

# «Διαπροσωπικές Σχέσεις στις Οργανώσεις»

*Παναγιώτης Μαρινάκης*

*Ευάγγελος Ριζάς*

*Υπεύθυνος Καθηγητής:*

*Ιωάννης Αντωνάκης*



*Ηράκλειο, Ιούνιος 2014*

## Πίνακας περιεχομένων

Περίληψη.....	3
Abstract.....	5
ΕΙΣΑΓΩΓΗ .....	6
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1 <sup>ο</sup> : ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΕΣ ΟΡΓΑΝΩΣΕΙΣ .....	7
1.1 ΟΡΙΣΜΟΣ ΚΑΙ ΕΝΝΟΙΑ ΤΗΣ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ.....	7
1.2 ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΗΚΑ ΤΗΣ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ .....	8
1.3 ΘΕΩΡΗΤΙΚΗ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ ΤΩΝ ΟΡΓΑΝΩΣΕΩΝ .....	9
1.3.1 Η ΕΠΙΣΤΗΜΟΝΙΚΗ ΟΡΓΑΝΩΣΗ - F. TAYLOR.....	9
1.3.2 Η ΓΡΑΦΕΙΟΚΡΑΤΙΑ - M. WEBER .....	10
1.3.3 Η ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗ ΑΝΤΙΛΗΨΗ ΤΟΥ Η. FAYOL .....	11
1.3.4 ΟΙ ΑΝΘΡΩΠΙΝΕΣ ΣΧΕΣΕΙΣ - E. ΜΑΥΟ .....	14
1.4 ΜΟΡΦΕΣ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ.....	17
1.4.1 ΤΥΠΙΚΗ ΜΟΡΦΗ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ.....	18
1.4.2 ΑΤΥΠΗ ΜΟΡΦΗ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ .....	18
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: ΟΙ ΔΙΑΠΡΟΣΩΠΙΚΕΣ ΣΧΕΣΕΙΣ .....	20
2.1 ΑΤΟΜΟ, ΔΙΑΠΡΟΣΩΠΙΚΕΣ ΣΧΕΣΕΙΣ ΚΑΙ ΚΟΙΝΩΝΙΑ .....	20
2.2 ΔΙΑΠΡΟΣΩΠΙΚΕΣ ΣΧΕΣΕΙΣ ΣΤΟ ΧΩΡΟ ΕΡΓΑΣΙΑΣ.....	21
2.3 ΕΜΠΙΣΤΟΣΥΝΗ ΚΑΙ ΣΥΝΑΔΕΛΦΙΚΕΣ ΣΧΕΣΕΙΣ.....	25
2.4 ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΔΙΑΠΡΟΣΩΠΙΚΩΝ ΣΧΕΣΕΩΝ.....	26
2.5 ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΠΟΥ ΕΠΗΡΕΑΖΟΥΝ ΤΙΣ ΔΙΑΠΡΟΣΩΠΙΚΕΣ ΣΧΕΣΕΙΣ.....	28
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3 <sup>ο</sup> : Η ΣΥΜΒΟΛΗ ΤΗΣ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ ΣΤΙΣ ΔΙΑΠΡΟΣΩΠΙΚΕΣ ΣΧΕΣΕΙΣ .....	36
3.1 Η ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΚΗ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ.....	36
3.2 ΕΙΔΗ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ .....	37

3.2.1 ΑΠΟ ΠΑΝΩ ΠΡΟΣ ΤΑ ΚΑΤΩ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ .....	39
3.2.2 ΑΠΟ ΚΑΤΩ ΠΡΟΣ ΤΑ ΠΑΝΩ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ .....	40
3.2.3 ΑΤΥΠΗ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ.....	44
3.3 Η ΣΗΜΑΣΙΑ ΤΗΣ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ.....	44
3.4 ΕΜΠΟΔΙΑ ΣΤΗΝ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ .....	45
3.5 ΤΑ 7 C's ΤΗΣ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΗΣ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ .....	46
3.6 Η ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ ΚΑΙ Η ΣΗΜΑΣΙΑ ΤΗΣ ΣΤΗΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ .....	47
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4 <sup>ο</sup> : ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΙΣ ΣΤΙΣ ΟΡΓΑΝΩΣΕΙΣ.....	52
4.1 ΟΡΙΣΜΟΣ ΚΑΙ ΤΥΠΟΙ ΤΩΝ ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΩΝ.....	52
4.2 ΤΥΠΟΙ ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΩΝ.....	53
4.3 ΑΙΤΙΕΣ ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΩΝ.....	54
4.4 ΣΥΝΕΠΕΙΕΣ ΤΩΝ ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΩΝ .....	55
4.5 ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΤΩΝ ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΩΝ .....	56
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5 <sup>ο</sup> : ΣΗΜΑΣΙΑ ΤΩΝ ΔΙΑΠΡΟΣΩΠΙΚΩΝ ΣΧΕΣΕΩΝ ΣΤΙΣ ΟΡΓΑΝΩΣΕΙΣ.....	58
5.1 ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΔΙΑΠΡΟΣΩΠΙΚΩΝ ΣΧΕΣΕΩΝ.....	61
5.2 ΣΧΕΣΕΙΣ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ.....	62
5.3 Συνδικάτα .....	63
5.4 Ιδιωτικοποιήσεις.....	65
6. ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ.....	67
Βιβλιογραφία.....	70

## Περίληψη

Ο ρόλος της επικοινωνίας στις οργανώσεις σύμφωνα με τους εκφραστές της σχολής των ανθρωπίνων σχέσεων παρουσιάζει ένα σαφή χαρακτήρα και προϋποθέτει τη γραμμική σχέση ανάμεσα στον πομπό και στον δέκτη ενός μηνύματος.

Οι Morgan και Hunt επιβεβαιώνουν ότι οι διαπροσωπικές σχέσεις συμβάλλουν σε δραστηριότητες που αποσκοπούν στην ίδρυση, στην ανάπτυξη και στη διατήρηση επιτυχών συνεργασιών. Τα τελευταία χρόνια παρατηρείται ένα αυξανόμενο ενδιαφέρον σχετικά με τους παράγοντες εκείνους που συμβάλλουν στη μακροχρόνια ευημερία των συνεργασιών μεταξύ των επιχειρήσεων.

Η έρευνα του Turnbull et al. (1996) σχετικά με τις διαπροσωπικές σχέσεις έδειξε ότι σε πολλές περιπτώσεις εμφανίζονται και επιδιώκονται νέες επιχειρηματικές συνεργασίες και αναπτύσσονται νέες δραστηριότητες βασιζόμενες στις διαπροσωπικές σχέσεις.

Στην πράξη έχει διαπιστωθεί, ότι οι διαπροσωπικές σχέσεις αποτελούν, όπως έχει αποδειχθεί από τη διατύπωση ενός σημαντικού αριθμού θεωριών και απόψεων επιστημόνων όπως οι Ellis και Pecotich, σημαντικό εργαλείο για επιχειρήσεις που ενδιαφέρονται να επεκταθούν και να δραστηριοποιηθούν σε νέες αγορές πέραν των στενών συνόρων των κρατών στα οποία είναι εγκατεστημένες. Δύο είναι τα κύρια χαρακτηριστικά των διαπροσωπικών σχέσεων που εγγυώνται την επιτυχία μίας επιχειρηματικής συνεργασίας και αυτά είναι η δέσμευση και η εμπιστοσύνη.

Οι εργασιακές σχέσεις αποτελούν ένα θέμα μείζονος σημασίας για τις επιχειρήσεις και μπορούν να είναι ένας από τους παράγοντες που θα επηρεάσουν την αποδοτικότητά τους. Όταν εκδηλώνονται αρνητικές καταστάσεις στον εργασιακό χώρο, λόγω απορρύθμισης των εργασιακών σχέσεων, η απόδοση των εργαζομένων δεν είναι η επιθυμητή. Οι εργασιακές σχέσεις συνδέονται σε μεγάλο βαθμό με την εργασιακή ικανοποίηση. Αν ο εργαζόμενος νιώθει ικανοποιημένος από την εργασία του, τότε είναι πιο παραγωγικός και συμβάλλει ενεργά στην ανάπτυξη της εταιρείας που εργάζεται.

Η εργασιακή ικανοποίηση προέρχεται από καταστάσεις και χαρακτηριστικά όπως ο μισθός, το ωράριο εργασίας, οι σχέσεις εργαζομένων διοίκησης αλλά και εργαζομένων μεταξύ τους, η εκπαίδευση και κατάρτιση, δηλαδή πεδία τα οποία μελετώνται και από τις εργασιακές σχέσεις. Μπορούμε να πούμε ότι οι εργασιακές σχέσεις αναφέρονται στην εφαρμογή και τη δημιουργία κάποιων κανόνων μέσα σε μια επιχείρηση, ενώ η εργασιακή ικανοποίηση αναφέρεται στο συναισθηματικό αντίκτυπο των κανόνων αυτών στους εργαζομένους.

## Abstract

The role of communication in organizations in accordance with the exponents of the school of human relations presents a clear character and assumes a linear relationship between the transmitter and receiver of a message.

Morgan and Hunt confirm that interpersonal relationships contribute to activities aimed at establishing, developing and maintaining successful partnerships. Recent years have seen a growing interest on those factors that contribute to long-term prosperity of collaborations between enterprises.

A research of Turnbull et al. (1996) based on interpersonal relationships, showed that in many cases also pursued new business partnerships and develop new activities based on interpersonal relationships.

In practice it has been found that interpersonal relations are, as demonstrated by the expression of a significant number of theories and views of scientists such as Ellis and Pecotich, an important tool for companies looking to expand and operate in new markets beyond the narrow borders of the Member in which they are established. Two are the main characteristics of interpersonal relations that guarantee the success of business cooperation and those are the commitment and confidence.

Industrial relations are a major issue for businesses and can be one of the factors that will affect their profitability . When negative situations occurring in the workplace due to deregulation of labor relations, employee performance is not desirable. Labour relations are highly correlated with job satisfaction . If the employee feels satisfied with his work, then you are more productive and contribute actively to the development of the company working .

## **ΕΙΣΑΓΩΓΗ**

Οι εργασιακές σχέσεις αποτελούν ένα θέμα μείζονος σημασίας για τις επιχειρήσεις και μπορούν να είναι ένας από τους παράγοντες που θα επηρεάσουν την αποδοτικότητά τους. Όταν εκδηλώνονται αρνητικές καταστάσεις στον εργασιακό χώρο, λόγω απορρύθμισης των εργασιακών σχέσεων, η απόδοση των εργαζομένων δεν είναι η επιθυμητή.

Οι διαπροσωπικές σχέσεις μέσα στις οργανώσεις συνδέονται σε μεγάλο βαθμό με την εργασιακή ικανοποίηση. Αν ο εργαζόμενος νιώθει ικανοποιημένος από την εργασία του, τότε είναι πιο παραγωγικός και συμβάλλει ενεργά στην ανάπτυξη της εταιρείας που εργάζεται. Η εργασιακή ικανοποίηση προέρχεται από καταστάσεις και χαρακτηριστικά όπως ο μισθός, το ωράριο εργασίας, οι σχέσεις εργαζομένων διοίκησης αλλά και εργαζομένων μεταξύ τους, η εκπαίδευση και κατάρτιση, δηλαδή πεδία τα οποία μελετώνται και από τις εργασιακές σχέσεις.

Μπορούμε να πούμε ότι οι εργασιακές σχέσεις αναφέρονται στην εφαρμογή και τη δημιουργία κάποιων κανόνων μέσα σε μια επιχείρηση, ενώ η εργασιακή ικανοποίηση αναφέρεται στο συναισθηματικό αντίκτυπο των κανόνων αυτών στους εργαζομένους.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1<sup>ο</sup>: ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΕΣ ΟΡΓΑΝΩΣΕΙΣ

---

### 1.1 ΟΡΙΣΜΟΣ ΚΑΙ ΕΝΝΟΙΑ ΤΗΣ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ

Η λέξη οργάνωση καθορίζει είτε μια κατάσταση είτε μια ενέργεια, δηλαδή τον τρόπο ύπαρξης, τη συναρμογή των διαφόρων στοιχείων ενός συγκεκριμένου σώματος ή το σύνολο των ενεργειών, οι οποίες καθιστούν τα στοιχεία αυτά ικανά να εκτελέσουν τις λειτουργίες τους και συντονίζουν τις ιδιαίτερες δραστηριότητές τους. (Πετρίδου, 2001)

Σαν επιστήμη είναι μια φιλοσοφία της δημιουργικής δραστηριότητας, η οποία αντλεί από την πείρα κανόνες πιο αποδοτικής χρησιμοποίησης της εργασίας και των διατεθέντων κεφαλαίων. Είναι επίσης μια οικονομία, η οποία αποβλέπει στο να εναρμονίσει τους συντελεστές παραγωγής και να ισορροπήσει την παραγωγή και την κατανάλωση. Δηλαδή, τα μέσα δράσης και το αποτέλεσμα χάρη του οποίου αυτά συνδέθηκαν.

Η επιστήμη της οργάνωσης μελετά την εργασία του ανθρώπου ο οποίος πραγματοποιεί, κάτω από κανόνες, εθελοντική, ευσυνείδητη προσπάθεια η οποία παράγει έργο.

Η οργάνωση της επιχείρησης πρέπει να ρυθμίζεται σε συνάρτηση με τους επιδιωκόμενους στόχους, με το είδος του τομέα δραστηριότητας και με τα αναμενόμενα αποτελέσματα. (Mullins, 1996)

Η οργάνωση εξ άλλου πρέπει να είναι όσο πιο ελαστική ώστε να διευκολύνεται η γρήγορη και σωστή πληροφόρηση μέσα στην επιχείρηση. Τέλος η οργάνωση της επιχείρησης δεν πρέπει να παγώνει τις υπάρχουσες δομές αλλά αντίθετα να διευκολύνει τις μετατροπές τους. (Γιαννουλέας, 1998)

Κατά την οργάνωση μιας επιχείρησης πρέπει να ληφθούν υπόψη τρία στοιχεία:



(Taylor, 2003)

- Η εργασία δηλαδή οι ενέργειες, που απαιτούν οι στόχοι της επιχείρησης και αποτελούν τη βάση για την οργάνωση.
- Οι άνθρωποι που θα πραγματοποιήσουν τις ενέργειες σε σχέση με τις γνώσεις και τις ικανότητές τους τις αναγκαίες για την πραγματοποίηση των στόχων. Ένας από τους σκοπούς της οργάνωσης είναι ο καθορισμός της κατάλληλης σχέσης μεταξύ της εργασίας που πρόκειται να γίνει και της δυνατότητας των ανθρώπων που θα την κάνουν.
- Οι εγκαταστάσεις και τα υλικά που απαιτούνται δηλαδή τοποθεσία, εξοπλισμός, ενέργεια πρώτες ύλες κλπ. δηλώνουν τα άψυχα στοιχεία που αποτελούν το περιβάλλον της εργασίας.

## 1.2 ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΗΚΑ ΤΗΣ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ

Ως σύστημα, η οργάνωση απαρτίζεται από ανθρώπους, μηχανήματα, κτίρια κ.λπ. τα οποία, όταν ενεργοποιηθούν όλα μαζί παρουσιάζονται αλληλοεξαρτώμενα και ικανά να πραγματοποιήσουν κάποια λειτουργία.

Με την έννοια του οργανισμού, οι οργανώσεις έχουν τα εξής χαρακτηριστικά: (Carter, 1999)

- ❖ **Τους ανθρώπους**, οι οποίοι διαδραματίζουν το σπουδαιότερο ρόλο για την επιτυχία ή αποτυχία μιας κοινής προσπάθειας.
- ❖ **Την επιδίωξη αντικειμενικών σκοπών**, τους οποίους οι άνθρωποι είναι που θα πραγματοποιήσουν.
- ❖ **Την οργανωτική δομή**, με την οποία προσδιορίζονται οι γραμμές εξουσίας και επικοινωνίας των μελών της οργάνωσης και επιδιώκεται ο συντονισμός όλων των επί μέρους δραστηριοτήτων για την πραγματοποίηση των αντικειμενικών σκοπών της οργάνωσης.

