξάνουν τήν παραγωγικότητα τῶν οἰκονομικῶν μονάδων καί βελτιώνουν τή λειτουργία τῶν ὑπηρεσιῶν, ὅπου βρίσκουν ἐφαρμογή.

Πῶς φθάνομε στό δεύτερο αὐτό ἐπίτευγμα εἶναι φανερό. Ἁρμονικές ἀνθρώπινες σχέσεις ἐργασίας ἀποκλείουν τίς προστριβές, ἀπαμβλύνουν τή στάση ἀντιδικίας, προλαμβάνουν τήν ἀρνητική διάθεση γιά ἐργασία. Δέν ἀφήνουν νά δημιουργηθοῦν ζητήματα πού ἀπορροφοῦν τή ψυχική ἐνεργητικότητα καί τή δεσμεύουν σέ ἐνδόμυχες ἀπασχολήσεις καί δυναμισμούς, συναισθήματα δυσάρεστα, συγκρούσεις ἐνδοψυχικές, πράγματα δηλ. πού ἀκόμη καί ἀνεπίγνωστα ,τήν καταδαπανοῦν ἤ ἐπιφέρουν διάσπαση της σέ ὅ,τι συμβαίνει στόν ἐσωτερικό κόσμο καί σέ ὅ,τι πρέπει νά ἐπιτελεσθῆ στήν ἐξωτερική πραγματικότητα. Ἐπιτρέπουν ἔτσι νά ἀποδεσμευθῆ ἡ ἀποδοτικότητα τοῦ ἐργαζομένου. Ἀλλιῶς, ὅταν ὑπάρχουν ἐνδιάθετα ἀρνητικά δυναμικά στοιχεῖα, ἐμφανίζεται ὡς ἐπακόλουθο, ἀ-

κόμη καί ἀκούσιο, ἡ μειωμένη ἀπόδοση.

Μέ τό πνεῦμα αὐτό "ἀνθρώπινες Σχέσεις" εἶναι ἡ κατ'ἐξοχήν διοικητική συμπεριφορά καί εἰδικώτερα ἐκείνη πού ἀπορρέει ἀπό τή γνώση τῆς νοοτροπίας τῶν ἐργαζομένων καί τῶν κοινωνικῶν παραγόντων πού τή διαμορφώνουν καί ἀποσκοπεῖ στήν ἱκανοποίηση τῶν ψυχικῶν ἀναγκῶν διοικούντων καί διοικουμένων πρός ὄφελος καί τῶν ἰδίων καί τῆς παραγωγῆς ἤ ὑπηρεσίας γενικώτερα.

Πίσω ἀπό ὅλες αὐτές τίς διαπιστώσεις καί κατά μέρος ἀπαιτήσεις βλέπομε νά προβάλη ἄλλη μία φορά ἡ βασική ψυχολογική ἀλήθεια, ὅτι πέρα καί ἀπό τή μεγαλύτερη δυνατή πρόοδο τῶν μηχανῶν καί τῆς τεχνικῆς ὑπάρχει ὁ ἄνθρωπος· ὁ ἄνθρωπος πού κινεῖ τή μηχανή καί κάνει γόνιμες τίς τεχνικές τελειοποιήσεις της.Πρό πάντων ὅμως, ὅτι πέρα ἀπό τό ἀπόθεμα τῶν ἱκανοτήτων του, ἀπό τό φυσιολογικό παράγοντα τῆς ἀποδοτικότητάς του ὑπάρχει κάποιο δυναμικό στοιχεῖο, ἡ διάθεσή του πρός ἐργασία καί ἡ θέλησή του γιά ἀπόδοση.

Αὐτή τή θέληση γιά ἐργασία, αὐτή τήν ἑκουσία προσφορά στήν παραγωγικότητα ἐπιζητεῖ νά ἐξασφαλίση ἡ καλύτερη διαμόρφωση τῶν "ἀνθρωπίνων σχέσεων", ἡ στηριγμένη ἐπάνω στήν κατανόηση τῶν ἀντιδράσεων τῶν ἀτόμων καί ὁμάδων καί στό σωστό διοικητικό χειρισμό τους. Ἡ βασική αὐτή ψυχολογική ἀλήθεια, αὐτονόητη στή λογική της, εἶχε περάσει στό περιθώριο, παραμερισμένη ἀπό τίς ἐπιτεύξεις καί τούς προγραμματισμούς τῆς τεχνικῆς, ὅπου στά περασμένα χρόνια τοποθετοῦσαν ὅλα σχεδόν τά κεφάλαια τῶν ἐλπίδων μας ὅσοι εἶχαν ἐνδιαφέρον γιά τήν παραγωγικότητα. Ἡ ἀναγνώριση τῆς σημασίας του εἶναι, ὅ-

πως εἴδαμε (1) ἐπίτευγμα τῶν καιρῶν μας.

•

• •

Στό σημεῖο αὐτό ἴσως κανείς νά ἤθελε νά ἐπιμείνῃ στήν ἀπορία: Ὁ ἄνθρωπος ἐργάζεται, εἰσπράττει τακτικά τίς ἀποδοχές του, ἔχει ἐκτός ἀπό αὐτές καί ἄλλες παροχές, πού προβλέπονται ἀπό τούς σχετικούς νόμους ἤ ἀπό τυχόν συμφωνία μέ τόν ἐργοδότη. Δέν εἶναι αὐτά ἀρκετά, δέν πρέπει νά αἰσθάνεται, ὅτι ἱκανοποιεῖται;Ἀπέναντι σ' αὐτές τίς ἀπολαβές ἔχει χρέος νά προσφέρῃ τήν ἐργασία του, νά ἐκτελῇ τίς ἐντολές, πού τοῦ δίνονται καί νά ἀνταποκρίνεται στίς εὐθῦνες, πού ἀναλαμβάνει. Γι'αὐτό προσλαμβάνεται ἕνας μισθωτός καί γι'αὐτό τά συμφωνητικά καί οἱ συμβάσεις.Πρός τί ἡ ψυχολογία καί ἡ τόση συζήτηση γύρω στό χειρισμό ἀνθρώπων;

Ἀντί γιά ἄλλη ἀπόκριση θά πρέπει νά κάμωμε ἐδῶ μιά ἀντερώτησημ'Ἀρκοῦν οἱ ἀποδοχές, ἀκόμη καί ἄν ἀντιστοιχοῦν πρός τίς οἰκονομικές ἀπαιτήσεις τοῦ μισθωτοῦ, νά τόν κάμουν ἱκανοποιημένο ἀπό τήν ἐργασία του; Ἐργάζονται οἱ ἄνθρωποι ἀποκλειστικά γιά τή χρηματική ἀμοιβή καί δέν προσδοκοῦν νά βροῦν τίποτε ἄλλο στήν ἐργασία;

Πόση μικρή σημασία μποροῦν νά ἔχουν οἱ ὑλικές ἀπολαβές καί πόσο ἀνεπαρκεῖς εἶναι κάποτε γιά τήν ἱκανοποίηση τῶν ἐργαζομένων ἀκόμη καί οἱ ἔκτακτες παροχές, φαί-

(1)Βλ. τό κεφ. "Ἀνελίξεις τήν ἀντιμετώπιση καί μελέτη τοῦ ἀνθρώπου".-

νεται στήν ἀκόλουθη χαρακτηριστική περίπτωση:

> Σέ κάποιο βρετανικό ἐργοστάσιο, ὅπου οἱ ἐργάτες εἶχαν καλή ἀμοιβή, τά Χριστουγεννιάτικα δῶρα πού σκέφθηκαν οἱ ἐπί κεφαλῆς νά τούς χαρίσουν, πετάχτηκαν στό κανάλι πού περνοῦσε κάτω ἀπό τό ἐργοστάσιο καί οἱ ἰθύνοντες τά εἶδαν νά ἐπιπλέουν παρασυρόμενα ἀπό τό ρεῦμα.... Αὐτή ἡ πράξη τῶν ἐργατῶν ἦταν εὔγλωττη ἔκφραση τῶν αἰσθημάτων καί διαθέσεων πού ἔτρεφαν γιά τή φίρμα, στήν ὁποία εἰργάζοντο καί τοῦ ποιοῦ τῶνσχέσεων ἀνάμεσα σέ ἐργοδότες καί μισθωτούς, παρ'ὅλον πού τά δῶρα αὐτά ἀποτελοῦσαν πρόσθετες ἀπολαβές καί δέν ὑποκαθιστοῦσαν καμιά ἀπό τίς λοιπές ὑποχρεώσεις τῆς διοικήσεως πρός τούς ἐργαζομένους. Ἄν οἱ ἄνθρωποι πού φέρθηκαν ἔτσι,ἀπέβλεπαν μονάχα στό κέρδος καί στίς ὑλικές ἀπολαβές, οἱ ἀντιδράσεις τους θά ἦταν ἀπόλυτα θετικές καί φιλικές. Κάτι ἄλλο ἀπαιτοῦσαν ἀπό τήν ἐπιχείρηση, πού ἔλειπε καί αἰσθάνονταν δυσάρεστα τή στέρησή του.(1).

Ἔτσι τό ἐρώτημα ἀνάγεται σ'ἕνα γενικώτερο θέμα: Στό θέμα τῶν κινήτρων τῆς ἀνθρώπινης ἐνεργητικότητας.Στά πλαίσια τῆς σπουδῆς του θά γίνῃ δυνατό νά δοθῇ ἀπάντηση καί στό εἰδικό, συγκεκριμένο ἐρώτημά μας: "γιατί ἐργάζονται οἱ ἄνθρωποι;".

Ἡ ἐξέταση γενικά τῶν κινήτρων τῆς ἀνθρώπινης ἐνεργητικότητας καί τῶν στόχων τους ἀποτελεῖ τό περιεχόμενο τοῦ πρώτου μεγάλου κεφαλαίου τοῦ βιβλίου. Θά τά ἐπισκοπήσωμε ταξινομημένα σέ μείζονες ὁμάδες, τίς σημαντικώτερες, αὐτές ἰδίως πού μποροῦν νά ἐπηρεάσουν τίς σχέσεις

---

(1) Τό παράδειγμα ἀναφέρει ὁ κοινωνικός ψυχολόγος τῆς ἐργασίας J.A.C. BROWN στό σύντομο βιβλίο του: The Social Psychology of Industry.

ἐργασίας καί γενικώτερα τήν ὅλη οἰκονομική ζωή.-

Θά ἐπακολουθήση ἡ ἐξέταση τῶν μορφῶν ἀντιδράσεων σέ ἐνδεχόμενες ἀστοχήσεις, καί σέ συνέχεια, ἡ ἀνάλυση τῶν κοινωνικοψυχολογικῶν ὅρων πού μπορεῖ νά ἐπηρεάσουν τά κίνητρα τῆς ἐργασίας καί ἀποδόσεως σέ ἄτομα καί ὁμάδες ἀτόμων.-

---

Ε Ι Δ Ι Κ Ο

Σ Υ Σ Τ Η Μ Α Τ Ι Κ Ο

Μ Ε Ρ Ο Σ

ΣΥΣΤΗΜΑΤΙΚΟ ΜΕΡΟΣ

ΠΡΩΤΟ ΤΜΗΜΑ

ΙΙ.- Τ Α Κ Ι Ν Η Τ Ρ Α Τ Η Σ Α Ν Ρ Ω Π Ι Ν Η Σ Ε Ν Ε Ρ Γ Η Τ Ι Κ Ο Τ Η Τ Α Σ

Α: ΠΩΣ ΑΦΥΠΝΙΖΕΤΑΙ Η ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟΤΗΤΑ ΚΑΙ ΠΟΥ ΚΑΤΑΤΕΙΝΕΙ

Τί εἶναι ἐκεῖνο πού κινεῖ τόν ἄνθρωπο, τόν κάνει νά ἐνεργῇ καί νά δρᾷ, αὐτό πού ἀφυπνίζει τήν ἐνεργητικότητά του; πῶς κατευθύνεται καί ὀργανώνεται ἡ συμπεριφορά του;

Γιά νά δώσωμε ἀπάντηση στό ἐρώτημα, θά καταφύγωμε σέ ἁπλούστερες μορφές ζωῆς, ὅπως μᾶς τίς δίνουν οἱ πρῶτες ἡμέρες ἀπό τή γέννηση τοῦ ἀνθρώπου, καί τό ζωϊκό βασίλειο. Ἐκεῖ τά πράγματα θά μᾶς παρουσιασθοῦν καθαρώτερα, ἀπροκάλυπτα καί γι'αὐτό περισσότερο καταληπτά.

Ἄς φαντασθοῦμε πρός στιγμήν ἕνα χιονισμένο ὀρεινό τοπίο . Κανένα σημεῖο ζωῆς, ἐκτός ἀπό ἕνα σαρκοβόρο, ἕνα λύκο ἤ ἕνα τσακάλι π.χ. Ξεύρομε ὅλοι τί κατέχει τό ζῶον αὐτό, ἐάν μάλιστα τό χιόνι ἔχει καλύψει τή γῆ ἀπό ἡμέρες καί τί τό κάνει τόσο ἀνήσυχο καί ἐμπερίστατο ἡ ἀνάγκη τοῦ ὀργανισμοῦ του γιά τροφή· ἡ πεῖνα πού αἰσθάνεται. Τριγυρίζει λοιπόν μέ γρήγορο ρυθμό καί μέ ἄτακτες καί ἄστοχες, θάλεγε κανείς, κινήσεις ἐδῶ καί ἐκεῖ, δέ μένει στιγμή σχεδόν στό ἴδιο μέρος, μυρίζει τό ἔδαφος, ὑψώνει τό ρύγχος του στόν ἀέρα, στρέφεται πρός κάθε κατεύθυνση καί ἐπαναλαμβάνει ἐξ ἀρχῆς ὅλες αὐτές τίς κινήσεις, πού σέ τελευταία ἀνάλυση ὅλες πραγματικά δέν ἔχουν λόγο. Τήν ἴδια συμπεριφορά θά ἰδοῦμε σέ ὁποιοδήποτε πεινασμένο ἔμβιο, γιατί ἡ παρουσία μιᾶς τέτοιας ἀνάγκης ἐκλύει τήν ἐνεργητικότητά του. Τήν ἴδια ἐνεργητικότητα, σέ ἐπίταση, πολλές ἄτακτες καί ἔντονες κινήσεις, πολλαπλ

καί ποικίλες ἀντιδράσεις, ἀνησυχία καί ταραχή, θά ἰδοῦμε καί στό μωρό πού πεινᾶ γιατί ἔχει περάσει ἡ τακτική ὥρα τοῦ θηλασμοῦ του.

Ὅμως ἄς ξαναγυρίσωμε στό πεινασμένο ἀγρίμι. Κάποτε, στό βάθος τοῦ λευκοῦ τοπίου κινεῖται ἕνα μαῦρο σημαδάκι. Τό σημαδάκι αὐτό κάτι σημαίνει γιά τό ζῶον κάτι πού τοῦ ἔχει διδάξει ἡ προηγούμενη πεῖρα τῆς ζωῆς του. Ἔχει γι'αὐτό τό νόημα τῆς τροφῆς, δηλ. τοῦ μέσου γιά ἱκανοποίηση τῆς ἀνάγκης, πού τό κατέχει. Ἀπό τή στιγμή ἐκείνη τό σημαδάκι γίνεται "στόχος" καί ὅλη ἡ ἄτυπη καί χωρίς στόχο ἐνεργητικότητα πού εἶχε ἀναπτύξει ἕως ἐκείνη τήν ὥρα, στρέφεται πρός αὐτό. Οἱ περιττές κινήσεις ἐξαφανίζονται, παραμένουν μόνον οἱ σκόπιμες καί χρήσιμες, ἡ στροφή, τό φέξιμο, τό κάρφωμα τοῦ ματιοῦ στό στόχο κ.τ.ὅ. Τό ζῶον φθάνει τό στόχο, πού εἶναι πραγματικά αὐτό, πού ἡ πεῖρα ζωῆς τοῦ ἔχει διδάξει· ἕνα ἄλλο ζῶον. Ἡ ἀνάγκη του γιά τροφή ἱκανοποιεῖται. Ὕστερα ἀπό αὐτό, ἡ ἀνησυχία, ἡ ἐπαυξημένη ἐνεργητικότητα παύουν καί μέ τήν κατασίγαση τῆς ἀνάγκης του κατηρεμεῖ. Ἡ κινητικότητα περιορίζεται στό ἐλάχιστο καί κανονικά ἐπακολουθεῖ σχετική παθητικότητα. Τό ἴδιο ἀκριβῶς συμβαίνει καί μέ τό πεινασμένο βρέφος. Ὅταν ἐμφανισθῇ ὁ στόχος, ἡ φιάλη π.χ. μέ τό λευκό ὑγρό μέσα, τό βλέμμα καρφώνεται σ'αὐτό, οἱ κινήσεις ἐντοπίζονται στά χείλη καί στίς σιαγόνες, καί μετά τή λήψη τῆς τροφῆς του ὅλη ἡ ἔνταση χαλαρώνεται, ἡ ἐνεργητικότητα φθάνει στό ἐλάχιστο. Κατά κανόνα βυθίζεται στόν ὕπνο.

Στό παράδειγμά μας βλέπομε ὅτι τή συμπεριφορά τοῦ ζώου, τίς κινήσεις του, τήν ἐνεργητικότητά του τήν ὁρίζει μιά κατάσταση τοῦ ὀργανισμοῦ του, πού μαρτυρεῖ τήν

παρουσία μιᾶς του ἀνάγκης. Ἡ ἀνάγκη του αὐτή λειτουργεῖ καί σάν κίνητρο συμπεριφορᾶς καί ἐκλύει τήν ἐνεργητικότητά του, ἀνεξάρτητα ἄν ὑπάρχουν ἤ ὄχι στό ἄμεσο περιβάλλον τά μέσα, γιά νά ἱκανοποιηθῆ. Ὅσο δέν παρουσιάζονται τά μέσα αὐτά, γίνεται αἰσθητή κάποια δυσάρεστη ἔνταση, ἐσωτερική ἀνησυχία καί ἀναταραχή, πού ἐκφράζονται στό παράδειγμά μας μέ τήν ἐπίταση τῆς ἐξωτερικῆς ἐνεργητικότητας.

Ποιό τό μέσον ἱκανοποιήσεως, τό ἔχει διδάξει ἡ πεῖρα ζωῆς καί τό ἔχει κάνει ἔτσι "στόχο". Παράλληλα, ἡ ἴδια πεῖρα βοηθεῖ νά μεταμορφωθῆ ἡ ἐνεργητικότητα σέ "ἐνέργεια", τήν ὀργανώνει δηλ. σέ ἐνιαία, διαρθρωμένη μορφή ἀντιδράσεων, μέ κατεύθυνση καί σκοπιμότητα, Γι'αὐτό ἡ ἐμπειρία ἀποτελεῖ τό σημαντικώτατο στοιχεῖο γιά τήν ἱκανοποίηση τῆς ἀνάγκης. Καί ἐνῶ ἡ ἐνέργεια ἐμφανίζεται πάντοτε σέ συνδυασμό μέ τήν ὕπαρξη στόχου, ἡ ἐπίταση τῆς ἐνεργητικότητας σημειώνει τήν παρουσία τῆς ἀνάγκης.

Ἀνάλογη διαδικασία πρός αὐτήν πού παρακολουθήσαμε παραπάνω θά μπορούσαμε νά διαπιστώσωμε γιά ὁποιαδήποτε ἄλλη ὀργανική ἀνάγκη τοῦ ζώου π.χ. τήν ἀποφυγή κινδύνων καί ἀπειλῶν ζωῆς, καθώς καί κατά τήν ἀναζήτηση τοῦ σεξουαλικοῦ συντρόφου.

Γενικά, στό ζωϊκό βασίλειο οἱ ἀνάγκες τοῦ ὀργανισμοῦ ὁρίζουν κατά κανόνα ὅλη τή συμπεριφορά, καθώς καί τό περιεχόμενο κάθε ἐμπειρίας, πού ἀποκτᾶται ἀπό τή ζωή.

Β: ΠΡΩΤΟΓΕΝΕΙΣ ΚΑΙ ΔΕΥΤΕΡΟΓΕΝΕΙΣ ΑΝΑΓΚΕΣ ΩΣ ΚΙΝΗΤΡΑ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑΣ ΣΤΟΝ ΑΝΘΡΩΠΟ

Ἄν παρακολουθήσωμε τή συμπεριφορά ἑνός ἀνθρώπου, ἀκόμη καί ἑνός νηπίου 3-4 χρόνων, δέν θά μπορέσωμε νά

τήν κατανοήσωμε μέ τή βοήθεια μόνον τῶν ἀναγκῶν τοῦ σωματικοῦ του ὀργανισμοῦ. Θά τό ἰδοῦμε νά ἀναπτύσση μορφές ἐνέργειας πού μᾶς εἶναι ἀνεξήγητες, γιατί δέν ἀνάγονται εὔκολα στά ἕως τώρα γνωστά μας ἐπιβιωτικοῦ χαρακτῆρος κίνητρα. Τέτοιες ἐνέργειες π.χ. εἶναι οἱ συνεχεῖς καί ἀδιάκοπες ἐρωτήσεις, οἱ ἐκδηλώσεις τῆς ζήλειας του, ἡ ἄρνησή του νά φάη, ἐνῶ δέν εἶναι χορτασμένο κ.ο.κ.

Ἄν ἡ θεωρία, πώς τήν ἐνεργητικότητα ἀφυπνίζουν καί ὁρίζουν οἱ ἀνάγκες εἶναι σωστή, θά πρέπει στήν περίπτωση τοῦ νηπίου καί γενικώτερα στή ζωή τοῦ ἀνθρώπου νά παραδεχθοῦμε, πώς ἡ συμπεριφορά του ἐπισημαίνει τήν ὕπαρξη καί ἄλλων κινήτρων πέρα ἀπό τίς ἀνάγκες τοῦ σωματικοῦ του ὀργανισμοῦ.

Πραγματικά ἡ πολυχρόνια ἐξέλιξη τοῦ ἀνθρώπου στό πέρασμα τῶν αἰώνων καί οἱ μορφές ζωῆς πού δημιούργησε ὁ πολιτισμός ἔχουν ἐκπολάψει καί ἄλλες βασικές ἀνάγκες, πού κοντά στήν ὁμάδα τῶν βιολογικῶν ἀναγκῶν ἐπενεργοῦν ὡς κίνητρα συμπεριφορᾶς καί τήν ὁρίζουν. Ὁ ἄνθρωπος ὁδηγημένος ἀπό αὐτές καί μέ τή βοήθεια τῆς ἐμπειρίας ἀποκάλυψε πλῆθος στόχων, γιά νά κατευθύνη τή συμπεριφορά του, μέσων δηλαδή πού ἱκανοποιοῦντίς κατά μέρος ἀνάγκες του, καί διαμόρφωσε ἀνάλογες μορφές καί τύπους ἀντιδράσεων.

Οἱ ἀνάγκες τοῦ ἀνθρώπου ὑφίστανται ἐσωτερική ψυχολογική διεργασία καί ἐκφράζονται στή ψυχική του ζωή κατά ποικίλους τρόπους· ἐμφανίζονται π.χ. ὡς διαφέροντα, ὡς ἐπιθυμίες καί πόθοι, ὡς προθέσεις καί ἐπιδιώξεις, ὡς σχέδια ζωῆς καί ὄνειρα, ὡς προσδοκίες, ὡς ἰδανικά καί πρότυπες μορφές ζωῆς ἤ δράσεως κ.ο.κ.

Ποιές ὅμως οἱ ἀνάγκες τῶν ἀνθρώπων; θά ἐπισκοπήσωμε τίς σημαντικώτερες ταξινομημένες σέ ὁμάδες.

§1. Ἡ ὁμάδα τῶν βιολογικῶν ἀναγκῶν-κινήτρων.-

Καί τοῦ ἀνθρώπου ἡ συμπεριφορά, ἄσχετα ἀπό τή βαθμίδα τοῦ πολιτισμοῦ του, ἐλαύνεται κατά τό μεγαλύτερό της μέρος ἀπό τήν ὁμάδα τῶν βιολογικῶν ἀναγκῶν καί κατατείνει στήν ἱκανοποίησή τους. Στήν ὁμάδα αὐτήν ἀνήκουν οἱ ἀνάγκες γιά τροφή, νερό, ὕπνο καί ἀνάπαυση, κατάλληλη θερμοκρασία, γιά προφύλαξη ἀπό τό κρύο, τή ζέστη, τίς μετεωρολογικές μεταβολές ἤ τούς κινδύνους, γιά ἐκφόρτιση τῆς ἐνεργητικότητας καί κίνηση κ.τ.ὅ. Οἱ βιολογικές ἀνάγκες ἐκφράζουν τή βασική τάση κάθε ὑγιοῦς ἐμβίου γιά ἐπιβίωση, εἶναι λοιπόν παροῦσες ἀπό τή στιγμή πού θά γεννηθῆ καί συνυφαίνονται μέ τήν ὀργανική ὑπόστασή του. Ἡ μή ἱκανοποίησή τους γιά μακρό χρονικό διάστημα συνεπιφέρει τόν ἀφανισμό τοῦ ἐμβίου. Αὐτός εἶναι καί ὁ λόγος πού τίς κάνει νά ἀποτελοῦν ἰσχυρότατα κίνητρα.

Ἡ ὁμάδα αὐτή ἀναγκῶν, ἄν καί ὀργανικῶν ἀπό τή φύση τους, ἐνδιαφέρει τή ψυχολογία τόσο ὡς ψυχολογία τοῦ ἀτόμου, ὅσο καί ὡς κοινωνική ψυχολογία καί ὡς ψυχολογία τῆς ἐργασίας. Τήν ἐνδιαφέρει, ἐπειδή "βιώνονται" καί εἰδικώτερα, σημειώνουν τήν παρουσία τους μέ τά λεγόμενα "ὀργανικά" αἰσθήματα, ὅπως ἡ πείνα, ἡ δίψα, τό αἴσθημα κρύου, τό αἴσθημα καύσωνος, πόνου, κοπώσεως, τό συναίσθημα τοῦ φόβου· τήν ἐνδιαφέρουν ἐπίσης, ἐπειδή ἐμφανίζονται μέ τήν ἐπένδυση συγκεκριμένης ἐπιθυμίας ἤ ὀρέξεως γιά κάτι, π.χ. γιά ἀνάπαυση ἤ κίνηση, καί ἐπειδη ἡ πλήρωσή τους συνοδεύεται ἀπό εὐχάριστα συναισθήματα, ἡ ματαίωσή της ἀπό δυσφορία, δυσαρέσκεια κ.ο.κ. Τέλος, ἐπειδή ἀποτελοῦν γιά σέ πολλούς ἀνθρώπου τό σοβαρώτερο

κίνητρο γιά ἐργασία καί γιά τήν ἀνάπτυξη τῆς ἐνεργητικότητάς τους.

Στόν ἄνθρωπο ἡ ἐξέλιξη τοῦ πολιτισμοῦ καί ἀντιστοιχα οἱ μορφές πού ἐπῆρε ἡ ζωή του, συνυφαίνονται μέ ἀνάλογες ψυχολογικές διαφοροποιήσεις στό πεδίο τῶν ἀναγκῶν του: διαφοροποιήσεις πού ἀναφέρονται τόσο στή β ί ω σ ή τους ὅσο καί στά μ έ σ α, μέ τά ὁποῖα ἱκανοποιοῦνται. Πραγματικά, παρ'ὅλο πού ριζώνουν στό ἄτομο καί ἀπορρέουν ἀπό τήν τάση του γιά ἐπιβίωση, ὅμως οἱ συγκεκριμένες ἐπιθυμίες καί ὀρέξεις, μέ τίς ὁποῖες ἐμφανίζονται, οἱ μορφές πού λαμβάνει ἡ ἱκανοποίησή τους, ἡ πορεία πού διατρέχει ἡ ἀνθρώπινη ἐνεργητικότητα, γιά νά φθάση ἕως αὐτήν, οἱ στόχοι πρό πάντων, ὁρίζονται στά καθέκαστά τους ἀπό στοιχεῖα τοῦ πολιτιστικοῦ περιβάλλοντος (I): ἀπό τό ἐπίπεδό του, τά περιεχόμενά του, ἀπο θεσμούς καί ἔθιμα, ἀπό τήν κοινωνική ἀκόμη συμβατικότητα·συναρτῶνται ἀκόμη πρός τίς μορφές συμβιώσεως καί συνυπάρξεως κ.ο.κ. Ἀλλιῶς π.χ. ἱκανοποιεῖ μιά κατά μέρος βιολογική του ἀνάγκη ὁ Καννίβαλος κι ἀλλιῶς ὁ Ἐσκιμῶος ἤ ὁ ἄνθρωπος τοῦ δικοῦ μας πολιτισμοῦ. Στόν τελευταῖο αὐτόν πολλές ὀργανικές ἀνάγκες ἔχουν ἐκλεπτυνθῆ σέ ὀρέξεις καθώς καί σέ ἐπιθυμίες γιά διάφορες ἀνέσεις καί ὑλικές ἀπολαύσεις. Ἐμφανίζονται ὡς ἀνάγκες βιοπορισμοῦ καί ἐπαγγελματικῶν ἀναζητήσεων, ἔχουν μέ μιά λέξη "ἐκχρηματισθῆ", δηλ. μεταστοιχειωθῆ σέ ἀνάγκες γιά χρήματα, ἐπειδή τό χρῆμα ὡς μέσον συναλλαγῆς κάμει δυνατή τήν προμήθεια τῶν πραγμάτων πού τίς ἱκανοποιοῦν ἤ τήν χρησιμοποίηση τῶν

I.- Πβλ. Σ. Μ. Γ ε δ ε ὼ ν, Θέματα τῆς Οἰκονομικῆς Ψυχολογίας. Πειραιεύς, 1966, τό κεφ. "Τό περιβάλλον".-

ὑπηρεσιῶν πού τίς θεραπεύουν.

Εὑνόητο, ὅτι οἱ βιολογικές ἀνάγκες δέν ἀποτελοῦν κίνητρο μόνον γιά τό μονωμένο ἄτομο. Ἀντίθετα, διέπουν τήν ὀργανωμένη ὁμαδική δραστηριότητα. Ρυθμίζουν σέ πολύ μεγάλη κλίμακα προβλήματα παραγωγῆς, διαθέσεως καί καταναλώσεως ἀγαθῶν, ἀπασχολοῦν γενικώτερα τήν οἰκονομία, ἐπηρεάζουν τή δημοσιονομία. Γιά τήν ἱκανοποίησή τους λειτουργεῖ καί ἀκμάζει πλῆθος βιομηχανιῶν καί ἑκατοντάδες ἐπαγγελμάτων ἀποβλέπουν στήν ἐξυπηρέτησή τους. Ὑπολογίζεται ὅτι τά 80% τῆς οἰκονομικῆς δραστηριότητας τῶν Κρατῶν κατά μέρος δαπανῶνται γιά τίς βιολογικές ἀνάγκες τοῦ κοινοῦ. (Ι) Γιά τοῦτο ἴσως καί ἡ οἰκονομική ἐπιστήμη μιλεῖ σχεδόν ἀποκλειστικά γι'αὐτές, ἐνῶ στήν πραγματικότητα καί ἄλλες, ψυχικές ὅπως θά ἰδοῦμε ἀνάγκες, ἐπηρεάζουν τήν οἰκονομία καί δίνουν τροφή σέ πολλά ἐπαγγέλματα καί ὑπηρεσίες.

Μέ λίγα λόγια μποροῦμε νά ποῦμε πῶς:

α) Οἱ τρόποι ἱκανοποιήσεως τῶν βιολογικῶν ἀναγκῶν

Ι.- Ἐνδεικτικοί εἶναι οἱ παρακάτω ἀριθμοί, πού ἀνακοινώθηκαν ἀπό τόν ἄλλοτε Πρόεδρο τοῦ Συνδέσμου Ἑλλήνων Βιομηχάνων Α.Γ. Τσάτσο καί ἀναφέρονται στό οἰκονομικό ἔτος ἀπό Ἰουλίου 1954 ἕως Ἰουνίου 1955. Παριστοῦν τήν ἀξία τῶν παραγομένων ἑλληνικῆς βιομηχανίας προϊόντων καί τήν κατανομή τους% στίς κατά μέρος κατηγορίες βιομηχανιῶν (Βλ.Περιοδ."Παραγωγικότης", τεῦχ.8,1955, σελ.5-7). Κλωστοϋφαντουργίες,εἰδῶν διατροφῆς, δερμάτων,46,5%. Οἰκοδομικοῦ ὑλικοῦ καί ξύλου,8%. Παρ'ὅλον ὅτι οἱ ἀριθμοί αὐτοί δέν μποροῦν νά δείξουν τήν ἔκταση τῆς ἀπασχολήσεως τῆς ἀνθρώπινης ἐνεργητικότητας, ὅμως παρέχουν ἰδέα τῆς σημασίας τῶν βιολογικῶν ἀναγκῶν στά πλαίσια τῆς οἰκονομικῆς ζωῆς."Αν μάλιστα προσθέσωμε τήν ἀξία τῶν γεωργικῶν καί κτηνοτροφικῶν προϊόντων, ἡ ὅλη εἰκόνα γίνεται πληρέστερη καί γι'αὐτό διαφωτιστικώτερη.

τοῦ ἀνθρώπου ἐντάσσονται μέσα στήν πολιτιστική παράδοση καί πραγματικότητα.

β) Ὁ σύγχρονος τεχνικός πολιτισμός κατά κανόνα ἀνταποκρίνεται ἄμεσα καί ἔμμεσα πρός αὐτῶν τῶν ἀναγκῶν τήν ἱκανοποίηση, στίς ὁποῖες ἄλλωστε ὀφείλει τή δημιουργία του.

γ) ἡ Οἰκονομία σημαντικώτατα τροφοδοτεῖται ἀπό τήν ὕπαρξή τους καί τίς τροφοδοτεῖ.

§ 2. Τό γνωστικό κίνητρο - ἀνάγκη.

Τό γνωστικό κίνητρο ἀποτελεῖ γνώρισμα τοῦ ἀνθρώπου καί ἐκδηλώνεται πολύ πρώϊμα, ἤδη κατά τά πρῶτα χρόνια τῆς ζωῆς του. Ἐξετερικεύεται ὡς ἀπορία, περιέργεια, ἐνδιαφέρον, ἐρευνητική διάθεση, πειραματισμός- δοκιμή, ὡς φιλομάθεια, φιλαναγνωσία κ.τ.ὅ.

Μορφές συμπεριφορᾶς παραπλήσιες πρός αὐτές πού ἐπιστρατεύει ὁ ἄνθρωπος, γιά νά ἱκανοποιήση τίς γνωστικές του του ἀνάγκες, συναντοῦμε καί σέ ζῶα. Τέτοια μορφή π.χ. ἡ ἐξερεύνηση τοῦ περιβάλλοντος. Ὅμως στό ζῶο σκοπό ἔχει τήν ἀνεύρεση τροφῆς, τήν ἀναζήτηση καταλύματος, τήν προφύλαξη ἀπό κινδύνους κ.τ.ὅ. Δέν διαφοροποιεῖται μέ ἄλλα λόγια ἀπό τήν ὑπόλοιπη συμπεριφορά του, πού ὑπουργεῖ στήν πλήρωση τῶν βιολογικῶν του ἀναγκῶν. Αὐτή ἀκριβῶς ἡ ὁμοιότητα δείχνει, ποῦ πρέπει νά ἀναζητήσωμε τίς πρῶτες ρίζες τῆς γνωστικῆς συμπεριφορᾶς τοῦ ἀνθρώπου.

Γιατί φαίνεται πώς καί σ'αὐτόν ἡ ἐρευνητική διάθεση ριζώνει στίς βασικές ὀργανικές του ἀνάγκες καί τήν ἱκανοποίησή τους· οἱ ἀναζητήσεις καί οἱ πειραματισμοί του, πού ξεκίνησαν ἀπό τή φωτιά καί τό πρῶτο λίθινο ἐργαλεῖο, γιά νά φθάσουν στίς σημερινές κατακτήσεις τῆς Τεχνι-

κής, ριζώνουν ἀναντίρρητα στή βασική τάση τῆς ὑπάρξεώς του γιά ἐπιβίωση· καί ἡ ἀπορία του γιά τόν κόσμο, στούς κινδύνους καί τίς καταστροφές πού ἔφερνε στή ζωή του ἡ μανία τῶν στοιχείων..

Τό γνωστικό κίνητρο, ὡς ἀπορία γιά τόν κόσμο καί τίς δυνάμεις πού τόν διέπουν, καταλυτικές ἤ ζωογόνες, ὁδήγησε τόν ἀνθρώπινο νοῦ στά πολύ παλιά χρόνια σέ ἀπόπειρες γιά τήν ἐξήγηση τῶν φυσικῶν φαινομένων, 'ιδίως αὐτῶν πού ἀπειλοῦσαν ἤ διέσωζαν τή ζωή τοῦ ἀνθρώπου.

Οἱ πρῶτες ἐξηγήσεις τῶν φυσικῶν φαινομένων- ἀνταπόκριση στήν ἀπορία τοῦ πρωτόγονου ἀνθρώπου γιά ὅ,τι ἐπηρέαζε τή ζωή του - δόθηκαν μέ τήν ἐπικουρία τῆς φαντασίας, πού τούς χάρισε τή μορφή τοῦ μύθου. 'Αργότερα ἀσχολήθηκε μαζί τους ἡ φιλοσοφική σκέψη καί ὁ θεωρητικός στοχασμός. Τέλος ἀναζητήθηκε ἡ ἐξήγησή τους στή λογικά στηριγμένη ὑπόθεση καί τή συστηματική τους διερεύνηση, πού θεμελιώνει τήν ἐπιστημονική ζήτηση τῆς ἀλήθειας.

Δέν εἶναι τυχαῖο ὅτι ἡ φιλοσοφική σκέψη ἐμφανίσθηκε ὡς φυσική φιλοσοφία, στόν ἑλληνικό τουλάχιστον κόσμο, καί ξεκίνησε ἀπό τή μελέτη τῶν στοιχείων. Οὔτε εἶναι τυχαῖο τό ὅτι οἱ Βαβυλώνιοι καί οἱ 'Ασσύριοι, λαοί ἀνατολικοί πού εἰδικά ἐνέκυψαν στή σπουδή τῶν ἄστρων, τά ἔβλεπαν καί τά μελετοῦσαν ὡς δυνάμεις πού ὁρίζουν τή μοίρα τοῦ ἀνθρώπου, ὕπατοι ρυθμιστές αὐτά τῆς ζωῆς καί τοῦ θανάτου, τῆς εὐπραγίας ἤ τῆς δυσπραγίας του.. 'Η ἐξέταση τῶν σημείων αὐτῶν φωτίζει τή συνάρτηση τῶν γνωστικῶν κινήτρων καί τῆς γνωστικῆς συμπεριφορᾶς πρός

τίς βιολογικές ἀνάγκες στίς ἀνατολές τῆς ἀνθρώπινες πνευματικῆς ζωῆς, καί δείχνει τήν ἀρχική τους προέλευση. Στήν ὑπηρεσία τῆς ἐπιβιώσεως ἀρχικά, ἡ ἐρευνητική συμπεριφορά διαφοροποιήθηκε στόν ἄνθρωπο σέ ἀνάγκη γιά τήν καθαρή γνώση, ἀνεξάρτητα ἀπό κάθε βιολογική σκοπιμότητα[1].

Αὐτή τή λύτρωση τῆς γνώσης γενικά ἀπό τή βιολογική σκοπιμότητα τήν ὀφείλομε στήν ἀρχαία ἑλληνική σκέψη πού ἐπέτυχε νά περάση στήν καθαρή ζήτηση τῆς ἀλήθειας σάν ἀξίας γιά τόν ἑαυτό της. Ἡ προσφορά της αὐτή θεμελιώνει καί τή βασική ὑπεροχή της ἐπάνω στή σκέψη τῶν ἄλλων λαῶν τῆς ἀρχαιότητας.

§ 2.- Γιά τόν ἄνθρωπο πού χαρακτηρίζει πνευματικότητα ἡ ἱκανοποίηση τῆς γνωστικῆς δίψας ἀποτελεῖ ἀνεξάντλητη πηγή χαρᾶς· χαρᾶς πού παρουσιάζει τήν ἰδιοτυπία - μιά ἰδιοτυπία πού ἔχει διαπιστωθῆ ἐδῶ καί αἰῶνες - νά συνοδεύη ὄχι μόνο τήν ἀποκάλυψη τῆς ἀλήθειας ἀλλά καί τήν ἀναζήτησή της.

Ἡ ὕπαρξη ἰσχυρῶν γνωστικῶν κινήτρων καί ἡ χαρά πού δίνει ἡ ἀναζήτηση τῆς γνώσης, ἐξηγεῖ κατά ἕνα μεγάλο μέρος τήν ὀργάνωση καί συμμετοχή σέ ἐπικίνδυνες ἐξερευνητικές ἀποστολές· τή συνεχῆ ἐργαστηριακή ἀπασχόληση ἤ τήν πνευματική ἀφαίρεση τοῦ σοφοῦ, χωρίς νά τοῦ γίνεται αἰσθητή ἡ ἀνάγκη γιά τροφή ἤ γιά ὕπνο. Καί στίς δύο αὐτές

I.- Στό σημεῖο αὐτό πρέπει νά παρατηρήσωμε ὅτι παράλληλα πρός τή διαφοροποίηση πού ἔχει ἐπέλθει καί γιά τήν ὁποία μᾶς πείθουν καί ἄλλα πολλά δεδομένα, ὑπάρχει καί σήμερα ἀκόμη ὑπό ὡρισμένες προϋποθέσεις, ἔμμεση συνάρτηση τῆς γνωστικῆς συμπεριφορᾶς, συνειδητή ἤ καί ἀνεπίγνωστη, καί πρός τίς βιολογικές καί πρός ἄλλες, ψυχογενοῦς χαρακτῆρος, ἀνάγκες τῶν ἀνθρώπων.-

περιπτώσεις βλέπομε ὅτι τό γνωστικό κίνητρο εἶναι τόσο ἰσχυρό, ὥστε ὁδηγεῖ σέ δράσεις πού παραμερίζουν καί αὐτή τήν αἴσθηση τῶν βιολογικῶν ἀναγκῶν, ἔρχεται δηλ. σέ ἀντίθεση μέ τήν τάση γιά ἐπιβίωση, πρᾶγμα πού ὑπογραμμίζει τή διαφοροποίηση τῆς γνωστικῆς συμπεριφοράς ἀπό τίς βιολογικές ἀνάγκες. Γενικά τά ἄτομα πού αἰσθάνονται ἰσχυρότατη γνωστική ἀνάγκη, ἐκλέγουν ὅταν μποροῦν, ἐπαγγέλματα πού ἀποσκοποῦν στή γνώση, π.χ. ἐργάζονται σέ σπουδαστήρια, σέ ἐπιστημονικά ἐργαστήρια, σέ κέντρα ἐρευνῶν, σέ σταθμούς παρατηρήσεων, σέ ἀρχεῖα, ἀνάλογα μέ τά εἰδικώτερα διαφέροντά τους, ἀδιαφορώντας γιά τήν συνήθως χαμηλή ἀντιμισθία τους.

Ὅμως καί ἔξω ἀπό τά ὀλιγάριθμα αὐτά ἐπαγγέλματα γιά ἐπιστημονικές ζητήσεις, συχνά θά συναντήσωμε τόν ἄνθρωπο μέ τίς ἰσχυρές γνωστικές ἀνάγκες. Εἶναι αὐτός πού διαθέτει μεγάλο μέρος τοῦ ἐλεύθερου ἀπό τήν ἐπαγγελματική του ἀπασχόληση χρόνου του γιά τήν ἀπόκτηση γνώσεων, σχετικῶν ἤ ἀσχέτων πρός τό ἐπάγγελμά του, πού ἀρέσκεται στήν ἀνάγνωση, φυλλομετρεῖ σέ κάθε εὐκαιρία λεξικά, παρακολουθεῖ τακτικά διαλέξεις, συγκρατεῖ στή μνήμη τή γνώση, πού τόν ἐνδιαφέρει καί τήν ἀπολαμβάνει μέ κάθε τρόπο[1].

Ἡ ὕπαρξη καί λειτουργία τῶν γνωστικῶν ἀναγκῶν ἔχει ἀντίκτυπο στήν Οἰκονομία· προσθέτει διαστάσεις στήν

1.- Εἶναι ἀνάγκη νά ἀποσαφήσωμε ὅτι ὅλα τά ἄτομα πού ἀκολουθοῦν τίς μορφές αὐτές τῆς συμπεριφορᾶς, δέν ἐλαύνονται χωρίς ἐξαίρεση ἀπό μόνο τό γνωστικό κίνητρο. Σέ πολλές περιστάσεις ὁ ἄνθρωπος μέ τήν πρόσκτηση γνώσεων ἀποβλέπει καί σέ ἄλλων ἀναγκῶν τήν ἱκανοποίηση. (Βλ. τό κεφάλαιο: "Παρατηρήσεις καί φαινόμενα στά πλαίσια τῆς λειτουργίας τῶν κινήτρων" τέλος τοῦ πρώτου μέρους.

οἰκονομική ἐνεργητικότητα καί κατευθύνει ὡρισμένους τομεῖς τῆς οἰκονομικῆς ζωῆς. Ὑπενθυμίζουμε ἐδῶ τίς βιομηχανίες χάρτου, πιεστηρίων καί ἄλλων τυπογραφικῶν μηχανημάτων καί τῶν ἀνταλλακτικῶν τους, τυπογραφικῶν στοιχείων, ἐπιστημονικῶν ὀργάνων ἐρεύνης, ἐοπτικῶν μέσων καί ὑλικῶν, τίς βιβλιεκδοτικές ἐπιχειρήσεις, καθώς καί πλῆθος μικρότερων βιοτεχνιῶν, ἀπό τίς ὁποῖες ἀποζῆ μεγάλος ἀριθμός ἐπαγγελματιῶν.

Εἰδικώτερα, ἐπάνω στήν ὕπαρξη τῶν γνωστικῶν ἀναγκῶν τοῦ ἀνθρώπου θεμελιώνεται κάθε διαφημιστική ἐνέργεια καί πράξη. Χωρίς αὐτές διαφήμιση δέν θά μποροῦσε νά ὑπάρξη. Ὅμως καθώς ἡ γνωστική συμπεριφορά δέν περιορίζεται μόνο στήν ἐξυπηρέτηση τῶν γνωστικῶν ἀναγκῶν ἀλλά ὑπουργεῖ καί στήν ἱκανοποίηση ἄλλων, συναισθηματικῶν[1], πρέπει νά προσθέσωμε ἐδῶ ὅτι ἡ διαφήμιση ἐξειδικεύει τό περιεχόμενο, τά μέσα καί στίς τεχνικές της, ἀνάλογα μέ τά κατά μέρος διαφέροντα διαφόρων ὁμάδων κοινοῦ, γιά νά προκαλέση τίς γνωστικές ἀντιδράσεις, πού τῆς χρειάζονται: Ἐφέλκυση προσοχῆς, ἀφύπνιση διαφέροντος, ἐντύπωση στή μνήμη κ.ο.κ.

Ἀλλά καί γενικά, στά πλαίσια τῆς ἀνθρώπινης ὁμαδικῆς ζωῆς τά γνωστικά κίνητρα παίζουν σημαντικό ρόλο. Παρορμοῦν σέ ἐπαφή ἀνθρώπων πρός ἀνθρώπους, στρέφουν τόν ἄπειρο πρός τόν ἔμπειρότερο, τόν ἀνήλικο πρός τόν ἐνήλικο. Ἐπικαλοῦνται καί κινητοποιοῦν τό λόγο γιά τή διατύπωση καί μετάδοση πληροφοριῶν καί γνώσεων.

Κάθε Κράτος ἀνταποκρίνεται προγραμματισμένα στίς γνωστικές ἀνάγκες τῶν πολιτῶν μέ τή λειτουργία εἰδικῶν

1.- Βλ. γι' αὐτά στά ἄμεσως ἑπόμενα κεφάλαια.

θεσμῶν, ὅπως ἡ Παιδεία κάθε τύπου καί βαθμίδας, ἡ ἰδιαίτερη μέριμνα γιά ἐπιστημονική ἔρευνα, ἡ λαϊκή ἐπιμόρφωση κλπ. Τά συνηθέστερα μέσα πού διαθέτει γιά τόν τελευταῖο αὐτό σκοπό, νά ἱκανοποιήση δηλ. τίς γνωστικές ἀνάγκες, εἶναι ἡ λειτουργία βιβλιοθηκῶν, δημόσιων καί κοινοτικῶν, τά προγράμματα τοῦ ραδιοφώνου, ἡ τηλεόραση, ὁ μορφωτικός κινηματογράφος καί καθόλου ὅλα τά γνωστά διάμεσα ἐνημερώσεως μαζῶν (MASS MEDIA). Μέσα σέ ἀνάλογα πλαίσια κινεῖται καί ἐπιβοηθεῖ καί ἡ ἰδιωτική πρωτοβουλία[1].-

Εἶναι αὐτονόητο, ὅτι τόσο ἡ ἐξάπλωση καί ἡ δραστηριότητα τῶν οἰκονομικῶν ὀργανισμῶν, πού ἀποβλέπουν ἄμεσα στίς γνωστικές ἀνάγκες τῶν ἀνθρώπων, ὅσο καί ἡ ἔνταση καί σοβαρότητα τῶν μέτρων τῆς Πολιτείας, γιά νά τίς ἀντιμετωπίζη, ἀποτελοῦν ἀκριβῆ δείκτη τῆς πολιτιστικῆς στάθμης τῶν κατά μέρος λαῶν.-

§ 3. Οἱ ἀνάγκες "κίνητρα - συμπάθειας"

Ἀποτελοῦν ἰσχυρότατο κίνητρο συμπεριφορᾶς ἀλλά μέ διαφορετική ἔνταση στόν κάθε ἄνθρωπο. Οἱ μορφές, μέ τίς ὁποῖες ἐκφράζονται εἶναι πολλές. Ἀναφέρομε τήν ἀνά-

---

1.- Σέ ἄλλες χῶρες οἰκονομικά προηγμένες οἱ ἐπιχειρήσεις μεριμνοῦν οἱ ἴδιες γιά νά ἱκανοποιηθοῦν οἱ γνωστικές ἀνάγκες τοῦ προσωπικοῦ τους. Εἴτε παρέχουν διευκολύνσεις γιά ἀνώτερες σπουδές εἴτε ὀργανώνουν σχολεῖα ἤ μαθήματα μέσα στό χῶρο τους. Γνωρίζουν ὅτι ἡ ὕψωση τοῦ μορφωτικοῦ ἐπιπέδου τοῦ δυναμικοῦ τους ὁδηγεῖ σέ ὑψωμένη ἀπόδοση, σέ δυνατότητες μεγαλύτερες, καί βασιμώτερες προσδοκίες προαγωγῆς καί σέ καλύτερες ἀνθρώπινες σχέσεις πρός τήν ἐπιχείρηση.-

γκη γιά στοργή, βασική ἀνάγκη ὅλων τῶν ἡλικιῶν, γιά τήν ἀγάπη τοῦ συνανθρώπου, ἀγάπη συζυγική, πατρική, υἱϊκό φίλτρο κλπ. τή φιλία, τήν εὐσπλαγχνία..Οἱ μορφές αὐτές ἐκπηγάζουν ἀπό τή βασική ἀνάγκη γιά συναισθηματική ἐπαφή μέ τό συνάνθρωπο, γιά συμπαράσταση, γιά ἀμοιβαιότητα συναισθηματικῶν διαθέσεων, συναισθηματική ἀνταπόκριση. Ἡ τελευταία αὐτή δείχνει τό ἰδιότυπο χαρακτηριστικό τῶν ἀναγκῶν "συμπάθειας", πού εἶναι ἡ διπλῆ τους κατεύθυνση. Ὡς ἀναγκῶν γιά νά δεχθοῦν συμπάθεια καί ὡς ἀναγκῶν γιά νά προσφέρουν.

Ἡ"συμπάθεια" μέ τήν ὑψηλότερή της ἐκδήλωση, τή μορφή τῆς αὐτοθυσίας, ὁδηγεῖ σέ πράξεις πού παραμερίζουν τελείως καί τίς ὀργανικές ἀκόμη ἀνάγκες - ἀντίθετα πρός τή βασική τάση ὅλων τῶν ἐμβίων γιά ἐπιβίωση. Χαρακτηριστικά δείγματα παρόμοιων πράξεων τά συναντοῦμε στήν ἀρχαία ἑλληνική μυθολογία καί στήν ἱστορία. Θυμίζομε τήν ἀρχαία βασίλισσα Ἄλκηστη, πού δέχεται νά κατέβῃ ἡ ἴδια στόν Ἅδη ἀντί τοῦ συζύγου της, γιά νά μή στερηθῆ ἐκεῖνος τίς χαρές τῆς ζωῆς: τό Δάμωνα καί τό Φιντία, πού ἡ φιλία τούς κάνει νά διακινδυνεύουν ἀδίστακτα τή ζωή τους ὁ ἕνας γιά τόν ἄλλο. Ἀλλά καί ἡ ἴδια ἡ καθημερινή ζωή μᾶς δίνει συχνά παρόμοια παραδείγματα, ἀπό τήν ἀνώνυμη μητέρα πού πεθαίνει γιά νά σώση τό παιδί της, ἕως ἐκείνους πού προσφέρουν τό αἷμα τους μέ κίνδυνο τῆς ἴδιας τους τῆς ζωῆς, ἤ ἀκόμη καί τά μάτια τους γιά χάρη ἀνθρώπων πού ποτέ δέ γνώρισαν. Καί πέρα καί ἀπό αὐτούς, ἐκείνους πού ἔθεσαν σκοπό καί περιεχόμενο ζωῆς τή διακονία τῶν πασχόντων καί δυστυχισμένων ὅπως ὁ Σβάϊτσερ κ.ἄ. Πραγματικά ὑπάρχουν ἄνθρωποι, στούς ὁποίους τό κίνητρο μέ τήν κατεύθυνση τοῦ νά δίνουν "συμπάθεια", εἶναι τόσο ἰσχυρό, ὥστε ὁρίζει ὑπό τήν ὁποιαδήποτε συγκεκριμένη

ἔκφρασή του, ὄχι πιά μονωμένες πράξεις καί ἀποφάσεις ἀλλά αὐτή τή βασική γραμμή τῆς ζωῆς τους.

Μέ ἄλλες λέξεις, τό κίνητρο τῆς συμπάθειας δέν εἶναι ἀμφότεροβαρές στούς κατά μέρος ἀνθρώπους. Ἡ ἰσορροπία ἀνάμεσα στό προσφέρειν καί ζητεῖν συμπάθεια καί πρό πάντων ἡ ὑπερίσχυση τῆς μιᾶς ἀπό τίς δύο κατευθύνσεις, τῆς ἑτεροκεντρικῆς ἤ τῆς ἀτομοκεντρικῆς, ἐξαρτᾶται ἀπό ὡρισμένους ψυχολογικούς συντελεστές. Ὅσο ὡριμώτερο εἶναι τό ἄτομο καί ὅσο περισσότερο ἀνεπτυγμένο ἔχει τό συναίσθημα τῆς ψυχικῆς ἀσφάλειας, τόσο πιθανώτερο, νά εἶναι μεγαλύτερη ἡ τάση τῆς προσφορᾶς· ὅσο πιό ἀνώριμο καί ἀδύναμο, ὅσο ἀσθενέστερο τό συναίσθημα τῆς ἀσφάλειας, τόσο πιό ἔντονη ἔχει τήν ἀνάγκη νά δεχθῆ τή "συμπάθεια" ὑπό ὁποιαδήποτε μορφή της· ὡς στοργή, ἀγάπη, συμπαράσταση συναισθηματική, ἀνθρώπινο ἐνδιαφέρον. Αὐτό τό βλέπομε στά βρέφη καί νήπια, στούς γέροντες καί στούς ἀσθενεῖς, στούς ἐμπερίστατους γενικά, στούς ὁποίους κατά κανόνα ὑπερτροφεῖ ἡ ἀτομοκεντρική κατεύθυνση.

Γιά τήν ἰσορροπία ἀνάμεσα στήν προσφορά καί στήν ἐπιζήτηση "συμπάθειας" καί γιά τήν καλλιέργεια τῆς ἀνάγκης αὐτῆς ἀπαραίτητη κρίνεται, γιά ὅσους εἰδικά ἀσχολήθηκαν μέ τό θέμα, ψυχολόγους, ψυχιάτρους καί κοινωνιολόγους, ἡ ἱκανοποίησή της στά χρόνια πού ὁ ἄνθρωπος βρίσκεται σέ ἀδυναμία νά αὐτοορίζεται. Ἄν δέν λάβῃ ὁ ἄνθρωπος ἔγκαιρα στοργή, ἄν δέν αἰσθανθῆ τήν ἀνθρώπινη συμπαράσταση, δέν μαθαίνει νά προσφέρη κι ἐκεῖνος. Καί μόνο ἄν βρῆ συναισθηματικό στήριγμα στά χρόνια τῆς ἀδυναμίας καί τῆς ἀνεπάρκειας γιά αὐτοτελῆ ζωή, ἔχει τόν τρόπο νά τό δώσῃ ἀργότερα κι αὐτός μέ τή σειρά τους σέ ἄλλους.

Αὐτά μᾶς δίδαξαν παρατηρήσεις σέ τρόφιμους βρεφο-κομείων καθώς καί σέ ἄτομα, πού πολύ νωρίς στερήθηκαν τή ζεστασιά, πού δίνει ἡ ἀνθρώπινη παρουσία σάν ἀποκλειστικός προσωπικός δεσμός μέ τό ἴδιο πρόσωπο, εἴτε τῆς μητέρας, εἴτε καί ὁποιουδήποτε ὑποκατάστατού της. Μέ ἄλλα λόγια, ὁ ἄνθρωπος ἀποκτᾶ τή διάθεση νά προσφέρῃ στοργή, καθώς τή δέχεται.

Ἐν τούτοις ἡ μεγάλη δύναμη τοῦ κινήτρου αὐτοῦ ὁδήγησε παλαιότερα τή σκέψη τῶν ἀνθρώπων - προκειμένου ἰδίως γιά τή σχέση μητέρας καί παιδιοῦ - νά τήν ἑρμηνεύση ὡς στηριγμένη ἐπάνω στό ἔνστικτο. Ἡ ἑρμηνεία αὐτή κοντά στίς ἄλλες ἀδυναμίες της, εἶναι καί μονόπλευρη, γιατί ἀφήνει ἔξω ὅλες τίς ἄλλες μορφές σχέσεων "συμπάθειας". Ἀκριβῶς ἡ ποικιλία τῶν σχέσεων αὐτῶν, ἡ ἀνάπτυξή τους ἀνάμεσα σέ πρόσωπα χωρίς δεσμούς αἵματος, ἡ ἀνεργητικότητα πού μπαίνει στήν ὑπηρεσία τοῦ "ἄγνωστου ἀνθρώπου", δείχνει τήν ἀνεξαρτησία τοῦ κινήτρου αὐτοῦ ἀπό ὅ,τι ὀνομάζαμε ἕως τώρα στή ψυχολογία "ἔνστικτο". Ἐπίκουρες μᾶς ἔρχονται ἐνδείξεις ἀπό τήν ἐπιστήμη της κοινωνικῆς ἀνθρωπολογίας. Ὁ ἐρευνητής WILLIAM RIVERS, πού μελέτησε εἰδικά τή ζωή τῶν κατοίκων τῶν νήσων τοῦ MURRAY, ἀναφέρει ὅτι συνάντησε ἀ διαφορία γιά τήν πατρότητα τῶν παιδιῶν. Τά παιδιά ἐκεῖ δέν γνωρίζουν ποιοί ὑπῆρξαν οἱ φυσικοί γονεῖς τους καί ἡ υἱοθεσία εἶναι κάτι τό πολύ κοινό[1]. Στά νησιά αὐτά οἱ γονεῖς δέ διστάζουν νά θανατώσουν ἕνα βρέφος, ἐάν ἤδη ἔχουν πολλά παιδιά τοῦ ἴδιου φύλου.

1.- Μορφές συμπεριφορᾶς ἀνάλογες πρός τήν υἱοθεσία παρατηροῦμε συνήθως καί σέ ζῶα.

Ἡ ἐπικρατέστερη ἐξήγηση στή σύγχρονη ψυχολογία γιά τήν ὕπαρξη τοῦ κινήτρου συμπάθειας στόν ἄνθρωπο, πού θά φανῆ ἴσως σέ πολλούς πεζή, συνάγεται ἀπό ὅσα προηγουμένως ἔχομε πεῖ καί εἶναι ἡ ἀκόλουθη:

Στά πρῶτα βήματα τοῦ ἀνθρώπου στό δρόμο τῆς ζωῆς, ὅταν ἀκόμη εἶναι βρέφος, ἡ ἀνθρώπινη παρουσία, σάν ὄψη, φωνή καί πρό πάντων σωματική ἐπαφή, ἐπαφή δέρματος πρός δέρμα, ἡ μόνη πού μπορεῖ ἔντονα νά βιωθῆ τόν πρῶτο ἐκεῖνο καιρό, συνδέεται συνειρμικά μέ τήν ἱκανοποίηση τῶν βασικῶν ὀργανικῶν ἀναγκῶν του, ἀναγκῶν πρωτογενῶν, πού ἀπό τήν ἱκανοποίησή τους ἐξαρτᾶται ἡ ἐπιβίωσή του. Τό παραμέρισμα τῶν ἐνοχλήσεων ἀπό τήν πεῖνα π.χ. τή δίψα, τή ζέστη κ.ο.κ. συνεπιφέρει εὐχάριστα συναισθήματα. Ὅλα αὐτά τά εὐχάριστα συναισθήματα καί οἱ καταστάσεις μεταβιβάζονται ἀπό τίς ἄμεσες αἰτίες πού τά προκάλεσαν, στήν ἀνθρώπινη παρουσία καί μορφή καί δένονται μαζί της. Ἔτσι πάντα ἡ ἀνθρώπινη μορφή ἀνακαλεῖ εὐαρέσκεια στό βρέφος, πού ἀπευθύνει σ'αὐτήν καί μόνη καί τήν πρώτη του κοινωνική ἀντίδραση, τό χαμόγελό του.

Καί λίγο ἀργότερα, ὅσο ἀκόμη εἶναι βρέφος ἀδύναμο, στόν ἄνθρωπο, στόν ἐνήλικο βρίσκει στήριγμα καί προστασία ἀπό κινδύνους ἤ ἐνδεχόμενες δυσκολίες πού συναντᾶ. Ἔτσι θεμελιώνεται ἡ συναισθηματική προσήλωση τοῦ παιδιοῦ στό μητρικό πρόσωπο, προσήλωση πού ἐπεκτείνεται καί σέ ἄλλα πρόσωπα τοῦ περιβάλλοντος τοῦ παιδιοῦ, καί ἐκμανθάνονται οἱ θετικές συναισθηματικές ἀντιδράσεις πρός τό συνάνθρωπο. Ἡ σχέση αὐτή διαφοροποιεῖται ἀργότερα σέ κατά μέρος μορφές καί ποιότητες καί ὑπό ὡρισμένες προϋποθέσεις στηρίζεται καί ἀπό τό σεξουα-

λικό συντελεστή· ὑποβαστάζεται δηλ.καί πάλι ἀπό βιολογικοῦ χαρακτῆρος βασική τάση. Ἀπό τό ἄλλο μέρος, στήν τόνωσή της ἔχει συντελέσει καί ἡ πρακτική ἀνάγκη συνασπισμοῦ πολλῶν μαζί ἀτόμων, γιά τήν ἀντιμετώπιση βιοτικῶν κινδύνων, σέ ἐποχές πρωτόγονες.

Μέ δυό λέξεις ἡ ἀνάγκη τῆς "συμπάθειας" ἀνάγεται ἀρχικά στό βιολογικό συντελεστή καί ἐνδυναμώνεται ἀπό τόν κοινωνικό.

Ἡ ὁμάδα τῶν κινήτρων "συμπάθειας" ἔχει πρωταρχική σημασία γιά τήν εὐημερία τῶν ἀτόμων καί τήν ὑπόσταση τῶν κοινωνιῶν. Ἄν λείψη ἀπό τόν ἄνθρωπο ἡ ἱκανοποίησή του, πολύ λίγο μποροῦν νά τόν κάμουν εὐτυχισμένο καί ἡ μεγαλύτερη ἀφθονία στά μέσα γιά τήν πλήρωση τῶν βιολογικῶν του ἀναγκῶν, τῶν πιό παράξενων ὀρέξεών του, ἡ μεγαλύτερη χλιδή. Γι'αὐτό ἡ ἔγκαιρη πλήρωσή τους ἀποτελεῖ τή βασικώτερη προϋπόθεση ψυχικῆς ἐυεξίας καί κατά τοῦτο ἀξίζει τήν προσοχή ὅλων ἐκείνων, πού ἐνδιαφέρονται γιά τήν εὐημερία τῶν κοινωνιῶν. Τά κίνητρα "συμπάθειας" ἐπί πλέον συνέχουν τίς κοινωνίες, γιατί στηρίζουν ὡρισμένους θεσμούς τους. Ὅμως δέν εἶναι ἀδιάφορη ἡ ὕπαρξή τους καί γιά τήν οἰκονομική ζωή εἰδικώτερα.

§ 2. Ἡ ὁμάδα τῶν κινήτρων "συμπάθειας" ἴσως νά φαίνεται πώς βρίσκεται σέ χαλαρή σχέση πρός τήν οἰκονομική ζωή. Ὅμως αὐτό δέν συμβαίνει. Τά κίνητρα αὐτά γίνονται βέβαια περισσότερα ἔκδηλα σέ ἄλλες μορφές κοινωνικῆς ὀργανώσεως καί κρατικῆς δραστηριότητας, ὅπως ἡ Κοινωνική Πρόνοια καί Ἀντίληψη κ.ο.κ. Ἀλλά καί πρός τήν Οἰκονομία δέν εἶναι ξένα.

Πρῶτα πρῶτα ἡ δ ι α φ ή μ ι σ η δέν ἀγνοεῖ τή δύναμή τους. Ἐπιζητεῖ μάλιστα συστηματικά νά ἀφυπνίση καί ἐπικαλεσθῆ τίς ἀνάγκες συμπάθειας καί πρό πάντων τίς ἑτεροκεντρικές. Παράδειγμα τυπικό, ἡ διαφήμιση παιδικῶν τροφῶν, τόπων θερινῆς διαμονῆς, ἀγνοῦ σαπουνιοῦ κ.τ.ὅ. Ἀπό τό ἄλλο μέρος, στήν περιοχή τῆς ἀνθρώπινης ἐργασίας ἡ ὁμάδα τῶν κινήτρων συμπάθειας στήν ἑτεροκεντρική της κατεύθυνση, ἀποτελεῖ γενικώτερη προϋπόθεση γιά τήν κατάταξη καί εὐδοκίμηση σέ ὡρισμένα ἐπαγγέλματα, πού ἀπαιτοῦν ἐπαφή καί ἐργασία μέ ἀνθρώπους. Τέτοια εἶναι τά περισσότερα ἀπό τά ἰατρικά καί παραϊατρικά ἐπαγγέλματα, ὅπως τῆς ἀδελφῆς νοσοκόμου, τῆς μαίας κ.τ.ὅ. ἐπίσης τό ἐπάγγελμα τῆς κοινωνικῆς λειτουργοῦ, τοῦ ἐπιμελητοῦ ἀνηλίκων, τοῦ ἐκπαιδευτικοῦ κ.ο.κ. Ἀπαραίτητα εἶναι ἐπίσης καί σέ ὅσους ἐργάζονται κατά ὁποιοδήποτε τρόπο, ἀκόμη καί ὡς διοικητικά στελέχη ἤ καί ἁπλοῖ ὑπάλληλοι σέ κοινωνικές μονάδες, νοσοκομεῖα, ἀναρρωτήρια, γηροκομεῖα, ὀρφανοτροφεῖα, ἄσυλα, ἀναμορφωτήρια, γραφεῖα εὑρέσεως ἐργασίας, ἀσφαλιστικούς ὀργανισμούς, ὑπηρεσίες προσωπικοῦ κ.τ.ὅ. ἄσχετα ἄν κατά τήν ἐργασία τους ἔρχωνται ἤ ὄχι σέ ἐπαφή μέ τούς τροφίμους τους. Εἶναι ἀνάγκη καί ὁ τελευταῖος πού ἐργάζεται σ'αὐτές τίς μονάδες νά ἀνταποκρίνεται στό πνεῦμα τους καί νά τό συντηρῆ μέ τίς διαθέσεις, τή στάση καί τήν ὅλη συμπεριφορά του.

Τέλος, στίς σχέσεις ἐργασίας τό κίνητρο τῆς συμπάθειας σάν ἑτεροκεντρική τάση, θεμελιώνει τό λεγόμενο "νεοανθρωπισμό", τήν ἀνθρώπινη δηλ. μεταχείριση τοῦ ἐργαζομένου. Ἔτσι ἀποτελεῖ τή ψυχολογική ὑποδομή γιά τήν ἀνάπτυξη "ἀνθρωπίνων σχέσεων" στίς οἰκονομικές μονάδες

καί τήν οὐσιαστική ἐφαρμογή τῶν ἀρχῶν τους. Ὅπως εἶναι γνωστό, ἡ ἐφαρμογή τῶν ἀρχῶν τῶν ἀνθρωπίνων σχέσεων ἐξαρτᾶται τό περισσότερο ἀπό τά κατώτερα ἡγετικά στελέχη, γιατί αὐτά ἔρχονται σέ ἐπαφή μέ τό ἐργατικό δυναμικό.[1]

Προκειμένου εἰδικώτερα γιά τούς ἐργοδηγούς, ἔρευνες πού θά μᾶς ἀπασχολήσουν σέ ἄλλη συνέχεια, ἔχουν καταδείξει, ὅτι ἐπιτυγχάνουν περισσότερο ἐκεῖνα τά κατώτερα ἡγετικά στελέχη, πού τά διακρίνει κάποιο πνεῦμα ἀνθρωπιᾶς καί ὄχι ἡ στεγνή σκοπιμότητα νά αὐξηθῆ ἡ παραγωγικότητα.

Ἀντίθετα, ἡ ἀνυπαρξία τους στά ἡγετικά στελέχη ἀφήνει μετέωρες καί ἀδειανό σχῆμα μοναχά, τίς τεχνικές τῶν ἀνθρωπίνων σχέσεων - πρᾶγμα πού κάνει τούς εἰδικούς τῆς ὀργανώσεως νά μιλοῦν γιά "ψευδο-ἀνθρώπινες σχέσεις"[2]

Ἡ λειτουργία τῶν κινήτρων συμπάθειας δέν πρέπει ἀπό τό ἄλλο μέρος νά ὁδηγῆ σέ ὑπερβολές. Τό ἡγετικό στέλεχος πρέπει νά ξέρη πώς τά κίνητρα συμπάθειας ἀνοίγουν καί παγίδες. Ὅσο εἶναι σωστό, ὅτι ἡ ἀπουσία συμπάθειας ὁδηγεῖ τό ἡγετικό στέλεχος σέ ἀποτυχία, ἄλλο τόσο εἶναι ἀληθινό, ὅτι κίνητρα περισσότερο ἀπό ὅ,τι πρέπει ἰσχυρά ἐλαττώνω τήν διοικητική ἀποδοτικότητα. Ὁ λόγος εἶναι φανερός: τό ἡγετικό στέλεχος χάνει μεγάλο μέρος τῆς ἱκανότητας γιά ἀντικειμενική ἀντιμετώπιση τῶν περιστάσεων, ὁδηγεῖται σέ ὑπερεπιείκεια καί γίνεται χαλαρώτερο στήν καθοδήγησή καί στόν ἔλεγχο τῶν ὑφισταμένων του. Ἰσχύει λοιπόν καί στήν περίπτωση αὐτήν ὁ αὐτοέλεγχος καί τό μέτρον. Τίς ἀνάγκες τοῦ ἐργαζομένου γιά περισσότερη συναισθηματική συμπαράσταση ἀπό αὐτήν πού ἀφήνει ὁ προϊστάμε-

---

1.- Βλ. τό κεφάλαιο τοῦ Α΄Μέρους "Ποιός ἀσκεῖ τή διακυβέρνηση τῶν ἐργαζομένων".

2.- Πρβλ.CHR.ARGYRIS. PERSONALITY AND ORGANISATION.N.Y. 1957.

νος νά ἐκδηλωθῆ,καλεῖται νά ἱκανοποιήση ἀπό τή φύση τῆς ἐργασίας της ἡ κοινωνική λειτουργός τῆς μονάδας, ὅπου ὑπάρχει,ἤ στήν ἀνάγκη τό τμῆμα προσωπικοῦ.

Πέρα ἀπό τή βοήθεια αὐτή τῆς κοινωνικῆς λειτουργοῦ οἱ περισσότερες μεγάλες ἐπιχειρήσεις ὀργανώνουν διάφορες ὑπηρεσίες κοινωνικῆς ἀντιλήψεως στούς κόλπους τους, πού κοντά στήν πραγματική προώθηση τῶν πρακτικῶν προβλημάτων τοῦ μισθωτοῦ δείχνουν σ'αὐτόν τό ἐνδιαφέρον τῆς μονάδας καί τίς διαθέσεις της κανοποιοῦν ἔτσι κατά κάποιο τρόπο τήν ἀπαίτησή του γιά συμπαράσταση, ἰδίως σέ περιστάσεις πού οἱ συνθῆκες τόν κάνουν ἐμπερίστατο καί γι'αὐτό πιό ἀπαιτητικό[1].

Τήν ἀνάγκη νά δεχθῆ συμπάθεια δέν τήν ἔχει μόνον ὁ ἐργαζόμενος, Τήν ἔχει καί τό ἡγετικό στέλεχος, ὁ προϊστάμενος, σ'ὁποιοδήποτε σημεῖο τῆς ἱεραρχίας. Εἶναι ἀνθρώπινο αὐτό... Ὅμως ἄτομα πού ἔχουν ὑπερτροφικά τονισμένη τήν ἀτομοκεντρική τάση τῆς ἀνάγκης αὐτῆς, εἶναι τελείως ἀκατάλληλα γιά ἡγετικά καί ἐποπτικά καθήκοντα· γιατί ἡ τάση τους αὐτή τούς κάνει νά χάνουν τόν ἔλεγχο τῶν πράξεών τους,σέ στιγμές ἀκριβῶς πού τόν ἔχουν περισσότερη ἀνάγκη, -μέ κίνδυνο νά ἀνατραπῆ ἡ τάξη καί ἰσορροπία τῶν διοικητικῶν σχέσεων. Ἄλλωστε στίς περιπτώσεις πού ὑπερισχύει ἡ τάση αὐτή προδίδεται ἔλειψη συναισθηματικῆς ἀσφάλειας, ἀπαραίτητης γιά κάθε ἄτομο σέ ἡγετική θέση.

1.- Γιά τά μέτρα αὐτά θά μιλήσωμε πλατύτερα στό τρίτο μέρος τοῦ βιβλίου. Βλ. τό κεφάλαιο: "Συμπαράσταση στόν ἐργαζόμενο".-

§ 4. Ἡ ἀνάγκη γιά ἀναγνώριση - ἐπιβολή.

§ 1. Ἀπό τίς ὑπόλοιπες ἀνάγκες τοῦ ἀνθρώπου ἡ ἀνάγκη γιά ἀναγνώριση ὁρίζει ἕνα πολύ μεγάλο μέρος τῶν ἀντιδράσεών του. Καί εἰδικώτερα, ὑπεισέρχεται στίς σχέσεις ἐργασίας. Οἱ κατά μέρος συγκεκριμένες μορφές, μέ τίς ὁποῖες ἐμφανίζεται τό συνηθέστερο, εἶναι οἱ ἐπιθυμίες γιά παραδοχή, ἐπιδοκιμασία, ἐκτίμηση, θαυμασμό, γιά φήμη καί δόξα. Μέ δύο λέξεις, γιά τή δέσμευση τῆς προσοχῆς καί τοῦ ἐνδιαφέροντος τοῦ ἄλλου καί γιά τήν ἔξαρση τοῦ Ἐγώ τοῦ ἀτόμου, πού τό κατέχει αὐτή ἡ ἀνάγκη. Παρουσιάζεται ἀκόμη ὡς "φιλότιμο", ὡς ἀπαίτηση γιά σεβασμό τῆς ἀξιοπρέπειας τοῦ ἀτόμου, ὡς ἀντίληψη ὅτι ἡ τιμή καί ἡ ὑπόληψη τοῦ ἀνθρώπου ἀποτελοῦν "ἀγαθό" ἀνεκτίμητο καί ἀναντικατάστατο. Ἡ ἁπλούστερη μορφή ἐπιθυμίας πού τήν ἐκφράζει, εἶναι ἡ ἐπιθυμία τοῦ ἀτόμου γιά τοποθέτησή του ἀνάμεσα στούς ὁμοίους του, ἡ εὐθυγράμμισή του μαζί τους καί ἡ ἀπόκρουση τῆς ἀντιλήψεως γιά θέση μειωτική ἀνάμεσά τους, γιά χαμηλότερη τοποθέτηση καί χειρότερη μεταχείριση. Εἶναι ἀκόμη τό ἐνδιαφέρον τοῦ ἀτόμου γιά τή γνώμη τῶν ἄλλων γι' αὐτό, γιά τήν ἐντύπωση πού ἐνδεχόμενα θά προξενήση κ.ἄ.ὅ.

Κανείς δέ θά μποροῦσε νά ἰσχυρισθῆ σοβαρά, ὅτι ὑπάρχει κανονικός ἄνθρωπος, πού νά ἀδιαφορῆ ἀπόλυτα γιά τή γνώμη τῶν ἄλλων γιά τό ἄτομό του. Τό "τίνα με λέγουσιν οἱ ἄνθρωποι εἶναι"[1] στό στόμα τῆς Ἱστορικῆς Μορφῆς πού εἶναι ἐπάνω ἀπό τά ἀνθρώπινα, δείχνει τήν οἰκουμενικότητα τῆς ἀνάγκης καί τό βάρος πού τῆς δίδεται ἀπό τό ἄτο-

---

1.- Μάρκου , η, 27. Ματθ. 102: 13.

μο, ὁποιοδήποτε ἄτομο, ἔστω καί σ'αὐτή τήν ἁπλούστερη μορφή της.

Ἔνδειξη, ὅτι πίσω ἀπό τό ἐνδιαφέρον γιά τή γνώμη τῶν ἄλλων δέν ὑπάρχει ἁπλῆ περιέργεια ἀλλά βασική ἀνάγκη, εἶναι καί ἡ ἱκανοποίηση πού αἰσθάνεται ὁ ἄνθρωπος -κι ἄς μήν τήν ὁμολογῆ πάντοτε - ὅταν λέγεται κάτι τό καλό, τό ἐπαινετικό γι'αὐτόν, ἡ ἐσωτερική του ἔνταση καί ἡ ἀνησυχία, ὅταν, ἀντίθετα, πληροφορῆται κάποιο δυσμενές σχόλιο εἰς βάρος του, ἡ στενοχώρια καί ἡ κατάθλιψή του, ὅταν γνωσθῆ κάποιο γεγονός ἤ σημεῖο τῆς ἰδιωτικῆς ζωῆς του, πού μπορεῖ νά τόν ἐκθέση ἤ νά τόν μειώση, ἡ ἐξανάσταση καί ἡ ἀγανάκτησή του, ὅταν ἀναίτια διασύρεται κ.ο.κ.

Ὅλοι οἱ ἄνθρωποι δέν ἔχουν ἀνεπτυγμένη τήν ἀνάγκη αὐτήν στόν ἴδιο βαθμό, οὔτε εἶναι παροῦσα μέ τήν ἴδια ἔνταση καί γιά τό ἴδιο ἄτομο, σέ ὅλες τίς περιστάσεις. Τή βλέπομε νά προδίδη τήν πολύ ἔντονη παρουσία της σέ πολλά μικρά παιδιά, ὡς πρόκληση τῆς προσοχῆς τῶν ἄλλων, τῆς ἐπιδοκιμασίας τους, νά τούς ποῦν "μπράβο" π.χ.[1] Εἴ-

---

1.- Στόν ἀνήλικο, ἡ ἀνάγκη γιά ἀναγνώριση, γιγαντωμένη ἀπό τήν αἴσθηση ὅτι δέν τόν προσέχουν ἀρκετά, τόν παραμελοῦν ἴσως, μπορεῖ νά σημειώση τήν παρουσία της μέ τήν ἀταξία, μέ τή μαθητική ὀκνηρία, μέ τήν καταστροφική μανία, κι ἀκόμη μέ τή μορφή ψυχοσωματικῶν καταστάσεων, ὅπως ἡ γνωστή μας "νευροψυχική ἀνορεξία", οἱ νυκτερινοί φόβοι, ἡ ἐνούρηση, τά νευρικά τικ κ.τ.ὅ.Οἱ τρόποι αὐτοί ἑλκύουν ὁπωσδήποτε τήν προσοχή τῶν μεγάλων. Ἡ ἴδια ἀνάγκη ὑποκινεῖ καί τό μαρτυριάρικο παιδί τῆς πρώτης δημοτικοῦ, πού ἐπιδιώκει ἔτσι νά ἀποσπάση τήν ἐκτίμηση τοῦ δασκάλου του, νά τό ποῦν "καλό παιδί" νά τό ξεχωρίσουν ἀπό τά ἄλλα, ὅπως ἀκριβῶς στό σπίτι τό ξεχωρίζουν οἱ μεγάλοι· ἐμφανίζεται καί στό καυχησιάρικο παιδί, πού τερατολογεῖ στήν ὁμάδα τῶν ὁμηλίκων του, στούς ξένους καί ἄλλοῦ γιά νά ἐπιβληθῆ (Βλ.γι'αὐτό τήν ἀναλυτική μελέτη μας: Τό καυχησιάρι-

ναι έντονώτερη στό νέο άνθρωπο παρά στόν ώριμο, καθώς ξεκινά γιά τή ζωή καί άγωνίζεται νά πάρη τή θέση του μέσα στήν κοινωνία.

Έπανεμφανίζεται έντονη σέ κάθε νέο ξεκίνημα, ή μόλις τό άτομο βρεθῆ σέ νέο κοινωνικό περιβάλλον, καί μάλιστα τέτοιο, πού τό ύπολογίζει ή θέλει νά τόν ύπολογίση αύτό. Τέτοιο καί τό περιβάλλον τῆς έργασίας γιά τόν νεοτοποθετούμενο.

Έπίσης ή άνάγκη έκφράζεται τόσο πιό έντονα, όσο πιό άδύνατο αίσθάνεται τόν έαυτό του τό άτομο, πιό μειονεκτικό, πιό άγνοημένο στά πλαίσια τῆς ὁμάδας του, μέσα στήν ὁποία ζῆ καί έργάζεται·γιατί τήν έντονη παρουσία τῆς άνάγκης δέν τήν προκαλοῦν τόσο οί άντικειμενικοί ὅροι, ὅσο ή ὑποκειμενική βίωση τῆς άδυναμίας, τῆς μειονεξίας, τοῦ κοινωνικοῦ παραμερισμοῦ.

Στίς περιπτώσεις αύτές ή άνάγκη γίνεται πληθωρική, ὑπερτροφική, σαρώνει καί βιολογικές άνάγκες καί κίνητρα συμπάθειας καί ὑποχρεώσεις καί αύτή τή σεξουαλική ὁρμή ένδεχόμενα. Τότε πλέον μιλοῦμε γιά άνάγκη γιά κοινωνική έπιβολή,δύναμη καί κατίσχυση. Τή βλέπομε στούς άνθρώπους, πού βιάζονται νά "φθάσουν", νά άνέλθουν, άκόμη καί μέ θυσία τῶν συνανθρώπων τους, τούς οίκείων τους· σέ έκείνους, πού έχοντας άβεβαιότητα γιά τίς ἱκανότητες, τά φυσικά καί

κο παιδί" στό περιοδικό "ΠΑΙΔΕΙΑ", Τομ. Δ΄τεχ. 43, σελ. 185 κ.ἑ. Άθῆναι, 1950.

Άνάλογη είναι καί ή τάση αύτοπροβολῆς στόν ένήλικο καί ή έπίδειξη, πού φθάνει κάποτε σέ σωστή έπιδειξιομανία.-

κοινωνικά τους προσόντα, μετέρχονται έμμεσους τρόπους, γιά νά εύθυγραμμισθοῦν κοινωνικά μέ τήν τάξη, στήν ὁποία θά ἤθελαν νά ἀνήκουν ἤ ἀπό τήν ὁποία θά ἤθελαν νά προέρχωνται. Τίς περισσότερες φορές τά ἐπιζητοῦν αὐτά μέ τήν ἐπίδειξη. Ἐδῶ ἀνήκει ὁ ἄνθρωπος, πού ἀγοράζει αὐτοκίνητο μέ δόσεις καί ἐπωμίζεται δαπάνη τελείως δυσανάλογη μέ τίς προσόδους του· ἐδῶ καί ἡ ἄπορη νέα μητέρα, πού ἐνῶ ἐπιδοτεῖται ἀπό τήν Κοινωνική Πρόνοια, γιά νά διατηρήση τό παιδί της, τό ἀποστερεῖ, γιατί πρέπει νά ἀποπληρώνη ἑβδομαδιαῖα τό ἀκριβό ὕφασμα, πού τῆς προμήθευσε ὁ πλανόδιος ἔμπορος· ἐδῶ ἡ γυναίκα πού διαλέγει ἀνθυγιεινό διαμέρισμα, γιά νά βρίσκεται σέ κεντρική συνοικία, βλάπτοντας ἔτσι τήν ὑγεία της καί τήν ὑγεία τῶν παιδιῶν της.

Ἡ σάτυρα, ἰδίως στό θέατρο, παρουσιάζει τύπους ἀνθρώπων, πού πλούτισαν γρήγορα καί μεταπήδησαν σέ ἄλλη οἰκονομική τάξη, νά θέλουν νά εὐθυγραμμισθοῦν καί κοινωνικά μ'αὐτήν. Ἔτσι στολίζουν τά σπίτια τους μέ ἐλαιογραφίες "προγόνων", πού δέν ὑπῆρξαν ποτέ δικοί τους, ἀγορασμένες στά ἀρχαιοπωλεῖα, μέ "βυζαντινές γωνίες" στά σαλόνια τους, πολύτιμα ἔργα τέχνης, πού δέν ἔχουν μάθει ἀκόμη νά ἐκτιμοῦν καί νά ἀπολαμβάνουν κ.ἄ. Αὐτά βλέπουν σάν μέσον κοινωνικῆς ἐπιβολῆς, μ'αὐτά ἐπιδιώκουν νά τοποθετηθοῦν κοινωνικά, νά καταξιωθοῦν...

Ὅπως βλέπομε, ἡ ἀνάγκη γιά ἀναγνώριση ὑπαγορεύει ποικιλώτατες μορφές συμπεριφορᾶς, γιά νά πραγματοποιηθοῦν οἱ συγκεκριμένες ἐπιθυμίες, ὑπό τίς ὁποῖες ἐμφανίζεται· μορφές πού ποικίλλουν ὄχι μόνον ἀπό ἄτομο σέ ἄτομο ἀλλά καί ἀπό περίσταση σέ περίσταση. Ἄλλες ἀπό αὐτές εἶναι κοινωνικά παραδεκτές καί γόνιμες καί γιά τό κοινωνι -

κό σύνολο καί ἄλλες ἄγονες κοινωνικά, βλαπτικές κάποτε, μή ὑγιεῖς. Ὑπαγορεύει ἀκόμη καί προϋποθέτει παράλληλα τήν ἐπιστράτευση καί τεχνικῶν μέσων πού χρησιμεύουν ὡς βοηθητικά τῆς ἀναγνωρίσεως. Ἐδῶ τό λόγο ἔχει ἡ διαφήμιση πού τά ἐπιβάλλει, μέ τό νά ἐπικαλῆται τό κίνητρο αὐτό καί ἐπιτρέπει ἀνάλογη ἔκταση στήν παραγωγή τῶν ἀντιστοίχων εἰδῶν.-

Παραδείγματα νοσηρῶν τρόπων ἐκφράσεως τῆς ἀνάγκης αὐτῆς σέ ἐνήλικα πρόσωπα συναντοῦμε στήν ἱστορία τῶν ἀνθρωπίνων πράξεων· στήν πράξη τοῦ Ἀλκιβιάδη νά κόψῃ τήν οὐρά τοῦ σκύλου του, γιά νά μιλοῦν γι' αὐτόν· στόν Ἡρόστρατο, πού ἔκαψε τό ναό τῆς Ἀρτέμιδος στήν Ἔφεσο, ἕνα ἀπό τά ἑπτά θαύματα τοῦ κόσμου, γιά νά περάσῃ τό ὄνομά του στήν Ἱστορία.

Κατά τούς ψυχολόγους τοῦ Βάθους καί τούς ψυχιάτρους ἡ συμπεριφορά τοῦ ἐνηλίκου ἀτόμου στίς ἀνάλογες περιστάσεις ἔχει τίς ρίζες της στίς πρῶτες βιώσεις ἀποστερήσεων καί διαψεύσεων, σχετικῶν μέ τήν ἱκανοποίηση τῆς ἀνάγκης γιά ἀναγνώριση. Οἱ πρῶτες αὐτές βιώσεις καί ἐμπειρίες θεσπίζουν καί τούς τυπικούς γιά τό ἄτομο τρόπους ἱκανοποιήσεως τῆς ἀνάγκης αὐτῆς[1].

§ 2. Ἀπό τήν παραπάνω ἀναλυση τῆς οὐσίας τῆς ἀνάγκης γιά ἀναγνώριση συνάγεται ἡ στενή της σχέση πρός τήν κοινωνική ζωή. Ὁ χαρακτήρας της εἶναι κατά τοῦτο κοινωνικός, ὅτι δέν μπορεῖ οὔτε νά ἀναζητήσῃ οὔτε νά βρῆ ἱκανοποιήσεις ἔξω ἀπό τά κοινωνικά πλαίσια. Ἀποβλέπει στό ἀνθρώπινο περιβάλλον, προϋποθέτει ὁπωσδήποτε τήν ἀνθρώπινη παρουσία.

1.- Ἡ ἔξαρση τῆς ἀνάγκης γιά ἀναγνώριση καί ἡ σπουδή τῶν ἐπιδράσεων πού προκαλεῖ, ὀφείλεται στήν Ἀτομική Ψυχολογία μου ALFRED ADLER.-

'Από τόν συνάνθρωπο καί τήν εύμενή του στάση περιμένει νά βρῆ ἱκανοποίηση καί τοῦ συνανθρώπου καί τῆς κοινωνίας τήν προσοχή καί ἐπιδοκιμασία ἐπιζητεῖ.

Ὅμως πέρα ἀπό αὐτό, καί κατ'ἄλλους τρόπους οἱ ἀγκες γιά ἀναγνώριση διατελοῦν σέ σχέση πρός τήν κοινωνική ζωή.. Εἰδικώτερα, γίνονται πολύτιμο στοιχεῖο γι'αὐτήν, ὅταν ὁδηγοῦν σέ ἀντιδράσεις ὑγιεῖς, παραδεκτές κοινωνικά καί γόνιμες. Εἶναι ἰσχυρότατο κίνητρο γιά τήν ἀτομική ἐξέλιξη καί ἄνοδο καί συντελεστές ἀτομικῆς καί κοινωνικῆς προόδου. 'Ακόμη μεγαλύτερη εἶναι ἡ ὑπηρεσία πού προσφέρουν, ὑποχρεώνοντας τό μονωμένο ἄτομο σέ συμμόρφωση πρός τούς γνώμονες συμπεριφορᾶς πού παραδέχεται τό σύνολον, καί ἄν ἀκόμη δέν ἔχουν ἐγχαραχθῆ βαθειά στήν προσωπικότητα τοῦ ἀτόμου ὡς ἀξίες ζωῆς. Συγγενές εἶναι καί τό δεδομένο τοῦ σεβασμοῦ τῆς κοινῆς γνώμης[1].

Στό γνωστό διήγημα τοῦ Ζαχ. Παπαντωνίου "Τό ψυχικό τῆς γατομάτως"[2] ἔχομε παραστικώτατο παράδειγμα τῆς ἐπιθυμίας τοῦ ἀνθρώπου γιά ἀναγνώριση μέ τή μορφή τῆς διατηρήσεως τῆς ὑπολήψεώς του καί παράλληλα τῆς δύναμης πού διαθέτει ἡ ἀνάγκη αὐτή νά καταπνίγη ἄλλα ἰσχυρότατα κίνητρα καί νά διατηρῆ τίς ἠθικές καί κοινωνικές ἀξίες.

> 'Η Γατομάτω ἦταν κάποια χωρική πού ἐπῆρε τό παρατσούκλι αὐτό ἀπό τά πρασινόγκριζα, ὁλοστρόγγυλα μάτια καί τή γατίσια ἔκφραση τοῦ προσώπου. Τό περιεχόμενο τοῦ ὡραίου αὐτοῦ διηγήματος σέ σύντομη ἔκθεση εἶναι τό ἀκόλουθο.
> Ἥρωάς του κάποιος πλανόδιος πραμματευτής, πού

1.- Βλ. Σ.Μ. Γεδεών Περιλήψεις μαθημάτων Κοινωνικῆς Ψυχολογίας, 'Αθῆναι, 1959.

2.- Βλ. Ζ. Παπαντωνίου, "Διηγήματα" β'ἔκδ. 'Αθῆναι 1956 (Κολλάρος).-

περιόδευε τά χωριά. Ξέρομε όλοι καί άπό τό δημοτικό τραγούδι καί άπό άλλα λογοτεχνικά κείμενα καί άπό τήν έπαφή μας μέ άνθρώπους τῆς ὑπαίθρου, τί ἐνσαρκώνει ὁ τύπος τοῦ "πραμματευτῆ". Ἔχει νά κάμῃ μέ πράγματα λεπτά καί ὡραῖα, φέρνει τόν ἀέρα τοῦ πολιτισμοῦ, τοῦ ὑλικοῦ ἔστω, καί τό ἐκλεπτυσμένο γοῦστο τῶν ἀστικῶν κέντρων στό χωριό. Δέν ἔχει τά ροζιασμένα χέρια τῶν ἐργατῶν τῆς ὑπαίθρου, ἔχει ἄλλους τρόπους κ.ο.κ. Μέ δύο λέξεις εἶναι κάτι πού οἱ γυναῖκες τοῦ χωριοῦ τό τοποθετοῦν κάπως ψηλότερα ἀπό τά ἀγροτικά ἐπαγγέλματα, πλησιάζει τόν ἰδανικό τύπο τοῦ ἄρρενος.

Ὁ ἥρωας τοῦ Παπαντωνίου, ἐξ ἐπαγγέλματος κατακτητής, εἶχε στρέψει τήν προσοχή του πρός κάποια χωρική, ὡραία, πού ὁ ἄνδρας της ἀπουσίαζε συχνά. Αὐτή τή γυναίκα ἐπιθυμοῦσε νά τήν κάνη δική του. Εἶχε ἀρχίσει μέ σύστημα, νά ζητᾶ νά μπῇ στήν αὐλή της, γιά νά τῆς δείξῃ τήν πραμμάτειά του, νά τήν κολακεύῃ, νά τῆς ὑποθάλπῃ τή γυναικεία φιλαρέσκεια, τήν ἐπιθυμία νά ἀποκτήσῃ ὡραῖα στολίδια, νά τῆς δίνῃ τά ἐμπορεύματά του φθηνότερα καί ἀκόμη νά τῆς ἐκφράζῃ τή συμπάθειά του γιά νά τήν ἄχαρη τύχη της κ.τ.ὅ. Ἡ γυναίκα εἶχε ἀντισταθῆ ἀρκετό χρονικό διάστημα. Ὁ πραμματευτής ὅμως, γνωρίζοντας περισσότερα, ἐπέμεινε καί ἀξίωσε νά τήν συναντήσῃ μέσα στό σπίτι της τήν ἐρχόμενη ἐπίσκεψή του στό χωριό. Ὅταν ἐκεῖνο τό ἥσυχο ἀπομεσήμερο ἀκούστηκε ἀπό μακρυά ἡ φωνή τοῦ πραμματευτῆ νά διαλαλῆ τό ἐμπόρευμά του, ἡ γυναίκα εἶχε πιά σχεδόν ἀποφασίσει νά ὑποκύψῃ. Ὅπως μᾶς λέει ὁ Παπαντωνίου, ἐβγῆκε στήν αὐλή της καί στήν πόρτα της ἐπερίμενε τόν πραμματευτή, πού στό μεταξύ ἔφθανε. Στό διπλανό σπίτι καθόταν ἡ Γατομάτω, ὁ τύπος τῆς περασμένης καί ἄχαρης γυναίκας, πού πολύ ἐνδιαφέρεται γιά τό τί κάνουν οἱ ἄλλοι, ἰδίως οἱ νεώτερές της καί οἱ ὄμορφες. Ἡ γυναίκα, καθώς ἐγύρισε πρός τό μέρος τοῦ γειτονικοῦ σπιτιοῦ, ἀντελήφθη νά κατοπτεύουν τήν αὐλή της τά δύο γατίσια μάτια τῆς γειτόνισσας σκαρφαλωμένα ἐπάνω στή φραγή, πού ἐχώριζε τίς δύο αὐλές. Κι' ἀμέσως τά μάτια αὐτά τή σταμάτησαν. Σκέφθηκε τό τί θά γινόταν ἔπειτα: Θά τό μάθαινε ὅλο τό χωριό, θά τό μάθαινε ὁ ἄνδρας της... Ἐκείνη τήν στιγμή ἀνανοήθηκε, εἶδε τί τήν ἐπερίμεν: ὁ ἀτιμασμός,

ἡ ἀνυποληψία, ἡ διαπόμπευση ἴσως... Καί ἐπῆρε τήν ἀπόφαση. "Δέν μπορῶ νά σοῦ ἀνοίξω. Φύγε. Κι οὔτε νά ξαναπεράσης πιά ἀπό ἐδῶ."Κι'ἔκλεισε γιά πάντα τή πόρτα της, μέ κατάρες γιά τή Γατομάτω..

"Οταν ἡ γυναίκα αὐτή γέρασε τιμημένα, ἀπόκτησε παιδιά καί ἐγγόνια καί ζοῦσε ἀνάμεσα σέ ξένους καί δικούς της πού τήν ἐσέβοντο καί τήν ἐλογάριαζαν, εὐλογοῦσε τή μνήμη αὐτῆς τῆς ἄχαρης γυναίκας, πού ἀνεβαίνοντας ἐκεῖνο τό ἀπομεσήμερο στή φραγή καί ἀφήνοντας νά φανοῦν τά γατίσια της μάτια, πού ἦταν τά μάτια τῆς κοινῆς γνώμης, τά μάτια τῆς κοινωνίας, τήν κράτησε ἀπό τόν κατήφορο καί χωρίς νά τό ζητήση οὔτε νά τό θελήση, ἔγινε ἀφορμή νά ζῆ σήμερα τιμημένη γερόντισσα μέσα στό σπίτι της, νά ἀξιωθῆ νά κρατήση παιδιά καί ἐγγόνια στήν ἀγκαλιά της...

Τό διήγημα φωτίζει πολλά καί ἐνδιαφέροντα ψυχολογικά σημεῖα σχετικά μέ τήν ἀνάγκη γιά ἐπιδοκιμασία καί ἀναγνώριση, τίς κατά μέρος μορφές της καί τή σχέση της πρός τήν κοινωνική ζωή. Δείχνει τήν τεράστια δύναμη τῆς κοινῆς γνώμης καί τοῦ δημόσιου αἰσθήματος γιά τό κατά μέρος ἄτομο, τή μεγάλη πίεση πού ἀσκεῖ ἀπάνω στή συμπεριφορά τῶν ἀνθρώπων· πού τήν ἀσκεῖ ἀκριβῶς, ἐπειδή ὑπάρχει ζωηρότατη ἡ ἀνάγκη αὐτή,νά μᾶς παραδεχθοῦν, νά μᾶς ἀναγνωρίσουν, νά μᾶς ὑπολήπτωνται καί νά μᾶς ὑπολογίζουν ἐκεῖνοι, πού συναποτελοῦν τήν κοινωνία μας. Ἔτσι ἡ ἀνάγκη γιά ἀναγνώριση συνέχει τίς κοινωνίες καί συντελεῖ στή συντήρηση τῶν παραδομένων ἀξιῶν[1].-

§ 3. Τήν ἀναγνώριση καί παραδοχή δέν τή ζητεῖ ὁ ἄνθρωπος μόνον ἀπό τό συνάνθρωπό του. Τή ζητεῖ καί ἀπό τόν ἑαυτό του, ὁπότε μιλοῦμε εἰδικώτερα γιά ἀνάγκη αὐτο-

---

1.- Βλ. παρακάτω καί τό κεφάλαιο: "Οἱ ἀξίες ὡς κίνητρα συμπεριφορᾶς".-

αναγνωρίσεως, αὐτοπαραδοχῆς. Ἡ ἱκανοποίηση τῆς εἰδικώτερης αὐτῆς ἀνάγκης εἶναι ἀπαραίτητη στόν ἄνθρωπο καί ἀνυπόφορες οἱ στιγμές πού ἀντιλαμβάνεται νά μειώνεται ὁ βαθμός τῆς αὐτοπαραδοχῆς μέ κίνδυνο νά ἀφανισθῆ ἐντελῶς.

Καί ἡ ἀνάγκη τοῦ ἀνθρώπου γιά αὐτοαναγνώριση καί αὐτοπαραδοχή εἶναι ἰσχυρότατο κίνητρο· καί γι'αὐτό ἐπιζητεῖ τήν ἐπιτυχία, τό κατόρθωμα, τή δημιουργία. Δίνουν τή χαρά καί τήν ἱκανοποίηση, γιατί ἀποδείχνουν καί σέ τρίτους ὅτι κάτι εἶναι ἄξιος νά κάμη. Γιά νά μήν χάνη αὐτή τήν αὐτοαναγνώριση, ἐμποδίζεται ἐπίσης νά κάμη κάτι καί ὅταν ἀκόμη ξεύρη, ὅτι δέν θά τό μάθη κανείς. Στίς περιστάσεις αὐτές συνήθης εἶναι ἡ σκέψη: "Ντρέπομαι τόν ἑαυτόν μου".

Ἡ αὐτοαναγνώριση εἰδικώτερα ἐξαρτᾶται καί ἀπορρέει: εἴτε ἀπό τή δημιουργία, τό ἐπίτευγμα· εἴτε ἀπό τήν ἀκολουθία στίς ἀρχές πού πιστεύει ὁ ἄνθρωπος, ἄσχετα ἀπό τίς συνέπειες πού ἡ ἀκολουθία αὐτή μπορεῖ νά ἔχη εἰς βάρος του· εἴτε καί ἀπό τήν ἀναγνώριση τῶν ἄλλων γιά μᾶς (αὐτοαναγνώριση κατ'ἀντανάκλαση).- Στήν ἐπαγγελματική ζωή τέλος ἡ αὐτοαναγνώριση συνδέεται καί μέ τό ὕψος τῶν ἀποδοχῶν, τήν εὔρυνση τοῦ κύκλου ἐργασιῶν καί καθόλου τήν ἐπαγγελματική ἄνοδο καί ἐξέλιξη.-

Ἡ ὕπαρξη τῆς ἀνάγκης γιά ἀναγνώριση ἔχει σημασία καί γιά τήν οἰκονομική ζωή.

Πλῆθος βιομηχανιῶν καί βιοτεχνιῶν ἐκτρέφεται ἀπό αὐτήν καί τίς ἀδυναμίες πού γεννᾶ καί μπαίνει στήν ὑπηρεσία τους. Τέτοιες, οἱ βιομηχανίες καί βιοτεχνίες τῶν εἰδῶν πολυτελείας, τῶν κοσμημάτων καί πρό πάντων τῶν ψεύτικων, τῶν πολυτελῶν γουναρικῶν. Ἐπίσης, τό ἐμπόριο ἀντικειμένων τέχνης γιά ἕνα πλῆθος πελατῶν του. Ἀλλά καί οἱ

τύποι πολυτελείας τῶν ἀντικειμένων καθημερινῆς χρήσεως, πού κατ'οὐσίαν δέν προωθεῖ τήν πρακτική τους χρησιμότητα, αὐτήν τήν ἀνάγκη κατά μέγα μέρος ἀποσκοποῦν νά ἱκανοποιήσουν. Στήν ἴδια αὐτήν ἀνάγκη ἀπευθύνεται ἡ διαφήμιση καί αὐτήν ἐπικαλεῖται μέ τίς μεθόδους καί τεχνικές που ἐπινοεῖ, γιά νά τήν ζωντανέψῃ πρός ὄφελος τοῦ ἐμπορίου[1].

Ἀφοῦ ἡ ἀνάγκη γιά ἀναγνώριση, ἐπιδοκιμασία καί παραδοχή ὑπό τήν ὁποιαδήποτε συγκεκριμένη μορφή της ὑφίσταται σέ ὅλους τούς ἀνθρώπους καί διαφέρει μόνον κατά τήν ἔνταση καί τίς μορφές συμπεριφορᾶς πού ὑπαγορεύει, ἕπεται ὅτι ἡ ἱκανοποίησή της εἶναι παράγων ψυχικῆς εὐεξίας· μιᾶς εὐεξίας πού ἔχει ἀκτινοβολία στήν οἰκογενειακή ζωή τοῦ ἀτόμου ἀλλά καί στό κοινωνικό σύνολον γενικώτερα.

Μεγάλη εἶναι λοιπόν ἡ σημασία τῆς ἱκανοποιήσεώς της γιά τήν τήρηση ἀγαθῶν ἀνθρωπίνων σχέσεων, στήν περιοχή τῆς ἐργασίας ὅπου παίζει πρωταρχικό ρόλο καί ὑψώνει ἤ μειώνει τήν ἀπόδοση τοῦ ἐργαζομένου. Γιά τούς λόγους αὐτούς ὑπηρεσίες καί διοικήσεις θεσπίζουν τυπικούς τρόπους πού νά κολακεύσουν τήν ἀνάγκη αὐτήν, νά τήν προκαλέσουν μέ ἀντίστοιχα ἐξωτερικά παροτρυντικά μέσα· π.χ. ὑλικές ἀμοιβές, ἠθικές ἀμοιβές καί διακρίσεις τιμητικές.[2] Οἱ προϊστάμενοι ὑπηρεσιῶν εἶναι ἁρμόδιοι νά εἰσηγοῦνται

1.- Βλ. καί παρακάτω, σελ. 106-107.

2.- Ὁ Ἑλληνικός δημοσιοϋπαλληλικός κώδιξ (Ν.1811/51 ἄρθρ. 126-130 προβλέπει τίς ἀκόλουθες ἠθικές ἀμοιβές."α) Εὔφημος μνεία,β)εὐαρέσκεια, γ) ἔπαινος,δ)μετάλλιον ἐξαιρετων πράξεων μετά διπλώματος". Ἐπίσης"ἡ διατήρησις τοῦ ἐπιτίμου τίτλου τῆς θέσεως, ἣν τελευταῖον κατεῖχε" ὁ ὑπάλληλος.-

τήν ἀπονομή τῶν διακρίσεων αὐτῶν, καθώς καί νά ἐφαρμόζουν τίς ἐλάσσονες μορφές τους, ὅπως τόν ἔπαινο καί τήν ἐπιδοκιμασία. Ἀπό τό ἄλλο μέρος ἐπιβάλλεται νά εἶναι φειδωλοί σέ ὅ,τι προσβάλλει τίς ἀνάγκες αὐτές καί ματαιώνει τήν ἱκανοποίησή τους, ὅπως π.χ. ἕνα εἰρωνικό σχόλιο, ἐπίκριση ἤ δυσμενής παρατήρηση μπροστά σέ τρίτους, ἀκόμη καί τούς ὑφισταμένους καμιά φορά κ.τ.ὅ.[1]

Ἄν σκεφθοῦμε πώς ἡ ἀνθρώπινη ἐργασία δέν διεξάγεται καθαρά μηχανικά ἀλλά ἐπιστρατεύει τή ψυχική ἐνεργητικότητα καί τήν ὅλη διάθεση τοῦ ἐργαζομένου πρός τήν ἐργασία,τό περιβάλλον της, καί τή διοίκηση, ἐννοοῦμε πόσο λίγο ὠφελοῦν μειωτικά μέτρα, πού ἀποτελοῦν μέτρα ἀνάγκης, μόνον στίς λίγες περιπτώσεις, ὅπου τά θετικά παροτρυντικά μέτρα ἀποδείχθηκαν γιά εἰδικούς λόγους ὄχι τελεσφόρα.-

Ἀξίζει νά σημειωθῆ, ὅτι ἀνάγκη γιά ἀναγνώριση ἔχει καί ὁ προϊστάμενος, τόσο γιά τίς ἱκανότητές του ὅσο καί γιά τά μέτρα πού λαμβάνει γιά χάρη τῶν ἐργαζομένων. Μειωτικές κρίσεις τους καί προκλητική συμπεριφορά ἀντίθετη πρός τό σεβασμό, πού ἐπιβάλλει ἡ ἱεραρχική του θέση, δέν ἀπεργάζονται ἀγαθές ἀνθρώπινες σχέσεις.

§ 5.- Συνήθειες - ἕξεις ὡς κίνητρα συμπεριφορᾶς.

§ 1.- Περνοῦμε σέ ἄλλη δυναμική ἐμπειρία, πού κατευθύνει τή συμπεριφορά καί ὑπαγορεύει τίς μορφές ἀντιδράσε-

---

1.- Βλ. στό τρίτο μέρος τοῦ βιβλίου,τό κεφάλαιο: Τά παροτρυντικά μέτρα καί οἱ ἀνθρώπινες σχέσεις". Βλ.ἀκόμη τά κεφάλαια "Ἐνημέρωση ἐκ τῶν ἄνω","Συσκεύψεις ἀπό κοινοῦ""Λήψη ἀποφάσεων", "Συνέντευξη ἀποχωρήσεως".-

ών της. Πρόκειται γιά τίς συνήθειες καί ἕ ξ ε ι ς τῶν ἀνθρώπων, γιά πάγιες δηλ. μορφές συμπεριφορᾶς πού ἔχουν ἐγκεντρισθῆ στή ψυχοφυσική ὑπόστασή τους.

Ἡ φυσιολογική τους βάση συνίσταται σέ βαθειά ἐγγραφή σειρᾶς ἀπό ἀντιδράσεις στό νευρικό σύστημα, πού ἐπέρχεται μέ τήν ἐπανάληψή τους, στήν ὁποία ὠθεῖται τό ἔμβιο πλάσμα, γιατί ἡ ζωή τοῦ ἔμαθε πώς τό περιμένουν στό τέλος ἱκανοποιήσεις. Ἔτσι οἱ ἐγγραφές αὐτές κατατείνουν σέ ἐπανάληψη, σέ πραγματοποιήσεις δηλ. ὁλόκληρων σειρῶν ἀπό ἐνέργειες, ὥστε στό τέλος νά ἐπιτύχῃ ἡ ἀναβίωση τῆς ἱκανοποιητικῆς ἐμπειρίας.

Ἀπ'ἐδῶ ἐκπηγάζει ἡ γνωστή δύναμη τῶν συνηθειῶν ὡς παράγοντος ρυθμιστικοῦ τῆς συμπεριφορᾶς, δύναμη πού ὑπό ὡρισμένες προϋποθέσεις παραμερίζει ἤ καί ἀγνοεῖ τελείως, ἀκόμη καί βασικές ὀργανικές ἀνάγκες.

Ἀφοῦ ἡ τάση γιά ἀναβίωση τῆς ἀρχικῆς ἱκανοποιητικῆς ἐμπειρίας ἐπιζητεῖ πραγματώσεις καί ἱκανοποιήσεις, γίνεται αἰσθητή καί δρᾶ ψυχολογικά ὡς ἀνάγκη. Ἡ ἐκκρεμότητα στήν πραγμάτωση τής δημιουργεῖ τό ἴδιο σχεδόν ψυχικό καθεστώς. μέ τό καθεστώς τῆς παρουσίας ἀναγκῶν, ἐσωτερική ἔνταση, δυσφορία καί ἀναταραχή· ἡ ἀδυναμία γιά τήν πραγμάτωση. γεννᾶ τό ἴδιο συναίσθημα διαψεύσεως καί ἀποστερήσεως, ὅπως ὅταν ματαιώνεται ἡ ἱκανοποίηση μιᾶς ὁποιασδήποτε ἄλλης βασικῆς ἀνάγκης.

Ὁ τοξικομανής π.χ. ὁ χασισοπότης, ὁ ἀλκοολικός προκειμένου νά ἱκανοποιήσῃ τήν ἀσίγαστη ροπή του, ἀγνοεῖ καί βασικές ὀργανικές ἀνάγκες του γιά τροφή, ἐξασφάλιση καταλύματος, προφύλαξη ἀπό κινδύνους κ.ἄ.ὅ. Ἔτσι ἀντιστρατεύεται ἀνάγκες, πού ἐγγυῶνται καί ἐξασφαλίζουν τήν ἐπι-

βίωσή του καί ὁδηγεῖται στήν φυσιολογική αὐτοκαταστροφή του. Ὁδηγεῖται ἀκόμη καί στόν κοινωνικό καί ἠθικό ἀφανισμό. Καί ἄν ἡ δύναμη τῆς συνήθειας εἶναι τόσο μεγάλη ὥστε νά στρέφεται ἀντίθετα καί πρός τήν τάση γιά ἐπιβίωση ἀκόμη, δέν εἶναι παράξενο, ὅτι παραμερίζει καί ὅσες ἄλλες ἀνάγκες ἔχουν τίς ρίζες τους στήν ἀνθρώπινη συμπαρουσία καί συμβίωση. Ἐξουδετερώνει εἰδικώτερα τή λειτουργία τῶν "κινήτρων συμπάθειας", τή στοιχειώδη δράση τῆς ἀνάγκης γιά ἀναγνώριση καί κοινωνική ἐπιβολή, καθώς καί κάθε ὑπαγόρευση ἤ ἔλεγχο τῶν κινήτρων ἀξιῶν. Ὁ διψομανής π.χ. ἤ ὁ χαρτοπαίκτης ἐξευτελίζεται κοινωνικά, ἀποστερεῖ ἀπό στοιχειώδη πράγματα τά παιδιά ἤ τούς οἰκείους του, δέν διστάζει ἀκόμη νά ληστέψη ἤ καί νά σκοτώση τό συνάνθρωπό του, ἄν πρόκειται ἔτσι νά ἐξασφαλίση τά ὑλικά μέσα, γιά νά ἱκανοποιήση ἔστω καί γιά μιά μόνη φορά τήν ἕξη τοῦ ὀργανισμοῦ πού τοῦ ἔγινε πάθος.

Τή δραστικότητά της στόν τομέα τοῦ θυμικοῦ διατηρεῖ ἡ συνήθεια καί ὅταν πρόκειται γιά ἀθῶες ἐπιδιώξεις. Ἡ ματαίωση μιᾶς ἐνέργειας πού ἀπετέλεσε συνήθεια , προκαλεῖ ἐσωτερική ἔνταση, ἐκνευρισμό καί μείωση τῆς ἱκανότητας γιά συγκέντρωση τῆς προσοχῆς, σάν νά ἐπρόκειτο γιά μιά ζωτική ἀνάγκη. Π.χ. ἡ πολυθρόνη στή γωνία τοῦ ἐντευκτηρίου τῆς Λέσχης μας δέν εἶναι ἐλεύθερη· ὁ ἐφημεριδοπώλης δέν ἔφερε τό πρωί τήν ἐφημερίδα ἤ ἄφησε ἄλλη, ἐχάσαμε τόν στυλογράφο μας καί δέν μᾶς κάνει κανείς ἄλλος κ.τ.ὅ.

§ 2. Ὡρισμένες συνήθειες τῶν ἀνθρώπων, καθώς ἔγιναν γι'αὐτούς ἀνάγκες, τροφοδοτοῦν πολλές βιομηχανίες καί ἐπιχειρήσεις. Ἀπό τήν ἱκανοποίηση τους ἀποζοῦν σέ ὅλο τόν κόσμο πολλοί ἐπαγγελματίες. Τρανή ἀπόδειξη, οἱ καπνο-

βιομηχανίες.

Τή σημασία τῶν συνηθειῶν καί ἕξεων γνωρίζει κάθε καλός ὀργανωτής, ἐπόπτης ἐργασίας ἤ ἐκπαιδευτής. Καλές ἤ κακές ἕξεις ἐργασίας σημαίνουν ἀνάλογη ἀπόδοση σέ ποιότητα καί σέ ποσότητα. Σημαίνουν ἐνωρίτερη ἤ βραδύτερη ἐπέλευση τῆς κοπώσεως, λιγώτερη δαπάνη ἀνθρώπινης ἐνέργειας, σημαίνουν ἀκόμη περιορισμό τῶν πιθανοτήτων γιά ἀτυχήματα, ζημίες καί φθορά ὑλικῶν ἤ μηχανημάτων, σημαίνουν τέλος μεγαλύτερες ἱκανοποιήσεις ἀπό τήν ἐργασία. Γι'αὐτό λαμβάνεται ἔγκαιρα μέριμνα νά μή δημιουργοῦνται ἕξεις ἐργασίας, πού δέν ἐνισχύουν τήν ἀπόδοση ἀλλά ἀντίθετα ἐκεῖνες, πού ἀποδεσμεύουν στόν ἄριστο βαθμό τήν ἀποδοτικότητά τοῦ ἐργαζομένου.

§6.- Οἱ ἀξίες ὡς κίνητρα συμπεριφορᾶς.

§ 1. Μιλώντας γιά ἀξίες, ἐννοοῦμε τό κάθε τι πού τοῦ δίνει ἀξία μιά κοινωνία. Οἱ ἀξίες ἔχουν ποικιλώτατο περιεχόμενο καί σύμφωνα μ'αὐτό κατατάσσονται σέ διάφορες κατηγορίες. Μπορεῖ νά εἶναι π.χ. ἀξίες θρησκευτικές, ἐθνικές, αἰσθητικές, ἀξίες "δυνάμεως" κ.ο.κ. Στή συνέχεια αὐτήν χρησιμοποιοῦμε τόν ὅρο κατ'ἐξοχήν γιά τήν κατηγορία τῶν ἀνθρωπιστικῶν καί ἠθικῶν ἀξιῶν, ὅπως ἡ ἀντίληψη τοῦ καθήκοντος καί τοῦ ἠθικοῦ χρέους, ἡ συνείδηση τοῦ δικαίου, ἡ ἀγάπη τῆς ἀλήθειας, ὁ σεβασμός τοῦ ὅρκου, ἡ ἀναγνώριση τῶν δικαιωμάτων τοῦ ἄλλου, τό "ὑπηρετεῖν" κ.τ.ὅ.

Οἱ ἀξίες, στίς ὁποῖες πιστεύουν οἱ ἄνθρωποι, δέν ἀποτελοῦν ἐγγενῆ δυναμικά στοιχεῖα, ὅπως συμβαίνει π.χ.

μέ τίς βιολογικές ἀνάγκες καί ὅπως ἄλλοτε πρέσβευαν ὡρισμένοι φιλόσοφοι. Τήν ἀντίληψη αὐτήν ἀνέτρεψαν τά δεδομένα τῆς κοινωνικῆς ἀνθρωπολογίας καί ἡ προσεκτικώτερη ἐξέταση τῆς ἱστορίας τῶν πολιτισμῶν. Σύμφωνα μ'αὐτά, οἱ ἀξίες εἶναι ἰδέες καί πράξεις πού ἔχουν βρῆ κοινωνική κατακύρωση στό πέρασμα τῶν αἰώνων. Τά συστήματα τῶν ἀξιῶν εἶναι ἐπίτευγμα κοινωνικό, ἐπιγεννῶνται ἀπό τή συμβίωση τῶν ἀνθρώπων καί συμφύονται πρός τήν κοινωνική ζωή. Γι'αὐτό ἄλλωστε καί τό περιεχόμενό τους ποικίλλει κατά λαούς, πολιτισμός καί ἐποχές. Ὁ ἀρχαῖος ἑλληνικός πολιτισμός π.χ. διατηροῦσε τό θεσμό τῆς δουλείας καί δέν καταδίκαζε οὔτε τήν παιδεραστία οὔτε τήν παλλακεία. Σήμερα ἀκόμη, ἡ πολυγαμία, πού στούς λαούς τῆς Εὐρώπης ἀπαγορεύεται καί ἀπό τό νόμο καί ἀπό τή χριστιανική θρησκεία, δέν προσβάλλει καμιά ἀπολύτως ἀξία καί γι' αὐτό ἀποτελεῖ καθεστώς στούς ἀραβικούς λαούς, πού ἀκολουθοῦν τή μωαμεθανική θρησκεία. Τέλος ὑπάρχουν σήμερα λαοί κατά φύσιν, πού τρέφουν πολύ λίγο σεβασμό στήν ἀτομική ἰδιοκτησία, ἐφαρμόζοντας τήν ἀρχή τῆς κοινοκτημοσύνης κ.ἄ. Τά λίγα αὐτά δεδομένα πού ἐνδεικτικά καταχωρίζομε, καταδεικνύουν τήν κοινωνική προέλευση τῶν ἀξιῶν καί τή φύση τους ὡς δευτερογενῶν κινήτρων τῆς ἀνθρώπινης συμπεριφορᾶς.

Εἶναι λοιπόν ἡ κοινωνία καί ἡ συμβίωση δημιουργός, φορεύς καί συντηρητής τῶν ἀξιῶν, μέ τή βοήθεια διαφόρων θεσμῶν της, ὅπως ἡ οἰκογένεια, ἡ παιδεία, ἡ δικαιοσύνη κ.ἄ. Ὁ ἄνθρωπος ἐνστερνίζεται τίς ἀξίες, στίς ὁποῖες πιστεύει ἡ κοινωνία γύρω του, ἤδη ἀπό τά πρῶτα χρόνια τῆς ζωῆς του, στήν οἰκογένεια. Ἡ οἰκείωσή του μέ τίς ἀξίες γίνεται αὐτόματα σχεδόν, μέ τήν πεῖρα πού συγκεν-

τρώνει ἀπό τή ζωή, βλέποντας, ἀκούοντας καί παθαίνοντας· μέ τή μίμηση καί τό παράδειγμα, μέ τήν ἀναγνώριση πού συναντᾷ, ὅταν ἡ συμπεριφορά του τίς πραγματώνει, μέ τήν ἀποδοκιμασία καί τίς κυρώσεις, ὅταν συμβαίνῃ νά τίς ἀγνοῇ, μέ τήν ἐπίκαιρη διδαχή κ.ο.κ. Γενικά ἡ συμμόρφωση πρός τίς ἀξίες ὁδηγεῖ σέ ἱκανοποιήσεις, ἡ μή συμμόρφωση, σέ δυσάρεστες ψυχικές καταστάσεις καί διαψεύσεις. Στήν ἐργασία τῆς οἰκογένειας καλεῖται νά ἐποικοδομήση τό σχολεῖο μέ τή συστηματική διδασκαλία καί τήν ἀγωγή. Ἔτσι ἀπό πολύ νωρίς οἱ ἀξίες ζυμώνονται μέ τήν προσωπικότητά τοῦ ἀνθρώπου, καθώς διαμορφώνεται, καί γίνονται δυνάμεις ζωντανές, κίνητρα ἰσχυρά, πού δίνουν κατεύθυνση στίς σκέψεις, στά συναισθήματα καί στίς ἐνέργειές του. Τόσο ζωντανές, ὥστε ἐπί αἰῶνες ὁ ἄνθρωπος ἐπίστευε γιά πολλές ἀπό τίς ἀξίες, ὅπως π.χ. γιά τίς ἠθικές, ὅτι εἶναι ἔμφυτες σ'αὐτόν.

Ἔτσι ὁ ἄνθρωπος, πού οἰκειώθηκε τίς ἀξίες τῆς κοινωνίας, στήν ὁποία ἀνήκει, αἰσθάνεται τήν πραγμάτωσή τους ὡς ἀνάγκη. Ὅταν οἱ ἀπαιτήσεις πού αὐτές τοῦ θέτουν, ἔχουν ἀγνοηθῆ καί προσβληθῆ, ὅταν δηλ. ἡ συμπεριφορά του δέν ἀνταποκρίνεται σ'αὐτές, κατέχεται τότε ἀπό τήν ἴδια περίπου ἐσωτερική ἔνταση καί ἀναταραχή, τήν ἴδια ἀνησυχία, ὅπως καί στίς περιπτώσεις πού συμβαίνει νά ματαιώνεται ἡ πλήρωση ἄλλων βασικῶν ἀναγκῶν του. Οἱ ἀξίες λοιπόν δροῦν περίπου ὡς ἀνάγκες, πού ἐπιζητεῖται ἡ ἱκανοποίησή τους, ὅταν οἱ περιστάσεις τό καλοῦν. Σημειώνομε ἐδῶ, ὅτι τήν ἀπαίτηση γιά πραγμάτωση τῶν ἀξιῶν ὁ ἄνθρωπος δέν τήν προβάλλει μόνον στόν ἑαυτό του ἀλλά καί στούς ἄλλους·

καί αἰσθάνεται ἐπίσης ἐξανάσταση, ὅταν βλέπη νά ἀγνοοῦνται.

Ἡ δύναμη τῶν ἀξιῶν ὡς κινήτρων συμπεριφορᾶς καταφαίνεται ἀπό τό ὅτι παραμερίζουν σέ ὡρισμένα ἄτομα ἀκόμη καί τή συστάδα τῶν βιολογικῶν ἀναγκῶν. Γνωρίζομε ἀπό τήν ἱστορία παραδείγματα ἀνθρώπων, πού εἶχαν ἐμμείνει στίς ἀξίες, στίς ὁποῖες πίστευαν, μέ κάθε θυσία, ἀλλά καί ἀπό τή σύγχρονη ζωή. Οἱ ἄνθρωποι αὐτοί, ἀκόμη καί ἄν βρεθοῦν σέ περιβάλλον ἐχθρικό, ἀκριβῶς ἐξ αἰτίας τῆς ἐμμονῆς τους αὐτῆς, δέν τίς ἀπαρνοῦνται. Ἀντλοῦν ἀπό τήν πίστη σ'αὐτές τή δύναμη νά ἀψηφήσουν τήν περιφρόνηση, τό χλευασμό, τήν κατακραυγή, τήν ἀγανάκτηση, τό θάνατο. Παράδειγμα κλασικό, ὁ Σωκράτης, οἱ πρῶτοι Χριστιανοί κ.ἄ.

Τά ἄκρα αὐτά παραδείγματα μᾶς εἶναι χρήσιμα ὄχι μόνο γιά νά καταδείξωμε τή δύναμη τῶν ἀξιῶν καί τή μεταστοιχείωσή τους σέ ψυχικές ἀνάγκες· ἀλλά καί γιατί ἀφήνουν νά φαίνεται καθαρώτερα ἡ ἰδιοτυπία τῶν ἀξιῶν ὡς κινήτρων συμπεριφορᾶς. Οἱ ἄνθρωποι πού ἐλαύνονται ἀπό τά κίνητρα αὐτά, ἀντλοῦν τίς ἱκανοποιήσεις τους ἄμεσα καί τελεσίδικα ἀπό τήν ἴδια τους τή συμπεριφορά καί τήν συμμόρφωση τους πρός ἠθικές ἀξίες. Ὄχι ἀπό τήν ἐπιδοκιμασία τρίτων, πού τούς εἶναι ἀδιάφορη ἤ ἔστω δευτερεύουσα. Ἐδῶ ἀκριβῶς βλέπομε τή ριζική διαφορά ὡς πρός τή βίωση τῶν κινήτρων ἀξιῶν καί τῶν κινήτρων ἀναγνωρίσεως. Ὁ ἄνθρωπος πού ὡθεῖται ἀπό τά τελευταῖα αὐτά δέν πράττει ποτέ ἀντίθετα πρός τό ρεῦμα ἤ πρός τήν κρίση τῶν λεγομένων προσώπων ἀναφορᾶς, ἀλλά ἐπιζητεῖ νά εὐθυγραμμισθῆ πρός αὐτά. Ἐκεῖνος ὅμως πού ἐλαύνεται ἰσχυρά ἀπό τό κίνητρο τῶν ἀξιῶν, ἀποτολμᾶ νά ἀντιμετωπίση καί ρεῦμα καί πρόσωπα ἀναφορᾶς - ἄν

ὑπάρχουν-ὅταν αὐτά βρίσκονται σέ ἀντίθεση πρός τίς ἀξίες, τίς ὁποῖες ἔμαθε νά τιμᾶ. Σπάνιοι εἶναι βέβαια στήν καθημερινή ζωή οἱ τύποι πού ἐλαύνονται ἀποκλειστικά ἀπό τίς ἠθικές ἀξίες καί ἔχουν σέ δεύτερη μοῖρα τό μηχανισμό τῶν κινήτρων ἀναγνωρίσεως. Συνήθως ἄλλωστε ἡ συμπεριφορά τῶν ἀνθρώπων ἀπορρέει ἀπό συνδυασμούς ἐσωτερικῶν ὑποκινήσεων, ὅπως π.χ. τῶν ἀξιῶν καί τῆς ἀνάγκης γιά ἀναγνώριση.[1] Ἀναγνώριση ἄλλωστε ἀπό συνανθρώπους δίνεται κατά κανόνα μέ βάση τίς ἀξίες, πού ἡ κοινωνία παραδέχεται.

§ 2. Τά κίνητρα ἀξιῶν καί ἡ δύναμή τους δέν εἶναι χωρίς σημασία γιά τήν ἐπαγγελματική ζωή, τήν οἰκονομία καί τή διοίκηση. Κάθε ἄλλο. Αὐτή καθ'ἑαυτή ἡ ἐργασία ἄλλωστε συνθέτει μιά ἀξία, ἠθική καί κοινωνική. Ἀλλά καί οἱ λοιπές ἠθικές ἀξίες, ὅπως αὐτές πού ἐνδεικτικά ἀπαριθμήσαμε παραπάνω, ἔχουν μεγάλο ἐνδιαφέρον γιά τίς σχέσεις ἐργασίας. Ἐνισχύουν τή θέληση γιά ἐργασία καί ἐπιδροῦν στό ὕψος τῆς ἀποδόσεως. Ὁ μισθωτός πού παρορμᾶται ἀπό αὐτές κατά τήν ἐργασία του, τηρεῖ πιστά τούς κανισμούς καί βρίσκεται σέ ἀγαθές σχέσεις πρός τούς προϊσταμένους καί τούς ἐργοδότες του. Εἶναι λιγώτερο εὔτρωτος ἀπό τήν περιωρισμένη ἀναγνώριση, πού βρίσκει ἡ ἐργασία του στήν κρίση τρίτων προσώπων καί ἀποδίδει, ἀκόμη καί κάτω ἀπό ἀντίξοες συνθῆκες. Στά ἀξιολογικά ἄλλωστε κίνητρα πρέπει νά ὑπαχθῇ καί ἡ λεγομένη ἐπαγγελματική εὐσυνειδησία. Ἐνισχύεται βέβαια καί γίνεται συγκεκριμένο σύνολο ἀρχῶν μέ τήν ἐπαγγελματική δεοντολογία, ὅμως

1.- Βλ. περισσότερα γιά τούς συνδυασμούς αὐτούς παρακάτω, κεφάλαιο: "Παρατηρήσεις καί φαινόμενα στά πλαίσια τῆς λειτουργίας τῶν κινήτρων" σ. 102.

ἡ τήρηση τῆς δεοντολογίας αὐτῆς στηρίζεται ἀπαραίτητα στήν ὕπαρξη τῆς ἐπαγγελματικῆς εὐσυνειδησίας. Δέν εἶναι ὁ φόβος ἀλλά ἡ συναίσθηση τῶν εὐθυνῶν, πού ὁδηγεῖ τό περισσότερο στήν τήρηση τοῦ κώδικος ἐπαγγελματικῆς συμπεριφορᾶς.

Τά κίνητρα ἀξιῶν καί ἰδίως ἡ τάση νά βλέπῃ ὁ ἄνθρωπος πραγματούμενες τίς ἀξίες, στίς ὁποῖες πιστεύει, ἐμφανίζεται στά πλαίσια τῆς ἐργασίας καί ὡς αἴτημα τοῦ ἐργαζομένου γιά δικαιοσύνη, γιά ἴση μεταχείριση καί γιά τίμιους χειρισμούς. Μέ τό λόγο γιά τήν παρουσία αἰτημάτων, πού ὑπαγορεύονται ἀπό τά κίνητρα ἀξιῶν τοῦ ἐργαζομένου, ἐρχόμαστε στό θέμα τῶν προϊσταμένων, τῶν ἐργοδοτῶν καί τῶν κινήτρων ἀξιῶν, πού πρέπει νά τούς διακρίνουν.. Ἡ ἀπαίτηση νά ἐμφορῆται ὁ ἄνθρωπος στίς σχέσεις ἐργασίας ἀπό τίς ἠθικές ἀξίες, δέν περιορίζεται βέβαια μόνον στούς ὑφισταμένους, ἀλλά περιλαμβάνει καί τούς προϊσταμένους, ἴσως μάλιστα προβάλλεται σ'αὐτούς ἀκόμη πιό ἔντονη. Προϊστάμενοι καί ἐργοδότες, πού ἐλαύνονται πρόδηλα μόνον ἀπό τό κέρδος ἀντί ὁποιουδήποτε τιμήματος ἀγνοῶντας τίς ἀνάγκες τῶν ἐργαζομένων, πού δέν ἐμφοροῦνται ἀπό ἠθικές καί ἀνθρωπιστικές ἀξίες στή συμπεριφορά τους πρός τούς μισθωτούς τους, δέν ἐξασφαλίζουν τή βασική προϋπόθεση γιά τή δημιουργία ἀγαθῶν, ἁρμονικῶν καί ἀποδοτικῶν ἀνθρωπίνων σχέσεων· γιατί λείπει τό βασικό στοιχεῖο πού θεμελιώνει τό κατάλληλο κλῖμα. Δέν ἱκανοποιοῦνται τά ἠθικά αἰτήματα τῶν ἐργαζομένων καί δέ μποροῦμε νά ἀπαιτοῦμε ἀπό αὐτούς νά μᾶς δίδουν ὅ,τι δέν τούς δίνομε ἐμεῖς.'Εξ ἄλλου ἔτσι ἀπουσιάζει ὁ παράγων τοῦ παραδείγματος, πού ἀσκεῖ ἠθικό καταναγκασμό ἐπάνω στόν ἐργαζόμενο.-

Γι'αὐτό σέ ἄλλες χῶρες καταβάλλεται προσπάθεια μέ εἰδικές ψυχολογικές μεθόδους νά διαπιστώνεται στά μέλλοντα ἡγετικά στελέχη, ἄν ὑπάρχουν παρόμοια ψυχικά περιεχόμενα, ὅπως ἡ εὐσυνειδησία, τό συναίσθημα τοῦ καθήκοντος, ἡ πειθαρχικότητα κ.τ.ὅ.

Ὅμως τό κλειδί γιά τή λύση τοῦ προβλήματος βρίσκεται πολύ μακρυά καί πρέπει νά ἀναζητηθῆ στήν παιδεία. Ἐκεῖ θά ἑτοιμασθῆ ὁ ἄνθρωπος, ἔτσι ὥστε νά ζυμωθῆ ἡ προσωπικότητά του μέ τίς ἠθικές καί ἀνθρωπιστικές ἀξίες, πού ἔχουν παραδοθῆ στήν κοινωνία του, θά ἀποτελέσουν μέρος ἀπό τή ψυχική του ὕπαρξη καί θά ἀποβοῦν ἰσχυρά κίνητρα, πού θά τόν προσανατολίζουν στίς ἀποφάσεις καί θά κατευθύνουν τή συμπεριφορά του. Ἀπό ἐδῶ πηγάζει ἡ σημασία τῆς ἀνθρωπιστικῆς παιδείας ἀκόμη καί στά μορφωτικά πλαίσια τῶν εἰδικῶν τεχνικῶν σχολῶν.

Στό λόγο γιά τά κίνητρα ἀξιῶν πρέπει νά περιληφθῆ καί τό ψυχολογικό φαινόμενο τοῦ "Πρότυπου Ἐγώ". Πρόκειται γιά μιά πρότυπη εἰκόνα προσωπικότητας καί συμπεριφορᾶς, πού πλάθει ὁ ἄνθρωπος γιά τόν ἑαυτό του καί στήν ὁποία κατατείνει, τήν ὁποία δηλ. ἐπιζητεῖ νά πραγματοποιήση. Παρέκκλιση τῆς συμπεριφορᾶς ἀπό τό Πρότυπο αὐτό Ἐγώ, μᾶς δημιουργεῖ ἐσωτερική ἀνησυχία, ἀναταραχή, ἐνδεχόμενα τύψεις, μέ δύο λόγια μᾶς ἀπασχολεῖ ἔντονα ψυχικά. Ἐννοεῖται ὅτι τό "Πρότυπο Ἐγώ" μπορεῖ νά περιέχη καί στοιχεῖα ἠθικῶς ἀδιάφορα, πάντοτε ὅμως χαρακτηριστικά καί πρό πάντων σημαντικά κατά τήν κρίση τοῦ ἀτόμου.-

Γ.- ΠΑΡΑΤΗΡΗΣΕΙΣ ΚΑΙ ΦΑΙΝΟΜΕΝΑ ΣΤΑ ΠΛΑΙΣΙΑ ΤΗΣ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑΣ ΤΩΝ ΚΙΝΗΤΡΩΝ

Οἱ παρατηρήσεις πού συναποτελοῦν τό κεφάλαιο αὐτό θά βοηθήσουν νά ἐμβαθύνωμε περισσότερο στό θέμα τῶν ἀναγκῶν[1].

