

ΕΘΝΙΚΟ ΚΑΙ
ΚΑΠΟΔΙΣΤΡΙΑΚΟ
ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ
ΑΘΗΝΩΝ

ΑΝΩΤΑΤΗ ΣΧΟΛΗ
ΠΑΙΔΑΓΩΓΙΚΗΣ ΚΑΙ
ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΗΣ
ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ



ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΚΗ ΨΥΧΟΛΟΓΙΑ

«ΠΑΙΔΑΓΩΓΙΚΗ ΕΠΙΜΟΡΦΩΣΗ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΩΝ ΤΟΥ ΟΑΕΔ»

ΟΥΡΑΝΙΑ Χ. ΚΑΛΟΥΡΗ
ΕΠΙΣΤΗΜΟΝΙΚΟΣ ΥΠΕΥΘΥΝΟΣ ΕΝΟΤΗΤΑΣ



Ράνυ Καλούρη-Αντωνοπούλου
Καθηγήτρια Α.Σ.ΠΑΙ.Τ.Ε.

Βιομηχανική ψυχολογία

Μάιος 2008



ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ

Πρόλογος.....	σ. 4
Έννοια και Αντικείμενο.....	σ. 5
Σύντομη Ιστορική Αναδρομή.....	σ. 9
Εργονομία.....	σ.14
Θεωρίες Κινήτρων & Κίνητρα Εργασίας.....	σ.18
Κίνητρα εργασίας: ιστορική διαδρομή/εξέλιξη.....	σ.20
Παράγοντες που επηρεάζουν στην εργασία.....	σ.25
Παράγοντες Εργασιακής Ικανοποίησης.....	σ.27
Εκπαίδευση & ανάπτυξη.....	σ.30
Επιλογή προσωπικού.....	σ.31
Επικοινωνία και διαπροσωπικές σχέσεις.....	σ.34
Έννοια και σημασία των ανθρώπινων σχέσεων.....	σ.39
Αιτίες που δημιουργούν προβλήματα στον επαγγελματικό τομέα.....	σ.45
Επικοινωνία & δημόσιες σχέσεις.....	σ.51
Διεργασίες ομάδας.....	σ.53
Δυναμική της ομάδας και χαρακτηριστικά της.....	σ.55
Εργασιακές σχέσεις - Σύγκρουση & Διαταραχή της επικοινωνίας.....	σ.60
Επαγγελματικό άγχος (στρες).....	σ.79
Επαγγελματική εξουθένωση (burnout).....	σ.84
Εργασιακή Συμβουλευτική.....	σ.87
Βιβλιογραφία.....	σ.89



Πρόλογος

Το εκπαιδευτικό υλικό που ακολουθεί έχει ως στόχο να εισάγει τους επιμορφούμενους στην έννοια της Βιομηχανικής / Οργανωτικής Ψυχολογίας και να τους καταστήσει ικανούς να χρησιμοποιούν τις έννοιες και τις πρακτικές εφαρμογές της οργανωσιακής ψυχολογίας ως διαμεσολαβητές για τους μαθητές τους / εκπαιδευόμενους προκειμένου οι τελευταίοι να μπορούν να εργαστούν πιο αποδοτικά στις σύγχρονες επιχειρήσεις και να συμβάλλουν στην ανάπτυξή τους.

Ειδικότερα, οι επιμορφούμενοι να είναι σε θέση

- Να διακρίνουν και να διατυπώνουν τις βασικές αρχές της βιομηχανικής ψυχολογίας
- Να γνωρίζουν τις ψυχολογικές -επαγγελματικές- θεωρίες και να διακρίνουν τη σημασία της εφαρμογής τους στις σύγχρονες επιχειρήσεις και οργανισμούς
- Να συνειδητοποιούν τη σημασία της σωστής επιλογής και αξιολόγησης του προσωπικού μιας εταιρίας ή ενός οργανισμού & να πράττουν ανάλογα,
- Να κατανοούν και να ερμηνεύουν το ρόλο της συνέντευξης και των ψυχολογικών τεστ στην επιλογή προσωπικού και τέλος
- Να χειρίζονται με αποτελεσματικότητα τα πορίσματα των ερευνών της Βιομηχανικής / Οργανωτικής Ψυχολογίας προκειμένου να εξασφαλίζουν το αποδοτικότερο δυνατό εργασιακό περιβάλλον.

Το υλικό που παρουσιάζεται στη συνέχεια βασίζεται κυρίως στα βιβλία μου «Ψυχολογία και Συμβουλευτική στην Εργασία» το οποίο θα κυκλοφορήσει σύντομα από τις εκδόσεις Μεταίχμιο και «Στοιχεία Γενικής και Επαγγελματικής Ψυχολογίας» που είχε εκδοθεί το 1998 από τις εκδόσεις Ελλην, καθώς και στο βιβλίο των Δημητρόπουλου Ε. και Καλούρη Ρ. «Παιδαγωγική Ψυχολογία. Από τη θεωρία της μάθησης στην εκπαίδευση νέων και ενηλίκων», από τις εκδόσεις Ελλην το 2003, και βέβαια, στη βιβλιογραφία, ελληνική και ξενόγλωσση, που παρατίθεται στο τέλος του παρόντος.

Είναι κατανοητό ότι ένα τόσο ευρύ θέμα όπως αυτό της Βιομηχανικής / Οργανωτικής Ψυχολογίας δεν είναι δυνατό να εξαντληθεί σε τόσες λίγες σελίδες. Προσδοκούμε όμως να προσφέρουμε το κίνητρο στον αναγνώστη για περαιτέρω μελέτη των βιβλιογραφικών πηγών.

Μάιος 2008



Ράνυ Χ. Καλούρη

Έννοια και Αντικείμενο

Αν η ψυχολογία είναι *η επιστήμη που μελετά το βίωμα και τη συμπεριφορά* (Παπαδόπουλος, 1985), *η επιστήμη που μελετά την ανθρώπινη ενδοψυχική και διαψυχική (διαπροσωπική) επικοινωνία* (Σταύρου, 1983) ή ακόμη *η επιστήμη που ερευνά τις ψυχικές λειτουργίες του ανθρώπινου ψυχισμού* (Νασιάκου, 1982) ή *η πολύπλευρη μελέτη της ανθρώπινης συμπεριφοράς και η αναζήτηση των αιτίων της* (Καλούρη, 2003), η **Βιομηχανική Ψυχολογία** είναι η επιστήμη εκείνη που μελετά και αναλύει τις αμοιβαίες επιδράσεις ατόμου και ομάδας στον χώρο της εργασίας. Εφαρμόζει δηλαδή τις αρχές της ψυχολογίας στον κόσμο της εργασίας με στόχο τη βελτίωση των σχέσεων, την αύξηση της αποδοτικότητας, τη σωστή επιλογή προσωπικού, την αντιμετώπιση του άγχους στον εργασιακό χώρο κ.λπ. (Καλούρη, 1998).

Το **αντικείμενο** δηλαδή της βιομηχανικής ψυχολογίας -οργανωσιακής, οργανωτικής ή ψυχολογίας της εργασίας όπως συχνά αναφέρεται- είναι η πρακτική εφαρμογή των πορισμάτων της γενετικής, πειραματικής, εξελικτικής και κοινωνικής ψυχολογίας στη βιομηχανία (στην οργάνωση γενικότερα), με κύριο άξονα τις σχέσεις των ανθρώπων μεταξύ τους, των ανθρώπων με τις μηχανές και των ανθρώπων με την επιχειρηματική οργάνωση.

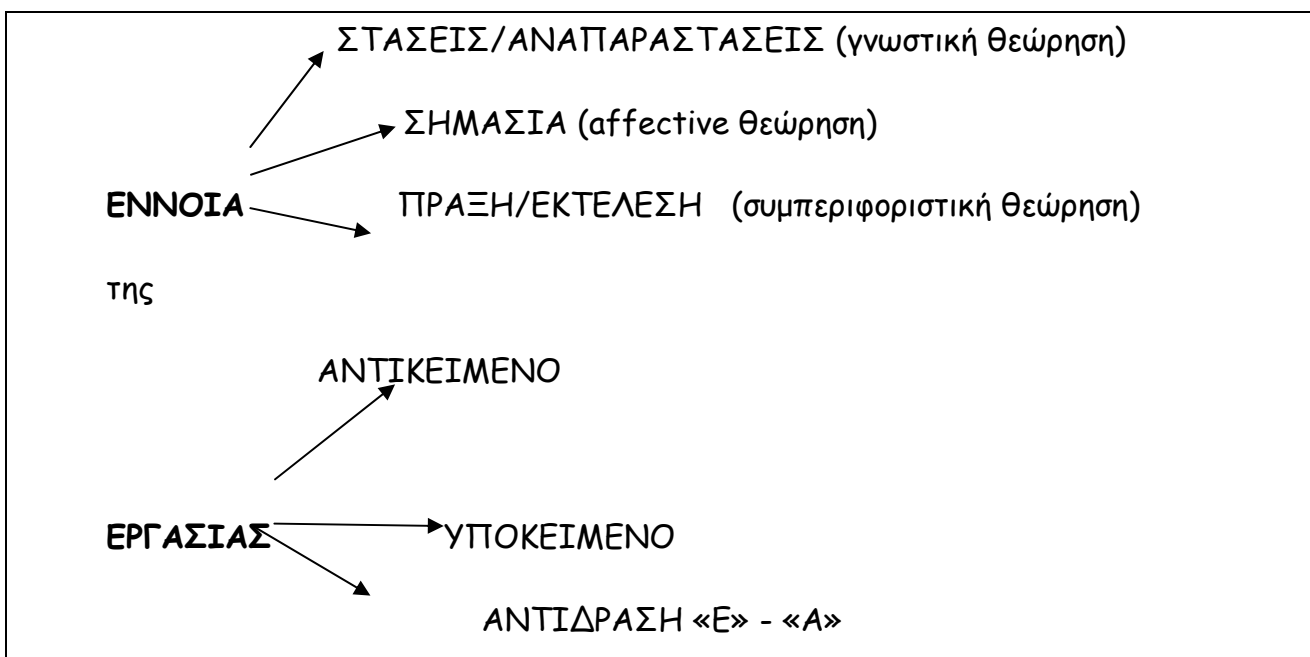
Όπως σημείωνε το 1998 ο Αριστοτέλης Κάντας «η οργανωτική/βιομηχανική ψυχολογία απομακρύνεται από την ψυχολογία των ατομικών διαφορών και πλησιάζει την (πρόσφατα ανερχόμενη) γνωστική κοινωνική ψυχολογία, η οποία εξετάζει τον τρόπο που τα άτομα και οι ομάδες επεξεργάζονται ή δομούν γνωστικά (νοητικά) τις μεταξύ τους σχέσεις και αντιλήψεις» (Κάντας, 1998, 38).



Ο Lemoine μιλά για «Ψυχολογία μέσα στην εργασία», δηλαδή για εφαρμογή των ψυχολογικών θεωριών στον κόσμο της εργασίας. Επικεντρώνεται στις στάσεις και αναπαραστάσεις, στις συνήθειες και τις συμπεριφορές στον εργασιακό χώρο. Η βιομηχανική ψυχολογία είναι μια ψυχολογία που περιορίζεται στο οργανωσιακό περιβάλλον (Lemoine, 2003).

Στο ίδιο σχεδόν πλαίσιο κινείται και η σημασία που δίνεται από την βιομηχανική ψυχολογία στην ίδια την **έννοια της εργασίας**. Ποια είναι η σημασία, για παράδειγμα, που το άτομο προσδίδει στην εργασία; Και βέβαια, για ποιο άτομο μιλάμε; Για αυτόν που εργάζεται; Για τον εργαζόμενο; Για αυτόν που παρατηρεί; Για τον επόπτη, δηλαδή; Για αυτόν που διευθύνει; Για τον διευθυντή; Για αυτόν που δέχεται τα αποτελέσματα; Τις συνέπειες; Ή μήπως για το καταναλωτικό κοινό; Την πελατεία; Μήπως για τον κοινό στόχο; Και, ακόμη, σε ποια κατεύθυνση αξιολογούνται οι συνέπειες κάθε εργασιακής πολιτικής; (Karnas, 2002).

Η έννοια, στην ουσία, της εργασίας αποτελεί ένα ιδιαίτερα σύνθετο αντικείμενο, το οποίο χαρακτηριστικά αποτυπώνεται στο ακόλουθο σχήμα (Karnas, 2002):





Σ'αυτό το πλαίσιο λοιπόν η βιομηχανική ψυχολογία ασχολείται και εξετάζει **θέματα** σχετικά με:

- ❖ Την επιλογή προσωπικού
- ❖ Την ικανοποίηση του ατόμου από την εργασία
- ❖ Την αποδοτικότερη εργασία
- ❖ Την αύξηση της παραγωγής
- ❖ Την εκπαίδευση του προσωπικού
- ❖ Την αξιολόγηση της εργασιακής επίδοσης
- ❖ Την εργονομία, δηλαδή την ανάλυση και το σχεδιασμό του εργασιακού εξοπλισμού και του περιβάλλοντος ώστε να εναρμονίζονται με τις ανθρώπινες φυσικές και γνωστικές ανάγκες
- ❖ Την επαγγελματική επιλογή
- ❖ Την επαγγελματική συμβουλευτική
- ❖ Τις διαπροσωπικές σχέσεις
- ❖ Το σχεδιασμό της εργασίας και την κατανομή των καθηκόντων
- ❖ Το σχεδιασμό, τη διεξαγωγή και ανάλυση ερευνών που αναφέρονται στους εργαζόμενους και τέλος,
- ❖ Τη διερεύνηση των παραγόντων που οδηγούν στο στρες, την επαγγελματική εξουθένωση, καθώς και τη διερεύνηση μεθόδων συμβουλευτικής παρέμβασης (Arnold, Robertson & Cooper, 1991, 32).

Ένα σημαντικό πρόβλημα που συνδέεται με την εργασιακή πραγματικότητα είναι η χαμηλή παραγωγικότητα που διακρίνει πολυάριθμους σύγχρονους οργανισμούς. Η



ποιότητα και η φύση των εργασιακών κινήτρων φαίνεται να έχει ιδιαίτερη σημασία στην παραγωγικότητα: αρνητικά συναισθήματα, αποξένωση από το εργασιακό μας αντικείμενο, κακές διαπροσωπικές σχέσεις, κακή ποιότητα επικοινωνιακών δεσμών, συχνές συγκρούσεις στο χώρο εργασίας είναι σίγουρα μερικά από τα ζητήματα με τα οποία ασχολείται η Ψυχολογία της Εργασίας ή Οργανωτική Ψυχολογία. Η επίλυση των συγκρούσεων, η στάθμιση του καταστροφικού ή αντίθετα του ενισχυτικού χαρακτήρα τους και η ενίσχυση της συνεργατικότητας αποτελούν ιδιαίτερα σημαντικά θέματα για την Βιομηχανική, Οργανωτική ψυχολογία (Argyle, 1990).

Είναι χαρακτηριστικό ότι η σημασία που δίνεται στα επιμέρους θέματα -αντικείμενα μελέτης- της σύνδεσης της ψυχολογίας με την εργασία εκφράζεται και στους αντίστοιχους όρους, όπως για παράδειγμα, βιομηχανική ψυχολογία, οργανωτική ψυχολογία, ψυχολογία της απασχόλησης, ψυχολογία της εργασίας, ψυχολογία προσωπικού, ψυχολογία σχέσεων εργασίας κ.λπ.

Ας σημειώσουμε ότι ο όρος «οργάνωση» στη βιομηχανική ψυχολογία έχει πολλαπλή σημασία: σημαίνει τη διαδικασία συγκρότησης «οργάνωσης», του «**οργανώνω**» δηλαδή, σημαίνει το αποτέλεσμα, το **προϊόν** δηλαδή της διαδικασίας της οργάνωσης που είναι «ένα ενιαίο σύνολο τα μέρη του οποίου λειτουργούν κανονικά και αποτελεσματικά» (Πιπερόπουλος, 1995, 233).

Η **οργάνωση**, ο **οργανισμός** δηλαδή για τη βιομηχανική ψυχολογία, είναι ο οργανισμός, η επιχείρηση, η εταιρεία, το εργοστάσιο κλπ. Είναι, δηλαδή, οποιοσδήποτε χώρος εργασίας, οποιοσδήποτε χώρος εκπαίδευσης ή οποιοσδήποτε χώρος παροχής υπηρεσιών. Είναι ο προσχεδιασμένος συντονισμός των δραστηριοτήτων ενός αριθμού ατόμων για την επίτευξη κάποιου κοινού, εμφανούς σκοπού ή στόχου, μέσα από τον καταμερισμό της εργασίας και την ιεράρχηση εξουσίας και ευθυνών.



Έτσι, μερικά από τα θέματα τα οποία απασχολούν τους οργανωσιακούς/οργανωτικούς ψυχολόγους και στα οποία η βιομηχανική ψυχολογία καλείται να δώσει λύσεις είναι η ικανοποίηση των αναγκών και η καλύτερη απόδοση των εργαζομένων, η εκπαίδευση των στελεχών και του προσωπικού ενός οργανισμού, η επιλογή με κατάλληλα διαγνωστικά εργαλεία προσωπικού για κάθε τμήμα ή τομέα ενός οργανισμού, η αξιολόγηση του προσωπικού, η πειθαρχία, ο χειρισμός των διαπροσωπικών σχέσεων, η αποδοτικότητα, η παραγωγικότητα κ.κ. (Καλούρη, 1998).

Οι κυριότερες **εφαρμογές** της βιομηχανικής ψυχολογίας σήμερα προσδιορίζονται στην εφαρμογή των ψυχολογικών κανόνων στις δραστηριότητες της διεύθυνσης που κατευθύνεται προς το προσωπικό (εκλογή, εκπαίδευση, αξιολόγηση, επικοινωνία κ.ά.), στην μελέτη του περιβάλλοντος εργασίας σε σχέση με τις ικανότητες των εργαζομένων (Human Engineering) με κύριο σκοπό την διευκόλυνση και την καλύτερη εκτέλεση του αντικειμένου της εργασίας, και τέλος στη μελέτη και την ανάλυση της συμπεριφοράς του καταναλωτή, (έρευνα αγοράς, διαφήμιση, μελέτη προτιμήσεων καταναλωτή, κ.ά.).

Σύντομη Ιστορική Αναδρομή

Η βιομηχανική ψυχολογία πρωτοεμφανίζεται στις Η.Π.Α. στις αρχές του 20ου αιώνα, αν και όπως σημειώνεται «δε θα ήταν υπερβολή να αποδεχθούμε ως πρωτοπόρο θεωρητικό τον Πλάτωνα, ο οποίος με την Πολιτεία του προβάλλει την ιδέα της κατανομής της εργασίας και της εξειδίκευσης με κριτήριο την αρχή της δικαιοσύνης: «Όταν κάθε άνθρωπος έχει ότι του χρειάζεται και προσφέρει τις υπηρεσίες του ανάλογα με τις ικανότητες του, ...τότε πραγματώνεται η ιδέα της δικαιοσύνης που εκδηλώνεται στην ακρίβεια των αμοιβαίων σχέσεων μεταξύ των πολιτών και στη ειδική ενεργητικότητα καθεμιάς από τις τρεις τάξεις της πολιτείας...» (Πιπερόπουλος, 1995, 234).

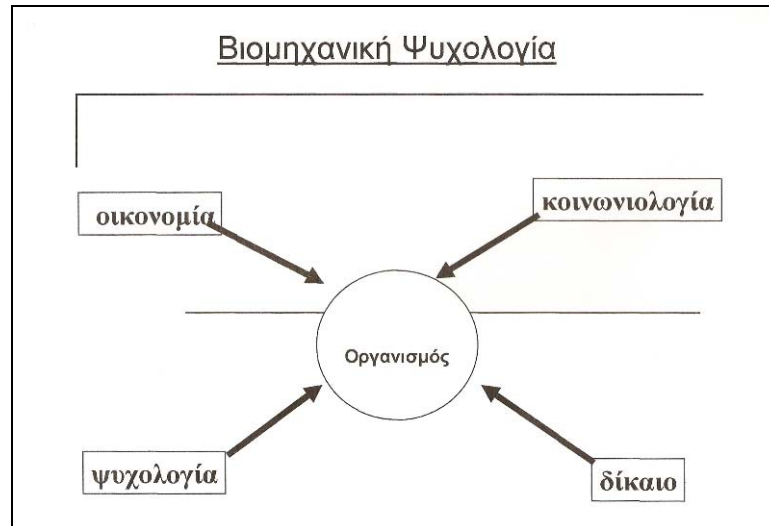


Ήδη, το 1913 δημοσιεύεται βιβλίο με τίτλο *Psychology and Industrial Efficiency* (Ψυχολογία και Βιομηχανική Αποτελεσματικότητα) του συγγραφέα Hugo Munsterberg στο οποίο εξετάζονται έννοιες όπως η αποτελεσματικότητα, η παραγωγικότητα, η βιομηχανική παραγωγή κ. ά. Όπως σημειώνει ο Κάντας για την βιομηχανική ψυχολογία, προτού αποκτήσει και το «οργανωτικό» στοιχείο, ταυτιζόταν σε μεγάλο βαθμό με τη διαφορική ψυχολογία (ή ψυχολογία των ατομικών διαφορών), η οποία μελετά τα ατομικά χαρακτηριστικά (νοημοσύνη, προσωπικότητα, ειδικές ικανότητες) που διαφοροποιούν τα άτομα μεταξύ τους. Η βασική υπόθεση ήταν ότι οι άνθρωποι διαφέρουν μεταξύ τους ως προς τα χαρακτηριστικά αυτά και, καθώς τα επαγγέλματα και οι εργασιακές θέσεις διαφέρουν ως προς τις απαιτήσεις τους, αυτονόητο θα ήταν ότι έπρεπε σε κάθε περίπτωση να βρεθεί η σχέση ανάμεσα στα ατομικά, σωματικά και ψυχολογικά χαρακτηριστικά, από τη μια μεριά, και τις απαιτήσεις του έργου, από την άλλη, για να έχουμε τη μεγαλύτερη δυνατή παραγωγικότητα. Η υπόθεση αυτή δε γίνεται απόλυτα αποδεκτή σήμερα, αλλά κατεύθυνε τα πρώτα βήματα της παραδοσιακής βιομηχανικής ψυχολογίας. Ήδη από τον Πρώτο Παγκόσμιο Πόλεμο, όπου παρουσιάστηκε η ανάγκη να επιλυθεί το θέμα της «ορθής κατανομής εκατομμυρίων ανδρών στις Ένοπλες Δυνάμεις των ΗΠΑ (Πιπερόπουλος, 1995, 222) και μέχρι και το Δεύτερο Παγκόσμιο Πόλεμο, περίπου, η βιομηχανική ψυχολογία ασχολήθηκε -κατά κύριο λόγο- με τη διαπίστωση εκείνων των χαρακτηριστικών που διευκολύνουν την τοποθέτηση του κατάλληλου ανθρώπου στην κατάλληλη θέση, είτε πρόκειται για θέση εργασιακή, είτε για θέση στρατιωτική. Ιδιαίτερη έμφαση δόθηκε την ίδια εποχή στον ανθρώπινο παράγοντα», που θεωρήθηκε υπεύθυνος για τα περισσότερα ατυχήματα της αμερικανικής πολεμικής αεροπορίας» (Κάντας, 1998, 19).

Η βιομηχανική ψυχολογία εν συντομία, προσπαθεί να «ταιριάσει ιδανικά» τον άνθρωπο με την εργασία, χρησιμοποιώντας τα πορίσματα όλων των συναφών επιστημών



και τα κατάλληλα ψυχομετρικά, συνήθως, εργαλεία. Ασχολείται δηλαδή με θέματα επιλογής, εκπαίδευσης και αξιολόγησης προσωπικού.



Χαρακτηριστικά παραδείγματα στην ιστορική εξέλιξη της βιομηχανικής ψυχολογίας έχουμε με τον Frederic Taylor, ο οποίος εργάστηκε ως μηχανικός σε χαλυβουργική εταιρεία και, αρχικά, έκανε μελέτες «χρόνου-κίνησης» προκειμένου να επανασχεδιαστεί η εργασία, να σταματήσουν οι περιττές κινήσεις και να αυξηθεί η παραγωγικότητα. Στη συνέχεια ασχολήθηκε ιδιαίτερα με τον τρόπο άσκησης διοίκησης και την δημιουργία κινήτρων στους εργαζόμενους, θέτοντας τις αρχές του επιστημονικού management (1911). Στο κίνημα της **επιστημονικής διοίκησης** εξετάζονται οι συνθήκες εργασίας, η κόπωση, οι ικανότητες και οι λοιποί εμπλεκόμενοι παράγοντες προκειμένου να υπάρξει η κατάλληλη διαφοροποίηση των συνθηκών για την μεγαλύτερη δυνατή απόδοση. Οι αρχές της επιστημονικής διοίκησης βασίζονται στη βελτίωση των μεθόδων διοίκησης μέσα από την τυποποίηση των εργαλείων, την επιστημονική οργάνωση της εργασίας και την εντατικοποίηση της εργασίας. Το πιστεύω της εποχής είναι η σύνδεση της εργασίας με την



κατανάλωση. Βέβαια, όπως χαρακτηριστικά αποτυπώνεται στην ταινία «Μοντέρνοι καιροί» του Σαρλώ, η εργασία μπορεί να εντατικοποιήθηκε, δεν υπήρξε όμως παράλληλα αύξηση των κινήτρων για τους εργαζόμενους.

Το 1915 στη Βρετανία δημιουργείται η Επιτροπή Υγείας των Εργατών στα Πυρομαχικά με στόχο τη μελέτη της κόπωσης των εργαζομένων στα πολεμικά βιομηχανικά συγκροτήματα.

Μελέτες σε τηλεφωνήτριες στην Western Hawthorne Electric Company γύρω στο 1925 εξετάζουν την επίδραση του φωτισμού στο παραγωγικό αποτέλεσμα.

Στο πλαίσιο δηλαδή της βιομηχανικής ψυχολογίας εξετάζονται οι σχέσεις ανάμεσα στην αποδοτικότητα των εργαζομένων και στις συνθήκες εργασίας και τείνουν να προσδιοριστούν οι δείκτες που θα μπορούσαν με τον ένα ή τον άλλο τρόπο να επηρεάσουν την παραγωγικότητα και την αποδοτικότητα των εργαζομένων.

Οι μελέτες του Elton Mayo το 1928 τεκμηριώνουν την ιδιαίτερη σημασία που διαδραματίζουν ιδιαίτερα οι *ειδικές κοινωνικές συνθήκες* και όχι τόσο τα τεχνικά μέτρα βελτίωσης της παραγωγής. Το ενδιαφέρον στρέφεται στην ιδιαίτερη σημασία που αποκτούν, εκτός των άλλων, και οι *κοινωνικές σχέσεις στον χώρο εργασίας* (Bailey, 1997).

Ο χώρος της εργασίας αποτελεί χώρο κατεξοχήν κοινωνικό, όπου τον πρωταρχικό ρόλο κατέχουν οι ανθρώπινες σχέσεις. Το ενδιαφέρον εστιάζεται στους εργαζόμενους με στόχο, αλλά και συνέπεια την αύξηση και τη βελτίωση της παραγωγής.

Η εργασία είναι για τον Μαρξ η διαδικασία μέσω της οποίας ο άνθρωπος ελέγχει τη φύση, την αλλάζει, οπότε και σαν συνέπεια αλλάζει και ο ίδιος, ενώ γενικότερα η εξέλιξη της εργασίας είναι αυτή που κατά κύριο λόγο προσδιορίζει την ιστορικο-κοινωνική διαδικασία (Γαπαϊώαννου, 1990). Αντίθετα, είναι ίσως ενδιαφέρον να σημειώσουμε ότι για



τον Χριστιανισμό ο άνθρωπος μεταβλήθηκε σε εργαζόμενο ον, μετά το αμάρτημά του, όταν υποχρεώθηκε να βγάζει το ψωμί του με τον ιδρώτα του προσώπου του· ενώ στην Κλασική Ελλάδα ένα μόνο μέρος των ανθρώπων έπρεπε να εργάζεται. Για τους υπόλοιπους η εργασία ήταν ντροπή, ήταν ατιμωτική (1990).

