

**ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΟ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟ ΙΔΡΥΜΑ ΜΕΣΟΛΟΓΓΙΟΥ**  
**ΣΧΟΛΗ : ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ**  
**ΤΜΗΜΑ : ΣΤΕΛΕΧΩΝ ΣΥΝΕΤΑΙΡΙΣΤΙΚΩΝ ΟΡΓΑΝΩΣΕΩΝ &**  
**ΕΚΜΕΤΑΛΛΕΥΣΕΩΝ.**

**ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ**

**ΘΕΜΑ: «Η ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑ ΚΑΙ Η ΣΥΜΒΟΛΗ ΤΩΝ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ  
ΣΧΕΣΕΩΝ, ΣΤΙΣ ΕΡΓΑΣΙΑΚΕΣ ΣΧΕΣΕΙΣ»**



**ΟΝΟΜΑΤΕΠΩΝΥΜΟ ΣΠΟΥΔΑΣΤΡΙΑΣ : ΛΙΑΣΚΩΝΗ ΑΝΑΣΤΑΣΙΑ**  
**ΕΙΣΗΓΗΤΗΣ : ΤΑΣΟΠΟΥΛΟΥ ΕΛΕΝΗ**

## ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

Σελ.

<b>ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ</b> .....	1
<b>ΕΙΣΑΓΩΓΗ</b> .....	4

### ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

#### **Ιστορική ανασκόπηση των μελετών για τις Ανθρώπινες Σχέσεις.**

<b>1.1.</b> Σχολή Taylor.....	7
<b>1.2.</b> Η περίοδος Συστηματικής Ανάπτυξης των Ανθρώπινων Σχέσεων .....	7
<b>1.3.</b> Η σύγχρονη Αντίληψη των Ανθρώπινων Σχέσεων.....	8
<b>1.4.</b> Διαμορφωτές της Σύγχρονης Αντίληψης περί των Ανθρώπινων Σχέσεων.....	9
α) Σχολή Mayo.....	9
β) Σχολή D. Mc Gregor.....	12
γ) Νεώτερες Τάσεις .....	13
δ) Λοιποί Μελετητές.....	14

### ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2

#### **Ανθρώπινες Σχέσεις**

<b>2.1.</b> Αναγκαιότητα Ανθρώπινων Σχέσεων στον εργασιακό χώρο .....	16
<b>2.2.</b> Ανθρώπινες Σχέσεις ως Συντελεστής Διαμόρφωσης του Εργασιακού κλίματος.....	18
<b>2.3.</b> Ψυχολογικό και Κοινωνιολογικό Υπόβαθρο των Ανθρώπινων Σχέσεων.....	18
α) Κοινωνική Ψυχολογία και Ανθρώπινες Σχέσεις.....	18
β) Βιομηχανική Ψυχολογία και Ανθρώπινες Σχέσεις.....	19
γ) Κοινωνικότητα και Προσωπικότητα.....	19
δ) Ατομική και Κοινωνική Αντίληψη.....	20
ε) Η μελέτη των διαθέσεων.....	20
ζ) Η κοινωνική Αλληλεπίδραση.....	20
η) Η μελέτη των Ομάδων και της Δυναμικής τους.....	21
θ) Η ψυχολογία της Εργασίας και της Οργάνωσης .....	21
<b>2.4.</b> Οι Ανθρώπινες Σχέσεις στα πλαίσια της Αποτελεσματικής Διοικήσεως .....	21
<b>2.5.</b> Ανθρώπινες Σχέσεις στη Θεωρία και στη Πράξη.....	22

### ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3

#### **Ο Ψυχικός βίος και η διεύρυνση της προσωπικότητας των εργαζομένων.**

<b>3.1.</b> Ο Ψυχικός Βίος των Ανθρώπων.....	24
3.1.2. Η Αντίληψη στη Διαμόρφωση του Ψυχικού Βίου.....	25
3.1.3. Παραστάσεις .....	26

3.1.4. Η Μνήμη και η Φαντασία.....	27
<b>3.2. Η έννοια και τα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας.....</b>	<b>27</b>
3.2.1. Θεωρίες της Προσωπικότητας.....	29
α) Freud.....	29
β) Carl Jung.....	31
γ) Alfred Adler.....	32
δ) Άλλες θεωρίες της Προσωπικότητας.....	33
3.2.2. Στερεότυπα.....	33
3.2.3. Το Άτομο σε Σχέση με τον Εαυτό του.....	34
3.2.4. Η Επιτυχημένη Προσωπικότητα.....	35
3.2.5. Ανωμαλίες της Προσωπικότητας.....	36

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4**

### **Η εργασία και ο ρόλος της στο πλαίσιο των Ανθρώπινων Σχέσεων.**

<b>4.1. Εξελικτική πορεία της εργασίας.....</b>	<b>38</b>
<b>4.2. Επιδράσεις των Τεχνολογικών Εξελίξεων πάνω στην Εργασία.....</b>	<b>40</b>
<b>4.3. Παραγωγική εργασία και απασχόληση.....</b>	<b>41</b>
α) Παραγωγική και μη παραγωγική εργασία.....	41
β) Απασχόληση και μη απασχόληση.....	42
<b>4.4. Το άτομο και η Ικανοποίηση του από την Εργασία.....</b>	<b>42</b>
4.4.1. Παράγοντες που Διαμορφώνουν το Επίπεδο Ικανοποίησης.....	43
<b>4.5. Ανάγκες Εργαζομένων.....</b>	<b>44</b>
4.5.1. Είδη αναγκών και η φύση τους.....	44
α) Ανάγκες έμφυτες και επίκτητες.....	45
β) Βιογενετικές και ψυχογενετικές ανάγκες.....	45
4.5.2. Η θεωρία του Α. Maslow για την «αυτό-δημιουργία».....	46
4.5.3. Ανάγκες και η ικανοποίηση τους.....	48
<b>4.6. Κίνητρα Εργασίας.....</b>	<b>49</b>
<b>4.7. Επαγγελματικό ενδιαφέρον και αμοιβή.....</b>	<b>50</b>

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5**

### **Το άτομο μέσα στο εργασιακό περιβάλλον.**

<b>5.1. Υποχρεώσεις των επιχειρήσεων προς τους εργαζομένους.....</b>	<b>53</b>
α) Νομικές υποχρεώσεις επιχειρήσεων για την προστασία των εργαζομένων.....	53
<b>5.2. Σχέση εργαζομένων προς τους συναδέλφους τους.....</b>	<b>54</b>
<b>5.3. Υποχρεώσεις των εργαζομένων για την ύπαρξη κλίματος συνεργασίας.....</b>	<b>55</b>
<b>5.4. Ενδοεπιχειρησιακό κλίμα.....</b>	<b>56</b>

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6**

### **Ψυχολογικές επιδράσεις του εργασιακού περιβάλλοντος στο άτομο.**

<b>6.1. Ψυχολογικοί παράγοντες που επιδρούν στην εργασία.....</b>	<b>58</b>
α) Το άγχος .....	58

β) Η εντατικοποίηση στην εργασία.....	59
γ) Η ψυχολογική κόπωση.....	59
δ) Η ανία και η πλήξη.....	60
<b>6.2. Υλικοί παράγοντες που επηρεάζουν ψυχολογικά το εργασιακό περιβάλλον...</b>	<b>61</b>
6.2.1. Το Φυσικό περιβάλλον και οι επιπτώσεις του στο Άτομο.....	61
6.2.2. Φωτισμός.....	62
<b>6.2.3. Εξαερισμός –Θέρμανση.....</b>	<b>63</b>

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7**

### **Η Ηγεσία και ο ρόλος της στην ανάπτυξη των Ανθρώπινων Σχέσεων .**

<b>7.1. Ορισμός της Ηγεσίας.....</b>	<b>65</b>
<b>7.2. Χαρακτηριστικά Γνώρισματα του Ηγέτη.....</b>	<b>66</b>
<b>7.3. Προσόντα Προϊσταμένων.....</b>	<b>66</b>
<b>ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ .....</b>	<b>69</b>
<b>ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....</b>	<b>70</b>

## ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Οι Ανθρώπινες σχέσεις στην Εργασία είναι σχετικά νέο πεδίο Επιστημονικής Μελέτης και Εφαρμογής.

Πριν τον Β Παγκόσμιο πόλεμο αυξήθηκε κατά πολύ το ενδιαφέρον των Επιστημόνων στο αντικείμενο μελέτης που λέγεται Εργαζόμενος Άνθρωπος.

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

Ο τομέας των ανθρωπίνων σχέσεων αποτελεί έναν από τους βασικούς τομείς ειδίκευσης του σύγχρονου management και ταυτίζεται με το σύνολο των σχέσεων που αναπτύσσονται μέσα στο χώρο των επιχειρήσεων. Από τον ίδιο τον όρο συνάγεται ότι οι ανθρώπινες σχέσεις προκύπτουν από το σύνολο των επαφών και αλληλεπιδράσεων που ασκούνται μεταξύ των ανθρώπων. Με την έννοια αυτή ο όρος ανθρώπινες σχέσεις είναι ευρύτατος και καλύπτει όλες τις μεταξύ των ανθρώπων σχέσεις, μέσα σε ορισμένα κοινωνικά σύνολα.

Επειδή όμως αντικείμενο της παρούσης μελέτης είναι οι ανθρώπινες σχέσεις και οι επιδράσεις τους στο ανθρώπινο περιβάλλον, περιοριζόμαστε στην ανάπτυξη των ανθρωπίνων σχέσεων και των επιδράσεων τους μέσα στο πλαίσιο της εργασίας. Δοθέντος ότι ο κάθε οργανισμός αποτελεί και αυτός ένα κοινωνικό σύνολο, είναι φυσικό να αντιμετωπίζει τα ίδια προβλήματα που αντιμετωπίζουν και τα άλλα κοινωνικά σύνολα.

Το χαρακτηριστικό στοιχείο που διαφοροποιεί τις ανθρώπινες σχέσεις στο χώρο της εργασίας από τις ανθρώπινες σχέσεις σε οποιοδήποτε άλλο κοινωνικό χώρο, είναι ότι οι σχέσεις αυτές αναπτύσσονται σε συνδυασμό με την εργασία και έχουν άμεση επίδραση στην αποδοτικότητα των οργανισμών. Με την έννοια αυτή, όταν λέμε ανθρώπινες σχέσεις, εννοούμε το σύνολο των τυπικών ή άτυπων σχέσεων οι οποίες αναπτύσσονται μέσα στο εργασιακό περιβάλλον δημιουργώντας θετικές ή αρνητικές συνθήκες εργασίας, οι οποίες επηρεάζουν ανάλογα την απόδοση του οργανισμού.

Όσον αφορά το περιεχόμενο των Ανθρωπίνων Σχέσεων έχουν πολύ ευρύ υπόβαθρο γνώσεων, που ασκούν άμεση επίδραση στο περιεχόμενα τους. Η Επιστήμη των Ανθρωπίνων Σχέσεων συνδέεται με την Ψυχολογία, την Βιομηχανική Ψυχολογία, την Κοινωνιολογία, την Ψυχολογία βάθους, τη Χαρακτηρολογία, την Κοινωνική Ψυχολογία, την Διοικητική και Οργανωτική Επιστήμη, την Ανθρωπογνωσία, την Ανθρωποτεχνική, την Οικονομική Επιστήμη κ.α.

Το περιεχόμενο των Ανθρωπίνων Σχέσεων είναι ευρύ και πολύπλοκο, αφού εξετάζει διεξοδικά τον άνθρωπο και ιδιαίτερα τον εργαζόμενο άνθρωπο, με τις εκδηλώσεις του, που εμφανίζονται κατά την διάρκεια της συμβίωσης του μέσα στον εργασιακό χώρο, της συνεργασίας του με τους άλλους ανθρώπους.

Έχει γίνει δεκτό, ότι οι Ανθρώπινες Σχέσεις μελετούν και προτείνουν διάφορα μέτρα, που εγγυώνται ομαλή αρμονική συνεργασία των ανθρώπων και κυρίως μέσα στους εργασιακούς χώρους. Καθορίζουν μεθόδους και τεχνικές επαφών, επικοινωνίας, συνεννόησης, συνεργασίας των ανθρώπων, διοικούντων - προϊσταμένων - στελεχών και υφισταμένων για τη συνεκτική συνύπαρξή τους στην εργασιακή κοινότητα. Οι Ανθρώπινες Σχέσεις στηρίζονται σε δεδομένα που

προκύπτουν από ειδικές έρευνες και μελέτες, με μετρήσεις αποδόσεως και μελέτη αντιδράσεων. Με βάση τα δεδομένα που προκύπτουν από τις μελέτες και τις έρευνες ακολουθούν οι ανάλογες μεταβολές. Οι Ανθρώπινες Σχέσεις συμβάλλουν στην βελτίωση των όρων εργασίας και των συνθηκών συνεργασίας του ανθρώπινου στοιχείου μέσα στους εργασιακούς χώρους. Μεριμνούν για τη χαλάρωση της εντάσεως που επικρατεί πολλές φορές στις επιχειρήσεις, με αρκετές επιτυχίες, χωρίς όμως να έχει πραγματοποιηθεί το επιθυμητό επίπεδο γαλήνης και ψυχικής ειρήνης αλλά και εσωτερικής ικανοποίησης.

Με βάση τα προαναφερθέντα η παρούσα εργασία έχει σκοπο να παρουσιάσει, όσο γίνεται αναλυτικότερα, τη λειτουργία και τη συμβολή των ανθρώπινων σχέσεων στο χώρο της εργασίας και επιπλέον να παρουσιάσει κάποιες προτάσεις για τη καλύτερη διεύθυνση των σχέσεων αυτών.

Η μεθοδολογία της εργασίας έχει παρθεί ύστερα από βιβλιογραφική έρευνα και τη χωρίζουμε σε επτά κεφάλαια :

Στο πρώτο κεφάλαιο κάνουμε μια ιστορική ανασκόπηση των μελετών που έχουν γίνει για τις Ανθρώπινες Σχέσεις.

Στο δεύτερο κεφάλαιο μελετάμε την αναγκαιότητα των Ανθρώπινων Σχέσεων στον εργασιακό χώρο και θα δούμε ότι αποτελεί συντελεστή διαμόρφωσης του κλίματος που επικρατεί στο χώρο αυτό. Ακόμη εδώ θα δούμε τους κλάδους της Κοινωνιολογικής και Βιομηχανικής Ψυχολογίας που μας δίνουν απαντήσεις για τις αντιδράσεις, την σκέψη, τις διαθέσεις, τη μνήμη, καθώς και κάθε άλλη αντίδραση που έχει οργανική μορφή.

Στο τρίτο κεφάλαιο εξετάζουμε το ψυχικό βίο και την προσωπικότητα του ατόμου μιας και αυτά τα δυο συνδέονται άμεσα με τις Ανθρώπινες Σχέσεις αφού αποτελούν βάση για τη συμπεριφορά του ανθρώπου.

Στο επόμενο κεφάλαιο μιλάμε για την εξελικτική πορεία της εργασίας, για το ρόλο της στο πλαίσιο των Ανθρώπινων Σχέσεων καθώς και για τα πιο σημαντικά πράγματα που απασχολούν το άτομο μέσα στην εργασία του, όπως είναι η ικανοποίηση του από αυτή, το επαγγελματικό του ενδιαφέρον και η αμοιβή του.

Στη συνέχεια έχουμε το πέμπτο κεφάλαιο το οποίο μας δίνει στοιχεία για τις διάφορες υποχρεώσεις που υπάρχουν μεταξύ των εργαζομένων και γενικά για τις σχέσεις μεταξύ τους. Είναι απαραίτητο να υπάρχουν κάποιες υποχρεώσεις ώστε να έχουμε ισορροπία στο ενδοεπιχειρησιακό κλίμα.

Στο έκτο κεφάλαιο βλέπουμε ότι εκτός από τους ψυχολογικούς παράγοντες που συναντήσαμε σε προηγούμενο κεφάλαιο υπάρχουν και άλλοι όπως είναι το άγχος, η εντατικοποίηση στην εργασία, η κούραση, η ανία καθώς και κάποιοι υλικοί παράγοντες που έχουν επιπτώσεις στο άτομο.

Στο τελευταίο κεφάλαιο ασχολούμαι με την ηγεσία και το ρόλο της στην ανάπτυξη των Ανθρώπινων Σχέσεων.

Ολοκληρώνοντας πρέπει να τονίσουμε ότι βασική υπόθεση της εργασίας είναι ότι οι εργασιακές σχέσεις βασίζονται κατά κύριο λόγο στον ανθρώπινο παράγοντα .

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1<sup>ο</sup>

### **Ιστορική ανασκόπηση των μελετών για τις Ανθρώπινες Σχέσεις.**

Όπως είναι γνωστό, κάθε οργανισμός για να φέρει εις πέρας με επιτυχία την αποστολή του, χρειάζεται να έχει στην διάθεση του και σ' ένα ιδανικό συνδυασμό, μια σειρά από μέσα τα οποία μπορούν να ταξινομηθούν στις πιο κάτω κατηγορίες :

- άνθρωποι
- πρώτες ύλες
- μηχανικά μέσα
- μέθοδοι
- χρήμα και
- πελατεία

Απ' όλα τα παραπάνω μέσα, σημαντικότερο είναι ο άνθρωπος, ο οποίος με την κατάλληλη χρησιμοποίηση όλων των άλλων, μπορεί να εξασφαλίσει το μέγιστο της απόδοσης του οργανισμού. Όπως γνωρίζουμε όμως, ο άνθρωπος δε μοιάζει με τα αλλά υλικά μέσα γιατί αποτελεί σύνθεση από υλικά και ψυχικά στοιχεία, τα οποία δεν υπακούουν στους κανόνες χειρισμού των άλλων μηχανικών μέσων. Έτσι ο άνθρωπος χρειάζεται ειδική μεταχείριση μέσα στο πλαίσιο της εργασίας του για να μπορέσει να αναπτύξει ολόκληρο το δυναμικό του προς οφελος του οργανισμού. Για να εξασφαλισθεί η σωστή μεταχείριση του ανθρώπου μέσα στην εργασία, χρειάζεται να μελετηθούν όλοι οι παράγοντες εκείνοι που επηρεάζουν κατά τρόπο θετικό ή αρνητικό τη συμπεριφορά του μέσα στο εργασιακό περιβάλλον ώστε να γίνει δυνατή η άρση όλων των εμποδίων, τα οποία απαγορεύουν στο προσωπικό να αντλεί από την εργασία του την ικανοποίηση που επιδιώκει.

Επειδή έχει διαπιστωθεί, ύστερα από ερευνητες ότι η παραγωγικότητα του προσωπικού βαδίζει παράλληλα με το επίπεδο της ικανοποίησης που παίρνει από την εργασία του, έχει αναπτυχθεί από τις αρχές του 20<sup>ου</sup> αιώνα ο τομέας των ανθρωπίνων σχέσεων, ο οποίος μελετά τις ανθρώπινες αντιδράσεις μέσα στο πλαίσιο της εργασίας σε συνδυασμό με τα μέτρα που κρίνονται κάθε φορά ως πλέον πρόσφορα για την αποκατάσταση ενός σύγχρονου και αποδοτικού συστήματος διοίκησης, το οποίο θα εξασφαλίζει τις κατάλληλες προϋποθέσεις για την ικανοποίηση των αναγκών του προσωπικού.

Η ικανοποίηση αυτή, αποτελεί, όπως θα τονισθεί και στα επόμενα κεφάλαια, το κλειδί για την αύξηση της παραγωγικότητας στους οργανισμούς. Ο τομέας αυτός των ανθρωπίνων σχέσεων άρχισε να αναπτύσσεται με τρόπο επιστημονικό από τις αρχές του 20<sup>ου</sup> αιώνα, ειδικότερα δε από το τέλος του πρώτου παγκοσμίου πολέμου, όπου άρχισε να αναπτύσσεται έντονα το πρόβλημα της οργάνωσης και της απόδοσης μέσα στους οργανισμούς.

Η επιστημονική ανάπτυξη των ανθρωπίνων σχέσεων, υπήρξε αποτέλεσμα αφ' ενός μεν της μελέτης των οργανωτικών προβλημάτων των επιχειρήσεων, αφ' ετέρου δε της συνειδητοποίησης του σημαντικού ρόλου που παίζει ο άνθρωπος παράγοντας στην εξέλιξη των οργανισμών. Εκείνος ο οποίος πρώτος μελέτησε τα θέματα αυτά ήταν ο Frederick Taylor για τον οποίο αναφερόμαστε σχετικά κατωτέρω.

## 1.1 . Σχολή Taylor

Το 1911 ο Frederick W. Taylor δημοσίευσε την εργασία του επιστημονική Οργάνωση της Εργασίας. Εκεί αναπτύσσει τις ιδέες του για τις μεθόδους και τα μέσα εργασίας, για τη μελέτη χρόνου και κινήσεων, την απλοποίηση, την τυποποίηση και ειδίκευση της εργασίας. Η μελέτη αυτή καθιέρωσε τον F. Taylor ως πατέρα της επιστημονικής διοικήσεως.<sup>1</sup> Οι απόψεις του, σχετικά με την επιστημονική οργάνωση πήγασαν από την απασχόληση του ως μηχανικού στην Βιομηχανία χάλυβος Bethlehem των Η.Π.Α., όπου επί δυο δεκαετίες εφάρμοζε την επιστημονική του μέθοδο αναζητώντας το μόνο άριστο τρόπο για κάθε έργο, διατυπώνοντας σαφείς οδηγίες για βελτίωση της παραγωγικής διαδικασίας. Ο Taylor καθόρισε τέσσερις αρχές οργάνωσης και διοικήσεως, που προτείνουν τα ακόλουθα :

1. Αντικατάσταση των πρακτικών μεθόδων για καθορισμό των συστατικών ενός έργου με επιστημονικό τρόπο, σε κάθε στάδιο ανθρώπινης εργασίας.
2. Επιστημονική επιλογή και εκπαίδευση των εργαζόμενων, για την εκτέλεση των διαφόρων εργασιών, διδασκαλία και εφαρμογή στη πράξη με τέτοιο τρόπο, ώστε να εκτελούν την εργασία τους, όσο το δυνατό καλύτερα.
3. Συνεργασία των διοικητικών στελεχών με τους υφισταμένους, σύμφωνα με την επιστημονική μέθοδο.
4. Περισσότερο ισόρροπη διαίρεση ευθύνης μεταξύ διοικητικού στελέχους και εργαζομένων, έτσι ώστε οι πρώτοι να προγραμματίζουν και να εποπτεύουν και οι δεύτεροι να εκτελούν.

Ο F. Taylor και οι συνεργάτες του έδωσαν με τα έργα τους «το εισαγωγικό έναυσμα του επιστημονικού κλάδου της Οργάνωσης και Διοικήσεως των Επιχειρήσεων». Οι προτάσεις που έκαναν είχαν ως αποτέλεσμα βελτιώσεις στην παραγωγικότητα και έγιναν αποδεκτές όχι μόνο στις Η.Π.Α., αλλά και σε άλλες Χώρες, όπως τη Γερμανία, την πρ. Σοβιετική Ένωση, την Ιαπωνία κ.α.

Ο F. Taylor έδωσε χρήσιμες σκέψεις, από πλευράς διοικητικής και οργανωτικής, αλλά δεν ασχολήθηκε με τα προβλήματα που υπήρχαν ή που δημιουργούσε η θεωρία του στους ανθρώπους. Ήταν μηχανικός και δεν είχε ασχοληθεί με την κοινωνική άποψη της εργασίας. Οι σχέσεις του ήταν προσανατολισμένες προς την παραγωγή και την αποδοτική λειτουργία των μηχανών. Ο Κλασικός *Ταιηλορισμός* απασχόλησε πολύ τον επιστημονικό και τον επιχειρηματικό κόσμο, τους εργαζομένους και τις εργατικές ενώσεις. Μετά από πολύ έντονες συζητήσεις, τελικά το 1915 μια Επιτροπή στις Η.Π.Α., με ψήφους 5 εναντίον και 4 υπέρ, καταδίκασε επίσημα την θεωρία αυτή, τουλάχιστον αναφορικά με τις κοινωνικό-οικονομικές της συνέπειες.<sup>2</sup>

## 1.2. Η Περίοδος Συστηματικής Ανάπτυξης των Ανθρώπινων Σχέσεων.

<sup>1</sup> Ευάγγελος Φ. Θεοδωράτος «Ανθρώπινες Σχέσεις στην εργασία», 1993, Εκδόσεις Αθ. Σταμούλης, Πάτρα, σελ 9.

<sup>2</sup> Ξενοφών Λαζάρου «Οι ανθρώπινες σχέσεις στο εργασιακό περιβάλλον», Λευκωσία, 2002.



Μέχρι την εποχή εκείνη, δηλαδή μέχρι το 1920, η επιστημονική διοίκηση περιοριζόταν μόνο στην εφαρμογή κατάλληλων μεθόδων επιλογής. Η πραγματική κίνηση στον τομέα των ανθρώπινων σχέσεων, αναπτύχθηκε κατά τα έτη 1920-1930, ύστερα από τις μελέτες που έγιναν στο Hawthorn του Σικάγο σε εργοστάσιο της Western Electric Co, με αποτέλεσμα την εισαγωγή νέων αντιλήψεων γύρω από το θέμα της σχέσεως που υπάρχει ανάμεσα στην ικανοποίηση και στην παραγωγικότητα. Τα πειράματα που πραγματοποιήθηκαν στην περίπτωση αυτή από τον καθηγητή Elton Mayo, απέδειξαν ότι η αύξηση της παραγωγικότητας ήταν ανάλογη με την αύξηση της ικανοποίησης του προσωπικού.<sup>3</sup>

Κατά την διάρκεια των ετών 1950-1960 παρατηρήθηκε σε όλες σχεδόν τις βιομηχανικά ανεπτυγμένες Χώρες, μια σοβαρή μεταβολή σε συνδυασμό με μια έντονη αύξηση του ρεύματος των γυναικών στην εργασία, πράγμα που είχε ως αποτέλεσμα και τη δημιουργία ανάλογων κοινωνικών προβλημάτων μέσα στις επιχειρήσεις.

Η αντιμετώπιση των προβλημάτων αυτών, δημιούργησε την ανάγκη για μια σοβαρή δραστηριοποίηση στους τομείς της απασχόλησης, της εκπαίδευσης και της ανάπτυξης του προσωπικού γενικότερα.

Η μετά το 1950 περίοδος, υπήρξε περίοδος έντονης απασχόλησης, πράγμα που είχε ως συνέπεια τη δημιουργία μεγάλης στενότητας στο προσωπικό και την άσκηση σοβαρής πίεσεως στις επιχειρήσεις, ώστε να επανεξετάσουν και σε πολλές περιπτώσεις να μειώσουν τα standards απασχόλησης. Μια άλλη βασική εξέλιξη που παρατηρήθηκε στην περίοδο αυτή ήταν η εισαγωγή των Ηλεκτρονικών Υπολογιστών στη βιομηχανία, πράγμα που άσκησε σοβαρή επίδραση στη διοίκηση του προσωπικού.

Η εξέλιξη αυτή, σε συνδυασμό με τις μεγάλες τεχνολογικές εξελίξεις που παρατηρήθηκαν την εποχή αυτή στον τομέα της βιομηχανίας και που είχαν ως συνέπεια τη μεταβολή των καθιερωμένων μέχρι τότε μορφών συμπεριφοράς, δημιούργησαν νέες καταστάσεις, για την αντιμετώπιση των οποίων έγινε αναγκαία η καθιέρωση νέων προσανατολισμών, νέων αξιών και νέων μορφών διοικήσεως.

Με την έννοια αυτή, η επιστήμη των ανθρώπινων σχέσεων βρίσκεται σήμερα στην ακμή της, η δε εφαρμογή των πορισμάτων της στις επιχειρήσεις και τους οργανισμούς γενικά, ασκεί σοβαρή επίδραση στην πραγματικότητα και στη γενικότερη ικανοποίηση του προσωπικού.

### **1.3. Η Σύγχρονη Αντίληψη των ανθρώπινων σχέσεων**

Υστερα από την ιστορική ανάλυση που έγινε πιο πάνω και με βάση τα σημερινά δεδομένα, το αντικείμενο των ανθρώπινων σχέσεων, περιλαμβάνει βασικά όλες τις διαδικασίες που αναφέρονται στην αναζήτηση, τη διατήρηση και την υποκίνηση του προσωπικού για εργασία, οι οποίες όπως είναι γνωστό πρέπει να απασχολούν όλους τους προϊσταμένους ανεξάρτητα από τις βαθμίδες που βρίσκονται μέσα στην κλίμακα ιεραρχίας και την ειδικότητα που έχουν αφού η αποστολή τους επιβάλλει να ασχολούνται με τη διοίκηση των ανθρώπων.

Λόγω της σπουδαιότητας του αντικειμένου αυτού, οι μεγάλοι οργανισμοί προσλαμβάνουν ειδικούς ψυχολόγους ή συνιστούν ειδικές υπηρεσίες με διάφορες ονομασίες όπως π.χ “γραφείο ψυχοτεχνικής” οι οποίες έχουν ως αποστολή τη σωστή

---

<sup>3</sup> Π. Φαναριώτη «Ανθρώπινες σχέσεις στο εργασιακό περιβάλλον», Εκδόσεις Α. Σταμούλης, Αθήνα, 1996, σελ 50.

επιλογή του προσωπικού για την κάλυψη των αναγκών του οργανισμού με κατάλληλο προσωπικό μαζί με τη λήψη όλων των αναγκαίων μέτρων για την εξέλιξη του, μέσα στα οποία περιλαμβάνεται και η δημιουργία των αναγκαίων κινήτρων για την παρόθηση του προσωπικού σε μεγαλύτερες αποδόσεις μέσα στο πλαίσιο της εργασίας του.

Η τελευταία αυτή δραστηριότητα αποτελεί και το επιστέγασμα ολόκληρης της επιστήμης που αναφέρεται στη διοίκηση και αξιοποίηση του ανθρώπινου παράγοντα και προσδιορίζει το ρόλο του προϊσταμένου μέσα σ'έναν οποιοδήποτε οργανισμό, όπως θα μας δοθεί η ευκαιρία να αναλύσουμε ειδικότερα στα επόμενα κεφάλαια.

#### **1.4. Διαμορφωτές της Σύγχρονης Αντίληψης περί των Ανθρώπινων Σχέσεων.**

##### **α) Σχολή Mayo.**

Ο George Elton Mayo (1880-1949), γεννήθηκε στην Αυστραλία, όπου σπούδασε ιατρική. Μετά το 1923, που επισκέφθηκε για πρώτη φορά τις Η.Π.Α., έστρεψε την προσοχή του στα βιομηχανικά προβλήματα. Η βαθιά του γνώση σχετικά με τις κοινωνικές και βιολογικές επιστήμες του έδωσαν την αντίληψη, ότι ο άνθρωπος είναι το επίκεντρο κάθε παραγωγικής δραστηριότητας. Από το 1927 έως το 1945 ήταν καθηγητής στο Τμήμα Βιομηχανικών Ερευνών του Πανεπιστημίου του Χάρβαρντ.<sup>4</sup>

Η κύρια συμβολή του στην επιστημονική οργάνωση και τις Ανθρώπινες Σχέσεις ειδικότερα είναι ότι απεκάλυψε την σημασία του ανθρώπου και των κοινωνικών συντελεστών στους εργασιακούς χώρους και ότι επεσήμανε τις δυσκολίες για την ανάπτυξη πραγματικής επιστημονικής τεχνικής, η οποία εφαρμόζεται στη μελέτη της κοινωνικής συμπεριφοράς.

Ο Mayo (Μάιο η Μάγιο) συνέδεσε το όνομα τους με τις ονομαστές έρευνες του Hawthorne. Αυτές πραγματοποιήθηκαν στα εργοστάσια της Ηλεκτρικής Εταιρείας του Σικάγο (Western Electric Co). Η εταιρεία αυτή ανέβαλε ένα σύνθετο και μακροχρόνιο πρόγραμμα ερευνών και ενεργειών, για να μελετηθούν οι στάσεις και η συμπεριφορά των εργαζομένων. Η πειραματική μελέτη πραγματοποιήθηκε στα εργοστάσια της Εταιρείας που ήταν στο βιομηχανικό προάστιο του Σικάγο Hawthorne. Από το 1927 έως το 1932 έγιναν οι έρευνες και συγκεντρώθηκε το υπόλοιπο χρήσιμο υλικό. Στη συνέχεια χρειάστηκαν αλλά επτά έτη για να τελειώσει η ταξινόμηση και η επεξεργασία του. Θα πρέπει να σημειωθεί, ότι η εταιρεία αυτή από το 1924, που αποτελεί σταθμό για τις Ανθρώπινες Σχέσεις και τις συναφείς επιστήμες, αποφάσισε να διερευνήσει τη σχέση του ανθρώπου με το έργο. Άρχισε λοιπόν η μελέτη της αποδοτικής συμπεριφοράς (επιδόσεως, performance) των εργαζομένων, μέσα σε τυπική οργάνωση, ειδικότερα δε η σημασία που έχει η επίδειξη μέριμνας για τους εργαζομένους και η άμεση επίδραση της επάνω στο ηθικό και την απόδοση τους. Η έρευνα αυτή απέβλεπε δηλαδή στο να διαπιστώσει κατά πόσο υπήρχε σχέση μεταξύ αποδόσεως των εργαζομένων και του φωτισμού η του αερισμού η της θερμάνσεως κ.λπ. των χώρων εργασίας.

Δημιουργήθηκαν δυο ομάδες εργαζομένων α) μια ομάδα έλεγχου, όπου οι συνθήκες του υλικού περιβάλλοντος στους χώρους εργασίας, ο φωτισμός στην αρχή διατηρούντο σταθερές και β) μια ομάδα δοκιμής, όπου ο φωτισμός άλλαζε ένταση

<sup>4</sup> Δρ. Ευαγγέλου Φ. Θεοδωράτου, «Εργασιακές Σχέσεις», Εκδόσεις Αθ. Σταμούλης, Αθήνα, 1999, σελ 10-11.

