

ΠΟΛΥΤΕΧΝΕΙΟ ΚΡΗΤΗΣ
Τμήμα Μηχανικών Παραγωγής & Διοίκησης
Τομέας Οργάνωσης και Διοίκησης

Διπλωματική Εργασία

« ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΟΜΑΔΙΚΗΣ ΕΠΙΔΕΞΙΟΤΗΤΑΣ »

Επιμέλεια: *ΒΟΥΓΙΟΥΚΑΣ ΓΙΩΡΓΟΣ*

Επιβλέπων: *ΛΙΤΟΣ ΧΑΡΑΛΑΜΠΟΣ*

ΧΑΝΙΑ 2005



Εισαγωγή	σελίδα 5
----------	----------

Περίληψη	σελίδα 7
----------	----------

ΜΕΡΟΣ ΠΡΩΤΟ

Κεφάλαιο 1: ΕΙΣΑΓΩΓΗ ΣΤΗΝ ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΗ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑ	σελίδα 9
➤ <i>Ο ΟΡΙΣΜΟΣ ΤΗΣ ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΗΣ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑΣ (Organizational Behavior)</i>	σελίδα 10
➤ <i>Ο ΚΛΑΔΟΣ ΤΗΣ ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΗΣ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑΣ</i>	σελίδα 10
➤ <i>ΚΑΤΑΝΟΗΣΗ ΤΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΗΣ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑΣ ΣΤΟΥΣ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥΣ</i>	σελίδα 12
➤ <i>ΓΙΑΤΙ ΜΕΛΕΤΟΥΜΕ ΤΗΝ ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΗ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑ</i>	σελίδα 14
➤ <i>ΓΕΝΙΚΑ ΠΕΡΙ ΟΡΓΑΝΙΣΜΩΝ</i>	σελίδα 15
➤ <i>Η ΣΠΟΥΔΑΙΟΤΗΤΑ ΤΗΣ ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΗΣ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑΣ ΓΙΑ ΤΟΝ ΜΑΝΑΤΖΕΡ</i>	σελίδα 17
➤ <i>Η ΧΡΗΣΙΜΟΤΗΤΑ ΤΗΣ ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΗΣ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑΣ ΣΤΟ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ</i>	σελίδα 18
➤ <i>Η ΕΞΕΛΙΞΗ ΤΗΣ ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΗΣ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑΣ</i>	σελίδα 19
➤ <i>ΣΥΝΟΠΤΙΚΕΣ ΟΔΗΓΙΕΣ</i>	σελίδα 20

Κεφάλαιο 2: ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗ	σελίδα 23
➤ <i>ΘΕΩΡΙΕΣ ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗΣ</i>	σελίδα 25
▪ Η θεωρία της Ιεράρχησης των αναγκών, του Maslow (1954)	σελίδα 25
▪ Η Θεωρία παρακίνησης- Υγιεινής, του Herzberg (1957)	σελίδα 27
▪ Η Θεωρία της Δικαιοσύνης, του Adams (1965)	σελίδα 28
▪ Η Θεωρία των Προσδοκιών	σελίδα 29
▪ Η Θεωρία της στοχοθεσίας, των Latham και Locke (1979)	σελίδα 32
➤ <i>ΣΥΝΕΠΕΙΕΣ ΓΙΑ ΤΗ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗ ΠΡΑΚΤΙΚΗ</i>	σελίδα 33
➤ <i>ΣΥΝΟΠΤΙΚΕΣ ΟΔΗΓΙΕΣ</i>	σελίδα 34

Κεφάλαιο 3: ΑΞΙΕΣ, ΣΤΑΣΕΙΣ ΚΑΙ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΤΗΤΑ	σελίδα 36
➤ <i>ΣΤΑΣΗ (Attitude)</i>	σελίδα 37
➤ <i>ΑΞΙΕΣ</i>	σελίδα 38
➤ <i>ΑΞΙΕΣ ΚΑΙ ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗ</i>	σελίδα 38
➤ <i>ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ ΑΠΟ ΤΗΝ ΕΡΓΑΣΙΑ</i>	σελίδα 39
➤ <i>ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΤΗΤΑ</i>	σελίδα 41
➤ <i>ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΠΟΥ ΠΡΟΣΔΙΟΡΙΖΟΥΝ ΤΗΝ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΤΗΤΑ</i>	σελίδα 41
➤ <i>ΩΡΙΜΟΤΗΤΑ ΚΑΙ ΑΝΩΡΙΜΟΤΗΤΑ ΤΟΥ ΑΤΟΜΟΥ</i>	σελίδα 48
➤ <i>ΟΙ ΠΕΝΤΕ ΔΙΑΣΤΑΣΕΙΣ ΤΗΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΤΗΤΑΣ</i>	σελίδα 45
➤ <i>ΣΥΝΟΠΤΙΚΕΣ ΟΔΗΓΙΕΣ</i>	σελίδα 46

Κεφάλαιο 4: ΑΓΧΟΣ(Stress)

σελίδα 48

- *Η ΕΝΝΟΙΑ ΤΟΥ ΑΓΧΟΥΣ* σελίδα 49
- *ΤΟ ΜΟΝΤΕΛΟ ΤΟΥ ΑΓΧΟΥΣ ΣΤΗΝ ΕΡΓΑΣΙΑ-ΑΙΤΙΑ* σελίδα 51
- *ΑΓΧΟΣ ΚΑΙ ΑΠΟΔΟΣΗ* σελίδα 55
- *ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΟ ΑΓΧΟΣ ΚΑΙ ΕΝΤΑΣΗ ΤΟΥ ΑΤΟΜΟΥ* σελίδα 56
- *ΘΕΤΙΚΗ ΚΑΙ ΑΡΝΗΤΙΚΗ ΠΛΕΥΡΑ ΤΟΥ ΑΓΧΟΥΣ* σελίδα 60
- *ΟΙ ΘΕΩΡΗΤΙΚΟΙ ΤΟΥ ΑΓΧΟΥΣ* σελίδα 61
- *ΕΡΕΥΝΕΣ ΣΧΕΤΙΚΑ ΜΕ ΤΗΝ ΑΝΤΙΜΕΤΩΠΙΣΗ ΤΟΥ ΑΓΧΟΥΣ* σελίδα 64
- *ΣΥΝΟΠΤΙΚΕΣ ΟΔΗΓΙΕΣ* σελίδα 65

Κεφάλαιο 5: ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ

σελίδα 68

- *ΟΡΙΣΜΟΣ* σελίδα 70
- *ΟΙ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΕΣ ΤΗΣ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ* σελίδα 70
- *ΑΞΙΩΜΑΤΑ ΤΗΣ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ* σελίδα 72
- *ΤΟ ΜΟΝΤΕΛΟ ΤΗΣ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ* σελίδα 74
- *ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΑ ΣΤΗΝ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ* σελίδα 77
- *ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΚΑ ΔΙΚΤΥΑ* σελίδα 80
- *ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΗ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ* σελίδα 81
- *ΨΗΦΙΑΚΗ ΚΑΙ ΑΝΑΛΟΓΙΚΗ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ* σελίδα 85
- *ΕΠΙΣΗΜΗ ΚΑΙ ΑΝΕΠΙΣΗΜΗ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ* σελίδα 85
- *ΒΕΛΤΙΩΣΗ ΤΗΣ ΑΤΟΜΙΚΗΣ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ* σελίδα 86
- *Η ΕΠΙΔΡΑΣΗ ΤΗΣ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΑΣ ΤΩΝ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΩΝ ΣΤΗΝ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ* σελίδα 87
- *ΣΥΝΟΠΤΙΚΕΣ ΟΔΗΓΙΕΣ* σελίδα 88

Κεφάλαιο 6: ΑΝΤΙΘΕΣΕΙΣ-ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΙΣ

σελίδα 93

- *ΟΡΙΣΜΟΣ ΤΩΝ ΑΝΤΙΘΕΣΕΩΝ* σελίδα 94
- *ΤΥΠΟΙ ΑΝΤΙΘΕΣΕΩΝ* σελίδα 95
- *ΠΗΓΕΣ ΑΝΤΙΘΕΣΕΩΝ* σελίδα 98
- *ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΙΣ* σελίδα 102
- *ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΗ (εποικοδομητική) ΚΑΙ ΜΗ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΗ (καταστρεπτική) ΣΥΓΚΡΟΥΣΗ* σελίδα 102
- *ΑΝΑΛΥΣΗ ΔΙΑΠΡΟΣΩΠΙΚΩΝ ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΩΝ* σελίδα 103
- *ΤΡΟΠΟΙ ΔΙΕΥΘΕΤΗΣΗΣ ΑΝΤΙΘΕΣΕΩΝ* σελίδα 105
- *ΤΕΧΝΙΚΕΣ ΑΝΤΙΜΕΤΩΠΙΣΗΣ ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΩΝ* σελίδα 109
- *ΣΥΝΟΠΤΙΚΕΣ ΟΔΗΓΙΕΣ* σελίδα 111

ΜΕΡΟΣ ΔΕΥΤΕΡΟ

Κεφάλαιο 7: Η ΟΜΑΔΙΚΗ ΨΥΧΟΛΟΓΙΑ	σελίδα 115
➤ ΕΙΣΑΓΩΓΗ	σελίδα 116
➤ Η ΟΜΑΔΙΚΗ ΨΥΧΗ ΚΑΤΑ ΤΟΝ ΓΟΥΣΤΑΥΟ ΛΕΜΠΟΝ	σελίδα 116
➤ Η ΟΜΑΔΙΚΗ ΨΥΧΗ ΚΑΤΑ ΤΟΝ ΜΑΚ ΝΤΟΥΓΚΑΛ	σελίδα 119
➤ ΑΝΤΙΠΑΡΑΘΕΣΗ ΣΤΙΣ ΠΑΡΑΠΑΝΩ ΘΕΣΕΙΣ	σελίδα 121
➤ Η ΨΥΧΟΛΟΓΙΑ ΤΟΥ ΚΟΙΝΟΥ	σελίδα 122
Κεφάλαιο 8: ΔΙΟΜΑΔΙΚΕΣ ΣΧΕΣΕΙΣ	σελίδα 124
➤ ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΑ ΜΕΤΑΞΥ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΟΜΑΔΩΝ (Από τον Henri Tajfel)	σελίδα 125
▪ ΕΙΣΑΓΩΓΗ	σελίδα 125
▪ ΨΥΧΟΛΟΓΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ	σελίδα 125
▪ ΣΥΝΑΘΡΟΙΣΕΙΣ Ή ΚΟΙΝΩΝΙΚΕΣ ΟΜΑΔΕΣ;	σελίδα 127
▪ ΤΑΥΤΙΣΗ ΜΕ ΤΗΝ ΟΜΑΔΑ	σελίδα 130
▪ ΔΙΑΧΩΡΙΣΜΟΣ ΑΠΟ ΤΙΣ ΑΛΛΕΣ ΟΜΑΔΕΣ	σελίδα 135
▪ ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑ	σελίδα 138
ΣΥΓΚΡΙΣΗ, ΟΜΟΙΟΤΗΤΑ & ΕΝΔΟ-ΟΜΑΔΙΚΗ ΕΥΝΟΙΟΚΡΑΤΙΑ (Από τον John Turner)	σελίδα 139
▪ ΕΙΣΑΓΩΓΗ	σελίδα 139
▪ ΠΕΙΡΑΜΑ	σελίδα 142
▪ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ	σελίδα 146
▪ ΣΥΖΗΤΗΣΗ	σελίδα 149
Κεφάλαιο 9: Η ΚΟΙΝΩΝΙΟΜΕΤΡΙΑ ΤΗΣ ΟΜΑΔΑΣ	σελίδα 157
➤ Η ΑΡΧΗ ΤΟΥ <i>τήλε</i> (tele): Ορισμός	σελίδα 158
➤ Η ΣΥΝΟΧΗ ΤΗΣ ΟΜΑΔΑΣ	σελίδα 158
➤ Η ΠΡΟΒΑΣΗ ΤΟΥ <i>τήλε</i>	σελίδα 159
➤ ΚΟΙΝΩΝΙΟΔΥΝΑΜΙΚΗ	σελίδα 160
➤ Ο ΚΟΙΝΩΝΙΟΓΕΝΕΤΙΚΟΣ ΝΟΜΟΣ	σελίδα 161
➤ Ο ΚΟΙΝΩΝΙΟΔΥΝΑΜΙΚΟΣ ΝΟΜΟΣ	σελίδα 161
➤ Η ΑΝΤΙΛΗΠΤΙΚΗ ΚΟΙΝΩΝΙΟΜΕΤΡΙΑ ΚΑΙ Η ΚΟΙΝΩΝΙΟΜΕΤΡΙΚΗ ΔΟΚΙΜΑΣΙΑ Ή ΤΟ ΚΟΙΝΩΝΙΟΜΕΤΡΙΚΟ ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ	σελίδα 162
➤ ΚΟΙΝΩΝΙΟΜΕΤΡΙΑ ΤΗΣ ΔΥΝΑΜΙΚΗΣ ΤΟΥ ΡΟΛΟΥ ΚΑΙ Η ΔΟΚΙΜΑΣΙΑ ΤΟΥ ΡΟΛΟΥ	σελίδα 163
➤ ΤΟ ΚΟΙΝΩΝΙΟΜΕΤΡΙΚΟ ΠΕΙΡΑΜΑ ΚΑΙ Η ΟΜΑΔΑ	σελίδα 165
➤ ΤΟ <i>τήλε</i> ΣΤΗ ΣΥΝΑΝΤΗΣΗ ΤΗΣ ΟΜΑΔΑΣ	σελίδα 165
➤ ΤΟ ΟΜΑΔΙΚΟ ΑΣΥΝΕΙΔΗΤΟ (<i>incoscient commun ή incosconscious</i>) ΚΑΙ Η ΔΙΑΜΕΣΟΛΑΒΗΤΙΚΗ ΚΑΤΑΝΟΗΣΗ (<i>comprehension "mediomnique"</i>)	σελίδα 167

Κεφάλαιο 10: ΣΧΗΜΑΤΙΣΜΟΣ ΟΜΑΔΩΝ & ΟΜΑΔΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

σελίδα 168

- *ΟΡΙΣΜΟΣ ΤΗΣ ΟΜΑΔΑΣ & ΟΜΑΔΙΚΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ* σελίδα 169
- *ΓΙΑΤΙ ΤΑ ΑΤΟΜΑ ΣΧΗΜΑΤΙΖΟΥΝ ΟΜΑΔΕΣ* σελίδα 170
- *ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΟΜΑΔΩΝ* σελίδα 172
- *ΤΥΠΟΙ ΟΜΑΔΩΝ* σελίδα 173
- *ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΠΟΥ ΕΠΗΡΕΑΖΟΥΝ ΤΗΝ ΑΠΟΔΟΣΗ ΤΗΣ ΟΜΑΔΑΣ* σελίδα 174
- *ΕΙΔΗ ΟΜΑΔΩΝ ΣΤΟΝ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟ* σελίδα 176
- *ΔΥΝΑΜΙΚΗ ΤΩΝ ΟΜΑΔΩΝ* σελίδα 179
- *ΣΥΝΟΠΤΙΚΕΣ ΟΔΗΓΙΕΣ* σελίδα 181

Κεφάλαιο 11: ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΟΜΑΔΙΚΗΣ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑΣ

σελίδα 183

- *ΕΠΙΛΟΓΗ-ΣΥΣΤΑΣΗ ΟΜΑΔΑΣ ΣΕ ΕΝΑΝ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟ* σελίδα 184
- *Η ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΤΗΣ ΟΜΑΔΑΣ* σελίδα 185
- *Ο ΡΟΛΟΣ ΤΗΣ ΗΓΕΣΙΑΣ ΣΤΗΝ ΟΜΑΔΑ* σελίδα 187
- *ΑΞΙΟΠΙΣΤΑ ΜΕΛΗ* σελίδα 188
- *ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ ΤΗΣ ΟΜΑΔΑΣ* σελίδα 188
- *ΣΥΜΠΤΩΜΑΤΑ ΟΜΑΔΩΝ ΧΩΡΙΣ ΕΜΠΙΣΤΟΣΥΝΗ* σελίδα 190
- *ΣΥΝΟΠΤΙΚΕΣ ΟΔΗΓΙΕΣ* σελίδα 192

ΜΕΡΟΣ ΤΡΙΤΟ

Κεφάλαιο 12: ΜΕΤΡΙΣΗ ΟΜΑΔΙΚΗΣ ΕΠΙΔΕΞΙΟΤΗΤΑΣ

σελίδα 197

- *Η ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΗ ΝΟΗΜΟΣΥΝΗ* σελίδα 198
- *ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΜΕΘΟΔΟΥ ΑΞΙΟΛΟΓΙΣΗΣ* σελίδα 199
- *ΔΙΕΞΑΓΩΓΗ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ* σελίδα 207
- *ΠΕΡΙΓΡΑΦΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ* σελίδα 209

ΠΩΣ ΓΕΝΝΗΘΗΚΕ ΤΟ MANAGEMENT (άρθρο)

σελίδα 229

- *ΕΝΑΣ ΝΕΟΣ ΚΟΣΜΟΣ* σελίδα 230
- *«ΚΟΙΝΩΝΙΚΕΣ ΕΠΙΣΤΗΜΕΣ»* σελίδα 230
- *Η ΝΕΑ ΕΠΙΣΤΗΜΗ* σελίδα 231
- *Η ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΩΡΙΜΑΖΕΙ* σελίδα 231
- *ΑΠΟ ΤΙΣ ΠΙΟ ΔΗΜΟΦΙΛΕΙΣ ΣΠΟΥΔΕΣ* σελίδα 233

Βιβλιογραφία

σελίδα 234

Παράρτημα (ερωτηματολόγια)

σελίδα 235

Εισαγωγή

Η Διοίκηση *Ανθρώπινου Δυναμικού*, ή αλλιώς Ανθρώπινων Πόρων, είναι ένα από τα σύγχρονα επαγγέλματα του επιχειρησιακού χώρου. Ετυμολογικά, ο ίδιος ο όρος υποδηλώνει την προσέγγιση την οποία υιοθετούν όλο και περισσότερες εταιρείες: την αναγνώριση του ανθρώπου ως δυναμικού στοιχείου της επιχείρησης. Πιο απλά, σε έναν χώρο που τα συστήματα και οι διαδικασίες τυποποιούνται, ώστε η παραγωγή έργου να επιτυγχάνεται με τη μέγιστη αποδοτικότητα, *«οι άνθρωποι είναι αυτοί που κάνουν τη διαφορά»*.

Η τάση στην Ελλάδα, ιδίως την τελευταία δεκαετία, είναι να *«ξεκλειδώνουμε τη δυναμική των ανθρώπων»*, καθώς ο άνθρωπος αποτελεί *«το πιο σημαντικό κεφάλαιο»* σε μια επιχείρηση. Να φροντίζουμε, δηλαδή, ώστε κάθε εργαζόμενος να δίνει τον καλύτερό του εαυτό σε ένα περιβάλλον στο οποίο ανταμείβεται γι' αυτό.

Τι εννοούμε, λοιπόν, όταν μιλάμε για διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού; Είναι η φιλοσοφία που έχει ένας οργανισμός, η οποία υποδηλώνει αν τελικά η επιχείρηση βλέπει τον άνθρωπο ως επένδυση ή ως κόστος. Η φιλοσοφία αυτή εκφράζεται στην πράξη μέσω του σχεδιασμού συστημάτων και διαδικασιών που υποστηρίζουν μια κουλτούρα *«τυπικών και άτυπων»* συμπεριφορών, με βάση αξίες όπως ο σεβασμός, η εμπιστοσύνη, η συνεργασία, η ακεραιότητα, η μάθηση κ.λπ.

Πιο συγκεκριμένα, είναι ο τρόπος με τον οποίο κάθε επιχείρηση:

- * Οραματίζεται το μέλλον και το επικοινωνεί στους εργαζομένους της, μεταφράζοντάς το σε στρατηγικές και στόχους
- * Σχεδιάζει τις θέσεις που προκύπτουν από το σύνολο των καθηκόντων που είναι απαραίτητα να εκπληρωθούν, προκειμένου να υλοποιηθούν το όραμα και οι στρατηγικές
- * Ελκύει, επιλέγει και ενσωματώνει στο δυναμικό της νέο αίμα
- * Αξιολογεί τους ανθρώπους της βάσει καλά προσδιορισμένων στόχων και προσδοκιών
- * Αναπτύσσει τις δεξιότητες των ανθρώπων της προσφέροντάς τους τα απαραίτητα εργαλεία γνώσης, εμπειρίας, αυτοπεποίθησης και προσωπικού σκοπού

- * Ενισχύει κλίμα συνεργασίας βασισμένο στις αρχές και τις αξίες που εκπροσωπεί
- * Ακούει και υποστηρίζει τις επαγγελματικές φιλοδοξίες των εργαζομένων της προσφέροντάς τους ευκαιρίες αυτοβελτίωσης και ανόδου
- * Αφουγκράζεται τις ανάγκες των ανθρώπων μέσω ερευνών και ενεργητικής ακρόασης και υποστηρίζει τον διάλογο και τις πρωτοβουλίες για συνεχή βελτίωση επί των δομών, των διαδικασιών, των συστημάτων και των ενεργειών που αφορούν στους ανθρώπους και στο εργασιακό κλίμα
- * Ανταμείβει τους ανθρώπους με χρηματικά (μισθός, ποσοστά, επιδόματα, προνόμια, παροχές ασφάλειας, υγείας) και μη χρηματικά μέσα (εκπαίδευση, ευκαιρίες ανάπτυξης, γιορτές, μέρες αδείας, εργασιακό κλίμα σεβασμού της διαφορετικότητας και της ευελιξίας, πολιτικές και πρακτικές εξασφάλισης δικαιοσύνης, αξιοκρατίας, αναγνώρισης, πανηγυρισμού των επιτυχιών και μοιράσματος των πλεονεκτημάτων που απορρέουν από αυτές)
- * Εξασφαλίζει την τήρηση του «εργασιακού» και του «ψυχολογικού» συμβολαίου που συνυπογράφει με κάθε εργαζόμενο

Ο πυρήνας όλων των παραπάνω διαδικασιών που εκφράζουν τη φιλοσοφία μιας εταιρείας βρίσκεται στην απόδοση των εργαζομένων και στην αξιοποίηση του δυναμικού τους.

Η προσέγγιση του Ανθρώπινου Δυναμικού διαφέρει από εποχή σε εποχή και ταυτόχρονα στη βάση της μένει ίδια. Καθώς αντικατοπτρίζει, μέσω των πρακτικών και των διαδικασιών, τις εκάστοτε ανάγκες της κοινωνίας, υπενθυμίζει ότι πάνω απ' όλα είναι ο άνθρωπος. Στη δική μας εποχή, την εποχή της παγκοσμιοποίησης, της τεχνολογίας, της ταχύτητας της εξέλιξης και των αλλαγών, το μήνυμα του Ανθρώπινου Δυναμικού είναι οι αξίες που έχουμε ως άνθρωποι και ο σεβασμός που οφείλουμε να δείχνουμε ο ένας προς τον άλλον.

Περίληψη

Η παρούσα εργασία πραγματεύεται την ομαδική λειτουργία και διαχείριση μέσα σε έναν οργανισμό. Μελετάται επίσης η μέθοδος ανάπτυξης ομάδων εργασίας αλλά και συνθήκες κάτω από τις οποίες σχηματίζεται, έτσι ώστε η απόδοσή της να είναι η βέλτιστη δυνατή.

Στόχος της εργασίας είναι η διεξαγωγή καταλλήλων ερωτηματολογίων που θα συμπληρώνουν οι εργαζόμενοι που είναι ενταγμένοι σε ομάδα εργασίας. Με τη βοήθεια των ερωτηματολογίων θα είναι δυνατή η διεξαγωγή μετρήσιμου μεγέθους, με βάση το οποίο θα είναι πλέον εύκολη η αξιολόγηση της συναισθηματικής επιδεξιότητας της μετρούμενης ομάδας εργασίας.

Η εργασία έχει χωριστεί σε τρία μέρη.

Στο πρώτο μέρος αναλύεται η ατομικότητα του εργαζομένου. Αναλύονται ακόμα τα αίτια που επηρεάζουν την απόδοσή του στο χώρο εργασίας του.

Στο δεύτερο μέρος αναλύονται οι λόγοι που οδηγούν στον σχηματισμό των ομάδων, οι διάφοροι τύποι αυτών αλλά και πώς πρέπει να διαχειρίζονται σε έναν οργανισμό.

Στο τρίτο μέρος της εργασίας, με βάση τις παραπάνω πληροφορίες, προχωράμε στον σχηματισμό καταλλήλου ερωτηματολογίου που θα συμπληρώνεται από τα μέλη της ομάδας. Περιγράφονται αναλυτικά τα βήματα μέχρι την ολοκλήρωσή του αλλά και ο τρόπος με τον οποίο διεξάγεται η αξιολόγηση.

Στο σημείο αυτό θα ήθλα να ευχαριστήσω τον επιβλέποντα, Λίτο Χαράλαμπο, που μου έδωσε την ευκαιρία να ασχοληθώ με αυτό το πολύ ενδιαφέρον θέμα.

ΜΕΡΟΣ ΠΡΩΤΟ

Στο κεφάλαιο αυτό θα εξετάσουμε τη σημασία που έχει για τους οργανισμούς η μελέτη της οργανωτικής συμπεριφοράς, το ρόλο της και τη σπουδαιότητά της. Ζούμε σε μια εποχή στην οποία τα άτομα περνούν τον περισσότερο χρόνο εργαζόμενα μέσα σ' έναν οργανισμό. Οι οργανισμοί είναι ένα αναγκαίο και αναπόσπαστο τμήμα της κοινωνίας μας, αφού όπως είναι γνωστό ικανοποιούν πολλές από τις καθημερινές μας ανάγκες.

Οι οργανισμοί λειτουργούν για να εκπληρώσουν τους στόχους τους, γεγονός που επιτυγχάνεται με την ομαδική προσπάθεια όλων των μελών που εργάζονται στον οργανισμό. Η κατανόηση της λειτουργίας των επιχειρήσεων και οργανισμών απαιτεί από το μάνατζερ να έχει μια πλήρη, σαφή και συστηματική άποψη σχετικά με την ανθρώπινη συμπεριφορά που εκδηλώνεται μέσα στο περιβάλλον του οργανισμού.

Επομένως το πεδίο της οργανωτικής συμπεριφοράς, θα μας βοηθήσει να κατανοήσουμε τη συμπεριφορά των ατόμων, τον τρόπο με τον οποίο πρέπει να διοικηθούν, καθώς επίσης και με ποιο τρόπο οι επιχειρήσεις θα επιζήσουν και θα προσαρμοστούν στις αλλαγές που λαμβάνουν χώρα στο περιβάλλον.

Να πιστεύετε σαν όλα να εξαρτώνται από τον Θεό.

Να ενεργείτε σαν όλα να εξαρτώνται από εσάς!

Ο ΟΡΙΣΜΟΣ ΤΗΣ ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΗΣ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑΣ (Organizational Behavior)

Ο Bobbitt και άλλοι ορίζουν την οργανωτική συμπεριφορά ως τη μελέτη της συμπεριφοράς των ατόμων και των ομάδων που εργάζονται στο οργανισμό, καθώς επίσης και τη συμπεριφορά του ίδιου του οργανισμού με σκοπό να επιτύχει ο οργανισμός τα αναμενόμενα αποτελέσματα.

Επομένως η μελέτη της οργανωτικής συμπεριφοράς περιλαμβάνει τρία επίπεδα ανάλυσης. Το πρώτο έχει σχέση με τη συμπεριφορά του ατόμου, το δεύτερο με τη συμπεριφορά της ομάδας και το τρίτο με τη μελέτη της συμπεριφοράς του ίδιου του οργανισμού. Σ' όλες τις περιπτώσεις θεωρούμε την ανθρώπινη συμπεριφορά σαν τη βασική μεταβλητή στην κατανόηση της οργανωτικής διαδικασίας. Αυτήν την ανθρώπινη συμπεριφορά μπορεί και πρέπει ο μάνατζερ να την επηρεάσει αν θέλει να πραγματοποιήσει τους σκοπούς της επιχείρησης. Έτσι η οργανωτική συμπεριφορά εστιάζει τη μελέτη της σε παρατηρήσιμες συμπεριφορές μελετά τη συμπεριφορά των ατόμων ως ανεξάρτητα άτομα, αλλά και ως μέλη μιας ομάδας και αναλύει τη συμπεριφορά των ομάδων και των οργανισμών.

Τα αποτελέσματα των προηγούμενων μελετών θα βοηθήσουν το μάνατζερ να κατανοήσει καλύτερα τη συμπεριφορά των ατόμων που εργάζονται στο τμήμα του και άρα να επιτύχει αποτελεσματικότερα τους στόχους του.

Ο ΚΛΑΔΟΣ ΤΗΣ ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΗΣ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑΣ

Η συμπεριφορά των ατόμων δεν μπορεί να μελετηθεί ανεξάρτητα. Είναι απαραίτητο να κατανοηθεί η σχέση της με άλλες μεταβλητές, όπως για παράδειγμα με την επίσημη δομή του οργανισμού, με τα εκτελούμενα καθήκοντα, με τη χρησιμοποιούμενη τεχνολογία, με τη μεθοδολογία εκτέλεσης της εργασίας, με τις διαδικασίες διοίκησης και με τις επιδράσεις από το εξωτερικό περιβάλλον.

Η οργανωτική συμπεριφορά είναι επομένως ένας κλάδος που περιγράφει, αναλύει, εξηγεί και προβλέπει την ανθρώπινη συμπεριφορά που εκδηλώνεται στο περιβάλλον της επίσημης δομής του οργανισμού.

Αυτός ο κλάδος συνδέεται, αλλά ξεχωρίζει όμως από τη βιομηχανική ψυχολογία, την κοινωνιολογία, τις ανθρώπινες σχέσεις και την ιστορία. Η οργανωτική συμπεριφορά δεν είναι μια ξεχωριστή επιστήμη συμπεριφοράς αλλά η εφαρμογή της γνώσης δύο ή

περισσότερων επιστημών συμπεριφοράς.

Οι βασικές επιστήμες της συμπεριφοράς που συνεισφέρουν περισσότερο στον κλάδο της οργανωτικής συμπεριφοράς, είναι η ψυχολογία (π.χ. η προσωπικότητα των ατόμων, η αντίληψη κ.λ.π.), η κοινωνιολογία (π.χ. το κοινωνικό σύστημα, σχέσεις ηγέτη και υφισταμένων) και η ανθρωπολογία (π.χ. το πολιτισμικό σύστημα, πεποιθήσεις, αξίες). Βεβαίως η οργανωτική συμπεριφορά επηρεάζεται ακόμη από την οικονομία και τις πολιτικές επιστήμες.

Οι επιστήμονες της συμπεριφοράς προσπαθούν να προβλέψουν την ανθρώπινη συμπεριφορά, κάτω από ορισμένες καταστάσεις και συνθήκες κι' αυτό γιατί οι άνθρωποι και το περιβάλλον αλλάζουν. Κάθε κλάδος χρησιμοποιεί τη δική του μεθοδολογία για την κατανόηση σπουδαίων περιοχών, όπως οι ατομικές διαφορές, οι κοινωνικές επιδράσεις, τα κίνητρα κ.λ.π. Όλοι οι ψυχολόγοι επίσης συμφωνούν, ότι τα κίνητρα και η μάθηση αποτελούν του καθοριστικούς παράγοντες της συμπεριφοράς.

Οι μάνατζερς πρέπει να γνωρίζουν ότι:

- i. Η συμπεριφορά προξενείται.
- ii. Η συμπεριφορά είναι σκόπιμη και κατευθύνεται προς κάποιο σκοπό.
- iii. Η συμπεριφορά είναι αποτέλεσμα της αλληλεπίδρασης γενετικών και περιβαλλοντικών παραγόντων.

Μέσα από την προηγούμενη αλληλεπίδραση, το άτομο αναπτύσσει τα δικά του χαρακτηριστικά της προσωπικότητας. Τα άτομα ακόμα διαφέρουν μεταξύ τους ως προς τις προσωπικές τους αξίες, την προσωπικότητα και τους ιδιαίτερους ρόλους. Τα μέλη όμως μιας ομάδας πρέπει να διαπνέονται από κοινές αξίες και να διακρίνονται από συγκεκριμένα χαρακτηριστικά. Τέλος, η κοινωνική ομάδα μέσα στην οποία ανήκει το άτομο, το βοηθάει να σχηματίσει τη συμπεριφορά του. Όλες αυτές οι γενικότητες συνδέονται με τη μάθηση του ατόμου.

Όταν επιχειρείται η ανάλυση των οργανισμών με τη μορφή των κοινωνικών συστημάτων, πρέπει να λαμβάνονται πάντοτε υπόψη τα παρακάτω στοιχεία:

- άνθρωποι
- πράξεις ή συμπεριφορά του ατόμου
- σκοποί
- κανόνες
- ατομικές πεποιθήσεις

- κοινωνική υπόσταση
- εξουσία ή ισχύ που επηρεάζει τους άλλους
- προσδοκίες του ρόλου.

Οι κοινωνιολόγοι θεωρούν ότι οι οργανισμοί αποτελούνται από διάφορα άτομα με διαφορετικούς ρόλους το καθένα, κοινωνική και ηθική υπόσταση και βαθμό εξουσίας.

Τέλος ο σκοπός της ανθρωπολογίας είναι η απόκτηση καλύτερης κατανόησης της σχέσης που υπάρχει μεταξύ του ατόμου και του περιβάλλοντος. Ο τρόπος με τον οποίο οι άνθρωποι βλέπουν το περιβάλλον αποτελεί μέρος της κουλτούρας τους. Σήμερα απαιτείται μεγαλύτερη γνώση της κουλτούρας μας για να καταλάβουμε καλύτερα τη συμπεριφορά των ατόμων που λαμβάνει χώρα μέσα στον οργανισμό.

ΚΑΤΑΝΟΗΣΗ ΤΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΗΣ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑΣ ΣΤΟΥΣ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥΣ

Οι μάνατζερς πρέπει να καταλάβουν τη συμπεριφορά των ατόμων που εργάζονται στον οργανισμό.

Η συμπεριφορά (Σ) είναι συνάρτηση του ατόμου (Α) και του περιβάλλοντος (Π).

Δηλαδή,

$$\Sigma=f(A,\Pi)$$

Επομένως για να κατανοήσουμε την ανθρώπινη συμπεριφορά, πρέπει να γνωρίζουμε κάποια χαρακτηριστικά για το άτομο και κάποια στοιχεία για την περιβαλλοντική κατάσταση. Παράλληλα για την κατανόηση της ανθρώπινης συμπεριφοράς είναι αναγκαίο να δανειστούμε γνώσεις και από τις άλλες επιστήμες που αναφέρθηκαν προηγουμένως.

Η επιστήμη της οργανωτικής συμπεριφοράς αναπτύσσει γνώσεις σε τρία επίπεδα ανάλυσης. Τα επίπεδα αυτά συνδέονται με τη συμπεριφορά των ατόμων, των ομάδων και των οργανισμών.

Αναλυτικότερα έχουμε:

- Τα άτομα:* Οι οργανισμοί αποτελούνται από άτομα. Τα άτομα αποτελούν το κεντρικό σημείο μελέτης της οργανωτικής συμπεριφοράς είτε αυτά ενεργούν μεμονωμένα είτε ως μέλη ομάδων. Αν οι ανάγκες των ατόμων και οι απαιτήσεις του οργανισμού είναι αντίθετες, τότε θα έχουμε σαν αποτέλεσμα προστριβές και συγκρούσεις. Επομένως το καθήκον του μάνατζερ είναι να δημιουργήσει ένα τέτοιο περιβάλλον στον οργανισμό,

ώστε να ικανοποιούνται οι ανάγκες των ατόμων, αλλά παράλληλα να εκπληρώνονται και οι σκοποί της επιχείρησης.

- ii. Οι ομάδες:** Οι ομάδες είναι απαραίτητες για τη λειτουργία όλων των επιχειρήσεων. Κάθε υπάλληλος σ' έναν οργανισμό ή επιχείρηση συμμετέχει σε μια ή και περισσότερες ομάδες. Η κατανόηση της δομής των ομάδων και της συμπεριφοράς τους συμπληρώνει την ατομική συμπεριφορά και προσθέτει μια άλλη διάσταση στην οργανωτική συμπεριφορά.
- iii. Ο οργανισμός:** Τα άτομα και οι ομάδες αλληλεπιδρούν μέσα στη δομή της επίσημης οργάνωσης. Η συμπεριφορά τους επηρεάζεται από την οργανωτική δομή, την τεχνολογία, το ηγετικό στυλ και το σύστημα διοίκησης μέσα από το οποίο οι οργανωτικές διαδικασίες προγραμματίζονται, κατευθύνονται και ελέγχονται.

Είναι επίσης γνωστό ότι ο οργανισμός αποτελεί μέρος του ευρύτερου εξωτερικού περιβάλλοντος. Το περιβάλλον επηρεάζει τη λειτουργία του οργανισμού, το οποίο έμμεσα επηρεάζει τη συμπεριφορά των ατόμων. Οι γνώσεις από τις άλλες επιστήμες κτίζουν το οικοδόμημα της οργανωτικής συμπεριφοράς στα τρία προαναφερόμενα επίπεδα ανάλυσης.

Ειδικότερα:

- α.** Οι γνώσεις από την ψυχολογία συνεισφέρουν στο ατομικό επίπεδο ανάλυσης. π.χ.
 - Πως μαθαίνουν τα άτομα;
 - Τι είναι η ανθρώπινη προσωπικότητα;
 - Πως επιτυγχάνεται η παρακίνηση;
 - Πως ικανοποιούνται τα άτομα από την εργασία;
- β.** Οι γνώσεις από την κοινωνική ψυχολογία συνεισφέρουν στο ομαδικό επίπεδο ανάλυσης. π.χ.
 - Πως γίνονται αποτελεσματικές οι ομάδες στους οργανισμούς;
 - Ποιοι παράγοντες επηρεάζουν τη συνεκτικότητα των ομάδων;
 - Με ποιους τρόπους λαμβάνει χώρα η επικοινωνία στους οργανισμούς;
- γ.** Οι γνώσεις από την κοινωνιολογία συνεισφέρουν στην ανάλυση του οργανωτικού συστήματος. π.χ.
 - Πως κοινωνικοποιούνται οι νέοι υπάλληλοι στον οργανισμό;
 - Με ποιο τρόπο οι οργανισμοί διευθετούν τις αντιθέσεις και τις αλλαγές;
- δ.** Οι γνώσεις από τα οικονομικά συνεισφέρουν στην ανάλυση του οργανωτικού συστήματος. π.χ.

- Ποια είναι η επιρροή των κυβερνήσεων στους οργανισμούς;
- Πως διοχετεύονται οι πηγές μέσα στους οργανισμούς;
- Πως μπορεί να μετρηθεί η οργανωτική αποδοτικότητα;
- ε. Οι γνώσεις από τις πολιτικές επιστήμες συνεισφέρουν στην ανάλυση του οργανωτικού συστήματος. π .χ.
- Πως εκχωρείται η ισχύς στους οργανισμούς;
- Υπάρχουν μέθοδοι επίλυσης των οργανωτικών συγκρούσεων;

ΓΙΑΤΙ ΜΕΛΕΤΟΥΜΕ ΤΗΝ ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΗ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑ

Είναι γνωστό ότι οποιαδήποτε ενέργεια λαμβάνει χώρα στον οργανισμό, έχει μια επίδραση στη συμπεριφορά των ατόμων. Η επίδραση αυτή επεκτείνεται ακόμα στους πελάτες και τους προμηθευτές. Με άλλα λόγια το γεγονός αυτό έχει σχέση με την επιβίωση του ίδιου του οργανισμού, αφού τα "ανθρώπινα προβλήματα" αποτελούν την κύρια αιτία της επιτυχίας ή αποτυχίας του οργανισμού.

Επομένως η οργανωτική συμπεριφορά, ως πεδίο μελέτης, είναι σπουδαίο για τους μάνατζερς, υπαλλήλους και πελάτες. Η κατανόησή της βοηθάει τους μάνατζερς και υπαλλήλους να γίνουν αποτελεσματικότεροι στο έργο τους.

Οι προκλήσεις του 21 ου αιώνα είναι ορατές και πραγματικές. Το περιβάλλον είναι αβέβαιο, ασταθές και πολύπλοκο. Γι' αυτό και η μελέτη της οργανωτικής συμπεριφοράς πρέπει να λάβει υπόψη αυτό το δυναμικό περιβάλλον, που συνεχώς αλλάζει και που μέσα σ' αυτό καλούνται να λειτουργήσουν και να επιζήσουν οι επιχειρήσεις και οργανισμοί.

Οι σημερινές κύριες τάσεις και συνθήκες στο χώρο της εργασίας είναι οι εξής:

- α. Η σύνθεση του εργατικού δυναμικού αλλάζει, οι επιχειρήσεις έχουν υπαλλήλους από διάφορες εθνικότητες (diversity).
- β. Οι προσδοκίες και οι επιθυμίες των πελατών αλλάζουν ενδιαφέρονται για την ποιότητα προϊόντων και παροχής υπηρεσιών (total quality).
- γ. Η δομή και η λειτουργία των οργανισμών αλλάζει παγκοσμιοποίηση της αγοράς (gIobalization), μείωση ιεραρχικών επιπέδων (downsizing), τεχνολογία πληροφοριών (information technology).
- δ. Ο ρόλος των μάνατζερς αλλάζει γίνονται συντονιστές στην ομαδική εργασία και παράλληλα υποστηρίζουν το έργο των υπαλλήλων.

Η μελέτη της οργανωτικής συμπεριφοράς παρέχει στους μάνατζερς τα παρακάτω πλεονεκτήματα:

- α.** Συστηματοποιεί τη σκέψη του μάνατζερ σχετικά με τη συμπεριφορά των ατόμων στην εργασία.
- β.** Παρέχει στους μάνατζερς τη δυνατότητα να αναλύει και να συζητά με άλλους την εμπειρία του από την εργασία.
- γ.** Παρέχει στους μάνατζερς τεχνικές για την αντιμετώπιση των προβλημάτων και των ευκαιριών που συχνά συμβαίνουν στους χώρους εργασίας.

ΓΕΝΙΚΑ ΠΕΡΙ ΟΡΓΑΝΙΣΜΩΝ

Η μελέτη της οργανωτικής συμπεριφοράς αρχίζει με την κατανόηση της φύσης και λειτουργίας του οργανισμού. Γι' αυτό και στην παράγραφο αυτή θα αναφέρουμε μερικά γενικά πράγματα για τους οργανισμούς. Οργανισμός είναι ένα σύστημα στο οποίο έχουν συγκεντρωθεί άτομα που εργάζονται μαζί για να εκπληρώσουν ένα κοινό σκοπό. Οι οργανισμοί δηλαδή, αποτελούνται από άτομα και από ομάδες ατόμων, Τα άτομα αλληλεπιδρούν για να πραγματοποιήσουν στοιχειώδεις λειτουργίες του οργανισμού.

Οι οργανισμοί υπάρχουν για κάποιο σκοπό και για να τον επιτύχουν, εκτελούν διάφορες δραστηριότητες. Η δομή του οργανισμού χρησιμοποιείται για να συντονίζει και να κατευθύνει το έργο ξεχωριστών ομάδων και τμημάτων.

Ακόμα οι οργανισμοί έχουν όρια τα οποία τους χωρίζουν από άλλους οργανισμούς. Στον κόσμο όμως που ζούμε σήμερα με τις γρήγορες αλλαγές και τον μεγάλο ανταγωνισμό, τα όρια αυτά δεν είναι σταθερά αλλά μεταβλητά αφού οι οργανισμοί ανταλλάσσουν συνεχώς πληροφορίες με το περιβάλλον.

Οι οργανισμοί είναι μηχανισμοί μέσα από τους οποίους τα άτομα προσπαθούν και συνεργάζονται για να εκπληρώσουν έναν ή περισσότερους του ενός σκοπού. Οργανισμός που λειτουργεί μ' αυτό τον τρόπο επιτυγχάνει συνέργεια (synergy), δηλαδή, τη δημιουργία ενός συνόλου που είναι μεγαλύτερο από το άθροισμα των μερών του. Η λειτουργία του οργανισμού εξαρτάται από τις δραστηριότητες και τη συγκεντρωτική προσπάθεια όλων των ατόμων που εργάζονται σ' αυτόν. Τα άτομα λοιπόν είναι οι ανθρώπινες πηγές του οργανισμού, ενώ η τεχνολογία, οι πληροφορίες, τα χρήματα κλπ είναι οι υλικές πηγές. Οι

οργανισμοί θεωρούνται ανοικτά συστήματα που δέχονται τις ανθρώπινες και υλικές πηγές στην είσοδο από το περιβάλλον και στη συνέχεια τις μετασχηματίζουν σε προϊόντα ή υπηρεσίες στην έξοδο του συστήματος. Το ανοιχτό σύστημα για να επιζήσει αλληλεπιδρά με το περιβάλλον. Πρέπει δηλαδή, συνεχώς να αλλάζει και να προσαρμόζεται στις συνθήκες του περιβάλλοντος.

Ο ανθρώπινος οργανισμός είναι ένα σύστημα το οποίο ισχύει και για ένα πανεπιστήμιο ή μια επιχείρηση. Έτσι για να γίνει κατανοητός ένας οργανισμός πρέπει να εξεταστεί σαν ένα σύστημα, δηλαδή σαν ένα σύνολο από αλληλοεξαρτώμενα στοιχεία, το οποίο λαμβάνει στοιχεία στην είσοδο από το περιβάλλον, τα μετασχηματίζει (επεξεργάζεται) και παράγει προϊόντα στην έξοδο.

Στην περίπτωση που τα προϊόντα ή οι υπηρεσίες που παρέχει ο οργανισμός δεν ανταποκρίνονται στις ανάγκες και προσδοκίες του πελάτη, υπάρχει στο σύστημα η ανατροφοδότηση η οποία στέλνει πληροφορίες στην είσοδο του συστήματος και στην επεξεργασία, με στόχο να γίνουν οι απαραίτητες διορθώσεις. Οι οργανισμοί πρέπει να λαμβάνουν υπόψη και να μαθαίνουν από την ανατροφοδότηση, αν θέλουν να επιβιώσουν και να ανταγωνιστούν επιτυχώς με άλλες εταιρείες και οργανισμούς. Το βασικό συστατικό της οργανωτικής συμπεριφοράς, που είναι η ανθρώπινη συμπεριφορά, έχει άμεση επίπτωση στην αποτελεσματικότητα της επιχείρησης.

Υπάρχουν διάφορα κριτήρια για να εκτιμηθεί η αποτελεσματικότητα ενός οργανισμού. Για παράδειγμα η παραγωγικότητα των υπαλλήλων, η ικανοποίησή τους από την εργασία, η κανονική προσέλευση και παραμονή τους στην εργασία, οι απολύσεις και οι απουσίες είναι μερικοί παράγοντες που επηρεάζουν την αποτελεσματικότητα του οργανισμού. Η διοίκηση αποτελεί το κλειδί της επιτυχίας ή αποτυχίας του οργανισμού. Η αποτελεσματικότητα δείχνει το βαθμό στον οποίο εκπληρώθηκαν οι σκοποί της επιχείρησης, ενώ η αποδοτικότητα δείχνει το πόσο καλά χρησιμοποιήθηκαν οι διάφορες πηγές (δηλ. εκπλήρωση των στόχων με το μικρότερο κόστος).

Τέλος, οι μάνατζερς είναι τα άτομα που επιβλέπουν, υποστηρίζουν και παρακινούν τους υπαλλήλους στην επιχείρηση για να εκπληρώσουν τα επιθυμητά αποτελέσματα. Γι' αυτό και υπάρχει στενή σχέση ανάμεσα στη διοίκηση (management) και την οργανωτική συμπεριφορά (Organizational Behavior, OB).

Η ΣΠΟΥΔΑΙΟΤΗΤΑ ΤΗΣ ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΗΣ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑΣ ΓΙΑ ΤΟΝ ΜΑΝΑΤΖΕΡ

Ο μάνατζερ πρέπει να καταλάβει τη σημασία της οργανωτικής συμπεριφοράς για να εξασφαλίσει τη δική του απόδοση και ικανοποίηση καθώς επίσης και των υφισταμένων του. Με την κατανόηση της οργανωτικής συμπεριφοράς αλλά και με τη χρησιμοποίηση μοντέλων ή τρόπων σκέψης από τις άλλες επιστημονικές περιοχές, ο μάνατζερ μπορεί να μελετήσει τη συμπεριφορά των ατόμων μέσα στους οργανισμούς και παράλληλα να δώσει απαντήσεις σε ερωτήσεις της μορφής:

π.χ.

Γιατί αυξάνονται τα παράπονα των υπαλλήλων;

Γιατί μειώνεται η παραγωγικότητα;

Γιατί το ηθικό των υπαλλήλων είναι χαμηλό; κ.λ.π.

Οι αρχές της οργανωτικής συμπεριφοράς παίζουν σημαντικό ρόλο στον προσδιορισμό της οργανωτικής αποτελεσματικότητας που είναι και μια από τις κύριες υπευθυνότητες του μάνατζερ. Για να κατανοήσει όμως ο μάνατζερ τα οργανωτικά γεγονότα, που συμβαίνουν μέσα στην επιχείρησή του, πρέπει να μπορεί να κάνει σωστή και ακριβή διάγνωση της κατάστασης. Η ακριβής διάγνωση αποτελεί τη βάση για να επιλέξει και να εφαρμόσει ο μάνατζερ την κατάλληλη ενέργεια. Παρακάτω θα αναφέρουμε λίγα πράγματα για τη διαγνωστική προσέγγιση.

Για να κάνουμε μια διάγνωση πρέπει να περιγράψουμε στην αρχή την υπάρχουσα κατάσταση, τη συμπεριφορά των ατόμων και του οργανισμού, τη στάση και τα εμφανιζόμενα συμπτώματα. Στη συνέχεια μπορούμε να προσδιορίσουμε τις αιτίες. Η διαγνωστική προσέγγιση ακολουθεί τις παρακάτω τέσσερις φάσεις.

1. Περιγραφή

2. Διάγνωση

3. Συνταγή

4. Ενέργεια

Αναλυτικότερα:

- i. Στη φάση της περιγραφής συγκεντρώνονται δεδομένα μέσω της παρατήρησης, των ερωτηματολογίων και των συνεντεύξεων. Δεν δίνουμε καμιά εξήγηση, απλώς περιγράφουμε τα γεγονότα.
- ii. Στη φάση της διάγνωσης προσπαθούμε να εξηγήσουμε του λόγους ή τις αιτίες των διαφόρων συμπεριφορών ή γεγονότων που παρατηρήθηκαν. Για παράδειγμα αν η αιτία για κάποια συμπεριφορά των ατόμων είναι η ηγεσία, τότε θα πρέπει στη συνέχεια να

διερευνήσουμε αν το ηγετικό στυλ του μάνατζερ ταιριάζει με τις απαιτήσεις της θέσης ή αν το στυλ του ηγέτη μεταρρυθμιστή ανταποκρίνεται καλύτερα στη συγκεκριμένη κατάσταση.

- iii. Στη φάση της συνταγής προσδιορίζουμε τις λύσεις του προβλήματος ή τους τρόπους με τους οποίους μπορούμε να αλλάξουμε την κατάσταση. Ο μάνατζερ είναι αυτός που προτείνει τις λύσεις διόρθωσης του προβλήματος.
- iv. Στη φάση της ενέργειας υλοποιούμε τις λύσεις και αξιολογούμε τα αποτελέσματα.

Μερικές φορές είναι καλύτερα να χρησιμοποιούμε πιλοτικά προγράμματα για την υλοποίηση της ενέργειας-λύσης, έτσι ώστε να έχουμε ορατά και μετρήσιμα αποτελέσματα, προτού να την εφαρμόσουμε για ολόκληρη την περιοχή. Καλοί είναι οι μάνατζερς που είναι ικανοί να κατανοήσουν, να προβλέψουν και να επηρεάσουν την ανθρώπινη συμπεριφορά στους οργανισμούς. Αυτό βεβαίως θα τους βοηθήσει να επιλύσουν τα προβλήματα και να αξιοποιήσουν τις ευκαιρίες που τους δίνονται από το περιβάλλον εργασίας.

Η ΧΡΗΣΙΜΟΤΗΤΑ ΤΗΣ ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΗΣ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑΣ ΣΤΟ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ

Η μελέτη και η κατανόηση της συμπεριφοράς των ατόμων μέσα στους οργανισμούς είναι πολύ σπουδαία υπόθεση σήμερα και η ανάγκη της μελέτης αυτής για το μάνατζμεντ όλο και περισσότερο αυξάνεται.

Η οργανωτική συμπεριφορά:

- είναι ένας τρόπος σκέψης, στο ατομικό, ομαδικό και οργανωτικό επίπεδο ανάλυσης
- έχει ανθρωπιστικό προσανατολισμό
- δανείζεται γνώσεις και μεθόδους από άλλες επιστημονικές περιοχές
- συνδέεται με την επίδοση
- έχει σχέση με το εξωτερικό περιβάλλον
- δίνει χρήσιμες απαντήσεις στις ερωτήσεις που προκύπτουν στο μάνατζμεντ ενός οργανισμού.

Η μελέτη της οργανωτικής συμπεριφοράς απαιτεί τη χρησιμοποίηση ορισμένων υποθέσεων. Αυτές είναι:

1. Η οργανωτική συμπεριφορά ακολουθεί τις αρχές της ανθρώπινης συμπεριφοράς. Είναι γνωστό ότι κάθε άτομο είναι διαφορετικό από το άλλο, έχει τη δική του αντίληψη, προσωπικότητα, εμπειρίες από τη ζωή, πιστεύω και προσδοκίες.

2. Οι οργανισμοί είναι κοινωνικά συστήματα. Η σχέση μεταξύ ατόμων και ομάδων στους οργανισμούς δημιουργεί ένα είδος προσδοκίας για τη συμπεριφορά που αναμένεται από τα άτομα. Αυτές οι προσδοκίες σχηματίζουν κάποιους ρόλους που πρέπει να πραγματοποιηθούν. Κάποια άτομα έχουν το ρόλο του μάνατζερ και κάποια άλλα το ρόλο των υφισταμένων.
3. Η οργανωτική συμπεριφορά επηρεάζεται από πολλούς παράγοντες. Είναι γνωστό ότι η συμπεριφορά των ατόμων σε οποιαδήποτε κατάσταση είναι αποτέλεσμα της αλληλεπίδρασης των προσωπικών χαρακτηριστικών και των χαρακτηριστικών της κατάστασης. Γι' αυτό το λόγο στην ανάλυση χρησιμοποιούμε την ενδεχομενική προσέγγιση.
4. Η οργανωτική συμπεριφορά επηρεάζεται από τη δομή και τις διαδικασίες. Η δομή των οργανωτικών διαγραμμάτων δείχνει την επίσημη σχέση που υπάρχει ανάμεσα στην ομαδοποίηση των ατόμων και στο έργο που πραγματοποιούν. Οι διαδικασίες αναφέρονται στις δραστηριότητες που απαιτούνται για την πραγματοποίηση των εργασιών. Για παράδειγμα η επικοινωνία και η λήψη των αποφάσεων είναι διαδικασίες που λαμβάνουν χώρα μέσα στον οργανισμό. Η κατανόηση όλων αυτών των διαδικασιών θα οδηγήσει σε ακριβέστερη κατανόηση της οργανωτικής συμπεριφοράς.

Η μάθηση σχετικά με την οργανωτική συμπεριφορά επιτυγχάνεται καλύτερα με τη διαδικασία της εμπειρικής μάθησης δηλαδή της μάθησης από την εμπειρία. Μια από τις καλύτερες πηγές της εμπειρικής μάθησης είναι ο χώρος *εργασίας και* πάνω στην εργασία. Γι' αυτό η οργανωτική συμπεριφορά είναι εφαρμοσμένη επιστήμη που χρησιμοποιεί την ενδεχομενική προσέγγιση στην ανάλυση της και δίνει έμφαση στις επιστημονικές μεθόδους.

Η ΕΞΕΛΙΞΗ ΤΗΣ ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΗΣ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑΣ

Η σημασία των ανθρωπίνων σχέσεων ήλθε στο φως με τα αποτελέσματα των μελετών του Hawthorne. Στη συνέχεια άρχισε η περίοδος εξέλιξης από την άποψη της συμπεριφοράς η οποία έδωσε σπουδαία συμπεράσματα για τη συμπεριφορά των υπαλλήλων. Σαν συνέχεια των προηγούμενων αναφέρουμε την εργασία του Skinner, σχετικά με την ενεργό υποκατάσταση και την τροποποίηση της συμπεριφοράς των ατόμων, η οποία είχε σημαντική επίδραση πάνω στο σχεδιασμό των προγραμμάτων εκπαίδευσης και των συστημάτων αμοιβών μέσα στον οργανισμό.

Ο Skinner έδειξε ότι η συμπεριφορά του ατόμου είναι συνάρτηση των συνεπειών της. Διαπίστωσε ότι τα άτομα θα εμφανίσουν την επιθυμητή συμπεριφορά στην περίπτωση που θα ανταμειφθούν γι' αυτή. Οι αμοιβές αυτές είναι περισσότερο αποτελεσματικές στην περίπτωση που ακολουθούν αμέσως την επιθυμητή απάντηση. Συμπεριφορά που δεν ανταμείβεται ή που τιμωρείται είναι δύσκολο να επαναληφθεί.

Τέλος αξίζει να αναφέρουμε εδώ τον Edgar Schein ο οποίος συνέβαλε ουσιαστικά στη μελέτη της οργανωτικής συμπεριφοράς με τις προσεγγίσεις του σχετικά με την ηγεσία και την οργανωτική κουλτούρα.

ΣΥΝΟΠΤΙΚΕΣ ΟΔΗΓΙΕΣ

- **Η επιτυχία έλεγε κάποιος σοφός οφείλεται σε τέσσερις απλές λέξεις:**

‘και μετά λίγο παραπάνω’

Αυτοί που πετυχαίνουν:

1. Κάνουν αυτό που οι άλλοι περιμένουν από αυτούς και μετά λίγο παραπάνω.
2. Σκέφτονται τους άλλους λίγο παραπάνω από τους κανονικούς ανθρώπους.
3. Είναι ευγενείς λίγο παραπάνω από τους κανονικούς ανθρώπους.
4. Φέρνουν σε πέρας τις υποχρεώσεις τους και μετά λίγο παραπάνω.
5. Είναι καλοί φίλοι λίγο παραπάνω από τους κανονικούς ανθρώπους.
6. Μπορεί κανείς να βασιστεί επάνω τους σε καταστάσεις δύσκολες λίγο παραπάνω από τους κανονικούς ανθρώπους.

• Πως να ξεκινήσετε σωστά

1. *Συναντήστε το νέο σας προϊστάμενο όσο πιο νωρίς γίνεται ώστε να ξεκαθαρίσετε τις ευθύνες και την εξουσία που έχετε. Επίσης βρείτε τις προτεραιότητες του προϊσταμένου σας.*
2. *Αφιερώστε λίγο χρόνο για να συναντηθείτε προσωπικά με κάθε νέο σας υφιστάμενο. Κρατείστε σημειώσεις για τις απόψεις, τα παράπονα και τα αισθήματα τους, όσον αφορά την εταιρία. Ζητήστε την υποστήριξη τους.*
3. *Αναλύστε τις σημειώσεις σας και συναντηθείτε ξανά με τον προϊστάμενο σας για να συζητήσετε αυτά τα οποία έχετε μάθει. Ξαναδείτε τα σχέδια σας και βρείτε τρόπους με τους οποίους θα βοηθήσετε τους υφισταμένους σας να εργάζονται πιο αποτελεσματικά.*
4. *Χρησιμοποιήστε τις σημειώσεις από τις επαφές σας με τους υπαλλήλους για να ξεκινήσετε ένα αρχείο για τον καθένα. Συμπεριλάβετε μερικές προσωπικές πληροφορίες, όπως τα ονόματα του/της συζύγου και των παιδιών, εξωτερικά ενδιαφέροντα και άλλα δεδομένα. Εάν δείξετε ενδιαφέρον για το προσωπικό σας, θα αναπτύξετε μια καλύτερη εργασιακή σχέση.*
5. *Οργανώστε μια σύντομη συνάντηση με την ομάδα σας κάθε μήνα. Γνωστοποιήστε τους το πως τα πάνε ως τμήμα και δώστε τους την ευκαιρία να κάνουν ερωτήσεις ή να μοιραστούν απόψεις. Η ανοιχτή επικοινωνία θα βοηθήσει τον καθένα να κάνει καλύτερα τη δουλειά του.*

• Δώδεκα βήματα για τη δημιουργία ενός πιο παραγωγικού χώρου εργασίας

1. Ξεκινήστε με την υπόθεση πως οι άνθρωποι θέλουν να κάνουν καλή δουλειά.
2. Δημιουργήστε ένα περιβάλλον εργασίας το οποίο τους ενθαρρύνει να χρησιμοποιήσουν τις ικανότητες τους.
3. Ξεφορτωθείτε κάθε αρχή, σύστημα ή κανόνες οι οποίοι δημιουργούν άγχος ή καταστρέφουν την πρωτοβουλία.
4. Θέστε στόχους.
5. Οργανωθείτε γύρω από την εξυπηρέτηση των πελατών και όχι γύρω από τις εργασίες.
6. Εξαλείψτε συστήματα τα οποία απαιτούν υπερβολικές 'δόσεις' υπερωριών ή ξοδεύεται περισσότερος χρόνος από ότι νομίζετε χρειάζεται.
7. Καθορίστε τα δεδομένα που χρειάζονται για κάθε εργασία και λειτουργία.

8. Αξιολογείστε την απόδοση. Ανταμείψτε τους εργαζομένους για τη βελτίωση των ικανοτήτων που ήδη έχουν και τη εκμάθηση νέων.
9. Εκπαιδεύστε τα άτομα ώστε να μπορούν να απασχοληθούν σε πολλούς κλάδους, και κάντε την εκπαίδευση μια συνεχή δραστηριότητα.
10. Οργανώστε μια ημέρα 40 ωρών με τη χρησιμοποίηση μιας πενταμελούς ομάδος. Μην προσπαθείτε να οργανώσετε μόνο ένα άτομο για μια οκτάωρη μέρα.
11. Μην αφήσετε την επιχείρησή σας να γίνει 'υπέρβαρη' κατά τις περιόδους ακμής.
12. Οργανώστε τους εργαζομένους σε ατομικά διαχειριζόμενες ομάδες. Δώστε τους την ευθύνη για τη συνεχή βελτίωση.

Το να καθοδηγείς και να μην εξουσιάζεις,
είναι Αρετή!

Το ρήμα παρακινώ σχετίζεται με την λατινική λέξη *movere* που σημαίνει κινώ. Ο όρος παρακίνηση καθορίζεται ως η εσωτερική ώθηση που κατευθύνει το άτομο στην επίτευξη ενός στόχου προκειμένου να ικανοποιήσει κάποια ανάγκη. Ο ίδιος λοιπόν ο ορισμός δηλώνει ότι δεν υπάρχει παρακίνηση που να συντελείται από εξωτερικούς παράγοντες. Υπάρχει μόνο η αυτοπαρακίνηση. Εντάσσοντας τον ορισμό στα πλαίσια του σημερινού εργασιακού περιβάλλοντος, γίνεται αντιληπτό ότι αποτελεί προσωπική απόφαση του ατόμου να εργαστεί αποδοτικά. Εξωτερικοί παράγοντες που να παρακινούν (και όχι να επιβάλλουν) προς αυτή την κατεύθυνση δεν υπάρχουν. Μόνο ορισμένες συνθήκες μπορούν να δημιουργηθούν που θα βοηθήσουν κάποιον να αναπτυχθεί εργασιακά.

Πολλοί θεωρούν ότι η εργασία αυτή καθ' εαυτή δεν αποτελεί κίνητρο, άλλοι υποστηρίζουν ότι υπάρχουν συγκεκριμένες προσδοκίες που παρακινούν έναν άνθρωπο να εργαστεί. Οι προσδοκίες μπορεί να αφορούν την ανάγκη του για προσωπική επιτυχία, την ανάγκη να αισθάνεται ότι συμβάλλει στους στόχους της επιχείρησης, να αναγνωρίζεται η συμμετοχή του, την ανάγκη για αυξημένη υπευθυνότητα, για συμμετοχή του στη λήψη αποφάσεων, για αυτονομία και ελευθερία να προγραμματίζει την εργασία του.

Διάφορες θεωρίες εξετάζουν το φαινόμενο της παρακίνησης, προτείνοντας ερμηνείες είτε για τα αίτια του, δηλαδή για τα στοιχεία που οδηγούν στην ανάπτυξη του αισθήματος προθυμίας, είτε για τη διαδικασία μέσω της οποίας αναπτύσσεται η προθυμία της συνεισφοράς -που ορίσαμε ως παρακίνηση. Στο πλαίσιο αυτό κάθε θεωρία χρησιμοποιεί μία κεντρική έννοια, η οποία συνιστά και το επίπεδο ανάλυσης στο οποίο κινείται αυτή. Οι βασικότερες και συνηθέστερα χρησιμοποιούμενες έννοιες είναι αυτές των αναγκών, των αξιών και των στόχων. Θα ήταν χρήσιμο να τις δούμε πριν προχωρήσουμε στην παρουσίαση των σημαντικότερων θεωριών.

Τίποτα δεν παρακινεί όσο
η ίδια η επιτυχία!

Ανάγκες

Ανάγκη είναι ό,τι προϋποτιθεται για την επιβίωση και την ευτυχία (το Ζην και το ευ Ζην) ενός ατόμου. Υπάρχουν δύο ευρείες κατηγορίες αναγκών: οι φυσικές ανάγκες, δηλαδή οι προϋποθέσεις για την υγεία και την καλή λειτουργία του σώματος, και οι ψυχολογικές ανάγκες, δηλαδή οι προϋποθέσεις για την υγεία και την καλή λειτουργία της συνείδησης. Παραδείγματα φυσικών αναγκών είναι η τροφή, το νερό και η ρύθμιση της θερμοκρασίας. Παραδείγματα ψυχολογικών αναγκών είναι η ευχαρίστηση, η αυτο-εκτίμηση και η ολοκλήρωση. Οι δύο κατηγορίες αναγκών είναι αλληλεξαρτώμενες, δηλαδή η ικανοποίηση της μίας συνδέεται με την ικανοποίηση της άλλης.

Αξίες

Αξία είναι ό,τι το άτομο θεωρεί ως καλό ή ωφέλιμο και δραστηριοποιείται για να το αποκτήσει ή να το κρατήσει. Το περιεχόμενο των αξιών ποικίλλει: οι αξίες μπορεί να είναι από θεμελιώδεις ηθικές αρχές μέχρι προτιμήσεις σε θέματα φαγητού. Ενώ οι ανάγκες είναι εγγενείς, οι αξίες αποκτώνται μέσω της εμπειρίας και της σκέψης. Ακόμη, ενώ οι ανάγκες είναι κοινές για όλους τους ανθρώπους, ως προς τις αξίες τους οι άνθρωποι μπορεί να διαφέρουν σημαντικά. Η βιολογική λειτουργία που υπηρετούν οι αξίες είναι ότι κατευθύνουν την πράξη προς την ικανοποίηση των αναγκών. Η αντιστοιχία αξιών-αναγκών δεν είναι αμφιμονοσήμαντη: διάφορες αξίες μπορεί να ικανοποιούν την ίδια ανάγκη, ή η ίδια αξία να ικανοποιεί πολλές ανάγκες. Οι άνθρωποι μπορεί να έχουν ή να μην έχουν συνείδηση των αξιών τους, γεγονός που καθιστά δύσκολη τη "μέτρηση", δηλαδή την καταγραφή της ιεράρχησης των αξιών σε ένα άτομο.

Στόχοι

Οι στόχοι είναι τα μέσα που οδηγούν στην εξειδίκευση και την πραγμάτωση των αξιών, δηλαδή είναι ο μηχανισμός που μετατρέπει τις αξίες σε πράξη. Για παράδειγμα, αν η αξία είναι η κοινωνική ανάδειξη, η εξεύρεση ενός επαγγέλματος με κοινωνικό γόητρο είναι ένας στόχος που οδηγεί στην πραγμάτωση της αξίας.

Κίνητρα

Κίνητρο είναι ό,τι μπορεί να κατευθύνει τη συμπεριφορά, ή να οδηγήσει σε δράση. Στη γλώσσα της Διοίκησης Προσωπικού κίνητρο είναι οτιδήποτε μπορεί να προσελκύσει, να κρατήσει, ή να παρακινήσει τους εργαζόμενους. Τα κίνητρα συνηθίζεται να διακρίνονται σε "εσωτερικά" και "εξωτερικά". Ως εσωτερικά κίνητρα εννοούνται εκείνα τα εγγενή

χαρακτηριστικά ενός έργου τα οποία ελκύουν τον εργαζόμενο και τον ωθούν να καταβάλλει τη μέγιστη δυνατή προσπάθεια. Παραδείγματα αποτελούν η ελευθερία δράσης, η ευθύνη, η δυνατότητα δημιουργίας, μάθησης και ολοκλήρωσης κ.λ.π. Εξωτερικά κίνητρα είναι τα πλεονεκτήματα που προσφέρονται με προοπτική να παρακινήσουν τους εργαζόμενους, π.χ. υψηλές αποδοχές, δυνατότητα προαγωγής, αναγνώριση, κύρος. Στην ίδια ομάδα θα πρέπει να περιληφθούν και τα αντικίνητρα, όπως είναι οι πειθαρχικές ποινές, η στέρηση μισθού, η απόλυση κ.ά., τα οποία επίσης στοχεύουν στον επηρεασμό της συμπεριφοράς.

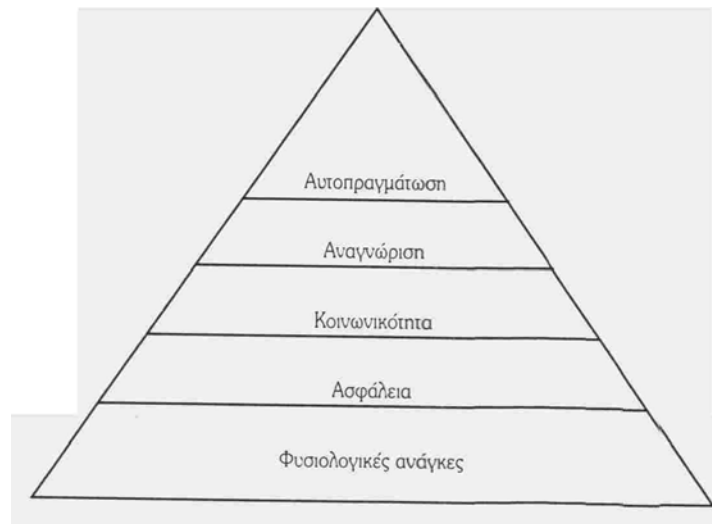
Ανταμοιβές

Οι ανταμοιβές (από τις οποίες οι οικονομικές θα εξεταστούν αναλυτικά στο επόμενο κεφάλαιο) είναι ό,τι προσφέρεται στα μέλη μιας επιχείρησης σε αντάλλαγμα για την εργασία τους ή, γενικότερα, για τη συνεισφορά τους στο συνολικό προϊόν. Διακρίνονται, και αυτές, σε εξωτερικές και εσωτερικές. Πολλές φορές οι ανταμοιβές λειτουργούν ταυτόχρονα και ως κίνητρα, γεγονός που οδηγεί σε σύγχυση και εσφαλμένα ταυτόσημη χρήση των δύο εννοιών. Θα πρέπει, όμως, να είναι σαφές ότι οι ανταμοιβές έχουν αναδρομικό χαρακτήρα, δηλαδή παρέχονται για εργασία που έχει ήδη προσφερθεί -και η οποία με τον τρόπο αυτό αναγνωρίζεται, ενώ τα κίνητρα αναφέρονται στο μέλλον.

ΘΕΩΡΙΕΣ ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗΣ

Η θεωρία της Ιεράρχησης των αναγκών, του Maslow (1954).

Σύμφωνα με τη θεωρία της ιεράρχησης των αναγκών, του Abraham Maslow, οι άνθρωποι παρακινούνται από τις ανάγκες τους, οι οποίες κατατάσσονται σε πέντε βασικές κατηγορίες: α) **φυσιολογικές** (τροφή, νερό, οξυγόνο, σεξ), β) **ασφάλειας** (η ανάγκη προστασίας από τους κινδύνους του περιβάλλοντος και σιγουριάς για το μέλλον), γ) **κοινωνικότητας** (αγάπη, στοργή, αίσθηση ότι ανήκει σε μια ομάδα και γίνεται αποδεκτός από αυτήν), δ) **αναγνώρισης** (ανάγκη για εκτίμηση και σεβασμό από τους άλλους, για αυτοεκτίμηση, επιτεύγματα, ελευθερία και ανεξαρτησία) και ε) **αυτοπραγμάτωσης ή ολοκλήρωσης** (η ανάγκη να αναπτύξει κανείς πλήρως τις ικανότητές του και να αγγίξει αυτό που θεωρεί ως ιδανικό).



ΣΧήμα 4.1 Η πυραμίδα των αναγκών, του Maslow

Κατά τον Maslow, για να εμφανιστεί μία κατηγορία αναγκών, δηλαδή για να αποτελέσει κίνητρο για δράση, πρέπει να έχει ικανοποιηθεί, έστω και εν μέρει, το αμέσως κατώτερο επίπεδο. Αν μία ανάγκη ικανοποιηθεί, η δύναμή της να λειτουργεί ως κίνητρο μειώνεται, με εξαίρεση την ανάγκη αυτοπραγμάτωσης, που δεν καλύπτεται ποτέ. Η ψυχολογική ωρίμανση επιτυγχάνεται καθώς οι άνθρωποι κινούνται προς ανώτερες ανάγκες.

Ο ίδιος ο Maslow αναγνωρίζει διάφορες εξαιρέσεις και αποκλίσεις από τη θεωρία του, που περιορίζουν την ισχύ της. Για παράδειγμα, αναγνωρίζει ότι σε κάποιους ανθρώπους οι ανάγκες δεν ιεραρχούνται κατά τον προτεινόμενο τρόπο και ότι κάποιες ανάγκες μπορεί να εξαφανιστούν μόνιμα και, συνεπώς, να μην έχουν κανένα ρόλο στην παρακίνηση. Ακόμη, υποστηρίζει ότι συχνά η συμπεριφορά καθορίζεται από πολλές ανάγκες ταυτόχρονα και ότι υπάρχουν περιπτώσεις στις οποίες η συμπεριφορά δεν καθορίζεται καν από τις ανάγκες.

Οι επικριτές της θεωρίας του Maslow επισημαίνουν και άλλες αδυναμίες της:

α) Η κατάταξη των αναγκών στις δεδομένες κατηγορίες είναι απλουστευτική και δεν λαμβάνει υπόψη τη μεταξύ τους αλληλεξάρτηση. Ακόμη, αγνοεί τις γνωστικές και αισθητικές ανάγκες.

β) Η βασική παραδοχή της θεωρίας, δηλαδή ότι οι άνθρωποι επιθυμούν αυτό που πραγματικά χρειάζονται, γιατί η στέρηση κάποιας ανάγκης τους υποδεικνύει αυτόματα τον τρόπο κάλυψής της, είναι λανθασμένη. Η στέρηση απλώς δημιουργεί δυσαρέσκεια και ανησυχία ποικίλης έντασης –όχι γνώση του τι πρέπει να γίνει.

γ) Η θεωρία αδυνατεί να προτείνει έναν αξιόπιστο τρόπο για τη μέτρηση του βαθμού ικανοποίησης ή κάλυψης μιας ανάγκης, δεδομένου ότι αυτές λειτουργούν υποσυνείδητα.

Παρά τις αδυναμίες που κατέδειξαν οι επικριτές της, και παρά το γεγονός ότι η εμπειρική

έρευνα δε φαίνεται να τη στηρίζει, η θεωρία της ιεράρχησης των αναγκών αποτελεί ένα σημαντικό βήμα στην προσπάθεια για την κατανόηση του φαινομένου της παρακίνησης. Είναι η πρώτη θεωρία που επιχείρησε να φωτίσει την πολλαπλότητα και πολυπλοκότητα των ανθρώπινων αναγκών. Ακόμη, είναι η πρώτη θεωρία που υπέδειξε ότι υπάρχουν κίνητρα διαφορετικά από τα οικονομικά και ότι αυτό που λειτουργεί ως κίνητρο για έναν άνθρωπο μπορεί να μην έχει καμία ισχύ σε κάποιον άλλο.

Η Θεωρία παρακίνησης- Υγιεινής, του Herzberg (1957).

Ο Herzberg, ερευνώντας τα πιθανά αίτια που προκαλούν ικανοποίηση ή δυσαρέσκεια στην εργασία, κατέληξε σε δύο ομάδες παραγόντων: στους παράγοντες "υγιεινής" ή "διατήρησης" και στους παράγοντες παρακίνησης ή κίνητρα. Οι παράγοντες υγιεινής περιγράφουν τη σχέση του εργαζόμενου με το περιβάλλον εργασίας. Αφορούν στις αποδοχές, την ασφάλεια, τις κοινωνικές σχέσεις στο χώρο εργασίας, τον τρόπο ελέγχου και εποπτείας, τις συνθήκες εργασίας, τη βαθμίδα και το κύρος της θέσης και, τέλος, την πολιτική της επιχείρησης (δηλαδή τη στρατηγική και τις αποφάσεις που λαμβάνονται τόσο στο πλαίσιο της επιχειρησιακής δράσης όσο και για τη διαχείριση των πόρων). Οι παράγοντες αυτοί δεν οδηγούν από μόνοι τους στην παρακίνηση, αλλά αποτελούν προϋπόθεσή της, διότι όταν δεν είναι ευνοϊκοί δημιουργούν δυσαρέσκεια. Στον αντίποδα υπάρχουν οι παράγοντες που περιγράφουν τη σχέση του εργαζόμενου με το ίδιο το αντικείμενο της εργασίας και αφορούν στο περιεχόμενό της, τις ευθύνες που συνεπάγεται, την αναγνώριση που παρέχει και, ακόμη, τις δυνατότητες δημιουργίας και, ολοκλήρωσης που προσφέρει. Οι παράγοντες αυτοί, επειδή συνδέονται με την αυτοπραγμάτωση, οδηγούν σε αυξημένη προσπάθεια και, συνεπώς, αποτελούν κίνητρα.

Με βάση τα πορίσματά του, ο Herzberg προτείνει ως λύση για το ζήτημα της παρακίνησης τον "εμπλουτισμό" της εργασίας (job enrichment). Με τον όρο αυτό εννοεί την "κάθετη" επέκταση των καθηκόντων μίας θέσης εργασίας, έτσι ώστε αυτή να περιλάβει στοιχεία σχεδιασμού και ελέγχου. Ως παραδείγματα τέτοιων στοιχείων αναφέρονται η αρμοδιότητα για το χρονοπρογραμματισμό του έργου καθώς και για τη διαχείριση των διαθέσιμων πόρων, η δυνατότητα άμεσης επικοινωνίας και η προσωπική ευθύνη (σε αντίθεση με τη συλλογική ευθύνη ή την ευθύνη του προϊσταμένου). Ακόμη, ο Herzberg προτείνει να παρέχεται στους εργαζόμενους άμεση ανατροφοδότηση (δηλαδή έγκαιρη και μη αξιολογική πληροφόρηση για τα αποτελέσματά τους), καθώς και η δυνατότητα να βλέπουν τη συνεισφορά τους στο τελικό προϊόν της επιχείρησης.

Ο εμπλουτισμός υπόσχεται να καταπολεμήσει την ανία και την αλλοτρίωση, στις οποίες

οδηγούν οι μονότονες, επαναλαμβανόμενες και ανούσιες εργασίες. Ακόμη, παράλληλα με την παρακίνηση των εργαζομένων, υπόσχεται και άλλα οφέλη, όπως είναι ο εντοπισμός (σε αντίθεση με τη διάχυση) της ευθύνης και η εξοικονόμηση πόρων μια και αυτοί που τους διαχειρίζονται έχουν την πλήρη ευθύνη γι' αυτούς.

Ο Herzberg διαμόρφωσε τη θεωρία του με βάση τα πορίσματα μιας έρευνας που πραγματοποίησε, κατά την οποία 200, περίπου, μηχανικοί και λογιστές ρωτήθηκαν για τα γεγονότα που είχαν αυξήσει ή μειώσει δραστικά την ικανοποίησή τους στο χώρο εργασίας. Η καταλληλότητα της μεθόδου αυτής, δηλαδή της μεθόδου τού "κρίσιμου περιστατικού", αμφισβητήθηκε από πολλούς ερευνητές. Ενστάσεις προκάλεσε επίσης το δείγμα της έρευνας, στο οποίο αντιπροσωπεύονται δύο, μόνο, ειδικότητες' θεωρείται ότι η γενίκευση των όποιων συμπερασμάτων είναι αδόκιμη και δεν λαμβάνει υπόψη τις ατομικές διαφορές. Η κυριότερη, όμως, αντίρρηση αφορά στην ερμηνεία που έδωσε ο Herzberg στα αποτελέσματα της μελέτης του. Με άλλα λόγια, η διάκριση που προτείνει μεταξύ των δύο ομάδων παραγόντων και ο ισχυρισμός του ότι η κάθε ομάδα δρα με διαφορετικό τρόπο, θεωρείται ότι δεν θεμελιώνονται επαρκώς στην έρευνά του και ότι αποτελούν άλμα λογικής. Η εμπειρική έρευνα για τον έλεγχο της θεωρίας παρακίνησης-υγιεινής δεν της προσέφερε υποστήριξη. Παρόλα αυτά, αρκετές μεγάλες εταιρείες εφάρμοσαν τις υποδείξεις του Herzberg (κυρίως κατά τη δεκαετία του 1960) και ανέφεραν ότι τα αποτελέσματα ήταν επιτυχή.

Η θεωρία του Herzberg είναι ίσως η πιο αμφιλεγόμενη από τις θεωρίες περί παρακίνησης. Στους ακαδημαϊκούς κύκλους αντιμετωπίζεται με επιτίμηση, οι μάνατζερ, όμως, τη σέβονται και τη θεωρούν ως χρήσιμο βοήθημα για την κατανόηση των αισθημάτων των εργαζομένων απέναντι στην εργασία τους, ίσως η μεγαλύτερη χρησιμότητά της είναι η εννοιολογική διάκριση ανάμεσα στην *παρακίνηση*, την οποία πρέπει να αντιλαμβανόμαστε ως διαρκή και βιώσιμη κατάσταση προθυμίας (η οποία, σύμφωνα με τον Herzberg, μπορεί να πηγάζει μόνο από "εσωτερικά" κίνητρα) και τη *συμμόρφωση* που προκαλούν τα "εξωτερικά" κίνητρα, η οποία μπορεί μεν να οδηγεί σε άμεση "κινητοποίηση", αλλά είναι βραχύβια και χρειάζεται συνεχή τροφοδότηση.

Η Θεωρία της Δικαιοσύνης, του Adams (1965).

Η θεωρία που ανέπτυξε ο J.S. Adams στηρίζεται στην υπόθεση ότι οι άνθρωποι επιθυμούν να υπάρχει δικαιοσύνη στις σχέσεις συναλλαγής που έχουν με άλλους ανθρώπους ή με οργανώσεις. Η αίσθηση της δικαιοσύνης δημιουργείται μέσω μίας διαδικασίας συγκρίσεων, κατά την οποία αξιολογούνται ο βαθμός προσφοράς και οι αντίστοιχες απολαβές των μελών

της οργάνωσης. Ως προσφορά ενός εργαζόμενου καταγράφονται η ποιοτική και ποσοτική του απόδοση, τα τυπικά και ουσιαστικά προσόντα του, οι ειδικές γνώσεις του κ.ά. Παράλληλα, ως απολαβές εννοούνται οι αποδοχές, οι ηθικές αμοιβές, η αναγνώριση κ.λ.π. Έτσι, σύμφωνα με τη θεωρία του Adams, το μέλος (X) μιας οργάνωσης συγκρίνει το λόγο της προσφοράς (Π) προς τις απολαβές του (Α) με αυτόν κάποιου άλλου μέλους (Ψ), που λειτουργεί ως πρόσωπο αναφοράς. Στην ιδανική περίπτωση οι λόγοι είναι ίσοι:

$$\frac{\Pi_X}{A_X} = \frac{\Pi_\Psi}{A_\Psi}$$

Αν το άτομο έχει την αίσθηση ότι οι λόγοι δεν είναι ίσοι, δηλαδή ότι υπάρχει αδικία, προσπαθεί να την αναιρέσει με διάφορους τρόπους: μεταβάλλοντας την προσφορά ή τις απολαβές του, επηρεάζοντας τη συμπεριφορά του προσώπου αναφοράς, χρησιμοποιώντας άλλο πρόσωπο αναφοράς, αλλάζοντας άποψη ή, ακόμη, εγκαταλείποντας την οργάνωση. Πιο συγκεκριμένα, η θεωρία της δικαιοσύνης προβλέπει ότι:

-Όταν ο εργαζόμενος πληρώνεται με βάση την ποσότητα που παράγει (δηλαδή με το κομμάτι), προσπαθεί να αποκαταστήσει τη δικαιοσύνη μεταβάλλοντας την ποιότητα του έργου του. Δηλαδή, αν θεωρεί ότι υπεραμείβεται σε σχέση με τους συναδέλφους του, βελτιώνει την ποιότητα, ενώ αν, αντίθετα, θεωρεί ότι δεν αμείβεται αρκετά, την υποβαθμίζει.

-Όταν ο εργαζόμενος πληρώνεται με την ώρα, σε περίπτωση που αντιλαμβάνεται αδικία, επιχειρεί να την επανορθώσει μεταβάλλοντας την ποσότητα του έργου του. Έτσι, αν θεωρεί ότι υπεραμείβεται σε σχέση με τους συναδέλφους του, προσπαθεί να αυξήσει την ποσότητα του έργου του, ενώ στην αντίθετη περίπτωση μειώνει την παραγωγικότητά του.

Οι προβλέψεις αυτές επαληθεύτηκαν από την έρευνα μόνο στις περιπτώσεις που οι εργαζόμενοι είχαν την αίσθηση ότι οι απολαβές τους ήταν χαμηλότερες από την προσφορά τους. Στην περίπτωση, όμως, που αισθάνονταν ότι υπεραμείβονται, η αντίδρασή τους ήταν ανάλογη με το επίπεδο της ηθικής τους ανάπτυξης.

Η σημαντικότερη αντίρρηση κατά της θεωρίας του Adams είναι ότι βασίζεται σε μία μόνο αξία -της δικαιοσύνης, χωρίς να λαμβάνει υπόψη το πλήθος των αξιών που κατευθύνουν την ανθρώπινη συμπεριφορά.

Η Θεωρία των Προσδοκιών.

Η θεωρία των προσδοκιών προτάθηκε στην πρώτη της μορφή από τον Victor Vroom (1964) και επιχειρεί να ερμηνεύσει τη διαδικασία μέσω της οποίας ένα άτομο επιλέγει μία

συγκεκριμένη οδό δράσης. Υποστηρίζει ότι η προθυμία ενός ατόμου να προβεί σε μία ενέργεια εξαρτάται από τρεις παράγοντες:

- α) την αξία που έχει για το άτομο κάθε ένα από τα πιθανά αποτελέσματα της ενέργειας,
- β) την αντίληψη του για την πιθανότητα που έχει η συγκεκριμένη ενέργεια να οδηγήσει σε ένα ορισμένο αποτέλεσμα και
- γ) την προσδοκία του ότι καταβάλλοντας προσπάθεια θα εκτελέσει επιτυχώς την ενέργεια.