## 1.3 ΘΕΩΡΗΤΙΚΗ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ ΤΩΝ ΟΡΓΑΝΩΣΕΩΝ

### 1.3.1 Η ΕΠΙΣΤΗΜΟΝΙΚΗ ΟΡΓΑΝΩΣΗ - F. TAYLOR

Ο F. Taylor (1856 - 1917), ο οποίος υπήρξε θεμελιωτής της επιστημονικής οργάνωσης των επιχειρήσεων, εργάστηκε ως μηχανικός σε μια αμερικάνικη χαλυβουργική εταιρεία. (Παναγιωτοπούλου, 1997) Έδωσε έμφαση στην αποδοτικότητα του ανθρώπου στο χώρο της εργασίας και έκανε πειράματα προσπαθώντας να εντοπίσει τους παράγοντες που συμβάλλουν στην αύξηση της απόδοσης των εργαζομένων. (Jones , 2003)

Διαπίστωσε ότι οι επιχειρήσεις δεν αξιοποιούσαν σε επαρκές επίπεδο όλες τις παραγωγικές τους δυνατότητες και ιδιαίτερα τον ανθρώπινο παράγοντα. Πίστευε ότι με την εφαρμογή επιστημονικών μεθόδων θα μπορούσε να αυξηθεί η παραγωγικότητα και να περιοριστεί η ανούσια σπατάλη της ανθρώπινης εργασίας προς όφελος των εργοδοτών και των εργαζομένων. Ο F. Taylor, υποστήριξε πως για την αύξηση της απόδοσης των εργαζομένων πρέπει να ικανοποιούνται οι ακόλουθες προϋποθέσεις: (Taylor, 2003)

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

Ο F. Taylor «κατηγορήθηκε» πως θεωρούσε τον εργαζόμενο «μηχανή» και του ζητούσε συνεχώς να αυξάνει την απόδοσή του προς όφελος των εργοδοτών και εις βάρος της σωματικής και ψυχικής του υγείας. Ο F. Taylor παραμέλησε την κοινωνική υπόσταση του ανθρώπου, τις ανάγκες, τα ενδιαφέροντα και τις ιδιαιτερότητές του. (Taylor, 2003)

### 1.3.2 Η ΓΡΑΦΕΙΟΚΡΑΤΙΑ - M. WEBER

Ο M. Weber (1864 - 1920), έδειξε ιδιαίτερο ενδιαφέρον για την οργάνωση κάθε τομέα της σύγχρονης κοινωνίας και δημιούργησε το γραφειοκρατικό σχήμα. Ο M. Weber ορίζει τη γραφειοκρατία ως μια ιεραρχημένη οργάνωση θέσεων και αξιωμάτων ορθολογικά οργανωμένη για την επίτευξη των στόχων που τίθενται. Επίσης, κατασκεύασε έναν ιδεότυπο της γραφειοκρατικής οργάνωσης, δηλαδή ένα είδος υποδείγματος και μέτρου για τη σύγκριση και την ερμηνεία της πραγματικότητας. (Τσαούσης, 2000, p. 42)

Τα κύρια χαρακτηριστικά του ιδεότυπου της γραφειοκρατικής οργάνωσης είναι: (Mullins, 1996, p. 46)

- **Ο καταμερισμός της εργασίας.** Οι ευθύνες, τα καθήκοντα και οι δραστηριότητες της οργάνωσης κατανέμονται με βάση τις ικανότητες και τις γνώσεις του κάθε ατόμου. Το γραφειοκρατικό σύστημα λειτουργεί με υψηλό βαθμό εξειδίκευσης.
- **Η ιεραρχία.** Η οργάνωση των θέσεων είναι ιεραρχική. Κάθε θέση υπάγεται στον ιεραρχικό έλεγχο των ανώτερων θέσεων. Η ιεράρχηση καθορίζει τις κατηγορίες των θέσεων και τις προνομιακές μεταχειρίσεις και απολαβές που συνεπάγεται η καθεμιά κατηγορία.
- **Το σύστημα κανόνων.** Η γραφειοκρατική δράση ρυθμίζεται από κανόνες που είναι εναρμονισμένοι με το πνεύμα της οργάνωσης και αποβλέπουν στη σταθερότητά της. Το σύστημα κανόνων της οργάνωσης προβλέπει και ρυθμίζει την καθεμιά ενέργεια των συμμετεχόντων. Έτσι τα περιθώρια πρωτοβουλιών είναι αρκετά περιορισμένα στο γραφειοκρατικό σχήμα.
- **Ο απρόσωπος χαρακτήρας.** Οι κάτοχοι των θέσεων ασκούν τα καθήκοντά τους με αυστηρή τυπικότητα, αποστασιοποιημένοι από προσωπικά συναισθήματα και προσωπικές σχέσεις. Σύμφωνα με το γραφειοκρατικό σχήμα ο απρόσωπος χαρακτήρας εγγυάται την ισότιμη και δίκαιη μεταχείριση των μελών της οργάνωσης ή όσων εμπλέκονται σ' αυτή. Οι θέσεις διαχωρίζονται από τα άτομα που τις κατέχουν και δεν

επιτρέπεται να τις χρησιμοποιούν για την επίτευξη προσωπικού οφέλους.

- **Αξιοκρατική επιλογή.** Τα άτομα επιλέγονται αξιοκρατικά με αποκλειστικά κριτήρια τις ικανότητές τους, ώστε να ανταποκρίνονται με επιτυχία στις απαιτήσεις των θέσεων που προορίζονται. Η αξιοκρατική επιλογή δίδει την αίσθηση της αμεροληψίας, της δικαιοσύνης και της ασφάλειας. Μ' αυτόν τον τρόπο δημιουργούνται οι προϋποθέσεις για τη γραφειοκρατική επάρκεια των εργαζομένων και την εύρυθμη λειτουργία της οργάνωσης.

Οι θέσεις του M. Weber για τη γραφειοκρατία έγιναν αντικείμενο κριτικής. Ως κύρια μειονεκτήματα της γραφειοκρατίας επισημαίνονται ο περιορισμός της ατομικής πρωτοβουλίας, της δημιουργικότητας και της ελευθερίας, η υποταγή του ανθρώπου στη γραφειοκρατική μηχανή και η δημιουργία προβληματικών διαπροσωπικών σχέσεων με κυρίαρχα στοιχεία την αποστασιοποίηση, την απάθεια και την ψυχρότητα. (Mullins, 1996, p. 47)

### **1.3.3 Η ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗ ΑΝΤΙΛΗΨΗ ΤΟΥ Η. FAYOL**

Ο Η. Fayol (1841-1925) θεωρείται ο θεμελιωτής της θεωρίας της διοίκησης. (Παναγιωτοπούλου, 1997, p. 112) Ενώ ο F. Taylor προσπάθησε να προσεγγίσει τα πρακτικά προβλήματα των οργανώσεων μέσα από την πραγματικότητα των ίδιων των οργανώσεων, ο Η. Fayol ασχολήθηκε, κυρίως, με τα υψηλά ιεραρχικά επίπεδα της διοικητικής πυραμίδας και ανέλυσε τα καθήκοντα των διοικητικών στελεχών. (Mullins, 1996, p. 40)

Ο Η. Fayol διατύπωσε κάποιες γενικές αρχές για την αποδοτικότερη λειτουργία των οργανώσεων και διαίρεσε τη συνολική οργανωσιακή δραστηριότητα στις εξής ενότητες: (Παναγιωτοπούλου, 1997, p. 87)

- την τεχνική,
- την εμπορική,
- τη χρηματοδοτική,
- την ασφαλιστική,

- τη λογιστική
- τη διοικητική.

Ο Η. Fayol εστίασε την προσοχή του στη διοικητική δραστηριότητα και την υποδιαίρεσε στις λειτουργίες του σχεδιασμού, της οργάνωσης, της διεύθυνσης, του συντονισμού και του ελέγχου.

Οι βασικές αρχές της διοίκησης κατά τον Η. Fayol είναι: (Hatch, 1997)

- **Ο καταμερισμός της εργασίας.**

Αυτός επιφέρει την εξειδίκευση με σκοπό τη βελτίωση και την αύξηση της παραγωγής.

- **Η εξουσία.**

Αυτή ορίζεται ως το δικαίωμα να δίνει κάποιος εντολές και ως δύναμη να απαιτεί υπακοή.

- **Η πειθαρχία.**

Η τήρηση των συμφωνηθέντων συμβάσεων. Αυτή θεωρείται απαραίτητη για την ομαλή λειτουργία της οργάνωσης.

- **Η ενότητα των εντολών.**

Κάθε εργαζόμενος οφείλει να υπακούει και να συμμορφώνεται με τις εντολές που προέρχονται από ένα συγκεκριμένο προϊστάμενο, για να αποφεύγονται οι συγχύσεις, οι αντιφατικές εντολές και η απειθαρχία.

- **Η υπαγωγή του προσωπικού συμφέροντος στο γενικό.**

Το προσωπικό συμφέρον ενός ατόμου δεν πρέπει να κυριαρχεί πάνω στο

συμφέρον της οργάνωσης.

- **Η ανταμοιβή του προσωπικού.**

Το ύψος των αμοιβών θα πρέπει να είναι δίκαιο και ικανοποιητικό για τους εργαζομένους.

- **Η συγκέντρωση εξουσιών και αρμοδιοτήτων.**

Η συγκέντρωση ή η αποκέντρωση εξουσιών και αρμοδιοτήτων ποικίλλει, ανάλογα με το είδος της οργάνωσης.

- **Η μονιμότητα του προσωπικού.**

Η μονιμότητα θεωρείται προϋπόθεση για την εξειδίκευση και την καλύτερη απόδοση των εργαζομένων.

- **Η ιεραρχική κλίμακα.**

Αυτή συνδέει τους υφισταμένους με τους προϊσταμένους και αναφέρεται, κυρίως, στην επικοινωνία, την κοινοποίηση των εντολών και τον επιμερισμό των ευθυνών.

- **Το αίσθημα της συμμετοχής στην ομάδα.**

Το αίσθημα της συμμετοχής δημιουργεί αρμονικό κλίμα συνεργασίας και συνοχής στην οργάνωση.

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

(Παναγιωτοπούλου, 1997, p. 90)

#### **1.3.4 ΟΙ ΑΝΘΡΩΠΙΝΕΣ ΣΧΕΣΕΙΣ - E. MAYO**

Ο E. Mayo (1880 - 1949), υπήρξε θεμελιωτής των ανθρώπινων σχέσεων στο χώρο της εργασίας. Συγκριμένα, ο E. Mayo έριξε το βάρος στην κοινωνική υπόσταση του ανθρώπου. Υποστήριξε ότι ο άνθρωπος δε δρα σαν άτομο μέσα στην επιχείρηση αλλά ως μέλος μιας ομάδας, της οποίας η δυναμική διαδραματίζει καθοριστικό ρόλο για την αύξηση της παραγωγικότητας.

Έγινε ευρύτατα γνωστός το 1927, όταν κλήθηκε να ερμηνεύσει τα μη αναμενόμενα ευρήματα μιας έρευνας που πραγματοποιήθηκε το 1924 σε εργοστάσιο στο Σικάγο και συγκεκριμένα στο τμήμα συναρμολόγησης τηλεφώνων.

Η έρευνα αυτή ξεκινώντας από τις θέσεις του F. Taylor, μελέτησε τη σχέση μεταξύ της απόδοσης των εργαζομένων και του φωτισμού στον εργασιακό χώρο. Οι ερευνητές σχημάτισαν δύο ομάδες εργαζομένων: α) την πειραματική, όπου ο φωτισμός αυξανόταν προοδευτικά και β) την ομάδα ελέγχου, όπου ο φωτισμός παρέμενε σταθερός κατά τη διάρκεια του πειράματος. Στην πειραματική ομάδα η απόδοση των εργαζομένων βελτιώθηκε. Όμως το μη αναμενόμενο ήταν ότι και στην ομάδα ελέγχου παρατηρήθηκε αύξηση της απόδοσης των εργαζομένων. Έγινε επανάληψη του πειράματος με μόνη διαφορά ότι στην πειραματική ομάδα ο φωτισμός μειωνόταν σταδιακά αντί να αυξάνεται. Τα αποτελέσματα έδειξαν ξανά αύξηση της παραγωγικότητας των εργαζομένων και στις δύο ομάδες.

Ο E. Mayo και οι συνεργάτες του, όταν κλήθηκαν να ερμηνεύσουν αυτά τα μη αναμενόμενα αποτελέσματα, προχώρησαν στην πραγματοποίηση δικών τους πειραμάτων, για να ελέγξουν τη σχέση παραγωγικότητας και συνθηκών εργασίας. Τα αποτελέσματα έδειξαν αύξηση της παραγωγικότητας κάτω από οποιοσδήποτε πειραματικές συνθήκες. Ο E. Mayo κατέληξε στο συμπέρασμα ότι *η αύξηση της απόδοσης των εργαζομένων ήταν αποτέλεσμα των ειδικών*

*κοινωνικών συνθηκών που διαμορφώθηκαν κατά τη διάρκεια των πειραματισμών μεταξύ εργαζομένων και ερευνητών.*

Ο E. Mayo θεωρεί ότι, πέραν των φυσικών συνθηκών, κοινωνικοί παράγοντες επηρεάζουν τις πράξεις και τις στάσεις των εργαζομένων. (Bartlett, 1990, p. 22) Με τις μελέτες του διαπίστωσε ότι η ανάγκη των ανθρώπων να ανήκουν σε ομάδες το ομαδικό πνεύμα που αναπτύσσεται μεταξύ τους και οι ομαδικές αξίες είναι καθοριστικοί παράγοντες της παραγωγικότητάς τους. (Mullins, 1996, p. 50)

Έτσι έδωσε ξεχωριστή σημασία για την αύξηση της απόδοσης των εργαζομένων στις εξής δύο προϋποθέσεις: (Κάντας, 1998, p. 301)

- **Στη λειτουργία της ομάδας.**

Δηλαδή στη σύνθεση, στη δομή, στη συνοχή, στις σχέσεις που αναπτύσσονται μεταξύ των μελών της και γενικά στην ατμόσφαιρα που επικρατεί και στη δυναμική που δημιουργείται.

- **Στη μορφή της εξουσίας.**

Ο E. Mayo υποστηρίζει ότι η εξουσία δε θα πρέπει να είναι αυταρχική, καταπιεστική, αλλά συμμετοχική, η οποία θα αναγνωρίζει τον κάθε εργαζόμενο ως βιολογική, πνευματική και κοινωνική οντότητα.