Ι.- Οἱ βιολογικές ἀνάγκες ὀνομάζονται "ὀ ρ γ α ν ο γ ε ν ε ῖ ς" ἤ καί "πρωτογενεῖς", οἱ ψυχικές ἀνάγκες, γιά τίς ὁποῖες δέν εἶναι πρόδηλες ὀργανικές αἰτίες, "ψ υ χ ο γ ε ν ε ῖ ς" ἤ καί ὁ "δευτερογενεῖς". Ἡ τελευταία αὐτή κατηγορία ὁρίζεται ὅπως ἔχομε πεῖ, ἀπό τήν ἰδιομορφία τοῦ ἀνθρωπίνου εἴδους καί ἀπό τό καθεστώς τῆς συμβιώσεως σέ κοινωνίες. Ἡ διαίρεση ἀναφέρεται μόνον στήν αἰτία τῆς ἐμφανίσεως τῆς ἀνάγκης, ὄχι καί στήν ἐκδήλωσή της· στό πῶς γεννῶνται δηλ. τά κατά μέρος εἴδη ἀναγκῶν, ὅπως ἄλλωστε καί τό δεύτερο συνθετικό τῶν ὅρων ἀφήνει νά νοηθῆ. Κατά τά λοιπά τό ἄτομο ἀντιδρᾶ καί στήν ἐμφάνιση τῶν ὀργανικῶν ἀναγκῶν του ὡς ἑνιαῖος ψυχοσωματικός ὀργανισμός καί κινητοποιεῖται ἐξ ἴσου ὁλόκληρος ἀπό τήν παρουσία τῶν ψυχικῶν.

Ἕνα οὐσιῶδες σημεῖο, πού κάνει νά διαφέρουν μεταξύ τους οἱ δύο αὐτές κατηγορίες κινήτρων εἶναι τό ἀκόλουθο:

Ὀργανικές ἀνάγκες πού ἔχουν ἱκανοποιηθῆ, γιά ἕνα

1.-Ὀλίγα θεωρητικά γιά τίς ἀνάγκες καί τή σχέση τους μέ ἄλλες συγγενεῖς ψυχολογικές ἔννοιες βλέπει ὁ ἀναγνώστης στό ἄρθρο μας: "ΑΝΑΓΚΗ" (ψυχολ.) στό "Λεξικό Κοινωνικῶν Ἐπιστημῶν" Ἐκδότης Θ.Παπαδημητρίου. Τίς ἐφαρμογές τῆς θεωρίας στήν οἰκονομική ζωή βλέπει στό ἄρθρο μας "ΚΙΝΗΤΡΑ" τῆς "Οἰκονομικῆς καί Λογιστικῆς Ἐγκυκλοπαιδείας".-

ὡρισμένο διάστημα παύουν νά εἶναι παροῦσες, δέν λειτουργοῦν δηλ. ὡς κίνητρα. Κατασιγάζονται καί μέ τήν κατάσταση εὐφορίας πού ἐπακολουθεῖ, ἡ ἐνεργητικότητα τοῦ ἐμβίου ἀναστέλλεται. Παράδειγμα, ἡ χορτασμένη γάτα, πού οὔτε σαλεύει στά συνθηματικά σημάδια, πού προαναγγέλλουν τή λήψη τροφῆς· κτύπημα πιάτων καί πηρουνιῶν κ.τ.ὅ. Τό ἀντίθετο συμβαίνει μέ τίς ψυχογενεῖς ἀνάγκες (πνευματικές καί συναισθηματικές). Γρηγοροῦν πάντοτε, γιά νά διατηρήσουν τά κεκτημένα ἤ εἶναι ἕτοιμες νά λειτουργήσουν ὡς κίνητρα σέ κάθε εὐκαιρία καί νά ζητήσουν τήν πλήρωσή τους, νά προσβληθοῦν, ἄν δέν τήν ἐπιτύχουν. Μέ μόνη τή διαφορά ὅτι δέ σημειώνουν τήν παρουσία τους μέ τήν ἴδια ἀκριβῶς ἔνταση. Ἔτσι οἱ γνωστικές ἀνάγκες, οἱ ἀνάγκες γιά "συμπάθεια ", οἱ ἀνάγκες γιά ἀναγνώριση, παραδοχή κ.τ.ὅ. Καί ἐπειδή ἀκριβῶς εἶναι πάντοτε παροῦσες, γι'αὐτό καί ἡ ἐνεργητικότητα τοῦ ἀνθρώπου πού βρίσκεται στήν ὑπηρεσία τῶν ψυχικῶν ἀναγκῶν του δέ σταματᾶ ποτέ, δέν καταστέλλεται.

2.-Ὅλες οἱ ὁμάδες τῶν κινήτρων δέν ἔχουν τήν ἴδια συχνότητα οὔτε τήν ἴδια ἔ κ τ α σ η στή δραστικότητά τους. Πρώτη ἔρχεται καί στό ἀνθρώπινο πλάσμα κατά κανόνα ἡ ὁμάδα τῶν βιολογικῶν κινήτρων, εἴτε στή ἀρχική τους φύση, ὡς τάση δηλ. γιά ἱκανοποίηση στοιχειωδῶν ἀναγκῶν τοῦ ὀργανισμοῦ, εἴτε μέ τίς μορφές πού τῆς προσέδωσε ἡ ἐκλέπτυνση τους σέ ὀρέξεις καί σέ ἀναζήτηση ἀνέσεων, εἴτε ὅπως ἔχουν μεταστοιχειωθῆ σέ ἀνάγκες οἰκονομικές.

Ὕστερα ἀπό τήν ὁμάδα τῶν βιολογικῶν ἀναγκῶν - κινήτρων τήν ἀνθρώπινη συμπεριφορά ὁρίζουν σέ σημαντι-

κό ποσοστό, συνειδητά ή καί ἀνεπίγνωστα, τά κίνητρα τῆς ἀναγνωρίσεως- ἐπιβολῆς, μέ τίς κατά μέρος μορφές τους, ὅπως ἡ ἐξασφάλιση ὑπολήψεως, ἡ ἀξιοπρέπεια, ἡ τάση κοινωνικῆς ἀνόδου κ.τ.ὅ.

Καί στά πλαίσια τῆς ἐργασίας τό σημαντικώτερο ἴσως ρόλο παίζει τό κίνητρο ἀναγνωρίσεως καί ἡ ἱκανοποίησή του· τόσο γιά τήν ἀπόδοση τῶν ἐργαζομένων ὅσο καί γιά τή διατήρηση ἀγαθῶν ἀνθρωπίνων σχέσεων. Ἡ βασική ἀρχή τῶν ἠθικῶν ἀμοιβῶν καί διακρίσεων ξεκινᾶ στό μεγαλύτερο ποσοστό της ἀπό τήν ἐπισήμανση τῆς σημασίας της καί οἱ ἐφαρμογές της ἀποβλέπουν στήν ἱκανοποίησή της.[1]

3:- Ὁ δρόμος ἀπό τό κίνητρο στό στόχο, ἀπό τήν ἔλλειψη στήν πλήρωσή της, ἀπό τήν ἀνάγκη στήν ἱκανοποίησή της, δέν εἶναι οὔτε σύντομος οὔτε εὐθύς στό ἀνθρώπινο πλάσμα. Αὐτό φαίνεται πρό πάντων κατά τήν ἱκανοποίηση τῶν βιολογικῶν ἀναγκῶν.

Στίς ἁπλούστερες μορφές ζωῆς, ὅπως π.χ. στό ζωϊκό βασίλειο, ὁ δρόμος ἀπό τήν ἐμφάνιση τῆς ἀνάγκης ἕως τήν ἱκανοποίησή της εἶναι κατά κανόνα σύντομος· ἡ σχέση ἀνάμεσα σέ κίνητρο γιά ἐνέργεια, σέ μορφή ἐνέργεια καί σέ ἀποτέλεσμα ἐνέργειας εἶναι ἄμεση, πρόδηλη, μονοσήμαντη. Ἡ διαδικασία πού ἀκολουθεῖται, γιά νά πληρωθῆ μιά ἀνάγκη, ἐπισκοπεῖται εὔκολα, ἀκόμη καί ὅταν εἶναι σχετικά κάπως σύνθετη.

Στό ἀνθρώπινο πλάσμα τά πράγματα εἶναι σχεδόν ἁπλά, μόνον στίς φυλές πού ζοῦν "κατά φύσιν". Ἀντίθετα ἀποτελεῖ

1.- Βλ. σχετικά τό Τρίτο Κεφάλαιο "Γιατί ἐργάζονται οἱ ἄνθρωποι" καί στό Εἰδικό Μέρ., κεφ. "Τά καθιερωμένα παροτρυντικά μέτρα καί οἱ ἀνθρώπινες σχέσεις" κ.ἄ.

χαρακτηριστικό τῆς ζωῆς καί συμπεριφορᾶς τοῦ πολιτισμένου ἀνθρώπου ἡ μακρυνή ἀπόσταση καί πορεία ἀπό τό ἀρχικό πρωτογενές κίνητρο ἕως τό τελικό ἀποτέλεσμα, τήν πράγματωση τοῦ σκοποῦ, τό φθάσιμο τοῦ στόχου. Ὅσο ἀνώτερη ἡ στάθμη τοῦ πολιτισμοῦ, τόσο λιγώτερο ἁπλῆ καί λιγώτερο πρόδηλη γίνεται ἡ ὅλη πορεία γιά τήν πλήρωση μερικῶν βασικῶν ἀναγκῶν.

Δέν εἶναι μόνον μακρύς ὁ δρόμος, ἀλλά καί ἡ διαδικασία ἀκολουθεῖ συχνά σταδιακές μορφές, ἀναπτύσσονται σχέσεις πολύπλοκες καί ἔμμεσες. Μπαίνουν σκοποί καί στόχοι διάμεσοι, πού κλιμακώνουν τίς ἀντίστοιχες ἐνέργειες καί πού ὁδηγοῦν σέ ἀποτελέσματα μερικώτερα, τέτοια πού δέν ὑπενθυμίζουν πάντοτε τόν τελικό σκοπό. Ἀνάμεσα στά κατά μέρος αὐτά στάδια ἀναπτύσσονται ἄλλες ἑνότητες συμπεριφορᾶς, ἄσχετες μέ τή βασική ἀνάγκη, ἄλλες προθέσεις διασταυρώνονται ἤ πορεύονται παράλληλα. Τό χαρακτηριστικώτερο δεῖγμα τῆς πολύπλοκης καί ἄμεσης αὐτῆς σχέσης ἀνάμεσα π.χ. στίς ὀργανικές ἀνάγκες τοῦ ἀτόμου καί στήν πληρωσή τους ἀποτελεῖ ἡ οἰκονομική ζωή καί ὀργάνωση. Ἀπό τό ἄλλο μέρος ἕνα ἀπό τά σχετικά ἁπλούστερα δείγματα μᾶς δίνει ὅλη ἡ φροντίδα τῆς οἰκοκυρᾶς γιά τήν ἱκανοποίηση τῶν δικῶν της ἀναγκῶν καί τῶν οἰκείων της.

4.- Στή ροή τοῦ χρόνου καί μέ τήν ἐξέλιξη τοῦ πολιτισμοῦ ἡ σχέση ἀνάμεσα σέ ἕνα κίνητρο καί τήν τυπική μορφή ἐνέργειας πού ἀπό τήν πεῖρα τῆς ζωῆς βρέθηκε στήν ὑπηρεσία του, ἡ ἀνάμεσα σ'αὐτό καί στό στόχο, ὑφίσταται ἐξασθένηση. Ὑπάρχουν πολλές τέτοιες τυπικές μορφές ἐνέργειας, πού δέν ἔχουν καταργηθῆ ὡς στόχοι ἀλ-

λά "μ ε τ α σ τ ο ι χ ε ι ω θ ῆ"· δηλ. μετατοπίσθηκαν καί μπῆκαν καί στήν ὑπηρεσία ἄλλων κινήτρων, μέ τά ὁποῖα δέν τά συνέδεε ἀρχική φυσική σχέση. Τέτοιο παράδειγμα, ἡ ἐνδυμασία. Ἀρχικό κίνητρο σέ πρωτόγονες μορφές ζωῆς καί ἐποχές, πού ὁδήγησε σ'αὐτήν, ἡ ἐξασφάλιση κατάλληλης θερμοκρασίας στό σῶμα, ἡ προφύλαξή του ἀπό ἀτμοσφαιρικές μεταβολές καί καταστάσεις. Στίς σημερινές κοινωνίες κατά ἕνα μεγάλο μέρος της καί γιά πάρα πολλούς ἀνθρώπους ἔχει γίνει μέσον κοινωνικῆς ἐπιβολῆς, διατηρήσεως τοῦ γοήτρου ἤ ἔστω κατοχυρώσεως τῆς ἀξιοπρέπειάς τους. Ἀπό τό ἄλλο μέρος ἡ ἐνδυμασία καί τά ἐξαρτήματα ἱματισμοῦ μπαίνουν ὅπως εἶναι γνωστό, στήν ὑπηρεσία τῆς ἀναπαραγωγῆς· τό ἀρχέγονο κίνητρο ἐμφανίζεται ὡς φιλαρέσκεια, προσέλκυση προσοχῆς ἑτεροφύλων μέ ἔξαρση φυσικῶν προσόντων ἤ ἀπόκρυψη ἀτελειῶν κ.τ.ὅ.

Ἡ μετεγγραφή αὐτή τῶν μέσων ἔχει πολύ μεγάλη σημασία γιά τήν οἰκονομική ζωή. Αὐξάνει τήν ἔκταση τῆς κυκλοφορίας ἀγαθῶν ἀπό τόν ἀριθμό τῶν βασικῶν ἀναγκῶν, τίς ὁποῖες ἐξυπηρετοῦν, δέν ἀπαιτεῖ τήν τέλεια φθορά καί ἀχρήστευση τοῦ ἀγαθοῦ γιά τήν ἀντικατάστασή του, γιατί ἐπιζηπεῖται ἐναλλαγή καί παράλληλη χρήση περισσότερων ἀπό ἕνα ὅμοιων εἰδῶν, δημιουργεῖ ἀκόμη ἤ καί διατηρεῖ ἐξαρτήματα ἱματισμοῦ, πού δέν καλύπτουν καμιά οὐσιαστική ὀργανική ἀνάγκη κ.ο.κ. Ἡ διαφήμιση τῶν εἰδῶν καί ἐξαρτημάτων ἱματισμοῦ ἔχει ὑπ'ὄψη της αὐτή τή δευτερογενῆ σύνδεση τῶν μέσων ἱκανοποιήσεως πρός περισσότερες ἀπό μία ἀνάγκες καί τίς ἐπικαλεῖται. Προτιμᾶ μάλιστα νά ὑπογραμμίζῃ τίς δευτερογενεῖς συνδέσεις καί νά ἀπευθύνεται στίς ἀνάγκες ἀναγνωρίσεως καί κοινωνικῆς ἐπιβολῆς, ἤ στή σεξουαλική φιλα-

ρέσκεια, ἀφυπνίζοντες ἀνάλογες ἐπιθυμίες.

Στό σημεῖο αὐτό θέλομε νά προσθέσωμε μιά παρατήρηση: Ὅταν λέγεται συνήθως ὅτι τό ἐμπόριο ἤ καλύτερα ἡ διαφήμιση ἐπιδιώκει νά δημιουργήση ἀνάγκες, μπορεῖ νά ἐννοηθοῦν δύο πράγματα. Ὅτι οἱ τεχνικές τοῦ ἐμπορίου ἀφυπνίζουν ὡρισμένες ἀνάγκες ἤ τίς ἀναπτύσσουν· ἰδίως ὅτι προσφέρουν τό συγκεκριμένο προϊόν γιά τήν ἱκανοποίησή τους, μετάσχηματίζοντάς τις μέ τά μέσα πού διαθέτουν σέ ἐπιθυμίες γιά συγκεκριμένα ἀγαθά. Ἐννοεῖται ἀκόμη, ὅτι ἡ διαφήμιση κατατείνει νά θεσπίση νέες συνήθειες, πού νά ἀντικαταστήσουν ἄλλες, παλαιότερες καί σιγά - σιγά νά γίνουν κι αὐτές αἰσθητές ὡς ἀνάγκες. Π.χ. ἡ θέσπιση συνήθειας γιά χρήση μιᾶς νέας μάρκας ὀδοντόκρεμας, ἑνός νέου τύπου σαπουνιοῦ κ.τ.ὅ.

Ἄλλο παράδειγμα μεταστοιχειώσεως μᾶς τό ἔχει δώσει ἡ ἐξερεύνηση τοῦ περιβάλλοντος. Ἀρχικά καί στό ζῶο βρίσκεται στήν ὑπηρεσία τῶν βιολογικῶν ἀναγκῶν, δηλ. τῆς ἐπιβιώσεως. Ἀργότερα διαφοροποιεῖται καί ἀποσχίζεται, ὡς συμπεριφορά στήν ὑπηρεσία τοῦ γνωστικοῦ κινήτρου, σέ σημεῖο, πού ὅπως εἴδαμε δέν διαφαίνονται σαφῶς οἱ ἀρχικές του σχέσεις πρός τά βιολογικά κίνητρα.

Μορφές ἐνέργειας χαρακτηριστικές γιά τήν ἱκανοποίηση τῶν γνωστικῶν ἀναγκῶν μπαίνουν στήν ὑπηρεσία ἄλλων π.χ. ἐνδιαφέρον γιά τό συνάνθρωπο ἀφυπνίζει τούς μηχανισμούς τῶν γνωστικῶν κινήτρων. Ἡ ἀνάγκη γιά ἀναγνώριση, πού παρορμᾶ σέ πράξεις ἀναδείξεως, κινητοποιεῖ τή γνωστική συμπεριφορά, γιά νά ὁλοκληρωθῇ ἡ μόρφωση, ἀπαραίτητη προϋπόθεση γιά τήν κοινωνική ἄνοδο. Ἡ ἐνημέρωση ἐπάνω σέ διαφόρους τομεῖς γνώσεων πού χαρακτηρί-

ζουν τόν καλλιεργημένο ἄνθρωπο, μπορεῖ νά ἔχῃ σκοπό τήν εὐθυγράμμιση τοῦ ἀτόμου πρός τά πρόσωπα τοῦ κύκλου του, ὥστε νά μή παρουσιάζῃ ὑστέρηση. Ἡ γνωστική συμπεριφορά στά παραδείγματα αὐτά κινητοποιεῖται κατά τρόπο ἐτερόκλητο, ὄχι δηλ. ἀπό τήν ἀνάγκη γιά γνώση, ἀλλά τίς ἀνάγκες συμπάθειας, ἀναγνωρίσεως κ.ο.κ. Στήν πολύπλοκη μορφή πού ἔχει σήμερα ἡ ζωή καί ὁ πολιτισμός, ἡ ἔμμεση ἐμπειρία, δηλ. ἡ ἐμπειρία τῶν ἄλλων πού ζητοῦμε νά καρπωθοῦμε, ἀποτελοῦν προϋποθέσεις καί βήματα γιά τήν ἱκανοποίηση καί ἄλλων ἐκτός ἀπό τίς γνωστικές, ἀναγκῶν μας.

Ἐπίσης πράξεις ἀναδείξεως, μπαίνουν στήν ὑπηρεσία τῶν κινήτρων συμπαθείας κ.τ.ὅ.

5.- Πίσω ἀπό μία ἀνθρώπινη πράξη δέν ὑπάρχει συνήθως ἕνα καί μόνο κίνητρο. Πρόκειται μᾶλλον γιά συνεργία, γιά δράση δηλ. δύο ἤ καί περισσότερων κινήτρων, συνδυασμένων. Ἕνα ἀπό αὐτά εἶναι συνήθως τό δεσπόζον, τά ἄλλα δευτερεύοντα, ἐνισχυτικά. Παράδειγμα, ὁ ἐξερευνητής τοῦ διαστήματος ἤ τοῦ βυθοῦ. Μπορεῖ σ'αὐτόν κοντά στό γνωστικό κίνητρο νά ἐπενεργῇ καί τό κίνητρο γιά ἀνάδειξη, νά ἐπιζητῆται φήμη καί δόξα· στόν ἐπιστήμονα πού ἀναζητεῖ ἕνα φάρμακο, μιά θεραπεία, ἤ στόν ἐφευρέτη, μπορεῖ νά σημειώνῃ τήν παρουσία της κοντά στό κίνητρο συμπάθειας, καί ἡ ἐπιθυμία πλουτισμοῦ κ.ο.κ.

6.-Ἡ ἀμοιβαία ἐξάρτηση τῶν κατά μέρος ἀναγκῶν τῶν ἀτόμων καί τῆς κοινωνικῆς ζωῆς εἶναι στενώτατη. Οἱ περισσότερες ἄλλωστε εἶναι ἐπιγέννημα τῆς συμβιώσεως, ὡρισμένες τήν κάνουν δυνατή εἴτε προάγουν τήν ἐπαφή ἀνθρώπων πρός ἀνθρώπους καί ἄλλων ἡ ἱκανοποίηση δέν νοεῖται ἔξω ἀπό τά συμβιωτικά πλαίσια.

7.-Ἡ συμπεριφορά τῶν ἀνθρώπων δείχνει ὅτι δέν ἀποδίδεται ἀπό ὅλους ἡ ἴδια σημασία στά κατά μέρος κίνητρα. Ὑπάρχει κάτι πίσω ἀπό τή συμπεριφορά τῶν ἀνθρώπων, πού θά μπορούσαμε νά τό ὀνομάσωμε "ἱεράρχηση κινήτρων", μιά κάποια τάξη δηλ. καί σειρά προβαδίσματος στήν παρουσία καί βαρύτητας. Ἡ σειρά αὐτή ὁρίζει καί τή συμπεριφορά τοῦ κάθε ἀνθρώπου στίς κατά μέρος περιστάσεις τῆς ζωῆς του καί γίνεται ἔκδηλη, ὅταν πρό πάντων ἀντιμετωπίζῃ διλήμματα, ὅταν δηλ. δροῦν κίνητρα ἀντιμαχόμενα μέ ἴση ἔνταση.

Ὅταν μιλοῦμε γιά "ἱεράρχηση τῶν κινήτρων", δέν ἐννοοῦμε τή συνειδητή ἀξιολογική σειρά, πού μπορεῖ νά κάμῃ κάθε ἄνθρωπο κατά τήν κρίση του, ἔχοντας ὑπ' ὄψη του τίς κατηγορίες ἀναγκῶν, πού διέπουν τή συμπεριφορά του, σάν συμπέρασμα ἑνός συλλογισμοῦ του· δέν εἶναι δηλ. ἡ "ἱεράρχηση τῶν κινήτρων" τό προϊόν μιᾶς καθαρά λογικῆς ἐξεργασίας. Ἄν ἐπρόκειτο γι' αὐτό, τότε οἱ περισσότεροι ἄνθρωποι θά ἔκριναν τά κίνητρα ἀξιῶν σάν πρῶτα καί ἡ ἱεράρχηση θά παρουσίαζε γενικά ἐλάχιστες διαφορές ἀνάμεσά τους. Ὅμως ἡ ἱεράρχηση αὐτή ρυθμίζει τή συμπεριφορά τῶν ἀνθρώπων ἀνεπίγνωστα καί σταθεροποιεῖται σιγά-σιγά, καθώς ὁ ἄνθρωπος ὡριμάζει καί διαμορφώνει προσωπικότητα. Εἶναι λοιπόν προϊόν τῶν βιώσεών του, καρπός πείρας ζωῆς, πού κατασταλάζει αὐτόματα καί ἀνεπίγνωστα σέ γνώμονες συμπεριφορᾶς. Γι' αὐτό καί ἐπειδή οἱ ἄνθρωποι ὡριμάζουν ὑπό συνθῆκες πού παραλλάσσουν γιά τόν καθένα, ἡ ἱεράρχηση δέν εἶναι ἡ ἴδια σέ ὅλους.

Οἱ βασικοί παράγοντες, πού κατ' ἐξοχήν συνεργοῦν στό σχηματισμό τῆς σειρᾶς αὐτῆς προτεραιότητας, εἶναι:

α) Τό ἐπίπεδο καί ὁ χαρακτήρας τοῦ πολιτισμοῦ· οἱ θεσμοί, τά ἤθη, οἱ παραδόσεις κ.ἄ. ἐπηρεάζουν βασικά τήν ἱεραρχική σειρά, γιατί σχετίζονται καί ὁρίζουν τήν πεῖρα ζωῆς.

β) Ἡ ἱστορική στιγμή, πρός τήν ὁποία συμπίπτει ἡ ἀτομική ζωή καί ἰδίως στά πρῶτα της εὔπλαστα χρόνια.

Μέσα στά πλαίσια πού χαράσσουν οἱ δύο παραπάνω κοινωνικο-πολιτιστικοί συλλογικοί παράγοντες, τήν ἱεράρχηση ρυθμίζουν στά κατά μέρος ἄτομα καί οἱ ἀκόλουθοι προσωπικοί παράγοντες.

γ) Ἡ ἀτομική μοῖρα καί πεῖρα τοῦ καθενός ἀπό τή ζωή. Κλονισμοί ψυχικοί π.χ. διαταραχές τῆς οἰκογενειακῆς ζωῆς, διαταραχές τῆς ὑγείας, θάνατοι, πρώιμη μητρική ἀποστέρηση, θεομηνίες κ.τ.ὅ. Τά γεγονότα αὐτά ἀποτελοῦν ρυθμιστικούς παράγοντες γιά τήν ἱεράρχηση τῶν κινήτρων, ὄχι ὅπως ἐπισυμβαίνουν, ἀλλά ὅπως βιώνονται ἀπό τόν κάθε ἕνα. Ἄν δηλ. τά γεγονότα αὐτά δέν συμβῇ νά προκαλέσουν ἔντονες βιώσεις, δυνατόν εἶναι καί νά μή ἐπηρεάσουν ἄμεσα τήν ἱεράρχηση.

δ) Ἡ ἀνατροφή καί ἡ ἐκπαίδευση τοῦ ἀτόμου, τό περιεχόμενο καί ὁ βαθμός τῆς μορφώσεώς του εἰδικώτερα. Τόν παράγοντα αὐτόν μποροῦμε νά ἐλέγξωμε καί νά ρυθμίσωμε· τοῦ πρό τελευταίου μποροῦμε ἁπλᾶ νά μειώσωμε τίς ψυχολογικές ἐπιπτώσεις.

Οἱ παράγοντες αὐτοί δέν ὁρίζουν μόνον σέ συνεργία μεταξύ τους τή θέση τῶν κατά μέρος κινήτρων καί ὁμάδων κινήτρων σέ σειρά προβαδίσματος, παρουσίας ἤ βαρύτητας. Ὑπαγορεύουν καί τίς μορφές ἀντιδράσεων, πού ὁδηγοῦν σέ ἐπιτεύγματα σχετικά μέ τίς ἐπιδιώξεις τοῦ κάθε ἀτόμου, τίς

ἀντίστοιχες πρός τά κίνητρά του. Ἔτσι ἐκτός ἀπό τήν ἱεράρχηση διακρίνομε καί τυπικές γιά τό ἄτομο μορφές ἀντιδράσεων στίς ἐπιταγές τῶν ἀναγκῶν-κινήτρων του. Ποιές αὐτές, θά τό δοῦμε σέ ἄλλη συνέχεις[1].-

Δ: Η ΚΑΤΑΝΟΗΣΗ ΤΩΝ ΚΙΝΗΤΡΩΝ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑΣ.

Ἡ κατανόηση τῶν βαθύτερων κινήτρων συμπεριφορᾶς τῶν ἀνθρώπων εἶναι χρησιμώτατη στίς σχέσεις ἐργασίας καί διοικήσεως, ὅπως ἄλλωστε καί γενικώτερα στίς σχέσεις τῆς οἰκονομικῆς καί κοινωνικῆς ζωῆς. Ὅμως παρουσιάζει δυσκολίες: Οἱ δυσκολίες αὐτές ἀκριβῶς ἀπαιτοῦν ὡρισμένες ἱκανότητες ἀπό τόν ἄνθρωπο πού ἐπιχειρεῖ νά εἰσδύση στόν κόσμο τῶν κινήτρων τοῦ συνανθρώπου του καί νά τόν κατανοήση. Γιά νά ἐπιτύχη στό ἐγχείρημα ἀπαιτεῖται πρῶτα ἀπ'ὅλα κάποια ψυχική ὡριμότητα, πού ὅπως γνωρίζομε ἤδη, δέν συμπίπτει κατ'ἀνάγκην μέ τή φυσιολογική ἡλικία τοῦ ἀνθρώπου οὔτε τήν ἐγγυᾶται ἡ χρονολογική του ἡλικία. Ἀπαιτεῖ ἀκόμη πεῖρα ἀπό ἀνθρώπους. Κοντά σ'αὐτές τίς βασικές ἀπαιτήσεις χρειάζεται στίς συγκεκριμένες περιπτώσεις στενή ἐπαφή μέ τόν ἄνθρωπο, πού πρέπει νά τόν γνωρίση, παρατήρηση τῆς συμπεριφορᾶς του κάτω ἀπό ποικίλλουσες συνθῆκες καί ἄν εἶναι εὔκολο, κάποια γνώση τοῦ ψυχικοῦ του παρελθόντος. Τά δύο βασικά προσόντα πού ἀναφέραμε ἐδῶ, ἡ ὡριμότητα καί ἡ πεῖρα ἀπό ἀνθρώπους, βρίσκονται ἐπάνω ἀπό τά πλαίσια τῆς ψυχολογικῆς γνώσης. Ἡ γνώση ἁπλᾶ τά ἐνισχύει καί ἐγγυᾶται τή σωστή ἐφαρμογή καί κάρπωση τῶν στοιχείων πού συγκεν-

(1) Βλ.τό κεφ.: "Ὅταν δέν ἐπιτυγχάνωνται οἱ στόχοι".

τρώνονται μέ τούς τρόπους πού ἐδῶ ἀναφέρομε.

Οἱ δυσκολίες στήν κατανόηση τῶν βαθύτερων κινήτρων τῆς ἀνθρώπινης συμπεριφορᾶς, ὀφείλονται στίς ἀκόλουθες βασικές αἰτίες.

1.-Ἡ ἴδια ἐνέργεια καί συμπεριφορά δέ ριζώνει πάντοτε στό ἴδιο κίνητρο, ἀκόμη καί ὅταν πρόκειται γιά τόν ἴδιο ἄνθρωπο. Ἔτσι οἱ ἴδιες ἐνέργειες στόν ἴδιο ἄνθρωπο δέν μποροῦν νά ἐξηγηθοῦν κατά τόν ἴδιο τρόπο, νά ἀναχθοῦν δηλ. στό ἴδιο κίνητρο. Ὅπως εἶναι φανερό, αὐτό ἰσχύει σέ μεγαλύτερη κλίμακα προκειμένου γιά διαφορετικά πρόσωπα.

2.- Σέ πολλές περιπτώσεις δροῦν, ὅπως εἴπαμε, κίνητρα ἀνεπίγνωστα καί στό ἴδιο τό ἄτομο[1].

3.-Ὁ ἄνθρωπος δέν ἀφήνει νά προδίδωνται τά πραγματικά κίνητρα ὅλων του τῶν πράξεων. Ἐπιζητεῖ νά τά συγκαλύψη.-

---

1.-Ὅταν πρόκειται γιά κίνητρα τελείως ἀνεπίγνωστα καί συγκαλυμμένα, πού ὅμως προκαλοῦν διαταραχές στή ψυχική ζωή τοῦ ἀτόμου, νευρώσεις π.χ. ἡ ἐπιστήμη χρησιμοποιεῖ διάφορες διαγνωστικές μεθόδους, γιά τήν ἀποκάλυψη ἤ συνειδητοποίησή τους καί διά μέσου αὐτῆς, τήν ἀποκατάσταση τῆς ψυχικῆς ὑγείας τοῦ ἀτόμου. Παράδειγμα, ἡ ψυχανάλυση, ἤ ἡ ἀναλυτική ψυχοθεραπεία μέ νάρκωση, γνωστή ὡς "ναρκοανάλυση".-Ἡ διάγνωση ἐπιβοηθεῖται καί μέ τή χρήση εἰδικῶν ψυχολογικῶν τέστ, γνωστῶν ὡς τέστ "προβολῆς". Ἡ ὀνομασία δηλώνει, ὅτι τό τέστ παρέχει πειραματικά εὐκαιρία στό ἄτομο νά ἐκφράση τόν ἑαυτό του καί τά συναισθήματά του, ἔμμεσα μέ τό νά τά προβάλη καί νά τά τοποθετῆ ἔξω ἀπό αὐτόν τόν ἴδιο. Π.χ. ἑρμηνεύει καταστάσεις, πού παρέχονται μέ μιά εἰκόνα, πού παρουσιάζει κάποια σκηνή, προβάλλοντας τά συναισθήματα, πού κατέχουν τόν ἴδιο, συνεχίζει μιά πλάστη ἱστορία, πού τοῦ δίνεται ἡμιτελής καί ἀντλεῖ ἀπό τήν περιουσία τῶν ἰδικῶν του ἐλπίδων ἤ φόβων,κοι-

"Ἐκλογικεύσεις" [1]

Πραγματικά συμβαίνει τά βαθύτερα, τά πρωταρχικά κίνητρα ὡρισμένων πράξεων νά παραμένουν λανθάνοντα, ἄγνωστα καί σ'αὐτό τό ἴδιο τό ἄτομο, τόν ἑαυτόν μας μέ ἄλλα λόγια. Τοῦτο ἰδίως μπορεῖ νά συμβῇ σέ ὡρισμένα ἄτομα καί ὑπό ὡρισμένες προϋποθέσεις· ὅταν πρόκειται γιά κίνητρα, πού δέν εἶναι παραδεκτά κοινωνικά οὔτε ἀνταποκρίνονται πρός τίς συνειδητές ἀρχές τοῦ ἀτόμου πρός τό Πρότυπο Ἐγώ του. Ἔτσι ἄν γίνουν φανερά εἴτε στόν κόσμο εἴτε καί στόν ἑαυτό του μονάχα, τόν ἐκθέτουν κοινωνικά ἀλλά ἐπί πλέον δημιουργοῦν καί προβλήματα συνειδήσεως, πρᾶγμα πού δέν εἶναι καί τό ὀλιγώτερο.

Κίνητρα πολύ ἰσχυρά, πού κατατείνουν ὁπωσδήποτε σέ πλήρωση, συμβαίνει νά ὑποκαθίστανται μέσα στή σκέψη τοῦ ἀτόμου ἀπό ἄλλα, γιά τά ὁποῖα θέλει νά πιστεύῃ, ὅτι εἶναι τά πραγματικά καί δικαιολογεῖ ἔτσι μ'αὐτά τίς ἐνέργειες καί πράξεις, πού δίνουν ἱκανοποίηση στό λανθάνον κίνητρο-ἀνάγκη.

Αὐτό παρατηρεῖται ἐπίσης καί σέ περιπτώσεις συνεργίας κινήτρων. Τό δεσπόζον κίνητρο μπορεῖ νά εἶναι καί

τάζοντας τό πειραματικό ὑλικό μέσα ἀπό τό πρῖσμα τοῦ δικοῦ του προβλήματος. Τό πειραματικό ὑλικό μερικῶν ἀπό αὐτά τά τέστ ἔχει μέ τέτοιο τρόπο ἐπινοηθῆ καί σταθμηθῆ, ὥστε νά παρουσιάζῃ ἀντιστοιχία πρός τίς τυπικές περιστάσεις ζωῆς, πού δημιουργοῦν ψυχικά προβλήματα καί ἐσωτερικές συγκρούσεις.

1. Ὅρος καθιερωμένος ἀπό τόν Δ.Κουρέτα, ἀντίστοιχος πρός τό ξενικό (RATIONALISATION).

συνειδητό, ὅμως τό ἄτομο νά τοῦ δίνῃ στή συνείδησή του δευτερεύουσα καί τριτεύουσα θέση, ἄν τόν ἐκθέτῃ στά μάτια τοῦ ἑαυτοῦ του, καί νά τό θεωρῇ συνοδευτικό ἁπλᾶ καί ἴσως συμπτωματικά τοῦ ἄλλου συνεργοῦντος κινήτρου, πού τό θεωρεῖ προβαδίζον κίνητρο, ἐνῷ στήν πραγματικότητα αὐτό παίζει ἐπουσιώδη ρόλο. Γίνεται δηλαδή ἐδῶ ὑποκειμενική ἐκτίμηση τῶν κινήτρων καί συγκάλυψη τοῦ δεσπόζοντος, ὅταν τά λοιπά κίνητρα δέν ἐκθέτουν τό ἄτομο. Γενικά ὁ ἄνθρωπος μπορεῖ καί μετέρχεται ἐν ἀγνοίᾳ του πάμπολλους τρόπους, γιά νά ξεγελάσῃ τόν ἑαυτό του.

Τό ἴδιο συμβαίνει καί μέ τίς συγκεκριμένες μορφές ψυχικῆς ἐνεργητικότητας, πού ἐπενδύουν τήν ἀνάγκη καθώς καί μέ τό συγκεκριμένο περιεχόμενό της. Οἱ ἀνάγκες δηλαδή, καθώς ἐκφράζονται ὡς ἐπιθυμίες, ὀρέξεις, βλέψεις ἤ σχέδια, παίρνουν τό περιεχόμενό τους ἀπό τό στόχο, στόν ὁποῖον ἀποβλέπουν,εἴτε ἀπό τήν εἰκόνα-παράστασή του, πού ἡ πεῖρα ἔχει διδάξει, ὅτι ἀποτελεῖ μέσον γιά τήν πλήρωση τῆς ἀνάγκης. Τό περιεχόμενο αὐτό μπορεῖ νά εἶναι ἕνα ἀντικείμενο, ἕνα κόσμημα π.χ. μιά πράξη ἤ ἐνέργεια τοῦ ἴδιου τοῦ ἀτόμου, μιά πράξη,ἐνέργεια ἤ διάθεση ἄλλου ἤ ἄλλων ἀτόμων, π.χ. μιά προαγωγή, ἕνα γεγονός ἀκόμη, μιά εὐκαιρία πλουτισμοῦ π.χ., ἤ καί ἡ ἀποτροπή ἑνός γεγονότος, νά μή γνωσθῇ π.χ. κάτι κ.ο.κ.

Κάποτε λοιπόν, ὄχι σπάνια, τόσο οἱ συνειδητές μορφές ψυχικῶν ἀντιδράσεων, ὅσο καί οἱ στόχοι δέν εἶναι σαφῆ καί καθαρά. Ἔτσι τό ἄτομο φθάνει σέ ὡρισμένες ἀντιδράσεις, χωρίς νά προηγηθῇ συνειδητότητα σκοπῶν καί κατ'ἀκολουθίαν οὔτε καί ἔλεγχος. Ἐνδιάθετα δρᾶ καί ὑποκινεῖ ἡ τυφλή ἀνάγκη. Ἡ ἀντίδραση εἶναι ἀκαριαία, τά λοιπά ὅλα μένουν λαν-

θάνοντα καί ἡ συνειδητότητα εἶναι ἡ συνειδητότητα τοῦ "γεγενημένου".

Οἱ ἄνθρωποι διαφέρουν μεταξύ τους ὡς πρός τή συχνότητα, μέ τήν ὁποία ἐμφανίζονται αὐτοῦ τοῦ εἴδους οἱ παρορμητικές ἀντιδράσεις.

Σέ σύνοψη, ἡ συγκάλυψη τῶν πραγματικῶν κινήτρων καί βλέψεων γίνεται κατά τό μᾶλλον καί ἧττον ἀνεπίγνωστα, δέν εἶναι δηλ. κάτι τό συνειδητό ἤ τό πλήρως συνειδητό. Δρᾶ σάν εἶδος ψυχικοῦ μηχανισμοῦ, πού κατοχυρώνει τό ἄτομο ἀπέναντι στόν ἴδιο τόν ἑαυτό. Ἕνα τέτοιο παράδειγμα συγκαλύψεως πρωτόγονου κινήτρου, πού εἶναι ἀσυμβίβαστο μέ τήν πρότυπη μορφή ζωῆς καί τό Πρότυπο Ἐγώ τοῦ ἀτόμου, μᾶς τό δίνει τό Θέατρο μέ τόν ἥρωα τοῦ γνωστοῦ ἔργου τοῦ Σόμμερσετ Μώμ "Ἡ Βροχή".

> Ὁ ἥρωας τοῦ ἔργου, νέος ἀκόμη, ἔγγαμος διαμαρτυρόμενος κληρικός, βρίσκεται κάποτε ἀποκλεισμένος σέ ἕνα τροπικό νησί. Οἱ συνεχεῖς βροχές, χαρακτηριστικές γιά τό κλῖμα του, ἀναγκάζουν τούς ἐνοίκους τοῦ μοναδικοῦ μικροῦ ξενοδοχείου του νά μένουν κλεισμένοι σ'αὐτό, νά συγχρωτίζωνται ἀναπόφευκτα μεταξύ τους μέ ἀνάλογες ἐντάσεις καί συγκρούσεις.
>
> Κάποτε φθάνει στό νησί καί καταλύει στό μοναδικό αὐτό ξενοδοχεῖο μιά γυναίκα ἐλευθερίων ἠθῶν· ἡ παρουσία καί συμπεριφορά της προκαλεῖ τή μικρή ἐκείνη κοινωνία, γιατί οὔτε διανοεῖται νά τηρήση τά προσχήματα, συνεχίζοντας τή δική της ζωή... Ὁ ἱερεύς προσπαθεῖ νά τήν πλησιάση, ἐπιδιώκει νά τή γνωρίση, ἔχοντας συνειδητό πρόγραμμα νά τήν κάμη ν'ἀλλάξη ζωή, νά γίνη μιά τίμια καί ἀξιοπρεπής γυναίκα.
>
> Ὁ συγγραφεύς δέ μᾶς ἀφήνει καθόλου στήν ἀρχή νά διανοηθοῦμε, ὅτι κάτι ἄλλο εἶναι αὐτό πού ἀνεπίγνωστα ἑλκύει ἀκαταμάχητα τόν ἥρωά μας πρός τήν γοητευτική αὐτή γυναίκα ἀλλά καί ἡ ἴδια ἀρχίζει νά πείθεται πιά, ὅτι ὅλοι οἱ ἄνθρωποι δέν εἶναι χυδαῖοι καί ἀδιάφοροι, πῶς ὁ κόσμος δέν εἶναι ὅ,τι ἐπίστευε καί

ἀρχίζει νά ἀποβλέπῃ κι αὐτή στή δυνατότητα μιᾶς μεταβολῆς στή ζωή της. Ὅμως κάποτε ὁ ἥρωας μπαίνει μέσα στό δωμάτιο τῆς γυναίκας αὐτῆς μέ συνειδητό σκοπό νά μιλήσῃ ἡσυχώτερα. Καί τότε ὁ ἱεραπόστολος ἐκεῖ μέσα παραμερίζεται ἀπό τό ἄρρεν πού ξυπνᾶ· τίποτε δέν κρατεῖ τήν ὁρμή τοῦ ἄρρενος, πού τότε γιά πρώτη φορά ἀποκαλύπτει τή δύναμή του καί στόν ἴδιο... Τότε διαπιστώνει πώς δέν ἐπεδίωκε ἐπαφές μέ τή γυναίκα αὐτήν σάν τόν ποιμένα, πού θέλει νά φέρῃ τό ἀπολωλός πρόβατο πίσω, στίς παραδεκτές ἀπό τήν κοινωνία μορφές ζωῆς· ἦταν τό θῆλυ πού τόν εἵλκυε· ἦταν ὅ,τι πιό γήινο εἶχε διατηρηθῆ μέσα του καί ὅριζε τή συμπεριφορά του καμουφλαρισμένο μέ τό ποιμαντικό χρέος. Τή συνέχεια τήν ἐνθυμοῦνται ἐλπίζω ὅλοι. Ὁ ἥρωας μή μπορώντας νά ὑποφέρῃ τό καταθλιπτικό ἠθικό βάρος τῆς αὐτομομφῆς, τήν ἰσχυρότατη διάψευση γιά τόν ἴδιο τόν ἑαυτό του, τήν ἄρνηση ὁλόκληρης τῆς ζωῆς του, βλέποντας ἀπό τό ἄλλο μέρος πόσο κακό εἶχε κάμει στή γυναίκα αὐτήν, πού γιά λίγο εἶχε πιστέψει στήν ἀνθρώπινη συμπόνια καί συναντίληψη, ζητεῖ τόν ἐξιλασμό στήν αὐτοκτονία.

Στήν περίπτωση τοῦ ἥρωα τῆς "Βροχῆς" βλέπομε, πώς πράγματα ἀνομολόγητα, πράγματα ἀπαράδεκτα, πράγματα ἐναντίον τῶν ὁποίων ἐξεγείρεται ἡ ἠθική ὑπόσταση καί οἱ ἀρχές τοῦ ἀτόμου, κυβερνοῦν ὑπό ὡρισμένες προϋποθέσεις κάποτε τούς ἀνθρώπους καί τούς ὑπαγορεύουν τήν συμπεριφορά, χωρίς νά τούς εἶναι αὐτό συνειδητό· οἱ ἴδιοι ἐπικαλοῦνται καί ζοῦν συνειδητά ἄλλες ἐπιδιώξεις, πού συγκαλύπτουν ὅ,τι πραγματικά τούς παρορμᾶ. Ὁ ἐπιστημονικός ὅρος γιά τήν, τελείως ἀσυνείδητη, συγκάλυψη ἑνός ἀπαράδεκτου ἠθικά καί κοινωνικά ἤ ἀκόμη καί λογικά κινήτρου ἤ ἐπιθυμίας μέ ἄλλο παραδεκτό, εἶναι "ἑ κ λ ο γ ί κ ε υ σ η". Δηλαδή ἐπιστράτευση λογικοφανοῦς ἑρμηνείας ἤ δικαιολογίας μιᾶς πράξεως, τῆς ὁποίας τό πραγματικό ἐλατήριο παραμένει ἀνομολόγητο.

Ἔγινε, ἐλπίζουμε, σαφές, ὅτι ἡ ἐκλογίκευση δέν εἶναι ταυτόσημη μέ αὐτό πού στήν καθημερινή γλῶσσα ὀνομάζομε "πρόφαση". Στήν περίπτωση τῆς προφάσεως καλύπτομε τόν ἑαυτό μας ἀπέναντι σέ τρίτους καί ἔχομε πλήρη ἐπίγνωση πῶς ὅ,τι λέμε ἀποσκοπεῖ στή δικαιολόγησή μας πρός αὐτούς. Στή ἐκλογίκευση θέλομε νά συγκαλυφθοῦμε ἀπέναντι στόν ἴδιο τόν ἑαυτό μας πρωτίστως. Ἀποφεύγουμε νά συνηδητοποιήσουμε, ὅτι ἄλλα κατά βάθος εἶναι τά πραγματικά κίνητρά μας. Μέ τέτοιο μηχανισμό ἐκλογικεύσεως ἑρμηνεύουν ψυχολόγοι καί ψυχολογικά μορφωμένοι κριτικοί τή συμπεριφορά τοῦ ἥρωος.

Καί ἡ καθημερινή ζωή παρουσιάζει πολλά παραδείγματα τέτοιων ἐκλογικεύσεων, μέ τίς ὁποῖες ὁ ἄνθρωπος ἐξαπατᾶ τόν ἑαυτόν του καί διατηρεῖ τήν αὐτοεκτίμηση καί τόν αὐτοσεβασμό του.

Τό βλέπομε σέ περιπτώσεις ὄχι μονάχα σύγκαλύψεως τῆς σεξουαλικῆς ὁρμῆς, ὅπως στήν περίπτωση τῆς "Βροχῆς", ἀλλά καί ὅπου τό κίνητρο γιά ἀναγνώριση τείνει νά ἱκανοποιηθῇ εἰς βάρος ἄλλων κινήτρων, ὅπως τοῦ κινήτρου τῆς συμπάθειας, τοῦ χρέους κ.ο.κ.[1] πού τά θεωροῦμε, κολακευτικώτερα γιά τό ἑαυτό μας.

Τό βλέπομε ἐπίσης, ὅταν τό ἄτομο, - ἤ ἀκόμη καί τάξεις ἀτόμων - ζητεῖ νά κατοχυρώσῃ ἠθικά τό ταπεινό ὑλικό του συμφέρον, πού ντρέπεται νά τό ὁμολογήσῃ στόν ἑαυτό του, τήν ἐπιθετική ἤ ἐχθρική του συμπεριφορά, τίς ἀντιπάθειες καί προκαταλήψεις του. Παράδειγμα, ὁ οἰκονομικός ἀποκλεισμός τῶν Ἑβραίων ἀπό Ἐθνικοσοσιαλιστι-

---

1.- Βλ. σελ. 73 κ.ἑ.

κό Κράτος λίγο πρίν ἀπό τόν δεύτερο παγκόσμιο πόλεμο, πού τόν συνεκάλυπτε τό φυλετικό ἰδανικό, ἡ διατήρηση τῆς καθαρόαιμης Ἄρειας φυλῆς. ἐπίσης ἄλλο παράδειγμα μᾶς δίνει ἡ γνωστή ὑπόθεση Ντρεϋφούς κ.ἄ.

Στά παραδείγματα αὐτά βλέπομε εἰδικώτερα, ὅτι σέ Κράτη καί κοινωνίες μπορεῖ νά ἐγκεντρίζωνται στίς μᾶζες "ἐκλογικεύσεις" ἀπό τήν ἡγεσία τους. Γι'αὐτήν βέβαια οἱ σκοποί εἶναι συνειδητοί, πρόκειται γιά προφάσεις· ὅμως στούς ἄλλους καλλιεργοῦνται ἔτσι, ὥστε παίρνουν τή μορφή τῶν "ἐκλογικεύσεων".

Ἐδῶ πρόκειται γιά ἐκλογικεύσεις πού θά μπορούσαμε νά τίς ὀνομάσωμε "παρένθετες". Ἐγκεντρίζονται στόν ἄλλον, γιατί ἔτσι συγκρύπτονται κίνητρα καί ἐκδηλώσεις συμπεριφορᾶς, ἀπαράδεκτες διαφορετικά, γιατί θά ἦταν μειωτικές γιά τό ἴδιο τό ἄτομο καί γιά τήν εἰκόνα πού ἔχει γιά τόν ἑαυτό του.-

III. ΓΙΑΤΙ ΕΡΓΑΖΟΝΤΑΙ ΟΙ ΑΝΘΡΩΠΟΙ

Α: ΤΑ ΚΙΝΗΤΡΑ ΤΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

Ξαναγυρίζομε τώρα στό παλιό μας ἐρώτημα: "Γιατί ἐργάζονται οἱ ἄνθρωποι" (1) Ὕστερα ἀπό τήν ἐπισκόπηση τῶν βασικῶν ἀναγκῶν τοῦ ἀνθρώπου, εἴμαστε σέ θέση νά προβοῦμε σέ κριτική ἐξέταση τῶν κοινότερων ἀποκρίσεων στό ἐρώτημα καί νά ἀναζητήσωμε καί ἄλλες ἐνδεχόμενες δυνατότητες. Σέ συνδυασμό μ'αὐτήν θά ἐπισημάνωμε τίς συγκεκριμένες μορφές στόχων, στούς ὁποίους ἀποβλέπουν οἱ προσδοκίες τῶν ἐργαζομένων. Μέ τή βοήθεια καί αὐτῶν θά γίνῃ σαφέστερο, πώς κάθε μονοκόμματη καί μονολιθική ἀπόκριση στό ἐρώτημα πρέπει νά ἀποκλεισθῇ.

Ἄς ἀρχίσωμε ἀπό τίς αὐτονόητες ἀποκρίσεις.

1.- Ἡ πρώτη, ἡ προσεχέστερη ἀπόκριση ἀναφέρεται στήν ἀπόκτηση χρημάτων. Οἱ ἄνθρωποι ἐργάζονται "ἐπί χρήμασι". Ἡ παραδοχή τῆς ἀλήθειας αὐτῆς δέν σημαίνει ὅτι δεχόμαστε τό βιοπορισμό ὡς τό μόνο οὐσιῶδες χαρακτηριστικό τῆς ἐργασίας καί ὡς τήν ἀποκλειστική σκοπιμότητά της. Ὅποιος σταματᾶ ἐδῶ τίς ἀναζητήσεις του, τοῦ διαφεύγει τό βαθύτερο νόημα τῆς ἐργασίας, ἡ κοινωνική, ἠθική καί ψυχολογική της πλευρά. Ὅμως ἀπό τό ἄλλο μέρος στήν ἐργασία ὑπάρχει χρηματική ἀμοιβή καί αὐτή πάλι γιά τή μεγάλη μᾶζα τῶν ἐργαζομένων εἶναι τό μέσον πού ἐξασφαλίζει τήν ἐπιβίωσή τους. Ἔτσι ἡ ἐργασία ἱκανοποιεῖ τίς βιολογικές ἀνάγκες τοῦ ἀνθρώπου εἴτε ἐμφανίζονται μέ τήν πρωτογενῆ τους μορφή εἴτε μέ τίς διαφοροποιημένες ἀπό τόν πολιτισμό μορφές τῶν ὀρέξεων, τῶν ἀνέσεων καί τῶν ἐπιγεννημάτων τους.

Γιά πάρα πολλούς ἀνθρώπους στόν κόσμο οἱ ἀπολαβές

(1) Εὐνόητο ὅτι στή συνέχεια αὐτή ἔχομε ὑπ'ὄψη μας κατ'ἐξοχήν τήν ἐπαγγελματική ἐργασία.

τους, κέρδη έργασίας ή άλλα εισοδήματα, έχουν τόσο χαμηλό επίπεδο, ώστε προορίζονται αποκλειστικά σχεδόν για την ικανοποίηση στοιχειωδών αναγκών. Όμως το χρήμα, που επιζητείται ως κέρδος από την εργασία είναι και το μέσον για την απόκτη αγαθών άλλων ή την επιτέλεση ενεργειών που η σκοπιμότητα τους βρίσκεται πέρα από την επιβίωση και από αυτές ακόμη τις υλικές ανέσεις των ανθρώπων. Αποβλέπουν έμμεσα σε ανάγκες που αναπτύσσονται στα πλαίσια της συμβιώσεως σε κοινωνίες και έτσι η ικανοποίησή τους προϋποθέτει αυτή τη συμβίωση. Επιβοηθούν την κοινωνική τοποθέτηση και αναγνώριση του ατόμου· υπογραμμίζουν, όπως τουλάχιστον πιστεύει το ίδιο, τη θέση του ανάμεσα στην κοινωνία των όμοίων του, την αναδεικνύουν ή τουλάχιστον την διατηρούν. Πέρα από τις δαπάνες για αγαθά με συγκεκριμένη υλική υπόσταση εξηγούνται έτσι και όσες αποβλέπουν σε ενέργειες, πράξεις και δραστηριότητες, που ονομάζει συνήθως το άτομο "κοινωνικές υποχρεώσεις" και σπαύδει να τις πραγματοποιήση, ακόμη και με θυσία των υλικών του ανέσεων. Εδώ ανήκει το έθος της ανταλλαγής δώρων, των δεξιώσεων, η εγγραφή σε Λέσχες, Οργανώσεις κ.τ.ό. Την απόκτηση των αγαθών αυτών και την ανάπτυξη των ενεργειών, που βρίσκονται στην υπηρεσία της ανάγκης για κοινωνική επιβολή[1], κάνει δυνατή για ένα μεγάλο μέρος ανθρώπων η αμοιβή της εργασίας.

Σε συνδυασμό πρός την κοινωνική αναγνώριση και ως συνέχεια της συντηρείται η εκτίμηση του ατόμου για τον ίδιο του τον εαυτό, επιτυγχάνεται η αυτοαναγνώρισή του. Όσο διαθέτει τα μέσα για την κοινωνική του τοποθέτηση, έχει ενισχυμένο ηθικό, πίστη στον εαυτό του, κάποιο ιδιό-

---

(1) Βλ. σελ. 82-92.

τυπο συναίσθημα "κοινωνικῆς ἀσφαλείας". Καί ἀντίστροφα, πολλοί ἄνθρωποι περιπίπτουν σέ κατάθλιψη, ὅταν δέν τούς εἶναι οἰκονομικά δυνατή ἡ ἐξασφάλιση ἀγαθῶν παρομοίων.

Δέν εἶναι ἀνάγκη βέβαια νά ἐπιμείνωμε στή σημασία τοῦ χρήματος γιά τίς ἱκανοποιήσεις πού ἐπιζητοῦνται στά πλαίσια τῆς σεξουαλικῆς ζωῆς, ἄμεσα καί ἔμμεσα. Ἕνα μεγάλο μέρος δαπανῶν γιά ἱματισμό, καλλυντικά παρασκευάσματα κ.ἄ. βρίσκεται, ὅπως γνωρίζομε, στήν ὑπηρεσία τοῦ σέξ. Τό ἴδιο ἰσχύει καί γιά ἀμοιβές ὑπηρεσιῶν καί εἰδικοτήτων πού ἔχουν ἔργο νά κάμουν τό ἄτομο ἐλκυστικώτερο.

Δέ χρειάζεται ἐπίσης καμιά ἔξαρση ὁ ρόλος τοῦ χρήματος γιά τήν ἱκανοποίηση τῶν κινήτρων "συμπάθειας" γιά τήν προσφορά ἀγαθῶν στά πρόσωπα, πού βρίσκονται σέ τέτοια σχέση πρός τόν ἐργαζόμενο, γιά τήν ἐξασφάλιση ἀνέσεων, τοῦ μέλλοντος, τῆς ψυχαγωγίας τους. Μέ τίς συγκεκριμένες μορφές προσφορᾶς ἱκανοποιεῖ τό ἄτομο τήν ἀνάγκη του νά προσφέρῃ συμπάθεια, ἀλλά συγχρόνως καί τήν ἀνάγκη του νά λαμβάνῃ, βρίσκοντας τήν ἀνταπόδοση μέ ἄλλης μορφῆς ἐκδηλώσεις.

Ἐξασφαλίζει ἀκόμη τήν ἱκανοποίηση τῶν γνωστικῶν ἀναγκῶν τοῦ ἀνθρώπου. Τέλος ἐξυπηρετεῖ ὡρισμένες συνήθειες, ὅσες ἀπαιτοῦν προμήθεια ὑλικῶν μέσων, γιά νά πραγματώνωνται.

Ἀνακεφαλαιώνοντας μποροῦμε νά ποῦμε ὅτι οἱ ἀνάγκες τοῦ συγχρόνου ἀνθρώπου ἱκανοποιοῦνται ἄμεσα καί ἔμμεσα ἤ προάγονται πρός τήν ἱκανοποίησή τους μέ τήν ἐπικουρία τῆς χρηματικῆς συναλλαγῆς. Καί σ'αὐτό ἀκριβῶς ἔγκειται ἡ διαφορά τοῦ πολιτισμοῦ μας ἀπό τίς κοινωνίες τῶν κατά φύσιν λαῶν. Ἐκεῖ, ἡ ἐξασφάλιση τῶν μέσων ζωῆς ἐπιτυγχάνεται μέ ἀπ'εὐθείας ἐνέργειες τοῦ ἀνθρώπου, ὅπως τό κυνήγι, τό φά-

ρεμα, ἡ κτηνοτροφία, ἡ γεωργία, καί λείπει σχεδόν ἡ ἐπαγγελματική δραστηριότητα ὡς τρόπος βιοπορισμοῦ. Γι'αὐτό καί στά πλαίσια τοῦ πολιτισμοῦ μας συνηθίζεται νά λέγεται, ὅτι οἱ ἀνάγκες μας ἔχουν "χρηματοποιηθῆ" (MONETIZED), δηλ. μεταβληθῆ σέ ἀνάγκες γιά τό χρῆμα.

Ὡς ποιό σημεῖο ὅμως εἶναι αὐτό σωστό, θά τό ἰδοῦμε εὐθύς ἀμέσως.

2.-Ἀληθινά, λίγη περισσότερη σκέψη καί παρατήρηση πείθει ὅτι γενικά ἡ οἰκονομική ἐπάρκεια δέν ἐγγυᾶται τήν πλήρωση τῶν ψυχικῶν ἀναγκῶν τοῦ ἀνθρώπου ἀνεξαίρετα. Ἔπειτα ἀποκαλύπτει κάτι ἀκόμη σπουδαιότερο· ὅτι στόν πορισμό χρημάτων ἀπό τήν ἐργασία οἱ ἄνθρωποι ἀποδίδουν καί ἄλλο νόημα ἐκτός ἀπό τό νόημα τοῦ μέσου γιά τήν ἱκανοποίηση ἀναγκῶν. Ἡ ἀ μ ο ι β ή τ ῆ ς ἐ ρ γ α σ ί α ς, ὅποιου τύπου ὑλική ἀμοιβή, δέ βιώνεται μόνον ὡς μέσον βιοπορισμοῦ ἤ ἔστω καί γιά τήν ἐξασφάλιση ἀνέσεων ἤ ἄλλων ἀποκτημάτων γιά τήν κοινωνική ἐπιβολή τοῦ ἀτόμου. Ὁ ἄνθρωπος βλέπει τό ὕψος τῶν ἀποδοχῶν ἤ τῶν κερδῶν του ὡς συμβολικό ἀλλά συγχρόνως καί πολύ ἐκδηλο τρόπο νά ἀποδίδεται ἀξία στή συμβολή του καί σημασία στό πρόσωπό του. Στή μικρή ἀμοιβή βλέπει τή λίγη ἐκτίμηση , στή μεγάλη, τήν περισσότερη.

Αὐτό προβάλλει ἀνάγλυφο στίς ἀκόλουθες τυπικές περιπτώσεις σχέσεων ἐργασίας. Εἶναι πιθανό νά κρίνη ἐπαρκεῖς τίς ἀποδοχές του ἕνας ὑπάλληλος, νά μήν ἔχη παράπονα ἤ ἀξιώσεις σχετικά μέ τό ὕψος τους. Ὅμως καί παράπονα καί ἀξιώσεις θά ἐμφανισθοῦν, ἀμέσως μόλις γίνη γνωστό ὅτι ἄλλος ὑπάλληλος, μέ τά ἴδια προσόντα, τήν ἴδια προσφορά ἐργασίας, κάτω ἀπό τούς ἴδιους ὅρους, εἴτε μέσα στήν ἴδια ἐπιχείρηση εἴτε σέ ἄλλη, ἀμείβεται καλύτερα. Τότε

ἐκτός ἀπό τά παράπονα καί τίς ἀξιώσεις γιά βελτίωση τῶν ἀποδοχῶν, διόλου ἀπίθανο νά ἐμφανισθοῦν καί "ἀνάγκες", πού δέν καλύπτονται μέ τίς παροῦσες ἀποδοχές. Τότε πρό πάντων ἀρχίζει ἡ ἐσωτερική ἐκείνη ἔνταση ἤ χαρακτηριστική σέ περιστάσεις πού τό ἄτομο αἰσθάνεται ὅτι πλήττεται ἡ ἱκανοποίηση τῶν ἀναγκῶν του, ἰδίως τῶν ἀναγκῶν γιά ἀναγνώριση, παραδοχή, ἐκτίμηση, Κατώτατο ὅριο γιά τήν ἱκανοποίησή της εἶναι, ὅπως εἴδαμε, νά μή θέλη τό ἄτομο νά ὑπολείπεται, νά εἶναι κατώτερο ἀπό τούς ὁμοίους του. Στήν περίπτωσή μας ἡ ἐξομοίωση, ἡ εὐθυγράμμιση ἐπιζητεῖται στίς ἀποδοχές. Ἡ ἀστόχηση στή βελτίωσή τους, ἡ ἀστόχηση στήν ἐπίτευξη μεγαλύτερου κέρδους ἀπό τόν ἐλεύθερο ἐπαγγελματία παρά τήν ἐνεργητικότητα πού ἐκλύει ἡ ἀνάγκη, βιώνεται ἀπό πολλά ἄτομα ὡς προσωπική μείωση ἤ ἀποτυχία, ὡς συναίσθηση τῆς ἴδιας τους τῆς ἀπαξίας - πρᾶγμα πού ὀγκώνεται καί ἀποκτᾶ περισσότερη συνειδητότητα, ὅταν καί τρίτοι τούς τό ὑπαινιχθοῦν.

Ἐδῶ ἀκριβῶς ἀνάγονται καί ἔτσι ἐξηγοῦνται τά αἰτήματα γιά ἐξομοίωση ἐπαγγελματικῶν κατηγοριῶν καί τάξεων μεταξύ τους, πού ὁδηγοῦν σέ ὀξύτητες, παίρνουν τή μορφή στάσεων ἐργασίας, ἀπεργιῶν κ.τ.ὅ. Στίς περιπτώσεις αὐτές βλέπομε ὅτι τό ὕψος τῶν ἀποδοχῶν συσχετίζεται μέ τήν ἐπαγγελματική ἀλλά καί μέ τήν κοινωνική τοποθέτηση τοῦ ἀτόμου, παρ'ὅλο πού ἀντικειμενικά δέν ὑπάρχει ἀπόλυτη ἀντιστοιχία μεταξύ τους.

Καί ἡ αὐτοαναγνώριση, ἡ αὐτοεκτίμηση πολλῶν ἀνθρώπων συναρτᾶται σήμερα κατά ἕνα μεγάλο βαθμό πρός τό ὕψος τῶν ἀποδοχῶν τους, ὅπως τίς βλέπουν σέ σύγκριση πρός τίς ἀποδοχές τῶν ἄλλων καί ἄσχετα μέ τόν τρόπο πού τίς χρησιμοποιοῦν.

Γενικά μποροῦμε νά ποῦμε ὅτι αἰσθάνονται μείωση καί ἀπέναντι στήν κοινωνία καί ἀπέναντι στήν οἰκογένειά τους καί ἀπέναντι στόν ἑαυτό τους, εἰσπράττοντας τά "λιγώτερα". Τήν αἰσθάνονται ἀκόμη καί ὅταν ὑπάρχουν πρόσοδοι ἀπό ἄλλες πηγές ἔξω ἀπό τήν ἐργασία, πού ὑπερκαλύπτουν τίς ἀνάγκες τους.

Ἔτσι βλέπει τίς ἀποδοχές του ὁ ἄνθρωπος, εἴτε τοῦ γίνεται αὐτό ἀπόλυτα συνειδητό εἴτε ὄχι. Καί μέ τή συμβολικότητα τοῦ μισθοῦ καί τή βίωσή του εἰδικώτερα ὡς ἠθικά ἱκανοποιητικοῦ προωθεῖται, κάποτε καί θεμελιώνεται ἡ σωστή σχέση πρός τήν ἐργασία, ἡ καλή διάθεση καί ἡ ἀπόδοση.

Θά μποροῦσε κανείς νά φέρῃ τήν ἀντίρρηση, ὅτι στίς περιπτώσεις πού ἐπιζητεῖται εὐθυγράμμιση στίς ἀποδοχές, ἡ δυσαρέσκεια προκαλεῖται ἀπό κάποια συνείδηση δικαιοσύνης, ἐπειδή μέ ἄλλα λόγια πλήττονται ὡρισμένες ἠθικές ἀξίες, στίς ὁποῖες πιστεύει ὁ ἄνθρωπος· ὅτι δηλ.ὁ ἄνθρωπος "ζῆ" ὡς ἀδικία τό χαμηλό ὕψος τῶν ἀποδοχῶν του. Αὐτό εἶναι ἀλήθεια· ὑπάρχει καί αὐτή ἡ βίωση γιά μερικές περιπτώσεις ἀτόμων. Στίς περισσότερες ὅμως ἰσχυρότερα αἰσθάνεται ὁ ἄνθρωπος τήν προσωπική του μείωση παρά ὅτι πλήττεται ἡ ἀξία τῆς δικαιοσύνης. Ἡ δύναμη τῆς μειώσεως καταφαίνεται ἔμμεσα ἀπό περιπτώσεις, ὅπου ἄλλοι,τρίτοι,"ἀδικοῦνται". Τότε τό ἄτομο δέν ἐξεγείρεται τόσο γιά λογαριασμό τῶν τρίτων, δέν ἐξάπτεται ἡ σφαῖρα τῶν συγκινήσεων, Δουλεύει τό συχνότερο ἕνας συλλογισμός, μιά κρίση, καταδικαστική ἔστω γιά τόν αἴτιο. Ὁ συγκινησιακός παράγων καί ἡ ἐξέγερση μπορεῖ νά παρατηρηθῇ καί στίς περιπτώσεις αὐτές ἀλλά μόνον ἄν τό ἄτομο διατελῇ σέ ἀνάλογη μοῖρα μέ τούς τρίτους αὐτούς, φοβᾶται ὅτι τό περιμένει ἡ ἴδια τύχη, ὁ-

πότε λειτουργεῖ ὁ ψυχικός μηχανισμός "πού ὀνομάζουμε"ταύτιση"[1].

Τόσα καί γιά τήν ἐργασία ὡς μέσον νά πορίζωνται οἱ ἄνθρωποι χρήματα.

3. Ὅμως παρ'ὅλα ὅσα ἔχουν λεχθῆ ἕως τώρα, δέν πρέπει νά νομισθῆ ὅτι ὁ ἄνθρωπος ἀσκεῖ τήν ἐργασία μόνο γιά τίς ἱκανοποιήσεις πού τοῦ δίνει ἡ ἀμοιβή της, ὁπωσδήποτε καί ἄν τή χρησιμοποιῆ καί κατά ὁποιοδήποτε τρόπο καί ἄν τήν ἀντιμετωπίζη. Ὑπάρχει κάτι στό καθεστώς τῆς ἐργασίας, ἄσχετο ὄχι μόνον ἀπό τήν ἀμοιβή, ἀλλά καί ἀπό τό εἶδος καί τό περιεχόμενό της, πού ἑλκύει καί συγκρατεῖ τόν ἄνθρωπο σ'αὐτήν. Ἡ ἐργασία ἡ ἴδια, τόσο ὡς ψυχοφυσιολογική ἐνεργητικότητα ὅσο καί ὡς κοινωνικό ἔθος μπορεῖ νά ἀποβῆ πηγή "ἱκανοποιήσεων" καί ἐπειδή ἀκριβῶς ἐπιζητοῦνται καί ἄλλες ἱκανοποιήσεις ἀπό τήν ἐργασία, πέρα ἀπό τήν ἀμοιβή της, γι'αὐτόν τόν ἴδιο ἀκριβῶς λόγο μπορεῖ ἐξ ἴσου νά ὁδηγήση σέ ἀπογοητεύσεις καί διαφεύσεις.

Ἡ τελευταία αὐτή ἰδιοτυπία τῆς ἐργασίας νά εἶναι ἀφ' ἑαυτῆς της πηγή ἱκανοποιήσεων ἤ ἀπογοητεύσεων, γίνεται ἔκδηλη στήν ἀκόλουθη παρατήρηση:

Ἡ ἀμοιβή τῆς ἐργασίας βιώνεται καί ὡς ἀποζημίωση, ὅταν αὐτή δέν προσφέρη ἱκανοποιήσεις· ὅσο πιό μονότονη, πιό δυσάρεστη, πιό καταθλιπτική, ὅσο λιγώτερο ἐνδιαφέρουσα, πιό δυσανάλογη πρός τίς ἀξιώσεις τοῦ ἀτόμου ἀπό τόν ἑαυτό του, τόσο μεγαλύτερες οἱ πιθανότητες νά προβάλλωνται ἀπαιτήσεις γιά αὔξηση τῶν ἀποδοχῶν[2].

---

(1) Βλ. γι'αὐτήν Κεφ.Α΄ παράγρ.3 τοῦ IV μέρους.

(2) Πρβλ. καί CHRIS.ARGYRIS: The individual and Organizational structure. Σέ "Personnel Practice and policy: The changing picture". Ἐκδ. American Management Association. Personnel Series, No.168, σελ.5-11, N.Y.1956.

Ποιές λοιπόν οἱ ἱκανοποιήσεις πού προσφέρει ἡ ἐργασία; ποιές οἱ προσδοκίες, πού συνοδεύουν τόν ἄνθρωπο σέ σχέση μ'αὐτήν;

Πολυάριθμες ψυχολογικές καί κοινωνικο-ψυχολογικές ἔρευνες ἀναφέρονται στό θέμα τῶν κινήτρων γιά ἐργασία καί τῶν συγκεκριμένων στόχων τους(1). Ὅμως καί ἡ ἁπλῆ ἀκόμη παρατήρηση ὡρισμένων δεδομένων στίς σχέσεις τοῦ ἀνθρώπου πρός τήν ἐργασία, μᾶς φωτίζει ἀρκετά γιά τό τί ζητοῦν νά εὕρουν οἱ ἄνθρωποι σ'αὐτήν, τί τούς ἑλκύει καί πέρα ἀπό τήν ἀμοιβή της.

Τό βλέπομε στό φαινόμενο τοῦ μεγαλοεπιχειρηματία πού ἐνῶ ἱκανοποιεῖ ὅλες του τίς ἀνάγκες καί ἐξασφαλίζει κάθε ἄνεση, κάθε πολυτέλεια γιά τόν ἑαυτό του καί τούς δικούς του, ἐξακολουθεῖ νά ἐργάζεται καί νά ἀπλώνη τήν οἰκονομική του ὑπόσταση καί δραστηριότητα. Ἐργάζεται ὑπεράνθρωπα, περισσότερο ἀσφαλῶς καί ἀπό πολλούς ὑπαλλήλους του καί τοποθετεῖ κάθε νέο κέρδος σέ νέα ἐπιχείρηση ἤ στό πλάταιμα αὐτῶν πού ὑπάρχουν.

Τό βλέπομε στό φαινόμενο τῶν συνταξιούχων, πού ἡ ἐπαρκής σύνταξη καί οἱ σχετικά περιορισμένες ἀνάγκες τῆς ἐνήλικης οἰκογενείας τους δέν δικαιολογοῦν τή συνέχιση τῆς ἐργασίας τους, ἀφοῦ δέν παρίσταται καμιά ἀνάγκη γιά διπλές ἀπολαβές.

Στήν ἴδια κατηγορία πρέπει νά ὑπαχθοῦν καί οἱ γυναῖκες μέ πατέρες καί συζύγους πού διαθέτουν ἐπαρκῆ μέσα καί ὅμως ἐπιμένουν νά ἐργάζωνται. Διερωτῶνται στίς περιπτώσεις αὐτές πολλοί, ἰδίως οἱ οἰκεῖοι τῶν ἀνέργων γυναικῶν: γιατί νά ἐργάζωνται αὐτές; Ἡ ἐρώτηση βλέπει στενά τό θέμα τῆς ἐργασίας, διότι στίς γυναῖκες αὐτές, ἀπαράλλακτα ὅπως στούς ἐπιχειρηματίες καί στούς συνταξιούχους

(1) Σύνοψη τῶν ἀνελίξεών τους δίνομε στό ἀκόλουθο κεφάλαιο.

κάποιες ἄλλες ἀνάγκες, πέρα ἀπό τήν οἰκονομική, ἐπιζητοῦν τήν πλήρωσή τους στής ἐξωσπιτική δουλειά.

Διαφωτιστική εἶναι καί ἡ ἀκόλουθη περίπτωση, πού συναντοῦμε στή ξένη βιβλιογραφία. Ἐργάτριες πού εἶχαν ἀποσυρθῆ ἀπό τή δουλειά τους εἴτε μέ τό ὅριο τῆς ἡλικίας εἴτε γιά διάφορες οἰκογενειακές ὑποχρεώσεις, τά Σάββατα βρίσκονταν μπροστά στήν εἴσοδο τοῦ ἐργοστασίου, ὅπου εἶχαν ἐργασθῆ, γιά νά συναντήσουν τίς παλιές συναδέλφους τους, νά συζητήσουν ὁρισμένα πράγματα, νά ξαναζήσουν παλιά βιώματα τῆς ἐργασίας ὡς ἀναμνήσεις, ὡς πληροφορίες.

Στήν παραπάνω περίπτωση μποροῦμε κι ἐμεῖς νά προσθέσωμε τό φαινόμενο τῶν συνταξιούχων ἐκείνων, πού δέ συνεχίζουν τήν ἐπαγγελματική τους δραστηριότητα ἀλλοῦ. Ὅπως ξέρομε, ἐπισκέπτονται τό χῶρο τῆς παλιᾶς τους ἐργασίας, παραμένουν σ'αὐτόν γιά κάποιο χρονικό διάστημα κάθε τόσο, ἀνταλλάσσουν δυό λέξεις μέ τούς παλαιούς συναδέλφους τους, τούς ἀρέσει μέ δυό λόγια νά ἀναπνέουν ἀπό καιρό σέ καιρό τή γνώριμη ἀτμόσφαιρα τῆς δουλειᾶς τους.

Τά παραδείγματα αὐτά καί οἱ περιπτώσεις ἀπό τίς καθημερινές σχέσεις τῶν ἀνθρώπων εἶναι σαφῆ· δίνουν ἰδέα πόσο πλατύς εἶναι ὁ πίνακας τῶν ἱκανοποιήσεων, πού προσδοκοῦν νά συναντήσουν οἱ ἄνθρωποι στήν ἐργασία τους, ὡς καθεστώς κοινωνικό καί ψυχολογικό, καί ἄσχετα ἀπό τήν ἀμοιβή της.

Ἡ ἐργασία εἶναι ἔθος τοῦ πολιτισμοῦ μας, πού ὀργανώνεται καί ἀκμάζει μέ τή συμβολή τῶν κατά μέρος ἀτόμων καί ὁμάδων καί παραμερίζει ἠθικά τά κοινωνικά "ἄχθη ἀρούρης". Ὁ ἄνθρωπος παρορμᾶται ἐσωτερικά νά συμμορφωθῆ πρός τό ἔθος αὐτό. Ἔτσι ἐργάζεται καί λαμβάνει, ἔστω καί ἀόριστα τήν αἴσθηση τῆς κοινωνικῆς του χρησιμότητος. Ἡ ἐρ-

γασία·ὑπογραμμίζει τό σκοπό ὑπάρξεώς του· βρίσκει σ'αὐτήν τήν ἠθική καί κοινωνική του καταξίωση.

Ἔπειτα καί καθ'ἑαυτή ἡ ἐργασία συντελεῖ στήν τοποθέτηση καί παραδοχή τοῦ ἀτόμου ἀπό τούς ὁμοίους του. Τό σημεῖο αὐτό τό βλέπομε περισσότερο ἔκδηλο σέ περιπτώσεις ἐθελοντικῆς δουλειᾶς, πού ἡ ἀνάγκη τῆς γιά τό ἄτομο ἐμφανίζεται παρά τήν κάποια ἐκ παραδόσεως κοινωνική του τοποθέτηση.

Μιλήσαμε γιά τήν συναίσθηση τῆς κοινωνικῆς προσφορᾶς πού συνοδεύει τό πολυσύνθετο βίωμα τῆς ἐργασίας. Ὅσο πιό ἔντονη καί πιό ἄμεση εἶναι ἡ συναίσθηση αὐτή, τόσο ζωηρότερες οἱ ἱκανοποιήσεις, τόσο στενώτερος ὁ δεσμός τοῦ ἀνθρώπου μέ τήν ἐργασία, τόσο ἀσθενέστερη ἡ ἀνάγκη γιά ἀλλαγή, γιά ἀπομάκρυνση ἀπό αὐτήν.

Τό πρᾶγμα γίνεται φανερό στά ἐπαγγέλματα πού προσφέρουν ὑπηρεσίες σέ ἀνθρώπουςπού μπορεῖ τό ἀποτέλεσμά τους νά γίνη ἀμέσως ἐμφανές.

> Στή ξένη βιβλιογραφία ἀναφέρεται ἡ περίπτωση μιᾶς μεγάλης φίρμας, στήν ὁποία τό τμῆμα "προσωπικοῦ" ἐνεφάνιζε τό χαμηλότερο ποσοστό ἀπουσιῶν, παραπόνων καί παραιτήσεων, σέ σύγκριση μέ τά τμήματα παραγωγῆς, δηλ. ἐργασίας σέ μηχανές. Ἐδῶ ἐπρόκειτο γιά ἐργασία μέ ἀνθρώπους κάί εἰδικώτερα γιά ἐξυπηρέτηση ἀνθρώπων.
>
> Ἡ στατιστική ἐπεξεργασία τῶν ἀπουσιῶν καί ἀποχωρήσεων χωριστά, κατά περιόδους, ἔδειξε, ὅτι τό σχετικά χαμηλότερο ποσοστό συνέπιπτε μέ ἐποχές, κατά τίς ὁποῖες τό τμῆμα προσωπικοῦ εἶχε πολλή δουλειά, σέ ἐποχές δηλ. πού ἡ ἐπικοινωνία μέ ἀνθρώπους ἦταν συχνότερη καί οἱ ἐξυπηρετήσεις, πού παρεῖχαν οἱ ὑπάλληλοι, περισσότερες. Ἀνάλογη ἦταν φυσικά καί ἡ συχνότητα πού ἀντλοῦσαν ἀπό τήν ἐργασία τους.

Ἔπειτα ἡ ἐργασία μέ τίς σημερινές μορφές καί τήν ὀργάνωσή της δέ γίνεται κατά μόνας. Γι'αὐτό δίνει στόν ἄνθρω-

πο τό συναίσθημα, ὅτι κάπου ἀνήκει, ἀπομακρύνει τό συναίσθημα τῆς ψυχικῆς καί κοινωνικῆς μονώσεως. Αὐτός πού παύει νά ἐργάζεται, ἔχει τήν ἐντύπωση ὅτι ἀπό κάπου ἔχει ἀποκοπῆ, αἰσθάνεται τόν ἑαυτό του μόνο.

Ἡ ἐργασία εἶναι ἀκόμη καί ζήτημα συνήθειας. Τό παρατηροῦμε στήν περίπτωση ἀτόμων, πού συνεχίζουν τή βιοποριστική ἐπαγγελματική ἐργασία καί ὅταν ἀκόμη ἄλλες πηγές, νέες ἐξασφαλίζουν πέρα ἀπό τήν ἐπιβίωση, ἀκόμη καί κάθε δυνατή ἄνεση· μιά κληρονομία π.χ. ἤ ἕνα λαχεῖο. Συνήθεια, πού πρέπει νά νοηθῆ τόσο ὡς συνέχιση τῆς ἐνεργητικότητας, ὅσο καί ὡς διαμονή σέ χώρους ὡρισμένους, ὡς ἐπαφή πρός κύκλους ὡρισμένους. Μακροχρόνια προσαρμογή τοῦ ψυχοφυσιολογικοῦ ὀργανισμοῦ στήν ἐργασία καί ὡς ἐνεργητικότητα ἀλλά καί ὡς πλαίσιο συνθηκῶν περιβάλλοντος, εἶναι ἡ κυριώτερη αἰτία τῆς συμπεριφορᾶς αὐτῆς.

Ἀνάμεσα στίς τόσες πηγές ἱκανοποιήσεων πού προσφέρει ἡ ἐργασία, πού συναρτῶνται τόσο πρός τή φύση καί τήν οὐσία της ὅσο καί πρός τούς ἐξωτερικούς ὅρους της, ἀξίζει νά ἐξάρωμε ἐκεῖνες πού δίνουν τήν αἴσθηση στό ἄτομο·

γιά τήν κοινωνική του ἔνταξη καί

γιά τήν προσωπική καί κοινωνική του καταξίωση

4.- Καί τώρα ἄς ἔλθωμε σέ ἄλλες δυνατότητες ἱκανοποιήσεων πού προσφέρει ἡ ἐργασία, ἡ ὁποία ἐργασία σέ εἰδικές περιπτώσεις Χρησιμεύει κι αὐτή κάποτε ὡς ἕνα ἀπό τά μέσα, ὅπου ἀναζητοῦνται στόχοι ὑ π ο κ α τ ά σ τ α τ ο ι, στόχοι δηλ. πού ὑποκαθιστοῦν ἄλλους, ξένους πρός αὐτήν, στούς ὁποίους δέν κατορθώνει νά προσπελάση τό ἄτομο: στόχους πού πρέπει νά θεωρῆ ὁριστικά χαμένους. Ἐργασία καί βίωμα τῆς ἐργασίας ὑποκαθιστοῦν ἐπίσης ἀστοχη-

μένες ἐνέργειες, βασικές ἐλλείψεις καί μειονεξίες τοῦ ἀτόμου. Ἐκεῖ, στήν ἐργασία τό ἄτομο ἀποζητεῖ τίς ἱκανοποιήσεις πού ἡ ζωή τοῦ ἀρνήθηκε σέ ἄλλα πεδία της. Ὑπάρχει ἀκόμη καί ἡ περίπτωση νά ζητῆται σ'αὐτήν διαφυγή ἀπό βιώματα πού προκαλοῦν δυσαρέσκεια, ἀπογοήτευση ἤ ὀδύνη, ψυχικός ἀντιπερισπασμός, λήθη, μέ δυό λέξεις, ἀπαλλαγή καί λύτρωση τῆς ψυχῆς μέ τό βυθισμό σ'αὐτήν.

Δέ μιλοῦμε μόνον γιά τίς πρόσκαιρες ἤ τίς ἐρασιτεχνικές ἐνασχολήσεις ἀλλά γιά τή συστηματική, τήν ἐπαγγελματική ἐργασία, στήν ὁποία πολλοί πέφτουν, ὅπως λέμε, "μέ τά μοῦτρα", ὅταν κάπου ἀλλοῦ ἀστοχήσουν· ἤ ἀκόμη καί ὅταν δέν ἔχουν ἀστοχήσει, δέν ἐλπίζουν ὅμως νά ἀντλήσουν ἱκανοποιήσεις ἤ φοβοῦνται τήν ἀποτυχία σέ ἄλλα πεδία τῆς ζωῆς, Καί παραιτοῦνται αὐτοπροαίρετα καί ἔγκαιρα ἀπό τίς ἀντίστοιχες ἐπιδιώξεις τους.

Τή λειτουργία τῆς ἐργασίας ὡς παράγοντος ὑποκατάστατων ἱκανοποιήσεων γιά ἄλλες χαμένες ὑποθέσεις τῆς ζωῆς τοῦ ἀνθρώπου μποροῦμε νά τή ξεχωρίσωμε πολύ καθαρώτερα στήν ἐθελοντική δράση. Ἀναφέρομε σχετικά τίς περιπτώσεις ἀτόμων πού καταφεύγουν στή γνωστή μας "Λεγεῶνα τῶν ξένων". Στήν κοινωνική δράση ἰδίως πού ἀσκεῖται καμιά φορά καί ἀπό τό ὑστέρημα τῆς ἐνεργητικότητας καί εἰδικώτερα, στή φιλανθρωπία. Ἐκεῖ, κοντά σ'ἐκείνους πού ἀπό πεποίθηση καί συνείδηση κοινωνικοῦ χρέους ἤ ἀπό περίσσεια ἐνεργητικότητας ἤ ἀκόμη καί ἀπό ἀνάγκη γιά ἀνάδειξη βρέθηκαν μέσα στή σχετική κίνηση, ἑλκύονται καί στεγάζονται πρόσωπα μέ διαθέσιμα συναισθηματικά ὑπόλοιπα· διαθέσιμα γιατί ἴσως ἔχει ματαιωθῆ ὁριστικά ἡ ἐπίτευξη τῶν συγκεκριμένων ἐκείνων στόχων πού εἴτε ἀπό τή φύση τους εἴτε ἀπό τή ψυχική ἱστορία τῶν ἐνδιαφερομένων προσώπων θά ὁδηγοῦσαν στήν πλήρωση τῶν

σχετικῶν ἀναγκῶν τους. Ἀκόμη, εἰδικώτερα, μιά βασική συναισθηματική τους ἀνάγκη παραμένει ἀσίγαστη, γιατί ἴσως φράζουν τό δρόμο γιά τήν πλήρωσή της λόγοι κοινωνικοί, λόγοι ἠθικοί, λόγοι τέλος πού σχετίζονται μέ προβλήματα ψυχικοῦ βάθους τοῦ ἀτόμου. Ἔτσι ἔχομε συναισθηματικές ἀποστερήσεις καί προβλήματα πού παραμένουν ἄλυτα. Λύσεις ὑποκατάστατες ἐπιζητοῦνται πού γιά ὁρισμένα ἄτομα βρίσκονται στήν ἀφοσίωση στήν ἐθελοντική ἐργασία, μέ ὁποιαδήποτε μορφή της· τῆς φιλανθρωπίας, τῆς κοινωνικῆς προνοίας, στήν κοινωνική δράση ἤ ὅπως ἀλλιῶς.

Ἡ ἐργασία ὡς ὑποκατάστατη ἐπιδίωξη εἶναι παραδεκτός κοινωνικά τρόπος νά παροχετεύεται ἡ ἐνεργητικότητα, ὅταν συναντᾶ κλειστούς τούς δρόμους πρός τήν πραγμάτωση τῆς ἀρχικῆς ἀνάγκης πού τήν ἔχει ἐκλύσει.- Τύποι ἀτόμων πού ἐπιζητοῦν αὐτή τή μορφή λυτρώσεως, τό ὁλόψυχο δηλ. δόσιμο στήν ἐργασία, ἀποδίδουν πολύ· ἀλλά ἀναλίσκονται οἱ ἴδιοι. Ἀπό τό ἄλλο μέρος ἡ ἀποκλειστική ἀφοσίωσή τους στή δουλειά μπορεῖ νά δημιουργήση προβλήματα καί δυσκολίες καί στούς ἴδιους καί στίς σχέσεις τῶν ἀνθρώπων μαζί τους.

* * *

Ἡ ἐργασία ἤ εἶναι πηγή ἱκανοποιήσεων γιά τίς βασικές ἀνάγκες τοῦ ἀνθρώπου, ἄμεσα καί ἔμμεσα ἤ, εἰδικώτερα, ἀποτελεῖ διέξοδο καί ἀπορροφᾶ τήν ἐνεργητικότητα σέ περιπτώσεις, ὅπου ἡ ἐπίτευξη στόχων σέ ἄλλα πεδία ζωῆς ἄσχετα πρός τήν ἐργασία ματαιώνεται. Στήν τελευταία αὐτή περίπτωση ἡ ἐργασία παρέχει ἱκανοποιήσεις ὑποκατάστατες.

Ἀπό τή σύντομη ἐπισκόπηση τῶν κινήτρων ἐργασίας καί ἀποδόσεως καί τῆς σημασίας της στά κατά μέρος ἄτομα,

καταλαβαίνομε πόσο πολύπλοκο εἶναι τό πρόβλημα, πολύ περισσότερο ἀπό ὅ,τι φαίνεται μέ τήν πρώτη ἐντύπωση. Στό μέσο ἄνθρωπο διαφεύγει κατά κανόνα ὁ ρόλος τῶν ἄλλων ἀναγκῶν τοῦ ἀνθρώπου, ἐκτός ἀπό τίς οἰκονομικές, πού τόν στρέφουν πρός τήν ἐργασία, γιατί ὑπόσχεται ἱκανοποιήσεις, Στά πλαίσια τῶν σχέσεων διοικήσεως ὁρισμένα πράγματα φαίνονταο χωρίς μεγάλη σημασία, ὑποτίθεται ὅτι ἐντοπίζονται σέ περιρισμένα σημεῖα. Καί ὅμως μπορεῖ νά φέρουν ἀναστατώσεις δυσανάλογες πρός τήν ὠφέλεια, πού περιμένομε ἀπό αὐτά. Ἕνα φαινομενικά "τίποτε" δημιουργεῖ ἐνδεχόμενα ἔντονες ἀρνητικές διαθέσεις, π.χ. ἡ ἀλλαγή χώρου ἐρησίας ἑνός συνεργείου, μεταβολές στή σύνθεσή του, μιά αἰφνίδια ἀπομάκρυνση συναδέλφου κ.ἄ. Αὐτό συμβαίνει,ἐπειδή ἀποτελοῦν πρόκληση καί πλήττουν βασικές ἀνάγκες πού τήν παρουσία καί τό δυναμισμό τους μπορεῖ νά μήν τόν ἔχη συνειδητοποιήσει οὔτε τό ἴδιο τό ἄτομο. Ἔρχονται μέ ἄλλα λόγια σέ ἀντίθεση μέ τήν τάση τοῦ ἀτόμου νά κατατείνη στήν ἱκανοποίηση τῶν ἀναγκῶν του. Οἱ προσδοκίες τῶν ἀνθρώπων μέ τήν συνεχῆ παρουσία τους τανύζονται καί μένουν ἔτσι, χωρίς νά χαλαρωθοῦν, ὅσο δέν πραγματοποιοῦνται.

Ἡ σχετική γνώση ὅσο περιορισμένη κι ἄν εἶναι σήμερα, γίνεται δείκτης γιά μιά καλύτερη, προσφορώτερη διακυβέρνηση ἀνθρώπων, γιά μιά ἀναθεώρηση παραδομένων σχέσεων ἐργασίας. Καί συγχρόνως, ἡ λίγη αὐτή γνώση, δείχνοντας τή,σημασία της, ὑπογραμμίζει καί τήν ἀνάγκη γιά περισσότερη συστηματική ἐμβάθυνση στά ἀνθρώπινα προβλήματα τῆς ἐργασίας.

Β΄ ΠΕΙΡΑΜΑΤΑ ΚΑΙ ΕΡΕΥΝΕΣ.

Σέ ποιές συγκεκριμένες ἐπιθυμίες, προσδοκίες ἤ ἀπαιτήσεις ὑλοποιοῦνται οἱ ἀνάγκες αὐτές στούς ἐργαζομένους; Ποιές συγκεκριμένες μορφές ἐκπληρώσεώς τους ἀναζητοῦν τό περισσότερο νά βροῦν στήν ἐργασία τους οἱ ἄνθρωποι, πού νά τούς ἱκανοποιοῦν;

Στό ἐρώτημα δίνουν ἀπόκριση εἰδικές ἔρευνες, πού οἱ παλαιότερές τους χρονολογοῦνται ἤδη ἀπό τήν τετάρτη δεκαετία τοῦ αἰώνα μας. Οἱ ἔρευνες αὐτές διεξάγονται συνήθως μέ τόν ἀκόλουθο τρόπο: Οἱ ἐργαζόμενοι προκαλοῦνται νά ὑποδείξουν σημεῖα ἀπό τό ὅλο καθεστώς τῆς ἐργασίας τους, πού τούς ἐνδιαφέρουν περισσότερο ἤ τά κρίνουν ὡς τά σοβαρώτερα. Ἡ μέθοδος πού χρησιμοποιεῖται συνήθως εἶναι οἱ συνεντεύξεις εἴτε ἕνα εἰδικό ἐρωτηματολόγιο ἤ καί οἱ λεγόμενες "κλίμακες ἐκτιμήσεως[1] (RATINGSCAIES). Ἡ ἔρευνα θέτει ὑπ'ὄψη τους ὡρισμένα σημεῖα καί προκαλοῦνται νά τά ἀξιολογήσουν καί νά τά κατατάξουν σέ σειρά ἀνάλογα μέ τό βαθμό τῆς σπουδαιότητας πού ὁ καθένας τούς προσδίδει.

Ἡ ἐπισκόπηση τῶν ἐρευνῶν αὐτῶν ἔχει διπλό ἐνδιαφέρον· καί γιά τά δεδομένα πού φέρνουν σέ φῶς καί γιά τίς ἀνελίξεις στίς τεχνικές πού χρησιμοποιοῦνται κατά τή συγκέντρωση καί ἐπεξεργασία τοῦ ὑλικοῦ τους.

1.- Οἱ Ἀμερικανοί HOPPOCK καί SPIEGLER σέ πόρισμα ἔρευνάς τους, πού δημοσιεύθηκε τό 1935, σέ περιωρισμένο ἀριθμό ἐργαζομένων, ἀπαριθμοῦν τά ἀκόλουθα κριτήρια-πα-

---

(1) Βλ. γι'αὐτά στό κεφ."Ἐνημέρωση ἀμοιβαία διοικούντων διοικουμένων τήν παραγρ. β) Ἐνημέρωση "ἐκ τῶν κάτω".- Ἔρευνες.

ράγοντες πού ἔχουν σημασία κατά τήν κρίση τῶν ἐργαζομένων, γιά νά βρίσκουν ἱκανοποιήσεις ἀπό τή δουλειά τους. Ὁ βαθμός τῆς σπουδαιότητάς τους ὁρίζεται στατιστικά μέ βάση τήν ἀναλογία ἐπί τοῖς % αὐτῶν πού τά προκρίνουν.

Οἱ συνάδελφοι.- Ἡ δουλειά καθ'ἑαυτή.- Ὁ προϊστάμενος.- Ἡ ποικιλία ἐργασίας.- Ἡ ἐλευθερία κατά τήν ἐργασία.- Τό ὡράριο.- Τά κέρδη.-

Ὡς σημεῖα πού δέν τούς ἱκανοποιοῦσαν, ἀνέφεραν κατά τή σειρά τους: τήν ἐργασία γιά τόν ἑαυτό της.- Τίς χαμηλές ἀποδοχές.- Τίς πολλές ὧρες ἐργασίας.

2.- Λίγο παλαιότερα, τό 1932, εἶχε δημοσιευθῆ ἀνάλογη ἔρευνα ἀπό τό Βρεττανό S.N.F.CHANT. Ἡ ἔρευνα διενεργήθηκε σέ ἑκατό ὑπαλλήλους καί 150 ἐργάτες ἐπάνω σέ δώδεκα σημεῖα τῆς ἐργασίας τους; πού τούς δόθηκαν γιά νά τά ταξινομήσουν. Ἡ στατιστική ἐπεξεργασία ἔφερε σέ φῶς,ὅτι πρώτη σέ σημασία ἐρχόταν ἡ δυνατότητα γιά προαγωγή· δεύτερη ἡ μόνιμη δουλειά καί ἕκτη ἤ ἑβδομη μόλις ἡ ἱκανοποιητική ἀμοιβή.

3.- Ἄλλη Βρεττανική ἔρευνα, δημοσιευμένη τό 1957, ὀφείλεται στόν ψυχολόγο τῆς ἐργασίας S.WYATT καί τούς συνεργάτες του. Ἐξετάσθηκαν τριακόσιες εἰκοσιπέντε γυναῖκες καί ζητήθηκε νά ταξινομήσουν 10 σημεῖα -συντελεστές ἱκανοποιήσεως ἀπό τήν ἐργασία τους κατά τή σειρά τῆς σπουδαιότητάς του. Καί στήν ἔρευνα αὐτή ὡς πρῶτο σημεῖο δηλώθηκε ἡ μόνιμη δουλειά, δεύτερο οἱ καλές συνθῆλες ἐργασίας, τόσο ἀπό τήν ὑλική ὅσο καί ἀπό τήν ψυχολογική ἄποψη, τρίτο ἡ καλή συντροφιά, τέταρτο ὁ καλός προϊστάμενος,πέμπτο οἱ δυνατότητες προαγωγῆς. Ἡ ὑψηλή ἀμοιβή δηλώθηκε καί ἐδῶ ὡς ἕκτο σημεῖο. Ἀκολούθησαν ὡς ἑβδομο, ἡ δυνατό-

τητα νά ἐφαρμόση κανείς καινούριες ἰδέες, ὅγδοο ἤ εὐκαιρία νά μάθης μιά δουλειά, ἔνατο τό κατάλληλο ὡράριο καί δέκατο, ἡ εὔκολη δουλειά.

4.- Ἡ ἔρευνα τοῦ I.D.HOUSER, δημοσιευμένη τό 1938, εἶναι ἡ ἕως τότε μεγαλύτερη στό εἶδος της. Ἀναφέρεται σέ 100.000 ὑπαλλήλους μιᾶς ἐμπορικῆς ἐπιχειρήσεως, χωρίς νά περιληφθοῦν οἱ πωλητές της. Οἱ ἐξεταζόμενοι ἔπρεπε νά ταξινομήσουν 28 σημεῖα κατά τή σειρά τῆς σπουδαιότητάς τους. Ἀνάμεσα σ'αὐτά οἱ ὑψηλές ἀποδοχές ἦλθαν 21[35]. Τά σημεῖα πού ἀξιολογήθηκαν πρῶτα ἦταν:

Ἡ ἀπαραίτητη βοήθεια γιά νά φθάσης σέ ἐποτελέσματα. Ἐνθάρρυνση γιά νά δοκιμάζωνται νέες μέθοδοι.- Νά πληροφορῆσαι, ἄν ἡ ἐργασία σου παρουσιάζη βελτίωση. Δυνατότητες νά σέ ἀκούσουν μέ εὐμένεια καί νά σέ μεταχειρισθοῦν ἀνάλογα.- Βεβαιότητα προαγωγῆς τῶν ἀρίστων.- Ἐνθάρρυνση γιά νά ζητηθῆ συμβουλή σέ περίπτωση προσωπικῶν προβλημάτων τοῦ ὑπαλλήλου.-

5.- Δέκα περίπου χρόνια ἀργότερα ἄλλος ἐρευνητής, ὁ Ἀμερικανός STAGNER, (1947) ἐπανέλαβε τήν ἔρευνα μέ τά ἀκόλουθα σημεῖα: Μονιμότητα.- Ἀμοιβή.- Δυνατότητες προαγωγῆς.- Εὐθύς προϊστάμενος.- Ἐργασία πού προτιμᾶς.- Διακοπές καί ἄδειες.- Φιλικοί συνάδελφοι.- Ἰατρική καί ὑγιεινολογική παρακολούθηση.- Σύνταξη.-

Καί στήν ἔρευνα τοῦ STAGNER τό προβάδισμα σέ σημασία ἔχει ἡ μονιμότητα τῆς ἐργασίας. Πολύ λίγο ἐνδιαφέρουν τά μέτρα προνοίας, οἱ διάφορες παραχωρήσεις, ἄδειες, διακοπές κ.τ.ὅ.

Ἡ πρωτοτυπία τῆς ἔρευνας τοῦ STAGNER βρίσκεται κυρίως στόν τρόπο ἐπεξεργασίας τῶν δεδομένων της. Ὁ ὑπολο-

γισμός τῶν ποσοστῶν ἔγινε ἀπό δύο ἀπόψεις: Ὁ STAGNER τονίζει, ὅτι πρέπει νά ξεχωρίσωμε ἀνάμεσα σέ πράγματα πού τά ἐκτιμοῦν οἱ περισσότεροι καί σέ πράγματα πού τά ἐπιθυμοῦν ζωηρά ὁρισμένοι. Τά πρῶτα ἔρχονται σέ φῶς ἄν ὑπολογίσωμε τή συχνότητα, μέ τήν ὁποία ἐμφανίζονται καί παίρνουν θέση ἀνάμεσα στίς πέντε πρῶτες ἐπιθυμίες. Τά δεύτερα μᾶς τά δείχνει τό ποσοστό ἐκείνων, πού τά ἀναφέρουν ὡς πρῶτα. Ἀκόμη διαφωτιστικώτερη εἶναι ἡ σύγκριση τῶν δύο ποσοστῶν· δηλ. τοῦ ποσοστοῦ ἐκείνων πού τό φέρνουν ἀνάμεσα στά πέντε πρῶτα καί τοῦ ποσοστοῦ ἐκείνων πού τά ἀναφέρουν ὡς πρῶτα.

Βλέπομε π.χ. ὅτι τή σύνταξη τή φέρνει πρώτη ἕνα ποσοστό 7%, δηλ. 7 στούς ἑκατό ἀπό αὐτούς πού ἐξετάσθηκαν τῆς δίνουν πρωτεύουσα σημασία. Ἡ συχνότητα μέ τήν ὁποία τή συναντοῦμε ἀνάμεσα στίς πρῶτες ἐπιθυμίες, εἶναι μόλις 7%. Οἱ ἀριθμοί αὐτοί σημαίνουν ὅτι ὅλοι σχεδόν ὅσοι δίνουν σημασία στή σύνταξη, τῆς δίνουν σημασία πρωτεύουσα. Ἀπό τό ἄλλο μέρος, ἡ μικρή ἀναλογία ὅσων ἐνδιαφέρονται γι' αὐτήν - ἕνα ποσοστό χαμηλότερο ἀπό 10% - ἑρμηνεύεται ἀπό τή νεαρή ἡλικία αὐτῶν πού ἔλαβαν μέρος στήν ἔρευνα. Τό πρόβλημα δέν ἦταν γι' αὐτούς ψυχικῶς παρόν.

Κατά τά λοιπά ἀξίζει νά ἐπισημάνωμε τό ἐλάχιστο ποσοστό, μόλις 0,6% πού ἀναφέρεται στήν ἰατροφαρμακευτική περίθαλψη, ὡς πρώτη, ἐνῷ 20% τήν κρίνουν ὡς ἕνα ἀπό τά πέντε σπουδαιότερα σημεῖα. Καί πάλι δηλ. λίγοι ἐνδιαφέρονται γι' αὐτήν ἀλλά ἀκόμη λιγώτεροι τήν ἀποτιμοῦν ὑψηλά. Ἴσως αὐτό νά ὀφείλεται στόν ἴδιο λόγο, στόν ὁποῖο ἀποδώσαμε καί τό χαμηλό ποσοστό ὅσων ἐνδιαφέρονται διά τήν σύνταξη. Τέλος ὁ μισθός ἀναφέρεται ἀνάμεσα στά πέντε πρῶτα πράγματα ἀπό περισσότερους ἀπό 50%. Ὅμως μόνον ἑπτά στούς

ἑκατό τοῦ δίνουν τήν πρώτη θέση.

Γενικά τίς πρῶτες πέντε θέσεις στά πορίσματα τοῦ STAGNER παίρνουν τά ἀκόλουθα σημεῖα:

Μονιμότητα, 61,9%.- Ἀμοιβή, 52,6%.- Δυνατότητες ἀνόδου, 41,%.- Εὐθύς προϊστάμενος, 39,6%.- Ἐργασία σύμφωνη μέ τήν προτίμησή σου, 35,8%. Στά καθέκαστα ἡ % ἀναλογία τους δείχνει τήν ἔκταση, μέ τήν ὁποία τό καθένα ἐνδιαφέρει τήν ὁμάδα τῶν ἐργαζομένων πού ἐξετάσθηκε ἀπό τόν STAGNER. Τό πόρισμα καθρεφτίζει καί τίς ἀτομικές διαφορές τῶν ἀνθρώπων ὡς πρός τά κριτήρια ἀποτιμήσεως τῆς ἐργασίας τους.

6.- Ὁ Βρεττανός κοινωνικός ψυχολόγος J.A.C.BROWN καταχωρίζει πόρισμα ἔρευνας σέ 17.000 ἐργαζομένους μιᾶς ἑταιρείας, τῆς JOSEPH LUCAS LTD. Κατά τήν κρίση τῶν ὑπαλλήλων της πρώτη σέ σημασία ἀνάμεσα σέ ἑπτά σημεῖα, πού δόθηκαν γιά κατάταξη , ἡ σίγουρη δουλειά καί τέταρτη ἡ ὑψηλή ἀμοιβή.

7.- Τό 1958 εἶδαν τό φῶς τά πρῶτα πορίσματα ἔρευνας τοῦ Γραφείου Βιομηχανικῶν Σχέσεων τοῦ Πανεπιστημίου τοῦ MICHIGAN, πού ἀφοροῦσε εἰδική κατηγορία στελεχῶν τῆς βιομηχανίας, τούς μηχανικούς καί ἐπιστήμονες καί εἶχε σκοπό νά ἐξετάση τίς σχέσεις τους πρός τήν ἐπιχείρηση. Εἰδικώτερα ἐνδιέφεραν οἱ ἀνάγκες, οἱ ἐπιδιώξεις καί τά κίνητρά τους, καθώς καί οἱ πηγές ἱκανοποιήσεών τους ἀπό τήν ἐργασία. Ἀφορμή γιά τήν ἔρευνα δόθηκε ἀπό τήν ἔλλειψη στελεχῶν τῆς κατηγορίας αὐτῆς στίς Ἀμερικανικές βιομηχανίες.

Ἡ ἔρευνα ὀργανώθηκε σέ δέκα διάφορες ἐπιχειρήσεις, χημικῶν προϊόντων, αὐτοκινήτων καί ἐξαρτημάτων αὐτοκινή-

των, ἠλεκτρονικῶν συσκευῶν, καί κοινῆε ὠφελείας καί ἀπλώθηκε σέ τετρακόσια δέκα πέντε ἄτομα διαφόρων βαθμίδων ἱεραρχίας.

Ὅπως βλέπομε, ἐδῶ ἐπρόκειτο γιά πρόσωπα μέ ἀνώτερη νοημοσύνη, τοποθετημένα σέ ἐξαιρετικά ὑπεύθυνα ἔργα, μέ ὑψηλή στάθμη καταρτίσεως. Ἦταν σέ θέση νά σταθμήσουν τίς ἀντιδράσεις τους καί νά δώσουν ἀπαντήσεις διατυπωμένες μέ καθαρότητα. Ὡς μέθοδος γιά τή συγκέντρωση τῶν δεδομένων χρησιμοποιήθηκε ἡ συνέντευξη "βάθους" (DEPTH INTERVIEW) στήν ὁποία ἀφερώθηκαν δύο ἕως τέσσερις ὧρες γιά κάθε ἄτομο. Καί ἡ μορφή τῆς μεθόδου πού προκρίθηκε, διευκόλυνε τήν ἔκφραση τῶν συναισθημάτων, ἐπιθυμιῶν καί προθέσεων τῶν ἐξεταζομένων, ὥστε ἡ ἔρευνα νά προχωρήση, πέρα ἀπό τό "τί" καί τό "πῶς" στό "γιατί", νά συμπεριλάβη δηλ.καί τόν αἰτιολογικό συντελεστή.

Τά σπουδαιότερα πορίσματα ἀπό τήν ἐξέταση τῶν μηχανικῶν καί ἐπιστημόνων πού ὑπηρετοῦσαν στήν κατώτερη βαθμίδα ἱεραρχίας, δηλ. ὡς ὑφιστάμενοι, εἶναι τά ἀκόλουθα.

1.- Αἰσθάνονται τήν ἀνάγκη νά τούς βλέπουν ὡς ἀτομικότητες καί νά τούς μεταχειρίζωνται ἀνάλογα, τόσο κατά τήν ἀνάθεση ἔργων, ὅσο καί μέ τήν ἀναγνώριση τῆς ἀτομικῆς του συμβολῆς.

2.- Μένουν ἀνικανοποίητοι ἀπό τή διοίκηση, γιά τήν ἔλλειψη κατανοήσεως γιά τό εἰδικό ἔργο τους, τήν ἔλλειψη ἐνημερώσεώς τους ἐπάνω σέ προθέσεις καί ἀποφάσεις της,γιά τούς περιορισμούς πού τούς ἐμποδίζουν νά ἀποδώσουν τό καλύτερο, γιά τόν ἀσαφῆ καθορισμό εὐθυνῶν καί αὐθεντίας κ. τ.ὅ.

3.- Ἐπιθυμοῦν δραστηριότητες καί ἔργα πού ἐπεκτείνουν καί ἀξιοποιοῦν τίς ἱκανότητες καί τήν δεξιοτεχνία

τους, ὥστε νά βρίσκουν περισσότερη ἀτομική ἀναγνώριση.

4.- Ἐπιθυμοῦν λιγώτερο στενή ἐπίβλεψη καί περισσότερη ἐλευθερία.

5.- Ἀπαιτοῦν ἀνάλογη πρός τήν συμβολή τους ἀμοιβή καί ἔχουν τήν ἐντύπωση, πώς ἀνταμοιβές ψυχολογικῆς φύσεως, ὅπως ἡ ἐλευθερία, ἡ ποικιλία ἔργων, ἡ δυνατότητα γιά ἐφαρμογή ἰδεῶν, ἀπολήγουν σέ ἀνώτερη ἀπόδοση καί μεγάλες προσωπικές ἱκανοποιήσεις.

Ἀξίζει στήν ἔρευνα αὐτήν νά προσέξη κανείς τά σημεῖα πού τονίζονται ἀπό τούς ἐνδιαφερομένους·γιατί ἐνῶ προβάλλουν ἀνάγλυφες τίς ἴδιες κατά βάθος ἀνάγκες, ὅμως ἀποβλέπουν σέ ἱκανοποιήσεις πού ἀναζητοῦνται σέ ὅρους ἐργασίας τελείως διαφορετικούς ἀπό ὅσους μᾶς ἐγνώρισε ἕως τώρα ἡ ἐπισκόπηση πού ἐκάμαμε.

Γ. ΓΕΝΙΚΩΤΕΡΑ ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ ΚΑΙ ΣΚΕΨΕΙΣ

Οἱ παραπάνω ἔρευνες ὀργανώθηκαν σέ δύο διαφορετικές χῶρες, σέ διαφορετικά χρονικά σημεῖα, σέ διαφορετικοῦ τύπου οἰκονομικές μονάδες. Ὅσοι ἐξετάσθηκαν ἀνῆκαν σέ διάφορες εἰδικότητες καί βαθμίδες τῆς ἐπαγγελματικῆς ἱεραρχίας, ἐργάτες, τεχνῖτες, ὑπάλληλοι, ἐπιστήμονες καί τεχνικοί. Γι'αὐτό ἡ λεπτομερής σύγκριση τῶν δεδομένων τους δέν εἶναι οὔτε εὔκολη, οὔτε δυνατή. Ὅμως παρά τοῦτο ἀξίζει νά προσέξωμε ὁρισμένες ὁμοιότητες, χτυπητές, πού ἀκριβῶς ἐπειδή ἔχομε κατά τά λοιπά ἀνομοιογενεῖς συνθῆκες ἐργασίας, πρέπει νά συγκεντρώσουν τό ἐνδιαφέρον μας. Ἐξ ἴσου ἀξίζει νά μᾶς ἀπασχολήσουν οἱ διαφορές -ἄν ὄχι καί περισσότερο- καί μάλιστα ἡ ἀνα-

ζήτηση τῶν πιθανώτερων λόγων τους. Τέλος κάτι πού ἐπίσης ἐνδιαφέρει, καί ἄς ἀφορᾷ σέ λεπτομέρειες, εἶναι ἡ βαρύτητα πού δίδεται σέ σημεῖα πού δέν ἐνυπάρχουν, δέν εἶναι "ἐγγενῆ" μέσα στήν ἐργασία οὔτε καί ἀναφέρονται στή σχέση πρός τόν ἐργοδότη. Τά ἀριθμητικά δεδομένα τῶν ἐρευνῶν μᾶς φανερώνουν ὅτι βρίσκονται μέσα στήν ἀκτίνα τῆς προσοχῆς τῶν ἐργαζομένων καί ἐκτιμῶνται ὡς συντελεστές ἱκανοποιήσεων ἀπό τήν ἐργασία.

Μέ τή μνεία τῶν τελευταίων αὐτῶν λεπτομερειῶν ἀπό τίς κατά μέρος ἔρευνες ἐπαληθεύεται ἕνα σημαντικό δεδομένο: ὅτι τό καθεστώς τῆς ἐργασίας ἀποτελεῖ ὁλόκληρο συγκρότημα συνθηκῶν, περιστατικῶν καί συντελεστῶν, πού ὅλοι πρέπει νά τραβήξουν τήν προσοχή καί τό ἐνδιαφέρον τῶν ὀργανωτικῶν τῆς ἐργασίας καί τῶν ψυχολόγων συνεργατῶν τους. Κι αὐτό, γιατί ἀνάλογα πολυσύνθετο καί πολύπλευρο γίνεται ἔτσι καί τό βίωμα τῆς ἐργασίας. Ἕνα μερικωτέρου χαρακτῆρος βίωμα μέσα στά πλαίσιά της, πού ὀφείλεται σέ παράγοντα παρομαρτοῦντα, ὅπως ὁ σύντροφος τῆς δουλειᾶς ἤ ἡ σύνθεση ἑνός συνεργείου κ.τ.ὅ, μπορεῖ νά ἐπηρεάσῃ τή διάθεση καί τή θέληση γιά ἐργασία καί νά ἔχῃ ἀντίκτυπο καί στήν ἀπόδοση καί στήν ψυχική εὐεξία τοῦ ἐργαζομένου.

Στή συνέχεια τοῦ κεφαλαίου μας θά προσπαθήσωμε νά ἐμβαθύνωμε στά δεδομένα των ἐρευνῶν πού ἔχομε παρουσιάσει.

<u>Διαφορές</u>

Ἀρχίζομε μέ τήν μελέτη τῶν δεδομένων καί τῶν ἀριθμῶν ἀπό τήν ἄποψη τῶν διαφορῶν πού παρουσιάζουν. Θά περιορίσωμε τό λόγο σέ ὅσα μόνον σημεῖα κρίνομε οὐσιώδη γιά τήν ὀργάνωση τῆς ἐργασίας καί τή ρύθμιση τῶν ἀνθρωπίνων σχέσεων στά πλαίσιά της· ἀλλά συγχρόνως, καί γενικώτερα διαφωτιστικά γιά τήν λειτουργία τῶν κινήτρων συμπεριφο-

ρᾶς καί τῶν βιώσεων, πού γεννᾶ ἡ ἱκανοποίηση ἤ ἡ ἀστόχησή τους.

Τά ὑποτυπώνομε:

α) Βασικά ἡ συγκεκριμένη ἐπιθυμία πού ἐκφράζεται, ἀνταποκρίνεται πρός κάποια παροῦσα ἀνάγκη καί αὐτήν ἀκριβῶς τήν παρουσία σημειώνει. Ἀντιστοιχεῖ λοιπόν πρός κάτι πού γίνεται αἰσθητό ὡς ἔλλειψη ἤ ἀποστέρηση. Ἐκτιμᾶ κανείς ὅ,τι δέν ἔχει καί ὅ,τι φοβᾶται πώς μπορεῖ νά χάση. Ἔτσι οἱ διαφορές ἀπόψεων ἀπό ἐπιχείρηση σέ ἐπιχείρηση καί ἀπό χώρα σέ χώρα ἐπισημαίνουν διαφορές ἀνάμεσα στίς κατά μέρος χῶρες καί ἐπιχειρήσεις καί ἰδίως στό διοικητικό καί ὀργανωτικό καθεστώς τῶν τελευταίων, στό "κλῖμα" πού κρατεῖ στούς χώρους τῆς ἐργασίας. Κατοπτρίζουν ἀκόμη διαφορές κοινωνικῆς πολιτικῆς καθώς καί "σημεῖα τῶν καιρῶν"

Εἰδικώτερα:

αα) Ὅπου οἱ μισθοί κρίνονται ἱκανοποιητικοί καί ἐξασφαλίζουν κάποια ἐπάρκεια, ἐκεῖ κατά κανόνα προβάλλουν ἄλλα κριτήρια, γιά νά χαρακτηρισθῆ μιά ἐργασία καί οἱ συνθῆκες της ὡς ἱκανοποιητικές, ἄλλες ἀπαιτήσεις ἀναφαίνονται. Ἀντίθετα, ὅπου οἱ μισθοί κρίνονται χαμηλοί, πρυτανεύει τό πρόβλημα τῆς ἀμοιβῆς. Σημασία δίνεται στήν ἀμοιβή ἐπίσης καί σέ ὁρισμένες περιόδους πού δημιουργοῦν οἰκονομική καί ψυχική ἀβεβαιότητα, π.χ. πληθωρισμοῦ. Στήν τελευταία αὐτή περίπτωση ἔχει τό λόγο ὁ παράγων τῆς ἱστορικῆς στιγμῆς.

ββ) Ὅπου προβλέπονται ἀπό τήν ἐργατική νομοθεσία τοῦ τόπου μέτρα ἀσφαλίσεως καί κρίνονται ἱκανοποιητικά ἀπό τόν ἐργαζόμενο, ἐκεῖ δέν ὑπάρχει σχετικά πρόβλημα πού γεννᾶ ἐβεβαιότητα. Ἔτσι δέν βλέπομε τή μελλοντική ἐξασφάλιση ὡς πρώτιστη ἀπαίτηση καί ἐπιθυμία.

Μιλώντας γιά ἱκανοποιητικά μέτρα, ἐννοοῦμε ἐκεῖνα, πού δέν φέρνουν τήν ἐπαγγελματική τάξη, γιά τήν ὁποία πρόκειται σέ θέση μειονεκτική ἀπέναντι σέ ἄλλες ἀνάλογες τάξεις ἤ ὁμάδες. Στό σημεῖο αὐτό, πέρα ἀπό τήν ἐκτίμηση τῶν προνομίων μέ ἀντικειμενικά κριτήρια, ἔχει τό λόγο καί ὁ ψυχολογικός παράγων τῆς εὐθυγραμμίσεως, γιά τόν ὁποῖο ἔχομε ἤδη μιλήσει[1].

γγ) Οἱ ἐπιθυμίες καί ἡ ψυχολογική ἔξαρσή τους ἐπηρεάζονται καί ἀπό ἄλλους, γενικώτερους παράγοντες τῆς Οἰκονομίας, ὅπως ἡ κατάσταση τῆς ἀγορᾶς ἐργασίας. Αὐτό ἰσχύει τόσο κατά χῶρες καί περιοχές ὅσο καί κατά εἰδικότητες. Ἔτσι, σέ καιρούς οἰκονομικῆς κρίσεως, σέ περίπτωση ἀνεργίας ἤ ὑποαπασχολήσεως, οἱ ἀπαιτήσεις οἰκονομικῆς φύσεως δέν ἐξαίρονται ψυχικά, ὥστε νά ἔχουν τήν ἑτοιμότητα τῆς ἐκφράσεως. Δέν ἐννοοῦμε ἐδῶ τή συνειδητή καταστολή τους, ἀλλά τήν περιορισμένη ψυχολογική τους δραστικότητα.

Τή σχέση αὐτή ἀνάμεσα σέ κατάσταση ἀγορᾶς ἐργασίας καί προβολή ἐπιθυμιῶν τή γνωρίζουν οἱ ἐργοδότες ὅλων τῶν χωρῶν. Δέν εἶναι ἀπίθανο νά συναντήσωμε ἀνάμεσά τους καί μερικούς, οἱ ὁποῖοι νά καρπώνωνται τήν κρίση ἀνεργίας, τήν περίσσεια ἐργατικῶν χεριῶν γιά τή ρύθμιση τῶν σχέσεών τους πρός τούς μισθωτούς, πρός τό δικό τους τό ὄφελος.

β) Ὅταν οἱ βασικές ἀνάγκες γιά τήν ἐπιβίωση τοῦ ἐργαζομένου καί τῆς οἰκογένειάς του ἱκανοποιηθοῦν, δέν σταματᾶ ὁ μηχανισμός τῶν ἐπιθυμιῶν γιά τήν ἀπόκτηση ὑλικῶν ἀντικειμένων. Ἐμφανίζονται ἐπιθυμίες γιά ἀγαθά, πού ἔστω καί ἄν ἀντικειμενικά καί σέ τρίτους φαίνονται δευτερεύουσας ἤ καμιᾶς χρησιμότητας, ὅμως ψυχολογικά γίνονται αἰσθητά καί

(1) Βλ. σελ. 82 .

κρίνονται ὡς πρώτης ἀνάγκης. Μέ ἄλλα λόγια, καί τό μᾶλλον ἐπουσιῶδες πρᾶγμα, πού γίνεται στόχος γιά τήν πραγματοποίηση μιᾶς ἐπιθυμίας, προκαλεῖ τίς ἴδιες ψυχικές ἀντιδράσεις, ὅπως καί ἡ παρουσία τῆς ἀνάγκης γιά κάποιο βασικῆς σημασίας ἀγαθό.

Ὁ Βρεττανός κοινωνιολόγος GORDON RATTRARY TAYLOR μιλεῖ σχετικά γιά κάποιο ψυχοκοινωνικό νόμο ("THE LOW OF DIMINISHING REWARDS") φέροντας τό ἀκόλοθο χαρακτηριστικό παράδειγμα:

> Σέ μεταλλωρύχους πού ἀπόκτησαν ὑψηλότερα ἡμερομίσθια παρατηρήθηκε αὔξηση τοῦ ἀριθμοῦ τῶν ἀπουσιῶν ἀπό τήν ἐργασία. Ἡ ἀνάγκη, πού ἱκανοποιήθηκε σέ μιά συγκεκριμένη της μορφή, ὑποχώρησε καί ἄφησε νά γίνῃ ἐμφανής καί αἰσθητή ὡς πρωτεύουσα ἄλλη συγκεκριμένη ἀνάγκη.
>
> Ἔτσι σημείωσε τήν παρουσία της ἡ ἀνάγκη γιά περισσότερη ξεκούραση, σωματική καί ψυχική, ὡς ἐναλλαγή, περισσότερη ἀνάπαυλα ἀπό τήν ἐργασία. Γι'αὐτήν δέν κρινόταν πλέον ἀρκετή ἡ ὁρισμένη ἡμέρα ἀργίας καί ἔτσι πρόσθεσαν οἱ ἴδιοι καί ἄλλες ἡμέρες ἀποχῆς.

Τό παράδειγμα εἶναι πολύ παραστατικό. Ὅταν σκεφθοῦμε, ὑπό ποιές συνθῆκες ἐργάζεται ἕνας μεταλλωρύχος, ἐντιλαμβανόμαστε πολύ καλά, σέ πόση ἀναλογία μπορεῖ νά ἱκανοποιήσῃ ἕνα ὑψηλό ἡμερομίσθιο, ὥστε νά ἰσοφαρίζῃ ὅ,τι οἱ ἰδιάζουσες αὐτές συνθῆκες τοῦ ἀποστεροῦν, καθώς καί γιατί ἱεραρχήθηκε τόσο ὑψηλά -ὅπως καταφαίνεται στήν πράξη τους αὐτή -ἡ ἀνάγκη γιά σωματική καί πρό πάντων ψυχική ξεκούραση. Οἱ συνθῆκες ἐργασίας στό ὀρυχεῖο ἀπό τή φύση τους δέν εἶναι δυνατόν νά ἀποτελέσουν πηγή ἱκανοποιήσεως, ὅσες τελειοποιήσεις καί ἄν ἐπέλθουν σ'αὐτές.

Μέ δύο λέξεις: Ἐπιθυμίες θά ὑπάρχουν πάντοτε. Ὅμως τό περιεχόμενό τους θά ποικίλῃ, καθώς καί ἡ βαρύτητά τους κατά τήν ὑποκειμενική ἐκτίμηση αὐτῶν πού τίς

τρέφουν. Ὅσο περισσότερο ἱκανοποιεῖται μιά ἀνάγκη καί ἐξασθενεῖ ἡ συγκεκριμένη παρουσία της, μέ τάση νά φθάση σέ νεκρό σημεῖο, τόσο ἐπαυξάνεται ἡ αἴσθηση κάποιας ἄλλης πού σημειώνει ὅλο καί ἐντονώτερα τή δική της παρουσία καί ἀποκτᾷ τό προβάδισμα. Ἡ συνεχής ὕπαρξη ἀναγκῶν ὑπό διάφορες συγκεκριμένες μορφές ἀποτελεῖ ἐσωτερική ὑποκίνηση τῆς ἐνεργητικότητας, πού στόν ἐργαζόμενο κατευθύνεται πρός τήν ἀπόδοσή του, πρός τήν προσφορά ὑπηρεσιῶν. Καί γενικώτερα ἀποτελεῖ θετικό σημεῖο προόδου ἀπό κάθε ἔποψη. Ὅμως αὐτό πού ἐνδιαφέρει στή συνέχεια αὐτήν εἶναι ὅτι στρέφει τήν ἐνεργητικότητα πρός τήν ἐργασία.

γ) Τή γένεση καί τό δυναμισμό μιᾶς συγκεκριμένης ἐπιθυμίας ἐπηρεάζει ἡ σύγκριση τῶν ἀποκτημάτων καί ἀγαθῶν τῶν κατά μέρος ἀτόμων πρός ἄλλα ἄτομα, τῆς ἴδιας τάξεως, καθώς καί ἡ τάση τοῦ ἀτόμου γιά κάποια σχετική εὐθυγράμμισή του. Εἶναι καί αὐτή παράγων πού ὁρίζει καί τό ἐπίπεδο τῶν ἀξιώσεων τοῦ ἀτόμου ἀπό τή ζωή καί τήν ἐργασία. Σέ χῶρες τεχνικά καί οἰκονομικά ἀνεπτυγμένες, τό μά μήν ἔχῃ π.χ. μιά ἐργατική οἰκογένεια τηλεόραση, γίνεται αἰσθητό ὡς ἀποστέρηση οὐσιαστική, καί ἡ ἀστόχηση στήν ἀπόκτησή της ὡς πηγή ἀπογοητεύσεων καί διαφεύσεως. Ὅπως καί τό νά μή προβλέψῃ ἡ ἐπιχείρηση τόν κατάλληλο χῶρο γιά νά παρκάρῃ τή βέσπα ἤ τό αὐτοκίνητό του ὁ ἐργάτης, δημιουργεῖ συναισθήματα ἀποστερήσεως.

Ἔτσι καί τήν βίωση τῆς διαφεύσεως ἀπό τήν μή πραγματοποίηση τῆς ἐπιθυμίας τοῦ ἀτόμου τήν ὁρίζει τό ἑκάστοτε ἐπίπεδο τῶν ἀξιώσεών του, τό ὕψος στό ὁποῖο τό τοποθετεῖ σέ σχέση μέ τίς δυνατότητές του, ἀλλά καί ἡ σύγκρισή του μέ τίς δυνατότητες τῶν ὁμοίων του.

δ) Μέσα στήν τελευταία αὐτή παρατήρηση διακρίνομε

τή σημασία καί τό ρόλο τοῦ βιοτικοῦ καί πολιτιστικοῦ ἐπιπέδου τῶν τάξεων τῶν ἐργαζομένων καί τήν ἀπόσταση πού ὑφίσταται ἀνάμεσα σέ κοινωνικές τάξεις ὡς πρός τήν κάλυψη τῶν ἀναγκῶν τους.

Πραγματικά πολύ σημαντικό ρόλο γιά τή γένεση καί τήν ἱεράρχηση τῶν ἐπιθυμιῶν παίζει τό κοινωνικο-οἰκονομικό καθεστώς.

Ἐνδεικτικά ἀναφέρομε τό βαθμό καί τήν ἡλικία τῆς ἐκβιομηχανίσεως, τήν ὕπαρξη ἤ ὄχι ἐλεύθερου συνδικαλισμοῦ, ἐργατικῶν ἑνώσεων καί συνδικάτων καί πρό πάντων τήν ὅλη ὀργάνωση τῆς Οἰκονομίας. Πράγματα καί ἀνάγκες, πού ἐπισημαίνονται σέ μία κοινωνία καί Οἰκονομία, ἴσως νά μήν μπορῆ νά παρατηρηθοῦν σέ ἄλλη. Πράγματα πού ἰσχύουν γιά τή βιομηχανική κοινωνία τῶν Η.Π.Α., ἴσως νά μήν ἰσχύουν στήν Ἕνωση Σοβιετικῶν Σοσιαλιστικῶν Δημοκρατιῶν. Ἀνάγκες πού ἐμφανίζονται ἐδῶ σ'ἐμᾶς καί μέ ὡρισμένη ἱεραρχική θέση, ἴσως νά μήν ὑπάρχουν καθόλου στόν Ἀφρικανό ἐργάτη κ.ο.κ.

Μεγάλη ἐπίσης εἶναι ἡ σημασία καί ὁ ρόλος τοῦ ἐθνικοῦ χαρακτῆρος.

ε) Οἱ ἀτομικές διαφορές ἀνάμεσα στούς ἐργαζομένους, ὅπως διαμορφώθηκαν ἀπό τήν ἀτομική μοίρα καί πεῖρα ζωῆς τοῦ καθενός, ἤ ὅπως τίς ὁρίζει τό φῦλον καί ἡ ἡλικία τοῦ ἐργαζομένου, παίζουν ρόλο στά καθέκαστα καί διαφοροποιοῦν τά πορίσματα, μέσα στήν ἴδια χώρα, στήν ἴδια ἐπαγγελματική τάξη, στήν ἴδια οἰκονομική ἤ διοικητική μονάδα. Ὅμως τή μεγαλύτερη σπουδαιότητα γιά τήν οἰκονομική μονάδα ἔχουν οἱ παράγοντες πού ἑνοποιοῦν, πού ἐπηρεάζουν μαζικά τήν ἐμφάνιση, τό περιεχόμενο καί τό βάρος τῶν ἐπιθυμιῶν τῶν ἐργαζομένων, καί ἔτσι τίς διαβαθμίζουν. Ὅσο μεγαλύτερο τό ποσοστό συχνοτητας, μέ τό ὁποῖο ἐμφανίζεται ἀνάμεσα στούς ἐργαζο-

μένους καί έκφράζεται μιά συγκεκριμένη έπιθυμία,τόσο περισσότερο τήν όρίζουν παράγοντες ίσοπεδωτικοί,έξομοιωτικοί,κοινοί γιά όλους.Οί παράγοντες αύτοί είναι οί κοινωνικοί,οί οίκονομικοί καί οί πολιτιστικοί.Είναι άκόμη καί ό είδικός παράγων τῶν σχέσεων καί όρων έργασίας μέσα στήν έπιχείρηση ή διοικητική μονάδα.Γι'αύτό άξίζουν τή ξεχωριστή προσοχή τῶν άρμοδίων.

'Ο μ ο ι ό τ η τ ε ς .

Παρ'όλη τή διαφορά ὡς προς τήν προέλευση κατά χῶρες καί παρ'όλη τήν ποικιλία στό χαρακτήρα τῶν οίκονομικῶν μονάδων,όρισμένα δεδομένα τά βλέπομε νά έπαναλαμβάνωνται σέ όλες τίς έρευνες."Ενα άπό αύτά,τό χαρακτηριστικώτερο ίσως,είναι ή θέση τῆς άμοιβῆς τῆς έργασίας.Τήν ύπερφαλαγγίζουν άλλες συγκεκριμένες έπιθυμίες ή προσδοκίες καί έτσι δέν άναφέρεται πρώτη.'Η μονιμότητα τῆς έργασίας π.χ. άπασχολεῖ πολύ περισσότερο τή σκέψη τῶν έργαζομένων άπό ό,τι ή ύψηλή άμοιβή-πρᾶγμα πού προδίδει τήν άγωνία τοῦ άποχειροβίωτου γιά τήν έπαύριον.Τέλος,σέ πρώτη γραμμή έρχονται ζητήματα συμπεριφορᾶς τῆς ήγεσίας, άπαίτηση γιά πιό "άνθρώπινη"μεταχείριση.'Επισημαίνονται έτσι οί πραγματικές ψυχικές άνησυχίες τοῦ έργαζομένου, στίς δύο χῶρες τουλάχιστον πού όργανώθηκαν οί παραπάνω έρευνες.

Γενικά διαπιστώνομε ότι οί ίκανοποιήσεις πού έπιζητεῖ νά βρῆ ό άνθρωπος στό καθεστώς τῆς έργασίας άποτελοῦν τή συγκεκριμένη έκφραση τῶν βασικῶν άναγκῶν,πού έξετάσαμε σέ προηγούμενο κεφάλαιο,πραγμάτωση είδικώτερα, τῶν άξιῶν,πού συνθέτουν τά κίνητρα καθόλου τῆς συμπερι-

φορᾶς του (1).

. . .

Σέ κάποιο προηγούμενο ἐδάφιο, τό δ' ἔχομε ὑπογραμμίσει τή σημασία τῶν διαφορῶν κατά χῶρες ὡς πρός τόν κοινωνικο-οἰκονομικό καί τόν πολιτιστικό παράγοντα. Τό δεδομένο αὐτό μᾶς ὁδηγεῖ σέ ὁρισμένα βασικά συμπεράσματα, πού ἔχουν σπουδαιότητα, ἰδίως ἀπό μεθοδολογική ἄποψη:

Τά πορίσματα τῶν οἰκείων ἐρευνῶν τά χαρακτηρίζει σχετικότητα. Δέν μποροῦμε νά βγάλωμε τόν ἄνθρωπο καί νά τόν "θεωρήσωμε" ἔξω ἀπό τά κοινωνικοοἰκονομικά καί πολιτιστικά του πλαίσια, ἀκόμη καί ἀπό τά πλαίσια τῆς ἱστορικῆς στιγμῆς. Δέν θά τόν καταλάβωμε καί οὔτε θά ἑρμηνεύσωμε σωστά τά δεδομένα παρόμοιων ἐρευνῶν, ἄν δέν τά συσχετίσωμε πρός αὐτά τά πλαίσια, δέν τά ἐξετάσωμε κάτω ἀπό τό φῶς τους. Ἐπιβάλλεται λοιπόν προσοχή, ἀποφυγή μεταφορᾶς πορισμάτων ἀβασάνιστα ἀπό ἔρευνες πού ἔχουν διεξαχθῆ σέ ἄλλες χῶρες καί ἄλλους καιρούς καί πρό πάντων προσοχή ἀπό τόν κίνδυνο πολύ βιαστικῶν γενικεύσεων. Διδακτικά εἶναι ὄχι τά πορίσματα καθ' ἑαυτά καί ἀπομονωμένα ἀπό τίς συνθῆκες πού τά ὁρίζουν ἀλλά κυριώτατα ἡ μελέτη τους σέ συσχέτιση μέ τά πλαίσια αὐτά, ἡ ἐξάρτησή τους ἀπό αὐτά.

---

(1) Οἱ ἴδιες αὐτές ἀνάγκες πού ὑποκινοῦν τήν ἐνεργητικότητα τοῦ ἀνθρώπου ὡς παραγωγικοῦ συντελεστοῦ ἀποτελοῦν τά κίνητρα τῆς καταναλωτικῆς συμπεριφορᾶς. Καί ὅπως οἱ ἐξωτερικές παροτρύνσεις γιά ἐργασία καί ἀνάπτυξη τῆς ἐνεργητικότητας πρέπει νά ἀνταποκρίνωνται σέ ἀνάγκες τῶν κατά μέρος ἀτόμων, γιά νά λειτουργήσουν ἀποτελεσματικά, ἔτσι καί ἡ διαφήμιση μετέρχεται ἀνάλογους τρόπους, γιά νά ἀφυπνίση ἀνάγκες, νά προσφέρη συγκεκριμένη μορφή σ' αὐτές, νά "τίς τονώση, καί νά κατευθύνη, τήν ἐνεργητικότητα πρός τήν προμήθεια ἀντίστοιχων ἀγαθῶν ἡ τήν ἀναζήτηση τῶν σχετικῶν ὑπηρεσιῶν.

Από όσα έχομε πεί,προβάλλει μιά μεθοδική αναγκαιότητα:νά οργανώνωνται έρευνες κατά χώρες,ανάλογες πρός τά προβλήματα σχέσεων εργασίας,πού υφίστανται σέ κάθε μία. Ο,τι ειδικώτερα ενδιαφέρει, δέν είναι μόνον,ποιές κατά μέρος ανάγκες έχουν τό προβάδισμα,αλλά καί μέ ποιές συγκεκριμένες μορφές αναμένει ο εργαζόμενος τήν ικανοποίηση τών αναγκών του. Ανάγλυφη βλέπομε τήν αλήθεια αύτήν στήν έρευνα τών σχέσεων μηχανικών καί επιστημόνων πρός τίς επιχειρήσεις τους.(1)

Όμως οί έρευνες γίνονται εφικτές καί είναι αποδοτικές,μόνον όταν πραγματικά αναμένεται,ότι μποροΰν νά βοηθήσουν τή σκέψη τών αρμοδίων σέ λύσεις πρακτικές καί εφαρμόσιμες.Καί ειδικά,όταν αύτό πιστεύεται καί από τά δύο μέρη.καί τούς εργοδότες καί τούς μισθωτούς,καί τούς προϊσταμένους καί τούς υφισταμένους.