Η μεταπολεμική δεκαετία φέρνει την βιομηχανική ψυχολογία στο επίκεντρο των επιχειρήσεων και των οργανισμών, σημειώνεται δε χαρακτηριστικά ότι «σήμερα το ποσοστό των εταιρειών που κάνουν χρήση των βιομηχανικών ψυχολόγων - κοινωνιολόγων συμβούλων ξεπερνά το 62%» (Πιπερόπουλος, 1995, 226).

Έτσι, διαμορφώνονται και καταγράφονται ως σημαντικοί παράγοντες επηρεασμού και βελτιστοποίησης της λειτουργίας ενός Οργανισμού:

- ✚ Η ανάλυση επαγγέλματος
- ✚ Η δομή της οργάνωσης
- ✚ Τα κίνητρα
- ✚ Η επιλογή και η αξιολόγηση του προσωπικού
- ✚ Η επιμόρφωση των εργαζομένων
- ✚ Η δυναμική και η αποτελεσματικότητα της ομάδας των εργαζομένων
- ✚ Η ικανοποίηση από την εργασία
- ✚ Οι συνθήκες εργασίας
- ✚ Η ηγεσία
- ✚ Οι ανθρώπινες σχέσεις

Σημειώνουμε, ότι «στην Ελλάδα μόνο τα τελευταία χρόνια αρχίζει να εμφανίζεται η οργανωτική/βιομηχανική ψυχολογία ως αυτόνομος κλάδος, ως επιστήμη και θεματική



διαχωρισμένη από το «μάνατζμεντ» και τη διοίκηση των επιχειρήσεων, όπου λίγο-πολύ από παλιά θίγονταν παρόμοια θέματα. Ίσως η νέα στροφή που αρχίζει να παρατηρείται σηματοδοτείται από το γεγονός ότι το γνωστικό αυτό αντικείμενο περιλαμβανόταν στο πρόγραμμα σπουδών του πρώτου τμήματος ψυχολογίας, που ιδρύθηκε το 1987 στην Ελλάδα στο Πανεπιστήμιο Κρήτης» (Κάντας, 1998, 24).

Εργονομία

Η εργονομία, ως νέος κλάδος, συντελεί και συμμετέχει στην προσαρμογή της εργασίας στις απαιτήσεις του ατόμου, με δεδομένο ότι η εργασία συχνά αποτελεί πηγή προβλημάτων (και στα θέματα υγείας) για το άτομο.

Χαρακτηριστικό είναι ότι στην εργασία, όπως άλλωστε γίνεται εύκολα αντιληπτό, δεν εξετάζονται και δε λαμβάνονται υπόψη οι ατομικές διαφορές, με αποτέλεσμα συχνά να λαμβάνεται υπόψη μόνο ένας μέσος όρος χαρακτηριστικών, ο οποίος όμως δεν οδηγεί πουθενά, μιας και δεν ανταποκρίνεται παρά σε μια γενικότατη, όχι σαφώς προσδιορισμένη.

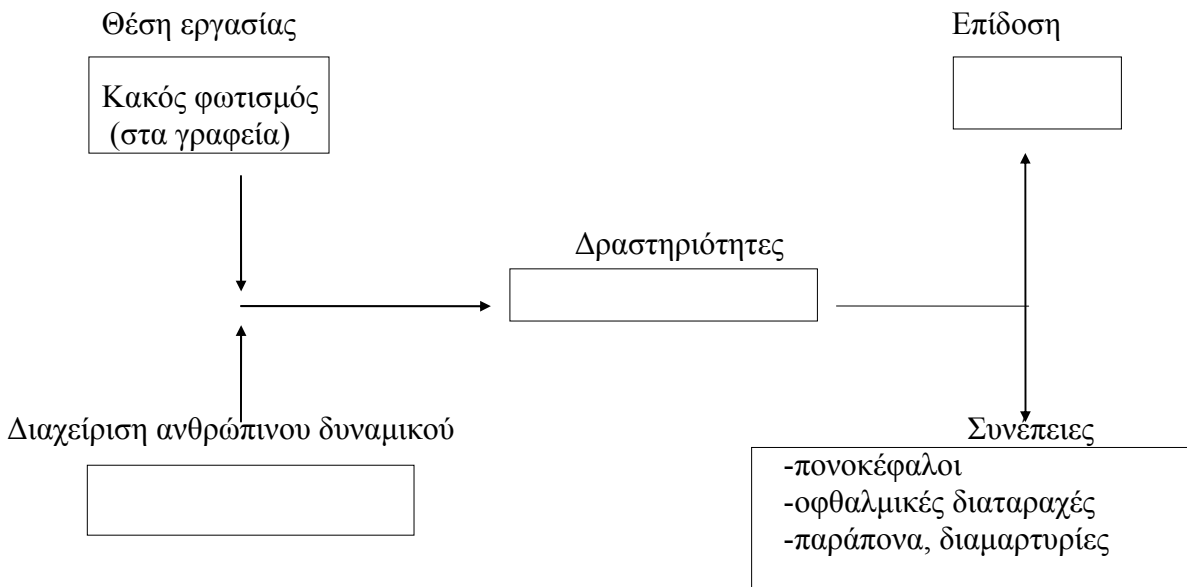
Η εργονομία λοιπόν παρουσιάζεται ως η επιστήμη που τείνει να προσαρμόσει τις απαιτήσεις της εργασίας στον άνθρωπο, κυρίως σύμφωνα με τα ακόλουθα τρία κριτήρια:

- την υγεία
- την αποδοτικότητα στην εργασία
- την αποφυγή του εργασιακού αποκλεισμού (Lerplat, Montmollin, 2001).

Το αντικείμενο εργασίας του «εργονόμου» δεν είναι πλέον η βελτιστοποίηση της απόδοσης, αλλά περισσότερο η προσπάθεια για ένα συμβιβασμό ανάμεσα στα τρία προαναφερόμενα κριτήρια.



Παρουσιάζουμε το ακόλουθο σχήμα, το οποίο θεωρούμε ότι προσφέρεται ιδανικά για την κατανόηση του αντικειμένου μελέτης της εργονομίας:



Ο εργονόμος, λοιπόν, μελετά τα δεδομένα, τα ατομικά χαρακτηριστικά και τις αντικειμενικές συνθήκες, και θα προτείνει λύσεις προκειμένου να μειωθούν οι αρνητικές συνέπειες στο χώρο εργασίας, αποτέλεσμα πιθανά του «κακού φωτισμού» ή της «λάθους τοποθέτησης» συγκεκριμένου εργαζόμενου στο χώρο.

Ας μη ξεχνάμε ότι εάν για τον επιχειρηματία η επιδίωξη του κέρδους συνεπάγεται ικανότητα πρωτοβουλίας και επινοητικότητας, για όποιον δουλεύει, συνεπάγεται πειθαρχία και απουσία προσωπικής πρωτοβουλίας (Βιόλα, 1989, 50).

Στο πλαίσιο αυτό θεωρούμε χρήσιμο να παραθέσουμε το ακόλουθο απόσπασμα από το βιβλίο του Φίλιππου Βιόλα *Η κοινωνία της αφαίρεσης. Το σύστημα της αδιαφορίας και της αποξένωσης στην καθημερινή ζωή* το οποίο πολύ αποτελεσματικά μας εισάγει σε προβληματισμούς σχετικά με την εργασία και τις επιπτώσεις της στην καθημερινή ζωή του



ανθρώπου, με θέμα δηλαδή με το οποίο κατεξοχήν, θα λέγαμε, ασχολείται η βιομηχανική ψυχολογία:

«Η καθημερινή ζωή για όποιον υπάρχει μόνο για να δουλεύει είναι η άρνηση της ύπαρξής του ως προσώπου. Με αυτήν την έννοια, στην καθημερινή ζωή το υποκείμενο, αντί να επιβεβαιώνεται, αρνείται τον εαυτό του. Αρνείται το δικό του Είναι, εκτός αυτού που είναι ως φορέας της εργατικής δύναμης. Κλείνει τον υπαρξιακό του ορίζοντα μέσα στα τείχη της καπιταλιστικής αξιοποίησης.

[...] Μαζί με τη χρήση της εργατικής του δύναμης το υποκείμενο πουλά τη χρήση της καθημερινής του ζωής. [...] Η χρήση της εργατικής δύναμης δεν είναι δυνατή έξω από την καθημερινή ζωή. Ένας άνθρωπος δεν μπορεί να πουλήσει τη χρήση της χειρωνακτικής-διανοητικής εργατικής του δύναμης και να κρατήσει για τον εαυτό του τη ζωή του. Δεν μπορεί να πει στην επιχείρηση: Χρησιμοποίησε όπως θέλεις την εργατική μου δύναμη, για τη ζωή μου όμως, για το πώς θα τη ζήσω, αποφασίζω εγώ. Πουλώνοντας τη χρήση της εργατικής του δύναμης, «πουλά» επίσης και τη ζωή του. Όχι με την έννοια, ότι δεν είναι πια, τυπικά, ένα «ελεύθερο» πρόσωπο, αλλά με την έννοια ότι η ζωή του ως «ελεύθερου» προσώπου θα είναι εκείνη του εργαζόμενου ή της εργαζόμενης. [...] Η σχέση εργασίας αφενός είναι μια ειδική σχέση, που ενδιαφέρει μια ιδιαίτερη σφαίρα και εξαιρεί τις άλλες σφαίρες της κοινωνικής ζωής, αφετέρου είναι μια θεμελιακή σχέση, με την έννοια ότι είναι αποφασιστική για τη συνολική κοινωνική κατάσταση των ανδρών και των γυναικών. [...]



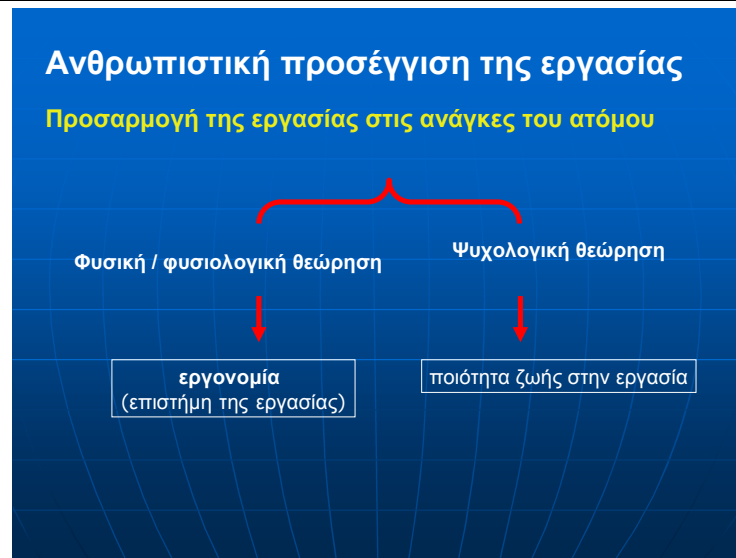
Ο διαχωρισμός -από την πλευρά του εργαζόμενου ή της εργαζόμενης- μεταξύ εργασίας και ζωής είναι η πιο σοβαρή απειλή που επικρεμάται στη χρήση της εργατικής δύναμης. Αυτή η χρήση είναι δυνατή στο μέτρο που η εργασία, χειρωνακτική και διανοητική, είναι η πηγή της επιβίωσης του προσώπου, δηλαδή στο μέτρο που αυτή η εργασία είναι, για το πρόσωπο, συνδεδεμένη με τη ζωή.

[...] Όποιος δεν κάνει *παραγωγική* εργασία αποβάλλεται από τις κοινωνικές σχέσεις.

Εν τούτοις, αναδύεται η τάση απόρριψης του εκβιασμού της επιβίωσης σε οποιοδήποτε επίπεδο. Πολλοί νέοι και πολλές νέες προσαρμόζονται στο να δουλεύουν για να ζουν, αλλά δεν αποδέχονται το να ζουν για να δουλεύουν. Και εδώ μπορεί να εμφανιστούν φαινόμενα *δυσκαμψίας της εργατικής δύναμης*, που εκφράζονται στην άρνηση των πιο κουραστικών και λιγότερο αμειβόμενων εργασιών.

Τέτοια απόρριψη σημαίνει ότι ο χρόνος εργασίας βιώνεται, κατά βάθος, από πολλούς νέους και πολλές νέες, ως χρόνος ζωής. [...] Αλλά παραμένει το γεγονός ότι *κατά τη διάρκεια της εργασίας το πρόσωπο ζει ένα κομμάτι της ζωής του*». (Βιόλα, 1989, 61-67)

Άλλωστε, όπως αποτυπώνεται στο ακόλουθο σχήμα, προσαρμογή της εργασίας στις ανάγκες του ατόμου, σημαίνει παράλληλα ποιότητα ζωής στην εργασία



(από παρουσίαση της Rabhi, 2006).

αλλά, παράλληλα σημαίνει, ως επιρροή και αποτέλεσμα, ποιότητα στην καθημερινή ζωή.

Θεωρίες Κινήτρων & Κίνητρα Εργασίας

Είναι πλέον από όλους τους ενασχολούμενους με τα εργασιακά θέματα αποδεκτή η διαπίστωση ότι όταν η εργασία δεν παίρνει υπόψη της, τις κοινωνικές- ψυχολογικές ανάγκες των ατόμων και της ομάδας, το αποτέλεσμα είναι η πτώση της παραγωγικότητας, η απάθεια, η αδιαφορία, η παραγωγή προϊόντων κακής ποιότητας και γενικότερα η αρνητική εικόνα του κάθε οργανισμού.

Καλές εργασιακές σχέσεις, καλές διαπροσωπικές γενικότερα σχέσεις στο χώρο εργασίας, η αίσθηση τιμής ή ακόμη το γόητρο που μπορεί να μας παρέχει η εργασία, η κοινωνική ικανοποίηση από την ένταξη του ατόμου σε μια ολοκληρωμένη ομάδα, ο βαθμός ανεξαρτησίας που παρέχεται στο άτομο και η δυνατότητα ελέγχου των συνθηκών εργασίας, καθώς επίσης και το μέγεθος ικανοποίησης που αντλείται από τη συμμετοχή του



εργαζομένου σε εξω-εργασιακές δραστηριότητες (διασκέδαση με συναδέλφους, άλλες δραστηριότητες κλπ) είναι μερικοί από τους σημαντικούς παράγοντες που, ανάλογα, επηρεάζουν το άτομο θετικά ή αρνητικά, όχι μόνο στην εργασία, αλλά και στην καθημερινότητά του.

Όπως γνωρίζουμε τα κίνητρα ορίζονται ως οι κινητήριες εκείνες δυνάμεις, που ωθούν ή απωθούν το άτομο από μια δραστηριότητα (Καλούρη, 2003). Τα κίνητρα της εργασίας θεωρούνται δηλαδή ως οι κινητήριες εκείνες δυνάμεις, που ωθούν τον εργαζόμενο να καταβάλλει ή αντίθετα να μην δέχεται να καταβάλλει κάποια προσπάθεια προκειμένου να αποδώσει σε κάποιο συγκεκριμένο έργο που απαιτεί η εργασία του. Ανάγκη, προσδοκία, επιθυμία για αμοιβή, για αποδοχή από τον εργασιακό χώρο, για κοινωνική πιθανά άνοδο, αποτελούν στοιχεία που θα βοηθήσουν τον εργαζόμενο να υιοθετήσει συγκεκριμένη συμπεριφορά, προκειμένου να μπορέσει να κάνει πράξη τους στόχους που θέτει.

Κίνητρα Εργασίας

Φάσεις

- ✚ Το άτομο επιλέγει να ξεκινήσει την προσπάθεια για κάποιο συγκεκριμένο έργο
- ✚ Το άτομο επιλέγει να καταβάλει ποσότητα προσπάθειας
- ✚ Το άτομο επιλέγει να επιμείνει στην καταβολή προσπάθειας για συγκεκριμένο χρονικό διάστημα

Χαρακτηριστικά

- ✚ Η κατεύθυνση που θα δώσει στην προσπάθεια
- ✚ Η ένταση της προσπάθειας
- ✚ Η εμμονή στην προσπάθεια

(Κάντας, 1995)

Η κάλυψη των βασικών αναγκών ύπαρξης, δηλαδή των φυσιολογικών αναγκών και των αναγκών για αίσθημα ασφάλειας, των αναγκών για ανάπτυξη σχέσεων με το κοινωνικό περιβάλλον, καθώς και για σεβασμό και αυτοπραγμάτωση, σύμφωνα με τις θεωρίες του

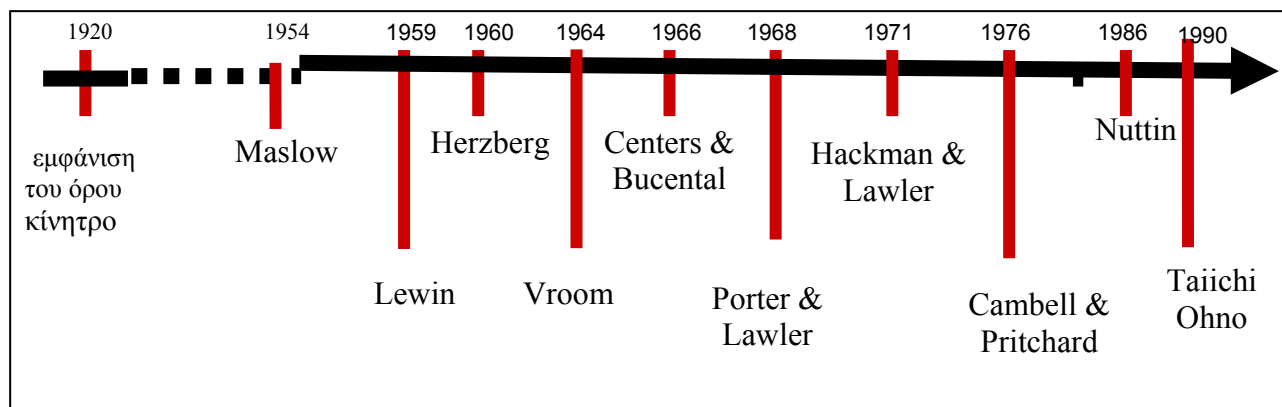


Maslow και του Alderfer (Καλούρη, 1993· Καντάς, 1995) αποτελούν τις δυνάμεις που καθορίζουν στην ουσία την πορεία του ατόμου τόσο στην επαγγελματική του πορεία όσο και στη γενικότερη ανάπτυξή του. Η ανάγκη για επίτευξη, η προδιάθεση, δηλαδή, του ατόμου για την επιδίωξη της επιτυχίας αποτελεί βασικό χαρακτηριστικό του, πού συχνά η αδυναμία ικανοποίησής της οδηγεί στη ματαίωση, στην απογοήτευση, στην παραίτηση από κάθε προσπάθεια, και, συχνά και στο μέτρο που η επαγγελματική μας πορεία συνδέεται και με το επίπεδο της καθημερινότητάς μας, στην κοινωνική απομόνωση.

Κίνητρα εργασίας: ιστορική διαδρομή/εξέλιξη

Ο Herzberg διερευνώντας το ερώτημα τι θέλουν και τι προσδοκούν οι εργαζόμενοι από την εργασία τους, κατέληξε στο συμπέρασμα, ότι υπάρχουν δύο ομάδες παραγόντων που επηρεάζουν τη στάση των ατόμων απέναντι στην εργασία, (**Θεωρία δύο παραγόντων**,

Εκπρόσωποι των Θεωριών των Κινήτρων στην ιστορική τους πορεία



(Clot, 1999).

motivation - hygiene). Η πρώτη ομάδα παραγόντων, οι παράγοντες υγιεινής ή δυσαρέσκειας, αναφέρεται σε εξωτερικούς από το άτομο παράγοντες, όπως οι συνθήκες



εργασίας, η ασφάλεια, η πολιτική της επιχείρησης, ο μισθός, οι οποίοι εάν δεν ικανοποιηθούν οδηγούν τον εργαζόμενο σε δυσαρέσκεια από την εργασία του.

Η δεύτερη ομάδα παραγόντων, οι παράγοντες παρακίνησης ή ικανοποίησης, αναφέρεται σε εσωτερικούς παράγοντες του εργαζομένου, - όπως αναγνώριση, ανάπτυξη, ανάληψη υπευθυνότητας, οι οποίοι εάν ικανοποιηθούν θα οδηγήσουν τον εργαζόμενο σε ικανοποίηση από την εργασία. Οι παράγοντες δυσαρέσκειας ή ικανοποίησης δεν βρίσκονται, σύμφωνα με τον Herzberg, εξαρτημένοι ο ένας από τον άλλο, αλλά αποτελούν δύο ξεχωριστές, μη συσχετιζόμενες ομάδες παραγόντων. Η ικανοποίηση, δηλαδή, των παραγόντων που οδηγούν σε δυσαρέσκεια μπορεί να μην επιφέρει την επιθυμητή ικανοποίηση, αλλά οπωσδήποτε θα εξαλείψει την δυσαρέσκεια. Παρόμοια, η μη ικανοποίηση των παραγόντων που οδηγούν σε ικανοποίηση, μπορεί να μην οδηγήσει σε δυσαρέσκεια, αλλά όμως να μην επιφέρει και την προσδοκώμενη ικανοποίηση από την εργασία.

Οι δύσκολοι εργασιακοί στόχοι οδηγούν σε καλύτερη απόδοση γιατί:	
✚	Συνδέονται με υψηλότερο βαθμό αυτεπάρκειας
✚	Προσφέρουν αυτοϊκανοποίηση
✚	Συνεπάγονται λιγότερη ασάφεια
✚	Συνεπάγονται υψηλότερης αξίας αμοιβές
✚	Απαιτούν μεγαλύτερη προσπάθεια
✚	Κάνουν το άτομο να δείξει περισσότερη επιμονή
✚	Κατευθύνουν καλύτερα προσοχή και δράση
✚	Ενεργοποιούν αυτοματοποιημένες δεξιότητες
✚	Πρωθούν τα άτομα σε καταλληλότερες τεχνικές επίτευξης του έργου

Έναν ιδιαίτερα σημαντικό, λοιπόν, ρόλο παίζουν οι εσωτερικοί παράγοντες, αφού θα καθορίσουν τελικά την ικανοποίηση ή όχι του ατόμου, ενώ ταυτόχρονα παρατηρούμε ότι οι



εξωτερικοί παράγοντες αποτελούν τους παράγοντες που θα καθορίσουν το αν θα παρατηρηθεί ή όχι δυσaréσκεια.

Σύμφωνα με αυτή την θεωρία, τη θεωρία του Herzberg, θα λέγαμε ότι οι βαθμοί ή οι υψηλές αποδοχές δεν οδηγούν σε υψηλό βαθμό ικανοποίησης, ενώ η αναγνώριση και η αίσθηση που δίνει η επίτευξη του στόχου δίνει την δυνατότητα να αισθανθεί το άτομο έναν αρκετά υψηλό βαθμό ικανοποίησης.

Η θεωρία κινήτρων του Herzberg (1966) δίνει ιδιαίτερη έμφαση στην πολιτική του οργανισμού που θα πρέπει να εστιαστεί στην υποκίνηση των εργαζομένων είτε προσφέροντας ικανοποίηση από το ίδιο το επάγγελμα (πχ μέσα από δυνατότητες προαγωγής, επιβράβευσης, αναγνώρισης κλπ), είτε προλαμβάνοντας τη δυσaréσκεια που θα μπορούσε να προκληθεί από αντίστοιχα θέματα, όπως η αμοιβή, οι συνθήκες εργασίας, οι διαπροσωπικές σχέσεις κλπ. Η θεωρία αυτή δηλαδή στηρίζεται κύρια στην **επαγγελματική ικανοποίηση**.

Έτσι, στη δημιουργία θετικών αισθημάτων ικανοποίησης συντελούν ως κύριοι **εσωτερικοί** παράγοντες:

- Η επίτευξη
- Η αναγνώριση του έργου
- Η φύση της εργασίας
- Η υπευθυνότητα
- Η δυνατότητα προαγωγής/ανόδου

ενώ, **εξωγενείς** παράγοντες, όπως

- Η πολιτική της επιχείρησης
- Ο τρόπος διοίκησης
- Η εποπτεία



- Η χρηματική αμοιβή
- Οι διαπροσωπικές σχέσεις
- Συνθήκες εργασίας

συντελούν στη δημιουργία αρνητικών αισθημάτων ικανοποίησης από την εργασία και τον εργασιακό χώρο.

Η **θεωρία της προσδοκίας** του Vroom (1964), δίνει ιδιαίτερη έμφαση στο «προσδοκώμενο» του εργαζόμενου. Θεωρείται ότι η προσπάθεια απόδοσης στην εργασία είναι απόλυτα συνδεδεμένη με το προσδοκώμενο αποτέλεσμα. Ο εργαζόμενος επιλέγει ως ενέργεια εκείνη η οποία θα του επιφέρει τα περισσότερα οφέλη, σε όλους τους τομείς που ο ίδιος θεωρεί ως σημαντικούς. Όσο περισσότερο επιθυμητό είναι το προσδοκώμενο αποτέλεσμα τόσο μεγαλύτερη είναι η προσπάθεια που καταβάλλει ο εργαζόμενος, τόσο υψηλότερη είναι η επίδοση και απόδοσή του. Θα πρέπει όμως να ξεκαθαρίζονται οι προσδοκίες των εργαζομένων όσον αφορά στη σύνδεση προσπάθειας και επίδοσης / απόδοσης, να γίνεται σαφής η σύνδεση ανάμεσα στην επίδοση του εργαζόμενου και την αμοιβή του, όπως επίσης και οι χορηγούμενες αμοιβές να έχουν συγκεκριμένη αξία για τον εργαζόμενο (Κάντας, 1995).

Η θεωρία του Maslow (1970), **θεωρία της ιεράρχησης των ανθρώπινων αναγκών**, προσφέρει την δυνατότητα της ακόλουθης θεώρησης: ότι και μέσα από την εργασία θα πρέπει να καλύπτονται οι ανάγκες του ατόμου, ανάγκες κοινωνικές, ανάγκες σεβασμού και εκτίμησης, ανάγκες αυτοπραγμάτωσης. Η δυνατότητα συμμετοχής, οι καλές και φιλικές σχέσεις, η αναγνώριση της συμμετοχής και της προσφοράς του ατόμου, η αυτοανάπτυξη και η δυνατότητα ανάπτυξης της δημιουργικότητας μπορούν να αποτελέσουν σημαντικά κίνητρα απόδοσης και επίδοσης για τον κάθε εργαζόμενο.

«Ό,τι ο σχολικός χώρος για τα παιδιά είναι σχεδόν ο επαγγελματικός χώρος για τους ενήλικες. Είναι ένας ακόμη κοινωνικός παράγοντας που επηρεάζει τη στάση και τη



συμπεριφορά των ενηλίκων. Η ιδιαίτερη επαγγελματική θέση, οι οικονομικές απολαβές, οι μελλοντικές προοπτικές στο χώρο της εργασίας είναι παράγοντες που καθορίζουν τη συμπεριφορά του ατόμου. Ακόμη, οι επαγγελματικές επιτυχίες ή οι επαγγελματικές αποτυχίες θα δημιουργήσουν νέα μοντέλα συμπεριφοράς για το άτομο, επηρεάζοντας ανάλογα και την εκτίμηση και τη θέση του στην κοινωνία. Ο επαγγελματικός χώρος και οι σχέσεις που αναπτύσσονται σε αυτόν, μπορούν να προσφέρουν τις ευκαιρίες για κοινωνική αναγνώριση και ενίσχυση, αλλά μπορούν, ακόμη, να είναι χώρος εκδήλωσης επιθετικότητας, απόρριψης, περιφρόνησης και περιθωριοποίησης. Κάθε νέα κοινωνική, επαγγελματική και πολιτισμική ένταξη του ατόμου επηρεάζει αντίστοιχα την συμπεριφορά του. Όταν δε, αυτή η ένταξη συμβαίνει απότομα, τότε οι μορφές συμπεριφοράς που θα υιοθετηθούν δεν θα είναι αποτέλεσμα σταδιακής εξοικείωσης και θα δημιουργήσουν δυσκολίες και προβλήματα. Η ανασφάλεια για το μέλλον, οι αλλαγές στους θεσμούς, οι περιβαλλοντικές συνθήκες της εργασίας και της ζωής γενικότερα είναι επίσης παράγοντες που επηρεάζουν την συμπεριφορά του ατόμου» (Καλούρη, 1997, 180, 181).