κατά διαστήματα. Σύμφωνα με τις θεωρίες του Taylor νόμιζαν, ότι αν αυξηθεί ο φωτισμός, θα αυξηθεί και η απόδοση των εργαζομένων και αντίθετα. Η ερευνα έγινε σε ένα Τμήμα συναρμολογήσεως τηλεφώνων, όπου η εργασία ήταν πολύ λεπτή και ο φωτισμός είχε μεγάλη σημασία. Οι απόψεις διαψεύστηκαν από τις ερευνες, διότι παρατηρήθηκαν τα ακόλουθα: όταν αυξανόταν ο φωτισμός στην ομάδα δοκιμής, αυξανόταν και η επίδοση της και στην ομάδα έλεγχου όμως παρουσιάστηκε αύξηση της επιδόσεως, χωρίς να μεταβληθεί ο φωτισμός. Στη συνέχεια δοκιμάστηκε το αντίθετο, μείωση του φωτισμού στην ομάδα δοκιμής, ώστε να γίνει ασθενέστερος από εκείνον που είχε η ομάδα ελέγχου, αλλά παρατηρήθηκε και πάλι αύξηση της επιδόσεως και των δυο ομάδων. Η αύξηση δε διατηρήθηκε ακόμη και όταν διοχετευόταν πολύ λίγος φωτισμός, για πειραματικούς σκοπούς. Οι παρατηρήσεις αυτές αποτέλεσαν πηγή εκπλήξεων για τους ερευνητές, οι οποίοι οδηγήθηκαν στα συμπεράσματα, ότι

1. Ο φωτισμός ήταν παράγοντας με μικρή σημασία και
2. Ότι οι σχέσεις μεταξύ υλικών συνθηκών και επιδόσεως δεν ήταν απλώς σχέσεις αίτιου και αποτελέσματος αλλά ότι υπήρχαν και άλλοι παράγοντες που παρενέβαιναν.

Αποφάσισαν λοιπόν να διερευνήσουν την επίδραση και άλλων εξωτερικών παραγόντων, όπως τις ώρες εργασίας, τα διαλείμματα, τη κλίμακα αμοιβής και τις μορφές εποπτείας. «Τότε κάλεσαν τον E. Mayo και τους συνεργάτες του από το Τμήμα Βιομηχανικών Ερευνών του Πανεπιστημίου του Harvard, για να εξετάσει τα θέματα που ήθελαν».<sup>5</sup>

Η ερευνα διήρκεσε πέντε έτη και συμπεριέλαβε 20.000 εργαζομένους. Τα πειράματα έγιναν με μικρή ομάδα έξι ειδικευμένων εργατριών (ομάδα δοκιμής) που εγκαταστάθηκαν σε ειδική αίθουσα εργασίας. Εκεί έγινε συστηματικά έλεγχος των συνθηκών εργασίας και των μεταβολών που θα πραγματοποιούσαν οι πειραματιζόμενες. Οι συνθήκες εργασίας που άλλαζαν κάθε φορά και παρακολουθείτο η μεταβολή τους, αφορούσαν τα ακόλουθα σημεία:

Εισαγωγή διαλειμμάτων, αλλαγή συστήματος αμοιβής της εργασίας εναλλαγή της εργασίας κατά το διάστημα της ημέρας ή της εβδομάδας, καλλίτερος φωτισμός, ρύθμιση της θερμοκρασίας κ.λπ

Θεσπίστηκαν δηλαδή ομαδική αμοιβή κατά τεμάχιο, διακοπές – διαλείμματα εργασίας, θέσπιση του Σαββάτου ως ημέρας αναπαύσεως. Αν, με τη μεταβολή ενός από τους προαναφερθέντες παράγοντες, διαπιστωνόταν αύξηση της παραγωγής, αυτό σήμαινε ότι επρόκειτο για ορθή καινοτομία. Σε όλες τις αλλαγές αυτές η ομάδα αντέδρασε θετικά με αύξηση της παραγωγής. Αυτά τα αποτελέσματα προκάλεσαν την έκπληξη των ερευνητών και αποφάσισαν να καταργήσουν όλες τις βελτιώσεις στις συνθήκες εργασίας και να επαναφέρουν τους αρχικούς όρους εργασίας, με 48 ώρες εργασίας την εβδομάδα και χωρίς τις άλλες ανέσεις που είχαν προσφερθεί σ' αυτές. Η παραγωγή αυξήθηκε και πάλι κατά 25%.

Κατά τη διάρκεια των Ερευνών, με ψυχικά κουραστική εργασία, οι εργάτριες είχαν ιατρική παρακολούθηση, για να εξουδετερώνονται τυχόν συμπτώματα κοπώσεως, διατροφή καλύτερη σε ποιότητα και ποσότητα.

Όλες οι ενέργειες και οι ερευνες είχαν ως αποτέλεσμα να βελτιωθεί η διάθεση των εργαζομένων, που έλαβαν μέρος στον πειραματισμό. Ενδιαφερόντουσαν πολύ γι' αυτά, που έβλεπαν να γίνονται. Η ερμηνεία που έδιδαν οι εργαζόμενοι (γυναίκες και

---

<sup>5</sup> Ευάγγελος Φ. Θεοδωράτος «Ανθρώπινες σχέσεις στην εργασία», Εκδόσεις Αθ. Σταμούλης, Πάτρα, 1993, σελ 13.

άνδρες) στην αύξηση της αποδόσεως τους ήταν, ότι η καλύτερη ατμόσφαιρα της πειραματικής αίθουσας έκανε την εργασία πιο ελεύθερη, πιο ευχάριστη, πιο ευτυχομένη. Ο Elton Mayo, αντίστοιχα έδωσε την ακόλουθη ερμηνεία, για την βελτίωση της διαθέσεως προς την εργασία, που επηρέαζε ευνοϊκά και την επίδοση και απόδοση, έστω και υπό δυσμενείς ακόμη υλικούς όρους. Υποστήριζε, «ότι οι εργαζόμενοι αισθάνονταν, κατά τη διάρκεια των πειραμάτων, ότι τους μεταχειρίζοντο ως ανθρώπινα πλάσματα. Οι διαθέσεις αυτές των εργαζομένων, που χρησιμοποιήθηκαν στην έρευνα, συντέλεσαν στο να δημιουργηθεί ένα πολύ καλό ψυχολογικό κλίμα, το οποίο επηρέασε και τους υπόλοιπους εργαζομένους της επιχειρήσεως. Εργαζόμενοι δε, που αισθάνονται, ότι τους μεταχειρίζονται ως ανθρώπινα όντα, ότι δείχνουν κατανόηση για τις ανάγκες τους και τα προβλήματα τους, εργάζονται καλύτερα, συμπεριφέρονται σωστότερα και αποδίδουν περισσότερο...»<sup>6</sup>

Κατά τη διάρκεια των Ερευνών αυτών ο Mayo και οι συνεργάτες του συμπεριφέρθηκαν στους εργαζομένους που μετείχαν στον πειραματισμό ως συνεργάτες τους και απέτυχαν μια ψυχολογική προσέγγιση. Οι εργάτριες, της αρχικής πειραματικής ομάδας, ένιωσαν αίσθημα συμμετοχής στο έργο, κύρους, αύξηση της υπολήψεως τους. Αναγνώρισαν ότι τις υπολόγιζαν, με το να ζητούνται οι γνώμες τους.

Οι έρευνες του Hawthorn αποτέλεσαν την πρώτη βάση των Ανθρώπινων Σχέσεων και της σπουδής του ανθρώπινου παράγοντα. Φώτισαν την πρωταρχική του αξία, ως ψυχολογικού παράγοντα και την προτεραιότητα του σε σύγκριση με τους φυσιολογικούς και τους φυσικούς όρους της εργασίας. Έδειξαν ότι η ψυχολογική ατμόσφαιρα των χώρων εργασίας, λιγότερο συλληπτή και χειροπιαστή από τη φυσική ατμόσφαιρα, αποτελεί μια πραγματικότητα, όχι λιγότερο σημαντική από εκείνη. Έτσι έστρεψαν τη προσοχή των μελετητών στη σημασία του ψυχολογικού κλίματος μέσα στους χώρους, που ζουν και κινούνται ανθρώπινες υπάρξεις, άτομα η ομάδες και στη σημασία των αμοιβαίων επιδράσεων των εργαζομένων, που είναι οι κύριοι φορείς του κλίματος αυτού.

Τα κύρια έργα του Mayo είναι:

1. *Τα ανθρώπινα προβλήματα σ' ένα βιομηχανικό πολιτισμό* (The human problems of an Industrial Civilization) (1933). Αποτελεί το πρώτο πλήρες δημοσίευμα για τις προαναφερθείσες έρευνες, και
2. *Τα κοινωνικά προβλήματα ενός βιομηχανικού πολιτισμού* (The Social problems of an Industrial Civilization) (1945). Είναι σύντομη κοινωνιολογική μελέτη, βασισμένη σε έρευνες στις οποίες μετείχε και ο ίδιος.<sup>7</sup>

Μετά από αυτά προτείνει για να βελτιωθούν οι διαταραγμένες κοινωνικές συνθήκες των εργαζομένων που διέγειραν την αγανάκτηση μεταξύ τους, να αποκτηθούν κοινωνικές ικανότητες. Αυτό προϋποθέτει μια νέα αντίληψη της εξουσίας, που εξαρτάται όχι μόνο από το νόμιμο δικαίωμα, να απαιτούμε από τους άλλους να ενεργούν, αλλά και από το βαθμό, που τα άτομα συγκατατίθενται να δέχονται διαταγές.

<sup>6</sup> Ευάγγελος Φ. Θεοδωράτος «Ανθρώπινες σχέσεις στην εργασία», Εκδόσεις Αθ. Σταμούλης, Πάτρα, 1993, σελ 14.

<sup>7</sup> Ευάγγελος Φ. Θεοδωράτος «Ανθρώπινες σχέσεις στην εργασία», Εκδόσεις Αθ. Σταμούλης, Πάτρα, 1993, σελ 15-16.

Πρέπει να σημειωθεί, ότι τα πειράματα και οι ερευνες του Howthorne άνοιξαν νέες προοπτικές για τη μελέτη του ανθρώπου και του εργαζομένου ειδικότερα. Διατυπώθηκαν απόψεις, που οδήγησαν στην συνέχεια, προς ένα ορισμένο τρόπο σκέψεως και διαμόρφωσαν τη *Σχολή των Ανθρώπινων Σχέσεων ή της Ανθρώπινης Συμπεριφοράς*. Από την άποψη της Επιστήμης της Οργανώσεως και Διοικήσεως η Σχολή αυτή μελετά την ανθρώπινη συμπεριφορά μέσα σε τυπικές οργανώσεις και έχει ως σκοπο τον προσδιορισμό της συμπεριφοράς εκείνης, η οποία θα οδηγήσει στην πραγματοποίηση των στόχων της οργανώσεως.

## β) Σχολή D. Mc Gregor.

Από τους πιο γνωστούς εκπροσώπους της Σχολής της Ανθρώπινης Συμπεριφοράς της μεταπολεμικής Κοινωνικής Ψυχολογίας είναι ο Douglas McGregor, κυρίως λόγω των πολλών εργασιών που δημοσίευσε σχετικά με την υποκίνηση ή την παρακίνηση και τη γενική συμπεριφορά του ανθρώπου στον εργασιακό χώρο. Στο κλασσικό του βιβλίο *Η Ανθρώπινη πλευρά της επιχειρήσεως* περιγράφει τη **θεωρία Ψ**, που κατατάσσεται στην *Σχολή των Ανθρώπινων Σχέσεων* και τη **θεωρία Χ**, που ανήκει στην Αυταρχική Σχολή. Ο McGregor υποστηρίζει, ότι οι παραδοσιακές θεωρίες για το τρόπο διοικήσεως θεμελιώθηκαν στην **θεωρία Χ**, που υποθέτει ότι :<sup>8</sup>

- i. Ο μέσος εργαζόμενος έχει μια έμφυτη απέχθεια προς την εργασία και αποφεύγει να εργασθεί.
- ii. Το άτομο πρέπει να ωθείται, να ελέγχεται και να καθοδηγείται και να απειλείται με τιμωρία, διότι τότε θα καταβάλλει προσπάθεια, αφού είχε προϋποτεθεί, ότι κανονικά δείχνει απροθυμία για εργασία.
- iii. Ο μέσος εργαζόμενος προτιμάει να καθοδηγείται, αποφεύγει τις ευθύνες, δεν έχει φιλοδοξίες, είναι εγωιστής και δεν ενδιαφέρεται για τους αντικειμενικούς στόχους της επιχειρήσεως κ.λπ.

Σύμφωνα με την άποψη αυτή, ο μέσος εργαζόμενος πρέπει να ελέγχεται και να κατευθύνεται, αν η επιχείρηση θέλει να πραγματοποιηθούν οι αντικειμενικοί σκοποί της. Με τις σκέψεις αυτές, για τη συμπεριφορά των ανθρώπων μέσα στην οργάνωση συμφωνούν κάποιιοι, γιατί κατά τη γνώμη τους εξηγεί πολλά χαρακτηριστικά της ανθρώπινης συμπεριφοράς, ενώ ο ίδιος ο McGregor έθεσε το ερώτημα για πολλά περιστατικά, τα οποία δεν είναι δυνατό να ερμηνευθούν από τη θεωρία, όπως αυξημένη παραγωγικότητα με μειωμένο έλεγχο.

Ο McGregor δίνει την απάντηση σ' αυτό το ερώτημα προτείνοντας τη *θεωρία Ψ*, υποστήριζε δε ότι δίνει πιο ρεαλιστική ερμηνεία για την υποκίνηση και τη συμπεριφορά των εργαζομένων. Η *θεωρία Ψ* δέχεται, ότι οι άνθρωποι όπως τους περιγράφει η θεωρία Ψ δεν είναι τέτοιοι από τη φύση τους, αλλά έγιναν έτσι με την επίδραση του τρόπου διοικήσεως, αναλύεται δε στα ακόλουθα στοιχεία:<sup>9</sup>

<sup>8</sup> Ευάγγελος Φ. Θεοδωράτος «Ανθρώπινες σχέσεις στην εργασία», Εκδόσεις Αθ. Σταμούλης, Πάτρα, 1993, σελ. 16.

<sup>9</sup> Ευάγγελος Φ. Θεοδωράτος «Ανθρώπινες σχέσεις στην εργασία», Εκδόσεις Αθ. Σταμούλης, Πάτρα, 1993, σελ. 17.

- i. Η κατανάλωση φυσικής και πνευματικής ενεργητικότητας κατά τη διάρκεια της εργασίας, είναι κάτι τόσο φυσικό, όπως η διασκέδαση, ή η αναπνοή, ή η ανάπαυση. Ο μέσος εργαζόμενος δεν αποφεύγει από τη φύση του την εργασία, αλλά ανάλογα με τις συνθήκες είναι δυνατό να γίνει η εργασία πηγή ικανοποιήσεως ή δυσαρέσκειας.
- ii. Ο εξωτερικός έλεγχος και ο φόβος της τιμωρίας δεν είναι τα μόνα μέσα για να πραγματοποιηθούν οι στόχοι της τυπικής οργάνωσης, κατευθύνοντας προς τα εκεί τις προσπάθειες των εργαζομένων. Το εργαζόμενο άτομο μπορεί να ενεργήσει με αυτοέλεγχο, αυτοπειθαρχία και αυτοκατεύθυνση, για να συμβάλει στην επιτυχία των στόχων, που έχει συναινέσει ή έχει αναλάβει την εκτέλεση.
- iii. Η αποδοχή ενός στόχου εξαρτάται από τις ανταμοιβές που προκύπτουν από την πραγματοποίηση του στόχου. Εάν δηλαδή το άτομο λαμβάνει επιθυμητές ανταμοιβές και ικανοποιούνται οι επιθυμητές ανάγκες τότε θα αποδεχθεί τον στόχο και θα επιδιώξει τη πραγματοποίησή του.
- iv. Ο μέσος εργαζόμενος, κάτω από κατάλληλες συνθήκες, όχι μόνο δέχεται αλλά και επιζητεί υπευθυνότητα. Ή αντίθετα, είναι πιθανή η άρνηση να αναλάβει ευθύνες ή να προβάλλει φιλοδοξία, όχι από έμφυτη παρόρμηση, αλλά γιατί έχει άσχημες εμπειρίες από το παρελθόν.
- v. Οι σύγχρονοι άνθρωποι διαθέτουν, σε μεγάλο ποσοστό, σχετικά ψηλό βαθμό ευφυΐας, φαντασίας και δημιουργικότητας κατά την αντιμετώπιση επιχειρηματικών και συναφών προβλημάτων. Το δυναμικό όμως αυτό δεν χρησιμοποιείται στο σύνολο του, αλλά μόνο μέρος αυτού.
- vi. Η διοίκηση των επιχειρήσεων μπορεί να δώσει δυνατότητες στους εργαζομένους να αναπτύξουν τέτοια θετικά χαρακτηριστικά της προσωπικότητάς τους.

Ο McGregor υποστήριξε, ότι η επιχείρηση ή ο οργανισμός για να λειτουργεί αποτελεσματικά πρέπει να αντικαταστήσει τη διεύθυνση και τον έλεγχο με την ολοκλήρωση της προσωπικότητας των εργαζομένων και τη συνεργασία. Το ιδανικό, σύμφωνα με τις θέσεις του, είναι να φθάσουμε στη μορφή εκείνη, όπου κάθε μέλος της επιχειρήσεως ή του οργανισμού, μπορεί να αναγνωρίσει τον εαυτό του κάτω από το φως των αντικειμενικών στόχων της επιχειρήσεως και να αισθάνεται ότι η συμβολή του είναι αξιόλογη και εκτιμάται από τους ανωτέρους του.

Η θεωρία Ψ του McGregor περιέχει χρήσιμα στοιχεία τόσο από τη σκοπιά της Οργανωτικής – Διοικητικής, όσο και των Ανθρώπινων Σχέσεων. Τον κατηγόρησαν όμως, ότι δεν διενήργησε έρευνες, ούτε συγκέντρωσε στοιχεία για την υποστήριξη των θεωριών του.

### γ) Νεώτερες Τάσεις

Ο D. Gregor περιλαμβάνεται μαζί με άλλους συγγραφείς, ψυχολόγους και κοινωνιολόγους, του τέλους της δεκαετίας του '50, στη Σχολή των Νέων Ανθρώπινων Σχέσεων ή στους Οργανωτικούς Ψυχολόγους.

Στην ομάδα αυτή περιλαμβάνονται ακόμη και

1. Ο Abraham Maslow με τη θεωρία του περί ανθρώπινων αναγκών, την οποία θα εξετάσουμε σε άλλο σημείο.
2. Ο Rensis Likert, που ασχολήθηκε με την Κοινωνική Ψυχολογία και ερεύνησε τη διευθυντική μορφή των προϊσταμένων και τις επιδράσεις των διαφόρων στάσεων των προϊσταμένων απέναντι στην παραγωγικότητα των ατόμων που εργάζονται κάτω από τις εντολές τους.
3. Ο Ελληνικής καταγωγής Chris Argyris, Καθηγητής Βιομηχανικής διοικήσεως στο Πανεπιστήμιο Yale και Κοινωνιολόγος. Ο Chris Argyris διετύπωσε, μεταξύ άλλων θεωριών και εκείνη που την ονόμασε θεωρία της ανωριμότητας και ωριμότητας. Στην θεωρία αυτή διερευνά την συμπεριφορά των εργαζομένων μέσα στη τυπική οργάνωση.

Ο Argyris θεωρεί ότι κάθε άνθρωπος έχει μέσα του ένα δυναμικό, το οποίο κάτω από τις κατάλληλες συνθήκες μπορεί πλήρως να αναπτυχθεί. Μια τέτοια αυτοπραγμάτωση του ατόμου δεν ωφελεί μόνο το συγκεκριμένο άτομο, αλλά και το περιβάλλον του και φυσικά τον οργανισμό μέσα στον οποίο απασχολείται.

Οι προτάσεις του Argyris για την αντιμετώπιση των σχετικών προβλημάτων είναι συγκεκριμένες: Στα κατώτερα κλιμάκια πρέπει να ενθαρρύνουμε τη διεύρυνση της εργασίας, που δίνει στα άτομα την ευκαιρία να χρησιμοποιήσουν τις ικανότητες τους. Πρέπει επίσης, ανεξάρτητα από το κλιμάκιο που βρισκόμαστε, να επιτρέπουμε στους εργαζόμενους να παίρνουν μέρος στη λήψη αποφάσεων που τους αφορούν.

Επίσης να μη επιβάλλουμε εκ των άνω προϋπολογισμούς δαπανών ή δράσεως αλλά να ζητάμε εκ των προτέρων και τη γνώμη των ενδιαφερομένων. Πρέπει δηλαδή να καταβάλλεται κάθε δυνατή προσπάθεια, ώστε το εργαζόμενο άτομο να αποκτήσει μεγαλύτερο έλεγχο πάνω στο περιβάλλον του.

Τέλος ο Argyris πιστεύει ότι η τοποθέτηση στον οργανισμό ενός κοινωνικού επιστήμονα δίνει τη δυνατότητα να υποβοηθήσει τα άτομα να κατανοήσουν τον εαυτό τους και τη θέση τους μέσα στην εργασία, και περιγράφει τον τρόπο με τον οποίο ένα εξειδικευμένο γραφείο μπορεί να συμβάλλει στην εξασφάλιση της κατανόησης και να ενθαρρύνει την ανάληψη των κατάλληλων ενεργειών οι οποίες πηγάζουν απ'αυτην.

#### **δ) Λοιποί Μελετητές**

Οι μελετητές στους οποίους αναφερθήκαμε ανωτέρω, δεν εξαντλούν τον μακρύ πίνακα των επιστημόνων, οι οποίοι αντιμετώπισαν τα θέματα της διοικήσεως των οργανισμών και συνέβαλλαν αποφασιστικά στην ανάπτυξη των νέων αντιλήψεων περί management.

Για το λόγο αυτό, όπως και στην αρχή του παρόντος κεφαλαίου αναφερθήκαμε, οι μελετητές αυτοί αποτελούν τον βασικό πυρήνα, ο οποίος μελέτησε τα προβλήματα της συμπεριφοράς και διετύπωσε ορισμένες ουσιαστικές απόψεις, οι οποίες εξελίχθηκαν σε αρχές οι οποίες διέπουν τα σύγχρονα συστήματα ανθρώπινων σχέσεων. Επειδή όμως, το θέμα των ανθρώπινων σχέσεων αποτελεί ένα από τους πολλούς κλάδους του management πρέπει ανάλογα να στραφεί το ενδιαφέρον και στους μελετητές εκείνους οι οποίοι υπήρξαν οι θεμελιωτές του σύγχρονου

management, όπως είναι ο L.I.Urwick, ο E.E. Brech, ο Herbert Simon, ο P. Drucher, ο Alfred Sloan και άλλοι.<sup>10</sup>

Τέλος θα αποτελούσε ουσιώδη παράλειψη αν στο σημείο αυτό δεν αναφέραμε την ουσιαστική συμβολή στην ανάπτυξη των ανθρώπινων σχέσεων, στη χώρα μας, της Σοφίας Γεδεών η οποία από το 1960 και επί σειρά ετών δίδαξε στην Ανώτατη Βιομηχανική Σχολή Θεσσαλονίκης (νυν Πανεπιστήμιο Μακεδονίας), τις ανθρώπινες σχέσεις και γενικότερα θέματα χειρισμού του ανθρώπινου παράγοντα και τον Τρ. Τριανταφύλλου, ο οποίος έγραψε το βιβλίο Βιομηχανική Ψυχολογία και δίδαξε το μάθημα επί σειρά ετών στα Ανώτερα τεχνολογικά Ιδρύματα.<sup>11</sup>

---

<sup>10</sup> Π. Φαναριώτη «Ανθρώπινες σχέσεις στο εργασιακό περιβάλλον», Εκδόσεις Α. Σταμούλης, Αθήνα, 1996, σελ 80.

<sup>11</sup> Π. Φαναριώτη «Ανθρώπινες σχέσεις στο εργασιακό περιβάλλον», Εκδόσεις Α. Σταμούλης, Αθήνα, 1996, σελ 80.



## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2<sup>ο</sup>

### Ανθρώπινες σχέσεις

#### 2.1. Αναγκαιότητα Ανθρωπίνων Σχέσεων στον εργασιακό χώρο

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

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

Στη συνέχεια η οργάνωση της κοινωνίας, με τις διάφορες δομές της, την κατανομή των κοινωνικών ρόλων μεταξύ των ανθρώπων που ζουν σε κάθε κοινωνία, οι κοινωνικές προδιαγραφές (νόρμες) κ.λπ. οδήγησαν βαθμιαία στη δημιουργία του Κοινωνικού Κράτους, που χαράσσει την κοινωνική πολιτική κάθε κοινωνίας. Η χάραξη των κοινωνικών πολιτικών, ανάλογα με τη κοινωνία και τους ανθρώπους-μέλη της, δεν αρκεί για την επίλυση των ανθρωπίνων προβλημάτων που προκύπτουν από την ομαδική εργασία στους χώρους εργασίας.

Οι επιχειρήσεις από την άλλη πλευρά έδωσαν σημασία στην οργάνωση τους και εφάρμοσαν τις *Αρχές της Οργανωτικής και Διοικητικής*. Αλλά ο άνθρωπος παράγων, όπως είπαμε, δεν είχε την πρέπουσα θέση, παρότι είναι γνωστό, ότι οι βάσεις για τις σχέσεις των ανθρώπων υπήρχαν, τουλάχιστο από τη πρώτη χριστιανική εποχή. Ακόμη και τώρα, σε πολλές περιπτώσεις, δεν δίνουμε την πρέπουσα σημασία στον άνθρωπο. Τόσο οι επιχειρήσεις, οργανισμοί, κ.λπ., όσο και τα εργαζόμενα άτομα έχουν ανάγκη από την ύπαρξη καλού κλίματος εργασίας, η πραγματοποίηση του οποίου εξαρτάται και από τις δύο πλευρές, διότι διαφορετικά κάποια από τις δύο θα έχει παράπονα.

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

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

Η εφαρμογή των Ανθρωπίνων Σχέσεων απαιτεί την αμοιβαιότητα, ανεξάρτητα αν ο σοφός λαός μας διετύπωσε το γνωμικό «*κάν'το καλό και ρίζ'το στο γιαλό*». Η αρνητική στάση προς τον άνθρωπο είναι σχεδόν βέβαιο, ότι θα προξενήσει πολλαπλασιαστικά, αρνητικά φαινόμενα μέσα στον εργασιακό χώρο, αλλά και στο οικογενειακό περιβάλλον και γενικότερα στο κοινωνικό σύνολο. Ο εργαζόμενος, που τον κακομεταχειρίζεται ο προϊστάμενος του πιθανότατα θα ξεσπάσει στους συναδέλφους του, θα κακομεταχειρισθεί με τη σειρά του τους νεώτερους συναδέλφους, θα είναι απότομος στα μέλη της οικογενείας του κ.λπ.

Ενώ η αρνητική θέση στον άνθρωπο, μεταδοτικά μπορούμε να πούμε, έχει αρνητικά αποτελέσματα, η θετική στάση πιθανόν να επαληθεύσει τις απόψεις του Elton Mayo, ότι «*εργαζόμενοι, που αισθάνονται, ότι τους μεταχειρίζονται ως ανθρώπινα πλάσματα, ότι δείχνουν κατανόηση για τις ανάγκες και τα προβλήματα τους, εργάζονται καλύτερα και αποδίδουν περισσότερο*». <sup>12</sup> Η ψυχολογική ατμόσφαιρα των χώρων εργασίας, αποτελεί μία πραγματικότητα εξ' ίσου σημαντική, όπως και η φυσική ατμόσφαιρα, η οποία όταν είναι καλή προδιαθέτει ευνοϊκά τον άνθρωπο.

Έχει παρατηρηθεί, ότι οι ανθρώπινες διαθέσεις, το ηθικό των εργαζομένων και το ψυχο-κοινωνικό κλίμα έχουν εξαιρετική σημασία για όλες τις οικονομικές μονάδες. Πώς είναι δυνατόν ο υπάλληλος, που αισθάνεται αδικημένος από την υπηρεσία του, να εξυπηρετήσει τον συνάδελφο του ή κάποιον συναλλασσόμενο μαζί του;

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

- I. Να μεταχειρίζεται η επιχείρηση κ.λπ. τον εργαζόμενο, ανεξάρτητα από βαθμό, θέση ή μόρφωση, ως συνάνθρωπο και συνεργάτη.
- II. Τα διοικητικά μέτρα να προσαρμόζονται, όπου είναι δυνατό, ανάλογα με την περίπτωση, παρά τις φαινομενικές δυσκολίες.
  - I. Να δείχνεται σεβασμός στην αξιοπρέπεια του εργαζομένου.
  - II. Να αισθάνονται οι προϊστάμενοι ως ευθύνη την ανύψωση όχι μόνον της αποδόσεως, αλλά και των ανθρώπων που εργάζονται μαζί τους ή κοντά τους.
- III. Να προσφέρουν ευκαιρίες για επιτεύγματα και κυρίως να μη παραλείπουν να τα επαινούν και
- IV. Οι εργαζόμενοι να εκτιμούν τις καλές προσπάθειες των επιχειρήσεων και να ανταποκρίνονται θετικά σ' αυτές.

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

---

<sup>12</sup> Κορνηλία Καλογήρου, «Ανθρώπινες σχέσεις στο χώρο της εργασίας», Εκδοσεις Καραμπερόπουλος, Πειραιάς, 1979.

## **2.2. Ανθρώπινες Σχέσεις ως Συντελεστής Διαμόρφωσης του εργασιακού κλίματος**

Με τον όρο συνθήκες εργασίας, εννοούμε τις συνθήκες που δημιουργούνται μέσα στο εργασιακό πλαίσιο ως συνέπεια των αλληλεπιδράσεων που αναπτύσσονται μεταξύ των ανθρώπων που δραστηριοποιούνται στα πλαίσια των οργανισμών. Όπως είναι φυσικό, οι ανθρώπινες συνθήκες αντιδιαστέλλονται προς τις φυσικές συνθήκες οι οποίες επηρεάζουν με διαφορετικό τρόπο τη διάθεση και τη συμπεριφορά των ανθρώπων.

Οι συνθήκες οι οποίες προκύπτουν ως συνέπεια της ανθρώπινης συμπεριφοράς, δημιουργούν μια ανάλογη κατάσταση μέσα στον οργανισμό, η οποία είναι γνωστή με τον όρο εργασιακό κλίμα ή κλίμα συμπεριφοράς. Κατά συνέπεια, όταν μιλάμε για εργασιακό κλίμα, εννοούμε τις συνθήκες εκείνες που δημιουργούνται μέσα σε κάθε οργανισμό ως αποτέλεσμα της ανθρώπινης συμπεριφοράς που αναπτύσσεται μέσα σ' αυτόν. Το εργασιακό αυτό κλίμα, συνδέεται πάντοτε με την εργασία και ταυτίζεται μ' αυτήν. Το κλίμα συμπεριφοράς που αναπτύσσεται μέσα στους οργανισμούς, σε αντίθεση με τις απαιτήσεις και τους περιορισμούς της εργασίας, είναι επικίνδυνο και μπορεί να προκαλέσει προβλήματα και αναστολές στη γενικότερη λειτουργία και απόδοση του οργανισμού.

Όπως ήδη αναφέραμε, στη δημιουργία του κλίματος συμπεριφοράς, συμβάλει τόσο η τυπική όσο και η άτυπη οργάνωση. Οι σχέσεις που αναπτύσσονται στα πλαίσια της τυπικής οργάνωσης είναι γνωστές ως τυπικές σχέσεις και διαμορφώνουν σε μεγάλο βαθμό το πλαίσιο των εργασιακών σχέσεων ενώ οι σχέσεις που αναπτύσσονται στα πλαίσια της άτυπης οργάνωσης είναι γνωστές ως άτυπες σχέσεις και επηρεάζουν σε σημαντικό βαθμό το εν λόγω εργασιακό κλίμα.

Με τα δεδομένα αυτά, οι ανθρώπινες σχέσεις διαμορφώνονται κατά ένα πολύ μεγάλο ποσοστό μέσω των άτυπων σχέσεων οι οποίες στο σύνολο τους αποτελούν τους παράγοντες οι οποίοι επηρεάζουν έντονα τη ψυχολογική κατάσταση των ανθρώπων. Η ψυχολογική αυτή κατάσταση στην πράξη εκδηλώνεται με τη μορφή των διαθέσεων, του ηθικού, του επιπέδου φιλοδοξίας, της συμμετοχής και σε τελευταία ανάλυση της ικανοποίησης ή μη από την εργασία.

## **2.3. Ψυχολογικό και Κοινωνιολογικό Υπόβαθρο των Ανθρώπινων Σχέσεων**

Δεδομένου ότι, οι ανθρώπινες σχέσεις όπως τις αναπτύξαμε πιο πάνω αφορούν τη μελέτη της συμπεριφοράς, βασίζονται κατά κύριο λόγο στα πορίσματα της ψυχολογίας. Η επιστήμη της Ψυχολογίας, καλύπτει τη μελέτη ενός μεγάλου αριθμού εκδηλώσεων όχι μόνο του ανθρώπου αλλά και των ζώων και γενικά όλων των κοινωνικών ομάδων. Με την πάροδο των ετών, οι ψυχολόγοι κατόρθωσαν να αναπτύξουν υψηλής αποδόσεως μεθόδους για την μέτρηση, των αντιδράσεων του ανθρώπου, της σκέψης του, των διαθέσεων του, της μνήμης του καθώς και κάθε άλλης αντίδρασης που έχει οργανική μορφή.<sup>13</sup>

### **α) Κοινωνική Ψυχολογία και Ανθρώπινες Σχέσεις**

<sup>13</sup> Θεμιστοκλής Κόντης, «Διοικητική Ψυχολογία, η Ψυχολογία των Ανθρώπινων και Εργασιακών Σχέσεων», Σύγχρονη Εκδοτική Ε.Π.Ε., Αθήνα, 1994, σελ 23-26.

Με τη μελέτη των αντιδράσεων που αναπτύσσονται μέσα σε κοινωνικά σύνολα και αφορούν στην κοινωνική συμβίωση, ασχολείται ένας ειδικός κλάδος της ψυχολογίας ο οποίος είναι γνωστός ως *Κοινωνική Ψυχολογία*.

Η Κοινωνική Ψυχολογία αποτελεί σχετικά νέα περιοχή ειδίκευσης η οποία παρέμεινε σχεδόν χωρίς διάκριση στον τομέα της γενικής ψυχολογίας μέχρι τα μέσα του 19ου αι. Κατά τη διάρκεια του πρώτου μισού του 20ου αι., το ενδιαφέρον της κοινωνικής ψυχολογίας περιορίστηκε στη δημοσίευση των πορισμάτων διαφόρων ερευνητών και στην προσπάθεια εφαρμογής τους. Στα τελευταία όμως χρόνια απέκτησε ευρεία ακαδημαϊκή βάση, γιατί ένα μεγάλο μέρος μεταπτυχιακών προγραμμάτων των Πανεπιστημίων, τουλάχιστον στις Η.Π.Α. είναι προσανατολισμένο στον τομέα αυτόν.