---

(1) Βλ.σελίδα 137-139.

ΔΕΥΤΕΡΟ ΤΜΗΜΑ

IV. ΟΤΑΝ ΔΕΝ ΕΠΙΤΥΓΧΑΝΩΝΤΑΙ ΟΙ ΣΤΟΧΟΙ

Α. ΠΡΟΣ ΑΝΑΖΗΤΗΣΗ ΔΙΕΞΟΔΩΝ
(Προσαρμογή)

Ὁ ἄνθρωπος ἐπιζητεῖ ὁπωσδήποτε νά ἀπαλλαγῆ ἀπό τήν ἔνταση πού ἡ παρουσία ἀνικανοποίητων ἀκόμη ἀναγκῶν τοῦ δημιουργεῖ. Σ'αὐτό τόν βοηθεῖ ἡ ἱκανότητά του γιά προσαρμογή. Ὅταν λοιπόν ἡ πλήρωση τῆς ἀνάγκης μέ ὁρισμένη συγκεκριμένη ἐπιδίωξη γίνεται πρόβλημα, τότε ἀντιδρᾶ μέ τυπικές μορφές συμπεριφορᾶς, εἰδικούς μηχανισμούς, χάρη στούς ὁποίους ἐπιτυγχάνονται λύσεις ἐκ τῶν ἐνόντων. Εἰδικώτερα, αὐτό συμβαίνει, ὅταν οἱ συγκεκριμένοι στόχοι εἶναι ἤ κρίνωνται ἀπροσπέλαστοι, ὁ εὐθύς ἤ συνηθισμένος δρόμος πού ὁδηγεῖ σ'αὐτούς δέν εἶναι βατός καί τό ἄτομο βρίσκεται σέ ἀδυναμία νά παραιτηθῆ ἀπό τίς βλέψεις του. Μέ ἄλλες λέξεις, ἐκτός ἀπό τήν ἐμμονή στήν ἀρχική συγκεκριμένη ἐπιδίωξη, πού ἀποτελεῖ γιά τό ἄτομο τό κατ'ἐξοχήν μέσον νά πληρωθῆ ἡ ἀνάγκη, καί ἐκτός ἀπό τήν παραίτηση ἀπό αὐτήν ὁ ψυχικός ὀργανισμός διαθέτει καί ἄλλες δυνατότητες ἀντιδράσεων.

Στό κεφάλαιο αὐτό θά παραθέσωμε μέ συντομία τίς τυπικώτερες μορφές ψυχικῆς προσαρμογῆς, μέ τίς ὁποῖες ἐπιζητεῖ ὁ ἄνθρωπος νά ἱκανοποιήση τίς ἀνάγκες του, ὅταν οἱ ἀρχικές λύσεις εἶναι ἀνεπίτευκτες.

1.'Εκλογικεύσεις.

1.- Στήν έκλογίκευση δέν προβαίνει ὁ ἄνθρωπος μόνον κατά τίς περιπτώσεις διλημμάτων πού ἀναπτύξαμε σέ προηγούμενο κεφάλαιο,ὅταν δηλ.θέλη νά καλύψη ἀκατανόμαστες ἐπιθυμίες ἤ λογικά ἀπαράδεκτα σχέδια πού ἔρχονται σέ σύγκρουση μέ ἄρχές καί ἀλήθειες κύρους,ἀλλά καί ὅταν ἀντιμετωπίζη ἄλλα,ἀπλούστερα ψυχολογικά προβλήματα:

Συγκεκριμένα,ὁ μηχανισμός λειτουργεῖ,ὅταν ὁ ἄνθρωπος δέ φθάνη τό στόχο του,ἀλλά αὐτό δέν ἐπιθυμεῖ νά τό ἀποδώση σέ δικό του λάθος ἤ ἀνεπάρκεια, ἤ ὅταν ὑποχρεώνεται νά παραιτηθῆ ἀπό αὐτόν.Π.χ. ὁ βουλευτής πού δέν ἐκλέγεται,αὐτοπαρηγορεῖται λέγοντας,πώς ἔτσι τούλάχιστον δέν θά γίνεται ὑπηρέτης τοῦ τελευταίου ψηφοφόρου του,ὑποχρεωμένος ν'ἀνεβαίνη γι'αὐτόν τά σκαλιά τῶν 'Υπουργείων καί νά "φιλάη ποδιές"..'Ο ὑποψήφιος,πού δέν εἰσῆλθε σέ μιά ὑπηρεσία,μπορεῖ νά διατείνεται πώς μιά θέση ἐκεῖ μέσα θά τόν ὑποχρέωνε ἴσως νά κάμη συμβιβασμούς μέ τή συνείδησή του,ἐνῶ τώρα εἶναι ἐλεύθερος ἄνθρωπος κ.ἄ.ὅ.

Στά συγκεκριμένα αὐτά παραδείγματα βλέπομε δύο πράγματα:

α)"Οτι ὁρισμένοι ἄνθρωποι ἀξιολογοῦν χαμηλά τούς στόχους πού δέν μποροῦν νά φθάσουν.Δέν ἀξίζουν τόν κόπο γι'αὐτούς.

β)"Οτι αὐτό τό κάνουν ἐκ τῶν ὑστέρων μετά τήν ἀποτυχία ἤ μετά τή βεβαιότητά τους γιά τήν ἀποτυχία.

'Η μορφή αὐτή ἐκλογικεύσεως θυμίζει τόν Αἰσώπειο μῦθο μέ τήν ἀλεπού,πού μή μπορώντας νά φθάση τά σταφύλια, τάβρισκε "ἀγουρίδες"καί γι'αὐτό ὀνομάζεται "ὄμφακες".

2.-"Αλλη μορφή ἐκλογικεύσεως ἐμφανίζεται,γιά νά

δικαιολογηθοῦν μετριώτατες καταστάσεις ἤ νά ὑπερτιμηθοῦν χαμηλά ἐπιτεύγματα.Π.χ. κάποιος διατείνεται,πώς εἶναι προτιμότερο τό δικό του μικρό,στενόχωρο ἰσόγειο διαμερισματάκι ἀπό τή διώροφη μονοκατοικία τοῦ συγγάμβρου του· "συμμαζεμένο σπιτάκι"τό δικό του,"στρατώνα"τό ξένο."Αλλος δέν ἔχει τά μέσα νά στείλη τό κορίτσι του στήν πρωτεύουσα νά σπουδάση καί βρίσκει πώς ἔτσι εἶναι καλύτερα, γιατί "τί τίς θέλομε τίς σπουδές σ'αὐτή τή Βαβυλώνα,πού λέγεται 'Αθήνα; νά χάσωμε τό κορίτσι μας,νά γίνη καμία." κ.τ.ὅ.

Σέ ἀντίθεση πρός τούς "ὄμφακες"ἡ μορφή αὐτή ἐκλογικεύσεως ὀνομάσθηκε "γλυκά λεμόνια"(SWEET LEMONS).Παρομοιάζεται δηλ.μέ τήν περίπτωση τοῦ ἀνθρώπου πού τόν ὑποχρεώνουν νά φάη λεμόνια καί αὐτός προτιμᾶ νά διαβεβαιώνη πώς εἶναι "γλυκά".

Πολλοί ἄνθρωποι κατατείνουν σ'αὐτή τή μορφή,ἀναγκασμένοι νά ἀρκοῦνται σέ πολύ μέτριες συνθῆκες ζωῆς καί ἐπαγγελματικῆς ἐργασίας.

"Οτι καί στίς δύο παραπάνω περιπτώσεις πρόκειται γιά ἐκλογίκευση καί ὄχι γιά λογική ἀντιμετώπιση,ἀντικειμενική στάθμηση καί ἀναθεώρηση ἐνδεχομένων σχεδίων,καταφαίνεται καί ἀπό τό ἑξῆς:

"Αν ἀλλάξουν οἱ συνθῆκες καί γίνη δυνατό τό φτάσιμο τοῦ στόχου,ἐξαφανίζεται καί ὁ μηχανισμός τῆς ἐκλογικεύσεως.

3.-Στίς ἐκλογικεύσεις τοῦ παραπάνω τύπου πρόκειται γιά ἀνεπίγνωστες αὐταπάτες,μέ τίς ὁποίες ὁ ἄνθρωπος αὐτοπαρηγορεῖται,δέν λογίζεται ἀπέναντι τοῦ ἑαυτοῦ του ἀποτυχημένος,ἀνακουφίζεται λοιπόν καί διατηρεῖ τό ἠθικό

του. Υπάρχει όμως σ'αύτές ένα βασικό μειονεκτημα: δεν εμποδίζουν τό άτομο νά ίδή καθαρά τό τί φταίει στήν δυστυχία ή στούς δισταγμούς του καί νά τό αποκαταστήση σέ προσεχεῖς του προσπάθειες, πού οδηγώντας στή βελτίωση τῶν συνθηκῶν ζωῆς καί έργασίας του καί στήν έπιτυχία, θά τοῦ δώσουν μελλοντικά πολύ μεγαλύτερες ικανοποιήσεις.

Στίς σχέσεις έργασίας ή έκλογίκευση έμφανίζεται κάποτε γιά νά δικαιολογήση μιά διοικητική πράξη πού προέρχεται μᾶλλον από κίνητρα έγωϊστικά. Οί "κυρώσεις" γιά βελτίωση τοῦ ύφισταμένου μπορεῖ ανεπίγνωστα νά αποτελοῦν μικροεκδικήσεις· κι αύτό ύπό τίς καλύτερες συνθῆκες, γιατί στίς χειρότερες περιπτώσεις δέ χρειάζεται κάν συγκάλυψη μέ μορφές έκλογικεύσεων. Αλλοίμονον πρό πάντων, ὅταν μέ τήν έκλογίκευση πάει νά συγκαλυφθῆ στή συνείδηση τοῦ προϊσταμένου μία κατάφωρη αδικία πού διαπράττει καί αίσθάνεται ἔτσι νά εἶναι απόλυτα έν τάξει μέ τή συνείδησή του. Γι'αύτό χρειάζεται πολλή δόση αύτογνωσίας στόν προϊστάμενο, ὅταν αιτιολογῆ αποφάσεις καί πράξεις του, πού αφοροῦν ίδίως στή σταδιοδρομία τρίτων προσώπων.

2. Ε ξ ύ ψ ω σ η.

Ο ψυχικός αύτός μηχανισμός οδηγεῖ ανεπίγνωστες ταπεινές, αντικοινωνικές, ένδεχόμενα έγκληματικές τάσεις καί έπιθυμίες πρός διεξόδους θεμιτές, συχνά καί ἄξιες τιμῆς. Οί τάσεις ἔτσι "εξυψώνονται" καί χωρίς νά συνεπιφέρουν συγκρούσεις εξωτερικές ή ενδόμυχες, ικανοποιοῦνται.

Η περίπτωση επιθυμιῶν ακατανόμαστων αντιμετωπίζεται από τόν ἄνθρωπο καί μέ τό μηχανισμό τῆς εκλογικεύσεως, πού εξετάσαμε στό προηγούμενο εδάφιο. Όμως ένῶ μέ τήν εκλογίκευση τό ἄτομο δέν παραιτεῖται από τούς στόχους του,

ἀλλά ἐπιζητεῖ νά τούς συγκαλύψη,κατά τό μηχανισμό τῆς ἐξυψώσεως ὁ ἄνθρωπος κατατείνει νά ἀπωθήση στήν ἐσωτερική λήθη τίς ἐπιθυμίες του καί τίς ὑποκαθιστᾶ μέ ἐπιδιώξεις ἰδεαλιστικώτερες,ἀνώτερες,πρός τίς ὁποῖες καί στρέφεται ἡ σωρευμένη ἐνεργητικότητά του.

Γενικά πιστεύεται ὅτι ἡ διακονία σέ κάποιο ἰδανικό, σέ μιά ἀξία, μέ πάθος καί αὐταπάρνηση,εἶναι ἐκδήλωση "ἐξυψώσεως".Ἐξύψωση μπορεῖ νά ἀποτελῆ καί ἡ ἐπιστημονική ἔρευνα ἤ ἡ περίθαλψη πασχόντων,μέχρις αὐτοθυσίας. Ἐξύψωση εἶναι κατά κανόνα καί ἡ ἀφοσίωση μέχρις ὑπερβολῆς στό ἐπάγγελμα,πού ἀπορροφᾶ ὁλόκληρη τήν ἐνεργητικότητα τοῦ ἀτόμου,μέ ἄγνοια ἀκόμη καί τῶν βασικῶν ὀργανικῶν του ἀναγκῶν,ἰδίως ἐκεῖ πού ἔχουν κλείσει οἱ θεμιτοί δρόμοι γιά ἄλλες ἱκανοποιήσεις ἀπό τή ζωή.(1)

Ὁ μηχανισμός τῆς ἐξυψώσεως ἔχει ἐπισημανθῆ ἀπό τό φρουδισμό καί ἐνδιαφέρει κατά πρῶτον λόγον τήν ψυχική ὑγιεινή.Στήν παροῦσα συνέχεια καταχωρίζεται,ἰδίως ὡς ἐνδιαφέρουσα ἑρμηνεία κλίσεων πρός ὁρισμένα ἐπαγγέλματα. Π.χ.-κατά τούς φροϋδικούς πάντοτε-τό ἐπάγγελμα τοῦ κρεοπώλου ἤ τοῦ σφαγέως δίνει θεμιτή διέξοδο σέ ἀπωθημένες ἐπιθετικές τάσεις κατά τοῦ συνανθρώπου·ἀνάλογα καί τό ἐπάγγελμα τοῦ χειρουργοῦ ἤ τοῦ στρατιωτικοῦ,πού δίνουν εὐκαιρίες γιά πράξεις ὄχι μόνον θεμιτές ἀλλά καί ἄξιες θαυμασμοῦ.Ἐπίσης τοῦ εἰσαγγελέως καί δικηγόρου.Ἐκδήλωση ἐξυψώσεως πιθανόν νά ἀποτελοῦν καί τά ἐπαγγέλματα τοῦ ψυχιάτρου,τοῦ ψυχολόγου κ.τ.ὅ.

3. Τ α ύ τ ι σ η

Ἡ ταύτιση εἶναι γενικώτερο φαινόμενο τῆς ψυχικῆς

(1) Πρβλ.καί ὅσα λέγονται στή σελίδα 129.

ζωῆς.Χάρη σ'αὐτήν γίνεται δυνατό νά νιώθωμε τό διπλανό μας, νά ἀπολαμβάνωμε μιά θεατρική παράσταση ἤ νά παρακολουθοῦμε τίς τύχες τῶν ἡρώων ἑνός λογοτεχνήματος κ.τ.ὅ. "Ταύτιζόμαστε"μαζί τους,δηλ.αἰσθανόμαστε ὅπως αὐτοί,μεταφερόμαστε στή ψυχική τους κατάσταση,τή"ζοῦμε"κι ἐμεῖς.

Στήν παροῦσα συνέχεια θά μᾶς ἀπασχολήση τό εἶδος ἐκεῖνο τῆς ταυτίσεως πού ἀποτελεῖ ψυχική προσαρμογή τοῦ ἀνθρώπου,ὅταν ἡ ἱκανοποίηση τῶν ἀναγκῶν του δέν εὐοδώνεται.

Κατά τίς περιπτώσεις αὐτές ταυτίσεως ὁ ἄνθρωπος βρίσκει ἱκανοποίηση στίς πραγματοποιήσεις καί ἐπιτυχίες ἑνός ἄλλου προσώπου,στόν ὁποῖο πρόσκειται κατά κάποιο τρόπο,φύσει ἤ θέσει,καί τίς ἀπολαμβάνει σάν δικές του.Τό φαινόμενο παρατηρεῖται,ὅταν φαίνεται κλεισμένος στό ἄτομο ὁ δρόμος γιά τήν προσωπική ἐπιτυχία.Π.χ.ἡ ἀνάπηρη καί δύσμορφη κοπέλα αἰσθάνεται βαθιά σάν προσωπικές της τίς ἐπιτυχίες τῆς ἀδελφῆς της,λυρικῆς ὑψιφώνου.Συνηθίζει μάλιστα νά μιλῆ στό πρῶτο πληθυντικό πρόσωπο γι'αὐτές.

Ἡ ταύτιση μπορεῖ νά ἐπιτελεσθῆ καί μέ ἄψυχα ἤ"περιληπτικά ἄτομα"(COLLECTIVS)καί ὑπηρεσίες.Ὁ ἄνθρωποσαίσθάνεται νά ἀκτινοβολῆ καί σ'αὐτόν ἡ αἴγλη τους,νά παίρνη κι αὐτός ἀπό τήν ἐντύπωση πού δημιουργοῦν στό περιβάλλον του.Τό βλέπομε ὄχι σπάνια νά ἐκδηλώνεται στή στάση καί ἐξωτερική συμπεριφορά ἁπλῶν καί ἄσημων ἀνθρώπων,π.χ. τῶν θυρωρῶν μεγάλων ξενοδοχείων,τῶν ὁδηγῶν πολυτελῶν αὐτοκινήτων,τῶν ὑπηρετῶν μεγάλων προσωπικοτήτων,κ.τ.ὅ.

Τίς ἱκανοποιήσεις αὐτοῦ τοῦ εἴδους ὀνομάζει ἡ ψυχολογία "ἐπιτροπικές",ἤ "δι'ἀντιπροσώπου" (BY BROXY).

Ο μηχανισμός της ταυτίσεως αποτελεί στα πλαίσια της εργασίας σημείο επιθυμητό, τόσο από την άποψη της ψυχικής ευεξίας του εργαζομένου όσο και από την άποψη της αποδόσεως και υπηρεσιακής συμπεριφοράς του. Προωθεί δηλ. τις ανθρώπινες σχέσεις και δημιουργεί ενδιαφέρον για την εργασία.

Ειδικώτερα, η ταύτιση με το είδος του εκτελουμένου έργου μέσα στην επιχείρηση που είναι κάτι το συνηθισμένο και εύκολο, έχει επακόλουθο να αποτιμά ο εργαζόμενος κατά κανόνα ψηλά τον τομέα που εργάζεται ο ίδιος σε παραβολή με τους άλλους τομείς.

Αυτό το πιστοποιεί και κάποια έρευνα του Αμερικανού BROWNE. Ο BR. εξήτασε 22 υπαλλήλους της διοικήσεως μιας επιχειρήσεως υφασμάτων ζητώντας τους να αξιολογήσουν τους τομείς δραστηριότητας της επιχειρήσεως. Εκείνοι που ήσαν στο τμήμα πωλήσεων, αποτιμούσαν τη σημασία του τμήματος τους ψηλότερα από τα τμήματα παραγωγής, προσωπικού κ.ο.κ.

Γενικώτερα όμως δεν μπορούμε να πούμε ότι δεν έχει και σκιερές πλευρές. Αυτό συμβαίνει πρό πάντων στις περιπτώσεις εκείνες, που δίνοντας επιτροπικά ικανοποιήσεις, δεν οξύνει την προσπάθεια του ατόμου να δοκιμάση τα δικα του μέσα για ικανοποιήσεις γνησιώτερες και προοπτικές καλύτερες.

4. Π ρ ο β ο λ ή

Συγγενής ψυχικός μηχανισμός πρός την ταύτιση είναι η προβολή. Το κοινό τους γνώρισμα είναι ότι στόν άνθρωπο πού τις επιστρατεύει, έχει κλείσει ο δρόμος για να επιτύχη προσωπικές ικανοποιήσεις και γι' αυτό τις επιζητεί "επιτροπικά", δι' αντιπροσώπου δηλ. Όμως δέν πρέπει να συγχέωνται μεταξύ τους. Στην πρώτη, την ταύτιση, δανειζόμαστε, υιοθετούμε και παρακολουθούμε ψυχικά ξένες βλέψεις, σχέ-

δια ἤ ἐπιτεύγματα καί καταστάσεις γιά νά αἰσθανθοῦμε ἱκανοποίηση. ἐδῶ,στήν προβολή,δέ δανειζόμαστε ἀλλά δανείζουμε,ζητοῦμε ἀπό τόν ἄλλο,τό πρόσωπο πού κατά κάποιο τρόπο προσκειται σ'ἐμᾶς,νά ἐνστερνισθῆ αὐτό τίς δικές μας ἐπιθυμίες πού ἀστόχησαν· νά πραγματώση τά δικά μας σχέδια καί τίς βλέψεις,πού δέν κατορθώσαμε νά πραγματώσωμε οἱ ἴδιοι στή ζωή μας· νά πετύχη ἐκεῖνος τά ἀπραγματοποίητα ὄνειρα μας καί νά εἰσπράξωμε ἔτσι ἐπιτροπικά τίς ἱκανοποιήσεις, πού μᾶς ἀρνήθηκε ἕως τώρα ἡ ζωή.Μέ ἄλλα λόγια "προβάλλομε" τά σχέδια,τά ὄνειρα καί τίς βλέψεις,πού ἔχουν σβήσει γιό μᾶς,στήν ὑπόσταση καί στή ζωή ἑνός ἄλλου,καί ἀξιώνομε νά τά πραγματώση.Ἡ ζωηρή μας ἐπιθυμία δέ μᾶς ἀφήνει νά τοῦ ἐπιτρέψωμε νά τρέφη δικά του σχέδια,βλέψεις καί ὄνειρα.

Τό μηχανισμό τῆς προβολῆς συχνά τόν συναντοῦμε ἀνάμεσα σέ γονεῖς καί παιδιά σχετικά μέ τό μέλλον τῶν τελευταίων.Οἱ στόχοι,πού δέν ἔφθασε ὁ γονεύς,μετατίθενται στή ζωή καί σταδιοδρομία τοῦ παιδιοῦ.Ἀξιώνει ἀπό αὐτό νά τούς ἐνστερνισθῆ,γιατί ἡ ἀστόχησή τους τόν ἔχει κάνει νά πιστεύη,πώς δέν ὑπάρχουν ἄλλοι καλύτεροι.Στήν πραγματικότητα ζητεῖ ἱκανοποίηση τῶν παλαιῶν του ὀνείρων,ἐπαγγελματικῶν,κοινωνικῶν,οἰκονομικῶν,ὡς ἀνόδου,ὡς πλουτισμοῦ κ.τ.ὅ.Ἡ μητέρα πού βασανίσθηκε στή ζωή της ἀπό τήν οἰκονομική ἀνέχεια,ὀνειρεύεται καί σχεδιάζει ἕνα πλούσιο γάμο γιά τήν κόρη της,χωρίς νά ἐξετάζη τά συναισθήματά της ἤ νά δέχεται συζήτηση ἐπάνω σ'αὐτά.Ὁ πατέρας πού δέν πέτυχε τό δίπλωμα τοῦ γιατροῦ καί δουλεύει ὡς νοσοκόμος, ἐπιμένει νά κάμη γιατρό τό παιδί του,μή ἐξετάζοντας τίς ἐπιθυμίες ἤ τίς πνευματικές του δυνατότητες.

Περιττό νά ἐξηγήσωμε ὅτι στίς περιπτώσεις, πού οἱ παλιές ἀπραγματοποίητες ἐπιθυμίες τοῦ γονέως δέν συμπίπτουν πρός τίς κλίσεις τοῦ "ἀντιπροσώπου"-παιδιοῦ του,- οἱ συγκρούσεις εἶναι πιθανώτατες καί ὅπου ὑπερισχύει ὁ γονεύς,ἡ ζημία,κοινωνική,οἰκονομική καί ψυχική τοῦ"ἀντιπροσώπου"εἶναι πρόδηλη.

5.'Α ν α π λ ή ρ ω σ η

"Οταν χάσω κάποιο φυσιολογικό μέσον γιά τήν ἐκδήλωση τῆς ἐνεργητικότητάς μου σέ ὡρισμένο τομέα ἤ ἐλαττώνεται ἡ δύναμή του,ἐνδυναμώνω κάτι ἄλλο στή θέση του· ἤ κάποιο ἄλλο φυσιολογικό μέσον ἤ τήν προσπάθειά μου νά τά βγάλω πέρα μέ τό ἴδιο καί φθάνω ἔτσι τόν ἀρχικό στόχο μου, καμιά φορά μάλιστα καί τόν ξεπερνῶ.

Γνωστές εἶναι οἱ περιπτώσεις καλλιτεχνῶν,πού ἐργάζονται χωρίς χέρια,κατορθώνοντας νά ζωγραφίζουν μέ τό στόμα ἤ μέ τό πόδι,πού τά ἔχουν ἐξασκήσει σέ θαυμαστό, σχεδόν ἀνέφικτο γιά τόν ἀρτιμελῆ ἄνθρωπο σημεῖο."Ανθρωποι μονόχειρες εἶναι ἄξιοι μέ τό μοναδικό χέρι τους νά κάμουν πράγματα,πού θάταν ἀδύνατα γιά πολλούς ἀρτιμελεῖς. Στίς περιπτώσεις αὐτές μιλοῦμε γιά ἀναπληρώσεις.'Εδῶ ἡ προσπάθεια καί ἡ θέληση βρίσκουν τρόπο νά ἀναπληρώσουν τήν ἔλλειψη.

Τήν ἀναπλήρωση,ὡς θέληση γιά τό ξεπέρασμα τῶν ἐμποδίων, τή βλέπομε στό κλασικό πλέον παράδειγμα τοῦ Δημοσθένη,πού ἔφθασε νά γίνῃ ὁ μεγαλύτερος πολιτικός ρήτωρ τῶν αἰώνων.'Ανάλογο εἶναι καί τό παράδειγμα τοῦ Μπετόβεν.

Σέ ἄλλη μορφή ἀναπληρώσεως ἐντείνει ὁ ἄνθρωπος τήν προσπάθειά του σέ κάποιο ἄλλο τομέα,ὅπου κατορθώνει νά

ξεπεράση τή μετριότητα καί διαπρέπει. Παράδειγμα ὁ τυφλός πού γίνεται λαμπρός μουσικός ἤ ἰδανικός τηλεφωνητής.

Τό φαινόμενο τῆς ἀναπληρώσεως δέν εἶναι ἄγνωστο στήν ὀργανική ζωή καί τή βιολογία. Ἐκεῖ ἐπιτελεῖται πάντα αὐτόματα καί ἀποτελεῖ "οἰκονομία τῆς φύσεως". π.χ. ἐνίσχυση τοῦ ἑνός ματιοῦ σέ μονοφθάλμους ἤ συνέπειες ἀπό βλάβη σέ μιά ἐγκεφαλική χώρα ποῦ σιγά-σιγά ἀποκαθίστανται, χωρίς νά ἔχη ἀποκατασταθῆ καί ἡ βλάβη. Αὐτό τό τελευταῖο σημαίνει πώς ἡ λειτουργία μιᾶς ἐγκεφαλικῆς χώρας ἀναπληρώθηκε ἐν μέρει ἀπό τή λειτουργία ἄλλης ἤ ἄλλων.

Καί στό ψυχικό τομέα μπορεῖ ὁ μηχανισμός νά λειτουργήση καί ἀπό μόνος του, κινημένος δηλ. ἀπό τά πράγματα τά ἴδια, ὄχι ὕστερα ἀπό σκέψη. Στόν τομέα ὅμως αὐτόν προϋποθέτει τήν ὕπαρξη κάποιας ἐνδόμυχης ἀγωνιστικότητας καί ἰσχυρότατα κίνητρα πρός τούς ἀπωτέρους στόχους, πού πρόκειται νά ἐξυπηρετηθοῦν μέ τήν ἀναπλήρωση. Συνηθέστατα τό κίνητρο ἀνήκει στήν ὁμάδα κινήτρων ἀναγνωρίσεως.

Πρόκειται γιά ψυχικό φαινόμενο ὑγιές, διότι ἀνακουφίζει τόν ἄνθρωπο ἀπό συναισθήματα ἀρνητικά καί μειονεξίες, τοῦ δίνει αὐτοπεποίθηση καί ὑψηλό ἠθικό. Γίνεται ἀκόμη δύναμη γόνιμη γιά τήν πρόοδο τοῦ ἀτόμου καί τῆς κοινωνίας-μέ τήν προϋπόθεση φυσικά, ὅτι δέν θά ὁδηγήση σέ ἐπιλογή στόχων καί περιεχομένων κοινωνικά ἀπαράδεκτων. Τέτοιοι κοινωνικά ἀπαράδεκτοι στόχοι ἐμφανίζονται στήν περίπτωση τῆς δύσμορφης κοπέλας πού γίνεται ἱερόδουλη, τοῦ νέου μέ τά ἀκρωτηριασμένα δάκτυλα, πού καταντᾶ σεσημασμένος διαρρήκτης κ.ἄ.

Ἄν ξαναδοῦμε τά παραδείγματα πού ἀναφέραμε, μποροῦμε νά διακρίνωμε καί κατά μέρος μορφές ἀναπληρώσεων.

Π.χ. τήν ἄ μ ε σ η ἀναπλήρωση,στίς περιπτώσεις πού δέν ἀλλάζουν οἱ συγκεκριμένοι στόχοι (ἄχειρες ζωγραφοι),τήν ἔ μ μ ε σ η ,(τυφλοί μουσικοί,ἀνάπηροι σοφοί),πού οἱ στόχοι μετατοπίζονται σέ πεδία βατά,τήν ὑ π ε ρ α ν α π λ ή ρ ω σ η, ὅταν ἡ ἐπίδοση τοῦ μειονεκτικοῦ ὀργάνου ξεπερνᾶ τό κοινό μέτρο (Δημοσθένης).Τέλος διακρίνομε ἀναπληρώσεις παραδεκτές κοινωνικά,ὅταν εἶναι γόνιμες γιά τό ἄτομο καί τό σύνολο καί ἀπαράδεκτες, ὅπως στά παραδείγματα τῆς ἱερόδουλης καί τοῦ διαρρήκτη.

6. Ὑ π ο β ι β α σ μ ό ς τ ο ῦ ἐ π ι π έ δ ο υ ἀ ξ ι ώ σ ε ω ν.

Μήν ἐπιτυγχάνοντας τόν ἀρχικό μας στόχο,προσαρμόζομε τίς βλέψεις μας,ἕως ὅτου πετύχωμε στόχο πού μᾶς εἶναι δυνατό νά φθάσωμε.Πρόκειται γιά στοιχειώδη μορφή προσαρμογῆς,πού τή συναντοῦμε συχνότατα στή ζωή,καί τήν καθημερινή καί εἰδικώτερα τήν ἐπαγγελματική.

Π.χ. ὁ ὑποψήφιος ἀρχιτέκτων,πού δέν πρόκειται νά μπῆ στό Πολυτεχνεῖο,μπορεῖ νά ἀποφασίση νά γίνη ἕνας καλός σχεδιαστής,διακοσμητής ἐσωτερικῶν κ.τ.ὅ.Ἡ κοπέλα, πού τά μέσα της δέν ἐπαρκοῦν νά σπουδάση ἰατρός, γίνεται νοσοκόμος ἤ μαῖα ἤ κάτι ἀνάλογο.Ὅταν δέ βροῦμε παγωμένη μπύρα,πού μᾶς ἀρέσει,γιά νά σβήσωμε τή δίψα μας,ζητοῦμε λίγο κρύο νερό,ἔστω καί ἀπό τό κανάτι.

Ἡ μορφή αὐτή προσαρμογῆς εἶναι τίς περισσότερες φορές συνειδητή καί μαρτυρεῖ ψυχική ὑγεία.

Τό ἐπίπεδο ἀξιώσεων ἔχει πλαστικότητα καί εὐκινησία. Εὐθύς μόλις ἀντιμετωπίση ὁ ἄνθρωπος συνθῆκες πρόσφορες, ὑψώνεται αὐτόματα.

Μέ τίς μορφές προσαρμογῆς,πού ἐξετάσαμε στό κεφάλαιο αὐτό,δίνεται κάποια λύση στό πρόβλημα πού δημιουργεῖται,ὅταν ἡ παρουσία τῆς ἀνάγκης ἀντιμετωπίζη ἔλλειψη ἤ πενία τῶν μέσων γιά τήν ἱκανοποίησή της.Ἔτσι ὑποχωρεῖ ἡ ἐκκρεμότητα,ἡ ἐνεργητικότητα βρίσκει διέξοδο,καί ἡ ἔνταση χαλαρώνεται.

Μορφή ἀντιδράσεως σέ περιστάσεις πού συνθέτουν ψυχολογικό πρόβλημα,εἶναι καί ἡ "φυγή",πραγματική ἤ ψυχολογική.Στήν περίπτωση τῆς φυγῆς ὁ ἄνθρωπος παραιτεῖται ἀπό κάθε ἀγώνα,ἀκόμη καί ἀπό τήν ἁπλῆ ἀντιμετώπιση τοῦ προβλήματος.Ἔτσι αὐτό δέ λύεται,ἁπλᾶ παραμερίζεται ἤ ἀγνοεῖται καί παραμένει πάντα πρόβλημα.

Γιά τοῦτο τίς διάφορες μορφές φυγῆς ἀναλύομε σέ ἄλλη συνέχεια (1).

Β.- ΔΙΑΨΕΥΣΕΙΣ

Ὅταν ἀνάγκες δέν ηὗραν τήν ἱκανοποίησή τους,προσδοκίες ἔχασαν κάθε ἄμεση δυνατότητα πληρώσεως,ἐπίπεδα ἀξιώσεων μετεωρίζονται στό κενό καί δέν ἀνοίγεται διέξοδος ἄλλη γιά μηχανισμούς προσαρμογῆς,πρόκειται γιά "διαψεύσεις",ὅπως λέμε στή ψυχολογία.

Τί ὅμως εἶναι ἡ διάψευση ἀπό ψυχολογική ἄποψη;

Εἶναι ὁ συναισθηματικός ἀντίκτυπος μιᾶς ἀποστερήσεως, πού γίνεται αἰσθητή στό ἄτομο ὡς τέτοια.Εἶναι ἡ ἐντύπωση ἡ συναισθηματικά κορεσμένη,ὅτι ματαιώθηκε ριζικά ἡ ἱκανοποίηση μιᾶς ζωηρῆς ἐπιθυμίας,προσδοκίας,ὀνείρου, ἐπιδιώξεως-πίσω ἀπό τίς ὁποῖες βρίσκεται πάντα μία βασι-

(1)Βλ. τό Κεφ. "Μορφές φυγῆς καί ἀντίδραση στίς διαψεύσεις".

κή ἀνάγκη. Ἐπακολουθεῖ λοιπόν ἡ διάψευση σέ μιά ἀστόχηση, σέ μιά ἀποτυχία.

Ἐσωτερική ἔνταση, ἀρνητικές διαθέσεις, δυσάρεστα συναισθήματα συνθέτουν τό βίωμα τῆς διαψεύσεως, πού δέ μένει συνήθως μονωμένο ἀλλά συνεπιφέρει καί ἄλλες ψυχικές ἀντιδράσεις.

Τό φαινόμενο τῆς διαψεύσεως δέν παρατηρεῖται μόνον στά πλαίσια τῆς ἀνθρώπινης ἐργασίας. Σημειώνει τήν παρουσία του καί στίς λοιπές σχέσεις τῶν ἀνθρώπων, στήν κοινωνική ζωή, στήν οἰκογενειακή, στή σχέση τους ἀκόμη μέ τόν ἴδιο τους τόν ἑαυτό. Διαπιστώνεται ἀκόμη καί σέ βρέφη, ὡς ἀποστέρηση σχετική μέ τίς κοινωνικῆς καί συναισθηματικῆς φύσεως ἀνάγκες τους. Παρατηρήθηκε καί σέ ζῶα, ὅταν βρέθηκαν τρόποι νά προκληθοῦν πειραματικά ἀποστερήσεις, ματαιώσεις στό φθάσιμο τῶν στόχων, ἀπό ἀνυπέρβλητα ἐμπόδια, καί ἐκδηλώθηκαν μέ ἐπακόλουθο ἀντιδράσεις, πού ἀντιστοιχοῦσαν στίς μορφές ἀνθρώπινης συμπεριφορᾶς τίς τυπικές γιά ἀνάλογες περιστάσεις.

Κανείς ἄνθρωπος δέν μπορεῖ νά ἀποφύγει τή δυσάρεστη αὐτή βίωση. Ὅμως σέ ἄλλα ἄτομα οἱ διαψεύσεις εἶναι μεγαλύτερες καί συχνότερες, σέ ἄλλα μικρότερες καί ἀραιότερες. Σέ ἄλλους εἶναι ἐντονώτατα αἰσθητές, ἄλλους πλήττουν ἐλαφρότερα. Ἄλλοι δηλαδή τίς παίρνουν "ἀπό καρδιᾶς", ὥστε νά φθάνουν ἐνδεχόμενα καί τά ὅρια τοῦ ψυχικοῦ κλονισμοῦ, καί ἄλλοι τίς ἀντιμετωπίζουν μέ λιγώτερη ἐσωτερική ἀνάστατωση. Εἶναι ζήτημα ψυχικοῦ παρελθόντος καί ἰδιοσυγκρασίας τοῦ ἀτόμου τό περισσότερο.

Πρίν ἐξετάσωμε, πῶς ἀντιδρᾶ τό ἄτομο στίς διαψεύσεις, πρέπει νά γνωρίσωμε τίς τυπικές αἰτίες τῶν διαψεύσεων, τούς λόγους δηλαδή πού συντελοῦν στό νά μή ἱκανοποιηθῆ μία ἀ-

νάγκη.Θά ἀντικρύσωμε τό θέμα γενικώτερα,πρῶτα στόν πλατύ πίνακα τῆς ἀτομικῆς καί κοινωνικῆς ζωῆς."Ομως ὅσα θά ποῦμε,ἰσχύουν καί γιά τίς εἰδικώτερες συνθῆκες τῆς ἀνθρώπινης ἐργασίας στό κλῖμα τοῦ δικοῦ μας πολιτισμοῦ.

Πρώτη αἰτία ἀστοχήσεως καί ἐπομένως διαψεύσεων εἶναι τά πραγματικά προσκόμματα, πού μπορεῖ νά παρεμβληθοῦν ἀνάμεσα στό στόχο καί στό ἄτομο,κωλύματα ἀνυπέρβλητα ἤ καί δυσυπέρβλητα.Τά πραγματικά αὐτά κωλύματα,δυνατόν καί νά ὑπερτιμῶνται ἀπό τό ἄτομο σέ σημεῖο,ὥστε νά μή ἐπιχειρῆ, προεξοφλώντας τήν ἀποτυχία."Ετσι π.χ. τά οἰκονομικῆς φύσεως κωλύματα σπουδῶν καί τίς οἰκογενειακές ὑποχρεώσεις γιά πολλούς εἶναι ἀνυπέρβλητα, γιά ἄλλους ἁπλῶς δυσυπέρβλητα.

Δεύτερον ἔχει σημασία ἡ ἐκλογή στόχου· ὑπάρχουν στόχοι,πού ἀπό τή φύση τους εἶναι ὑψηλοί καί ἀπλησίαστοι.Ἐδῶ γιά τήν διάψευση αἰτία εἶναι τό ὑψηλό "ἐπίπεδο ἀξιώσεων"τοῦ ἀτόμου,πού τό ὁδηγεῖ ὁπωσδήποτε στήν ἀστόχηση."Αλλη μία αἰτία,τρίτη αὐτή,πρέπει νά ἀναζητηθῆ στό ἴδιο τό ἄτομο· εἶναι ἡ βουλητική του ἀνεπάρκεια. Οἱ στόχοι μπορεῖ νά μήν εἶναι καθ' ἑαυτούς ὑψηλοί ἀλλά ἁπλᾶ δυσανάλογοι πρός τή βουλητική δυναμικότητα τοῦ ἀτόμου.Ὁ ἄνθρωπος στίς περιπτώσεις αὐτές βάζει κάτι στό νοῦ καί πρό πάντων στήν καρδιά του,κάτι πού ὅμως δέν ἔχει τή δύναμη θελήσεως νά τό πραγματοποιήση."Ετσι δέν τό φθάνει ποτέ.

Τετάρτη τέλος βασική αἰτία διαψεύσεων,ἴσως αὐτή πού προκαλεῖ τίς ἰσχυρότερες συναισθηματικές ἀντιδράσεις, εἶναι ἡ παρεμβολή ξένης θελήσεως ἀνάμεσα σέ στόχο καί σέ ἄτομο,πού κυριαρχεῖ στίς καταστά-

σεις καί ρυθμίζει τή σχέση καί τήν ἀπόσταση τοῦ ἀτόμου ἀπό τό στόχο.

Σέ ὅλες αὐτές τίς περιπτώσεις ἡ δύναμη,μέ τήν ὁποία γίνεται αἰσθητή ἡ διάψευση καθώς καί ἡ διάρκεια τῆς ἐσωτερικῆς ἐντάσεως ἐξαρτᾶται καί ἀπό κάποια ἄλλη ψυχική ἀνεπάρκεια τοῦ ἀτόμου,τήν ἔ λ λ ε ι ψ η ἱ κ α ν ό τ η τ α ς γ ι ά ἀ ν α π ρ ο σ α ρ μ ο γ ή ἤ καί τῆς ἑτοιμότητας γι'αὐτήν.

Τά πορίσματα πειραματικῶν ψυχολογικῶν ἐρευνῶν βρίσκονται σέ συμφωνία μέ τά παραπάνω δεδομένα.

2.<u>Π ε ι ρ α μ α τ ι κ έ ς ψ υ χ ο λ ο γ ι κ έ ς ἔ ρ ε υ ν ε ς.</u>

Ὑπάρχουν ψυχολογικές ἔρευνες,κατά τίς ὁποῖες ἡ περίσταση, πού ὁδηγεῖ σέ διάψευση,προκλήθηκε πειραματικά μέ σκοπό νά μελετηθῇ ἡ συμπεριφορά, πού ἐπακολουθεῖ σ' αὐτήν.Τά περισσότερα ἀπό τά ψυχολογικά αὐτά πειράματα κατά κανόνα δέν ἔγιναν ἐπάνω σέ ἐνήλικα ἄτομα.-

Παρ'ὅλο ὅμως πού τά πρόσωπα,μέ τά ὁποῖα πειραματίσθηκαν οἱ ἐπιστήμονες ἦταν ἀνήλικοι,καί παρ'ὅλο πού οἱ διαψεύσεις προκλήθηκαν κατά τρόπο ἀφύσικο,ὅπως κατά κανόνα σέ κάθε ἐργαστηριακό πείραμα,ὅμως θυμίζουν διαψεύσεις σέ περιστάσεις τῆς καθημερινῆς ζωῆς ἐνηλίκων.Γι'αὐτό ἀξίζει νά τά καταχωρίσωμε σέ σύνοψη,μέ βάση τήν ἐπισκόπηση πού δίνει ἡ ψυχολόγος HILDE HIMMELWEIT.

Στίς πειραματικές αὐτές ἔρευνες οἱ περιστάσεις πού προκάλεσαν διάψευση,ἦταν οἱ ἀκόλουθες:

α)Ἡ αὐθαίρετη ἀπομάκρυνση ἐπιθυμητῶν πραγμάτων.

β) Παρακώλυση, γιά νά περατωθῇ κάποιο ἔργο,πού ἔχει ἀναληφθῆ.Π.χ. ὁ ἀνήλικος κτίζει ἕνα σπιτάκι καί ἐμ-

μοδίζεται μέ τή βία νά τό ἐξακολούθηση.

γ) Τό νά προκαλοῦμε σέ κάποιον κάποια συναίσθηση ἀποτυχίας καί ἔλλειψη ἐμπιστοσύνης στίς ἱκανότητές του. Ἄς συλλογισθοῦμε, πόσο συχνά μπορεῖ αὐτό νά συμβῆ στήν πραγματικότητα τῆς ἐργασίας καί στίς ὑπηρεσίες,προγραμματισμένα μάλιστα πολλές φορές, "γιά νά μή πάρη ἀέρα ὁ ὑφιστάμενός μας" κ.τ.ὅ.

δ) Νά ἀνασχεθῆ μέ ἐξωτερική παρέμβαση ἡ ταση τοῦ ἀτόμου νά ἐκφράση τόν ἑαυτό του ἤ νά τόν παρουσιάση μέ ὁποιοδήποτε τρόπο. Ἄς φαντασθοῦμε πρός στιγμήν σέ ἕνα Σεμινάριο ἤ Συνέδριο τόν Πρόεδρο-Προϊστάμενο νά ἀφαιρῆ τό λόγο ἤ νά ἀρνῆται νά τόν δώση σέ κάποιον.(1)

ε) Ὁ κόρος μπορεῖ ἐπίσης νά προκαλέση διαψεύσεις.

στ) Αἰτία εἶναι ἀκόμη ἡ ἀσυμφωνία ἀνάμεσα στήν ἱκανότητα νά ἐπιτελεσθῆ ἕνα ἔργο καί στήν ἐπιθυμία γι'αὐτό.

ζ) Ἀνεπαρκής,μή ἱκανοποιητική ἡγεσία. Πῶς πραγματικά μπορεῖ νά ἐκφυλισθῆ ἕνα κίνημα,ἀπό συναισθήματα διαψεύσεως τῶν ὀπαδῶν του καί τήν ἀποκαρδίωσή τους,ὅταν ἀντιληφθοῦν,ὅτι ἡ ἡγεσία τους δέν εἶναι στό ὕψος τῶν περιστάσεων.

Στά ἀναφερόμενα μέ ψηφίο α΄, β΄, γ΄, δ΄σημεῖα βλέπομε τόν τύπο αἰτίου,πού προέρχεται ἀπό τή ξένη θέληση, ὅταν παρεμβαίνη ἀνάμεσα στό ὑποκείμενο καί στό στόχο του. Ἡ ποικιλία ἀκριβῶς τῶν περιπτώσεων,καί τῶν μορφῶν, μέ τίς ὁποῖες παρεμβαίνει ἡ ξένη θέληση.ὑπογραμμίζει τή σημασία αὐτῆς τῆς γενεσιουργοῦ αἰτίας Στ΄ στ΄ ἡ αἰτία ματαιώσεως τοποθετεῖται στό ἴδιο τό ἄτομι καί στή σχέση του πρός τό ἐπίπεδο ἀξιώσεών του.

(1) Βλ.καί τό παράδειγμα στό κεφάλαιο "Τί εἶναι ἀνθρώπινες σχέσεις".

3. Ὁμαδικές διαψεύσεις.

Ὅταν τό ἄτομο αἰσθάνεται τή διάψευση ὡς μέλος ὁμάδας γιά κάτι πού ἀναφέρεται σέ ὁλόκληρη τήν ὁμάδα, μιλοῦμε γιά ὁμαδικές διαψεύσεις. Ὁμαδικές διαψεύσεις εἶναι δυνατόν ἐπίσης νά ἔχωμε καί ὅταν συμβῇ κάτι σέ μονωμένο ἄτομο, μέλος μιᾶς ὁμάδας, πού ὅμως ἡ ὁμάδα θεωρεῖ γιά ὁρισμένους λόγους γενικῆς σημασίας αὐτό τό "κάτι." Αὐτό συμβαίνει ἐπειδή ὁ ὁμάδα "ζῆ" τό πρόβλημα, τό βλέπει στίς γενικώτερες προεκτάσεις του ὡς κοινή της ὑπόθεση. Στήν περίπτωση αὐτήν βρίσκεται σέ δράση τό ψυχικό φαινόμενο τῆς ταυτίσεως (1).

Ὑπάρχουν διαψεύσεις πού ἔχουν βιωθῆ ἀπό ὁλόκληρα Ἔθνη καί Λαούς μέ ἀνάλογα ἐπακόλουθα γιά τή ροή τῆς Ἱστορίας καί ἀνάλογες κοινωνικές "ζυμώσεις". Παράδειγμα ἀπό τήν Εὐρωπαϊκή Ἱστορία τῶν τελευταίων χρόνων, ἡ διάψευση τοῦ Γερμανικοῦ λαοῦ ἀπό τή συνθήκη τῶν Βερσαλιῶν, πού γιά πολλούς κοινωνικούς ψυχολόγους ὁδήγησε στό κίνημα τοῦ Ἐθνικοσοσιαλισμοῦ ἤ ἔστω, διευκόλυνε τήν παραδοχή καί ἐξάπλωσή του. Κατ'ἄλλους κοινωνιολόγους τή διάψευση προκάλεσε κυριώτατα ἡ οἰκονομική κρίση πού ἐπακολούθησε σ'αὐτή τή Συνθήκη.

Διαψεύσεις ἀπλώνονται ἀκόμη σέ ὁλόκληρες κοινωνικές ὁμάδες, μειονότητες π.χ., ὁμάδες ἐπαγγελματικές καί ὁμάδες -τάξεις μισθωτῶν. Ἀνάμεσα στίς τελευταῖες, ἐκεῖνες πού γεννῶνται στά πλαίσια μιᾶς οἰκονομικῆς μονάδας

---

(1) Χαρακτηριστικώτατη περίπτωση ὁμαδικῆς διαψεύσεως αὐτοῦ τοῦ εἴδους καί τῶν ἀντιδράσεων πού ἐπέφερε, καταχωρίζομε στήν παράγρ. "Παρατηρήσεις στήν ἀπαίτηση γιά ἐξατομίκευση".

καί όφείλονται στούς όρους έργασίας καί στίς συνθήκες της, ένδιαφέρον ίδιαίτερα τή Ψυχολογία τής Έργασίας άλλά καί τήν Οίκονομία γενικώτερα. Ένδιαφέρουν, έπειδή ή διάψευση πλήττει όλόκληρη τήν προσωπικότητα, έχει άντίκτυπο στή συμπεριφορά, όπως είδαμε, καί έπηρεάζει τή θέληση γιά έργασία. Οί όμαδικές διαψεύσεις έπακολουθοῦνται άπό έπίσης όμαδικές άντιδράσεις, μέ σοβαρώτατες προεκτάσεις τόσο στίς άνθρώπινες σχέσεις όσο καί στήν παραγωγικότητα.

Μέ τίς άντιδράσεις αύτές θά άσχοληθοῦμε σέ είδικά κεφάλαια (1).

Γ. ΓΙΑΤΙ ΟΙ ΔΙΑΨΕΥΣΕΙΣ ΣΤΑ ΠΛΑΙΣΙΑ ΤΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

Έως τώρα έξετάσαμε τίς τυπικώτερες αίτίες διαψεύσεων σέ περιστάσεις τής καθημερινής ζωής καί τίς έπαληθεύσαμε μέ τά δεδομένα πειραματικών έρευνών. Άπομένει όμως νά ίδοῦμε ποιά συγκεκριμένα πεδία στό καθεστώς τής έργασίας προσφέρουν έδαφος γιά νά βλαστήσουν διαψεύσεις. Κι άκόμη, άν μπορῆ νά δοθῆ κάποια γενικώτερη έξήγηση γιά τή γένεση διαψεύσεων κάτω άπό τίς σύγχρονες συνθήκες έργασίας, καί ίδίως τής βιομηχανικής.

I.-Π ε δ ί α δ ι α ψ ε ύ σ ε ω ν.

Σέ διαψεύσεις μπορεῖ νά όδηγήσῃ πρῶτον τό π ε ρ ι ε χ ό μ ε ν ο τοῦ ἔ ρ γ ο υ τό είδος τής έργασίας πού έκτελεῖται. Σέ ὡρισμένα ἄτομα τό είδος τής έργασίας τους προκαλεῖ συνεχεῖς διαψεύσεις, εἴτε διότι δέν ἀνταποκρίνονται σ'αὐτό οἱ ἱκανότητές τους καί ἔτσι δέ φθάνουν σέ

(1) Βλ. σελ. 178 κ.ἑ.-

έπιτεύγματα ἱκανοποιητικά εἴτε ἀντίθετα, διότι εἶναι κατώτερη ἀπό αὐτές καί ἔτσι μένουν ἀχρησιμοποίητες, εἴτε διότι δέν εἶναι σύμφωνη μέ τίς κλίσεις καί τίς ἐπαγγελματικές τους ἐπιθυμίες. Τέτοιο πεδίο διαψεύσεων προσφέρεται στά μονότονα ἔργα, στή βιομηχανική ἐργασία "σειρᾶς". Τό ἄτομο τήν κρίνει ἀσήμαντη σέ ἀντιβολή μέ τό ἐπίπεδο τῶν βλέψεών του. Ὁ Χρῖστος Ἀργύρης παραθέτει σέ κάποια ἀπό τίς σχετικές μελέτες του (1) τό διάλογό του μέ ἕνα νέο ἐργάτη βιομηχανίας αὐτοκινήτων πού τό εἰδικό ἔργο του ἦταν νά τοποθετῆ σέ κάθε αὐτοκίνητο τέσσερα "μάνδαλα" (BOLTS) στό πίσω μέρος τοῦ αὐτοκινήτου.

> ""Οταν ὁ Χ. Ἀργύρης θέλησε νά τόν ἐνθαρρύνη λέγοντας πόση σημασία ἔχει γιά τήν καλή λειτουργία τοῦ αὐτοκινήτου νά γίνεται μέ ἀκρίβεια ἡ τοποθέτηση τῶν ἐξαρτημάτων αὐτῶν καί κατά συνέπεια πόσο σημαντικό εἶναι τό ἔργο του, ἔλαβε τήν ἀπάντηση:
>
> "Θά σᾶς ἄρεσε ἐσᾶς νά ζῆτε σέ ἕνα κόσμο, ὅπου θά σᾶς λένε ὅτι τό σπουδαιότερο πρᾶγμα πού ἔχετε νά κάμετε στή ζωή σας εἶναι νά τοποθετῆτε τέσσερα μάνδαλα στά νῶτα ἑνός αὐτοκινήτου;"

Στό μονότονο ἐπαναληπτικό ἔργο ὁ ἄνθρωπος βλέπει νά ἀχρηστεύεται τό καλύτερο μέρος τοῦ ἑαυτοῦ του. Ἔτσι καταντᾶ μόνιμη πηγή ἀπογοητεύσεων καί ἐσωτερικῶν ἐντάσεων, κίνδυνος γιά τήν ψυχική εὐεξία τοῦ ἐργαζομένου, αἰτία ψυχικῆς δυστυχίας. (2).

---

(1) "THE INDIVIDUAL AND ORGANIZATIONAL STRUCTURE". Ἀπό τό "PERSONNEL PRACTICE AND POLICY: THE CHANGING PICTURE. σελ. 3-11, N.Y.1956.

(2) Ποιοί τύποι ἀνθρώπων ἀντέχουν στή μονότονη ἐργασία ἐκθέτομε στά "Θέματα τῆς Οἰκονομικῆς Ψυχολογίας", τεῦχος Α. Ψυχολογία τῆς Ἐργασίας, Κεφ. "Ἡ Μονοτονία τῆς ἐργασίας καί τό πρόβλημα τῆς ἀνίας". σελ. 49-151.

Συναφές πεδίο πρέπει νά θεωρήσωμε τήν μερική ἤ ὁλική ἀχρήστευση τοῦ μισθωτοῦ ἀπό τή διοίκηση, ἔστω καί προσωρινά.

Ἄλλο ἕνα πεδίο διαψεύσεων εἶναι ἡ τοποθέτηση τῆς ἐργασίας ἤ ἐπαγγέλματος, εἴτε κοινωνική εἴτε ἱεραρχική μέσα στή μείζονα ἐπαγγελματική οἰκογένεια, καί ἀπόλυτα καί σέ συσχετισμό μέ τό ἐπίπεδο ἀξιώσεων τοῦ ἀτόμου. Ἡ ἐργασία βιώνεται μέσα στά κοινωνικά της πλαίσια ὄχι ἄσχετα ἀπό αὐτά. Σημασία ἔχει λοιπόν καί τό πῶς βλέπει ὁ καθένας τήν ἐργασία του καί τό ποῦ τήν τοποθετεῖ κοινωνικά - καί αὐτό συνδαρτᾶται πρός τήν ἀντίληψη τοῦ κοινωνικοῦ συνόλου, πρός τή στάση καί διάθεσή του ἀπέναντι στίς διάφορες ἐπαγγελματικές ἐπιτηδεύσεις καί τήν ἀξιολόγησή τους.

Ὅταν ἕνα εἶδος ἔργου καί ὁ ἐργάτης του τοποθετῆται κοινωνικά σέ χαμηλή βαθμίδα, ἐνῶ τό ἐπίπεδο ἀξιώσεων τοῦ ἀτόμου βρίσκεται ψηλότερα, αὐτή ἡ ἀντινομία τό μεταφέρει σέ κατάσταση διαψεύσεως.

Ἡ κοινωνική ἱεράρχηση τῶν ἐπαγγελμάτων εἶναι ἄσχετη ἀπό τίς οἰκονομικές τους ἀπολαβές.

Ἄλλο πεδίο, πού σέ ὁρισμένες περιπτώσεις δέν μπορεῖ νά διαχωρισθῆ ἀπό τό προηγούμενο, εἶναι ἡ προσωνυμία τοῦ ἔργου, ὁ τίτλος δηλ. πού φέρει ἡ εἰδικότητα τῆς ἐργασίας ἤ ἡ ἱεραρχική της βαθμίδα. Οἱ διαψεύσεις ἐμφανίζονται, ὅταν ἡ προσωνυμία δέν συμβιβάζεται πρός τό ἐπίπεδο ἀξιώσεων τοῦ ἀτόμου καί πρός τίς προσδοκίες του. Τό νά ἀποκαλῆσαι π.χ. "θυρωρός εἰσόδου προμηθευτῶν" μπορεῖ νά ἀποτελῆ πηγή διαψεύσεων. Ἡ ἄμεση ἀντίδραση τῶν ἀτόμων στίς περιπτώσεις αὐτές εἶναι νά εὐθυγραμμίσουν τόν τίτλο τοῦ ἔργου τους μέ ἐκεῖνον πού εἶναι ἤ θεωροῦν

ἱεραρχικά ἤ ἐπαγγελματικά "ὑπερκείμενο", νά τόν εὐφημήσουν κατά κάποιο τρόπο, ἤ νά καθιερώσουν ἄλλο λιγώτερο διαφανῆ.Π.χ. ἡ καθαρίστρια τῶν σχολείων αὐτοτιτλοφορεῖται "ἐπιστάτισσα", ἡ ὑπηρέτρια "ὑπηρεσία" ἤ καί "καμαριέρα" κ.τ.ὅ. Ἡ κοινωνική ἀποκατάσταση ὁρισμένων κατηγοριῶν ἐργαζομένων μέ τήν ἁπλῆ ἀλλαγή τοῦ τίτλου τῆς δουλειᾶς τους βρίσκει ἕνα ἀπό τά παλαιότερα παραδείγματά της στή σοσιαλιστική Βιέννη, λίγο πρίν ἀπό τό Β΄παγκόσμιο πόλεμο. Οἱ ὑπηρέτριες εἶχαν ἀποκληθῆ" Οἰκιακοί ὑπάλληλοι" (HAUSANGESTELLTE")(1)

Τή σημασία τοῦ τίτλου ἐργασίας γιά τή γένεση μονίμων διαψεύσεων δείχνουν καί οἱ ὑποτιμητικές ἀλλαγές πού τοῦ προσγίνονται σέ περίπτωση διαπληκτισμῶν ἀνάμεσα σέ ἄτομα. Ὁ ἐπιστάτης ἑνός σχολείου π.χ. ὀνομάσθηκε περιφρονητικά ἀπό καθαρίστρια: "δοῦλος".

Ἀλλεπάλληλες ὑπηρεσιακές μεταβολές καί ἀνατοποθετήσεις, ν ο μ α δ ι κ ή μεταχείριση τοῦ ὑπαλλήλου ἀποτελεῖ πεδίο, πού μπορεῖ νά ἐκθρέψη διαψεύσεις. Δέν τοῦ ἐπιτρέπουν νά ριζώση πουθενά, νά ἀποκτήση δεσμούς, νά ἔχη ἀποτελέσματα ἀπό τήν ἐργασία του, ὥστε νά μπορῆ νά φανῆ τό ἐπίτευγμά του,γιατί τά μικρά, σύντομα χρονικά περιθώρια δέν τοῦ ἐξαρκοῦν.

Τό πλατύτερο πεδίο διαψεύσεων πού κρίνεται καί ὡς τό σημαντικώτερο ἀποτελεῖ ἡ μεταχείριση τοῦ ὑπαλλήλου ἀπό τή διοίκηση, Δέν ἐννοοῦμε ἐδῶ τήν ἀνάγκη γιά κοινωνικές συμβατικότητες ἤ τήν ἔλλειψη στοιχειώδους φιλοφροσύνης, ὅπως οἱ ἐρωτήσεις γιά τά παιδιά του ἤ κανένα φιλι-

(1) Ἀνάλογη προσωνυμία δόθηκε τελευταῖα καί στόν τόπο μας, ὅταν τό Ι.Κ.Α. περιέλαβε τήν κατηγορία αὐτήν ἐπαγγελματιῶν στούς ἀσφαλισμένους του.-

κό χτύπημα στήν πλάτη. Ἀλλά τή δ ι ο ι κ η τ ι κ ή συμπεριφορά, ὅ,τι μπορεῖ νά προκαλέση ἐντάσεις, νά δημιουργήση ἀρνητική διάθεση πρός τήν ὑπηρεσία ἤ ἐπιχείρηση.

Ἤδη ἔχουν διαφανῆ ὁρισμένα σχετικά σημεῖα κατά τήν ἔκθεση τῶν ἐρευνῶν γύρω στίς ἐπιθυμίες τῶν μισθωτῶν σέ κάποιο ἀπό τά προηγούμενα κεφάλαια. Ἐδῶ θέλομε νά προσθέσωμε μερικά ἀκόμη καίρια σημεῖα.

Τήν ἄδικη μεταχείριση τοῦ ὑπαλλήλου πρῶτα ἀπό ὅλα. Τό διπλό παιγνίδι, τή διπροσωπία ἔπειτα. Τίς ὑποσχέσεις πού δέν ἔρχεται ποτέ ἡ ἡμέρα νά πληρωθοῦν. Δέν εἶναι τίποτε τό ἀσυνήθιστο νά δίνωνται "ἐλαφρᾶ τῆ καρδία" ὑποσχέσεις γιά βελτίωση ἤ ἄνοδο, χωρίς νά ἔχουν σταθμηθῆ οἱ δυνατότητες γιά τήν πραγματοποίησή τους. Ἀκόμη καί ἀπατηλές ὑποσχέσεις δέ λείπουν. Αἰτία τῆς συμπεριφορᾶς αὐτῆς εἶναι ἡ ἀντίληψη μερικῶν προϊσταμένων ἤ ἐργοδοτῶν, ὀλίγων εὐτυχῶς, ὅτι μιά ἔστω καί ἀόριστη ὑπόσχεση κεντρίζει τό ζῆλο, βελτιώνει τό ἠθικό, συντελεῖ στό νά ὑψωθῆ ἡ ἀπόδοση τοῦ ἐργαζομένου. Ὅμως ὑποσχέσεις ἔχουν ἀξία γιά τίς ἀνθρώπινες σχέσεις, ἐπειδή προεξοφλοῦν μιά ἱκανοποίηση. Ὅταν ἀθετοῦνται ἤ ὅταν παρελκύεται ἡ τήρησή τους ἀόριστα, πρᾶγμα πού εἶναι τό ἴδιο μέ τήν ἀθέτησή τους, ὄχι μόνον δέν ἀποτελοῦν θετικό παράγοντα γιά τήν σωστή σχέση τοῦ μισθωτοῦ πρός τή διοίκηση, ἀλλά καταντοῦν καί ἐπιζήμιες ὁπωσδήποτε.

Ἀνθρώπινο εἶναι μιά ὑπόσχεση, γιά αὔξηση ἀποδοχῶν ἤ προαγωγή νά παρωθῆ σέ σχέδια καί ὄνειρα, νά ἀφυπνίζη προσδοκίες γιά ἱκανοποίηση ἐπιθυμιῶν πού περίμεναν τήν πλήρωσή τους καιρό, νά γεννᾶ νέες ἐπιθυμίες. Καί ἡ φαντασία τίς κάνει νά βιώνονται προκαταβολικά ὡς πραγματοποιήσεις. Στήν περίπτωση πού ἡ ὑπόσχεση δέν τηρεῖται ἤ

παρελκύεται, οἱ διαψεύσεις πού ἔτσι προκαλοῦνται, σχηματίζουν ὁλόκληρη ἁλυσσίδα. Καί αὐτό ἴσως εἶναι ἕνας ἀπό τούς λόγους πού ἔχουν τόσο ἰσχυρές ἐπιπτώσεις στή στάση καί στήν ἀπόδοση τοῦ ἐργαζομένου.

Παράλληλη αἰτία ἀποτελοῦν καί οἱ ἀποσιωπήσεις ὡρισμένων ὅρων ἐργασίας, ὅταν ἀναλαμβάνεται, γενικώτερα ἡ ἀ ν ε ι λ ι κ ρ ι ν ή ς συμπεριφορά τοῦ προϊσταμένου πρός τούς ὑφισταμένους του.

Στό σημεῖο αὐτό συνιστᾶται ἐξ ἀρχῆς μιά καλή, σαφής τοποθέτηση τῶν ζητημάτων, ἐξήγηση τῆς σχέσεως ἐργοδότη-ἐργαζομένου, ξεκαθάρισμα ἔργων καί ὑποχρεώσεων πού ὅπου μπορεῖ, καλό εἶναι νά παίρνη γραπτή μορφή.

Εἶναι φανερό, ὅτι στά πεδία πού παρουσιάσαμε ἕως τώρα, προκαλεῖται ἡ λειτουργία τῶν ἀξιολογικῶν κινήτρων-ἀναγκῶν καθώς καί ἡ ὁμάδα τῶν ἀναγκῶν ἀναγνωρίσεως καί αὐτοαναγνωρίσεως.

Μέ τό ξ ε κ ί ν η μ α τῆς δουλειᾶς συμπίπτουν καί ἄλλες διαψεύσεις ὄχι μικρές, Σπάνια προπαρασκευάζονται οἱ ἄνθρωποι γιά τό τί πρόκειται νά συναντήσουν στήν ἐργασία πού πηγαίνουν νά ἀναλάβουν.Νέοι, ξεκινοῦν μέ ὄνειρα γιά τήν προσφορά τους, πολλοί ἐλπίζουν σέ δυνατότητες γιά πρωτοβουλίες, πού δέν εἶναι πάντοτε δυνατό νά ἐπιτραποῦν σέ πρωτόπειρους καί πάντως δέν φαντάζονται κατά κανόνα ὅτι καί αὐτή ἀκόμη ἡ ὑποδοχή τους στήν ὑπηρεσία μπορεῖ νά εἶναι ἀποκαρδιωτική. Ἡ προσγείωση εἶναι ὀδυνηρή καί συνοδεύεται ἀπό ἰσχυρές διαψεύσεις πού δέν ἀφήνουν ἀνεπηρέαστο τό ζῆλο καί θεσπίζουν κάποτε μιά κακή σχέση πρός τήν ἐργασία.

Πεδίο διαψεύσεων μπορεῖ νά ἀποτελέσουν καί οἱ πολύ αὐστηροί κανονισμοί· διότι κανονισμός εἶναι ρύθμιση

σχέσεων πρός τήν ἐργασία, πρός τόν προϊστάμενο, τήν ὀργάνωση-ἐργοδότη, ἤ τή διοίκηση. Ὅπως ὅμως καί ἄν ἔχει, οἱ αὐστηροί κανονισμοί ἀποτελοῦν περιορισμένο πεδίο διαψεύσεων σέ σύγκριση πρός τή συμπεριφορά ἐκείνων πού πακτώνουν τήν ἐργασία τοῦ ἄλλου ἤ ἐκείνων πού τούς ἐκπροσωποῦν.

2.- Συγκριτικές ἔρευνες

Οἱ ἔρευνες πού τά πορίσματά τους παραθέσαμε σέ προηγούμενο κεφάλαιο,(1)ἀφοροῦν ἀδιακρίτως τή μεγάλη μᾶζα τῶν ἐργαζομένων, ἐργατῶν καί ὑπαλλήλων. Οἱ ἔρευνες πού θά μᾶς ἀπασχολήσουν στήν παράγραφο αὐτήν, ὀργανωμένες σέ συγκριτική βάση, δίνουν νύξεις γιά τήν ἑρμηνεία πολλῶν παρεξηγήσεων ἀνάμεσα στίς κατά μέρος ἱεραρχικές βαθμίδες.

Ἡ πρώτη ἔρευνα ὀργανώθηκε ἀπό τό "Ἰνστιτοῦτο Σχέσεων Ἐργασίας" (LABOUR RELATIONS INSTITUTE) τῆς Νέας Ὑόρκης, πού γνωστοποίησε τά πορίσματά της τό 1946. Ἔλαβαν μέρος σ'αὐτήν οἱ ἐπιστάτες καθώς καί οἱ ἐργάτες 24 βιομηχανικῶν ἐγκαταστάσεων. Σέ ὅλους δόθηκε κατάλογος ἀπό δέκα σημεῖα πού ἀφοροῦσαν διάφορες συνθῆκες ἐργασίας. Οἱ ἐργάτες ἔπρεπε νά τά κατατάξουν κατά τή σειρά τῆς σπουδαιότητας πού τούς ἀπέδιδαν. Οἱ ἐπιστάτες, κατά τή σπουδαιότητα πού ὑπέθεταν ὅτι τούς ἀπέδιδαν οἱ ἐργάτες.

Οἱ σειρές κατατάξεως πού προέκυψαν ἀπό τήν ἐπεξεργασία τῶν ἀπαντήσεων χωριστά γιά κάθε μιά ἀπό τίς δύο αὐτές κατηγορίες ἐργαζομένων, βρίσκονται στόν ἀκόλουθο πίνακα:

---

(1) Βλ. τό κεφ. Γιατί ἐργάζονται οἱ ἄνθρωποι σελ. 119 κέ

Ὅροι ἐργασίας	Σειρά σπουδαιότητας γιά τούς ἐργάτες.-	κατά τούς ἐπιστάτες
1.- Πλήρης ἐκτίμηση τῆς ἀποδόσεως.	1	8
2.- Διείσδυση συναισθηματική στά πράγματα.	2	10
3.- Κατανόηση καί βοήθεια σέ προσωπικά προβλήματα	3	9
4.-Ἐξασφάλιση τῆς ἐργασίας	4	2
5.- Καλός μισθός	5	I
6.-Ἐργασία ἐνδιαφέρουσα	6	5
7.- Προαγωγή καί ἄνοδος στήν ἐπιχείρηση	7	3
8.-Ἀλληλεγγύη μέ τόν ἐργάτη	8	6
9.- Καλές συνθῆκες ἐργασίας	9	4
10.- Πειθάρχηση μέ τάκτ	10	7

Καί ἁπλό γρήγορο βλέμμα στόν πίνακα αὐτόν μᾶς φανερώνει ὅτι δέν ὑπάρχει ταυτότητα στίς δύο σειρές κατατάξεως - πρᾶγμα πού σημαίνει ὅτι οἱ ἀντιλήψεις τῶν ἐπιστατῶν γιά τό τί εἶναι περισσότερο καί τί λιγώτερο σημαντικό στήν ἐργασία τῶν ἐργατῶν, δέν συμπίπτουν μέ τίς ἀπόψεις τῶν τελευταίων αὐτῶν. Ἄλλα ἐκτιμοῦν οἱ ἐργάτες ὡς σπουδαῖα καί ἄλλα κρίνουν σπουδαῖα γιά τούς ἐργάτες οἱ ἐπιστάτες τους.

Ἡ μελέτη τῶν ἀριθμῶν τοῦ πίνακος λεπτομερέστερα ἀποφέρει τά ἀκόλουθα συμπεράσματα:

Ὅσα σημεῖα ἀποτιμοῦν οἱ ἐργάτες ὡς τά τρία τελευταῖα πού τούς ἐνδιαφέρουν, τά φέρνουν ὡς πρῶτα οἱ ἐπιστάτες τους. Ἐδῶ διαπιστώνεται εἰδικώτερα τέλεια διά-

σταση στίς γνῶμες. Ὅσα ἀξιλογοῦν καί κρίνουν πρῶτα οἱ ἐπιστάτες, εἶναι φύσεως οἰκονομικῆς, Ὅσα προτάσσουν οἱ ἐργάτες, ἀφοροῦν σέ θέματα συμπεριφορᾶς καί διαθέσεων τῶν ἀνωτέρων τους. Εἶναι δηλαδή ψυχολογικῆς φύσεως.

Ἄλλο ἐνδιαφέρον πόρισμα, πού ἐπιβεβαιώνει τά πορίσματα καί ἄλλων ἐρευνῶν (1), εἶναι ὅτι ἡ ἐξασφαλισμένη ἐργασία ἀξιολογεῖται ψηλότερα ἀπό τόν καλό μισθό, πού θά πῇ ὅτι κρίνεται ὡς ἀγαθό σημαντικώτερο. Ἡ πρόταξη αὐτή δείχνει τήν ἀνησυχία γιά τήν ἐπαύριον, πού χαρακτηρίζει ὅσους ἀποχειροβίωτους δέν προστατεύει ὁ νόμος σχετικά. Ὅμως χωρίς ἀντίρρηση τό μεγαλύτερο ψυχολογική ἐνδιαφέρον συγκεντρώνει τό βασικό δεδομένο τοῦ πίνακος. Ἡ μεγάλη διαφορά τῶν σειρῶν κατατάξεως. Εἰδικώτερα, ἡ διάσταση ἀπόψεων πού φανερώνει, διαπιστώνεται ἀνάμεσα σέ μισθωτούς· σέ πρόσωπα δηλ. πού διατελοῦν σέ οἰκονομική ἐξάρτηση ἀπό τήν ἐπιχείρηση καί μάλιστα ἐργάζονται στούς ἴδιους χώρους. Διαφορές ἀντιλήψεων ἀνάμεσα σέ ἐργοδότες καί μισθωτούς δέν θά παραξένευαν κανένα, θά ἦταν κάτι τό ψυχολογικά εὐεξήγητο, ἀφοῦ πρόκειται γιά τελείως διαφορετικές ὁμάδες ἀτόμων, που φυσικό εἶναι νά βλέπουν τό πρόβλημα τῆς ἐργασίας ἡ κάθε μία ἀπό ἄλλη ὀπτική γωνία. Ὑπάρχει στόν ἐργοδότη κάποια τάση νά ἐκφράζῃ τίς καλές του προθέσεις μέ τό διάμεσο ἑνός ἱκανοποιητικοῦ μισθοῦ, πού στηρίζεται στήν ἰδέα, ὅτι ἐκεῖ ἐντοπίζονται οἱ ἱκανοποιήσεις ἀπό τήν ἐργασία καί ἐκεῖ, στίς οἰκονομικές ἀπολαβές, σταματοῦν οἱ ἀξιώσεις: Ἀντίληψη, πού ἀποτελεῖ, ὅπως εἴπαμε σέ προηγούμενο κεφάλαιο, πλάνη. (1) Ἐκεῖ ἐ-

---

(1) Βλ. σελ. 133 λ.ἐ.

(2) Βλ. τό κεφάλαιο: "Γιατί ἐργάζονται οἱ ἄνθρωποι", σελ. κ.ἐ.

ξετάσαμε πλατιά τίς ἐπιθυμίες καί προσδοκίες τῶν ἐργαζομένων καί δέ χρειάζεται νά ξαναγυρίσωμε σ'αὐτές.

Ὅμως τώρα βλέπομε, ὅτι καί οἱ ἀπόψεις τῶν ἐπιστατῶν ἀπέχουν, ἄς εἶναι κι αὐτοί μισθωτοί. Καί μάλιστα βρίσκονται πιό κοντά στίς ἀπόψεις τῆς Διοικήσεως, τῶν ἐργοδοτῶν, πώς μιά καλή ἀμοιβή εἶναι τό πρώτιστο ἀπό τά κίνητρα ἐργασίας καί ἀποδόσεως στόν ἐργάτη.

Ὁ ἐπιστάτης δείχνεται ἐδῶ, ὅτι αἰσθάνεται τόν ἑαυτό του σέ ἄλλο ἐπίπεδο, καί σέ θέση ἀνάμεσα στόν ἐργάτη καί στόν ἀνώτατο. Ἀνάλογη ἄλλωστε εἶναι καί ἡ τοποθέτησή του στήν ἐπαγγελματική οἰκογένεια ὅπως καί γενικώτερα στήν κοινωνική ζωή. Αὐτή ἡ διάμεση θέση καθώς καί τό εἶδος τῆς ἐργασίας του, τόν πλησιάζει ψυχικά πρός τή διοίκηση, τόν ἐργοδότη, τόν κάνει νά ταυτίζεται κάπως μαζί του.(1)

Ἔτσι γίνεται κατά κανόνα δύσκολο, ὅπως βλέπομε καί στόν πίνακα, ὁ ἀμέσως ἀνώτερος ὁ ἐργοδηγός ἤ ὁ ἐπιστάτης νά ζῇ καί νά διερμηνεύῃ στήν διοίκηση τίς πραγματικές ἐπιθυμίες καί προσδοκίες τῶν ἐργαζομένων, ὥστε τόσο αὐτή ὅσο καί ὁ ἴδιος, νά λαβουν τά μέτρα ἐκεῖνα, πού θά ἀνταποκριθοῦν σ'αὐτές. Ἐπί πλέον, ὅσο λιγώτερο κατάλληλη εἶναι ἡ προσωπικότητά του, τόσο περισσότερα εἶναι τά ψυχολογικά προβλήματα, πού μπορεῖ νά τοῦ γεννήσῃ ἡ διάμεση αὐτή θέση του.

---

(1) Ἄλλη εἰδική ἔρευνα, ἔχει φωτίσει καλύτερα τό φαινόμενο αὐτό τῆς ταυτίσεως, δείχνοντας σέ ἀριθμούς, ὅτι ὅσο ἀνώτερη ἡ ἱεραρχική βαθμίδα, τόσο μεγαλύτερη ἡ ταύτιση τοῦ ὑπαλλήλου μέ τήν ἐπιχείρηση. Πρόχειρη ἔρευνα πού ἔγινε γιά καθαρά διδακτικούς σκοπούς στό Κέντρο Ὀργάνωσεως καί Διοικήσεως τῆς Σχολῆς, τό 1959 ἀπέληξε σέ ἀνάλογα ἀριθμητικά πορίσματα.

Καί εἰδικώτερα, ἄλλες ἔρευνες κατέδειξαν ὅτι μιά ἀπό τίς ἰδιότητες τοῦ κατάλληλου προϊσταμένου, τοῦ ἐπόπτου ἐργασίας, τοῦ ἐργοδηγοῦ εἶναι τό νά μπορῆ νά βλέπη τά πράγματα ὅπως τά βλέπουν οἱ ἄλλοι· νά ἔχη δηλ.τήν ἱκανότητα νά μεταφέρεται στή θέση τοῦ ἄλλου καί νά καταλαβαίνη πῶς ἐκεῖνος σκέπτεται, ποιά τά συναισθήματα του. Περιττό νά ὑπογραμμίσωμε τή σημασία τῆς ἰδιότητας αὐτῆς ὄχι μόνον γιά τή δευτερογενῆ παραγωγή καί γιά τίς σχέσεις προϊσταμένων-ὑφισταμένων, ἀλλά καί γιά τίς σχέσεις πρός τόν πελάτη σέ ἐπαγγέλματα ὑπηρεσιῶν, πού προϋποθέτουν τήν προσωπική ἐπαφή μ'αὐτόν.

Διαφωτιστική εἶναι ἡ ἔρευνα τοῦ Ἀμερικανοῦ NAGLE εἰδικώτερα ἐπειδή δείχνει τή σημασία τῆς ἰδιότητας αὐτῆς τῶν προισταμένων γιά τήν παραγωγικότητα.(1).

Ὁ NAGLE χρησιμοποίησε τήν ἀκόλουθη μέθοδο: Ζήτησε ἀπό προϊσταμένους νά προβλέψουν τίς γνῶμες τῶν ὑφισταμένων τους ἐπάνω σέ διάφορα θέματα. Παράλληλα ζήτησε καί ἀπό τούς ὑφισταμένους νά διατυπώσουν τίς γνῶμες τους ἐπάνω στά ἴδια θέματα. Κατά τήν ἐπεξεργασία τοῦ ὑλικοῦ πού συγκεντρώθηκε, οἱ προϊστάμενοι χωρίστηκαν σέ δύο κατηγορίες: Σέ ἐκείνους πού πρόβλεψαν κατά τό περισσότερο σωστά καί σέ ἐκείνους πού δέν ἐπέτυχαν νά μαντέψουν σωστά. Ὕστερα ἀναζητήθηκαν τά κριτήρια παραγωγικότητος τῶν τμημάτων καί συνεργείων πού διηύθυνε ἡ κάθε κατηγορία καί διαπιστώθηκε ἡ ὑπεροχή ἐκείνων, πού ἐπό-

---

(1) Βλ. R.F.NAGLE: "PRODUCTIVITY, EMPOYEE ATTITUDE AND SUPERVISOR SENSITIVITY". Δημοσιεύθηκε στό περιοδικό: "PERSONNEL PSYCHOLOGY, T. 7, 1954. Περίληψή της παραθέτει ὁ STAGNER στά "READINGS IN HUMAN RELATIONS", σελ. 429-430, N.Y., 1959.-

πτευαν ὅσοι εἶχαν ἐπιτύχει στίς προγνώσεις τους.

Στό πόρισμα αὐτό δόθηκε ἡ ἀκόλουθη ἐξήγηση: Προϊστάμενοι πού ἔχουν τήν ἱκανότητα νά σκεφθοῦν ὅπως οἱ ὑφιστάμενοί τους, νά εἰσδύσουν νοερά στόν ἐσωτερικό τους κόσμο, ξέρουν νά διατυπώνουν ἀνάλογα τίς ὁδηγίες, τίς διαταγές καί τήν κριτική τους, ἔτσι ὥστε νά εἶναι ἀποτελεσματικές.

Οἱ ἄνθρωποι πού κοσμοῦνται μέ τό χάρισμα αὐτό εἶναι σέ θέση νά βοηθήσουν καί στήν ἐπίλυση προβλημάτων, πού ἀναφαίνονται κατά τίς σχέσεις ἀτόμων καί ὁμάδων μεταξύ τους. Ἀποτελοῦν λοιπόν στελέχη χρησιμώτατα γιά τή διοίκηση κάθε οἰκονομικῆς καί κοινωνικῆς μονάδας ἤ ὑπηρεσίας.

Σαφεῖς εἶναι οἱ γενικώτερες νύξεις πού δίνουν οἱ παραπάνω ἔρευνες στήν πράξη τῆς διοικήσεως. Στούς ἀριθμούς πού μᾶς δίνει ἡ πρώτη ἔρευνα, βλέπομε πώς ὅ,τι νομίζομε καί ὅ,τι ὑποθέτομε ἀπό τή δική μας σκοπιά πώς συμβαίνει στόν ἄλλο, δέν εἶναι πάντα ἐκεῖνο πού πραγματικά τοῦ συμβαίνει. Καί ὅταν τόση διάσταση στίς ἀπόψεις παρατηρεῖται ἐπάνω σέ συγκεκριμένα δεδομένα, πόσο μᾶλλον θά διαφέρουν κρίσεις καί ὑποθέσεις πού δέ στηρίζονται ἐπάνω στά ἴδια τά πράγματα, ἀλλά ξεκινοῦν ἀπό ὑποκειμενικά κριτήρια καί σ'αὐτά περιορίζονται. Καί τότε ὄχι μόνο δέν προωθεῖται ἡ κατανόηση τῶν περιστάσεων ἀλλά καί βλάβη μπορεῖ νά ἐπέλθῃ, γιατί γίνονται παραπλανητικές, ὁδηγώντας σέ ἀτυχῆ ἤ καί ἄσκοπα μέτρα.

Ὅμως ἡ ἀνάγκη γιά ἀμοιβαία προσέγγιση καί κατανόηση εἶναι ἐπιτακτική καί ὅ,τι μπορεῖ νά βοηθήσῃ σημαντικά εἶναι ἡ ἐξασφάλιση ἀμοιβαίας ἐπικοινωνίας κάθε μορφῆς καί κάθε τύπου.

Τέλος τά πορίσματα τῆς ἔρευνας τοῦ NAGLE ἐπισημαίνουν τό πρόβλημα τοῦ προϊσταμένου ὑπηρεσίας, τοῦ ἐργοδηγοῦ ἤ ἐπιστάτου, καί εἰδικώτερα τῆς προσωπικότητά του: ποιά εἶναι τά κατάλληλα πρόσωπα γιά τό ἔργο αὐτό καί ποιά ἡ κατάλληλη προπαρασκευή τους. Τό πρῶτο ἀπό τά δύο αὐτά σημεῖα θέτει πρόβλημα κριτηρίων καί μεθόδων ἐπιλογῆς, τό δεύτερο , θέμα μεθόδων ἐκπαιδεύσεως τοῦ ἐπιστάτου, ἐργοδηγοῦ, προϊσταμένου.(1)

Δ΄. ΕΠΙΘΕΤΙΚΗ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑ ΩΣ ΑΝΤΙΔΡΑΣΗ ΣΤΙΣ ΔΙΑΨΕΥΣΕΙΣ.

1.- Γένεση - Ἔννοια - Ἔκφραση.

Ξεύρομε ἤδη, πῶς κάθε ἀνάγκη, καθώς σημειώνει τήν παρουσία της, ἐπιφέρει στούς ὀργανισμούς κατάσταση ἐσωτερικῆς διεγέρσεως, ἀπό τήν ὁποία κατατείνει τό ἄτομο νά ἀπαλλαγῆ. Ἔτσι κάθε ἔμβιο πλάσμα ὠθεῖται στήν ἱκανοποίηση τῆς ἀνάγκης καί ἀναζητεῖ στόχους ἐνεργείας, ὁδηγημένο κατά κανόνα ἀπό τήν πεῖρα τῆς ζωῆς του. Ὅσο βρίσκει τόν κατάλληλο στόχο καί τόν φθάνει, ἡ ἀνάγκη ἱκανοποιεῖται, ἡ ἐσωτερική ἔνταση χαλαρώνεται, τήν κατηρέμηση συνοδεύουν συναισθήματα εὐχάριστα, κατάσταση εὐφορίας. Ἄν ἀντίθετα ἐπισημανθῆ ὁ στόχος, ἀλλά ἡ σειρά τῶν ἀντιδράσεων, πού ὁδηγοῦν σ'αὐτόν, δέν ὁλοκληρωθῆ γιά ὁποιοδήποτε λόγο, ἡ ἱκανοποίηση τῆς ἀνάγκης ματαιώνεται καί τότε στήν ἐσωτερική ἔνταση, πού ἤδη ὑπάρχει, ἐπιπροστίθεται τό δυσάρεστο βίωμα τῆς διαψεύσεως.

Μία διάψευση, μέ τήν ἔννοια πού τήν ἔχομε γνωρίσει,

(1) Γιά τό ζήτημα αὐτό θά μιλησωμε σέ ἕνα ἀπό τά τελευταῖα κεφάλαια τοῦ βιβλίου.

δέν εἶναι μονωμένο ψυχικό γεγονός· συνοδεύεται ἀπό ἄμεσα ἐπακόλουθα, πού κατά κανόνα ἐκδηλώνονται καί στήν ἐξωτερική συμπεριφορά τοῦ ἀτόμου, σέ ἐνέργειες καί πράξεις του. Ὁ ἄνθρωπος ἀντιδρᾶ στό βίωμα τῆς διαψεύσεως μέ ὁρισμένες τυπικές μορφές ψυχικῆς συμπεριφορᾶς.

Ἔτσι ἡ ἀστόχηση στήν ἱκανοποίηση καί ἡ διάψευση πού συνεπιφέρει, μπορεῖ κι αὐτή νά ἀποτελέση ὑποκίνηση γιά ἐνέργεια ἤ μᾶλλον νά ὁδηγήση σέ μορφές καί ἐκδηλώσεις ἀπαλλαγῆς ἀπό τή σωρευμένη ἐνέργεια. Τέτοια μιά μορφή, ἡ ἐ π ι θ ε τ ι κ ή διάθεση καί σ υ μ π ε ρ ι φ ο ρ ά. Μ'αὐτήν ἐπιτυγχάνεται κατά κάποιο τρόπο ἡ ἐκφόρτιση τῆς ἐνεργείας, πού συγκεντρώθηκε με τή μορφή τάσεως πρός ἱκανοποίηση τῆς ἀνάγκης. Γιά μερικά ἄτομα ἐπιτυγχανεται ἀκόμη ἡ βίωση κάποιας κατισχύσεως, πού τούς τήν ἀποστέρησε ἡ ἀστόχηση.

Ὡς ἐπιθετική συμπεριφορά ἐννοοῦμε τό θυμικό ξέσπασμα πού στρέφεται ἐναντίον προσώπων, πραγμάτων ἤ καί γεγονότων, τά ὁποῖα τό ἄτομο θεωρεῖ ὑπαίτια γιά τή ματαίωση τῶν ἐπιδιώξεών του ἤ κατά ὁποιοδήποτε τρόπο τά συνδέει μέ τίς αἰτίες της στρέφεται ἀκόμη καί ἐναντίον προσώπων ἤ πραγμάτων πού δέν βρίσκονται σέ καμιά σχέση πρός τίς αἰτίες τῆς ἀστοχήσεώς του. Τέλος στρέφεται καί ἐναντίον τοῦ ἴδιου τοῦ ἀτόμου. Ὁ ἄνθρωπος "τα βάζει μέ τόν ἑαυτό του" ὅπως συνήθως λέμε, ὅταν τόν νομίση αἴτιο τῆς ἀστοχήσεως ἤ ἀποτυχίας του.

Ἡ ἐπιθετική συμπεριφορά δέν πρέπει νά νοηθῆ σέ κάθε περίπτωση μέ τήν κυριολεξία της, ὡς πράξη δηλ. χειροδικίας ἤ φυσικῆς βίας.

Παίρνει καί ἄλλες "πνευματικώτερες" πιό πολιτισμέ-

νες μορφές ἀνάλογες μέ τή βαθμίδα τοῦ πολιτισμοῦ γενικά καί τό πνευματικό ἐπίπεδο τοῦ ἀτόμου. Ὅσο μεγαλύτερη ἡ ψυχική καλλιέργεια, τόσο πιό ἔμμεση, πιό συγκαλυμμένη ἡ ἐπιθετική συμπεριφορά τῶν ἀτόμων στά πλαίσια τῆς καθημερινῆς ζωῆς.(1)

Ἔτσι ἡ ἐπιθετικότητα ἐκτός ἀπό τίς πράξεις βίας ἐπιτελεῖται μέ τό λόγο. Στήν περίπτωση αὐτή παίρνει διάφορες κατά μέρος διαβαθμίσεις, ὅπως ἐξύβριση, συκοφαντία, δυσφήμιση, διάδοση δυσμενῶν πληροφοριῶν, ἐκδηλώνεται ὡς εἰρωνεία, σαρκασμός καί δηκτικότητα. Πέρα ἀπό τό λόγο ἡ ἐπιθετικότητα ἐκφράζεται καί στή μιμική μέ μορφασμούς, βλέμματα, ἀποδοκιμαστικές ἤ ἀπειλητικές χειρονομίες. Τέλος ἐκφράζεται ἐνδόμυχα μέ τή μορφή σκέψεων, εὐχῶν καί προσδοκιῶν γιά ὁποιαδήποτε ζημία ἤ καταστροφή τοῦ ὑπαιτίου. Ὀνειροφαντασίες γύρω στούς πιθανούς τρόπους τιμωρίας του ἀνθρώπινης, ἀπό αὐτόν, πού διαψεύστηκε, ἤ θείας δέν εἶναι σπάνιες. Ἐδῶ ἔχουν τίς ρίζες τους καί οἱ συγκεκριμένες, τυποποιημένες καί μή, κατάρες.

Ὅπου ὑπάρχει ἐπιθετικότητα μποροῦμε νά διαπιστώσουμε ὅτι ἐπιστρατεύει ἀκόμη καί τήν ἐπαγγελματική γνώση, γιά νά τή στρέψῃ ἐναντίον τοῦ ὑπαιτίου.

---

(1) Ἀνάλογα παρατηροῦνται καί στόν ἀνήλικο, καθώς προχωρεῖ ἡ πνευματική ἐξέλιξη καί ἡ κοινωνική καλλιέργειά του. Οἱ ἄμεσες ἐπιθέσεις μέ δαγκωνιές, λακτίσματα κ.τ.ὅ. πλουτίζονται πολύ γρήγορα μέ τίς γλωσσικές μορφές ἐπιθετικότητας. Ἀρχίζουν μέ τά ἄσχημα λόγια, καί τίς ὑβριστικές ἐκφράσεις, γιά νά ἐξελιχθοῦν στήν εἰρωνεία καί τό σαρκασμό, τήν αὐστηρή ἐπικριτική διάθεση, τήν προπέτεια καί τήν προκλητικότητα τῆς ἐφηβικῆς περιόδου, ὅταν ἰδίως στρέφεται κατά ἐνηλίκων. Ὅμως ἡ ἐπιθετική συμπεριφορά δέν ἀποκλείεται νά ἐπανέλθῃ στίς πρωτόγονες μορφές ἐκφορτίσεώς της. Εἶναι μέσα στήν ἴδια της τή φύση αὐτή ἡ πιθανότητα, ὅπως θά ἰδοῦμε στή συνέχεια τῆς παραγράφου.

Γενικά ἐξετάζοντας καλύτερα τίς ποικίλες μορφές συμπεριφορᾶς, μέ τίς ὁποῖες ἐξωτερικεύεται ἡ ἐπιθετικότητα τοῦ ἀτόμου, διαπιστώνομε πώς πρόκειται γιά πράξεις ἀνορθολογικές, ὅπως ἄλλωστε οἱ περισσότερες ἐκδηλώσεις, πού ὁρίζονται ἀπό τό θυμικό παράγοντα στήν ἔντονη κατάσταση. "Θυμός δέ κρείσσων τῶν ἐμῶν βουλευμάτων" (Εὐρ. "Μήδεια"). Τό βλέπομε καθαρά στίς περιστάσεις "ἐπιτροπικῶν κυρώσεων", ὅταν δηλ. ἡ ἐπιθετική συμπεριφορά στρέφεται ἐναντίον ἀθώων προσώπων. Ὅταν π.χ. τά βάζωμε μέ τόν εἰσπράκτορα τοῦ λεωφορείου, γιά τά ἀραιά δρομολόγια ἤ ἐπειδή ἀνατιμήθηκε ἀπότομα τό εἰσιτήριο. Τό βλέπομε ἀκόμη καθαρώτερα, ὅταν στρέφωμε τό θυμό μας πρός τά ἄψυχα· στό σχίσιμο π.χ. μιᾶς ἐπιστολῆς, πού τό περιεχόμενό της μᾶς ἐξοργίζει· στό δυνατό κλείσιμο μιᾶς πόρτας, πού δέν πρόκειται νά τό ἀκούσῃ κανείς ἤ τούλάχιστον ὁ ἐνδιαφερόμενος, ὁ πρόξενος τῆς διαψεύσεως. Τό βλέπομε ἀκόμη στίς καταστροφές καί ζημιές, πού ἐπιστρέφουν στό ἴδιο τό ἐπιθετικό ἄτομο πού τίς προκαλεῖ π.χ. τό σπάσιμο τοῦ καθρέπτη, ὕστερα ἀπό μιά ἀτυχη συναισθηματική συναντηση, στήν ὁποία βασίσθηκαν πολλές προσδοκίες· στό ψαλλίδισμα ἑνός νέου φορέματος, πού ἐπάνω του σωρεύεται ἡ αἰτία μιᾶς προσωπικῆς ἀποτυχίας, κοινωνικῆς ἐμφανίσεως ἤ συναισθηματικῆς.

Τά παραδείγματα, πού ἀναφέρονται ἐδῶ, καί ἄλλα ἀνάλογα πού συναντοῦμε συχνά στήν καθημερινή ζωή δέν προδίδουν μόνο τόν ἀνορθολογικό χαρακτήρα πολλῶν ἐπιθετικῶν ἀντιδράσεων. Μᾶς πείθουν καί γιά κάποιο ἄλλο οὐσιῶδες γνώρισμα τῆς ἐπιθετικῆς συμπεριφορᾶς πού ἤδη ἔχομε θίξει προηγουμενως. Γιά τήν ὕπαρξη τάσεως γιά "ἐκφόρτιση" τῆς ἐνεργητικότητας κατά ὁποιοδήποτε τρόπο, ἀπό τήν

ὁποία ἐνεργητικότητα καί ἐκπηγάζει.

Προσθέτομε ἕνα τρίτο στοιχεῖο, πού συνάγεται ἀπό τά παραπάνω παραδείγματα. Παρ'ὅλον ὅτι οἱ μορφές, μέ τίς ὁποῖες ἐκδηλώνεται ἡ ἐπιθετική συμπεριφορά τοῦ ἀτόμου, εἶναι τόσο περισσότερο "πολιτισμένες" καί "πνευματικές", ὅσο ἀνώτερο τό πνευματικό καί πολιτιστικό του ἐπίπεδο, ὅμως παρατηροῦμε καί τό φαινόμενο τῆς "ἐ π ι σ τ ρ ο - φ ῆ ς" ὡς ἐπακόλουθο τῆς διαψεύσεως καί μάλιστα συχνότατα συνυφασμένο μέ τήν ἐπιθετική συμπεριφορά. Στήν "ἐπιστροφή" τό ἄτομο ξαναγυρίζει σέ μορφές συμπεριφορᾶς, πού χαρακτηρίζουν προγενέστερα στάδια τῆς ἐξελίξεώς του πιό παιδικές, πιό πρωτόγονες, πιό ἀνορθολογικές."Ετσι ἐκδηλώνεται ὡς παράλογο πεῖσμα, ὡς ἀρνητισμός, νεγκατιβιστική τακτική μέ ἄλλα λόγια. Μορφές της συγκεκριμένες, ἡ σταθερή ἀπόκρουση κάθε ἐπικοινωνίας μέ τόν ὑπαίτιο ἤ καί ἄλλα πρόσωπα· ἡ ἀποχή ἀπό κοινές ἐνέργειες, ὅσο συμμετέχει καί ὁ ὑπαίτιος. Ἐπίσης, ἡ ἄρνηση νά δεχθῇ τό ἄτομο "ἐξηγήσεις" ἤ ὁποιαδήποτε ἄλλη ἱκανοποίηση ζητηθῇ νά τοῦ δοθῇ. Ἐδῶ ἀνήκει καί ἡ ἄρνηση νά δεχθῇ τό ἄτομο τροφή, ὅταν τό θυμώσουν, πού θυμίζει καθαρά ἀντιδράσεις παιδιοῦ τριῶν ἐτῶν.

Παραδείγματα συναντοῦμε καί στήν καθημερινή ζωή καί στήν ἑλληνική μυθολογία. Ὁ μηνύων Ἀχιλλεύς κλείνεται στή σκηνή του καί ἀρνεῖται κάθε συμμετοχή στίς ἐπιχειρήσεις τῶν Ἀχαιῶν κατά τῆς Τροίας, ὅταν ξένη θέληση- ὁ βασιλεύς καί ἀρχιστράτηγος Ἀγαμέμνων- τόν ταπεινώνει, ἀποστερώντας του τήν ὄμορφη Βρισηίδα.

Πολλοί ἐπιστήμονες δέχονται, πώς κάθε ἐπιθετική συμπεριφορά πού ἐκφράζεται δυναμικά καί ἀνορθολογικά, ἀποτελεῖ μορφή ἐπιστροφῆς.

"Οταν ἡ ἐπιθετικότητα πάρῃ κεντρομόλο κατεύθυνση, στραφῆ δηλ. ἐναντίον τοῦ ἴδιου τοῦ ἀτόμου, ἐκδηλώνεται ὡς αὐτομομφή, αὐτοτιμωρία, βασανισμός ἀπό τύψεις, ἀποστέρηση συνειδητή καί ἐκούσια ἤ καί ἀσυναίσθητη, διαφόρων ἀγαθῶν καί ἀπολαύσεων, ἀκόμη καί ὡς ψυχική διαταραχή, π.χ. φοβίες, ἄγχη κ.τ.ὅ. Συχνές αὐτομομφές, ἐντόπιση τῆς αἰτίας τῶν ἀστοχήσεων στό ἴδιο τό ἄτομο, πού ὑφίσταται τή διάψευση, ὁδηγοῦν στήν ἀπώλεια τῆς αὐτοεκτιμήσεως καί στόν ἰσχυρό κλονισμό τοῦ ἠθικοῦ τοῦ ἀτόμου. Στό ἴδιο ἀποτέλεσμα μπορεῖ νά ὁδηγήση καί μιά πολύ μεγάλη, ἀπροσδόκητη αὐτοδιάψευση, μέ ἀκρότατη μορφή ἀκόμη καί τόν ἀφανισμό τοῦ ἀτόμου, τήν αὐτοκτονία. Παράδειγμα ὁ Αἴας ὁ Τελαμώνιος, πού μήν μπορώντας να ἀνθέξη στήν ἀπώλεια τοῦ αὐτοσεβασμοῦ του, πέφτει ἐπάνω στό κατακόρυφα στερεωμένο στό ἔδαφος ξίφος του. Τή σκηνή περιγράφει, ὅπως εἶναι γνωστό, ὁ Σοφοκλῆς στήν ὁμώνυμη τραγωδία του.

2.- <u>Ἐκδηλώσεις στά πλαίσια τῆς ἐργασίας.</u>

Ἐφέραμε συγκεκριμένα παραδείγματα μορφῶν ἐπιθετικῆς συμπεριφορᾶς ἀπό τήν καθημερινή ζωή. Ὅμως εἰδικώτερα ἐνδιαφέρει, ποιά ὄψη παίρνει ἡ ἐπιθετική συμπεριφορά στά πλαίσια τῆς ἐργασίας. Τό καθεστώς τῆς ἐργασίας, ὅπως ἔχει διαμορφωθῆ στή σημερινή βαθμίδα καί δομή τοῦ πολιτισμοῦ μας, καί ἡ οἰκονομική ἐξάρτηση τοῦ ἐργαζομένου ἀπό τόν ἐργοδότη, ἀποτελοῦν θεμελιώδη συντελεστή συμπεριφορᾶς. Ἔτσι καί ἡ ἐπιθετικότητα ἐπενδύεται ἰδιάζουσες μορφές, πού τίς ὑπαγορεύει καί ἡ σχέση αὐτή ἀλλά καί ἡ φύση καί οἱ ἐπιδιώξεις τῶν οἰκονομικῶν μονάδων. Κάποτε ἐκδηλώνεται φανερά μέ τίς γνωστές μας μορφές, ὡς

ἀπεργία ἤ στάση ἐργασίας ἐκ μέρους τῶν ἐργαζομένων, ὡς "λόκ ἄουτ" ἐκ μέρους τῶν ἐργοδοτῶν. Ὅμως τίς περισσότερες φορές ὑποβόσκει ἤ ἐκφράζεται μέ τρόπους "ἀδυναμικούς", τρόπους πού μπορεῖ νά συγκαλύπτωνται.

Εἰδικοί ἐρευνηταί τοῦ φαινομένου καταχωρίζουν τίς ἀκόλουθες συγκεκριμένες ἐκδηλώσεις ἐπιθετικῆς συμπεριφορᾶς στίς βιομηχανικές μονάδες, πού τίς χαρακτηρίζουν μᾶλλον ὡς συμπτώματα, ὅτι ὑπάρχουν ἰσχυρές διαψεύσεις, ὡς εἶδος "κώδωνα κινδύνου" γιά κάτι πού σοβεῖ καί πρέπει νά ἀποκατασταθῆ.

Ἀνυπότακτη συμπεριφορά· δημιουργία ζητημάτων· παραβάσεις κανονισμῶν· ἀνέντιμη συμπεριφορά (π.χ. ὑπεξαιρέσεις) ἀφροντισιά· φθορές καί ζημίες· δολιοφθορά· κωλυσιεργία καί παρελκυστική τακτική προκειμένου γιά συνεργασία κοινῶν ἐπιτροπῶν ἐργοδοτῶν καί ἐργαζομένων· προσχώρηση σέ ἀντιεργοδοτικές ὀργανώσεις. Κατ'ἄλλους ἐπιστήμονες, πού καταγίνονται μέ τή ψυχολογία τοῦ Βάθους καί τίς ἐφαρμογές της στήν ἐργασία, ἀκόμη καί ἀτυχήματα ἐργασίας μπορεῖ ἀσυναίσθητα νά προκληθοῦν καί ἀποτελοῦν εἶδος κυρωτικῆς ἐνέργειας, "ποινῆς" δηλ. πρός τόν ἐργοδότη ἤ τόν ὑπεύθυνο προϊστάμενο (1).

Μετατόπιση τοῦ στόχου. Οἱ ἐκφορτίσεις τῆς ἐπιθετικότητας δέν χαρακτηρίζουν μόνο τίς μάζες τῶν ἐργαζομένων, ἀλλά παρατηροῦνται σέ ὅλες τίς βαθμίδες τῆς ἱεραρχίας.

---

(1) Γιά τίς ψυχολογικῆς φύσεως αἰτίες ἀτυχημάτων ἐργασίας βλ. Σ ο φ ί α ς Μ. Γ ε δ ε ώ ν, "Ὁ ψυχολογικός συντελεστής στά ἀτυχήματα ἐργασίας". Α΄ Ἔτησία ἔκδοσις τοῦ Κέντρου Κοινωνικῶν σπουδῶν τῆς Α.Β.Σ. σπουδ. ἔτους 1957-58, σελ. 125-142. Ἀνάτυπον, Ἀθῆναι 1958.

Σέ ὅλες τό φαινόμενο τῆς ἐκφορτίσεως μπορεῖ νά ἐμφανισθῆ μέ μετατόπιση τοῦ στόχου, νά μή στρέφεται ἐναντίον τοῦ πραγματικοῦ αἰτίου τῆς διαψεύσεως, ἀλλά νά κατευθύνεται πρός πρόσωπα ἤ πράγματα τελείως ξένα πρός τά γεγονότα. Στά πρόσωπα αὐτά μεταβιβάζεται ἡ σχέση αὐτοῦ πού ἐπιτίθεται πρός τόν πραγματικό ἀποδέκτη τοῦ θυμικοῦ φορτίου. Συναντήσαμε ἤδη τή μετατόπιση πρός τά ἄψυχα, ὅπου ὁ λόγος γιά τόν ἀνορθολογικό χαρακτῆρα τῆς ἐπιθετικῆς συμπεριφορᾶς (1).

Συνηθέστατο εἶναι τό παράδειγμα τοῦ ἀνώτερου, πού ὕστερα ἀπό κάποια μικροσύγκρουση μέ τή γυναίκα του, "ἐκφορτίζεται" στήν ἰδιαιτέρα γραμματέα του γιά ἀφορμή ἀσήμαντη, ἀλλά καί πρός ὁποιοδήποτε ἄλλο ὑπάλληλο, πού θά τοῦ ἔδινε στόχο.

Στό παράδειγμα ἡ ἀστόχηση, ἡ διάψευση ἔχει γεννηθῆ ἔξω ἀπό τό χῶρο τῆς ἐργασίας, στήν οἰκογενειακή ζωή τοῦ ἐπιτιθεμένου, ὅπως μπορεῖ νά προέλθῃ καί ἀπό τή σεξουαλική του ζωή καί ἀπό πλῆθος ἄλλα προσωπικά του προβλήματα ὡς ἀνθρώπου. Ὅμως πολλές διαψεύσεις προέρχονται ἀπό τή σχέση τῆς ἐργασίας καί τίς ἐπαφές τῶν ἀνθρώπων στά πλαίσια της. Στήν περίπτωση αὐτή ἡ μετατόπιση τοῦ στόχου εἶναι συχνή καί ὀφείλεται σέ λόγους εὐνόητους, χαρακτηριστικούς γιά τό καθεστώς τῆς ἐργασίας. Οἱ συνηθέστεροι ἀπό αὐτούς εἶναι οἱ ἀκόλουθοι:

-Πολλές φορές ὁ πραγματικός πρόξενος τῆς διαψεύσεως δέν εἶναι παρών ἤ δέν εἶναι φυσικό πρόσωπο.

-Ὁ πραγματικός ὑπαίτιος εἶναι ὁ ἀνώτερος ἤ κάποιο ἰσχυρό πρόσωπο. Τότε ὁ φόβος γιά τίς ὑπηρεσιακές κυρώσεις

---

(1)Βλ. τή σελ. 161.

ἤ τά ἀντίποινα συγκρατεῖ τό ἄτομο νά ἐκδηλώσῃ κατά μέτωπον τήν ἐπιθετικότητά του. Ὅμως ἡ ἀνάγκη γιά ἐκφόρτιση της ὑπάρχει καί ἡ ἐπιθετικότητα παίρνει στροφή πρός κατευθύνσεις ἀνώδυνες μᾶλλον γιά τό ἄτομο.

- Δέν ἔχει γίνει γιά διαφόρους λόγους ἱκανοποιητική ἐκφόρτιση πρός τόν πραγματικό ὑπαίτιο.

-Ὁ πραγματικός ὑπαίτιος εἶναι πρόσωπο ἀγαπητό ἤ σεβαστό· ὑπάρχουν μ'αὐτό δεσμοί συναισθηματικῆς ἤ ἠθικῆς φύσεως, ἔχει δείξει καλωσύνη καί εὐμένεια, δημιουργήθηκαν ὑποχρεώσεις κ.τ.ὅ. Τό ἄτομο, πού αἰσθάνεται τήν ἀνάγκη νά ἐκφορτισθῇ, βρίσκεται σέ δίλημμα· δέν τό ἐπιτρέπει στόν ἑαυτό του, ντρέπεται καί τόν ἄλλον καί τόν ἴδιο του τόν ἑαυτό, καί ἀναχαιτίζεται.

Ἡ ἐκφόρτιση στίς περιπτώσεις αὐτές μπορεῖ νά γίνῃ πρός τούς συναδέλφους· πρός πρόσωπα ὁρισμένα πού ἀπό τό χαρακτήρα τους ἤ ἀπό ἄλλες αἰτίες εἶναι "δεκτικά ραπισμάτων", πρός τούς ὑφισταμένους τό περισσότερο, ἐφ'ὅσον ὑπάρχουν. Ἡ τελευταία αὐτή περίπτωση παρουσιάζει τή δυνατότητα νά διατηρήσῃ ἡ ἐπιθετικότητα ὅλη της τή σφοδρότητα.

Εὐνόητο εἶναι ὅτι οἱ μετατοπίσεις "στόχων" μποροῦν νά σχηματίσουν ὁλόκληρη ἁλυσίδα. Ἀκολουθώντας συχνά τήν κλίμακα τῆς ἱεραρχίας, κατεβαίνουν διαδοχικά τίς βαθμίδες της μιά- μιά ἀπό τόν ἑκάστοτε ὑφιστάμενο στόν κατώτερό του, ἕως ὅτου φθάσουν ἕως τήν καθαρίστρια ἤ τόν μικρό τοῦ ἀνελκυστῆρας(1).

(1).Μήπως δέν συμβαίνουν καί στά πλαίσια τῆς οἰκογενειακῆς ζωῆς; Ὁ σύζυγος ἀποπαίρνει τό πρωί τή γυναίκα του, αὐτή γιά τόν α΄ ἤ β΄ λόγο συγκρατεῖται τότε, ὅμως "ἐκφορτίζεται"στό γιό της, αὐτός στήν ἀδελφούλα του, ἐκείνη στήν ὑπηρέτρια καί ἡ τελευταία ἐνδεχόμενα στό κατοικίδιο τοῦ σπιτιοῦ, ἄν ὑπάρχῃ.

Κατά κανόνα στίς περιστάσεις αὐτές πρόκειται γιά "ἀντι" ἐπιθετική συμπεριφορά, γιά ἀντίδραση δηλ. στήν ἐπιθετικότητα τοῦ ἄλλου. Ἡ συνηθέστερη μορφή της εἶναι ἡ κακή μεταχείριση προσώπων καί πραγμάτων, ἄσχημος τρόπος πρός συναδέλφους, ἀποπομπή τους, -"ἄφησέ με τώρα",- ἐπίρριψη εὐθυνῶν σ'αὐτούς γιά πράγματα, γιά τά ὁποῖα δέν φταῖνε ἤ καί δέν ἔχουν κάν γίνει, ἐπικριτική στάση κ.τ.ὅ. Ὅταν ἐπιθετικότητα καί ἀντεπιθετικότητα ἀναπτύσσονται στήν ἴδια βαθμίδα ἱεραρχίας, τό πρᾶγμα μπορεῖ νά καταλήξῃ σέ σφοδρότερη σύγκρουση. Μέ τήν κάθοδο τῆς ἐπιθετικότητας ἀπό τήν κλίμακα τῆς ἱεραρχίας, ἡ σφοδρότητα βέβαια προλαμβάνεται, ὅμως δέν προωθοῦνται καί οἱ ἁρμονικές ἀνθρώπινες σχέσεις. Στίς περιπτώσεις αὐτές μιλοῦμε γιά "ἠλεκτρισμένη ἀτμόσφαιρα". Καί ὅταν μιά τέτοια ἀτμόσφαιρα δημιουργηθῇ, ἔτσι ὥστε ἡ ἐπιθετική συμπεριφορά νά διαπεράσῃ σάν ἠλεκτρικό ρεῦμα ὅλες τίς βαθμίδες, πρόδηλα εἶναι τά ἐπακόλουθά της γιά τή ψυχική ἠρεμία τῶν ἐργαζομένων εἴτε μετέχουν εἴτε ὄχι, πρόδηλα γιά τήν ἀπόδοση τῆς ἐργασίας, ποσοτικά καί ποιοτικά, γιά τήν παραγωγικότητα καθόλου- κι ἀκόμη καί γιά τό κοινό, ὅταν πρόκειται γιά ὑπηρεσίες, πού διατελοῦν σέ ἄμεση ἐπαφή μ'αὐτό. Ἡ ἔνταση της εἶναι κατά κανόνα ἀνάλογη μέ τό ὕψος τῆς βαθμίδας, ἀπό τήν ὁποία ἀρχίζει· γι'αὐτό καί ἡ εὐθύνη γιά μιά τέτοια ἀτμόσφαιρα βαρύνει τούς προϊσταμένους, ἀπό τούς ὁποίους ξεκινᾶ ἡ ἐπιθετική διάθεση.

Σημειώνομε, ὅτι κάποτε μπορεῖ νά τεθῇ τέρμα στήν συνέχιση τῆς ἁλυσσίδας, ἄν συμβῇ νά περιλάβῃ καί πρόσωπα ἐντελῶς νηφάλια ἤ πού ἔχουν τή τάση νά ἐπιρρίπουν τίς αἰτίες καί τίς εὐθύνες στόν ἑαυτό τους.

3.-Γ ε ν ι κ ώ τ ε ρ ε ς π α ρ α τ η ρ ή σ ε ι ς .

Ἡ γνώση τῶν συμπτωμάτων, πού ὑποδηλώνουν τήν ὕπαρξη διαψεύσεων ἀπό τήν ἐργασία καί ἀπό τίς σχέσεις, πού ἀναπτύσσονται στά πλαίσιά της, εἶναι χρήσιμη. Κάνει δυνατή τή μελέτη καί διάγνωση μιᾶς καταστάσεως καί τήν ἔγκαιρη ἀντιμετώπισή της μέ τά κατάλληλα ὀργανωτικά καί λοιπά μέτρα, πρίν ἐκδηλωθῇ ἐντονώτερα καί γίνῃ ἐπιζήμια γιά τό κοινωνικό σύνολο, πρίν πρό πάντων ἐκτραπῇ σέ ἐχθρότητα φανερή. Δέν εἶναι ἀνάγκη νά τονισθῇ, ὅτι ἡ προσφορώτερη ἀντιμετώπιση τῶν ἐνδείξεων αὐτῶν δέν εἶναι μιά ἀντιεπιθετική συμπεριφορά. Πρίν ὅμως ὑποτυπώσωμε τήν πρακτική ὄψη τοῦ προβλήματος, προσθέτομε ἐδῶ μερικές γενικώτερες παρατηρήσεις ἐπάνω στίς κατά μέρος μορφές ἐπιθετικότητας τῶν ἐργαζομένων.

α)Ὅταν διαψεύσεις ἀπό τήν ἐργασία ὁδηγοῦν σέ ἐπιθετική συμπεριφορά, ἡ κατεύθυνση μπορεῖ νά ποικίλλῃ. Εἶναι "ἀνιοῦσα", ὅταν ἡ ἐπιθετική διάθεση βιώνεται ἀπό τίς μάζες τῶν ἐργαζομένων καί στρέφεται πρός τούς προϊσταμένους καί τούς ἐκπροσώπους τῶν ἐργοδοτῶν. Κατεύθυνση "κατιοῦσα", συνήθως ὡς ἀντιεπιθετικότητα, δηλ. ὡς κυρωτικά μέτρα γιά τίς διαθέσεις τῶν ἐργαζομένων· ἐπίσης, ὡς ἐκφόρτιση μέ μετατόπιση τοῦ στόχου πρός τά κάτω, πρός ἄσχετα πρόσωπα. Μπορεῖ ἀκόμη νά ἐκδηλωθῇ καί μέ κατεύθυνση ὁριζόντια μεταξύ ἴσων, καί μάλιστα ὄχι μόνον μεταξύ ἀτόμων ἀλλά -πρό παντός- μεταξύ ὁμάδων καί κατηγοριῶν ἐργασίας, μεταξύ εἰδικοτήτων μέσα στά πλαίσια καί στούς κόλπους τῆς οἰκονομικῆς μονάδας. Οἱ διαθέσεις αὐτές, πού μπορεῖ ν'ἀρχίσουν σάν ἀντιζηλία καί ἀνταγωνισμός ἤ σάν ἀμοιβαία διαβάθμιση τῶν ὁμάδων, ὁδηγοῦν ἐνδεχόμενα

καί σέ συγκρούσεις, τόσο περισσότερο πιθανές, ὅσο λιγώτερο ἀσφαλῆ αἰσθάνονται τόν ἑαυτό τους οἱ ἐργαζόμενοι-μέλη τῶν κατά μέρος ὁμάδων ἤ συνεργείων καί ὅσο χειρότερη ἡ κατάσταση στή μονάδα ἀπό τήν ἄποψη τῆς ὀργανώσεως. Τά κοινωνικά καί οἰκονομικά ἐπακόλουθα τῆς ἐπιθετικότητας ὁμάδων ἤ τμημάτων ἐργαζομένων μεταξύ τους εἶναι ἐπιζήμια. Γι'αὐτό καί τό "διαίρει καί βασίλευε" ἀποτελεῖ πλάνη ἀσύμφορη γιά κάθε ἐπιχείρηση ἤ μονάδα συνεργασίας.

β) Ἡ ἐπιθετική συμπεριφορά χαρακτηρίζεται ἀπό τό γνώρισμα τῆς ἐπεκτατικότητας, ἰδίως ὅταν στηρίζεται ἐπάνω σέ παλιές προκαταλήψεις ὁμάδων ἤ τίς ἀφυπνίζει. Μπορεῖ νά μεταδοθῆ σέ μάζες, νά γίνη ὁμαδική καί τότε ἀποβαίνει σέ μεγαλύτερη ζημία τῆς μονάδας. Στήν περίπτωση προκαταλήψεων ἡ ἐπιθετική διάθεση ἔχει, μποροῦμε νά ποῦμε, "ἡλικία" καί ἔτσι ἡ ἐκδήλωσή της εἶναι σφοδρότερη.

γ) Οἱ μορφές ἀντιδράσεων, πού προδίδουν τήν παρουσία ἐπιθετικῆς διαθέσεως στούς χώρους τῆς ἐργασίας, δέν εἶναι σταθερά οἱ ἴδιες σέ ὅλες τίς χῶρες καί σέ ὅλα τά κοινωνικα-οἰκονομικά περιβάλλοντα. Σέ κάθε χώρα καί περιβάλλον ἄλλες μπορεῖ νά εἶναι οἱ τυπικώτερες, οἱ δεσπόζουσες ἐκδηλώσεις ἐπιθετικῶν διαθέσεων ἀνάμεσα στούς ἐργαζομένους, ἐνῶ ἄλλες μορφές μπορεῖ νά λείπουν καί τελείως. Τό λόγο ἔχουν στίς περιπτώσεις αὐτές πολλοί κατά μέρος παράγοντες. Πρῶτα πρῶτα ἡ ἐργατική πολιτική καί νομοθεσία προλαμβάνει ὁρισμένες ἀπό αὐτές μέ τά εὐεργετικά της μέτρα ἤ ἀντίθετα ἀπαγορεύει ἄλλες. Αὐτονόητο εἶναι, ὅτι ὅπου ἡ ἀπεργία ἀπαγορεύεται σέ ὁρισμένες τάξεις ἐργαζομένων, ἐμφανίζεται σπανιώτερα ὡς μορφή ἐπιθετικότητας.

Σημειώνομε ἀκόμη τή σημασία τῆς μορφῆς τοῦ πολιτεύματος, τῆς ὀργανώσεως τῆς οἰκονομίας, τήν κατάσταση τῆς ἀγορᾶς ἐργασίας κ.τ.ὅ.

δ΄) Τήν ἐπιθετική διάθεση καί συμπεριφορά ὁρίζουν καί παράγοντες, πού πρέπει νά ἀναζητηθοῦν πολύ βαθύτερα· ἱστορικοί, κοινωνικοί κ.ἄ. Ὁ ἐθνικός χαρακτήρας κάνει τούς ἐργαζομένους περισσότερο ἤ λιγώτερο εὐεπίφορους ἤ τούς κατευθύνει πρός ὡρισμένες μορφές ἐπιθετικότητας· π.χ. τόν Ἰνδό ἐργάτη, στήν παθητική μᾶλλον ἀντίσταση, ἄλλους λαούς στή δολιοφθορά κ.ο.κ. Αἰτίες ἱστορικῆς φύσεως ἐπίσης ρυθμίζουν τήν ἐπιθετική συμπεριφορά. Ἀλλά καί γενικώτεροι κοινωνικοί παράγοντες ἐπηρεάζουν τό βαθμό καί τή μορφή τῆς ἐπιθετικότητας, ὅπως ἐνδημοῦσες μόνιμες διαψεύσεις ὁλόκληρων τάξεων ἐργαζομένων, προκαταλήψεις ἀνάμεσα σέ τάξεις ἐργαζομένων ἤ καί κοινωνικές. Ἄς φαντασθοῦμε π.χ. μιά μειονότητα νά ἐργάζεται σέ κρατικό ἐργοστάσιο, ξένους μετανάστες ἀνάμεσα σέ ἐντόπιους ἐργάτες, κατακτημένους λαούς νά ἐργάζονται γιά τόν κατακτητή κ.τ.ὅ.

Οἱ παρατηρήσεις ὑπ'ἀριθ. γ΄καί δ΄ἐφιστοῦν τήν προσοχή μας ἐπάνω στίς διαφορές κατά χῶρες καί λαούς, κατά ἱστορικές στιγμές κ.ο.κ. καί ὑπαγορεύουν περίσκεψη μεγάλη καί βάσανο τῶν κατά μέρος δεδομένων τῶν ξένων ἐρευνῶν, γιά νά ἐξακριβωθῇ σέ ποιό βαθμό καί σημεῖο συμπίπτουν πρός τίς ἀντιδράσεις τῶν ἑλλήνων ἐργαζομένων. Τά σχήματα καί οἱ ψυχικοί μηχανισμοί εἶναι βέβαια σέ ὅλους τούς ἀνθρώπους "οἱ ἴδιοι· ὅμως οἱ συγκεκριμένες βλέψεις καί προσδοκίες, οἱ ἐκδηλώσεις καί οἱ ἀπαιτήσεις δέν εἶναι παντοῦ οἱ ἴδιες. Ἀλλά στήν καθημερινή πράξη τῆς ἐργασίας πρόκειται γι'αὐτές καί ὄχι γιά τά γενικώτερα σχήμα-

τα, πού παραδέχεται ἡ θεωρία.

ε΄) Ἡ ἐπιθετικότητα τῶν κατά μέρος ἀτόμων δέν δημιουργεῖται· μᾶλλον ἀφυπνίζεται καί προκαλεῖται. Τό ἄτομο μπορεῖ νά κρύβῃ μέσα του ἀποθέματα πλούσια ἐπιθετικῆς διαθέσεως σωρευμένης γιά διάφορους λόγους, ἄσχετους πρός τήν ἐργασία του. Ἐκτός τῶν προκαταλήψεων, γιά τίς ὁποῖες ἤδη μιλήσαμε, θά τούς ἀναζητήσωμε στή ψυχική του ἱστορία πρῶτα πρῶτα, στήν ἀνατροφή πού ἔχει λάβει, στίς συνθῆκες καί σχέσεις ζωῆς στό σπίτι του κ.ο.κ.

στ΄) Γενικώτερα παρατηροῦνται μεγάλες ἀτομικές διαφορές καί ὡς πρός τήν ἐπιθετική διάθεση καί τίς μορφές ἐκδηλώσεώς της. Ἄλλους διακρίνει μεγάλη ἐπιθετικότητα. Ἄλλους μικρῆς πνοῆς. Ἄλλοι πάλι ἀντιδροῦν μέ ἄλλους τρόπους στίς διαψεύσεις, πού εἴτε λειτουργοῦν ἐξ ἀρχῆς εἴτε διαδέχονται γρήγορα τήν ἐπιθετική διάθεση. Τέτοιοι, οἱ διάφορες μορφές "φυγῆς" π.χ. ἤ ἡ ἠθική κατάπτωση κ.ο.κ

ζ΄) Ἡ ἐπιθετική διάθεση καί συμπεριφορά δέν εἶναι καθ' ἑαυτή στοιχεῖο ἀπόβλητο. Ἡ ἀξιολόγησή της ἐξαρτᾶται ἀπό τούς στόχους, πού ἐκλέγονται καί τίς μορφές τῆς ἐκδηλώσεώς της ἀνάλογα μέ τίς περιστάσεις. Μπορεῖ νά ἐ ξ υ ψ ω θ ῇ σέ μαχητικότητα καί ἀγωνιστικότητα. Καί μέ τήν τελευταία της αὐτή μορφή ἀποτελεῖ στοιχεῖο θετικό, κεφάλαιο καί γιά τά ἄτομα καί γιά τούς λαούς.

4.- Π ρ ό ς χ α λ α ρ ώ σ ε ι ς.

Οἱ περιπτώσεις ἐκφράσεως τῆς ἐπιθετικῆς διαθέσεως, οἱ τυπικές γιά τούς χώρους τῆς ἐργασίας, ἀποτελοῦν πραγματικότητα κάθε ἄλλο παρά ἐπωφελῆ γιά τήν παραγωγικότητα τῶν οἰκονομικῶν μονάδων. Καί γεννᾶται τό πρόβλημα: Τί μπορεῖ νά γίνῃ; Ψυχίατροι καί ψυχο-ὑγιεινολόγοι συμφω-

νοῦν, ὅτι ἐπιθετική διάθεση, πού καταστέλλεται συνεχῶς, "ἀπωθεῖται", -γιά νά μεταχειρισθοῦμε τό ψυχοαναλυτικό ὅρο- μπορεῖ νά γίνῃ πρόξενος κακοῦ στόν ἄνθρωπο· νά ὁδηγήσῃ ὄχι μόνο σέ μονιμώτερες διαταραχές τῆς συναισθηματικῆς ζωῆς, ἀλλά ἀκόμη καί σέ παθήσεις τοῦ σωματικοῦ ὀργανισμοῦ. Ἔπειτα καί γενικώτερα, ὁ σύγχρονος ἄνθρωπος εἶναι πραγματικά ταλαιπωρημένος, ζῆ σέ κατάσταση διαρκοῦς ἀγωνίας καί ἔχει διαψευσθῆ σέ πολλές του προσδοκίες καί ἰδανικά. Ἀπό τό ἄλλο μέρος δέν μπορεῖ βέβαια νά γίνῃ σοβαρή συζήτηση γιά ἐλεύθερη ἐκδήλωση τῆς ἐπιθετικῆς διαθέσεως μέσα στό χῶρο τῆς ἐργασίας. Καί στίς παραγωγικές μονάδες, ὅπως καί στό στράτευμα, ὑπάρχει ἱεραρχία, πρέπει νά ἐξασφαλισθῇ καί νά τηρηθῇ ἡ πειθαρχία. Δέν εἶναι ἀνεκτή οὔτε ἡ πρόκληση τῆς μιᾶς οὔτε ἡ προσβολή τῆς ἄλλης.

Στή συνέχεια τοῦ κεφαλαίου αὐτοῦ θά ὑποτυπώσωμε ὁρισμένα "σχήματα" ἐνεργειῶν καί μέτρων γιά νά ἀντιμετωπισθῇ τό πρόβλημα. Ἡ ὑποδειξή τους δέν εἶναι δύσκολη· τό νά πάρουν τό κατάλληλο γιά τήν κάθε μονάδα καί περίσταση περιεχόμενο καί νά γίνουν ἔτσι συγκεκριμένη πραγματικότητα εἶναι ἡ δυσκολία. Γενικά, οἱ βασικές γραμμές εἶναι δύο: ἡ πρόληψη εἶναι ἡ μία, ἡ ἐξασφάλιση νομίμων διεξόδων, ἡ ἄλλη. Καί οἱ δύο θεμελιώνονται ἐπάνω σέ μιά βασική ἐνέργεια τῆς Διοικήσεως καί τήν προϋποθέτουν.

Δ ι ά γ ν ω σ η: τή μελέτη δηλ. τῶν περιστατικῶν καί τήν ἐπισήμανση τῶν αἰτίων.

α) Ἡ π ρ ό λ η ψ η ἀναφέρεται στίς πιθανώτερες αἰτίες διαψεύσεως, πού μπορεῖ νά γεννηθοῦν στίς σχέσεις τῆς ἐργασίας καί κατά τόν χειρισμό τῶν οἰκείων ζητημάτων. Γνωρίζομε ἤδη σέ ἀδρές γραμμές τίς πιθανώτερες ἀ-

πό τίς αἰτίες αὐτές. Ἐδῶ ἐπίσης ἀνήκει ἡ ἐπίμονη προσοχή καί διακρίβωση τῶν ἐλαχίστων σημείων, πού προδίδουν τήν πιθανότητα διαψεύσεων, Καί τέλος ἡ διαμόρφωση ἁρμονικῶν ἀνθρωπίνων σχέσεων ἐξ ἀρχῆς.

Ἄλλο ἔμμεσο μέτρον εἶναι ἡ φροντίδα γιά τήν ἔγκαιρη ἐ ξ ύ ψ ω σ η τῆς ἐπιθετικῆς συμπεριφορᾶς σέ ἀγωνιστικότητα καί μαχητικότητα ἡ δημιουργία κάθε εὐκαιρίας γιά παροχέτευση τοῦ ἐνδεχόμενου ἀποθέματός της. Ἔτσι στόν ἐργαζόμενο ἔφηβο καί νέο ἄνθρωπο, ἡ παροχή κάθε δυνατότητας καί ἡ διευκόλυνση γιά τήν ἐγγραφή σέ ἀθλητικά σωματεῖα, τή συμμετοχή σέ ἀγῶνες, σέ λέσχες ἐργαζομένων, ἐκδρομές, κ.τ.ὅ. Ἐδῶ ἀνάγεται καί τό αἴτημα γιά ἀποδοχή καί ἐπιδοκιμασία κάθε νόμιμου τρόπου γιά τήν παρουσίαση διεκδικήσεων, τήν ἀπόκτηση προνομίων καί ἐλευθεριῶν, Τέτοιος νόμιμος τρόπος, ἡ σύμπηξη σωματείων καί συλλόγων καί ἡ συμμετοχή σέ συνδικαλιστικές ὀργανώσεις.

β) Ἡ θ ε ρ α π ε ί α, ἤ ἀποκατάσταση στίς περιπτώσεις, πού ἐμφανίζονται ἔντονα συμπτώματα ὁμαδικῶν διαψεύσεων ἤ ὁμαδικῆς ἐπιθετικῆς διαθέσεως, συνίσταται στήν ἀναζήτηση καί κατανόηση τῶν συγκεκριμένων αἰτίων- πού θά ὑπάρχουν- καθώς καί τῶν βαθύτερων κινήτρων, πού συνήργησαν στήν ἔνταση. Σκοπός τῶν διαπιστώσεων αὐτῶν εἶναι ἡ κατά τό δυνατόν ἄρση ἤ βελτίωση τῶν αἰτίων αὐτῶν.

Προσθέτομε τήν δημιουργία ἤ πρόβλεψη δυνατοτήτων γιά τήν ἔκφραση ἐνδεχομένων παραπόνων. Αὐτό πρέπει νά ἐπιτρέπεται καί νά ἐνθαρρύνωνται οἱ ἐργαζόμενοι νά τό κάνουν χωρίς φόβο. Ἄν δέν εἶναι δυνατόν νά ἀπευθύνωνται στόν προϊστάμενο, μποροῦν νά ἀπευθυνθοῦν σέ κάποιο εἰδι-

κώτερο πρόσωπο, ὅπως π.χ. τήν Κοινωνική Λειτουργό, ἄν ὑπάρχῃ στήν οἰκονομική μονάδα. Ἡ εὐκαιρία γιά τή διατύπωση παραπόνων μπορεῖ νά δοθῇ καί μέ τήν ἐφαρμογή τῆς μεθόδου τῶν ἐρωτηματολογίων, γραπτά καί ἀνώνυμα, μέ τήν καθιέρωση κουτιοῦ παραπόνων κ.ὅ.ὁ. (1). Ἔτσι μποροῦν νά διαπιστωθοῦν οἱ αἰτίες τῶν παραπόνων καί νά ἀποκατασταθοῦν, πρίν ὀγκωθοῦν σέ διαψεύσεις. Ὅμως συγχρόνως οἱ ἐργαζόμενοι ἀνακουφίζονται, καθώς ἐκφράζουν τά παράπονά τους καί κατά τόν τρόπο αὐτό ἐκφεύγει καί μέρος τῆς ἐπιθετικῆς τους διαθέσεως. Στήν περίπτωση πού οἱ ἀφορμές παραπόνων αἴρονται, ὁ ἐργαζόμενος ἔχει τήν συναίσθηση, ὅτι συμπράττει στή δημιουργία τῶν ὅρων τῆς ἐργασίας. Τό πρᾶγμα αὐτό καθ'ἑαυτό τόν ἱκανοποιεῖ.

Ἐδῶ ἴσως μποροῦμε νά ἀναγάγωμε καί τό μέτρον τῶν μεικτῶν συμβουλίων ἐργατῶν καί ἐκπροσώπων τοῦ ἐργοδότη, πού ὁδηγεῖ στά ἴδια συναισθήματα, ὅταν ἐφαρμόζεται μέ τρόπο ἔντιμο καί προθέσεις εἰλικρινεῖς. Ὁ ἐργαζόμενος δέν ἀναπτύσσει ἐχθρότητα καί μῖσος. Δέν εἶναι ἐχθρικός, ὅσο δέν αἰσθάνεται ὅτι ἔχει γίνει "πρᾶγμα" (RES), ἀντικείμενο ἐκμεταλλεύσεως, ἀλλά βλέπει τόν ἑαυτό του νά τόν τιμοῦν καί νά τόν ὑπολογίζουν ὡς παραγωγικό στοιχεῖο στήν οἰκονομική μονάδα καί στήν κοινωνία καθόλου.

Ξεχωριστό ἐνδιαφέρον παρουσιάζει τό πρόβλημα τῆς καταστολῆς γι'αὐτούς, πού κατέχουν κάποια θέση στήν ἱεραρχία τῆς διοικήσεως καί γιά τά κατώτερα ἐποπτικά στελέχη ἐργασίας. Ἐδῶ ἡ πρόληψη καί ἀποκατάσταση ἀναφέρεται στούς ἴδιους καί γι'αὐτό πρέπει νά ἐπιστρατεύση τήν

(1) Γιά τά θέματα αὐτά γίνεται εἰδικώτερα λόγος στό τελευταῖο μέρος τοῦ βιβλίου.

ἀνθρωπογνωσία καί αὐτογνωσία. Χρειάζεται πρῶτα γνώση τῶν ἀνθρωπίνων συναισθημάτων, τῶν μηχανισμῶν κινήτρων, κατανόηση τῶν βαθύτερων αἰτίων τῶν ἀντιδράσεων τοῦ συνανθρώπου. Ἡ κατανόηση κάνει τό στέλεχος ἀνθεκτικώτερο ψυχικά στίς ἐπιθετικές διαθέσεις τοῦ ἄλλου, καί ἔτσι ἡρεμώτερο, ἐξασφαλίζοντας κατά τόν τρόπο αὐτόν ἀντικειμενικώτερη κρίση, ἀνάλογο χειρισμό, καί προλαμβάνοντας ἐντάσεις ἐπιζήμιες γιά τίς ἀνθρώπινες σχέσεις. Ὅμως δέν ἐξαρκεῖ μόνη ἡ ἐμβάθυνση στό ψυχικό κόσμο τῶν τρίτων οὔτε μπορεῖ νά ὠφελήση ἀποτελεσματικά. Εἶναι ἀνάγκη καί αὐτογνωσίας μέ τήν ἔννοια τῆς γνώσεως τῶν προσωπικῶν προβλημάτων, πού κάθε ἄνθρωπος μπορεῖ νά ἔχη, μέ σκοπό νά τά ἀποχωρίζη ἀπό τά προβλήματα τῆς ἐργασίας του, νά μή ἐπηρεάζεται οὔτε νά παρασύρεται ἀπό αὐτά στήν ὑπηρεσιακή του σχέση καί συμπεριφορά. Στή συνέχεια αὐτή θυμίζομε τήν ἀποφυγή ἀντιποίνων, ἀντιεπιθετικῆς συμπεριφορᾶς καί πρό πάντων τήν ἀποφυγή τῶν τόσο βλαπτικῶν μετατοπίσεων στόχων. Βέβαια ὁ ἄνθρωπος ἐργάζεται ὡς ὁλόκληρος ἄνθρωπος καί ὄχι ὡς ἐργαζόμενα χέρια ἤ ὡς ὑπολογιστική μηχανή, ὅπως τόν ἔβλεπαν οἱ ὀργανωτικοί τῆς σχολῆς τοῦ TAYLOR. Ὅμως γι' αὐτό ἀκριβῶς εἶναι ἀνάγκη νά ἐλέγχη τόν ἑαυτό του καί νά ὁρίζη τήν συμπεριφορά του. Παροχετεύσεις τῆς ἐπιθετικῆς διαθέσεως μπορεῖ νά ἐπιδιωχθοῦν ἔξω ἀπό τή δουλειά καί στά πλαίσια τοῦ ἐλευθέρου χρόνου κατά ὁποιοδήποτε τρόπο ὑπαγορεύουν τά εἰδικώτερα ἐνδιαφέροντα, οἱ ἐπιδόσεις καί οἱ ἱκανότητες τοῦ καθενός.