Στο χώρο της εργασίας αυτό σημαίνει ότι για να αισθάνεται παρακίνηση ένας εργαζόμενος θα πρέπει i) να πιστεύει ότι αν καταβάλλει προσπάθεια θα είναι αποδοτικός (προσδοκία απόδοσης), ii) να περιμένει ότι αν είναι αποδοτικός θα ανταμειφθεί (προσδοκία ανταμοιβής) και iii) να επιθυμεί την προσφερόμενη ανταμοιβή.

Η σχέση μεταξύ των τριών μεταβλητών περιγράφεται συνήθως ως πολλαπλασιαστική:

Δύναμη Παρακίνησης	=	Αξία Ανταμοιβής	x	Προσδοκία Ανταμοιβής	x	Προσδοκία Απόδοσης
-----------------------	---	--------------------	---	-------------------------	---	-----------------------

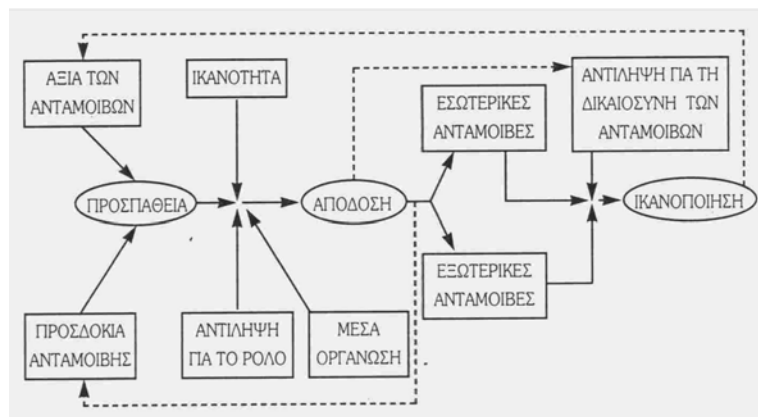
Υπάρχουν, όμως, και απόψεις που θεωρούν ότι η σχέση είναι προσθετική.

Σύμφωνα με τη θεωρία των προσδοκιών θα πρέπει να υπάρχει σαφής και ευδιάκριτη σχέση ανάμεσα στην προσπάθεια, την απόδοση και την ανταμοιβή ακόμη, θα πρέπει η ανταμοιβή να ικανοποιεί κάποια ανάγκη. Αυτό εξηγεί γιατί η αποτελεσματικότητα των χρηματικών κινήτρων (επίδομα παραγωγικότητας) αυξάνει με το ύψος τους και με τη χρονική τους σύνδεση προς τη στιγμή της απόδοσης. Εξηγεί επίσης γιατί τα εσωτερικά κίνητρα, δηλαδή αυτά που συνδέονται με το ίδιο το αντικείμενο της εργασίας, είναι πιο ισχυρά: διότι στην περίπτωση αυτή η απόδοση ελέγχεται σε μεγαλύτερο βαθμό από τον ίδιο τον εργαζόμενο, δηλαδή η προσδοκία της απόδοσης είναι υψηλότερη, ακόμη, η ίδια η απόδοση αποτελεί ανταμοιβή, γεγονός που αυξάνει ταυτόχρονα την τιμή της προσδοκίας ανταμοιβής.

Η εκτίμηση των τιμών της προσδοκίας ανταμοιβής και της προσδοκίας απόδοσης βασίζεται στις εμπειρίες κάθε ατόμου, πράγμα που εξηγεί γιατί σε νέες συνθήκες, όπου η υπάρχουσα εμπειρία είναι ανεπαρκής, η παρακίνηση μπορεί να είναι μειωμένη.

Οι Porter και Lawler (1968) επεξεργάστηκαν περαιτέρω τη θεωρία του Vroom και παρουσίασαν ένα πιο πολύπλοκο μοντέλο, το οποίο περιλαμβάνει ένα ευρύ φάσμα εννοιών και φιλοδοξεί να προσφέρει μία ολοκληρωμένη ερμηνεία του φαινομένου της παρακίνησης. Στο πλαίσιο αυτό εξετάζουν όλους τους παράγοντες που επηρεάζουν την προσπάθεια που καταβάλλεται, την απόδοση, την ικανοποίηση και, ακόμη, τις μεταξύ τους σχέσεις.

Η θεωρία τους συνοψίζεται στο διάγραμμα του σχήματος 4.2.



Σχήμα 4.2 Η θεωρία παρακίνησης των Porter και Lawler (1968)

Η αφετηρία του μοντέλου είναι οι δύο βασικές παραδοχές της θεωρίας των προσδοκιών, δηλαδή ότι η προσπάθεια που καταβάλλουν οι εργαζόμενοι καθορίζεται από την αξία που έχουν γι' αυτούς οι προσφερόμενες ανταμοιβές και από την αντίληψή τους για την πιθανότητα να λάβουν τις ανταμοιβές αυτές. Στη συνέχεια αποτυπώνονται οι παράγοντες που επηρεάζουν την απόδοση. Βλέπουμε ότι εκτός από την προσπάθεια, δηλαδή την παρακίνηση, η απόδοση καθορίζεται από την ικανότητα του εργαζομένου, την αντίληψη που έχει για το ρόλο του, δηλαδή για το τι αναμένεται από αυτόν, και, τέλος, από τα μέσα που του διατίθενται και από τον τρόπο οργάνωσης της εργασίας. Η απόδοση οδηγεί στις ανταμοιβές, οι οποίες μπορεί να είναι "εξωτερικές" (χρήμα, προαγωγές, παροχές, ευνοϊκές συνθήκες εργασίας) ή "εσωτερικές" (ενδιαφέρον αντικείμενο, δυνατότητα μάθησης, δημιουργίας και αυτοπραγμάτωσης). Οι ανταμοιβές, εφόσον θεωρούνται δίκαιες, προκαλούν την ικανοποίηση του εργαζομένου. Έτσι, ο κύκλος προσπάθεια-απόδοση-ικανοποίηση-προσπάθεια ολοκληρώνεται, ενισχύεται και επαναλαμβάνεται.

Η άποψη ότι η ικανοποίηση είναι επακόλουθο της απόδοσης και όχι προαπαιτούμενό της, είναι ένα από τα σημαντικότερα σημεία ρήξης του μοντέλου των Porter και Lawler με τις προγενέστερες θεωρίες. Η άποψη αυτή επιβεβαιώνεται και από την εμπειρική έρευνα, γεγονός που αυξάνει ακόμη περισσότερο τη χρησιμότητα αυτού του συγκροτημένου μοντέλου.

Η Θεωρία της στοχοθεσίας, των Latham και Locke (1979).

Οι Latham και Locke έκαναν την υπόθεση ότι οι στόχοι, καθώς βρίσκονται πιο κοντά στην πράξη απ' ό,τι οι ανάγκες και οι αξίες (βλ. *Βασικές Έννοιες στην αρχή του κεφαλαίου*), θα πρέπει να ερμηνεύουν και να προβλέπουν τη συμπεριφορά με μεγαλύτερη ακρίβεια. Έτσι, μετά και από εμπειρική έρευνα, διατύπωσαν μία θεωρία για τη σχέση μεταξύ στόχων και απόδοσης, τα κυριότερα σημεία της οποίας είναι τα εξής:

- i) Οι δύσκολοι στόχοι οδηγούν σε υψηλότερη απόδοση από ό,τι οι εύκολοι στόχοι.
- ii) Η απόδοση είναι υψηλότερη όταν υπάρχουν συγκεκριμένοι και δύσκολοι στόχοι παρά όταν δεν έχει ορισθεί κανένας στόχος ή όταν ο στόχος είναι γενικός και αόριστος, π.χ. "κάντε ό,τι καλύτερο μπορείτε".
- iii) Οι μηχανισμοί μέσω των οποίων οι στόχοι επηρεάζουν την απόδοση είναι: α) στρέφουν την προσοχή και την πράξη προς μία συγκεκριμένη κατεύθυνση, β) ενεργοποιούν την προσπάθεια, γ) αυξάνουν την επιμονή και δ) προκαλούν την αναζήτηση της στρατηγικής που θα οδηγήσει σε υψηλότερη απόδοση.
- iv) Η στοχοθεσία πρέπει να συνδυάζεται με την ανατροφοδότηση, δηλαδή την παροχή έγκαιρης πληροφόρησης για το βαθμό επιτυχίας στην κάλυψη των στόχων.
- v) Η αποδοχή των στόχων αποτελεί προϋπόθεση για τη βελτίωση της απόδοσης.
- vi) Η αποδοχή των στόχων δεν φαίνεται να επηρεάζεται από τη συμμετοχή στη διαδικασία καθορισμού τους, αλλά επηρεάζεται από παράγοντες όπως είναι η προσδοκία επίτευξης των στόχων και η αξία των στόχων.
- vii) Η χρηματική αμοιβή μπορεί να επηρεάσει τη στοχοθεσία με διάφορους τρόπους: μπορεί να ενθαρρύνει τον αυθόρμητο ορισμό στόχων (εκεί που δεν υπάρχουν καθόλου στόχοι), μπορεί να οδηγήσει στον ορισμό στόχων υψηλότερων από αυτούς που θα είχαν τεθεί αν δεν υπήρχε η αμοιβή και, ακόμη, μπορεί να οδηγήσει σε πληρέστερη αποδοχή των στόχων.
- viii) Η αποτελεσματικότητα της στοχοθεσίας δεν συνδέεται κατά σταθερό και μόνιμο τρόπο με τις ατομικές διαφορές (π.χ. δημογραφικές, προσωπικότητας κ.λ.π.), ιδίως όταν οι στόχοι είναι δεδομένοι και δεν τίθενται από τον ίδιο τον εργαζόμενο.

Η θεωρία της στοχοθεσίας έρχεται σε αντίθεση με τη θεωρία των προσδοκιών, η οποία υποστηρίζει ότι η παρακίνηση είναι τόσο μεγαλύτερη όσο πιο εύκολοι είναι οι στόχοι. Κάποιες έρευνες φαίνεται να επιλύουν αυτή τη διαφορά δείχνοντας ότι η θεωρία της στοχοθεσίας ισχύει μεταξύ ομάδων, ενώ η θεωρία των προσδοκιών ισχύει για τα μέλη της ίδιας ομάδας.

ΣΥΝΕΠΕΙΕΣ ΓΙΑ ΤΗ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗ ΠΡΑΚΤΙΚΗ

Το ζήτημα της παρακίνησης επηρεάζει έναν μεγάλο αριθμό διοικητικών θεμάτων, όπως είναι ο σχεδιασμός εργασίας, το στυλ ηγεσίας, τα κίνητρα, οι αμοιβές και η οργανωτική κουλτούρα. Ο τρόπος με τον οποίο θα σχεδιαστούν οι θέσεις εργασίας, δηλαδή η εξειδίκευση που θα έχουν και τα καθήκοντα σχεδιασμού και ελέγχου που θα περιλαμβάνουν, εξαρτάται όχι μόνο από την εικόνα που υπάρχει για τις γνώσεις και τις ικανότητες των υπαλλήλων, αλλά και από την αντίληψη που επικρατεί για την προθυμία τους να εργαστούν. Η ίδια αντίληψη επηρεάζει το στυλ ηγεσίας, δηλαδή το βαθμό στον οποίο ο προϊστάμενος ασκεί στενή εποπτεία και διαρκή έλεγχο. Κυρίως, όμως, η αντίληψη για το τι ωθεί τους εργαζόμενους να καταβάλλουν το μέγιστο της προσπάθειάς τους, καθορίζει τις αμοιβές που θα αποφασιστούν και πιο συγκεκριμένα κατά πόσο η αμοιβή θα συνδεθεί με την απόδοση. Συνήθως οι επιχειρήσεις (όπως εκφράζονται από τη διοίκησή τους) έχουν κάποια προκαθορισμένη άποψη για τα κίνητρα που μπορούν να παρακινήσουν τους εργαζόμενους. Όπως είδαμε, όμως, οι άνθρωποι μπορεί να παρακινούνται από διαφορετικά πράγματα και να αξιολογούν τις αμοιβές που παρέχονται διαφορετικά. Γι' αυτό, θα πρέπει οι διαθέσεις των ατόμων να διερευνώνται και τα κίνητρα που θα προσφερθούν να σχεδιάζονται ανάλογα. Τα συνήθη είδη κινήτρων είναι τα οικονομικά κίνητρα (ατομικά και ομαδικά), οι ηθικές αμοιβές (βραβεία, εύφημες μνείες), η προαγωγή, η βελτίωση των συνθηκών και όρων απασχόλησης και, ακόμη, το περιεχόμενο και τα χαρακτηριστικά της εργασίας.

ΣΥΝΟΠΤΙΚΕΣ ΟΔΗΓΙΕΣ

- **Η ίδια η επιχείρηση μπορεί να βοηθήσει την παρακίνηση του προσωπικού της αν:**

1. Παρέχει ευχάριστο, ασφαλές και υγιεινό περιβάλλον εργασίας
2. Έχει καθιερώσει ένα σύγχρονο και παρακινητικό σύστημα διοίκησης μέσα από στόχους
3. Έχει ένα σύστημα ανάδειξης στελεχών που εξασφαλίζει αξιοκρατία και ικανούς Μάνατζερ
4. Έχει μακροχρόνιους στόχους και όραμα
5. Έχει συστήματα αμοιβών που παρακινούν (συνδέουν αμοιβή και απόδοση, αμείβουν εργασία και όχι σπουδές κ λ π)
6. Έχει σύστημα καριέρας που δημιουργεί προοπτικές σε όλους ανεξαιρέτως
7. Έχει παρακινητικό σύστημα αξιολόγησης και το χρησιμοποιεί κατάλληλα
8. Έχει επικοινωνιακή πολιτική για το προσωπικό

- **Ο άμεσος προϊστάμενος μπορεί να βοηθήσει την παρακίνηση του προσωπικού του, αν:**

1. Αναθέτει εργασίες εκχωρώντας εξουσία
2. Το κρατάει ενήμερο για όλα
3. Του αναθέτει εργασίες που ταιριάζουν με τις ικανότητές
4. Του δίνει αναπληροφόρηση για το αποτέλεσμα της δουλειάς
5. Του προωθεί την ομαδική συνεργασία και αποφεύγει τους ανταγωνισμούς
6. Εκπαιδεύει το προσωπικό του
7. Είναι διαθέσιμος και ορατός
8. Μοιράζει δουλειά με σύνεση, αξιοποιώντας όλους
9. Δίνει αξία στο περιεχόμενο και τονίζει τη σπουδαιότητα κάθε εργασίας
10. Δίνει ο ίδιος το καλό παράδειγμα
11. Δίνει αξία στα άτομα με έπαινο και προσωπικό ενδιαφέρον
12. Εκφράζει την εκτίμησή του και αναγνωρίζει
13. Ακούει όταν του μιλούν
14. Τους κάνει όλους να νιώθουν σαν ομάδα

• **Η ίδια η εργασία μπορεί να βοηθήσει την παρακίνηση του προσωπικού αν:**

1. Μέσα από αυτήν αυξήσετε την αυτονομία και ανεξαρτησία του ατόμου
2. Μεγαλώσετε το ενδιαφέρον τους μέσα από ευκαιρίες
3. Εισάγετε στοιχεία πρόκλησης
4. Ξεκαθαρίσετε πολύ καλά το περιεχόμενό της
5. Δημιουργήσετε σύστημα περιστροφής εργασιών
6. Προωθήσετε την ατομική ανάπτυξη μέσα από την εργασία
7. Διευρύνετε το αντικείμενο της εργασίας
8. Βελτιώσετε τις συνθήκες εργασίας
9. Δώσετε ανάδραση στα αποτελέσματα
10. Ταιριάζετε τον άνθρωπο με την εργασία

*Η πίστη και η αφοσίωση δεν αγοράζονται,
κερδίζονται!*

Οι αξίες αντιπροσωπεύουν βασικές πεποιθήσεις και είναι περισσότερο γενικές από τις στάσεις. Οι μάνατζερς πρέπει να κατανοήσουν τις ατομικές διαφορές των ατόμων, τα πιστεύω και την προσωπικότητά τους γιατί αυτό θα τους βοηθήσει να κατανοήσουν τη συμπεριφορά τους.

Οι άνθρωποι για να αποδώσουν πρέπει συγχρόνως να μπορούν να κάνουν τη δουλειά (ικανότητες -εκπαίδευση) και να θέλουν. Για να ικανοποιηθεί το ΘΕΛΩ, το άτομο πρέπει να νιώθει ότι από την προσπάθεια αυτή θα έχει κάποιο ΟΦΕΛΟΣ, υποκειμενικά προσδιορισμένο.

Στο κεφάλαιο αυτό θα εξετάσουμε τις έννοιες των αξιών, στάσεων και προσωπικότητας και συγχρόνως θα αναλύσουμε τη στάση της ικανοποίησης των υπαλλήλων από την εργασία.

Όλοι έχουν κρεμασμένο στο λαιμό τους ένα αόρατο μήνυμα:

«κάνε με να νιώσω σημαντικός». Ποτέ μη ξεχνάτε αυτό

το μήνυμα όσο συνεργάζεστε με ανθρώπους!

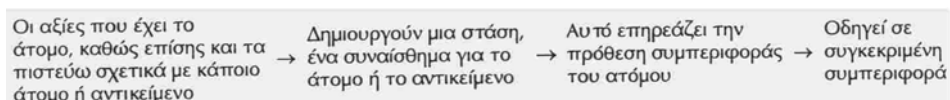
ΣΤΑΣΗ (Attitude)

Η στάση είναι σχετικά ένα μόνιμο συναίσθημα, πιστεύω ή συμπεριφορά που έχει σχέση με ένα συγκεκριμένο άτομο, ομάδα, ιδέα ή αντικείμενο. Η στάση ενός ατόμου επηρεάζεται από την υποδομή του και από τη διαφορετική εμπειρία που έχει το άτομο από τη ζωή. Για παράδειγμα το θετικό ή το αρνητικό συναίσθημα που έχει το άτομο για την εργασία που κάνει είναι μια στάση. Όταν επίσης λέμε ότι αυτό το άτομο μ' αρέσει ή δεν μ' αρέσει επίσης εκφράζουμε μια στάση, μια συμπεριφορά. Μια σπουδαία στάση που συνδέεται με την εργασία είναι η ικανοποίηση του ατόμου από την εργασία. Εδώ πρέπει να τονιστεί ότι η στάση όπως και η αξία έχουν υποκειμενικό χαρακτήρα. Δεν μπορεί κάποιος να τις παρατηρήσει, να τις αγγίξει ή να τις απομονώσει. Η στάση συμπεραίνεται από αυτά που λένε ή κάνουν τα άτομα (από τη συμπεριφορά τους).

Στοιχεία της στάσης:

Η στάση πρέπει να εξετάζεται με βάση τα συστατικά της στοιχεία και τη δυναμική της. Το μοντέλο της στάσης δείχνει ότι η στάση συνδέεται με τις αξίες και τα πιστεύω του ατόμου. Οι αξίες αντιπροσωπεύουν για το άτομο το σωστό ή το λάθος, ενώ τα πιστεύω είναι σκέψεις και αντιλήψεις σχετικά με κάποιο αντικείμενο, καθώς και συμπεράσματα που συνάγονται σχετικά μ' αυτό.

Ειδικότερα:



Στο παραπάνω μοντέλο έχουμε:

- α.** Τα γνωστικά συστατικά τα οποία περιέχουν τις αξίες και τα πιστεύω. Για παράδειγμα, πιστεύω ότι ο επόπτης μου δεν έχει διοικητικές ικανότητες.
- β.** Το συναισθηματικό συστατικό το οποίο δείχνει το συγκεκριμένο συναίσθημα που έχουμε για κάποιο άτομο ή αντικείμενο. Για παράδειγμα δεν μου αρέσει η εργασία που κάνω.
- γ.** Το συστατικό της συμπεριφοράς που δείχνει την πρόθεση του ατόμου να συμπεριφέρεται κατά ένα συγκεκριμένο τρόπο σαν αποτέλεσμα του συναισθήματός του. Για παράδειγμα θέλω να φύγω από την εργασία.

ΑΞΙΕΣ

Οι αξίες είναι οι πεποιθήσεις που συνθέτουν τον πυρήνα των αντιλήψεων σχετικά με το ποιοι είμαστε. Ο E. Locke ορίζει την αξία ως κάτι που το άτομο συνειδητά ή ασυνείδητα επιδιώκει. Οι αξίες του ατόμου καθοδηγούν τη συμπεριφορά του. Το ίδιο ισχύει και για τον οργανισμό. Ένας οργανισμός δεν θα παράγει προϊόν υψηλής ποιότητας, αν το μάνατζμεντ του οργανισμού δεν πιστεύει στην αξία της ποιότητας. Επίσης η ηθική συμπεριφορά έχει τη βάση της στις αξίες. Οι αξίες έχουν περιεχόμενο και ένταση. Το περιεχόμενο προσδιορίζει τον τρόπο συμπεριφοράς, ενώ η ένταση προσδιορίζει το βαθμό σπουδαιότητας. Η ταξινόμηση των αξιών του ατόμου με βάση την ένταση, μας δίνει το σύστημα αξιών του ατόμου. Όλα τα άτομα έχουν ένα ιεραρχημένο σύστημα αξιών μέσα τους. Τα άτομα δίνουν διαφορετική σπουδαιότητα το καθένα, για τις αξίες που πιστεύουν, όπως π.χ. για την ελευθερία, τον αυτοσεβασμό, την τιμιότητα, την ισότητα κ.λ.π.

Οι αξίες δεν είναι το ίδιο με τις στάσεις. Οι αξίες έχουν ευρύτερο πεδίο, αντιπροσωπεύουν πεποιθήσεις και επηρεάζουν τη συμπεριφορά. Τα μακρόχρονα δείγματα συμπεριφοράς στο άτομο υπαγορεύονται από τις αξίες οι οποίες δημιουργούνται στα άτομα κατά τη νεαρή τους ηλικία. Σημαντικά γεγονότα που λαμβάνουν χώρα στη ζωή ενός ατόμου μπορούν να αλλάξουν το σύστημα αξιών του ατόμου.

ΑΞΙΕΣ ΚΑΙ ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗ

Κάθε άτομο θα προσπαθήσει να κάνει το καλύτερο στην εργασία, εφόσον δίνει αξία σ' αυτήν. Τα άτομα είναι περισσότερο ενεργά όταν ενδιαφέρονται γι' αυτό που κάνουν. Το θέμα δεν είναι να δώσουμε στα άτομα μόνο κίνητρα για να αυξήσουν την απόδοσή τους' το καλύτερο είναι να δημιουργήσουμε τέτοιες συνθήκες στο χώρο εργασίας που να έχει η ίδια η εργασία αξία γι' αυτό το άτομο και που παράλληλα να μπορεί να χρησιμοποιήσει αποτελεσματικά την ενέργεια και τη φαντασία του στην εργασία. Οι αξίες μεταβάλλονται από τις γενικές και αφηρημένες (generic) σε ειδικές και συγκεκριμένες (specific). Οι γενικές αξίες έχουν σχέση συνήθως με τη φιλοσοφική και ηθική θέση μας (π.χ. η εντιμότητα). Οι συγκεκριμένες αξίες είναι θέματα στα οποία δίνουμε προτεραιότητα, ή διαθέτουμε σ' αυτά τις δυνάμεις και το χρόνο μας (π.χ. η εργασία). Για να είναι το άτομο ένας αποτελεσματικός ηγέτης πρέπει πραγματικά να αποδίδει αξία στην ευκαιρία που του δίνεται να δουλεύει και να συνεργάζεται με τους υφισταμένους.

Ο Locke διαχωρίζει τις έννοιες αξία και ανάγκη. Οι ανάγκες μπορούν να θεωρηθούν ως

"αντικειμενικές απαιτήσεις" του ατόμου που είναι απαραίτητες για να διατηρηθεί στη ζωή, όπως για παράδειγμα οι ανάγκες για οξυγόνο, τροφή κ.λ.π. Από την άλλη πλευρά οι αξίες είναι "υποκειμενικές απαιτήσεις" που υπάρχουν στο μυαλό του ατόμου. Στις αξίες κατά τον Locke περιλαμβάνονται οι ανάγκες υψηλού επιπέδου, όπως για παράδειγμα ο αυτοσεβασμός, η ανάπτυξη και η αυτοπραγμάτωση.

ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ ΑΠΟ ΤΗΝ ΕΡΓΑΣΙΑ

Η ικανοποίηση από την εργασία αναφέρεται στη γενική στάση και συμπεριφορά που έχει ο υπάλληλος για αυτή. Η στάση αυτή μπορεί να είναι θετική ή αρνητική. Η ικανοποίηση από την εργασία επηρεάζει την ανθρώπινη συμπεριφορά. Γι' αυτό και οι μάνατζερς πρέπει να αξιολογούν την ικανοποίηση των ατόμων από την εργασία τους, ώστε να κατανοήσουν τις συνέπειες που αυτή έχει για τα άτομα στο χώρο της εργασίας. Η ικανοποίηση από την εργασία δεν είναι μονοδιάστατη έννοια, ότι δηλαδή το άτομο είναι ικανοποιημένο ή όχι από την εργασία. Η ικανοποίηση από την εργασία είναι ένα σύνολο από συσχετιζόμενες μορφές συμπεριφοράς στην εργασία το οποίο διαιρείται σε κατηγορίες. Ένα από τα ερωτηματολόγια που μετρούν την ικανοποίηση των ατόμων από την εργασία είναι ο περιγραφικός δείκτης της εργασίας (Job descriptive index, JDI). Το ερωτηματολόγιο αυτό εξετάζει πέντε διαστάσεις.

- i. την ίδια την εργασία, π.χ. υπευθυνότητα, ενδιαφέρον, ανάπτυξη
- ii. την ποιότητα εποπτείας, π.χ. τεχνική βοήθεια και ψυχολογική υποστήριξη
- iii. τη σχέση με τους συναδέλφους, π.χ. αρμονία στις σχέσεις και σεβασμός
- iv. τις ευκαιρίες προαγωγής, π. χ. πιθανότητες για περαιτέρω εξέλιξη
- v. την αμοιβή, π.χ. δίκαιη αμοιβή σε σχέση με τους άλλους με βάση τα προσόντα, την απόδοση κ.λ.π.

Η ικανοποίηση από την εργασία πρέπει να θεωρηθεί κυρίως σαν το αποτέλεσμα της εμπειρίας που έχει το άτομο από την εργασία του. Αυτό που έχει ενδιαφέρον να εξετάσουμε είναι η σχέση μεταξύ της ικανοποίησης από την εργασία και της επίδοσης του υπαλλήλου. Σαφής σχέση ανάμεσα στην ικανοποίηση του ατόμου από την εργασία και την επίδοση του στην εργασία δεν υπάρχει. Ένας από τους λόγους είναι ότι η ικανοποίηση του ατόμου από την εργασία είναι μια γενική στάση, ενώ η επίδοση στην εργασία αναφέρεται στο αποτέλεσμα από την εκτέλεση ενός συγκεκριμένου καθήκοντος.

Οι συζητήσεις που έγιναν σχετικά με το θέμα αυτό κατέληξαν σε τρεις απόψεις.

- i. Η ικανοποίηση από την εργασία αυξάνει την επίδοση.
- ii. Η επίδοση αυξάνει την ικανοποίηση.
- iii. Οι αμοιβές έχουν επίπτωση στην επίδοση και στην ικανοποίηση του ατόμου.

Οι δύο πρώτες απόψεις έχουν φέρει σε αντίθεση πολλούς ερευνητές της οργανωτικής συμπεριφοράς. Και αυτό γιατί υπάρχουν και άλλες μεταβλητές που επηρεάζουν αυτή τη σχέση. Παράλληλα οι ενδείξεις των φαινομένων για τα άτομα που βρίσκονται στα διάφορα ιεραρχικά επίπεδα διαφέρουν μεταξύ τους.

Η τρίτη άποψη είναι περισσότερο αποδεκτή γιατί πράγματι οι αμοιβές, ως ενδιάμεση μεταβλητή, παίζουν σπουδαίο ρόλο στη σχέση. Αν ο υπάλληλος αποδίδει στην εργασία και αυτή η επίδοση συνοδεύεται από μια καλή αμοιβή, τότε το άτομο θα αισθάνεται ικανοποιημένο από την εργασία του. Για να σταθεροποιήσουμε αυτή τη σχέση θεωρούμε ότι ο βαθμός της ικανοποίησης εξαρτάται και από την αντίληψη που έχει το άτομο ότι η δική του αμοιβή είναι δίκαιη σε σχέση με τις αμοιβές των άλλων, ότι δηλαδή, δεν παίρνει λιγότερα χρήματα από άλλους που έχουν τα ίδια με αυτόν προσόντα και επίδοση.

Η σχέση επομένως που ισχύει για την άποψη αυτή είναι:



Αυτή η σχέση είναι η επικρατέστερη άποψη, γιατί δείχνει τη θετική επίδραση που έχουν οι αμοιβές πάνω στην ικανοποίηση και επίδοση του ατόμου, εφόσον βεβαίως οι αμοιβές αυτές απονεμηθούν δίκαια και αξιοκρατικά.

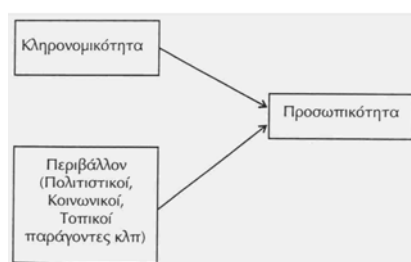
ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΤΗΤΑ

Προσωπικότητα είναι ένα σχετικά σταθερό σύνολο ψυχολογικών χαρακτηριστικών τα οποία επηρεάζουν τον τρόπο με τον οποίο τα άτομα αλληλεπιδρούν με το περιβάλλον τους. Η προσωπικότητα επομένως προσδιορίζει το προσωπικό στυλ του κάθε ατόμου.

Από τον παραπάνω ορισμό προκύπτει ότι η προσωπικότητα είναι μια γενική θεωρία συμπεριφοράς, η οποία περιγράφει τα κοινά χαρακτηριστικά ή τις διαφορές που υπάρχουν ανάμεσα στα άτομα. Τα χαρακτηριστικά αυτά είναι σχετικά σταθερά στη διάρκεια του χρόνου.

ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΠΟΥ ΠΡΟΣΔΙΟΡΙΖΟΥΝ ΤΗΝ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΤΗΤΑ

Η προσωπικότητα του ατόμου προσδιορίζεται από δύο βασικούς παράγοντες, Από την κληρονομικότητα και από το περιβάλλον μέσα στο οποίο μεγάλωσε και έζησε το άτομο.



Η κληρονομικότητα περιλαμβάνει τα φυσικά χαρακτηριστικά των ατόμων. Οι πολιτιστικές αξίες και τα πρότυπα παίζουν ένα σπουδαίο ρόλο στην ανάπτυξη της προσωπικότητας και συμπεριφοράς του ατόμου. Οι κοινωνικοί παράγοντες περιλαμβάνουν την οικογενειακή ζωή, τη θρησκεία και όλη την εμπειρία που αποκτούν τα άτομα από την επίσημη ή ανεπίσημη συμμετοχή σε ομάδες. Οι τοπικοί παράγοντες επίσης επηρεάζουν την προσωπικότητα του ατόμου.

Χαρακτηριστικά που διαμορφώνουν τη συνολική κατεύθυνση της προσωπικότητας του ατόμου είναι ο αυτοσεβασμός (self-esteem), η αυτεπίγνωση της αποτελεσματικότητας (self-efficacy), και ο τόπος ελέγχου (Focus of control).

Το άτομο πρέπει να προσπαθήσει να κατανοήσει πολύ καλά τον εαυτό του, δηλαδή να κατανοήσει τα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας του (αυτογνωσία). Ο αυτοσεβασμός

(self-esteem) έχει να κάνει με το βαθμό που το άτομο έχει την ικανότητα να αντιλαμβάνεται, να ελέγχει και να αξιολογεί τον εαυτό του. Οι έρευνες έδειξαν ότι άτομα με υψηλό δείκτη αυτοσεβασμού αισθάνονται μοναδικά, ανταγωνιστικά, ασφαλή, ισχυρά και ότι διατηρούν καλές σχέσεις με τα άλλα άτομα που είναι γύρω από αυτά. Η αυτεπίγνωση της αποτελεσματικότητας (self-efficacy) αναφέρεται στην αντίληψη που έχει το άτομο για τον εαυτό του, δηλαδή στο πόσο καλά αντιμετωπίζει μια παρουσιαζόμενη κατάσταση. Τα άτομα με υψηλό δείκτη αυτεπίγνωσης αισθάνονται ικανά και παράλληλα έχουν εμπιστοσύνη στον εαυτό τους ότι μπορούν να πραγματοποιήσουν ένα έργο αποτελεσματικά. Ο τόπος ελέγχου (Focus of control) αναφέρεται σ' ένα σύνολο από αντιλήψεις που έχει το άτομο σχετικά με το αν η συμπεριφορά του ελέγχεται κυρίως από εσωτερικές ή εξωτερικές δυνάμεις δηλαδή αν πιστεύει ότι ελέγχει τη ζωή του. Το άτομο που πιστεύει ότι τα αποτελέσματα της συμπεριφοράς του ελέγχονται από άλλους, δηλαδή από την τύχη ή από άτομα που έχουν εξουσία, έχει ένα εξωτερικό τόπο ελέγχου. Το άτομο που πιστεύει ότι ελέγχει από μόνο του την τύχη του ή τη συμπεριφορά του έχει ένα εσωτερικό τόπο ελέγχου. Η έρευνα έδειξε ότι άτομα με εσωτερικό τόπο ελέγχου αποδίδουν καλύτερα σε εργασίες που απαιτούν πρωτοβουλίες και νεωτερισμούς, ενώ άτομα με εξωτερικό τόπο ελέγχου αποδίδουν καλύτερα σε εργασίες ρουτίνας.

ΩΡΙΜΟΤΗΤΑ ΚΑΙ ΑΝΩΡΙΜΟΤΗΤΑ ΤΟΥ ΑΤΟΜΟΥ

Ο Argyris πιστεύει ότι τα περισσότερα άτομα που εργάζονται στις διάφορες επιχειρήσεις δεν έχουν τη δυνατότητα να αναπτύξουν την προσωπικότητά τους. Τα σχολεία, γενικά, προσφέρουν τις περισσότερες ευκαιρίες για προσωπική ανάπτυξη σε σύγκριση με άλλους οργανισμούς. Ο Argyris έκανε έρευνα σε διάφορους οργανισμούς για να προσδιορίσει τα αποτελέσματα που είχε ο τρόπος της διοίκησης πάνω στην ανθρώπινη συμπεριφορά των μελών του οργανισμού και στην προσωπική ανάπτυξη των ατόμων μέσα στο περιβάλλον της εργασίας. Ο Argyris ισχυρίζεται ότι για να έχει συντελεστεί η ολοκλήρωση και ωριμότητα του ατόμου προϋποτίθενται με την πάροδο του χρόνου εφτά αλλαγές στην προσωπικότητά του. Αυτές είναι:

- i. Το άτομο που βρίσκεται στην παθητική κατάσταση κατά την παιδική ηλικία πρέπει να μεταπηδήσει στην ενεργητική κατάσταση όταν γίνει ενήλικας. Τα άτομα που ωριμάζουν δεν δέχονται τη στενή επίβλεψη και έλεγχο από τους ανωτέρους τους.

ii. Το άτομο από εξαρτημένο που είναι όταν είναι μικρό γίνεται σχετικά ανεξάρτητο όταν ενηλικιωθεί. Είναι ικανό να αντιμετωπίσει μόνο του τα προβλήματα.

iii. Το άτομο συμπεριφέρεται με περιορισμένους τρόπους όταν είναι μικρό, ενώ σαν ενήλικας είναι ικανό να συμπεριφέρεται κατά πολλούς τρόπους.

iv. Το άτομο στην παιδική του ηλικία έχει επιφανειακά, τυχαία και ευκαιριακά ενδιαφέροντα, ενώ όταν ενηλικιωθεί τα ενδιαφέροντά του γίνονται βαθύτερα και σταθερότερα. Οι ενήλικες προτιμούν ένα περιβάλλον που να προκαλεί τις δεξιότητες και τη δημιουργικότητά τους.

v. Η αντίληψη του χρόνου στα παιδιά είναι περιορισμένη και περιλαμβάνει μόνο το παρόν. Όταν το άτομο ωριμάζει η αντίληψη του χρόνου διευρύνεται και περιλαμβάνει το παρελθόν και το μέλλον.

vi. Το άτομο ως παιδί είναι υφιστάμενος στον καθένα, όταν όμως γίνει ενήλικας θέλει να μετακινείται σε άλλες ίδιες ή ανώτερες θέσεις σε σχέση με τους άλλους. Δέχεται τους ηγετικούς ρόλους.

vii. Το άτομο όταν είναι παιδί δεν έχει ακριβή αντίληψη του εαυτού του. Όταν όμως μεγαλώσει γνωρίζει τον εαυτό του και είναι ικανός να τον ελέγχει.

Ο Argyris διατείνεται ότι αυτές οι αλλαγές μπορούν να τοποθετηθούν σε μια συνεχή κλίμακα που το ένα άκρο παριστάνει την ανωριμότητα και το άλλο την ωριμότητα.

Ανωριμότητα

Παθητικό
Εξαρτημένο
Συμπεριφέρεται με λίγους τρόπους
Έχει ενδιαφέροντα παράξενα, επιπόλαια
Έχει περιορισμένη αντίληψη του χρόνου
Έχει πάντοτε τη θέση του υφισταμένου
Δεν έχει αντίληψη του εαυτού του

Ωριμότητα

Ενεργητικό
Ανεξάρτητο
Συμπεριφέρεται κατά πολλούς τρόπους
Έχει ενδιαφέροντα διαρκή, βαθιά και σταθερά
Έχει ευρεία αντίληψη του χρόνου (παρελθόν, μέλλον)
Έχει θέση ανώτερη ή ίση με τους άλλους
Έχει αντίληψη και ασκεί έλεγχο στον εαυτό του

Τα άτομα καθώς μεγαλώνουν γίνονται περισσότερο ώριμα, αλλά όπως ο Argyris γράφει, λίγα είναι αυτά που αναπτύσσονται και φθάνουν μέχρι την πλήρη ωριμότητα. Ο Argyris πιστεύει ότι τα άτομα που μπαίνουν σε μια επιχείρηση εμποδίζονται να φθάσουν στην ωριμότητα από τον τρόπο που ασκείται η διοίκηση μέσα στην επιχείρηση. Τα άτομα ελέγχουν πολύ λίγο το περιβάλλον τους και ως εκ τούτου αναγκάζονται να είναι άτομα παθητικά, εξαρτημένα και υφιστάμενα. Γι' αυτό και συμπεριφέρονται σαν ανώριμα άτομα. Αυτό δε συμβαίνει μόνο στις βιομηχανίες και άλλες επιχειρήσεις, συμβαίνει και στο σχολείο όπου ο μαθητής θεωρείται ανώριμο άτομο, επειδή η διοίκηση του σχολείου επιβάλλει περιορισμούς και κανόνες. Το φαινόμενο αυτό οφείλεται στο γεγονός ότι η διοίκηση θέλει να αυξήσει την οργανωτική και διοικητική αποτελεσματικότητα και παραγωγή. Για να πετύχει τον σκοπό αυτό εκλαμβάνει τους εργάτες σαν ανταλλάξιμα μέρη του συστήματος.

Ο Argyris πιστεύει ότι οι υποθέσεις σχετικά με τη φύση του ανθρώπου που ισχύουν στη δομή και λειτουργία της επίσημης οργάνωσης είναι ασυμβίβαστες με την ανάπτυξη της ωριμότητας της ανθρώπινης προσωπικότητας. Βλέπει μια ασυμφωνία ανάμεσα στις ανάγκες που χρειάζονται για να αναπτυχθεί η ωριμότητα του ατόμου και στις ανάγκες για να λειτουργήσει η επίσημη οργάνωση.

Ο Argyris όπως και ο McGregor τονίζουν ότι, σε έναν οργανισμό η διοίκηση πρέπει να δημιουργήσει το κατάλληλο κλίμα μέσα στο οποίο ο καθένας να έχει την ευκαιρία να αναπτυχθεί και να ωριμάσει. Το πιστεύω τους είναι ότι τα άτομα μπορούν να αυτοδιευθύνονται και να είναι δημιουργικά στην εργασία τους όταν τους παρέχονται κατάλληλα κίνητρα, επομένως ο τρόπος διοίκησης που βασίζεται στις υποθέσεις της θεωρίας Υ είναι ωφελιμότερος για το άτομο και τον οργανισμό.

Τέλος, οι έρευνες σε διάφορους οργανισμούς έδειξαν ότι, αν δοθεί μεγαλύτερη υπευθυνότητα στα άτομα που εργάζονται σε έναν οργανισμό, αυτό θα έχει σαν αποτέλεσμα την ικανοποίηση των υπαλλήλων και την καλύτερη απόδοση του οργανισμού.

Όταν παρέχεται η δυνατότητα στα άτομα να ωριμάσουν και να αναπτυχθούν στην εργασία, επιτυγχάνεται και τα άτομα να ικανοποιήσουν τις φυσιολογικές ανάγκες και τις ανάγκες ασφάλειας, αλλά και ο οργανισμός να εκμεταλλεύεται πλήρως το δυναμικό του με στόχο την εκπλήρωση των σκοπών του. Παρ' όλο που πολλοί υπάλληλοι δεν θέλουν υπευθυνότητες, εν τούτοις ο Argyris πιστεύει ότι τα άτομα που παρακινούνται με την παροχή υπευθυνότητας είναι περισσότερα από αυτά που δεν τους ενδιαφέρει η υπευθυνότητα στην εργασία τους.

Το μοντέλο της προσωπικότητας του Argyris ταιριάζει με τη μελέτη και την ανάλυση της οργανωτικής συμπεριφοράς. Οι οργανισμοί πρέπει να επιδιώκουν να έχουν άτομα που τα

χαρακτηριστικά της προσωπικότητάς τους να βρίσκονται στο τελευταίο άκρο της συνέχειας, δηλαδή άτομα που να είναι ανεξάρτητα, να έχουν μακροχρόνιους ορίζοντες, σπουδαίες ικανότητες κ.λ.π.

ΟΙ ΠΕΝΤΕ ΔΙΑΣΤΑΣΕΙΣ ΤΗΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΤΗΤΑΣ

Οι ψυχολόγοι διατύπωσαν πέντε βασικές διαστάσεις που περιγράφουν την προσωπικότητα του ατόμου. Αυτές οι διαστάσεις μαζί με τα χαρακτηριστικά τους παρουσιάζονται παρακάτω:

1. Εξωστρέφεια (extraversion): Η τάση του ατόμου να είναι κοινωνικό, ανοιχτό και ομιλητικό, έναντι ατόμου που είναι ντροπαλό και κλειστό στον εαυτό του.
2. Συναισθηματική σταθερότητα (Emotional stability): Συναισθηματικό γνώρισμα του ατόμου που διακρίνεται για τη σταθερότητα, την άνεση στις σχέσεις του με του συνανθρώπους του, έναντι ατόμου που είναι απογοητευμένο και αγχώδες.
3. Άτομο ευπροσήγορο (agreeableness): Άτομο που το εμπιστεύεσαι, είναι ανεκτικό και συνεργάσιμο έναντι ατόμου που είναι αγενές και ψυχρό.
4. Ευσυνειδησία (conscientiousness): Άτομο συνετό, προσανατολισμένο στην επίτευξη του στόχου και υπεύθυνο, έναντι ατόμου που είναι επιπόλαιο και παρορμητικό.
5. Ανοικτό στις εμπειρίες (openness to experience): Άτομο που είναι ανήσυχο, φιλομαθές, καλλιεργημένο και πρωτότυπο, έναντι ατόμου που είναι νωθρό και μονότονο.

Η έρευνα έδειξε ότι οι διαστάσεις αυτές της προσωπικότητας συνδέονται με την οργανωτική συμπεριφορά. Επίσης οι διαστάσεις αυτές είναι σχετικά ανεξάρτητες. Για παράδειγμα άτομα με υψηλό βαθμό στη διάσταση της εξωστρέφειας είναι κατάλληλα για μάνατζερς και πωλητές.

ΣΥΝΟΠΤΙΚΕΣ ΟΔΗΓΙΕΣ

• Όταν παρακινείτε άλλους μην ξεχνάτε τον εαυτό σας

1. *Ανταμείψτε τα άτομα ανάλογα με τα επιτεύγματα τους, και όχι με βάση τις ικανότητές τους.* Έπειτα ανταμείψτε και τον εαυτό σας σύμφωνα με το ποσοστό επιτυχίας των ανθρώπων σας.
2. *Γνωρίστε τους ανθρώπους σας τις ικανότητές τους.* Δείξτε τους πως η εταιρία χρειάζεται τις ικανότητές τους και πως μπορεί να τους βοηθήσει να επιτύχουν τους στόχους τους.
3. *Αφήστε το προσωπικό να σας μάθει τι ακριβώς πρεσβεύετε και τι όχι.* Επαινέστε την καινοτομία, την εμπειρία και τη μοναδικότητα.
4. *Τίποτα δεν τρέφει την επιτυχία, όσο η ίδια η επιτυχία.* Αναγνωρίστε τις επιτυχίες, επαινέστε αυτούς που τις επιτελούν και κάντε τις γνωστές σε όλα τα μέλη της ομάδας ως παράδειγμα προς μίμηση.
5. *Κατανοήστε το γεγονός ότι οι μάνατζερ έχουν διαφορετικούς στόχους από τους εργαζομένους.*
6. *Αναγνωρίστε το γεγονός ότι οι άνθρωποι κάνουν λάθη.* Όσο περισσότερο προσπαθεί ένας άνθρωπος, τόσο περισσότερα λάθη πρέπει να περιμένετε πως θα κάνει. Εάν η μνήμη σας συγκρατεί περισσότερα τα λάθη από τις επιτυχίες, τότε θα πρέπει να περιμένετε να δείτε τόσο τη δράση, όσο και την καινοτομία να καταπνίγονται.
7. *Εκπαιδεύστε, παρακινείτε και στηρίζτε τους ανθρώπους σας.*
8. *Αναπτύξτε αντικαταστάτες του εαυτού σας καθώς και για κάθε άτομο κλειδί.* Κανείς δεν μπορεί να προαχθεί χωρίς μια σταθερή βάση, με γνώσεις και εμπειρία και να στηρίξει την αναρρίχηση του.

9. *Συνεχίστε να μελετάτε τις τεχνικές πώλησης. Οι περισσότεροι καλοί προϊστάμενοι πιστεύουν πως πρέπει να «πουλούν όχι να λένε» τους στόχους και το αντικείμενο του τμήματος τους. Να λέτε μόνο τα πράγματα τα οποία εννοείτε και μπορείτε να επιτύχετε.*

*Ένα φωτεινό χαμόγελο παρακινεί τους άλλους
να κάνουν θαύματα!*

Η λέξη στρες μεταφράζεται "ένταση", και προκύπτει από τις φυσικές επιστήμες, αναφέρεται δε, στις εσωτερικές δυνάμεις οι οποίες αναπτύσσονται στα υλικά σώματα. Όταν λοιπόν οι δυνάμεις αυτές υπερβούν κάποιο όριο, το σώμα αφού αρχίσει να παραμορφώνεται, « σπάει ».

Το στρες είναι ένα φαινόμενο της ανθρώπινης αντίληψης, το οποίο εμφανίζεται τη στιγμή σύγκρισης ανάμεσα στην απαίτηση που ασκείται πάνω σε ένα άτομο και στην ικανότητά του να ανταποκριθεί στην απαίτηση αυτή. Είναι δηλαδή με δυο λόγια, η προσπάθεια προσαρμογής του ανθρώπου σε μια αλλαγή.

Υπάρχουν δύο πράγματα κοινά σε όλους τους Μάνατζερ: «Η ημέρα των 24 ωρών και η ενοχλητική ανάγκη για ύπνο»!

Η έννοια του άγχους μελετήθηκε για πρώτη φορά από τον ενδοκρινολόγο Hans Selye το 1936. Ο Selye γράφει ότι "... το άγχος είναι το αλάτι της ζωής... Το άγχος μας ζυπνά και μας κάνει ζωντανούς". Στην έρευνά του έδειξε ότι το άγχος προκαλεί στο άτομο πολλά και διάφορα φυσικά προβλήματα, που μπορούν ακόμα και να το σκοτώσουν. Κατά τον Dohrenwend το άγχος δείχνει μια εσωτερική κατάσταση του ατόμου ή μια απάντηση που προκαλείται από κάποιο ερέθισμα.

Στο κεφάλαιο αυτό θα εξετάσουμε την έννοια του άγχους, τη θετική και την αρνητική πλευρά του άγχους, τους παράγοντες που επηρεάζουν το άγχος και τους τρόπους αντιμετώπισής τους.

*Οι ανησυχίες μας δεν εμποδίζουν τις στεναχώριες του αύριο,
απλά μειώνουν τις δυνάμεις μας για το σήμερα!*

Η ΕΝΝΟΙΑ ΤΟΥ ΑΓΓΧΟΥΣ

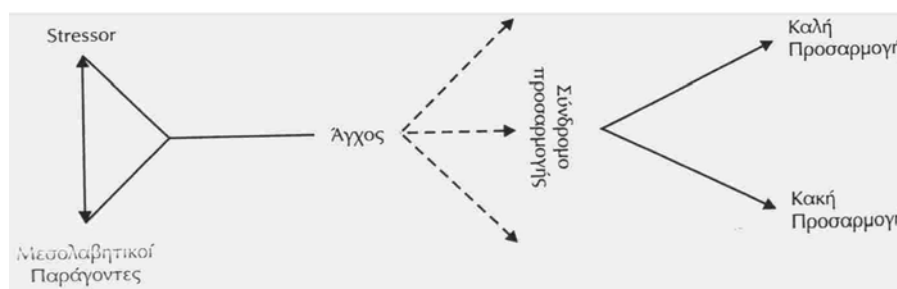
Το άγχος μπορεί να οριστεί ως μια εσωτερική εμπειρία ή κατάσταση που δημιουργεί έλλειψη φυσιολογικής ή ψυχολογικής ισορροπίας μέσα στο άτομο. Με άλλα λόγια το άγχος είναι μια απάντηση βιολογική, φυσική και ψυχολογική στις αιτίες που το προκαλούν. Ο Selye θεωρεί ότι το άγχος δεν είναι μόνο νευρική ένταση το άγχος δεν μπορεί να έχει θετικές συνέπειες το άγχος δεν είναι κάτι που πρέπει να αποφευχθεί, η πλήρης απουσία άγχους ισοδυναμεί με το θάνατο.

Ο Selye βλέπει το άγχος ως μια κατάσταση του οργανισμού που απεικονίζει την καλή και κακή προσαρμογή του ατόμου στο περιβάλλον του. Γι' αυτόν η κατάσταση του άγχους περιλαμβάνει τέσσερα κύρια στοιχεία:

- i) το stressor, που ορίζεται ως η οποιαδήποτε αιτία που δημιουργεί το άγχος,
- ii) τους μεσολαβητικούς παράγοντες (mediating factors) που αυξάνουν ή ελαττώνουν την επίδραση του stressor όπως π.χ. το κλίμα ή η διαίτα
- iii) το σύνδρομο προσαρμογής (the adaptation syndrome), που αποτελεί ένα παράγοντα άμβλυνσης του άγχους του οργανισμού, όπως π.χ. οι μη συγκεκριμένες χημικές αλλαγές και
- iv) η δυνατή προσαρμοστικότητα (consequent adaptive) που δείχνει ότι, όταν υπάρχουν καθυστερήσεις στους μηχανισμούς που υπογραμμίζουν το σύνδρομο προσαρμογής, τότε μπορεί να συμβεί μια κακή προσαρμογή στο άτομο σύμφωνα με τα παραδείγματα της υψηλής πίεσης του αίματος, ή της αρρώστιας της καρδιάς και των νεφρών που δίνει ο Selye.

Αυτά τα στοιχεία του άγχους διαγραμματικά παρουσιάζονται στο ακόλουθο σχήμα 7.1

Σχ. 7.1. Οι παράγοντες του άγχους



Το άγχος δεν εξετάζεται μόνο στη βιβλιογραφία της Ιατρικής επιστήμης αλλά και στη βιβλιογραφία της Οργάνωσης και Διοίκησης των διαφόρων οργανισμών. Πρόσφατα τα αποτελέσματα των μελετών που προέκυψαν από την ιατρική επιστήμη και αυτά που προέκυψαν από το μάνατζμεντ συνδυάστηκαν σε ένα περισσότερο κατανοητό πλαίσιο, που

δίνει τη σχέση ανάμεσα στα αίτια που δημιουργούν το άγχος στα άτομα ενός οργανισμού και των φυσιολογικών και ψυχολογικών ανωμαλιών που προκαλούν το άγχος στα άτομα. Γενικά μια επισκόπηση των δύο βιβλιογραφιών προτείνει τα παρακάτω:

- α. Υπάρχει μια μεγάλη ποικιλία οργανωτικών και περιβαλλοντικών καταστάσεων που δημιουργούν το άγχος.
- β. Διαφορετικά άτομα αντιδρούν διαφορετικά στις ίδιες καταστάσεις.
- γ. Η ένταση και το μέγεθος του άγχους που παρουσιάζεται στο άτομο είναι δύσκολο να προβλεφθεί.
- δ. Τα αποτελέσματα ενός παρατεινόμενου άγχους στο άτομο μπορούν να προκαλέσουν μια αλλαγή στη συμπεριφορά του ή μια αλλαγή φυσιολογική ή και τις δύο.
- ε. Οι συνέπειες ενός παρατεινόμενου άγχους στο άτομο μπορούν να προκαλέσουν χρόνιες αρρώστιες, όπως βλάβη της στεφανιαίας της καρδιάς.

Ένας κόσμος χωρίς άγχος θα ήταν ένας κόσμος χωρίς κατορθώματα και επιτεύξεις. Πίσω από κάθε ανθρώπινη επιτυχία βρίσκεται η στενοχώρια, η απογοήτευση και η δυσαρέσκεια. Αν κάποιος είναι απόλυτα ικανοποιημένος και απαλλαγμένος από άγχος, θα έχει πολύ λίγα κίνητρα να δημιουργήσει κάτι. Για να δράσει το άτομο πρέπει να υπάρχει κάποια έλλειψη ικανοποίησης μιας ανάγκης του. Η αποφυγή του άγχους δεν είναι αυτοσκοπός. Θα έλεγα ότι η παραγωγική ζωή δημιουργεί άγχος και ένταση για την ικανοποίηση όλων των ζωτικών αναγκών, βέβαια το άγχος δεν πρέπει να είναι τόσο έντονο που να δημιουργεί διανοητικά ή φυσιολογικά προβλήματα.

Για τους εκπαιδευτικούς το πρόβλημα είναι πολύ σπουδαίο. Η κοινωνία μας, ο μοντέρνος τρόπος ζωής και το κλίμα στα περισσότερα από τα σχολεία έχουν δημιουργήσει μια επιδημία που λέγεται άγχος. Το επί πλέον άγχος επιβαρύνει τους δασκάλους και διευθυντές με κούραση, πονοκεφάλους, στομαχικές διαταραχές και άλλα πολλά. Οι εκπαιδευτικοί κάτω από την πίεση που δημιουργείται εξ αιτίας των καθημερινών απαιτήσεων της τάξης και του σχολείου, βρίσκονται σε πολύ δύσκολη θέση για να πραγματοποιήσουν τους σκοπούς του οργανισμού και των δικών τους σκοπών.

Έτσι, στην αγωνία που συχνά δημιουργείται από τις παράλογες απαιτήσεις της εργασίας, προστίθεται και η έλλειψη ικανοποίησης του ιδίου του ατόμου από τον εαυτό του, με αποτέλεσμα να αισθάνεται απογοητευμένο και ανικανοποίητο.

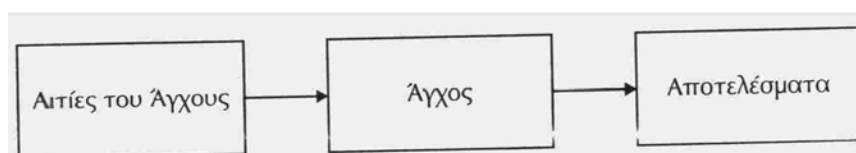
Ο Miller γράφει ότι το άγχος αρχίζει με την αγωνία, δηλ. μια διαταραχή που δημιουργείται από κάποιο είδος έλλειψης ισορροπίας μέσα μας. Όλοι μας, κάθε μέρα, βρισκόμαστε αντιμέτωποι με κάποιες καταστάσεις που είναι απειλητικές ή που δεν έχουν

αρμονία μεταξύ τους. Αυτή η αγωνία ή η ανησυχία οδηγεί στην ένταση. Η ένταση είναι μια φυσική αντίδραση στην αγωνία. Όταν βρισκόμαστε κάτω από ένταση, διάφορες νευρικές ωθήσεις προκαλούν αλλαγές στο σώμα μας. Όταν η ένταση φθάσει σε κάποιο βαθμό σφοδρότητας, λέμε ότι είμαστε κάτω από το άγχος. Ίσως είναι καλύτερα να λέμε ότι υποφέρουμε από στενοχώρια.

Το πως ένα άτομο αντιδρά στο άγχος που του προκαλεί η εργασία δηλ. αν το άτομο παρουσιάζει ένταση ή όχι, είναι συνάρτηση του άγχους που συναντάει στην εργασία του και των ιδιαιτέρων γνωρισμάτων του χαρακτήρα του. Για παράδειγμα, ένα φορτωμένο πρόγραμμα εργασίας που βρίσκει τα άτομα πάνω στην ένταση της δουλειάς, έχει πολύ ισχυρή επίδραση σε άτομα που διαθέτουν μειωμένες ικανότητες, το ίδιο όμως φορτωμένο πρόγραμμα εργασίας δημιουργεί ελάχιστη ένταση σε άτομα που διαθέτουν σε μεγάλο βαθμό αυτές τις ικανότητες. Το μέγεθος της έντασης προσδιορίζεται από το πόσο καλά ταιριάζουν οι απαιτήσεις της δουλειάς και οι ικανότητες του ατόμου. Ομοίως, η συσχέτιση μεταξύ των αναγκών του ατόμου και του βαθμού ικανοποίησης αυτών των αναγκών στο περιβάλλον της εργασίας, θα επηρεάσει την ένταση του άγχους στο άτομο.

ΤΟ ΜΟΝΤΕΛΟ ΤΟΥ ΑΓΧΟΥΣ ΣΤΗΝ ΕΡΓΑΣΙΑ-ΑΙΤΙΑ

Τα αίτια που προκαλούν το άγχος είναι οι διάφοροι αιφνίδιοι κίνδυνοι και άλλες εξωτερικές δυνάμεις, στις οποίες το άτομο εκτίθεται καθημερινά. Αυτό που δημιουργούν αυτοί οι κίνδυνοι είναι μια επιρροή μεγαλύτερη ή μικρότερη από αυτή που το σώμα μπορεί να δεχτεί κανονικά, ή η εισαγωγή στον οργανισμό κάποιου νέου και ξένου με τις μέχρι τώρα συνήθειες και δυνατότητές του ατόμου. Το μοντέλο του άγχους στην εργασία παρουσιάζεται παρακάτω.



Παρατηρούμε ότι διάφορες αιτίες προκαλούν το άγχος το οποίο στη συνέχεια παράγει διάφορα αποτελέσματα.

A. Γενικά έχουν προσδιοριστεί τέσσερις κατηγορίες αιτιών. Οι παράγοντες που δημιουργούν τις αιτίες είναι οι *περιβαλλοντικοί*, οι *οργανωτικοί*, οι *ατομικοί* και οι *ομαδικοί*.

1. Οι περιβαλλοντικοί παράγοντες συνδέονται με τη γενική κατάσταση του περιβάλλοντος και την επίδρασή τους πάνω στον οργανισμό και τα άτομα. Τέτοιοι παράγοντες είναι η οικονομική κατάσταση όπως π.χ. ο πληθωρισμός και ο αθέμιτος ανταγωνισμός, η αβεβαιότητα στην πολιτική σκηνή, οι κοινωνικές και τεχνολογικές αλλαγές και γενικά η ποιότητα ζωής. Όλοι αυτοί οι παράγοντες δημιουργούν άγχος και ένταση.

2. Οι οργανωτικοί παράγοντες μπορούν να προξενηθούν από την μη αποτελεσματική σχεδίαση του οργανισμού όπως π.χ. μεγάλη έμφαση σε κανόνες ή από ένα κακό σύστημα αμοιβών. Στις αιτίες αυτές περιλαμβάνονται επίσης το κλίμα του οργανισμού, οι συνθήκες εργασίας (π.χ. θόρυβος), η δομή του οργανισμού (π.χ. συγκεντρωτισμός, εξειδίκευση, αμφιβολία κατά την άσκηση του ρόλου), η πολιτική και η στρατηγική της διοίκησης (π.χ. μείωση των ιεραρχικών επιπέδων) και το στυλ διοίκησης (π.χ. ελάχιστη ανατροφοδότηση, συγκεντρωτισμός στη λήψη των αποφάσεων).

3. Οι ατομικοί παράγοντες είναι αίτια που συνδέονται με τα οικογενειακά προβλήματα όπως, π.χ. αρρώστια ή διαζύγιο, οικονομικές δυσκολίες και προβλήματα κινητικότητας. Στο ατομικό επίσης επίπεδο, τα αίτια που δημιουργούν το άγχος οφείλονται στις δυσλειτουργίες που σχετίζονται με το ρόλο του ατόμου, όπως για παράδειγμα οι αμφιβολίες και οι συγκρούσεις κατά την άσκηση του ρόλου' ακόμα οφείλονται σε εργασίες που είναι ρουτίνας ή ενοχλητικές ή πολύ πολύπλοκες για να πραγματοποιηθούν. Ακόμα το αίτιο μπορεί να οφείλεται και στην έλλειψη της επαγγελματικής ανόδου.

4. Οι ομαδικοί παράγοντες επηρεάζουν επίσης τη συμπεριφορά των ατόμων. Οι αιτίες αυτές οφείλονται σε παράγοντες και προβλήματα που συνδέονται με τη χαμηλή συνεκτικότητα της ομάδας, τις συγκρούσεις μέσα στην ομάδα, τις αντιθέσεις μεταξύ των ομάδων και την αυταρχικότητα του επόπτη.

B. Τα άτομα δεν παρουσιάζουν το ίδιο επίπεδο άγχους (stress) σε μια δεδομένη αιτία. Αυτό οφείλεται στις ατομικές διαφορές που υπάρχουν μεταξύ των ατόμων σχετικά με το φύλλο, την ηλικία, την κληρονομικότητα, τα χαρακτηριστικά προσωπικότητας, την κοινωνική υποστήριξη, την αντίληψη και τους τρόπους αντιμετώπισης.

Γ. Σε ότι αφορά στα αποτελέσματα, οι ερευνητές διατυπώνουν την άποψη ότι το άγχος δημιουργεί τρία είδη συνεπειών ή αποτελεσμάτων.

- i. Προβλήματα στη συμπεριφορά. Οι συνέπειες ή τα αποτελέσματα που έχει το άγχος στη συμπεριφορά είναι σχετικά με την ικανοποίηση, την απόδοση, τις απουσίες, τα ατυχήματα, τις απολύσεις κλπ.
- ii. Προβλήματα ψυχολογικά. Τα ψυχολογικά προβλήματα που δημιουργούν το άγχος είναι η έλλειψη αυτοσυγκέντρωσης, ο θυμός, η αγωνία, η ένταση, η ανία κλπ.
- iii. Προβλήματα φυσιολογικά. Τα φυσιολογικά προβλήματα που δημιουργούν το άγχος είναι η αύξηση της αρτηριακής πίεσης, η υψηλή χοληστερόλη, το καρδιακό επεισόδιο, το έλκος στομάχου και τα αρθριτικά.

Παρακάτω παρουσιάζεται ένας πίνακας συμπτωμάτων που προκαλούνται όταν το άτομο που κατέχεται από άγχος, έχει ξεπεράσει τα προσωπικά του όρια ανοχής και αντοχής.

-ατυχήματα	-αλκοολισμός	-αλλεργία	-ανορεξία
-αγωνία	-έλκος	-αρρυθμία	-άσθμα
-αρτηριακή πίεση	-βρογχικά	-φόβος	-γαστρίτιδα
-υστερία αδυνάτισμα	-ρευματικά	-αϋπνίες	-θυρεοειδή
-καρδιακά νοσήματα	-κολίτιδα	-μελαγχολία	-πυρετός
-έκζεμα	-δερματικά	-πονοκέφαλος	-διαβήτης
-απώλεια μνήμης	-επιληψία	-τάση αυτοκτονίας	-πυρετός
-έκζεμα			

Ο Miller γράφει ότι στην εκπαίδευση υπάρχουν δύο πηγές άγχους. αυτή που εμείς την επιβάλλουμε στον εαυτό μας και αυτή που μας επιβάλλεται από την κατάσταση και τις συνθήκες του περιβάλλοντος και της εργασίας. Το άγχος που εμείς δημιουργούμε στον εαυτό μας προέρχεται από τις προσδοκίες που έχουμε και που μπορεί να μην είναι πραγματικές, προσδοκούμε π.χ. να κάνουμε κάτι που είναι έξω από την πραγματικότητα και τις δυνατότητές μας. Αυτό ισχύει ιδιαίτερα στην εκπαίδευση όπου ο κάθε δάσκαλος έχει πολλούς σπουδαστές στην τάξη του που χρειάζονται καθημερινή βοήθεια και όπου οι πιέσεις και οι υπευθυνότητες που απορρέουν από τις προσδοκίες των σπουδαστών είναι πολύ υψηλές. Πολλοί από μας που είμαστε εκπαιδευτικοί αισθανόμαστε ότι πρέπει να έχουμε όλες τις απαντήσεις στα προβλήματα των μαθητών και να είμαστε μοντέλα παραδειγματικής συμπεριφοράς για τους σπουδαστές. Αυτή είναι μια μη πραγματική προσδοκία. Εξ άλλου οι εκπαιδευτικοί είναι και αυτοί άνθρωποι με τις αδυναμίες τους και επομένως δεν μπορεί να

είναι τέλειοι.

Μια άλλη αιτία που δημιουργεί το άγχος είναι οι ενοχλητικές διαπροσωπικές σχέσεις. Οι προσωπικές επαφές μεταξύ των μελών του οργανισμού μεταβάλλονται από οργανισμό σε οργανισμό. Στην εκπαίδευση και στα νοσοκομεία οι διαπροσωπικές επαφές υπάρχουν σε μεγάλο βαθμό. Πρέπει η συναισθηματική κατάσταση των υπαλλήλων και των διευθυντών να είναι καλή για να έχουν καλές σχέσεις τα άτομα μεταξύ τους. Αν κάποιος αισθάνεται ότι δεν είναι αρεστός στους άλλους ή συνεχώς δέχεται επιθέσεις από τους άλλους, τότε στο άτομο αυτό θα δημιουργηθεί ένα άγχος που θα το θεωρεί ότι είναι άδικο.

Το άγχος μπορεί να προέλθει και από εξωτερικά αίτια. Οι σπουδαστές π.χ. συχνά έχουν διαφορετική αντίληψη για το τι είναι σπουδαίο ή για το ποια συμπεριφορά είναι κατάλληλη. Ακόμα ένας οργανισμός π.χ. το σχολικό σύστημα, μπορεί να έχει κανόνες και διαδικασίες με τις οποίες ένας υπάλληλος να διαφωνεί. Αυτός ο υπάλληλος επειδή είναι αδύνατο να έχει επίδραση πάνω στην πολιτική που ακολουθεί ο οργανισμός, αισθάνεται μέσα του μια στενοχώρια. Επίσης μεγάλο άγχος θα δημιουργηθεί όταν κάποιος αντιλαμβάνεται ότι οι αξίες που πιστεύει δεν ισχύουν πλέον ή ότι υπάρχουν διαφορές σ' αυτό που ισχύει και σ' αυτό που θα έπρεπε να ισχύει κατά την προσωπική του αντίληψη. Επομένως μεγάλη στενοχώρια μπορεί να προκύψει και σε καταστάσεις που υπάρχουν συγκρουόμενες αξίες. Κάποιοι περιορισμοί ακόμα στην άσκηση του επαγγέλματος μπορεί να γίνουν αιτία να δημιουργηθεί άγχος στο άτομο.

Τα αποτελέσματα από μια μελέτη σχετικά με το άγχος των δασκάλων, που έγινε στα σχολεία του Σικάγο από το Πανεπιστήμιο του Illinois, έδωσαν τα παρακάτω συμπεράσματα.

Η γνώμη των δασκάλων για τις καταστάσεις που τους προκαλούν το άγχος στη δουλειά τους κατά σειρά σπουδαιότητας είναι:

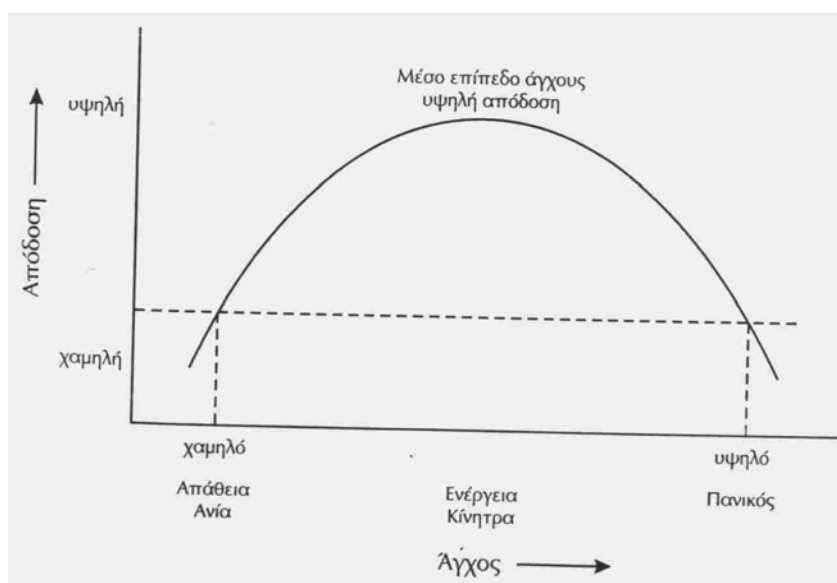
Η μεταφορά από μια θέση σε κάποια άλλη χωρίς τη θέλησή τους, η παρουσία στην τάξη προβληματικών παιδιών, η αναγγελία από τη διοίκηση για χαμηλή απόδοση, η απειλή κατά της σωματικής ακεραιότητας και οι πολυπληθείς τάξεις.

Καθημερινά οι εκπαιδευτικοί είναι θύματα περιστασιακού άγχους, που συνήθως προκύπτει από παράγοντες πάνω στους οποίους έχουν λίγο ή καθόλου έλεγχο. Η έμφαση που δίνεται στην αξιολόγηση των δασκάλων και μαθητών επανξάνει το ήδη φορτισμένο κλίμα της έντασης στα σχολεία. Το άγχος που συνδέεται με τη δουλειά αποτελεί τον κύριο παράγοντα της δυστυχίας του ατόμου για όλα τα είδη των εργασιών. Μελέτες έχουν δείξει ότι το 35% των υπαλλήλων έχουν παράπονα από την έλλειψη σαφήνειας στον προσδιορισμό και στην ανάθεση των καθηκόντων τους στον χώρο της εργασίας. Σχεδόν ένα 50% των

υπαλλήλων αισθάνεται ότι έχει αλλοτριωθεί στις βασικές του θέσεις από το περιβάλλον που βρίσκεται. Τέλος ένα ποσοστό 45% διαμαρτύρεται για το καθημερινό φορτίο της εργασίας στο οποίο δεν μπορούν ν' ανταποκριθούν.

ΑΓΧΟΣ ΚΑΙ ΑΠΟΔΟΣΗ

Όλες οι συνέπειες και τα προβλήματα που δημιουργούν το άγχος έχουν σημαντική επίδραση στην απόδοση του υπαλλήλου. Η σχέση ανάμεσα στην απόδοση του υπαλλήλου και στο βαθμό έντασης του άγχους φαίνεται στο παρακάτω διάγραμμα.



Στο παραπάνω διάγραμμα παρατηρούμε ότι:

- i. Όταν το άγχος είναι χαμηλό, δηλαδή όταν το άτομο διακρίνεται για την απάθειά του, τότε η απόδοση του υπαλλήλου είναι επίσης χαμηλή.
- ii. Όταν το άγχος είναι υψηλό δηλαδή όταν το άτομο βρίσκεται σε κατάσταση πανικού, τότε η απόδοση του υπαλλήλου είναι επίσης χαμηλή.
- iii. Όταν το άγχος είναι μέτριο, δηλαδή όταν το άτομο έχει κίνητρα και δείχνει την ενέργεια του στην εργασία, τότε η απόδοση του υπαλλήλου είναι υψηλή.

ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΟ ΑΓΧΟΣ ΚΑΙ ΕΝΤΑΣΗ ΤΟΥ ΑΤΟΜΟΥ

Η έρευνα έχει δείξει ότι το άγχος που προέρχεται από τη λειτουργία του οργανισμού και το επάγγελμα δημιουργεί φυσιολογική και ψυχολογική ένταση στο άτομο που οδηγεί τελικά σε βλάβη της στεφανιαίας της καρδιάς.

Το άγχος από το επάγγελμα είναι:

- η αμφιβολία από την άσκηση του ρόλου,
- η σύγκρουση από την άσκηση του ρόλου,
- η παραφόρτωση του ρόλου,
- τα ακαθόριστα όρια του οργανισμού,
- η υπευθυνότητα που έχει το άτομο,
- οι σχέσεις με τους άλλους και
- η συμμετοχή του ατόμου στις διαδικασίες λειτουργίας του οργανισμού.

Η δημιουργούμενη φυσιολογική και ψυχολογική ένταση είναι: η έλλειψη ικανοποίησης από τη δουλειά, η ένταση στη δουλειά, η απειλή από τη δουλειά, η χαμηλή ικανοποίηση της ανάγκης για αυτοπραγμάτωση, το κάπνισμα, η πίεση τους αίματος, η χοληστερίνη, τα προβλήματα της καρδιάς και η χαμηλή ικανοποίηση της ανάγκης για υπόληψη και γόητρο.

1. Αμφιβολία κατά την άσκηση του ρόλου (Role ambiguity): Για να πραγματοποιηθεί με επιτυχία η εργασία μας σε έναν οργανισμό πρέπει να έχουμε ορισμένες πληροφορίες σχετικά με το τι περιμένουν από εμάς οι άλλοι να κάνουμε στο χώρο της δουλειάς μας. Πρέπει να γνωρίζουμε τα δικαιώματά μας, τις υποχρεώσεις μας, τα προνόμια και γενικά τα όρια της ελευθερίας μας μέσα στον οργανισμό. Συχνά, το άτομο θέλει να γνωρίζει για τις συνέπειες που μπορεί να έχει το ίδιο ή άλλο μέλος του οργανισμού και ακόμα ο ίδιος ο οργανισμός για κάτι που θα γίνει. Πάντοτε όμως δεν έχουμε όλες τις πληροφορίες που χρειαζόμαστε, γι' αυτό και υπάρχει κάποιος βαθμός αμφιβολίας πάνω στο ρόλο που έχουμε να διαδραματίσουμε μέσα στον οργανισμό. Με άλλα λόγια, η αμφιβολία κατά την άσκηση του ρόλου είναι μια κατάσταση στην οποία το άτομο έχει ανεπαρκείς πληροφορίες σχετικά με τον τρόπο πραγματοποίησης του ρόλου του. Τα κύρια συμπεράσματα της μελέτης του Kahn και άλλων έδειξαν ότι τα άτομα που υποφέρουν από την αμφιβολία κατά την άσκηση του ρόλου τους έχουν λιγότερη ικανοποίηση από την εργασία και μεγαλύτερη ένταση. Ενώ η

αμφιβολία κατά την άσκηση του ρόλου γενικά δημιουργεί άγχος στο άτομο, οι ατομικές διαφορές κρίνουν το μέγεθος αυτής της αμφιβολίας. Στα άτομα που έχουν υψηλή την ανάγκη για τάξη και οργάνωση και λιγότερες αμφιβολίες κατά την άσκηση του ρόλου τους, η πιθανότητα για να έχουν μεγαλύτερη ένταση στη δουλειά τους είναι μεγαλύτερη από εκείνα που έχουν τις ανάγκες αυτές χαμηλές.

Εν κατακλείδι η αμφιβολία κατά την άσκηση του ρόλου εμφανίζεται να είναι πολύ διαδεδομένη γιατί:

- α. δημιουργεί ένταση και έλλειψη ικανοποίησης από τη δουλειά
- β. οδηγεί σε μικρή σχετικά χρησιμοποίηση των ανθρώπινων πηγών και
- γ. οδηγεί σε συναισθήματα απαισιοδοξίας σχετικά με τον τρόπο που μπορεί κάποιος να αντιμετωπίσει το περιβάλλον του οργανισμού.

2. Σύγκρουση κατά την άσκηση του ρόλου και ένταση (Role conflict and strain): Αν η αμφιβολία κατά την άσκηση του ρόλου φαίνεται να προέρχεται από έλλειψη επαρκών πληροφοριών, η σύγκρουση κατά την άσκηση του ρόλου προέρχεται από μια κατάσταση στην οποία οι πληροφορίες δημιουργούν συγκρούσεις. Μερικές εργασίες σε έναν οργανισμό παρουσιάζουν μεγαλύτερη σύγκρουση κατά την άσκηση του ρόλου από άλλες. Ο Kahn και οι άλλοι αναφέρουν ότι οι διευθυντές και μάνατζερς υποφέρουν περισσότερο από τη σύγκρουση κατά την άσκηση του ρόλου απ' ό,τι οι μηχανικοί και επιστήμονες. Το κύριο συμπέρασμα της εργασίας τους επίσης έδειξε ότι, τα άτομα που υποφέρουν περισσότερο από την σύγκρουση κατά την άσκηση του ρόλου έχουν μικρότερη ικανοποίηση από τη δουλειά και μεγαλύτερη ένταση. Η προσωπικότητα του ατόμου είναι ένας σπουδαίος παράγων που προσδιορίζει το πώς το άτομο αντιδρά στη σύγκρουση κατά την άσκηση του ρόλου του. Ειδικότερα, η σύγκρουση κατά την άσκηση του ρόλου δημιουργεί μεγαλύτερη ένταση σε άτομα που είναι εσωστρεφή από ό,τι σε άτομα που είναι εξωστρεφή. Τα αποτελέσματα επίσης δείχνουν ότι, τα εσωστρεφή άτομα είναι λιγότερο κοινωνικά, δηλ. αλληλεπιδρούν λιγότερο με τα άλλα άτομα σε σχέση με τα εξωστρεφή άτομα, αλλά είναι περισσότερο ανεξάρτητα από τα εξωστρεφή άτομα.

3. Ρόλος επιφορτισμένος με πολλά καθήκοντα (Role overload): Μιλήσαμε για τη σύγκρουση κατά την άσκηση του ρόλου ως μια κατάσταση στην οποία το άτομο βρίσκεται διαμετρικά αντίθετες τις απαιτήσεις που έχουν οι άλλοι από αυτόν. Πολύ συχνά όμως ζητείται από το ίδιο το άτομο να προσφέρει παράλληλη εργασία με τη βασική του

απασχόληση. Αυτό όμως δημιουργεί μείωση της αποδοτικότητας της βασικής του εργασίας. Έτσι δημιουργείται ένα είδος σύγκρουσης που οδηγεί σε μια κατάσταση που είναι γνωστή ως ρόλος επιφορτισμένος με πολλά καθήκοντα. Όταν το πρόβλημα έχει σχέση με τη συνολική εργασία που πρέπει να κάνει το άτομο, ανεξάρτητα από τη δυσκολία της, τότε αναφερόμαστε σε ποσοτική επιβάρυνση, δηλ., το άτομο έχει να κάνει περισσότερη δουλειά από αυτή που μπορεί σε μια δεδομένη χρονική περίοδο. Όταν το πρόβλημα έχει σχέση με τη συνολική εργασία που πρέπει να κάνει το άτομο, ανεξάρτητα από τη δυσκολία της, τότε αναφερόμαστε σε ποσοτική επιβάρυνση, δηλ., το άτομο έχει να κάνει περισσότερη δουλειά από αυτή που μπορεί σε μια δεδομένη χρονική περίοδο. Όταν όμως η επιβάρυνση προέρχεται από έργο που απαιτεί δεξιότητες, ικανότητες και γνώση που δεν διαθέτει το άτομο, τότε αναφερόμαστε σε ποιοτική επιβάρυνση. Τα συμπεράσματα διαφόρων μελετών έχουν δείξει ότι, οι διάφορες μορφές επιβάρυνσης της εργασίας δημιουργούν τουλάχιστο εννέα διαφορετικά είδη φυσιολογικών και ψυχολογικών εντάσεων στα άτομα. Τέσσερα από αυτά, π.χ. έλλειψη ικανοποίησης από τη δουλειά, ανεβασμένη χοληστερίνη, ταχυκαρδία και κάπνισμα, είναι παράγοντες που προκαλούν καρδιακές αρρώστιες. Επομένως είναι λογικό να προβλέψουμε ότι ελαττώνοντας την επιβάρυνση στην εργασία θα ελαττώσουμε τα καρδιολογικά περιστατικά.

4. Τα σύνορα των εδαφών του οργανισμού. (Organizational Territoriality): Ποια είναι η φύση των εδαφών και των ορίων στους οργανισμούς; Γενικά υπάρχουν δύο όρια, το εξωτερικό όριο που χωρίζει τον οργανισμό από το περιβάλλον του και ένα σύνολο από εσωτερικά όρια τα οποία αντιστοιχούν στις λειτουργικές διαιρέσεις της εργασίας μεταξύ των τμημάτων κ.λ.π. Για να πραγματοποιηθούν οι σκοποί του οργανισμού είναι αναγκαίο να συνεργαστούν οι δραστηριότητες όλων αυτών "των εδαφών". Ο Ukert απεικονίζει το μάνατζερ σε κάθε επίπεδο ιεραρχίας του οργανογράμματος, με ένα συνδετικό κρίκο που έχει την κύρια υπευθυνότητα αυτής της συνεργασίας. Ο μάνατζερ είναι ο ηγέτης της δικής του μονάδας και συγχρόνως είναι ο υφιστάμενος της ανώτερης ιεραρχικά μονάδας, δηλ. του προϊσταμένου του. Έχει την ειδική υπευθυνότητα της συνεργασίας των τμημάτων για την πραγματοποίηση του έργου των δύο μονάδων. Κάθε φορά που ένα άτομο μετακινείται έξω από το έδαφός του, εισβάλλει στο έδαφος κάποιου άλλου ατόμου, θέτοντας τον άλλον και τον εαυτό του κάτω από την επήρεια του άγχους. Αυτοί που βρίσκονται κοντά στο εξωτερικό ή το εσωτερικό όριο του οργανισμού έχουν ουσιαστικά περισσότερη σύγκρουση

κατά την άσκηση του ρόλου τους. Μεταξύ δε των εσωτερικών επαφών, οι αλληλεπιδράσεις μεταξύ τμημάτων που βρίσκονται σε απόσταση δημιουργούν περισσότερο άγχος, και αυτό είναι φυσικό γιατί αυτοί που στέλνουν τα μηνύματα έχουν ελλιπή γνώση και κατανόηση για το είδος της βασικής δουλειάς του ατόμου, που δέχεται το μήνυμα και επομένως απαιτούν πράγματα που πολλές φορές δεν είναι λογικά και πραγματικά. Επομένως, φαίνεται καθαρά ότι το άτομο που διασχίζει τα όρια του οργανισμού και εργάζεται σ' ένα ξένο έδαφος, κληρονομεί άγχος και ένταση και θέτει σε κίνδυνο την υγεία του.

5. Η υπευθυνότητα του ατόμου (Responsibility for people): Οι υπευθυνότητες που ένα άτομο έχει μέσα στον οργανισμό συνιστούν μια άλλη αιτία δημιουργίας άγχους. Διακρίνουμε δύο τύπους υπευθυνοτήτων: υπευθυνότητες που αναφέρονται και στρέφονται στο ίδιο το άτομο και υπευθυνότητες που το άτομο αναλαμβάνει για τα πράγματα. Οι υπευθυνότητες που στρέφονται προς το ίδιο το άτομο περιλαμβάνουν την εργασία του, την καριέρα του, την επαγγελματική του εξέλιξη και την ασφάλεια της δουλειάς του. Οι υπευθυνότητες για τα πράγματα περιλαμβάνουν τον προϋπολογισμό, τα σχέδια, τα όργανα και ότι άλλο ανήκει στον οργανισμό. Επομένως, οι υπευθυνότητες γενικά δημιουργούν ένταση στο άτομο.

6. Κακές σχέσεις με τους άλλους (Poor relations with others): Πολλοί επιστήμονες προτείνουν ότι οι καλές ανθρώπινες σχέσεις μεταξύ των μελών του οργανισμού βοηθούν πάρα πολύ στη βελτίωση της υγείας του οργανισμού. Αντίθετα, οι κακές σχέσεις των μελών με τους ανωτέρους, κατωτέρους και συναδέλφους μέσα στον οργανισμό δημιουργούν προβλήματα και αμφιβολία κατά την άσκηση του ρόλου τους. Οι κακές σχέσεις που συχνά δημιουργούνται από παράγοντες όπως οι συγκρούσεις και η ελλιπής επικοινωνία μεταξύ των ατόμων, γίνονται αιτία να δημιουργηθεί στο άτομο ψυχολογική ένταση που έχει τη μορφή χαμηλής ικανοποίησης από την εργασία. Συμπερασματικά λοιπόν, οι κακές ανθρώπινες σχέσεις με τα άλλα μέλη του οργανισμού επαυξάνουν τις συνθήκες που δημιουργούν τις αμφιβολίες μέσα στο χώρο της εργασίας, συνθήκες δηλ. που δεν παρέχουν ικανοποιητικές πληροφορίες σχετικά με το ρόλο και τις υπευθυνότητες του κάθε ατόμου. Η παρανόηση και οι συγκρούσεις μεταξύ των ατόμων που μπορούν να προκύψουν ως αποτέλεσμα των παραπάνω, μπορεί να επιδράσουν αρνητικά στην εμπιστοσύνη που έχει κάποιος προς τα μέλη του οργανισμού, στην διάθεσή του να τα υποστηρίξει, όπως και στην επιθυμία να ακούει τα προβλήματά τους. Τέλος, οι κακές διαπροσωπικές σχέσεις δημιουργούν έλλειψη

ικανοποίησης από την εργασία και συναισθήματα φόβου.

7. Συμμετοχή (Participation): Η συμμετοχή αναφέρεται στο βαθμό που ένα άτομο επηρεάζει τις διαδικασίες της λήψης απόφασης μέσα στον οργανισμό. Τα συμπεράσματα των Coch και French έχουν δείξει ότι όσο πιο μεγάλος είναι ο βαθμός της συμμετοχής των μελών του οργανισμού στη λήψη των αποφάσεων, τόσο πιο μεγάλη είναι η παραγωγικότητα, τόσο μεγαλύτερη είναι η ικανοποίηση των ατόμων από τη δουλειά, λιγότερες οι απολύσεις και καλύτερες οι σχέσεις μεταξύ των εργατών και μάνατζερς. Άλλα πειράματα έχουν δείξει ότι η μη συμμετοχή των ατόμων στη λήψη των αποφάσεων μπορεί να γίνει αιτία να δημιουργηθεί άγχος. Αυτό σημαίνει ότι η συμμετοχή είναι ένας καθοριστικός παράγον της ψυχολογικής ισορροπίας του ατόμου. Επειδή η συμμετοχή σχετίζεται στατιστικά σημαντικά με τη μικρή αμφιβολία κατά την άσκηση του ρόλου, τις καλές σχέσεις με τους άλλους και την επιβάρυνση, γίνεται αμέσως αντιληπτό ότι τα αποτελέσματά της είναι σπουδαία και ότι όλες οι σχέσεις μεταξύ των άλλων αιτιών του άγχους και της ψυχολογικής έντασης λογαριάζονται με βάση το βαθμό που το άτομο συμμετέχει στη λήψη των αποφάσεων.