Η κοινωνική ψυχολογία έχει ως αντικείμενο τη μελέτη των αλληλεπιδράσεων μεταξύ των ατόμων σε συγκεκριμένο κοινωνικό περιβάλλον. Στα πλαίσια αυτά, συνειδητοποιούμε όλο και περισσότερο το γεγονός ότι, το μεγαλύτερο μέρος της ζωής μας καλύπτεται από τις αλληλεπιδράσεις αυτές. Έτσι έχουμε στο εργασιακό περιβάλλον αλληλεπιδράσεις μεταξύ προϊσταμένων και υφισταμένων, στο περιβάλλον της εκπαίδευσης αλληλεπιδράσεις μεταξύ καθηγητών και σπουδαστών, στο οικογενειακό περιβάλλον αλληλεπιδράσεις μεταξύ γονέων και τέκνων, στο περιβάλλον της υγείας αλληλεπιδράσεις μεταξύ ιατρικού και νοσηλευτικού προσωπικού και ασθενών όπως έχουμε επίσης αλληλεπιδράσεις και μεταξύ γειτόνων, φίλων, πωλητών και πελατών κ.λ.π.

Οι αλληλεπιδράσεις που παρατηρούνται μέσα στο εργασιακό χώρο δεν είναι παρά μορφές που αναπτύσσονται μέσα σε ένα συγκεκριμένο κοινωνικό περιβάλλον. Αυτό σε τελευταία ανάλυση σημαίνει ότι και η μελέτη των σχέσεων αυτών αποτελεί αντικείμενο της κοινωνικής ψυχολογίας. Επειδή όμως οι σχέσεις αυτές αναφέρονται κυρίως σε ένα συγκεκριμένο περιβάλλον, δηλαδή στο επιχειρηματικό περιβάλλον, εξετάζονται από έναν ειδικότερο κλάδο της κοινωνικής ψυχολογίας τον κλάδο της βιομηχανικής ή επιχειρησιακής ψυχολογίας.

## **β) Βιομηχανική Ψυχολογία και Ανθρώπινες Σχέσεις**

Η βιομηχανική ψυχολογία γνωστή με τον ευρύτερο όρο επιχειρησιακή ψυχολογία ανήκει στον κλάδο της εφαρμοσμένης ψυχολογίας και μελετά τις σχέσεις που αναπτύσσονται μέσα στο επιχειρηματικό περιβάλλον, ξεκινώντας από τα πορίσματα της ψυχολογίας και ειδικότερα της κοινωνικής ψυχολογίας.

## **γ) Κοινωνικότητα και Προσωπικότητα**

Σχετική με πολλές άλλες περιοχές της ψυχολογίας είναι η μελέτη της διαδικασίας της κοινωνικοποίησης. Η έρευνα αυτή αναφέρεται κατά βάση στον τρόπο με τον οποίο διαμορφώνεται ο κοινωνικός χαρακτήρας και προσδιορίζονται οι διάφοροι τύποι της συμπεριφοράς που γίνονται αποδεκτοί μέσα σε μια κοινωνική ομάδα. Η διαμόρφωση της προσωπικότητας παίζει σπουδαίο ρόλο στην κοινωνικοποίηση γιατί συναρτάται άμεσα με τη διαδικασία της μαθήσεως, της εκπαίδευσης καθώς και με την ανάπτυξη της ωριμότητας του ατόμου. Η εκμάθηση στους ενήλικες ορισμένων τύπων συμπεριφοράς, αποτελεί μέρος της κοινωνικοποίησης, σχετίζεται δε με την άσκηση της διοικήσεως, διότι η ανάπτυξη ή μη ορισμένων συνηθειών, από μέρους

των εργαζομένων μέσα σε μια επιχείρηση μπορεί να έχει άμεσες επιπτώσεις στην αποδοτικότητα των οργανισμών.

#### **δ) Ατομική και Κοινωνική Αντίληψη**

Ο τομέας αυτός ασχολείται με το πώς και γιατί τα άτομα αντιλαμβάνονται (όπως το αντιλαμβάνονται) το περιβάλλον τους, και γιατί αντιλαμβάνονται με το δικό τους τρόπο, ορισμένα φαινόμενα μέσα στο εργασιακό τους πλαίσιο. Η περιοχή αυτή λέγεται κοινωνική αντίληψη, ένα μεγάλο μέρος της οποίας καλύπτει την ατομική αντίληψη.

Όπως είναι γνωστό τα άτομα αντιδρούν κατά διαφορετικούς τρόπους, ανάλογα με το πώς αντιλαμβάνονται και αξιολογούν τα γύρω τους πρόσωπα και πράγματα. Το γεγονός αυτό, μας φέρνει στην επιφάνεια το θεμελιώδες πρόβλημα που αναφέρεται στη διαδικασία της λήψης, επεξεργασίας, φύλαξης και χρησιμοποίησης των πληροφοριών που προέρχονται από το κοινωνικό περιβάλλον του ανθρώπου, γιατί η ορθή ή εσφαλμένη αξιολόγηση των πληροφοριών που παίρνουμε από το κοινωνικό περιβάλλον, έχει ως συνέπεια τη σωστή ή εσφαλμένη μορφή της συμπεριφοράς μας.

Έτσι, οδηγούμαστε στο συμπέρασμα ότι η συμπεριφορά μας εξαρτάται από το αν και κατά πόσο αντιλαμβανόμαστε σωστά τα διάφορα κοινωνικά φαινόμενα. Τότε μόνο ο άνθρωπος μπορεί να ασκήσει σωστά το ρόλο του ως διευθυντής επιχειρήσεως, ως απλός εργαζόμενος, ως εργάτης, ως σύζυγος, ως γείτονας ή ως οτιδήποτε άλλο, όταν λειτουργεί σωστά η διαδικασία της αντίληψης του, ως προς τα διάφορα κοινωνικά φαινόμενα, τα οποία στην περίπτωση των ανθρωπίνων σχέσεων συγκεντρώνονται στις συνθήκες του εργασιακού περιβάλλοντος, οι οποίες και διαμορφώνουν, σε γενικότερο πλαίσιο, το εργασιακό κλίμα στο οποίο αναφερθήκαμε και δούμε λίγο αναλυτικότερα παρακάτω.

#### **ε) Η Μελέτη των Διαθέσεων**

Ο τομέας αυτός αποτελεί αντικείμενο έρευνας πολλών κοινωνικών ψυχολόγων, διότι οδηγεί σε ανώτερα επίπεδα ανάλυσης της κοινωνικής συμπεριφοράς απ' ότι η αντίληψη. Ως γνωστόν, ο τομέας αυτός ασχολείται με την έρευνα των στοιχείων τα οποία ανάγονται στο συναίσθημα και στις συγκινήσεις σε συνδυασμό με τις λοιπές πληροφορίες και τάσεις για δράση.

**Το σύστημα των διαθέσεων του ανθρώπου σχετίζεται στενά με αυτό που ονομάζουμε προσωπικότητα.** Απ' την άλλη πλευρά, ο τρόπος που αντιμετωπίζονται αυτές οι κοινωνικές διαθέσεις, ο τρόπος με τον οποίο επηρεάζουν τη γενικότερη συμπεριφορά μας όπως και ο τρόπος που μπορούμε να χρησιμοποιήσουμε για την αλλαγή τους, συναρτώνται με πολλές άλλες μεταβλητές οι οποίες αναφέρονται στο σύστημα επικοινωνίας, στο συστημάτων κινήτρων κ.ο.κ.

Για το λόγο αυτό οι διαθέσεις ως βασικός διαμορφωτής της ικανοποίησης, του ηθικού και των φιλοδοξιών του ατόμου αποτελούσε πάντοτε μια σπουδαία περιοχή μελέτης.

#### **ς) Η Κοινωνική Αλληλεπίδραση**

Το θέμα αυτό αποτελεί έναν άλλον βασικό τομέα έρευνας της κοινωνικής ψυχολογίας που αναφέρεται κυρίως στη μελέτη των αιτίων που προκαλούν την

αλληλεπίδραση των ατόμων στην αρχή, και τη διατήρηση της στη συνέχεια, καθώς και στη μελέτη των αρχών που διέπουν την κοινωνική συμβίωση.

Η μελέτη του τομέα αυτού, έχει βασική σημασία για την άσκηση της διοικήσεως, διότι οι προϊστάμενοι μέσα στους οργανισμούς, αντιμετωπίζουν καθημερινά στην εργασία τους τις βασικές αυτές κοινωνικές εξελίξεις. Οι επιδράσεις του ίδιου του προϊσταμένου πάνω στους υφισταμένους του, των υφισταμένων του απέναντι σ<sup>5</sup> αυτόν τον ίδιο ή και των υφισταμένων μεταξύ τους και απέναντι του κοινού, αποτελούν τα θεμέλια πάνω στα οποία βασίζεται η αποδοτικότητα του κάθε οργανισμού.

#### **η) Η Μελέτη των Ομάδων και της Δυναμικής τους**

Το αντικείμενο αυτό συνιστά μια άλλη βασική περιοχή έρευνας της κοινωνικής ψυχολογίας. Με βάση τις αρχές της κοινωνικής αλληλεπίδρασης των διαθέσεων και της κοινωνικής αντίληψης, οι ψυχολόγοι προσπαθούν να ανακαλύψουν τι πράγματι συμβαίνει όταν μια ομάδα εμφανίζεται μέσα από την εκτέλεση ενός έργου.

Μεταξύ των άλλων αντικειμένων της μελέτης αυτής, περιλαμβάνονται και τα θέματα που αφορούν στη διατήρηση της συνοχής των ομάδων, στην έλξη που υφίσταται ανάμεσα στα μέλη μιας ομάδας, στην ισχύ, στην κοινωνική υπόσταση της ομάδας, στη συμπεριφορά των μελών της απέναντι στους κανονισμούς της ομάδας, στο ρόλο και τις αντιθέσεις που αναπτύσσονται ανάμεσα στα άτομα-μέλη της ομάδας κ.α. Ο τομέας αυτός αποτελεί πολύ εκτεταμένη περιοχή της κοινωνικής ψυχολογικής έρευνας, συναρτάται δε άμεσα με τη λειτουργία των οργανισμών, οι οποίοι έχουν ως αποστολή την εκτέλεση κάποιου έργου, μέσω ατόμων που είναι οργανωμένα σε μικρές ή μεγάλες ομάδες.

#### **θ) Η Ψυχολογία της Εργασίας και της Οργάνωσης**

Ο τομέας αυτός είναι σχετικά νέος τομέας ειδίκευσης, ξεκινά δε από τη συνειδητοποίηση του γεγονότος ότι η εργασία ασκεί σοβαρή επίδραση πάνω στη ζωή του ανθρώπου, πράγμα που παρακίνησε τους ψυχολόγους, να αναλάβουν προσπάθεια διερεύνησης της ειδικής αυτής περιοχής της κοινωνικής συμπεριφοράς, όπου τα διάφορα δεδομένα συνήθως μεταβάλλονται, ανάλογα με τις ειδικότερες ανάγκες που παρουσιάζονται σε κάθε συγκεκριμένη περίπτωση και επηρεάζουν την αποτελεσματική άσκηση της ηγεσίας. Οι πιο πάνω τομείς έρευνας, όπως επίσης και τα θέματα που αφορούν στα συστήματα της υποκίνησης του ανθρώπου στην εργασία, στην άσκηση της ηγεσίας και της εποπτείας, καθώς και στα συστήματα χειρισμού των ανθρωπίνων προβλημάτων, συνθέτουν τους βασικούς τομείς έρευνας της βιομηχανικής ψυχολογίας. Η εφαρμογή στην πράξη των πορισμάτων της βιομηχανικής ψυχολογίας μέσα στο εργασιακό πλαίσιο αποτελεί αντικείμενο των ανθρωπίνων σχέσεων. Με την έννοια αυτή οι ανθρωπίνες σχέσεις αποτελούν έκφραση στην πράξη των πορισμάτων της βιομηχανικής ψυχολογίας.

### **2.4. Οι Ανθρώπινες Σχέσεις στα πλαίσια της Αποτελεσματικής Διοικήσεως**

Η έννοια της αποτελεσματικής διοικήσεως, προϋποθέτει την ουσιαστική και εις βάθος αντιμετώπιση των προβλημάτων που συναρτώνται με τον ανθρώπινο

παράγοντα, στο πλαίσιο της εργασίας και δεν αρκείται στην επιφανειακή και κατά περίπτωση θεραπεία μιας συγκεκριμένης συμπτωματολογίας όπως π.χ. της ανίας, των παραπόνων ή της αποχής από την εργασία με τη λήψη ορισμένων επιφανειακής επίσης φύσεως μέτρων (όπως π.χ. με την εκδήλωση ενδιαφέροντος για τα ατομικά προβλήματα του εργαζομένου ή με την οργάνωση ορισμένων εκδηλώσεων αναψυχής και ψυχαγωγίας των εργαζομένων (όπως οργάνωση εκδρομών, συνεστιάσεων κ.λπ.).

Στα πλαίσια της αποτελεσματικής διοικήσεως το σύστημα των ανθρωπίνων σχέσεων εστιάζεται στα θέματα τα οποία τονίζουν το κύρος του εργαζομένου, το ρόλο τον οποίο παίζει ως ένας απαραίτητος κρίκος στην αλυσίδα της οργανωτικής διάρθρωσης του οργανισμού και κυρίως τα συστήματα συμμετοχής του στη λήψη των αποφάσεων και τη διεξαγωγή του έργου του οργανισμού. Τα συστήματα αυτά αποτελούν βασικούς παράγοντες ανάπτυξης του βαθμού ικανοποίησης του προσωπικού. Από την πλευρά αυτή ο ρόλος του συστήματος των ανθρωπίνων σχέσεων στη λειτουργία και στην απόδοση του οργανισμού είναι κρίσιμης σημασίας. Και για το λόγο αυτό η υιοθέτηση του στα πλαίσια του συγχρόνου management, αποτελεί βασική προϋπόθεση ομαλής λειτουργίας και ανάπτυξης των οργανισμών.

## 2.5. Ανθρώπινες Σχέσεις στη Θεωρία και στην Πράξη

Θεωρητικά οι ανθρώπινες σχέσεις αντιμετωπίζονται ως φιλοσοφικό σύστημα που έχει σχέση με την αξιολόγηση της συμβολής των ανθρώπων στην αποδοτική λειτουργία των οργανισμών και την αντιμετώπιση των προβλημάτων του ανθρώπινου παράγοντα στο χώρο της εργασίας.

Από την πλευρά αυτή οι ανθρώπινες σχέσεις έτυχαν ευρύτατης θεωρητικής ανάλυσεως, ιδιαίτερα κατά την μετά τον δεύτερο Παγκόσμιο πόλεμο, περίοδο, όπου παρατηρήθηκε περιορισμένη προσφορά εργασίας και παρουσιάστηκε η ανάγκη πλήρους αξιοποίησης των προσφερομένων προσόντων και ικανοτήτων μέσα από κατάλληλα συστήματα επιλογής του προσωπικού και δημιουργίας συνθηκών αποτελεσματικής λειτουργίας των ατόμων στα πλαίσια των οργανισμών.

Η ανάγκη αυτή έδωσε μεγάλη ώθηση στην επιστημονική έρευνα η οποία περιστράφηκε σε όλα τα θέματα, τα οποία σχετίζονται με τη συμπεριφορά μέσα στο εργασιακό περιβάλλον. Λόγω δε της σπουδαιότητας την οποία προσέλαβαν τα πορίσματα αυτά, δημιουργήθηκαν έδρες σε πολλά πανεπιστήμια, στις οποίες μελετώνται οι ειδικοί παράγοντες ανάπτυξης των ανθρωπίνων σχέσεων και οι επιπτώσεις τους.

Από θεωρητικής πλευράς, οι ανθρώπινες σχέσεις εστιάζονται στη μελέτη της συμπεριφοράς και στην έρευνα ειδικών παραγόντων οι οποίοι συμβάλουν στη δημιουργία του απαραίτητου εργασιακού κλίματος με κύριο άξονα τα συστήματα υποκινήσεως των εργαζομένων και τις επιπτώσεις τους.<sup>14</sup>

Ειδικότερα, η θεωρητική αντιμετώπιση των ανθρωπίνων σχέσεων έχει ως σκοπό τη μελέτη των γενικών και ειδικών προβλημάτων που ανακύπτουν από τη λειτουργία των οργανισμών την εξαγωγή συμπερασμάτων και την καθιέρωση αρχών και κανόνων οι οποίοι μπορεί να τύχουν πρακτικής εφαρμογής από μέρους των οργανισμών.

---

<sup>14</sup> Φαναριώτη Π. «Ανθρώπινες Σχέσεις στο εργασιακό περιβάλλον», Εκδοσεις Α. Σταμούλης, Αθήνα, 1996, σελ.41.

Με βάση τα πορίσματα της επιστημονικής έρευνας οι οργανισμοί προσπαθούν να καθιερώσουν ανάλογα συστήματα ώστε να καταστήσουν δυνατή την εφαρμογή τους στην πράξη και να δημιουργήσουν τις αναγκαίες προϋποθέσεις για την ανάπτυξη του αναγκαίου κλίματος συμπεριφοράς στο εργασιακό περιβάλλον.

Με τα δεδομένα αυτά, η θεωρητική αντιμετώπιση των ανθρωπίνων σχέσεων αποβλέπει στη δημιουργία γενικών πλαισίων ικανών να εφαρμοσθούν στο ειδικό περιβάλλον συγκεκριμένων επιχειρηματικών δραστηριοτήτων. Αυτό σημαίνει ότι η πρακτική των ανθρωπίνων σχέσεων αποβλέπει στην προσαρμογή στην πράξη των πορισμάτων της επιστήμης σε συγκεκριμένες συνθήκες και την επίτευξη συγκεκριμένων αποτελεσμάτων.

Από την πλευρά αυτή, η πρακτική αντιμετώπιση των ανθρωπίνων σχέσεων, αποτελεί μια συνεχή διαδικασία προσαρμογών, μέσω των οποίων επιδιώκεται η εξασφάλιση των μεγίστων δυνατών αποτελεσμάτων, τόσο στο πλαίσιο της ικανοποίησης του προσωπικού από την εργασία, όσο και στο πλαίσιο της ποιοτικής απόδοσης των εργαζομένων, στοιχεία τα οποία αποτελούν βασικές παραμέτρους στον τομέα της παραγωγικότητας και βασικούς παράγοντες επιβίωσης και εξέλιξης των οργανισμών, μέσα στο έντονα ανταγωνιστικό κλίμα στο οποίο δραστηριοποιούνται.



## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3<sup>ο</sup>

### **Ο ψυχικός βίος και η διεύρυνση της προσωπικότητας των εργαζομένων**

Είναι γνωστό ότι ο άνθρωπος αποτελεί σύνθεση υλικών και ψυχικών στοιχείων, τα οποία στο σύνολο τους διαμορφώνουν την ανθρώπινη προσωπικότητα. Στην κατηγορία των φυσικών στοιχείων κατατάσσεται το σύνολο των συστημάτων που απαρτίζουν τον ανθρώπινο οργανισμό, όπως π.χ. το μυϊκό σύστημα, το νευρικό σύστημα, το πεπτικό σύστημα, κ.λ.π., ενώ στην κατηγορία των ψυχικών χαρακτηριστικών κατατάσσονται όλα τα στοιχεία που συνθέτουν τον ψυχικό κόσμο του ανθρώπου, όπως π.χ. οι εντυπώσεις, οι συγκινήσεις, οι σκέψεις, οι επιθυμίες και τα όμοια. Μεταξύ αυτών των δύο ομάδων χαρακτηριστικών, υπάρχει στενή αλληλεπίδραση, και ως εκ τούτου η ομαλή ανάπτυξη της μιας ομάδας, αποτελεί προϋπόθεση για την ομαλή ανάπτυξη και λειτουργία της άλλης. Η παραδοχή αυτή ξεκινά από την προϋπόθεση ότι για να εξασφαλισθεί μια ομαλή εξέλιξη του ανθρώπου ως κοινωνικού όντος, είναι απαραίτητο να βρίσκονται σε απόλυτη ισορροπία μεταξύ τους. Τόσο το σύνολο των φυσικών χαρακτηριστικών του ανθρώπου, όσο και το σύνολο των ψυχικών του χαρακτηριστικών "Νους υγιής εν σώματι υγιή". Η διατάραξη της ισορροπίας αυτής δημιουργεί τα διάφορα συμπλέγματα τα οποία κυριαρχούν στη ζωή του ανθρώπου και διαμορφώνουν ανάλογα τον ψυχικό του βίο και την όλη κοινωνική του υπόσταση.

Έτσι στις ενότητες που ακολουθούν θα μιλήσουμε, όσο μπορούμε αναλυτικότερα μιας και είναι θέματα για τα οποία έχουν γραφτεί πάρα πολλά βιβλία και έχουν γίνει πάρα πολλές μελέτες, για την προσωπικότητα καθώς και τον ψυχικό βίο του ανθρώπου. Αυτά τα δυο αντικείμενα συνδέονται άμεσα με τις Ανθρώπινες Σχέσεις, αφού αποτελούν βάση για τη συμπεριφορά του ανθρώπου.

#### **3.1. Ο Ψυχικός Βίος των Ανθρώπων**

Ο ψυχικός βίος του ανθρώπου σε αντίθεση με τον φυσικό βίο, διαμορφώνεται μέσα από το σύνολο των ψυχικών καταστάσεων των οποίων, καθημερινά βιώνει ο άνθρωπος. Τα στοιχεία που διαμορφώνουν τον ψυχικό βίο του ανθρώπου είναι οι διάφορες ψυχικές καταστάσεις, οι οποίες σε αντίθεση με τις φυσικές καταστάσεις προκύπτουν από τα εσωτερικά του ανθρώπου, γίνονται δε άμεσα αντιληπτές και βιώνονται μόνον από το συγκεκριμένο άτομο που είναι φορέας τους. Οι υπόλοιποι αντιλαμβάνονται τα στοιχεία αυτά έμμεσα και μόνον από τα αποτελέσματά τους, τα οποία εκδηλώνονται από το άτομο που τα βιώνει με τη μορφή των χειρονομιών, των εκφράσεων του προσώπου, των κινήσεων ή των λόγων.

Χαρακτηριστικά στοιχεία των ψυχικών αυτών καταστάσεων είναι ότι<sup>15</sup>:

- α.** Βρίσκονται σε ένα αδιάρρηκτο δεσμό με το ψυχικό υποκείμενο, δηλαδή με το εγώ του ανθρώπου και
- β.** Αναφέρονται πάντοτε στην επίδραση κάποιου γεγονότος ή φαινομένου που βρίσκεται έξω από αυτά. Π.χ. Σχηματίζω κάποια εντύπωση για ένα πράγμα ή συγκινούμαι από ένα γεγονός της ζωής μου.

<sup>15</sup> Θεμιστοκλής Κόντης, «Διοικητική Ψυχολογία, η Ψυχολογία των Ανθρώπινων και Εργασιακών Σχέσεων», Σύγχρονη Εκδοτική Ε.Π.Ε., Αθήνα, 1994, σελ. 30.

### 3.1.2. Η Αντίληψη στη Διαμόρφωση του Ψυχικού βίου

Η αντίληψη είναι ο μηχανισμός μέσα από τον οποίο συστηματοποιούνται, μορφοποιούνται και κατανοούνται τα διάφορα φυσικά ή ψυχικά φαινόμενα. Τα φαινόμενα αυτά γίνονται αντικείμενο της αντίληψης μέσω των αισθημάτων (π.χ. οπτικών, ακουστικών, γευστικών, πόνου, καμάτου, κ.λ.π.) των παραστάσεων, δηλαδή των εντυπώσεων, οι οποίες σχηματοποιούν τα διάφορα αισθήματα και αποτυπώνονται στην μνήμη και την κρίση μέσω των οποίων προβαίνουμε σε διάφορες αξιολογήσεις

Με την έννοια αυτή ο άνθρωπος μπορεί να έχει ορισμένες εντυπώσεις, στο βαθμό που τα αισθητήρια όργανα του λειτουργούν ομαλά. Οι εντυπώσεις προκύπτουν από τα αισθήματα, καταλήγουν δε στο σχηματισμό ορισμένων νοητικών πλαισίων, τα οποία ως εικόνες αποθηκεύονται στη μνήμη και ανασύρονται με τη μορφή παραστάσεων. Τα νοητικά πλαίσια υποβοηθούν τον άνθρωπο να σχηματίζει μια εικόνα για κάθε φαινόμενο και να συνεννοείται με άλλους πάνω στην ίδια βάση, να συγκρίνει τα διάφορα φαινόμενα, να τα αξιολογεί, και να εξάγει συμπεράσματα.

Σύμφωνα με όσα ήδη είπαμε πιο πάνω, η αντίληψη είναι μια πολλαπλή ψυχική ενέργεια με την οποία η συνείδηση επεξεργάζεται τα δεδομένα των αισθήσεων και αναφέρει τις εντυπώσεις της σε ορισμένο αντικείμενο που το ξεχωρίζει από τον εαυτό της, σαν κάτι αυθυπόστατο

Η αντίληψη υποβοηθάει τον άνθρωπο να λάβει γνώση και να σχηματίζει μια δική του άποψη για τα διάφορα φαινόμενα. Η άποψη αυτή σχηματίζεται κάτω από την επίδραση μιας σειράς αισθημάτων. Ως προς τα φυσικά φαινόμενα, η αντίληψη παρουσιάζει μια σχετική ομοιομορφία μεταξύ των ανθρώπων και τούτο διότι τα φαινόμενα αυτά γίνονται αντικείμενο των αισθήσεων του ανθρώπου κατά τρόπο ομοιόμορφο. Π.χ. το τσίμπημα ενός εντόμου όπως και ένας κεραυνός ή η εκπυρσοκρότηση ενός πυροβόλου όπλου, δημιουργούν στον άνθρωπο ομοιόμορφα αισθήματα και συνεπώς οι άνθρωποι σχηματίζουν τις ίδιες εντυπώσεις, ανεξάρτητα από τον τόπο ή τον χρόνο στον οποίο επέρχονται τα γεγονότα αυτά.

Τα κοινωνικά φαινόμενα αντιδιαστέλλονται από τα φυσικά, η αντιδιαστολή δε αυτή αποτελεί προϋπόθεση και ταυτόχρονα αποτέλεσμα των διαφόρων εκδηλώσεων της συμπεριφοράς του ανθρώπου μέσα στο δεδομένο κοινωνικό του περιβάλλον. Π.χ. διαφορετικά αντιλαμβάνονται δύο προϊστάμενοι τη στάση και τη γενικότερη συμπεριφορά ενός υπαλλήλου, όπως διαφορετικά εκλαμβάνονται από διάφορους ανθρώπους, οι λόγοι, οι εκφράσεις, οι χειρονομίες κάποιου τρίτου.

Βασικά στοιχεία που προσδιορίζουν τη λειτουργία της αντίληψης σε σχέση με τα κοινωνικά φαινόμενα, είναι τα εξής:

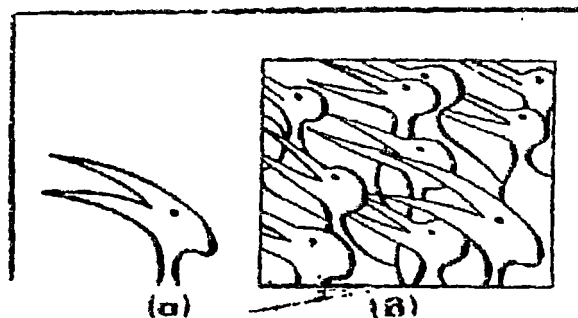
- α. Ότι τα δεδομένα του κοινωνικού περιβάλλοντος, έχουν πάντοτε ένα βαθμό ασάφειας και γι' αυτό είναι επιδεικτικά υποκειμενικής αξιολόγησης και
- β. Ότι η συμπεριφορά του ανθρώπου διαμορφώνεται κάθε φορά από τον τρόπο με τον οποίο αντιλαμβάνεται τα διάφορα φαινόμενα.

Αιτία της ασάφειας με την οποία τα διάφορα κοινωνικά φαινόμενα υποπίπτουν στην αντίληψη του ανθρώπου, είναι ή έλλειψη πληρότητας, η πολλαπλότητα και η περιπλοκότητα των στοιχείων που χαρακτηρίζουν τα φαινόμενα αυτά και τα οποία επιτρέπουν στην αντίληψη να δέχεται μέσω της προσωπικής εκλογής (personal selectivity) τα στοιχεία εκείνα που προσαρμόζονται περισσότερο στα νοητικά πλαίσια, με βάση τα οποία λειτουργεί η αντίληψη κάθε ανθρώπου.

Κλασικό παράδειγμα αξιολόγησης και αποδοχής ενός κοινωνικού φαινομένου, αποτελείτο πιο κάτω σχήμα. Η εικόνα (α) του σχήματος μπορεί να παρουσιάζει δυο διαφορετικά αντικείμενα, ανάλογα με τον τρόπο που θα επιλέξουμε να δούμε την εικόνα αυτή. Έτσι σύμφωνα με όσα είπαμε πιο πάνω μπορούμε εξ' ίσου σωστά να υποθέσουμε ότι η εικόνα αυτή παρουσιάζει ένα πτηνό (πιθανώς πελεκάνο) που βλέπει προς τα αριστερά, όπως είναι επίσης δυνατό να παρουσιάζει μια αντιλόπη που βλέπει προς τα δεξιά.

Το ίδιο ισχύει και με την περίπτωση της εικόνας (β) στο ίδιο σχήμα, όπου σε ένα περισσότερο περίπλοκο συνδυασμό, η αντίληψη καλείται να επιλέξει μεταξύ ενός σμήνους πτηνών και μιας αγέλης ζώων, ανάλογα με το πως ο κάθε παρατηρητής θα δει την εικόνα αυτή.

Εικόνα 1.<sup>16</sup>



(Πηγή: Samuelson "economics").

### 3.1.3. Οι Παραστάσεις

Οι εικόνες τις οποίες σχηματίζει ο άνθρωπος τόσο ως προς τα φυσικά φαινόμενα, όσο και ως προς τα κοινωνικά, μέσω της λειτουργίας της προσωπικής επιλογής και των νοητικών πλαισίων, διατηρούνται μέσα στη συνείδηση σε κατάσταση εγρήγορσης και επανέρχονται στην ενέργεια, δηλαδή ξαναδημιουργούνται, κάτω από την επίδραση ορισμένων ερεθισμών (όπως π.χ. μια συναφής εντύπωση, ανάμνηση σκέψη και λοιπά). Οι ερεθισμοί αυτοί οι οποίοι είναι εσωτερικοί, συμβάλλουν στην ενεργοποίηση των νοητικών πλαισίων, τα οποία επαναφέρουν στη σκέψη τις εικόνες που σχημάτισε η αντίληψη και επιτρέπουν στον άνθρωπο να ενεργοποιήσει τη μνήμη του και να λάβει μέρος στην κοινωνική αλληλεπίδραση. Οι εικόνες τις οποίες σχηματίζουμε μέσω της επαναφοράς των εντυπώσεων, λέγονται **παραστάσεις**. Ανάλογα με τις αισθήσεις που μας έδωσαν τις εντυπώσεις, διακρίνουμε τις παραστάσεις σε **οπτικές, ακουστικές, κινητικές, κ.ο.κ.** Π.χ. η εικόνα μιας επιχείρησης την οποία επισκεφθήκαμε μια ημέρα είναι παράσταση οπτική, ενώ η παράσταση ενός θορύβου, είναι παράσταση ακουστική.

<sup>16</sup> Π. Φαναριώτη, «Ανθρώπινες Σχέσεις στο εργασιακό περιβάλλον», Εκδοσεις Α. Σταμούλης, Αθήνα, 1996, σελ 87.

### **3.1.4. Η Μνήμη και η Φαντασία**

Η μνήμη αποτελεί την αποθήκη των εντυπώσεων και των αισθημάτων. Μέσω της μνήμης μπορούμε να ανακαλούμε στη συνείδηση ορισμένες παραστάσεις και να συνδεόμαστε με το παρελθόν. Μέσα από την λειτουργία της μνήμης αναπτύσσονται η φαντασία και οι αναμνήσεις. Η φαντασία είναι η διανοητική λειτουργία, η οποία επεξεργάζεται διάφορα στοιχεία του παρελθόντος και του παρόντος και δημιουργεί νέα πλαίσια και παραστάσεις, με τα οποία εμπλουτίζεται η μνήμη. Από την πλευρά αυτή, η λειτουργία της φαντασίας μπορεί να είναι προσθετική, με την έννοια ότι σε ορισμένο σύμπλεγμα παραστάσεων προσθέτει στοιχεία που δεν της ανήκουν, αφαιρετική όταν αφαιρεί από τις παραστάσεις που επεξεργάζεται ορισμένα στοιχεία και τις απλουστεύει, και συνδυαστική, όταν άλλα στοιχεία αφαιρεί και άλλα προσθέτει για να φθάσει τελικά σε νέες παραστάσεις.

Χαρακτηριστικό της φαντασίας είναι ότι λειτουργεί αυτόνομα και δεν δεσμεύεται από κανόνες και περιορισμούς και για το λόγο αυτό, όταν υπεισέρχεται σε πραγματικά θέματα, πρέπει να χαλιναγωγείται και να κατευθύνεται σε πλαίσια που ταυτίζονται με την πραγματικότητα. Στα πλαίσια της φαντασίας κινούνται και οι αναμνήσεις, οι οποίες όμως, όπως προκύπτει και από το περιεχόμενο του όρου, αφορούν σε επαναφορά παραστάσεων χωρίς προσθαφαιρέσεις και τροποποιήσεις.

Η συνοπτική περιγραφή των στοιχείων του ψυχικού βίου του ανθρώπου, παίζει σπουδαίο ρόλο για την κατανόηση της συμπεριφοράς του ανθρώπου, μέσα στο ευρύτερο εργασιακό πλαίσιο. Στην πληρέστερη κατανόηση της ανθρώπινης συμπεριφοράς μέσα και έξω από το εργασιακό περιβάλλον, συμβάλλει η διερεύνηση της προσωπικότητας, στην οποία αναφερόμαστε στα επόμενα τμήματα του παρόντος κεφαλαίου.