Έστω και αν η θεωρία του Maslow δεν αναφέρεται απόλυτα και κύρια μόνο στο εργασιακό περιβάλλον, μπορούμε να παρατηρήσουμε ότι οι ανάγκες που θα πρέπει να καλύπτονται ή αλλιώς οι ανάγκες που η κάλυψή τους θα δημιουργήσει τα απαραίτητα κίνητρα εργασίας είναι:

1) **Φυσιολογικές ανάγκες:** όταν οι συνθήκες μιας στοιχειώδους διαβίωσης καλύπτονται. Όταν ο εργασιακός χώρος προσφέρει την κάλυψη αυτών των αναγκών, επαρκής φωτισμός, αερισμός, συνθήκες υγιεινής ανεκτές και σε καλό επίπεδο, και ακόμη όταν η εργασία προσφέρει μέσα από έναν ικανοποιητικό μισθό την κάλυψη και των προσωπικών εξωεργασιακών φυσιολογικών αναγκών, τότε και ο εργαζόμενος θα μπορεί να αποδώσει περισσότερο.



2) **Ανάγκη ασφάλειας:** ασφάλεια και βεβαιότητα για το παρόν. Ασφάλεια και βεβαιότητα για το μέλλον. Βασική ανάγκη για τον εργαζόμενο αποτελεί η σωματική και ψυχική του ασφάλεια. Η αίσθηση της μόνιμης απασχόλησης, της εξασφάλισης της σταθερότητας στην εργασία του, καθώς και της λήψης των αναγκαίων μέτρων για τη σωματική ακεραιότητα και την υγεία του, εξασφαλίζουν τη μεγαλύτερη απόδοση του ατόμου.

3) **Ανάγκη αξιοπρέπειας:** το κάθε άτομο νιώθει την εσωτερική ανάγκη να είναι σεβαστό και αποδεκτό από τα άλλα άτομα. Η ανάπτυξη της ομαλής προσωπικότητας του εργαζομένου που επιτυγχάνεται μέσα από τον σεβασμό και την αποδοχή του από τους προϊσταμένους και τους συναδέλφους του, προετοιμάζει το άτομο για μια σωστή δόμηση της προσωπικότητάς του και κατά συνέπεια για απόδοση στον εργασιακό του χώρο.

4) **Ανάγκη επιδοκίμασias:** ο έπαινος, η αποδοχή, η αναγνώριση της προσπάθειας του εργαζομένου και η αποδοχή και παραδοχή του από τον εργασιακό χώρο, συντελεί σε πολύ μεγάλο βαθμό στην προσπάθεια του ίδιου για μεγαλύτερη απόδοση στην εργασία του, για ανάπτυξη πρωτοβουλιών, για σχεδιασμό νέων προγραμμάτων, συντελεί δηλαδή στην μεγαλύτερη απόδοσή του.

Ας μην ξεχνάμε ότι η εργασία αποτελεί για τον εργαζόμενο, όχι μόνο μια πηγή χρημάτων για την άνετη διαβίωσή του, αλλά αποτελεί ακόμη και ένα χώρο διοχέτευσης της ενεργητικότητάς του, ένα χώρο όπου βρίσκουν απάντηση και οι άλλες ανάγκες του, δηλαδή η ανάγκη για κοινωνική επαφή, η ανάγκη για αναγνώριση, η ανάγκη για αναζήτηση και απόκτηση γοήτρου

Παράγοντες που επηρεάζουν στην εργασία:

Παράγοντες εργασιακής

Παράγοντες διατήρησης



ικανοποίησης (κίνητρα για τους εργαζόμενους)	για της εργασίας (κίνητρα για παραμονή στην εργασία)
--	--

Επίτευξη στόχων

Πολιτική της εταιρείας

Αναγνώριση

Εποπτεία

Η ίδια η εργασία

Συνθήκες εργασίας

Υπευθυνότητα

Διαπροσωπικές σχέσεις

Προαγωγή

Μισθός και κέρδη

Εξέλιξη

Ασφάλεια

(πηγή: Wray, Luft, Higland, 2003, 21)

Η ανησυχία και η μη κάλυψη των αναγκών του εργαζομένου σε μια επιχείρηση, μειώνει την απόδοση, δημιουργεί έντονο αίσθημα συνεχούς κόπωσης, μυϊκή ένταση, αστάθεια και χαμηλή παραγωγικότητα.

Όμως, τα κίνητρα της εργασίας δεν αναφέρονται μόνο στην ικανοποίηση των αναγκών. Η φύση της εργασίας, η πολιτική της επιχείρησης, ο τρόπος διοίκησής της και η χρηματική αμοιβή αποτελούν επίσης μέρος των κινήτρων για την εργασία. Ανάλογα βέβαια με την προσωπικότητα του κάθε ατόμου ο κάθε ένας από τους παραπάνω τομείς αποκτά ιδιαίτερη βαρύτητα.

Όταν το άτομο θεωρεί ότι αμείβεται λιγότερο από ότι αξίζει, ή ότι αμείβεται λιγότερο από κάποιον άλλον συνάδελφό του ο οποίος προσφέρει λιγότερα στην επιχείρηση, τότε πλέον αποθαρρύνεται στη σχέση του τόσο με τους προϊσταμένους / διευθυντές, όσο και με τους συναδέλφους του, δημιουργώντας πολλές φορές και αρνητικές σχέσεις. Η συμπεριφορά του προς την επιχείρηση διαφοροποιείται, αρχίζει να απουσιάζει συχνότερα, να εργάζεται και να αποδίδει λιγότερο.



Ακόμη όμως και στην περίπτωση της υπεραμοιβής, το άτομο θεωρώντας ότι αμείβεται περισσότερο από ότι αξίζει προσπαθεί με μεγαλύτερη ένταση να αποδείξει ότι πράγματι αξίζει αυτή την υπεραμοιβή (βλ. θεωρία της ισότητας).

Μισθός, επιδόματα, συνταξιοδότηση, περίοδος διακοπών, ασφάλεια, ενδιαφέρουσα και όχι υπερβολικά κοπιαστική εργασία, έπαινοι και επιτίμηση από τους προϊσταμένους αλλά και τους συναδέλφους, σύνδεση ανάμεσα στην απόδοση και την αμοιβή (υλική και ηθική), καλές συνθήκες εργασίας, ελεγχόμενος ανταγωνισμός, θετικές διαπροσωπικές σχέσεις, δυνατότητα συμμετοχής στη λήψη αποφάσεων, δυνατότητα εξέλιξης, προαγωγής και αναγνώρισης των εργαζομένων, σταθερότητα της εργασίας, αποτελούν σημαντικά κίνητρα για τους εργαζόμενους.

Θα μπορούσαμε να σημειώσουμε ότι ο κατάλογος των κινήτρων στην εργασία είναι πάρα πολύ μακρύς. Όσο όμως μέσα στον εργασιακό χώρο, περισσότερο ικανοποιούνται οι ανάγκες που κάθε εργαζόμενος θεωρεί ως πρωταρχικές και όσο περισσότερα κίνητρα παρέχονται στον εργαζόμενο τόσο περισσότερο θα μπορούσαμε όχι μόνο να αυξήσουμε την παραγωγικότητα και αποδοτικότητα του εργαζομένου, αλλά να έχουμε συντελέσει και στην ψυχική του υγεία και ολοκλήρωση.

Παράγοντες Εργασιακής Ικανοποίησης

Παράγοντας	Εξήγηση
Εργασία	Ποικιλία, πολυπλοκότητα, δυσκολία, ενδιαφέρον, δυνατότητα για προαγωγές, δυνατότητα για εκμάθηση νέων εργασιακών καθηκόντων, συμμετοχή στη λήψη αποφάσεων
Εποπτεία	Ανθρώπινες διαστάσεις, τρόπος, εμπιστοσύνη, διοικητικές ικανότητες, τεχνικές ικανότητες
Εταιρεία/Διοίκηση	Πολιτική, τρόπος μεταχείρισης των υπαλλήλων, τακτικές πληρωμές



Συνάδελφοι	Εργασιακές σχέσεις, ατμόσφαιρα, συνεργασία
Συνθήκες εργασίας	Περιβάλλον εργασίας, χρονοδιαγράμματα, τοποθεσία, δυσκολία της εργασίας
Αμοιβή	Μέθοδοι, ποσό, ισότητα
Προαγωγή	Ευκαιρίες, απαιτήσεις, ισότητα
Παροχές	Διακοπές, προγράμματα συνταξιοδότησης, χρόνος αδειας, ασφάλιση, φροντίδα παιδιών, προγράμματα πρόσθετων παροχών
Αναγνώριση	Έπαινος, αναγνώριση για τα επιτεύγματα, μέθοδοι κριτικής

(πηγή: Locke, Ed. "Nature and Causes of Job Satisfaction", in Marvin D., 1976, *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, προσαρμογή στο Wray, Luft, Higland, 2003, 143).

Σε πολιτισμικό επίπεδο, τα αποτελέσματα των ερευνών των Hofstede και Kassem (1976) σε 40 χώρες κατέδειξαν ότι οι **εργασιακές αξίες** μπορούν να αποτυπωθούν σε δύο βασικούς άξονες:





Συμπερασματικά λοιπόν, διάφορες θεωρίες εργασιακών κινήτρων αναπτύσσονται προκειμένου να ερμηνεύσουν, αλλά και να καθοδηγήσουν σχετικά στον σχεδιασμό της οργάνωσης.

Για την **θεωρία του στόχου** οι εργαζόμενοι αποδίδουν καλύτερα εάν οι στόχοι ορίζονται ώστε να αποτελούν πρόκληση, να είναι συγκεκριμένοι, σημαντικοί, ουσιαστικοί και ελκυστικοί. Οι εργοδότες θα πρέπει να θέτουν ξεκάθαρους στόχους και να προσφέρουν ανατροφοδότηση.

Η **θεωρία κινήτρου-επιβράβευσης** προτείνει την υιοθέτηση τέτοιας συμπεριφοράς η οποία να προκαλεί και τις αντίστοιχες συνέπειες, όπως καλή αμοιβή, αναγνώριση, πρόσθετες άδειες, συνεργασία σε καλό και ευχάριστο, φιλικό κλίμα.

Για την **θεωρία κινήτρου-ανάγκης** το άτομο ωθείται μόνο από την ανάγκη να αναζητήσει ή να αποφύγει κάποια ερεθίσματα. Η κινητοποίηση επιτυγχάνεται από την πετυχημένη τοποθέτηση του προσωπικού σε συγκεκριμένες θέσεις και μέσα από την επίσημη εκπαίδευση κινητοποίησης, την εξουσία και την προσωπική ανάπτυξη.

Η απόδοση στην εργασία εξαρτάται από την ευνοϊκή στάση απέναντι της, για τη **θεωρία των στάσεων**.

Η **θεωρία της απόδοσης / αυτοαποτελεσματικότητας** στηρίζεται στο πιστεύω ότι η κινητοποίηση προς την εργασία αυξάνεται και βελτιώνεται όταν ο εργαζόμενος πιστεύει πως η επιτυχία στη δουλειά σχετίζεται με τις ικανότητες και τις προσπάθειές του.

Η ανάγκη για δίκαιη αντιμετώπιση κινητοποιεί τον εργαζόμενο. Οι αμοιβές και οι προαγωγές θα πρέπει για την **θεωρία της ισότητας** να σχετίζονται τόσο με την ικανότητα, όσο όμως και με την αρχαιότητα του υπαλλήλου, το χρόνο δηλαδή παραμονής του στην εργασία και τη συγκεκριμένη θέση.



Τέλος, η **θεωρία της προσδοκώμενης αξίας** διαπιστώνει ότι η κινητοποίηση του εργαζόμενου είναι υψηλότερη όταν περιμένει οι προσπάθειές του να οδηγήσουν σε καλή απόδοση και σε εκτιμώμενα αποτελέσματα (Culkin, Perrotto, 2004, 423).

Εκπαίδευση & ανάπτυξη

Το θέμα της εκπαίδευσης του προσωπικού αποτελεί επίσης αντικείμενο της ψυχολογίας της εργασίας. Η κοινωνική και οικονομική πίεση της επιμόρφωσης των ενήλικων εργαζομένων διαμορφώνει προγράμματα ενδοϋπηρεσιακής κατάρτισης και επιμόρφωσης με στόχο την μεγαλύτερη δυνατή απόδοση των εργαζομένων παράλληλα με την διασφάλιση της προσωπικής ικανοποίησης από την εργασία και τις ενδοϋπηρεσιακές ανθρώπινες σχέσεις.

Κώδικας λέξεων στις ανθρώπινες σχέσεις

Οι έξι πιο σημαντικές λέξεις... «Εγώ παραδέχομαι ότι έκανα ένα λάθος»

Οι πέντε πιο σημαντικές λέξεις... «Εσύ έκανες μια καλή δουλειά»

Οι τέσσερις πιο σημαντικές λέξεις... «Εσύ τι γνώμη έχεις;»

Οι τρεις πιο σημαντικές λέξεις... «Αν θα ήθελες;»

Οι δύο πιο σημαντικές λέξεις... «Σε ευχαριστώ»

Η μία πιο σημαντική λέξη ... «Εμείς»

Η λιγότερο σημαντική λέξη ... «Εγώ»

(Wray, Luft, Higland, 2003, 35).

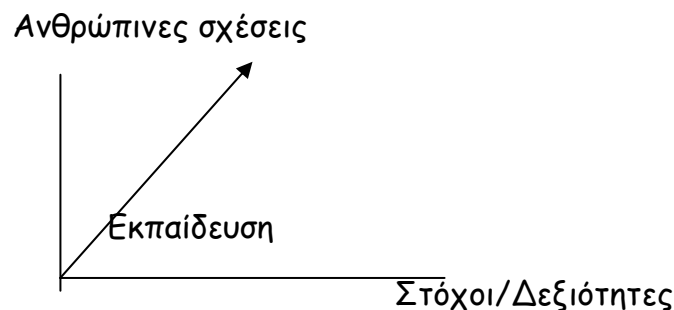
Σ' αυτό το πλαίσιο οι μεν ταϋλοριστές αναπτύσσουν το T.W.I (Training Within Industry), ενώ στο πλαίσιο της δυναμικής της ομάδας του K. Lewin δίνεται προτεραιότητα στις ανθρώπινες σχέσεις και όχι μόνο στην εκτέλεση του έργου, ενώ παράλληλα αναλύονται οι προσωπικές ανάγκες εκπαίδευσης και ατομικής ικανοποίησης και



καθορίζονται συνεχή επιμορφωτικά προγράμματα τα οποία θεωρούνται ότι συνεισφέρουν τόσο στο άτομο όσο και στον οργανισμό.

Το ακόλουθο σχήμα του P. Morin αποτυπώνει τον ρόλο της εκπαίδευσης και του εργασιακού ψυχολόγου (ως εκπαιδευτή) ο οποίος τοποθετείται, όπως είναι εύκολα κατανοητό, στη διαγώνιο (Leplat, Cuny, 1979):

Εργαζόμενοι













Η εκπαίδευση, δηλαδή, χρησιμοποιεί επιστημονικές μεθόδους για να αναδειχτούν οι προσωπικές ικανότητες και δεξιότητες του κάθε εργαζόμενου, να γίνουν αποδεκτές από τους άλλους εργαζόμενους και τα στελέχη, να δειχτεί ο αποτελεσματικός ρόλος που μπορούν να έχουν στην όλη πολιτική και απόδοση της επιχείρησης (του οργανισμού), και κατ'επέκταση να βελτιωθεί γενικότερα ο εργασιακός χώρος. Προσφέρει επίσης εξοικείωση με επιστημονικές μεθόδους επιλογής και τοποθέτησης του προσωπικού, όπως: συνέντευξη, βιογραφικά στοιχεία, ψυχολογικά τεστ, αξιολόγηση προσωπικού κλπ.

Επιλογή προσωπικού

Ιδιαίτερη σημασία για τους οργανισμούς έχει η επιλογή του προσωπικού και η στη συνέχεια κατάλληλη τοποθέτησή τους σε θέσεις εργασίας. Η επιλογή συνδέεται με την αξιολόγηση των χαρακτηριστιών ενός ατόμου, με την ορθή καταγραφή των θέσεων



εργασίας και των απαιτήσεων τους, με την προσφορά εργατικού δυναμικού που παρατηρείται έτσι ώστε να έχουμε την καλύτερη δυνατή σύνδεση (ταίριασμα) ατόμου και χαρακτηριστικών της συγκεκριμένης εργασίας.

Επαγγελματικές δεξιότητες	
	Ικανότητα προσεκτικής ακρόασης
	Ικανότητα λεκτικής επικοινωνίας
	Προσαρμοστικότητα
	Δημιουργικότητα
	Αυτοπεποίθηση
	Ομαδική & διαπροσωπική αποτελεσματικότητα
	Ικανότητα για συνεργασία & ομαδική εργασία
	Δεξιότητες στην διαπραγμάτευση διαφωνιών
	Ηγετικές ικανότητες
	Επιθυμία συμμετοχής στη λήψη αποφάσεων

Η επιλογή και τοποθέτηση του προσωπικού ενός οργανισμού συνήθως γίνεται με τη χρήση της συνέντευξης ή σε λιγότερο αριθμό περιπτώσεων με τη χρήση ψυχομετρικών εργαλείων.

Γνώσεις, ικανότητες και δεξιότητες αποτελούν τα χαρακτηριστικά με βάση τα οποία συνήθως επιλέγεται ένα άτομο για μια συγκεκριμένη θέση ενός οργανισμού. Όμως, αντίστοιχα δεν θα πρέπει να εξεταστούν και οι προσδοκίες που έχει ένας εργαζόμενος από μια συγκεκριμένη θέση; Δεν θα πρέπει, δηλαδή, κατά την επιλογή του προσωπικού να εξεταστούν και τα προσωπικά κίνητρα και οι επιδώξεις του υποψήφιου εργαζομένου;

Δεν θα πρέπει να ληφθεί υπόψη ότι το μη ικανοποιημένο από την εργασία του άτομο, δεν αποδίδει, κάνει συχνές απουσίες, αναπτύσσει κακές διαπροσωπικές σχέσεις κλπ; Δεν θα πρέπει δηλαδή, σε τελευταία ανάλυση να τεθούν κριτήρια τα οποία θα αποτελέσουν την βάση για την επιλογή προσωπικού; Και ως ένα κατεξοχήν σημαντικό κριτήριο δεν μπορούμε να θεωρήσουμε την εκτίμηση της προβλεπόμενης, αλλά παράλληλα



και αναμενόμενης συμπεριφοράς ενός ατόμου για τη συγκεκριμένη θέση για την οποία θα επιλεγεί; Αλλά και σ'αυτή την περίπτωση δεν θα πρέπει να προσδιοριστούν οι επιμέρους αναμενόμενες συμπεριφορές, άρα τα επιμέρους κριτήρια με βάση τα οποία θα γίνει η επιλογή προσωπικού;

Ο ακόλουθος κατάλογος κριτηρίων αποτελεί για παράδειγμα «ένα τυπικό κατάλογο όπου η απόδοση του εργαζόμενου εξετάζεται:

- a. ως παραγωγή ανά μονάδα χρόνου,
- b. ως ποιότητα παραγωγής,
- c. ως απώλεια χρόνου εξαιτίας ασθενείας και ατυχημάτων,
- d. ως παραίτηση από τα καθήκοντα,
- e. ως χρόνος που απαιτείται για εκπαίδευση,
- f. ως δυνατότητες εξέλιξης και προαγωγής,
- g. ως αίσθηση ικανοποίησης του εργαζόμενου από τη δουλειά του.»

(Πιπερόπουλος, 1995, 244).

Η **συνέντευξη** αποτελεί μία από τις πιο συνήθεις διαδικασίες για την επιλογή προσωπικού. Προσφέρει σε σύντομο χρόνο τη δυνατότητα συγκέντρωσης πληροφοριών για το άτομο, τη δυνατότητα διαπροσωπικής επικοινωνίας καθώς και τη δυνατότητα αξιολόγησης των υποψήφιων για την κάθε θέση. Βέβαια, η γενική εικόνα για κάθε υποψήφιο επηρεάζεται από την εξωτερική του εμφάνιση, το φύλο, τη φυλή/εθνικότητα, το λεκτικό και μη λεκτικό τρόπο επικοινωνίας.

Αντίθετα, τα ψυχομετρικά εργαλεία συνήθως εφαρμόζονται σε ειδικές περιπτώσεις. Στόχο έχουν να αξιολογήσουν και να εκτιμήσουν τις ικανότητες ενός ατόμου, αλλά και να



προβλέψουν τις μελλοντικές εξελίξεις στην συμπεριφορά του και την απόδοσή του στον εργασιακό χώρο.

Από τα πιο διαδεδομένα τεστ στον εργασιακό χώρο είναι τα Purdue Adaptability tests τα οποία προσφέρουν τη δυνατότητα εκτίμησης της καταλληλότητας υποψηφίων εργαζομένων για συγκεκριμένα επαγγέλματα. Χαρακτηριστικά αναφέρουμε ως παράδειγμα το τεστ προσαρμογής σε γραφική εργασία, το τεστ ψυχοκινητικών ικανοτήτων, το τεστ προτίμησης επαγγελμάτων, το τεστ μηχανικής κατανόησης, το τεστ ικανότητας χειρισμού μηχανημάτων κλπ.

Επικοινωνία και διαπροσωπικές σχέσεις

Όπως γνωρίζουμε, βασική και απαρύγκλιτη προϋπόθεση για την δημιουργία μιας κοινωνικής ομάδας, όπως άλλωστε και για τη συμβίωση των ατόμων μέσα στο κοινωνικό σύνολο, είναι η δυνατότητα επικοινωνίας του ενός με τον άλλο.

Με την επικοινωνία το ένα άτομο έχει τη δυνατότητα να επηρεάσει ή και να επηρεαστεί από το άλλο άτομο. Οι κοινωνικές σχέσεις, άλλωστε, δεν είναι παρά το αποτέλεσμα μιας διαρκούς αλληλεπίδρασης, αποτέλεσμα της επικοινωνίας μεταξύ των μελών της κοινωνίας.

Τα είδη της επικοινωνίας μπορεί να είναι πολυάριθμα και ποικίλλα. Κάθε κοινωνία, όπως άλλωστε και κάθε επιμέρους μικρή ομάδα ατόμων διαμορφώνει τον δικό της κώδικα επικοινωνίας με τον οποίο συνομιλεί, με τον οποίο επικοινωνεί με τα μέλη της.

Τα διάφορα σημεία αποτελούν μέσα επικοινωνίας. Η μορφή, η διάταξη, το χρώμα ή η θέση των σημείων καθορίζει το λεξιλόγιο επικοινωνίας με τα άλλα μέλη. Τα διάφορα σήματα μπορούν κωδικοποιημένα να μεταδώσουν τα μηνύματα που η μια κοινωνική ομάδα



Θέλει να μεταδώσει στην άλλη. Τα σύμβολα, οι εικόνες, οι χειρονομίες, αποτελούν επίσης μέσα επικοινωνίας.

Όμως, όταν κάποιος εκπέμπει με τον ένα ή τον άλλο τρόπο μηνύματα θα πρέπει και ο δέκτης να είναι σε θέση να δεχθεί τα μηνύματα του πομπού με την ίδια ακριβώς σημασία με την οποία εκπέμπονται. Αυτός είναι άλλωστε και ο λόγος που μερικές φορές δεν είναι δυνατή η λήψη μηνυμάτων από μέλη άλλης κοινωνικής ομάδας, η οποία δεν χρησιμοποιεί τον ίδιο κώδικα επικοινωνίας (π.χ. διαφορετική γλώσσα).

Διάφορες ψυχολογικές θεωρίες προσπάθησαν να ερμηνεύσουν το φαινόμενο της επικοινωνίας. Όμως καμία θεωρία δεν έχει μπορέσει να ερμηνεύσει πλήρως την διαδικασία, αλλά και τα αποτελέσματα της επικοινωνίας μεταξύ των μελών της κοινωνικής ομάδας.

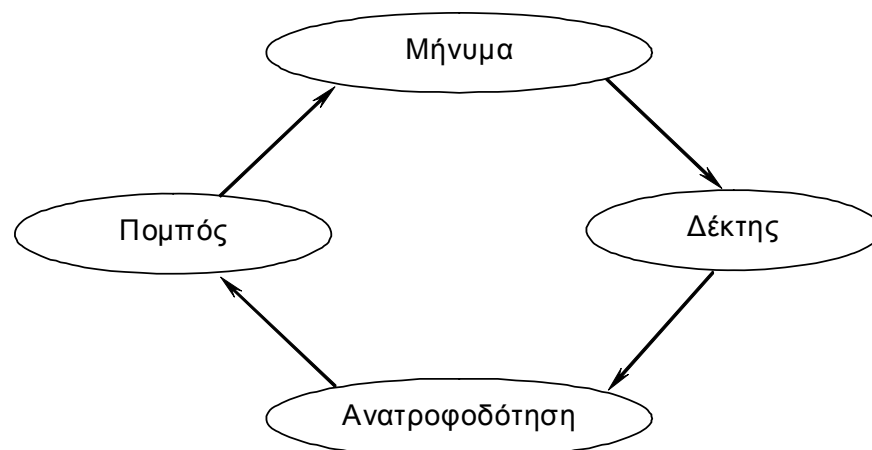
Η λέξη "επικοινωνία" προέρχεται από τη λέξη κοινός - κοινωνώ, δηλαδή έρχομαι σε επαφή με κάτι, πληροφορούμαι. Έτσι επικοινωνία είναι η μετάδοση και ανταλλαγή πληροφοριών ανάμεσα σε δύο τουλάχιστον πρόσωπα.

Στη μετάδοση και την ανταλλαγή πληροφοριών είναι απαραίτητο να υπάρχει ένας πομπός και ένας δέκτης. Όμως κατά την επικοινωνία, με οποιαδήποτε τεχνητά ή φυσικά σημεία και αν αυτή συμβαίνει, είναι απαραίτητο να λάβουμε υπόψη μας και τις προθέσεις του πομπού, τις προθέσεις του δέκτη, τον τόπο και τον χρόνο που λαμβάνει χώρα η επικοινωνία, τις κοινωνικές συνθήκες των συνομιλούντων. Η επικοινωνία δεν βρίσκεται έξω από την κοινωνική πράξη και δράση. Υπόκειται σε νόμους και κανόνες οι οποίοι υπαγορεύονται από το συγκεκριμένο κάθε φορά κοινωνικό σύστημα. Δεν επικοινωνούμε με "ανωτέρους", για παράδειγμα, χειρονομώντας. Και αυτός ο γλωσσικός μας κώδικας υπόκειται πάντοτε στους κοινωνικούς και πολιτιστικούς χωρο - χρονικούς κανόνες.



Η επικοινωνία πληροφορεί, κοινωνικοποιεί, ενσωματώνει, ελέγχει, εκφράζει, δημιουργεί..... Όχι μόνο η επικοινωνία που πραγματοποιείται με γλωσσικά σημεία, ανταλλαγής απόψεων και εννοιών, αλλά και η επικοινωνία που πραγματοποιείται με μη λεκτικά σημεία, χειρονομίες, οσμή, τόνος φωνής κ.ά., συντελείται μέσα σε συγκεκριμένα κοινωνικά σύνολα και ρυθμίζει τις κοινωνικές επαφές. Πολλές φορές η λεκτική επικοινωνία συμπληρώνει τη μη λεκτική και το αντίστροφο.

Στον εργασιακό χώρο η επικοινωνία καθορίζεται τόσο από τον πομπό, όσο όμως και από τον δέκτη και βέβαια και το προσφερόμενο μήνυμα, σε μια συνεχή διαδικασία ανατροφοδότησης, όπως φαίνεται στο ακόλουθο σχήμα (Δημητρόπουλος & Καλούρη, 2003, 165):



Η επικοινωνία σε κάθε χώρο εργασίας αποκτά ιδιαίτερη σημασία γιατί είναι μέσα από τη σωστή και ειλικρινή ανταλλαγή πληροφοριών που θα καθοριστούν οι στάσεις και οι συμπεριφορές των υπαλλήλων ή των διευθυντών της κάθε επιχείρησης.

