



Α.Τ.Ε.Ι. ΚΡΗΤΗΣ
ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ & ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ
ΤΜΗΜΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

ΙΩΑΝΝΗΣ Β. ΑΝΤΩΝΑΚΗΣ

ΚΟΙΝΩΝΙΟΛΟΓΙΑ ΤΩΝ ΟΡΓΑΝΩΣΕΩΝ

ΗΡΑΚΛΕΙΟ 2008

Α.Τ.Ε.Ι. ΚΡΗΤΗΣ
ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ & ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ
ΤΜΗΜΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

ΙΩΑΝΝΗΣ Β. ΑΝΤΩΝΑΚΗΣ

ΚΟΙΝΩΝΙΟΛΟΓΙΑ ΤΩΝ ΟΡΓΑΝΩΣΕΩΝ

ΗΡΑΚΛΕΙΟ 2008

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΑΝΤΙ ΠΡΟΛΟΓΟΥ.....	Σελίδα 6
 ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΠΡΩΤΟ	
ΕΙΣΑΓΩΓΗ ΣΤΗΝ ΚΟΙΝΩΝΙΟΛΟΓΙΑ ΤΩΝ ΟΡΓΑΝΩΣΕΩΝ	
1.1 Έννοια και αντικείμενο της Κοινωνιολογίας.....	8
1.2 Κλάδοι της Κοινωνιολογίας.....	9
1.3 Έννοια και είδη των Οργανώσεων.. ..	10
1.4 Θεωρητική προσέγγιση των οργανώσεων.....	11
1.4.1 Η επιστημονική οργάνωση.....	11
1.4.2 Η γραφειοκρατία.....	12
1.4.3 Η διοικητική αντίληψη του H. Fayol.....	14
1.4.4 Οι ανθρώπινες σχέσεις.....	15
1.4.5 Η συστημική θεώρηση.....	17
 ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΔΕΥΤΕΡΟ	
ΤΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ ΤΩΝ ΟΡΓΑΝΩΣΕΩΝ	
2.1 Το εσωτερικό περιβάλλον.....	19
2.2 Το άμεσο εξωτερικό περιβάλλον.....	21
2.3 Το έμμεσο εξωτερικό περιβάλλον.....	22
2.4 Αξιοποίηση του ανθρώπινου παράγοντα.....	24
 ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΤΡΙΤΟ	
ΔΥΝΑΜΙΚΗ ΤΩΝ ΟΜΑΔΩΝ ΣΤΙΣ ΟΡΓΑΝΩΣΕΙΣ	
3.1 Έννοια και στοιχεία της ομάδας.....	27
3.2 Συνεκτικότητα της ομάδας.....	29
3.3 Κατηγοριοποίηση των ομάδων.....	29
3.4 Η κοινωνιομετρία.....	30
3.5 Ένταξη στην ομάδα.....	33
3.6 Λήψη των αποφάσεων.....	34
 ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΤΕΤΑΡΤΟ	
Η ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ ΣΤΙΣ ΟΡΓΑΝΩΣΕΙΣ	
4.1 Έννοια και στοιχεία της επικοινωνίας.....	37
4.2 Είδη της επικοινωνίας.....	38

4.3 Αντίληψη και επικοινωνία	41
4.4 Προϋποθέσεις της αποτελεσματικής επικοινωνίας.....	42
4.5 Η σημασία της επικοινωνίας.....	44

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΠΕΜΠΤΟ

Η ΗΓΕΣΙΑ ΤΩΝ ΟΡΓΑΝΩΣΕΩΝ

5.1 Εισαγωγή.....	45
5.2 Η εξουσία στις οργανώσεις.....	47
5.3 Διευθυντικό πλέγμα ή διοικητική σχάρα.....	47
5.4 Η θεωρία Χ,Ψ.....	49
5.5 Ηγετικά στελέχη.....	50

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΕΚΤΟ

Η ΣΥΓΚΡΟΥΣΗ ΣΤΙΣ ΟΡΓΑΝΩΣΕΙΣ

6.1 Έννοια και μορφές της σύγκρουσης.....	53
6.2 Παράγοντες της σύγκρουσης στον εργασιακό χώρο	54
6.3 Συνδικαλιστικές οργανώσεις.....	55
6.4 Σύγκρουση ρόλων.....	57
6.5 Συνέπειες των συγκρούσεων.....	58
6.6 Το εργασιακό άγχος.....	59
6.7 Αντιμετώπιση των συγκρούσεων.....	63

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΕΒΔΟΜΟ

ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ ΑΛΛΑΓΗ

7.1 Έννοια και τύποι της αλλαγής.....	66
7.2 Λόγοι της αλλαγής	67
7.3 Φορείς της αλλαγής	68
7.4 Αντιδράσεις στην αλλαγή.....	68
7.4.1 Λόγοι αντίδρασης στην αλλαγή.....	68
7.4.2 Μορφές αντίδρασης στην αλλαγή.....	69
7.5 Τα στάδια της οργανωσιακής αλλαγής.....	69
7.6 Προϋποθέσεις επιτυχίας της οργανωσιακής αλλαγής.....	71
7.6.1 Η εκπαίδευση των εργαζομένων.....	74

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΟΓΔΩΟ

Η ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ

8.1 Εισαγωγή.....	78
8.2 Τύποι της οργανωσιακής κουλτούρας.....	79
8.3 Η δημιουργία της οργανωσιακής κουλτούρας.....	82
8.4 Η σημασία της οργανωσιακής κουλτούρας.....	83

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΕΝΑΤΟ

Η ΣΥΜΜΕΤΟΧΗ ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ

9.1 Εισαγωγή.....	86
9.2 Η συμμετοχή των εργαζομένων στη λήψη των αποφάσεων.....	87

9.3 Η συμμετοχή των εργαζομένων στο κεφάλαιο και τα κέρδη.....	89
9.4 Αυτοδιαχείριση.....	90
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 1.....	92
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 2.....	97
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 3.....	104
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ	
A. Ελληνόγλωσση.....	110
B. Ξενόγλωσση.....	115

ΑΝΤΙ ΠΡΟΛΟΓΟΥ

Με τη μετονομασία του τμήματος «Συνεταιριστικών Οργανώσεων και Εκμεταλλεύσεων» του ΤΕΙ Κρήτης σε τμήμα «Διοίκησης Επιχειρήσεων» μου ανετέθη η αναζήτηση ενός δόκιμου τίτλου για το νέο μάθημα που θα αντικαθιστούσε την «Αγροτική Κοινωνιολογία». Μετά την ανασκόπηση της βιβλιογραφίας και την ανταλλαγή απόψεων με τον τότε διευθυντή του τμήματος κ. Κομποράκη καταλήξαμε στην ονομασία «Κοινωνιολογία των Οργανώσεων». Η Κοινωνιολογία των Οργανώσεων, ένας σύγχρονος και δυναμικός κλάδος της Κοινωνιολογίας, συναντάται συχνά στην ξενόγλωσση βιβλιογραφία, ιδιαίτερα στην αγγλόφωνη, απουσιάζει όμως εντελώς από την ελληνόγλωσση. Αυτό το κενό προσπαθεί να καλύψει αυτή η εργασία και να ικανοποιήσει τις ανάγκες των φοιτητών στο συγκεκριμένο μάθημα. Τούτο το εγχειρίδιο αποτελεί βοήθημα της διδασκαλίας του μαθήματος «Κοινωνιολογία των Οργανώσεων», την οποία σε καμιά περίπτωση δεν μπορεί να υποκαταστήσει αλλά να δώσει το έναυσμα για ενεργητική συμμετοχή και κριτική τοποθέτηση των φοιτητών στην αίθουσα της διδασκαλίας. Σκοπός του μαθήματος είναι η κοινωνιολογική προσέγγιση των οργανώσεων, κυρίως των οικονομικών οργανώσεων.

Σ' αυτό το εγχειρίδιο περιλαμβάνονται εννέα κεφάλαια. Στο πρώτο κεφάλαιο γίνεται μια σύντομη εισαγωγή στην επιστήμη της κοινωνιολογίας. Ακολουθεί η εννοιολογική αποσαφήνιση και η θεωρητική προσέγγιση των οργανώσεων. Το δεύτερο κεφάλαιο αναφέρεται στο περιβάλλον των οργανώσεων, εσωτερικό και εξωτερικό. Στη συνέχεια προσεγγίζεται η ομαδική συνύπαρξη των ανθρώπων στο χώρο των οργανώσεων και αναζητούνται οι προϋποθέσεις για τη διαμόρφωση αποτελεσματικών διαπροσωπικών σχέσεων και ανθρώπινων συνθηκών εργασίας (τρίτο, τέταρτο, πέμπτο και έκτο κεφάλαιο). Το έβδομο κεφάλαιο διαπραγματεύεται την οργανωσιακή αλλαγή. Έμφαση δίδεται στην αναζήτηση των παραγόντων που συμβάλλουν στη δημιουργία της και των μορφών παρέμβασης για τον περιορισμό των αρνητικών αντιδράσεων που εμφανίζονται. Τα δύο τελευταία κεφάλαια αναφέρονται στην οργανωσιακή κουλτούρα και στη συμμετοχή των εργαζομένων στη διοίκηση των οργανώσεων.

Όχι γιατί είναι τύπος αλλά διότι το αισθάνομαι, θα ήθελα να ευχαριστήσω όσους συνέβαλαν στην υλοποίηση του σκοπού και των στόχων αυτού του εγχειριδίου. Ευχαριστώ τους διδάσκοντες του τμήματος «Διοίκησης Επιχειρήσεων», ιδιαίτερα τον κ. Κλεάνθη, τον κ. Κομποράκη, τον κ. Μαρνελάκη, τον κ. Μιχαηλίδη, για την ευκαιρία που μου δίδουν να διδάσκω το μάθημα «Κοινωνιολογία των Οργανώσεων», την εμπιστοσύνη που μου δείχνουν και τη στήριξη που μου προσφέρουν. Ιδιαίτερα θα ήθελα να ευχαριστήσω τους φοιτητές του τμήματος που, με τις τοποθετήσεις τους κατά τη διάρκεια της διδασκαλίας του μαθήματος και με τις παροτρύνσεις τους για την κάλυψη του κενού το οποίο παρατηρείται στην ελληνόγλωσση βιβλιογραφία, συνέβαλαν σημαντικά στην έκδοση του εγχειριδίου. Ξεχωριστά θα ήθελα να ευχαριστήσω την οικογένειά μου: τη Σέβη, το Βασίλη, το Στέλιο για τη συμπαράσταση.

Ηράκλειο, 2008

Αντωνάκης Γιάννης

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΠΡΩΤΟ

ΕΙΣΑΓΩΓΗ ΣΤΗΝ ΚΟΙΝΩΝΙΟΛΟΓΙΑ ΤΩΝ ΟΡΓΑΝΩΣΕΩΝ

Έννοια και αντικείμενο της Κοινωνιολογίας

Η ανθρωπότητα γνώρισε τρεις μεγάλες επαναστάσεις, που άλλαξαν τη ζωή του ανθρώπου, την αγροτική, την αστακή και τη βιομηχανική. Με την αγροτική επανάσταση (10^η - 7^η χιλιετία) ο άνθρωπος γίνεται παραγωγός και η κοινωνία από συλλεκτική μετατρέπεται σε αγροτική. Με την αστακή επανάσταση (5^η χιλιετία) ο άνθρωπος αποδεσμεύεται από τη φύση και δημιουργεί ένα τεχνητό περιβάλλον, στο οποίο ζει και αναπτύσσει ένα πολύπλοκο δίκτυο μεταφορών, ανταλλαγών και οικονομικών σχέσεων, συνδέοντας τους παραγωγούς των αγροτικών κοινοτήτων με τους καταναλωτές των αστικών κέντρων. Με τη βιομηχανική επανάσταση (18^ο - 19^ο μ.Χ. αιώνα) ο άνθρωπος αποδεσμεύεται ακόμη περισσότερο από τη φύση. Χρησιμοποιεί διάφορες μορφές ενέργειας και επιτυγχάνει τη μαζική παραγωγή προϊόντων. Αυτό το γεγονός είχε ως συνέπεια τη μετακίνηση μεγάλων μαζών της υπαίθρου προς τα αστικά κέντρα, για να καλύψουν τη μεγάλη προσφορά εργασίας.

Οι εργαζόμενοι ήρθαν αντιμέτωποι με πλήθος προβλημάτων στο νέο τους περιβάλλον, που στο πέρασμα του χρόνου, κυρίως με τις οικονομικές κρίσεις, μεγάλωναν σε έκταση και ένταση. Στην προσπάθεια επίλυσης αυτών των προβλημάτων σημαντική είναι η συμβολή της επιστήμης που γεννήθηκε τότε με το όνομα Κοινωνιολογία.¹ Η Κοινωνιολογία είναι η επιστήμη που μελετά συστηματικά τη δημιουργία, τη δομή, τη λειτουργία, την αλλαγή και την αλληλεπίδραση των κοινωνιών γενικά αλλά και των μικρότερων κοινωνικών συνόλων.²

Ο άνθρωπος για να επιτύχει μια αρμονική συμβίωση και συνεργασία με τους άλλους, χρειάζεται να ενταχθεί και να

¹ Βλ. Τσαούσης Δ, 2000, 20.

² Βλαχόπουλος Σ. κ.ά, 1998, 28.

προσαρμοστεί στο περιβάλλον που ζει. Η προσαρμογή στο χώρο της εργασίας, που μας ενδιαφέρει σε τούτη τη μελέτη, έχει τρεις κύριες κατευθύνσεις:

1. Την προσαρμογή του ανθρώπου προς τον άνθρωπο. Αυτό το είδος της προσαρμογής αναφέρεται στις διαπροσωπικές σχέσεις που αναπτύσσει ο εργαζόμενος με τους συναδέλφους, τους προϊστάμενους, τους υφισταμένους του και γενικά στη δυναμική των ομάδων που αναπτύσσεται στον εργασιακό χώρο.
2. Την προσαρμογή του ανθρώπου προς την εργασία. Αυτή η προσαρμογή αναφέρεται στις ικανότητες, στις δεξιότητες, στα ενδιαφέροντα και τα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας που απαιτούνται για την επιτυχή εκτέλεση της εργασίας. Σ' αυτό το είδος της προσαρμογής συμβάλλουν, κυρίως, ο επαγγελματικός προσανατολισμός, η εκπαίδευση και η μετεκπαίδευση των εργαζομένων.
3. Την Προσαρμογή της εργασίας προς τον άνθρωπο. Για να επιτύχει ο άνθρωπος τον ανώτερο δυνατό βαθμό απόδοσης με τον κατώτερο βαθμό φθοράς των δυνάμεων του, απαιτείται η προσαρμογή των εργαλείων, των μηχανών, του τόπου και του χρόνου της εργασίας στις δυνατότητες και τις ανάγκες του.

1.2 Κλάδοι της Κοινωνιολογίας

Η Κοινωνιολογία ενδιαφέρεται για όλα τα κοινωνικά φαινόμενα, για όλες τις εκφάνσεις και τα προβλήματα της κοινωνικής ζωής, με ιδιαίτερη έμφαση στα σύγχρονα κοινωνικά συστήματα,³ όπως είναι οι οργανώσεις, οι οποίες αποτελούν το κύριο αντικείμενο μελέτης αυτού του εγχειριδίου. Η Κοινωνιολογία είναι εφαρμοσμένη επιστήμη, δηλαδή μελετά την κοινωνική πραγματικότητα, όχι μόνο για τη γνώση αλλά - κυρίως - για δράσεις με σκοπό τη βελτίωσή της. Η σύγχρονη κοινωνία αλλάζει με γοργούς ρυθμούς και γίνεται όλο και πιο πολύπλοκη. Έτσι η Κοινωνιολογία αναγκάζεται να δημιουργεί κλάδους, για να μελετήσει πιο αποτελεσματικά τα πολύπλοκα και σύνθετα κοινωνικά φαινόμενα. Από τους κλάδους της κοινωνιολογίας ενδεικτικά αναφέρονται:

- Η Αγροτική Κοινωνιολογία, που μελετά τη ζωή και τα προβλήματα των ανθρώπων στις αγροτικές περιοχές.
- Η Αστική Κοινωνιολογία, η οποία μελετά τη ζωή και τα προβλήματα των ανθρώπων στις αστικές περιοχές.
- Η Πολιτική Κοινωνιολογία, που μελετά τη δομή, τη λειτουργία και την εξέλιξη της πολιτικής ζωής των κοινωνιών, τους πολιτικούς θεσμούς και την αλληλεπίδραση κοινωνικών και πολιτικών παραγόντων.

³ Βλ. Giddens A. (μετ. Τσαούσης Δ.), 2002α, 11.

- Η Ιατρική Κοινωνιολογία, που μελετά την περίθαλψη, ιδιαίτερα τις ανθρώπινες σχέσεις οι οποίες αναπτύσσονται στις διάφορες νοσηλευτικές μονάδες.
- Η Κοινωνιολογία της Εκπαίδευσης, που μελετά τον τρόπο οργάνωσης και λειτουργίας του εκπαιδευτικού συστήματος μιας κοινωνίας.
- Η Κοινωνιολογία της Οικογένειας, η οποία μελετά τη διαμόρφωση και την εξέλιξη των οικογενειακών σχέσεων σε μια κοινωνία.
- Η Κοινωνιολογία των Οργανώσεων, που έχει ως αντικείμενο μελέτης τις οργανώσεις. Οι κοινωνιολόγοι συνειδητοποίησαν τη σημασία των οργανώσεων και διαπίστωσαν ότι οι οργανώσεις είναι ένα από τα κύρια χαρακτηριστικά των σύγχρονων κοινωνιών, έτσι διαμορφώθηκε ο νέος κλάδος της κοινωνιολογίας, η κοινωνιολογία των οργανώσεων.⁴

1.3 Έννοια και είδη των οργανώσεων

Οι οργανώσεις αποτελούν χαρακτηριστικό γνώρισμα και δομικό στοιχείο των σύγχρονων βιομηχανικών κοινωνιών. Οργάνωση είναι μια κοινωνική κατασκευή με δεδομένο αριθμό συμμετεχόντων και με διαρθρωμένη μορφή των σχέσεων των μελών της, η οποία προσανατολίζεται συνειδητά προς διάφορους σκοπούς και στόχους.⁵ Με την πιο πάνω έννοια ο όρος οργάνωση περιλαμβάνει μια σειρά από διάφορες κοινωνικές κατασκευές, όπως για παράδειγμα είναι οι επιχειρήσεις, τα συνδικάτα, τα σχολεία, τα νοσοκομεία, οι σύλλογοι, τα φιλανθρωπικά ιδρύματα, τα πολιτικά κόμματα, οι αθλητικοί όμιλοι, οι συνεταιρισμοί.

Οι οργανώσεις έχουν τα εξής κύρια στοιχεία: α) τα μέλη, β) το σκοπό, γ) τη δομή.

- Ο ανθρώπινος παράγοντας αποτελεί το πιο δυναμικό στοιχείο της οργάνωσης και διαθέτει βούληση, ανάγκες, συνήθειες, κίνητρα.
- Ανάλογα με τον κύριο σκοπό που επιδιώκουν οι οργανώσεις διακρίνονται στα εξής κύρια είδη: οικονομικές,⁶ συνδικαλιστικές,

⁴ Περισσότερα για την Κοινωνιολογία των Οργανώσεων βλ. ενδεικτικά: α) Tompson K, 2007, β) Wharton A, 2006, γ) Handel M, 2003, δ) Scott R, 1994, ε) Reed M, 1992.

⁵ Βλ. Παναγιωτοπούλου Ρ, 1997, 49. Με τη στενότερη έννοια ο όρος αναφέρεται στο φαινόμενο της οργανωτικής δράσης (του οργανώνειν και οργανώνεσθαι). Σε τούτο το εγχειρίδιο ο όρος οργάνωση θα χρησιμοποιείται με την ευρύτερη έννοια, δηλαδή ως κοινωνική κατασκευή.

⁶ Το ενδιαφέρον σε τούτο το εγχειρίδιο εστιάζεται στις οικονομικές οργανώσεις, δηλαδή στις οργανώσεις που παρέχουν υπηρεσίες ή παράγουν προϊόντα με στόχο την ικανοποίηση των ανθρώπινων αναγκών. Οι κερδοσκοπικές οικονομικές οργανώσεις έχουν ως κύριο σκοπό το κέρδος και λέγονται «επιχειρήσεις».

θρησκευτικές, πολιτικές, εκπαιδευτικές, στρατιωτικές, εθελοντικές, συνεταιριστικές οργανώσεις και οργανώσεις υγείας. Το ενδιαφέρον σε τούτο το εγχειρίδιο εστιάζεται στις οικονομικές οργανώσεις.

- Με την οργανωτική δομή προσδιορίζονται οι γραμμές εξουσίας και επικοινωνίας των μελών της οργάνωσης και επιδιώκεται ο συντονισμός όλων των επιμέρους δραστηριοτήτων για την πραγματοποίηση του επιδιωκόμενου σκοπού.

1.4 Θεωρητική προσέγγιση των οργανώσεων

Στην ιστορική πορεία των οργανώσεων συναντώνται διάφορα θεωρητικά σχήματα και θέσεις.⁷ Σε τούτη την ενότητα γίνεται συνοπτική παρουσίαση των θεωρητικών θέσεων του F. Taylor (Ταίηλορ), του M. Weber (Βέμπερ), του H. Fayol (Φέηολ) και του E. Mayo (Μάγιο), οι οποίοι διατύπωσαν αντίστοιχα τις εξής θεωρίες: α) της επιστημονικής οργάνωσης, β) της γραφειοκρατίας, γ) της διοικητικής αντίληψης και δ) των ανθρώπινων σχέσεων. Στη συνέχεια παρουσιάζεται με συνομία η συστημική θεώρηση.

1.4.1 Η επιστημονική οργάνωση

Ο F. Taylor (1856 - 1917),⁸ ο θεμελιωτής της επιστημονικής οργάνωσης των επιχειρήσεων, εργάστηκε ως μηχανικός σε μια αμερικάνικη χαλυβουργική εταιρεία. Ασχολήθηκε ιδιαίτερα με την αποδοτικότητα του ανθρώπου στο χώρο της εργασίας. Έκανε αρκετά πειράματα στην προσπάθειά του να εντοπίσει τους παράγοντες που συμβάλλουν στην αύξηση της απόδοσης των εργαζομένων. Διαπίστωσε ότι οι επιχειρήσεις δεν αξιοποιούσαν σε επαρκές επίπεδο όλες τις παραγωγικές τους δυνατότητες και ιδιαίτερα τον ανθρώπινο παράγοντα. Πίστευε ότι με την εφαρμογή επιστημονικών μεθόδων θα μπορούσε να αυξηθεί η παραγωγικότητα και να περιοριστεί η σπατάλη της ανθρώπινης εργασίας προς όφελος των εργοδοτών και των εργαζομένων. Σύμφωνα με τον Taylor⁹ για την αύξηση της απόδοσης των εργαζομένων απαιτούνται οι εξής τέσσερις προϋποθέσεις:

⁷ Περισσότερα για τις θεωρίες των οργανώσεων βλ. ενδεικτικά: α) Jones G, 2003, β) Hatch J, 1997, γ) Παναγιωτοπούλου P, 1997.

⁸ Βλ. Taylor F, 2003, 24.

⁹ Περισσότερα για το έργο του F. Taylor βλ. ενδεικτικά: α) Taylor F, 2003, 24. β) Bennett R, 1997, 14, γ) Mullins L, 1996, 40, δ) Cumming T - Worlay C, 1997, 335, ε) Παναγιωτοπούλου P, 1997, 76, στ) Καλογήρου K, 2000, 16.

- Επιλογή του κατάλληλου ατόμου για την κάθε συγκεκριμένη εργασία.
- Εκπαίδευση των εργαζομένων στη μέθοδο, ώστε να κάνουν τις πιο οικονομικές κινήσεις.
- Παροχή στους εργαζομένους των κατάλληλων οικονομικών κινήτρων.
- Εξασφάλιση καλών φυσικών συνθηκών εργασίας.

Στον Taylor ασκήθηκε κριτική¹⁰ ότι θεωρούσε τον εργαζόμενο "μηχανή"¹¹ και του ζητούσε συνεχώς να αυξάνει την απόδοσή του προς όφελος, κυρίως, των εργοδοτών και εις βάρος της σωματικής και ψυχικής του υγείας. Ο Taylor παραμέλησε την κοινωνική υπόσταση του ανθρώπου, τις ανάγκες, τα ενδιαφέροντα, τις ιδιαιτερότητές του.

1.4.2 Η γραφειοκρατία

Ο Μ. Weber (Βέμπερ, 1864 - 1920, Γερμανός κοινωνιολόγος), έδειξε ιδιαίτερο ενδιαφέρον για την οργάνωση κάθε τομέα της σύγχρονης κοινωνίας και δημιούργησε το γραφειοκρατικό σχήμα. Ορίζει τη γραφειοκρατία ως μια ιεραρχημένη οργάνωση θέσεων και αξιωμάτων ορθολογικά οργανωμένη για την επίτευξη των στόχων που τίθενται. Κατασκεύασε έναν ιδεότυπο της γραφειοκρατικής οργάνωσης. Ο ιδεότυπος δεν είναι ένας «ιδανικός τύπος» αλλά μια νοητική κατασκευή, ένα είδος υποδείγματος και μέτρου για τη σύγκριση και την ερμηνεία της πραγματικότητας.¹²

Τα κύρια χαρακτηριστικά του ιδεότυπου της γραφειοκρατικής οργάνωσης είναι:¹³

1. Ο καταμερισμός της εργασίας. Οι ευθύνες, τα καθήκοντα και οι δραστηριότητες της οργάνωσης κατανέμονται με βάση τις ικανότητες και τις γνώσεις του κάθε ατόμου. Το γραφειοκρατικό σύστημα λειτουργεί με υψηλό βαθμό εξειδίκευσης.
2. Η ιεραρχία. Η οργάνωση των θέσεων είναι ιεραρχική. Κάθε θέση υπάγεται στον ιεραρχικό έλεγχο των ανώτερων θέσεων. Η ιεράρχηση καθορίζει τις κατηγορίες των θέσεων και τις

¹⁰ Βλ. Κάντας Α, 1998, τ.1, 28 και Bennett R, 1997, 16.

¹¹ Χαρακτηριστικό είναι το παράδειγμα που συνέβη μια μέρα στο εργοστάσιο της Ford, όταν ένας εργοδηγός είπε στον Taylor που ήταν υπεύθυνος της οργάνωσης του εργοστασίου: «Νομίζω ότι οι οδηγίες που δώσατε δεν μπορούν απόλυτα να εφαρμοστούν...». Ο Taylor τότε τον διέκοψε και με έντονο ύφος του απάντησε: «Είστε εδώ, όχι για να σκέφτεστε τι θα κάνετε, αλλά για να εκτελείτε...». Βλ. Καλογήρου Κ, 1979, 18.

¹² Βλ. Τσαούσης Δ, 1991, 42 και Τάτσης Ν, 1994, 268.

¹³ Βλ. Mullins L, 1998, 46. Βλ. ακόμη: Τάτσης Ν, 1994, 270 και Βλαχόπουλος Σ. κ.ά, 1998, 226.

προνομιακές μεταχειρίσεις και απολαβές που συνεπάγεται η καθεμιά κατηγορία.

3. Το σύστημα κανόνων. Η γραφειοκρατική δράση ρυθμίζεται από κανόνες που είναι εναρμονισμένοι με το πνεύμα της οργάνωσης και αποβλέπουν στη σταθερότητά της. Το σύστημα κανόνων της οργάνωσης προβλέπει και ρυθμίζει την καθεμιά ενέργεια των συμμετεχόντων. Έτσι τα περιθώρια πρωτοβουλιών είναι αρκετά περιορισμένα στο γραφειοκρατικό σχήμα.
4. Ο απρόσωπος χαρακτήρας. Οι κάτοχοι των θέσεων ασκούν τα καθήκοντά τους με αυστηρή τυπικότητα, αποστασιοποιημένοι από προσωπικά συναισθήματα και προσωπικές σχέσεις. Σύμφωνα με το γραφειοκρατικό σχήμα ο απρόσωπος χαρακτήρας εγγυάται την ισότιμη και δίκαιη μεταχείριση των μελών της οργάνωσης ή όσων εμπλέκονται σ' αυτή. Οι θέσεις διαχωρίζονται από τα άτομα που τις κατέχουν και δεν επιτρέπεται να τις χρησιμοποιούν για την επίτευξη προσωπικού οφέλους.
5. Αξιοκρατική επιλογή. Τα άτομα επιλέγονται αξιοκρατικά με αποκλειστικά κριτήρια τις ικανότητές τους, ώστε να ανταποκρίνονται με επιτυχία στις απαιτήσεις των θέσεων που προορίζονται. Η αξιοκρατική επιλογή δίδει την αίσθηση της αμεροληψίας, της δικαιοσύνης και της ασφάλειας. Μ' αυτόν τον τρόπο δημιουργούνται οι προϋποθέσεις για τη γραφειοκρατική επάρκεια των εργαζομένων και την εύρυθμη λειτουργία της οργάνωσης.

Οι θέσεις του Βέμπερ για τη γραφειοκρατία έγιναν αντικείμενο κριτικής.¹⁴ Ως κύρια μειονεκτήματα της γραφειοκρατίας επισημαίνονται ο περιορισμός της ατομικής πρωτοβουλίας, της δημιουργικότητας και της ελευθερίας, η υποταγή του ανθρώπου στη γραφειοκρατική μηχανή και η δημιουργία προβληματικών διαπροσωπικών σχέσεων με κυρίαρχα στοιχεία την αποστασιοποίηση, την απάθεια και την ψυχρότητα.

1.4.3 Η διοικητική αντίληψη του H. Fayol

Ο H Fayol¹⁵ (1841-1925) θεωρείται ο θεμελιωτής της θεωρίας της διοίκησης. Ενώ ο Taylor προσπάθησε να προσεγγίσει τα πρακτικά προβλήματα των οργανώσεων μέσα από την πραγματικότητα των

¹⁴ Βλ. Mullins L, 1996, 47 και Βλαχόπουλος Σ. κ.ά, 1998, 227.

¹⁵ Γάλλος μηχανικός. Περισσότερα για το έργο του βλ ενδεικτικά: α) Handel M, 2003, 10, β) Mullins L, 1996, 40, γ) Cumming T - Worlay C, 1997, 335, δ) Παναγιωτοπούλου P, 1997, 112.

ίδιων των οργανώσεων, δηλαδή σε μικροεπίπεδο,¹⁶ ο Fayol ασχολήθηκε, κυρίως, με τα υψηλά ιεραρχικά επίπεδα της διοικητικής πυραμίδας και ανέλυσε τα καθήκοντα των διοικητικών στελεχών. Ο Fayol διατυπώνει γενικές αρχές για την αποδοτικότερη λειτουργία των οργανώσεων και διαιρεί τη συνολική οργανωσιακή δραστηριότητα στις εξής ενότητες: α) την τεχνική, β) την εμπορική, γ) τη χρηματοδοτική, δ) την ασφαλιστική, ε) τη λογιστική και στ) τη διοικητική. Στη διοικητική δραστηριότητα εστιάζει την προσοχή του και την υποδιαιρεί στις λειτουργίες του σχεδιασμού, της οργάνωσης,¹⁷ της διεύθυνσης, του συντονισμού και του ελέγχου.

Οι βασικές αρχές της διοίκησης κατά το Fayol είναι:¹⁸

1. Ο καταμερισμός της εργασίας. Αυτός επιφέρει την εξειδίκευση με σκοπό τη βελτίωση και την αύξηση της παραγωγής.
2. Η εξουσία. Αυτή ορίζεται ως το δικαίωμα να δίνει κάποιος εντολές και ως δύναμη να απαιτεί υπακοή.
3. Η πειθαρχία. Δηλαδή η τήρηση των συμφωνηθέντων συμβάσεων. Αυτή θεωρείται απαραίτητη για την ομαλή λειτουργία της οργάνωσης.¹⁹
4. Η ενότητα των εντολών. Κάθε εργαζόμενος οφείλει να υπακούει και να συμμορφώνεται με τις εντολές που προέρχονται από ένα συγκεκριμένο προϊστάμενο, για να αποφεύγονται οι συγχύσεις, οι αντιφατικές εντολές και η απειθαρχία.
5. Η υπαγωγή του προσωπικού συμφέροντος στο γενικό. Το προσωπικό συμφέρον ενός ατόμου δεν πρέπει να κυριαρχεί πάνω στο συμφέρον της οργάνωσης.
6. Η ανταμοιβή του προσωπικού. Το ύψος των αμοιβών θα πρέπει να είναι δίκαιο και ικανοποιητικό για τους εργαζομένους.
7. Η συγκέντρωση εξουσιών και αρμοδιοτήτων. Η συγκέντρωση ή η αποκέντρωση εξουσιών και αρμοδιοτήτων ποικίλλει, ανάλογα με το είδος της οργάνωσης.
8. Η μονιμότητα του προσωπικού. Η μονιμότητα θεωρείται προϋπόθεση για την εξειδίκευση και την καλύτερη απόδοση των εργαζομένων.

¹⁶ Στην κοινωνιολογία γίνεται διάκριση σε μικροκοινωνιολογία και μακροκοινωνιολογία. Η μελέτη της καθημερινής συμπεριφοράς σε κατάσταση διαντίδρασης πρόσωπο με πρόσωπο ανήκει στην μικροκοινωνιολογία. Η μακροκοινωνιολογία αναλύει τα κοινωνικά συστήματα μεγάλης κλίμακας (πολιτικά συστήματα, κοινωνικές τάξεις κ.ά). Βλ. Giddens A, 2002, 149.

¹⁷ Εδώ η έννοια «οργάνωση» αναφέρεται με τη στενή σημασία, δηλαδή τη δραστηριότητα με την οποία οργανώνεται ένα σύστημα.

¹⁸ Βλ. Παναγιωτοπούλου Ρ, 1997, 87.

¹⁹ Περισσότερα για την πειθαρχία βλ. στο παράρτημα 2.

9. Η ιεραρχική κλίμακα. Αυτή συνδέει τους υφισταμένους με τους προϊστάμενους και αναφέρεται, κυρίως, στην επικοινωνία, την κοινοποίηση των εντολών και τον επιμερισμό των ευθυνών.
10. Το αίσθημα της συμμετοχής στην ομάδα. Το αίσθημα της συμμετοχής δημιουργεί αρμονικό κλίμα συνεργασίας και συνοχής στην οργάνωση.

Αν και οι γενικές αρχές του Fayol θεωρούνται ξεπερασμένες από τους περισσότερους μελετητές των οργανώσεων, ορισμένες από τις θέσεις του εξακολουθούν να εφαρμόζονται και σήμερα, ιδιαίτερα στο δημόσιο τομέα. Οι αρχές του Fayol αναφέρονται σε ιδεατούς τύπους συμπεριφοράς μέσα στις οργανώσεις που σχετίζονται αποκλειστικά με τους σκοπούς και τις λειτουργίες της οργάνωσης.²⁰

1.4.4 Οι ανθρώπινες σχέσεις

Ο Ε. Mayo (1880 - 1949), ο θεμελιωτής των ανθρώπινων σχέσεων στο χώρο της εργασίας, έριξε το βάρος στην κοινωνική υπόσταση του ανθρώπου. Υποστήριξε ότι ο άνθρωπος δε δρα σαν άτομο μέσα στην επιχείρηση αλλά ως μέλος μιας ομάδας, της οποίας η δυναμική διαδραματίζει καθοριστικό ρόλο για την αύξηση της παραγωγικότητας. Ο Mayo έγινε ιδιαίτερα γνωστός το 1927, όταν κλήθηκε να ερμηνεύσει τα μη αναμενόμενα ευρήματα μιας έρευνας που πραγματοποιήθηκε το 1924 σε εργοστάσιο της περιοχής Χώθορν στο West electric company του Σικάγου και συγκεκριμένα στο τμήμα συναρμολόγησης τηλεφώνων. Η έρευνα αυτή ξεκινώντας από τις θέσεις του Taylor μελέτησε τη σχέση μεταξύ της απόδοσης των εργαζομένων και του φωτισμού στον εργασιακό χώρο. Οι ερευνητές σχημάτισαν δύο ομάδες εργαζομένων: α) την πειραματική, όπου ο φωτισμός αυξανόταν προοδευτικά και β) την ομάδα ελέγχου, όπου ο φωτισμός παρέμενε σταθερός κατά τη διάρκεια του πειράματος. Στην πειραματική ομάδα - όπως αναμενόταν - η απόδοση των εργαζομένων βελτιώθηκε. Όμως το μη αναμενόμενο ήταν ότι και στην ομάδα ελέγχου παρατηρήθηκε αύξηση της απόδοσης των εργαζομένων. Έγινε επανάληψη του πειράματος με μόνη διαφορά ότι στην πειραματική ομάδα ο φωτισμός μειωνόταν σταδιακά αντί να αυξάνεται. Τα αποτελέσματα έδειξαν ξανά αύξηση της παραγωγικότητας των εργαζομένων και στις δύο ομάδες.

Ο Mayo και οι συνεργάτες του από το Πανεπιστήμιο του Harvard, όταν κλήθηκαν να ερμηνεύσουν αυτά τα μη αναμενόμενα αποτελέσματα, προχώρησαν στην πραγματοποίηση δικών τους πειραμάτων, για να ελέγξουν τη σχέση παραγωγικότητας και συνθηκών εργασίας. Τα αποτελέσματα έδειξαν αύξηση της

²⁰ Παναγιωτοπούλου Ρ, 1997, 90.

παραγωγικότητας κάτω από οποιοσδήποτε πειραματικές συνθήκες. Ο Mayo κατέληξε στο συμπέρασμα ότι η αύξηση της απόδοσης των εργαζομένων ήταν αποτέλεσμα των ειδικών κοινωνικών συνθηκών που διαμορφώθηκαν κατά τη διάρκεια των πειραματισμών μεταξύ εργαζομένων και ερευνητών.²¹

Ο Mayo²² θεωρεί ότι, πέραν των φυσικών συνθηκών, κοινωνικοί παράγοντες επηρεάζουν τις πράξεις και τις στάσεις των εργαζομένων. Με τις μελέτες του διαπίστωσε ότι η ανάγκη των ανθρώπων να ανήκουν σε ομάδες το ομαδικό πνεύμα που αναπτύσσεται μεταξύ τους και οι ομαδικές αξίες είναι καθοριστικοί παράγοντες της παραγωγικότητάς τους. Έτσι έδωσε ξεχωριστή σημασία για την αύξηση της απόδοσης των εργαζομένων στις εξής δύο προϋποθέσεις:

1. Στη λειτουργία της ομάδας. Δηλαδή στη σύνθεση, στη δομή, στη συνοχή, στις σχέσεις που αναπτύσσονται μεταξύ των μελών της και γενικά στην ατμόσφαιρα που επικρατεί και στη δυναμική που δημιουργείται.
2. Στη μορφή της εξουσίας. Ο Mayo υποστηρίζει ότι η εξουσία δε θα πρέπει να είναι αυταρχική, καταπιεστική, αλλά συμμετοχική, η οποία θα αναγνωρίζει τον κάθε εργαζόμενο ως βιολογική, πνευματική και κοινωνική οντότητα.

Η μεγάλη συμβολή του Mayo και γενικά της σχολής των ανθρώπινων σχέσεων είναι ότι αναγνώρισαν τη σπουδαιότητα των διαπροσωπικών σχέσεων στη λειτουργία της ομάδας στον εργασιακό χώρο. Αυτό είχε ως συνέπεια οι οργανώσεις να στρέψουν την προσοχή τους στον τομέα των διαπροσωπικών σχέσεων και να εστιάσουν την πρακτική τους στη διατήρηση μιας ανθρώπινης ατμόσφαιρας στο χώρο της εργασίας.

Η κριτική, που ασκείται στη θεωρία των ανθρώπινων σχέσεων, εστιάζεται στην παραμέληση σημαντικών παραγόντων που επηρεάζουν τη λειτουργία μιας οργάνωσης, όπως για παράδειγμα είναι οι σχέσεις της με το ευρύτερο κοινωνικό περιβάλλον, οι αλλαγές της οργάνωσης και η ανάγκη της προσαρμογής της στις μεταβαλλόμενες απαιτήσεις.²³

Πέραν των τεσσάρων σχημάτων που παρουσιάστηκαν, δηλαδή: α) της επιστημονικής οργάνωσης, β) της γραφειοκρατίας, γ) της διοικητικής αντίληψης και δ) των ανθρώπινων σχέσεων με θεμελιωτές τους: Taylor, Weber, Fayol και Mayo αντίστοιχα, σημαντική είναι η

²¹ Στη βιβλιογραφία της πειραματικής έρευνας επισημαίνεται ο κίνδυνος της δράσης των παρασιτικών μεταβλητών και αναφέρεται ως χαρακτηριστικό παράδειγμα «το αποτέλεσμα Χώθορν». Βλ. Βάμβουκας Μ, 1988, 183.

²² Περισσότερα για το έργο του Mayo βλ. ενδεικτικά: α) Mullins L, 1996, 50, β) Bennett R, 1997, 22, γ) Κάντας Α, 1998, τ.1, 301.

²³ Βλ. Παναγιωτοπούλου Ρ, 1997, 121.

συμβολή στην αναπτυξιακή πορεία των οργανώσεων²⁴ του J. Moreno (Μορένο) και του K. Lewin (Λιούν). Ο Moreno έδωσε μια μέθοδο έρευνας, την Κοινωνιομετρία, η οποία καταγράφει και αναλύει τις σχέσεις των ανθρώπων ως μέλη των διάφορων κοινωνικών ομάδων, τις αλληλεπιδράσεις τους και τις επιρροές που ασκούν ο ένας στον άλλο κατά τις ομαδικές τους εκδηλώσεις. Ο Lewin μελέτησε τη δυναμική των ομάδων και τις αλληλεπιδράσεις των μελών που τις απαρτίζουν και εφήρμοσε τις αρχές του Moreno στον εργασιακό χώρο, ιδιαίτερα στη βιομηχανία.

1.4.5 Η συστημική θεώρηση

Σύμφωνα με τη συστημική θεώρηση η οργάνωση θεωρείται ως ένα κοινωνικό σύνολο και όχι ως ένα άθροισμα συμπεριφορών των μελών της. Ως κριτήριο αξιολόγησης της επιτυχίας μιας οργάνωσης δε θεωρείται η προσωπική ικανοποίηση του ατόμου αλλά η λειτουργία και η αποδοτικότητα του συνόλου των ατόμων της οργάνωσης.²⁵ Η πρώτη διατύπωση της συστημικής θεώρησης ανήκει στο βιολόγο L. Bertalanffy (1901-1972) που διατύπωσε τη γενική θεωρία των συστημάτων. Ως σύστημα εκλαμβάνεται ένα πλήθος στοιχείων τα οποία βρίσκονται σε αλληλεξάρτηση μεταξύ τους. Τα στοιχεία ενός συστήματος μπορούν να αποτελέσουν υποσύστημα σε κάποιο άλλο, όπως για παράδειγμα μια σχολική τάξη είναι ένα σύστημα και ταυτόχρονα υποσύστημα των συστημάτων: σχολείο, πρωτοβάθμια εκπαίδευση, εκπαιδευτικό σύστημα, κοινωνικό σύστημα.

Με τη συστημική ανάλυση οι οργανώσεις παρομοιάζονται με ζωντανούς οργανισμούς οι οποίοι έχουν ανάγκες για επιβίωση και προσαρμογή. Αυτές οι ανάγκες ικανοποιούνται μέσω ενός δεδομένου σχήματος μεταξύ των μερών που συναποτελούν το σύστημα.²⁶ Η κοινωνιολογική προσέγγιση της συστημικής θεωρίας ασχολήθηκε κυρίως με θέματα κοινωνικής δράσης για τη διατήρηση και την εξέλιξη των συστημάτων. Η εμφάνιση της συστημικής προσέγγισης συμπίπτει με τη δομική μεταβολή πολλών οργανώσεων κατά τη δεκαετία του 1960, όπου αυξήθηκε η πολυπλοκότητα τους τόσο σε επίπεδο των δραστηριοτήτων τους όσο και σε επίπεδο σχέσεων μεταξύ των μελών τους. Ακόμη συνδυάστηκε με την τεχνολογική πρόοδο, την αύξηση του

²⁴ Περισσότερα για τη θεωρητική προσέγγιση των οργανώσεων βλ. ενδεικτικά: α.) Jones G, 2003, β) Μακρυδημήτρης Α, 2002, γ) Ξηροτύρη-Κουφίδου Σ, 1994, δ) Τσιβάκου Ι, 1994, ε) Dalt R, 2002.

²⁵ Βλ. Παναγιωτοπούλου Ρ, 1997, 196.

²⁶ Βλ. ό.π, 199.

μορφωτικού επιπέδου και της εξειδίκευσης των εργαζομένων και τη μεταβολή των καταναλωτικών προτύπων.²⁷

Σύμφωνα με τη συστημική θεώρηση η οργάνωση νοείται ως υποσύστημα που αποτελεί μέρος ενός μεγαλύτερου συστήματος. Έτσι θα πρέπει τα συστατικά στοιχεία της οργάνωσης, όπως για παράδειγμα είναι οι συμμετέχοντες, οι στόχοι, η τεχνολογία και το κοινωνικό περιβάλλον να συνεξετάζονται και όχι να μελετούνται μεμονωμένα. Την κάθε οργάνωση επηρεάζει το ευρύτερο κοινωνικό περιβάλλον και δημιουργεί ποικίλες εξαρτήσεις. Οι συγκυρίες που επικρατούν σε μια συγκεκριμένη κοινωνία επιδρούν στη δομή της οργάνωσης και στην επιλογή των σκοπών της.²⁸

²⁷ Βλ Βλ. Παναγιωτοπούλου Ρ, 1997, 204.

²⁸ Βλ ό.π, 209.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΔΕΥΤΕΡΟ

ΤΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ ΤΩΝ ΟΡΓΑΝΩΣΕΩΝ

2.1 Το εσωτερικό περιβάλλον

Όπως είδαμε στο προηγούμενο κεφάλαιο, η οργάνωση συντίθεται από επιμέρους υποσυστήματα και την ίδια στιγμή είναι υποσύστημα ενός ευρύτερου συστήματος. Αυτό, σύμφωνα με τη συστημική θεώρηση, σημαίνει ότι, για να λειτουργήσει επιτυχώς και να επιβιώσει, είναι ανάγκη να προσαρμόζεται στις εξελίξεις οι οποίες λαμβάνουν χώρα τόσο στο σύστημα της οργάνωσης και στα επιμέρους υποσυστήματά της όσο και στα ευρύτερα συστήματά που ανήκει. Αυτά τα συστήματα και τα υποσυστήματα επηρεάζουν την πορεία της οργάνωσης και συνθέτουν το περιβάλλον της.²⁹ Περιβάλλον μιας οργάνωσης νοείται το σύνολο των παραγόντων και των συνθηκών που επηρεάζουν τη λειτουργία της. Το περιβάλλον των οργανώσεων διακρίνεται σε δύο κατηγορίες: το εσωτερικό και το εξωτερικό.