### **3.2. Η έννοια και τα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας**

Η μελέτη της προσωπικότητας είναι ο τομέας της ψυχολογίας ο οποίος συγκέντρωσε ανέκαθεν την μεγαλύτερη γοητεία για τους απλούς ανθρώπους αλλά και για τους ψυχολόγους. Αυτό οφείλεται, πιθανώς, στη συνεχή προσπάθεια του ανθρώπου να κατανοήσει τον εαυτό του.

Πέρα όμως απ' αυτά η μελέτη της προσωπικότητας έχει ιδιαίτερη σημασία, διότι δίνει μια εξήγηση στα αίτια τα οποία παρακινούν τα άτομα να προβαίνουν πολλές φορές σε ενέργειες αντίθετες από τις ενέργειες που επιβάλλεται ενώ παράλληλα διευκολύνει την πρόβλεψη της μελλοντικής συμπεριφοράς των ανθρώπων. Οι άνθρωποι προσπαθούν να προσδιορίσουν την προσωπικότητα, χρησιμοποιώντας διάφορα προσδιοριστικά επίθετα. Αναφέρουν π.χ. ότι ένα άτομο έχει ευχάριστη και δυναμική προσωπικότητα, ότι είναι ενεργητικό και επίμονο, εύθυμο και ψύχραμο, με αυτοπεποίθηση, χωρίς εγωισμό και με καλή διάθεση συνεργασίας. Κατά την επιστημονική περιγραφή της προσωπικότητας ο ψυχολόγος προσπαθεί να προσδιορίσει τα πιο σημαντικά χαρακτηριστικά, που διαθέτει το άτομο. Χαρακτηριστικό της προσωπικότητας είναι κάποια ειδική ποιότητα συμπεριφοράς όπως π.χ. η αυτοπεποίθηση ή η ευθυμία, που χαρακτηρίζει το άτομο σε μία ευρεία περιοχή δραστηριοτήτων του και για κάποια χρονική περίοδο.

Η συνολική προσωπικότητα αποτελείται από το άθροισμα τέτοιων χαρακτηριστικών, αλλά δεν μπορεί να θεωρηθεί απλό άθροισμα μεμονωμένων ποιότητων. Έχει κάποια ενότητα. Ένα άτομο π.χ. δεν είναι απλώς εύθυμο και έχει αυτοπεποίθηση, έχει χαρούμενη αυτοπεποίθηση. Κάθε άτομο έχει το δικό του «στυλ» ή την δική του ποιότητα.

Πολλά χαρακτηριστικά αναγνωρίζονται μόνο σε κοινωνικές ή διαπροσωπικές καταστάσεις. Προσωπική σχέση, μεταξύ των ανθρώπων υπάρχει, όταν υπάρχει ελεύθερη εκλογή ενός προνομιούχου προσώπου εμπιστοσύνης, εκλογή μιας προσωπικότητας από μian άλλη προσωπικότητα, σχέση μεταξύ δύο προσωπικοτήτων, διάλογος. Ιδιάζον στοιχείο στον άνθρωπο είναι η πνευματική του επικοινωνία με τον άλλο άνθρωπο. Αυτή είναι όλη η διαφορά μεταξύ ατόμου και προσωπικότητας. Το άτομο συνεταιρίζεται, η προσωπικότητα επικοινωνεί. Η προσωπικότητα επικοινωνεί «εκ των έσω» με την δευτέρα προσωπικότητα, το «Εσύ». Εδώ ακριβώς βρίσκεται η νέα διάσταση η οποία διέφευγε την αντικειμενική επιστημονική μελέτη του ανθρώπου.

Η επιστήμη για να μελετήσει τον άνθρωπο, λαμβάνει αυτόν το ίδιο ως άτομο και όχι ως προσωπικότητα, τον απομονώνει από το περιβάλλον του, μπορεί όμως να γνωρίσει την πνευματική του σχέση, την προσωπική του επικοινωνία με τον άλλο;

Έτσι πολλοί υποστηρίζουν ότι η προσωπικότητα δεν είναι ατομική υπόθεση, αλλά σχέση μεταξύ ανθρώπων, μεταξύ ατόμων. Η συμπάθεια, ή η αντιπάθεια, από τα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας, είναι σχέσεις μεταξύ δύο (ή περισσότερων) ατόμων και εξαρτώνται από την αλληλεπίδραση των προσωπικοτήτων. Ορισμένοι δεν εξετάζουν χωριστά κάθε ατομική προσωπικότητα, αλλά την εξετάζουν σε σχέση με άλλη προσωπικότητα ως ζεύγη. Η αντίληψη αυτή παρουσιάζει αρκετά προβλήματα, διότι με την υπόθεση, ότι όλα τα άτομα είναι όμοια και ουδέτερα ως προς την προσωπικότητα, τότε θα έπρεπε να δεχθούμε, ότι και τα ζεύγη είναι όμοια, συμπέρασμα αντίθετο προς την πραγματικότητα. Έτσι δεν γίνεται δεκτή.

## Πίνακας 2<sup>17</sup>

*Βασικά θετικά και αρνητικά χαρακτηριστικά προσωπικότητας*

Βασικά Θετικά Χαρακτηριστικά	Βασικά Αρνητικά Χαρακτηριστικά
1 Καλόκαρδος, γενναιόδωρος, θερμός, άνετος	Άκαμptos, Δειλός, ψυχρός, συνεσταλαμένος, εγθρικός
2 Αξιοπίστος, ανεξάρτητος, συνετός	Μηδαμινός, απερίσκεπτος, ανόητος
3 Σταθερός συναισθηματικά, ρεαλιστής	Ευμετάβλητος συναισθηματικά, προφασιστικός, νευρωτικός
4 Γαλήνιος, εύθυμος, κοινωνικός	Περίλυπος, στεναχωρημένος, ταραγμένος
5 Ευαίσθητος, τρυφερός, συμπαθητικός	Αναίσθητος, αποκρουστικός
6 Καλλιεργημένος και μορφωμένος, καλαίσθητος	Αναίσθητος, ακαλλιεργητος, αγροίκος, ακαλαίσθητος

Τα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας αποδίδονται, όπως προαναφέρθηκε, με πάρα πολλά επίθετα, τα οποία χρησιμοποιούνται κατά ζεύγη αντιθέσεων, όπως

<sup>17</sup> Ευάγγελος Φ. Θεοδωράτος «Ανθρώπινες σχέσεις στην εργασία», Εκδόσεις Αθ. Σταμούλης, Πάτρα, 1993, σελ 69.

γενναίος – δειλός, αξιόπιστος – αναξιόπιστος, εύθυμος – κατηφής. Πολλές φορές όμως γίνεται λάθος να κατατάσσονται οι άνθρωποι είτε γενναίοι ή δειλοί, σαν να υπήρχαν δύο τελείως χωριστές κατηγορίες. Οι άνθρωποι δεν κατατάσσονται σε χτυπητά αντίθετους τύπους, αλλά κατανέμονται σε τύπους που βρίσκονται σ' όλη την έκταση, από το ένα άκρο έως το άλλο. Μεγαλύτερος αριθμός περιπτώσεων εμπίπτει στο μέσον των δύο ακραίων περιπτώσεων.

### 3.2.1. Θεωρίες της Προσωπικότητας

Γύρω από το θέμα της προσωπικότητας έχουν αναπτυχθεί πολλές θεωρίες, οι κυριότερες από τις οποίες αναλύονται σε γενικές γραμμές πιο κάτω.

#### α) Freud

Η θεωρία της ψυχανάλυσης, όπως περιγράφεται από τον Sigmund Freud, έχει κυριαρχήσει πάνω στη μελέτη της προσωπικότητας σ' όλο το διάστημα των τελευταίων πενήντα ετών, πιθανώς δε θα εξακολουθήσει να ασκεί σημαντική επίδραση και κατά τα επόμενα, παρά τις σφοδρές αντιθέσεις που έχει προκαλέσει ανάμεσα στους ψυχολόγους και τους μη ψυχολόγους.

Βάση της περίπλοκης αυτής θεωρίας είναι η παραδοχή ότι ολόκληρη η συμπεριφορά του ανθρώπου έχει μια βαθύτερη ψυχολογική αιτία. Αυτό σημαίνει ότι υπάρχει κάποιος ψυχολογικός λόγος ακόμη και για κείνες τις περιπτώσεις, όπως π.χ. τα όνειρα (στα οποία όπως είναι γνωστό δεν μπορούμε να ασκήσουμε οποιονδήποτε έλεγχο), η μη απομνημόνευση των ονομάτων, ορισμένες περιπτώσεις βραδυγλωσσίας, πολλές μορφές ατυχημάτων, οι χειρονομίες μας, όπως επίσης και ολόκληρη η καθημερινή μας συμπεριφορά.

Επειδή λοιπόν ολόκληρη η συμπεριφορά μας έχει κάποια ψυχολογική αιτία, το δεύτερο βασικό σημείο της θεωρίας αυτής είναι η παραδοχή ότι το μεγαλύτερο μέρος των αιτιών που προκαλούν τη συμπεριφορά μας δεν μπορεί να γίνουν αντικείμενα της συνειδήσεως μας. Αυτός είναι και ο πραγματικός λόγος για τον οποίο κάνουμε πολλές φορές ενέργειες για τις οποίες αγνοούμε τα αίτια.

Η ασυνείδητη συμπεριφορά έχει μεγαλύτερη σπουδαιότητα για τον ψυχαναλυτή από την ενσυνείδητη συμπεριφορά. Επειδή ο άνθρωπος από τη φύση του αναζητεί την ευχαρίστηση και την αποφυγή δυσάρεστων γι' αυτόν καταστάσεων και του πόνου και επειδή από την άλλη πλευρά διάφορες μορφές της συμπεριφοράς μας μπορεί να δημιουργήσουν ανεπιθύμητες καταστάσεις, αισθήματα ενοχής ή και να προκαλέσουν ανταπόδοση από μέρους των άλλων, ο άνθρωπος απωθεί τις οχληρές, πολλές φορές δε και επικίνδυνες σκέψεις και κίνητρα συμπεριφοράς στο υποσυνείδητο του. Αυτό αποτελεί το τρίτο βασικό σημείο της ψυχαναλυτικής θεωρίας. Το τέταρτο σημείο προκύπτει από τα παραπάνω και έχει ως εξής.

Οι απωθημένες στο υποσυνείδητο σκέψεις, επιθυμίες, μίσση απογοητεύσεις και συγκινήσεις, μπορεί να διατηρηθούν εκεί υπό έλεγχο μόνο με τη θυσία άλλων πλευρών της προσωπικότητας, και αυτό γιατί υπάρχουν παρά πολλοί τρόποι διαφυγής τους και εκδηλώσεώς τους με μια διαφορετική μορφή.

Σύμφωνα με τη θεωρία του Freud, τα στοιχεία που διαμορφώνουν την προσωπικότητα του ανθρώπου, είναι τα εξής<sup>18</sup> : το ID, το εγώ (ego) και το υπερεγώ

<sup>18</sup> Ευάγγελος Φ. Θεοδωράτος «Ανθρώπινες σχέσεις στην εργασία», Εκδόσεις Αθ. Σταμούλης, Πάτρα, 1993, σελ 91.

(superego). Το Id αποτελείτο παλαιότερο και πλέον πρωτόγονο μέρος της ανθρώπινης προσωπικότητας, ταυτιζόμενο με το ένστικτο. Το Id γεννιέται με τη γέννηση του ανθρώπου και διατηρείται σ' ολόκληρη τη ζωή του, περιλαμβάνει βιολογικά καθαρώς στοιχεία, χαρακτηριστικά δε γνωρίσματα είναι το ζώδες, η απειθαρχία στους κοινωνικούς νόμους και η τάση για ικανοποίηση όλων των ορέξεων του ανθρώπου.

Επειδή το Id δεν υπακούει στους κανόνες της λογικής, είναι ωμό, επιθετικό και ανώριμο, επιζητεί δε πάντοτε την ευχαρίστηση χωρίς ποτέ να ικανοποιείται.

**Το εγώ.** Είναι το στοιχείο της ανθρώπινης προσωπικότητας που αναπτύσσεται από την παιδική ηλικία, από την εποχή δηλαδή που ο άνθρωπος αρχίζει να ξεχωρίζει το πραγματικό από το μη πραγματικό. Το εγώ αναγνωρίζει και κινείται πάντοτε στα πλαίσια της λογικής και της πραγματικότητας.

Το εγώ θα μπορούσε να θεωρηθεί ως το όργανο της σκέψης και το οργανωμένο μέρος της ψυχής του ανθρώπου, το οποίο προσπαθεί να τιθασεύσει το ένστικτο και να διατηρήσει την προσωπικότητα σε μια κατάσταση ισορροπίας, μέσα στο κοινωνικό περιβάλλον. Το εγώ δεν επηρεάζεται από τις ηθικές αξίες αλλά προσπαθεί να βρει τρόπους για την καλύτερη εξυπηρέτηση των βιολογικών αναγκών του ατόμου, χωρίς να το εκθέτει στον κίνδυνο της βιολογικής καταστροφής ή της κοινωνικής απόρριψης. Σε τελευταία ανάλυση το εγώ είναι εκείνο που επιλέγει τις επιθυμίες αυτές, ανάλογα με τις ειδικότερες περιπτώσεις και τις συνθήκες του περιβάλλοντος.

**Το υπερεγώ.** Αποτελεί την πολιτιστική πλευρά της ανθρώπινης προσωπικότητας, αποτελεί δε κατάλοιπο του οικογενειακού και κοινωνικού ελέγχου, ο οποίος ασκείται στον άνθρωπο κατά τη διάρκεια της παιδικής του ηλικίας, στην περίοδο δηλαδή κατά την οποία ο άνθρωπος έχει ανάγκη να δαμάσει τα στοιχεία τα οποία κυριαρχούν στην προσωπικότητα του. Το υπερεγώ ταυτίζεται με τη συνείδηση και λειτουργεί πάντοτε σύμφωνα με τις αρχές του δικαίου και του ορθού.

Ο ρόλος του υπερεγώ αποβλέπει στην εκμηδένιση των ορμών, στην άρνηση όλων των ευχαριστήσεων και στην τελειοποίηση της προσωπικότητας, ενώ σε τελευταία ανάλυση δεν επιδιώκει τίποτε άλλο εκτός από τον πλήρη έλεγχο του ατόμου.

Με τα δεδομένα αυτά, το εγώ βρίσκεται σε μια συνεχή διαμάχη μεταξύ των δύο άλλων στοιχείων, δηλαδή του ενστίκτου (Id) και του υπερεγώ, προσπαθώντας να εξισορροπήσει τις μεταξύ αυτών συγκρούσεις, ανάλογα δε με το κατά πόσο επιτυγχάνει στο ρόλο αυτό, λέμε ότι ο άνθρωπος είναι ψυχικά υγιής ή ασθενής,

Αν στον ανταγωνισμό αυτό, μεταξύ του Id και του υπερεγώ ένα από τα δύο αποκτήσει τον έλεγχο της προσωπικότητας, τότε ως αναγκαίο αποτέλεσμα θα έχουμε κάποια ανωμαλία της προσωπικότητας. Ο Χαρακτήρας που κυριαρχείται από το εγώ ενεργεί ανάλογα με το τι θεωρεί σκόπιμο και ευχάριστο για το ίδιο το άτομο και τη βιολογική του υπόσταση, ενώ αντίθετα ο χαρακτήρας που κυριαρχείται από το υπερεγώ ενεργεί πάντοτε ανάλογα με το τι θεωρεί ως αντικειμενικά ηθικό, ορθό και δίκαιο. Τέλος, ο χαρακτήρας που κυριαρχείται από το εγώ κινείται πάντοτε μεταξύ της σκοπιμότητας και της ηθικής.

Ο Freud προχωρώντας πιο πέρα στην ανάλυση της προσωπικότητας, τονίζει δύο άλλα βασικά σημεία, τα οποία έχουν ως εξής<sup>19</sup>:

1. Όσο μεγαλύτερο έλεγχο ασκεί μια κοινωνία πάνω στις βιολογικές παρορμήσεις των μελών της, τόσο μεγαλύτερη είναι η πιθανότητα τα ψυχολογικά προβλήματα του ανθρώπου να βρουν διέξοδο σε μια

<sup>19</sup> Ευάγγελος Φ. Θεοδωράτος «Ανθρώπινες σχέσεις στην εργασία», Εκδόσεις Αθ. Σταμούλης, Πάτρα, 1993, σελ 92-93.

δημιουργική δραστηριότητα. Το φαινόμενο αυτό είναι γνωστό ως εξιδανίκευση (sublimation) Έτσι όσο μεγαλύτερος είναι ο έλεγχος της κοινωνίας τόσο ψηλότερο θα είναι το επίπεδο του πολιτισμού, ταυτόχρονα όμως, μεγαλώνει ανάλογα και ο κίνδυνος το εγώ να χάσει τον έλεγχο, οπότε υπάρχει κίνδυνος το άτομο να παρουσιάσει ψυχικές ανωμαλίες. Το γεγονός αυτό υποδηλώνει την καθημερινά παρατηρούμενη αύξηση των ψυχολογικών διαταραχών, πράγμα που δεν αποτελεί παρά το υποπροϊόν της πολιτιστικής ανάπτυξης μιας κοινωνίας.

2. Ένα δεύτερο σημείο το οποίο αναπτύσσει ο Freud είναι το γεγονός ότι, για να ανακουφισθεί το εγώ από τις διαρκείς πιέσεις των ορμεμφύτων και του υπερεγώ, αναπτύσσει ορισμένες συμπεριφορές, οι οποίες αποβλέπουν στην προστασία του εγώ και είναι γνωστές με τον γενικό όρο «μηχανισμοί προσαρμογής» ή «ψυχολογικοί μηχανισμοί αμύνης».

Υπάρχει μεγάλη ποικιλία τέτοιων μηχανισμών αμύνης, ο δε χαρακτήρας και η ιδιοσυγκρασία κάθε ατόμου υιοθετεί εκείνους τους μηχανισμούς οι οποίοι προσιδιάζουν περισσότερο σ' αυτό. Οι μηχανισμοί αυτοί είναι οι ακόλουθοι:

**α. Η αντιστάθμιση.** Ο μηχανισμός αυτός αναφέρεται στη χρησιμοποίηση υπερβολικής ενέργειας για την ανάπτυξη μιας ιδιότητας ή ιδιοτήτων με σκοπό τη μείωση της εντάσεως, η οποία προκαλείται από μια πραγματική ή φανταστική αδυναμία.

**β. Η εκλογίκευση,** η οποία περιλαμβάνει την προσπάθεια του ατόμου να αποκρύψει την πραγματική αιτία μιας πράξεως, ή σκέψεως του. Δικαιολογεί δηλαδή τις πράξεις του με τη χρησιμοποίηση δικαιολογιών, οι οποίες είναι τελείως διαφορετικές από αυτές που αποτελούν το πραγματικό κίνητρο των πράξεων του.

**γ. Προβολή.** Χρησιμοποιώντας το μηχανισμό αυτό το άτομο προσπαθεί να επιρρίψει την ευθύνη της αποτυχίας του στην ανεπιθύμητη διαγωγή ενός άλλου προσώπου ή στην αδυναμία του δεύτερου να συνεργασθεί μαζί του, τείνει δηλαδή να αποσπάσει την προσοχή των άλλων από τις αποτυχίες του και να τις κατευθύνει σε αίτια τα οποία είναι άσχετα με την προσωπικότητά του.

## β) Carl Jung

Ο Carl Jung υπήρξε συνάδελφος του Freud αλλά διέρρηξε τις σχέσεις του με τη σχολή του το 1912, όταν ίδρυσε τη δική του σχολή αναλύσεως, η οποία αναφέρεται ως σχολή της Ζυρίχης σε αντίθεση με τη σχολή του Freud. Πέθανε το έτος 1961. Ο Jung, όπως και ο Freud, υπήρξε παραγωγικός συγγραφέας, οι εργασίες του όμως δεν είχαν την ίδια απήχηση που είχαν οι εργασίες του Freud. Τα βασικότερα και περισσότερο γνωστά σημεία της θεωρίας του Jung, σε σχέση με την προσωπικότητα, αναφέρονται στους δύο βασικούς τύπους συμπεριφοράς, δηλαδή τους εσωστρεφείς και τους εξωστρεφείς.

Αν και η ταξινόμηση των τύπων που έχει κάνει ο Jung γύρω από την προσωπικότητα είναι περισσότερο σύνθετη, εν τούτοις οι πιο πάνω τύποι χαρακτηρίζονται ως οι πλέον βασικοί τύποι της προσωπικότητας.

Η ζωή του εξωστρεφούς κατευθύνεται σε γεγονότα και καταστάσεις που βρίσκονται έξω απ' αυτόν, χαρακτηρίζεται δε ως τύπος που διοχετεύει ψυχική ενέργεια στον κόσμο που βρίσκεται έξω από τον εαυτό του, δηλαδή στα πρόσωπα του περιβάλλοντος του, η δε ζωή του χαρακτηρίζεται από μια συνεχή δραστηριότητα..



Ο εσωστρεφής είναι το αντίθετο του εξωστρεφούς. Η ψυχική του ενέργεια περιστρέφεται γύρω από τον εαυτό του, ενώ όλη η δραστηριότητα χαρακτηρίζεται από υποκειμενικές και σε πολλές περιπτώσεις προσωπικές εμπειρίες. Η εξωστρέφεια θεωρείται ως θεμιτό χαρακτηριστικό σε πολλούς τύπους προϊσταμένων. Αυτό όμως δεν μπορεί να θεωρηθεί ως παράγοντας υποτίμησης της εσωστρέφειας, ανάμεσα στους προϊσταμένους.

Οι εργασίες του Jung αποδεικνύουν το ενδιαφέρον του για τη θετική ανάπτυξη της προσωπικότητας και όχι απλά τη διόρθωση ή τη θεραπεία των ψυχικών ασθενειών. Ο Jung διδάσκει ότι αν οι άνθρωποι διαθέτουν τόση ενέργεια για την ανάπτυξη της προσωπικότητας τους, όση διαθέτουν για να παράγουν υλικά αγαθά ή για να δαμάσουν τα στοιχεία της φύσης, τότε ο κόσμος θα ήταν αναμφισβήτητα πιο ωραίος.

### γ) Alfred Adler

Ο Adler γεννήθηκε το 1870 στη Γενεύη. Ο Adler φοίτησε στην ίδια Ιατρική Σχολή στην οποία φοίτησε ο Freud και πέθανε το 1937. Ο Adler ασχολήθηκε για ένα διάστημα με την οφθαλμολογία και τη γενική παθολογία, πλην όμως αργότερα αφοσιώθηκε στην ψυχιατρική.

Ο Adler θεωρούσε τον εαυτό του οπαδό της θεωρίας του Freud, αλλά γρήγορα απέρριψε την άποψη του πανσεξουαλισμού του Freud και διατύπωσε τη δική του ψυχαναλυτική θεωρία, η οποία είχε ένα μεγάλο αριθμό χρήσιμων ιδεών.

Ένας μεγάλος αριθμός των εργασιών του Adler, διέπεται από την ιδέα του **συμπλέγματος κατωτερότητας**. Ο Adler πιστεύει ότι το σύμπλεγμα κατωτερότητας έχει τις ρίζες του στην παιδική ηλικία, κατά την οποία το παιδί κυριαρχείται από το μειονέκτημα ότι δεν μπορεί να κινηθεί σε ένα κόσμο ενηλίκων. Το σύμπλεγμα αυτό συνοδεύει τον άνθρωπο μέχρι την ενηλικίωση του. Τόσο οι ανήλικοι όσο και οι ενήλικοι καταφεύγουν στο μηχανισμό της αντιστάθμισης, προκειμένου να ξεπεράσουν κάποιο σύμπλεγμα της κατωτερότητας που αισθάνονται, προσπαθώντας να επιδείξουν ανωτερότητα απέναντι στα άλλα πρόσωπα ή πράγματα. Οι ιδέες των συμπλεγμάτων κατωτερότητας και ανωτερότητας διέπουν ολόκληρη σχεδόν την εργασία του Adler.

Ο Adler πιστεύει ότι ο καθένας από μας για να αντιμετωπίσει τις δυσχέρειες τις οποίες φέρει από την παιδική του ηλικία και για να πετύχει τους σκοπούς της ζωής του, αναπτύσσει ένα δικό του τρόπο ζωής. Έτσι η κατανόηση του τρόπου ζωής καθενός χωριστά, αποτελεί το κλειδί για την κατανόηση και την πρόβλεψη της μελλοντικής συμπεριφοράς των ατόμων.<sup>20</sup>

Ξεκινώντας από την άποψη ότι είμαστε σε θέση να προσδιορίσουμε μόνοι μας το μέλλον μας και τον τρόπο ζωής μας, ο Adler συνιστά θάρρος εναντίον των αναθέσεων και του φόβου. Έτσι σύμφωνα με τις απόψεις του Adler, η τέλεια ανάπτυξη της προσωπικότητας θα εξασφαλισθεί όταν κατορθώσουμε να εκμηδενίσουμε το αίσθημα της δειλίας και όταν το άτομο αναπτύξει το κοινωνικό ενδιαφέρον στον κόσμο που το περιβάλλει. Με αυτή την έννοια, ο Adler υπήρξε ένας από τους πρώτους ψυχολόγους που συνειδητοποίησαν το γεγονός ότι η προσωπικότητα μπορεί να ολοκληρωθεί μόνο μέσα σ' ένα κοινωνικό πλαίσιο.

---

<sup>20</sup> Ευάγγελος Φ. Θεοδωράτος «Ανθρώπινες σχέσεις στην εργασία», Εκδόσεις Αθ. Σταμούλης, Πάτρα, 1993, σελ 95.

## δ) Άλλες Θεωρίες γύρω από την Προσωπικότητα

Εκτός από τους πιο πάνω τρεις συγγραφείς υπάρχει ένα πλήθος άλλων θεωρητικών, οι οποίοι ασχολήθηκαν με τη μελέτη της προσωπικότητας, οι οποίοι και κατατάσσονται σε διάφορες γενικές κατηγορίες, ανάλογα με την άποψη από την οποία εξετάζουν το θέμα της προσωπικότητας. Αυτές ονομαστικά είναι :

- α) Οργανικές ή υπαρξιακές θεωρίες
- β) Θεωρίες του πεδίου της προσωπικότητας

### 3.2.2. Στερεότυπα

Στην προσπάθειά τους οι άνθρωποι να αντιληφθούν την ανθρώπινη προσωπικότητα κατέφυγαν στη διαμόρφωση των στερεοτύπων. Η υιοθέτηση της θεωρίας των στερεοτύπων σημαίνει ότι αποδίδουμε σ' ένα άτομο ορισμένες ιδιότητες παίρνοντας ως βάση τα χαρακτηριστικά της κατηγορίας στην οποία ανήκει.

Η μέθοδος αυτή του προσδιορισμού των χαρακτηριστικών της προσωπικότητας κάθε ατόμου, διαφέρει από εκείνες που αναφέραμε πιο πάνω μόνο στο γεγονός ότι βασίζεται σε μια γενική παραδοχή ότι ορισμένες κατηγορίες ατόμων αναπτύσσουν και μια ορισμένη μορφή συμπεριφοράς.

Η θεωρία των στερεοτύπων βασίζεται στις πιο κάτω τρεις παραδοχές:

- α. Ότι είναι δυνατή η ταξινόμηση των ατόμων σε κατηγορίες.
- β. Ότι σε ορισμένες από τις κατηγορίες αυτές αποδίδονται και ορισμένες μορφές συμπεριφοράς,
- γ. Ότι υπάρχει πάντοτε διαφορά μεταξύ των ιδιοτήτων που αποδίδονται σ' ένα άτομο και εκείνων που πράγματι συναντώνται στο άτομο αυτό.

Οι παραδοχές αυτές αναλύονται ειδικότερα, ως εξής:

Η κατάταξη των ανθρώπων σε κατηγορίες απαιτεί τη διάκριση αυτών με βάση ορισμένα ειδικά χαρακτηριστικά. Τα χαρακτηριστικά αυτά μπορεί να είναι φυσικά, όπως π.χ. η ηλικία, το φύλλο, το χρώμα του δέρματος, τα χαρακτηριστικά του προσώπου κ.α.. ή μπορεί να συμβάλλουν στη διαμόρφωση ορισμένων κοινωνικών ομάδων όπως π.χ. εκκλησία, πόλη, έθνος, δημόσια υπηρεσία, στρατός, εργατικές ενώσεις κ.λπ.. Μπορεί επίσης, η ομαδοποίηση να βασίζεται στη φύση της εργασίας π.χ. διευθυντές, επιστάτες, εργάτες δομικών έργων, υπάλληλοι γραφείων, καθηγητές, οδοντίατροι, οδηγοί αυτοκινήτων ΤΑΧΙ κ.λπ.. Με άλλα λόγια, η διαμόρφωση των στερεοτύπων αναφέρεται στη συμμετοχή των ατόμων ως μελών κάποιας ή κάποιων ομάδων ή κατηγοριών, η συμμετοχή δε αυτή οδηγεί στην αντίληψη ότι το συγκεκριμένο άτομο αποκτά, όλα τα χαρακτηριστικά που αποδίδονται στην ομάδα στην οποία ανήκει.

Υπάρχει γενική ομοφωνία ότι ορισμένα πρόσωπα που ανήκουν σε μια από τις πιο πάνω κατηγορίες, έχουν και ορισμένες κοινές ιδιότητες π.χ. εκείνοι οι νέοι που δεν προσέχουν το ντύσιμο τους, αφήνουν μακριά μαλλιά και γενειάδα, δεν προσέχουν την καθαριότητα και οι οποίοι εντάσσονται στην ομάδα που είναι γνωστοί με το όνομα "Hippies" πιστεύεται ότι έχουν τις πιο κάτω ιδιότητες: Κάνουν χρήση ναρκωτικών, έχουν χαλαρά ήθη, δεν ενδιαφέρονται για μόνιμη απασχόληση, δεν παραδέχονται τις καθιερωμένες πολιτιστικές και ηθικές αξίες και τέλος ζουν περιπλανώμενοι σε διάφορα μέρη. Επίσης, άτομα που κυκλοφορούν μέσα σε

Νοσοκομεία με λευκά ενδύματα χωρίς να φέρουν στηθοσκόπιο, κατατάσσονται στη γενική κατηγορία του προσωπικού και πιστεύεται ότι έχουν ανώτερη εκπαίδευση, έχουν ανεπτυγμένο αίσθημα ευθύνης και έχουν την ιδιότητα να διατηρούν την ψυχραιμία τους σε περίπτωση επείγουσας ανάγκης.<sup>21</sup>

Η χρησιμοποίηση της θεωρίας των στερεοτύπων για την κατανόηση της προσωπικότητας και γενικότερα της συμπεριφοράς ενός ατόμου δεν πρέπει να θεωρείται αλάνθαστη μέθοδος, γιατί έχει αποδειχθεί ότι τα χαρακτηριστικά των ατόμων που ανήκουν σε μια συγκεκριμένη κατηγορία δεν ταυτίζονται αναγκαστικά με τα χαρακτηριστικά που αποδίδονται στην ομάδα ή στην κατηγορία ατόμων. Έτσι στο παράδειγμα των “Hippies” δεν πρέπει να θεωρείται ότι όλοι οι νέοι που ανήκουν στην κατηγορία αυτή έχουν αναγκαστικά τις ιδιότητες που αποδίδονται στους “Hippies”.

Αυτό σημαίνει ότι για να εξακριβωθούν τα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας, πρέπει κάθε άτομο να εξετάζεται μεμονωμένα. Μόνο η ατομική εξέταση κάθε περιπτώσεως θα μας βοηθήσει να διαπιστώσουμε αν και σε ποια έκταση υπάρχει ταύτιση ή διαφοροποίηση των χαρακτηριστικών της προσωπικότητας ενός ατόμου με τα χαρακτηριστικά της κοινωνικής ομάδας στην οποία ανήκει.

### 3.2.3. Το Άτομο σε Σχέση με τον Εαυτό του

Όπως όλοι γνωρίζουμε, καθένας από μας έχει σχηματισμένη μια δική του εικόνα για την προσωπικότητα του. Η εικόνα αυτή αποτελεί και την πηγή ή τον βασικό παράγοντα διαμόρφωσης των σκέψεων, των συγκινήσεων και της εν γένει συμπεριφοράς μας. Όμως η εικόνα που έχουμε για τον εαυτό μας όπως τη βλέπουμε και την αξιολογούμε κάθε φορά, αντανακλά και διαφορετικό βαθμό αυτογνωσίας. Ανεξάρτητα πάντως από το βαθμό αντικειμενικότητας που έχει κάθε φορά η εικόνα που σχηματίζουμε για τον εαυτό μας, αυτή αποτελεί όπως είπαμε ήδη τον άξονα γύρω από τον οποίο περιστρέφεται κάθε φορά η συμπεριφορά μας και προσδιορίζει την έκταση της υποκίνησης μας για ανάληψη ορισμένων δραστηριοτήτων.

Αν π.χ. πιστεύουμε ότι έχουμε την απαραίτητη μυϊκή δύναμη συμμετέχουμε με ευχαρίστηση σε κοπιώδεις ασκήσεις, σε αντίθεση με κάποιον άλλον, ο οποίος αισθάνεται τις δυνάμεις του περιορισμένες και γι’ αυτό περιορίζει τη δραστηριότητα του. Αν κάποιος πιστεύει ότι έχει ένα ικανοποιητικό κύκλο γνώσεων πάνω σε συγκεκριμένο θέμα παίρνει το θάρρος να μιλήσει πάνω στο θέμα αυτό. Αν τέλος πιστεύει ότι δεν έχει το απαιτούμενο υπόβαθρο γνώσεων και ικανοτήτων, δεν επιχειρεί να αξιώσει την κατάληψη ανωτέρων θέσεων κ.ο.κ.

Η ιδέα που έχουμε για τον εαυτό μας, αποτελεί επίσης τη βάση πάνω στην οποία στηρίζονται οι σχέσεις μας με τους άλλους ανθρώπους και με την εργασία μας γενικότερα. Αυτό οφείλεται στο γεγονός ότι ο άνθρωπος εκφράζεται μέσα από τα πνευματικά, συναισθηματικά ή υλικά στοιχεία, που διαμορφώνουν την προσωπικότητα του και τα οποία εξαρτώνται ή προέρχονται από αυτόν. Λέμε π.χ. το αυτοκίνητο μου, η εργασία μου, οι ιδέες μου, η εμπειρία μου κ.ο.κ. Μέσα απ’ αυτά τα στοιχεία μπορούμε να προσδιορίσουμε τον εαυτό μας και να φθάσουμε στο επιθυμητό επίπεδο αυτογνωσίας. Έτσι τα στοιχεία αυτά αποτελούν τα μέσα με τα

---

<sup>21</sup> Ευάγγελος Φ. Θεοδωράτος «Ανθρώπινες σχέσεις στην εργασία», Εκδόσεις Αθ. Σταμούλης, Πάτρα, 1993, σελ. 101.