ΘΕΤΙΚΗ ΚΑΙ ΑΡΝΗΤΙΚΗ ΠΛΕΥΡΑ ΤΟΥ ΑΓΧΟΥΣ

Πως θα συμπεριφερόταν ένα άτομο χωρίς καθόλου άγχος; Θα λέγαμε ότι θα έμενε ακίνητο, χωρίς ζωή! Χωρίς τη χαρά της ικανοποίησης κάποιας ανάγκης που να τον υποκινεί να ενεργεί ή να αλλάζει. Κατά καιρούς χρειαζόμαστε τα επιτρεπτά φυσιολογικά και ψυχολογικά οφέλη του άγχους. Ο Selye πιστεύει ότι η παντελής έλλειψη του άγχους σημαίνει θάνατο. Ανεξάρτητα με τη δουλειά που κάνει ο καθένας, ακόμα και στον ύπνο υπάρχει κάποιο άγχος. Πολλά άτομα χρειάζονται ερεθίσματα για να φθάσουν στο μέγιστο της απόδοσής τους. Δεν μπορούμε να ισχυριστούμε ότι όλες οι μορφές του άγχους είναι δυσάρεστες, επικίνδυνες και βλαβερές. Την προπόνηση που κάνει ένας αθλητής για να βελτιώσει τη δύναμή του, την ταχύτητά του και γενικά τις ικανότητές του, του δημιουργούν μια μορφή άγχους. Ένας π.χ. ντροπαλός, διστακτικός πωλητής που με το χρόνο υπερνίκησε αυτή την αβεβαιότητα που αισθανόταν όταν αντιμετώπιζε τους πελάτες του, δημιουργεί επίσης ένα άγχος στον οργανισμό του. Και στις δύο περιπτώσεις η αιτία και το άγχος έρχονται προοδευτικά, με δόσεις θα λέγαμε, για να αυξήσουν την ικανότητα του ατόμου. Ο σκοπός του άγχους αυτού αποτελεί ένα θετικό παράγοντα, θα λέγαμε τη θετική πλευρά του άγχους. Μήπως υποφέρετε από πονοκεφάλους (γύρω στα 50 εκατομμύρια άτομα ανα-

φέρονται ότι υποφέρουν από επαναλαμβανόμενους σοβαρούς πονοκεφάλους), έλκος, δυσκοιλιότητα, δυσπεψία, χαμηλή ζωτικότητα, ευαισθησία, υψηλή πίεση, καρδιά, βρογχίτιδα, έλλειψη ενδιαφέροντος, άσθμα, ή προβλήματα με το sex και τον ύπνο; Ο Miller γράφει ότι οι περισσότερες από τις παραπάνω καταστάσεις προξενούνται ή χειροτερεύουν από το άγχος. Μια επαύξηση της έντασης μπορεί να δημιουργήσει ταραχές σε οποιοδήποτε όργανο του νευρικού συστήματος. Η υπερένταση ιδιαίτερα επιφέρει διαταραχές σε όργανα του οργανισμού που έχουν σχέση με την κυκλοφορία, όπως καρδιά και αγγεία του αίματος, με την πέψη, όπως στομάχι και έντερα και με την έκκριση, όπως θυρεοειδής και άλλοι αδένες, δηλ. με όργανα που ρυθμίζουν τη λειτουργία του σώματος. Η Barbara Dohrenwind αναφέρει ότι οι ερευνητές μπορούν με επιτυχία να προβλέψουν τα αποτελέσματα του άγχους από μια ψυχιατρική εξέταση. Άτομα με θετική αντιμετώπιση των καταστάσεων και καλή νοητική υγεία έχουν μικρή πιθανότητα να αναπτύξουν κακοήθεις όγκους. Η εργασία της που θεωρείται σπουδαία, απεικονίζει γραφικά τη σχέση που υπάρχει μεταξύ ενός συναισθήματος απελπισίας και της δημιουργούμενης αρρώστιας. Το άγχος και μερικά αποτελέσματα της συμπεριφοράς του ατόμου, όπως η έλλειψη ικανοποίησης από την εργασία, η μικρή απόδοση και οι απουσίες αναφέρονται στα συμπεράσματά της ως η αρνητική πλευρά του Τέλος ο Selye πιστεύει ότι ο καθένας μας έχει ένα περιορισμένο απόθεμα ενέργειας στη ζωή του. Αν το καταστρέψουμε, πάει χάθηκε, δεν επιστρέφει. Κάτω από ένα συνεχές άγχος, είτε φυσιολογικό ή νοητικό, μερικά από τα ζωντανά μέρη του σώματος αρρωσταίνουν και ενδεχομένως πεθαίνουν. Αν λοιπόν το άτομο βρίσκεται σε συνεχές υψηλό επαγγελματικό άγχος, καταναλίσκει γρήγορα την ενέργεια της ζωής που διαθέτει και πεθαίνει νωρίς.

ΟΙ ΘΕΩΡΗΤΙΚΟΙ ΤΟΥ ΑΓΧΟΥΣ

A. Ο Selye στην κλασική του εργασία, διατυπώνει την άποψη ότι το άγχος είναι το αποτέλεσμα "όλων των μη συγκεκριμένων αντιδράσεων του σώματος, που προκαλούνται από κάποια ερεθίσματα". Η κατάλληλη χρήση του όρου άγχος σημαίνει απάντηση και όχι ερέθισμα (ο σωστός όρος του τελευταίου είναι stressor). Δεν υπάρχει εκ των προτέρων τρόπος που να γνωρίζουμε, αν ένα δεδομένο ερέθισμα σε κάποιο άτομο μπορεί να προκαλέσει την αντίδραση του άγχους. Ο Selye ανέπτυξε ένα βιοχημικό μοντέλο του άγχους. Το μοντέλο αυτό αναφέρεται σε μια ανάλυση του άγχους στο φυσιολογικό και βιοχημικό επίπεδο της ανθρώπινης λειτουργίας. Ο Selye ορίζει το άγχος "ως μια κατάσταση που εκδηλώνεται από ένα συγκεκριμένο σύνδρομο, το οποίο αποτελείται από όλες τις μη

συγκεκριμένες αλλαγές που συμβαίνουν μέσα στο βιολογικό σύστημα". Μια μη συγκεκριμένη αλλαγή είναι αυτή που επηρεάζει αδιακρίτως όλα ή και περισσότερα μέρη του συστήματος. Οι μη συγκεκριμένες αλλαγές περιγράφονται με τη μορφή του γενικού συνδρόμου της προσαρμογής και είναι μια διαδικασία τριών σταδίων που δημιουργείται από μια συγκεκριμένη αιτία ή από ένα ερέθισμα που παράγει άγχος. Η έννοια προσαρμογή σημαίνει τη διεύθετηση, ενώ το "σύνδρομο" δείχνει ότι οι διάφορες δυνάμεις συνεργάζονται μεταξύ τους στην προσπάθειά τους να προσαρμοστούν στις περιβαλλοντικές αλλαγές. Ένα μειονέκτημα του μοντέλου αυτού του Selye, εντοπίζεται στο ότι ισχύει για καθορισμένο πεδίο. Είναι δηλ. δύσκολο να εφαρμοστεί στην περιοχή της μηχανικής χωρίς να μεταβληθεί σοβαρά το νόημα αυτής της μελέτης. Μια δεύτερη αδυναμία είναι ότι το μοντέλο του Selye ασχολείται σχεδόν αποκλειστικά με τραυματικά περιστατικά της ψυχής, αν και μερικές φορές λαμβάνει υπόψη του ορισμένες καταστάσεις που είναι λιγότερο βλαβερές. Με λίγα λόγια η έννοια του άγχους συνδέεται πολύ στενά με ψυχικά τραύματα και εξαναγκασμούς. Αυτή η σύνδεση έχει ως αποτέλεσμα να εκτρέπει την προσοχή μακριά από τη μελέτη του ερεθίσματος που προκαλεί στον οργανισμό φυσιολογικές και ψυχολογικές συνέπειες, που όμως δεν είναι ούτε δραματικές ούτε ασήμαντες. Οι τρεις στοιχειώδεις φάσεις που μεσολαβούν μεταξύ των αιτιών του άγχους (stressors) και της επίδρασης στον οργανισμό μπορούν να περιγραφούν ως εξής:

1. Η αντίδραση στον κίνδυνο: Όταν το σώμα δέχεται μια επίθεση, η αρχική αντίδραση είναι σχετική με τον κίνδυνο που έρχεται και ο οποίος περιλαμβάνει δύο φάσεις. Η πρώτη φάση περιέχει μια σειρά από σωματικές διαταραχές που δείχνουν ότι το σώμα αντιδρά και αντιστέκεται στις επιθέσεις. Με αναφορά αμέσως μεταφέρονται στο επιτελείο των κέντρων άμυνας, στον υποθάλαμο και στη βλεννογόνο. Από το επιτελείο αυτό, διαμέσου του νευρικού συστήματος και των αδένων, αυτές οι αλλαγές μεταφέρονται στη λειτουργία του σώματος με σκοπό να εξουδετερώσουν τις συνέπειες του κινδύνου από αυτή την επίθεση. Αυτή είναι η δεύτερη φάση της αντίδρασης στον κίνδυνο.

2. Αντίσταση στην επιδρομή: Η άμυνα τώρα του οργανισμού προσπαθεί να θεραπεύσει τη ζημιά που προξενήθηκε από την πρώτη φάση της αντίδρασης στον κίνδυνο συγχρόνως συνεχίζεται η μάχη άμυνας του οργανισμού. Το σπουδαιότερο όπλο σ' αυτό το στάδιο είναι οι ορμόνες των επινεφριδίων, τα κορτικοστεροειδή. Κατά τη διάρκεια της φάσης αυτής υπάρχει κάποια διεύθετηση με την αιτία που προκαλεί το άγχος.

3. Εξάντληση: Αν η επίθεση επιμένει, το σώμα εγκαταλείπει την άμυνά του και η διεύθετηση (προσαρμογή) με τις αλλαγές που προκύπτουν από αυτή την επίθεση χάνεται. Αυτή είναι η φάση της εξάντλησης. Ο επιτιθέμενος (stressor) επιφέρει πάλι την ίδια ζημιά

στον οργανισμό, όπως και στην πρώτη φάση της αντίδρασης στον κίνδυνο. Η άμυνα δε μπορεί πλέον να υποστηρίξει τη διαδικασία της διευθέτησης και ο οργανισμός υποκύπτει.

B. Ο Lazarus είναι ένας άλλος θεωρητικός που μελέτησε το άγχος. Ο Lazarus αναφέρει δύο περιπτώσεις που δείχνουν ότι το άτομο βρίσκεται υπό την επίδραση του άγχους. Αυτές είναι οι φυσιολογικές και οι ψυχολογικές καταστάσεις. Το "φυσιολογικό" άγχος αναφέρεται σ' αυτό τον τύπο του άγχους στο οποίο υπάρχει κάποια παρατηρούμενη αλλαγή στο σώμα, όπως κάποιες αντιδράσεις στη συμπεριφορά και άλλες βιοχημικές ή αυτόνομες διαταραχές. Το "ψυχολογικό" άγχος αναφέρεται σ' αυτές τις καταστάσεις κατά τις οποίες επιπρόσθετα με αυτές ή όχι των φυσιολογικών αλλαγών, υπάρχουν αναφορές που μιλάνε για διαταραχές και αλλαγές στη γνωστική λειτουργία του ατόμου. Κατά την πορεία της ανάπτυξης, το άτομο αντιμετωπίζει ένα πλήθος από απειλητικές καταστάσεις. Μια απειλητική κατάσταση ή απλά μια απειλή, σύμφωνα με τη γνώμη του Lazarus είναι μια στέρηση που το άτομο φαντάζεται, ότι θα συμβεί στο μέλλον, μια στέρηση σε κάτι που για το άτομο αυτό έχει αξία. (Η αξία εδώ μεταφράζεται ως κάτι πολύ γενικό δηλ. επιθυμίες και ανάγκες ή απαιτήσεις για τη ζωή). Το άτομο αναπτύσσει με τον καιρό τεχνικές για να αντιμετωπίσει αυτές τις απειλές, έτσι ώστε να μην αποτελούν πλέον απειλές για το μέλλον. Ο Lazarus προτείνει τις παρακάτω τεχνικές, που μπορεί να χρησιμοποιήσει το άτομο: επίθεση (συνοδευόμενη από εχθρότητα ή θυμό), υποχώρηση (συνοδευόμενη από φόβο), απραξία (συνοδευόμενη από διαφορετικά συναισθήματα, συνήθως όμως στενοχώρια), αγωνία (σε καταστάσεις που η απειλή δεν είναι εύκολο να εντοπιστεί) και διάφοροι άλλοι μηχανισμοί άμυνας (όπως π.χ. οι τεχνικές που περικλείουν μέσα τους την αυταπάτη, έτσι ώστε μια πραγματική απειλή να μην εμφανίζεται ως απειλή). Όλες οι παραπάνω τεχνικές αναφέρονται στο τι πρέπει να κάνει το άτομο σ' αυτές τις καταστάσεις που είναι υποχρεωμένο να ενεργήσει μόνο του, ή να χρησιμοποιήσει μόνο τις δικές του πηγές. Ο Lazarus υποστηρίζει την άποψη ότι οι συναισθηματικές αντιδράσεις πρέπει να θεωρούνται το αποτέλεσμα και όχι οι αιτίες, και ότι αυτά τα αποτελέσματα με τη σειρά τους εξαρτώνται κυρίως από γνωστικές διαδικασίες. Η γνωστική διαδικασία που δημιουργεί ένα συναίσθημα είναι αυτή που επιβάλλει τη συμπεριφορά και όχι το ίδιο το συναίσθημα. Οι αντιδράσεις άγχους είναι αντανakλάσεις ή συνέπειες κάποιας διαδικασίας αντιμετώπισης εξωτερικών καταστάσεων που σκοπό έχουν να ελαττώσουν την απειλή. Ακόμα αυτές οι διαδικασίες αντιμετώπισης των εξωτερικών καταστάσεων (και οι παρατηρούμενες αντιδράσεις) εξαρτώνται εν μέρει και από τη γνωστική δραστηριότητα. Ο τύπος αυτής της διαδικασίας επηρεάζει τη φυσιολογική πλευρά της αντίδρασης. Αυτό σημαίνει ότι για να καταλάβουμε και να προβλέψουμε την αντίδραση του φυσιολογικού

άγχους πρέπει να γνωρίζουμε τον τρόπο με τον οποίο θα αντιμετωπισθούν οι εξωτερικές καταστάσεις. Επειδή η ενέργεια αυτή θεωρείται ότι παρακινείται από το φόβο της απειλής, γι' αυτό και ο σκοπός είναι η ελάττωση ή η εξάλειψη του αναμενόμενου πόνου. Η διαδικασία της αντιμετώπισης των εξωτερικών καταστάσεων εξαρτάται, εν μέρει, και από τη γνωστική ικανότητα που έχει το άτομο να εκτιμά μια κατάσταση. Από αυτό προκύπτει ότι αν τα άτομα μπορούν να εκτιμήσουν τους παράγοντες που διαμορφώνουν τα ερεθίσματα και τις ψυχολογικές αντιδράσεις, τότε είναι δυνατόν να προβλέψουν τον τρόπο αντιμετώπισης των καταστάσεων και των παρατηρούμενων αντιδράσεων.

Για την πραγματοποίηση των εκτιμήσεων αυτών πρέπει το άτομο να συγκεντρώσει τις πληροφορίες από το συγκεκριμένο περιβάλλον, που έχει σχέση με την απόφαση που θα πάρει για να αντιμετωπίσει την απειλή. Πράγματι, η ερώτηση που κάνει κάποιος είναι τι χρειάζεται να γνωρίζει ή να πιστεύει το άτομο για την κατάσταση που τον περιβάλλει και που τον κάνει να αντιδρά κατά τον έναν ή τον άλλο τρόπο; Ο Lazarus πιστεύει ότι οι γνωστικές διαδικασίες εν μέρει προσδιορίζουν αυτές τις δραστηριότητες αντιμετώπισης των εξωτερικών καταστάσεων.

Ο Lazarus και άλλοι μετά από μια εκτενή επισκόπηση της βιβλιογραφίας σχετικά με τα αποτελέσματα που προκαλεί το άγχος πάνω στην απόδοση των ατόμων, συμπεραίνουν ότι αυτά τα αποτελέσματα δεν είναι γενικά, αλλά ότι εξαρτώνται από αυτό που το άτομο περιμένει ή ζητά από τον εαυτό του. Γι' αυτό προτείνουν τη "γνωστική εκτίμηση" της κατάστασης ως ένα μέσο προσδιορισμού των τρόπων αντιμετώπισης των εξωτερικών καταστάσεων.

ΕΡΕΥΝΕΣ ΣΧΕΤΙΚΑ ΜΕ ΤΗΝ ΑΝΤΙΜΕΤΩΠΙΣΗ ΤΟΥ ΑΓΧΟΥΣ

Οι πιέσεις που ασκούνται στα άτομα που εργάζονται στους οργανισμούς προκαλούν σ' αυτά στενοχώριες, συναισθηματικές και φυσιολογικές αντιδράσεις. Λέμε ότι ένα άτομο είναι υγιές σ' ένα περιβάλλον, όταν κατορθώνει να προσαρμόζεται στην αλλαγή και στην ένταση που προκαλείται από αυτή, έτσι ώστε το άτομο να μπορεί να συγκεντρώνει όλη του την προσπάθεια στην πραγματοποίηση των σκοπών που καλείται να εκπληρώσει. Γενικά έχει βρεθεί ότι τα άτομα που μπορούν να αντιμετωπίσουν το άγχος που σχετίζεται με τη δουλειά τους, απολαμβάνουν την εργασία τους. Είναι άτομα που έχουν ξεκαθαρίσει μέσα τους αυτό που θέλουν και μπορούν να κάνουν. Αγαπούν τους άλλους και οι άλλοι τους σέβονται. Οι

άνθρωποι που αντιμετωπίζουν το άγχος σπάνια έχουν ψυχολογικά προβλήματα και μπορούν να ελέγχουν τη ζωή τους. Τα άτομα που μπορούν να αντιμετωπίσουν το άγχος βλέπουν την αλλαγή ως μια ευκαιρία παρά ως μια απειλή. Γενικά δέχονται ή ζητούν νέες εμπειρίες και αλλαγές. Στη συνέχεια θα αναφέρουμε μερικά από τα αποτελέσματα και συμπεράσματα των ερευνών σχετικά με την ελάττωση και την αντιμετώπιση του άγχους.

Ο Adams αναφέρει τρεις παράγοντες, που κατά τη γνώμη του, επηρεάζουν τη δημιουργία του άγχους στο άτομο. Αυτοί είναι: *η προσωπικότητα του ατόμου, το περιβάλλον με το οποίο βρίσκεται σε επαφή, και η φύση της οργάνωσης μέσα στην οποία το άτομο εργάζεται.* Αν και οι αλλαγές είναι δύσκολο να πραγματοποιηθούν σ' αυτές τις περιοχές, εν τούτοις υπάρχουν μερικές αντιδράσεις για κάθε περιοχή που βοηθούν το άτομο να αντιμετωπίσει αποτελεσματικά το άγχος. Ο Adams αναφέρει μερικές οργανωτικές βελτιώσεις που μπορούν να ελαττώσουν το άγχος στην εργασία τέτοιες, βελτιώσεις είναι η αποσαφήνιση του ρόλου του οργανισμού, η εκπαίδευση σχετικά με τους τρόπους αντιμετώπισης του άγχους και η αξιολόγηση αυτού και τέλος ο προσδιορισμός των αιτιών που προκαλούν το άγχος.

ΣΥΝΟΠΤΙΚΕΣ ΟΔΗΓΙΕΣ

• Μία άσκηση τρύλεπτου διαλογισμού για την καταπολέμηση του στρες στη δουλειά

Υπάρχουν άραγε στιγμές που το στρες αρχίζει να σας κυριεύει; Δεν μπορείτε να σκεφθείτε σωστά και το μυαλό σας είναι γεμάτο ανήσυχες και καθόλου παραγωγικές σκέψεις; Τότε, βάλτε το σήμα «μην ενοχλείτε» στην πόρτα σας και αφιερώστε τρία λεπτά στον εαυτό σας δοκιμάζοντας αυτή την άσκηση:

1. Καθίστε αναπαυτικά στην καρέκλα σας με τα πόδια σας στο πάτωμα και τα χέρια στους μηρούς σας.
2. Κλείστε τα μάτια και χαλαρώστε το κεφάλι σας και τους μύες των ώμων.
3. Προσέξτε την αναπνοή σας έως ότου γίνει κανονική.
4. Τώρα αποστασιοποιηθείτε από τις σκέψεις σας όπως εάν παίζονταν μπροστά σας σε μια τηλεόραση. Ελέγξτε τις και μάθετε πώς μπορείτε να αντιμετωπίσετε τα πάντα.
5. Απελευθερώστε το μυαλό σας από τα πάντα για μερικά δευτερόλεπτα.

6. Τώρα ανοίξτε αργά τα μάτια σας και στρίψτε απαλά το κεφάλι σας από τη μια πλευρά στην άλλη.
7. Χαμογελάστε και ετοιμαστείτε να επιστρέψετε στη μάχη.

• **Πως θα μειώσετε τα επίπεδα του άγχους σας**

1. Αγνοείτε καταστάσεις που δεν μπορείτε να ελέγξετε.
2. Μη συσσωρεύετε τα συναισθήματα σας. Μιλήστε στα άτομα που επιθυμείτε ή γράψτε τους για να εκφράσετε τα συναισθήματα σας.
3. Απομακρυνθείτε από το γραφείο σας. Περπατήστε γύρω από το οικοδομικό τετράγωνο την ώρα του μεσημεριανού διαλείμματος για φαγητό ή απλά φύγετε από το γραφείο για λίγα λεπτά.
4. Αναρωτηθείτε: Αξίζει να αγχώνομαι για το συγκεκριμένο; Μην χάνετε τον έλεγχο για ένα λάθος που στοιχίζει ελάχιστα. Διατηρήστε την ενεργητικότητα σας για όταν πραγματικά τη χρειάζεστε.
5. Κρατηθείτε μακριά από αρνητικούς ανθρώπους. Θα σας κάνουν και εσάς να χάσετε το κέφι σας.
6. Να περιμένετε το χειρότερο και το παρόν θα γίνει ευκολότερο.
7. Να αντιμετωπίζετε το άγχος σας μόλις πρωτοεμφανιστεί ή στα πρώτα στάδια της εμφάνισης του. Έτσι αμέσως μόλις νιώσετε λίγη ζαλάδα, ταχυκαρδία, φτερουγίσματα στο στήθος ή μούδιασμα, βάλτε αμέσως σε λειτουργία τις τακτικές αντιμετώπισης του άγχους που προτιμάτε και οι οποίες έχετε βρει ότι είναι αποτελεσματικές σε εσάς.
8. Αναγνωρίστε στον εαυτό σας το δικαίωμα να λέει «όχι». Μπορεί να σας αγχώνει να λέτε συχνά «ναι», να αποδέχεστε ορισμένες καταστάσεις ή να αναλαμβάνεται πολλές υποχρεώσεις.
9. Μοιραστείτε με άλλους τα προβλήματα και τα συναισθήματα σας.
10. Βάλτε ρεαλιστικούς στόχους.
11. Αποσπάστε την προσοχή σας από τα δυσάρεστα συμπτώματα του άγχους και ασχοληθείτε με κάτι άλλο.
12. Προσπαθήστε να αντικαταστήσετε τις αρνητικές σκέψεις με θετικές. Πάντα υπάρχει κάτι θετικό να σκεφτείτε.

13. Αποκτήστε έλεγχο όσο πιο πολλών πτυχών της εργασίας σας και αναπτύξτε συμπληρωματικές ικανότητες .
14. Αποφύγετε την τελειομανία.
15. Μάθετε τεχνικές χαλάρωσης.
16. Να αθλείστε και να κοιμόσαστε καλά.
17. Να αντισταθμίζετε κάθε δύσκολη δουλειά με κάτι που απολαμβάνετε.

Σ' αυτή τη ζωή όλα είναι σχετικά: Αυτό που η κάμπια
το λέει τέλος, ο Θεός το ονομάζει πεταλούδα!

Επικοινωνία είναι η διαδικασία μετάδοσης εννοιών από ένα πομπό σε ένα δέκτη. Η αποτυχία στη δουλειά πιο συχνά οφείλεται στην κακή επικοινωνία παρά σε άλλες αιτίες. Η κρίσιμη ερώτηση είναι: 'θέλετε να επικοινωνήσετε'; Αν ΝΑΙ υπάρχουν τρόποι. Ένα κρίσιμο σημείο των επικοινωνιακών προβλημάτων είναι ότι υποθέτουμε πως καταλάβαμε τι εννοεί ο άλλος. Η 'κατάρρα' δηλαδή του αυτονόητου.

Υπάρχουν δυο νόμοι επικοινωνίας:

1^{ος}: Κανείς δεν επικοινωνεί λανθασμένα επειδή το επιδιώκει.

2^{ος}: Το πρώτο βήμα για να βελτιώσετε την επικοινωνία ανάμεσα σε δύο ανθρώπους είναι να εξετάσετε τον τρόπο με τον οποίο συμπεριφέρεται ο ένας στον άλλον.

Αρνητική επικοινωνία είναι η τάση ενός ατόμου αφού «ακούσει» κάποιον, να πει αυτά που θα έλεγε έτσι κι αλλιώς. Προσποιούμαστε ότι ακούμε, αλλά στην πραγματικότητα περιμένουμε τότε θα πάρει ανάσα ο συνομιλητής μας για να τον διακόψουμε, ενώ στο μεταξύ ετοιμάζουμε αυτό που θα πούμε.

«Η συζήτηση έχει γίνει μία ανταγωνιστική άσκηση στην οποία ο πρώτος που θα σταματήσει να πάρει ανάσα, γίνεται αυτόματα ακροατής».

Η μη αποτελεσματική επικοινωνία δημιουργεί χάσματα, μοναξιά, προβλήματα στο σπίτι, στη δουλειά, στρες ακόμη και φυσικές ασθένειες.

Η επικοινωνία υπάρχει μέσα σε κάθε διαδικασία του οργανισμού. Ο Barnard διατύπωσε την άποψη ότι το πρώτο καθήκον του μάνατζερ είναι η δημιουργία μιας καλής επικοινωνίας μεταξύ των μελών του οργανισμού. Η επικοινωνία είναι απαραίτητη για την αποτελεσματική λήψη των αποφάσεων. Πρώτον, γιατί η επικοινωνία είναι το μέσο με το οποίο μεταφέρονται οι πληροφορίες που είναι σχετικές με τη λήψη των αποφάσεων και δεύτερον, γιατί είναι θεμελιώδης για την εφαρμογή των αποφάσεων. Η επικοινωνία είτε είναι γραπτή ή προφορική, επίσημη ή ανεπίσημη κατευθύνεται από κάποιους σκοπούς μέσα στον οργανισμό. Επικοινωνία είναι η διαδικασία που διευκολύνει τις ενέργειες της διοίκησης, δεν αποτελεί όμως το μόνο

μέσο για την καλή άσκηση της διοίκησης. Αποτελεί όμως μια αναγκαιότητα στο χώρο του οργανισμού και μια από τις σοβαρές ανθρώπινες ανάγκες.

Στο κεφάλαιο αυτό θα αναλύσουμε το μοντέλο της επικοινωνίας, τα επικοινωνιακά δίκτυα και στο τέλος θα δώσουμε τα κριτήρια που εξασφαλίζουν την αποτελεσματική επικοινωνία.

*Ο ισχυρότερος τρόπος για να τους πείσετε
είναι αν τους ακούτε με προσοχή!*

ΟΡΙΣΜΟΣ

Όλα τα άτομα που αντιδρούν στα ερεθίσματα του περιβάλλοντος παρουσιάζουν κάποιο είδος συμπεριφοράς. Τα άτομα αλληλεπιδρούν μεταξύ τους, και αυτή η αλληλεπίδραση περιέχει κάποιο μήνυμα, το οποίο μπορεί να επηρεάσει και άλλα άτομα, τα οποία με τη σειρά τους απαντούν σ' αυτό το μήνυμα ως αποδέκτες του ή ως αρνητές του και έτσι επικοινωνούν μεταξύ τους.

Οι προσπάθειες να δοθεί ένας ορισμός της επικοινωνίας με καθολική χρήση έχουν προσκρούσει στην πολύμορφη φύση της. Ο Merrihue ορίζει την έννοια της επικοινωνίας ως "την οποιαδήποτε αρχική συμπεριφορά από τη μεριά του αποστολέα, η οποία μεταφέρει το επιθυμητό μήνυμα στον αποδέκτη. Αυτό με τη σειρά του προκαλεί ως αντίδραση στον αποδέκτη την επιθυμητή συμπεριφορά". Ο Davis ορίζει την επικοινωνία ως "τη διαδικασία της μεταβίβασης πληροφοριών από ένα άτομο σε άλλο και κατανόησής τους από το δεύτερο". Οι Katz και Kahn, ορίζουν την επικοινωνία ως "την ανταλλαγή πληροφοριών και μετάδοση νοημάτων".

Όπως και η εξουσία, έτσι και η επικοινωνία προϋποθέτει δύο άτομα, τον αποστολέα και τον αποδέκτη. Ο διευθυντής επικοινωνεί όχι μόνο με τον εαυτό του, αλλά και με το κοινό, τους μαθητές, τους δασκάλους και άλλους υπαλλήλους. Στην επικοινωνία πρέπει να υπάρχει και να μεταφέρεται ένα νόημα. Οι κινήσεις του σώματος, οι εκφράσεις του προσώπου, οι αποχρώσεις της φωνής και η ομιλία μεταφέρουν πληροφορίες που έχουν νόημα. Η επικοινωνία δεν έχει εφαρμογή, εκτός αν ο αποδέκτης κατανοεί ακριβώς την πληροφορία που του μεταδόθηκε. Η κατανόηση, όμως, είναι πολύ σχετικό θέμα. Χαμηλό π.χ. επίπεδο κατανόησης μπορεί να συμβεί ανάμεσά σε ανθρώπους που δεν μιλούν την ίδια γλώσσα.

ΟΙ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΕΣ ΤΗΣ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ

Η επικοινωνία συχνά θεωρείται ως ένα δίκτυο που συνδέει όλα τα μέλη και τις δραστηριότητες μέσα σε μια επιχείρηση. Μέσα από τη μετάδοση πληροφοριών, ιδεών και στάσεων, το προσωπικό και οι δραστηριότητές τους μπορούν να συντονιστούν για να επιδιώξουν την εκπλήρωση των ατομικών και οργανωτικών σκοπών. Πρόσφατα αναγνωρίζεται όλο και περισσότερο η σημασία και η αξία που έχει η ανατροφοδότηση από τους υπαλλήλους. Αυτή η δεύτερη μορφή επικοινωνίας ολοκληρώνει, αυτό που συνήθως λέμε "επικοινωνία διπλής κατεύθυνσης ή αμφίδρομη". Αυτός είναι ο μόνος τρόπος που

μπορεί να εξασφαλίσει την αμοιβαία κατανόηση ανάμεσα στο μάνατζμεντ και στους υπαλλήλους. Οι επιστήμονες της συμπεριφοράς που μελετούν την επικοινωνία, ερευνούν ροή της και τις συνέπειές της. Για τη μέτρηση της ροής λαμβάνουν υπόψη το άτομο, που κάνει την αρχή στην επικοινωνία και εκείνον ή εκείνους που τη δέχεται το είδος της πληροφορίας που μεταδίδεται και το δίκτυο ή κανάλι που χρησιμοποιείται γι αυτήν. Τα δίκτυα επικοινωνίας ποικίλλουν από πολύ επίσημα (π.χ. αυτά που ακολουθούν την ιεραρχία) μέχρι τελείως ανεπίσημα (π.χ. μεταξύ των ατόμων που τρώνε μαζί το μεσημέρι). Για τη μέτρηση των αποτελεσμάτων της επικοινωνίας συνήθως υπολογίζεται και μελετάται η μορφή της συμπεριφοράς και η επίδοση του προσωπικού. Η επικοινωνία μπορεί να επηρεάσει το ηθικό της ομάδας και τη συμπεριφορά που έχουν τα άτομα για τις δουλειές τους, την ηγεσία τους και τους συναδέλφους. Επί πλέον μπορεί να επηρεάσει την ατομική και ομαδική απόδοση. Οι Scott και Mitchell έχουν διαπιστώσει και περιγράψει τις κύριες λειτουργίες που η διαδικασία της επικοινωνίας εξυπηρετεί μέσα στην επιχείρηση. Οι λειτουργίες αυτές είναι οι ακόλουθες:

1. Συναισθήματα. Ένα μεγάλο μέρος από το περιεχόμενο της επικοινωνίας μεταξύ των ατόμων έχει συναισθηματικό χαρακτήρα. Η επικοινωνία, επίσημη και ανεπίσημη, είναι ένα βασικό μέσο για να ικανοποιηθούν οι ανάγκες των ατόμων. Μέσω της επικοινωνίας, οι υπάλληλοι μπορούν να εκφράσουν την απογοήτευση και την ικανοποίησή τους στους συναδέλφους τους και στη διοίκηση. Επί πλέον, η επικοινωνία παρέχει ένα μηχανισμό, με τον οποίο τα άτομα μπορούν να συγκρίνουν διάφορες μορφές συμπεριφοράς και να διαλευκάνουν αμφιβολίες τους γύρω από τη δουλειά τους, το ρόλο τους και τις περιοχές των συγκρούσεων μεταξύ ομάδων και ατόμων.

2. Κίνητρα. Η δεύτερη κύρια λειτουργία της επικοινωνίας είναι να παρακινεί, να κατευθύνει, να ελέγχει και να αξιολογεί την επίδοση των μελών της επιχείρησης. Η επικοινωνία είναι το κύριο μέσο ελέγχου που διαθέτουν οι ηγέτες. Έτσι, οι δραστηριότητες της ηγεσίας, όπως οι εντολές που δίνουν, η ανταμοιβή της συμπεριφοράς και της επίδοσης των υπαλλήλων, η αξιολόγηση αυτής της επίδοσης, η εκπαίδευση και η εξέλιξη των υφισταμένων, στηρίζονται στη διαδικασία της επικοινωνίας.

3. Πληροφορίες. Εκτός από τα συναισθήματα και τα κίνητρα, η επικοινωνία εξυπηρετεί και μια άλλη ζωτική λειτουργία, την πληροφόρηση, που είναι απαραίτητη για τη λήψη των

αποφάσεων. Αντίθετα από τα συναισθήματα και την επιρροή, η επικοινωνία στην περίπτωση αυτή έχει κυρίως τεχνολογικό προσανατολισμό.

4. Έλεγχος. Τέλος, η επικοινωνία συνδέεται στενά με το σχεδιασμό της επιχείρησης. Οι επιχειρήσεις προσπαθούν να ελέγξουν τις δραστηριότητες των ατόμων μέσα από το σχεδιασμό και τη χρησιμοποίηση των επισήμων καναλιών επικοινωνίας. Τα οργανογράμματα αντιπροσωπεύουν τα επίσημα κανάλια επικοινωνίας μέσα σε μια επιχείρηση.

Σύμφωνα με τους March και Simon υπάρχουν πέντε είδη επικοινωνίας:

1. Επικοινωνία σε μη προγραμματισμένες δραστηριότητες.
2. Επικοινωνία που συμβάλλει στον καθορισμό προγραμμάτων, στις καθημερινές προσαρμογές ή γενικότερα στο "συντονισμό" των προγραμμάτων.
3. Επικοινωνία που παρέχει στοιχεία για την εφαρμογή των μεθόδων δηλαδή των πληροφοριών που απαιτούνται για την εκτέλεση των προγραμμάτων.
4. Επικοινωνία που συντελεί στη δημιουργία προγραμμάτων, δηλαδή επικοινωνία που χρησιμοποιείται σαν ερέθισμα. Επικοινωνία που παρέχει πληροφορίες σχετικά με τα αποτελέσματα των δραστηριοτήτων.

ΑΞΙΩΜΑΤΑ ΤΗΣ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ

1. Κάθε μονάδα επικοινωνίας ονομάζεται "μήνυμα". Ακόμα και η συμπεριφορά του σχιζοφρενούς ατόμου που αρνείται να μιλήσει και μένει σιωπηλός είναι μια μορφή επικοινωνίας. Επομένως, το πρώτο αξίωμα της επικοινωνίας λέγει ότι: "Κανείς δεν μπορεί να αποφύγει την επικοινωνία".
2. Οποιαδήποτε επικοινωνία περιέχει μια δέσμευση, μια υποχρέωση, δηλαδή ορίζει κάποια σχέση. Επομένως, η επικοινωνία δε μεταφέρει μόνο μια πληροφορία, αλλά ταυτόχρονα επιβάλλει και μια συμπεριφορά. Αυτές οι δύο αντίθετες λειτουργίες ονομάζονται: "αναφορά" και "διαταγή". Η "αναφορά" έχει σχέση με το μήνυμα που μεταφέρει την πληροφορία, δηλαδή με το περιεχόμενο του μηνύματος. Η "διαταγή" αναφέρεται στο είδος του μηνύματος που λαμβάνεται και άρα ορίζει τη σχέση μεταξύ των επικοινωνούντων ατόμων. Έστω ότι λαμβάνουμε τα παρακάτω δύο μηνύματα: (α) "Είναι αναγκαίο και απαραίτητο να κλείνετε στην αρχή το διακόπτη" και (β) "σας παρακαλώ στην αρχή να

κλείνετε το διακόπτη". Τα δύο αυτά μηνύματα έχουν κατά προσέγγιση, το ίδιο περιεχόμενο πληροφορίας αλλά προσδιορίζουν όμως διαφορετική σχέση. Επομένως το δεύτερο αξίωμα της επικοινωνίας λέγει ότι: "Κάθε επικοινωνία έχει ένα περιεχόμενο και ορίζει μια σχέση".

3. Άλλο γνώρισμα της επικοινωνίας είναι η ανταλλαγή μηνυμάτων μεταξύ των επικοινωνούντων ατόμων. Δηλαδή, κάθε μήνυμα είναι συγχρόνως ερέθισμα, απάντηση και ενδυνάμωση. Οι διαφορετικές ομαδοποιήσεις μπορούν να μελετηθούν με τη χρησιμοποίηση της σειράς του Bernard Bolzano, από το βιβλίο του "Τα παράδοξα του απείρου" που έγινε κλασικό για τη μαθηματική επιστήμη. Η πιο απλή μορφή σειράς είναι η ακόλουθη:

$$S = \alpha - \alpha + \alpha - \alpha + \alpha - \alpha + \dots$$

Για την επικοινωνία η σειρά αυτή μπορεί να θεωρηθεί ως μια διαδοχή από βεβαιώσεις και αρνήσεις ενός μηνύματος, που παρίσταται με α , Ο Bolzano απέδειξε ότι η παραπάνω σειρά είναι δυνατόν να ομαδοποιηθεί κατά διαφορετικούς τρόπους, που είναι όλοι σωστοί, Οι διαφορετικές ομαδοποιήσεις με τα αποτελέσματά τους είναι:

$$\begin{aligned} \text{A). } S &= (\alpha - \alpha) + (\alpha - \alpha) + (\alpha - \alpha) + \dots \\ &= 0 + 0 + 0 + \dots \\ &= 0 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{B). } S &= \alpha - (\alpha - \alpha) - (\alpha - \alpha) - (\alpha - \alpha) \\ &= \alpha - 0 - 0 - 0 \\ &= \alpha \end{aligned}$$

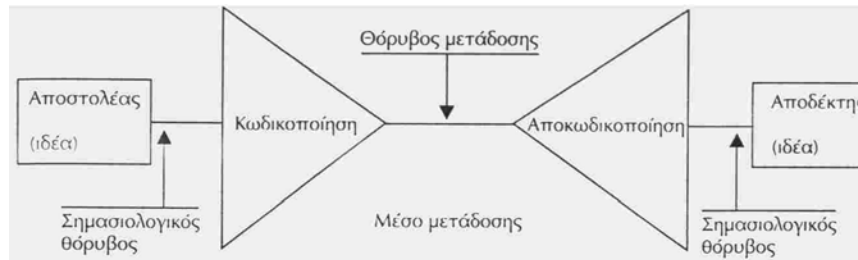
$$\begin{aligned} \text{Γ). } S &= \alpha - (\alpha - \alpha + \alpha - \alpha + \alpha - \alpha + \dots) \\ S &= \alpha - S \\ 2S &= \alpha \text{ και } S = \alpha/2 \end{aligned}$$

Επομένως, το τρίτο αξίωμα της επικοινωνίας λέγει ότι: "Η φύση της σχέσης εξαρτάται από την ομαδοποίηση της πληροφορίας .επικοινωνίας μεταξύ των επικοινωνούντων ατόμων".

ΤΟ ΜΟΝΤΕΛΟ ΤΗΣ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ

Παρακάτω θα εξεταστεί το μοντέλο της επικοινωνίας που πρότεινε ο Shannon.

Το άτομο που επιθυμεί να στείλει μια πληροφορία πρώτα αρχίζει να σχηματίζει την ιδέα στο μυαλό του και στη συνέχεια την ιδέα του αυτή κωδικοποιεί υπό μορφή σταθερών συμβόλων για να μπορεί να τη μεταβιβάσει σε κάποιο άλλο πρόσωπο.



Σχ. 13.1. Μοντέλο επικοινωνίας του Shannon

Αυτό συνήθως γίνεται με λέξεις ή λιγότερο συχνά με σύμβολα, όπως αριθμούς ή σχέδια.

Αφού γίνει η κωδικοποίηση, έρχεται μετά το πρόβλημα της μετάδοσης του μηνύματος. Αυτό επιτυγχάνεται κατά διαφόρους τρόπους: συνομιλία πρόσωπο με πρόσωπο, τηλεφωνική συνομιλία, γραπτό μήνυμα ή ψηφιακή μετάδοση της πληροφορίας. Η μέθοδος που θα χρησιμοποιηθεί εξαρτάται συνήθως από την κατάσταση που βρίσκονται τα άτομα, από τις σχέσεις με το άλλο άτομο ή το τμήμα του οργανισμού, από τον τύπο των πληροφοριών, από τη μέθοδο κωδικοποίησης κ.λ.π.

Τέλος, το άλλο άτομο ή άτομα που επικοινωνούμε δέχονται το κωδικοποιημένο μήνυμα ως ένα σύνολο από λέξεις ή σύμβολα που πρέπει να αποκωδικοποιήσουν προτού η πραγματική ιδέα γίνει πνευματικό τους κτήμα. Κατά τη μετάδοση του μηνύματος εισέρχονται διάφορα σφάλματα είτε από τη λειτουργία του συστήματος είτε από τους θορύβους ή και από τα δύο. Κανείς δε μπορεί ποτέ να είναι βέβαιος ότι έλαβε χώρα η επικοινωνία, εκτός αν υπάρχει κάποιο είδος ανατροφοδότησης από τον αποδέκτη προς τον αποστολέα.

Η μετάδοση της κωδικοποιημένης ιδέας γίνεται με σύμβολα. Το σύμβολο είναι κάτι που υπάρχει μεταξύ των ανθρώπων και μπορεί να χρησιμοποιηθεί για να γίνουν ανταλλαγές μηνυμάτων. Τα σύμβολα στην ανθρώπινη επικοινωνία, που η φωνή είναι ο πομπός, ο αέρας το μέσο μετάδοσης και το αυτί ο δέκτης, υπάρχουν σε μεγάλη ποικιλία. Αυτά είναι:

-Η Γλώσσα, γραπτή και προφορική που αποτελεί το κύριο μέσο για τη μετάδοση των ιδεών.

-Οι εκφράσεις, σώματος και προσώπου, που μπορούν να συμβολίζουν μηνύματα που κάποιος προσπαθεί να μεταδώσει.

-Η ενδυμασία, όπως η στολή ενός αστυνομικού, που χρησιμοποιείται ως σύμβολο εξουσίας.

-Ο χρωματισμός της φωνής, που μπορεί να χρησιμοποιηθεί για να εκφράσει έκπληξη, θυμό, σύγχυση ή φόβο ανεξάρτητα από αυτό που λέγεται στην πραγματικότητα.

-Τα θρησκευτικά σημεία, όπως ο σταυρός, που μεταφέρουν μηνύματα σχετικά με τη θρησκευτική πίστη που κάποιος έχει. Αναλυτικότερα στο μοντέλο αυτό διακρίνουμε:

ι. Τα κανάλια επικοινωνίας

Ο διάυλος, το κανάλι επικοινωνίας είναι το μονοπάτι που ακολουθεί το μήνυμα από τον αποστολέα στον αποδέκτη. Όλα τα κανάλια δεν μεταφέρουν την ίδια ποσότητα πληροφοριών. Για παράδειγμα η επικοινωνία πρόσωπο με πρόσωπο μεταφέρει τις περισσότερες πληροφορίες. Σε κάθε οργανισμό υπάρχουν διάφορα είδη καναλιών.

α. Το κανάλι επικοινωνίας από πάνω προς τα κάτω (downward) που το χρησιμοποιεί ο μάνατζερ για να στέλνει τις πληροφορίες προς τους υφισταμένους του ή τους πελάτες. Η επικοινωνία αυτή θα επιτύχει όταν ο μάνατζερ θα εξηγήσει στους υπαλλήλους με σαφήνεια τους στόχους της επιχείρησης, την πολιτική και τις διάφορες πρακτικές. Το μήνυμα επίσης που στέλνεται προς τα κάτω πρέπει να είναι ιδιαίτερα σαφές και να ενθαρρύνει την ανατροφοδότηση.

β. Το κανάλι επικοινωνίας από κάτω προς τα πάνω (upward) που το χρησιμοποιούν οι υφιστάμενοι για να στέλνουν τις πληροφορίες προς τους ανωτέρους τους. Η επικοινωνία αυτή θα επιτύχει όταν οι υφιστάμενοι έχουν το θάρρος να στέλνουν μηνύματα προς τα πάνω. Ο μάνατζερ πρέπει να ακούει με προσοχή τις πληροφορίες που παίρνει από τους υφισταμένους, να διαθέτει ευρύτητα πνεύματος και να δίνει απάντηση στο μήνυμά τους.

γ. Το οριζόντιο κανάλι που το χρησιμοποιεί ο μάνατζερ ή άλλο άτομο που θέλει να επικοινωνήσει με άλλα τμήματα στο ίδιο επίπεδο.

δ. Το διαγώνιο κανάλι που το χρησιμοποιούν τα άτομα που θέλουν να στείλουν πληροφορίες σε τμήματα που βρίσκονται σε διαφορετικά ιεραρχικά επίπεδα και εκτελούν διαφορετικές λειτουργίες στον οργανισμό.

Όλα τα παραπάνω κανάλια είναι τα επίσημα κανάλια της επικοινωνίας. Μέσα όμως στον οργανισμό υπάρχουν και τα ανεπίσημα κανάλια, όπως για παράδειγμα το grapevine (άτυπο κανάλι πληροφοριών) που είναι ένα ανεπίσημο κανάλι επικοινωνίας στον οργανισμό.

Το ανεπίσημο κανάλι πληροφοριών (grapevine) είναι χρήσιμο και παράλληλα μια

σπουδαία πηγή πληροφοριών για τους μάνατζερς και τους υπαλλήλους όλων επιπέδων. Ο διάυλος grapevine έχει να κάνει με την ανεπίσημη ροή των πληροφοριών. Η δραστηριότητα του ανεπίσημου αυτού καναλιού μεγαλώνει στην περίπτωση που τα επίσημα κανάλια επικοινωνίας εμποδίζουν τη ροή σπουδαίων πληροφοριών, όταν δηλαδή οι υπάλληλοι δεν έχουν τις αναγκαίες για την εργασία τους πληροφορίες, αισθάνονται ανασφαλείς σχετικά με το μέλλον τους στον εργασιακό χώρο και γι' αυτό καταφεύγουν στη χρησιμοποίηση του άτυπου καναλιού επικοινωνίας.

Έχει διαπιστωθεί ότι ένα μεγάλο ποσοστό πληροφοριών που μεταφέρεται από το ανεπίσημο κανάλι είναι αξιόπιστο. Υπάρχει όμως και ένα άλλο ποσοστό πληροφοριών που δεν περιγράφεται αντικειμενικά με αποτέλεσμα να δημιουργεί προβλήματα. Ο μάνατζερ δεν μπορεί να εξαφανίσει αυτό το ανεπίσημο κανάλι πληροφοριών (grapevine). Η αρνητική επίπτωση όμως του καναλιού αυτού ελαττώνεται στην περίπτωση που υπάρχει ανοικτό κλίμα επικοινωνίας με τους υπαλλήλους και ελεύθερη ανταλλαγή πληροφοριών. Παρ' όλο όμως που οι πληροφορίες που μεταφέρει το κανάλι αυτό δεν είναι επίσημες, εν τούτοις συμβάλλουν στην κατανόηση των λειτουργιών του οργανισμού.

ii. Το μήνυμα

Το μήνυμα περιέχει τα λεκτικά σύμβολα και τις μη λεκτικές ενδείξεις που καθορίζουν τις πληροφορίες που θέλει να μεταφέρει στον αποδέκτη ο αποστολέας.

Λεκτική είναι η επικοινωνία που πραγματοποιείται με την ομιλία και το γράψιμο. Τα άτομα επικοινωνούν λεκτικά περισσότερο από οποιονδήποτε άλλο τρόπο.

Η *μη λεκτική* επικοινωνία είναι η χρησιμοποίηση εκφράσεων προσώπου, κινήσεων και κινήσεων σώματος που μεταφέρουν μηνύματα. Ένα μεγάλο ποσοστό του περιεχομένου του μηνύματος κατά την επικοινωνία μεταφέρεται μέσω των εκφράσεων του προσώπου και των κινήσεων του σώματος.

Τα μη λεκτικά μηνύματα που στέλνει ο μάνατζερ στους υφισταμένους του μπορεί να επηρεάσουν το ενδιαφέρον των υφισταμένων για την εργασία τους. Γι' αυτό πρέπει να είμαστε προσεκτικοί για το πως αυτά μπορεί να ερμηνευθούν από τους άλλους. Για παράδειγμα αν το μη λεκτικό μήνυμα δείχνει υποστήριξη για τους υπαλλήλους και ικανοποίηση για το επίπεδο απόδοσής τους, τότε το επίπεδο παρακίνησης των υπαλλήλων θα αυξηθεί. Ο ευχάριστος τόνος της φωνής, ο ενθουσιασμός, το χαμόγελο κ.λ.π. θα εκτιμηθούν δεόντως από τους υπαλλήλους.

iii. Θόρυβος

Θόρυβος είναι οποιαδήποτε εσωτερική ή εξωτερική παρεμβολή στη διάδοση του μηνύματος που μπορεί να προκαλέσει παραμόρφωση στο μήνυμα.

ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΑ ΣΤΗΝ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ

Για να είναι η επικοινωνία απόλυτα επιτυχημένη πρέπει να υπάρχει σύμπτωση ανάμεσα στο νόημα που εστάλη και στο μήνυμα που ελήφθη. Πρέπει δηλ. ο αποδέκτης να ερμηνεύει τα σύμβολα με τρόπο πανομοιότυπο με αυτόν που έχει όψη του ο αποστολέας. Στην πράξη όμως, δύο λειτουργίες της διαδικασίας της κοινωνίας παρεμβαίνουν ανάμεσα σε δύο ή περισσότερους ανθρώπους που έχουν ως αποτέλεσμα να οδηγούν σε ατελή επικοινωνία. Αυτές είναι: (1) ο χειρισμός των συμβόλων (κωδικοποίηση) από τον αποστολέα και (2) η ερμηνεία των συμβόλων (αποκωδικοποίηση) από τον αποδέκτη.

Ο χειρισμός των συμβόλων (κωδικοποίηση) είναι η δραστηριότητα με την οποία ο αποστολέας δίνει στις ιδέες του τη μορφή συμβόλων για να μεταδοθούν στον αποδέκτη. Η δραστηριότητα δεν είναι απλή.

Ο αποστολέας καθορίζει την ταυτότητά του, τον τρόπο με τον οποίο μεταδίδει τις αξίες του, την ψυχική διάθεση με την οποία μεταδίδει το μήνυμα και το κίνητρο ή το λόγο της επικοινωνίας.

Η ερμηνεία των συμβόλων είναι η διαδικασία με την οποία ο αποδέκτης μεταφράζει τα σύμβολα που λαμβάνει από τον αποστολέα. Αυτή η διαδικασία μπορεί να οδηγήσει σε παραμορφώσεις και υπερφορτώσεις στις επικοινωνίες. Αυτό είναι το μεγαλύτερο πρόβλημα που αντιμετωπίζει κανείς στις επικοινωνίες και ονομάζεται σημασιολογικός θόρυβος (semantic noise). Οι λέξεις έχουν διαφορετικό νόημα για διαφορετικούς ανθρώπους και οι συμβολικές παρουσιάσεις συχνά έχουν πολλαπλές χρήσεις. Όλα τα προβλήματα που παρουσιάζονται στις διαπροσωπικές ή ενδοοργανωτικές επικοινωνίες, συχνά αναφέρονται ως θόρυβος στην επικοινωνία. Όλα αυτά τα προβλήματα ταξινομούνται σε δύο κύριες κατηγορίες: (1) παραμόρφωση στην επικοινωνία και (2) υπερφόρτωση πληροφοριών.

1. Παραμόρφωση στην επικοινωνία

Το μοντέλο της επικοινωνίας δείχνει ότι η επικοινωνία είναι μια πολύπλοκη διαδικασία συμβόλων, που περιέχει από τη μια πλευρά το χειρισμό ή την κωδικοποίηση των συμβόλων

που μεταφέρουν το μήνυμα και ορίζουν το πλαίσιο του και από την άλλη την ερμηνεία ή την αποκωδικοποίηση των συμβόλων που σχηματίζουν το παραληφθέν μήνυμα. Σε κάθε στάδιο ο θόρυβος δημιουργεί ακούσια ή παρερμηνευόμενα νοήματα. Αυτά τα εμπόδια δημιουργούνται ακόλουθα χαρακτηριστικά:

i. Χαρακτηριστικά του αποδέκτη. Διαφορετικοί άνθρωποι μπορεί να αντιδράσουν με τελείως διαφορετικούς τρόπους στο ίδιο μήνυμα για διάφορους προσωπικούς λόγους. Επίσης τα κίνητρα και η προσωπικότητα του ατόμου μπορούν να επηρεάσουν τη διαδικασία αποκωδικοποίησης (που είναι μια μορφή αντίληψης), π.χ. ένας αισιόδοξος υπάλληλος, που αισθάνεται έντονη την ανάγκη να εξελιχθεί μέσα στην επιχείρηση, μπορεί να ερμηνεύσει ένα χαμόγελο και ένα τυχαίο σχόλιο του προϊσταμένου του ως ένδειξη ιδιαίτερης γι' αυτόν εύνοιας.

ii. Επιλεκτική αντίληψη. Η επιλεκτική αντίληψη συμβαίνει στην περίπτωση που ο αποδέκτης αξιολογεί το πλαίσιο της επικοινωνίας και επιλέγει όσα από αυτό ανταποκρίνονται στις ανάγκες, κλίσεις, τάσεις, δηλ. στην προσωπικότητά του. Και τούτο οφείλεται στο ότι κατ' ανάλογο τρόπο, το μήνυμα αντικατοπτρίζει το ρόλο, την ταυτότητα, τις αξίες, την ψυχική διάθεση και τα κίνητρα του αποστολέα. Τα άτομα γενικά έχουν την τάση να αγνοούν νέες πληροφορίες που αντικρούουν ή αναιρούν ήδη εδραιωμένες μέσα τους πεποιθήσεις, αξίες και προσδοκίες.

iii. Σημασιολογικά προβλήματα. Έχει ήδη λεχθεί ότι η επικοινωνία είναι ο χειρισμός και η ερμηνεία των συμβόλων. Το πρόβλημα όμως είναι ότι πολλές λέξεις που χρησιμοποιούνται συνήθως στην επικοινωνία έχουν εντελώς διαφορετικό νόημα για διαφορετικούς ανθρώπους. Μερικές λέξεις και φράσεις είναι τόσο γενικές και αφηρημένες που επιδέχονται διάφορες ερμηνείες. Άλλο σημασιολογικό πρόβλημα προκύπτει όταν διαφορετικές ομάδες δημιουργούν δική τους γλώσσα ή αργκό.

iv. Χρονικές πιέσεις. Ο χρόνος που διαθέτουν τα άτομα είναι πάντα περιορισμένος και αυτό συχνό οδηγεί σε παραμόρφωση της επικοινωνίας. Όταν το άτομο δεν έχει στη διάθεση του αρκετό χρόνο, μπορεί να βραχυκυκλώσει τα επίσημα κανάλια επικοινωνίας.

v. Διαφορές στον τύπο του ακροατή. Ο τύπος του ακροατή είναι πολύ σημαντικό θέμα για την αποτελεσματική επικοινωνία. Συχνά συμβαίνει ο ακροατής ακολουθώντας τη φυσική του τάση να βιάζεται να κρίνει, να κατακρίνει, να αξιολογήσει, να επιδοκιμάσει ή να απορρίψει αυτό που λέει το άλλο πρόσωπο. Είναι όμως σκόπιμο να ασκηθεί να ακούει με προσοχή μέχρι το τέλος χωρίς να προβαίνει σε βιαστικές κρίσεις. Αυτό σημαίνει ότι πρέπει να προσπαθεί να καταλάβει το πλαίσιο αναφοράς του άλλου προσώπου ή την άποψή του. Να

μην απαντά χωρίς να έχει ακούσει την άποψη του άλλου ατόμου. Τέλος, όταν το άτομο βρίσκεται σ' ένα περιβάλλον ελεύθερο που δεν το απειλεί, μπορεί να αποκτήσει καλύτερη αντίληψη γι' αυτά που λέει ο συνομιλητής του.

vi. Διαφορές στην ιεραρχία. Η θέση που το άτομο κατέχει στη δομή του οργανισμού μπορεί επίσης να επηρεάσει την ποιότητα της επικοινωνίας. Είναι ίσως ευκολότερο για πρόσωπα που βρίσκονται στο ίδιο επίπεδο της ιεραρχίας, όπως δύο προϊστάμενοι, να ανταλλάξουν μεταξύ τους πληροφορίες και συναισθήματα, απ' ότι ένας προϊστάμενος και ένας υφιστάμενος. Στην τελευταία περίπτωση η διαφορά που έχουν τα άτομα σχετικά με τον βαθμό τους μέσα στην ιεραρχία του οργανισμού μπορεί να δημιουργήσει εμπόδια στην επικοινωνία. Στην επικοινωνία από πάνω προς τα κάτω η διοίκηση πρέπει να καταβάλλει σοβαρές προσπάθειες να μειώσει τα εμπόδια αυτά, ώστε οι υφιστάμενοι να έχουν όσο το δυνατόν περισσότερες πληροφορίες.

vii. Προκατάληψη. Η μεροληψία μπορεί επίσης να είναι εμπόδιο στην άμεση, πρόσωπο με πρόσωπο καθώς και στην γραπτή επικοινωνία. Τα προβλήματα επικοινωνίας που συζητήθηκαν παραπάνω αντιπροσωπεύουν αυτά που συνήθως δύσκολα ξεπερνιούνται, γιατί υπεισέρχονται οι ιδιομορφίες της ανθρώπινης προσωπικότητας ή οι πολύπλοκες διαπροσωπικές σχέσεις των ατόμων μέσα στην ομάδα. Μια άλλη κατηγορία εμποδίων, που μπορούν κάπως ευκολότερα να αντιμετωπιστούν περιλαμβάνει αυτό που οφείλονται σε έλλειψη καταλλήλων μεθόδων ή μέσων επικοινωνίας. Αυτά είναι:

viii. Ασαφή σχέδια οργάνωσης. Στους οργανισμούς συχνό προκύπτει σύγχυση, για ένα απλό θέμα: ποιος θα κάνει την επικοινωνία, πώς και πότε. Ο συντονισμός ανάμεσα στα στελέχη πρέπει να είναι άριστος για να είναι πλήρης η παρουσίαση του θέματος και να έχει σωστό στόχο σε σχέση με τη συνολική λειτουργία του οργανισμού. Η εκλογή των μέσων είναι σημαντική.

ix. Έλλειψη σαφήνειας. Οι προφορικές και γραπτές λέξεις μπορούν να παρερμηνευτούν αν αυτός που επικοινωνεί χρησιμοποιεί μεγάλες ασάφειες, ακυριολεξίες, αοριστίες και πολύπλοκες προτάσεις. Το άτομο πρέπει να μιλά και να γράφει συνοπτικό και συγκεκριμένα.

x. Έλλειψη ικανότητας στο διάβασμα. Μολονότι μπορεί να βελτιωθεί η σαφήνεια της επικοινωνίας, μπορεί εντούτοις να εξακολουθήσουν να υπάρχουν εμπόδια λόγω ατομικών ελλείψεων και δεξιοτήτων στο διάβασμα. Τα άτομα που για κάποιο λόγο δεν καταλαβαίνουν τις έννοιες που διαβάζουν, τουλάχιστον στο επίπεδο που απαιτείται για τα διάφορα είδη επικοινωνιών, συχνά βρίσκονται σε μειονεκτική θέση.

2. Υπερφόρτωση πληροφοριών

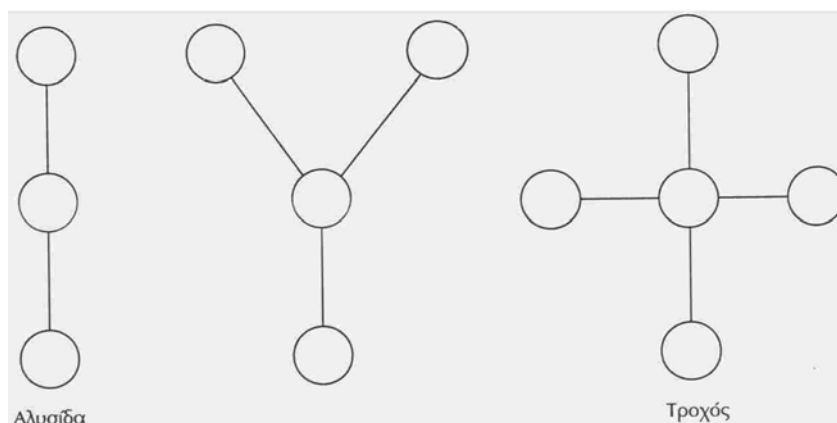
Ένα δεύτερο κύριο εμπόδιο στην επικοινωνία είναι η υπερφόρτωση των καναλιών με πληροφορίες. Οι μάνατζερς, επιθεωρητές και άλλοι παραπονούνται συχνά για την πληθώρα των εκθέσεων που φθάνουν καθημερινά στα γραφεία τους. Ο Miller επισημαίνει επτά πιθανά αποτελέσματα που προκύπτουν από την υπερφόρτωση. Αυτά είναι:

- (1) *Παράλειψη*: μια προσωρινή αδυναμία του διευθυντή να επεξεργαστεί μερικές πληροφορίες,
- (2) *Σφάλμα*: ο διευθυντής μπορεί να επεξεργαστεί λανθασμένες πληροφορίες,
- (3) *Συσσώρευση*: ο διευθυντής καθυστερεί να δώσει απαντήσεις σε περιόδους συμφόρησης,
- (4) *Φιλτράρισμα*: ο διευθυντής ξεχνάει να επεξεργαστεί ορισμένου τύπου πληροφορίες,
- (5) *Γενίκευση*: ο διευθυντής συμπύκνωση ορισμένες πληροφορίες,
- (6) *Πολλαπλά κανάλια*: διαχωρισμός των στελεχών κατά ομάδες για την επεξεργασία ορισμένων πληροφοριών, όπως μπορεί να συμβεί με την αποκέντρωση,
- (7) *Εγκατάλειψη*: ο διευθυντής εγκαταλείπει την εργασία.

ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΚΑ ΔΙΚΤΥΑ

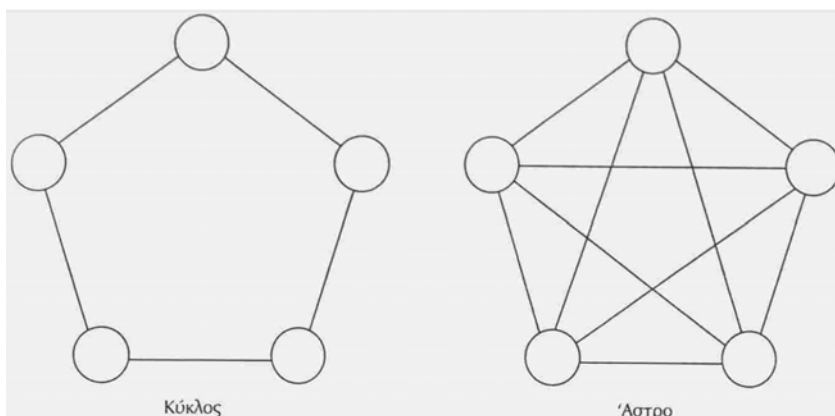
Η επικοινωνία δεν λαμβάνει χώρα μόνο μεταξύ δύο ατόμων αλλά και μεταξύ πολλών ατόμων και ομάδων. Διακρίνουμε δύο ειδών επικοινωνιακών δικτύων.

ι. Τα συγκεντρωτικά δίκτυα επικοινωνίας



Σ' αυτά τα δίκτυα το μήνυμα της επικοινωνίας περνά μέσω ενός κεντρικού ατόμου της ομάδας που ενεργεί και ως ηγέτης της. Οι αποφάσεις σ' αυτά τα δίκτυα λαμβάνονται ταχύτερα αλλά η ικανοποίηση των μελών της ομάδας είναι χαμηλή.

ii. Τα αποκεντρωμένα δίκτυα επικοινωνίας.



Σ' αυτά τα δίκτυα το μήνυμα της επικοινωνίας περνά εξ ίσου σε όλα τα μέλη της ομάδας. Κάθε μέλος της ομάδας μπορεί να επικοινωνήσει με οποιοδήποτε άλλο μέλος και γι' αυτό τα δίκτυα αυτά είναι αποτελεσματικά για τη λύση πολύπλοκων προβλημάτων.

ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΗ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ

Υπάρχουν ορισμένα κριτήρια που μπορούν να εξασφαλίσουν την αποτελεσματική επικοινωνία. Αυτά είναι:

1. *Η ποιότητα του μηνύματος και η παρουσίασή του:* Η σαφήνεια, η συνοχή, το μήκος και το αμοιβαίο ενδιαφέρον είναι τα επιθυμητά χαρακτηριστικά.
2. *Η επίτευξη των επιθυμητών αποτελεσμάτων:* Αυτός είναι ο τελικός στόχος της επιχείρησης.
3. *Ο κατάλληλος χρόνος μετάδοσης του μηνύματος:* Μια ανακοίνωση που σε κάποια στιγμή γίνεται δεκτή με ενθουσιασμό από τους υπαλλήλους, μπορεί σε άλλη στιγμή να προκαλέσει καταστροφή. Πολλές εξελίξεις που τώρα δεχόμαστε ότι είναι παλιάς μόδας, κάποτε εθεωρούντο ριζοσπαστικές.
4. *Η ανατροφοδότηση και ακρόαση:* Σε κάθε επικοινωνία πρέπει να υπάρχει ανατροφοδότηση από τον αποστολέα στον αποδέκτη και το αντίθετο. Επίσης ο αποδέκτης πρέπει να αισθάνεται ελεύθερος να αντιδράσει. Η ακρόαση είναι ίσως η πιο σημαντική διάσταση της επικοινωνίας, που, όμως, θα παραμένει ατελής στο μέτρο που ο ακροατής δεν ανταποκρίνεται στους κανόνες μιας προσεκτικής και ολοκληρωμένης ακρόασης.

5. *Η ειλικρίνεια:* Κατά το σχεδιασμό της επικοινωνίας με τους υφισταμένους, οι μάνατζερς πρέπει να έχουν υπόψη τους ότι η ειλικρίνεια στη μετάδοση των πληροφοριών ή η έλλειψή της γρήγορα θα φανεί. Αν η διοίκηση έχει πάντοτε δίκαιες και ειλικρινείς δοσοληψίες με τους υπαλλήλους, τότε η επικοινωνία έχει πολλές πιθανότητες να γίνει αποδεκτή.
6. *Τα κατάλληλα κανάλια και μέσα:* Για να υπάρχει μεγίστη αποτελεσματικότητα στην επικοινωνία, τα κανάλια και τα μέσα που θα χρησιμοποιηθούν πρέπει να είναι τα κατάλληλα. Για να έχουμε μια επιτυχημένη επικοινωνία πρέπει να λάβουμε υπόψη τις παρακάτω προτάσεις-οδηγίες.

1. Πρέπει να δίνεται μεγάλη προσοχή σε ό,τι λέγει ο συνομιλητής μας.

Πολλά προβλήματα που προκύπτουν στην επικοινωνία οφείλονται στο γεγονός ότι δεν δίνεται η δέουσα προσοχή κατά τη διάρκεια της συνομιλίας. Ο δεύτερος ομιλητής συχνά απαντά σύμφωνα με τη δική του πείρα, δηλ., χωρίς να έχει καταλάβει το νόημα των λόγων του πρώτου ομιλητή. Τα πρώτα λόγια του ενός ομιλητή αποτελούν για το δεύτερο απλά το έναυσμα των συλλογισμών. Έτσι στο χρόνο που ο πρώτος διατυπώνει τις σκέψεις του, ο δεύτερος προετοιμάζει την απάντησή του, που θα εκφράσει όταν θα έχει ολοκληρώσει ο συνομιλητής του, χωρίς όμως να έχει προσέξει και κατανοήσει το όλο περιεχόμενο του λόγου εκείνου. Πολλές φορές μάλιστα συμβαίνει να παίρνει το λόγο από το συνομιλητή του, πριν εκείνος προλάβει να ολοκληρώσει τη σκέψη του. Γενικά, η προσοχή που δίνεται στη συνομιλία μεταξύ δύο ή περισσότερων ατόμων επηρεάζεται από τα κίνητρα και τα αισθήματα που έχουν τα άτομα. Αυτά βεβαίως δεν είναι σταθερά και μεταβάλλονται. Το άτομο διαλέγει από το συνομιλητή του αυτά τα λόγια που συνήθως είναι σχετικά και αφορούν τον ίδιο. Επομένως, η προσοχή προς κάποιον ομιλητή είναι μια εκλεκτική διαδικασία, κατά διάρκεια της οποίας το άτομο επιλέγει από όσα ακούει εκείνα που ταιριάζουν στις ανάγκες και στους σκοπούς του. Καλός ακροατής είναι αυτός που προσπαθεί να γνωρίζει και να καταλαβαίνει αυτό που σκέπτεται και αισθάνεται το άλλο άτομο. αυτό όμως είναι μια δεξιότητα που απαιτεί άσκηση και πρακτική.

2. Πρέπει να υπάρχει ειλικρίνεια και ενδιαφέρον.

Όσο μεγάλη προσοχή και αν υπάρχει, η καλή επικοινωνία εξαρτάται και από το ενδιαφέρον του συνομιλητή. Υπάρχει ενδιαφέρον γι' αυτό που λέγει ο άλλος; Είμαστε ειλικρινείς μαζί του; Λέμε την αλήθεια; Έχει εμπιστοσύνη ο ένας στον άλλο; Η εμπιστοσύνη κερδίζεται και αυτό επιτυγχάνεται όταν ο μάνατζερ είναι έντιμος και ευθύς.

3. Πρέπει να υπάρχει κατανόηση.

Σπουδαίο στοιχείο καλής επικοινωνίας είναι η αμοιβαία κατανόηση, ιδιαίτερα όταν είναι δυνατόν να γίνουν κατανοητά τα αισθήματα και η εσωτερική κατάσταση του συνομιλητή.

4. Πρέπει να υπάρχει σεβασμός.

Σεβασμός προς το άτομο σημαίνει ότι δεχόμεθα την πείρα του σαν κάτι σπουδαίο, ανάλογα με τις δυνατότητές του και τις αδυναμίες του.

5. Πρέπει το άτομο να υπολογίζει το συνομιλητή του.

Δεχόμαστε ότι το άτομο έχει τη δική του προσωπικότητα. Η εμπιστοσύνη στον άλλο είναι απαραίτητο στοιχείο για την καλή επικοινωνία. Η αποτελεσματική δεξιότητα της επικοινωνίας μεταξύ των ατόμων δεν γίνεται τυχαία αλλά μαθαίνεται, όπως φαίνεται και στο παρακάτω διάγραμμα.

	Εγώ γνωρίζω	Εγώ δεν γνωρίζω
Εσύ γνωρίζεις	Περιοχή ανοικτή (καλή επικοινωνία)	Περιοχή τυφλή
Εσύ δεν γνωρίζεις	Περιοχή κρυμμένου μυστικού	Περιοχή αγνώστου

Στις σχέσεις μεταξύ των ατόμων, η ανοικτή περιοχή, είναι η καλύτερη για την επικοινωνία. Το πρόβλημά μας είναι να διερευνηθεί η τυφλή περιοχή και η περιοχή του κρυμμένου μυστικού, να διεισδύσουμε δηλ. σ' αυτή και από κλειστή να γίνει ανοικτή. Αυτό επιτυγχάνεται με την ανατροφοδότηση. Υπάρχουν πέντε τύποι ανατροφοδότησης. Αυτοί είναι:

1. Η περιγραφική ανατροφοδότηση: σ' αυτήν περιγράφεται μια κατάσταση.
2. Προσωπική ανατροφοδότηση: σ' αυτήν κάτι συνδέεται με μας προσωπικά και έχει σχέση με την ειλικρίνεια και το ενδιαφέρον.
3. Κριτική ανατροφοδότηση: σ' αυτή γίνεται κριτική μιας κατάστασης.
4. Επεξηγηματική ανατροφοδότηση: σ' αυτή εξηγούνται οι αιτίες και γίνεται προσπάθεια να γίνει κατανοητή η συμπεριφορά.
5. Αναγκαστική ανατροφοδότηση: σ' αυτήν παίρνουμε πληροφορίες για τον εαυτό μας, τις οποίες δεν γνωρίζαμε προηγουμένως. Οι κανόνες-οδηγίες της σωστής ανατροφοδότησης που πρέπει να έχει κάθε άτομο υπόψη του είναι οι παρακάτω έντεκα:

1. Να δίνεται μεγαλύτερη προσοχή στη συμπεριφορά του ατόμου παρά στην προσωπικότητά του.

2. Να δίνεται προσοχή σ' αυτό που παρατηρείται παρά σ' αυτό που συμπεραίνεται.
3. Να δίνεται προσοχή στην περιγραφή παρά στην κριτική.
4. Να δίνεται προσοχή στην προσφορά ιδεών και πληροφοριών παρά στις συμβουλές.
5. Να δίνεται προσοχή στη διερεύνηση τρόπων παρά στην εισήγηση λύσεων.
6. Να δίνεται προσοχή στην αξία που μπορεί να έχει η ανατροφοδότηση για το συνομιλητή παρά για μας.
7. Να δίνεται προσοχή στην ποσότητα των πληροφοριών που το άτομο μπορεί να χρησιμοποιήσει παρά σε πληροφορίες που δεν γνωρίζει.
8. Να δίνεται προσοχή στην παρούσα κατάσταση παρά στο παρελθόν.
9. Να δίνεται κάθε φορά λίγη ανατροφοδότηση και αυτό πολλές φορές.
10. Η ανατροφοδότηση να δίνεται στον κατάλληλο χρόνο και τόπο. Καλύτερη είναι η ανατροφοδότηση που δίνεται αμέσως μετά τη συζήτηση.
11. Να θεωρείται το άτομο με το οποίο γίνεται η συνομιλία ικανό και να μη του γίνονται υποδείξεις γι' αυτό που πρέπει να κάνει.

Τέλος θα αναφερθούν μερικά γενικά σημεία που αφορούν στην καλή επικοινωνία.

1. Η επικοινωνία πρέπει να έχει κάποιο σκοπό, όπως η πληροφόρηση κάποιου, η διδασκαλία ή η καθοδήγηση, η αξιολόγηση του ατόμου και η άσκηση κάποιας επιρροής στη σκέψη ή τη συμπεριφορά του.
2. Τα νοήματα των μηνυμάτων δίνονται από τους ανθρώπους και δεν προϋπάρχουν στο προτιθέμενο περιεχόμενο του λόγου.
3. Η ανατροφοδότηση είναι απαραίτητη για να γίνει κατανοητό το μήνυμα. Η ανατροφοδότηση είναι μια διαδικασία διόρθωσης και ρύθμισης και η χρησιμοποίησή της βελτιώνει την επικοινωνία.
4. Επίσημα και ανεπίσημα κανάλια επικοινωνίας υπάρχουν σε όλες τις επιχειρήσεις. Τα επίσημα και ανεπίσημα κανάλια επικοινωνίας είναι συμπληρωματικά. Ο Amitai Etzioni κάνει διαχωρισμό ανάμεσα στην ουσία (οργανική-εκφραστική) και στην κατεύθυνση (κάθετη-οριζόντια) των δικτύων επικοινωνίας. Η οργανική επικοινωνία δίνει πληροφορίες και γνώσεις που επηρεάζουν τον προσανατολισμό της γνώσης. Οι εντολές και η πολιτική της διοίκησης είναι κλασικά παραδείγματα της κατηγορίας αυτής. Η εκφραστική επικοινωνία μεταβάλλει ή ενισχύει τις απόψεις, τα πρότυπα και τις αξίες. Ένα παράδειγμα είναι η πειθαρχία. Τα επίσημα κανάλια της επικοινωνίας μεταφέρουν το οργανικό και το εκφραστικό περιεχόμενο. Το ανεπίσημο δίκτυο μπορεί να ενισχύσει ιδιαίτερα το επίσημο

με την εκφραστική επικοινωνία.

5. Τα μηνύματα που μεταφέρονται από λεκτικά και μη λεκτικά μέσα πρέπει να είναι κατάλληλα για να είναι αποτελεσματική η κατανόηση.

ΨΗΦΙΑΚΗ ΚΑΙ ΑΝΑΛΟΓΙΚΗ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ

Η ψηφιακή επικοινωνία συνδέεται με την επικοινωνία που γίνεται με λέξεις (Verbal communication) και η ακρίβεια της είναι μεγάλη. Η αναλογική επικοινωνία συνδέεται με την επικοινωνία που γίνεται χωρίς λέξεις (non verbal communication) και η ακρίβεια και το νόημα της μετάδοσής της είναι περιορισμένα. Με την μη λεκτική επικοινωνία είναι δύσκολο, αν όχι αδύνατο, να εκφραστούν αφηρημένες ιδέες. Με την αναλογική επικοινωνία δε δίνεται η δυνατότητα στο άτομο να καταλάβει μια πληροφορία που δίνεται σε ξένη γλώσσα, π.χ. από το ραδιόφωνο, ενώ τα αποτελέσματα θα ήταν διαφορετικά, αν η πληροφορία μεταδίδονταν από κάποιο πρόσωπο, οπότε το άτομο θα είχε τη δυνατότητα να καταλάβει κάτι από τις εκφράσεις και κινήσεις του προσώπου του. Γενικά, κάθε επικοινωνία έχει ένα περιεχόμενο και ανταποκρίνεται σε κάποια σχέση. Και τα δύο είδη επικοινωνίας ευρίσκονται το ένα δίπλα στο άλλο και συμπληρώνουν το μήνυμα. Δηλαδή, το περιεχόμενο του μηνύματος μεταφέρεται ψηφιακά, ενώ η σχέση είναι από τη φύση της αναλογική. Επομένως, οι άνθρωποι επικοινωνούν και ψηφιακά και αναλογικά. Η ψηφιακή γλώσσα είναι πολύπλοκη και έχει μια λογική σύνταξη, αλλά η σχέση της δεν έχει επαρκές νόημα. Η αναλογική γλώσσα έχει νόημα, αλλά δεν έχει επαρκή σύνταξη.

Σύμφωνα με τα παραπάνω υπάρχουν ψηφιακοί και αναλογικοί υπολογιστές. Οι πρώτοι έχουν καταπληκτική ακρίβεια και η πληροφορία αλλάζει με διακεκριμένες τιμές, ενώ στους αναλογικούς η πληροφορία αλλάζει κατά τρόπο συνεχή. Παράδειγμα αναλογικής μηχανής είναι ο λογαριθμικός κανόνας, που η ακρίβεια του δεν είναι ποτέ μεγάλη.

ΕΠΙΣΗΜΗ ΚΑΙ ΑΝΕΠΙΣΗΜΗ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ

Υπάρχουν δύο βασικοί τύποι επικοινωνίας, η επίσημη και ανεπίσημη. Η επίσημη επικοινωνία μεταξύ των μελών του προσωπικού γίνεται μέσα από τις γραμμές της ιεραρχίας που καθορίζονται από τη διοίκηση. Οι οδηγίες και το σκεπτικό των εργασιών, οι διαδικασίες, οι μέθοδοι και οι γνώμες για την απόδοση των υφισταμένων μεταδίδονται μέσα από

συγκεκριμένα κανάλια από τη διοίκηση προς το υφιστάμενο προσωπικό. Η διοίκηση επίσης καθορίζει τα κανάλια επικοινωνίας προς τα πάνω, ορίζει δηλ., το δρόμο που θα ακολουθήσουν οι υφιστάμενοι για να εκφράσουν τις ιδέες, τις απόψεις και τα συναισθήματά τους σχετικά με τον εαυτό τους, τις δουλειές τους, την πολιτική του οργανισμού, τις μεθόδους και άλλα θέματα που τους απασχολούν. Ακόμα υπάρχει και η οριζόντια επικοινωνία ανάμεσα στο προσωπικό που βρίσκεται περίπου στο ίδιο επίπεδο ιεραρχίας μέσα στον οργανισμό.

Η ανεπίσημη επικοινωνία λαμβάνει χώρα ανάμεσα σε άτομα που βρίσκονται μέσα στην επιχείρηση, των οποίων οι σχέσεις είναι ανεξάρτητες από την εξουσία και τη δουλειά τους. Είναι αποτέλεσμα της επιθυμίας που έχουν τα άτομα για κοινωνική επαφή και μετάδοση των πληροφοριών εκείνων που πιστεύουν ότι δεν έχουν οι συνάδελφοί τους. Μολονότι οι επαφές αυτές ακολουθούν κανάλια που είναι ανεξάρτητα από την επίσημη δομή της επιχείρησης, εν τούτοις δημιουργούν μέσα στην επιχείρηση ένα σημαντικό δίκτυο καναλιών επικοινωνίας. Τα κανάλια αυτά συχνά αναφέρονται σαν "κλήματα" γιατί εξαπλώνονται στην επιχείρηση χωρίς να λαμβάνουν υπόψη την επίσημη δομή ή τα κανάλια της επικοινωνίας.

Αυτά τα επίσημα και ανεπίσημα δίκτυα επικοινωνίας μπορεί να είναι μόνιμα μέσα θεωρούνται ότι είναι τα απαραίτητα μέσα στην επιχείρηση και αυτά, όμως, τα δίκτυα έχουν τα ανεπίσημα χαρακτηριστικά τους.

ΒΕΛΤΙΩΣΗ ΤΗΣ ΑΤΟΜΙΚΗΣ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ

Οι Hoy και Miskel δίνουν οκτώ οδηγίες προτάσεις που πιστεύουν ότι μπορούν να βελτιώσουν την επικοινωνία ενός διοικητικού στελέχους με τους υφισταμένους του.

1. Καθορισμός του αντικειμενικού σκοπού. Ας υποθεθεί ότι ο διευθυντής ή ο προϊστάμενος έχει μια ιδέα ή πληροφορία που θέλει να μεταδώσει στο προσωπικό του οργανισμού. Το πρώτο βήμα του είναι ο καθορισμός του σκοπού για τον οποίο θέτει αυτή την πληροφορία στο κανάλι της επικοινωνίας.

2. προσδιορισμός του ακροατηρίου. Τα χαρακτηριστικά που έχουν οι αποδέκτες επηρεάζουν το νόημα του μηνύματος στην επικοινωνία. Επομένως, πρέπει να χρησιμοποιηθούν κωδικοποιήσεις και μέσα ανάλογα με τις ομάδες, για τις οποίες προορίζεται η επικοινωνία.

3. Διαμόρφωση της επικοινωνίας. Η κωδικοποίηση του μηνύματος να γίνεται με τρόπο που να ταιριάζει στη σχέση ανάμεσα στον αποστολέα και τον αποδέκτη και με τελικό σκοπό να μειωθεί η παραμόρφωση από τον αποδέκτη.

4. Καθορισμός του μέσου (μέσα και κανάλια επικοινωνίας). Το μήνυμα μπορεί να σταλεί με διαφορετικά λεκτικά μέσα, όπως προφορικά, συνάντηση πρόσωπο με πρόσωπο, με επιστολή ή εφημερίδα. Ο σχεδιασμός αυτός είναι απαραίτητος για την καλή επικοινωνία.

5. Καθορισμός αμοιβαίου ενδιαφέροντος. Για να είναι η επικοινωνία αποτελεσματική, πρέπει το ερέθισμα να μπορεί να γίνεται δεκτό από τον αποδέκτη. Η αποδοχή είναι φυσιολογικό φαινόμενο που βασίζεται, μεταξύ άλλων, στις ανάγκες και τα κίνητρα του αποδέκτη και στο θόρυβο και τις συνθήκες του περιβάλλοντος του οργανισμού.

6. Ο χρόνος. Να δίνεται το μήνυμα στην πιο κατάλληλη στιγμή για να έχει μεγάλο το ψυχολογικό αντίκτυπο.

7. Ο όγκος. Τα κανάλια της επικοινωνίας εύκολα υπερφορτώνονται, τόσο με λεκτικό όσο και με έντυπο υλικό. Πρέπει να μειώνεται, όσο γίνεται, το πλήθος των πληροφοριών.

8. Μέτρηση των αποτελεσμάτων. Η χρησιμοποίηση της ανατροφοδότησης είναι η πιο σπουδαία μέθοδος βελτίωσης της επικοινωνίας. Πρέπει να γίνεται έλεγχος της απόδοσης και διορθώσεις, όπου χρειάζονται.

Η ΕΠΙΔΡΑΣΗ ΤΗΣ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΑΣ ΤΩΝ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΩΝ ΣΤΗΝ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ

Η τεχνολογία των πληροφοριών έχει επιδράσει σημαντικά στις μεθόδους επικοινωνίας που διαθέτουν οι μάνατζερς και οι υπάλληλοι. Τον τελευταίο καιρό έχουν αναπτυχθεί διάφορα συστήματα επικοινωνίας, όπως ταχυδρομείο φωνής (Voice mail οι μηχανές fax, τηλεσυνεδρίαση (tele conferencing), τα κλειστά συστήματα τηλεοράσεως και άλλα. Εδώ θα αναπτύξουμε σύντομα το ηλεκτρονικό ταχυδρομείο (E-mail) και το διαδίκτυο (Internet).