Το εσωτερικό περιβάλλον περιλαμβάνει τους παράγοντες και τις συνθήκες που υπάρχουν εντός της οργάνωσης και επηρεάζουν τη λειτουργία της. Οι παράγοντες που συνθέτουν το εσωτερικό περιβάλλον των οργανώσεων είναι:

1. Οι ανθρώπινοι πόροι. Είναι οι πόροι με τη μεγαλύτερη σημασία για την οργάνωση. Παρά τις τεχνολογικές προόδους ο άνθρωπος έχει κυρίαρχο ρόλο μέσα στην οργάνωση. Με την εργασία του αξιοποιείται το κεφάλαιο, κινούνται και παρακολουθούνται τα μηχανήματα, ελέγχονται τα προϊόντα, καταρτίζονται τα προγράμματα δράσης και γενικά αξιοποιούνται οι υπόλοιποι αναγκαίοι πόροι της παραγωγικής διαδικασίας³⁰.
2. Οι υλικοί πόροι. Στους υλικούς πόρους της οργάνωσης περιλαμβάνονται: α) οι κτιριακές εγκαταστάσεις, β) ο

²⁹ Περισσότερα για το περιβάλλον των οργανώσεων βλ. ενδεικτικά: α) Handel M, 2003, 225, β) Πετρίδου Ε, 2001, 55, γ) Hodgetts R – Luthans F, 1997, 36.

³⁰ Βλ. Χολέβας Γ, 1995, 31.

μηχανολογικός εξοπλισμός, γ) οι πρώτες και βοηθητικές ύλες. Οι κτιριακές εγκαταστάσεις επηρεάζουν τη λειτουργία της οργάνωσης, ιδιαίτερα η τοποθεσία, η παλαιότητα, το καθεστώς ιδιοκτησίας. Κάθε οργάνωση, ανάλογα με τις υπηρεσίες που παρέχει ή τα προϊόντα που παράγει και τις πρώτες ύλες που χρησιμοποιεί, μπορεί να εγκατασταθεί:³¹ α) σε μεγάλα αστικά καταναλωτικά κέντρα, για να εκμεταλλεύεται τις δυνατότητες της ευρείας αγοράς παροχής υπηρεσιών ή διάθεσης των προϊόντων της, β) κοντά στον τόπο παραγωγής των πρώτων υλών που χρησιμοποιεί, ώστε να μειώνεται το κόστος λειτουργίας, γ) κοντά σε συγκοινωνιακούς κόμβους για την εύκολη παραλαβή των πρώτων υλών αλλά και την άνετη αποστολή των παραγόμενων προϊόντων. Ο μηχανολογικός εξοπλισμός, ιδιαίτερα ο εκσυγχρονισμός του, επηρεάζει την αποτελεσματικότητα της οργάνωσης. Οι πρώτες και βοηθητικές ύλες επηρεάζουν την ποιότητα των παραγόμενων προϊόντων και των παρεχόμενων υπηρεσιών της οργάνωσης.

3. Οι οικονομικοί πόροι. Οι οργανώσεις, ιδιαίτερα οι οικονομικές, χρειάζονται κεφάλαια για την ίδρυση, τη λειτουργία και την ανάπτυξή τους. Το κεφάλαιο διακρίνεται σε: α) πάγιο, δηλαδή το κεφάλαιο που χρειάζεται για τη δημιουργία των κτιριακών εγκαταστάσεων, την τοποθέτηση του μηχανολογικού εξοπλισμού και γενικά όλων των μόνιμων μερών της οργάνωσης, β) κεφάλαιο κίνησης, δηλαδή το αναγκαίο κεφάλαιο για την κάλυψη των λειτουργικών εξόδων της οργάνωσης (μισθοί του προσωπικού, προμήθειες κ.ά).
4. Το οργανωσιακό κλίμα. Το κατάλληλο κλίμα που επικρατεί σε μια οργάνωση συμβάλλει σημαντικά στην αξιοποίηση του ανθρώπινου παράγοντα, του σημαντικότερου συντελεστή της παραγωγικής διαδικασίας. Οι κύριοι παράγοντες που διαμορφώνουν το οργανωσιακό κλίμα³² είναι: α) ο χώρος, κυρίως η αισθητική και η λειτουργικότητά του, β) η επικοινωνία, για την οποία γίνεται ιδιαίτερη αναφορά στο τέταρτο κεφάλαιο, γ) το πλέγμα των διαπροσωπικών σχέσεων που αναπτύσσονται στην οργάνωση. Γενικά γίνεται αποδεκτό³³ ότι οι σχέσεις εμπιστοσύνης, κατανόησης, αποδοχής, συνεργασίας και αλληλεγγύης κάνουν τον άνθρωπο να αισθάνεται υψηλή ικανοποίηση, να αξιοποιεί το σύνολο των δυνατοτήτων του και έτσι να αυξάνει την απόδοσή του. Αντίθετα, ένα καταπιεστικό περιβάλλον περιορίζει την αυτονομία σκέψης και δράσης των

³¹ Ο.π.

³² Περισσότερα για το οργανωσιακό κλίμα βλ. Stringer R, 2003.

³³ Βλ. ενδεικτικά: α) Αντωνάκης Ι, 2007, β) Πυργιωτάκης Ι, 1999.

ανθρώπων και μειώνει τη διάθεση για συνεχή βελτίωση και αύξηση της απόδοσης τους.

2.2 Το άμεσο εξωτερικό περιβάλλον

Οι παράγοντες και οι συνθήκες που επηρεάζουν τη λειτουργία μιας οργάνωσης και βρίσκονται, συνήθως, εκτός του χώρου λειτουργίας της συνθέτουν το εξωτερικό περιβάλλον της. Αυτό διακρίνεται σε δύο επιμέρους κατηγορίες το άμεσο και το έμμεσο ή ευρύτερο εξωτερικό περιβάλλον.

Οι κύριοι παράγοντες του άμεσου εξωτερικού περιβάλλοντος είναι: οι καταναλωτές, οι ανταγωνιστές, οι προμηθευτές, η κεφαλαιαγορά και ο δημόσιος τομέας.

1. Οι καταναλωτές κάνουν χρήση των παραγόμενων προϊόντων ή των παρεχόμενων υπηρεσιών της οργάνωσης. Αυτοί επηρεάζουν άμεσα τη λειτουργία της οργάνωσης με τις προτιμήσεις και τα καταναλωτικά τους πρότυπα, που δεν παραμένουν σταθερά αλλά συχνά μεταβάλλονται. Έτσι η οργάνωση χρειάζεται να προσαρμόζεται σ' αυτές τις μεταβολές για την ανάπτυξη και την επιβίωσή της.
2. Οι ανταγωνιστές προσφέρουν ίδια ή παρόμοια προϊόντα ή παρέχουν παρόμοιες υπηρεσίες. Είναι ανάγκη η κάθε οργάνωση να λαμβάνει υπόψη τους ανταγωνιστές, για να διατηρήσει ή και να βελτιώσει την ανταγωνιστική της θέση. Υπάρχει άμεση αλληλεπίδραση μεταξύ των ανταγωνιστικών οργανώσεων. Αυτή η αλληλεπίδραση επηρεάζεται από πολλούς παράγοντες, όπως από τον αριθμό των ανταγωνιστικών οργανώσεων, τη φύση και την ένταση του ανταγωνισμού.
3. Οι προμηθευτές προσφέρουν τις πρώτες και βοηθητικές ύλες, το μηχανολογικό εξοπλισμό και ό,τι άλλο χρειάζεται για τη λειτουργία της οργάνωσης. Η τιμή, η ποιότητα αυτών των προμηθειών και η συνέπεια των προμηθευτών επηρεάζουν την τελική τιμή, την ποσότητα και την ποιότητα των παραγόμενων προϊόντων ή των παρεχόμενων υπηρεσιών της οργάνωσης.
4. Η κεφαλαιαγορά περιλαμβάνει τις τράπεζες, τους ασφαλιστικούς οργανισμούς, το αποταμιευτικό κοινό, τους πιστωτές. Οι οργανώσεις, ιδιαίτερα οι οικονομικές, επηρεάζονται από το ξένο κεφάλαιο που είναι διαθέσιμο (ποσότητα και όροι χρηματοδότησης) για την κάλυψη των επενδυτικών αναγκών, μόνιμων ή παροδικών.
5. Ο δημόσιος τομέας περιλαμβάνει τις δημόσιες υπηρεσίες (εφορίες, ταμεία, τελωνεία κ.ά.), τους δημόσιους οργανισμούς, (ΔΕΗ, ΕΛΤΑ κ.ά.), την τοπική αυτοδιοίκηση (δήμους, νομαρχίες, περιφέρειες). Οι οργανώσεις επηρεάζονται από το δημόσιο τομέα, κυρίως, λόγω χρήσης των υπηρεσιών του.

2.3 Το έμμεσο εξωτερικό περιβάλλον

Το έμμεσο ή ευρύτερο εξωτερικό περιβάλλον των οργανώσεων συνθέτουν:³⁴

1. Οι οικονομικές συνθήκες. Το ακαθάριστο εθνικό εισόδημα, το κατά κεφαλή εθνικό εισόδημα, ο πληθωρισμός, η ανεργία, η αγοραστική δύναμη των καταναλωτών, η προσφορά και η ζήτηση, τα επιτόκια, οι δείκτες του χρηματιστηρίου, το επίπεδο εκσυγχρονισμού είναι μερικοί από τους παράγοντες που συνθέτουν τις οικονομικές συνθήκες μιας χώρας και επηρεάζουν μαζί με τις διεθνείς οικονομικές συνθήκες τη λειτουργία των οργανώσεων.
2. Οι πολιτικές συνθήκες. Αυτές οι συνθήκες αναφέρονται στο γενικό πολιτικό κλίμα μιας χώρας. Η πολιτική σταθερότητα ή αστάθεια, η νομοθεσία - κυρίως η εργατική, η εμπορική και η φορολογική - ο βαθμός της κρατικής παρέμβασης, η εισοδηματική πολιτική, η αναπτυξιακή πολιτική, η συμμετοχή σε διεθνείς οργανισμούς, οι διπλωματικές σχέσεις με άλλες χώρες, οι διακρατικές συμφωνίες, οι συγκεκριμένες πολιτικές των εκάστοτε κυβερνήσεων επηρεάζουν την πορεία των οργανώσεων.³⁵
3. Οι κοινωνικο-πολιτισμικές συνθήκες. Στις κοινωνικές συνθήκες περιλαμβάνονται οι κοινωνικές αλλαγές, τα δημογραφικά χαρακτηριστικά μιας κοινωνίας και γενικότερα όλη η κοινωνική οργάνωση μιας χώρας. Οι πολιτισμικές συνθήκες αναφέρονται στα εθνολογικά, λαογραφικά, παραδοσιακά και θρησκευτικά στοιχεία του λαού μιας χώρας, κυρίως στο πολιτισμικό του επίπεδο και ιδιαίτερα στο σύστημα αξιών που κυριαρχεί. Στις κοινωνικο-πολιτισμικές συνθήκες υπάγεται επίσης το επίπεδο εκπαίδευσης και ο κοινωνικός έλεγχος που ασκείται.³⁶ Ο κοινωνικός έλεγχος στις οργανώσεις μπορεί να ασκηθεί από ομάδες πίεσης των οποίων θίγονται τα συμφέροντά ή και το συμφέρον του ευρύτερου κοινωνικού συνόλου. Όμως υπάρχουν και οργανώσεις που οι ίδιες ασκούν κοινωνικές πιέσεις, όπως για παράδειγμα είναι οι οργανώσεις για την προστασία του περιβάλλοντος, την προστασία των καταναλωτών, την προστασία των εργαζομένων (συνδικαλιστικές οργανώσεις) κ.ά.

³⁴ Βλ. ενδεικτικά: α) Πετρίδου Ε, 2001, 84, β) Χυτήρης Λ, 2001, 23, γ) Handel M, 2003, 371.

³⁵ Αυτών που ήδη λειτουργούν αλλά και όσων πρόκειται να δημιουργηθούν.

³⁶ Βλ. Pfeffer J-Salancik G, 2003, 443. Για τις σχέσεις των οργανώσεων με την κοινωνία βλ. Handel M, 2003, 371.

4. Οι τεχνολογικές συνθήκες. Αυτές αναφέρονται στο επίπεδο της χρησιμοποιούμενης τεχνολογίας, δηλαδή των επιτευγμάτων των τεχνών και των επιστημών. Οι κύριες συνέπειες των τεχνολογικών εξελίξεων στη λειτουργία των οργανώσεων αναφέρονται στην ποιότητα των παραγόμενων προϊόντων ή των προσφερόμενων υπηρεσιών, στην αύξηση της αποτελεσματικότητας και κατ' επέκταση στη βελτίωση της ανταγωνιστικότητας τους.
5. Οι Διεθνείς συνθήκες. Είναι οι συνθήκες που επικρατούν στον κόσμο (διεθνές περιβάλλον) και επηρεάζουν τη λειτουργία των οργανώσεων, ακόμη και όσων απ' αυτές περιορίζουν τη δραστηριότητά τους στα εθνικά σύνορα. Το διεθνές περιβάλλον περιλαμβάνει το γενικό οικονομικό, πολιτικό, κοινωνικό και τεχνολογικό κλίμα που επικρατεί στον κόσμο. Οι επιπτώσεις των διεθνών συνθηκών μπορεί να είναι άμεσες, όπως για παράδειγμα συμβαίνει στις περιπτώσεις που οι καταναλωτές, οι προμηθευτές, οι ανταγωνιστές, οι εργαζόμενοι μιας οργάνωσης ανήκουν στο διεθνές περιβάλλον και έμμεσες, όταν επηρεάζουν άλλους παράγοντες που σχετίζονται με την οργάνωση, όπως για παράδειγμα συμβαίνει με τις οικονομικές συνθήκες της χώρας, τις διεθνείς συμφωνίες, την τεχνολογία κ.ά.

Η σύγχρονη εξέλιξη στο πεδίο των οργανώσεων επηρεάζεται από δύο κύριους παράγοντες: α) από τις τεχνολογικές μεταβολές,³⁷ ιδιαίτερα τις τεχνολογίες των πληροφοριών που εξουδετερώνουν τα εμπόδια των διακρατικών συνόρων,³⁸ β) από την παγκοσμιοποίηση³⁹, δηλαδή την ένταξη των οργανώσεων σε μια παγκόσμια κοινωνία.⁴⁰ Αυτοί οι δύο παράγοντες τείνουν να προσδώσουν μια νέα οπτική προσέγγιση του φαινομένου των οργανώσεων και κυρίως στις σχέσεις τους με το εξωτερικό περιβάλλον. Σ' αυτά τα νέα δεδομένα τα εθνικά κράτη χάνουν σταθερά τον έλεγχο. Οι νέες συνθήκες απαιτούν από τις οργανώσεις υψηλό βαθμό ευελιξίας και προσαρμοστικότητας.⁴¹ Ένα από τα κύρια στοιχεία των επιτυχημένων οργανώσεων είναι η ευελιξία και η ταχύτητα ανταπόκρισής τους στις αλλαγές και τις απαιτήσεις του περιβάλλοντος, ιδιαίτερα του εξωτερικού περιβάλλοντος.

³⁷ Για τη σημασία της τεχνολογίας στην κοινωνία γενικά και στις οργανώσεις ειδικότερα βλ.: Ιντζεσίνογλου Ν, 1992 και Woodward J, 2003, 52.

³⁸ Παναγιωτοπούλου Ρ, 1997, 415.

³⁹ Περισσότερα για την παγκοσμιοποίηση βλ. Φωτόπουλος Τ, 2002 και Ψημμένος Ι, 1999.

⁴⁰ Βλ. Παναγιωτοπούλου Ρ, 1997, 409.

⁴¹ Βλ. Ό.π.

2.4 Αξιοποίηση του ανθρώπινου παράγοντα

Τονίστηκε πιο πάνω η ξεχωριστή σημασία του ανθρώπινου παράγοντα στη λειτουργία και την πορεία των οργανώσεων. Η αποτελεσματικότητα μιας οργάνωσης επηρεάζεται σημαντικά από την αποτελεσματική αξιοποίηση των συντελεστών της παραγωγικής διαδικασίας, ιδιαίτερα του ανθρώπινου παράγοντα.⁴² Η απόδοση των εργαζομένων είναι σημαντική προϋπόθεση για την επιτυχία των οργανώσεων. Οι κύριοι παράγοντες που επηρεάζουν την απόδοση των εργαζομένων είναι οι ικανότητες που διαθέτουν και η θέλησή τους να τις χρησιμοποιήσουν. Ικανότητες είναι το σύνολο των σωματικών (μυϊκή δύναμη, επιδεξιότητα, αντίληψη...), των πνευματικών (κριτική ικανότητα, δημιουργικότητα, φαντασία, διορατικότητα...) και των κοινωνικών χαρακτηριστικών (κοινωνικότητα, υπευθυνότητα, συνεργατικό πνεύμα, πειθαρχία, πρωτοβουλία, ήθος...) που κάνουν κατάλληλα τα πρόσωπα να εκτελέσουν ένα έργο.⁴³

Ερευνητικά δεδομένα δείχνουν⁴⁴ ότι το κύριο διαφοροποιό στοιχείο μεταξύ των επιτυχημένων και μη επιτυχημένων οικονομικών οργανώσεων είναι η ικανότητα των πρώτων να προσελκύουν και να αξιοποιούν τις δημιουργικές δυνάμεις του ανθρώπου. Αν τοποθετηθούν στην οργάνωση οι κατάλληλοι άνθρωποι, δηλαδή αυτοί που ξέρουν, μπορούν και θέλουν να τα κάμουν πράξη, τότε δε χρειάζονται σχολαστικοί έλεγχοι, ιεραρχία και γραφειοκρατία, που δημιουργούν κόστος, δυσκαμψία και περιορισμούς στην πρωτοβουλία και τη δημιουργικότητα των ανθρώπων.⁴⁵ Αυτή η δυνατότητα της οργάνωσης να προσελκύει το κατάλληλο προσωπικό αποτελεί σημαντικό παράγοντα της επιτυχίας της. Όχι μόνο αυτή καθεαυτή η αξία του ανθρώπινου παράγοντα είναι σημαντική για την πορεία της οργάνωσης αλλά και οι υπόλοιποι συντελεστές της παραγωγικής διαδικασίας επηρεάζονται από τον άνθρωπο. Σημαντικά μέσα αξιοποίησης του ανθρώπινου δυναμικού θεωρούνται η επιλογή, η εκπαίδευση και η αξιολόγησή του προσωπικού.

- Η επιλογή του κατάλληλου προσωπικού είναι μια διαδικασία αναζήτησης και τοποθέτησης των ανθρώπων που έχουν τις ικανότητες αλλά και τη θέληση να τις χρησιμοποιήσουν, ώστε να ανταποκρίνονται στις απαιτήσεις της θέσης που προορίζονται. Για την επιτυχία δεν αρκεί η ύπαρξη των κατάλληλων ικανοτήτων αλλά, κυρίως, απαιτείται η ενεργοποίησή τους. Ο βαθμός

⁴² Βλ.: Κανελλόπουλος Χ, 1990 και Ξηροτύρη-Κουφίδου, 1997.

⁴³ Βλ. Ζευγαρίδης Σ – Σταματιάδης Γ, 1997, 48.

⁴⁴ Βλ. Μπουραντάς Δ, 2005, 52.

⁴⁵ Βλ. ό.π.

ανταπόκρισης της αναλαμβανόμενης εργασίας στα ενδιαφέροντα και τις προσδοκίες των εργαζομένων θεωρείται σημαντικός παράγοντας για την ενεργοποίηση του συνόλου των ικανοτήτων τους. Η επιλογή είναι ένα από τα περισσότερο σύνθετα και κρίσιμα θέματα της διοίκησης. Η διοίκηση κατά τη διαδικασία της επιλογής καλείται να κάνει μια πρόβλεψη για το μέλλον, μια πρόβλεψη της πιθανής συμπεριφοράς των υποψηφίων προς επιλογή ατόμων. Το έργο της επιλογής είναι καθοριστικής σημασίας για τη λειτουργικότητα των οργανώσεων. Τα κύρια μέσα που διευκολύνουν τη διοίκηση στο έργο της κατάλληλης επιλογής⁴⁶ του προσωπικού είναι: α) το βιογραφικό σημείωμα, β) η συνέντευξη και γ) οι δοκιμασίες (τεστ) διερεύνησης των ικανοτήτων⁴⁷.

- Η εκπαίδευση των εργαζομένων είναι μια σημαντική διαδικασία για την αποτελεσματική αξιοποίηση του ανθρώπινου παράγοντα και έχει σημαντική επίδραση στην πορεία των οργανώσεων και την οικονομική ανάπτυξη της χώρας γενικότερα⁴⁸. Η εκπαίδευση εκτός από κοινωνικό αγαθό είναι και επένδυση. Η σημασία της είναι πολυσήμαντη με πολιτιστικές, κοινωνικές και οικονομικές προεκτάσεις. Τα απτά αποτελέσματα της εκπαίδευσης στο χώρο των οργανώσεων αναφέρονται στη μείωση των ατυχημάτων, τη βελτίωση των διαπροσωπικών σχέσεων, τη στήριξη της αλλαγής και την αύξηση της παραγωγικότητας.⁴⁹
- Η έγκυρη αξιολόγηση που αποσκοπεί στη βελτίωσή της παραγωγικής διαδικασίας είναι σημαντικός παράγοντας αξιοποίησής του ανθρώπινου δυναμικού. Ειδικότερα με την αξιολόγηση επιδιώκεται: 1) Η παροχή ανατροφοδότησης των εργαζομένων, δηλαδή πληροφόρησης για το βαθμό της αποτελεσματικότητάς τους. 2) Η παροχή πληροφόρησης στους υπεύθυνους της οργάνωσης, η οποία θα τους βοηθήσει στη λήψη των κατάλληλων μέτρων βελτίωσης. 3) Η παροχή κινήτρων ως αποτέλεσμα αναγνώρισης της προσφοράς των εργαζομένων (αύξηση μισθού, προαγωγή κ.ά). 4) Η ενδυνάμωση των σχέσεων μεταξύ προϊσταμένων και υφισταμένων. Βέβαια υπάρχει η

⁴⁶ Περισσότερα για το θέμα βλ. ενδεικτικά: α) Κάντας Α, 1998, τ.2, 11, β) Ζευγαρίδης Σ – Σταματιάδης Γ, 1997, 95 – 190, γ) Χατζηπαντελή Π, 1999, 52 – 61, δ) Χυτήρης Λ, 2001α, 77 – 103, ε) Βιτατζάκης Ν - Descoin C, 1993, στ) Mullins L, 1996, 682, ζ) Σαρμανιώτης Χ, 2005, 216, η) Herriot P.et.al, 1989, θ) Cook M, 1988.

⁴⁷ Περισσότερα βλ. στο παράρτημα 3.

⁴⁸ Για τη σημασία της εκπαίδευσης και της παιδείας γενικότερα στην οικονομική ανάπτυξη βλ.:Σαΐτη Α, 2000 και Κόκκοτας Π, 1978.

⁴⁹ Για τη θετική επίδραση της εκπαίδευσης στην παραγωγικότητα βλ. Schonewille M, 2001, 158-173.

πιθανότητα αντίθετου αποτελέσματος, κυρίως, στις περιπτώσεις αρνητικών αξιολογήσεων, ιδιαίτερα όταν ο προϊστάμενος χρησιμοποιεί την αξιολόγηση ως μέσο επιβολής και τιμωρίας και όχι ως ευκαιρία συζήτησης με τον αξιολογούμενο με σκοπό την αναζήτηση τρόπων βελτίωσης της απόδοσής του. 5) Η απεικόνιση των τυχόν ατομικών, ομαδικών και οργανωτικών προβλημάτων και η λήψη μέτρων για την επίλυσή τους.⁵⁰

Οι οργανώσεις θεωρούνται ανθρώπινα και κοινωνικά συστήματα.⁵¹ Για την οργάνωση ως κοινωνικό σύστημα έγινε λόγος στο πρώτο κεφάλαιο. Για την ανθρώπινη διάσταση των οργανώσεων γίνεται σύντομη αναφορά σε επόμενα κεφάλαια.⁵²

⁵⁰ Περισσότερα για την αξιολόγηση βλ. στο παράρτημα 3.

⁵¹ Handel M, 2003, 145.

⁵² Κάποιες έννοιες περισσότερο ανήκουν στο χώρο της ψυχολογίας ή της διοικητικής επιστήμης, όμως για την ανάλυση και κατανόηση των οργανώσεων, που είναι το αντικείμενο μελέτης τούτου του εγχειριδίου, κρίνεται αναγκαία η διεπιστημονική προσέγγιση.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΤΡΙΤΟ

ΔΥΝΑΜΙΚΗ ΤΩΝ ΟΜΑΔΩΝ ΣΤΙΣ ΟΡΓΑΝΩΣΕΙΣ

3.1 Έννοια και στοιχεία της ομάδας

Όπως αναφέρεται στο πρώτο κεφάλαιο, ο Mayo τόνισε τη σημασία της ομάδας στην παραγωγική διαδικασία. Οι έρευνές του απέτελεσαν τη βάση μελέτης των ανθρώπινων σχέσεων στον εργασιακό χώρο και έδωσαν νέο περιεχόμενο στον ανθρώπινο παράγοντα. Η ομάδα δεν είναι ένα απλό άθροισμα ατόμων αλλά ένα σύνολο με δυναμισμό και δυνατότητες πάνω από τις μεμονωμένες δυνατότητες των μελών της (δυναμική της ομάδας). Η έμφαση στο άτομο και την ατομική του επίδοση οδηγεί στον ανταγωνισμό, ο οποίος δεν επιτρέπει τη συνεργασία, το συγχρονισμό, το συντονισμό και τη δημιουργία καλού κλίματος για την επίτευξη του σκοπού και των στόχων της οργάνωσης. Οι επιτυχημένες οργανώσεις σήμερα δίδουν ιδιαίτερη έμφαση στο ομαδικό πνεύμα, τη συλλογική ευθύνη και την οργάνωση της εργασίας σε ομάδες.⁵³ Βασικές προϋποθέσεις για την αξιοποίηση της δυναμικής των ομάδων είναι: α) το ευνοϊκό περιβάλλον, β) η σχεδίαση του έργου της ομάδας, της σύνθεσής, και των προτύπων απόδοσής της, γ) η καταλληλότητα του έργου και δ) οι διαπροσωπικές διαδικασίες.⁵⁴

Σε τούτη την ενότητα το ενδιαφέρον κατευθύνεται προς τις κοινωνικές ομάδες και εστιάζεται στο χώρο των οργανώσεων⁵⁵ Κοινωνική ομάδα⁵⁶ είναι ένα σύνολο δύο ή περισσότερων ατόμων που

⁵³ Μπουραντάς Δ, 2005, 93.

⁵⁴ Βλ. Χολέβας Γ, 1995, 229.

⁵⁵ Βλ.: Levi D, 2001 και Paul Hare A, 1992.

⁵⁶ Για την έννοια και τα είδη των κοινωνικών ομάδων βλέπε: α) Τάτσης Ν, 1994, 165, β) Τσαούσης Δ, 2000, 266, γ) Johnson D – Johnson F, 2002, δ) Δαουτόπουλος Γ, 1997, 63, ε) Shaw M, 1981, στ) Hacuman R, 2002, ζ) Kirst-Asman K, 2000. Ιδιαίτερα για τις ομάδες εργασίας βλ.: Baines A, 1993 και Margulies J – Brian K, 1995.

αλληλεπιδρούν συχνά μεταξύ τους, επιδιώκουν την επίτευξη κοινού σκοπού και έχουν συνείδηση του αμοιβαίου δεσμού που τους ενώνει. Η κοινωνική ομάδα αντιδιαστέλλεται από τις έννοιες: πλήθος, μάζα, όχλος, κοινό, οι οποίες αναφέρονται σε πολυπρόσωπα σύνολα. Αυτά τα σύνολα δεν έχουν διάρθρωση ούτε σαφείς και προκαθορισμένους κανόνες συμπεριφοράς και δράσης, όπως για παράδειγμα είναι οι θεατές μιας κινηματογραφικής ταινίας, οι επιβάτες ενός αεροπλάνου ή οι πελάτες μιας επιχείρησης.⁵⁷

Τα βασικά γνωρίσματα της κοινωνικής ομάδας είναι:

1. Η αλληλεπίδραση. Το κάθε μέλος επηρεάζεται από την ομάδα αλλά και επηρεάζει τη λειτουργία και τη δυναμική της. Συνήθως, οι άνθρωποι αποδίδουν περισσότερο, όταν εργάζονται ως μέλη μιας ομάδας παρά μεμονωμένα. Καταβάλλουν ιδιαίτερη προσπάθεια, ώστε να μη φανούν κατώτεροι από τα άλλα μέλη της ομάδας ή αναγκάζονται να το πράξουν, για να μη δεχτούν τις αρνητικές συνέπειες της αποπομπής ή της απομόνωσης.
2. Η πραγματοποίηση κοινού σκοπού. Αυτός ο σκοπός αναλύεται σε επιμέρους στόχους, ώστε να είναι ευκολότερη η υλοποίησή του. Για να επιτευχθεί ο σκοπός της ομάδας θα πρέπει να είναι σαφής, προσαρμοσμένος στις δυνατότητες των μελών και να είναι αποδεκτός απ' αυτά.
3. Η συνείδηση της ιδιότητας του μέλους. Τα άτομα-μέλη της ομάδας θα πρέπει να έχουν αναπτυγμένο το αίσθημα του «εμείς», δηλαδή να έχουν συνείδηση του γεγονότος ότι ανήκουν σε μια ομάδα με κοινές εμπειρίες και κοινούς στόχους.
4. Η δομή της ομάδας. Τα μέλη της ομάδας ασκούν διάφορες λειτουργίες σύμφωνα με τον καταμερισμό του έργου και αναλαμβάνουν διάφορους ρόλους.⁵⁸ Όταν υπάρχει ασάφεια αρμοδιοτήτων, αυξάνεται ο κίνδυνος σύγκρουσης των ρόλων με αρνητικές συνέπειες στη συνοχή και τις λειτουργίες της ομάδας.
5. Οι κανόνες λειτουργίας. Για να επιτύχει η ομάδα στο έργο της αλλά και για να επιβιώσει ως ομάδα, τίθενται διάφοροι κανόνες οι οποίοι αναφέρονται στη συμπεριφορά των μελών και γενικά στην οργάνωση και λειτουργία της ομάδας.

⁵⁷ Βλ. Τσαούσης Δ, 2000, 290.

⁵⁸ Κριτήρια για τη διάρθρωση της δομής μπορεί να είναι: α) η εξουσία, β) η συμπάθεια, γ) η δυνατότητα δράσης του ατόμου και δ) ο βαθμός που ανταποκρίνεται στις απαιτήσεις του συγκεκριμένου ρόλου.

3.2 Συνεκτικότητα της ομάδας

Ένα από τα κύρια στοιχεία της αποτελεσματικότητας μιας ομάδας είναι το επίπεδο συνεκτικότητάς της, δηλαδή ο βαθμός συνοχής ανάμεσα στα μέλη που την αποτελούν. Οι κύριοι παράγοντες που επηρεάζουν τη συνεκτικότητα μιας ομάδας είναι:⁵⁹

- Το μέγεθος της ομάδας. Η συνεκτικότητα μειώνεται με την αύξηση του μεγέθους της ομάδας.
- Ο βαθμός εξάρτησης των μελών από την ομάδα. Με την αύξησή του αυξάνεται και η συνεκτικότητα της ομάδας.
- Η επίτευξη των στόχων. Υπάρχει μια αμφίδρομη σχέση ανάμεσα στην επίτευξη των στόχων και τη συνεκτικότητα της ομάδας, το ένα επηρεάζει το άλλο.
- Το γόητρο της ομάδας. Η συνεκτικότητάς είναι μεγαλύτερη στις ομάδες υψηλού γοήτρου.
- Η ομοιογένεια των μελών. Η ομοιογένεια των μελών της ομάδας, κυρίως σε θέματα αξιών και πεποιθήσεων, αυξάνει το βαθμό συνεκτικότητάς της.
- Η αποτελεσματική επικοινωνία. Αυτή συνδέει στενότερα τα μέλη της ομάδας, ενώ η έλλειψή της τα απομακρύνει.
- Η αυτοτέλεια της ομάδας. Αυτή συνδέεται θετικά με τη συνεκτικότητά της.
- Η έλλειψη εσωτερικού ανταγωνισμού ανάμεσα στα μέλη της ίδιας ομάδας και η ύπαρξη ανταγωνισμού με άλλες ομάδες βελτιώνουν τη συνεκτικότητα της ομάδας.
- Το απειλητικό εξωτερικό περιβάλλον. Αυτό λειτουργεί ως μηχανισμός άμυνας απέναντι στην απειλή και συμβάλλει στην αύξηση της συνεκτικότητας της ομάδας.
- Οι διαπροσωπικές σχέσεις. Οι καλές διαπροσωπικές σχέσεις των μελών της ομάδας αυξάνουν τη συνεκτικότητά της, κυρίως όταν σ' αυτές κυρίαρχα στοιχεία είναι η αλληλεγγύη, η εμπιστοσύνη, η κατανόηση, η αποδοχή και γενικά ο σεβασμός της προσωπικότητας του άλλου.

3.3 Κατηγοριοποίηση των ομάδων

Για την ταξινόμηση των κοινωνικών ομάδων χρησιμοποιούνται διάφορα κριτήρια, όπως για παράδειγμα: το μέγεθος της ομάδας, η διάρκεια λειτουργίας της, ο βαθμός ομοιογένειας, ο τρόπος εισδοχής νέων μελών, η φύση του σκοπού της. Με κριτήριο τον τρόπο που οργανώνονται οι ομάδες στο χώρο των οργανώσεων διακρίνονται σε: τυπικές και άτυπες ομάδες

⁵⁹ Βλ. Χολέβας Γ, 1995, 231 και Χυτήρης Λ, 2001, 195.

1. Οι τυπικές ομάδες προέρχονται από το σχεδιασμό και τη βούληση της οργάνωσης και συγκροτούνται από την ιεραρχική εξουσία. Τέτοιες ομάδες για παράδειγμα είναι οι διευθύνσεις, τα τμήματα, οι επιτροπές, οι ομάδες ειδικού σκοπού. Τα κύρια χαρακτηριστικά της τυπικής ομάδας είναι:⁶⁰ α) οι κανόνες επιβάλλονται από τη διοίκηση της οργάνωσης, β) η δομή της ομάδας καθορίζεται από την οργάνωση, γ) η αξιολόγηση των προσώπων γίνεται από τους προϊσταμένους, δ) οι σχέσεις των μελών είναι καθορισμένες.
2. Άτυπες είναι οι ομάδες που δημιουργούνται με τη βούληση των μελών τους και ανεξάρτητα από τη βούληση της οργάνωσης. Τέτοιες ομάδες για παράδειγμα είναι: οι ομάδες φίλων, οι ομάδες κοινών ενδιαφερόντων (ιδεολογικών, αθλητικών, καλλιτεχνικών κ.ά), οι ομάδες προσωπικών συμφερόντων (εργαζόμενοι σε ανθυγιεινή εργασία, κάτοχοι μεταπτυχιακών τίτλων, κ.ά). Τα κύρια χαρακτηριστικά της άτυπης ομάδας είναι: α) οι κανόνες τίθενται από τα μέλη της, β) η δομή της καθορίζεται από την ίδια την ομάδα, γ) η αξιολόγηση των προσώπων γίνεται, κυρίως, από την ομάδα (αυτοαξιολόγηση), δ) οι διαπροσωπικές σχέσεις καθορίζονται με τη θέληση των μελών της ομάδας.

Για τη μελέτη της μικρής ομάδας, όπως είναι οι περισσότερες ομάδες στο χώρο των οργανώσεων, σημαντικά συνέβαλε ο J. Moreno, ο ιδρυτής της Κοινωνιομετρίας.

3.4 Η κοινωνιομετρία

Η κοινωνιομετρία είναι μια μέθοδος μέτρησης των διαπροσωπικών σχέσεων οι οποίες αναπτύσσονται στο εσωτερικό της ομάδας αλλά και μεταξύ των μελών διαφορετικών ομάδων. Ο σκοπός της κοινωνιομετρίας δεν είναι μόνο διαπιστωτικός αλλά κυρίως παρεμβατικός, δηλαδή δεν αρκείται στη μέτρηση των κοινωνικών αποστάσεων, των συμπαθειών και των αντιπαθειών που αναπτύσσονται αλλά προχωρεί στη διατύπωση συμπερασμάτων και προτάσεων για κοινωνικές διευθετήσεις.

Η κοινωνιομετρία⁶¹ ως μέθοδος έρευνας είναι μια έρευνα δράσης που εκτυλίσσεται στον τόπο δραστηριοποίησης της ομάδας. Αποσκοπεί στη βελτίωση του πλέγματος των διαπροσωπικών

⁶⁰ Βλ. Χολέβας Γ, 1995, 237.

⁶¹ Περισσότερα για την Κοινωνιομετρία και τις τεχνικές της βλέπε: α) Πυργιωτάκης Ι, 2748-2754, β) Μπουζάκης Σ, 1983, 32-37, γ) Βάμβουκας Μ, 1988, 319, δ) Mullins L, 1996, 222.

σχέσεων, την αύξηση του βαθμού συνοχής⁶² και τη βελτίωση της δυναμικής της, ώστε να περιοριστούν οι εντάσεις, οι συγκρούσεις, οι ομαδοποιήσεις με μορφή «κλίκας», οι απομονώσεις και οι αποκλεισμοί των μελών της.

Από τις κοινωνιομετρικές τεχνικές η πιο διαδεδομένη και απλή στη χρήση είναι το κοινωνιομετρικό ερωτηματολόγιο.⁶³ Το κοινωνιομετρικό ερωτηματολόγιο, που δίδεται προς συμπλήρωση στα μέλη μιας ομάδας, περιλαμβάνει συνήθως τρεις ερωτήσεις. Με την πρώτη ερώτηση το κάθε μέλος της ομάδας καλείται να επιλέξει τα άτομα με τα οποία θα επιθυμούσε να εκτελέσει μια συγκεκριμένη δραστηριότητα (θετική επιλογή), ενώ με τη δεύτερη ερώτηση καλείται να απορρίψει - αν τυχόν υπάρχουν - τα άτομα που δε θα ήθελε να συνεργαστεί (αρνητική επιλογή). Η τρίτη ερώτηση αναφέρεται στους λόγους των τυχόν αρνητικών επιλογών. Για τη μεγιστοποίηση του βαθμού αξιοπιστίας και εγκυρότητας του ερωτηματολογίου απαιτείται η διασφάλιση των προϋποθέσεων της ελεύθερης και μυστικής επιλογής των ερωτηθέντων. Μετά τη συλλογή των δεδομένων ακολουθεί η αποδελτίωση των ερωτηματολογίων και η συμπλήρωση του κοινωνιομετρικού πίνακα.

Κοινωνιομετρικός πίνακας

	A	B	Γ	Δ	E	Z	H	Θ	I	K*	Έδω- σε (+)	Έδω- σε (-)	Σύ- νολο
A			+	+		-				-	2	2	4
B			-				-	+		+	2	2	4
Γ	+			+							2	0	2
Δ		-	+		+	+					3	1	4
E				+		-					1	1	3
Z	-			+	-		-				1	3	4
H		-	-	+							1	2	3
Θ		+					-			+	2	1	3
I				+		-	-				1	2	3
K	-	+					-	+			2	2	4
Πήρε (+)	1	2	2	6	1	1	0	2	0	2			
Πήρε (-)	2	2	2	0	1	3	5	0	0	1			
Σύ- νολο	3	4	4	6	2	4	5	2	0	3			

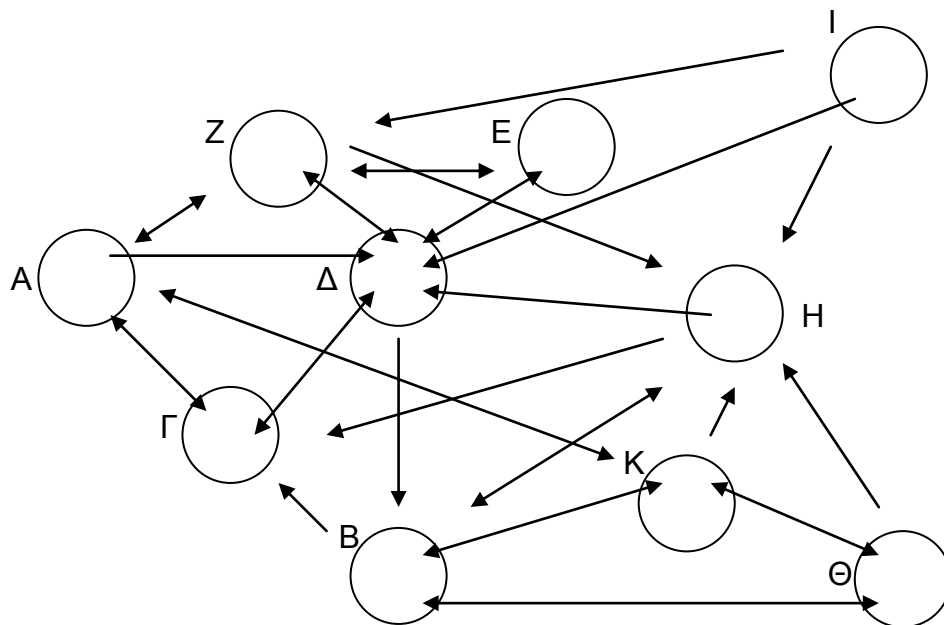
⁶² Η συνοχή των ομάδων συνδέεται θετικά με την αναπτυξιακή πορεία των οργανώσεων. Βλ. Ensley M. et.al, 2001, 365-386.

⁶³ Άλλες τεχνικές είναι το τεστ κοινωνιομετρικής εκτίμησης, η παρατήρηση, η συνέντευξη, το τεστ κοινωνιομετρικής αντίληψης κ.ά. Βλ. Βάμβουκας Μ, 1988, 324.

* Τα γράμματα από το Α έως το Κ συμβολίζουν τα 10 μέλη της ομάδας.

Για μια πιο αποτελεσματική απεικόνιση του πλέγματος των διαπροσωπικών σχέσεων χρησιμοποιείται η γραφική παράσταση που ονομάζεται κοινωνιόγραμμα. Για την εκτίμηση του βαθμού ενοποίησης και συνοχής της ομάδας λαμβάνονται υπόψη τα εξής χαρακτηριστικά: α) ο αριθμός των αρνητικών επιλογών, β) η πυκνότητα των εσωτερικών επαφών (αμοιβαίες θετικές επιλογές), γ) ο αριθμός των παραμελημένων ή αγνοημένων ατόμων⁶⁴, δ) ο αριθμός των απομονωμένων ή αποκλεισμένων ατόμων⁶⁵ και ε) η ύπαρξη απομονωμένων ομάδων (κλίκες). Μια ομάδα με υψηλό βαθμό ενοποίησης

Κοινωνιόγραμμα⁶⁶



A → B	Ο Α επιλέγει τον Β
A —→ B	Ο Α απορρίπτει τον Β.
A ← B	Αμοιβαία επιλογή Α και Β.
A ↔ B	Αμοιβαία απόρριψη Α και Β.

⁶⁴ Παραμελημένα ή αγνοημένα είναι τα μέλη της ομάδας που δεν επιλέγονται καθόλου ή επιλέγονται ελάχιστα.

⁶⁵ Απομονωμένα ή αποκλεισμένα θεωρούνται τα άτομα που δέχονται μεγάλο αριθμό αρνητικών επιλογών ή που δέχονται μόνο αρνητικές επιλογές.

⁶⁶ Χαρακτηριστικά στοιχεία του πιο πάνω κοινωνιογράμματος είναι: α) ο ηγέτης (Δ), β) ο απομονωμένος (Η), γ) ο παραμελημένος (Ι), δ) η κλίκα (Β,Κ,Θ).

σης χαρακτηρίζεται από: α) απουσία ή ύπαρξη μικρού αριθμού αρνητικών προτιμήσεων, β) πυκνότητα εσωτερικών επαφών (αμοιβαίες θετικές επιλογές), γ) απουσία απομονωμένων και παραμελημένων ατόμων, δ) απουσία απομονωμένων ομάδων.

Μετά την απεικόνιση του πλέγματος των διαπροσωπικών σχέσεων, που αναπτύσσονται στο εσωτερικό της ομάδας και του βαθμού ενοποίησής της, λαμβάνονται τα κατάλληλα μέτρα για την αποτελεσματικότερη λειτουργία της ή για την ανασυγκρότησή της. Χρειάζεται ιδιαίτερη προσοχή από τους χρήστες των κοινωνιομετρικών δεδομένων. Θα πρέπει να λάβουν υπόψη ότι αυτά αποτυπώνουν την εικόνα της ομάδας σε μια συγκεκριμένη χρονική στιγμή.

3.5 Ένταξη στην ομάδα

Καθοριστικός παράγοντας για τη συνεκτικότητα της ομάδας είναι η δυνατότητα ένταξης και προσαρμογής των μελών της. Η ένταξη και ενσωμάτωση του ατόμου στην ομάδα δεν είναι πάντα εύκολη υπόθεση. Πολλές φορές η υπόσταση του απειλείται ή νομίζει ότι απειλείται. Τότε θέτει σε λειτουργία μηχανισμούς άμυνας της προσωπικότητάς του.