οποία συνδεόμαστε με την κοινωνία, προσδιορίζουμε τη θέση μας στο παρόν και προβαλλόμαστε στο μέλλον.

Συμβαίνει όμως για πολλούς λόγους η εικόνα που έχουμε για τον εαυτό μας να μην είναι πάντοτε ακριβής. Έτσι είναι δυνατό, ξεκινώντας από μία εσφαλμένη εικόνα για τη σωματική μας διάπλαση να καταλήξουμε σε εσφαλμένα συμπεράσματα ή ενέργειες π.χ. είναι δυνατό ένα άτομο να θεωρεί ότι είναι νέος, ωραίος, ψηλός, ευγενής, η μορφωμένος σε βαθμό μεγαλύτερο απ' ό,τι πραγματικά είναι και να παρασύρεται σε ενέργειες, οι οποίες δεν προσιδιάζουν στο χαρακτήρα και στην όλη υπόσταση του. Συνήθως οι άνθρωποι δεν αναγνωρίζουν τη φωνή τους όταν την ακούνε μαγνητοφωνημένη, όπως πολλές φορές δεν αναγνωρίζουμε και τη γραφή μας.

Αν και οι διαφορές αυτές έχουν σχέση με τον τρόπο με τον οποίο αντιλαμβανόμαστε τον εαυτό μας, εν τούτοις έχει σχέση και με το πως εμείς οι ίδιοι αντιλαμβανόμαστε τον τρόπο που μας βλέπουν οι άλλοι.

Η εικόνα που ο καθένας δημιουργεί για το εαυτό του μπορεί να είναι μια σωστή και ολοκληρωμένη εικόνα που οδηγεί στη δημιουργία μιας ολοκληρωμένης και υγιούς προσωπικότητας, όπως μπορεί να είναι και μια εικόνα γεμάτη συμπλέγματα που οδηγούν αναπόφευκτα στο φόβο, στην αποτυχία και τελικά στις ψυχονευρώσεις.

Η εικόνα που κάθε φορά σχηματίζουμε για τον εαυτό μας εξαρτάται από την εναρμόνιση των φιλοδοξιών και την επιδίωξη που βάζουμε ως σκοπό της ζωής μας με τις γνώσεις και τις ικανότητες μας. Με το δεδομένο αυτά καταλήγουμε στο συμπέρασμα ότι ο καθένας από μας είναι ικανός για αυτοανάπτυξη, αρκεί να κατορθώσει να δημιουργήσει μια ρεαλιστική εικόνα για την προσωπικότητα του, έστω και αν είναι ανάγκη να την αναθεωρεί κατά περιόδους.

Εκείνοι που δεν διακρίνονται από το πνεύμα της ρεαλιστικής εκτίμησης του εαυτού τους, είναι καταδικασμένοι αργά ή γρήγορα να χαθούν μέσα στην ανθρώπινη ζούγκλα.

#### **3.2.4. Η Επιτυχημένη Προσωπικότητα**

Ένα από τα βασικά χαρακτηριστικά της προσωπικότητας τα οποία κίνησαν ιδιαίτερα την προσοχή των ψυχολόγων είναι η ανάγκη για επιτυχία. Η ανάγκη αυτή χαρακτηρίζεται από τους ψυχολόγους ως η εσωτερική παρόρμηση του ατόμου "να ολοκληρώσει κάτι δύσκολο να διευθύνει, να χειριστεί ή να οργανώσει φυσικά αντικείμενα, ανθρώπους ή ιδέες, να επιτύχει αυτό όσο το δυνατό γρηγορότερα και με μεγαλύτερη ανεξαρτησία, να υπερπηδήσει εμπόδια και να επιτύχει υψηλές αποδόσεις, με τρόπο ώστε να διακριθεί απέναντι στους άλλους και να αυξήσει την προσωπική αξία του με την επιτυχή άσκηση του ταλέντου του".<sup>22</sup>

Τα πρόσωπα στα οποία το χαρακτηριστικό αυτό συναντάται σε μεγάλο βαθμό, είναι κατά τεκμήριο καλοί προϊστάμενοι. Τα κύρια γνωρίσματα των προσώπων αυτών είναι τα εξής:

- α.** Αρέσκονται στην ανάπτυξη πρωτοβουλιών και ανάληψη ευθυνών καθώς και στην αντιμετώπιση προβλημάτων. Στην περίπτωση αυτή οι άνθρωποι αντλούν ικανοποίηση από το επιτυχές αποτέλεσμα.
- β.** Συνεχώς υπερβάλλουν τα πράγματα και διαμαρτύρονται για φόρτο εργασίας.

---

<sup>22</sup> Π. Φαναριώτη, «Ανθρώπινες Σχέσεις στο εργασιακό περιβάλλον», Εκδόσεις Α. Σταμούλης, Αθήνα, 1996.

- γ. Αναλαμβάνουν περισσότερα θέματα από όσα μπορεί να χειρισθούν, ενώ παράλληλα απειλούνται από το Stress και τα έλκη. Βέβαια η κατάσταση αυτή είναι δημιούργημα δικό τους, διότι προέρχεται από τις προσπάθειες τους να υπερνικήσουν δυσκολίες που βρίσκονται πέρα από τις δυνατότητες τους. Στην υπερνίκηση όμως των δυσκολιών, τα πρόσωπα αυτά βρίσκουν την επιδιωκόμενη ικανοποίηση, και τέλος
- δ. Επιθυμούν να έχουν την αναγκαία αναγνώριση (feed back) για τις προσπάθειες που καταβάλλουν και για τις επιτυχίες τους, γιατί αυτή αποτελεί το δείκτη της αποτελεσματικής αντιμετώπισης των προβλημάτων.

### 3.2.5. Ανωμαλίες της Προσωπικότητας

Είναι γνωστό ότι, κανένας δεν επιθυμεί να κατηγορηθεί ότι παρουσιάζει κάποια ανωμαλία στη συμπεριφορά του, κι αυτό γιατί υπάρχει κάτι το απειλητικό στην ψυχική ασθένεια, εφ' όσον αυτό σημαίνει την απώλεια του ελέγχου μέσα στην κοινωνία και στον εαυτό του. Παρά ταύτα, όμως ο ρυθμός ανωμαλιών στη συμπεριφορά είναι σχετικά μεγάλος στις πολιτισμένες κοινωνίες.

Ο κύκλος των ψυχολογικών ανωμαλιών είναι πολύ εκτεταμένος, γι αυτό δεν είναι δυνατή έστω και μια περιληπτική ανάλυση αυτού. Οι προϊστάμενοι πολύ σπάνια αντιμετωπίζουν τέτοιες καταστάσεις ανάμεσα στους συναδέλφους τους ή στους υφισταμένους τους, εκείνοι δε οι οποίοι αντιμετωπίζουν τέτοιες καταστάσεις, συνήθως έχουν κάποια σχετική εκπαίδευση πάνω σ' αυτά τα θέματα.

Πάντως σε αντίθεση με την άποψη που επικρατεί ανάμεσα στις λαϊκές τάξεις, οι σοβαρές ανωμαλίες δεν εμφανίζονται αιφνίδια και κατά τρόπο δραματικό, αλλά πολλές από αυτές εξελίσσονται αργά και μάλιστα ύστερα από παρέλευση ημερών εβδομάδων ή και μηνών αυξανόμενες βαθμιαίως. Σε ορισμένες περιπτώσεις όμως παρατηρείται και μια πρόσκαιρη εξαφάνιση αυτών. Συμβαίνει επίσης ορισμένα άτομα να φέρονται τελείως φυσιολογικά σε ορισμένα διαστήματα της ημέρας (π.χ. κατά τη διάρκεια των ωρών εργασίας) ενώ παρουσιάζουν χειροτέρευση, όταν βρίσκονται μακριά από τη ρουτίνα της καθημερινής εργασίας.

Οι μορφές ανώμαλης συμπεριφοράς ποικίλουν ανάλογα, με τα αίτια τα οποία την προκαλούν, με τους παράγοντες που επιδρούν πάνω σ' αυτή, όπως επίσης και ανάλογα με τον τρόπο που εκδηλώνεται κάθε μορφή συμπεριφοράς.

Πολλές μορφές ανωμαλιών παρουσιάζονται ύστερα από παρέλευση ολίγων ημερών, εβδομάδων ή μηνών κάτω από την επίδραση ορισμένων γεγονότων τα οποία επηρεάζουν σοβαρά το άτομο όπως π.χ. απώλεια αγαπητών προσώπων, καταστροφή σχεδίων (αποτυχία της επιχειρήσεως, αποβολή από το πανεπιστήμιο, απώλεια της υγείας, εγκυμοσύνη) η αιφνίδια ανάληψη σοβαρών ευθυνών όπως π.χ. (προαγωγή σε ανώτερο βαθμό, γάμος γέννηση τέκνων κ.λ.π.).

Σε μια μελέτη της Βρετανικής Κυβερνήσεως αναφέρθηκε μια σημαντική αύξηση των ψυχονευρώσεων μεταξύ των εργαζομένων οι οποίοι:

1. Εργάζονταν πολλές ώρες πέρα από το κανονικό ωράριο εργασίας
2. Είχαν συχνές μεταβολές στην εργασία τους
3. Ζούσαν μόνοι κάτω από συνθήκες στενότητας χώρου
4. Βρίσκονταν σε διάσταση ή ήσαν διαζευγμένοι
5. Είχαν βαριές οικογενειακές ευθύνες

6. Είχαν πτωχό πλαίσιο κοινωνικών επαφών

7. Δεν αισθάνονταν ευχαριστημένοι από την εργασία τους ή εύρισκαν την εργασία τους ανιαρή και

8. Εύρισκαν την εργασία τους σε πολύ ψηλά ή πολύ χαμηλά επίπεδα, σε σχέση με τις διανοητικές τους ικανότητες

Οι ψυχονευρώσεις είναι καταστάσεις οι οποίες είναι δυνατό να τις συναντήσει κανείς σε μεγαλύτερη συχνότητα μέσα στο εργασιακό περιβάλλον.

Άλλες μορφές ανώμαλης συμπεριφοράς είναι ο αλκοολισμός, οι διάφορες μορφές φοβίας (κλειστοφοβία, ακροφοβία, νυκτοφοβία, αγοραφοβία, ή υστερία) και πολλές άλλες.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4<sup>ο</sup>

### **Η εργασία και ο ρόλος της στο πλαίσιο των ανθρώπινων σχέσεων**

#### **4.1. Εξελικτική πορεία της εργασίας**

Η διαχρονική πορεία του δυτικού πολιτισμού, που οι ρίζες του βρίσκονται στον αρχαίο ελληνικό και ρωμαϊκό στη συνέχεια πολιτισμό, φανερώνει, ότι η εργασία θεωρείται εξουτελιστική ή ατιμωτική πράξη για τους ελεύθερους πολίτες και τις άρχουσες κοινωνικές τάξεις για πάρα πολύ μεγάλη χρονική περίοδο.

Παρά τις αλλαγές στα πλαίσια της καλλιέργειας της γης, εργασία που διατηρήθηκε σε όλον τον Μεσαίωνα και την Αναγέννηση, η εργασία εξακολουθούσε να μην έχει σημαντικό περιεχόμενο, μέχρι την εποχή της Γαλλικής Επανάστασης του 1789, όταν για πρώτη φορά μεταβάλλεται η ηθική της κοινωνίας και η εργασία αποκτά σημαντική κοινωνική προοπτική.

Όμως, η όλη μετέπειτα εξέλιξη της εργασίας δεν δικαιολόγησε σε μεγάλο βαθμό το ποιοτικό της περιεχόμενο (από κοινωνικής πλευράς) μέχρι τα τέλη του 19ου αιώνα, που η ανάπτυξη της βιομηχανικής εργασίας συνέβαλε αποφασιστικά στην αναγνώριση και την καταξίωση της.

Η εκμηχάνιση της κοινωνίας που μεταξύ άλλων μείωσε αισθητά τον ανθρώπινο κάματο στην εργασία σιγά-σιγά, αλλά σταθερά, οδήγησε στην σταδιακή μεταβολή της ανθρώπινης αντίληψης σχετικά με την εργασία. Ουσιαστικά δε, μέσα από τις κατακτήσεις της βιομηχανικής κοινωνίας, οδήγησε ακριβώς στον αντίποδα της προηγούμενης κατάστασης, με την αναγωγή της εργασίας σε «ύψιστο αγαθό».

Η αλήθεια βέβαια, ως συνήθως συμβαίνει σ' αυτές τις περιπτώσεις, βρίσκεται κάπου στη μέση, από την θεώρηση της εργασίας σαν εξαναγκασμό, μέχρι τη θεώρηση-αναγωγή της εργασίας σε «μοναδικό ανθρώπινο στόχο», ασφαλώς η απόσταση είναι μεγάλη και αυτή ακριβώς είναι η σκοπιμότητα παράθεσης αυτού του κεφαλαίου, που αναφέρεται στον κοινωνικό ρόλο της εργασίας.

Άσχετα όμως από τις γενικεύσεις σχετικά με το αν η εργασία μπορεί να θεωρείται ή αναγκαίο κακό ή πανάκεια των ανθρώπινων προβλημάτων, κανένας πλέον δεν μπορεί να παραγνωρίσει τη σπουδαιότητά της στην όλη κοινωνική δόμηση της ανθρώπινης υπόστασης.

Κατά τη διάρκεια σχετικής έρευνας που έγινε στις Η.Π.Α. δόθηκε σ' ένα μεγάλο αριθμό ατόμων με διαφορετικό πλαίσιο απασχολήσεως το παρακάτω ερώτημα: «Αν υποθέσουμε ότι τελείως ξαφνικά και απροσδόκητα κερδίζετε ή γίνεστε κληρονόμος μιας μεγάλης περιουσίας, θα εγκαταλείπατε την εργασία σας; Από τις απαντήσεις που δόθηκαν, αποδείχθηκε ότι η μεγάλη πλειοψηφία των ερωτηθέντων, ανάμεσα στους οποίους ήταν νεαρά άτομα αλλά και άτομα κοντά στη συνταξιοδότηση, απάντησαν αρνητικά»<sup>23</sup>.

Από αυτό καθαυτό το αποτέλεσμα της προαναφερόμενης έρευνας προκύπτει σε μεγάλο βαθμό, ότι η εργασία, πέρα από τη «βιοποριστική» διάσταση της, έχει και αυξημένη κοινωνική συμβολή, οι επιμέρους παράμετροι της οποίας αναφέρονται:

- στην οικονομική επιφάνεια του ατόμου,

<sup>23</sup> Π. Φαναριώτη «Ανθρώπινες σχέσεις στο εργασιακό περιβάλλον, Εκδόσεις Α. Σταμούλης, Αθήνα, 1996, σελ. 154, παρ. 6.3.

- στις κοινωνικές του καταβολές,
- στις μορφωτικές-πνευματικές μεταβλητές,
- στις επιλογές του τρόπου ζωής και διασκέδασης,
- στην ένταξη του ατόμου σε κοινωνικές ομάδες και σε συντεχνίες.

Σχετικά με τον ορισμό της σκοπιμότητας της εργασίας υπάρχουν δύο κλασσικές θεωρήσεις:

- (α) αυτή των φιλελευθέρων θεωρητικών που πρεσβεύει ότι, η εργασία του ατόμου κρίνεται με βάση την επιτελούμενη χρησιμότητα,
- (β) αυτή της μαρξιστικής θεωρίας και των μαρξιστών και μεταμαρξιστών θεωρητικών, που θεωρεί, ότι η εργασία «είναι δράση μεταβιβάσιμη από τον άνθρωπο στη φύση, και όπου ο άνθρωπος διαδραματίζει ως προς τη φύση, το ρόλο μιας φυσικής δύναμης, αναπτύσσοντας τις ικανότητες του που τελούν εν υπνώσει»<sup>24</sup>.

Όμως, στη σημερινή εποχή, αφ' ενός μεν της τεχνολογικής ανάπτυξης και αφ' ετέρου της μεγιστοποίησης του τομέα παροχής υπηρεσιών, είναι κάτι παραπάνω από προφανές ότι, ο ορισμός της εργασίας έχει καταστεί ιδιαίτερος ευρύτερος, για να καλύψει την «πολύπλοκη» και «πολυσύνθετη» σημερινή εργασιακή πραγματικότητα.

Κατά συνέπεια, θα πρέπει να αναφερθούμε έπ' ολίγον σε ορισμένα βασικά χαρακτηριστικά, που οριοθετούν αρκετά συγκεκριμένα και κυρίως επιστημονικά ένα τόσο σημαντικό φαινόμενο. Τα αναφέρουμε συνοπτικά δείχνοντας ότι η εργασία:

- (α) αποτελεί μια ουσιώδη ανθρώπινη δραστηριότητα, που ενέχει πρακτική χρησιμότητα,
- (β) προωθεί πέρα από την ικανοποίηση βιοποριστικών αναγκών και άλλες ευρύτερες κοινωνικές ανάγκες (αναγνώριση, κοινωνικό γόητρο, σεβασμός, κ.λπ.), εξίσου σημαντικές για το άτομο,
- (γ) αναφέρεται ταυτόχρονα στο δικαίωμα του ελεύθερου χρόνου, τηςσχόλης και των διακοπών γεγονός που συνδέεται άμεσα με τη μείζονα ανθρώπινη επιδίωξη, την ελευθερία, που αφορά όλα τα επίπεδα ατομικής διαβίωσης και, ιδίως την εργασία,
- (δ) σχετίζεται άμεσα με το απολύτως απαραίτητο στοιχείο της προώθησης των συναδελφικών σχέσεων μέσα στην εργασία, που συμβάλλει στις προθέσεις ανάπτυξης της διεθνούς κοινότητας, πέρα από την επίδρασή της στην ψυχολογία του εργαζόμενου,
- (ε) αντιτίθεται σε κάθε μορφή άμεσου ή έμμεσου καταναγκασμού ή εξαναγκασμού του ατόμου και συνάδει με την ελευθερία της ανθρώπινης προσωπικότητας,
- (ς) εμπεριέχει όλες τις όψεις σύνθεσης της σύγχρονης εργασίας, δηλαδή την τεχνική, την φυσιολογική (από άποψη φυσιολογίας), την ψυχολογική και την κοινωνική,
- (η) παρά την εκμηχάνιση και τη σύγχρονη βιομηχανική μαζική παραγωγή, που μείωσε το «κόστος παραγωγής», ωθεί τον εργαζόμενο σε ολοένα αυξανόμενη «καταναλωτική συμπεριφορά» δημιουργώντας συνεχώς νέες «ανάγκες», γεγονός που ωθεί έμμεσα στη δεύτερη εργασία ή στις πολλαπλές υποδεέστερες εργασίες,

<sup>24</sup> Π. Φαναριώτη «Ανθρώπινες σχέσεις στο εργασιακό περιβάλλον, Εκδόσεις Α. Σταμούλης, Αθήνα, 1996, σελ. 154, παρ. 6.3.



- (θ) αντιδιαστέλλεται με την μη εργασία (όχι με την ανεργία), όταν τα δεδομένα αφορούν απόλυτα εξειδικευμένες περιπτώσεις, όπως η στρατιωτική θητεία, οι οικογενειακές υποχρεώσεις, το μαστόρεμα, οι θρησκευτικές υποχρεώσεις, κ.λπ.,
- (ι) αναφέρεται σε περιπτώσεις στέρησης της εργασίας, από τις πλέον απλές (π.χ. συνταξιοδότηση) μέχρι τις πλέον σοβαρές (π.χ. αδυναμία λόγω αναπηρίας, ατυχημάτων, κ.λπ.), που στη συνέχεια απαιτούν την «επανένταξη» του ατόμου στην κοινωνία και την εργασία ή την προσφυγή στη λεγόμενη «θεραπευτική απασχόληση»,
- (κ) δίνει τη δυνατότητα πραγμάτωσης στον εργαζόμενο και των πλέον «ισχυρών» ανθρώπινων φιλοδοξιών, γεγονός που, πέρα από το προσωπικό στοιχείο, έχει και διαστάσεις παγκοσμιότητας, που οδηγούν στην ανάπτυξη της ίδιας της κοινωνίας,
- (λ) τέλος, αν δεν συνάδει κατάλληλα με την προσωπικότητα και ψυχοσύνθεση του εργαζόμενου, η εργασία είναι στοιχείο αλλοτρίωσης της προσωπικότητας, με το οποίο ασχολούνται άλλοι επιστημονικοί κλάδοι των Κοινωνικών Επιστημών.

Είναι λοιπόν προφανές, ότι η σύγχρονη εργασία έχει να επιλύσει ένα αρκετά μεγάλο φάσμα προβλημάτων, που συνδέονται με τον ένα ή με τον άλλο τρόπο με το κοινωνικό περιεχόμενό της. Κοινωνικό περιεχόμενο, που σε μεγάλο βαθμό ήταν άγνωστο «επιστημονικά» ή και «πρακτικά» τα προηγούμενα 50-60 χρόνια.

#### 4.2. Επιδράσεις των Τεχνολογικών Εξελίξεων πάνω στην Εργασία

Οι ραγδαίες τεχνολογικές εξελίξεις που έχουν σημειωθεί κατά τη διάρκεια του αιώνα, είχαν, ως αποτέλεσμα τις βαθιές μεταβολές στην εργασία και στα μέσα διεξαγωγής της. Έτσι οι μέθοδοι και τα μέσα που χρησιμοποίησε που χρησιμοποίησε ο άνθρωπος για την εκτέλεση μιας εργασίας πριν από μια εικοσαετία ή ακόμα και πριν από μια δεκαετία, έχουν αντικατασταθεί από άλλα πιο συγχρονισμένα μέσα, με μεγαλύτερη δυναμικότητα και με μειωμένες στο ελάχιστο τις απαιτήσεις για πνευματική εργασία.

Η εισαγωγή των ηλεκτρονικών υπολογιστών στην οργάνωση των επιχειρήσεων με τις τεράστιες δυνατότητες που μας παρέχουν για την επεξεργασία στοιχείων τόσο σε όγκο όσο και σε ταχύτητα, αποτελεί βασικό παράδειγμα της βαθιάς μεταβολής που έγινε στη μορφή της εργασίας.

Οι έντονες μεταβολές που σημειώθηκαν στον τομέα της τεχνολογίας είχαν ως αποτέλεσμα:

- α. Την ανάγκη για αναπροσαρμογή του επιπέδου γνώσεων και ικανοτήτων του προσωπικού σε όλες τις βαθμίδες της ιεραρχίας στους διαφόρους οργανισμούς. Συνέπεια της ανάγκης αυτής υπήρξε η εφαρμογή εκτεταμένων προγραμμάτων εκπαίδευσης και μετεκπαίδευσης του προσωπικού, τόσο σε επίσημη μορφή, όσο και σε ανεπίσημη και
- β Την αλλαγή της συμπεριφοράς του προσωπικού απέναντι στα μηχανικά μέσα, στους συνανθρώπους του, στην εργασία και γενικότερα στους σκοπούς της ζωής, που επιδιώκονται με την εργασία και οι οποίοι είναι σαφώς διάφοροι από τους σκοπούς παλαιότερων εποχών.

Έτσι από επιστημονικές έρευνες αποδεικνύεται ότι κατά τη διάρκεια των τελευταίων εβδομήντα ετών, σημειώθηκε βασική μεταβολή στους σκοπούς που επιδιώκουν τα άτομα με την εργασία τους, όπως και στο είδος των αναγκών που επιδιώκει να καλύψει.

Σύμφωνα με τα πορίσματα των ερευνών αυτών η κύρια αποστολή της εργασίας σήμερα, δεν είναι όπως παλαιότερα, η ικανοποίηση των βιοτικών αναγκών, αλλά αποβλέπει βασικά στην εξασφάλιση όσο το δυνατό μεγαλύτερου βαθμού αναγνώρισης, σεβασμού της προσωπικότητας, αυτοεκτίμηση και αυτονομίας.

Από την πιο πάνω συνοπτική ανάλυση προκύπτει ότι, για να μπορέσουν οι άνθρωποι να επιζήσουν τόσο ως άτομα, όσο και ως είδος, είναι υποχρεωμένοι να προσαρμόζονται συνεχώς στο περιβάλλον τους είτε φυσικό είναι αυτό, είτε κοινωνικό.

Επειδή όμως το περιβάλλον δεν είναι στατικό, η επιβίωση αυτή εξαρτάται από την προσαρμογή τους σ' ένα περιβάλλον που είναι συνεχώς μεταβαλλόμενο από τη φυσική μεν πλευρά, δια μέσου της τεχνολογίας, από την κοινωνική του δε πλευρά μέσω της ιστορικής εξέλιξης.

Αυτό έχει την έννοια ότι ο άνθρωπος είναι υποχρεωμένος να αντιμετωπίζει νέες καταστάσεις με μεγαλύτερη συχνότητα και να εξοικειώνεται με αυτές σε πολύ μικρά χρονικά διαστήματα.

Όλα αυτά επηρεάζουν έντονα, τόσο τη διοίκηση των οργανισμών, μέσα στους οποίους οι άνθρωποι που ασκούν τη διοίκηση, μαστίζονται κυριολεκτικά από την ανάγκη για λήψη άμεσων, περίπλοκων και συνεχώς νέων αποφάσεων, όσο και το προσωπικό το οποίο βρίσκεται κάτω από την πίεση της ανάγκης για συνεχή προσαρμογή και απόκτηση νέων γνώσεων και δεξιοτήτων, για να μπορέσει να ανταποκριθεί στα περίπλοκα καθήκοντα του.

#### **4.3. Παραγωγική εργασία και απασχόληση**

Η ορθολογική κατανόηση του κοινωνικού ρόλου της εργασίας, που πραγματεύεται αυτό το κεφάλαιο συνολικά, απαιτεί οπωσδήποτε στο παρόν υποκεφάλαιο την αναφορά σε δύο βασικές έννοιες - την παραγωγική εργασία και την απασχόληση - που παρουσιάζουν πολλά μεθοδολογικά και επιστημολογικά προβλήματα..

Προβλήματα, που σχετίζονται κατ' αρχήν με την επικρατούσα σύγχυση γύρω από τις προαναφερθείσες έννοιες και στη συνέχεια στον επακριβή προσδιορισμό των εννοιών αυτών, για να αντιληφθεί ο αναγνώστης την κοινωνική σημασία τους. Μια μικρή αναφορά, που ακολουθεί ευθύς αμέσως, λύνει μερικά από τα προβλήματα αυτά, περιορίζοντας σε σημαντικό βαθμό τις δυσχέρειες της ανάλυσης.

##### **α) Παραγωγική και μη παραγωγική εργασία**

Η σύγχρονη επιστημονική θεώρηση των Εργασιακών Σχέσεων, που κατατάσσει σε επιμέρους κατηγορίες τις κοινωνικές δομές, όπως και τις αντίστοιχες επαγγελματικές, που έχουν προ πολλού ξεπεράσει τις απλές κατατάξεις δημογραφικού ή μόνον στατιστικού χαρακτήρα επιχειρεί σήμερα να θεσπίσει κριτήρια.

Κριτήρια κατανόησης και διαχωρισμού του λεγόμενου ενεργού (ή αλλιώς παραγωγικού) πληθυσμού, που να είναι αξιόπιστα για τη διάκριση της παραγωγικής

από τη μη παραγωγική εργασία. Με την έννοια αυτή, παραγωγική εργασία μπορεί να λογίζεται κάθε δραστηριότητα «που δημιουργεί αξία (αγαθά δηλαδή ή υπηρεσίες)», ενώ αντίθετα μη παραγωγική εργασία θεωρείται εκείνη «που δεν παράγει αξία ή δε χρησιμεύει στην παραγωγή της».<sup>25</sup>

Με αυτή την αρκετά σχηματική, όμως ρεαλιστική κατάταξη οικονομικής καθαρά σημασίας, είναι δυνατόν, να προβεί καθένας στις διακρίσεις του ενεργού πληθυσμού ανά κατηγορία. Σαν παράδειγμα, οι θρησκευτικές υποχρεώσεις που επιτελούν οι πιστοί, δεν αποτελούν παραγωγική εργασία, το ίδιο δε συμβαίνει με το μαστόρεμα στο σπίτι, κ.λπ.

## **β) Απασχόληση και μη απασχόληση**

Κατ' αναλογία με το θέμα της παραγωγικής ή όχι εργασίας, τα ίδια μεθοδολογικά προβλήματα ενυπάρχουν στη διάκριση της απασχόλησης από τη μη απασχόληση. Και εδώ τα κριτήρια είναι δυσδιάκριτα, καθόσον οι επιστημονικές θεωρήσεις δίστανται σε μεγάλο βαθμό.

Παρ' όλα αυτά, η σύγχρονη κοινωνία διακρίνει σχηματικά τα άτομα του ενεργού πληθυσμού της με βάση τη διάκριση απασχολούμενοι - μη απασχολούμενοι, έχοντας κατά νου ότι, στη βιομηχανική κοινωνία βασική μορφή κατανόησης της απασχόλησης είναι η «μισθωτή» εργασία. Και με την έννοια αυτή κάθε μισθωτή εργασία είναι απασχόληση ενώ, σε επόμενο στάδιο, απασχόληση νοείται και κάθε δραστηριότητα που παράγει κέρδος.

Συνεπώς, από αυτόν τον προσδιορισμό είναι φυσικό επόμενο να υπάρχουν σημαντικές διαφοροποιήσεις, όταν γίνεται λόγος για επιμέρους κοινωνικές κατηγορίες. Όπως για τους στρατιώτες (που αν και κάνουν παραγωγική εργασία) δεν εμπίπτουν σε χώρες σαν την Ελλάδα στους έχοντες επαγγελματική απασχόληση, ή σαν τους άνεργους (όχι τους ά-εργους) που παρά την προσδοκία εξεύρεσης απασχόλησης λόγω κοινωνικών δυσλειτουργιών δεν βρίσκουν απασχόληση.

Παράλληλα με την παραπάνω αναφερομένη δυσχέρεια, δεν πρέπει να μας διαφεύγει το γεγονός της πραγματικής οριοθέτησης της απασχόλησης, που κάποιες από τις πρώην χώρες του λεγόμενου «υπαρκτού σοσιαλισμού» θεώρησαν σαν λυμένο στα πλαίσια του καθεστώτος. Το θέμα των ορίων ανάμεσα στην δυνατή και στην πραγματική απασχόληση, που αποτελεί τεράστιο επιστημονικό και παράλληλα κοινωνικο-πολιτικο-οικονομικό ζήτημα πρέπει να λυθεί.

Ζήτημα ιδιαίτερος σοβαρό, που οι πολυσύνθετες διαστάσεις αποκαλύφθηκαν αμέσως μετά την κατάρρευση αυτών των καθεστώτων, στα τέλη της δεκαετίας του '80 με άγνωστες ακόμα και σήμερα προεκτάσεις.

## **4.4. Το Άτομο και η Ικανοποίηση του από την Εργασία**

Όσο το άτομο προωθείται στις βαθμίδες της ιεραρχικής κλίμακας, μέσα στον οργανισμό, παρατηρούμε ότι οι απαιτήσεις της εργασίας σε ικανότητες πείρα και γνώση, συνεχώς αυξάνουν. Αυτό με τη σειρά του απαιτεί μια ευρύτερη και περισσότερο συστηματοποιημένη εκπαίδευση, μεγαλύτερη επένδυση χρόνου στην εργασία, μεγαλύτερη ωριμότητα όσον αφορά στην προσωπικότητα του ατόμου κ.α.

---

<sup>25</sup> Λεωνίδας Σ. Χυτήρης, «Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων», Εκδόσεις INTERBOOKS, Αθήνα, 2001, σελ 58.

παρατηρούμε επίσης ότι στα ανώτερα επίπεδα της ιεραρχίας η εργασία συνεχώς περιπλέκεται, ενώ στις δραστηριότητες τους υπεισέρχεται το στοιχείο της Μελέτης και της επεξεργασίας δεδομένων και της επιλογής μεταξύ περισσοτέρων, εξ' ίσου αποτελεσματικών λύσεων.

Η δυνατότητα λήψεως αποφάσεων είναι το στοιχείο που μας οδηγεί στο συμπέρασμα ότι, εκείνοι που ασκούν τη διοίκηση, μέσα στον οργανισμό και γενικότερα το προσωπικό που βρίσκεται στα ανώτερα επίπεδα, απολαμβάνουν σε μεγαλύτερο βαθμό το αίσθημα της ικανοποίησης και της εσωτερικής πληρότητας, πλησιάζοντας ταυτόχρονα στα όρια της ολοκλήρωσης της προσωπικότητας. Όσο ψηλότερο είναι το επίπεδο στο οποίο βρίσκεται ένας εργαζόμενος μέσα στην ιεραρχία του οργανισμού, τόσο μεγαλύτερη πρέπει να είναι η συμβολή των εσωτερικών κινήτρων στην υποκίνηση, όπως π.χ. ικανοποίηση των κοινωνικών και ψυχολογικών αναγκών, σε αντίθεση με τα εξωτερικά κίνητρα, όπως π.χ. ικανοποίηση οικονομικών αναγκών, που η επίδρασή τους παρουσιάζεται περιορισμένη. Αντίθετα το προσωπικό που βρίσκεται σε κατώτερα επίπεδα της ιεραρχίας, δύσκολα μπορεί να απολαμβάνει από την εργασία του την εσωτερική πληρότητα, τουλάχιστον στο βαθμό που την απολαμβάνει το προσωπικό των ανώτερων διοικητικών κλιμακίων.

Έτσι ο βαθμός σπουδαιότητας την οποία προσλαμβάνει η εργασία για το προσωπικό των κατωτέρων ιεραρχικών επιπέδων, κατά την υποκειμενική του κρίση, είναι σημαντικά περιορισμένος, ενώ τα κίνητρα στην περίπτωση αυτή είναι περισσότερο εξωτερικά (π.χ. εργασία για την κάλυψη βιοτικών αναγκών), παρά εσωτερικά.

Αυτό οφείλεται κατά κύριο λόγο στο γεγονός ότι το επίπεδο της εργασίας στο οποίο ασχολείται ο εργάτης, δεν του δίνει τη δυνατότητα για πλήρη εκμετάλλευση του δυναμικού του και τη, συνακόλουθη άντληση της ικανοποίησης που περιμένει από αυτή. Έτσι ο εργάτης που βρίσκεται στη βάση της πυραμίδας, είναι δυνατό να δοκιμάζει εντονότερο το αίσθημα της ανίας και της απογοήτευσης, διότι είναι υποχρεωμένος να ασχολείται με πολύ απλές και επαναλαμβανόμενες εργασίες, οι οποίες ενισχύουν το αίσθημα της μονοτονίας.