Ε' ΜΟΡΦΕΣ ΦΥΓΗΣ ΩΣ ΑΝΤΙΔΡΑΣΗ ΣΤΙΣ ΔΙΑΨΕΥΣΕΙΣ ΦΥΓΗ ΠΡΑΓΜΑΤΙΚΗ ΚΑΙ ΦΥΓΗ ΑΠΟ ΤΗΝ ΠΡΑΓΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ.

Συνεχίζομε τήν ἐπισκόπηση τῶν ψυχολογικῶν μορφῶν ἀντιδράσεως στίς διαψεύσεις, πού φέρνει ἡ ἐργασία καί τό καθεστώς της, προχωρώντας σέ κατηγορίες ἀντιδράσεων πού ἄν καί λιγώτερο "σθενικές", ὅμως ἔχουν ἐνδιαφέρον καί γιά ἡ Ψυχολογία τῆς Ἐργασίας καί γιά τήν Οἰκονομία. Μιά ἀπό αὐτές περιλαμβάνει τίς διάφορες ἀντιδράσεις "Φυγῆς".

Ἡ φυγή στήν καθημερινή πραγματικότητα νοεῖται ὡς ἀπομάκρυνσις ἀπό ἕνα τόπο ἤ περιβάλλον ἤ καθεστώς καί μετακίνηση πρός ἄλλο πού ἐγγυᾶται τήν ἀπαλλαγή ἀπό κινδύνους, δυσάρεστα γεγονότα ἤ συναισθήματα.

Γιά τόν Ἀβραάμ Λίγκολν λ.χ. λέγεται ὅτι ἐγκατέλειψε τήν πόλη του, γιά νά ἀπαλλαγῆ ἀπό τίς ἐκδηλώσεις λατρείας μιᾶς γυναίκας, πού ἐπέμενε νά τόν παντρευθῆ. Γνωστός εἶναι σέ παραπλήσιες περιπτώσεις ὁ ρόλος τῶν ταξιδιῶν καί ἡ βοήθεια, πού προσφέρουν.

Ἀνάλογο εἶναι καί τό ψυχολογικό περιεχόμενο τῶν μορφῶν ἀντιδράσεων, πού περιλαμβάνομε στό γενικώτερο ὅρο ψ υ χ ο λ ο γ ι κ ή φ υ γ ή. Ὡς ψυχολογική φυγή νοεῖται ἡ ἄρνηση τοῦ ἀτόμου νά ἀντιμετωπίση τό πρόβλημά του καί ἤ νά ἀγωνισθῆ γιά λύσεις ἤ νά συμβιβασθῆ μέ τήν πραγματικότητα, ὅπως ἀναπότρεπτα ἔχει. Μορφές ὁλικῆς φυγῆς ἀναφέρομε τήν αὐτοκτονία, δηλ. τόν ὀργανικό αὐτοαφανισμό[1], καί τίς παθολογικές μορφές τῆς παραφροσύνης, τῆς ἀμνησίας, τῆς διπλῆς προσωπικότητας κ.ἄ. Ἄλλες πάλι μορφές ἔχουν ψυχοσωματικό χαρακτήρα, ὅπως παραλύσεις ἄκρων σέ ὑστερικά ἄτομα, ψυχική κώδωση ἤ τύφλωση χωρίς δηλ. βλάβη στό ἀντίστοιχο ὄργανο, νεῦρο ἤ ἐγκεφαλικό κέντρο[2]. Ἐδῶ ἐπίσης ἀνάγονται καί ἄλλες ἐλάσσονες μορφές, ἀνάμεσα σέ φυσιολογικό καί παθολογικό, ὅπως ἡ λιποθυμία, ἡ ἰσχυρή κεφαλαλγία, οἱ ἔμετοι, καί οἱ ἐντερικές διαταραχές , ὁ πυρετός κ.ἄ., πού δυνατόν νά ἐπέλθουν, ὅταν ἀντιμετωπίζωνται δύσκολες περιστάσεις τῆς ζωῆς.

---

(1) Χωρίς αὐτό νά σημαίνη, ὅτι ὅλες οἱ αὐτοκτονίες ἀποτελοῦν φυγή. Στό προηγούμενο κεφάλαιο συναντήσαμε καί ἄλλες περιπτώσεις, ὅπου ἡ ὀργανική αὐτοκαταστροφή ἔχει ἄλλο νόημα.

(2) Οἱ στρατιωτικές ὑπηρεσίες γνωρίζουν αὐτούς τούς τύπους ἀτόμων.

Κοντά σ'αὐτές ἀναφέρομε ἄλλες, λιγώτερο ὀξεῖες, ὅπως π.χ. τή φυγή στό πολυάσχολο, στά τυχερά παιγνίδια, στόν κόσμο τῆς τέχνης, στόν κόσμο τοῦ παρελθόντος μέ ἀνάλογες ἐκδηλώσεις συμπεριφορᾶς. Τή φυγή στόν ἐσωτερικό κόσμο τοῦ ἀτόμου μέ τή μορφή τῆς ὀνειροφαντασίας.

Μέ ὁποιαδήποτε μορφή καί ἄν ἐμφανίζεται ἡ ψυχολογική φυγή, χαρακτηρίζεται ἀπό τά ἀκόλουθα σημεῖα: Ὅτι ἐπακολουθεῖ σέ ἀποστερήσεις ἱκανοποιήσεων ἀπό τήν πραγματικότητα τῆς ζωῆς, στήν ἀπότομη συνειδητοποίηση τοῦ τερματισμοῦ μιᾶς δυνατότητας γιά ἄντληση ἱκανοποιήσεων, ἤ στό φόβο γιά τή βίωση μιᾶς καταστροφῆς· καί ὅτι ἐξασφαλίζει γιά πάντα ἤ γιά λίγο, καθολικά ἤ μερικά, οὐσιαστικά ἤ συμβολικά τήν κατοχύρωση τοῦ ἀτόμου καί ἀπό νέες μελλοντικές διαφεύσεις ἤ κινδύνους ἀπό τήν προσβολή δηλαδή ὡρισμένων βασικῶν ἀναγκῶν, βιολογικῶν ἤ συναισθηματικῶν.

Ὁ φόβος γιά κίνδυνο ἤ γιά ἀστόχηση ὁποιουδήποτε εἴδους, γιά μείωση τοῦ ἀτόμου εἴτε κοινωνική εἴτε καί ἀπέναντι τοῦ ἴδιου του τοῦ ἑαυτοῦ, εἶναι τόσο μεγαλύτερος, ὅσο μικρότερη εἶναι ἡ ἐμπιστοσύνη του στόν ἑαυτό του καί στούς ἄλλους, ὅσο πιό φτωχιά ἡ προσαρμοστικότητά του.

Ἡ ψυχολογική φυγή δέν συνυπάρχει ἀπαραίτητα μέ τήν πραγματική. Μπορεῖ νά ἐπισυμβῇ καί χωρίς αὐτήν. Ὅμως ἡ συνύπαρξη τῆς πραγματικῆς φυγῆς διευκολύνει τήν ψυχολογική σέ ὁρισμένες μορφές της καί κάτω ἀπό ὁρισμένες προϋποθέσεις,

Ἀρχίζομε μέ τίς μορφές τῆς πραγματικῆς φυγῆς, ὅπως ἐμφανίζονται τό συνηθέστερο στούς χώρους τῆς ἐργασίας. Περιπτώσεις πού συνδυάζεται καί ἡ ψυχολογική φυγή καί κατισχύει, θά ἐπισημάνωμε ἰδιαίτερα.

1.- Ἀποχωρήσεις - Ἀλλαγή ἔργου.

Ὁ ξένος ὅρος "TURNOVER" σημαίνει μεταβολές στή σύνθεση τοῦ δυναμικοῦ. Ἀπό τίς μεταβολές αὐτές ἐνδιαφέρουν στήν παροῦσα παράγραφο ὅσες γίνονται μέ τήν πρωτοβουλία τοῦ ἴδιου τοῦ ἐργαζομένου. Τίς περιπτώσεις αὐτές πού ἐκτείνονται σέ μᾶζες ἐργαζομένων, ὀνομάζει ὁ Γάλλος ψυχολόγος H.PIERRON "ἐργατικό νομαδισμό".

Ἡ αὐτόβουλη ἀλλαγή τοῦ ἔργου ἐμφανίζεται ὑπό ποικίλες μορφές· ὡς ἀλλαγή ἐπαγγέλματος, ὡς γεωγραφικό-οἰκολογική ἀλλαγή, π.χ. ἀπό τήν ὕπαιθρο πρός τά ἀστικά κέντρα, ὡς ἀποχώρηση ἀπό τήν οἰκονομική μονάδα ἤ ὑπηρεσία. Τέλος καί ὡς αἴτηση γιά ἀλλαγή τοῦ πόστου, τῆς δουλειᾶς μέσα στήν ἴδια τή μονάδα. Οἱ μορφές πού προσλαμβάνει εἶναι ἀνάλογες πρός τήν περίπτωση: πρός τό εἶδος τῶν ἱκανοποιήσεων πού λείπουν, πρός τήν πηγή τῶν διαφεύσεων, πρός τόν ἐντοπισμό τῶν φόβων ἀστοχήσεως ἤ κινδύνου κ.ἄ.ὅ.

Ἡ ἀλλαγή ἔργου εἶναι σύνθετη μορφή ἀντιδράσεων, πού συναρτᾶται πρός πολλούς καί ποικίλους κατά μέρος παράγοντες. Εἰδικές ἔρευνες ἀπεκάλυψαν τά κυριώτερα αἴτιά της. Ἀνεξάρτητα ἀπό τήν ἐργασία ρόλο παίζει πρῶτα πρῶτα ἡ ἡλικία καί ἡ ἰδιοσυγκρασία τοῦ ἀτόμου. Ἀπό τίς αἰτίες τίς συναφεῖς πρός τήν ἐργασία, ἀναφέρομε τό εἶδος τῆς ἐργασίας, τήν ἀνυπαρξία ἤ τήν ἀνεπάρκεια εἰδικῆς ἐκπαιδεύσεως γι'αὐτό, τούς ὅρους ἐργασίας καί γενικώτερα τήν κακή ὀργάνωση τῆς μονάδας, πού γεννᾷ συναισθήματα ἀβεβαιότητας, ἔλλειψη συναισθηματικῆς ἀσφάλειας. Τέλος, τίς κακές ἀνθρώπινες σχέσεις-παράγοντα αὐτονόητο ἀλλά ὄχι γι'αὐτό ἀσήμαντο.

Εἶναι φανερή ἡ σχέση ἀνάμεσα στίς τελευταῖες αὐτές

αἰτίες καί στό φαινόμενο τῆς διαφεύσεως πού συμβαίνει, ἄλλοτε νά ὁδηγοῦν σέ βιώσεις διαφεύσεων καί ἄλλοτε νά καλλιεργοῦν τό φόβο γι'αὐτές· καί τότε ἡ ἀποχώρηση εἶναι μέσον γιά τήν πρόληψή τους. Εἰδικώτερα, ἡ κακή ἐκπαίδευση καί ἀτελής προπαρασκευή γιά τήν ἐργασία δέν ὁδηγεῖ σέ ἱκανοποιήσεις, γιατί ἡ ἐργασία δέν ἐπιστέφεται μέ τό συναίσθημα τῆς ἐπιτυχίας. Ὁ κάθε ἄνθρωπος ἔχει ἀνάγκη ἀπό τό συναίσθημα αὐτό, τόσο γιά νά στηρίξη ἀτομικά τήν ἀναγνώρισή του ὅσο καί γιά νά δικαιώση κοινωνικά τήν ὕπαρξή του. Στήν ἀποστέρηση τῶν ἱκανοποιήσεων αὐτῶν ὁδηγεῖ καί ὁ κακός ἐπαγγελματικός προσανατολισμός, ἡ ἀτυχής ἐπιλογή καί ἡ ἀμελέτητη τοποθέτηση τοῦ ἐργαζομένου· ἡ κακή δηλ. ἐφαρμογή ὀργανωτικῶν μέτρων.

Ὁ ρόλος τῶν "ἀνθρωπίνων σχέσεων" πιστοποιεῖται καί ἀπό τήν ἀκόλουθη ἔρευνα τῆς Ἀγγλίδας βιομηχανικῆς ψυχολόγου MAY SMITH(1).

Ἡ ἔρευνα ὀργανώθηκε σέ δύο μικρά ἐργοστάσια. Καί τά δύο κατασκεύαζαν τά ἴδια εἴδη, πρόσφεραν τίς ἴδιες οἰκονομικές παροχές, ἀλλά διέφεραν ὡς πρός τό ψυχο-κοινωνικό "κλῖμα" πού κυριαρχοῦσα σ'αὐτές. Κύριοι φορεῖς τοῦ κλίματος ἦταν οἱ προϊστάμενοι. Ὁ ἕνας ἦταν τύπος αὐταρχικός. Ἡ ἐρευνήτρια τόν ὀνομάζει "μαντρόσκυλο". Ἡ ἰδιοσυγκρασία του δέν τόν βοηθοῦσε νά συλλάβη θέματα "ἀνθρωπίνων σχέσεων". Στό ἐργοστάσιο αὐτό οἱ ἀποχωρήσεις ἔφθαναν τά 55% τό χρόνο. Στό ἄλλο ἐργοστάσιο πού ὁ προϊστάμενος εἶχε δημιουργήσει κάπως "δημοκρατικώτερη" ἀτμόσφαιρα, οἱ ἀποχωρήσεις δέν ξεπερνοῦσαν τά 15% τό χρόνο. Σέ ἀνά-

(1) Τήν ἔρευνα μνημονεύει ὁ C.LAIRD στό ἐκλαϊκευτικό ἔργο του: -THE TECHNIK OF HANDLING PEOPLE", N.Y.

λογα πορίσματα κατέληξαν καί πολλές ἄλλες ἔρευνες τόσο προκειμένου γιά ἀποχωρήσεις ὅσο καί γιά ἀπουσίες καί ποσοστό ἀτυχημάτων.

Σέ ἀποχώρηση ἀπό μιά μονάδα μπορεῖ νά ὁδηγήσουν καί διαφεύσεις εἰδικώτερα πού προκαλοῦνται ἀπό τή δυσαναλογία ἀνάμεσα σέ ἐπίπεδα ἀξιώσεων καί ἀπόδοση τοῦ ἐργαζομένου κατά ποσότητα καί ποιότητα(1).

Στήν περίπτωση αὐτή ἡ ἀποχώρηση καλύπτει-ὄχι βέβαια πάντοτε συνειδητά-τό φόβο μιᾶς ἀποτυχίας, πού θά γίνη ἐνδεχόμενα συνειδητή ὡς προσωπική ἀνεπάρκεια -- κάτι πού ὅπως ἔχουμε πεῖ, εἶναι βαρύ νά τό παραδεχθῆ κανείς. Ἔχει λοιπόν σκοπό νά προλάβη τή διάφευση. Ἐδῶ βλέπομε καθαρά κοντά στά ἄλλα καί τή συνύπαρξη τῆς ψυχολογικῆς φυγῆς μαζί μέ τήν πραγματική.

Τή σημασία πού ἔχει γιά τίς ἀποχωρήσεις ἐπίπεδο ἀξιώσεων ὑψηλό, δυσανάλογο μέ τίς δυνατότητες τοῦ ἐργαζομένου νά ἀποδώση ποσοτικά καί ποιοτικά, τήν ἔχει καταδείξει εἰδική μελέτη ἐπάνω στή βιομηχανική πράξη, πού διενεργήθηλε σέ ἐργοστάσιο τῆς "HARWOOD MANUFACTURING CORPORATION τῶν Η.Π.Α.(2).

Στό ἐργοστάσιο εἶχε παρατηρηθῆ ἰσχυρό ρεῦμα ἀποχωρήσεων ἐργατριῶν, πού ζημίωνε τήν ἐπιχείρηση καί ἔτσι προκάλεσε τήν προσοχή τῶν ἁρμοδίων. Ἡ "συνέντευξη ἀποχωρήσεως"(3) δέν ἀρκοῦσε γιά νά ρίξη φῶς στούς αἰτίες, πολύ λιγώτερο γιά νά μεταπείση τίς ἐργάτριες νά παραμείνουν στή

---

(1) Βλ. γιά τήν αἰτία αὐτήν σελ. 166-7.

(2) Τήν καταχωρίζει ὁ A.J.MARROW στό βιβλίο του: "MAKING MANAGEMENT HUMAN, N.Y., 1957. Ἡ Ἑταιρία εἶναι γνωστή καί γιά ἄλλες σημαντικές ἔρευνες στόν τομέα τῶν ἀνθρωπίνων σχέσεων.

(3) Βλ.γι'αὐτήν τό οἰκεῖο κεφάλαιο στό τελευτεῖο μέρος τοῦ βιβλίου.

μονάδα. Τό κλειδί γιά νά δοθῆ ἀπάντηση στό φαινόμενο, ἔδωσε ἡ προσεκτικώτερη ἀνάλυση τῶν στατιστικῶν δεδομένων. Καί εἰδικώτερα:

Ἀπό τίς ἐργάτριες πού δήλωναν ἀποχώρηση, τά 50% ἦταν ἀρχάριες. Καμιά τους δέν εἶχε περισσότερες ἀπό δεκατρεῖς ἑβδομάδες στή δουλειά. Τότε διατυπώθηκε ἡ ὑπόθεση, ὅτι θά πρόκειται γιά τό φόβο τῆς ἀποτυχίας πού τόν προκαλοῦσε δυσανάλογα ὑψηλό ἐπίπεδο ἀξιώσεων.

Διαπιστώθηκε ἀκόμη, ὅτι οἱ ἀποχωρήσεις ἦταν τόσο συχνότερες ὅσο πλησιέστερα βρισκόταν ἡ ἀπόδοση πρός τό ὕψος πού εἶχε κανονισθῆ γιά τήν πεπειραμένη ἐργάτρια. Στό τελευταῖο αὐτό δεδομένο δόθηκε ἡ ἀκόλουθη ἐξήγηση:

Εἶναι γνωστό ὅτι κάθε πρόοδος στήν ἐξάσκηση μιᾶς δεξιότητας ἤ στήν ἐκτέλεση μιᾶς τεχνικῆς εἶναι στίς ἀρχές γρήγορη, ἐπιβραδύνεται ὅμως ὅσο προχωρεῖ πρός τήν τελειοποίηση(1). Ἐξ ἄλλου εἶναι ἐπίσης γνωστό πώς ἡ ἰδέα ὅτι τερματίζομε, κεντρίζει τήν ἐπιθυμία νά φθάσωμε ταχύτερα στό τέρμα καί ἐπαυξάνει τήν προσπάθειά μας. Ὅμως καθώς ὁ ρυθμός τῆς προόδου εἶναι πολύ βραδύς πρός τό τέρμα, δίνει τήν ἐντύπωση πώς κάθε προσπάθεια γιά τά παραπάνω εἶναι μάταιη. Ἔτσι σέ πρόσωπα πού αἰσθάνονται πολύ ἰσχυρή τήν ἀνάγκη γιά ἀναγνώριση, δημιουργεῖ ἀνησυχίες καί φόβους, μήπως πρόκειται γιά ἀτομική τους ἀνεπάρκεια ἤ ἀνικανότητα καί πρό πάντων τήν ἀγωνία, μήπως γίνη αἰσθητή ἡ ὑστέρησή τους ἀπό τό περιβάλλον τους - πρᾶγμα πού θά τούς μειώση στά μάτια τῆς ὁμάδας τους. Προκειμένου λοιπόν νά διακινδυνεύσουν μιάν ἀποτυχία στόν προσωπικό καί στόν

---

(1) Τά θέματα αὐτά ἀναλύομε στά "Θέματα τῆς Οἰκονομικῆς Ψυχολογίας" σελ.133. Πειραιεύς, 1966 (Πολυγρ.).

κοινωνικό τομέα, δραπετευτικοί τύποι επιστρατεύουν τή μορφή πραγματικής φυγής, πού λέγεται άλλαγή δουλειάς, αποχώρηση.

Τήν ερμηνεία αύτή επαλήθευσαν τά πράγματα. Οί επόπτριες εργασίας έλαβαν τήν εντολή νά βοηθούν τήν αρχάριες, γιά νά καθορίζουν ρεαλιστικώτερα επίπεδα αξιώσεων στόν εαυτό τους καί πρό παντων, επίπεδα "σταδιακά". Επίπεδα δηλ. πού νά ύψώνωνται, κάθε φορά πού κατορθώνει ή εργάτρια νά τά φθάση. Μέ τόν τρόπο αύτόν επιχειρήθηκε νά έχη ή εργάτρια ήδη στίς αρχές τής δουλειάς της τήν ικανοποίηση πού δίνει ή επιτυχία, τό φθάσιμο τοῦ στόχου.

Τό πρόγραμμα εφαρμόσθηκε καί ή ενθάρρυνση τῶν αρχαρίων νά θέτουν ρεαλιστικά καί κλιμακωτά επίπεδα αξιώσεων έφερε τά αποτελέσματά της. Οί αποχωρήσεις γρήγορα περιωρίσθηκαν κατά 50%.

Όταν ή αποχώρηση εξελιχθῆ σέ κίνηση πού απλώνεται σέ ομάδες εργαζομένων, γίνονται πρόδηλα τά κοινωνικά καί οικονομικά επακόλουθά της. Είναι φαινόμενο αντιοικονομικό, γιατί ύψώνει τίς γενικές δαπάνες τής μονάδας, στήν οποία παρατηρεῖται. Ο εργάτης πού ζητεῖ νά εγκαταλείψη τήν επιχείρηση, έχει υποβληθῆ σέ ειδική εκπαίδευση, έχει πληρώσει τήν πείρα του σέ φθορές, ζημίες, ενδεχόμενα καί μικροατυχήματα. Μέ τήν αποχώρησή του ο χρόνος πού έχει διατεθῆ γιά νά αποκτηθῆ δεξιότητα καί πείρα, παίει πιά νά έχη απόδοση. Άλλος τόσος χρόνος χρειάζεται, γιά νά εκπαιδευθῆ ο αντικαταστάτης ή καί απλά νά προσαρμοσθῆ καί ενταχθῆ μέσα στή μονάδα(1)

(1) Περισσότερα γιά τό θέμα τῶν αποχωρήσεων βλ. Σ.Μ.ΓΕΔΕΩΝ "Θέματα τής Ψυχολογίας τής Εργασίας. Περιληπτικές παραδόσεις σημειώσεων στό Κέντρο Κοινωνικῶν Σπουδῶν τής Ανωτάτης Βιομηχανικῆς Σχολῆς". Σελ.136-144. Αθῆναι, 1958.

2.- Ἡ τάση γιά ἀπουσίες

Ἡ τάση γίνεται πραγματικότητα ὡς θεληματική ἀποχή ἀπό τήν ἐργασία γιά μιά ἤ περισσότερες ἡμέρες. Ὁ μισθωτός ἀποφασίζει: "Δέν πάω σήμερα στή δουλειά μου". Ἄλλοτε ἡ ἀπόφαση συνδυάζεται μέ ἕνα οἰκογενειακό ἤ ἀτομικό γεγονός, πού δικαιολογεῖ κάπως τήν ἀποχή, π.χ. ἡ ἀρρώστια ἑνός οἰκείου, ἡ ἄφιξη ἤ ἀναχώρησή του. Συνηθέστερα τό γεγονός αὐτό εἶναι μικροσυμπτώματα διαταραχῆς τῆς ὑγείας πού μεγαλοποιεῖ τό ἄτομο εἴτε συνειδητά εἴτε καί ἀσυναίσθητα. Μέ τόν τελευταῖο αὐτόν ὅρο ἐννοοῦμε ὅτι τό ἄτομο δέν ἔχει πλήρη συνείδηση ὅτι μεγαλοποιεῖ τά συμπτώματα, γιά νά τά κάμη εὔλογη δικαιολογία ἀποχῆς. Παραμένει στό σπίτι του καί νομίζει ὅτι τό κάμει " γιά νά φυλαχθῆ " νά "μή λείψη περισσότερες ὧρες ἀπό τή δουλειά του" κ.ἄ.ὅ. Ἄλλοτε ἐμφανίζεται καί ὡς μή συνειδητή"καταφυγή στήν ἀρρώστια", ὡς πρόκληση δηλ. τῶν συμπτωμάτων, γιά νά δικαιολογηθῆ μιά ἀποχή (1).

Καί ἡ τάση γιά ἀπουσίες ὡς θεληματική, συνειδητή ἀποχή ἀπό τήν ἐργασία ὁρίζεται ἀπό διαφόρους παράγοντες. Πρῶτα-πρῶτα τή διευκολύνει ἡ ὅλη κατάσταση τῆς ὑγείας τοῦ ἐργαζομένου καί ἡ ἰδέα του γι'αὐτήν. Τό ὅτι ἡ ὑγεία τοῦ ἐργαζομένου καθ'ἑαυτή δέν εἶναι πάντοτε καί σέ ὅλες τίς περιπτώσεις ὁ πρωταρχικός λόγος ἀποχῆς ἀλλά δροῦν μᾶλλον ψυχολογικά αἴτια, καταφαίνεται ἀπό τά ἀκόλουθα δεδομένα:

Ὅτι ἡ συχνότητα ἀπουσιῶν μεταξύ ἐργατῶν ποικίλλει στίς κατά μέρος ἐπιχειρήσεις ἀκόμη καί ὅπου πρόκειται γιά τήν ἴδια βιομηχανία, τίς ἴδιες συνθῆκες ἐργασίας,τήν

(1)Βλ.γιά τή μορφή αὐτή φυγῆς τό σχετικό κεφάλαιο,παρακατώ.

ἴδια περιοχή καί

ὅτι οἱ ἴδιοι ἀκριβῶς λόγοι ὑγείας δέν ὁδηγοῦν ὅλους τούς ἐργαζομένους σέ ἀποχή ἀπό τήν ἐργασία τους.

Εἰδικώτεροι ψυχολογικοί λόγοι, πού παρωθοῦν πρός τή μορφή αὐτή φυγῆς, εἶναι ἡ ἔλλειψη ἐνδιαφέροντος γιά τήν ἐργασία, ἡ ἀπουσία καλῶν ἕξεων ἐργασίας, καθώς καί ἡ περιορισμένη συναίσθηση εὐθυνῶν καί ὑποχρεώσεων, τό μειωμένο ἠθικό τοῦ ἐργαζομένου κ.ἄ.

Ἡ σημασία τοῦ ἐνδιαφέροντος γιά τήν ἐργασία ὅσο τουλάχιστον ἐξαρτᾶται ἀπό τό χαρακτήρα της, καταφαίνεται ἀπό τήν σύγκριτική ἔρευνα τοῦ Βρεταννοῦ LING, τή δημοσιευμένη τό 1951. πού τό πόρισμά της καταχωρίσαμε σέ ἄλλη συνέχεια (1).

Τέλος ἡ προσωπικότητα, τό σύστημα ἀξιῶν καί ἡ βιοθεωρία μπορεῖ νά ἀποτελέσουν παράγοντες ἀνασχετικούς γιά τή μορφή αὐτή φυγῆς.

Ἕως τώρα ἐξετάσαμε τούς ψυχολογικούς, ἐνδοψυχικούς μᾶλλον παράγοντες τῆς ἀποχῆς ἀπό τήν ἐργασία. Ἀνάγκη νά προσθέσωμε καί τούς ἐξωτερικούς, πού ἐπηρεάζουν τήν ὕπαρξη καί τή συχνότητά της. Εἶναι ἡ κατάσταση τῆς ἀγορᾶς ἐργασίας γιά τό ἐπάγγελμα, ὁ δείκτης τῆς ἀνεργίας καί ὑποαπασχολήσεως, ἡ προστασία τοῦ ἐργαζομένου ἀπό τόν νόμο καί ἄλλα γενικώτερα οἰκονομικά καί κοινωνικά δεδομένα (2)

---

(1) βλ. σελ. 124.

(2) Παρατηρεῖται τό φαινόμενο καί στόν τόπο μας; Δέ γνωρίζομε νά ὑπάρχη καμιά σχετική στατιστική ἀπουσιῶν ἤ εἰδική ἔρευνα. Θεωρητικά ἡ ὕπαρξη ἀνασταλτικῶν παραγόντων ὅπως ἡ ἀνεργία καί ἡ ὑποαπασχόληση στά ἀνειδίκευτα ἐπαγγέλματα θά ὁδηγοῦσε στήν ἐκδοχή, ὅτι ἡ ἐμφάνιση τοῦ φαινομένου θά εἶναι περιορισμένη, σποραδική. Μιά ἐπίσκεψη ὅμως σέ κλινικές ὅπου νοσηλεύονται μισθωτοί καί προσεκτική ἐξέταση τῶν περιπτώσεων, ἴσως νά δείχνε ποιές εἶναι καί ἐδῶ οἱ δυνατότητες νά ἐκδηλωθῆ τό φαινόμενο τῆς ἀποχῆς· ὡς μεγαλοποίηση τῶν

Καί ἡ ἀποχή ἀπό τήν ἐργασία ἀποτελεῖ, ὅπως εἶναι αὐτονόητο, ἀρνητικό συντελεστή παραγωγῆς καί ἀντιοικονομικό δεδομένο, ἄσχετα ἄν δέν καταβληθοῦν ἡμερομίσθια γιά τίς ἡμέρες τῆς ἀπουσίας. Γι'αὐτό καί τό φαινόμενο τῆς ἀποχῆς κρίνεται ἕνα ἀπό τά μείζονα προβλήματα τοῦ ἀνθρωπίνου παράγοντος.(1)

Γενικώτερα, ἀποχή ἀπό τήν ἐργασία καί ἀποχωρήσεις, ὅταν ἐμφανίζωνται σέ μιά οἰκονομική μονάδα μέ μεγάλη ἔκταση, ὅταν παρατηροῦνται ἐνδημικά, κρίνονται σήμερα ὡς κάτι περισσότερο ἀπό ἁπλᾶ φαινόμενα τῆς παραγωγικῆς ζωῆς· ὡς"συμπτώματα", ἐνδείξεις μιᾶς καταστάσεως, σημεῖα πώς κάτι δέν πάει καλά, κάτι νοσεῖ οὐσιαστικά στή βιομηχανική κοινότητα.

Ὅταν ἀντιμετωπισθοῦν σωστά,γίνεται πρόδηλο ὅτι συμπτωματική θεραπεία δέν μπορεῖ νά βοηθήση. Πιθανό εἶναι νά ἐπιτύχη τήν ὑποχώρηση τοῦ συμπτώματος, δέν θά φέρη ὅμως τήν ὁριστική κάθαρση καί οἱ αἰτίες πού τά προκάλεσαν,θά ἐξακολουθοῦν νά ὑπάρχουν λανθάνουσες καί ἀδιάγνωστες.Ἀνάγκη λοιπόν νά ἀναζητηθῆ καί ἀπομονωθῆ ἡ ἑστία τοῦ κακοῦ, ὥστε νά ληφθοῦν μέτρα ριζικώτερα.

3.-Ἄλλες, ἐλάσσονες μορφές.

Ἡ καθυστέρηση τῆς ἐπανόδου εἶναι ἡ πιό συνηθισμένη, ἡ πιό γνωστή μορφή ἐλάσσονος πραγματικῆς "φυγῆς". Τή συναντοῦμε κατά τήν ἀνάθεση ἐργασίας ἔξω ἀπό τή μονάδα ἤ κατά τήν ὑπηρεσιακή μετακίνηση μέσα στή μονάδα, γιά μεταβίβαση προφορικῆς ἐντολῆς, παράδοση ἐγγράφου κ.τ.ὅ.

συμπτωμάτων ἀσθενείας, ὡς παράταση τῶν ἡμερῶν νοσηλείας ἤ ἀναρρώσεως κ.ο.κ.συνειδητή,ἐν μέρει συνειδητή ἤ καί ὑποσυνείδητη.

(1) Περισσότερα γιά τό θέμα βλ.Σ.Μ.ΓΕΛΕΩΝ,ἔ.ἀ.σ.130-135.

Ἡ παράταση μικρῆς διακοπῆς ἤ καί θεληματικές διακοπές εἶναι κι αὐτή γνωστή μορφή. Βραδύτατος ρυθμός π.χ. γιά νά πάρη ὁ ὑπάλληλος ἕνα σάντουϊτς ἤ τόν καφέ του, γιά τό ἄναμμα τοῦ σιγαρέτου ἤ γιά ὁποιοδήποτε ἄλλο λόγο.

Προσθέτομε τή θεληματική, σκόπιμη πρόκληση μικροατυχημάτων καί μικροβλαβῶν· κόψιμο στό χέρι π.χ. κάψιμο κ.τ.ὅ. Εἶναι γνωστότατο σύμπτωμα σέ πολεμικές περιόδους, ἀλλά ὄχι ἄγνωστο καί στό βιομηχανικό τομέα.

Ὅλες αὐτές οἱ ἐλάσσονες μορφές ἀποτελοῦν ψυχικές διεξόδους ἀπέναντι στή μονοτονία τῆς δουλειᾶς, στόν κόρο, στήν ἔλλειψη ἐνδιαφέροντος εἴτε γιατί πραγματικά ἡ δουλειά δέν εἶναι ἐνδιαφέρουσα εἴτε γιατί δέ συμβιβάζεται μέ τίς κλίσεις τοῦ ἐργαζομένου. Εἶναι ἐπίσης ἀντίδραση σέ δυσάρεστες ὑπηρεσιακές ἐπαφές πρός κάθε κατεύθυνση. Εἶναι δυνατό λοιπόν νά προληφθοῦν ἤ τουλάχιστον νά περιορισθοῦν, ἄν ἀπομακρυνθοῦν οἱ αἰτίες πού τίς ἔχουν προκαλέσει καί ἄν τό ἄτομο βρῆ στήν ἐργασία κάποια ἱκανοποίηση καί χαρά.

Ἀπό τό ἄλλο μέρος δέν εἶναι χωρίς σημασία,σέ ποιό βαθμό ἔχει ὁ ἐργαζόμενος ἀνεπτυγμένη τήν ὑπηρεσιακή συνείδηση, καθώς καί τά λοιπά γνωρίσματα τῆς προσωπικότητάς του (1) καί τέλος ἡ ὑπηρεσιακή παράδοση στόν κλάδο ἤ τομέα ποῦ ἐργάζεται. Οἱ παράγοντες αὐτοί ἐπηρεάζουν τήν ἐμφάνιση, τή διάρκεια καί τή συχνότητα τῶν μορφῶν αὐτῶν "φυγῆς".

---

(1)Τό ριζικό φάρμακο γιά περιπτώσεις παρόμοιες εἶναι ἡ πρόληψη μέ μιά καλή ἐπιλογή.Γι'αὐτό καί τά πιό συγχρονισμένα συστήματα ἐπιλογῆς περιλαμβάνουν τεχνικές γιά τήν διερεύνηση τῆς προσωπικότητας τοῦ ὑποψηφίου.

Ἡ πρόκληση μικροατυχημάτων ἐργασίας εἰδικώτερα, παρουσιάζει ξεχωριστό ἐνδιαφέρον γιά τή Ψυχολογία, ὅταν γίνεται ὄχι συνειδητά, ἀσυναίσθητα, ἀλλά πάντοτε σέ περιπτώσεις πού τό ἄτομο θέλει νά ἐπιτύχη μιά δικαιολογημένη ἀποχή ἀπό τήν ἐργασία, πρό πάντων ἀπέναντι στόν ἑαυτό του τόν ἴδιο. Ἄτομα ἰδίως πού ἔχουν ροπή σέ ὑστερικές ἐκδηλώσεις δέν εἶναι ἀπίθανο νά ἐπιστρατεύουν παρόμοιες αἰτίες ἀποχῆς καί ἔτσι νά τή δικαιολογοῦν ὄχι μόνο ἀπέναντι στούς προϊσταμένους, στούς συναδέλφους καί σέ ὁποιοδήποτε τρίτο ἀλλά καί ἀπέναντι στό ἴδιο τους τόν ἑαυτό.

4.- Φυγή στίς ὀνειροφαντασίες

Ἡ ὀνειροφαντασία εἶναι φυγή πρός τόν ἐσωτερικό κόσμο τοῦ ἀτόμου ἑπομένως καθαρά ψυχολογική μορφή. Διευκολύνεται, ἄν συνδυασθῆ μέ τήν πραγματική μορφή φυγῆς, πού ὀνομάζομε "ἀποτράβηγμα" ἤ ἀπομονωτισμό, ὅμως μπορεῖ νά ὑπάρξη καί χωρίς αὐτήν, νά ἐμφανισθῆ δηλαδή καί στά πλαίσια τῆς ἀνθρώπινης συμπαρουσίας. Τό ἄτομο εἶναι πολλές φορές τόσο βυθισμένο στίς ὀνειροφαντασίες του, πού δέν ἔχει αἴσθηση τῆς γύρω του πραγματικότητας, παραξενεύεται μάλιστα κάποτε πῶς συμβαίνει νά βρίσκεται ἐκεῖ πού βρίσκεται, ὅταν ἀπότομα τό ἀποσποῦν ἀπό αὐτές. Ἔτσι ἐξασφαλίζεται ἡ ἀπομόνωση του, ἀκόμη καί ἀνάμεσα στούς ἀνθρώπους.

Τήν ὀνειραφαντασία ὡς ψυχολογικό σύμβαμα πρέπει νά τή διαστείλωμε ἀπό τό ὄνειρο, γιατί ἐπισυμβαίνει κατά τήν ἐγρήγορση. Ἐπίσης δέν εἶναι τό ἴδιο πρᾶγμα μέ τά μελλοντικά σχέδια, πού καταστρώνει ὁ ἄνθρωπος ἄν καί πολλές φορές δέν εἶναι εὔκολο νά κριθῆ, ἄν πρόκειται γιά κατά-

στρωση σχεδίων ἤ ὀνειροφαντασίες. Κριτήριο διαστολῆς, ἡ ζωηρότητα τῶν εἰκόνων καί ἀπόσταση ἀπό τήν πραγματικότητα.

Στήν ὀνειροφαντασία οἱ εἰκόνες εἶναι ζωντανές, συγκεκριμένες. Τό ἄτομο βλέπει τά πράγματα νά γίνωνται καί τά ζῆ· δέν κάνει ἀφηρημένες σκέψεις. Εἰδικώτερα ἡ διαστολή τῆς ὀνειροφαντασίας ἀπό τήν κατάστρωση μελλοντικῶν σχεδίων, εἶναι σαφής στίς ἀκόλουθες περιπτώσεις: Ὅταν ἡ ὀνειροφαντασία στρέφεται πρός τό παρελθόν. Στήν περίπτωση αὐτήν τό ἄτομο φαντάζεται, πῶς θάπρεπε νά εἶχε φερθῆ, τί θάπρεπε νά εἶχε πεῖ ἤ κάνει ἤ τί θά ἤθελε νά τοῦ εἶχε συμβῆ. Ἄλλη σαφής ἔνδειξη, ὅτι πρόκειται ὄχι γιά σκέψεις γύρω σέ σχέδια, ἀλλά γιά ὀνειροφαντασίες, εἶναι ὁ μικρός βαθμός δυνατότητας γιά πραγματοποιήσεις. Ὅποιος σκέπτεται π.χ. τί καί τί θά ἔκανε, τί καί τί θά ἀποκτοῦσε, ἄν τοῦ ἔπεφτε ὁ πρῶτος λαχνός τοῦ Ἐθνικοῦ Λαχείου, χωρίς νά ἔχῃ προμηθευθῆ γραμμάτιο, ἤ ἀφοῦ γίνῃ ἡ κλήρωση καί δέν τοῦ πέσῃ τίποτε, κάνει ὀνειροφαντασίες. Ἄν σκέπτεται τό ἴδιο πρᾶγμα, ἀφοῦ τοῦ πέσῃ κάτι στό λαχεῖο, κάνει σχέδια. Ὀνειροφαντασία καθαρή συναντοῦμε ἐπίσης σέ περιπτώσεις ἀνηλίκων πού σέ δεδομένες στιγμές φαντάζονται, ὅτι εἶναι βασιλόπουλα ἤ παντοδύναμοι μάγοι, γενικά ὅτι εἶναι κάτι ἄλλο ἤ κάποιος ἄλλος ἀπό αὐτό πού πραγματικά εἶναι. Κάτι δηλ. τό ἐντελῶς ἀδύνατο πού ὅμως ἀποτελεῖ καταφυγή ἔξω ἀπό τήν πραγματικότητα. Στίς λοιπές περιστάσεις ὀνειροφαντασίας δέν εἶναι πάντοτε εὔκολο νά ἀποφασίσῃ κανείς, ποῦ τελειώνει ἡ κατάστρωση σχεδίων καί ποῦ ἀρχίζουν οἱ ὀνειροφαντασίες.

Ἡ ὀνειροφαντασία εἶναι φαινόμενο γενικά τῆς ζωῆς, ὄχι εἰδικά τοῦ καθεστῶτος τῆς ἐργασίας. Εἶναι κατά τοῦτο μορφή ψυχολογικῆς φυγῆς, ὅτι ἀπομακρύνει τό ἄτομο ἀπό τήν πραγματικότητα καί τά προβλήματα, πού αὐτή τοῦ προβάλλει καί τό μεταφέρει σέ σφαῖρες, ὅπου παύουν νά ὑπάρχουν. Τό τελολογικό της νόημα εἶναι πρόδηλο. Οἱ ὀνειροφαντασίες ἔχουν πρῶτα-πρῶτα παρηγορητικό, ἀνακουφιστικό χαρακτήρα., ὅταν κάποια προσδοκία δέν ἔχει βάλει σάρκα.(πρβλ.τό παράδειγμα τοῦ Λαχείου, πού προαναφέραμε). Οἱ ὀνειροφαντασίες σημαίνουν ἐπίσης φανταστικές πραγματοποιήσεις, σχετικές ἤ καί ἄσχετες πρός τό πρόβλημα, πού ἀποφεύγει τό ἄτομο μέ τήν καταφυγή σ'αὐτές. Ἀναφέρονται, ὅπως καί ἄν ἔχῃ, σέ ἐπιθυμίες τοῦ ἀτόμου συνειδητές ἤ καί λανθάνουσες καί ἔτσι προσφέρουν στό ἄτομο ἱκανοποιήσεις, πού δέν θά ἦταν ἐφικτές στήν πραγματικότητα ἤ θά ἦταν μέν ἐφικτές ἀλλά ὄχι χωρίς εὐθύνη, ὄχι χωρίς μόχθο καί προπάντων ὄχι χωρίς τήν ἀπειλή τῆς ἀποτυχίας καί τῆς μειώσεως, πού τό ἄτομο δέν θά εἶχε τό κουράγιο νά ὑποστῇ. Κάνουν δυνατή πολύ εὔκολα καί πολύ ἄκοπα τήν κατίσχυση τοῦ ἀτόμου ἐπάνω στίς περιστάσεις. Ἐνδεχόμενα μέσα στήν ὀνειροφαντασία ἐπιτυγχάνεται καί κάποια ἔξαρση τοῦ ἀτόμου σέ κάποιο τομέα, ψηλότερα ἀπό τό ἐπίπεδο πού τοῦ διαγράφουν στήν πραγματικότητα οἱ δυνατότητές του. Στήν ὀνειροφαντασία μπορεῖ καί διαπρέπει, ἐπιδοκιμάζεται θαυμάζεται.Στήν πραγματικότητα αὐτό δέν φαίνεται δυνατό. Ἡ βράβευση σέ διαγωνισμό καλλονῆς, ἡ πρόσκληση στό Χόλλυγουντ, ἡ μεγάλη καρριέρα,π.χ. δέν εἶναι ἀσυνήθη περιεχόμεναὀνειροφαντασίας ἀκόμη καί προσώπων, πού δέν παρουσιάζουν κανένα ἐχέγγυο γιά τήν παραμικρή ἐπιτυχία σέ ἀνάλογους τομεῖς.

Καί στήν τάση γιά ὀνειροφαντασίες διαπιστώθηκαν δια-

φορές ἀνάμεσα στά ἄτομα ἀνάλογες μέ τή ψυχική τους ἱστορία, τήν πείρα τῆς ζωῆς τους, τήν ἡλικία καί τό φῦλο τους. Ὁρισμένα ἄτομα ἔχουν μεγαλύτερη τάση γι' αὐτήν, ὅπως ἐπίσης τό θῆλυ φῦλο καί οἱ ἔφηβοι. Στήν ἐφηβική ἡλικία τό ἄτομο τό ἀπασχολοῦν ψυχικά πολλά προβλήματα, ἐνῷ ἀπό τό ἄλλο μέρος οἱ δυνατότητές του ἀπό ἄποψη πείρας καί ὡριμότητας εἶναι μικρές. Ἔτσι ἡ ἡλικία αὐτή καταφεύγει συχνά στήν ὀνειροφαντασία. Ὑπάρχουν ἔφηβοι, πού φαντάζονται ὑπεράνθρωπα ἡρωϊκά τους κατορθώματα, ἔστω καί ἀναδρομικά, γιά περιπτώσεις δηλαδή, πού εἶχαν παρουσιασθῆ στό παρελθόν, καί ἔτσι βρίσκουν ἱκανοποιήσεις.

Ἡ φυγή στίς ὀνειροφαντασίες δέν εἶναι κατά κανόνα παθολογική ἐκτροπή, ἀλλά δέν εἶναι καί γόνιμος τρόπος ἀντιμετωπίσεως δυσκολιῶν καί προβλημάτων. Ὅταν παίρνῃ μεγάλη διάρκεια ἤ ἀποτελῇ τόν τυπικό τρόπο ἀντιδράσεων τοῦ ἀτόμου, τό ἀπομακρύνει ἀπό τήν πραγματικότητα, μέσα στήν ὁποία ἀναγκαστικά ζῆ, καί πρός τήν ὁποία πρέπει νά προσαρμοσθῆ. Ἐπισης τό ἐμποδίζει κατά κανόνα νά ἀναζητήσῃ οὐσιαστικές, δραστικές λύσεις στά προβλήματά του. Ἀνακουφίζουν οἱ ὀνειροφαντασίες, ἀλλά ἀνακουφίζουν πρόσκαιρα καί τά προβλήματα παραμένουν προβλήματα.

Καί γενικώτερα, ὅπως ὅλες οἱ ἄλλες μορφές φυγῆς, βρίσκεται σέ ἀντίστροφα ἀνάλογη σχέση πρός τήν ἀγωνιστικότητα τοῦ ἀτόμου. Κυριολεκτικά τήν σακατεύει.

Στήν περίπτωση τήν εἰδικώτερη πού ἡ ὀνειροφαντασία ἔχει περιεχόμενα ἀπαισιόδοξα καί πένθιμα, ἀποτελεῖ σοβαρό κίνδυνο γιά τή ψυχική ὑγεία τοῦ ἀτόμου.

Στούς χώρους τῆς ἐργασίας οἱ ὀνειροφαντασίες προκαλοῦνται, σύμφωνα μέ τή γνώμη εἰδικῶν μελετητῶν, ἀπό τή

μονοτονία της. Τό τυποποιημένο, μικρόπνοο ἔργο, ἡ στοιχειώδης ἐνέργεια, πού ἐπαναλαμβάνεται ἡ ἴδια ὧρες ὁλόκληρες, καθώς δέν ἐπιστρατεύει τήν πνευματική ἐνεργητικότητα, ἀφήνει ἀδέσμευτες τίς ψυχικές δυνάμεις τοῦ ἀνθρώπου νά τίς διαθέση ἔξω ἀπό αὐτό καί ἄσχετα ἀπό αὐτό. Ἔτσι στρέφεται πρός τόν ἐσωτερικό του κόσμο καί πλανᾶται στίς σφαῖρες τῆς φαντασίας. Ἐπίσης ἐμφανίζεται καί σέ περιπτώσεις ἄλλες, πού δέν δίνονται ἱκανοποιήσεις ἀπό τήν ἐργασία ὅπως π.χ. ἡ παραγωγή ἀποσπασματικῶν προϊόντων, ἤ ὅταν ἡ ἐργασία γεννᾶ δυσάρεστα συναισθήματα (1).

Τό ἰδιαίτερο χαρακτηριστικό τῆς ὀνειροφαντασίας, πού ἐξηγεῖ τήν ὄχι σπάνια ἐμφάνισή της στούς χώρους τῆς ἐργασίας, εἶναι ὅτι παραμένει ἐλεύθερη καί ἀνεξάρτητη ἀπό τή ξένη θέληση(2), κινεῖται σέ χώρους δικούς της, ἀνεξέλεγκτους καί τό ἄτομο ἔχει ἔτσι τήν ἐντύπωση, πώς ὁρίζει τόν ἑαυτό του, εἶναι ἐλεύθερο.

Ἡ τάση γιά ὀνειροφαντασίες ἀποτελεῖ ἀντένδειξη γιά ὁρισμένα ἐπαγγέλματα καί ἔργα, ὅπως π.χ. τό ἔργο τῶν χειριστῶν μηχανῶν. Τά ἔργα ὅμως,γιά τά ὁποῖα ἡ τάση αὐτή μπορεῖ νά ἀποβῇ μοιραία, εἶναι τῶν ὁδηγῶν ὀχημάτων κάθε λογῆς, ἰδίως μηχανοκινήτων.

5.- Φυγή στήν ἀρρώστια.-

Ἡ φυγή στήν ἀρρώστια, στήν ἀναπηρία, στή φυσική ἀνεπάρκεια καί ἀδυναμία κάθε λογῆς ἀποτελεῖ ψυχολογική μορφή φυγῆς μέ τή βοήθεια λειτουργικῶν διαταραχῶν. Στίς ἐλα-

(1) Βλ. περισσότερα σέ Σ.Μ.ΓΕΔΕΩΝ, Ψυχολογικά προβλήματα τῆς ἐργασίας, Περιοδ. "Σπουδαί", ἔκδ. Ἀνωτ.Βιομ.Σχολῆς, τεῦχος 11 τόμ. Ζ΄(1956-57) σελ. 17 κ.ἑξ.

(2) Θυμίζομε ὅσα ἔχομε πεῖ γιά τό ρόλο της στή γένεση τῶν διαψεύσεων,στόν οἰκεῖο χῶρο (Πρβλ. σελ.161)

φρότερες μορφές της κινεῖται ἀνάμεσα στό φυσιολογικό καί παθολογικό, στίς βαρύτερες, εἶναι παθολογική.

Εἶναι εὐνόητο ὅτι πρόκειται γιά φυγή μή συνειδητή. Τό ἄτομο δηλ. δέν ὑποκρίνεται τόν ἄρρωστο οὔτε προκαλεῖ θεληματικά τά συμπτώματα. Τά συμπτώματα τοῦ ἔρχονται ἐπίκουρα μόνα τους· τοῦ συμβαίνουν, μέ ἄλλα λόγια.

Τά συνηθέστερα καί ἐλαφρότερα πού κυρίως μᾶς ἐνδιαφέρουν στή συνέχεια αὐτήν, εἶναι κεφαλόπονοι, ἴλιγγοι, μικρός πυρετός, ἐντερικές διαταραχές, λιποθυμία κ.ἄ. Τά βαρύτερα, παραλύσεις ἄκρων, ψυχική τύφλωση ἤ κώφωση, διαταραχές δηλ. τῶν ἀντίστοιχων αἰσθητηρίων χωρίς ὀργανική αἰτία κ.ἄ. Στό ψυχικό τομέα, ἀμνησία ὁλική ἤ μερική, διπλῆ προσωπικότητα, παραφροσύνη.

Τά συμπτώματα ἐμφανίζονται μέ τήν παρουσία κάποιου προβλήματος καί συνήθως ἐξαφανίζονται μέ τήν ἀποδρομή του. Π.χ. σέ ἕνα διαγωνισμό, πρίν ἀπό μιά ἐπιθεώρηση ἀνωτέρου ἤ κάποιο ἔλεγχο, ἀπό συμμετοχή σέ ἐπίδειξη δημόσια κ.ἄ.

Στίς περιπτώσεις αὐτές ἐπιστρατεύεται ἀσυναίσθητα τό "σύμπτωμα", ὅταν ὑφίσταται κίνδυνος νά ἀποτύχῃ ἤ νά μειωθῇ τό ἄτομο καί τό περιφρουρεῖ. Εἰδικώτερα, μέ τό νά τό ἀχρηστεύῃ κατά κάποιο τρόπο, τοῦ διευκολύνει τήν ἀνεύθυνη πραγματική φυγή, τοῦ δικαιολογεῖ ἐνδεχόμενη ἀποχή, γιατί δέν μπορεῖ νά γίνῃ ὕποπτο ὑπεκφυγῆς οὔτε μπορεῖ νά χαρακτηρισθῇ ἡ ἀποχή του ὡς δειλία· πρόκειται γιά "ἀνωτέρα βία". Ἡ κατάσταση τῆς ὑγείας του εἶναι ἡ αἰτία πού δέν ἐκπλήρωσε κάποια ὑποχρέωσή του, πού δέν μετάσχαινσέ κάποια δοκιμασία. Ἔπειτα, ἡ παρουσία τοῦ συμπτώματος τό καλύπτει ἀπέναντι τοῦ ἑαυτοῦ του ἤ καί τρί-

των γιά μιά ἐνδεχόμενη ἀποτυχία του, ἄν δέν ἀπόσχῃ, ἀφοῦ θά ἐπιρρίψῃ τήν αἰτία στήν κατάσταση τῆς ὑγείας του, ἐνῶ ἀπό τό ἄλλο μέρος, θά τοῦ ὑπογραμμίσῃ καί τήν παραμικρή ἐνδεχόμενη ἀπόδοσή του - ἀφοῦ φθάνει σ'αὐτήν παρ'ὅλο πού ὑπῆρχαν ἐμπόδια ὑγείας.

Οἱ μή συνειδητές "καταφυγές" στήν ἀρρωστια ἤ στήν ἀδιαθεσία βρίσκονται σέ ὁμόλογη σχέση μέ τήν εὐσυνειδησία τοῦ ἀτόμου. Μόνο εὐσυνείδητα ἄτομα μπορεῖ νά παρουσιάσουν τά συμπτώματα αὐτά. Τά ὄχι εὐσυνείδητα δέν ἔχουν ἀνάγκη νά ἐπιστρατεύουν αἰτιολογίες καί ἐλαφρυντικά ἀπέναντι τοῦ ἑαυτοῦ τους καί τρίτων.

ΣΤ. ΚΑΤΑΘΛΙΨΗ ΚΑΙ ΠΑΘΗΤΙΚΟΤΗΤΑ

Ἔρευνες ἀνεργίας

Ἡ κατάθλιψη εἶναι ἡ πιό "ἀδυναμική","ἀσθενική" μορφή ἀντιδράσεων σέ διαψεύσεις. Σέ τίποτε δέν μπορεῖ νά βοηθήση τό ἄτομο. Στούς χώρους τῆς ἐργασίας τό ἐπακόλουθό της εἶναι, αὐτόματα σχεδόν, ἡ πτώση τῆς ἀποδόσεως, ἡ χειρότερη ποιότητά της, ἡ ἀρρυθμία τῆς ἐνεργητικότητας, ἡ χαλάρωση τῶν ἀνθρωπίνων σχέσεων. Ἔτσι,ὅταν μεταδοθῆ σέ κάποιο ἀριθμό ἐργαζομένων, μπορεῖ νά προξενήση κολοσσιαῖες ζημίες στήν οἰκονομική μονάδα.

Ἔρευνες πού ἀναφέρονται εἰδικά στήν κατάπτωση δέν ὑπάρχουν πολλές στήν ἐπιστημονική βιβλιογραφία. Γι'αὐτό παίρνει ἀκόμη μεγαλύτερη σπουδαιότητα ἡ πρωτότυπη μονογραφία τῶν Αὐστριακῶν Μαρίας LAZARSFELD καί HANS ZEISL(1) καί τῶν συνεργατῶν τους, πού ἀναλύει κοινωνικο-ψυχολογικά τό βίωμα τῆς ἀνεργίας καί ἐπισημαίνει τά ἐπακόλουθα τῶν

(1)Τό βιβλίο ἐπιγράφεται:"DIE ARBEITSLOSEN VON MARIENTHAL" (Οἱ ἄνεργοι τοῦ Μαριεντάλ)σελίδες 123,LEIPZIG,1933.Περίληψή του ἔχει δημοσιευθῆ καί σέ Ἀμερικανικά περιοδικά, τό 1936.

διαψεύσεων από τή μάταιη προσπάθεια γιά νά έξευρεθῆ έργασία.Ειδικά είναι έξαιρετικά διαφωτιστική γιά τήν αποδιοργανωτική επίδραση τῆς ανεργίας επάνω στήν ατομική καί στήν κοινωνική ζωή.'Εξαίρεται καί ή σημασία τῆς εργασίας γιά τή ψυχική υγεία τοῦ ανθρώπου.

'Η ἔρευνα ἔγινε στούς κατοίκους τοῦ εργατικοῦ συνοικισμοῦ MARIENTHAL,κοντά στή Βιέννη λίγα χρόνια πρίν από τό Β'Παγκόσμιο Πόλεμο καί από τό Αύστριακό "Ανσλους,όταν ανέστειλε τή λειτουργία της ή εριοβιομηχανία, όπου εργάζονταν οί κάτοικοί του, κάτω από τήν πίεση τῆς οικονομικῆς καχεξίας τοῦ τόπου.Παρά τήν τραγικότητά της,ή περίσταση ήταν μοναδική γιά κοινωνικοψυχολογική ἔρευνα.

Στήν επισκόπηση τῶν πορισμάτων προτάσσομε τήν παρατήρησή ὅτι οί αντιδράσεις τοῦ κόσμου δέν ήσαν στήν αρχή όπως περιγράφονται στήν ἔρευνα.Μέ τίς πρῶτες εβδομάδες μετά τό κλείσιμο τοῦ εργοστασίου σύντονη ενεργητικότητα αναπτύχθηκε γιά αναζήτηση εργασίας στά γειτονικά εργοστάσια ή καί στούς αγρούς,"Ομως μέ τόν καιρό ή προσπάθεια αύτή χαλαρώθηκε,τό κάθε τι αρχισε νά νεκρώνεται καί πρῶτα απ'όλα τό ενδιαφέρον γιά νά βρεθῆ δουλειά αλλοῦ.

α)"Ετσι ἔφθασε ό πληθυσμός τοῦ Μάριενταλ σέ <u>γενική καχεξία,κατάπτωση τῆς ζωτικότητας του,</u>μέ πρῶτο αντίκτυπο στόν περιορισμό τῶν εκδηλώσεων τῶν παλαιῶν του ενδιαφερόντων. Διαπιστώθηκε ειδικώτερα απροθυμία γιά τά κοινά ζητήματα τοῦ συνοικισμοῦ.Παραδείγματα τῶν διαθέσεων αύτῶν φέρουν οί συγγραφεῖς τά ακόλουθα: ή καλλιέργεια τοῦ πάρκου τοῦ χωριοῦ, κοινή εκ περιτροπῆς εργασία τῶν κατοίκων,αμελήθηκε παρ'όλο πού τώρα υπῆρχε πολύ περισσότερος χρόνος -όλη ή ημέρα- διαθέσιμος. 'Η κίνηση τῆς βιβλιοθήκης μειώθηκε κατά 50%, παρ'όλη τήν πλήρη διάθεση τοῦ χρόνου τῶν κατοίκων καί παρ' όλο πού καταργήθηκε ή κα-

ταβολή συνδρομῆς. Ἐδιάβαζαν λιγώτεροι καί λιγώτερα βιβλία. Ἀνάλογη ὑπῆρξε ἡ ἐλλειψη διαφέροντος γιά τόν ἀθλητισμό, προκειμένου γιά τούς νεώτερους ἀπό τούς ἐργάτες, καί ἡ πτώση τοῦ διαφέροντος γιά τήν πολιτική ζωή προκειμένου γιά τούς μεγαλύτερους. Κανονικά λειτουργοῦσε στό χωριό καί ἕνας ἐρασιτεχνικός θίασος, ἀλλά καί ἐδῶ τό ἐνδιαφέρον ἔσβησε καί ἔτσι τό θέατρο ἔπαψε νά λειτουργῇ.

Ἡ συμμετοχή σέ σωματεῖα καί κάθε σωματειακή δράση ἀτόνησε. Γενικά γινόταν ἔκδηλος ὁ περιορισμός τῶν ἀξιώτεων τοῦ κόσμου αὐτοῦ ἀπέναντι στή ζωή.

β) Παράλληλα παρατηρήθηκε καί χαλάρωση τοῦ ρυθμοῦ τῆς ζωῆς. Χάθηκε ἡ ἀκριβής ἔννοια τοῦ χρόνου καί οἱ ἄνθρωποι ξαναγύρισαν στήν πρωτόγονη ἀντίληψή του, γιατί γι'αὐτούς ὁ χρόνος ἔπαυσε πιά νά ἔχῃ περιεχόμενο. Ἡ ἐνεργητικότητα τῶν ἀνθρώπων ἐπῆρε ρυθμό βραδύτατο. Γενικά ἐξαφανίσθηκε καί ἡ κάποια τάξη ζωῆς στό σπίτι. Οἱ ἄνδρες ἐπέστρεφαν σέ ὧρες ἀκανόνιστες, ἀφοῦ δέν εἶχαν τή δουλειά τοῦ ἐργοστασίου, πού χώριζε τό χρόνο τῆς ἡμέρας σέ περιόδους καί ἡ ζωή στό σπίτι παράλυσε. Ἡ χαλάρωση τοῦ ρυθμοῦ τῆς ἐνεργητικότητας ἀπλώθηκε καί στήν σπιτική ἐργασία τῆς γυναίκας. Ἔτσι τώρα δέν γινόταν περισσότερα πράγματα τό νοικοκυριό ἀπό πρίν, παρ'ὅλο πού τότε ὁ καιρός, πού διέθετε ἡ ἐργαζομένη γυναίκα γιά τό σπίτι της ἦταν ἐλάχιστος. Καταδείχτηκε, πώς ἡ ἐξωσπιτική δουλειά πλήθαινε τή ὠτιμότητα τῆς λαϊκῆς γυναίκας.

γ) Μειωμένη ἀντοχή τῶν νεύρων καί αὐτοκυριαρχία. Ἡ ἔλλειψη ἀσφάλειας γιά τό προσεχές μέλλον, ἡ ἀνησυχία καί ἡ ἀγωνία γιά τήν ἐπαύριον, ἡ ἀποστέρηση τῶν ἐλπίδων γιά βελτίωση τῆς καταστάσεως, αὔξησαν τήν εὐαισθησία καί τήν διε-

γερσιμότητα τῶν ἀνθρώπων. Ἡ κατάσταση ἔφερε γκρίνια στό σπίτι, συχνότατες φιλονεικίες ἀνάμεσα στά ἀντρόγυνα, ἀνάμεσα σέ γονεῖς καί ὥριμα παιδιά. Ἀφορμές ἀσήμαντες εἶχαν τώρα ἀποκτήσει δραστικότητα.

δ) Καί ἡ στάση ἀπέναντι στή ζωή, οἱ ἀντιλήψεις τῶν ἀνθρώπων τοῦ συνοικισμοῦ γι' αὐτήν ὑπέστησαν κάποια μεταβολή, ἰδίως στούς νεώτερους. Ὅμως στό σημεῖο αὐτό ἡ ἔρευνα δέν ἔφερε σέ φῶς ὁμοιόμορφα συμπεράσματα. Πρᾶγμα πολύ φυσικό, γιατί ἡ ἀντίληψη γιά τή ζωή δέν ἐξαρτᾶται μονάχα ἀπό τά γεγονότα, πού τυχαίνουν στόν ἄνθρωπο - πρό παντός στόν ἐνήλικο- ἀλλά καί ἀπό τήν ἰδιοσυγκρασία του καί ἀπό τίς ἀξιώσεις, πού ἔμαθε ἀπό μικρός νά ἔχῃ ἀπό τή ζωή.κ.ἄ.

Ἔτσι ξεχώρισαν τρεῖς τύποι στάσεως ἀπέναντι στή ζωή.

α) Μικρή μεταβολή στίς προηγούμενες ἀντιλήψεις. Οἱ περιπτώσεις εἶχαν πολύ περιωρισμένο ἀριθμό.

β) Ἡ στάση ἦταν στάση ἐγκαρτερήσεως. Ἔβλεπαν μοιρολατρικά τά πράγματα, ἀδρανοῦσαν καί ἐπερίμεναν, καί αὐτοί δέν ἤξευραν τί.

γ) Στάση ἀπογνώσεως. Οἱ συνέπειες τῆς στάσεως αὐτῆς ἦταν ἰδίως φυγή στόν ἀλκοολισμό καί ἀπάμβλυνση τοῦ ἠθικοῦ κριτηρίου. Τά παιδιά ἔκαμναν κλοπές στά περιβόλια τοῦ γειτονικοῦ χωριοῦ, χωρίς νά παρατηροῦνται ἀπό τούς ἄλλοτε αὐστηρούς σ' αὐτά γονεῖς. Οἱ νέες κοπέλλες παραστρατοῦδαν, χωρίς νά λαμβάνουν ὑπ' ὄψη τίς παρατηρήσεις τῶν δικῶν τους - ὅπου καί ὅταν τούλάχιστον συνέβαινε αὐτό.

Ἡ ἔρευνα εἶναι μοναδική στό εἶδος της. Δείχνει σαφῶς τήν εὐεργετική ἐπίδραση τῆς ἐργασίας ἐπάνω στήν προσωπικότητα καθώς καί τοῦ συναισθήματος τῆς κοινωνικῆς χρησι-

μότητας τῶν κατά μέρος ἀτόμων. ὅτι δηλ. προσφέρουν κάτι στό σύνολο(1)

Ἐκεῖνο πού ΔΕΝ συνάγεται καθαρά ἀπό τήν ἐργασία αὐτήν εἶναι: ποιά τά συναισθήματα καί ποιά ἡ στάση ἀπέναντι στή ζωή τοῦ ἀνέργου ἐκείνου πού ζῆ ἀνάμεσα σέ ἄλλους πού ἔχουν δουλειά. Κατά πόσον τά συμπεράσματα τῆς παραπάνω ἔρευνας ἀπλώνονται καί σ'αὐτόν; Ἡ περίπτωση αὐτή εἶναι πολύ πιθανή ἀπό τήν περίπτωση συγκεντρώσεως ἀνέργων σέ συνοικισμό καί ἔχει ἀκόμη μεγαλύτερο ψυχολογικό καί κοινωνικό ἐνδιαφέρον. Ὅμως τό πρόβλημα περιμένει μιά νέα ἔρευνα γιά νά λυθῆ.

. . .

Ὅσα ἔχουν λεχθῆ στίς τελευταῖες αὐτές παραγράφους γιά τίς ἀντιδράσεις τῶν ἀνθρώπων, φέρνουν μπροστά μας τό πρόβλημα τοῦ ἠθικοῦ φρονήματος καί τῆς σημασίας του γενικώτερα, ἰδιαίτερα ὅμως γιά τήν ἐργασία καί τήν ἀπόδοση. Τό ἀκόλουθο κεφάλαιο εἶναι ἀφιερωμένο στό ἀντίστοιχο φαινόμενο καί τήν ἔννοια.

Ζ ΘΕΜΑΤΑ "ΗΘΙΚΟΥ"

1. Ἡ λέξη - Ἡ ἔννοια - Ὁρισμοί.

Ἡ λέξη "ἠθικό" χρησιμοποιεῖται στήν καθημερινή γλῶσσα σέ πολλές περιστάσεις καί γιά νά χαρακτηρίζεται ἡ ψυχική στάση διαφόρων κατηγοριῶν ἀτόμων. Ἔτσι κάνομε λόγο γιά τό ἠθικό ἑνός ἀρρώστου, γιά τό ἠθικό ἀνθρώπων, πού ἔχουν δεχθῆ κάποιο ἰσχυρό πλῆγμα ἀπό τή μοίρα, γιά τό ἠθικό ἀτό-

1. Πρβλ. καί ὅσα λέγονται σχετικά στό ΙΙΙ° Κεφάλαιο

μων ἤ ὁμάδων, πού διατελοῦν σέ δύσκολη κατάσταση, περνοῦν δύσκολες στιγμές, ὅπως π.χ. ἀνέργων, ἀπεργῶν πείνης, ἀποκλεισμένων, πολιορκημένων κ.τ.ὅ. Μιλοῦμε ἀκόμη γιά τό ἠθικό ἑνός στρατοῦ καί γιά τό ἠθικό ἑνός Ἔθνους ἤ ἑνός πληθυσμοῦ σέ περιόδους ἐθνικῶν δοκιμασιῶν. Τέλος κάνομε λόγο γιά τό ἠθικό ὁμάδων ἐργαζομένων.

Προκειμένου γιά τούς τελευταίους αὐτούς ἐνδιαφέρει τήν Ψυχολογία τῆς Ἐργασίας τό ἠθικό τῶν ἐργαζομένων ἰδίως σέ χώρους μαζικῆς ἀπασχολήσεως, ὅπως π.χ. εἶναι οἱ σύγχρονες βιομηχανίες. Ὁ πρακτικός χαρακτήρας τῆς Ψυχολογίας τῆς Ἐργασίας ἐντοπίζει τήν προσοχή της στά αἴτια, πού μπορεῖ νά προκαλέσουν κλονισμό ἤ μείωση τοῦ ἠθικοῦ στίς μᾶζες τους καί ἰδίως ἐκεῖνα πού προέρχονται ἄμεσα ἀπό τήν ἐργασία ἤ ἀναπτύσσονται στά κοινωνικά της πλαίσια. Στίς περιπτώσεις αὐτές ἠθικοῦ ὁμάδων καί μαζῶν, πρόδηλο εἶναι ὅτι σημαντικό ρόλο παίζουν βασικά κοινωνικο-ψυχολογικά φαινόμενα, πού κατά κανόνα ὁρίζουν τίς κοινές βιώσεις ὁμάδων καί μαζῶν, ὅπως ἡ ὁμαδική ὑποβολή κ.τ.ο.(1)

Μέ διαφόρους ὁρισμούς γίνεται ἡ προσπάθεια νά προσδιορισθῇ τό περιεχόμενο τῆς ἔννοιας αὐτῆς, τόσο ἀπό τή γενική ψυχολογική ἄποψη, ὅσο καί ἀπό τήν εἰδικώτερη ἄποψη τῆς Ψυχολογίας τῆς Ἐργασίας. Τά διακριτικά της γνωρίσματα, πού θά τά συναντήσωμε σέ ὅλους σχεδόν τούς ἐπιστημονικούς ὁρισμούς, εἶναι τά ἀκόλουθα:

α) Πρόκειται γιά ἔννοια ψυχολογική.

---

1. Βλ.γι'αὐτά στίς Περιλήψεις μαθημάτων μας "Κοινωνικῆς Ψυχολογίας" στό Κέντρον Κοινωνικῶν Σπουδῶν τῆς Ἀνωτάτης Βιομηχανικῆς Σχολῆς, Ἀθῆναι, 1959.

β)'Αναφέρεται καί ἀνάγεται στό συναισθηματικό τομέα· ὅμως φυσικά ἔχει καί περιεχόμενο, προσκολλᾶται σέ ἐντυπώσεις, ἀπορρέει ἀπό αὐτές ἀλλά καί τίς ἐπηρεάζει.

γ)"Εχει βαθμούς· εἶναι δηλ. ὑψηλό ἤ ἀκμαῖο, χαμηλό ἤ κλονισμένο κ.τ.ὅ.

Πρίν ἐπισκοπήσωμε μερικούς ὁρισμούς, θά ἀναλύσωμε τήν ἔννοια σέ βασικά ψυχικά στοιχεῖα, πού τή συνθέτουν.Αὐτά πού ἡ ὕπαρξή τους διαγράφει τό ὑψηλό ἠθικό καί ἡ ἀνυπαρξία τους τό ἀφανίζει..

Βασικό στοιχεῖο ἠθικοῦ, τό στοιχεῖο τῆς Πίστεως.Πίστεως στή ζωή, στούς ἀνθρώπους γενικά, στόν ἴδιο τόν ἑαυτό τοῦ ἀτόμου καί στή θέση,πού κατέχει μέσα στό σύνολον τῶν πέριξ του· στήν ἡγεσία του· στή σκοπιμότητα καί σημασία τῶν πράξεών του, στήν ἀποτελεσματικότητά τους· στήν ἀξία τῶν καρπῶν τῆς ἐνεργητικότητάς του· πίστη σέ ἕνα καλύτερο αὔριον.

'Αντίθετα, χαμηλό ἠθικό χαρακτηρίζει ἐκείνους, πού δέν πιστεύουν στόν ἑαυτό τους, ἔχουν χάσει τήν αὐτοπεποίθηση καί τόν αὐτοσεβασμό τους· δέν πιστεύουν στούς σκοπούς, πού μπαίνουν στίς ἐνέργειες καί πράξεις τους οὔτε στήν ἀποτελεσματικότητα καί σημασία τους. Δέν πιστεύουν πρό πάντων στήν ἀγαθή φύση τῶν ἀνθρώπων ἤ στίς δυνατότητες τῶν ἀνθρώπων νά κάνουν κάτι γι'αὐτούς· οἱ ἄνθρωποι δέν θέλουν τό καλό τους. Δέν πιστεύουν στίς δυνατότητες, στήν καλή πίστη τῆς ἡγεσίας τους· Δέν πιστεύουν στήν ἐπαύριον· δέν πιστεύουν τέλος στή ζωή.

'Ο κλονισμός τῆς Πίστεως αὐτῆς ἀρχίζει μέ τήν ἀμφιβολία, προανάκρουσμα καί πρόδρομο φαινόμενο τῆς ἀπώλειας

τοῦ ἠθικοῦ. Τήν ἀμφιβολία π.χ. γιά τή σημασία, τήν ἀποτελεσματικότητα μιᾶς ἐνέργειας. Ἀρχίζει μέ τό "Γιατί:" "Πρός τί;". Στό τέρμα τοῦ δρόμου, πού ἔτσι ἀνοίγεται, βρίσκεται ἡ ἀποκαρδίωση καί ἡ ἠττοπάθεια.

Ἐπακόλουθα τοῦ κλονισμοῦ τῆς Πίστεως, ἔκδηλα στήν ἐξωτερική συμπεριφορά, εἶναι ἡ ἀπώλεια τῆς αὐτοκυριαρχίας καί τοῦ αὐτοελέγχου, τῆς ἀκολουθίας στίς πράξεις, στίς ὁμάδες ἡ ἀποδιοργάνωση.

Οἱ αἰτίες πού ἰσχύουν νά κλονίσουν τό ἠθικό κατά μέρος ἀτόμων εἶναι διάφορες στά διάφορα ἄτομα. Ποιές βαρύνουν γιά τόν καθένα, ἐξαρτᾶται ἀπό τήν κλίμακα καί ἱεράρχηση τῶν ἀγαθῶν τῆς ζωῆς, τῶν ἀξιῶν. Ἄλλον τόν καταρρακώνει κυριολεκτικά ὁ κλονισμός τῆς ὑπολήψεώς του, ἄλλον οἱ κίνδυνοι τῆς ὑγείας του, ἄλλον ἡ ἀπώλεια προσφιλῶν του, ἄλλον μιά οἰκονομική καταστροφή κ.ο.κ..

Ἤδη περνοῦμε στή διατύπωση τῶν χαρακτηριστικωτέρων ψυχολογικῶν ὁρισμῶν τοῦ "ἠθικοῦ".

"Ὁ ὅρος χρησιμοποιούμενος γιά ἄτομα ἤ ὁμάδες ἀτόμων "καί δηλώνων τή ψυχική τους κατάσταση σέ σχέση μέ τόν αὐτο-"έλεγχο, τήν αὐτοπεποίθηση καί τήν πειθάρχηση τῶν πράξεώντ "τους". Ὁ ὁρισμός ὀφείλεται στό Σκῶτο Ψυχολόγο J. DREVER καί "βρίσκεται στό Ἐπίτομο Ψυχολογικό του Λεξικό[1].

Καταχωρίζομε ἕνα ἀκόμη ὁρισμό, τοῦ Ἀμερικανοῦ DOUGLAS FRYER:

" Ἠθικό εἶναι ἡ ἱκανοποίηση τοῦ ἀτόμου ἀπό τή συμβολή "του στή ζωή τῆς ὁμάδας του· δέν εἶναι ἕνα μονωμένο ψυχικό "χαρακτηριστικό ἀλλά στοιχεῖο προσαρμογῆς τοῦ ἀτόμου πρός τήν κοινωνία".

1. Ἔκδοση PENGUIN, 1952.

Ὁ δεύτερος αὐτός ὁρισμός διαφέρει σέ πολλά ἀπό τόν πρῶτο; γιά τήν ἀναλυτική του διατύπωση, ἰδίως ὅμως γιά τόν κοινωνικό του ἐντοπισμό. Τά θετικά στοιχεῖα πού ἐξαίρει εἶναι τό στοιχεῖο τῶν ἱκανοποιήσεων, τό ὅτι καθορᾶ τό ἠθικό ὡς σύνθετο στοιχεῖο γενικωτέρου, καθολικωτέρου βιώματος, καί ἡ συσχέτιση τοῦ ἠθικοῦ πρός τήν κοινωνική προσαρμογή τοῦ ἀτόμου.

Ὅμως ἀπό τό ἄλλο μέρος ὁ ὁρισμός ξενίζει γιά πολλούς λόγους: Δίνει ἐντύπωση ὁρισμοῦ μονόπλευρου, γιατί δέν προβάλλει καθαρά τήν ἀμφοτερόπλευρη φύση τῆς ἔννοιας, ὅπως τό κάνει ὁ πρῶτος· περιορίζεται μόνον στή θετική της ὄψη. Ἔπειτα ἀφήνει ἔξω τή σχέση τοῦ ἠθικοῦ πρός τήν ἐπιβίωση, τήν ἀ τ ο μ ι κ ή ὕπαρξη τοῦ ἀνθρώπου, δέν ἀναφέρεται ἄρα σέ περιπτώσεις ἠθικοῦ ἀσθενῶν ἤ π.χ. ναυαγῶν καί γενικώτερα προσώπων σέ κίνδυνο. Βλέπει ἐπίσης τό ἄτομο καί τήν ὕπαρξη ἠθικοῦ σ'αὐτό, μόνον σέ ἀναφορά πρός τήν ὁμάδα· τό ἠθικό ὅμως ἐξαρτᾶται καί ἀπό τή σχέση τοῦ ἀτόμου καί τῶν πράξεών του πρός τίς ἀξίες, στίς ὁποῖες πιστεύει· χαμηλό ἠθικό ἀποτελεῖ κάποτε ἐπακόλουθο πράξεων, μέ τίς ὁποῖες προδίδονται οἱ ἀξίες, στίς ὁποῖες πιστεύει τό ἄτομο, ἀκόμη καί ὅταν τίς ἀγνοοῦν τά ἄτομα μέλη τῆς ὁμάδας του.

Ἡ διαστολή εἶναι ἀναγκαία, γιατί ὅσο καί ἄν οἱ ἀξίες αὐτές ὑπαγορεύονται καί συναρτῶνται πρός τίς παραδεκτές ἀξίες ἀπό τό κοινωνικό σύνολο, μέσα στό ὁποῖον ἀνατράφηκε τό ἄτομο, ὅμως κάποτε μπορεῖ νά ἔλθουν σέ σύγκρουση μέ τίς ἀξίες τῆς ὁμάδας. Ἐξ ἄλλου δέν ἱεραρχοῦνται σέ ὅλα τά ἄτομα μιᾶς κοινωνίας κατά τόν ἴδιο τρόπο.

Τέλος ἀφήνει ἀνοικτό τό πρόβλημα, ποιά ἡ "ὁμάδα" τοῦ ἀτόμου, τήν ὁποίαν δηλ. αἰσθάνεται καί ἀνήκει καί ἀπό

τήν ὁποία ζητεῖ τίς ἱκανοποιήσεις. Καί ἄν οἱ ἀπαιτήσεις δύο ὁμάδων, στίς ὁποῖες ἀνήκει τό ἄτομο, συγκρούονται;

Πρόκειται γιά ὁρισμό, πού θά μποροῦσαμε νά ὀνομάσωμε "κοινωνικό". Ἐπιθυμεῖ νά τονίση τό κοινωνικό, τό συνανθρώπινο στοιχεῖο στή τήρηση τοῦ ἠθικοῦ καί νά μονοπωλήση τόν ὅρο κοινωνικά. Νά χρησιμοποιῇ δέ ἄλλη λέξη - ἔννοια γιά τίς περιπτώσεις, στίς ὁποῖες τό ἠθικό ἐξαρτᾶται ἀπό λόγους ἀτομικούς. Ὁ σκοπός του εἶναι νά ἐξάρη τό ὁμαδικό στοιχεῖο στή βίωση τοῦ ἠθικοῦ καί νά δώση βάρος στό ἠθικό ὁμάδων καί μαζῶν τό περισσότερο, παρά ἀτόμων μονωμένων.

Παραθέτομε ἕνα τρίτον ὁρισμό, ἀκόμη στενώτερο καί εἰδικώτερο. Ἀναφέρεται ἀποκλειστικά στόν ἐργαζόμενο, στίς σχέσεις καί τίς συνθῆκες ἐργασίας καί ὀφείλεται στούς R. BRULL καί A.KOLLSTAD, πού τόν καταχωρίζουν σέ μελέτη τους, δημοσιευμένη τό 1942.

"Ὡς ἠθικό ὑπολαμβάνεται ἡ λειτουργία τῆς γενικῆς διαθέσεως τοῦ ἐργαζομένου πρός τήν ἐργασία του καί πρός τήν ἐπιχείρηση στήν ὁποία ὑπηρετεῖ".

Ὁ ὁρισμός, πού ἐντοπίζεται ὅπως εἴπαμε, στίς σχέσεις ἐργασίας, δίνει πρῶτα-πρῶτα λειτουργική ἔννοια στό στοιχεῖο τοῦ ἠθικοῦ. Τό ὁρίζει ὡς ψυχολογική ἔννοια, ἐφ' ὅσον "λειτουργεῖ", ἔχει λειτουργικό δυναμισμό, καί εἰδικώτερα, ἐφ' ὅσον ἐπηρεάζει τίς σχέσεις τοῦ ἐργαζομένου πρός τόν ἐργοδότη του ἤ πρός τήν ἐργασία του καί τήν ἀπόδοσή του. Ἐπί πλέον, σχεδόν ταυτίζει τό ἠθικό πρός τήν καλή ἤ κακή διάθεση πρός ἐργασία. Ὁ ὁρισμός ὑπονοεῖ, ὅτι κακή σχέση σημαίνει - ἤ τούλάχιστον προδίδει - κακό ἠθικό καί ἀνίστροφα.

Ὁ ὁρισμός εἶναι, ὅπως εἴπαμε, στενός. Βλέπει τόν ἄνθρωπο περιωρισμένο μόνον μέσα στά πλαίσια τῆς ἐργασίας του

ὡς ὁλόκληρο ἄνθρωπο. Παρασύρει τόν ἀναγνώστη στό νά ταυτίση ἐπακόλουθα πρός γενεσιουργά αἴτια. Ἐπειδή θεωρεῖ περιεχόμενο τῆς ἔννοιας τή διάθεση πρός ἐργασία καί πρός ἐργοδότη, ὑψηλό ἠθικό ἰσοῦται πρός εὐνοϊκή διάθεση, χαμηλό, πρός δυσμενῆ. Εἶναι ὅμως ἔτσι; Παρατηροῦμε, ὅτι ὑπάρχουν χαρακτηριστικές περιπτώσεις διαταραχῆς σχέσεων ἐργαζομένων καί ἐργοδοτῶν, πού ὅμως οἱ πρῶτοι διατηροῦν ἀκμαιότατο τό ἠθικό τους. Ἴσα ἴσα ὡρισμένες μορφές τῆς διαταραχῆς τῶν σχέσεων αὐτῶν δέν θά ἦσαν κάν δυνατές, ἄν δέν ὑπῆρχε ἠθικό ἀκμαῖο. Ὑπενθυμίζομε τίς ἀπεργίες, ἰδίως τίς ἀπεργίες πείνης, πού ἀπαιτοῦν Πίστη, ἀγωνιστικότητα καί ὀργάνωση. Τίς στάσεις ἐργασίας καί τίς δολιοφθορές σέ περιπτώσεις ἐργασίας γιά ἀλλοεθνῆ δυνάστη κ.ἄ.ὅ.

Ὅπως βλέπομε, ὁ ὁρισμός δέν καθορᾶ τό φαινόμενο γενικώτατα, ἀλλά τό ἀντιμετωπίζει ἀπό τή σκοπιά τῆς παραγωγικότητας καί μόνον, καί κάτω ἀπό τίς συνήθεις σχέσεις ἐργασίας. Ἐπιδιώκει νά ἐξάρη τή σημασία τοῦ ἠθικοῦ γι' αὐτήν. Πρακτικά κατατοπίζει τόν ἀναγνώστη τῆς οἰκείας μελέτης γιά τό πῶς νοεῖται ἡ ἔννοια ἀπό τούς συγγραφεῖς της. Καί ἀπό τήν ἄποψη αὐτήν ἐκπληρώνει ἕνα λειτουργικό προορισμό.

Ἄσχετα ἀπό τίς μεθοδολογικές ἐπιφυλάξεις μας γιά τή διατύπωση τῶν δύο τελευταίων ὁρισμῶν τοῦ ἠθικοῦ, ἐξαίρομε τά δύο σημεῖα, πού ἐπιδιώκουν νά τονίσουν, ἀκριβῶς μέ τόν ἐντοπισμένο χαρακτῆρα τους:

α) Τόν κ ο ι ν ω ν ι κ ό χαρακτήρα τοῦ ἠθικοῦ, τή σχέση του πρός τή συμβίωση, τή σχέση του πρός τή συναίσθηση κοινωνικῆς καταξιώσεως τοῦ ἀτόμου.

β) Τήν ο ἰ κ ο ν ο μ ι κ ή καί πρακτική του σημασία, τό ρόλο του γιά τήν ἀπόδοση τῶν ἐργαζομένων.

2. Ἠθικό ἐργαζομένων.
Ἀνάλυση καί Ἔρευνες.

Στό ἐρώτημα: Γιατί ὁ ἀποχωρισμός τῶν θεμάτων ἠθικοῦ τοῦ ἐργαζομένου καί ἡ ξεχωριστή προσοχή, πού ἔχει τύχει ἀπότ ήν ψυχολογίας τῆς Ἐργασίας, ἡ ἀπόκριση ἔχει δοθῆ ἀδρομερῶς: Γιατί ἡ κατάσταση τοῦ ἠθικοῦ τοῦ ἐργαζομένου συνδέεται μέ τήν ἀπόδοσή του καί συνδέεται κατά τρόπον ὁμόλογο· (ὑψηλό ἠθικό, ὑψηλή ἀπόδοση, χαμηλό ἠθικό, χαμηλή ἀπόδοση. Ὅμως θά ἔπιζε νά ἐξετάσωμε κάπως ἀναλυτικώτερα, πῶς ὁδεύομε ἀπό τό "ἠθικό" τῶν ἐργαζομένων πρός τή μικρή ἤ μεγάλη παραγωγικότητα τῆς οἰκονομικῆς μονάδας. Νά διαγράψωμε δηλ. τήν ἰδιότυπη ψυχική κατάσταση, πού συνθέτει καί τά ἐπακόλουθα συμπεριφορᾶς πού συνεπιφέρει.

Ἡ χαμένη Πίστη, πού χαρακτηρίζει βασικά τό χαμηλό ἠθικό, ἐμποδίζει τόν ἐργαζόμενο νά βρῇ ἱκανοποιήσεις στή δουλειά του, στίς συνθῆκες της, εἴτε στήν ἴδια του τήν ἀπόδοση, στόν ἑαυτό του. Ἔτσι τό χαμηλό ἠθικό ἐπιδρᾷ τεράστια ἐπάνω στή διάθεση πρός τήν ἐργασία, ἀπό θετική τήν κάνει ἀρνητική, ἀπό εὐμενῆ τή μεταβάλλει σέ δυσμενῆ. Ἄτομα καί ὁμάδες μέ χαμένο ἠθικό εἶναι ἀνίκανα νά διακρίνουν, νά σταθμήσουν καί νά ἐκτιμήσουν ἀνάλογα ὁποιαδήποτε θετικά στοιχεῖα ἐνέχουν οἱ συνθῆκες τῆς ἐργασίας τους. Τό χαμηλό ἠθικό γεννᾶ ἀκόμη τήν ἀμοιβαία δυσπιστία, κάνει τό ἄτομο καχύποπτο, ὁδηγεῖ στή μνησικακία -- πράγματα δηλ. πού δυσχεραίνουν τήν ἀμοιβαία κατανόηση καί συνεννόηση. Σέ μέτρα πού λαμβάνονται γιά τήν πρόοδο τῆς ἐργασίας, τή βελτίωση τῶν συνθηκῶν της γιά χάρη καί αὐτοῦ τοῦ ἴδιου τοῦ ἐργαζομένου, διαβλέπει τή δυσμένεια, τήν ἐκμετάλλευση; μπορεῖ καί τήν ἐχθρότητα τῶν ἰθυνόντων· διαθέσεις δηλ. πού μπορεῖ νά

εἶναι τελείως ξένες πρός τούς σκοπούς πού ἐπιδιώκονται. Ἡ δυσπιστία αὐτή δηλητηριάζει τήν κοινωνική ἀτμόσφαιρα καί παραλύει τίς "ἀνθρώπινες σχέσεις". Σέ τυχαῖο, ἀδιάφορο βλέμμα τοῦ ἐπόπτη του διαβλέπει ὁ ὑφιστάμενος τήν ἐπιτίμηση, στή χαμηλόφωνη συνομιλία δύο ἀνωτέρων, τήν ἐπίκρισή του, στό ἀθῶο ἀστεῖο, τό σαρκασμό καί τήν εἰρωνεία. . . Γι'αὐτές ὅλες τίς ψυχολογικές αἰτίες τό χαμηλό ἠθικό ἰσχύει νά μειώση αἰσθητά τήν ἀπόδοση τῶν ἐργαζομένων καί ἔχει ἄμεσο ἀντίκτυπο στήν παραγωγικότητα τῶν οἰκονομικῶν μονάδων.

Τέλος, ἐπειδή τό ἄτομο γίνεται ἀνίκανο νά ἀντλήση ἱκανοποιήσεις ἀπό τή δουλειά του, ἐπειδή δέν μπορεῖ νά διακρίνη τίς θετικές πλευρές τῆς ἐργασίας του, ἐπειδή αἰσθάνεται τόν ἑαυτό του νά ὑποχρεώνεται νά δίνη, χωρίς νά ἀπολαμβάνη ἀνάλογα, τό χαμένο ἠθικό ἀπομακρύνει τή ψυχική εὐεξία ἀπό τόν ἐργαζόμενο καί ἔτσι μεγαλώνει τούς κινδύνους γιά τή ψυχική του ὑγεία.

Εἶναι σαφές τώρα, πόσο μεγάλο εἶναι τό πρόβλημα καί ποιές προεκτάσεις μπορεῖ νά ἐμφανίση. Γι'αὐτό ἡ ἔρευνα στρέφεται εἰδικώτερα στή μελέτη τοῦ ἠθικοῦ τῶν ἐργαζομένων μαζῶν καί τῶν ὅρων, πού ἰσχύουν νά τό ἐπηρεάσουν περισσότερο. Τί τό συγκρατεῖ σέ ὑψηλό ἐπίπεδο καί τί τό χαλαρώνει.

Στή συνέχεια αὐτή θά καταχωρίσωμε τά πορίσματα δύο σχετικῶν ἐρευνῶν. Ἡ μία ἀπαριθμεῖ τούς θετικούς καί ἡ ἄλλη ἐπισημαίνει τούς ἀρνητικούς παράγοντες ἠθικοῦ τοῦ ἐργαζομένου.

Μέ τήν πρώτη καταδείχθηκε, ὅτι τό ἠθικό συνεκρατεῖτο σέ ἱκανοποιητικό ἐπίπεδο χάρη στούς ἀκόλουθους κοινωνικούς καί ψυχολογικούς παράγοντες:

- Στήν ἐντύπωση κοινοπραξίας μέ τούς ἐπί κεφαλῆς τῆς ἐπιχειρήσεως.
- Στό συναίσθημα, τῶν ἐργαζομένων ὅτι εἶναι οἰκονομικά ἐξασφαλισμένοι.
- Στήν ἀντίληψη ὅτι διεξάγεται θεμιτός ἀνταγωνισμός.
- Στήν ἱκανοποίηση ἀπό τά ἔντεχνα ἐπιτεύγματά τους.
- Στό συναίσθημα, ὅτι ἡ ὁμάδα τούς παραδέχεται.
- Στήν ἐμπιστοσύνη στήν ἡγεσία τους.

Κατ'ἄλλον ἐπιστήμονα ἐρευνητή, τόν 'Αμερικανό MAC MURRAY, παράγοντες, πού ἀντίθετα ἰσχύουν νά καταρρίψουν τό ἠθικό τοῦ ἐργαζομένου εἶναι:

- Μιά ὅπως-ὅπως ἐπιλογή καί μιά ὅπως-ὅπως τοποθέτηση τοῦ ἐργαζομένου. Χωρίς δηλ.νά λιφθῇ ὑπ'ὄψη ἡ ἱκανότητά του σέ σχέση μέ τό ἔργο πού θά ἀσκήσῃ οὔτε οἱ κλίσεις καί οἱ ἐπιθυμίες του.
- 'Η ἔλλειψη βοήθειας πρός τόν ἐργαζόμενο νά προσαρμοσθῇ στήν ἐργασία του.
- "Αστοχη, ἀδιάφορη γιά τόν ἄνθρωπο πολιτική τῆς ἐπιχειρήσεως,
- Συχνή ἔλλειψη ψυχικῆς προσαρμογῆς ἀνάμεσα σέ ἐργαζόμενο καί σέ ἐπόπτη ἐργασίας.
- Καμιά πρόβλεψη γιά διεξόδους, γιά νά ἐκδηλωθῇ ὁ ἐργαζόμενος, νά ἐκφράσῃ κάπου τό παράπονό του.

Συνοψίζοντας τά δεδομένα τῆς τελευταίας αὐτῆς ἔρευνας τοῦ MAC MURRAY, τά ἀνάγομε σέ δύο βασικούς ψυχολογικούς παράγοντες, πού πλήττουν τό ἠθικό τοῦ ἐργαζομένου· τήν ἀτυχῆ σχέση πρός τήν ἐργασία καί εἰδικώτερα τήν κακή πρώτη ἐπαφή μ'αὐτήν· τήν ἀνυπαρξία "ἀνθρωπίνων σχέσεων ἤ τήν ἀνεπάρκειά τους. Καί οἱ δύο αὐτοί παράγοντες μᾶς θυμίζουν ὅ-

σα ἐλέχθησαν γιά τά κατά μέρος πεδία, ὅπου μποροῦν νά ἀναφυοῦν διαψεύσεις στά πλαίσια τῆς ἐργασίας[1].

Προχωροῦμε ὅμως σέ κάποια ἄλλη ἔρευνα. Δέν ἀναφέρεται εἰδικώτερα στό ἠθικό τῶν ἐργαζομένων, ὅμως θίγει τή σημασία τοῦ ἠθικοῦ γιά τήν παραγωγικότητα. Ἀποβλέπει στή σπουδή τοῦ ἠθικοῦ τῶν μετόπισθεν σέ καιρό πολέμου καί σέ ὅρους πού μποροῦν νά τό ἐπηρεάσουν, θετικά ἤ ἀρνητικά. Ἀξίζει νά τήν καταχωρίσωμε καί γιατί ὁδηγεῖ σέ συμπεράσματα, πού ἐνδιαφέρουν καί γιά τήν πρωτοτυπία καί τό ἐπιτυχῆ συνδυασμό τῶν στοιχείων πού συνεκέντρωσε.

Ἀντικείμενο σπουδῆς τῆς ἔρευνας αὐτῆς - πού ὀφείλεται στίς Ἀμερικανικές στρατιωτικές ὑπηρεσίες - ὑπῆρξε ἡ ἐπίδραση τῶν ἀεροπορικῶν ἐπιδρομῶν ἐπάνω στό ἠθικό τῶν λεγομένων ἀμάχων πληθυσμῶν· καί εἰδικώτερα, μέχρι ποιοῦ βαθμοῦ μποροῦν νά τό ἐπηρεάσουν· ποιά ἐπακόλουθα μπορεῖ νά ἔχουν γιά ὡρισμένες διαθέσεις καί στάσεις τῶν πληθυσμῶν, ὅπως π.χ. μεταστροφή πολιτικῶν φρονημάτων, καθώς καί στήν ἐξωτερική συμπεριφορά του π.χ. τήν ἐνεργητικότητα καί τήν ἀπόδοσή του στήν ἐργασία του.

Ἡ ἔρευνα ἔγινε σέ πληθυσμούς γερμανικῶν πόλεων ἀμέσως μετά τήν εἴσοδο τῶν συμμαχικῶν στρατευμάτων. Προηγουμένως εἶχε καταρτισθῆ κατάλογος τῶν γερμανικῶν πόλεων, πού δέχθηκαν ἀεροπορικές ἐπιδρομές καί κατατάχθηκαν ἀνάλογα μέ τόν ἀριθμό τῶν ἐπιδρομῶν αὐτῶν καί μέ τήν σφοδρότητα τῶν καταστροφῶν, πού εἶχαν προξενήσει.

Σέ κάθε μία ἀπό τίς πόλεις αὐτές συγκεντρώθηκαν ἔπειτα τά ἀντικειμενικά δεδομένα τῆς συμπεριφορᾶς - στοιχεῖα γιά τήν "behavioural morale," ὅπως τήν ὀνόμασαν οἱ

1. Βλ. σελίδα. 166 κ.ἑ.

ἐρευνητές. Τά δεδομένα αὐτά ἦσαν ὁ ἀριθμός τῶν ἀπουσιῶν στίς βιομηχανίες ἐκεῖνο τόν καιρό καί ἡ παραγωγικότητά τους στίς πόλεις αὐτές. Κριτήρια δηλαδή τοῦ βαθμοῦ τοῦ ἠθικοῦ ἦσαν ἡ θέληση γιά ἐργασία καί ἡ ἀπόδοση, πού κατοπτρίζονται ποσοτικά στά στοιχεῖα πού ἀναφέραμε.

Ἀπό τό ἄλλο μέρος διερευνήθηκαν τά βιώματα τῶν πληθυσμῶν τῶν πόλεων αὐτῶν μέ ἀναδρομική αὐτοπαρατηρησίακαί μέ τή βοήθεια τεχνικῶν, ὅπως οἱ συνεντεύξεις γύρω σέ ὡρισμένα ἐρωτήματα. Τό ὑλικό αὐτό συνιστοῦσε τά ὑποκειμενικά δεδομένα - ἦταν στοιχεῖα τῆς psychological morale ὅπως τήν ὀνομάζουν οἱ ἐρευνητές.

Ὅλο αὐτό τό ὑλικό μελετήθηκε χωριστά κατά πόλεις καί κατά κατηγορίες πόλεων ἀναλόγως τοῦ ἀριθμοῦ καί τοῦ μεγέθους τῶν καταστροφῶν. Τά δεδομένα συσχετίσθηκαν κατάλληλα μεταξύ τους. Ἐξετάσθηκε παράλληλα καί ἡ σημασία παραγόντων ἄλλων, ὑλικῶν καί ψυχολογικῶν, ξένων πρός τούς βομβαρδισμούς, καί ἡ ἐνδεχόμενη ἐπίδρασή τους ἐπάνω στό ἠθικό, σέ τρόπο ὥστε νά ἀντιστρατεύωνται τήν ἐπίδραση τῆς ἐπιδρομῆς. Τέτοιοι παράγοντες ὑπῆρξαν ἡ ἐπάρκεια τῆς κοινωνικῆς ἀντιλήψεως μετά τήν ἐπιδρομή, στρατιωτικά γεγονότα ἄλλα, ὁ βαθμός μέ τόν ὁποῖον οἱ πληθυσμοί εἶχαν συνταυτισθῆ μέ τή Ναζιστική ἰδεολογία κ.ἄ.ὅ. Τέτοια γεγονότα καί στοιχεῖα μποροῦσε νά ἀλλοιώσουν τή ψυχολογική ἐπίδραση ἀπό τούς βομβαρδισμούς, ἐνδεχόμενα νά τήν μετριάσουν. Ἔπρεπε λοιπόν νά ἀπομονωθοῦν καί νά μελετηθῆ ὁ ρόλος τοῦ καθενός καί ἡ σχέση του πρός τό ἠθικό τῶν πολιτῶν.

Ποιά ἦσαν τά πορίσματα; Θά περιορισθοῦμε στά κυριώτερα.

Τό γενικό πόρισμα ὑπῆρξε ὅτι οἱ ἐπιδρομές προκαλοῦσαν ἡττοπάθεια καί ψυχική ἀδράνεια (ΑΡΑΤΗΥ) στούς πληθυσμούς. Ἔχαναν τό κουράγιο τους γιά νά ἀγωνισθοῦν. Ἀπό τά ὑπόλοιπα πορίσματα ἀναφέρομε δύο. Τό ὅτι τά μεγαλύτερα ψυχολογικά ἀποτελέσματα εἶχαν οἱ ἐλαφρές ἐπιδρομές. Καί τό ὅτι δέν ἐπηρεάσθηκε ἡ πολιτική συμπεριφορά, μέ τήν ἔννοια νά μεγαλώση ἡ ἀντίσταση ἐναντίον τοῦ κρατοῦντος Ἐθνικοσοσιαλιστικοῦ καθεστῶτος. Οἱ πληθυσμοί διατήρησαν τήν ἀρχική τους πειθαρχία πρός τήν Ἐθνικοσοσιαλιστική ἡγεσία, πρᾶγμα πού δέν ἐκπλήττει ὅσους γνωρίζουν τόν ἐθνικό χαρακτῆρα τῶν Γερμανῶν.

Οἱ δύο ἔρευνες, πού ὀργανώθηκαν στό βιομηχανικό τομέα, δέν ἀνοίγουν ἐντελῶς νέους ὁρίζοντες. Μᾶς δείχνουν, ὅτι τό ἠθικό ἐξαρτᾶται ἀπό τό σεβασμό καί τήν ἱκανοποίησι τῶν βασικῶν ἀναγκῶν τοῦ ἀνθρώπου, πρό πάντων ἀπό τήν πίστη ὅτι δυνατότητες, ὑλικές ἢ ἠθικές, γιά τήν ἱκανοποίηση αὐτή ὑπάρχουν, καί ἡ ἀπώλειά του, ἀπό τίς συχνές διαψεύσεις τῶν προσδοκιῶν του, πού τίς βλέπει τελεσίδικες. Οἱ ἱκανοποιήσεις καί ἡ προσδοκία ἱκανοποιήσεων κρατεῖ ὑψηλό τό ἠθικό· ἡ διάψευση ἀποτελεῖ δυνατότητα νά καταπέση.

Τό σημεῖο, πού ἀξίζει νά ἐξαρθῆ ἰδιαίτερα στίς ἔρευνες αὐτές, εἶναι τό ὅτι οἱ ἱκανοποιήσεις δέν ἀντλοῦνται οὔτε ἀναμένονται μονάχα ἀπό τή σχέση πρός τόν ἐργοδότη, καί τούς ἐκπροσώπους του, ἀλλά καί ἀπό τήν ὁμάδα ἐργασίας. Ἀξίζει ἐπίσης νά ἐξαρθῆ καί ἡ συνάρτηση τοῦ ἠθικοῦ πρός τήν ἱκανότητα καί τό ποιόν τῆς ἡγεσίας.

Ἀπόλυτα ἀξιόλογη εἶναι ἡ ἔρευνα τῶν στρατιωτικῶν ὑπηρεσιῶν. Ἐκτός τοῦ ὅτι ἐπιβεβαιώνει τήν ἐπίδραση τοῦ

ήθικοῦ ἐπάνω στήν ἀπόδοση καί τή διάθεση γιά ἐργασία, προσθέτει καί νέα, βαθύτερα ψυχολογικά στοιχεῖα-παράγοντες, πού θεμελιώνουν ἤ ὑποσκάπτουν ἕνα ἀκμαῖο ἠθικό. Μᾶς δείχνει τή συνάρτηση ἠθικοῦ καί θυμικῶν καταστάσεων, ὅπως ἡ βεβαιότητα καί ἡ ἔλλειψη συναισθήματος ἀσφάλειας, ὅπως ἡ ἀγωνία καί ὁ φόβος, σάν ἀντίδραση ἰδίως ἀπέναντι σέ κινδύνους, πού δέν μπορεῖ νά ἀντικρούσῃ εὔκολα τό ἄτομο. Πρόκειται, ὅπως βλέπομε, καί γιά παράγοντες, πού δέν προέρχονται ἀπό τήν ἐργασία, πού ἡ ρύθμισή τους δέν ἐξαρτᾶται ἀπό τήν καλή ἤ κακή θέληση τῆς διοικήσεως τῶν οἰκονομικῶν μονάδων, πού ὅμως ἰσχύουν νά ἐπηρεάσουν τή διάθεση πρός τήν ἐργασία καί τήν ἀπόδοση, σέ καιρούς πού τό ἄτομο χρειάζεται νά ἐπιστρατεύσῃ ὅλη του τήν δυναμικότητα.

Γενικά διαψεύσεις πού προκαλοῦν τόν κλονισμό καί τή πτώση τοῦ ἠθικοῦ, παραλύουν τή ψυχική ἐνεργητικότητα. Ὁδηγοῦν ἔτσι σέ ἀποστερήσεις ἱκανοποιήσεων, σέ σειρά δηλαδή ὁλόκληρη ἀπό νέες διαψεύσεις - γιατί ὁ ἄνθρωπος παύει νά πιστεύῃ στήν ἐπιτυχία καί καταξίωσή του, στήν ὑπερνίκηση τῶν δυσκολιῶν. Ἐμποδίζεται ἔτσι στό νά θέσῃ νέους σκοπούς ἐμποδίζεται ψυχολογικά νά πιστεύσῃ, πῶς μπορεῖ νά βρῇ ὁπουδήποτε ἱκανοποιήσεις. Γι'αὐτό καί ἐπάνω στό χαμηλό ἠθικό προσκρούει καί μπορεῖ νά ναυαγήσῃ κάθε σύστημα ἐξωτερικῶν παρακινήσεων.

•

• •

Πορίσματα ἐρευνῶν, ὅπως οἱ παραπάνω συμβάλλουν στή ἐκπόνηση ὀργανωτικῶν καί διοικητικῶν μέτρων, κατάλληλων νά κρατοῦν ἀκμαῖο τό ἠθικό τῶν ἐργαζομένων γιά χάρη καί τῆς παραγωγικότητας καί τῆς ψυχικῆς τους εὐεξίας. Σ'αὐτούς ἄλ-

λωστε τούς σκοπούς κατατείνει ἡ διαμόρφωση ἀγαθῶν "ἀνθρωπίνων σχέσεων". Ἀνάμεσα στά μέτρα αὐτά ἀναφέρει ὁ MAC MURRAY τά μ έ σ α ἐ π ι κ ο ι ν ω ν ί α ς. Ἀποδίδει ἰδίως βαρύτητα στή δυνατότητα νά ἐκφράζη ὁ ἐργαζόμενος τά παράπονά του ἐλεύθερα καί χωρίς φόβο, ὅπως ἐπιτυγχάνεται μέ τίς γνωστές μας τεχνικές.[1] Τέτοιες π.χ. οἱ ἐπανειλημμένες συνεντεύξεις μέ τόν ἐργαζόμενο κατά τό διάστημα πού παραμένει στήν ὑπηρεσία., καθώς καί κατά τήν ἀποχώρησή του ἀπό τήν ἐπιχείρηση. Ἄλλη τέτοια τεχνική εἶναι ἡ ἤδη γνωστή μας[2] ἔρευνα τῶν διαθέσεων καί ἀντιλήψεων τοῦ ἐργαζομένου μέ τή μορφή ἀπαντήσεων σέ ἐρωτηματολόγια. Ἡ τεχνική θυμίζει τή σφυγμομέτρηση τῆς κοινῆς γνώμης, ὅμως γίνεται σέ περιωρισμένη κλίμακα, δηλαδή μέσα στά πλαίσια τῆς ἐπιχειρήσεως καί ἀφορᾶ εἰδικά θέματα ὅπως π.χ. πῶς βλέπει ὁ ἐργαζόμενος τή δουλειά του, τί θά ἤθελε νά ἀλλάξη σ'αὐτήν κ.τ.ὅ. Ἡ σημασία, πού ἀποδίδει ὁ MAC MURRAY στά μέτρα αὐτά ἐκφράσεως, καταφαίνεται καί ἀπό τόν τίτλο τῆς μελέτης του: "OPINION POLLING, FOLLOW UP INTERVIEW AND EXIT INTERVIEW AS MORALE BUILDERS IN INDUSTRY". Τά ὀνομάζει δηλαδή δυνάμεις πού ἐποικοδομοῦν στό ἠθικό τῶν ἐργατῶν βιομηχανίας.

Ποιά ἡ σημασία ἄλλων, ὑλικωτέρων μέτρων

Οἱ ἐρευνηταί τῶν φαινομένων, πού σχετίζονται μέ τό θέμα τοῦ ἠθικοῦ, συμφωνοῦν, ὅτι παράγοντες, πού ἴσως θεω-

---

1. Βλ.στήν παργ. "Πρός χαλαρώσεις,. σελ.185 κ, ἑξῆς.
2. Βλ.στήν παράγραφο "Γιατί οἱ διαψεύσεις " σελ. 186 καί ἑξῆς καί σέ ἄλλες συνέχειες.

ρητικῶς νομίζεται ὅτι παίζουν κάποιο ρόλο, στήν πραγματικότητα ἤ δέν ἔχουν βαρύτητα ἤ εἶναι περιωρισμένη ἡ σημασία τους ἤ τέλος ἐπηρεάζουν ἔμμεσα μόνον, γιατί κρίνονται ὡς ἐκδήλωση ἄλλων, κοινωνικοῦ καί ψυχολογικοῦ χαρακτῆρος δεδομένων. Συγκεκριμένα ἐδῶ ὑπάγονται στοιχεῖα τοῦ ὑλικοῦ περιβάλλοντος τῆς ἐργασίας. Τέτοια, ὁ φωτισμός, ὁ ἀερισμός, ἡ θερμοκρασία τῶν χώρων τῆς ἐργασίας οἱ θόρυβοι κ.τ.ὅ. Καλοί ὅροι ὑλικοῦ περιβάλλοντος μποροῦν νά συνυπάρχουν μέ χαμηλό ἠθικό καί ἀντίθετα, καλοί, μέ ὑψηλό. Πιθανόν εἶναι ὑπό ὡρισμένες προϋποθέσεις οἱ καλοί ὅροι νά τό κάνουν πιό ἀκμαῖο, ἀλλά δέν ἰσχύουν νά τό δημιουργήσουν, ὅπου δέν ὑπάρχει.

Αὐτό δέν σημαίνει, ὅτι πρέπει νά παραμελοῦνται οἱ ὅροι αὐτοί καί νά ἀδιαφοροῦν οἱ διοικήσεις γιά τή βελτίωσή τους. Πάντως ἀμεσώτερη εἶναι κατά κανόνα ἡ σχέση τους πρός τή σωματική ὑγεία τῶν ἐργαζομένων, παρά πρός τή ψυχική τους εὐεξία.

Ἀκόμη καί ἡ Πρόνοια γιά τόν ἐργάτη, ἄν εἶναι μόνον εἰκονική καί διαφανεῖς οἱ σκοποί της σάν μέσου γιά τήν αὔξηση τοῦ κέρδους τῆς ἐπιχειρήσεως, δέν ἐποικοδομεῖ στό ἠθικό τοῦ ἐργαζομένου, πολύ ὀλιγώτερο μπορεῖ νά κάμῃ ἄριστες τίς σχέσεις του πρός τήν οἰκονομική μονάδα καί τήν ἡγεσία της. Ὑπενθυμίζομε τό περιστατικό τῆς ὑποδοχῆς τῶν δώρων τῶν Χριστουγέννων ἀπό ἐργάτες, πού καταχωρίσαμε σέ ἄλλη συνέχεια.

Ἀπομένει τό θέμα τῶν ἀγαθῶν_προσωπικῶν ἐπαφῶν καί τῶν σχέσεων . Στά πλαίσιά του ἐπισημαίνομε ἄλλη μία φορά

τή σημασία τῆς συνεργαζομένης ὁμάδας, τό αἴσθημα τοῦ ἀτόμου ὅτι συνανήκει κάπου ὅτι συμβάλλει σέ κάποιο σκοπό ἀπό κοινοῦ. Ἐπίσης τό θέμα τῆς ἡγεσίας, τοῦ ἐπόπτου, τοῦ ἐργοδότου. Ἡ σημασία του γιά τίς σχέσεις πού μπορεῖ νά δημιουργήση πρός τήν ὁμάδα τῶν ὑφισταμένων του καί ἀνάμεσα στά μέλη της ἀνομολογεῖται ἀπό ὅλους σχεδόν τούς ἐρευνητές. Γι' αὐτό στά θέματα αὐτά ἀφιερώνομε ἰδιαίτερο κεφάλαιο (1).

Η΄ ΕΡΜΗΝΕΥΤΙΚΕΣ ΘΕΩΡΙΕΣ

Εἴδαμε στά προηγούμενα τί ζητοῦν νά βροῦν οἱ ἄνθρωποι στήν ἐργασία τους καί σέ ποιές βασικές ἀνάγκες ἀνάγονται οἱ συγκεκριμένες βλέψεις καί ἐπιθυμίες τους. Εἴδαμε ἀκόμη καί ποιές οἱ πιό συνηθισμένες αἰτίες διαψεύσεων ἀπό τήν ἐργασία τους. Ὅμως γιατί ἄραγε νά εἶναι τόσο δύσκολο αὐτό πού ζητοῦν; Τί τούς ἀνακόπτει τό δρόμο πρός τούς στόχους τους, ὥστε νά μετριάζεται ὁ ἐνθουσιασμός τους γιά τή δουλειά μέ ἐπακόλουθο νά μένη σέ χαμηλά ἐπίπεδα ἡ ἀπόδοσή τους, ἀκόμη καί ὅπου δέν παρατηροῦνται οἱ προκλητικές γιά τήν ἀξιοπρέπεια τοῦ ἀτόμου μορφές συμπεριφορᾶς, πού ἀπαριθμήσαμε σέ ἄλλη συνέχεια;

Ἤδη οἱ τελευταῖες συγκριτικές ἔρευνες πού καταχωρίσαμε σέ προηγούμενη παράγραφο,(2) μᾶς ἔδωσαν ἀρκετά σαφεῖς νύξεις καί ὁδήγησαν τή σκέψη μας στίς διαφορές νοοτροπίας ἀνάμεσα σέ διοικοῦντες καί διοικουμένους, προϊσταμένους καί ὑφισταμένους. Στό κεφάλαιο αὐτό θά ἀσχο-

---

1. Βλ. τό κεφ. "Ἄτυπες ἀνθρώπινες σχέσεις στούς χώρους τῆς ἐργασίας" σ. 239 κ.ἑ.

2. Πρβλ. τήν παραγρ. " Γιατί οἱ διαψεύσεις".

ληθοῦμε μέ τίς θεωρίες πού ἔχουν διατυπωθῆ,γιά νά ἑρμηνεύσουν τά προβλήματα σχέσεων πού γεννῶνται στούς σύγχρονους χώρους ἐργασίας.

Παραθέτομε περιληπτικά δύο.Τοῦ Χρίστου'Αργύρη,καθηγητοῦ στό Πανεπιστήμιο YALE τῶν Η.Π.Α.καί τοῦ DOUGLAS MAC GREGOR,καθηγητοῦ στό Τεχνολογικό 'Ινστιτοῦτο τῆς Μασσαχουσέττης.(1).

Κατά τόν Χρ.'Αργύρη,ἡ βασική αἰτία τῶν διαψεύσεων καί τῶν ἐπακολούθων τους στήν συμπεριφορά καί ἀπόδοση τῶν ἐργαζομένων εἶναι ἡ ὀργάνωση.'Υποχρεωμένη καθώς εἶναι νά ἀνταποκρίνεται στίς ἀπαιτήσεις τῆς παραγωγῆς καί ἀναγκαστικά τυποποιημένη καί σχηματοποιημένη,δέν εἶναι δυνατόν νά συμπίπτη πρός τίς ἀπαιτήσεις τῆς ἀνθρώπινης προσωπικότητας.Καί μάλιστα τῆς προσωπικότητας πού ἐπιζητεῖ νά διαμορφώση ἡ ἀμερικανική παιδεία σύμφωνα μέ τό ἰδανικό τοῦ ἀμερικανικοῦ ἔθνους.Τό ἰδανικό αὐτό ἐξαίρει τήν ἐλευθερία τοῦ ἀνθρώπου καί τήν ἀνεξαρτησία του.Στή διαδικασία ὅμως τῆς παραγωγῆς ἀπαιτοῦμε ἀκριβῶς τό ἀντίθετο:ὑποταγή καί ἐξάρτηση."Ετσι ὁ ἄνθρωπος δέν μπορεῖ νά βρῇ ἱκανοποίηση στήν ἐργασία του.Τό σύστημα τόν κάνει νά χάνη τό ἐνδιαφέρον του, νά διάκειται παθητικά πρός τήν ἐπιχείρηση.Καί τόν οἰκειώνει μ'αὐτή τήν τακτική,ἔτσι ὥστε ἐκπαιδεύει ἀνάλογα καί τή νέα γενεά τῶν ἐργαζομένων(2)

'Επειδή οἱ βασικές γραμμές τῆς σύγχρονης ὀργανώσεως δέν εἶναι εὔκολο νά μεταβληθοῦν,γεννᾶται ἡ ἀνάγκη ἡ ἔρευνα νά ἀναζητήση καί νά δοκιμάση τρόπους διακυβερ-

1. CHRIS ARGYRIS:"PERSONALITY AND ORGANIZATION,THE CONFLICT BETWEEN SYSTEM AND THE INDIVIDUAL N.Y.1957/ HARPER.'Επίσης,ἔ.ἀ.
2. Τή στάση αὐτή ἔχουν καταδείξη σχετικές ἔρευνες.

νήσεως ἀνθρώπων καί ψυχολογικές συνθῆκες ἐργασίας τέτοιες πού νά συμβιβάζουν τά σχήματα τῆς ὀργανώσεως πρός τίς ἀπαιτήσεις καί τήν προσωπικότητα τοῦ σύγχρόνου ἀνθρώπου,ὥστε νά περιορίζουν τά προβλήματα πού γεννῶνται, νά τούς ἐπιτρέπουν νά εἶναι περισσότερο αὐτόνομοι,περισσότερο ἐνεργητικοί,περισσότερο ὑπεύθυνοι.

Αὐτονόητο ὅτι τό κλειδί γιά τήν ἐπιτυχία εἶναι ἡ ἡγεσία ὅλων τῶν βαθμίδων.Μιά ἡγεσία πού θά μπορῇ καί θά ξέρῃ νά δώσῃ στόν ἐργαζόμενο εὐκαιρίες γιά κάποια ἀνεξαρτησία ἐνεργητικότητας καί εὐθῦνες. Ἐδῶ πρέπει νά κατα[illegible]ίνῃ ἡ προσπάθειά μας. Στή δημιουργία μιᾶς ἡγεσίας πού θά ἐμπνεύσῃ τήν ἐμπιστοσύνη πρός τήν ὀργάνωση.

Σύμφωνα μέ τή θεωρία τοῦ Μακ GREGOR ἡ βασική αἰτία,μέσα ἀπό τήν ὁποία ἐκβλαστάνουν οἱ συγκεκριμένες αἰτίες τῶν διαψεύσεων στούς χώρους τῆς ἐργασίας, εἶναι οἱ λανθασμένες ἀντιλήψεις τῶν διοικητικῶν γιά τήν ἀνθρώπινη φύση καί τή συμπεριφορά τοῦ ἐργαζομένου καί οἱ κακοί χειρισμοί πού αὐτές ὑπαγορεύουν.Ἀναλυτικώτερα, οἱ διοικητικοί κατά κανόνα πιστεύουν:

--ὅτι ὁ μέσος ἄνθρωπος ἔχει ἐγγενῆ ἀπαρέσκεια γιά τήν ἐργασία καί θέλει νά τήν ἀποφύγῃ ἄν μπορῇ.

--ὅτι ἐξ αἰτίας ἀκριβῶς αὐτῆς τῆς ἀπαρέσκειάς του γιά τήν ἐργασία πρέπει νά πιέζεται,νά ἐλέγχεται, νά κατευθύνεται, νά ὑπόκειται σέ κυρώσεις,γιά νά καταβάλλῃ ἀνάλογη προσπάθεια γιά τήν πραγματοποίηση τῶν ἀντικειμενικῶν σκοπῶν τῆς ὀργανώσεως.

--ὅτι ὁ μέσος ἄνθρωπος προτιμᾶ νά κατευθύνεται,θέλει νά ἀποφεύγῃ τίς εὐθῦνες, ἔχει σχετικά περιορισμένες φιλοδοξίες, ἐπιθυμεῖ πάνω ἀπό ὅλα τήν ἐξασφάλιση του.

Τίς ἀντιλήψεις τῶν διοικούντων γιά τό μέσο ἄνθρωπο διαγράφει ὁ MAC GREGOR σέ κάποια παλαιότερη ἐργασία του (1) καί τίς ἀποκαλεῖ "Θεωρία Χ". Σ'αὐτήν ἀντιθέτει τίς δικές του ἀπόψεις καί ἑρμηνεῖες πού τίς ὀνομάζει "Θεωρία Υ". Ὁ MAC GREGOR δέχεται ὅτι τά γνωρίσματα πού ἀποδίδουν οἱ διοικητικοί στήν ἀνθρώπινη φύση καί εἰδικώτερα στό μέσο ἄνθρωπο, πραγματικά συναντῶνται στούς ἐργαζομένους. Ὅμως δέν εἶναι σωστό νά θεωροῦνται ἐγγενῆ, ἀλλά ἐπίκτητες διαθέσεις πού τίς καλλιεργεῖ τό κλῖμα τῆς ἐργασίας, ἰδίως στίς βιομηχανίες. Ἐδῶ ἀκριβῶς βρίσκεται κατό τόν MAC GREGOR τό λογικό σφάλμα τῆς θεωρίας Χ, ὅτι συγχέει αἴτια καί αἰτιατά.

Συνεπακόλουθο τῆς θεωρίας Χ εἶναι κατά τόν MAC GREGOR, ὅτι οἱ διοικοῦντες ὑπερτιμοῦν τίς ὑλικές ἀνάγκες τῶν ἀνθρώπων καθώς καί τήν ὑλική ἀμοιβή τῆς ἐργασίας πού κάνει δυνατή τήν πραγμάτωσή τους καί ἀγνοοῦν τίς σημαντικώτερες, τίς δυναμικώτερες: τίς ψ υ χ ι κ έ ς ἀνάγκες τους. Ἔτσι παραμελεῖται ἡ δημιουργία εὐκαιριῶν πού προσφέρουν ἱκανοποιήσεις στίς ἀνάγκες αὐτές μέ ἀποτέλεσμα οἱ διαψεύσεις νά τούς ὁδηγοῦν σέ παθητικότητα καί ἀρνητική συμπεριφορά.

Δημιουργεῖται λοιπόν ὁ τύπος τοῦ ἐργαζομένου πού οἱ διοικητικοί ὁπαδοί τῆς θεωρίας Υ, χαρακτηρίζουν ὡς προϊόν τῶν ὀργανωτικῶν καί διοικητικῶν μορφῶν καί τῆς

---

1. Βλ. DOUGLAS M. MAC GREGOR: " THE HUMAN SIDE OF ENTREPRISE". Στά PROCEDINGS OF THE FIFTH ANNIVERSARY CONVOCATION OF THE SCHOOL OF INDUSTRIAL MANAGEMENT MASSACHUSSETS INSTITUTE OF TECHNO LOGY. CAMBRIDGE, MASS. Ἀπρίλιος, 1957. Βλ. ἐπίσης τή νεώτερη καί ἐκτενέστερη αὐτοτελῆ πραγματεία του μέ τόν ἴδιο τίτλο ἔκδ. 1960, N.Y.

τακτικῆς χειρισμοῦ ἀνθρώπων.Διαμορφώνεται δηλ.ὡς ἀντίδραση σ'αὐτές. Ἄν τά καθιερωμένα θετικά μέτρα στίς σχέσεις ἐργασίας δέν ἀποδίδουν, αὐτό συμβαίνει ἐπειδή ἐφαρμόζονται μέσα σέ ἀτμόσφαιρα πού τή διαπνέει τό πνεῦμα τῆς θεωρίας Χ καί μέ τρόπο πού ἀνταποκρίνεται σ'αὐτήν.

Καί τό χειρότερο:Οἱ χειρισμοί πού ὑπαγορεύονται ἀπό τίς ἀντιλήψεις, τίς σύμφωνες μέ τή θεωρία Χ, ἔχουν γίνει πιά σήμερα καθεστώς, ἔχουν δημιουργήσει παράδοση, ἔθος ἐργασίας καί σέ διοικοῦντες καί σέ διοικουμένους --πρᾶγμα πού κάνει δύσκολο τό ξεπέρασμά τους καί τήν ἐπιβολή ἑνός καθεστῶτος νέου.

Δέν θά μᾶς εἶναι δύσκολο νά διακρίνωμε τά κοινά σημεῖα στίς θεωρίες τοῦ 'Αργύρη καί τοῦ MAC GREGOR.

Καί οἱ δύο δέχονται ὅτι τό ἔδαφος πού εὐνοεῖ τήν καλλιέργεια διαψεύσεων, εἶναι οἱ σύγχρονες μορφές τῆς ὀργανωτικῆς, καί εἰδικώτερα, ἡ διάσταση ἀνάμεσα σέ δύο παράγοντες:'Ανάμεσα στόν ἄνθρωπο μέ τίς ἀνάγκες του (MAC GREGOR) ἤ τίς ἀξίες στίς ὁποῖες πιστεύει καί τοῦ εἶναι ἀνάγκη ἡ πραγμάτωσή τους (Χρ.'Αργύρης)ἀπό τό ἕνα μέρος καί στίς ὀργανωτικές μορφές καί τούς χειρισμούς ἀνθρώπων πού ὑπαγορεύουν ἀπό τό ἄλλο.

Ἕνα σημεῖο ἀφήνει ἀκάλυπτο ἡ βασική αὐτή ἐξήγηση πού δίνουν οἱ δύο θεωρίες: τό ὅτι οἱ ἐργαζόμενοι ζητοῦν διαρκῶς βελτιώσεις στόν οἰκονομικό τομέα, αὐξήσεις δηλαδή.

Καί οἱ δύο θεωρητικοί ἀπαντοῦν ὅτι στίς περιπτώσεις αὐτές γίνεται ἐντοπισμός τῶν ἀπαιτήσεων σέ ὅ,τι ἤδη προσφέρεται καί ἀναζήτηση σ'αὐτό ἐπαυξημένων ἱκανοποιήσεων γιά εἶδος συμψηφισμοῦ. Τίς ἱκανοποιήσεις τῶν

ψυχικῶν ἀναγκῶν τους τίς ἀποζητοῦν ἔξω ἀπό τήν ἐργασία. Γενικά ὅσο λιγώτερο ἱκανοποιοῦνται οἱ ἀνθρώπινες,ψυχικές ἀνάγκες, τόσο περισσότερο ὑπάρχει ἡ τάση νά ζητοῦν οἱ ἄνθρωποι χρήματα, γιατί οἱ αὐξήσεις εἶναι ἡ μόνη διέξοδος πού τούς ἀπομένει.

Καί οἱ δύο ἔπειτα ἐπισημαίνουν τήν ἀναγκαιότητα νά γίνῃ ἐργασία, ὥστε νά ἀλλάξῃ ἡ διοικητική νοοτροπία καί νά προσαρμοσθοῦν οἱ ἐξωτερικές παρακινήσεις γιά ἀπόδοση πρός τίς κατ'ἐξοχήν ἀνθρώπινες ἀνάγκες,τίς ψυχικές ἀνάγκες, αὐτές πού δέν παύουν νά ὑποκινοῦν τόν ἄνθρωπο,ἀκόμη καί ὅταν ἱκανοποιοῦνται.Νά ἀνταποκριθοῦν οἱ χειρισμοί πρός τίς μορφές συμπεριφορᾶς πού ἐκτρέφει ὁ πολιτισμός καί καλλιεργεῖ ἡ παιδεία.

Τέλος καί οἱ δύο ἐργασίες ὑποτυπώνουν κατά κάποιο τρόπο τίς ψυχικές ἀντιδράσεις τῶν ἀνθρώπων στίς διαψεύσεις, πού προκαλεῖ τό καθεστώς τῆς σύγχρονης ἐργασίας, ἐκεῖνες ἰδίως πού ἔχουν ἀμεσώτατες συνέπειες γιά τήν παραγωγικότητα.(1)

---

(1) Γιά τή σχέση ἀνθρώπου καί ὀργανώσεως ἐκτός ἀπό τήν παραπάνω βασική βιβλιογραφία βλ.καί Ἰω. Γιαννούζα "Σημαντικά τινα χαρακτηριστικά καί ἀποτελέσματα τῆς τυπικῆς ὀργανωτικῆς διαρθρώσεως", Μετάφρ.ἀπό τό ἀγγλικό πρωτότυπο Ἀγγέλου Νίνου. Ἀνάτυπο τοῦ περιοδικοῦ τῆς ΑΒΣ "Σπουδαί",τόμ.ΙΕ' τεῦχος 5ο. Ἀθῆναι,1965. Ἡ μελέτη εἶναι γραμμένη εἰδικά γιά τό περιοδικό "Σπουδαί".

Η ΠΡΑΞΗ

ΤΩΝ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΣΧΕΣΕΩΝ

Η ΠΡΑΞΗ ΤΩΝ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΣΧΕΣΕΩΝ

ΓΕΝΙΚΟ ΜΕΡΟΣ

V.-ΑΤΥΠΕΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΕΣ ΣΧΕΣΕΙΣ ΣΤΟΥΣ ΧΩΡΟΥΣ ΤΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

ΔΙΑΜΟΡΦΩΣΗ ΟΜΑΔΩΝ

ξ Ι.-Φύση τῆς ὁμάδας.-

Ἡ συνύπαρξη πολλῶν μαζί ἀνθρώπων στόν ἴδιο χῶρο τούς φέρνει σέ ἐπικοινωνία μεταξύ τους, παρέχει ἔδαφος γιά ἐπαφές. Κάτω ἀπό τήν ὥθηση καί ὁρισμένων ἄλλων προϋποθέσεων, οἱ ἐπαφές συχνά ἐξελίσσονται σέ στενώτερες σχέσεις, καί τά ἄτομα δένουν σέ ὁμάδα ἤ ὁμάδες.

Τί ἐννοοῦμε ὅμως, ὅταν μιλοῦμε γιά "ὁμάδες" καί γιατί τίς ξεχωρίζομε ἐννοιολογικά ἀπό τήν ἁπλῆ συνύπαρξη ἀτόμων; Τά παραδείγματα πού ἀκολουθοῦν, δίνουν ἐνδεικτικά κάποια βασικά στοιχεῖα, δείχνοντας ταυτόχρονα πῶς γίνεται σύνολα ἀτόμων ἀγνώστων μεταξύ τους καί ἀδιαφόρων νά ὁμαδοποιοῦνται.

- Σέ καταυλισμό νέων ὕστερα ἀπό λίγες ἡμέρες κοινῆς ζωῆς σχηματίζονται διάφορες ὁμάδες. Συγκροτεῖται π.χ. μιά ὁμάδα φιλάθλων, πού ὀργανώνει συναντήσεις, συζητεῖ ἀθλητικά θέματα κ.τ.ὅ. μιά ὁμάδα καλλιτεχνική, πού ἀναλαμβάνει τήν ψυχαγώγηση τῶν ἄλλων μελῶν τοῦ καταυλισμοῦ. Ὁμάδα μπορεῖ νά διαμορφωθῆ καί ἀπό τά ἄτομα πού διαμένουν στήν ἴδια σκηνή, ὅπως ἐπίσης μπορεῖ νά ὑπάρχουν καί ἄτομα πού παραμένουν ἔξω ἀπό παρόμοιους σχηματισμούς.

- Στόν ἴδιο καταυλισμό ὁ ὑπεύθυνος ἑνός τομέως πα-

ραμελεῖ ὁρισμένα σημεῖα πού ἀφοροῦν τήν ὑγεία ἤ τήν ἄνετη διαμονή. Ἡ καθαριότητα εἶναι ὑποτυπώδης, δέν βρίσκεται ποτέ σαπούνι στούς κοινόχρηστους χώρους, τό φαρμακεῖο ἐλλιπές κ.λ. Τά ἄτομα πού διαμένουν στό τμῆμα αὐτό τοῦ καταυλισμοῦ ἐπικοινωνοῦν καί ἀποφασίζουν νά κάμουν διαβήματα στή διεύθυνση. Γιά τό σκοπό αὐτό ἐκλέγουν τούς ἐκπροσώπους τους.

- Κάποιο λεωφορεῖο σταματᾶ ἔξαφνα εἴτε γιατί ἡ μηχανή ἔχει κάποι βλάβη εἴτε γιατί ὁ δρόμος ἐμφανίζει ἀνωμαλίες. Οἱ ἐπιβάτες ἀρχίζουν νά ἀδημονοῦν. Τότε κάποιος προτείνει νά ἀδειάση τό λεωφορεῖο, καί νά τό σπρώξουν, ὥστε νά περάση τήν κακοτοπιά. Πραγματικά οἱ ἐπιβάτες τοποθετοῦνται κατάλληλα καί συντονίζοντας τήν προσπάθειά τους ἀποκαθιστοῦν τήν κίνηση τοῦ λεωφορείου.

Καί στά τρία παραδείγματα μιλοῦμε γιά διαμόρφωση ὁμάδων. Πότε ὅμως καί γιατί; Ὅταν καί ἐπειδή δημιουργήθηκε ἡ συνείδηση τῆς "κοινότητας" ὁρισμένων καταστάσεων καί ἐμφανίσθηκε ἡ κοινωνική διαμοιβή (INTERACTION) πού αὐτές ἐνέπνευσαν. Ἐπί πλέον, ὅταν ἀπό τήν ἀνάγκη νά ἀντιμετωπισθῇ ἕνα κοινό πρόβλημα, ἀπό τήν κοινή ἐπιδίωξη, -δεύτερη καί τρίτη ὁμάδα-ὑπαγορεύθηκε κοινή στάση, κοινές ἀποφάσεις καί συντονισμένες ἐνέργειες.

Στά ἴδια παραδείγματα γίνεται φανερή ἡ παρουσία καί ἡ φύση κατά μέρος παραγόντων πού διευκολύνουν τή σύμπηξη μιᾶς ὁμάδας. Ἄλλοι εἶναι ἐγγενεῖς στά ἄτομα καί ἄλλοι "περιστατικοί", ἀνακύπτουν δηλ. ἀπό τήν περίσταση. Ἀπαριθμοῦμε τούς κυριώτερους: Τά κοινά βιώματα πού οἱ ἴδιες οἱ συνθῆκες συμπαρουσίας, διαβιώσεως ἤ ἐργασίας γεννοῦν, οἱ ἴδιες τύχες π.χ. οἱ ἴδιοι κίνδυνοι

καί ἀνησυχίες,οἱ ἴδιες προσδοκίες ἤ διαψεύσεις, τά ἴδια συμφέροντα, οἱ ἴδιες ἐπιδιώξεις.Ἐπίσης τά κοινά ἐνδιαφέροντα, ἡ κοινή καταγωγή,ἡλικία,προϋπηρεσία,ἡ ἴδια συνοικία, ἡ ἴδια πολιτική καί ἰδεολογική τοποθέτηση κ.τ.ὅ. Τέλος πρέπει νά προστεθῆ ὁ παράγων τῆς ἰδιοσυγκρασίας καί ἡ ψυχική προθυμία τῶν κατά μέρος ἀτόμων γιά ὁμαδοποίηση.

Οἱ κοινές ἐμπειρίες καί προβλήματα,ἡ συνεχής ἐπικοινωνία, οἱ ἀμοιβαῖοι ἐπηρεασμοί, προσεγγίζουν τά πνεύματα, ἐπιτελοῦν κάποια ἐξομοίωση τῶν κατά μέρος ἀτόμων ὡς πρός τίς ἀντιλήψεις, στάσεις καί διαθέσεις τους καί ὡς πρός τήν ἐξωτερική συμπεριφορά τους.Ἔτσι τήν ὁμάδα συνέχει μιά ἰδιότυπη ψυχολογική κατάσταση,ἡ "συνείδηση τοῦ Ἐμεῖς",καθώς καί τό λεγόμενο "ὁμαδικό πνεῦμα",κάποιος δηλ.διάχυτος συνταυτισμός ψυχικῶν διαθέσεων.Αὐτά δένουν μεταξύ τους τά μέλη τῆς ὁμάδας,κρατοῦν τήν συνοχή της,ἐνῶ παράλληλα τή διαφοροποιοῦν ἀπό ἄλλες ὁμάδες ἤ ἀπό μονωμένα ἄτομα ἔξω ἀπό αὐτήν.(1)

Μέ δύο λόγια:Μιά ὁμάδα ἐμφανίζει ἕνα σύνολο πού ἔχει "ζυμωθῆ"ἔτσι,ὥστε νά προκύπτη μιά νέα μορφή συνυπάρξεως,πού εἶναι κάτι πολύ περισσότερο ἀπό ἕνα ἁπλό ἄθροισμα ἀτόμων.

I.- Σέ πολλές ὁμάδες ἡ συνείδηση τοῦ Ἐμεῖς"ὑπογραμμίζεται καί μέ ἐξωτερικά σύμβολα:σέ ὁμάδες νέων π.χ.μέ ἕνα πανομοιότυπο ἐξάρτημα τοῦ ἱματισμοῦ,μέ τήν ἴδια κόμμωση κ.ἄ.Ἀκόμη καί γλωσσικά κατασκευάσματα πού παραλλάζουν ἀπό τήν κοινή γλῶσσα ἐπιστρατεύονται,γιά νά ὑπογραμμίσουν τή συνοχή τῆς ὁμάδας,ἀπομονώνοντάς την ἀπό ὅ,τι βρίσκεται ἔξω ἀπό αὐτήν(Ἀργκώ).Ἀνάλογο προορισμό εἶχαν καί τά ἐμβλήματα συντεχνιῶν κατά τό Δυτικό Μεσαίωνα,στούς βυζαντινούς χρόνους καί ἐπί τουρκοκρατίας.Σύμβολα χρησιμοποιοῦνται καί ἀπό ἄλλα

Ἡ φύση καί ὁ χαρακτήρας τῆς ὁμάδας ὡς συνόλου ἀτόμων προβάλλει ἀκόμη καθαρώτερα, ἄν τήν παραλληλίσωμε πρός ἄλλα ἀνθρώπινα σύνολα καί εἰδικώτερα πρός τά πλήθη ἤ πρός τίς μᾶζες.