Το ηλεκτρονικό ταχυδρομείο χρησιμοποιεί τον υπολογιστή (text –editing) για να στείλει ή να πάρει γραπτές πληροφορίες γρήγορα, φθηνά και αποδοτικά. Χρησιμοποιείται πολύ

συχνά από τους μάνατζερς και δεν κοστίζει γιατί όλες οι επιχειρήσεις σήμερα διαθέτουν υπολογιστές. Το Internet είναι ένα συνεχώς αυξανόμενο web αποτελούμενο από 25000 επιχειρησιακά, εκπαιδευτικά και ερευνητικά δίκτυα υπολογιστών σ' όλο το κόσμο.

Το Internet χρησιμοποιεί χιλιάδες υπολογιστές που συνδέονται με πολλά διαφορετικά μονοπάτια. Κάθε μήνυμα που θέλουμε να στείλουμε έχει μια κωδικοποιημένη διεύθυνση που επιτρέπει σε οποιοδήποτε υπολογιστή του Internet να το προωθήσει στον προορισμό του. Τα μηνύματα γενικά φθάνουν πολύ γρήγορα στον αποδέκτη εκτός και αν υπάρχει υπερφόρτωση πληροφοριών οπότε ο χρήστης πρέπει να περιμένει. Τέλος δεν υπάρχει μυστικότητα στο σύστημα αυτό και η πληροφορία στο Internet είναι διαθέσιμη σε οποιοδήποτε άτομο που διαθέτει τα απαραίτητα μέσα.

ΣΥΝΟΠΤΙΚΕΣ ΟΔΗΓΙΕΣ

• Πώς να γίνετε καλύτερος ομιλητής

1. Να μιλάτε λίγο πιο δυνατά από το συνηθισμένο.
2. Να χρησιμοποιείτε περισσότερες χειρονομίες από ότι νιώθουν αρχικά άνετα.
3. Να ξοδεύετε χρόνο στην 'ανάλυση' του ακροατηρίου ώστε να ξέρετε τι θέλουν να ακούσουν.
4. Μη διαβάσετε το λόγο σας από το κείμενο.
5. Μη κάθεστε πίσω από το αναλόγιο, εμπιστευτείτε τον εαυτό σας.
6. Αφιερώστε μερικά δευτερόλεπτα για να κοιτάξετε το κάθε άτομο στο ακροατήριο. Θα νιώσετε λιγότερο φοβισμένοι.
7. Αν σας διακόψουν με κάποιο σχόλιο, σταματήστε και ζητήστε να το επαναλάβει.
8. Να λέτε καθαρά και από την αρχή αυτό που πρόκειται να ακολουθήσει.
9. Να δείχνετε ότι πιστεύετε αυτά που λέτε.
10. Μετρήστε τις αντιδράσεις του ακροατηρίου και προσαρμόστείτε ανάλογα.
11. Μοιράστε έντυπα σχετικά με την ομιλία στο τέλος και όχι στην αρχή.
12. Να τελειώνετε με ένα αισιόδοξο μήνυμα.
13. Να αρχίζετε με κάτι στο οποίο συμφωνούν όλοι.
14. Να χαμογελάτε και να διατηρήσετε οπτική επαφή.

• **Τι να αποφεύγετε σαν πομπός ενός μηνύματος**

1. Μην υποθέτετε ότι ο άλλος ακούει αυτό που λέτε.
2. Μην υποθέτετε ότι κατάλαβε αυτό που θέλετε να πείτε.
3. Μην τον εξετάζετε διανοητικά.
4. Μην χρησιμοποιείτε ειδική γλώσσα.
5. Μην βιάζεστε.
6. Μην μουρμουρίζετε.

• **Τι να αποφεύγετε σαν δέκτης ενός μηνύματος**

1. Μην 'πηδάτε' σε βιαστικά συμπεράσματα.
2. Μην διακόπτετε όταν διαφωνείτε.
3. Μην διακόπτετε όταν συμφωνείτε.
4. Μην παίζετε: κερδίζω/χάνω.
5. Μην βιάζεστε.
6. Μην φεύγετε από κει.

• **Αποφύγετε τα παρακάτω λάθη που κάνουν κάποιοι συγκεκριμένοι επικοινωνιακοί τύποι**

1. Ο *Εγωιστικά επίμονος*. Μην επιμένετε να γίνονται όλα σύμφωνα με το δικό σας τρόπο. Τα δικά σας εργασιακά πρότυπα δεν μπορεί να ισχύουν για όλους.
2. Ο *Αγενής*. Μην δέχετε τηλεφωνήματα την ώρα που έχετε επισκέπτη και μη σπαταλάτε το χρόνο των άλλων.
3. Ο *Δημόσιος κατήγορος*. Μην κάνετε δημοσίως κριτική στους συνεργάτες σας. Μην κάνετε επίδειξη γνώσεων και μην πληγώνετε τους άλλους.
4. Ο *Ελεγχόμενος ένοχος*. Μην διακόπτετε τους άλλους όταν μιλούν δείχνοντας ότι έχετε καταλάβει. Συνήθως αυτό ερμηνεύεται αρνητικά.
5. Ο *Ανήσυχος απολογούμενος*. Μην δείχνετε ανασφάλεια και μη χρησιμοποιείτε απολογητικές εκφράσεις.
6. Αυτός που *απογοητεύει*. Μην λέτε ό, τι σας έρχεται στο μυαλό γιατί έτσι μπερδεύετε τους άλλους. Σκεφθείτε πρώτα και ετοιμάστε ένα σκελετό αυτών που θέλετε να πείτε.
7. Ο *Άζεστος κατήγορος*. Μην κατηγορείτε κανέναν από την ομάδα σε καταστάσεις που κάτι δεν πάει καλά. Προσέξτε επίσης τη γλώσσα του σώματος και μη τους κοιτάτε απειλητικά.
8. Ο *Υπερβολικά εγωιστής*. Οι υποδείξεις και η κριτική των άλλων συχνά είναι απόδειξη προσοχής σε αυτά που εσείς προτείνετε.
9. Ο *Γκρινιάρης*. Μπορεί κανείς να διαφωνεί χωρίς να γίνεται αρνητικός. Επαινέστε πριν διαφωνήσετε.
10. Ο *Ακαμπτος*. Να δέχετε τις άλλες απόψεις και να ανέχεστε τη διαφωνία.

• **Για αποτελεσματική επικοινωνία με το προσωπικό**

1. Να οργανώνετε τακτικές συναντήσεις με το προσωπικό στις οποίες εκτός των άλλων θα συζητιέται και η πορεία της επιχείρησης.
2. Ο προϊστάμενος να σταματά συχνά στους χώρους όπου βρίσκεται το προσωπικό και να συνομιλεί μαζί τους ακόμα και για θέματα άσχετα με τη δουλειά.
3. Να κρατά προσωπική επαφή με το προσωπικό σε ατομική βάση και να κουβεντιάζει μαζί τους την επαγγελματική τους εξέλιξη.
4. Θα πρέπει να συγκροτηθεί ειδικό συμβούλιο επικοινωνίας.

5. Η διάχυση των πληροφοριών πρέπει να είναι ταχύτατη, πλήρης και προς όλους.
6. Είναι απαραίτητες οι επιστολές επιδοκιμασίας σε όποιους προσφέρουν αξιόλογη υπηρεσία.
7. Χρειάζεται να γίνονται κοινωνικές εκδηλώσεις με τους εργαζόμενους.
8. Χρειάζεται επίσης ένα σύστημα συλλογής και επεξεργασίας προτάσεων από το προσωπικό.
9. Σε όλους τους χώρους χρειάζονται πίνακες ανακοινώσεων για τα σημαντικά από τα τρέχοντα θέματα.

• **Τα πιο συχνά επικοινωνιακά λάθη που πρέπει να αποφεύγετε**

1. Να κάνετε κριτική.
2. Να βάζετε ταμπέλες και επίθετα (διάγνωση).
3. Να εκδίδετε διαταγές και εντολές.
4. Να απειλείτε.
5. Να εκτρέπετε τη συζήτηση.
6. Να βλέπετε τα πράγματα μόνο με την ψυχρή λογική.
7. Να «μαλακώνετε» τον άλλον για να μην ανησυχεί.

• **Υποχρεώσεις των εργαζομένων σε θέματα επικοινωνίας**

1. Να θεωρούν την επικοινωνία σημαντικό μέρος της δουλειάς τους και να επικοινωνούν με ευθύτητα και ήθος.
2. Να ακούν με 'ανοιχτό' μυαλό δείχνοντας ενδιαφέρον για τις απόψεις των άλλων.
3. Να λένε καθαρά και ευγενικά τη γνώμη τους, ώστε να παράγεται θετικό κλίμα.

4. Να αποθαρρύνουν τις διαδόσεις.
5. Να τιμούν τις πολιτικές επικοινωνίας της επιχείρησης.
6. Να μοιράζονται τη σωστή πληροφόρηση με το σωστό πρόσωπο τη σωστή στιγμή και με τον σωστό τρόπο.
7. Να εστιάζονται στην ανάγκη του παραλήπτη, αποφεύγοντας την υπέρ-πληροφόρηση και γενικά την μεταφορά άσχετων και μη σημαντικών πληροφοριών.
8. Να έρχονται σε επαφή με τον προϊστάμενο τους γύρω από τα προβλήματα πριν τα συζητήσουν με άλλους προϊσταμένους.
9. Να επικοινωνούν με έναν ώριμο τρόπο και να προσπαθούν να βελτιώσουν την ποιότητα της επικοινωνίας τους.

«Η επικοινωνία για μία σχέση είναι
ό, τι η αναπνοή για τη διατήρηση της ζωής»!

Χωρίς τις συγκρούσεις ο κόσμος θα ήταν ανιαρός. Βρίσκονται παντού, γύρω μας, από πολέμους μέχρι απεργίες, από αντιπαραθέσεις και διαφωνίες γονιών με τα παιδιά τους μέχρι συγκρούσεις στα ζευγάρια κ.λ.π. Είναι αναπόφευκτες και εισβάλλουν από παντού. Είναι ιδιαίτερα αναπόφευκτες όταν δύο άτομα είναι κοντά, από άποψη κατ' αρχήν χώρου.

Οι αντιθέσεις και οι συγκρούσεις συμβαίνουν επίσης και μέσα σ' ένα οργανισμό και είναι πολλές και ποικίλες. Ο μάνατζερ επιφορτισμένος με την ευθύνη του προγραμματισμού και οργάνωσης της επιχείρησης, πρέπει να αναγνωρίζει αυτές τις αντιθέσεις, να μπορεί να αντιλαμβάνεται τις δυνατότητες διευθέτησης των συγκρούσεων ή αντιθέσεων και ακόμα να προβλέπει αν οι αντιθέσεις αυτές θα συμβάλουν στην πρόοδο ή θα δημιουργήσουν προβλήματα στη λειτουργία του οργανισμού.

Οι αντιθέσεις προέρχονται από διάφορες αιτίες. Τα άτομα που συμμετέχουν σ' αυτές έχουν διαφορετικές μεταξύ τους σχέσεις. Έτσι ο μάνατζερ που διευθετεί αποτελεσματικά τις αντιθέσεις, για να επιλέξει σωστά την τεχνική της διευθέτησης των συγκρούσεων που αρμόζει στην εκάστοτε κατάσταση, πρέπει να είναι ικανός να αναγνωρίζει με ακρίβεια την προέλευση των αντιθέσεων, τα πρόσωπα που μετέχουν σ' αυτές, καθώς και τις μεταξύ τους σχέσεις.

Στο κεφάλαιο αυτό θα εξετάσουμε την έννοια των αντιθέσεων, τις πηγές των αντιθέσεων, τις διαπροσωπικές συγκρούσεις, τους τρόπους διευθέτησης των αντιθέσεων και τις τεχνικές αντιμετώπισης των συγκρούσεων.

*Ο θυμός ανοίγει το στόμα
και κλείνει το μυαλό!*

ΟΡΙΣΜΟΣ ΤΩΝ ΑΝΤΙΘΕΣΕΩΝ

Ο Kriesburg ορίζει τις αντιθέσεις σαν μια μορφή σχέσης μεταξύ δύο ή περισσότερων ατόμων, τα οποία πιστεύουν ότι έχουν ασυμβίβαστους σκοπούς. Ο Deutsch αναφέρει ότι η αντίθεση εμφανίζεται όταν η ενέργεια ενός προσώπου ή μιας ομάδας αποτρέπει, εμποδίζει, επεμβαίνει, βλάπτει ή κατά κάποιο τρόπο περιορίζει την επιθυμητή ενέργεια άλλου προσώπου ή ομάδας.

Η λέξη "πιστεύουν" είναι βεβαίως σημαντική στον παραπάνω ορισμό. Είναι πολύ πιθανό τα αντιτιθέμενα μέρη να έχουν λαθεμένη αντίληψη για την αντικειμενική κατάσταση των πραγμάτων και να προκύψει έτσι αντίθεση ή σύγκρουση εκεί όπου στην πραγματικότητα, οι σκοποί τους δεν είναι ασυμβίβαστοι. Μέχρι πρόσφατα, η αντίθεση θεωρούνταν καταστρεπτική δύναμη. Η αξία της αντίθεσης σαν μέσο που μπορεί να οδηγήσει στη βελτίωση της απόδοσης και στην άμβλυνση ή εξουδετέρωση του αναχρονισμού και της αδράνειας των οργανώσεων, αναγνωρίστηκε μόνο τις τελευταίες δεκαετίες. Ο Robbins έδειξε ότι: "χωρίς αντιθέσεις θα υπήρχαν πολύ λίγες νέες προκλήσεις, δεν θα υπήρχαν ερεθίσματα και ιδέες, οι οργανισμοί θα ήταν απαθείς και άγονες". Αυτό βέβαια δε σημαίνει ότι οι αντιθέσεις δεν έχουν κάποτε καταστρεπτικές συνέπειες. Μπορούν, για παράδειγμα, να καταλήξουν σε διαθέσεις ανταγωνισμού, υποψίας και δυσπιστίας, καθώς και σε έλλειψη σεβασμού, καταστάσεις δηλ., που μπορούν να επηρεάσουν αρνητικά την απόδοση.

Πράγματι, οι αντιθέσεις είναι φαινόμενο που βρίσκεται παντού και μεταξύ ομάδων ή υπομονάδων του οργανισμού αλλά και μεταξύ ατόμων.

Σε οποιαδήποτε επιχείρηση ο όρος αντίθεση χρησιμοποιείται ποικιλοτρόπως και αφορά σε:

- i. προηγούμενες συνθήκες συμπεριφοράς πλήρεις αντιθέσεων (από έλλειψη πόρων, διαφορετικές γνώμες κ.λ.π.)
- ii. ιδιαίτερο τρόπο με τον οποίο τα άτομα της επιχείρησης αντιλαμβάνονται τις καταστάσεις των αντιθέσεων και συγκρούσεων
- iii. ιδιαίτερη και συχνά ιδιότυπη συναισθηματική κατάσταση των ατόμων (υπερένταση, επιθετικότητα, εχθρότητα, ανησυχίες, άγχος ή οτιδήποτε άλλο)
- iv. ιδιαίτερη και συχνά κακή μορφή συμπεριφοράς των ατόμων.

Πιο χρήσιμος και ολοκληρωμένος φαίνεται ο ορισμός του Pondy, που τονίζει ότι οι αντιθέσεις είναι μια δυναμική διαδικασία η οποία περιλαμβάνει όλες τις παραπάνω

συνθήκες. Είναι φυσικά, μια κοινωνική διαδικασία που αναφέρεται στη σχέση μεταξύ δύο ή περισσότερων προσώπων ή ομάδων.

ΤΥΠΟΙ ΑΝΤΙΘΕΣΕΩΝ

Κάθε άτομο που ασκεί κάποιο ρόλο μέσα σε μια ομάδα περιμένει και από όλα τα μέλη της, προϊσταμένους, υφισταμένους, συναδέλφους να συμπεριφέρονται σύμφωνα με ορισμένους κανόνες. Αυτή η μορφή συμπεριφοράς ή ο "αναμενόμενος ρόλος" του ατόμου μέσα στην ομάδα μπορεί να καθοριστεί από κάποιο αριθμό στοιχείων, όπως η περιγραφή της εργασίας, ο τίτλος της θέσης ή άλλες ανάγκες και σκοποί του οργανισμού.

Εκτός από τη μορφή του ρόλου που θεωρείται από τη σκοπιά του περιβάλλοντος του ατόμου, το οποίο ασκεί κάποιο ρόλο και καλείται "αναμενόμενος", υπάρχει η μορφή του ρόλου που καθορίζεται από τις πεποιθήσεις του ίδιου του ατόμου που ασκεί αυτόν τον ρόλο. Είναι ο "ατομικός" ρόλος, που σε ορισμένες περιπτώσεις συμπίπτει με τον "αναμενόμενο", άλλοτε όμως διαφέρει. Και μια τρίτη μορφή είναι ο "θεσπισμένος" ρόλος, που προϋποθέτει για την άσκηση καθενός ρόλου τη μορφή εκείνης της συμπεριφοράς που η κοινωνία, οι νόμοι και οι θεσμοί έχουν θεσπίσει. Αποτελεί, δηλ., η τρίτη αυτή μορφή τον τρόπο με τον οποίο κάθε μέλος της ομάδας πρέπει πραγματικά να συμπεριφέρεται. Στο βαθμό που υπάρχουν διαφορές μεταξύ των τριών αυτών μορφών ρόλων, η πιθανότητα να προκύψουν αντιθέσεις και αρνητικές επιπτώσεις στην ομαδική απόδοση αυξάνουν.

Ο Bailey αναγνωρίζει τρεις τύπους αντιθέσεων: (α) αντιθέσεις υφισταμένων μεταξύ του διευθυντή και ενός προσώπου ή μιας ομάδας, τους οποίους αυτός ελέγχει. (β) αντιθέσεις προϊσταμένων, μεταξύ του διευθυντή και ενός προσώπου ή μιας ομάδας που έχουν εξουσία πάνω σ' αυτόν. (γ) παράλληλες αντιθέσεις, μεταξύ του διευθυντή και ενός προσώπου ή μιας ομάδας με την οποία ο διευθυντής έχει ίση εξουσία.

Στην παραπάνω θέση προϋποτίθεται ότι το άτομο δέχεται την καθοδήγηση ή ανταποκρίνεται στις προσδοκίες μιας μόνο πηγής. Αυτό, όμως, απέχει πολύ από την πραγματικότητα. Στις περισσότερες περιπτώσεις τα άτομα απαντούν ή πρέπει να απαντούν στις προσδοκίες πολλαπλών ρόλων γιατί κατέχουν πολλαπλούς ρόλους μέσα στον οργανισμό.

Η πραγματικότητα αυτή συχνά, αναγκάζει το άτομο να ασκεί ρόλους που δεν του αρμόζουν με αποτέλεσμα, οι προσωπικές του άμεσες ή έμμεσες δυσκολίες να τους

προκαλούν ιδιαίτερη ένταση νεύρων. Όταν συμβαίνει αυτό, λέμε ότι το άτομο ασκεί αντιθέσεις ρόλου. Υπάρχουν δύο διαφορετικοί τύποι αντιθέσεων ρόλου:

- (1) Αντιθέσεις που προέρχονται από ανάθεση πολλών ρόλων σε άτομο που κατέχει ένα ρόλο και
- (2) Αντιθέσεις που προέρχονται από την κατοχή πολλών ρόλων από το ίδιο άτομο.

1. Αντιθέσεις που προκύπτουν από ανάθεση πολλών ρόλων σε άτομο που κατέχει ένα ρόλο (Intrarole conflict).

μπορεί να υπάρξουν όταν με την ανάθεση αυτών των ρόλων καθορίζονται διαφορετικές προσδοκίες συγχρόνως στο άτομο που κατέχει ένα ρόλο. Είναι τότε αδύνατο για το άτομο αυτό να τις ικανοποιήσει όλες ταυτόχρονα.

Ένας επόπτης ενδέχεται π.χ. να διαπιστώσει ότι οι ανώτεροί του περιμένουν από αυτόν να αντιπροσωπεύσει τα συμφέροντα της διοίκησης στις σχέσεις του με τους υφισταμένους του. Αν η άποψη που κυριαρχεί στη διοίκηση είναι ότι η παραγωγή μπορεί να αυξηθεί κυρίως με διοικητική πίεση, τότε η διοίκηση περιμένει από τον επόπτη να ασκήσει πίεση στους υφισταμένους του για να παράγουν περισσότερο. Συγχρόνως όμως, οι κατώτεροί του ενδέχεται να περιμένουν από τον επόπτη να αντιπροσωπεύσει τα συμφέροντά τους στους ανωτέρους του, με την έννοια ότι θα πρέπει να τους προστατέψει από την άσκηση πίεσης για την αύξηση της παραγωγής. Το αποτέλεσμα θα είναι ακόμα χειρότερο, αν η προσωπική αντίληψη του επόπτη σχετικά με το ρόλο του διαφέρει από τις προσδοκίες τόσο των ανωτέρων του όσο και των κατωτέρων του.

Ένα άλλο χαρακτηριστικό παράδειγμα είναι η θέση του διευθυντή σχολείου. Από την πλευρά τους οι δάσκαλοι μπορεί να περιμένουν από τον διευθυντή να ικανοποιήσει στο μέγιστο τις απαιτήσεις τους για εφόδια, υλικά, επισκευές ή εγκαταστάσεις, που θεωρούν βασικές για τις εκπαιδευτικές τους ανάγκες. Από την άλλη μεριά, ο επόπτης σχολείων ενδέχεται να έχει την αντίληψη ότι στα πλαίσια της άσκησης του ρόλου του ο διευθυντής πρέπει να μειώσει στο ελάχιστο ή τουλάχιστον να ελαττώσει τα εκπαιδευτικά έξοδα. Στην πραγματικότητα οποιαδήποτε και αν είναι η οριστική απόφαση του διευθυντή, ακόμα και η συμβιβαστική, ενδέχεται να θεωρηθεί και από τις δύο πλευρές ως μη ικανοποιητική.

2. Αντιθέσεις που προκύπτουν από την κατοχή πολλών ρόλων (Interrole conflict).

συμβαίνουν, όταν το άτομο κατέχει πολλούς ρόλους συγχρόνως και μάλιστα όταν ορισμένοι από αυτούς παρουσιάζουν συγκρουόμενες προσδοκίες. Στην περίπτωση αυτή, στο άτομο που

πρέπει να αντιμετωπίσει αυτές τις συγκρούσεις δημιουργείται ιδιαίτερο άγχος. Παράδειγμα αυτού του είδους των αντιθέσεων βρίσκουμε σε σχολικές περιφέρειες, ειδικότερα στις πολύ μικρές, όπου ο διευθυντής υποχρεώνεται να εκτελεί και άλλες υπευθυνότητες έξω από τα κύρια καθήκοντά του. Ένα άλλο παράδειγμα είναι η περίπτωση του διευθυντή, που παράλληλα με το διοικητικό του έργο, έχει και μερική διδακτική απασχόληση. Σ' αυτήν όμως, όπως και σε ανάλογες συνθήκες έχει διαπιστωθεί ότι η ηγετική συμπεριφορά αυτών των διευθυντών είναι πολύ διαφορετική από εκείνη των διευθυντών που ο ρόλος τους είναι αποκλειστικά διοικητικός για διάφορες μεταβλητές. Οι διευθυντές δηλ., που είχαν και μερική διδακτική απασχόληση υπήρξαν καλύτεροι και αποτελεσματικότεροι από τους διευθυντές με διοικητική μόνον απασχόληση στον τομέα της ενεργού ανάληψης του ρόλου, του συμβιβασμού των συγκρουόμενων απαιτήσεων των διαφόρων ατόμων και ομάδων και της ανοχής στην αμφιβολία και στην αβεβαιότητα. Αντίθετα, οι διευθυντές που είχαν αποκλειστικά διοικητική απασχόληση έδιναν μεγαλύτερη έμφαση στην αύξηση της παραγωγής.

Ένας άλλος τύπος αντιθέσεων για το ρόλο του διευθυντή είναι ο παρακάτω:

3. Ενδο-ομαδικές αντιθέσεις (Intra-reference conflict).

συμβαίνουν όταν υπάρχουν συστηματικές διαφορές μεταξύ των ατόμων μέσα σε μια ομάδα, όταν δηλ. ένα άτομο βάλλεται από διασταυρούμενα πυρά. Σχετικό παράδειγμα στην κατηγορία αυτή είναι, όταν τα μισά άτομα του συλλόγου των καθηγητών απεργούν, ενώ ο διευθυντής και οι υπόλοιποι καθηγητές καταβάλουν προσπάθειες για να μη σταματήσει η λειτουργία του σχολείου. Μια από τις κυριότερες διαπιστώσεις του Moyer είναι ότι όσο μεγαλύτερη είναι η ενότητα και η συνοχή των μελών μιας ομάδας απέναντι της ηγεσίας, τόσο μεγαλύτερη είναι η ικανοποίηση των μελών της.

Ο τέταρτος και τελικός τύπος των αντιθέσεων που εξετάζεται είναι ο τύπος των αντιθέσεων, που αναφέρεται στην προσωπικότητα του ατόμου που κατέχει ηγετικό ρόλο.

4. Αντιθέσεις που προκύπτουν από την προσωπικότητα του ατόμου που κατέχει ηγετικό ρόλο (Role. personality conflict).

Μια σημαντική πηγή αντιθέσεων προέρχεται από τη διαφορά που υπάρχει ανάμεσα στις βασικές ανάγκες του ατόμου και των απαιτήσεων που έχει από αυτόν ο οργανισμός σαν

διευθυντής που είναι. Αναμφιβόλως, κάθε διευθυντής μπορεί να παραθέσει πολλές περιπτώσεις αυτού του τύπου των αντιθέσεων. Για παράδειγμα, αυτός ως άτομο είναι ενδεχόμενο να απεχθάνεται να μιλά σε ομάδες, ενώ ως διευθυντής οφείλει να το κάνει.

ΠΗΓΕΣ ΑΝΤΙΘΕΣΕΩΝ

Για να διευθετήσει ο διευθυντής ή ο μάνατζερ μια συγκεκριμένη κατάσταση αντιθέσεων, πρέπει να γνωρίζει την προέλευσή της. Για τα άτομα που ασχολούνται με τις πολιτικές επιστήμες, οι αντιθέσεις, είναι αποτέλεσμα ανταγωνισμού με σκοπό την άσκηση επιρροής. Για τους οικονομολόγους οι αντιθέσεις είναι αποτέλεσμα έλλειψης πόρων. Για τους θεωρητικούς των οργανισμών, οι αντιθέσεις οφείλονται σε λανθασμένες μεθόδους διοίκησης. Για τους ψυχολόγους, οι αντιθέσεις είναι αποτέλεσμα των ιδιαίτερων προσωπικών κινήτρων. Είναι φανερό ότι υπάρχουν πολλές πηγές αντιθέσεων από αυτές έξι μόνο, εκείνες που συνιστούν τα κύρια αίτια συγκρούσεων θα αποτελέσουν αντικείμενο μελέτης.

- 1. Προβλήματα επικοινωνίας:* Η κακή επικοινωνία είναι η πιο συχνή πηγή αντιθέσεων. Οι δυσκολίες στην επικοινωνία μπορούν να δημιουργηθούν από σημασιολογικές διαφορές, από ανεπαρκή ανταλλαγή πληροφοριών και από θόρυβο. Σημασιολογικά (εννοιολογικά) προβλήματα προκύπτουν, όταν οι λέξεις σημαίνουν διάφορα πράγματα για διαφορετικούς ανθρώπους, διάφορες εκδοχές μπορούν να διαστρεβλώσουν και να εμποδίσουν την επικοινωνία. Η ανεπαρκής ανταλλαγή πληροφοριών δημιουργεί προβλήματα επικοινωνίας, που οφείλονται στο γεγονός ότι, όταν ένα άτομο δεν έχει σαφείς και συγκεκριμένες πληροφορίες, σχετικά με τη θέση του άλλου, οι οποίες πληροφορίες είναι απαραίτητες για την πλήρη κατανόηση της κατάστασης, καταλήγει να εμπλέκεται σε αντιθέσεις. Θόρυβος είναι κάθε διαστρέβλωση της επικοινωνίας από την πλευρά του αποστολέα στο μήνυμα και την έλλειψη του ενδιαφέροντος από τη μεριά του παραλήπτη.
- 2. Προβλήματα στη δομή του οργανισμού.* Παρόλο που οι οργανισμοί αποβλέπουν στο συντονισμό των λειτουργιών και στη μείωση της έντασης, συμβαίνει κάποτε, όπως και ο Corwin ισχυρίζεται μερικές αντιθέσεις-συγκρούσεις να σχετίζονται με την ίδια την οργανωτική δομή. Στην έρευνα που έκανε για να διαπιστώσει τις συνήθεις αντιθέσεις του προσωπικού σε είκοσι οκτώ δημόσια σχολεία, ο Corwin επέλεξε πέντε χαρακτηριστικά του οργανισμού ως μεταβλητές της έρευνάς του: *διαφοροποίηση της δομής* (ο αριθμός των

ευδιάκριτων διοικητικά και ανεξαρτήτων λειτουργικά υπο-μονάδων), *συμμετοχή των υφισταμένων στο σύστημα της εξουσίας* (κανόνες, εποπτεία), *ανομοιογένεια του προσωπικού και σταθερότητα* (ηλικία διδακτικού προσωπικού, πρόσθετο διδακτικό προσωπικό) και *ενδοπροσωπική δομή* (εξωσχολική κοινωνική επαφή). Τα πορίσματα της έρευνας ενισχύουν τις παραδοσιακές αποδεκτές πεποιθήσεις, σχετικά με τη σχέση που υπάρχει ανάμεσα στην πολυπλοκότητα του οργανισμού και στις αντιθέσεις. Όσο το σχολείο διαφοροποιείται δομικά (δηλαδή διαθέτει περισσότερες ευδιάκριτες υπο-μονάδες), τόσο ο βαθμός των προβλημάτων της εξουσίας και το μέγεθος των αντιθέσεων μεταξύ δασκάλων και διευθυντή αυξάνει. Το μέγεθος επίσης του οργανισμού έχει βρεθεί ότι σχετίζεται με την αύξηση του αριθμού των αντιθέσεων όσο μεγαλύτερη είναι η επιχείρηση τόσο μεγαλύτερος είναι ο αριθμός των αντιθέσεων και υψηλότερος ο ρυθμός της έντασης των αντιθέσεων. Ο Corwin καταλήγει στο συμπέρασμα ότι το μέγεθος της επιχείρησης, η διαφοροποίηση στη δομή και η ανομοιογένεια στο προσωπικό, συμβάλλουν στην οργανωτική ένταση, ενώ οι σχέσεις μεταξύ των συναδέλφων και η συμμετοχή στο σύστημα εξουσίας αυξάνουν τις αντιθέσεις μόνο στην περίπτωση που αυτές υπάρχουν. Ο ίδιος συμπέρανε ότι, ίσως, μόνο τα άτομα που είναι ήδη αφοσιωμένα στη διδασκαλία και ικανοποιημένα από τη σταδιοδρομία και την εργασία τους εμπλέκονται σε αντιθέσεις. Γραφειοκρατικά χαρακτηριστικά, όπως ο μεγάλος βαθμός εξειδίκευσης και ο ελλιπής σχεδιασμός στη δομή της εργασίας, που αυξάνει την αβεβαιότητα, φαίνονται να συσχετίζονται με τις αντιθέσεις.

3. *Αντιθέσεις μεταξύ ομάδων.* Κάθε οργανισμός αποτελείται από ομάδες ατόμων, επίσημα ή όχι οργανωμένες με διαφορετικά ενδιαφέροντα ή καθεμιά. Η θεωρία περί ομάδων έχει δείξει ότι οι ομάδες αυτές έχουν την ικανότητα να επιλύουν τα προβλήματα καμιά σύγχρονη επιχείρηση δεν μπορεί να περιμένει την εκτέλεση πολύπλοκων έργων χωρίς να βασίζεται σ' αυτές. Εν τούτοις, η νοοτροπία της ομάδας καλλιεργεί ένα αίσθημα συνοχής και ανταγωνισμού, το οποίο μπορεί να ενεργήσει ως πηγή αντιθέσεων, στην περίπτωση που οι δύο ομάδες πρέπει να συνεργαστούν για την πραγματοποίηση κάποιου έργου. Σε μια ανταγωνιστική αλληλεπίδραση κάθε πλευρά προσπαθεί να κερδίσει κάτι, που και η άλλη επιθυμεί. Όταν οι αλληλεπιδράσεις έχουν το στοιχείο της κυριαρχίας, τότε το ένα μέρος προσπαθεί να ελέγξει τη συμπεριφορά του άλλου μέρους. Συγκρουόμενες αλληλεπιδράσεις μπορούν να συμβούν σε όλα τα επίπεδα των διαπροσωπικών και ενδοομαδικών σχέσεων και μπορούν να δημιουργήσουν και να διατηρήσουν αντιθέσεις μεταξύ ατόμων ή ομάδων μέσα στον οργανισμό.

4. *Ανθρώπινοι παράγοντες.* Η προσωπικότητα του ατόμου, η ικανοποίηση του ατόμου από το ρόλο του και η κοινωνική θέση του, καθώς και διάφοροι άλλοι σκοποί που έχουν τα άτομα, μπορούν να συμβάλουν στη δημιουργία των αντιθέσεων. Πρόσωπα που είναι αυταρχικά και έχουν χαμηλό το αίσθημα αυτο-σεβασμού, τείνουν περισσότερο από άλλα να διαστρεβλώνουν την πραγματικότητα τα άτομα αυτά, δηλαδή, ερμηνεύουν κακώς την συμπεριφορά των άλλων και δημιουργούν καταστάσεις αντιθέσεων. Όταν τα άτομα δεν είναι ικανοποιημένα ή δεν μπορούν να συγκρατήσουν τις φιλοδοξίες που απορρέουν από την κοινωνική τους θέση είναι δυνατόν να καλλιεργήσουν έντονες αντιθέσεις μέσα στον οργανισμό. Αντιτιθέμενοι σκοποί που έχουν ομάδες με ειδικά ενδιαφέροντα αποτελούν περαιτέρω πηγές αντιθέσεων.
5. *Γνωστικές αντιθέσεις.* Όταν οι πόροι είναι σπάνιοι ή όταν τα άτομα βλέπουν τα συμφέροντά τους να απειλούνται, θα αντιδράσουν. Η έρευνα των αντιθέσεων πάνω σ' αυτό το είδος αμφισβητεί τα αξιώματα αυτά. Οι θεωρητικοί υποστηρίζουν ότι η ανθρώπινη κρίση είναι μόνο κατά ένα μέρος ορθολογιστική. Οι αποφάσεις παίρνονται όχι μόνο από αντικειμενικά, ορθολογιστικά στοιχεία, αλλά και από την εμπειρία προηγούμενων αποφάσεων, την εκπαίδευση που έκανε το άτομο, το κοινωνικό υπόβαθρο και την προσωπική ψυχολογική κατάσταση του ατόμου. Ο αρμόδιος να αποφασίζει δε θα είναι πάντοτε σε θέση να δείχνει με ακρίβεια τον τρόπο με τον οποίο κατέληξε στην απόφασή του. Επειδή οποιαδήποτε ενέργεια που προηγήθηκε στη λήψη μιας απόφασης δεν είναι πάντοτε φανερή, τα άτομα, που διαφωνούν με την απόφαση αυτή, θα υποθέσουν αναπόφευκτα την ύπαρξη επιβλαβών κινήτρων, τα οποία δεν επιθυμεί ν' αποκαλύψει εκείνος που παίρνει την απόφαση. Έτσι αναπτύσσονται απλές μη-ορθολογιστικές γνωστικές διαφορές που δημιουργούν αντιθέσεις. Οι γνωστικές αντιθέσεις είναι οι πιο δύσκολες να αναγνωριστούν και να αντιμετωπιστούν, διότι οι πηγές τους είναι κρυφές. Τέτοιες αντιθέσεις μπορούν να δημιουργηθούν ως αποτέλεσμα της διαφορετικής εκπαίδευσης που έχουν τα άτομα που παίρνουν τις αποφάσεις (πράγμα που τους κάνει να εξετάζουν το πρόβλημα διαφορετικά). Οι αντιθέσεις ακόμα μπορούν να προκύψουν και εξ αιτίας της πολυπλοκότητας που έχει το πρόβλημα ποικίλουν δε ανάλογα με την ποσότητα και τον τύπο της δοθείσης και ληφθείσης ανατροφοδότησης κατά το στάδιο της επίλυσης του προβλήματος. Στις γνωστικές αντιθέσεις οφείλονται κυρίως τόσο οι δευτερεύουσες όσο και οι κύριες διαφωνίες που διαπιστώνονται σε θέματα σχετικά με την πειθαρχία των υπαλλήλων, την κατανομή των πόρων στους τομείς προγραμμάτων, της οργάνωσης κ.λ.π.
6. *Συμμετοχή των υπαλλήλων στη λήψη των αποφάσεων.* Σήμερα παρατηρείται μια σταθερά αυξανόμενη απαίτηση των υπαλλήλων να συμμετέχουν στην διαδικασία της λήψης των

αποφάσεων. Υπάρχει όμως μια διαφωνία ως προς την έκταση της συμμετοχής των υπαλλήλων. Αυτή η διαφορά δημιουργεί μια άλλη πηγή αντιθέσεων.

7. Άλλες πηγές αντιθέσεων. Άλλες αιτίες που δημιουργούν αντιθέσεις μεταξύ των ατόμων μέσα στον οργανισμό είναι:

i. Η ασάφεια στις προσδοκίες και στα καθήκοντα. Για παράδειγμα ο μάνατζερ παραγωγής θέλει να διατηρήσει τα αποθέματα σε χαμηλό επίπεδο, ενώ ο μάνατζερ πωλήσεων θέλει να αυξήσει τα έσοδα με την αύξηση των πωλήσεων, πράγμα που σημαίνει ότι θέλει να υπάρχει μεγάλο αποθεματικό. Αυτή η αντίθεση δημιουργεί σύγκρουση.

ii. Η έλλειψη πληροφοριών. Η αιτία αυτή μπορεί να εξαλειφθεί όταν όλοι οι υπάλληλοι στον οργανισμό έχουν πρόσβαση σε οποιαδήποτε μορφή πληροφορίας που χρειάζεται για να εκτελέσουν το έργο τους.

iii. Οι προσωπικές διαφορές μεταξύ των ατόμων. Κάθε άτομο διαφέρει από τα άλλα λόγω των ιδιαίτερων αυτού πεποιθήσεων, αξιών, ικανοτήτων, μόρφωσης, εμπειριών και ατομικών χαρακτηριστικών. Αυτές οι διαφορές γίνονται αιτία να δημιουργούνται αντιθέσεις.

iv. Το περιβάλλον. Ο ανταγωνισμός λόγω έλλειψης πηγών, η μείωση των ιεραρχικών επιπέδων του οργανισμού, η αβεβαιότητα στο περιβάλλον κ.λ.π., μπορούν να δημιουργήσουν αντιθέσεις. Οι αντιθέσεις αυτές δημιουργούν συγκρούσεις.

Όπως παρατηρείται από όλα τα παραπάνω, αυτές οι πηγές των αντιθέσεων παρουσιάζουν επικαλύψεις και χαρακτηριστικά που μπορεί να απαντώνται σε περισσότερες από μια πηγές. Η δομή του οργανισμού για παράδειγμα, μπορεί να αποβεί αιτία συγκρούσεων, τόσο μεταξύ ατόμων όσο και μεταξύ ομάδων. Από την άλλη μεριά, συνεκτικό στοιχείο μιας ομάδας ενδέχεται να είναι η αφοσίωση των μελών της στην πραγματοποίηση του έργου της, που είναι αποτέλεσμα ομοίων εκτιμήσεων και γνώσεων. Άλλοτε οι αντιλήψεις ενός υπαλλήλου για τον κόσμο ενδέχεται να είναι διαφορετικές από τις αντιλήψεις ενός διευθυντή, γιατί οφείλονται στην επίδραση διαφορετικών κοινωνικών, πολιτικών και οικονομικών παραγόντων, που δημιουργεί στα άτομα αυτά πραγματική γνωστική διαφορά.

ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΙΣ

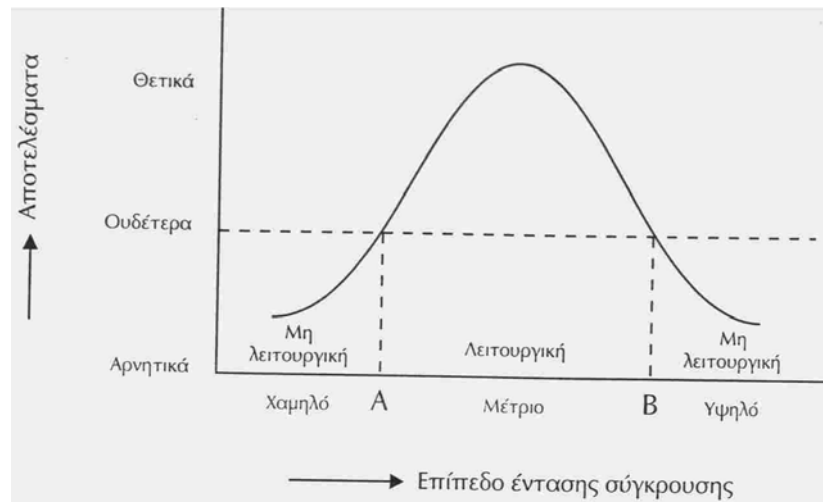
Σύγκρουση προκαλείται από όλα τα είδη των αντιθέσεων ή των διαφωνιών μεταξύ ατόμων ή ομάδων πάνω σε διάφορα θέματα. Συγκρούσεις λαμβάνουν χώρα σχεδόν καθημερινά στον οργανισμό και οι μανάτζερς σπαταλούν το 20% περίπου του χρόνου για τη διευθέτησή τους. Γενικά στον οργανισμό έχουμε δύο είδη συγκρούσεων. Σύγκρουση μεταξύ ατόμων (interpersonal) και σύγκρουση μεταξύ ομάδων (intergroup). Η σύγκρουση μεταξύ ατόμων συμβαίνει συχνά μέσα στον οργανισμό. Η σύγκρουση αυτή λαμβάνει χώρα στην περίπτωση που τα άτομα αντιλαμβάνονται ότι έχουν ασύμβατους μεταξύ τους στόχους ή προσδοκίες. Η σύγκρουση μεταξύ ομάδων είναι επίσης συνηθισμένη στους οργανισμούς. Είναι η σύγκρουση που λαμβάνει χώρα στην περίπτωση που οι ομάδες έχουν διαφορές στους στόχους, στο είδος των πληροφοριών που συγκεντρώνουν κ.λ.π.

ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΗ (εποικοδομητική) ΚΑΙ ΜΗ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΗ (καταστρεπτική) ΣΥΓΚΡΟΥΣΗ

Ο εποικοδομητικός τύπος σύγκρουσης ή ο λειτουργικός εξυπηρετεί το συμφέρον του οργανισμού, υποστηρίζει τους σκοπούς και βελτιώνει την απόδοση. Η λειτουργική σύγκρουση είναι μια υγιής, εποικοδομητική διαφωνία μεταξύ δύο ή και περισσότερων ατόμων. Η λειτουργική σύγκρουση παράγει νέες ιδέες και ευνοεί τη δημιουργικότητα και τη μάθηση.

Ο καταστρεπτικός τύπος σύγκρουσης ή ο μη λειτουργικός απειλεί το συμφέρον του οργανισμού και έχει αρνητικές επιπτώσεις στην απόδοση. Η μη λειτουργική σύγκρουση δημιουργεί αρνητικό κλίμα και καταστρέφει τη συνεκτικότητα της ομάδας.

Η σύγκρουση έχει θετικές και αρνητικές συνέπειες στα αποτελέσματα και την απόδοση του οργανισμού. Οι συνέπειες αυτές εξαρτώνται από τη φύση και την ένταση της σύγκρουσης. Η σχέση μεταξύ επιπέδου έντασης σύγκρουσης και αποτελέσματος στον οργανισμό φαίνεται στο παρακάτω διάγραμμα.



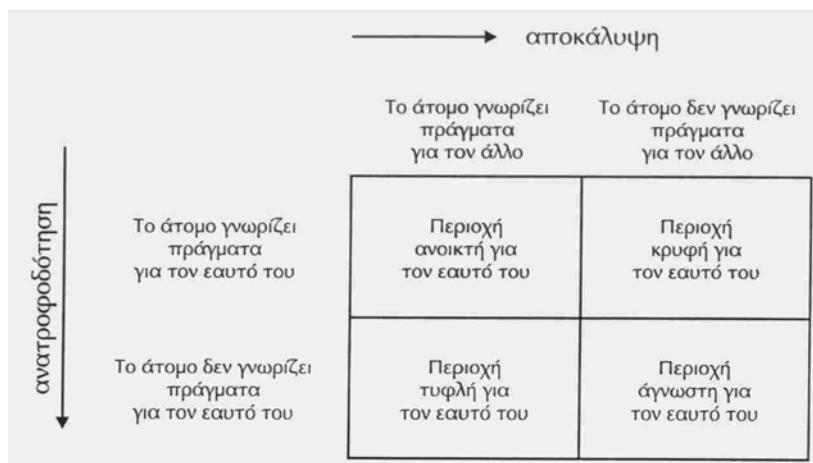
Παρατηρούμε ότι κατάλληλο επίπεδο έντασης ενεργοποιεί τα άτομα και βελτιώνει τα αποτελέσματα.

ΑΝΑΛΥΣΗ ΔΙΑΠΡΟΣΩΠΙΚΩΝ ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΩΝ

Ένα πλαίσιο ανάλυσης της δυναμικής της διαπροσωπικής συμπεριφοράς είναι το παράθυρο Johari (Johari window).

Το μοντέλο αυτό που βοηθάει να προσδιοριστούν τα διάφορα διαπροσωπικά στυλ, δείχνει τα χαρακτηριστικά και τα αποτελέσματα για το καθένα από αυτά και ερμηνεύει τις συγκρούσεις που μπορούν να αναπτυχθούν μεταξύ ενός ατόμου και κάποιου άλλου (σχέση "εγώ", "εσύ"). Είναι γεγονός ότι υπάρχουν ορισμένα πράγματα που το άτομο ξέρει για τον εαυτό του και υπάρχουν άλλα που δεν τα γνωρίζει. Το ίδιο ισχύει και για το άλλο άτομο. Επίσης υπάρχουν ορισμένα πράγματα που το ένα άτομο γνωρίζει για το άλλο και υπάρχουν άλλα που δεν τα γνωρίζει.

Το παράθυρο Johari παρουσιάζεται στο παρακάτω διάγραμμα.



Αναλυτικότερα έχουμε:

1. Περιοχή ανοικτή (Open self). Σ' αυτή τη μορφή αλληλεπίδρασης το άτομο γνωρίζει πράγματα για τον εαυτό του και για τον άλλο. Η διαπροσωπική σχέση είναι καλή και η πιθανότητα να δημιουργηθεί σύγκρουση είναι πολύ μικρή.
2. Περιοχή κρυφή (hidden self). Σ' αυτή την κατάσταση το άτομο γνωρίζει πράγματα για τον εαυτό του αλλά δεν γνωρίζει πράγματα για τον άλλο. Το αποτέλεσμα είναι ότι το άτομο είναι επιφυλακτικό, φοβάται να εκδηλωθεί γιατί δεν γνωρίζει με ποιο τρόπο θα αντιδράσει το άλλο άτομο. Το άτομο δεν ανοίγεται, είναι συγκρατημένο και γι' αυτό υπάρχει κίνδυνος να δημιουργηθεί σύγκρουση.
3. Περιοχή τυφλή. Σ' αυτή την περίπτωση το άτομο γνωρίζει στοιχεία για τον άλλον, αλλά όχι στοιχεία για τον εαυτό του, όπως προκύπτουν από την εκτίμηση που ο άλλος έχει γι' αυτόν. Το άλλο άτομο, φοβάται ότι αν πει κάτι και είναι δυσάρεστο μπορεί να τον στενοχωρήσει. Γι' αυτό υπάρχει κίνδυνος να δημιουργηθεί σύγκρουση.
4. Περιοχή άγνωστη. Αυτή είναι η χειρότερη περίπτωση στην οποία το άτομο δεν γνωρίζει στοιχεία ούτε για τον εαυτό του, ούτε για τον άλλο. Εδώ ο κίνδυνος να δημιουργηθεί σύγκρουση είναι σχεδόν βέβαιος.

Ένας τρόπος για να μειώσουμε την κρυφή περιοχή είναι να χρησιμοποιήσουμε τη διαδικασία της αποκάλυψης του εαυτού μας. Προβάλλοντας στοιχεία της προσωπικότητάς μας, εξωτερικεύοντας τις σκέψεις μας και τα διανοήματα μας δημιουργούμε κλίμα αμοιβαίας εμπιστοσύνης με τους συνομιλητές και το περιβάλλον μας που αποτελεί την αναγκαία προϋπόθεση για την αποκάλυψη και των δικών τους σκέψεων και γνωρισμάτων. Για να μειώσουμε την τυφλή περιοχή, πρέπει το άλλο άτομο να δώσει ανατροφοδότηση, να προβεί δηλαδή σε εκτίμηση, αξιολόγηση, θεώρηση των θετικών ή αρνητικών στοιχείων του πρώτου προκειμένου αυτό να γνωρίσει την εικόνα και τις πεποιθήσεις που ο άλλος έχει αποκομίσει.

ΤΡΟΠΟΙ ΔΙΕΥΘΕΤΗΣΗΣ ΑΝΤΙΘΕΣΕΩΝ

Υπάρχουν τέσσερις γενικοί τρόποι διευθέτησης των αντιθέσεων: (1) τρόπος της αποφυγής, (2) χρήση βίας, (3) χρησιμοποίηση τρίτου προσώπου και (4) λογικές ορθολογιστικές προσεγγίσεις. Οι διευθυντές πρέπει να γνωρίζουν όχι μόνο τη μεγάλη ποικιλία των μεθόδων διευθέτησης των αντιθέσεων, αλλά και τις συνέπειές τους που έχουν για να μπορέσουν να διαλέξουν τη στρατηγική που απαιτείται σε μια δεδομένη κατάσταση.

1. Τρόπος της αποφυγής. Ο τρόπος της αποφυγής της διευθέτησης των αντιθέσεων περιλαμβάνει τη μη-απάντηση ή την υποχώρηση, την απομόνωση, την αναβολή, την εξομάλυνση και τη δημιουργία αδιεξόδου. Πίσω από την τεχνική της υποχώρησης ή της μη-απάντησης στο πρόβλημα που δημιουργήθηκε, βρίσκεται το πιστεύω του διευθυντή ότι η σιωπή είναι χρυσός. Η απομόνωση ελαχιστοποιεί την επαφή ανάμεσα στα αντιτιθέμενα μέρη. Η απομόνωση εμποδίζει να δημιουργηθούν αντιρρήσεις, επειδή δεν μπορούν να υπάρχουν αντιθέσεις μεταξύ ομάδων που δεν επικοινωνούν. Η αναβολή είναι μια μετατόπιση του ζητήματος για την επίλυση του σε καταλληλότερη στιγμή, ο αρμόδιος να διευθετεί τις αντιθέσεις υιοθετεί τη στάση "ας περιμένουμε και θα δούμε". Κατά την εξομάλυνση, το άτομο που διευθύνει τις αντιθέσεις, προσπαθεί να υποβαθμίσει τις διαφορές που υπάρχουν μεταξύ των ομάδων, τονίζοντας ιδιαίτερα τα κοινά συμφέροντά τους. Όταν το άτομο που διευθετεί τις αντιθέσεις δημιουργεί αδιέξοδο, καθυστερεί τη λήψη της απόφασης και αφήνει την κατάσταση στάσιμη, κανείς δεν κερδίζει, αλλά και κανείς δεν χάνει.

Ακόμα, οι ακριβείς συνέπειες που έχει η τεχνική της αποφυγής της διευθέτησης αντιθέσεων εξαρτώνται και από τη συγκεκριμένη κατάσταση. Μερικά γενικά συμπεράσματα πάνω στο θέμα αυτό προκύπτουν από την έρευνα. Η μελέτη του Burke σχετικά με τις αντιλήψεις που επικρατούν για την αποτελεσματικότητα των διαφόρων μεθόδων διευθέτησης των αντιθέσεων, κατέληξε στο συμπέρασμα ότι η παραπάνω μέθοδος της υποχώρησης και εξομάλυνσης δεν υπήρξε ποτέ αποτελεσματική. Η έρευνα γενικά έχει δείξει ότι η τεχνική της αποφυγής για τη διευθέτηση κυρίως αντιθέσεων που είναι προσωρινές και έχουν μικρή διάρκεια, είναι είτε μη αποτελεσματική είτε επιφανειακά αποτελεσματική. Σε κατάσταση πλασματικής αντίθεσης, δηλαδή αντίθεσης από την οποία λείπει η αντικειμενική βάση, η τεχνική της αποφυγής ενδέχεται να καταλήξει στην εξαφάνιση της ίδιας της αντίθεσης, για το λόγο ότι αυτή είναι ουσιαστικά ανύπαρκτη.

2. Χρήση βίας. Ο τρόπος διευθέτησης των αντιθέσεων που περικλείει τη χρήση βίας, περιλαμβάνει τον εξαναγκασμό, την καταπίεση, την κυριαρχία και την επιβολή ή την κατάχρηση. Υπονοείται ότι στη μέθοδο που ο διευθυντής χρησιμοποιεί τη βία για τη διευθέτηση των αντιθέσεων, το ένα μέρος δηλ. ο διευθυντής βρίσκεται σε πλεονεκτική θέση έναντι του άλλου. Στον εξαναγκασμό, το ένα μέρος προσπαθεί να επιβάλλει την άποψή του στο άλλο μέρος, με την απειλή του φόβου, της οικονομικής ή άλλης ζημιάς ή με τη χρησιμοποίηση άλλων σιωπηρών ή ρητών απειλών. Καταπίεση είναι ο συνειδητός καταναγκασμός που ασκείται από το ένα άτομο σε ένα άλλο, με σκοπό την προσπάθεια αποφυγής συγκρούσεων, όταν το πρώτο πιστεύει ή θέλει να πιστεύει ότι δεν υπάρχει αιτία αντιθέσεων. Κυριαρχία είναι η μονομερής ενέργεια του ενός μέρους για τη ρύθμιση των αντιθέσεων χωρίς να έχει προηγηθεί διάλογος με το άλλο μέρος. Η επιβολή είναι μέθοδος που χρησιμοποιείται όταν αντιμετωπίζεται κατάσταση κέρδους ζημιάς, στην οποία οι δύο πλευρές βρίσκονται σε σχέση ανταγωνιστική. Τότε συμβαίνει κάθε μια πλευρά να υποστήριζε απόλυτα σταθερές θέσεις και η ισχυρότερη όμως να ρυθμίζει τελικά το ζήτημα με την επιβολή της λύσης.

Η έρευνα του French έδειξε ότι ο εξαναγκασμός δημιουργεί απότομη μείωση της συνεργασίας μεταξύ των υπαλλήλων και χαρακτηριστική αύξηση της αντιστάσεως. Διαπίστωσε ακόμη, ότι οι αντιδράσεις των υπαλλήλων στον εξαναγκασμό είναι ασθενέστερες στην περίπτωση που η εξουσία που έχει το άτομο που επιβάλλει τον εξαναγκασμό είναι νόμιμη. Ο Horwitz διαπίστωσε ότι η καταπίεση είναι αποτελεσματική τεχνική, στην περίπτωση που ο καταπιεζόμενος είναι πολύ ασθενέστερος από τον καταπιέζοντα. Η συμμόρφωση όμως του καταπιεζομένου ατόμου γίνεται σε βάρος της παραγωγικότητάς του.

Ο Wahlund διαπίστωσε με έκπληξη στην έρευνά του, ότι η κυριαρχία είναι η τεχνική που χρησιμοποιούν συχνότερα οι πιο αποδοτικοί μάνατζερς. Η έρευνα του Burke έδειξε ότι η επιβολή, η κατάχρηση εξουσίας και η κυριαρχία μπορούν να θεωρηθούν ως η δεύτερη πιο αποτελεσματική τεχνική διευθέτησης των αντιθέσεων. Η διευθέτηση των αντιθέσεων με τη χρησιμοποίηση βίας, μπορεί καλύτερα να εφαρμοστεί σε αντιθέσεις που δημιουργούνται από ομάδες που έχουν διαφορετικούς σκοπούς ή αξίες. Στις αντιθέσεις αυτές, οι σκοποί μιας ομάδας μπορεί να είναι τόσο εκ διαμέτρου αντίθετοι από τους σκοπούς της άλλης, ώστε μόνο η επιβολή ως τρόπος μπορεί να διακανονίσει το πρόβλημα. Όπως έδειξε η έρευνα του Kriesburg, αν και η χρήση βίας μπορεί να είναι η ταχύτερη μέθοδος διευθέτησης των αντιθέσεων, εν τούτοις, επειδή καταλήγει σε νικητές και νικημένους είναι δυνατόν ενώ έχει

δώσει τέλος σε μια αντίθεση να αποτελέσει την αιτία δημιουργίας κάποιας άλλης.

3. χρησιμοποίηση τρίτου προσώπου. Η διαιτησία και η μεσολάβηση είναι ενέργειες που χρησιμοποιεί το τρίτο πρόσωπο για τη διευθέτηση των αντιθέσεων. Γενικά αντίθεση υπάρχει μεταξύ υφισταμένων και προϊσταμένων, ιδιαίτερα στις αμοιβές (μισθοί, επιδόματα κ.λ.π.) που δίνουν οι προϊστάμενοι. Κατά τη μέθοδο της διαιτησίας, αυτοί που έχουν τη διαφορά εξηγούν και υποστηρίζουν τις αξιώσεις τους σ' ένα τρίτο, αμερόληπτο άτομο. Τα αντιτιθέμενα μέρη μπορούν να συμφωνήσουν προκαταβολικά ότι οι υποδείξεις του διαιτητή θα είναι δεσμευτικές.

Ο μεσολαβητής δεν έχει την εξουσία να διακανονίζει τη διαφορά χρησιμεύει μόνο στο να διασαφηνίζει τις θέσεις και των δύο μερών και να προτείνει συμβιβαστικές λύσεις. Ο Kriesburg παρατηρεί ότι αν τα άτομα που έχουν τη διαφορά επιλέξουν μόνοι τους το τρίτο πρόσωπο και αν πιστεύουν ότι αυτός ενεργεί νόμιμα, τότε οι υποδείξεις του θα γίνουν με μεγαλύτερη ευχέρεια δεκτές και οι δυνατότητες για συμφωνία θα αυξηθούν.

Στην έρευνά του ο Latour αναφέρει ότι ο μέσος άνθρωπος θεωρεί τη διαιτησία ως την πιο αποτελεσματική μέθοδο, γιατί χρειάζεται λιγότερο χρόνο, καταλήγει σε αντικειμενική απόφαση, εξασφαλίζει τη λήψη απόφασης, προσφέρει ευκαιρίες να δοθούν εξηγήσεις μεταξύ των ατόμων και αποφεύγει δυσάρεστες καταστάσεις. Η χρησιμοποίηση ενός τρίτου ατόμου, ως μεσολαβητή, επιτρέπει όταν προκαλείται εχθρότητα σε μια πλευρά να στραφεί αυτή προς το διαιτητή και όχι προς την άλλη ομάδα. Η χρησιμοποίηση του τρίτου προσώπου γίνεται περισσότερο αποτελεσματική, στην περίπτωση που ο διαιτητής θα μπορέσει να πείσει το κάθε μέρος ότι κέρδισε κάτι από τη μάχη. Η μέθοδος αυτή είναι γενικά αποτελεσματική, στην περίπτωση που η αντίθεση προκαλείται από οργανωτικούς παράγοντες, όπως αμοιβές και εξουσία και που η τροποποίησή τους εμπίπτει στη δικαιοδοσία του οργανισμού. Τέλος, αντιθέσεις που προκαλούνται από προβλήματα στην επικοινωνία, διευθετούνται συχνά από τρίτο πρόσωπο, επειδή ο μεσολαβητής ή ο διαιτητής μπορεί να βοηθήσει στη διάρθρωση της θέσης κάθε ομάδας.

4. Ορθολογιστικές προσεγγίσεις. Οι ορθολογιστικές προσεγγίσεις διευθέτησης των αντιθέσεων είναι η πειθώ, ο συμβιβασμός ή η διαπραγμάτευση και η αντιμετώπιση ή η επίλυση του προβλήματος. Στην πειθώ ο ένας ή και οι δύο, προσπαθούν να πείσουν την άλλη πλευρά ότι πρέπει να προχωρήσει στην επίτευξη των σκοπών που επιθυμεί, όχι από φόβο ή ανταλλάγματα, αλλά για το δικό της συμφέρον και για τις αξίες που πιστεύει. Τα άτομα που χρησιμοποιούν την πειθώ, προσπαθούν να πείσουν τον αντίδικο ότι στην πραγματικότητα δεν είναι αντίθετα προς τον επιδιωκόμενο σκοπό.

Στην τεχνική του συμβιβασμού, αναζητείται μια μέση λύση, δηλαδή ένας καταμερισμός των διαφορών μεταξύ των ομάδων. Η ιδέα που κυριαρχεί είναι ότι είναι προτιμότερο "να έχεις μισό καρβέλι ψωμί παρά καθόλου". Στην πραγματικότητα, κανείς δε χάνει σε ένα συμβιβασμό, αλλά και κανείς δεν κερδίζει.

Η τεχνική της αντιμετώπισης ή επίλυσης του προβλήματος βασίζεται στην πεποίθηση, ότι τα αντιτιθέμενα μέρη έχουν τη δυνατότητα να λύσουν τα προβλήματα κυρίως με τη συνεργασία. Υπάρχει μια ανοιχτή ανταλλαγή πληροφοριών αναφορικά με το πρόβλημα, όπως το βλέπει κάθε πλευρά, επεξεργαζόμενοι συγχρόνως τις διαφορές τους με σκοπό να καταλήξουν στο τέλος σε λύση που είναι αμοιβαία επωφελή και για τις δύο πλευρές. Η έμφαση δίνεται στην επίλυση του προβλήματος και όχι στην αποδοχή διαφορετικών απόψεων. Οι Blake και Mouton προσδιόρισαν οκτώ στάδια που, κατά τη γνώμη τους, χρειάζονται για την επίλυση του προβλήματος. Αυτά είναι:

- i. ορισμός του προβλήματος*
- ii. εξέταση του προβλήματος*
- iii. διατύπωση εναλλακτικών λύσεων*
- iv. συζήτηση των εναλλακτικών λύσεων*
- v. αναζήτηση λύσεων*
- vi. διερεύνηση και αξιολόγηση των λύσεων*
- vii. εξέταση της χρησιμότητας και επιτυχίας κάθε εναλλακτικής λύσης*
- viii. επιλογή της κατάλληλης λύσης.*

Η έρευνα έδειξε ότι η τεχνική της πειθούς είναι περισσότερο αποτελεσματική, στην περίπτωση που ο αντίδικος δεν είναι αυταρχικός. Όταν όμως χρησιμοποιείται σε άτομα που είναι αυταρχικά, η πειθώ ενδέχεται να έχει ένα αποτέλεσμα "boomerang" (που στρέφεται εναντίον εκείνου που εφαρμόζει την πειθώ).

Η έρευνα του Burke έδειξε ότι ο συμβιβασμός, μπορεί να είναι το πιο αποτελεσματικό μέσο επίλυσης των αντιθέσεων. Ο Deutsch παρατήρησε ότι ο συμβιβασμός θα είναι περισσότερο αποτελεσματικός όταν:

- (1) τα συμφέροντα για συνεργασία των ατόμων που έρχονται σε διαπραγμάτευση είναι ισχυρότερα από τα ανταγωνιστικά τους συμφέροντα,
- (2) και οι δύο πλευρές διαθέτουν πολλές δυνατότητες για να έρθουν σε διαπραγμάτευση και επικοινωνία.

Συμφωνίες που επήλθαν μετά από φάση διαπραγματεύσεων κατά τις οποίες όμως η μια ή και οι δύο πλευρές έχουν την εντύπωση ότι έδωσαν περισσότερα από όσα πήραν, θα καταλήξουν στο μέλλον σε νέες αντιθέσεις. Το τέχνασμα που θα οδηγήσει σε επιτυχία κάθε διαπραγμάτευσης είναι να νομίζει κάθε πλευρά ότι παραχώρησε λίγα και πήρε πολλά. Οι Blake, Shepard και Mouton ισχυρίζονται ότι η επίλυση του προβλήματος με διάλογο είναι η πιο υγιής μέθοδος επίλυσης ενδο ομαδικών αντιθέσεων.

Τα σοβαρά θέματα είναι γενικά εκείνα που προκαλούνται συχνά από προβλήματα επικοινωνίας και που η ανοικτή αντιμετώπισή τους συχνά αποκαλύπτει λανθασμένες αντιλήψεις και των δύο πλευρών. Άλλοτε πάλι οφείλονται σε οργανωτικούς (δομικούς) παράγοντες, όπου τα κατώτερα σε ιεραρχία μέλη της ομάδας μπορούν να βοηθηθούν για να αντιληφθούν τις δυσκολίες της κατάστασης του άλλου.

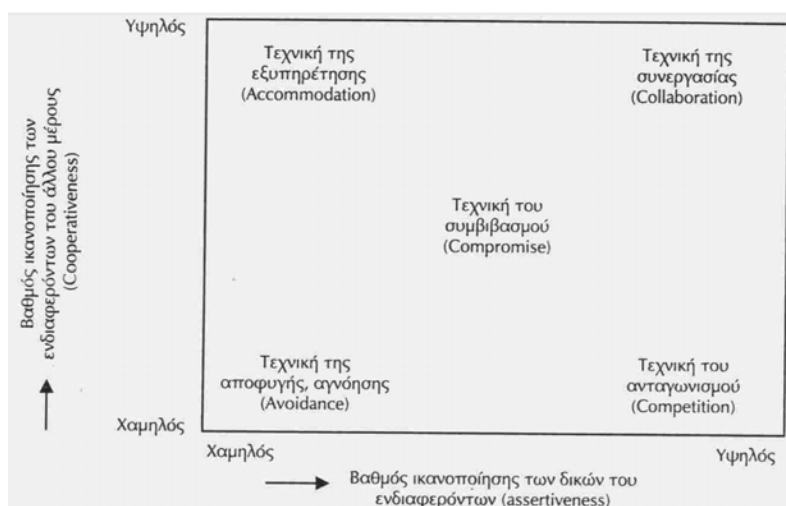
Η κατάλληλη στρατηγική διευθέτησης μιας δεδομένης κατάστασης θα εξαρτηθεί, από την προέλευση και τη φύση της συγκεκριμένης αντίθεσης. Οι αντιθέσεις πρέπει να θεωρούνται ως μια συνεχής, δυναμική διαδικασία στη ζωή του μάνατζερ της επιχείρησης και όχι ως μια σειρά μεμονωμένων επεισοδίων. Όπως γίνεται αντιληπτό, δεν υπάρχει μια μέθοδος που να επιλύει όλα τα θέματα. Το σπουδαιότερο συμπέρασμα που προκύπτει από την έρευνα είναι ότι ο διευθυντής ή ο μάνατζερ πρέπει πάνω από όλα να διαθέτει ικανότητα και ευελιξία. Τα αίτια των αντιθέσεων είναι απειράριθμα και η διευθέτησή τους είναι μια πολύπλοκη διαδικασία που απαιτεί ποικιλία και συνδυασμό συσχετιζόμενων και ακεραίων προσεγγίσεων. Ο διευθυντής πρέπει να καταλάβει ότι καμιά από τις παραπάνω ενέργειες που χρησιμοποιούνται για τη διευθέτηση των αντιθέσεων δεν μπορεί να ικανοποιήσει όλους τους ενδιαφερομένους. Κάποιος ή κάποιες ομάδες θα είναι πάντοτε, έστω και λίγο, δυσαρεστημένες. Με τον προσεκτικό όμως και κατάλληλο χειρισμό των αντιθέσεων μπορεί να πετύχει τη συνοχή και την ενότητα της ομάδας και να συμβάλει στη συνολική απόδοση, σταθερότητα και αποτελεσματικότητα του οργανισμού.

ΤΕΧΝΙΚΕΣ ΑΝΤΙΜΕΤΩΠΙΣΗΣ ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΩΝ

Στην παράγραφο αυτή θα εξετάσουμε τους τρόπους αντιμετώπισης των συγκρούσεων, με βάση το μοντέλο της περιγραφής δύο διαστάσεων συμπεριφοράς. Στην περίπτωση αυτή διακρίνουμε πέντε τεχνικές-στρατηγικές που χρησιμοποιούνται για την αντιμετώπιση ή το χειρισμό των συγκρούσεων. Το στυλ της κάθε στρατηγικής περιγράφεται από αυτές τις δύο

διαστάσεις. Η μια διάσταση έχει να κάνει με την προσπάθεια ικανοποίησης των αναγκών και ενδιαφερόντων του άλλου μέρους (cooperativeness), ενώ η άλλη διάσταση έχει να κάνει με την επιθυμία ικανοποίησης των δικών μας αναγκών και ενδιαφερόντων (assertiveness).

Οι τεχνικές αυτές φαίνονται στο παρακάτω διάγραμμα.



Αναλυτικότερα έχουμε:

1. Τεχνική της αποφυγής ή αγνόησης. Σ' αυτή την τεχνική η προσπάθεια ικανοποίησης των ενδιαφερόντων του άλλου μέρους και των ιδίων ενδιαφερόντων είναι χαμηλή. Το άτομο που επιλέγει να χρησιμοποιήσει αυτή τη στρατηγική χειρισμού της σύγκρουσης βασικά δεν κάνει τίποτα, παραμένει ουδέτερο και αγνοεί την προστριβή. Το αποτέλεσμα εδώ συνήθως είναι **χάνεις – χάνω**.
2. Τεχνική της εξυπηρέτησης ή βοήθειας. Σ' αυτή την τεχνική ο μάνατζερ είναι συνεργάσιμος με το άλλο μέρος, αλλά δεν προσπαθεί να ικανοποιήσει τα δικά του ενδιαφέροντα. Η φιλοσοφία είναι ότι αν το άτομο συνεργάζεται και συμφωνεί με τους άλλους τότε μπορεί να αποφύγει την ενδεχόμενη σύγκρουση. Η προσπάθεια άμβλυνσης των διαφορών μπορεί να διατηρήσει μια επιφανειακή αρμονία. το αποτέλεσμα είναι **κερδίζεις - χάνω**.
3. Τεχνική του ανταγωνισμού. Ο μάνατζερ σ' αυτή τη στρατηγική χρησιμοποιεί την ισχύ και την εξουσία που του παρέχει η θέση του για να πείσει τα άλλα άτομα να δεχθούν μια συγκεκριμένη λύση. Το αποτέλεσμα εδώ είναι **κερδίζω - χάνεις**.
4. Τεχνική του συμβιβασμού. Στην τεχνική αυτή η προσπάθεια ικανοποίησης των ενδιαφερόντων του άλλου μέρους και των ιδίων ενδιαφερόντων είναι μέτρια. Στη στρατηγική αυτή γίνεται μια προσπάθεια να φθάσουμε σε μια λύση που να ικανοποιεί

κάποιες από τις ανάγκες των ατόμων. Η επιδίωξή μας είναι να έχουμε μια αποδεκτή παρά μια βελτιστοποιημένη λύση. Εδώ κανείς δεν κερδίζει ή χάνει (**κερδίζω - χάνεις , χάνω - κερδίζεις**).

5. Τεχνική της συνεργασίας. Σ' αυτή την τεχνική η επιθυμία ικανοποίησης των ενδιαφερόντων του άλλου μέρους καθώς και των ιδίων ενδιαφερόντων είναι μεγάλη. Εδώ τα δύο μέρη προσπαθούν να φθάσουν σε αμοιβαία οφέλη και παράλληλα να ικανοποιήσουν τις ανάγκες τους. Στη στρατηγική αυτή και τα δύο μέρη κερδίζουν, δηλαδή η λύση είναι **κερδίζω - κερδίζεις**.

ΣΥΝΟΠΤΙΚΕΣ ΟΔΗΓΙΕΣ

• Τι να κάνετε με έναν θυμωμένο άνθρωπο

1. Μη θυμώνετε και εσείς. Κάποιος που είναι θυμωμένος περιμένει ευγένεια.
2. Χαλάστε του τα σχέδια, με το να μην παρακολουθείτε την ένταση του.
3. Μην ξεχνάτε ότι χρειάζονται δυο για να συνεχιστεί η ένταση.
4. Μην μιλάτε άσχημα γιατί χειροτερεύετε τα πράγματα.
5. Κερδίστε μια αναβολή της συζήτησης για όταν θα έχει ηρεμήσει.
6. Μην τον απειλείτε γιατί έτσι θα ενισχύσετε την κατάσταση άμυνας στην οποία βρίσκετε. Κάθε θυμωμένος βρίσκεται σε αμυντική θέση και θα χειροτερέψετε τα πράγματα.
7. Μην υπόσχεστε τίποτα που δεν μπορείτε να πραγματώσετε, μόνο και μόνο για να τον καλμάρετε.
8. Μην τον αντιμετωπίζετε συγκαταβατικά και μην τον πατρονάρετε.

• Συγκρούσεις και διαφωνίες με δύσκολους ανθρώπους

Στατιστικά ένας στους πέντε εργαζόμενους είναι τόσο διαφορετικός επικοινωνιακά από σας, που μπορεί να τον χαρακτηρίσετε «δύσκολο άνθρωπο». Δεν μπορείτε να ελέγξετε τη συμπεριφορά του άλλου, μπορείτε όμως να ελέγξετε τη δική σας:

1. Να είστε ευγενής και να μην διακόπτετε.
2. Πριν απαντήσετε, περιμένετε λίγο γιατί θα θεωρηθεί ότι δεν συνειδητοποιήσατε το τι ειπώθηκε.
3. Αποδεχτείτε τα συναισθήματα του άλλου, δείξτε του κατανόηση.
4. Κάντε ερωτήσεις που να δείχνουν ότι ενδιαφέρεστε για το μήνυμα.
5. Να είστε ήρεμος και να μην εκφοβίζετε με απειλές.
6. Μην κάνετε χρήση της εξουσίας σας.
7. Βάλτε χρονικά όρια επίλυσης της διαφωνίας.
8. Χρησιμοποιήστε στη συνάντηση έναν παρατηρητή για διευκόλυνση στην επικοινωνία.
9. Μη συγκρούεστε με δύσκολους ανθρώπους όταν το θέμα δεν είναι ιδιαίτερα σοβαρό.
10. Διαπραγματευτείτε μια κοινά αποδεκτή λύση, όταν δεν υπάρχει χρόνος και όταν έχετε αποτύχει σε επιτυχή συνεργασία.
11. Αποφύγετε να δίνετε λανθασμένα μη λεκτικά μηνύματα με τη στάση του σώματος ή με εκφράσεις του προσώπου σας.

• Οι 10 κανόνες για επίλυση συγκρούσεων

1. Αφήστε να πει και ο άλλος το πρόβλημά του.
2. Ακούστε προσεκτικά.
3. Κάντε διευκρινιστικές ερωτήσεις.
4. Μείνετε στο παρόν και το μέλλον όχι στο χθες.
5. Μείνετε προσηλωμένος στο θέμα.
6. Ψάξτε για περιοχές που συμφωνείτε.
7. Αν αρχίσει η κλιμάκωση αποσυρθείτε.
8. Επαναλάβετε ήρεμα τη θέση σας.
9. Εστιάστε μόνο σε αλλαγές συμπεριφοράς.
10. Προσέξτε τη γλώσσα του σώματος.

• Πώς να διαφωνείτε με τον προϊστάμενο σας

Συχνά παρατηρείται έλλειψη επικοινωνίας μεταξύ προϊσταμένου και υφισταμένου ενώ θα μπορούσαν να δουλέψουν καλύτερα μαζί. Αν η κουλτούρα το επιτρέπει, χρειάζονται πρωτοβουλίες για μια πιο παραγωγική σχέση, μέσα από συζήτηση η οποία θέλει καλό σχεδιασμό.

1. Παρατηρήστε τον προϊστάμενο σας προσεκτικά ώστε να καταλάβετε τον τρόπο επικοινωνίας που επιθυμεί, κατάλληλες ώρες κ λ.π.
2. Εκφράστε ελεύθερα αυτό που σας απασχολεί.
3. Να παλεύετε για την άποψη σας με σωστό τρόπο.
4. Να προτείνετε λύσεις και όχι μια λίστα παραπόνων.
5. Να έχετε προετοιμάσει καλά τη συνάντηση.
6. Σκεφθείτε ποια θέματα πρέπει να συζητήσετε μπροστά σε τρίτους και ποια ιδιαιτέρως.
7. Προσέξτε το χρόνο.
8. Να μένετε εστιασμένος στο θέμα στο πρόβλημα και όχι στο άτομο.
9. Αφήστε πίσω τα συναισθήματα σας και επικεντρωθείτε στα γεγονότα.
10. Μη δίνετε πληροφορίες για τις οποίες θα το μετανιώσετε μόνο και μόνο για να φανείτε πολύ «πατριώτης».
11. Προσέξτε μήπως θεωρηθείτε διαρκώς ως αντιρρησίας και παραπονούμενος.
12. Προσέξτε μήπως προσβάλλετε τον προϊστάμενο σας με το ύφος σας.
13. Επιλέξτε προσεκτικά τα λόγια σας, ελαχιστοποιώντας την πιθανότητα να μην ακουστούν.
14. Μη καμαρώνετε αν νικήσετε.
15. Προπάντων μην σχολιάζετε με άλλους τα αποτελέσματα.
16. Μην υιοθετείτε τη συμπεριφορά του «εγώ σας το είχα πει».

*Όσα ξέρουμε τα οφείλουμε σ' αυτούς
που διαφώνησαν μαζί μας!*

ΜΕΡΟΣ ΔΕΥΤΕΡΟ

Η συμπεριφορά των ατόμων, όταν αυτά βρίσκονται ενταγμένα σε μια ομάδα, έχει κεντρίσει το ενδιαφέρον των επιστημών εδώ και πολλά χρόνια. Αρκετοί ψυχολόγοι έχουν μελετήσει την ψυχή του ατόμου ενταγμένο σε κάποια ομάδα, όπως ο Λέμπτον, ο Ζίγγελε, ο Μακ Ντούγκαλ ή ο Φρόιντ. Στο πλαίσιο αυτών των ερευνών αναπτύχθηκε η επιστήμη της «ομαδικής ψυχολογίας».

Η ομαδική ψυχολογία εξετάζει το άτομο σαν μέλος μιας φυλής, ενός λαού, μιας κάστας, μιας κοινωνικής τάξης, ενός θεσμού, ή σαν στοιχείο πλήθους ανθρώπων, που σε ορισμένη στιγμή και για ορισμένο σκοπό, οργανώθηκε σε μάζα, σε σύνολο. Μετά την κατάργηση των φυσικών δεσμών εξετάζουν τα φαινόμενα που παρατηρούνται κάτω από ειδικές συνθήκες σαν εκδηλώσεις ειδικής τάσεως, που δεν μπορεί ν' αναχθεί σε άλλη -το ηρωικό ένστικτο, το ομαδικό πνεύμα- και που δεν παρατηρείται σε άλλες περιπτώσεις.

Ωστόσο, πρέπει να δηλώσουμε ότι δεν αποδίδουμε τέτοια τεράστια σημασία στον ποσοτικό παράγοντα, ούτε δεχόμαστε ότι αυτός μπορεί να γεννήσει μόνος του στην ψυχική ζωή του ανθρώπου, νέο ένστικτο, που δεν εκδηλώνεται κάτω από άλλες συνθήκες.

Αντίθετα, υποστηρίζουμε δύο άλλες δυνατότητες, ότι δηλαδή το ένστικτο αυτό κάθε άλλο είναι παρά πρωτόγονο και μη αναγώγιμο και πως προϋπάρχει, σε εμβρυώδη έστω κατάσταση, σε κύκλους στενότερους όπως η οικογένεια.

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Η ομαδική ψυχολογία, ασχολείται με αναρίθμητα προβλήματα κι' επιβάλλει στον ερευνητή αναρίθμητα καθήκοντα. Η απλή κατάταξη των διαφόρων μορφών των κοινωνικών ομάδων και η περιγραφή των ψυχικών φαινομένων με τα οποία εκδηλώνονται αυτές απαιτούν τεράστια μελέτη και συγγραφική εργασία κι' έδωσαν αφορμή στο σχηματισμό πλουσιότατης βιβλιογραφίας.

Το άτομο αρχίζει, κάτω από ορισμένες συνθήκες, να αισθάνεται, να σκέφτεται και να ενεργεί κατά τρόπο τελείως αδιάφορο από εκείνον που θα περίμενε κανείς και, ακόμη ότι οι συνθήκες αυτές είναι η συμμετοχή του σε ένα ανθρώπινο πλήθος, που απέκτησε τον χαρακτήρα του «ψυχολογικού πλήθους». Τι είναι λοιπόν το πλήθος; Πώς έχει τη δύναμη να ασκεί μια τέτοια αποφασιστική επίδραση στην ψυχική ζωή του ατόμου; Ποιες ψυχικές μεταβολές επιβάλλει το άτομο;

Η ΟΜΑΔΙΚΗ ΨΥΧΗ ΚΑΤΑ ΤΟΝ ΓΟΥΣΤΑΥΟ ΛΕΜΠΟΝ

Ας ακούσουμε λοιπόν τον Λεμπόν. «το καταπληκτικότερο χαρακτηριστικό, λέει, του ψυχολογικού πλήθους είναι το εξής, οποιαδήποτε άτομα και να το απαρτίζουν, οσοδήποτε όμοιος ή ανόμοιος και αν είναι ο τρόπος της ζωής τους, το γεγονός ότι αποτελούν πλήθος αρκεί για να τους προικίσει με είδος ομαδικής ψυχής. Η ψυχή αυτή τα κάνει να αισθάνονται, να σκέπτονται και να ενεργούν σε τρόπο τελείως διαφορετικό από εκείνον με τον οποίο θα ενεργούσε το καθένα ξεχωριστά. Υπάρχουν ιδέες και αισθήματα που μόνο σε άτομα ενωμένα σε πλήθος μπορούν να παρουσιασθούν και να μετατραπούν σε έργα. Το ψυχολογικό πλήθος είναι ον προσωρινό, σύνολο ετερογενών στοιχείων, προσωρινά ενωμένων, όπως ακριβώς τα κύτταρα ενός ζωντανού οργανισμού δημιουργούν με την ένωσή τους νέο ον με χαρακτήρες τελείως διαφορετικούς από τους χαρακτήρες κάθε κυττάρου.

Ο Λεμπόν κρίνει ότι μέσα στο πλήθος ο ατομικός χαρακτήρας σκεπάζεται, η προσωπικότητα εξαφανίζεται. Η υποσυνείδητη κληρονομιά της φυλής προεξάρχει, το ετερογενές χάνεται μες' το ομογενές. Εμείς θα πούμε ότι το ψυχικό εποικοδόμημα, αποτέλεσμα ανάπτυξης διαφορετικής κατά τα άτομα, καταστράφηκε κι' άφησε γυμνή την υποσυνείδητη, ενιαία, κοινή σε όλους βάση.

Έτσι θα δημιουργούνταν ο μέσος όρος χαρακτήρα του ατόμου που ανήκει σε πλήθος. Αλλά ο Λεμπόν βρίσκει ότι το άτομο αυτό έχει και νέες ιδιότητες, ανύπαρκτες πριν και

προσπαθεί να εξηγήσει την εμφάνιση των νέων αυτών ιδιοτήτων με τρεις διαφορετικές αιτίες.

Πολλές αιτίες προκαλούν την εμφάνιση ιδιαίτερων χαρακτήρων ρου πλήθους.

1) Η πρώτη, είναι ότι το άτομο που ανήκει σε πλήθος αποκτά. Απ' το γεγονός και μόνο της υπάρξεως πολλών ατόμων, αίσθημα ακατανίκητης δυνάμεως, που του επιτρέπει να παρασυρθεί από ένστικτα, που αλλιώς θα συγκρατούσε. Σ' αυτό συντελεί πολύ και το γεγονός ότι το πλήθος είναι ανώνυμο και συνεπώς ανεύθυνο και το αίσθημα της ευθύνης, που συγκρατεί τα άτομα, χάνεται τελείως.

Η άποψή μας επιτρέπει να μη δώσουμε μεγάλη σημασία στην εμφάνιση νέων χαρακτήρων. Αρκεί να πούμε ότι το άτομο βρίσκεται κάτω από συνθήκες που του επιτρέπουν να χαλαρώσει την άπωση των υποσυνειδήτων τάσεών του. Οι φαινομενικά καινούργιοι χαρακτήρες που εκδηλώνει τότε δεν είναι παρά εκδηλώσεις του υποσυνειδήτου αυτού, όπου αποθηκεύονται τα σπέρματα όλων των κακιών της ανθρώπινης ψυχής: η σιωπή της φωνής της συνείδησης στις περιπτώσεις αυτές ή η εξαφάνιση τους αισθήματος της ευθύνης είναι γεγονότα που δεν μας είναι δύσκολο ν' αντιληφθούμε. Είπαμε και άλλοτε ότι ο πυρήνας της ηθικής συνείδησης δεν είναι παρά το «κοινωνικό άγχος».

2) Δεύτερη αιτία, η πνευματική μετάδοση, επεμβαίνει κι' αυτή στην εμφάνιση ιδιαίτερων χαρακτήρων των πληθών και συγχρόνως στον προσανατολισμό τους. Η μετάδοση μπορεί εύκολα και πρέπει να συσχετισθεί με τα υπνωτικά φαινόμενα. Στα πλήθη, κάθε αίσθημα, κάθε πράξη, είναι μεταδοτικά, σε τέτοιο βαθμό μάλιστα ώστε το άτομο εύκολα θυσιάζει το ιδιαίτερό του συμφέρον στο ομαδικό. Η ιδιότητα αυτή είναι ιδιότητα παρά φύσιν και παρατηρείται μόνο όταν ο άνθρωπος ανήκει σε πλήθος.

3) Τρίτη αιτία, πολύ σπουδαιότερη, προσδίδει στα άτομα που ανήκουν σε πλήθος χαρακτήρες ειδικούς, πολύ συχνά αντίθετους με τους χαρακτήρες του μεμονωμένου ατόμου. Είναι η ικανότητα να υποβάλλονται εύκολα. Αποτέλεσμά της είναι η μεταδοτικότητα, που αναφέραμε πιο πάνω.

Αυτή περίπου είναι η κατάσταση του ατόμου που ανήκει σε κάποιο πλήθος. Δεν έχει συνείδηση των πράξεών του. Όπως και στον υπνωτισμένο, την ώρα που ορισμένες ικανότητές του καταλύονται, άλλες πάλι ικανότητες μπορούν να φθάσουν σε υπέρτατο βαθμό έξαρσης. Η επίδραση της υποβολής θα τον σπρώξει με ακατάσχετη ορμή στην εκτέλεση ορισμένων πράξεων. Στα πλήθη η ορμή αυτή είναι πιο ακατάσχετη ακόμη απ' ότι στον υπνωτισμένο, γιατί η υποβολή, όμοια για όλα τα άτομα δυναμώνει με την επανάληψή της από τα άτομα του πλήθους.

Την περιφρόνηση που δείχνει για τις ψυχικές εκδηλώσεις του πλήθους, την έδειξαν κι' άλλοι, πριν απ' αυτόν, με την ίδια δύναμη κι εχθρότητα, και με τα ίδια σχεδόν λόγια την έδειξαν διανοούμενοι, πολιτικοί και ποιητές όλων των εποχών και των χωρών. Οι δύο περικοπές που περιέχουν τις κυριότερες αντιλήψεις του Λεμπόν, ο ομαδικός δηλαδή εμποτισμός των διανοητικών λειτουργιών και η ένταση των συναισθημάτων του πλήθους διατυπώθηκαν λίγο πριν απ' αυτόν από το Ζίγγλελε. Το χαρακτηριστικό σημείο, όπου προσέθεσε κάτι ο Λεμπόν είναι η αντίληψή του για το υποσυνείδητο κι' ο παραλληλισμός του με την ψυχική ζωή των πρωτόγονων λαών, αν και στα σημεία ακόμα αυτά είχε προδρόμους.