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

Η κριτική, που ασκήθηκε στη θεωρία των ανθρώπινων σχέσεων, επικεντρώθηκε



στην παραμέληση σημαντικών παραγόντων που επηρεάζουν τη λειτουργία μιας οργάνωσης, όπως είναι οι σχέσεις της με το ευρύτερο κοινωνικό περιβάλλον, οι αλλαγές της οργάνωσης και η ανάγκη προσαρμογής της στις μεταβαλλόμενες απαιτήσεις. (Παναγιωτοπούλου, 1997, p. 121)

Επιπλέον, σημαντική είναι η συμβολή στην αναπτυξιακή πορεία των οργανώσεων του J. Moreno και του K. Lewin. Ο J. Moreno έδωσε μια μέθοδο έρευνας, την Κοινωνιομετρία, η οποία καταγράφει και αναλύει τις σχέσεις των ανθρώπων ως μέλη των διάφορων κοινωνικών ομάδων, τις αλληλεπιδράσεις τους και τις επιρροές που ασκούν ο ένας στον άλλο κατά τις ομαδικές τους εκδηλώσεις. (Jones, 2003)

Ο K. Lewin μελέτησε τη δυναμική των ομάδων και τις αλληλεπιδράσεις των μελών που τις απαρτίζουν και εφήρμοσε τις αρχές του J. Moreno στον εργασιακό χώρο και ιδιαίτερα στη βιομηχανία. (Ξηροτύρη-Κουφίδου, 1997)

Σύμφωνα με τη συστημική θεώρηση η οργάνωση θεωρείται ως ένα κοινωνικό σύνολο και όχι ως ένα άθροισμα συμπεριφορών των μελών της. Ως κριτήριο αξιολόγησης της επιτυχίας μιας οργάνωσης δε θεωρείται η προσωπική ικανοποίηση του ατόμου αλλά η λειτουργία και η αποδοτικότητα του συνόλου των ατόμων της οργάνωσης. (Daft, 2002) Η πρώτη διατύπωση της συστημικής θεώρησης ανήκει στο βιολόγο L. Bertalanffy (1901-1972) που διατύπωσε τη γενική θεωρία των συστημάτων. (Παναγιωτοπούλου, 1997, p. 196)

Ως σύστημα εκλαμβάνεται ένα πλήθος στοιχείων τα οποία βρίσκονται σε αλληλεξάρτηση μεταξύ τους. Τα στοιχεία ενός συστήματος μπορούν να αποτελέσουν υποσύστημα σε κάποιο άλλο, όπως για παράδειγμα μια σχολική τάξη είναι ένα σύστημα και ταυτόχρονα υποσύστημα των συστημάτων. (Πετρίδου, 2001, p. 55)

Με τη συστημική ανάλυση οι οργανώσεις παρομοιάζονται με ζωντανούς οργανισμούς οι οποίοι έχουν ανάγκες για επιβίωση και προσαρμογή. Αυτές οι ανάγκες ικανοποιούνται μέσω ενός δεδομένου σχήματος μεταξύ των μερών που

συναποτελούν το σύστημα. Η εμφάνιση της συστημικής προσέγγισης συμπίπτει με τη δομική μεταβολή πολλών οργανώσεων κατά τη δεκαετία του 1960, όπου αυξήθηκε η πολυπλοκότητα τους τόσο σε επίπεδο των δραστηριοτήτων τους όσο και σε επίπεδο σχέσεων μεταξύ των μελών τους. Ακόμη συνδυάστηκε με την τεχνολογική πρόοδο, την αύξηση του μορφωτικού επιπέδου και της εξειδίκευσης των εργαζομένων και τη μεταβολή των καταναλωτικών προτύπων. (Παναγιωτοπούλου, 1997, p. 199)

Σύμφωνα με τη συστημική θεώρηση, η οργάνωση νοείται ως υποσύστημα που αποτελεί μέρος ενός μεγαλύτερου συστήματος. Έτσι θα πρέπει τα συστατικά στοιχεία της οργάνωσης, να συνεξετάζονται και όχι να μελετούνται μεμονωμένα. Την κάθε οργάνωση επηρεάζει το ευρύτερο κοινωνικό περιβάλλον και δημιουργεί ποικίλες εξαρτήσεις. Οι συγκυρίες που επικρατούν σε μια συγκεκριμένη κοινωνία επιδρούν στη δομή της οργάνωσης και στην επιλογή των σκοπών της. (Παναγιωτοπούλου, 1997, p. 209)

#### **1.4 ΜΟΡΦΕΣ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ**

Οι κυριότερες μορφές οργάνωσης είναι η Τυπική και Άτυπη μορφή αλλά και η Αυταρχική η Δημοκρατική, η Αυτοδιοίκηση και η Συμμετοχική. Βασικές αρχές της οργάνωσης είναι:

- Η επιχειρησιακή δομή η οποία πρέπει να είναι απλή και ελαστική
- Η στελέχωση των θέσεων να γίνεται με βάση τις ανάγκες της επιχείρησης
- Ένας υφιστάμενος να αναφέρεται μόνο σε ένα προϊστάμενο
- Οι υπευθυνότητες πρέπει να είναι σαφείς και κατανοητές για το προσωπικό

Η συνεργασία μιας ομάδας ατόμων οδηγεί στην δημιουργία μιας μορφής οργάνωσης που αυτή μπορεί να είναι είτε τυπική είτε άτυπη.

### **1.4.1 ΤΥΠΙΚΗ ΜΟΡΦΗ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ**

Η τυπική ή αλλιώς η επίσημη μορφή οργάνωσης είναι αυτή η οποία διαθέτει στοιχεία όπως οι κανόνες, οι σκοποί, οι κανονισμοί, η επίσημη δομή, στοιχεία που δεν συναντούμε στην άτυπη μορφή οργάνωσης. Χαρακτηρίζεται από την συνεργασία των ατόμων για την πραγματοποίηση των κοινών στόχων που θέτουν τα στελέχη για την επιχείρηση. (Greenberg & Baron Robert, 2000)

Η τυπική μορφή οργάνωσης χαρακτηρίζεται από τις πιο κάτω αρχές:

- Αρχή της αποτελεσματικότητας
- Αρχή της παραγωγικότητας

Η οργάνωση θα θεωρηθεί αποτελεσματική εάν ως σύνολο και τμήμα η επιχείρηση καταφέρει να πραγματοποιήσει τους στόχους της. Σίγουρα οι επιδιωκόμενοι στόχοι πρέπει να επιτευχθούν με το ελάχιστο κόστος. Να μην γίνονται σπατάλες και να είναι παραγωγική η οργάνωση αλλά και να επιτρέπει στους υπευθύνους και στο προσωπικό να παίρνουν μέρος στην επίλυση διαφόρων προβλημάτων της επιχείρησης. Επίσης για να είναι παραγωγική πρέπει να προνοεί για την ασφάλεια του προσωπικού και να δίνει την ευκαιρία σ' αυτό να εξελίσσεται και ανάλογα με αυτά που προσφέρει να αμείβεται. (Δήμου, 2003, pp. 66-67)

### **1.4.2 ΑΤΥΠΗ ΜΟΡΦΗ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ**

Η άτυπη μορφή οργάνωσης νοείται η κοινή δράση του προσωπικού μιας επιχείρησης χωρίς να επιδιώκεται κάποιος κοινός στόχος. Μέσα από αυτό μπορεί να προκύψουν και θετικά αποτελέσματα και αρνητικά. Οι άνθρωποι θέλοντας να καλύψουν τις ανάγκες τους αναπτύσσουν σχέσεις μεταξύ τους και δημιουργούν ομάδες για να το πετύχουν. Αυτές οι ομάδες δημιουργούν μοντέλα συμπεριφοράς και στόχους οι οποίοι δεν συνάδουν με αυτούς της τυπικής οργάνωσης. (Carter, 1999)

Η άτυπη οργάνωση δεν έχει ούτε κανόνες ούτε δομή όπως η τυπική οργάνωση και δρα στον εργασιακό χώρο παράλληλα και ταυτόχρονα με την τυπική οργάνωση. Η διάρκειά της άτυπης οργάνωσης δεν είναι δεδομένη ούτε σταθερή και εξαρτάται πάντα από τον χρόνο πραγματοποίησης των στόχων για τους οποίους συστάθηκε.

Μπορεί επίσης να συμβάλει στο έργο της τυπικής οργάνωσης με τους πιο κάτω τρόπους είτε θετικά είτε αρνητικά: (Murphy & Perk, 1980)

- Στην αποδοτικότητα της επιχείρησης
- Στις αλλαγές της επιχείρησης
- Στην διοίκηση της επιχείρησης

Δεν πρέπει να παραβλέπουμε το γεγονός ότι οι δύο αυτοί τύποι οργάνωσης αλληλοσυμπληρώνονται και βοηθά ο ένας τον άλλο με αποτέλεσμα να πραγματοποιούνται οι στόχοι της επιχείρησης. Οι δύο αυτές μορφές οργάνωσης συνθέτουν την δομή και την δράση κάθε ομαδικής δραστηριότητας.

Το στέλεχος που ηγείται των οργανώσεων αυτών πρέπει να παίρνει τα θετικά από κάθε οργάνωση και να τα χρησιμοποιεί προς όφελος της επιχείρησης.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: ΟΙ ΔΙΑΠΡΟΣΩΠΙΚΕΣ ΣΧΕΣΕΙΣ

---

### 2.1 ΑΤΟΜΟ, ΔΙΑΠΡΟΣΩΠΙΚΕΣ ΣΧΕΣΕΙΣ ΚΑΙ ΚΟΙΝΩΝΙΑ

Ο άνθρωπος είναι κοινωνικό ον το οποίο διαβιώνει σε ένα κόσμο πολλών. Ο άνθρωπος αντιλαμβάνεται το περιβάλλον με διαπροσωπικούς όρους. Κύριοι πρωταγωνιστές σε αυτόν τον κόσμο των διαπροσωπικών σχημάτων είναι ο «εαυτός» και οι «άλλοι». Ο εαυτός ποτέ δεν είναι αποκομμένος από τους άλλους. Ακόμη και όταν σκεφτόμαστε «εγωιστικά», στις σκέψεις και τα συναισθήματά μας αντικατοπτρίζονται οι άλλοι συνειδητά ή ασυνείδητα. Όπως χαρακτηριστικά έχει υποστηρίξει ο Heider (1958) τα διαπροσωπικά σχήματα αποτελούν τα πλέον βασικά «εργαλεία», τα οποία χρησιμοποιούμε προκειμένου να κατανοήσουμε τον κόσμο που μας περιβάλλει. Στο κλασικό πείραμά του (Heider & Simmel 1944) έδειξε ότι ακόμη και ερεθίσματα τόσο απλά όπως γεωμετρικά σχήματα, γίνονται αντιληπτά με όρους σχέσεων.

Σύμφωνα με τον Harry Reis και την Helen Bersheid (2001) οι διαπροσωπικές σχέσεις αποτελούν ίσως το πιο κεντρικό και ερευνητικά ενεργό τμήμα της κοινωνικής ψυχολογίας σήμερα. Στην κοινωνική ψυχολογία δεν επικρατούσε ωστόσο πάντα η ίδια αντίληψη. Κατά τη δεκαετία του 1970 η κοινωνική ψυχολογία χαρακτηριζόταν από έντονες αντιπαραθέσεις και κριτική σχετικά με τον ρόλο και τις μεθόδους του κλάδου. Ένας από τους πιο γνωστούς επικριτές (Sampson 1977) υποστήριξε ότι η «Αμερικανική» Κοινωνική Ψυχολογία των προηγούμενων δεκαετιών εστίασε αποκλειστικά στο άτομο και στους ενδοατομικούς παράγοντες που επηρεάζουν τη συμπεριφορά του. (Williams, 1993)

Πληροφορίες σχετικά με τη σημασία των διαπροσωπικών σχέσεων και την επίδραση της απουσίας σχέσεων εντοπίζουμε σε έρευνες της συγκριτικής ψυχολογίας. Η στενή σύνδεση ανάμεσα στα συναισθήματα και τις διαπροσωπικές σχέσεις φαίνεται και από το γεγονός ότι τα πιο έντονα συναισθήματα (θετικά ή αρνητικά) βιώνονται στο πλαίσιο των διαπροσωπικών

σχέσεων και εξαιτίας αυτών.

Μάλιστα παρατηρείται το εξής παράδοξο: σε κοινωνίες που χαρακτηρίζονται

από μεγαλύτερο βαθμό ατομικισμού (όπως οι Ηνωμένες Πολιτείες της Αμερικής και η Βρετανία) παρατηρείται μεγαλύτερη συχνότητα επαφών με φίλους και γνωστούς από ότι στις λεγόμενες κollectιβιστικές κοινωνίες (Wheeler, Reis, Bond 1989). Όπως γίνεται κατανοητό από τα προαναφερθέντα παραδείγματα και τις μελέτες, η παρουσία των άλλων και οι στενές διαπροσωπικές επαφές αποτελούν πολύ σημαντικές ψυχολογικές συνισταμένες.

Οι άνθρωποι, επίσης, προκειμένου να δημιουργούν σχέσεις θα πρέπει να κατέχουν τουλάχιστον τις βασικές μη λεκτικές δεξιότητες, δηλαδή να έχουν την ικανότητα έκφρασης των προσωπικών συναισθημάτων και την ικανότητα αποκωδικοποίησης των συναισθημάτων των άλλων. Αυτό σημαίνει ότι έχουν την ικανότητα να στέλνουν σαφή μηνύματα σχετικά με τις πεποιθήσεις τους και για τη συναισθηματική τους κατάσταση, ενώ ταυτόχρονα προσλαμβάνουν, κατανοούν και ερμηνεύουν σωστά τα συναισθήματα και τις στάσεις των άλλων.

Οι εκφραστικοί και ευαίσθητοι άνθρωποι δεν είναι ποτέ ντροπαλοί, μοναχικοί ή κοινωνικά αγχώδεις, γίνονται γρήγορα δημοφιλείς στις παρέες τους και έχουν μεγαλύτερο κύκλο γνωριμιών και στενών φίλων, σε αντίθεση με τους ανθρώπους που στερούνται εκφραστικότητας και ευαισθησίας. (Αρτζυλ, 1981)

## **2.2 ΔΙΑΠΡΟΣΩΠΙΚΕΣ ΣΧΕΣΕΙΣ ΣΤΟ ΧΩΡΟ ΕΡΓΑΣΙΑΣ**

Στον χώρο εργασίας μπορούμε να διακρίνουμε τρία βασικά πλέγματα διαπροσωπικών σχέσεων:

- **Σχέσεις με συναδέλφους ή την υπόλοιπη εργασιακή ομάδα**
- **Σχέσεις με προϊσταμένους και**
- **Σχέσεις με υφισταμένους.**

Πιο συγκεκριμένα, οι σχέσεις με τους συναδέλφους μπορούν να χαρακτηριστούν από ανταγωνισμό και διαπροσωπικές συγκρούσεις, οι σχέσεις με τους προϊστάμενους από έλλειψη εκ μέρους τους φροντίδας και ανθρώπινης αντιμετώπισης, ενώ στις σχέσεις με τους υφισταμένους το πρόβλημα επικεντρώνεται στο κατά πόσο το συγκεκριμένο άτομο έχει τη δυνατότητα να κάνει κάθετο καταμερισμό ευθυνών και αρμοδιοτήτων και να αντιμετωπίσει τα προβλήματα που συνεπάγονται οι συμμετοχικές διαδικασίες στη λήψη αποφάσεων. (Παπαδάκη-Μιχαηλίδη, 1998)

Κακές θεωρούνται οι σχέσεις που χαρακτηρίζονται από χαμηλό βαθμό εμπιστοσύνης, χαμηλό βαθμό στήριξης του ενός από τον άλλο και έλλειψη ενδιαφέροντος για τα προβλήματα που αντιμετωπίζει το άτομο.

Οι κακές σχέσεις μπορούν να οδηγήσουν σε ανταγωνισμό, απομόνωση και αρνητική συμπεριφορά προς την εργασία του και κατά επέκταση σε καταστάσεις που διέπονται από άγχος. Παρακάτω, γίνεται μια προσπάθεια να αναφερθούν κάποιοι επιπρόσθετοι παράγοντες που επιφέρουν άγχος στις κοινωνικές σχέσεις στον χώρο της εργασίας.

- Η ανασφάλεια που δημιουργεί το αίσθημα ότι το άτομο δεν έχει τις αναγκαίες δεξιότητες προκειμένου να ανταποκριθεί στις απαιτήσεις μιας νέας θέσης. Στον παράγοντα αυτό σημαντικό ρόλο παίζει ο βαθμός κοινωνικής στήριξης που τού προσφέρεται από τα άλλα μέλη.
- Η «πυκνότητα» στον εργασιακό χώρο, όταν δηλαδή πολλά άτομα συνευρίσκονται σε μικρό χώρο και δεν δίνεται στο άτομο η δυνατότητα να ικανοποιήσει την ανάγκη του για προσωπικό χώρο εργασίας και δημιουργικότητας.
- Η υποχρεωτική συνεργασία με άτομο που διακατέχεται από εργασιομανία και δίνει γρήγορο και ασφυκτικό ρυθμό στην εργασία.

Λόγω της καθημερινής και απαραίτητης αλληλεπίδρασης των μελών μιας ομάδας είναι σημαντικό να γνωρίζουν τους άτυπους κανόνες που διέπουν τις διαπροσωπικές σχέσεις. Έτσι, είναι πιο εύκολο να αναγνωρίζουν τον τρόπο με

τον οποίο θα αντιμετωπίζουν τις κοινωνικές τους επαφές στον χώρο εργασίας, έχοντας υπόψη με ποια κριτήρια επιλέγουν οι άνθρωποι τις διαπροσωπικές τους σχέσεις και γιατί συμπεριφέρονται με έναν συγκεκριμένο τρόπο.

Οι αρχές αυτές είναι: (Παπαδάκη-Μιχαηλίδη, 1998)

- **Εγγύτητα και κοινωνική αλληλεπίδραση:**

Δηλαδή πόσο κοντά από άποψη χώρου βρισκόμαστε με τους συναδέλφους μας. Είναι πιθανότερο να αναπτύξουμε κοινωνικές και διαπροσωπικές σχέσεις με τους ανθρώπους που εργάζονται στα διπλανά γραφεία παρά, σε κάποιον άλλον όροφο, δεδομένου ότι συγκρίνουμε παρόμοιους χαρακτήρες, που θα ταίριαζαν στις προτιμήσεις μας. Από την άλλη πλευρά, υπάρχει και η πιθανότητα να μην συμπαθούμε ιδιαίτερα τους ανθρώπους που εργάζονται κοντά σε εμάς, αλλά επειδή ακριβώς βρισκόμαστε σε καθημερινή επαφή και συνεργαζόμαστε σε αρκετά θέματα της δουλειάς, να πρέπει αναγκαστικά να εκδηλώνουμε ένα είδος συμπάθειας προκειμένου να διατηρούμε καλές σχέσεις και να υπάρχει μια αλληλοϋποστήριξη στο πλαίσιο της συνεργασίας.