Όπως σημειώνεται «σε μια διεξοδική θεώρηση της οργάνωσης η επικοινωνία κατέχει την κεντρική θέση, ακριβώς επειδή η δομή, τα όρια και οι προοπτικές της οργάνωσης είναι σχεδόν απόλυτα προσδιορισμένα από τις τεχνικές επικοινωνίας που χρησιμοποιούνται στη συγκεκριμένη οργάνωση» (Πιπερόπουλος, 1995, 130).



Εξυπηρετεί πολλές και ποικίλες λειτουργίες: πρώτα από όλα παρέχει τις αναγκαίες πληροφορίες πριν τη λήψη οποιασδήποτε απόφασης.

Απόφαση: η διαδικασία επιλογής
μιας κατεύθυνσης δραστηριοτήτων,
ανάμεσα σε έναν αριθμό εναλλακτικών
λύσεων (Thoresen & Mehrens, 1967).

Στη συνέχεια, δίνει την δυνατότητα σε όλα τα εμπλεκόμενα στην επιχείρηση μέλη να εκφράσουν τα προσωπικά τους συναισθήματα. Η έκφραση αυτή των συναισθημάτων μπορεί να αφορά όχι μόνο τα άμεσα μέλη, με υπαλληλική ή άλλη σχέση της επιχείρησης, αλλά να αφορά και τους πελάτες, τους προμηθευτές και κάθε άλλο άτομο ή ομάδα που έρχεται σε επαφή με τα μέλη της.

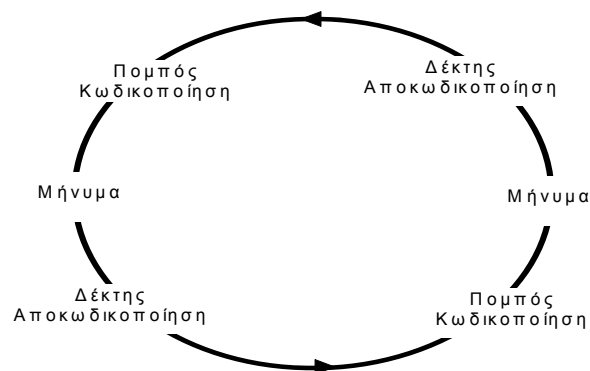
Ακόμη η επικοινωνία, λεκτική ή μη λεκτική μπορεί να δημιουργήσει κίνητρα για την υλοποίηση των στόχων της επιχείρησης, ενώ παράλληλα θα δώσει την δυνατότητα ελέγχου της τήρησης ή όχι των κανόνων λειτουργίας που έχει θέσει η συγκεκριμένη επιχείρηση (Ανδρεάδης, Δουδάκη, Καλούρη, 2007).

Οι Daniel Katz και Robert Kahn σημειώνουν χαρακτηριστικά ότι: «...καθώς περνάει κανείς από το χώρο της παραγωγής στο διπλανό χώρο των γραφείων, οι αντιθέσεις γίνονται εμφανέστερες. Περνάμε από το θόρυβο στην ησυχία, από τις παχείς καλωδιώσεις στα κομψά τηλεφωνικά καλώδια, από ένα περιβάλλον όπου κυριαρχούν οι μηχανές σ'ένα περιβάλλον όπου κυριαρχούν οι άνθρωποι· με άλλα λόγια, περνάει κανείς από ένα χώρο όπου η παραγωγή είναι πρωτεύουσας και η επικοινωνία δευτερεύουσας σημασίας σ'ένα χώρο όπου αυτό αντιστρέφεται. Όσο πιο κοντά έρχεται κανείς στο κέντρο της επιχείρησης ή της οργάνωσης, στο κέντρο λήψης αποφάσεων, τόσο πιο σαφής είναι η



έμφαση που δίνεται στην ανταλλαγή πληροφοριών και στην επικοινωνία» (Τσιπερόπουλος, 1995, 131).

Το κύκλωμα της επικοινωνίας ακολουθεί μία κυκλική πορεία εκπομπής και αποκωδικοποίησης του μηνύματος, όπου βέβαια γίνεται κατανοητό ότι η καλή επικοινωνία προϋποθέτει τη χρήση κοινού κώδικα, «φίλτρα» γνώσης και σύγκρισης, αμεσότητα και πολλαπλότητα, καλή χρήση της αθροιστικής διαδικασίας (συχνότητας) εκπομπής κάθε μηνύματος, το κύρος του πομπού, τη ψυχολογική διάθεση του αποδέκτη κλπ. Το κύκλωμα της επικοινωνίας αποτυπώνεται χαρακτηριστικά στο ακόλουθο σχήμα:



(Δημητρόπουλος & Καλούρη, 2003)

Στον εργασιακό χώρο οι συσκέψεις, η συζήτηση στις συγκεντρώσεις προσωπικού, οι συνομιλίες μεταξύ των εργαζομένων ή των στελεχών καθώς επίσης και τα διάφορα σεμινάρια αποτελούν χώρους εφαρμογής των αρχών της καλής επικοινωνιακής πρακτικής και των επικοινωνιακών δεξιοτήτων.

Οι **συσκέψεις**, αφορούν ολιγομελείς συζητήσεις, που μετά την παρουσίαση σημαντικών και πολύπλοκων συνήθως θεμάτων, μπορούν να καταλήξουν σε χρήσιμες αποφάσεις και συμπεράσματα για την επιχείρηση/οργανισμό. Στις **συγκεντρώσεις προσωπικού** γίνεται συζήτηση μεταξύ της διοίκησης και του προσωπικού για την εξέταση από κοινού θεμάτων εργασιακού και γενικότερου επαγγελματικού ενδιαφέροντος, όπως η



παραγωγή, οι πωλήσεις, η εκπαίδευση, το μισθολόγιο, η πολιτική των προσλήψεων ή της επιβράβευσης, η οργάνωση κοινωνικών, αθλητικών, πολιτιστικών εκδηλώσεων, όπου πρωτεύοντα ρόλο παίζουν οι ανθρώπινες σχέσεις. Οι **συνομιλίες** συνήθως είναι ολιγομελείς, έχουν άτυπο ή τουλάχιστον μη δεσμευτικό χαρακτήρα, και ως εκ τούτου το πλεονέκτημα της άμεσης ανθρώπινης επαφής και της δυνατότητας να δημιουργείται ένα θετικό κλίμα για την ενδιαφερόμενη επιχείρηση, ή τον οργανισμό. Τα **εκπαιδευτικά μαθήματα - σεμινάρια** όπου η επικοινωνία είναι κάθετη και εξειδικευμένα άτομα παρέχουν θεωρητικές και πρακτικές συμβουλές στο προσωπικό που στόχο έχουν να του δημιουργήσουν ένα αίσθημα γνώσης και κατοχής του εργασιακού του αντικειμένου (Ανδρεάδης, Δουδάκη, Καλούρη, 2007).

Ο Harold Wilensky προσδιορίζει ότι

1. ο βαθμός της σύγκρουσης ή του ανταγωνισμού με το εξωτερικό περιβάλλον και η σχέση της οργάνωσης με την κεντρική εξουσία,
 2. ο βαθμός εξάρτησης από την εσωτερική υποστήριξη και ενότητα,
 3. ο βαθμός στον οποίο οι εσωτερικές λειτουργίες και οι απαιτήσεις του εξωτερικού περιβάλλοντος λογοκρατούνται, δηλαδή χαρακτηρίζονται από προβλεπόμενη ομοιόμορφία και μπορεί να υποβληθούν σε προγραμματισμένη επίδραση και
 4. το μέγεθος και η δομή της οργάνωσης, η ετερογένεια των μελών της, η ποικιλία των στόχων της και η κεντρικότητα της εξουσίας
- είναι οι παράγοντες εκείνοι οι οποίοι καθορίζουν το επίπεδο της σημασίας που έχει η επικοινωνία ή η πληροφόρηση για την συγκεκριμένη οργάνωση/εργασία (Πιπερόπουλος, 1995, 131).



Έννοια και σημασία των ανθρώπινων σχέσεων

Οι κοινωνικές σχέσεις αναπτύσσονται με την επικοινωνία και αποτελούν ένα πολύ περίπλοκο σύστημα με δική του δομή και οργάνωση. Οι ανθρώπινες σχέσεις αναπτύσσονται επίσης με την επικοινωνία και καθορίζουν έναν τρόπο συμπεριφοράς και ενέργειας που χαρακτηρίζεται κατά το δυνατό από το σεβασμό στην ατομικότητα και την αξιοπρέπεια του κάθε ατόμου.

Οι "ανθρώπινες σχέσεις" έχουν άμεση σχέση με όλους τους κλάδους της ψυχολογίας μια και εξετάζουν διεξοδικά τον άνθρωπο και τις σχέσεις που αυτός αναπτύσσει με τους συνανθρώπους του μέσα στην οικογένεια, το σχολείο, τον εργασιακό χώρο.

Οι θεωρίες των Ανθρωπίνων Σχέσεων δεν προτείνουν άκαμπτες λύσεις και κανόνες προς εφαρμογή. Άλλωστε, σε όλο το πεδίο των ανθρωπιστικών επιστημών και ιδιαίτερα στην ψυχολογία όπως και την παιδαγωγική, δεν είναι δυνατό να προτείνουμε τελεσίδικες λύσεις και απόλυτους κανόνες. Ο άνθρωπος διατηρεί πάντοτε την μοναδικότητά του και έτσι άλλωστε εξετάζεται και από τις θεωρίες των "Ανθρωπίνων Σχέσεων" (Καλούρη, 1998).

Οι θεωρίες των Ανθρωπίνων Σχέσεων αφού εξετάσουν το άτομο, και μάλιστα ιδιαίτερα το άτομο στον εργασιακό του χώρο και στις σχέσεις του με τα άλλα πρόσωπα με τα οποία έρχεται σε συνεργασία και επαφή, μελετούν και προτείνουν μέτρα και προτάσεις που θα βελτιώσουν τη συνεργασία των ατόμων στους εργασιακούς χώρους ή ακόμη και καθορίζουν μεθόδους, τεχνικές επαφών, επικοινωνίας, και συνεργασίας ανάμεσα σε συναδέλφους, προϊσταμένους και υφισταμένους.



Οι Ανθρώπινες σχέσεις στηρίζονται:

-στην αποδοχή των ατομικών διαφορών: ανάλογα με τις γνώσεις μας, τις εμπειρίες μας, το περιβάλλον στο οποίο ζούμε και στο οποίο μεγαλώσαμε, διαμορφώνουμε και τον αντίστοιχο τύπο συμπεριφοράς. Οι Ανθρώπινες σχέσεις μέσα από την μελέτη και αποδοχή των ατομικών διαφορών συμβάλλουν στη βελτίωση των όρων εργασίας και των συνθηκών συνεργασίας. Κάθε άνθρωπος, σύμφωνα με τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά της συμπεριφοράς του, αναζητά συγκεκριμένους όρους εργασίας και συνθήκες συνεργασίας.

-στο σεβασμό της ανθρώπινης αξιοπρέπειας: σε μια εποχή όπου το χάσμα ανάμεσα στην ανθρώπινη αξιοπρέπεια και τους όρους και τις συνθήκες εργασίας έπρεπε να εξαλειφθεί, αναπτύσσεται το ιδιαίτερο ενδιαφέρον για τη διατήρηση της ανθρώπινης αξιοπρέπειας. Οι Ανθρώπινες σχέσεις προτείνουν τη μείωση της έντασης που επικρατεί στις επιχειρήσεις, την αντιμετώπιση του κάθε ατόμου με σεβασμό και αξιοπρέπεια και την προσέγγιση του περισσότερο δυνατού επιπέδου εσωτερικής ικανοποίησης (Καλούρη, 1998).

Η σπουδαιότητα των ανθρώπινων σχέσεων σε όλους τους τομείς της ανθρώπινης δραστηριότητας είναι πολύ μεγάλη. Ειδικά, στις μέρες μας όπου η τεχνολογική ανάπτυξη τείνει όλο και περισσότερο να απογυμνώσει τον άνθρωπο, βασική ανάγκη και απαίτηση για τον σύγχρονο κόσμο είναι η καλή επικοινωνία και συνεργασία ανάμεσα στο άτομο και την ομάδα και ανάμεσα στα μέλη μιας ομάδας σε σχέση με τα μέλη μιας άλλης.

Όπου ικανοποιούνται οι προσωπικές κάθε ατόμου ανάγκες, η επικοινωνία γίνεται ευκολότερη και αποδοτικότερη. Στον εργασιακό χώρο, όταν ικανοποιούνται οι προσωπικές ανάγκες τότε η συμβίωση γίνεται πιο εύκολη και η συνεργασία πιο αποδοτική. Όμως, όταν οι ανάγκες δεν ικανοποιούνται, τότε στον εργασιακό χώρο, όπως άλλωστε και σε κάθε χώρο κοινωνικής συμβίωσης, δημιουργούνται προβλήματα, συγκρούσεις,



αντιπάθειες, οι οποίες βαθμιαία οδηγούν σε χαμηλή παραγωγικότητα και φέρνουν εμπόδια και δυσκολίες στην παραγωγική διαδικασία. Η αναγκαιότητα λοιπόν των Ανθρωπίνων σχέσεων στον εργασιακό χώρο, φαντάζει πολύ έντονη (Καλούρη, 1998).

Οι καλές και αρμονικές ανθρώπινες σχέσεις στο χώρο εργασίας διευκολύνουν την ανοχή, την ανεκτικότητα και την αποδοχή του άλλου. Οι καλές ανθρώπινες σχέσεις βοηθούν στη δημιουργία ευνοϊκής ατμόσφαιρας και εξασφαλίζουν καλή ψυχική υγεία. Η ευνοϊκή ατμόσφαιρα και η καλή ψυχική υγεία εξασφαλίζουν με τη σειρά τους την καλή απόδοση και την υψηλή παραγωγικότητα.

Όταν ο διευθυντής ή ο προϊστάμενος κατέχει γνώσεις ψυχολογίας των Ανθρώπινων Σχέσεων, τότε μπορεί να υποβοηθήσει στο να δημιουργηθεί καλό κλίμα στην εργασία, φιλική ατμόσφαιρα, καλή προσαρμογή των εργαζομένων, επικοινωνιακή συνεργασία, φιλία, αγάπη, και εκτίμηση.

Η εφαρμογή των Ανθρώπινων Σχέσεων απαιτεί την αμοιβαιότητα: προσέχουμε και φροντίζουμε για τους άλλους, για να είμαστε και εμείς αντικείμενο της προσοχής και της φροντίδας τους.

Η αρνητική στάση προς τον εργαζόμενο, είναι βέβαιο ότι θα προξενήσει αρνητικές συνέπειες στον εργασιακό χώρο. Οι ανθρώπινες σχέσεις, οι ανθρώπινες διαθέσεις, το ψυχο - κοινωνικό κλίμα επηρεάζει άμεσα την προσωπικότητα του ατόμου και κατά συνέπεια την συμπεριφορά του στον εργασιακό χώρο.

Οι Ανθρώπινες σχέσεις βοηθούν στην εγκαθίδρυση και διατήρηση κλίματος καλής συνεργασίας, βοηθούν στην ανάπτυξη κλίματος εμπιστοσύνης προς όλους, στην ανάπτυξη αυτοπεποίθησης των εργαζομένων, στην αμοιβαία κατανόηση, την αξιοποίηση των ιδιαίτερων γνώσεων και ικανοτήτων του καθενός. Οι ανθρώπινες σχέσεις βοηθούν στην καλύτερη και αποδοτικότερη οργάνωση μιας επιχείρησης, ενώ παράλληλα βοηθούν και



συντελούν τα μέγιστα στην ψυχική, πνευματική και κοινωνική ολοκλήρωση του ατόμου (Καλούρη, 1998).

Αιτίες που δημιουργούν προβλήματα στις ανθρώπινες σχέσεις και την επικοινωνία (Καλούρη, 1998)

Οι ανθρώπινες σχέσεις παρουσιάζονται ως το σύνολο των γνώσεων και των προσπαθειών για την κατανόηση του ανθρώπου, των αναγκών και της προσωπικότητας του και μέσα από αυτό τη βελτίωση της θέσης και της κατάστασής του.

Πολλές φορές όμως η επικοινωνία μεταξύ των μελών μιας ομάδας δεν γίνεται χωρίς προβλήματα, ή τουλάχιστον δε γίνεται χωρίς εμπόδια.

Δημιουργούνται προβλήματα όταν η προσωπικότητα του ατόμου συγκρούεται με την εκφρασμένη άποψη της ομάδας. Όταν οι ανάγκες του ατόμου δεν συμπίπτουν με τις ανάγκες της ομάδας, τότε είναι πολύ δύσκολο να δημιουργηθούν καλές ανθρώπινες σχέσεις.

Όταν δεν υπάρχει σεβασμός στην αξιοπρέπεια του εργαζομένου, τόσο από τους προϊστάμενους, όσο και από τους συναδέλφους, τότε και πάλι δεν μπορούμε να μιλάμε για καλές ανθρώπινες σχέσεις.

Όταν το άτομο δεν επιθυμεί να εγγραφεί ή να ανήκει σε μια κοινωνική ομάδα, επειδή πιστεύει ότι αυτή η κοινωνική ομάδα δεν μπορεί να εκπληρώσει τις επιθυμίες και τις προσωπικές του ανάγκες, τότε το άτομο δεν μπορεί να εκπληρώσει με επιτυχία τους στόχους της ομάδας, ούτε, μπορεί να συντελέσει στη δημιουργία καλών ανθρώπινων σχέσεων στην συγκεκριμένη ομάδα. Όμως, πολλές φορές οι σχέσεις μας μέσα στην ομάδα - στον εργασιακό ή άλλο χώρο - μπορούν να αλλάξουν, αν παρουσιαστούν οι ευκαιρίες για την ικανοποίηση των προσωπικών μας αναγκών.



Η επιθυμία που εκδηλώνει το άτομο να αναλάβει την ηγεσία και καθοδηγητικό ρόλο στην ομάδα καθορίζει την ποιότητα των Ανθρώπινων σχέσεων. Θα πρέπει μέσα από τις καλές Ανθρώπινες σχέσεις να ελεγχθεί αν μπορεί να ικανοποιηθεί η επιθυμία για ηγετικό ρόλο του εργαζόμενου· αν ναι, να προχωρήσουμε στη διασφάλιση της καλής συνεργασίας με τους υφισταμένους, αν όχι να διευκολύνουμε την αποδοχή από το άτομο που επιθυμεί "ηγετικό" ρόλο, του καινούργιου ρόλου που του επιφυλάσσει η ομάδα.

Από τις αρχές του management δανειζόμαστε την "Αρχή της Ενότητας της Διοίκησης", σύμφωνα με την οποία κάθε εργαζόμενος πρέπει να έχει μόνο ένα άμεσο διοικητικά ανώτερο. Όταν σε κάποια επιχείρηση, σε έναν εργασιακό χώρο παραβιάζεται η παραπάνω αρχή, θα προκληθεί σύγχυση στον εργαζόμενο, ο οποίος θα πρέπει συγχρόνως να εκτελεί εντολές - πιθανά και διαφορετικές - που του αναθέτουν περισσότερα του ενός άτομα. Έτσι, ο εργαζόμενος νιώθει να βρίσκεται σε έντονη σύγκρουση, να πιέζεται ψυχολογικά, πιθανά να μη μπορεί να εκτελέσει στον ίδιο βαθμό τελειότητας και τις δύο εντολές και έτσι το κλίμα της αποδοτικής και καλής συνεργασίας να χαλαρώνει, οι ανθρώπινες σχέσεις να διαφοροποιούνται και πλέον να μιλάμε πολλές φορές για αρνητικό εργασιακό κλίμα.

Όταν υπάρχει κλίμα καχυποψίας, όταν ο προϊστάμενος τηρεί αρνητική στάση απέναντι στους εργαζομένους, όταν οι συνάδελφοι δεν έχουν μεταξύ τους αλληλεγγύη, αλλά άκρατο ανταγωνισμό, τότε και πάλι το καλό εργασιακό κλίμα διαταράσσεται και οι Ανθρώπινες σχέσεις πρέπει να επανεξετασθούν.

Γίνεται εύκολα κατανοητό ότι τα προβλήματα των διαπροσωπικών σχέσεων στην εργασία, δεν έχουν να κάνουν μόνο με την ψυχολογία των σχέσεων εργασίας και/ή τη βιομηχανική ψυχολογία, αλλά έχουν να κάνουν με την κοινωνιολογία - εξέταση του ατόμου ως μέλους της κοινωνικής ομάδας -, με την ανθρωπολογία, - εξέταση των διαφόρων



πολυπολιτισμικών ιδιαιτεροτήτων, καθώς επίσης και με όλες τις συναφείς ανθρωπιστικές επιστήμες.

Το να παρέχει το εργασιακό μας περιβάλλον τη δυνατότητα κοινωνικών επαφών και σχέσεων - να μην ενισχύει την απομόνωση, την κακόπιστη κριτική και τον υποβιβασμό, - τη δυνατότητα αυτοέκφρασης, της αναγνώρισης και του γοήτρου, καθώς επίσης και τη δυνατότητα ανόδου, σημαίνει, ότι θέτει τις απαραίτητες εκείνες προϋποθέσεις - σε συνδυασμό και με την κάλυψη των υπολοίπων αναγκών που ήδη περιγράψαμε - για τη δημιουργία ενός, σε μεγάλο βαθμό, αποδοτικού εργαζόμενου που θα βοηθήσει με τη σειρά του, μέσα από τις καλές συναδελφικές σχέσεις και τις πρωτοβουλίες που θα πάρει, στη συνολική άνοδο και αναβάθμιση της επιχείρησης. Αντίθετα, το ανικανοποίητο των αναγκών για τον εργαζόμενο δημιουργεί φόβους, ανησυχία, εχθρότητα προς τους προϊσταμένους, προς τους συναδέλφους, αλλά και προς το ίδιο το αντικείμενο της επιχείρησης, επιθετικότητα, νευρικότητα, πείσματα καθώς και άλλες καταστάσεις ψυχολογικής έντασης και αστάθειας.

Αιτίες που δημιουργούν προβλήματα στον επαγγελματικό τομέα

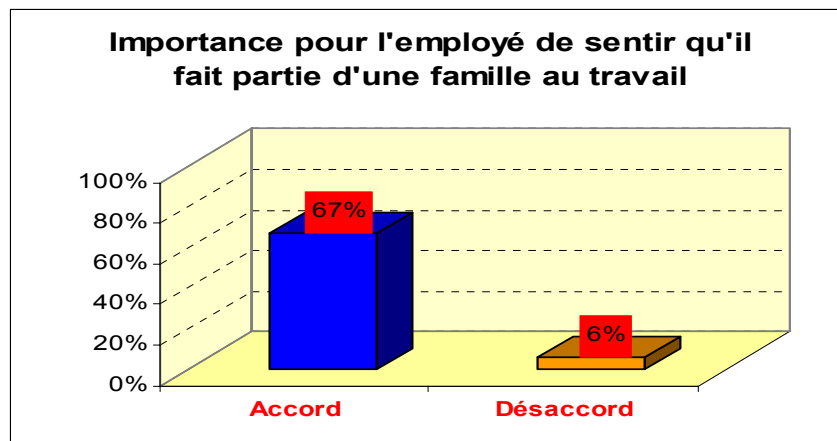
Όπως σε κάθε τομέα όπου συν-ευρίσκονται διάφορες κοινωνικές ομάδες, έτσι και στον εργασιακό χώρο δημιουργούνται προβλήματα. Προβλήματα που έχουν να κάνουν με τα ατομικά χαρακτηριστικά των εργαζομένων και προβλήματα που έχουν να κάνουν με τις ομαδικές - διανθρώπινες σχέσεις και την επικοινωνία.

Οι καλές ανθρώπινες σχέσεις, η καλή επικοινωνία και πάνω από όλα η επαγγελματική ικανοποίηση, είναι οι παράγοντες εκείνοι οι οποίοι αν δεν υλοποιούνται στον εργασιακό χώρο θα δημιουργήσουν αυτά που στον τίτλο του συγκεκριμένου κεφαλαίου αναφέρονται ως "προβλήματα στον επαγγελματικό τομέα".



Σε κάθε εργασιακό χώρο, υπάρχουν κοινοί στόχοι και σκοποί μεταξύ των εργαζομένων, δημιουργείται ομαδική ατμόσφαιρα, συλλογικές μορφές αντίδρασης στις διαφορετικές εξωτερικές επιδράσεις, καθώς επίσης και διαφοροποίηση των ρόλων καθενός από τους εργαζομένους, δηλαδή κατανομή καθηκόντων, ανάληψη καθηκόντων και παροχή δικαιωμάτων (Καλούρη, 1998).

Η σημασία που δίνει για τον εργαζόμενο το αίσθημα του «ανήκειν» στον οργανισμό (χώρο εργασίας) αποτυπώνεται χαρακτηριστικά στο ακόλουθο σχήμα, όπου το 67% θεωρεί σημαντικό το να αισθάνεται μέρος της επαγγελματικής οικογένειας και μόνο το 6% δεν συμφωνεί:



(Employee Review, Randstaad America, 2002).

Όμως πολλές φορές η προσαρμογή του εργαζόμενου στις αρχές και τους σκοπούς της επιχείρησης, καθώς επίσης και στον ίδιο τον χώρο της εργασίας δε συμβαίνει. Οι αιτίες μπορεί να αφορούν στο ίδιο το άτομο και στα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά της προσωπικότητάς του, ή μπορεί να αφορούν στην ίδια τη δομή και τη συγκρότηση του εργασιακού χώρου και των εργασιακών σχέσεων.

Η παρουσίαση των αιτιών που δημιουργούν προβλήματα στην επαγγελματική προσαρμογή του ατόμου, δεν εκφράζει αξιολογική ή άλλη σειρά, μια και για κάθε άτομο, η αξιολογική σειρά είναι σχετική και είναι αποτέλεσμα των ιδιαίτερων χαρακτηριστικών της



προσωπικότητάς του, και των ιδιαίτερων περιβαλλοντικών επιδράσεων που μέχρι εκείνη τη στιγμή έχει δεχτεί.

Κακές συνθήκες εργασίας: ανιαρές και απάνθρωπες συνθήκες εργασίας, κακός φωτισμός, υψηλά επίπεδα θερμοκρασίας και θόρυβοι, οι διάφορες οσμές, ο κακός μη ανανεωμένος ατμοσφαιρικός αέρας, η κακή αρχιτεκτονική διαρρύθμιση του χώρου, το κακό ή εξαντλητικό ωράριο, αποτελούν συνθήκες εργασίας που ανάλογα με το άτομο, βραχυπρόθεσμα ή μακροπρόθεσμα θα αποτελέσουν αιτίες δημιουργίας κακών σχέσεων επικοινωνίας και χαμηλή αποδοτικότητα.

Η ασάφεια του ρόλου και η σύγκρουση των ρόλων στην εργασία, αποτελεί ουσιαστική και καθοριστική αιτία δημιουργίας προβλημάτων στον εργασιακό χώρο.

"Ασάφεια ρόλου" χαρακτηρίζεται η μη γνώση από τον εργαζόμενο του τι πρέπει να κάνει. Όταν δεν υπάρχουν σαφείς στόχοι της εργασίας και των προσδοκιών που έχουν από τον εργαζόμενο οι προϊστάμενοι, τότε το άτομο μπορεί να οδηγηθεί σε έκφραση δυσαρέσκειας προς την εργασία, χαμηλό αυτοσυναίσθημα και χαμηλή βέβαια απόδοση. Πολλές φορές ο εργαζόμενος νιώθει να πιέζεται όχι μόνο από τις ασαφείς επιδιώξεις των προϊσταμένων, αλλά ακόμη και από την ασαφή εικόνα που προσδίδουν οι υφιστάμενοι γι αυτόν τον εργαζόμενο.

«Σύγκρουση ρόλων», χαρακτηρίζουμε την αίσθηση του εργαζόμενου ότι πρέπει να ικανοποιήσει διαφορετικών ειδών ανάγκες και απαιτήσεις, διαφορετικών ειδών προσδοκίες, που η συμμόρφωσή του με το ένα ή το άλλο είδος αναγκών και προσδοκιών, συγκρούεται αντίστοιχα με κάποιες άλλες απαιτήσεις.