Και κάτι περισσότερο ακόμη: Η περιγραφή κι η εκτίμηση της ομαδικής ψυχής, όπως τις βρίσκουμε στον Λεμπόν και σ' άλλους δεν έμειναν χωρίς αντίρρηση. Βέβαια, έχει παρατηρήσει σωστά όλα τα φαινόμενα της ομαδικής ψυχής που περιέγραψε, αλλά σ' αυτά μπορεί κανείς ν' αντιτάξει άλλες εκδηλώσεις του πλήθους, ικανές να δημιουργήσουν ευνοϊκότερη αντίληψη για την ομαδική ψυχή.

Ο ίδιος ο Λεμπόν ήταν διατεθειμένος να συμφωνήσει ότι σ' ορισμένες περιπτώσεις, το ηθικό επίπεδο του πλήθους μπορεί να είναι ανώτερο του επιπέδου των ατόμων που το αποτελούν και πως μόνο οι ομάδες είναι σε θέση να επιδείξουν μεγάλη ανιδιοτέλεια και μεγάλο αίσθημα θυσίας.

«Ενώ στο μεμονωμένο άτομο το μόνο σχεδόν ελατήριο των πράξεών του είναι το ιδιαίτερο συμφέρον του, το ελατήριο αυτό σπάνια μόνο καθορίζει τις πράξεις του πλήθους».

Άλλοι πάλι παρατηρούν ότι η κοινωνία είναι εκείνος που επιβάλλει τους ηθικούς κανόνες στο άτομο, που, αφημένο στον εαυτό του, θα ήταν ανίκανο να υψωθεί ως αυτούς, βεβαιώνουν ότι σ' ορισμένες εξαιρετικές περιπτώσεις, βλέπει κανείς στα σύνολα ένα τέτοιο ξέσπασμα ενθουσιασμού, που κάνει τις μάζες ικανές να εκτελέσουν τις ευγενέστερες και πιο υπέροχες πράξεις.

Όσον αφορά την πνευματική παραγωγή, είναι βέβαιο ότι τα μεγάλα δημιουργήματα της σκέψης, οι βασικές ανακαλύψεις και οι οριστικές λύσεις σοβαρών προβλημάτων μόνο από την ατομική δουλειά μπορούν να βγουν, δουλειά που γίνεται με μόνωση και συλλογή. Αλλά και η ομαδική ψυχή είναι κι' αυτή ικανή για πνευματική δημιουργία, όπως μας το αποδεικνύει η γλώσσα, τα δημοτικά τραγούδια, το φολκλόρ κ.τ.λ. Ακόμα μένει να εξακριβωθεί αν και κατά πόσο ο διανοούμενος ή ο ποιητής εργάζονται μεμονωμένα ή μήπως χρωστούν κάτι στη μάζα, μήπως δανείζονται απ' αυτήν τα υλικά των δημιουργημάτων τους, για να τους δώσουν ύστερα ενσυνείδητη όψη και πλήρη μορφή.

Τα δεδομένα του Ζίγκελε και του Λεμπόν εφαρμόζονται σε πλήθη προσωρινά, που σχηματίζονται γρήγορα, χάρις στη συνένωση μερικών ανθρώπων, που κινήθηκαν από κοινά ελατήρια, αλλά που διαφέρουν μεταξύ τους σ' όλα τα σημαντικά στοιχεία. Είναι βέβαιο πως οι συγγραφείς αυτοί επηρεάστηκαν στις περιγραφές τους από τους χαρακτήρες των επαναστατικών πληθών, και ιδίως των πληθών της μεγάλης γαλλικής επανάστασης.

Η ΟΜΑΔΙΚΗ ΨΥΧΗ ΚΑΤΑ ΤΟΝ ΜΑΚ ΝΤΟΥΓΚΑΛ

Ο Μακ Ντούγκαλ, που στο έργο του «Το ομαδικό πνεύμα» διαπιστώνει την ίδια αντίφαση, νομίζει ότι βρίσκει τη λύση της, εισάγοντας τον παράγοντα «οργάνωση». Στην απλούστερη περίπτωση, λει, η μάζα (group) δεν έχει οργάνωση ή έχει υποτυπώδης μόλις οργάνωση. Την ανοργάνωτη ή μόλις οργανωμένη αυτή μάζα, την λει όχλο (grown). Βέβαια ο όχλος δεν μπορεί να σχηματισθεί και να υπάρξει χωρίς κάποια αρχή οργάνωσης και σ' αυτές ακριβώς τις απλές, τις υποτυπώδης μάζες φαίνονται με τη μεγαλύτερη διαύγεια μερικά από τα βασικότερα φαινόμενα της ομαδικής ψυχολογίας. Για να αποτελεστεί μάζα, με την ψυχολογική έννοια της λέξης, πρέπει τα άτομα, που τυχαία ενώθηκαν σε πλήθος ανθρώπων, να έχουν κάτι κοινό μεταξύ τους, να ενδιαφέρονται όλα για το ίδιο πράγμα, να νοιώθουν τα ίδια αισθήματα, σε μια ορισμένη περίπτωση και να κατέχουν σ' ορισμένο βαθμό τη δυνατότητα να επηρεάζονται μεταξύ των (some degree). Όσο μεγαλύτερη είναι η πνευματική και συναισθηματική αυτή ομοιογένεια, τόσο περισσότερες πιθανότητες υπάρχουν να σχηματίσουν τα άτομα ψυχολογική μάζα με ομαδική ψυχή με εκδηλώσεις τέτοιες ώστε να μη χωράει αμφιβολία ως προς τη φύση τους.

Το χαρακτηριστικότερο και σημαντικότερο συγχρόνως φαινόμενο ενός συνόλου είναι η διέγερση και η ένταση της συναισθηματικότητας των ατόμων που το αποτελούν.

Την απορρόφηση του ατόμου από το πλήθος την εξηγεί ο Μακ Ντούγκαλ με αυτό που ονομάζει άμεση επαγωγή συναισθημάτων αποτέλεσμα «πρωτογενής συμπαθητικής αντίδρασης», μ' άλλα λόγια με αυτό που οι ψυχαναλυτές χαρακτηρίζουν σαν συναισθηματική μετάδοση.

Η αυτόματη αυτή αντίδραση είναι τόσο εντονότερη, όσο μεγαλύτερος είναι ο αριθμός των ατόμων, όπου διαπιστώνουμε το ίδιο συναίσθημα. Τότε το άτομο γίνεται ανίκανο να κρατήσει κριτική στάση και παραδίδεται στο συναίσθημα αυτό. Όταν όμως συμμερίζεται τη διέγερση άλλων, αυξάνει τη δική τους διέγερση, και έτσι τα συναισθήματα των ατόμων εντείνονται με αλληλεπαγωγή. Κάτι σπρώχνει το άτομο και το υποχρεώνει να μιμηθεί τους

άλλους, να ταιριάζει μ' αυτούς. Όσο πιο μονοκόμματα κι' απλά είναι τα συναισθήματα, τόσο ευκολότερα μπορούν να διαχυθούν στη μάζα.

Ο Μακ Ντούγκαλ δεν αρνείται την πτώση του διανοητικού επιπέδου της μάζας. Λέει πως οι κατώτερες διάνοιες τραβούν στο επίπεδό τους τις ανώτερες. Η δράση των τελευταίων αυτών εμποδίζεται, γιατί κατ' αρχήν, η υπέρταση της συναισθηματικότητας δημιουργεί συνθήκες δυσμενείς για την πνευματική δουλειά, γιατί τα άτομα, επηρεασμένα από το πλήθος δεν μπορούν ν' αφοσιωθούν ελεύθερα στη δουλειά αυτή και γιατί η ευθύνη των πράξεων του κάθε ατόμου ελαττώνεται από το γεγονός της απορρόφησής του από το πλήθος.

Η γενική κρίση που διατυπώνει ο Μακ Ντούγκαλ για τις ψυχικές ικανότητες των απλών ανοργάνωτων πληθών δεν είναι σε τίποτα ευνοϊκότερη ή κολακευτικότερη από την κρίση του Λεμπόν.

Καθώς ο Μακ Ντούγκαλ αντιτάσσει στη στάση αυτή τη στάση των πληθών που έχουν ανώτερη οργάνωση, ανυπομονούμε να μάθουμε σε τι συνίσταται αυτή και ποιοι συντελεστές διευκολύνουν την επιβολή της. Ο συγγραφέας απαριθμεί πέντε από τους κυριότερους αυτούς συντελεστές, πέντε «κύριες περιπτώσεις» αναγκαίες για την ανάπτυξη του ψυχικού επιπέδου του πλήθους.

1. Ο πρώτος όρος, ο βασικός είναι η ύπαρξη, κάποιας συνοχής των μελών τους πλήθους. Η συνοχή αυτή μπορεί να είναι υλική ή τυπική: στην πρώτη περίπτωση τα ίδια άτομα ανήκουν στο πλήθος για λιγότερο ή περισσότερο καιρό στη δεύτερη δημιουργούνται, μες στο πλήθος, ορισμένες καταστάσεις, απ' τις οποίες περνούν διαδοχικά τα μέλη του.
2. Κατά δεύτερο λόγο πρέπει κάθε άτομο του πλήθους να έχει δημιουργήσει για τη φύση, στο σκοπό, τη δράση και τις απαιτήσεις του πλήθους μια ιδέα που καθορίζει τη στάση του έναντι του πλήθους.
3. Κατά τρίτο λόγο πρέπει να βρίσκεται κάθε πλήθος σε σχέσεις με άλλους ανάλογους σχηματισμούς, που να διαφέρουν όμως μεταξύ τους σε πολλά σημεία, να υπάρχει κάποια αντίθεση μεταξύ του ενός δεδομένου πλήθους και των άλλων.
4. Έπειτα είναι ανάγκη να έχει το πλήθος παραδόσεις, έθιμα, θεσμούς και οι κυριότεροι τους να ανάγονται στις σχέσεις μεταξύ των μελών τους.
5. Τέλος το πλήθος πρέπει να έχει οργάνωση και να εκδηλώνεται αυτή στην εξειδίκευση και τη διαφοροποίηση του κύκλου δράσεως του κάθε ατόμου.

Όταν οι όροι αυτοί υπάρχουν, τα ψυχικά μειονεκτήματα του πλήθους καταργούνται, κατά τον Μακ Ντούγκαλ.

ΑΝΤΙΠΑΡΑΘΕΣΗ ΣΤΙΣ ΠΑΡΑΠΑΝΩ ΘΕΣΕΙΣ

Για τη διεξαγωγή συμπερασμάτων, η επιστήμη της Ομαδικής Ψυχολογίας, απομόνωσε τις κοινωνικές εκδηλώσεις της κυβέρνησης, οπότε και εκείνα – τα πλήθη – εκδήλωσαν ελεύθερα την ψυχοσύνθεσή τους.

Ο Ζίγγελε λίγο πριν του Λεμπόν, είχε διατυπώσει δύο προτάσεις που περικλείουν την ουσία των αντιλήψεών του Λεμπόν:

1^ο) Στα πλήθη παρατηρείται ομαδική αναστολή των διανοητικών λειτουργιών.

2^ο) Σε τέτοιες εκδηλώσεις παρουσιάζεται υπερβολή της συναισθηματικότητας.

Η εικόνα αυτή των πληθών, έχει το μειονέκτημα ότι είναι το αποτέλεσμα πορισμάτων από έρευνα εφήμερων πληθών, που όταν διακόπηκε η σχέση υποταγής τους, από την πολιτική εξουσία, τότε εκδηλώθηκε κατ' αυτόν τον τρόπο.

Ο Φρόιντ αναφέρει πως τα αποτελέσματα των Ζίγγελε και Λεμπόν και των υπολοίπων, αναφέρονται σε εφήμερα πλήθη που συγκρατούνται πολύ γρήγορα, συνδεόμενα από κοινό συμφέρον, όμως διαφέρουν σε άλλα στοιχεία πολύ ουσιώδη. Επιπλέον, αναφέρει ο Φρόιντ, είναι βέβαιο πως οι παραπάνω συγγραφείς επηρεάστηκαν στις περιγραφές τους, από τα πλήθη της Γαλλικής Επανάστασης.

Ο Μακ Ντούγκαλ θεωρεί πως η οργάνωση παίζει σημαντικό ρόλο κατά την έρευνα της ομαδικής ψυχής.

Υποστηρίζει πως στην απλή της μορφή, η μάζα είναι ανοργάνωτη ή ελάχιστα οργανωμένη. Αυτού του είδους τις μάζες ονομάζει πλήθος, και, υποστηρίζει ότι σ' αυτό βρίσκονται με μεγαλύτερη σαφήνεια μερικά από τα θεμελιώδη φαινόμενα της ομαδικής ψυχής.

Αλλά αυτή η τοποθέτηση του Μακ Ντούγκαλ δεν είναι επιτυχημένη. Η ομαδική ψυχή υπάρχει και τα φαινόμενα της ομαδικής ψυχολογίας υφίστανται και εκδηλώνονται ανεξάρτητα του βαθμού οργάνωσης.

Όταν λέμε απλώς πλήθος, δεν πρέπει να εννοούμε μια απλή ένωση ανθρώπων, όπως ισχυρίζεται ο Φρόιντ, αλλά ένωση ατόμων για μεγάλο χρονικό διάστημα και, εξαρτημένων από συγκεκριμένο πολιτικό φορέα.

Η ΨΥΧΟΛΟΓΙΑ ΤΟΥ ΚΟΙΝΟΥ

Καθώς εξελισσόταν η επιστήμη της ομαδικής ψυχολογίας, εξετάζονταν όλα τα παραπάνω φαινόμενα, πάνω σε πλήθη με συγκεκριμένα χαρακτηριστικά. Σε πλήθη, μόνιμα, ομοιογενή και διακρινόμενα από υψηλό βαθμό οργάνωσης.

Αυτή η μορφή πλήθους προωθεί την ανάπτυξη κοινωνικών εκδηλώσεων και κοινωνικής εξέλιξης. Οπότε και οδηγήθηκε στη διατύπωση της έννοιας του κοινού.

Ο Τάρντε κάνει έναν διαχωρισμό του πλήθους σε δύο κατηγορίες: α) σε πλήθος και β) σε κοινό.

Η έννοια του κοινού προϋποθέτει εξελεγμένη μάζα, ανώτερο διανοητικό επίπεδο, κοινή αντίληψη για ορισμένες θεμελιώδεις έννοιες της κοινωνικής ζωής, αφανείς διανοητικούς συνδέσμους και περίπου ισόβαθμα όρια συναισθηματικότητας.

Το κοινό, διαφέρει επίσης από το πλήθος και από τον τρόπο με τον οποίο υποβάλλονται μεταξύ τους τα άτομα. Αυτού του είδους η υποβολή ονομάζεται «εξ' αποστάσεως υποβολή». Η εξ' αποστάσεως υποβολή είναι το αποτέλεσμα του εκσυγχρονισμού της κοινωνίας αφού οι άνθρωποι μπορούν και επικοινωνούν μεταξύ τους από απόσταση, χωρίς να έρχονται σε άμεση επαφή.

Μια ακόμα διαφορά μεταξύ των δύο κατηγοριών πλήθους είναι το «όπλο» που διαθέτει το καθένα. Ενώ το «όπλο» του πλήθους, όπως αναφέρει ο Λεμπόν, είναι η «επανάσταση», το κοινό διαθέτει την ψυχραιμη λογική.

Μέσω της άμεσης υποβολής που αναπτύσσεται μέσα στα πλήθη, το κάθε άτομο γίνεται πομπός και δέκτης των υπολοίπων, τα οποία με την αύξηση της συναισθηματικότητας και την ομαδική αναστολή των διανοητικών λειτουργιών, δεν χαρακτηρίζονται από το στοιχείο του πολιτισμού. Η υποβολή αυτή δημιουργεί σύγχυση και χάος, τα οποία είναι χαρακτηριστικά γνωρίσματα του πλήθους, γι' αυτό και παρουσιάζονται εύπιστα, ασταθή και ευάλωτα.

Αντίθετα, η εξ' αποστάσεως υποβολή που αναπτύσσεται στο κοινό, το κάθε άτομο γίνεται πομπός και δέκτης, εκδηλώσεων, της εξελεγμένης ανθρώπινης διανόησης.

Για τους παραπάνω λόγους, μπορούμε να υποστηρίξουμε πως οι διατυπωμένες προτάσεις του Ζίγγελε, στην περίπτωση του κοινού, παρουσιάζουν αντιστροφή.

Δηλαδή, στο κοινό παρατηρείται:

- 1^ο) Ομαδική ενίσχυση των διανοητικών λειτουργιών και,
- 2^ο) Μείωση της συναισθηματικότητας.

Τέλος αξίζει ν' αναφέρουμε πως το κοινό, σε αντίθεση με το πλήθος, δεν παρουσιάζει εκρήξεις. Επιτελεί συνεχή και σίγουρα βήματα προς την εξέλιξη. Επίσης δεν προκαλείται πίεση από ανώτερα στρώματα εξουσίας και δεν δημιουργείται ψυχική ατμόσφαιρα καταναγκασμού.

Το πολυσύνθετο της ανθρώπινης κοινωνικής συμπεριφοράς δεν είναι αποκλειστικότητα μιας μόνο επιστήμης. Πάντοτε ήταν μεγάλη η εξάπλωση των θεωριών για την κοινωνική φύση της συμπεριφοράς του ανθρώπου. Αυτές οι ιδέες μερικές φορές εκφράζονταν με τη μορφή της σεμνής και επιφυλακτικής εξαγωγής συμπερασμάτων από τα εμπειρικά δεδομένα. μερικές φορές ως συστήματα κοινωνικής ή πολιτικής φιλοσοφίας σχετικής με τα αξιώματα για τα τάδε έμφυτα χαρακτηριστικά της «ανθρώπινης φύσης» και μερικές φορές είχαν ως σημείο εκκίνησης τους μια ευρύτατη αναλογία ενώ ξεπρόβαλλαν στην άλλη άκρη με μια κοσμική θεωρία που περιλάμβανε τα πάντα. Σήμερα δυσκολευόμαστε να διακρίνουμε τι είναι άχρηστο και τι είναι χρήσιμο για την περαιτέρω έρευνα. το θέμα είναι τόσο αχανές που είναι πιθανό όλα σχεδόν τα συστήματα ιδεών να περιέχουν μια μεγάλη δόση αλήθειας. Για παράδειγμα, όπως έγραψε ο Plamenatz (1963), δεν υπάρχει καμιά αμφιβολία ότι η σύγχρονη κοινωνική επιστήμη θα μάθαινε πολύ περισσότερα απ' ό,τι είχε μάθει μέχρι τώρα από τις ιδέες των κοινωνικών και πολιτικών φιλοσόφων του παρελθόντος.

Η τάση να ευνοούμε την ομάδα μας εις βάρος των άλλων ομάδων στην εργαστηριακή κατάσταση αναφέρεται συνήθως ως ενδο-ομαδική διαστρέβλωση, κατά κάποιο τρόπο η ενδο-ομαδική διαστρέβλωση είναι από πειραματική άποψη ανάλογη με τον εθνοκεντρισμό των ομάδων στην πραγματική ζωή. Από τότε που στράφηκε για πρώτη φορά η προσοχή σ' αυτό το φαινόμενο, πλήθυναν οι αποδείξεις ότι είναι ένα αξιοσημείωτο, πανταχού παρόν χαρακτηριστικό των διομαδικών σχέσεων. Πράγματι, η έρευνα είχε την τάση να αφαιρεί σταδιακά τη μια μεταβλητή μετά την άλλη από τη διομαδική κατάσταση χωρίς να μειώνει αισθητά τις πιθανότητες ενδο-ομαδικής ευνοιοκρατίας. Κατά συνέπεια, η ενδο-ομαδική διαστρέβλωση θεωρήθηκε αποτέλεσμα της εχθρότητας (Sherif, 1966), ανταγωνισμός (Blake και Mouton, 1962α), άμεση επαφή (Ferguson και Kelley, 1964) και τελευταία, απλή και μόνο πρόσληψη μιας εξω-ομάδας (Doise και Sinclair, 1973). Πρόσφατα οι Tajfel κ.α. (1971) απέδειξαν ότι υπό ορισμένες προϋποθέσεις η απλή και μόνο αντίληψη των υποκειμένων ότι ανήκουν σε δυο διαφορετικές κοινωνικές κατηγορίες, είναι από μόνη της αρκετή για τη διομαδική διάκριση.

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Μελετώντας το πρόβλημα της συνεργασίας μεταξύ ανθρώπινων ομάδων καθώς και τα άλλα σχετικά προβλήματα, όπως είναι ο ανταγωνισμός, η σύγκρουση μεταξύ των ομάδων και η επιθετικότητα μιας ομάδας προς μια άλλη, δεν είναι πολύ δύσκολο να προσδιορίσουμε δύο γενικές υποθέσεις, οι οποίες κρυφά ή φανερά αποτελούν τη βάση του θεωρητικού μέρους του ζητήματος. Κατά κάποιο τρόπο αυτές οι υποθέσεις εκφράζουν δυο εντελώς διαφορετικούς τρόπους προσέγγισης των προβλημάτων της ανθρώπινης αλληλεπίδρασης στην κοινωνία. Η μια προσέγγιση ενδιαφέρεται για τον «ενστικτώδη κοινωνικό άνθρωπο», η άλλη για τον «ωφελιμιστή κοινωνικό άνθρωπο». Η μια επιχειρεί να ερμηνεύσει την πορεία των σχέσεων μεταξύ κοινωνικών ομάδων από την άποψη των ενστικτωδών χαρακτηριστικών του ανθρώπου. Η άλλη βασίζεται σ' έναν ορθολογιστικό υπολογισμό που κάνουν τα μέλη μιας ομάδας ή οι αρχηγοί τους για τη μελλοντική χρησιμότητα των διαφόρων τρόπων δράσης. Βασιζόμενος στα στοιχεία που έχουν συγκεντρώσει οι κοινωνικοί ψυχολόγοι θα προσπαθήσω να υποστηρίξω ότι και οι δυο αυτές απόψεις είναι ανεπαρκείς, ότι η συνεργασία ή η εχθρότητα μεταξύ των ανθρώπινων ομάδων δεν είναι δυνατό να γίνει πλήρως κατανοητή βάσει των υπολογισμών της χρησιμότητας και ότι μπορούν να γίνουν ακόμα λιγότερο κατανοητές αν βασιστούν σε γενικές υποθέσεις για το ρόλο του ενστίκτου στην κοινωνική συμπεριφορά του ανθρώπου. Ο «κοινωνικός ψυχολογικός άνθρωπος» απέχει τόσο από τον ενστικτώδη όσο και από τον ωφελιμιστή άνθρωπο είναι πολύ πιο περίπλοκος απ' ό,τι θα μπορούσαν να γίνουν τα άλλα δυο ανθρωπάκια.

ΨΥΧΟΛΟΓΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ

Μπορούμε να επιχειρήσουμε την ψυχολογική ανάλυση των προβλημάτων συνεργασίας μεταξύ των ανθρώπινων ομάδων μόνο αν λάβουμε σαφώς υπόψη μας τους περιορισμούς της. Μια τέτοια ανάλυση δεν μπορεί να προσφέρει μια ερμηνεία των ιστορικών ή των κοινωνικών γεγονότων μεγάλης κλίμακας. Κάθε περίπτωση συνεργασίας ή σύγκρουσης πρέπει να κατανοηθεί ιδίω δικαιώματι από την άποψη των προϋποθέσεων και των

καθοριστικών παραγόντων της, οι οποίοι μπορεί να είναι οικονομικοί ή κοινωνικοί, πολιτικοί ή ιστορικοί και τις περισσότερες φορές ένα κράμα όλων. Κανένα σύνολο *a priori* ψυχολογικών αρχών δεν μπορεί να αντικαταστήσει τη λεπτομερή γνώση, η οποία είναι απαραίτητη για την ανάλυση και την κατανόηση μιας συγκεκριμένης κοινωνικής κατάστασης. Τα κοινωνικά φαινόμενα που απορρέουν απ' αυτή την κατάσταση, ακολουθούν την πορεία τους βάσει της δικής τους λογικής. Οι σύγχρονοι πόλεμοι, για παράδειγμα, δεν είναι δυνατό να «ερμηνευθούν» βάσει της εχθρικής στάσης που τηρούν οι μεγάλες μάζες ατόμων που ζουν σε χώρες εμπλεκόμενες σε ένοπλες συγκρούσεις. Μια τέτοια στάση μπορεί να συμβάλει στην πρόκληση σύγκρουσης, μπορεί να διευκολύνει μια έκρηξη, μπορεί ακόμη και να ενθαρρυνθεί για να εξυπηρετήσει αυτούς τους σκοπούς. Αλλά τα μεγάλης κλίμακας κοινωνικά και πολιτικά γεγονότα δεν είναι δυνατό να προβλεφθούν με τη χονδροειδή άλγεβρα των στάσεων και των κινήτρων εκατομμυρίων ατόμων.

Για να τονίσω αυτό το σημείο δεν μπορώ να κάνω τίποτα καλύτερο από το να παραθέσω ένα απόσπασμα από ένα πρόσφατο άρθρο των Withley και Katz (1965, σ. 65):

«Συχνά έχουμε την εσφαλμένη εντύπωση ότι η κοινωνική ψυχολογική θεώρηση του πολέμου και της ειρήνης εξετάζει τη διεθνή σύγκρουση είτε από την άποψη των προσωπικοτήτων των ηγετών ενός έθνους, είτε από την άποψη του χαρακτήρα ενός έθνους, ο οποίος κατακλύζει τις μάζες και την ελίτ κατά τον ίδιο τρόπο. Ωστόσο οι σχετικές κοινωνικές ψυχολογικές διαδικασίες δεν αποκαλύπτονται με το να αποδίδουμε την παραγωγή του συστήματός τους στο χαρακτήρα των ανθρώπων του συστήματος. Για παράδειγμα, ένα έθνος κηρύσσει πόλεμο και γι 'αυτό το λόγο ο λαός αυτός και οι ηγέτες τους θεωρούνται επιθετικοί και πολεμοχαρείς. Αυτή είναι η αντεστραμμένη πλάνη της ομαδικής σκέψης, επειδή η παραγωγή του συστήματος, όπως είναι οι ενέργειες για πόλεμο ή για συμβιβασμό, αποδίδεται στην προσωπικότητα μεμονωμένων δρώντων ατόμων».

Από τη στιγμή που έχουμε αυτές τις επιφυλάξεις, γίνεται κάπως πιο εύκολο το έργο της αναγνώρισης της κοινωνικής ψυχολογικής συμβολής στα προβλήματα συνεργασίας μεταξύ των ανθρώπινων ομάδων. Πρακτικά υπάρχουν άπειροι διαφορετικοί τρόποι, κατά τους οποίους η ανθρωπότητα μπορεί να ταξινομηθεί σε ομάδες. Καθένας από μας ανήκει σε πολλές ομάδες, μερικές από τις οποίες είναι τόσο προσωρινές όσο η μετακίνησή μας μ' έναν ανελκυστήρα και μερικές τόσο μόνιμες όσο η οικογένεια, η φυλή ή το έθνος. Για τους σκοπούς αυτής της μελέτης θα ορίσω την ομάδα ως μια κατηγορία ανθρώπων, οι οποίοι

πληρούν δύο προϋποθέσεις: η πρώτη προϋπόθεση είναι ότι το άτομο αναγνωρίζει τον εαυτό του ως μέλος αυτής της κατηγορίας και η δεύτερη ότι αυτή η αναγνώριση έχει γι' αυτόν κάποια συναισθηματική αξία. Επιτρέψτε μου να προσθέσω αμέσως ότι υπάρχουν πολλοί άλλοι πιθανοί ορισμοί, αλλά η καταλληλότητά τους δεν περιβάλλεται από κάποιο είδος απόλυτου κριτηρίου «αληθείας». Είναι χρήσιμοι μόνο σε σχέση με το πρόβλημα για το οποίο είναι απαραίτητοι. Υπάρχει κι ένας δεύτερος λόγος: αυτός ο ορισμός, αν και έχει ως σημείο εκκίνησής του δυο υποκειμενικές προϋποθέσεις, δεν είναι απαραίτητο να εξακολουθήσει να είναι «υποκειμενικός» σε επίπεδο εμπειρικής έρευνας. Υπάρχουν πολλοί δείκτες συμπεριφοράς, οι οποίοι μπορούν να χρησιμοποιηθούν για να αποφασιστεί εάν ένα άτομο αισθάνεται ή δεν αισθάνεται μέλος μιας ομάδας με την έννοια που παρουσιάσαμε μόλις τώρα.

Συνεπώς, ο ορισμός που δόθηκε εδώ στην ομάδα δεν έχει σχέση με τα εξωτερικά της χαρακτηριστικά ή με την κοινωνική της δομή, αλλά με την ψυχολογική της ύπαρξη για το άτομο. Τα βασικά λοιπόν εμπειρικά προβλήματα που παρουσιάζονται στα πλαίσια αυτού του ορισμού είναι τα εξής: ποια είναι η αρχή της εννοιολογικής και συναισθηματικής ταύτισης ενός ατόμου με μια ομάδα; Ποιες προϋποθέσεις υπάρχουν για τη σταθερότητα μιας τέτοιας ταύτισης; Ποιες είναι οι επιπτώσεις της στη στάση και τη συμπεριφορά ενός ατόμου απέναντι στα μέλη της ομάδας του και απέναντι στις άλλες ομάδες ως σύνολα ή απέναντι στα μεμονωμένα μέλη τους;

ΣΥΝΑΘΡΟΙΣΕΙΣ Ή ΚΟΙΝΩΝΙΚΕΣ ΟΜΑΔΕΣ;

Αν στην προσπάθειά μας να προσφέρουμε ορισμένες απαντήσεις σ' αυτά τα ερωτήματα στραφούμε πρώτα στις μελέτες της κοινωνικής συμπεριφοράς των ζώων, μπορεί, ίσως, να τονίσουμε μερικά γενικά ζητήματα. Κατά τη γνώμη του Etkin (1964) καθώς και πολλών άλλων ερευνητών σ' αυτόν τον τομέα οι ομάδες των ζώων μπορούν χονδρικά να χωριστούν σε αθροίσματα και αυθεντικές κοινωνικές ομάδες. Αυτή η ταξινόμηση βασίζεται στη φύση των ανταποκρίσεων των ατόμων στα άλλα άτομα. Συνεπώς, όπως επισημαίνει ο Etkin (1964), οι ομάδες των ζώων είναι κοινωνικές:

«...όταν τα μέλη μένουν ενωμένα περισσότερο, ως αποτέλεσμα των κοινωνικών ανταποκρίσεων του ενός μέλους στο άλλο, παρά ως αποτέλεσμα των ανταποκρίσεων τους σε

άλλους παράγοντες του περιβάλλοντός τους. Οι ομάδες που διατηρούνται ενωμένες λόγω των ανταποκρίσεών τους σ' αυτούς τους παράγοντες, θα αποκαλούνται «συναθροίσεις». Έτσι ένα κοπάδι πρόβατα αποτελεί κοινωνική ομάδα, εφόσον διατηρείται από τις κοινωνικές ανταποκρίσεις του ενός ζώου στο άλλο, αλλά η συγκέντρωση εντόμων γύρω από το φως τη νύχτα αποτελεί συνάθροιση, αφού απορρέει από την προσέλκυση όλων τους από το φως».

Παρά το γεγονός ότι υπάρχουν πολλές περιπτώσεις στις οποίες είναι δύσκολο να αποφασίσουμε ποιο απ' αυτά τα δυο είδη ανταποκρίσεων καθορίζει την ένωση και τη λειτουργία μιας ομάδας, υπάρχουν επίσης πολλές ομαδοποιήσεις ζώων, οι οποίες μπορούν να αποδοθούν χωρίς πολλούς δισταγμούς στη μια ή την άλλη τάξη. Υπάρχουν ελάχιστες αμφιβολίες ότι μπορεί να ανακαλυφθεί η ύπαρξη πολλών ανθρώπινων συναθροίσεων. Αναμφίβολα, όμως, αποτελούν τις πιο προσωρινές και τις λιγότερο περίπλοκες μορφές ανθρώπινων ομάδων και γίνονται ολοκληρωμένες κοινωνικές ομάδες μόνο όταν εξαιτίας διαφόρων πιέσεων και αναγκών δημιουργήσουν πιο σταθερούς οργανισμούς, των οποίων τα μέλη μπορεί να φανεί ότι παρουσιάζουν το είδος ταύτισης, στο οποίο αναφέρθηκα προηγουμένως.

Μια συγκριτική μελέτη των ομάδων των ζώων, οι οποίες παρουσιάζουν το δεύτερο είδος ανταπόκρισης το είδος που είναι γνήσια «κοινωνικό» με την έννοια που χρησιμοποιείται από τον Etkin μπορεί να μας διδάξει πολλά για την προέλευση και τη λειτουργία των ανθρώπινων κοινωνικών ομάδων. Είναι αλήθεια, ωστόσο, ότι από τα αποτελέσματα αυτών των μελετών εύκολα απορρέουν πρόχειρες αναλογίες μεταξύ ζώων και ανθρώπων. Όσο λιγότερο καθορίζεται η κοινωνική συμπεριφορά ενός είδους από την ικανότητά του να δείξει την ευλυσία και τη μεταβλητότητα που οφείλονται στη μάθηση, τόσο πιο πιθανό είναι να πέσουν αυτές οι αναλογίες έξω από τους στόχους. Οι μελέτες για την κοινωνική συμπεριφορά των ζώων έχουν αποδείξει ότι σε πολλά είδη η μάθηση παίζει σημαντικό ρόλο στις διάφορες μορφές κοινωνικής συμπεριφοράς για παράδειγμα, στην προσωπική αναγνώριση μεταξύ γονέων και απογόνων, στις διαφορές της επιθετικής συμπεριφοράς προς τα μέλη των ενδο-ομάδων και των έξω-ομάδων, στον τοπικισμό, στην καθιέρωση κοινωνικών ιεραρχιών. Ακόμη κι αυτή η σύντομη και ελλιπής απαρίθμηση δείχνει καθαρά τις εντυπωσιακές ομοιότητες που έχουν ορισμένες πλευρές της συμπεριφοράς των ζώων και των ανθρώπων. Το ερώτημα που προκύπτει αφορά το βαθμό που παρουσιάζουν την ίδια ομοιότητα οι διαδικασίες που αποτελούν τη βάση αυτών των φαινομένων.

Η μελέτη του ρόλου που παίζουν τα έμφυτα και τα επίκτητα πρότυπα συμπεριφοράς στις κοινωνικές ομάδες των ζώων βασίζεται συνήθως στην προσεκτική ανάλυση των

διαφόρων πλευρών τους. Αυτό περιλαμβάνει μια λεπτομερή και προσεκτική περιγραφή της διαδοχικής πορείας της συμπεριφοράς, τη σχέση της με τους ψυχολογικούς μηχανισμούς, τα οικολογικά χαρακτηριστικά του περιβάλλοντος όπως επίσης και την ανάλυση των πιθανών λειτουργιών και της αξίας που έχει η διάσωση αυτής της διαδοχικής πορείας. Κανένας μελετητής της συμπεριφοράς των ζώων που σέβεται τον εαυτό του δεν θα διέπραττε εδώ την «αντεστραμμένη πλάνη της ομαδικής σκέψης», η οποία σ' αυτή την περίπτωση θα ήταν η «εξήγηση», για παράδειγμα, της εντός των ειδών επιθετικής συμπεριφοράς των μελών μιας ομάδας προς τα μέλη μιας άλλης ομάδας απλώς με την απόδοση αυτής της επιθετικής συμπεριφοράς στην έμφυτη τάση τους να είναι επιθετικοί. Παρ' όλα αυτά στην περίπτωση της ανθρώπινης κοινωνικής συμπεριφοράς συναντάμε συχνά αυτό τον ισχυρισμό μαζί με την έμμεση εντολή ότι μπορούμε να είμαστε ικανοποιημένοι που εξηγήσαμε το φαινόμενο. Για παράδειγμα, σ' ένα πρόσφατο συμπόσιο για την επιθετικότητα (J.D. Carthy και F.J. Ebling, 1964) κατά τους εκδότες των πρακτικών η απόδοση της επιθετικής συμπεριφοράς που παρουσιάζεται στα ανθρώπινα ζητήματα στο ένστικτο της επιθετικότητας φαίνεται ότι αποτελεί τη συναινετική γνώμη, στην οποία κατέληξαν αρκετά μέλη μιας διακεκριμένης ομάδας συνεργατών, από ηθολόγους ως και κοινωνικούς ανθρωπολόγους. Πράγματι, ένα άρθρο (D. Freeman, 1964) αποτελείται κυρίως από μια εντυπωσιακή παράθεση παραδειγμάτων, τα οποία παρουσιάζουν τις φρικιαστικές επιπτώσεις της σκληρότητας, του σαδισμού, των βασανισμών και των σφαγών στην ιστορία της ανθρωπότητας. Ο συγγραφέας καταλήγει στο συμπέρασμα ότι τίποτα δεν θα μπορούσε να εξηγήσει αυτά τα φαινόμενα εκτός από την ύπαρξη έμφυτης τάσης προς την επιθετικότητα. Το επιχείρημα έχει έναν αναμφισβήτητο κρίκο αληθοφάνειας, χρησιμοποιώντας όμως μια άλλη επιλογή παραδειγμάτων θα μπορούσε κανείς να βγάλει το εξίσου αληθοφανές συμπέρασμα ότι υπάρχουν έμφυτες τάσεις, οι οποίες στα ανθρώπινα ζητήματα αποτελούν τη βάση των περιπτώσεων συνεργασίας, αλτρουισμού, πατριωτισμού, αυτοθυσίας, μπορεί ακόμη και των αλλαγών στη μόδα και τους διαγωνισμούς ομορφιάς. Υπάρχουν δύο βασικοί λόγοι για τους οποίους όλες αυτές οι ερμηνείες δεν είναι ικανοποιητικές:

- ο πρώτος λόγος είναι ότι χωρίς περαιτέρω ανεξάρτητα στοιχεία αποτελούν ταυτολογία,
- ο άλλος λόγος είναι ότι δεν βασίζονται στη λεπτομερή ανάλυση των συνθηκών, στις οποίες παρουσιάζεται ή δεν παρουσιάζεται η υπό εξέταση συμπεριφορά.

Όπως φαίνεται πολύ καλά στις μελέτες για την κοινωνική συμπεριφορά των ζώων, μόνο μια τέτοια ανάλυση θα μας έδινε τη δυνατότητα να βγάλουμε εξακριβωμένα συμπεράσματα για τους αιτιακούς παράγοντες που μπορεί να εμπλέκονται. Ακόμη κι αν

ήταν αλήθεια ότι υπάρχουν έμφυτες τάσεις, οι οποίες караδοκούν πίσω από τις διάφορες μορφές ανθρώπινου ανταγωνισμού, σύγκρουσης ή συνεργασίας, είναι τόσο περίπλοκη η κοινωνική συμπεριφορά του ανθρώπου ώστε τέτοιου είδους εξηγήσεις δεν θα μας πρόσφεραν τίποτα περισσότερο απ' ό,τι προσφέρουν οι ισχυρισμοί που συνδέουν τη δημιουργία μεγάλης ποικιλίας γαστρονομικών παραδόσεων με την αναμφισβήτητη έμφυτη ανάγκη του ανθρώπου για φαγητό και ποτό.

ΤΑΥΤΙΣΗ ΜΕ ΤΗΝ ΟΜΑΔΑ

Όταν ο Thompson (1958) έγραψε σ' ένα άρθρο του ότι «η γλώσσα των μελισσών δεν είναι η γλώσσα της αγάπης», φυσική συνέπεια ήταν η αποκάλυψη ενός βασικού φαινομένου της κοινωνικής αλληλεπίδρασης των ανθρώπων. Κι η ανθρώπινη γλώσσα δεν είναι πολύ συχνά η γλώσσα της αγάπης. Πρέπει όμως να θυμόμαστε ότι καθώς ωριμάζει ο άνθρωπος είναι πρωταρχικό χαρακτηριστικό της ανάπτυξής του, χωρίς το οποίο δεν θα μπορούσε να προσαρμοστεί στην κοινωνία των άλλων ανθρώπων, είναι η όλο και μεγαλύτερη ικανότητά του να αντιμετωπίζει το περιβάλλον του με αφηρημένους και συμβολικούς όρους. Στις περισσότερες (αν όχι σε όλες) τις περιπτώσεις κοινωνικής αλληλεπίδρασης των ζώων οι κοινωνικές τους αλληλεπιδράσεις δεν είναι δυνατό να σχετιστούν με την ικανότητά μας να αντιλαμβανόμαστε τα γεγονότα από την οπτική γωνία ενός άλλου ατόμου. Επίσης οι απλούστερες διαδικασίες αναμφίβολα παίζουν σημαντικό ρόλο στην κοινωνική συμπεριφορά των ανθρώπων, εντάσσονται όμως όπως γινόταν πάντοτε, σ' ένα ευρύτερο πλαίσιο συμβολικής δραστηριότητας. Ο διαπρεπής Ελβετός ψυχολόγος Piaget σε πολλές εργασίες του απέδειξε ότι καθώς το παιδί προχωρά από το ένα στάδιο της ανάπτυξης της νοημοσύνης του στο επόμενο, γίνεται όλο και πιο ικανό να υπερβεί το συγκεκριμένο αντιληπτικό πλαίσιο κάθε στιγμής και να βγάλει συμπεράσματα για το περιβάλλον βάσει αμετάβλητων κανόνων που ισχύουν σε περιπτώσεις, των οποίων τα συγκεκριμένα αντιληπτικά χαρακτηριστικά μπορεί να διαφέρουν πολύ. Αν δεν συνέβαινε κάτι τέτοιο, δεν θα μπορούσαμε να διδάξουμε τα παιδιά μας ότι το εμβαδόν ενός τετραγώνου, το οποίο έχει πλευρές 6 ιντσών, ισούται με το εμβαδόν ενός ορθογωνίου, το οποίο έχει πλευρές 3 και 12 ιντσών, ή ότι εάν ένα παιδί στο Ibadan ζει πιο νότια από ένα παιδί στο Λονδίνο, αυτό σημαίνει ότι το παιδί στο Λονδίνο ζει βόρεια του παιδιού στο Ibadan. Αυτά τα παραδείγματα παρουσιάζουν ένα καθολικό ανθρώπινο φαινόμενο, το οποίο μερικές φορές παραβλέπουμε στις συζητήσεις μας για την κοινωνική συμπεριφορά των ανθρώπων. Η συναισθηματική και η εννοιολογική ταύτιση με

μια ομάδα δεν συνίσταται μόνο στις αμετάβλητες αποκρίσεις στις ευδιάκριτες μορφές των συμβόλων.

Η αρχή της ταύτισης με μια ομάδα ή μ' ένα μεγάλο αριθμό ομάδων, βρίσκεται στα πρώτα χρόνια της παιδικής ηλικίας. Είναι γνωστές οι φρουδικές περιγραφές του τρόπου που το μικρό παιδί εσωτερικεύει συναισθηματικά τις σχέσεις του με τους γονείς του και τα άλλα μέλη της οικογένειάς του. Κάτω από το πρίσμα αυτής της συζήτησης η σημαντική πλευρά αυτών των περιγραφών είναι το γεγονός ότι η μεταφορά των πρώτων συναισθηματικών αντιδράσεων σε άλλους ανθρώπους ή σε ομάδες άλλων ανθρώπων είναι πιθανή μόνο αν χρησιμοποιηθεί η συμβολική δραστηριότητα κατά την οποία ένα άτομο θεωρείται ότι αντιπροσωπεύει ένα άλλο. Είναι αλήθεια, ωστόσο, ότι ανεξάρτητα απ' αυτές τις πρώτες συναισθηματικές εμπειρίες και την πιθανή μεταφορά τους αργότερα στη ζωή, ταυτιζόμαστε επίσης με μια σύνθετη μήτρα ανθρώπινων ομάδων κατά τρόπο που φαίνεται ότι στην καλύτερη περίπτωση έχει λεπτές σχέσεις μ' αυτές τις πρώτες συναισθηματικές αντιδράσεις. Όλοι είμαστε μέλη εθνικών, επαγγελματικών, θρησκευτικών, κοινωνικών και πολλών άλλων ομάδων. Οι ορισμοί των περισσότερων ομάδων δεν βασίζονται σ' ένα σύνολο ευδιάκριτων και αμετάβλητων εξωτερικών χαρακτηριστικών των μελών τους, αλλά, είναι αφηρημένες ταξικές έννοιες.

Γνωρίζουμε ότι είναι πιθανό να αναπτυχθεί συνεργασία στα πλαίσια της ανθρώπινης ομάδας ως αποτέλεσμα διαφόρων συγκεκριμένων κοινών αναγκών. Πρέπει ωστόσο να θυμηθούμε ότι η μόνη πιθανή βάση μιας τέτοιας συνεργασίας σε κάθε σύνθετη κοινωνική κατάσταση πρέπει να αναζητηθεί στις εννοιολογικές διαδικασίες που ερεύνησε ο Piaget στα παιδιά. Και για να επιστρέψουμε στην αναφορά του Thompson (1958) στις μέλισσες, δεν είναι μόνο ότι η γλώσσα των μελισσών δεν είναι η γλώσσα της αγάπης, δεν είναι επίσης η γλώσσα της συνεργασίας. Η πιθανότητα συνεργασίας στις περισσότερες ανθρώπινες καταστάσεις βασίζεται στην ικανότητα να αντιλαμβάνεται κανείς μια κατάσταση από την οπτική γωνία ενός άλλου ατόμου και έπειτα να χρησιμοποιεί τις πληροφορίες που απέκτησε μ' αυτό τον τρόπο ως οδηγό για περαιτέρω ενέργειες. Αν η συνεργασία δεν βασιζόταν στην κρυφή ή φανερή χρήση αυτής της ικανότητας να γινόμαστε ετεροκεντρικοί σε αντίθεση με τους εγωκεντρικούς, θα μπορούσε να πραγματοποιηθεί σποραδικά μόνο με τις τυχαίες συναντήσεις παράλληλων ή συμπληρωματικών ενεργειών και δεν θα μπορούσε ποτέ να διαμορφώσει τη βάση μιας σύνθετης και συντονισμένης διαδοχικής πορείας της συμπεριφοράς που προέρχεται από πολλά άτομα.

Αν είναι αλήθεια ότι η συνεργασία εξαρτάται πολύ απ' αυτή την ικανότητα να βλέπουμε τον κόσμο από την οπτική γωνία κάποιου άλλου, τότε η επιτυχία της πρέπει να εξαρτάται

από τις συνθήκες, οι οποίες καθιστούν πιθανή ή απίθανη την ανάμιξή μας σ' αυτό το είδος συμπεριφοράς. Ακριβώς αυτό συμβαίνει στις σύγχρονες κοινωνίες με τους περίπλοκους ελέγχους και τις ισορροπίες που οφείλονται στο μπερδεμένο δίκτυο ανταγωνιστικών και συνεργατικών συμφερόντων. Σε τέτοια κοινωνικά συστήματα τα παιχνίδια «όλα για όλα» -όπου ο ένας τα χάνει όλα και τα κερδίζει ο άλλος- γίνονται όλο και πιο σπάνια, ιδίως σε επίπεδο κοινωνικών γεγονότων μεγάλης κλίμακας.

Η ταύτιση ενός ατόμου -εννοιολογική και συναισθηματική- με μια ομάδα έχει πολλές ψυχολογικές πλευρές. Μια από τις πιο σημαντικές είναι οι κοινοί κοινωνικοί κανόνες. Υπάρχουν αρκετοί τρόποι με τους οποίους μπορεί να οριστεί ο κοινωνικός κανόνας. Τρεις απ' αυτούς μπορούν να χρησιμεύσουν ως παραδείγματα: ο «κοινωνικός κανόνας» μπορεί να αναφέρεται στις κατά σύμβαση υποχρεώσεις, τις οποίες αποδέχονται και μοιράζονται τα μέλη μιας κοινωνικής ομάδας' μπορεί να αναφέρεται στις ιδέες που έχουν τα άτομα σχετικά με τους τρόπους που θα έπρεπε να συμπεριφέρονται σε πολλές καταστάσεις' και τέλος, μπορεί να αναφέρεται στις εμφανείς ομοιότητες της συμπεριφοράς σε μια μεγάλη ή μικρή κοινωνική ομάδα. Ο τρόπος που μια κοινωνία κατορθώνει να δημιουργήσει και να διαιωνίσει τους κανόνες και με τις τρεις σημασίες του όρου είναι ένα ευρύτατο θέμα με πολλές επιπτώσεις, τις οποίες ούτε θα επιθυμούσα ούτε θα ένιωθα ικανός να αναλύσω εδώ. Αυτό το θέμα ήταν πάντοτε το κοινό επίκεντρο του ενδιαφέροντος ιστορικών, κοινωνικών φιλοσόφων, κοινωνιολόγων, δικηγόρων, κοινωνικών ανθρωπολόγων και πολλών άλλων -κι αυτό σημαίνει ότι δύσκολα θα τολμούσε κανείς να κάνει τον έξυπνο. Θα ήθελα, ωστόσο, να επιχειρήσω να αναλύσω τον τρόπο, με τον οποίο ένα άτομο φτάνει να συμμαριστεί τους καθιερωμένους κανόνες των κοινωνικών ομάδων στις οποίες εντάσσεται. Σ' αυτή την προσπάθειά μου θα ασχοληθώ κυρίως με την τρίτη σημασία του όρου «κανόνας» που ανέφερα προηγουμένως: *τις εμφανείς ομοιομορφίες της συμπεριφοράς*.

Πολλοί ψυχολόγοι (D.E. Berlyne, 1960' H.F. Harlow, 1953) που ασχολούνται με τη μελέτη της συμπεριφοράς των ζώων κατέληξαν στο συμπέρασμα ότι δεν είναι δυνατό να ερμηνευθούν επαρκώς μερικές πλευρές της μάθησης των ζώων παρά μόνο αν θέσει κανείς ως αξίωμα την ύπαρξη κάποιας ορμής ή κάποιας τάσης να εξερευνήσουν το περιβάλλον. Είναι εμφανής η βιολογική σημασία που έχει για την επιβίωση το να αρχίσει να γνωρίζει κανείς το περιβάλλον του. Μερικά από τα μεγαλύτερα επιτεύγματα της ανθρωπότητας δεν θα είχαν πραγματοποιηθεί ποτέ αν δεν υπήρχε αυτή η παρόρμηση να εξερευνήσουμε και να καταλάβουμε. Στην περίπτωση του ανθρώπου, όμως, υπάρχει μια ουσιώδης πλευρά στη συλλογή αυτών των πληροφοριών για το περιβάλλον, η οποία στη μη-ανθρώπινη συμπεριφορά έχει μόνο εντελώς υποτυπώδη μορφή. Ένα πολύ μεγάλο μέρος των

ανθρώπων γνώσεων για το περιβάλλον -το φυσικό και το κοινωνικό- δεν αποκτάται από τις άμεσες εμπειρίες ενός ατόμου, αλλά από τις πληροφορίες που του μεταβιβάζουν τα άλλα μέλη των κοινωνικών ομάδων στις οποίες ανήκει. Κάθε άνθρωπος μαθαίνει ότι ένας αποτελεσματικός τρόπος να αξιολογήσει τις πληροφορίες που έχει για το περιβάλλον του, για τον εαυτό του, για τις συνέπειες των πράξεών του, για τους άλλους ανθρώπους, για τις σχετικές πιθανότητες διαφόρων ενδεχόμενων μελλοντικών γεγονότων είναι να βασιστεί στις πληροφορίες που του παρέχουν οι άλλοι (L. Festinger, 1954). Επιπλέον, όσο περισσότερο αντιλαμβάνεται ένα άτομο τους άλλους ανθρώπους ως όμοιούς του, τόσο περισσότερο καθορίζεται η συμπεριφορά του από την πρόσληψη της συμπεριφοράς τους. Συχνά δεν εκτιμούμε αρκετά τη σημασία αυτού του φαινομένου στον καθορισμό των ανθρώπων αντιδράσεων σε κάθε είδους γεγονότα του περιβάλλοντός μας. Είναι εμφανές ότι σε περιπτώσεις όπου η «μοίρα είναι κοινή», όπως όταν απειλούνται ή κινδυνεύουν όλοι ή όταν έχουν κοινούς στόχους, θα σημειωθεί μεγαλύτερη σύγκλιση συμπεριφοράς. Μπορεί όμως αυτή η σύγκλιση να παρατηρηθεί και σε περιπτώσεις όπου η λειτουργία της συντονισμένης συμπεριφοράς δεν είναι καθόλου εμφανής. Για παράδειγμα, υπάρχουν αρκετά ψυχολογικά πειράματα (S.E. Asch, 1952) που δείχνουν το βαθμό στον οποίο τα άτομα είναι προετοιμασμένα να δεχτούν την ομόφωνη ετυμηγορία μιας πλειοψηφίας ακόμη και σε τόσο απλά καθήκοντα όπως είναι το να υπολογίσουν το διαφορετικό μήκος μερικών γραμμών, ακόμη κι όταν αυτή η ετυμηγορία της πλειοψηφίας είναι κατηγορηματικά αντίθετη με τα στοιχεία που τους δίνουν οι αισθήσεις τους.

Μπορούμε ίσως να περιγράψουμε εν συντομία ένα παράδειγμα (M. Sherif, 1936) που θα χρησιμεύσει και ως μετάβαση στο επόμενο στάδιο αυτής της μελέτης. Αφορά το επονομαζόμενο «αυτοκινητικό φαινόμενο»: όταν στο απόλυτο σκοτάδι παρουσιάζεται μια ακίνητη αχτίδα φωτός φαίνεται σαν να κινείται. Αν βάλουμε αρκετούς παρατηρητές σ' ένα σκοτεινό δωμάτιο παρατηρείται η τάση να συγκλίνουν οι υπολογισμοί τους για την έκταση της φαινομενικής αυτής κίνησης. Μια ενδιαφέρουσα τροποποίηση αυτής της θεωρίας ήταν η εισαγωγή διαφόρων βαθμών ανασφάλειας σ' αυτή την περίπτωση. Αυτό έγινε με τη μεταβλητή του μεγέθους του κατασκότεινου δωματίου, με την παρεμβολή εμποδίων στο δρόμο του υποκειμένου, με το να βάζουμε το υποκείμενο να περιπλανάται σε περίπλοκες διαδρομές και με το να μεταβάλλουμε το βαθμό ευχαρίστησης και βοήθειας που του προσφέρει ο πειραματιστής. Η πιο ακραία από αυτές τις πειραματικές συνθήκες οδήγησε σε μεγάλο αποπροσανατολισμό και σύγχυση των υποκειμένων. Χρησιμοποιήθηκαν δυο διαδοχικές πειραματικές συναντήσεις μεταξύ των οποίων υπήρξε ένα διάλειμμα αρκετών ημερών. Στην πρώτη συνάντηση κάθε υποκείμενο ήταν μόνο του' στη δεύτερη ήταν ανά δύο.

Ως αποτέλεσμα του αυξανόμενου βαθμού σύγχυσης από την πρώτη ως τη δεύτερη συνάντηση υπήρξε όλο και μεγαλύτερη σύγκλιση των εκτιμήσεων των υποκειμένων για την έκταση της φαινομενικής κίνησης (M. Sherif και O.J. Harvey, 1952).

Η ερμηνεία τέτοιων αποτελεσμάτων μας οδηγεί κατευθείαν σε μια από τις περιπτώσεις του είδους «η κότα έκανε το αβγό ή το αβγό την κότα;» που είναι τόσο συνηθισμένες στην κοινωνική ψυχολογία. Το αίσθημα της έντονης σύγχυσης δημιουργεί προφανώς μια κατάσταση, στην οποία τα υποκείμενα θεωρούν ότι αντιμετωπίζουν από κοινού την ίδια δυσκολία. Δεν είναι ωστόσο σαφής ο λόγος που αυτή η κρίση την οποία περνούν όλα τα υποκείμενα μέσα στους τέσσερις τοίχους ενός κατασκότεινου δωματίου τούς κάνει να παρουσιάζουν μεγαλύτερη ομοιομορφία στις εκτιμήσεις τους για την κίνηση μιας αχτίδας φωτός. Απ' ό,τι μπορούμε να καταλάβουμε το γεγονός ότι συμφωνούν δεν είναι δυνατό να έχει σχέση με οποιαδήποτε λογική προσπάθειά τους να αντιμετωπίσουν τη δυσάρεστη κατάσταση. Κατά συνέπεια, φαίνεται ότι μια ομαδική περίσταση, στην οποία οι άνθρωποι έχουν τις ίδιες ανάγκες ή δυσκολίες, με τη σειρά της οδηγεί στην ανάγκη να δημιουργηθούν αρκετοί κανόνες. Συνεπώς φαίνεται ότι η ανάδυση αυτών των κανόνων δεν καθορίζεται μόνο από την αξία χρησιμότητας της συνεργασίας με σκοπό την απομάκρυνση της δυσκολίας, αλλά και από τη συναισθηματική αυτόνομη σημασία της προσχώρησης σε μια ομάδα, ανεξάρτητα από το ποιοι ήταν οι αρχικοί λόγοι σύστασης της ομάδας αυτής. Υπάρχουν πολλά πειράματα κοινωνικής ψυχολογίας, τα οποία δείχνουν τη δύναμη αυτών των επονομαζόμενων «κανονιστικών» επιδράσεων της ομάδας υπαγωγής.

Γι' αυτούς τους λόγους το μοντέλο του «ωφελιμιστή κοινωνικού ανθρώπου», στο οποίο αναφέρθηκα προηγουμένως, δεν είναι καταλληλότερο από το μοντέλο του «ενστικτώδους κοινωνικού ανθρώπου» για να εξηγήσει τη συνεργασία στις ανθρώπινες ομάδες. Οι κοινές ανάγκες και το κοινό υπόβαθρο οδηγούν σε κοινούς κανόνες, οι κοινοί κανόνες οδηγούν σε πιο κοινό υπόβαθρο και στη συναισθηματική επένδυση στη δημιουργία πιο κοινών κανόνων. Όλες αυτές οι συνδεόμενες διαδικασίες έχουν ως αποτέλεσμα την ενίσχυση της ταύτισης με την ομάδα καθώς και τη μεγαλύτερη ικανότητα να αντιλαμβανόμαστε όσους ανήκουν στην ίδια ομάδα ως ουσιαστικά όμοιους με μας. Είναι εμφανές ότι αυτή η πρόσληψη της ομοιότητας μας κάνει να υιοθετούμε σε κάθε παρεμφερή περίσταση πιο εύκολα την άποψη όσων ανήκουν στην κατηγορία των «εντός» σε αντίθεση με όσους θεωρούμε ότι είναι «εκτός».

ΔΙΑΧΩΡΙΣΜΟΣ ΑΠΟ ΤΙΣ ΑΛΛΕΣ ΟΜΑΔΕΣ

Αυτά τα φαινόμενα έχουν άμεση σχέση μ' αυτό που συχνά αναφέρεται ως «αποπροσωποποίηση». Πολλοί άνθρωποι που είναι παθιασμένοι ανθρωπιστές δεν νιώθουν την παραμικρή τύψη συνειδήσεως όταν στο μεσημεριανό τους φαγητό βρίσκονται αντιμέτωποι με μισό νεκρό κοτόπουλο στο πιάτο τους. Δεν μοιράστηκαν ποτέ τους ίδιους κανόνες μ' ένα κοτόπουλο, ούτε είχαν την ευκαιρία να δουν τον κόσμο από τη δική του οπτική γωνία. Μπορεί να αξίζει όμως να θυμόμαστε ότι το νεκρό πουλί στο πιάτο δεν αντιπροσωπεύει τίποτα περισσότερο από την ακραία περίπτωση ενός γνωστού φαινομένου. Είναι πασίγνωστο ότι είναι πιο εύκολο να ρίξει κανείς ένα σωρό βόμβες από ψηλά ή να πατήσει ένα κουμπί που εκτοξεύει έναν πύραυλο, παρά να βυθίσει ένα μαχαίρι στην κοιλιά κάποιου, έστω κι αν δεν υπάρχει κίνδυνος να τιμωρηθεί. Και για να κάνουμε έναν παραλληλισμό με το νεκρό κοτόπουλο, οι φιλόζωοι φημίζονται για το ότι αποδίδουν στο αντικείμενο της αγάπης τους κάθε είδους λεπτά χαρακτηριστικά. Η δημιουργία ψυχολογικής απόστασης μεταξύ ενός ατόμου και του θύματός του ευθύνεται εξίσου σχεδόν για τις δολοφονίες και τις σφαγές όσο ευθύνεται και ο περίφημος σαδισμός και το υποτιθέμενο ένστικτο της επιθετικότητας του ανθρώπου, το οποίο δεν ξεριζώνεται. Το τελευταίο θεατρικό έργο του Weiss με τίτλο *The Investigation*, το οποίο έχει βασιστεί στη δίκη του Άουσβιτς στη Γερμανία δεν παρουσιάζει τους περισσότερους ανθρώπους σαν πανύψηλα τέρατα με τεράστιες διαστάσεις. Ήταν ανθρωπάκια που κατάφεραν να κάνουν όσα έκαναν εν μέρει επειδή ήταν ικανά να μην αναγνωρίζουν την ομοιότητα που είχαν με τα θύματά τους, να μη βρίσκουν ένα είδος κοινού παρονομαστή.

Αναφέροντας τους εκτελεστές του Άουσβιτς προσεγγίζει κανείς ένα επίπεδο διαχωρισμού από τους άλλους ανθρώπους, το οποίο αγγίζει τα όρια της ψυχοπαθολογίας. Δεν είναι όμως, σπάνιες οι ηπιότερες εκδοχές αυτού του φαινομένου. Δεν χρειάζεται να είναι κανείς ψυχολόγος για να καταλάβει ότι σε περιπτώσεις έντονης σύγκρουσης, πραγματικής απειλής ή έκρηξης βίας μεταξύ ανθρώπινων ομάδων γρήγορα γίνονται πιο έντονες οι εχθρικές στάσεις μεταξύ των μελών των εμπλεκόμενων ομάδων. Οι συνθήκες συνύπαρξης των ανθρώπινων ομάδων στο ίδιο περιβάλλον είναι τέτοιες ώστε είναι βέβαιο ότι αργά ή γρήγορα θα εμφανιστούν με τον άλφα ή βήτα τρόπο διάφορες μορφές ανταγωνισμού. Η ανάλυση των συνθηκών, οι οποίες μπορεί να διευκολύνουν τη συνεργασία, δεν είναι δυνατό να βασιστεί σε ουτοπικά όνειρα για έναν κόσμο απαλλαγμένο από ανταγωνιστικά συμφέροντα. Το ερώτημα μάλλον είναι σε ποιο βαθμό σύμφωνα με τους όρους του Rapoport, μπορούν να μετατραπούν οι μάχες σε παιχνίδια ή συζητήσεις. Οι μάχες δεν έχουν

κανόνες τα παιχνίδια και οι συζητήσεις ακολουθούν ένα τυπικό. Η καθιέρωση τυπικού και κανόνων που καθοδηγούν αποτελεσματικά τη συμπεριφορά είναι εφικτή μόνο όταν πληρούνται η μια από τις δυο προϋποθέσεις:

-είτε όταν η συμμόρφωση στους καθιερωμένους κανόνες ενισχύεται από την ύπαρξη μιας αρχής ανώτερης από τις ομάδες,

-είτε όταν παρά τον ανταγωνισμό της άλλης ομάδας και ενώ από ορισμένες απόψεις εξακολουθεί να είναι κατηγορηματικά η «άλλη», ταυτόχρονα εκλαμβάνεται κατά κάποιο τρόπο ως παρόμοια.

Είναι πιθανό η δημιουργία της μιας προϋπόθεσης να εξαρτάται από την άλλη: *η ύπαρξη μιας ανώτερης αρχής οδηγεί στην αργή αλλαγή στάσης και η αλλαγή στάσης διευκολύνει τη δημιουργία μιας τέτοιας αρχής*. Και οι δύο αυτές διαδικασίες έχουν παρατηρηθεί συχνά στο παρελθόν.

Υπάρχουν πολλές αποδείξεις ότι η εχθρική στάση απέναντι σε μια έξω-ομάδα συνδέεται στενά με την πρόσληψη αυτής της ομάδας ως ουσιαστικά ανόμοιας με την ομάδα του ατόμου. Αυτή η διαδικασία ξεκινά τα πρώτα χρόνια της παιδικής ηλικίας και είναι πολύ δύσκολο να πει κανείς αν η αντίληψη της ανομοιομορφίας οδηγεί στην αντιπάθεια ή αν η αντιπάθεια οδηγεί στην αντίληψη της ανομοιομορφίας. Σε μερικές έρευνες που κάναμε πρόσφατα σε συνεργασία με συναδέλφους από το Πανεπιστήμιο του Leiden στην Ολλανδία (J.M.F. Jaspars, J.P. Van de Geer, H. Tajfel και N.B. Johnson, 1965) ανακαλύψαμε ότι υπάρχουν μεγάλοι συσχετισμοί μεταξύ των προτιμήσεων των παιδιών για τη μια ή την άλλη ξένη χώρα και της αντίληψής τους για το αν μοιάζουν ή διαφέρουν η μια από την άλλη, δηλαδή, όσο μεγαλύτερη ήταν η απόσταση μεταξύ δυο χωρών στην κλίμακα προτίμησης, τόσο μεγαλύτερη έτεινε να είναι η υπολογιζόμενη ανομοιότητά τους. Από τις έρευνες για τους πολύ προκατειλημμένους ανθρώπους γνωρίζουμε επίσης ότι διαφέρουν απ' αυτούς που δεν είναι προκατειλημμένοι ως προς τις διαφοροποιήσεις που κάνουν μεταξύ της ομάδας τους και της άλλης ομάδας. Αυτό θα γίνει σαφές με δύο παραδείγματα: σ' ένα πείραμα (P.F. Secord, W. Bevan και B. Katz, 1965) μετά την αρχική εκτίμηση του βαθμού προκατάληψης εναντίον των νέγων ζητήθηκε από τα υποκείμενα, τα οποία βρίσκονταν στα δυο άκρα κλίμακας της προκατάληψης, να κατατάξουν τις αποχρώσεις του δέρματος σε μια σειρά φωτογραφιών, μερικές από τις οποίες ήταν φωτογραφίες νέγων και μερικές όχι. Βρέθηκε ότι τα πολύ προκατειλημμένα υποκείμενα είχαν την τάση να μεγαλοποιούν περισσότερο απ' ό,τι έκαναν τα άλλα άτομα τις διαφορές στο χρώμα του δέρματος στις φωτογραφίες που είχαν κατατάξει στην κατηγορία «νέγρος» και των φωτογραφιών που είχαν κατατάξει στην

κατηγορία «λευκός». Ένα σχετικό πόρισμα (V. Seelman, 1940) είναι ότι τα προκατειλημμένα υποκείμενα έχουν την τάση να αναγνωρίζουν με μικρότερη ακρίβεια απ' ό,τι τα άλλα υποκείμενα μεμονωμένους νέγρους, των οποίων τη φωτογραφία είχαν δει προηγουμένως.

Η αφαίρεση της προσωπικότητας και της ανθρωπιάς από τα μέλη της έξω-ομάδας πρέπει να συνδέεται στενά μ' αυτές τις επιδράσεις των συναισθηματικών στάσεων. Μόνο και μόνο επειδή ένα μέλος ενός άλλου έθνους, τάξης, φυλής ή ομάδας θεωρείται από ορισμένες βασικές απόψεις λόγω αυτής της ιδιότητάς του ως μέλος διαφορετικό από τα μέλη που είναι - σύμφωνα με τη φράση που χρησιμοποιείται πολύ- συγγενείς και φίλοι μας, μπορούμε να του κάνουμε πράγματα που διαφορετικά δεν θα μπορούσαμε να τα φανταστούμε. Αυτή η ανικανότητα να φανταστούμε τον κόσμο και από τις δυο πλευρές οδηγεί άμεσα στην περαιτέρω επαύξηση των δυσκολιών: δημιουργεί, δηλαδή, εμπόδια στην επικοινωνία. Αυτό μπορεί να συμβεί με δυο τρόπους: είτε υποθέτουμε ότι τα μέλη της άλλης ομάδας πρέπει να έχουν την ικανότητα να επικοινωνούν με τρόπους γνωστούς σε μας (αν και εμείς δεν είμαστε υποχρεωμένοι να τους ανταποδώσουμε την ευγένεια) -και αν δεν επικοινωνούν ενισχύεται το θέμα του κατά βάση ξένου χαρακτήρα τους, ή υποθέτουμε ότι μπορεί να έχουν αποκτήσει τη συνήθεια-τέχνασμα να προσποιούνται ότι είναι σαν και μας με σκοπό «να μας φάνε καλύτερα». Αυτός ο λύκος με τη σκούφια της γιαγιάς απρόσμενα έγινε τώρα πραγματικότητα σ' ένα χώρο που δεν έχει σχέση με παραμύθι. Ένας συνάδελφός μου, ο οποίος γύρισε στις Ηνωμένες Πολιτείες μετά το ταξίδι του στη Σοβιετική Ένωση, έδειξε σε μια ομάδα αμερικανών παιδιών φωτογραφίες από ένα δρόμο στη Ρωσία. Στην ανεπίσημη αναφορά του γράφει:

«Ένα χέρι σηκώθηκε: "γιατί έχουν δέντρα κατά μήκος του δρόμου;" Λίγο αμήχανος έστρεψα την ερώτηση στην ομάδα: "Εσείς τι λέτε; Γιατί έχουν δέντρα;" Ένα άλλο χέρι σηκώθηκε για να απαντήσει πρόθυμα: "Για να μην μπορούν οι άνθρωποι να δουν τι γίνεται πέρα από το δρόμο". Ένα κορίτσι είχε διαφορετική γνώμη: "Είναι για να υπάρχει δουλειά για τους φυλακισμένους". Ρώτησα γιατί κατά μήκος μερικών δρόμων μας έχουν φυτευτεί δέντρα. "Για σκιά", "Για να κρατούν τη σκόνη"» (U, Bronfenbrenner, 1961).

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑ

Θα ήθελα να τελειώσω τονίζοντας αν και δεν χρειάζεται ίσως ορισμένα σημεία. Καταρχήν, αυτό το άρθρο δεν αποτελεί έκκληση ή επιχείρημα για την εξαφάνιση των διαφορών μεταξύ των ανθρώπινων ομάδων. Αν συνέβαινε ποτέ κάτι τέτοιο ο κόσμος θα ήταν ένα θλιβερό και βαρετό μέρος για να ζει κανείς. Δεύτερο, δεν ενδιαφερόμουν ούτε για τα κοινωνικά, τα οικονομικά ή τα πολιτικά αίτια των συγκρούσεων μεταξύ των ομάδων, ούτε για οποιαδήποτε πολιτική που έχει σχέση μ' αυτές τις πλευρές των διομαδικών προβλημάτων. Σκοπός μου ήταν να μελετήσω εκείνες τις ψυχολογικές πλευρές τις διομαδικής εχθρότητας και της διομαδικής συνεργασίας, οι οποίες εμπεριέχονται στη στάση και τη συμπεριφορά των ατόμων που απαρτίζουν τις ομάδες. Η άποψή μου είναι ότι ένα ουσιώδες στοιχείο αυτής της στάσης και της συμπεριφοράς που συνδέεται με αυτή βρίσκεται στην ικανότητα του ανθρώπου να θεωρεί τους άλλους ανθρώπους όμοιους με αυτόν, ανεξάρτητα από το πόσο διαφορετικοί μπορεί να είναι. Δεν χρειάζεται να πούμε σε κανέναν ότι αυτό δεν ισχύει σήμερα. Ωστόσο θα ήταν μια μορφή ακαδημαϊκής τάσης φυγής αν σταματούσαμε σ' αυτό το σημείο και δεν επιχειρούσαμε να βγάλουμε μερικά συμπεράσματα για συγκεκριμένα προβλήματα. Αν και δεν μπορεί να περιμένει κανείς μια ξαφνική αλλαγή στη στάση εκατομμυρίων ανθρώπων, μπορούμε σίγουρα να κάνουμε προσπάθειες για να επιφέρουμε αλλαγές. Μου φαίνεται ότι όσον αφορά τις ψυχολογικές πλευρές αυτών των προβλημάτων, αυτές οι προσπάθειες θα έπρεπε να επικεντρωθούν σε δυο μέτωπα: *την εκπαίδευση και το δίκαιο*. Γνωρίζουμε πολλά για τη δημιουργία εχθρικής έξω-ομαδικής στάσης στα παιδιά. Πολύ λίγες απ' αυτές τις γνώσεις έχουν διεισδύσει στα προγράμματα της πρωτοβάθμιας και της δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης καθώς και στα κολέγια εκπαίδευσης καθηγητών. Όσον αφορά το δίκαιο, ίσως μπορούμε να παρουσιάσουμε αυτό το θέμα εν συντομία ως εξής: η διάκριση χωρίς προκατάληψη οδηγεί στη διάκριση με προκατάληψη, αντίθετα, η προκατάληψη που έχει χάσει την ικανότητά της να φαίνεται στις διακρίσεις σβήνει σιγά-σιγά. Οι έντονα και αυστηρά επιβαλλόμενες κυρώσεις εναντίον κάθε μορφής διάκρισης ή άσκησης ωμής βίας σε εθνικά ή διεθνή ζητήματα σίγουρα δεν θα πετύχαινε τη μείωση της τυφλής έξω-ομαδικής εχθρότητας από τη μια μέρα στην άλλη. Θα μας βοηθούσε όμως αρκετά να καταλάβουμε ότι η ζωή και τα δικαιώματα κάθε ανθρώπου είναι ένα ζήτημα που πρέπει να λάβουμε σοβαρά υπόψη μας.

ΣΥΓΚΡΙΣΗ, ΟΜΟΙΟΤΗΤΑ & ΕΝΔΟ-ΟΜΑΔΙΚΗ ΕΥΝΟΙΟΚΡΑΤΙΑ

(Από τον **John Turner**)

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Παρ' όλο που οι ανταγωνιστικές σχέσεις αυξάνουν την ενδο-ομαδική διαστρέβλωση και οι συνεργασίες τη μειώνουν (Avigdor, 1953. Harvey, 1956), οι εργασίες του Tajfel και του Doise αποδεικνύουν ότι τα συγκρουόμενα «αντικειμενικά» ομαδικά συμφέροντα δεν είναι απαραίτητη προϋπόθεση για την εμφάνισή της. Πράγματι, αρχίζει να φαίνεται ότι η ενδο-ομαδική διαστρέβλωση συνδέεται με εγγενείς στην ενδο-ομαδική κατάσταση ψυχολογικές διαδικασίες. Για παράδειγμα, μερικές μελέτες αναφέρουν ότι η συλλογική αλληλεπίδραση είναι περισσότερο διαστρεβλωμένη από τη διαπροσωπική αλληλεπίδραση (Wilson και Kavatani. 1968, Dustin Davis. 1970, Doise και Sinclair. 1973).

Η υπόθεσή μας είναι ότι οι διαδικασίες κοινωνικής σύγκρισης αποτελούν τη βάση πολλών μορφών ενδο-ομαδικής ευνοιοκρατίας, οι οποίες περιγράφονται στα πειράματα. Αυτή η υπόθεση στηρίζεται στη θεωρία της κοινωνικής ταυτότητας του Tajfel (πρβ. Tajfel, 1972β, 1974β' Turner, 1975α). Ο Tajfel υποστηρίζει ότι τα άτομα προσδιορίζουν και αξιολογούν τους εαυτούς τους *inter alia*, βάσει των κοινωνικών ομάδων στις οποίες ανήκουν οι ομάδες παρέχουν στα μέλη τους μια κοινωνική ταυτότητα, η οποία μπορεί να συμβάλει θετικά ή αρνητικά στην αυτοθεώρησή τους. Όπου η ομάδα ενός ατόμου μπορεί να συγκριθεί ευνοϊκά με τις άλλες σχετικές ομάδες, τότε συμβάλλει θετικά στην αυτοεκτίμηση του ατόμου. Με άλλα λόγια, για να αποκτήσουμε θετική κοινωνική ταυτότητα, οι ενδο-ομαδικές - έξω-ομαδικές συγκρίσεις πρέπει να αποφέρουν προσλαμβανόμενες διαφορές που ευνοούν την ενδο-ομάδα. Κατά συνέπεια όπου οι ομάδες ασχολούνται με αμοιβαίες συγκρίσεις, είναι διάχυτη η πίεση να διαφοροποιηθεί η μια από την άλλη με θετικά εκτιμώμενους τρόπους. Σε κάθε περίπτωση που μια ομάδα συγκρίνει τον εαυτό της με μια άλλη σε μια κοινή αξιολογική διάσταση και οι δυο ομάδες θα προσπαθήσουν, όταν είναι εφικτό, να διαφοροποιηθούν η μια από την άλλη προς την ίδια θετικά εκτιμώμενη κατεύθυνση. Αυτή η διαδικασία αμοιβαίας διαφοροποίησης προς τον ίδιο πόλο της συγκριτικής διάστασης καταλήγει σε μια μορφή διομαδικού ανταγωνισμού, ο οποίος έχει ονομαστεί *κοινωνικός* (Turner, 1975α) σε αντιδιαστολή με τον **οργανικό** ή το **ρεαλιστικό** ανταγωνισμό.

Η βασική μας υπόθεση, λοιπόν, είναι ότι πολλές μορφές ενδο-ομαδικής διαστρέβλωσης

εκφράζουν τη διομαδική διαφοροποίηση, η οποία απορρέει από τις διαδικασίες κοινωνικής σύγκρισης. Αυτή η υπόθεση προτείνει δύο παράγοντες, οι οποίοι θα επηρεάσουν το βαθμό ενδο-ομαδικής ευνοιοκρατίας σε κάθε δεδομένη διομαδική κατάσταση:

- 1) τη σπουδαιότητα της διαθέσιμης ή περιοπτης συγκριτικής διάστασης για την κοινωνική ταυτότητα της ενδο-ομάδας και
- 2) το βαθμό στον οποίο προσλαμβάνεται η εξω-ομάδα ως σχετική ομάδα σύγκρισης (ή συγκρίσιμη ομάδα) με την ενδο-ομάδα.

Μπορούμε να θεωρήσουμε ως δεδομένο ότι όσο πιο μεγάλη σημασία έχει κάποια συγκριτική διάσταση για την ενδο-ομάδα τόσο πιο βασική είναι στο σύμπλεγμα των χαρακτηριστικών, των στάσεων και των αξιών που συμβάλλουν στην εικόνα της ενδο-ομάδας για τον εαυτό της και τόσο μεγαλύτερη πόλωση θα υπάρξει στις αξίες που συνδέονται μ' αυτήν, δηλαδή, τόσο πιο έντονη θα είναι η διαφορική αξιολόγηση μεταξύ θετικού και αρνητικού πόλου της σχετικής ιδιότητας. Αυτό δείχνει ότι κατά συνέπεια η διομαδική διαφοροποίηση θα είναι πιο έντονη. Η έννοια της συγκριτικότητας (πρβ. Festinger, 1954) αναφέρεται στα χαρακτηριστικά της εξω-ομάδας, τα οποία προωθούν τις συγκρίσεις μ' αυτήν: *η ομοιότητα θεωρείται συνήθως βασικό κριτήριο συγκριτικότητας*. Εφόσον η διομαδική διαφοροποίηση δημιουργείται από τις κοινωνικές συγκρίσεις, η ενδο-ομαδική διαστρέβλωση θα πρέπει να είναι τόσο πιο μεγάλη, όσο περισσότερο συγκρίσιμη εκλαμβάνεται η εξω-ομάδα.

Ο Festinger (1954) πρεσβεύει ότι οι διαφορές μεταξύ ατόμων σε μια αξιολογική διάσταση της εκτέλεσης μπορούν να θεωρηθούν ως διαφορά κοινωνικής θέσης και υποστηρίζει ότι η μείωση της συγκριτικότητας μεταξύ ατόμων είναι άμεση συνάρτηση της αύξησης της διαφοράς της κοινωνικής θέσης. Χρησιμοποιεί την έννοια της κοινωνικής θέσης-διαστρωμάτωσης για να παρουσιάσει μια κατάσταση μη συγκριτικότητας μεταξύ ατόμων, (πρβ. το παράδειγμά του με το δάσκαλο σκακιού και το μαθητή του). Από τις αναλύσεις του βγάζει το συμπέρασμα ότι οι ομάδες διαφορετικής κοινωνικής θέσης βασικά δεν μπορούν να συγκριθούν, πράγμα που με τη σειρά του δείχνει ότι η ενδο-ομαδική διαστρέβλωση δεν θα έπρεπε να παρατηρείται στις σχέσεις των ομάδων διαφορετικής κοινωνικής θέσης.

Ωστόσο ένα πρόβλημα που παρουσιάζει η άποψη του Festinger είναι ότι η προσλαμβανόμενη εγκυρότητα των διαφορών κοινωνικής θέσης θεωρείται άμεσο αποτέλεσμα της σπουδαιότητάς τους. Με άλλα λόγια, όσο μεγαλύτερη είναι η διαφορά κοινωνικής θέσης τόσο περισσότερο θεωρείται ότι είναι αντικειμενική, μόνιμη και αμετάβλητη. Θα ήταν απίθανο να συμβαίνει κάτι τέτοιο στις διομαδικές σχέσεις, εφόσον το ευρύτερο κοινωνικό σύστημα, στο οποίο ζουν οι ομάδες, είναι αυτό που διαμορφώνει

μάλλον τις απόψεις τους για την υφή των μεταξύ τους διαφορών. Συνεπώς, η συναινετική εγκυρότητα που έχουν οι διομαδικές διαφορές μπορεί να μη συμπίπτει απόλυτα με τη σπουδαιότητά τους. Γι' αυτό το λόγο θα κάνουμε μια διάκριση μεταξύ *σταθερών* και *ασταθών* σχέσεων κοινωνικής θέσης μεταξύ των ομάδων. Όπου δυο ομάδες αντιλαμβάνονται τη σχετική ανωτερότητα και την κατωτερότητά τους ως καθορισμένη και αμετάβλητη, η σχέση τους θα ονομάζεται σταθερή. Απ' την άλλη πλευρά, όπου η διαφορά κοινωνικής θέσης των ομάδων, όσο μεγάλη κι αν είναι, γίνεται αντιληπτή ως ενδεχομένως ανατρεπόμενη, η σχέση τους θα ονομάζεται ασταθής. Υπό ορισμένες προϋποθέσεις η αστάθεια μπορεί να αυξηθεί με την ομοιότητα επίδοσης των δύο ομάδων' ωστόσο μπορούμε να υποθέσουμε ότι κάτι τέτοιο δεν είναι απαραίτητο.

Η πρόταση του Festinger ότι η διομαδική συγκριτικότητα μειώνεται καθώς αυξάνονται οι διαφορές κοινωνικής θέσης ισχύει πιθανότατα κυρίως σε περιπτώσεις όπου η κοινωνική ιεραρχία προσλαμβάνεται ως σχετικά σταθερή. Όπου δεν συμβαίνει αυτό οι εμφανείς διαφορές κοινωνικής θέσης μπορούν κάλλιστα να αποτελέσουν το κίνητρο των συγκρίσεων και του ανταγωνισμού των ομάδων (πρβ. Thibaut, 1950). Για παράδειγμα, αν μια ομάδα χαμηλής κοινωνικής θέσης (Χ.Θ.) πιστεύει ότι μπορεί να διορθώσει με τη δράση της μια δυσμενή σύγκριση, τότε η συνειδητοποίηση της κατωτερότητας είναι το ίδιο πιθανό να επαυξήσει την ανταγωνιστική διάθεση όσο και να μειώσει τη συγκριτικότητα. Κατά τον ίδιο τρόπο αν μια ομάδα υψηλής κοινωνικής θέσης (Υ.Θ.) αντιληφθεί ότι η θέση της δεν είναι απρόσβλητη, τότε θα έχει ισχυρότερο κίνητρο για να επιβεβαιώσει την ανωτερότητά της (πρβ. Kelley, 1951). Έτσι θα υποθέσουμε ότι όταν οι διαφορές κοινωνικής θέσης μεταξύ των ομάδων εκλαμβάνονται ως σταθερές, μειώνουν τη συγκριτικότητα, αλλά όταν εκλαμβάνονται ως ασταθείς, την επαυξάνουν. Συνεπώς υπό ορισμένες προϋποθέσεις οι ανόμοιες ομάδες θα διαφοροποιηθούν περισσότερο από τις ομάδες που μοιάζουν μεταξύ τους.

Μπορούμε να πούμε ότι η διαφοροποίηση θα καθοριστεί πλήρως από την αλληλεπίδραση που υποθέσαμε πιο πάνω μόνο σε περιπτώσεις όπου η ομοιότητα προσδιορίζεται αποκλειστικά βάσει της κοινωνικής θέσης. Όπου εμπλέκονται κι άλλες ενδείξεις συγκριτικότητας, εκτός από την κοινωνική θέση, τότε παρά την αλληλεπίδραση η ομοιότητα *per se* μπορεί ακόμη να έχει την τάση να ασκεί ανεξάρτητη επιρροή. Μια τέτοια ένδειξη μπορεί να είναι η ομοιότητα αξιών, ο βαθμός στον οποίο δυο ομάδες συμμερίζονται την ίδια απόδοση αξιών σε κάποια επίδοση. Το αν δυο ομάδες αποδίδουν την ίδια αξία σε κάποια επίδοση μπορεί να είναι εντελώς ανεξάρτητο από την πραγματική ομοιότητα της συμπεριφοράς τους.

Στην πραγματικότητα η προηγούμενη μελέτη για τον κοινωνικό ανταγωνισμό δείχνει ότι η αμοιβαία σύγκριση και η διαφοροποίηση των ομάδων γίνονται πάρα πολύ ανταγωνιστικές μόνο στο βαθμό που προσδίδουν θετική αξία στον ίδιο πόλο της σχετικής, συγκριτικής διάστασης. Συνεπώς στο βαθμό που η διομαδική ομοιότητα συνεπάγεται κοινές αξίες, διευκολύνει άμεσα τη δημιουργία ανταγωνιστικής διάθεσης στις ομάδες. Έτσι, όπου η διομαδική ομοιότητα συνεπάγεται αξίες καθώς και κοινωνική θέση ή επίδοση έχουμε δυο λόγους να σκεφτούμε ότι μπορεί να έχουν κάποια ανεξάρτητη επιρροή στη διαφοροποίηση: πρώτον, προσφέρει μια πρόσθετη βάση για σύγκριση (ανεξάρτητα από τη σταθερότητα ή την αστάθεια των σχέσεων κοινωνικής θέσης) και δεύτερον τείνει προς την επίταση του ανταγωνισμού.

Συνοψίζοντας την ανάλυση οι βασικές υποθέσεις μας είναι ότι:

1) Η ενδο-ομαδική διαστρέβλωση θα είναι μεγαλύτερη, όσο μεγαλύτερη σημασία έχει η σχετική σύγκριση για την ενδο-ομαδική ταυτότητα.

2) Η ενδο-ομαδική διαστρέβλωση θα είναι μεγαλύτερη, όσο περισσότερο γίνεται αντιληπτή ως συγκρίσιμη η εξω-ομάδα: οι διαφορές στην κοινωνική θέση, όταν προσλαμβάνονται ως σταθερές, μειώνουν τη διομαδική διαφοροποίηση, αλλά την αυξάνουν όταν εκλαμβάνονται ως ασταθείς.