- **Η διαπροσωπική έλξη:**

εδώ αναφερόμαστε στη συμπάθεια την οποία αισθάνεται ένας άνθρωπος για τον χαρακτήρα του άλλου, αν του αρέσει δηλαδή η προσωπικότητά του. Θεωρούμε, λοιπόν, ότι η συμπάθεια θα οδηγήσει σε μια ευγενική και καλοπροαίρετη συμπεριφορά, καθορίζοντας τη διαπροσωπική τους σχέση.

- **Η αρχή της ομοιότητας:**

όσο πιο όμοια είναι δύο άτομα από πλευράς προσωπικότητας, τόσο πιθανότερο είναι να εκδηλώσουν θετικές συμπεριφορές μεταξύ τους και να αποδεχθεί το ένα άτομο το άλλο. Αυτό μπορεί να είναι και αρνητικό σε κάποιες περιπτώσεις, όταν προκαλεί εμπόδια στην ανάπτυξη μιας διαπροσωπικής σχέσης.



- **Η αρχή της συμπληρωματικότητας:**

όταν τα χαρακτηριστικά ενός ατόμου συμπληρώνουν τα χαρακτηριστικά του άλλου, μπορούμε να οδηγηθούμε σε θετική συμπεριφορά και αμοιβαία αποδοχή.

- **Η αρχή της αμοιβαιότητας:**

εδώ λειτουργεί η αντίληψη των συναισθημάτων που προσλαμβάνει το κάθε άτομο και που καθορίζει τη μετέπειτα δική του συμπεριφορά. Αν δηλαδή ένα άτομο αντιλαμβάνεται πως κάποιος τον συμπαθεί, θα εκδηλώσει μια τάση να συμπαθήσει και αυτό με τη σειρά του το άλλο άτομο. Για το λόγο αυτό είναι καλό να υιοθετήσουμε μια θετική συμπεριφορά με τους ανθρώπους που συναναστρεφόμαστε, γιατί αυξάνουμε τις πιθανότητες να μάς αντιμετωπίσουν και εκείνοι με έναν επίσης θετικό τρόπο.

- **Η αρχή του ελάχιστου-μέγιστου:**

εδώ αναφερόμαστε στην αρχή της υστεροβουλίας στο πλαίσιο της οποίας το άτομο θα αναπτύξει τη συμπεριφορά του σκεπτόμενο κερδοσκοπικά. Θα μελετήσει καταρχήν τι έχει να κερδίσει από μια διαπροσωπική σχέση και τι έχει να χάσει ή να δώσει (κόστος), προκειμένου να αποφασίσει τη συμπεριφορά που θα εκδηλώσει και το κατά πόσο θα εμπλακεί σε μια διαπροσωπική σχέση.

Έχοντας υπόψη όλες αυτές τις αρχές είναι δυνατόν να υποθέτουμε κάθε φορά τον λόγο για τον οποίο ορισμένα άτομα εκδηλώνουν μια συγκεκριμένη συμπεριφορά. Και αν εκτιμήσουμε το «γιατί» μιας συμπεριφοράς, είναι πιθανόν να μπορέσουμε να την αντιμετωπίσουμε, εκδηλώνοντας τη συμπεριφορά εκείνη που θα μας δώσει το καλύτερο δυνατό αποτέλεσμα από μια διαπροσωπική σχέση, η οποία είναι μια σχέση (νίκη μου – νίκη σου), διατηρώντας παράλληλα και τη δική μας ψυχική ηρεμία. Να τονίσουμε πως οι αρχές αυτές μάς βοηθούν περισσότερο να εικάσουμε παρά να είμαστε βέβαιοι σχετικά με την αξιολόγηση μιας συμπεριφοράς. (Παπαδάκη-Μιχαηλίδη, 1998)

Οι διαπροσωπικές σχέσεις είναι πολύπλοκες και οι επιλογές των ατόμων βασίζονται σε πολλούς παράγοντες, που δεν είναι πρόδηλοι ώστε να είμαστε σίγουροι για τις σκέψεις τους και τις προθέσεις τους. (Forsyth, 1999)

Ο εργαζόμενος δεν δρα μόνον ατομικά, αλλά ως μέλος μιας ή περισσότερων ομάδων. Ομάδα είναι το σύνολο δύο ή περισσότερων ατόμων που αλληλοεπηρεάζονται μεταξύ τους και προσπαθούν για την επίτευξη των κοινών τους στόχων. Αν η ομάδα αυτή κατορθώσει να δημιουργήσει συνεκτικότητα μεταξύ των ατόμων, δηλαδή να είναι ενωμένοι σαν μία δύναμη, όπου το κλίμα θα είναι ευχάριστο και θα υπάρχει επικοινωνία, τότε αρκετά θετικά προκύπτουν και για τα ίδια τα άτομα, αλλά και για την ίδια την οργάνωση.

### **2.3 ΕΜΠΙΣΤΟΣΥΝΗ ΚΑΙ ΣΥΝΑΔΕΛΦΙΚΕΣ ΣΧΕΣΕΙΣ**

Ως εμπιστοσύνη ορίζεται η ψυχολογική κατάσταση κατά την οποία ένα άτομο, βασιζόμενο σε θετικές προσδοκίες για τις προθέσεις ή τη συμπεριφορά ενός άλλου ατόμου, ομάδας ή επιχείρησης, είναι πρόθυμο να γίνει ευάλωτο στις πράξεις του δεύτερου, ανεξάρτητα από την ικανότητά του να τις παρακολουθήσει ή να τις ελέγξει. (Morris, 1946)

Οι συναδελφικές σχέσεις εμπιστοσύνης μπορούν, να κατανοηθούν και ως σχέσεις κοινωνικής ανταλλαγής, οι οποίες, βασίζονται στην αμοιβαιότητα, φροντίδα και ενδιαφέρον για το καλό του συναδέλφου και της ομάδας.

Οι διαπροσωπικές σχέσεις εμπιστοσύνης, ουσιαστικά, εμπνέονται από την κοινή πεποίθηση ότι επενδύοντας στη διαπροσωπική σχέση είναι πιθανό να επιφέρει άυλα αλλά και απτά κέρδη (όπως κοινωνική-συναισθηματική υποστήριξη, χρήσιμες συμβουλές, επαφές με σημαντικούς τρίτους, κτλ.) στο μέλλον.

Με αυτή την έννοια, διαπροσωπικοί δεσμοί εμπιστοσύνης στο πλαίσιο της ομάδας αποτελούν ένα είδος κοινωνικού κεφαλαίου, τα οφέλη του οποίου μπορούν να καρπωθούν τόσο οι εργαζόμενοι ατομικά, όσο και η ομάδα ή η

επιχείρηση συνολικά.

Αρκετές επιστημονικές έρευνες έχουν δείξει ότι, γενικά, συναδελφικές σχέσεις που χαρακτηρίζονται από εμπιστοσύνη συνδέονται με αυξημένη εργασιακή ευεξία και απόδοση, υψηλότερα επίπεδα καλής συμπεριφοράς από τον εργαζόμενο, καθώς επίσης και με ταχύτερη ανάπτυξη συνεργατικού πνεύματος ανάμεσα στα μέλη της ομάδας.

Ειδικότερα, η παρουσία εμπιστοσύνης στις συναδελφικές σχέσεις αποκτά ιδιαίτερη σημασία σε συνθήκες: (Παπαδάκη-Μιχαηλίδη, 1998)

- Υψηλής αβεβαιότητας, πολυπλοκότητας και αλληλεξάρτησης που συνήθως χαρακτηρίζουν την εργασία έντασης γνώσης και
- Υψηλού ρίσκου, τόσο με την έννοια του χρηματοοικονομικού κινδύνου στο πλαίσιο ενός project, όσο και με το ρίσκο επαγγελματικής ανέλιξης και απασχολησιμότητας σε προσωπικό επίπεδο.

## **2.4 ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΔΙΑΠΡΟΣΩΠΙΚΩΝ ΣΧΕΣΕΩΝ**

Οι διαπροσωπικές σχέσεις επηρεάζουν σε μεγάλο βαθμό την οργάνωση, την αποδοτικότητα και τη συνεργασία των ανθρώπων σε μια ομάδα.

Τα ίδια τα άτομα γίνονται αποδοτικότερα, αφού αισθάνονται άνετα με τους γύρω τους. Έχουν περισσότερη όρεξη να εργάζονται σε ένα ευχάριστο περιβάλλον.

Υπάρχει μεγαλύτερη επικοινωνία μεταξύ των ίδιων των υφισταμένων, αλλά και των υφισταμένων με τους προϊστάμενους ενώ λόγω των διαπροσωπικών σχέσεων που αναπτύσσονται, τα άτομα μπορούν να συζητούν καλύτερα μεταξύ τους και να παίρνουν καλύτερες αποφάσεις. (Murphy & Perk, 1980)

Επιπλέον, το κλίμα που επικρατεί είναι ευχάριστο και έτσι αποφεύγονται άσχημες συνθήκες εργασίας. Η ατμόσφαιρα είναι φιλική και μειώνεται το άγχος που προκαλείται από τη δουλειά. Συνεπώς, αν προκύψουν προβλήματα, τα

άτομα μπορούν να διασταυρώσουν τις απόψεις τους και να βρουν ευκολότερα λύσεις, οι οποίες να ικανοποιούν την πλειοψηφία τους.

Οι άνθρωποι που ανήκουν σε τέτοια περιβάλλοντα κοινωνικά είναι πιο ευτυχισμένοι, γιατί δεν έχουν να μεταφέρουν στις οικογένειές τους φιλονικίες και διαπληκτισμούς με άλλους συναδέλφους, αλλά και τους προϊσταμένους τους. (Murphy & Perk, 1980)

Στα πλαίσια της οργάνωσης, αυξάνεται η παραγωγικότητα των ατόμων, με αποτέλεσμα να αυξάνεται και η παραγωγή της οργάνωσης, άρα και τα κέρδη της. Επίσης, επιτυγχάνονται ομαδικά οι στόχοι της οργάνωσης και ως εκ τούτου ο προϊστάμενος είναι ευχαριστημένος με τους υφισταμένους του και έτσι αισθάνεται και ο ίδιος καλύτερα. Παράλληλα, δίνεται η δυνατότητα απαλλαγής του εργασιακού περιβάλλοντος από την ένταση.

Σε τελική ανάλυση, υπάρχει συνεργασία μεταξύ του προϊσταμένου και των υφισταμένων, οι οποίοι πολλές φορές ενδέχεται να τον εξυπηρετήσουν και να μειώσουν τις δικές του ευθύνες. Ο προϊστάμενος αντιμετωπίζεται περισσότερο ως άνθρωπος, παρά ως μία ψυχρή μηχανή που δίνει εντολές και ελέγχει.

Τέλος, τηρούνται τα χρονοδιαγράμματα που έχουν τεθεί, χωρίς σημαντικές καθυστερήσεις και επιτυγχάνεται καλύτερη ποιότητα εργασίας.

Αντίθετα, ένα μεγάλο μέρος της αύξησης του κόστους λειτουργίας της επιχείρησης οφείλεται στις κακές ανθρώπινες σχέσεις των εργαζομένων της, έστω και αν αυτές δεν είναι δυνατόν να αποτυπωθούν με αριθμούς, όπως όλα τα άλλα κόστη. (Morris, 1946)

Οι καθυστερήσεις, η πτώση της ποιότητας της εργασίας, η παραβίαση των χρονοδιαγραμμάτων και η αποτυχία των προσπαθειών για την επίτευξη των στόχων, οφείλονται σε ένα μεγάλο βαθμό στις διαταραγμένες σχέσεις που έχουν δημιουργηθεί ανάμεσα στους ανθρώπους.

Ανεξάρτητα από το γνωστικό αντικείμενο των ανθρώπων και από τις ικανότητες που μπορεί να διαθέτουν, αν οι σχέσεις που δημιουργούν με τους άλλους ανθρώπους δεν είναι δημιουργικές και θετικές, τότε το αποτέλεσμα της δουλειάς τους είναι μέτριο και μη ποιοτικό. Σε πρόσφατες έρευνες εξάλλου αποδείχθηκε ότι οι εταιρείες αναζητούν στους μελλοντικούς εργαζόμενους στοιχεία όπως: (Γιαννουλέας, 1998)

- ❖ Η ικανότητα προσεκτικής ακρόασης
- ❖ Η λεκτική επικοινωνία
- ❖ Η προσαρμοστικότητα
- ❖ Η διαχείριση δύσκολων καταστάσεων
- ❖ Η σωστή διαχείριση του εαυτού τους και των συναισθημάτων τους
- ❖ Η αυτοπεποίθηση
- ❖ Τα κίνητρα
- ❖ Οι ηγετικές ικανότητες

## **2.5 ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΠΟΥ ΕΠΗΡΕΑΖΟΥΝ ΤΙΣ ΔΙΑΠΡΟΣΩΠΙΚΕΣ ΣΧΕΣΕΙΣ**

### **❖ οργάνωση**

Αναλόγως της οργάνωσης που υπάρχει σε μία εταιρεία είναι και οι σχέσεις μεταξύ των υπαλλήλων της. Όσο πιο καλά και δίκαια οργανωμένες είναι οι συνθήκες τόσο, καλύτερες είναι και οι σχέσεις μεταξύ των ανθρώπων. Σύμφωνα με το οργανωσιακό δίλημμα, πέρα από το νομικό συμβόλαιο ανάμεσα στον εργαζόμενο και την επιχείρηση, υπάρχει και το ψυχολογικό συμβόλαιο, δηλαδή οι προσδοκίες του εργαζόμενου σχετικά με το τι θα προσφέρει στην οργάνωση και τι θα πάρει ως ανταπόδοση. (The Academy of Management Review, 1987)

Όπως προαναφέρθηκε, οι οργανώσεις είναι αυτές που ρυθμίζουν πώς συμπεριφέρονται οι άνθρωποι μέσα σε αυτές, τι υποκινεί τη συμπεριφορά τους και πως είναι δυνατό να επηρεασθεί η συμπεριφορά (σε επίπεδο ατόμου – ομάδας – συνόλου), ώστε μέσα από την «βέλτιστη» αλληλεπίδραση να

εκπληρωθούν οι στόχοι της οργάνωσης.

#### ❖ **ατομική συμπεριφορά στην εργασία**

Η συμπεριφορά είναι συνάρτηση των προσωπικών χαρακτηριστικών του ατόμου και του πώς αντιλαμβάνεται το περιβάλλον εντός του οποίου κινείται. Το πώς θα λειτουργήσει το κάθε άτομο με τους γύρω του και το πώς ή αν θα επικοινωνήσει με αυτούς, εξαρτάται από την προσωπικότητα του καθενός. Κάποια άτομα είναι περισσότερο επικοινωνιακά από άλλα και δίνουν μεγαλύτερη σημασία στις διαπροσωπικές σχέσεις. Επίσης, εξαρτάται από την αντίληψη του κάθε ανθρώπου, δηλαδή ο τρόπος, με τον οποίο αναγνωρίζουμε και ερμηνεύουμε τα δεδομένα. Το ίδιο δεδομένο, δύο άνθρωποι το αντιλαμβάνονται με διαφορετικό τρόπο. Επίσης, κάθε άνθρωπος στον εργασιακό χώρο, πριν αποφασίσει πως θα λειτουργεί απέναντι στους συναδέλφους του, πρέπει να υπολογίσει τις προσδοκίες, τις αξίες και τα πιστεύω του. Προσδοκίες είναι τι περιμένει ένα άτομο να συμβεί αν επιλέξει τη συμπεριφορά X, αξίες είναι τι είναι καλό, σωστό, δίκαιο σε αντιδιαστολή με κακό, λάθος, άδικο και πιστεύω είναι οι διαρκείς ιδέες / σκέψεις γύρω από κάποιο ζήτημα. Ένα άτομο, το οποίο υπολογίζει τα πιο πάνω, σπάνια θα έρθει σε αντιπαράθεση με τον κοινωνικό του περίγυρο. (The Academy of Management Review, 1987)

#### ❖ **Η υποκίνηση που υπάρχει στους εργαζόμενους**

Οι «δυνάμεις» που ωθούν ένα εργαζόμενο να υιοθετεί συμπεριφορά που θα οδηγήσει σε εκπλήρωση στόχων είναι η παρακίνηση. Ένας προϊστάμενος που παραχωρεί ικανοποιητικά κίνητρα σε ένα υφιστάμενο του, θα αναπτύξει πολύ πιο καλές σχέσεις μαζί του, αφού και ο ίδιος θα ενδιαφέρεται περαιτέρω για την πραγμάτωση των στόχων της οργάνωσης.