Ακόμη συγκρούσεις ρόλων έχουμε και όταν όχι μόνο οι απαιτήσεις του ρόλου του εργαζομένου έρχονται σε σύγκρουση με τις προσωπικές του αξίες, αλλά και όταν δύο διαφορετικά πρόσωπα - εργοδότης, προϊστάμενος κ.λπ. - έχουν αντιφατικές απαιτήσεις



από τον εργαζόμενο. Συγκρούσεις ρόλων, χαμηλή απόδοση και προβλήματα στον εργασιακό τομέα έχουμε και όταν ο εργαζόμενος αντιμετωπίζει διαφορετικές και αντιφατικές απαιτήσεις, αφενός από το χώρο της εργασίας και αφετέρου από το άμεσο οικογενειακό ή ευρύτερα κοινωνικό περιβάλλον.

Έλλειψη ισχύος: όταν το εργαζόμενο άτομο νιώθει πως δεν παίζει κανένα ρόλο στο εργασιακό περιβάλλον, όταν η γνώμη του δεν εισακούεται, όταν δεν υπάρχει καμία ευκαιρία ανόδου. Απογοήτευση και αίσθημα αποτυχίας συνοδεύουν την αίσθηση έλλειψης ισχύος αρχικά, και στη συνέχεια η αδιαφορία και η απάθεια θα χαρακτηρίζουν τον εργαζόμενο.

Φόρτος εργασίας: όχι μόνο η πολύωρη απασχόληση στην εργασία, αλλά και η ανάθεση, πολλές φορές στον εργαζόμενο εργασίας, ποσοτικής ή ποιοτικής, για την εκτέλεση της οποίας χρειάζεται περισσότερος από τον προβλεπόμενο χρόνο, μπορεί να δημιουργήσει προβλήματα στον εργασιακό χώρο, με εκδηλώσεις ακόμη και οργής, αντιπάθειας και συγκρούσεων με τους προϊσταμένους.

Έλλειψη σκοπού: όταν το άτομο αδυνατεί να κατανοήσει τους σκοπούς της εργασίας του ή ακόμη και όταν, έχοντας εξαντλήσει την ιεραρχία ανόδου στην επιχείρηση, βρίσκεται σε μισθολογική αλλά και ουσιαστική καθήλωση. Ο εργαζόμενος τώρα νιώθει σωματική, συναισθηματική και ψυχολογική εξάντληση, δημιουργώντας παράλληλα προβλήματα στον εργασιακό του χώρο.

Αίσθημα ανασφάλειας: που οφείλεται είτε στην ίδια τη δομή και τα χαρακτηριστικά της επιχείρησης, είτε στα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας του ατόμου, που πολλές φορές νομίζει ότι δεν μπορεί να ανταποκριθεί στις αυξημένες πιθανά απαιτήσεις της εργασίας.



Κοινωνικός ανταγωνισμός: όταν οι καλές ανθρώπινες σχέσεις και η καλή επικοινωνία διαταράσσεται μέσα από την προσπάθεια που καταβάλλει - συνειδητά η ασυνειδητά - ο εργαζόμενος για την ικανοποίηση των προσωπικών, αποκλειστικά δικών του, συμφερόντων και που εκδηλώνεται με πλήρη αδιαφορία για τις επιθυμίες ή τα συμφέροντα της υπόλοιπης εργασιακής ομάδας.

Άγχος: το οποίο προέρχεται από την κακή οργάνωση της εργασίας, τη γραφειοκρατική δομή της και τον ασαφή σχεδιασμό της. Το άτομο, πέρα από τις προσωπικές - ψυχολογικές και οργανικές - εκδηλώσεις του άγχους του, θα δημιουργήσει προβλήματα και στον εργασιακό χώρο: μειωμένη απόδοση, διαταραχή της επικοινωνίας, αδυναμία συγκέντρωσης, ευερεθιστικότητα κ.λπ.

Αμοιβές: προκειμένου να μην δημιουργούνται προβλήματα στον εργασιακό χώρο, θα πρέπει όχι μόνο να υπάρχουν αμοιβές, αλλά να είναι και δίκαια κατανομημένες. Όχι μόνο οι χρηματικές αμοιβές, αλλά και κάθε έπαινος ή διάκριση και αναγνώριση του έργου που επιτελεί ο εργαζόμενος, μπορεί να είναι είτε πηγή ενέργειας για το άτομο, είτε, αντίθετα, πηγή προβλημάτων για την εργασία και για τον επαγγελματικό χώρο. Η κατανομή των αμοιβών, ηθικών ή υλικών, θα πρέπει να γίνεται δίκαια, όχι μόνο ανάμεσα στα μέλη μιας επιχείρησης, αλλά και ανάμεσα στα διάφορα τμήματα της επιχείρησης (τα οποία αντίστοιχα μπορεί να αξιολογηθούν θετικά ή αρνητικά).

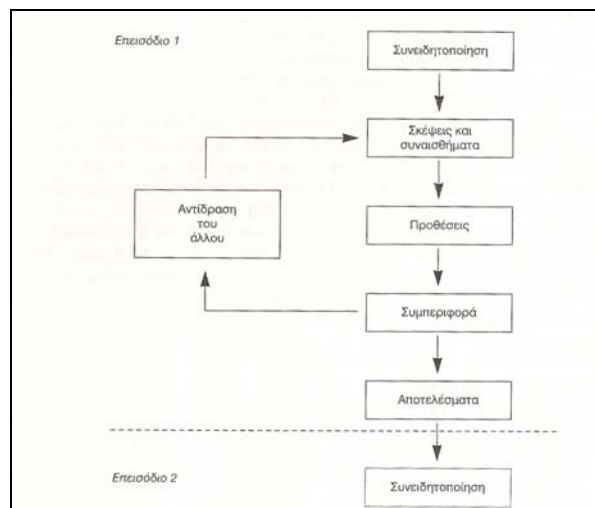
Θετικό εργασιακό ψυχοκοινωνικό περιβάλλον λοιπόν, είναι αυτό που παρέχει «παραγωγικό κλίμα εμπιστοσύνης [...], κλίμα αλληλοϋποστήριξης και αποδοτικής συνεργασίας, συμβάλλει στον εντοπισμό προβλημάτων και ενισχύει την προθυμία των εργαζομένων για συμμετοχή στην προσπάθεια εξεύρεσης λύσεων σε προβλήματα που αντιμετωπίζει η επιχείρηση ή ο οργανισμός» (Πιπερόπουλος, 1995, 269), ενώ αντίθετα, το αρνητικό ψυχοκοινωνικό περιβάλλον συντελεί στην «ανάπτυξη και τη διαίωνιση του συναισθήματος του φόβου, στην εδραίωση συναισθημάτων ανασφάλειας ανάμεσα στους



εργαζόμενους [...], τη δημιουργία αρνητικής εξάρτησης [...] και τη διάχυτη «παρanoiϊτικότητα», όπου ο κάθε εργαζόμενος υποψιάζεται το συνάδελφό του και ...φυλάγεται» (Πιπερόπουλος, 1995, 269).

Οι συγκρούσεις λόγω **πολιτισμικών διαφορών**: στον εργασιακό χώρο, τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά της ή των ομάδων, και τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά των ατόμων μπορεί να προκαλέσουν συγκρούσεις, οι οποίες θα οδηγήσουν και πάλι σε αρνητικές επιπτώσεις και αποτελέσματα για την επιχείρηση.

Η διαδικασία της σύγκρουσης εκφράζεται αρκετά αποτελεσματικά στο ακόλουθο διαγραμματικό μοντέλο του Thomas (Κάντας, 1995, τ.γ', 36):



Συμπερασματικά, θα λέγαμε ότι οι αιτίες που δημιουργούν προβλήματα στον επαγγελματικό τομέα είναι πολλές και ποικίλες. Αν και πολλές φορές σε κάθε παράγοντα και σε κάθε αιτία δημιουργίας προβλημάτων πιθανά δε δίνουμε ιδιαίτερη σημασία ή τον υποβαθμίζουμε, στο σύνολο όμως τα αποτελέσματα για την επιχείρηση μπορεί να είναι ολέθρια.

Μειωμένη απόδοση, κακές ανθρώπινες σχέσεις, συναισθηματική εξάντληση, χαμηλό αυτοσυναισθήμα, αίσθημα χρόνιας κόπωσης, βιαστικές και άμεσες αντιδράσεις από τον



εργαζόμενο χωρίς ιδιαίτερο στοχασμό, αυθαίρετες πρωτοβουλίες με ασαφή αποτελέσματα, συχνές απουσίες από την εργασία, τάσεις αποχώρησης, αποτελούν μορφές συμπεριφοράς που είναι αποτέλεσμα των προβλημάτων στον εργασιακό χώρο. Το να οδηγηθεί ο εργαζόμενος στην απώλεια ενδιαφέροντος για τη δουλειά του και να περιοριστεί απλά και μόνο στην εκτέλεση του καθήκοντος μπορεί να έχει απρόβλεπτες συνέπειες για την επιχείρηση και μεγάλο κόστος. Θα είναι λοιπόν προτιμότερο για την εργοδότη και επιχειρηματία να προλάβει καταστάσεις δυσαρέσκειας και απόρριψης της εργασίας από τους εργαζομένους του.

Επικοινωνία & δημόσιες σχέσεις

Πυρήνα των δημοσίων σχέσεων αποτελεί η προσπάθεια του οργανισμού/επιχείρησης να δημιουργήσει θετική εικόνα γύρω από το πρόσωπό του, με διάφορους τρόπους, μέσα από την εκτεταμένη και θετική προβολή που δημιουργεί ευνοϊκή δημοσιότητα, δηλαδή μέσα από την επιλογή της κατάλληλης επικοινωνιακής τακτικής.

Ορθή και αποτελεσματική άσκηση των δημοσίων σχέσεων είναι συνώνυμη με την ειλικρίνεια, την πραγματική και όχι πλασματική εικόνα του οργανισμού και των επιδιωκόμενων στόχων, καθώς επίσης και τη σύμπτωση των απόψεων μεταξύ του οργανισμού και των διαφόρων ομάδων κοινού με τις οποίες συνδέεται (Ανδρεάδης, Δουδάκη, Καλούρη, 2007). Εξάλλου, υπενθυμίζεται ότι για την καλή επικοινωνία, άρα και την αποτελεσματική άσκηση των Δημοσίων Σχέσεων για μια επιχείρηση / έναν οργανισμό, απαραίτητη παρουσιάζεται (Mialaret, 1991) η χρήση ενιαίου κώδικα συμβόλων καθώς και η προσαρμογή στα κοινωνικό-μορφωτικά, πολιτισμικά χαρακτηριστικά και τις ανάγκες του δέκτη του μηνύματος.



Παράλληλα, προκειμένου το πρόγραμμα των δημόσιων σχέσεων ενός οργανισμού να είναι αποτελεσματικό θα πρέπει αυτό να στηρίζεται στις καλές ανθρώπινες, αλλά και εργασιακές σχέσεις, όπως επίσης και στις γενικότερα καλές συνθήκες εργασίας. Ενδο-οργανωσιακά προβλήματα δε συντελούν στην ανάπτυξη των δημοσίων σχέσεων ενός οργανισμού, όταν εκτός των άλλων ήδη γνωρίζουμε από τις μελέτες της οργανωτικής ψυχολογίας ότι η αύξηση της παραγωγικότητας σε κάθε τομέα είναι στενά συνδεδεμένη με την ικανοποίηση των προσωπικών αναγκών (Κάντας, 1998) σε όλα τα ιεραρχικά επίπεδα, έτσι όπως αυτά ορίζονται από τον Maslow (Καλούρη, 2001). Στο επίπεδο δε, της ανάπτυξης των ανθρωπίνων σχέσεων στο εσωτερικό επίπεδο του κάθε οργανισμού προτείνονται η έκδοση περιοδικής έντυπης έκδοσης του προσωπικού, η θέσπιση βραβείων, η οργάνωση και παροχή εκπαιδευτικών, επιμορφωτικών ή πολιτικής του ελεύθερου χρόνου προγραμμάτων, η διοργάνωση εκδηλώσεων και η ανάπτυξη ή η καλλιέργεια κοινών ενδιαφερόντων κλπ (Ανδρεάδης, Δουδάκη, Καλούρη, 2007).

Ο υπεύθυνος των δημοσίων σχέσεων, οι επικοινωνιακές τεχνικές του, η προσωπικότητά του, αλλά και οι τεχνικές διαπραγμάτευσης που κατέχει, διαδραματίζουν σημαντικό ρόλο στις δημόσιες, επικοινωνιακές δηλαδή, στρατηγικές ενός οργανισμού. Ευγένεια και ενδιαφέρον για τον συνομιλητή, τεχνικές ενεργητικής ακρόασης, επικοινωνιακή ευχέρεια, αντικειμενικότητα, ενσυναίσθηση, οργανωτικές δεξιότητες, αυτοεπίγνωση, αυτοέλεγχος και βέβαια ικανότητα τόσο συνεργασίας όσο και επίλυσης τυχόν διαφωνιών αποτελούν μερικά από τα βασικά χαρακτηριστικά των εργαζόμενων στο χώρο των δημοσίων σχέσεων ενός οργανισμού.



Διεργασίες ομάδας

Η εργασιακή ομάδα, όπως άλλωστε και κάθε ομάδα, χαρακτηρίζεται από διεργασίες, όπου ως διεργασία ομάδας θεωρείται «η αλληλουχία και αλληλεπίδραση γεγονότων που συντελούνται στο πλαίσιο μιας ομάδας σε συγκεκριμένο χωρο-χρόνο» (Jaques , 2001, 27), από αλληλεπίδραση και από αλληλοεπηρεασμό. Όπως αναφέρεται, στην ομάδα πρέπει να υπάρχουν και τα ακόλουθα χαρακτηριστικά:

1. η κοινή αντίληψη των ατόμων ότι αποτελούν κοινωνική μονάδα
2. τα κοινά κίνητρα
3. οι κοινοί στόχοι και σκοποί
4. η οργάνωση των σχέσεων σύμφωνα με κοινά αποδεκτούς κανόνες
5. η μεταξύ των ατόμων αλληλεξάρτηση (Κάντας, 1995, τ.γ' , 11).

Οι ομάδες, σε κάθε εργασιακό χώρο, διαδραματίζουν σημαντικό ρόλο στην ευελιξία, αποδοτικότητα, αλλά και ανταγωνιστικότητα ενός οργανισμού (West & al., 2004).

Κατά τη διάρκεια των διεργασιών διαμόρφωσης μιας ομάδας συνήθως παρατηρούνται τα εξής διαδοχικά στάδια:

Το στάδιο της διαμόρφωσης στο οποίο κάθε μέλος της ομάδας τοποθετείται ως προς αυτήν και παράλληλα διαπιστώνει κατά πόσο είναι αποδεκτό από την ομάδα.

Το στάδιο της σύγκρουσης κατά το οποίο οι ατομικές διαφορές θα κάνουν την εμφάνισή τους και θα δημιουργηθούν σχετικά οι πρώτες συγκρούσεις. Το αποτέλεσμα θα είναι η δημιουργία μιας πρώτης ιεραρχικής δομής στην ομάδα.



Το στάδιο της δημιουργίας κανόνων όπου σε συνέχεια των συγκρούσεων και με βάση τα αποτελέσματα που προέκυψαν από αυτές δημιουργούνται οι κανόνες και ορίζονται τα πλαίσια λειτουργίας της ομάδας και των μελών της.

Το στάδιο της επίδοσης όπου η ομάδα ως συνεκτικός ιστός πλέον ασχολείται με την υλοποίηση του κοινού στόχου, παράλληλα και με την επίλυση κάθε θέματος που τυχόν προκύπτει.

Το στάδιο της διάλυσης όταν πλέον η ομάδα έχει υλοποιήσει τον στόχο της, έχει ολοκληρώσει το έργο της και δεν έχει πλέον λόγο ύπαρξης.

Στον εργασιακό χώρο η ομάδα θα πρέπει να εργάζεται προς την υλοποίηση του στόχου του οργανισμού. Όμως, συχνά στα εργασιακά περιβάλλοντα δημιουργούνται προβλήματα στις ομάδες εργασίας, είτε λόγω μειωμένης απόδοσης του ενός σε σχέση με τον άλλο, είτε λόγω ανταγωνιστικών τάσεων, είτε διαφορετικής αντίληψης ως προς τον τρόπο υλοποίησης του έργου.

Η απόδοση στην ομάδα εξαρτάται, μεταξύ άλλων, από	
	το έργο που καλείται να επιτελέσει
	την σαφήνεια των σκοπών και των στόχων
	τα άτομα που την συγκροτούν & τα ατομικά χαρακτηριστικά τους
	την ενθάρρυνση & αλληλοϋποστήριξη των μελών της
	την αποδοχή της στον ευρύτερο εργασιακό χώρο
	τους χρονικούς περιορισμούς
	το χωρο-χρονο

Το πρόβλημα της απόδοσης της ομάδας στους οργανισμούς είναι πολυποίκιλλο, ανήκει στη σφαίρα της δυναμικής της ομάδας και δεν μπορεί να εξεταστεί παρά μόνο υπό το πρίσμα πολυπαραγοντικής ανάλυσης.



Δυναμική της ομάδας και χαρακτηριστικά της

Αν προσπαθήσουμε να ορίσουμε την ομάδα, θα διαπιστώσουμε μαζί με τον David Jaques (2001, 26) ότι «η ομάδα είναι κάτι περισσότερο από μια απλή συνάθροιση ανθρώπων, όταν χαρακτηρίζεται από τις ακόλουθες ιδιότητες:

- ✚ Συλλογική αντίληψη περί της ύπαρξής τους ως μελών μιας ομάδας.
- ✚ Κάλυψη αναγκών: δηλαδή τα μέλη της ομάδας πιστεύουν ότι η συμμετοχή τους σ'αυτή θα τους προσφέρει κάποιο όφελος.
- ✚ Κοινοί στόχοι οι οποίοι ενώνουν τα μέλη της ομάδας.
- ✚ Αλληλεξάρτηση, όπου τα μέλη της ομάδας αλληλεπιδρούν και αλληλοεξαρτώνται.
- ✚ Κοινωνική οργάνωση: η ομάδα θεωρείται ως ένα κοινωνικό σύνολο το οποίο διαθέτει κανόνες, ρόλους, συναισθηματικές σχέσεις κλπ.
- ✚ Συνοχή: τα μέλη δηλαδή της ομάδας θέλουν να συμμετάσχουν στις δραστηριότητές της και να εργαστούν για την επίτευξη των στόχων της.
- ✚ Σχέση μελών: δύο ή περισσότερα άτομα που αλληλεπιδρούν για περισσότερο από μερικά λεπτά συγκροτούν μια ομάδα».

Ιδιαίτερα αποτελεσματικά παρουσιάζονται τα θέματα συνοχής της ομάδας στο ακόλουθο απόσπασμα από το βιβλίο του David Jaques, *Μάθηση σε ομάδες. Εγχειρίδιο για όσους συντονίζουν ομάδες ενηλίκων εκπαιδευόμενων* (2001, 60-62)¹ :

«Για να κατανοήσουμε τις διάφορες λειτουργίες της ομάδας, είναι απαραίτητο να τις ταξινομήσουμε ως εξής:

¹ Μετά από άδεια των εκδόσεων ΜΕΤΑΙΧΜΙΟ



1. διαμόρφωση ομάδας και ανάδειξη ρόλων διατήρησης - ρόλων που συμβάλλουν στη δημιουργία σχέσεων και στη συνοχή μεταξύ των μελών (κοινωνική διάσταση), και

2. ανάδειξη ρόλων εργασίας - ρόλων που βοηθούν την ομάδα να επιτύχει την αποστολή της (διάσταση του έργου).

Οι λειτουργίες της πρώτης κατηγορίας είναι απαραίτητες για τη διατήρηση της συνοχής της ομάδας. Οι λειτουργίες της δεύτερης κατηγορίας είναι απαραίτητες για την επίτευξη των στόχων της ομάδας. Για παράδειγμα, μερικές από τις λειτουργίες που ευνοούν τη **διατήρηση της συνοχής της ομάδας** είναι:

- ✚ **Ενθάρρυνση** - να είσαι φιλικός, ζεστός, ευαίσθητος προς τους άλλους, να επαινείς τους ίδιους και τις ιδέες τους, να συμφωνείς και να δέχεσαι τη συνεισφορά των υπόλοιπων μελών.
- ✚ **Διαμεσολάβηση** - να εναρμονίζεσαι, να συζητάς τις διαφορετικές απόψεις, να συμβιβάζεσαι.
- ✚ **Συντονισμός** - να προσπαθείς να διευκολύνεις κάποιο άλλο μέλος να συνεισφέρει στην ομάδα λέγοντας «Δεν έχουμε ακόμη ακούσει την άποψη του Δημήτρη» ή να προτείνεις έναν περιορισμό στο χρόνο που έχει στη διάθεση του ο καθένας, έτσι ώστε όλοι να έχουν την ευκαιρία να εκφράζουν τις απόψεις τους.
- ✚ **Καθορισμός κανόνων** - να προτείνεις κανόνες που θα βοηθήσουν την ομάδα να επιλέξει την αποστολή της και τις διαδικασίες επίτευξής τους, τους κανόνες συμπεριφοράς, τις ηθικές αξίες.
- ✚ **Παρακολούθηση-συνόδευση** - να ακολουθείς τους ρυθμούς της ομάδας, αποδεχόμενος τις ιδέες των υπόλοιπων μελών και να λειτουργείς ως καλός ακροατής κατά τη διάρκεια της ομαδικής συζήτησης.



✚ **Μείωση της έντασης** - να αντιμετωπίζεις τα αρνητικά συναισθήματα με χιούμορ ή κατευνάζοντας τα πνεύματα έτσι ώστε να απομακρύνεις την προσοχή από τα δυσάρεστα θέματα και να την εστιάζεις σε πιο ευχάριστα.

Μερικές από τις λειτουργίες που ευνοούν την επίτευξη του έργου είναι:

✚ **Πρωτοβουλία** - να εκφράζεις νέες ιδέες ή εναλλακτικούς τρόπους θεώρησης ενός προβλήματος ή ενός στόχου της ομάδας, προτείνοντας νέες δραστηριότητες.

✚ **Αναζήτηση πληροφοριών** - να επιζητάς τα σχετικά και κατάλληλα στοιχεία ή τα επίσημα δεδομένα.

✚ **Παροχή πληροφοριών** - να παρέχεις τα σχετικά και κατάλληλα στοιχεία ή τα επίσημα δεδομένα και να συνδέεις τις δικές σου σχετικές εμπειρίες με το έργο της ομάδας.

✚ **Έκφραση απόψεων** - να εκφράζεις προσωπικές πεποιθήσεις και απόψεις σχετικές με το ζήτημα που εξετάζει η ομάδα.

✚ **Διευκρίνιση** - να προσπαθείς επισταμένως να καταλάβεις αυτό που συμβαίνει, τοποθετώντας σε νέα βάση το ζήτημα που η ομάδα εξετάζει.

✚ **Επεξεργασία** - να αναπτύσσεις μια άποψη που εκφράστηκε, εμπλουτίζοντας την και δίνοντας σχετικά παραδείγματα.

✚ **Προσανατολισμός** - να διευκρινίζεις τη σχέση που έχει η συζήτηση με τους στόχους της ομάδας και να θέτεις ερωτήσεις σχετικές με την πορεία της συζήτησης.

✚ **Έλεγχος** - να διερευνάς αν η ομάδα είναι έτοιμη να πάρει κάποια απόφαση ή να κάνει κάποια ενέργεια.



✚ Ανακεφαλαίωση - να συνοψίζεις το περιεχόμενο της συζήτησης που έχει προηγηθεί.

Οι παραπάνω λειτουργίες δεν είναι πάντοτε όλες απαραίτητες για την αποτελεσματική λειτουργία της ομάδας. Μάλιστα, αν μια λειτουργία εκτελεστεί σε λάθος χρονική στιγμή πιθανόν να εμποδίσει το έργο της ομάδας -για παράδειγμα, ένας χωρατατζής χαλαρώνει το κλίμα τη στιγμή ακριβώς που η ένταση πρόκειται να καταλήξει σε ουσιαστική δράση. Όμως, όταν η ομάδα δεν λειτουργεί αποτελεσματικά, συνήθως αυτό οφείλεται στο ότι κανένα από τα μέλη δεν εκτελεί κάποιες από τις παραπάνω λειτουργίες τη χρονική στιγμή που είναι απαραίτητες για την ανάπτυξη της ομάδας. Επίσης, φαίνεται ότι μερικοί άνθρωποι προτιμούν ή γνωρίζουν πολύ καλά την εκτέλεση μιας μόνο λειτουργίας και έτσι έχουν την τάση να υιοθετούν έναν μόνο συγκεκριμένο ρόλο κάθε φορά που συμμετέχουν σε μια ομάδα. Υπάρχει, βέβαια, και ο κίνδυνος να τυποποιηθεί κάποιος στο ρόλο του «μεσολαβητή» ή «εκφραστή απόψεων» ή με κάποια άλλη ιδιότητα. Ωστόσο οι άνθρωποι μπορούν να μάθουν να εκτελούν όλες τις απαραίτητες λειτουργίες, φτάνει να έχουν επίγνωση των λειτουργιών αυτών.

Συχνά, παρατηρούνται συμπεριφορές μέσα στην ομάδα που δεν ανήκουν σε κάποια από τις παραπάνω κατηγορίες. Είναι πιθανό να πρόκειται για μια εγωκεντρική συμπεριφορά, την οποία οι μελετητές χαρακτηρίζουν ως «μη λειτουργικό ρόλο». Πρόκειται για τη συμπεριφορά που δεν συνεισφέρει στην ομάδα, αλλά ικανοποιεί μόνο προσωπικές ανάγκες. Παραδείγματα αυτής της κατηγορίας είναι τα ακόλουθα:

✚ Παρεμπόδιση - η παρεμβολή εμποδίων στην πρόοδο της ομάδας με την αλλαγή θέματος, η παράθεση προσωπικών εμπειριών που δεν είναι σχετικές με το πρόβλημα που επεξεργάζεται η ομάδα, η εμμονή σε ένα ζήτημα το οποίο η υπόλοιπη ομάδα έχει ξεκαθαρίσει, η απόρριψη απόψεων χωρίς προσεκτική σκέψη, η παρεμπόδιση μιας ψηφοφορίας.



- ✚ **Επιθετικότητα** - η άσκηση κριτικής ή επίρριψη ευθυνών σε άλλους, η επίδειξη εχθρικής προς την υπόλοιπη ομάδα ή προς ένα άλλο μέλος χωρίς να υπάρχει σχετικός λόγος, η προσβολή των κινήτρων των άλλων μελών, η υποτίμηση της προσωπικότητας ή του κύρους των άλλων.
- ✚ **Επιζήτηση αναγνώρισης** - η προσπάθεια να τραβήξει κάποιος την προσοχή μιλώντας ασταμάτητα, εκφράζοντας ακραίες απόψεις, καυχώμενος ή με καταιγισμό ιδεών.
- ✚ **Δικολαβισμός** - η υποστήριξη ιδεών που σχετίζονται με σοφίσματα χωρίς επιχειρηματολογία, η προσπάθεια να επικεντρωθεί η συζήτηση σε θέματα όπως «οι θεμελιώδεις αρχές», «ο μέσος άνθρωπος» κτλ.
- ✚ **Απόσυρση** - η έκφραση αδιαφορίας ή η παθητική συμπεριφορά, η καταφυγή σε υπερβολικές τυπικότητες, τα αφηρημένα μουτζουρώματα στο χαρτί, τα ψιθυρίσματα στους άλλους.
- ✚ **Κυριαρχία** - η προσπάθεια να διεκδικήσει κάποιος την εξουσία και να χειραγωγήσει την ομάδα ή συγκεκριμένα μέλη της, απονέμοντας αυθαίρετα αξιώματα, δίνοντας οδηγίες με επιτακτικό τρόπο, εμποδίζοντας την έκφραση των υπολοίπων.