3) Η αξιολογική ομοιότητα αυξάνει τη διομαδική διαφοροποίηση.

Το πείραμα που θα παρουσιαστεί σχεδιάστηκε για να προσφέρει μια αρχική, ερμηνευτική εξέταση αυτών των υποθέσεων. Πιστεύαμε ότι οι υποθέσεις θα περιοριστούν μόνο στις μετρήσεις της ενδο-ομαδικής διαστρέβλωσης που έχουν σχέση με τις πιο σημαντικές διομαδικές συγκρίσεις στο πείραμα.

ΠΕΙΡΑΜΑ

Μέθοδος

Σχεδιασμός και διαδικασία

Τα υποκείμενα (Y) ήταν 144 φοιτητές στο Πανεπιστήμιο του Μπρίστολ και πήραν 30 πένες ο καθένας για τη συμμετοχή τους. Η μελέτη διεξήχθη σε 24 ξεχωριστές συναντήσεις, οι οποίες αποτελούνταν από δύο ομάδες των τριών ατόμων. Οι ομάδες κάθονταν σε ξεχωριστά τραπέζια σε απόσταση τεσσάρων με πέντε ποδιών η μια από την άλλη. Τα

υποκείμενα δεν γνωρίζονταν προηγουμένως μεταξύ τους.

Ο πειραματιστής (Π) έλεγε για κάθε συνάντηση πως είχε σκοπό την εκτίμηση της λεκτικής νοημοσύνης των δύο ομάδων. Ένα μεγάλο διάγραμμα σε ένα μαυροπίνακα αναπαρίστανε τα διάφορα σημεία της γενικής νοημοσύνης. Ο (Π) εξηγούσε ότι η γενική νοημοσύνη απαρτίζεται από δυο βασικές σειρές ικανοτήτων, λεκτικές-γλωσσικές και χωρο-κινητικές. Η μελέτη αφορούσε το πρώτο μόνο σκέλος που αφορά τις γλωσσικές και λογοτεχνικές επιδόσεις. Έλεγε ότι η χωροκινητική νοημοσύνη αφορά τις επιστημονικές και τεχνικές επιδόσεις. Οι οδηγίες διέφεραν από συνθήκη σε συνθήκη. Τρεις ανεξάρτητες μεταβλητές χειρίζονταν σε ένα 2χ2χ2 παραγοντικό σχέδιο μεγάλης/μικρής σημασίας ομάδες, ασταθείς/σταθερές διαφορές κοινωνικής θέσης και ομοιότητα/ ανομοιότητα της εξω-ομάδας.

Ομάδες μεγάλης/ομάδες μικρής σημασίας: Τεχ/Επ.

Οι μισές ομάδες αποτελούνταν από φοιτητές των Τεχνών (Τεχ.) και οι άλλες μισές από φοιτητές των Επιστημών (Επ.). Αυτή η διάκριση βασίστηκε στην υπαγωγή των Υ στις Σχολές και στην προθυμία τους να εντάξουν κατηγορηματικά τους εαυτούς τους στην κατηγορία της Τεχ. ή της Επ. Αποκλείστηκαν από τη μελέτη οι φοιτητές των Κοινωνικών Επιστημών, της Ψυχολογίας και των Καλών Τεχνών. Οι πρώτες οδηγίες είχαν σχεδιαστεί για να κάνουν τα Υ. Τεχ. να αντιληφθούν τη λεκτική νοημοσύνη σαν πιο σημαντική πλευρά της κοινωνικής τους ταυτότητας απ' ό,τι την αντιλαμβάνονταν τα Υ. Επ. Συνεπώς, βάσει αυτής της διάστασης η ομάδα Τεχ. είναι «μεγάλης σημασίας» και η ομάδα Επ. «μικρής».

Ασταθείς/σταθερές διαφορές κοινωνικής θέσης: ΑΘ/ΣΘ

Το συμπέρασμα από τις πρώτες οδηγίες ήταν ότι τα Υ Τεχ. μάλλον θα είχαν καλύτερα αποτελέσματα στις μετρήσεις της λεκτικής νοημοσύνης απ' ό,τι τα Υ Επ. Κατά συνέπεια στην πειραματική συνθήκη δημιουργείται μια έμμεση διαφορά κοινωνικής θέσης μεταξύ των κατηγοριών Τεχ. και Επ. Στη συνέχεια τα μισά Υ (ασταθείς συνθήκες: ΑΘ) πληροφορήθηκαν ότι η λεκτική νοημοσύνη είχε εξαιρετική σημασία για τα Υ. Τεχ., αλλά δεν είχε πολύ μεγάλη για τα Υ Επ. Δεν δηλώσαμε κατηγορηματικά ότι τα Υ. Τεχ. ήταν καλύτερα από τα Υ. Επ. Τα Υ. Επ. πίστευαν ότι η χωρο-κινητική νοημοσύνη είχε μεγαλύτερη σημασία γι' αυτούς. Έτσι σ' αυτές τις συνθήκες η διαφορά θέσης των κατηγοριών Τεχ. και Επ. δεν γίνεται αντιληπτή ως προκαθορισμένη και ανεπίδεκτη αλλαγών. Τα άλλα Υ (σταθερές συνθήκες: ΣΘ) πληροφορήθηκαν ότι τα Υ Τεχ. και Επ. ήταν σίγουρα ανώτερα και κατώτερα αντίστοιχα, όταν συγκρίνονταν τα μεν με τα δε ως προς τη λεκτική τους νοημοσύνη.

Τα Υ Επ. πίστεψαν ότι υπερείχαν ως προς τη χωρο-κινητική νοημοσύνη. Έτσι, σ' αυτή την κατάσταση η διαφορά θέσης αποκτά την εξουσία του αποδεδειγμένου επιστημονικού γεγονότος και η αλλαγή της θεωρείται δύσκολη ή ακόμη και απίθανη.

Ομοιότητα/ανομοιότητα της εξω-ομάδας: Ομ./Αν.

Οι μισές ομάδες αλληλοεπέδρασαν με μια εξω-ομάδα από την ίδια Σχολή (Ομ.) και οι άλλες μισές με μια εξω-ομάδα από διαφορετική Σχολή (Αν.) Είπαμε στις ομάδες Ομ. ότι ήταν και οι δύο ομάδες Τεχ. ή ομάδες Επ., «ώστε να αποδώσουν μάλλον ίδια αξία σ' αυτές τις λεκτικές ικανότητες». Στις ομάδες Αν. είπαμε ότι η μία ήταν Τεχ. και η άλλη Επ: «ώστε να αποδώσουν μάλλον διαφορετική αξία σ' αυτές τις λεκτικές ικανότητες».

ΠΙΝΑΚΑΣ 1				
Πειραματικό σχέδιο (N=144· n=18)				
	Ασταθής θέση		Σταθερή θέση	
	Τεχ.	Επ.	Τεχ.	Επ.
Όμοια εξω-ομάδα:	α	β	γ	δ
Ανόμοια εξω-ομάδα:	ε	ζ	η	θ

Συνεπώς, το πλήρες σχέδιο ήταν όπως στον Πίνακα 1. Οι υπόλοιπες οδηγίες ήταν ίδιες σε όλες τις συνθήκες. Για να μετρηθεί η λεκτική τους νοημοσύνη κάθε ομάδα έπρεπε να ξαναγράψει ένα απόσπασμα πεζού λόγου (το ίδιο για όλες τις ομάδες) βελτιώνοντάς το ως προς τη σαφήνεια των νοημάτων του και το λογοτεχνικό του ύφος. Αυτά τα κριτήρια και το κείμενο είχαν επιλεγεί με τρόπο που να εξασφαλίζεται ότι δεν υπήρχαν ευδιάκριτα, αντικειμενικά μέτρα, με τα οποία μπορούμε να αξιολογήσουμε την επίδοση της ομάδας σ' αυτή την εργασία. Το αναθεωρημένο κείμενο κάθε ομάδας θα ήταν αποτέλεσμα συλλογικής συζήτησης και συμφωνίας των μελών. Δίνονταν είκοσι λεπτά για τη συζήτηση και ακόμη πέντε για να γραφεί το ολοκληρωμένο προϊόν. Όταν οι δύο ομάδες τελείωναν την εργασία τους σε κάθε συνάντηση, τη συνέκριναν με την εργασία της άλλης ομάδας. Κάθε ομάδα με τη σειρά διάβαζε δυνατά τη δική της εκδοχή μια φορά τουλάχιστον. Επιπλέον, κάθε ομάδα μπορούσε να κάνει μέχρι δυο ερωτήσεις σχετικά με την εκδοχή της άλλης ομάδας.

Στη συνέχεια ο Π πληροφόρησε τα γ ότι ήθελε να μάθει τη γνώμη καθενός για τις εργασίες των άλλων. Ο Π συγκέντρωσε τις ολοκληρωμένες εκδοχές και τα γ πήραν ατομικά ερωτηματολόγια για να τα συμπληρώσουν. Όταν συμπλήρωσαν αυτά τα ερωτηματολόγια, τους είπαμε ότι η κύρια έρευνα είχε τελειώσει, αλλά ο Π ήθελε να επωφεληθεί από την

παρουσία τους για να διερευνήσει τη σχέση μεταξύ λεκτικής νοημοσύνης και ικανότητας σχηματισμού εντυπώσεων. Τα Υ έπρεπε να καταγράψουν σ' ένα δεύτερο ερωτηματολόγιο τις εντυπώσεις τους για κάθε ομάδα ως σύνολο. Η συμπλήρωση της τελευταίας εργασίας έθεσε τέρμα στη συνάντηση. Τα Υ πληρώθηκαν και δέχτηκαν τις ευχαριστίες μας για τη συνεργασία τους.

Εξαρτημένες μετρήσεις

Οι εξαρτημένες μετρήσεις ήταν οι μετά την εργασία ταξινόμησης στα δυο ερωτηματολόγια. Στο πρώτο ερωτηματολόγιο τα Υ αξιολόγησαν τα *σχετικά προσόντα* των ενδο-ομαδικών και των εξω-ομαδικών προϊόντων δίνοντάς τους συνολικά 100 βαθμούς. Υπολόγισαν, επίσης, αν οι ομάδες τα πήγαν καλά ή άσχημα στο έργο τους (*επίδοση*), στην προτίμησή τους να είναι μέλη της ίδιας και της άλλης ομάδας στο ίδιο έργο (*προτίμηση υπαγωγής*) και στη *σπουδαιότητα* του έργου και των δεξιοτήτων. Στο δεύτερο ερωτηματολόγιο τα Υ περιέγραψαν κάθε ομάδα ως σύνολο με 25 χαρακτηριστικά προσωπικότητας, τα οποία είχαν υποδιαιρεθεί σε πέντε βασικές κατηγορίες: γενική ικανότητα, επιστημονική ικανότητα, κίνητρα, προσωπικότητα και κοινωνιομετρικά χαρακτηριστικά.

Εκτός από την αξιολόγηση των «σχετικών προσόντων», οι ερωτήσεις απευθύνονταν χωριστά σε κάθε ομάδα και οι απαντήσεις δίνονταν με τη βοήθεια διπολικών κλιμάκων των 100 mm. Τα «σχετικά προσόντα» ήταν μια βαθμολογία διαφοράς αποτελούμενη από την ενδο-ομαδική βαθμολογία μείον την εξω-ομαδική βαθμολογία, οι άλλες απαντήσεις βαθμολογήθηκαν από 0, αρνητικός πόλος της κλίμακας, ως 100, θετικός πόλος. Η θέση του αρνητικού και του θετικού πόλου αντίστοιχα καθώς και οι ίδιες οι κλίμακες είχαν ρυθμιστεί κατά τύχη για κάθε Υ στα πλαίσια των ερωτηματολογίων. Επιπλέον, ελέγξαμε τη σειρά που δημιουργήθηκαν οι ενδο-ομαδικές και εξω-ομαδικές εντυπώσεις για την προσωπικότητα.

Προβλέψεις

Ο πειραματικός χειρισμός της διομαδικής διαφοροποίησης γίνεται με την ενδο-ομαδική διαστρέβλωση σε διαστάσεις σχετικές με την εκτέλεση του έργου (το κριτήριο της λεκτικής νοημοσύνης) δηλαδή, τα *σχετικά προσόντα* και η *επίδοση*. Οι υποθέσεις μας γεννούν τις εξής προβλέψεις:

I) Οι ομάδες Τεχ. θα παρουσιάσουν μεγαλύτερη ενδο-ομαδική διαστρέβλωση απ' ό,τι οι

ομάδες Επ.

2) Η ενδο-ομαδική διαστρέβλωση θα είναι μικρότερη στις ομάδες Αν. ΣΘ απ' ό,τι στις Ομ. ΣΘ, αλλά μεγαλύτερη στις Αν. ΑΘ απ' ό,τι στις Ομ. ΑΘ.

3) Οι ομάδες Ομ. θα παρουσιάσουν μεγαλύτερη ενδο-ομαδική διαστρέβλωση απ' ό,τι οι ομάδες Αν.

Η πρώτη πρόβλεψη είναι ανεξάρτητη από το χαρακτήρα της εξω ομάδας, εφόσον βασίζεται στο γεγονός ότι για την Τεχ. αυτή η περίπτωση έχει πολύ μεγαλύτερη σημασία από τη διαφορά θέσης μεταξύ των κατηγοριών Τεχ. και Επ. Η δεύτερη πρόβλεψη απορρέει από την ιδέα ότι οι ασταθείς και οι σταθερές σχέσεις των θέσεων είναι αντίστροφη συνάρτηση της διαφοροποίησης: στην πρώτη περίπτωση η ανόμοια θέση επανξάνει τη διαστρέβλωση, ενώ στη δεύτερη τη μειώνει. Η τρίτη πρόβλεψη απορρέει από την υπόθεση ότι οι ομάδες Ομ. θα πρέπει να έχουν όμοιες αξίες όσον αφορά τη λεκτική νοημοσύνη. Η δεύτερη και η τρίτη πρόβλεψη εν μέρει είναι αντιφατικές στην ασταθή περίπτωση, επειδή οι ομάδες Ομ. έχουν όμοιες αξίες και όμοια θέση, κατά συνέπεια, αναμένεται ότι η διαφορά στη διαστρέβλωση μεταξύ ομάδων Ομ. ΣΘ και Αν. ΣΘ θα είναι πιο έντονη από τη διαφορά μεταξύ ομάδων Ομ. ΑΘ και Αν. ΑΘ.

Οι μετρήσεις χαρακτηριστικών της προσωπικότητας διασκευάστηκαν από τις μετρήσεις των Wilson και Kayatani (1968) και συμπεριλήφθησαν για να δούμε αν μπορούμε να αναπαράγουμε τα ευρήματα αυτών των συγγραφέων σχετικά με τη θετική συσχέτιση των ταξινομήσεων της ενδο-ομάδας με τις ταξινομήσεις της εξω-ομάδας.

ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ

Σε κάθε μεταβλητή εκτελέστηκαν ANOVA βάσει των τριών παραγόντων του πειραματικού σχεδίου συν μια ενδο-ομαδική/εξω-ομαδική (Εν./Εξ.) επαναλαμβανόμενη μέτρηση, όπου ήταν απαραίτητο. Εφόσον οι υποθέσεις μας αναφέρονταν στη διαφοροποίηση, τα αποτελέσματα που δεν περιλαμβάνουν τον παράγοντα Εν./Εξ. θα αναφερθούν μόνο αν παρουσιάζουν μεγάλο ενδιαφέρον.

Στον Πίνακα 2 παρουσιάζονται οι ταξινομήσεις της σπουδαιότητας του έργου "των δεξιοτήτων". Τα (στατιστικά) σημαντικά αποτελέσματα ερμηνεύονται με τρία ευρήματα: το έργο "οι δεξιότητες" έχουν μεγαλύτερη σημασία για τα Υ. Τεχ. παρά για τα Υ. Επ. οι ταξινομήσεις είναι υψηλότερες όταν η εξω-ομάδα είναι Τεχ., αλλά χαμηλότερες όταν είναι

Επ. οι ομάδες Επ. ΣΘ. σε σύγκριση με τις ομάδες Επ. ΑΘ. υποβιβάζουν τις δεξιότητες. Η περίπτωση Αν. ΑΘ. αποτελεί εξαίρεση του πρώτου ευρήματος και εξηγείται πολύ καλά με το δεύτερο εύρημα: φαίνεται ότι οι εξω-ομάδες χρησιμοποιούνται ως σημείο αναφοράς για την αξιολόγηση της σπουδαιότητας των δεξιοτήτων. Αυτά τα δυο ευρήματα μαζί ενισχύουν την υπόθεσή μας ότι οι ομάδες Τεχ. είναι μεγάλης σημασίας και οι ομάδες Επ. μικρής. Το τρίτο αποτέλεσμα φαίνεται ότι δεν ευχαριστεί καθόλου αυτούς που έχουν ταξινομηθεί ως κατώτεροι.

ΠΙΝΑΚΑΣ 2

- (1) Προσλαμβανόμενη σπουδαιότητα του έργου των δεξιοτήτων και
(2) σχετικά προσόντα των ενδο-ομαδικών και των εξω-ομαδικών προϊόντων (μέσοι όροι)*

	Ομ.				Αν.			
	ΑΘ.	ΣΘ	ΑΘ.	ΣΘ	ΑΘ.	ΣΘ	ΑΘ.	ΣΘ
	Τεχ.	Επ.	Τεχ.	Επ.	Τεχ.	Επ.	Τεχ.	Επ.
(1):	79,8	72,8	79,1	58,9	70,8	80,7	73,6	63
(2)*:	17,0	1,4	35,3	16,2	27,0	7,8	7,8	6
(1) : Τεχ/Επ.: F=4,6 1/136 p<0,05 ΑΘ/ΣΘ: F=5,2 p<0,025 Τεχ/Επ.: × ΑΘ/ΣΘ: F=6,8 p<0,01 Ομ/Αν × Τεχ/Επ.: F=4,2 p<0,05								
(2)* : Βαθμολογία ενδο-ομαδικής διαστρέβλωσης: Τεχ/Επ.: F=10,88 1/136 p<0,001 Ομ/Αν × ΑΘ/ΣΘ: F=10,28 p<0,005								

Οι συντομογραφίες στους Πίνακες 2 και 3 καθώς και στο κείμενο σημαίνουν τα εξής:

Εν = ενδο-ομάδα , Εξ = εξω-ομάδα

Τεχ = υποκείμενα της σχολής τεχνών , Επ = υποκείμενα της σχολής επιστημών.

Ομ = όμοιες ομάδες (δηλαδή, δύο ομάδες και ο δύο από την ίδια σχολή)

Αν = ανόμοιες ομάδες (δηλαδή, δύο ομάδες, καθεμιά από διαφορετική σχολή)

ΣΘ = σταθερή θέση (δηλαδή, δύο ομάδες που μάθαιναν ότι η μία από τις δύο ήταν σίγουρα ανώτερη ή κατώτερη βάσει των σχετικών κριτηρίων)

ΑΘ = ασταθής θέση (δηλαδή, δύο ομάδες που μάθαιναν ότι οι διαφορές τους βάσει των σχετικών κριτηρίων δεν θα μπορούσαν να ερμηνευθούν ως προκαθορισμένες και ανεπίδεκτες αλλαγής).

Οι Πίνακες 2 και 3 παρουσιάζουν τα σχετικά προσόντα και τα δεδομένα επίδοσης, τρία στατιστικά σημαντικά αποτελέσματα είναι κοινά και στις δυο μετρήσεις. Πρώτον, η ενδο-ομάδα αξιολογείται πιο ευνοϊκά απ' ό,τι η εξω-ομάδα (σχετικά προσόντα: $X = 14,8$). Δεύτερον, οι ομάδες Τεχ. παρουσιάζουν μεγαλύτερη διαστρέβλωση από τις ομάδες Επ. Τρίτον, υπάρχει αλληλεπίδραση στη διαστρέβλωση μεταξύ Ομ./ Αν. και ΑΘ/ΣΘ. Αυτό είναι

πιο σαφές στα δεδομένα των σχετικών προσόντων (βλ. Σχ. 1): όταν οι διαφορές θέσης είναι ασταθείς οι ανόμοιες ομάδες παρουσιάζουν μεγαλύτερη διαστρέβλωση από τις όμοιες ομάδες και μικρότερη όταν οι διαφορές θέσης είναι σταθερές. Στα σχετικά προσόντα η Αν. ΣΘ. διαστρέβλωση είναι πολύ μικρότερη από την Ομ. ΣΘ διαστρέβλωση ($t=4,47$ 136 d.f. $P < 0,0005$) και η Αν. ΑΘ. διαστρέβλωση είναι πολύ μεγαλύτερη από την Ομ. ΑΘ διαστρέβλωση ($t=1,94$ 136 d.f. $< 0,05$). Η τελευταία σύγκριση δεν είναι πολύ διαφορετική ως προς την επίδοση και κατά συνέπεια το βασικό αποτέλεσμα της ομοιότητας *per se* βρίσκεται σ' αυτή τη μέτρηση: η ενδο-ομαδική επίδοση αξιολογείται πιο θετικά έναντι μιας όμοιας παρά μιας ανόμοιας εξω-ομάδας.

ΠΙΝΑΚΑΣ 3

Επίδοση και υπαγωγή της προτίμησης για την ενδο-ομάδα και την εξω-ομάδα (μέσοι όροι)

ΠΙΝΑΚΑΣ 3 Επίδοση και υπαγωγή της προτίμησης για την ενδο-ομάδα και την εξω-ομάδα (μέσοι όροι)									
		Ομ.				Αν.			
		ΑΘ	ΣΘ			ΑΘ	ΣΘ		
		Τεχ.	Επ.	Τεχ.	Επ.	Τεχ.	Επ.	Τεχ.	Επ.
(1) Προτιμήσεις	Εν:	66,9	49,4	67,7	52,1	58,7	58,1	55	55
	Εξ:	49,9	52	29,6	43	42,9	62,6	54,4	49,4
(2) Προτίμηση υπαγωγής	Εν:	54,1	46,3	56,5	53,4	53,9	52,7	57,2	45,6
	Εξ:	43,9	41,4	29,9	36,4	30,3	43,9	34,7	40,8
(1) Εν/Εξ: $F = 18,23$ 1/136 $p < 0,001$ Ομ/Αν × Εν/Εξ: $F = 5,64$ $p < 0,025$ Τεχ/Επ × Εν/Εξ: $F = 11,9$ $p < 0,001$ Ομ/Αν × ΑΘ/ΣΘ × Εν/Εξ: $F = 4,2$ $p < 0,05$									
(2) Εν/Εξ: $F = 35,7$ 1/136 $p < 0,001$ Τεχ/Εξ × Εν/Εξ: $F = 5,7$ $p < 0,025$ Ομ/Αν × ΑΘ/ΣΘ × Εν/Εξ: $F = 2,9$ $p < 0,1$ n.s.									

Ο Πίνακας 3 δείχνει επίσης ότι τα Υ, αν έπρεπε να κάνουν ξανά μια παρόμοια εργασία, θα προτιμούσαν να ήταν μέλη της ίδιας ομάδας παρά της άλλης. Αυτή η προτίμηση είναι εντονότερη στα Υ. Τεχ. παρά στα Υ. Επ. Το κύριο εύρημα από τις ταξινομήσεις των γνωρισμάτων προσωπικότητας είναι ότι η ενδο-ομάδα περιγράφεται πιο ευνοϊκά απ' ό,τι η εξω-ομάδα (συνδυασμός μέσων όρων για όλα τα χαρακτηριστικά: Εν=64,3 Εξ=58,7 $F=44,6$ 1/128 d.f. $P < 0,001$). Αυτό είναι το μόνο αποτέλεσμα που έχει σημασία για κάθε υποσύνολο χαρακτηριστικών. Δυο άλλα ενδιαφέροντα αποτελέσματα είναι ότι στη γενική ικανότητα η Τεχ. διαστρέβλωση είναι εντονότερη από την Επ. διαστρέβλωση $F=10,6$ 1/ 128d.f. $p < 0,005$ και ότι υπάρχει αλληλεπίδραση στα κοινωνιομετρικά χαρακτηριστικά ($F=6$ 1/128 d.f. $P < 0,025$. Σε συνθήκες ΑΘ. οι Ομ. ομάδες θεωρούν και τις δυο ομάδες πιο φιλικές, αγαπητές,

ενθουσιώδεις και επιθυμητούς φίλους ($X=66,5$) απ' ό,τι τις θεωρούν οι Αν. ομάδες ($X=62,5$), ενώ σε συνθήκες ΣΘ ισχύει το αντίθετο (Ομ: $X=60,7$ Αν: $X=66,3$). Συνεπώς, οι λιγότερο ανταγωνιστικές ομάδες (βάσει του κριτηρίου της ενδο-ομαδικής διαστρέβλωσης) συμπαθούν περισσότερο η μια την άλλη απ' ό,τι οι πιο ανταγωνιστικές ομάδες. Επιπλέον, τα Υ αναφέρουν ότι αισθάνονται μεγαλύτερη σιγουριά όταν περιγράφουν την ενδο-ομάδα παρά την εξω-ομάδα ($F=39,1$ 1/128 d.f. $P < 0,001$).

Η θεωρία του Sherif (1966) ότι ο διομαδικός ανταγωνισμός οδηγεί στην εχθρότητα, έκανε μερικούς συγγραφείς (πρβ. Rabbie και Horwitz, 1969) να υποθέσουν ότι η ενδο-ομαδική διαστρέβλωση σε διάφορα αξιολογικά γνωρίσματα συνδέεται με την εξω-ομαδική αντιπάθεια. Υπολογίστηκαν μερικές κατάλληλες συσχετίσεις για να ελέγξουμε αυτή την υπόθεση στην παρούσα μελέτη. Οι συσχετίσεις μεταξύ διαστρέβλωσης των σχετικών προσόντων και ενδο-ομαδικών καθώς και εξω-ομαδικών κοινωνιομετρικών ταξινομήσεων δεν είναι σημαντικές, αν και υπάρχει μια τάση για αρνητική σχέση με την τελευταία μέτρηση ($r = -0,1251$ 142 d.f. $P < 0,25$, n.s.). Επίσης, εναντίον της υπερ-απλούστευσης ότι η ενδο-ομαδική διαστρέβλωση αναγκαστικά συνεπάγεται τη μείωση της εξω-ομάδας είναι το γεγονός ότι οι ενδο-ομαδικές και οι εξω-ομαδικές εντυπώσεις συσχετίζονται θετικά: ο μέσος όρος συσχέτισης των ενδο-ομαδικών ταξινομήσεων με τις εξω-ομαδικές ταξινομήσεις κάθε υποσυνόλου χαρακτηριστικών είναι $r=0,2647$ $P < 0,01$.

Ωστόσο, η βαθμολογία των σχετικών προσόντων σχετίζεται με τη διαστρέβλωση της προτίμησης υπαγωγής ($r=0,3755$ 142 d.f. $P < 0,005$) και την επιθυμία να είναι κανείς χωριστά μέλος της ενδο-ομάδας ($r=0,3566$ $P < 0,005$) και της εξω-ομάδας ($r = -0,2247$ $P < 0,995$). Συνεπώς φαίνεται ότι η ενδο-ομαδική ταύτιση ή η έλξη, όπως φαίνεται στον κατάλογο της προτίμησης υπαγωγής, συνδέεται με την ικανότητα της ενδο-ομάδας να διαφοροποιείται από την εξω-ομάδα στο πείραμα-γεγονός που ενισχύει την ιδέα ότι η τάση να επιτύχουμε θετική κοινωνική ταυτότητα αποτελεί κίνητρο για την ένταξη ή την παραμονή μας στις κοινωνικές ομάδες.

ΣΥΖΗΤΗΣΗ

Προτού μελετήσουμε τη σχέση των δεδομένων με τις υποθέσεις μας, αξίζει να σημειώσουμε ότι το αποκτηθέν μοντέλο διομαδικής διαφοροποίησης δεν μπορεί να ερμηνευθεί από οποιεσδήποτε «αληθινές» διαφορές στην εργασία των ομάδων. Οι αληθινές αντιλήψεις θα έχουν ως συνέπεια τη συμφωνία των δύο ομάδων σε κάθε συνάντηση. Για

παράδειγμα, αν δύο ομάδες συμφωνούν ότι το ένα προϊόν είναι καλύτερο από το άλλο και παρουσιάζουν βαθμολογία διαστρέβλωσης, ας πούμε, +50 και -50 αντίστοιχα, τότε οι μέσοι όροι τους στη βαθμολογία διαστρέβλωσης θα έχουν άθροισμα μηδέν στις Ομ. συνθήκες και θα είναι αντιστρόφως ανάλογες για τις Τεχ. και τις Επ. ομάδες στις Αν. συνθήκες. Συνεπώς η αλληλεπίδραση των παραγόντων Ομ/Αν, Τεχ/Επ και Εν/Εξ θα μας προσέφερε αποδείξεις για αληθινές κρίσεις αλλά αυτή η αλληλεπίδραση δεν παρατηρήθηκε.

Επιπλέον, τα βασικά ευρήματα δεν είναι δυνατό να ερμηνευθούν βάσει παραγόντων, όπως η γνωστική εξοικείωση με το ενδο-ομαδικό προϊόν και η έλξη της ενδο-ομάδας. Αυτοί οι παράγοντες είναι εξ ορισμού σταθεροί σ' όλες τις πειραματικές συνθήκες κι έτσι θα πρέπει να οδηγούν σε ενιαία, ανεπηρέαστη από τις ανεξάρτητες μεταβλητές, ενδο-ομαδική ευνοιοκρατία. Μερικοί συγγραφείς (πρβ. Ferguson και Kelley, 1964. Stephenson, 1971) λένε ότι η ενδο-ομαδική διαστρέβλωση είναι αποτέλεσμα της έλξης που ασκεί μια ομάδα στα μέλη της. Αν και είναι σχεδόν σίγουρο ότι αυτή η μεταβλητή υπό ορισμένες προϋποθέσεις επηρεάζει την ενδο-ομαδική διαστρέβλωση, τα δικά μας δεδομένα υποδηλώνουν ότι η προσκόλληση στην ενδο-ομάδα δεν είναι η βασική βαθύτερη διαδικασία.

Και οι τρεις υποθέσεις ενισχύθηκαν αρκετά από τη μελέτη.

Υπόθεση 1

Οι ομάδες «μεγάλης σημασίας» παρουσιάζουν μεγαλύτερη διαστρέβλωση από τις ομάδες «μικρής σημασίας» στις εκτιμήσεις των προϊόντων και της επίδοσης, των προτιμήσεων υπαγωγής και των χαρακτηριστικών γενικής ικανότητας των ομάδων. Ο White (1974) απέδειξε ότι οι διαφορές θέσης στα παιδιά επηρεάζουν με διαφορετικό τρόπο τη διάκριση μόνο όταν ο αντίπαλος έχει διαφορετική θέση. Όταν ο αντίπαλος έχει ίδια θέση τα παιδιά υψηλής θέσης και τα παιδιά χαμηλής θέσης διαφοροποιούνται στον ίδιο βαθμό. Αυτό δείχνει ότι η διαφορετική διαστρέβλωση των Τεχ. και Επ. ομάδων δεν είναι αποτέλεσμα της διαφορετικής κοινωνικής τους θέσης στο πείραμα, εφόσον παρουσιάζεται εναντίον όμοιων και ανόμοιων εξω-ομάδων.

Ένας περιορισμός στην υποστήριξη αυτής της υπόθεσης είναι ότι η μεταβλητή Τεχ/Επ δεν αποτελεί πειραματικό χειρισμό. Η μεγάλη και η μικρή σημασία σχετίζεται με τις πραγματικές διαφορές των υποκειμένων, τα οποία μπορεί να ευθύνονται για τα Τεχ/Επ αποτελέσματα. Οι Turner και Brown (1978), ωστόσο έλεγξαν τη μεταβλητή Τεχ/Επ σ' ένα συγκριτικό πείραμα και δεν βρήκαν στοιχεία για οποιεσδήποτε πραγματικές διαφορές, οι οποίες θα επιβεβαίωναν αυτή την ιδέα.

Υπόθεση 2

Στις σχετικές με το έργο μετρήσεις όταν οι διαφορές θέσης είναι σταθερές οι όμοιες ομάδες παρουσιάζουν μεγαλύτερη διαστρέβλωση από τις ανόμοιες ενώ όταν οι διαφορές θέσης είναι ασταθείς, οι ανόμοιες ομάδες παρουσιάζουν την ίδια προκατάληψη (επίδοση), ή και μεγαλύτερη (σχετικά προσόντα) από τις όμοιες ομάδες. Συνεπώς, υπό ορισμένες συνθήκες οι ομάδες διαφορετικής θέσης παρ' όλα αυτά θα αντιληφθούν τους εαυτούς τους συγκρίσιμους και μπορεί να διαφοροποιηθούν περισσότερο απ' ό,τι οι ομάδες όμοιας θέσης. Μερικοί συγγραφείς έτειναν να υιοθετήσουν μια μονόπλευρη θεώρηση των επιπτώσεων των διαφορών στη διομαδική συμπεριφορά. Ο Thibaut (1950), για παράδειγμα, αναφέρει ότι η αλληλεπίδραση των ομάδων διαφορετικής θέσης ενισχύει την εχθρότητα, ενώ ο Festinger (1954) λέει ότι οι συγκρίσεις γίνονται, κυρίως, μεταξύ των όμοιων ομάδων. Η αποκτηθείσα αλληλεπίδραση δείχνει ότι πρέπει να ληφθεί υπόψη ο χαρακτήρας των προσλαμβανόμενων διαφορών θέσης. Όταν οι σχέσεις των θέσεων είναι ασταθείς, οι ομάδες διαφορετικής θέσης μπορούν κάλλιστα να ανταγωνιστούν μεταξύ τους, όταν όμως οι διαφορές θέσης θεωρούνται σταθερές και νόμιμες, οι ανώτερες και οι κατώτερες ομάδες μπορεί να παρουσιάσουν αμελητέα διαστρέβλωση ή μια εναντίον της άλλης.

Φαίνεται επίσης ότι η μικρότερη διαφοροποίηση των κατηγοριών διαφορετικής θέσης μπορεί να τείνει προς την προαγωγή μεγαλύτερου ενδοκατηγορικού ανταγωνισμού. Οι σταθερές όμοιες ομάδες παρουσιάζουν πολύ μεγαλύτερη διαστρέβλωση τόσο από τις σταθερές ανόμοιες όσο και από τις ασταθείς όμοιες ομάδες. Αυτό ενισχύει την υπόθεση του Hyman (1942) ότι, αν και «η άκαμπτη θέση προστατεύει από τον εξωτερικό ανταγωνισμό για τη θέση» και μπορεί να διευκολύνει τη διακατηγορική συνεργασία, μπορεί επίσης να οδηγήσει στην επίταση των συγκρίσεων των θέσεων στα πλαίσια των ομάδων συνεπώς, «η ασφάλεια και η συνεργασία μπορεί, προφανώς, να αντισταθμιστούν από τον ενδοκατηγορικό ανταγωνισμό δεδομένου ότι υπάρχει κάποιο κίνητρο ή κάποια "ανάγκη" για τη δημιουργία διακρίσεων στις θέσεις». Έτσι παρά τις ενδείξεις ότι η διομαδική ομοιότητα διευκολύνει την έλξη (Manheim, 1960) και ότι οι ομάδες Υ.Θ. ελκύονται περισσότερο απ' ό,τι οι ομάδες Χ.Θ. από την ιεραρχία των θέσεων (Kelley, 1951) υπό ορισμένες συνθήκες οι διαδικασίες κοινωνικής σύγκρισης μπορεί να έχουν αντίθετα αποτελέσματα. Οι όμοιες ανώτερες ομάδες σ' αυτή τη μελέτη παρουσίασαν εντονότερη ενδο-ομαδική ευνοιοκρατία και ελάχιστη αμοιβαία συμπάθεια.

Υπόθεση 3

Η τεκμηρίωση αυτής της υπόθεσης παρουσιάζει αρκετές αδυναμίες. Ενώ η ενδο-ομαδική επίδοση αξιολογείται πιο θετικά στις όμοιες παρά στις ανόμοιες εξω-ομάδες, μόνο μ' αυτή τη μέτρηση έχουμε τα αποτελέσματα της ομοιότητας *per se*. Το προβλεπόμενο αποτέλεσμα για τις σχέσεις ασταθούς θέσης φαίνεται ότι σ' αυτή την περίπτωση ήταν ισχυρότερο από την επιρροή της αξιολογικής ομοιότητας.

Ωστόσο μερικές ενδείξεις για τις επιπτώσεις της ομοιότητας μας δίνει το γεγονός ότι από τις ομάδες που παρουσιάζουν μεγαλύτερη ή μικρότερη διαστρέβλωση και μελετήθηκαν χωριστά (π.χ. Αν. ΑΘ και Ομ. ΣΘ/Αν. ΣΘ και Ομ. ΑΘ), οι Ομ. ομάδες παρουσιάζουν τη μεγαλύτερη διαστρέβλωση και στις δυο περιπτώσεις. Σαφώς, η υπόθεση 3 πρέπει να ερευνηθεί βάσει ενός πειραματικού σχεδιασμού που θα διατηρεί σταθερή την ομοιότητα της συμπεριφοράς.

Οι Doise και Sinclair (1973) υποστηρίζουν ότι η ενδο-ομαδική διαστρέβλωση είναι άμεση συνέπεια της κατηγοριοποίησης της διαδικασίας κατηγορικής διαφοροποίησης. Οι διομαδικές κατηγοριοποιήσεις προκαλούν τη διαφοροποίηση των μελών των ομάδων με τον ίδιο τρόπο που οι μη-ταξικές ταξινομήσεις επαυξάνουν τις διαφορές των ταξινομημένων στοιχείων στις αντιληπτικές κρίσεις (πρβ. Tajfel, 1959, Tajfel και Wilkes, 1963 καθώς και αρκετές μεταγενέστερες μελέτες). Αυτός ο σχεδιασμός μας δίνει τη δυνατότητα να ελέγξουμε τι αποτελεί τη βάση της ενδο-ομαδικής ευνοιοκρατίας που παρατηρήθηκε σ' αυτή τη μελέτη: το φαινόμενο κατηγοριοποίησης-επίτασης ή η διαδικασία κοινωνικής σύγκρισης. Αν λειτουργεί η πρώτη διαδικασία θα πρέπει να επιταθούν οι διαφορές των διαφορετικών κοινωνικών κατηγοριών ενώ θα ελαχιστοποιηθούν οι διαφορές των μελών της ίδιας κατηγορίας, η δεύτερη διαδικασία προβλέπει ότι θα υπάρξει μεγαλύτερη διαφοροποίηση των όμοιων ομάδων, εφόσον σύμφωνα με ορισμένα σχετικά κριτήρια αυτές οι ομάδες είναι περισσότερο συγκρίσιμες. Απ' ό,τι είδαμε τα δεδομένα μας συμφωνούν περισσότερο με τη δεύτερη ερμηνεία. Εφόσον υπάρχει ένα βασικό αποτέλεσμα ομοιότητας ή ανομοιότητας της εξω-ομάδας, η διομαδική διαφοροποίηση τείνει να είναι μεγαλύτερη στις παρόμοιες ομάδες. Αυτή η σχέση ενισχύει επίσης την άποψη του Tajfel (1972β) ότι ενώ οι ενδο-ομαδικές συγκρίσεις προάγουν τη σύγκλιση (πρβ, την υπόθεση του Festinger ότι οι διαπροσωπικές συγκρίσεις οδηγούν στην «πίεση για ομοιομορφία»), οι διομαδικές συγκρίσεις επικεντρώνονται στη διάσταση ή στη δημιουργία θετικά εκτιμώμενων διαφορών. Στη σταθερή περίπτωση είναι ευδιάκριτες οι ενδείξεις ότι τουλάχιστον οι συγκρίσεις μεταξύ των ομάδων μπορούν να δημιουργήσουν μια αρνητική σχέση μεταξύ πραγματικής και προσλαμβανόμενης ομοιότητας.

Το μεθοδολογικό ζήτημα που δημιουργείται αφορά την ομοιόμορφη ενδο-ομαδική διαστρέβλωση που παρατηρήθηκε τόσο στην ταξινόμηση της προσωπικότητας όσο και στις κοινωνιομετρικές ταξινομήσεις. Αυτή η διαστρέβλωση είναι πολύ σημαντική και σχετικά ανεπηρέαστη ακόμη από τις ανεξάρτητες μεταβλητές. Η υπόθεσή μας είναι ότι η ενδο-ομαδική διαστρέβλωση σε κάποια διάσταση θα γίνει πιο ενιαία στο βαθμό που:

- 1) η κατάσταση δεν θεωρείται καλό κριτήριο της σχετικής ιδιότητας και
- 2) αυτή η διάσταση αντανakλά ορισμένες σταθερές διαφορές, όπως είναι η διαπροσωπική αλληλεπίδραση και έλξη μεταξύ ενδο-ομαδικής και διομαδικής λειτουργίας.

Όταν η άμεση κοινωνική κατάσταση δεν θεωρείται σωστό κριτήριο για μια εκτιμώμενη ιδιότητα, η ενδο-ομάδα είναι ικανή να κάνει μια υποθετική, ευνοϊκή σύγκριση με την εξω-ομάδα χωρίς να υπάρχει ο κίνδυνος της αρνητικής ανάδρασης. Αυτό μας δίνει την εντύπωση ότι καθώς οι διαστάσεις της διομαδικής σύγκρισης γίνονταν όλο και περισσότερο διάχυτες, ασαφείς ή αφηρημένες ως προς την έννοιά τους και κατά συνέπεια λιγότερο εκτεθειμένες στους ελέγχους της κοινωνικής πραγματικότητας, θα γίνει όλο και περισσότερο, κοινή η στροφή προς τον εθνοκεντρισμό αναφορικά με την ανάλογη διάσταση.

Ο δεύτερος παράγοντας μας προσφέρει μάλλον την πιο απλή εξήγηση για την ενιαία διαστρέβλωση στην προσωπικότητα, στα κίνητρα και στα κοινωνιομετρικά γνωρίσματα αυτής της μελέτης. Στις σχέσεις κάθε υποκειμένου με την ενδο-ομάδα και την εξω-ομάδα υπάρχει διαφορική αλληλεπίδραση, επικοινωνία και συνεργασία. Αποκτά περισσότερες πληροφορίες για τις προσωπικότητες και τα κίνητρα των μελών της ενδο-ομάδας παρά των μελών της εξω-ομάδας. Κατά συνέπεια θα γνωρίσει και θα συμπαθήσει τα άλλα μέλη της ομάδας. Δυο διαδικασίες, λοιπόν, θα δημιουργήσουν την ενδο-ομαδική προτίμηση, η οποία δεν έχει σχέση με την κοινωνική σύγκριση. Πρώτον, το υποκείμενο θα έχει την τάση να κρίνει την ενδο-ομάδα περισσότερο βάσει του τρόπου συμπεριφοράς της απέναντί του, παρά βάσει του τρόπου που ενεργεί προς την εξω-ομάδα, ενώ η εξω-ομάδα θα κριθεί από τη συμπεριφορά της απέναντι στην ενδο-ομάδα παρά απέναντι στα μέλη της. Συνεπώς, η ενδο-ομάδα θα αξιολογηθεί θετικότερα από την εξω-ομάδα, επειδή τα υποκείμενα χρησιμοποιούν διαφορετικά σημεία αναφοράς για τις δυο ομάδες. Δεύτερον, τα υποκείμενα όπως ανέφεραν δεν είναι τόσο βέβαια για τις κρίσεις τους για την εξω-ομάδα. Για παράδειγμα, για ένα χαρακτηριστικό όπως το «φιλικός» η ενδο-ομάδα θα πάρει θετικό βαθμό, επειδή το υποκείμενο γνώρισε τα υπόλοιπα μέλη της ομάδας του, αλλά η εξω-ομάδα θα λάβει ουδέτερο βαθμό, επειδή το υποκείμενο έχει ανεπαρκείς πληροφορίες για να κάνει ρεαλιστικές κρίσεις. Αυτό, επίσης, θα έχει ως αποτέλεσμα τη φαινομενική ενδο-ομαδική ευνοιοκρατία.

Αυτές οι σταθερές διαφορές της ενδο-ομαδικής εξω-ομαδικής λειτουργίας και αντίληψης δεν είναι κατ' ανάγκη ασήμαντες επιδράσεις στη δημιουργία διομαδικών στάσεων. Το θέμα είναι ότι δεν εκφράζουν τις διαδικασίες της ενεργής διομαδικής διαφοροποίησης: είναι διαπροσωπικές παρά διομαδικές μεταβλητές που ισχύουν στη διομαδική περίσταση. Η ερμηνεία μας για την ενιαία ενδο-ομαδική διαστρέβλωση δεν αμφισβητεί την εγκυρότητα της θεωρίας της διομαδικής διαφοροποίησης. υποστηρίζει, ωστόσο ότι η μελλοντική έρευνα δεν θα έπρεπε να ερμηνεύσει την ενδο-ομαδική διαστρέβλωση ως ένδειξη των διομαδικών διαδικασιών (πρβ. Wilson και Kayatani, 1968. Wilson κ.α., 1965) παρά μόνο εάν έχουν αφαιρεθεί από το πείραμα αυτές οι σταθερές διαφορές ή αν έχουν διατυπωθεί οι υποθέσεις βάσει των διαφορών μεταξύ των συνθηκών, ενώ διατηρούνται σταθεροί αυτοί οι συγκεχυμένοι παράγοντες (όπως έγινε σ' αυτή τη μελέτη).

Ένα ακόμη σημαντικό ζήτημα που δημιουργείται από τα δεδομένα μας αφορά τη σχέση μεταξύ διομαδικής διαφοροποίησης και εχθρότητας με ιδιαίτερη έμφαση στο ρόλο της ομοιότητας. Σε διαπροσωπικό επίπεδο είναι λογικά και σωστά αποδεδειγμένη η γενίκευση ότι η ομοιότητα ενισχύει την έλξη (Byrne, 1971. Sole κ.α., 1973). Ο Mannheim (1960) επέκτεινε αυτή την ιδέα στις διομαδικές σχέσεις. Υποστηρίζει ότι η διομαδική εχθρότητα αυξάνεται με την ανομοιότητα. Ωστόσο στα αποτελέσματά μας η εξω-ομαδική ομοιότητα (από την άποψη της όμοιας με τη ζωή Τεχ./Επ. κατηγοριοποίησης) δεν μειώνει την ενδο-ομαδική προτίμηση. Στην πραγματικότητα η ομοιότητα επηρεάζει την αμοιβαία συμπάθεια των ομάδων μόνο ως το σημείο που αλληλεπιδρά με τις άλλες μεταβλητές, ως στοιχείο των συνθηκών που καθορίζουν τον κοινωνικό ανταγωνισμό. Όπως αναφέρθηκε, αυτή η επιρροή δεν είναι κατ' ανάγκη ωφέλιμη.

Γενικά οι ενδείξεις δεν ενισχύουν την υπόθεση ότι η διαφοροποίηση είτε μεταξύ όμοιων, είτε μεταξύ ανόμοιων ομάδων συνδέεται άμεσα με τη διομαδική εχθρότητα. Μπορεί να συνεπάγεται την υποτίμηση της εξω-ομάδας ως προς κάποια συγκεκριμένη αξιολογική διάσταση, αλλά αυτό δεν φαίνεται να υφίσταται στις πιο συγκινησιακές μετρήσεις. Οι συσχετίσεις μεταξύ σχετιζόμενης με το έργο ενδο-ομαδικής ευνοιοκρατίας και κοινωνιομετρικών υπολογισμών της εξω-ομάδας δεν έχουν ιδιαίτερη σημασία: επιπλέον, οι κοινωνιομετρικοί βαθμοί της εξω-ομάδας είναι περισσότερο θετικοί παρά αρνητικοί. Η ελάχιστη θετική συγκινησιακή ατμόσφαιρα που είναι προφανής στις πιο ανταγωνιστικές ομάδες μπορεί να διευκολύνει τη δημιουργία εχθρότητας, τα στοιχεία όμως αποδεικνύουν ότι η αντιπάθεια της εξω-ομάδας δεν είναι δυνατό να υπολογισθεί μόνο από την αξιολογική της μείωση.

Επίσης, παρά τις θεωρίες για τη ρεαλιστική ομαδική σύγκρουση και την απογοήτευση,

την επιθετικότητα και τη μετατόπιση, για τις οποίες οι Le Vine και Campbell (1972) αναφέρουν ότι θεωρούν ως δεδομένη την αρνητική συσχέτιση μεταξύ ενδο-ομαδικής και εξω-ομαδικής αξιολόγησης, στη μελέτη παρατηρήθηκε θετική συσχέτιση μεταξύ ενδο-ομαδικών και εξω-ομαδικών εντυπώσεων. Αυτό αποτελεί πιστό αντίγραφο των αυξανόμενων πειραματικών ενδείξεων (Wilson και Kayatani, 1968. Robbie και Wilkens, 1971), οι οποίες αντικρούουν τη βασική θεωρία του «συνδρόμου του εθνοκεντρισμού» (πρβ. LeVine και Campbell, 1972). Η ενδο-ομαδική ευνοιοκρατία στο εργαστήριο όχι μόνο δεν συνδέεται αναγκαστικά με την εξω-ομαδική αντιπάθεια, αλλά και δεν φαίνεται να εξαρτάται κατά τρόπο αιτιακό από τη δυσφήμιση της εξω-ομάδας. Αυτό ενισχύει την υπόθεση ότι πρωταρχικός σκοπός της ενδο-ομαδικής διαστρέβλωσης είναι ο θετικός διαχωρισμός της ενδο-ομάδας από τη θέση της εξω-ομάδας παρά η υποτίμηση της εξω-ομάδας (Turner, 1975).

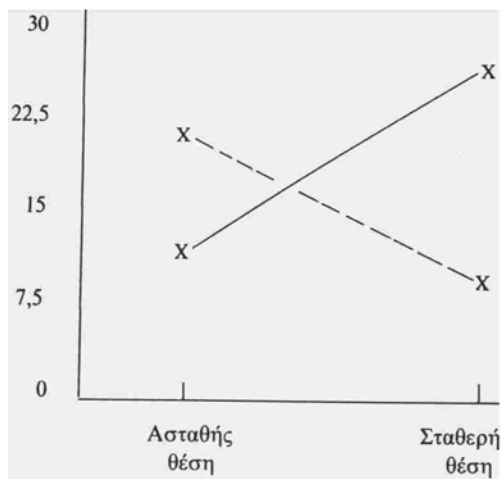
Τέλος, η μελέτη μας ενισχύει τις υποθέσεις ότι η ενδο-ομαδική διαστρέβλωση είναι μεγαλύτερη:

- 1) όσο μεγαλύτερη σημασία έχει η σχετική ιδιότητα για την κοινωνική ταυτότητα των μελών της ενδο-ομάδας και

- 2) όσο περισσότερο είναι ικανή η εξω-ομάδα να συγκριθεί με την ενδο-ομάδα. Αυτό αποδεικνύει ότι η ενδο-ομαδική διαστρέβλωση εκφράζει τη διομαδική διαφοροποίηση, η οποία απορρέει από τις διαδικασίες κοινωνικής σύγκρισης.

Η μελέτη θέτει τρία ενδιαφέροντα ζητήματα για τη μελλοντική έρευνα. Χρειάζεται δουλειά για να ερευνήσουμε πιο συστηματικά και πιο αυστηρά τις επιδράσεις των διαφόρων ειδών ομοιότητας στη διομαδική διαφοροποίηση. Εκτός από την αστάθεια πρέπει να διερευνηθούν κι άλλες μεταβλητές, οι οποίες μπορεί να καθορίζουν τις συγκρίσεις μεταξύ των ομάδων διαφορετικών θέσεων. Τέλος, είναι απαραίτητες οι θεωρητικές και οι εμπειρικές προσπάθειες με σκοπό να σκιαγραφήσουμε τις συνθήκες, στις οποίες η διαφοροποίηση μπορεί να συνδεθεί με την εχθρότητα. αυτό μπορεί να συμβεί, για παράδειγμα, όταν οι ομάδες δέχονται τη δημόσια ανάδραση για τις αμοιβαίες αξιολογήσεις τους ή όταν οι γεμάτες φθόνο συγκρίσεις ενισχύονται διαρκώς και αποκτούν εξέχουσα θέση.

Ενδο-ομαδική διαστρέβλωση



Σχ. 1. Τα σχετικά προσόντα του ενδο-ομαδικού και εξω-ομαδικού προϊόντος.

Ομάδες Ομ: χ ——— χ , Ομάδες Αν: χ ----- χ

Η κοινωνιομετρία, όπως μας δίνει τον ορισμό της ο Δημ. Τσατσούλης, πρόκειται για μια μέθοδο και τεχνική που αναπτύχθηκε από τον Τζάκομπ Μορένο και εφαρμόζεται στις κοινωνικές επιστήμες επιδιώκοντας να δώσει ακριβές και δυναμικό νόημα στους νόμους της κοινωνικής ανάπτυξης και των κοινωνικών σχέσεων.

Με την κοινωνιομετρία μελετάται η "άτυπη δομή" των κοινωνικών ομάδων και οι περίπλοκες σχέσεις έλξης και απώθησης που προκύπτουν μεταξύ των μελών τους. Με άλλα λόγια, οι σχέσεις επιλογής που ισχύουν μεταξύ των ατόμων είναι που προσδίδουν στις κοινωνικές ομάδες την πραγματική τους υπόσταση.

Με την κοινωνιομετρία προσδιορίζονται οι σχέσεις έλξης-απώθησης των ατόμων, όπως αυτές συνάγονται από τις προτιμήσεις, τις συμπάθειες και τις αντιπάθειες που εκφράζουν τα ίδια τα ερωτώμενα μέλη. Η διαδικασία αυτή των ερωταπαντήσεων αποκαλείται "κοινωνιομετρική δοκιμασία" και αποτυπώνεται στο "κοινωνιόγραμμα", δηλαδή ένα διάγραμμα ή είδος χάρτη της ομάδας πάνω στο οποίο σημειώνονται με κατάλληλα σύμβολα οι επιλογές των μελών της.

Μέσα από το κοινωνιόγραμμα διακρίνονται διαφορετικοί σχηματισμοί, όπως το μοναχικό άτομο, το ζευγάρι, το τρίγωνο, η αλυσίδα, το άστρο με τις ακτίνες του. Όλα αυτά δείχνουν τις δημιουργημένες σχέσεις μεταξύ των ατόμων μιας ομάδας και τον βαθμό συνεργασιμότητάς τους, πράγμα που αποβαίνει ιδιαίτερα ενδιαφέρον όταν έχουμε να κάνουμε με μικροκοινωνιολογικές έρευνες, όπως η έρευνα για την άτυπη δομή που ισχύει σε έναν εργασιακό χώρο: ποια από τα μέλη βρίσκονται σε αγαθές σχέσεις μεταξύ τους και ποια όχι, κάτι που μπορεί να επηρεάζει και την αποδοτικότητά τους. Σε περιπτώσεις εσωστρέφειας της ομάδας και αλληλο-απορρίψεων των μελών της προκύπτουν συγκρούσεις και προστριβές επιζήμιες για τη σωστή λειτουργία της.

Για τέτοιες περιπτώσεις, οι κοινωνιομέτρες επεξεργάστηκαν διάφορες τεχνικές, όπως το ψυχόγραμμα και το κοινωνιόγραμμα, τεχνικές που δεν χρησιμοποιούνται πλέον μόνο στα πλαίσια της κοινωνιομετρίας αλλά και για άλλους σκοπούς, όπως για την εκπαίδευση ηγετικών στελεχών, την επεξεργασία των αμοιβαίων σχέσεων "δύσκολων ανήλικων" με τους ενήλικες, σε ομαδικές ψυχοθεραπείες κ.λ.π.

Η ΑΡΧΗ ΤΟΥ ΤΗΛΕ (tele): Ορισμός

Το *τήλε*, ως κοινωνιομετρικός και ψυχοδραματικός όρος, ουσιαστικά σημαίνει το αντίστροφο της έννοιας που έχει η ελληνική αυτή λέξη, δηλαδή εκφράζει την απόσταση με σκοπό να καθορίσει την προσέγγιση ή το πόσο κοντά/μακριά βρίσκεται ένα υποκείμενο σ' ένα άλλο. Συγκεκριμένα, ορίζεται ως ένας στοιχειώδης σύνδεσμος που μπορεί να αναπτυχθεί τόσο μεταξύ ατόμων όσο και μεταξύ ατόμων και αντικειμένων. Στον άνθρωπο, αναπτύσσεται σταδιακά από την ώρα της γέννησής του, ως αίσθημα των κοινωνικών σχέσεων. Το *τήλε* μπορεί να θεωρηθεί το θεμέλιο όλων των υγιών, διαπροσωπικών σχέσεων και το ουσιαστικό στοιχείο κάθε αποτελεσματικής ψυχοθεραπευτικής *τήλε*μεθόδου. Το *τήλε* βασίζεται πάνω στην ιδέα και τη γνώση της *πραγματικής* κατάστασης των άλλων ατόμων. Μερικές φορές, μπορεί ν' αναπτυχθεί ξεκινώντας από μια προηγούμενη κατάσταση μετάθεσης. Όμως τα δεδομένα μας δείχνουν ξεκάθαρα ότι το *τήλε* εμφανίζεται από την πρώτη συνάντηση και μεγαλώνει στις επόμενες συναντήσεις.

Το *τήλε* μπορεί να μεταλλαγεί από τις φαντασιώσεις της μετάθεσης. Αλλά συνήθως, κάθε ανθρώπινη σχέση εξαρτάται από την ύπαρξη και την αποτελεσματικότητα του *τήλε*.

Η ΣΥΝΟΧΗ ΤΗΣ ΟΜΑΔΑΣ

Η συνοχή της ομάδας ορίζεται ως μια λειτουργία της δομής του *τήλε*. Μπορούμε να προσδιορίσουμε τη δύναμη της ένωσης της ομάδας με μια ανάλυση των εκφρασμένων επιλογών και των επιλογών που κατευθύνονται προς τα μέλη της ομάδας ή προς άτομα του εξωτερικού περιβάλλοντος. Μια άλλη μέθοδος βασίζεται στην ανάλυση των κοινωνιομετρικών μορφωμάτων. Αυτή η ανάλυση αντί να ενδιαφέρεται για τα μεμονωμένα στοιχεία, όπως είναι οι επιλογές, λαμβάνει υπ' όψη της τις δομές που υπάρχουν μεταξύ των ατόμων και το βαθμό συνοχής που αυτές δημιουργούν. Όταν πολλές επιλογές μένουν χωρίς αντίκρισμα στο εσωτερικό της ομάδας, ο βαθμός συνοχής είναι χαμηλός. Σε ένα τέτοιο μόρφωμα, παρά τον μεγάλο αριθμό των επιλογών, παρατηρείται μια έλλειψη του *τήλε*.

Οι συγκριτικές κοινωνιομετρικές έρευνες σε φυσιολογικές και παθολογικές ομάδες έδωσαν μεταξύ άλλων τα ακόλουθα αποτελέσματα:

Πρώτον: Οι φυσιολογικές ομάδες έχουν έναν αριθμό ζευγών ή "δυώνυμα" ή "δίπολα" του κοινωνιομετρικού δικτύου, σχετικά υψηλό.

Δεύτερον: Το ζεύγος είναι στενά δεμένο και παρουσιάζει συναισθηματική ένταξη και έναν τύπο αρμονικής προσωπικότητας μεταξύ των μελών της ομάδας.

Τρίτον: Υπάρχει μια συναισθηματική σχέση ανάμεσα στην κοινωνική "δημοτικότητα", την κοινωνική ένταξη και τα θετικά χαρακτηριστικά των μελών της ομάδας.

Τέταρτον: Τα άτομα που παρουσιάζουν συναισθηματικές διαταραχές αποβάλλονται συχνότερα από την ομάδα από ό, τι τα άτομα που είναι ουδέτερα.

Πέμπτον: Τα κριτήρια μεταβάλλονται ανάλογα με τον πολιτισμικό τύπο και τις συνθήκες κάτω από τις οποίες γίνονται τα κοινωνιομετρικά πειράματα. Είναι βέβαιο, για παράδειγμα ότι τα κριτήρια είναι διαφορετικά στον πολιτισμό "Χόπη", στον Αγγλο-σαξωνικό, στον Γερμανικό ή στον Ελληνολατινικό πολιτισμό. Κι ακόμη τα κριτήρια αλλάζουν στο εσωτερικό κάθε υποπολιτισμού ανάλογα τις συνθήκες, όπως σε μια στρατιωτική ομάδα, σ' ένα σχολείο, σε μια οικογένεια ή σ' ένα εργαστήριο.

Έκτον: Ο βαθμός στον οποίο τα σχιζοφρενικά άτομα μιας παθολογικής ομάδας μένουν ξένα μεταξύ τους είναι πολύ μεγαλύτερος απ' αυτόν των υγιών ατόμων σε μια φυσιολογική ομάδα. Αυτό το σύνδρομο της αποξένωσης είναι πολύ αυξημένο στην αρχή της θεραπείας στην ομάδα των σχιζοφρενών, αλλά κατά τη διάρκεια της θεραπείας μειώνεται σταδιακά.

Η ΠΡΟΒΑΣΗ ΤΟΥ ΤΗΛΕ

Η αντικειμενικότητα της δομής του τήλε έχει αποδειχθεί έμμεσα από ποσοτικές εκτιμήσεις. Παράγει περισσότερες επαφές μεταξύ των ατόμων του πραγματικού κοινωνιογράμματος παρά μεταξύ των ατόμων του κοινωνιογράμματος της τυχαίας επιλογής. Το τήλε, επισημαίνεται, κατά τη διαμόρφωση της τάσης δημιουργίας περισσότερων αμοιβαίων επιλογών από εκείνες που προκαλεί η τύχη.

Μια εμβάθυνση στα δύο κοινωνιογράμματα αποκαλύπτει και άλλες ιδιότητες του τήλε. Για παράδειγμα το τήλε όχι μόνο δημιουργεί περισσότερες αμοιβαίες επιλογές, αλλά επίσης οι πρώτες επιλογές λαμβάνουν ως απάντηση περισσότερες πρώτες επιλογές, οι δεύτερες περισσότερες δεύτερες, οι τρίτες περισσότερες τρίτες. Οι αμοιβαίες σχέσεις στην τυχαία επιλογή εμφανίζονται συχνά ανάρμοστες.

Οι μελέτες του Moreno σε ομάδες παιδιών κάθε ηλικίας έδωσαν εκτός των άλλων τα

παρακάτω αποτελέσματα:

-Ο αριθμός των μονόπλευρων επιλογών είναι μεγαλύτερος στους παιδικούς σταθμούς και στα πρώτα χρόνια του δημοτικού σχολείου παρά στα κατοπινά χρόνια. Πλησιάζει δε στη δεδομένη σχέση τον υπολογισμό των πιθανοτήτων.

-Οι επαφές και οι αμοιβαίες σχέσεις είναι σπανιότερες στις μικρές τάξεις και ο αριθμός τους μπορεί να εκφραστεί σύμφωνα με τις πιθανότητες.

-Στις παθολογικές ομάδες, ο αριθμός των απομονωμένων ατόμων είναι μεγαλύτερος από τον αριθμό των φυσιολογικών και των τυχαίων ομάδων, ενώ ο αριθμός των ζευγών είναι μεγαλύτερος.

Με δεδομένα τα ποσοτικά χαρακτηριστικά του τήλε που περιγράφονται πιο πάνω, μπορούμε να καταλήξουμε στο συμπέρασμα ότι στην πρώτη παιδική ηλικία με ένα μικρό παράγοντα τήλε ο παράγων της πιθανότητας παίζει ένα σημαντικότερο ρόλο στη δημιουργία των κοινωνιομετρικών μορφωμάτων.

Μόλις ο παράγων του τήλε, αποκτήσει σημασία λόγω ηλικίας, ασκεί μια μεγαλύτερη επίδραση πάνω στις δομές από ό,τι ο παράγων της πιθανότητας. Αν η δομή του τήλε είναι, όπως η "μετάθεση" (transfert) -με την ψυχαναλυτική σημασία του όρου- προς ένα υποκειμενικό σύστημα, τότε οι επιτυχίες, τα σφάλματα, η ακαθόριστη διαίσθηση, ο αριθμός των επαφών των αλυσίδων και των συμπλεγμάτων, δεν ξεπερνούν καθόλου ή πολύ λίγο, τα δεδομένα της τύχης. Η αύξηση των αμοιβαίων σχέσεων και των αλυσίδων, παράλληλα προς την αυξανόμενη ωριμότητα των ατόμων, μας οδηγεί στη διατύπωση μιας στοιχειώδους αρχής η οποία θα πρέπει να εκλαμβάνεται μαζί με την "μετάθεση" ως παθολογικό παράγωγο και με την υπό την ψυχαναλυτική έννοια "εμπάθεια" ως ψυχολογικό παράγωγο.

ΚΟΙΝΩΝΙΟΔΥΝΑΜΙΚΗ

Η Κοινωνιομετρία ανακάλυψε μια σειρά αρχών που εκφράζουν την επίδραση την οποία ασκούν οι υπερ-ατομικές και κοινωνικές δυνάμεις πάνω στην εξέλιξη που σημειώνουν τα άτομα/μέλη.

Ο ΚΟΙΝΩΝΙΟΓΕΝΕΤΙΚΟΣ ΝΟΜΟΣ

Είναι γενικά αναγνωρισμένη η δυνατότητα ενός ατομικού οργανισμού να αναπτυχθεί μέχρι ένα στάδιο αυξημένης διαφοροποίησης. Ωστόσο η ανάπτυξη μιας ομάδας, μέχρι να ασχοληθεί μαζί της ο Moreno, ήταν προβληματική. Ο Moreno επιχείρησε μια σειρά κοινωνιομετρικών πειραμάτων προσανατολισμένων στην έννοια της κοινωνιογενετικής. Αρχικά τα πειράματα εφαρμόστηκαν στις πιο απλές ομάδες (ομάδες βρεφών) και στη συνέχεια σε ομάδες όλο και περισσότερο σύνθετες (κοινωνιόγραμμα της ανάπτυξης).

Η κοινωνιογενετική αρχή υποστηρίζει ότι οι πιο σύνθετες μορφές κοινωνικής οργάνωσης έχουν τη ρίζα τους στις πιο απλές. Η οργάνωση της ομάδας, σ' ό,τι αφορά την οντογενετική της ανάπτυξη είναι συγγενής προς τις τροποποιήσεις της μορφής που έχουν υποστεί κατά τη διάρκεια της ανάπτυξής τους οι προϊστορικές κοινωνίες του ανθρώπινου γένους. Ένα άτομο μπορεί να καταλαμβάνει μια "θέση" (σειρά) κοινωνιομετρικά υψηλή, αλλά στο κοινωνιογενετικό επίπεδο, να ανήκει σε ένα στάδιο χαμηλής ανάπτυξης. (Η κοινωνιομετρική θέση σχετίζεται προς την ποσότητα και την ποιότητα των επιλογών που συγκεντρώνει ένα άτομο, υπολογισμένων, για παράδειγμα, σύμφωνα με ένα κοινωνιομετρικό ερωτηματολόγιο) .

Γι' αυτό το λόγο, στα σχολικά κοινωνιογράμματα, βλέπουμε παιδιά να μένουν απομονωμένα κι αυτό επειδή η κοινωνική και συναισθηματική τους ανάπτυξη είναι πιο υψηλή από εκείνη των άλλων μελών της ομάδας. Τα άτομα με μεγαλύτερη δημοτικότητα είναι συχνά άτομα που ανήκουν στο ίδιο κοινωνιογενετικό επίπεδο.

Ο ΚΟΙΝΩΝΙΟΔΥΝΑΜΙΚΟΣ ΝΟΜΟΣ

Ο κοινωνιοδυναμικός νόμος υποστηρίζει ότι:

Πρώτον: Οι κοινωνιομετρικά απομονωμένοι (δηλαδή αυτοί που είναι απομονωμένοι ή αγνοημένοι σε ένα κοινωνιόγραμμα, και τα άτομα που υπολογίζονται σε μικρό βαθμό) έχουν επίσης την τάση να μένουν απομονωμένοι ή να υπολογίζονται ελάχιστα στις τυποποιημένες κοινωνικές δομές. Αυτή η τάση είναι τόσο μεγαλύτερη, όσο μεγαλύτερος είναι ο αριθμός των κοινωνικών σχέσεων.

Δεύτερον: Τα προνομιούχα άτομα έχουν την τάση να παραμένουν προνομιούχα. Κι αυτό τόσο περισσότερο όσο οι κοινωνικές επαφές τους είναι πιο σημαντικές. Αυτό το

κοινωνιοδυναμικό αποτέλεσμα ισχύει ισοδύναμα και για τις ομάδες. Εισχωρεί σε όλες και παράγει καινούργια είδη και νέα επίπεδα "φτώχειας" και "πλούτου"- "τη συναισθηματική φτώχεια" και το "συναισθηματικό πλούτο".

Οι κοινωνιομετρικές ανισότητες, που συναντώνται στην κοινωνία μας, έχουν πρωταρχική σημασία στις ψυχοθεραπευτικές καταστάσεις. Ξέρουμε, για παράδειγμα, ότι από την κοινωνιομετρική θέση ενός ατόμου εξαρτώνται οι ευκαιρίες του για επιτυχία και ικανοποίηση στον ψυχολογικό, κοινωνικό και οικονομικό τομέα. Έχει παρατηρηθεί ότι τα απομονωμένα άτομα δεν πετυχαίνουν στην επιλογή του επαγγέλματός τους κι ότι έχουν περισσότερα εργατικά ατυχήματα από ό,τι τα άλλα άτομα που είναι προνομιούχα και εργάζονται σε κλειστές ομάδες.

Η ΑΝΤΙΛΗΠΤΙΚΗ ΚΟΙΝΩΝΙΟΜΕΤΡΙΑ ΚΑΙ Η ΚΟΙΝΩΝΙΟΜΕΤΡΙΚΗ ΔΟΚΙΜΑΣΙΑ Ή ΤΟ ΚΟΙΝΩΝΙΟΜΕΤΡΙΚΟ ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ

Η "αντιληπτική" δοκιμασία ή ορθότερα το ερωτηματολόγιο είναι μια κοινωνιομετρική δοκιμασία που απευθύνεται στο πνεύμα του ασθενή και όχι στην κοινωνική πραγματικότητα. Τον υποβάλλουμε σε ερωτήσεις. Συγκεκριμένα ζητάμε απ' αυτόν να έρθει στη θέση των ατόμων της ομάδας που προτιμά και ειδικότερα να εκτιμήσει τα συναισθήματα αυτών των ατόμων απέναντί του. Η δοκιμασία αυτή βασίζεται στο γεγονός ότι κάθε άτομο ζητά να αντιληφθεί τα αισθήματα που τρέφουν γι' αυτό τα άτομα που αποτελούντο άμεσο περιβάλλον του. Ως ένα σημείο μπορούμε να εκτιμήσουμε αν αυξάνονται ή μειώνονται τα απέναντί μας ρεύματα συμπάθειας ή εχθρότητας. Αυτή είναι η περίπτωση των φυσιολογικών ατόμων. Από τη στιγμή όμως που αυτή η ικανότητα της διαίσθησης εξασθενεί, το άτομο, υποφέρει αντιλαμβανόμενο κάτι που δεν ανταποκρίνεται στην πραγματικότητα.

Οι κλινικοί παρατηρητές υποστήριξαν ότι αυτές οι διαταραχές της αντίληψης χαρακτηρίζουν άτομα που πάσχουν από συναισθηματικές διαταραχές, όπως οι παρανοϊκοί και οι σχιζοφρενείς. Όμως έλειπε μια μέθοδος για να παρατηρήσουμε και να μετρήσουμε με ακρίβεια αυτές τις διαταραχές της κοινωνικής αντίληψης. Η "αντιληπτική" δοκιμασία της αντίληψης του Moreno μας παρέχει αυτή τη δυνατότητα.

Ο ασθενής αντιδρά σα να καταλάβαινε τα έναντί του αισθήματα των ανθρώπων που τον περιβάλλουν, σα να ήξερε αν τον αγαπούν ή τον μισούν. Έχει, για να το πούμε έτσι, το κοινωνιόγραμμά του στο μυαλό του και προσπαθεί να το παραστήσει γραφικά, παίρνοντας

τη θέση αυτών των ατόμων στη συναισθηματική τους ζωή. Όταν η αντικειμενική κοινωνιομετρική δοκιμασία γίνεται ταυτοχρόνως με την αντιληπτική δοκιμασία είμαστε σε θέση να συγκρίνουμε τα αποτελέσματα των δύο κοινωνιογραμμάτων και να εκτιμήσουμε τη σπουδαιότητα των αποκλίσεων του "αντιληπτού" κοινωνιογράμματος του ατόμου σε σύγκριση προς το "αντικειμενικό" κοινωνιόγραμμα.

Όταν οι αποκλίσεις είναι πολύ σημαντικές έχουμε λόγους να πιστεύουμε ότι η εκτίμηση του κοινωνικού περιγύρου είναι ανεπαρκής και παραμορφωμένη. Κινδυνεύει, λοιπόν, το άτομο να θεωρήσει το φίλο του εχθρό του και να τον κακομεταχειριστεί ή να ζει με το φόβο του κατατρεγμού από τους φίλους του.

Συχνά, στις παθολογικές ομάδες, παρατηρούμε ότι ένας μεγάλος αριθμός επιλογών είναι αμφιθυμικές, δηλαδή αγάπη και μίσος, έλξη και απώθηση προβάλλονται ταυτόχρονα στο ίδιο άτομο. Αναμφίβολα αυτές οι αμφιθυμικές επιλογές είναι αποτέλεσμα παραμορφωμένων αντιλήψεων.

Χάρη στην αντιληπτική κοινωνιομετρία, οι συγκρουόμενες επιλογές μπορούν να μελετηθούν περιοδικά διαμέσου μιας τακτικής ανάλυσης των κοινωνιογραμμάτων.

Ενώ η κοινωνιομετρική δοκιμασία απευθύνεται στη "δυναμική της επιλογής", η αντιληπτική δοκιμασία απευθύνεται στην "δυναμική της κοινωνικής αντίληψης".

Το αντικειμενικό κοινωνιόγραμμα ονομάζεται συχνά "εξωστρεφές" κοινωνιόγραμμα, σε αντίθεση με το αντιληπτό κοινωνιόγραμμα που ονομάζεται "εσωστρεφές".

ΚΟΙΝΩΝΙΟΜΕΤΡΙΑ ΤΗΣ ΔΥΝΑΜΙΚΗΣ ΤΟΥ ΡΟΛΟΥ ΚΑΙ Η ΔΟΚΙΜΑΣΙΑ ΤΟΥ ΡΟΛΟΥ

Τα σημεία όπου αποκρυσταλλώνεται η αντίληψη αυτού που ονομάζουμε εγώ, είναι οι ρόλοι στους οποίους, άλλωστε, εκδηλώνεται και το ίδιο. Οι ρόλοι και οι σχέσεις τους είναι τα πιο σημαντικά φαινόμενα ενός μελετημένου μεθοδικά πολιτισμού.

Είναι πιο απλό να μιλάμε για τους ρόλους ενός ατόμου παρά για το εγώ του ή "ego" του. Η λέξη "ego" έχει δευτερεύουσες, μυστηριακές και μεταψυχολογικές σημασίες. Ο ρόλος μπορεί να προσδιοριστεί ως το μικρότερο στοιχείο ενός πολιτισμού. Οι ρόλοι δεν εμφανίζονται μεμονωμένοι, αλλά σε συσχετισμό ή διαπληκή εταίρων (για παράδειγμα, πατέρας, γιος, σύζυγος, εγγονός).

Η δοκιμασία του ρόλου προσδιορίζει το σύνολο των ρόλων που διαδραματίζει κάθε

άτομο στο περιβάλλον του.

Το σύνολο των ρόλων που διαδραματίζει κάθε άτομο αλλάζει ανάλογα με το περιβάλλον του, την ηλικία του και τον πολιτισμό του. Διακρίνουμε δύο τύπους έκφρασης του ρόλου: α) την αντίληψη του ρόλου και β) το δραματικό παιχνίδι και την παράσταση του ρόλου.

Μαζί με τη δυναμική της επιλογής και τη δυναμική της αντίληψης, η δυναμική της "δομής των ρόλων" μιας ομάδας έχει και αυτή τη σπουδαιότητά της. Η ανάπτυξη του ψυχοδράματος και του δραματικού μέρους των ρόλων, κατέδειξε την αναγκαιότητα ειδικευμένων ερευνών πάνω στην δομή των ρόλων.

Ο θεραπευτής απευθύνεται στην ομάδα με αυτά τα λόγια:

«Όταν ένας από εσάς ανέβει στη σκηνή για να ζωντανέψει ένα ρόλο πρέπει να βασίζεται σε πραγματικούς, δραματικούς χαρακτήρες: ένα πατέρα, μια μητέρα, μια σύζυγο, μια μνηστή, ένα γιο ή μια κόρη. Ποιο ρόλο θα θέλατε να παίζετε και ποιον αφορά; Ονομάστε τους συμμετέχοντες και εγώ θα καταρτίσω το δραματολόγιο».

Ο θεραπευτής επιβλέπει αυτό το στάδιο με το διάγραμμα των ρόλων που πρέπει να επαληθεύονται, γιατί είναι δυνατόν να τροποποιηθούν. Σ' αυτό το διάγραμμα των ρόλων, κάθε μέλος της ομάδας ενσωματώνεται με τους αναμενόμενους ρόλους και των άλλων μελών και ειδικά του θεραπευτή. Όμως, κάθε μέλος της ομάδας μπορεί (όπως στους σχιζοφρενείς για παράδειγμα) να έχει διαμορφώσει, για τους ρόλους όλης της ομάδας, μια παραμορφωμένη ιδέα που δεν συμπίπτει με το συγκεκριμένο διάγραμμα. Όσο η εικόνα των ρόλων της ομάδας προσεγγίζει την πραγματική εικόνα, τόσο εύκολο είναι στους πρωταγωνιστές να προσαρμοστούν στην ομάδα. Αυτό το στάδιο της κλινικής έρευνας της δομής της ομάδας μπορεί να επιτευχθεί αφήνοντας κάθε μέλος να καταρτίσει το δικό του διάγραμμα ρόλων. Καλούμε κάθε συμμετέχοντα να πει από ποιο μέλος της ομάδας αναμένει να προτιμηθεί ή να απορριφθεί για να παίξει ένα συγκεκριμένο ρόλο. Ο Moreno αναφέρεται σ' ένα σχιζοφρενή που πίστευε ότι θα επιλεγεί από μια νέα γυναίκα για να παίξει το ρόλο του συζύγου της. Στην πραγματικότητα της ήταν εντελώς αδιάφορος και προτιμούσε ένα άλλο σύντροφο σε αυτό το ρόλο. Ο ασθενής μπορεί να σκέφτεται ότι απολαμβάνει τη συμπάθεια όλου του κόσμου ενώ στην πραγματικότητα στο διάγραμμα των πραγματικών ρόλων είναι ανεπιθύμητος. Μια έντονη διάσταση ανάμεσα στις προσδοκίες και στην αντικειμενική πραγματικότητα συχνά μας δίνει σημαντικές ενδείξεις σχετικές με την κατάστασή του και μια γνώση μεγαλύτερη και ακριβέστερη για τη θέση του στο κοινωνιόγραμμα της ομάδας.

ΤΟ ΚΟΙΝΩΝΙΟΜΕΤΡΙΚΟ ΠΕΙΡΑΜΑ ΚΑΙ Η ΟΜΑΔΑ

Τα άγνωστα μεταξύ τους άτομα τα οποία κατά την πρώτη συνάντηση γίνονται μέλη της ίδιας ομάδας, θέτουν το θεραπευτή μπροστά σ' ένα νέο πρόβλημα.

Βλέπουμε πως αναπτύσσονται οι πρώτες, αυθόρμητες επαφές και πως οδηγούνται σταδιακά στη συγκρότηση μιας *στιγμιαίας* (sub specie momenti) ομάδας. Μπορούμε λοιπόν να μελετήσουμε τις αμοιβαίες αντιδράσεις τους και τις πιο ώριμες φάσεις της ανάπτυξης της ομάδας και να παρακολουθήσουμε τα φαινόμενα που παράγονται κατά τη διάρκεια της οργάνωσής της. Με την παρατήρηση της πρωταρχικής συμπεριφοράς ενός ατόμου απέναντι σε ένα άλλο, μπορούμε να παρακολουθήσουμε τη δημιουργία αυτών των σχέσεων σταδιακά, μέχρι την τελική φάση της οργάνωσης της ομάδας.

Με κοινωνιομετρικές έρευνες έχει αποδεχτεί η υπόθεση της ύπαρξης μιας πρωτότυπης και κοινής μήτρας της ομάδας. Εξ' άλλου οι ερευνητές έχουν επιβεβαιώσει ότι οι άμεσες αντιδράσεις μεταξύ αγνώστων είναι διαφορετικές του τυχαίου.

Ο Barker ομαδοποίησε 12 φοιτητές πανεπιστημίου (6 άνδρες και 6 γυναίκες), εντελώς ξένους μεταξύ τους. Μεταξύ των 36 δυνατοτήτων επιλογής συντρόφου με τη δεύτερη συνάντηση είχε 20 απορρίψεις, ποσοστό 55%, Από τις 132 αντιδράσεις, είχε 81, ποσοστό 63%, που επαναλήφθηκαν στη δεύτερη συνάντηση. Αυτά τα ποσοστά είναι πολύ πιο υψηλά από ό,τι θα ήταν σε μια επιλογή πραγματοποιημένη με κλήρωση, έχουν δε επαληθευτεί με πειράματα πάνω σε πιο σημαντικές ομάδες.

ΤΟ ΤΗΛΕ ΣΤΗ ΣΥΝΑΝΤΗΣΗ ΤΗΣ ΟΜΑΔΑΣ

Η διαπίστωση κατά την οποία το *τήλε* ενεργεί από την πρώτη συνάντηση της ομάδας και προκαλεί την συνοχή μεταξύ των μελών της ομάδας είναι πολύ σημαντική. Στις σχέσεις μεταξύ των θεραπευτών και των ασθενών μπορούμε να παρατηρήσουμε δύο φάσεις.

Η *πρώτη* αντιστοιχεί στη γνωστή στον ψυχαναλυτή "*προβολή*" (projection). Ο ασθενής δημιουργεί ασυνείδητες φαντασιώσεις που προέρχονται από το παρελθόν τις οποίες και προβάλλει πάνω στο θεραπευτή, περιβάλλοντάς τον με ένα μυστικιστικό φωτοστέφανο.

Η *άλλη φάση* αφορά την πρωτότυπη εμπειρία της άμεσης συνάντησης ή της συνάντησης εδώ και τώρα (*hic et nunc*) κατά την οποία από την αρχή του απόμακρου ξεπροβάλλουν οι παθολογικές μεταθέσεις. Αυτή η φάση σχετίζεται με την πλευρά του εγώ που είναι λιγότερο υποταγμένη στην επίδραση της αυθυποβολής. Με αυτήν ο ασθενής ζυγίζει το γιατρό καθισμένο απέναντί του στο γραφείο του. Εκτιμά διαισθητικά την προσωπικότητά του, παρατηρεί τη συμπεριφορά του, φυσική και πνευματική. Ζυγίζει τον πραγματικό του χαρακτήρα ανεξάρτητα από την λανθασμένη εικόνα που έχει για το γιατρό. Όπως όμως ο ασθενής εκτιμά τη συμπεριφορά του θεραπευτή, έτσι και ο θεραπευτής από την πλευρά του εκτιμά τον ασθενή. Είναι μια αμφίδρομη λειτουργία που περιλαμβάνει δύο ή περισσότερα άτομα. Είναι μια διπλή διαίσθηση, καθόλου απλή. Το τίλε δρα στην ανάπτυξη του ατόμου από τη γέννησή του και μπορεί ήδη να παρατηρηθεί στη συμβίωση μητέρας και παιδιού πολύ πριν μπορέσει να δημιουργηθεί οποιαδήποτε μετάθεση. Το τίλε είναι ο σύνδεσμος που προορίζεται να διατηρήσει αργότερα διαφορετικούς τύπους ομαδοποίησης. Αυτή η πρωτογενής, αδύναμη συνοχή μπορεί να χρησιμοποιηθεί από το θεραπευτή για να πετύχει την πρόοδο προς ένα κοινό θεραπευτικό τύπο. Όλοι οι τύποι ανταλλαγών μεταξύ θεραπευτών και ασθενών όπως η εκφόρτιση, ο μονόλογος, ο διάλογος κ.τ.λ., που εκδηλώνονται κατά τη διάρκεια της θεραπείας, επηρεάζονται από τις πρωτότυπες δομές και συμβάλλουν με τη σειρά τους στην κατοπινή τους αναδόμηση. Αυτή η ανακάλυψη αποτελεί ένα σημαντικό επιστημονικό κριτήριο, χάρη στο οποίο μπορούμε να παρατηρήσουμε με αντικειμενικότητα τις διαδοχικές φάσεις μιας τεχνητής ομάδας. Η πιο σημαντική φροντίδα του θεραπευτή της ομάδας, είναι η άμεση συμπεριφορά της. Όταν ο θεραπευτής βρίσκεται αντιμέτωπος της ομάδας, από την πρώτη ήδη συνάντηση, παρατηρεί αμέσως, χάρη στο έντονο αίσθημά του για τις διαπροσωπικές σχέσεις, με ποιον τρόπο τα μέλη της διαμοιράζονται συναισθήματα, όπως η αγάπη, το μίσος και η αδιαφορία. Βλέπει για παράδειγμα δύο άτομα καθισμένα παράμερα και απομονωμένα, φυσικά διαχωρισμένα από τους άλλους ή κάποιους άλλους μαζί που χαμογελούν, βλέπει δύο άτομα να διαφωνούν, ενώ άλλους καθισμένους μαζί να είναι αδιάφοροι. Δεν είναι αναγκαίο να τους υποβάλλει σε μια τυπική δοκιμασία (τεστ) για να καταλήξει σ' αυτό το αποτέλεσμα. Φτάνει σ' αυτό με την παρατήρηση, βλέπει αυτή την "εμβρυακή" δομή ομαδοποίησης η οποία πρόκειται να κατευθύνει τη συμπεριφορά που θα αναπτύξει στη συνέχεια για θεραπευτικούς λόγους. Η ομάδα έχει, από την πρώτη συνάντηση. Μια χαρακτηριστική δομή διαπροσωπικών σχέσεων, αλλά αυτή δεν εκδηλώνεται αμέσως. Θα ταυτιστεί βαθμιαία με την κοινωνιομετρική ή λανθάνουσα δομή της ομάδας.

ΤΟ ΟΜΑΔΙΚΟ ΑΣΥΝΕΙΔΗΤΟ (*incoscient commun ή incoscient*)

ΚΑΙ Η ΔΙΑΜΕΣΟΛΑΒΗΤΙΚΗ ΚΑΤΑΝΟΗΣΗ (*comprehension "mediomnique"*)

Η φυσικές ομάδες συμπεριφέρονται διαφορετικά από τις ομάδες ξένων. Οι μητέρες και τα ζευγάρια, τα μέλη μιας οικογένειας, δύο εραστές, φίλοι και παλιές επαγγελματικές σχέσεις, άλλες ομάδες δεμένες το ίδιο στενά έχουν έναν κοινό μη προφορικό άρρητο τύπο συνεννόησης. Λέμε ότι ζουν συμβιωτικά αλλά σπάνια εξηγούμε τη σημασία αυτής της έκφρασης. Τα μέλη τέτοιων ομάδων έχουν κοινό παρελθόν, περιμένουν κοινό μέλλον και συχνά ζουν κάτω από την ίδια στέγη. Για παράδειγμα όταν δύο σύζυγοι ξαναζωντανεύουν κατά τη διάρκεια μιας δραματικής παράστασης ένα προσωπικό επεισόδιο, καθένας απ' αυτούς γνωρίζει με αρκετή ακρίβεια τι σκέφτεται και τι αισθάνεται ο άλλος.