Οι άμυντικοί μηχανισμοί,⁶⁷ που συνήθως χρησιμοποιεί το άτομο, όταν η ένταξή του στην ομάδα παρουσιάζει προβλήματα, είναι:

1. Ο μηχανισμός της αναπλήρωσης. Όταν το άτομο βρίσκεται σε μειονεκτική θέση και δεν μπορεί να ικανοποιήσει τις επιδιώξεις του, προσπαθεί να διορθώσει την αποτυχία ή την αδυναμία του αναπτύσσοντας δραστηριότητα σε ένα άλλο πεδίο, που πιστεύει ότι μπορεί να επιτύχει.
2. Ο μηχανισμός της φυγής. Τα άτομα που δεν μπορούν ή νομίζουν ότι δεν μπορούν να συμβαδίζουν με τις ικανότητες των άλλων μελών της ομάδας χρησιμοποιούν τη φυγή, δηλαδή προσπαθούν να αποφύγουν την κατάσταση που έθεσε σε αμφισβήτηση τις ικανότητές τους. Ο μηχανισμός της φυγής έχει δύο κατευθύνσεις. Στη μια κατεύθυνση το άτομο εγκαταλείπει την ομάδα και στην άλλη μένει σ' αυτή αλλά αποτραβιέται από τις δραστηριότητές της, δηλαδή η παρουσία του είναι τυπική.
3. Ο μηχανισμός της επίθεσης. Τα άτομα που χρησιμοποιούν αυτό το μηχανισμό εκδηλώνουν επιθετική συμπεριφορά, όταν αδυνατούν να επιτύχουν τους σκοπούς της ομάδας. Η επιθετική συμπεριφορά μπορεί να πάρει τη μορφή της ειρωνείας, της έκρηξης οργής, της αρνητικής στάσης, της μνησικακίας, της χειροδικίας.

⁶⁷ Περισσότερα για το θέμα βλ. ενδεικτικά: α) Νασιάκου Μ, 1982, τ.1, 125, β) Καλογήρου Κ, 2000, 111, γ) Τριανταφύλλου Τ, 1992, 50.

4. Ο μηχανισμός της προβολής. Τα άτομα που χρησιμοποιούν το μηχανισμό της προβολής αποφεύγουν την άσκηση αυτοκριτικής, για να μην πληγώσουν το «εγώ» τους. Προβάλλουν την αποτυχία τους σε κάποιο άλλο πρόσωπο ή σε κάποια κατάσταση και με αυτόν τον τρόπο βρίσκουν ευλογοφανή επιχειρήματα, για να δικαιολογήσουν την αποτυχία τους.

Η κινητοποίηση των αμυντικών μηχανισμών σε πολλές περιπτώσεις εκτονώνει το άγχος που προκαλούν οι διάφορες αποτυχίες, έστω παροδικά. Όμως η συχνή χρήση αυτών των μηχανισμών εμποδίζει το άτομο να χρησιμοποιήσει τη λογική, να αναλύσει τους παράγοντες της αποτυχίας και να αναζητήσει τρόπους αποτελεσματικής αντιμετώπισης των απαιτήσεων του περιβάλλοντος.

3.6 Λήψη των αποφάσεων

Οι αποφάσεις αποτελούν έκφραση της βούλησης ενός προσώπου ή ενός συλλογικού οργάνου και στηρίζονται στην ύπαρξη εξουσίας. Οι μορφές λήψης των αποφάσεων στην ιστορία των οργανώσεων ήταν οι εξής:⁶⁸

- Η παραδοσιακή μορφή. Σύμφωνα μ' αυτήν τη μορφή η λήψη των αποφάσεων στηρίζεται στις εμπνεύσεις της στιγμής, στη διαίσθηση, στην τύχη και τον αυτοσχεδιασμό.
- Η μιμητική μορφή. Σύμφωνα με τη μιμητική μορφή αυτός ή αυτοί που λαμβάνουν τις αποφάσεις μιμούνται παρόμοιες αποφάσεις άλλων προσώπων.
- Συστηματικές αποφάσεις. Οι αποφάσεις λαμβάνονται με ορθολογικά κριτήρια και δε στηρίζονται στον αυτοσχεδιασμό ή τη μίμηση.
- Η επιστημονική προσέγγιση των αποφάσεων. Σύμφωνα μ' αυτήν την προσέγγιση για τη λήψη των αποφάσεων⁶⁹ εφαρμόζονται οι σύγχρονες επιστημονικές τεχνικές.

Η διαδικασία για τη λήψη των αποφάσεων μιας ομάδας περιλαμβάνει τις εξής φάσεις:

1. Προκαταρκτική μελέτη του προβλήματος. Μ' αυτήν τη φάση ασχολείται συνήθως ο συντονιστής της ομάδας, ο οποίος θα πρέπει να αποκτήσει πλήρη γνώση του προβλήματος, να καταρτίσει το σχέδιο παρουσίασής του, να καθορίσει το χρόνο και τον τόπο της επεξεργασίας του θέματος, να φροντίσει για την έγκαιρη ειδοποίηση των μελών της ομάδας και να λάβει τα αναγκαία μέτρα, ώστε να διασφαλιστούν οι

⁶⁸ Βλ. Χολέβας Γ, 1995, 119.

⁶⁹ Βλ Allison G, 2003, 181. Περισσότερα για τη λήψη των αποφάσεων βλ. Δημητρόπουλος Σ, 2003.

ευνοϊκές φυσικές συνθήκες στο χώρο πραγματοποίησης της συνάντησης.

2. Παρουσίαση του προβλήματος. Ο συντονιστής σ' αυτήν τη φάση είναι ανάγκη να παρουσιάσει με σαφήνεια και ακρίβεια το προς συζήτηση πρόβλημα δίχως όμως να διαγράφει τη λύση του. Επίσης είναι ανάγκη να διεγείρει το ενδιαφέρον όλων των μελών της ομάδας, να επιζητεί τη συνεργασία τους, να είναι σύντομος κατά την παρουσίαση, επιμένοντας στην ουσία και όχι στις λεπτομέρειες του προβλήματος.
3. Ανάλυση του προβλήματος. Στη φάση της ανάλυσης γίνεται διεξοδική συζήτηση του προβλήματος και αναζητείται η επίλυσή του. Για την αποτελεσματική πορεία αυτής της φάσης είναι ανάγκη ο συντονιστής: α) να ενθαρρύνει και όχι να καταπνίγει τις διαφορετικές απόψεις, β) να παροτρύνει τους σιωπηλούς και να περιορίζει τους μονοπωλητές της συζήτησης, γ) να μην προβαίνει σε άμεσες αξιολογικές κρίσεις, δ) να διατηρεί τη συζήτηση μέσα στα πλαίσια του θέματος, ε) να φροντίζει για την καταγραφή όλων των ιδεών (τήρηση πρακτικών) και στ) να ανακεφαλαιώνει τις προτεινόμενες λύσεις.
4. Λύση του προβλήματος. Στην τελευταία φάση αξιολογούνται οι διάφορες λύσεις που είχαν προταθεί. Αν οι προτεινόμενες λύσεις είναι πολλές, τότε η ομάδα καλείται να αποφασίσει για τη λύση που θα υιοθετηθεί. Καλό είναι η απόφαση να λαμβάνεται ομόφωνα – όσο αυτό είναι δυνατό – για να μη διασπάται η ομάδα σε πλειοψηφία και μειοψηφία. Όμως η πίεση για ομοφωνία και συναίνεση μπορεί να απειλήσει την κρίση των μελών της ομάδας με κίνδυνο την εμφάνιση του φαινομένου της ομαδικής σκέψης «groupthing».⁷⁰ Σύμφωνα μ' αυτό η ομάδα κατά την ώρα της απόφασης δε λαμβάνει υπόψη τα δεδομένα του προβλήματος με πιθανή συνέπεια η απόφαση να είναι εσφαλμένη. Για την αντιμετώπιση του φαινομένου της ομαδικής σκέψης και τον περιορισμό του κινδύνου εσφαλμένων αποφάσεων προτείνονται τα εξής: ενθάρρυνση των μελών για κριτική αξιολόγηση της κάθε πρότασης, τήρηση ουδέτερης στάσης στην αρχή της διαδικασίας από τα ηγετικά στελέχη, ανάθεση του ρόλου «του δικηγόρου του διαβόλου» σε κάποια μέλη της ομάδας, χρήση προσώπων εκτός ομάδας για αξιολόγηση των προτάσεων και επανεξέταση της απόφασης πριν την υλοποίησή της. Μετά τη λήψη της απόφασης καταστρώνεται το σχέδιο δράσης, το οποίο συνήθως απαντά στα εξής

⁷⁰ Ως χαρακτηριστικά παραδείγματα του φαινομένου «groupthing» αναφέρονται η απόφαση της κυβέρνησης των Η.Π.Α για απόβαση στον κόλπο των Χοίρων στην Κούβα (1961) και η απόφαση για κλιμάκωση του πολέμου στο Βιετνάμ (1965). Βλ. Janis J, 1982.

ερωτήματα: α) τι πρέπει να γίνει, β) ποιοι θα το υλοποιήσουν, γ) πότε θα γίνει, δ) πού θα γίνει, ε) πώς θα γίνει και στ) ποιοι θα ασκήσουν τον έλεγχο.

5. Αξιολόγηση των αποτελεσμάτων της απόφασης. Στη φάση της αξιολόγησης ελέγχεται το αποτέλεσμα της προτεινόμενης λύσης. Αν κατά την αξιολόγηση τα αποτελέσματα δεν κριθούν ικανοποιητικά, τότε επαναλαμβάνεται η διαδικασία προς αναζήτηση πιο αποτελεσματικών λύσεων. Αυτό που κάνει τη διαφορά μιας επιτυχημένης οργάνωσης από τους ανταγωνιστές της, δεν είναι η απόφαση, δηλαδή το «τι θα γίνει», αλλά το «πώς θα γίνει», δηλαδή η αποτελεσματική υλοποίησή της.⁷¹

Η μέθοδος που περιγράψαμε πιο πάνω καλείται συμμετοχική ή δημοκρατική. Τα πλεονεκτήματα της σε σχέση με άλλες μεθόδους είναι ότι συμβάλλει: α) στην ενεργοποίηση της συμμετοχής όλων των μελών της ομάδας, β) στην ανάπτυξη ομαλών διαπροσωπικών σχέσεων, γ) στην προαγωγή των δημιουργικών ικανοτήτων του ατόμου, δ) στην άσκηση της ανάληψης ευθυνών, ε) στην ανάπτυξη του αισθήματος της ασφάλειας, στ) στην ικανοποίηση του δικαιώματος της ελευθερίας του λόγου, ζ) στον περιορισμό των συγκρούσεων και η) στην καλλιέργεια της αυτοπειθαρχίας.

⁷¹ Μπουραντάς Δ, 2005, 52.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΤΕΤΑΡΤΟ

Η ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ ΣΤΙΣ ΟΡΓΑΝΩΣΕΙΣ

4.1 Έννοια και στοιχεία της επικοινωνίας

Μια οργάνωση δεν μπορεί να λειτουργήσει δίχως επικοινωνία.⁷² Η αποτελεσματική επικοινωνία στον εργασιακό χώρο⁷³ συμβάλλει σημαντικά στη διαμόρφωση καλών διαπροσωπικών σχέσεων, στην αποτελεσματική αντιμετώπιση των προβλημάτων και στον περιορισμό των συγκρούσεων. Επικοινωνία γενικά είναι η μετάδοση και λήψη πληροφοριών ανάμεσα σε άτομα ή ομάδες.⁷⁴ Το ενδιαφέρον εδώ εστιάζεται στην οργανωσιακή επικοινωνία, δηλαδή στην επικοινωνία που πραγματοποιείται για τις ανάγκες της οργάνωσης.⁷⁵ Κύρια στοιχεία της επικοινωνίας⁷⁶ είναι:

1. Οι συμμετέχοντες στην επικοινωνία. Δηλαδή ο αποστολέας (πομπός) και οι παραλήπτες (δέκτες) των μηνυμάτων.
2. Τα μηνύματα. Μηνύματα είναι οι ιδέες, οι σκέψεις και τα συναισθήματα του αποστολέα. Αυτά μετατρέπονται σε σύμβολα, δηλαδή σε λέξεις, ήχους, εικόνες, κινήσεις κ.ά.

⁷² Έχει υποστηριχθεί ότι η κοινωνιολογία είναι ουσιαστικά μια «Επιστήμη Επικοινωνίας», εφόσον η επικοινωνία αποτελεί τη βάση κάθε κοινωνικού δεσμού κι επομένως την αρχή της κοινωνικής ύπαρξης, οργάνωσης και λειτουργίας. Βλ. Κωνσταντοπούλου Χ, 1997, 249.

⁷³ Για την επικοινωνία στο χώρο της εργασίας βλέπε: α) Kelly D, 2000, 92-101, β) Moenaert R. et.al, 2000, 360-377, γ) Αθανασούλα-Ρέπα Α, 1999, δ) Baird J, 1977 και ε) Lievens A – Moenaert R, 2000, 1078-1110.

⁷⁴ Gidden A (μετ. Τσαούσης Δ), 2002α, 101 και Καζάζη Μ, 1995, 78. Για την έννοια της επικοινωνίας βλ. επίσης: α) Σαχινίδης Α - Ακρίβος Χ, 2001, 6-15, β) Σακαλάκη Μ, 1994, γ) Hargie O, 1989, δ) Littlejohn S, 1989.

⁷⁵ Για την οργανωσιακή επικοινωνία βλ.: α) Zaremba A, 2005, β) May S. – Mumby D, 2004, γ) Tourish D. – Hargie O, 2003, δ) Κόντης Γ, 1983, ε) Richmond V, et al, 2004.

⁷⁶ Βλ Verderber R, 1998, 27.

- (κωδικοποίηση) και στη συνέχεια οι παραλήπτες μετατρέπουν τα σύμβολα ξανά σε ιδέες κ.ά. (αποκωδικοποίηση).
3. Το γενικό πλαίσιο. Δηλαδή το φυσικό, το κοινωνικό και το πολιτιστικό περιβάλλον, που πραγματοποιείται η επικοινωνία.
 4. Οι θόρυβοι. Θόρυβοι χαρακτηρίζονται τα εμπόδια που διαταράσσουν την ομαλή μετάδοση των μηνυμάτων και μειώνουν την αποτελεσματικότητα της επικοινωνίας. Οι θόρυβοι διακρίνονται σε: α) εσωτερικούς, β) εξωτερικούς και γ) εννοιολογικούς. Εσωτερικοί θόρυβοι είναι οι σκέψεις, τα συναισθήματα, οι προκαταλήψεις⁷⁷ και τα στερεότυπα⁷⁸ που εμπλέκονται στη διαδικασία της επικοινωνίας. Εξωτερικοί θόρυβοι είναι τα ερεθίσματα του περιβάλλοντος που αποσπούν την προσοχή των συμμετεχόντων από το μεταδιδόμενο μήνυμα, όπως για παράδειγμα συμβαίνει με τη φασαρία που γίνεται σε μια αίθουσα διδασκαλίας. Οι εννοιολογικοί θόρυβοι περιλαμβάνουν σύμβολα τα οποία είναι προσβλητικά ή δυσνόητα για τον αποδέκτη του μηνύματος.
 5. Η ανατροφοδότηση. Αυτή αναφέρεται στην αντίδραση του αποδέκτη του μηνύματος και έτσι δίδεται η ευκαιρία στον αποστολέα για τροποποιήσεις, ώστε να διευκολυνθεί και να γίνει πιο αποτελεσματική η επικοινωνία. Στην άμεση επικοινωνία η ανατροφοδότηση γίνεται πρόσωπο με πρόσωπο και είναι συνεχής, ενώ στη μονόδρομη, όπως συμβαίνει με τα μέσα μαζικής επικοινωνίας, πραγματοποιείται αργότερα.

4.2 Είδη επικοινωνίας

Με κριτήριο το πλαίσιο που διεξάγεται η επικοινωνία διακρίνεται στα εξής δύο είδη: α) την εσωτερική ή ενδοοργανωσιακή επικοινωνία και β) την εξωτερική ή εξωοργανωσιακή επικοινωνία.

- Η εσωτερική ή ενδοοργανωσιακή επικοινωνία πραγματοποιείται στο εσωτερικό της οργάνωσης. Ανάλογα με την κατεύθυνση διακρίνεται στην οριζόντια την κάθετη. Η οριζόντια πραγματοποιείται μεταξύ εργαζομένων που ανήκουν στο ίδιο ιεραρχικό επίπεδο αλλά πιθανόν να απασχολούνται σε διαφορετικές ομάδες εργασίας ή σε διαφορετικά τμήματα. Η κάθετη πραγματοποιείται μεταξύ προσώπων που βρίσκονται σε διαφορετικά ιεραρχικά επίπεδα και έχει δύο κύριες κατευθύνσεις: την καθοδική και την ανοδική. Η από πάνω προς τα κάτω (καθοδική) περιλαμβάνει τη μεταβίβαση μηνυμάτων από προϊσταμένους σε υφισταμένους, συνήθως, με τη μορφή

⁷⁷ Προκατάληψη είναι μια διαμορφωμένη εκ των προτέρων γνώμη, χωρίς τη μελέτη του θέματος.

⁷⁸ Για την έννοια των στερεότυπων βλ. πιο κάτω την ενότητα 4.3 του ίδιου κεφαλαίου.

εντολών, οδηγιών, εγκυκλίων, ανακοινώσεων και παρατηρήσεων. Η από κάτω προς τα πάνω επικοινωνία (ανοδική) έχει αποστολείς των μηνυμάτων τους υφισταμένους και αποδέκτες τους προϊσταμένους. Αυτή περιλαμβάνει, συνήθως, την έκφραση παραπόνων και αντιρρήσεων, την προβολή αιτημάτων, τη διατύπωση προτάσεων.

- Η εξωτερική ή εξωοργανωσιακή επικοινωνία πραγματοποιείται μεταξύ προσώπων που ανήκουν στην οργάνωση και άλλων που είναι εκτός αυτής. Συνήθως, η εξωοργανωσιακή επικοινωνία πραγματοποιείται με τους πελάτες, τους προμηθευτές, τους διαφημιστές, τις δημόσιες υπηρεσίες, τις συνδικαλιστικές οργανώσεις, τα μέσα μαζικής ενημέρωσης κ.ά. Η εξωτερική επικοινωνία, όπως και η εσωτερική, πραγματοποιείται είτε προφορικά (συνομιλία, συνέντευξη) είτε γραπτά (έγγραφα, fax, computers, κ.ά.).

Με κριτήριο το μέσο μετάδοσης των μηνυμάτων η επικοινωνία διακρίνεται: α) στη λεκτική και β) τη μη λεκτική⁷⁹. Λεκτική είναι η μορφή της επικοινωνίας που χρησιμοποιεί τη γλώσσα (σύστημα συμβόλων) ως μέσο (όργανο) μετάδοσης των μηνυμάτων, ενώ η μη λεκτική επικοινωνία χρησιμοποιεί την κίνηση του σώματος ή ορισμένων μελών του ως μέσο μετάδοσης των μηνυμάτων.⁸⁰ Η μη λεκτική επικοινωνία μπορεί να λειτουργήσει με τρεις διαφορετικούς τρόπους σε σχέση με τη λεκτική: α) ανεξάρτητα: όταν από μόνη της είναι μέσο συνεννόησης, δηλαδή τα μη λεκτικά σύμβολα παίρνουν τη θέση μιας λέξης ή φράσης, όπως για παράδειγμα συμβαίνει με τη νοηματική γλώσσα, β) συμπληρωματικά: όταν συνοδεύει τη λεκτική επικοινωνία, τη συμπληρώνει και την κάνει περισσότερο παραστατική, γ) ανταγωνιστικά: όταν έρχεται σε αντίθεση με τη λεκτική επικοινωνία, δηλαδή άλλα να λένε οι λέξεις και άλλα να δείχνει η έκφραση του προσώπου, όπως για παράδειγμα συμβαίνει στις περιπτώσεις προσπάθειας απόκρυψης των συναισθημάτων.

Η λεκτική επικοινωνία διακρίνεται σε γραπτή και προφορική. Οι κύριες μορφές της προφορικής λεκτικής επικοινωνίας στο χώρο της εργασίας⁸¹ είναι: ο μονόλογος και ο διάλογος.

- Κατά το μονόλογο ο ένας μιλάει ασταμάτητα και οι άλλοι ακούνε. Με την υπερβολική χρήση του μονολόγου η επικοινωνία γίνεται μονόδρομη, με κατεύθυνση από τον πομπό στο δέκτη, και παθητική για τους παραλήπτες των μηνυμάτων. Ο μονόλογος ως

⁷⁹ Βλ. Burroughs W - Quinlan J, 2001.

⁸⁰ Βλ. Verderber R, 1998, 87.

⁸¹ Η γραπτή επικοινωνία σε σύγκριση με την προφορική είναι περισσότερο δυσκίνητη, απρόσωπη και αργή ως προς την ανατροφοδότηση. Βλ. James P, 1998, 233.

μορφή επικοινωνίας προσφέρεται για ανακοίνωση και εισήγηση ενός θέματος, ώστε να δοθεί το έναυσμα για προβληματισμό, ανταλλαγή απόψεων και συζήτηση και όχι ως εξονυχιστική παρουσίασή του.

- Ο διάλογος είναι μια αμφίδρομη μορφή επικοινωνίας μεταξύ δύο ή περισσότερων ανθρώπων με κύρια δομικά στοιχεία το λόγο και τον αντίλογο. Όταν η αντίθεση των συνομιλητών είναι υπερβολική, υπάρχει ο κίνδυνος μετατροπής του διαλόγου σε λογομαχία. Ουσιαστικό γνώρισμα του διαλόγου είναι η ισοτιμία των συνομιλητών. Ο διάλογος αναπτύσσει την κριτική σκέψη, συμβάλλει στην απόκτηση αυτοκριτικής στάσης και στη διαπαιδαγώγηση ελεύθερων και υπεύθυνων ανθρώπων. Η συνομιλία για να είναι επιτυχής και αποτελεσματική, θα πρέπει να είναι κατάλληλη. Κατάλληλη ομιλία σημαίνει από τη μια πλευρά τη χρήση της γλώσσας που προσαρμόζεται στις ανάγκες, τα ενδιαφέροντα, τις γνώσεις των συνομιλητών και από την άλλη την αποφυγή της γλώσσας που προσβάλλει.

Τα παραγλωσσικά στοιχεία (οι μη λεκτικές πλευρές της γλώσσας) είναι καθοριστικής σημασίας για την αποτελεσματικότητα της επικοινωνίας. Αυτά είναι: ο ρυθμός, η ένταση, η άρθρωση, οι παύσεις και το ύφος της ομιλίας.

- Ο ρυθμός αναφέρεται στην ταχύτητα της ομιλίας. Η πολύ αργή ομιλία προκαλεί την αδιαφορία και την πλήξη, ενώ η υπερβολικά γρήγορη δυσκολεύει την επεξεργασία του μηνύματος και παρεμποδίζει την επικοινωνία. Απαιτείται η κατάλληλη προσαρμογή του ρυθμού της ομιλίας, ώστε να διευκολύνονται οι ακροατές στην κατανόηση των μηνυμάτων.
- Οι διακυμάνσεις της έντασης χρωματίζουν το λόγο, όμως θα πρέπει να αποφεύγονται οι ακρότητες. Η έντονη φωνή συχνά φανερώνει θυμό ή φόβο, ενώ η χαμηλόφωνη πολλές φορές χαρακτηρίζει τη μειωμένη αυτοπεποίθηση του ομιλητή. Είναι ανάγκη να ρυθμίζεται κατάλληλα η ένταση της φωνής, ώστε να διευκολύνεται η επικοινωνία.
- Η σωστή άρθρωση, δηλαδή η καθαρότητα και η ευκρίνεια της ομιλίας, συμβάλλουν στην κατανόηση των μηνυμάτων και διευκολύνουν την αποτελεσματικότητα της επικοινωνίας.
- Οι παύσεις χρησιμοποιούνται, συνήθως, για να δοθεί έμφαση στο μέρος της ομιλίας που θα ακολουθήσει. Μερικές φορές οι παύσεις χρησιμοποιούνται ως μέσο προσέλκυσης της προσοχής του ακροατηρίου και ως μέσο επιβολής της τάξης, όταν γίνεται φασαρία και διαταράσσεται η επικοινωνία.
- Το ύφος αποτελεί το προσωπικό γνώρισμα της ομιλίας του κάθε ατόμου. Θα πρέπει να αποφεύγεται το αλαζονικό και πομπώδες ύφος. Η ειρωνεία, ο σαρκασμός και οι ύβρεις, όπου εμφανίζονται, παρεμποδίζουν τη διαπροσωπική επικοινωνία.

4.3 Αντίληψη και επικοινωνία

Αντίληψη είναι η διαδικασία συγκέντρωσης αισθητήριων πληροφοριών και η απόδοση νοήματος σ' αυτές.⁸² Η κοινωνική αντίληψη είναι ιδιαίτερα σημαντική για την επικοινωνία στο χώρο των οργανώσεων. Η κοινωνική αντίληψη αναφέρεται στη διαδικασία που ο άνθρωπος αντιλαμβάνεται τον εαυτό του και τους συνανθρώπους του. Το άτομο διαμορφώνει γνώμη για τον εαυτό του, αποκτά αυτοαντίληψη, μέσω της αυτοπαρατήρησης και των αντιδράσεων που εκδηλώνουν οι άλλοι κατά τη διάρκεια των διαπροσωπικών σχέσεων. Η αυτοαντίληψη είναι, κυρίως, αποτέλεσμα της αλληλεπίδρασης του ατόμου με άλλα πρόσωπα που έρχονται σε επαφή μαζί του. Αν η επικοινωνιακή συμπεριφορά των άλλων προσώπων – κυρίως στο χώρο του σπιτιού και της εργασίας – είναι αρνητική, κατηγορική, επικριτική, τότε οι πιθανότητες να δημιουργηθεί αρνητική αυτοαντίληψη αυξάνονται. Αντίθετα τα θετικά σχόλια, η επιδοκιμασία και η αποδοχή συμβάλλουν στην ενίσχυση της θετικής αυτοαντίληψης. Η ρεαλιστική αυτοαντίληψή του ατόμου είναι κυρίως αποτέλεσμα αλλά και φίλτρο των σχολίων των άλλων.

Η αυτοαντίληψη ρυθμίζει και καθοδηγεί τη συμπεριφορά του ανθρώπου και συμβάλλει στην επιτυχία του. Η ρεαλιστική αυτοαντίληψη είναι σημαντική, όχι μόνο γιατί επηρεάζει τη συμπεριφορά μας, αλλά, κυρίως, επειδή επηρεάζει την αντίληψή μας για τους άλλους. Όσο πιο ακριβής είναι η αυτοαντίληψή μας τόσο πιο ακριβής είναι και η αντίληψή μας για τους άλλους. Όσο πιο πολύ δεχόμαστε τον εαυτό μας (θετική αυτοαντίληψη) τόσο αυξάνονται οι πιθανότητες να εκλάβουμε τους άλλους ευνοϊκά. Έρευνες⁸³ έδειξαν ότι οι άνθρωποι με αρνητική αυτοαντίληψη τείνουν να ανακαλύπτουν αρνητικές πτυχές στους συνανθρώπους τους. Οι άνθρωποι που νιώθουν ασφαλείς αντιμετωπίζουν, συνήθως, τους άλλους ζεστά και φιλικά. Αν ληφθεί υπόψη ότι αντιδρούμε απέναντι στους άλλους, συνήθως, ανάλογα με την ιδέα που έχουμε γι' αυτούς, τότε γίνεται εύκολα αντιληπτό πως η αρνητική αντίληψη μπορεί να προκαλέσει παρεξηγήσεις και ρήξεις στην επικοινωνία.

Η θετική αυτοαντίληψη δεν αρκεί από μόνη της για την επιτυχία. Είναι ανάγκη να προσεγγίζει την πραγματικότητα, δηλαδή να είναι ρεαλιστική. Δε θα πρέπει να θεωρούμε τον εαυτό μας ικανό για όλα. Μπορούμε όμως, με την κατάλληλη προετοιμασία, να τον κάνουμε ικανό και να βελτιώσουμε τις αδυναμίες του. Η τροποποίηση της αυτοαντίληψης επιτελείται μέσω μιας ρεαλιστικής αξιολόγησης των προτερημάτων και μειονεκτημάτων. Είναι ανάγκη να έχουμε συναίσθηση

⁸² Verderber R, 1998, 56.

⁸³ Βλ. Verderber R, 1998, 68.

της συμπεριφοράς μας και να κατανοούμε ότι ορισμένες μορφές συμπεριφοράς τυγχάνουν θετικής αντιμετώπισης και άλλες αρνητικής.

Οι κύριοι παράγοντες που συμβάλλουν στη δημιουργία μη ρεαλιστικής αντίληψης για τους άλλους είναι τα στερεότυπα και η συναισθηματική κατάσταση του ατόμου. Στερεότυπα είναι ένα σύνολο (αρνητικών κατά κανόνα) γνωρισμάτων που αποδίδονται με τρόπο γενικό και μεροληπτικό στα μέλη μιας κατηγορίας προσώπων.⁸⁴ Τα στερεότυπα είναι αποτέλεσμα γενικεύσεων και λειτουργούν ως μηχανισμοί αποκλεισμού και απομόνωσης ορισμένων κοινωνικών συνόλων. Ιδιαίτερα εμφανής είναι η χρήση του στερεότυπου στην περίπτωση της μειονότητας. Τα στερεότυπα συμβάλλουν στη δημιουργία μη ρεαλιστικών αντιλήψεων, γιατί παραβλέπουν τις ατομικές διαφορές και ωθούν να υποθέσουμε ορισμένα χαρακτηριστικά ενός ατόμου, στηριζόμενοι μόνο στο γεγονός ότι είναι μέλος μιας συγκεκριμένης ομάδας.

Η συναισθηματική κατάσταση σε μια συγκεκριμένη χρονική στιγμή, συνήθως, επηρεάζει τη φύση της αντίληψης που το άτομο σχηματίζει για τους άλλους. Υπάρχει μια τάση στον άνθρωπο να αντιλαμβάνεται και να ερμηνεύει τους άλλους, σύμφωνα με τα συναισθήματα που έχει εκείνη τη συγκεκριμένη στιγμή. Θα πρέπει συχνά να τίθεται το ερώτημα σχετικά με τον κίνδυνο επηρεασμού της αντίληψής μας για τους άλλους από τα συναισθήματα της στιγμής. Συχνά τα συναισθήματα προκαλούν την επιλεκτική αντίληψη,⁸⁵ επηρεάζουν και ερμηνεύουν τη συμπεριφορά των άλλων.⁸⁶ Οι ανακρίβειες στην αντίληψη επηρεάζουν την αποτελεσματικότητα της επικοινωνίας. Η βελτίωση της ρεαλιστικής αντίληψης είναι ένα σημαντικό βήμα για επιτυχή επικοινωνία και καλές διαπροσωπικές σχέσεις.

4.4 Προϋποθέσεις της αποτελεσματικής επικοινωνίας

Υπάρχουν ορισμένα κριτήρια που μπορούν να εξασφαλίσουν την αποτελεσματική επικοινωνία, όπως είναι:

- Η ποιότητα του μηνύματος και ο τρόπος παρουσίασής του (σαφήνεια, συνοχή, ενδιαφέρον, εξάλειψη ή περιορισμός των θορύβων).

⁸⁴ Βλ. Τσαούσης Δ, 1987, 244.

⁸⁵ Για παράδειγμα ο άνθρωπος ανταποκρίνεται θετικά στην ελεημοσύνη, συνήθως, όταν έχει καλή διάθεση.

⁸⁶ Για παράδειγμα το ερωτευμένο άτομο αντιλαμβάνεται μόνο τα θετικά και παραβλέπει τα αρνητικά του/της συντρόφου.

- Ο κατάλληλος χρόνος μετάδοσης του μηνύματος. (Για παράδειγμα μια ανακοίνωση μπορεί να γίνει δεκτή σε κάποια χρονική στιγμή, ενώ μπορεί να προκαλέσει αντιδράσεις σε κάποια άλλη).
- Ο έλεγχος κατανόησης του μηνύματος. Να δίδονται αποσαφηνίσεις, να ενθαρρύνονται οι αποδέκτες του μηνύματος για διευκρινιστικές ερωτήσεις, επίσης να αισθάνονται ελεύθεροι για διατύπωση επιφυλάξεων και αντιρρήσεων.
- Η περιγραφική επικοινωνία. Οι σχέσεις αναπτύσσονται καλύτερα σε ένα κλίμα που η επικοινωνία είναι περιγραφική και όχι κριτική ή αξιολογική.⁸⁷ Οι αξιολογήσεις είναι πιθανόν να κάνουν τους ανθρώπους επιθετικούς, ιδιαίτερα όταν η αξιολόγηση είναι προσωπική, αρνητική ή αντίθετη με τις αντιλήψεις των άλλων με συνέπεια τη δημιουργία αρνητικού κλίματος επικοινωνίας.
- Ο αμοιβαίος σεβασμός πομπού – δέκτη. Οι διαπροσωπικές σχέσεις αναπτύσσονται καλύτερα σε ένα κλίμα διαλλακτικότητας, χωρίς δογματισμούς,⁸⁸ οι οποίοι, συνήθως, βάζουν φραγμούς και δεν αφήνουν περιθώρια για συζήτηση. Ακόμη σημαντική προϋπόθεση είναι το κλίμα ισονομίας που επικρατεί στην οργάνωση. Μέσω της έκφρασης και των πράξεων, που δείχνουν το σεβασμό στην αρχή της ισότητας, δημιουργείται θετικό κλίμα για επιτυχή επικοινωνία.

Δεν είναι σπάνιο το φαινόμενο της σύγκρουσης κατά την επικοινωνία. Συνήθεις μορφές αντιμετώπισής της είναι:

- Η υποχώρηση. Αυτή η μορφή απαιτεί φυσική ή ψυχολογική απομάκρυνση από το πεδίο της σύγκρουσης. Κατά τη φυσική υποχώρηση το άτομο φεύγει από το πεδίο της σύγκρουσης, ενώ κατά την ψυχολογική μένει αλλά δεν αντιδρά, είναι απαθής ή ασχολείται με κάτι διαφορετικό. Η υποχώρηση είναι μια μορφή παθητικής συμπεριφοράς με αρνητικά συνήθως αποτελέσματα, γιατί δε γίνεται προσπάθεια επίλυσης της διαφοράς. Η υποχώρηση μπορεί να είναι αποτελεσματική, όταν χρησιμοποιείται προσωρινά με στόχο την αποφόρτιση της έντασης.
- Η υποταγή. Μερικοί άνθρωποι κάνουν οτιδήποτε προκειμένου να αποφύγουν τη σύγκρουση. Δέχονται την άποψη των άλλων, ενώ διαφωνούν, για να αποφύγουν τα χειρότερα. Η συνεχής υποταγή είναι ένας αρνητικός τρόπος αντιμετώπισης της διαμάχης. Με τη συνεχή υποταγή καταπνίγεται η ελευθερία της συνείδησης και θίγεται η προσωπικότητα του ατόμου.

⁸⁷ Για παράδειγμα, όταν βρίσκομε μια οικονομική ιδέα του συνομιλητή μας παράλογη, μπορούμε να πούμε: «αυτή η ιδέα δε λαμβάνει υπόψη την πραγματικότητα της οικονομίας», αντί «αυτή η ιδέα είναι χαζή».

⁸⁸ Δογματισμός είναι κρίση χωρίς απόδειξη, που δεν επιδέχεται αντίρρηση. Βλ. Κοινωνικοπολιτικό Λεξικό, 1984, 86.

- Η βία. Οι άνθρωποι που εφαρμόζουν αυτήν την τεχνική δε νοιάζονται για τα μέσα που χρησιμοποιούν προς επίτευξη του σκοπού τους ούτε για τις αρνητικές συνέπειες που τυχόν θα έχουν στους άλλους, τους ενδιαφέρει μόνο το αποτέλεσμα. Μ' αυτόν τον τρόπο η διαμάχη επισκιάζεται, αλλά δεν αντιμετωπίζεται. Στο χώρο της εργασίας είναι η συνήθης μέθοδος των αυταρχικών προϊσταμένων.
- Η συζήτηση. Είναι το πιο επιθυμητό και αποτελεσματικό μέσο αντιμετώπισης μιας διαμάχης. Με την ήρεμη συζήτηση, την πειθώ, την επιχειρηματολογία, την ανάλυση των πλεονεκτημάτων / μειονεκτημάτων εξετάζονται οι λόγοι της σύγκρουσης και αναζητούνται οι τρόποι μείωσης της έντασης και επίλυσης του προβλήματος.

4.5 Η σημασία της επικοινωνίας

Η αποτελεσματική επικοινωνία συμβάλλει στην επίτευξη συντονισμένων ενεργειών δράσης και έτσι δημιουργούνται οι προϋποθέσεις επίτευξης του σκοπού και των στόχων της οργάνωσης⁸⁹. Συγκεκριμένα με την επικοινωνία επιτυγχάνονται:⁹⁰

- Η αποτελεσματική πληροφόρηση για τη λήψη των αποφάσεων.
- Η διοχέτευση των αποφάσεων σε όλα τα πρόσωπα που θα τις εφαρμόσουν.
- Η ανταλλαγή πληροφοριών που συμβάλλουν στη στενότερη συνεργασία.
- Η γνωστοποίηση πληροφοριών που αναφέρονται σε νέες μεθόδους, τεχνικές, καινοτομίες και νέα τεχνολογικά μέσα για τη βελτίωση της ποιότητας.
- Η παρακίνηση, ενθάρρυνση και υποστήριξη των εργαζομένων.
- Η αποφυγή συγχύσεων και συγκρούσεων αρμοδιοτήτων.
- Η διασφάλιση καλών διαπροσωπικών σχέσεων στο εσωτερικό της οργάνωσης.
- Η εφαρμογή των δημόσιων σχέσεων, ως σχέσεων επικοινωνίας μεταξύ της οργάνωσης και παραγόντων που βρίσκονται έξω απ' αυτήν.
- Η γνωστοποίηση της στρατηγικής και γενικά της κουλτούρας της οργάνωσης.

⁸⁹ Περισσότερα για την επικοινωνία και τη σημασία της στην πορεία των οργανώσεων βλ. ενδεικτικά: α) Zaremba A, 2005, β) May S. – Mumby D, 2004, γ) Tourish D. – Hargie O, 2003, δ) Goodall H. – Eisenberg E, 2003 ε) Tores R, et.al, 2005.

⁹⁰ Χολέβας Γ, 1995, 249.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΠΕΜΠΤΟ

Η ΗΓΕΣΙΑ ΤΩΝ ΟΡΓΑΝΩΣΕΩΝ

5.1 Εισαγωγή

Υπάρχουν ορισμένα άτομα που έχουν την ικανότητα να ενθαρρύνουν, να συντονίζουν, να καθοδηγούν και γενικά να επηρεάζουν τη δράση άλλων προσώπων. Τα άτομα αυτά αποκαλούνται ηγέτες και η δραστηριότητα τους ηγεσία. Σύμφωνα με το Λεξικό της Κοινωνιολογίας: ηγεσία είναι η άσκηση εξουσίας που αποβλέπει στο συντονισμό των ενεργειών ενός κοινωνικού συνόλου για την πραγματοποίηση ενός κοινού σκοπού.⁹¹ Σε κάθε οργάνωση υπάρχουν θέσεις που αποτελούν την ιεραρχία της. Τα άτομα που κατέχουν αυτές τις θέσεις συνιστούν την ηγεσία της οργάνωσης. Από τον ορισμό φαίνεται ότι τα κύρια στοιχεία της ηγεσίας είναι: α) η άσκηση εξουσίας, β) η ύπαρξη των μελών της ομάδας, γ) η πραγματοποίηση κοινού σκοπού. Στις μέρες μας, περισσότερο απ' ό,τι στο παρελθόν, για να επιβιώσουν οι οργανώσεις, ιδιαίτερα οι οικονομικές, χρειάζονται ικανή και αποτελεσματική ηγεσία.

Η ηγεσία διακρίνεται σε δύο κατηγορίες: την άτυπη και την τυπική.⁹² Άτυπη χαρακτηρίζεται η ηγεσία που θεμελιώνεται στην προσωπικότητα και τις ικανότητες του ηγέτη. Τυπική θεωρείται η ηγεσία η οποία στηρίζεται στη θέση του ηγέτη και ασκείται με βάση συγκεκριμένους κανόνες. Δεν αποκλείεται να συνυπάρχουν στο ίδιο πρόσωπο στοιχεία τυπικής και άτυπης ηγεσίας. Για παράδειγμα αν ο διευθυντής μιας επιχείρησης ασκεί με επιτυχία το έργο του και αναγνωρίζεται από τους υφιστάμενους όχι λόγω της θέσης που κατέχει αλλά λόγω της προσωπικότητας,⁹³ του ήθους και των ικανοτήτων του,

⁹¹ Τσαούσης Δ, 1987, 98.

⁹² Βλ. ό.π.

⁹³ Για τη σημασία της προσωπικότητας των ηγετικών στελεχών στις οργανώσεις και τη συμβολή της στην επιτυχία βλ. Havaleschka F, 1999, 114-132.

τότε γίνεται λόγος για τον προϊστάμενο - ηγέτη σε αντιδιαστολή από τον τυπικό προϊστάμενο.

Ο προϊστάμενος – ηγέτης χαρακτηρίζεται από τα εξής στοιχεία: ενθαρρύνει, καθοδηγεί, υποκινεί, κερδίζει την εκτίμηση, εμπνέει, αναζητά την καινοτομία, ακούει τους υφισταμένους και βοηθά στην επίλυση των προβλημάτων τους, διαθέτει κριτική και διαπραγματευτική ικανότητα, αυτοπεποίθηση, προσαρμοστικότητα, αναλαμβάνει τις ευθύνες του, αναγνωρίζει το έργο των άλλων, είναι ταπεινόφρων και δίκαιος, τον διακρίνει η συνέπεια λόγων και έργων και η συναισθηματική σταθερότητα, σχεδιάζει, προγραμματίζει, οργανώνει, ελέγχει, συνεργάζεται και συμβάλλει στη δημιουργία καλών διαπροσωπικών σχέσεων μεταξύ των μελών της ομάδας.⁹⁴

Με κριτήριο, κυρίως, τον τρόπο λήψης των αποφάσεων στην ομάδα και το στυλ συμπεριφοράς, που χρησιμοποιεί ο ηγέτης, διακρίνονται οι εξής βασικές κατηγορίες ηγετικών τύπων:⁹⁵

1. Αυταρχική ή εξουσιαστική ηγεσία. Ο αυταρχικός ηγέτης χαρακτηρίζεται, συνήθως, από τα εξής χαρακτηριστικά: λαμβάνει μόνος τις αποφάσεις δίχως προηγουμένως να συζητήσει το πρόβλημα με τα άλλα μέλη της ομάδας, ως μέσα ελέγχου χρησιμοποιεί τις εντολές, τις απειλές και τις τιμωρίες, χρησιμοποιεί το μονόλογο ως μέσο επικοινωνίας, εκδηλώνει αρνητική στάση και απαισιόδοξη διάθεση.
2. Συμμετοχική ή δημοκρατική. Ο δημοκρατικός ηγέτης, συνήθως: συνεργάζεται με τους υφισταμένους του, ενθαρρύνει την έκφραση γνώμης σε θέματα εργασίας και τη συμμετοχή τους στη λήψη των αποφάσεων, χρησιμοποιεί το διάλογο ως μέσο επικοινωνίας, ως μέσα ελέγχου επιλέγει την επιδοκιμασία, την ενθάρρυνση, την επιχειρηματολογία, την παρακίνηση, εκδηλώνει θετική στάση και έχει αισιόδοξη διάθεση.
3. Αδιάφορη ή χαλαρή. Ο αδιάφορος ηγέτης μεταβιβάζει αρκετή εξουσία στους υφισταμένους του και σπάνια ανταποκρίνεται στις υποχρεώσεις του. Δείχνει μικρό ενδιαφέρον για τα αποτελέσματα της παραγωγικής διαδικασίας, αφήνει τους υφισταμένους να αντεπεξέλθουν μόνοι τις δυσκολίες, ακόμη και όταν χρειάζονται τη βοήθειά του. Ο αδιάφορος ηγέτης είναι

⁹⁴ Περισσότερα για τα χαρακτηριστικά των ηγετών βλ. ενδεικτικά: α) Darbin A, 2001, β) Stogtill R. (μετ. Ροζάνη Σ.) 103, γ) Fiol C.et.al, 1999, 449-482, δ) Gibb C. (μετ. Ροζάνη Σ.), 225.

Ιδιαίτερα για τα χαρακτηριστικά των ηγετών στις σύγχρονες οργανώσεις βλέπε: α) Popper M - Lipshitz R, 1993, β) Arvonen J - Petterson P, 2002, 101-112, γ) Klagge J, 1996, 38-45, δ) Horner M, 1997, 270-287, ε) Mael F.et.al, 2001, 132-148, στ) Harris P, 1999, 55-58.

⁹⁵ Βλ. ενδεικτικά: α) Mullins L, 1996, 259, β) Κάντας Α, 1998, τ.1, 151, , γ. Cattell R - Stice G, 170, δ. Bennett R, 1997, 176, ε. Ζαβλανός Μ, 1997, 51 και στ. Hodgetts R - Luthans F, 1997, 364.

τυπικά παρών στην οργάνωση αλλά στην πραγματικότητα απουσιάζει και δε συμμετέχει στη λειτουργία της.

5.2 Η εξουσία στις οργανώσεις

Σύμφωνα με τον ορισμό της ηγεσίας κύριο στοιχείο της είναι η άσκηση εξουσίας, δηλαδή η δυνατότητα των ηγετών να δίδουν εντολές και η δύναμη να επιβάλλουν υπακοή. Ο Weber (Βέμπερ)⁹⁶ διακρίνει τρεις μορφές εξουσίας:

1. Τη νόμιμη – ορθολογική. Αυτή η μορφή εξουσίας ασκείται από πρόσωπα που κατέχουν συγκεκριμένες θέσεις με αρμοδιότητες καθορισμένες από την έννομη τάξη⁹⁷, όπως για παράδειγμα είναι ο διευθυντής μιας υπηρεσίας.
2. Την παραδοσιακή εξουσία. Η παραδοσιακή εξουσία στηρίζεται στις παραδόσεις, όπως για παράδειγμα συμβαίνει στις πατριαρχικές παραδοσιακές κοινωνίες στις οποίες ο πατέρας ή ο μεγαλύτερος στην ηλικία θεωρείται από τα υπόλοιπα μέλη ο αδιαμφισβήτητος ηγέτης της οικογένειας. Χαρακτηριστικό παράδειγμα παραδοσιακής εξουσίας στο χώρο των οργανώσεων είναι τα παιδιά να κληρονομήσουν την ιδιοκτησία μιας οργάνωσης από τους γονείς και την εξουσία που απορρέει απ' αυτήν τη θέση.
3. Τη χαρισματική εξουσία. Η χαρισματική εξουσία πηγάζει από τα στοιχεία της προσωπικότητας του ηγέτη και στηρίζεται στην αφοσίωση των ανθρώπων σ' αυτόν, ο οποίος τους εμπνέει και τους ελκύει.