Η εμφάνιση τέτοιων συμπεριφορών μέσα στην ομάδα πιθανόν να εκνευρίσει τα υπόλοιπα μέλη, τα οποία, συνήθως, αντιδρούν με άσκηση κριτικής, επίπληξη ή αντεπίθεση. Ωστόσο, η ομάδα που κατανοεί ζητήματα σχετικά με τη δυναμική της ομάδας μπορεί να αντιμετωπίσει εποικοδομητικά τέτοιες συμπεριφορές, δεδομένου ότι τις θεωρεί συμπτώματα βαθύτερων αιτιών όπως η ύπαρξη ισχυρών προσωπικών αναγκών που δεν έχουν ικανοποιηθεί δημιουργικά. Επίσης, είναι δύσκολο να διαχωριστεί ευκρινώς η μία από



την άλλη κατηγορία -αυτό που ένας παρατηρητής θεωρεί ως «παρεμπόδιση» κάποιος άλλος μπορεί να το θεωρεί ως «έλεγχος» (Jaques, 2001, 60,61,62).

Εργασιακές σχέσεις - Σύγκρουση & Διαταραχή της επικοινωνίας

Ο όρος εργασιακές σχέσεις, όπως φαίνεται και από τον τίτλο του, υπονοεί, κατά πρώτο λόγο, κάθε επίσημη και ανεπίσημη σχέση εργασίας ανάμεσα σε μισθωτούς και εργοδότες.

Όπως ήδη αναφέρθηκε οι εργασιακές σχέσεις ασχολούνται, εκτός από τις σχέσεις εργασίας, με τους μισθούς και τα ημερομίσθια, την απασχόληση και την ανεργία, τις συλλογικές διαπραγματεύσεις, τις συλλογικές συμβάσεις, τις συλλογικές διαφορές και τις απεργίες, καθώς και με παρεπόμενα θέματα όπως λ.χ.: οι επιπτώσεις της νέας τεχνολογίας στην απασχόληση, ο θεσμός της συμμετοχής, οι εργασιακές σχέσεις και η παραγωγικότητα, κ.λ.π. Η οικονομική της εργασίας ασχολείται με συναφή ζητήματα με τη διαφορά ότι εδώ η οικονομική διάσταση είναι περισσότερο έντονη. Θα μπορούσε να λεχθεί ότι ενώ οι εργασιακές σχέσεις δίνουν έμφαση στις εργασιακές πτυχές της οικονομίας, η οικονομική της εργασίας αντίστροφα εξετάζει περισσότερο τις οικονομικές πτυχές της εργασίας. (Κατσανέβας, 1983).

Η σύγκρουση ως διαταραχή της επικοινωνιακής διαδικασίας μπορεί, όπως ήδη αναφέραμε, να αφορά είτε στο περιεχόμενο του μηνύματος είτε στη σχέση ανάμεσα στους συμμετέχοντες. Εμφανίζεται συνήθως όταν υπάρχει αδυναμία λήψης απόφασης όσον αφορά στην πορεία της ομάδας, είτε γιατί δεν υπάρχει μία από κοινού αποδεκτή λύση, είτε γιατί τα άτομα κάνουν επιλογές που διαφέρουν μεταξύ τους, ως προς την κουλτούρα, τις αντιλήψεις, τα στερεότυπα, τα κοινωνικό- μορφωτικά και πολιτισμικά χαρακτηριστικά, τις



συναισθηματικές και τις προσωπικές ανάγκες. Η σύγκρουση μπορεί να είναι ατομική, ενδο-οργανωσιακή ή δια-οργανωσιακή.

Άτομα με θετική αυτοεικόνα και θετικό αυτοσυναίσθημα, σε αντίθεση με τα άτομα με χαμηλή αυτοεικόνα, έχουν την τάση να αποδέχονται και τους άλλους και να αποκωδικοποιούν τα επικοινωνιακά μηνύματα με τον τρόπο που θεωρούν ότι θα επιθυμούσε ο συνομιλητής τους (Verderber, 2000· Remy, 1988) καθιστώντας αποτελεσματικότερη την επικοινωνία και αποφεύγοντας τις συγκρούσεις.

Σχέσεις εργοδότη - προσωπικού και σχέσεις μεταξύ συναδέλφων (Καλούρη, 1998)

Προκειμένου στο επαγγελματικό περιβάλλον, στο χώρο δουλειάς να μιλάμε για αποδοτικότητα και ενδιαφέρον για την επιχείρηση και την εξέλιξή της, θα πρέπει να έχουμε κατά νου ότι κάτι τέτοιο δεν επιτυγχάνεται παρά μόνο μέσα από ένα κλίμα συνεργασίας, αμοιβαίας εμπιστοσύνης, αίσθησης ασφάλειας, αποδοχής της προσωπικότητας του άλλου. Δεν επιτυγχάνεται δηλαδή παρά μόνο μέσα από τις καλές εργασιακές σχέσεις.

Όμως, πολλές φορές αντί να υπάρχει και να καλλιεργείται πνεύμα ομόνοιας και συνεργασίας, αναπτύσσεται πνεύμα ανταγωνισμού, αναπτύσσονται αντιπάθειες, συγκρούσεις και άλλες δυσάρεστες καταστάσεις που έχουν επιπτώσεις όχι μόνο στην ψυχική υγεία και στον συναισθηματικό κόσμο των εργαζομένων, αλλά έχουν άμεσες συνέπειες και στην απόδοση της επιχείρησης.

Η σύγκρουση αποτελεί ένα πολύ συχνό φαινόμενο σε όλους τους ανθρώπους, σύγκρουση με τον ίδιο τους τον εαυτό, σύγκρουση με τους άλλους, καθώς και σύγκρουση που συμβαίνει στα πλαίσια μιας επιχείρησης ή ενός οργανισμού είτε σε σχέση με αυτό το



αντικείμενο της επιχείρησης, είτε σε σχέση με τα άτομα που προϊστάνται της επιχείρησης, είτε με τους συναδέλφους.

Η Σύγκρουση ως διαταραχή της επικοινωνιακής διαδικασίας μπορεί να αφορά στο περιεχόμενο του μηνύματος είτε στη σχέση ανάμεσα στους συμμετέχοντες. Εμφανίζεται όταν υπάρχει αδυναμία λήψης απόφασης όσον αφορά στην πορεία της ομάδας, είτε γιατί δεν υπάρχει μία από κοινού αποδεκτή λύση, είτε γιατί τα άτομα κάνουν επιλογές που διαφέρουν μεταξύ τους.

Η σύγκρουση είναι μια διαδικασία στην οποία ένα άτομο αντιλαμβάνεται ότι τα ενδιαφέροντα και οι στόχοι του επηρεάζονται αρνητικά από κάποιο άλλο άτομο. Έτσι, η σύγκρουση μεταξύ δυο ή περισσότερων ατόμων αναδύεται όταν το ένα επιδρά αρνητικά ή πρόκειται να επιδράσει αρνητικά σε αυτά που το άλλο άτομο επιδιώκει, διαθέτει ή επιθυμεί καθώς, επίσης, και όταν το ένα άτομο παρεμποδίζει την επίτευξη των στόχων του άλλου. Σύμφωνα με τους Wall και Callister (1995) η σύγκρουση σε γενικές γραμμές ακολουθεί μια συγκεκριμένη φόρμα. Υποστηρίζεται ότι, όπως σε κάθε κοινωνική διαδικασία, για την έναρξή της υπάρχουν αίτια. Τα αίτια οδηγούν σε μια διαδικασία αντιπαράθεσης η οποία έχει κάποια αποτελέσματα και κάποιες συνέπειες. Οι συνέπειες αυτές ανατροφοδοτούν τα αίτια ή γίνονται αίτια, με τη σειρά τους, ώστε έτσι να ξεκινάει μια νέα σύγκρουση. Η περιγραφόμενη αυτή διαδικασία είναι πολύ απλή αλλά, ουσιαστικά, περιλαμβάνει όλες τις διαστάσεις που συνθέτουν το φαινόμενο της σύγκρουσης.

Η σύγκρουση μπορεί να πάρει πολλές μορφές. Μια πρώτη ποιότητα σύγκρουσης που καταγράφεται είναι η **εσωτερική**, που αφορά σε **ενδο-ατομικές** διεργασίες και



σχετίζεται με τις προσωπικές αξίες και τις πεποιθήσεις του ατόμου. Η σύγκρουση αυτή πυροδοτείται σε περιπτώσεις όπου το άτομο αναγκάζεται να λειτουργήσει αντίθετα προς τις αντιλήψεις του. Μια δεύτερη μορφή σύγκρουσης, με ιδιαίτερο ενδιαφέρον για τις εργασιακές οργανώσεις, είναι η **ενδοοργανωσιακή** στα πλαίσια της οποίας παρατηρείται σύγκρουση ανάμεσα σε άτομα ή ομάδες που ανήκουν στην ίδια οργάνωση. Η σύγκρουση αυτή μπορεί να αφορά σε άτομα ή ομάδες που ανήκουν είτε στο ίδιο, είτε σε διαφορετικό επίπεδο ιεραρχίας και, συνήθως, αναδύεται όταν η προσπάθεια ενός ατόμου ή μιας ομάδας για την επίτευξη των στόχων τους αντιτίθεται με τους στόχους των υπολοίπων, ή, ακόμη, όταν οι στόχοι ενός ατόμου ή μιας ομάδας αντιτίθενται με την προσπάθεια των άλλων για την επίτευξη των στόχων τους (Κυριακόπουλος, 2007).

Αίτια ενδο-οργανωσιακής σύγκρουσης:

οριζόντια διαφοροποίηση (μεταξύ των τμημάτων)

αλληλεξάρτηση καθηκόντων

έλλειψη πόρων

ασυμβατότητα στόχων

αβεβαιότητα χαμηλός βαθμός τυπικότητας (συχνά η γραφειοκρατία λειτουργεί ανασχετικά στη σύγκρουση)

διαφορές στις αμοιβές και στα κριτήρια αξιολόγησης

ασάφεια ως προς τις αρμοδιότητες

εμπόδια στην επικοινωνία

διαφορές κύρους και κοινωνικής θέσης

πολιτιστικές διαφορές



Τα αίτια των συγκρούσεων εξαρτώνται από τα προσωπικά χαρακτηριστικά των μελών της ομάδας, από την προσωπικότητα, τις αξίες και τις πεποιθήσεις των ατόμων, από την ένταση της εργασίας, από τη δομή της οργάνωσης/ επιχείρησης, την οριζόντια διαφοροποίηση, την άσκηση εξουσίας κλπ (Κάντας, 1995).

Η θέση του ατόμου, του εργαζόμενου μέσα στην ομάδα των συναδέλφων του, ο τρόπος διαχείρισης της εξουσίας από τον εργοδότη, οι σχέσεις προϊσταμένων - υφισταμένων και οι σχέσεις ανάμεσα στους συναδέλφους μπορούν - εκτός των άλλων - να χαρακτηρίσουν την καλή βιωσιμότητα και να προγνώσουν την εξέλιξη της επιχείρησης.

Η σύγκρουση αφορά δύο «αντιμαχόμενα μέλη, είτε προκειται για δύο άτομα είτε για δύο ομάδες, μέσα στην ίδια οργάνωση» (Κάντας, 1995, 32).

Για τον Thomas (1991) η διαδικασία της σύγκρουσης ολοκληρώνεται σε 6 χαρακτηριστικά στάδια.

Αρχικά, το ένα μέλος (ή η μία ομάδα) συνειδητοποιεί ότι το άλλο μέλος (ή η άλλη ομάδα) επιδρά στα συμφέροντά του ή τα απειλεί: **στάδιο συνειδητοποίησης**.

Στη συνέχεια, στο **στάδιο της σκέψης και των συναισθημάτων**, συνειδητοποιείται η σύγκρουση, ερμηνεύεται από το ένα ή το άλλο μέλος, χωρίς βέβαια πάντοτε η ερμηνεία που δίνεται να είναι αντικειμενική. Η ερμηνεία της σύγκρουσης διέπεται από υποκειμενικά στοιχεία, ενώ συχνά τα συναισθήματα (θετικά ή αρνητικά) οδηγούν το άτομο να πράξει αναλόγως, συχνά αγνοώντας το ομαδικό συμφέρον ή τους κοινωνικούς κανόνες.

Οι προθέσεις δηλώνουν την απόφαση του ενός ή του άλλου μέλους της ομάδας για πιθανή διευκόλυνση, συνεργασία ή για συμβιβασμό μεταξύ των μελών σε μια προσπάθεια αντιμετώπισης της σύγκρουσης και ικανοποίησης των συμφερόντων του άλλου ή σε περιπτώσεις συνεργασίας και συμβιβασμού των συμφερόντων και των δύο μελών. Μπορούν να δηλώσουν όμως επίσης ανταγωνισμό, όπου το κάθε μέλος της ομάδας









προσπαθεί να αποδείξει τις λανθασμένες θέσεις, εκτιμήσεις, δράσεις κλπ του άλλου. Συχνά, η πλήρης αδιαφορία για τα συμφέροντα και των δύο πλευρών καταδεικνύει την προσπάθεια να μην εμπλακεί το ένα ή το άλλο άτομο στην διαδικασία τόσο της σύγκρουσης όσο και της προσπάθειας επίλυσης.

Κατά τη διάρκεια της σύγκρουσης είναι εμφανής η εκδήλωση συγκεκριμένης συμπεριφοράς από το ένα μέλος, η οποία αντίστοιχα προκαλεί την αντίδραση του άλλου. Έτσι, είτε τα εμπλεκόμενα μέλη συναισθάνονται το πρόβλημα και προσπαθούν με την συμπεριφορά τους να το επιλύσουν· εξακολουθεί δηλαδή να υπάρχει επικοινωνία και συνεργασία μεταξύ των εμπλεκόμενων, είτε διακόπτεται η σχέση και αποκλείεται η συνεργασία και η προσπάθεια για κοινή εξεύρεση λύσης, είτε, τέλος, το ένα μέλος επιδιώκει, κάτω από συναισθηματική φόρτιση, την καταστροφή του άλλου, έστω και αν αυτή έχει συνέπειες και για τα δύο μέλη και για όλη την ομάδα.

Τέλος, το **αποτέλεσμα** της σύγκρουσης μπορεί τόσο να είναι θετικό, η λύση δηλαδή του προβλήματος, όσο όμως και αρνητικό, δηλαδή το αδιέξοδο ή άλλες συνέπειες που μεσοπρόθεσμα ή μακροπρόθεσμα βλάπτουν τον οργανισμό και τα μέλη του.

ΚΡΙΤΗΡΙΑ ΕΠΙΛΥΣΗΣ ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΩΝ ΣΤΟ ΧΩΡΟ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

-  Η συνοχή της εργασιακής ομάδας
-  Η συμμετοχή όλων των μελών της
-  Η θέληση των μελών να ενεργήσουν, ώστε να καταλήξουν σε μια συγκεκριμένη απόφαση
-  Η ανάθεση σαφών και μη αντικρουόμενων καθηκόντων
-  Η εκπαίδευση και επιμόρφωση του προσωπικού
-  Η μείωση του ανταγωνισμού και η ανάπτυξη στρατηγικών διαπραγμάτευσης (Κάντας, 1995)



Από πλευράς του εργοδότη ή του προϊσταμένου της επιχείρησης θα πρέπει να σημειώσουμε τη μεγάλη σημασία που παίζει η επίτευξη καλών διαπροσωπικών σχέσεων με τους υφισταμένους του, η τήρηση αυτοσεβασμού των εργαζομένων και η αίσθηση ότι μπορεί να βασισθεί πάνω τους. Παράλληλα έχει επίσης πολύ μεγάλη σημασία η αίσθηση των υφισταμένων - εργαζομένων ότι το αντικείμενο και οι απαιτήσεις του εργοδότη είναι με σαφήνεια ορισμένα, ότι έχουν τη δυνατότητα να εκφράσουν τη γνώμη τους σχετικά με την επιχείρηση και ακόμη ότι τους παρέχεται η δυνατότητα να συμμετέχουν στη λήψη των αποφάσεων.

Η θεωρία της Οργάνωσης και Διοίκησης προσφέρει τρεις χαρακτηριστικούς τρόπους συμπεριφοράς του εργοδότη - προϊσταμένου, που προσφέρουν βέβαια και τις αντίστοιχες μορφές αντίδρασης και συμπεριφοράς των εργαζομένων - υφισταμένων:

Αυταρχικός τύπος συμπεριφοράς εργοδότη - προϊσταμένου.

Ανάλογα, όχι μόνο με τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας του εργοδότη - προϊσταμένου, αλλά και με τα ιδιαίτερα πιστεύω του για τις οργανωτικές - διοικητικές αξίες, μπορεί η συμπεριφορά του να χαρακτηρίζεται ως αυταρχική. Επιθυμεί τον απόλυτο έλεγχο της ομάδας των υφισταμένων του, επιθυμεί την υπακοή στην έντονη καθοδήγησή του, αντιτίθεται στην ελευθερία των εργαζομένων και στην έκφραση γνώμης τους. Ο εργαζόμενος - υφιστάμενος σε ένα τέτοιο αυταρχικό περιβάλλον δεν μπορεί να ικανοποιήσει τις προσωπικές του ανάγκες (ήδη έχουμε αναφερθεί στη σημασία κάλυψης των προσωπικών και κοινωνικών αναγκών), και αντιδρά - ανάλογα βέβαια με την προσωπικότητά του, αλλά και με τις σχέσεις του με τα άλλα μέλη της ομάδας - με επιθετικό συνήθως τρόπο. Αντιπαλεύεται τον προϊστάμενο - εργοδότη του, δεν τον στηρίζει στις αποφάσεις του, εκδηλώνει επιθετικότητα, ευερεθιστικότητα και μετά από καιρό παρουσιάζει και ο ίδιος ο εργαζόμενος αντίστοιχες τάσεις κυριαρχίας και επιβολής



απόψεων, οπότε τα προβλήματα σχέσεων μετατίθενται από την σχέση προϊσταμένου - υφισταμένου, στη σχέση ανάμεσα στους συναδέλφους.

Δημοκρατικός τρόπος συμπεριφοράς εργοδότη - προϊσταμένου.

Ίσως ο πιο αποδοτικός τρόπος διαχείρισης της επιχείρησης. Αναπτύσσονται καλές διαπροσωπικές, ανθρώπινες σχέσεις, αναπτύσσεται κλίμα αμοιβαίας εμπιστοσύνης και συνεργασίας. Όλα τα στοιχεία που αφορούν την επιχείρηση γίνονται γνωστά στους εργαζόμενους και αποτελούν αντικείμενα κοινής συζήτησης και μελέτης. Ο εργοδότης - προϊστάμενος δεν εκδηλώνει αυταρχική συμπεριφορά, δεν κάνει επίδειξη δύναμης και ισχύος. Στηρίζεται στους υφισταμένους του και σε περιπτώσεις παρεκτροπής τους, αντί να ανατρέξει σε αυταρχικούς τρόπους αντιμετώπισης, προσπαθεί και ζητά την κατανόηση τόσο του εργαζομένου, όσο και της ομάδας στην οποία αυτός ανήκει. Παρέχεται στους εργαζόμενους η δυνατότητα ανίχνευσης και διόρθωσης των πιθανών σφαλμάτων, παράλληλα με την πρωτοβουλία επίλυσης προβλημάτων που παρουσιάζονται στην επιχείρηση. Με τη σημασία που είδαμε ότι έχουν οι καλές ανθρώπινες σχέσεις γίνεται εύκολα κατανοητή η απαντητική αντίστοιχη συμπεριφορά των εργαζομένων - υφισταμένων. Μειώνονται οι τάσεις επιθετικότητας, οι προσπάθειες αποφυγής της εργασίας, ενώ αντίστοιχα ενισχύεται σε μεγάλο βαθμό η θέληση συμμετοχής στην επιχείρηση και αυξάνεται το ενδιαφέρον για αυτή.

Ανεξέλεγκτος τρόπος συμπεριφοράς εργοδότη - προϊσταμένου.

Ο εργοδότης σε αυτή την περίπτωση χαρακτηρίζεται από παθητικότητα, ίσως θα λέγαμε και αδιαφορία - για λόγους πιθανά προσωπικούς, κοινωνικούς ή απαντώντας σε ιδιαίτερες ανάγκες της προσωπικότητάς του, - υποχωρητικότητα και έλλειψη καθοδήγησης προς τους εργαζόμενους - υφισταμένους του. Οι συνέπειες της ανεξέλεγκτης συμπεριφοράς του εργοδότη είναι φανερό ότι είναι πολύ αρνητικές, τόσο για



την επιχείρηση όσο όμως και για τις σχέσεις που αναπτύσσονται μεταξύ των συναδέλφων. Οι αντιδράσεις καθενός εργαζομένου, μέλους της εργασιακής ομάδας, είναι πολύ εγωιστικές, υπάρχουν πολλές συγκρούσεις μεταξύ των υπαλλήλων της επιχείρησης, γίνεται προσπάθεια κάποιο μέλος της εργασιακής ομάδας να αναλάβει ηγετικό ρόλο. Αν μετά από τις συγκρούσεις που θα προκύψουν μεταξύ των συναδέλφων, κάποιος υπερισχύσει και αναλάβει πρωτοβουλίες, προκειμένου η επιχείρηση να μπορεί να λειτουργήσει, τότε η συμπεριφορά του θα γίνει αυταρχική, οι κακές ανθρώπινες θα είναι γεγονός και η απόδοση των εργαζομένων δεν θα είναι ότι το καλύτερο.

Ίσως δεν θα πρέπει να ξεχάσουμε να σημειώσουμε ότι οι πιθανές συγκρούσεις μέσα στην εργασιακή ομάδα, είτε στις σχέσεις προϊστάμενου υφισταμένου, είτε στις σχέσεις των συναδέλφων μεταξύ τους, δεν έχουν πάντοτε αρνητικές συνέπειες. Μερικές φορές μπορούν να αποτελέσουν τα κίνητρα για μεγαλύτερες δημιουργικές τάσεις και για μεγαλύτερη προσπάθεια επίτευξης του έργου της επιχείρησης. Όμως σε αυτή την περίπτωση θα πρέπει να σημειώσουμε ότι μιλάμε για συγκρούσεις που στόχο δεν έχουν τον ανταγωνισμό και την προσπάθεια ο ένας συνάδελφος να επιτύχει το στόχο του βλάπτοντας το στόχο του άλλου, αλλά για σχέσεις οι οποίες θα χρησιμοποιήσουν την ευκαιριακή σύγκρουση προς όφελος της ανανέωσης της δομής και της οργάνωσης της επιχείρησης.

Ανάμεσα στους συναδέλφους, στις σχέσεις δηλαδή που χαρακτηρίζουν τους συναδέλφους μεταξύ τους, σημειώνουμε ότι **όσο η συνοχή της ομάδας είναι μεγαλύτερη, τόσο και η απόδοση στην εργασία είναι μεγαλύτερη.** Ομάδες εργαζομένων που χαρακτηρίζονται από καλές μεταξύ τους σχέσεις, αποδέχονται περισσότερο εύκολα τα ζητούμενα από τον εργοδότη - προϊστάμενο, πιστεύουν ότι η επιχείρηση νοιάζεται και ενδιαφέρεται για αυτούς, αντιλαμβάνονται θετικότερα της συνθήκες εργασίας, ακόμη και αυτές τις απολαβές τους.



Ομάδες υφισταμένων με καλές μεταξύ τους ανθρώπινες σχέσεις μπορούν να επηρεάσουν ακόμη και αυτή τη συμπεριφορά του εργοδότη τους. Υπάρχει διαφορετική αντιμετώπιση των διαφορετικών ομάδων!

Μερικές φορές παρατηρούμε στον εργασιακό χώρο φαινόμενα απομόνωσης. Αυτά μπορεί να έχουν την αφετηρία τους, είτε σε προσωπικά, οικογενειακά προβλήματα των εργαζομένων, είτε σε προβλήματα προσαρμογής στον χώρο. Άτομα για παράδειγμα, τα οποία θεωρούν ότι υποβιβάζονται στο συγκεκριμένο εργασιακό χώρο, αποφεύγουν την επαφή με τους συναδέλφους. Η αποφυγή αυτή τους φέρνει όμως στο στόχαστρο της υπόλοιπης ομάδας των εργαζομένων με αρνητικές συνέπειες τόσο για τους ίδιους, όσο όμως και για την απόδοση της επιχείρησης. Σε κάθε ομάδα εργασίας τα άτομα αξιολογούν συνεχώς το ένα το άλλο. Όταν παρατηρούν ανεκτικότητα στη συμπεριφορά για το άτομο που δεν αποδίδει, τότε είναι πολύ πιθανό σιγά - σιγά να οδηγηθούμε σε μείωση της συνολικής απόδοσης.

Και πάλι ο ρόλος του εργοδότη - προϊσταμένου παρουσιάζεται. Θα πρέπει να μπορεί να κατανοήσει τον εργαζόμενο και ακόμη να μπορεί να προβλέψει τις αντιδράσεις του. Θα πρέπει να μπορεί να δημιουργεί και να διατηρεί τις καλές σχέσεις με τους υφισταμένους και να βρίσκει τον κατάλληλο τρόπο ενεργοποίησης και ένταξης στην ομάδα και του πλέον "απομονωμένου" υπαλλήλου. Ο "καλός" εργοδότης - προϊστάμενος θα πρέπει να είναι συνεπής, να χαρακτηρίζεται από σταθερότητα και ισορροπία, να έχει αυτοπεποίθηση, να μην αντιδρά επιπόλαια, να αναλαμβάνει ευθύνες, να έχει διοικητικές ικανότητες, να προβλέπει, να οργανώνει, να συντονίζει, να ελέγχει, να αξιολογεί, να ενεργοποιεί το ανθρώπινο δυναμικό, και κυρίως να έχει την ικανότητα δημιουργίας θετικών ανθρώπινων σχέσεων και κατάλληλου ψυχολογικού κλίματος εμπιστοσύνης.

Όταν η σχέση εργοδότη - προϊσταμένου και εργαζομένου - υφισταμένου είναι σωστή και χαρακτηρίζεται από φιλική διάθεση και αμοιβαία εμπιστοσύνη, όταν οι σχέσεις μεταξύ



συναδέλφων χαρακτηρίζονται από συνεργατικότητα, αμοιβαιότητα, εμπιστοσύνη και σύμπνοια, τότε αυξάνεται η παραγωγικότητα και η δημιουργικότητα, προάγεται το κοινό συμφέρον και τα οφέλη για την επιχείρηση είναι μεγάλα. Στην αντίθετη περίπτωση μέσα από τις συγκρούσεις εργοδότη - εργαζομένου και μέσα από τις συγκρούσεις των συναδέλφων η παραγωγή και τα οφέλη της επιχείρησης βγαίνουν σαφώς μειωμένα.

«Επαγγελματικές» Δεξιότητες

Ικανότητα προσεκτικής ακρόασης & λεκτική επικοινωνία
Προσαρμοστικότητα & δημιουργικές αντιδράσεις
Αυτοπεποίθηση, σωστή διαχείριση εαυτού, κίνητρα επίτευξης στόχων
Ομαδική & διαπροσωπική αποτελεσματικότητα
Ικανότητα για συνεργασία και ομαδική εργασία
Δεξιότητες στη διαπραγμάτευση των διαφωνιών
Ηγετικές ικανότητες, επιθυμία συμμετοχής στη λήψη αποφάσεων

Όπως χαρακτηριστικά αναφέρεται, υπάρχουν μικρά μυστικά που μπορούν να βοηθήσουν όχι μόνο στην επίλυση συγκρούσεων αλλά και στην δημιουργία καλύτερου και άρα αποδοτικότερου εργασιακού κλίματος:

- ❖ Αντιμετωπίστε τις διαφωνίες, πριν εξελιχτούν σε μεγαλύτερες συγκρούσεις. Όμως, μπορεί να είναι σωστό να αγνοήσετε ένα ζήτημα, αν είναι ασήμαντο, αν τα μέρη μπορούν να ωφεληθούν από το χρόνο αναμονής, ή αν οι θέσεις είναι αδιάλλακτες.
- ❖ Προσπαθήστε να επιλύετε τις συγκρούσεις με το να επηρεάζετε τους άλλους, όχι με το να τους εξαναγκάζετε.