Η ίδια καθαρότητα εμφανίζεται όταν ζωντανεύουν γεγονότα του παρόντος ή του μέλλοντος. Είναι σα να έχει δημιουργηθεί με το πέρασμα του χρόνου μια αλυσίδα με λεπτούς κρίκους των ασυνείδητων καταστάσεων. Όταν ένα μέλος του ζευγαριού ανακαλεί στη μνήμη του γεγονότα της κοινής τους ζωής, ο άλλος δεν έχει καμιά δυσκολία να συλλάβει και να αναπτύξει το θέμα, σα να αποτελούντο ίδιο πρόσωπο και να έχουν κοινή ασυνείδητη ζωή. Μοιάζουν να μοιράζονται την κατάσταση που ονομάζεται "κοινές συνειδησιακές και ασυνείδητες καταστάσεις". Αλλά συχνά, η αντίληψη που έχει το ένα από τα άτομα για τις σκέψεις του άλλου είναι ελλιπής. Ζουν σε δύο ξεχωριστούς κόσμους που δεν συμπίπτουν παρά για μια στιγμή και αυτή ακόμη ελλιπή.

Ο ψυχισμός δεν είναι διάφανος. Στο ψυχόδραμα, μπορούμε να παρακολουθήσουμε δύο συζύγους να παίζουν και να εκφράζουν συναισθήματα και σκέψεις, η ύπαρξη των οποίων τους ήταν εν μέρει άγνωστη. Μένουν και οι ίδιοι έκπληκτοι όταν ακούν και βλέπουν αυτά που ο σύντροφός τους αισθάνθηκε και τα οποία τους ήταν μέχρι τότε άγνωστα. Είναι ο ίδιος ο ασθενής που καλείται να εκφράσει, να περιγράψει και να αναλύσει τις σκέψεις του. Προσθέτουν πολλές φορές κάτι το οποίο ο ένας ή άλλος ξέχασε να αναφέρει στη συγκεκριμένη σκηνή. Συμβαίνει κάτι το οποίο φαίνεται σημαντικό για το σύζυγο, να αφήνει αδιάφορη τη γυναίκα του. Γι' αυτό έχουν περιγράψει διαφορετικές πλευρές της ίδιας βιωμένης εμπειρίας. Από την άλλη πλευρά, ο ψυχαναλυτής δεν έχει καμιά εγγύηση ότι οι ερμηνείες των διαμπλεγμένων από κοινού ιδεών είναι ακριβείς, εκτός αν ο ασθενής σε ένα συγκεκριμένο επεισόδιο αναγνωρίσει τη βοήθεια που του προσφέρει ο θεραπευτής. Οι αντιδράσεις, έχοντας την ίδια προέλευση, είναι οι ίδιες, στις ίδιες ασυνείδητες καταστάσεις ο ένας αντιδρά σα να είναι το κάτοπτρο του άλλου. Πρόκειται εδώ για δύο ατομικές εκτιμήσεις του ίδιου γεγονότος που συμπίπτουν.

Ομάδα είναι ένα σύνολο ατόμων τα οποία πρέπει να δουλέψουν με αλληλεξάρτηση και με σκοπό να επιτύχουν ένα στόχο με τον οποίο όλοι συμφωνούν. Μπορεί κανείς να θεωρήσει ότι μια επιχείρηση είναι μια ομάδα ή ένα σύνολο ομάδων. Για να έχουμε ομάδα πρέπει όλα τα μέλη της να πεισθούν ότι χρειάζονται ο ένας την εμπειρία του άλλου.

Έχουμε παράδοση στον ανταγωνισμό αλλά βλέπουμε ότι η συνεργασία αποδίδει. Έχουμε πίεση να γίνει μια δουλειά αλλά πιστεύουμε ότι πρέπει να ακούγονται όλες οι γνώμες. Μας πιέζει ο χρόνος για αποφάσεις αλλά θέλουμε και συμμετοχικές διαδικασίες πράγμα το οποίο παίρνει χρόνο.

Όλοι έχουμε κακές εμπειρίες από συνεργασία μέσα σε ομάδες. Στις συναντήσεις αυτές ο σκοπός της ύπαρξης της ομάδας ήταν ασαφής, λίγοι κυριαρχούσαν στις συζητήσεις, ορισμένοι ήταν παρόντες μόνο για να προστατεύσουν τον εαυτό τους ή το τμήμα τους, πολλοί δεν προσέρχονταν τακτικά, υπήρχαν ζωηρές διαφωνίες που πνίγονταν αμέσως κ.λ.π.

Οι ομάδες και η ομαδική εργασία, ωστόσο, είναι τόσο χρήσιμες σήμερα όσο ποτέ άλλοτε, αφού όπως είναι γνωστό οι οργανισμοί γίνονται πολυπλοκότεροι, λόγω της συνεχώς αυξανόμενης τεχνολογικής ανάπτυξης, της ανάγκης για ευελιξία στη λειτουργία τους και ακόμα λόγω των συνεχών αλλαγών που λαμβάνουν χώρα στο περιβάλλον. Ακόμα όλο και περισσότερα άτομα συμμετέχουν στις διαδικασίες λήψης των αποφάσεων, ενώ παράλληλα σχηματίζονται ομάδες για την επίλυση των προβλημάτων. Τα διαχωριστικά εμπόδια μεταξύ των τμημάτων του οργανισμού δεν υπάρχουν πλέον και άτομα από διαφορετικά τμήματα συνεργάζονται με τη μορφή ομάδων για να επιτύχουν τους στόχους της επιχείρησης.

Στο κεφάλαιο αυτό θα εξετάσουμε τη σπουδαιότητα που έχει για τον οργανισμό η ομαδική εργασία, τον τρόπο ανάπτυξης μιας ομάδας, τους διάφορους τύπους ομάδων και τα διάφορα είδη ομάδων που υπάρχουν στον οργανισμό.

Να προσλαμβάνετε αετούς

και μετά να τους μάθετε να πετούν σε σχηματισμό!

ΟΡΙΣΜΟΣ ΤΗΣ ΟΜΑΔΑΣ & ΟΜΑΔΙΚΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

Σήμερα λίγα άτομα εργάζονται σε οργανισμούς με σταθερό περιβάλλον και με τεχνολογία ρουτίνας. Τα περισσότερα άτομα εργάζονται σε επιχειρήσεις που ο τρόπος εκτέλεσης της εργασίας τους μεταβάλλεται και που το περιβάλλον είναι πολύπλοκο, αβέβαιο και ευμετάβλητο. Οι συνθήκες αυτές απαιτούν ευέλικτη και δυναμική δομή του οργανισμού, καθώς επίσης και τη χρησιμοποίηση ομάδων για την επίλυση των προβλημάτων και την προσαρμογή τους στις αλλαγές. Η σημερινή τάση στη λειτουργία των οργανισμών είναι να μετατίθεται η υπευθυνότητα στους υπαλλήλους που βρίσκονται στα κατώτερα ιεραρχικά επίπεδα, οι οποίοι εργάζονται ομαδικά για τη βελτίωση των διαδικασιών λειτουργίας της επιχείρησης. Μπορεί ένα άτομο να είναι σπουδαίο στην εργασία του, αυτό όμως που μετράει είναι η επιτυχία του οργανισμού ως σύνολο και όχι η προσωπική του επιτυχία.

Μια ομάδα είναι ένα σχετικά μόνιμο σύνολο δύο ή περισσότερων ατόμων τα οποία:

- i. έχουν ένα κοινό σκοπό
- ii. αλληλεπιδρούν το ένα με το άλλο
- iii. εξαρτώνται το ένα από το άλλο και
- iv. έχουν κάποια ικανοποίηση από την αμοιβαία συνεργασία τους.

Αν για παράδειγμα πέντε άτομα παίζουν μπάσκετ για να περάσουν την ώρα, τα άτομα αυτά δεν αποτελούν ομάδα. Αν όμως τα πέντε άτομα παίζουν μαζί κάθε Σάββατο και έχουν ένα κοινό σκοπό να κερδίσουν την αντίπαλη ομάδα, τότε τα άτομα αυτά αποτελούν μια ομάδα.

Επομένως τα χαρακτηριστικά της ομάδας είναι η εκπλήρωση του κοινού σκοπού και της αλληλεξάρτησης των μελών της.

Στην ομαδική εργασία, η ομάδα εκτελεί ένα συγκεκριμένο καθήκον, το οποίο όταν ολοκληρώσει δεν έχει πλέον λόγο ύπαρξης. Ο Kinlaw γράφει ότι η ομαδική εργασία είναι ο τρόπος που τα άτομα πρέπει να εργαστούν και να συνεργαστούν μαζί, ούτως ώστε να παράγουν προϊόντα ή υπηρεσίες που δεν θα μπορούσαν να παραχθούν από ένα μόνο άτομο.

Οι ομάδες επομένως έχουν ένα αποτέλεσμα συνέργειας (synergy), που σημαίνει ότι το σύνολο είναι μεγαλύτερο από το άθροισμα των μερών του.

Ο σχηματισμός των ομάδων είναι πολύ χρήσιμος για τον οργανισμό και τα μέλη του, γιατί εκπληρώνουν σπουδαία καθήκοντα.

Ο Perry Johnson υποστηρίζει τη λογική του σχηματισμού των ομάδων με τα παρακάτω επιχειρήματα.

- α. Δύο ή περισσότερα κεφάλια αποδίδουν καλύτερα από ένα.
- β. Το αποτέλεσμα του συνόλου (ομάδα) είναι μεγαλύτερο από το άθροισμα των μερών του (άτομα).
- γ. Τα άτομα στην ομάδα γνωρίζονται μεταξύ τους και αναπτύσσουν την εμπιστοσύνη η οποία έχει ως αποτέλεσμα την μεταξύ τους βοήθεια και συνεργασία.
- δ. Η ομαδική εργασία προωθεί καλύτερη και αποτελεσματικότερη επικοινωνία.

Τέλος ο Harold Leavitt διατυπώνει και αυτός τους λόγους για τους οποίους ο σχηματισμός των ομάδων είναι σπουδαίος. Συγκεκριμένα αναφέρει ότι οι ομάδες

- α. βοηθούν στην ενθάρρυνση των καινοτομιών και της δημιουργικότητας
- β. παίρνουν καλύτερες αποφάσεις απ' ότι παίρνουν τα άτομα ξεχωριστά
- γ. αυξάνουν την αφοσίωση και τη δέσμευση που χρειάζεται για την υλοποίηση των αποφάσεων
- δ. αυξάνουν τις ευκαιρίες της αλληλεπίδρασης
- ε. αυξάνουν τη συνεκτικότητα των μελών της.

ΓΙΑΤΙ ΤΑ ΑΤΟΜΑ ΣΧΗΜΑΤΙΖΟΥΝ ΟΜΑΔΕΣ

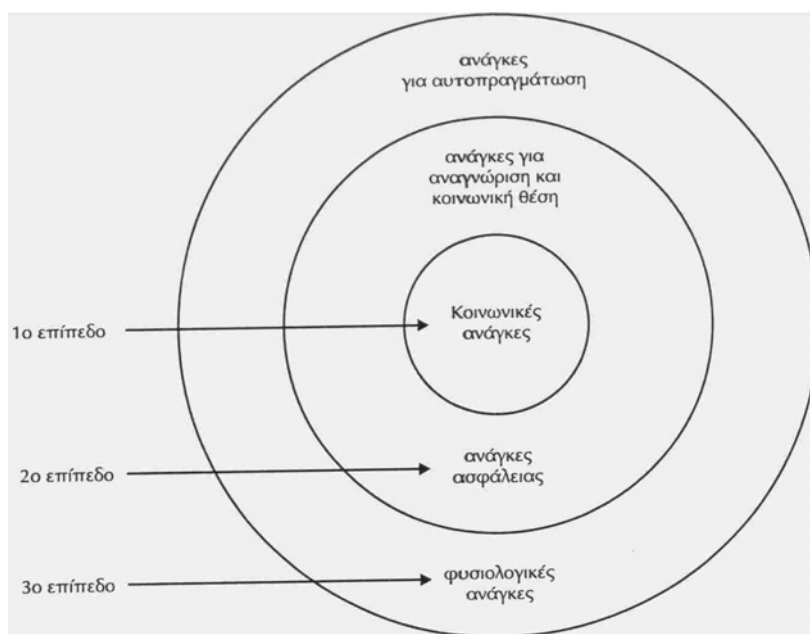
Τα άτομα σχηματίζουν ομάδες για διάφορους λόγους. Μερικοί από αυτούς είναι: Για την ικανοποίηση των αναγκών, λόγω γειτνιάσεως ή λόγω κοινών δραστηριοτήτων και κοινών ενδιαφερόντων.

α. Για την ικανοποίηση των αναγκών

Τα άτομα παρακινούνται για να ικανοποιήσουν διάφορες ανάγκες τους, όπως τις φυσιολογικές, ασφάλειας, κοινωνικές, αναγνώρισης και της αυτοπραγμάτωσης. Η πρώτη είναι ανάγκη κυρίως φυσική, ενώ η τελευταία ψυχολογική και πνευματική. Μεταξύ αυτών των δύο ακραίων καταστάσεων δηλαδή, φυσικών και ψυχολογικών, υπάρχουν οι ανάγκες που ικανοποιούνται μέσω διαπροσωπικών σχέσεων. Οι παραπάνω ανάγκες μπορούν να απεικονιστούν στο παρακάτω διάγραμμα, σχήμα 10.1

Στο παρακάτω διάγραμμα παρατηρούμε ότι ο σχηματισμός των ομάδων βοηθάει, πρωταρχικά τα μέλη να ικανοποιήσουν τις κοινωνικές ή τις διαπροσωπικές ανάγκες. Τα μέλη

που ικανοποιούν τις ανάγκες αυτές αισθάνονται ασφάλεια και θεωρούν ότι είναι σπουδαίοι στην κοινωνία. Με άλλα λόγια ικανοποιούν το δεύτερο επίπεδο των αναγκών. Στη συνέχεια ικανοποιούνται οι ανάγκες του τρίτου επιπέδου δηλαδή, οι φυσιολογικές ανάγκες για την αύξηση της αμοιβής τους από την εργασία και οι ανάγκες για αυτοπραγμάτωση με τη βοήθεια και την ενθάρρυνση που παρέχεται από τον επόπτη στα άτομα για να αναπτυχθούν προσωπικά.



Σχ. 10.1. Κατηγορίες αναγκών

β. Λόγω γειτνιάσεως.

Τα άτομα συμμετέχουν στις ομάδες και λόγω γειτνιάσεως τους με άλλα μέλη της ομάδας στο χώρο της εργασίας ή αλλού. Για παράδειγμα τα μέλη σε μια επίσημη ομάδα εργασίας μπορεί να αποτελέσουν και μέλη μιας ανεπίσημης ομάδας εξαιτίας των στενών σχέσεων που έχουν μεταξύ τους σε καθημερινή βάση μέσα στην επιχείρηση. Ακόμα μπορεί τα άτομα να εργάζονται σε διαφορετικές επιχειρήσεις αλλά να μένουν στην ίδια γειτονιά οπότε και πάλι συμμετέχουν σε μια ομάδα.

γ. Λόγω κοινών δραστηριοτήτων και κοινών ενδιαφερόντων

Τα άτομα επίσης σχηματίζουν ομάδες είτε λόγω των κοινών δραστηριοτήτων που πραγματοποιούν, είτε λόγω των κοινών ενδιαφερόντων που έχουν. Για παράδειγμα οι μανάτζερς του τμήματος παραγωγής έχουν κοινά ενδιαφέροντα και είναι συνήθως μέλη μιας ανεπίσημης καθώς επίσης και μιας επίσημης ομάδας.

ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΟΜΑΔΩΝ

Ο σχηματισμός των ομάδων περνά από διάφορα στάδια ανάπτυξης. Ο Tuckman προσδιορίζει πέντε στάδια ανάπτυξης.

1. *Στάδιο σχηματισμού (Forming)*. Στο στάδιο αυτό τα μέλη προσδιορίζουν τις υπευθυνότητές τους και τους κανόνες της συνεργασίας τους σ'ότι αφορά στην πραγματοποίηση των καθηκόντων. Τα μέλη γνωρίζονται μεταξύ τους και διατυπώνουν τους στόχους και τις διαδικασίες εκτέλεσης του έργου. Το στάδιο αυτό χαρακτηρίζεται ως στάδιο προσανατολισμού γιατί η ομάδα δεν έχει ακόμα ωριμάσει.
2. *Στάδιο ανακατατάξεων (Storming)*. Στο στάδιο αυτό τα μέλη είναι πιθανόν να έχουν συγκρουόμενες απόψεις σχετικά με το ποιος είναι υπεύθυνος για το συντονισμό της ομάδας, σε τι συνίσταται η ευθύνη καθ' ενός από τα μέλη της ομάδας και ποιες είναι ακόμα οι προτεραιότητες στην πραγματοποίηση του έργου. Ο μάνατζερ πρέπει να είναι ικανός να επιλύει αυτές τις συγκρούσεις. Το στάδιο αυτό χαρακτηρίζεται ως στάδιο αντιθέσεων.
3. *Στάδιο ομαλοποίησης (Norming)*. Μετά την επίλυση των παραπάνω προβλημάτων τα μέλη της ομάδας αρχίζουν να διατυπώνουν τα πρότυπα συμπεριφοράς. Για παράδειγμα η αποδοχή του συντονιστή της ομάδας, η αμοιβαία εμπιστοσύνη, η συνεργασία κ.λ.π. Τα πρότυπα είναι ανεπίσημοι κανόνες συμπεριφοράς τους οποίους πρέπει να δεχθούν τα μέλη. Το στάδιο αυτό χαρακτηρίζεται ως στάδιο συνεκτικότητας της ομάδας.
4. *Στάδιο απόδοσης (Performing)*. Στο στάδιο αυτό τα μέλη της ομάδας είναι ικανά να εκτελούν αποτελεσματικά τα καθήκοντα που τους ανατίθενται. Στο στάδιο αυτό παίρνουμε τα αναμενόμενα αποτελέσματα που θέλουμε από την ομάδα. Εδώ η ομάδα χαρακτηρίζεται από ωριμότητα.
5. *Στάδιο διάλυσης (Adjourning)*. Στο στάδιο αυτό η ομάδα διαλύεται και τα μέλη αναζητούν άλλους συνεργάτες, άτομα ή ομάδες. Αυτό βεβαίως συμβαίνει στην περίπτωση που η διάρκεια του έργου είναι καθορισμένη.

ΤΥΠΟΙ ΟΜΑΔΩΝ

Οι ομάδες χωρίζονται σε επίσημες και ανεπίσημες ομάδες.

- 1. Επίσημες ή τυπικές ομάδες.** Η επίσημη ομάδα ορίζεται από τον οργανισμό, έχει νόμιμη εξουσία και σχηματίζεται για να εκπληρώσει ένα συγκεκριμένο καθήκον ή λειτουργία του οργανισμού. Επομένως ο σκοπός της επίσημης ομάδας είναι να εκτελέσει το έργο που της έχει ανατεθεί κατά τρόπο αποτελεσματικό και αποδοτικό. Ο υπεύθυνος της ομάδας εγγυάται την πειθαρχία και την συνεκτικότητα της ομάδας.

Τα είδη των επισήμων ομάδων είναι τα εξής:

- i. *Λειτουργική ομάδα* (functional). Η ομάδα αυτή ορίζεται από την επιχείρηση και αποτελείται από άτομα που πραγματοποιούν όμοια καθήκοντα, όπως είναι για παράδειγμα άτομα που απαρτίζουν το τμήμα πωλήσεων μιας επιχείρησης. Οι ομάδες αυτές αποτελούν μέρος του οργανογράμματος και αποτελούνται από μάνατζερς και υφισταμένους που εργάζονται μαζί για να εκπληρώσουν τους στόχους του οργανισμού.
 - ii. *Ομάδα καθήκοντος ή έργου* (task). Η ομάδα καθήκοντος δημιουργείται από τον οργανισμό για να εκπληρώσει ένα καθήκον. Ένα παράδειγμα είναι η ομάδα έργου. Η ζωή της διαρκεί μέχρις ότου λήξει το έργο.
 - iii. *Επιτροπή* (Committee). Η επιτροπή δημιουργείται από τον οργανισμό και έχει ένα συγκεκριμένο σκοπό. Χρησιμοποιείται για να επιλύει συγκρούσεις που λαμβάνουν χώρα μέσα στον οργανισμό, να προτείνει λύσεις στο μάνατζμεντ και να παίρνει αποφάσεις.
- 2. Ανεπίσημες ή άτυπες ομάδες.** Η ανεπίσημη ομάδα σχηματίζεται από άτομα που ανήκουν σε διαφορετικές επίσημες ομάδες, αλλά που έχουν όμως κοινά ενδιαφέροντα. Οι ανεπίσημες ομάδες γίνονται για να ικανοποιήσουν τις ανάγκες των μελών τους, που δεν μπορούν να ικανοποιηθούν από τον επίσημο οργανισμό.
- Οι υπάλληλοι συνδέονται μεταξύ τους γιατί:
- α. εργάζονται στην ίδια περιοχή
 - β. έχουν παρόμοια ενδιαφέροντα έξω από την εργασία
 - γ. έχουν την ανάγκη ή την επιθυμία να εργάζονται με φίλους.

Ο ηγέτης-συντονιστής αναδύεται μέσα από την ίδια την ομάδα και δεν τοποθετείται από τη διοίκηση του οργανισμού. Ο σκοπός των ανεπισημών ομάδων είναι η ικανοποίηση των

μελών της .

Υπάρχουν δύο τύποι ανεπιστήμων ομάδων:

- i. *Ομάδα με κοινά ενδιαφέροντα* (interest group). Η ομάδα αυτή αποτελείται από άτομα τα οποία έχουν κοινά ενδιαφέροντα που συνδέονται ή όχι με την εργασία. Είναι παρόμοια με την ομάδα έργου γιατί έχει περιορισμένη διάρκεια.
- ii. *Ομάδα ομοτίμων* (Peer group). Η ομάδα αυτή είναι παρόμοια με την προηγούμενη και περιλαμβάνει άτομα από όλα τα επίπεδα του οργανισμού. Η διαφορά από την προηγούμενη ομάδα είναι ότι η ομάδα με κοινά ενδιαφέροντα υπάρχει μέσα στον εργασιακό χώρο, ενώ η ομάδα ομοτίμων υπάρχει κυρίως έξω από τον εργασιακό χώρο. Αποτελείται δηλαδή από άτομα που συνδέονται μεταξύ τους λόγω κοινών, χαρακτηριστικών όπως μπορεί να είναι η θρησκεία, η πολιτική τοποθέτηση κ.λ.π.

Οι ανεπίσημες ομάδες παρέχουν στα μέλη τους κοινωνική ικανοποίηση, ασφάλεια και ταυτότητα με την έννοια ότι μοιράζονται μεταξύ τους παρόμοιες αξίες, στάσεις, και σκοπούς.

ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΠΟΥ ΕΠΗΡΕΑΖΟΥΝ ΤΗΝ ΑΠΟΔΟΣΗ ΤΗΣ ΟΜΑΔΑΣ

Η ομαδική εργασία είναι πολύ σπουδαία σήμερα για τους οργανισμούς, γι 'αυτό και ο σχηματισμός των ομάδων θεωρείται για τους μάνατζερς αναγκαίος.

Οι παράγοντες που επηρεάζουν την απόδοση της ομάδας είναι οι εξής:

1. Η σύνθεση της ομάδας. Τα μέλη της ομάδας πρέπει να έχουν γνώση και δεξιότητες για να εκπληρώσουν τα καθήκοντά τους. Πρέπει επίσης να υπάρχει ομοιογένεια ανάμεσα στα μέλη της ομάδας και πολύ καλές διαπροσωπικές δεξιότητες.
2. Το μέγεθος της ομάδας. Το μέγεθος της ομάδας επηρεάζει την απόδοση και την αποτελεσματικότητα της ομάδας. Μικρές ομάδες των πέντε και επτά ατόμων παράγουν αποτελεσματικότερες αποφάσεις. Όταν το μέγεθος της ομάδας αυξάνει, υπάρχουν βεβαίως περισσότερες γνώσεις και δεξιότητες διαθέσιμες, αλλά αυξάνεται και η πιθανότητα δημιουργίας συγκρούσεων μεταξύ των μελών της ομάδας.
- Αν το μέγεθος της ομάδας αυξηθεί ακόμα περισσότερο, τότε μειώνεται η φιλική ατμόσφαιρα και γενικότερα η ικανοποίηση των μελών της ομάδας, που είναι απαραίτητη για την αύξηση της απόδοσης και αποτελεσματικότητας της ομάδας.
3. Τα πρότυπα της ομάδας. Τα πρότυπα ενεργούν ως κανόνες που καθοδηγούν τη

συμπεριφορά των μελών της ομάδας. Όλα τα μέλη της ομάδας αποδέχονται ένα σύνολο προτύπων που καθοδηγεί τη συμπεριφορά τους και τη στάση τους. Τα πρότυπα αυτά δείχνουν ποια είναι η κατάλληλη συμπεριφορά, γεγονός που υποδεικνύει τι θα έπρεπε να κάνουν ή να αποφύγουν τα μέλη της ομάδας. Επομένως τα πρότυπα επηρεάζουν τη διαδικασία λειτουργίας της ομάδας και κατ' επέκταση την αποτελεσματικότητάς της. Τα πρότυπα προσδιορίζονται κυρίως από τα μέλη της ομάδας και είναι δύσκολο να τα επιβάλλει ο μάνατζερ. Αντίθετα ο συντονιστής της ομάδας ή ο ηγέτης πρέπει να βοηθήσει και να ενθαρρύνει τα μέλη να υιοθετήσουν πρότυπα που να υποστηρίζουν τους σκοπούς του οργανισμού. Παράλληλα ο μάνατζερ πρέπει να επιβραβεύει με αμοιβές την εκδήλωση της επιθυμητής συμπεριφοράς, να προσλαμβάνει νέα μέλη που να είναι σε θέση να εμφανίζουν αυτή τη συμπεριφορά και τέλος να οργανώνει συναντήσεις για να συζητήσουν την πρόοδο και τους τρόπους βελτίωσης της αποτελεσματικότητας της ομάδας.

4. Οι πηγές και η τεχνολογία. Οι ομάδες για να πραγματοποιήσουν το έργο τους χρειάζονται πηγές, όπως για παράδειγμα, χρήματα, χώρο, τεχνολογία κ.λ.π. Η τεχνολογία είναι απαραίτητο μέσο για να πραγματοποιηθεί η εργασία. Η επίδραση της τεχνολογίας στην ομάδα μπορεί να διευκολύνει ή να εμποδίσει την αλληλεπίδραση μεταξύ των μελών της ομάδας.

5. Ο ρόλος στην ομάδα. Τα άτομα μέσα στην ομάδα είναι επιφορτισμένα με κάποιους ρόλους. Ρόλος είναι η χαρακτηριστική συμπεριφορά που εκδηλώνει ένα άτομο που βρίσκεται μέσα σε μια ομάδα. Λέμε ότι ένα άτομο καταλαμβάνει ένα συγκεκριμένο ρόλο, όταν σε σχέση με κάποια ειδική κοινωνική θέση τα πρότυπα της συμπεριφοράς του είναι διαφορετικά από αυτά που εφαρμόζονται στους συναδέλφους του.

Η συμπεριφορά του ατόμου που ασκεί κάποιο ρόλο επηρεάζεται και από τη συμπεριφορά των άλλων ατόμων. Η εκτέλεση του ρόλου επίσης διαμορφώνεται από τις προσδοκίες του μάνατζερ και άλλων που προσπαθούν να ελέγξουν την κατάσταση. Ένα είναι γεγονός ότι, όταν τα άτομα αντιμετωπίζουν δυσκολίες στην πραγματοποίηση των ρόλων τους, τότε αυτό έχει αρνητικό αποτέλεσμα στην απόδοση της ομάδας.

6. Η κουλτούρα και η δομή. Η οργανωτική κουλτούρα και η δομή της ομάδας επηρεάζουν την απόδοση της. Για παράδειγμα αν η κουλτούρα του οργανισμού είναι ατομικιστική, που σημαίνει ότι δίνει έμφαση στην ατομική απόδοση, τότε είναι αδύνατον να αναπτύξουμε αποτελεσματικές ομάδες αφού αυτή η φιλοσοφία εμποδίζει την ανάπτυξη της ομαδικής εργασίας.

Τέλος η δομή της ομάδας επηρεάζει αρνητικά ή θετικά την απόδοση της ομάδας και αυτό

ανάλογα με το αν είναι δύσκαμπτη η ευέλικτη.

ΕΙΔΗ ΟΜΑΔΩΝ ΣΤΟΝ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟ

Υπάρχουν τρία είδη ομάδων που χρησιμοποιεί κάθε οργανισμός. Τα είδη αυτά θα αναλύσουμε παρακάτω:

1. Κύκλος ποιότητας (Quality Circle)

Κύκλος ποιότητας είναι μια μικρή ομάδα ατόμων που προέρχονται από τον ίδιο εργασιακό χώρο ή τμήμα του οργανισμού που πραγματοποιούν παρόμοια καθήκοντα. Τα άτομα αυτά συναντώνται τακτικά και εθελοντικά για να προσδιορίσουν, να αναλύσουν και να προτείνουν λύσεις στα παρουσιαζόμενα προβλήματα.

Η ομάδα του κύκλου ποιότητας δεν έχει την εξουσία να υλοποιήσει την προτεινόμενη λύση. Η λύση υποβάλλεται στο μάνατζμεντ για περαιτέρω θεώρηση. Κάθε κύκλος ποιότητας επιλέγει το πρόβλημα που θέλει να επιλύσει. Τα προβλήματα δεν περιορίζονται μόνο στην ποιότητα, αλλά καλύπτουν και άλλους τομείς, όπως για παράδειγμα την παραγωγικότητα, το κόστος, την ασφάλεια και άλλα. Τα μέλη πληρώνονται επί πλέον, στην περίπτωση που η ομάδα του κύκλου ποιότητας συναντιέται μετά το κανονικό ωράριο εργασίας.

Τα οφέλη από τη χρησιμοποίηση του κύκλου ποιότητας είναι η βελτίωση των στάσεων, των προσωπικών ικανοτήτων και της συμπεριφοράς των ατόμων σ' όλα τα επίπεδα του οργανισμού. Η ομάδα του κύκλου ποιότητας συμβάλλει στην καλλιέργεια, τον αυτοσεβασμό των ατόμων, βοηθάει τους υπαλλήλους να αλλάξουν κάποια χαρακτηριστικά προσωπικότητας και τέλος αυξάνει στα διοικητικά στελέχη το σεβασμό προς τους εργαζομένους. Τέλος η ομάδα του κύκλου ποιότητας μειώνει τις συγκρούσεις που λαμβάνουν χώρα στο εργασιακό περιβάλλον και ενθαρρύνει παράλληλα την ενεργητική συμμετοχή των υπαλλήλων στην εργασία τους.

2. Αυτοδιαχειριζόμενη ομάδα (Self-managed team)

Μια αυτοδιαχειριζόμενη ομάδα αποτελείται από 5-15 άτομα με διαφορετικές δεξιότητες το καθένα, που εργάζονται κάθε μέρα μαζί για να παράγουν ένα ολοκληρωμένο αγαθό ή υπηρεσία. Αυτές οι ομάδες συχνά εκτελούν διάφορα διοικητικά καθήκοντα, όπως για παρά-

δειγμα το χρονοπρογραμματισμό της εργασίας των υπαλλήλων, τον έλεγχο των υλικών και της ποιότητας, την ασφάλεια, την πρόσληψη νέων υπαλλήλων και άλλα.

Μια αυτοδιαχειριζόμενη ομάδα περιλαμβάνει τα παρακάτω στοιχεία.

- α.** Τα μέλη της ομάδας έχουν πρόσβαση σε όλες τις πηγές, όπως πληροφορίες, όργανα, μηχανές και υλικά που χρειάζονται για να εκτελέσουν ένα ολοκληρωμένο έργο.
- β.** Τα μέλη της ομάδας καλύπτουν ένα ευρύ φάσμα δεξιοτήτων, όπως για παράδειγμα τεχνικές, οικονομικές, μάρκετινγκ κ.λ.π. Η αυτοδιαχειριζόμενη ομάδα εξαλείφει τα εμπόδια που υπάρχουν μεταξύ των τμημάτων, λειτουργιών ή ειδικοτήτων.
- γ.** Η ομάδα διαθέτει την εξουσία που απαιτείται στη διαδικασία λήψης των αποφάσεων. Αυτό σημαίνει ότι τα μέλη έχουν την ελευθερία να προγραμματίζουν, να επιλύουν προβλήματα, να θέτουν προτεραιότητες, να διαχειρίζονται χρήματα και άλλα. Η ομάδα πρέπει να έχει αυτονομία για να κάνει αυτό που είναι αναγκαίο. Με άλλα λόγια η ομάδα προγραμματίζει, ελέγχει και βελτιώνει τις δικές της διαδικασίες στην εργασία, διατυπώνει τους δικούς της σκοπούς και επιβλέπει την εργασία που η ίδια κάνει. Τα μέλη της αυτοδιαχειριζόμενης ομάδας χρειάζονται καλή εκπαίδευση και υψηλό βαθμό εμπιστοσύνης από τα διοικητικά στελέχη.

Τα αποτελέσματα των αυτοδιαχειριζόμενων ομάδων είναι σπουδαία.

- i. Αυξάνουν την παραγωγικότητα τουλάχιστο κατά 30% ή και περισσότερο.
- ii. Αυξάνεται η ικανοποίηση των υπαλλήλων.
- iii. Βελτιώνουν την ποιότητα των προϊόντων.
- iv. Ελαττώνουν το λειτουργικό κόστος με αποτέλεσμα η επιχείρηση να παραμένει ανταγωνιστική.

Για να λειτουργήσει αποτελεσματικά η αυτοδιαχειριζόμενη ομάδα, πρέπει να υπάρχει δέσμευση από το μάνατζμεντ των υψηλών κλιμακίων και αμοιβαία εμπιστοσύνη μεταξύ μάνατζερς και υπαλλήλων. Οι αυτοδιαχειριζόμενες ομάδες εξουδετερώνουν ένα ή περισσότερα διοικητικά επίπεδα, προωθούν την οριζόντια δομή και δημιουργούν επίπεδους (flatter) οργανισμούς με εξαιρετικά αποτελέσματα. Τα πλεονεκτήματα αυτών των αποτελεσμάτων είναι ότι βελτιώνεται η ταχύτητα Πραγματοποίησης των διαδικασιών, η αποδοτικότητα, ο χρόνος απάντησης και η ποιότητα της λήψης των αποφάσεων, πράγμα που σημαίνει ότι αυξάνεται η ικανοποίηση των πελατών. Επίσης αυξάνεται η συνεργασία μεταξύ των υπαλλήλων του οργανισμού αφού δεν υπάρχουν όρια μεταξύ των τμημάτων. Παράλληλα αυξάνεται το ηθικό των υπαλλήλων αφού τα άτομα συμμετέχουν στις διάφορες

ομάδες λειτουργίας του οργανισμού.

Υπάρχουν διάφορα προβλήματα που προκύπτουν από τη λειτουργία των ομάδων, το πρώτο πρόβλημα είναι ότι οι μάνατζερς του μεσαίου κλιμακίου φοβούνται ότι μπορεί να χάσουν τη θέση τους. Το δεύτερο μειονέκτημα των αυτοδιαχειριζόμενων ομάδων είναι ότι οι υπάλληλοι σπαταλούν αρκετό χρόνο για τις συναντήσεις τους.

3. Διατμηματική ομάδα (Cross-functional team)

Η διατμηματική ομάδα αποτελείται από υπαλλήλους που προέρχονται από διαφορετικές λειτουργίες του οργανισμού, που βρίσκονται στο ίδιο ή διαφορετικό ιεραρχικό επίπεδο. Οι ομάδες αυτές πραγματοποιούν διάφορα καθήκοντα όπως για παράδειγμα την εισαγωγή της νέας τεχνολογίας στην επιχείρηση, τη συνεργασία με πελάτες και προμηθευτές για να βελτιώσουν την ποιότητα, την ανάπτυξη νέου προϊόντος κ.λ.π. Στη διοίκηση ολικής ποιότητας χρησιμοποιούνται πάρα πολύ οι διατμηματικές ομάδες.

Οι διατμηματικές ομάδες συντονίζουν και πραγματοποιούν ολόκληρο το έργο από την αρχική μέχρι την τελική φάση, σε αντίθεση με τις παραδοσιακές μεθόδους στις οποίες η ομάδα σχεδιασμού του προϊόντος παραδίδει την εργασία της στην ομάδα παραγωγής κ.ο.κ.

Οι **επιτροπές** (committees) και οι **ομάδες έργου** (task.force) είναι δύο τύποι που ανήκουν στην κατηγορία των διατμηματικών ομάδων. Η επιτροπή είναι μια διατμηματική ομάδα που έχει σχεδιαστεί για να ασχολείται με επαναλαμβανόμενες δραστηριότητες. Για παράδειγμα η επιτροπή επιλογής των υπαλλήλων στον οργανισμό έχει μέλη από διαφορετικές ειδικότητες. Η ομάδα έργου, η οποία είναι ειδική ομάδα που έχει ορισμένη αποστολή, είναι προσωρινή και έχει σχεδιαστεί για να ασχολείται με την επίλυση ιδιαίτερων προβλημάτων. Για παράδειγμα η επιτροπή που γίνεται για να διερευνήσει τα αίτια μιας αεροπορικής τραγωδίας αποτελείται από άτομα που προέρχονται από κυβερνητικές υπηρεσίες, από τους πιλότους της εταιρείας, από τους μηχανικούς και άλλους.

-Τα πλεονεκτήματα των διατμηματικών ομάδων είναι τα εξής:

- α.** Η ταχύτητα στην ανάπτυξη των προϊόντων. Αυτό προκύπτει από το γεγονός ότι αντικαθιστούμε τη σειριακή ανάπτυξη των προϊόντων με την παράλληλη ανάπτυξη στην οποία πολλά καθήκοντα εκτελούνται την ίδια στιγμή.
- β.** Η εστίαση της προσοχής στις ανάγκες των πελατών.
- γ.** Η αύξηση της δημιουργικότητας. Αυτό συμβαίνει γιατί τα άτομα που σχηματίζουν την ομάδα έχουν διαφορετικές εμπειρίες και δεξιότητες τις οποίες καταθέτουν στην εκτέλεση

του κοινού έργου.

-Τα μειονεκτήματα των διατμηματικών ομάδων είναι τα εξής:

- α. Η δυσκολία της ανταλλαγής και αποδοχής ιδεών με τ' άλλα άτομα που προέρχονται από διαφορετικές λειτουργίες και τμήματα. Αυτό συμβαίνει γιατί τα άτομα δεν μπορούν να δουν τη συνολική εικόνα του έργου.
- β. Οι συγκρούσεις που δημιουργούνται μεταξύ των μελών. Αυτό συμβαίνει γιατί τα άτομα που προέρχονται από διαφορετικά τμήματα έχουν διαφορετικές προσεγγίσεις στη μεθοδολογία επίλυσης των προβλημάτων.

Ο Quick στο βιβλίο του αναφέρει τα οφέλη που προκύπτουν από τη λειτουργία των ομάδων τόσο για τα μέλη τους όσο και για τον οργανισμό γενικότερα. Τα οφέλη αυτά έχουν να κάνουν με:

- i. *Τη συνεργασία.* Στη συνεργασία το ένα μέλος υποστηρίζει το άλλο, ο ατομικόανταγωνισμός ελαττώνεται και τα άτομα ταυτίζονται με την ομάδα.
- ii. *Την επικοινωνία.* Τα άτομα έχουν πρόσβαση σε όλες τις πληροφορίες οι πληροφορίες μεταφέρονται ελεύθερα και παντού.
- iii. *Τις πηγές.* Γίνεται αξιοποίηση των επί μέρους πηγών, του ταλέντου και των δυνατοτήτων των ατόμων.
- iv. *Τις αποφάσεις.* Οι αποφάσεις είναι καλύτερες αφού τα άτομα συνεργάζονται μεταξύ τους.
- v. *Την αφοσίωση.* Τα άτομα που συμμετέχουν στη λήψη των αποφάσεων αισθάνονται περισσότερο αφοσιωμένα στον οργανισμό, γιατί θεωρούν ότι τα αποτελέσματα του είναι προϊόν και του δικού τους μόχθου.
- vi. *Την ποιότητα.* Η ποιότητα των προϊόντων βελτιώνεται αφού οι υπάλληλοι που συμμετέχουν στην ομάδα θέλουν να έχουν αποτέλεσμα όσο γίνεται καλύτερο.

ΔΥΝΑΜΙΚΗ ΤΩΝ ΟΜΑΔΩΝ

Όταν τα άτομα συμμετέχουν σε ομάδες συχνά αλλάζουν τη συμπεριφορά τους, τη στάση τους και τους στόχους ιδιαίτερα στην περίπτωση που η ομάδα έχει έναν ανεπίσημο ηγέτη. Η ομάδα έχει τη δική της προσωπικότητα, στάση και σκοπούς που ο βαθμός εκδηλώσεώς τους είναι πάνω από το άθροισμα όλων αυτών των χαρακτηριστικών που παρουσιάζουν ξεχωριστά τα συγκεκριμένα άτομα που αποτελούν την ομάδα. Αυτό καλείται δυναμική των ομάδων. Δηλαδή η δυναμική της ομάδας αναφέρεται στην αλληλεπίδραση των ατόμων που

συνιστούν την ομάδα, όπου το ένα άτομο εξαρτάται από το άλλο και που όλοι μεταξύ τους αποδέχονται θεμελιώδεις ιδέες και δραστηριότητες.

Για να είναι η δυναμική της ομάδας αποτελεσματική πρέπει να έχει:

- i. κοινό σκοπό.
- ii. αμοιβαία εμπιστοσύνη ο ένας για τον άλλο.
- iii. γνώσεις σχετικά με τις αμοιβές, το κόστος και τα αποτελέσματα.

Παρατηρώντας π.χ. μια ομάδα μαθητών σ' ένα σχολείο διαπιστώνουμε ότι η ομάδα αυτή ως σύνολο συμπεριφέρεται τελείως διαφορετικά από τη συμπεριφορά που θα είχε το καθένα άτομο αν ενεργούσε μόνο του. Αυτή η έννοια της δυναμικής της ομάδας αποτελεί σημαντικό στοιχείο για το σχηματισμό ομάδας ατόμων που έχουν κοινούς στόχους. Έτσι ο μάνατζερ πρέπει να εξετάσει πως μεταβάλλεται αυτή η δυναμική από ομάδα σε ομάδα και τι αλλαγές συμβαίνουν κατά το σχηματισμό της και τη μετέπειτα λειτουργία της μέσα στην επιχείρηση. Επομένως ο μάνατζερ πρέπει να γνωρίζει τον τρόπο σχηματισμού της ομάδας και στη συνέχεια τον τρόπο συντήρησης και ενθάρρυνσης των προσπαθειών των μελών της ομάδας ώστε η ύπαρξή της να είναι αποτελεσματική στη λειτουργία του οργανισμού.

ΣΥΝΟΠΤΙΚΕΣ ΟΔΗΓΙΕΣ

• Για την ανάπτυξη της ομάδας

Ο μάνατζερ πρέπει να έχει υπόψη τους μερικές οδηγίες που θα τον βοηθήσουν στην ανάπτυξη της ομάδας. Αναλυτικότερα ο μάνατζερ πρέπει:

1. Να δημιουργήσει ένα περιβάλλον εργασίας φιλικό, αντικειμενικό και δίκαιο που να εμπνέει εμπιστοσύνη ανάμεσα στα άτομα. Αυτό σημαίνει ότι οι σκοποί του τμήματος και της επιχείρησης πρέπει να είναι αποδεκτοί από τα άτομα. ακόμα ο μάνατζερ πρέπει να αναθέτει σε όλους υπευθυνότητα, να συμμετέχουν τα άτομα στη λήψη των αποφάσεων, να υπάρχει κατανοητή επικοινωνία μεταξύ των μελών και τέλος τα άτομα να αισθάνονται προσωπική ικανοποίηση από την εργασία.
2. Να ενθαρρύνει και να ακούει ιδέες και γνώμες από τα μέλη της ομάδας. Να δέχεται ιδέες που μπορεί να είναι καλύτερες από τις δικές του.
3. Να δείχνει με τις ενέργειές του ότι δεν βλέπει μόνο προβλήματα από την πλευρά των ανωτέρων του, αλλά και από την πλευρά των μελών της ομάδας.
4. Να προσπαθήσει να γίνει αποδεκτός από τα μέλη της ομάδας.

• Για να δημιουργήσετε κλίμα εμπιστοσύνης σε μια ομάδα

1. Αρχίστε πρώτος.
2. Κάντε προσεκτικά και ρεαλιστικά βήματα.
3. Ανοίξτε κανάλια επικοινωνίας δυο κατευθύνσεων.
4. Δώστε ευκαιρίες δράσης με περισσότερο ρίσκο.
5. Πέστε αμέσως τι σας ενοχλεί.
6. Συγχωρέστε τα λάθη και μάθετε να κοιτάζετε μπροστά.
7. Μη δίνετε την εντύπωση "αγαθού".
8. Η βάση της εμπιστοσύνης είναι η ΑΠΟΔΟΧΗ του άλλου.

• **Τα χαρακτηριστικά των καλών ομάδων**

1. Έχουν άνετη ατμόσφαιρα.
2. Μένουν εστιασμένες στο θέμα.
3. Λειτουργούν με σωστές διαδικασίες.
4. Έχουν σωστή επικοινωνία.
5. Έχουν ξεκάθαρη κατανομή αρμοδιοτήτων.
6. Αντιμετωπίζουν δημιουργικά τις συγκρούσεις.
7. Έχουν στόχους κατανοητούς και αποδεκτούς από όλους.
8. Τις σημαντικές αποφάσεις τις παίρνουν με συναίνεση.
9. Αξιοποιούν τις γνώσεις και ικανότητες των μελών.
10. Είναι εύκαμπτες στην λειτουργία τους.
11. Εναρμονίζουν τις ατομικές και τις ομαδικές ανάγκες.
12. Κάνουν αυτοκριτική όταν χρειαστεί.
13. Δεν συνηθίζονται προσωπικές επιθέσεις.
14. Δεν κυριαρχεί ένας.

Όταν οι άνθρωποι συνεργάζονται,

ισχύει: $1 + 1 = 3!$

Η αξία μιας απόφασης δεν κρίνεται μόνο από την ποιότητά της, αλλά και από το βαθμό αποδοχής της. Δεν είναι πανάκεια καλής διοίκησης η ομαδικότητα στις αποφάσεις αλλά συχνά δεν υπάρχει άλλος τρόπος, όχι μόνο για λόγους συμβολής περισσότερων γνώσεων και ικανοτήτων αλλά και για λόγους αποδοχής της απόφασης.

Στο μέλλον θα πάει κανείς καλά αν μπορέσει και αποκτήσει την ικανότητα να ξέρει πότε να αποφασίζει μαζί με άλλους και πότε μόνος του. Όταν χρειαστεί να δουλέψει σε ομάδες θα χρειαστεί κάποιες ικανότητες που πιθανόν δεν διαθέτει. Οι πιο σημαντικές είναι ο σεβασμός της διαφορετικότητας και η καλή ακρόαση.

Το να εργάζεται κάποιος σε μια ομάδα είναι συχνά επίπονο. Δεν μπορεί εύκολα να αλλάξει τον εαυτό του ακόμα και αν το θέλει. Η πίεση όμως για συνεργασία με άλλους παραμένει υπαρκτή. Σε μια ομάδα υπάρχει πίεση να είναι κανείς ανοικτός, να είναι φιλικός, να είναι συμμετοχικός.

Νικητές είναι αυτοί που χρησιμοποιούν όχι μόνο τις δικές τους ικανότητες αλλά και των συνεργατών τους. Ένα καλό μάθημα ομαδικότητας είναι να προσέρχεστε χωρίς κεκτημένη ταχύτητα επιβολής κάποιων λύσεων αλλά με πραγματική διάθεση συζήτησης. Αν δεν έχετε πρόθεση να πειστείτε από πιο καλές απόψεις και επιχειρήματα, μην πηγαίνετε καθόλου.

Στο κεφάλαιο αυτό θα εξετάσουμε τι πρέπει να προσέξουμε σ' έναν οργανισμό προκειμένου να διαχειριστούμε όσο το δυνατόν καλύτερα, τις δυνατότητες μιας ομάδας. Επίσης θα εξετάσουμε την αποτελεσματικότητα της ομάδας και να «ελέγχουμε» την απόδοση των ομάδων που υπάρχουν στον οργανισμό.

*«Ενθάδε κείται κάποιος που ήξερε να διαλέξει για συνεργάτες,
ανθρώπους που ήταν πιο έξυπνοι από εκείνον»!*

ΕΠΙΛΟΓΗ-ΣΥΣΤΑΣΗ ΟΜΑΔΑΣ ΣΕ ΕΝΑΝ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟ

Η επιλογή των καταλλήλων ατόμων που θα στελεχώσουν μια ομάδα σ' έναν οργανισμό, είναι ένα πρόβλημα που απασχολεί πολλούς μάνατζερς. Μια σωστά στελεχωμένη ομάδα είναι το πρώτο και κυριότερο βήμα για την ανάπτυξη μιας επιχείρησης, είναι εκείνο το στοιχείο που θα δημιουργήσει τη δυναμική που χρειάζεται για την ανοδική πορεία του οργανισμού. Το αντίθετο όμως, (μη σωστά επιλεγμένη ομάδα), ίσως αποβεί μοιραίο και οδηγήσει σε μη αναστρέψιμες καταστάσεις.

Συνήθως, το πρόβλημα αυτό δεν έχει κάποιο μαθηματικό τρόπο επίλυσης αλλά η λύση του οφείλεται κυρίως στην αντίληψη, τη διαίσθηση και κάποιες φορές την «έμπνευση» του μάνατζερ.

Παρ' όλα αυτά υπάρχουν τρόποι που βοηθούν να συσταθεί σωστά μια ομάδα εργασίας και ελαχιστοποιούν την πιθανότητα λάθους.

Αρχικά και αφού θα έχουμε προσδιορίσει σαφώς το πεδίο δράσης της ομάδας, προχωρούμε στην επιλογή των μελών της. Κατά τη διάρκεια της επιλογής θα πρέπει να προσέξουμε κάποια γενικά χαρακτηριστικά των μελών, τα εξής:

-Ηλικία, ανάλογα με τις απαιτήσεις ίσως χρειαστεί να επικεντρωθούμε σε συγκεκριμένη ηλικιακή ομάδα. Για παράδειγμα μια ομάδα νέων έχει περισσότερο πάθος πάνω στη δουλειά, ζωντάνια και καινούριες ιδέες. Αντίθετα μια ομάδα ηλικιωμένων διαθέτει ωριμότητα, κάνει σίγουρα βήματα και είναι πιο συγκεντρωμένη.

-Φύλλο, σε κάποιες περιπτώσεις ίσως χρειαστεί να επιλέξουμε μόνο άνδρες ή μόνο γυναίκες. Για παράδειγμα όταν προβάλλεται η 'ομορφιά' έχουμε δει ότι συνήθως επιλέγονται γυναίκες, το αντίθετο όμως συμβαίνει για την προβολή 'δύναμης'.

-Μορφωτικό επίπεδο, το μορφωτικό επίπεδο είναι φυσικά από τους σημαντικότερους παράγοντες που πρέπει να προσέξουμε προκειμένου αυτό να βρίσκεται σε αρμονία με το αντικείμενο ενασχόλησης της ομάδας.

-Κοινωνική θέση, είναι ένα στοιχείο που πρέπει να προσεχθεί ιδιαίτερα σε κάποιες περιπτώσεις. Θα πρέπει λοιπόν για παράδειγμα να επισημανθούν οι διάφορες προκαταλήψεις ή συμπλέγματα των μελών της ομάδας, έτσι ώστε να αποφευχθούν τυχόν προβλήματα επικοινωνίας μεταξύ των.

-Σχέσεις μεταξύ των μελών, θα πρέπει να γνωρίζουμε αν υπάρχουν μέλη στην ομάδα που σχετίζονται μεταξύ τους αλλά επίσης και με ποιόν τρόπο σχετίζονται αυτά. Μπορεί δηλαδή να υπάρχουν κάποια άτομα που να έχουν σχέση οικογενειακή, φιλική ή ερωτική. Κάτι τέτοιο θα πρέπει να είναι γνωστό αφού μπορεί να αποτελέσει βαρόμετρο, για την απόδοση της ομάδας στο σύνολό της.

-Διάρκεια γνωριμίας, ανάλογα με το στόχο που έχουμε βάλει στην ομάδα, αλλά και τον χρονικό ορίζοντα μέχρι επίτευξης αυτού, έχει σημασία αν τα άτομα που θα συσταθούν για την ομάδα, γνωρίζονται πολύ, λίγο ή καθόλου. Κι' αυτό γιατί οι δεσμοί που δημιουργούνται μεταξύ ατόμων που έχουν εφήμερη ή παροδική σχέση, είναι διαφορετικοί από αυτούς όταν τα άτομα έχουν σχέση μακράς διαρκείας.

Η ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΤΗΣ ΟΜΑΔΑΣ

Οργανώνοντας μια ομάδα εργασίας θα πρέπει να προσέξουμε πολύ έτσι ώστε αυτή να έχει *συνοχή* και να διέπεται από *συναινετικό κλίμα*.

Με τον όρο *συνοχή* εννοούμε εκείνη τη δύναμη που συγκρατεί τα μέλη μιας ομάδας ενωμένα και προσανατολισμένα προς την ίδια κατεύθυνση. Η *συνοχή* εκφράζεται μέσα από τους δεσμούς των μελών και το πόσο ισχυροί είναι αυτοί. Εξαρτάται δε από κάποιους παράγοντες.

Αρχικά μπορούμε να πούμε πως η *συνοχή* μιας ομάδας εξαρτάται από την ποσότητα και τη ποιότητα της επικοινωνίας καθώς και από την ατμόσφαιρα, το κλίμα δηλαδή που έχει δημιουργηθεί ανάμεσα στα μέλη της.

Επίσης πολύ σημαντική είναι η πίεση που ασκεί η διοίκηση, αν για παράδειγμα δίνει ή όχι περίοδο χάριτος.

Το κύρος και γόητρο της ομάδας είναι παράγοντες που επηρεάζουν τη *συνοχή* της, αφού όταν αυτά είναι σε υψηλά επίπεδα δημιουργείται κλίμα νίκης που συμπαράσχει όλα τα μέλη.

Ακόμα ο βαθμός της απομόνωσης είναι σημαντικός. Δεν θα πρέπει δηλαδή είτε υπάρχουν άτομα στην ομάδα που να είναι απομονωμένα από τα υπόλοιπα.

Ο ανταγωνισμός με άλλες ομάδες είναι ένα άλλο στοιχείο που αυξάνει τη *συνοχή* της

ομάδας. Ο ανταγωνισμός «δένει» τα μέλη μιας ομάδας για έναν κοινό σκοπό: 'να ξεπεράσουμε την άλλη ομάδα.

Συνήθως η συχνότητα των συναντήσεων ή αλλιώς το πόσο πολλές συσκέψεις κάνει μία ομάδα μέσα σ' ένα χρονικό διάστημα, επηρεάζει τη συνοχή της. Αν δε μία σύσκεψη ακολουθηθεί και από συμφωνία πάνω στους βασικούς στόχους, τότε η συνοχή θα έχει επηρεασθεί θετικά.

Επιπλέον το μέγεθος της ομάδας είναι πολύ σημαντικό. Πρέπει να προσέξουμε να είναι ευέλικτη γιατί αλλιώς θα χρειάζονται πάρα πολλές συναντήσεις και μ' αυτόν τον τρόπο αυξάνεται η πιθανότητα συγκρούσεων.

Πρέπει ο μάνατζερ να φροντίζει έτσι ώστε τα μέλη της ομάδας να περνούν ευχάριστα την ώρα της εργασίας.

Τέλος η συνοχή μιας ομάδας εξαρτάται από την "ομοιότητα" των μελών της στα ενδιαφέροντα. Αυτό θα το πετύχουμε με την κατάλληλη επιλογή των ατόμων που θα στελεχώσουν την ομάδα.

Η συναίνεση είναι ο πιο προχωρημένος τρόπος λήψης αποφάσεων μιας ομάδας. Είναι το αντίθετο από τις γνωστές μεθόδους που χωρίς πολύ συζήτηση προχωράμε σε ψηφοφορίες ή της επιβολής των απόψεων των ισχυρών και «ειδικών». Κατά την οργάνωση μιας ομάδας εργασίας, βάλτε σε εφαρμογή τις αρχές της λήψης αποφάσεων με συναινετικό τρόπο:

- ⇒ Όλοι πρέπει να ακούν και να ακούγονται χωρίς να διακόπτει ο ένας τον άλλο.
- ⇒ Να μην συμφωνούν πολύ γρήγορα.
- ⇒ Να μην δημιουργούνται αδιέξοδα.
- ⇒ Να μην συμβιβάζονται χωρίς να προηγείται εποικοδομητικός διάλογος.
- ⇒ Να μην κάνουν προσωπικές επιθέσεις.
- ⇒ Να μπορούν να εγκαταλείπουν την προσωπική τους άποψη χωρίς να νιώθουν νικημένοι.
- ⇒ Να μην ανταγωνίζονται χωρίς λόγο μεταξύ τους.
- ⇒ Να μοιράζονται όλες τις διαθέσιμες πληροφορίες.
- ⇒ Να ενδιαφέρονται για το αποτέλεσμα.
- ⇒ Να βρεθεί δηλαδή η καλύτερη λύση για την ομάδα και όχι να κερδίσουν σαν άτομα.

Ο ΡΟΛΟΣ ΤΗΣ ΗΓΕΣΙΑΣ ΣΤΗΝ ΟΜΑΔΑ

Ο ηγέτης της ομάδας, δηλαδή το άτομο που συντονίζει τη λειτουργία της ομάδας παίζει σπουδαίο ρόλο στην αποτελεσματικότητα της. Αυτό γιατί ο ηγέτης-συντονιστής:

- Χρησιμοποιείται ως το επίσημο άτομο που κάνει τις επαφές μεταξύ της ομάδας και του οργανισμού.
- Έχει την ευθύνη της διατήρησης των αρχείων όλων των συζητήσεων.
- Συντονίζει τις δραστηριότητες της ομάδας, διευκολύνει τις συναντήσεις και αναθέτει καθήκοντα στα μέλη της.
- Ο ηγέτης της ομάδας πρέπει να εστιάζει την προσοχή του στην απόδοση της ομάδας και όχι στην ατομική απόδοση.

Σύμφωνα με τον Kinlaw τρεις είναι οι ρόλοι που σχετίζονται με τον ηγέτη της ομάδας.

- Ο ρόλος του εισηγητή.* Ο ηγέτης είναι ο εισηγητής των διαφόρων δραστηριοτήτων και διαδικασιών που απαιτούνται για το σχηματισμό και λειτουργία των αποτελεσματικών ομάδων. Όμως, για να το επιτύχει αυτό πρέπει να συνεργαστεί με όλα τα μέλη της ομάδας ώστε να γίνουν αποδεκτοί οι στόχοι, και οι άλλοι κανόνες λειτουργίας της.
- Ο ρόλος του προτύπου.* Η συμπεριφορά του ηγέτη της ομάδας αποτελεί ένα πρότυπο-μοντέλο για τους άλλους. Οι άλλοι θα εκτιμήσουν τον τρόπο με τον οποίο διευθύνει την εργασία της ομάδας και παράλληλα την πραγματοποίηση των δικών του καθηκόντων. Η συμπεριφορά του επομένως θα επηρεάσει τη συμπεριφορά των μελών της ομάδας.
- Ο ρόλος του συντονιστή.* Ο ηγέτης συντονίζει και υποστηρίζει τη λειτουργία και το έργο της ομάδας. Αυτό σημαίνει ότι ο ηγέτης συμβουλεύει και βοηθάει τα μέλη της ομάδας να αποσαφηνίσουν τα προβλήματά τους, να αναπτύξουν εναλλακτικές στρατηγικές, να αναπτύξουν δεξιότητες, να κατανοήσουν την πολιτική και να βελτιώσουν την απόδοσή τους.

ΑΞΙΟΠΙΣΤΑ ΜΕΛΗ

Πέραν όλων των χαρακτηριστικών που πρέπει να συγκεντρώνετε για να εισχωρήσετε σε μία ομάδα εργασίας, είναι πολύ βασικό να είστε ένα *αξιόπιστο μέλος της ομάδας*. Αν είστε λοιπόν ένα αξιόπιστο μέλος μιας ομάδας θα μπορούν να στηρίζονται σε σας και σε άλλες καταστάσεις. Για να το καταφέρετε χρειάζεται:

- Να υπόσχεστε μόνο αυτά που μπορείτε πραγματικά να προσφέρετε, λέγοντας όχι για τα άλλα.
- Να παραδίδετε αυτά για τα οποία έχετε δεσμευτεί στην ώρα τους και σε καλύτερη ποιότητα από αυτή που περιμένουν.
- Να κρατάτε τα μυστικά και να αντιστέκεστε στην επιθυμία της αποκάλυψης πληροφοριών που νομίζετε ότι θα σας κάνουν σημαντικό και δημοφιλή.
- Να έχετε ή να ξέρετε που θα βρείτε, όλα τα απαιτούμενα στοιχεία που σχετίζονται με τον τομέα σας.
- Να έχετε αίσθηση του χιούμορ ώστε να μην επιτρέπετε σε καταστάσεις επουσιώδεις να γίνονται μεγάλα προβλήματα.
- Να ξέρετε να επαινείτε και να επιβραβεύετε την συμβολή των άλλων.
- Να αποφεύγετε τις φατρίες ισχύος, τις ακραίες θέσεις και τις προσωπικές επιθέσεις.
- Να συμπεριφέρεστε σύμφωνα με τον κώδικα δεοντολογίας της επιχείρησης.
- Να είστε ευχάριστος και να χαμογελάτε.

ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ ΤΗΣ ΟΜΑΔΑΣ

Για να είναι μια ομάδα αποτελεσματική πρέπει να επιτυγχάνει υψηλά επίπεδα **απόδοσης** δηλαδή, να εκπληρώνει τους στόχους της και παράλληλα τα αποτελέσματά της να είναι υψηλής ποιότητας. Ακόμα η ομάδα πρέπει να διατηρεί τις ανθρώπινες πηγές, δηλαδή τα μέλη της να είναι **ικανοποιημένα** με τα καθήκοντα που πραγματοποιούν και με τις διαπροσωπικές σχέσεις.

Για να είναι όμως η ομάδα αποτελεσματική πρέπει τα άτομα να διαθέτουν ορισμένες δεξιότητες:

- δεξιότητες στην επίλυση προβλημάτων
- διαπροσωπικές δεξιότητες

-σεβασμό

-αμοιβαιότητα

Η λειτουργία, η δομή του οργανισμού και το μάνατζμεντ πρέπει να διευκολύνουν την ομάδα να εκπληρώνει τους σκοπούς της. Επίσης πρέπει να δίνεται έμφαση στη σπουδαιότητα της αφοσίωσης στο έργο που πρέπει να έχουν τα μέλη κατά τη διάρκεια της εκπλήρωσής του. Ο στόχος πρέπει να είναι σαφής και κατανοητός από όλα τα μέλη της ομάδας.

Το έργο των ομάδων επηρεάζεται από εξωτερικά γεγονότα, κυρίως όταν λαμβάνουν χώρα αλλαγές, γι 'αυτό και οι ομάδες πρέπει να προσαρμόζονται σ' αυτές τις αλλαγές αν θέλουν να είναι αποτελεσματικές. Ένας τρόπος να αντιμετωπίσουμε αυτές τις επιρροές είναι να οργανώσουμε μια ομάδα κατά τρόπο που να διατηρηθεί μεταξύ των μελών της η **εμπιστοσύνη**, η **συνεργασία** και η **συνεκτικότητα**.

Αναλυτικότερα έχουμε:

1. Η εμπιστοσύνη, είναι το σπουδαιότερο στοιχείο που πρέπει να υπάρχει μεταξύ των μελών της ομάδας. Είναι δύσκολο να επιτύχουμε τους στόχους της ομάδας, στην περίπτωση που υπάρχει εχθρότητα μεταξύ των μελών της ομάδας. Όλα τα μέλη της ομάδας πρέπει να είναι πρόθυμα και να κάνουν θυσίες για το καλό της ομάδας. Η εμπιστοσύνη κερδίζεται δεν επιβάλλεται.

Για να αναπτυχθεί και να διατηρηθεί η εμπιστοσύνη πρέπει να υπάρχει.

- i. σωστή επικοινωνία στην ομάδα καθώς και αντικειμενική και αξιόπιστη ανατροφοδότηση.
 - ii. υποστήριξη και βοήθεια στα μέλη της ομάδας και τέλος
 - iii. αντικειμενική αξιολόγηση της απόδοσης.
2. Η συνεργασία, είναι ένας άλλος παράγων που συμβάλλει στην αποτελεσματικότητα της ομαδικής εργασίας. Όσο περισσότερο ακέραια και γνήσια είναι η συνεξάρτηση των μελών της ομάδας τόσο μεγαλύτερος είναι και ο βαθμός της συνεργασίας τους. Η συνεργασία μεταξύ των μελών της ομάδας συμβάλλει περισσότερο στην επίτευξη των στόχων και όχι ο ανταγωνισμός.
 3. Η συνεκτικότητα, αναφέρεται στο βαθμό της προσέγγισης και κατ' επέκταση της συνοχής που υπάρχει ανάμεσα στα μέλη της ομάδας. Ομάδες με υψηλή συνεκτικότητα έχουν τα μέλη τους περισσότερο ικανοποιημένα απ' ότι ομάδες με χαμηλή συνεκτικότητα. Αν η συνοχή είναι μεγάλη ανάμεσα στα μέλη, τότε αυτά παραμένουν στην ομάδα. Αν η συνοχή είναι μικρή, τα μέλη συχνά εγκαταλείπουν την ομάδα. Η ποιότητα και ποσότητα

της επικοινωνίας είναι μεγαλύτερη στις ομάδες με υψηλή συνεκτικότητα απ' ό τι στις ομάδες με χαμηλή. Ομάδες με υψηλή συνεκτικότητα επιτυγχάνουν καλύτερα τους στόχους τους.

Η συνεκτικότητα της ομάδας δεν εξασφαλίζει κατ' ανάγκη και την υψηλή παραγωγικότητα. Και αυτό γιατί τα μέλη της ομάδας μπορεί να έχουν ένα δικό τους πρότυπο χαμηλής απόδοσης.

Η συνεκτικότητα της ομάδας επηρεάζεται από τη συχνότητα αλληλεπίδρασης, το μέγεθος της ομάδας, την ομοιογένεια των μελών της ομάδας και τον εξωτερικό ανταγωνισμό.

Τέλος ο μάνατζερ για να αυξήσει τη συνεκτικότητα μεταξύ των μελών της ομάδας πρέπει να:

- πείσει** όλα τα μέλη να αποδεχθούν τους στόχους της ομάδας
- εξασφαλίσει** την ομοιογένεια των μελών
- βελτιώσει** την αλληλεπίδραση ανάμεσα στα μέλη της ομάδας
- ελαττώσει** το μέγεθος της ομάδας
- αμείβει** τα αποτελέσματα της ομάδας ως συνόλου και όχι μεμονωμένα των επιμέρους δηλαδή μελών της.

Επομένως αποτελεσματική ομάδα είναι αυτή που επιτυγχάνει υψηλά επίπεδα απόδοσης και παράλληλα ικανοποίηση των μελών της.

ΣΥΜΠΤΩΜΑΤΑ ΟΜΑΔΩΝ ΧΩΡΙΣ ΕΜΠΙΣΤΟΣΥΝΗ

Σίγουρα μια ομάδα που δεν διακρίνεται από το στοιχείο της εμπιστοσύνης μεταξύ των μελών της, είναι από τις πιο ανεπιθύμητες καταστάσεις για έναν οργανισμό. Η έλλειψη εμπιστοσύνης αν δεν παρατηρηθεί και κατασταλεί έγκαιρα τότε οι συνέπειες μπορεί να είναι καταστροφικές.

Χαρακτηριστικό στοιχείο τέτοιας ομάδας είναι ότι δημιουργούνται κλίκες και υπο-ομάδες που αποκλείουν κάποιους. Αυτό θα έχει ως αποτέλεσμα να επηρεαστεί η επικοινωνία στην ομάδα. Εμφανίζεται συνεπώς κακή επικοινωνία μεταξύ των μελών της. Δεν ακούν δηλαδή ο ένας τον άλλον και δεν έχουν διάθεση να καταλάβουν τις προθέσεις ή τις προτάσεις του.

Συνεπακόλουθα παρουσιάζεται το φαινόμενο της έντονης ακαμψίας και του δογματισμού. Οπότε και βλέπουμε άτομα να υποστηρίζουν τις απόψεις του ακόμη και όταν όλα τα στοιχεία δείχνουν αντίθετα. Αυτό σαφέστατα θα επηρεάσει τη λήψη οποιασδήποτε απόφασης που αφορά την εταιρεία, έστω και αν αυτή είναι ιδιάζουσας σημασίας.

Επίσης ένα σοβαρό σύμπτωμα ομάδας χωρίς εμπιστοσύνη είναι η έλλειψη σεβασμού στις ικανότητες και γνώσεις των άλλων. Κατά συνέπεια ο καθένας πράττει ό,τι εκείνος θεωρεί σωστό. Η έλλειψη σεβασμού στο πρόσωπο κάποιου, μπορεί να οδηγήσει ακόμα και την υπονόμευσή του. Παρατηρείται δηλαδή ότι κάποια μέλη, μπορεί να κρύβουν σημαντικές πληροφορίες από άλλο/άλλα άτομα. Ακόμα περισσότερο ίσως κρύβουν τα χαρτιά τους και δεν μοιράζονται με τους άλλους προσδοκίες και στόχους που θα βοηθούσαν την επίτευξη του στόχου της ομάδας.

Συχνά αποφεύγονται οι εποικοδομητικές συγκρούσεις ενώ αντίθετα παρατηρούμε τον έναν να μιλάει και να σχολιάζει αρνητικά τον άλλον πίσω από την πλάτη του. Το χειρότερο είναι ότι αυτή η «διαμάχη» μεταξύ των, μπορεί να φτάσει στο σημείο να σαμποτάρουν τη δουλειά των άλλων για σοβαρά θέματα και υποβαθμίζουν την αξιοπιστία τους, ως μέλη της ίδιας ομάδας.

Ακόμα, τα άτομα μιας ομάδας με έλλειψη εμπιστοσύνης, δεν καταβάλλουν προσπάθεια συναίνεσης. Δεν ακολουθούν αυτά που συμφωνήθηκαν. Επιπλέον εμφανίζουν τάσεις απάθειας και αδιαφορίας είτε προς άλλα άτομα είτε γενικότερα προς διάφορες καταστάσεις. Για παράδειγμα δεν έρχονται τακτικά στις συναντήσεις, με αποτέλεσμα να αποσυντονίζουν την ομάδα.

Τέλος, ένα πολύ άσχημο σύμπτωμα αυτής της κατάστασης, είναι πως παρουσιάζονται κάποια μέλη να έχουν διαφορετικούς στόχους από τους στόχους της ομάδας. Εμφανίζονται 'κενά' υπευθυνότητας και δεν υπάρχει διάθεση για ξεκάθαρους ρόλους.

ΣΥΝΟΠΤΙΚΕΣ ΟΔΗΓΙΕΣ

• Αν διοικώντας μια ομάδα διαπιστώσετε έλλειψη εμπιστοσύνης:

1. Εντοπίστε τη κατάσταση μέσα από ένα ερωτηματολόγιο.
2. Προβάλετε τις αξίες της επιχείρησης.
3. Κάντε παρέμβαση στο σύστημα αξιολόγησης και αμοιβών της επιχείρησης προσθέτοντας διαφάνεια.
4. Επανασχεδιάστε το σύστημα επικοινωνίας για πιο σταθερή ροή πληροφοριών, χωρίς παραμόρφωση.
5. Εμπλέξτε περισσότερο την ιεραρχία και τους εργαζόμενους στη λήψη αποφάσεων και στους στόχους.
6. Αντικαταστήστε τα πατερναλιστικά μοντέλα διοίκησης με μοντέλα συνεργασίας.
7. Δημιουργήστε νέους ρόλους για τους προϊσταμένους στη κατεύθυνση του καθοδηγητή/προπονητή.
8. Αξιοποιήστε θετικά τα λάθη, για να παίρνουν ρίσκο.
9. Καθιερώστε περιοδικές συναντήσεις κατά ομάδα ή τμήμα έτσι ώστε να συζητηθούν τα "μη συζητηθέντα" δίνοντας την διαβεβαίωση ότι δεν θα υπάρξουν αρνητικές επιπτώσεις.
10. Προωθήστε άτυπη επικοινωνία και κοινωνικές δραστηριότητες.
11. Δώστε προσωπική ανάδραση.
12. Εμπιστευθείτε τους άλλους πρώτα εσείς.

• Καλός συντονισμός ομάδων

Για να συντονίσετε μια ομάδα χρειάζεστε ιδιαίτερες επικοινωνιακές ικανότητες:

1. Μην χρησιμοποιείτε τη δύναμή σας με λάθος τρόπο.
2. Μην προσπαθείτε να πείσετε όλους.
3. Αποφεύγετε να μιλάτε διαρκώς.
4. Ενισχύστε τους άλλους και δώστε την ευκαιρία να προτείνουν λύσεις.
5. Δώστε τους χρόνο να μιλήσουν και ακούστε προσεκτικά.

6. Αποφύγετε τα απόλυτα (ή όλα ή τίποτα). Μπορεί ένα μέρος μόνο της πρότασης κάποιου να είναι εποικοδομητικό.
7. Μην χαρακτηρίζετε κανέναν με επίθετα και μη βάζετε ετικέτες.
8. Να είστε ευγενικός και να ελέγχετε τα νεύρα σας.
9. Να χρησιμοποιείτε τα μικρά ονόματα των συνεργατών σας.
10. Να ρωτάτε τη γνώμη τους.
11. Να μη το παρακάνετε με τους επαίνους.
12. Να μη λέτε ποτέ ΟΧΙ πριν ακούσετε καλά.
13. Να είστε αυθεντικός.

• Ομαδική αποτελεσματικότητα

Για να είναι η ομάδα της οποίας έχετε την ευθύνη πιο αποτελεσματική:

2. Διατυπώστε με προσοχή τους στόχους και αποφασίστε τα χρονικά όρια.
3. Ξεκαθαρίστε τα καθήκοντα που σκοπεύετε να αναθέσετε στον καθένα.
4. Σκεφθείτε το τρόπο παρακολούθησης της πορείας του έργου.
5. Αποκαλύψτε όλα αυτά στην ομάδα, ζητήστε ανάδραση και συμφωνήστε.
6. Ξεκαθαρίστε τα όρια ευθύνης και εξουσίας όλων, καθώς και τις διαδικασίες λειτουργίας.
7. Εξασφαλίστε την απαραίτητη βοήθεια τρίτων και ανοίξτε τους δρόμους που θα χρειαστούν.
8. Βεβαιωθείτε ότι οι στόχοι έχουν γίνει αντιληπτοί από όλους και, ότι έχει δημιουργηθεί στα μέλη της ομάδας μια αίσθηση κοινού σκοπού.
9. Βεβαιωθείτε ότι καθένας έχει καταλάβει το δικό του ρόλο.
10. Βοηθήστε να έχουν όλοι πρόσβαση σε όλες τις πληροφορίες που χρειάζονται.
11. Εστιάστε σε αποτελέσματα.
12. Προσπαθήστε να δημιουργήσετε κλίμα εμπιστοσύνης ώστε όλοι να μπορούν να μιλούν άνετα και χωρίς φόβο.
13. Φροντίστε οι συσκέψεις να είναι αποτελεσματικές.
14. Να δίνετε πρώτος το παράδειγμα σε όλα όσα ζητάτε.

• **Τι να κάνετε σαν συντονιστής ομάδας**

1. Να κερδίσετε την υποστήριξη των μελών.
2. Να επισημαίνετε την αξία της συμβολής του καθενός.
3. Να δώσετε στο καθένα να κάνει κάτι συγκεκριμένο.
4. Να δημιουργήσετε ένα περιβάλλον που να μπορούν να εκφραστούν ελεύθερα.
5. Να μην ψάχνετε για εξιλαστήρια θύματα.
6. Να καθοδηγείτε χωρίς να δεσπόζετε αλλά με ελάχιστη μόνο παρέμβαση.
7. Να μη πηγαίνετε στην ομάδα για να περάσετε έτοιμες λύσεις.
8. Να καθιερώσετε σταθερότητα στις συναντήσεις.
9. Να τους ενημερώνετε για τη πορεία του έργου.
10. Να συνηθίσετε να λέτε: Το κάναμε "εμείς" και όχι "εγώ".
11. Να βάζετε ερωτήματα και να αποφεύγετε να απαντάτε εσείς.

• **Τι κάνει το σωστό μέλος μιας ομάδας**

1. Λαμβάνει σοβαρά υπ' όψη του τους στόχους της ομάδας.
2. Αντιστέκεται σε πιέσεις για συμμόρφωση.
3. Απαντάει στις ερωτήσεις που του κάνουν.
4. Συμβάλλει με πληροφορίες όπου μπορεί και ξέρει.
5. Επαληθεύει τα στοιχεία και δεν τα δέχεται στα τυφλά.
6. Ακούει προσεκτικά όλους.
7. Είναι σαφής όταν διατυπώνει τις απόψεις του.
8. Είναι σύντομος.
9. Δεν είναι ανταγωνιστικός.
10. Δεν καταστρέφει ότι έχει ήδη χτιστεί.
11. Αν του επιτεθούν, ακούει προσεκτικά.

• **Τι να παρατηρείτε σε μια ομάδα**

Να προσέχετε τα παρακάτω για να καταλάβετε αν θα πρέπει να παρέμβετε για βελτίωση του τρόπου λειτουργίας της:

1. Ποιοι συμμετέχουν και ποιοι όχι.
2. Ποιος επηρεάζει ποιόν.
3. Ποιος ανταγωνίζεται ποιόν.
4. Το είδος και το τρόπο επικοινωνίας.
5. Τι ατμόσφαιρα επικρατεί. Αν υπάρχει ένταση, άγχος.
6. Αν υπάρχουν κλίκες.
7. Αν υπάρχουν κανόνες λειτουργίας. Τι γίνεται όταν τα μέλη διαφωνούν;
8. Αν έχουν κανονισμό και διαδικασίες δουλειάς.
9. Αν έχουν στόχους και ποιοι είναι. Είναι γνωστοί σε όλους; Είναι αποδεκτοί;
10. Πως εκφράζονται τα συναισθήματα, τι ρόλοι εκδηλώνονται και από ποιους;
11. Ποιος εμφανίζεται σαν ηγετική φυσιογνωμία; Είναι αποδεκτός;
12. Πως παίρνονται οι αποφάσεις;
13. Αν κινούνται συστηματικά από το ένα θέμα στο επόμενο ή σε όλα μαζί;

Μια καλή ομάδα γίνεται μεγάλη,
όταν παίζει σε ένα μεγάλο πρωτάθλημα!

ΜΕΡΟΣ ΤΡΙΤΟ

Η μέτρηση της ποδοτηκότητας των εργαζομένων, είναι ίσως από τις πολυτιμότερες πληροφορίες για έναν manager.

Ειδικότερα, ο Luthans, τόνισε την ανάγκη για μια πιο σχετική και δραστική προσέγγιση στην οργανωτική έρευνα, την οποία ονόμασε θετική οργανωτική συμπεριφορά. Πιο συγκεκριμένα, ορίζει τη θετική οργανωτική συμπεριφορά ως «την μελέτη και την εφαρμογή θετικά κατευθυνόμενων ανθρώπινων δυνατοτήτων αλλά και ψυχολογικών ιδιοτήτων, οι οποίες μπορούν να μετρηθούν, να αναπτυχθούν και να διαχειριστούν αποδοτικά με σκοπό τη βελτίωση της απόδοσης στο σημερινό εργασιακό περιβάλλον.

Συχνά, η αποτελεσματικότητα, η επιδεξιότητα, η οργανωτική συμπεριφορά, συνοψίζονται με τον όρο «συναισθηματική νοημοσύνη».

Υποστηρίζεται, ότι οι managers, θα μπορούσαν να χρησιμοποιήσουν κάποιες σημαντικές όψεις της συναισθηματικής νοημοσύνης προς όφελός τους (Ashkanasy, 2002).

Κυρίως, η συναισθηματική νοημοσύνη έχει θετικές συνέπειες στην ηγεσία και στην ομαδική εργασία. Οι managers με συναισθηματική νοημοσύνη μπορούν να κατανοούν το συναισθηματικό κλίμα στους οργανισμούς τους και να συμμερίζονται τις συναισθηματικές ανησυχίες των υπαλλήλων τους. Επιπλέον, αν και οι μελέτες που αφορούν στην εκπαίδευση για συναισθηματική νοημοσύνη μόλις τώρα έχουν αρχίσει να διεξάγονται υπάρχουν ενδείξεις ότι η εκπαίδευση αυτή μπορεί να αποβεί εν τέλει πολύ ωφέλιμη, ιδιαίτερα για την ανάπτυξη των ομάδων (Druskat & Wolff, Goleman, Jordan et al.)

Η ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΗ ΝΟΗΜΟΣΥΝΗ

Η συναισθηματική νοημοσύνη είναι μία σχετικά πρόσφατη έννοια αλλά έχει σημαντικές εφαρμογές στην επιλογή προσωπικού και τη διαχείριση της απόδοσης των εργαζομένων. Όσον αφορά τη σύγχρονη έρευνα σχετικά με το ρόλο του συναισθήματος στα οργανωτικά πλαίσια, η έννοια αυτή έχει, αναμφισβήτητα, προκαλέσει το μεγαλύτερο ενδιαφέρον τόσο στους ακαδημαϊκούς όσο και στους συμβούλους ανθρωπίνου δυναμικού.

Σύμφωνα με τον Daniel Goleman (1995), ο όρος συναισθηματική νοημοσύνη περιλαμβάνει την ικανότητα του ατόμου να αναγνωρίζει τα συναισθήματά του, να ελέγχει τις παρορμήσεις του, να χρησιμοποιεί τη λογική, να παραμένει ήρεμο και αισιόδοξο όταν έρχεται αντιμέτωπο με τις αντιξοότητες της ζωής και να μπορεί να ακούει με προσοχή τους άλλους.

Πέντε σημαντικές παράμετροι χαρακτηρίζουν την έννοια της συναισθηματικής νοημοσύνης:

- Η ικανότητά να αναγνωρίζει κανείς τα συναισθήματά του, τις προτιμήσεις, τα προσωπικά του αποθέματα και να έχει επαφή με τη διαίσθησή του (αυτοεπίγνωση).
- Η διαχείριση της ψυχικής του διάθεσης (η ικανότητά να ελέγχει το στρες, την κατάθλιψη, τον εκνευρισμό και γενικά τις παρορμήσεις του-δηλ. αυτορύθμιση).
- Η κινητοποίηση του εαυτού του (η ικανότητά να κινείται θετικά για την επίτευξη κάποιου στόχου- κίνητρα συμπεριφοράς).
- Η επίγνωση των συναισθημάτων, των αναγκών και των ανησυχιών των άλλων (ενσυναίσθηση).
- Η ικανότητα να προκαλεί κανείς στους άλλους τις αντιδράσεις που θέλει (κοινωνικές δεξιότητες).

Οι κοινωνικοί επιστήμονες μόλις πρόσφατα έχουν αρχίσει να ανακαλύπτουν τη σχέση μεταξύ της συναισθηματικής νοημοσύνης και άλλων φαινομένων όπως η ηγεσία (Ashforth and Humphrey, 1995), η απόδοση της ομάδας (Williams & Sternberg, 1988), η απόδοση του ατόμου, οι διαπροσωπικές αλληλεπιδράσεις, η διαχείριση της αλλαγής και η διεξαγωγή αξιολογήσεων της απόδοσης (Goleman, 1995).

Σύμφωνα με τον Goleman «η συναισθηματική νοημοσύνη, οι δεξιότητες που βοηθούν τα άτομα να εναρμονίζονται, θα αποτελέσουν σημαντικό πλεονέκτημα για τους οργανισμούς τα επόμενα χρόνια».

ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΜΕΘΟΔΟΥ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ

Ερωτηματολόγιο (Α).

4. Αναφορικά με το είδος του έργου που επιτελεί η ομάδα εργασίας σας, κατά την άποψή σας, νομίζετε πως οι συσκέψεις που κάνετε σαν ομάδα είναι:

- ☺ Υπερβολικά συχνές.
- ☺ Συχνές.
- ☺ Ακριβώς όσες χρειάζονται.
- ☺ Αραιές.
- ☺ Ελάχιστες.

4. *«Μόλις έχετε τελειώσει από μία σύσκεψη με την ομάδα εργασίας σας. Μπορεί να διαφωνήσατε σε κάποια σημεία -επουσιώδη κατά τη γνώμη σας- αλλά η ομάδα κατέληξε σε συμφωνία, πάνω στους βασικούς στόχους που αρχικά είχε θέσει».* Το παραπάνω σενάριο έχετε παρατηρήσει ότι επαληθεύεται:

- ☺ Πάντα.
- ☺ Αρκετά συχνά.
- ☺ Συνήθως.
- ☺ Σπάνια.
- ☺ Ποτέ.

4. Το έργο που επιτελεί η ομάδα σας, συγκρινόμενο με τις απαιτήσεις της εταιρείας, θα το χαρακτηρίζατε ως:

- ☺ Ιδιάζουσας σημασίας.
- ☺ Αρκετά σημαντικό.
- ☺ Σημαντικό.
- ☺ Επιτελικό.
- ☺ Ασήμαντο.

4. «Απέναντι από το κτίριο που στεγάζεται η εταιρεία σας, υπάρχει ένα παρόμοιο κτίριο στο οποίο στεγάζεται μία αντίπαλη και πολύ ανταγωνιστική, άλλη εταιρεία. Η αντίπαλη εταιρεία έχει συγκροτήσει μία παρεμφερή, με τη δική σας, ομάδα και για τον ίδιο σκοπό. Η αντίπαλη ομάδα αποτελείται από 5 μέλη». Θεωρώντας πως μια διαφορά του ενός ή δύο μελών είναι σημαντική, την ομάδα σας σε σύγκριση με την αντίπαλη θα την χαρακτηρίζατε ως:

- ☺ Πολύ μεγάλη.
- ☺ Μεγάλη.
- ☺ Κανονική.
- ☺ Μικρή.
- ☺ Πολύ μικρή.