5.3 Διευθυντικό πλέγμα ή διοικητική σχάρα

Οι R. Blake (Μπλέκ) και J. Mouton⁹⁸ (Μουτόν) δημιούργησαν ένα πλαίσιο, για να περιγράψουν το στυλ διεύθυνσης. Για τη δημιουργία αυτού του πλαισίου ελαβαν υπόψη δύο κύριες παραμέτρους της παραγωγικής διαδικασίας: α) τις ανάγκες της επιχείρησης για κέρδος και β) τις ανθρώπινες ανάγκες για καλές εργασιακές σχέσεις. Το πλέγμα αυτό το ονόμασαν διευθυντικό ή διοικητική σχάρα (σχήμα 1). Σχηματικά το διευθυντικό πλέγμα περιλαμβάνει δύο άξονες: α) τον οριζόντιο (ΟΧ) που παριστάνει το

⁹⁶ Περισσότερα βλ ενδεικτικά: Παναγιωτοπούλου Ρ, 1997, 95 και Mullins L, 1996, 77

⁹⁷ Βλ. Τσαούσης Δ, 2000, 475.

⁹⁸ Βλ. Blake R - Mouton J, 1985. Βλ. ακόμη: Blake R - Mouton J, 1979 και Blake R – McCauley A, 1997.

ενδιαφέρον του διοικητικού στελέχους για την παραγωγή και το κέρδος της οργάνωσης, β) τον κάθετο (ΟΨ) που εμφανίζει τη στάση και το ενδιαφέρον του διοικητικού στελέχους για τον εργαζόμενο.

Σχήμα 1

Ψ

9	1.9								9.9
8									
7									
6									
5					5.5				
4									
3									
2									
1	1.1								9.1
	1	2	3	4	5	6	7	8	9

Ο

Χ

Κάθε άξονας παίρνει τιμές από το ένα έως το εννέα, όπου το ένα δείχνει τον ελάχιστο βαθμό ενδιαφέροντος και το εννέα το μέγιστο. Το κάθε στέλεχος της οργάνωσης μπορεί να τοποθετηθεί σε οποιαδήποτε θέση του πλαισίου. Στη συνέχεια παρουσιάζονται και αναλύονται οι εξής πέντε χαρακτηριστικοί τύποι διοίκησης :

1. Ο «παραγωγός» (9.1). Έχει εννέα βαθμούς στο ενδιαφέρον για την παραγωγή και ένα βαθμό στο ενδιαφέρον για τους εργαζομένους, δηλαδή αυτός ο τύπος διοίκησης δείχνει υψηλό ενδιαφέρον για την παραγωγή και χαμηλό για τον άνθρωπο. Ενδιαφέρεται πρωταρχικά για το αποτέλεσμα της εργασίας και βλέπει τον άνθρωπο σαν μηχανή. Στις εμφανιζόμενες διαφωνίες λαμβάνει πειθαρχικά μέτρα και γενικά διοικεί με αυταρχικό τρόπο. Αυτοί που εργάζονται με ένα τέτοιο στέλεχος, συνήθως, ή συμμορφώνονται ή αλλάζουν τμήμα ή απολύονται.
2. Ο «ανθρωπιστής ή λεσχηάρχης» (1.9). Είναι το αντίστροφο του «παραγωγού». Δείχνει υψηλό ενδιαφέρον (εννέα) για τον άνθρωπο και χαμηλό (ένα) για την παραγωγή. Ο «λεσχηάρχης» δίδει ιδιαίτερη προσοχή στην ικανοποίηση των υφισταμένων του, στη δημιουργία ευχάριστου εργασιακού κλίματος και αδιαφορεί για την υλοποίηση των στόχων της οργάνωσης.
3. Ο «άσχετος». Τοποθετείται και στους δύο άξονες στη χαμηλότερη βαθμίδα της κλίμακας (1.1), δηλαδή δείχνει χαμηλό ενδιαφέρον για την παραγωγή και τους εργαζομένους. Συνήθως σ' αυτόν τον τύπο διοίκησης ανήκουν τα στελέχη που επανειλημμένα είχαν παραγκωνιστεί στις προαγωγές ή αισθάνονται ότι τα έχουν αδικήσει.

4. Ο «μέτριος» (5.5). Είναι το στέλεχος που δείχνει μέτριο ενδιαφέρον, τόσο για την παραγωγή όσο και για τον άνθρωπο.
5. Ο «συμμετοχικός ή δημοκρατικός ηγέτης» (9.9). Αυτού του τύπου το διοικητικό στέλεχος δείχνει ενδιαφέρον στον υψηλότερο βαθμό τόσο για την παραγωγή όσο και για τον άνθρωπο. Πιστεύει ότι η εργασία μπορεί να οργανωθεί με τέτοιο τρόπο, ώστε να ικανοποιούνται ταυτόχρονα οι αντικειμενικοί στόχοι της οργάνωσης και τα συμφέροντα των εργαζομένων. Καλλιεργεί μια ατμόσφαιρα εμπιστοσύνης, ενθαρρύνει το διάλογο, παρακινεί, καθοδηγεί, συντονίζει και δίδει ελευθερία δράσης.

Αρκετοί παράγοντες επηρεάζουν τον τρόπο διοίκησης μιας οργάνωσης, όπως για παράδειγμα: οι προϊστάμενοι, οι υφιστάμενοι, το είδος της εργασίας, το μέγεθος της και το οργανωτικό της κλίμα. Παρόλο που ο τελευταίος τύπος (9.9) θεωρείται ιδανικός και χρησιμοποιείται ως πρότυπο, βρέθηκε από έρευνες⁹⁹, ότι δεν υπάρχει ένας τύπος διοίκησης που να είναι ο καλύτερος για κάθε περίπτωση και για κάθε πρόσωπο.

5.4 Θεωρία Χ,Υ

Ο D. McGregor (Μακ Γκρέγορ 1906-1964) αναζήτησε τις προϋποθέσεις που επηρεάζουν τη συμπεριφορά των ανθρώπινων συνόλων και παρουσίασε το 1960 τη θεωρία του, που είναι γνωστή ως θεωρία Χ,Υ.¹⁰⁰ Η θεωρία Χ αναφέρεται στις εξής παραδοχές:

- Ο άνθρωπος αντιπαθεί από τη φύση του την εργασία και προσπαθεί να την αποφύγει, όταν του δίδεται η δυνατότητα.
- Για να επιτυγχάνονται ικανοποιητικές αποδόσεις, θα πρέπει οι εργαζόμενοι να ελέγχονται και να απειλούνται με κυρώσεις.
- Η πλειονότητα των εργαζομένων επιθυμεί να διοικείται, να μην αναλαμβάνει ευθύνες και να νιώθει ασφαλής.

Η θεωρία Υ αποτελεί τον αντίποδα της θεωρίας Χ και περιλαμβάνει τις εξής παραδοχές:

- Ο μέσος άνθρωπος δεν απεχθάνεται από τη φύση του την εργασία. Αν το κάνει, σημαίνει ότι υπάρχουν κακές συνθήκες στο χώρο της εργασίας του.
- Ο εξωτερικός έλεγχος και η απειλή τιμωριών μπορεί να αντικατασταθεί από τον αυτοέλεγχο και την ανάληψη πρωτοβουλιών, όταν τα άτομα θα νιώσουν ότι ανήκουν στην οργάνωση και ταυτιστούν με τους στόχους της.

⁹⁹ Βλ. Ζαβλανός Μ, 1997, 73 και Ζευγαρίδης Σ. – Ξηροτύρη Σ, 1985, 68.

¹⁰⁰ McGregor D, 2003, 108.

- Ο μέσος άνθρωπος διδάσκεται κάτω από τις κατάλληλες συνθήκες την υπευθυνότητα. Αν εμφανίζει ανευθυνότητα στο χώρο της εργασίας, είναι συνέπεια των εμπειριών του και όχι έμφυτο χαρακτηριστικό.
- Η προσήλωση των εργαζομένων στους στόχους της οργάνωσης είναι συνέπεια των αμοιβών. Οι υψηλότερες αμοιβές, η αυτοεπιβεβαίωση, η αποδοχή, μπορούν να επιτευχθούν μέσω των προσπαθειών για επίτευξη των οργανωσιακών στόχων.
- Οι εργαζόμενοι δε στερούνται ικανοτήτων. Όμως θα πρέπει να αξιοποιούνται. Τα ηγετικά στελέχη είναι ανάγκη να δημιουργούν τις κατάλληλες συνθήκες εργασίας και τότε οι εργαζόμενοι επιδεικνύουν υπευθυνότητα, πρωτοβουλία, δημιουργικότητα, φαντασία, συνέπεια κ.ά.

Η θεωρία Χ ταιριάζει περισσότερο προς το θεωρητικό μοντέλο του Taylor, βασίζεται στην εξουσία και την αυταρχικότητα. Σύμφωνα με τη θεωρία Χ η ευθύνη για τη χαμηλή απόδοση της οργάνωσης καταλογίζεται στην ανικανότητα των εργαζομένων. Αντίθετα η θεωρία Υ υποδηλώνει ότι οι ανεπάρκειες των οργανώσεων πρέπει να αποδίδονται στη διοίκηση, που δεν απελευθερώνει και δεν αξιοποιεί τις δυνάμεις που έχουν οι εργαζόμενοι. Ο McGregor συστήνει στους διοικούντες τις παραδοχές της θεωρίας Υ¹⁰¹, γιατί έτσι επιτυγχάνονται καλύτερα οι στόχοι της οργάνωσης και εξασφαλίζεται περισσότερο η ικανοποίηση των υφισταμένων τους.

5.5 Ηγετικά στελέχη

Στέλεχος χαρακτηρίζεται ο φορέας μιας θέσης εργασίας ο οποίος μπορεί να παίρνει αποφάσεις, που επηρεάζουν άμεσα την εργασία άλλων ανθρώπων στην οργάνωση.¹⁰² Ηγετικά στελέχη χαρακτηρίζονται τα στελέχη που προΐστανται άλλων φορέων θέσεων εργασίας. Κύρια στοιχεία της έννοιας «ηγετικό στέλεχος είναι: α) η ευθύνη, δηλαδή η υποχρέωση να εκπληρώνει αποτελεσματικά τα καθήκοντά του, β) η εξουσία, δηλαδή το δικαίωμα να χρησιμοποιεί τα κατάλληλα μέσα και να προβαίνει στις αναγκαίες ενέργειες για την εκτέλεση των καθηκόντων του γ) η ανάληψη πρωτοβουλιών, δηλαδή το δικαίωμα για αυτόβουλη απόφαση. Τα διοικητικά στελέχη, συνήθως, αναλαμβάνουν εργασίες όχι για εκτέλεση αλλά για διευθέτηση.

Η θεωρητική προσέγγιση των ηγετικών στελεχών έχει τις εξής τρεις κύριες κατευθύνσεις: α) τη θεωρία των ιδιοτήτων, β) τη θεωρία της κατάστασης, γ) τη θεωρία της ομάδας.

¹⁰¹ Περισσότερα για τη θεωρία Χ,Υ βλ ενδεικτικά: α) Handel M, 2003, 108, β) Παναγιωτοπούλου Ρ, 1997, 143, γ) Χυτήρης Λ, 2001, 243.

¹⁰² Κανελλόπουλος Χ, 1991, 191.

- Η θεωρία των ιδιοτήτων θεωρεί ότι τα καθήκοντα όλων των ηγετικών στελεχών παρουσιάζουν κοινά βασικά χαρακτηριστικά και δίνει ιδιαίτερη έμφαση στα προσωπικά χαρακτηριστικά των ηγετικών στελεχών.
- Η θεωρία της κατάστασης θεωρεί ότι τα ηγετικά καθήκοντα εξαρτώνται από τις συνθήκες που επικρατούν κάθε φορά στην οργάνωση.
- Η θεωρία της ομάδας θεωρεί ότι η αποτελεσματικότητα της ηγεσίας εξαρτάται, κυρίως, από την ομάδα.

Η θεωρία των ιδιοτήτων, όπως είδαμε, δίδει έμφαση στα προσόντα των ηγετικών στελεχών. Γενικά γίνεται παραδεκτό ότι τα διοικητικά στελέχη διευκολύνονται στο έργο τους, όταν διαθέτουν:

1. Γνώσεις. Το διοικητικό στέλεχος για να είναι αποτελεσματικό στο έργο του, πρέπει να κατέχει γνώσεις, ειδικές και γενικές, που αναφέρονται στον προγραμματισμό, στις μεθόδους υποκίνησης, στις διαδικασίες ελέγχου, στη δομή και τις λειτουργίες της οργάνωσης. Αυτές οι γνώσεις αποκτώνται με τις βασικές και τις μεταπτυχιακές σπουδές, την εμπειρία, τη συνεχή κατάρτιση και ενημέρωση.
2. Παιδεία. Η παιδεία ως έννοια είναι ευρύτερη της εκπαίδευσης. Για μια περισσότερο αναλυτική προσέγγιση της έννοιας γίνεται αναφορά στα αποτελέσματά της που είναι η ηθική, η πνευματική και η κοινωνική ολοκλήρωση του ανθρώπου.¹⁰³ Τα τελευταία χρόνια έχει γίνει συνείδηση της σημασίας της παιδείας, με συνέπεια ο σκοπός των εκπαιδευτικών προγραμμάτων στα διάφορα εκπαιδευτικά ιδρύματα αλλά και στο χώρο των οργανώσεων να έχει κατεύθυνση την ευρύτερη μόρφωση των εκπαιδευομένων.
3. Ηγετικές ικανότητες. Αυτές προσδιορίζουν τη δυνατότητα του ατόμου να ασκήσει τους ηγετικούς του ρόλους και αναφέρονται, κυρίως, στις ικανότητες του να οργανώνει, προβλέπει, συντονίζει, ελέγχει, εμπνέει, πείθει, παρακινεί, ενθαρρύνει, καθοδηγεί, οραματίζεται, επικοινωνεί, διαπραγματεύεται, αναλαμβάνει πρωτοβουλίες, να διαθέτει αυτοκυριαρχία και αποφασιστικότητα, ήθος, ενσυναίσθηση, συναισθηματική ισορροπία, να είναι ειλικρινής στις σχέσεις του με τους άλλους, καινοτόμος και αποτελεσματικός.
4. Δημοκρατική ή συμμετοχική συμπεριφορά. Συμπεριφορά είναι ο τρόπος δράσης του ανθρώπου. Σχηματικά η συμπεριφορά του διοικητικού στελέχους μπορεί να συμβολιστεί με ένα συνεχές που στο ένα άκρο τοποθετείται η δημοκρατική συμπεριφορά και στο άλλο η αυταρχική. Κύριο κριτήριο για την τοποθέτηση του

¹⁰³ Δηλαδή του ανθρώπου με: ήθος, ηθική συνείδηση, κριτική και δημιουργική ικανότητα, κοινωνική συνείδηση και ευαισθησία. Βλ. σχετικά με το θέμα: Πυργιωτάκης Ι, 1999 και Καζεπίδης Τ, 1995.

διοικητικού στελέχους σε κάποια θέση του συνεχούς είναι ο τρόπος λήψης των αποφάσεων. Οι R. Tannenbaum και W. Schmidt¹⁰⁴ ξεκινώντας από την αυταρχική συμπεριφορά παρουσιάζουν τις εξής επτά χαρακτηριστικές θέσεις του συνεχούς: 1) το διοικητικό στέλεχος παίρνει την απόφαση και την ανακοινώνει στους υφισταμένους του για εκτέλεση, 2) προσπαθεί να πείσει για την ορθότητα της απόφασής του, 3) παρουσιάζει τις αποφάσεις του και συζητά τους τρόπους υλοποίησης, 4) παρουσιάζει δοκιμαστικές αποφάσεις που υπόκεινται σε αλλαγές, 5) παρουσιάζει το πρόβλημα, ακούει γνώμες και στη συνέχεια αποφασίζει, 6) ορίζει τα όρια μέσα στα οποία η ομάδα θα αποφασίσει, 7) η ομάδα αποφασίζει μέσα στα καθορισμένα από την οργάνωση όρια. Επίσης σημαντικά κριτήρια για την τοποθέτηση του διοικητικού στελέχους σε κάποιο σημείο του συνεχούς θεωρούνται: οι τεχνικές ελέγχου, ο τρόπος χρήσης της αξιολόγησης, οι μορφές επικοινωνίας, οι στάσεις και οι διαθέσεις του. Με βάση τα πιο πάνω κριτήρια το διοικητικό στέλεχος με δημοκρατική ή συμμετοχική συμπεριφορά χαρακτηρίζεται από τα εξής: α) συμβάλλει στη συλλογική λήψη των αποφάσεων, β) ως τεχνικές ελέγχου χρησιμοποιεί συνήθως την επιχειρηματολογία, την επισήμανση και ανάλυση των συνεπειών, γ) θεωρεί και χρησιμοποιεί την αξιολόγηση ως μέσο βελτίωσης, δ) έχει, συνήθως, θετική στάση προς τη ζωή και αισιόδοξη διάθεση.

5. Φιλοπονία. Δηλαδή επιθυμία για χρησιμοποίηση των ικανοτήτων του και συστηματική εργασία.

Εδώ έγινε μια γενική σκιαγράφηση των ηγετικών χαρακτηριστικών και ικανοτήτων που διευκολύνουν τα ηγετικά στελέχη στο έργο τους. Όμως δεν υπάρχουν συνταγές με γενική ισχύ επιτυχίας. Σημαντική παράμετρος, που θα πρέπει να λαμβάνεται υπόψη, είναι τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά της κάθε οργάνωσης, όπως για παράδειγμα είναι: η φύση των δραστηριοτήτων της, το μέγεθός της, το περιβάλλον της. Το έργο των ηγετικών στελεχών είναι πολύπλοκο και πολυσήμαντο, ιδιαίτερα στις μέρες μας που οι οργανώσεις δραστηριοποιούνται σ' ένα περιβάλλον απαιτητικό, πολύπλοκο και ταχύτατα μεταβαλλόμενο.

¹⁰⁴ Βλ. Mullins L, 1996, 261.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΕΚΤΟ

Η ΣΥΓΚΡΟΥΣΗ ΣΤΙΣ ΟΡΓΑΝΩΣΕΙΣ

6.1 Έννοια και μορφές της σύγκρουσης

Η σύγκρουση είναι ένα φαινόμενο της κοινωνικής οργάνωσης. Σύμφωνα με τον ορισμό του L. Coser (Κόζερ), ο οποίος ασχολήθηκε ιδιαίτερα με την ανάλυση των λειτουργιών της κοινωνικής σύγκρουσης, «σύγκρουση είναι η διαπάλη γύρω από τις αξίες ή τις αξιώσεις ως προς τις θέσεις, τη δύναμη και τους ανεπαρκείς πόρους ή μέσα ζωής, κατά την οποία η επιδίωξη των συγκρουόμενων μερών δεν είναι μόνο να κερδίσουν τον επιθυμητό στόχο αλλά επίσης να εξουδετερώσουν τους αντιπάλους τους».¹⁰⁵ Σύμφωνα με μια άλλη διατύπωση η σύγκρουση ορίζεται ως το αποτέλεσμα της διαφωνίας ή της αντίθεσης στο ίδιο το άτομο (με τον εαυτό του) ή μεταξύ δύο ή περισσότερων ατόμων ή και μεταξύ ομάδων.¹⁰⁶ Το ενδιαφέρον και στον τομέα των συγκρούσεων εστιάζεται στο χώρο των οργανώσεων, δηλαδή στις οργανωσιακές συγκρούσεις.¹⁰⁷ Από τη δεύτερη διατύπωση του όρου προκύπτουν οι εξής μορφές της οργανωσιακής σύγκρουσης:

- Η διαπροσωπική, που συντελείται μεταξύ προσώπων του ίδιου ή διαφορετικού ιεραρχικού επιπέδου.¹⁰⁸
- Η διομαδική, που πραγματοποιείται μεταξύ συνόλων ατόμων ή ομάδων.¹⁰⁹

¹⁰⁵ Βλ. Coser L, ό.π στο: Τάτσης Ν, 1991, 130.

¹⁰⁶ Βλ. Χυτήρης Λ, 2001, 216.

¹⁰⁷ Βλ. Thompson L – Behfar K, 2008.

¹⁰⁸ Οι διαπροσωπικές συγκρούσεις εντοπίζονται, κυρίως, στις διαπροσωπικές σχέσεις και περιλαμβάνουν τις διαφωνίες που αναφέρονται σε διάφορα θέματα (πολιτικές, πρακτικές, σχέδια κ.ά.) και τις διάφορες αρνητικές συναισθηματικές καταστάσεις (φθόνος, μίσος, θυμός, δυσπιστία, φόβος κ.ά.).

¹⁰⁹ Όπως για παράδειγμα συμβαίνει με τις συγκρούσεις μεταξύ των διάφορων τμημάτων ή μεταξύ του συλλόγου των εργαζομένων και της διοίκησης. Πιθανοί λόγοι αυτών των συγκρούσεων είναι οι αλληλεξαρτήσεις καθηκόντων και στόχων (όταν για

- Η ενδοπροσωπική, δηλαδή η σύγκρουση του ατόμου με τον εαυτό του. Χαρακτηριστικό παράδειγμα τέτοιας σύγκρουσης είναι η σύγκρουση καθήκοντος και γενικά η σύγκρουση ρόλων.¹¹⁰

Σύμφωνα με μια άλλη κατηγοριοποίηση η σύγκρουση διακρίνεται σε εσωτερική και εξωτερική.¹¹¹ Η εσωτερική σύγκρουση εμφανίζεται στο εσωτερικό της οργάνωσης και η εξωτερική αναφέρεται στη σύγκρουση της οργάνωσης με μεμονωμένα άτομα ή κοινωνικά σύνολα και ομάδες, που δραστηριοποιούνται εκτός του εσωτερικού της περιβάλλοντος.

Στις οργανώσεις οι συνήθεις πηγές της σύγκρουσης βρίσκονται στις σχέσεις μεταξύ:¹¹²

- Στελεχών.
- Προϊσταμένων και υφισταμένων.
- Συναδέλφων.
- Τμημάτων.
- Συλλόγου εργαζομένων και διοίκησης.
- Οργανώσεων.
- Του ίδιου του ατόμου με τον εαυτό του.

6.2 Παράγοντες της σύγκρουσης στον εργασιακό χώρο

Οι κύριοι παράγοντες¹¹³ που οδηγούν στην εμφάνιση του φαινομένου της σύγκρουσης στο χώρο των οργανώσεων είναι:

- Η οριζόντια διαφοροποίησή της οργάνωσης. Τα διάφορα τμήματα, που συνθέτουν τον τρόπο οργάνωσής της, ενδεχομένως να έχουν διαφορές στόχων, νοοτροπίας, αμοιβών, αντιθέσεις ως προς τον τρόπο κατανομής του εξοπλισμού και των κονδυλίων και πιθανή την εκδήλωση σύγκρουσης, ιδιαίτερα μεταξύ των τμημάτων που παρατηρείται αλληλεξάρτηση καθηκόντων.
- Η ασάφεια των αρμοδιοτήτων. Αυτή η ασάφεια είναι πηγή εκδήλωσης συγκρούσεων μεταξύ ατόμων ή ομάδων. Μπορεί η τυποποίηση των ενεργειών σε μια οργάνωση (κανονισμοί,

παράδειγμα η επίτευξη των στόχων μιας ομάδας είναι αναγκαία προϋπόθεση για την επίτευξη των στόχων κάποιας άλλης), η ανισοκατανομή των διαθέσιμων πόρων και οι διαφορές των αλληλοεξαρτώμενων ομάδων (όπως για παράδειγμα διαφορές κουλτούρας, δυνατοτήτων κ.ά.).

¹¹⁰ Για τη σύγκρουση των ρόλων γίνεται λόγος πιο κάτω.

¹¹¹ Η διάκριση σε εσωτερική και εξωτερική σύγκρουση γίνεται από το Γερμανό Φιλόσοφο και Κοινωνιολόγο Zimmel G. (Ζήμελ). Βλ. Τσαούσης Δ, 2000, 106.

¹¹² Χυτήρης Λ, 2001, 215.

¹¹³ Βλέπε: α) Hale C, et.al 2005, β) Bennett R, 1997, 140, γ) Dalton M, 2003, 149, δ) James P, 1998, 228, ε) Mullins L, 1996, 723, στ) Brown D, 1983.

οδηγίες, εγκύκλιοι) να οδηγεί σε περιορισμό της αυτονομίας και αύξηση της γραφειοκρατίας, όμως λειτουργεί ως ανασχετικός παράγοντας της ασάφειας αρμοδιοτήτων και κατ' επέκταση της σύγκρουσης.

- Τα προβλήματα της επικοινωνίας.¹¹⁴ Οι δυσκολίες στην επικοινωνία είναι συχνή πηγή συγκρούσεων στο χώρο της εργασίας. Πολλές αντιθέσεις, που καταλήγουν σε σύγκρουση, δημιουργούνται λόγω της μη αποτελεσματικής επικοινωνίας. Τα προβλήματα της επικοινωνίας ενδέχεται να δημιουργηθούν από ελλιπή ανταλλαγή πληροφοριών ή από σημασιολογικές διαφορές, δηλαδή πομπός και δέκτης να έχουν διαφορετική αντίληψη του μηνύματος. Η αυταρχική συμπεριφορά των ηγετικών στελεχών. Οι προϊστάμενοι με αυταρχική συμπεριφορά έχουν την τάση να λαμβάνουν μόνοι τις αποφάσεις, να αποφεύγουν τη συνεργασία, να χρησιμοποιούν περισσότερο τον εξαναγκασμό και τη βία ως μέσα ελέγχου των υφισταμένων με συνέπεια τη διατάραξη των διαπροσωπικών σχέσεων και τη συχνή εμφάνιση του φαινομένου της σύγκρουσης.
- Η αδυναμία συμφωνίας της εργοδοσίας με τους εργαζομένους. Αυτή η αδυναμία συμφωνίας, ιδιαίτερα σε θέματα οικονομικής φύσης, συχνά οδηγεί τα δύο μέρη σε σύγκρουση. Επειδή ο εργαζόμενος ως άτομο είναι δύσκολο να προβάλλει τις διεκδικήσεις του απέναντι στην εργοδοσία και τη διοίκηση, δημιουργείται η ανάγκη ένταξής του σε συνδικαλιστικές οργανώσεις. Ακολουθεί μια συνοπτική αναφορά στο θέμα των συνδικαλιστικών οργανώσεων.

6.3 Οι συνδικαλιστικές οργανώσεις

Η ιστορία των συνδικαλιστικών οργανώσεων αρχίζει με τη βιομηχανική επανάσταση¹¹⁵, η οποία δημιούργησε νέες θέσεις εργασίας αλλά και πλήθος προβλημάτων στους ανθρώπους που μαζικά εγκατέλειπαν την ύπαιθρο και τις γεωργικές τους ενασχολήσεις, για να καλύψουν αυτές τις θέσεις. Για τη επίλυση αυτών των προβλημάτων και τη βελτίωση της θέσης των εργαζομένων δημιουργήθηκαν οι συνδικαλιστικές οργανώσεις.

Συνδικαλιστική οργάνωση είναι η νομική ένωση των εργαζομένων με σκοπό την προώθηση των επαγγελματικών τους

¹¹⁴ Στο θέμα της επικοινωνίας γίνεται ιδιαίτερη αναφορά στο τέταρτο κεφάλαιο.

¹¹⁵ Τα συνδικάτα ιδρύθηκαν, για να ανατρέψουν την ανισότητα της δύναμης που υπήρχε μεταξύ των εργαζομένων και των εργοδοτών. Βλ. Giddens A. (μετ. Τσαούσης Γ.), 2002, 427.

συμφερόντων.¹¹⁶ Η ένωση αυτή αποτελείται τουλάχιστον από δέκα εργαζομένους και αποκτά νομική ισχύ μετά την έγκριση από το πρωτοδικείο.¹¹⁷ Στο πρωτοδικείο υποβάλλεται το καταστατικό, το κείμενο που ορίζει το σκοπό και το χρόνο λειτουργίας της οργάνωσης, και η συστατική πράξη, δηλαδή η γραπτή συμφωνία των ιδρυτικών μελών.¹¹⁸ Τα όργανα διοίκησης της συνδικαλιστικής οργάνωσης είναι η γενική συνέλευση και το διοικητικό συμβούλιο.

Ο ρόλος των συνδικαλιστικών οργανώσεων είναι: «να διαφυλάσσουν και να προάγουν τα εργασιακά, τα οικονομικά, τα ασφαλιστικά και τα συνδικαλιστικά συμφέροντα των εργαζομένων».¹¹⁹ Οι κύριες λειτουργίες των συνδικαλιστικών οργανώσεων είναι οι εξής: α) προβάλλουν τα προβλήματα που αναφέρονται στις συνθήκες εργασίας και προωθούν την επίλυσή τους, β) οργανώνουν τους διεκδικητικούς αγώνες των εργαζομένων, γ) καταγγέλλουν στις δικαστικές και διοικητικές αρχές τις παραβιάσεις της εργατικής νομοθεσίας, δ) συνάπτουν συλλογικές συμβάσεις εργασίας, ε) συνεργάζονται με άλλες συνδικαλιστικές οργανώσεις της χώρας ή παρεμφερείς άλλων χωρών.

Για την επίτευξη των στόχων τους οι εργατικές ενώσεις χρησιμοποιούν, συνήθως, τις εξής μεθόδους: την επιχειρηματολογία, την απεργία και τη μείωση της παραγωγικότητας.

- Η επιχειρηματολογία είναι το πρώτο βήμα των εργαζομένων και η πλέον χρησιμοποιημένη μέθοδος για την ικανοποίηση των αιτημάτων τους. Οι εκπρόσωποι των εργαζομένων προσπαθούν να πείσουν την εργοδοσία για το δίκαιο των αιτημάτων τους και επισημαίνουν τις πιθανές συνέπειες της μη ικανοποίησής τους.
- Η απεργία έχει δύο κατευθύνσεις: α) την απειλή για απεργία και β) την πραγματοποίησή της. Κατά τη διάρκεια της απεργίας οι εργαζόμενοι απέχουν από τα καθήκοντά τους με συνέπεια την υπολειτουργία ή τη διακοπή λειτουργίας της οργάνωσης. Η αποτελεσματικότητα της απεργίας εξαρτάται, κυρίως, από τη διάρκειά της, από το μέγεθος της συμμετοχής των εργαζομένων και από το μέγεθος της ζημιάς που υφίσταται η οργάνωση.
- Η μείωση της παραγωγικότητας χρησιμοποιείται ως μέσο πίεσης προς την εργοδοσία. Σύμφωνα μ' αυτήν την τακτική οι εργαζόμενοι μειώνουν σκόπιμα την απόδοσή τους. Η μέθοδος της μειωμένης αποδοτικότητας δεν έχει το μειονέκτημα του

¹¹⁶ Πιντέλογλου Γ, 1998, 86.

¹¹⁷ Βλαστός Σ, 1996, 21.

¹¹⁸ Περισσότερα για τις συνδικαλιστικές οργανώσεις στην Ελλάδα βλ. ενδεικτικά: α) Βλαστός Σ, 1996, 21, β) Σπυρόπουλος Γ, 1998, 65, γ) Πιντέλογλου Γ, 1998, 85, δ) Κουμανταράκη Α, 2001, 4-10, ε) Μητρόπουλος Α, 1985, 220, στ) Χατζηχαρίτου Ε, 1997.

¹¹⁹ Σπυρόπουλος Γ, 1998, 100.

οικονομικού κόστους των εργαζομένων, που συνεπάγεται η συμμετοχή τους στην απεργία, αφού αμείβονται κανονικά. Βασικός παράγοντας για την επίτευξη των στόχων της συνδικαλιστικής οργάνωσης είναι τα συνδικαλιστικά στελέχη. Τα κύρια χαρακτηριστικά, τα οποία συμβάλλουν στην αποτελεσματική λειτουργία των συνδικαλιστικών στελεχών, είναι οι γνώσεις, οι ικανότητες οργάνωσης, συντονισμού, παρακίνησης, ενθάρρυνσης, επικοινωνίας και καθοδήγησης, το ήθος, η ρεαλιστική κοινωνική αντίληψη και η κοινωνική συνείδηση.

6.4 Σύγκρουση ρόλων

Ο κάτοχος μιας θέσης εργασίας είναι φορέας ενέργειας ή δράσης. Αυτή η ενέργεια ή δράση ονομάζεται συμπεριφορά. Η συμπεριφορά που αναμένεται από τον κάτοχο μιας θέσης ονομάζεται ρόλος.¹²⁰ Όμως σε πολλές θέσεις υπάρχει ασάφεια και – όχι σπάνια – αντίφαση ως προς την αναμενόμενη συμπεριφορά. Τότε γίνεται λόγος για ασάφεια ρόλου και για σύγκρουση ρόλων. Και στις δυο περιπτώσεις εμφανίζονται προβληματικές καταστάσεις οι οποίες δημιουργούν άγχος στον κάτοχο της θέσης.

Ασάφεια ρόλου υπάρχει, όταν δεν είναι ξεκάθαρο με σαφήνεια και ακρίβεια τι αναμένεται να κάνει ο εργαζόμενος, δηλαδή ποια είναι τα καθήκοντα, τα δικαιώματα και οι αρμοδιότητές του. Επίσης ασάφεια υπάρχει, όταν ο εργαζόμενος δε γνωρίζει τους στόχους της εργασίας του και τις προσδοκίες που έχουν απ' αυτόν οι προϊστάμενοι, οι συνάδελφοι και οι υφιστάμενοί του αλλά και ο ίδιος από τον εαυτό του.¹²¹ Η ασάφεια ρόλου συνδέεται¹²² με χαμηλό αυτοσυναισθημα, δυσαρέσκεια για τη ζωή, χαμηλά κίνητρα παραγωγικότητας και σκέψεις για εγκατάλειψη της εργασίας.

Θέση και ρόλος είναι αλληλένδετα, δηλαδή δε νοείται θέση χωρίς ρόλο και το αντίστροφο. Όμως σε κάθε θέση δεν αντιστοιχεί ένας μόνο ρόλος αλλά ένα σύμπλεγμα ρόλων. Για παράδειγμα ο κάτοχος της θέσης «εκπαιδευτικός» έχει διαφορετικούς ρόλους στις σχέσεις του με τους μαθητές, τους συναδέλφους και τους γονείς των μαθητών του. Όταν διάφοροι ρόλοι που πηγάζουν από την ίδια θέση είναι αντιφατικοί και ο κάτοχος της βρίσκεται σε δίλημμα ως προς τη συμπεριφορά που πρέπει να ακολουθήσει, τότε γίνεται λόγος για την

¹²⁰ Giddens A. (μετ.Τσαούσης Δ), 2002α, 105.

¹²¹ Οι εξωπραγματικά υψηλές προσδοκίες του εργαζομένου από τον εαυτό του συνδέονται με την ασάφεια του ρόλου και γίνονται σημαντικοί αγχογόνοι παράγοντες. Βλ. Fontana D, 1993, 65.

¹²² Κάντας Α, 1995, τ.3, 109.

ύπαρξη εσωτερικής σύγκρουση των ρόλων.¹²³ Το κάθε άτομο κατέχει περισσότερες της μιας θέσης ταυτόχρονα, όπως για παράδειγμα εργαζόμενος, συνδικαλιστής, πατέρας, κ.ά., άρα είναι φορέας πολλών συμπλεγμάτων ρόλων. Όταν οι ρόλοι που απορρέουν από διαφορετικές θέσεις είναι αντιφατικοί, τότε γίνεται λόγος για εξωτερική σύγκρουση των ρόλων.¹²⁴

Στο χώρο των οργανώσεων συνήθεις καταστάσεις σύγκρουσης των ρόλων είναι:

- Δύο ή περισσότεροι προϊστάμενοι να έχουν διαφορετικές απαιτήσεις και προσδοκίες από τον εργαζόμενο.
- Ένας προϊστάμενος να έχει αντιφατικές προσδοκίες από τον εργαζόμενο και να του δίδει αντιφατικές εντολές.
- Οι απαιτήσεις του ρόλου ενός εργαζομένου να συγκρούονται με τις προσωπικές του πεποιθήσεις και αξίες.¹²⁵

Κύριο στοιχείο των επιτυχημένων οργανώσεων είναι η αποσαφήνιση των ρόλων, της εξουσίας και των ευθυνών του ανθρώπινου δυναμικού της.

6.5 Συνέπειες των συγκρούσεων

Στο χώρο της εργασίας η σύγκρουση είναι συχνό φαινόμενο και τα διευθυντικά στελέχη διαθέτουν σημαντικό μέρος του χρόνου τους για την αντιμετώπισή της. Η σύγκρουση γενικά θεωρείται αρνητικό φαινόμενο με σημαντικές συνέπειες στη λειτουργία και την παραγωγικότητα της οργάνωσης. Όμως υπάρχουν περιπτώσεις που η σύγκρουση μπορεί να οδηγήσει στην ανανέωση και μετεξέλιξη της οργάνωσης και έτσι οι επιπτώσεις της γίνονται θετικές.¹²⁶

Η κλασική σχολή θεωρεί τη σύγκρουση στις οργανώσεις αρνητικό φαινόμενο με σημαντικές συνέπειες και προτείνει μέτρα για την αντιμετώπισή της, όπως: προσεκτική επιλογή των εργαζομένων, συστηματική εκπαίδευση, λεπτομερειακή περιγραφή των θέσεων εργασίας, παροχή κινήτρων κ.ά. Οι εργαζόμενοι που υφίστανται συχνές και έντονες συγκρούσεις πιθανόν να παρουσιάσουν

¹²³ Τσαούσης Δ, 2000, 140.

¹²⁴ Τσαούσης Δ, ό.π.

¹²⁵ Σ' αυτήν την περίπτωση υπάγεται και ο ελάχιστος απαιτητικός ρόλος. Ο εργαζόμενος βρίσκεται σε σύγκρουση, όταν οι απαιτήσεις του ρόλου του είναι πολύ λίγες, συγκριτικά με τα τυπικά και τα ουσιαστικά του προσόντα, με συνέπεια να αισθάνεται ότι δεν αξιοποιούνται οι δυνατότητές του.

¹²⁶ Είναι η περίπτωση της θεωρίας του Μαρξ, κατά την οποία η σύγκρουση λαμβάνεται ως παράγοντας καταλυτικός μιας συγκεκριμένης τάξης πραγμάτων και αφετηρία μιας νέας πιο προχωρημένης διάρθρωσης. Βλ. Τσαούσης Δ, 2000, 55.

συμπτώματα αδιαφορίας για την εργασία, καθυστερήσεις, απουσίες, εχθρική συμπεριφορά προς την οργάνωση, εργασιακό άγχος. Σήμερα γίνεται δεκτό ότι η σύγκρουση στις οργανώσεις είναι αναπόφευκτη και κάποιες φορές οι συνέπειες της είναι θετικές, ιδιαίτερα όταν απαιτείται ρήξη με δομές και άτομα για τη δημιουργία άλλης νοοτροπίας και κουλτούρας.¹²⁷ Η προσέγγιση των συνεπειών στις οργανωσιακές συγκρούσεις θα έχει δύο κατευθύνσεις: την αρνητική και τη θετική. Οι πιθανές αρνητικές επιπτώσεις των συγκρούσεων είναι:¹²⁸

- Η σπατάλη ενέργειας.
- Η μείωση του ηθικού.
- Η πόλωση μεταξύ ατόμων ή ομάδων.
- Τα εμπόδια στη συνεργασία.
- Η μείωση της παραγωγικότητας.
- Οι δυσκολίες στη λήψη των αποφάσεων.

Οι πιθανές θετικές επιπτώσεις των συγκρούσεων είναι:

- Η παραγωγή νέων ιδεών.
- Η συμβολή σε καινοτομίες και αλλαγές.
- Η λήψη προσεκτικότερων αποφάσεων.
- Η συμβολή στην ανάδειξη των προβλημάτων.
- Η ενδυνάμωση των σχέσεων, όταν οι συγκρούσεις επιλύονται θετικά.

Έγινε αναφορά πιο πάνω ότι μια από τις συνέπειες της σύγκρουσης των ρόλων και γενικά των συγκρούσεων στο χώρο των οργανώσεων για τους εργαζομένους είναι το άγχος. Αν και το εργασιακό άγχος τοποθετείται στο χώρο της ψυχολογίας¹²⁹, θεωρώ αναγκαία μια συνοπτική παρουσίαση του θέματος.

6.6 Το εργασιακό άγχος

Το άγχος είναι μια λέξη με συχνή χρήση στην καθημερινή ζωή. Αυτό προκαλεί, συνήθως, δυσάρεστες συναισθηματικές καταστάσεις στον άνθρωπο και συχνά, όταν έχει μεγάλη διάρκεια και ένταση, επιβαρύνει την υγεία του, σωματική και ψυχολογική. Το άγχος ορίζεται ως η πίεση που ασκεί το περιβάλλον στο άτομο και πηγάζει από την αλληλεπίδραση ανθρώπου και περιβάλλοντος.¹³⁰ Η εργασία είναι

¹²⁷ Χυτήρης Λ, 2001, 218.

¹²⁸ Βλ. ό.π.

¹²⁹ Για την καλύτερη κατανόηση των φαινομένων που εκτυλίσσονται στο χώρο των οργανώσεων κρίνεται αναγκαία η διεπιστημονική προσέγγιση.

¹³⁰ Κάντας Α, 1995, τ. 3, 101.

σημαντική πηγή άγχους.¹³¹ Αυτού του είδους το άγχος συνήθως αποκαλείται εργασιακό ή επαγγελματικό. Εργασιακό άγχος είναι η πίεση που ασκούν οι δυσκολίες και οι απαιτήσεις της εργασίας.

Υπάρχει σημαντικός αριθμός παραγόντων που δημιουργούν άγχος στο χώρο της εργασίας. Στη βιβλιογραφία¹³² οι πιο συχνά αναφερόμενες κατηγορίες επαγγελματικού άγχους είναι: οι συνθήκες εργασίας, οι ρόλοι που αναλαμβάνουν οι εργαζόμενοι, οι διαπροσωπικές σχέσεις και η δομή της οργάνωσης.

- Στην αύξηση του άγχους των εργαζομένων συμβάλλουν οι άσχημες συνθήκες εργασίας, όπως για παράδειγμα: τα υψηλά επίπεδα θορύβου και θερμοκρασίας, η απομόνωση του ατόμου κατά την εκτέλεση της εργασίας του, ο κακός αερισμός, ο υπερβολικά γοργός ρυθμός εργασίας που επιβάλλουν τα μηχανήματα ή οι άνθρωποι, η ανιαρή και μονότονη εργασία. Σημαντική πηγή άγχους είναι η έλλειψη του αισθήματος της ασφάλειας στον εργασιακό χώρο. Ιδιαίτερα επιβαρυντικό στοιχείο είναι η επαγγελματική αβεβαιότητα και ο φόβος της ανεργίας.
- Η σύγκρουση των ρόλων είναι γενεσιουργός αιτία του εργασιακού άγχους. Για τη σύγκρουση των ρόλων έχει γίνει αναφορά πιο πάνω.
- Το πλέγμα των διαπροσωπικών σχέσεων στον εργασιακό χώρο, που οδηγούν σε συγκρούσεις, είναι σημαντικός παράγοντας δημιουργίας του άγχους.¹³³ Τρεις είναι οι κύριες μορφές του πλέγματος των διαπροσωπικών σχέσεων: α) οι σχέσεις με τους προϊσταμένους, β) οι σχέσεις με τους συναδέλφους και γ) οι σχέσεις με τους υφισταμένους. Οι κακές διαπροσωπικές σχέσεις, που αναπτύσσονται στο χώρο της εργασίας, δημιουργούν αγχογόνες καταστάσεις. Αυτές πιθανόν να οδηγήσουν σε αντικοινωνική συμπεριφορά, παθητική ή ενεργητική, με συνέπεια τη δυσλειτουργία της ομάδας. Κακές είναι οι σχέσεις που διακρίνονται από δυσπιστία, χαμηλό βαθμό αλληλοϋποστήριξης, έντονο ανταγωνισμό και συγκρούσεις.
- Η δομή της οργάνωσης διαδραματίζει σημαντικό ρόλο στη δημιουργία του άγχους. Ιδιαίτερα αγχογόνος παράγοντας θεωρείται η οργάνωση που δεν επιτρέπει τη συμμετοχή των εργαζομένων στη λήψη των αποφάσεων και έτσι δημιουργείται το αίσθημα ότι δεν έχουν κανένα έλεγχο σε όσα συμβαίνουν στον εργασιακό χώρο. Ακόμη πηγή άγχους είναι το κλίμα

¹³¹ Edwards J - Rothbard N, 1999, 85-129. Περισσότερα για το εργασιακό άγχος βλέπε: α) Lait J, 2001, β) Nelson D - Burke R, 2002, γ) Ross R - Altmaier E, 1994.

¹³² Βλ. ενδεικτικά: α) Κάντας Α, 1995, τ. 3, 105, 42, β) Ζαβλανός Μ, 1997, 125, γ) Bennett R, 1997, 133, δ) Fontana D, 1993, 56, ε) Mullins L, 1996, 116.

¹³³ Βλ. Fox S.et.al, 2001, 291-309.

ανταγωνιστικότητας το οποίο καλλιεργείται μεταξύ των εργαζομένων και η ύπαρξη «κλικών» στο εσωτερικό των ομάδων.