Βέβαια, αυτό που θα κάνει ένα εργαζόμενο αποδοτικό είναι εκτός από τις ικανότητες του και το πόσο παρακινημένος είναι να διαθέσει τις ικανότητες του στην επιδίωξη των στόχων της οργάνωσης. (The Academy of Management

Review, 1987)

#### ❖ **επικοινωνία**

Στις επικοινωνίες που συμβαίνουν μεταξύ τους υπεισέρχονται συναισθήματα, προσωπικοί στόχοι και ψυχολογία, που τις καθορίζει και δημιουργεί τις κάθε είδους συμπεριφορές. Τα συναισθήματα καθορίζουν σε μεγάλο βαθμό την ποιότητα της δουλειάς στον καθένα. Είναι αυτονόητο πως, όταν κάποιος δεν αισθάνεται καλά με ένα συνάδελφό ή με κάποιον προϊστάμενο, όταν δεν έχει δημιουργηθεί μια στερεή ανθρώπινη σχέση και δεν επικοινωνούν δημιουργικά μεταξύ τους. (The Academy of Management Review, 1987)

#### ❖ **μάνατζμεντ**

Μάνατζερ είναι αυτός που επιτυγχάνει αποτελέσματα μέσω άλλων ανθρώπων και μάνατζμεντ, η διαδικασία μέσα από την οποία επιλέγονται στόχοι καταμερισμού των πόρων, διεύθυνσης και συντονισμού της δράσης των ανθρώπων της οργάνωσης για επίτευξη των στόχων.

Οι τέσσερις βασικές λειτουργίες του μάνατζερ είναι ο προγραμματισμός, η οργάνωση, η διεύθυνση (ηγεσία) και ο έλεγχος. Παράγοντες που επηρεάζουν την άσκηση του μάνατζμεντ είναι τα χαρακτηριστικά του ατόμου, της ομάδας, του έργου που πρέπει να υλοποιηθεί και του περιβάλλοντος. Οι σχέσεις του μάνατζερ με τους υπόλοιπους πρέπει να στηρίζονται στις προηγούμενες αρχές. (The Academy of Management Review, 1987)

#### ❖ **ηγεσία**

Πρόκειται για την άσκηση εξουσίας που αποσκοπεί και στοχεύει στην υλοποίηση των στόχων που έχουν τεθεί. Υπάρχουν διάφοροι τύποι ηγετών. Αναλόγως του ενδιαφέροντος που δείχνουν για τον άνθρωπο και για την παραγωγή, υπάρχει και ο αντίστοιχος τύπος.

Κατά τον Ralph Stogdill τα ηγετικά στυλ είναι τα ακόλουθα πέντε: (Ζαβλάνος, 2002)

- ο **Ο Αυταρχικός Ηγετικός Τρόπος Συμπεριφοράς**

Στο ηγετικό αυταρχικό στυλ υπάρχει κατά κάποιο τρόπο μια αναπόφευκτη αντίφαση ανάμεσα στις ανάγκες του οργανισμού για την καλύτερη απόδοση και στις προσωπικές ανάγκες των ανθρώπων. Αν ικανοποιηθεί η μία από αυτές τις ανάγκες, η άλλη θα πρέπει να θυσιαστεί. Για να επιτευχθεί η απόδοση, για την οποία υπεύθυνος είναι ο μάνατζερ, πρέπει να χρησιμοποιηθούν άτομα.

Ο μάνατζερ όμως που διοικεί με αυταρχικό τρόπο, επιζητεί να λύνει τα προβλήματα υιοθετώντας στην εργασία συνθήκες που ελαχιστοποιούν τα συναισθήματα και τις ανθρώπινες σχέσεις. Και αυτό το κάνει με τέτοιο τρόπο που να εμποδίζει τα “ανθρώπινα στοιχεία να καταστρέψουν την αποδοτικότητα και το αποτέλεσμα του οργανισμού”.

Ο διευθυντής ή ο μάνατζερ που συμπεριφέρεται με αυταρχικό τρόπο μπορεί να χαρακτηριστεί σαν απαιτητικός. Πιέζει τον εαυτό του και τους υφισταμένους του και ενεργεί και ενδιαφέρεται μόνο για την καλύτερη απόδοση.

Ο μάνατζερ που εποπτεύει την απόδοση με αυταρχικό τρόπο διοίκησης, δίνει έμφαση στις απαιτήσεις που έχει η εργασία και στη μεγιστοποίηση της απόδοσης με μέσο την πιστή υπακοή στο καθήκον.

Η σχέση του διευθυντή με τους υφισταμένους του βασίζεται στην άσκηση της εξουσίας και της υπακοής. Οι υφιστάμενοι υπάρχουν για να εφαρμόζουν τα σχέδια και τα προγράμματα που τους αναθέτουν οι ανώτεροί τους. Αυτό πρέπει να το κάνουν με απόλυτη υπακοή. Τέλος, δίνεται μια μικρή προσοχή στον τομέα της προσωπικής ανάπτυξης των υφισταμένων και στην επικοινωνία μαζί τους πέρα από τις οδηγίες και άλλες διαδικαστικές υποθέσεις ρουτίνας. Όταν συμβεί μια σύγκρουση ανάμεσα σε υφισταμένους, ο αυταρχικός τρόπος του μάνατζερ την καταπνίγει αμέσως λόγω της δυσμενούς επίδρασης που μπορεί αυτή να έχει



πάνω στην απόδοση του οργανισμού.

ο **Ο Ανθρωπιστικός Ηγετικός Τρόπος (Στυλ) Συμπεριφοράς**

Ο μάνατζερ που διοικεί με τον ανθρωπιστικό ηγετικό τρόπο συμπεριφοράς λαμβάνει υπόψη του τα συναισθήματα και τις απόψεις των ανθρώπων. Δίνει σε αυτά προτεραιότητα και τα θεωρεί πολύτιμα. Μέσα σε αυτό το πλαίσιο ρυθμίζει τις συνθήκες εργασίας κατά τρόπο που να ικανοποιούνται οι προσωπικές και κοινωνικές ανάγκες των υφισταμένων, ως και οι ανάγκες ευημερίας.

Ο μάνατζερ, που χρησιμοποιεί το ανθρωπιστικό ηγετικό στυλ στη διοίκηση αποφεύγει να πιέσει τα άτομα να αποδώσουν περισσότερο από αυτό που αποδέχονται τα μέλη του οργανισμού. Ο αυταρχικός όμως ηγέτης επιμένει στην αύξηση της απόδοσης και πιέζει για το σκοπό αυτό τα άτομα. Ο διευθυντής που χρησιμοποιεί το ανθρωπιστικό ηγετικό στυλ ηγείται δίνοντας πάντα αυτός το παράδειγμα στους υφισταμένους του. Ο διευθυντής με το να δίνει μικρότερη έμφαση στην απόδοση, αποφεύγει μερικές συγκρούσεις με τους υφισταμένους που μπορεί να προκύψουν από τις υπερβολικές απαιτήσεις. Μία άποψη της ηγετικής τάξης λέει ότι: “Είναι δύσκολο να πιέζεις τους ανθρώπους να παράγουν περισσότερο, γιατί αν γίνει αυτό πεισμώνουν και αντιστέκονται σ’ αυτή την πίεση”.

Με τον ανθρωπιστικό προσανατολισμό στη διοίκηση, ο ρυθμός της εργασίας γίνεται περισσότερο άνετος. Οι άνθρωποι ενθαρρύνονται αντί να πιέζονται. Ο προϊστάμενος παίζει το ρόλο του μεγαλύτερου αδερφού και όχι του αυστηρού γονέα. Οι ανθρώπινες σχέσεις, με την έννοια της κοινωνικότητας, είναι σημαντικές από μόνες τους. Η μονάδα της επιχείρησης ή του οργανισμού δεν είναι το άτομα αλλά η ομάδα, η οποία διακρίνεται για τη φιλία και την αρμονία που υπάρχει μεταξύ των μελών της. Με λίγα λόγια, το συμπέρασμα είναι, ότι μέσα σε αυτό το κλίμα οι άνθρωποι θέλουν να εργάζονται και να αποδίδουν περισσότερο ενώ στην πραγματικότητα παράγουν λιγότερο. Ο προϊστάμενος θέλει να τον αποδέχονται οι υφιστάμενοι του ανεξάρτητα αν αυτό γίνεται σε

βάρος της απόδοσης.

ο **Ο Αδιάφορος Ηγετικός Τρόπος Συμπεριφοράς**

Στο στυλ αυτό, όπως και στα δύο προηγούμενα, υποτίθεται ότι υπάρχει κάποια ασυμφωνία στις απαιτήσεις που έχει η διοίκηση για την απόδοση από τη μία μεριά και για τις ανάγκες των ανθρώπων από την άλλη. Όμως, επειδή το ενδιαφέρον για τα δύο αυτά μέρη είναι χαμηλό, ο διευθυντής που έχει τον προσανατολισμό αυτό στον τρόπο διοίκησης δεν αντιμετωπίζει το δίλημμα, αν θα ενδιαφερθεί για την απόδοση ή για τα άτομα, γιατί λίγο ή πολύ είναι “έξω από τα πράγματα”. Το άτομο με αυτό το ηγετικό στυλ βρίσκεται “έξω από τα πράγματα” ενώ παραμένει μέσα στον οργανισμό. Οι άνθρωποι περιμένουν λίγα από αυτόν και ο ίδιος δίνει επίσης λίγα. Η προσέγγιση αυτή του “laissez-faire” εφαρμόζεται σπάνια σε οργανισμούς ή επιχειρήσεις που δεν έχουν εργασίες με επαναλαμβανόμενα καθήκοντα και που κάθε περίπτωση παρουσιάζει διαφορετικά προβλήματα. Είναι περισσότερο κοινό σε οργανισμούς ή επιχειρήσεις που έχουν εργασίες ρουτίνας και σε προσωπικό που εκτελεί διαφορετικά καθήκοντα.

Το μάνατζμεντ των ατόμων ενός οργανισμού που εφαρμόζει αυτό το ηγετικό στυλ θα έλεγα ότι είναι μια αποτυχία. Μερικοί άνθρωποι που έχουν υιοθετήσει αυτό το σύστημα έχουν αποτύχει. Άλλοι πιστεύουν ότι με αυτό το σύστημα διοίκησης υιοθετούν τη φιλοσοφία του Dewey, αλλά αμφισβητείται πολύ αν ο Dewey εννοούσε κάτι παρόμοιο. Η προσέγγιση αυτή έχει ως χαρακτηριστικά τη μικρή συμμετοχή των ατόμων και τη μικρή προσπάθεια που καταβάλλεται για την εκπλήρωση των σκοπών του οργανισμού. Ο τρόπος αυτός της διοίκησης δεν ασχολείται με τη λειτουργία του οργανισμού και παραιτείται από τις ευθύνες.

Ο διευθυντής που έχει σαν προσανατολισμό στη διοίκησή του το πρότυπο αυτό ασκεί ελάχιστη επιρροή στις επαφές του με τους άλλους. Δείχνει μικρό ενδιαφέρον για την απόδοση και για τα άτομα. Σε θέση επόπτου το πιθανότερο είναι ότι εκτελεί χρέη αγγελιαφόρου, δηλαδή μεταφέρει τις εντολές από τα υψηλότερα ιεραρχικά επίπεδα του οργανισμού προς τα χαμηλότερα. Κάνει

κριτική όταν θέλει να υπερασπίσει τον εαυτό του. Ενδιαφέρεται να έχει μικρή ανάμειξη στην πραγματοποίηση των σκοπών του οργανισμού. Το άτομο που έχει αυτόν τον προσανατολισμό στο μάνατζμεντ, θέλει να βλέπει όσο γίνεται λιγότερο το δικό του προϊστάμενο.

Αφήνει τους υφισταμένους του ή τα μέλη άλλων ομάδων να τα βγάλουν πέρα μόνοι τους ακόμα κι όταν χρειάζεται τη βοήθειά του. Με τον τρόπο διοίκησης laissez-faire το άτομο είναι παρών στον οργανισμό, αλλά στην πραγματικότητα απουσιάζει και δε συμμετέχει στη λειτουργία του.

#### ο **Ο Πειστικός Ηγετικός Τρόπος Συμπεριφοράς**

Το πειστικό ηγετικό στυλ είναι κάπου στη μέση σε σχέση με τα προηγούμενα. Το άτομο στην περίπτωση αυτή δείχνει μέτριο ενδιαφέρον για την απόδοση και μέτριο ενδιαφέρον για τους ανθρώπους. Με τον τρόπο αυτό της διοίκησης ο διευθυντής υποτίθεται ότι βρίσκεται σε σύγκρουση ανάμεσα στο στόχο που έχει ο οργανισμός για την απόδοση και στον στόχο για την ικανοποίηση των αναγκών των ανθρώπων.

Αντί ο προϊστάμενος να κατευθύνει την προσοχή του προς την απόδοση όπως συμβαίνει με το αυταρχικό στυλ, ή προς τους ανθρώπους, όπως συμβαίνει με το ανθρωπιστικό στυλ, ή να αφήσει το πεδίο ελεύθερο, όπως συμβαίνει με το laissez-faire στυλ, βρίσκει ικανοποιητικές λύσεις που εξισορροπούν και συμβιβάζουν τις δύο κατευθύνσεις. Από αυτήν την προσέγγιση είναι δυνατό να προέλθει αποδεκτή, αν όχι καλή, απόδοση χωρίς να υπάρχει πίεση πάνω στα άτομα.

Αυτό το στυλ είναι παρόμοιο με το στυλ του “μέσου δρόμου” των Blake και Mouton. Ο σκοπός του πειστικού τρόπου διοίκησης δεν είναι να βρεθεί η καλύτερη δυνατή θέση για την απόδοση ή για τους ανθρώπους, αλλά να βρεθεί μια θέση που να είναι ανάμεσα σε δύο.

Η διάσταση “ενδιαφέρον για τον άνθρωπο” στο πειστικό στυλ είναι τόσο

σημαντική όσο είναι η διάσταση “ενδιαφέρον για την απόδοση”. Ο τρόπος αυτός υποθέτει ότι οι άνθρωποι θα εργαστούν πρόθυμα και θα κάνουν αυτό που τους λένε οι άλλοι, εφόσον τους εξηγήσουν τους λόγους για τους οποίους πρέπει να το κάνουν. Έτσι, με τον πειστικό τρόπο ο διευθυντής επικοινωνεί ελεύθερα με τους υφισταμένους, χρησιμοποιώντας το επίσημο και το ανεπίσημο σύστημα επικοινωνίας.

#### ο **Ο Δημοκρατικός Ηγετικός Τρόπος Συμπεριφοράς**

Αντίθετα με ό, τι συμβαίνει στις άλλες προσεγγίσεις του μάνατζμεντ, στο δημοκρατικό στυλ υποτίθεται ότι δεν υπάρχει αναγκαία και εγγενής σύγκρουση ανάμεσα στις απαιτήσεις του οργανισμού για την απόδοση και στις ανάγκες που έχουν τα άτομα. Με το δημοκρατικό τρόπο διοίκησης είναι δυνατή μια αποτελεσματική σύνδεση των ανθρώπων με την απόδοση.

Αυτό επιτυγχάνεται με τη συμμετοχή τους στον καθορισμό των συνθηκών και των μεθόδων της εργασίας. Οι απαιτήσεις του οργανισμού επιτυγχάνονται από τις προσπάθειες που καταβάλλουν τα άτομα για την απόδοση και από τις καλές σχέσεις που δημιουργούνται ανάμεσα στους υφισταμένους και προϊσταμένους και μεταξύ τους. Ένας από τους βασικούς σκοπούς του δημοκρατικού στυλ στη διοίκηση είναι η δημιουργία συνθηκών τέτοιων που να αυξάνουν τη δημιουργικότητα, την αποδοτικότητα και το ηθικό των υπαλλήλων.