4. «Έχετε "απεναντί" σας δυο ομάδες. Την ομάδα Α και την ομάδα Ω. Η ομάδα Α χαρακτηρίζεται από την απόλυτη ομοιογένειά της. Τα μέλη της δηλαδή έχουν κοινό μορφωτικό και κοινωνικό επίπεδο, κοινά ενδιαφέροντα, ακόμα, κοινές αξίες και στάσεις. Αντίθετα, η ομάδα Ω, χαρακτηρίζεται από την πλήρη ανομοιογένειά της. Τα μέλη της δηλαδή έχουν διαφορετικό μορφωτικό και κοινωνικό επίπεδο, διαφορετικά ενδιαφέροντα και φυσικά διαφορετικές αξίες». Με βαθμό 5 για την Α ομάδα και με βαθμό 1 για την για την Β ομάδα, εσείς θα βαθμολογούσατε την ομάδα σας με:

- ☺ 5
- ☺ 4
- ☺ 3
- ☺ 2

4. *«Είστε εκτός του εργασιακού σας περιβάλλοντος. Κάθεστε χαλαρός/ή και έρχονται στο νού σας οι συνάδελφοί σας, με τους οποίους εργάζεστε στην ίδια ομάδα». Διαπιστώνετε πως εμπιστεύεστε:*

- ☺ Όλους ή σχεδόν όλους από τους συναδέλφους σας.
- ☺ Αρκετούς από τους συναδέλφους σας.
- ☺ Περίπου τους μισούς από τους συναδέλφους σας.
- ☺ Λίγους ή ελάχιστους από τους συναδέλφους σας.
- ☺ Κανέναν από τους συναδέλφους σας.

Ερωτηματολόγιο (B).

1. Πόσο συχνά έρχεστε σε σύγκρουση -είτε διαφωνία, είτε διαμάχη- με άλλα μέλη από την ομάδα σας;

- ☺ Συνέχεια – σχεδόν καθημερινά.
- ☺ Αρκετά συχνά.
- ☺ Συχνά.
- ☺ Όχι συχνά.
- ☺ Σπάνια έως καθόλου.

2. *«Μόλις είχατε μια σύγκρουση-αντίθεση με συνάδελφο της ομάδας σας. Διαφωνούσατε πάνω σε ένα βασικό θέμα, στο πώς δηλαδή θα χειριστείτε το project που σας είχε αναθέσει ο συντονιστής της ομάδας σας. Η σύγκρουση που είχατε όμως, ήταν έντονη»!* Με δεδομένο το παραπάνω σενάριο, *«μια τέτοια σύγκρουση, παρόλ' αυτά, είχε θετική κατάληξη, αφού εντοπίσατε τις αδυναμίες των προτάσεων του καθενός, και βρήκατε ένα κοινό και ισχυρό άξονα να πορευθείτε»*. Το δεύτερο σκέλος του παραπάνω σεναρίου, έχετε παρατηρήσει ότι επαληθεύετε:

- ☺ Πάντα.
- ☺ Αρκετά συχνά.
- ☺ Συνήθως.
- ☺ Σπάνια.
- ☺ Ποτέ.

3. *«Η ομάδα σας αντιμετωπίζει κάποιο πρόβλημα. Έχετε όμως μία πολύ καλή ιδέα που νομίζετε ότι θα βοηθήσει στην αντιμετώπισή του εν λόγω προβλήματος. Την καταθέσατε στον συντονιστή της ομάδας σας σε μία σύσκεψη, αλλά απορρίφθηκε από την πλειοψηφία».* Μετά από ένα τέτοιο γεγονός, αισθάνεστε:

- ☺ Πολύ απογοητευμένος.
- ☺ Δυσανεστημένος.
- ☺ Ούτε ευχάριστα, ούτε δυσάρεστα.
- ☺ Όπως, πριν παρουσιαστεί το πρόβλημα στην ομάδα.
- ☺ Χαρούμενος που είχατε την ευκαιρία να εκφράσετε την ιδέα σας.

4. *«Έχετε κάποιες σημαντικές πληροφορίες και στοιχεία, που θα βοηθήσουν στην επίλυση κάποιου σημαντικού προβλήματος, που έχει προκύψει στην ομάδα σας».* Εσείς λοιπόν προβαίνετε στην παρακάτω ενέργεια:

- ☺ 'Μοιράζομαι όλες τις πληροφορίες που έχω, με την υπόλοιπη ομάδα'.
- ☺ 'Μοιράζομαι αρκετές από τις πληροφορίες που έχω, με την ομάδα'.
- ☺ 'Μοιράζομαι ορισμένες από τις πληροφορίες που έχω, με την ομάδα'.
- ☺ 'Κρατάω τα στοιχεία που έχω, μέχρι να έρθει η ώρα να τα αποκαλύψω'.
- ☺ 'Δέν αποκαλύπτω τις πληροφορίες, συνεχίζω την προσωπική εργασία'.

5. *«Συζητάτε με έναν από του συναδέλφους σας, πάνω σε κάποιο θέμα που αφορά την ομάδας σας. Εκφράζοντας την άποψή σας, ενδέχεται να έρθετε σε σύγκρουση με τον συνομιλητή σας».* Πώς αντιδράτε σε μια τέτοια κατάσταση;

- ☺ 'Αποφεύγω πάντα τις συγκρούσεις, προσπαθώ να διακόψω τη συζήτηση'.
- ☺ 'Αποφεύγω τις συγκρούσεις, εκτός αν το θέμα είναι σημαντικό'.
- ☺ 'Συνεχίζω να συζητώ πολύ προσεκτικά'.
- ☺ 'Συνεχίζω τη συζήτηση και αντιμετωπίζω την ενδεχόμενη σύγκρουση'.
- ☺ 'Δεν αποφεύγω τις συγκρούσεις, εκφράζω πάντα αυτό που σκέφτομαι'.

6. Το γενικότερο κλίμα που επικρατεί εντός της ομάδας, στην οποία εργάζεστε, θα το χαρακτηρίζατε ως:

- ☺ Εχθρικό.
- ☺ Φιλικό.
- ☺ Επαγγελματικό.
- ☺ Συναινετικό.
- ☺ Αδιάφορο.

Ερωτηματολόγιο (Γ).

1. «Συνήθως, σε κάθε οργανισμό, συγκροτείται μία ομάδα εργασίας, που έχει συγκεκριμένο σκοπό. Αντίστοιχα, η ομάδα στην οποία εργάζεστε, έχει συγκροτηθεί προς την επίτευξη συγκεκριμένου στόχου». Εσείς, τον στόχο της δικής σας ομάδας τον γνωρίζετε:

- ☺ 100%
- ☺ 75%
- ☺ 50%
- ☺ 25%
- ☺ 0%

2. «Η ομάδα εργασίας σας έχει αναλάβει ένα project της εταιρείας. Συνεπώς, μέχρι την ολοκλήρωση του project, εσείς και όλα τα μέλη της ομάδας εργάζεστε εντατικά. Μετά από

κάποιο χρονικό διάστημα ολοκληρώνετε το project, αφού βγάλατε τα απαραίτητα αποτελέσματα». Εσείς, τα αποτελέσματα αυτά, τα γνωρίζετε:

- ☐ 100%
- ☐ 75%
- ☐ 50%
- ☐ 25%
- ☐ 0%

3. «Η ομάδα στην οποία εργάζεστε, απέτυχε τον στόχο της. Αυτό είναι αρνητικό για την πορεία της εταιρείας. Αυτό για την ομάδα σας δεν είναι καλό γιατί θα υποστεί κάποιες κυρώσεις, οι οποίες είναι προκαθορισμένες σε τέτοιες καταστάσεις ». Εσείς, το περιεχόμενο αυτών των κυρώσεων, το γνωρίζετε:

- ☐ 100%
- ☐ 75%
- ☐ 50%
- ☐ 25%
- ☐ 0%

4. «Το αντίθετο, με το παραπάνω σενάριο, συμβαίνει αυτή τη φορά. Δηλαδή, πετύχατε στο στόχο σας, η εταιρεία είναι ικανοποιημένη και για το λόγω αυτό, η ομάδα θα έχει κάποια ωφέλη. Αυτά είναι επίσης προκαθορισμένα». Το ποιά θα είναι τα ωφέλη αυτά, εσείς το γνωρίζετε:

- ☐ 100%
- ☐ 75%
- ☐ 50%
- ☐ 25%
- ☐ 0%

Ερωτηματολόγιο (Δ).

1. *«Έχετε αναλάβει ένα κομμάτι της εργασίας που εκτελεί η ομάδα σας. Για το λόγο αυτό συμφωνήσατε με τον συντονιστή σας, το χρονικό όριο παράδοσης. Τελικά όμως πέσατε έξω στις αρχικές εκτιμήσεις σας και το έργο που αναλάβατε, δεν είναι ολοκληρωμένο στην ώρα του». Το παραπάνω σενάριο έχετε παρατηρήσει ότι επαληθεύεται:*

- ☺ Πάντα.
- ☺ Αρκετά συχνά.
- ☺ Συνήθως.
- ☺ Σπάνια.
- ☺ Ποτέ.

2. *«Έχετε στην κατοχή σας στοιχεία και πληροφορίες υψηλού ενδιαφέροντος για την ομάδα σας αλλά, κυρίως για την εταιρεία σας. Γνωρίζετε ότι εκθέτοντας όλ' αυτά, το κύρος σας ως μέλος της ομάδας και ως στέλεχος της εταιρίας σας, αυξάνεται κατακόρυφα». Εσείς λοιπόν, ενεργείτε ως εξής:*

- ☺ 'Εκθέτω όλα τα στοιχεία, στον προϊστάμενό μου'.
- ☺ 'Εκθέτω όλα τα στοιχεία, στον συντονιστή της ομάδας μου'.
- ☺ 'Εκθέτω όλα τα στοιχεία, σε μία σύσκεψη της ομάδας'.
- ☺ 'Εκθέτω όλα τα στοιχεία, σε συναδέλφους που εμπιστεύομαι'.
- ☺ 'Δεν εκθέτω τα στοιχεία, εκτός αν κρίνεται απαραίτητο'.

3. *«Ο συντονιστής της ομάδας σας, σας ανέθεσε κάποια εργασία. Για την εκπλήρωσή της χρειάζεστε διάφορα στοιχεία που αφορούν την εταιρεία σας». Πόσο εύκολα συγκεντρώνετε όλα τα απαιτούμενα στοιχεία;*

- ☺ Πολύ εύκολα.
- ☺ Εύκολα.
- ☺ Ούτε εύκολα, ούτε δύσκολα.

- ☺ Δύσκολα.
- ☺ Πολύ δύσκολα.

4. Γενικά, πόσο συχνά αγνοείτε τον κώδικα δεοντολογίας της εταιρείας;

- ☺ Πάντα.
- ☺ Αρκετά συχνά.
- ☺ Συνήθως.
- ☺ Σπάνια.
- ☺ Ποτέ.

Ερωτηματολόγιο (Ε).

1. Πόσο ικανοποιημένοι είστε από τη συμπεριφορά του συντονιστή της ομάδας σας, απέναντί σας;

- ☺ Απόλυτα ικανοποιημένοι.
- ☺ Αρκετά ικανοποιημένοι.
- ☺ Μέτρια ικανοποιημένοι.
- ☺ Λίγο ικανοποιημένοι.
- ☺ Καθόλου ικανοποιημένοι.

2. Πόσο ικανοποιημένοι είστε από την υποστήριξη που σας παρέχει ο συντονιστής σας, είτε ηθική, είτε σχετικά με τις εργασίες που αναλαμβάνετε;

- ☺ Απόλυτα ικανοποιημένοι.
- ☺ Αρκετά ικανοποιημένοι.
- ☺ Μέτρια ικανοποιημένοι.
- ☺ Λίγο ικανοποιημένοι.
- ☺ Καθόλου ικανοποιημένοι.

3. Πόσο ικανοποιημένοι είστε από τις αρμοδιότητες που σας αναθέτει ο συντονιστής σας (π.χ. όγκος ή βαθμός δυσκολίας);

- ☺ Απόλυτα ικανοποιημένοι.
- ☺ Αρκετά ικανοποιημένοι.
- ☺ Μέτρια ικανοποιημένοι.
- ☺ Λίγο ικανοποιημένοι.
- ☺ Καθόλου ικανοποιημένοι.

4. Γενικά, πόσο ικανοποιημένοι είστε από το ρόλο του συντονιστή της ομάδας εργασίας σας;

- ☺ Απόλυτα ικανοποιημένοι.
- ☺ Αρκετά ικανοποιημένοι.
- ☺ Μέτρια ικανοποιημένοι.
- ☺ Λίγο ικανοποιημένοι.
- ☺ Καθόλου ικανοποιημένοι.

ΔΙΕΞΑΓΩΓΗ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ

Παραπάνω παρουσιάσαμε 5, διαφορετικού τύπου, ερωτηματολόγια. Τα ερωτηματολόγια αυτά έχουν σκοπό, να μας βοηθήσουν στη διεξαγωγή κάποιου μετρήσιμου μεγέθους, προκειμένου να μπορούμε να αξιολογήσουμε την αποδοτικότητα μιας δεδομένης ομάδας εργασίας.

Τα ερωτηματολόγια συμπληρώνονται ατομικά, δηλαδή από το κάθε μέλος της δεδομένης ομάδας ξεχωριστά. Στη συνέχεια, αφού συγκεντρωθούν όλα τα συμπληρωμένα από τα μέλη της ομάδας, ερωτηματολόγια, συμπηγίζονται οι βαθμολογίες, ως εξής:

- i. Κατατάσσονται τα ερωτηματολόγια, κατά παρτίδες, σύμφωνα με το χαρακτηριστικό τους γράμμα (π.χ. όλα τα **ερωτηματολόγια (Α)** μαζί, όλα τα **ερωτηματολόγια (Β)** μαζί, κ.ο.κ.).
- ii. Αθροίζονται οι βαθμολογίες των απαντήσεων σε κάθε ερωτηματολόγιο, δηλαδή για κάθε μέλος, ξεχωριστά. Οπότε, για κάθε ερωτηματολόγιο, της κάθε παρτίδας, έχουμε τη *συνολική βαθμολογία*.
Σε κάθε παρτίδα λοιπόν (**ερωτηματολόγια (Α)**, **ερωτηματολόγια (Β)**, κ.ο.κ.), έχουμε τόσες συνολικές βαθμολογίες, όσα και τα μέλη της δεδομένης ομάδας εργασίας.
- iii. Πρίν κάνουμε οτιδήποτε, πρέπει να προσαρμόσουμε τη συνολική βαθμολογία στην 100 κλίμακα (ο λόγος αναλύεται παρακάτω). Επομένως, θα πολλαπλασιάσουμε κάθε έναν από τους συνολικούς βαθμούς του κάθε ερωτηματολογίου, με τον αντίστοιχο συντελεστή προσαρμοστικότητας (παρουσιάζεται στο τέλος).
Την παραπάνω διαδικασία, μπορούμε να την παρακάμψουμε για την επόμενη φάση, ώστε να γλυτώσουμε υπολογιστικό χρόνο. Δηλαδή, για κάθε μία από τις τελικές βαθμολογίες που θα έχουμε διεξάγει.
- iv. Τώρα, υπολογίζουμε τη μέση βαθμολογία, για κάθε παρτίδα ερωτηματολογίων ξεχωριστά. Οπότε, έχουν προκύψει 5 τελικές βαθμολογίες, μία για κάθε τύπο ερωτηματολογίου.
Οι τελικές αυτές βαθμολογίες, αντικατοπτρίζουν την βαθμολογία της ομάδας, πλέον, σε κάθε ένα από τα 5 διαφορετικά είδη ερωτηματολογίων.
- v. Τέλος, συναθροίζουμε τις 5 βαθμολογίες, της δεδομένης ομάδας. Επομένως, έχει προκύψει η *ολοκληρωτική* βαθμολογία για την αξιολογούμενη ομάδα.

Σε αυτή τη φάση, μπορούμε να αξιολογήσουμε την επιδεξιότητα ή αλλιώς την αποτελεσματικότητα, που έχει η εξεταζόμενη ομάδα, μέσα σ' έναν οργανισμό. Αυτό, θα γίνει συγκρίνοντας την ολοκληρωτική βαθμολογία, με την άριστη βαθμολογία (δηλ., τη μέγιστη δυνατή ολοκληρωτική βαθμολογία).

ΠΕΡΙΓΡΑΦΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ

Σε αυτήν την παράγραφο, θα εξηγήσουμε τη μεθοδολογία διαμόρφωσης των παραπάνω ερωτηματολογίων.

Αρχικός σκοπός, ήταν ο προσδιορισμός εκείνων των στοιχείων, που είναι βασικά για την ανάπτυξη μίας επιδέξιας και αποτελεσματικής ομάδας, σε ένα εργασιακό περιβάλλον.

Καταλήξαμε λοιπόν, πώς οι παράγοντες που συντελούν σημαντικά, στην αύξηση της αποτελεσματικότητας, μίας ομάδας εργασίας είναι: -η **συνοχή ή συσπείρωση** που έχει η ομάδα, -το **συναινετικό κλίμα** που διαμορφώνεται εντός της ομάδας, -η γνώση γύρω από το στόχο της ομάδας, τις αμοιβές, τα αποτελέσματά της, ή αλλιώς η **στοχοθεσία** της ομάδας, -η **οργανωτική κουλτούρα των μελών** της ομάδας και η **αποδοχή που έχει ο ηγέτης** της ομάδας από τα μέλη της.

Κατά αυτόν τον τρόπο, δημιουργήσαμε 5 διαφορετικές κατηγορίες, όπου αποτέλεσαν τον βασικό άξονα, πάνω στον οποίο σχηματίστηκαν τα ερωτηματολόγια.

Για να κάνουμε μια σωστή αξιολόγηση, πρέπει να έχουμε πληροφορίες για συγκεκριμένες καταστάσεις και πάνω σε συγκεκριμένα θέματα. Επομένως θέλαμε να εστιάσουμε την προσοχή μας, σε συγκεκριμένους τομείς, για τους οποίους θα εκμαιεύουμε πληροφορίες από τους/τις ερωτηθέντες/θείσες. Οπότε, για κάθε μία από τις παραπάνω κατηγορίες, αναπτύξαμε μία υποκατηγορία θεμάτων. Από αυτά τα θέματα, σχηματίστηκαν και οι ερωτήσεις που αποτελούν το ερωτηματολόγιό μας.

Οι κατηγορίες καθώς και οι υποκατηγορίες θεμάτων όπως προέκυψαν, παρουσιάζονται παρακάτω.

A. ΣΥΝΟΧΗ-ΣΥΣΠΕΙΡΩΣΗ

- 1. Συχνότητα συσκέψεων των μελών της ομάδας.**
- 2. Επίτευξη συμφωνίας σε βασικούς στόχους.**
- 3. Κύρος της ομάδας.**
- 4. Ομοιογένεια της ομάδας.**
- 5. Ευελιξία, μέγεθος της ομάδας.**
- 6. Αίσθημα εμπιστοσύνης εντός της ομάδας.**

B. ΣΥΝΑΙΝΕΤΙΚΟ ΚΛΙΜΑ

1. Συχνότητα συγκρούσεων στην ομάδα.
2. Συχνότητα επικοδομητικών συγκρούσεων.
3. Συναισθήματα πιθανής απόρριψης πρότασης του μέλους.
4. Αίσθημα ομαδικότητας.
5. Αποφυγή ή μή ενδεχόμενη σύγκρουση.
6. Κλίμα εντός της ομάδας.

Γ. ΣΤΟΧΟΘΕΣΙΑ

1. Επίγνωση του στόχου της ομάδας.
2. Επίγνωση των αποτελεσμάτων της εργασίας της ομάδας.
3. Επίγνωση του κόστους σε ενδεχόμενη αποτυχία.
4. Επίγνωση της αμοιβής σε ενδεχόμενη επιτυχία.

Δ. ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΗ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ

1. Αξιοπιστία των μελών στην ομάδα.
2. Ανάγκη αυτοπροβολής.
3. Ικανότητα εξεύρεσης πληροφοριών.
4. Αποδοχή του κώδικα δεοντολογίας.

Ε. ΑΠΟΔΟΧΗ ΗΓΕΣΙΑΣ

1. Ικανοποίηση από τον ηγέτη-πρότυπο.
2. Ικανοποίηση από τον ηγέτη-συντονιστή.
3. Ικανοποίηση από τον ηγέτη-εισηγητή.
4. Ολική ικανοποίηση από τον ηγέτη της ομάδας.

Στη συνέχεια προσπαθήσαμε, μέσα από μια ποιοτική ανάλυση, να αξιολογήσουμε τον βαθμό σημαντικότητας, των 5 κατηγοριών που δημιουργήσαμε. Δηλαδή, πόσο πολύ επηρεάζει κάθε ένας από τους παραπάνω παράγοντες (συνοχή-συσπείρωση, συνανετικό κλίμα κ.λ.π.), την επιδεξιότητα μιας ομάδας εργασίας.

Ο βαθμός σημαντικότητας εκφράστηκε ως εκατοστιαίο ποσοστό (%).

Η ποιοτική ανάλυση και τελικά η απόδοση του βαθμού σημαντικότητας, για την κάθε κατηγορία, ακολουθεί παρακάτω:

✓ Συνοχή-σεισπείρωση ομάδας.

Με τον όρο συνοχή ή συσπείρωση, εννοούμε εκείνη τη δύναμη που συγκρατεί τα μέλη μιας ομάδας ενωμένα και προσανατολισμένα προς την ίδια κατεύθυνση.

Η συνοχή είναι θεμελιώδες χαρακτηριστικό μιάς ομάδας. Συνήθως εκφράζεται μέσω της ενδο-ομαδικής διαστρέβλωσης, όπως υποστηρίζουν οι Tajfel και Doise. Μάλιστα όσο μεγαλύτερη είναι αυτή η διαστρέβλωση, τόσο περισσότερο συσπειρωμένη παρουσιάζεται η ομάδα. Για παράδειγμα, μερικές μελέτες αναφέρουν ότι η συλλογική αλληλεπίδραση είναι περισσότερο διαστρεβλωμένη από τη διαπροσωπική αλληλεπίδραση (Wilson και Kavatani. 1968, Dustin Davis. 1970, Doise και Sinclair. 1973).

✓ Συναινετικό κλίμα ομάδας.

Συναινών, σημαίνει, «εκδηλώνω σύμφωνη γνώμη και αποδέχομαι...». Όπως διατυπώνει και ο Thompson (1958), *η πιθανότητα συνεργασίας στις περισσότερες ανθρώπινες καταστάσεις βασίζεται στην ικανότητα να αντιλαμβάνεται κανείς μια κατάσταση από την οπτική γωνία ενός άλλου ατόμου και έπειτα να χρησιμοποιεί τις πληροφορίες που απέκτησε μ' αυτό τον τρόπο ως οδηγό για περαιτέρω ενέργειες.*

Όταν λοιπόν, σε μια ομάδα υπάρχει συναινετικό κλίμα, η λήψη των αποφάσεων δεν χρειάζεται να γίνει μέσω των γνωστών μεθόδων, που χωρίς πολύ συζήτηση προχωράμε σε ψηφοφορίες ή επιβολή των απόψεων των ισχυρών και «ειδικών».

Συνεπώς, το συναινετικό κλίμα, είναι ένα στοιχείο που χαρακτηρίζει ομάδες υψηλού επιπέδου και απόδοσης.

Η συνοχή της ομάδας και το συναινετικό κλίμα που επικρατεί μέσα σε αυτήν, είναι ζωτικής σημασίας για μια ομάδα. Ουσιαστικά, είναι όροι, χωρίς τους οποίους, η έννοια ομάδα χάνει το νόημά της. Για το λόγο αυτό, τα δύο αυτά στοιχεία έχουν αυξημένη βαρύτητα, θα λέγαμε ότι «η 'μισή' έννοια της λέξης ομάδα, αφορά το συναινετικό κλίμα και τη συνοχή της». Οι βαρύτητες λοιπόν, διαμορφώνονται ως ακολούθως:

Συνοχή-σεισπείρωση ομάδας: 24%

Συναινετικό κλίμα ομάδας: 24%

✓ Στοχοθεσία ομάδας.

Η δυναμική της ομάδας είναι αποτελεσματικότερη, όταν τα μέλη της έχουν γνώση σχετικά με τις αμοιβές, το κόστος, τα αποτελέσματα των προσπαθειών τους κ.α.

Όλ' αυτά είναι στοιχεία που παρακινούν τους εργαζομένους, αυξάνοντας την απόδοσή τους. Αυτό υποδηλώνεται τόσο από τη θεωρία της στοχοθεσίας, των Latham και Locke (1979), όσο και από τη θεωρία των προσδοκιών, που προτάθηκε στην πρώτη της μορφή από τον Victor Vroom (1964), όπου γίνεται σαφές πως η «επίγνωση του αποτελέσματος», αυξάνει σημαντικά τις επιδόσεις των ομάδων.

Αναλογιζόμενοι τη σημαντικότητα του ανωτέρου παράγοντα, θέλοντας όμως παράλληλα να είναι σαφής ο διαχωρισμός του από τους δύο προηγούμενους, η βαρύτητά του διαμορφώνεται ως εξής:

Στοχοθεσία ομάδας: 18%

✓ Οργανωτική κουλτούρα των μελών μιας ομάδας.

Πέραν όλων των χαρακτηριστικών που πρέπει να συγκεντρώνει μία ομάδα εργασίας, είναι πολύ βασικό, να προσέξουμε την οργανωτική κουλτούρα και τη δομή της ομάδας. Για παράδειγμα αν η κουλτούρα των μελών της ομάδας είναι ατομικιστική, που σημαίνει ότι δίνουν έμφαση στην ατομική απόδοση, τότε είναι αδύνατον να αναπτύξουμε αποτελεσματικές ομάδες αφού αυτή η φιλοσοφία εμποδίζει την ανάπτυξη της ομαδικής εργασίας.

Συνεπώς, τα μέλη μίας ομάδας εργασίας πρέπει να έχουν κάποιες σταθερές αξίες. Οι αξίες αυτές θα πρέπει να συνάδουν με ένα γενικότερο πνεύμα και αίσθημα ομαδικότητας.

Ο Ε. Locke ορίζει την αξία ως κάτι που το άτομο συνειδητά ή ασυνειδητά επιδιώκει και συμπληρώνει, *οι αξίες του ατόμου καθοδηγούν τη συμπεριφορά του.*

Σε σύγκριση με όλους του παράγοντες που επηρεάζουν την απόδοση μίας ομάδας, θεωρούμε ότι η οργανωτική κουλτούρα των μελών, επηρεάζει λιγότερο. Αυτό συμβαίνει, γιατί συνήθως ακόμα και αν τα μέλη αποκλίνουν από τα επιθυμητά χαρακτηριστικά, πολλές φορές συμπαρασύρονται από την υπόλοιπη ομάδα. Το αποτέλεσμα είναι ότι προσαρμόζονται και οικειοποιούνται την ομαδική κουλτούρα. Οπότε η βαρύτητα που αποδίδουμε είναι η εξής:

Οργανωτική κουλτούρα των μελών μιας ομάδας: 14%

✓ Αποδοχή του ηγέτη της ομάδας.

Ο ηγέτης της ομάδας, δηλαδή το άτομο που συντονίζει τη λειτουργία της ομάδας παίζει σπουδαίο ρόλο στην αποτελεσματικότητα της. Αυτό συμβαίνει, όπως υποστηρίζει και ο Kinlaw, αφού τρεις είναι οι ρόλοι που σχετίζονται με τον ηγέτη της ομάδας.

Επίσης, με την σχέση που αναπτύσσεται μεταξύ των μελών μιας ομάδας και του ηγέτη, έχει ασχοληθεί και ο Moyer. Ο οποίος έχει διαπιστώσει ότι όσο μεγαλύτερη είναι η ενότητα και η συνοχή των μελών μιας ομάδας απέναντι της ηγεσίας, τόσο μεγαλύτερη είναι η ικανοποίηση των μελών της.

Συνεπώς, θέλουμε και επιδιώκουμε, ο ηγέτης μιας ομάδας να έχει την ευρύτερη δυνατή αποδοχή από τα μέλη της.

Όπως περιγράψαμε, ο ηγέτης της ομάδας κρίνεται ως απαραίτητο όργανο για τη σωστή λειτουργία της ομάδας. Είναι σημαντικό λοιπόν, τα μέλη μιας ομάδας να αισθάνονται ικανοποιημένα από τον συντονιστή τους. Εκφράζουμε αυτήν την σημαντικότητα με το εξής βάρος:

Αποδοχή του ηγέτη της ομάδας: 20%

Στη συνέχεια έπρεπε να ορίσουμε την *άριστη βαθμολογία*, δηλαδή, τους συνολικούς βαθμούς που θα συγκέντρωνε μία ομάδα, αν όλα τα μέλη της επέλεγαν σε κάθε ερώτηση, τη βέλτιστη απάντηση. Η άριστη βαθμολογία θα προκύπτει, από το άθροισμα των συνολικών-ανωτάτων βαθμολογιών, κάθε κατηγορίας.

Όπου *συνολική-ανώτατη βαθμολογία* κατηγορίας είναι, το άθροισμα των βελτίστων βαθμολογίσεων κάθε ερώτησης, στην αντίστοιχη κατηγορία.

Όμως, απαραίτητη προϋπόθεση πριν κάνουμε την άθροιση είναι, να έχουμε συμπεριλάβει τα βάρη των κατηγοριών, στις συνολικές τους βαθμολογίες.

Επομένως, θεωρήσαμε πως η άριστη βαθμολογία, είναι οι 100 βαθμοί. Οπότε, η συνολική-ανώτατη βαθμολογία κάθε κατηγορίας, συμπίπτει πλέον, με το βάρος της.

Για παράδειγμα, αν το βάρος της κατηγορίας είναι 24%, τότε η συνολική-ανώτατη βαθμολογία της κατηγορίας αυτής, είναι 24 βαθμοί.

Επόμενο στάδιο, ήταν η αξιολόγηση και βαθμολόγηση των ερωταπαντήσεων. Αυτό έγινε χωρίς να λαμβάνουμε υπ' όψιν μας όλα τα παραπάνω. Φυσικά, έπρεπε να αποδοθούν βάρη και στις ερωτήσεις, αφού για παράδειγμα, 'το κλίμα εντός της ομάδας' έχει πολύ μεγαλύτερη βαρύτητα από το 'άν κάποιο μέλος αποφεύγει ή όχι τις συγκρούσεις'.

Ξεκινήσαμε λοιπόν, αποδίδοντας σε κάθε ερώτηση, τη *βέλτιστη βαθμολόγηση*. Απαραίτητος όρος ήταν, η βέλτιστη βαθμολόγηση μίας ερώτησης, να μίν ξεπερνά τους 10 βαθμούς.

Συνεπώς, ανάλογα με το βάρος που θέλαμε να έχει κάθε ερώτηση, αποδίδαμε ως βέλτιστη βαθμολόγηση, 10 ή λιγότερο.

Για παράδειγμα, στο ερωτηματολόγιο Β, στην ερώτηση 6, που αφορά το κλίμα εντός της ομάδας, αποδόσαμε ως βέλτιστη βαθμολόγηση το 10, ενώ στην ερώτηση 5, που αφορά το αν κάποιο μέλος αποφεύγει ή όχι τις συγκρούσεις, αποδόσαμε ως βέλτιστη βαθμολόγηση το 6.

Στη συνέχεια, αποδόσαμε βαθμολογίες στις 5 πιθανές απαντήσεις που έχει κάθε ερώτηση. Αυτό έγινε κατά τέτοιο τρόπο, ώστε οι 5 αυτές βαθμολογίες, της εκάστοτε ερώτησης, να κλιμακώνονται από μία ελάχιστη τιμή έως τη βέλτιστη βαθμολόγηση της αντίστοιχης ερώτησης. Αυτές οι βαθμολογίες, καλούνται πλέον, ως *επιμέρους βαθμολογίες*.

Παρακάτω, παρουσιάζουμε τα 5 ερωτηματολόγιά μας. Σε κάθε ερωτηματολόγιο αναγράφετε η κατηγορία που αντιπροσωπεύει αυτό, καθώς επίσης και οι υποκατηγορίες των θεμάτων, που τελικά αναπτύχθηκαν στις ερωτήσεις.

Σε κάθε μία από τις ερωτήσεις αναγράφετε η *βέλτιστη βαθμολόγισή* της (Β.Β.). Επίσης, αναγράφονται και οι *επιμέρους βαθμολογίες*, όπως αυτές κλιμακώνονται για κάθε ερώτηση. Σε κάθε κατηγορία (ερωτηματολόγιο), αναγράφετε και η *συνολική-ανώτατη βαθμολογία*, για την ίδια. Θα παρατηρήσουμε, ότι αυτή, δέν θα είναι ίση με το βάρος της κάθε κατηγορίας. Όμως, θα εξηγήσουμε στο τέλος, τι κάνουμε αναφορικά με αυτό.

Επιπλέον, για κάποιες από τις ερωτήσεις, έχουμε παραθέσει υποσημειώσεις. Οι υποσημειώσεις αυτές αφορούν την κάθε ερώτηση ξεχωριστά και δίνουν μια σύντομη περιγραφή για την αξιολόγησή της.

Παρουσιάζουμε λοιπόν τα εξής:

A. ΣΥΝΟΧΗ-ΣΥΣΠΕΙΡΩΣΗ

Ερωτηματολόγιο (Α).

συνολική-ανώτατη βαθμολογία: 47

Συχνότητα συσκέψεων των μελών της ομάδας. (B.B): 6

1. Αναφορικά με το είδος του έργου που επιτελεί η ομάδα εργασίας σας, κατά την άποψή σας, νομίζετε πως οι συσκέψεις που κάνετε σαν ομάδα είναι:

- ☺ Υπερβολικά συχνές. → 2
- ☺ Συχνές. → 6
- ☺ Ακριβώς όσες χρειάζονται. → 5
- ☺ Αραιές. → 4
- ☺ Ελάχιστες. → 2

** Οι επιμέρους βαθμολογίες, προέκυψαν κατά αυτόν τον τρόπο, γιατί θεωρούμε πως οι συχνές συσκέψεις συμβάλουν στην αύξηση της συνοχής. Φυσικά, όταν αυτές είναι υπερβολικά συχνές, υπάρχει ο φόβος για τη δημιουργία συγκρούσεων. Όμως, όταν οι συσκέψεις είναι ελάχιστες, τότε αυτό εκφράζεται ως αδιαφορία.*

Επίτευξη συμφωνίας σε βασικούς στόχους. (B.B): 10

2. «Μόλις έχετε τελειώσει από μία σύσκεψη με την ομάδα εργασίας σας. Μπορεί να διαφωνήσατε σε κάποια σημεία -επουσιώδη κατά τη γνώμη σας- αλλά η ομάδα κατέληξε σε συμφωνία, πάνω στους βασικούς στόχους που αρχικά είχε θέσει». Το παραπάνω σενάριο έχετε παρατηρήσει ότι επαληθεύεται:

- ☺ Πάντα. → 10
- ☺ Αρκετά συχνά. → 8
- ☺ Συνήθως. → 6
- ☺ Σπάνια. → 3
- ☺ Ποτέ. → 0

Κύρος της ομάδας. (B.B): 8

3. Το έργο που επιτελεί η ομάδα σας, συγκρινόμενο με τις απαιτήσεις της εταιρείας, θα το χαρακτηρίζατε ως:

- ☺ Ιδιάζουσας σημασίας. → 8
- ☺ Αρκετά σημαντικό. → 7
- ☺ Σημαντικό. → 6
- ☺ Επιτελικό. → 4
- ☺ Ασήμαντο. → 2

Ευελιξία, μέγεθος της ομάδας. (B.B): 8

4. «Απέναντι από το κτίριο που στεγάζεται η εταιρεία σας, υπάρχει ένα παρόμοιο κτίριο στο οποίο στεγάζεται μία αντίπαλη και πολύ ανταγωνιστική, άλλη εταιρεία. Η αντίπαλη εταιρεία έχει συγκροτήσει μία παρεμφερή, με τη δική σας, ομάδα και για τον ίδιο σκοπό. Η αντίπαλη ομάδα αποτελείται από 5 μέλη». Θεωρώντας πως μια διαφορά του ενός ή δύο μελών είναι σημαντική, την ομάδα σας σε σύγκριση με την αντίπαλη θα την χαρακτηρίζατε ως:

- ☺ Πολύ μεγάλη. → 3
- ☺ Μεγάλη. → 5
- ☺ Κανονική. → 8
- ☺ Μικρή. → 6
- ☺ Πολύ μικρή. → 1

* Όσον αφορά τις επιμέρους βαθμολογίες, διαμορφώθηκαν έτσι, γιατί θεωρούμε προτιμότερο να έχουμε μικρή ομάδα παρά μεγάλη. Σε μία μικρή ομάδα θα έχουμε περισσότερες απαιτήσεις από τα μέλη της ομάδας. Αυτό όμως παράκινεί θετικά την ομάδα, όπως υποστηρίζουν οι Latham και Locke, μέσω της θεωρίας της στοχοθεσίας.

Ομοιογένεια της ομάδας. (B.B): 5

5. «Έχετε "απεναντί" σας δυο ομάδες. Την ομάδα A και την ομάδα Ω. Η ομάδα A χαρακτηρίζεται από την απόλυτη ομοιογένειά της. Τα μέλη της δηλαδή έχουν κοινό

μορφωτικό και κοινωνικό επίπεδο, κοινά ενδιαφέροντα, ακόμα, κοινές αξίες και στάσεις. Αντίθετα, η ομάδα Ω, χαρακτηρίζεται από την πλήρη ανομοιογένειά της. Τα μέλη της δηλαδή έχουν διαφορετικό μορφωτικό και κοινωνικό επίπεδο, διαφορετικά ενδιαφέροντα και φυσικά διαφορετικές αξίες». Με βαθμό 5 για την Α ομάδα και με βαθμό 1 για την για την Β ομάδα, εσείς θα βαθμολογούσατε την ομάδα σας με:

☺ 5. → 5

☺ 4. → 4

☺ 3. → 3

☺ 2. → 2

☺ 1. → 1

* Η απόδοση 5 μονάδων, ως βέλτιστη βαθμολόγηση, έγινε γιατί αφενός η ομοιογένεια είναι σημαντικός παράγοντας για τη συνοχή μιας ομάδας, αφετέρου επηρεάζει κατά το ήμισι σε σχέση, για παράδειγμα, με το αίσθημα εμπιστοσύνης που αναπτύσσεται εντός τη ομάδας. Το άτομο όταν είναι ενταγμένο σε μία ομάδα, όπως υποστηρίζουν πολλοί, σημαντικοί ψυχολόγοι του παρελθόντος, Ζίγγελε, Λεμπόν, Μακ Ντούγκαλ, υιοθετεί τα χαρακτηριστικά της ομάδας, ενώ αντίθετα, παραμερίζει τα προσωπικά του στοιχεία, ο ατομικός του χαρακτήρας σκεπάζεται.

Αίσθημα εμπιστοσύνης εντός της ομάδας. (B.B): 10

6. «Είστε εκτός του εργασιακού σας περιβάλλοντος. Κάθεστε χαλαρός/ή και έρχονται στο νού σας οι συνάδελφοί σας, με τους οποίους εργάζεστε στην ίδια ομάδα». Διαπιστώνετε πως εμπιστεύεστε:

☺ Όλους ή σχεδόν όλους από τους συναδέλφους σας. → 10

☺ Αρκετούς από τους συναδέλφους σας. → 8

☺ Περίπου τους μισούς από τους συναδέλφους σας. → 5

☺ Λίγους ή ελάχιστους από τους συναδέλφους σας. → 3

☺ Κανέναν από τους συναδέλφους σας. → 0

* Αποδόσαμε τη μεγαλύτερη δυνατή βαθμολόγηση, αφού όπως υποστηρίζει και ο Tuckman, για να είναι σωστή η ανάπτυξη μίας ομάδας, πρέπει να περάσει από το στάδιο ομαλοποίησης, όπου αναπτύσσεται εκτός των άλλων, η αμοιβαία εμπιστοσύνη.

B. ΣΥΝΑΙΝΕΤΙΚΟ ΚΛΙΜΑ

Ερωτηματολόγιο (B).

συνολική-ανώτατη βαθμολογία: 48

Συχνότητα συγκρούσεων στην ομάδα. (B.B): 8

1. Πόσο συχνά έρχεστε σε σύγκρουση -είτε διαφωνία, είτε διαμάχη- με άλλα μέλη από την ομάδα σας;

- ☺ Συνέχεια – σχεδόν καθημερινά. → 2
- ☺ Αρκετά συχνά. → 4
- ☺ Συχνά. → 7
- ☺ Όχι συχνά. → 8
- ☺ Σπάνια έως καθόλου. → 6

* Οι επιμέρους βαθμολογίες, διαμορφώθηκαν με τη λογική, ότι θέλουμε να υπάρχουν διαφωνίες μέσα σε μία ομάδα (ήπιας, φυσικά, μορφής). Αυτό εξ' άλλου, σηματοδοτεί έναν ζωντανό οργανισμό. Όμως με την αύξηση των αντιθέσεων, αυξάνεται ο κίνδυνος για την παρεμπόδιση του συναινετικού κλίματος.

Συχνότητα επικοδομητικών συγκρούσεων. (B.B): 10

2. *«Μόλις είχατε μια σύγκρουση-αντίθεση με συνάδελφο της ομάδας σας. Διαφωνούσατε πάνω σε ένα βασικό θέμα, στο πώς δηλαδή θα χειριστείτε το project που σας είχε αναθέσει ο συντονιστής της ομάδας σας. Η σύγκρουση που είχατε όμως, ήταν έντονη!»* Με δεδομένο το παραπάνω σενάριο, *«μια τέτοια σύγκρουση, παρόλ' αυτά, είχε θετική κατάληξη, αφού εντοπίσατε τις αδυναμίες των προτάσεων του καθενός, και βρήκατε ένα κοινό και ισχυρό άξονα να πορευθείτε»*. Το δεύτερο σκέλος του παραπάνω σεναρίου, έχετε παρατηρήσει ότι επαληθεύετε:

- ☺ Πάντα. → 10
- ☺ Αρκετά συχνά. → 8
- ☺ Συνήθως. → 6
- ☺ Σπάνια. → 3
- ☺ Ποτέ. → 0

* Ο Robbins έδειξε ότι: "χωρίς αντιθέσεις θα υπήρχαν πολύ λίγες νέες προκλήσεις. δεν θα υπήρχαν ερεθίσματα και ιδέες. οι οργανισμοί θα ήταν απαθείς και άγονες". Για αυτόν τον λόγο θεωρήσαμε αυξημένη τη σημαντικότητα αυτού του θέματος.

Συναισθήματα πιθανής απόρριψης πρότασης του μέλους. (B.B): 6

3. *«Η ομάδα σας αντιμετωπίζει κάποιο πρόβλημα. Έχετε όμως μία πολύ καλή ιδέα που νομίζετε ότι θα βοηθήσει στην αντιμετώπισή του εν λόγω προβλήματος. Την καταθέσατε στον συντονιστή της ομάδας σας σε μία σύσκεψη, αλλά απορρίφθηκε από την πλειοψηφία».*
Μετά από ένα τέτοιο γεγονός, αισθάνεστε:

- ☺ Πολύ απογοητευμένος. → 3
- ☺ Δυσανεστημένος. → 4
- ☺ Ούτε ευχάριστα, ούτε δυσάρεστα. → 5
- ☺ Όπως, πριν παρουσιαστεί το πρόβλημα στην ομάδα. → 6
- ☺ Χαρούμενος που είχατε την ευκαιρία να εκφράσετε την ιδέα σας. → 1

* Εδώ, η επιμέρους βαθμολόγηση δεν είναι αυστηρή, αφού η δυσανεξία, σε πιθανή απόρριψη, είναι απόλυτα φυσιολογική και υποδηλώνει ενδιαφέρον για την εργασία.

Αίσθημα ομαδικότητας. (B.B): 8

4. *«Έχετε κάποιες σημαντικές πληροφορίες και στοιχεία, που θα βοηθήσουν στην επίλυση κάποιου σημαντικού προβλήματος, που έχει προκύψει στην ομάδα σας».* Εσείς λοιπόν προβαίνετε στην παρακάτω ενέργεια:

- ☺ 'Μοιράζομαι όλες τις πληροφορίες που έχω, με την υπόλοιπη ομάδα'. → 8
- ☺ 'Μοιράζομαι αρκετές από τις πληροφορίες που έχω, με την ομάδα'. → 6
- ☺ 'Μοιράζομαι ορισμένες από τις πληροφορίες που έχω, με την ομάδα'. → 4
- ☺ 'Κρατάω τα στοιχεία που έχω, μέχρι να έρθει η ώρα να τα αποκαλύψω'. → 2
- ☺ 'Δέν αποκαλύπτω τις πληροφορίες, συνεχίζω την προσωπική εργασία'. → 0

*Είναι επιθυμητό να συνεχίζεται ο διάλογος, όπως υποστηρίζουν πολλοί θεωρητικοί, έστω και με ενδεχόμενο τη σύγκρουση. Διαφορετικά, ο διάλογος δεν θα είναι γόνιμος, αφού δεν γνωστοποιούμε τις απόψεις μας στον συνομιλητή. Στην επικοινωνία πρέπει να υπάρχει ειλικρίνεια.

Αποφυγή ή μή ενδεχόμενης σύγκρουσης. (B.B): 6

5. «Συζητάτε με έναν από του συναδέλφους σας, πάνω σε κάποιο θέμα που αφορά την ομάδα σας. Εκφράζοντας την άποψή σας, ενδέχεται να έρθετε σε σύγκρουση με τον συνομιλητή σας». Πώς αντιδράτε σε μια τέτοια κατάσταση;

- ☺ 'Αποφεύγω πάντα τις συγκρούσεις, προσπαθώ να διακόψω τη συζήτηση'. → 1
- ☺ 'Αποφεύγω τις συγκρούσεις, εκτός αν το θέμα είναι σημαντικό'. → 4
- ☺ 'Συνεχίζω να συζητώ πολύ προσεκτικά'. → 5
- ☺ 'Συνεχίζω τη συζήτηση και αντιμετωπίζω την ενδεχόμενη σύγκρουση'. → 6
- ☺ 'Δεν αποφεύγω τις συγκρούσεις, εκφράζω πάντα αυτό που σκέφτομαι'. → 2

Κλίμα εντός της ομάδας. (B.B): 10

6. Το γενικότερο κλίμα που επικρατεί εντός της ομάδας, στην οποία εργάζεστε, θα το χαρακτηρίζατε ως:

- ☺ Εχθρικό. → 0
- ☺ Φιλικό. → 10
- ☺ Επαγγελματικό. → 8
- ☺ Συναινετικό. → 4
- ☺ Αδιάφορο. → 6

* Το περιβάλλον της εργασίας, όπως διτυπώνει ο Herzberg μέσω της θεωρίας παρακίνησης-υγιεινής, αποτελεί ένα σημαντικό κίνητρο για τον εργαζόμενο. Προκυμένου να δείξουμε τη σημαντικότητα αυτή, αποδώσαμε ως βέλτιστη βαθμολόγηση, 10.

Γ. ΣΤΟΧΟΘΕΣΙΑ

Ερωτηματολόγιο (Γ).

συνολική-ανώτατη βαθμολογία: 33

Επίγνωση του στόχου της ομάδας. (B.B): 10

1. «Συνήθως, σε κάθε οργανισμό, συγκροτείται μία ομάδα εργασίας, που έχει συγκεκριμένο σκοπό. Αντίστοιχα, η ομάδα στην οποία εργάζεστε, έχει συγκροτηθεί προς την επίτευξη συγκεκριμένου στόχου». Εσείς, τον στόχο της δικής σας ομάδας τον γνωρίζετε:

☺ 100%. → 10

☺ 75%. → 6

☺ 50%. → 4

☺ 25%. → 2

☺ 0%. → 0

* Όσον αφορά τις επιμέρους βαθμολογίες, θέλουμε να υποδηλώσουμε τη σημαντικότητα της γνώσης του αντικειμενικού σκοπού, της ομάδας. Γι' αυτό λοιπόν, βαθμολογούμε την 1^η με 10, ενώ τη 2^η με 6.

Επίγνωση των αποτελεσμάτων της εργασίας της ομάδας. (B.B): 8

2. «Η ομάδα εργασίας σας έχει αναλάβει ένα project της εταιρείας. Συνεπώς, μέχρι την ολοκλήρωση του project, εσείς και όλα τα μέλη της ομάδας εργάζεστε εντατικά. Μετά από κάποιο χρονικό διάστημα ολοκληρώνετε το project, αφού βγάλατε τα απαραίτητα αποτελέσματα». Εσείς, τα αποτελέσματα αυτά, τα γνωρίζετε:

☺ 100%. → 8

☺ 75%. → 6

☺ 50%. → 4

☺ 25%. → 2

☺ 0%. → 0

Επίγνωση του κόστους σε ενδεχόμενη αποτυχία. (B.B): 5

3. «Η ομάδα στην οποία εργάζεστε, απέτυχε τον στόχο της. Αυτό είναι αρνητικό για την πορεία της εταιρείας. Αυτό για την ομάδα σας δεν είναι καλό γιατί θα υποστεί κάποιες

κυρώσεις, οι οποίες είναι προκαθορισμένες σε τέτοιες καταστάσεις ». Εσείς, το περιεχόμενο αυτών των κυρώσεων, το γνωρίζετε:

☺ 100%. → 5

☺ 75%. → 4

☺ 50%. → 3

☺ 25%. → 2

☺ 0%. → 0

Επίγνωση της αμοιβής σε ενδεχόμενη επιτυχία. (B.B): 10

4. «Το αντίθετο, με το παραπάνω σενάριο, συμβαίνει αυτή τη φορά. Δηλαδή, πετύχατε στο στόχο σας, η εταιρεία είναι ικανοποιημένη και για το λόγο αυτό, η ομάδα θα έχει κάποια ωφέλη. Αυτά είναι επίσης προκαθορισμένα». Το ποιά θα είναι τα ωφέλη αυτά, εσείς το γνωρίζετε:

☺ 100%. → 10

☺ 75%. → 7

☺ 50%. → 5

☺ 25%. → 3

☺ 0%. → 0

* Ως βέλτιστη βαθμολόγηση αποδώσαμε 10, γιατί όπως έδειξε και ο Skinner, η συμπεριφορά του ατόμου είναι συνάρτηση των συνεπειών της. Διαπίστωσε επίσης, ότι τα άτομα θα εμφανίσουν την επιθυμητή συμπεριφορά στην περίπτωση που θα ανταμειφθούν γι' αυτή.

* Οι επιμέρους βαθμολογίες διαμορφώθηκαν, αποδίδοντας στην 1^η απάντηση 10, ενώ τη 2^η, 7. Αυτό έγινε, γιατί θέλουμε να δείξουμε τη σημαντικότητα της γνώσης γύρω από τις αμοιβές, αλλά μικρότερη σε σχέση με τη γνώση του στόχου.

Δ. ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΗ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ

Ερωτηματολόγιο (Δ).

συνολική-ανώτατη βαθμολογία: 40

Αξιοπιστία των μελών στην ομάδα. (B.B): 10

1. «Έχετε αναλάβει ένα κομμάτι της εργασίας που εκτελεί η ομάδα σας. Για το λόγο αυτό συμφωνήσατε με τον συντονιστή σας, το χρονικό όριο παράδοσης. Τελικά όμως πέσατε έξω στις αρχικές εκτιμήσεις σας και το έργο που αναλάβατε, δεν είναι ολοκληρωμένο στην ώρα του». Το παραπάνω σενάριο έχετε παρατηρήσει ότι επαληθεύεται:

- ☺ Πάντα. → 0
- ☺ Αρκετά συχνά. → 2
- ☺ Συνήθως. → 5
- ☺ Σπάνια. → 8
- ☺ Ποτέ. → 10

Ανάγκη αυτοπροβολής. (B.B): 10

2. «Έχετε στην κατοχή σας στοιχεία και πληροφορίες υψηλού ενδιαφέροντος για την ομάδα σας αλλά, κυρίως για την εταιρεία σας. Γνωρίζετε ότι εκθέτοντας όλ' αυτά, το κύρος σας ως μέλος της ομάδας και ως στέλεχος της εταιρίας σας, αυξάνεται κατακόρυφα». Εσείς λοιπόν, ενεργείτε ως εξής:

- ☺ 'Εκθέτω όλα τα στοιχεία, στον προϊστάμενό μου'. → 0
- ☺ 'Εκθέτω όλα τα στοιχεία, στον συντονιστή της ομάδας μου'. → 3
- ☺ 'Εκθέτω όλα τα στοιχεία, σε μία σύσκεψη της ομάδας'. → 6
- ☺ 'Εκθέτω όλα τα στοιχεία, σε συναδέλφους που εμπιστεύομαι'. → 8
- ☺ 'Δεν εκθέτω τα στοιχεία, εκτός αν κρίνεται απαραίτητο'. → 10

Ικανότητα εξεύρεσης πληροφοριών. (B.B): 10

3. «Ο συντονιστής της ομάδας σας, σας ανέθεσε κάποια εργασία. Για την εκπλήρωσή της χρειάζεστε διάφορα στοιχεία που αφορούν την εταιρεία σας». Πόσο εύκολα συγκεντρώνετε όλα τα απαιτούμενα στοιχεία;

- ☺ Πολύ εύκολα. → 10
- ☺ Εύκολα. → 8
- ☺ Ούτε εύκολα, ούτε δύσκολα. → 6
- ☺ Δύσκολα. → 4
- ☺ Πολύ δύσκολα. → 2

Αποδοχή του κώδικα δεοντολογίας. (B.B): 10

4. Γενικά, πόσο συχνά αγνοείτε τον κώδικα δεοντολογίας της εταιρείας;

- ☺ Πάντα. → 0
- ☺ Αρκετά συχνά. → 2
- ☺ Συνήθως. → 4
- ☺ Σπάνια. → 8
- ☺ Ποτέ. → 10

E. ΑΠΟΔΟΧΗ ΗΓΕΣΙΑΣ

Ερωτηματολόγιο (Ε).

συνολική-ανώτατη βαθμολογία: 34

Ικανοποίηση από τον ηγέτη-πρότυπο. (B.B): 8

1. Πόσο ικανοποιημένοι είστε από τη συμπεριφορά του συντονιστή της ομάδας σας, απέναντί σας;

- ☺ Απόλυτα ικανοποιημένοι. → 8
- ☺ Αρκετά ικανοποιημένοι. → 6
- ☺ Μέτρια ικανοποιημένοι. → 4
- ☺ Λίγο ικανοποιημένοι. → 2
- ☺ Καθόλου ικανοποιημένοι. → 0

Ικανοποίηση από τον ηγέτη-συντονιστή. (B.B): 8

2. Πόσο ικανοποιημένοι είστε από την υποστήριξη που σας παρέχει ο συντονιστής σας, είτε ηθική, είτε σχετικά με τις εργασίες που αναλαμβάνετε;

- ☺ Απόλυτα ικανοποιημένοι. → 8
- ☺ Αρκετά ικανοποιημένοι. → 6
- ☺ Μέτρια ικανοποιημένοι. → 4
- ☺ Λίγο ικανοποιημένοι. → 2
- ☺ Καθόλου ικανοποιημένοι. → 0

Ικανοποίηση από τον ηγέτη-εισηγητή. (B.B): 8

3. Πόσο ικανοποιημένοι είστε από τις αρμοδιότητες που σας αναθέτει ο συντονιστής σας (π.χ. όγκος ή βαθμός δυσκολίας);

- ☺ Απόλυτα ικανοποιημένοι. → 8
- ☺ Αρκετά ικανοποιημένοι. → 6

- ☺ Μέτρια ικανοποιημένοι. → 4
- ☺ Λίγο ικανοποιημένοι. → 2
- ☺ Καθόλου ικανοποιημένοι. → 0

Ολική ικανοποίηση από τον ηγέτη της ομάδας. (B.B): 10

4. Γενικά, πόσο ικανοποιημένοι είστε από το ρόλο του συντονιστή της ομάδας εργασίας σας;

- ☺ Απόλυτα ικανοποιημένοι. → 10
- ☺ Αρκετά ικανοποιημένοι. → 8
- ☺ Μέτρια ικανοποιημένοι. → 5
- ☺ Λίγο ικανοποιημένοι. → 2
- ☺ Καθόλου ικανοποιημένοι. → 0

* Εδώ, δίνουμε μεγαλύτερη βαρύτητα, αφού εκφράζεται η γενικότερη ικανοποίηση και αποδοχή του ηγέτη από τα μέλη της ομάδας. Η αποδοχή του ηγέτη, είναι βασικό στάδιο κατά την ανάπτυξη της ομάδας, όπως τονίζει και ο Tuckman.

Τελικό βήμα τώρα, είναι η διεξαγωγή της *συνολικής βαθμολογίας*. Για τον λόγο αυτό, θα πρέπει να προσαρμόσουμε την *συνολική-ανώτατη βαθμολογία*, της εκάστοτε κατηγορίας, έτσι ώστε να συμβαδίζει με το αντίστοιχο βάρος της. Αφού για παράδειγμα, για το ερωτηματολόγιο Γ, η *συνολική-ανώτατη βαθμολογία* είναι 33, ενώ θα έπρεπε να είναι 18.

Αρκεί λοιπόν, κάθε φορά, να διαιρέσουμε το βάρος του κάθε ερωτηματολογίου με την αντίστοιχη συνολική-ανώτατη βαθμολογία. Συνεπώς, ο αριθμός που θα εξάγουμε, θα λειτουργεί ως συντελεστής προσαρμοστικότητας για την συνολική βαθμολογία. Έτσι λοιπόν οι βαθμολογίες που θα συγκεντρώνουμε, θα βρίσκονται σε πλήρη συνάφεια με την *άριστη βαθμολογία*.

Ας πάρουμε για παράδειγμα το ερωτηματολόγιο (Δ). Έστω ότι ο/η ερωτηθέντας/θείσα, συγκεντρώνει 32 βαθμούς, από τις απαντήσεις που έδωσε. Επομένως η συνολική του βαθμολογία στο συγκεκριμένο ερωτηματολόγιο, είναι 32. Ο συντελεστής προσαρμοστικότητας για το ερωτηματολόγιο, θα είναι: $\frac{14}{40} = 0.35$. Επομένως, ο συνολικός βαθμός που θα προκύψει θα είναι: $32 \times 0.35 = 11.2$.

Παρακάτω παρουσιάζονται οι συντελεστές προσαρμοστικότητας για κάθε ένα από τα ερωτηματολόγια.

Ερωτηματολόγιο (Α): $\frac{24}{47} = 0,51$

Ερωτηματολόγιο (Β): $\frac{24}{48} = 0,5$

Ερωτηματολόγιο (Γ): $\frac{18}{33} = 0,545$

Ερωτηματολόγιο (Δ): $\frac{24}{47} = 0,35$

Ερωτηματολόγιο (Ε): $\frac{20}{34} = 0,59$

Σύμφωνα λοιπόν με τους παραπάνω συντελεστές, θα υπολογίζεται, η προσαρμοσμένη

πλέον, συνολική βαθμολογία. Από αυτή λοιπόν, μέσω της διαδικασίας που εξηγήσαμε στην παραπάνω ενότητα (διεξαγωγή αποτελεσμάτων), θα προκύπτει η ολοκληρωτική βαθμολογία. Την οποία τελικά θα συγκρίνουμε με την άριστη βαθμολογία, προκειμένου να «μετρήσουμε» την επιδεξιότητα της αξιολογούμενης ομάδας εργασίας.

ΑΠΟ ΤΟΝ ΑΝΤΑΜ ΣΜΙΘ ΠΩΣ ΓΕΝΝΗΘΗΚΕ ΤΟ MANAGEMENT



Frederick W. Taylor. Ο πατέρας του επιστημονικού μάνατζμεντ. Ο πρώτος που μίλησε για την οργάνωση της παραγωγής, το τέλος του αφεντικού δυνάστη και για την ανάγκη αύξησης των μισθών των εργαζομένων

Το management είναι από αυτούς τους καινούργιους δάνειους όρους που δεν έχουν ακόμη βρει την ακριβή τους μετάφραση στην ελληνική γλώσσα. Μάνατζμεντ σημαίνει διοίκηση, αλλά όχι μόνο. Κυρίως σημαίνει διαχείριση. Διαχείριση ανθρώπων, καταστάσεων, έργων, πόρων κ.λπ. Η ιστορία του ως πρακτικής είναι τόσο παλιά όσο και η ανθρώπινη ιστορία. Οι Φοίνικες έμποροι ή οι Βενετσιάνοι και οι Ολλανδοί τραπεζίτες της Αναγέννησης δεν θα είχαν πολλά να μάθουν από τους σύγχρονους συναδέλφους τους. Μπορεί, όμως, η γνώση της αγοράς αλλά και το ταλέντο στο εμπόριο να εξηγηθούν μέσα από μία συστηματική θεωρία; Και, κυρίως, είναι δυνατόν να διδαχθούν; Το μάνατζμεντ ως θεωρία και γνωστική περιοχή εμφανίζεται τον 20ό αιώνα και είναι «παιδί» της Βιομηχανικής Επανάστασης.

ΕΝΑΣ ΝΕΟΣ ΚΟΣΜΟΣ

Τα τέλη του 19ου αιώνα ήταν μια εποχή που θύμιζε πάρα πολύ τη δική μας. Ανάπτυξη μεγάλων πόλεων, πολυεθνικές υπερπόντιες επιχειρήσεις, ιλιγγιώδης εξέλιξη της τεχνολογίας - στα όρια της φαντασίας -, νέα μέσα μαζικής επικοινωνίας και οι πρώτες μεγάλες εφημερίδες (για πρώτη φορά χρησιμοποιήθηκε ο όρος «κίτρινος Τύπος»), άρα και γέννηση της διαφήμισης. Νέα κράτη εμφανίζονται, νέες υπερδυνάμεις, παγκοσμιοποίηση του εμπορίου και της πολιτικής. Με λίγα λόγια, επρόκειτο για την κύηση ενός «μοντέρνου» κόσμου.

Οι εξελίξεις απαιτούσαν μια μαζική παραγωγή. Λόγω της τεχνολογίας αλλά και της μείωσης των αποστάσεων - με τα νέα μέσα - πολλοί ιδιώτες και οργανισμοί ήταν σε θέση να παράγουν και να προωθούν στην αγορά μαζικά προϊόντα και υπηρεσίες. Σε έναν κόσμο νέων αγορών και επενδύσεων, η δύναμη του κεφαλαίου (καπιταλισμός) και της γνώσης (διαχείριση παραγωγής κ.ά.) εξελίχθηκαν σε πυλώνες της ανερχόμενης αστικής τάξης, η κύηση της οποίας είχε αρχίσει πιο νωρίς, την περίοδο του Διαφωτισμού.

«ΚΟΙΝΩΝΙΚΕΣ ΕΠΙΣΤΗΜΕΣ»

Παράλληλα, στις αρχές του 20ού αιώνα έχουμε την εμφάνιση πολλών νέων επιστημών, κυρίως των λεγομένων «κοινωνικών επιστημών». Δηλαδή, τη συστηματοποίηση και οργάνωση της θεωρίας σε συγκεκριμένες γνωστικές περιοχές που μελετούσαν κυρίως τον άνθρωπο και τις κοινωνίες του. Επίσης, τα οικονομικά - καθιερωμένη ήδη κοινωνική επιστήμη με ιδρυτή τον Σκωτσέζο Άνταμ Σμιθ - ανανεώνονται και γνωρίζουν νέα δυναμική.

Σε αυτό το περιβάλλον και με τις μεγάλες εταιρείες να γιγαντώνονται όλο και περισσότερο, κάποιοι πρωτοπόροι άρχισαν να συστηματοποιούν τη θεωρία γύρω από τις πρακτικές της διοίκησης των επιχειρήσεων.

Η ΝΕΑ ΕΠΙΣΤΗΜΗ

Ο Taylor, για παράδειγμα, μίλησε το 1911 για επιστημονικό μάνατζμεντ. Για την ανάγκη οργάνωσης της παραγωγής και για το τέλος του αφεντικού «δυνάστη». Ο Taylor μελέτησε στην πράξη αυτό που ονόμασε «βιομηχανική διοίκηση» και ξεχώρισε τους βασικούς τομείς παραγωγής μιας επιχείρησης. Έτσι, οι νέες κοινωνικές επιστήμες βοήθησαν το μάνατζμεντ στην ανάπτυξή του (όπως, για παράδειγμα, η ψυχολογία που μελετούσε τα κίνητρα συμπεριφοράς ενός ατόμου σε μια κοινωνία ή η κοινωνιολογία όπου ο Max Weber ανέδειξε τη σημασία της γραφειοκρατίας σε έναν οργανισμό).

Επίσης, οι θεωρίες στρατηγικής και οργάνωσης που διδάσκονταν σε στρατιωτικές σχολές (βλέπε Κλαούσεβιτς, Μόλτκε κ.ά.) επηρέασαν τον τρόπο σκέψης στη γένεση μιας νέας επιστήμης που ονομάστηκε «Διοίκηση Επιχειρήσεων» και που σιγά σιγά αυτονομήθηκε από τα παραδοσιακά οικονομικά.

Η λέξη-κλειδί σε όλα αυτά τα πρώτα χρόνια του μάνατζμεντ ήταν η παραγωγικότητα. Πώς μπορώ να παράγω περισσότερα, πιο φθηνά και καλύτερα. Πολύ σύντομα όμως και ενώ σε κάθε Πανεπιστήμιο δημιουργούνταν νέες σχολές και τμήματα, η έμφαση μετατοπίστηκε στον παράγοντα άνθρωπο. Το μάνατζμεντ, σήμερα, πολύ συχνά ανανεώνεται με νέες ιδέες, κάποιες από τις οποίες είναι μόδα και φεύγουν, ενώ άλλες καθιερώνονται και λειτουργούν ως καταλύτες.

Η ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΩΡΙΜΑΖΕΙ

Τα τελευταία εκατό χρόνια το Μάνατζμεντ και η Διοίκηση Επιχειρήσεων έχουν ασφαλώς διανύσει μεγάλο δρόμο. Δεν υπάρχει πλέον η ανάγκη να αποδεικνύουν διαρκώς τη χρησιμότητα και την «επιστημοσύνη» τους, ενώ και οι αγορές σε όλο τον κόσμο έχουν αλλάξει τόσο πολύ και τόσο γρήγορα όσο ποτέ άλλοτε. Δεν αρκεί να μελετήσει κάποιος το πώς λειτουργούν μερικές μεγάλες εταιρείες και να βγάλει κάποια συμπεράσματα. Η αύξηση της παγκόσμιας παραγωγής, οι δραστικές αλλαγές λόγω της τεχνολογικής ανάπτυξης, η διεθνοποίηση του εμπορίου, η δημιουργία πολλών νέων επιχειρήσεων, προϊόντων και αγορών και ταυτόχρονα η κάθετη πτώση κάποιων παραδοσιακά μεγάλων εταιρειών, η αναγνώριση της σημασίας των μικρομεσαίων επιχειρήσεων στις εθνικές οικονομίες, η εξέλιξη του ανθρώπινου δυναμικού και πολλοί άλλοι παράγοντες, δημιουργούν πιο σύνθετα

πεδία ανάλυσης και σύνθεσης των προβλημάτων και καταστάσεων που αντιμετωπίζουν οι διάφοροι οργανισμοί. Οι επιμέρους γνωστικές περιοχές της Διοίκησης (π.χ. το Μάρκετινγκ ή τα Χρηματοοικονομικά) έχουν γίνει πιο επιστήμες από μόνες τους και προσφέρονται ως ξεχωριστά πτυχία. Νέα μαθήματα, αλλά και νέα, «συγγενή» πτυχία εμφανίζονται συνεχώς (όπως, για παράδειγμα, με έμφαση στην Ηγεσία ή στα Logistics).

Τα τελευταία δέκα χρόνια η βιβλιογραφική παραγωγή έχει υπερδιπλασιαστεί και συνεχώς εμφανίζονται νέες θεωρίες. Κάποιες από αυτές τις θεωρίες είναι μόδες και ξεχνιούνται, κάποιες άλλες όμως παραμένουν και αποτελούν βάσεις για άλλες θεωρίες και μοντέλα.

Η περίοδος που διανύουμε είναι μάλλον μεταβατική. Μετά την ξέφρενη ανάπτυξη των κεφαλαιαγορών στις δεκαετίες του '80 και του '90, τις «φούσκες» του Ίντερνετ το 2001 και τη σχετική σταθεροποίηση των αναπτυσσόμενων - μετά το τέλος του Ψυχρού Πολέμου - αγορών, επικρατεί μια σχετική ψυχραιμία, σε σύγκριση με τον ενθουσιασμό προηγούμενων ετών.

Πολλοί ακαδημαϊκοί προβληματίζονται για τον τρόπο που διδάσκεται το Μάνατζμεντ σε προπτυχιακό και μεταπτυχιακό επίπεδο, ενώ ήδη έχει αρχίσει ένας διεθνής διάλογος για το πώς μπορούν να λειτουργήσουν πιο αποτελεσματικά οι Σχολές και τα Πανεπιστήμια που κάνουν έρευνα πάνω στις επιχειρήσεις και που προσφέρουν αντίστοιχα πτυχία διοίκησης. Το Μάνατζμεντ ωριμάζει.

ΑΠΟ ΤΙΣ ΠΙΟ ΔΗΜΟΦΙΛΕΙΣ ΣΠΟΥΔΕΣ

Μεγάλο ρόλο στη θεωρία του μάνατζμεντ έπαιξαν (και παίζουν ακόμα) οι περίφημοι guru, όπως ο Mintzberg ή ο Peters, διάσημοι δηλαδή ακαδημαϊκοί ή και μάνατζερ οι οποίοι με ένα άρθρο ή ένα βιβλίο τους ανοίγουν νέους δρόμους σε αυτή τη νέα επιστήμη. Από την άλλη δεν είναι λίγοι οι επικριτές που θεωρούν ότι η «διαχείριση» δεν είναι καν επιστήμη.

Γεγονός, πάντως, είναι ότι το μάνατζμεντ σήμερα είναι μία από τις δημοφιλέστερες κατευθύνσεις σπουδών σε όλο τον κόσμο, ενώ όλο και περισσότερες κυβερνήσεις και διεθνείς μη κερδοσκοπικοί οργανισμοί διαλαλούν την ανάγκη για περισσότερους ικανούς μάνατζερ.

Η λέξη μάνατζμεντ προέρχεται από τη λατινική λέξη «manus» - χέρι και το ιταλικό ρήμα «maneggiare», που σημαίνει ελέγχω!

ΤΑ ΝΕΑ

Βιβλιογραφία

Κατσαλής Αντώνης, *Αποτελεσματική Διοίκηση*, Κλειδάριθμος, 2000

Ζαβλανός Μύρων, *Οργανωτική Συμπεριφορά*, ΕΛΛΗΝ, 1999

Χατζηπαντελή Παναγιώτα, *Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού*, Μεταίχμιο, 1999

Παπαστάμου Στάμος & Τριανταφυλλοπούλου Κων/τίνα, *Διομαδικές Σχέσεις*, ΟΔΥΣΣΕΑΣ ΕΠΕ, 1990

Σαρρής Νεοκλής, *Εισαγωγή Στην Κοινωνιομετρία Την Ομαδική Ψυχοθεραπεία Και Το Ψυχόδραμα*, ΓΡΑΜΜΗ, 1995

Φροϊντ Σίγκμουντ, (μετάφραση: Φερεντίνου Στ.), *Ομαδική Και Ατομική Ψυχολογία*, ΝΕΑ ΕΠΟΧΗ

Σταματιάδης Β. Πλάτωνας, *Ομαδική Ψυχολογία*, Σύνδεσμος Πνευματικών Εργατών Ελλάδος, Επιστημονική Διάλεξη, 1949

R. Coffey, C. Cook, Ph. Hunsaker, *Management and Organizational Behavior*, 2nd. Ed, Boston: Irwin 1997

Dennis Kinlaw, *Developing Superior Work Teams*, U.S.A.: Lexington Books, 1991

Robbins St., *Organizational Behavior*, Prentice Hall, 1997

Rose Mary Wentling, *Evaluation of diversity initiatives in multinational corporations*, University of Illinois, 2000

Darlene Russ-Eft, *Customer service competencies: a global look*, Oreron State University, 2004

Christopher J. White and Rikki Thobo-Carslen, *Cultural differences and managers' perceptions of work-related attributes*, Glion Hotel School of Switzerland, 2002

<http://users.in.gr/lateau/>

<http://www.springerlink.com>

<http://www.tanea.gr>

<http://www.eleutherotupia.gr>

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ

Ερωτηματολόγιο Α

Ερωτηματολόγιο Β

Ερωτηματολόγιο Γ

Ερωτηματολόγιο Δ

Ερωτηματολόγιο Ε

A.

«Παρακαλώ διαβάστε με προσοχή τις παρακάτω ερωτήσεις και επιλέξτε τη απάντηση που νομίζετε ότι σας αντιπροσωπεύει καλύτερα».

4. Αναφορικά με το είδος του έργου που επιτελεί η ομάδα εργασίας σας, κατά την άποψή σας, νομίζετε πως οι συσκέψεις που κάνετε σαν ομάδα είναι:

- ☺ Υπερβολικά συχνές.
- ☺ Συχνές.
- ☺ Ακριβώς όσες χρειάζονται.
- ☺ Αραιές.
- ☺ Ελάχιστες.

4. *«Μόλις έχετε τελειώσει από μία σύσκεψη με την ομάδα εργασίας σας. Μπορεί να διαφωνήσατε σε κάποια σημεία -επουσιώδη κατά τη γνώμη σας- αλλά η ομάδα κατέληξε σε συμφωνία, πάνω στους βασικούς στόχους που αρχικά είχε θέσει».* Το παραπάνω σενάριο έχετε παρατηρήσει ότι επαληθεύεται:

- ☺ Πάντα.
- ☺ Αρκετά συχνά.
- ☺ Συνήθως.
- ☺ Σπάνια.
- ☺ Ποτέ.

4. Το έργο που επιτελεί η ομάδα σας, συγκρινόμενο με τις απαιτήσεις της εταιρείας, θα το χαρακτηρίζατε ως:

- ☺ Ιδιάζουσας σημασίας.
- ☺ Αρκετά σημαντικό.
- ☺ Σημαντικό.

- ☺ Επιτελικό.
- ☺ Ασήμαντο.

4. «Απέναντι από το κτίριο που στεγάζεται η εταιρεία σας, υπάρχει ένα παρόμοιο κτίριο στο οποίο στεγάζεται μία αντίπαλη και πολύ ανταγωνιστική, άλλη εταιρεία. Η αντίπαλη εταιρεία έχει συγκροτήσει μία παρεμφερή, με τη δική σας, ομάδα και για τον ίδιο σκοπό. Η αντίπαλη ομάδα αποτελείται από 5 μέλη». Θεωρώντας πως μια διαφορά του ενός ή δύο μελών είναι σημαντική, την ομάδα σας σε σύγκριση με την αντίπαλη θα την χαρακτηρίζατε ως:

- ☺ Πολύ μεγάλη.
- ☺ Μεγάλη.
- ☺ Κανονική.
- ☺ Μικρή.
- ☺ Πολύ μικρή.

4. «Έχετε "απεναντί" σας δυο ομάδες. Την ομάδα Α και την ομάδα Ω. Η ομάδα Α χαρακτηρίζεται από την απόλυτη ομοιογένειά της. Τα μέλη της δηλαδή έχουν κοινό μορφωτικό και κοινωνικό επίπεδο, κοινά ενδιαφέροντα, ακόμα, κοινές αξίες και στάσεις. Αντίθετα, η ομάδα Ω, χαρακτηρίζεται από την πλήρη ανομοιογένειά της. Τα μέλη της δηλαδή έχουν διαφορετικό μορφωτικό και κοινωνικό επίπεδο, διαφορετικά ενδιαφέροντα και φυσικά διαφορετικές αξίες». Με βαθμό 5 για την Α ομάδα και με βαθμό 1 για την για την Β ομάδα, εσείς θα βαθμολογούσατε την ομάδα σας με:

- ☺ 5
- ☺ 4
- ☺ 3
- ☺ 2
- ☺ 1

4. *«Είστε εκτός του εργασιακού σας περιβάλλοντος. Κάθεστε χαλαρός/ή και έρχονται στο νού σας οι συνάδελφοί σας, με τους οποίους εργάζεστε στην ίδια ομάδα». Διαπιστώνετε πως εμπιστεύεστε:*

- ☺ Όλους ή σχεδόν όλους από τους συναδέλφους σας.
- ☺ Αρκετούς από τους συναδέλφους σας.
- ☺ Περίπου τους μισούς από τους συναδέλφους σας.
- ☺ Λίγους ή ελάχιστους από τους συναδέλφους σας.
- ☺ Κανέναν από τους συναδέλφους σας.

B.

«Παρακαλώ διαβάστε με προσοχή τις παρακάτω ερωτήσεις και επιλέξτε τη απάντηση που νομίζετε ότι σας αντιπροσωπεύει καλύτερα».

7. Πόσο συχνά έρχεστε σε σύγκρουση -είτε διαφωνία, είτε διαμάχη- με άλλα μέλη από την ομάδα σας;

- ☺ Συνέχεια – σχεδόν καθημερινά.
- ☺ Αρκετά συχνά.
- ☺ Συχνά.
- ☺ Όχι συχνά.
- ☺ Σπάνια έως καθόλου.

8. *«Μόλις είχατε μια σύγκρουση-αντίθεση με συνάδελφο της ομάδας σας. Διαφωνούσατε πάνω σε ένα βασικό θέμα, στο πώς δηλαδή θα χειριστείτε το project που σας είχε αναθέσει ο συντονιστής της ομάδας σας. Η σύγκρουση που είχατε όμως, ήταν έντονη»!* Με δεδομένο το παραπάνω σενάριο, *«μια τέτοια σύγκρουση, παρόλ' αυτά, είχε θετική κατάληξη, αφού εντοπίσατε τις αδυναμίες των προτάσεων του καθενός, και βρήκατε ένα κοινό και ισχυρό άξονα να πορευθείτε»*. Το δεύτερο σκέλος του παραπάνω σεναρίου, έχετε παρατηρήσει ότι επαληθεύετε:

- ☺ Πάντα.
- ☺ Αρκετά συχνά.
- ☺ Συνήθως.
- ☺ Σπάνια.
- ☺ Ποτέ.

9. *«Η ομάδα σας αντιμετωπίζει κάποιο πρόβλημα. Έχετε όμως μία πολύ καλή ιδέα που νομίζετε ότι θα βοηθήσει στην αντιμετώπισή του εν λόγω προβλήματος. Την καταθέσατε*

στον συντονιστή της ομάδας σας σε μία σύσκεψη, αλλά απορρίφθηκε από την πλειοψηφία».

Μετά από ένα τέτοιο γεγονός, αισθάνεστε:

- ☺ Πολύ απογοητευμένος.
- ☺ Δυσανεστημένος.
- ☺ Ούτε ευχάριστα, ούτε δυσάρεστα.
- ☺ Όπως, πριν παρουσιαστεί το πρόβλημα στην ομάδα.
- ☺ Χαρούμενος που είχατε την ευκαιρία να εκφράσετε την ιδέα σας.

10. *«Έχετε κάποιες σημαντικές πληροφορίες και στοιχεία, που θα βοηθήσουν στην επίλυση κάποιου σημαντικού προβλήματος, που έχει προκύψει στην ομάδα σας».* Εσείς λοιπόν προβαίνετε στην παρακάτω ενέργεια:

- ☺ 'Μοιράζομαι όλες τις πληροφορίες που έχω, με την υπόλοιπη ομάδα'.
- ☺ 'Μοιράζομαι αρκετές από τις πληροφορίες που έχω, με την ομάδα'.
- ☺ 'Μοιράζομαι ορισμένες από τις πληροφορίες που έχω, με την ομάδα'.
- ☺ 'Κρατάω τα στοιχεία που έχω, μέχρι να έρθει η ώρα να τα αποκαλύψω'.
- ☺ 'Δέν αποκαλύπτω τις πληροφορίες, συνεχίζω την προσωπική εργασία'.

11. *«Συζητάτε με έναν από του συναδέλφους σας, πάνω σε κάποιο θέμα που αφορά την ομάδας σας. Εκφράζοντας την άποψή σας, ενδέχεται να έρθετε σε σύγκρουση με τον συνομιλητή σας».* Πώς αντιδράτε σε μια τέτοια κατάσταση;

- ☺ 'Αποφεύγω πάντα τις συγκρούσεις, προσπαθώ να διακώψω τη συζήτηση'.
- ☺ 'Αποφεύγω τις συγκρούσεις, εκτός αν το θέμα είναι σημαντικό'.
- ☺ 'Συνεχίζω να συζητώ πολύ προσεκτικά'.
- ☺ 'Συνεχίζω τη συζήτηση και αντιμετωπίζω την ενδεχόμενη σύγκρουση'.
- ☺ 'Δεν αποφεύγω τις συγκρούσεις, εκφράζω πάντα αυτό που σκέφτομαι'.

12. Το γενικότερο κλίμα που επικρατεί εντός της ομάδας, στην οποία εργάζεστε, θα το χαρακτηρίζατε ως:

- ☺ Εχθρικό.
- ☺ Φιλικό.
- ☺ Επαγγελματικό.
- ☺ Συναινετικό.
- ☺ Αδιάφορο.

Γ.

«Παρακαλώ διαβάστε με προσοχή τις παρακάτω ερωτήσεις και επιλέξτε τη απάντηση που νομίζετε ότι σας αντιπροσωπεύει καλύτερα».

5. *«Συνήθως, σε κάθε οργανισμό, συγκροτείται μία ομάδα εργασίας, που έχει συγκεκριμένο σκοπό. Αντίστοιχα, η ομάδα στην οποία εργάζεστε, έχει συγκροτηθεί προς την επίτευξη συγκεκριμένου στόχου».* Εσείς, τον στόχο της δικής σας ομάδας τον γνωρίζετε:

- ☐ 100%
- ☐ 75%
- ☐ 50%
- ☐ 25%
- ☐ 0%

6. *«Η ομάδα εργασίας σας έχει αναλάβει ένα project της εταιρείας. Συνεπώς, μέχρι την ολοκλήρωση του project, εσείς και όλα τα μέλη της ομάδας εργάζεστε εντατικά. Μετά από κάποιο χρονικό διάστημα ολοκληρώνετε το project, αφού βγάλατε τα απαραίτητα αποτελέσματα».* Εσείς, τα αποτελέσματα αυτά, τα γνωρίζετε:

- ☐ 100%
- ☐ 75%
- ☐ 50%
- ☐ 25%
- ☐ 0%

7. *«Η ομάδα στην οποία εργάζεστε, απέτυχε τον στόχο της. Αυτό είναι αρνητικό για την πορεία της εταιρείας. Αυτό για την ομάδα σας δεν είναι καλό γιατί θα υποστεί κάποιες κυρώσεις, οι οποίες είναι προκαθορισμένες σε τέτοιες καταστάσεις ».* Εσείς, το περιεχόμενο αυτών των κυρώσεων, το γνωρίζετε:

- ☐ 100%

☺ 75%

☺ 50%

☺ 25%

☺ 0%

8. *«Το αντίθετο, με το παραπάνω σενάριο, συμβαίνει αυτή τη φορά. Δηλαδή, πετύχατε στο στόχο σας, η εταιρεία είναι ικανοποιημένη και για το λόγω αυτό, η ομάδα θα έχει κάποια ωφέλη. Αυτά είναι επίσης προκαθορισμένα». Το ποιά θα είναι τα ωφέλη αυτά, εσείς το γνωρίζετε:*

☺ 100%

☺ 75%

☺ 50%

☺ 25%

☺ 0%

«Παρακαλώ διαβάστε με προσοχή τις παρακάτω ερωτήσεις και επιλέξτε τη απάντηση που νομίζετε ότι σας αντιπροσωπεύει καλύτερα».

4. *«Έχετε αναλάβει ένα κομμάτι της εργασίας που εκτελεί η ομάδα σας. Για το λόγο αυτό συμφωνήσατε με τον συντονιστή σας, το χρονικό όριο παράδοσης. Τελικά όμως πέσατε έξω στις αρχικές εκτιμήσεις σας και το έργο που αναλάβατε, δεν είναι ολοκληρωμένο στην ώρα του».* Το παραπάνω σενάριο έχετε παρατηρήσει ότι επαληθεύεται:

- ☺ Πάντα.
- ☺ Αρκετά συχνά.
- ☺ Συνήθως.
- ☺ Σπάνια.
- ☺ Ποτέ.

4. *«Έχετε στην κατοχή σας στοιχεία και πληροφορίες υψηλού ενδιαφέροντος για την ομάδα σας αλλά, κυρίως για την εταιρεία σας. Γνωρίζετε ότι εκθέτοντας όλ' αυτά, το κύρος σας ως μέλος της ομάδας και ως στέλεχος της εταιρίας σας, αυξάνεται κατακόρυφα».* Εσείς λοιπόν, ενεργείτε ως εξής:

- ☺ 'Εκθέτω όλα τα στοιχεία, στον προϊστάμενό μου'.
- ☺ 'Εκθέτω όλα τα στοιχεία, στον συντονιστή της ομάδας μου'.
- ☺ 'Εκθέτω όλα τα στοιχεία, σε μία σύσκεψη της ομάδας'.
- ☺ 'Εκθέτω όλα τα στοιχεία, σε συναδέλφους που εμπιστεύομαι'.
- ☺ 'Δεν εκθέτω τα στοιχεία, εκτός αν κρίνεται απαραίτητο'.

4. *«Ο συντονιστής της ομάδας σας, σας ανέθεσε κάποια εργασία. Για την εκπλήρωσή της χρειάζεστε διάφορα στοιχεία που αφορούν την εταιρεία σας».* Πόσο εύκολα συγκεντρώνετε όλα τα απαιτούμενα στοιχεία;

- ☺ Πολύ εύκολα.
- ☺ Εύκολα.
- ☺ Ούτε εύκολα, ούτε δύσκολα.
- ☺ Δύσκολα.
- ☺ Πολύ δύσκολα.

4. Γενικά, πόσο συχνά αγνοείτε τον κώδικα δεοντολογίας της εταιρείας;

- ☺ Πάντα.
- ☺ Αρκετά συχνά.
- ☺ Συνήθως.
- ☺ Σπάνια.
- ☺ Ποτέ.

E.

«Παρακαλώ διαβάστε με προσοχή τις παρακάτω ερωτήσεις και επιλέξτε τη απάντηση που νομίζετε ότι σας αντιπροσωπεύει καλύτερα».

5. Πόσο ικανοποιημένοι είστε από τη συμπεριφορά του συντονιστή της ομάδας σας, απέναντί σας;

- ☺ Απόλυτα ικανοποιημένοι.
- ☺ Αρκετά ικανοποιημένοι.
- ☺ Μέτρια ικανοποιημένοι.
- ☺ Λίγο ικανοποιημένοι.
- ☺ Καθόλου ικανοποιημένοι.

6. Πόσο ικανοποιημένοι είστε από την υποστήριξη που σας παρέχει ο συντονιστής σας, είτε ηθική, είτε σχετικά με τις εργασίες που αναλαμβάνετε;

- ☺ Απόλυτα ικανοποιημένοι.
- ☺ Αρκετά ικανοποιημένοι.
- ☺ Μέτρια ικανοποιημένοι.
- ☺ Λίγο ικανοποιημένοι.
- ☺ Καθόλου ικανοποιημένοι.

7. Πόσο ικανοποιημένοι είστε από τις αρμοδιότητες που σας αναθέτει ο συντονιστής σας (π.χ. όγκος ή βαθμός δυσκολίας);

- ☺ Απόλυτα ικανοποιημένοι.
- ☺ Αρκετά ικανοποιημένοι.
- ☺ Μέτρια ικανοποιημένοι.
- ☺ Λίγο ικανοποιημένοι.
- ☺ Καθόλου ικανοποιημένοι.

8. Γενικά, πόσο ικανοποιημένοι είστε από το ρόλο του συντονιστή της ομάδας εργασίας σας;

- ☺ Απόλυτα ικανοποιημένοι.
- ☺ Αρκετά ικανοποιημένοι.
- ☺ Μέτρια ικανοποιημένοι.
- ☺ Λίγο ικανοποιημένοι.
- ☺ Καθόλου ικανοποιημένοι.