Για τις συνέπειες του εργασιακού άγχους υποστηρίζεται¹³⁴ ότι μέχρι ενός ορισμένου σημείου μπορεί να κινητοποιήσει το άτομο και να συμβάλλει στην αύξηση της αποτελεσματικότητάς του. Από το κρίσιμο όμως σημείο και πέρα τα αποτελέσματα αντιστρέφονται και οι αρνητικές συνέπειες για το άτομο και την οργάνωση αυξάνονται, όσο αυξάνει η έντασή του. Οι συνέπειες του εργασιακού άγχους έχουν δύο κύριες κατευθύνσεις: α) τον εργαζόμενο και β) την οργάνωση. Ο εργαζόμενος που ζει σ' ένα αγχογόνο εργασιακό περιβάλλον μπορεί να εμφανίσει σωματικά ή ψυχολογικά συμπτώματα. Συνήθη σωματικά συμπτώματα είναι: ο πονοκέφαλος, η αύξηση της αρτηριακής πίεσης, το αίσθημα της κόπωσης, οι δερματίτιδες, οι κοιλιακοί πόνοι, η εφίδρωση, οι πόνοι στο στήθος, η ξηρότητα του στόματος και του δέρματος. Σε ψυχολογικό επίπεδο τα συμπτώματα ποικίλλουν. Ενδεικτικά αναφέρεται: ο φόβος για το μέλλον, η έλλειψη ενδιαφέροντος για τη ζωή, η κλειστοφοβία, η αϋπνία, το αίσθημα αποτυχίας, οι δυσκολίες στη συγκέντρωση της προσοχής, και η ευερεθιστότητα.¹³⁵ Ως προς τις συνέπειες του εργασιακού άγχους για την οργάνωση μπορούν να εμφανιστούν φαινόμενα συχνών απουσιών, αποχωρήσεων και συγκρούσεων με συνέπεια τη μείωση της ποσότητας και της ποιότητας των παραγόμενων προϊόντων ή των προσφερόμενων υπηρεσιών. Οι συνέπειες του άγχους δεν είναι μέγεθος σταθερό. Πλήθος παραγόντων τις προσδιορίζουν. Αυτοί οι παράγοντες διακρίνονται σε δύο κατηγορίες: τους εξωτερικούς και τους εσωτερικούς. Στους εξωτερικούς παράγοντες περιλαμβάνονται η διάρκεια του άγχους, το είδος και η πολλαπλότητά του. Η διάρκεια του άγχους αναφέρεται στο μέγεθος της χρονικής περιόδου. Το είδος του άγχους σχετίζεται με τη βαρύτητα του προβλήματος που το δημιουργεί και η πολλαπλότητά του έχει σχέση με τον αριθμό των πηγών που το τροφοδοτούν. Στους εσωτερικούς παράγοντες ανήκουν η ένταση και η επήρεια που έχει το άγχος στο συγκεκριμένο άτομο¹³⁶. Η ένταση και η επήρεια του άγχους εξαρτώνται από την ατομική εκτίμηση της κάθε αγχογόνου κατάστασης, δηλαδή από το πώς βιώνει το άτομο μια δεδομένη προβληματική κατάσταση και από το βαθμό της αντοχής του απέναντι στο άγχος.

¹³⁴ Βλ. ενδεικτικά: α) Bennett R, 1997, 133, β) Αντωνοπούλου Χ. κ.ά., 1999, 226, γ) Ζαβλανός Μ, 1997, 131.

¹³⁵ Βλ. Αντωνοπούλου Χ. κ.ά., 1999, 182 και Fontana D, 1993, 20.

¹³⁶ Για τη σχέση του άγχους στο περιβάλλον της εργασίας με την προσωπικότητα βλ. Hagihara D.et.al, 1997, 486-494.

Καθοριστικός παράγοντας για τη δημιουργία του επαγγελματικού άγχους θεωρείται το είδος του επαγγέλματος. Αγχогόνα θεωρούνται τα επαγγέλματα που συνεπάγονται σχέσεις με ανθρώπους, απαιτούν ταχύτητα στη λήψη των αποφάσεων και οι λαμβανόμενες αποφάσεις έχουν σημαντικές συνέπειες. Ως παραδείγματα αγχогόνων επαγγελμάτων αναφέρονται οι κυβερνήτες αεροσκαφών, οι γιατροί, ιδιαίτερα οι χειρουργοί, και οι εκπαιδευτικοί.¹³⁷ Για τη μείωση του άγχους και τη μείωση ή την εξάλειψη των αρνητικών συνεπειών, που επιφέρει, απαιτείται η λήψη μέτρων. Τα μέτρα αντιμετώπισης του άγχους, προληπτικά και κατασταλτικά, έχουν δύο κατευθύνσεις, τον εργαζόμενο και την οργάνωση.

Ως πρώτο βήμα στην κατεύθυνση των εργαζομένων για την προληπτική αντιμετώπιση του άγχους θεωρείται η καλή γνώση της εργασίας που πρόκειται να εκτελέσουν, ώστε να αποκτήσουν αυτοπεποίθηση και σιγουριά. Επίσης η αποτελεσματική επικοινωνία και οι καλές διαπροσωπικές σχέσεις στο χώρο της εργασίας, κυρίως με τους προϊσταμένους, συμβάλλουν στη μείωση των αιτίων που δημιουργούν άγχος. Για τον περιορισμό του εργασιακού άγχους και τη μείωση των συνεπειών, που επιφέρει, οι εργαζόμενοι θα πρέπει να αντιμετωπίζουν ορθολογικά τα προβλήματα που εμφανίζονται στον εργασιακό χώρο. Η τεχνική της ορθολογικής αντιμετώπισης του άγχους περιλαμβάνει τις εξής φάσεις: α) οριοθέτηση και εκτίμηση του μεγέθους του προβλήματος, β) εξέταση των προσφερόμενων εναλλακτικών λύσεων για την αντιμετώπισή του, γ) προϋπολογισμός των συνεπειών της καθεμιάς προσφερόμενης λύσης και δ) λήψη της απόφασης. Η απόφαση, που λαμβάνει ο εργαζόμενος για την αντιμετώπιση της αγχогόνου κατάστασης, έχει συνήθως μια από τις εξής κατευθύνσεις:

- Της ενεργητικής αντιμετώπισης της προβληματικής κατάστασης. Σύμφωνα μ' αυτήν την κατεύθυνση το άτομο επιδιώκει να εξαλείψει ή να ξεπεράσει τα εμπόδια που του δημιουργούν άγχος.
- Της απόσυρσης. Το άτομο απομακρύνεται από τη δύσκολη κατάσταση, προσωρινά ή μόνιμα, όταν δεν μπορεί με ενεργητικό τρόπο να αντιμετωπίσει την προβληματική κατάσταση ή να τοποθετηθεί ανεκτικά απέναντί της.
- Του συμβιβασμού. Το άτομο όταν δεν μπορεί να αντιμετωπίσει με ενεργητικό τρόπο μια προβληματική κατάσταση ή δε θέλει να αποσυρθεί απ' αυτήν, επιλέγει το συμβιβασμό, δηλαδή την υποχώρηση από τους αρχικούς στόχους που είχε θέσει και την επιδίωξη «του μικρότερου κακού» ή την ανοχή μιας κατάστασης που δεν μπορεί να αποφευχθεί.

¹³⁷ Βλ. Κάντας Α, 1995, τ. 3, 103.

Για την αποτελεσματική αντιμετώπιση του άγχους στον εργασιακό χώρο θεωρείται αναγκαία η παρέμβαση της οργάνωσης.¹³⁸ Η παρέμβαση στο επίπεδο των οργανώσεων μπορεί να έχει τις εξής κατευθύνσεις:

- Ακριβής περιγραφή του αναλαμβανόμενου από τον εργαζόμενο έργου και σαφής διατύπωση του σκοπού και των στόχων της οργάνωσης.
- Διασφάλιση ικανοποιητικών φυσικών και κοινωνικών¹³⁹ συνθηκών στον εργασιακό χώρο με ιδιαίτερη βαρύτητα στον τομέα των διαπροσωπικών σχέσεων.
- Εκδημοκρατισμός της οργάνωσης και δυνατότητα συμμετοχής των εργαζομένων στη λήψη των αποφάσεων.
- Εκπαίδευση των εργαζομένων πάνω στη μέθοδο πραγματοποίησης της εργασίας αλλά και στους τομείς της αποτελεσματικής επικοινωνίας και της βελτίωσης των διαπροσωπικών σχέσεων.

6.7 Αντιμετώπιση των συγκρούσεων

Η κατάλληλη διευθέτηση των συγκρούσεων είναι δυνατό να περιορίσει τις αρνητικές συνέπειες και να μεγιστοποιήσει τις θετικές. Ιδανικό επίπεδο σύγκρουσης είναι εκείνο που συμβάλλει στην απουσία στασιμότητας, στην τόνωση της δημιουργικότητας, στην εκτόνωση της έντασης, στην αύξηση της παραγωγικότητας, στη δημιουργία συνθηκών για αλλαγή δίχως να δημιουργούνται φαινόμενα αποδιοργάνωσης, αποσυντονισμού, δυσαρέσκειας και τάσεις αποχώρησης στο προσωπικό.¹⁴⁰

Ο πιο αποτελεσματικός τρόπος αντιμετώπισης των συγκρούσεων είναι η πρόληψη. Για την επιτυχή προληπτική αντιμετώπιση του προβλήματος είναι ανάγκη να αποφεύγονται οι παράγοντες που διαταράσσουν τις διαπροσωπικές σχέσεις¹⁴¹ στο χώρο των οργανώσεων¹⁴² και να επιδιώκονται μέτρα που ευνοούν την εργασιακή ειρήνη. Ιδιαίτερα αποτελεσματικά προληπτικά μέτρα

¹³⁸ Όμως οι οργανώσεις, συνήθως, στερούνται μιας περιεκτικής πρακτικής αντιμετώπισης του άγχους. Βλ. Wheeler S - Lyon D, 1992.

¹³⁹ Η κοινωνική υποστήριξη μειώνει σημαντικά την πίεση. Βλ. Viswesvaran C.et.al, 1998, 314-334.

¹⁴⁰ Βλ. Robbins S. ό.π. στο Χυτήρης Α, 2001, 219.

¹⁴¹ Βλ. Irwin L, 2004.

¹⁴² Περισσότερα για την οργανωσιακή σύγκρουση βλ.: Kloke K. – Goldsmith J, 2000 και Hale C. et.al., 2005.

θεωρούνται¹⁴³ η αποφυγή των συνθηκών ανταγωνισμού ανάμεσα στα διάφορα τμήματα της οργάνωσης και η έμφαση των προγραμμάτων εκπαίδευσης / μετεκπαίδευσης των εργαζομένων στον τομέα της αποτελεσματικής επικοινωνίας και συνεργασίας, ώστε να εξαντλούνται όλες οι δυνατότητες επίλυσης των παρουσιαζόμενων διαφωνιών. Επίσης στις προληπτικές μεθόδους αντιμετώπισης των συγκρούσεων μεταξύ εργοδοσίας και εργαζομένων περιλαμβάνονται οι διάφορες μορφές συμμετοχής των εργαζομένων στη διοίκηση.¹⁴⁴

Στον τομέα της αντιμετώπισης των εμφανιζόμενων συγκρούσεων το πρώτο βήμα θα πρέπει να είναι η αναζήτηση των λόγων που οδήγησαν στη δημιουργία τους. Για την επιτυχή αντιμετώπιση του προβλήματος είναι αναγκαία η συνεργασία των εμπλεκόμενων στη σύγκρουση. Σε πολλές περιπτώσεις για την εξεύρεση λύσεων απαιτείται η παρέμβαση και η συνεργασία τρίτων προσώπων. Οι πιθανές μορφές αντιμετώπισης των συγκρούσεων στις οργανώσεις είναι: α) η αποφυγή, β) ο συμβιβασμός, γ) η εξομάλυνση, δ) ο εξαναγκασμός και ε) η συνεργασία.

- Αποφυγή είναι η τάση να αποσύρεται κάποιος ή να παραμένει ουδέτερος σε κατάσταση σύγκρουσης.
- Κατά το συμβιβασμό τα συγκρουόμενα μέρη κάνουν αμοιβαίες υποχωρήσεις. Ο συμβιβασμός είναι ο ακρογωνιαίος λίθος των διαπραγματεύσεων. Διαπραγμάτευση είναι η επικοινωνία μεταξύ δύο αντιμαχόμενων μερών με σκοπό την ανεύρεση μιας από κοινού αποδεκτής λύσης.¹⁴⁵ Κατά τη διαδικασία η κάθε μια απ' τις δύο πλευρές έχει ένα πεδίο διαπραγμάτευσης το οποίο οριοθετείται από τον ιδανικό στόχο, που θέτει, και από το κατώτατο σημείο υποχώρησης. Κατά τη δεύτερη μορφή διαπραγμάτευσης η μια πλευρά προσπαθεί να επηρεάσει τις στάσεις της άλλης. Προβάλλει τα επιχειρήματά της και τονίζει το κόστος που συνεπάγεται η αποτυχία των διαπραγματεύσεων.
- Στην εξομάλυνση το ενδιαφέρον εστιάζεται σ' αυτά που ενώνουν τα δύο αντιμαχόμενα μέρη και όχι σ' αυτά που τα χωρίζουν.
- Εξαναγκασμός είναι το στυλ που συνήθως χρησιμοποιεί το ισχυρότερο από τα αντιμαχόμενα μέρη και προσπαθεί να επιβάλει την άποψή του. Η υπέρμετρη χρήση του εξαναγκασμού μειώνει τα κίνητρα συνεργασίας.
- Η συνεργασία είναι η πιο ορθολογική και αποτελεσματική προσέγγιση των συγκρούσεων. Τα συγκρουόμενα μέρη αναζητούν τα αίτια και τις συνέπειες τους και προσπαθούν να

¹⁴³ Κάντας Α, 1995, τ.1, 46.

¹⁴⁴ Νικολάου – Σμοκοβίτη Λ, 1987, 318 και Κανελλόπουλος Χ, 1993, 242. Για τις μορφές της συμμετοχής των εργαζομένων στη διοίκηση βλ. το κεφάλαιο 9.

¹⁴⁵ Κάντας Α, 1995, τ.3, 48.

βρουν αποτελεσματικές λύσεις. Το συμμετοχικό (δημοκρατικό) στυλ ηγεσίας χρησιμοποιεί περισσότερο τη συνεργασία ως μέσο αντιμετώπισης των συγκρούσεων σε αντίθεση με το αυταρχικό, που χρησιμοποιεί τον εξαναγκασμό.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΕΒΔΟΜΟ

ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ ΑΛΛΑΓΗ

7.1 Έννοια και τύποι της αλλαγής

Οι οργανώσεις σήμερα λειτουργούν σ' ένα πολύπλοκο και ταχύτατα μεταβαλλόμενο περιβάλλον. Αυτό το γεγονός τις υποχρεώνει να πραγματοποιούν συχνές αλλαγές στον τρόπο λειτουργίας τους, για να επιτύχουν και να επιβιώσουν. Το σημερινό περιβάλλον των οργανώσεων, συγκριτικά με ότι συνέβαινε στο παρελθόν, είναι πιο αβέβαιο, πολύπλοκο, απαιτητικό, ανταγωνιστικό, δυναμικό, απρόβλεπτο, με ταχύτατους ρυθμούς αλλαγών. Σ' αυτό το περιβάλλον του έντονου ανταγωνισμού, της παγκοσμιοποίησης και της τεχνολογίας των πληροφοριών, για να επιτυχάνει διαρκώς η οργάνωση απαιτείται ευελιξία, ταχύτητα, έγκαιρη προσαρμογή και συνεχής αλλαγή. Οι οργανώσεις έχουν τρεις κύριες επιλογές¹⁴⁶ σχετικά με την αλλαγή: α) δεν αλλάζουν, έτσι δεν προσαρμόζονται, άρα δεν επιβιώνουν, β) αλλάζουν για να προσαρμοστούν στις εξελίξεις και επιβιώνουν, γ) οδηγούν τις εξελίξεις, στις οποίες προσαρμόζονται οι άλλες οργανώσεις, και επιτυγχάνουν.

Αλλαγή είναι η μετάβαση από μια κατάσταση σε κάποια άλλη.¹⁴⁷ Οργανωσιακή αλλαγή είναι η μετατροπή της υφιστάμενης κατάστασης της οργάνωσης σε μια νέα. Η αλλαγή μπορεί να αναφέρεται σε οποιοδήποτε στοιχείο της οργάνωσης, όπως για παράδειγμα: στη δομή, στις διαδικασίες, στην τεχνολογία, στην κουλτούρα, στην επιχειρηματική δραστηριότητα, στον κανονισμό λειτουργίας, στη στρατηγική της κ.ά.

Με κριτήριο τη δυνατότητα αντίδρασης της οργάνωσης στις πιέσεις τόσο του εξωτερικού όσο και του εσωτερικού περιβάλλοντος η αλλαγή διακρίνεται: α) στην επιβαλλόμενη ή απρογραμμάτιστη, όπου η αλλαγή επιβάλλεται και β) στην αναμενόμενη ή προγραμματισμένη,

¹⁴⁶ Μπουραντάς Δ, 2005, 175.

¹⁴⁷ Χυτήρης Λ, 2001, 326.

όπου η αλλαγή προγραμματίζεται από την οργάνωση. Με κριτήριο την έκταση και την έντασή της η αλλαγή διακρίνεται: α) στη σταδιακή, όπου πραγματοποιείται σταδιακά ανά τομείς ή τμήματα και β) στη ριζοσπαστική, όπου πραγματοποιούνται ραγδαίες αλλαγές σε όλη την έκταση της οργάνωσης. Με κριτήριο το ερέθισμα για αλλαγή διακρίνεται: α) στην προδραστική, η οποία πραγματοποιείται με βάση τις προβλέψεις για το μέλλον, ώστε η οργάνωση να προλάβει ή και να δημιουργήσει τις εξελίξεις και έτσι να βελτιώσει τη θέση της, β) στην αντιδραστική, που πραγματοποιείται ως απάντηση σ' ένα εξωτερικό γεγονός.

7.2 Λόγοι της αλλαγής

Δύο είναι οι κύριοι λόγοι των αλλαγών στις οργανώσεις: α) η βελτίωση της απόδοσής τους και β) η προσαρμογή στις νέες συνθήκες του περιβάλλοντος. Οι πιέσεις για αλλαγή προέρχονται τόσο από το εσωτερικό όσο και το εξωτερικό περιβάλλον της οργάνωσης. Οι πιέσεις για αλλαγή από το εσωτερικό περιβάλλον πηγάζουν από:¹⁴⁸

- Την ανώτατη διοίκηση. Αυτή έχει την ευθύνη για την εύρυθμη λειτουργία της οργάνωσης. Όταν παρατηρούνται δυσλειτουργίες, συνήθως, αναζητά τους λόγους δημιουργίας τους και προχωρά στις αναγκαίες αλλαγές.
- Τα ανώτατα και τα μεσαία διοικητικά στελέχη. Αυτά βρίσκονται σε άμεση επαφή με τους τομείς και τα τμήματα ευθύνης τους και μπορούν να εντοπίσουν τις δυσλειτουργίες που απαιτούν αλλαγές.
- Τους εργαζομένους. Οι εργαζόμενοι έχουν άμεση αντίληψη των προβλημάτων που εμφανίζονται στην οργάνωση. Οι αναφορές και οι υποδείξεις τους μπορεί να οδηγήσουν στη λήψη μέτρων για τις αναγκαίες αλλαγές.

Οι πιέσεις από το εξωτερικό περιβάλλον της οργάνωσης, συνήθως, οφείλονται:¹⁴⁹

- Στο πολιτικο-νομοθετικό περιβάλλον. Με νομοθετικές ρυθμίσεις ή με πολιτικά διοικητικά μέτρα πολλές φορές επιβάλλονται αλλαγές στις οργανώσεις.
- Στο περιβάλλον του ανταγωνισμού. Όταν μια οργάνωση προχωρήσει σε αλλαγές που βελτιώνουν την ποιότητα και αυξάνουν την ποσότητα των παραγόμενων προϊόντων ή των παρεχόμενων υπηρεσιών, τότε οι ομοειδείς οργανώσεις αναγκάζονται να προχωρήσουν σε ανάλογες κινήσεις, για να διατηρήσουν την ανταγωνιστική τους θέση.

¹⁴⁸ Χολέβας Γ, 1995, 285.

¹⁴⁹ Βλ. ό.π, 286.

- Στο οικονομικό περιβάλλον. Οι οικονομικές συνθήκες, που επικρατούν κάθε φορά (οικονομική συγκυρία), αναγκάζουν τις οργανώσεις να προχωρούν σε αλλαγές, για να προσαρμόζονται στα νέα δεδομένα ή να αξιοποιούν τις ευκαιρίες που παρουσιάζονται.
- Στο τεχνολογικό περιβάλλον. Η τεχνολογία επηρεάζει σημαντικά την πορεία των οργανώσεων. Έτσι αναγκάζονται να προσαρμόζονται στα νέα τεχνολογικά δεδομένα και να προχωρούν σε ανάλογες αλλαγές.

7.3 Φορείς της αλλαγής

Οι κύριοι φορείς της αλλαγής δηλαδή αυτοί που προτείνουν, σχεδιάζουν, υλοποιούν και γενικά υποστηρίζουν την αλλαγή¹⁵⁰, είναι:

1. Ο ηγέτης/ηγέτες της αλλαγής. Είναι το πρόσωπο ή τα πρόσωπα που συνειδητοποιούν την ανάγκη για αλλαγή, την οραματίζονται και την προτείνουν προς υλοποίηση.
2. Οι προγραμματιστές της αλλαγής. Είναι τα άτομα που μετατρέπουν την ιδέα της αλλαγής σε προγράμματα και σχέδια δράσης, στα οποία ορίζεται ακριβώς τι πρέπει να γίνει και πώς.
3. Οι εκτελεστές των προγραμμάτων της αλλαγής. Είναι οι άνθρωποι που κάνουν τις εκτελεστικές εργασίες, για να υλοποιηθεί η αλλαγή.
4. Οι υποστηρικτές της αλλαγής. Είναι τα πρόσωπα που συμβάλλουν στην πραγματοποίηση της αλλαγής με την υλική ή ψυχολογική τους στήριξη.

7.4 Αντιδράσεις στην αλλαγή

7.4.1 Λόγοι αντίδρασης στην αλλαγή

Κάθε αλλαγή στην οργάνωση, ιδιαίτερα η αλλαγή που αναφέρεται στο ανθρώπινο δυναμικό, προκαλεί αντιδράσεις¹⁵¹. Οι κύριες δυνάμεις αντίδρασης στην αλλαγή είναι:

1. Οι εργαζόμενοι. Οι λόγοι που οι εργαζόμενοι, συνήθως, αντιδρούν στις αλλαγές είναι:¹⁵² α) η τάση για αδράνεια, β) η μη καταλληλότητα του χρόνου πραγματοποίησής της, γ) ο αιφνιδιασμός, δ) η παρανόηση του σκοπού της αλλαγής, ε) οι φόβοι μήπως θιγούν προσωπικά τους συμφέροντα, όπως

¹⁵⁰ Βλ. Χυτήρης Λ, 2001, 331.

¹⁵¹ Βλ. ό.π, 335.

¹⁵² Βλ. Χολέβας Γ, 1995, 291 και Ζαβλανός Μ, 2002, 419.

φόβος για: το άγνωστο, την ανεργία, τη μετάθεση, τη μείωση των αποδοχών, τον υποβιβασμό, τις δυσκολίες μάθησης του καινούριου.

2. Η έλλειψη πόρων. Παρά τη θέληση κάποιων οργανώσεων να προχωρήσουν σε αλλαγές, αδυνατούν να το πράξουν λόγω έλλειψης πόρων, κυρίως οικονομικών.
3. Οργανωσιακές δεσμεύσεις/συμφωνίες. Συχνά οι οργανώσεις δεν προχωρούν σε αλλαγές λόγω συμφωνημένων δεσμεύσεων με συγκεκριμένες ομάδες.¹⁵³
4. Δομικές αδυναμίες. Η κάθε οργάνωση αποτελείται από υποσυστήματα. Έτσι μερικές φορές δεν είναι δυνατή η αλλαγή σ' ένα απ' αυτά χωρίς την ταυτόχρονη αλλαγή στα συνεξαρτώμενα της.

7.4.2 Μορφές αντίδρασης στην αλλαγή

Συνήθεις μορφές αντίδρασης των εργαζομένων σε μια επιχειρούμενη οργανωσιακή αλλαγή είναι: η αντίσταση, η ανοχή, η αποδοχή.¹⁵⁴

- Η αντίσταση είναι η πιο αρνητική μορφή αντίδρασης των εργαζομένων για την οργάνωση. Εκδηλώνεται, συνήθως, με απεργίες, στάσεις εργασίας, μειωμένη απόδοση και οποιοδήποτε άλλο μέσο, προκειμένου να εμποδίσουν την πραγματοποίηση της αλλαγής η οποία – κατά τη γνώμη τους – θίγει σημαντικά τα συμφέροντά τους.
- Εκδήλωση της ανοχής στην επιχειρούμενη αλλαγή παρατηρείται, όταν οι εργαζόμενοι θεωρούν ότι ούτε βλάπτονται ούτε ωφελούνται. Έτσι παραμένουν ουδέτεροι και ανέχονται την αλλαγή.
- Η αποδοχή είναι η πιο θετική αντίδραση των εργαζομένων για την οργάνωση. Συνήθως, χρήση αυτής της μορφής αντίδρασης κάνουν οι εργαζόμενοι, όταν θεωρούν πως η αλλαγή είναι αναγκαία και εξυπηρετεί τα συμφέροντά τους.

7.5 Τα στάδια της οργανωσιακής αλλαγής

Στην προγραμματισμένη οργανωσιακή αλλαγή διακρίνονται τα εξής στάδια: το διαγνωστικό, του προγραμματισμού, της υλοποίησης και της αξιολόγησης.

¹⁵³ Όπως για παράδειγμα με το σύλλογο εργαζομένων σε θέματα απολύσεων, με τους πελάτες για παράδοση συγκεκριμένης ποσότητας προϊόντος σε καθορισμένη τιμή κ.ά.

¹⁵⁴ Βλ. Hodgetts R, 1987, 113 και Auster E, et.al, 2005.

1. Κατά το διαγνωστικό στάδιο γίνεται διαπίστωση των προβλημάτων και των δυσλειτουργιών που τυχόν υπάρχουν στην οργάνωση και διερευνάται η απόσταση ανάμεσα στην επιθυμητή και την πραγματική κατάσταση. Ακόμη διαπιστώνονται οι αλλαγές του εξωτερικού περιβάλλοντος, οι επιπτώσεις στη λειτουργία της οργάνωσης και η αναγκαιότητα προσαρμογής της σ' αυτά τα νέα δεδομένα. Τέλος σ' αυτό το στάδιο γίνεται εκτίμηση των πιθανών αντιδράσεων στην προγραμματισμένη αλλαγή και αναζήτηση των τρόπων μείωσης ή και εξάλειψής τους.
2. Στο στάδιο του προγραμματισμού τίθενται οι στόχοι, οι οποίοι θα πρέπει να είναι σαφείς και συγκεκριμένοι. Αυτοί οι στόχοι μπορεί να αναφέρονται άμεσα στους εργαζομένους, όπως για παράδειγμα αλλαγή στις στάσεις, στις δεξιότητες, στις γνώσεις ή γενικά στη δομή και στον τρόπο λειτουργίας της οργάνωσης (αλλαγή στο ρυθμό παραγωγής, επεκτάσεις, συγχωνεύσεις, συνενώσεις κ.ά.).
3. Στο στάδιο της υλοποίησης τα σχέδια μετατρέπονται σε πράξεις. Είναι το πιο κρίσιμο στάδιο για την επιτυχία της αλλαγής με πολλά απρόβλεπτα προβλήματα, που πρέπει να αντιμετωπίζονται άμεσα. Για να μειωθούν αυτά τα προβλήματα, ιδιαίτερα όταν πρόκειται για ευρείας κλίμακας αλλαγή, είναι αναγκαίο να προηγείται δοκιμαστική φάση σε κάποιο ή κάποια τμήματα της οργάνωσης, ώστε να διαπιστώνονται πιθανά προβλήματα και να αντιμετωπίζονται κατά την πλήρη εφαρμογή της προγραμματισμένης αλλαγής ή να γίνονται οι αναγκαίες τροποποιήσεις στο αρχικό σχέδιο.
4. Κατά το στάδιο της αξιολόγησης ελέγχονται τα αποτελέσματα της αλλαγής και οι τυχόν αποκλίσεις από τους στόχους που είχαν τεθεί. Ακόμη γίνεται αποτίμηση των συνεπειών της αλλαγής τόσο για την οργάνωση όσο και για το ευρύτερο περιβάλλον της.

Το υπόδειγμα Lewin¹⁵⁵ σχετικά με την εισαγωγή των αλλαγών στην οργάνωση περιλαμβάνει τις εξής τρεις φάσεις: α) αποδέσμευση από την υπάρχουσα κατάσταση (ξεπάγωμα), β) δράσεις για την εισαγωγή της νέας κατάστασης (εισαγωγή της αλλαγής), γ) ενέργειες για τη διατήρηση της νέας κατάστασης (πάγωμα). Σε όλες τις φάσεις σημαντικός είναι ο ρόλος των φορέων της αλλαγής, ιδιαίτερα του φορέα – ηγέτη, που θα πρέπει να πείθει και να επηρεάζει τους εμπλεκόμενους στην αλλαγή, και του συντονιστή της αλλαγής, ο οποίος θα κάνει την κατανομή των ρόλων, θα θέσει τις προτεραιότητες και θα συντονίσει τις επιμέρους ομάδες.

¹⁵⁵ Βλ. Χυτήρης Λ, 2002, 348.

7.6 Προϋποθέσεις επιτυχίας της οργανωσιακής αλλαγής

Οι προγραμματισμένες οργανωσιακές αλλαγές δεν υλοποιούνται πάντα με επιτυχία. Βασικές προϋποθέσεις για την επιτυχή υλοποίηση της οργανωσιακής αλλαγής είναι:

- Η εξασφάλιση της ευρύτερης δυνατής στήριξης και η μείωση ή η εξάλειψη των αρνητικών αντιδράσεων.
- Η συστημική προσέγγισή της οργάνωσης από τους φορείς της αλλαγής, δηλαδή η οργάνωση να θεωρείται ως ένα σύστημα με επιμέρους συστήματα, τα οποία αλληλεπιδρούν μεταξύ τους. Κατά συνέπεια η όποια αλλαγή θα πρέπει να εξασφαλίζει την ισορροπία και το συγχρονισμό μεταξύ των επιμέρους στοιχείων του συστήματος.
- Η μέτρηση και ο έλεγχος των αποτελεσμάτων της αλλαγής και ο επανασχεδιασμός της, όταν κρίνεται αναγκαίος.

Για να μειωθούν ή και να εξαλειφθούν οι αρνητικές αντιδράσεις σε μια προγραμματισμένη οργανωσιακή αλλαγή¹⁵⁶, συνήθως, λαμβάνονται τα εξής μέτρα:

- Ανάλυση και περιγραφή της ανάγκης για αλλαγή. Για να αποφεύγεται ο αιφνιδιασμός, θα πρέπει να γίνεται γνωστή με σαφήνεια η αναγκαιότητα της αλλαγής.
- Εξασφάλιση της συμμετοχής στο σχεδιασμό όσων πρόκειται να επηρεαστούν από την αλλαγή. Με τη συμμετοχή οι πιθανότητες αρνητικών αντιδράσεων μειώνονται, κυρίως, γιατί οι συμμετέχοντες στην προετοιμασία της αλλαγής δε νιώθουν ότι τους επιβάλλεται μονομερώς.
- Παροχή πλήρους πληροφόρησης. Η πληροφόρηση είναι αναγκαία, για να μειωθούν οι ασάφειες και η ανασφάλεια και να προληφθούν οι φήμες οι οποίες συχνά δημιουργούν φόβους, ανησυχίες και γενικά ένα αρνητικό κλίμα στην οργάνωση.
- Εξασφάλιση ενεργητικής συναίνεσης. Η ενεργητική συμμετοχή στο σχεδιασμό της αλλαγής μπορεί να ενθαρρυνθεί με την επισήμανση της σημασίας της αλλαγής για την επιβίωση της οργάνωσης και έτσι να μειωθούν οι αντιστάσεις ή και να δημιουργηθούν θετικές στάσεις προς την αλλαγή.
- Εισαγωγή της αλλαγής στον κατάλληλο χρόνο. Ως κατάλληλος χρόνος θεωρείται η χρονική περίοδος που το εργασιακό κλίμα, η διάθεση πόρων, οι εσωτερικές και εξωτερικές δυνάμεις βοηθούν στην επιτυχία της αλλαγής.
- Τροποποίηση των αλλαγών, όταν κρίνεται αναγκαία.

¹⁵⁶ Περισσότερα για την οργανωσιακή αλλαγή και την αντιμετώπιση των αρνητικών αντιδράσεων βλ.: α) Auster E, et.al, 2005, Leban B, 2005, β) Beitler M, 2003 και γ) Παπούλια Δ, 2003.

- Εκπαίδευση του ανθρώπινου δυναμικού της οργάνωσης. Η εκπαίδευση είναι αναγκαίο μέσο για την απόκτηση των γνώσεων και των δεξιοτήτων που απαιτούνται για την υλοποίηση της επιδιωκόμενης αλλαγής, ώστε οι συμμετέχοντες στη διαδικασία εκπαίδευσης της αλλαγής να αισθάνονται περισσότερο ασφαλείς. Για την εκπαίδευση, η οποία είναι ένα σημαντικό μέσο όχι μόνο για τον περιορισμό των αρνητικών αντιδράσεων στην αλλαγή αλλά και γενικά για την αξιοποίηση του ανθρώπινου παράγοντα, γίνεται ιδιαίτερη αναφορά πιο κάτω.
- Θέσπιση κινήτρων. Με τη θέσπιση κινήτρων ενισχύεται η στήριξη προς την αλλαγή. Οι μελετητές των κινήτρων προσπαθούν να ερμηνεύσουν τα αίτια της ανθρώπινης συμπεριφοράς. Τα κίνητρα και οι ανάγκες¹⁵⁷ έχουν στενή σχέση μεταξύ τους. Όταν δημιουργηθεί μια ανάγκη, μπαίνει σε ενέργεια μια κινητήρια δύναμη για να την ικανοποιήσει. Συνοπτικά η ανάγκη, δηλαδή η κατάσταση στέρησης, δημιουργεί το κίνητρο για δράση με σκοπό την ικανοποίηση του ατόμου. «Κίνητρα είναι οι δυνάμεις που ενεργοποιούν τη συμπεριφορά του ανθρώπου, για να επιτύχει την ικανοποίηση των αναγκών του»¹⁵⁸. Είναι οι λόγοι που ωθούν τον άνθρωπο σε δράση. Τα κίνητρα έχουν δυο κατευθύνσεις, τη θετική και την αρνητική. Στο χώρο της εργασίας¹⁵⁹ θετικά θεωρούνται τα κίνητρα που ωθούν τον εργαζόμενο να χρησιμοποιήσει το σύνολο των δυνατοτήτων του, ώστε να ανταποκριθεί στις απαιτήσεις της θέσης του, όπως για παράδειγμα: η επαρκής αμοιβή, η σταθερότητα της εργασίας, οι ασφαλείς συνθήκες δουλειάς, ο σύγχρονος εξοπλισμός, η δυνατότητα προαγωγών στην ιεραρχία, οι καλές σχέσεις με τους προϊσταμένους και τους συναδέλφους, το αίσθημα επιτυχίας και αναγνώρισης, η συμμετοχή στη λήψη των αποφάσεων. Αρνητικά είναι τα κίνητρα που προκαλούν στον εργαζόμενο δυσμενή στάση προς την εργασία, όπως είναι: οι τιμωρίες, η ανεπαρκής αμοιβή, οι επικίνδυνες συνθήκες εργασίας, ο ανεπαρκής εξοπλισμός, η αβεβαιότητα για το μέλλον της εργασίας, η τυποποιημένη και μονότονη εργασία, η εκδήλωση δυσπιστίας, απόρριψης, ασυνέπειας και γενικά οι κακές διαπροσωπικές σχέσεις. Η αξιοποίηση των θετικών κινήτρων και η εξάλειψη ή ο περιορισμός των αρνητικών στον ελάχιστο δυνατό βαθμό έχει ως αποτέλεσμα την αύξηση της απόδοσης και τη μείωση του αισθήματος κόπωσης και δυσαρέσκειας των εργαζομένων.

¹⁵⁷ Περισσότερα για τις ανάγκες βλ. στο παράρτημα 1.

¹⁵⁸ Νασιάκου Μ, 1982, τ. 2, 90.

¹⁵⁹ Γίνεται χρήση του όρου «κίνητρα εργασίας». Βλ. ενδεικτικά: α) Jin P, 1993, 133-155, β) Boudreau J.et.al, 2001, 53-81, γ) Franco L, 2002, 1255-1266.

Ένα από τα πιο κρίσιμα θέματα στο χώρο των οργανώσεων είναι η ικανοποίηση των εργαζομένων από την εργασία, η οποία αποτελεί σημαντική κινητήρια δύναμη για δράση και στήριξη των προγραμματισμένων οργανωσιακών αλλαγών. Η ικανοποίηση είναι μια σύνθετη έννοια που δύσκολα αποτιμάται αντικειμενικά. Το επίπεδο ικανοποίησης από την εργασία επηρεάζεται από σημαντικό αριθμό μεταβλητών, οι οποίες αναφέρονται σε ατομικούς, κοινωνικούς, πολιτισμικούς, οργανωσιακούς και περιβαλλοντικούς παράγοντες. Η ικανοποίηση των εργαζομένων από την εργασία εξαρτάται¹⁶⁰ από τις εξής κατηγορίες παραγόντων:

1. Από την οργάνωση. Συγκεκριμένα από: τη δομή της, τη φύση της χρησιμοποιούμενης τεχνολογίας, την αμοιβή που παρέχει, τις συνθήκες εργασίας (κτιριακό, τεχνολογία, ωράριο κ.ά), τις ευκαιρίες ανόδου των εργαζομένων και τις συνθήκες ασφάλειας και υγιεινής που επικρατούν στην οργάνωση.
2. Από το είδος της εργασίας. Δηλαδή από το βαθμό που ο εργαζόμενος βρίσκει την εργασία ενδιαφέρουσα, ελκυστική, με δυνατότητες πρωτοβουλιών και ελευθερία κινήσεων, με ευκαιρίες να δράσει αποδοτικά και δημιουργικά. Σε περιόδους με έντονο το πρόβλημα της ανεργίας τα περιθώρια επιλογής περιορίζονται σημαντικά. Οι άνεργοι, κυρίως οι μακροχρόνια άνεργοι, συχνά δέχονται να κάνουν την οποιαδήποτε εργασία, ανεξάρτητα από το βαθμό ελκυστικότητας, προκειμένου να ικανοποιήσουν βασικές τους ανάγκες.
3. Από την ομάδα και τους προϊσταμένους. Σημαντικός παράγοντας για την ικανοποίηση των εργαζομένων από την εργασία τους είναι οι διαπροσωπικές σχέσεις που αναπτύσσονται στην ομάδα, δηλαδή οι σχέσεις με τους συναδέλφους, τους προϊσταμένους και τους υφισταμένους. Κύριος συντελεστής του καλού ή του κακού κλίματος, που διαμορφώνεται στην ομάδα, είναι ο προϊστάμενος. Η στάση, η συμπεριφορά και γενικά η προσωπικότητα του είναι καθοριστικής σημασίας όχι μόνο του διαμορφούμενου κλίματος αλλά και της πορείας της οργάνωσης.
4. Από τη θέση στην εργασία. Η ιεραρχική θέση, που κατέχει ο εργαζόμενος στην εργασία, είναι σημαντικός παράγοντας για την ικανοποίησή του. Η άνοδος στην ιεραρχία, συνήθως, ανεβάζει το βαθμό ικανοποίησης των εργαζομένων από την εργασία. Συχνά η υψηλότερη θέση στην ιεραρχία συνοδεύεται από παράγοντες που ευνοούν την ικανοποίηση, όπως για παράδειγμα: αυξημένες αρμοδιότητες και αποδοχές, περισσότερη αυτονομία, υψηλότερο κύρος. Έτσι η δράση του

¹⁶⁰ Βλ. ενδεικτικά: α) Rothausen T, 1994, 317-336, β) Hochwarter W.et.al, 1998, 296-313, γ) Judge T – Hulin C, 1993, 388-421, δ) Hodgetts R – Luthans F, 1997, 399.

παράγοντα «θέση στην εργασία» στο βαθμό ικανοποίησης των εργαζομένων δρα πολλαπλασιαστικά.

5. Από την προσωπική προσαρμογή. Προσαρμογή ονομάζεται η διαδικασία του οργανισμού να ανταποκριθεί και να αντιμετωπίσει αποτελεσματικά τις συνθήκες και τις απαιτήσεις του περιβάλλοντος.¹⁶¹ Η προσαρμογή είναι μια δυναμική και συνεχής διαδικασία και όχι παθητική αποδοχή των απαιτήσεων του περιβάλλοντος. Το άτομο προσπαθεί να ξεπεράσει τις δυσκολίες, για να ικανοποιήσει τις επιθυμίες, τις ανάγκες του και να υλοποιήσει τους στόχους που θέτει. Μπορεί ο εργαζόμενος να αντιμετωπίζει εντονότερα προβλήματα κάθε φορά που βρίσκεται σε νέο εργασιακό περιβάλλον, όμως η διαδικασία της προσαρμογής είναι συνεχής, γιατί οι συνθήκες του περιβάλλοντος δεν είναι πάγιες και αναλλοίωτες. Υποδειγματική προσαρμογή συντελείται, όταν το άτομο αντιμετωπίζει τα εμφανιζόμενα προβλήματα με τέτοιο τρόπο, ώστε να δημιουργεί μια αρμονική σχέση με τον εαυτό του και με τους άλλους και παράλληλα να ικανοποιεί τις ανάγκες του δίχως να θέτει σε κίνδυνο τη σωματική και την ψυχική του ακεραιότητα.

7.6.1 Η εκπαίδευση των εργαζομένων

Όπως έχει αναφερθεί, η εκπαίδευση των εργαζομένων είναι μια σημαντική διαδικασία για την αποτελεσματική αξιοποίηση του ανθρώπινου παράγοντα και έχει σημαντική επίδραση στην πορεία των οργανώσεων και την οικονομική ανάπτυξη της χώρας γενικότερα.¹⁶² Πριν την ανάλυση του όρου «επαγγελματική εκπαίδευση», θα γίνει προσπάθεια εννοιολογικής αποσαφήνισης των όρων «εκπαίδευση» και «παιδεία». Εκπαίδευση είναι η οργανωμένη λειτουργία μετάδοσης γνώσεων, δεξιοτήτων, τρόπων σκέψης και μορφών συμπεριφοράς.¹⁶³ Η έννοια παιδείας¹⁶⁴ έχει μια ευρύτητα και μια οικουμενικότητα σε σχέση με την έννοια της εκπαίδευσης. Η ιδέα της παιδείας άρχισε να διαμορφώνεται με τους προσωκρατικούς φιλοσόφους οι οποίοι ήθελαν να εγκαταλείψουν τη μυθολογική εξήγηση των φαινομένων, τις προκαταλήψεις, το δογματισμό και να αναπτύξουν την κριτική σκέψη.

¹⁶¹ Νασιάκου Μ, 1982, τ.1, 109.

¹⁶² Για τη σημασία της εκπαίδευσης και της παιδείας γενικότερα στην οικονομική ανάπτυξη βλ.: Σαϊτή Α, 2000 και Κόκκοτας Π, 1978.

¹⁶³ Βλ. Αντωνάκης Ι, 2007, 6.

¹⁶⁴ Περισσότερα για τις έννοιες «παιδεία» και «εκπαίδευση» Βλ. Καζεπίδης Τ, 1994 και Βώρος Φ, 1997.

Παιδεία είναι το σύνολο των ενεργειών με τις οποίες ο άνθρωπος κατακτά την πνευματική, ηθική και κοινωνική του ολοκλήρωση.¹⁶⁵

Επαγγελματική εκπαίδευση είναι η διαδικασία παροχής εφοδίων για την επιτυχή άσκηση ενός επαγγέλματος. Σύμφωνα με αυτόν τον ορισμό η επαγγελματική εκπαίδευση¹⁶⁶ αποσκοπεί στον εφοδιασμό του ατόμου με γνώσεις και εμπειρία, ώστε να ανταποκριθεί στις απαιτήσεις της συγκεκριμένης εργασίας που αναλαμβάνει. Όμως η συνεχής ανάπτυξη της τεχνολογίας και η συχνή μεταβολή των συνθηκών στην παραγωγική διαδικασία επιβάλλουν τη συνεχή κατάρτιση των εργαζομένων, ώστε να ανταποκρίνονται με επιτυχία στο έργο τους, και κάνουν αναγκαία τη «δια βίου μάθηση».¹⁶⁷

Η συνεχής κατάρτιση¹⁶⁸ του προσωπικού των οργανώσεων αποτελεί μια διαδικασία παροχής συμπληρωματικών γνώσεων στις ήδη υπάρχουσες οι οποίες προκύπτουν, κυρίως, από την επιστημονική έρευνα και τη συνεχή ανάπτυξη της τεχνολογίας¹⁶⁹ και από τις νέες απαιτήσεις της οργανωσιακής αλλαγής. Ακόμη είναι αναγκαία σε περιπτώσεις μετακίνησης του προσωπικού από τον έναν τομέα της οργάνωσης στον άλλο και στις περιπτώσεις ανάληψης διοικητικών καθηκόντων.

Κάθε πρόγραμμα εκπαίδευσης, συνήθως, περιλαμβάνει τα εξής τρία στάδια:

1. Καθορισμός των αναγκών για εκπαίδευση. Σε αυτό το στάδιο καθορίζονται οι εκπαιδευτικές ανάγκες της οργάνωσης και τα πρόσωπα ή οι ομάδες προσώπων που θα παρακολουθήσουν το εκπαιδευτικό πρόγραμμα.
2. Καθορισμός του τρόπου παροχής της εκπαίδευσης. Αυτή η φάση αναφέρεται, κυρίως, στις μεθόδους διδασκαλίας¹⁷⁰ και στις βασικές αρχές μάθησης.¹⁷¹

¹⁶⁵ Βλ. Αντωνάκης Ι, 2007, 6.

¹⁶⁶ Περισσότερα για την επαγγελματική εκπαίδευση βλ. Κωτσίκης Β, 2000, και Παπαϊωάννου Σ, 1990.

¹⁶⁷ Για την αναγκαιότητα της δια βίου μάθησης βλ. Δούκας Χ, 2001, 22-30.

¹⁶⁸ Για τις προϋποθέσεις μάθησης στο χώρο της εργασίας βλέπε: α) Gerder R, 1998, 168-175, β) Howell S, 2001, 326-332, γ) McDougall M - Beattie R, 1995, 35-41.

¹⁶⁹ Ανασταλτικός παράγοντας για την εκπαίδευση των εργαζομένων – ιδιαίτερα των μεγαλύτερων ηλικιών – είναι το πρόβλημα του αναλφαριθμητισμού. Για τον αναλφαριθμητισμό στην Ελλάδα βλ. Αντωνάκης Ι, 1999, 419 και 1999^α, 69 – 76 και 119 – 125.