Σύμπηξη ὁμάδας προϋποθέτει περιορισμένο σχετικά ἀριθμό ἀτόμων, πρᾶγμα πού ἐπιτρέπει τήν ἀμοιβαία προσωπική γνωριμία ὅλων τῶν μελῶν καί κάνει δυνατές στενώτερες καί βαθύτερες ζυμώσεις ἀνάμεσά τους.Ἐπιτρέπει καί εὐνοεῖ μακρότερη διάρκεια ἐπαφῶν.Καί κάτι ἀκόμη πιό σπουδαῖο:Μέσα στήν ὁμάδα καί χάρη στήν ὁμάδα ἡ προσωπικότητα τῶν μελῶν ἀξιοποιεῖται.Αὐτό προβάλλει καθαρά στίς περιπτώσεις ὁμάδων διαφερόντων καθώς καί στό τελευταῖο ἀπό τά παραδείγματα μας.Τό παράδειγμα τοῦ λεωφορείου, ὅπου οἱ περιστάσεις ἀναδεικνύουν τό ἄτομο πού θά ἀναπτύξη πρωτοβουλία καί θά ὀργανώση τή συντονισμένη δράση.Μέ ἄλλες λέξεις:Ἡ ὁμάδα διατηρεῖ καί ἐνδεχόμενα προάγει τήν προσωπικότητα.Μέσα στό πλῆθος ἡ προσωπικότητα ἀφανίζεται ἤ διαλείπει.

Ὑπάρχουν βραχύβιες καί μακρόβιες ὁμάδες.Τή διάρκεια ζωῆς τους ρυθμίζουν διάφοροι συντελεστές.Κανονικά, ἡ πραγματοποίηση τῶν σκοπῶν πού ὁδήγησαν στή σύμπηξή τους θἄπρεπε νά ἐπιφέρη τή διάλυσή τους. Τό παράδειγμα τοῦ λεωφορείου ἐμπίπτει σ'αὐτή τή δυνατότητα.Ὅμως αὐτό δέν συμβαίνει πάντοτε.Ἡ ὁμάδα μπορεῖ νά ἐπιζήση καί πέρα ἀπό τίς ἀρχικές της ἐπιδιώξεις, φθάνει οἱ "ἑνοποιοί"παράγοντες νά μή εἶναι μόνο"περιστατικοί".

εἴδη ἀνθρωπίνων συνόλων,ὅταν ἀκριβῶς δέν ὑπάρχη ἀμοιβαία προσωπική γνωριμία,ὥστε νά ἀναγνωρίζωνται ἀπό αὐτά τά ἄτομα, πού κατά κάποιο τρόπο συνανήκουν σέ ἕνα σύνολο.

'Οπωσδήποτε,ἡ παρουσία στόν ἴδιο χῶρο,ἡ μονιμότητα τῶν κοινῶν συνθηκῶν καί οἱ συχνές συναντήσεις καί ἐπαφές εὐνοοῦν τή διάτήρηση τῆς ὁμάδας καί δίνουν μακρότερη διάρκεια στή ζωή της.Στά πλαίσιά τους ἀναπτύσσονται καί νέα ἐνοποιά στοιχεῖα, νέα κοινά βιώματα, καθεστῶτα παραδοσιακά κ.ἄ.

Εἰδικώτερα, ἡ ὁμάδα ἀναπτύσσει δικά της ἤθη,συνήθειες,δική της παράδοση•πρό πάντων διαμορφώνονται ἀρχές καί γνώμονες συμπεριφορᾶς,θεσπίζονται συμφωνίες,Μέ δύο λόγια ἡ ὁμάδα διατυπώνει τίς ἄγραφες καταστατικές της διατάξεις.Τίς διδάσκει ἡ πεῖρα ἀπό τήν κοινή ζωή καί ἀπό τίς σχέσεις μέ ἄλλες ὁμάδες ἤ καί ἄτομα.

Εἶναι φανερό ὅτι τά κοινά σημεῖα καί εἰδικώτερα οἱ διατάξεις, πού ρυθμίζουν τή ζωή καί τίς σχέσεις τῆς ὁμάδας ἐνδοομαδικά καί ἐξωομαδικά,κατοχυρώνουν τήν ὑπόστασή της καί γι'αὐτό τά περιφρουρεῖ μέ κάθε τρόπο.

Κανονικά, τά ἀνθρώπινα σύνολα πού ὀνομάσαμε ὁμάδες καί ἡ σχέση ἀνάμεσα στά μέλη τους δέν "δένουν"ἀπό τή μία στιγμή στήν ἄλλη.'Η ὁμαδοποίηση γίνεται βαθμιαῖα καί σέ ρυθμό πού τόν κανονίζουν διάφοροι παράγοντες.'Ανάμεσα σ'αὐτούς ὑπογραμμίζομε τίς ἐξωτερικές συνθῆκες, τήν ἀμεσότητα τῶν κοινῶν προβλημάτων καί τίς ψυχικές ἀνάγκες καί κοινωνικές ἕξεις τῶν ἀτόμων.

"Οταν ἕνα σύνολο ἀτόμων διατρέχει τό προστάδιο ἐκεῖνο,πού δημιουργεῖ τίς βασικές προϋποθέσεις, γιά νά διαμορφωθεῖ σέ ὁμάδα "ἐντελεχεία",μιλοῦμε γιά ὁμάδα "δυνάμει".Τέτοιες ὁμάδες"δυνάμει" εἶναι π.χ. μιά Α΄γυμνασίου στίς ἀρχές τῆς σχολικῆς χρονιᾶς, μιά προσκοπική ἑνωμοτία ὅταν τή σχηματίζωμε,κάποιο συνεργεῖο πού συγκροτεῖται ἀ-

πό στρατολόγηση διαφόρων ἐργατῶν κ.τ.ὅ.

§ 2.-Τ υ π ι κ έ ς καί ἄ τ υ π ε ς ὁ μ ά δ ε ς

1.Ὅσα ἔχουν λεχθῆ ἕως τώρα σχετικά μέ τή φύση τῶν ὁμάδων,τή διαμόρφωση καί τή ζωή τους, ἀναφέρονται σέ μορφές συνόλων πού ἔχουν συμπηχθῆ αὐθόρμητα καί κατά κανόνα βαθμιαῖα.Τίς χαρακτηρίζουν δεσμοί προσωπικοί πού ἔχουν ἀναπτυχθῆ ἀνάμεσα στά μέλη,σκοποί καί ἐπιδιώξεις πού ἀναδύθηκαν μέσα ἀπό τήν ἴδια τήν ὁμάδα καί ὑπαγορεύτηκαν ἀπό τίς ἀνάγκες της, "ἐκ τῶν ἔνδον",νά ποῦμε.Στούς χώρους τῆς ἐργασίας ὅπως συναντοῦμε καί ἄλλης κατηγορίας ὁμάδες,τίς ὁμάδες ἐργασίας. Αὐτές δέν τίς διαμορφώνουν ζυμώσεις, ἀλλά καταρτίζονται τεχνητά.Ἡ σύμπηξή τους ἀκολουθεῖ προκαθορισμένο ὀργανωτικό σχῆμα πού ἐντάσσεται μέσα στό γενικώτερο ὀργανωτικό σύστημα τῆς ὑπηρεσίας ἤ ἐπιχειρήσεως, στήν ὁποία ἀνήκει.Ἡ θέση καί τό ἔργο τοῦ κάθε μέλους, ἡ σχέση ἀτόμων καί ἔργων προβλέπεται ἀπό τό σχῆμα αὐτό ἐκ τῶν προτέρων.Ἡ σχέση εἶναι ὑπηρεσιακή.Οἱ σκοποί ἔρχονται ἀπ'ἔξω καί εἰδικώτερα ἐκ τῶν ἄνω καί ἀποτελοῦν τό λόγο, γιά τόν ὁποῖο καταρτίζονται οἱ ὁμάδες.Οἱ ὑπηρεσιακές αὐτές ὁμάδες ἀποκαλοῦνται τ υ π ι κ έ ς (FORMAL),καταστατικές, ἐπειδή ὁ σχηματισμός ἀκολουθεῖ ὁρισμένο τύπο.Σέ ἀντιδιαστολή,τίς ὁμάδες πού διαμορφώνει ἡ ζωή αὐθόρμητα, ἀποκαλοῦμε φ υ σ ι κ έ ς ἤ ἄ τ υ π ε ς (INFORMAL),ὅπως ἐπικρατεῖ νά λέγωνται στή ξένη βιβλιογραφία.

Ἀπό ὅσα ἔχομε πεῖ,ἔχει γίνει σαφές ὅτι τήν τυπική ὁμάδα χαρακτηρίζει κατά κανόνα αὐστηρή ὀργάνωση."Εχει προκαθορισμένους τούς σκοπούς καί σαφῆ τήν ἱεράρχηση τῶν

στόχων.Πρός τήν πραγμάτωση σκοπῶν καί στόχων συγκλίνουν ἡ γραμμή ἐνέργειας-κι αὐτή προκαθορισμένη-ἡ διάρθρωση τῆς ὁμάδας,ἡ θέση τοῦ κάθε μέλους μέσα σ'αὐτήν, ἡ κατανομή τῶν κατά μέρος ἔργων στά μέλη της καί ἡ πρόβλεψη γιά τό συντονισμό τους.Παράδειγμα τυπικό μιᾶς ὀργανωμένης ὁμάδας ἐκτός τῶν χώρων τῆς ἐργασίας εἶναι ἡ ὁμάδα τοῦ ποδοσφαίρου.Παράδειγμα ὁμάδας ἐργασίας, ἡ ὁμάδα ἐπιστημόνων πού ἐργάζεται σέ ἕνα ψυχιατρεῖο-ψυχίατρος,ψυχολόγος, κοινωνικός λειτουργός, ἐργασιοθεραπευτής.Στίς ὁμάδες αὐτές ὁ καθένας ἐκτελεῖ εἰδικό ἔργο καί δέν εἶναι εὔκολο νά ὑποκατασταθῇ ἀπό μέλος, πού ἀσκεῖ κάποιο ἄλλο.

Τυπική ὀργάνωση συναντοῦμε καί σέ ἄλλες καταστατικές ὁμάδες, ἐκτός ἀπό τίς ἀθλητικές καί τίς ὁμάδες ἐργασίας.Τά διοικητικά συμβούλια τῶν διαφόρων 'Οργανισμῶν, 'Ιδρυμάτων καί Σωματείων ἔχουν τυποποιημένη κατάνομή ἔργων.

Καί στήν ἄτυπη ὅμως ὁμάδα διακρίνομε ὀργάνωση,ἔστω καί ὑποτυπώδη.Τό κάθε μέλος ἔχει τό δικό του ρόλο, τή δική του θέση μέσα σ'αὐτήν.'Από ἐκεῖ προωθεῖ τίς ἐπιδιώξεις τῆς ὁμάδας του.Μέ τή διαφορά πού στήν ἄτυπη ὁμάδα οἱ ρόλοι δέν εἶναι προκαθορισμένοι,ὅπως στήν τυπική.Διαμορφώνονται κι'αὐτοί στήν πορεία τῆς κοινῆς ζωῆς ἀνάλογα πρός τά προβλήματα καί τίς ἀνάγκες,τίς ἐπιδιώξεις καί τά σχέδια τῆς ὁμάδας.'Ο σημαντικώτερος,ὁ καίριος, εἶναι ὁ ρόλος τοῦ 'Αρχηγοῦ.

2.-Δέν χρειάζεται νά ποῦμε ὅτι κοινοί χῶροι καί κοινές συνθῆκες ἐργασίας προσφέρονται,γιά νά προκληθοῦν οἱ ζυμώσεις πού ἀπεργάζονται τήν ἑνοποίηση τῶν ἀτόμων σέ φυσικές ὁμάδες."Ετσι,κάτω ἀπό τό ὀργανωτικό σχῆμα

τῆς τυπικῆς ὁμάδας,ἀνάμεσα ἀπό τίς ὑπηρεσιακές σχέσεις πλέκεται κάποιο δίκτυο ἐπαφῶν προσωπικῶν,ἀναπτύσσονται δεσμοί,δημιουργεῖται καί φυσική ὁμάδα.Οἱ τυπικές σχέσεις προβάλλουν στήν ἐπιφάνεια,οἱ ἄτυπες λανθάνουν πίσω ἀπό αὐτές.

Ὄχι μόνο δυνατό ἀλλά καί φυσικό εἶναι τυπικές καί ἄτυπες ὁμάδες νά ἐπικαλύπτωνται ὡς πρός τή σύνθεσή τους. Δέν συμπίπτει ὅμως νά ἐπικαλύπτωνται καί οἱ καθορισμένοι ἀπό τήν ὀργανωτική ἀρχή σκοποί τῆς τυπικῆς ὁμάδας πρός τίς ἐπιδιώξεις τῆς φυσικῆς,πού λανθάνει κάτω ἀπό αὐτήν. Ὄχι σπάνια, βρίσκονται καί σέ ριζική ἀντίθεση.Ὑψηλοί στόχοι ἀποδόσεως εἶναι π.χ. ἡ ἐπιδίωξη τῆς ὑπηρεσίας πού συγκροτεῖ ἕνα ἔκτακτο συνεργεῖο·τήρησή της σέ χαμηλά ἐπίπεδα μπορεῖ νά ἀποτελῆ τήν ἐπιδίωξη τῆς φυσικῆς ὁμάδας πού σχηματίσθηκε κάτω ἀπό τήν τυπική ὀργάνωση.(1)

Ὄχι μόνον οἱ στόχοι καί οἱ ἐπιδιώξεις ἀλλά οὔτε τό ὀργανωτικό σχῆμα τῆς ἄτυπης ὁμάδας, ἡ διάρθρωσή της μέ ἄλλες λέξεις, συμπίπτει μέ τό σχῆμα τῆς τυπικῆς, ἀκόμη καί ἐκεῖ πού ἡ σύνθεσή τους παραμένει ἡ ἴδια.Εἰδικώτερα, ὁ φυσικός ἀρχηγός τῆς ὁμάδας δέν εἶναι ὁ ἐργοδηγός της οὔτε ὁ ἀρχιτεχνίτης,ἀλλά κάποιο ἄλλο πρόσωπο, πού ἀναδεικνύεται μέσα ἀπό τήν ὁμάδα μέ βάση τά προσόντα του καί τά κριτήρια πού διαμορφώνει ἡ ὁμάδα γιά τήν ἡγεσία της. Ὁ φυσικός ἀρχηγός ἀσκεῖ ἐπιβολή ἐπάνω της πολύ μεγαλύτερη ἀπό τό διορισμένο ἡγετικό στέλεχος (2).

Δέν εἶναι ἀπαραίτητο ἡ σύνθεση τῆς φυσικῆς ὁμάδας

---

(1) Βλ. γιά τό θέμα τή μεθεπόμενη παράγραφο,ἀριθ.4.-

(2) Βλ. τήν παράγραφο ἀριθ. 5.-

νά συμπίπτη πρός τήν τυπική κατασκευή της. Εἶναι δυνατόν π.χ. τά μέλη ἑνός συνεργείου νά σύναποτελοῦν ὁμάδα μέ τά μέλη ἄλλου ἤ ἄλλων συνεργείων, ὅπως εἶναι ἐξ ἴσου δυνατό ἕνα ἄτομο νά ἀνήκη σέ διάφορες ὁμάδες μέ διαφόρους σκοπούς ἤ καί νά παραμένη μονωμένο. Τό τελευταῖο αὐτό ὅμως παρατηρεῖται σπάνια.

Εἶναι αὐτονόητο ὅτι στό προσκήνιο τοῦ διαφέροντος τῆς ψυχολογίας βρίσκονται οἱ φ υ σ ι κ έ ς ὁμάδες. Ὅταν ἀναπτύσσωνται στούς χώρους τῆς ἐργασίας, τίς ἐξετάζει στή σύνθεση, στή διάρθρωση, στίς ἐπιδιώξεις τους καί στίς μορφές καί γνώμονες τῆς λειτουργίας τους καί ἐπιζητεῖ γιά πρακτικούς καί θεωρητικούς λόγους νά ἐπισημάνη τίς διαφορές τους πρός τίς ἀντίστοιχες τυπικές.

ξ 3.- Τί π ρ ο σ φ έ ρ ε ι καί τί ζ η τ ε ῖ ἡ ὁ μ ά δα

Ἡ ὁμαδοποίηση τῶν ἀνθρώπων, ἡ ἔνταξή τους σέ ὁμάδες εἶναι φαινόμενο καθολικό. Τό συναντοῦμε καί σέ ἄτομα τοῦ ὑποκόσμου καί σέ ἀνηλίκους. Κάτι δίνει στό ἄτομο ἡ ὁμάδα καί γι' αὐτό τήν ἀποζητεῖ.(1)

Πραγματικά ὁ κάθε ἄνθρωπος χρειάζεται νά αἰσθάνεται ὅτι ἀνήκει κάπου, ὅτι ἔχει δεσμό μέ ἄλλο ἤ ἄλλα πρόσωπα. Μέσα στά πλαίσια τῆς ὁμαδικῆς ζωῆς νιώθει ἀσφάλεια ψυχική, στήριγμα ἠθικό, πού ἐδράζεται ἀκριβῶς ἐπάνω σ' αὐτό τό συναίσθημα ὅτι συνανήκει. Αὐτά τό κάνουν περισσότερο εὐδιάθετο, πιό ἀπερίσπαστο ψυχικά. Καί εἰδικώτερα, ἡ συμμετοχή σέ ὁμάδα τοῦ δίνει εὐκαιρίες νά ἀντλήση παραδοχή, ἐπιδοκιμασία, ἀναγνώριση. Μέ δύο λόγια, ἡ ζωή καί ἡ δράση στά πλαίσια τῆς ὁμάδας προσφέρει στίς ψυχικές ἀνάγκες τοῦ ἀτόμου πολλαπλές ἱκανοποιήσεις. Αὐτές ζητεῖ νά βρῆ στήν

1. Τή συγκρότηση καί τή ζωή ὁμάδων ἀνηλίκων παραστρατη-

ὁμάδα.

Ὅμως προβάλλονται καί ἀπό τήν ὁμάδα ὡς ὑπόσταση συλλογική ἀπαιτήσεις στά κατά μέρος ἄτομα πού τή συναποτελοῦν. Ἡ τήρησή τους εἶναι κατά κάποιο τρόπο τό τίμημα τῶν ὅσων λαμβάνουν ἀπό αὐτήν σέ ψυχική στήριξη καί ἀσφάλεια, σέ ἱκανοποιήσεις καί παρορμήσεις, γιατί ὅπως θά δοῦμε, ἡ τήρηση αὐτή διασφαλίζει τήν ὕπαρξή της.

Ἡ πρώτη βασική ἀπαίτηση εἶναι ἡ συμμόρφωση πρός τά ἤθη καί τίς παραδόσεις τῆς ὁμάδας, πρός τίς ἄγραφες διατάξεις της, πρός τίς κοινές ἀποφάσεις της. Ἄλλη ἀπαίτηση, βασική κι αὐτή, εἶναι ἡ ἀλληλεγγύη ἀνάμεσα στά μέλη πού αἰσθητοποιεῖ καί ἀξιοποιεῖ τή συνείδηση τοῦ "Ἐμεῖς". Συμμόρφωση ὅλων τῶν μελῶν καί ἀλληλεγγύη ἀνάμεσά τους κατασφαλίζουν τήν ἑνότητα καί συνοχή τῆς ὁμάδας, τή διατηροῦν λοιπόν στή ζωή· κι ἀκόμη, ὑποβαστάζουν τή δυναμή της. Γι' αὐτό καί ἡ ὁμάδα τίς περιφρουρεῖ ἀκόμη καί ἄτυπα, μέ κάθε τρόπο καί μέσον πού μπορεῖ νά διαθέση, ἄν παρατηρηθοῦν στούς κόλπους της σημεῖα διασπάσεως καί δέ συγχωρεῖ εὔκολα τή χωριστική πράξη, ἀκριβῶς ἐπειδή φέρνει μέσα της τό σπέρμα τῆς διαλύσεως.

Τά ἄτομα πού συνθέτουν τήν ὁμάδα, συνήθως συμμορφώνονται πρός τίς ἄγραφες διατάξεις ἤ τίς κοινές ἀποφάσεις της. Ἄλλα, γιατί παραδέχονται καί πιστεύουν σ' αὐτές κι ἔτσι συνειδητά εὐθυγραμμίζουν τή συμπεριφορά τους· ἄλλα, γιατί πείθονται πραγματικά εἴτε γιατί λειτουργεῖ

μένων ἐμελέτησε συστηματικά ὁ Ἀμερικανός THRASHER στό Σικάγο. Τά πορίσματά του πού εἶναι διαφωτιστικά καί γιά τήν κατανόηση τῆς ὁμαδικῆς ζωῆς κάθε κατηγορίας ἀτόμων, δόθηκαν σέ βιβλίο πού κυκλοφόρησε σέ πρώτη ἔκδοση τό 1927. μέ τόν τίτλο: " THE GANG".

τό φαινόμενο τῆς ὑποβολῆς, ἰδίως ἀπό τίς διάχυτες διαθέσεις πού ἐπικρατοῦν στήν ὁμάδα. Ἀλλά καί ὅταν ἀκόμη δέν ἔχη πεισθῆ γιά τό παραδεκτό ἀπό τήν ὁμάδα καθεστώς σχεδίων καί ἀποφάσεων συμμορφώνεται, πειθαναγκάζεται μᾶλλον, γιατί ξέρει τί τό περιμένει σέ ἀντίθετη περίπτωση.

Καί πραγματικά ὑπάρχουν τά μέσα, μέ τά ὁποῖα ἡ ὁμάδα ἐπιβάλλει τή συμμόρφωση τῶν μελῶν της καί κατοχυρώνει τήν συνοχή της. Εἶναι μέσα κατά κανόνα ἠθικῆς φύσεως, ἀλλά δέν ἀποκλείεται καί ἡ βία καί ἡ χειροδικία. Τό εἶδος τους συναρτᾶται καί μέ τό πνευματικό ἐπίπεδο καί μέ τήν ὅλη καλλιέργεια τῶν μελῶν.

Στά ἠθικῆς φύσεως μέτρα ἀνήκει ἡ ἀπειλή γιά κυρώσεις, ἀνάμεσα στίς ὁποῖες ἡ μεγαλύτερη εἶναι ὁ κοινωνικός ἀποκλεισμός τοῦ παραβάτη, ἡ ἄρση τῆς προστασίας πού προσφέρει ἡ ὁμάδα· οἱ σχετικά ἐλαφρότερες, ἡ εἰρωνεία, ἡ περιφρόνηση, ἡ στηλίτευση.

Στή στάση αὐτή τῆς ὁμάδας καί στά ἠθικῆς φύσεως μέτρα πού μετέρχεται, βλέπομε τή λειτουργία τοῦ φαινομένου, πού ἀποκαλοῦμε π ί ε σ η τῆς ὁ μ ά δ α ς.

Τή δύναμη πού ἀσκεῖ ἡ ὁμάδα νά ἐπιβάλλη τίς θελήσεις της ρυθμίζουν διάφοροι παράγοντες. Ἀνάμεσα στούς κυριώτερους ἀναφέρομε τήν ἡγεσία τῆς ὁμάδας καί τήν παράδοσή της. Σημασία ἔχει ἀπό τό ἄλλο μέρος καί ἡ ἠθική ἀντοχή τῶν μελῶν σέ σχέση πρός αὐτό πού τούς ζητεῖ ἡ ὁμάδα καί ὁ ἀρχηγός της, καθώς καί τό πῶς ἀξιολογεῖται ἡ ἀπαίτηση τῆς ὁμάδας ἀπό τό ἄτομο μέ βάση τά κριτήρια πού ἔχει προσχηματισμένα. Ἄλλη π.χ. εἶναι ἡ ἠθική ἀντίσταση τοῦ ἀτόμου, ὅταν τοῦ ζητοῦν κάποια θυσία προσωπικῶν συμφερόντων ἄλλη, ὅταν οἱ ἀπαιτήσεις τῆς ὁμάδας προσβάλ-

λουν βασικές ἀξίες, στίς ὁποῖες πιστεύει καί ἔχει ὑψώσει σέ γνώμονες τῆς ἀτομικῆς συμπεριφορᾶς του. Στήν πρώτη περίπτωση εἶναι εὔκολώτερο νά ὑποκύψη· στή δεύτερη, ἀντιμετωπίζει δίλημμα: ἤ νά ἀγνοήση τίς ἀρχές καί τίς ἰδέες του καί νά συμμορφωθῆ ἤ νά τίς σεβασθῆ καί νά προβάλη ἄρνηση στίς ἐπιταγές τῆς ὁμάδας του μέ κίνδυνο νά ὑποστῆ τίς συνέπειες. Τά παραδείγματα μποροῦμε νά τά ἀναζητήσωμε στίς ἀναμνήσεις τῆς σχολικῆς μας ζωῆς.

§ 4.- Ἡ πίεση τῆς ὁμάδας στούς χώρους ἐργασίας.-

Τό φαινόμενο πού ὀνομάσαμε πίεση τῆς ὁμάδας, παρατηρεῖται συνηθέστατα στίς σχέσεις ἐργασίας καί ἀξίζει τήν ξεχωριστή προσοχή τῶν ὑπευθύνων. Πρόδηλο εἶναι τό γιατί: στούς χώρους τῆς ἐργασίας ἡ φυσική ὁμάδα, ἡ κρίση της, οἱ ἐπιταγές της βαρύνουν περισσότερο ἀπό τίς κρίσεις καί τίς ἐπιταγές τοῦ προϊσταμένου. Ἄν ὁ ἐπίσημος ὑπεύθυνος γιά τήν ὁμάδα βρεθῆ ἀντιμέτωπος πρός τό πνεῦμα της, πρός τίς διαθέσεις καί ἀποφάσεις της, αὐτός κατά κανόνα θά εἶναι ἐκεῖνος πού θά νικηθῆ. Δυό βασικοί λόγοι συντελοῦν σ' αὐτό: Τό ὅτι τό ἄτομο ζῆ τίς κυρώσεις πού ἐπιβάλλει ἡ ὁμάδα-κυρώσεις κοινωνικές καί ἠθικές-πιό ὀδυνηρά, καί τό ὅτι δίνει βαρύτητα στήν προστασία τῆς ὁμάδας, αἰσθάνεται ἔλλειψη ἀσφάλειας καί μόνον ἄν φοβηθῆ, ὅτι μπορεῖ νά χάση αὐτή τήν προστασία, νά γίνη ἀποσυνάγωγο.

Βέβαια ὑπάρχουν περιπτώσεις πού κατορθώνει ὁ ὑπεύθυνος νά ἐπιβάλη τίς θελήσεις του, νά ἐπιτύχη μιά κάποια συμμόρφωση στίς ἐντολές του. Ἀλλά πρέπει νά γνωρίζη ὅτι συνήθως ρυθμίζει μόνον τήν ἐξωτερική συμπεριφορά, καί αὐ-

τό, ἐφ' ὅσον εἶναι σέ θέση νά ἐλέγξη τήν πραγματοποίηση τῶν ἐντολῶν του. Ἀλλά τήν ἐσωτερική μεταβολή τῶν διαθέσεων, τήν ἑκούσια καί μόνιμη εὐθυγράμμιση τῆς συμπεριφορᾶς μέ τίς ἐντολές του δέν τήν ἐπιβλέπει. Ἀντίθετα, ὅσο μεγαλύτερη ἡ πίεσή του, τόσο περισσότερες οἱ πιθανότητες νά προκαλοῦνται ἐνδιάθετες ἀντιδράσεις, καταλυτικές γιά τίς ὑπηρεσιακές σχέσεις, νά ἀναζωπυρώνωνται ἐνδόμυχες ἑστίες ψυχικῆς ἀντιστάσεως. Ἔτσι, ὅπου καί ὅταν ὁ ἔλεγχος δέν εἶναι ἐφικτός, οἱ ἐντολές ἐνδεχόμενα παραβιάζονται κατά σύστημα-καί αὐτό δέν εἶναι πάντοτε τό χειρότερο.

Ἡ πίεση τῆς ὁμάδας εἶναι κάτι καθ' ἑαυτό οὐδέτερο ἀπό τήν ὑπηρεσιακή ἄποψη. Μπορεῖ νά ἀσκῆται εὐθύγραμμα πρός τούς στόχους καί σκοπούς τῆς ὑπηρεσιακῆς μονάδας, ὅπότε δέν δημιουργεῖ προβλήματα, μπορεῖ ὅμως νά ἔρχεται σέ ἀντίθεση πρός αὐτούς καί νά ἀποβαίνη ἔτσι δύναμη ἀντίρροπη μέ ζημία γιά τήν ἀπόδοση τῶν ἐργαζομένων. Αὐτό συμβαίνει ἰδίως, ὅταν θεσπίζη καί ἐπιβάλλη χαμηλά ἐπίπεδα ἀποδόσεως στά μέλη της.

Ἀναφέρομε σέ συνέχεια χαρακτηριστικό παράδειγμα, γιά τήν πίεση τῆς ὁμάδας ἐπανω σέ νεοφερμένη ἐργάτρια, μέ τήν ἐπιδίωξη, ἡ ἀπόδοσή της νά μείνη μέσα στά χαμηλά ἐπίπεδα πού εἶχε θεσπίσει ἡ ὁμάδα καί ἀποτελοῦσαν πιά καθεστώς. Τό παράδειγμα προέρχεται ἀπό ἑλληνικό ἐργοστάσιο:

Ἡ μικρή ὁμάδα κοριτσιῶν κατασκεύαζε σακκοῦλες ἀπό χαρτί γιά τά προϊόντα τῆς Ἑταιρίας. Ἡ νεοφερμένη, σπουδάστρια πού ἀπό ἀνάγκη ἦλθε νά ἐργασθῆ γιά λίγο καιρό, μόλις ἔγινε κυρίαρχη τῆς τεχνικῆς τῆς κατασκευῆς καί ἀπέκτησε τήν ἐξάσκηση πού χρειαζόταν, ἀκολούθησε τό φυσικό ρυθμό τῆς ἐργασίας της, πού ἦταν γρή-

γορος.Αὐτό διαπιστώθηκε ἀπό τήν ὑπόλοιπη ὁμάδα,ἐξηγήθηκε ὡς ζῆλος τῆς νεοφερμένης γιά νά ξεχωρίση ἀπό αὐτήν, νά ἐπισύρη τήν εὔνοια τοῦ ἀνώτερου κ.ἀ. Καί ἄρχισε ἡ ὁμόθυμη ἀποδοκιμασία καί ἐπίθεση:"Τόν ἔξυπνο ἤλθες νά μᾶς κάνης ἐδῶ;" Θέλεις νά πλουτίσης τό ἀφεντικό"; κ.ἄ.ὅ. Τίς πρῶτες αὐτές ἐκδηλώσεις ἀποδοκιμασίας ἐπακολούθησαν ἀόριστες ἀπειλές "Πρόσεξε καλά", "θά τό μετανοιώσης" κ.τ.ὅ. Ἡ ὁπουδάστρια θέλοντας καί μή ἀποφάσισε νά συμμορφωθῆ. Τίς ἦταν ἀφόρητο τό κλῖμα δυσπιστίας πού αἰσθανόταν νά διαμορφώνεται γύρω της καί τήν ἀπομόνωνε κοινωνικά ἀπό τήν ὑπόλοιπη ὁμάδα.

Τό ζήτημα τοῦ περιορισμοῦ τῆς ἀποδόσεως σέ <u>χαμηλά ἐπίπεδα</u>, εἶναι χωρίς ἀμφιβολία ζήτημα καίριο.Θά νόμιζε κανείς ὅτι συναρτᾶται πρός τούς καθιερωμένους τρόπους ἀμοιβῆς τῆς ἐργασίας, μέ ἡμερομίσθιο ἤ μηνιαίας, καί ὅτι ἴσως θάφθανε μιά μεταβολή σ'αὐτούς γιά νά λείψη.Αὐτό ὅμως δέν συμφωνεῖ μέ τήν πραγματικότητα· γιατί τό φαινόμενο παρατηρεῖται καί ἐκεῖ ἀκόμη,ὅπου ἡ ἀμοιβή κανονίζεται μέ τό τεμάχιο καί ἐκεῖ ἀκόμη ὅπου ἀπονέμονται βραβεῖα ἀνάλογα μέ τήν ἀπόδοση.Οἱ αἰτίες λοιπόν πού ὑποκινοῦν τούς ἐργαζομένους νά τηροῦν χαμηλά ἐπίπεδα στήν ἀπόδοσή τους πρέπει νά ἀναζητηθοῦν ἀλλοῦ, βαθύτερα, ὅπως ἔχει καταδείξει πεῖρα καί ἔρευνα.

Καί εἰδικώτερα μπορεῖ νά εἶναι ἔκφραση ἐπιθετικότητας-ἄν ὄχι καί ἐχθρότητας-πρός τόν ἐργοδότη,τιμωρία ἤ ἐκδίκηση:νά μή κερδίση ἀρκετά.Μπορεῖ ἀκόμη νά εἶναι μέτρο αὐτοδικίας, ὅταν ὁ ἐργαζόμενος ἔχη τήν ἐντύπωση ὅτι τόν ἐκμεταλλεύονται.

Ὅμως ἡ χαμηλή ἀπόδοση δέν ἀποτελεῖ πάντοτε ἀρνητική ἀντίδραση πρός τόν ἐργοδότη, κακή θέληση πρός αὐτόν, Ἄλλοτε τήν προκαλοῦν ὁρισμένοι διάχυτοι φόβοι καί ἀνησυχίες ὅπως π.χ. μήπως ἡ μεγαλύτερη παραγωγικότητα ὑπα-

γορεύση περιορισμούς στόν ἀριθμό τῶν ἐργαζομένων,ὁδηγήση σέ ἀπολύσεις. Τό φόβο τῆς ἀνεργίας τόν ἔχει διδάξει σέ ἄλλες χῶρες τό παρελθόν καί μεταβιβάζεται ἀπό γενεά σέ γενεά. Σέ ἄλλες πάλι τόν ἐπιτείνει ἡ ἀνασφάλεια τῆς βιοποριστικῆς ἐργασίας καί ἡ ὑποαπασχόληση.

Εἶναι αὐτονόητο ὅτι δέν πρόκειται γιά φόβους πού περιορίζονται στό μονωμένο ἄτομο, ἐπειδή στήν περίπτωση αὐτήν ἴσως νά ἀποτελοῦσε δέλεαρ ἤ καλύτερη ἀμοιβή."Ετσι θά εἴχαμε καί θετικές ἀντιδράσεις, τήν προθυμία γιά ὑψωμένη ἀπόδοση κ.τ.ὅ.(1) Πρόκειται πρό πάντων γιά τήν προστασία τῶν λιγώτερο ἀποδοτικῶν μελῶν τῆς ἐργατικῆς οἰκογένειας, πού διατρέχουν κίνδυνο σέ περίπτωση μεγαλύτερης παραγωγῆς γιά τόν ἀκόλουθο λόγο:

Τό σύστημα ἀμοιβῆς μέ τό τεμάχιο εὐνοεῖ μόνον τούς ἱκανώτερους ἀνάμεσα στούς ἐργαζομένους, ἐνῷ ὅσοι ἔχουν μέτρια ἀπόδοση δέν ἔχουν νά ἀποκομίζουν κανένα ὄφελος ἀπό τήν ἐφαρμογή του. "Ισα-ἴσα ἡ προσπάθεια τῶν ἱκανῶν νά ἀποδώσουν περισσότερο, προσφέρει στή διοίκηση εὐκαιρίες καί γνώμονες συγκρίσεων, πού μειώνουν τούς πιό ἀδυνάτους καί ἔτσι δημιουργοῦν γι'αὐτούς τόν κίνδυνο νά εἶναι οἱ πρῶτοι πού θά ἀπολυθοῦν σέ περίπτωση πού ἡ αὐ-

---

(1) Αὐτό κατέδειξαν εἰδικές ἔρευνες σέ ἐργοστάσια,σέ περιστάσεις πού δέν συνέτρεχε λόγος νά λειτουργήση καθεστώς πιέσεως."Ερευνα παλαιότερη, τοῦ Βρεττανοῦ ψυχολόγου STANLEY WYATT,πού ἐφήρμοσε τρία προγράμματα ἀμοιβῶν-ἡμερομίσθια,βραβεῖα ἐπί πλέον,ἀμοιβή μέ τό κομμάτι-κατέδειξαν ὅτι τό σύστημα βραβείων αὔξησε τήν ἀπόδοση περισσότερο ἀπό 50% σέ συγκριση μέ τό σύστημα τῶν ἡμερομισθίων καί κατά 40% τό σύστημα ἀμοιβῆς μέ τό κομμάτι.

ξημένη ἀποδοτικότητα τῶν ἱκανώτερων θά ἐπαρκῆ γιά τήν παραγωγή.Οἱ ἱκανώτεροι ὅμως εἶναι οἱ λιγώτεροι,οἱ μέτριοι καί ἀδύνατοι ἀποτελοῦν τήν πλειοψηφία καί αὐτοί ἐπιφέρουν τήν πίεση τῆς ὁμάδας στό θέμα τῶν χαμηλῶν ἐπιπέδων. Ἔτσι ἐξουδετερώνεται ἡ ἐξωτερική παρότρυνση γιά ἐπαυξημένη ἀπόδοση πού ἐπιζητεῖ νά ἐπιτύχῃ τό σύστημά ἀμοιβῆς κατά τεμάχιο ἤ τά εἰδικά χρηματικά βραβεῖα.

Εἶναι λοιπόν μᾶλλον μέτρο σκοπιμότητας καί ἔμμεσης ἄμυνας, ἐκδήλωση ἀλληλεγγύης.Γι'αὐτό παρατηρεῖται τόσο μεγάλη ἐπιμονή τῆς ὁμάδας γιά συμμόρφωση τῶν ἱκανῶν πρός τά ἐπίπεδα πού ἔχουν καθορισθῆ.

Κάποτε οἱ κίνδυνοι αὐτοί καί οἱ φόβοι δέν εἶναι κάν συνειδητοί.Τό μέτρο λειτουργεῖ ὡς παράδοση,δόγμα καί καθεστώς τῆς ὁμάδας,Τό συγκρατεῖ καί τό ὑποβαστάζει ἡ πίεσή της.

Ὅπως ἤδη ἔχομε πεῖ,ἡ πίεση τῆς ὁμάδας μπορεῖ νά ἐπιφέρῃ καί εὐεργετικά ἀποτελέσματα γιά τήν παραγωγή,ἄν κατευθύνεται ὁμόλογα πρός τίς ἀνάγκες της.Συμβαίνει δηλ. ἡ πίεση νά παρακινῆ τόν νωχελῆ νά ἀποδώσῃ,τόν ἐργαζόμενο χωρίς ρυθμό νά συντονισθῆ.Ἡ περίπτωση αὐτή δέν εἶναι βέβαια ἡ πιό συνηθισμένη, παρατηρεῖται ὅμως κάτω ἀπό ὁρισμένες συνθῆκες ἐργασίας.Ὅταν π.χ. πρόκειται γιά δουλειά συνεργείου,ὅπου τό ἔργο τοῦ ἑνός, ὁ μόχθος καί ἡ εὐθύνη του συναρτᾶται μέ τό ἔργο,τό μόχθο καί τήν εὐθύνη τοῦ ἄλλου σέ τρόπο ἀντιληπτό ἀπό τήν ὁμάδα, ἐκεῖ μπορεῖ νά ἀσκηθῆ πίεση παροτρυντική,Τό ἴδιο μπορεῖ νά συμβῆ καί ὅταν ὁλόκληρη ἡ ὁμάδα βλάπτεται ἠθικά, μειώνεται στά μάτια ἄλλων συνεργείων ἤ ὁμάδων, τῶν προϊσταμένων,τοῦ κοινοῦ κ.τ.ὁ.ἐξ αἰτίας τῆς χαλαρότητας μελῶν της στό ρυθμό

τῆς ἐργασίας.Καί γενικώτερα,ὅταν οἱ ἐπιδιώξεις τῆς ὁμάδας συμβαίνη νά συμπίπτουν πρός τούς σκοπούς καί τίς ἐπιδιώξεις τῆς διοικήσεως.Δέν παραλείπομε νά ὑπογραμμίσωμε ὅτι βασική προϋπόθεση γιά νά ἀσκηθῆ πίεση τῆς ὁμάδας εὐεργετική στήν παραγωγή, γιά ὁποιοδήποτε ἀπό τούς παραπάνω λόγους, εἶναι ἀγαθές σχέσεις μέ τή διοίκηση καί ὑψηλό ἠθικό τῶν ἐργαζομένων.

Περιττό νά ποῦμε,πόσο πολύ μπορεῖ νά ἐπηρεάσουν τή στάση τῆς ὁμάδας σέ παρόμοια ζητήματα καί παράγοντες πού δροῦν ἔξω ἀπό τήν ὁμάδα καί ἀπό τό χῶρο τῆς ἐργασίας ἀλλά ἐπηρεάζουν τούς ἐργαζομένους ὡς τάξη.

Γενικώτερα, ἡ ἀπαίτηση τῶν ὁμάδων ἀπό τά μέλη τους γιά πειθαρχία, συμμόρφωση καί ἀλληλεγγύη,ἡ πίεση πού ἀσκεῖ ἡ ὁμάδα ἐπάνω στά μέλη της,ἡ μεγάλη,ἡ ἀδιαφιλονίκητη δύναμη πού ἀντλεῖ ἀπό τή συνοχή της καί τούς μηχανισμούς πιέσεως, μπορεῖ νά δημιουργήση πολλά προβλήματα στή διοικητική ἀρχή. Καταλαμβαίνομε λοιπόν πόσο ἐνδιαφέρον παρουσιάζει ἡ μελέτη τῶν φυσικῶν ὁμάδων στούς χώρους τῆς ἐργασίας, ἡ προσωπικότητα τῶν φυσικῶν ἀρχηγῶν καί ἡ διαμόρφωση των ἐπιδιώξεών τους, καί πόσο μεγάλη ἡ σημασία τους γιά τήν παραγωγικότητα τῶν ἐπιχειρήσεων καί τήν εὔρυθμη λειτουργία τῶν ὑπηρεσιῶν.

Εἰδικώτερα, ἡ διοίκηση μπορεῖ νά καρπωθῆ τά δεδομένα τῆς μελέτης τῶν φυσικῶν ὁμάδων στή συγκεκριμένη διαμόρφωσή τους. Θάνει νά πιστεύη στή σημασία τῶν ὁμάδων ἐκείνων ἐργασίας πού χαρακτηρίζει ἁρμονική συνύπαρξη καί σύμπραξη τόσο γιά τή ψυχική εὐεξία ὅσο καί γιά τήν ἀπόδοσή τους. Ἔρευνες καί παρατηρήσεις τά τελευταῖα χρόνια ἔχουν καταδείξει, ὅτι ἁρμονικοί δεσμοί πού ἀναπτύχθηκαν

ἀνάμεσα σέ μέλη ὁμάδων ἐργαζομένων, διαμόρφωση ὁμάδων ἐργασίας αὐθόρμητη καί τό συναίσθημα τῶν μελῶν τους ὅτι ἀνήκουν σέ κάποιο σύνολο ἐπηρέαζαν καί τή διάθεση γιά ἐργασία εὐνοϊκά, βελτίωναν ποιοτικά καί ποσοτικά τήν ἀπόδοση.

Ἀντίθετα, σχέσεις ἀρνητικές ἀνάμεσα σέ συνεργαζόμενα ἄτομα ἤ καί ἄτομα πού ἐργάζονται στόν ἴδιο χῶρο, δέν θεωροῦνται παράγων εὐνοϊκός γιά τήν παραγωγικότητα. Γιά τούς λόγους αὐτούς χῶρες πού ἐλευθεριάζουν στά ζητήματα τῶν σχέσεων ἐργασίας, δίνουν μεγάλη προσοχή στή συγκρότηση συνεργείων εἴτε καί ὁμάδων ἀπό ἄτομα πού ἁπλᾶ θά συνυπάρχουν στούς χώρους τῆς ἐργασίας καί προσπαθοῦν κατά τό δυνατόν ὁ σχηματισμός τῶν τυπικῶν ὁμάδων ἤ ἡ συνύπαρξη τῶν ἐργαζομένων νά μήν ἀπέχη πολύ ἀπό τίς ἐπιθυμίες τους. Πρό πάντων ὅμως δίνεται μεγάλη προσοχή στίς μεταβολές στή σύνθεση τῶν ὁμάδων. Ἀπομάκρυνση ἑνός μέλους τους καί ἀντικατάστασή του μέ νέο μέλος, ἄγνωστο στήν ὑπόλοιπη ὁμάδα, ἀποφεύγεται συστηματικά.

Μέ τό θέμα τῆς μελέτης τῶν ὁμάδων στούς χώρους τῆς ἐργασίας συνδέεται ὅπως εἶναι φυσικό, τό πρόβλημα τῆς ἡγεσίας τους, ἐπίσημης καί ἀνεπίσημης, καθώς καί τό πρόβλημα γιά τήν καλύτερη διακυβέρνησή τους. Τά θέματα αὐτά θά μᾶς ἀπασχολήσουν στίς ἑπόμενες παραγράφους.

§ 5. Ἡ γ ε σ ί α.

Τί εἶναι ἡγεσία; Τί ἐννοοῦμε δηλ. μιλώντας γιά ἡγετικά στελέχη γενικά;

Προκειμένου γιά τήν τυπική ἡγεσία ὁ καθορισμός τῆς ἔννοιας ἴσως νά μήν παρουσίαζε μεγάλες δυσκολίες, ἄν ἡ ἡγεσία δέν ἦταν συνυφασμένη πρός τά πλαίσια τά εἰδικά, μέ-

σα στά ὁποῖα ἀσκεῖ τό ρόλο της, καί ἄν δέν διαφοροποιοῦνταν οἱ ἀπαιτήσεις ἀπό τήν ἡγεσία ἀνάλογα μέ αὐτά τά πλαίσια. Ἀλλιῶς βέβαια ἀντιλαμβάνονται τήν ἡγεσία οἱ στρατιωτικές ὑπηρεσίες, ἀλλιῶς οἱ βιομηχανίες, ἄλλος ὁ τύπος τοῦ πολιτικοῦ ἡγέτη, τῆς ἡγεσίας στήν κοινωνική ζωή, στά σωματεῖα κ.ο.κ.

Ἄν ξεκινήσωμε ἀπό τίς ἁπλές μορφές ἡγεσίας πού μᾶς προσφέρει ὁ φυσικός ἡγέτης, θά μποροῦσε ἴσως νά καθορίσωμε τό ρόλο του στίς βασικές του γραμμές, ἄσχετα ἀπό πλαίσια. Καί νά ποῦμε γενικά-γενικά ὅτι ἡ ἡγεσία εἶναι σχέση ἀτόμου πρός ὁμάδες ἤ σύνολα, πρός ἄτομα πού συναποτελοῦν ὁμάδες ἤ σύνολα, σχέση ἀμοιβαία, στήν ὁποία πρωταγωνιστεῖ ὁ ἕνας, ὁ ἡγέτης.

Τί ἀκριβῶς κάνει ἕνας φυσικός ἡγέτης;

Συλλαμβάνει τίς διάχυτες συλλογικές ἐπιδιώξεις τῆς ὁμάδας του, ἤ τίς ἀνάγκες της, τίς συνειδητοποιεῖ καί τίς διατυπώνει.

Ἐπινοεῖ τρόπους ἐνέργειας γιά νά ἱκανοποιηθοῦν ἤ πραγματωθοῦν, προγραμματίζει τή δράση τῆς ὁμάδας, κατανέμει καί ἀναθέτει ἐπί μέρους ἔργα σέ ἄτομα καί ὑπό-ὁμάδες- Κατευθύνει τίς ἐνέργειες τῶν κατά μέρος αὐτῶν ἀτόμων καί ὑπό-ὁμάδων, τίς συντονίζει καί τίς ἐλέγχει, ὥστε νά κατατείνουν στό σκοπό. Δίνει, σταθμίζει ἤ ἐπιλέγει λύσεις σέ περιπτώσεις πού ἀναφύονται προβλήματα. Περιφρουρεῖ τήν συνοχή τῆς ὁμάδας καί τήν ἁρμονία στίς σχέσεις τῶν μελῶν. Καί ἀξιοποιεῖ τή δύναμή της, ὅπου βρίσκεται: Εἴτε στίς ἱκανότητες τοῦ μονωμένου μέλους εἴτε στό σύνολό της καί στή συνοχή της.

Τήν ἔννοια τοῦ ἡγέτη ὅμως δέν τήν συνθέτουν μόνον

τά ἔργα πού χαρακτηρίζουν τόν ρόλο του.Τήν ἔννοια τοῦ ἡγέτη τήν προσδίδει τό σύνολον, ἡ ὁμάδα καί οἱ ἀντιδράσεις της. ΔΕΝ εἶναι ἡγέτης, δέν ἀσκεῖ ἡγεσία, εἴτε μέ τό πνεῦμα, πού τήν περιγράψαμε εἴτε καί ἀλλιῶς, ἐκεῖνος τόν ὁποῖον δέν ἀκολουθεῖ τό σύνολον, ἡ ὁμάδα, τά ἄτομα πού ἐπιζητεῖ νά κατευθύνη. πού δέν τόν ἀναγνωρίζει σάν τέτοιον,πού δέν τόν παραδέχεται ὡς ὁδηγό της.Ἡ ἔννοια τοῦ ἡγέτη,ὁ ρόλος του,προσδίδεται "ἐκ τῶν κάτω" προκειμένου γιά τό φυσικό ἡγέτη.Ἀλλά καί προκειμένου γιά ἡγέτη,τυπικό,ἐπίσημο,διορισμένο,στηρίζεται "ἐκ τῶν κάτω".Καί δέν εἶναι ἀνάγκη νά γίνη ἐπανάσταση,γιά να κριθῆ ἄν εἶναι ἤ δέν εἶναι ἡγέτης τυπικός κάποιος διορισμένος ἡγέτης. Καί ὅταν ἀκόμη δέν τόν ἀκοῦνε ἐσωτερικά,μόνον ὅταν τοῦ προβάλλουν κρυφή ἀντίσταση, πάλι αὐτός δέν ἀσκεῖ ἡγετικά ἔργα. Γιατί δέν συλλαμβάνει σκοπούς, ἀνάγκες καί ἐπιδιώξεις, δέν κατευθύνει πρό πάντων, δέν μπορεῖ κατ'ἀκολουθίαν νά συντονίση,καί ἔτσι δέν ὁδηγεῖ σέ πραγματώσεις τήν ὁμάδα.

Ἑπομένως δέν ἐνδιαφέρει μόνον τί κάνει ὁ ἡγέτης. Ἀλλά πῶς βλέπει ἡ ὁμάδα τό πρόσωπο πού πάει νά ἡγηθῆ. Πῶς ἀνταποκρίνεται στήν πρόκληση της,γιά νά ἀκολουθήση. Δέν φθάνει μόνο τό πῶς βλέπει ὁ ἡγέτης τήν ὁμάδα ἀπό τό ὕψος τοῦ ρόλου τῆς ἡγεσίας του. Ἀπό τήν σύλληψη τοῦ ρόλου τοῦ ὁπαδοῦ ἀπό τά μέλη τοῦ συνόλου καί τήν ἀποδοχή αὐτοῦ τοῦ ρόλου ἐξαρτᾶται ἡ ἄσκηση τοῦ ἡγετικοῦ ἔργου καί κατ'ἀκολουθίαν ὁ ρόλος τοῦ ἡγέτου στήν πράξη.

Δέν εἶναι λοιπόν ἔννοια ἀνεξάρτητη.Δέν ὑφίσταται καθ'ἑαυτή.

Ὁ πυρήνας τῆς ἔννοιας ἡ πεμπτουσία της, εἶναι κοινωνική."Οχι ψυχολογική, ὄχι ὄργανο-διοικητική.Ἀνταπόκρι-

ση στίς μᾶζες,εἶναι τό μυστικό, ὁ τένων τῆς ἔννοιας."Υστερα ἔρχονται τά ἄλλα,ἡ ἐνάσκηση τοῦ ρόλου κ.λ.

Καί ἐδῶ ἀκριβῶς γεννᾶται τό ἐρώτημα:Ποιός βρίσκει τήν ἀνταπόκριση στά μικρά ἤ μεγάλα σύνολα πού πρόκειται νά ὁδηγήση; νά ἡγηθῆ;.....[1].

§ 6 Τό "κοινωνικό κλῖμα"τῆς ὁμάδας Τρόποι διακυβερνήσεως ὁμάδων.

1.Τήν ἔννοια τοῦ "κοινωνικοῦ κλίματος " ἔχουν εἰσαγάγει ψυχολόγοι τίς τελευταῖες δεκαετίες.Τό κοινωνικό κλῖμα διαμορφώνεται σέ ὁμάδες καί ἀνθρώπινα σύνολα ἰδιαίτατα ἀπό τίς σχέσεις μελῶν καί ἀρχηγοῦ καί εἰδικώτερα ἀπό τόν τρόπο πού αὐτός κυβερνᾶ τήν ὁμάδα.Τό κοινωνικό κλῖμα ἔχει σημασία,γιατί ἐπηρεάζει τίς ἀντιδράσεις τῶν μελῶν τῆς ὁμάδας, τίς διαθέσεις τους πρός τίς κοινές δραστηριότητές της καί ἀναμεταξύ τους.

Τό πρόβλημα μελετήθηκε συστηματικά γιά πρώτη φορά ἀπό τόν KURT LEWIN καί τούς συνεργάτες του στό Πανεπιστήμιο τῆς IOWA, ὅπου κατέφυγε μέ τήν ἐξάπλωση τοῦ Ἐθνικοσοσιαλισμοῦ στήν πατρίδα του.Οἱ ἔρευνές του σημείωσαν σταθμό στήν κοινωνική ψυχολογία καί μνημονεύονται ἀπό ὅσους ἐνδιαφέρονται σέ θεωρία καί πράξη γιά διακυβέρνηση ὁμάδων.Στή συνέχεια αὐτήν ὑποτυπώνομε τά σχετικά δεδομένα:

Γιά νά διερευνηθῆ ὁ χαρακτήρας καί ἡ σημασία τοῦ τρόπου διακυβερνήσεως ὁμάδων γιά τή διαμόρφωση τῆς συμπεριφορᾶς τῶν μελῶν τους σέ κοινές δραστηριότητες,προ-

---

1. Βλ.γι'αὐτό τό οἰκεῖο κεφάλαιο στό τέλος τοῦ βιβλίου.

προτιμήθηκαν ὅμάδες ἀνηλίκων.Σχηματίσθηκαν λοιπόν ἔξ ὁμάδες ἀπό πέντε μέλη παιδιῶν 10 ἐτῶν μέ ἀρχηγό ἕνα ἐνήλικο. Στίς ὁμάδες αὐτές διαμορφώθηκαν πειραματικά τρία "κοινωνικά κλίματα" 'Απολυταρχίας,δημοκρατίας καί ἀσυδοσίας (AUTOCRACY,DEMOCRACY, " LAISSEZ FAIRE").'Η κάθε ὁμάδα εἶχε νά ἐπιτελέση ἕνα συγκεκριμένο σκοπό,δηλ.κάποιο ἔργο,μιά κατασκευή μέ ὑλικά,πού φυσικά ἦταν ἡ ἴδια σέ ὅλες.'Η σύνθεση τῶν ὁμάδων ἦταν σέ ὅλα ὅμοια, βαθμό νοημοσύνης, γνωρίσματα προσωπικότητας κ.τ.ὅ.ἔτσι ὥστε νά διαφοροποιεῖται μόνον ὡς πρός τή συμπεριφορά τοῦ ἀρχηγοῦ της, πού ἦταν ἀνάλογη μέ τά τρία κοινωνικά κλίματα καί εἶχε σκοπό νά τά δημιουργήση.

Εἰδικώτερα, προσδιορίσθηκαν οἱ κατά μέρος τρόποι ἀντιδράσεων πού θά συνέθεταν τήν χαρακτηριστική συμπεριφορά τῶν ἀρχηγῶν, τήν ὁμόλογη πρός τό κάθε τύπο κλίματος. Γιά τόν προσδιορισμό αὐτόν ὁ K.LEVIN ξεκίνησε ἀπό τήν ἀκόλουθη βασική σκέψη: 'Η δημοκρατική διακυβέρνηση δέν εἶναι ἡ ἄκρα ἀντίθεση πρός τήν ἀπολυταρχική.Καί οἱ δύο βρίσκονται σέ ἄκρα ἀντίθεση πρός τήν ὁμάδα ἀσυδοσίας,πού σημαίνει χάος προκειμένου γιά συλλογικές ἐνέργειες-γιατί δέν μποροῦν νάχουν συντονισμό.Καί οἱ δύο ἔχουν τό κοινό γνώρισμα ὅτι ἀσκοῦν ἔλεγχο ἐπάνω στή συμπεριφορά τοῦ κάθε μέλους, τή ρυθμίζουν κατά κάποιο τρόπο. Διαφέρουν ὅμως κατά τοῦτο μεταξύ τους: Στήν ἀπολυταρχική διακυβέρνηση τόν ἔλεγχο ἀσκεῖ ὁ ἀρχηγός,οἱ περιορισμοί ἐπιβάλλονται ἀπό αὐτόν. Στή δημοκρατική ἡ συμπεριφορά τῶν μελῶν ρυθμίζεται ἀπό τή θέληση τῆς ὁμάδας, ὁλόκληρης ἤ τῆς πλειονότητάς της.

Σύμφωνα πρός τή βασική αὐτή σκέψη ὁρίσθηκε ἡ ἀκό-

λουθ ν συμπεριφορά γιά τόν κάθε τύπο άρχηγοῦ.

Ὁ ἀ π ο λ υ τ α ρ χ ι κ ό ς ἀρχηγός ἦταν ὁ μόνος ἁρμόδιος νά καθορίση τούς κοινούς σκοπούς τῆς ὁμάδας, νά ὀργανώση τίς δραστηριότητές της, νά τίς προγραμματίση καί νά κατανείμη τά ἔργα στά μέλη της. Ὁ προγραμματισμός δέν ἐπρόκειτο νά ἀνακοινωθῆ ἀπό τήν ἀρχή, ἁπλᾶ ὁ ἀρχηγός θά ἔδινε ἑκάστοτε ἐντολές.

Ὁ δημοκρατικός ἀρχηγός θά ἄφηνε τά παιδιά νά καθορίσουν τόν κοινό σκοπό δραστηριότητας, νά προγραμματίσουν, νά κατανείμουν τά ἔργα, διευθύνοντας τίς σχετικές συζητήσεις. Θά εἶχε καί ὁ ἴδιος συμμετοχή στίς κατασκευές, ὅμως περιορισμένη, ὥστε νά μήν ἐμποδίζη τή δράση τῆς ὁμάδας καί τίς πρωτοβουλίες της.

Ὁ ρόλος τοῦ ἀρχηγοῦ τῆς ἀσύδοτης ὁμάδας ἦταν περιορισμένος. Ἀμέτοχος στόν προγραμματισμό τῆς ἐργασίας καί στήν κατανομή της, εἶχε τήν εὐθύνη νά ἐξασφαλίση γιά τήν ὁμάδα ὑλικά καί δυνατότητες ἐργασίας, νά βοηθῆ καί κατευθύνη μόνον ὅταν τοῦ τό ζητοῦσαν.

Τό πείραμα κράτησε τέσσερις μῆνες. Γιά τή συναγωγή τῶν δεδομένων χρησιμοποιήθηκε ἡ συστηματική παρατήρηση κυρίως, συμπληρωμένη μέ συνεντεύξεις μέ τά παιδιά, τούς διδασκάλους τους καί τούς γονεῖς τους.

Ἀπό τή μελέτη τῶν στοιχείων πού συγκεντρώθηκαν ἦλθαν σέ φῶς τά ἀκόλουθα δεδομένα:

Ἡ ὁμάδα ἀσυδοσίας εἶχε τίς χειρότερες ἀντιδράσεις καί τήν πιό φτωχή ἀπόδοση. Δεν ἀναπτύχθηκε συμπάθεια πρός τόν ἀρχηγό της, δέν εἶχαν συνδεθῆ μεταξύ τους τά μέλη, δέν εἶχαν μείνει ἱκανοποιημένα ἀπό τή ζωή τῆς ὁμάδας τους καί τήν ἀπόδοσή τους. Ἡ συνοχή στήν ὁμάδα αὐτήν ἦταν πο-

λύ χαλαρή.

Ἡ δημοκρατική ὁμάδα συνδέθηκε συναισθηματικά στενά μέ τόν ἐνήλικο ἀρχηγό. Ἀνέπτυξε μεγάλη συνοχή καί συνείδηση τοῦ "Ἐμεῖς", συνεργατικότητα καί δείχθηκε ὡριμότερη στήν ἄσκηση πρωτοβουλιῶν καί τήν ἀνάληψη πρωτοβουλιῶν. Τά παιδιά αὐτά συνέχιζαν τήν ἐργασία τους καί ὅταν ὁ ἐνήλικος ἀρχηγός δέν ἦταν παρών.

Ἡ ὁμάδα μέ τόν ἀπολυταρχικό ἀρχηγό εἶχε τή μεγαλύτερη ἀπόδοση. Ἀλλά καμιά συναισθηματική στροφή πρός αὐτόν, ἔλλειψη συνεκτικότητας, ἐπιθετικές καί διαλυτικές τάσεις τῶν κατά μέρος μελῶν μεταξύ τους, δυσάρεστη διάθεση γιά ἐργασία καί γιά τήν ὁμάδα. Ἦταν ἕτοιμη νά διαλυθῆ σέ κάθε εὐκαιρία.

Τό γενικώτερο πόρισμα τοῦ πειραματισμοῦ ἦταν ὅτι ὑπάρχει ἀντιστοιχία διακυβερνήσεως καί συμπεριφορᾶς, σέ σημεῖο ὥστε νά ἔχη κανείς τήν ἐντύπωση ὅτι καθώς μεταβάλλεται ἡ διακυβέρνηση, μεταβάλλεται καί ἡ συμπεριφορά.

Τά δεδομένα τῶν ἐρευνῶν αὐτῶν εἶναι διαφωτιστικά καί πρό πάντων διδακτικά γιά τήν πράξη χειρισμοῦ ἀνηλίκων καί τήν πραγμάτωση ὁρισμένων παιδευτικῶν σκοπῶν. Ἀφήνουν ὅμως ἀνοικτά ἐρωτήματα τόσο μεθοδολογικά ὅσα καί πρακτικά.

Θεωρητικά, ἐξέτασαν τή σημασία τοῦ "κοινωνικοῦ κλίματος" στό συνολό του, ὅπως δημιουργεῖται ἀπό τή συμπεριφορά τῆς ἡγεσίας. Ἡ ὀργάνωση ὅμως τοῦ πειραματισμοῦ παρ'ὅλον ὅτι ἀποτέλεσε σταθμό στήν ἔρευνα τῶν προβλημάτων τῶν ὁμάδων, δέν ἐπέτρεψε νά συναχθοῦν συμπεράσματα, νύξεις ἔστω, γιά τό βάρος καί τή σημασία τοῦ κάθε κατά

μέρος σημείου,πού συνέθεσε τή συμπεριφορά τῶν ἀρχηγῶν γιά τή διαμόρφωση τοῦ "κλίματος" καί ποιές ἀκριβῶς ἐκδηλώσεις συμπεριφορᾶς τῆς ὁμάδας εἶχε τή δύναμη νά ἐπηρεάση περισσότερο.

Πρακτικά, ἐνδιαφέρει ἡ ἐρώτηση:"Ο,τι ἰσχύει γιά ἀνηλίκους ἰσχύει καί γιά μιά ἐνήλικη ὁμάδα; ἐπί πλέον,ὅτι ἰσχύει γιά τίς συνθῆκες παιγνιδιοῦ ἰσχύει καί γιά τίς συνθῆκες στούς χώρους ἐργασίας; ἰσχύει ὅπου ὑπάρχουν ὀργανωτικά σχήματα πού προβλέπουν κλιμάκωση ἡγεσίας, δηλ. ἱεραρχία διοικητική;

Γιά τό πῶς ἀντιδροῦν ὁμάδες ἐνηλίκων κατά τήν ὀργάνωση συζητήσεων καί ποιά ἡ ἐπίδρασή της,ὑπάρχουν ἄλλες πειραματικές ἐργασίες τοῦ KURT LEVIN, πού θά ἐξετάσωμε σέ ἄλλη εὐκαιρία,.Προκειμένου γιά τό εἰδικώτερο θέμα τῶν χώρων ἐργασίας πού κυρίως ἐνδιαφέρει, μελέτες ἔχουν καθορίσει τούς τύπους χειρισμοῦ ὁμάδων καί ἐργαζομένων, ὅπως ἐμφανίζονται στήν πράξη,-μέ κύριους παράγοντες τήν προσωπικότητα τῆς ἡγεσίας,τήν πολιτική τῆς μονάδας- ἐπιχειρήσεως ἤ ὑπηρεσίας - τήν παράδοσή της,τό γενικώτερο"κοινωνικό κλῖμα" ἔξω ἀπό αὐτήν στήν κοινωνία.

Εἶναι αὐτονόητο ὅτι ὁ τύπος ἀσυδοσίας δέν εἶναι δυνατόν νά συναντηθῆ σέ οἰκονομικές μονάδες.Οἱ ἄλλοι δύο ὑφίστανται ἀλλά μέ παραλλαγές.Παραλλαγές ἄλλωστε παραδέχεται καί ὁ KURT LEVIN, λέγοντας ὅτι στήν πραγματικότητα δέν ὑπάρχουν κοφτές μορφές διακυβερνήσεως ἀλλά καί πολλές διάμεσες ἀπό τήν ἀπολυταρχική πρός τήν δημοκρατική, ἀπό τήν ἀπολυταρχική πρός τήν ἀσυδοσία,ἀπό τή δημοκρατική πρός τήν ἀσυδοσία.Τή σχέση αὐτή τῶν τριῶν τύπων ὁ LEVIN θέλει νά παραστήση μέ ἕνα τρίγωνο στήν κο-

ρυφή τοῦ ὁποίου τοποθετεῖ τήν ἀσυδοσία καί στίς δύο γωνίες τῆς βάσης του, τήν ἀπολυταρχική καί τή δημοκρατική διακυβέρνηση.

Καί εἰδικώτερα, ὁ ἀπολυταρχικός τύπος ἀναλύεται σέ τύπο καθαρά ἀπολυταρχικό καί σέ τύπο πατερναλιστικό. Ὁ δημοκρατικός ἐπιδέχεται πάλι διαβαθμίσεις ἀνάλογα μέ τό βαθμό ἐλευθερίας καί συμμετοχῆς σέ ἀποφάσεις τῶν μελῶν καί εἰδικώτερα: Α) ἀνταλλαγή γνωμῶν, ἀκρόαση τῶν ὑφισταμένων, ἀπόφαση ἀπό τόν προϊστάμενο. Ἡ Β) ἀνταλλαγή ἀπόψεων καί κατάληξη σέ κοινές ἀποφάσεις ἀπό τήν ὁμάδα, πού συμμετέχει στή συζήτηση AD HOC.-(1)

§7. Ἡ ἐπιστημονική σπουδή τῶν ὁμάδων. (Ἡ συμβολή τῆς Κοινωνιομετρίας).

1. Τίς ἐπιθυμίες μελῶν μικρῶν συνόλων γιά ἀνάπτυξη σχέσεων ἀναμεταξύ τους καί τίς δυνατότητες γιά ἀνάδειξη ἡγετῶν καί κατά μέρος ὁμαδοποιήσεις στά πλαίσια τοῦ συνόλου αὐτοῦ ἐξετάζει ἡ κοινωνιομετρία. Πατέρας της εἶναι ὁ Αὐστριακός ψυχίατρος JACOB MORENO, ἐγκαταστημένος στίς Η.Π.Α. μετά τήν ἐπικράτηση τοῦ Ἐθνικοσοσιαλισμοῦ (2).

(1) Βλ. τά κεφάλαια "Κοινές διασκέψεις" καί "Λήψη ἀποφάσεων", ὅπου περιγράφονται ἀντίστοιχες μορφές διοικητικῆς συμπεριφορᾶς.

(2) Ὁ MORENO ἐπινόησε τό σύστημά του, ἐπιχειρώντας νά ἐπιλύση προβλήματα πειθαρχίας καί προσαρμογῆς πού βασάνιζαν τό προσωπικό ἑνός ἀναμορφωτηρίου θηλέων. Οἱ προστριβές ἀνάμεσα στίς κοπέλες καί μέ τό προσωπικό ἦταν συχνές, ἡ ζωή διαταρασσόταν συχνά καί οἱ ὑπεύθυνοι, ἀνίσχυροι νά τίς προλάβουν ἤ νά τίς καταστείλουν, κάλεσαν τό ψυχίατρο. Ὁ MORENO ἀνασυγκρότη-

Ἡ κοινωνιομετρία ξεκινᾶ στίς ζητήσεις της ἀπό τήν ἀκόλουθη ἁπλῆ τ ε χ ν ι κ ή. Δίνει σέ μέλη σύνολων γραπτά ἐρωτήματα ὅπως: "Μέ ποιόν θά ἤθελες νά συμμελετᾶς;" "ποιόν ἐδῶ μέσα θεωρεῖς τόν καλύτερό σου φίλο;","μέ ποιόν θά ἤθελες νά μένης στήν ἴδια σκηνή;"κ.τ.ὅ.Τά πορίσματα πού προκύπτουν ἀπό τήν ἐπεξεργασία των ἀπαντήσεων παριστάνονται γραφικά στό κ ο ι ν ω ν ι ο γ ρ ά φ η μ α , μιά εἰδικοῦ τύπου σχηματική παράσταση, καί ποσοτικά,σέ ἀριθμούς καί πίνακες.

Ὅπως παρατηροῦμε, τά ἐρωτήματα τῆς κοινωνιομετρικῆς τεχνικῆς προσδιορίζουν καί κριτήρια ἐκλογῆς, καθώς ἀναφέρουν καί τόν τύπο τῆς σχέσεως π.χ. συνεργασία,ψυχαγωγία, συμβίωση.Οἱ κατά μέρος αὐτοί τύποι σχέσεων ἐπιδέχονται πολλαπλά περιεχόμενα, ἀπό τά ὁποῖα ἐξαρτᾶται ἡ βαρύτητα πού παίρνει τό κριτήριο γιά τό ἄτομο πού ἐπιλέγει."Ετσι, τό κριτήριο τῆς συμβιώσεως μπορεῖ νά ἔχη περιεχόμενο τόν κοινό ὕπνο ἤ τό κοινό τραπέζι φαγητοῦ, σημεῖα διαφορετικῆς βαρύτητας, τό κριτήριο τῆς ψυχαγωγίας νά ἀναφέρεται στόν ἀθλητισμό,στή μουσική,σέ παιγνίδια συναναστροφῆς,τό κριτήριο τῆς μελέτης, σέ θεωρητικά ἤ θετικά μαθήματα κ.ο.κ.

σε τίς ὁμάδες ὕπνου,φαγητοῦ,μελέτης κλ.μέ βάση τίς προτιμήσεις τῶν κοριτσιῶν, Ἀποτέλεσμα,νά ἐπιφέρη κάποια κατηρέμηση καί ἀποδοτικώτερες συνθῆκες παιδευτικῆς ἐργασίας.Τό σύστημά του περιγράφει στό κλασικό πιά σύγγραμμά του:"WHO SHALL SURVIVE "πού πρωτοφάνηκε τό 1934.

Τό 1937 ὁ MORENO ἵδρυσε τήν περιοδική ἔκδοση "SOCIOMETRY"πού ἀπό τό 1955 κ.ἑ.ἔγινε ἐπίσημο ὄργανο τῆς Ἀμερικανικῆς Κοινωνιολογικῆς Ἑταιρείας.-

Ἡ ἀπάντηση μπορεῖ νά περιλάβῃ καί περισσότερα ἀπό ἕνα πρόσωπα,συνηθίζονται ὅμως οἱ τρεῖς προτιμήσεις.Στήν περίπτωση αὐτήν δηλώνεται καί ἡ σειρά προτιμήσεως·π.χ. "κατά πρῶτο λόγο","κατά δεύτερο λόγο","κατά τρίτο"κ.ο.κ Μέ τή δυνατότητα γιά περισσότερες ἀπό μία προτιμήσεις καί τόν καθορισμό τῆς σειρᾶς τους ἀποκτοῦμε πληρέστερη εἰκόνα τῶν σχέσεων ἀνάμεσα στά μέλη καί τῆς θέσης πού κατέχει τό καθένα στή συνείδηση τῶν συνανθρώπων του,ἐνῶ ἀπό τό ἄλλο μέρος, ἄν πρόκειται νά σχηματίσωμε ὁμάδες μέ βάση τίς προτιμήσεις τῶν κατά μέρος ἀτόμων,ἔχομε τή δυνατότητα νά ἱκανοποιήσωμε ἐπιθυμίες γιά συνύπαρξη ἤ σύμπραξη σέ μεγαλύτερη κλίμακα.

2.Τό κοινωνιογράφημα μᾶς δίνει ἐποπτικά τήν τάση τῶν κατά μέρος ἀτόμων γιά προσέγγιση πρός ὁρισμένα ἄτομα μέσα στήν ὁμάδα.Ἡ τάση παριστάνεται μέ βέλη, τά ἄτομα μέ γεωμετρικά σχήματα,κατά κανόνα κύκλους(1).Ἔτσι τό διάγραμμα ἐμφανίζει διαφόρους συνδυασμούς μέ τίς ἀκόλουθες τυπικές δυνατότητες :

Ἕνα πρόσωπο συγκεντρώνει τίς προτιμήσεις περισσότερων ἀπό ἕνα προσώπων, ἀποτελεῖ δηλ. τό ἐπίκεντρο ἕλξεως. Πρόκειται γιά πρόσωπα,πού τά παραδέχεται ἡ ὁμάδα-σύνολο γιά μιά τους ἱκανότητα ἤ πού ἔχουν κάποια δημοτικότητα.Εἶναι τά λεγόμενα πρόσωπα-ἀστέρια. Αὐτός ὁ τύπος σχέσεων παριστάνεται στό κοινωνιογράφημα μέ ἀστεροειδές

---

(1) Ἄν πρόκειται γιά σύνολα ἑτερόκλητα, πού σύγκεινται π.χ. ἀπό ἐκπροσώπους καί τῶν δύο φύλων ἤ ἀπό ἄτομα διαφορετικῆς φυλῆς,θρησκεύματος κ.τ.ὁ. τά σχήματα διαφοροποιοῦνται, ὥστε τό κοινωνιογράφημα νά φανερώνῃ τήν ποικιλία στή σύνθεση τοῦ συνόλου καί ἔτσι νά βοηθῇ στήν ἀναζήτηση τῶν ἐπιδράσεων πού ἐνδεχόμενα ἀσκοῦν οἱ παράγοντες αὐτοί ἐπάνω στίς προτιμήσεις τῶν κατά μέρος ἀτόμων.

σχῆμα."Αλλη πιθανότητα εἶναι νά προτιμῶνται ἀμοιβαῖα δύο ἤ τρία μέλη τοῦ συνόλου, ὁπότε τό διάγραμμα ἐμφανίζει ζεύγη σχημάτων ἤ καί τρίγωνα,δεμένα μέ παράλληλα βέλη. "Αλλη μιά πιθανότητα εἶναι νά μήν παρατηρῆται τέτοια ἀμοιβαιότητα, ἀλλά τό πρόσωπο πού εἶναι ἡ προτίμηση κάποιου μέλους τοῦ συνόλου, νά στρέφη τήν προτίμησή του πρός ἄλλο,τρίτο πρόσωπο. Τή σχέση αὐτή φανερώνει τό διάγραμμα μέ εἶδος ἀλυσσιδωτά σχέδια, εὐθύγραμμα, γωνιώδη κ.ἄ.Τό κοινωνιογράφημα ἐμφανίζει καί γεωμετρικά σχήματα, πρός τά ὁποῖα δέν κατευθύνεται κανένα βέλος. 'Εδῶ πρόκειται γιά πρόσωπα ἀνεπιθύμητα, κοινωνικά παραμερισμένα, πού δέν τά προτιμᾷ κανείς. 'Από τό ἄλλο μέρος δέν ἀποκλείεται νά ὑπάρχουν καί ἄτομα, πού δέν δηλώνουν καμιά προτίμηση. 'Από τό σχῆμα πού τά παριστάνει στό διάγραμμα, δέν ἐκπέμπεται κανένα βέλος. Εἶναι οἱ δυσκοινώνητοι,οἱ μοναχικοί τύποι (1).

Δέν χρειάζεται νά ἐξάρωμε πόσο διαφωτιστικοί εἶναι οἱ σχήματισμοί πού προκύπτουν ἀπό τή διασταύρωση καί κατεύθυνση τῶν βελῶν.Αἰσθητοποιοῦν τήν εἰκόνα τῆς ὁμάδας ὡς συνόλου.Δείχνουν παραστατικά κατά ποιό τρόπο ἕνα μεῖζον σύνολο ἤ μιά μεγάλη κάπως ὁμάδα ἀναλύεται σέ κατά μέρος ἐλάσσονα σύνολα ἤ ὑπό-ὁμάδες, ἀνάλογα μέ τήν ἐλξη πού ἀσκεῖ ἡ προσωπικότητα τῶν διαφόρων μελῶν της,

---

(1) 'Ο MORENO τήν ἰδιότητα τῶν ἀτόμων νά προσελκύουν πολλές προτιμήσεις ὀνομάζει "συναισθηματική ἔκταση" καί τήν ἰδιότητά τους νά ἐνδιαφέρωνται νά ἔλθουν σέ σχέση μέ ἄλλους "συναισθηματική ἔνταση".

τόν ἀριθμό καί τό μέγεθος τῶν ὑπο-ὁμάδων αὐτῶν. Εἰδικώτερα, παρουσιάζουν τό ἐπίπεδο τῆς συνοχῆς τῆς ὁμάδας, τήν ὕπαρξη, ἐνδεχόμενα ἀπομονωμένων συγκροτημάτων χωρίς ἐνωτικά διάμεσα δηλ. κλικῶν, κ.τ.ο. Δίνουν δηλ. τήν ἐσωτερική δομή τοῦ συνόλου. Ἡ μελέτη τῶν σχηματισμῶν μᾶς δίνει ἀκόμη ἰδέα γιά τή θ έ σ η πού κατέχει κάθε μέλος στό σύνολο σύμφωνα μέ τήν ἀντίληψη τῶν ὑπόλοιπων μελῶν. Ἡ θέση φανερώνει τό κοινωνικό κῦρος (STATUS) καί τή σημασία πού ἀποδίδεται στό ἄτομο γιά τή ζωή καί τίς ἐπιδιώξεις τοῦ συνόλου. Ἄτομα πού δέν ἔχουν κοινωνικό κῦρος, ἀσκοῦν περιορισμένη ἔλξη. Στίς περιπτώσεις αὐτές πρόκειται συνήθως γιά συναισθηματικές προτιμήσεις ἤ καί γιά κλῖκες.

Τό κοινωνιογράφημα συμπληρώνεται ἀπό τά ἀριθμητικά δεδομένα τῆς κοινωνιομετρικῆς ἔρευνας. Ὑπολογίζεται καί καταγράφεται ὁ ἀριθμός τῶν προτιμήσεων πού συγκεντρώνει τό κάθε ἄτομο. Ἐπειδή ὅμως δέν θά ἦταν ψυχολογικά σωστό νά ἐξομοιώνωνται οἱ προτιμήσεις πρώτου βαθμοῦ πρός τίς προτιμήσεις δευτέρου ἤ τρίτου βαθμοῦ, πού δέν ἔχουν τήν ἴδια βαρύτητα, προηγεῖται ἀπά τήν ἄθροιση τῶν προτιμήσεων ὁ πολλαπλασιασμός τους πρός ἕνα συντελεστή, π.χ. τό 3 γιά τίς πρώτου βαθμοῦ, τό 2 πρός τίς δευτέρου βαθμοῦ τό Ι πρός τίς τρίτου βαθμοῦ καί ἀθροίζονται τά γινόμενα. Ἔτσι ἔχομε ἀριθμούς πού παριστάνουν ἀκριβέστερα τήν ἔλξη πού ἀσκοῦν ὁρισμένα ἄτομα ἐπάνω στά λοιπά μέλη τῆς ὁμάδας τους. Στίς ἔρευνες πού χρησιμοποιοῦνται καί ἀρνητικές ἐρωτήσεις; π.χ. "Μέ ποιόν δέν θά ἤθελες νά συνεργασθῆς"; γίνονται οἱ ἴδιοι ὑπολογισμοί καί γι'αὐτές ὥστε νά ἀφαιρεθῆ τό ἄθροισμα ἀπό τόν ἀριθμό τῶν θετικῶν προτιμήσεων.

Ὑπολογίζονται ἐπίσης καί οἱ μέσες τιμές καί παράμετροι ὅπως ἡ κατά μ.ὅ τετραγωνική ἀπόκλιση (σ),γιά νά καθορισθῆ ὁ μ.ὅ.προτιμήσεων μέ τή βοήθεια τῆς "σ" καί ἡ θέση τῶν κατά μέρος ἀτόμων σχετικά μ'αὐτόν.Δηλ.κατά ποιό ποσοστό ἀποκλίσεως ξεπερνᾶ ἕνα ἄτομο τό μ.ὅ.τοῦ ἀριθμοῦ τῶν προτιμήσεων κ.τ.ὅ.

Ὅπως βλέπομε,ἡ κοινωνιομετρία ξεκινᾶ ἀπό τό γεγονός-βασικό φαινόμενο τῆς κοινῆς ζωῆς τῶν ἀνθρώπων-ὅτι ὑπάρχουν,πλέκονται ἀνάμεσά τους νήματα, ἀρνητικά ἤ θετικά, πού δένουν συναισθηματικά τόν ἕνα πρός τόν ἄλλον•στροφή ψυχική ἤ ἀποστροφή ἀπό αὐτόν, ἔλξη ἤ ἀπώθηση,συμπάθεια ἤ ἀντιπάθεια, προτίμηση ἤ ἀπόκρουση κ.λ. Τά νήματα αὐτά εἶναι ἰδεατά, ἀδιόρατα•εἶναι τά συναισθήματα τῶν ἀνθρώπων πού προβάλλονται στόν ἐξωτερικό χῶρο καί δημιουργοῦν κλῖμα κοινωνικο-ψυχολογικό,χωρίς οἱ ἄνθρωποι νά ἔχουν πάντοτε συνείδηση τῆς προβολῆς τους. Αὐτές τίς ψυχικές καταστάσεις πού ἐκπορεύονται ἀπό τό ἕνα ἄτομο καί κατευθύνονται στό ἄλλο,ὁ MORENO ὀνομάζει παράγοντα "ΤΗΛΕ".Δανείζεται δηλ. μιά ἑλληνική ρίζα, γιά νά δηλώση τήν ψυχική στροφή, τούς δεσμούς πού ὑπάρχουν ἀπό ἀπόσταση ἀνάμεσα στά ἄτομα ἑνός συνόλου.

Ἔτσι ἡ κοινωνιομετρική τεχνική μᾶς βοηθεῖ νά προσπελάσωμε τούς δυναμισμούς τῶν σχέσεων ἀνάμεσα στούς ἀνθρώπους, ὅπως θεμελιώνουν τή δ ο μ ή τῶν ὁμάδων καί ὅπως ἀναδεικνύουν τή θ έ σ η τοῦ κάθε ἀτόμου μέσα στό ἀμεσώτατο ἀνθρώπινο περιβάλλον του, πού ὑποβαστάζει ὅ,τι ὀνομάσαμε προηγουμένως "κοινωνικό κῦρος".-

3.Ἡ κοινωνιομετρική τεχνική ἀποτελεῖ ἐπιστημονικό ὄργανο γιά τή σπουδή προβλημάτων τῆς ζωῆς τῶν ὁμάδων καί

τῶν ἐνδοατομικῶν σχέσεων τῶν μελῶν τους. Ἡ χρησιμοποίησή της γίνεται γιά πολλαπλούς σκοπούς: διαγνωστικούς πού ἀναφέρονται στήν κατάσταση τῶν ὁμάδων ἤ καί στήν κατάσταση ὁρισμένων ἀτόμων μέσα σ'αὐτές (1), σκοπούς πρακτικώτερους, γιά νά συγκροτηθοῦν ὁμάδες κατά τό δυνατόν σύμφωνα μέ τίς προτιμήσεις τῶν ἀτόμων πού συναποτελοῦν ἕνα σύνολο. Στούς χώρους ἐργασίας εἰδικώτερα, τά πορίσματα τῆς κοινωνιομετρικῆς ἔρευνας δίνουν πρῶτα πρῶτα τίς βάσεις, γιά νά σχηματισθοῦν κατά μέρος ὁμάδες συνεργασίας, συνεργεῖα, κλιμάκια κ.τ.ὅ. σύμφωνα μέ τίς προτιμήσεις τῶν ἐργαζομένων (2). Ἐπισημαίνουν τά πρόσωπα μέ τίς πιθανότητες τοῦ φυσικοῦ ἡγέτη, ὅπως κρίνεται ἀπό τούς συνεργάτες του. καί μπορεῖ γι'αὐτό νά ἀσκήση ἐπίδραση ἐπάνω τους. Ἔτσι ἡ διοίκηση γνωριζει ἀνάμεσα σέ ποιά πρόσωπα θά ἐπιλέξη ἐνδεχόμενα ἐκείνους πού μπορεῖ νά χρησιμοποιηθοῦν ὡς ἐπίσημη ἡγεσία ἤ ὡς σύνδεσμοι ἀνάμεσα σέ διοίκηση καί ὁμάδα. Ὁδηγοῦν σέ προγνώσεις γιά τό ποῦ μπορεῖ ἐνδεχόμενα νά προσκόψη ἡ συνεργασία ἤ ἡ συνύπαρξη ἀτόμων. Δείχνουν ἀκόμη ποιά πρόσωπα χρειάζονται εἰδικώτερη βοήθεια, γιά νά ἐνταχθοῦν καλύτερα σέ ὁμάδες συνεργασίας καί νά ἀναγνωρισθοῦν ἀπό αὐτές. Τέλος δίνουν ἐνδείξεις γιά τό δρόμο πού ἀκολουθεῖ ἡ διοχέτευση πληροφοριῶν ἤ ἀκόμη καί φημῶν ἀνάμεσα στούς ἐργαζομένους.

---

(1) Βλ. γι'αὐτά στήν παράγρ. ἀρ. 2.-

(2) Σέ χῶρες τοῦ ἐξωτερικοῦ π.χ. στή Μ.Βρεττανία καί στίς Η.Π.Α. ἐπιχειρήσεις χρησιμοποιοῦν τά δεδομένα τῆς κοινωνιομετρικῆς τεχνικῆς γιά νά συγκροτήσουν ὁμάδες, συνεργεῖα κ.τ.ὅ.

Γενικά,ἡ ἀνταπόκριση πρός τίς προτιμήσεις τῶν κατά μέρος ἀτόμων ἑνός συνόλου ἔχει ἀποδειχθῆ ἐπωφελής καί γιά τό κοινωνικο-ψυχολογικό κλῖμα καί γιά τή ψυχική τους εὐεξία καί τίς ἀνθρώπινες σχέσεις στούς χώρους διαβιώσεως καί ἐργασίας, καί τέλος, γιά τήν ἀπόδοσή τους.

Ἡ κοινωνιομετρική ἔρευνα γίνεται ἀπό εἰδικά πρόσωπα, κοινωνιολόγους ἤ ψυχολόγους συνήθως, ἐξασκημένα στήν ἐπεξεργασία καί ἰδίως στήν ἑρμηνεία τῶν δεδομένων της. Γιά νά ἐπιτύχουν οἱ διαγνωστικοί καί πρακτικοί σκοποί της, εἶναι ἀπαραίτητο νά τηρηθοῦν ὁρισμένες μεθοδολογικές ἀπαιτήσεις,Εἰδικώτερα:

Πρέπει νά ὑπάρχῃ ἐγγύηση ἀπόλυτης εἰλικρίνειας στίς ἀπαντήσεις.Ἡ ἐγγύηση ὑπάρχει,ὅταν αὐτοί πού ἐξετάζονται ἔχουν πεισθῆ γιά τήν ἀπόλυτη ἐχεμύθεια τοῦ ἐρευνητοῦ,γιά τήν αὐστηρή τήρηση ἐκ μέρους του τοῦ ἐπαγγελματικοῦ μυστικοῦ.Τό σημεῖο αὐτό εἶναι πρωταρχικῆς σημασίας.Εἶναι πρόδηλο ὅτι τά ἄτομα πού συναποτελοῦν τό σύνολο πρέπει νά γνωρίζωνται μεταξύ τους σέ ἱκανοποιητική κλίμακα,ἀλλιῶς δέν εἶναι εὔκολο νά προσδιορισθοῦν προτιμήσεις.Ἔπειτα χρειάζεται προσοχή κατά τήν ἐπιλογή τοῦ κριτηρίου πού θά χρησιμεύσῃ ὡς βάση τῶν προτιμήσεων. Πρέπει νά ἐνδιαφέρῃ οὐσιαστικά τήν ὁμάδα, νά ἔχῃ σημασία γιά τά ἄτομα πού τή συναποτελοῦν.

Ἕνα ἄλλο σημεῖο πού πρέπει νά προσέξῃ ὁ ἐρευνητής, εἶναι ἡ ἑρμηνεία τῶν δεδομένων. Τά δεδομένα δένονται μέ τά κριτήρια προτιμήσεως, πού ἑκάστοτε καθορίζονται καί πρέπει νά μελετῶνται καί ἑρμηνεύωνται σέ συσχετισμό πρός αὐτά.Κάθε σχετική γενίκευση εἶναι λίγο ἤ πολύ παραπλανητική.

Συχνά προκύπτει ἡ ἀνάγκη γιά ἐπανάληψη τῆς κοινωνιομετρικῆς ἔρευνας στά ἴδια ἄτομα καί σύνολα, εἴτε γιατί ἐπῆλθε κάποια λεπτομερειακή ἀλλαγή στή σύνθεσή τους εἴτε γιά νά διαπιστωθοῦν ἐνδεχόμενες μεταβολές πού ἐπέρχονται μέ τό χρόνο στίς διαθέσεις τῶν ἀτόμων μεταξύ τους καί ἔχουν ἐπιπτώσεις στή διάρθρωση τοῦ συνόλου. Στήν περίπτωση αὐτήν ὁ ἐρευνητής πρέπει νά γνωρίζη ὅτι θά βρῆ τήν ὁμάδα προθυμότερη γιά τήν ἐπανεξέταση, ἄν τά δεδομένα τῆς προηγούμενης ἔρευνας ἔχουν χρησιμοποιηθῆ στήν πράξη γιά τήν κατάρτιση ὁμάδων.

Τέλος αὐτός πού νά χρησιμοποιήση τήν κοινωνιομετρική τεχνική, πρέπει νά γνωρίζη ὅτι δέν εἶναι πανάκεια. Οὔτε ὅλα τά προβλήματα τῆς ζωῆς τῶν ὁμάδων φωτίζει οὔτε εἶναι αὐτάρκης καί γιά προβλήματα πού εἰδικά διερευνᾶ. Οἱ ἐρευνητεῖ σήμερα συμφωνοῦν ὅτι ἁπλά δίνει νύξεις γι' αὐτά, ἀποτελεῖ ἀφετηρία γιά μιά περισσότερο ἐμπεριστατωμένη καί συνεχῆ μελέτη τῶν ψυχικῶν κινήσεων καί στροφῶν τοῦ ἀτόμου μέσα στήν ὁμάδα. Γι' αὐτό συνιστᾶται νά ὁλοκληρώνεται ἡ ἔρευνα ἀκόμη καί στά πεδία, ὅπου ἡ κοινωνιομετρική τεχνική προσφέρεται νά δώση ἀπάντηση, μέ τήν ἐπιστράτευση καί ἄλλων ψυχολογικῶν μεθόδων, ὅπως ἡ συστηματική παρατήρηση, ἡ συνέντευξη , διάφορα τέστ προσωπικότητας κ.ἄ.

VI. ΒΑΣΙΚΕΣ ΑΠΑΙΤΗΣΕΙΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΣΧΕΣΕΩΝ (ΑΡΣΗ ΠΑΡΑΝΟΗΣΕΩΝ)

Α. Τί δέν εἶναι Ἀνθρώπινες Σχέσεις στήν πράξη.

Τήν οὐσία τῶν ἀνθρωπίνων σχέσεων στά πλαίσια τῆς ἐργασίας μέ τήν κανονιστική τους ἔννοια τή συλλαμβάνομε καλύτερα, ἄν προτάξωμε σύντομη κριτική ἀνάλυση τῶν κοινότερων κατά μέρος παρανοήσεων, στίς ὁποῖες ἔχει ὁδηγήσει ἡ διάδοση τοῦ ὅρου. Οἱ παρανοήσεις αὐτές καί οἱ πλάνες ἔχουν μεγάλη σημασία, γιατί γεννοῦν ἀναίτια βασικούς δισταγμούς γιά τήν ὀρθότητα καί ἀποτελεσματικότητα τῶν σχετικῶν ἐφαρμογῶν.

1. Εἶναι πλάνη νά πιστεύεται ὅτι ἀνθρώπινες σχέσεις θά πῆ νά εἴμαστε παντοτε εὐχάριστοι καί ποτέ δυσάρεστοι στά πρόσωπα πού ἐξαρτῶνται ἱεραρχικά ἀπό ἐμᾶς. Εἶναι ἀλήθεια βέβαια ὅτι διάφορες ρυθμίσεις τῶν σχέσεων ἐργασίας καί κατά μέρος τεχνικές ἀνθρωπίνων σχέσεων ἀποβλέπουν καί στήν πρόληψη ἐντάσεων καί προστριβῶν. Λαμβάνονται γιά νά μή φθάση ἡ διοίκηση στό σημεῖο νά κάμῃ χρήση πειθαρχικῶν μέτρων ἤ τουλάχιστον γιά νά περιορίσουν κάθε ἀρνητικῆς φύσεως ἐπέμβαση σέ περιπτώσεις ὅπου τά θετικά παροτρυντικά μέτρα δέν ἔχουν τελεσφορήσει. Ὅμως αὐτό δέν σημαίνει ὅτι ἀνθρώπινες σχέσεις θά πῆ συνεχής ἐπιείκεια. Στά πλαίσια τῆς διοικήσεως ἔχει τή θέση της καί ἡ αὐστηρότητα καί οἱ συστάσεις καί παρατηρήσεις στήν ἔσχατη ἀνάγκη καί οἱ κυρώσεις. Δέν εἶναι δυνατόν νά μή λειτουργῆ σύστημα κυρώσεων, ὅπου ὑπάρχουν κανονι-

σμοί ἐργασίας, συμβάσεις ἤ κώδικες ὑποχρεώσεων.

Γενικά ἡ αὐστηρότητα ὑπό ὡρισμένες προϋποθέσεις ὄχι μόνο εἶναι ἀνεκτή ἀλλά καί ἐπιδοκιμάζεται ἀπό τό σύνολο τῶν ἐργαζομένων, τονώνει ἀκόμη ἐνδεχόμενα καί τίς ἀνθρώπινες σχέσεις, ἀρκεῖ νά ἱκανοποιῇ τήν ἀπαίτησή τους γιά δικαιοσύνη, γιά ἀντικειμενικότητα καί ἴση μεταχείριση.

Ὅπως γνωρίζομε, οἱ ἄνθρωποι, ἐργάτες ἤ ὑπάλληλοι, δέν ἔχουν ὅλοι τήν ἴδια ἀπόδοση οὔτε δείχνουν πάντα τήν ἴδια ὑπηρεσιακή συμπεριφορά. Οἱ λόγοι ἄλλοτε συμπίπτουν μέ τό βαθμό τῆς φυσικῆς τους ἀποδοτικότητας, ἄλλοτε βρίσκονται στήν ἴδια τους τή θέληση, ἄλλοτε τέλος ὀφείλονται σέ ἐνδοψυχικές ἀνασχέσεις. Ἰσοπέδωση στή συμπεριφορά τοῦ προϊσταμένου (1), ἴδια τακτική γιά διαφορετική ἀπόδοση καί γιά διαφορετικές αἰτίες χαμηλῆς ἀποδόσεως, προσβάλλει ἠθικές ἀξίες, ὅπως ἡ ἀξία τοῦ δικαίου, γίνεται δηλ. αἰσθητή ὡς ἀδικία σέ ὅσους φιλοτιμοῦνται νά ἀποδώσουν. Βιώνεται ἀκόμη ὡς ἔνδειξη ἀδιαφορίας γιά τίς δικές τους προσπάθειες καί ἔτσι πλήττει καί τήν ἀνάγκη τους γιά ἀναγνώριση καί ἐπιδοκιμασία.(2)

Ἀπό τό ἄλλο μέρος ἡ συνεχής ἐπιείκεια δίνει τήν ἐντύπωση χαλαρότητας στή διοίκηση πού ἐκτός ἀπό τά ἄλλα γνωστά ἐπακόλουθά της συνεπιφέρει περισσότερη ψυχική ἀνασφάλεια καί ἀβεβαιότητα παρά ἡ αὐστηρή μέν ἀλλά ἀντικειμενική ἀντιμετώπιση τῶν καταστάσεων, ὅπως ἀκρι-

---

(1) Βλ.σχετικά τά ὅσα λέγονται γιά τήν ἀρχή τῆς ἐξατομικεύσεως τῶν διοικητικῶν μέτρων στή σελ. 287 κ.ἑ.

(2) Γιά τίς ἀνάγκες αὐτές βλ. τά οἰκεῖα κεφάλαια στό πρῶτο μέρος τοῦ βιβλίου.

βῶς ἔχουν, ἡ ὑπόδειξη τῶν ἀδυναμιῶν καί ἡ ὑπόμνηση τῶν κανονισμῶν καί τῶν συμφωνιῶν.

Ἔτσι ἡ συστηματική ἐπιείκεια συνεπιφέρει ἐνδεχόμενα ἀποτελέσματα ἀντίθετα ἀπό αὐτά πού ἐπιδιώκει ἡ ἐφαρμογή τῶν μέτρων ἀνθρωπίνων σχέσεων· ἀπογοήτευση τῶν ἱκανότερων, ἐξέγερση καί σέ τελευταία ἀνάλυση χαμηλό ἐπίπεδο στήν ἀπόδοση, κακή διάθεση πρός τήν ἐργασία, πρός τήν ἡγεσία, πρός τήν ἐπιχείρηση.

§ 2. Δέν ἀποτελεῖ ἀπαίτηση τῶν ἀνθρωπίνων σχέσεων νά ὁρίζωνται χαμηλά ἐπίπεδα (STANDARDS) ἀποδόσεων. Ἀνάθεση ἐργασίας πού βρίσκεται πιό κάτω ἀπό τίς δυνατότητες τοῦ ἀνθρώπου, δέν τόν ἱκανοποιεῖ κατά κανόνα· γι'αὐτό ἀποτελεῖ ἐνέργεια καί ἀπό τήν ἄποψη τῶν ἀνθρωπίνων σχέσεων τό ἴδιο σφαλερή ὅσο καί οἱ πολύ ὑψηλές ἀπαιτήσεις. Τά χαμηλά ἐπίπεδα τόν κάνουν νά αἰσθάνεται ὅτι ὑποτιμῶνται οἱ ἱκανότητες καί οἱ δυνάμεις του, δέν τοῦ δίνουν τήν εὐκαιρία νά καταβάλῃ προσπάθεια καί νά ἔχῃ ἔτσι τό συναίσθημα τῆς ἐπιτυχίας καί τήν αὐτοαναγνώριση πού συνεπακολουθεῖ σ'αὐτό. Δέν προάγουν λοιπόν τούς σκοπούς τῶν ἀνθρωπίνων σχέσεων, πού εἶναι σέ τελευταία ἀνάλυση ἡ ἱκανοποίηση τῶν ἀναγκῶν τοῦ ἐργαζομένου καί ἡ πραγματοποίηση ἐπιδιώξεων τῆς ἐπιχειρήσεως.

Β. Τί εἶναι ἀνθρώπινες σχέσεις στήν πράξη.

Πότε μποροῦμε νά μιλοῦμε λοιπόν γιά ὑγιεῖς, ἁρμονικές καί σέ τελευταία ἀνάλυση ἀποδοτικές ἀνθρώπινες σχέσεις ἀνάμεσα σέ διοικοῦντες καί διοικουμένους;

Οἱ ἀποδοτικές ἀνθρώπινες σχέσεις οἰκοδομοῦνται ἐπάνω σέ ὁρισμένες βασικές ἀπαιτήσεις καί προϋποθέσεις. Ἐπάνω σ'αὐτές στηρίζονται εἰδικώτερα καί ἀπό αὐτές ὑπαγορεύονται τά ἐπί μέρους συγκεκριμένα μέτρα, ὀργανωτικά

καί διοικητικά, πού ἐπιδιώκουν στά καθέκαστα τήν πραγμάτωση τῶν σκοπῶν τους.

Στήν παράγραφο αὐτή ὑποτυπώνουμε τίς κυριώτερες.

Πρώτη βασική ἀπαίτηση: Νά βλέπωμε τόν ἐργαζόμενο σέ ὁποιοδήποτε ἐπίπεδο μορφώσεως καί ἱεραρχίας καί ἄν ἀνήκη ὡς "πρόσωπο" καί ἰδιαίτερα ὡς συνάνθρωπο καί συνεργάτη."Οχι ὡς μηχανή, ὄχι ὡς μέσον - ὄργανο γιά τήν πραγματοποίηση κέρδους, ὄχι ὡς "πρᾶγμα" (RES).
Αὐτό σημαίνει πολλά. Πρῶτα ἀπό ὅλα ὅτι οἱ ἀνθρώπινες σχέσεις εἶναι προπαντός "διάλογος"."Αν δέν παραδεχθοῦμε τό διάλογο ὡς βασική ἔκφραση τῶν ἀνθρωπίνων σχέσεων, ὅσο καλές καί ἄν εἶναι οἱ διαθέσεις τῆς διοικήσεως, δέν ξεπερνοῦμε τόν πατερναλισμό. Μέ τό διάλογο μόνον διαμορφώνεται ἡ ἀντίληψη τοῦ ἐργαζομένου γιά τή θέση του ὡς συνεργάτου, γιατί τοῦ δίνεται ἡ ἀπόδειξη· καί τονώνεται τό ἐνδιαφέρον του γιά τήν παραγωγικότητα, τή μονάδα, τή διοίκησή της.

Ἐπειδή πρόκειται γιά τή βασική, τήν πρωταρχική ἀπαίτηση τῶν ἀνθρωπίνων σχέσεων, θά μᾶς ἐπιτραπῆ κάποια αἰσθητοποίηση:

> Κάποτε, κάποιος καινούριος ἀνώτατος προϊστάμενος παράγγειλε στά ἐπιτελικά του ὄργανα, ὅτι θά ἤθελε νά προεδρεύση σέ μιά τους συνεδρία. Πραγματικά ἦλθε,προσφώνησε τούς παρόντες, ἄρχισε νά τούς μιλῆ γιά τό ἔργο τους, γιά τόν τρόπο πού πρέπει νά τό ἀσκοῦν,ὥστε νά ἐπιτύχουν οἱ σκοποί τῆς διοικητικῆς μονάδας καί μετά τήν ἀνάπτυξη τῶν ὑποδείξεών του αὐτῶν ἔκλεισε τό λόγο μέ ἕνα ξερό: "Ὑποθέτω ὅτι ὅλοι εἶσθε σύμφωνοι μέ αὐτά πού λέω". Τήν ἴδια στιγμή ἐχαιρέτησε καί ἀπεχώρησε βιαστικά, χωρίς νά περιμένη κάν, πολύ ὀλιγώτερο, νά ἐνθαρρύνη καί τόν παραμικρόν ἀντίλογο.
>
> Τά σχόλια πού ἐπακολούθησαν, ἀκόμη καί ἀπό ὅσους εἶχαν διατεθῆ εὐνοϊκά γι'αὐτόν, τά καταλαβαίνομε.

Αὐτονόητο εἶναι ὅτι μιά τέτοια τακτική δέν δημιουργεῖ κλῖμα ἀνθρωπίνων σχέσεων (1).

Ἡ πρώτη αὐτή ἀπαίτηση σημαίνει ἀκόμη πώς ὅποιος διοικεῖ, πρέπει νά ἔχῃ ὑπ'ὄψη του τίς καθαρά ἀνθρώπινες ἀνάγκες τῶν ἐργαζομένων, αὐτές πού βρίσκονται πέρα ἀπό τίς ὑλικές (2). Οἱ ἀνάγκες αὐτές πού μέ τίς προσδοκίες πού προβάλλουν, μεταστοιχειώνονται σέ κίνητρα γιά ἐργασία καί ἀπόδοση εἶναι προ πάντων ἡ ἀνάγκη γιά ἀναγνώριση, ἡ ἀνάγκη γιά ἀνθρώπινη συμπαράσταση, καθώς καί ἡ ἀνάγκη νά πραγματώνωνται οἱ ἀξίες, στίς ὁποῖες πιστεύει ὁ ἄνθρωπος.

Ἀπό τήν πρωταρχική αὐτήν ἀπαίτηση γιά τό σεβασμό τῶν ἀναγκῶν τοῦ ἀνθρώπου ἀπορρέουν ὅλες οἱ ἄλλες καί αὐτήν προϋποθέτουν.

<u>Δεύτερη, εἰδικώτερη ἀπαίτηση:</u> Ἡ ἀπαίτηση γιά σεβασμό τῆς ἀξιοπρέπειας τοῦ ὑφισταμένου, τοῦ συναδέλφου. Σύμφωνα μ'αὐτήν σεβόμαστε τό ἴδιο του τό πρόσωπο, ὅσο καί τίς ἀξίες τίς ὁποῖες πιστεύει καί τιμᾶ, ἀκόμη καί ὅταν δέν συμπίπτουν μέ τό δικό μας, προσωπικό σύστημα ἀξιῶν. Π.χ. τό θρήσκευμα ἤ τό δόγμα, τήν ἐθνικότητα, τή βιοθεωρία του, τήν οἰκογένειά του κ.ο.κ.

<u>Τρίτη, εἰδικώτερη ἀπαίτηση:</u> Νά προσφέρωμε εὐκαιρίες γιά ἐπιτεύγματα καί πρό πάντων νά μή παραλείπωμε νά

---

(1) Ἴσως ἐδῶ ἔχει κάποια θέση ἡ εὔστοχη παρατήρηση τοῦ <u>Χρίστου Ἀργύρη:</u> "Πόσες φορές σᾶς ρώτησε ὁ μισθωτός σας γιά τή δική σας γυναίκα καί τά δικά σας προβλήματα;.... Ἐάν ἀποτείνεσθε πρός τόν ὑπάλληλό σας καί δέν αἰσθάνεται πώς ἔχει τό δικαίωμα νά σᾶς ρωτήση γιά τά προβλήματά σας, ὅπως σεῖς τό αἰσθάνεσθε ὅτι μπορεῖτε νά τό κάνετε, αὐξάνετε μᾶλλον παρά ἐλαττώνετε τήν ἀπόσταση πού ἤδη ὑφίσταται ἀνάμεσα σέ σᾶς ὡς ἐργοδότη καί ἐκεῖνον ὡς μισθωτό" (ἔ.ἀ.σελ.61).

(2) Πρβλ.τά κεφάλαια: "Γιατί ἐργάζονται οἱ ἄνθρωποι" καί "Ἑρμηνευτικές θεωρίες".

δειχνωμε τήν ἐκτίμηση μας γι'αὐτά.

Ἡ ἀπαίτηση αὐτή ὑπαγορεύει εἰδικώτερα τήν ἀξιοποίηση καί τῶν πνευματικῶν ἱκανοτήτων τοῦ ἐργατικοῦ δυναμικοῦ, τήν προσοχή στίς ἀπόψεις του τίς σχετικές μέ τήν ἐργασία καί τή διεξαγωγή της, κάποια περιθώρια πρωτοβουλιῶν, ὅπου αὐτό εἶναι δυνατό (1).

Τετάρτη βασική ἀπαίτηση: Ὁ προϊστάμενος νά νιώθη ὡς εὐθύνη του ὄχι μόνον τή βελτίωση τοῦ προϊόντος ἀλλά καί τήν ἐξύψωση τῶν ἀνθρώπων πού ἐργάζονται κοντά του. Ἡ ἀπαίτηση αὐτή εἶναι περιεκτική Περιλαμβάνει πρῶτα πρῶτα τή βοήθεια γιά ἐξέλιξη τοῦ ἐργαζομένου, πού παρέχεται μέ τήν κατάλληλη καθοδήγηση κατά κύριο λόγο καί μέ τά περιθώρια σχετικῆς αὐτοβουλίας, γιά τά ὁποῖα ἔχομε ἤδη μιλήσει. Ἐξηγεῖ ἔπειτα καί γιά ποιόν ἀκόμη λόγο ἔχομε πεῖ ὅτι ἡ ἄκρα ἐπιείκεια εἶναι πλάνη νά θεωρῆται ἀπαίτηση "ἀνθρωπίνων σχέσεων". Συνιστᾶ ἐπίσης καί συμπεριφορά ἀπό μέρους τοῦ διοικοῦντος ἀνάλογη πρός ὅ,τι ὁ ἴδιος ἀπαιτεῖ ἀπό τόν ὑφιστάμενο του· ὑπαγορεύει π.χ. τήν πιστή τήρηση τῶν συμφωνιῶν, τήν ἀπόλυτη εἰλικρίνεια, τήν εὐθύτητα, τίς καθαρές ἐξηγήσεις κ.ἄ.

Πέμπτη βασική ἀπαίτηση: Ἡ ἐξατομίκευση τῶν διοικητικῶν σχέσεων καί μέτρων. Ἡ ἀπαίτηση ξεκινᾶ ἀπό τό δεδομένο, τό βιολογικό καί ψυχολογικό, ὅτι δέν ὑπάρχουν δύο ἄνθρωποι ἐντελῶς ὅμοιοι μεταξύ τους, ἀκόμη οὔτε οἱ μονοζυγωτικοί δίδυμοι· οὔτε ἐνεργοῦν κάτω ἀπό τίς ἴδιες περιστάσεις, γιατί δέν ὑπάρχουν δύο περιστάσεις ἀπολύτως ὅμοιες ἀπό τήν ἄποψη τοῦ πῶς τίς ζοῦν οἱ ἄνθρωποι. Οἱ ἴδι-

(1) Στά κεφάλαια πού ἀκολουθοῦν περιλαμβάνονται διάφορα τυπικά διοικητικά μέτρα πού ἀνταποκρίνονται σ'αὐτήν τήν ἀπαίτηση.

ες αἰτίες δέν ὁδηγοῦν δύο ἀνθρώπους στίς ἴδιες ἀντιδράσει οὔτε οἱ ἴδιες ἀντιδράσεις ὑπαγορεύονται πάντοτε ἀπό τήν ἴδια ἐσωτερική ὑποκίνηση. Ἡ ἀπαίτηση λοιπόν γιά ἐξετομίκευση συνιστᾶ προσαρμογή τοῦ διοικητικοῦ μέτρου ἀνάλογα μέ τήν περίπτωση καί ἱκανοποιεῖ ἔτσι τήν ἀξία τοῦ Δικαίου.

Παράλληλα καί ἀκριβῶς γιά τήν ἐπιτυχέστερη ἐφαρμογή της πείθει γιά τήν ἀνάγκη νά τηροῦνται τά οὐσιώδη στοιχεῖα γιά τήν προσωπικότητα καί τή σταδιοδρομία τοῦ ἐργαζομένου.

Γ.- Γενικές παρατηρήσεις καί ἐφαρμογές.

α) Πρώτη καί δευτέρα ἀπαίτηση· ἄτυπες διαπροσωπικές σχέσεις.

Ὡς πρός τίς δύο πρῶτες ἀπαιτήσεις σημειώνομε σχετικά ὅτι καί πράγματα φαινομενικά ἐλάχιστα, ἀσήμαντα, μπορεῖ νά διαθέσουν δυσμενῶς, νά θίξουν καί νά ψυχράνουν καί ἔτσι νά κάνουν τή συνεργασία δύσκολη, κάθε ἄλλο παράγόνιμη, ἔστω καί πρόσκαιρα. Ἀντίθετα σέ ὅτι θά νόμιζε κανείς, τά ἐλαφρά περιστατικά ἴσα-ἴσα μπορεῖ νά γίνουν κάποτε τά πιό ἐπικίνδυνα. Δέν προκαλοῦν ἐξωτερίκευση ἤ διαμαρτυρία, γιά νά καταλάβωμε περί τίνος πρόκειται καί νά ἐπανορθώσωμε τίς δυσάρεστες καταστάσεις πού δημιουργοῦνται, οὔτε μπορεῖ στίς περιπτώσεις αὐτές νά ὁρίσωμε κανόνες. Τή σωστή συμπεριφορά στά καθέκαστά της τήν ὑπαγορεύει βασικά ἡ ἀνθρωπιά, τό γνήσιο ἐνδιαφέρον πρός τό συνάνθρωπο. Γι'αὐτό στή συνέχεια αὐτή θά παρουσιάσωμε ἐνδεικτικά ὡρισμένες τυπικές περιπτώσεις πού πλήττουν τίς ἀνθρώπινες σχέσεις, ἀκόμη καί στήν καθημερινή ζωή, χωρίς

νά προσθέτουν τίποτε στήν ἀπόδοση τοῦ ἐργαζομένου. Τίς περιπτώσεις αὐτές θάφθανε ἴσως ὁ κοινός νοῦς γιά νά τίς ἀποφύγωμε. Ὅμως καμιά φορά ὁρισμένες ἐσωτερικές ὑποκινήσεις, ἀνεπίγνωστες τή στιγμή πού ἐνεργοῦμε, μᾶς σπρώχνουν καί πρός αὐτές.

Ὀξύτατη ἀφορμή προσβολῆς τῆς ἀξιοπρέπειας τοῦ ἄλλου συνιστᾶ ἡ ἀναδρομή σέ ἀρνητικά σημεῖα τῆς οἰκογενειακῆς του ζωῆς. Εὐκαιρίες γιά τήν ἀφορμή αὐτή δίνονται εἴτε κατά τίς παρατηρήσεις μας εἴτε κατά τήν ἔκφραση τῆς κριτικῆς μας γιά τήν ἐργασία του, εἴτε καί σε ὁποιαδήποτε ἄλλη ἀνάλογη περίσταση. Γιά τή μή ἄμεμπτη οἰκογενειακή του κατάσταση δέ φταίει συνήθως αὐτός πού πλήττεται, ὅπως π.χ. ὅταν λέγεται κατά πρόσωπον: "Τί περιμένεις ἀπό ἄνθρωπο, πού ὁ πατέρας του ἀπολύθηκε γιά κατάχρηση" κ.ἄ.ὅ. Ὁ ἄνθρωπος εἶναι διατεθειμένος νά συγχωρέση μομφές, πού τοῦ γίνονται ἀτομικά, πού ἀπευθύνονται σέ δικά του σφάλματα, ὄχι ὅμως καί τήν προσβολή τῆς οἰκογένειας του. Τέτοιες αἰτιάσεις, ὅπως καί ἄλλες πού ἀναφέρονται στήν ἀγωγή, πού ἔλαβε ἀπό τό σπίτι του, θεωροῦνται βαριά προσβολή τῆς οἰκογενειακῆς ἀξιοπρέπειας καί τοῦ οἰκογενειακοῦ φίλτρου, γιά τήν ὁποία οἱ Ἕλληνες ἰδίως ἔχουν μεγάλη εὐαισθησία. Ἔτσι προκαλοῦν ἰσχυρότατες ψυχικές ἀντιδράσεις, πού καί ἄν δέν προδίδονται ἀναφανδόν, ὅμως δέν εἶναι γι'αὐτό λιγώτερο ἄξιες προσοχῆς. Δέν παραμένουν χωρίς ἴχνη στό ψυχικό κόσμο αὐτοῦ πού προσβάλλεται, ἴχνη πού μπορεῖ, ἀκόμη καί ἄν ξεχάση τό ἐπεισόδιο, νά ἐπηρεάσουν ὁριστικά τίς διαθέσεις καί τή συμπεριφορά του πρός πρόσωπα καί πράγματα.

Ἀκόμη καί ἀνήλικοι δέ συγχωροῦν εὔκολα παρατηρή-

σεις καί σχόλια μειωτικά γιά τούς δικούς τους. Σημειώνομε, ὅτι ἡ οἰκογένεια πού βρίσκεται μακρυά, εἶναι κάτι ἀκόμη πιό σεβαστό καί ἀκριβό, γιατί τήν ἔχει ἐξιδανικεύσει ἡ ἀπόσταση καί ἡ ἀποστέρηση.

Δέν εἶναι ὅμως ἀνάγκη νά προσβληθῇ ἡ οἰκογένεια, γιά νά κριθῇ ἄστοχη μιά παρατήρηση. Ἀκόμη καί ἁπλῆ μνεία κοινωνικῶν καταστάσεων, ὅταν μειώνῃ τό ἄτομο καί μάλιστα μπροστά σέ τρίτα πρόσωπα, μπορεῖ νά δημιουργήσῃ ψυχική ἐξανάσταση καί νά ἐπηρεάσῃ δυσάρεστα τίς σχέσεις τῶν ἀνθρώπων. Τό νά εἰπῇς π.χ. σέ μιά ὑπάλληλό σου: "Μ'αὐτά πού κάνεις, δέ θά ριζώσῃς, πουθενά, σέ καμιά δουλειά καί θά καταντήσῃς καί σύ στό τέλος παραδουλεύτρα, ὅπως ἡ μητέρα σου", ἤ τό νά εἰπῇς σέ κάποιον πού σπουδάζει: "Δέ λυπᾶσαι, παιδί μου, τή μητέρα σου, πού ξενοπλένει, γιά νά σέ σπουδάσῃ;" κ.τ.ὅ. τόν ταπεινώνεις, ἐνῶ εἶναι πολύ ἀμφίβολο, ἄν θά συντελέσῃς ἔτσι νά βελτιωθῇ ἡ ἀπόδοσή του.

Ἄλλη περίπτωση πού τραυματίζει τό ἄτομο καί καταστρέφει τίς ἀνθρώπινες σχέσεις, εἶναι ἡ σύνδεση μιᾶς ἄτυχης συμπεριφορᾶς του μέ κάποιο φυσικό ἐλάττωμά του, μιά μειονεξία του ὀργανική, γιά τήν ὁποία βέβαια δέν μπορεῖ νά εὐθύνεται. Εἶναι ἀλήθεια ὅτι ὁ κάθε ἄνθρωπος πρέπει νά ἔχῃ ἐπίγνωση τῶν δυνατοτήτων του καί τῶν περιορισμῶν, πού τοῦ θέτει ἡ ψυχοσωματική του ὑπόσταση καί κατάσταση. Αὐτό ὅμως δέν σημαίνει, ὅτι ὁ προϊστάμενος ἤ καί ὁ συνεργάτης πρέπει νά κάμῃ μνεία τῶν φυσικῶν ἀδυναμιῶν, ἀνεπαρκειῶν καί ἐλαττωμάτων τοῦ ἐργαζομένου.

Εἶναι φανερό ὅτι στά παραδείγματα αὐτά ὁ προϊστάμενος ἀγνοεῖ τήν ἀπαίτηση γιά σεβασμό τῆς ἀξιοπρέπειας

ἀλλά καί γιά τή ψυχική βελτίωση τοῦ ἀνθρώπου. Ἀντίθετα, προδίδεται ὅτι ὑποκινεῖται, χωρίς ἴσως καί ὁ ἴδιος νά τό καλοκαταλαβαίνῃ, ἀπό ἐλατήρια ἀντεκδικήσεων ἤ συναισθήμαυα ἐχθρότητας.

Οἱ ἀνθρώπινες σχέσεις καί ἡ συσφιγξη ἤ ἡ χαλάρωσή τους μπορεῖ κάποτε νά ἐξαρτηθῇ ἀπό πολύ λεπτά σημεῖα, ἀκόμη καί σέ περιπτώσεις πού δέν προκαλοῦνται οὔτε πλήττονται οἱ βασικές συναισθηματικές ἀνάγκες πού προαναφέραμε. Αὐτό γίνεται κατάδηλο στίς παρακάτω ἐνδεικτικές περιπτώσεις.

1. Κάποιος πλησιάζει ὅμιλο ἀνθρώπων γνωστῶν του. Ἡ σύνομιλία εἶναι ζωηρή, μέ τήν ἐμφάνισή του ὅμως μιά ἀπότομη σιωπή τή διαδέχεται. Αὐτό φυσικά τόν διαθέτει ἄσχημα, γιατί φαντάζεται ὅτι ἡ ὁμάδα δέν ἐπιθυμεῖ νά πληροφορηθῇ ὅ,τι ἔλεγαν. Ἴσως κάποια δυσάρεστη γι'αὐτόν πληροφορία, ἴσως κάποια κριτική δυσμενής γιά τόν ἴδιο, ἴσως κάτι ἐμπιστευτικό, πού ἀπό ἔλλειψη ἐμπιστοσύνης προτιμοῦν νά μή τοῦ τό ἀνακοινώσουν κ.τ.ὅ. Ἀνάλογες δυσάρεστες ἐντύπώσεις καί συναισθήματα καταλαμβάνουν τόν ἄνθρωπο πού ἐνῶ κατευθύνεται πρός ὅμιλο γνωστῶν του, αὐτός διαλύεται.

2. Στίς συνομιλίες τους πολλοί μεταχειρίζονται συχνά τήν ἔκφραση: "Κατάλαβες αὐτό πού σοῦ εἶπα; "Ἤ: "Δέν καταλαβαίνεις τί λέω" κ.τ.ὅ.Αὐτό σέ τελευταία ἀνάλυση μπορεῖ νά γίνῃ αἰσθητό ἀπό τό συνομιλητή ὡς μείωσή του, γιατί ἀποδίδει ὁλωσδιόλου σ'αὐτόν τήν ἀνεπαρκῆ συνεννόηση. Γι'αὐτό εἶναι πάντοτε προτιμότερες καί θεωροῦνται εὐτυχέστερες ἄλλες ἐκφράσεις: Π.χ. "Ἐξηγήθηκα καλά;" Ἤ:"Δέν ξέρω ἄν πέτυχα νά σᾶς ἐξηγήσω....." κ.τ.ὅ.

3. Ἐπίσης λέξεις, ἀθῶες καθ'ἑαυτές συμβαίνει νά συνοδεύονται ἀπό συναισθηματικές φορτίσεις καί προκαλοῦν ὄχι εὐχάριστα συναισθήματα. Τέτοια π.χ. ἡ λέξη "βελτίωση" ἤ ἀκόμη περισσότερο "διόρθωση". Γι'αὐτό ἀντί νά χρησιμοποιοῦμε στίς ὑποδείξεις μας τήν ἔκφραση "νά βελτιωθῆς" κ.τ.ὅ. εἶναι πιό ἐπιτυχημένο, ἄν εἰδικοί λόγοι δέν ὑπαγορεύουν ἀλλιῶς, νά χρησιμοποιοῦμε τίς ἐκφράσεις "τελειοποίηση", "νά τελειοποιηθῆς" κ.τ.ὅ.

4. Προσθέτομε ἕνα ἀκόμη παράδειγμα,πού μπορεῖ ἐνδεχόμενα νά δημιουργήση τήν αἴσθηση κάποιας ψυχικῆς ἀποστάσεως. Πρόκειται γιά πρόσωπα πού μετέχουν σέ σύσκεψη ἤ συμβούλιο. Μιλεῖ κάποιος καί χρησιμοποιεῖ γιά τίς ὑποδείξεις του ἤ γιά τήν κριτική του τό δεύτερο πληθυντικό πρόσωπο: "Ἐκάματε αὐτό" ἤ:"Νά κάμετε αὐτό" ἤ "ἐκεῖνο". Ἡ χρήση τοῦ β΄πληθυντικοῦ δέ συσφίγγει τούς δεσμούς ἀνάμεσα στό πρόσωπο πού μίλησε ἔτσι καί στά λοιπά ἰσότιμα μέλη τοῦ συμβουλίου. Γιατί ἀκριβῶς ἔχει τήν ἰδιότητα νά δημιουργῆ ψυχολογική ἀπόσταση, νά διαστέλλη αὐτόν πού μίλησε ἀπό τούς ἄλλους, νά τόν τοποθετῆ κάπως ψηλότερα. Ἐνδεχόμενα τούς δημιουργεῖ κάποια στενοχώρια, τή στενοχώρια τῶν ἀνθρώπων, πού ἐξαρτῶνται ἀπό τίς ὑποδείξεις τρίτων, σάν νά πρόκειται γιά μικρά παιδιά. Μόνο σέ ἐξαιρετικές περιπτώσεις πού ὑπάρχει ἤδη ἡ συνείδηση αὐτῆς τῆς ἀποστάσεως ἀνάμεσα σ'αὐτόν πού μιλεῖ ἔτσι καί στούς λοιπούς, ὅπως ὅταν πρόκειται γιά πρόσωπο κύρους ἤ γιά εἰδικό ἐμπειρογνώμονα πού καλεῖται νά συνεργασθῆ, μπορεῖ καί νά μή δημιουργηθοῦν ἀρνητικά συναισθήματα καί στάσεις. Ἀντίθετα, ἡ χρήση τοῦ πρώτου πληθυντικοῦ προσώπου προλαβαίνει τήν ἀπόσταση, τή διάσταση κάποτε καί θερμαίνει τίς σχέσεις. Μέ τή βοήθεια του αὐτός πού μιλεῖ δέ δείχνε-

ται ξένος πρός τούς ἄλλους, τοποθετεῖ τόν ἑαυτό του μαζί μ'αὐτούς καί στό ἴδιο ἐπίπεδο. Ἄν π.χ. πῆ "Γιά νά ἰδοῦμε, πῶς θά τό κάμωμε" ἤ ἄν πρόκειται γιά κριτική, "δέν ἐκάμαμε καλά" (ἀντί ἐκάματε), ἔστω καί ἄν εἶναι ἀπόλυτα ἀμέτοχος στίς εὐθῦνες, ἐξομοιώνεται ψυχολογικά μέ τή λοιπή ὁμάδα στή συνείδηση τῶν μελῶν της, δείχνεται ὀργανικό της μέλος καί σέ περίπτωση κρίσεως δέν εἶναι ὁ τιμητής, ἀλλά κάποιος πού κάνει αὐτοκριτική γιά λογιαριασμό ὅλων.

Ἄν ἡ χρήση τοῦ πρώτου πληθυντικοῦ προσώπου εἶναι δύσκολη ἤ δέν ταιριάζῃ καθόλου στήν περίσταση, συνιστᾶται τότε ἡ χρήση ρηματικῶν τύπων, ὅπως τοῦ παθητικοῦ "γίνεται ἔτσι" ἤ " δέν ἔγινε καλά κ.τ.ὅ.

β) Τρίτη καί τέταρτη εἰδικώτερη ἀπαίτηση:

Ἐνδεικτικά ἐπιλέγομε δύο τυπικές περιπτώσεις διοικητικῆς συμπεριφορᾶς· ὅταν πρόκειται γιά ὁ δ η γ ί ε ς πρός τόν ὑφιστάμενο καί ὅταν διαπιστώνονται σ φ ά λ μ α τ α κατά τήν ἐκτέλεση τῆς ἐργασίας.

Δέν ἀποτελεῖ παράδειγμα ἄξιο γιά μίμηση τό νά δίνωμε λεπτομερῶς μιάν ὁδηγία γιά πράγματα ἁπλᾶ, πού εἴτε τά ἔχει ἤδη σκεφθῆ εἴτε εἶναι σέ θέση νά τά σκεφθῆ μόνος του ὁ ὑφιστάμενός μας. Τοῦ λέμε π.χ. "Τίς ἀποδείξεις καταβολῆς Φ.Κ.Π. νά τίς βάζῃς στόν ἴδιο φάκελο ὅλες μαζί μέ τό χαρτί πού μᾶς ἔχουν στείλει ἀπό τήν Ἐφορία".

Στό παράδειγμά μας ἔχομε μιά ἁπλῆ, σαφῆ ὁδηγία, ἄψογα διατυπωμένη. Ὅμως ἄς δοῦμε ποιές ἐπιπτώσεις μπορεῖ νά ἔχῃ ἐπάνω στίς διαθέσεις τοῦ ὑπαλλήλου.

Πιθανόν πρῶτα ἀπ'ὅλα νά τοῦ δημιουργηθῆ ἡ ἐντύπωση ὅτι τόν ὑποτιμοῦμε. Σέ παρόμοιες περιπτώσεις ἀκοῦμε

ὑπαλλήλους νά μᾶς λένε σέ τόνο πού ἀντηχεῖ σάν διαμαρτυρία: "Μά τό ἔχω κάνει αὐτό..".

Ἔπειτα μιά τόση κηδεμονία, ἡ καθοδήγηση καί γιά τό παραμικρότερο πρᾶγμα δέν ἀφήνει τόν ὑπάλληλο νά καλλιεργήση τή σκέψη του ἐπάνω στα προβλήματα τῆς δουλειᾶς του, παρεμποδίζει τήν ἀνάπτυξη τῆς πρωτοβουλίας του καί ἔτσι τόν κάνει ἀνίκανο νά ἀντιμετωπίση μέ ἐπιτυχία μιά νέα κατάσταση, γιά τήν ὁποία δέν ἔχομε προλάβει νά τοῦ δώσωμε τίς σαφεῖς μας ὁδηγίες. Ζημιώνομε λοιπόν τήν ὑπηρεσία, στεροῦμε καί τόν ὑπάλληλο ἀπό τήν ἱκανοποίηση τῆς ἐπιτυχίας, καί παράλληλα δέν τοῦ καλλιεργοῦμε τό συναίσθημα τῆς εὐθύνης πού κυρίως μέ τήν αὐτοβουλία συνυφαίνεται. Χωρίς ὅμως περιθώρια πρωτοβουλίας καί εὐθυνῶν δέν προωθεῖται ἡ ἐξέλιξη τοῦ ὑπαλλήλου καί ἔτσι δέν διαθέτει ἡ ὑπηρεσία μελλοντικά ἡγετικά στελέχη.

Θά μποροῦσε νά φέρη κανείς τήν ἀντίρρηση: "Πῶς νά βασισθοῦμε; πῶς νά ἐλέγξωμε, ἄν ὑπάρχη ἡ δυνατότητα σέ ἕνα νέο ὑπάλληλο νά πάρη πρωτοβουλίες; νά σκεφθῆ τή σωστή ἐνέργεια ἤ πράξη;" "Καί ἔπειτα: Μήπως κι ἔτσι δέν τόν ἐκπαιδεύομε; δέν τοῦ μαθαίνομε κάτι;".

Ἔτσι ἔρχεται ὁ λόγος γιά τό σωστό χειρισμό. Πότε καί ὁ ὑπάλληλος βοηθεῖται καί ὁ στάμενος εἶναι ἥσυχος ὅτι δέν θά γίνη λάθος ἤ παράλειψη ἤ χρονοτριβή ἄσκοπη. Μιά ἐρώτηση σχετική εἶναι καλύτερη ἀπό τήν ὁδηγία, προκειμένου γιά ἁπλά πράγματα. Π.χ. "Δέ μοῦ λές, ἀλήθεια, πῶς τά τακτοποιεῖς αὐτά;" Ἤ: "Πῶς σκέπτεσαι νά τά ταξινομήσης αὐτά;". Ἐκεῖ ἐπάνω, ἀνάλογα μέ τήν ἀπάντηση τοῦ ὑπαλλήλου κρίνομε ἄν θά τόν καθοδηγήσωμε λεπτομερῶς ἤ ὄχι. Ἄν ὅμως δοθῆ ἀπό τόν ὑπάλληλο ἡ σωστή λύση, ἐκτός

ἀπό τά ἄλλα μᾶς δίνεται ἐπιπρόσθετα καί ἡ εὐκαιρία νά δοκιμάσωμε τίς ἱκανότητες του νά σκέπτεται καί βρίσκη λύσεις καί βλέπομε τό ἐνδιαφέρον του γιά τήν ἐργασία.

Ἀνάλογη στάση τηρεῖται ὅταν προσκρούωμε ἐπάνω σέ σφάλματα ἤ παραλείψεις τοῦ ὑπαλλήλου. Κάποτε αὐτά διορθώνονται ἐπί τόπου ἀπό τόν προϊστάμενο, ἐπειδή νομίζεται ὅτι ἔτσι τό ἀποτέλεσμα εἶναι καλύτερο, γρηγορώτερο, ἀσφαλέστερο. Αὐτό πιθανόν νά συμβαίνη. Ὅμως ἀπό τό ἄλλο μέρος μέ τή διόρθωση τῶν τυχόν σφαλμάτων ἀπό ἄλλους ἐνισχύεται στόν ἐργαζόμενο ἡ ψυχική ἕξη νά δίνη ἀτελῆ ἐργασία: "Κάποιος ἄλ ς θά τήν ἰδῆ, ἄν δέν εἶναι κάτι ἐν τάξει, θά τό διορθώση. Παράλληλα ἀπαμβλύνεται ἡ ἱκανότητά του νά κάμη αὐτοκριτική, νά αὐτοελέγχεται. Τό χειρότερο ὅμως εἶναι μήπως χάση τήν πίστη του σιγά-σιγά πρός τόν ἑαυτό του, ὥστε νά μήν ἐπιχειρῆ τίποτε ἕως τό τέλος, πού νά μήν ἔχη ἀνάγκη νά διορθωθῆ ἀπό κάποιον ἄλλον.

Ἐφ'ὅσον δεχόμαστε ὡς σωστή τήν ἀπαίτηση νά προωθῆται ἡ ἐξέλιξη τοῦ ἐργαζομένου, ἡ στάση πού συνιστᾶται καί ἐδῶ εἶναι νά ἐπιμένωμε στήν ἐπανάληψη τῆς ἐργασίας ἤ στήν ἀποκατάσταση τῶν σφαλμάτων ἀπό αὐτόν πού τά ἔκαμε. Ἄν πρόκειται γιά ἐργαζόμενο ὁπαδό τῆς "ἐλάσσονος ἐνεργείας", ἡ ὑποχρέωση νά διορθώνη ὁ ἴδιος τά λάθη του θά τόν κάμη νά προσέξη περισσότερο τήν ποιότητα τῆς ἀποδόσεώς του. Στάση "ἐλάσσοντος ἐνέργειας" εἶναι πιθανή κατά τίς ἐργασίες πού ὁ ὑπάλληλος νομίζει ὅτι δέν ἔχει ὑποχρέωση νά ἐκτελέση ἤ δέν τόν ἐνδιαφέρουν ἤ πού κρίνει κατώτερές του.

Παράλληλα καλλιεργεῖται καί στήν περίπτωση τῆς αὐ-

τοδιορθώσεως ἡ αὐτοκριτική, ἡ αὐτονομία στή σκέψη καί ἡ εὐθύνη γιά τά τυχόν σφάλματα.

Κλείομε τήν παράγραφο μέ δύο λέξεις γιά τήν ὅλη διαγωγή τοῦ προϊσταμένου, ὅπως ὑπαγορεύεται ἀπό τήν τρίτη καί τέταρτη ἀπαίτηση.

Ὁ προϊστάμενος πρέπει νά μή ξεχνᾶ ὅτι διατελεῖ συνεχῶς κάτω ἀπό τήν κρίση τῶν ὑφισταμένων του πού ἀποκλίνουν, ἄν δώση λαβή, μᾶλλον πρός τήν ἐπίκριση καί ὅτι ὁ σεβασμός τους γιά τό πρόσωπό του εἶναι τόσο μεγαλύτερος, ὅσο λιγώτερο δίνει στόχο γιά ἐνδεχόμενες ἀρνητικές κρίσεις τους.

Πρέπει ἀκόμη νά γνωρίζη ὅτι εἶναι εἶδος ὁδηγός γιά τούς ὑφισταμένους του. Ἀποτελεῖ σταθερό πρότυπο μιμήσεως καί ἔτσι κατά κάποιο τρόπο, ἀσυναίσθητα ἐκπαιδεύονται ἀπό αὐτόν. Εἶναι πιθανώτατο οἱ ὑφιστάμενοί του νά φέρωνται πρός τούς ὑφισταμένους τους ὅπως τούς φέρεται ὁ δικός τους προϊστάμενος. Ὅταν λοιπόν ἀγνοῇ βασικές ἀπαιτήσεις τῶν ἀνθρωπίνων σχέσεων, δέν μπορεῖ νά ἀπαιτῇ τήν ἐφαρμογή τους ἀπό τά στελέχη του ἀλλά οὔτε καί ἄψογη συμπεριφορά πρός αὐτόν καί πρός τήν ἐπιχείρηση.

γ) Ἡ ἀπαίτηση γιά ἐξατομίκευση

Τά προβλήματα κατά τίς ἐπαφές καί σχέσεις τῶν ἀνθρώπων στά πλαίσια τῆς διοικήσεως δημιουργοῦνται ἀπό διάφορες αἰτίες. Μιά ὁμάδα αἰτιῶν ἀναφέρεται στίς ἐλλειπεῖς ἱκανοποιήσεις τῶν ἐργαζομένων· μία ἄλλη ἔχει τήν γένεσή της στήν ἐλλειπῆ συμμόρφωση πρός τίς συμφωνίες, τίς ἀπαιτήσεις καί τούς κανονισμούς τῆς ἐργασίας, ἰδίως ὅταν ὁδηγῇ σέ χαμηλή ἀπόδοση· μιά τρίτη ὁμάδα προβλημάτων περιλαμβάνει ὅσα προκαλοῦνται ἀπό ἀδέξιους χειρισμούς τῶν

περιστατικῶν ἐκ μέρους τῶν διοικούντων κ.ο.κ. Καί οἱ τρεῖς ὁμάδες ἀπαιτοῦν τήν ἐφαρμογή τῆς ἀρχῆς γιά ἐξατομίκευση. Στήν συνέχεια αὐτή θά μᾶς ἀπασχολήσουν ἔνδεικτικά οἱ περιπτώσεις μή συμμορφώσεως καί οἱ χειρισμοί τους.