Για το λόγο αυτό, όπως θα τονισθεί και πιο κάτω είναι απαραίτητο να δημιουργούνται κατάλληλες και ικανοποιητικές ευκαιρίες για εξέλιξη του προσωπικού αυτού μέσα στην επιχείρηση.

#### **4.4.1 Παράγοντες που Διαμορφώνουν το Επίπεδο Ικανοποίησης**

Σύμφωνα με όσα τονίσαμε ανωτέρω, ικανοποίηση από την εργασία πρέπει να θεωρείται το συναίσθημα που προκαλείται στον εργαζόμενο, ως αποτέλεσμα των επιδράσεων που ασκεί σ' αυτόν ένα δεδομένο εργασιακό περιβάλλον και η συμβολή του στην επίτευξη των στόχων που επιδιώκονται από το περιβάλλον αυτό.

Η συσχέτιση του αισθήματος του εργαζομένου με το αποτέλεσμα που εξασφαλίζεται μέσα στο εργασιακό περιβάλλον από τη συμμετοχή του στην επίτευξη των στόχων, αποτελεί το κλειδί με το οποίο μπορούμε κάθε φορά να διαπιστώνουμε το βαθμό, ικανοποίησης του προσωπικού. Όμως το συναίσθημα της ικανοποίησης του προσωπικού από την εργασία έχει διάφορες διαβαθμίσεις, οι δε διαβαθμίσεις αυτές διαμορφώνονται κάθε φορά από τις διαφορές μεταξύ του τι προσδοκά ο εργαζόμενος από την εργασία του και του τι πράγματι απολαμβάνει.

Εξυπακούεται, ότι οι διαφορές αυτές έχουν πάντοτε ένα μεγάλο βαθμό υποκειμενικότητας, ο δε βαθμός υποκειμενικότητας εξαρτάται από τον τρόπο με τον οποίο ο εργαζόμενος αντιλαμβάνεται τις διαφορές αυτές. Με τα δεδομένα αυτά τα στοιχεία που λαμβάνονται υπ' όψιν για τον υπολογισμό του βαθμού ικανοποίησης των εργαζομένων από την εργασία, πρέπει να βασίζονται και στις αξιολογήσεις των ιδίων των εργαζομένων.

#### 4.5. Ανάγκες εργαζομένων

Όταν έχουμε έναν που μεθά στην εργασία του, φυσικά αυτός κρίνεται σαν ανεπιθύμητος από τον προϊστάμενό του, που προσπαθεί να βρει τρόπο για να τον απομακρύνει. Αλλά μια τέτοια ενέργεια δεν μας πληροφορεί: Γιατί ο άνθρωπος αυτός μεθά; Αν αναλύσουμε την περίπτωσή του, πιθανόν να βρούμε ότι υπάρχουν μερικές ανάγκες του, πού δεν μπορεί να τις ικανοποιήσει. Υπάρχουν ανάγκες, πού είναι καθαρά βιολογικές, και άλλες, πού όμως είναι ψυχολογικής ή συναισθηματικής φύσεως.

Μέχρι πρότινος νομίζαμε, πώς αν καλύπταμε τις βιολογικές ανάγκες του εργαζομένου ανθρώπου, αυτός έπρεπε να ήταν πολύ ευχαριστημένος. Πιστεύαμε, πώς ένας καλός μισθός έλυne όλα τα προβλήματα.

Σήμερα, αν όχι στον τόπο μας, τουλάχιστο στα πιο προηγμένα κράτη, ο καλός μισθός είναι πραγματικότητα κι όμως είδαμε, ότι αυτό δεν αρκεί για να είναι ο άνθρωπος ικανοποιημένος και για να μπορεί να δουλεύει πιο παραγωγικά. Υπάρχουν κι άλλες ανάγκες, πού τις δημιούργησε ο σύγχρονος πολιτισμός και η κοινωνική άνοδος.

Τι είναι, όμως, ανάγκη;

Ανάγκη θα πει μια κατάσταση στερήσεως. Μόλις δημιουργηθεί αυτή ή κατάσταση, μπαίνει σε ενέργεια μια κινητήρια δύναμη, πού λέγεται ορμή, παρόρμηση, πάθος, επιθυμία, ένστικτο, ή επείγουσα ανάγκη για να καλυφθεί η στέρηση αυτή. Αυτή η κινητήρια δύναμη, η τα κίνητρα, είναι διαφορετικής εντάσεως, ανάλογα με τη φύση της ανάγκης και του χαρακτήρα του ατόμου. Την ανάγκη δεν τη βλέπουμε, αλλά τη διακρίνουμε στη συμπεριφορά του ανθρώπου. Αυτό μας δυσκολεύει, γιατί πίσω από την ίδια συμπεριφορά μπορεί να κρύβεται η επιδίωξη της ικανοποίησης διαφορετικών αναγκών. Π.χ. έχουμε μια ομάδα ανθρώπων, πού εργάζονται πολύ. Ο καθένας όμως μπορεί να έχει και διαφορετικό κίνητρο που τον σπρώχνει να καταβάλει μεγαλύτερη προσπάθεια. Ο ένας για να κερδίσει περισσότερα χρήματα για την οικογένειά του, ο άλλος για να αποσπάσει την έννοια του προϊσταμένου του ή την επιδοκιμασία των συνεργατών του ή για ν' αποκτήσει κύρος ή γιατί πράγματι η δουλειά αυτή του αρέσει και τον ικανοποιεί η πολλή εργασία. Για να κατανοήσουμε, λοιπόν, τη συμπεριφορά του ανθρώπου, πρέπει να μπορούμε να αναλύσουμε και να μελετήσουμε το θέμα πού λέγεται ανάγκες - κίνητρα.

##### 4.5.1. Είδη αναγκών και φύση τους

Σύμφωνα με την άποψη του Bayton<sup>26</sup>, όπως και πολλών άλλων ερευνητών, είναι πολύ δύσκολο να καταλήξει κανείς σε ένα βασικό κατάλογο των ανθρωπίνων αναγκών. Σχηματικά και μόνο διακρίνουμε δύο σπουδαίες κατηγορίες αναγκών:

<sup>26</sup> Περικλής Λύτρας, «Εργασιακές Σχέσεις», Εκδοσεις INTERBOOKS, Αθήνα, 1992, σελ. 47.

Έμφυτες ανάγκες - Επίκτητες ανάγκες  
Βιογενετικές ανάγκες - Ψυχογενετικές ανάγκες

#### **α) Ανάγκες έμφυτες και επίκτητες**

Μερικές ανάγκες είναι άμεσα συνδεδεμένες με τη φύση του οργανισμού και βρίσκονται σε όλα τα ζώα. Αυτές οι ανάγκες μπορούν να ονομαστούν έμφυτες ή φυσιολογικές, διότι η εμφάνισή τους είναι ανεξάρτητη από το σύνολο των εμπειριών του παρελθόντος. Για παράδειγμα η πείνα, η δίψα, ο ύπνος, κ.λπ. μπορούν να θεωρηθούν σαν τέτοιες. Μια εξαίρεση στις έμφυτες ανάγκες είναι η «περιέργεια», για την οποία οι έρευνες του τελευταίου καιρού απέδειξαν ότι σχετίζεται με ιδιαίτερους ψυχολογικούς μηχανισμούς, που ανταποκρίνονται σε έναν εσωτερικό ερεθισμό.

Από την άλλη μεριά, οι επίκτητες ανάγκες εξαρτώνται αποκλειστικά από το σύνολο των εμπειριών του παρελθόντος. Οι ανάγκες αυτές είναι το ίδιο έντονες και πραγματικές, όσο και οι προηγούμενες μόνο που διαφέρουν στον τρόπο με τον οποίο δημιουργούνται. Ένα ακόμα σημαντικό στοιχείο αναφορικά με τις επίκτητες ανάγκες είναι το γεγονός, ότι δεν μπορούν να εντοπιστούν σε ένα και μόνο σημείο του ανθρώπινου σώματος.

#### **β) Βιογενετικές και ψυχογενετικές ανάγκες**

Οι βιογενετικές ανάγκες μπορούν να χαρακτηριστούν ακόμα και σαν «αρχικές» ή «πρωταρχικές» και αναφέρονται στις βασικές ψυχολογικές ανάγκες, που σχετίζονται με τις σωματικές εν γένει λειτουργίες, όπως για παράδειγμα η πείνα, η δίψα ο ύπνος και ο έρωτας. Έχουν οι ανάγκες αυτές ένα κοινό χαρακτηριστικό: όλες απαιτούν να τύχουν ικανοποίησης χωρίς υπερβολική καθυστέρηση ή πριν το άτομο αρχίσει να αισθάνεται στέρηση. Τη στιγμή της δημιουργίας τους οι ανάγκες αυτές δεσπόζουν της προσοχής του ατόμου (π.χ. πόνοι στο στομάχι από έλλειψη τροφής, στην πείνα, δυσφορία και πόνοι στο αναπνευστικό σύστημα από έλλειψη νερού, στη δίψα, υπεραιμία στα γεννητικά όργανα από έλλειψη σεξουαλικής επαφής, στον έρωτα, κ.λπ.) και από τη στιγμή της ικανοποίησης αποκαθίσταται η ισορροπία στον ανθρώπινο οργανισμό. Η προηγούμενη υπάρχουσα ένταση υποχωρεί, δίνοντας την ευκαιρία στο άτομο να στρέψει την προσοχή του σε άλλες επιθυμίες (ανάγκες), που ήταν λιγότερο πειστικές για τη ζωή του. Ο λαός μας με τη σοφία του έχει μια παροιμία, που πιστοποιεί αυτό το γεγονός: «νηστικό αρκούδι δε χορεύει», δείχνοντας ότι προέχει η κάλυψη των βιογενετικών αναγκών και μετά οι άλλες (στο παράδειγμα της παροιμίας αυτής της ανάγκης που ακολουθούν).

Από το άλλο μέρος οι ψυχογενετικές ανάγκες, που είναι ιδιαίτερα ευπαθείς και λεπτές ψυχολογικές ανάγκες, αντικατοπτρίζουν το πολύπλοκο και πολυσύνθετο της ανθρώπινης συμπεριφοράς.

Εκτός δηλαδή από τις βιογενετικές ανάγκες που είναι έμφυτες, το πολύπλοκο οικοδόμημα των επίκτητων αναγκών, που σχετίζεται με την κοινωνία, τη μόρφωση, την ευπάθεια και όλα γενικά τα διανοητικά ενδιαφέροντα, επηρεάζει τη συμπεριφορά των ατόμων.

Οι ανάγκες αυτές διαίρούνται κατά τη γνώμη των ψυχολόγων σε τρεις μεγάλες κατηγορίες<sup>27</sup>:

<sup>27</sup> Περικλής Λύτρας, «Εργασιακές Σχέσεις», Εκδόσεις INTERBOOKS, Αθήνα, 1992, σελ. 49.

1. **Ανάγκες κοινωνικές-αγάπης και συμπάθειας:** δηλαδή αυτές, που προϋποθέτουν και αναπτύσσουν σαν ενθουσιώδεις, αρμονικές και συναισθηματικές τις σχέσεις του ανθρώπου με τους άλλους.
2. **Ανάγκες Εγώ-υποστήριξης:** δηλαδή εκείνες που εξυμνούν, εξυπηρετούν και προάγουν την ανθρώπινη προσωπικότητα στο να κερδίσουν, αποκτήσουν και διατηρήσουν το κύρος και την αναγνώριση, να ικανοποιήσουν το «εγώ» τους με κυριαρχία πάνω στους άλλους.
3. **Ανάγκες Εγώ-άμυνας:** δηλαδή οι ανάγκες αυτές, που παίζουν ρόλο προστατευτικό της προσωπικότητας του ατόμου, που τείνουν στην αποφυγή κάθε φυσικής ή ψυχολογικής ζημιάς, του εμπαιγμού και της «απώλειας προσώπου», που αποτρέπουν την απώλεια κύρους και αναγνώρισης και συντελούν στην απαλλαγή από το άγχος.

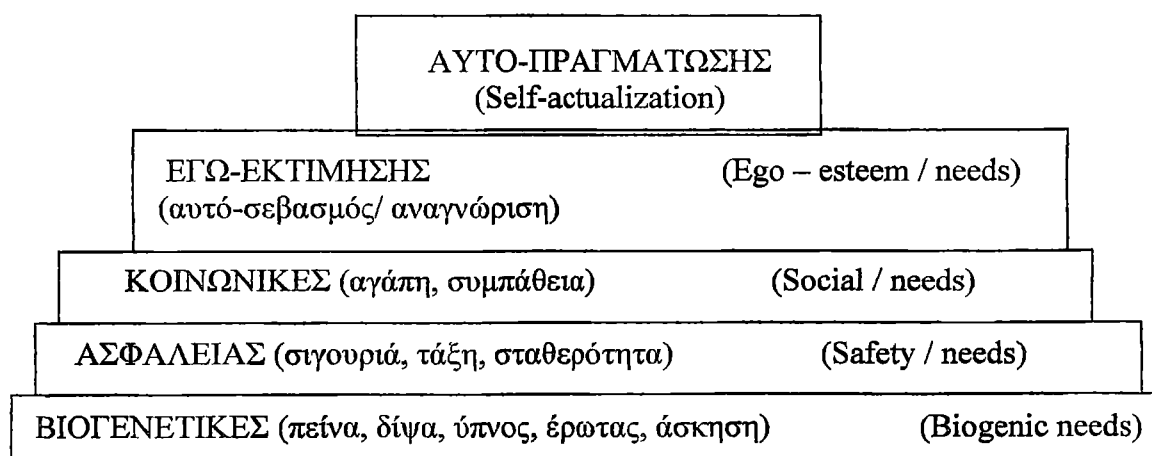
Είναι πάρα πολύ σημαντικό να γίνει γνωστό το γεγονός ότι οι ανθρώπινες ανάγκες δεν είναι δυνατό να υπάρξουν μέσα στην απομόνωση, αλλά ακόμη ότι δεν είναι δυνατό το όλο σύστημα των ανθρωπίνων αναγκών να υπάρξει χωρίς την εξάρτηση της μιας ανάγκης από κάποια άλλη. Κάθε άτομο ενεργεί χρησιμοποιώντας ένα συνδυασμό όλων των αναγκών του ταυτόχρονα, ενώ συχνά μια από όλες τις ανάγκες του παίζει, για ένα ορισμένο χρονικό διάστημα, τον κυρίαρχο ρόλο.

Ακόμα, η σημερινή κοινωνία είναι τέτοια, που το κάθε άτομο είναι μερικά ικανοποιημένο και μερικά ανικανοποίητο. Αυτό το στοιχείο αποτελεί βασικό παράγοντα της ενασχόλησης του Μάρκετινγκ και του διαφημιστή και το χρησιμοποιεί κατάλληλα.

#### 4.5.2. Η θεωρία του A. Maslow για την «αυτό-δημιουργία»

Μεγάλη σημασία τόσο για το Μάρκετινγκ, όσο και για δραστηριότητες του σύγχρονου management έχει η θεωρία της «αυτό-δημιουργίας» του Abraham Maslow, ο οποίος διατύπωσε ένα διάγραμμα αξιολόγησης-ιεράρχησης των ανθρωπίνων αναγκών, που παραθέτω στη συνέχεια.

#### Ο ΠΙΝΑΚΑΣ ΤΩΝ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΑΝΑΓΚΩΝ<sup>28</sup>



<sup>28</sup> Κώστας Τζωρτζάκης και Αλεξία Τζωρτζάκη, «Οργάνωση και διοίκηση», Εκδόσεις Rosili, Αθήνα, 2002, σελ 245.

1. Όπως είναι σαφές, οι βιογενετικές ανάγκες βρίσκονται στη βάση της παραπάνω πυραμίδας, γιατί είναι οι πιο επείγουσες και προηγούνται σε σημασία όλων των άλλων, ακόμα και των αναγκών ασφάλειας, όπως καταδείξαμε πριν.

Βασική θέση του Maslow για τη σημερινή βιομηχανική κοινωνία είναι: «τα άτομα επηρεάζονται από υψηλότερα είδη αναγκών, αφού όλες οι βασικές τους ανάγκες έχουν εξ' ολοκλήρου ικανοποιηθεί. Μερική ικανοποίηση της ανάγκης μπορεί πάντως να είναι υποφερτή, καθώς ο μέσος πολίτης ικανοποιεί περίπου 80% του χρόνου σε ψυχολογικές ανάγκες, 70% σε ανάγκες ασφαλείας, 50% σε ανάγκες αγάπης, 40% σε ανάγκες αυτοεκτίμησης και 10% σε ανάγκες αυτό - δημιουργίας»<sup>29</sup>

Αυτή η θέση είναι εξαιρετικά σημαντική για τους μάρκετερς, διότι δίνει τη χαρακτηριστική εκείνη αγοραστική συμπεριφορά σε ορισμένους τομείς, π.χ. φθηνότεροι τύποι τροφής πιθανόν να αγοραστούν ή περιορισμένες ποσότητες να καταναλωθούν, όταν πρόκειται να κινήσει κανείς ένα αυτοκίνητο ή να αγοράσει κάποιο ρούχο πολυτελείας ή τελευταίας μόδας.

2. Η δεύτερη σειρά κατηγορία αναγκών είναι αυτές, που αναφέρονται στα θέλω των ατόμων για προστασία από φυσικούς και ψυχολογικούς κινδύνους. Στις αναπτυγμένες κοινωνίες, το μέγεθος της κατανάλωσης είναι προφανές ικανοποιεί ανάγκες προστασίας και εκμετάλλευσης. Οι νεώτερες νομοθεσίες προστατεύουν τους πολίτες από το δόλιο εμπόριο, τις επικίνδυνες χημικές τροφές, κ.λπ. Ακόμα, οι διαφόρου τύπου «ασφάλειες» από ιδιωτικές αστυνομίες, κ.λπ. δείχνουν την αναγκαιότητα μακροπρόθεσμης και ουσιαστικής προστασίας του ατόμου σήμερα. Ακόμα, οι διάφορες ασφάλειες «ζωής», «περιουσίας», «πυρκαγιάς», οι ποικίλες «επενδύσεις» κ.λπ. αποτελούν μια σειρά εκδηλώσεων της ανάγκης για ασφάλεια, σιγουριά, τάξη και βεβαιότητα για το αύριο.
3. Το τρίτο επίπεδο αναγκών, οι κοινωνικές ανάγκες (social needs), είναι εκείνες που καλύπτουν τη θεμελιώδη και εξαιρετικά σπουδαία εξάρτηση του ατόμου από την αγάπη των άλλων. Την ανάγκη αυτή χρησιμοποιεί ιδιαίτερα το μάρκετινγκ, αλλά και η διαφήμιση. Μπορεί δηλαδή η ανάγκη αυτή να καθορίσει π.χ. το είδος ντυσίματος, την αγορά ενός προϊόντος ή αγαθού.
4. Η τέταρτη κατηγορία της κλίμακας αναφορικά με τις ανάγκες σχετίζεται βασικά με τις ανάγκες εκτίμησης, που είναι βαθιά ριζωμένες επιθυμίες, και συνήθως δοκιμασμένες. Αυτές τις υποδιαίρεσε σε: επιθυμία για ισχύ, για επιτυχία, για καταλληλότητα, για εμπιστοσύνη και για ελευθερία και ανεξαρτησία. Δύο από αυτές, η επιτυχία και η εμπιστοσύνη κύρος, έχουν ιδιαίτερη βαρύτητα εφαρμογής στο Μάρκετινγκ και στη Διοίκηση Επιχειρήσεων.

(α) **Η ανάγκη για επιτυχία:**

Μετά από μελέτη 50 πολιτισμών (ήθη, έθιμα, παραμύθια, μύθοι πολιτικοί-κοινωνικοί, κ.λπ.), μεταξύ των οποίων ο αρχαίος Ελληνικός πολιτισμός και η πλήρης μελέτη της Ευρωπαϊκής φιλολογίας-λογοτεχνίας του Μεσαίωνα, όπου φάνηκε ο τρόπος με τον οποίο επέδρασαν οι πολιτισμοί αυτοί πάνω στα άτομα, διαπίστωσε, ότι οι άνθρωποι με ανάγκη για επιτυχία υψηλού επιπέδου προέρχονται από τη μεσαία τάξη. Ακόμα, ότι οι άνδρες με υψηλή επιτυχία, υποχρεώθηκαν από τη μητέρα τους σε νεαρή ακόμα ηλικία να δημιουργήσουν μια σοβαρή συμπεριφορά από πολύ νωρίς. Ακόμα, όλοι σκέπτονται

<sup>29</sup> Περικλής Λύτρας, «Εργασιακές Σχέσεις», Εκδόσεις INTERBOOKS, Αθήνα, 1992, σελ 50.



πρωτοπόρα, αντιμετωπίζουν μελλοντικά γεγονότα, ελέγχουν το περιβάλλον τους και εκμεταλλεύονται τις ευκαιρίες. Τέλος, σύμφωνα με μελέτες οι απασχολούμενοι με το Μάρκετινγκ είχαν υψηλότερα σκορ, όπου οι συνθήκες παραγωγής και διοίκησης το επέτρεπαν.

**(β) Η ανάγκη για εμπιστοσύνη-κύρος:**

Η επιθυμία για κύρος είναι στενά συνδεδεμένη με τα «θέλω» της απόκτησης και της ισχύος, που αποτελεί το θεμελιώδη-ακρογωνιαίο λίθο της δυτικής κοινωνίας. Ζητώντας ένα ατέλειωτο χορό από προϊόντα και υπηρεσίες, οι καταναλωτές εκφράζουν την ανάγκη που τους δημιουργείται για κύρος και ισχύ. Αυτό εκμεταλλεύεται κύρια ο τομέας της **διαφήμισης**. Σήμερα για παράδειγμα, μια αντίκα, ένα στερεοφωνικό συγκρότημα Hi - Fi, κ.λπ., δίνουν μια άλλη υπόσταση στο άτομο αυξάνοντας το κύρος του. Στις δυτικές κοινωνίες, η κατανάλωση έγινε μια τάση και οι καταναλωτές καταπιέζονται από την προπαγάνδα, και χαλούν όλο και περισσότερα μέχρι να γίνουν αιχμάλωτοι του βιομηχανικού συστήματος.

5. Η πέμπτη τέλος κατηγορία του Maslow το ψηλότερο σημείο της πυραμίδας του, αντιπροσωπεύει νέους ορίζοντες εμπειριών και πείρας, δημιουργικότητας, κ.λπ. Η ανάγκη «αυτό-δημιουργίας» είναι προφανής στο άτομο, όσο μεγαλώνει στην ηλικία και επιθυμεί να δημιουργήσει κάτι δικό του. Κάτω από αυτήν την επιρροή το άτομο ψάχνει το καλύτερο δυνατό, για την τελειοποίηση, για το ωραίο. Με άλλα λόγια, υπάρχει μια δημιουργική θεώρηση τόσο στη σκέψη του όσο και στα έργα του, στη ζωή του σε τελευταία ανάλυση.

Σημαντικό είναι και λίγο πολύ το γνωρίζουμε όλοι, ότι πολλές φορές δυσμενείς κοινωνικές και οικονομικές συνθήκες αποτελούν μια βασική αντινομία για μια πλήρη αυτό-δημιουργία των ατόμων, που καταφέρνουν πράγματα και έργα μοναδικά και μεγάλης σημασίας, τόσο για τα ίδια όσο και για την πρόοδο της ανθρωπότητας.

#### **4.5.3. Ανάγκες και η ικανοποίηση τους**

Σύμφωνα με όσα προηγούμενα εκτέθηκαν, η έννοια των κινήτρων και των αναγκών είναι μία από τις πιο βασικές έννοιες, που ενδιαφέρουν τον επιστημονικό κλάδο της Κοινωνιολογίας και κατ' επέκταση και της ψυχολογίας της συμπεριφοράς του καταναλωτή και του εργαζομένου.

Η σημασία ικανοποίησης των αναγκών για τον άνθρωπο, τόσο των βασικών όσο και των λεγομένων «μετά-αναγκών» (που, σύμφωνα με τον ορισμό του Maslow, είναι η δικαιοσύνη, η καλοσύνη, η ομορφιά, η τάξη και η ενότητα) είναι πρωταρχικού χαρακτήρα, αφού η μη ικανοποίηση τους καθιστά το άτομο «ψυχολογικά άρρωστο». Σήμερα, που γενικά υπάρχει μεγάλη επιμονή από το κοινό για πληροφορίες, που του δίνονται σε διάφορους τομείς και αλληλοδιαδόχως, οι μάρκετερς είναι υποχρεωμένοι να ικανοποιήσουν τις ανάγκες πληροφόρησης των πελατών τους.

Ο αυξημένος όγκος της καταναλωτικής δύναμης στις μέρες μας βρίσκεται κύρια στα χέρια των γυναικών, ή επηρεάζεται σε μεγάλο βαθμό από αυτές. Λόγω της φύσης τους, είναι πιο ευαίσθητες στο χρώμα και στη μόδα. Ιδιαίτερα τώρα που έχουν μπει και στην όλη καταναλωτική διαδικασία, τις έχει κάνει να ζητούν μια αισθητική και πρακτική των αναγκών τους. Σ' αυτές τις γυναίκες στρέφεται τελευταία το Μάρκετινγκ.

## 4.6. Κίνητρα Εργασίας

Αν θελήσουμε τώρα να εντοπίσουμε το θέμα στην εργασία, θα είχαμε να πούμε ότι η εργασία είναι κι αυτή μία ανάγκη, αν την πάρουμε από την άποψη ότι ο άνθρωπος έχει ανάγκη να ξοδέψει την ενεργητικότητα που έχει. Παρότι ο άνθρωπος πρέπει προς την αδράνεια, εν τούτοις, δεν είναι ευχαριστημένος όταν δεν κάνει τίποτα.

Το χρήμα, αναμφίβολα είναι ένα από τα μεγαλύτερα κίνητρα εργασίας, γιατί με αυτό ικανοποιεί τις βασικές του ανάγκες. Σήμερα που κατά κάποιον τρόπο έχει φτάσει να έχει εξασφαλίσει το μισθό, θέλει κάτι παραπάνω. Γιατί βάσει και του νόμου της ιεραρχίας των αναγκών, μόλις ικανοποιηθεί μία ανάγκη γεννώνται αμέσως άλλες υψηλότερου επιπέδου. Και αυτό γιατί αν δώσουμε περισσότερα χρήματα δεν είμαστε βέβαιοι ότι θα υποκινήσουμε περισσότερο τον εργαζόμενο. Αυτό σημαίνει, ότι σήμερα το χρήμα δεν είναι ούτε το μόνο ούτε το κυριότερο κίνητρο που παρακινεί τον άνθρωπο για εργασία. Είπαμε, ότι το άτομο δεν είναι μόνο του άλλα ανήκει σε μία ομάδα και επηρεάζεται απ' αυτήν. Εάν λοιπόν ο προϊστάμενος πει: «Αν βγάλετε, π.χ. 60 κομμάτια, θα πληρωθείτε τόσα περισσότερα», μπορεί το άτομο να μην καταβάλει την προσπάθεια που χρειάζεται, όχι γιατί δε θα ήθελε να κερδίσει περισσότερα χρήματα, αλλά γιατί ή ομάδα, στην οποία ανήκει, του είπε ότι, αν δουλέψει παραπάνω, θα θεωρηθεί προδότης των συμφερόντων της. Έτσι παραιτείται από το μεγαλύτερο κέρδος, μόνο και μόνο για να γίνει αρεστός στην ομάδα και να μείνει μέσα σ' αυτήν.

Σε μία έρευνα<sup>30</sup>, που έγινε με το ερώτημα: «τι σας ευχαριστεί περισσότερο στην εργασία σας;», ο παράγων χρήμα ήρθε τέταρτος. Τα αποτελέσματα, κατά σειράν προτιμήσεως, είχαν ως εξής:

1. Σταθερή εργασία.
2. Καλός προϊστάμενος - καλοί συνάδελφοι.
3. Εργασία με πρωτοβουλία - καλές συνθήκες.
4. Καλός μισθός.

Αυτό δεν σημαίνει ότι το χρήμα έπαψε να είναι κίνητρο, αλλά ότι δεν είναι και το μόνο. Οι ενθαρρύνσεις όλων των ειδών, το ανέβασμα του ηθικού, με τις αναγνωρίσεις και τους επαίνους, αποτελούν σήμερα θετικά κίνητρα αυξήσεως της αποδόσεως της εργασίας, ενώ οι ποινές και οι τιμωρίες, όπως θα δούμε πιο κάτω αναλυτικότερα, είναι αρνητικά κίνητρα, που επιδρούν μάλλον ανασταλτικά και δημιουργούν εχθρότητες και απογοητεύσεις που μάλλον παρεμποδίζουν την απόδοση παρά την ενθαρρύνουν. Αυτό δεν σημαίνει ότι πρέπει να παραιτηθούμε τελείως από το θέμα των κυρώσεων, αλλά ότι πρέπει να εφαρμόζονται με επιφύλαξη, για να έχουν κάποιο αποτέλεσμα.

Η εργασία και το παιχνίδι μοιάζουν μεταξύ τους. Είναι μέσα διοχετεύσεως της ανθρώπινης δραστηριότητας διαφέρουν όμως ως προς τον βαθμό της έλξεως. Το παιχνίδι είναι πολύ πιο ελκυστικό από την εργασία. Μιλάμε βέβαια για την μέση εργασία και όχι για την εργασία του διευθυντού Τραπέζης. Αν μπορούσαμε, στην εργασία, να δίνουμε μερικά από τα στοιχεία του παιχνιδιού, ίσως θα είχαμε καλύτερα αποτελέσματα:

1. Και αρχικά, στο παιχνίδι υπάρχει μία ελεύθερη συμμετοχή.
2. Υπάρχει μια άμιλλα.

---

<sup>30</sup> Κορνηλία Καλογήρου, «Ανθρώπινες σχέσεις στο χώρο της εργασίας», Εκδοσεις Καραμπερόπουλος, Πειραιάς, 1979, σελ. 35.

3. Σε περίπτωση επιτυχίας υπάρχει ο έπαινος, το «μπράβο», το χειροκρότημα.
4. Ξέρει άμεσα το αποτέλεσμα. Ξέρει πότε κερδίζει και πότε χάνει.
5. Όταν αισθάνεται ότι κερδίζει και προοδεύει, αυτό τον υποκινεί για περισσότερη προσπάθεια.

Αν μερικά απ' αυτά ή αλλά παρόμοια θα μπορούσαν να εφαρμοσθούν στην εργασία, υπάρχει πιθανότητα να έχουμε καλύτερα αποτελέσματα. Τα καλά αποτελέσματα θα ήταν αύξηση της αποδόσεως με ελάττωση, όσο είναι δυνατόν, του αισθήματος κοπώσεως και δυσαρέσκειας.

#### 4.7. Επαγγελματικό ενδιαφέρον και αμοιβή

Στο θέμα του εργασιακού ενδιαφέροντος στηρίζεται όλο το οικοδόμημα της αύξησης της παραγωγικότητας μιας κοινωνίας, ενώ όσον αφορά την αμοιβή, αυτό καθαντό το ύψος της αμοιβής σηματοδοτεί σε μεγάλο βαθμό και το εργασιακό ενδιαφέρον. Σχετικά βέβαια με το εργασιακό ενδιαφέρον, αυτό που ορισμένοι επιστήμονες του χώρου αποκαλούν «διαφέρον» επιχειρώντας να το συνδέσουν με την κλίμακα των ανθρώπινων αναγκών και την ικανοποίησή τους, η διαφωνία μου συνίσταται στα ακόλουθα σημεία:

- (α) ότι το εργασιακό ή επαγγελματικό ενδιαφέρον εκδηλώνεται κυρίως με βάση τα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας και λιγότερο στα πλαίσια της γνώσης του επαγγέλματος (συλλογή πληροφοριών, γενίκευση, προκατάληψη, κ.λπ.),
- (β) ότι όλες οι επιστημονικές θεωρήσεις και συνακόλουθα η σχετική διεθνής βιβλιογραφία, εστιάζουν την επιλογή του επαγγέλματος ή στον παράγοντα προσωπικότητα ή στον παράγοντα κληρονομικότητα
- (γ) ότι το επαγγελματικό ενδιαφέρον, που σε πρώτη φάση αναφέρεται στην προτίμηση για κάποιο συγκεκριμένο επάγγελμα, συχνά μέσω και της «Κοινωνικής θεωρίας της μάθησης», στη συνέχεια σχετίζεται άμεσα με το σοβαρό θέμα της «επαγγελματικής συνείδησης»,
- (δ) ο κοινωνικο-περιβαλλοντικός παράγοντας προτίμησης κάποιου επαγγέλματος, συχνά περνάει στην οικογένεια και την επαγγελματική υποδομή των γονιών,
- (ε) ότι τέλος, η ύπαρξη ή η προτίμηση ενός επαγγέλματος και, συνεπώς το επαγγελματικό ενδιαφέρον, αναφέρεται ευθέως και στο όλο κοινωνικό-εργασιακό πλαίσιο ενός κράτους. Με την έννοια των μηχανισμών που θέτει στην υπηρεσία του πολίτη και του υποψήφιου εργαζόμενου μέσω του λεγόμενου σχολικού προσανατολισμού και του επαγγελματικού προσανατολισμού. Μηχανισμοί για τη σύγχρονη αναπτυγμένη κρατική διοίκηση της αναπτυγμένης κοινωνίας διεθνώς.

Κάτω από αυτήν την οπτική, το επαγγελματικό ενδιαφέρον σαν προϊόν μιας πολυεπίπεδης ανθρώπινης και κρατικής δραστηριότητας, που οδηγεί στην ορθολογική επαγγελματική συνείδηση, συνδέεται άρρηκτα με την παραγωγικότητα της κοινωνίας, με τις ατέρμονες προσπάθειες αύξησης της, με την κατανάλωση προϊόντων και υπηρεσιών από τους εργαζόμενους και, κάτω από ορισμένους όρους, με αυτό που αποκαλείται «κοινωνική ευημερία» μέσα από την «ποιότητα ζωής».