- ❖ Χρησιμοποιήστε στο μέγιστο βαθμό τις ικανότητες ακρόασης που διαθέτετε. Μη διακόπτετε. Δηλώστε το ενδιαφέρον σας με μη λεκτικές νύξεις (πχ. κούνημα του κεφαλιού, γέρνοντας μπροστά). Συνοψίστε τα λόγια του άλλου ατόμου. Κάντε ερωτήσεις.
- ❖ Προσδιορίστε σαφώς ποια είναι η άποψη κάθε ατόμου για το ποιο είναι το πρόβλημα. Κάθε άτομο μπορεί να βλέπει το θέμα τελείως διαφορετικά βασιζόμενο στις αξίες, τις πεποιθήσεις και τις εμπειρίες του.
- ❖ Διαβεβαιώστε το άλλο πρόσωπο ότι πιστεύετε ότι είχε καλές προθέσεις.
- ❖ Δώστε τη δυνατότητα στο άλλο πρόσωπο να εκφράσει ελεύθερα συναισθήματα του. Αναγνωρίστε τα ("βλέπω ότι είσαι θυμωμένος"). Αυτό βοηθά τους ανθρώπους να εγκαταλείψουν την αμυντική στάση και τους ενθαρρύνει να μιλήσουν.
- ❖ Αποφύγετε τις συγκρούσεις με την τακτική της διερεύνησης των προσδοκιών των άλλων ανθρώπων. Μην υποθέτετε ότι καταλαβαίνετε τι εννοούν. Θέστε διευκρινιστικές ερωτήσεις.
- ❖ Προσπαθήστε για την αποτροπή των συγκρούσεων. Δημιουργείστε θετικές σχέσεις. Γνωριστείτε με τους συναδέλφους σας. (Wray, Luft, Higland, 2003, 79).

Πρόληψη ενδοοργανωσιακών συγκρούσεων με:

- ❖ έμφαση στην αποδοτικότητα και αποτελεσματικότητα της οργάνωσης
- ❖ επικοινωνία και συνεργασία για την επίλυση κοινών προβλημάτων
- ❖ κυκλική μετακίνηση εργαζομένων και αλλαγή θέσεων εργασίας
- ❖ αποφυγή συνθηκών ανταγωνισμού
- ❖ αποφυγή καλλιέργειας ανταγωνιστικού κλίματος



Η καθοδήγηση μιας ομάδας προϋποθέτει την υιοθέτηση μιας ιδιαίτερης στάσης στην ομάδα, η οποία ονομάζεται στάση του αρχηγού. Η αρχηγία είναι λειτουργία συναφής προς τον ομαδικό μηχανισμό, που αναδύεται υποχρεωτικά επειδή ανταποκρίνεται στην ανάγκη της συνοχής και της ταυτοποίησης των μελών της ομάδας.

Το τεμαχισμένο σύνολο, που αποτελείται από τη συμβολή του κάθε ατομικού τμήματος, οικοδομεί την ενότητά του αναθέτοντας σε ένα ή περισσότερα μέλη της ομάδας τον ρόλο του αρχηγού, ο οποίος διασφαλίζει ένα μέρος ή το σύνολο των λειτουργιών της αρχηγίας (Ανδρεάδης, Δουδάκη, Καλούρη, 2007).

Αυτή η ιδιαίτερη θέση του αντιπροσώπου της ομάδας και του υπεύθυνου για τη μεθόδευση του έργου της προσδίδει στον αρχηγό διορατικότητα και εξουσία σημαντικότερες από των υπολοίπων μελών, υπό την έννοια ότι η εξουσία μπορεί να ορισθεί ως η ικανότητα επηρεασμού και ελέγχου των γεγονότων.

Αρχηγός ή Διευθύνων:

Η θέση εξουσίας του αρχηγού (leader) επιφέρει συχνά μια σύγχυση ανάμεσα σε αυτόν και στον διευθύνοντα (manager). Η εξουσία του manager απορρέει από παραμέτρους εξωτερικές ως προς την ομάδα που διευθύνει, ενώ η εξουσία του αρχηγού δίνεται από τα ίδια τα μέλη της ομάδας.

Ο αρχηγός μιας ομάδας πρέπει να διαφυλάσσει την εξουσία, η οποία του έχει αποδοθεί από την ίδια την ομάδα και όχι από μια αρχή εκτός ομάδας. [...] Ως εκ τούτου, ορισμένοι αρχηγοί επιλέγονται από τα μέλη της ομάδας• πρόκειται για τους φυσικούς αρχηγούς• αντίθετα άλλοι αναλαμβάνουν αυτή τη λειτουργία επαγγελματικά, επιβάλλονται στην ομάδα και νομιμοποιούνται εκ των υστέρων από αυτήν (Ανδρεάδης, Δουδάκη, Καλούρη, 2007).



Η προσωπικότητα του αρχηγού

Τέσσερις συνήθως χαρακτηρίζονται ως οι επικρατέστεροι παράγοντες οι οποίοι συνδέονται με τη λειτουργία του Αρχηγού:

- ✚ η εκτίμηση των μελών (49,6%)• βασίζεται στην ικανότητα του αρχηγού να αναπτύσσει θερμές διαπροσωπικές σχέσεις με τα μέλη, να τα ακούει και να τους επιτρέπει να συμμετέχουν στις αποφάσεις,
- ✚ η ανάληψη εποικοδομητικών πρωτοβουλιών (33,6%)• πρόκειται για πρωτοβουλίες σχετικές με τη διαχείριση των σχέσεων μεταξύ των μελών της ομάδας και με τον προσδιορισμό των διαδικασιών εργασίας,
- ✚ η δραστηριοποίηση της παραγωγής (9,8%)• ο αρχηγός κινητοποιεί την ομάδα και προσφέρει ερεθίσματα για εργασία,
- ✚ η διαπροσωπική ευαισθησία (7%)• ο αρχηγός είναι μάλλον ανεκτικός και ευαίσθητος στις συγκρούσεις, τις οποίες τείνει να εξουδετερώνει (Blanchet, Trognon, 1997· Goleman, 2000· Καλούρη, 2008).

<p>Παράγοντες που επηρεάζουν την αποτελεσματικότητα της ηγεσίας</p> <p>Χαρακτηριστικά της εργασίας</p> <p>Διευθυντικές ικανότητες</p> <p>Φύση του οργανισμού</p> <p>Χαρακτηριστικά του εργαζόμενου</p> <p>(Montana, Charnov, 1987).</p>
--



Το ύφος (στυλ) του αρχηγού/ διευθυντή/προϊσταμένου

αυταρχικός: αποφασίζει για τους σκοπούς, τα μέσα και την κατανομή του έργου μεταξύ των μελών της ομάδας, χωρίς να λάβει υπόψη του τι μπορεί να σκέπτονται αυτά

δημοκρατικός: προτείνει τους σκοπούς και τα μέσα για την επίτευξη τους, διαπραγματεύεται δε την κατανομή των ρόλων με τα μέλη της ομάδας

επιτρεπτικός: ο οποίος αντιλαμβάνεται τη θέση του μόνον ως ένα «σύστημα ανατροφοδότησης» της ομάδας, χωρίς να παρεμβαίνει σε οτιδήποτε έχει σχέση με την εξέλιξή της.

Τα αποτελέσματα δείχνουν ότι η αυταρχική διεύθυνση δημιουργεί ένα κλίμα όπου, με φόντο την απάθεια, παρατηρείται εκτόνωση της επιθετικότητας η οποία κατευθύνεται προς ορισμένα μέλη της ομάδας ή προς τον εξωτερικό χώρο. Οι επιδόσεις είναι ενιαίες και ικανοποιητικές, όταν ο διευθυντής είναι παρών, αλλά καταρρέουν μόλις απουσιάσει, η δε ομάδα έχει μικρή συνοχή.

Η δημοκρατική διεύθυνση (αρχηγία) δημιουργεί ένα καλό κοινωνικό - συναισθηματικό κλίμα και εξασφαλίζει την ικανοποίηση των μελών καθώς και υψηλές και σταθερές επιδόσεις· ακόμη κι όταν απουσιάζει ο διευθυντής εξασφαλίζει επίσης ποικιλία δραστηριοτήτων και, όπως είναι επόμενο, μια ομάδα με αυξημένη συνοχή.

Η επιτρεπτική άσκηση ηγεσίας / διεύθυνσης δημιουργεί κλίμα ανάλογο με εκείνο της πρώτης περίπτωσης, δηλαδή μη ικανοποίηση των μελών, επίδοση και συνοχή ακόμη πιο μικρή απ' ότι στην πρώτη ομάδα.

Το ιδιαίτερο χαρακτηριστικό γνώρισμα κάθε διευθυντή, αρχηγού μιας ομάδας, είναι η προσαρμογή. Μόνον όσοι μεταβάλλουν τη συμπεριφορά τους αναλόγως προς τις καταστάσεις είναι ενδεχομένως σε θέση να βοηθήσουν στην επίλυση των προβλημάτων μιας ομάδας.



Καλός διευθυντής, αρχηγός της όποιας εργασιακής ομάδας, είναι ο διευθυντής που χαρακτηρίζεται από «συναισθηματική νοημοσύνη»· που μπορεί να χειρίζεται τα συναισθήματα έτσι ώστε να εκφράζονται αποτελεσματικά και με τον κατάλληλο τρόπο, δίνοντας στους ανθρώπους τη δυνατότητα να δουλεύουν μαζί ομαλά και αρμονικά για την επίτευξη των κοινών τους στόχων.

Όμως, έρευνες έχουν καταδείξει αύξηση της ανεπάρκειας των εργαζομένων σε ό,τι αφορά τη συναισθηματική νοημοσύνη, ιδιαίτερα εκείνων που είναι πιο νέοι στην εργασία (Cohen-Scali, 2004).

Είναι χαρακτηριστικό ότι οι δεξιότητες της συναισθηματικής νοημοσύνης δρουν σε συνδυασμό με τις γνωστικές. Όσο πιο σύνθετη είναι η εργασία, τόσο περισσότερη σημασία έχει η συναισθηματική νοημοσύνη. Τα ανεξέλεγκτα συναισθήματα μπορούν να μετατρέψουν τους έξυπνους ανθρώπους σε ανόητους, και κατ' επέκταση να μην παρουσιάζουν επιτυχίες σε κανένα εργασιακό περιβάλλον.

Η χρυσή τομή στις ικανότητες βρίσκεται ανάμεσα στο μυαλό και την καρδιά, ή, για να μιλήσουμε πιο επιστημονικά, ανάμεσα στις γνωστικές διεργασίες και στο συναίσθημα (Ανδρεάδης, Δουδάκη, Καλούρη, 2007).

Ο χειρισμός μιας συναισθηματικής κατάστασης απαιτεί δεξιότητες στην αντιμετώπιση και επίλυση προβλημάτων: θα πρέπει να είναι κανείς ικανός να εμπνεύσει εμπιστοσύνη και να γίνει συμπαθής γρήγορα, να ακούει προσεκτικά, να είναι σε θέση να πείσει, να προωθήσει μια πρόταση. «Δεν είναι αρκετό να μπορείς να κάνεις μια παραγοντική ανάλυση ή να κάθεται στον υπολογιστή σου και να επεξεργάζεσαι γεμάτος ενθουσιασμό μια στατιστική ανάλυση παλινδρόμησης αν αντιμετωπίζεις δυσκολία στην παρουσίαση αυτών των αποτελεσμάτων σε μια ομάδα στελεχών. Η ικανότητα αφήγησης,



λόγου και ακρόασης και η άνεση είναι οι ιδιότητες που συνθέτουν τη σημαντική διαφορά»
(Ανδρεάδης, Δουδάκη, Καλούρη, 2007, 63).

Χαρακτηριστικά του ηγέτη (διευθυντή/προϊστάμενου)

- ✚ δεν κρατά επικριτική στάση απέναντι στους υφισταμένους του.
- ✚ διαθέτει κατανόηση για τους άλλους & για τα συναισθήματά τους
- ✚ είναι ειλικρινής, αυθεντικός και ευθύς
- ✚ είναι ανοικτός στην κριτική & δεν κρατά αμυντική στάση
- ✚ αναλαμβάνει τις ευθύνες του
- ✚ δίνει σημασία και στη λεπτομέρεια, χωρίς να χάνεται σ'αυτή
- ✚ δίνει σημασία στην προσωπική επικοινωνία
- ✚ υποστηρίζει και εμπυχώνει τους συναδέλφους του
- ✚ είναι αποφασιστικός
- ✚ επιλύει άμεσα τυχόν συγκρούσεις
- ✚ έχει αυτοπεποίθηση

Η ικανότητα του «ηγέτη» να μεταβιβάζει συναισθήματα με τρόπο πειστικό, μέσα από την καρδιά του, απαιτεί να είναι ειλικρινής σχετικά με το μήνυμα που δίνει, να πιστεύει αληθινά σε αυτό το συναισθηματικό μήνυμα, γιατί αυτό είναι που ξεχωρίζει τον χαρισματικό «ηγέτη» από τον ιδιοτελή που αποβλέπει μόνο στη χειραγώγηση των άλλων. Βέβαια, ανάλογα με το επίπεδο των εργαζομένων ο «ηγέτης» έχει την δυνατότητα, αλλά και την υποχρέωση, είτε να εκχωρεί αρμοδιότητες, όταν πλαισιώνεται από ικανούς και εμπιστοσύνης εργαζόμενους, είτε να καθοδηγεί και να ασκεί συνεχή έλεγχο, όταν πρόκειται για εργαζόμενους χαμηλών ικανοτήτων (Hersey, 1995).



Αποτελεσματικότητα των Έξι Στιλ Ηγεσίας του Goleman

Στυλ ηγεσίας χαρακτηριστικά	Καταπιεστικός	Οραματικός	Συνεργατικός	Δημοκρατικός	Κατευθυντικός	Υποστηρικτικός
Ψάρα	Κάντε ό, τι σας λέω	Ακολουθήστε με	Οι άνθρωποι πάνω απ' όλα	Εκφράστε ελεύθερα τις σκέψεις	Κάντε ό, τι σας λέω τώρα	Δοκιμάστε αυτό
Συμπεριφορά	Δεν αφήνει πρωτοβουλίες Απόλυτη συμπεριφορά	Δίνει κατευθύνσεις για καινοτομίες κ ρίσκο	Ρυθμίζει τους ρόλους χωρίς επικρίσεις	Πολύ επικοινωνιακός- σπατάλη χρόνου	Ταχύτατος κ ακριβής. Απαιτεί περισσότερα.	Σύμβουλος, εμπυχωτής
Συναισθηματική Νοημοσύνη	Επίτευξη στόχου. Προετοιμασία, αυτοέλεγχος	Αυτοπεποίθηση, αλλαγές	Ενσυναίσθηση, σχέσεις, επικοινωνία	Συνεργασία, καθοδήγηση, επικοινωνία	Ευσυνειδησία, ορθή προετοιμασία	Ανάπτυξη- βελτίωση, ενσυναίσθηση
Αυτοεπίγνωση		+				+
Αυτορρύθμιση	+	+			+	
Ενσυναίσθηση	+	+	+	+	+	+
Κοινωνικές δεξιότητες	+	+	+	+		+
Ανταμοιβή	Επιρροή καταστροφική	Αναλαμβάνει ο ίδιος	σε εξαιρετικές υπηρεσίες	Δίκαιος, δημοκρατικός	Κανένα αντάλλαγμα	Ικανοποιητικές αποδοχές
Κλίμα	Αρνητικό	++Θετικό	Θετικό	Θετικό	Αρνητικό	Θετικό
Θετικά	Μοντέλο εκτάκτου κινδύνου	Απόδοση μέσα από κατανόηση κ αποδοχή ρόλου	Αρμονικό περιβάλλον κ αποδοτικό	Ρεαλισμός στόχων κ αποτελέσματος	Σωστή απόδοση	Προσφορά για το καλύτερο αποτέλεσμα
Αρνητικά	Όχι δημιουργικότητα κ καινοτομία	Αυταρχικός ηγέτης κ αποτυχία ομάδας	Όχι επικοινωνιακές συμβουλές	Ατελείωτες συναντήσεις χωρίς αποφάσεις	Ο ηγέτης δεν αφήνει πρωτοβουλίες	Αργή κ βαρετή εργασία. Ανάγκη υποστήριξης
Εφαρμόζεται	Κρίση	Όταν απαιτείται όραμα ή νέος προσανατολισμός	Για παρακίνηση σε πιεστικές συνθήκες	Όταν σε ενδιαφέρει η πλειοψηφία κ οι καλοί συνεργάτες	Για γρήγορα αποτελέσματα με ικανή ομάδα	Βελτίωση ικανοτήτων κ μακροπρόθεσμων επιδόσεων
Στόχοι	Άμεση υποχωρητικότητα απαιτείται	Κατεύθυνση εργαζομένων γύρω από το όραμα	Δημιουργία αρμονίας κ συναισθηματικών δεσμών	Μη αυτοσυγκέντρωση προς όφελος της συμμετοχής	Υψηλοί στόχοι επίτευξης	Ανάπτυξη άλλων

Τα καθήκοντα του διευθυντή λοιπόν ενός οργανισμού, ως «ηγέτη» του οργανισμού, απαιτούν μια ευρεία κλίμακα προσωπικών δεξιοτήτων. «Ηγεσία σημαίνει σχεδόν αποκλειστικά συναισθηματική νοημοσύνη και αφορά κυρίως τη διάκριση ανάμεσα σε αυτό που κάνουν οι διευθυντές και σε αυτό που κάνουν οι ηγέτες -όπως το να υιοθετήσεις μια σαφή στάση, να ξέρεις τι είναι σημαντικό για σένα και να επιδιώκεις τους στόχους σου σε συνεργασία με άλλους».



Μοντέλο Συναισθηματικών Ικανοτήτων:

Προσωπική Ικανότητα

Αυτοεπίγνωση

Επίγνωση συναισθημάτων

Ακριβής αυτοαξιολόγηση

Αυτοπεποίθηση

Ορθός χειρισμός διαφορετικότητας

Αυτορύθμιση

Αυτοέλεγχος

Αξιοπιστία

Ευσυνειδησία

Προσαρμοστικότητα

Καινοτομία

Κίνητρα Συμπεριφοράς

Τάση προς επίτευξη

Δέσμευση

Πρωτοβουλία

Αισιοδοξία

Κοινωνική Ικανότητα

Ενσυναίσθηση

Κατανόηση των άλλων

Παροχή υπηρεσιών

Ενίσχυση της ανάπτυξης άλλων

Πολιτική αντίληψη.

Κοινωνικές Δεξιότητες

Επιρροή

Επικοινωνία

Ηγεσία

Δράση αλλαγής

Χειρισμός διαφωνιών

Καλλιέργεια δεσμών

Σύμπραξη κ συνεργασία

Ομαδικές ικανότητες

(Goleman, Boyatzis, McKee, 2002).

Εκτός από τα υψηλά επίπεδα αυτοπεποίθησης, οι αποτελεσματικοί «ηγέτες» διαθέτουν υψηλά επίπεδα επιρροής, δέσμευσης, κινήτρων, πρωτοβουλίας και αισιοδοξίας, καθώς και ένα ένστικτο για την πολιτική του οργανισμού. Χαρακτηρίζονται από ενθουσιασμό, συνέπεια, εμπιστοσύνη προς τους άλλους εργαζόμενους, προσφέρουν ενίσχυση, ανατροφοδότηση, εξατομίκευση στους τρόπους συμπεριφοράς, κλίμα εμπιστοσύνης και δημιουργικότητας.



Επαγγελματικό άγχος (στρες)

Η ουσιαστική έλλειψη αντιστοιχίας ανάμεσα στις απαιτήσεις που προβάλλονται στο άτομο από το περιβάλλον του, από τη μία, και τις ικανότητες απόκρισής του στις απαιτήσεις αυτές, από την άλλη, ιδιαίτερα κάτω από συνθήκες όπου η αδυναμία ανταπόκρισης στις απαιτήσεις, σύμφωνα με τις υποκειμενικές εκτιμήσεις του ατόμου, θα έχει σοβαρές συνέπειες γι αυτό αποτελεί ιδιαίτερα αγχογόνο κατάσταση (Καλούρη, 2004).

Ειδικότερα, το επαγγελματικό άγχος μπορεί να θεωρηθεί ότι είναι η κατάσταση, κατά την οποία συσσωρεύονται αγχογόνες καταστάσεις που σχετίζονται με την εργασία· το άγχος που πηγάζει από μία συγκεκριμένη εργασιακή κατάσταση (Κάντας, 1995).

Είναι το σύνολο των φυσιολογικών, συμπεριφοριστικών και συναισθηματικών εκδηλώσεων που προκαλούνται από επαγγελματικούς περιορισμούς οι οποίοι απειλούν την βιολογική και ψυχολογική ολότητα του ατόμου (Gollac, Volkoff, 2000).

Όμως, το ερώτημα που τίθεται είναι το εάν οι περιορισμοί αυτοί είναι αντικειμενικοί ή μήπως, θα μπορούσαν να θεωρηθούν υποκειμενικοί; Ο εργασιακός ψυχολόγος λαμβάνει υπόψη του -ή θα πρέπει να λαμβάνει- τους αντικειμενικούς αυτούς περιορισμούς ή τον τρόπο με τον οποίο ο εργαζόμενος αντιλαμβάνεται αυτούς τους περιορισμούς;

Για τον Sarafino το επαγγελματικό στρες είναι το αποτέλεσμα της διάδρασης ανάμεσα στο άτομο και το περιβάλλον που οδηγούν το άτομο να διακρίνει μια ασυνέχεια, πραγματική ή φανταστική, ανάμεσα στις απαιτήσεις μιας συγκεκριμένης εργασιακής κατάστασης ή ενός περιβάλλοντος και τα αποθέματα του σε βιολογικό, ψυχολογικό ή ακόμη και κοινωνικό επίπεδο (Sarafino, 1990).



Σημαντικές είναι οι συνέπειες του εργασιακού / επαγγελματικού στρες: ενδοκρινικές διαταραχές, καρδιαγγειακά νοσήματα, κυκλοφορικές διαταραχές κ.ά., για να φτάσουμε τελικά στην **επαγγελματική εξουθένωση**, το λεγόμενο «burnout», όταν πλέον ο εργαζόμενος φτάνει στο σημείο να μη μπορεί να αντιδράσει στις επαγγελματικές απαιτήσεις θεωρώντας ότι δεν έχει πλέον οργανικά και ψυχολογικά αποθέματα.

Οι κυριότεροι **παράγοντες** που σχετίζονται με το άγχος γενικότερα και το εργασιακό άγχος ειδικότερα, είναι:

- **Ο τύπος της προσωπικότητας** : ακόμη και σήμερα θεωρείται ότι ορισμένα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας ευνοούν την αντίδραση στην ψυχολογική πίεση και την εκδήλωση υπερβολικού φόβου και ανησυχίας .
- **Τα αγχογόνα γεγονότα της ζωής** : συγκεκριμένα γεγονότα τα οποία είτε απειλούν το άτομο (πχ φόβος απόλυσης) είτε απαιτούν προσαρμογή σε νέες συνθήκες, είτε ακόμη παραπέμπουν σε τραυματικά συμβάντα του παρελθόντος.
- **Το ψυχολογικό στυλ** : οι προκαταλήψεις της σκέψης, ο τρόπος με τον οποίο αντιλαμβανόμαστε τον εαυτό μας και τον κόσμο, η αίσθηση απειλής κλπ.
- **Το στυλ και οι δεξιότητες αντιμετώπισης** : η χρήση ακατάλληλων στρατηγικών αντιμετώπισης της πίεσης μπορεί να ενισχύσει αντί να απαλύνει το εργασιακό στρες.
- **Η κοινωνική υποστήριξη** : όταν το άτομο δεν έχει κοινωνική υποστήριξη τότε γίνεται περισσότερο ευάλωτο στο εργασιακό στρες (Kennerley , 1999).

Σύμφωνα με το μοντέλο του επαγγελματικού άγχους που προσφέρεται από τον Κάντα (1995) στο σχήμα των Cooper et al, (1988) πηγές άγχους και συνέπειές του βρίσκονται συχνά σε μια αλληλεπιδραστική σχέση:



Ειδικότερα, δηλαδή, επηρεάζουν καθοριστικά το εργασιακό άγχος :

Παράγοντες εσωγενείς στην εργασία : οι κακές συνθήκες εργασίας (υψηλά επίπεδα θορύβου ή θερμοκρασίας, η απομόνωση του εργαζομένου, οι ανιαρές και μονότονες εργασίες, οι βάρδιες, ο υπερβολικός φόρτος εργασίας κλπ).

Πηγές άγχους στην εργασία



(Κάντας, 1995,106).

Ο ρόλος του ατόμου στην οργάνωση : η ασάφεια του ρόλου του εργαζόμενου (για παράδειγμα όταν δεν είναι απόλυτα ξεκαθαρισμένο στον εργαζόμενο τι αναμένεται να κάνει).

Η σύγκρουση ρόλων : όταν ο εργαζόμενος αισθάνεται ότι πρέπει να ικανοποιήσει διαφορετικών ειδών απαιτήσεις.

Οι σχέσεις στο χώρο εργασίας : σχέσεις που χαρακτηρίζονται από χαμηλό βαθμό εμπιστοσύνης, από ανταγωνισμό και διαπροσωπικές συγκρούσεις δεν διευκολύνουν το καλό εργασιακό κλίμα και αντίθετα αυξάνουν το εργασιακό άγχος.



Η ανάπτυξη σταδιοδρομίας : η έλλειψη αισθήματος ασφάλειας, ο φόβος της απόλυσης, η διάψευση των προσδοκιών του ατόμου, ή έλλειψη ελεύθερου χρόνου κλπ.

Το κλίμα και η δομή της οργάνωσης : η μη συμμετοχή του εργαζομένου στη λήψη αποφάσεων και το αίσθημα ότι δεν έχει κανέναν έλεγχο πάνω σε αυτά που του συμβαίνουν στο χώρο εργασίας .

Η διασύνδεση σπιτιού και εργασίας: η μεταφορά των προβλημάτων της εργασίας στο σπίτι, η διπλή σταδιοδρομία των συζύγων κλπ.

Συχνά μιλάμε για **ψυχολογικό πόλεμο** στον εργασιακό χώρο, όταν:

- + υπάρχουν εχθρικές προθέσεις που στόχο έχουν να μειώσουν και να απομονώσουν κάποιον εργαζόμενο
- + δεν αφήνουν τον εργαζόμενο να εκφράσει τη γνώμη του
- + δεν τον ακούν, όταν αυτός μιλά
- + επιδιώκουν τη δυσφήμισή του διαδίδοντας ψευδείς πληροφορίες
- + αμφισβητούν τις ικανότητές του
- + μιμούνται κινήσεις ή ενέργειές του, με σκοπό να τον κοροιδέψουν
- + του αναθέτουν εργασίες βαρετές και χωρίς νόημα. Εναλλακτικά, δεν του αναθέτουν καμιά δραστηριότητα ή αντίθετα πάρα πολλές ώστε να μην είναι σε θέση να τις φέρει σε πέρας
- + του αναθέτουν άσχετες με την ειδικότητά του ή τις ικανότητές του εργασίες προκειμένου να απελπιστεί

Τα αγχογόνα επαγγέλματα: κυρίως τα επαγγέλματα που συνεπάγονται σχέσεις με ανθρώπους, που απαιτούν ταχύτητα στη λήψη αποφάσεων, ή που οι αποφάσεις που λαμβάνονται είναι δυνατόν να έχουν σοβαρές οικονομικές, κοινωνικές ή άλλου είδους συνέπειες. Ως αγχογόνα επαγγέλματα αναφέρονται τα ένστολα επαγγέλματα, τα καλλιτεχνικά, τα επαγγέλματα διοίκησης και εμπορίου, τα επαγγέλματα παραγωγής και κατασκευών, τα επαγγέλματα υγείας καθώς και τα επαγγέλματα κοινωνικών υπηρεσιών (Κάντας, 1995).