Ὅταν παρατηροῦνται παραβάσεις ἤ παραλείψεις, πράξεις ἀσύμφωνες πρός τούς κανονισμούς καί τό ἔθος τῆς ἐργασίας, λαμβάνονται συνήθως μέτρα τυποποιημένα καί γενικά γιά ὅλες τίς περιπτώσεις, πού ἁπλᾶ διαβαθμίζονται ἀπό τήν ἄποψη τῆς βαρύτητάς τους καί καθ'ἑαυτές. Ὅμως πρέπει νά γίνεται αὐτό; εἶναι τοῦτο τό καλύτερο μέτρον; Ἡ ἀπόκριση δόθηκε ἤδη στά προηγούμενα καί εἶναι ἀρνητική. Οἱ ἀνθρώπινες σχέσεις ἀπαιτοῦν ἐδῶ τήν ἐξατομίκευση τῶν διοικητικῶν μέτρων καί ἐπιβάλλουν ἄλλη διαδικασία.

Ἐρευνᾶται ἡ αἰτία. Γιατί ὑπάρχει αἰτία ἤ μᾶλλον αἰτίες καί αὐτές δέν εἶναι ἀναγκαστικά οἱ ἴδιες σέ ὅλες τίς οἰκονομικές μονάδες ἤ ὑπηρεσίες, σέ ὅλα τά τμήματα τῆς ἴδιας μονάδας ἤ ὑπηρεσίας καί σέ ὅλους τούς ἐργαζομένους, ἔστω καί ἄν ἐκτελοῦν τό ἴδιο ἔργο ἤ δουλεύουν κάτω ἀπό τίς ἴδιες συνθῆκες.

Μπορεῖ π.χ. μιά κακή ἐκτέλεση τῆς ἐργασίας νά ὀφείλεται στό ὅτι δέν ἔγινε δυνατό νά κατανοηθῇ τέλεια ἡ ὁδηγία ἤ ἡ ἐντολή· πιθανόν δηλ. ἡ ἐντολή νά μή δόθηκε μέ σαφήνεια, νά μή προσαρμόσθηκε πρός τήν ἀντιληπτική δύναμη αὐτοῦ πού τήν ἔλαβε. Σέ ἄλλη πάλι περίπτωση ἴσως νά πρόκειται γιά ἀνεπάρκεια ὡς πρός τίς ἱκανότητες, ὅσες προαπαιτοῦνται γιά τήν ἐργασία, σέ ἄλλη, σέ ἐσωτερικούς περισπασμούς τοῦ ἐργαζομένου κ.ο.κ.

Εὔκταῖο εἶναι ἀκόμη νά ξέρωμε, ἄν πρόκειται γιά

κάτι παροδικῆς φύσεως, πού ὀφείλεται π.χ. σέ λόγους ὑγείας, σέ ἐξωτερικές ἐπιδράσεις ἤ μᾶλλον ὀφείλεται σέ μονιμώτερα αἴτια, σταθερά γνωρίσματα τῆς προσωπικότητας, ὅπως ἐπιπολαιότητα, χαλαρή ἀντίληψη καθήκοντος κ.τ.ὅ. Ἤ ἀκόμη, ριζώνει σέ βαθύτερες παρορμητικές δυνάμεις. Τέλος πρέπει νά ἐξετασθῇ μήπως ὑπάρχῃ κακή θέληση γιά ἐργασία, κακή διάθεση πρός τήν ἐπιχείρηση ἤ τούς προϊσταμένους. Στήν τελευταία αὐτή περίπτωση ἐπιβάλλεται ἡ διοίκηση νά ἀναζητήσῃ τίς συγκεκριμένες ἀφορμές, γιά νά κρίνῃ δικαιότερα, ἀλλά καί γιά νά προλάβῃ, ἐπανάληψη καί γενίκευση τῶν διαθέσεων. Εἰδικώτερα ἐνδιαφέρει νά καταλάβωμε μήπως ἡ διάθεση ριζώνῃ βαθύτερα σέ μιά καθολικά ἀντικοινωνική συμπεριφορά, μιά διαταραχή τῆς κοινωνικῆς προσαρμογῆς ἤ τῆς συναισθηματικῆς ἰσορροπίας τοῦ ἀτόμου, οἱ δέ ἐξωτερικές ἀφορμές παίζουν τελείως δευτερεύοντα ρόλο.

Ἡ ἐξατομίκευση λοιπόν συνίσταται σέ διαφορετική ἀντιμετώπιση τῶν συγκεκριμένων περιστατικῶν, ἐνδεχομένων ἀνεπαρκειῶν στήν ἀπόδοση, παραβάσεων ἤ παραλείψεων, κακῆς συμπεριφορᾶς κ.τ.ὅ. ἀντί γιά τήν ἄμεση ἐφαρμογή τυποποιημένων μέτρων ἤ κυρώσεων. Διαφορετική ἀντιμετώπιση πού τήν κάνει δυνατή καί ἀποδοτική μόνη ἡ ἀναζήτηση τῶν αἰτίων.

Μέ ἄλλα λόγια καί ἡ στοιχειώδης δικαιοσύνη πρός τόν ἐργαζόμενο-αἴτημα πού ἔχει βαθύτατες ρίζες στό ἀξιολογικό σύστημα τοῦ ἀνθρώπου- ἀλλά καί ἡ οἰκονομία τῆς διοικήσεως ἐπιβάλλουν νά προηγῆται ἡ ἀνατομία, κατά κάποιο τρόπο, τῆς περιπτώσεως,γιά νά ἐπισημανθοῦν τά καθ' ἑαυτό αἴτια καί νά ἐπακολουθήσουν τά πρόσφορα μέτρα.Καί αὐτά πραγματικά βοηθοῦν.

Ἀντίθετα, μέτρα πού λαμβάνονται στή γενικότητα καί τυποποίησή τους, ἄκριτα καί ἄστοχα, ὁδηγοῦν σέ ἀρνητικές διαθέσεις ὄχι μόνον τό ἄτομο πού ἀφοροῦν, ἀλλά ὁλόκληρες ὁμάδες ἐργαζομένων(1) καί διαταράσσουν ἔτσι τό ρυθμό τῆς παραγωγῆς. Τό γνωρίζουν αὐτό ὅλοι ὅσοι ἔχουν πεῖρα ἀπό διοίκηση καί ὅσοι συνηθίζουν νά σκέπτωνται ἐπάνω στά γεγονότα.

Στήν ἀπαίτηση γιά ἐξατομίκευση τῆς διοικητικῆς σχέσεως πρέπει νά ἀναχθοῦν τά εἰδικά μέτρα προσωπικῆς ἐπαφῆς πού προβλέπονται μέσα στά πλαίσια τῶν συγχρόνων σχέσεων ἐργασίας καί ἐπιβάλλεται ἡ ἐφαρμογή τους σέ ὁρισμένες περιστάσεις.(2). Σ'αὐτή τήν ἀπαίτηση ἐπάνω στηρίζεται καί ἡ ἀναζήτηση καλύτερων τρόπων γιά τήν τήρηση τῶν ἀτομικῶν καί οἰκογενειακῶν στοιχείων τοῦ μισθωτοῦ καί τήν προσδευτική καταγραφή σημειώσεων ἀπό τήν παρακολούθηση τῆς ἀποδόσεως καί συμπεριφορᾶς του κατά τήν ἐργασία. (Ἀτομικά δελτία, καρτέλλες, ἀτομικοί φάκελλοι κ.τ.ὅ).

Παράδειγμα κακοῦ χειρισμοῦ ἀτομικῆς περιπτώσεως πού ἐπιστράτευσε τυπικό διοικητικό μέτρον, χωρίς νά ἐπισημάνῃ τίς εἰδικώτερες αἰτίες, καί προκάλεσε μείωση τῆς παραγωγικότητας τῆς μονάδας, ἀναφέρει βρεταννός κοινωνικός ψυχολόγος.(3)

> Ἀφορᾶ ἕνα ἐργάτη ἐργοστασίου. Ἡ ἐπιχείρηση ἐφήρμοζε τό μέτρον τῶν χρηματικῶν δώρων, ἐπί πλέον ἀπό τήν κανονική ἀμοιβή-σέ περίπτωση πού ὁ ἐργαζό-

---

(1) Βλ. γι'αὐτά στή σελ. 165.κ.ἑ.

(2) Βλ. σχετικά τά κεφάλαια: "Παροτρυντικά μέτρα" καί "Τυπικές μορφές ἐπαφῆς κατ'ἰδίαν".

(3) Ἀπό τό σύντομο βοήθημα τοῦ J.W. BROWN. DIE SOCIAL PSYCHOLOGY OF INDUSTRY. LONDON (ἔκδ. PENOYIN).

μενος ξεπερνοῦσε ἕνα ρισμένο ὅριο στήν ἀποδοσή του. Ὁ ἐργάτης ἐπί ἕνα μεγάλο χρονικό διάστημα, γιά χρόνια, κατόρθωνε νά ξεπερνᾶ τό ὅριο αὐτό καί ἔτσι νά εἰσπράττῃ τήν ἐπιπρόσθετη ἀμοιβή. Μέσα στήν συνείδησή του, ἡ κανονική ἀμοιβή καί ἡ πρόσθετη εἶχαν συγχωνευθῆ σέ ἑνιαῖο σύνολον. Δέν ἐγνώριζε πλέον τί ἦταν τό πάγιο καί τί τό ἔκτακτο. Ἔτσι αὐτό πού εἰσέπραττε συνολικά, τό θεωροῦσε ὡς τήν πάγια ἀμοιβή, πού ὤφειλαν νά τοῦ καταβάλουν.

Κάποτε ὅμως οἰκογενειακοί περισπασμοί καί ἡ ἀπορρόφησή του ἀπό αὐτούς συνετέλεσαν, ὥστε ἡ ἀπόδοσή του νά μή ξεπεράσῃ τό κανονικό ὅριο. Ἔτσι τοῦ κατέβαλαν τήν κανονική ἀμοιβή χωρίς τό δῶρον, ἐφαρμόζοντας τό γενικό διοικητικό καί ὀργανωτικό μέτρον: Ὅπου ὄχι ἐπί πλέον ἀπόδοση, ἐκεῖ ἡ καθορισμένη, πάγια ἀμοιβή.

Τό ἀποτέλεσμα ἦταν ὁ ἐργάτης νά νομίσῃ, ὅτι ἀδικήθηκε, ὅτι τοῦ ἔκαμαν περικοπή μισθοῦ ἀδίκως. Μέ τήν ἰδιότητα πού ἔχουν οἱ συναισθηματικές καταστάσεις νά μήν ἐντοπίζωνται στό μονωμένο ἄτομο, ἀλλά νά μεταδίδωνται καί σέ ἄλλα, τό πρᾶγμα ὁδήγησε σέ ἐξέγερση τῶν ἐργαζομένων στό τμῆμα τοῦ ἐργάτου αὐτοῦ, σέ στάση ἐργασίας καί στήν ἀνάλογη ἀναταραχή στή μονάδα.

Ἐάν ἦταν δυνατόν καί στήν περίπτωση αὐτή νά ἐφαρμοσθῆ ἡ ἀρχή τῆς ἐξατομικεύσεως, ἐάν ἦταν δυνατόν νά ἐξακριβωθῆ γιά ποιό ἔκτακτο λόγο, ἀνεξάρτητο ἀπό τή θέλησή του ὁ ἄνθρωπος αὐτός δέν κατορθωσε νά ἀποδώσῃ τό ἐπί πλέον, ἴσως θά ἦταν διαφορετική καί ἡ ἀντιμετώπιση τοῦ ζητήματος. Ἔτσι θά μποροῦσε νά προληφθῆ ἡ στάση ἐργασίας, ἡ ὁποία ἀσφαλῶς θά ἐστοίχισε στή μονάδα πολύ περισσότερα ἀπό μίαν ἐπί πλέον ἀμοιβή(1), χωρίς νά ὑπολογίσωμε τά ψυχολογικά ἐπακόλουθά της μέ τόν ἀνάλογο ἀντίκτυπο στίς σχέσεις ἐργαζομένων καί διοικήσεως.

---

(1) Ἡ περίπτωση τοῦ ἐργάτη αὐτοῦ εἶναι διαφωτιστική καί ἀπό ἄλλες πλευρές μᾶς δείχνει πόσα προβλήματα ἀμοιβῆς παρουσιάζουν τά περίπλοκα γιά τούς ἐργάτας συστήματα, μᾶς δείχνει ἐπίσης τήν ἀνάγκη τοῦ μέτρου τῆς ἐνημερώσεως", μορφῆς ἐπικοινωνίας ἀνάμεσα στίς βαθμίδες τῆς ἱεραρχίας, μᾶς δείχνει πρό πάντων, πῶς στούς χώρους τῆς σύγχρονης ἐργασίας σπάνια ὑπάρχουν μονωμένα ἀτομικά φαινόμενα, ἀλλά ὑπερτεροῦν οἱ ὁμαδικές

Ἡ ἀνατομική ἐξέταση ἐφαρμόζεται κατ'ἐξοχήν στίς περιπτώσεις, πού θά ἀποδειχθῆ ὅτι τό φαινόμενο μή συμμορφώσεως εἶναι ὁμαδικό ἤ εἶναι μέν ἀτομικό ἀλλά φέρνει ἀντιδράσεις ὁμαδικές, πού εἶναι πραγματικά κρίσιμες γιά τή μονάδα, ὅπως στό προηγούμενο παράδειγμα. Σέ παρόμοιες περιπτώσεις σωστό εἶναι νά ἐρωτᾶται φανερά, τί φταίει στήν ὀργάνωση ἤ στή διοίκηση, παίρνοντάς τις μέ πλατειά ἔννοια: τήν περιληπτική ἔννοια ὅλης τῆς ἱεραρχίας τῶν στελεχῶν καί μαζί, τῶν ὀργανωτικῶν καί διοικητικῶν ἀρχῶν καί προγραμματισμῶν, πού διέπουν τήν λειτουργία τῆς μονάδας.

Σημειώνομε σέ μικρή ἱστορική παρέκβαση, ὅτι ἡ σπουδή τῆς περιπτώσεως καί ἡ διάγνωση κατ'ἄτομον καί λήψη ἐξατομικευμένων μέτρων ἔχει τήν ἱστορική ἀφετηρία της σέ περιπτώσεις ἀτυχημάτων ἐργασίας, τριάντα καί πλέον χρόνια πρίν ἀπό τήν ἐποχή μας. Ἐκεῖ ἀποβλέπει εἰδικά στή διαπίστωση τῶν αἰτίων καί στήν ἄρση, στήν ἐξουδετέρωσή τους, μέ σκοπό νά προλάβῃ, ὅπου αὐτό εἶναι δυνατόν, τήν ἐπανάληψη τοῦ ἀτυχήματος στό ἴδιο πρόσωπο. Ἡ ἐργασία αὐτή στηρίχθηκε στήν πεποίθηση, ὅτι εἶναι πολύ πιό συμφέρον ἀπό οἰκονομική ἄποψη νά ἐκπαιδευθῆ καί βελτιωθῆ ἕνας παλαιός, πεπειραμένος καί πρό πάντων προσαρμοσμένος στό ἔθος τῆς οἰκονομικῆς μονάδας τεχνίτης, παρά νά ἀπολυθῆ καί νά ἀντικατασταθῆ μέ ἄλλο καί μάλιστα ἄπειρο. (1)

βιώσεις καί ἐκδηλώσεις. Ἀπό τό τελευταῖο δεδομένο ἐκπηγάζει ἡ ἀνάγκη νά λαμβάνωνται ὑπ'ὄψη καί νά ἀξιοποιοῦνται διοικητικά καί ὀργανωτικά τά πορίσματα τῆς κοινωνικῆς ψυχολογίας.

(1) Περισσότερα γιά τό θέμα βλ. στή μελέτη μας: "Ὁ ψυχολογικός συντελεστής στά ἀτυχήματα ἐργασίας" Ἀνάτυπο ἀπό τήν Ἐπετηρίδα Κέντρου Κοινωνικῶν Σπουδῶν τῆς Ἀνωτάτης Βιομηχανικῆς Σχολῆς, Ἀθῆναι 1959.

Από όσα έχομε πεί, μπορούμε νά καταλήξωμε στό συμπέρασμα ότι σημασία στίς ανθρώπινες σχέσεις καί ειδικώτερα στή διοίκηση δέν έχει τό "ΤΙ", όσο τό "ΠΩΣ", ακόμη καί γιά τό πιό εξουσιώδες πράγμα. Όχι μόνον π.χ. τό αν θά γίνη μιά παρατήρηση ή όχι, αλλά τό μέ ποιό τρόπο θά γίνη. Σέ αλλη συνέχεια εξετάζομε ειδικά τό σημείο αυτό (1). Εδώ επισημαίνομε απλά τή σημασία του καί προσθέτομε ότι αυτό τό "πώς" ορίζεται κυρίως από δύο συντελεστές: Εξωτερικά, από τό σκοπό πού επιδιώκει καί πρέπει να επιδιώκη μιά σύσταση ή παρατήρηση καί γενικώτερα κάθε διοικητικό μέτρον. Εσωτερικά τό "πώς" αυτό ορίζεται από τήν προσωπικότητα τού ανωτέρου, πού θά τόν βοηθήση νά ενστερνισθή τόν καθ'αυτό σκοπό τού μέτρου καί νά τό εφαρμόση ανάλογα. Γι'αυτό καί τό πρόβλημα τής προσωπικότητας τού διοικητικού καί ηγετικού στελέχους είναι οξύτατο στίς διάφορες επιχειρήσεις καί υπηρεσίες (2).

δ) Μορφή καί ουσία στίς Ανθρώπινες Σχέσεις.

Όσα έχουν έως τώρα αναπτυχθή, δέν πρέπει νά αφήσουν τήν εντύπωση, ότι ή διοικητική συμπεριφορά αναλύεται σέ λίγες βασικές απαιτήσεις· ούτε ότι οί ανθρώπινες σχέσεις συνιστούν απλά καλή συμπεριφορά, μέ τάκτ χειρισμούς τών υφισταμένων ή συναδέλφων. Οί απαιτήσεις εκφράζουν τό π ν ε ύ μ α τών ανθρωπίνων σχέσεων. Πέρα

---

(1) Βλ. τό κεφάλαιο:" ατομικά παροτρυντικά μέτρα"

(2) Βλ.σ.36 τής εισαγωγής καί τό κεφάλαιο " Τό πρόβλημα τών ηγετικών στελεχών" τού μέρους αυτού.

ὅμως ἀπό αὐτές ἔχουν διαμορφωθῆ τρόποι καί τεχνικές ἐπαφῶν καί ἐπικοινωνίας μέ ἄτομα καί ὁμάδες, συνεννοήσεως καί συνεργασίας διοικούντων καί διοικουμένων, διακυβερνήσεως μαζῶν.

Τρόποι καί τεχνικές κατατείνουν νά διατηρήσουν τόν ψυχικό σύνδεσμο, νά συνέχουν διοικοῦντες καί διοικουμένους σέ παραγωγική κοινότητα. Ἀποσκοποῦν νά συμβάλλουν στήν ἐπίτευξη τῶν στόχων τῶν ἐπιχειρήσεων καί ὑπηρεσιῶν κάτω ἀπό τούς ἀνθρωπιστικώτερους ὅρους, πού σήμερα κρίνονται καί ὡς οἱ ἀποδοτικώτεροι. Τό ἀκόλουθο μέρος τοῦ βιβλίου ἀφιερώνεται στήν παρουσίασή τους.

Τρόποι καί τεχνικές συνιστοῦν τήν τυπική, τήν ὀργανωτική πλευρά τῶν ἀνθρωπίνων σχέσεων, πού τήν ἔχουν κάνει ἀναγκαία οἱ συνθῆκες ἐργασίας τά τελευταῖα χρόνια φύσεως ὀργανωτικῆς, τεχνικῆς, οἰκονομικῆς καί κοινωνικῆς. Τυπική ἀλλά ὄχι καί τυποποιημένη. Ἀκόμη καί οἱ καλύτερες ἀνάμεσά τους, ἀκόμη κι αὐτές πού ἀποδείχθηκαν ἀποδοτικώτερες στίς πειραματικές ἐφαρμογές τους, ἀπομένουν διαγράμματα ἁπλᾶ, σχήματα ἀδειανά, ἄν δέν τίς στηρίζουν δύο βασικές προϋποθέσεις:

ἡ κατανόηση τῶν κινήτρων, διαθέσεων καί συναισθημάτων καί τῶν τυπικῶν ἀντιδράσεων τοῦ Ἄλλου ἀλλά καί τοῦ Ἰδίου πού πρόκειται νά τίς ἐφαρμόσῃ, εἶναι ἡ πρώτη.

ἡ καλή διάθεση πρός τό συνάνθρωπο, τό γνήσιο ἐνδιαφέρον γι'αὐτόν, τό πνεῦμα τοῦ ἀνθρωπισμοῦ, τῆς κατανοήσεως, τῆς συμπάθειας, εἶναι ἡ δεύτερη.

Πεῖρα καί ἔρευνα ἔχουν ἀποδείξει ὅτι χωρίς τή διάθεση νά πιστέψῃς στήν ἀγαθή φύση τοῦ συνανθρώπου σου

καί χωρίς τή θέληση πραγματικά νά τόν βοηθήσης, δύσκολο νά τόν πείσης πώς τήν ἔχεις. Καί τότε εἰσπράττεις τή δυσπιστία καί τήν ἀδιάφορη διάθεση ἀπό μέρους του, ὁποιεσδήποτε τεχνικές καί ἄν μετέρχεσαι. Γιατί τότε πρόκειται γιά "ψευδανθρώπινες σχέσεις", ὅπως χαρακτηριστικά τίς ὀνομάζει ὁ CHRIS ARGYRIS, γιά ἐπίφαση, πού συντηρεῖται γιά λόγους σκοπιμότητας καί μόνον καί ὁδηγεῖ στήν ψυχική ἀποξένωση τοῦ ἐργαζομένου ἀπό τήν μονάδα του, ἐξ ἴσου ἄν ὄχι καί περισσότερο, ὅσο καί ἡ ἀνυπαρξία τῶν "τεχνικῶν".-

Αὐτό βέβαια δέν σημαίνει ὅτι οἱ οἰκονομικές μονάδες καί ὑπηρεσίες εἶναι ὁ χῶρος γιά τούς ἀνθρώπους πού διαθέτουν μόνο " μιά ζεστή καρδιά καί χέρι ἀπό βαμβάκι", ὅπως πολύ παραστατικά μᾶς λέει ὁ WHITE (1). Κάθε ἄλλο. Χωρίς ἀμφιβολία χρειάζεται καί ἡ ἱκανότητα τοῦ λογισμοῦ νά ἐπιστρατεύη τό κάθε μέτρο καί τήν τεχνική, ὅταν καί ὅπου χρειάζονται καί νά τά ἐφαρμόζη σωστά. Ἀλλά μόνον ἡ ἐπιστήριξή τους ἀπό μιά γνήσια ἀνθρωπιστική διάθεση ἀποφέρει καρπούς.

---

(1) WILLIAM FOOTE WHITE: "MONEY AND MOTIVATION.AN ANALYSIS OF INCENTIVES IN INDUSTRY" Σελίς 250-251. N.Y. 1955.-

ΟΙ ΤΕΧΝΙΚΕΣ

IX. ΤΡΟΠΟΙ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ ΚΑΙ ΣΥΜΠΡΑΞΕΩΣ

Α΄. ΕΝΗΜΕΡΩΣΗ ΑΜΟΙΒΑΙΑ ΔΙΟΙΚΟΥΝΤΩΝ-ΔΙΟΙΚΟΥΜΕΝΩΝ

α) Γενικότητες.

§ 1. Στόν καθημερινό λόγο ἐνημέρωση σημαίνει παροχή πληροφοριῶν ἤ μνεία στοιχείων πού εἶναι χρήσιμα γιά τήν παρακολούθηση καί κατανόηση δεδομένων καί καταστάσεων. Στήν περιοχή τῆς ἐργασίας ἡ ἐνημέρωση ἀποτελεῖ ἕνα εἶδος ἐπικοινωνίας ἀνάμεσα σέ ἐργαζόμενο καί ἐργοδότη, σέ προϊσταμένους καί ὑφισταμένους, σέ στελέχη κ.λ.

Ἡ ἐπικοινωνία ἀνάμεσα σέ ἐργοδότες καί μισθωτούς, σέ ἐπόπτες καί ἐργαζομένους δέν εἶναι τίποτε νέο· ὑπῆρχε πάντοτε στή διαδικασία τῆς μεταποιήσεως καί στίς ὑπηρεσίες. Χωρίς ἐπικοινωνία θά ἦταν ἀδύνατη ἡ ἐκτέλεση τῆς ἐργασίας, ἀκόμη καί μέτό ἁπλούστερο σύστημα ὀργανώσεως καί κατανομῆς τῆς ἐργασίας, στήν ἁπλῆ σχέση δύο προσώπων π.χ. ὅπως τοῦ "ἀφεντικοῦ καί τοῦ παραγιοῦ". Τυπικό παράδειγμα τῶν ἁπλῶν αὐτῶν σχέσεων μᾶς δίνει ἡ λογοτεχνία μέ τόν Ροβινσῶνα καί τόν Παρασκευᾶ. Ἀργότερα μέ τίς ἀνελίξεις πού ἀκολούθησε ἡ ὀργάνωση τῆς ἐργασίας, ἀναπτύχθηκε ἀνάλογα καί τό δίκτυο τῆς ἐπικοινωνίας ἀλλά ἔμεινε περιωρισμένο σέ εὐάριθμες τυπικές μορφές. Ἡ γραφειοκρατία στίς ὑπηρεσίες καί ἡ μονοκρατορία τοῦ ὀρθολογικοῦ πνεύματος στίς ἐπιχειρήσεις τήν εἶχε κι αὐτήν

ἀνάλογα ἐπηρεάσει. Ἡ ἐπικοινωνία ἐκ τῶν ἄνω π.χ. εἶχε τίς μορφές τῶν ἐντολῶν, ἤ ὁδηγιῶν, ἦταν παρακίνηση ἄμεση γιά περισσότερη ἀπόδοση, ἦταν κριτική τῆς ἀποδόσεως, πρόρρηση συνεπειῶν ἤ κυρώσεων, ἀνακοινώσεις ἐπάνω στίς οἰκονομικές σχέσεις ἀνάμεσα σέ ἐργαζομένους καί τή μονάδα, ἐπάνω στίς ἀμοιβαῖες ὑποχρεώσεις κ.τ.ὅ. Ἡ κατεύθυνση ἐκ τῶν κάτω εἶχε τή μορφή ἀναφορῶν, προφορικῶν ἤ καί γραπτῶν, ὅτι ἡ ἐργασία ἔχει διεκπεραιωθῆ π.χ. ἦτανζήτηση ὁδηγιῶν ἤ ἐνημέρωση ἐπάνω σέ προβλήματα πού παρουσίασε ἡ ἐργασία κ.τ.ὅ. Περιεχόμενο ὁηλ. εἶχε ὅ,τι ἀφοροῦσε τήν ἐκτέλεση τῆς ἐργασίας καί τίς ὑποχρεώσεις τῶν ἐργαζομένων. Καί εἴτε μέ τήν προφορική εἴτε μέ τή γραπτή μορφή της ἀκολουθοῦσε τήν ἱεραρχική ὁδό.

Σήμερα ὅ,τι πρόσθεσε ἡ ἐποχή μας στό περιεχόμενο καί στά μέσα ἐπικοινωνίας ἔχει διευρύνει τήν ἔκτασή της καί τῆς ἀνοίγει καινούργιους δρόμους. Ἡ ἐπικοινωνία δέν περιορίζεται πιά στίς ἀμεσώτατες σχέσεις μισθωτοῦ καί προϊσταμένου μέ στόχο τό ἔργο, τήν ἀπόδοση. Μετακινεῖ τό κέντρο τοῦ βάρους της ἀπό τήν πραγματολογική πρός τήν κοινωνική βάση, σ'αὐτές καθ'ἑαυτές τίς σχέσεις ἀνάμεσα στούς ἀνθρώπους καί ἐπιδρᾶ ἔμμεσα ἐπάνω στήν ἀπόδοση μέ τά ψυχολογικά ἀποτελέσματα τῶν σχέσεων αὐτῶν. Ἀπό ἁπλῆ διαβίβαση ἐντολῶν, ὅρων κ.τ.ὁ. εὑρύνεται καί γίνεται ἐ ν η μ έ ρ ω σ η γενικώτερα.

Ἡ ἐνημέρωση γενικά κατοπτρίζει σήμερα τή διάθεση τῆς διοικήσεως νά ὑπολογίζωνται οἱ ἐργαζόμενοι ὡς ἀνθρώπινες ὑπάρξεις μέ συναισθήματα καί ἀνάγκες, ὡς συνεργάτες, μέ ἀπόψεις καί γνῶμες ἄξιες νά ἐξετασθοῦν. Τά μέτρα ἐνημερώσεως ἀνταποκρίνονται λοιπόν στήν πρώτη βασική ἀρχή ἀνθρωπίνων σχέσεων. Ὁ κύριος σκοπός τους συμ-

πίπτει πρός τό σκοπό τῆς βασικῆς αὐτῆς ἀρχῆς πού τόν ὁρίσαμε ὡς τή σύσφιγξη τῶν ἀνθρωπίνων σχέσεων γιά τήν εὐεξία τοῦ ἐργαζομένου καί γιά τήν προαγωγή τοῦ προγράμματος τῆς μονάδας.

Τά μέτρα ἐνημερώσεως πού θά ἀναπτύξωμε στό κεφάλαιο, αὐτό, εἶναι μορφές ὀργανωμένων σχέσεων, πού τίς ἔχει καταστήσει ἀναγκαῖες ἡ σημερινή διάρθρωση τῶν μονάδων παραγωγῆς καί ἡ ἀντίστοιχη διαμόρφωση τῶν σχέσεων ἐργασίας καθώς καί γενικώτεροι κοινωνικοί καί πολιτιστικοί ὅροι. Ἀποβλέπουν κατά κανόνα σέ μᾶζες ἐργαζομένων.

Τό περιεχόμενό τους μποροῦμε νά τό κατατάξωμε σέ δύο μεγάλες κατηγορίες, στά "τελούμενα" δηλ. στό τί συμβαίνει ἤ τί πρόκειται νά συμβῆ, στή μονάδα καί στά "βιούμενα", δηλ. στίς διαθέσεις καί τά συναισθήματα, τίς ἀπόψεις καί σκέψεις, μέ δύο λέξεις τίς ἀντιδράσεις τοῦ παράγοντος "ἄνθρωπος".

Ἔτσι ἡ ἐνημέρωση στίς σύγχρονες σχέσεις ἐργασίας ἀκολουθεῖ διπλῆ κατεύθυνση: διενεργεῖται ὡς ἐνημέρωση "ἐκ τῶν ἄνω" καί ἐνημέρωση "ἐκ τῶν κάτω".-

§ 2. Μέ τήν πρώτη, τήν ἐνημέρωση "ἐκ τῶν ἄνω", ὁ ἐργοδότης καί τά ὄργανά του εἰσάγουν τόν ἐργαζόμενο στό πνεῦμα τῆς ὑπηρεσίας ἤ ἐπιχειρήσεως, στήν ὀργάνωση καί τό μηχανισμό τῶν δραστηριοτήτων της, στίς ὁποῖες ὁ τελευταῖος μετέχει ἤ ἐνημερώνουν γιά τή χρήση καί τήν ἐξάπλωση τῶν προϊόντων της, γιά τίς ἀνελίξεις καί τήν ἐπέκταση τῶν ἐργασιῶν της. Παρέχονται ἀκόμη πληροφορίες γιά ἐπικείμενες ἀλλαγές στίς ἐπιδιώξεις της στίς σχέσεις της μέ τούς πελάτες καί τούς μετόχους της, τά ἰδιαίτερα μέτρα της ὑπέρ τῶν ἐργαζομένων κ.τ.ὅ. Μέ τίς ἀνακοινώσεις

αὐτές καί ἄλλες παραπλήσιες ἡ ἐπιχείρηση ἤ ὑπηρεσία ὑποκινεῖ τό ἐνδιαφέρον τοῦ μισθωτοῦ γιά τήν ὕπαρξη, τούς σκοπούς καί, τήν εὐδοκίμησή της, τόν ἐντάσσει καλύτερα στούς κόλπους της καί προωθεῖ τή συνταύτισή του μαζί της. Προκειμένου εἰδικώτερα γιά ἐπικείμενες μεταβολές, πού δέν μπορεῖ νά λείψουν ἀπό καμιά σημερινή ἐπιχείρηση ἤ ὑπηρεσία, τόν προετοιμάζει ψυχικά, τόν κάνει περισσότερο δεκτικό γι'αὐτές, προωθεῖ τήν προσαρμογή του.

Ἀπόκειται στήν πολιτική τῆς ἐπιχειρήσεως νά καθορίση τί κρίνει ἀνακοινώσιμο καί τί ὄχι. Φυσικό εἶναι ἄλλωστε νά ὑπάρχουν ὡρισμένοι περιορισμοί, ἀκόμη καί στίς πιό προοδευτικές μονάδες. Οἱ περισσότεροι ἀνάγονται στόν ἀνταγωνισμό τῶν μονάδων μεταξύ τους, στήν ἐξασφάλιση τῆς πρωτοπορίας, στίς μεταβολές πού εἰσάγονται κ.τ.ὅ.

Ἐκτός ἀπό τίς "τυπικές" μορφές τῆς ὀργανωμένης ἐπικοινωνίας ἐκ τῶν ἄνω, ὑπάρχει καί δρᾶ καί ἡ "ἄτυπη", ἀνεπίσημη δηλ. ἐνημέρωση τῶν ἐργαζομένων. Ἡ διοχέτευση καί διάδοση τῶν πληροφοριῶν εἶναι κάτι τό φυσικό, παντοῦ ὅπου συνυπάρχουν ἄνθρωποι. Ἀνταποκρίνεται καί ἱκανοποιεῖ τίς γνωστικές ἀνάγκες ἐκείνων πού τίς δέχονται, ἄλλες ψυχικές ἀνάγκες ἐκείνων πού τίς παροχετεύουν. Ὅπως ἔχομε ἐξηγήσει στό οἰκεῖο κεφάλαιο[1], τό γνωστικό κίνητρο ἔχει τίς πρῶτες ρίζες του στίς ἀνάγκες πού ἐξυπηρετοῦν τήν ἐπιβίωση. Ἀνάλογα καί τώρα μπαίνει στήν ὑπηρεσία τῶν συμφερόντων τῶν ἐργαζομένων καί ἀναζητεῖ πρό πάντων τίς σχετικές μ'αὐτά εἰδήσεις. Γι'αὐτό καί τό δίκτυο τῆς "ἄτυπης" ἐνημερώσεως δέ λείπει ἀπό καμιά ὑπηρεσία ἤ ἐπιχείρηση.

---

1. Βλ. Μέρος πρῶτο, σελ. 68.

Ἡ τέλεια ἀνυπαρξία του ἀπό τό ἄλλο μέρος θά ἐσήμαινε κατά πολλούς ψυχολόγους ἀνυπαρξία τοῦ ἐνδιαφέροντος τῶν ἐργαζομένων γιά τή μονάδα τους καί γιά ὅσα ἐπισυμβαίνουν σ'αὐτήν. Τό δίκτυο αὐτό ἄλλωστε δέν μπορεῖ νά καταργηθῆ. Ἡ ἀδυναμία ἀκριβῶς αὐτή νά ἐκριζωθῆ τό ἄτυπο δίκτυο, ἐπιβάλλει νά μή ἀγνοεῖται καί ἀκόμη περισσότερο, νά ἀξιοποιηθοῦν οἱ δρόμοι πού ἀκολουθεῖ ἡ διοχέτευση τῶν πληροφοριῶν. Τό πρόβλημα λοιπόν εἶναι ἡ κάρπωσή του καί ἡ τροφοδότησή του μέ ὑγιῆ περιεχόμενα.

Τό τελευταῖο αὐτό σημεῖο ἐμφανίζει ξεχωριστό ἐνδιαφέρον, γιατί στήν ἄτυπη μορφή ἐνημερώσεως ἐμφιλοχωροῦν ἀδέσποτες πληροφορίες, ψίθυροι, φῆμες καί διαδόσεις, πού δέν εἶναι πάντοτε εὐνοϊκές γιά τή μονάδα. Ἡ ἔλλειψη ἐνημερώσεως εὐνόητο εἶναι ὅτι τίς εὐνοεῖ, δημιουργεῖ ἔδαφος πρόσφορο γι'αὐτές. Ἀντίθετα, ἡ ἔγκαιρη ἐνημέρωση τίς προλαμβάνει. Ὅσο καλύτερα διωργανωμένη εἶναι ἡ διοχέτευση τῶν ἐπίσημων πληροφοριῶν, ὅσο περισσότερο ἀναφέρεται στά καίρια διαφέροντα τῶν ἐργαζομένων καί στίς σχέσεις τους πρός τή μονάδα, τόσο μικρότεροι οἱ κίνδυνοι ἀπό τίς ἀδέσποτες φῆμες καί τίς ἀνεύθυνες πληροφορίες τῶν διαδρόμων, πού μπορεῖ νά ἐπηρεάσουν ἄσχημα τό ἠθικό τῶν ἐργαζομένων καί τήν ἀπόδοσή τους.

Ἡ ἀνάγκη λοιπόν καί ἡ σπουδαιότητα τῆς ἐνημερώσεως ἐκ τῶν ἄνω προκύπτει ἀπό δύο κύρια δεδομένα: Τίς γνωστικές ἀνάγκες τῶν ἐργαζομένων, πού βρίσκονται στήν ὑπηρεσία τῶν συμφερόντων τους καί τίς ἀνάγκες τῆς μονάδας γιά ἐξουδετέρωση τῶν φημῶν, διαδόσεων καί καθόλου τῶν ἀνεύθυνων πληροφοριῶν πού τήν ἀδικοῦν καί τήν ζημιώνουν.

Σημεῖα ἄξια ξεχωριστῆς φροντίδας σχετικά μέ τήν

ἐπίσημη ἐνημέρωση ἐκ τῶν ἄνω εἶναι: Ἡ ἀκρίβεια στό περιεχόμενο , ἡ σαφήνεια στή διατύπωσή, τό ἐνδιαφέρον πού παρουσιάζει ἡ εἴδηση γιά τό μισθωτό, ἡ ἔγκαιρη καί γρήγορη διοχέτευσή της.

Ἡ ἐνημέρωση "ἐκ τῶν κάτω" ἔχει σκοπό ἀμεσώτατο νά κατατοπίζῃ τή διοίκηση γιά τά βιώματα τῶν μισθωτῶν ἀπό τήν ἐργασία καί τίς συνθῆκες της, γιά τίς ἀνάγκες καί τίς προσδοκίες τους, τίς διαθέσεις καί τά παράπονά τους, τό ἠθικό τους φρόνημα. Ἡ διοίκηση εἶναι ἔτσι σέ θέση νά κατανοήσῃ καλύτερα τό κοινωνικό -ψυχολογικό " "κλῖμα", πού ἐπικρατεῖ στούς χώρους τῆς ἐργασίας, νά τό συναρτήσῃ μέ τήν παραγωγικότητα τῆς ἐπιχειρήσεως καί νά προβαίνῃ σέ ἐνέργειες καί μέτρα πού τό ρυθμίζουν εὐνοϊκά, τόσο γιά τό συμφέρον τῆς ἴδιας, ὅσο καί γιά τή ψυχική εὐεξία τοῦ ἐργαζομένου.

Στίς παραγράφους πού ἀκολουθοῦν, ἀναλύομε τά μέσα, μέ τά ὁποῖα διεξάγεται ἡ ἐνημέρωση[1].

---

1. Τή σημασία τοῦ μέτρου τῆς συστηματικῆς ἐνημερώσεως γιά τήν προαγωγή ἀποδοτικῶν ἀνθρωπίνων σχέσεων ἐπισήμαναν οἱ περισσότεροι ἐκπρόσωποι τῶν χωρῶν, πού ἔλαβαν μέρος στό 10ο Διεθνές Συνέδριο "Διοικήσεως Ἐπιχειρήσεων", στό Σάν Πάολο τῆς Βραζιλίας κατα Φεβρουάριο τοῦ 1954. Τά συνέδρια αὐτά ὀργανώνονται κάθε τρία χρόνια καί ἐπιχορηγοῦνται ἀπό τή Διεθνῆ Ἐπιτροπή Ἐπιστημονικῆς Ὀργανώσεως" (CIOS). Πρβλ. ἰδίως τίς εἰσηγήσεις τοῦ Καναδᾶ, Μ. Βρεττανίας, Γαλλίας, Ὁλλανδίας κ.ἄ. (Βλ. τήν ἔκδοση τοῦ CIOS "MANAGMENT METHODS OF IMPROVING HUMAN RELATIONS").-

β) Ἐνημέρωση ἐκ τῶν ἄνω.

Ἡ ἐνημέρωση ἐκ τῶν ἄνω πρός τά κάτω, τοῦ προσωπικοῦ δηλ. ἀπό τή διοίκηση, ἔχει πολλές δυνατότητες καί μορφές. Ὅταν γίνεται ἀτομικά, συνίσταται συνήθως στήν ἔγκαιρη ἀνακοίνωση μεταβολῶν πού ἀφοροῦν μονωμένα στόν ἐργαζόμενο, στήν ἐξήγηση ὡρισμένων μέτρων πού πρέπει νά ληφθοῦν καί ἔχουν ἀντίκτυπο στήν ἐργασία ἤ ἀναφέρονται στή θέση του, στήν ἐνδεχόμενη αὔξηση τῶν ἀπαιτήσεων τῆς οἰκονομικῆς μονάδας ἤ ὑπηρεσίας ἀπό αὐτόν κ.ἄ.

Ἡ ἐνημέρωση ἀπευθύνεται συνηθέστατα σέ ἡγετικά στελέχη καί ἀναφέρεται σέ μέσα καί θέματα πού ἀφοροῦν στούς ὑφισταμένους τους καί γιά τά ὁποῖα ἐπιβάλλεται νά εἶναι ἔγκαιρα πληροφορημένοι οἱ ἴδιοι. Ἡ ἐνημέρωση τῶν ἡγετικῶν στελεχῶν μπορεῖ νά γίνῃ ἀτομικά ἤ σέ μικρές ὁμάδες, ἀνάλογα μέ τό ζήτημα, στό ὁποῖο πρόκειται νά ἐνημερωθοῦν. Ποτέ ὅμως δέν ἐπιτρέπεται νά ὑπερπηδηθῇ.

Ἐνημέρωση μαζῶν γίνεται μέ διάφορα διάμεσα (MEDIA) ἀνάλογα κάθε φορά πρός τό εἶδος τῶν ἀνακοινώσεων, τή διασπορά τῶν ἐργαζομένων καί τό ἐπίπεδό τους, πνευματικό καί μορφωτικό. Τό πρῶτο μέσον πού πρέπει νά ἀναφέρομε, εἶναι ἡ ἱεραρχική διαβίβαση, γραπτή ἤ προφορική. Ὅλα τά ἄλλα πού θά ἀπαριθμήσωμε παρακάτω, δέν ἔχουν σκοπό νά τήν καταργήσουν· ἁπλᾶ τήν συμπληρώνουν καί τήν ἐνισχύουν. Ἐνδεικτικά ἀναφέρομε ἐδῶ τά κοινότερα:

Κατατοποστικές ὁμιλίες τῶν ὑπεύθυνων στελεχῶν τῆς διοικήσεως ἤ καί ἄλλων εἰδικῶν προσώπων· χρησιμοποίηση τῆς πινακίδας ἀνακοινώσεων γιά τήν ἀνάρτηση γρα-

φικῶν παραστάσεων, διαγραμμάτων καί σχεδίων σχετικῶν πρός αὐτό πού πρόκειται νά ἀνακοινωθῆ π.χ. τίς ἐργασίες καί τήν κίνηση τῆς ἐπιχειρήσεως, μελλοντικές προοπτικές της κ.ο.κ., ἐγκύκλιοι καί προσωπικές ἐπιστολές. Τῶν τελευταίων αὐτῶν ἡ ψυχολογική δραστικότητα εἶναι πολύ μεγάλη, ἔστω καί ἄν εἶναι τυποποιημένες καί πολυγραφημένες. Γνωστό εἶναι τέλος, ὅτι πολλές ἐπιχειρήσεις ἐκδίδουν περιοδικό (HAUSORGAN) γιά τίς ἀνάγκες τοῦ προσωπικοῦ καί τοῦ ἐργατικοῦ δυναμικοῦ τους.[1]. Τό περιοδικό εἶναι δαπανηρό μέσον καί δέν μπορεῖ νά ἐφαρμοσθῆ ἀπό μονάδες μέ περιωρισμένο ἀριθμό δυναμικοῦ. Στίς περιπτώσεις αὐτές συνιστοῦμε τήν πολυγραφημένη "Ἐφημερίδα Τοίχου", πού ἐπικολλᾶται σέ πινακίδες.

Δυσκολίες καί προβλήματα ἐμφανίζει, ὅπως εἶναι πρόδηλο, ἡ γραπτή ἐνημέρωση, πού πρέπει νά προσαρμόζεται πρός τό μορφωτικό καί πνευματικό ἐπίπεδο τῶν κατά μέρος ὁμάδων, στίς ὁποῖες ἀπευθύνεται. Ἐπάνω στό θέμα αὐτό ἔχει διεξαχθῆ εἰδική ἔρευνα, πού ἀπλώθηκε καί στή διατύπωση καί στό περιεχόμενο τῶν στοιχείων πού παρέχονται. Τά πορίσματά της ὑπαγορεύουν ἀνάλογους κανόνες, γνωστούς στούς εἰδικούς κύκλους ὡς Τεχνική FLESCH, ἀπό τό ὄνομα ἐκείνου πού ἐνήργησε τήν ἔρευνα[2].

---

1. Τά περιοδικά πού ἐκδίδουν οἱ ἑλληνικές ἐπιχειρήσεις ἀποβλέπουν κατά κανόνα σέ τριττό σκοπό: καί στήν ἐνημέρωση τοῦ προσωπικοῦ τους καί τῆς πελατείας τους καί στόν προσεταιρισμό τῆς κοινῆς γνώμης γενικώτερα. (Δημοσιότητα). Κατάλογος τίτλων περιοδικῶν ἐπιχειρήσεων πού ἐκδίδονται στήν Ἑλλάδα δημοσιεύεται στό Περιοδικό "Δημοσιότητα καί Προβολή" Ἔτος Δ΄ ἀριθ. 37 Ἰαν. 1962.

2. Πρβλ. FLESCH R.F. THE ART OF PLAIN TALK. N.Y. 1946 (HARPER). Τοῦ αὐτοῦ. THE ART OF READABLE WRITINIG

Στήν ἐνημέρωση πρέπει νά ἀναχθῆ καί ἡ κατατόπιση ἐργατικοῦ δυναμικοῦ ἤ προσωπικοῦ πού μόλις προσλαμβάνεται, σχετικά μέ τήν ἐπιχείρηση ἤ ὑπηρεσία, τούς σκοπούς καί τίς ἐπιδιώξεις της, τήν ὀργάνωσή της, τήν πολιτική της ἀπέναντι στούς ὑπαλλήλους, τά δικαιώματα καί τίς ὑποχρεώσεις τῶν τελευταίων αὐτῶν κ.τ.ὅ. Οἱ εἰσαγωγικές, κατατοποστικές ὁμιλίες καί τά διάφορα ἔντυπα πού παρέχονται μαζύ μέ τούς κανονισμούς τῆς ἐργασίας καί τίς ἐνδεχόμενα προβλεπόμενες διευκολύνσεις καί παροχές τῆς ἐπιχειρήσεως, εἶναι ἕνας ἀπό τούς ἁπλούστερους καί συνηθέστερους τρόπους.

Στήν περίπτωση τῶν κατατοπιστικῶν φυλλαδίων καταβάλλεται ἰδιαίτερη φροντίδα νά ἔχουν ἐμφάνιση ἑλκυστική, εἰκόνες καί τό περιεχόμενό τους νά δίνεται κατά τρόπο ἐπαγωγό.

Ἐκτός ἀπό τίς ὁμιλίες καί τά εἰδικά ἔντυπα εὐρύτερος κατατοπισμός ἐπιτυγχάνεται ἀρτιώτερα καί μέ τήν περιήγηση τῆς ἐπιχειρήσεως, ὅσο αὐτό εἶναι δυνατόν καί τήν παράλληλη ἐξήγηση τῶν τελουμένων. Ἡ πορεία ἀκολουθεῖ τή διαδικασία τῆς μεταποιήσεως, ὥστε αὐτός πού μυεῖται, νά μπορέση νά παρακολουθήση τήν πρώτη ὕλη ἀπό τήν παραλαβή της, ἕως ὅτου γίνη ἐμπορεύσιμο προϊόν, ἕτοιμο νά διατεθῆ στήν κατανάλωση. Γνωρίζοντας τά κατά μέρος στάδια, ἀπό τά ὁποῖα περνᾶ ἡ ὅλη διαδικασία τῆς παραγωγῆς, θά ἐντάξη καί ἀποτιμήση τήν προσφορά τοῦ δικοῦ του

N.Y. 1949 (HARPER). Τή σχετική βιβλιογραφία, πού ἀποτελεῖ καί ἐπισκόπηση τῶν ἐφαρμογῶν τοῦ συστήματος δημοσίευσαν οἱ HOTCHKISS, SANFORD N. καί PATERSON, DONALD C. στό περιοδικό: "PERSONNEL PSYCHOLOGY", 1950, Τόμ. 3ος σελ. 327-344, μέ τόν τίτλο: "FLESCH READABILITY READING LIST".-

τμήματος μέσα σ'αὐτήν· συγχρόνως ὅμως θά ἀντιληφθῇ καί θά ἐκτιμήση καί αὐτό πού προσφέρουν τά ἄλλα τμήματα. Τό τελευταῖο ἔχει ξεχωριστή σημασία γιά τίς ἀνθρώπινες σχέσεις ἀνάμεσα στίς διάφορες ὁμάδες ἐργασίας καί εἰδικότητες· συντελεῖ στόν περιορισμό τῶν προκαταλήψεων ἀνάμεσά τους, πρᾶγμα πού χωρίς συζήτηση προάγει τή ψυχική εὐεξία τῶν ἐργαζομένων καί συσφίγγει τίς ἀνθρώπινες σχέσεις μέσα στή μονάδα.

Φυσικά ἡ περιήγηση τῆς μονάδας θά γίνη μέ τή συνοδεία εἰδικοῦ ὁδηγοῦ καί θά συνδυασθῇ μέ τήν παροχή τῶν ἀπαραίτητων ἐπεξηγήσεων ἀπό τούς ἐπί κεφαλῆς τῶν διαμερισμάτων καί τμημάτων.

Ἄλλος τρόπος πού χρησιμοποιεῖται γιά τήν πρώτη μύηση, εἶναι ἡ συστηματική ἐπαφή τοῦ εἰδικά ὡρισμένου ἐκπαιδευτικοῦ - ἐπόπτου μέ τό νεοπροσλαμβανόμενο κατά τή διάρκεια τῆς περιόδου προπονήσεώς του, στίς ἐλεύθερες ἀπό τήν ἐργασία ὧρες μέσα στό ἐργοστάσιο. Στό ἑστιατόριο, στήν καντίνα, στό ἐντευκτήριο, φυσικά καί ἀβίαστα μποροῦν νά ἐπιλυθοῦν διάφορες ἀπορίες, νά δοθοῦν λεπτομερειακές ἐπεξηγήσεις, καί ὁ καινούργιος εἰσάγεται ἔτσι στό πνεῦμα τῆς ἐργασίας στή μονάδα ἀπό τό ἁρμοδιώτερο πρόσωπο.

Ἐνημέρωση σέ πλατειά βάση μποροῦμε νά ὀνομάσωμε καί τήν προσπάθεια πολλῶν μονάδων νά ἀνεβάσουν τό μορφωτικό ἐπίπεδο τοῦ προσωπικοῦ τους, ἰδίως σέ θέματα οἰκονομικῶνσχέσεων καί παραγωγικότητας. Ἡ τάση αὐτή στηρίζεται στήν ἄποψη ὅτι ὅσο πιό ἐνημερωμένο εἶναι ἕνα στέλεχος στούς στοιχειώδεις ἔστω μηχανισμούς καί στίς σχέσεις τῆς οἰκονομίας, τόσο καλύτερα θά συλλάβη τίς ἐ-

πιδιώξεις τῆς μονάδος, τήν κοινότητα τῶν συμφερόντων ἀνάμεδα σέ ἐπιχείρηση, προσωπικό της καί καταναλωτή καί τό μέρος τῆς προσωπικῆς του συμβολῆς στήν οἰκονομική πρόοδο. Γίνεται ἔτσι συνειδητότερος συνεργάτης τῆς μονάδας[1] χωρίς νάάγνοοῦνται καί τά λοιπά πλεονεκτήματα αὐτοῦ τοῦ μέτρου, ὅπως τό ἄνοιγμα τῶν ὁριζόντων γιά ἄνοδο σέ ἀνώτερες θέσεις.

γ) Ἐνημέρωση ἐκ τῶν κάτω - Ἔρευνες.

Ἡ ἐνημέρωση ἐκ τῶν κάτω πρός τά ἄνω ἀποβλέπει στή διοίκηση καί ὀργανώνεται ἀπό αὐτήν κατά κανόνα. Ἀναφέρεται εἰδικώτερα στή μελέτη τῶν συνθηκῶν ἐργασίας, πρό παντός ὅπως τίς ἀντιλαμβάνονται καί τίς κρίνουν οἱ ἐργαζόμενοι· κι' ἀκόμη τήν ἐνδιαφέρουν τά συναισθήματα καί οἱ διαθέσεις τους πρός τήν ἐργασίαν καθ' ἑαυτή, πρός τίς ὑλικές καί ἀνθρώπινες συνθῆκες της, πρός τήν ἡγεσία τους, πρός τήν ὀργάνωση καθόλου, πρός ὅ,τι μέ μία λέξη μπορεῖ νά ἐπηρεάσῃ τό ἠθικό τους.

Ἡ ἐνημέρωση ἐκ τῶν κάτω ἐπιτυγχάνεται πρῶτα πρῶτα μέ τή καθιερωμένη τεχνική τῆς ὑπηρεσιακῆς ὁδοῦ: Ἐδῶ ἀνήκουν οἱ ἀναφορές καί οἱ ἐκθέσεις, πού κατώτερα ὄργανα ἀπευθύνουν στούς ἀνώτερους τους. Εἶναι τό σύστημα πού' ἐφαρμόζεται σήμερα κατ' ἐξοχήν, ἄν ὄχι καί ἀποκλειστικά, στίς δημόσιες ὑπηρεσίες καί τό Στρατό.

Τό σύστημα παρουσιάζει ἀδυναμίες καί μειονεκτή-

---

1. Βλ. γι' αὐτό τήν εἰσήγηση τῆς ἀντ. προσωπείας τῶν Ἡνωμένων Πολιτειῶν, σημεῖο δεύτερο, στό 10ο Διεθνές Σθνέδριο γιά "Διοίκηση Ἐπιχειρήσεων" κατά Φεβρουάριο τοῦ 1954 στόν Σάν Πάολο τῆς Βραζιλίας, ἔ.α.

ματα πού κάνουν ἀναγκαία γιά τή συμπλήρωση καί ἐνίσχυση τοῦτήν ἐπιστράτευση καί ἄλλων, περισσοτέρ συγχρονισμένων μέσων.

Τά μέσα αὐτά ταυτίζονται πρός τίς γνωστές τεχνικές, πού χρησιμοποιεῖ ἡ ψυχολογία καί ἰδίως ἡ κοινωνική καί πού ἔχουν προσαρμοσθῆ στούς εἰδικώτερους σκοπούς καί τίς ἀνάγκες τῶν διοικήσεων μέ τήν ἐπικουρία της. Οἱ συνηθέστερες ἀνάμεσα στίς τεχνικές αὐτές εἶναι: τά ἐ - ρ ω τ η μ α τ ο λ ό γ ι α καί οἱ συγγενεῖς μ'αὐτά "κλίμακες διαβαθμίσεως" (RATIOSSCALES), πού συμπληρώνονται ἀπό τούς νέργαζομένους. Ἐπίσης οἱ σ υ ν ε ν τ ε ύ ξ ε ι ς μέ ἐργαζομένους. Εἰδικώτερα, ἡ συγκέντρωση δεδομένων στό "κ ο υ τ ί τῶν π α ρ α π ό ν ω ν", σέ ὅσες ἐπιχειρήσεις ἔχει καθιερωθῆ αὐτό τό μέτρο. Ἐσχάτως ἄρχισαν νά χρησιμοποιοῦνται καί ἐμμεσώτερες μέθοδοι, ὅπως ἡ "σ υ μ - π λ ή ρ ω σ η φ ρ ά σ ε ω ν", εἰδική μορφή τέστ, πού ἐπιτρέπει στόν ἐρευνητή νά διαβλέπη τίς διαθεσεις τοῦ ἐργαζομένου, χωρίς αὐτός νά τίς ἐκφράζη ἀπ'εὐθείας καί ἄμεσα κ.ο.κ.

Στή συνέχεια αὐτή θά ἀναλύσωμε τίς δύο βασικές τεχνικές - ἐρωτηματολόγια καί συνεντεύξεις.

Τ ά Ἐ ρ ω τ η μ α τ ο λ ό γ ι α.

Τά ἐρωτηματολόγια, πού χρησιμοποιοῦνται μέ τόν εἰδικό σκοπό νά ἐνημερωθῆ ἡ διοίκηση, δέν ἐπιδιώκουν μόνον νά προκαλέσουν τήν περιγραφή καταστάσεων καί συνθηκῶν ἐργασίας ἀλλά πρό πάντων νά ἐξακριβώσουν τίς διαθέσεις καί τά βιώματα τῶν ἐργαζομένων. Στήν τελευταία αὐτή περίπτωση ἡ συμπλήρωσή τους προβάλλει ὑψηλές ἀπαιτήσεις στίς πνευματικές καί ἐνδοσκοπικές ἱκανότητες αὐτοῦ πού

ἐξετάζεται, καθώς καί στήν ἱκανότητά του νά διατυπώνη σέ γραπτό λόγο τή σκέψη του. Τή δυσκολία αὐτή πρέπει νά ἔχουν ὑπ'ὄψη τους οἱ συντάκτες ἐρωτηματολογίων, γιατί κάνει καί τή σύνθεσή τους καί τή διατύπωσή τῶν ἐρωτήσεων καί τήν ὅλη τεχνική τους ἔργο λεπτό καί ὄχι εὔκολο. Μέ ξεχωριστή προσοχή πρέπει νά ἐπιλέγωνται τά σημεῖα πού πρόκειται νά διερευνηθοῦν ἀνάλογα μέ τό σκοπό τῆς ἔρευνας, καί νά διατυπώνωνται οἱ ἀντίστοιχες ἐρωτήσεις πρῶτα ἀπό ὅλα νά εἶναι σαφεῖς καί κατανοητές καί ἔπειτα νά μή προκαλοῦν ἀντιδράσεις τέτοιες, πού μπορεῖ νά παρεμποδίζουν τήν ἐλεύθερη ἔκφραση τοῦ ἐξεταζομένου. Γιατί ἀπαραίτητες προϋποθέσεις ἐπιτυχίας κάθε παρόμοιας ἔρευνας εἶναι ἡ γνησιότητα καί εἰλικρίνεια, ἡ ἀβίαστη καί μονοσήμαντη ἔκφραση τῶν ὅσων ὁ ἐργαζόμενος σκέπτεται καί αἰσθάνεται. Σ'αὐτήν τήν τελευταία συντελεῖ σημαντικώτατα καί ἡ ἀνωνυμία, ἰδίως ὅταν ὁ κύκλος ὅσων μετέχουν στήν ἔρευνα εἶνσι περιωρισμένος. Περιωρισμένο κύκλο δέν ἔχομε μόνον στίς μικρές ἐπιχειρήσεις, ἀλλά καί στίς μεγάλες, ὅιαν ἡ ἔρευνα γίνεται χωριστά κατά τμήματα, διαμερίσματα καί συνεργεῖα. Ὁ διαχωρισμός τῶν τμημάτων καί διαμερισμάτων στίς ἔρευνες συνιστᾶται, γιατί διευκολύνει τή μελέτη τῶν παραγόντων, πού ἐπηρεάζουν τίς διαθέσεις τῶν ἐργαζομένων.

Ἀπό τό ἄλλο μέρος εἰδική μέριμνα ἀπαιτεῖται, γιά νά προσδιορισθῆ ὁ τύπος τῶν ἀπαντήσεων, ἔτσι πού νά περιορίζη στό ἐλάχιστο τή γραπτή γλωσσική τους διατύπωση, ὅταν δέν τήν κάνη καί τελείως περιττή. Οἱ λύσεις πού ἔχουν ἕως τώρα δοθῆ στό τεχνικό αὐτό πρόβλημα, καί τόν ἐξεταζόμενο διευκολύνουν καί τήν ἐπεξεργασία τῶν δεδομέ-

μωμ ἀπλουστεύουν. Παραθέτομε ἐδῶ τίς εὐχρηστότερες.

Τό ἐρωτηματολόγιο ἐκτός ἀπό τίς ἐρωτήσεις περιλαμβάνει ἀντίστοιχα πρός αὐφές καί τίς πιθανές ἀπαντήσεις. Ὑπάρχει π.χ. τυπωμένο παράπλευρα πρός τήν ἐρώτηση ἕνα "ΝΑΙ" καί ἕνα "ΟΧΙ". Ἀπό τίς δύο αὐτές ἀπαντήσεις βάζει μέσα σέ κύκλο ἤ ὑπογραμμίζει αὐτός πού ἀπαντᾶ ἐκείνη,πού ταιριάζει μέ τή σκέψη του· ἐπίσης μπορεῖ νά διαγράψῃ μέ σταυρωτή γραμμή αὐτήν πού δ έ ν ταιριάζει. Ὁ τύπος αὐτός τοῦ ἐρφτηματολογίου γίνεται τελειότερος,ὅταν ἐκτός ἀπό τό Ναί καί Ὄχι προβλεφθοῦν ἀπαντήσεις ὅπως "Δέν ξέρω", "κάποτε", "μετρίως" κ.τ.ὅ. ἀναλόγως.Ἔτσι ὁ ἀπαντῶν δέν ἐξωθεῖται σέ ἄκρες θέσεις,πού δέν ἀνταποκρίνονται ἀπόλυτα πρός ὅ,τι σκέπτεται, καί περιορίζονται τά δυσεξήγητα κενά στίς ἀπαντήσεις,

Σέ ἄλλες πάλι περιπτώσεις πού ἀπαιτοῦν περισσότερο διεξοδικές ἀποκρίσεις ἀπό ἕνα ναί ἤ ἕνα ὄχι, ἀναφέρονται δηλ. σέ ποικιλώτερες θέσεις, δίνονται περισσότερες ἀπό μία ἀπαντήσεις ἀντίστοιχα στήν κάθε ἐρώτηση. Ἀπό αὐτές διαλέγει ὁ ἀπαντῶν ἐκείνη πού ἀνταποκρίνεται στή σκέψη του καί τή σημειώνει εἴτε μέ σταυρό εἴτε μέ ὑπογράμμιση. Οἱ ἀπαντήσεις αὐτές δέν ἐπιλέγονται αὐθαίρετα ἀλλά ἔχουν προσδιορισθῆ ὕστερα ἀπό δοκιμαστική ἐφαρμογή τοῦ ἐρωτηματολογίου σέ μικρό δεῖγμα ἀτόμων, ξένο πρός αὐτούς,πού θά ἐξετασθοῦν ἀλλά ἀνάλογης στάθμης.

Καλά διαλεγμένες καί σταθμημένες"πολλαπλές ἀπαντήσεις" βοηθοῦν τόν ἐρευνητή νά προσπελάσῃ τή βαθύτερη σκέψη τοῦ μισθωτοῦ καί νά ἐπισημάνῃ ἐνδεχόμενα τίς πιθανές αἰτίες τῶν διαθέσεών του.

Τό ἐρωτηματολόγιο σθνιστᾶται νά κλείῃ μέ μιά ἀ-

προτελεύτια ἐρώτηση, πού δίνει τή δυνατότητα νά περιληφθοῦν στίς ἀπαντήσεις καί κατ'ἀκολουθίαν στή μελέτη σημεῖα, πού δέν πρόβλεψε ἡ κατάρτισή του. Ἡ ἐρώτηση αὐτή ἔχει τόν τύπο: "Τί ἄλλο θά εἶχες νάπροσθέσης στά παραπάνω: "ἤ" τί ἄλλο θά εἶχες νά πῆς σχετικά μέ τό θέμα κ.τ.ὅ.

Στή συγγενῆ τεχνική πού ὀνομάζομε "κλίμακες διαβαθμίσεως" παρέχονται σέ εἰδικό κατάλογο ὡρισμένα δεδομένα σχετικά μέ τήν ἐργασία καί τίς συνθῆκες της. Αὐτός πού ἐξετάζεται, καλεῖται νά τά κατατάξη κατά τή σειρά προτεραιότητάς τους καί ἀνάλογα μέ τήν βαρύτητα πού τούς ἀποδίδει. Π.χ. αὐτό πού πρῶτα ἀπό ὅλα θά ἐπιθυμοῦσε νά ἀλλάξη στήν ἐργασία του καί νά γίνη καλύτερο κ.ο.κ. Σέ ἄλλο πάλι τύπο κλιμάκων - πολλοί ὀνομάζουν κι' αὐτές ἐρωτηματολόγια -, αὐτός πού ἐξετάζεται προκαλεῖται νά δείξη τή σημασία πού δίνει σέ κάθε ἕνα σημεῖο τοῦ καταλόγου ὄχι μέ τήν ἁπλῆ τοποθέτησή του στόν κατάλογο, ἀλλά μέ βαθμούς ἀπό 0 ἕως 5. Ὅμως οἱ βαθμοί δέν παριστάνονται μέ ἀριθμούς, ἀλλά κατά τρόπο ἁπλούστερο καί παραστατικώτερο· παράπλευρα πρός κάθε σημεῖο πού περιλαμβάνεται στόν κατάλογο, σύρει μιά ὁριζόντια γραμμή ἀντίστοιχα πρός τήν κλίμακα. Τό μῆκος τῆς γραμμῆς σέ συσχετισμό μέ τήν κλίμακα δείχνει τή σημασία, πού προσδίδει σέκάθε ἕνα ἀπό τά σημεῖα τοῦ καταλόγου ὁ ἐξεταζόμενος.

Κατά τήν ἐπεξεργασία τῶν κλιμάκων ὑπολογίζεται συνήθως ἡ κατά μέσον ὅρον σειρά, πού παίρνει κάθε σημεῖο.

Ὅσοι ἔχουν χρησιμοποιήσει τόν τρόπο αὐτόν καταγραφῆς τῶν ἀπαντήσεων, ἐξαίρουν τά πλεονεκτήματά του[1].

1. Τό σύστημα αὐτό χρησιμοποιεῖ σέ ἔρευνές του σέ ἐπιχειρήσεις ὁ RENE BIZE, καθηγητής στό Ἰνστιτοῦτο Τε-

Εἶναι εὔκολος στήν ἐφαρμογή του, εἶναι ἐποπτικός καί παραστατικός στήν παρουσίαση τοῦ πορίσματος, ἐπιτρέπει τήν ἐξαγωγή ἑνός διαγράμματος τύπου προφίλ, πού παριστάνει τά κατά μέσον ὅρον δεδομένα, κάνει τίς συγκρίσεις παραστατικές, ἀνάμεσα σέ διαμερίσματα καί συνεργεῖα, ἀκόμη καί ἐπιχειρήσεις καί τέλος μέ ἁπλό βλέμμα κάνει δυνατή καί τή σπουδή ἀτομικῶν περιπτώσεων, πού παρουσιάζουν ἰδιαίτερο ἐνδιαφέρον.

Ὅπως ἄλλωστε ἔχομε ἤδη ἐξηγήσει, οἱ ἔρευνες αὐτές δέν διενεργοῦνται μόνο, γιά νά διαπιστωθοῦν τά βιώματα καί οἱ διαθέσεις τῶν ἐργαζομένων, ἀλλά καί γιά νά μελετηθοῦν οἱ παράγοντες, πού τίς ἐπηρεάζουν καί ἄν εἶναι δυνατόν, νά ἐπισημανθοῦν οἱ πιθανώτερες αἰτίες πού τίς προκαλοῦν. Ἕνας ἀπό τούς μεθοδικούς τρόπους, γιά νά ἀναζητηθοῦν οἱ αἰτίες, εἶναι ἡ ταξινόμηση τῶν δεδομένων κατά κατηγορίες καί ἡ χωριστή στατιστική ἐπεξεργασία τους. Π.χ. κατά διαμερίσματα καί τμήματα, κατά ἐργοδηγούς, κατά εἰδικότητες, κατά χρόνια ὑπηρεσίας στή μονάδα, κατά βαθμίδες ἱεραρχίας, κι ἀκόμη κατά φῦλο, ἡλικία, διάρκεια σπουδῶν, κ.τ.ὅ. Τίς κατηγορίες κατατάξεως ὁρίζουν ἡ σύνθεση τοῦ δείγματος πρῶτα, ἡ φύση τῆς μονάδας καί τά προβλήματά της ἔπειτα καί εἰδικώτερα, ὁ συγκεκριμένος σκοπός, πού ἐπιδιώκει ἡ ἔρευνα.

Τρόποι νά παροχετευθῆ τό ἐρωτηματολόγιο στούς μισθωτούς ἐφαρμόζονται διάφοροι: Διά μέσου τοῦ προϊσταμένου· ἀπ' εὐθείας μέ τήν ἐπίδοσή του στόν ἴδιο τό μισθωτό κατά τήν ἀπόληψη π.χ. τῆς ἀμοιβῆς του· μέ τό ταχυδρομεῖο.

χνῶν καί Ἐπαγγελμάτων τοῦ Παρισιοῦ, καί γνωστός ψυχοτεχνικός.

Ἡ περίπτωση τοῦ ταχυδρομείου ἔχει τό πλεονέκτημα ὅτι δέν ἐπηρεάζεται σέ τίποτε ὁ μισθωτός, ἀλλά καί πολλά μειονεκτήματα: Τό κυριώτερο εἶναι ὅτι ὁ ἀριθμός τῶν ἐπιστροφῶν δέν καλύπτει τόν ἀριθμό τῆς ἀποστολῆς ἐρωτηματολογίων.

Τό καλύτερο ἴσως εἶναι ἡ ἐπιτόπια συμπλήρωση τῶν ἐρωτηματολογίων κατά μικρές ὁμάδες, φθάνει νά μή ἐπιβλέπωνται ἀπό πρόσωπα ὑπηρεσιακῆς τους ἐξαρτήσεως, ἀλλά ἀπό ξένους· εἴτε τό ψυχολόγο τῆς ἐπιχειρήσεως, ἄν ὑπάρχη, εἴτε ἀπό στελέχη εἰδικῶν ἐπιστημονικῶν ὀργανισμῶν ἐρεύνης καί πανεπιστημιακῶν ἱδρυμάτων.

Σέ κάθε περίπτωση εἶναι ἀνάγκη νά διαβεβαιώνεται μέ κάθε τρόπο τό ἀπόρρητο τῶν ἀπαντήσεων, καί ὅτι πρόκειται νά χρησιμοποιηθοῦν μόνο γιά τήν ἔκδοση ἀπρόσωπων στατιστικῶν πορισμάτων.(1)

Ἀπό ὅσα ἔχουν ἕως τώρα λεχθῆ, ἔγινε ὑποθέτομε φανερό, ὅτι ἡ κατάρτιση ἐρωτηματολογίων καί κλιμάκων διαβαθμίσεως καθώς καί ἡ ἐπεξεργασία γιά τήν ἑρμηνεία τῶν δεδομένων πού προκύπτουν ἀπό τήν ἐφαρμογή τους, προϋποθέτουν πολλά ἀπό αὐτούς πού ὑπεύθυνα ἀναλαμβάνουν νά διεξαγάγουν τήν ἔρευνα: τή διακατοχή τῶν εἰδικῶν τεχνικῶν της, γιά νά ἐκλέξουν τήν προσφορώτερη γιά τήν περίσταση, καί τήν ἐξάσκηση σ'αὐτές, πεῖρα ἀπό ἀνθρώπους καί πρό πάντων συστηματική ψυχολογική μόρφωση. Ἀπαιτοῦν ἐπί

---

1. Πολλές ἐπιχειρήσεις ὡθοῦν τήν ἐνημέρωση "ἐκ τῶν ἄνω" ἕως τό σημεῖο νά ἀνακοινώνουν κατά τρόπο ἁπλό καί παραστατικό καί τά πορίσματα, στά ὁποῖα καταλήγουν οἱ ἔρευνες ἐνημερώσεως "ἐκ τῶν κάτω".

πλέον γνώση τῆς ἐργασίας καί προμελέτη τῶν συνθηκών της στή μονάδα, ὅπου διεξάγεται ἡ ἔρευνα. Γι'αὐτό ἐνδεδειγμένοι γιά τήν διεξαγωγή αὐτῶν τῶν ἐρευνῶν εἶναι οἱ ψυχολόγοι καί μάλιστα οἱ εἰδικευμένοι στήν κοινωνική ψυχολογία τῆς ἐργασίας[1].

Οἱ Συνεντεύξεις.

Τά ἐρωτηματολόγια ἐμφανίζουν προτερήματα σέ σύγκριση μέ τίς συνεντεύξεις, ὡς μέθοδος συγκεντρώσεως στατιστικοῦ ὑλικοῦ. Ἡ συγκέντρωση τῶν δεδομένων γίνεται εὐκολώτερα καί ταχύτερα, ἡ ἔρευνα μπορεῖ νά πάρη μεγαλύτερη ἔκταση, τά δεδομένα νά εἶναι ποσοτικά πλουσιώτερα, οἱ δαπάνες διεξαγωγῆς ὀλιγώτερες. Καί ἡ στατιστική ἐπεξερ-

1. Ἡ διοίκηση τῆς μονάδας μπορεῖ νά λάβη ἰδέα γιά τήν κατάσταση τοῦ ἠθικοῦ τῶν ἐργαζομένων καί ἀπό δεδομένα καί στατιστικές, πού συνυφαίνονται πρός τήν ἐργασία. Τά δεδομένα αὐτά ἀφοροῦν εἴτε στήν παραγωγή καί στό δείκτη της, γενικά καί κατά διαμερίσματα, εἴτε στήν ὑπηρεσιακή συμπεριφορά τοῦ ἐργατικοῦ δυναμικοῦ ἤ προσωπικοῦ. Τήν κατάσταση τῶν πνευμάτων στήν πρώτη περίπτωση δείχνουν ἡ πορεία τοῦ δείκτου παραγωγῆς, ὁ ἀριθμός τῶν σκάρτων κομματιῶν, ἡ συχνότητα τῶν ἀτυχημάτων κ.ἄ. Στή δεύτερη, ὁ ρυθμός τῶν ἀποχωρήσεων καί τῶν αἰτήσεων γιά ἀλλαγή τοῦ πόστου, ὁ ἀριθμός καί ἡ συνολική διάρκεια τῶν ἀπουσιῶν, παραβάσεις τῶν κανονισμῶν κ.ἄ.ὅ. Αὐτά ὅλα πού ἀποτελοῦν βασικά προβλήματα τῶν ἀνθρωπίνων σχέσεων, τά χαρακτηρίσαμε σέ ἄλλη συνέχεια ὡς "συμπτώματα" ὅτι κάτι δέν πάει καλά στή μονάδα. Ἡ μελέτη τους, χρήσιμη καί διαφωτιστική, προϋποθέτει τήν ἀκριβῆ τήρηση τῶν σχετικῶν στατιστικῶν στοιχείων ἀπό τήν ὑπηρεσία προσωπικοῦ. Δέν κάνει ὅμως περιττή τή ψυχολογική ἔρευνα, πού βοηθεῖ στήν ἀναζήτηση τῶν βαθύτερων αἰτίων τῆς καταστάσεως.

γασία τῶν ἐρωτηματολογίων εἶναι ἁπλούστερη καί παρουσιάζει πολύ λιγώτερα τεχνικά προβλήματα.

Ὅμως ἔχουν καί τά ἀδύνατα σημεῖα τους, ὅπως εἴδαμε. Εἰδικώτερα:

Οἱ δυσκολίες πού παρουσιάζει ἡ γραπτή διατύπωση τῶν ἀπαντήσεων στά ἐρωτηματολόγια καί ὁ κάπως μηχανιστικός χαρακτήρας τῶν μή γλωσσικῶν μορφῶν ἀπαντήσεων, ἀποτελοῦν φραγμό, γιά νά προχωρήση ἡ ἔρευνα περισσότερο καί νά συλλάβη τό βαθύτερο νόημά τους. Γιά τό λόγο αὐτόν ἀπό πολλούς ψυχολόγους προτιμᾶται ἡ μέθοδος τῶν συνεντεύξεων. Κατά τή συνέντευξη εἰδικώτερες ἐρωτήσεις κοντά στίς βασικές, πού ὁρίζει ἡ ἔρευνα, ἀποσκοποῦν νά ἐμβαθύνουν στήν ἀπάντηση τοῦ ἐξεταζομένου, νάπροκαλέσουν συμπληρωματικές ἐξηγήσεις, νά φωτίσουν λεπτομέρειες, ὥστε νά φανερωθῆ καθαρώτερα ἡ σκέψη του. Ἀλλά καί γενικώτερα, εἶναι πολύ πιό εὔκολο στούς περισσότερους ἀνθρώπους καί μάλιστα μέ μόρφωση κατώτερη ἀπό τή μέση, νά διατυπώνουν προφορικά τά διανοήματά τους, παρά νά τούς δίνουν τή μορφή τοῦ γραπτοῦ λόγου.

Ἡ συνέντευξη ἀποτελεῖ φυσική ὁδό ἐπαφῆς μέτό συνθάνθρωπο καί χρησιμοποιεῖται εὐρύτατα.(1) Στίς σχέσεις ἐργασίας ἐπιτυγχάνει τή γνήσια ἔκφραση τῶν βιωμάτων τῶν ἐργαζομένων καί κατ'ἀκολουθίαν τήν ἐνημέρωση τῆς διοικήσεως σχετικά, τόσο καλύτερα, ὅσο καταλληλότερη γιά τό ἔργο τοῦτο εἶναι ἡ προσωπικότητα αὐτοῦ πού τήν παίρνει καί ὅσο πιστότερα τηρεῖ τίς βασικές ἀρχές τῆς τεχνικῆς της.

---

1. Περισσότερα γιά τή συνέντευξη καί τήν τεχνική τῶν κατά μέρος εἰδῶν της ἀναπτύσσονται στό εἰδικό κεφάλαιο: "Εἴδη καί τεχνικές προσωπικῶν ἐπαφῶν".

Σχετικά μέ τήν ένημέρωση έκ τῶν κάτω ένδιαφέρει πρῶτα ἡ συνέντευξη πού ἀποβλέπει συστηματικά στή διερεύνηση γενικώτέρων προβλημάτων τῆς μονάδας, ὅπως οἱ διαθέσεις τῶν ἐργαζομένων καί ἡ κατάσταση τοῦ ἠθικοῦ τους, καί παίρνει μεγάλη ἔκταση, ἀπλώνεται δηλ. συνήθως σέ ὅλο τό ἐργατικό δυναμικό. Ἡ χρησιμοποίησή της ὅμως παρουσιάζει καί μειονεκτήματα γιά τή μονάδα. Ἐπειδή γίνεται ἀτομικά, ἀπαιτεῖ πάρα πολύ χρόνο καί περισσότερο εἰδικευμένο προσωπικό. Γι'αὐτό οἱ ἔρευνες, πού χρησιμοποιοῦν τή συνέντευξη γιά συγκεντρωση τῶν δεδομένων τους, εἶναι δαπανηρότερες ἀπό τίς ἔρευνες μέ ἐρωτηματολόγια. Γιά νά παρακαμφθοῦν οἱ δυσκολίες αὐτές, συνιστᾶται ἡ ἐφαρμογή μεικτοῦ συστήματος. Γίνεται ἐξέταση περιωρισμένου ἀριθμοῦ ἐργαζομένων, ἑνός δείγματος δηλ., μέ τή συνέντευξη, καί παράλληλη ἐφαρμογή σέ ὅλο τό δυναμικό ἐρωτηματολόγίων ἤ κλιμάκων. Ἔτσι τά στατιστικά δεδομένα τῶν τελευταίων αὐτῶν ὁλοκληρώνονται σέ βάθος ἀπό τά δεδομένα τῶν συνεντεύξεων καί ἐπισημαίνονται ἀκριβέστερα οἱ αἰτίες τῶν διαθέσεων.

Ἰδίως ὁ συνδυασμός κρίνεται ἀπαραίτητος, ὅταν τό πόρισμα τοῦ ἐρωτηματολογίου δείχνη δυσμενεῖς διαθέσεις πρός τή μονάδα.

Ἐκτός ἀπό τή συνέντευξη γιά συστηματική εἰδική ἔρευνα, ἄλλα εἴδη συνεντεύξεων, πού συμβάλουν σημαντικά στήν ἐνημέρωση τῆς διοικήσεως, εἶναι οἱ εὐκαιρίακές συνεντεύξεις ἤ συνεντεύξεις ἐκ περιστάσεων· τέτοιες, ἡ συνέντευξη παραπόνων καί ἡ συγγενής μ'αὐτήν συνέντευξη ἀποχωρήσεως τοῦ ἐργαζομένου, πού δίνουν νύξεις κι αὐτές γιά τήν κατάσταση τῶν πνευμάτων στούς χώρους τῆς ἐργασίας.

Καί ἡ συνέντευξη ὁδηγεῖ σέ ἀποτελέσματα, ἄν ἐφαρμοσθῆ ἀπό πρόσωπα εἰδικευμένα στήν τεχνική της. Τέτοια πρόσωπα εἶναι οἱ ψυχολόγοι καί οἱ κοινωνικοί λειτουργοί, ὅταν πρόκηται δέ γιά στατιστικές ἔρευνες, καί οἱ εἰδικά ἐξασκημένοι - κοινωνικοί ἐρευνητές. Ὅμως συχνά καί ἄλλα πρόσωπα ἔρχονται ἀπό τά πράγματα στήν ἀνάγκη νά πάρουν μιά συνέντευξη, ἰδίως τά στελέχη τῆς ὑπηρεσίας προσωπικοῦ καθώς καί οἱ ἀνώτεροι ὑπεύθυνοι τῆς διοικήσεως, γιά τήν ἄμεση ἐνημέρωσή τους. Τά πρόσωπα αὐτά ἐπιτυγχάνουν περισσότερο, ἄν ἔχουν ἐξασκηθῆ κοντά σέ εἰδικό στήν τεχνική τοῦ εἴδους τῆς συνεντεύξεως, πού ὑποχρεώνονται νά πάρουν.

Εἶδος ἐνημερώσεως τῆς διοικήσεως "ἐκ τῶν κάτω" ἀποτελοῦν καί ἐνδεχόμενες ὑποδείξεις τῶν ἐργαζομένων σχετικά μέ τελειοποιήσεις τῆς ἐργασίας, πού ἀναφέρονται εἴτε στα μηχανήματα πού χρησιμοποιοῦνται εἴτε στήν τεχνική διεξαγωγῆς της. Στήν πράξη ἡ μορφή αὐτή "συμπράξεως" γιά αὔξηση τῆς παραγωγῆς μπορεῖ νά γίνη μέ τή βοήθεια ἑνός "κουτιοῦ ὑποδείξεων".

Οἱ ἐπιχειρήσεις εἴθισται νά βραβεύουν ὑλικά τίς ὑποδείξεις αὐτές, ἄν τίς υἱοθετήσουν[1].

δ) Ἡ Ἐνημέρωση ἐκ περιστάσεων.

Παράπονα.

Ἡ διερεύνηση εἰδικά τῶν ἀρνητικῶν ψυχικῶν διαθέσεων γύρω στήν ἐργασία τόν καιρό ἀκριβῶς πού ἐμφανίζονσεων γύρω στήν ἐργασία τόν καιρό ἀκριβῶς πού ἐμφανίζον-

1. Καί ἡ ἑλληνική νομοθεσία προβλέπει τήν ὑποχρέωση τοῦ ἐργοδότη νά χορηγήση ἰδιαίτερη ἀμοιβή γιά ἐφευρέσεις, ὑποχρέωση πού δέν μπορεῖ νά ἀρθῆ μέ καμιά συμφωνία ἐκ τῶν προτέρων, ὅταν καρπώνεται ἡ ἴδια τήν ἐφεύρεση. (Πρβλ. ἄρθρα 60 σύν 106 Ἀστικοῦ Κώδικος).

ται καί πρίν ἀποκτήσουν τή λεγομένη "ψυχολογική ἡλικία" ἔχει πολύ μεγάλη σημασία γιά τή μονάδα. Οἱ αἰτίες πού προκαλοῦν τίς ἀρνητικές αὐτές διαθέσεις μποροῦν νά μαράνουν τό ζῆλο καί ἔτσι νά ρίξουν τήν ἀπόδοση. Εἶναι καλό λοιπόν καί οἱ μεμονωμένες ἀκόμη περιπτώσεις νά ἐπισημαίνωνται τό ταχύτερο. Γι'αὐτό κατέχει σημαντική θέση στή λειτουργία τῆς ἐνημερώσεως ἐκ τῶν κάτω ἡ ἔγκαιρη ἔκφραση τῶν παραπόνων τῶν ἐργαζομένων κατά ὁποιοδήποτε τρόπο· εἴτε μέ τή θέσπιση "κουτιοῦ παραπόνων" εἴτε μέ συνεντεύξεις πού ζητοῦν οἱ ἴδιοι οἱ παραπονούμενοι εἴτε καί ἀλλιῶς.

Τά παράπονα εἶναι πρόδρομη κατάσταση σοβαρώτερων διαψεύσεων. Γεννῶνται ἀπό τή σύγκρουση τῶν προσδοκιῶν τῶν ἐργαζομένων πρός τήν πραγματικότητα, πρό πάντων ὅταν ἡ πραγματικότητα αὐτή, μέ τήν ὁποία συγκρούονται οἱ ἐπιθυμίες, ἀποδίδεται σέ ξένη θέληση.

Ἀπό ψυχολογική ἄποψη δέν ὑπάρχουν παράπονα βάσιμα καί παράπονα μή βάσιμα. Κοιταγμένα ἀπ'ἔξω, ἀπό τρίτους μπορεῖ νά φαίνωνται ἀδικαιολόγητα, ὅμως δικαιολογημένα ἢ ἀδικαιολόγητα, ἀποτελοῦν μιά πραγματικότητα, ἐκφράζουν τό κάτω κάτω μιά διάθεση, μιά ψυχική κατάσταση. Ἔτσι καί τά ἐξ ἀντικειμένου μ ή βάσιμα παράπονα ἀποκτοῦν ψυχολογική δραστικότητα.

Στό σημεῖο αὐτό πρέπει νά θυμίσωμε ὅτι ἐκτός ἀπό τήν ἐξωτερική, τήν ἀντικειμενική πραγματικότητα ὑπάρχει καί ἡ ἐσωτερική, ἡ ἐνδοψυχική πραγματικότητα· τό πῶς βλέπομε τά πράγματα, τό πῶς τά ζοῦμε, Αὐτό ἔχει σημασία, γιατί οἱ ἐντυπώσεις μας καί ὄχι τά πράγματα καθ'ἑαυτά ἐπηρεάζουν τή διάθεσή μας. Γιά τό λόγο αὐτόν ἡ διερεύνηση τῶν παραπόνων εἶναι ἀναγκαία, ἀκόμη καί σέ περιστά-

σεις, πού κοιταγμένες από εξωτερική άποψη δέν φαίνεται, πώς μπορεί νά προκαλέσουν παράπονα.

Είπαμε προηγουμένως ότι ή σημασία πού δίνεται στή διερεύνηση καί τήν άρση τών δυσμενών διαθέσεων, αιτιολογείται από τόν αντίκτυπο πού έχουν επάνω στή διάθεση γιά εργασία, κατ'ακολουθίαν καί στήν απόδοση. Όμως τήν ανάγκη νά προσεχθούν τά παράπονα τήν επαυξάνουν ωρισμένα φαινόμενα, πού είναι χαρακτηριστικά γι'αυτά. Καί ειδικώτερα:

Δέν συμβαίνει μόνο ή συσσώρευση παραπόνων νά υπονομεύη τήν καλή διάθεση τού εργαζομένου πρός τήν επιχείρηση καί νά τή μετατρέπη σέ αρνητική. Είναι εξ ίσου πιθανό νά παρατηρηθή καί τό αντίθετο· δηλ. μιά όχι καλή διάθεση πρός τήν επιχείρηση μπορεί νά δημιουργήση κάποια ευαισθησία γιά αφορμές παραπόνων καί έτσι ανάξια λόγου γεγονότα, ασήμαντες λεπτομέρειες μεγαλοποιούνται. Η διάθεση όλο καί χειροτερεύει καί οί σχέσεις γίνονται ολοένα καί περισσότερο τεταμένες. Ακριβώς επειδή μιά αρνητική στάση πρός τήν επιχείρηση ή υπηρεσία καί τά παράπονα συνεπιφέρουν ευαισθησία γιά νέες αφορμές παραπόνων, γι'αυτό λέγεται ότι ή ύπαρξη παραπόνων αποτελεί σύμπτωμα, πώς κάτι συμβαίνει στή μονάδα ή στό τμήμα, κάτι δέν πάει καλά στίς σχέσεις εργασίας. Ο ιδιαίτερος αυτός χαρακτήρας τών παραπόνων ως συμπτώματος επιβάλλει, ώστε καί ή θεραπεία τής καταστάσεως νά μήν είναι συμπτωματική, αλλά νά πηγαίνη βαθύτερα· νά αναζητή τί κρύβεται πίσω από αυτά καί ποιά εσώτερη διάθεση τά υποκινεί. Τίθεται δηλ. τό ερώτημα: Δέν είναι κανείς ευχαριστημένος, επειδή υπάρχουν αφορμές παραπόνων ή, αντίστροφα, επειδή δέν είναι ευχαρι-

στημένος, τοῦ φταῖνε ὅλα, τοῦ γίνονται ἀντιληπτές καί ψυχικά δραστικές ὡρισμένες αἰτίες παραπόνων, πού ὑπό ἄλλες συνθῆκες δέν θά παρετηροῦντο κἄν; Καί τότε, τί εἶναι ἐκεῖνο πού φταίει σέ τελευταία ἀνάλυση;

Ἰδιαίτερη σημασία πρέπει νά δοθῆ καί ἐδῶ στό ψυχολογικό καί τόν κοινωνικο-ψυχολογικό παράγοντα. Δέν εἶναι οἱ πραγματικές, οἱ ὑλικές ἀφορμές, κακοί ὅροι ἐργασίας π.χ., ἐκεῖνο πού πραγματικά κουράζει τόν ἄνθρωπο· ἀλλά ἡ ἐντύπωση, ὅτι αὐτοί οἱ κακοί ὅροι εἶναι "ἐνδειξη ἐλλείψεως ἐνδιαφέροντος, περιφρονήσεως, παραμελήσεως. Ὁ ἄνθρωπος νομίζει, ὅτι ἀγνοοῦνται οἱ ἀνάγκες του, ὅτι τόν ἀδικοῦν, τόν ἀποστεροῦν, τόν ταλαιπωροῦν.... Ἔτσι τό πραγματικό δεδομένο μεταστοιχειώνεται σέ ψυχολογικό, σέ βίωμα. Καί τότε ἀφορμές ἀσήμαντες προκαλοῦν τίς δυσμενεῖς στάσεις καί διαθλεσεις πρός τήν ἐπιχείρηση ἤ τή διοίκηση.

Προσθέτομε ἀκόμη ὅτι στήν ἔκφραση κάθε νέου παραπόνου ἐμπεριέχεται καί ἡ ἐντύπωση ἀπό ἕνα παλαιότερο, πού δέν ηὗρε τή νόμιμη διέξοδο ἡ αὐτή δέν εἶχε καμιά ἀπήχηση. Γι' αὐτό κάποτε βλέπομε ἐκκρηκτικότητα καί ὀξύτητα, γι' αὐτό ἐξέγερση γιά ἀσήμαντες ἀφορμές - χωρίς φυσικά τοῦτο νά σημαίνη, ὅτι μόνη αἰτία εἶναι ἡ συσσώρευση παλαιότερων παραπόνων, πού δέν βρῆκαν τήν ἔκφρασή τους.

Ἐκεῖνο ὅμως πού κατ' ἐξοχήν ἐνδιαφέρει μιά ἐπιχείρηση εἶναι ἡ ἐπεκτατικότητα τῶν διαθέσεων αὐτῶν. Ἀρκεῖ νά "μουρμουρίσουν" μερικοί, γιά νά διαπιστώσουν καί οἱ ἄλλοι ὅτι κάτι στραβό ὑπάρχει. Τά παράπονα εἶναι "μεταδοτικά", ἀκολουθοῦν τή νομοτέλεια τῶν φαινομένων πού ἐμφανίζονται ἀνάμεσα σέ ἀνθρώπινα σύνολα καί διαχέονται στά σύνολα αὐτά, ὅπου ὑπάρχει πρόσφορο ψυχολογικό ἔδαφος.

Τέλος ἡ ὕπαρξη παραπόνων ἐνδιαφέρει φενικώτατα ἀπό κοινωνική καί ἠθική ἄποψη, γιατί δέν συντελεῖ στή ψυχική εὐεξία τῶν ἀνθρώπων. Γιά χάρη αὐτῆς ἀκριβῶς τῆς εὐεξίας συνιστᾶται ἡ ἔκφρασή τους μέ λόγια. Ἡ διατύπωση τοῦ παραπόνου ἀνακουφίζει, καθαίρει καί λυτρώνει τόν ἄνθρωπον. Γι'αὐτό και εἰδικές ὑπηρεσίες σέ πολλές ἐπιχειρήσεις ἄλλων χωρῶν ἐλέγχουν τήν ὕπαρξη παραπόνων, ἔστω καί ἄν πρόκειται μόνο γιά τήν ἁπλῆ ἔκφρασή τους.

Τόσα γιά τά παράπονα στά ἐνδοϋπηρεσιακά πλαίσια τῆς διοικήσεως.

Ἡ ἴδια προσοχή, ἄν ὄχι καί περισσότερη, πρέπει νά δίνεται στά παράπονα πού προέρχονται ἀπό τό κοινό καί στρέφονται ἐναντίον τῶν ὑπηρεσιῶν εἴτε μιᾶς ἐπιχειρήσεως εἴτε καί τοῦ Δημοσίου. Ἀπό τό ἕνα μέρος πρέπει νά δίνεται κάποια διέξοδος καί σ'αὐτά καί ἀπό τό ἄλλο νά ἐξετάζωνται οἱ δυνατότητες γιά ἀποκατάσταση τῶν πραγματικῶν αἰτίων καί περιστατικῶν πού τά προκάλεσαν. Ἀκόμη καλύτερο εἶναι βέβαια νά προλαμβάνωνται. Πραγματικά, πολλά παράπονα τοῦ κοινοῦ μπορεῖ νά προληφθοῦν μέ ἔγκαιρες ἀνακοινώσεις, πού τό βοηθοῦν νά ἀποφεύγη ἄδικους κόπους, ἄσκοπες δαπάνες, ἀπώλεια χρόνου καί ταλαιπωρίες. Οἱ ἀνακοινώσεις αὐτές καί ὁποιαδήποτε ἄλλα παρόμοια μέτρα προλαμβάνουν τίς ὀξύτητες, ἰδίως ὅταν δείχνουν ὅτι δέν ἀγνοοῦνται οἱ ἀνάγκες τοῦ κοινοῦ, ὅτι ὑπάρχει κατανόηση, σεβασμός τῆς ἀξιοπρέπειας ἤ τῆς γαλήνης τοῦ ἄλλου καί ἀκόμη, ὅτι μόνον ὑπηρεσιακές καί ἄλλες πραγματικές περιστάσεις κάνουν ἀπαραίτητο τό μέτρον, πού τό κοινό τό βλέπει δυσμενῶς. Π.χ. ἀπουσία ἁρμόδιου ὑπαλλήλου, μεταβολές ἡμερῶν καί ὡρῶν εἰσόδου τοῦ κοινοῦ, πού δέν ἀναγγέ-

λονται ἔγκαιρα ἤ καί καθόλου, μέ μιά τοιχοκόλληση, καί τό κοινό περιμένει ἄδικα· μεταφορά στάσεων λεωφορείων ἤ ἀλλαγές δρομολογίων χωρίς προειδοποίηση, ἄρση ἑνός δικαιώματος χωρίς ἐξήγηση κ.τ.ὅ. Γενικά, ἡ ἐνημέρωση τοῦ κοινοῦ ἀποτελεῖ βασική ὑποχρέωση κάθε ὑπηρεσίας ἤ ὀργανιαμοῦ.

Β. ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΑ - ΣΥΜΠΡΑΞΗ

α) ΟΙ ΣΥΣΚΕΨΕΙΣ ΑΠΟ ΚΟΙΝΟΥ

("Μεικτά Συμβούλια")

Ι.- Ἡ ἀμοιβαία ἐνημέρωση ὡς σύνολον μέσων ἐπικοινωνίας ἐκ τῶν ἄνω καί ἐκ τῶν κάτω, ἀνάμεσα σέ ἐργαζομένους καί ἐργοδότες, ἤ ἀνώτερα καί κατώτερα στελέχη τῆς μονάδας, γίνεται ὅπως εἴδαμε, τό περισσότερο ἔμμεσα, δηλ. μέ διάμεσα· μέ ἀνακοινώσεις στήν πινακίδα, ἔντυπα, ἐγκυκλίους, ἐρωτηματολόγια, κλίμακες κλ. καθώς ἀποβλέπει σέ μᾶζες ἐργαζομένων. Εὐθύτερα ὅμως πραγματώνει τούς σκοπούς τῆς ἐνημερώσεως ἡ ἄμεση, προσωπική ἐπικοινωνία. Ἀλλά ἐπειδή τέτοια μορφή ἐπικοινωνίας δέν εἶναι κάτι πού εὔκολα μπορεῖ νά πραγματοποιηθῆ μέ μᾶζες προτείνεται ὁ θεσμός τῶν λεγομένων "κοινῶν συσκέψεων" ἤ "μεικτῶν συμβουλίων" (JOINT CONSULTATIONS) ὡς μέσον κάποιας ἄμεσώτερης ἐπικοινωνίας μέ σύνολα ἐργαζομένων.

Μέ τόν ὅρο αὐτόν νοοῦνται στή σχετική βιβλιογραφία καί στήν πράξη τά μεικτά συγκροτήματα, πού τά συναποτελοῦν ἐκπρόσωποι τοῦ ἐργοδότη ἤ τῆς διοικήσεως τῆς ἐπιχειρήσεως καί ἐκπρόσωποι τῶν ἐργαζομένων. Οἱ διασκέψεις αὐτές εἶναι εἴτε εὐκαιριακές εἴτε καί μόνιμες, σέ τακτές ἡμέρες συναντήσεων.

Τά μεικτά συμβούλια ἐπιτυγχάνουν συντονισμένη ἐνημέρωση ἐκ τῶν ἄνω καί ἐκ τῶν κάτω. Τό συντονισμό κάνει δυνατό ἡ ἄμεση ἐποφή, ὁ διάλογος καί ἡ συζήτηση καί ἔτσι ὁλοκληρώνει τήν ἀμοιβαία ἐνημέρωση σέ λεπτομέρεια

καί σέ βάθος. Αὐτό ὅμως πού εἶναι ἀκόμη πιό σπουδαῖο, ἡ ἀμοιβαία παραδοχή καί ἡ εὐθυγράμμιση τῶν ἀπόψεών ἐπακολουθεῖ σέ ἐνεργητική πνευματική ἐργασία αὐτῶν πού μετέχουν. Ἔτσι οἱ συνεννοήσεις θεμελιώνονται σέ σταθερώτερη ψυχολογική βάση.

Δέν θά ἦταν σωστό νά νομισθῆ ὅτι τά μεικτά αὐτά συμβούλια ἔχουν θεσπισθῆ καί ὀργανώνονται μόνον καί μόνον, γιά νά ἐπιτύχη μιά καλύτερη ἀμοιβαία ἐνημέρωση. Ἐπιδιώκουν καί κάτι ἄλλο, πέρα ἀπό αὐτήν, ἀκόμη σημαντικώτερο γιά τίς ἀνθρώπινες σχέσεις: τή συμμετοχή τοῦ προσωπικοῦ καί ἐργατικοῦ δυναμικοῦ σέ ἀποφάσεις. Εὐνόητο εἶναι ὅτι πρόκειται γιά ἀποφάσεις ὡρισμένης φύσεως, ἐπάνω σέ σημεῖα πού ἀποβλέπουν στήν ἐργασία τοῦ ἐργαζομένου καί στίς συνθῆκες, κάτω ἀπό τίς ὁποῖες διεξάγεται· στίς μορφές καί τίς μεθόδους της, στό ὕψος τῆς ἀποδόσεώς του, στά μέτρα ἀσφαλείας, στήν κατάσταση πού βρίσκονται οἱ κοινόχρηστοι χῶροι, στή λειτουργία τῶν διαφόρων διευκολύνσεων τῶν ἐργαζομένων μέσα στούς χώρους τῆς ἐργασίας, ὅπως τῆς καντίνας, τοῦ ἰατρείου, τῆς λέσχης κ.τ.ὅ. Συζητεῖται μέ ἄλλα λόγια ἕνα μέτρο ἀσφαλείας νέο, ἡ τελειοποίηση τῶν μεθόδων ἐργασίας, δυνατότητες καί ὅροι γιά μιά καλύτερη ἀπόδοση κ.τ.ὅ.

Μέ δύο λέξεις: Ἐνημέρωση καί συμμετοχή σέ ἀποφάσεις συνυφαίνονται κατά τίς ἐργασίες τῶν μεικτῶν συμβουλίων.

Τά ἐπακόλουθα καί οἱ καρποί τοῦ μέτρου τῶν μεικτῶν συμβουλίων εἶναι πολλά.

Τό πρῶτο καί ἀμεσώτερο ἐπακόλουθο δέν χρειάζεται νά τό ἀναλύσωμε περισσότερο. Εἶναι ἡ ἀμοιβαία ἐνημέρωση τῶν δύο μερῶν. Ἄλλο οὐσιαστικό ἐπακόλουθο μέ πρακτι-

κή σημασία, εἶναι ἡ οὐσιαστική ἀντιμετώπιση ζητημάτων, πού ἐνδιαφέρουν ἐξ ἴσου ἐργαζομένους καί ἐργοδότες, διοίκηση καί προσωπικό. Οὐσιαστική, γιατί ἡ πρώτη γιά τήν ἐπιβίωσή τους καρπώνεται τήν ἄμεση πεῖρα προσώπων πού τά ἔχουν ζήσει τά ἴδια· γι'αὐτό καί ἡ συμβολή τους, ὅταν ἐμφοροῦνται ἀπό καλή πίστη, εἶναι ἀναντικατάστατη. Ὅμως ἐπάνω ἀπό ὅλα, τά μεικτά συμβούλια εἶναι πρό πάντων μέτρο ψυχολογικό, πού μπορεῖ νά τονώση καί συσφίγξη τίς ἀνθρώπινες σχέσεις.

Ἀναλύομε ἐδῶ τίς σπουδαιότερες ἀπό τίς ψυχολογικές ἐπιπτώσεις τοῦ μέτρου.

Ἡ πρόσκληση τῶν ἐργαζομένων ἀπό τήν ἐπιχείρηση γιά συμμετοχή σέ μεικτά συμβούλια φανερώνει τό πῶς βλέπει ἡ διοίκηση καί ὁ ἐργοδότης τό μισθωτό του, δείχνει τίς διαθέσεις του, ἐκφράζει εἰδικώτερα τήν ἐμπιστοσύνη καί τήν ἐκτίμησή του. Δίνει στόν τελευταῖο αὐτόν τήν εὐκαιρία καί τό δικαίωμα νά ἀναπτύξη τίς ἀπόψεις του ἐπάνω σέ πράγματα πού καλεῖται νά ἐκτελέση ἤ νά χρησιμοποιήση. Βλέπει ὅτι δέν ἀγνοεῖται ἡ πεῖρα του οὔτε περιφρονοῦνται οἱ πνευματικές του δυνατότητες: ὅτι τόν συμβουλεύονται, ζητοῦν τίς γνῶμες του, τίς ἀκοῦν καί τίς συζητοῦν - πρᾶγμα πού σημαίνει ὅτι τίς βρίσκουν ἄξιες νά συζητηθοῦν. Ἡ ἐπιχείρηση ἐπικαλεῖται καί ἐπιστρατεύει ὅ,τι αὐτός κρίνει τό καλύτερο μέρος τοῦ ἑαυτοῦ του, τό μυαλό του, τήν κρίση του, προσβλέπει λοιπόν πρός αὐτόν ὡς πρός συνεργάτη, ὄχι ὡς πρός ἕνα ἁπλό ρομπότ. Οἱ κοινές διασκέψεις ὑπό τούς ὅρους αὐτούς βοηθοῦν τούς ἐργαζομένους, προσωπικό εἴτε ἐργατικό δυναμικό, νά ἔχουν κάποια θέση, νά παίρνουν ὑπόσταση, πνευματική καί ἠθική

μέσα στούς κόλπους τῆς ὑπηρεσίας ξ: ἐπιχειρήσεως. Ὁ μισθωτός αἰσθάνεται ἔτσι ὅτι πραγματικά συμβάλλει στήν πρόοδο τῆς ἐπιχειρήσεως, πού κατά κάποιο τρόπο εἶναι κἀι δικό του ἔργο - πρᾶγμα πού ἔχει ἀκτινοβολία καί στή θέση καί ὑπόστασή του καί ἔξω ἀπό τήν ἐπιχείρηση, μέσα στήν κοινότητά του. Ὅλα αὐτά τοῦ τονώνουν τήν συνείδηση τῆς ἀξιοπρέπειας, τό ἠθικό του φρόνημα.

Ἀπό τό ἄλλο μέρος τά μεικτά συμβούλια καθώς φέρνουν σέ ἐπαφή τά δύο μέρη πού ἔχουν συμβληθῆ γιά τήν πραγμάτωση κάποιου σκοποῦ, τούς ἐκπρόσωπους τῆς διοικήσεως καί τούς ἐκπρόσωπους τῶν ἐργαζομένων, συντελοῦν ὁ στή βαθύτερη γνωριμία τους καί ὁδηγοῦν στήν ἀμοιβαία κατανόηση. Μπορεῖ νά παραμερίσουν ἀμοιβαῖες προκαταλήψεις.

Στόν ἐργαζόμενο τά μεικτά συμβούλια κάνουν καλύτερα κατανοητή τήν κοινότητα σκοπῶν καί συμφερόντων ἀνάμεσα σέ ἐργαζομένους καί σέ ἐπιχείρηση καί τήν τονώνουν. Ἔτσι οἱ κοινές διασκέψεις ἐπηρεάζουν τή διάθεση τοῦ ἀνθρώπου πρός τό συνάνθρωπό του, προωθοῦν τή συνταύτιση τοῦ ἐργαζομένου μέ τήν ὑπηρεσία ἢ τήν ἐπιχείρηση στήν ὁποία ἐργάζεται, καί κάνουν ἔτσι θετική τή διάθεσή του γιά ἐργασία.

Ὁ ἐργοδότης ἤ τό ἀνώτερο στέλεχος τῆς διοικήσεως βλέπει στίς συσκέψεις αὐτές τόν ἐργαζόμενο νά ἐκδηλώνεται ὡς καθολική ψυχική μορφή, ὄχι ὡς δέσμη μυϊκῶν ἰνῶν ἤ σύνολο κατά μέρος ἱκανοτήτων. Τόν γνωρίζει ἔτσι ὡς "ἄνθρωπο" καί αὐτό τό γεγονός τόν βοηθεῖ νά εἶναι αὐθόρμητα πιό "ἀνθρώπινος" πρός τούς μισθωτούς τῆς ἐπιχειρήσεως.

Γιά τήν "ἀνθρώπινη" μεταχείριση τῶν ἀνθρώπων της

ἡ ἐπιχείρηση ἤ ὑπηρεσία ἀνταμείβεται καί ἠθικά καί ὑλικά. Αὐτό φαίνεται ἰδίως στήν περίπτωση εἰσαγωγῆς μεταβολῶν ἤ αὐξήσεως τῶν ἀπαιτήσεών τῆς ἀπό τούς ἐργαζομένους. Ὅταν ἀναλύωνται στή σκοπιμότητά τους καί στίς δυνατότητες ἐφαρμογῆς τους μέτρα νέα, πού πρόκειται νά εἰσαχθοῦν καί ἐνέργειες πού θά ζητηθοῦν ἀπό τόν ἐργαζόμενο, φίνεται ἡ εὐκαιρία νά ἐκφρασθοῦν καί ἐνδεχόμενες ἐπιφυλάξεις, φόβοι, ἀκόμη καί ἀντιρρήσεις. Ἔτσι γίνονται κατ'ἀρχήν γνωστά στή διοίκηση τά ψυχολογικά ἐμπόδια, συζητοῦνται ἀβίαστα, παρέχονται σχετικές ἐξηγήσεις, πού ἔχουν ἀποτέλεσμα νά διασκεδάσουν τίς ἀνησυχίες καί τούς φόβους τῶν ἐργαζομένων. Ἀλλιῶς ἀνησυχίες καί ἐπιφυλάξεις διαδίδονται ἀνάμεσα στίς μᾶζες ὡς δυναμικά ψυχολογικά στοιχεῖα, καταλυτικά γιά τό φρόνημα καί τήν ἀπόδοση τους. Οἱ ἐκπρόσωποι τῶν ἐργαζομένων πού μετέχουν στά συμβούλια, τούς πείθουν γιά τήν οὐσιαστική σκοπιμότητα μέτρων πού εἰσάγονται, μεταβολῶν πού θά ἐπέλθουν, γιατί μέ τή συζήτηση ἔχουν διαφωτισθῆ οἱ ἴδιοι καί μέ τίς παρατηρήσεις τους μετέχουν κατά κάποιο τρόπο στή ρύθμιση τῶν ζητημάτων.

Τέλος οἱ συνεργασίες στά μεικτά συμβουλια καί ἡ συμμετοχή σέ ἀποφάσεις δημιουργοῦν εὐνοϊκές διαθέσεις πρός τήν ἐπιχείρηση καί σέ κύκλους ἔξω ἀπό τούς χώρους της. Γνωστό εἶναι ὅτι μιά ἐπιχείρηση δέν ἀποτελεῖ "νησίδα" μέσα στό κοινωνικό σύνολο πού τήν περιβάλλει, ἀπό ὅπου προέρχονται καί ὅπου περνοῦν τίς ἐλεύθερες ὧρες τους οἱ ἄνθρωποι πού χρησιμοποιεῖ. Ἔτσι τά ὅσα συμβαίνουν μέσα σ'αὐτήν συζητοῦντσι καί ἔξω ἀπό αὐτήν. Θά ἦταν τελείως ἀφύσικο ἀλλά καί διόλου εὐκταῖο νά μή συμβαίνη κάτι τέτοιο· γιατί θά σήμαινε ἔλλειψη στοιχειώδους ἐνδιαφέροντ-

τος καί ταυτίσεως πρός τήν έπιχείρηση. Οί συζητήσεις αύτές, άμάλογα μέ τό περιεχόμενό τους καί τή διάθεση τῶν πληροφοριοδοτῶν πού τούς δίνουν τροφή, δημιουργοῦν στον κόσμο τῆς έργασίας εύνοϊκή ή δυσμενή διάθεση πρός αύτήν. Ἡ καλή φήμη της γιά ὅ,τι άφορᾶ τή διακυβέρνηση τοῦ προσωπικοῦ της άποτελεῖ βασική προϋπόθεση γιά στρατολόγηση τῶν καλύτερων έργατῶν, τεχνιτῶν καί ὑπαλλήλων.

§ 2. Γιά νά έπιτύχουν τούς πραγματικούς καί τούς ψυχολογικούς σκοπούς τους τά μεικτά συμβούλια, πρέπει νά έξασφαλισθοῦν ὡρισμένες προϋποθέσεις, πού άσκοῦν ψυχολογική έπίδραση στά κατά μέρος ἄτομα καί συνθέτουν τό πρόσφορο κοινωνικο-ψυχολογικό "κλῖμα". Καίρια άπόδειξη καί κριτήριο έπιτυχίας τῆς συνεργασίας αύτῆς στά μεικτά συμβούλια, εἶναι τό νά μποροῦν νά έκφράζουν έλεύθερα τή γνώμη τους, χωρίς φόβο καί μέ παρρησία οἱ έκπρόσωποι τῶν μισθωτῶν. Καί νά τήν έκφράζουν έπάνω σ'αύτό πού κατ' έξοχήν τούς ένδιαφέρει· ὄχι νά περιορίζουν τή συμμετοχή τους σέ ζητήματα μέ δευτερεύουσα σημασία καί νά σιωποῦν στά καίρια θέματα πού τούς άπασχολοῦν. Γι'αύτούς τούς λόγους πρέπει νά κυριαρχῆ κλῖμα έμπιστοσύνης ή τούλάχιστον κάποια οὐδέτερη ψυχική στάση.

Ἄν ὑπάρχη καχυποψία άπό τό μέρος τῆς διοικήσεως, ἤ ἔλλειψη έμπιστοσύνης άπό τό μέρος τῶν έργαζομένων στήν καλή πίστη τῆς διοικήσεως, ἤ οἱ σχέσεις εἶναι τεταμένες, οἱ σκοποί τῶν κοινῶν αύτῶν συσκέψεων δέν προάγονται. Καί κανένα έξωτερικό μέσον, καμιά τεχνική, καμιά συνταγή δέν μπορεῖ νά βοηθήση, ὅταν λείπη ἡ βασική αύτή προϋπόθεση τοῦ κλίματος έμπιστοσύνης. Αὐτό ἀκριβῶς τό κλῖμα προδικάζει τήν καλή διάθεση γιά συνεργασία τόσο άπό μέρους

τῶν μέν ὅσο καί τῶν δέ. Εἰλικρινεῖς προθέσεις πρέπει νά ἔχῃ ὁ ἐργοδότης ἤ προϊστάμενος καί νά τοποθετῇ τά ζητήματα κατά τρόπο ἀπολύτως εἰλικρινῆ, ἔντιμο καί ἀδιάβλητο. Ἀπαιτεῖται γνήσια ἀνθρωπιστική διάθεση ὄχι ψευδοδημοκρατικότητα καί διπλωματικότητα. Ὄχι οἱ ἕτοιμες λύσεις, πού ὑπαγορεύονται ἐκ τῶν ἄνω καί κάνουν τίς κοινές διασκέψεις νά ἀποτελοῦν παρωδία συνεργασίας, ἀλλά ἡ πεποίθηση ὅτι ἡ ἄμεση ἀναστροφή τοῦ ἐργαζομένου μέ τά προβλήματα τῆς δουλειᾶς μποροῦν νά δώσουν νέες ἀπόψεις, ἄγνωστες στή διοίκηση - γιατί αὐτή δέν ἔχει ἄμεση πεῖρα τῶν λεπτομερειῶν καί δέ ζῆ τά προβλήματα.

Στή συνέχεια αὐτή θά διαγράψωμε τίς κυριώτερες τεχνικές προϋποθέσεις γιά τήν ἐπιτυχία τοῦ νέου αὐτοῦ θεσμοῦ.

α) Τήν πρωτοβουλία τῶν κοινῶν συσκέψεων, ὅταν πρόκειται γιά εὐκαιριακές συσκέψεις, μπορεῖ νά τήν ἔχῃ εἴτε ἡ διοίκηση εἴτε καί οἱ ἐργαζόμενοι. Εἶναι ὅμως προτιμότερο νά τήν παίρνῃ ἡ ἴδια ἡ διοίκηση, γιά λόγους πού δέ χρειάζονται ἀνάπτυξη.

β) Ἡ κοινή σύσκεψη πρέπει νά διεξαχθῇ μέσα σέ ἀτμόσφαιρα ψυχικῆς ἀνέσεως. Ἡ ἀτμόσφαιρα αὐτή ἐξαρτᾶται ἀπό λεπτομέρειες, πού ἴσως θεωροῦνται ἀσήμαντες ἤ ἀκόμη καί ἐποικοδομητικές ἀγαθῶν σχέσεων καί ἐκδήλωση καλῶν προθέσεων, ὅπως μπορεῖ νά φέρουν καί ἀντίθετα ἀποτελέσματα. Ἡ διεξαγωγή π.χ. τῆς κοινῆς συσκέψεως στήν αἴθουσα συνεδριῶν τοῦ διοικητικοῦ συμβουλίου ἤ στό γραφεῖο τοῦ διευθύνοντος συμβούλου, μπορεῖ νά ἐπιδράσῃ ἀνασταλτικά ἐπάνω στήν ἐλευθερία τοῦ ἐργαζομένου νά ἐκφέρῃ τή γνώμη του. Ἡ διοίκηση ἀσφαλῶς νομίζει ὅτι μέ

τοῦτο τοῦ δείχνει τήν ἐκτίμησή της, ὅτι θά κολακευθῆ ἀπό αὐτό, ἀλλά ἐπιτυγχάνει μόνον νά αὐξήση τή συστολή του, ἄν εἶναι συνεσταλμένος, νά τόν "μαυδιάση", ἤ καί ἀντίστροφα, νά τόν ἐξεθερίση, ἄν συμβαίνη νά τρέφη ἐπιθετική διάθεση πρός τή διοίκηση τῆς μονάδας.

γ) Ἡ ἐνθάρρυνση τῶν ἐκπροσώπων γιά τήν ἐλεύθερη ἔκφραση τῶν γνωμῶν τους πρέπει νά γίνεται μέ κάθε τρόπο, ἔμπρακτα. Σ'αὐτό συντελεῖ κατά κύριο λόγο, ὁ τρόπος μέ τόν ὁποῖο διευθύνεται ἡ συζήτηση[1].

Οἱ προϋποθέσεις αὐτές συντελοῦν στήν ἐπιτυχία καί τῶν ψυχολογικῶν σκοπῶν τῶν κοινῶν διασκέψεων καί τῶν πραγματολογικῶν, δηλ. στήν ἀναζήτηση καί τήν ἀνεύρεση τῶν καταλληλότερων δυνατῶν λύσεων. Καί οἱ δύο σκοποί συγκλίνουν στήν πραγματοποίηση καλύτερων ἀποτελεσμάτων ὡς προς τήν παραγωγικότητα τῆς μονάδας.

§ 3.- Κλείομε τήν παράγραφο μέ τίς ἀκόλουθες εἰδικώτερες παρατηρήσεις γιά τήν ἐφαρμογή τοῦ μέτρου.

α) Ὑπάρχει κίνδυνος νά παρεκκλίνη ἡ σύσκεψη ἀπό κοινοῦ ἀπό τό σκοπό, γιά τόν ὁποῖο ἔχει συγκληθῆ. Ἀντί γιά γόνιμη συζήτηση γύρω σέ ἐνδεχόμενες βελτιώσεις τεχνικῶν ἡ ἀναδιαρρυθμίσεις ἀρχίζουν νά διατυπώνωνται παράπονα. Αὐτό καθ'ἑαυτό τό πρᾶγμα δέν θά ἦταν κακό, ἀφοῦ ὅπως ἔχομε δεῖ, ἡ ἔκφραση τῶν παραπόνων εἶναι κάτι πού πρέπει νά γίνεται. Ὅμως ὄχι νά καταδαπανᾶται ἡ ὥρα τῶν κοινῶν διασκέψεων. Γι'αὐτό θά πρέπει νά ἀκούωνται χωρίς ἀντεγκλήσεις ἀπό τόν ἐκπρόσωπο τῆς διοικήσεως καί νά προχωρῆ ὁ διευθύνων τή συζήτηση στό καθ'ἑαυτό θέμα. Πάντως ἡ ἔκ-

---

1/ Βλ. γι'αὐτόν τήν παράγραφο: "Τεχνική διευθύνσεως τῶν συζητήσεων".

φραση παραπόνων κατά τήν διάσκεψη σημαίνει ὅτι δέν προβλέφθηκαν οἱ πρόσφορες διέξοδοι γιά τήν ἐξάτμισή τους καί πρέπει νά προβλεφθοῦν.

β) Ὑπάρχει καί μία ἐπιφύλαξη πού ἀναφέρεται στή φύση τῶν μεικτῶν συμβουλίων καθ' ἑαυτή: ἡ ἐπιφύλαξη ὅτι οἱ ἐργαζόμενοι μετέχουν σ' αὐτά μέ ἐκπρόσωπό τους, δέ ζοῦν λοιπόν οἱ ἴδιοι ἄμεσα τή συνεργασία. Αὐτό εἶναι βέβαια ἀληθινό, ὅμως ἄμεση συνεργασία μέ ὅλους, μέ τή μᾶζα τῶν ἐργαζομένων, εἶναι πρᾶγμα σχεδόν ἀδύνατο, ἀκόμη καί σέ ὀλιγάριθμες σχετικά οἰκονομικές μονάδες. Μήπως ἄλλωστε ἡ ἴδια ἐπιφύλαξη δέ θά μποροῦσε νά διατυπωθῆ, ὑπογραμμίζουν οἱ ὑπέρμαχοι τοῦ συστήματος, καί γιά τήν κοινοβουλευτική ἐκπροσώπηση τῶν λαῶν καί τῶν πολιτικῶν παρατάξεων; Ἄμεση ἐπαφή μέ ὅλους τούς πολίτες εἶχε ἐπιτευχθῆ κάπως μέ τή μορφή τῆς παλιᾶς "ἐκκλησίας τοῦ Δήμου". Ὅμως τοῦτο τό σύστημα δέ μπαίνει σήμερα σέ συζήτηση.

γ) Συμμετοχή δέ σημαίνει διανομή κερδῶν, ὅπως ἴσως φοβοῦνται ὡρισμένες ἐπιχειρήσεις. Παρ' ὅλον τοῦτο πολλές οἰκονομικές μονάδες ἔχουν θεσπίσει καί τή συμμετοχή στά κέρδη καί προβαίνουν σ' αὐτή κατά διαφόρους τρόπους. Ἕνας ἀπό αὐτούς, συνηθέστερος σέ Γαλλικές οἰκονομικές μονάδες εἶναι ἡ ἐγγραφή τῶν ἐργατῶν σέ νέες μετοχές. Συμμετοχή στά κέρδη εἶναι ἄλλωστε κατά κάποιο τρόπο καί ἡ καταβολή πρόσθετης ἀμοιβῆς γιά ἐπί πλέον ἐργασία, ὅπως καί τά βραβεῖα γιά τήν καλύτερη ἰδέα ἀναπροσαρμογῆς τεχνικῶν καί ἐργαλείων, πού ἡ πραγματοποίησή της αὐξάνει τήν παραγωγικότητα τῆς μονάδας. Συμμετοχή στά κέρδη εἶναι καί τά ποσοστά, πού δίνονται σέ ὡρισμένα στελέχη

κ.ο.κ.[1]

δ) Σέ έργασία τής UNESCO πού άναφέρεται σέ μεταβολές πού έπιχειροῦνται γενικώτερα σέ χῶρες ὑποανάπτυκτες[2], τονίζεται τό μέτρον συμμετοχῆς σέ άποφάσεις ὄχι μόνον τῶν δύο μερίδων ένδιαφερομένων άλλά καί τρίτων προσώπων, πού ένδεχόμενα συμβάλλουν στήν έξισορρόπηση τῶν άπόψεων καί στήν ὑπογράμμιση τής άντικειμένικότητας τῶν συμπερασμάτων. Ὅμως ὅσον τουλάχιστον μᾶς εἶναι γνωστό, αὐτό τό μέτρον δέν ἔχει εὐρεῖα έφαρμογή στίς έπιχειρήσεις, έκτός ὅπου φυσικά τό έπιβάλλει ὁ νόμος ἤ ἡ άνάγκη.

β) "ΛΗΨΗ ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ"

Ἡ τεχνική συνεργασίας πού ὀνομάζεται "λήψη άποφάσεων" (DECISION MAKING), εἶναι σχετικά νέα στίς έπιχειρήσεις[3]. Δέν πρόκειται έδῶ γιά άπλῆ συμμετοχή στίς ά-

1. Τό γνωστό ὡς "SCANLON PLAN" - σύστημα βιομηχανικῶν σχέσεων προβλέπει διανομή κερδῶν μέ τή μορφή τῶν πρόσθετων ποσοστῶν, σέ συνδυασμό μέ σύστημα ὑποδείξεων έκ μέρους τῶν έργαζομένων, πού άναφέρονται σέ τελειοποιήσεις τεχνικές καί ὀργανωτικές. Τίς ὑποδείξεις αὐτές κρίνουν έπιτροπές, πού συναποτελοῦνται άπό έκπρόσωπο τῶν έργαζομένων, έκπρόσωπο τοῦ ἐργοδότη καί έκπρόσωπο τοῦ οἰκείου συνδικαλιστικοῦ ὀργάνου. Σήμερα τό σχέδιο SCANLON έφαρμόζεται στίς Η.Π.Α. σέ άρκετές έπιχειρήσεις καί εἶναι πλούσια ἡ βιβλιογραφία γύρω σ'αὐτό, τή θεωρία, τίς τεχνικές κατά μέρος καί τά άποτελέσματά του. Τό σύστημα ὀνομάστηκε ἔτσι άπό τόν εἰσηγητή του JOSEPH SCANLON, καθηγητή τῶν βιομηχανικῶν σχέσεων στό Τεχνολογικό Ἰνστιτοῦτο τῆς Μασσαχουσέττης, πού πέθανε τό 1958.

2. νθ'άνωτ.

3. Στή δημόσια διοίκηση τοῦ τόπου μας "λήψη άποφάσεων" έφαρμόζεται σέ άνώτατο καί άνώτερο έπίπεδο ἱεραρχίας καί άποκαλεῖται συνήθως "συνεργασία". Στά πλαίσια τῆς

ποφάσεις τῆς διοικήσεως ἤ τοῦ ἐργοδότου γύρω στήν ἐργασία καί ζωή στούς χώρους της, πού μπορεῖ νά περιορισθῆ καί στήν ἁπλῆ ἔκφραση γνωμῶν καί ἀπόψεων, ἀλλά γιά κάτι πολύ περισσότερο: Γιά α ὐ τ ό β ο υ λ η λ ή ψ η ἀ π ό φ ά σ ε ω ν, ἀπό ὁμάδες ἐργασίας ἤ συνεργεῖα, ἀπό τά ὁποῖα ζητεῖται νά ἐφαρμοσθῆ κάτι. Μέ τή βοήθεια εἰδικά ἐξασκημένου προσώπου, πού διευθύνει τή συζήτηση, κατά κανόνα ψυχολόγου ἤ ὀργανωτικοῦ, οἱ ἴδιοι οἱ ἐργαζόμενοι συσκέπτονται μόνοι γιά τό μέτρο, τό μελετοῦν καί ἀποφασίζουν ἀνάλογα.

Ἡ "λήψη ἀποφάσεων" ἀντικαθιστᾶ στή σύγχρονη διαμόρφωση τῶν ἀνθρωπίνων σχέσεων καί σέ ὡρισμένες περιπτώσεις τή ξηρή ἐντολή ἤ τήν ἁπλῆ ὁδηγία. Ἡ οὐσία της εἶναι ὅτι προκρίνει τήν πρωτοβουλία ἀπό τή συμμόρφωση, τήν ἐλεύθερη προαίρεση ἀπό τήν ὑπακοή καί ἐπιστρατεύει τή δύναμη τοῦ παράγοντος τῆς ὁμάδας, πού ἐπενεργεῖ καλύτερα ἀπό τήν πίεση ἐκ τῶν ἄνω.

Ἡ σημασία καί ἡ ἀποδοτικότητα τοῦ μέτρου αὐτοῦ ἔχει καταδειχθῆ καί μέ πειραματικές ἐφαρμογές. Ἀναλύομε στή συνέχεια αὐτή πρῶτα δύο ἀπό τίς σημαντικώτερες, πού ἔχουν ἀφήσει ἐποχή καί ἀναφέρονται συχνότατα στή σχετική βιβλιογραφία.

1. Στήν πρώτη ἡ ἐπιδίωξη τῆς μεθόδου καί συγχρόνως τό κριτηριο ἐπιτυχίας ἦταν ἡ ὕ ψ ω σ η τῆς ἀποδόσεως. Ἡ περίπτωση ἦταν ἡ ἀκόλουθη:

ἐκπαιδευτικῆς διοικήσεως ἡ λήψη ἀποφάσεων ὑπεύθυνα ἀπό τούς συλλόγους διδασκόντων σέ σχολεῖα στοιχειώδους καί μέσης παιδείας εἶναι κάτι συνηθέστατο καί προβλέπεται ἀπό τή σχετική ἐκπαιδευτική νομοθεσία.

Ἐργαζόμενοι σέ ραπτομηχανές πεπειραμένοι εἶχαν τρεῖς σύντομες συναντήσεις μέ τόν ψυχολόγο, μία κάθε ἑβδομάδα. Ὁ σκοπός τῶν συναντήσεων αὐτῶν ἦταν νά συζητηθῆ ἀπό κοινοῦ τό ἀνώτατο δυνατό ὅριο ἀποδόσεώς τους καί νά καθορισθῆ νέο ὕψος της ἀπό αὐτούς τούς ἴδιους. Ἀπό τό ψυχολόγο δόθηκε ἐξήγηση, γιατί ἡ ἐπιχείρηση εἶχε ἀνάγκη νά αὐξήση τήν παραγωγή της.

Ἡ κανονική μέση ἀπόδοση ἦταν ἕως τότε ἑξήντα κομμάτια (UNITS) καί τό ἀνώτατο ὅριο, ἑβδομήντα πέντε τήν ὥρα. Ἡ ὁμάδα ἤδη στήν πρώτη συνάντησή της ὥρισε τήν ἀπόδοση σέ ὀγδόντατέσσερα κομμάτια. Τό ὅριο αὐτό τό ἐπέτυχαν πραγματικά οἱ ἐργαζόμενοι. Στή δεύτερη συνάντηση συζητήθηκε ἡ δυνατότητα γιά νέα ὕψωση καί ἡ ὁμάδα ὥρισε ὡριαία ἀπόδοση τά 94 κομμάτια, πού ὅμως ἔκρινε ὡς πολύ ὑψηλή. Στήν τρίτη συνάντηση ἡ ὁμάδα ἀποφάσισε νά μειώση τό ἀνώτατο ὅριο σέ ἐνενήντα κομμάτια, γιά πέντε ἑβδομάδες. Στήν πραγματικότητα ἡ ὁμάδα ἐπέτυχε παραγωγή ὀγδοντατέσσερα κομμάτια κατά μέσον ὅρον ὡριαία ἀπόδοση, καί μάλιστα ὄχι μόνον γιά τό χρονικό διάστημα τῶν ἑβδομάδων πού εἶχε ἀποφασισθῆ, ἀλλά καί γιά μῆνες ἔπειτα.

Γιά νά βασανισθῆ ἡ ἀποτελεσματικότητα τοῦ μέτρου τῶν ὁμαδικῶν ἀποφάσεων, εἶχε προβλεφθῆ καί ὁμάδα συγκρίσεως ἤ ἐλέγχου (CONTROL GROUP). Μέ τήν ὁμάδα αὐτήν ὁ ψυχολόγος ἦλθε σέ ἐπαφή, ὄχι γιά νά συζητήση τίς δυνατότητες καί νά προκαλέση ἀποφάσεις, ἀλλά ἁπλᾶ γιά νά ζητήση ἀνώτερη ἀπόδοση. Στήν ὁμάδα αὐτή ἡ αὔξηση τῆς ἀποδόσεως πού ἐπακολούθησε ὕστερα ἀπό τήν ἐπαφή της μέ τό ψυχολόγο, δέν ἦταν σημαντική.

Στό παραπάνω παράδειγμα τό πρόβλημα ὑπῆρξε ἡ ὕψω-

ση τῆς ἀποδόσεως, πρόβλημα πραγματικά δύσκολο. Ἡ ἐπίλυσή του ἐξαρτήθηκε ὄχι τόσο ἀπό τίς ἱκανότητες τοῦ ἐργαζομένου, ἀλλά ἀπό τή θέλησή του, ὡς μέλους μιᾶς ὁμάδας πού ἀποφασίζει, νά χρησιμοποιήση ὅλα τά διαθέσιμα τῆς ἀποδοτικότητάς του. Στίς σχέσεις ἐργασίας ὅμως παρουσιάζονται καί ἄλλες ἐξ ἴσου δύσκολες περιπτώσεις, ὅπου τό μέτρο τῶν ὁμαδικῶν ἀποφάσεων μπορεῖ νά προσφέρη πολλά. Μιά ἀπό αὐτές εἶναι οἱ μ ε τ α β ο λ έ ς, πού γίνεται ἀνάγκη νά ἐπέλθουν στήν ὀργάνωση τῆς ἐργασίας ἤ στίς τ ε χ ν ι κ έ ς τ η ς.- Στίς περιπτώσεις αὐτές παρατηρεῖται κατά κανόνα ἀντίσταση ὄχι καί ἀνεξήγητη. Κάθε μεταβολή τῆς τεχνικῆς ἔρχεται σέ ἀντίθεση μέ καθιερωμένες ἕξεις ἐργασίας, μέ σχήματα καί ἀκολουθίες ἐνεργειῶν πού ἔχουν ἐγγραφῆ στό νευρικό σύστημα καί κατατείνουν σέ ἐπανάληψη κατά τόν τρόπο καί τή σειρά τῆς ἐγγραφῆς τους. Οἱ συνήθειες, ὅπως ἔχομε δεῖ σέ ἄλλη συνέχεια[1], παίζουν τό ρόλο ἀναγκῶν καί ἡ ἄγνοιά τους δημιουργεῖ ἐσωτερικές ἐντάσεις καί δυσκολίες ἀναπροσαρμογῆς.

Ἐκτός αὐτοῦ ἡ εἰσαγωγή τῶν νέων τεχνικῶν συναντᾶ κατά ὡρισμένους ψυχολόγους τῆς ἐργασίας καί ἄλλης φύσεως δυσκολίες. Μεταβολές, πού μηχανοποιοῦν καί ἁπλοποιοῦν τήν ἐργασία, περιορίζουν ἤ καί καταργοῦν ὅλως διόλου τήν δεξιοτεχνία, ἰσοπεδώνοντας τόν ἄριστο καί ἱκανό τεχνίτη μέ τούς μετριώτερους. Ὅταν μηχανοποιῆται ἡ ἐργασία καί ὁ τεχνίτης γίνεται "νούμερο" ἀνάμεσα στούς ἄλλους, ὅταν αἰσθάνεται ὅτι τίποτε δέν τόν διαφοροποιεῖ, βασικές ψυχικές του ἀνάγκες μένουν χωρίς ἱκανοποίηση. Φυ-

1. Βλέπε οἰκεῖο κεφάλαιο τοῦ Α΄ Μέρους, σελ.92 κ.ἑ.

σικό εἶναι λοιπόν νά ἀντιδρᾷ. Ὑπάρχει πάντοτε φόβος ἄλλωστε μέ τήν ἐφαρμογή τῶν νέων ἁπλῶν τεχνικῶν νά ἀπονήσουν σημαντικά κίνητρα ἐργασίας καί ἀποδόσεως, νά ἐπακολουθήση κατάσταση διαψεύσεως, χαμηλό ἠθικό μέ ἀνάλογο ἀντίκτυπο στήν ἀπόδοση. Γι'αὐτό ἡ ἐφαρμογή παρόμοιων μεταβολῶν χρειάζεται πολλή προσοχή καί εἰδικά μέτρα.

2. Παράδειγμα ἐφαρμογῆς τοῦ μέτρου τῶν ὁμαδικῶν ἀποφάσεων σέ περίπτωση μεταβολῆς τεχνικῶν μᾶς δίνει ἡ ἀκόλουθη ἔρευνα.

Οἱ εἰδικοί πού τήν ὀργάνωσαν ξεκίνησαν ἀπό τήν ἄποψη, ὅτι ἡ ἀντίσταση στίς μεταβολές εἶναι μᾶλλον συναισθηματικοῦ χαρακτῆρος παρά οὐσιαστικοῦ· δέν ὀφείλεται δηλ. τόσο στή δυσκολία γιά τήν ἀναπροσαρμογή τῶν κινήσεων, ὅσο στίς ψυχικές ἀντιδράσεις καί ἀνασχέσεις τοῦ ἀνθρώπου. Δοκίμασαν λοιπόν νά εἰσαγάγουν τή μεταβολή στήν τεχνική, πού ἐπεδίωκαν, κατά διαφόρους τρόπους σέ παράλληλα ἐργαζόμενες ὁμάδες καί μέτρησαν τά ἀποτελέσματα τῶν τρόπων αὐτῶν στήν ἀπόδοση τῆς κάθε ὁμάδας. Ὁ προσφορώτερος τρόπος θά ἦταν ἐκεῖνος, πού ὁδηγοῦσε στή μεγαλύτερη ἀπόδοση.

Τό ἔργο πού ἐπρόκειτο νά ἀλλάξη ἡ τεχνική του, ἦταν ἁπλό: δίπλωση καί συσκευασία πυτζαμῶν. Ἡ μεταβολή ἐκάλυπτε μόλις τά 10% τῆς ἐργασίας, καί ὅμως ἔγινε τόσο αἰσθητή ψυχολογικά, ὥστε ἀμέσως ζητήθηκε καθορισμός ἄλλης ἀμοιβῆς.

Οἱ ἐργαζόμενοι χωρίσθηκαν τότε σέ τρεῖς ὁμάδες. Στήν πρώτη, πού τήν ἀποτέλεσαν δεκατρεῖς τεχνίτες, ἔγινε ἁπλᾶ ἀναγγελία ὅτι ἄλλαξε ἡ τεχνική· ὅτι ἔπρεπε νά ἐκμάθουν τή νέα, πού ἦταν ἐξ ἴσου εὔκολη μέ τήν παλιά καί ὅ-

τι θά εἶχαν πρόσθετες ἀμοιβές ὑπό τύπον βραβείου ἤδη κατά τή διάρκεια πού θά ἔκαναν τήν ἀνεκπαίδευσή τους αὐτή. Μέ ἄλλες λέξεις στήν ὁμάδα αὐτήν ἡ μεταβολή ἐπεβλήθη κάπως "ἐκ τῶν ἄνω", ἔστω καί μέ καλό τρόπο καί μέ ὑποσχέσεις γιά ἐπί πλέον ἀμοιβή. Τό μέτρο τῶν ὁμαδικῶν ἀποφάσεων δέν ἐφαρμόσθηκε. Εἶναι πρόδηλο ὅτι ἐπρόκειτο γιά ὁμάδα ἐλέγχου.