Με το δημοκρατικό ηγετικό στυλ ικανοποιείται μια βασική ανάγκη των ανθρώπων. Η ανάγκη αυτή είναι η ανάμιξη στην αποδοτική εργασία και η δέσμευση γι’ αυτή. Η κύρια διαφορά μεταξύ του δημοκρατικού ηγετικού στυλ και των άλλων, βρίσκεται στον τρόπο καθορισμού των στόχων του οργανισμού και στη χρησιμοποίησή του σαν μέσο διοικητικής προσέγγισης και επίλυσης διαφόρων προβλημάτων.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3<sup>ο</sup>: Η ΣΥΜΒΟΛΗ ΤΗΣ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ ΣΤΙΣ ΔΙΑΠΡΟΣΩΠΙΚΕΣ ΣΧΕΣΕΙΣ

---

### 3.1 Η ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΚΗ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ

Μια οργάνωση δεν μπορεί να λειτουργήσει δίχως επικοινωνία. (Baird, 1977)

Η αποτελεσματική επικοινωνία στον εργασιακό χώρο συμβάλλει σημαντικά στη διαμόρφωση καλών διαπροσωπικών σχέσεων, στην αποτελεσματική αντιμετώπιση των προβλημάτων και στον περιορισμό των συγκρούσεων. (Kelly, 2000) Επικοινωνία γενικά είναι η μετάδοση και λήψη πληροφοριών ανάμεσα σε άτομα ή ομάδες. (Καζάζη, 1995) Το ενδιαφέρον εδώ εστιάζεται στην οργανωσιακή επικοινωνία, δηλαδή στην επικοινωνία που πραγματοποιείται για τις ανάγκες της οργάνωσης. (Zaremba, 2005) (May & Mumby, 2004)

Κύρια στοιχεία της επικοινωνίας είναι: (Σαχινίδης & Ακρίβος, 2001, p. 14) (Verderber, 1998)

- **Οι συμμετέχοντες στην επικοινωνία.**

Δηλαδή ο αποστολέας (πομπός) και οι παραλήπτες (δέκτες) των μηνυμάτων.

- **Τα μηνύματα.**

Μηνύματα είναι οι ιδέες, οι σκέψεις και τα συναισθήματα του αποστολέα. Αυτά μετατρέπονται σε σύμβολα, δηλαδή σε λέξεις, ήχους, εικόνες, κινήσεις κ.ά. (κωδικοποίηση) και στη συνέχεια οι παραλήπτες μετατρέπουν τα σύμβολα ξανά σε ιδέες κ.ά. (αποκωδικοποίηση).

- **Το γενικό πλαίσιο.**

Δηλαδή το φυσικό, το κοινωνικό και το πολιτιστικό περιβάλλον, που

πραγματοποιείται η επικοινωνία.

Οι θόρυβοι. Θόρυβοι χαρακτηρίζονται τα εμπόδια που διαταράσσουν την ομαλή μετάδοση των μηνυμάτων και μειώνουν την αποτελεσματικότητα της επικοινωνίας. Οι θόρυβοι διακρίνονται σε: α) εσωτερικούς, β) εξωτερικούς και γ) εννοιολογικούς. Εσωτερικοί θόρυβοι είναι οι σκέψεις, τα συναισθήματα, οι προκαταλήψεις και τα στερεότυπα που εμπλέκονται στη διαδικασία της επικοινωνίας. Εξωτερικοί θόρυβοι είναι τα ερεθίσματα του περιβάλλοντος που αποσπούν την προσοχή των συμμετεχόντων από το μεταδιδόμενο μήνυμα, όπως για παράδειγμα συμβαίνει με τη φασαρία που γίνεται σε μια αίθουσα διδασκαλίας. Οι εννοιολογικοί θόρυβοι περιλαμβάνουν σύμβολα τα οποία είναι προσβλητικά ή δυσνόητα για τον αποδέκτη του μηνύματος.

- **Η ανατροφοδότηση.**

Αυτή αναφέρεται στην αντίδραση του αποδέκτη του μηνύματος και έτσι δίδεται η ευκαιρία στον αποστολέα για τροποποιήσεις, ώστε να διευκολυνθεί και να γίνει πιο αποτελεσματική η επικοινωνία. Στην άμεση επικοινωνία η ανατροφοδότηση γίνεται πρόσωπο με πρόσωπο και είναι συνεχής, ενώ στη μονόδρομη, όπως συμβαίνει με τα μέσα μαζικής επικοινωνίας, πραγματοποιείται αργότερα.

## **3.2 ΕΙΔΗ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ**

**Με κριτήριο το πλαίσιο που διεξάγεται η επικοινωνία διακρίνεται στα εξής δύο είδη:**

- i. **την εσωτερική ή ενδοοργανωσιακή επικοινωνία**

Η εσωτερική ή ενδοοργανωσιακή επικοινωνία πραγματοποιείται στο εσωτερικό της οργάνωσης.

Ανάλογα με την κατεύθυνση διακρίνεται σε

- **οριζόντια**

Η *οριζόντια* πραγματοποιείται μεταξύ εργαζομένων που ανήκουν στο ίδιο ιεραρχικό επίπεδο αλλά πιθανόν να απασχολούνται σε διαφορετικές ομάδες εργασίας ή σε διαφορετικά τμήματα.

Πρόκειται ουσιαστικά για διατμηματική Επικοινωνία, δηλαδή μεταξύ των εργαζομένων διαφορετικών τμημάτων της ίδιας επιχείρησης. Θεωρητικά, ευνοεί την καλή συνεργασία μεταξύ των επιμέρους τμημάτων, βελτιώνει τις διαπροσωπικές σχέσεις και τον διατμηματικό συντονισμό, ενισχύει την ομαδικότητα και αμβλύνει τις αντιθέσεις και τις συγκρούσεις. Δεν είναι εύκολη διαδικασία. Αντίθετα, εάν δεν υποστηριχθεί από τις κατάλληλες δομές και αρχές, μπορεί να οδηγήσει σε αντίθετα αποτελέσματα από τα επιδιωκόμενα.

Η επικοινωνία σε αυτό το επίπεδο μπορεί να γίνει πιο αποτελεσματική με τις παρακάτω ενέργειες:

- i. Ανάπτυξη τακτικών διατμηματικών συναντήσεων, ίδιου ιεραρχικού επιπέδου, με σκοπό τη μείωση του ανταγωνισμού.
- ii. Αμφίδρομη πληροφόρηση για τη σημασία που έχει ο συντονισμός των ενεργειών όλων των τμημάτων, και ενημέρωση για τη συμβολή τους στο τελικό αποτέλεσμα.

- **κάθετη**

Η *κάθετη* πραγματοποιείται μεταξύ προσώπων που βρίσκονται σε διαφορετικά ιεραρχικά επίπεδα και έχει δύο κύριες κατευθύνσεις: την *καθοδική* και την *ανοδική*.

Η από πάνω προς τα κάτω (καθοδική) περιλαμβάνει τη μεταβίβαση μηνυμάτων από προϊσταμένους σε υφισταμένους, συνήθως, με τη μορφή εντολών, οδηγιών,

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

### **3.2.1 ΑΠΟ ΠΑΝΩ ΠΡΟΣ ΤΑ ΚΑΤΩ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ**

Πρόκειται για την πλέον παραδοσιακή μορφή Επικοινωνίας, τη συνηθέστερη, συχνά και τη μοναδική, μέθοδο Επικοινωνίας που χρησιμοποιούν οι επιχειρήσεις.

Ξεκινά από την κορυφή της ιεραρχικής πυραμίδας και καταλήγει στη βάση, χωρίς φυσικά την αντίστροφη διαδικασία. Προσιδιάζει σε αυταρχικούς οργανισμούς. Οι διοικήσεις των εταιρειών «επικοινωνούν» ή καλύτερα ανακοινώνουν στο προσωπικό αποφάσεις, πολιτικές, οδηγίες, παρατηρήσεις, διαδικασίες, ακόμη και αυτές τις ίδιες τις αλλαγές, είτε με γραπτές Εγκυκλίους, Κανονισμούς και Ανακοινώσεις είτε προφορικά, με επίσημες ομιλίες ή απλά από «στόμα σε στόμα».

Σε μια τέτοια μονόδρομη μορφή Επικοινωνίας, οι υφιστάμενοι δεν έχουν φυσικά την ευκαιρία να εκφράσουν τα προβλήματα, τη γνώμη και τις ιδέες τους ή τα παράπονά τους. Ως εκ τούτου, αισθάνονται δυσαρεστημένοι, γεγονός που κάθε άλλο παρά προάγει την ευρυθμία και ευημερία των ίδιων αλλά και της επιχείρησης συνολικά. Επιπλέον, η από στόμα σε στόμα μεταφορά των μηνυμάτων αποδεδειγμένα οδηγεί στην παραποίηση του αρχικού μηνύματος και στην ελλιπή κατανόησή του από τους αποδέκτες, με καταστροφικά αποτελέσματα για την υλοποίηση του επιδιωκόμενου στόχου.

Οι πιθανότητες επιτυχίας μιας τέτοιας πολιτικής αυξάνονται, σχετικά, όταν συντρέχουν τα ακόλουθα:

- ❖ Κάθε εργαζόμενος έχει στη διάθεσή του το στρατηγικό πλάνο της



εταιρείας, που περιλαμβάνει το όραμα, την δήλωση αποστολής, τους στόχους και τις στρατηγικές για την επίτευξή τους.

- ❖ Το προσωπικό γνωρίζει επαρκώς τα συστήματα ανθρωπίνων πόρων, όπως αυτά των αμοιβών και της αξιολόγησης.
- ❖ Υπάρχει εγχειρίδιο, γνωστό σε κάθε εργαζόμενο, όπου περιγράφονται σαφώς οι διαδικασίες εκτέλεσης των καθημερινών καθηκόντων. Κάθε εργαζόμενος έχει αντίγραφο της περιγραφής της θέσης εργασίας στην οποία απασχολείται, αλλά και του οργανογράμματος της εταιρείας.
- ❖ Η ετήσια αξιολόγηση των υπαλλήλων όχι μόνο επιβραβεύει τα επιτεύγματα του παρελθόντος, αλλά και παρακινεί για την επίτευξη των μελλοντικών στόχων.

### **3.2.2 ΑΠΟ ΚΑΤΩ ΠΡΟΣ ΤΑ ΠΑΝΩ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ**

Στην περίπτωση αυτή, η πληροφόρηση έρχεται από τα κατώτερα επίπεδα και καταλήγει στα ανώτερα. Πρόκειται για πολύτιμο διοικητικό εργαλείο: αποκαλύπτει τα προβλήματα της βάσης, ενημερώνει για τις ανησυχίες και τις αντιλήψεις των εργαζομένων, τους δίνει διέξοδο και φωνή, γεγονός που τους ικανοποιεί και τους κάνει να νιώθουν σημαντικοί, ενισχύοντας το αίσθημα συμμετοχής και ιδιοκτησίας («το αίσθημα του ανήκειν»).

Η διοίκηση αποκτά σαφή εικόνα για το τι συμβαίνει στην επιχείρηση και για το πώς αντιλαμβάνονται οι εργαζόμενοι πρόσωπα και πράγματα και ανάλογα αποφασίζει και ενεργεί. Η άμεση Επικοινωνία της ιεραρχικής βάσης με την κορυφή ενδυναμώνει τις σχέσεις εμπιστοσύνης και συνεργασίας, γεφυρώνει επικοινωνιακά το ιεραρχικό χάσμα και ό,τι αυτό συνεπάγεται και ενισχύει το γενικότερο κλίμα.

Δυστυχώς, οι διοικήσεις δεν προσδίδουν την απαιτούμενη σημασία στην «από κάτω προς τα πάνω Επικοινωνία». Η πλειοψηφία των επιχειρήσεων την επιδιώκει μόνο περιστασιακά, την αγνοεί ή ακόμη και την παρεμποδίζει συνειδητά. Έτσι, οι εργαζόμενοι καταδικάζονται σε οργανωσιακή σιωπή με όλες

τις αρνητικές συνέπειες που έχει για τους ίδιους και την επιχείρηση.

Οι βασικότεροι τρόποι Επικοινωνίας αυτής της μορφής είναι οι ακόλουθοι:

- ❖ Τακτικές αναφορές δράσης και σχεδίων δράσης, όλων των εργαζομένων στους ανωτέρους τους.
- ❖ Οι προϊστάμενοι συζητούν με κάθε εργαζόμενο χωριστά για την πρόοδο και τα προβλήματά του.
- ❖ Η διοίκηση ζητά τη γνώμη των υπαλλήλων είτε με τη μορφή ανώνυμης, εσωτερικής έρευνας αγοράς, είτε κατά τη διάρκεια των διαφόρων συναντήσεων. Και στις δύο περιπτώσεις, παρέχεται πληροφόρηση στους υπαλλήλους σχετικά με τα θέματα που έθεσαν, ακόμη και αν δεν μπορεί να εφαρμοστεί η ιδέα τους ή να επιλυθεί το πρόβλημά τους.
- ❖ Θεσμοθετούνται τακτικές συναντήσεις με την ανώτατη διοίκηση, τουλάχιστον σε μηνιαία βάση, όπου το προσωπικό ενημερώνεται για την πορεία της επιχείρησης και αναγνωρίζονται / εορτάζονται οι επιτυχίες

## **ii. την εξωτερική ή εξωοργανωσιακή επικοινωνία.**

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

### **Με κριτήριο το μέσο μετάδοσης των μηνυμάτων η επικοινωνία διακρίνεται:**

#### **i. στη λεκτική**

Λεκτική είναι η μορφή της επικοινωνίας που χρησιμοποιεί τη γλώσσα (σύστημα

συμβόλων) ως μέσο (όργανο) μετάδοσης των μηνυμάτων, ενώ η μη λεκτική επικοινωνία χρησιμοποιεί την κίνηση του σώματος ή ορισμένων μελών του ως μέσο μετάδοσης των μηνυμάτων. (Verderber, 1998)

ii. **τη μη λεκτική.**

Η μη λεκτική επικοινωνία μπορεί να λειτουργήσει με τρεις διαφορετικούς τρόπους σε σχέση με τη λεκτική: (Burroughs & Quinlan, 2001)

α) ανεξάρτητα: όταν από μόνη της είναι μέσο συνεννόησης, δηλαδή τα μη λεκτικά σύμβολα παίρνουν τη θέση μιας λέξης ή φράσης, όπως για παράδειγμα συμβαίνει με τη νοηματική γλώσσα,

β) συμπληρωματικά: όταν συνοδεύει τη λεκτική επικοινωνία, τη συμπληρώνει και την κάνει περισσότερο παραστατική,

γ) ανταγωνιστικά: όταν έρχεται σε αντίθεση με τη λεκτική επικοινωνία, δηλαδή άλλα να λένε οι λέξεις και άλλα να δείχνει η έκφραση του προσώπου, όπως για παράδειγμα συμβαίνει στις περιπτώσεις προσπάθειας απόκρυψης των συναισθημάτων.

Η λεκτική επικοινωνία διακρίνεται σε *γραπτή* και *προφορική*.

Οι κύριες μορφές της προφορικής λεκτικής επικοινωνίας στο χώρο της εργασίας είναι: ο *μονόλογος* και ο *διάλογος*. (James, 1998)

Κατά το *μονόλογο* ο ένας μιλάει ασταμάτητα και οι άλλοι ακούνε. Με την υπερβολική χρήση του μονολόγου η επικοινωνία γίνεται μονόδρομη, με κατεύθυνση από τον πομπό στο δέκτη, και παθητική για τους παραλήπτες των μηνυμάτων. Ο μονόλογος ως μορφή επικοινωνίας προσφέρεται για ανακοίνωση και εισήγηση ενός θέματος, ώστε να δοθεί το έναυσμα για προβληματισμό, ανταλλαγή απόψεων και συζήτηση και όχι ως εξονυχιστική παρουσίασή του.

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

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

Ο ρυθμός αναφέρεται στην ταχύτητα της ομιλίας. Η πολύ αργή ομιλία προκαλεί την αδιαφορία και την πλήξη, ενώ η υπερβολικά γρήγορη δυσκολεύει την επεξεργασία του μηνύματος και παρεμποδίζει την επικοινωνία. Απαιτείται η κατάλληλη προσαρμογή του ρυθμού της ομιλίας, ώστε να διευκολύνονται οι ακροατές στην κατανόηση των μηνυμάτων.