¹⁷⁰ Για τις μεθόδους διδασκαλίας βλ. Ματσαγγούρας Η, 1997.

¹⁷¹ Βλ. Ματσαγγούρας Η, 1997, 240.

3. Αξιολόγηση των αποτελεσμάτων της εκπαίδευσης. Κατά τη φάση αυτή ελέγχεται ο βαθμός απόκτησης γνώσεων, δεξιοτήτων, ικανοτήτων και η δυνατότητα εφαρμογής τους από τους συμμετέχοντες στο εκπαιδευτικό πρόγραμμα.

Συνήθεις μορφές εκπαίδευσης των εργαζομένων είναι: α) η προκαταρκτική εκπαίδευση και β) η εκπαίδευση των ηγετικών στελεχών. Η προκαταρκτική εκπαίδευση αναφέρεται, κυρίως, στους νεοπροσλαμβανόμενους υπαλλήλους της οργάνωσης αλλά μπορεί να απευθύνεται και στους ήδη υπηρετούντες για την απόκτηση νέων γνώσεων και δεξιοτήτων απαραίτητων για τη στήριξη της αλλαγής. Η προκαταρκτική εκπαίδευση μπορεί να πάρει δύο κατευθύνσεις. Σύμφωνα με την πρώτη κατεύθυνση ένας πεπειραμένος υπάλληλος ή ο προϊστάμενος δείχνουν στο νεοπροσλαμβανόμενο τον τρόπο εκτέλεσης μιας συγκεκριμένης εργασίας και ακολούθως τον επιβλέπουν, τον διορθώνουν και του δίδουν οδηγίες, όποτε χρειαστεί. Σύμφωνα με τη δεύτερη κατεύθυνση η οργάνωση διαθέτει έναν ιδιαίτερο χώρο με τον κατάλληλο εξοπλισμό για την εκτέλεση της συγκεκριμένης εργασίας που προορίζεται ο υπάλληλος. Σ' αυτόν το χώρο ο εκπαιδευτής αναλαμβάνει την εκπαίδευση των εκπαιδευομένων. Στην πρώτη κατεύθυνση υπάρχει το πλεονέκτημα της εκπαίδευσης με την ταυτόχρονη παραγωγή έργου και το μειονέκτημα του κινδύνου πρόκλησης ατυχημάτων, λόγω της απειρίας των εκπαιδευομένων. Στη δεύτερη κατεύθυνση μειονέκτημα θεωρείται το υψηλό οικονομικό κόστος και πλεονέκτημα ο περιορισμός του κινδύνου πρόκλησης ατυχημάτων καθώς επίσης ο υψηλότερος βαθμός αποτελεσματικότητας του εκπαιδευτικού προγράμματος, μιας και απουσιάζει η πίεση για την παραγωγή έργου.

Η εκπαίδευση των ηγετικών στελεχών μπορεί να πάρει τις εξής μορφές:

1. Εκπαίδευση εκτελώντας συγκεκριμένη εργασία. Σύμφωνα μ' αυτήν τη μορφή ένας έμπειρος προϊστάμενος αναλαμβάνει να εκπαιδεύσει τον υποψήφιο και να τον βοηθήσει στην κατανόηση των μεθόδων διοίκησης.
2. Θεωρητική εκπαίδευση. Στη θεωρητική εκπαίδευση περιλαμβάνονται: διαλέξεις, σεμινάρια, προβολές ταινιών, συζητήσεις, αναλύσεις περιπτώσεων, προσομοιωτές,¹⁷² διδασκαλία με υπολογιστές κ.ά.
3. Πρακτική εξάσκηση. Στην περίπτωση της πρακτικής εξάσκησης ο εκπαιδευόμενος καλείται να δώσει λύσεις σε συγκεκριμένα προβλήματα.

Όπως έχει αναφερθεί η εκπαίδευση εκτός από κοινωνικό αγαθό είναι και επένδυση. Η σημασία της είναι πολυσήμαντη με πολιτιστικές, κοινωνικές και οικονομικές προεκτάσεις. Τα θετικά αποτελέσματα της

¹⁷² Οι προσομοιωτές χρησιμοποιούνται, όταν - για κάποιους λόγους - δεν μπορεί να χρησιμοποιηθεί ένα πραγματικό αντικείμενο.

εκπαίδευσης στο χώρο των οργανώσεων αναφέρονται στη μείωση των ατυχημάτων, στη βελτίωση των διαπροσωπικών σχέσεων, στη στήριξη της αλλαγής και στην αύξηση της παραγωγικότητας.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΟΓΔΟΟ

Η ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ

8.1 Εισαγωγή

Ο όρος οργανωσιακή κουλτούρα¹⁷³ είναι σχετικά νέος, καθιερώθηκε τη δεκαετία του 1970. Σ' αυτό συνέβαλε η αποτελεσματικότητα των ιαπωνικών οργανώσεων¹⁷⁴, ιδιαίτερα των οικονομικών, η οποία αποδόθηκε στην ιδιότυπη οργανωσιακή κουλτούρα, δηλαδή στις αξίες της οργάνωσης, το οργανωσιακό κλίμα, στους κοινωνικούς κανόνες και ρόλους.¹⁷⁵

Η οργανωσιακή κουλτούρα ορίζεται ως το καταστάλαγμα των παραδοχών, αξιών και πρακτικών που κυριαρχούν στην οργάνωση.¹⁷⁶ Η κουλτούρα ως γενική έννοια¹⁷⁷ αναφέρεται στις αξίες, τις στάσεις, τις συνήθειες, τις πεποιθήσεις και γενικά στον τρόπο ζωής ενός έθνους ή μιας πολιτισμικής ομάδας. Αποτελεί την ταυτότητα της οργάνωσης. Η κουλτούρα ουσιαστικά αναφέρεται στην παραγωγή της κοινωνικής πραγματικότητας.¹⁷⁸ Διαμορφώνεται από τον άνθρωπο και απευθύνεται στον άνθρωπο.

Βασικές ιδιότητες της οργανωσιακής κουλτούρας είναι: α) η έκταση, η οποία αναφέρεται στο βαθμό διάδοσης της κουλτούρας στα

¹⁷³ Βλ.: Ashkanasy N. Et.al, 2004 και Cooper C, et.al, 2001.

¹⁷⁴ Τα κύρια χαρακτηριστικά των επιτυχημένων ιαπωνικών οικονομικών οργανώσεων είναι: λήψη αποφάσεων από τη βάση προς την κορυφή, λιγότερη εξειδίκευση, εργασιακή μονιμότητα, ομαδικά προσανατολισμένη παραγωγική διαδικασία, πρόσθετες απολαβές στους εργαζομένους. Βλ. Giddens A. (μετ. Τσαούσης Δ), 2002, 404.

¹⁷⁵ Βλ. Κάντας Α, 1995, 74.

¹⁷⁶ Ματσαγγούρας Η, 1999, 172.

¹⁷⁷ Βλ.: α) Handel M, 2003, 347, β) Φίλιας Β, 1988, 282, και γ) Κάντας Α, 1995, 75.

¹⁷⁸ Παναγιωτοπούλου Ρ, 1997, 398.

μέλη της οργάνωσης, β) η ένταση, η οποία αναφέρεται στο βαθμό επίδρασης της κουλτούρας στις αποφάσεις, στις στάσεις και στις δράσεις των μελών της οργάνωσης, γ) η καταλληλότητα, η οποία αναφέρεται στο βαθμό συμβολής του περιεχομένου της στην αποτελεσματικότητα και στην επιτυχία της οργάνωσης.¹⁷⁹

Η κουλτούρα εκδηλώνεται στα εξής τρία επίπεδα:¹⁸⁰ α) στα επιφανιόμενα, β) στις αξίες και γ) στις βασικές παραδοχές. Τα επιφανιόμενα είναι τα άμεσα παρατηρήσιμα, όπως για παράδειγμα: ο τρόπος ενδυμασίας του προσωπικού, η διεύθυνση του χώρου, ο τρόπος επικοινωνίας κ.ά. Οι αξίες αναφέρονται στο τι πρέπει να γίνεται και πώς. Τις βασικές παραδοχές συνθέτουν οι πρακτικές που δοκιμάζονται σε βάθος χρόνου και αποδεικνύονται επιτυχείς.

8.2 Τύποι της οργανωσιακής κουλτούρας

Οι κύριες μορφές της κουλτούρας των οργανώσεων¹⁸¹ είναι: α) η κουλτούρα της δύναμης, β) η κουλτούρα του ρόλου, γ) η κουλτούρα του έργου και δ) η κουλτούρα της υποστήριξης.

- Η κουλτούρα της δύναμης έχει κυρίως χαρακτηριστικά τον αυταρχισμό και το συγκεντρωτισμό. Τα διοικητικά στελέχη είναι παντοδύναμα, λαμβάνουν συνήθως μόνα τους τις αποφάσεις, παρέχουν αμοιβές στους υφισταμένους που δείχνουν αφοσίωση και επιβάλλουν ποινές σ' αυτούς που δε συμμορφώνονται στις υποδείξεις τους.
- Σε μια κουλτούρα του ρόλου οι σκοποί της οργάνωσης και οι αρμοδιότητες των μελών της περιγράφονται με σαφήνεια. Είδαμε πιο πάνω ότι ρόλος είναι η συμπεριφορά που αναμένεται από τον κάτοχο μιας θέσης. Μια οργάνωση με κυρίαρχη την κουλτούρα του ρόλου έχει πυραμιδική μορφή με επάλληλα επίπεδα διευθυντικών ρόλων και υπάρχει σαφής διαχωρισμός των διάφορων τμημάτων. Κύριο χαρακτηριστικό αυτής της κουλτούρας είναι η συμμόρφωση προς τις απαιτήσεις της κάθε θέσης εργασίας.
- Στην κουλτούρα του έργου το ενδιαφέρον επικεντρώνεται περισσότερο στην αποτελεσματικότητα, δηλαδή στην υλοποίηση των αποφάσεων και στην επίτευξη των σκοπών της οργάνωσης. Η δύναμη των ατόμων πηγάζει από τη συμβολή τους στην αποτελεσματικότητα της οργάνωσης και αυτό είναι το κύριο κριτήριο της αξιολόγησής τους και της εξέλιξής τους. Σε μια

¹⁷⁹ Βλ. Μπουραντάς Δ, 2005, 122.

¹⁸⁰ Schein H, ό.π. στο Κάντας Α, 1995, 79.

¹⁸¹ Βλ. Handy C, ό.π. στο Παναγιωτοπούλου Ρ, 1997, 387 και Κάντας Α, 1995, 76.

οργάνωση με κυρίαρχη την κουλτούρα του έργου οι εργαζόμενοι αναμένεται να έχουν τις απαραίτητες γνώσεις και τις δεξιότητες για την επιτυχή εκτέλεση των υποχρεώσεών τους, σε διαφορετική περίπτωση αντικαθίστανται. Χαρακτηριστικό στοιχείο της κουλτούρας του έργου είναι η ομαδική συνεργασία.

- Η κουλτούρα της υποστήριξης έχει προσανατολισμό προς τον άνθρωπο. Σε μια οργάνωση με τέτοια κουλτούρα καλλιεργούνται οι στενές διαπροσωπικές σχέσεις, η επικοινωνία, η συνεργασία και γενικά το κατάλληλο οργανωσιακό κλίμα. Η ικανότητα της οργάνωσης να δημιουργεί ένα οργανωσιακό κλίμα που θα εξασφαλίζει τη δέσμευση των ανθρώπων, την απελευθέρωση και την αξιοποίηση των δημιουργικών τους δυνάμεων είναι στρατηγικά κρίσιμη για την πορεία της οργάνωσης, αφού δεν αντιγράφεται και δε μεταφέρεται στον ανταγωνισμό, όπως γίνεται με τις στρατηγικές, τα συστήματα, τις δομές, και την τεχνολογία.¹⁸² Σ' αυτήν την κουλτούρα κυριαρχεί η αποδοχή, η αναγνώριση, η αλληλεγγύη και προωθείται η ανεξαρτησία και η ευελιξία. Έτσι οι εργαζόμενοι αισθάνονται, συνήθως, πραγματικά μέλη της οργάνωσης, αφιερώνονται στο έργο τους και αξιοποιούν τις γνώσεις και τις δεξιότητές τους.

Μια άλλη κατηγοριοποίηση της οργανωσιακής κουλτούρας είναι η τυπολογία των ανταγωνιστικών αξιών η οποία αναπτύχθηκε από τον R. Quinn και τους συνεργάτες του.¹⁸³ Ο Quinn και οι συνεργάτες του χρησιμοποίησαν δύο ζεύγη ανταγωνιστικών αξιών. Το πρώτο ζεύγος αναφέρεται στο συνεχές που στο ένα άκρο τοποθετείται η ευελιξία και στο άλλο ο έλεγχος. Στο συνεχές του δεύτερου ζεύγους τοποθετούνται αντίστοιχα η εσωστρέφεια και η εξωστρέφεια. Με βάση αυτά τα δύο συνεχή προκύπτουν οι εξής βασικοί τύποι οργανωσιακής κουλτούρας: α) η κουλτούρα της ιεραρχίας, β) η κουλτούρα των ανθρώπινων πόρων, γ) η κουλτούρα του ανοικτού συστήματος, δ) η κουλτούρα της αποδοτικότητας.

- Κύρια χαρακτηριστικά της κουλτούρας της ιεραρχίας είναι τα στοιχεία της γραφειοκρατίας του M. Weber.¹⁸⁴ Η έμφαση δίδεται στον έλεγχο των μελών της οργάνωσης. Κύριο έργο των στελεχών είναι ο σχεδιασμός, ο συντονισμός και ο έλεγχος.
- Η κουλτούρα των ανθρώπινων πόρων δίδει έμφαση στο εσωτερικό της οργάνωσης, ιδιαίτερα στον ανθρώπινο παράγοντα. Κύρια στοιχεία αυτής της κουλτούρας είναι η συμμετοχή, η συναίνεση, οι διαπροσωπικές σχέσεις, η υποστήριξη και το ενδιαφέρον για τον εργαζόμενο, η ελευθερία της έκφρασης, η

¹⁸² Βλ. Μπουραντάς Δ, 2005, 53.

¹⁸³ Βλ. Quinn R, et.al, ό.π. στο Μπουραντάς Δ, 2005, 134.

¹⁸⁴ Βλ. το κεφάλαιο 1.4.2.

- συνοχή των ομάδων, η φιλική ατμόσφαιρα. Τα στελέχη έχουν, κυρίως, παιδαγωγικό και καθοδηγητικό ρόλο.
- Στην κουλτούρα του ανοικτού συστήματος η έμφαση δίδεται στο εξωτερικό περιβάλλον της οργάνωσης, ιδιαίτερα στις αλλαγές του και στην προσαρμοστικότητα της οργάνωσης σ' αυτές. Κύρια στοιχεία αυτής της κουλτούρας είναι: η ελευθερία πρωτοβουλιών, η ανάληψη κινδύνου, ο πειραματισμός, η καινοτομία, ο δυναμισμός, η δημιουργικότητα, η επιχειρηματικότητα. Τα στελέχη έχουν κυρίαρχο ρόλο τη δημιουργία καινοτομιών.
 - Η κουλτούρα της αποδοτικότητας εστιάζει το ενδιαφέρον της στην επίτευξη των σκοπών και των στόχων της οργάνωσης. Κύρια στοιχεία της κουλτούρας της αποδοτικότητας είναι ο βραχυπρόθεσμος προγραμματισμός, η διατύπωση των στόχων και των προτύπων απόδοσης, ο έλεγχος των δαπανών και των αποτελεσμάτων της παραγωγικής διαδικασίας, η αποδοτική αξιοποίηση των διαθέσιμων πόρων. Τα στελέχη δίδουν ιδιαίτερη βαρύτητα στη σκληρή δουλειά, την παραγωγικότητα και την ανταγωνιστικότητα.¹⁸⁵

Στις ελληνικές οργανώσεις κυρίαρχες είναι οι κουλτούρες της δύναμης και του ρόλου. Οι δομές τους είναι συνήθως γραφειοκρατικές και συγκεντρωτικές, ενώ η διοίκηση έχει αυταρχικό-πατερναλιστικό χαρακτήρα.¹⁸⁶ Οι περισσότερες ελληνικές ιδιωτικές οργανώσεις είναι οικογενειακής μορφής με μικρό αριθμό απασχολούμενων, διοικούνται από τους ιδιοκτήτες και τα μέλη της οικογένειάς τους που συνήθως έχουν ελλιπή εκπαίδευση σε θέματα των οργανώσεων. Σ' αυτές τις οργανώσεις κυρίαρχη κουλτούρα είναι η κουλτούρα της δύναμης.¹⁸⁷ Βέβαια υπάρχουν και οργανώσεις στη χώρα μας που κάνουν προσπάθειες εκσυγχρονισμού με τη χρήση των σύγχρονων επιστημονικών και τεχνολογικών δεδομένων και κυρίαρχα στοιχεία από τις κουλτούρες του ρόλου, του έργου και της υποστήριξης. Στον ελληνικό δημόσιο τομέα κυριαρχεί η κουλτούρα του ρόλου, δηλαδή η γραφειοκρατική οργάνωση, και η κουλτούρα της δύναμης, δηλαδή ο συγκεντρωτισμός και ο περιορισμός της αυτονομίας των μελών της οργάνωσης. Ενώ οι Έλληνες διοικούντες υποστηρίζουν τη συμμετοχική διοίκηση, την αξιοκρατία και την αποδοτικότητα, στην πράξη κυριαρχεί ο συγκεντρωτισμός και η τυπολατρία, δηλαδή η κουλτούρα της δύναμης και η κουλτούρα του ρόλου.¹⁸⁸

¹⁸⁵ Βλ. Μπουραντάς Δ, 2005, 136.

¹⁸⁶ Παναγιωτοπούλου Ρ, 1997, 387.

¹⁸⁷ Βλ. ό.π, 389.

¹⁸⁸ Βλ. ό.π, 390.

8.3 Η δημιουργία της οργανωσιακής κουλτούρας

Βασικός παράγοντας δημιουργίας της κουλτούρας σε μια οργάνωση είναι τα ηγετικά στελέχη¹⁸⁹, ιδιαίτερα αυτά που βρίσκονται στην κορυφή της διοικητικής πυραμίδας, όμως σημαντικός παράγοντας διαμόρφωσης της είναι η αλληλεπίδραση των μελών της οργάνωσης. Οι κύριοι μηχανισμοί¹⁹⁰ καθιέρωσης της οργανωσιακής κουλτούρας είναι:

- Το επιλεκτικό ενδιαφέρον των ηγετών της οργάνωσης. Ένας από τους μηχανισμούς, που διαθέτουν οι ιδρυτές μιας οργάνωσης ή γενικά τα ηγετικά της στελέχη, είναι να γνωστοποιήσουν τις προσωπικές τους πεποιθήσεις, τις αξίες, τις αρχές και γενικά τη φιλοσοφία τους για την οργάνωση.
- Ο τρόπος αντίδρασης των ηγετών στα κρίσιμα γεγονότα. Ο τρόπος αντιμετώπισης μιας κρίσης, που αντιμετωπίζει η οργάνωση, δημιουργεί νέους κοινωνικούς κανόνες, νέες αξίες και διαδικασίες.
- Τα κριτήρια προσλήψεων, προαγωγών και απολύσεων. Ιδιαίτερη έμφαση δίδεται στην επιλογή των νέων μελών της οργάνωσης, ώστε αυτά να ταιριάζουν με την κουλτούρα της. Αλλά και στον τομέα των προαγωγών και των απολύσεων σημαντικά κριτήρια θεωρούνται η δυνατότητα προσαρμογής του ανθρώπινου δυναμικού στην κουλτούρα της οργάνωσης. Ένα χαρακτηριστικό γνώρισμα των επιτυχημένων οργανώσεων είναι ότι επιλέγουν το ανθρώπινο δυναμικό που ταιριάζει στην κουλτούρα τους, στη συνέχεια επενδύουν σ' αυτό και προσφέρουν ευκαιρίες συνεχούς ανάπτυξης και επαγγελματικής εξέλιξης.
- Τα κριτήρια αξιολόγησης του προσωπικού και το σύστημα αμοιβών-ποινών που τη συνοδεύουν. Οι διαρκώς επιτυχημένες οργανώσεις έχουν ως βασικό χαρακτηριστικό στοιχείο της κουλτούρας και της πρακτικής τους την προσέλευση και διατήρηση των κατάλληλων ανθρώπων. Αυτό εκφράζεται με σαφή κριτήρια αξιολόγησής τους.¹⁹¹
- Ο σχεδιασμός του φυσικού χώρου των εγκαταστάσεων. Η αισθητική και η οργάνωση του χώρου είναι σημαντικά στοιχεία, και μάλιστα ορατά, της κουλτούρας της οργάνωσης.
- Η ιστορία και τα σύμβολα της οργάνωσης. Κάθε οργάνωση δημιουργεί την ιστορία της. Αυτή γίνεται γνωστή και έτσι ενισχύονται οι βασικές της παραδοχές και διδάσκονται οι

¹⁸⁹ Για τη σημασία της ηγεσίας στην κουλτούρα της οργάνωσης βλ. ενδεικτικά: α) Truskie S, 2002, β) Shein E, 2004, γ) House R, 2004, δ) Kunda G, 2003.

¹⁹⁰ Βλ. Κάντας Α, 1995, 82 και Μπουραντάς Δ, 2005, 148.

¹⁹¹ Βλ. Μπουραντάς Δ, 2005, 59.

νεοεισερχόμενοι στην οργάνωση. Τα σύμβολα, όπως για παράδειγμα: οι εικόνες, τα σήματα, οι σημαίες, τα σλόγκαν κ. ά, εκφράζουν τις σημαντικότερες αξίες της οργάνωσης.

Συνοψίζοντας, μπορεί να λεχθεί ότι τα πρώτα θεμέλια της κουλτούρας τίθενται από τον ιδρυτή ή την πρώτη ηγετική ομάδα της οργάνωσης. Αυτή διαιωνίζεται ως παράδοση και μεταβιβάζεται¹⁹² στο κάθε νέο μέλος που εισέρχεται στην οργάνωση. Όμως η κουλτούρα των οργανώσεων δε μένει αιώνια σταθερή¹⁹³, οι συγκυρίες αλλάζουν και απαιτείται αναπροσαρμογή, οι ιδιοκτήτες και οι ηγετικές ομάδες αλλάζουν και οι αντικαταστάτες τους, συνήθως, κάνουν αισθητή την παρουσία τους, το όραμά τους, τη φιλοσοφία τους με την παρεμβατική τους δράση και στον τομέα της κουλτούρας.

Οι κύριοι μηχανισμοί αλλαγής της οργανωσιακής κουλτούρας είναι: α) η φυσική εξέλιξη (προσαρμογή στα νέα δεδομένα), β) η αυτοκαθοδηγούμενη εξέλιξη (αντιμετώπιση των κρίσεων που απειλούν την οργάνωση), γ) η σχεδιασμένη εξέλιξη (σύμφωνα με τη φιλοσοφία της νέας ηγεσίας της οργάνωσης). Η πρώτη ενέργεια για την αλλαγή της κουλτούρας είναι η ενημέρωση των μελών της οργάνωσης για τα στοιχεία της επιθυμητής κουλτούρας, ώστε να γίνουν κατανοητά το περιεχόμενο και η αναγκαιότητά της. Μεγάλη σημασία για την υιοθέτηση της επιθυμητής κουλτούρας έχει η διαπροσωπική επικοινωνία των στελεχών με τους εργαζομένους της οργάνωσης και η εκπαίδευση, ιδιαίτερα των νεοεισερχόμενων μελών της. Ακόμη ιδιαίτερης σημασίας για τη μετάδοση της οργανωσιακής κουλτούρας είναι το παράδειγμα των στελεχών τα οποία, συνήθως, αποτελούν πρότυπα των υφισταμένων προς μίμηση. Συνοπτικά τα στάδια για την αποτελεσματική αλλαγή της οργανωσιακής κουλτούρας είναι: α) ο προσδιορισμός της επιθυμητής κουλτούρας, β) η διάγνωση της υπάρχουσας κουλτούρας και ο προσδιορισμός του χάσματος με την επιθυμητή, γ) ο σχεδιασμός και η υλοποίηση των δράσεων για την αλλαγή της κουλτούρας, δ) η αξιολόγηση των αποτελεσμάτων της.

8.4 Η σημασία της οργανωσιακής κουλτούρας

Οι κύριες λειτουργίες της κουλτούρας είναι να δώσει την ταυτότητα της οργάνωσης και τη διαφοροποίησή της από τις άλλες οργανώσεις. Ουσιαστικά αποτελεί το πλαίσιο δράσης. Πολλοί μελετητές¹⁹⁴ θεωρούν την οργανωσιακή κουλτούρα ενδογενή

¹⁹² Kunda G, 2003, 363.

¹⁹³ Για την αλλαγή της κουλτούρας βλ. Cameron K – Quinn R, 1997.

¹⁹⁴ Βλ. ενδεικτικά: Deal E.- Kennedy A. και Peters T. – Watermann R, ό.π. στο: Παναγιωτοπούλου P, 1997, 374.

μεταβλητή μιας οργάνωσης η οποία αποτελεί καθοριστικό παράγοντα για την επιτυχία και την υλοποίηση των σκοπών της. Πολλά είναι τα παραδείγματα αποτυχίας συγχωνεύσεων κάποιων οργανώσεων, λόγω αδυναμίας να διαχειριστούν τις διαφορετικές κουλτούρες.¹⁹⁵ Η ισχυρή κουλτούρα συμβάλλει στην επιτυχία / αποτυχία της οργάνωσης με τους εξής, κυρίως, τρόπους:

- Αποτελεί ένα σύστημα κοινωνικού ελέγχου και αυτοελέγχου.
- Συμβάλλει στην αυτοπειθαρχία και την αυτόνομη πειθαρχία των μελών της.
- Μειώνει τις κοινωνικές αβεβαιότητες και συμβάλλει στη συνεργασία.
- Διευκολύνει ή παρεμποδίζει την αλλαγή και την προσαρμογή στις αλλαγές του περιβάλλοντος.¹⁹⁶

Η κουλτούρα οδηγεί την οργάνωση στην επιτυχία, όταν είναι κατάλληλη. Δεν αρκεί η ισχυρή κουλτούρα για την επιτυχία αλλά απαιτείται η ισχυρή και ταυτόχρονα κατάλληλη κουλτούρα.¹⁹⁷ Κύρια στοιχεία της κατάλληλης οργανωσιακής κουλτούρας είναι: η πρωτοπορία, η συνεχής εκπαίδευση και βελτίωση των μελών της, η επιχειρηματικότητα, ο σεβασμός στον άνθρωπο, το ομαδικό πνεύμα και η συνεργασία, η αξιοποίηση των πόρων, η ελκυστική ατμόσφαιρα, η κοινωνική ευθύνη.¹⁹⁸ Επιπλέον ανάλογα με την ιδιαιτερότητα της κάθε οργάνωσης (φύση δραστηριοτήτων, μέγεθος, στρατηγική, περιβάλλον), θα πρέπει να επιλέγει τον τύπο κουλτούρας που συμβάλλει στην αποτελεσματική πραγμάτωση των σκοπών και των στόχων της. Αντίθετα, αν η ισχυρή κουλτούρα είναι ακατάλληλη, δηλαδή αν εμποδίζει την αλλαγή και την προσαρμογή της οργάνωσης στις εξελίξεις, αν οδηγεί σε δογματισμό, εσωστρέφεια και αλαζονεία, τότε συμβάλλει στην αποτυχία της.

Οι Peters T. – Watermann R.¹⁹⁹ μελετώντας τη σημασία της κουλτούρας στην αποτελεσματικότητα των οργανώσεων πήραν πληροφορίες από εξήντα πέντε στελέχη των πιο επιτυχημένων οικονομικών οργανώσεων των Η.Π.Α και προέκυψαν τα εξής θεμελιώδη προτερήματα που αφορούν την οργανωσιακή κουλτούρα:

- Η προτεραιότητα στη δράση.
- Η αυτονομία των στελεχών.
- Η έμφαση στον ανθρώπινο παράγοντα.
- Η εμμονή στην εξειδίκευση.
- Η απλή οργανωτική δομή και ευέλικτη ηγεσία.

¹⁹⁵ Βλ. Μπουραντάς Δ, 2005, 126.

¹⁹⁶ Βλ. Μπουραντάς Δ, 2005, 128.

¹⁹⁷ Ο.π, 119.

¹⁹⁸ Βλ. ό.π, 136.

¹⁹⁹ Βλ. Peters T. – Watermann R. ό.π. στο: Παναγιωτοπούλου Ρ, 1997, 376.

- Το διακριτό σύστημα αξιών.

Η κύρια συμβολή της κουλτούρας στη διατήρηση και λειτουργία της οργάνωσης είναι ότι:²⁰⁰

- Καθορίζει τις δραστηριότητες της οργάνωσης.
- Ωθεί στην εξεύρεση αποτελεσματικών λύσεων κατά την αντιμετώπιση των προβλημάτων.
- Προσδιορίζει ακριβέστερα τις σχέσεις της οργάνωσης με το κοινωνικό περιβάλλον.
- Δημιουργεί «ήθος» στην οργάνωση (ηθικές προδιαγραφές).
- Προσελκύει το ανθρώπινο δυναμικό. Ερευνητικά δεδομένα δείχνουν ότι κυρίαρχο στοιχείο που κάνει τα στελέχη να επιλέξουν, να μείνουν ή να φύγουν από μια οργάνωση είναι η κουλτούρα της.²⁰¹

Βέβαια σήμερα, με την κυριαρχία της τεχνολογίας και την παγκοσμιοποίηση, η σημασία της κουλτούρας δεν είναι ίδια με την αντίστοιχη της δεκαετίας του 1970, που πρωτοεμφανίστηκε ο όρος «οργανωσιακή κουλτούρα».

²⁰⁰ Βλ. Παναγιωτοπούλου Ρ, 1997, 399.

²⁰¹ Βλ. Μπουραντάς Δ, 2005, 60. Τα ερευνητικά δεδομένα δείχνουν ότι τα κύρια κριτήρια που τα στελέχη επιλέγουν, μένουν ή φεύγουν από μια οργάνωση με αξιολογική σειρά είναι: α) η κουλτούρα της, ιδιαίτερα η ελευθερία, η αυτονομία σκέψης και δράσης, β) η ελκυστικότητα της εργασίας, γ) οι οικονομικές απολαβές.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΕΝΑΤΟ

Η ΣΥΜΜΕΤΟΧΗ ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ

9.1 Εισαγωγή

Στη βιβλιογραφία η συμμετοχή των εργαζομένων στη διοίκηση των οργανώσεων, ιδιαίτερα των οικονομικών οργανώσεων, συχνά αποδίδεται με τη φράση: «βιομηχανική δημοκρατία».²⁰² Αρχικός στόχος των υποστηρικτών της συμμετοχής ήταν η δυνατότητα των εργαζομένων να επηρεάζουν τις αποφάσεις που αναφέρονται στις συνθήκες της εργασίας τους.

Όπως έχει αναφερθεί στο έκτο κεφάλαιο, η συμμετοχή των εργαζομένων στη διοίκηση περιλαμβάνεται στις προληπτικές μεθόδους αντιμετώπισης των συγκρούσεων εργοδοσίας - εργαζομένων²⁰³. Η ερμηνεία που αποδίδεται για την ανασταλτική δράση της συμμετοχής των εργαζομένων στη διοίκηση είναι ότι επηρεάζει θετικά το εργασιακό κλίμα.²⁰⁴ Ο εργαζόμενος αισθάνεται πιο υπεύθυνος, ικανοποιεί τα ανώτερα επίπεδα αναγκών, όπως της κοινωνικής αναγνώρισης και της προσφοράς, νιώθει μεγαλύτερη ικανοποίηση από την εργασία, αναπτύσσει τις διοικητικές δεξιότητες, αποκτά την αίσθηση ότι συμμετέχει στην υλοποίηση μιας απόφασης, στη λήψη της οποίας συνέβαλε και ο ίδιος, με συνέπεια την επίδειξη ιδιαίτερου ζήλου²⁰⁵ και την αύξηση της παραγωγικότητας.²⁰⁶ Ως θετικά στοιχεία του θεσμού της συμμετοχής των εργαζομένων στη διοίκηση θεωρούνται επίσης η

²⁰² Βλ. ενδεικτικά: α) Whyte W.F, et.al, 2003, 477, β) Hodgetts R - Luthans F, 1997, 461, γ) Bullock A, 1977, γ) Τζεκίνης Χ, 1984, 18.

²⁰³ Βλ. Handel M, 2003, 458.

²⁰⁴ Νικολάου – Σμοκοβίτη Λ, 1987, 318.

²⁰⁵ Ζευγαρίδης Σ – Σταματιάδης Γ, 1997, 350.

²⁰⁶ Βλ. Zuidema K – Kleiner B, 1994, 57-63. Βλ. επίσης: Τζεκίνης Χ, 1984, 20, και Wilkinson A, 1998, 40-56.

προώθηση του εκδημοκρατισμού²⁰⁷ των οικονομικών διαδικασιών και η διαμόρφωση μιας πιο δημοκρατικής και δίκαιης κοινωνίας,²⁰⁸ η συμβολή στην ανάπτυξη διοικητικών στελεχών και στη βελτίωση των διαπροσωπικών σχέσεων.²⁰⁹

Εκτός από τη θετική πλευρά της συμμετοχής των εργαζομένων στη διοίκηση επισημαίνεται και η αρνητική,²¹⁰ με τις εξής κύριες κατευθύνσεις μειονεκτημάτων: α) η διαχείριση μιας οργάνωσης απαιτεί ειδικές γνώσεις, που δεν είναι βέβαιο ότι οι εργαζόμενοι διαθέτουν, β) οι εργαζόμενοι μερικές φορές υιοθετούν βραχυπρόθεσμες ιδιοτελείς προσεγγίσεις σε θέματα που απαιτούν μακροπρόθεσμες λύσεις, γ) η συμμετοχή μπορεί να χρησιμοποιηθεί ως παραπλανητικό επιχείρημα που διαμορφώνει την πίστη ότι οι εργαζόμενοι ασκούν μια επίδραση στο management, ενώ αυτό δε συμβαίνει στην πραγματικότητα, δ) η λήψη των αποφάσεων στην οργάνωση μπορεί να γίνει υπερβολικά χρονοβόρα.²¹¹

Στη χώρα μας η αναγνώριση του θεσμού της συμμετοχής των εργαζομένων στη διοίκηση της οργάνωσης άρχισε με το νόμο 1264 / 1982 «για τον εκδημοκρατισμό του συνδικαλιστικού κινήματος και την κατοχύρωση των συνδικαλιστικών ελευθεριών των εργαζομένων».²¹² Οι κύριες μορφές συμμετοχής είναι: α) συμμετοχή των εργαζομένων στη λήψη των αποφάσεων, β) συμμετοχή των εργαζομένων στο κεφάλαιο και τα κέρδη, γ) αυτοδιαχείριση. Αυτές οι μορφές, ιδιαίτερα η συμμετοχή των εργαζομένων στο κεφάλαιο και τα κέρδη και η αυτοδιαχείριση, έχουν δυνατότητα εφαρμογής κυρίως στις κερδοσκοπικές οικονομικές οργανώσεις.

9.2 Η συμμετοχή των εργαζομένων στη λήψη των αποφάσεων

Η συμμετοχή των εργαζομένων στη λήψη των αποφάσεων διακρίνεται στις εξής δύο κατηγορίες:

Α. Την άμεση συμμετοχή. Σύμφωνα με την άμεση συμμετοχή οι εργαζόμενοι συμμετέχουν αυτοπροσώπως στη λήψη των αποφάσεων,

²⁰⁷ Βλ. Rothschild-Whitt J, 2003, 462.

²⁰⁸ Τζεκίνης Χ, 1984, 23 και Νικολάου – Σμοκοβίτη Λ, 1987, 318.

²⁰⁹ Ζευγαρίδης Σ – Σταματιάδης Γ, 1997, 350.

²¹⁰ Για τις επιφυλάξεις και τα προβλήματα που συνεπάγεται η συμμετοχή βλ. ενδεικτικά: α) Jain H, 1980, β) Chiplotin B, 1977, γ) Bennett R, 1997, 34.

²¹¹ Rothschild-Whitt J, 2003, 462.

²¹² Μεταξύ των άλλων προβλέπει την υποχρέωση της εργοδοσίας να συναντάται με εκπροσώπους των εργαζομένων και να συζητούν όλα τα θέματα που τους αφορούν.

όπως για παράδειγμα συμβαίνει στην περίπτωση που η λήψη της απόφασης για ένα θέμα της οργάνωσης ανατίθεται στη γενική συνέλευση των εργαζομένων.

Β. Η έμμεση συμμετοχή. Σύμφωνα μ' αυτήν τη μορφή συμμετοχής οι εργαζόμενοι εκπροσωπούνται σε κάποιο συμβούλιο ή στη διοίκηση της οργάνωσης.²¹³ Κύρια μορφή της έμμεσης συμμετοχής των εργαζομένων στη διοίκηση είναι τα εργασιακά συμβούλια.

Τα θέματα ενασχόλησης των εργασιακών συμβουλίων ταξινομούνται²¹⁴, συνήθως, στις εξής κατηγορίες:

1. Οικονομικά θέματα. Σ' αυτήν την κατηγορία περιλαμβάνονται: η οικονομική κατάσταση της οργάνωσης, τα μελλοντικά της σχέδια, η ανταγωνιστική της θέση, η υφιστάμενη οικονομική κατάσταση και οι συνέπειές της στην πορεία της οργάνωσης.
2. Θέματα παραγωγής και παραγωγικότητας. Συνήθη θέματα συζήτησης αυτού του τομέα είναι οι στόχοι της οργάνωσης, οι συντελεστές της παραγωγικής διαδικασίας, οι νέες τεχνολογίες, οι δημόσιες σχέσεις, οι καινοτομίες.
3. Θέματα προσωπικού. Όπως για παράδειγμα είναι οι προσλήψεις, οι απολύσεις, οι μεταθέσεις, οι άδειες, η εκπαίδευση, η αξιολόγηση, η επιλογή των στελεχών, η μισθοδοσία.²¹⁵
4. Συνθήκες εργασίας. Ιδιαίτερη βαρύτητα σ' αυτήν την κατηγορία θεμάτων των εργασιακών συμβουλίων δίδεται στις συνθήκες ασφάλειας και υγείας των εργαζομένων και στην ικανοποίηση των αντίστοιχων αναγκών. Η ασφάλεια έχει δυο κύριες κατευθύνσεις, τη σωματική και την ψυχική. Ο εργαζόμενος, για να ικανοποιήσει τις ανάγκες της ασφάλειας, θα πρέπει να εξασφαλίσει μονιμότητα της θέσης εργασίας, ιατροφαρμακευτική περίθαλψη, ασφάλιση για συνταξιοδότηση, αποζημίωση σε περίπτωση ατυχήματος ή απόλυσης, ασφαλείς και υγιεινές συνθήκες εργασίας.²¹⁶ Βασική προϋπόθεση για την ικανοποίηση των αναγκών αυτής της κατηγορίας είναι η λήψη μέτρων για την

²¹³ Παράδειγμα τέτοιας συμμετοχής είναι τα συμβούλια των εργαζομένων, τα οποία αποτελούνται από τρία έως επτά μέλη ανάλογα με τον αριθμό των απασχολούμενων στην οργάνωση. Βλ. Σπυρόπουλος Γ, 1998, 100.

²¹⁴ Βλέπε για παράδειγμα: Τζεκίνης Χ, 1984, 52 και Bennett R, 1997, 36. Περισσότερα για τα εργασιακά συμβούλια βλ. Rogers J – Streeck W, 1995.

²¹⁵ Πολλά από τα θέματα αυτής της κατηγορίας ρυθμίζονται με τις συλλογικές διαπραγματεύσεις. Οι συλλογικές διαπραγματεύσεις πραγματοποιούνται από εκπροσώπους των εργαζομένων και της εργοδοσίας. Σκοπό έχουν τη συζήτηση και συμφωνία επί διάφορων θεμάτων για μια ορισμένη χρονική περίοδο, όπως για παράδειγμα συμβαίνει με τη μισθολογική διευθέτηση.

²¹⁶ Περισσότερα για την υγεία και την ασφάλεια στο χώρο της εργασίας βλ. Vassie L – Lucas W, 2001, 479-490 και Kogi K, 1993, 88-94.

πρόληψη των ατυχημάτων. Τα ατυχήματα αποδίδονται συνήθως στην ατυχία ή στη μοίρα, όμως έρευνες²¹⁷ δείχνουν ότι το σύνολο σχεδόν των ατυχημάτων στον εργασιακό χώρο είναι δυνατό να προληφθούν με τη λήψη των κατάλληλων μέτρων, όπως είναι: α) η σωστή συντήρηση και ο συστηματικός έλεγχος του μηχανικού εξοπλισμού, β) η εκπαίδευση των εργαζομένων, που δεν έχουν πλούσια εμπειρία στη συγκεκριμένη δουλειά, γ) ο αυστηρός έλεγχος για την τήρηση των κανονισμών ασφαλείας, δ) η επικράτηση ήρεμης ατμόσφαιρας στο χώρο της εργασίας, απαλλαγμένης από εντάσεις και συγκρούσεις. Πέραν των πιο πάνω προληπτικών μέτρων, σημαντικός παράγοντας για τη μείωση των συνεπειών των εργατικών ατυχημάτων είναι η παροχή των πρώτων βοηθειών στον εργασιακό χώρο και η ταχεία μεταφορά των θυμάτων στο κατάλληλο νοσηλευτικό ίδρυμα.

9.3 Η συμμετοχή των εργαζομένων στο κεφάλαιο και τα κέρδη

Η συμμετοχή των εργαζομένων στο κεφάλαιο και τα κέρδη έχει μια πιο μακρόχρονη ιστορία²¹⁸ απ' ό,τι η συμμετοχή τους στη λήψη των αποφάσεων. Αν και θεωρείται δίκαιο τα κέρδη των επιχειρήσεων να ανήκουν σε όλους όσους συνέβαλαν στην πραγματοποίηση τους κατά συνέπεια και στους εργαζομένους, τους κύριους συντελεστές της παραγωγικής διαδικασίας, δεν προχωρούν όλες οι επιχειρήσεις σ' αυτήν την κίνηση. Στις περιπτώσεις που εφαρμόζεται εμφανίζεται με τις εξής κύριες μορφές:

1. Συμπληρωματική αμοιβή. Συνήθως δίδεται στο προσωπικό ένα ποσοστό του κέρδους σε ισόποσα μερίδια μια φορά το χρόνο.
2. Ποσοστό επί της αμοιβής. Το κέρδος που διατίθεται για το προσωπικό κατανέμεται ποσοστιαία, σύμφωνα με το ποσοστό που αντιπροσωπεύει η αμοιβή του κάθε εργαζομένου επί του συνολικού ποσού των αμοιβών.²¹⁹
3. Πριμ παραγωγικότητας. Σύμφωνα μ' αυτήν τη μορφή τα διαθέσιμα προς διανομή κέρδη στο προσωπικό μιας επιχείρησης κατανέμονται ανάλογα με το ποσοστό συμβολής των συμμετεχόντων στη δημιουργία των κερδών.

²¹⁷ Βλ. Χατζάτογλου Γ, 1994, 335.

²¹⁸ Πρωτοεμφανίστηκε στη Γαλλία το 1820. Βλ. Ζευγαρίδη Σ – Ξηροτύρη Σ, 1985, 79.

²¹⁹ Για παράδειγμα ένας εργαζόμενος που λαμβάνει ως αμοιβή το 2% του συνόλου των αμοιβών του προσωπικού θα λάβει επίσης το 2% των διατιθέμενων προς διανομή κερδών.

4. Συμμετοχή στο μετοχικό κεφάλαιο. Σ' ορισμένες περιπτώσεις οι επιχειρήσεις αντί να διανέμουν κέρδη στους εργαζομένους τους, διαθέτουν ένα ποσοστό των μετοχών της επιχείρησης.
5. Κοινωνικές παροχές. Μερικές επιχειρήσεις, πέραν των πρόσθετων αμοιβών που παρέχουν στους εργαζομένους με τη διανομή μέρους των κερδών τους, προχωρούν σε κοινωνικές παροχές, όπως: υποτροφίες για σπουδές των παιδιών τους, πρόσθετη συνταξιοδότηση, ικανοποιητική ιατροφαρμακευτική περίθαλψη, επιχορήγηση για διάφορες κοινωνικές εκδηλώσεις, διανομή βιβλίων, διοργάνωση και κάλυψη του κόστους εκδρομών κ.ά.

Βασικός σκοπός της συμμετοχής των εργαζομένων στα κέρδη και το κεφάλαιο είναι η δημιουργία κινήτρων για αύξηση της αποτελεσματικότητας τους. Ακόμη αποβλέπει στη δημιουργία καλύτερων σχέσεων εργοδοσίας - εργαζομένων και στον περιορισμό των συγκρούσεων.

9.4 Αυτοδιαχείριση

Η αυτοδιαχείριση θεωρείται ως η πιο προηγμένη μορφή συμμετοχής των εργαζομένων στη διοίκηση. Αποτελεί μια σύνθετη μορφή της συμμετοχής στη λήψη των αποφάσεων και της συμμετοχής στα κέρδη. Η αυτοδιαχείριση μιας οικονομικής μονάδας σημαίνει την κοινωνική ιδιοκτησία και τη διαχείριση της από τους ίδιους του εργαζομένους.²²⁰ Η αυτοδιαχείριση εμφανίζεται με τις εξής κατευθύνσεις:²²¹

1. Ιδιοκτησία των εργαζομένων, δηλαδή κατοχή του συνόλου ή της απόλυτης πλειοψηφίας του μετοχικού κεφαλαίου της επιχείρησης.
2. Διοίκηση από τους εργαζομένους. Σύμφωνα μ' αυτήν την κατεύθυνση οι εργαζόμενοι έχουν την ευθύνη του σχεδιασμού, του προγραμματισμού, της στελέχωσης, της διεύθυνσης, της οργάνωσης και της εποπτείας των οργανώσεων.
3. Ιδιοκτησία και διοίκηση από τους εργαζομένους, δηλαδή συνδυασμό των δυο προηγούμενων περιπτώσεων.