Τή δεύτερη ὁμάδα ἀποτέλεσαν δύο μικρότερα σύνολα ἐργαζομένων, ἀπό ἑπτά καί ὀκτώ τεχνῖτες τό καθένα. Σ'αὐτούς δόθηκε ἡ ἐξήγηση ὅτι ἡ ἐπιχείρηση ἦταν ὑποχρεωμένη νά εἰσαγάγῃ τή μεταβολή στή συσκευασία, γιά νά ἀνταποκριθῇ στόν ἀνταγωνισμό. Ὅλα τά μέλη τῶν δύο αὐτῶν μικρότερων ὁμάδων ἔλαβαν μέρος καί στίς δοκιμαστικές ἐφαρμογές τῆς νέας τεχνικῆς καί στήν χρονομέτρησή της ἀπό τούς εἰδικούς χρονομετρητές. Ἐπακολούθησαν συζητήσεις ἀνάμεσα στά μέλη, μέ συμμετοχή ζωηρή, γόνιμη καί ἐποικοδομητική.

Ἡ τρίτη ὁμάδα ἀποτελέσθηκε ἀπό δεκαοκτώ πρόσωπα, πού ὥρισαν δύο ἐκπρόσωπους, γιά νά συζητησουν μέ τούς εἰδικούς καί νά λάβουν τίς σχετικές ἀποφάσεις. Ἡ ἐνημέρωση δηλ. καί ὁ κατατοπισμός τῆς ὁμάδας αὐτῆς καθώς καί τά συμπεράσματα τῶν συζητήσεων ἔγιναν ἔμμεσα, μέ διάμεσους τά δύο μέλη πού ὥρισε ἡ ἴδια. Αὐτά τήν ἐνημέρωναν, τήν κατατόπιζαν γιά τίς δοκιμές καί τίς συζητήσεις πού εἶχαν μέ τούς εἰδικούς.

Τό πόρισμα ἀπό τήν ἔρευνα αὐτή καί εἰδικώτερα ἀπό τή σύγκριση τῶν ἀποδόσεων τῶν κατά μέρος ὁμάδων μεταξύ τους, εἶναι μέ κάθε συντομία το ἀκόλουθο:

Οἱ τεχνῖτες τῆς πρώτης ὁμάδας, πού τούς ζητήθηκε

ἐκ τῶν ἄνω νά ἀλλάξουν τεχνική, ἔδειξαν ἀντίσταση στή μεταβολή κι'ἀκόμη κάποια ἐπιθετική διάθεση καί πρός τή διοίκηση καί πρός τόν ἐπόπτη ἐργασίας καί πρός τούς εἰδικούς, πού ἐκπόνησαν τή νέα μέθοδο καί τή ·δίδαξαν. Διατύπωσαν παράπονα γιά τήν ἀμοιβή τους μέ τό κομμάτι. Ἐπί πλέον μέσα στίς πρῶτες σαράντα ἡμέρες ἀπό τήν ἐφαρμογή τῆς νέας τεχνικῆς, ἀποχώρησαν δύο, δηλ. τό 17% περίπου τοῦ συνόλου τους.

Οἱ δύο μικρότερες ὁμάδες πού ἔλαβαν μέρος στήν προπαρασκευή καί συζήτηση τοῦ νέου τρόπου συσκευασίας καί πῆραν μόνες τους τίς ἀποφάσεις, καθώς καί ἡ τρίτη, πού χρησιμοποίησε ἐκπρόσωπούς της, εἶχαν ἀπόδοση ἀνώτερη ἀπό τήν προηγούμενή τους μέ τήν παλαιότερη τεχνική. Ἡ διαφορά τῆς ὁμάδας πού χρησιμοποίησε ἐκπρόσωπους ὑπῆρξε, ὅτι χρειάσθηκαν δύο ἑβδομάδες, γιά νά διορθώση τήν ἀπόδοσή της, πού κατά τή διάρκειά τους εἶχε μεγάλη πτώση σέ σύγκριση μέ τήν παλαιότερη.

Ἡ πειραματική ἐφαρμογή τοῦ μέτρου τῶν ὁμαδικῶν ἀποφάσεων δέν περιορίσθηκε στίς παραπάνω μεθοδικές διαρρυθμίσεις. Ἐπειδή μποροῦσε νά ὑποτεθῆ ὅτι ἡ πρώτη ὁμάδα περιελάμβανε συμπτωματικά ὡρισμένου τύπου καί ἰδιοσυγκρασίας ἄτομα καί στό γεγονός αὐτό μᾶλλον θά ἔπρεπε νά ἀποδοθῆ ἡ ἀρνητική τους στάση, ἐφαρμόσθηκε ἀργότερα καί σ'αὐτήν μεταβολή σέ ἄλλης φύσεως τεχνικές. Αὐτή τή φορά ὅμως ἐπιστρατεύθηκε τό μέτρο τῶν ὁμαδικῶν ἀποφάσεων. Τότε παρατηρήθηκαν καί ἐδῶ τά γνωστά ἀποτελέσματα τῆς δεύτερης ὁμάδας, δηλ. παραδοχή τῆς μεταβολῆς καί ὕψωση τῆς ἀποδόσεως.

Πῶς ἀναλύονται ψυχολογικά οἱ παράγοντες ἐπιτυχί-

ας τοῦ μέτρου τῶν ὁμαδικῶν ἀποφάσεων; Πῶς συνέβη εἰδικώτερα νά ξεπεραστῆ καί στίς δύο περιπτώσεις τό προηγούμενο ὕψος ἀποδόσεως πού ἐφαρμόσθηκε τό νέο αὐτό μέτρον;

Γνωρίζομε ὅτι ὁ ἐργαζόμενος δέν διατίθεται εὐνοϊκά πρός τήν ἐργασία, ὅταν ἔχη τήν ἐντύπωση ὅτι εἶναι "πρᾶγμα" (RES), ἀντικείμενο ἐκμεταλλεύσεως. Ἀντίθετα ὁ καλῆς πίστεως ἐργαζόμενος ἀποδεσμεύει τά διαθέσιμα κεφάλαια τῆς ἐνεργητικότητάς του, ὅταν αἰσθάνεται νά τόν ὑπολογίζουν ὡς ἄνθρωπο. Ἐπί πλέον, ὅταν λαμβάνη μόνος του ἀποφάσεις δέν αἰσθάνεται ἐξωτερικό καταναγκασμό, ἐπιβολή ξένης θελήσεως. Πραγματοποιώντας τις, ἐνεργεῖ κατά τά ἐλεύθερη προαίρεση.

Ἐφ'ὅσον μάλιστα ἡ προαίρεση δέν εἶναι μοναδικά δική του ἀλλά καί ἄλλων, τῶν ὑπόλοιπων μελῶν τῆς ὁμάδας του, ὑπεισέρχεται καί ἄλλος δυναμικός παράγων, κοινωνικο-ψυχολογικός αὐτός. Σύμφωνα μέ τά φαινόμενα τῆς ζωῆς τῶν ὁμάδων τά μέλη ἐπηρεάζονται ἀμοιβαῖα, καί ἔτσι πολλαπλασιάζεται καί ἐνισχύεται ἡ ἀτομική διάθεση τοῦ καθενός καί ἡ θέλησή του νά πραγματοποιήση αὐτό πού ἔχει ἀποφασισθῆ.

3.- Θά παραθέσωμε ἕνα ἀκόμη παράδειγμα ἐφαρμογῆς τοῦ μέτρου, πού ἀναφέρεται σέ ἐποπτικό προσωπικό καί δείχνει εἰδικώτερα τήν ὑπεροχή του σέ σύγκριση μέ θεωρητικές ἀναπτύξεις ὑπό μορφή ὁμιλιῶν ἤ διδασκαλίας.

Ἐπρόκειτο γιά τήν κατατόπιση ἐποπτικῶν στελεχῶν σέ μεθόδους καί τεχνικές πού θά τούς τελειοποιοῦσαν στήν ἀντικειμενική ἐκτίμηση τῆς ἀποδοτικότητας τῶν ὑφισταμένων τους καί τή σύνταξη τῶν σχετικῶν χαρακτηρισμῶν. Οἱ εἰκοσιεννέα ἐπόπτες πού ἔλαβαν μέρος, χωρίσθηκαν σέ

τρεῖς ὁμάδες τυχαῖα. Στή μία ἀπό αὐτές ἔγινε θεωρητική ἀνάπτυξη ἐπάνω στά σημεῖα πού χρειάζονταν τελειοποίηση. Στή δεύτερη ὀργανώθηκε συζήτηση, πού ἀπέβλεπε σέ κοινές ἀποφάσεις σχετικά μέ τά σημεῖα πού ἀπαιτοῦσαν τελειοποίηση. Ἡ τρίτη εἶχε σκοπό νά χρησιμοποιηθῆ ὡς ὁμάδα συγκρίσεως καί ἔτσι ἀφέθηκε χωρίς κανένα ἐπηρεασμό.

Τά πορίσματα κατέδειξαν καί ἐδῶ ὅτι μόνη ἡ ὁμάδα πού ἐπῆρε τίς ἀποφάσεις μόνη της ὕστερα ἀπό συζήτηση, βελτίωσε σέ ἀξιοσημείωτο βαθμό τήν τεχνική καί τήν ἀπόδοσή της. Ἡ βελτίωση τῆς ὁμάδας πού παρακολούθησε τή θεωρητική ἀνάπτυξη, δέν ἦταν σημαντική ἀπό ἀριθμητική ἄποψη. Ὅσο γιά τήν τρίτη ὁμάδα, ὅπως ἦταν ἐπόμενο, δέ σημειώθηκε διαφορά[1].

4.-Ἕνα τέταρτο, τυπικό παράδειγμα πού παραθέτομε ἐδῶ, σκοπό ἔχει νά καταδείξη σαφέστερα τόν παράγοντα τῆς ὁμάδας καί τό δυναμισμό του προκειμένου γιά τήν ἐφαρμογή τῶν κοινῶν ἀποφάσεων. Ἀναφέρεται σέ ἄλλο τομέα τῆς βιομηχανικῆς ἐργασίας, σπουδαιότατο ἀπό κάθε ἄποψη: στά μέτρα ἀσφάλειας κατά τῶν ἀτυχημάτων ζωῆς, ἀρτιμέλειας καί ὑγείας τῶν ἐργαζομένων.[2]

Σέ ὡρισμένους τεχνῖτες μπορεῖ νά παρατηρηθῆ ἀπρο-

---

1. Ἡ ἔρευνα ἀνακοινώθηκε ἀπό τούς J. LEVINE καί J. BUTLER τό 1952 στό J. OF APPLIED PSYCHOLOGY. Περίληψή της καταχωρίζει ὁ NORMAN MAIER στό βιβλίο του "PSYCHOLOGY IN INDUSTRY" σελ. 156, ἐκδόσ. 1958 (HARRAP).

2. Βλ. περισσότερα, Σ.Μ.ΓΕΔΕΩΝ, Ὁ ψυχολογικός συντελεστής στά ἀτυχήματα ἐργασίας. Ἀνάτυπο ἀπό τήν Ἐπετηρίδα τοῦ Κέντρου Κοινωνικῶν Σπουδῶν τῆς Ἀνωτάτης Βιομηχανικῆς Σχολῆς, ἔτους 1959,-Ἀθῆναι,1959.

θυμία νά χρησιμοποιήσουν ἐξαρτήματα προφυλακτικά, π.χ. μιά ζώνη ἀσφάλειας ἀπό αὐτούς πού ἐπιδιορθώνουν καλώδια σέ ἠλεκτρικούς στύλους, ἕνα κάλυμα κεφαλῆς ἀπό ὅσους ἐργάζονται σέ ὀρυχεῖα, ἀνάλογη ὑπόδηση γιά ὅσους κινδυνεύουν ἀπό κτυπήματα στά πόδια κ.τ.ὅ. Οἱ λόγοι μπορεῖ νά εἶναι πολλοί· κυριώτερος ἀνάμεσα σ'αὐτούς τούς τεχνῖτες μας εἶναι τό "φιλότιμο", τό"δέν εἴμαστε πιά παιδιά", ἡ πίστη στό μοιραῖο τοῦ ἀτυχήματος, καθώς ἐπίσης καί πρακτικώτεροι λόγοι, ὅπως ἡ δυσκολία στήν προσαρμογή στή χρήση τοῦ ἐξαρτήματος, τό χασομέρι κ.τ.ὅ. Στίς περιστάσεις αὐτές ἀντί νά ἐπιβληθοῦν ἐκ τῶν ἄνω τά μέτρα, πρᾶγμα πού ἐνδεχόμενα μπορεῖ νά μή φέρῃ ἀποτελέσματα σέ μεγάλη ἔκταση, ἡ εὐθύνη γιά τήν τήρηση τῶν κανονισμῶν καί ἡ ἀπόφαση γιά τή χρησιμοποίηση τῶν κατάλληλων ἐξαρτημάτων μεταβιβάζεται στούς ἴδιους τούς τεχνίτες ὡς ὁμάδα. Ἐκλέγονται ἐπιτροπές ἀσφάλειας ἀπό τούς ἴδιους, πού συζητοῦν τά μέτρα, τά ἀποφασίζουν σχετικά καί ἔπειτα ἐλέγχουν τήν ἐφαρμογή τους.

Μπορεῖ ἀκόμη ὁλόκληρο τό συνεργεῖο νά λάβῃ ἀποφάσεις σχετικά, ἀντί νά ἐκλέξῃ ἐπιτροπή. Δέν χρειάζεται βέβαια νά τό τονίσωμε καί πάλι ὅτι ἡ μορφή αὐτή ὁμαδικῶν ἀποφάσεων, ὅπου μετέχουν ὅλοι, εἶναι ἀκόμη πιό ἀποτελεσματική. Ὅταν λαμβάνωνται ἀποφάσεις ἀπό μία ὁμάδα, τό ἄτομο πού ἀνήκει σ'αὐτήν βρίσκεται κάτω ἀπό ψυχολογική πίεση, τήν πίεση τῆς ὁμάδας, ὅπως λέγεται στήν κοινωνική ψυχολογία καί τοῦ εἶναι δύσκολο νά ἀψηφήσῃ τίς ἀποφάσεις της, νά μή ὑπολογίσῃ, τί στάση θά πάρῃ στήν περίπτωση αὐτήν ἀπέναντί του. Ἀκόμη πιό δύσκολο γίνεται τό πρᾶγμα, ἐπειδή κι αὐτός ἔλαβε μέρος στίς ὁμαδικές ἀποφάσεις, ἐ-

πειδή, ἔστω καί σιωπηρά τίς ἀποδέχθηκε, δέν τόλμησε νά ἐναντιωθῆ. Πῶς λοιπόν τώρα μπορεῖ νά τίς ἀγνοήση κι αὐτές καί τά ἐπακόλουθά πού θά ἔχη ἡ συμπεριφορά του αὐτή στίς σχέσεις μέ τά ἄλλα μέλη τῆς ὁμάδας του;

Ἔτσι οἱ ὁμαδικές ἀποφάσεις καί ἡ κινητοποίηση τοῦ δυναμισμοῦ τῆς "πιέσεως τῆς ὁμάδας", μπορεῖ νά διορθώσουν πολλά πράγματα πρός ὄφελος καί τοῦ ἐργαζομένου καί τῆς παραγωγῆς.

γ) Η ΤΕΧΝΙΚΗ ΔΙΕΥΘΥΝΣΕΩΣ ΤΩΝ ΣΥΖΗΤΗΣΕΩΝ.

Ἀπό ὅσα ἔχουν ἕως τώρα λεχθῆ γιά τά μεικτά συμβούλια καί τίς ὁμαδικές ἀποφάσεις, γίνεται φανερή ἡ σημασία τῆς διευθύνσεως τῶν συζητήσεων γιά τήν ἐπιτυχία τῶν μέτρων αὐτῶν, τόσο τήν πρακτική ὅσο καί τή ψυχολογική. Ἡ διεύθυνση τῶν συζητήσεων πού σκοπό ἔχουν ὄχι μόνον νά καταλήξουν σέ λύσεις, ἀλλά καί νά ὁδηγήσουμ σέ καλύτερες ἀνθρώπινες σχέσεις, δέν εἶναι πρᾶγμα εὔκολο. Ἀπαιτεῖ κατ'ἀρχήν μεγάλη ἐπιδεξιότητα καί πεῖρα ἀπό αὐτόν πού προεδρεύει, ἀλλά καί προσόντα προσωπικότητας, ὅπως νηφαλιότητα καί αὐτοκυριαρχία, παραδοχή τοῦ συνανθρώπου.

Ἀπαιτεῖ ἀκόμη ἀπό αὐτόν τήν ἱκανότητα νά σταθμίζη κάθε φορά τίς περιστάσεις καί νά κρίνη ποιοί εἶναι οἱ κατάλληλοι χειρισμοί, μέ ταχύτητα καί εὐστροφία, ὥστε νά ἀντεπεξέρχεται στά προβλήματα πού γεννᾶ ἡ συνύπαρξη ἀνθρώπων, οἱ διαφορές γνωμῶν, ἡ κακή τοποθέτηση τῶν θεμάτων κ.τ.ὅ. Τήν ἱκανότητα αὐτή κάνει ἀπαραίτητη τό ὅτι κάθε περίπτωση συζητήσεως μέ ὁμάδες εἶναι μοναδική καί ἀνεπανάληπτη.

Γι'αὐτό τό λόγο ἀκριβῶς δέν μπορεῖ νά προβλεφθοῦν ἀπό πρίν ὅλες οἱ δυσκολίες, πού ἐνδεχόμενα θά παρουσιάση μιά συγκέντρωση ἀτόμων ἐπί τό αὐτό, γιά νά συζητήση κάτι, οὔτε νά δοθοῦν λεπτομερεῖς ὁδηγίες, ὥστε ὁ καθένας νά διευθύνη συζητήσεις αὐτοῦ τοῦ εἴδους.

Ὡρισμένα μόνον βασικά σημεῖα μποροῦν νά ἀποτυπωθοῦν, πού ἀνταποκρίνονται καί ἀπορρέουν ἀπό τίς βασικές ἀπαιτήσεις τῶν ἀνθρωπίνων σχέσεων, ἀπό τίς ψυχικές ἀνάγκες τῶν ἀνθρώπων καί ἀπό τίς εἰδικώτερες ἐπιδιώξεις τῶν μέτρων συνεργασίας καί συμπράξεως. Θυμίζομε ἐδῶ ἄλλη μία φορά, ὅτι οἱ ἐπιδιώξεις τους δέν ἐντοπίζονται μόνο στό πρακτικό ἀποτέλεσμα τῶν συζητήσεων, στό περιεχόμενο δηλ. τῶν ἀποφάσεων, ἀλλά δίνουν βαρύτητα σ'αὐτή καθ'ἑαυτή τή συμμετοχή τοῦ προσωπικοῦ στή λήψη ἀποφάσεων· γιατί ἄλλωστε ἀπό αὐτή τή συμμετοχή ἀναμένονται (καί σ'αὐτήν ἐπάνω στηρίζονται) ἡ τήρηση καί οἱ πραγματοποιήσεις τους στά καθέκαστα. Ἐνδιαφέρει ἀκόμη εἰδικώτερα ἡ κινητοποίηση καί ἀνάπτυξη τῆς ἱκανότητας γιά αὐτενεργό ἀναζήτηση λύσεων καί προσδιορισμό τῶν λεπτομερειῶν τῆς ἐφαρμογῆς τους. Ἡ ἱκανότητα γιά συνεργασία καί ἡ συναδελφική διάθεση ἀνάμεσα στό προσωπικό της. Τά στοιχεῖα αὐτά ἀποτελοῦν κεφάλαια γιά μιά ἐπιχείρηση, πού ἔχει κάθε συμφέρον, πρακτικό καί ἠθικό, νά τά καλλιεργῇ καί νά τά ἀξιοποιῇ στά πλαίσια τῆς ἐργασίας.

Ὑποτυπώνομε παρακάτω τά βασικά αὐτά σημεῖα, γιατί δέν συμβαίνει στό σύνολό τους νά συμπίπτουν μέ ὅ,τι στίς καθημερινές σχέσεις τῶν ἀνθρώπων θεωρεῖται κριτηριο καλῆς διευθύνσεως συζητήσεως.

Προτάσσομε μιά γενική παρατήρηση: Αὐτόν πού θά

διευθύνη τή συζήτηση δέν πρέπει νά διαφεύγουν οἱ διαφορές πού παρουσιάζουν μεταξύ τους συγκεντρώσεις ἀτόμων ἀνάλογα μέ τό φῦλο τους, τή ἡλικία, τό μορφωτικό καί πνευματικό ἐπίπεδο, τήν ἱεραρχική θέση κ.τ.ὅ. Ἄλλες θά εἶναι οἱ ἀντιδράσεις π.χ. ἀρρένων ἐφήβων, ἄλλες γυναικῶν ὡρίμων καί φυσικά διαφορετικός καί ὁ χειρισμός τους.

Προχωροῦμε τώρα στά καθέκαστα:

Ὁ διευθύνων τή συζήτηση:

1. Δέν θά σπεύδη κατά κανόνα νά πῆ πρῶτος τίς γνῶμες του· καί πρό πάντων θά ξεύρη ὅτι ὅσο διαρκεῖ ἡ συζήτηση, αὐτός θά εἶναι ἐκεῖνος, πού θά λέη τά λιγώτερα. Ὁ ρόλος του εἶναι νά δίνη παρόρμηση στούς ἄλλους νά σκεφθοῦν καί νά ἐκφρασθοῦν, μέ τίς κατάλληλες ἐρωτήσεις, πού θά κάνη.

2. Ἐπίσης θά παρέχη πληροφορίες σέ ὁποιοδήποτε σημεῖο τῆς συζητήσεως, πού θά προλάβουν ἄσκοπα λόγια, ἀποφάσεις ἀνεφάρμοστες ἀπό τά πράγματα. Οἱ πληροφορίες θά ἀναφέρωνται κατά κανόνα στίς δυνατότητες, πού ὑφίστανται γιά τήν ἐφαρμογή κάποιου σχεδίου ἤ στούς περιορισμούς πού θά συναντήση.

3. Ἡ ἐφαρμογή τῆς μεθόδου συζητήσεως δέ σημαίνει βέβαια ὅτι θά ἀρχίση ἀμέσως ἡ ὁμάδα νά συζητῆ, χωρίς νά προηγηθῆ κάποια εἰσήγηση, χωρίς νά τεθοῦν ὑπ' ὄψη τῶν συζητητῶν τά προβλήματα. Δέν σημαίνει ὅμως ὅτι συγχρόνως μέ τήν εἰσήγηση θά δοθῆ στήν ὁμάδα ἡ ἕτοιμη λύση, ἁπλᾶ καί μόνο, γιά νά βρῆ τρόπους νά τήν ἐφαρμόση ἤ γιά νά τήν ἀποδεχθῆ.

4. Ὑπάρχουν καί περιπτώσεις πού οἱ λύσεις εἶναι ἀνάγκη νά δοθοῦν ἀπό ἐπάνω, ἀπό τή διοίκηση, ἐξ αἰτίας τῆς φύσεώς τους. Τότε συνιστᾶται, ἄν εἶναι αὐτό δυνατόν ἀπό ἐ-

πάνω ἀπό τή διοίκηση, ἐξ αἰτίας τῆς φύσεώς τους. Τότε συνιστᾶται, ἄν εἶναι αὐτό δυνατόν, νά προτείνωνται λύσεις καί ὄχι λύση. Ἡ ὁμάδα θά συγκρίνη, θά κρίνη, θά βοηθηθῆ νά βρῆ τήν ἄποψη, ἀπό τήν ὁποία θά τό κάμη αὐτό καί θά καταλήξη στή λύση πού προτιμᾶ. Σέ περίπτωση πάλι πού ἡ συζήτηση δέν εὐοδοῦται ἤ φθάνει σέ νεκρό σημεῖο, ἀρκεῖ νά θέση ὑπ'ὄψη τῶν συζητητῶν μερικές δυνατές λύσεις.

5. Ἔχει χρέος νά προκαλῆ ὅλους νά μετάσχουν στή συζήτηση καί νά φροντίζη νά ἱκανοποιοῦνται ὅλοι ἀπό τή συμμετοχή τους σ'αὐτήν. Αὐτό μπορεῖ νά γίνη ὅταν γιά ὡρισμένα πράγματα ρωτᾷ ἐκείνους πού ξέρει ὅτι εἶναι σέ θέση νά δώσουν ἱκανοποιητική καί συζητήσιμη ἀπόκριση. Π.χ. ὄχι τά δύσκολα στούς λιγώτερο εὔστροφους.

6. Ἄν τυχόν κάποια πρόταση δέν φαίνεται λογική ἤ ἐφαρμόσιμη, δέν θά τήν ἀντικρούση κατ'εὐθεῖαν· ἀκόμη λιγώτερο ἐπιτρέπεται νά τήν ἀποδοκιμάση. Θά βρίσκη κάποιο εὔσχημο τρόπο νά ἀποτρέψη τή σκέψη τῶν ἄλλων ἀπό αὐτήν καί νά τήν κατευθυνη στούς γόνιμους δρόμους. Γενικά δέν θά προσβάλλη κανένα.

7. Ἡ διαφορά γνωμῶν κατά τή συζήτηση δέν πρέπει νά ὁδηγῆ σέ δυσαρέσκειες καί προσωπικές συγκρούσεις. Σέ περίπτωση διαφωνιῶν πρέπει νά προλαβαίνη κάθε προσωπική δυσαρέσκεια.

8. Ἄν στήν ὁμάδα βρίσκωνται καί πρόσωπα, τά ὁποῖα ὑπάρχει φόβος νάπάρουν ἐξ ἀρχῆς ἀρνητική ατάση σέ κάθε τι τό καλό καί μάλιστα νά ἐπηρεάση τήν ὑπόλοιπη ὁμάδα, νά τή "μουδιάση", εἶναι σκόπιμο νά δίνεται ὁ λόγος πρῶτα στούς νηφάλιους, στούς πιό ἀντικειμενικούς, σ'αὐτούς πού δέν εἶναι ἀπό σύστημα ἀρνητικοί, ἀντίθετοι σέκάθε μετα-

βολή, κάθε τι τό νέο, πού θά ζητηθῆ νά γίνη. Ἔτσι δημιουργεῖται κάποιο ψυχολογικό κλῖμα εὐνοϊκό γιά τή συνέχιση τῆς συζητήσεως καί γιά τή λήψη ἀποφάσεων γόνιμων. Ὅμως δέ θά παραλείψη φυσικά νά προκαλέση ὅλες τίς μερίδες στήν ἔκφραση τῆς γνώμης τους.

9. Ἔχοντας ὑπ'ὄψη του ποιοί εἶναι οἱ σκοποί τῆς συζητήσεως καί τῆς συμμετοχῆς σ'αὐτήν, δέ θά βιάζεται νά καταλήξη σέ ἀποφάσεις ὅπως-ὅπως, δέ θά βιάζεται νά κλείση τή συζήτηση.

10. Μέ ἀκρίβεια καί προσοχή θά συνοψίζη τά συμπεράσματα τῆς συζητήσεως , ἐξαίροντας τά θετικά σημεῖα καί ὁλοκληρ , τά κενά καί τίς ἀτέλειές της,

11. Κάποτε ὁ χρόνος δέν ἐπαρκεῖ γιά νά ρυθμισθοῦν ὅλα τά συζητήσιμα. Κατ'ἀνάγκην λοιπόν προβλέπεται συνέχιση τῆς συζητήσεως σέ κάποια ἄλλη συνάντηση. Ὅμως στήν περίπτωση αὐτή ἀπαραίτητο εἶναι νά μή διαλυθῆ ἡ ὁμάδα, χωρίς νά καταλήξη σχετικά σέ κάτι, σέ μιά μερικώτερη, ἔστω, ἀπόφαση ἤ πόρισμα.

12. Θά ἔχη ὑπ'ὄψη του, πώς ἄν ἡ ἀπόφαση πού λαμβάνεται ἀναφέρεται σέ κάποιο κοινό ἔργο, ἔργο δηλ. πού πρόκειται νά τό ἀναλάβουν ὅλοι ἤ πολλοί, δέν εἶναι ἀρκετό νά τό ἀποδεχθῆ ἡ ὁμάδα. Εἶναι συγχρόνως ἀπαραίτητο νά διακανονισθοῦν καί μερικές βασικές γραμμές σχετικά μέ τήν ἐκτέλεσή του καθώς καί κάποια κατανομή ἔργων καί εὐθυνῶν, κάποια κατάστρωση σχεδίου ἐνεργειῶν κ.τ.ὅ.

Χ. ΠΡΟΣΩΠΙΚΕΣ ΕΠΑΦΕΣ.

ΤΑ ΚΑΘΙΕΡΩΜΕΝΑ ΠΑΡΟΤΡΥΝΤΙΚΑ ΜΕΤΡΑ ΚΑΙ ΟΙ ΑΝΘΡΩΠΙΝΕΣ ΣΧΕΣΕΙΣ.

1. Οἱ ἄνθρωποι δέν καταβάλλουν πάντοτε ὅση ἐνεργητικότητα ἀπαιτεῖ ἡ ἐργασία τους. Τό γεγονός αὐτό ἀπό τό ἕνα μέρος καθώς καί οἱ ἀνάγκες τῆς ἐργασίας καί τῆς παραγωγῆς ἀπό τό ἄλλο ἀνέκαθεν ὁδήγησαν στήν ἀναζήτηση μέτρων, πού θά εἶχαν τή δύναμη νά παρακινήσουν τούς ἐργαζομένους σέ μεγαλύτερη ἀπόδοση. Ἰδίως ἐπιζητήθηκε ἡ παρότρυνση, ἐκεῖ ὅπου ἡ φύση τῆς ἐργασίας ἦταν τέτοια, ὥστε νά μή ἱκανοποιῇ ἡ ἴδια τόν ἐργαζόμενο, νά μή ἀνταποκρίνεται στίς ἀνάγκες του καί ἔτσι νά μήν ὑπάρχουν ἰσχυρές πηγαῖες ἐσωτερικές ὑποκινήσεις ἤ ἐκεῖ πού ἡ ἐργασία ἀποτελοῦσε βαρύ καταναγκασμό.

Ἐνδεικτικά ἀναφέρομε ὅτι στίς ἀνατολές τῆς νεώτερης ἱστορίας, Βλαδίμηρος ὁ Μέγας, ὁ πρῶτος ἡγεμών τῆς Ρωσίας, πού ὅπως ξέρομε, βαπτίστηκε Χριστιανός στό Βυζάντιο, ἔτρεφε τούς πολεμιστές του μέ ἀσημένια κουτάλια ἀντί γιά ξύλινα. Ὁ Φίλιππος ὁ Δεύτερος τῆς Ἱσπανίας δέν ἔκαμε τήν παραμικρή φειδώ στό κρασί, προκειμένου νά παρορμήση τούς ἐργάτες του νά δουλέψουν γρήγορα, γιά νά τελειώσουν τά περίφημα ἀνάκτορα τοῦ Ἐσκοριάλ. Στή Γαλλία ὁ πολύς οἰκοδόμος ὀχυρωματικῶν ἔργων VAUBAN ἤδη στήν ἐποχή τοῦ Λουδοβίκου ΙΔ΄ ἤξευρε ὅτι ἡ καλή διατροφή τῶν ἐργατῶν προδίδεται στήν καλή τους διάθεση γιά δουλειά.

Σήμερα ὁλόκληρο τό σύστημα τῶν ἀνθρωπίνων σχέ-

σεων στά πλαίσια τῆς παραγωγῆς ἐπιδιώκει νά ἀποδεσμεύση τά ἀδιάθετα τῆς ἐνεργητικότητας μέ τό νά δώση στόν ἐργαζόμενο τίς ἱκανοποιήσεις πού δικαιοῦται καί ἔχει ἀνάγκη, γιά νά ἀποδόση. Ὅμως δέν ἔχουν καταργηθῆ καί τά κλασικά παροτρυντικά μέτρα. Μόνον πού ἐφαρμόζονται μέ ξεχωριστή προσοχή, ὥστε νά τηροῦνται οἱ βασικές ἀπαιτήσεις τῶν ἀνθρωπίνων σχέσεων.

Δύο δρόμους μπορεῖ νά ἀκολουθήση ἡ παρακίνηση τοῦ ἐργαζομένου γιά ἀποδοτική συμπεριφορά· τό θετικό καί τόν ἀρνητικό.

Στίς θετικές παροτρύνσεις ὑπάγονται οἱ κάθε εἴδους ἀμοιβές, ὑλικές καί ἠθικές, μέ λόγια καί μέ ἔργα· στίς ἀρνητικές, ἡ παρατήρηση, ὁ ψόγος καί οἱ κυρώσεις, ὑλικές καί ἠθικές. Παροτρυντικό μέτρον εἶναι καί ἡ ὑπόσχεση γιά χορήγηση ἀμοιβῆς ἤ γιά τή βελτίωσή της, καθώς καί ἡ ἀπειλή γιά κυρώσεις. Παροτρυντικά ἐπιδρᾶ καί ἡ βοήθεια πού παρέχεται γιά βελτίωση τῆς ἀποδόσεως· καθώς ἐπίσης, καί ἡ ἀνακοίνωση τοῦ προϊσταμένου, ὅτι διαπιστώνει πρόοδο στήν ποιότητα ἤ ποσότητα τῆς ἀποδόσεως.

2. Πειραματικές ψυχολογικές ἔρευνες ἀπέδειξαν, ὅτι δραστικώτερα ἐπενεργοῦν τά θετικά παροτρυντικά μέτρα, ἐνῷ τά ἀρνητικά δέν ὁδηγοῦν πάντοτε στή βελτίωση τῆς ἀποδόσεως· ἀντίθετα, ὑπό ὡρισμένες προϋποθέσεις δημιουργοῦν καί ἐπιπρόσθετα προβλήματα στίς σχέσεις τοῦ ἐργαζομένου μέ τή διοίκηση, προκαλοῦν διαθέσεις δυσμενεῖς πρός τήν ἐργασία καί τή ἐπιχείρηση κ.ο.κ. Καταχωρίζομε ἐδῶ μέ κάθε συντομία τά πορίσματα δύο σχετικῶν ἐρευνῶν. Ἡ μία εἶναι πειραματική-ἐργαστηριακή καί ἡ ἄλλη ὀργανώθηκε στό πεδίο τῆς ἐργασίας.

α) Σέ πενήντα ἄτομα, ἄνδρες καί γυναῖκες, δόθηκε γιά ἐκτέλεση εὔκολη πνευματική ἐργασία: νά μεταφέρουν δηλ. ἁπλές φράσεις σέ ἁπλό κρυπτογραφικό κώδικα. Κατά τό διάστημα τῆς ἐκτελέσεως τῆς ἐργασίας αὐτῆς τούς ἐγίνοντο ἀπό καιρό σέ καιρό ἐλαφρές παρατηρήσεις. Π.χ. "Δέν συγκεντρώνετε ἀρκετά τήν προσοχή σας" κ.τ.ὅ. Οἱ μικρές αὐτές ἀρνητικές παρεμβάσεις καθυστέρησαν τήν ἀπόδοση κατά 8% κατά μ.ὅ. Ἀκόμη μεγαλύτερο ἀντίκτυπο εἶχαν στά σφάλματα, πού ἀνέβηκαν κατά 55% σέ σύγκριση μέ τά λάθη τῆς ἐργασίας, πού εἶχε ἐκτελεσθῆ προηγουμένως χωρίς τίς ἀρνητικές αὐτές παρεμβάσεις κατά τήν διάρκεια τῆς ἐργασίας.

β) Ἡ ἄλλη ἔρευνα χρησιμοποίησε διάφορα ἀρνητικά καί θετικά παροτρυντικά μέτρα καί ὑπολόγισε τό ποσοστό ἐκείνων, πού ὕστερα ἀπό αὐτά δούλευαν καλύτερα καί ἐκείνων, πού ἡ ἀπόδοσή τους ἔπεσε. Ἡ ἔρευνα ἔχει τήν πρωτοτυπία, ὅτι τά μέτρα αὐτά ἐφαρμόσθηκαν καί κατ' ἰδίαν καί μπροστά σέ τρίτα πρόσωπα καί ὑπολόγισε χωριστά τά ποσοστά στήν κάθε μία ἀπό τίς περιστάσεις αὐτές. Τά ἀριθμητικά πορίσματά της παραθέτομε στόν παρακάτω πίνακα.[1)]

Παροτρυντικά μέτρα μπροστά σέ τρίτα πρόσωπα

Εἶδος μέτρου:	% ἐργαζόμενοι καλύτερα	% ἐργαζόμενοι χειρότερα
Ἔπαινος	87	12
Διόρθωση ἀπό ἄλλον	35	37
Γελωτοποίηση	17	47
Εἰρωνεία-σαρκασμός	12	55

1. Καί οἱ δύο αὐτές ἔρευνες καταχωρίζονται στό σύντομο πρακτικό ὁδηγό τοῦ L.LAIRD, THE TECHNIEQUE OF HANDLUNG PEOPLE.

Παροτρυντικά μέτρα κατ'ίδίαν

Διόρθωση	66	11
Γελωτοποίηση	33	34
Εἰρωνεία-σαρκασμός	28	44

Πολλά διδάσκουν οἱ παραπάνω ἀριθμοί. Πρῶτα πρῶτα τή δύναμη τοῦ ἐπαίνου, ὅταν φυσικά γίνεται καλή χρήση τοῦ μέτρου αὐτοῦ. Ἔπειτα, τήν καταστρεπτική ἐπίδραση τῶν μειώσεων μέ τή μορφή τῆς εἰρωνείας καί τοῦ σαρκάσμοῦ. Ἀλλά πρό πάντων εἶναι εὐγλωττότατοι γιά τή σημασία τῆς παρουσίας τρίτων τήν ὥρα πού γίνονται οἱ παρατηρήσεις ἤ οἱ διορθώσεις. Ἡ διόρθωση κατ'ἰδίαν ἔφερε κατά τόν πίνακα ἀποτελέσματα ἀγαθά σέ περίπου διπλάσιο ἀριθμό ἐργαζομένων, σέ σύγκριση μέ τή διόρθωση ἐνώπιον τρίτων. Ἡ μείωση κατ'ἰδίαν ἐπέδρασε ἀρνητικά σέ κάπως λιγώτερο ἀριθμό ἐργαζομένων παρά ἡ μείωση μπροστά σέ ἄλλους παρόντες. Ἀντίθετα, ἔφερε καί κάποια ἀποτελέσματα, ὅταν ἡ εἰρωνεία ἔγινε ἰδιαιτέρως.

Σέ σύνοψη τά πορίσματα ὁδηγοῦν στίς ἀκόλουθες γενικώτερες συστάσεις: α) τά ἀρνητικά παροτρυντικά μέτρα εἶναι καλό νά ἀποφεύγωνται β) νά ἐπιβάλλωνται μέ πολλή περίσκεψη καί σέ περιπτώσεις, πού ἤ τά θετικά δέν ἔχουν φέρει ἀποτέλεσμα ἤ ὁ τύπος τοῦ ἐργαζομένου εἶναι τέτοιος, πού μπορεῖ τό ἀρνητικό μέτρον νά τοῦ ἀφυπνίση τήν ἀγωνιστικότητα καί τή ζωηρή ἐπιθυμία νά μᾶς ἀποδείξη, ὅτι ἔχομε λάθος νά τόν κρίνωμε ὅπως τόν κρίνομε. γ) νά μή ἀσκοῦνται μπροστά σέ τρίτους.

Εἰδικώτερα, θά παρουσιασθῆ περίπτωση νά ἐφαρμοσθοῦν καί ἀρνητικά παροτρυντικά μέτρα, κυρώσεις, ὅταν σημειωθοῦν παραβάσεις τῶν κανονισμῶν ἐργασίας ἤ καί τῶν συμφωνιῶν καί ὑποχρεώσεων πού ἔχει ἀναλάβει ὁ ἐργαζόμε-

νος[1]. Στήν περίπτωση αὐτήν πρέπει νά δοθῆ προσοχή στόν τρόπο τῆς ἐφαρμογῆς τους, ὥστε νά μή παραβλάψουν καίρια τίς ἀνθρώπινες σχέσεις, ἀλλά νά ἀσκήσουν θετικά τήν ἐπίδρασή τους ἐπάνω στήν ἀπόδοση. Σ'αὐτό συντελεῖ ἡ τήρηση δύο βασικῶν ἀρχῶν πού εἶναι ἀπαρέγκλιτες: α) Οἱ ἐργαζόμενοι δέν πρέπει νά βρίσκουν τίς κυρώσεις ἀστήρικτες καί ἄδικες. Γι'αὐτό ἐπιβάλλεται ἀντικειμενική καί ψύχραιμη ἐξέταση τῶν πραγμάτων, πρίν ἀπό τήν ἐπιβολή τῆς κάθε κυρώσεως, β) Ὁ ἐργαζόμενος πρέπει νά εἶναι προειδοποιημένος γι'αὐτές. Πρέπει δηλ. νά τοῦ εἶναι ἐκ τῶν προτέρων γνωστές οἱ συνέπειες τῶν παραβάσεών του ἤ τῆς ἀθετήσεώς τῶν συμφωνιῶν του. Ἄν εἶναι δυνατόν μάλιστα, νά γνωρίζῃ καί τίς προβλεπόμενες κυρώσεις γιά κάθε παράβαση[2].

Σέ συνέχεια δίνομε ἐδῶ τήν ἀνάλυση δύο παροτρυντικῶν μετρων, ἑνός θετικοῦ, τοῦ ἐπαίνου καί ἑνός ἀρνητικοῦ, τοῦ παρατηρήσεως-συστάσεως, πού εἶναι καί τό ἐλαφρότερο ἀνάμεσα σ'αὐτά.[3]

§ 3. Ὁ ἔπαινος

Ἀναλύομε στήν παράγραφο αὐτήν τίς ψυχολογικές προϋποθέσεις ἀποδοτικῆς ἐφαρμογῆς τοῦ μέτρου· γιατί ἄν δέν χειρισθῆ κανείς μέ προσοχή τόν ἔπαινο, μπορεῖ καί

1. Πρβλ. καί ὅσα λέγονται στή σελίδα 273-74.
2. Ὁ δημοσιοϋπαλληλικός Κῶδιξ (Ν.1911/1951) στό ἄρθρ. 133 προβλέπει τίς ἀκόλουθες πειθαρχικές ποινές: 1) ἔγγραφο ἐπίπληξη. 2) πρόστιμο μέχρις ἀποδοχῶν τριῶν μηνῶν. 3) δυσμενῆ μετάθεση. 4) ἀνακοπή δικαιώματος γιά προαγωγή μέχρι πέντε ἐτῶν. 5) Ὑποβιβασμό. 6) Ὁριστική ἀπόλυση. Γιά τήν τελευταία αὐτή προβλέπει καί σέ ποιές περιπτώσεις ἐπιβάλλεται.
3. Στίς δημόσιες ὑπηρεσίες, ἡ παρατήρηση δέν ὑπολογίζεται ὡς ποινή.

νά μή φέρη ἀγαθό ἀποτέλεσμα.

Πολλοί προϊστάμενοι καί ἐργοδηγοί θεωροῦν τόν ἔπαινο περιττό ὄχι ὅμως καί τό ψόγο. Κρίνουν πώς ὁ μισθωτός,πού ἀποδίδει, κάνει τό χρέος του καί γι'αὐτό δέ χρειάζονται ἔπαινοι. Ὅμως ἡ ἄποψη αὐτή δέν ἀνταποκρίνεται πρός τή ψυχολογική πραγματικότητα, γιατί τό αἴσθημα τοῦ χρέους δέν εἶναι, ὅπως εἴδαμε ἀλλοῦ, τό ἴδιο σέ ὅλους ἀνεπτυγμένο, εἶναι ὅμως παροῦσα ἡ ἀνάγκη γιά ἐπιδοκιμασία σέ πολύ μεγαλύτερη κλίμακα [1]. Ἀλλά δέν εἶναι οὔτε δίκαιη ἡ ἄποψη αὐτή, ἀφοῦ δέν καταβάλλουν ὅλοι τήν ἴδια προσπάθεια νά ἀνταποκριθοῦν στίς ὑποχρεώσεις, πού ἀπορρέουν ἀπό τίς συμφωνιες τους.

Στή μικρή ἰδιωτική ἐπιχειρηση ἡ ἀποφυγή τοῦ ἐπαίνου συνδυάζεται μέ τό φόβο τοῦ ἐργοδότου γιά τήν αἴτηση αὐξήσεως τοῦ ἐργαζομένου. Λιγώτερο ἀπό τό φόβο αὐτόν ἐμποδίζεται ἀπό τή σκέψη, ὅτι θά σταματήση ἡ ἐξέλιξη καί ἡ ἀποδοτικότητα τοῦ ὑπαλλήλου, θά σχηματίση ἰδέα δυσανάλογα ὑψηλή γιά τό ἄτομο καί τή συμβολή του κ.ἄ.ὅ.

Κατ'ἀρχήν ἡ ἐπιτυχία τοῦ μέτρου τοῦ ἐπαίνου ἐξαρτᾶται κυριώτατα ἀπό δύο βασικούς παράγοντες. Ἀπό τήν προσωπικότητα αὐτοῦ, πρύ τον δέχεται, καί τίς διαθέσεις καί τήν δεξιότητα αὐτοῦ, πού τόν ἀπονέμει. Ὁ πρῶτος παράγων μᾶς ὁδηγεῖ στή διατύπωση μιᾶς βασικῆς ἀρχῆς διοικήσεως ἀνθρώπων καί ἐν γένει χειρισμοῦ τους· τῆς ἀρχῆς τῆς ἐξατομικεύσεως, τῆς προσαρμογῆς δηλ. τῶν κάθε εἴδους μέτρων καί ἐπιδράσεων πρός τήν προσωπικότητα,τόν τύπο τοῦ δεχομένου τήν ἐπίδραση, τίς ἀνάγκες του. Καί ἡ πεῖρα ἄλλωστε διδάσκει, ὅτι δέν ἀντιδροῦν ὅλοι οἱ ἄν-

1. Βλ. τό κεφάλαιο."Οἱ ἀξίες ὡς κίνητρα",σελ.95 κ.ἑ.

θρωποι μέ τόν ἴδιο τρόπο στό μέτρον τοῦ ἐπαίνου. Οἱ περισσότεροι βέβαια ἱκανοποιοῦνται, γιατί ἀντιστοιχεῖ πρός τήν ἀνάγκη τους γιά ἀναγνώριση καί ἐπιδοκιμασία. Ὅμως ὑπάρχουν καί ἄλλοι, τούς ὁποίους ἕνας ἔπαινος μπορεῖ νά ὁδηγήση καί σέ ἀρνητικά συναισθήματα καί διαθέσεις. Αὐτό συμβαίνει, π.χ. ἄν ἐπαινοῦνται γιά ἐργασία, πού κρίνουν ἀσήμαντη γιά τίς δυνατότητες πού διαθέτουν, καί νομίζουν ἔτσι, ὅτι δέν θεωροῦνται ἱκανοί γιά περισσότερα καί δυσκολώτερα πράγματα.

Ὁ δεύτερος παράγων, αὐτός πού ἀπονέμει τον ἔπαινο, πρέπει νά γνωρίζη νάἐφαρμόζη τήν ἀρχή τῆς ἐξατομικεύσεως, νάπιστεύη στήν ἀναγκαιότητα τοῦ ἐπαίνου καί νά ἐφαρμόζη μέ περίσκεψη τό μέσον αὐτό ἐπηρεασμοῦ τοῦ ἐργαζομένου. Ὑπερβολικοί ἔπαινοι καί συχνοί παύουν νά ἀσκοῦν ἐπίδραση, μέ ἄλλες λέξεις ἀπαμβλύνουν τή δραστικότητα τοῦ μέσου.

Προϋπόθεση ἐπιτυχίας θεμελιώδης εἶναι καί ἐδῶ ἡ γνησιότητα τοῦ ἐπαίνου, πού ἀπορρέει ἀπό τήν εἰλικρινῆ στάση καί διάθεση τοῦ προϊσταμένου ἀπέναντι στόν ἐργαζόμενο. Ἄν ὑπάρξη ἔδαφος νά καλλιεργηθῆ ἡ ὑποψία, ὅτι ὁ ἔπαινος δέν εἶναι πηγαίαἐπιδοκιμασία ἀλλά μέτρον σκοπιμότητας γιά μεγαλύτερη ἐκμετάλλευση τοῦ ἐργαζομένου, ὁδηγεῖ σέ ἀρνητικές ἀντιδράσεις καί χάνει κάθε σημασία ὡς παροτρυντικό μέσον.

Ἡ παρατήρηση

§ 5. Ἡ παρατήρηση εἶναι, ὅπως εἴπαμε, τό ἐλαφρότερο ἀρνητικό παροτρυντικό μέτρον, τό μέτρον, ἀπό ὅπου πρέπει νά ἀρχίζουν οἱ ἀρνητικές παροτρύνσεις. Γιά νά ἀποδώση, πρέπει κατά τήν ἐφαρμογή της, νά δοθῆ προσοχή σέ

ὡρισμένα σημεῖα. Ἐπισημαίνομε ἐδῶ τά οὐσιωδέστερα:

Ὁ παρατηρούμενος πρέπει νά ἀντιληφθῆ ἀπό τή στάση τοῦ προϊσταμένου του, ὅτι ἡ παρατήρηση δέν ἀποβλέπει στήν μείωση, στήν τιμωρία του, οὔτε ἀποτελεῖ ἀντίποινα, ἀλλά σκοπό ἔχει νά τόν βοηθήση νά βελτιώση τήν ἐργασία καί ἀπόδοσή του ἤ νά ἀναθεωρήση τή συμπεριφορά του. Αὐτό θά ἐπιτύχη, ἄν πραγματικά οἱ προθέσεις τοῦ προϊσταμένου εἶναι ἡ βελτίωση καί ἡ βοήθεια καί ὄχι τά ἀντίποινα καί ἄν ἡ στάση του εἶναι ἀντικειμενική καί ψύχραιμη.

Εἰδικώτερα, ἀπαραίτητο εἶναι νά ἀναζητηθοῦν οἱ αἰτίες πού ὁδήγησαν στήν ἀφορμή τῆς παρατηρήσεως. Αὐτό συντελεῖ στήν ἀντικειμενικώτερη ἐξέταση τῶν πραγμάτων καί συγχρόνως κάνει φανερή τήν καλή διάθεση τοῦ προϊσταμένου.

Ἄλλο σοβαρό σημεῖο ἀπαραίτητο κατά τήν ἐφαρμογή τοῦ μέτρου εἶναι νά ξεκαθαρίσωμε σ'αὐτόν πού παρατηρεῖται, ποῦ ἀκριβῶς βρίσκεται ἡ ἀδυναμία του, ἡ ἀμφισβητήσιμη ἐνέργειά του. Πρέπει πρό παντός νά ξέρη γιατί πρᾶγμα ἀκριβῶς παρατηρεῖται.

Σημασία ἔχει ἐπίσης νά μή ὑπάρχη κανένα προσωπικό στοιχεῖο μέσα στήν παρατήρηση, ὥστε τό βάρος της νά πέφτη στά πραγματικά. Μέ τήν παρατήρηση δέν κρίνεται τό ἄτομο καί ἡ προσωπικότητά του, ἀλλά ἔργα καί πράξεις του. Ὄχι ἡ ἀνεπάρκεια ἤ ἡ κακή του θέληση, ἀλλά κάτι πού δέν ἔγινε καλά, αὐτό πού δέν ἔγινε καλά. Μόνο ἔτσι βοηθεῖ ἡ παρατήρηση στή βελτίωση καί μόνο ἔτσι δέν πλήττει βασικές ψυχικές ἀνάγκες τοῦ παρατηρουμένου. Ἀποφυγή τοῦ "προσωπικοῦ στοιχείου", σημαίνει ἀκόμη καί κάτι ἄλλο, ἀπό τήν πλευρά τοῦ προϊσταμένου αὐτό: Νά μή χρησιμοποιῆται ὡς λόγος γιά τή βελτίωση ἡ προσωπική ἱκανο-

ποίηση τοῦ προϊσταμένου ἤ ἡ προσωπική του δυσαρέσκεια ἀπό τήν ἀνεπαρκῆ ἀπόδοση ἤ τήν ἀπαράδεκτη συμπεριφορά. Δέν εἶναι σωστό νά λέγεται π.χ. "Μέ συγχύζεις" ἤ "πολύ μέ στενοχώρησες μ'αὐτά πού κάμεις", "δέν ΜΟΥ ἀρέσουν τέτοια πράγματα" κ.τ.ὅ. Ὁ ἐργαζόμενος πρέπει νά μή κάμῃ κάτι, ἤ νά πετύχῃ κάτι καλύτερο, γιά λόγους οὐσιαστικούς, πραγματικούς καί λόγους ἀρχῆς· ὄχι γιά τίς προσωποπαγεῖς ἐπικλήσεις τοῦ προϊσταμένου.

Οἱ συγκρίσεις πρός τρίτους δέν εἶναι ἐποικοδομητικές γιά τίς ἀνθρώπινες σχέσεις μστά πλαίσια τῆς συνεργασίας καί γι'αὐτό καλό εἶναι νά μή χρησιμοποιοῦνται.

Τέλος κάθε σύσταση ἤ παρατήρηση ἀντί νά ἀπολήγῃ σέ ἀπειλές, εἶναι πολύ πιό δραστικό νά τελειώνῃ μέ τήν ἔκφραση τῆς ἐμπιστοσύνης πρός τίς δυνατότητες καί τά περιθώρια βελτιώσεως, πού παρουσιάζει ὁ παρατηρούμενος. Ἔτσι μπορεῖ νά φύγῃ μέ τή βεβαιότητα ὅτι παραδεχόμαστε καί τίς δυνατότητες καί τήν καλή του θέληση γιά βελτίωση. Γενικά κάθε παρόμοιας φύσεως ἐπαφή πρέπει νά κλείῃ μέ κάποια θετική διαπίστωση, κάτι, πού ἐνθαρρύνει ἀντί νά ἀπελπίζῃ τόν ἐργαζόμενο ἤ νά τόν κάμῃ νά ἐξαναστῆ.

Περιττό νά εἰποῦμε, ὅτι καί στήν περίπτωση τῶν παρατηρήσεων ἤ συστάσεων καί εἰδικώτερα γιά τό ἄν θά γίνουν, πῶς θά γίνουν καί ποῦ θά καταλήξουν, ἰσχύει κατ' ἐξοχήν ἡ ἀρχή τῆς ἐξατομικεύσεως τοῦ διοικητικοῦ μέτρου, τῆς προσαρμογῆς του στόν τύπο τοῦ ἐργαζομένου καί στήν προηγούμενη στάση καί συμπεριφορά του. Περιττό νά ποῦμε ἀκόμη ὅτι πρόσωπα μέ μειωμένη αὐτοπεποίθηση καί θάρρος, ἔχουν περισσότερη ἀνάγκη νά τούς δείξωμε ἐμπιστοσύνη καί νά τά ἐνθαρρύνωμε μᾶλλον, παρά νά τούς παρατηροῦμε.

Ἀπό τήν ἄποψη τοῦ χρόνου καί τῶν περιστάσεων πρέπει νά ἔχωμε ὑπ'ὄψει μας ὅτι η α ρ α τ ή ρ η σ η πού ὁδηγεῖ σέ συναισθήματα ἀρνητικά, δυσαρέσκεια, συγκίνηση, ἀνησυχία, εἶναι καλό νά μ ή γίνεται κατά τό διάστημα τῆς ἐκτελέσεως τῆς ἐργασίας - ἀλλά κατόπιν'Εκτός φυσικά ἄν εἶναι ἐπιβεβλημένη. Τότε νά πάρη τό χαρακτήρα ὑποδείξεως καί ὄχι παρατηρήσεως.

Ἡ συγκίνηση καί στενοχωρία πού θά προκαλέση, πιθανόν νά ἐπιφέρη χειροτέρευση τῆς ἀποδόσεως καινούρια λάθη καί ἄν πρόκειται γιά ἐργασία ἐπικίνδυνη, ἐνδεχόμενα καί ἀτύχημα. Γιατί τό πνεῦμα περισπᾶται στό περιεχόμενο τῆς παρατηρήσεως, καί σέ συναφεῖς σκέψεις, σέ φόβους καί ἀνησυχίες γιά τή σχέση πρός τόν προϊστάμενο καί τήν ἰδέα του γιά τό ἄτομο τοῦ ἐργαζομένου κ.τ.ὅ.

Φυσικά ἡ ὑπόδειξη θά γίνεται ἀπαραίτητα, ὅπου τά λάθη θά εἶναι σημαντικά καί οἱ ζημίες ἀνάλογες· ἤ ὅπου ὑπάρχει κίνδυνος ἀτυχήματος. Ἐπίσης ὅπου πρόκειται γιά συμπεριφορά πού ἐνοχλεῖ, ταράσσει καί ἐμποδίζει στήν ἐργασία τους τούς ἄλλους ὑπαλλήλους.

Ἐπαναλαμβάνομε, ὅτι γενικά ἀπαιτεῖται φειδώ στή χρήση ἀρνητικῶν μέτρων καί ἐπιβολή τους ὕστερα ἀπό προσεκτική μελέτη τῶν περιστατικῶν. Καί αὐτό τό τονίζομε, ἐπειδή ὑπάρχει στούς ἀνθρώπους ἰσχυρότερα ἀνεπτυγμένη ἡ τάση γιά ἐπίκριση παρά γιά ἐπαίνους. Ὁ μεγάλος ὀργανωτικός CASSON μᾶς λέγει ὅτι "Ἡ συνεχής μεμψιμοιρία εἶναι ἡ πιό ἐπικίνδυνη αἰτία ἀστοχήσεων, ἀποτυχιῶν καί κακῆς ἐπιδόσεως".

XI. ΑΛΛΑ ΕΙΔΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΩΝ ΕΠΑΦΩΝ ΚΑΙ ΟΙ ΤΕΧΝΙΚΕΣ ΤΟΥΣ.

Α: Η ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΗ ΓΕΝΙΚΑ

1. Ἡ ἔννοια.

Μποροῦμε νά ποῦμε ὅτι συνέντευξη εἶναι κάθε σκόπιμη καί προκαθορισμένη συνάντηση ἀνθρώπων, κατά τήν ὁποία εἰδικό πρόσωπο ἤ ἀκροᾶται μέ κθεση δεδομένων καί ἐνδεχόμενα καθοδηγεῖ καί ἐνημερώνει ἤ ἁπλᾶ πληροφορεῖ. Μιλοῦμε λοιπόν γιά συνέντευξη μέ τόν ἰατρό μας, τό δικηγόρο μας, τόν ὑπάλληλο μιᾶς ὑπηρεσίας, τό γυμνασιάρχη τοῦ παιδιοῦ μας, ἕνα δημοσιογράφο, ἕνα ψυχολόγο, μιά κοινωνική λειτουργό κ.ο.κ. Τά παραδείγματα αὐτά συνεντεύξεων εἶναι ὅλα ἐπαγγελματικοῦ χαρακτῆρος. Κοντά σ' αὐτά προσθέτομε τή συνέντευξη, πού γίνεται μέ σκοπό τή συγκέντρωση δεδομένων γιά ἐπιστημονική ἔρευνα, ψυχολογική, κοινωνικο-ψυχολογική, κοινωνική, στατιστική-δημογραφική, ἐμπορίας κ.τ.ὅ.

Στήν πράξη τῆς ἐργασίας καί τῆς διοικήσεως ἡ συνέντευξη ὡς μορφή ὠργανωμένης ἀνθρώπινης ἐπαφῆς δύο προσώπων, εἶναι κι αὐτή σκόπιμη καί προκαθορισμένη συνάντηση μέ εἰδικό πρόσωπο, κατά κανόνα σέ ὡρισμένη εὐκαιρία καί γιά εἰδικό λόγο. Ὑπάρχουν τυπικές περιστάσεις, πού γεννοῦν τήν ἀνάγκη τοῦ μέσου αὐτοῦ ἐπικοινωνίας καί ἀνάλογη εἶναι ἡ σκοπιμότητα τῶν συνεντεύξεων στά καθέκαστα. Ἀπαριθμοῦμε τίς κυριώτατες:

Ἡ περίπτωση προσλήψεως, ἰδίως συνδυασμένης μέ ἐξετάσεις ἐπιλογῆς [1]) Ἡ συνέντευξη ἐδῶ ἔχει εἰδική σκο-

1. Βλ. γι' αὐτό σέ Σ.Μ.ΓΕΔΕΩΝ "Θέματα τῆς Οἰκονομικῆς Ψυχολογίας" τό οἰκεῖο κεφάλαιο.-

πιμότητα, τή διάγνωση τῆς ἐπάρκειας τοῦ ὑποψήφιου γιά τήν ἐργασία.

Ἡ περίπτωση ἀνατοποθετήσεως, μεταθέσεως, προαγωγῆς σέ ἀνώτερη θέση, ἀναθέσεως ἡγετικῶν καθηκόντων, μέ σκοπιμότητα ἀνάλογη πρός τήν προηγούμενη περίπτωση. Ἡ συνέντευξη προαγωγῆς μπορεῖ νά ζητηθῆ καί ἀπό τόν ἴδιο τόν ἐνδιαφερόμενο καί νά πάρη τόν τύπο συνεντεύξεως παραπόνων, ἄν νομίζη πώς ἔχει παραγκωνισθῆ. Συγγενής μ'αὐτή και ἡ συνέντευξη ἀποτιμήσεως προσόντων καθώς καί τῆς καθοδηγήσεως. Ἡ περίπτωση ἀποχωρήσεως ἀπό τήν ἐργασία· εἰδικώτερη σκοπιμότητά της ἡ πληροφοριακή, τό γιατί δηλ. ἀποχωρεῖ ὁ μισθωτός καθώς καί ἡ βελτίωση τῶν σχέσεων, κάποτε καί ἕως τήν πλήρη ἀποκατάστασή τους. Ἡ περίπτωση παραπόνων ἐκ μέρους τοῦ προσωπικοῦ, πού ἐφαρμόζεται μέ σκοπό ἐπίσης τή βελτίωση τῶν ἀνθρωπίνων σχέσεων. Διεξάγεται ἀκόμη συνέντευξη, ὅταν γιά ὁποιοδήποτε λόγο τό ζητήση ὁ μισθωτός, ὅταν ἐπιθυμῆ ἡ ἀνώτερη διοίκηση νά ἐνημερωθῆ εἰδικά γιά κάτι καί τέλος, ὅταν πρόκειται γιά εἰδικές ἔρευνες μέσα στούς χώρους τῆς ἐργασίας.[1)]

Ὕστερα ἀπό τήν ἀδρομερῆ αὐτή διαγραφή τῆς φύσεως τῆς συνεντεύξεως εἶναι φανερό, ὅτι κάθε συνάντηση ἀνθρώπων καί συνομιλία δέν εἶναι καί συνέντευξη· ἁπλᾶ συνθέτει τή γενικώτερη ἔννοια, μέσα στήν ὁποία ὑπάγεται ἡ συνέντευξη, ὡς εἶδος πρός γένος. Δέν εἶναι ἐπίσης ἡ συνέντευξη αὐτό πού λέγεται συνήθως συνεννόηση· γιατί ἡ ἔννοια αὐτή, πού ἀναφέρεται σέ εἰδικό ἐπίτευ-

---

1. Βλ. γι'αὐτές στό οἰκεῖο κεφάλαιο τήν παράγρ."Ἐνημέρωση ἐκ τῶν κάτω" σελ. 307. κ.ἑ.

γμα συναντήσεως, εἶναι καί στενώτερη καί μερικώτερη.

Διαφέρει ἐπίσης ἡ συνέντευξη καί ἀπό τή συζήτηση μεταξύ δύο ἀτόμων. Ψυχολογικά δέ βρίσκονται κάτω ἀπό τούς ἴδιους ὅρους, ὁ εἰδικός πού παίρνει τή συνέντευξη καί αὐτός πού προσέρχεται σ'αὐτήν, ὅπως μπορεῖ νά συμβαίνη σέ μία συζήτηση. Εἰδικώτερα, ὁ πρῶτος εἶναι ὁ ρυθμιστής τῆς πορείας της, παρ'ὅλον ὅτι ὁ ρυθμιστικός του ρόλος πρέπει νά περιορίζεται σέ ὅρια, πού δέν ἀνακόπτουν τήν πρωτοβουλία καί αὐθορμησία τοῦ συνομιλητῆ του γιά τήν ἔκφραση τῶν διανοημάτων ἤ ἀπορίων του. Αὐτό βέβαια δέν ἐμποδίζει τή συνέντευξη νά εἶναι καί νά ἀπαιτῆ ἀμοιβαία ψυχική στροφή δύο ἀνθρώπων. Ἡ ἀμοιβαία αὐτή ψυχική στροφή δημιουργεῖ ἀλληλεπιδράσεις, πού πρέπει νά παρακολουθῆ καί νά ἐλέγχη ὁ εἰδικός, τόσο στό συνομιλητή του ὅσο καί στόν ἑαυτό του τόν ἴδιο, ἄν ἐπιθυμῆ νά εἶναι αὐτός ὁ ρυθμιστής τῆς συνεντεύξεως καί νά ἀποδώση αὐτή τούς καρπούς πού ἀναμένονται.

Ἡ διεξαγωγή συνεντεύξεως, ὅπως βλέπομε, δέν εἶναι πάντοτε πρᾶγμα εὔκολο.

Οἱ δυσχέρειες προκύπτουν καί ἀπό τή φύση τῆς συνεντεύξεως γενικά καί ἀπό τίς ἐπιδιώξεις της, ἀμεσώτερες καί ἐμμεσώτερες. Στή συνέντευξη καί μέ τή συνέντευξη ὡς μέσον ἐπικοινωνίας πρέπει νά ἀποτιμηθοῦν καταστάσεις καί δεδομένα, νά κριθῆ καί ἐκτιμηθῆ ἡ προσωπικότητα τοῦ ἐνδιαφερομένου καί οἱ κατά μέρος πλευρές της. Ἄλλοτε πάλι ἡ συνέντευξη ἀποβλέπει στό νά ἀνακουφισθῆ ὁ ἐνδιαφερόμενος μέ τήν ἔκφραση τῆς ψυχικῆς του καταστάσεως ἤ καί νά βοηθηθῆ νά ἀναθεωρήση τίς σκέψεις του σχετικά μέ τά προβλήματά του.

Οἱ βασικές ἀπαιτήσεις πού προβάλλει ἡ συνέντευξη ἀπευθύνονται πρό παντός στήν προσωπικότητα καί στή συμπεριφορά τοῦ εἰδικοῦ προσώπου, τοῦ ἐπιφορτισμένου μέ τό ἔργο αὐτό.

Στίς ἀκόλουθες παραγράφους τοῦ κεφαλαίου θά ἀσχοληθοῦμε μέ τά δύο αὐτά ζητήματα.

§2. Γύρω στήν τεχνική τῆς συνεντεύξεως.- Γενικότητες.

Δέν ὑπάρχουν κανόνες γιά τή διεξαγωγή μιᾶς συνεντεύξεως, πολύ ὀλιγώτερο, καλούπια. Θά ἦταν ἀντίθετο αὐτό πρός τούς σκοπούς καί τή ψυχολογική της φύση. Ἡ πορεία μιᾶς συνεντεύξεως ἄλλωστε ἐξαρτᾶται καί ἀπό τόν εἰδικώτερο σκοπό της καί ἀπό τήν ἀτομική περίπτωση. Παρά τοῦτο ἀπό πολλούς εἰδικούς, ἰδίως Ἀμερικανούς, ὑπάρχει ἡ τάση νά τυποποιηθῆ ἡ συνέντευξη, νά βαδίζῃ δηλ. ὁ εἰδικός ἐπάνω σέ ὡρισμένο διάγραμμα ἐρωτήσεων καί νά ὑπάρχῃ πάγιος τρόπος γιά τήν ἀποτίμηση τῶν ἀπαντήσεων.

Ἡ ἐλαστικότητα πού πρέπει νά χαρακτηρίζῃ μιά καλή, ἀποδοτική συνέντευξη δέν ἐμποδίζει ὅμως νά ἔχῃ ὑπ' ὄψη του ὁ εἰδικός μερικές κατευθυντήριες γραμμές, μερικά βασικά σημεῖα γιά τή διεξαγωγή της. Τά σημεῖα αὐτά εἶναι τά ἀκόλουθα:

1. Βασική ὑπόμνηση, νά τηρηθοῦν κ α ί κατά τή συνέντευξη οἱ στοιχειώδεις ἀπαιτήσεις τῶν ἀ ν θ ρ ω π ί ν ω ν σ χ έ σ ε ω ν. Ἄλλωστε ἡ συνέντευξη εἶναι μία ἀπό τίς ἁπλούστερες μορφές-τύπους ὀργανωμένων ἀνθρωπίνων σχέσεων ἀνάμεσα σέ δύο πρόσωπα.

2. Ὁ σ κ ο π ό ς τῆς συνεντεύξεως εἶναι καλό νά δηλώνεται ἀμέσως - ἄν δέν το ἀποκλείουν εἰδικοί λόγοι. Φυσικά ἡ δήλωση τοῦ σκοποῦ γίνεται περιττή σέ ὡρισμένες

περιπτώσεις συνεντεύξεων: Όταν π.χ. ή συνέντευξη ζητηθῆ ἀπό τόν ἐνδιαφερόμενο, ὁπότε ἔχει σκοπό πού ἤδη τόν θέτει ὁ ἴδιος, ὅπως συμβαίνει στή συνέντευξη παραπόνων ἤ ὅταν πρόκειται γιά τή συνέντευξη προσλήψεως, πού εἶναι ἐπίσης γνωστό στόν ἐνδιαφερόμενο, ὅτι ἐξετάζεται, κρίνεται καί ἀποτιμᾶται.

3. Ἡ συνέντευξη δ έ ν πρέπει νά εἶναι ἕνα προφορικό ἐρωτηματολόγιο καί τίποτε περισσότερο. Στή συνέντευξη σημασία ἔχει πρό πάντων ἡ αὐθόρμητη καί ἄν εἶναι δυνατόν, συνεχής ἀφήγηση. Αὐτό βέβαια δέν σημαίνει ὅτι ἡ συνέντευξη δέν δουλεύεται μέ ἐρωτήσεις. Ἄλλο ὅμως ἐρωτήσεις κατάλληλες καί στόν κατάλληλο χρόνο καί ἐφ'ὅσον παρουσιάσθηκε ἀνάγκη καί ἄλλο ἀπαρίθμηση ἐρωτήσεων ὡς εἶδος ἐρωτηματολόγιο, ἀλλεπάλληλων καί τυποποιημένων.

4. Στά περισσότερα εἴδη συνεντεύξεων ὁ ἁρμόδιος πού θά πάρη τή συνέντευξη, ἔχει ὑπ'ὄψει του ἀπό πρίν τά σ τ ο ι χ ε ῖ α τοῦ φ α κ έ λ ο υ τοῦ ἐνδιαφερομένου. Αὐτό τόν διευκολύνει καί στή διεξαγωγή τῆς συνεντεύξεως καί στήν ἑρμηνεία ἀλλά συγχρόνως ἐξοικονομεῖ καί χρόνο κατά τή συνέντευξη.

5. Ὁ καλός εἰδικός τῶν συνεντεύξεων ἀκροᾶται πολύ καί μιλεῖ λίγο. Ὁ χρόνος πού θά διαθέση γιά νά μιλήση, ἔχει ἀντίστροφη σχέση πρός τήν ἱκανότητά του γιά τό ἔργο αὐτό· ὅσο λιγώτερος, τόσο καλύτερη ἡ ἐργασία του[1]. Ἐπίμπλέον δέν περισπᾶται κατά τή διάρκεια τῆς ἐπαφῆς του, δέ δείχνει ἀνυπομονησία, κοιτάζοντας τό ρολόι του

---

1. Ἕνας λόγος περισσότερος καί αὐτή ἡ ἀπαίτηση, γιά νά ὀνομάσωμε στά ἑλληνικά τή συνέντευξη (interview, entrevue), ἀ κ ρ ό α σ η.

π.χ. καί δίνει προσοχή ἐξ ἴσου σέ ὅλα τά λεγόμενα κατά τή συνέντευξη. Ἄν χρειασθῆ νά ἐπαναφέρη τό λόγο στό κύριο θέμα, τό κάνει μέλεπτότητα, ἁπλᾶ, μέ ἐρώτηση πού ἐκδηλώνει τό ἐνδιαφέρον του καί χωρίς νά ἀνακόψη τήν ἔφεση τοῦ ἄλλου νά ἀφηγῆται.

6. Σχετικά μέ τίς ἐ ρ ω τ ή σ ε ι ς πού θά θέση ὁ εἰδικός ἔχει ὑπ'ὄψη του τά ἀκόλουθα σημεῖα:

α) Δέ θέτει τίς ἐρωτήσεις ἀπότομα καί ξεκάρφωτα, ἀλλά τίς ἐντάσσει στήν ὅλη συνομιλία· προσέχει πρό πάντων νά μή τίς θέση πρόωρα.

β) Ἀποφεύγει τίς ἐρωτήσεις, πού δέν προωθοῦν τή συνδιάλεξη, ἐπειδή ἀπαιτοῦν μιά ξερή ἀπάντηση "ναί" ἤ "ὄχι"· ἀποφεύγει ἐπίσης τίς ἐρωτήσεις πού ἐμπεριέχουν τήν ἀπόκριση καί ἔτσι τήν ὑποβάλλουν.

γ) Ἀποφεύγει τό δύσκολο λεκτικό καί τούς εἰδικούς ἐπιστημονικούς ὅρους Ὄχι μόνον γιατί ὑπάρχει ὁ φόβος ὅτι δέν θά γίνη κατανοητός, ἀλλά καί γιατί ἐκφράσεις δυσνόητες πτοοῦν τόν ἐνδιαφερόμενο καί δέν θερμαίνουν τήν ἀτμόσφαιρα. Γενικά ἡ ὅλη φραστική παρουσίαση τῶν σκέψεών του, ὁ τόνος τῆς φωνῆς του καί ἡ ἔκφραση τοῦ προσώπου του πρέπει νά ἐνθαρρύνουν. Τό κάθε τί πρέπει νά διευκολύνη τή ψυχική ἐπαφή, πού ἀποτελεῖ τή βάση ἐπιτυχίας κάθε συνεντεύξεως. Πρό πάντων πρέπει νά εἶναι ἁπλός καί φυσικός.

7. Ἀποφεύγει κάθε τι πού μπορεῖ νά προδώση κριτική διάθεση σχετικά μέ ὅσα ἀκούει. Δέν ὑπάρχει κανείς λόγος νά παίρνη θέση, ὅπως λέμε, νά κοιτάζη νά διορθώση τόν ἐνδιαφερόμενο κ.τ.ὅ. Πολύ λιγώτερο ἐπιτρέπεται νά δείχνη, ἐνδεχόμενα, τά ἀρνητικά του συναισθήματα. Εἶναι ἀπολύτως ἀνθρώπινο νά αἰσθανθῆ κάποια ἀντίθεση πρός τά ὅσα

ἐκθέτει ὁ ἐνδιαφερόμενος, ἀλλά δέν πρέπει νά τήν ἀφήση νά προδοθῆ. Περιττό νά ἀναπτύξωμε σέ πόσο βαθμό μπορεῖ παρόμοια στάση νά χαλαρώση τή ψυχική ἐπαφή τῶν δύο προσώπων στή ψυχολογική περίσταση τῆς συνεντεύξεως -καί νά παρεμποδόση τήν αὐθορμησία αὐτοῦ πού ἐξετάζεται.

8. Ἡ κ α τ α γ ρ α φ ή τοῦ περιεχομένου τῆς συνεντεύξεως γιά κανένα λόγο δέν πρέπει νά γίνεται κατά τή διάρκειά της καί μπροστά στόν ἐνδιαφερόμενο. Ὡρισμένα μόνον στοιχεῖα, ἀτομικά καί οἰκογενειακά, μπορεῖ νά κρατηθοῦν - πρᾶγμα ἄλλωστε πού τό βρίσκει φυσικό ὁ ἐνδιαφερόμενος καί δέν ἐνοχλεῖται. Ἄν δέ κατά τή διάρκεια τῆς συνεντεύξεως κρίνομε χρήσιμο νά συγκρατήσωμε κάτι πολύ σπουδαῖο, κάτι χαρακτηριστικό, νά σημειώσωμε π.χ. μιά λέξη ἤ μιά ἐντύπωσή μας, πού θά μᾶς χρειασθῆ γιά νά καταγράψωμε μέ μεγαλύτερη ἀκρίβεια ἀργότερα τή συνέντευξη, αὐτό τό κάνομε μέ τήν εὐκαιρία μιᾶς ἀντικειμενικῆς ἐρωτήσεως ἐπάνω σέ μιά λεπτομέρεια, ἀτομική ἤ οἰκογενειακή.

Ὁ εἰδικευμένος στίς συνεντεύξεις ἔχει προασκηθῆ νά συγκρατῆ τό περιεχόμενό της. Ἀλλά ὅσο πιό σύντομος ὁ χρόνος πού θά μεσολαβήση ἀπό τή λήψη ἕως τήν καταγραφή τῆς συνεντεύξεως, τόσο πιό ἀκριβῶς καί πιστά θά ἀποδοθῆ.

9. Σημασία γιά τήν ἐπιτυχία τῶν συνεντεύξεων ἔχουν καί οἱ συνθῆκες τοῦ χ ώ ρ ο υ. Γιά μιά ἀποδοτική συνέντευξη χρειάζεται ἕνα ἥσυχο δωμάτιο· ὄχι δωμάτια-διάδρομοι, ἀπό τά ὁποῖα περνοῦν κατά τή διάρκειά της διάφορα πρόσωπα. Τρίτοι δέν πρέπει νά εἶναι παρόντες κατά κανόνα. Οἱ τηλεφωνικές ἤ ἄλλες διακοπές κατά τή διάρκεια τῆς συνεντεύξεως πρέπει νά λείπουν. Παρόμοιες διακοπές ἀνακό-

πτουν τήν ἔφεση τοῦ ἄλλου γιά ἀνακοινώσεις καί δέν πρόάγουν τή ψυχική ἐπαφή του μέ τόν εἰδικό,πού παίρνει τή συνέντευξη.

Ὁ εἰδικός κάθεται συνήθως πίσω ἀπό ἕνα τραπέζι. Αὐτό τοῦ προσδίδει κατά κανόνα κῦρος καί συνιστᾶται γιά νέα καί σχετικά πρωτόπειρα πρόσωπα. Ἄν ὅμως πρόκειται γιά πρόσωπο μέ πεῖρα καί αὐτοπεποίθηση καί μέ φυσικό κῦρος, προτιμότερο ἴσως εἶναι νά ἐπιδείξη στόν ἐξεταζόμενο νά πάρη θέση πλάι στό γραφεῖο του. Ἡ ἐπαφή γίνεται τότε εὐκολώτερα, ἐπιτυγχάνεται περισσότερη ἐγκαρδιότητα καί ἐν γένει φαίνεται ἔτσι καλύτερα ἡ φιλική διάθεση αὐτοῦ πού παίρνει τή συνέντευξη.

10.- Ζητήματα ἑ ρ μ η ν ε ί α ς. Στήν περίπτωση τῆς συνεντεύξεως ἑρμηνεία θά πῆ ἀπάντηση στήν ἀπορία, τί βαθύτερο εἶναι πιθανό νά φανερώνη αὐτό πού ἀκοῦμε νά λέγεται, ὡς πρός τίς ψυχικές διαθέσεις ἤ τά γνωρίσματα τῆς προσωπικότητας τοῦ ἐνδιαφερομένου. Θά πῆ ἀκόμη ἀπάντηση στήν ἀπορία: γιατί μᾶς ἀνακοινώνει ὁ ἐνδιαφερόμενος ὅσα μᾶς ἀνακοινώνει; ποιές οἱ προθέσεις του ἤ οἱ ἐνδόμυχες παρορμήσεις του;

Ἡ ἑρμηνεία εἶναι τό δυσκολώτερο σημεῖο τῆς ὅλης διαδικασίας τῆς συνεντεύξεως. Ἀπαιτεῖ μεγάλη πεῖρα μέ ἀνθρώπους, ψυχολογική γνώση, ἱκανότητα καί εἰδική ἐξάσκηση.

Εἰδικώτερα, ἐκεῖνος πού σκέπτεται ψυχολογικά,εἶναι πολύ βραδύς στίς ἑρμηνεῖες του· προσέχει νά μή γενικεύη καί μάλιστα πρόωρα. Ξεύρει ἀκόμη ὅτι σημασία δεν ἔχουν τόσο τά γεγονότα τῆς ζωῆς τοῦ ἄλλου, ἀλλά ὁ τρόπος πού τά ἔχει αὐτός ζήσει καί κατεργασθῆ ψυχικά. Ἔχει ἐ-

πίσης ὑπ'ὄψη του ὅτι στίς ψυχικές ἀντιδράσεις ἡ ἴδια αἰτία δέν ἔχει πάντοτε τά ἴδια ἐπακόλουθα. καί ἀντίστροφα ὅτι ἡ ἴδια ψυχική ἀντίδραση δέν ἀνάγεται πάντοτε στήν ἴδια ψυχική αἰτία, ἔστω καί στό ἴδιο πρόσωπο.

§ 3. Προσόντα καί συμπεριφορά τοῦ εἰδικοῦ.

Ποιός ὅμως ὁ εἰδικός πού ἐπιφορτίζεται ἀπό τή διοίκηση προσωπικοῦ γιά τίς συνεντεύξεις καί ποιά τά προσόντα του;

Ὁποιοιδήποτε καί ἄν εἶναι οἱ εἰδικώτεροι σκοποί μιᾶς συνεντεύξεως[1], ἡ ἔκφραση τῶν σκέψεων καί τῶν διαθέσεων τοῦ ἐνδιαφερομένου, ἡ εἰλικρινής καί μάβίαστη, ἀποτελεῖ πρωταρχική προϋπόθεση ἐπιτυχίας της. Καί αὐτό μπορεῖ νά τό ἐξασφαλίση κατ'ἐξοχήν ἡ κατάλληλη προσωπικότητα τοῦ εἰδικοῦ, πού θά πάρη τή συνέντευξη.

Κοντά σ'αὐτόν πρέπει ὁ ἐνδιαφερόμενος νά αἰσθανθῆ ἄνεση ψυχική, ὄχι ἀμηχανία καί στενοχώρια. Πρέπει νά τοῦ ἐμπνεύση ἐμπιστοσύνη, ὥστε νι αὐτός νά διευκολυνθῆ νά ἐκφράση ἐλεύθερα τόν ἑαυτό του. Προσόν λοιπόν ἀπό τά πρῶτα αὐτοῦ πού ἀναλαμβάνει τό ἔργο τῆς συνεντεύξεως, εἶναι νά μπορῆ νά παίρνη ε ὔ κ ο λ η ἐ π α φ ή μέ τόν ἄνθρωπο· νά τρέφη πηγαῖο ἐνδιαφέρον γιά τούς ἀνθρώπους καί νά τούς φανερώνη τή θερμή του φιλική διάθεση.

Ἐκτός ὅμως ἀπό τό ἐνδιαφέρον γιά τόν ἄνθρωπο καί τήν εὐκολία ἐπαφῆς μαζί του ὁ εἰδικός τῶν συνεντεύξεων πρέπει νά διαθέτη καί ἱκανότητα γιά α ὐ τ ο ἐ λ ε γ χ ο. Μέ τό λόγο γιά τήν ἱκανότητα αὐτοελέγχου περνοῦμε στό θέμα τῆς ἐπιθυμητῆς στάσεως τοῦ ἐξεταστοῦ πρός τόν ὑπο-

1. Βλ. γι'αὐτούς καί τίς σελ. 374 383 καί 389.

ψήφιο. Ἡ ἄσκηση αὐτοελέγχου θά τόν βοηθήση, ὥστε νά εἶναι ἀπροσωπόληπτος. Νά μήν ἀφήνεται νά παρασυρθῆ ἀπό τίς προκαταλήψεις πού ἐνδεχόμενα ἔχει γιά ὡρισμένες κατηγόρίες ἀνθρώπων καί νά τόν ἐπηρεάζουν στήν ἐργασία καί στάση του κατά τή συνέντευξη π.χ. γιά ἀλλοθρήσκους του, γιά ἀλλοεθνεῖς, ἐκπρόσωπους ὡρισμένων κοινωνικῶν τάξεων, μέ καταγωγή ἀπό ὡρισμένες περιοχές κ.τ.ὅ. Οἱ γενικές αὐτές διαθέσεις πρός κατηγορίες ἀνθρώπων δέν πρέπει νά τόν ἐπηρεάζουν στήν ἑκάστοτε συγκεκριμένη ἀτομική περίπτωση. Ὅσο κι ἄν γενικές ἰδέες γιά κατηγορίες καί ὁμάδες ἀνθρώπων προσανατολίζουν τήν παρατήρησή του, γιά κανένα λόγο δέν πρέπει νά τοῦ γίνωνται δεσμευτικές καί νά προδικάζουν τήν κρίση του. Πόση σημασία μπορεῖ νά ἔχουν οἱ γενικές αὐτές ἰδέες ἐκ τῶν προτέρων, πού τίς διακρίνει καί συναισθηματική φόρτιση, δηλ. οἱ προκαταλήψεις, φαίνεται στό ἀκολουθο κλασικό πιά παράδειγμα; πού καταχωρίζεται σέ πολλά ἐγχειρίδια ψυχολογίας:

Δύο πρόσωπα ἐπιδίωξαν μέ τή βοήθεια συνεντεύξεων νά βροῦν τίς αἰτίες τῆς ἔνδειας μεγάλου ἀριθμοῦ ἀνθρώπων, πού εἶχαν κάμει αἰτήσεις γιά βοηθήματα. Ὁ πρῶτος ηὗρε ὅτι κατά ἕνα ποσοστό 39% ἔφταιγαν οἱ συνθῆκες ἐκβιομηχανίσεως καί κατά ποσοστό 22% ὁ ἀλκοολισμός. Ὁ δεύτερος, πού ἦταν κάποιος δικηγόρος κηρυγμένος ὑπέρ τῆς ἐγκράτειας, ηὗρε ὅτι στά 62% τῶν περιπτώσεων ἔφταιγε ὁ ἀλκοολισμός καί μόνον στά 7%, οἱ συνθῆκες τῆς ἐκβιομηχανίσεως[1].

Ἀνάλογο κίνδυνο ἐγκρύπτει ἡ προσωπική ἐμπειρία τοῦ εἰδικοῦ. Ὁ ἀπροσωπόληπτος ξέρει ὅτι ἡ ἐμπειρία του

(1) Ἡ ἔρευνα αὐτή πρωτοδημοσιεύθηκε τό 1929.

αὐτή δέν εἶναι σωστό νά γενικεύεται. Ἄν στό παρελθόν κάποιος μέ ἀνάλογη ἐμφάνιση π.χ. ἤ συμπεριφορά πρός αὐτόν πού κρίνεται, ἀποδείχθηκε ἀφερέγγυος πρόσωπο, αὐτό δέν σημαίνει ὅτι ὅλοι ὅσοι μοιάζουν στό ἐξωτερικό ἤ στή συμπεριφορά μ'αὐτόν, θά εἶναι τό ἴδιο ἀφερέγγυοι,

Ἡ ἀπροσωποληψία θά συντελέση, ὥστε ὁ ἁρμόδιος ἐπί τῶν συνεντεύξεων νά εἶναι πολύ προσεκτικός ὡς πρός αὐτό πού συνήθως ὀνομάζομε "διαίσθηση", πού τό ὑπερεκτιμοῦμε καί μᾶς ἀρέσει νά πιστεύωμε πώς τό ἔχομε. Συχνά, ὅπου νομίζομε ὅτι δουλεύει ἡ διαίσθησή μας, ἐκεῖ ἤ πρόκειται γιά μιά προκατάληψη, πού μᾶς προδιαθέτει νά προσέχωμε μᾶλλον τά ἀρνητικά σημεῖα ἤ πάλι μπορεῖ νά ὑπάρχη κάποια μικρή ἤ μεγάλη ὁμοιότητα τοῦ προσώπου πού ἐξετάζομε, μέ κάποιον ἄλλο, πού ἡ γνωριμία του μᾶς ἔχει ἀφήσει ὄχι εὐχάριστες ἀναμνήσεις. Αὐτές οἱ ἀναμνήσεις μπορεῖ νά μᾶς ἐπηρεάσουν, χωρίς νά ὑπάρχη ἀντίστοιχα ἡ συνείδηση τῆς ὁμοιότητας καί νά νομίζωμε ἔτσι ὅτι πρόκειται γι'αὐτό πού ὀνομάζομε διαίσθηση.

Ὁ αὐτοέλεγχος ὁδηγεῖ ἐπίσης καί στηρίζει τήν ἀντικειμενική στάση τοῦ εἰδικοῦ, ἀπαίτηση συγγενῆ πρός τήν ἔλλειψη προκαταλήψεων. Ἀντικειμενικός εἶναι ὁ εἰδικός, ὅταν δέν κρίνη τόν ἐξεταζόμενο μέ τά δικά του προσωπικά κριτήρια καί μέ τόν ἑαυτό του γιά μέτρο, δηλ. τά γοῦστατου, τίς ἱκανότητές του, τίς ἰδέες του κ.τ.λ. Π.χ. ἄν τοῦ ἀρέση τό ποδόσφαιρο κι ἐμᾶς ὄχι, ἄν διαβάζη ὡρισμένη ἐφημερίδα κι'ἐμεῖς ἄλλη, ἄλλης πολιτικῆς παρατάξεως, ἄν τοῦ ἀρέσουν οἱ ἀστυνομικές ταινίες καί σέ μᾶς ὄχι, ἄν δέν πηγαίνη στίς συναυλίες κι ἐμεῖς πηγαίνομε κ.τ.ὅ.

Γενικά ὁ αὐτοέλεγχος ὁδηγεῖ καί ὑποβαστάζει τήν

οὐδέτερη στάση τοῦ εἰδικοῦ.

Τέλος ὁ αὐτοέλεγχος ἀσκεῖται καί πρός τήν ἀκόλουθη κατεύθυνση: Προφυλάγει τόν ἐξεταστή νά παρασυρθῆ ἀπό τίς πρῶτες του ἐντυπώσεις, τίς εὐμενεῖς ἤ τίς δυσμενεῖς, πού θά ἐπηρεάσουν τήν κρίση του γιά τά στοιχεῖα πού θά συγκεντρωθοῦν ἀργότερα. Βέβαια ὁ ἐξεταστής δουλεύει σιγά-σιγά ἐσωτερικά τίς ἐντυπώσεις του παράλληλα μέ τή συγκέντρωση τοῦ ὑλικοῦ του κατά τή συνέντευξη, Ὅμως οἱ ἐντυπώσεις αὐτές πρέπει νά εἶναι ἀνακλητές, εὐέλικτες, νά ἔχουν πλαστικότητα, Ἀκόμη καί τήν τελευταία στιγμή μ μπορεῖ νά παρουσιασθοῦν ἰσχυρά δεδομένα, πού θά συντελέσουν ὥστε νά ἀναθεωρηθῆ ἡ ἀρχική ἐντύπωση καί ἡ κρίση τοῦ ἐξεταστοῦ· ἀκόμη καί μιά λέξη, μιά στάση, σημαντική καί εὔγλωττη, ἔχουν αὐτή τή δύναμη.

Ὁ εἰδικός παράλληλα πρός τόν ἔλεγχο τῶν ψυχικῶν ἀντιδράσεῶν του πρέπει ἀκόμη νά ἔχη αὐτό πού συνήθως ὀνομάζομε "κατανόηση", πού χωρίς αὐτήν εἶναι δύσκολος ὁ αὐτοέλεγχος, γιά νά τηρήση οὐδέτερη στάση. Ἡ κατανόηση στηρίζεται ἐπάνω στήν ἱκανότητά του νά μεταφερθῆ νοερά, νά εἰσδύση μέσα στόν κόσμο τοῦ ἐνδιαφερομένου καί νά σκεφθῆ καί αἰσθανθῆ κάπως, ὅπως αὐτός. Ἡ ἱκανότητα αὐτή θά τοῦ κάμη ἀπόλυτα νοητή τή συμπεριφορά ἑκ μέρους τοῦ ἐξεταζομένου πού ἀλλιῶς μπορεῖ νά τοῦ φαινόταν καί ἠλίθια, ἀδέξια ἤ κακή. Ἡ κατανόηση ὁδηγεῖ στήν παραδοχή τοῦ ἀνθρώπου, ὅπως ἀκριβῶς εἶναι καθώς καί στήν ἀναγνώριση τοῦ δικαιώματος νά εἶναι διαφορετικός ἀπό αὐτό, πού νομίζομε πώς εἶναι ἤ πώς πρέπει νά εἶναι.

Σέ συνέχεια ἀναλύουμε τά σπουδαιότερα εἴδη συνεντεύξεων μέ τό προσωπικό ὑπηρεσιῶν καί ἐπιχειρήσεων.

Β. Η ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΗ ΠΡΟΣΛΗΨΕΩΣ.

Ἡ συνέντευξη προσλήψεως δίνει στόν ὑποψήφιο, πού ζητεῖ νά εἰσαχθῆ στήν ἐπιχείρηση ἤ ὑπηρεσία, τήν πρώτη εὐκαιρία νά ἔλθη σέ ἐπαφή συστηματική μέ ἕνα ἐκπρόσωπό της καί νά συλλάβη τό πνεῦμα της. Ἀπό τήν ἄποψη τοῦ ἐπιφορτισμένου μ'αὐτήν, ἀποτελεῖ τό δυσκολώτερο καί τό πιό ὑπεύθυνο εἶδος συνεντεύξεως, σέ σύγκριση μέ τή συνέντευξη παραπόνων και τή συνέντευξη ἀποχωρήσεως[1]. Γι' αὐτό ἀπαιτεῖ ἀκόμη μεγαλείτερη πεῖρα, ἱκανότητα καί ψυχολογική κατάρτιση. Εἶναι κατ'ἐξοχήν ἔργο εἰδικευμένου στήν τεχνική της ψυχολόγου.-

§ 1. Σκοπός καί ὑλικό.

Ἡ συνέντευξη ἐπιλογῆς-προσλήψεως ἔχει πρακτική σκοπιμότητα. Ἀποτελεῖ φάση-σημεῖο τῆς διαδικασίας τῆς ἐπιλογῆς καί ἀποβλέπει κι αὐτή στήν ἐξεύρεση τῶν καταλληλότερων[2]. Ὅμως ὡς συνέντευξη ἀποτελεῖ μορφή ἐπικοινωνίας ἀνθρώπου πρός ἄνθρωπο, ἐπικοινωνίας πού πρέπει νά ἐπιτύχη, γιά νά ἐπιτύχη καί ὁ σκοπός τῆς συνεντεύξεως ἐπιλογῆς γιά τό καλό καί τῆς ἐπιχειρήσεως ἤ ὑπηρεσίας καί τοῦ ἴδιου τοῦ ὑποψήφιου.

Ἡ συνέντευξη ὡς προσωπική ἐπαφή καί συνομιλία μεταξύ τοῦ ὑποψηφίου καί τοῦ ἁρμόδίου ὀργάνου τῶν προσλήψεων εἶναι ἕνας ἀπό τούς παλαιότερους τρόπους γιά ἐκτίμηση τῆς ἐπάρκειας τοῦ ὑποψήφιου, στήν καθημερινή πράξη. Ἡ συστηματοποίησή της ἐπιχειρήθηκε ἰδιαίτερα κατά καί

---

1 Βλ. τά οἰκεῖα κεφάλαια, πού ἀκολουθοῦν.

2 Γιά τό θεσμό τῆς ἐπιλογῆς βλ. Σ.Μ. Γεδεών: "Θέματα τῆς Οἰκονομικῆς Ψυχολογίας. Τ. Α΄, τό οἰκεῖο κεφάλαιο.- Πειραιεύς 1966.

μετά τήν έφαρμογή της στόν τελευταῖο παγκόσμιο πόλεμο από τόν 'Αμερικανικό, τό Βρεττανικό καί τόν Γερμανικό στρατό γιά τήν έπιλογή άξιωματικῶν.

'Η συνέντευξη προσλήψεως γίνεται, γιά νά γνωρίσωμε τόν ύποψήφιο, νά συγκεντρώσωμε ώρισμένα στοιχεῖα χρήσιμα γιά τήν κατανόηση τῆς προσωπικότητας καί τήν άποτίμηση τῶν προσόντων του, μέ σκοπό νά άποφανθοῦμε γιά τή καταλληλότητά του. 'Εκεῖνο λοιπόν πού θέλομε νά ξέρωμε κάθε φορά, έξαρτᾶται στίς συγκεκριμένες λεπτομέρειες από τίς άπαιτήσεις τῆς έργασίας καί τό εἶδος της. Ὅμως ύπάρχουν καί γενικώτερα δεδομένα, πού συνήθως συγκεντρώνονται μέ τή συνέντευξη καί κατά τήν διάρκειά της. 'Ενδεικτικά άναφέρομε έδῶ μερικά βασικά διαγράμματα δεδομένων από τήν πράξη τῶν προσλήψεων.

α) 'Ο Γάλλος ψυχοτεχνικός C.G.FONTAIN συνιστᾶ συγκέντρωση δεδομένων από τούς άκόλουθους κύκλους ζωῆς: Παιδικά χρόνια-οἰκογένεια-σχολεῖο, στρατός, έπαγγελματικό περιβάλλον. 'Η συνέντευξη, πού θά βασισθῆ στά δεδομένα αὐτά, καλό εἶναι κατά τόν FONTAIN νά έπιζητήση άφήγηση κατά χρονολογική σειρά, πρᾶγμα πού τήν κάνει φυσικώτερη.

β) Τό 'Εθνικό 'Ινστιτοῦτο Βιομηχανικῆς Ψυχολογίας τοῦ Λονδίνου προτείνει νά προκαλῆται ὁ ύποψήφιος νά άφηγηθῆ τήν ἱστορία τῆς ζωῆς του, ἔτσι ὥστε νά καλυφθοῦν οἱ άκόλουθοι τομεῖς: 1.- Οἰκογενειακή προέλευση καί περιβάλλον. 2.- Φοίτηση-έπιμόρφωση, τεχνική έκπαίδευση. 3.-'Επαγγελματικό ἱστορικό καί άπόδοση. 4.- Διαφέροντα. 5.- Παροῦσα κατάσταση, άτομική καί οἰκογενειακή, τοῦ ύποψήφιου.

γ) Τέλος ἡ 'Αμερικανική "Psychological Corporation" [1]

1. 'Ιδρυμένη από τόν μαθητή τοῦ WUNDT 'Αμερικανό ψυχολόγο J.MC KEEN CATTELL (1860-1944).

προτείνει νά ἀξιολογοῦνται τά ἀκόλουθα σημεῖα: 1. Προηγούμενη πεῖρα· 2. Ἐκπαίδευση-πρακτική ἐξάσκηση· 3. Συμπεριφορά καί παρουσιαστικό· 4. Κοινωνικότητα-συνεργατικότητα· 5. Συναισθηματική εὐστάθεια καί 6. Ἡγετικές ἱκανότητες. Τά σημεῖα αὐτά διατάσσονται σέ δελτίο, πού προβλέπει τυποποιημένη κάπως συνέντευξη, μέ ἀνάλυση τοῦ κάθε σημείου σέ μερικώτερα σημεῖα καί ἀντίστοιχα τυποποιημένο τρόπο καταγραφῆς τῶν δεδομένων τῆς συνεντεύξεως καί βαθμολογίας.

δ) Ἐμεῖς προτείνομε τούς ἀκόλουθους κύκλους δεδομένων γιά συνέντευξη πού παίρνεται ἀπό ψυχολόγο.

Ἀτομικά καί οἰκογενειακά στοιχεῖα τοῦ παρόντος. Τά χρόνια τῆς ἀναπτύξεως καί τά πλαίσιά τους (οἰκογενειακά, κοινωνικά, οἰκολογικά κ.τ.λ.).- Σπουδές καί μορφωτικό ἐπίπεδο· ἐνδιαφέροντα καί ἐνασχολήσεις ἐλεύθερου χρόνου (πάρεργα). Στάσεις σχετικές μέ τήν προϋπηρεσία του.- Κίνητρα ἐκλογῆς τῆς ἐργασίας, κίνητρα εἰσόδου στή διή μαςἐργασία καί προσδοκίες- ἐπίπεδο ἀξιώσεων. Καί σέ συνάφεια μ'αὐτά: Ἀντίληψη τοῦ ὑποψήφιου γιά τήν ὑπηρεσία πού ζητεῖ νά ἐξασκήση: ἀντίληψή του γιά τήν ἐπιχείρηση.

Στό τελευταῖο αὐτό σημεῖο δίνονται καί σχετικές πληροφορίες, ἄν ἡ ἀντίληψη εἶναι ἐσφαλμένη ἤ ἀτελής. Τόν τρόπο αὐτόν νά ἐξετάζεται ἡ καταλληλότητα τοῦ ὑποψήφιου ἀπό κοινοῦ μέ τόν ἴδιο, θέλομε νά τόν ἐξάρωμε ἰδιαίτερα ἀπό ψυχολογική ἄποψη, γιατί ἀπό τήν πρακτική δέν χρειάζεται ἔξαρση. Ἐννοοῦμε τή συζήτηση ἐπάνω στίς ἀντιλήψεις τοῦ ὑποψήφιου γιά τήν ἐργασία καί τήν ὑπηρεσία, καθώς καί τήν παροχή πληροφοριῶν γι'αὐτήν, γιατί ἔτσι ἡ

συνέντευξη γίνεται αὐτό πού πραγματικά πρέπει νά εἶναι σέ τελευταία ἀνάλυση, σχέση συνεργασίας. Ὁ ὑποψήφιος αἰσθάνεται τότε ὅτι κρίνει καί κατά κάποιο τρόπο ἀποφασίζει ὁ ἴδιος τήν τύχη του, ἔχει κι αὐτός ἀρκετό μέρος τῆς εὐθύνης γιά τήν ἀπόφαση, πού προδικάζει καί τήν εὐδοκίμησή του στή δουλειά· ἡ ἀπόφαση ἔτσι μπορεῖ νά γίνῃ ὁ καρπός κοινῆς ἐξετάσεως τῶν ὑπέρ καί τῶν κατά τῆς καινούριας ἐργασίας σέ συσχετισμό μέ τίς δυνατότητές τοῦ ὑποψήφιου. Δέν ἔχει δηλ. τήν ἐντύπωση ὅτι διατελεῖ εἴτε κάτω ἀπόμκριτική παρατήρηση εἴτε κάτω ἀπό κηδεμονία - πρᾶγμα σημαντικό γιά τίς διαθέσεις του πρός τή συνέντευξη καί τόν ἐξεταστή καί κατ'ἀκολουθίαν γιά τήν ἐξασφάλιση σωστῶν ἀνθρωπίνων σχέσεων.

Ἀνάμεσα ἀπό τά δεδομένα τῆς συνεντεύξεως ἀναζητεῖται ἡ ὕπαρξη ὡρισμένων ἰδιοτήτων τῆς προσωπικότητας, προσόντων ἤ ἀντενδείξεων πού ἀπαιτεῖ ἡ ἐργασία, ὅσων φυσικά μποροῦν νά ἐπισημανθοῦν μέ τή συνέντευξη. Τά προσόντα αὐτά καί οἱ ἀντενδείξεις διαπιστώνονται καί μέ ἄλλους τρόπους καί μέσα[1], μπορεῖ ὅμως νά εἶναι καί τέτοιας φύσεως, πού προδίδονται καλύτερα στή συνέντευξη. Π.χ. ἡ εὔκολη ἤ δύσκολη ἐπαφή μέ ἀνθρώπους-χρήσιμη γιά πολλά ἐπαγγέλματα καί θέσεις, ἡ ἀντίληψη τοῦ χιοῦμορ κ.τ.ὅ.

Πέρα ἀπό τά παραπάνω, κατά τή συνέντευξη, καθώς συνομιλοῦμε μέ τόν ὑποψήφιο, βλέπομε καί ἐκτιμοῦμε τό παρουσιαστικό καί γενικώτερα τά προσόντα ἐμφανίσεώς του· τή γλωσσική του ἱκανότητα γιά τόν προφορικό λόγο καί τούς φραστικούς τρόπους του· τήν ἄρθρωση, τήν προφορά

1. Βλ. Σ.Μ. Γεδεών ἔ.ἀ.

καί τόν τόνο καί ποιότητα τῆς φωνῆς του. Τήν εὐθύτητα καί εἰλικρίνειά του (ἀντιφάσεις), τή "ολη στάση καί συμπεριφορά του κ.ἄ.ὅ. Τά προσόντα αὐτά φανερώνονται ἀμεσώτατα κατά τή συνέντευξη καί δέ χρειάζονται οὔτε τεχνική ἰδιαίτερη οὔτε εὑρήματα γιά νά ἐκδηλωθοῦν, ἀλλά οὔτε καί ἑρμηνεία.

Μέ ἄλλα λόγια τό ὑλικό πού ἔχει ὑπ'ὄψη του ὁ εἰδικός τῶν συνεντεύξεων ἐπιλογῆς, γιά νά συνθέση τήν εἰκόνα τῆς προσωπικότητας καί νά ἐκτιμήση τήν ἐπάρκεια τοῦ ὑποψήφιου γιά τό ἔργο, προέρχεται ἀπό τίς ἀκόλουθες κατηγορίες πηγῶν.

α) Ἄ μ ε σ η ἐ ν τ ύ π ω σ η ἀπό δεδομένα πρόδηλα: Λεκτικό, παρουσιαστικό κ.τ.λ.

β) Π,λ η ρ ο φ ο ρ ί ε ς γύρω στή ζωή καί ἐργασία τοῦ ὑποψήφιου, πού ἔχουν σημασία καθ'ἑαυτές καί χωρίς ψυχολογική ἑρμηνεία.

γ)Ἐκτός ἀπό τά παραπάνω στό ὑλικό συγκαταριθμοῦνται φυσικά καί ὅλες οἱ λοιπές δηλώσεις καί ἐκδηλώσεις τοῦ ὑποψήφιου, πού Implizite ἔχουν διαγνωστικό βάρος γιά τόν ἐσωτερικό του κόσμο, τό χαρακτῆρα, τίς στάσεις καί τίς διαθέσεις του. Αὐτές ἀποτελοῦν καί τό πιό δύσκολο ὑλικό τῆς συνεντεύξεως, γιατί χρειάζονται ψυχολογική κατεργασία, σύνδεση, σύνθεση, κατανόηση, ἑρμηνεία.

Αὐτός πού ἀκροᾶται τόν ὑποψήφιο, ἑρμηνεύει ἤδη κατά τήν ὥρα πού ἀκροᾶται. Δηλ. μετασχηματίζει τά στοιχεῖα τῆς ἀφηγήσεως καί τίς πληροφορίες σέ ὑποθέσεις καί κρίσεις γιά τήν ὕπαρξη ἤ τήν ἀπουσία τῶν ἀντίστοιχων γνωρισμάτων τῆς προσωπικότητας, πού τόν ἐνδιαφέρουν. "Ομως καί ἐδῶ χρειάζεται πάρα πολύ μεγάλη προσοχή· χρειάζεται ἀκόμη καί ἐπιστράτευση τῶν στάσεων πού καθορίσαμε ὡς ἀ-

παιτήσεις γιά τήν έφαρμογή τῆς έπιτυχημένης συνεντεύξεως[1]. Ἡ "έρμηνεία", οἱ κρίσεις, τά συμπεράσματα γιά τήν παρουσία άντενδείξεων π.χ., δέ θά βασίζονται σέ ένα μονωμένο γεγονός ἤ στοιχεῖο τῆς άφηγήσεως· άλλά θά προκύπτουν άπό τήν έπανάληψη γεγονότων, πού άνάγονται σέ τελευταία άνάλυση στόν ἴδιο ψυχολογικό συντελεστή, καί μάλιστα ὑπό διαφορετικές συνθῆκες. Ἐπίσης, άπό τό συσχετισμό γεγονότων τῶν παιδικῶν χρόνων πρός ταυτόσημα γεγονότα τῆς ὥριμης ἡλικίας καί μάλιστα στά πλαίσια τῆς έργασίας. Γενικά τά δεδομένα τῆς συνεντεύξεως έξετάζονται στό σύνολό τους καί οἱ έρμηνεῖες στηρίζονται σέ σύνθεση κατά μέρος ένδείξεων. Οἱ κρίσεις, ὅπου εἶναι δυνατόν, βασανίζονται μέ τά πορίσματα έξετάσεως μέ ἄλλες μεθόδους, ἰδίως τέστ, έρωτηματολόγια, κλίμακες κ.τ.ὅ.

2. Διεξαγωγή.

Ἡ συνέντευξη χρειάζεται καί προϋποθέτει σαφῆ γνώση τοῦ ἔργου, γιά τό ὁποῖο προορίζεται ὁ ὑποψήφιος, Ὁ είδικός πρέπει νά ξέρη εἰς τί άκριβῶς συνίσταται καί άντίστοιχα ποιές άπαιτήσεις προβάλλει στήν ἱκανότητα καί στόν τύπο τοῦ ὑποψήφιου.

Ὁ είδικός έξεταστής σκόπιμο εἶναι έπίσης νά διαθέτη καί τά στοιχεῖα καί δεδομένα ὅτα ἔχουν συγκεντρωθῆ γιά τόν ὑποψήφιο, πού ἔχει νά ἰδῆ. Π.χ. τήν αἴτηση πού ὑπέβαλε, τίς συστάσεις καί πιστοποιητικά προεργασίας,τά ἔντυπα πού τοῦ ἔδωσαν καί συμπλήρωσε κ.τ.ὅ. Ἡ ὕπαρξη τῶν στοιχείων αὐτῶν θά τόν κατατοπίση κάπως καί θά τόν διευκολύνη νά πάρη έπαφή καί νά κατευθύνη τή συνομιλία.

---

1. Πρβλ. παράγρ. "Ἡ συνέντευξη γενικά".

θά ξέρη ποῦ θά εἶναι ἀνάγκη νά ἐμβαθύνη καί ποιό πρᾶγμα νά ξεκαθαρίση καλύτερα.

Γενικά αὐτός πού ἐργάζεται μέ τή μέθοδο τῆς συνεντεύξεως πρέπει νά ξεύρη τί χρειάζεται νά ἐξακριβώση στήν προσωπικότητα τοῦ ὑποψήφιου ὡς ἔνδειξη ἐπιτυχίας ἤ ὡς ἐντένδειξη γι'αὐτήν. Αὐτό βέβαια συσχετίζεται μέ τή γνώση τῶν ἀπαιτήσεων πού προβάλλει τό εἶδος τῆς δουλιᾶς.

Πρέπει νά ξέρη μέ ποιῶν ἐκδηλώσεων τή μορφή μπορεῖ νά φανερωθοῦν οἱ θετικές ἐνδείξεις καί οἱ ἀντενδείξεις γιά τήν ἐργασία, γιά τήν ὁποία πρόκειται ἀπό ποιά δηλ. σημεῖα τῆς ἀφηγήσεως θά μπορέση νά ἐπισημάνη ἐνδείξεις γιά τήν εὐδοκίμηση.

Νά ξέρη ἀκόμη μέ ποιά ἐρώτηση καί πῶς διατυπωμένη μπορεῖ νά διερευνήση μιά σχετική λεπτομέρεια διαφωτιστική γι'αὐτές τίς ἐνδείξεις ἤ ἀντενδείξεις.

Ἡ συνέντευξη προσλήψεως γίνεται συνήθως καί σέ δύο στάδια, πρό παντός ὅταν οἱ ὑποψήφιοι εἶναι πολλοί. Προηγεῖται ἕνα προκαταρκτικό στάδιο, πού συνίσταται σέ μιά σύντομη συνέντευξη ἐπάνω σέ στοιχειώδη πράγματα. Σκοπός της, νά ἐξακριβώση, ἄν κατ'ἀρχήν ὁ ὑποψήφιος ἔχει τά βασικά προσόντα πού ἀνταποκρίνονται στίς ἀπαιτήσεις τῆς ἐργασίας. Σέ καταφατική περίπτωση ἐπακολουθεῖ τό δεύτερο στάδιο, ἡ κ υ ρ ί ω ς συνέντευξη, πού προχωρεῖ σέ βάθος καί σέ σύγκριση μέ τήν προκαταρκτική εἶναι πιό μακρόχρονη.

Ἡ συνέντευξη προσλήψεως πρέπει νά λήξη, ἀφοῦ προκληθῆ ὁ ὑποψήφιος νά πῆ ὅ,τι ἄλλο θέλει νά προσθέση καί κρίνει, σχετικό μέ τήν περίσταση καί ἐνδιαφέρον ἤ καί νά ρωτήση κάτι.

§ 3. Τό πόρισμα τῆς συνεντεύξεως καί ἡ ἀναγγελία του.

Ὑπάρχουν διάφοροι τρόποι, γιά νά καταγραφῆ τό πόρισμα τῆς συνεντεύξεως προσλήψεως. Ἄν ἡ συνέντευξη γίνεται μέ βάση πάγιο λεπτομερές διάγραμμα, ἡ καταγραφή τοῦ περιεχομένου της γίνεται σέ δελτία ἀντίστοιχα πρός τό διάγραμμα αὐτό, ὁποτεδήποτε καί ἄν τεθῆ ἡ σχετική ἐρώτηση. Ἄν ἡ συνέντευξη εἶναι ἐλεύθερη, καταγράφεται μέ τύπο ἐκθέσεως ὅσο τό δυνατόν πιό πιστά, μέ προσπάθεια πάντως νά καλυφθοῦν τά θέματα-δεδομένα, πού προβλέπονται ἀπό τούς σκοπούς τῆς συνεντεύξεως ἤ τίς ἀπαιτήσεις τῆς ὑπηρεσίας. Ὅπως ὅμως καί ἄν ἔχη, στό τέλος συνοψίζει ὁ εἰδικός τό πόρισμα του, πού ἀξιολογεῖ τήν ἐπάρκεια τοῦ ὑποψήφιου καί τό βαθμό της.

Ἡ βαθμολογία στό σύνολό της κατατάσσει συνήθως τούς ὑποψήφιους σέ τέσσερις ἤ πέντε κατηγορίες, τίς ἀκόλουθες:

Α:- Ἐξαιρετικά κατάλληλος ἤ ὑπερεπαρκής. Β:- Ἀσφαλῶς κατάλληλος, ἀσφαλῶς ἐπαρκής. Γ:- Κατάλληλος Δ:- Δεκτός σέ περίπτωση πού ὑπάρχει ἔλλειψη. Ε:- Ἀνεπαρκής ἤ ἀκατάλληλος. Τήν πεντάβαθμη αὐτή κλίμακα συνιστᾶ τό Ἐθνικό Ἰνστιτοῦτο Βιομηχανικῆς Ψυχολογίας τοῦ Λονδίνου.

Ἡ ἀναγγελία τοῦ ἀποτελέσματος ἐπιβάλλεται νά λαμβάνη ὑπ'ὄψη της τίς ἀνθρώπινες σχέσεις. Αὐτές ἀποκλείουν τήν τοιχοκόλληση μέ τά ὀνόματα αὐτῶν πού δ έ ν προσλαμβάνονται. Ἡ προσωπική κατ'ἄτομον ἀναγγελία τῶν ἀποτελεσμάτων μπορεῖ νά γίνη καί γραπτά. Πάντως συνιστᾶται νά λέγεται στόν ὑποψήφιο, μᾶλλον ὅτι ἡ ἐργασία δέν εἶναι κατάλληλη γι'αὐτόν, παρά ἀντίστροφα, ὅτι αὐ-

τός δέν κρίθηκε κατάλληλος γιά τήν ἐργασία. Αὐτό ἄλλωστε ἰσχύει καί ὅταν τίθεται ὁ σκοπός τῆς συνεντεύξεως ἀπό τόν εἰδικό, στήν ἀρχή της. Μπορεῖ νά πῆ π.χ. "Θέλομε νά ἰδοῦμε, ἄν ἡ δουλειά πού ἔχομε ἐδῶ, κάμει γιά σᾶς". Μιά τέτοια τοποθέτηση τοῦ σκοποῦ εἰσάγει ἄλλωστε πολύ πιό φυσικά τή συζήτηση γύρω στήν ἀνάπτυξη τῶν ἀπαιτήσεων τῆς δουλειᾶς ἀπό τόν ἐξεταστή.

Ἄν ὁ εἰδικός ἐπί τῶν συνεντεύξεων εἶναι σχετικά ἐξουσιοδοτημένος καί οἱ ἀντενδείξεις κατάφωρες, ὁ ἀποκλεισμός τοῦ ὑποψήφιου μπορεῖ νά τοῦ ἀναγγελθῆ καί μέ τή λήξη τῆς συνεντεύξεως, ὑπό τήν προϋπόθεση, φυσικά, ὅτι θά τηρηθοῦν αἱ ἀπαιτήσεις τῶν ἀνθρωπίνων σχέσεων.

§4. <u>Ὁ ὑποψήφιος καί οἱ ψυχικές ἀντιδράσεις του.</u>

Πῶς ἔρχεται κατά κανόνα στή συνέντευξη ὁ ὑποψήφιος; Ἐνδιαφέρει νά τό γνωρίζωμε. Εἶναι ἀνθρώπινο νά τόν κατέχη νευρικότητα καί ἀνησυχία, ἀφοῦ ξέρει ὅτι τόν ζυγίζουν κατά τήν ὥρα τῆς συνεντεύξεως· ὅτι κρίνεται ἡ τυχη του, τό ἄν δηλ. θά προσληφθῆ ἤ ὄχι. Γι'αὐτό δέν εἶναι ἀπίθανο νά καταφύγη καί σέ ἀνακριβεῖς δηλώσεις, νά μεγαλοποιήση δηλ. ὡρισμένα πράγματα, πού τόν εὐνοοῦν, π.χ. τίς σπουδές του, νά ὑποτιμήση ἤ καί νά ἀλλοιώση ἄλλα, πού δέν τόν συμφέρουν, π.χ. τούς λόγους τῆς ἀπολύσεώς του ἀπό τήν προηγούμενη ἐργασία του κ.τ.ὅ.

Ἔργο τοῦ ἐξεταστοῦ εἶναι βέβαια νά ἐξακριβώση τήν ἀλήθεια. Αὐτό θά γίνη μέ διασταυρούμενες ἐρωτήσεις, πού ὅμως δέν πρέπει νά θυμίζουν ἀνάκριση. Θά γίνη χωρίς θυμό ἤ παραφορά ἔκδηλη στόν ἐξεταζόμενο.

Ἀκόμη ὁ ὑποψήφιος διακατέχεται ἀπό τήν ἐπιθυμία

νά γνωρίζη τί ζητοῦμε, καθώς προσέρχεται στή συνέντευξη. Κατά κανόνα ἔχει ἄγνοια ἤ μάλιστα ἄλλα φαντάζεται ἀπό ἐκεῖνα πού συνήθως ἐνδιαφέρουν τόν ἐξεταστή καί τήν περίπτωση.

Ἐνδιαφέρεται εἰδικώτερα νά ξέρη μερικά πράγματα γιά τό πρόσωπο τοῦ ἐξεταστοῦ καί προσπαθεῖ νά συγκεντρώση σχετικές πληροφορίες, ὅπου αὐτό εἶναι δυνατόν. Ὅμως καί κατά τή διάρκεια τῆς συνεντεύξεως, προσπαθεῖ κι αὐτός νά βυθομετρήση τόν ἐξεταστή.

Συνήθως, ἄν δέν τόν γνωρίζη, ἐργάζεται ὁ μηχανισμός τῆς γενικεύσεως: Ἡ ἡλικία καί τό φῦλον τοῦ ἐξεταστοῦ, ὅ,τι κατώρθωσε νά γνωρίζη ὁ ἐξεταζόμενος γιά τόν τόπο τῆς καταγωγῆς του, τό ἐπάγγελμά του καί τήν τάξη του τήν κοινωνική. Ἡ ἰδέα πού ἔχει γιά τή νοοτροπία τῆς κατηγορίας τῶν ἀνθρώπων,στήν ὁποία ἀνήκει ὁ ἐξεταστής, τόν κάνει νά τήν ἀποδίδη καί στόν ἐκπρόσωπό τους -καί ἀπό ἐκεῖ νά ρυθμίζη τή συμπεριφορά του: δηλ. τή στάση καί τά λεγόμενά του, ἀλλά συγχρόνως καί τά συναισθήματά του. Ἡ γενίκευση αὐτή μπορεῖ νά ὁδηγήση καί σέ ἀρνητικές στάσεις καί διαθέσεις, ὁπότε γίνεται δυσκολώτερη ἡ ψυχική ἐπικοινωνία καί ἡ ἀβίαστη καί γνήσια ἔκφραση τῶν διανοημάτων τοῦ ὑποψήφιου.

Ἡ βυθομέτρηση αὐτή συνδέεται μέ τήν τάση τοῦ ὑποψήφιου νά ἱκανοποιήση τόν ἐξεταστή. Γι'αὐτό ἄλλωστε ἐπιζητεῖ νά γνωρίζη τί ζητᾶ ὁ τελευταῖος. Αἰτία γι'αὐτό ἄμεση εἶναι βέβαια ἡ ἐπιθυμία του νά προσληφθῆ, συγχρόνως ὅμως καί κάποια φυσική φιλαρέσκεια τοῦ κάθε ἀνθρώπου νά βρῆ ἐπιδοκιμασία ἀπό τά πρόσωπα αὐθεντίας,ὅπως φαντάζεται πώς εἶναι ὁ ἐξεταστής..Ἡ τελευταία αὐ-

τή διάθεση τόν κάνει νά λέη ἐκεῖνα πού νομίζει, πώς θά ἱκανοποιήσουν τόν ἐξεταστή, θά ἐπισπάσουν τήν ἐπιδοκιμασία του, καί ὄχι πάντα ὅ,τι ἀκριβῶς σκέπτεται ἤ πιστεύει. Ἀπό ἐδῶ ὅλλωστε προέρχεται καί ἕνα μεγάλο μέρος τῶν δυσκολιῶν πού συναντᾶ ἡ συνέντευξη ὡς μέσον ἀποτιμήσεως τῆς ἐπάρκειας καί καταλληλότητας τοῦ ὑποψήφιου.

Τή ψυχική αὐτή κατάσταση τοῦ ὑπαψήφιου εἶναι ἀνάγκη νά τή γνωρίζη ὁ εἰδικός τῶν συνεντεύξεων, γιά νά μπορέση νά τόν καταλάβη καί νά ἐργασθῆ ἀποτελεσματικώτερα μαζί του.

o ° o

Εἶναι σαφές πόση ὡριμοτητα ψυχική, πόση πεῖρα ἀπό ἀνθρώπους καί πόση ψυχολογική κατάρτιση, θεωρητική καί πρακτική, μαζί μέ τή διακατοχή τῆς τεχνικῆς τῆς συνεντεύξεως πρέπει νά διαθέτη ὁ ἐξεταστής. Γι'αὐτό παρόμοιου εἴδους συνεντεύξεις, ἐφ'ὅσον προχωροῦν στήν ἐρμηνεία δεδομένων καί καταλήγουν σέ ὑπεύθυνη γνώμη πού ρυθμίζει τήν ἐπαγγελματική ζωή ἀτόμων καί συγχρόνως ἐπηρεάζει τήν εὔρυθμη λειτουργία μιᾶς ὑπηρεσίας ἤ τήν παραγωγικότητα τῆς ἐπιχειρήσεως πού κάνει τίς προσλήψεις, πρέπει νά γίνωνται μόνο ἀπό ἔμπειρο ψυχολόγο, πού γνωρίζει καί τά εἰδικά ψυχολογικά προβλήματα τῆς ἐργασίας ἤ ἀπό πολύ πεπειραμένα διοικητικά στελέχη μέ ἀνάλογη ψυχολογική κατάρτιση.

Γ. Η ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΗ ΑΠΟΧΩΡΗΣΕΩΣ

Στίς περιπτώσεις πού κάποιος μισθωτός ἐγκαταλείπει τή θέση του καί κατά κανόνα οἰκειοθελῶς, συνιστᾶται νά διεξάγεται συνέντευξη ἀποχωρήσεως ἀπό εἰδικευμένο πρόσωπο τῆς ὑπηρεσίας προσωπικοῦ.

1. Ὁ σκοπός τῆς συνεντεύξεως ἀποχωρήσεως εἶναι τριττός: Ἀποβλέπει πρῶτα-πρῶτα στήν ἐνημέρωση τῆς διοικήσεως γενικώτερα. Ἐπιζητεῖ νά διακριβώση τούς πραγματικούς λόγους πού ὠθοῦν ἕνα μέλος τοῦ ἐργατικοῦ δυναμικοῦ ἤ τοῦ προσωπικοῦ νά θέλη νά ἀλλάξη περιβάλλον ἐργασίας ἤ καί ἔργο καί νά ἀνερευνήση ἐνδεχόμενα τίς βαθύτερες αἰτίες. Γιά νά ἐκτιμηθοῦν οἱ λόγοι σωστά πρέπει νά συσχετίζωνται μέ τίς συνθῆκες τῆς ἐργασίας ἤ τῆς ἀποχωρήσεως.

Τά δεδομένα αὐτά τῶν συνεντεύξεων ἀποχωρήσεως ἐνδιαφέρουν καί γενικώτερα τήν ἐπιχείρηση νά βελτιώση σημεῖα τῶν ὅρων τῆς ἐργασίας ἤ τῶν σχέσεων μέσα στό χῶρο της, νά προλάβη ἔτσι καί στό μέλλον τή διαρροή, τήν ἀπώλεια ἐργατικοῦ δυναμικοῦ, πού ἡ πεῖρα καί ἡ προσαρμογή του στό περιβάλλον τῆς εἶναι ἀποδοτικά. Γνωρίζομε ἄλλωστε ὅτι ἀποχωρήσεις εἰδικευμένων τεχνιτῶν ἤ ὑπαλλήλων δέν εἶναι ποτέ σχεδόν ἐπωφελεῖς γιά μιά ἐπιχείρηση. Γι'αὐτό καί καταβάλλεται κάθε προσπάθεια νά προλαμβάνωνται. Ἔτσι τά δεδομένα τῆς συνεντεύξεως ἀποχωρήσεως συμβάλλουν στή σπουδή τοῦ ἠθικοῦ τῶν ἐργαζομένων καί δίνουν νύξεις γιά τίς διαθέσεις τους.

Ὁ ἄλλος σκοπός τῆς συνεντεύξεως ἀποχωρήσεως εἶναι νά ὑποκινήση ἐνδεχόμενα αὐτόν πού θέλει νά φύγη, νά

ἀναθεωρήση τίς ἀποφάσεις του, νά ἐπανεξετάση κάτω ἀπό τό φῶς τῆς συνομιλίας του μέ τόν εἰδικό τά ὑπέρ καί τά κατά καί εἰδικώτερα νά τοῦ ἐπισημάνη τά "κατά" τῆς ἀποχωρήσεως κ α ί ἀπό τήν ἄποψη αὐτοῦ τοῦ ἴδιου τοῦ ἀποχωροῦντος· νά τόν βοηθήση ἔτσι νά ἰδῆ μήπως ὑπάρχουν ἱκανοποιητικές λύσεις στά προβλήματα του μέσα στήν ἐπιχείρηση, κάτι πού μπορεῖ νά βελτιωθῆ σχετικά μ'αὐτόν καί τήν ἐργασία του. Πολλές φορές, ὅταν ὁ εἰδικός ἐπί τῶν συνεντεύξεων αὐτῶν ἔχη ἱκανότητα καί πεῖρα, συμβαίνει ὁ ἀποχωρῶν νά μεταβάλη γνώμη καί νά παραμένη στήν ἐπιχείρηση. Στή σχετική βιβλιογραφία ἀναφέρεται περίπτωση ἐπιχειρήσεως, πού κατώρθωσε νά κρατήση τά 30% - 40% τῶν ἀποχωρούντων χάρη σέ καλά ὀργανωμένη ὑπηρεσία συνεντεύξεων(1).

Ἄλλος ἕνας σκοπός τῆς συνεντεύξεως ἀποχωρήσεως, τρίτος αὐτός, εἶναι ἡ διατήρηση ἀγαθῶν σχέσεων μέ τόν ἀποχωροῦντα. Ὁ σκοπός αὐτός ἐπιτυγχάνεται μέ τή συνέντευξη αὐτή καθ'ἑαυτή. Ὁ ἀποχωρῶν καταλαβαίνει ὅτι τοῦ δίνουν σημασία καί ἐγκαταλείπει τήν ἐπιχείρηση ἱκανοποιημένος. Ἐξ ἄλλου τοῦ δίνεται ἡ εὐκαιρία νά ξεθυμάνη καί ἔτσι ὕστερα ἀπό μιά τέτοια συνέντευξη διάκειται εὐνοϊκώτερα πρός τήν ἐπιχείρηση. Ἀλλά καί ἡ φανερή προσπάθεια τῆς ἐπιχειρήσεως νά τόν κρατήση, τόν κολακεύει, γιατί βλέπει πώς ἐκτιμήθηκε ἡ συμβολή του. Μέ ὅλα αὐτά ἀπαμβλύνεται πιθανή ἀρνητική του στάση πρός τήν ἐπιχείρηση, πού μόνον ὠφέλειες προσδοκᾶ ἀπό τή μεταβολή τῶν δια-

1. MAC MURRAY, R.N. HANDLING PERSONALITY ADJUSTMENT IN INDIVIDUAL RELATIONS, σελ. 81. N.Y. 1953.- MC GRAW HILL.

θέσεών του σέ θετικώτερες. Γιατί άπό τή διάθεση τῶν άποχωρούντων έξαρτᾶται κατά ένα μεγάλο μέρος τό καλό όνομα τῆς έπιχειρήσεως καί ή δυνατότητα νά προσελκύωνται ίκανοί συνεργάτες.

Ο τρίτος αύτός σκοπός τῆς συνεντεύξεως άποχωρήσεως ίσχύει, άκόμη καί όταν πρόκειται γιά άπολύσεις. Πολλές έπιχειρήσεις παραπέμπουν στήν ύπηρεσία συνεντεύξεων άποχωρήσεως καί όσους άπολύουν. Στήν περίπτωση αύτήν πρόκειται μᾶλλον γιά "συνεντεύξεις έξόδου" μέ έντόπιση τῆς έργασίας στόν τρίτο αύτό σκοπό.

2.-Η έπικοινωνία κατά τόν τύπο αύτόν τῆς συνεντεύξεως έμφανίζει τίς λιγώτερες δυσκολίες σέ σύγκριση μέ συνεντεύξεις πού γίνονται κατά τή διάρκεια τῆς ύπηρεσίας στήν έπιχείρηση. Ειδικώτερα, ή συνέντευξη άποχωρήσεως έπιτυγχάνει τή γνήσια έκφραση τῶν συναισθημάτων καί διαθέσεων τοῦ άποχωροῦντος πολύ άσφαλέστερα άπο ό,τι π.χ. ή συνέντευξη προσλήψεως τούς δικούς της σκοπούς. Αύτό είναι αύτονόητο. Στό χρονικό σημεῖο πού διεξάγεται, ή ύπηρεσιακή σχέση έχει πιά λυθῆ ή βαδίζει πρός τή λύση της. Αύτός πού αύτόβουλα άποχωρεῖ, δέν ύπάρχει άνάγκη νά ψεύδεται, να ύποκρίνεται ή νά σκέπτεται συνεχῶς τί πρέπει νά πῆ, γιά νά τόν έπιδοκιμάση ό συνομιλητής του, καί τί νά άποσιωπήση, γιά νά μήν τόν έξερεθίση· δέ φοβᾶται πιά, ότι έχει νά ύποστῆ ένδεχόμενα τά έπακόλουθα τῆς είλικρίνειάς του. Αντίθετα, όχι σπάνια ύπάρχει ώμή είλικρίνεια, ίσως άνάγκη έκφορτίσεως, κάποτε καί έπιθετική διάθεση.

Τά τελευταῖα αύτά σημεῖα μᾶς δείχνουν, ποιά εἶ-

ναι ἡ κατάλληλη προσωπικότητα αὐτοῦ πού θά δέχεται τούς ἀποχωροῦντες καί θά συνομιλῆ μαζί τους. Προσωπικότητα πού διαπνέεται ἀπό πηγαία συμπάθεια καί κατανόηση γιά τόν ἄνθρωπο, καί πρό πάντων ὥριμη, ψύχραιμη, νηφάλια· ἔτσι πού νά βρίσκη τή δύναμη νά μή παίρνη τίποτε προσωπικά, ἔστω καί ἄν ὁ ἀποχωρῶν τήν συνταυτίζει μέ τήν ἐπιχείρηση καί ἐπιτίθεται κατά μέτωπον ἐναντίον του.

Δ. Η ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΗ ΠΑΡΑΠΟΝΩΝ.

Ὁ σκοπός τῆς συνεντεύξεως παραπόνων, τῆς κυριώτατης δηλ. τυπικῆς δυνατότητας γιά την ἔκφρασή τους, καθώς καί ὁ ξεχωριστός χαρακτήρας της ἀπό τήν ἄποψη τήν κοινωνικο-ψυχολογική, προβάλλουν εἰδικώτερος ἀπαιτήσεις σ'αὐτόν πού θά τήν πάρη, τόσο ὡς πρός τή στάση του ὅσο καί ὡς πρός τίς τεχνικές, πού εἰδικά θά ἐφαρμόση. Περιγράφομε ἐδῶ μέ κάθε συντομία τίς στοιχειωδέστερες, ὅπως ἀπορρέουν ἀπό τόν εἰδικό σκοπό καί τόν ἰδιαίτερο χαρακτήρα της.

Καί πρῶτα - πρῶτα, πολύ περισσότερο ἀπό κάθε ἄλλο τύπο συνεντεύξεως ἐπιβάλλεται νά τηρῆ ὁ ἐξεταστής ἀκροαματική στάση. Ἀκούει καί παρατηρεῖ κυρίως αὐτόν πού ἀφηγεῖται. Ἀποφεύγει νά διακόψη τή συνεχῆ ἀφήγησή του μέ ἐρωτήσεις, πολύ ὀλιγώτερο μέ κρίσεις. Ἀντίθετα, μέ τή στάση καί τήν ἔκφρασή του ἤ ἀνάλογες μονωμένες λέξεις τόν ἐνθαρρύνει νά πῆ αὐτό πού θέλει νά πῆ, αὐτό πού σκέπτεται. Σέ περίπτωση πού ἡ ἀφήγηση φθάνει σέ μεγάλη ἀπεραντολογία, μπορεῖ μέ μιά κατάλληλη ἐρώτηση νά κατευθύνη τήν ἀφήγηση καί νά ἐπαναφέρη τή σκέψη στό θέμα. Χρειάζεται ὅμως στό σημεῖο αὐτό προσοχή, ὥστε ἡ ἐ-

ρώτηση νά μή ἑρμηνευθῆ ἀπο τόν ἀφηγούμενο ὡς ἀποδοκιμασία, ἀντίθετα μάλιστα, νά δείχνη ἐνδιαφέρον.

Εἶναι σαφές, ὅτι ἡ ἀκροαματική αὐτή συμπεριφορά ὑπαγορεύεται ἀπό τή σκοπιμότητα, πού ἀποδίδεται στήν ἐλευθερία τοῦ μισθωτοῦ νά ἐκφράση τά παράπονά του κατά ὁποιοδήποτε τρόπο[1], καθώς καί ἀπό τίς ψυχολογικές προϋποθέσεις τοῦ εἴδους αὐτοῦ συνεντεύξεως. Ἐνδεικτικά ἀναφέρομε, ὅτι στή συνέντευξη παραπόνων ὁ ἐνδιαφερόμενος προσέρχεται ἀπό μόνος του καί δέν καλεῖται ἀπό τήν ὑπηρεσία τοῦ προσωπικοῦ-ψυχολογική προϋπόθεση βασική, πού διαφοροποιεῖ τόν τύπο αὐτό προσωπικῆς ἐπικοινωνίας ἀπό ἄλλους, ὅπως τή συνέντευξη ἀποχωρήσεως π.χ.[2].

Ἔπειτα, ἡ συνέντευξη γιά παράπονα δέν ἀποσκοπεῖ μόνον νά ἐξακριβώση τό περιεχόμενο τοῦ παραπόνου. Οὔτε ἀποβλέπει μόνο στήν ἐξέταση τῶν βαθύτερων λόγων, γιά τούς ὁποίους τά πράγματα φαίνονται δυσάρεστα στον παραπονούμενο- οἱ λόγοι μπορεῖ νά εἶναι ἐξωτερικοί εἴτε ἐνδοψυχικοί, ἐμμεσώτεροι καί ἀμεσώτεροι, ὅπως π.χ. νευρασθένεια, συναισθηματικές διαταραχές, ἀστάθεια στίς σχέσεις ἐργασίας κ.τ.ὅ.-ἀλλά τήν ἐνδιαφέρει ἔξ ἴσου ἔντονα, ἄν ὄχι καί περισσότερο, νά ἐκφράση μέ λόγια ὁ ἐνδιαφερόμενος τό παράπονό του. Ἐπιδιώκεται τό ξεθύμασμά του, ἡ ἐκφόρτιση τῆς ἐπιθετικότητάς του, κάποια κάθαρση. Ὅμως γιά νά τό ἐπιτύχη αὐτό ἡ συνέντευξη παραπόνων, δέν ὑπάρχει ἄλλος τρόπος, παρά νά διευκολυνθῆ ὁ παραπονούμενος νά ἐκφρασθῆ ἐλεύθερα.

---

1. Βλ. σελ. 317 κ.ἑ.

2. Βλ. τήν οἰκεία παράγραφο σελ.380 κ.ἑ.