Παράλληλα με την έννοια του επαγγελματικού ενδιαφέροντος κινείται και η δεύτερη έννοια που εξετάζεται εδώ, αυτή της αμοιβής, της οποίας η σημασιολογία καθορίζει σε σημαντικό βαθμό και την προηγούμενη έννοια. Το κοινωνιολογικό

περιεχόμενο της αμοιβής της εργασίας εστιάζεται τους παρακάτω αναφερόμενους παράγοντες:

- i. ότι καμία επιχείρηση πλέον δεν μπορεί να παραγνωρίσει το γεγονός ότι, τόσο σε ό,τι αφορά τη διατήρηση του προσωπικού όσο και στην προσπάθεια αύξησης της παραγωγικότητας της, η αμοιβή των εργαζομένων αποτελεί ένα από τα κυριότερα μέσα (αν όχι το πρωταρχικό). Υπακούει δηλαδή η σύγχρονη επιχείρηση στη λογική της σύνδεσης της αμοιβής με την παραγωγικότητα αφ' ενός και, αφ' ετέρου στη λογική της προσφοράς και της ζήτησης,
- ii. ότι η αμοιβή εργασίας αποτελεί τον πλέον ισχυρό παράγοντα κοινωνικής και επαγγελματικής προσαρμοστικότητας του εργαζόμενου στο χώρο δουλειάς, εφόσον άπτεται της βιοποριστικής του προστασίας,
- iii. ότι η αμοιβή στις ημέρες μας συνδέεται με το όλο πλαίσιο ανάπτυξης μιας κοινωνίας και των επιχειρήσεων της, που μαζί με την κρατική δραστηριότητα δημιουργούν την «οικονομική πίττα», η οποία εν συνεχεία θα διανεμηθεί (άλλοτε δικαιότερα και άλλοτε όχι),
- iv. ότι η αμοιβή αυτή καθαυτή αποτελεί στοιχείο κοινωνικού διαφορισμού στα πλαίσια της «κοινωνικής στρωμάτωσης», που ταξινομεί το άτομο μέσα σε κοινωνικές και επαγγελματικές ομάδες, τάξεις και συντεχνίες,
- v. τέλος, ότι η αμοιβή αποτελεί μέρος του όλου κοινωνικού κύρους που περιβάλλεται το άτομο μέσα σε μια δοσμένη κοινωνία, που είτε το θεωρεί σωστό είτε όχι στηρίζει την εκτίμηση στο άτομο στις οικονομικές του απολαβές.

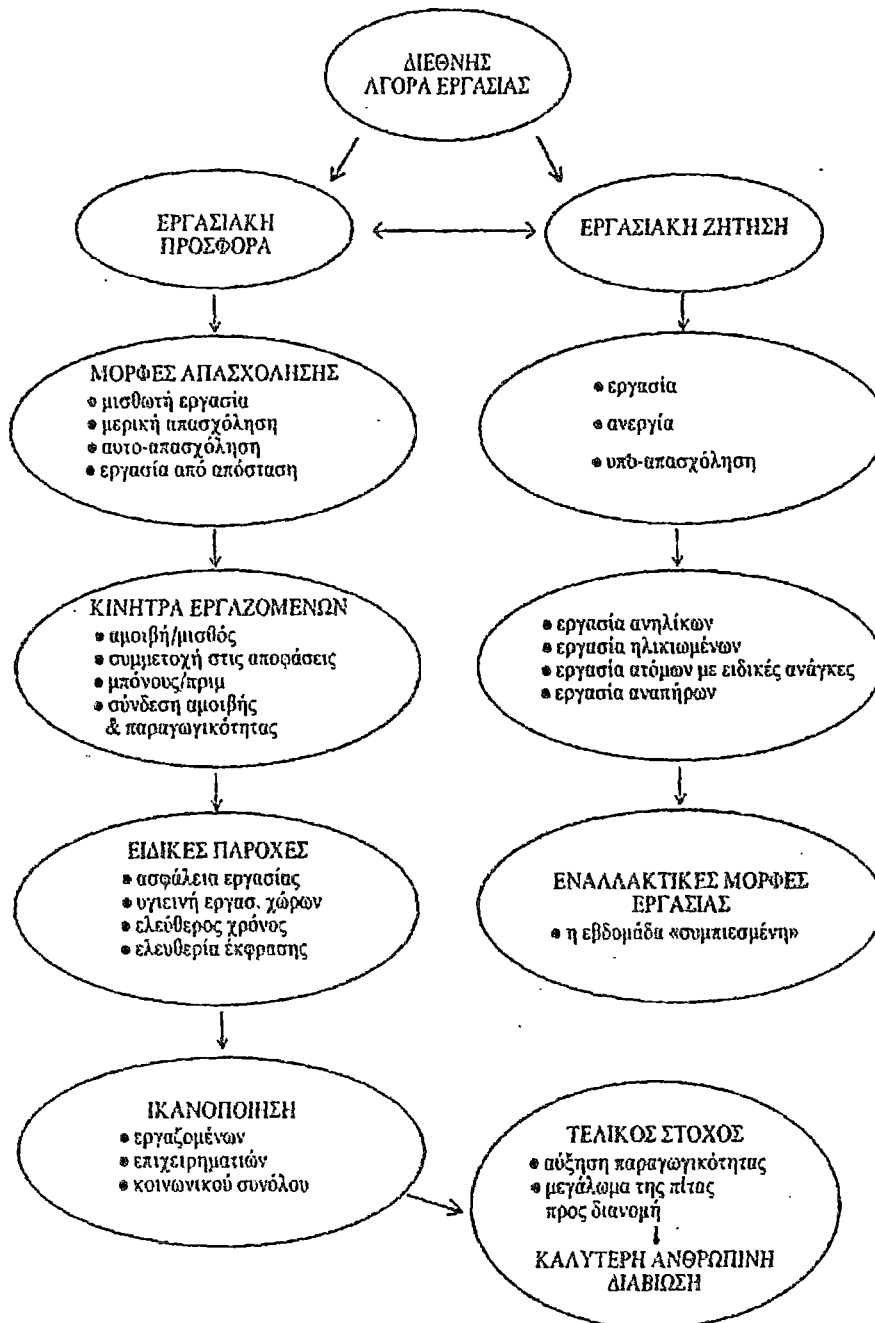
Με όλα όσα προαναφέρθηκαν γίνεται κατανοητό, ότι ο κοινωνικός ρόλος της εργασίας αποτελεί «έννοια-κλειδί» για οποιαδήποτε απόπειρα ερμηνείας των σύγχρονων εργασιακών σχέσεων και των αναγκών του σημερινού εργαζόμενου.

Το ίδιο ακριβώς συμβαίνει και με το γνωστικό αντικείμενο των Εργασιακών Σχέσεων, που στην έννοια του κοινωνικού ρόλου της εργασίας στηρίζει ένα μεγάλο μέρος του θεωρητικού οπλοστασίου, για την ανάλυση που επιχειρεί. Το σχήμα που ακολουθεί στην επόμενη σελίδα δείχνει παραστατικά αυτήν την πραγματικότητα στις Εργασιακές Σχέσεις του καιρού μας<sup>31</sup>.

---

<sup>31</sup> Περικλής Λύτρας, «Εργασιακές Σχέσεις», Εκδόσεις, INTERBOOKS, Αθήνα, 1992, σελ. 63

## Ο ΚΟΙΝΩΝΙΚΟΣ ΡΟΛΟΣ ΤΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ



## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5<sup>ο</sup>

### **Το άτομο μέσα στο εργασιακό περιβάλλον.**

#### **5.1. Υποχρεώσεις των επιχειρήσεων προς τους εργαζομένους**

Οι επιχειρήσεις αποτελούν υποσύνολα του συστήματος κοινωνία. Από το γεγονός αυτό προκύπτουν διάφορες υποχρεώσεις τόσο προς το Κράτος, την Κοινωνία, το Κοινωνικό σύνολο, γενικώς, αλλά και προς τους εργαζομένους. Οι επιχειρήσεις διαδραματίζουν όλο και περισσότερο ρόλο κοινωνικό και ανθρωπιστικό, κάτι το οποίο είναι απαραίτητο στις μέρες μας.

Η Επιχείρηση και το προσωπικό της έχουν υποχρέωση να ενεργούν σύμφωνα με τα ήθη και τα έθιμα της περιοχής τους. Να μην προκαλούν το δημόσιο αίσθημα. Να ενισχύουν, σύμφωνα με την οικονομική τους δύναμη, τους εκπολιτιστικούς και αθλητικούς συλλόγους της περιοχής τους. Να προτιμούν, μεταξύ υποψηφίων με παρόμοια προσόντα, υποψήφιους που προέρχονται από την περιοχή τους, όταν θέλουν να στελεχώσουν το προσωπικό τους.

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

Οι επιχειρήσεις και οι προϊστάμενοι, έχουν υποχρέωση να βοηθήσουν τους εργαζομένους, να αναπτύξουν σωστά και θετικά την προσωπικότητα τους, να τους οδηγήσουν προς την ολοκλήρωση τους, να τους υποδείξουν μεθόδους ανάπτυξεως της υπευθυνότητας τους αλλά και των εν γένει θετικών προσόντων τους. Πρέπει ο εργοδότης να επαινεί τον εργαζόμενο ώστε να τονίσει την αξία της σωστής εργασίας.

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

Η επιχείρηση και κάθε εργασιακή μονάδα έχει επίσης ηθική υποχρέωση, (αλλά σε αρκετές περιπτώσεις και νομική) να συμπεριφέρεται σωστά και ανθρώπινα σε άτομα που έχουν κάποια αυξημένη δυσκολία, όπως π.χ. {τυφλοί ή βαρήκοοι ή κωφάλαλοι ή ανάπηροι σε χέρι ή πόδι κ.λπ.}

Η Βρετανία έχει προηγηθεί στην θέσπιση πολύ προστατευτικών διατάξεων για άτομα των ανωτέρω κατηγοριών. Πάντως, και το Ελληνικό Κράτος και ολόκληρη η Ευρωπαϊκή Ένωση έχουν θεσπίσει διατάξεις προστασίας και υποβοηθήσεως τέτοιων ατόμων, όπως εξετάζεται στην επόμενη ενότητα.

Οι οποιεσδήποτε διατάξεις είναι ελλιπείς αν δεν συνοδεύονται και από αισθήματα σεβασμού προς τον συνάνθρωπο, που μάλιστα δεν έχει και τα ίδια πλεονεκτήματα με τους άλλους. Έτσι αποτελεί βασική προϋπόθεση, ο αμοιβαίος σεβασμός και δεν καταλήγει σε εκμετάλλευση κάποιου από κάποιον άλλον άνθρωπο.

#### **α) Νομικές υποχρεώσεις επιχειρήσεων για την προστασία των εργαζομένων**

Το Εργατικό Δίκαιο με διάφορες διατάξεις π.χ. Ευρωπαϊκός Κοινοτικός Χάρτης (1965), Άρθρο 7-8, προστατεύει τους εργαζομένους ανηλίκους και τις μητέρες. Επίσης, έχουν θεσπιστεί διάφορες διατάξεις για τα άτομα που έχουν περιορισμένες ικανότητες από διάφορες αιτίες. Έχει ιδρυθεί Κρατικό Ίδρυμα για την αποκατάσταση των αναπήρων. Οι εργοδότες υποβοηθούνται χρηματικά για να καλύψουν την μειωμένη απόδοση των ατόμων αυτών. Παράλληλα, το Δημόσιο και άλλοι κρατικοί ή ημικρατικοί οργανισμοί, κ.λ.π. έχουν υποχρέωση να προσλαμβάνουν άτομα αυτών των κατηγοριών (π.χ. Τυφλοί τηλεφωνητές κ.ο.κ.)

Υπάρχουν επίσης, διατάξεις προστασίας των εγκύων γυναικών και των νέων μητέρων, όπως π.χ. απαγόρευση απολύσεως των εγκύων εργαζομένων ή παροχή αδειών πριν και μετά τον τοκετό κ.λπ.

## 5.2. Σχέση εργαζομένων προς τους συναδέλφους τους

Οι εργαζόμενοι είναι άνθρωποι και έχουν αξία, όχι μόνο διότι βοηθούν στην πραγματοποίηση της παραγωγής, αλλά κυρίως διότι είναι εικόνα Θεού και πλάσματα Θεού. Η επέκταση αυτή της αξίας των εργαζομένων, προϊσταμένων και υφισταμένων, αυξάνει οπωσδήποτε και την ανάγκη για περισσότερη προσοχή από όλους και προς όλους.

Συγχρόνως προβάλλει εντονότερα και πιο πειστική η ανάγκη για σωστότερη συμπεριφορά, για προσπάθεια να αυξήσουν τα πλεονεκτήματα και να μειώσουν τα μειονεκτήματα τους. Να γίνουν σωστότεροι άνθρωποι.

Η Κοινωνία και οι Εργασιακές Μονάδες επιθυμούν οι εργαζόμενοι να είναι σωστοί άνθρωποι, επειδή τότε είναι πιθανότερο να επικοινωνούν καλύτερα με τους άλλους (είτε μέσα είτε έξω από την επιχείρηση) και να παράγουν καλύτερα αποτελέσματα. Επίσης τότε είναι πιθανότερο να μπορούν να αντιμετωπίζουν σωστότερα τα διάφορα θέματα, ανεξαρτήτως βαθμού δυσκολίας<sup>32</sup>.

Σημαντική υποχρέωση των εργαζομένων είναι να επικοινωνούν σωστά με τους συναδέλφους και συνεργάτες τους χωρίς παρεξηγήσεις ή παρανοήσεις, που οδηγούν, αν επαναλαμβάνονται σε ρήξη ή αντιδικία ή άλλα πιο δυσάρεστα αποτελέσματα.

Άλλη σημαντική υποχρέωση παράλληλη με τις προηγούμενες, είναι η συνεργασία με τους άλλους συναδέλφους. Το εργαζόμενο άτομο δεν είναι μεμονωμένος άνθρωπος. Οι πράξεις και οι ενέργειες του δεν έχουν σημασία μόνο για τον ίδιο. Αντίθετα επηρεάζουν, θετικά ή αρνητικά, και όσους άλλους βρίσκονται στην ίδια εργασιακή ενότητα αλλά και όλη την επιχείρηση.

Οι εργαζόμενοι σε μια επιχείρηση, καλό είναι να έχουν μεταξύ τους εσωτερική επαφή και επικοινωνία, παράλληλα με τον τυπικά σαφή προσδιορισμό των ρόλων τους. Υπάρχουν βέβαια, θεωρητικοί μελετητές που θεωρούν την ύπαρξη εσωτερικής επαφής φαινόμενο εκφυλισμού "διαφθορά" της γραφειοκρατικής τάξης των πραγμάτων. Η προαναφερθείσα εσωτερική επαφή βοηθά στην καλύτερη κατανόηση του συναδέλφου στην πιο άνετη συνεργασία για την πραγματοποίηση των στόχων, που έχει θέση η Εργασιακή Μονάδα. Οι εργαζόμενοι πρέπει να συμπεριφέρονται σωστά και ανθρώπινα στους συναδέλφους τους. Πρέπει να έχουν ειρήνη, πραότητα, μακροθυμία, αυτοκυριαρχία.

<sup>32</sup> Δρ. Ευαγγέλου Θεοδωράτου «Εργασιακές Σχέσεις» Εκδόσεις Αθ. Σταμούλης, Αθήνα, 1999, σελ. 45, παρ. 2.2.2.1.

Πρέπει μεταξύ των άλλων, με την αυτοκυριαρχία, να περιμένουν με ψυχραιμία, για να αντιμετωπίζουν τις οποιεσδήποτε δυσκολίες. Επειδή συναναστρέφονται με άλλους ανθρώπους και όλοι πρέπει να είναι αποτελεσματικοί για την πραγματοποίηση των κοινών στόχων πρέπει να συνεννοούνται με τους συναδέλφους τους, να έχουν τη συνείδηση ότι είναι πραγματικά μέλη του συγκεκριμένου τμήματος και της εργασιακής μονάδας. Είναι χρήσιμο να θεωρούν ότι μετέχουν στο δυναμικό σύνολο που είναι το τμήμα, η βάρδια, η παραγωγική μηχανή κ.λ.π. και που βασίζεται στην αλληλεξάρτηση και την αλληλεπίδραση όλων των μελών του συνόλου αυτού. Πρέπει να παραδέχεται τους άλλους συναδέλφους του, αλλά και οι άλλοι να τον παραδέχονται και να συνυπάρχουν με ευχαρίστηση στο ίδιο εργασιακό περιβάλλον. Παλαιότερα έλεγαν “Εργασία και Χαρά”. Σήμερα επειδή οι άνθρωποι έχουν δυσκολίες ξεχνούν ότι δεν είναι δύσκολο μέσα από την εργασία να πάρουν και χαρές. Δυστυχώς έχει μειωθεί πολύ η υπομονή, η προσοχή στον τρόπο που συμπεριφέρονται οι άνθρωποι. Πολλοί είναι έτοιμοι για ασήμαντες αιτίες, να συμπλακούν με τους συναδέλφους και συνανθρώπους τους.

### 5.3. Υποχρεώσεις των εργαζομένων για την ύπαρξη κλίματος συνεργασίας

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

Συνεργασία, όπως είναι ευνόητο, ονομάζεται η κοινή εργασία με άλλον ή άλλους ή η συμμετοχή των εργαζομένων σε κοινή εργασία. Η ομαδική εργασία είναι ένα μεγάλο «καμίνι»<sup>33</sup> μέσα στο οποίο πρέπει να σφυρηλατούνται οι άνθρωποι χαρακτήρες. Για τη δημιουργία της πρέπει οι εργαζόμενοι, όπως προαναφέρθηκε να δείχνουν, από όλες τις πλευρές, μεγαλύτερη και περισσότερη υπομονή, να κάνουν αμοιβαίες υποχωρήσεις. Να αποφεύγονται οι «ψευτοεγωϊσμοί» και να καταβάλλονται συνειδητές προσπάθειες για την δημιουργία συνεννοήσεων, που είναι πιθανόν να οδηγήσουν σε καλύτερα και συντομότερα αποτελέσματα και επιτυχίες.

Η αντιμετώπιση των πραγματικών συνθηκών είναι πολλές φορές δύσκολη, και επειδή, όπως εξετάστηκε σε άλλο κεφάλαιο, οι άνθρωποι έχουν μοναδική και ανεπανάληπτη προσωπικότητα. Έχουν τους δικούς τους χαρακτήρες. Τα δικά τους πλεονεκτήματα, αλλά και μειονεκτήματα.

Η ύπαρξη συνεργασίας είναι αναγκαία, επιθυμητή αλλά απαιτεί προσπάθειες και γνώσεις του αντικειμένου με το οποίο θα πρέπει να ασχοληθεί στον τομέα αρμοδιοτήτων του. Ακόμα να γνωρίζει ότι, ό,τι δεν θέλεις να σου κάνουν, να μη το κάνεις σε άλλον. Δύσκολα μεν, αλλά απαραίτητα στοιχεία, γιατί η συνεργασία, χρειάζεται ειλικρινή και προσεκτική προσπάθεια από όλες τις πλευρές. Κανένας δεν θέλει να είναι εκείνος που θα τον εκμεταλλεύονται οι άλλοι, και κυρίως οι συνάδελφοι του. Και αν προσωρινά δέχεται κάποιος να τον εκμεταλλεύονται οι άλλοι, δεν μπορεί πλέον να το ανέχεται διαρκώς. Παράλληλα πρέπει κάθε άνθρωπος συνεπώς και κάθε εργαζόμενος να γνωρίζει τον εαυτό του, να έχει το "γνώθι σ' αυτόν". Να γνωρίζει ότι πρέπει να έχει αρμονία με το εσωτερικό του, με τον εαυτό του και με τους άλλους ανθρώπους. Θα πρέπει να επιδιώκουν, άλλος λιγότερο, άλλος περισσότερο, την ανάπτυξη τους. Η προσπάθεια για την αναγνώριση και την αξιοποίηση των πλεονεκτημάτων και την μείωση των μειονεκτημάτων του, πρέπει να

<sup>33</sup> Ευάγγελος Φ. Θεοδωράτος, «Ανθρώπινες Σχέσεις στην εργασία», 1993, Εκδόσεις Αθ. Σταμούλης, Πάτρα, σελ 79.



είναι μία συνεχής φροντίδα όλων ώστε να μπορέσει να επιτύχει το καλύτερο αποτέλεσμα για τον ίδιο, την οικογένεια του και τους συναδέλφους του.

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

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

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

Η διχογνωμία, αλλά όχι η σύγκρουση είναι κινητήρια δύναμη μέσα στην ομάδα, διότι ενεργοποιεί την δημιουργική σκέψη των εργαζομένων. Με δημοκρατικές διαδικασίες οι αντίθετες, αλλά συνεργαζόμενες γνώμες πρέπει να προκαλούν ένα νέο πλαίσιο κοινής δράσεως και βελτιωμένης συνεργασίας για την πραγματοποίηση των κοινών στόχων.

Παράλληλα με όλα τα προηγούμενα η σωστή συνεργασία, είναι ένας από τους απαραίτητους όρους για την ψυχική υγεία των εργαζομένων. Αλλά για να υπάρχει η καλή συνεργασία πρέπει όλοι οι συνεργαζόμενοι να προβάλλουν τον καλύτερο εαυτό τους, από κάθε άποψη, με την δική τους θέληση.

Επειδή η συνεργασία έχει μεγάλη σημασία για όλους, τόσο για τους εργαζομένους, όσο και την ίδια την επιχείρηση αλλά και τις Επιστήμες, έχουν επινοηθεί διάφορες σχετικές τεχνικές.

#### **5.4. Το ενδοεπιχειρησιακό κλίμα**

Το εργασιακό κλίμα διαμορφώνεται κάτω από ένα σύνολο συνθηκών, οι οποίες λειτουργούν συσσωρευτικά μέσα στον οργανισμό. Στα πλαίσια των συνθηκών αυτών τα άτομα και οι οργανισμοί συνεργάζονται μέσα σε ένα πνεύμα αμοιβαίας κατανόησης και αμοιβαίας υποστήριξης.

Με τα δεδομένα αυτά, θετικό κλίμα συμπεριφοράς, δεν σημαίνει τη δημιουργία συνθηκών ευχάριστης διαβίωσης, ανεξάρτητα από την εργασία, αλλά έχει την έννοια ότι το πλαίσιο ικανοποίησης που αντλεί το προσωπικό στα πλαίσια του οργανισμού, πρέπει να αντλείται μέσα από την εργασία.

Για το λόγο αυτό, όταν μιλάμε για κλίμα συμπεριφοράς, εννοούμε κατά κύριο λόγο το κλίμα που διαμορφώνεται μέσα σε συγκεκριμένο εργασιακό περιβάλλον και σε σχέση με την εργασία που εκτελείται. Υπάρχουν πολλές περιπτώσεις στα πλαίσια των οργανισμών κατά τις οποίες, τα άτομα επιδιώκουν τη δημιουργία συνθηκών ευχάριστης διαβίωσης μέσα από την εξασφάλιση λιγότερου χρόνου εργασίας, υψηλότερων αποδοχών, μεγαλύτερης ανοχής από μέρους των προϊσταμένων, σε απουσίες, σε μειωμένα standards αποδόσεως κ.λπ. Όμως οι περιπτώσεις αυτές, βρίσκονται έξω από το περιεχόμενο ενός πραγματικού εργασιακού κλίματος. Εξ'

**άλλου ο άνθρωπος μέσα στο επιχειρηματικό πλαίσιο, αποτελεί τον φορέα της εργασίας.** Η εργασία καθ'εαυτή, αποτελεί ένα κυρίαρχο στοιχείο της ζωής του ανθρώπου, το οποίο δημιουργεί μια ουσιαστική πηγή άντλησης ικανοποίησης, ανεξάρτητα από το βαθμό ικανοποίησης, την οποία αντλεί εκτός της εργασίας. Αυτό έχει την έννοια ότι δεν μπορούμε να απολαμβάνουμε την ικανοποίηση στη ζωή μας αν ταυτόχρονα δεν αντλούμε μια ανάλογη ικανοποίηση από την εργασία μας.

Η θεωρητική θεμελίωση της απόψεως αυτής βρίσκεται στο γεγονός ότι είναι στη φύση του ανθρώπου να δημιουργεί κάτι, να θέλει να συμβάλλει με τις δικές του δυνάμεις στις προσπάθειες των συνανθρώπων του και να κάνει τον κόσμο καλύτερο με τη δική του συμπεριφορά, πράγμα που αποτελεί μια από τις μεγαλύτερες ικανοποιήσεις του ανθρώπου.

Εξ'ορισμού ο τύπος αυτός της συνεισφοράς, εξασφαλίζεται μέσα από την εργασία, ακόμα και αν η εργασία αυτή είναι διασκέδαση. Κατά συνέπεια, αν η διοίκηση επιθυμεί να αποφύγει τις δυσάρεστες πλευρές της ανθρώπινης συμπεριφοράς δεν έχει άλλη διέξοδο από το να καταβάλλει τις μεγαλύτερες δυνατές προσπάθειες για τη δημιουργία ενός κλίματος, στο οποίο η εργασία θα οδηγεί στην εσωτερική πληρότητα των εργαζομένων, μέσα από μια ευρύτερη θεώρηση της αποστολής τους, η οποία θα δημιουργεί το αίσθημα ότι με την εργασία τους δεν ικανοποιούν μόνον ατομικές τους ανάγκες, αλλά συμβάλλουν στην γενικότερη βελτίωση των συνθηκών διαβίωσης των ανθρώπων και στην πρόοδο του πολιτισμού.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6<sup>ο</sup>

### Ψυχολογικές επιδράσεις του εργασιακού περιβάλλοντος στο άτομο

#### 6.1. Ψυχολογικοί παράγοντες που επιδρούν στην εργασία

Μετά την παράθεση των δύο βασικών εννοιών, που επιδρούν σημαντικά στις εργασιακές σχέσεις (αυτή της προσωπικότητας και εκείνη της αντίληψης), περνάμε σε μια σειρά άλλων ψυχολογικών επιρροών για τους σύγχρονους εργαζόμενους, οι οποίες έχουν αυξημένη σημασία τόσο γι' αυτούς όσο και για τον κλάδο των Εργασιακών Σχέσεων.

Ανάμεσα στις πολλές και διαφορετικές, όσο και πολυσήμαντες, από αυτές τις ψυχολογικές επιδράσεις που αναφέρονται στην ικανοποίηση των αναγκών των εργαζομένων και οι οποίες προκύπτουν από αυτήν καθαυτή την εργασία, οι κυριότερες συνοπτικά αφορούν:

##### α) Το άγχος (στρες)

Η πρώτη από αυτές τις έννοιες είναι το άγχος (πολιτογραφημένο στις ημέρες μας με το διεθνή όρο στρες). Το στρες, με την έννοια αυτή, αποτελεί μια μόνιμη απειλή για τη σωματική και παράλληλα, την ψυχική υγεία του ατόμου, αλλά και ευρύτερη απειλή για την όλη ποιότητα της ζωής. Και αυτός είναι ο λόγος, για τον οποίο σήμερα πλέον, το στρες έχει μελετηθεί κάτω από πολλές και διαφορετικές πλευρές: αυτή της ατομικής και κοινωνικής υγείας, της απόδοσης στην εργασία, της ικανοποίησης από την καθημερινή απασχόληση, της βιολογικής εξέλιξης των πασχόντων και της επενέργειας των ψυχοσωματικών μηχανισμών.

Παράλληλα θα πρέπει να επισημανθεί μία ορολογική δυσχέρεια και σύγχυση γύρω από το στρες, που πηγάζει από όλες τις παρεμφερείς έννοιες (όπως π.χ. άγχος, αγωνία, πίεση, φοβία, ένταση κ.λπ.), που συχνά μάλιστα χρησιμοποιούνται και αντιφατικά. Ο όρος άγχος, που έχει πλέον καθιερωθεί στην ελληνική ψυχολογική, ψυχαναλυτική και ψυχιατρική ορολογία, καθώς και χρήση του όρου του καθημερινού λεξιλογίου «στρες», νομίζω ότι προσιδιάζει καλύτερα στην παράθεση αυτού του κεφαλαίου, σχετικά με τα ισχύοντα στους εργασιακούς χώρους.

Ασφαλώς όμως, εκείνο που προέχει εδώ δεν είναι τα ορολογικά προβλήματα, αλλά οι δυνατότητες αντίδρασης στο στρες μέσα σε μια κοινωνική πραγματικότητα, που σηματοδοτείται από ένα κύριο χαρακτηριστικό γνώρισμα, την αντίφαση ανάμεσα στις κοινωνικές ανάγκες του ατόμου και στις κοινωνικές απαιτήσεις.

Και η αντίδραση, είναι η ικανότητα που έχει το άτομο να παραλλάσσει τα κίνητρα του και να αναζητά νέες μορφές συμπεριφοράς, ώστε σε κάθε συγκεκριμένη περίπτωση να είναι σε θέση να αντιμετωπίσει τις εκάστοτε παρουσιαζόμενες απαιτήσεις.

Όπως φαίνεται από τις επιστημονικές θεωρήσεις, που διαγράφουν το πλαίσιο αυτό των αντιδράσεων κατά του άγχους (που έχουν τις μορφές: της ενεργητικής αντιμετώπισης του προβλήματος, της λεγόμενης «απόσυρσης», και του συμβιβασμού), φαίνεται ότι συχνά δεν είναι επαρκείς για την αντιμετώπιση του προβλήματος.

Στις περιπτώσεις αυτές, αποφυγής του στρες, γίνεται προσφυγή σε μια σειρά μηχανισμών άμυνας του Εγώ, που αφορούν τις συγκρούσεις που προέρχονται από ασυνείδητα κίνητρα. Και εδώ, χρησιμοποιείται η σχηματική θεώρηση των αμυντικών μηχανισμών, που τη σημασία τους επισήμανε χαρακτηριστικά ο Freud, και που οι επιβαρύνσεις τους έχουν ιδιαίτερα δυσμενή ψυχολογικά αποτελέσματα.

Γενικά, θα πρέπει να τονιστεί, ότι το «άγχος» είναι αυτό, που όλο και συχνότερα επικαλείται ο εργαζόμενος συχνά, δίχως να γνωρίζει ο ίδιος ούτε την αιτιολογία, την περικλήση της εργασίας που νιώθει. Αυτό το εργασιακό άγχος μπορεί να διακριθεί<sup>34</sup>:

1. σε άγχος «καλής εκτέλεσης» του έργου.
2. σε άγχος «χρονικής επάρκειας» του εργαζομένου.
3. σε άγχος «μείωσης της εργασιακής του προσωπικότητας»
4. σε άγχος «παραγνώρισης των ατομικών διαφορών» κ.λπ.

Γεγονός πάντως παραμένει, ότι το άγχος μαστίζει τη σύγχρονη εργασία στον αναπτυσσόμενο κόσμο και η αντιμετώπιση του θα πρέπει, να απασχολεί τις διοικήσεις των σημερινών επιχειρήσεων. Χωρίς να παραγνωρίζεται και το «δημιουργικό» λεγόμενο άγχος, που αποτελεί **κινητήριο μοχλό** κάθε ανθρώπινης ή εργασιακής δραστηριότητας, δίχως την οποία η κοινωνία θα βρισκόταν ακόμη σε αρχέγονη μορφή.

## **β) Η εντατικοποίηση στην εργασία**

Δεδομένου ότι, η δεύτερη έννοια, αναφέρεται ιδιαίτερα στην εποχιακή εργασία, η οποία σε χώρες σαν την Ελλάδα, με σωρεία διαρθρωτικών προβλημάτων στην οικονομία τους, ενέχει μεγάλη σπουδαιότητα για τον εργαζόμενο.

Η εντατικοποίηση αυτή, που ειδικά στον τομέα παροχής υπηρεσιών, αφορά τον χώρο εκείνο, όπου επικρατεί η εποχικότητα, αποτελεί σοβαρό πρόβλημα για τους εργαζόμενους, διότι:

1. ένας μεγάλος όγκος δουλειάς συγκεντρώνεται σε μια πολύ μικρή χρονική περίοδο (τη λεγόμενη «περίοδο αιχμής»), όπως συμβαίνει π.χ. στον τουρισμό,
2. η συχνά υπάρχουσα εξωεργασιακή ψυχική επιβάρυνση του εργαζόμενου αντανακλά στον ρυθμό εργασίας του, μειώνοντας συχνά την απόδοση,
3. η βιολογική κόπωση, που συσσωρεύεται σε μικρό χρονικό διάστημα, ειδικά εκεί όπου υπάρχει ομοιόμορφη εργασία, αποτελεί τροχοπέδη για οποιαδήποτε προσπάθεια υψηλής εργασιακής απόδοσης.

Βέβαια, η άποψη αυτή, της εντατικοποίησης, αφορά τον τριτογενή τομέα της παραγωγής, ενώ η εντατικοποίηση στην κανονική της διάσταση απαιτεί από την επιχείρηση έναν προγραμματισμό δεδομένο εξαρχής, ώστε να παρέχονται ορθολογικά οι εργασιακές υπηρεσίες.

## **γ) Η ψυχολογική κόπωση**

Εξαιρετικά σημαντική από ψυχολογική άποψη είναι και η τρίτη έννοια, αυτή της φυσιολογικής (βιολογικής) αλλά και της ψυχολογικής κόπωσης, διότι επιδρά με ιδιάζοντα τρόπο στην αποδοτικότητα των εργαζομένων. Είναι γνωστή και δεδομένη η έννοια της κόπωσης από απλή φυσιολογική, δηλαδή βιολογική, πλευρά, που την

<sup>34</sup> Περικλής Λύτρας, «Εργασιακές Σχέσεις», Εκδόσεις INTERBOOKS, Αθήνα, 1992, σελ 178.

ορίζει «σαν ελάττωση της ικανότητας για εργασία εξαιτίας προηγούμενης εργασίας» και της οποίας τα αίτια αναφέρονται σε καθαρά σωματικούς λόγους.

Στον αντίποδα αυτής της βιολογικής κόπωσης βρίσκεται η ψυχική (ή ψυχολογική) κόπωση του εργαζόμενου, της οποίας τα αίτια αναφέρονται σε ψυχικούς λόγους, όπως π.χ. η χαλάρωση της ισχύος των αισθητηρίων οργάνων, η χαλάρωση, μείωση της αντιληπτικής ικανότητας, η αστάθεια των πνευματικών-νοητικών λειτουργιών, κ.λπ.