Για την επιτυχία του θεσμού της συμμετοχής των εργαζομένων στη διοίκηση απαιτείται η επαρκής προετοιμασία όλων των ενδιαφερόμενων μερών, η καλλιέργεια και ανάπτυξη ενός κλίματος αμοιβαίου σεβασμού και εκτίμησης μεταξύ εργοδοσίας και εργαζομένων, η εκπαιδευτική υποστήριξη των εργαζομένων με προγράμματα που στόχο έχουν την αποτελεσματική συμμετοχή. Ακόμη σημαντική προϋπόθεση για την επιτυχία του θεσμού είναι η φύση της

²²⁰ Λύτρας Π, 1992, 257.

²²¹ Βλ. Ζευγαρίδης Σ. – Σταματιάδης Γ, 1997, 357 και Νικολινάκος Μ, 1986.

οργάνωσης. Επισημαίνεται²²² ότι: α) η αυτονομία της οργάνωσης, β) η τεχνολογία, που χρησιμοποιεί και γ) το μέγεθος και η γεωγραφική της διασπορά επηρεάζουν τη δυνατότητα εφαρμογής του θεσμού της συμμετοχικής διοίκησης. Οι δυνατότητες εφαρμογής του θεσμού της συμμετοχής των εργαζομένων στη διοίκηση περιορίζονται όταν: α) η αυτονομία της οργάνωσης είναι περιορισμένη, β) η χρησιμοποιούμενη τεχνολογία είναι υψηλή και οι αποφάσεις απαιτούν υψηλή εξειδίκευση, γ) η οργάνωσης έχει μεγάλο μέγεθος και μεγάλη γεωγραφική διασπορά.²²³

²²² Ζευγαρίδης Σ. – Σταματιάδης Γ, 1997, 359.

²²³ Για παράδειγμα στις πολυεθνικές εταιρίες βρέθηκε ότι η επιρροή των συμβουλίων εργασίας είναι μειωμένη. Βλέπε Looise J – Drucker M, 2002, 29-52.

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 1.

ΑΝΑΓΚΕΣ ΚΑΙ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΤΗΤΑ ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ²²⁴

1. Ανάγκες

Ο άνθρωπος ωθείται σε δράση, για να ικανοποιήσει τις διάφορες ανάγκες του όσο γίνεται πιο αποτελεσματικά. Η ανάγκη αναφέρεται σε μια κατάσταση στέρησης. Μόλις δημιουργηθεί αυτή η κατάσταση, ο άνθρωπος κινείται για να την καλύψει. Υπάρχουν πολλές ταξινομήσεις των αναγκών. Η πιο συχνά αναφερόμενη στη βιβλιογραφία²²⁵ ταξινόμηση των ανθρώπινων αναγκών είναι του Αμερικανού Ψυχολόγου Α. Maslow²²⁶ (Μάσλοου) Σύμφωνα με τη θεωρία του Maslow οι ανάγκες ταξινομούνται ιεραρχικά από ένα κατώτερο επίπεδο σε ένα ανώτερο στις εξής πέντε κατηγορίες:

1. Φυσιολογικές ή φυσικές ανάγκες. Είναι οι ανάγκες που σχετίζονται με την επιβίωση του ανθρώπου, όπως για παράδειγμα οι ανάγκες για οξυγόνο, τροφή, νερό, ύπνο, στέγη. Ο άνθρωπος αναζητά εργασία με ικανοποιητικό μισθό και καλές συνθήκες εργασίας, προκειμένου να ικανοποιήσει τις βιολογικές του ανάγκες. Όταν ικανοποιήσει τις βασικές για τη ζωή του ανάγκες, προχωρεί στην ικανοποίηση νέων ανώτερων αναγκών.
2. Ανάγκες ασφάλειας. Ο άνθρωπος δεν αρκείται στην ικανοποίηση των αναγκών της πρώτης κατηγορίας. Έχει την ανάγκη να αισθάνεται ασφάλεια και βεβαιότητα για το μέλλον. Η ασφάλεια έχει δυο κύριες κατευθύνσεις, τη σωματική και την

²²⁴ Οι ενότητες του παραρτήματος 1, 2 & 3 είναι από την εργασία του γράφοντος με τίτλο: «Εργασιακές σχέσεις». Βλ. Αντωνάκης Ι, 2003.

²²⁵ Βλ. ενδεικτικά: α) Κάντας Α, 1998, τ.1, 50, β) Χατζάτογλου Γ, 1994, 63, γ) Θεοδωράτος Ε, 1999, 132, δ) Mullins L, 1996, 489, ε) Bennett R, 1997, 107, στ) Hodgetts R – Luthans F, 1997, 334.

²²⁶ Βλ. Maslow A, 1970.

ψυχική. Ο εργαζόμενος, για να ικανοποιήσει τις ανάγκες της ασφάλειας, θα πρέπει να εξασφαλίσει μονιμότητα της θέσης εργασίας, ιατροφαρμακευτική περίθαλψη, ασφάλιση για συνταξιοδότηση, αποζημίωση σε περίπτωση ατυχήματος ή απόλυσης, ασφαλείς και υγιεινές συνθήκες εργασίας²²⁷. Βασική προϋπόθεση για την ικανοποίηση των αναγκών αυτής της κατηγορίας είναι η λήψη μέτρων για την πρόληψη των ατυχημάτων.

3. Κοινωνικές ανάγκες. Ο άνθρωπος είναι μια κοινωνική οντότητα και έχει ανάγκη να συναναστρέφεται άλλους ανθρώπους, να ανήκει σε ομάδες, να δημιουργεί κοινωνικές σχέσεις, να απολαμβάνει κατανόηση, αγάπη, αναγνώριση και αποδοχή. Ο άνθρωπος λόγω της πνευματικής του φύσης δεν επιδιώκει μόνο την προσωπική του εξυπηρέτηση, αλλά προσπαθεί να προσφέρει τη βοήθεια του στους άλλους, ξεφεύγοντας έτσι από το «εγώ» και πηγαίνοντας προς το «εσείς».
4. Ανάγκες εκτίμησης. Ο εργαζόμενος και γενικά ο κάθε άνθρωπος αισθάνεται την ανάγκη να αναγνωρίζεται από τους άλλους. Επιδιώκει να αποκτήσει γόητρο, αυτοπεποίθηση, δύναμη, φήμη και να ανυψώσει τη θέση του στην κοινωνία. Το γόητρο στο χώρο της εργασίας δεν ταυτίζεται πάντα με τη θέση που κατέχει ο εργαζόμενος και δεν αποκτάται με την επιβολή αλλά καθορίζεται από την αξία που οι άλλοι θα του αναγνωρίσουν.
5. Ανάγκες αυτοπραγμάτωσης. Αυτές οι ανάγκες βρίσκονται στο ανώτερο επίπεδο της κατάταξης. Σύμφωνα με τον Maslow το κάθε άτομο θα πρέπει να είναι αυτό που έχει τη δυνατότητα να είναι. Ο άνθρωπος ικανοποιώντας αυτό το επίπεδο αναγκών έχει πετύχει την ανάπτυξη όλων των δυνατοτήτων του και νοιώθει ότι μπορεί να υλοποιήσει τους στόχους, τις φιλοδοξίες του και να ολοκληρωθεί ως προσωπικότητα. Στο χώρο της εργασίας οι κύριοι παράγοντες που συμβάλλουν στην ικανοποίηση των αναγκών για αυτοπραγμάτωση είναι η δυνατότητα πρωτοβουλιών, η αυτονομία, η παροχή ευκαιριών εκδήλωσης δημιουργικότητας, η συμμετοχή στη λήψη των αποφάσεων και γενικά η εργασία με ιδιαίτερες ευθύνες και απαιτήσεις.

²²⁷ Περισσότερα για την υγεία και την ασφάλεια στο χώρο της εργασίας βλ. Vassie L – Lucas W, 2001, 479-490 και Kogi K, 1993, 88-94.

2. Προσωπικότητα

Έχουν διατυπωθεί πολυάριθμοι ορισμοί για την προσωπικότητα²²⁸. Από αυτούς περισσότερο λειτουργικός φαίνεται ο ορισμός ο οποίος ορίζει την προσωπικότητα ως το σύνολο των χαρακτηριστικών και των τρόπων συμπεριφοράς που καθορίζουν τη μοναδικότητα της προσαρμογής του ατόμου στο περιβάλλον του²²⁹. Βασικοί διαμορφωτικοί παράγοντες της προσωπικότητας είναι η οικογένεια, το σχολείο και ο εργασιακός χώρος. Η σχέση της προσωπικότητας με την εργασία²³⁰ - που περισσότερο μας ενδιαφέρει εδώ - είναι αμφίδρομη. Από τη μια ο χώρος της εργασίας είναι καθοριστικός παράγοντας διαμόρφωσης της προσωπικότητας του ατόμου και από την άλλη η προσωπικότητα είναι σημαντικός παράγοντας επιτυχούς εκτέλεση της εργασίας.

Στην καθημερινή ζωή ο όρος προσωπικότητα έχει μια διαφορετική έννοια με μονόδρομη θετική κατεύθυνση. Μ' αυτήν την έννοια ο όρος «προσωπικότητα» χρησιμοποιείται, για να χαρακτηρίσει άτομα με ισχύ, με κύρος, που ασκούν μεγάλη επιρροή στους συνανθρώπους τους. Επίσης, για να χαρακτηρίσει άτομα που διακρίνονται σ' έναν τομέα ή δραστηριότητα της ζωής, όπως για παράδειγμα: προσωπικότητα των γραμμάτων, των τεχνών, της επιστήμης. Από την άλλη πλευρά γίνεται λόγος για ανθρώπους «χωρίς προσωπικότητα», εννοώντας αυτούς που δεν ασκούν καμιά θετική επιρροή στους άλλους.

Ως προς τους παράγοντες που καθορίζουν την ανάπτυξη της προσωπικότητας έχουν διαμορφωθεί δύο απόψεις, συνήθως αντιμαχόμενες. Η μια προβάλλει το γενετικό παράγοντα και η άλλη τον περιβαλλοντικό. Ο ισχυρισμός ότι η ανθρώπινη προσωπικότητα είναι γενετικά προκαθορισμένη έχει τεράστιες συνέπειες με κοινωνικές και πολιτικές προεκτάσεις.²³¹ Μπορεί ο άνθρωπος να γεννιέται με

²²⁸ Βλ. ενδεικτικά Νασιάκου Μ, 1982, 50. Βλ. ακόμη: Χασάπης Ι, 1980, 23 και Αντωνοπούλου Χ. κ.ά., 1999, 129.

²²⁹ Χασάπης Ι, 1980, 23.

²³⁰ Για τη σχέση της προσωπικότητας με την επιτυχία στην εργασία βλ. ενδεικτικά: α) Banks D, 1988, β) Boudreau J.et.al, 2001, 53-81, γ) Kroeger O, 2002.

²³¹ Ενδεικτικά αναφέρουμε τα πιο κάτω γεγονότα από την παγκόσμια ιστορία: Στη δεκαετία 1920-1930 πολλές πολιτείες της Αμερικής είχαν ψηφίσει νόμους για τη στέρωση των μαύρων και την απαγόρευση γάμων ανάμεσα σε μαύρους και λευκούς. Το 1933 ο γερμανικός ναζισμός επιβάλλει την ιδέα της ανωτερότητας της «Άρειας φυλής» και ψηφίζει νόμο, που απέκλειε τους Εβραίους από τις δημόσιες υπηρεσίες και τη δυνατότητα να έρθουν σε γάμο με τους Αρείους. Τη βαρβαρότερη όμως έκφραση της ευγονικής γνώρισε η ανθρωπότητα με τη δολοφονία εκατομμυρίων Εβραίων και άλλων λαών, που κατά την άποψη των γενετιστών θεωρούντο «υπάνθρωποι». Βλ. Πιργιωτάκης Ι, 1984, 99.

ορισμένες δυνατότητες, όμως για να αναπτυχθούν και να εξελιχθούν είναι αναγκαία η επίδραση του περιβάλλοντος²³², ιδιαίτερα του κοινωνικού. Το κοινωνικό περιβάλλον συμβάλλει στην κοινωνικοποίηση²³³ του ατόμου και στη διαμόρφωση της προσωπικότητάς του. Σημαντικοί φορείς της κοινωνικοποίησης του ανθρώπου θεωρούνται η οικογένεια, το σχολείο, η ομάδα ομηλίκων, τα μέσα μαζικής ενημέρωσης και ο χώρος της εργασίας.

Κατά τη διαδικασία επιλογής του προσωπικού αλλά και αργότερα κατά την αξιολόγησή του δίδεται ιδιαίτερη έμφαση στην προσωπικότητα. Η μέτρηση και αξιολόγηση της προσωπικότητας γίνεται με ειδικά τεστ, τα οποία συνήθως διερευνούν τα εξής χαρακτηριστικά: κοινωνικότητα, κοινωνική αντίληψη, υπευθυνότητα, αυτοέλεγχο, ανεκτικότητα, ευσυνειδησία, συναισθηματική σταθερότητα, καλή διάθεση, φαντασία, κυριαρχία, διανοητική ικανότητα, προσαρμοστικότητα, αυτοεκτίμηση, αυθορμητισμό, αυτοπεποίθηση. Η χρήση των τεστ προσωπικότητας θα πρέπει να γίνεται με ξεχωριστή προσοχή, ιδιαίτερα κατά τη φάση της επιλογής του προσωπικού.

Για την προσέγγιση και ερμηνεία της προσωπικότητας έχουν διατυπωθεί κατά καιρούς διάφορες θεωρίες. Αυτές μπορούν να ταξινομηθούν²³⁴ στις εξής κατηγορίες:

1. Οι θεωρίες έκφρασης της προσωπικότητας. Σύμφωνα με αυτές οι διάφορες εκφραστικές κινήσεις του ατόμου αντανακλούν την προσωπικότητά του.
2. Οι θεωρίες των τύπων. Στις τυπολογικές θεωρίες συνδυάζονται ορισμένα χαρακτηριστικά του ανθρώπου με την προσωπικότητά του. Σύμφωνα με τις θεωρίες των τύπων οι άνθρωποι διακρίνονται σε διάφορες κατηγορίες, όπως για παράδειγμα: αυταρχικός, μελαγχολικός, εξωστρεφής.²³⁵
3. Οι θεωρίες των ρόλων. Αυτές οι θεωρίες αντιμετωπίζουν την προσωπικότητα ως αποτέλεσμα των ρόλων που διαδραματίζει ο άνθρωπος, ανάλογα με τις θέσεις που κατέχει, όπως για παράδειγμα: του εργαζόμενου, του πατέρα, του πολίτη.
4. Οι δυναμικές θεωρίες. Σύμφωνα με αυτές η προσωπικότητα θεωρείται ως μια ενότητα, η οποία αποτελείται από διάφορα δομικά ή λειτουργικά στοιχεία, που βρίσκονται μεταξύ τους σε

²³² Νασιάκου Μ, 1982, 54.

²³³ Κοινωνικοποίηση είναι η διαδικασία ένταξης και ενσωμάτωσης του ατόμου στο κοινωνικό περιβάλλον.

²³⁴ Βλ. Χασάπης Ι, 1980 τ.1, 81 και Νασιάκου Μ. κ.ά., 1993, 83.

²³⁵ Χαρακτηριστικά της αυταρχικής προσωπικότητας βλ. κεφ. 5. Ο μελαγχολικός τύπος χαρακτηρίζεται από σκυθρωπότητα και κατήφεια (βλ. Χασάπης Ι, 1980, τ.1, 105). Ο εξωστρεφής τύπος ενδιαφέρεται περισσότερο για τον εξωτερικό κόσμο, φυσικό και κοινωνικό, και δίδει ιδιαίτερη βαρύτητα στις διαπροσωπικές σχέσεις.

ισορροπία. Στις δυναμικές θεωρίες μεταξύ άλλων ανήκουν η ψυχαναλυτική θεωρία της προσωπικότητας, που διατυπώθηκε από τον S. Freud (Φρόιντ), και η θεωρία του πεδίου, την οποία διατύπωσε ο Lewin.

5. Κοινωνικοψυχολογικές θεωρίες. Σε αυτές περιλαμβάνονται η ψυχολογική θεωρία του A. Adler και η διαπροσωπική θεωρία του H. Sullivan. Ο Adler έδωσε έμφαση για τη διαμόρφωση της προσωπικότητας στις κοινωνικές επιρροές και θεμελίωσε την ανάπτυξη της Κοινωνικής Ψυχολογίας. Για τον Adler κέντρο της προσωπικότητας είναι η συνείδησή του. Ο Sullivan, ο θεμελιωτής της διαπροσωπικής θεωρίας, υποστηρίζει ότι η προσωπικότητα είναι μια ενότητα και δεν μπορεί να υπάρξει ξεχωριστά από τις διαπροσωπικές σχέσεις.
6. Ανθρωπιστικές θεωρίες. Για τους εκπροσώπους των ανθρωπιστικών θεωριών - όπως για παράδειγμα είναι ο A. Maslow και ο C. Rogers - σημαντικό κίνητρο για τη δράση του ανθρώπου θεωρείται, πέραν της επιβίωσής του, ο αγώνας για ολοκλήρωση, αυτοπραγμάτωση και αξιοποίηση του δυναμικού που διαθέτει. Οι ανθρωπιστικές θεωρίες προσεγγίζουν την ανθρώπινη φύση ως «αγαθή». Εμφανίζουν τον άνθρωπο να ενδιαφέρεται για την ικανοποίηση των κοινωνικών αναγκών του, όπως είναι η εκδήλωση αγάπης, η αυτοεκτίμηση, η αποδοχή από τους άλλους, η ένταξη σε κοινωνικά σύνολα, η δυνατότητα έκφρασης και δημιουργικότητας.²³⁶ Οι ανθρώπινες θεωρίες για την προσωπικότητα έχουν ως θεωρητικό υπόβαθρο τη φιλοσοφία του υπαρξισμού, η οποία δίδει ιδιαίτερη έμφαση στην ελευθερία, την υπευθυνότητα και την αγωνία του ανθρώπου.²³⁷ Οι εκπρόσωποι των ανθρώπινων θεωριών απορρίπτουν κάθε μορφή ντετερμινισμού (αιτιοκρατίας). Θεωρούν ότι ο άνθρωπος μπορεί να υπόκειται σε βιολογικούς, ψυχολογικούς και κοινωνικούς περιορισμούς, όμως έχει τη δυνατότητα να επιλέγει ελεύθερα τον τρόπο της δράσης του.

²³⁶ Βλ. Νασιάκου Μ. κ.ά, 1993, 100.

²³⁷ Βλ. Πολυχρονόπουλος Π, 1992, 246.

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 2.

ΑΝΘΡΩΠΙΝΕΣ ΣΧΕΣΕΙΣ ΣΤΟ ΧΩΡΟ ΤΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

1. Εισαγωγή

Οι Εργασιακές Σχέσεις είναι διεπιστημονικός κλάδος που έχει σκοπό τη βελτίωση των συνθηκών εργασίας, κυρίως, μέσω της βελτίωσης των διαπροσωπικών σχέσεων. Για τη βελτίωση των ανθρώπινων σχέσεων είναι αναγκαία η κατανόηση του ανθρώπου, ο οποίος συνιστά μια βιολογική, πνευματική και κοινωνική οντότητα. Σ' αυτήν την κατεύθυνση πολύτιμη είναι η βοήθεια της Ψυχολογίας και της Κοινωνιολογίας.

Η ομαδική συμβίωση δημιουργεί διαπροσωπικές σχέσεις,²³⁸ φιλικές ή εχθρικές. Οι σχέσεις της πρώτης κατηγορίας ευνοούν τη συνεργασία, ενώ της δεύτερης συχνά οδηγούν στη σύγκρουση. Ένα από τα κύρια ερωτήματα που καλείται να απαντήσει ο επιστημονικός κλάδος των Εργασιακών Σχέσεων αναφέρεται στους τρόπους περιορισμού των συγκρούσεων και δημιουργίας ήρεμου κλίματος στο χώρο της εργασίας προς το συμφέρον όλων των εμπλεκομένων στην παραγωγική διαδικασία. Η εντολή και ο έλεγχος είναι δύο κρίσιμα θέματα των εργασιακών σχέσεων, τα οποία μπορούν να μετατραπούν σε παράγοντες διατάραξης του καλού εργασιακού κλίματος, όταν δε γίνεται η κατάλληλη χρήση τους.

2. Η εντολή

Η ανάθεση εκτέλεσης ή αποφυγής διάφορων ενεργειών ονομάζεται εντολή. Για να μη γίνεται η εντολή γενεσιουργός αιτία

²³⁸ Για τις διαπροσωπικές σχέσεις στο χώρο της εργασίας βλέπε: α) Dastmalchian A - Blyton P, 1992, β) Cook P, 1996, γ) Bartlett R, 1990, δ) Baron R, 1991.

εντάσεων, συγκρούσεων και γενικά αρνητικού κλίματος απαιτούνται οι εξής προϋποθέσεις²³⁹:

1. Σαφήνεια και ακρίβεια στη διατύπωση των εντολών, ώστε να γίνεται κατανοητό τι ακριβώς ζητείται από τους εργαζομένους.
2. Οι εντολές να είναι ορθολογικές, να πείθουν για την αναγκαιότητα τους και να μη χρησιμοποιούνται ως μέσο τιμωρίας. Γι' αυτόν το λόγο χρειάζεται να αναφέρονται οι λόγοι εκτέλεσης μιας εντολής και να επισημαίνεται η σημασία της.
3. Να δίδονται οδηγίες και να παρέχεται ο αναγκαίος χρόνος για την αποτελεσματική εκτέλεση των εντολών.
4. Οι εντολές να είναι προσαρμοσμένες στις ικανότητες και τις αρμοδιότητες των εργαζομένων.
5. Το κατάλληλο ύφος του εντολέα κατά τη διατύπωση της εντολής. Το πομπώδες και αλαζονικό ύφος παρεμποδίζει την επικοινωνία και δημιουργεί τις προϋποθέσεις για τη μη εκτέλεση των εντολών και την εκδήλωση απειθαρχίας, αντίθετα το ήρεμο ύφος προδιαθέτει, παρακινεί για πειθαρχία.
6. Η καταλληλότητα και η επάρκεια του χρόνου που απαιτείται για την προετοιμασία και την εκτέλεση της εντολής. Ακατάλληλος για παράδειγμα θεωρείται ο χρόνος έναρξης και λήξης της εργασίας.

3. Πειθαρχία – Απειθαρχία

Τα αποτελέσματα των εντολών έχουν δύο κύριες κατευθύνσεις: α) την εκτέλεσή τους, όπου γίνεται λόγος για πειθαρχία και β) τη μη εκτέλεση, όπου εμφανίζεται το φαινόμενο της απειθαρχίας. Οι λόγοι που, συνήθως, καθορίζουν την πειθαρχία των εργαζομένων ταξινομούνται στις εξής κατηγορίες:

1. Πειθαρχία από ανάγκη επιβίωσης. Όταν το άτομο αισθάνεται αδύνατο και στερείται αυτοπεποίθησης, αγκιστρώνεται συχνά σε κάποιον πιο δυνατό, όπως είναι ο προϊστάμενος, και επιζητεί την προστασία του.
2. Πειθαρχία για λόγους συναισθημάτων. Όταν ο εργαζόμενος δοκιμάζει θετικά συναισθήματα στις σχέσεις του με τα άλλα μέλη της ομάδας, ιδιαίτερα με τους προϊσταμένους του, και γενικά είναι ευχαριστημένος από τις εργασιακές συνθήκες, προσπαθεί να δείξει το σεβασμό, την εκτίμηση και την ευχαρίστησή του εκδηλώνοντας πειθαρχία.
3. Πειθαρχία από υπολογισμό. Είναι η πειθαρχία που αποβλέπει στην ικανοποίηση ενός προσωπικού σκοπού, όπως για

²³⁹ Βλέπε: α) Osigweh C - Hutchison W, 1990, β) Jaffe E, 1997, 9-19, γ) Fenley E, 1998, 349-364.

παράδειγμα είναι η αύξηση του μισθού, η προαγωγή, η εύνοια του προϊσταμένου. Αυτό το είδος της πειθαρχίας, συνήθως, διατηρείται μέχρι την επίτευξη του επιδιωκόμενου σκοπού και συναντάται συχνά σε άτομα που εκδηλώνουν υποκρισία, κολακεία και δουλοπρέπεια.

4. Αυτόνομη πειθαρχία. Είναι η ανώτερη μορφή πειθαρχίας και πηγάζει από την πεποίθηση ότι οι συγκεκριμένες εντολές είναι αναγκαίες. Ο εργαζόμενος που χρησιμοποιεί αυτό το είδος της πειθαρχίας έχει συνείδηση των δικαιωμάτων και των υποχρεώσεων του ως μέλος της ομάδας, διατυπώνει με θάρρος τη γνώμη του, γνωρίζει ότι η έλλειψη πειθαρχίας είναι εις βάρος της λειτουργίας της ομάδας και της επίτευξης του σκοπού και των στόχων που θέτει.

Από την πιο πάνω ταξινόμηση φαίνεται ότι η τρίτη και η πρώτη κατηγορία είναι παραδείγματα προς αποφυγή, ενώ η τέταρτη κατηγορία είναι το ζητούμενο, δηλαδή το καθένα άτομο να αυτοελέγχεται, να κρίνει προκαταβολικά τις συνέπειες των πράξεών του. Το κλίμα της οργάνωσης επηρεάζει σημαντικά τη μορφή της πειθαρχίας που θα επικρατήσει.

Για την πειθαρχία των εργαζομένων σημαντικός είναι ο ρόλος των διοικητικών στελεχών.²⁴⁰ Το διοικητικό στέλεχος με έντονη προσωπικότητα, που ενθαρρύνει, συμπαραστέκεται, βοηθά και σέβεται τους υφισταμένους του, που διαθέτει αυτοσυγκράτηση και σταθερότητα της συμπεριφοράς, που επισημαίνει τις συνέπειες της απειθαρχίας και φροντίζει για καλές διαπροσωπικές σχέσεις, περιορίζει σημαντικά τις πιθανότητες εμφάνισης του φαινομένου της απειθαρχίας στον εργασιακό χώρο της ευθύνης του.

3.1 Είδη και λόγοι της απειθαρχίας

Η απειθαρχία διακρίνεται σε δύο κατηγορίες: τη λειτουργική και τη σκόπιμη ή χαρακτηρισολογική. Στο πρώτο είδος απειθαρχίας ο εργαζόμενος δεν εκτελεί τις εντολές λόγω της έλλειψης των ικανοτήτων που απαιτούνται, ενώ στο δεύτερο είδος, αν και υπάρχουν οι απαιτούμενες ικανότητες προς εκτέλεση των εντολών, ο εργαζόμενος δε θέλει να εκτελέσει.

Οι λόγοι της απειθαρχίας ταξινομούνται στις εξής κατηγορίες:

1. Γνωστικοί λόγοι. Η απειθαρχία για γνωστικούς λόγους οφείλεται στην έλλειψη των απαιτούμενων γνώσεων για την εκτέλεση της εντολής ή στην κακή αντίληψη που ενδεχομένως έχει ο

²⁴⁰ Η αποτελεσματική διαχείριση της πειθαρχίας συμβάλλει στη δημιουργία θετικών διαπροσωπικών σχέσεων. Βλ. Fenley A, 1998, 349-364. Περισσότερα για το ρόλο των διοικητικών στελεχών βλ. ενδεικτικά: α) Klagge J, 1996, 38-45, β) Βαξεβανίδου Μ. – Ρεκλείτης Π, 2000, 73, γ) Ζαβλανός Μ, 1997, 109.

- εργαζόμενος περί πειθαρχίας, όπως για παράδειγμα συμβαίνει, όταν θεωρεί την πειθαρχία ως μια μορφή υποδούλωσης.
2. Συναισθηματικοί λόγοι. Ο εργαζόμενος απειθαρχεί, γιατί – ενδεχομένως – εκδηλώνει συναισθήματα αντιπάθειας προς τον προϊστάμενό και την ομάδα του ή απέχθειας προς το είδος της εργασίας που πραγματοποιεί.
 3. Κοινωνικοί λόγοι. Σύμφωνα μ' αυτήν την κατηγορία των λόγων απειθαρχίας οι εργαζόμενοι δεν εκτελούν τις εντολές είτε από έλλειψη κοινωνικότητας, δηλαδή μη συνειδητοποίησης των δικαιωμάτων αλλά και των υποχρεώσεων που ως εργαζόμενοι έχουν, είτε γιατί οι προς εκτέλεση εντολές έρχονται σε αντίθεση με τις αντιλήψεις και τις αξίες τους, δημιουργώντας το φαινόμενο της σύγκρουσης καθήκοντος.

3.2 Αντιμετώπιση της απειθαρχίας

Τα μέτρα αντιμετώπισης του φαινομένου της απειθαρχίας στο χώρο της εργασίας ταξινομούνται σε δυο κατηγορίες: στα προληπτικά και στα κατασταλτικά

- Τα προληπτικά μέτρα λαμβάνονται εκ των προτέρων, ώστε να περιορίζονται οι πιθανότητες εμφάνισης του φαινομένου της απειθαρχίας. Τέτοια μέτρα είναι: α) η εκπαίδευση και μετεκπαίδευση των εργαζομένων, β) η σωστή επιλογή του προσωπικού, ιδίως των διοικητικών στελεχών, γ) η διασφάλιση των κατάλληλων συνθηκών – φυσικών, ψυχολογικών και κοινωνικών – στον εργασιακό χώρο.
- Τα κατασταλτικά μέτρα λαμβάνονται εκ των υστέρων, αφού εκδηλωθεί η απειθαρχία. Σ' αυτήν την κατηγορία μέτρων πρώτο μέλημα των διοικούντων θα πρέπει να είναι η αναζήτηση των λόγων της απειθαρχίας και στη συνέχεια η ανάληψη δράσης, για να εξαλειφθούν ή να περιοριστούν στον ελάχιστο δυνατό βαθμό οι λόγοι δημιουργίας του προβλήματος.

Αν η απειθαρχία είναι λειτουργική, δηλαδή οφείλεται στη μη κατανόηση της εντολής ή στην έλλειψη των απαιτούμενων ικανοτήτων, τότε τα μέτρα στρέφονται για την πρώτη περίπτωση στην παροχή πρόσθετων διευκρινιστικών στοιχείων και για τη δεύτερη στην κατάρτιση και την επιμόρφωση. Αν η απειθαρχία είναι σκόπιμη, τότε τα μέτρα ποικίλλουν ανάλογα με την περίπτωση. Μια πρώτη προσέγγιση του θέματος είναι η συζήτηση με τους ενδιαφερόμενους, η άσκηση αυτοκριτικής, η επισήμανση των συνεπειών και η αναζήτηση αποτελεσματικών λύσεων, ώστε να αποφευχθεί η χρήση των κυρώσεων, οι οποίες αρχίζουν από την απλή επίπληξη και φθάνουν έως την απόλυση. Οι κυρώσεις γίνονται, συνήθως, γενεσιουργοί παράγοντες σύγκρουσης και διατάραξης του εργασιακού κλίματος.

4. Ο έλεγχος

Οι κύριες φάσεις της παραγωγικής διαδικασίας είναι ο προγραμματισμός, η εκτέλεση και ο έλεγχος. Έλεγχος είναι η διαδικασία συστηματικής παρακολούθησης της παραγωγικής διαδικασίας. Με τον έλεγχο διαπιστώνεται ο βαθμός συμφωνίας του αποτελέσματος με τα σχέδια, τις οδηγίες, τις αρχές, τους σκοπούς και τους στόχους της οργάνωσης.²⁴¹ Ο έλεγχος αποτελεί μια διαδικασία όχι μόνο μέτρησης του αποτελέσματος της παραγωγικής διαδικασίας αλλά και παρέμβασης για τυχόν διορθώσεις, όταν παρουσιάζονται παρεκκλίσεις από τους αρχικούς σχεδιασμούς. Ο έλεγχος είναι μια σημαντική διοικητική λειτουργία. Με αυτόν εξετάζεται η αποτελεσματικότητα στην πράξη όλων όσων σχεδιάστηκαν και προγραμματίστηκαν. Ο έλεγχος αναφέρεται σε όλους τους παράγοντες της παραγωγικής διαδικασίας και ιδιαίτερα στον ανθρώπινο παράγοντα.

4.1 Προϋποθέσεις του αποτελεσματικού ελέγχου

Πριν την αναζήτηση των προϋποθέσεων για αποτελεσματικό έλεγχο, τίθεται το ερώτημα σχετικά με την αναγκαιότητά του. Νομίζω πως αποτυπώνεται παραστατικά το πρόβλημα στη φράση: «ο υπερβολικός έλεγχος αποθαρρύνει, ενώ η έλλειψή του αποθρασύνει». Ιδιαίτερη προσοχή χρειάζεται στον έλεγχο του ανθρώπινου παράγοντα, γιατί υπάρχει ο κίνδυνος να εμφανιστεί το φαινόμενο της δυσπιστίας, να τεθεί υπό αμφισβήτηση η ικανότητα και να θιγεί η ευσυνειδησία των εργαζομένων, με πιθανό αποτέλεσμα τη σύγκρουση μεταξύ εργαζομένων και διοίκησης.

Υπάρχουν διαφορετικές προσεγγίσεις ως προς τη σημασία του ασκούμενου ελέγχου στο χώρο της εργασίας. Οι θεωρίες της επιστημονικής οργάνωσης και της γραφειοκρατίας υποστηρίζουν ένα υψηλό επίπεδο ελέγχου ως αναγκαίο για την αποδοτικότητα των εργαζομένων. Οι υποστηρικτές της θεωρίας των ανθρώπινων σχέσεων δίδουν έμφαση στη σπουδαιότητα των ομάδων και στις κοινωνικές ανάγκες του ανθρώπου. Βλέπουν το υψηλό επίπεδο ελέγχου ως αρνητική αντίδραση που αυξάνει τη σύγκρουση. Ως προς την αύξηση της αποδοτικότητας των εργαζομένων θεωρούν ότι είναι μόνο βραχυπρόθεσμη.

Για τον αποτελεσματικό έλεγχο του ανθρώπινου παράγοντα στον εργασιακό χώρο απαιτούνται οι εξής προϋποθέσεις:

²⁴¹ Βλ. Βαξεβανίδου Μ – Ρεκλείτης Π, 2000, 203.

- Ο ασκών τον έλεγχο να έχει πλήρη γνώση της εργασίας που θα εκτελεστεί.
- Επιμονή του ασκούντος τον έλεγχο στην ουσία και όχι στις λεπτομέρειες.
- Ο έλεγχος να αποσκοπεί στη βελτίωση των εργαζομένων και όχι να λαμβάνει το χαρακτήρα της ποινής.
- Ο έλεγχος να είναι σύντομος.
- Πριν την άσκηση του έλεγχου να επισημαίνονται τα κρίσιμα σημεία της εργασίας, οι δυσκολίες και οι τρόποι αντιμετώπισης των πιθανών λαθών.
- Να κοινοποιούνται τα αποτελέσματα του έλεγχου στον εργαζόμενο, να αναγνωρίζονται, κυρίως, τα θετικά στοιχεία και να μπαίνουν προς συζήτηση τα αρνητικά, ιδιαίτερα να αναζητούνται οι τρόποι βελτίωσης.²⁴²

4.2 Κατηγορίες και φάσεις του ελέγχου

Στον ασκούμενο έλεγχο γίνονται διάφορες κατηγοριοποιήσεις,²⁴³ ανάλογα με το κριτήριο που χρησιμοποιείται, όπως:

1. Με κριτήριο το φορέα που τον διενεργεί διακρίνεται: α) σε εσωτερικό έλεγχο και β) σε εξωτερικό. Ο εσωτερικός διενεργείται από ανθρώπους (προσωπικός έλεγχος) ή μηχανές (μηχανικός έλεγχος) της οργάνωσης, ενώ ο εξωτερικός αναλαμβάνεται από ελεγκτές ή ελεγκτικούς μηχανισμούς που δεν ανήκουν στην οργάνωση.
2. Με κριτήριο τη διάρκεια του διακρίνεται: α) σε μόνιμο έλεγχο και β) σε περιστασιακό. Ο μόνιμος διενεργείται συνεχώς από τα διάφορα επίπεδα της ιεραρχικής πυραμίδας, ενώ ο περιστασιακός διεξάγεται σε έκτακτες περιπτώσεις.
3. Με κριτήριο το εύρος του διακρίνεται: α) σε γενικό έλεγχο και β) σε ειδικό. Ο γενικός καλύπτει όλο το φάσμα των εργασιών της οργάνωσης, ενώ ο ειδικός διεξάγεται σε ένα μόνο τομέα ή τμήμα της.
4. Με κριτήριο το χρόνο έναρξης ο έλεγχος διακρίνεται: α) σε προγενέστερο ή προληπτικό, β) σε αντιδραστικό και γ) σε μεταδραστικό ή κατασταλτικό. Ο προληπτικός έλεγχος πραγματοποιείται, πριν ξεκινήσει οποιαδήποτε δραστηριότητα μέσα στην οργάνωση. Ο αντιδραστικός έλεγχος διεξάγεται κατά τη διάρκεια της παραγωγικής διαδικασίας για τον εντοπισμό

²⁴² Περισσότερα για τα χαρακτηριστικά του αποτελεσματικού ελέγχου βλέπε: α) Kimura S – Mourdoukoutas P, 2000, 41-45, β) Mullins L, 1996, 601 και γ) King B.et.al, 1978.

²⁴³ Βλ. ενδεικτικά: Mullins L, 1996, 597 και Βαξεβανίδου Μ. – Ρεκλείτης Π, 2000, 205.

τυχόν παρεκκλίσεων και ο κατασταλτικός λαμβάνει χώρα μετά την ολοκλήρωση της παραγωγικής διαδικασίας, για να μετρηθεί και να αξιολογηθεί το αποτέλεσμα της.

Η διαδικασία του ελέγχου διακρίνεται στις εξής φάσεις:²⁴⁴

1. Καθορισμός των επιθυμητών αποτελεσμάτων της παραγωγικής διαδικασίας.
2. Μέτρηση του παραγόμενου αποτελέσματος.
3. Σύγκριση των καταμετρημένων αποτελεσμάτων με τα standards (πρότυπα) που είχαν τεθεί.
4. Ανάλυση των τυχόν αποκλίσεων και αναζήτηση των αιτίων που τις προκάλεσαν.
5. Λήψη μέτρων προς διόρθωση των αποκλίσεων και ενίσχυση των επιτυχιών.

²⁴⁴ Βλ. ενδεικτικά: α. Mullins L, 1996, 595, β. Καλογήρου Κ, 1979, 82, γ. Βαξεβανίδου Μ. – Ρεκλείτης Π, 2000, 208.

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 3.

ΕΠΙΛΟΓΗ ΚΑΙ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΤΟΥ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ

1. Η επιλογή του προσωπικού

1.1 Εισαγωγή

Η επιλογή του κατάλληλου προσωπικού είναι μια διαδικασία αναζήτησης και τοποθέτησης των ανθρώπων που έχουν τις ικανότητες αλλά και τη θέληση να τις χρησιμοποιήσουν, ώστε να ανταποκρίνονται στις απαιτήσεις της θέσης που προορίζονται. Για την επιτυχία δεν αρκεί η ύπαρξη των κατάλληλων ικανοτήτων αλλά, κυρίως, απαιτείται η ενεργοποίησή τους. Ο βαθμός ανταπόκρισης της αναλαμβανόμενης εργασίας στα ενδιαφέροντα και τις προσδοκίες των εργαζομένων θεωρείται σημαντικός παράγοντας για την ενεργοποίηση του συνόλου των ικανοτήτων τους.

Η επιλογή είναι ένα από τα περισσότερα σύνθετα και κρίσιμα θέματα της διοίκησης. Η διοίκηση κατά τη διαδικασία της επιλογής καλείται να κάνει μια πρόβλεψη για το μέλλον, μια πρόβλεψη της πιθανής συμπεριφορά των υποψηφίων προς επιλογή ατόμων. Το έργο της επιλογής είναι καθοριστικής σημασίας για τη λειτουργικότητα των οργανώσεων. Τα κύρια μέσα που διευκολύνουν τη διοίκηση στο έργο της κατάλληλης επιλογής²⁴⁵ του προσωπικού είναι: α) το βιογραφικό σημείωμα, β) η συνέντευξη και γ) οι δοκιμασίες (τεστ) διερεύνησης των ικανοτήτων.

1.2 Το βιογραφικό σημείωμα

Το βιογραφικό σημείωμα είναι ένα έντυπο που περιέχει γενικές πληροφορίες, όπως: ηλικία, οικογενειακή κατάσταση, σπουδές,

²⁴⁵ Περισσότερα για το θέμα βλ. ενδεικτικά: α) Κάντας Α, 1998, τ.2, 11, β) Ζευγαρίδης Σ – Σταματιάδης Γ, 1997, 95 – 190, γ) Χατζηπαντελή Π, 1999, 52 – 61, δ) Χυτήρης Λ, 2001α, 77 – 103, ε) Βιτατζάκης Ν - Descoin C, 1993, στ) Mullins L, 1996, 682, ζ) Σαρμανιώτης Χ, 2005, 216, η) Herriot P.et.al, 1989, θ) Cook M, 1988.

συμμετοχή σε συνέδρια – σεμινάρια, προϋπηρεσία, κοινωνική προσφορά και ενδιαφέροντα του υποψηφίου. Με το βιογραφικό σημείωμα οι υποψήφιοι προβάλλουν τις ικανότητες, τα χαρακτηριστικά, τις εμπειρίες και τις γνώσεις τους που ταιριάζουν στη συγκεκριμένη θέση.

Κατά τη σύνταξη του βιογραφικού σημειώματος οι υποψήφιοι θα πρέπει να είναι ιδιαίτερα προσεκτικοί²⁴⁶ και να λαμβάνουν υπόψη τα πιο κάτω σημεία:

- Το βιογραφικό σημείωμα να είναι σχετικά σύντομο, επιμένοντας στην ουσία και όχι στις λεπτομέρειες.
- Τα στοιχεία του να ανταποκρίνονται στην πραγματικότητα, να μην αναφέρονται προσόντα τα οποία δεν μπορούν να επιβεβαιωθούν.
- Να αποφεύγονται τα ορθογραφικά και συντακτικά λάθη, τα οποία προκαλούν ιδιαίτερα αρνητική εντύπωση για τον υποψήφιο.
- Να αποφεύγεται το χειρόγραφο βιογραφικό σημείωμα, να προτιμάται το έντυπο και να κατατίθεται το πρωτότυπο.
- Να μην υπάρχουν χρονικά κενά στην προϋπηρεσία και τις σπουδές.

Το βιογραφικό σημείωμα ενισχύεται, όταν συνοδεύεται από μια καλογραμμένη επιστολή. Η συνοδευτική επιστολή²⁴⁷ απευθύνεται σε συγκεκριμένο πρόσωπο, συνήθως στον πρόεδρο της επιτροπής επιλογής, και τονίζει με σαφήνεια, πληρότητα και συντομία το ενδιαφέρον του υποψηφίου για τη συγκεκριμένη θέση και τα ιδιαίτερα προσόντα που καθιστούν ξεχωριστή την υποψηφιότητά του. Η συνοδευτική επιστολή παραπέμπει στο βιογραφικό σημείωμα για περισσότερες λεπτομέρειες και αναφέρει το ενδιαφέρον του συντάκτη για προσωπική συνάντηση με σκοπό την περαιτέρω πληροφόρηση και γνωριμία.

Ένα άλλο συνοδευτικό έγγραφο του βιογραφικού σημειώματος, που σε αρκετές περιπτώσεις ζητείται από τους υπεύθυνους της επιλογής προσωπικού προκειμένου να σχηματίσουν πληρέστερη εικόνα των υποψηφίων, είναι οι συστατικές επιστολές. Οι συστατικές επιστολές συντάσσονται από πρώην εργοδότες ή καθηγητές του υποψηφίου και περιέχουν, συνήθως, πληροφορίες για την εμπειρία, το ήθος και τις ικανότητές του. Αρκετοί υποψήφιοι προς ενίσχυση της υποψηφιότητάς τους, αν και δεν τους ζητείται να συνυποβάλλουν συστατικές επιστολές, αναγράφουν ότι μπορούν να το πράξουν, όταν τους ζητηθεί.

²⁴⁶ Για τα στοιχεία ενός καλού βιογραφικού σημειώματος βλ. Βιτατζάκης Ν - Descoin C, 1993, 52.

²⁴⁷ Βλ. ό.π, 62.

1.3 Η συνέντευξη

Η συνέντευξη ως μέσο επιλογής είναι μια οργανωμένη συζήτηση μεταξύ δύο ή περισσότερων προσώπων με σκοπό τη συλλογή στοιχείων για τις ικανότητες και την προσωπικότητα των υποψηφίων. Η συνέντευξη δίδει τη δυνατότητα μιας αμφίδρομης επικοινωνίας μεταξύ των συνεντευκτών και των υποψηφίων προς πρόσληψη. Η συνέντευξη μπορεί να προσφέρει μια αξιόπιστη εικόνα των υποψηφίων και να αποτελέσει ένα έγκυρο²⁴⁸ μέσο επιλογής, αρκεί να χρησιμοποιηθεί σωστά. Οι κύριες προϋποθέσεις για την επιτυχία της συνέντευξης²⁴⁹ και την αποτελεσματική επιλογή του προσωπικού είναι:

- Η χρήση ερωτήσεων απλών, κατανοητών, συναισθηματικά ουδέτερων, χωρίς να δείχνουν την κατεύθυνση των απαντήσεων. Επίσης το περιεχόμενο των ερωτήσεων δε θα πρέπει να θίγει την προσωπικότητα των υποψηφίων.
- Η δημιουργία σχέσεων εμπιστοσύνης των συμμετεχόντων στη διαδικασία της συνέντευξης. Για το σκοπό αυτό ο συνεντευκτής θα πρέπει να έχει ήρεμο ύφος, να διαθέτει ήθος, να είναι εφοδιασμένος με γνώσεις ως προς την αποτελεσματική χρήση της συνέντευξης και να αποφεύγει τις προκλήσεις. Βέβαια δεν είναι λίγες οι περιπτώσεις που οι συνεντευκτές σκόπιμα επιλέγουν τις προκλήσεις, για να ελέγξουν τον τρόπο αντίδρασης και τη δυνατότητα εγκράτειας των υποψηφίων.