2. Μιά δεύτερη ἀπαίτηση ἀναφέρεται στήν ἱκανότητα καί στήν ἐπίδειξη "κατανοήσεως" ἀπό μέρους τοῦ εἰδικοῦ. Στό νά κατορθώνη δηλ. νά μεταφέρεται στήν κατάσταση τοῦ παραπονούμενου, τοῦ κόθε παραπονούμενου· νά συλλαμβάνη αὐτό πού αἰσθάνεται ἐκεῖνος πού ἔρχεται νά τόν βρῆ, γιά νά τοῦ μιλήση. Εἰδικώτερα, δέν πρέπει νά τοῦ διαφεύγη ὅτι θά ἐργασθῆ πιθανώτατα μέ βάση τίς ὑ π ο κ ε ι μ ε ν ι κ έ ς ἀντιλήψεις τοῦ παραπονούμενου σχετικά μ'αὐτό πού τόν πειράζει ἤ τόν ἐνοχλεῖ[1]. Εἶναι λοιπόν ἀνάγκη στήν περίπτωση τῶν παραπόνων νά προσπαθήση ὁ εἰδικός νά διεισδύση στόν τρόπο πού σκέπτεται καί συναισθάνεται ὁ παραπονούμενος. Μόνο ξεκινώντας ἀπό τόν τρόπο μέ τόν ὁποῖο αὐτός βλέπει τά πράγματα, θά μπορέση νά τόν καταλάβη καί στήν ἀνάγκη, νά προχωρήση πέρα ἀπό τήν ἁπλῆ ἀκρόαση.

3. Δέν πρέπει ἀκόμη νά τοῦ διαφεύγη, ὅτι καί κάτι ἄλλο πιθανόν νά κρύβεται πίσω ἀπό τό παράπονο πού ἐκφράζεται.. Αὐτό τό "κάτι ἄλλο", ἄλλοτε ἐπιθυμεῖ νά τό ἐκφράση ὁ ἐνδιαφερόμενος, ἀλλά χρειάζεται κάποια περισσότερη ἐνθάρρυνση γι'αὐτό, ἄλλοτε δέν ἔχει τήν πρόθεση νά μᾶς τό πῆ. Πολλές φορές αὐτό τό "κάτι ἄλλο" κυρίως τόν ἐνοχλεῖ καί τόν πειράζει, κι ἄς μήν τό καταλαβαίνη καλά καί ὁ ἴδιος, γιατί δέ βρίσκεται στό προσκήνιο τῆς συνειδήσεώς του. Ἔργο τοῦ εἰδικοῦ νά βοηθήση στήν συνειδητοποίηση, εἴτε στήν ἔκφρασή του.

4. Ἄν ἡ συνέντευξη πρόκειται νά περιορισθῆ σέ ἁπλῆ ἀκρόαση, κλείει μέ τή διαβεβαίωση ὅτι τά παράπονα θά δια-

1. Βλ. καί σελ. 317.

βιβασθοῦν καί θά ἐξετασθοῦν. Καί γενικώτερα ἄλλωστε ἡ συνέντευξη παραπόνων δέν πρέπει νά περατώνεται μέ τή σιωπή τοῦ εἰδικοῦ ἀλλά μέ κάποια ἐνθάρρυνση, κάτι τό καταφατικό.

5. Ἄν ἡ συνέντευξη παραπόνων ξεπερνᾶ τήν ἁπλῆ ἀκρόαση, περιλαμβάνη δηλ. καί μέρος ἐποικοδομητικό, τότε συνήθως ὁ παραπονούμενος κατευθύνεται ἀπό τόν ἐξεταστή νά ἀναζητήση ὁ ἴδιος καί τά θετικά σημεῖα τῶν περιστάσεων: νά μή σταματήση μόνον στά ἀρνητικά, πού συνήθως βλέπει καί ὑπερτιμᾶ, ὅταν ἔρχεται γιά νά μᾶς μιλήση. Γενικά, βοηθεῖται νά παραδεχθῆ ὅτι τά πράγματα μποροῦν νά ἐπισκοπηθοῦν καί ἀπό κάποια ἄλλη σκοπιά.

Στό σημεῖο αὐτό χρειάζεται μεγάλη προσοχή καί δεξιότητα ἐκ μέρους τοῦ εἰδικοῦ. Πρῶτα πρέπει νά ἔχη ἤδη μιλήσει ἀρκετά ὁ παραπονούμενος. Ἔπειτα πρέπει νά ὑπάρχουν πραγματικά τά οὐσιαστικά καί πρόβηλα θετικά σημεῖα, πού θά ἐξαρθοῦν, ὄχι νά ἀναζητοῦνται καί ἐπινοοῦνται ἀπό τόν ἐξεταστή. Καί τρίτον, νά μή ἔχη φθάσει ὁ παραπονούμενος σέ μεγάλη ἔνταση σχέσεων μέ τή διοίκηση ἤ μέ τόν αἴτιο τῶν παραπόνων, π.χ. τόν ἐργοδηγό, γιατί τότε ἡ ἀναζήτηση θετικῶν σημείων θά τόν ἐξοργίση, ἀντί νά τόν κατευνάση.

6. Νά μή λησμονῆ ἄλλωστε ὅτι σκοπός τῶν διαφόρων τεχνικῶν, μέ τίς ὁποῖες πραγματοποιοῦνται ἐπαφές, εἶναι ἀκριβῶς ἡ βελτίωση τῶν ἀνθρωπίνων σχέσεων πρός κάθε κατεύθυνση καί ὅτι ἡ βελτίωση αὐτή εἶναι ἀλληλένδετη μέ τή βελτίωση τῶν ἀνθρώπων, ὡς πρός τόν τρόπο μέ τόν ὁποῖο σκέπτονται, συναισθάνονται καί γενικώτερα συμπεριφέρονται.

Ἡ τελευταία αὐτή παρατήρηση ὁδηγεῖ τό λόγο καί σέ θέματα ἐπαγγελματικῆς συμπεριφορᾶς τοῦ ἐξεταστοῦ. Ἀπό τά θέματα αὐτά ἀντλοῦμε καί ὑποτυπώνομε ἐδῶ τά ἀκόλουθα σημεῖα:

α) Ὅ,τι λέγεται στή συνέντευξη παραπόνων, μεταβιβάζεται μ ό ν ο ν στούς ἁρμόδιους. Δέν συζητεῖται οὔτε ἀνακοινώνεται χωρίς ὑπηρεσιακή σκοπιμότητα, μόνον γιά τό ἀξιοπερίεργό του, σέ φίλους καί συναδέλφους ἤ σέ δημόσιους χώρους.

β) Ἀπό ὅσα ἐκφράζει ὁ ἐνδιαφερόμενος, μεταβιβάζεται ἁρμόδια μ ό ν ο ν ἡ οὐσία καί ὄχι πράγματα πού μπορεῖ νά τόν βλάψουν κατά ὁποιοδήποτε τρόπο, π.χ. οἱ διαθέσεις του πρός πρόσωπα καί πράγματα, οἱ ἐκφράσεις του κ.τ.ὅ.

γ) Κατά τήν συνέντευξη παραπόνων χρειάζεται μεγάλη προσοχή καί αὐτοέλεγχος ἐκ μέρους τοῦ εἰδικοῦ, ὡς πρός τό ἀκόλουθο λεπτό σημεῖο: Μπορεῖ καί πρέπει νά δείξη ὅτι κατανοεῖ τήν ἀνησυχία ἤ τούς φόβους καί γενικώτερα τά συναισθήματα τοῦ παραπονούμένου, πού ἀφοροῦν τήν θέση καί κατάστασή του. Ὄ χ ι ὅμως ὅτι συμμερίζεται καί τίς σκέψεις καί τά συναισθήματά του πρός τήν ἐπιχείρηση ἤ πρός τούς ἄλλους πού ἐργάζονται μαζί του ἤ πρός τόν προϊστάμενό του. Μιά τέτοια στάση, ἐκτός πού δέν ἐνδείκνύεται ἀπό τήν ἄποψη τῆς ἐπαγγελματικῆς δεαντολογίας καί τῶν ὑποχρεώσεων τοῦ ἐξεταστοῦ πρός τή διοίκηση, ἐκτός πού δέν ἐποικοδομεῖ στίς ἀγαθές ἀνθρώπινες σχέσεις μέσα στήν ὑπηρεσία, μπορεῖ νά ὁδηγήση τόν παραπονούμενο στή σκέψη, ὅτι ὁ ἐξεταστής θά κάνη ἴσως τό ἴδιο καί μέ ἐκεῖνον, μέ τόν ὁποῖο αὐτός βρίσκεται σέ ἀντιδικία, μέ τόν προϊστάμενό του π.χ. ἤ τή διοίκηση. Θά συμμερισθῆ

δηλ. τίς γνῶμες καί διαθέσεις του, πρός τόν παραπονούμενο. Ἔτσι ὅμως δέν τοῦ ἐμπνέομε ἐμπιστοσύνη καί χάνομε τό κυριώτερο ψυχολογικό ἔρεισμα τῆς ἀποτελεσματικότητας τῆς συνεντεύξεως παραπόνων.

7. Εἶναι φανερό ὅτι γιά νά ἐπιτύχη ἡ συνέντευξη παραπόνων, χρειάζεται πρό παντός ὁ ἐξεταστής νά ἔχη τήν κατάλληλη προσωπικότητα. Ἡ ἀπαίτηση γιά τήν κατάλληλη προσωπικότητα ἰσχύει ἀκόμη καί ὅταν μόνος σκοπός τῆς συνεντεύξεως εἶναι ἡ συγκέντρωση πληροφοριῶν γύρω στά ἀσθενῆ σημεῖα τῆς ὀργανώσεως ἤ τῶν ἀνθρωπίνων σχέσεων α'αὐτήν, καθώς καί ἡ ἐξάτμιση τῶν δυσάρεστων συναισθηματικῶν ἀντιδράσεων (ventilation). Τή συνέντευξη παραπόνων τήν κάμει εἰδικευμένο πρόσωπο, ἐνδεχόμενα καί ἕνα μέλος τῆς διοικήσεως τοῦ προσωπικοῦ, πού ὅμως ἐκτός ἀπό τήν κατάλληλη προσωπικότητα θά ἔχη εἰδικά ἐκπαιδευθῆ σ'αὐτό τό εἶδος τῆς ἐργασίας κοντά σέ ψυχολόγο ἤ κοινωνικό Λειτουργό.

Σέ κάθε ἄλλη περίπτωση, πού ἡ συνέντευξη προχωρεῖ καί σέ περισσότερα πράγματα - ἀναζήτηση βαθύτερων λόγων, βοήθεια ἀναθεωρήσεως ἀπόψεων κ.τ.ὅ. - οἱ δυσκολίες χειρισμοῦ καί προσαρμογῆς τῆς ἐργασίας κατά τή συνέντευξη στόν τύπο τοῦ παραπονουμένου, ἐπιβάλλουν ὁ ἐξεταστής νά εἶναι ψυχολόγος εἰδικευμένος ἤ κοινωνική λειτουργός, ὥριμη, πεπειραμένη καί μυημένη στά προβλήματα τῶν σχέσεων ἐργασίας.

Ε. Η ΣΥΜΒΟΥΛΕΥΤΙΚΗ ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΗ

Ἡ συνέντευξη αὐτή ἀναφέρεται στά προσωπικά προβλήματα τοῦ ἀτόμου καί σκοπό ἔχει νά τό βοηθήση νά τά ἀντιμετωπίση μέ κάθε δυνατή ἀντικειμενικότητα. Εὐνόητο ὅτι ἀπαιτεῖ εἰδικές λεπτές τεχνικές καί εἶναι κατ'ἐξοχήν ἔργο τοῦ εἰδικοῦ ψυχολόγου ἢ μιᾶς πεπειραμένης κοινωνικῆς λειτουργοῦ. Τά προσωπικά αὐτά προβλήματα εἶναι ἢ πρακτικώτερης φύσεως - δυσκολίες καί ἀνάγκες πού γεννῶνται ἀπό τή ζωή ἢ συναισθηματικῆς φύσεως, καί εἰδικώτερα προβλήματα ἀνθρωπίνων σχέσεων, μέσα καί ἔξω ἀπό τήν ἐπιχείρηση.- Σέ ὁποιαδήποτε ἀπό τίς περιπτώσεις αὐτές ὑπάγονται, ἀπασχολοῦν συναισθηματικά τόν ἐργαζόμενο ἀποτρέπουν τήν προσοχή του ἀπό τήν ἐργασία, καταναλίσκουν μέρος τῆς ψυχικῆς του ἐνεργητικότητας. Γι'αὐτό καί οἱ ἐπιχειρήσεις ἔχουν κάθε συμφέρον νά τοῦ προσφέρουν βοήθεια καί νά συντηροῦν εἰδικές ὑπηρεσίες[1].

Εἶναι βέβαια φανερό, ὅτι παρόμοια βοήθεια δέν μπορεῖ νά δοθῆ ἀπό ὁποιοδήποτε στέλεχος τῆς διοικήσεως ἢ τῆς ὑπηρεσίας προσωπικοῦ, ἄν πρόκειται νά εἶναι τελεσφόρος. Ἁρμόδια πρόσωπα εἶναι μόνον ἡ κοινωνική λειτουργός καί ὁ εἰδικός γιά συμβουλευτική ἐργασία ψυχολόγος. Γι'αὐτό καί θά περιορισθοῦμε σέ ἕνα συντομώτατο χαρακτηρισμό τοῦ εἴδους αὐτοῦ συνεντεύξεως.

Ἀναλύοντας τήν ἐργασία τοῦ εἰδικοῦ σέ συνεντεύξεις παρόμοιας φύσεως βρίσκομε τά ἀκόλουθα σημεῖα:

---

1. Βλ. τό ἀκόλουθο κεφάλαιο.

Ἡ συνέντευξη δίδει εὐκαιρία γιά τήν ἔκφραση τῶν συναισθημάτων καί συγκινήσεων τοῦ ἐνδιαφερομένου. Κατ'ἀκολουθίαν δίνει ἤδη μέ τήν ἀκρόασή τους κάποια λύτρωση.

Βοηθεῖ μέ κατάλληλο τρόπο τόν ἐνδιαφερόμενο νά ἐξετάση τό πρόβλημα πού τόν ἀπασχολεῖ, τό πραγματικό πρόβλημά του, καί ἄν εἶναι δυνατόν νά ἀνακαλύψη τούς "κρίκους" κατά μέρος πού ὁδήγησαν α'αὐτό, νά τό συνειδητοποιήση ποιό πραγματικά εἶναι· πολλές φορές ἄλλο εἶναι τό πραγματικό πρόβλημα καί κρύβεται πίσω ἀπό τό συγκεκριμένο πρόβλημα πού νομίζομε πώς μᾶς ἀπασχολεῖ· καί αὐτό εἶναι πού μᾶς βασανίζει.

Βοηθεῖ νά ἀναζητηθοῦν λύσεις στό πρόβλημα. Λύσεις πού ταιριάζουν μέ τήν προσωπικότητα τοῦ ἐνδιαφερομένου πρῶτα· λύσεις ὅμως πού ἐπισημαίνονται ἀπό τόν ἴδιο ἔπειτα. Δέν προσφέρονται ἕτοιμες οὔτε ὑποβάλλονται ἀπό τόν εἰδικό. Στό σημεῖο αὐτό πρέπει νά εἶναι αὐστηρά ἐφεκτικός ὁ σύμβουλος. Ὄχι γιά νά προφυλάξη τόν ἑαυτό του ἀπό τή φθορά, σέ περίπτωση πού ἡ πραγμάτωση τῶν λύσεών του δέν θά ἱκανοποιοῦσε. Ἀλλά γιά τελείως διαφορετικούς λόγους πού ἀναφέρονται στόν ἴδιο τόν ἐνδιαφερόμενο. Ὅπου πρόκειται γιά προβλήματα μέ ἠθική ἤ συναισθηματική φόρτιση, οἱ λύσεις "ταιριάζουν" ἤ δέν "ταιριάζουν" στόν ἄνθρωπο πού τά ἀντιμετωπίζει. Καί οἱ ὀρθές λύσεις εἶναι ἐκεῖνες πού τοῦ ταιριάζουν. Ἡ ἐλεύθερη ἀναζήτησή τους μέ τήν ἐπικουρία τοῦ ψυχολόγου ἐξασφαλίζει αὐτή τή συμφωνία τῶν λύσεων μέ τή νοοτροπία καί τήν προσωπικότητα τοῦ ἐνδιαφερομένου. Μόνον αὐτές οἱ λύσεις γίνονται ἀποδεκτές σέ βάθος καί ἐπιτυγχάνει ἡ ἐκτέλεσή τους. Ἐξ ἄλλου καί οἱ συνεντεύξεις αὐτοῦ τοῦ εἴδους ἀκολουθοῦν τή βασική ἀπαίτη-

ση τῶν ἀνθρωπίνων σχέσεων, νά συντελοῦν στήν ὡρίμανση τοῦ ἀτόμου, νά μή ἐπεμβαίνουν καί περιορίζουν τήν ἠθική του αὐτοτέλεια. Μόνον ἀποφάσεις ὑπεύθυνες κάμουν τόν ἄνθρωπο νά ἀξιοποιῆ καί νά προάγη τήν ὡριμότητά του. Ἀντίθετα, οἱ ἕτοιμες λύσεις τό ἐπαναφέρουν σέ περιόδους ζωῆς ἐξαρτήσεως καί ἀνωριμότητας.

Σέ περίπτωση πού τό πρόβλημα δέ λύεται, παρέχεται στό ἄτομο βοήθεια νά παραδεχθῆ τήν κατάσταση, νά συμβιβασθῆ κατά κάποιο τρόπο μ'αὐτήν, νά βρῆ λύση προσαρμογῆς[1], ἤ, νά τό ξεπεράση ψυχικά, Ἐνθαρρύνεται ἀκόμη στό νά μάθη νά βλέπη τά πράγματα ἀπό δύο ὄψεις, τήν ἀρνητική καί τή θετική." Ὄχι μονόπλευρα ἀρνητικά.

---

1. Βλ. γι'αὐτές τό οἰκεῖο κεφάλαιο τοῦ "Πρός ἀναζήτηση διεξόδων "Προσαρμογῆς"", σ. 133-159.

XII. ΣΥΜΠΑΡΑΣΤΑΣΗ ΣΤΟΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟ

ΜΕΤΡΑ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗΣ ΑΝΤΙΛΗΨΕΩΣ ΣΤΗΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ

Τά μέτρα κοινωνικῆς προνοίας καί ἀντιλήψεως γιά τόν ἐργαζόμενο ρυθμίζονται κατά κανόνα νομοθετικά ἀπό τίς Κυβερνήσεις ἀνάλογα μέ τή γραμμή τῆς κοινωνικῆς τους πολιτικῆς. Ἄλλα ἀπό τά μέτρα αὐτά ἀφοροῦν σέ ἐνέργειες καί ὑποχρεώσεις τῶν ἐργοδοτῶν καί ἄλλα ἀσκοῦνται ἀπό ὀργανισμούς AD HOC ἤ εἰδικές κρατικές ὑπηρεσίες. Ὅμως σέ ὡρισμένες χῶρες καί οἱ ἐπιχειρήσεις ἐφαρμόζουν παράλληλα καί ἐπί πλέον μέτρα, ἐκτός αὐτῶν πού ἐπιβάλλει ἡ νομοθεσία τῶν χωρῶν τους. Σκοπός τους ἄμεσος εἶναι ἡ βοήθεια πρός τόν ἐργαζόμενο, γιά νά ἐπιλύσῃ πρακτικώτερα προβλήματα τῆς ζωῆς του καί νά καλυτερεύσῃ τούς ὅρους της.

Τά μέτρα κοινωνικῆς ἀντιλήψεως μέσα στήν οἰκονομική μονάδα ἔχουν ἀπώτερες προεκτάσεις: ἀποδεσμεύουν τή ψυχική ἐνεργητικότητα τοῦ μισθωτοῦ ἀπό περισπασμούς, ἐνῷ ἀπό τό ἄλλο μέρος δείχνουν τό ἀνθρώπινο ἐνδιαφέρον της γι'αὐτόν· τοῦ ἐξασφαλίζουν ἔτσι κάποια ψυχική εὐεξία τονώνουν τό ἠθικό του φρόνημα, βελτιώνουν τίς ἀνθρώπινες σχέσεις καί ἔχουν ἀντίκτυπο στήν ἀπόδοσή του. Γι' αὐτούς ἀκριβῶς τούς λόγους συντηροῦν οἱ ἐπιχειρήσεις γιά χάρη τοῦ προσωπικοῦ τους δικές τους κοινωνικές ὑπηρεσίες, ὅπως π.χ. βρεφικούς καί νηπιακούς σταθμούς, γιά νά διευκολύνουν τήν ἐργάτρια-μητέρα, θερινές κατασκηνώσεις γιά τά παιδιά τῶν ἐργαζομένων εἴτε γιά τόν ἐργαζόμενο ἔφηβο, καθώς καί γήπεδα γιά ἀθλοπαιδιές, ἐντευκτή-

ρια, ἀναγνωστήρια, καντίνες κ.ἄ.ὅ. Φροντίζουν ἐπίσης νά διοργανώνουν ἐκδρομές, ἀθλητικές συναντήσεις, παραστάσεις κ.ἄ.

Τέλος προσλαμβάνουν καί μισθοδοτοῦν δικές τους κοινωνικές λειτουργούς, ποῦ βρίσκονται στή διάθεση τοῦ προσωπικοῦ. Ἡ κοινωνική λειτουργός μιᾶς οἰκονομικῆς μονάδας μπορεῖ μέ τήν ἐργασία της νά βοηθήση τόν ἐργαζόμενο στήν ἀντιμετώπιση πρακτικῶν προβλημάτων πού συναντᾶ στήν ζωή του ἤ νά ἐπιτύχη τήν ψυχική του ἀνακούφιση καί ἀπό ἄλλα, καθαρά συναισθηματικῆς φύσεως προβλήματα καί περισπασμούς, πού τόν κάνουν ἐμπερίστατο. Τά προβλήματα αὐτά τήν ἐνδιαφέρουν ἐξ ἴσου εἴτε προκύπτουν κατά τήν ἐργασία καί ἀπό τίς σχέσεις ἐργασίας εἴτε ἀφοροῦν στίς σχέσεις μέ τήν οἰκογένειά του, στήν κοινωνική του ζωή γενικώτερα, ὅταν συμβαίνη νά ἐπηρεάζουν ἀρνητικά τήν ἀπόδοσή του καί τίς ἀνθρώπινες σχέσεις μέσα στό χῶρο τῆς ἐργασίας(1). Ἔτσι μέ τήν ἐργασία της ἡ κοινωνική λειτουργός προάγει τίς ἐπιδιώξεις τῆς οἰκονομικῆς μονάδας.

Βοήθεια σέ περιπτώσεις συναισθηματικῶν προβλημάτων πολυπλοκώτερες δίνεται ἀπό τό ψυχολόγο, ἄν ἡ ἐπιχείρηση διαθέτη καί ψυχολόγο.

Εἶναι φανερό ὅτι τά μέτρα κοινωνικῆς ἀντιλήψεως

---

1. Στόν τόπο μας, ὅσο μποροῦμε νά γνωρίζωμε, σήμερα ἐλάχιστες ἐπιχειρήσεις διαθέτουν κοινωνική λειτουργό. Πρώτη ἐπιχείρηση πού εἰσήγαγε στήν Ἑλλάδα τό θεσμό τῆς κοινωνικῆς λειτουργοῦ ἐργοστασίου, ἦτον ἡ Ἑταιρία Παπαγεωργίου τοῦ Βόλου. Τά ἀποτελέσματα ὑπῆρξαν ἀγαθά καί γιά τούς ἴδιους τούς ἐργάτες καί τίς οἰκογένειές τους καί γιά τήν ἐπιχείρηση, Θέσεις κοινωνικῶν λειτουργῶν προβλέπονται καί στό τό Ι.Κ.Α.

πού λαμβάνει μιά οἰκονομική μονάδα ἀνταποκρίνονται ὄχι μόνον στίς πρακτικές ἀνάγκες τοῦ μισθωτοῦ ἀλλά καί στίς ψυχικές, ὅπως π.χ. οἱ ἀνάγκες γιά συμπάθεια καί συμπαράσταση. Ὅμως ἄν δέν πηγάζουν ἀπό γνήσιο ἀνθρώπινο ἐνδιαφέρον, ἄν γίνεται ἔκφηλο, πώς ἡ μονάδα κατά βάθος ἀδιαφορεῖ γιά τόν ἄνθρωπο καί τά προβλήματά του, ἀποβλέποντας μ'αὐτά στήν αὔξηση τῶν κερδῶν της καί μόνο, τότε δέν ἐπιτυγχάνουν τούς σκοπούς τους: δ έ ν ἐπικοδομοῦν στό ἠθικό τοῦ ἐργαζόμένου, δέν προάγουν τίς σχέσεις του πρός τή μονάδα καί την ἡγεσία της κι ἀκόμη λιγώτερο συντελοῦν στό νά αὐξηθῆ ἡ ἀπόδοσή του.-

2. Γιά τήν προσφορά κοινωνικῶν ὑπηρεσιῶν ἀπό τίς ἐπιχειρήσεις δέν εἶναι ὅλοι σύμφωνοι. Ὑπάρχουν βασικές ἀντιρρήσεις γι'αὐτό καί ἀποκρούονται τά σχετικά μέτρα, ἰδίως ἀπό τή συνδικαλιστική ἡγεσία. Οἱ συνδικαλιστικοί ἡγέτες, ἀλλά μαζί τους καί πολλοί κοινωνιολόγοι, προκρίνουν τίς κοινωνικές ὑπηρεσίες πού λειτουργοῦν ἀνεξάρτητα ἀπό τήν ἐπιχείρηση καί τή βοήθεια πού παρέχεται στόν ἐργαζόμενο ἔξω ἀπό αὐτήν, ἀπό τό κράτος, ἀπό τήν κοινότητα, ἀπό ταμεῖα πού συντηρεῖ μέ τά ἴδια του τά μέσα[1]. Καί ὁ ἐργάτης καί ὁ ὑπάλληλος πρέπει νά βοηθοῦνται, ὅπως ἀκριβῶς καί ὅλοι οἱ ἄλλοι πολῖτες, ὅταν περιέρχωνται στήν ἀνάγκη νά ζητήσουν ὁποιαδήποτε συνδρομή ἀπό κοινωνικές ὑπηρεσίες. Ἡ προσφορά κοινωνικῶν ὑπηρεσιῶν ἀπό τόν ἐργοδότη καί τά μέτρα κοινωνικῆς ἀντιλήψεως μέσα στούς κόλπους τῆς μονάδας ἀποτελοῦν κατά

1. Στίς Η.Π.Α. τά μέτρα Κοινωνικῆς Ἀντιλήψεως ἀφήνονται στήν προαίρεση τοῦ ἴδιου τοῦ ἐργαζόμένου, πού ἀπευθύνεται σέ εἰδικούς ἀσφαλιστικούς καί ἄλλους ὀργανισμούς προνοίας.

τήν ἄποψή τους πρωτεϊκή μορφή καί συνέχιση τοῦ "πατερναλισμοῦ", πού πρέπει νά ἐκλείψη. Ὁ ἐργάτης ἰδίως, πρέπει νά θεωρῆται ὥριμο ἄτομο καί νά διατηρῇ τήν ἠθική του ἀνεξαρτησία καί αὐτοτέλεια ἀπέναντι στόν ἐργοδότη του. Πρέπει νά αἰσθάνεται κι' αὐτός ὅτι ἀνήκει στήν κοινότητά του καί αὐτῆς μέλος ἀποτελεῖ, ὅπως καί κάθε ἄλλος πολίτης - πρᾶγμα πού κρίνεται ἀξιοπρεπέστερο.

Ἐνδεικτικά ἀναφέρομε ὅτι σέ ἐργοστάσια ἄλλων χωρῶν, πού λειτουργεῖ συσσίτιο γιά τή διευκόλυνση τῶν ἐργαζομένων, γιά χάρη ἀκριβῶς αὐτῆς τῆς ἀξιοπρέπειας, προκρίνεται ἀντί γιά τή δωρεάν παροχή του, νά καταβάλλεται ἕνα ἐλάχιστο ἔστω τίμημα, δεῖγμα ὅτι ὁ ἐργαζόμενος δέν τό ὀφείλει στήν ἐπιχείρηση, ἀλλά ἁπλᾶ διευκολύνεται ἀπό αὐτήν. Ἡ οἰκονομική αὐτή ρύθμιση καί τό συμβολικό τίμημα τοῦ γεύματος, θεωρεῖται πώς ὁδηγεῖ σέ καλύτερες ἀνθρώπινες σχέσεις [1].

Γιά χῶρες ὄχι εὔρωστες οἰκονομικά ὅπως ἡ δική μας, ἡ ἀπόκριση στό δίλημμα αὐτό συναρτᾶται στήν πράξη ἀπό τό ἕνα μέρος πρός τήν ἔκταση τῶν κοινωνικῶν ὑπηρεσιῶν ἔξω ἀπό τήν ἐπιχείρηση καί τίς δυνατότητες πού διαθέτει ἡ κοινότητα καί ἀπό τό ἄλλο, πρός τά ἐπίπεδα τῶν μισθῶν καί ἡμερομισθίων.

---

1. Παραπλήσια πρός τά μέτρα κοινωνικῆς ἀντιλήψεως εἶναι καί ἡ διευκόλυνση τοῦ μισθωτοῦ ἀπό τήν ἐπιχείρηση νά συνεχίση σπουδές, γενικές ἤ ἐπαγγελματικές· ἡ διευκόλυνση αὐτή γίνεται μέ ἀνάλογη διαρρύθμιση τοῦ ὡραρίου, μέ εἰδικές ἄδειες, ἀκόμη καί μέ ὑποτροφίες. Ἡ διευκόλυνση τοῦ ἐργαζομένου νά ὑψώση τό μορφωτικό του ἐπίπεδο κρίνεται σήμερα ὡς μέτρο πού προάγει τούς σκοπούς τῆς ἐπιχειρήσεως καί γενικώτερα την οἰκονομία.

XIII. ΤΟ ΠΡΟΒΛΗΜΑ ΤΩΝ ΗΓΕΤΙΚΩΝ ΣΤΕΛΕΧΩΝ.

(Προϊστάμενοι ὑπηρεσιῶν, τμημάτων, συνεργείων).

§1.-Ἡ σπουδαιότητα τοῦ προβλήματος.

Ὕστερα ἀπό τήν ἀνάπτυξη τῶν κατά μέρος μέτρων χειρισμοῦ ἀνθρώπων σύμφωνα μέ τό πνεῦμα τῆς σύγχρονης διοικητικῆς τακτικῆς ἔγινε ἀπόλυτα σαφές, ὅτι ἡ ἀποτελεσματική ἐφαρμογή τους ἐξαρτᾶται ἀπό τά πρόσωπα πού βρίσκονται σέ θέσεις προϊσταμένων. Πρός αὐτούς προσβλέπουν οἱ ἐργαζόμενοι ὡς εἶδος ἐντολοδόχους τῆς οἰκονομικῆς ἤ κοινωνικῆς μονάδας ἤ τῆς ὑπηρεσίας καί αὐτοί εἶναι οἱ κατ'ἐξοχήν ὑπεύθυνοι γιά τίς ἀνθρώπινες σχέσεις. Ὡς πρός τό σημεῖο αὐτό ξέρομε σήμερα, ὅτι περισσότερο καί ἀπό τούς ἀνώτατους ἐνδιαφέρουν τά πρόσωπα ἐκεῖνα,πού ἔρχονται σέ ἄμεση ἐπαφή πρός τίς ὁμάδες τῶν ἐργαζομένων, τούς καθοδηγοῦν, τούς παρακολουθοῦν καί τούς ἐλέγχουν· δηλ. τά κατώτατα στελέχη, ὅπως οἱ ἀρχιτεχνῖτες, οἱ ἐργοδηγοί, οἱ ἐπιστάτες, οἱ ἐπόπτες ἐργασίας. Ἐπίσης οἱ εἰδικοί τῆς ὑπηρεσίας προσωπικοῦ[1].

Ἡ ἀναγνώριση τῆς σημασίας τῶν στελεχῶν ὤθησε τίς τρεῖς τελευταῖες δεκαετίες σέ εἰδικές ἔρευνες γιά τήν ἀκριβῆ μελέτη τοῦ ρόλου τους, τῶν προσόντων τους καί τῆς ἐπιρροῆς τους. Οἱ ἔρευνες αὐτές ἀκόμη καί σήμερα ὑστεροῦν ἀριθμητικά σέ σύγκριση μέ τίς ἔρευνες,πού ἀφοροῦν στίς μᾶζες τῶν ἐργαζομένων. Ὅσο μάλιστα ἀνεβαίνομε τήν

1. Βλ. πρῶτο μέρος σελ. 56.

κλίμακα τῆς ἱεραρχίας, τόσο σπανιώτερες γίνονται. Εὐνόητες εἶναι οἱ δυσκολίες πού συναντοῦν καί οἱ ἀντιδράσεις πού δημιουργοῦν, καθώς προχωροῦν πρός τήν κορυφή τῆς διοικητικῆς πυραμίδας.

Στή συνέχεια αὐτή θά διαγράψωμε μέ κάθε δυνατή συντομία μιά ἀπό τίς πρῶτες καί καλύτερα σχεδιασμένες στό εἶδος τους ἔρευνες, πού ὠργανώθηκε πρίν ἀπό εἴκοσι περίπου χρόνια σέ κάποια ἐπιχείρηση κοινῆς ὠφελείας στή Φλόριντα τῶν Η.Π.Α.[1] Ἡ ἔρευνα, πού ἀπλώθηκε σ'ὅλο τό προσωπικό, ἀπέβλεπε εἰδικώτερα στή σπουδή τῆς σημασίας τοῦ προϊσταμένου γιά τήν κατάσταση τοῦ ἠθικοῦ τῶν ἐργαζομένων.

Γιά τή συγκέντρωση τοῦ ὑλικοῦ χρησιμοποιήθηκε ἡ μέθοδος τοῦ ἐρωτηματολογίου. Οἱ εἰκοσιεννέα ἐρωτήσεις του ἀφοροῦσαν τίς ψυχικές ἀντιδράσεις τῶν ἐργαζομένων πρός τίς συνθῆκες τῆς ἐργασίας τους· εἰδικώτερα, στή βοήθεια καί τή συνεργασία τοῦ προϊσταμένου, τίς ἀμοιβές, ὑλικές καί ἠθικές, τήν ἐνθάρρυνσή τους κ.τ.ὅ. Ἐνδεικτικά παραθέτομε ἐδῶ μερικά ἀπό τά κατά μέρος σημεῖα, πού ἔθιγε τό ἐρωτηματολόγιο:

Ἐπάρκεια τεχνικῶν μέσων ἐργασίας. Ἐνθάρρυνση μέτρων ἀσφαλείας κατά ἀτυχημάτων. Ἱκανοποιητικά περιθώρια πρωτοβουλίας. Ἱκανοποιητικές δυνατότητες προαγωγῆς. Ἴση ἀμοιβή γιά ἴση ἐργασία. Προσήνεια ἐκ μέρους τῶν ἀνωτέρων. Κατανόηση καί ἐκτίμησή τους. Ἐπικρίσεις μπροστά

---

1. Τήν ἔρευνα μνημονεύει ὁ M. VITELES στό συλλογικό ἔργο τοῦ GUILLFORD, FIELDS OF PSYCHOLOGY 2η ἔκδ. ἀνατύπωση 1955, N.Y. σελ. 615-617.

σέ τρίτους. Εὐνοιοκρατία. Ἐνημέρωση εὐρύτερη γύρω στήν ἐπιχείρηση κ.ἄ. ὅ.

Τό ἐρωτηματολόγιο πρόβλεπε γιά τήν κάθε ἐρώτηση πέντε ἤδη ἀπαντήσεων,πού διαβάθμιζαν τή στάση τῶν ἐργαζομένων. Οἱ ἀπαντήσεις ἦταν τυπωμένες στό ἐρωτηματολόγιο, ὥστε ὁ ἐξεταζόμενος περιοριζόταν νά ὑπογραμμίζη ἐκείνη πού ἀντιστοιχοῦσε πρός τή γνώμη του. Ἦταν ὅμως ἐλεύθερος, ἐκτός ἀπό τίς ἀπαντήσεις αὐτές, νά συμπληρώση τό ἐρωτηματολόγιο μέ ὁποιαδήποτε παρατήρηση ἤθελε.

Ἡ συμπλήρωση τοῦ ἐρωτηματολογίου ἔγινε ἀνώνυμα, ὥστε νά ἐξασφαλισθῆ ἡ ἐλεύθερη ἔκφραση τῶν γνωμῶν τοῦ προσωπικοῦ. Τό στοιχεῖο ὅμως πού δέν ἔπρεπε νά παραλειφθῆ - γιατί ἦταν σημαντικο γιά τούς σκοπούς τῆς ἔρευνας- ἦταν τό τμῆμα - συνεργεῖο, πού ἀνῆκε κάθε ἐξεταζόμενος. Μετά τή συμπλήρωση, τό ἐρωτηματολόγιο ἔρριχναν οἱ ἴδιοι ἐξεταζόμενοι σέ εἰδικό κουτί τύπου γραμματοκιβωτίου. Γιά νά ἐξασφαλισθῆ ἡ ἀμεροληψία καί ἀντικειμενικότητα τῆς ἔρευνας, τήν ἀνάλυση καί ἑρμηνεία τῶν δεδομένων ἀνέλαβαν εἰδικά πρόσωπα ἔξω ἀπό τήν ἐπιχείρηση καί ξένα πρός αὐτή.

Κατά τή στατιστική ἐπεξεργασία προσδιορίσθηκαν κατά ἐρώτηση, πρῶτα τά γενικά στατιστικά δεδομένα, αὐτά δηλ. πού προέκυπταν ἀπό τήν ἐξέταση ὅλου τοῦ προσωπικοῦ καί ὑπολογίσθηκαν γενικές μέσες τιμές. Ἔπειτα ὑπολογίσθηκαν κατά μέρος τιμές, χωριστά γιά κάθε συνεργεῖο ἤ τμῆμα. Ὁ σκοπός τῶν γενικῶν τιμῶν ἦταν νά βρεθῆ ἕνας γενικός δείκτης γιά τήν κατάσταση τοῦ ἠθικοῦ στήν ἐπιχείρηση, πού συγχρόνως θά ἀποτελοῦσε καί τό μέτρο συγκρίσεως γιά τίς μερικώτερες τιμές κατά τμήματα.

Μέ βάση τίς συγκρίσεις τῶν μερικώτερων τιμῶν πρός τό γενικό δείκτη ἠθικοῦ διατυπώθηκαν τά συμπεράσματα τῆς ἔρευνας.

Γενικά παρατηρήθηκαν διαφορές μέσων τιμῶν ἀνάμεσα στά κατά μέρος τμήματα παρ'ὅλο πού οἱ ὅροι ἀμοιβῆς καί ἡ ὅλη πολιτική τῆς μονάδας ἦταν ἡ ἴδια γιά ὅλα. Οἱ διαφορές ἀφοροῦσαν τίς ἀπαντήσεις σέ ὅλα σχεδόν τά ἐρωτήματα, οἱ μεγαλύτερες ὅμως συνέβαινε νά παρατηροῦνται στίς ἐρωτήσεις, τίς σχετικές μέ τίς συνθῆκες ἐποπτείας.

Ποιά τμήματα εἶχαν μέσες τιμές χαμηλότερες ἀπό τό γενικό μέσο ὅρο. Σέ ποιά τμήματα καί συνεργεῖα ἀνῆκαν ὅσοι ἔκριναν ἀρνητικά τίς συνθῆκες ἐργασίας καί ὅ,τι τούς πρόσφερε ἡ ἐπιχείρηση; Τό ἐρώτημα ἦταν ὀκριβῶς ἐκεῖνο, πού εἶχε καί τό καίριο ἐνδιαφέρον. Γιά νά δοθῆ ἀπόκριση, ὑπολογίσθηκαν συσχετίσεις πρός τή βαθμολόγηση τῶν προϊσταμένων τῶν τμημάτων, τή διοικητική τους ἱκανότητα. Ὁ συντελεστής συσχετίσεως ἦταν θετικός ἀνάμεσα στή βαθμολόγηση τῆς ἱκανότητας τοῦ προϊσταμένου καί στίς τιμές πού προέκυψαν ἀπό τήν ἔρευνα τῶν ἐργαζομένων. Μέ δυό λέξεις: Τά τμήματα πού κατά τά δεδομένα τῆς ἔρευνας πρόδιδαν χαμηλό ἠθικό, εἶχαν προϊσταμένους, πού ἡ ἀπόδοσή τους στόν τομέα τῶν ἀνθρωπίνων σχέσεων, δέν εἶχε κριθῆ εὐδόκιμη.

Τό πόρισμα ὁδήγησε τήν ἐπιχείρηση νά ὀργανώση σέ μεγάλη κλίμακα ἐπιμόρφωση τῶν στελεχῶν της ἐπάνω σέ θέματα χειρισμοῦ ἀνθρώπων καί μεθόδων ἐποπτείας.

Μέ τήν ἔρευνα αὐτή καί ἄλλες παρόμοιες[1] ἐπιβε-

1. Σέ ἀνάλογα πορίσματα καταλήγει καί νεώτερη ἔρευνα, σέ Ὑπαλλήλους αὐτή, ὀργανωμένη ἀπό τή NANCY C. MORSE τοῦ SURVIEW RESEARCH CENTER, ANN ARBOR, MICHIGAN (1953).

βαιώθηκε μέ ἀριθμούς ἡ σημασία τοῦ προϊσταμένου γιά τήν κατάσταση τοῦ ἠθικοῦ τῶν ἐργαζομένων, γιά τό βαθμό τῶν ἱκανοποιήσεων πού ἀντλοῦν ἀπό τήν ἐργασία καί τήν ὀργάνωσή της γενικώτερα, καί πρό πάντων γιά τό ὕψος τῆς ἀποδόσεώς τους.

Μεταγενέστερες ἔρευνες ἐντοπίζουν τό ἀντικείμενό τους στήν ἐξέταση τῶν ἐπί μέρους γνωρισμάτων τοῦ προϊσταμένου, πού ἐπηρεάζουν τό ἠθικό καί τήν ἀπόδοσή τοῦ προσωπικοῦ.

Στό σημεῖο αὐτό περιορίζομε τό λόγο σέ μιά ἐνδιαφέρουσα ἰδιότητα τοῦ καλοῦ προϊσταμένου, τοῦ ἐπόπτου ἐργασίας. Τήν ἰδιότητα νά μπορῆ νά βλέπη τά πράγματα,ὅπως τά βλέπουν οἱ ἄλλοι·νά ἔχη δηλ. τό χάρισμα νά μεταφέρεται στή θέση τοῦ ἄλλου καί νά καταλαβαίνη, πῶς ὁ ἄλλος σκέπτεται. Περιττό νά ποῦμε, ὅτι τό χάρισμα αὐτό ἔχει μεγάλη σημασία ὄχι μόνο στή δευτερογενῆ παραγωγή καί στή σχέση προϊσταμένων-ὑφισταμένων,ἀλλά καί στής σχέσεις πρός τόν πελάτη σέ ὅσα ἐπαγγέλματα ὑπηρεσιῶν ἀπαιτεῖται ἄμεση ἐπαφή μ'αὐτόν, π.χ. τούς πωλητές.

Στή συνέχεια αὐτή θά ἀναφέρωμε τήν ἔρευνα τοῦ Ἀμερικανοῦ NAGLE[1], Μᾶς ἐνδιαφέρει ἰδιαίτερα, γιατί ἀποβλέπει στή σημασία τῆς ἰδιότητας αὐτῆς γιά τήν παραγωγικότητα.

Ὁ NAGLE χρησιμοποίησε τήν ἀκόλουθη μέθοδο: Ζήτησε ἀπό προϊσταμένους νά προβλέψουν τίς γνῶμες τῶν ὑφι-

---

1. Βλ. NAGLE R.F. PRODUCTIVITY,EPLOYEE ATTITUDE AND SUPERVISOR SENSITIVITY. Δημοσιεύθηκε στό περιοδικό: "PERSONNEL PSYCHOLOGY, T.7/1954/. Περίληψή της παραθέτει ὁ STAGNER στά READINGS IN HUMAN RELATIONS, σ σελ. 429-430. N.Y. 1959.

σταμένων τους έπάνω σέ διάφορα θέματα. Παράλληλα ζητήθηκε καί άπό τούς ύφισταμένους τους νά διατυπώσουν τίς γνῶμες τους έπάνω στά ἴδια αὐτά θέματα. Κατά τήν έπεξεργασία τοῦ ὑλικοῦ πού συγκεντρώθηκε μ'αὐτό τρν τρόπο, οἱ προϊστάμενοι χωρίσθηκαν σέ δύο κατηγορίες: σέ έκείνους πού πρόβλεψαν κατά τό περισσότερο σωστά καί σέ έκείνους πού δέν πέτυχαν νά μαντεύσουν σωστά. Ὕστερα ἀναζητήθηκαν τά κριτήρια παραγωγικότητας τῶν τμημάτων καί συνεργείων,πού διηύθυνε ἡ κάθε κατηγορία καί διαπιστώθηκε ἡ ὑπεροχή τῶν τμημάτων κάί συνεργείων, πού έπόπτευαν προϊστάμενοι, πού εἶχαν έπιτύχει στήν πρόγνωσή τους.

Στό πόρισμα αὐτό δόθηκε ἡ ἀκόλουθη έξήγηση: Προϊστάμενοι, πού μποροῦν νά σκέπτωνται ὅπως οἱ ὑφιστάμενοί τους καί νά εἰσδύουν νοερά στόν έσωτερικό τους κόσμο, ξέρουν νά διατυπώνουν ἀνάλογα τίς διαταγές, τίς ὁδηγίες καί τήν κριτική τους, ὥστε νά εἶναι ἀποτελεσματικές.

Εἶναι φανερό,ὅτι ἄνθρωποι πού διαθέτουν τήν ἱκανότητα αὐτήν μποροῦν ἀκόμη νά βοηθήσουν καί στήν έπίλυση προβλημάτων, πού ἀναφαίνονται κατά τίς σχέσεις ἀτόμων καί ὁμάδων μεταξύ τους. Ἔτσι ἀποτελοῦν στοιχεῖα χρησιμώτατα στή διοίκηση κάθε οἰκονομικῆς καί κοινωνικῆς μονάδας.

Ἤδη στό θέμα τῆς μεγάλης ἔρευνας πού περιγράψαμε, ἀλλά πολύ περισσότερο στά δεδομένα της βλέπομε,πώς ὅ,τι κατ'έξοχήν ζητεῖται ἀπό ἕνα σύγχρονο προϊστάμενο, στή σχέση μέ τό προσωπικό του εἶναι νά έξασφαλίση δύο βασικά σημεῖα: τήν ὑψηλή ἀπόδοση τῶν έργαζομένων καί τό

ὑψηλό ἠθικό τους, πού συνυφαίνεται πρός τή ψυχική τους εὐεξία. Ὑψηλό ἠθικό, γιατί ἡ ἀπουσία του ἐντείνει, ὅταν δέν τά δημιουργῆ, τά παράπονα καί ὁδηγεῖ ἐνδεχόμενα σέ προστριβές, πού καί χρονοτριβή φέρνουν καί ψυχική καταπόνηση προκαλοῦν· καί γιατί ἄλλωστε εἶναι σχεδόν ἀδύνατη ἡ ὑψηλή ἀπόδοση ὅπου τό ἠθικό εἶναι χαμηλό. Ὑψηλή ἀπόδοση, χωρίς ὅμως νά δημιουργῆται ἡ ἐντύπωση ὅτι φθάνομε σ'αὐτήν μέ τήν κατεξάντληση καί τήν ἐκμετάλλευση τοῦ ἀνθρώπου. Τά δύο αὐτά σημεῖα εἶναι καί τά κύρια κριτήρια ἀποδόσεως κάθε ὑπεύθυνου στελέχους, ὡς πρός τήν ἱκανότητά του νά κυβερνᾷ ἀνθρώπους[1].

§ 2. Ἀνάλυση τοῦ προβλήματος.

Πῶς ὅμως τό διοικητικό στέλεχος μπορεῖ νά ἀνταποκριθῆ στίς δύο αὐτές ἀπαιτήσεις; μέ ποιούς τρόπους καί χειρισμούς; Μέ ἄλλα λόγια, ρωτοῦμε ποιά ἡ προσφορώτερη διοικητική συμπεριφορά, πού νά ἐγγυᾶται τήν ἐξασφάλιση ὑψηλοῦ ἠθικοῦ σέ συνδυασμό μέ τήν ὑψηλή ἀπόδοση. Τοῦτο εἶναι τό πρῶτο ἀπό τά ἐρωτήματα, στά ὁποῖα ἀναλύεται τό σύνθετο πρόβλημα τῆς ἡγεσίας στούς χώρους τῆς ἐργασίας. Τό ἐρώτημα εἶναι πραγματικά σπουδαιότατο καί βασικό. Ἡ ἀπόκριση σ'αὐτό, ὅπως θά δοῦμε, ἀποτελεῖ τήν ἀφετηρία γιά τήν ἐπιτυχημένη ἐπίλυση τῶν λοιπῶν προβλημάτων, πού ἐπακολουθοῦν στό πρῶτο αὐτό πρόβλημα.

Τό ἐρώτημα πού ἐπακολουθεῖ εὐθύς ἀμέσως εἶναι: Ποιά ἡ κατάλληλη προσωπικότητα τοῦ διοικητικοῦ στελέχους; Ποιά χαρίσματα καί ποιές εἰδικώτερες ἱκανότητες προαπαιτεῖ ἡ διοικητική συμπεριφορά;

1. Βλ. Β΄Μέρος σελ.172 κ.ἑ. .ἑ.

Ἀκολουθοῦν ἄλλα δύο ἐρωτήματα, πού μποροῦμε νά τά χαρακτηρίσωμε ὡς ὀργανωτικά: Πῶς θά γίνῃ δυνατό νά ἐξευρεθοῦν ἐκεῖνοι πού ἔχουν τίς ἡγετικές ἱκανότητες ποιά δηλ. τά κριτήρια καί τά διαγνωστικά μέσα γιά τήν ἐπιλογή ἡγετικῶν στελεχῶν. Καί τέλος, τελευταῖο ἐρώτημα: Πῶς θά προπαρασκευασθοῦν τά ἡγετικά στελέχη γιά τό ἔργο τους, ὥστε νά ἀξιοποιηθοῦν στόν ἀνώτατο δυνατό βαθμό τά χαρίσματα καί οἱ δυνατότητές τους. Τό τελευταῖο αὐτό ἐρώτημα ἀναφέρετο, ὅπως εἶναι φανερό, στήν κατάρτιση ἤ ἐπιμόρφωση τῶν μελλοντικῶν ἡγετικῶν στελεχῶν· θέμα δύσκολο καί τοῦτο, ἐξ αἰτίας τῆς ἰδιοτυπίας τοῦ ἔργου, πού μέλλουν νά ἀσκήσουν.

Ἡ παραπάνω ἀπαρίθμηση μᾶς δείχνει πόσο πολύπλευρο ἐμφανίζεται τό ὅλο πρόβλημα τῆς ἡγεσίας στούς χώρους τῆς ἐργασίας. Ἴσως ὅμως νά μή προβάλλῃ τό χαρακτῆρα καί τίς αἰτίες τῶν δυσχερειῶν, πού ἀντιμετωπίζει ἡ ἐπίλυσή του. Στή συνέχεις αὐτή θά ἀβαλύσωμε τή βασική του δυσκολία:

Γιά νά καθορισθοῦν τά οὐσιώση γνωρίσματα καί οἱ ἱκανότητες τοῦ ἡγετικοῦ στελέχους, ἀνάγκη προηγουμένως νά καθορισθοῦν ἀναλυτικά τά ἔργα καί οἱ εὐθῦνες του· ἐργασία πού τήν ὀνομάζομε "ἀνάλυση τοῦ ἔργου" (JOB ANALYSIS). Μιά τέτοια ἀπαρίθμηση κατά μέρος ἔργων προβλέπεται., ὅπως γνωρίζομε, γιά κάθε ἐπάγγελμα, ὥστε νά θεμελιωθῇ ἐπάνω σ'αὐτήν ὁ προσδιορισμός τῶν ἐπαγγελματικῶν ἀπαιτήσεων καί τῶν κριτηρίων ἐπιλογῆς, ἡ ἐκπαίδευση, γιά τό ἔργο καθώς καί ἡ ὀπόκριση σέ ἄλλα, παραπλήσια θέματα προσωπικοῦ(1).

1, Βλ. γιά τήν "ἀνάλυση ἔργου" Σ. Μ. Γ ε δ ε ώ ν: Θέματα τῆς Οἰκον. Ψυχολογίας: σ.92, Πειραιεύς 1966.

Ἔτσι ὅταν πρόκειται γιά ἕνα ὁποιοδήποτε ἔργο, δέν ἔχομε παρά νά τό ἀναλύσωμε στίς ἐπί μέρους ἐνέργειες, οἱ ὁποῖες τό συναπαρτίζουν, γιά νά καταστρώσωμε τό διάγραμμα τοῦ περιεχομένου του. Ὅμως στήν περίπτωση τοῦ διοικητικοῦ στελέχους τό πρᾶγμα περιπλέκεται· γιατί ἐδῶ δέ ρωτοῦμε μόνο σέ ποιά ἐπί μέρους ἔργα ἀναλύεται ἡ διοικητική συμπεριφορά, ἀλλά θέτομε σύγχρονα καί τό ἐρώτημα: ποιά ἡ προσφορώτερη ἡγετική συμπεριφορά, ποιοί οἱ πιό κατάλληλοι διοικητικοί χειρισμοί. Χωρίς τήν ἀπόκριση σ'αὐτό δέν μποροῦμε νά προχωρήσωμε σέ σαφῆ καί πλήρη ἀπαρίθμηση τῶν ἐπί μέρους ἔργων, πολύ λιγώτερο φυσικά νά ρυθμίσωμε τά θέματα τῶν προσόντων, τῆς ἐπιλογῆς καί τῆς προετοιμασίας τοῦ ἡγετικοῦ στελέχους. Δέν μᾶς εἶναι δηλ. ἀρκετό νά γνωρίζωμε ἁπλᾶ, τί ἀπαιτοῦμε σέ ἀποτελέσματα ἀπό αὐτό - ὑψηλό ἠθικό, ὑψηλή ἀπόδοση τῶν ἐργαζομένων - ἀλλά εἶναι ἀνάγκη νά καθορίσωμε πρῶτα ἀπό ὅλα τό πῶς νομίζομε ὅτι ἔχει δικαίωμα τό ἡγετικό στέλεχος νά ἐπιτύχη ὅσα ἀπαιτοῦμε ἀπό αὐτό.

Γιά τοῦτο τό λόγο πρετάξαμε τό πρόβλημα αὐτό. Ἡ ἐπίλυση του δέν θά ἦταν ἴσως τόσο δύσκολη, ἄν δέν ὑπῆρχαν διαφορές ἀντιλήψεων ριζικές, ὅμως εὐνόητες, ἀφοῦ ἐγκαταλείπεται ἡ ἀντικειμενική καί γι'αὐτό ἀσφαλής βάση τῆς ἁπλῆς περιγραφῆς τῶν ἔργων. Δέν συμβαίνει δηλ. νά συμπίπτουν ὅλων οἱ ἀπόψεις ὡς πρός τίς ὑποχρεώσεις τῶν διοικητικῶν στελεχῶν καί τούς τρόπους χειρισμοῦ τῶν διοικητικῶν προβλημάτων.

Ἀνάλογα μέ τό τί πιστεύει κανείς γιά τό χρέος του ἀπέναντι στόν ἄνθρωπο καί γιά τή μεταχείρισή του, ἀνάλο-

γα μέ τό πῶς τοποθετεῖ τήν ἀξία "ἄνθρωπος", θά περιγράψη καί τά ἔργα καί πρός παντός τήν τακτική-μεθόδους καί τεχνικές- τοῦ χειρισμοῦ ἀνθρώπων, γιά νά ὁδηγηθῆ ἔτσι στόν καθορισμό τῶν κατά μέρος προσόντων τῆς ἡγετικῆς προσωπικότητας. Εἶναι θέμα πολιτικῆς τῶν ἐπιχειρήσεων, θέμα ἀντιλήψεως γιά τή ζωή αὐτῶν πού τίς διευθύνουν, θέμα κοινωνικῶν παραδόσεων καί πολιτικοῦ κλίματος καί τόσα ἄλλα. Ἐδῶ ριζώνει ἡ μεγάλη δυσκολία τοῦ προβλήματος καί αὐτή τή δυσκολία βλέπομε νά ἀνταναικλοῦν οἱ διαφορές καί ἀντιθέσεις ὡς πρός τήν ἀξιολόγηση τῶν κατά μέρος ἱκανοτήτων τῆς ἡγετικῆς προσωπικότητας. Γιατί στή βιβλιογραφία ὑπάρχαυν ἀρκετά τέτοια εὑρετήρια ἱκανοτήτων ἡγετικῶν στελεχῶν καί ἀκόμη περισσότερα στήν πράξη, κάτω ἀπό τήν πίεση τῶν ἀναγκῶν.

Οἱ κατά μέρος ἀπόψεις τῶν ἀνθρώπων τῆς πράξεως πού ρυθμίζουν τίς ἀπαιτήσεις γιά τά προσόντα τοῦ προϊσταμένου, κλιμακώνονται ἀνάμεσα σέ δύο ἄκρα:

Οἱ ὀπαδοί τοῦ ἑνός ἄκρου εὐνοοῦν τόν τύπο "προϊστάμενος-ἐξουσία", τόν προϊστάμενο τιμητή, τόν προϊστάμενο-ἐλεγκτή. Τόν τύπο πού ξέρει νά δίνη ἐντολές, νά ἐπιβάλλη τήν ἐκτέλεσή τους καί νά τήν ἐλέγχη αὐστηρά.

Οἱ ὀπαδοί τοῦ ἀντίθετου ἄκρου προσβλέπουν πρός τον τύπο προϊσταμένου, πού ἡγεῖται, ἀντί νά ἐξουσιάζη. Καί αὐτός δίνει ἐντολές καί αὐτός ἐλέγχει τήν πιστή ἐκτέλεσή τους καί αὐτός εἶναι ὑποχρεωμένος νά καταφεύγη σέ κυρώσεις. Ἀλλά ὅλα αὐτά ὁ προϊστάμενος πού ἀρκεῖ ἡγεσία, τά ἐκτελεῖ κατά τρόπο διαφορετικό ἀπό τόν προϊστάμενο-ἐξουσία . Πρώτιστο καθῆκον του θεωρεῖ τήν καθ-

δήγηση τοῦ προσωπικοῦ στήν ἐνάσκηση τοῦ ἔργου του, τή συμπαράστασή του γιά νά βελτιώση τήν ἀπόδοσή του καί γιά νά ἐξελιχθῆ ὑπηρεσιακά. Τόν ἔλεγχο τόν θεωρεῖ δεύτερο καθῆκον του· γιατί κρίνει πώς καί ὁ ἔλεγχος ξεκινᾶ μέ τή μορφή παρακολουθήσεως καί πώς πρίν ἀπό κάθε κύρωση πρέπει νά ἐξετάζεται, ἂν ὑπῆρξε δυνατότητα γιά μιά πλήρη καθοδήγηση, ἐνημέρωση καί ἀφομοίωση τῶν ὁδηγιῶν ἤ ἐκτέλεση τῶν ἐντολῶν.

Καθῆκον του ἀκόμη θεωρεῖ νά προλαμβάνη τίς ὀξύτητες καί τίς ἐντάσεις, σέ ὁποιοδήποτε ἐπίπεδο καί ἂν ἀναφαίνωνται και νά δημιουργῆ τήν κατάλληλη ἀτμόσφαιρα γιά ἁρμονικές ἀνθρώπινες σχέσεις. Γενικά, τά ἔργα καί οἱ ὑποχρεώσεις τοῦ προϊσταμένου τοῦ τύπου αὐτοῦ, τοῦ τύπου δηλ. τοῦ ἡγέτου, ἐκτείνονται σέ πολύ μεγαλύτερη κλίμακα ἀπό τά ἔργα τοῦ τύπου-ἐξουσία καί προβάλλουν πολύ περισσότερες ἀπαιτήσεις στήν προσωπικότητά του. Ἀλλά καί οἱ χειρισμοί του εἶναι βασικά διάφοροι, θά λέγαμε δημοκρατικώτεροι.

Ὁ τύπος αὐτός τοῦ προϊσταμένου βρίσκεται πολύ πλησιέστερα πρός τήν ἀπαίτηση γιά ἐξασφάλιση ὑψηλοῦ ἠθικοῦ στούς μισθωτούς καί ἀποτελεῖ μεγαλύτερη ἐγγύηση, πώς θά τό ἐπιτύχη.

Ἡ συνεργασία καί ἡ ἀπόδοση εἶναι δυνατή ὑπό ὡρισμένες προϋποθέσεις βέβαια καί κάτω ἀπό τόν πρῶτο τύπο προϊσταμένου· ἀκόμη καί οἱ ἀνθρώπινες σχέσεις. Φθάνει νά καταλάβουν οἱ ἐργαζόμενοι ὅτι πίσω ἀπό τήν αὐστηρότητα ὑπάρχει ἡ δικαιοσύνη· πίσω ἀπό τήν ἀπόσταση, πού ἐπιδιώκεται νά τηρῆται, ὑπάρχει πραγματικό ἐνδιαφέρον γιά τόν

ἄνθρωπο καί ἰδίως τόν ὑφιστάμενο. Καί πρό πάντων, φθάνει νά μή ἐφαρμόζωνται δύο μέτρα καί δύο σταθμά, ἀλλά ὁ προϊστάμενος νά δίνη ρό παράδειγμα, ἐξαντλώντας τά ἴδια ὅρια αὐστηρότητας στόν ἑαυτό του πρῶτα-πρῶτα. Εἶναι δυνατές καί οἱ ἀνθρώπινες σχέσεις καί ἡ ἀπόδοση κάτω ἀπό ἕνα τέτοιο προϊστάμενο. Ὅμως δέν εἶναι πάντα εὔκολο στούς ἀνθρώπους νά διαβλέπουν τίς ἀρετές,πού ἀναφέραμε, πίσω ἀπό τή στυγνή αὐστηρότητα καί ὅταν ὑπάρχουν. Ἀπό το ἄλλο μέρος ἡ συμπεριφορά τοῦ τύπου αὐτοῦ προϊσταμένου συμβαίνει νά προκαλῆ κάθε φορά ἀρνητικ ς συναισθηματικές ἀντιδράσεις, ἀκόμη καί ἄγχος· αντιδράσεις πού ἀσφαλῶς ἐπηρεάζουν ὄχι μόνον τή ψυχική εὐεξία τοῦ ἐργαζομένου, ἀλλά καί, ἔστω καί πρόσκαιρα, τή διάθεσή του γιά ἐργασία, τήν ἀπόδοση καί τίς ἀνθρώπινες σχέσεις- κάθε ἀνθρώπινη σχέση.

Ἡ ἀναζήτηση τῶν εἰδικῶν προσόντων πού διακρίνουν τόν ἱκανό προϊστάμενο καί τοῦ κάνουν δυνατή τήν ἐπιτυχημένη ἄσκηση τῶν ἡγετικῶν καθηκόντων, προσανατολίζεται σήμερα πρός τή δεύτερη ἄποψη. Μέ τήν ἄποψη αὐτήν ὡς βάση μποροῦμε νά προχωρήσωμε στήν ἐξέταση τῆς προσωπικότητας τοῦ ἀνώτερου ἡγετικοῦ στελέχους.

ξ 3. Ὑποτύπωση προσόντων τοῦ ἡγετικοῦ στελέχους.

Κατάλογοι-εὑρετήρια προσόντων τῆς προσωπικότητας τοῦ προϊσταμένου στούς χώρους τῆς ἐργασίας ὑπάρχουν πολλοί, ὅπως ἔχομε πεῖ, στή σχετική βιβλιογραφία. Ἀπό τούς σχετικά παλαιότερους ἀναφέρομε ἐνδεικτικά τόν κατάλογο, πού μᾶς παρουσιάζει ὁ ὀργανωτικός LA FRANCE. Ὁ LAFRANCE

ἀκολουθώντας ἄλλους συγγραφεῖς[1] κρίνει ὡς τά κυριώτερα προσόντα τοῦ προϊσταμένου τή διακατοχή τῶν σχετικῶν τεχνικῶν γνώσεων, τή φυσική ὑγεία, τήν ἐνεργητικότητα, τήν ἠθική ἐπιβολή καί τήν "ἐπιτηδειότητα περί τό διοικεῖν", δηλ. "τό θάρρος νά ἀναλαμβάνῃ εὐθῦνες, τήν εὐθυκρισία καί τό χάρισμα τοῦ ἡγεῖσθαι".

Ἄλλοι συγγραφεῖς ἄλλα, διαφορετικά γνωρίσματα, ἀπαριθμοῦν ὡς ἱκανότητες χαρακτηριστικές γιά τό διοικοῦντα.

Κάποια συμφωνία συναντοῦμε ἀνάμεσα σέ καταλόγους καταρτισμένους μέ βάση εἰδικές ἔρευνες πού ὀργανώθηκαν ἀκριβῶς μέ σκοπό νά προσδιορισθοῦν τά κριτήρια τοῦ καλοῦ ἡγετικοῦ στελέχους. Γνωρίσματα ὅπως ἡ γνώση τοῦ ἔρ-" γου, ἡ ἐντιμότητα, ἡ νομιμορφοσύνη (μέ τήν εὐρεῖα της ἔννοια), ἡ "ἡγετική ἱκανότητα" (;) δέν ἀπουσιάζουν σχεδόν ἀπό κανένα τέτοιο κατάλογο καί χαρακτηρίζονται ὡς τά σπουδαιότερα σέ σύγκριση μέ ἄλλα γνωρίσματα, πού ἀναφέρονται σπανιώτερα καί μονωμένα.

Τό κύριο μεθοδικό χαρακτηριστικό τῶν καταλόγων, ὅσοι καταρτίζονται ἐμπειρικά, ὅπως ἄλλωστε καί τοῦ καταλόγου τοῦ LAFRANCE πού ἐνδεικτικά παραθέσαμε ἐδῶ, συνίσταται στό ὅτι δέν ἐπ χειροῦν αὐστηρή συστηματική διάταξη τῶν γνωρισμάτων πού περιλαμβάνουν. Δέν προδίδουν κανένα σχῆμα, πού προηγήθηκε καί ὁδήγησε στήν ἀναζήτηση τῶν προσόντων αὐτῶν καί πού θά μποροῦσε νά δώσῃ κάποια βάση γιά τήν κατάταξη σέ ὁμάδες συνανήκουσες καί

1. LOUIS DANTY LAFRANCE, Μύησις εἰς τήν βιομηχανικήν ὀργάνωσιν. Ἔκδ. β΄ Γραφείου Ἐμπορικῶν καί Βιομηχανικῶν Ἐρευνῶν τῆς Α.Β.Σ. Ἀθῆναι, 1958, Β΄ σελ. 47.-

στήν εὐσύνοπτη παρουσίασή τους. Αὐτό τό βλέπομε στήν ἀπαρίθμηση πού κάνει ὁ LAFRANCE, πού ἐπί πλέον δέν ἀναλύει τί ἐννοεῖται μέ τόν ὅρο "χάρισμα τοῦ ἡγεῖσθαι", καί κατά τί διαφέρει ἀπό τήν ὑπερκειμένη του ἔννοια, δηλ. τήν "ἐπιτηδειότητα περί τό διοικεῖν".-

Στήν συνέχεια αὐτή θά θέλαμε νά παραθέσωμε κάποιο σχηματικό διάγραμμα, πού μπορεῖ νά δώσῃ βάση γιά μιά ἀντικειμενική ἀναζήτηση τῶν γνωρισμάτων τῆς ἡγετικῆς προσωπικότητας καί γιά κάποια συστηματικώτερη κατάταξή τους. Ἐπιζητεῖ ἁπλᾶ νά χαράξῃ τίς κατά μέρος πλευρές τῆς ἡγετικῆς προσωπικότητας, αὐτές δηλ. πού κυρίως ρυθμίζουν καί χρωματίζουν τήν ἡγετική συμπεριφορά στήν πράξη τῆς διοικήσεως. Σάν ἁπλό "σχῆμα" πού εἶναι, διατηρεῖ καί συγχρόνως ἐπιτρέπει κάθε ἀνεξαρτησία, ὥστε νά μπορέσῃ νά γίνῃ ὁδηγός, ὁποιεσδήποτε καί ἄν εἶναι οἱ ἀπόψεις καί ἐκ τῶν προτέρων ἀρχές ἐκείνου πού θά τό συμπληρώσῃ.

Αὐτές ἐμφανίζονται καί παίζουν ρόλο μόνον ὅταν πρόκειται νά ἐπιχειρηθῇ ἡ συμπλήρωσή του. Ἔτσι βοηθεῖ τήν ἀναζήτηση γνωρισμάτων τῆς ἡγετικῆς προσωπικότητας, χωρίς καί νά τή δεσμεύῃ, καθώς καί τή συστηματική τους διάταξη. Ἡ ὕπαρξη σχήματος διευκολύνει ἐπίσης καί τή σύγκριση κατά μέρος ἀπόψεων μεταξύ τους, ὡς πρός τίς ἀπαιτήσεις γιά τήν ἡγετική συμπεριφορά καί τά προσόντα τοῦ ἡγετικοῦ στελέχους, ὥστε νά διαπιστωθῇ μέ σαφήνεια, ποῦ ἀκριβῶς βρίσκονται οἱ διαφορές.

Τό σχῆμα, πού παραθέτομε εὐθύς ἀμέσως, ἀκολουθεῖ τήν ἄποψη ὅτι ἡ ἡγετική συμπεριφορά θεμελιώνεται ἀπό τό ἕνα μέρος ἐπάνω στίς ἰδιότητες τῆς προσωπικότητας καί ἀπό τό ἄλλο ἐπάνω στήν ψυχική της στάση, δηλ. στίς ἀντι-

λήψεις καί διαθέσεις της, ὅπως θά ἰδοῦμε. Τά πλαίσιά του ἔχουν ὑπ'ὄψη τους ὄχι μόνον τίς ὑποχρεώσεις καί τίς εὐθύνες ἑνός προϊσταμένου ὡς ἡγετικοῦ στελέχους, ἀλλά καί τά τυπικά προβλήματα πού ἀντιμετωπίζει κατά τήν ἐνάσκηση τοῦ ἔργου του.

I.-'Αξίες-κοινωνικές, πολιτιστικές, ἠθικές-καί στάση πρός αὐτές. 'Η στάση πρός τίς ἀξίες ὑποβαστάζει ὅτι συνήθως ὀνομάζομε "ἐπαγγελματικό ἦθος".-

II.-'Ο συνάνθρωπος ὡς ἀξία καί ἡ στάση πρός αὐτόν.

III.- Τό ἴδιο τό ἄτομο τοῦ προϊσταμένου· πῶς βλέπει τόν ἑαυτόν του, ἰδίως ὡς ἡγετικό στέλεχος.

IV.-'Η ζωή καί τά προβλήματά της· στάση πρός αὐτά.

V.- 'Ο κόσμος τῆς ἐργασίας καί τά προβλήματά του·στάση πρός αὐτά.

VI.- Προσωπικές ἱκανότητες καί ἐμπειρίες ἐξ ἀντικειμένου.

Μέσα στό σχῆμα αὐτό μποροῦν νά ἐνταχθοῦν γνωρίσματα καί χαρίσματα προϊσταμένων σύμφωνα πρός τίς ἀρχές καί ἀπόψεις τῶν διοικήσεων τῶν μονάδων.

Στή συνέχεια αὐτή παραθέτομε συμπληρωματικά γιά κρίση, μελέτη καί ἐπαλήθευση τό ἀκόλουθο ἰδανικό περιεχόμενο τοῦ σχήματος, πού ἀντιστοιχεῖ πρός τό δεύτερο ἀπό τούς τύπους προϊσταμένων, ὅπως τόν διαγράψαμε στά προηγούμενα· καί θεωροῦμε πρωταρχικῆς σημασίας σήμερα τήν κριτική του ἐξέταση στήν πράξη, μέ βάση τά κατά μέρος καθήκοντα πού ἀναλαμβάνει ἕνα ἡγετικό στέλεχος σέ οἰκονομικές ἤ κοινωνικές μονάδες.

AD 1. Πίστη στίς ἀνθρωπιστικές ἀξίες, σ'αὐτές πού

σχετίζονται πρός τήν ἡγετική συμπεριφορά[1] εἰδικώτερα, πίστη στήν ἐργασία ὡς ἀξία κοινωνική καί ἠθική, ἀντιμετώπιση τοῦ ἀνθρώπου ὡς ἀξίας πρωταρχικῆς στή διαδικασία τῆς παραγωγῆς, πίστη στήν ἀνάγκη τῆς εἰλικρίνειας καί τῆς εὐθύτητας πρός τά ἄνω καί πρός τά κάτω, τῆς δικαιοσύνης καί ἀμεροληψίας, συναίσθηση χρέους καί εὐσυνειδησία.

AD II.- Πίστη στόν ἄνθρωπο, στήν ἀγαθή του φύση. Παραδοχή του ὅπως ἀκριβῶς εἶναι ἀλλά καί πεποίθηση στίς δυνατότητες, πού διαθέτει γιά νά βελτιωθῆ. Ἐνδιαφέρον γιά τό συγκεκριμένο ἄνθρωπο καί τά προβλήματά του. Σέ συνάφεια μ'αὐτά, δεκτικότητα γιά ἐπαφές μέ ἄτομα καί ὁμάδες, πεποίθηση γιά τήν ἀνάγκη καί τήν ἀποδοτικότητα τῆς συνεργασίας: ἱκανότητα γιά τήν ἐξασφάλισή της[2].

---

1. Βλ. παραπάνω σελ. 402.

2. Τή σημασία τῶν δύο τελευταίων αὐτῶν ἱκανοτήτων ἐξαίρουν δύο σημαντικά κείμενα. Τό ἕνα εἶναι ἡ ἔκθεση τῆς ἀντιπροσωπείας τῆς Η.Π.Α. στό 10ο Διεθνές Συνέδριο Διοικήσεως Ἐπιχειρήσεων, πού ὀργανώθηκε τό 1954 στόν Σάν Πάολο τῆς Βραζιλίας· τό ἄλλο ὀφείλεται στή γραφίδα τοῦ ROETHLISBERGER, συνεργάτη τοῦ ELTON MAYO στό πείραμα HAWTHORN. Τά καταχωρίζομε: "Ἡ ἐξέλιξη σέ ἡγετικά στελέχη κρίνεται σήμερα ὄχι ὡς πρόβλημα τεχνικῆς καταρτίσεώς τους, ἀλλά μᾶλλον ὡς μέσον γιά τήν ἐξασφάλιση θελήματικῆς συνεργασίας κάθε ἀτόμου γιά τήν προώθηση τῆς οἰκονομικῆς καί κοινωνικῆς προόδου τῆς ἐπιχειρήσεως".
Στό δεύτερο ἀπόσπασμα, πού πήραμε ἀπό τή μελέτη τοῦ συνεργάτη τοῦ MAYO:"THE TERRITORY AND SKILL OF THE ADMINISTRATOR" (MICHIGAN BUSINESS REWIEV, 1954). Ὁ ROETHLISBERGER ἀναλύει μέ τά ἀκόλουθα λόγια τήν ἱκανότητα τοῦ ἡγετικοῦ στελέχους γιά τίς ἀνθρώπινες σχέσεις:
"Ἡ ἱκανότητα ἑνός ἀτόμου νά μεταδίδη τά συναισθήμα-

AD III.-'Εμπιστοσύνη στόν ἴδιο του τόν ἑαυτό, σιγουριά καί βεβαιότητα. Διαφαίνεται ἄμεσα στήν ἀνάληψη εὐθυνῶν μέ θάρρος· στή συνειδητοποίηση τοῦ ἡγετικοῦ ρόλου, πού ἐμποδίζει κάθε στάση ἀντιδικίας μέ τόν ὑφιστάμενο. 'Η ἐμπιστοσύνη τοῦ προϊσταμένου πρός τόν ἑαυτό του, ἄν εἶναι ἀπό τά πράγματα δικαιολογημένη, ἀντικατοπτρίζεται στήν παραδοχή του ὡς ἡγέτου ἀπό τούς ὑφισταμένους του καί στήν ἐμπιστοσύνη τους πρός τό πρόσωπό του. Τό τελευταῖο αὐτό ἀποτελεῖ ἄλλωστε γενικώτερο ἔμμεσο κριτήριο ἡγετικῆς ἱκανότητας.

AD IV.-'Αντοχή στίς διαψεύσεις, ἀντιμετώπιση καί ξεπέρασμα διλημμάτων. Προσαρμοστικότητα καί παραδοχή τοῦ ἀναπότρεπτου. Προσγειωμένη αἰσιοδοξία. Γενικά θετική στάση ἀπέναντι στή ζωή.

AD V.-'Εκτός ἀπό ὅσα ἀναφέρονται στήν κατηγορία IV, ἀγωνιστικότητα στήν ἀναζήτηση λύσεων ἀπέναντι σέ δυσχέρειες, θετική στάση ἀπέναντι σέ μεταβολές καί ἱκανότητα γιά ἀντικειμενική τους βάσανο.

AD VI.- Πρωτοβουλίες, ταχύτητα στή λήψη καί ἐκτέλεση ἀποφάσεων, ὀργανωτικές ἱκανότητες, πού συνίστανται κυρίως στήν ἱκανότητα γιά πρόβλεψη, σύλληψη δηλ. μελλοντικῶν πιθανοτήτων χάρη στήν ἐπισκόπηση τῶν κατά μέρος στοιχείων σέ σύνθεση, στήν ἱκανότητα γιά λογική διάταξη ἐννοιῶν καί στό βαθμό τῆς νοημοσύνης καθόλου. 'Ικανότητα γιά αὐτογνωσία καί γιά αὐτοέλεγχο[1].

τα καί τίς ἰδέες του σέ ἄλλο ἄτομο, καθώς καί ἡ ἱκανότητα νά ἀνταποκρίνεται στά συναισθήματα καί τίς ἰδέες τῶν ἄλλων, σέ τρόπο ὥστε νά προάγῃ τή συνεργασία καί τή γνήσια συμμετοχή σέ ἕνα κοινό ἔργο.

1. Βλ. σελ. 42 κ.ἑ.

Τέλος, τό ἡγετικό στέλεχος παράλληλα πρός ὅσες ἱκανότητες διαγράψαμε παραπάνω, πρέπει νά κατέχη τό ἔργο, πού πρόκειται νά καθοδηγήση καί νά ἐλέγξη. Νά κατέχη τίς κατάλληλες μεθόδους, που θά χρησιμοποιήση γιά καθοδήγηση καί γιά ἔλεγχο. Νά γνωρίζη τήν ἀνθρώπινη φύση καί εἰδικώτερα, τά βασικά κίνητρα τῆς ἀνθρώπινης συμπεριφορᾶς καί νά ἐκτιμᾶ τή σημασία τους. Νά προβλέπη τίς πιθανώτερες ἀντιδράσεις ἀτόμων καί ὁμάδων στά πλαίσια τῆς ἐργασίας καί ἀπέναντι στά προβλήματα πού αὐτή γεννᾶ.

Ὅ,τι ζητοῦμε κυριώτατα ἀπό τό ἡγετικό στέλεχος εἶναι θετική στάση ἀπέναντι σστή ζωή καί στό συνάνθρωπο, στάση πού διαπνέεται ἀπό τήν πίστη στίς ἀνθρωπιστικές καί ἠθικής ἀξίες. Ζητοῦμε ἀκόμη αὐτοπεποίθηση καί συναισθηματική ἀσφάλεια καί σταθερότητα. Πίσω ἀπό τίς βασικές αὐτές ἀπαιτήσεις διακρίνομε τήν πρωταρχική ἀπαίτηση γιά μιά ὥριμη ψυχικά καί ὑγιῆ προσωπικότητα.(1)

Εἶναι φανερό, ὅτι ὁ διαχωρισμός τῶν ἰδιοτήτων τοῦ ἡγετικοῦ στελέχους σέ κατά μέρος κατηγορίες εἶναι θεωρητικός καί ἀποβλέπει στή συστηματικώτερη παρουσία-

---

1. Καταλαβαίνομε πώς δέν εἶναι καθόλου εὔκολο νά βροῦμε πρόσωπα πού συγκεντρώνουν ὅλα τά προσόντα, ὅσα ἀπαριθμήσαμε στό κεφάλαιο αὐτό γιά νά ἐπανδρώσωμε τίς θέσεις ἀνωτέρων καί μέσων ἡγετικῶν στελεχῶν. Ἴσως ὅμως νά εἶναι ἀκόμη πιό δύσκολο νά υἱοθετήσουν ὅλοι οἱ ἐργοδότες τήν ἄποψη γιά τήν ὑπεροχή τοῦ τύπου τοῦ στελέχους - ἡγέτου σέ σύγκριση μέ τό στέλεχος-ἐξουσία καί νά τοῦ δώσουν τήν προτίμησή τους: νά συμφωνήσουν ἀκόμη στίς μορφές ἡγετικῆς συμπεριφορᾶς καί χειρισμῶν, πού ὑλοποιοῦν τίς παραπάνω στάσεις καί διαθέσεις στήν καθημερινή πράξη τῆς ἐργασίας.

ση καί στήν καλύτερη θεώρησή τους. Στήν πραγματικότητα τά περισσότερα άπό τά στοιχεῖα πού άναφέρομε, βρίσκονται σέ στενώτατη άμοιβαία σχέση Π.χ. οἱ άντιλήψεις καί στάσεις πού ὑπάγονται στήν κατηγορία τοῦ κόσμου τῆς έργασίας (ὁμάδα 5), εἶναι κατά κανόνα άπαύγασμα καί έπανάληψη τῶν διαθέσεων πρός τό συνάνθρωπο, ὑπαγορεύονται άπό τή στάση πρίς τίς άξίες, προσδιορίζονται άκόμη άπό τή γνώμη πού ἔχει τό ἄτομο γιά τόν ἴδιο του τόν ἑαυτό ὡς ἡγετικό στέλεχος. Τεχνικό καί ὀργανωτικό πρόβλημα πού άνακύπτει εἶναι, πῶς θά μετουσιωθοῦνοί στάσεις αὐτές σέ διοικητικούς χειρισμούς καί γενικώτερα, σέ ἡγετική συμπεριφορά.

64.- Μέθοδοι έπιλογῆς ἡγετικῶν στελεχῶν.

Ὕστερα άπό τίς προόδους τῶν έρευνῶν γύρω σή σημασία τοῦ προϊσταμένου καί τῆς προσωπικότητάς του καί ὕστερα άπό τήν έπικράτηση μεθόδων περισσότερο άνθρωπιστικῶν καί δημοκρατικῶν στό χειρισμό τῶν έργαζομένων, πού ἄλλαξαν τίς άπαιτήσεις γιά τή διεξαγωγή τοῦ ἡγετικοῦ ἔργου, γεννήθηκε πρόβλημα τρόπων έπιλογῆς τῶν ἡγετικῶν στελεχῶν.

Ἀναζητήθησαν λοιπόν καί διαμορφώθηκαν εἰδικές μέθοδοι γιά τό σκοπό αὐτό. Ἀπό ὅσες έφαρμόζονται σήμερα οἱ χαρακτηριστικώτερες εἶναι αἱ άκόλουθες:

Ι. Ἡ έμπειρική μέθοδος. Εἶναι καί ἡ παλαιότέρη, χρησιμοποιεῖται ὅμως άκόμη καί σήμερα ὡς βάση έπιλογῆς σέ πολλές ὑπηρεσίες καί έπιχειρήσεις. Στήν παλαιότερη μορφή της ἡ έπιλογή γινόταν κατά τήν άπόλυτη κρίση τοῦ έργοδότη ἤ προϊσταμένου, πού χρησιμοποιοῦσε δικά του ὑ-

ποκειμενικά κριτήρια. Στίς τελειοποιημένες μορφές της ἡ μέθοδος χρησιμοποιεῖ τίς ἐκθέσεις τῶν προϊσταμένων, τά λοιπά στοιχεῖα τοῦ φακέλου τοῦ ὑποψήφιου στελέχους, ἄν τηροῦνται φάκελοι, διάφορες ἄλλες ἀπακριβωμένες πληροφορίες πού συγκεντρώνονται AD HOC κ.τ.ὅ.

Τό μειονέκτημα τῆς ἐμπειρικῆς μεθόδου ἐμφανίζεται ἰδίως προκειμένου γιά τά κατώτατα ἡγετικά στελέχη· γιά ἐκεῖνα πού δέν ἔχουν ἀσκήσει προηγουμένως ἡγετικά καθήκοντα καί ἔτσι δέν εἶναι εὔκολο νά κριθοῦν μέ ἀσφάλεια οἱ ἡγετικές τους ἱκανότητες. Στίς περιπτώσεις ἐμπειρικῆς ἐπιλογῆς τά κριτήρια συνήθως εἶναι οἱ τεχνικές ἱκανότητες τοῦ ὑποψήφιου, ἡ ἀπόδοση του, ἡ ὑπακοή καί ἀφοσίωσή του στή μονάδα. Ὅμως ἔτσι ἡ ἐπιλογή μέ τή μέθοδο αὐτή μπορεῖ κάποτε νά ὁδηγήση σέ ἐκπλήξεις δυσάρεστες. Ἄν θυμηθοῦμε τά ὅσα εἴπαμε γιά τή σημασία τῶν κατώτερων ἡγετικῶν στελεχῶν, μπού ἀπορρέει ἀπό τήν ἄμεση ἐπαφή τους μέ τίς μᾶζες τῶν ἐργαζομένων, καταλαβαίνομε τί σημαίνει ἡ ἀποτυχία ὡς πρός αὐτό τό σημεῖο.

Ἡ ἐμπειρική μέθοδος ἔχει τήν ἀξία της, πού ὀφείλεται στό ὅτι χρησιμοποιεῖ στοιχεῖα πού τά περισσότερά τους συγκεντρώνονται ἀπό καιρό πολύ καί μποροῦν νά ἐλεγχθοῦν μέ ἀμοιβαῖες συγκρίσεις. Ἔπειτα μπορεῖ νά τελειοποιηθῆ ἀκόμη περισσότερο. Φθάνει νά γίνη πρόβλεψη νά συγκεντρώνωνται στό φάκελλο πλούσια στοιχεῖα καί ἀντικειμενικές κρίσεις. Τά δεδομένα της καί ἡ διαγνωστική τους ἀξία ἐπαληθεύονται εἴτε μέ τή δοκιμαστική διεξαγωγή ὡρισμένων ἡγετικῶν ἔργων εἴτε κατά τήν ἐκπαίδευση τοῦ στελέχους καί τήν εἰδικώτερη παρακολούθησή του ἀπό τόν ἐκ-

παιδευτή. Ἔκδηλες ἀνεπάρκειες καί ψυχολογικῆς φύσεως ἀντενδείξεις πρέπει νά ὁδηγοῦν στή διακοπή τῆς ἡγετικῆς σταδιοδρομίας.-

II.- Ψυχολογικές μέθοδοι. Οἱ μέθοδοι αὐτές ἀποβλέπουν στή διάγνωση τῆς προσωπικότητας καί τῶν εἰδικώτερων γνωρισμάτων της πού τήν κάνουν κατάλληλη ἤ ἀκατάλληλη γιά τό ἔργο τοῦ προϊσταμένου. Πρώτη ἀναφέρομε τήν κοινότερη ἀνάμεσά τους, τή ψυχολογική συνέντευξη, πού γίνεται ἀπό εἰδικευμένο ψυχολόγο μέ πεῖρα πού γνωρίζει τίς συνθῆκες ἐργασίας καί τίς ἰδιαίτερες ἀπαιτήσεις τῆς μονάδας. Εἶναι κι αὐτή συνέντευξη ἐπιλογῆς καί ἀποβλέπει στούς ἴδιους τυπικούς σκοπούς ὅπως καί κάθε ἄλλη συνέντευξη τοῦ εἴδους της[1].

Χρησιμοποιοῦνται ἀκόμη εἰδικά εὑρετήρια (INVENTORIES), πού ἔχουν κατά κανόνα τόν τύπο ἐρωτηματολογίων ἤ φράσεων γιά συμπλήρωση, καί ἀποβλέπουν εἴτε στή διακρίβωση τῶν εἰδικώτερων διαφερόντων εἴτε στή διάγνωση ἄλλων πλευρῶν τῆς προσωπικότητας. Αὐτός πού ὑποβάλλεται σέ ἐξέταση μ'αὐτά, καλεῖται νά ἀναφέρη γεγονότα τῆς προσωπικῆς του ζωῆς, συνήθειές του, τυπικές ἀντιδράσεις του σέ ὡρισμένες περιστάσεις, προτιμήσεις του, νά ἐκφέρη κρίσεις ἐπάνω σέ εἰδικά θέματα κ.τ.ὅ.

Τά εὑρετήρια αὐτά πρίν ἀπό τήν χρησιμοποίησή τους ἔχουν ἐφαρμοσθῆ δοκιμαστικά, ἔχουν ἐξευρεθῆ καί προσδιορισθῆ οἱ τυπικές ἀποκρίσεις γιά κάθε κατά μέρος ἐρώτημα, καί ἔχουν σταθμηθῆ στή διαγνωστική τους δύναμη, μέ τή βοήθεια εἰδικῶν τεχνικῶν βασάνου. Ἔτσι κατά τήν ἐξέταση

---

1. Βλ. τό οἰκεῖο κεφάλαιο σελ. 369 κ.ἑ.

μέ τίς σταθμημένες αὐτές ψυχολογικές μεθόδους ἐπιζητεῖ-
ται ἀπό τίς ἀποκρίσεις αὐτοῦ πού κρίνεται, νά συναχθοῦν
συμπεράσματα γιά τήν προσωπικότητά του, καί εἰδικώτερα
ἄν εἶναι ἤ δέν εἶναι κατάλληλος γιά ἡγετικό στέλεχος.

Κατά τήν ἐξέταση μέ τίς μεθόδους αὐτές δέν ὑπάρ-
χουν ἀπαντήσεις σωστές καί ἀπαντήσεις λανθασμένες. Καί
αὐτό τονίζεται στούς ὑποψήφιους.

Ἄλλη ψυχολογική μέθοδος, πού ἔχει πάρει μεγάλη
ἐξάπλωση, εἰδικώτερα μέ σκοπό τή διάγνωση ψυχικῶν ἀνω-
μαλιῶν καί ἰδιορρυθμιῶν τῆς προσωπικότητας, εἶναι τά
λεγόμενα τέστ π ρ ο β ο λ ῆ ς (PROJECTION).[1] Τά τέστ
αὐτά ἀπαιτοῦν ἀπό τόν ἐξεταζόμενο εἴτε τήν ἐκτέλεση ὡ-
ρισμένων ἔργων, π.χ. τή συμπλήρωση ἑνός ἰχνογραφήματος,
τή συνέχιση ἑνός ἀφηγήματος κ.τ.ὅ. εἴτε τήν ἑρμηνεία ὡ-
ρισμένων στοιχείων, πού τοῦ ἐπιδεικνύονται, ὅπως μιᾶς
κηλίδας μελάνης, πού πρέπει νά πῇ μέ τί μοιάζει (TEST
τοῦ ROHRCHACH), μιᾶς εἰκόνας εἰδικά σχεδιασμένης πού
ἀναπαριστάνει τυπική σκηνή τῆς καθημερινῆς ζωῆς κ.τ.ὅ.

Κατά τήν ἐξέταση μέ τό ὑλικό τῶν τέστ προβολῆς
δίνεται ἡ εὐκαιρία στόν ἐξεταζόμενο νά ἐξωτερικεύσῃ τίς
ἰδέες, ἐντυπώσεις καί σκέψεις του, τά συναισθήματα καί
τίς ἐπιθυμίες του, τούς φόβους καί τίς ἀνησυχίες του
καί νά τίς ἐντάξῃ στά πλαίσια πλασματικῶν καταστάσεων,
πού δέν τόν ἀφοροῦν. Τά τέστ προβολῆς δηλ. βασίζονται
ἐπάνω στή μεθοδική ἀρχή, ὅτι μέ τίς ἀντιδράσεις σ'αὐ-
τά ἐκδηλώνονται προσωπικές ψυχικές καταστάσεις καί δια-
θέσεις κατά τρόπο μή συνειδητό στόν ἐξεταζόμενο. Προ-
βάλλει τήν προσωπικότητά του ἀνάμεσα ἀπό τίς ἑρμηνεῖες
πού δίδει ἤ τά ἔργα πού ἐκτελεῖ, ἀποκαλύπτει τίς ἀνάγ-

[1] Βλ. καί σελ. 112 ὑποσημ.

κες του, τά προβλήματά του, τίς στάσεις του ἀπέναντι σ' αὐτά καί στή ζωή καθόλου.

Ἡ ἐφαρμογή τῶν τέστ προβολῆς εἶναι ἔργο δυσκολώτατο καί λεπτότατο, γιατί ἡ ἑρμηνεία, ἀφήνοντας περιθώρια σέ ὑποκειμενικές κρίσεις καί ἐκτιμήσεις τοῦ ψυχολόγου, ἀπαιτεῖ μεγάλη περίσκεψη. Μόνον ψυχολόγοι εἰδικευμένοι σ'αὐτό τό εἶδος τῶν ἐξετάσεων καί ἐξασκημένοι κοντά σέ ἔμπειρο ἐκπαιδευτή μποροῦν νά χρησιμοποιήσουν ἀποτελεσματικά τά τέστ αὐτά. Γιά περισσότερη ἀσφάλεια εἶναι σκόπιμο ἡ διάγνωση νά μή περιορίζεται μόνο στό πόρισμα τοῦ τέστ,ἀλλά νά ἐνισχύεται καί ἀπό τά δεδομένα ἄλλων τεχνικῶν, ἰδιαίτερα δέ ἀπό τό χρονικό ζωῆς τοῦ ἐξεταζομένου.

Ἡ ἐφαρμογή τῶν τέστ προβολῆς εἶναι κάπως περιωρισμένη στίς βιομηχανίες, ἐπειδή ἡ ἐπεξεργασία τῶν δεδομένων τους θέλει πολύ χρόνο-πρᾶγμα πού ἀνεβάζει τό κόστος της.

III.- <u>Κοινωνικές-ψυχολογικές μέθοδοι</u>. Στήν ὁμάδα αὐτήν ἀνήκουν καί τά λεγόμενα κοινωνιομετρικά τέστ. Μέ τή βοήθεια τῶν τέστ αὐτῶν τό μελλοντικό ἡγετικό στέλεχος ὑποδεικνύεται "ἐκ τῶν κάτω".-

Οἱ ἐργαζόμενοι καλοῦνται νά σημειώσουν κατά τή σειρά τῆς προτιμήσεώς τους τρεῖς συναδέλφους τους, πού τούς κρίνουν κατάλληλους νά προωθηθοῦν σέ στελέχη. Γίνεται δηλ. εἶδος ψηφοφορίας. Τό σύστημα αὐτό γιά ἀνάδειξη ὑποψήφιων στελεχῶν δέν ἔχει μεγάλη διάδοση ἀκόμη καί στίς Η.Π.Α., τήν κοιτίδα μποροῦμε νά ποῦμε ἐπαναστατικῶν μεθόδων στόν τομέα διοικήσεως προσωπικοῦ. Καί αὐτό συμβαίνει ἐπειδή τό φοβοῦνται πολλοί ἐργοδότες καί ὑπεύ-

θυνοι τοῦ προσωπικοῦ, γιά λόγους πού δέ χρειάζεται νά
ἀναπτύξωμε. Οἱ ἐπιφυλάξεις δεν εἶναι διόλου ἀστήρικτες.
Τό σύστημα προϋποθέτει πολλά· πρό παντός ὡριμότητα καί
κρίση ἀπό αὐτούς πού ἐρωτῶνται, κι ἀκόμη, ἀγαθές σχέσεις
πρός τήν ἀνώτατη διοίκηση τῆς μονάδας.

Τά πορίσματα, στά ὁποῖα καταλήγουν οἱ κατά μέρος
μέθοδοι, ἐκτιμῶνται καί χρησιμοποιοῦνται ἀνάλογα πρός τό
τί ἀπαιτεῖ εἰδικώτερα κάθε ἡγετική θέση ἀπό τό ἡγετικό
στέλεχος, ἀνάλογα πρός τό τί ζητεῖ ἡ κάθε ἐπιχείρηση ἤ
ὑπηρεσία, καί σέ ποιά σημεῖα τό περισσότερο ρίχνει τό
βάρος. Τήν ἐπιτυχημένη ἐφαρμογή τῶν μεθόδων αὐτῶν ἐγγυ-
ᾶται ἡ κατάρτιση, ἡ ψυχική ὡριμότητα, καί ἡ πεῖρα ἀπό ἀν-
θρώπους καί ἔργα τοῦ ὑπεύθυνου γιά τήν ἐπιλογή ψυχολό-
γου.

§5. Ἐκπαίδευση ἡγετικῶν στελεχῶν.

Ἡ ἀνάγκη γιά εἰδική προετοιμασία τῶν ἡγετικῶν στε-
λεχῶν καταφαίνεται πρό πάντων σέ δύο περιπτώσεις:

Στήν πρώτη περίπτωση πρόκειται γιά ἀνάδειξη ἡγε-
τικῶν στελεχῶν, ἀπό τή μᾶζα τῶν ἐργαζομένων. Ἐδῶ εἶναι
πρόδηλο, πόσο ἀπαραίτητη εἶναι ἡ εἰδική προετοιμασία
τους, ἡ ἐξοικείωσή τους μέ τή διοικητική λειτουργία καί
πράξη - ἔργο τελείως νέο καί τελείως διάφορο ἀπό αὐτό
πού ἀσκοῦσαν πρίν. Ἀπό τίς προσωπικές ἰδιότητες τοῦ
καλοῦ ἡγετικοῦ στελέχους πού απαριθμήσαμε στά προηγούμε-
να, μόνο ἡ διακατοχή τοῦ ἔργου πού πρόκειται νά ἐποπτεύ-
σουν εἶναι παροῦσα καί μόνο ὡς πρός τό σημεῖο αὐτό μπο-
ρεῖ νά θεωρηθοῦν προετοιμασμένα γιά τό νέο, τό ἐποπτικό
τους ἔργο. Γιά τά ὑπόλοιπα ἐπίκτητα προσόντα τους πρέ-

πει νά φροντίση ἡ εἰδική ἐκπαίδευσή τους.

Στή δεύτερη περίπτωση πρόκειται γιά στελέχη πού ἤδη ἀσκοῦν διοικητικό ἔργο, ἀλλά κρίνεται ἀναγκαία ἡ μύησή τους στό σύγχρονο πνεῦμα διοικήσεως καί στίς τεχνικές πού αὐτό εἰσάγει. Στήν περίπτωση αὐτή πού ἡ ἐξοικείωση πρός τό διοικητικό ἔργο ἤδη ὑπάρχει, ἡ ἐκπαίδευση εἶναι πάλι ἀπαραίτητη· γιατί ἀποβλέπει στήν ἔμπρακτη ἀναθεώρηση τῆς τακτικῆς χειρισμοῦ ἀνθρώπων σέ μεταβολές συνηθειῶν καί στήν προσαρμογή σέ νέο κλῖμα. Καμιά φορά ἡ προσαρμογή αὐτή προϋποθέτει καί ριζική ἀλλαγή τῶν διαθέσεων πρός τό σύνάνθρωπο-ὑφιστάμενο.

Εἶναι φανερό ὅτι τά ἔργα, τά ὁποῖα ἀσκοῦν τά διοικητικά στελέχη, ἀπαιτοῦν εἰδική προπαρασκευή πού δέν τήν ἱκανοποιεῖ ἡ συνηθισμένη ἀκαδημαϊκή διδασκαλία ἀπό καθέδρας. Ἡ ἀπό καθέδρας ἀνάπτυξη τῶν θεμάτων, ἀκόμη καί ἡ ἀρτιώτερη καί ἡ πειστικώτερη, μπορεῖ βέβαια νά εἰσάγη θεωρητικά στόν ἔο πνεῦμα καί νά τό θεμελιώνη, μπορεῖ ἐνδεχόμενα νά πείθη γιά τήν ὀρθότητα καί τήν ἀναγκαιότητα ὡρισμένων μεθόδων καί τεχνικῶν διοικήσεως, δέν βοηθεῖ ὅμως τό μελλοντικό στέλεχος νά ὡριμάση διοικητικά· γιατί δέν τοῦ προσφέρει ἀμεσώτατη βοήθεια, ὥστε νά ἀντιμετωπίση τά διοικητικά του προβλήματα στήν πράξη. Μιά θεωρητική ἀνάπτυξη βασίζεται σέ γενικότητες, εἶναι ὑποχρεωτικά ἀναλυτική, τείνει νά ἀπομονώνη τίς ἔννοιες, γιά νά τίς ἐπισκοπῆ καλύτερα καί νά εἰσδύη στήν οὐσία τους. Ὅμως τά προβλήματα στήν καθημερινή πράξη καί πολυμορφία ἐμφανίζουν καί συνθετώτερα συνήθως εἶναι καί ἀνεπανάληπτα καί μοναδικά στό σύνολό τους παρουσιάζονται. Ἔτσι καί ἄν ἀ-

κόμη τό μελλοντικό ἡγετικό στέλεχος πείθεται γιά ὅσα θεωρητικά ἀκούει, συναντᾶ δυσκολία στήν ἐφαρμογή τους, ἄν πρό πάντων στά πρῶτα του βήματα μένη χωρίς καθοδήγηση καί ἀποκομμένο ἀπό τίς πηγές τῆς καινούργιας γνώσης. Μέ τόν καιρό δέν ἀποκλείεται καί νά κλονισθῆ ἡ πίστη του στή θεωρία καί ἡ ἐκπαίδευσή του νά μήν ἀποδώση.

Ἐκεῖνο λοιπόν πού ἐπιδιώκει ἡ ἐκπαίδευση τῶν ἡγετικῶν στελεχῶν, εἶναι ἡ ἱκανότητά τους νά ἀντιμετωπίζουν μέ ἐπιτυχία προβλήματα, ὄχι ἡ διακατοχή τῆς θεωρίας· ἀλλά οὔτε καί οἱ ἕτοιμες λύσεις καί οἱ συνταγές. Γι' αὐτούς τούς λόγους ἐμφανίζεται ἐπιτακτική ἡ ἀνάγκη νά ἐπιστρατευθοῦν στήν πρώτη γραμμή μέθοδοι διδακτικῆς ἐργασίας, πού βρίσκονται πιό κοντά στήν πράξη καί ἀπαιτοῦν περισσότερη καί πιό αὐτενεργό συμμετοχή τοῦ στελέχους σ' αὐτήν.

Ἀκόμη πιό ἐπιτακτική εἶναι ἡ ἀνάγκη αὐτή στίς περιπτώσεις, πού πρόκειται γιά ἀναπροσαρμογή τῆς διοικητικῆς συμπεριφορᾶς· δηλ. γιά ἡγετικά στελέχη μέ πεῖρα, στελέχη πού ἤδη ἀσκοῦν ἡγετικά ἔργα. Ἐδῶ τό πρᾶγμα φαίνεται ἴσως εὐκολώτερο, ὅμως δέν εἶναι. Ἴσα-ἴσα πού ἐδῶ πρέπει νά ἐπιστρατευθοῦν μέθοδοι καί τεχνικές ὄχι ἁπλᾶ γιά νά διδάξουν τά νέα μέτρα, ἀλλά πρό πάντων γιά νά ἐπιτύχουν τήν ἀποβολή ἕξεων ἐργασίας καί διοικήσεως, ἀκόμη καλύτερα, γιά νά ὁδηγήσουν σέ ἀλλαγή ἀντιλήψεων καί διαθέσεων.

Ἔτσι ἀναζητήθησαν καί δοκιμάσθηκαν μέθοδοι πού συνυφαίνονται στενώτατα μέ τήν πράξη καί ἐξασκοῦν στήν ἄμεση ἐφαρμογή τῆς θεωρίας ἐπάνω σέ προβλήματα τῆς πρά-

ξεως • μέθοδοι πού οἰκειώνουν πρός τίς νέες τεχνικές διοικήσεως καί προωθοῦν σέ ἀλλαγή διαθέσεων. Χάρη σ'αὐτές οἱ εἰδικώτερες γνώσεις πού θεμελιώνουν τήν ἀναθεώρηση τῶν διοικητικῶν χειρισμῶν, δέν παρέχονται μέ θεωρητικό τρόπο ἀλλά σέ συνύφανση μέ τεχνικές διδακτικῶν ἐφαρμογῶν πού προκαλοῦν τήν αὐτενέργεια καί δημιουργοῦν προϋποθέσεις ἄμεσης πείρας, ἤδη ὅσο διαρκεῖ ἡ ἐκπαίδευση.

Στή συνέχεια αὐτή θά ἐξετάσωμε σέ συντομία τίς κυριώτερες μορφές καί μεθόδους ἐκπαιδεύσεως ἡγετικῶν στελεχῶν.

I.- Ἐκπαίδευση ἐπιτόπια ἤ ἐκπαίδευση "ἐν ὑπηρεσία" (IN SERVICE TRAINING)[1]. Κύριο χαρακτηριστικό της, ὅτι δέν γίνεται σέ εἰδικές σχολές, ἀλλά ὀργανώνεται μέσα στή μονάδα, στήν ὁποία ὑπηρετεῖ ἤ ἔχει προσληφθῆ τό στέλεχος, καί προσαρμόζεται στίς ἀνάγκες της. Ἡ ἐφαρμογή της δέν ἐντοπίζεται μόνο στήν προπαρασκευή ἡγετικῶν στελεχῶν. Εἶναι μορφή ἐκπαιδεύσεως γενικώτερη, κατάλληλη γιά ὁποιαδήποτε βαθμίδα. Ὅμως κατ'ἐξοχήν ἀποδίδει στήν ἐκπαίδευση στελεχῶν. Κατά τή μορφή αὐτή ἡ ἐκπαίδευση γίνεται συνήθως παράλληλα μέ τήν ἐνάσκηση τοῦ διοικητικοῦ ἔργου καί συνυφαίνεται μ'αὐτό. Τό στέλεχος χρησιμοποιεῖ ἀμεσώτατα τή βοήθεια πού τοῦ δίνει ἡ ἐκπαίδευσή του, γιά τήν ἐπίλυση προβλημάτων ποῦ παρουσιάζονται ἤ πού παρουσιάσθηκαν καί μαθαίνει ἔτσι μέ τί τρόπο νά ἀξιοποιῆ τή θεωρία πού διδάσκεται.

Στήν περίπτωση τῆς προετοιμασίας ἡγετικῶν στελεχῶν ἡ μορφή αὐτή ἐκπαιδεύσεως προτιμᾶται ἀπό τούς ὀργα-

1. Ἡ μορφή αὐτή ἄρχισε ἤδη νά ἐφαρμόζεται σέ πολλές ἐπιχειρήσεις καί ὀργανισμούς τῆς χώρας μας.

νωτικούς κύκλους, γιατί προσαρμόζεται καλύτερα πρός τά συγκεκριμένα ἔργα , τίς ἀπαιτήσεις καί τίς ὑποχρεώσεις τοῦ ἡγετικοῦ στελέχους, πρό παντός ὅμως γιατί ἀνταποκρίνεται πρός τίς παροῦσες ἀνάγκες καί ἀπορίες τῶν στελεχῶν διοικήσεως, γιά τήν ἐξεύρεση τῶν προσφορώτερων λύσεων στά τυπικώτερα προβλήματα τῆς μονάδας. Οἱ λύσεις βρίσκονται μέ αὐτενέργεια καί μέ ἀμοιβαία βοήθεια ἀπό αὐτούς πού ἐκπαιδεύονται. Ἡ ἐργασία γίνεται ἐπάνω σέ συγκεκριμένη περίπτωση, πού παρουσιάζει κάποιο ἀπό τά ἐκπαιδευόμενα στελέχη, μέ βάση τή συζήτηση, πού κατευθύνει κατά κανόνα ὁ ἐκπαιδευτής.

2.-Ἡ ἐπιτόπια ἐκπαίδευση εἶναι ὀργανωτική μορφή ἐκπαιδεύσεως. Δ έ ν εἶναι μέθοδος διδακτική καί δέν πρέπει νά συγχέωνται μορφές καί μέθοδοι. Οἱ ὀργανωτικές μορφές ἐκπαιδεύσεως περιλαμβάνουν καί χρησιμοποιοῦν στά καθέκαστά τους μεθόδους διδακτικές, ἀκόμη καί μορφές διδακτικές εἰδικώτερες. Ἔτσι ἀπό ὅσα ἔχουν παραπάνω λεχθῆ γιά τήν ἐπιτόπια ἐκπαίδευση καί τίς ἐφαρμογές της ξεχωρίζομε μιά ἀπό τίς βασικές μ ε θ ό δ ο υ ς, πού ἐφαρμόζονται στά πλαίσιά της, τή "μέθοδο τῶν περιπτώσεων (CASE METHOD).

Ἡ μέθοδος τῶν περιπτώσεων μπορεῖ νά ἐφαρμοσθῆ καί ἐντός"ἐκπαιδεύσεως ἐν ὑπηρεσίᾳ" σέ συνήθη σεμινάρια ἤ καί σέ φροντιστηριακές συζητήσεις ἀνωτάτων σχολῶν."Οταν λείπη ἡ πεῖρα διοικήσεως καί οἱ παράλληλες βιώσεις ἀπό τούς ἐκπαιδευομένους,ἡ μέθοδος ἐφαρμόζεται μέ ἄλλο τρόπο. Οἱ περιπτώσεις δέν προσκομίζονται ἀπό τούς ἐκπαιδευομένους, ἀφοῦ δέν μποροῦν νά διαθέσουν δικές τους, ἀλλά συγκεντρώ-

νονται ἀπό τούς ἐκπαιδευτές καί ὑποβάλλονται σέ ἐπεξεργασία ἀπό διδακτική ἄποψη: π.χ. ἀπομακρύνονται στοιχεῖα, πού τίς κάνουν περίπλοκες, ἀποφλοιώνονται ἀπό στοιχεῖα ξένα πρός τό προκείμενο, διαβαθμίζονται ἀνάλογα μέ τή δυσχέρεια πού παρουσιάζει ἡ ἑρμηνεία τους καί γενικά προσαρμόζονται πρός τό ἐπίπεδο, πού βρίσκεται ὁ σπουδαστής, καθώς προχωρεῖ ἡ ἐκπαίδευσή του. Σέ ἄλλες χῶρες ἔχουν καταρτισθῆ τέτοιες συλλογές περιπτώσεων γιά φροντιστηριακή συζήτηση (TEACHING MATERIAL) καί εἶναι χρησιμώτατες, ἰδίως ὅταν πρόκειται γιά ἐκπαίδευση στελεχῶν ἐξ ἀρχῆς, δηλ. προσώπων πού δέν διαθέτουν πεῖρα καί δέν ἔχουν "ζήσει" προβλήματα ὡς προϊστάμενοι. Γιά νά ἔχῃ μεγαλύτερη ἐπιτυχία ἡ μέθοδος, δέν ἐπιστρατεύονται περιπτώσεις ἀπό ξένες χῶρες μέ διαφορετικό πολιτιστικό κλῖμα, ἄλλα συγκεντρώνονται μέ ἐπιμέλεια περιπτώσεις στή χώρα, ὅπου γίνεται ἡ ἐκπαίδευση.

3.-Ἀπό τήν ἴδια βασική πηγή, τήν ἐπιτόπια ἐκπαίδευση καί εἰδικώτερα ἀπό τήν ἐφαρμογή τῆς μεθόδου τῶν περιπτώσεων προκύπτει ἕνας τρόπος διδακτικῆς ἐργασίας: ἡ συζήτηση. Ἡ διδακτική αὐτή μορφή, πού ἔγκειται στή συμμετοχή τῶν ἐκπαιδευομένων στήν ἀνάπτυξη τοῦ θέματος, δέν εἶναι βέβαια νέα. Συνιστᾶται γιά τήν ἐκπαίδευση ἀνηλίκων[1], ἀκόμη καί στά πλαίσια τῆς στοιχειώδους παιδείας καί ἐφαρμόζεται μέ κάθε εὐκαιρία ἀπό τούς ἄξιους τοῦ ὀνόματός τους ἐκπαιδευτικούς.

Μέ τή συμμετοχή τοῦ σπουδαστοῦ καί τήν αὐτενεργό πρόσκτηση οἱ γνώσεις ἑδραιώνονται καλύτερα, ἐντάσσονται

1. Πρβλ. Σ.Μ.Γεδεών, ὁ Θεσμός τῆς συνεργασίας τῶν μαθητῶν ὡς μέσον κοινωνικῆς Ἀγωγῆς. Ἀθῆναι, 1937.-

μέρα στήν προηγούμενη έμπειρία, ένῷ συγχρόνως καλλιεργοῦνται καί προάγονται οί ἱκανότητες γιά αὐτενεργό καί αὐτόβουλη ἐργασία.

Ἀφοῦ λοιπόν ὁ τρόπος αὐτός χρησιμοποιεῖται σέ ἀνήλικα καί ἀνώριμα ἄτομα, πολύ περισσότερο ἐπιβάλλεται ἡ ἐφαρμογή του κατά τήν ἐκπαίδευση ὥριμων προσώπων. Ὅπου μάλιστα πρόκειται γιά πρόσωπα, πού θά ἀναδειχθοῦν σέ στελέχη ἤ ἤδη ὑπηρετοῦν ὡς στελέχη διοικητικά, ἡ ἐφαρμογή τους μπορεῖ νά πάρη πολύ μεγαλύτερη ἔκταση. Τότε γιά νά καταρθωθῆ νά μετέχουν στή συζήτηση ὅσο τό δυνατόν περισσότερα ἄτομα, ἀλλά καί γιά νά οἰκειωθοῦν τά μελλοντικά ἡγετικά στελέχη στή συνεργασία, ἔχει εἰσαχθῆ τό σύστημα συζητήσεως καί γενικώτερα, διδακτικῆς ἐργασίας κατά μικρές ὁμάδες, ἔξ ἕως ὀκτώ προσώπων. Στίς ὁμάδες αὐτές δίδεται ἕνα πρόβλημα ἐργασίας ἤ διοικήσεως καί καλοῦνται νά τό ἀναλύσουν σταθμίζοντας τά δεδομένα στά καθέκαστά τους καί προτείνοντας τίς προσφορώτερες λύσεις. Κάποιος ἀπό τήν ὁμάδα διευθύνει τή συζήτηση, κάποιος ἐκτελεῖ χρέη γραμματέως καί κάποιος ἄλλος, κατά ὡρισμένους συγγραφεῖς, ἀσκεῖ ἔργα "παρατηρητοῦ", ὥστε νά ἐκτιμηθῆ κοντά στή λύση πού προτείνεται, καί ὁ δρόμος πού ἀκολούθησε ἡ συνεργασία.

Εἶναι φανερό ὅτι κατά τήν ἐφαρμογή τῆς διδακτικῆς μορφῆς τῆς συζητήσεως κατά μικρές ὁμάδες τό βάρος δέν δίνεται μονάχα στό οὐσιαστικό ἀποτέλεσμα τῆς συζητήσεως καί στήν ὀρθότητά του, δηλ. στή λύση π.χ. πού θά προτείνη ἡ ὁμάδα ὕστερα ἀπό κοινή ἐργασία. Οὔτε ἐξαντλεῖται ἡ ἀξία τῆς μορφῆς αὐτῆς στό ὅτι ἀφυπνίζει καί

καλλιεργεῖ τήν αὐτενεργό σκέψη· ἀλλά ἐνδιαφέρει καί ἡ διεξαγωγή τῆς συζητήσεως αὐτή καθ'ἑαυτή· γιατί καί ἡ συζήτηση ἔχει τίς εἰδικώτερες ἐπιδειώξεις της στά πλαίσια τῆς ἐκπαιδεύσεως. Καί ἡ πρώτη ἀνάμεσα σ'αὐτές εἶναι νά οἰκειωθῆ τό στέλεχος πρός τή συνεργασία, νά ἀποκτήση τήν ὀρθή στάση πού πρέπει νά τηρῆται στά πλαίσια της νά ἐξασκηθῆ στό νά ἀκούη ἀπόψεις τρίτων, νά τίς συζητῆ καί νά τίς ἐξετάζη ἀντικειμενικά, στό νά δέχεται κριτική τῶν δικῶν του ἀπόψεων, στό νά προσχωρῆ σέ λύσεις, πού κρίνονται σωστές καί ἀποδεικνύονται τέτοιες, ἀκόμη καί ὅταν δέν εἶναι δικές του. Τέλος, ἡ ἐξάσκησή του νά διευθύνη μιά συζήτηση, ἀποτελεσματικά καί ἀπό τήν ἄποψη τῆς οὐσίας καί ἀπό τήν ἄποψη τῶν ἀνθρωπίνων σχέσεων. Ἀκόμη ἡ μέθοδος καλλιεργεῖ στά μέλη της καί τό πνεῦμα τῆς Ὁμάδας, τόσο ἀναγκαῖο κάτω ἀπό τίς σημερινές συνθῆκες ἐργασίας· καί τό ἐπιτυγχάνει αὐτό, ἰδίως ὅταν τά πορίσματα τῆς συζητήσεως τά φέρνει κάθε ὁμάδα στήν ὁλομέλεια, γιά νά κριθῆ ἡ ὀρθότητά τους ἤ γιά νά ἐνταχθοῦν σέ κοινό, γενικώτερο πόρισμα.

4. Ἄλλη μέθοδος, εἶναι <u>ἡ ἐπίδειξη</u>. Ἐφαρμόζεται γιά τίς τεχνικές ἐπαφῆς καί χειρισμῶν, ὅταν καί ὅπου εἶναι ἀπό τά πράγματα δυνατή. Δυνατή εἶναι π.χ. ἡ ἐπίδειξη προκειμένου γιά τίς τεχνικές τῆς συνεντεύξεως στούς διαφόρους τύπους της [1]. Ἐπίσης ἐπίδειξη ἐπιδέχεται ἡ τεχνική τῆς διευθύνσεως συζητήσεων. Τίς ἐπιδείξεις μπορεῖ νά ἀκολουθήση καί δοκιμαστική ἐφαρμογή ἀπό τούς ἐκπαιδευομένους μεταξύ τους σέ πλασματικές περιπτώσεις.

1 Βλ. γι'αὐτές στή σελ. 369 κ.ἑ., 380 κ.ἑ. καί 383 κ.ἑ.

5. Μέ τό λόγο γιά τίς πλασματικές περιπτώσεις μεταβαίνομε ἤδη στήν τελευταία μέθοδο: Στήν ἀναπαράσταση ρόλων (ROLE PLAYING). Κατά τή μέθοδο αὐτήν ἡ περίπτωση δέν συζητεῖται, ἀλλά "παίζεται", ἀναπαριστάνεται δηλ. ἀπό τούς σπουδαστές, πού ἔχουν τήν ἐλευθερία νά τήν διαμορφώσουν στίς λεπτομέρειές της, αὐτοσχεδιάζοντας σύμφωνα μέ τίς παρορμήσεις τους. Δίνονται μόνον ὀλίγες ὁδηγίες γιά τό τί εἴδους πρόσωπο παριστάνουν, ποιό τά προβλήματά του, καί τί ἐπιδιώκει. Ἀπό κεῖ καί πέρα ἡ περίπτωση ἐκτυλίσσεται ἀβίαστα καί φυσικά(1)

Ἡ "ἀναπαράσταση ρόλων" ὡς διδακτική μέθοδος ἐπιδιώκει τή ψυχική συνταύτιση τοῦ ἐκπαιδευομένου μέ τόν τυπικό ρόλο πού παίζει. Τόν "ζῆ" τό ρόλο αὐτόν καί μπορεῖ ἔπειτα νά μελετήση ὁ ἴδιος τίς ἀντιδράσεις του, τίς φανερές καί τίς ἐνδιάθετες· νά ἰδῆ ποιά βαρύτητα ἔχουν στή διαμόρφωση τῶν ἀντιδράσεών του οἱ ἐνέργειες καί πράξεις ἐκείνων πού παίζουν ἄλλους ρόλους στήν ἀναπαράσταση, καθώς καί οἱ δικές του ἐσώτερες διαθέσεις, ἐκεῖνες μάλιστα πού ἀποτελοῦν τυπική συμπεριφορά γι' αὐτόν.

Οἱ ρόλοι μποροῦν νά εἶναι εἴτε ταυτόσημοι πρός τό μελλοντικό ἡγετικό ρόλο εἴτε καί ἐναλλασσόμενοι, δηλ. ρόλοι ὑφισταμένου. Στήν τελευταία αὐτή περίπτωση καταλαβαίνομε τή μεγάλη ὠφέλεια πού προκύπτει ἀπό τή πρόσκαιρη ψυχική συνταύτιση τοῦ ἡγετικοῦ στελέχους μέ ἕνα ξένο ρόλο καί ἰδίως μέ τό ρόλο ἐκείνου, πού βρίσκεται κάτω ἀπό τίς διαταγές καί τήν ἐποπτεία του. "Ζῆ" τό τί αἰσθάνεται ὁ ὑφιστάμενος, πῶς αἰσθάνεται ἐνδεχόμενα τίς ἐ-

1. Γιά τή μέθοδο αὐτήν βλ. τό βασικό ἔργο τοῦ NORMAN MAIER, PRINCIPLES OF HUMAN RELATIONS, 1956 N.Y. καί LONDON.

πεμβάσεις τοῦ προϊσταμένου καί πῶς ἀντιδρᾶ ψυχικά, ποιές φανερές ἀντιδράσεις ὑπαγορεύουν τά ἐνδόμυχα βιώματά του καί ἀντίστροφα,ποιά ἐνδόμυχα βιώματα μπορεῖ νά κρύβωνται πίσω ἀπό φαινομενικά ἀθῶες ἐξωτερικές ἀντιδράσεις κ.ἄ.ὅ.[1]

Ἀπό τή σύντομη αὐτήν ἀνάλυση καταφαίνεται ἡ σημασία τῆς τελευταίας αὐτῆς μεθόδου γιά τήν προπαρασκευή ἡγετικῶν στελεχῶν καί γιά τή μετεκπαίδευσή τους στόν τομέα τῶν ἀνθρωπίνων σχέσεων· καί τό πόσο συμβάλλει εἰδικώτερα, στήν ἀνάπτυξη τῆς ἱκανότητας γιά ἀνθρωπογνωσία ὅπως καί γιά αὐτογνωσία καί αὐτοέλεγχο.

Ὅμως γίνεται σαφές ἀπό τό ἄλλο μέρος καί τό πόδο δύσκολη εἶναι ἡ ἀποδοτική καί γόνιμη ἐφαρμογή τῆς μεθόδου ἀναπαραστάσεως ρόλων καί πόσο εὔκολα μπορεῖ νά παρανοηθῆ, ὁδηγῶντας στό γελοῖο. Ἡ ἐπιτυχημένη ἐφαρμογή της ἐξαρτᾶται ἀποκλειστικά ἀπό τόν ἐκπαιδευτή, καί εἰδικώτερα ἀπό τά ἀκόλουθα κατά μέρος σημεῖα·τήν ὡριμότητα καί τήν πεῖρα του ἀπό ἀνθρώπους· τή διακατοχή τῶν ψυχολογικῶν προβλημάτων τῶν ἐργαζομένων, ἀτομικῶν καί ὁμαδικῶν· καί πρό πάντων, τῶν μεθόδων ἐκπαιδεύσεως, σέ θεωρία καί σέ πράξη.Ὅπου οἱ ἀπαιτήσεις αὐτές δέβ ἐκπληρώνονται, ἐκεῖ εἶναι καλύτερο νά περιορισθῆ ἡ ἐκπαίδευση ἡγετικῶν στελεχῶν στήν ἐφαρμογή τῶν λοιπῶν μεθόδων, πού δέν προβάλλουν τόσες ἀπαιτήσεις στόν ἐκπαιδευτή.

---

1. Τή μέθοδο αὐτή καθώς καί τίς μέθόδους τῶν ἐπιδείξεων καί τῶν συζητήσεων σέ μικρές ὁμάδες ἐφαρμόσαμε ἀπό τό 1959 κ.ἑ. στά Κέντρα Εἰδικεύσεως τῆς Ἀνωτάτης Βιομηχανικῆς Σχολῆς Κ.Ο.Δ. καί Κ.Κ.Σ. κατά τό μάθημα τῶν ἀνθρωπίνων σχέσεων.

ΒΑΣΙΚΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

1. ARGYRIS, CHRIST: Personality and organisation, the conflict between system and the individual. N,Y, 1957, Harper.

2. ΒΡΕΤΑΝΝΙΚΟΥ ΣΥΜΒΟΥΛΙΟΥ ΠΑΡΑΓΩΓΙΚΟΤΗΤΟΣ: "Καλύτεροι δρόμοι διά τήν αὔξησιν τῆς παραγωγικότητος" Περιοδ.τῆς Α.Β.Σχ."Σπουδαί" Τομ.Θ΄(1958-9) τευχ.2,3 καί 7.

3. BROWN, J.A.C.: The Social Psychology of Industry, Human Relations in the Factory, 1954. (Penguin Boiss).

4. BURSK, E.(ED): Human Relations for Management, N,Y, 1955 (Harper).

5. CATELL, R..: An Introduction to Personality Study, London, 1950 (Hutschinson).

6. DAVIS,KEITH-SCOTT,WILLIAM (ED): Readings in human relations, 1959 (Mc Graw Hill).

7. DAVIS,KEITH : Human Relations at work, 1962[2] Mac Graw Hill;

8. DUBIN, R. : The World of work. Industrial society and human relations. N.Y. 1956 (Prentice Hall).

9. FRIEDMANN, G. : Où va le travail humain? Paris 1950 (Gallimard). Γερμαν.μετάφρ. Köln,1953.

10. Τοῦ αὐτοῦ : Problèmes humains du machinisme industriel. Paris, 1955 (Gallimard). Γερμαν. μετάφρ. Köln, 1952.

11. Τοῦ αὐτοῦ : Ἡ σημασία τοῦ ἀνθρωπίνου παράγοντος ἐν τῇ ἐπιχειρήσει. Περιοδ. "Σπουδαί", ἔκδ. Ἀνωτ.Σχολῆς Βιομ.Σπουδῶν, Τόμ. Δ΄ (1953-1954), σελ.353-367.

12. HERON, ALEXANDER R.: Why men work, 1948 (Stanford University Press).

13. JAQUES, ELLIOT : The changing culture of a factory. 3th ed. 1957, (Tavistock publications).

14. LEWIN, KURT: Field Theory in Social Science, N.Y. 1951 (Harper).

15. MAIER,NORMAN: Principles of human relations. N.Y. 1952 (J.Willy and Sons).

16. MARROW, ALFRED: Making management human. N.Y. 1957 (Mc Graw Hill).

17. MASLOW, ABRAHAM: Motivation and Personality N.Y.(Harper) 1954.

18. MAYO, ELTON : The human problems of an industrial civilisation. 2d Ed. Boston 1946 (Harward University).

19. Τοῦ αὐτοῦ : The social problems of an industrial civilisation. Boston, 1946 (Harward).

20. MEAD, MARGARET, (ED): Cultural patterns and technical Change. Paris , 1953 (Unesco).

21. MOTIVATION, LA: Symposium de l'association de la Psychologie,scientifique de langue française. Paris, 1953.

22. MURRAY, H.A.: Explorations in personality, N,Y, 1938. (Oxford University press). Γαλλική μετάφρ. Explorations de la personalité, Paris, 1955.

23. PIGORS P. & MYERS CH.: Personnel admistration. 5th ed. N.Y. 1965 (Mc Graw Hill).

24. STOELZEL, J.: La psychologie collective dans la vie industrielle, 1943 (GEGOS).

25. SCHAFFER, L.Fr.: The Psychology of Adjustment 1st Ed. 1936 N.Y. (Hiughton Difflin Co).

26. TREDGOLD, R.F. : Human relations in modern industry. (9th ed. London (Gerard Duckworth Co.Ltd)

27. VITELES, MORRIS: Motivation and Morale in Industry, 1959 (Nortal).

28. YODER, DALE: Personnel Management and Industrial Relations, 5η "Εκδ.London (Pitman),1965.

Προσθέτομε τρία ἀπό τά κυριώτερα εἰδικά περιοδικά πού ἔργο ἔχουν νά ἐνημερώνουν σήμερα γιά τήν ἔρευνα τή σχετική μέ τίς ἀνθρώπινες σχέσεις:

1. Τό "HUMAN RELATIONS" πού πρωτοεμφανίσθηκε τό 1947, ὡς κοινή ἔκδοση τῶν "TAVISTOC INSTITUT OF HUMAN RELATIONS" τοῦ Λονδίνου καί τοῦ "RESEARCH CENTER FOR GROUP DYNAMICS AT THE UNIVERSITY OF MICHIGAN". Τό περιεχόμενο τοῦ περιοδικοῦ ἱκανοποιεῖ πλατειά ἐνδιαφέροντα, γιατί δημοσιεύει κάθε εἴδους ἐργασία πού ἀναφέρεται σέ σχέσεις ἀνάμεσα σέ ἀνθρώπους σέ ὁποιαδήποτε περιοχή τῆς ἀνθρώπινης συμβιώσεως.
2. Τό "PERSONNEL PSYCHOLOGY" (1948 κ.ἑ.).
3. Τό "THE SOCIAL SCIENCE REPORTER" Palo Alto California (1952 κ.ἑ.) Κυκλοφορεῖ δύο φοράς τό μήνα μέ περιλήψεις σχετικῶν ἐρευνῶν. Ἡ τιμή τοῦ περιοδικοῦ αὐτοῦ εἶναι πολύ ὑψηλή.

ΠΙΝΑΞ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ

Σελ.

Εἰσαγωγή..... 1

Οἱ ἀνθρώπινες σχέσεις..... 1

Ἡ ψυχολογική ὑποδομή

Ι.- ΓΕΝΙΚΟΤΗΤΕΣ

Α΄.- Ἡ ψυχολογία καί τό ἀντικείμενό της..... 6

Β΄.- Ἀνελίξεις στήν ἀντιμετώπιση καί μελέτη τοῦ ἐργαζομένου ἀνθρώπου..... 14

Γ΄.- Ἡ εἰδικώτερη βοήθεια τῆς ψυχολογίας στή Διοίκηση..... 29

α) Ἡ ψυχολογική γνώση στήν καθημερινή πράξη τῆς διοικήσεως (30).

β) Ποιός ἀσκεῖ τή διακυβέρνηση τῶν ἐργαζομένων; (36).

γ) Ἡ εἰδικώτερη ἐπικουρία τῆς ψυχολογίας σήμερα (42).

δ) Ἀνθρώπινες σχέσεις καί ἀπόδοση (52)

ΕΙΔΙΚΟ ΣΥΣΤΗΜΑΤΙΚΟ ΜΕΡΟΣ ...

Πρῶτο Τμῆμα

ΙΙ.- Τά κίνητρα τῆς ἀνθρώπινης ἐνεργητικότητας

Α΄.- Πῶς ἀφυπνίζεταθ ἡ ἐνεργητικότητα καί ποῦ κατατείνει..... 61

Β΄.- Πρωτογενεῖς καί δευτερογενεῖς ἀνάγκες ὡς κίνητρα συμπεριφορᾶς στόν ἄνθρωπο.. 63

Σελ.

α) Ἡ ὁμάδα τῶν βιολογικῶν ἀναγκῶν-κινήτρων (65)
β) Τό γνωστικό κίνητρο (68)
γ) Οἱ ἀνάγκες-κίνητρα συμπάθειας (73)
δ) Ἡ ἀνάγκη γιά ἀναγνώριση-ἐπιβολή (82)
ε) Συνήθειες ως κίνητρα συμπεριφορᾶς (92)
στ) Οἱ ἀξίες ὡς κίνητρα συμπεριφορᾶς (95)
Γ:- Παρατηρήσεις καί φαινόμενα στά πλαίσια τῆς λειτουργίας τῶν κινήτρων..... 102
Δ:- Ἡ κατανόηση τῶν κινήτρων συμπεριφορᾶς. 111

III.-Γιατί ἐργάζονται οἱ ἄνθρωποι. 119
Α:- Τά κίνητρα τῆς ἐργασίας..... 133
Β:- Πειράματα καί ἔρευνες..... 139
Γ:- Γενικώτερα συμπεράσματα καί σκέψεις... 143

ΔΕΥΤΕΡΟ ΤΜΗΜΑ

IV.-Ὅταν δέν ἐπιτυγχάνωνται οἱ στόχοι
Α:- Πρός ἀναζήτηση διεξόδων (Προσαρμογή).. 160
1. Ἐκλογίκεύσεις (150)
2. Ἐξύψωση (152)
3. Ταύτιση (153)
4. Προβολή (156)
5. Ἀναπλήρωση (157)
6. Ὑποβιβασμός τοῦ ἐπιπέδου τῶν ἀξιώσεων (159)
Β:- Διαφεύσεις,..... 160
1. Τί εἶναι καί πῶς δημιουργοῦνται (160)

Σελ.

2. Πειραματικές ψυχολογικές ἔρευνες (163)

3. Ὁμαδικές διαφεύσεις (165)

Γ΄.- Γιατί οἱ διαφεύσεις στά πλαίσια τῆς ἐργασίας..... 166

1. Πεδία διαφεύσεων (166) 166

2. Συγκριτικές ἔρευνες (172)

Δ΄.- Ἐπιθετική συμπεριφορά ὡς ἀντίδραση στίς διαφεύσεις..... 177

1. Γένεση - Ἔννοια - Ἔκφραση (178)

2. Ἐκδηλώσεις στά πλαίσια τῆς ἐργασίας (183)

3. Γενικώτερες παρατηρήσεις (188)

4. Πρός χαλαρώσεις (191)

Ε΄.- Φυγή ὡς ἀντίδραση στίς διαφεύσεις..... 195

1. Ἀλλαγή ἔργου - ἀποχωρήσεις (195)

2. Ἡ τάση γιά ἀπουσίες (203)

3. Ἄλλες ἐλάσσονες μορφές (205)

4. Φυγή στίς ὀνειροφαντασίες (207)

5. Φυγή στήν ἀρρώστια (211)

ΣΤ΄.- Κατάθλιψη καί παθητικότητα..... 213

Ζ΄.- Θέματα ἠθικοῦ..... 217

Ἡ λέξη - Ἡ ἔννοια - Ὁρισμοί (217)

Ἠθικό ἐργαζομένων, ἀνάλυση καί ἔρευνες (224)

Η΄.- Ἑρμηνευτικές θεωρίες..... 233

ΤΡΙΤΟ ΤΜΗΜΑ

Ἡ πράξη τῶν ἀνθρωπίνων σχέσεων

Γενικό Μέρος

V.- Ἄτυπες ἀνθρώπινες σχέσεις στά πλαίσια τῆς ἐργασίας.

Σέλ.

Διαμόρφωση ὁμάδων..... 239

1. Φύση τῆς ὁμάδας (239)

2. Τυπικές καί ἄτυπες ὁμάδες.(244)

3. Τί προσφέρει καί τί ζητεῖ ἡ ὁμάδα (247)

4. Ἡ "πίεση τῆς ὁμάδας" στούς χώρους ἐργασίας (250)

5. Ἡγεσία (256)

6. Τό κοινωνικό "κλῖμα" τῆς ὁμάδας. Τρόποι διακυβερνήσεως ὁμάδων (259)

7. Ἡ ἐπιστημονική σπουδή τῶν ὁμάδων. (263)

VI.- Βασικές ἀπαιτήσεις ἀνθρωπίνων σχέσεων

α) Τί δ έ ν εἶναι ἀνθρώπινες σχέσεις.... 273

β) Τί ε ἶ ν α ι ἀνθρώπινες σχέσεις..... 275

γ) Γενικές παρατηρήσεις καί ἐφαρμογές.... 279

δ) Μορφή καί οὐσία στίς ἀνθρώπινες σχέσεις 293

Ε ἰ δ ι κ ό Μ έ ρ ο ς

Οἱ Τ ε χ ν ι κ έ ς

VII.- Τρόποι ἐπικοινωνίας καί συμπράξεως.

Α.- Ἐνημέρωση ἀμοιβαία..... 297

α) Γενικότητες (297) 297

β) Ἐνημέρωση ἐκ τῶν ἄνω (303) 303

γ) Ἐνημέρωση ἐκ τῶν κάτω (307) .. 307

δ) Ἐνημέρωση ἐκμπεριστάσεων. Παράπονα(317)

Β.- Συνεργασία - Σύμπραξη..... 322

α) Οἱ συσκέψεις ἀπό κοινοῦ (322)

β) Λῆψη ἀποφάσεων (332)

γ) Ἡ τεχνική διευθύνσεως τῶν συζητήσεων(342)

Σελ.

VIII.- Προσωπικές ἐπαφές...
Τά καθιερωμένα παροτρυντικά μέτρα καί οἱ ἀνθρώπινες σχέσεις..... 347
α) Γενικότητες (347)
β) Ὁ ἔπαινος (351)
γ) Ἡ παρατήρηση (353)

IX.- Ἄλλα εἴδη προσωπικῶν ἐπαφῶν καί οἱ τεχνικές τους....
Α΄.- Ἡ συνέντευξη γενικά..... 357
1. Ἡ ἔννοια (357)
2. Γύρω στήν τεχνική τῆς συνεντεύξεως (360)
3. Προσόντα καί συμπεριφορά τοῦ εἰδικοῦ (365). .....
Β΄.- Ἡ συνέντευξη προσλήψεως (πρώτη ἐπαφή μέ τήν ὑπηρεσία προσωπικοῦ). 369
1. Σκοπός καί ὑλικό (369)
2. Διεξαγωγή (374)
3. Τό πόρισμα καί ἡ ἀναγγελία του 376
4. Ὁ ὑποψήφιος καί οἱ ψυχικές ἀντιδράσεις του (377)
Γ΄.- Ἡ συνέντευξη ἀποχωρήσεως..... 380
Δ΄.- Ἡ συνέντευξη παραπόνων..... 383
Ε΄.- Ἡ συμβουλευτική συνέντευξη..... 389

X.- Συμπαράσταση στόν ἐργαζόμενο.
Μέτρα κοινωνικῆς Ἀντιλήψεως στήν ἐπιχείρηση..... 392

Σελ.

XI.- Τό πρόβλημα τῶν ἡγετικῶν στελεχῶν (Προϊστάμενοι ὑπηρεσιῶν, τμημάτων, συνεργείων).

1. Ἡ σπουδαιότητα τοῦ προβλήματος (395)

2. Ἀνάλυση τοῦ προβλήματος (402)

3. Ὑποτύπωση προσόντων τοῦ ἡγετικοῦ στελέχους (407)

4. Μέθοδοι ἐπιλογῆς ἡγετικῶν στελεχῶν (414)

5. Ἐκπαίδευση ἡγετικῶν στελεχῶν (419)

XII.- Β ι β λ ι ο γ ρ α φ ί α 429

Πίναξ Περιεχομένων 432