Σύμφωνα δε με τον Τριαντάφυλλο Τριαντάφυλλου<sup>35</sup>, η προέλευση των αιτιών που προκαλούν την κόπωση είναι πολύμορφη, κατά βάση όμως, αυτή οφείλεται:

1. στα δηλητήρια που εισέρχονται στο αίμα και προκαλούν αλλοιώσεις του,
2. στην εισπνοή του οξυγόνου, η οποία οδηγεί στην καύση πολλών ουσιών, χρήσιμων για τον ανθρώπινο οργανισμό,
3. στην κληρονομικότητα, από την οποία προέρχονται οι προδιαθέσεις φυματίωσης, αλκοολισμού, κ.λπ.,
4. στο οικογενειακό περιβάλλον και τα προβλήματα του,
5. στο άγχος, που έχει δημιουργήσει ο σύγχρονος τρόπος ζωής και διαβίωσης κ.λπ.

Αποτέλεσμα όλων αυτών, είναι, η ψυχολογική διάσταση της κόπωσης, να ενέχει μεγάλη σημασία για τις διοικήσεις των επιχειρήσεων, διότι η ελάττωση-μείωση της απόδοσης στα μέσα της πρωινής, όπως και της απογευματινής βάρδιας, καθώς και κατά τη διάρκεια της βραδινής, αποτελεί ουσιώδες εργασιακό πρόβλημα (τόσο για τους εργαζόμενους όσο και για τις επιχειρήσεις).

Τελικός στόχος, η εξάλειψη αυτής της κόπωσης μέσω της παρεμβολής μικρών διαλειμμάτων, για την επαναφορά στις συνθήκες ορθολογικής απόδοσης.

#### **δ) Η ανία και η πλήξη**

Η τελευταία και τέταρτη έννοια, που έχει σοβαρό ψυχολογικό περιεχόμενο είναι αυτή της ανίας και της πλήξης των εργαζομένων, που σήμερα αποτελεί βασικό πρόβλημα για τη Διοίκηση Επιχειρήσεων, διότι επιφέρει μείωση της αποδοτικότητας.

Η έννοια της ανίας είναι ψυχολογικά γνωστή, εδώ και αρκετές δεκαετίες τουλάχιστον, στη βιομηχανία, στην οποία αποκαλύφθηκε, ότι αποτελεί και τον βασικότερο λόγο αποχώρησης και εγκατάλειψης της εργασίας από τους εργαζόμενους.

Η ανία και, συνακόλουθα η πλήξη, δεν σχετίζονται σε καμία περίπτωση με την συμπτωματολογία της κόπωσης από την εργασία και αντιμετωπίζονται στην πραγματική τους βάση, που είναι η αδικαιολόγητη αδυναμία ή μείωση στην παροχή εργασίας, που κατά τον Π. Φαναριώτη,<sup>36</sup> οφείλονται:

1. στη συνεχώς επαναλαμβανόμενη εργασία, που οδηγεί στη μονοτονία,
2. στο βαθμό της προσοχής που απαιτείται για την εκτέλεση μιας εργασίας,
3. στο επίπεδο των ικανοτήτων που απαιτείται για την εκτέλεση της εργασίας,
4. στην ποικιλία των διαφόρων πράξεων,
5. στο φυσικό περιβάλλον,
6. και τέλος, στο βαθμό με τον οποίο το άτομο ή η ομάδα συμμετέχει στην εργασία.

<sup>35</sup> Περικλής Λύτρας, «Εργασιακές Σχέσεις», Εκδόσεις INTERBOOKS, Αθήνα, 1992, σελ. 179.

<sup>36</sup> Π. Φαναριώτη, «Ανθρώπινες Σχέσεις στο εργασιακό περιβάλλον», Εκδόσεις Α. Σταμούλης, Αθήνα, 1996, σελ. 75.

Γεγονός αναμφισβήτητο πάντως παραμένει, ότι η σημερινή Διοίκηση Επιχειρήσεων δεν μπορεί πλέον να αγνοήσει τις επιπτώσεις της ανίας, διότι εξαιτίας της προκαλείται μειωμένη απόδοση του εργαζόμενου, η οποία μπορεί να μεταφραστεί και να επεκταθεί σε όλη την επιχείρηση.

Τα σημεία που αναφέρονται στην έννοια της ανίας και ενδιαφέρουν τον κλάδο των Εργασιακών Σχέσεων και τις εργασιακές σχέσεις μέσα στις επιχειρήσεις, μπορούν να συνοψιστούν στα ακόλουθα:

1. ότι συχνά, η προσωπική και οικογενειακή ζωή και τα προβλήματα τους που οδηγούν στην έλλειψη ικανοποίησης, συντείνουν στη δημιουργία της ανίας,
2. ότι ο βαθμός νοημοσύνης και το μορφωτικό επίπεδο του εργαζόμενου έχει σχέση με την ύπαρξη ή όχι της ανίας, αλλά τουλάχιστον με τον βαθμό της,
3. ότι πολλές φορές, η ανία συντελεί στην πτώση τον ηθικού του εργαζόμενου, με αποτέλεσμα τη μείωση της απόδοσης,
4. ότι καλό είναι, όπου και πρακτικά είναι δυνατό, να υπάρχει μια κάποια εναλλαγή της εργασίας περιοδικά (από ημέρα σε ημέρα, από πόστο σε πόστο ή και στη διάρκεια της ίδιας ημέρας),
5. ότι η θεραπεία της εργασιακής ανίας μπορεί να επιτευχθεί και με την ανάπτυξη και προώθηση και εξωεργασιακών δραστηριοτήτων ή ακόμη, με την πληρέστερη ενημέρωση για τη φύση και το περιεχόμενο της εργασίας και το συνολικό της εύρος,
6. ότι η κατευθυντήρια πολιτική των διευθυντικών στελεχών σχετικά με τη σύνδεση αμοιβής και παραγωγικότητας και τα επιπλέον πλεονεκτήματα της, μπορεί να συμβάλλει στην εξάλειψη της ανίας.

## **6.2.Υλικοί παράγοντες που επηρεάζουν ψυχολογικά το εργασιακό περιβάλλον**

### **6.2.1. Το Φυσικό Περιβάλλον και οι επιπτώσεις του στο Άτομο**

Το φυσικό περιβάλλον εξετάζεται από δύο πλευρές, από την εσωτερική πλευρά του οργανισμού η οποία καλύπτει όλα τα στοιχεία που διαμορφώνουν το "εσωτερικό περιβάλλον" και την εξωτερική πλευρά που διαμορφώνεται από τα στοιχεία του "εξωτερικού περιβάλλοντος".

Στην πρώτη κατηγορία, εντάσσονται όλα τα στοιχεία που εξασφαλίζουν τη λειτουργικότητα του οργανισμού ως συστήματος. Στην κατηγορία αυτή μπορεί να περιληφθούν τα στοιχεία που επηρεάζουν άμεσα το άτομο και την απόδοση του στην εργασία, όπως είναι:

- Οι κτιριακές εγκαταστάσεις
- τα μηχανήματα,
- τα έπιπλα
- οι διάφορες παροχές (Φως, νερό, θέρμανση, εξαερισμός) καθώς και τα στοιχεία που έχουν άμεση επίδραση στο άτομο όπως π.χ. ο θόρυβος, τα χρώματα, η μουσική κ.λπ.

Στο εξωτερικό περιβάλλον, εντάσσεται το σύνολο των συνθηκών, οι οποίες προσδιορίζουν σε μεγάλο βαθμό την λειτουργικότητα του οργανισμού, σε τελευταία δε ανάλυση και την απόδοση του. Τέτοιες συνθήκες είναι οι συγκοινωνιακές συνθήκες, η θέση του κτιρίου οι επικρατούσες περιβαλλοντικές συνθήκες (μόλυνση

της ατμόσφαιρας, θόρυβος, κλιματολογικές συνθήκες κ.λπ.) καθώς και το πλαίσιο των διευκολύνσεων που παρέχονται από το σύστημα οργάνωσης του περιβάλλοντος χώρου, ως οικιστικού συγκροτήματος, π.χ. χώροι parking, σχολεία για τα παιδιά των εργαζομένων, πιστωτικά ιδρύματα, ταχυδρομικές υπηρεσίες κ.λπ.. Όλα αυτά τα στοιχεία του φυσικού περιβάλλοντος, συμβάλουν συσσωρευτικά στη διαμόρφωση του κλίματος που επικρατεί μέσα στο χώρο των επιχειρήσεων, το οποίο όταν μεν είναι ευνοϊκό έχει θετικές επιπτώσεις στο επιχειρησιακό κλίμα, ενώ όταν είναι δυσμενές οι επιπτώσεις στο επιχειρησιακό κλίμα θα είναι οπωσδήποτε δυσάρεστες.

Με τα δεδομένα αυτά εξετάζονται πιο κάτω οι επιδράσεις ορισμένων από τους παράγοντες του φυσικού περιβάλλοντος που διαμορφώνουν τις διαθέσεις του προσωπικού και το υποκινούν για την ανάπτυξη θετικής στάσης και συμπεριφοράς μέσα στον οργανισμό.

### 6.2.2. Φωτισμός

Ένας άλλος παράγων που πρέπει να προσεχθεί μέσα στο εργασιακό περιβάλλον είναι ο φωτισμός των χώρων εργασίας, Επίσης, αλλά σε μικρότερο βαθμό πρέπει να προσέχετε και ο φωτισμός των εξωτερικών χώρων.

Ο φωτισμός των χώρων εργασίας πρέπει να είναι καλός, επαρκής και κατάλληλος για τις εργασίες που εκτελούνται σε κάθε περίπτωση. Υποστηρίζεται, από τους ειδικούς για τις συνθήκες φωτισμού, ότι για τους χώρους γραφείων καλό είναι το 80% των καθέτων επιφανειών τους να είναι παράθυρα, για να υπάρχει ηλιακό φως. Ο φυσικός ηλιακός φωτισμός βοηθάει την ψυχική ευεξία και την όραση των εργαζομένων. Ο φυσικός όμως φωτισμός δεν είναι δυνατό να υπάρχει όλες τις ημέρες, όλες τις ώρες και στην ίδια ένταση.

Για τον λόγο αυτό αναζητείται φωτισμός από το ηλεκτρικό ρεύμα ισοδύναμης, σε κάθε περίπτωση, εντάσεως και ποιότητας. Ο φωτισμός, είτε φυσικός είτε τεχνητός, πρέπει να είναι ομοιόμορφος και σταθερός, αλλά δεν πρέπει να είναι εκθαμβωτικός.

Για να είναι ομοιόμορφος, στο ύψος που πραγματοποιείται η εργασία, και εργοστασιακούς χώρους πρέπει:

- α. Για τον φυσικό φωτισμό. Τα παράθυρα να είναι τοποθετημένα ψηλότερα από το επίπεδο που πραγματοποιούνται οι εργασίες, ώστε το φως της ημέρας να μη πέφτει απ' ευθείας στις θέσεις εργασίας. Τα παράθυρα επίσης να έχουν τις κατάλληλες διαστάσεις και βεβαίως να είναι καθαρά.
- β. Για τον τεχνητό φωτισμό. Καλό είναι να προέρχεται από λαμπτήρες φθορίου, τοποθετημένους στις οροφές των χώρων εργασίας ή από λαμπτήρες ηλίου χρώματος μπλε. Συνιστάται επίσης να είναι έμμεσος, για να μη γυαλίζει η προς πραγματοποίηση εργασία.

Σε ορισμένες περιπτώσεις χρειάζεται ομοιόμορφος μεν φωτισμός για τις θέσεις εργασίας, αλλά όχι και της ίδιας εντάσεως με τον περιβάλλοντα χώρο. Δηλαδή η θέση εργασίας απαιτεί πάρα πολύ έντονο φωτισμό, ενώ οι άλλοι χώροι χρειάζονται τον συνηθισμένο κανονικό φωτισμό.

Ο φωτισμός και τα χρώματα του περιβάλλοντος και των διαφόρων χαρακτηριστικών στοιχείων των ενδεικτικών οργάνων στους εργοστασιακούς χώρους έχουν πολύ μεγάλη σημασία. Οι συνθήκες φωτισμού πρέπει να είναι τόσης εντάσεως ώστε να μπορεί κανείς, με κανονική όραση να διαβάσει τις ενδείξεις και να μπορεί να εκτελέσει την εργασία του.

Διάφορες έρευνες που έγιναν σχετικά με την ένταση του φωτισμού διάφορων θέσεων εργασίας κατέληξαν στα ακόλουθα αποτελέσματα<sup>37</sup>:

### Πίνακας

#### **Κατάλληλης Εντάσεως φωτισμού για διάφορες θέσεις εργασίας**

ΘΕΣΗ - ΕΙΔΟΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ	ΚΑΤΑΛΛΗΛΗ ΕΝΤΑΣΗ ΦΩΤΙΣΜΟΥ ΣΕ ΜΟΝΑΔΕΣ ΦΩΤΙΣΜΟΥ LUX.
Διαδρόμος, αιυλές	από 10 έως 30
Διάφορες χειρωνακτικές εργασίες	από 80 έως 200
Γενικά εργαστήρια	
Κατοικίες, Ξενοδοχεία,	100
Αίθουσες γυμναστικής, μουσική,	από 120 έως 250
Εργασίες μέσης ακριβείας	από 170 έως 350
Γραφείο παραλαβής εγγράφων κ.α.	180
Γραφεία δακτυλογράφων	
Εργαστήρια ραπτικής,	250
Αίθουσες διδασκαλίας Φυσικής, Χημείας,	
χώροι ελέγχου βιομηχανιών	από 300 έως 1000
Εργασίες ακριβείας	από 350 έως 700
Χώροι σχεδιαστικών	500
"Πάγκοι" τραπεζία εργασίας	από 500 έως 1000
Εργασίες μεγάλης ακριβείας	από 700 έως 8000
Χειρουργεία	4000

Προτείνονται ακόμη και τα ακόλουθα: Οι μεταβολές στην ένταση του φωτισμού να μην είναι απότομες γιατί προκαλούν εκνευρισμό, κούραση και πιθανόν να προκληθούν λάθη στην εκτέλεση της εργασίας. Ο φωτισμός να μη προκαλεί σκιές ή θάμπωμα. Στην αποφυγή ενοχλητικών σκιών θα βοηθήσει αν οι δεξιόχειρες εργαζόμενοι δέχονται τον φωτισμό από τα αριστερά και αντιστρόφως για τις αριστερόχειρες. Καλό είναι οι επιφάνειες στους χώρους εργασίας να μην είναι πολύ γυαλιστεροί για να μην αντανακλάται ο φωτισμός ενοχλητικά. Καλό επίσης είναι οι τεχνητές πηγές φωτισμού να μην είναι απ' ευθείας ορατές από τους εργαζόμενους, ώστε να μη θαμπώνονται.

#### **6.2.3. Εξαερισμός-Θέρμανση**

Ο καθαρός αέρας είναι ένας ακόμη σημαντικός παράγων και η θέρμανση παίζει σπουδαίο ρόλο για το ηθικό και την αποδοτικότητα των εργαζομένων. Είναι λάθος να υπάρχει αέρας με μυρωδιές, αναθυμιάσεις, άσχημες ή ανθυγιεινές ή αέρας μολυσμένος. Πρέπει να υπάρχει ο κατάλληλος και σωστός εξαερισμός και γενικότερα καθαριότητα τοίχων, δαπέδων, παραθύρων.

Στους χώρους εργασίας απαιτούνται 7-10 κ. μέτρα αέρα κατ' άτομο. Για να διατηρούνται καθαροί και υγιεινοί πρέπει ο αέρας τους να ανανεώνεται πλήρως δύο

<sup>37</sup> «Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων», Λεωνίδας Σ. Χυτήρης, Εκδόσεις INTERBOOKS, Αθήνα, 2001, Πίνακας 1.



φορές τουλάχιστον για τα καθιστικά επαγγέλματα και 9 για τα ενεργητικά ή κινητικά επαγγέλματα, όπως τρύπες αερισμού στο κάτω μέρος των χώρων εργασίας ή ηλεκτρικοί εξαεριστήρες στα παράθυρα κ.λπ.

Συγχρόνως πρέπει να υπάρχει η σωστή θερμοκρασία, ώστε οι εργαζόμενοι ούτε να κρυώνουν τον χειμώνα αλλά ούτε να ζεσταίνονται υπερβολικά και να ιδρώνουν το καλοκαίρι, δημιουργώντας τους και ψυχολογικά προβλήματα. Οι άνθρωποι πρέπει να εργάζονται με σωστές συνθήκες θερμοκρασίας τόσο από ανθρωπιστική άποψη όσο και από άποψη αποδοτικότητας τους. Οι επιχειρήσεις πρέπει να προσέχουν τους εργαζομένους που απασχολούν, σωστά και με αξιοπρέπεια και να μην τους αφήνουν να αγανακτούν κρυώνοντας ή ιδροκοπώντας από τη ζέστη. Για την θέρμανση των χώρων εργασίας υπάρχουν διάφορα σύγχρονα συστήματα, Η θέρμανση-ψύξη είναι δυνατόν να συνδέεται και με συστήματα εξαερισμού.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7<sup>ο</sup>

### **Η ηγεσία και ο ρόλος της στην ανάπτυξη των Ανθρωπίνων Σχέσεων.**

Η ηγεσία αποτελεί τον κρισιμότερο τομέα στην όλη διαδικασία του management, αφού μέσω της ηγεσίας κατευθύνεται και δραστηριοποιείται ολόκληρο το ανθρώπινο δυναμικό κάθε οργανισμού. Από την πλευρά αυτή, δεν θα ήταν υπερβολή αν τονιζόταν ότι η ηγεσία αποτελεί την κινητήρια δύναμη μέσα στους οργανισμούς, η δε ποιότητα των σχέσεων και της απόδοσης τους αντικατοπτρίζει, σε τελευταία ανάλυση την ποιότητα της ηγεσίας τους.

Η ηγεσία αποτελεί στοιχείο της Διοικήσεως, όμως αυτό δεν σημαίνει ότι συνυπάρχει και ταυτίζεται υποχρεωτικά με τη Διοίκηση, διότι αποδεικνύεται στην πράξη ότι ενώ όλοι οι managers ασκούν διοίκηση σε κάποιο επίπεδο της ιεραρχικής κλίμακας, δεν συνδυάζουν όλοι υποχρεωτικά τα στοιχεία του ηγέτη. Στις περιπτώσεις που υπάρχει διάσταση μεταξύ διοικήσεως και ηγεσίας, τότε ο προϊστάμενος θα κατέχει μεν την επίσημη θέση του προϊσταμένου σε κάποιο ιεραρχικό επίπεδο, στην πράξη όμως η ηγεσία θα ασκείται από κάποιο άλλο πρόσωπο, στα πλαίσια της άτυπης οργάνωσης. Οι καταστάσεις αυτές συνοδεύονται πάντοτε από δυσλειτουργίες στα πλαίσια του οργανισμού, από παράπονα, συγκρούσεις, απογοητεύσεις και σε τελευταία ανάλυση από πτώση της απόδοσης και της ανταγωνιστικότητας του οργανισμού γενικά.

Προϋπόθεση για την αποφυγή όλων αυτών των ανωμαλιών, είναι η άσκηση αποδοτικής ηγεσίας, ικανής να δημιουργεί το αναγκαίο κλίμα συνεργασίας και να ενθαρρύνει το προσωπικό στην ανάπτυξη του δυναμικού του, έπ' ωφελεία των σκοπών του οργανισμού, παράλληλα με τη δημιουργία των καταλλήλων συνθηκών για την ψυχολογική ικανοποίηση του προσωπικού και υποκίνηση του για αύξηση της ποιοτικής και ποσοτικής απόδοσης του. Για να εξασφαλισθεί η προϋπόθεση αυτή είναι απαραίτητο οι managers σε όλα τα επίπεδα των οργανισμών να διαθέτουν τα στοιχεία εκείνα, που συνθέτουν έναν καλόν και αποδοτικό ηγέτη. Για τους λόγους αυτούς γίνεται δεκτό ότι ο καλός manager πρέπει πριν απ όλα να είναι καλός ηγέτης.

#### **7.1. Ορισμός της Ηγεσίας**

Σχετικά με την ηγεσία έχουν δοθεί πολλοί ορισμοί. Ως πρακτικότερος όμως ορισμός που μπορεί να εξυπηρετήσει και τις ανάγκες των οργανισμών, θεωρείται εκείνος που περιγράφει την ηγεσία ως την ικανότητα που έχει ένας άνθρωπος να παρακινεί άλλους ανθρώπους να τον ακολουθούν και να πράττουν με τη θέληση τους ότι ο ηγέτης επιθυμεί να πράττουν.

Λέγεται συνήθως ότι ο καλός ηγέτης είναι εκείνος που από τη μια πλευρά συνδυάζει την ικανότητα να κατευθύνει ανθρώπους, από την άλλη δε, την ικανότητα να κερδίζει φίλους. Αυτό το προσόν όμως δεν μπορεί να θεωρηθεί ως απαραίτητο στοιχείο της ηγεσίας, διότι πολλοί πραγματικοί ηγέτες, ικανοποιούνται με το σεβασμό του προσωπικού τους και με την επιθυμία τους να τους ακολουθεί.

Είναι φυσικό εξ' άλλου, οι αποφάσεις που παίρνει κάθε ηγέτης να μην ευνοούν όλους., πράγμα το οποίο οδηγεί στο συμπέρασμα ότι το στοιχείο της φιλίας δεν μπορεί να αποτελέσει κριτήριο του καλού ηγέτη.

## 7.2. Χαρακτηριστικά Γνωρίσματα του Ηγέτη

Για πολλούς αιώνες, οι άνθρωποι αναζητούν να βρουν τα στοιχεία εκείνα που συνθέτουν έναν καλόν ισχυρό και αποδοτικό ηγέτη. Μέχρι και τα τελευταία έτη πιστεύετε ότι οι ηγέτες γεννιούνται και δεν γίνονται. Σ' αυτό συντελούσε και η κοινωνικοοικονομική θέση, καθώς και η καταγωγή των ατόμων, η οποία θεωρήθηκε ότι τους έδινε τη δυνατότητα να επιβάλλονται στους άλλους και να ασκούν ορισμένες πράξεις ηγεσίας.

Πέρα όμως απ' αυτούς, υπήρχαν πάντοτε και εκείνοι που αν και ταπεινής καταγωγής, ανήλθαν σε ηγετικές θέσεις και πολλές φορές αναδείχθηκαν στις θέσεις αυτές μέσα από σκληρή εργασία και στέρησης. Με αφορμή την τελευταία κατηγορία, γεννήθηκε το ερώτημα, αν οι ηγέτες αυτοί γεννιούνται με ορισμένες ιδιότητες ηγέτη ή τις αποκτούν κατά τη διαδικασία αναπτύξεως τους, σε συνδυασμό με την εμπειρία τους από τη ζωή.

Στις περιπτώσεις αυτές, πολλοί συγγραφείς για να δώσουν μια απάντηση στο ερώτημα, ανέτρεχαν στις βιογραφίες των μεγάλων ανδρών όπως π.χ. του μεγάλου Αλεξάνδρου, του Καίσαρα, του Ναπολέοντα κλπ. προσπαθώντας να βρουν ορισμένα κοινά φυσικά χαρακτηριστικά (όπως π.χ. το ύψος, η σωματική διάπλαση κλπ.) για να θεμελιώσουν μία θεωρία που να στηρίζεται στα χαρακτηριστικά που πρέπει να συνδυάζει ένας ηγέτης.

Από την έρευνα όμως αποδείχθηκε ότι τα στοιχεία τα οποία οι ερευνητές, θεωρούσαν ως βασικά χαρακτηριστικά ενός ηγέτη δεν συνέπιπταν σε όλες τις περιπτώσεις (όπως π.χ. το ύψος) και γι αυτό η άποψη αυτή ποτέ δεν θεωρήθηκε επαρκής.

## 7.3. Προσόντα Προϊσταμένων

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

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

Για να αντιμετωπίζει με επιτυχία όλα αυτά τα δύσκολα καθήκοντα ο προϊστάμενος πρέπει να έχει πολλά προσόντα, τα οποία βέβαια δεν αποκτώνται ούτε αυτομάτως, αλλά ούτε από την μία στιγμή στην άλλη. Πολλοί συγγραφείς έχουν ασχοληθεί με την απαρίθμηση των προσόντων, που πρέπει να έχουν οι προϊστάμενοι.

Στην σύγχρονη εποχή ο Fayol (1916) είχε διατυπώσει την άποψη, ότι ο προϊστάμενος, για να εκτελέσει το δύσκολο έργο του και να επιτύχει στην πραγματοποίησή του πρέπει να διαθέτει και τα ακόλουθα προσόντα και ιδιότητες:

- Ευφυΐα και διανοητική δύναμη.
- Ισχυρή θέληση και επιμονή.
- Δραστηριότητα.
- Θάρρος να αναλαμβάνει ευθύνες.
- Αίσθημα καθήκοντος και προσφοράς προς τα άλλα άτομα και επιθυμία να συμβάλλει στην ευημερία του συνόλου.
- Γενική και εκτεταμένη μόρφωση και βέβαια ειδικές γνώσεις Οργανώσεως και Διοικήσεως.

Πέραν αυτών ο προϊστάμενος πρέπει να έχουν:

i. Δημιουργική σκέψη και αντιληπτική ικανότητα.

ii. Δεξιότητες χειρισμού του ανθρώπινου παράγοντος.

iii. Τεχνικές γνώσεις και εμπειρίες.

Ο βαθμός των προσόντων 1 και 3, που χρειάζεται κάθε προϊστάμενος, εξαρτάται από το επίπεδο της ηγεσίας στο οποίο βρίσκεται.

Αντίθετα για το προσόν δεξιότητες χειρισμού ανθρώπινου παράγοντος πρέπει να υπάρχουν σε μεγάλο βαθμό σε όλους τους προϊσταμένους, ανεξαρτήτως επιπέδου ιεραρχίας. Ο προϊστάμενος πρέπει να είναι επίσης συναισθηματικά σταθερός και πνευματικά ώριμος.

Τα προβλήματα που αντιμετωπίζουμε σήμερα καθώς και τα προβλεπόμενα, αλλά και τα απρόβλεπτα, που θα κληθούμε να αντιμετωπίσουμε στο μέλλον είναι τόσα πολλά και απροσδιόριστα, ώστε απαιτείται εξαιρετικά φωτισμένη και ικανή ηγεσία, για να τα επιλύσουμε. Για να έχουμε ικανή, αρίστη ηγεσία (και ειδικότερα προϊσταμένους), πρέπει να την εκπαιδεύσουμε σωστά, επιδέξια, και επιστημονικά.

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

Να θυμάται ότι πρέπει να ακούει περισσότερο απ' όσο μιλάει, (γιατί έχουμε δύο αυτιά αλλά ένα στόμα). Να συμπεριφέρεται στους άλλους σωστά, να μη θίγει την αξιοπρέπεια και την προσωπικότητα τους.

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

Να γνωρίζει τον εαυτό του, δηλαδή τα πλεονεκτήματα και τα μειονεκτήματα του, για να είναι σε θέση να γνωρίζει και τους άλλους. Αυτά βέβαια προϋποθέτουν και γνώση Ψυχολογίας, βεβαίως και των εφαρμογών της στον Εργασιακό Τομέα. Ο Sharp (1951) είχε γράψει παλαιότερα: «Εάν ο Προϊστάμενος ήταν ένα τρίποδο, νομίζω ότι θα υπήρχε συμφωνία, ότι θα έπρεπε να έχει το ένα πόδι στην οργάνωση και διοίκηση, το δεύτερο στην Ψυχολογία και το τρίτο στις Κοινωνικές Επιστήμες»<sup>38</sup>.

---

<sup>38</sup> Δρ. Ευαγγέλου Φ. Θεοδωράτου «Εργασιακές Σχέσεις». Εκδόσεις Αθ. Σταμούλης Αθήνα, 1999, σελ. 180

Από τα προηγούμενα προκύπτει, ότι η δημιουργία Προϊσταμένων, είναι δύσκολο έργο, που απαιτεί μακροχρόνια προσπάθεια για την απόκτηση γνώσεων, εμπειριών και όλων των αναγκαίων στοιχείων, που θα διαμορφώσουν αφ' ενός μεν την ποιότητα της προσωπικότητας του, αφ'ετέρου δε την επαγγελματική του φυσιογνωμία. Με τα φυσικά και τα επίκτητα προσόντα και τις απαιτούμενες ιδιότητες:

- Θα μπορεί να προϊσταται σωστά – ανθρώπινα - αποδοτικά.
- Θα είναι σε θέση να πλησιάζει τους συνεργάτες του και να συμβάλλει στην επίλυση των εκάστοτε παρουσιαζομένων προβλημάτων, είτε επιχειρηματικής είτε ατομικής φύσεως.
- Θα αποτελεί την «γέφυρα» μεταξύ επιχειρήσεως και προσωπικού, από την άποψη της τυπικής οργανώσεως.

Ο τρόπος που θα ενεργοποιηθεί ο προϊστάμενος είναι συντηρημένος και από την **μορφή** που ασκεί η συνολική Ηγεσία της εργασιακής μονάδας (Επιχειρήσεως ή Οργανισμού κ.λπ.), ένας τομέας με τον οποίο δεν θα ασχοληθούμε αναλυτικότερα σ' αυτή την εργασία.

## ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Ολοκληρώνοντας την εργασία μας, σύμφωνα με τις γενικές αναφορές και τους προβληματισμούς που εισάγαμε για τη λειτουργία και την συμβολή των Ανθρώπινων Σχέσεων στις Εργασιακές Σχέσεις, θεωρούμε σκόπιμο να αναφερθούμε περιληπτικά στα ζητήματα που θέσαμε και αναλύσαμε.

Οι Εργασιακές Σχέσεις είναι ένα φαινόμενο το οποίο παρουσιάζεται ανάμεσα στους ανθρώπους και την εργασία. Ο άνθρωπος διακατέχεται από ανάγκες και κίνητρα που τον παρακινούν να εργαστεί.

Οι ανάγκες αυτές είναι βιοποριστικές, κοινωνικές ακόμη και ψυχολογικές αφού κάποιος μπορεί να δουλεύει για να ξεφύγει από την καθημερινότητα του. Η ικανοποίηση των αναγκών του δεν εξαρτάται μόνο από αυτόν αλλά και από τις σχέσεις του, με τους συνεργάτες του και το προϊστάμενο του, αφού αποτελεί σημαντικό παράγοντα για την περαιτέρω πορεία του στον εργασιακό χώρο.

Επίσης σημαντικός παράγοντας και τομέας που πρέπει να δοθεί βάρος, είναι στην προσέγγιση της προσωπικότητας του κάθε ατόμου γιατί αυτή καθορίζει όλη τη συμπεριφορά του μέσα στην εργασία και γενικότερα στη συμπεριφορά με τους συνανθρώπους του. Κάθε άτομο χρειάζεται ειδική μεταχείριση γιατί αποτελεί διαφορετική οντότητα.

Όσον αφορά το πρόβλημα της επικοινωνίας που υπάρχει μεταξύ εργαζομένων και προϊσταμένων, το οποίο υπήρχε από ανέκαθεν και ακόμη δεν έχει βρει λύση, μας οδηγεί στο συμπέρασμα ότι δεν υπάρχει αρκετή επαφή, ώστε να αναπτύξουν μια ολοκληρωμένη μεταβίβαση δεδομένων μεταξύ τους, που θα τους διευκολύνει στις ενέργειες τους μέσα στην επιχείρηση και που θα εξαλείψει τα διάφορα προβλήματα που προκύπτουν.

Συνοψίζοντας πρέπει να τονίσουμε πως ο άνθρωπος για να είναι επαρκής και συνεπής στην εργασία του, επιβάλλεται να είναι ισορροπημένος, να έχει υγιείς σχέσεις με τους συνεργάτες του, να ικανοποιούνται οι προσδοκίες του, να αμοίβεται καλά και γενικά να έχει την πρέπουσα αντιμετώπιση από την ηγεσία του.

Οι Ανθρώπινες Σχέσεις συμβάλλουν με κάθε τρόπο στην καλυτέρευση των παραπάνω και η λειτουργία τους είναι απαραίτητη στις μέρες μας, μέσα στην εργασία που αποτελεί από μόνη της ένα κοινωνικό σύνολο.

## ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

1. Δρ. Ευαγγέλου Φ. Θεοδωράτου, «Εργασιακές Σχέσεις», Εκδόσεις Αθ. Σταμούλης, Αθήνα, 1999.
2. Ευάγγελος Φ. Θεοδωράτος, «Ανθρώπινες Σχέσεις στην εργασία», Εκδόσεις Αθ. Σταμούλης, Πάτρα, 1993.
3. Κορνηλία Καλογήρου, «Ανθρώπινες σχέσεις στο χώρο της εργασίας», Εκδόσεις Καραμπερόπουλος, Πειραιάς, 1979.
4. Θεμιστοκλής Κόντης, «Διοικητική Ψυχολογία (Η Ψυχολογία των Ανθρώπων και εργασιακών σχέσεων)», Σύγχρονη Εκδοτική Ε.Π.Ε. , Αθήνα, 1994.
5. Ξενοφών Λαζάρου, «Οι ανθρώπινες σχέσεις στο εργασιακό περιβάλλον», Λευκωσία, 2002.
6. Περικλής Λύτρας, «Εργασιακές Σχέσεις», Εκδόσεις INTERBOOKS, Αθήνα, 1992.
7. Κώστας Τζωρτζάκης και Αλεξία Τζωρτζάκη, «Οργάνωση και Διοίκηση (Μάνατζμεντ)», Εκδόσεις Rosili, Αθήνα, 2002.
8. Π. Φαναριώτη, «Ανθρώπινες σχέσεις στο εργασιακό περιβάλλον», Εκδόσεις Α. Σταμούλης, Αθήνα, 1996.
9. Π. Φαναριώτη, «Εργασιακές Σχέσεις», Εκδόσεις Α. Σταμούλης, Αθήνα-Πειραιάς, 1996.
10. Π. Φαναριώτη, «Αρχές Διοικήσεως Επιχειρήσεων», Τόμος Α και Β, Εκδόσεις Σταμούλη, Αθήνα, 1996.
11. Λεωνίδας Σ. Χυτήρης, «Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων», Εκδόσεις INTERBOOKS, Αθήνα, 2001.

### ΣΧΕΤΙΚΑ ΒΙΒΛΙΑ ΠΟΥ ΕΧΟΥΜΕ ΔΙΑΔΑΧΤΕΙ ΣΤΟ ΤΕΙ.

1. Anthony Giddens, «Κοινωνιολογία», Εκδόσεις Gutenberg, Αθήνα, 2002.
2. Εργασιακές Σχέσεις, Ελένη Τασοπούλου.
3. Αρχές Διοίκησης , Δημήτριος Φύλαχτος.
4. Εργατικό Δίκαιο, Ελένη Τασοπούλου.