Οι διακυμάνσεις της έντασης χρωματίζουν το λόγο, όμως θα πρέπει να αποφεύγονται οι ακρότητες. Η έντονη φωνή συχνά φανερώνει θυμό ή φόβο, ενώ η χαμηλόφωνη πολλές φορές χαρακτηρίζει τη μειωμένη αυτοπεποίθηση του ομιλητή. Είναι ανάγκη να ρυθμίζεται κατάλληλα η ένταση της φωνής, ώστε να διευκολύνεται η επικοινωνία.

Οι παύσεις χρησιμοποιούνται, συνήθως, για να δοθεί έμφαση στο μέρος της ομιλίας που θα ακολουθήσει. Μερικές φορές οι παύσεις χρησιμοποιούνται ως μέσο προσέλκυσης της προσοχής του ακροατηρίου και ως μέσο επιβολής της τάξης, όταν γίνεται φασαρία και διαταράσσεται η επικοινωνία.

Το ύφος αποτελεί το προσωπικό γνώρισμα της ομιλίας του κάθε ατόμου. Θα πρέπει να αποφεύγεται το αλαζονικό και πομπώδες ύφος. Η ειρωνεία, ο σαρκασμός και οι ύβρεις, όπου εμφανίζονται, παρεμποδίζουν τη διαπροσωπική επικοινωνία.

### **3.2.3 ΑΤΥΠΗ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ**

Είναι η μη προγραμματισμένη, μη συστηματική, άνευ κανόνων και επίσημης μορφής Επικοινωνία. Πρόκειται για μια μορφή Επικοινωνίας που έχει συχνά κατηγορηθεί από θεωρητικούς μελετητές αλλά και αρκετές διοικήσεις εταιρειών ως ζημιογόνα για το γενικότερο ενδοεταιρικό κλίμα, ανακριβής, ελλιπής, διαστρεβλωτική, ακόμη και διασπαστική.

Οι παραπάνω ισχυρισμοί κάθε άλλο παρά ευσταθούν, ειδικά όταν η επιχείρηση συμπληρώνει κι ενισχύει τα κανάλια πληροφόρησης και διαλόγου με όλες τις συστηματικές μορφές που είδαμε παραπάνω, και κυρίως με την «από κάτω προς τα πάνω Επικοινωνία». Στην πραγματικότητα, η άτυπη Επικοινωνία λειτουργεί συμπληρωματικά με την τυπική και ως τέτοια πρέπει να εκληφθεί από τις διοικήσεις, οι οποίες πρέπει να την κατανοήσουν και να την χρησιμοποιήσουν ανάλογα.

### **3.3 Η ΣΗΜΑΣΙΑ ΤΗΣ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ**

Η αποτελεσματική επικοινωνία συμβάλλει στην επίτευξη συντονισμένων ενεργειών δράσης και έτσι δημιουργούνται οι προϋποθέσεις επίτευξης του σκοπού και των στόχων της οργάνωσης. Συγκεκριμένα με την επικοινωνία επιτυγχάνονται: (Zaremba, 2005) (May & Mumby, 2004)

- ☞ Η αποτελεσματική πληροφόρηση για τη λήψη των αποφάσεων.
- ☞ Η διοχέτευση των αποφάσεων σε όλα τα πρόσωπα που θα τις εφαρμόσουν.
- ☞ Η ανταλλαγή πληροφοριών που συμβάλλουν στη στενότερη συνεργασία.

- Σ Η γνωστοποίηση πληροφοριών που αναφέρονται σε νέες μεθόδους, τεχνικές, καινοτομίες και νέα τεχνολογικά μέσα για τη βελτίωση της ποιότητας.
- Σ Η παρακίνηση, ενθάρρυνση και υποστήριξη των εργαζομένων.
- Σ Η αποφυγή συγχύσεων και συγκρούσεων αρμοδιοτήτων.
- Σ Η διασφάλιση καλών διαπροσωπικών σχέσεων στο εσωτερικό της οργάνωσης.
- Σ Η εφαρμογή των δημόσιων σχέσεων, ως σχέσεων επικοινωνίας μεταξύ της οργάνωσης και παραγόντων που βρίσκονται έξω απ' αυτήν.
- Σ Η γνωστοποίηση της στρατηγικής και γενικά της κουλτούρας της οργάνωσης.

### **3.4 ΕΜΠΟΔΙΑ ΣΤΗΝ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ**

Η ιδιαιτερότητα της ανθρώπινης φύσης και των ανθρώπινων σχέσεων και η πολυπλοκότητα των σύγχρονων επιχειρήσεων σε δομές, συστήματα, διαδικασίες, στόχους και στρατηγικές καθιστούν μεν την Επικοινωνία καθοριστική λειτουργία για την εταιρική επιβίωση και επιτυχία, εξαιρετικά δύσκολη δε την επιτυχή υλοποίησή της. (Fiol, 1995)

Η γνώση των εμποδίων στην Επικοινωνία είναι το πρώτο βήμα για την αντιμετώπισή τους. Εμπόδια συναντώνται σε όλα τα στάδια της Επικοινωνίας και μπορεί να αφορούν τόσο τον πομπό (αποστολέα), όσο και τον δέκτη αλλά συχνά και αυτό το ίδιο το περιβάλλον. Τα εμπόδια μπορεί να είναι φυσιολογικά, ψυχοσυγκινησιακά ή περιβαλλοντολογικά. Δε θα σταθούμε αναλυτικά σε κάθε κατηγορία, η οποία βέβαια αριθμεί πολλά διαφορετικά εμπόδια.

Ενδεικτικά, θα αναφέρουμε κάποια: (Greenberg & Baron Robert, 2000)

- ο Ασαφείς στόχοι: απουσία συγκεκριμένων και σαφών στόχων είναι το

πρώτο βασικό εμπόδιο στην προσπάθεια Επικοινωνίας.

- Ασαφή, ανακριβή μηνύματα, η ευθύνη των οποίων βέβαια πηγάζει από τον πομπό, καθώς αυτός διαμορφώνει το μήνυμα.
- Έλλειψη αξιοπιστίας ή εμπιστοσύνης.
- Κακή επιλογή τρόπου και μέσου Επικοινωνίας.
- Διαφορετικές αντιλήψεις που πηγάζουν από διαφορετική εκπαίδευση και πνευματικό επίπεδο, ηλικία, φύλο, κοινωνικό υπόβαθρο και κουλτούρα δημιουργούν προβλήματα κατανόησης και οδηγούν σε παρανοήσεις.
- Στερεότυπα: τα στερεότυπα επιδρούν στον τρόπο με τον οποίο αντιλαμβάνεται κάθε άτομο τα μηνύματα που δέχεται. Πολλές φορές βγάζουμε συμπεράσματα βιαστικά και σύμφωνα με αυτά που πιστεύουμε και αναμένουμε, παρά σύμφωνα με το τι πραγματικά ειπώθηκε.
- Ικανότητα έκφρασης και ακρόασης: ακόμη και εξαιρετικοί ομιλητές, πολλές φορές αδυνατούν να ακούσουν αποτελεσματικά και να κατανοήσουν το μήνυμα του αποστολέα ή, αντίστροφα, καλοί ακροατές δυσκολεύονται στην ομιλία.
- Προσποιούμενη προσοχή: Ο Tom Peters στο «In search of excellence» γράφει: “οι καλοί ακροατές βγαίνουν έξω από το γραφείο τους και μπαίνουν στη θέση των πελατών τους”. Η προσποιούμενη προσοχή, που αποτελεί ένα από τα πιο σημαντικά εμπόδια στην επικοινωνία, οφείλεται εν μέρει στο γεγονός ότι όταν ακούμε, μπορούμε να σκεφτόμαστε 4 με 5 φορές γρηγορότερα από τον ομιλητή.

### 3.5 ΤΑ 7 C's ΤΗΣ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΗΣ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ

Η ορθή επικοινωνία μέσα στην επιχείρηση, προϋποθέτει σαφήνεια, αξιοπιστία, συστηματικότητα και συνεχή προσπάθεια. Παρακάτω θα αναφέρουμε επτά χαρακτηριστικά της επικοινωνίας, γνωστά και ως τα 7 C της αποτελεσματικής επικοινωνίας: (Κατσαλής, 2002) (Fiol, 1995)

- **Clarity:** less is more (Σαφήνεια)

- **Context:** timing and situation are critical to success (Πλαίσιο)
- **Content:** prepare, think on paper (Περιεχόμενο)
- **Continuity:** over-time (Συνέχεια)
- **Consistency:** builds confidence, no surprises or mixed signals (Συνέπεια)
- **Channels:** the channel is clear, consistent and in context (Κανάλια – Δίαυλοι)
- **Credibility:** credibility builds trust and connects people (Αξιοπιστία)

Συνεπώς, η επικοινωνία πρέπει να εξυπηρετεί σαφείς στόχους και ανάγκες, να περιέχει σαφή μηνύματα, να γίνεται στη σωστή χρονική στιγμή, να έχει το σωστό περιεχόμενο, να είναι συστηματική, συνεπής και ευθυγραμμισμένη με το όραμα, την κουλτούρα, τους στόχους, την στρατηγική του εκάστοτε οργανισμού καθώς και με τα έργα της διοίκησης. Ουσιαστικά, να χρησιμοποιεί επιτυχώς τα διαθέσιμα κανάλια, να είναι αμφίδρομη, αξιόπιστη και να αξιολογείται συστηματικά. (Carter, 1999)

Οι βασικές αυτές προϋποθέσεις πρέπει να συντρέχουν και στις περιπτώσεις όπου η επικοινωνία καλείται να υποστηρίξει ειδικούς στόχους, όπως για παράδειγμα τη διοίκηση των οργανωσιακών αλλαγών.

### **3.6 Η ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ ΚΑΙ Η ΣΗΜΑΣΙΑ ΤΗΣ ΣΤΗΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ**

Όπως ήδη αναφέρθηκε, η επικοινωνία στον εργασιακό χώρο αποτελεί το μέσο με το οποίο οι εργαζόμενοι συνεργάζονται και επιτυγχάνουν τους κοινούς τους στόχους. Η απουσία της είναι αυτή η οποία καθιστά αδύνατη τη συνεργασία των ατόμων και το συντονισμό των εργασιών. Η καθοδήγηση, η ηγεσία και οι καλές σχέσεις προϊσταμένου και υφισταμένου είναι παράμετροι οι οποίες μπορούν να επιτευχθούν μόνο με την παρουσία αποτελεσματικής επικοινωνίας. (Patti, 1999)

Η επικοινωνία μέσα σε έναν οργανισμό, δηλαδή η διαδικασία μέσω της οποίας ένας εργαζόμενος ή μία ομάδα μεταδίδει κάποιου είδους πληροφόρηση σε κάποιο άλλο εργαζόμενο ή ομάδα, περιλαμβάνει τα στοιχεία της κωδικοποίησης μιας πληροφορίας, τη χρήση των διαθέσιμων καναλιών, την αποκωδικοποίηση



της πληροφορίας και την επαναπληροφόρηση (feedback).

Η επικοινωνία και η μετάδοση πληροφοριών μέσα σε έναν οργανισμό αφορά κάθε μέλος του, κάθε ομάδα, κάθε ιεραρχική βαθμίδα, κάθε τμήμα. Ειδικότερα, σε ότι αφορά την επικοινωνία μεταξύ προϊσταμένου και υφισταμένου, θα πρέπει να αναφερθεί ότι η αναγκαιότητα αυτού του είδους επικοινωνίας επικεντρώνεται στα εξής θέματα: (Fiol, 1995)

- Ανάθεση καθηκόντων και παροχή οδηγιών για την εκτέλεσή τους.
- Μεταλαμπάδευση του οράματος, γνωστοποίηση και κατανόηση των στόχων, των πολιτικών και των διαδικασιών από τον υφιστάμενο.
- Ενημέρωση των υφισταμένων για την απόδοσή τους και επιβράβευση.
- Υλοποίηση της εκπαίδευσης και της ανάπτυξης του υφισταμένου.
- Ανάπτυξη σχέσεων και καλού εργασιακού κλίματος.
- Επίλυση διαφωνιών και επίτευξη συναίνεσης και συνεργασίας.

Ωστόσο, στην καθημερινή διοικητική πρακτική, συχνά η επικοινωνία παραμελείται ή λαμβάνει λιγότερη προσοχή από αυτή που χρειάζεται. Έτσι, πολλές δυσλειτουργίες, κακές αποφάσεις, παρεξηγήσεις και συγκρούσεις στον εργασιακό χώρο, οφείλονται στην ελλιπή ή στην κακής ποιότητας επικοινωνία. (Γιαννουλέας, 1998)

Επιχειρώντας την προσέγγιση των εμποδίων εκείνων που οδηγούν στην αναποτελεσματική επικοινωνία υφισταμένου και προϊσταμένου, θα πρέπει να αναφερθούν ως σημαντικότερα εμπόδια επικοινωνίας η ασάφεια των τιθέμενων στόχων, τα άσχημα διατυπωμένα λεκτικά μηνύματα, η έλλειψη αξιοπιστίας ή και ο φόβος επικοινωνίας της μίας ή και των δύο πλευρών, η κακή επιλογή χρόνου, τόπου, τρόπου επικοινωνίας, η εκμαίευση βιαστικών συμπερασμάτων, η ύπαρξη προκαταλήψεων, οι διαφορετικές αντιλήψεις, το επιχειρησιακό κλίμα. (Greenberg & Baron Robert, 2000)

Τα εμπόδια της διαπροσωπικής επικοινωνίας μπορούν να ξεπεραστούν με τον προσωπικό σχεδιασμό και τη μεθοδική προσπάθεια εκπαίδευσης των στελεχών.

Για να επιτευχθεί αυτό, τόσο ο μάνατζερ όσο και ο εργαζόμενος χρειάζεται να γνωρίζουν το στυλ επικοινωνίας που χρησιμοποιούν, προκειμένου να κατανοήσουν πώς και προς ποια κατεύθυνση είναι απαραίτητο να ενεργήσουν.

Τα συνηθέστερα στυλ επικοινωνίας που χρησιμοποιούνται στη διαπροσωπική επικοινωνία μπορούν να διακριθούν σε έξι κατηγορίες. Από τα στυλ επικοινωνίας προκύπτουν και οι διαφορετικοί τύποι εργαζόμενων, με βάση το στυλ επικοινωνίας που ακολουθούν. Οι τύποι αυτοί παρατίθενται στη συνέχεια: (Καζάζη, 1995)

- **Ο ευγενής (the noble).**

Αυτό το στυλ επικοινωνίας τείνει να υιοθετείται από άτομα που δεν φιλτράρουν τη σκέψη τους. Αποκαλύπτουν αυτά που σκέφτονται και χρησιμοποιούν λίγα λόγια για να μεταδώσουν τις ιδέες τους.

- **Ο σωκρατικός (the socratic).**

Οι σωκρατικοί πιστεύουν ότι κάθε απόφαση πρέπει να προηγείται προσεκτική συζήτηση. Απολαμβάνουν τη διαδικασία επιχειρηματολογίας των απόψεών τους και δεν φοβούνται να εμπλέκονται σε μεγάλης διάρκειας συζητήσεις. Δίνουν μεγάλη έμφαση στις λεπτομέρειες και στις υποσημειώσεις.

- **Ο στοχαστικός (the reflective).**

Αυτά τα άτομα ενδιαφέρονται για τις διαπροσωπικές πλευρές της επικοινωνίας. Αποφεύγουν να προσβάλλουν τους άλλους και είναι πολύ καλοί ακροατές. Θα προτιμούσαν να μην πουν τίποτα –ακόμη και εάν επρόκειτο για ένα «λευκό ψεματάκι»- από το να πουν κάτι το οποίο θα μπορούσε να προκαλέσει συγκρούσεις.

- **Ο ειρηνοδίκης (the magistrate).**

Αυτό το στυλ είναι ένα μίγμα ευγενή και σωκρατικού. Οι «ειρηνοδίκες» λένε ακριβώς αυτό που σκέφτονται, και δίνουν μεγάλη έμφαση στη λεπτομέρεια. Τείνουν να έχουν έναν αέρα ανωτερότητας για τον εαυτό τους, γιατί συνήθως κυριαρχούν στη συζήτηση.