Οι υποψήφιοι προς πρόσληψη, για να αυξήσουν τις πιθανότητες επιλογής τους, θα πρέπει να αποφύγουν κατά τη διάρκεια της συνέντευξης τα εξής λάθη.²⁵⁰ α) να δείξουν ότι έχουν έλλειψη ενημέρωσης για τη συγκεκριμένη θέση εργασίας, β) να δείξουν άγνοια για το αντικείμενο της οργάνωσης που προκηρύσσει τη θέση, γ) να δυσφημίζουν τον προηγούμενο εργοδότη, δ) να εμφανίζουν ένα βιογραφικό που δεν ανταποκρίνεται στην πραγματικότητα. Προς αποφυγή των λαθών οι υποψήφιοι θα πρέπει να προετοιμαστούν με ιδιαίτερη προσοχή πριν τη συνέντευξη²⁵¹ και να συλλέξουν όσο το δυνατό περισσότερες πληροφορίες τόσο για τη θέση την οποία ενδιαφέρονται όσο και για την οργάνωση που την προκηρύσσει, ώστε να αποκτήσουν αυτοπεποίθηση, να έχουν ξεκάθαρες θέσεις και να

²⁴⁸ Βλ.: α) Siem F, 1991, β) Motowidlo S - Burnett J, 1995, 239-249, γ) Buckley M.et.al, 2000, 113-126.

²⁴⁹ Βλ. Morgan B, 2000, 62. Βλ. ακόμη: Παρασκευόπουλος Ι, 1993, τ.2, 130 και Φίλιας Β. κ.ά, 1977, 140.

²⁵⁰ Βλ. Βιτατζάκης Ν - Descoin C, 1993, 97.

²⁵¹ Περισσότερα για τη συνέντευξη επιλογής βλ.: α) Behr J, 2001, β) Poon J, 2000, 11-18, γ) Barclay J, 1999, 134-151.

αποφεύγουν τις παγίδες και τις αντιφάσεις. Μερικές φορές χρησιμοποιούνται δοκιμασίες (τεστ), συμπληρωματικά άλλων μεθόδων επιλογής²⁵² και αποσκοπούν στη διερεύνηση των ικανοτήτων του υποψηφίου, οι οποίες δεν είναι εύκολο να διερευνηθούν με τη χρήση άλλων μεθόδων επιλογής.

2. Η αξιολόγηση

2.1 Έννοια και σκοπός της αξιολόγησης

Η αξιολόγηση, σύμφωνα με το γενικό ορισμό, είναι η διαδικασία καθορισμού της αξίας ενός προσώπου ή πράγματος με βάση συγκεκριμένα κριτήρια και μέθοδο εκτίμησης.²⁵³ Η μελέτη της αξιολόγησης σε τούτο το εγχειρίδιο περιορίζεται στον ανθρώπινο παράγοντα και εστιάζεται στο χώρο της εργασίας. Κύριος σκοπός της αξιολόγησης είναι η βελτίωση της απόδοσης των εργαζομένων. Ειδικότερα με την αξιολόγηση επιδιώκεται:

- Η παροχή ανατροφοδότησης των εργαζομένων, δηλαδή πληροφόρησης για το βαθμό της αποτελεσματικότητάς τους.
- Η παροχή πληροφόρησης στους υπεύθυνους της οργάνωσης, η οποία θα τους βοηθήσει στη λήψη των κατάλληλων μέτρων βελτίωσης.
- Η παροχή κινήτρων ως αποτέλεσμα αναγνώρισης της προσφοράς των εργαζομένων (αύξηση μισθού, προαγωγή κ.ά).
- Η ενδυνάμωση των σχέσεων μεταξύ προϊστάμενων και υφισταμένων. Βέβαια υπάρχει η πιθανότητα αντίθετου αποτελέσματος, κυρίως, στις περιπτώσεις αρνητικών αξιολογήσεων, ιδιαίτερα όταν ο προϊστάμενος χρησιμοποιεί την αξιολόγηση ως μέσο επιβολής και τιμωρίας και όχι ως ευκαιρία συζήτησης με τον αξιολογούμενο με σκοπό την αναζήτηση τρόπων βελτίωσης της απόδοσής του.
- Η απεικόνιση των τυχόν ατομικών, ομαδικών και οργανωτικών προβλημάτων και η λήψη μέτρων για την επίλυσή τους.

2.2 Μέθοδοι αξιολόγησης

Προς αύξηση του βαθμού εγκυρότητας της αξιολόγησης είναι ανάγκη να γίνονται οι πιο κάτω ενέργειες:

- Ανάλυση του έργου της συγκεκριμένης θέσης. Πριν την αξιολόγηση των εργαζομένων πρέπει να γίνει σαφές τι ακριβώς ζητείται από αυτούς. Η ανάλυση του έργου αποβλέπει στον

²⁵² Βλ. Bennett R, 1997, 69 και Βιτατζάκης Ν - Descoin C, 1993, 111.

²⁵³ Βλ. Κασσωτάκης Μ, 1998, 15.

- καθορισμό: α) των καθηκόντων και των δραστηριοτήτων που συνεπάγεται η κατοχή της συγκεκριμένης θέσης, β) του σκοπού και των στόχων που έχουν τεθεί, γ) των συγκεκριμένων στάσεων και μορφών συμπεριφοράς που διευκολύνουν την εκτέλεση του έργου, δ) των συγκεκριμένων γνώσεων και ικανοτήτων που απαιτούνται για την επιτυχή εκτέλεση του συγκεκριμένου έργου.
- Καθορισμός των κριτηρίων και των μεθόδων μέτρησης του επιτελούμενου έργου. Οι πιο συχνά αναφερόμενες στη βιβλιογραφία²⁵⁴ μέθοδοι αξιολόγησης είναι οι εξής: A) Αξιολόγηση με βάση την επίτευξη των αντικειμενικών στόχων. Η διαδικασία αυτής της μεθόδου περιλαμβάνει τις εξής φάσεις: α) καθορισμός των στόχων που πρέπει να επιτευχθούν σε μια συγκεκριμένη χρονική περίοδο, β) εκτέλεση της συγκεκριμένης εργασίας που έχει ανατεθεί, γ) αξιολόγηση του πραγματοποιηθέντος έργου και αναζήτηση των λόγων τυχόν αποκλίσεων από τους στόχους που είχαν τεθεί. Η αποτελεσματικότητα αυτής της μεθόδου στηρίζεται στις εξής δύο αρχές: α) όσο πιο ξεκάθαρα αντιλαμβάνεται το άτομο τι πρέπει να κάνει, τόσο αυξάνονται οι πιθανότητες για σωστή εκτέλεση, β) η αξιολόγηση γίνεται ευκολότερη στις περιπτώσεις που συγκρίνεται το πραγματοποιηθέν αποτέλεσμα με το αναμενόμενο. B) Μέθοδοι άμεσης μέτρησης. Αυτές οι μέθοδοι μετρούν άμεσα την παραγωγικότητα κάθε εργαζομένου χωριστά - όπου αυτό είναι εφικτό - όπως για παράδειγμα συμβαίνει με τη μέτρηση των ημερήσιων εισπράξεων ενός υπαλλήλου που εργάζεται σε ταμείο. Οι μέθοδοι της άμεσης μέτρησης περισσότερο ενδείκνυνται για τη μέτρηση της παραγωγικότητας μιας αυτοτελούς ομάδας εργαζομένων.
 - Η αξιολόγηση να έχει αναπτυξιακό προσανατολισμό. Δηλαδή μέσω της αξιολόγησης να εντοπίζονται τα δυνατά σημεία (δυνατότητες) και τα αδύνατα σημεία των εργαζομένων (περιοχές βελτίωσης και κατάρτισης προγραμμάτων για την αντιμετώπιση των αδυναμιών). Οι προϊστάμενοι αξιολογητές να χρησιμοποιούν περισσότερο την αξιολόγηση, για να καθοδηγούν, συμβουλεύουν, παρακινούν τους συνεργάτες τους για συνεχή βελτίωση και ανάπτυξη, παρά για έλεγχο και κριτική²⁵⁵

2.3 Μορφές της αξιολόγησης

Με κριτήριο το υποκείμενο της αξιολόγησης (ποιος αξιολογεί) διακρίνονται δυο κύριες μορφές αξιολόγησης: η αυτοαξιολόγηση και η

²⁵⁴ Βλ. Ενδεικτικά: α) Κάντας Α, 1998, τ.2, 101, β) Ζευγαρίδης Σ – Ξηροτύρη Σ, 1985, 137, γ) Ζαβλανός Μ, 1997, 173, δ) Robsons C, 2000, ε) Wu J – Wu N, 1991, στ) Baruch Y, 1997, 377-394.

²⁵⁵ Βλ. Μπουραντάς Δ, 2005, 64.

ετεροαξιολόγηση. Κατά την αυτοαξιολόγηση ο εργαζόμενος αξιολογεί τον εαυτό του, αναζητά τους λόγους τυχόν αποτυχιών και προσπαθεί να τους ελέγξει - όσο είναι δυνατό - αυξάνοντας την αποτελεσματικότητα των προσπαθειών του. Μ' αυτόν τον τρόπο αξιοποιεί ακόμα και το λάθος, το οποίο αποκτά μια θετική διάσταση και συμβάλλει στη συνεχή δραστηριοποίηση και βελτίωση του ατόμου. Το άτομο είναι ανάγκη να κάνει ρεαλιστική αυτοαξιολόγηση χωρίς να υπερεκτιμά τις ικανότητές του αλλά ούτε να τις υποεκτιμά, γιατί υπάρχει ο κίνδυνος εκδήλωσης του φαινομένου της αλαζονείας στην πρώτη περίπτωση και χαμηλής αυτοεκτίμησης στη δεύτερη. Η ετεροαξιολόγηση του ατόμου πραγματοποιείται, κυρίως, από τους προϊσταμένους αλλά μπορεί να πραγματοποιηθεί επίσης από εξωτερικούς συμβούλους, από τους συναδέλφους του και από όσους κάνουν χρήση των παραγόμενων προϊόντων ή των παρεχόμενων υπηρεσιών της οργάνωσης.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Α. Ελληνόγλωσση

- Αθανασούλα-Ρέππα Α, Η επικοινωνία στον εκπαιδευτικό οργανισμό.
Στο: Διοίκηση εκπαιδευτικών μονάδων, Πάτρα, Ελληνικό
Ανοικτό Πανεπιστήμιο, τ. Β, 1999.
- Ανανίκας Λ. κ.ά, Αγροτική Κοινωνιολογία, Αθήνα, Ο.Ε.Δ.Β, 1995.
- Αντωνάκης Ι, Αναλφαβητισμός στο δημοτικό σχολείο: Η άλλη πλευρά
της εκπαιδευτικής ανισότητας. Στο: Πλειός Κ. (επιμέλεια),
Σχολική αποτυχία και κοινωνικός αποκλεισμός, Αθήνα,
Ελληνικά Γράμματα, 1999.
- Αντωνάκης Ι, Οργανικός και λειτουργικός αναλφαβητισμό στην
Ελλάδα, Σχολείο και Ζωή, 1999, τ.2 & 3, 69 - 76 και 119 - 125.
- Αντωνάκης Ι, Εργασιακές σχέσεις, Ηράκλειο, ΤΕΙ Κρήτης, 2003.
- Αντωνάκης Ι, Παιδαγωγική επιστήμη, Ηράκλειο, Α.Σ.ΠΑΙ.Τ.Ε, 2007.
- Αντωνοπούλου Χ. κ.ά, Ψυχολογία, Αθήνα, Ο.Ε.Δ.Β, 1999.
- Βάμβουκας Μ, Εισαγωγή στην ψυχοπαιδαγωγική έρευνα και
μεθοδολογία, Αθήνα, Γρηγόρη, 1988.
- Βαξεβανίδου Μ. - Ρεκλείτης Π, Αρχές οργάνωσης και διοίκησης
επιχειρήσεων, Αθήνα, Ο.Ε.Δ.Β, 2000.
- Βιταντζάκης Ν – Descoin C, Επιλογή προσωπικού, Αθήνα, Έλλην,
1993.
- Βλαστός Σ, Αστικά σωματεία, συνδικαλιστικές και εργοδοτικές
οργανώσεις, Αθήνα, Σάκκουλα, 1996.
- Βλαχόπουλος Σ. κ.ά, Κοινωνιολογία, Αθήνα, Ο.Ε.Δ.Β, 1998.
- Bottomore T. (μετ. Τσαούσης Δ.), Κοινωνιολογία, Αθήνα, Gutenberg,
1983.
- Breakwell G, (μετ. Κάντας Α.), Η συνέντευξη, Αθήνα, Ελληνικά
Γράμματα, 1995.
- Βώρος Φ, Η Φιλοσοφία της Εκπαίδευσης, Αθήνα, Εκπαιδευτικός
Σύνδεσμος, 1997.
- Cattell R – Stice G, «Τέσσερις ορισμοί για τον εκλεγμένο ηγέτη
βασισμένοι στην προσωπικότητα». Στο: Gibb C. et.al, (μετ.
Ροζάνη Σ.), Ηγεσία : το πρόβλημα από κοινωνιολογική και
ψυχολογική άποψη, Αθήνα, Αρίων.

- Δαουτόπουλος Γ. κ.ά, Αγροτική Κοινωνιολογία, Θεσσαλονίκη, 1997.
- Δημητρώπουλος Σ, Αποφάσεις – Λήψη αποφάσεων, Αθήνα, Γρηγόρη, 2003.
- Δουκάκης Ν, Εργασιακές σχέσεις, οικονομία και θεσμοί, Αθήνα, Οδυσσέας, 1988.
- Δούκας Χ, Ο νέος χώρος της δια βίου μάθησης, Επιθεώρηση Εργασιακών Σχέσεων, 2001, 23, 56-64.
- Gibb C. et.al, (μετ. Ροζάνη Σ.), Ηγεσία : Το πρόβλημα από κοινωνιολογική και ψυχολογική άποψη, Αθήνα, Αρίων.
- Gibb C, «Οι αρχές και τα χαρακτηριστικά της ηγεσίας». Στο: Gibb C. et.al, (μετ. Ροζάνη Σ.), Ηγεσία : το πρόβλημα από κοινωνιολογική και ψυχολογική άποψη, Αθήνα, Αρίων.
- Giddens A (μετ. Τσαούσης Δ.), Κοινωνιολογία, Αθήνα, Gutenberg, 2002.
- Giddens A (μετ. Τσαούσης Δ.), Κοινωνιολογία τ.Β, Αθήνα, Gutenberg, 2002α.
- Ζαβλανός Μ, Οργάνωση και διοίκηση, τ. Β, Αθήνα, Έλλην, 1997.
- Ζαβλανός Μ, Οργανωτική συμπεριφορά, Αθήνα, Σταμούλης, 2002.
- Ζευγαρίδης Σ. – Ξηροτύρη / Κουφίδου Σ, Διοίκηση και αποδοτική συμπεριφορά στελεχών, Θεσσαλονίκη, Κυριακίδη, 1985.
- Ζευγαρίδης Σ. - Σταματιάδης Γ, Διοίκηση και εποπτεία προσωπικού, Αθήνα, Interbooks, 1997.
- Θεοδωράτος Ε, Ανθρώπινες σχέσεις στην εργασία, Αθήνα, Σταμούλη, 1998.
- Θεοδωράτος Ε, Εργασιακές σχέσεις, Αθήνα, Σταμούλη, 1999.
- Ιντζεσίλογλου Ν, Κοινωνία και νέα τεχνολογία: Δοκίμια βιομηχανικής κοινωνιολογίας ανθρωπίνων σχέσεων κοινωνιολογίας των επαγγελματιών, Θεσσαλονίκη, Σάκκουλας, 1992.
- James P, Μάνατζμεντ ολικής ποιότητας, Αθήνα, Κλειδάριθμος, 1998.
- Καζάζη Μ, Ανθρώπινες σχέσεις και επικοινωνία, Αθήνα, Έλλην, 1995.
- Καζεπίδης Τ, Η Φιλοσοφία της Παιδείας, Θεσσαλονίκη, Βάνια, 1995.
- Καλαμπούκα Π, Εργασιακές σχέσεις και διοίκηση επιχειρήσεων, Επιθεώρηση Εργασιακών Σχέσεων, 2001, 23, 56-64.
- Καλογήρου Κ, Ανθρώπινες σχέσεις στο χώρο της εργασίας, Αθήνα, Σταμούλη, 2000.
- Κανάκης Ι, Διδασκαλία και μάθηση με σύγχρονα μέσα επικοινωνίας, Αθήνα, Γρηγόρη, 1989.
- Κανελλόπουλος Χ, Αξιοποίηση προσωπικού, Αθήνα, 1990.
- Κανελλόπουλος Χ, Αξιολόγηση προσωπικού : θεωρία και παρουσίαση περιπτώσεων από τη διεθνή πράξη, Αθήνα, 1983.
- Κανελλόπουλος Χ, Αποτελεσματική διοίκηση ανθρώπινων πόρων, Αθήνα, 1991.
- Κανελλόπουλος Χ, Ο ανθρώπινος παράγοντας στη βιομηχανία, Αθήνα, 1993.

- Κάντας Α, Οργανωτική - βιομηχανική Ψυχολογία: Κίνητρα, επαγγελματική ικανοποίηση, ηγεσία, τ.1, Αθήνα, Ελληνικά Γράμματα, 1998.
- Κάντας Α, Οργανωτική - βιομηχανική Ψυχολογία: Επιλογή, αξιολόγηση προσωπικού, τ.2, Αθήνα, Ελληνικά Γράμματα, 1998.
- Κάντας Α, Οργανωτική - βιομηχανική Ψυχολογία: Διεργασίες ομάδας, σύγκρουση, ανάπτυξη, αλλαγή, κουλτούρα, επαγγελματικό άγχος τ.3, Αθήνα, Ελληνικά Γράμματα, 1995.
- Κασσωτάκης Μ, Η αξιολόγηση της επίδοσης των μαθητών, Αθήνα, Γρηγόρη, 1998.
- Κατσανέβας Θ, Εργασιακές Σχέσεις, Αθήνα, Σταμούλη, 1994.
- Κατσανέβας Θ, Οικονομική της εργασίας και οικονομικές σχέσεις, Αθήνα, Σταμούλη, 1997.
- Κοινωνικοπολιτικό Λεξικό, Αθήνα, Σύγχρονη Εποχή, 1984.
- Κόκκοτας Π, Ο ρόλος της παιδείας στην οικονομική ανάπτυξη της Ελλάδας, Αθήνα, Τούντα, 1978.
- Κονιόρδος Μ, Η αξιολόγηση του εκπαιδευτικού προσωπικού, Επιθεώρηση Εργασιακών Σχέσεων, 2001, 22, 34-42.
- Κόντης Γ, Επιχειρησιακές επικοινωνίες, Αθήνα, Ο.Ε.Δ.Β, 1983.
- Κουμανταράκη Α, Το συνδικαλιστικό κίνημα στην Ελλάδα μετά τη μεταπολίτευση, Επιθεώρηση Εργασιακών Σχέσεων, 2001, 22, 4-10.
- Κωνσταντοπούλου Χ, Για μια Κοινωνιολογία της εργασίας, Θεσσαλονίκη, Παρατηρητής, 1994.
- Κωνσταντοπούλου Χ, Κοινωνία της πληροφόρησης. Στο: Λαμπίρη - Δημάκη Ι, Η Κοινωνιολογία στην Ελλάδα σήμερα, τ.Γ, Αθήνα, Παπαζήση, 2002.
- Κωτσίκης Β, Εισαγωγή στην επαγγελματική εκπαίδευση και κατάρτιση, Αθήνα, Έλλην, 2000.
- Λαμπίρη - Δημάκη Ι, Η Κοινωνιολογία στην Ελλάδα σήμερα, τ.Α, Αθήνα, Παπαζήση, 1987.
- Λαμπίρη - Δημάκη Ι, Η Κοινωνιολογία στην Ελλάδα σήμερα, τ.Β, Αθήνα, Παπαζήση, 1997.
- Λαμπίρη - Δημάκη Ι, Η Κοινωνιολογία στην Ελλάδα σήμερα, τ.Γ, Αθήνα, Παπαζήση, 2002.
- Λύτρας Π, Εργασιακές σχέσεις, Αθήνα, Interbooks, 1992.
- Μαγκλιβέρας Δ, Εισηγήσεις στη βιομηχανική κοινωνιολογία, Αθήνα, Παπαζήση, 1983.
- Μακρυδημήτρης Α, Προσεγγίσεις στη θεωρία των οργανώσεων, Αθήνα, Καστανιώτη, 2002.
- Mann R, «Μια θεώρηση των σχέσεων μεταξύ προσωπικότητας, ηγεσίας και δημοτικότητας». Στο: Gibb C. et.al, (μετ. Ροζάνη Σ.), Ηγεσία : το πρόβλημα από κοινωνιολογική και ψυχολογική άποψη, Αθήνα, Αρίων.
- Ματσαγγούρας Η, Θεωρία και πράξη της διδασκαλίας, τ.2, Αθήνα, Gutenberg, 1997.

- Ματσαγγούρας Η, Η σχολική τάξη, Αθήνα, Gutenberg, 1999.
- Μητρόπουλος Α, Οι εργασιακοί θεσμοί στην Ελλάδα, Αθήνα, Σάκκουλα, 1985.
- Morgan Β (μετ. Χαρβάτης Δ), Συνέντευξη, Αθήνα Γκιούρδας, 2000.
- Μπουζάκης Σ, Δυναμική των ομάδων και κοινωνιομετρία, Επιστημονικό Βήμα, 1983, τ.3&4, 32-37&12-22.
- Μπουραντάς Δ, Ηγεσία, Αθήνα, Κριτική, 2005.
- Νασιάκου Μ, Γενική Ψυχολογία, Αθήνα, Παπαζήση, 1982.
- Νασιάκου Μ. κ.ά, Ψυχολογία, Αθήνα, Ο.Ε.Δ.Β, 1993.
- Νικολάου-Σμοκοβίτη Λ, «Συμμετοχή - αυτοδιαχείριση: Νέοι θεσμοί στις βιομηχανικές σχέσεις». Στο: Λαμπίρη - Δημάκη Ι, Η Κοινωνιολογία στην Ελλάδα σήμερα, Αθήνα, Παπαζήση, 1987.
- Νικολάου-Σμοκοβίτη Λ, οργανισμοί διοίκηση και κοινωνία, Πειραιάς, Σταμούλη, 1990.
- Νικολινάκος Μ, Αυτοδιαχείριση και συμμετοχή των εργαζομένων, Αθήνα, ΕΛΚΕΠΑ, 1986.
- Ξηροτύρη-Κουφίδου Σ, Διοίκηση ανθρώπινων πόρων, Θεσσαλονίκη, Ανίκουλα, 1997.
- Ξηροτύρη-Κουφίδου Σ, Οργανωσιακή θεωρία, Θεσσαλονίκη, Πανεπιστήμιο Μακεδονίας, 1994.
- Παγκάκης Γ, Η αξιολόγηση προσωπικού, Διοικητική Ενημέρωση, 2001, 20, 22-44.
- Παναγιωτοπούλου Ρ, Η επικοινωνία στις οργανώσεις: η εξέλιξη των θεωριών των οργανώσεων και οι επικοινωνιακές τους διαστάσεις, Αθήνα, Κριτική, 1997.
- Παπαδάκη-Μιχαηλίδη Ε, Η σιωπηλή γλώσσα των συναισθημάτων : η μη λεκτική επικοινωνία στις διαπροσωπικές σχέσεις, Αθήνα, Ελληνικά Γράμματα, 1998.
- Παπαϊωάννου Σ, Επαγγελματική εκπαίδευση και προσανατολισμός, Αθήνα, Γρηγόρη, 1990.
- Παπούλια Δ, Στρατηγική διοίκησης επιχειρήσεων και αλλαγών, Αθήνα, Καστανιώτη, 2003.
- Παρασκευόπουλος Ι, Μεθοδολογία επιστημονικής έρευνας, τ.2, Αθήνα, 1993.
- Πεσμαζόγλου Σ, Εκπαίδευση και ανάπτυξη στην Ελλάδα, Αθήνα, Θεμέλιο, 1987.
- Πετρίδου Ε, Διοίκηση – Μάνατζμέντ, Θεσσαλονίκη, Ζυγός, 2001.
- Πιπερόπουλος Γ, Στοιχεία βιομηχανικής κοινωνιολογίας, Θεσσαλονίκη, Πανεπιστήμιο Μακεδονίας, 1992.
- Πιντέλογλου Γ, Εισαγωγή στις εργασιακές σχέσεις, Αθήνα, Έλλην, 1998.
- Πολυχρονόπουλος Π, Φιλοσοφία της παιδείας, Αθήνα, Παιδαγωγία, 1992.
- Ποταμιάνος Γ, Θεωρίες προσωπικότητας και κλινική πρακτική, Αθήνα, Ελληνικά Γράμματα, 1999.

- Πυργιωτάκης Ι, Κοινωνιομετρία, Παιδαγωγική Ψυχολογική Εγκυκλοπαίδεια, τ.5, 2748-2754.
- Πυργιωτάκης Ι, Κοινωνικοποίηση και εκπαιδευτικές ανισότητες, Αθήνα, Γρηγόρη, 1984.
- Πυργιωτάκης Ι, Εισαγωγή στην Παιδαγωγική επιστήμη, Αθήνα, Ελληνικά Γράμματα, 1999.
- Ρεκλείτης Π. – Τριβέλλας Π, Ο ρόλος των διευθυντικών στελεχών στις σύγχρονες επιχειρήσεις, Διοικητική Ενημέρωση, 2001, 19, 80-95.
- Σαϊτή Α, Εκπαίδευση και οικονομική ανάπτυξη, Αθήνα, Τυπωθήτω, 2000.
- Σαϊτής Χ, Οργάνωση και διοίκηση της εκπαίδευσης, Αθήνα, 2005.
- Σακαλάκη Μ, Ψυχολογία της επικοινωνίας, Αθήνα, Παπαζήση, 1994.
- Σαπουντζή-Κρέπια Δ, Stress management : η διαχείριση του στρες, Αθήνα, Έλλην, 2000.
- Σαχινίδης Α – Ακρίβος Χ, Ο ρόλος της επικοινωνίας στη διοίκηση των εργασιακών σχέσεων, Επιθεώρηση Εργασιακών Σχέσεων, 2001, 23, 6-15.
- Σαρμανιώτης Χ, Μάνατζμεντ, Αθήνα, Γκιούρδας Εκδοτική, 2005.
- Σπυρόπουλος Γ, Εργασιακές σχέσεις, Αθήνα, Σάκκουλα, 1998.
- Stogdill R, «Προσωπικοί παράγοντες σχετιζόμενοι με την ηγεσία». Στο: Gibb C. et.al, (μετ. Ροζάνη Σ.), Ηγεσία: το πρόβλημα από κοινωνιολογική και ψυχολογική άποψη, Αθήνα, Αρίων.
- Τάτσης Ν, Κοινωνιολογία, τ.2, Αθήνα, Οδυσσέας, 1994.
- Τζεκίνης Χ, Η συμμετοχή των εργαζομένων στη διοίκηση των επιχειρήσεων, Αθήνα, Ο.Α.Ε.Δ, 1984.
- Τριανταφύλλου Τ, Ψυχολογία, Αθήνα, Ίδρυμα Ευγενίδου, 1992.
- Τσαούσης Δ, Χρηστικό Λεξικό Κοινωνιολογίας, Αθήνα, Gutenberg, 1987.
- Τσαούσης Δ, Η κοινωνία του ανθρώπου: Εισαγωγή στην Κοινωνιολογία, Αθήνα, Gutenberg, 2000.
- Τσιβάκου Ι, Δράση και σύστημα: Σύγχρονες προσεγγίσεις στη θεωρία των οργανώσεων, Αθήνα, Θεμέλιο, 1994.
- Verderber R. (μετ. Σαρρής Ν), Η τέχνη της επικοινωνίας, Αθήνα, Έλλην, 1998.
- Φίλιας Β, Κοινωνιολογικές προσεγγίσεις, Αθήνα, Σύγχρονη Εποχή, 1988.
- Φίλιας Β. κ.ά, Εισαγωγή στη μεθοδολογία και τις τεχνικές των κοινωνικών ερευνών, Αθήνα, Gutenberg, 1977.
- Fontana D, (μετ. Τερζίδου Μ.), Άγχος και η αντιμετώπισή του, Αθήνα, Ελληνικά Γράμματα, 1993.
- Φωτόπουλος Τ, Παγκοσμιοποίηση, αριστερά και περιεκτική δημοκρατία, Αθήνα, Ελληνικά Γράμματα, 2002.
- Χασάπης Ι, Ψυχολογία της προσωπικότητας, τ.1&2, Αθήνα, Βασιλόπουλος, 1980.
- Χατζάτογλου Γ, Ψυχολογία σχέσεων εργασίας, Αθήνα, Ο.Ε.Δ.Β, 1994.

- Χατζηπαντελή Π, Διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού, Αθήνα, Μεταίχμιο, 1999.
- Χατζηχαρίτου Ε, «Οι συνδικαλιστικές οργανώσεις και οι συλλογικές διαπραγματεύσεις». Στο: Κατσάνεβας Θ, Οικονομική της εργασίας και οικονομικές σχέσεις, Αθήνα, Σταμούλη, 1997.
- Hemphill J, «Ο ηγέτης και η ομάδα του». Στο: Gibb C. et.al, (μετ. Ροζάνη Σ.), Ηγεσία, Αθήνα, Αρίων.
- Χολέβας Γ, Οργάνωση και διοίκηση, Αθήνα, Interbooks, 1995.
- Χυτήρης Λ, Οργανωσιακή συμπεριφορά, Αθήνα, Interbooks, 2001.
- Χυτήρης Λ, Διοίκηση ανθρώπινων πόρων, Αθήνα, Interbooks, 2001α.
- Ψημμένος Ι, Παγκοσμιοποίηση και συμμετοχή εργαζομένων, Αθήνα, Gutenberg, 1999.
- Winkin Y (μετ. Διάφα Μ-Παπαδάκης Γ), Επικοινωνία, Θεσσαλονίκη, Μάγια, 1993.

B. Ξενόγλωσση

- Allison G, Rationality and non-rationality in organizational decision making. In: Handel M, The sociology of organizations, Sage Pub., 2003.
- Arvonen J – Pettersson P, Leadership behaviours as predictors of cost and change effectiveness, Scandinavian Journal of Management, 2002, 18, 1, 101-112.
- Ashkanasy N. Et.al, Handbook of organizational culture and climate, Sage Pub, 2004
- Auster E. Et.al, Organizational change, Palgrave Macmillan, 2005.
- Baines A, Autonomous work groups, Work Study, 1993, 42, 1.
- Baird J, The dynamic of organizational communication, New York, Harper & Row, 1977.
- Banks D, The relationship of personality styles to police job performance, Dissertation: California School of Professional Psychology, 1988.
- Barclay J, Employee selection, Personnel Review, 1999, 28, 1,2, 134-151.
- Baron R – Paulus P, Understanding human relations: a practical guide to people at work, Boston, Allyn and Bacon, 1991.
- Bartlett R, Economics and power: an inquiry into human relations and markets, Cambridge, Cambridge U.P, 1990.
- Baruch Y, Evaluation quality and reputation of human resource management, Personnel Review, 1997, 26, 5, 377- 394.
- Beardwell I, Contemporary industrial relations, Oxford, oxford University Press, 1996.
- Beitler M, Organizational change, Praetitioner Press, 2003.

- Behr J, The unstructured employment interview as a potential source of gender stereotyping in the employee-selection, Dissertation: Illinois Institute of Technology, 2001.
- Bennett R, Organisational behaviour, London, Pitman Publishing, 1997.
- Blake R – McCanse A, Leadership dilemmas–Grid solutions, Houston, Gulf Pub. Co, 1997.
- Blake R – Mouton J, How to improve your management style, New York, Amacom, 1979.
- Boudreau J. et.al, Effects of personality on executive success in the U.S and Europe, Journal of Vocational Behavior, 2001, 58, 1, 53-81.
- Brown D, Managing conflict at organizational interfaces, Reading, Addison-Wesley, 1983.
- Buckley M. et.al, A brief history of a selection interview, Journal of Management History, 2000, 6, 3, 113-126.
- Bullock A, Report of the Committee of Industrial Democracy, London, H.M.S.O, 1977.
- Burroughs W – Quinlan J, Tactical communication confrontation management, Carrollton, Global Learning Solutions, 2001.
- Cameron K. – Quinn R, Diagnosis and changing organizational culture, Jossey Bass, 1997.
- Chan K. et.al, The relation between vocational interests and the motivation to lead, Vocational Behavior, 2000, 57, 2, 226-245.
- Chaney L, Intercultural business communication, New Jersey, Prentice-Hall, 1995.
- Chiplin B. et.al, Can workers manage? Westminster, The Institute of Economic Affairs, 1977.
- Cloke K. – Goldsmith J., Resolving personal and organizational conflict, Jossey-Bass, 2000.
- Goodall H. – Eisenberg E, Organizational communication, Bedford, 2003.
- Cook P, The industrial craftsworker: skill, managerial and workplace relationship, London, Mansell, 1996.
- Cooper C, et.al, The international handbook of organizational culture and climate, John Wiley and sons, 2001.
- Cummings T – Worley C, Organization development and change, Ohio, South-Western College Publishing, 1977.
- Dalton M, Conflict between staff and line managerial officers. In: Handel M, The sociology of organizations, Sage Pub., 2003.
- Dastmalchian A – Blyton P, Organizational structure, human resource practices and industrial relations, Personnel Review, 1992, 21, 1.
- Daft R, Organizational theory and design, West Publishing, 2002.
- Daft R, Leadership, The Dryden Press, 2002.

- Day P, Method of learning communication skills, Oxford, Pergamon press, 1977.
- Durbin A, Leadership, Houghton Mifflin, 2001.
- Edwards J – Rothbard N, Work and family stress and well-being, Organizational Behavior and Human Decision Processes, 1999, 77, 2, 85-129.
- Ensley M. et.al, Understanding the dynamics of new venture top management teams: cohesion, conflict and new venture performance, Journal of Business Venturing, 2002, 17, 4, 365-386.
- Eppler M – Sukowski O, Managing team knowledge, European Management Journal, 2000, 18, 3, 334-341.
- Fenley A, Models, styles and metaphors: understanding the management of discipline, Employee Relations, 1998, 20, 4, 349-364.
- Fiol M. et.al, Charismatic leadership: Strategies for effecting social change, The Leadership Quarterly, 1999, 10, 3, 449-482.
- Fogarty G. et.al, Predicting occupational strain and job satisfaction, Journal of Vocational Behavior, 1999, 54, 3, 429-452.
- Folger J, et.al, Working through conflict. Strategies for relationships groups and organizations, Allyn and Bacon, 2004.
- Fox S. et.al, Counterproductive work behavior in response to job stressors and organizational justice, Journal of Vocational Behavior, 2001, 59, 3, 291-309.
- Franco L. et al, Health sector reform and public sector health worker motivation, Social Science & Medicine, 2002, 54, 8, 1255-1266.
- Friedman H – Schustack M, Personality: classic theories and modern research, Boston, Allyn and Bacon, 1999.
- Gerber R, How do workers learn in their work? The learning Organization, 1998, 5, 4, 168-175.
- Hackman R, Leading teams, HBSP, 2002.
- Hagihara A. et.al, Type A and type B behaviors, work stressors and social support at work, Preventive Medicine, 1997, 26, 4, 486-494.
- Hale C. et.al, Organizational conflict, Sage Pub., 2005.
- Hall C. et.al, Theories of personality, New York, J. Wiley & Sons, 1998.
- Handel M, The sociology of organizations, Sage Pub., 2003.
- Hargie O, A handbook of communication skills, London, Routledge, 1989.
- Hatch M.J, Organization theory, New York, Oxford University Press, 1997.
- Harris P, Human resource trends for European leaders, European Business Review, 1999, 99, 1, 55-58.
- Havaleschka F, Personality and leadership, Leadership and Organization Development Journal, 1999, 20, 3, 114-132.

- Herriot P. et.al, Assessment and selection in organizations, New York, Wiley, 1989.
- Hochwarter W, Job satisfaction and performance, Journal of Vocational Behavior, 1999, 54, 2, 296-313.
- Hodgetts R, Effective survival, McGraw-Hill, 1987.
- Hodgetts R. – Luthans F, International management, New York, McGraw-Hill, 1997.
- Hollinshead G – Leat M, Human resource management, London, Pitman Publishing, 1995.
- Horner M, Leadership theory, Team Performance Management, 1997, 3, 4, 270-287.
- House R, 2004. Leadership culture and organizations, Sage Pub, 2004.
- Howell S. et.al, Making workers visible, The journal of Workplace Learning, 2001, 13, 7,8, 326-332.
- Irwin L, Human relations in organizations, Hardcover, 2004.
- Jaffe E, International marketing textbooks: A citation analysis as an indicator of the discipline's boundaries, International Marketing Review, 1997, 14, 1, 9-19.
- Jain H, Worker participation: success and problems, New York, Praeger, 1980.
- Janis J, Victims of groupthink, Boston, Houghton Mifflin, 1982.
- Jin P, Work motivation and productivity in voluntarily formed work team, Organizational Behavior and Human Decision Processes, 1993, 54, 1, 133-155.
- Jones G., Organizational theory, design and change, Prentice Hall, 2003.
- Jonson D – Jonson F, Joining together: group theory and group skills, Boston, Allyn and Bacon, 2002.
- Judge T – Hulin C, Job satisfaction as a reflection of disposition: A multiple source causal analysis, Organizational Behavior and Human Decision Processes, 1993, 56, 3, 388-421.
- Kelly D, Using vision to improve organisational communication, Leadership and Organization Development Journal, 2000, 21, 2, 92-101.
- Kimura S – Mourdoukoutas P, Effective integration of management control systems for competing in global industries, European Business Review, 2000, 12, 1, 41-45.
- King B. et.al, Managerial control and organizational democracy, Washington, V.H.Winston, 1978.
- Kirst-Asman K, Human behavior, communities and groups in the macro-social environment, Wadsworth pub., 2000.
- Kogi K, Workplace strategies for the control of workrelated risks, Environmental Research, 1993, 63, 1, 88-94.

- Klagge J, Defining, discovering and developing personal leadership in organizations, *Leadership and Organization Development Journal*, 1996, 17, 5, 38-45.
- Kroegeer O, Type talk at work: how 16 personality types determine your success on the job, New York, Dell Pub., 2002.
- Kunda G, Engineering. In: Handel M, *The sociology of organizations*, Sage Pub., 2003.
- Lait J, *Stress at work: a study of professional in bureaucratic organizations*, Ottawa, National Library of Canada, 2001.
- Leban B, *Managing organizational change*, John Wiley, 2005.
- Levi D, *Group dynamics for teams*, Sage pub, 2001.
- Lievens A – Moenaert R, Communication flows during financial service innovation, *European Journal of Marketing*, 2000, 34, 9,10, 1078-1110.
- Littlejohn S, *Theories of human communication*, Belmont, Wadsworth, 1989.
- Looise J – Drucker M, Employee participation in multinational enterprises, *Employee Relations*, 2002, 24, 1, 29-52.
- McGrecor D, The human side of enterprise, In: Handel M, *The sociology of organizations*, Sage Pub., 2003.
- Mael F. et.al, From scientific work to organizational leadership, *Journal of Vocational Behavior*, 2001, 59, 1, 132-148.
- May S. – Mumby D, *Engaging organizational communication theory and research*, Sage Pub, 2004.
- Margulies J – Kleiner B, New designs of work groups: applications of empowerment, *Empowerment in organizations*, 1999, 3, 2, 12-18.
- Maslow A, *Motivation and personality*, New York, Harper and Row, 1970.
- McDougall M, Learning from learning groups, *The Journal of Management Development*, 1995, 14, 8, 35-41.
- Melvina M, The influence of leadership and member attitudes in understanding the nature of union participation, *British Journal of Industrial Relations*, 2002, 40, 1, 87-111.
- Moenaert R. et.al, Communication flows in international product innovation teams, *Journal of Product Innovation Management*, 2000, 17, 5, 360-377.
- Motowidlo S – Burnett J, Aural and visual sources of validity in structured employment interviews, *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 1995, 61, 3, 239-249.
- Mullins L, *Management and organisational behaviour*, London, Pitman Publishing, 1996.
- Nelson D – Burke R, *Gender, work stress and health*, Washington, American Psychological Assoc., 2002.

- Nikolaou-Smokoviti L – Szell G, Participation, organizational effectiveness and quality of work life in the year 2000, New York, P. Lang, 1994.
- O' Reillys-Preffer J, The hidden value, HBSP, 2001.
- Ortner H, The human factor in quality management, Accreditation and Quality Assurance, 2000, 5, 4, 130-141.
- Osigweh C – Hutchison W, To punish or not to punish? Managing human resources through "positive discipline" Employee Relations, 1990, 12, 3.
- Patton M, How to use qualitative methods in evaluation, Calif. Sage pub., 1987.
- Paul Hare, Groups teams and social interaction, Praeger Pub, 1992.
- Pleffer J Salancik G, The external control of organizations. In: Handel M, The sociology of organizations, Sage Pub., 2003.
- Perrow C, Normal accidents. In: Handel M, The sociology of organizations, Sage Pub., 2003.
- Poon J, Attractiveness and outcomes of job interviews, Management Research News, 2000, 23, 1, 11-18.
- Popper M – Lipshitz R, Putting leadership theory to work, Leadership and Organizational Development Journal, 1993, 14, 7.
- Reed M, The sociology of organizations, New York, Harvester, 1992.
- Richmond V, et.al, Organizational communication for survival, Allyn and Bacon, 2004.
- Robson C, Small-scale evaluation: principles and practice, London, Sage, 2000.
- Rogers E – Agarwala/Rogers R, Communication in organizations, New York, Free press, 1976.
- Rogers J – Streeck W, Works councils: consultation, representation and cooperation in industrial relations, Chigago, University of Chicago Press, 1995.
- Ross R – Altmaier E, Intervention in occupational stress, London, Sage, 1994.
- Rothausen T, Job satisfaction and the parent worker: The role of flexibility and rewards, Journal of Vocational Behavior, 1994, 44, 3, 316-336.
- Rothschild-Whitt J, The collectivist organization. In: Handel M, The sociology of organizations, Sage Pub., 2003.
- Ruyssveldt J – Visser J, Industrial relations in Europe, London, Sage, 1996.
- Ryckman R, Theories of personality, Pacific Grove, Brooks/Cole Pub. Co., 1997.
- Scott R, Organizational Sociology, Dartmouth, 1994.
- Schonewille M, Does training generally work? : Explaining labour productivity effects from schooling and training, International Journal of Manpower, 2001, 22, 1,2, 158-173.

- Shaw M, Group dynamics: the psychology of small group behavior, New York, McGraw-Hill, 1981.
- Shein E, Organizational culture and leadership, Jossey-Bass, 2004.
- Siem F, The use of judgement analysis to enhance the validity of a selection interview, San Antonio, 1991.
- Smith C, Motivation and personality, Cambridge, Cambridge University Press, 1992.
- Solo R, Economic organizations and social systems, University of Michigan Press, 2000.
- Stringer R., Leadership and organizational climate, Prentice Hall, 2003.
- Taylor F, The principles of scientific management. In: Handel M, The sociology of organizations, Sage Pub., 2003.
- Thompson K, The early sociology of management and organizations, Taylor & Francis, 2007.
- Thompson L. – Behfar K, Conflict in organizational groups: New directions in theory and practice, Hardcover, 2008.
- Tores R, et al, Communication and reporting enhancing learning in organizations, Sage Pub., 2005.
- Tourish D. – Hargie O, Key issues in organizational communication, Routledge, 2003.
- Truskie S, Leadership in high-performance organizational cultures, Paperback, 2002 .
- Vassier L – Lucas W, An assessment of health and safety management within working groups in the UK manufacturing sector, Journal of Safety Research, 2001, 32, 4, 479-490.
- Vaughan D, Rational choice, situated action and the social control of organizations. In: Handel M, The sociology of organizations, Sage Pub., 2003.
- Vennix J, Group model building, Chichester, John Wiley & sons, 1996.
- Viswesvaran C. et.al, The role of social support in the process of work stress, Journal of Vocational Behavior, 1999, 54, 2, 314-334.
- Wainwright D – Calnan M, Work stress: the making of a modern epidemic, Buckingham, Open University Press, 2002,
- Wharton A, The sociology of organizations, Oxford University Press, 2006.
- Weber M, Bureaucracy and legitimate authority. In: Handel M, The sociology of organizations, Sage Pub., 2003.
- Wharton A, Sociology of organizations, Rovbury Pub., 2005.
- Wheeler S – Lyon D, Employee benefits for the employer's benefit: How companies respond to employee stress, Personnel Review, 1992, 21, 7.
- Wilkinson A, Empowerment: theory and practice, Personnel Review, 1998, 27, 1, 40-56.

- Wu J – Wu N, Productivity management of indirect labour through variable work measurement and control, International Journal of Operations & Production Management, 1991, 11, 8.
- Zaremba A, Organizational communication, South-Western College Pub, 2005.
- Zuidema K – Kleiner B, New development in developing self-directed work groups, Management Decision, 1994, 32, 8, 57-63.

ΣΥΝΤΟΜΟ ΒΙΟΓΡΑΦΙΚΟ ΣΗΜΕΙΩΜΑ ΤΟΥ ΣΥΓΓΡΑΦΕΑ

Ο συγγραφέας του εγχειριδίου σπούδασε Δημόσια Διοίκηση και Επιστήμες της Εκπαίδευσης. Έκανε μεταπτυχιακές σπουδές στο Πανεπιστήμιο Κρήτης απ' όπου έλαβε τους μεταπτυχιακούς τίτλους: Master και Διδακτορικό στην Κοινωνιολογία της Εκπαίδευσης. Έχει δημοσιεύσει εργασίες του σε επιστημονικά περιοδικά και πρακτικά συνεδρίων και έχει συγγράψει δύο βιβλία. Είναι σχολικός σύμβουλος και μέλος του Συνεργαζόμενου Εκπαιδευτικού Προσωπικού του Ελληνικού Ανοικτού Πανεπιστημίου. Διδάσκει ως Επιστημονικός Συνεργάτης στο Τμήμα Διοίκησης Επιχειρήσεων του ΤΕΙ Κρήτης το μάθημα «Κοινωνιολογία των Οργανώσεων» και στο Τμήμα Γενικών Μαθημάτων της Σχολής Παιδαγωγικής και Τεχνολογικής Εκπαίδευσης (Α.Σ.ΠΑΙ.Τ.Ε) Ηρακλείου τα μαθήματα: «Μεθοδολογία της Έρευνας» το εαρινό εξάμηνο και «Εισαγωγή στην Παιδαγωγική Επιστήμη» το χειμερινό.