Πηγές επαγγελματικού άγχους

Τύπος προσωπικότητας
Οικογενειακό ιστορικό
Αγχογόνα γεγονότα ζωής
Ψυχολογικό στυλ
Κοινωνική υποστήριξη
Κακές συνθήκες εργασίας
Εβδομαδιαίος χρόνος εργασίας
Εισαγωγή νέων τεχνολογιών
Ρόλος του ατόμου στην οργάνωση
Ενδο-οργανωσιακές σχέσεις
Ανάπτυξη σταδιοδρομίας
Κλίμα και δομή οργάνωσης
Διασύνδεση σπιτιού και εργασίας
Επαγγέλματα από τη φύση τους πιο αγχογόνα

Αντίθετα, στη δημιουργία αισθήματος ικανοποίησης από την εργασία συντελούν η βιωμένη σημασία της εργασίας, η ποικιλία απαιτούμενων δεξιοτήτων, η ταυτότητα του έργου, η σπουδαιότητα του έργου, η επανατροφοδότηση και η ανάδραση. Σημαντικό ρόλο επίσης παίζουν, όπως είναι αυτονόητο, ο μισθός, οι σχέσεις με προϊστάμενους και συναδέλφους, οι γενικότερες συνθήκες εργασίας, η ασφάλεια ή η ανασφάλεια για την εργασία, οι δυνατότητες προσωπικής ανάπτυξης και επαγγελματικής ανέλιξης κλπ.

Η μη ικανοποίηση από την εργασία και τον εργασιακό χώρο οδηγεί σε μειωμένη απόδοση, σε ενδο-οργανωσιακές συγκρούσεις, σε συχνές απουσίες των εργαζόμενων, για να φτάσει στο απώτερο σημείο της, σ' αυτό που χαρακτηρίζουμε ως επαγγελματική εξουθένωση.



Επαγγελματική εξουθένωση (burnout)

Από τις πιο συνήθεις εκδηλώσεις του άγχους στον εργασιακό χώρο είναι η αποφυγή της εργασίας, η αυξημένη κατανάλωση τοξικών ουσιών, η επιθετικότητα προς τους συναδέλφους, η υπερβολική κατανάλωση τροφής ή και το αντίθετο, οι απουσίες από την εργασία και η ροπή προς τα ατυχήματα (Κάντας , 1995).

Πονοκέφαλοι, ξηρότητα του στόματος, υπέρταση, πόνοι στο στήθος, άσθμα, βήχας, μυϊκοί πόνοι, αίσθημα κόπωσης, δυσπεψία, κοιλιακοί πόνοι, ξηρότητα του δέρματος, δερματίτιδες, ανορεξία, αϋπνίες, εφίδρωση χωρίς λόγο, νευρικά τικ, ονυχοφαγία, ναυτίες, ζάλη, δύσπνοια, γαστρεντερικά προβλήματα, σεξουαλική ψυχρότητα, διαταραχή πανικού, αποτελούν μερικές από τις συνέπειες του μακροχρόνιου εργασιακού (ή άλλου) άγχους (Κάντας, 1995, Kennerley, 1999) .

Η επαγγελματική εξουθένωση έχει οριστεί ως μία κατάσταση του ατόμου κατά την οποία ο εργαζόμενος εμφανίζει συναισθηματική και/ ή σωματική εξάντληση, αποπροσωποποίηση από τους αποδέκτες των υπηρεσιών του και αίσθημα μειωμένης προσωπικής επίτευξης. Είναι μια ψυχολογική διαδικασία συναφής αλλά όχι ταυτόσημη με το επαγγελματικό άγχος, αν και είναι στενά δεμένη με αυτό (Κάντας 1995).

Πρόκειται για σύνδρομο που αποτελείται από τρεις επιμέρους διαστάσεις που συνυπάρχουν:

Συναισθηματική εξάντληση: μείωση των συναισθημάτων του ατόμου, με αποτέλεσμα να μην μπορεί πλέον να προσφέρει συναισθηματικά στους αποδέκτες των υπηρεσιών του. Το άτομο αντιμετωπίζει με φόβο και δυσκολία την προοπτική ότι την επόμενη μέρα θα πρέπει να πάει ξανά στη δουλειά του. Πολλές φορές η συναισθηματική



εξάντληση που αισθάνεται συνοδεύεται και από αίσθημα σωματικής εξάντλησης (Maslach, 1999).

Αποπροσωποποίηση: Το άτομο αντιμετωπίζει τους αποδέκτες των υπηρεσιών του αρνητικά και μάλιστα πολλές φορές κυνικά (Maslach, 1999). Η αποπροσωποποίηση δηλαδή, αφορά κυρίως τον τρόπο με τον οποίο οι «πελάτες» εισπράττουν τις υπηρεσίες του ατόμου.

Μειωμένη προσωπική επίτευξη : αναφέρεται στην τάση του ατόμου να κάνει αρνητική αξιολόγηση του εαυτού του, και να εκφράζει ένα γενικότερο αίσθημα δυστυχίας και δυσαρέσκειας, όσον αφορά το παραγόμενο έργο και τα αποτελέσματα της εργασίας του. Μία εργασία που αρχικά το άτομο θεωρούσε σημαντική, ουσιαστική και ενδιαφέρουσα καταλήγει να είναι ανούσια και δυσάρεστη. Το άτομο χαρακτηρίζεται από χαμηλό ηθικό και τάση παραίτησης από την εργασία (Maslach, 1999).

Τα άτομα με υψηλά επίπεδα επαγγελματικής εξουθένωσης παρουσιάζουν συχνά χαμηλό αυτοσυναίσθημα, κατάθλιψη, ευερεθιστότητα, αϋπνίες, πονοκεφάλους, αίσθημα σωματικής κόπωσης ή γαστρεντερικά προβλήματα, επιδείνωση στις οικογενειακές και κοινωνικές τους σχέσεις ή στις σχέσεις τους με τους συναδέλφους στο χώρο εργασίας, όπως επίσης και μεγαλύτερο βαθμό δυσαρέσκειας προς την εργασία, μεγαλύτερο αριθμό απουσιών και μεγαλύτερη τάση για αλλαγή εργασίας ή επαγγέλματος (Κάντας, 1995).

«Το μεν **επαγγελματικό άγχος** εμφανίζεται όταν οι απαιτήσεις της δουλειάς υπερβαίνουν τις προσαρμοστικές δυνατότητες και εννοείται ως πίεση χρονικά περιορισμένης διάρκειας που μπορεί να οδηγήσει σε μηχανισμούς αντιμετώπισης, η δε **επαγγελματική εξουθένωση** μπορεί να θεωρηθεί ως αποτέλεσμα μακροχρόνιου επαγγελματικού άγχους, με κύριο χαρακτηριστικό την κατάρρευση της προσαρμοστικής ικανότητας του ατόμου» (Κάντας, 1999, 426). Μία, δε, βασική διαφορά ανάμεσα στο



επαγγελματικό άγχος και την επαγγελματική εξουθένωση είναι ότι το μεν πρώτο δε συνοδεύεται απαραίτητα από αρνητικά αισθήματα απέναντι στους αποδέκτες των υπηρεσιών ενώ στην περίπτωση της επαγγελματικής εξουθένωσης αποτελεί βασικό στοιχείο της (Maslach, 1993).

Μερικά από τα συμπτώματα που εμφανίζονται στα αρχικά στάδια του συνδρόμου επαγγελματικής εξουθένωσης είναι υπερβολικά έντονη ή υπερβολικά χαμηλή δραστηριότητα, αίσθημα απόγνωσης, κατάθλιψη και εξάντλησης, συναισθηματική ανησυχία, χαμηλή αυτοεκτίμηση, δυσκολία στις κοινωνικές επαφές αλλά και προσπάθεια από την πλευρά του ατόμου να αλλάξει την υπάρχουσα κατάσταση (Burisch, 1993). Εργαλεία μέτρησης της επαγγελματικής εξουθένωσης είναι τα ερωτηματολόγια των Maslach και Jackson, MBI και το ερωτηματολόγιο των Pines και Aronson, BM (Schaufeli, Enzmann & Girault, 1993).

Για την αντιμετώπιση του εργασιακού άγχους & της επαγγελματικής εξουθένωσης προτείνονται διάφορες τεχνικές χαλάρωσης ή γνωστικής αντιμετώπισης των αγχογόνων καταστάσεων (Κάντας , 1995).

Προτείνεται ακόμη η αντιμετώπιση του επαγγελματικού άγχους να αναχθεί σε οργανωσιακό πρόβλημα, με επεμβάσεις τόσο στο επίπεδο του κάθε συγκεκριμένου έργου όσο και στο επίπεδο της οργάνωσης μέσα από:

- ✚ Ακριβείς περιγραφές της εργασίας, για να αποφεύγεται η ασάφεια και η σύγκρουση ρόλων .
- ✚ Προγράμματα οριζόντιας μετακίνησης των εργαζομένων.
- ✚ Επανασχεδιασμό του εργασιακού χώρου βάσει εργονομικών αρχών.
- ✚ Σχηματισμό κοινών επιτροπών εργαζομένων και διοίκησης με στόχο την επίλυση προβλημάτων .

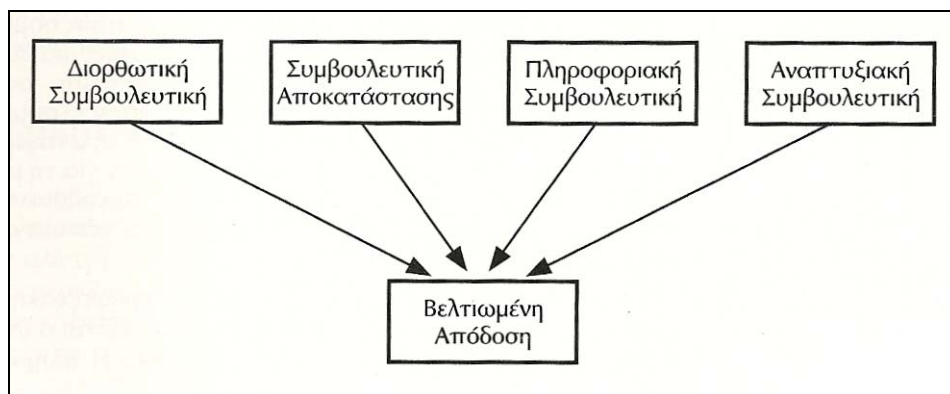


- ✚ Ειδική εκπαίδευση και κατάρτιση σύμφωνα με τις -πιθανά- νέες απαιτήσεις της εργασίας.
- ✚ Αναθεώρηση των μεθόδων και των δεικτών αξιολόγησης της απόδοσης των εργαζομένων, ιδίως στις περιπτώσεις που οδηγούν σε ασφυκτικούς ρυθμούς (Ganster, Murphy, 2000).

Εργασιακή Συμβουλευτική

Η εργασιακή συμβουλευτική (work counseling) είναι η συμβουλευτική που εφαρμόζεται -ή θάπρεπε να εφαρμόζεται- σε κάθε εργασιακό χώρο (Δημητρόπουλος, 1999).

Για τον Michael Armstrong τέσσερα είναι τα είδη συμβουλευτικής στον εργασιακό χώρο που οδηγούν στη βελτίωση της απόδοσης των εργαζομένων, όπως αποτυπώνεται στο ακόλουθο σχεδιάγραμμα:



(Wray, Luft, Higland, 2003, 188).

Τα προβλήματα που μπορούν να αποτελέσουν αντικείμενο συζήτησης μεταξύ συμβούλου και συμβουλευόμενου μπορεί να είναι εργασιακής ή προσωπικής φύσης. Μπορεί δηλαδή, να πρόκειται για προβλήματα στις διαπροσωπικές σχέσεις είτε με συναδέλφους,

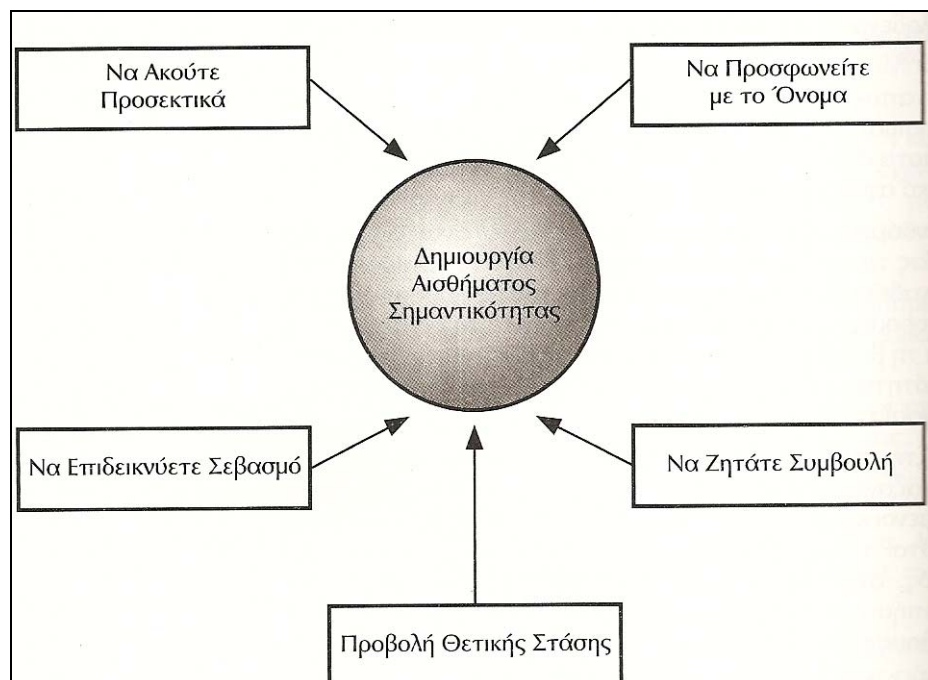


προϊστάμενους κ.τ.λ., είτε με φίλους, μέλη της οικογένειας κ.τ.λ., προβλήματα οικονομικής φύσης, εργασιακό άγχος κ.ά.

Η παρουσία του εργασιακού συμβούλου θα μπορούσε να λειτουργεί θετικά και για τους εργαζόμενους και για τους εργοδότες και να συμβάλλει στη βελτίωση των εργασιακών σχέσεων, στη μείωση του εργασιακού άγχους, στην καλύτερη διαπραγμάτευση, στις καλύτερες διαπροσωπικές σχέσεις, στην μεγαλύτερη τελικά απόδοση και παραγωγικότητα.

Θα μπορούσε για παράδειγμα να είναι ο εργασιακός σύμβουλος που θα συντελούσε στην εκμάθηση «Στρατηγικών για τη Δημιουργία του Αισθήματος Σημαντικότητας», όπως αυτές αποτυπώνονται στο ακόλουθο σχήμα, το οποίο δανειζόμαστε από τους Wray, Luft και Higland (2003, 68):

Στρατηγικές για την Δημιουργία του αισθήματος Σημαντικότητας στους Συνεργάτες και τους Επόπτες





Ο εργασιακός σύμβουλος θα ασχοληθεί και με την στήριξη και τη διευκόλυνση του ανέργου· ως θυμηθούμε ότι η απώλεια της εργασίας ισοδυναμεί με απόρριψη του οικογενειακού και κοινωνικού περιβάλλοντος, με μείωση της αίσθησης της ατομικής επάρκειας και της αυτοπεποίθησης, με άγχος, ντροπή, οικογενειακές εντάσεις, πιθανά ακόμη και αυτοκαταστροφική παθητικότητα ως προς την αναζήτηση νέου χώρου εργασίας (Πατηνιώτης, Παπαγεωργίου, Μανιαδάκη, Βαζαίου, 2000).



Βιβλιογραφία

Αναγνωστόπουλος, Φ., Παπαδάτου, Δ., 1992, Παραγοντική Σύνθεση και Εσωτερική Συνοχή του Ερωτηματολογίου Καταγραφής Επαγγελματικής Εξουθένωσης σε Δείγμα Νοσηλευτών, *Ψυχολογικά Θέματα*, τόμος 5, τεύχος 3, σελ. 183 - 202.

Ανδρεάδης, Γ., Δουδάκη, Β., Καλούρη, Ο. 2007, *Επικοινωνία και Δημόσιες Σχέσεις*, Αθήνα, ΕΣΤΑ

Βιόλα, Φ., 1989, *Η κοινωνία της αφαίρεσης. Το σύστημα της αδιαφορίας και της αποξένωσης στην καθημερινή ζωή*, Αθήνα, εκδ. Στάχυ.

Βιτατζάκης, Ν., 1993, *Επιλογή προσωπικού*, Αθήνα, Έλλην.

Γκολνσταιν, Τ., 2003, *Η επιχείρηση χωρίς δεσμά, η διαχείριση της διαρκούς αλλαγής*, Αθήνα, Καστανιώτης

Δεμερούτη, Ε., 2001, *Επαγγελματική Εξουθένωση: Ορισμός και Σχέση της με τις Εργασιακές Συνθήκες σε Διάφορους Επαγγελματικούς Τομείς*, in Βασιλάκη, Ε., Τριλιβά, Σ., Μπεζεβέγκης, Η., (εκδ.) *Το Στρες, το Άγχος και η Αντιμετώπιση τους*, Αθήνα, Ελληνικά Γράμματα.

Δημητρόπουλος, Ε. & Καλούρη-Αντωνοπούλου, Ο. (2003). *Παιδαγωγική Ψυχολογία. Από τη Θεωρία Μάθησης στην Εκπαίδευση Νέων και Ενηλίκων με στοιχεία επικοινωνίας*, Αθήνα, εκδ. ΈΛΛΗΝ

Δημητρόπουλος, Ε., 1998, *Συμβουλευτική Σταδιοδρομίας*, Αθήνα, Γρηγόρη.

Δημητρόπουλος, Ε., 2002, *Συμβουλευτική και Συμβουλευτική Ψυχολογία*, Αθήνα, Γρηγόρη.

Δημητρόπουλος, Ε., Καλούρη, Ο., Αθανασούλα, Α., 2003, Επαγγελματική ανάπτυξη και ικανοποίηση των εκπαιδευτικών και η ανάγκη τους για τη Συμβουλευτική και Ψυχολογική Στήριξη: Εμπειρική Έρευνα και Διατύπωση μιας πρότασης, *Επιθεώρηση Συμβουλευτικής και Προσανατολισμού*, τ.66-67, σ. 95-110, ΕΛΕΣΥΠ-Ελληνικά Γράμματα.

Δρίβας, Σ., 2002, Το σύνδρομο burnout (ολοκληρωτικής εξάντλησης). *Υγιεινή και ασφάλεια της εργασίας*, τ.11, Ιούλιος - Σεπτέμβριος 2002.



Επιτροπάκη, Ό., 2002, *Ηγεσία και Συναισθηματική Νοσημοσύνη*, Αθήνα, Ελληνική Εταιρία Διοικήσεως Επιχειρήσεων.

Καλούρη, Ο., 2006, *Συναισθηματική νοσημοσύνη και ηγεσία*, Αθήνα, ΣΕΘΑ

Καλούρη-Αντωνοπούλου, Ρ., 1997, *Γενική Ψυχολογία*, Αθήνα, Έλλην.

Καλούρη-Αντωνοπούλου, Ρ., 1998, *Στοιχεία Γενικής και Επαγγελματικής Ψυχολογίας*, Αθήνα, Έλλην.

Καλούρη-Αντωνοπούλου, Ρ., 2008, (υπό έκδοση) *Ψυχολογία και Συμβουλευτική στην εργασία*, Αθήνα, Μεταίχμιο

Κάντας Α., 1998, *Οργανωτική - Βιομηχανική Ψυχολογία*, Αθήνα, Ελληνικά Γράμματα.

Καντάς, Α., 1990, Εργασία και Υγεία. Η εργασία ως αγχογόνος παράγοντας, *Επιθεώρηση Συμβουλευτικής - Προσανατολισμού*, τ. 12-13 σσ. 15-27.

Καντάς, Α., 1991, *Ψυχολογία της εργασίας. Θεωρίες επαγγελματικής ανάπτυξης*, Αθήνα, Ελληνικά Γράμματα.

Κάντας, Α., 1995, *Οργανωτική - Βιομηχανική Ψυχολογία*, Αθήνα, Έλληνικά Γράμματα .

Κάντας, Α., 1999, *Επαγγελματικό Άγχος και Επαγγελματική Εξουθένωση στους Δημοσίους Υπαλλήλους* in Σ. Παπαστάμου, Σ. Κανελλάκη, Α. Μάντογλου, Σ. Σαμαρτζή, Ν. Χρηστάκης, Η Ψυχολογία στο σταυροδρόμι των Επιστημών του Ανθρώπου και της Κοινωνίας, 6ο Πανελλήνιο Συνέδριο Ψυχολογικής Έρευνας, Πάντειο Πανεπιστήμιο, Ιούνιος 1997, Αθήνα, Καστανιώτη.

Κάντας, Α., 2001, *Οι Παράγοντες Άγχους και η Επαγγελματική Εξουθένωση στους Εκπαιδευτικούς*, in Βασιλάκη, Ε., Τριλιβά, Σ., Μπεζεβέγκης, Η., (εκδ.) *Το Στρες, το Άγχος και η Αντιμετώπιση τους*, Αθήνα, Ελληνικά Γράμματα.

Κατσανέβας, Θ., 1983, *Εργασιακές Σχέσεις στην Ελλάδα: Το Θεσμικό Πλαίσιο και οι Συλλογικές Διαπραγματεύσεις*. Αθήνα, Επιστημονικές Μελέτες του ΚΕΤΠΕ.

Mialaret, G., 1991, *Pédagogie Générale*, Paris, P.U.F.

Μπορντ, Ρ., 1997, *Δεξιότητες στο χώρο εργασίας*, Αθήνα, Ελληνικά Γράμματα

Νασιάκου, Μ., 1982, *Η ψυχολογία σήμερα*, Αθήνα, εκδ. Παπαζήση.



-
- Ντε Μπορντ, Ρ., 1997, *Δεξιότητες συμβουλευτικής στο χώρο εργασίας*, Αθήνα, Ελληνικά Γράμματα
- Παπαδόπουλος Ν. - Ζάχος Δ., 1985, *Ψυχολογία*, Αθήνα, Κέντρο ψυχολογικών μελετών.
- Παπαιωάννου, Σ., 1990, *Σημειώσεις μαθήματος*, Πάντειο Πανεπιστήμιο
- Πατηνιώτης, Ν., Παπαγεωργίου, Φ., Μανιαδάκη, Γ., Βαζαίου, Α., 2000, *Ανεργία και Ψυχικές αντιδράσεις*, Καθημερινή 13-2-2000
- Πιπερόπουλος, Γ., 1995, *Εφαρμοσμένη ψυχολογία*, Αθήνα, Ελληνικά Γράμματα.
- Σταύρου, Π., 1983, *Εισαγωγή στην ψυχοπαθολογία*, Αθήνα
- Τσιβάκου Ι., 2000, *Το οδοιπορικό του εαυτού στον χώρο της εργασίας*, Αθήνα, Θεμέλιο
- Argyle, M., 1990, *The Social Psychology of work*, U.S.A., Penguin Books.
- Arnold, J., Robertson, I., Cooper, C.L., 1991, *Work psychology: understanding human behaviour in the workplace*, London, Pitman.
- Bailey, L., 1997, *Working Learning a Living*, USA, Thomson.
- Bernard, G., Guerney, Jr., 1996, *Βελτίωση σχέσεων*, Αθήνα, Ελληνικά Γράμματα.
- Blanchet, A., Trognon, A. 1997, *Ψυχολογία Ομάδων. Θεωρητικές προσεγγίσεις και εφαρμογές των ομαδικών μοντέλων*, Αθήνα, Σαββάλας.
- Burisch, M., 1993, *In Search of Theory: Some Ruminations on the Nature and Etiology Of Burnout*, in Schaufeli, W. B., Maslach, C., & Marek, T. (eds), *Professional Burnout: Recent Developments in Theory and Research*, London, Taylor & Francis.
- Clot, Y., (dir.), 1999, *Les histoires de la psychologie du travail : approche pluri-disciplinaire*, Toulouse, Octarès.
- Cohen-Scali, V. (dir.), 2004, *Les métiers en psychologie sociale et du travail. Evaluer les individus et intervenir en entreprise*, Paris.
- Culkin, J., Perrotto, R., 2004, *Θεμελιώδεις αρχές της ψυχολογίας. Εφαρμογές στη Ζωή και την Εργασία*, Αθήνα, Έλλην



Douglas, T., 1997, *Η Επιβίωση στις Ομάδες. Βασικές Αρχές της Συμμετοχής σε Ομάδες*, Αθήνα, Ελληνικά Γράμματα.

Fox J. J., 2003, *Γίνε ο καλύτερος προϊστάμενος*, Αθήνα, Κριτική.

Ganster, D. C., Murphy, L., 2000, *Workplace interventions to prevent stress related illness: Lessons from research and practice*, in Cooper, C. L., Locke, E. A. (eds.), *Industrial and Organizational Psychology: Linking theory with Practice*. Massachusetts, Blackwell Publishers Inc.

Goleman, D., 2000, *Η Συναισθηματική Νοημοσύνη στο χώρο της εργασίας*, Αθήνα, Ελληνικά Γράμματα.

Goleman, D., Boyatzis, R., McKee, A., 2002, *Ο Νέος Ηγέτης*, Αθήνα, Ελληνικά Γράμματα

Gollac, M., Volkoff, S., 2000, *Les conditions de travail*, Paris, La Découverte.

Hersey, P., 1995, *Le Leader situationnel*, Actualisation.

Herzberg, F., 1966, *Work and the nature of man*, Cleveland, World publishing Co.

Hofstede, G. & Kassem, M.S., 1976, *European Contributions to Organisation Theory*, ed. Van Gorcum

Jaques, D., 2001, *Μάθηση σε ομάδες. Εγχειρίδιο για όσους συντονίζουν ομάδες ενήλικων εκπαιδευόμενων*, Αθήνα, Μεταίχμιο.

Jones, H., 1999, *Υπερπασχόληση και άγχος*, Αθήνα, Θυμάρι.

Josien, M. et al., 1995, *Η επικοινωνία μέσα και έξω από τον εργασιακό χώρο*, Αθήνα, Ελληνικά Γράμματα.

Karnas, G., 2002, *Psychologie du travail*, Paris, PUF

Kennerley, H., 1999, *Ξεπερνώντας το Άγχος*, Αθήνα, Ελληνικά Γράμματα .

Lemoine, C., 2003, *Psychologie dans le travail et les organisations*, Paris, ed. Dunod

Leplat, J., Cuny, X., 1979, *Les accidents du travail*, Paris, PUF.

Leplat, J., Montmollin, M., 2001, *Les compétences en ergonomie*, Toulouse, Octarès.



Maslach, C., 1999, Progress in Understanding Teacher Burnout, in Vandenberghe, R. & Huberman, A. M. (eds), *Understanding and Preventing Teacher Burnout: A Sourcebook of International Research and Practice*, Cambridge, University Press.

Mialaret, G., 1991, *Pédagogie générale*, Paris, PUF.

Nathan, R., Hill, L., 2006, *Επαγγελματική Συμβουλευτική*, Αθήνα, Μεταίχμιο

Remy, Y., 1988, *Les jeunes et l'orientation*, Paris, Alternatives.

Sarafino, 1990, *Health Psychology Biopsychosocial Interactions*, John Wiley & Sons

Schaufeli, W. B., Enzmann, D., Girault, N., 1993, *Measurement of Burnout: A Review*, in Schaufeli, W. B., Maslach, C., Marek, T. (eds), *Professional Burnout: Recent Developments in Theory and Research*, London, Taylor & Francis.

Thomas, K.W., 1991, Conflict and negotiation processes in organizations, in Dunnette, M.D. & Hough, L.M., *Handbook of industrial/ organizational psychology*, Consulting Psychologists Press.

Verderber, R., 1998, *Η Τέχνη της Επικοινωνίας*, Αθήνα, Έλλην.

Verderber, R., 2000, *Interact Using interpersonal communication skills*, (8ed), Wadsworth.

Verderber, R., 2006, *Δεξιότητες Διαπροσωπικής Επικοινωνίας*, Αθήνα, Έλλην.

Vroom, V., H., 1964, *Work and motivation*, Wiley.

Wall, J. A., Callister, R. R., 1995, Conflict and its management, *Journal of Management*, 21(3), 515-558.

West M.A., Hirst, G., Richter, A., Shimplon, H., 2004, Twelve steps to heaven: successfully managing change through developing innovative teams, *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 13, 269-299.

Wray, R., Luft, R., Higland, P., 2003, *Κοινωνική συμπεριφορά στο χώρο εργασίας*, Αθήνα, Έλλην.