- **Ο υποψήφιος (the candidate).**

Αυτό το στυλ είναι ένα μίγμα ανάμεσα στον σωκρατικό και στον στοχαστικό. Τείνουν να είναι θερμοί και υποστηρικτικοί, ενώ ταυτόχρονα είναι αναλυτικοί και ομιλητικοί. Στηρίζουν την επικοινωνία τους σε μια μεγάλη ποσότητα πληροφοριών και το κάνουν αυτό με έναν πολύ ευχάριστο τρόπο.

- **Ο γερουσιαστής (the senator).**

Αυτό το στυλ επικοινωνίας συνδυάζει τον ευγενή και τον στοχαστικό. Παρόλα αυτά, οι «γερουσιαστές» δεν αναμιγνύουν αυτά τα δύο στυλ. Μάλλον, μεταπηδούν από το ένα στυλ στο άλλο ανάλογα με τις περιστάσεις.

Όλοι έχουν τη δυνατότητα να χρησιμοποιήσουν αυτά τα στυλ ανάλογα με την περίσταση στην οποία βρίσκονται. Γενικά, όμως, η τάση είναι ότι τα άτομα χρησιμοποιούν περισσότερο ένα από αυτά τα στυλ επικοινωνίας. Η αποτελεσματική επικοινωνία εμφανίζεται με την κατανόηση του προσωπικού στυλ επικοινωνίας, αλλά και του στυλ επικοινωνίας των άλλων. (Γιαννουλέας, 1998)

Κάθε ένα από αυτά τα στυλ έχει τα θετικά του και τα αρνητικά του. Είναι απλώς διαφορετικά. Όσο περισσότερο κάποιος γνωρίζει και αποδέχεται το στυλ επικοινωνίας κάποιου άλλου, τόσο καλύτερα κατανοεί πώς το στυλ επικοινωνίας του άλλου αναμιγνύεται με το δικό του. Η αναγνώριση και η ανταπόκριση στα επικοινωνιακά στυλ συμβάλλει στην επαύξηση της διαπροσωπικής επικοινωνίας.

Συνήθως, στους οργανισμούς αναπτύσσονται μεταξύ των εργαζόμενων δύο

μορφές επικοινωνίας: (May & Mumby, 2004)

- **η επίσημη επικοινωνία (formal communication) και**
- **η ανεπίσημη επικοινωνία (informal communication).**

Η επίσημη επικοινωνία αφορά στην ανταλλαγή πληροφοριών σχετικά με τις επίσημες εργασίες του οργανισμού, ενώ η ανεπίσημη επικοινωνία αφορά στην ανταλλαγή ανεπίσημων πληροφοριών, οι οποίες ξεφεύγουν από τα στενά όρια των επίσημων δραστηριοτήτων της επιχείρησης.

Μεταξύ υφισταμένου και προϊσταμένου μπορούν να αναπτυχθούν και οι δύο αυτές μορφές επικοινωνίας.

Τέλος, θα πρέπει να σημειωθεί ότι ολόκληρη η εταιρική επικοινωνία μπορεί να διακριθεί ανάλογα με το εάν στοχεύει σε άτομα μέσα στον οργανισμό ή σε άτομα έξω από τον οργανισμό. (Σαχινίδης & Ακρίβος, 2001)

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4<sup>ο</sup>: ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΙΣ ΣΤΙΣ ΟΡΓΑΝΩΣΕΙΣ

---

Οι συγκρούσεις (conflicts) είναι φυσικό επακόλουθο καταστάσεων, οι οποίες επιβάλλουν την υποχρεωτική συνύπαρξη και συνεργασία ατόμων και ομάδων, που χαρακτηρίζονται από διαφορετικές αξίες και εμπειρίες, γνώσεις και ικανότητες, καθήκοντα και στόχους μέσα στα όρια ενός οργανωσιακού χώρου. Καθώς το περιβάλλον των οργανισμών χαρακτηρίζεται συχνά από πολυπλοκότητα και αβεβαιότητα όσον αφορά στις δομές, τις διαδικασίες και τους κανόνες που το διατρέχουν, οι συγκρούσεις αναδύονται ως αποτέλεσμα της αδυναμίας άρσης, επίλυσης ή διαχείρισης των διαφόρων οργανωσιακών προβλημάτων.

Σύμφωνα με την παραδοσιακή θεώρηση, οι συγκρούσεις συνιστούν οργανωσιακό φαινόμενο, το οποίο πρέπει συστηματικά να αποφεύγεται, καθώς δημιουργούν δυσλειτουργίες και αρνητικές συνέπειες στην αποτελεσματική λειτουργία του οργανισμού. Σύμφωνα με τη θεώρηση αυτή, οι συγκρούσεις πηγάζουν από τα προβλήματα προσωπικότητας σε συνδυασμό με την αποτυχημένη ηγεσία, δημιουργούν δυσλειτουργίες στον οργανισμό και έχουν γενικά αρνητικές συνέπειες, επιλύονται με τη φυσική απομάκρυνση των συγκρουόμενων μερών ή με την παρέμβαση των ανωτέρων και σε κάθε περίπτωση πρέπει να αποφεύγονται.

Σταδιακά, ωστόσο, η εξέλιξη των κοινωνικών επιστημών οδήγησε στην ανάπτυξη σύγχρονων θεωριών διαχείρισης των συγκρούσεων, σύμφωνα με τις οποίες οι συγκρούσεις είναι αναπόφευκτες.

### **4.1 ΟΡΙΣΜΟΣ ΚΑΙ ΤΥΠΟΙ ΤΩΝ ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΩΝ**

Ο όρος σύγκρουση δεν αποτελεί μια απλή και σαφή έννοια. Η σύγχυση που συνοδεύει τη χρήση του όρου φαίνεται ότι δημιουργήθηκε κατά τη διάρκεια των μελετών των συγκρούσεων στο πλαίσιο των διαφόρων επιστημονικών ειδικοτήτων. Κλασική βιβλιογραφική ανασκόπηση έδειξε την τεράστια ποικιλία των ορισμών της σύγκρουσης (Fink, 1968).

Στο χώρο των επιχειρήσεων και οργανισμών έχει θεωρηθεί ότι σύγκρουση είναι μια αποτυχία των πρότυπων μηχανισμών της λήψης αποφάσεων, με τρόπο που ένα άτομο ή μια ομάδα ατόμων αντιμετωπίζει δυσκολίες στην επιλογή εναλλακτικών λύσεων (March and Simon, 1958). Ο ορισμός αυτός συνιστά μια στενή αντίληψη της σύγκρουσης και δε χαρακτηρίζεται από μεγάλη χρησιμότητα.

Σύμφωνα με ένα ευρύτερο ορισμό, οι οργανωσιακές συγκρούσεις μπορούν να γίνουν καλύτερα κατανοητές ως μια δυναμική διαδικασία, που υπόκειται στην οργανωσιακή συμπεριφορά (Pondy, 1967). Ωστόσο, αυτός ο πολύ ευρύς ορισμός αποκλείει τις μικρής σημασίας διαδικασίες, που συμβαίνουν σε μία ομάδα ή ένα άτομο.

#### **4.2 ΤΥΠΟΙ ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΩΝ**

Γενικά, οι συγκρούσεις θα μπορούσαν να ταξινομηθούν στις εξής βασικές κατηγορίες:

- ενδοπροσωπικές συγκρούσεις, μονόπλευρες εσωτερικές συγκρούσεις, που εμφανίζονται όταν η δράση του ατόμου έρχεται σε αντίθεση με τις πεποιθήσεις του
- διαπροσωπικές συγκρούσεις, οι οποίες συμβαίνουν μεταξύ των ατόμων
- συγκρούσεις μεταξύ ατόμων και ομάδων, π.χ. σύγκρουση προϊσταμένου με την ομάδα του
- ενδοομαδικές συγκρούσεις, συγκρούσεις που παρατηρούνται μεταξύ ατομών της ίδιας ομάδας
- διαομαδικές συγκρούσεις, είναι συγκρούσεις που προκαλούνται από τη δράση διαφορετικών ομάδων στο πλαίσιο της οργάνωσης
- συγκρούσεις μεταξύ οργανισμών, π.χ. ανάμεσα σε δύο ανταγωνιστικές επιχειρήσεις, σε δύο σωματεία κ.λπ.

Από την πλευρά της οργανωτικής δομής των επιχειρήσεων και οργανισμών, οι συγκρούσεις θα μπορούσαν να ταξινομηθούν στις ακόλουθες κατηγορίες:

- στις ιεραρχικές συγκρούσεις, οι οποίες λαμβάνουν χώρα μεταξύ των

ιεραρχικών επιπέδων, π.χ. μεταξύ Γενικού Διευθυντή και Διευθυντή Τμήματος

- στις λειτουργικές συγκρούσεις, οι οποίες λαμβάνουν χώρα μεταξύ διαφορετικών τμημάτων - λειτουργιών του οργανισμού, π.χ. μεταξύ τμημάτων πωλήσεων και παραγωγής
- στις συγκρούσεις μεταξύ επιτελικών - γραμμικών στελεχών
- στις συγκρούσεις μεταξύ της τυπικής και άτυπης οργάνωσης.

### 4.3 ΑΙΤΙΕΣ ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΩΝ

- **οι περιορισμένοι πόροι.**

Επειδή οι πόροι δεν είναι απεριόριστοι, το κάθε μέρος επιδιώκει να εξασφαλίσει μεγαλύτερη συμμετοχή σε αυτούς σε βάρος των άλλων μερών. Η κατάρτιση των προϋπολογισμών και η κατανομή των χώρων εργασίας μέσα στον οργανισμό αποτελεί συχνά πηγή συγκρούσεων για τα διάφορα μέρη.

- **οι διαφορετικές αντιλήψεις / αξίες.**

Οι διαφορετικές αντιλήψεις και τα διαφορετικά αξιακά πρότυπα, που έχουν τα διάφορα μέρη όσον αφορά στους στόχους του οργανισμού και τους τρόπους υλοποίησής τους, τα μέσα, τις διαδικασίες, τους κανόνες, τα πρότυπα, τα συστήματα κ.λ.π., είναι συχνά αιτίες δημιουργίας συγκρούσεων.

- **η οργάνωση.**

Η μη σαφής κατανόηση της ανάλυσης των συνολικών στόχων του οργανισμού στους επιμέρους στόχους των τμημάτων του, ο ασαφής καθορισμός καθηκόντων και ρόλων, η έλλειψη διαδικασιών και πληροφόρησης αποτελούν οργανωτικές αδυναμίες, που οδηγούν σε σημαντικές συγκρούσεις μεταξύ ατόμων και ομάδων.

- **η κακή επικοινωνία.**

Η έλλειψη ή η πλημμελής μετάδοση μηνυμάτων και πληροφοριών και γενικά η αναποτελεσματική επικοινωνία μεταξύ των διαφόρων μερών αποτελεί κύρια πηγή συγκρούσεων μέσα στον οργανισμό, αφού έτσι καθίσταται δυσχερής ή

αδύνατη η κατανόηση της άλλης πλευράς.

- **ο ζωτικός χώρος.**

Θα μπορούσε να πει κανείς ότι στο πλαίσιο της οργάνωσης, “ζωτικό χώρο” αποτελεί η σφαίρα επιρροής, που τα άτομα ή οι ομάδες προσπαθούν να διευρύνουν σε βάρος της σφαίρας επιρροής της άλλης πλευράς, με στόχο τη δύναμη και την εξουσία. Αυτή η διαδικασία της διεύρυνσης της σφαίρας επιρροής των ατόμων ή ομάδων συνήθως προ- καλεί σύγκρουση.

#### **4.4 ΣΥΝΕΠΕΙΕΣ ΤΩΝ ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΩΝ**

Σύμφωνα με τους Bennet και Hermann, οι αρνητικές συνέπειες των συγκρούσεων είναι (Bennet and Hermann, 1999):

- ❖ η απομάκρυνση των μερών από σημαντικές προτεραιότητες
- ❖ η ύψωση εμποδίων που ελαττώνουν την ικανότητα αμοιβαίας κατανόησης και συνεργασίας
- ❖ η μείωση της παραγωγικότητας
- ❖ η πτώση του ηθικού
- ❖ η κατάληξη σε αρνητική συμπεριφορά, όπως ύβρεις, απειλές, βιαιότητες
- ❖ ο τραυματισμός, σωματικός και ψυχολογικός
- ❖ η πολυπλοκότητα των σχέσεων υπό την έννοια του εγώ ή του εμείς ενάντια αυτού ή εκείνων της άλλης πλευράς.

Από την άλλη πλευρά, τα θετικά επακόλουθα μια σύγκρουσης μπορεί να είναι:

- ❖ η δυνατότητα να οδηγήσει σε ανοικτό διάλογο
- ❖ η ευκαιρία για επίλυση προβλημάτων
- ❖ η αύξηση της κατανόησης, της επικοινωνίας και του σεβασμού
- ❖ η αύξηση της παραγωγικότητας
- ❖ η κατάληξη σε επανασύνδεση ή ενίσχυση των σχέσεων
- ❖ η βελτίωση δεξιοτήτων σε τομείς, όπως η διαπραγμάτευση, η επικοινωνία και η ικανότητα επίλυσης προβλημάτων



- ❖ η ανακούφιση από την ένταση και το άγχος, μέσω της απελευθέρωσης καταπιεσμένων συναισθημάτων
- ❖ η ανύψωση του ηθικού.

#### 4.5 ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΤΩΝ ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΩΝ

Αν και η σύγκρουση θεωρείται συχνά λειτουργική διαδικασία για τους οργανισμούς, οι περισσότερες συστάσεις που σχετίζονται με την αντιμετώπιση της οργανωσιακής σύγκρουσης εμπίπτουν ακόμα στις κατηγορίες της επίλυσης, της μείωσης και της ελαχιστοποίησης των συγκρούσεων. Κατά τη διάρκεια των προηγούμενων ετών, έγινε φανερό ότι οι διοικητές και οι προϊστάμενοι προσπάθησαν όχι τόσο να κατανοήσουν και να διευθετήσουν τις συγκρούσεις λειτουργικά, όσο να ανακαλύψουν και να εφαρμόσουν τρόπους μείωσης, αποφυγής ή εξάλειψης των συγκρούσεων.

Η αντιμετώπιση αυτή των συγκρούσεων είχε ως αποτέλεσμα την εμπλοκή του προσωπικού σε δυσλειτουργικές συγκρούσεις και την απώλεια της δυνατότητας χρησιμοποίησης των λειτουργικών συγκρούσεων, προκειμένου για τη βελτίωση της αποτελεσματικότητας και αποδοτικότητας του ανθρώπινου δυναμικού. (Rahim, 2001)

Σύμφωνα με την πρόσφατη βιβλιογραφία, δεν υπάρχουν επαρκή στοιχεία για τρεις σημαντικές περιοχές των οργανωσιακών συγκρούσεων.

Συγκεκριμένα:

(α) δεν υπάρχουν σαφείς κανόνες, οι οποίοι να προτείνουν πότε μια σύγκρουση οφείλει να διατηρείται σε ένα ορισμένο επίπεδο, πότε μπορεί να μειώνεται, πότε πρέπει να αγνοείται και πότε να ενισχύεται.

(β) δεν υπάρχουν σαφείς κατευθυντήριες οδηγίες, οι οποίες να προτείνουν πώς μία σύγκρουση μπορεί να μειωθεί, να αγνοηθεί ή να ενισχυθεί, έτσι ώστε να αυξάνει την ατομική, ομαδική ή οργανωσιακή αποτελεσματικότητα.

(γ) δεν υπάρχουν σαφείς κανόνες, οι οποίοι να δείχνουν πώς μια σύγκρουση,

που εμπλέκει διαφορετικές καταστάσεις, μπορεί να αντιμετωπιστεί και να διαχειριστεί με αποτελεσματικό τρόπο. (Rahim, 1990)

Κατά τη διάρκεια των τελευταίων ετών, η έμφαση στον τομέα των συγκρούσεων δίνεται στη διαχείριση των συγκρούσεων παρά στην επίλυση αυτών. Η διαφορά αυτή στην αντιμετώπιση των συγκρούσεων δεν είναι μονό σημασιολογική. (Robbins, 1978)

Η επίλυση συγκρούσεων συνεπάγεται τη μείωση, τον περιορισμό ή τον τερματισμό της σύγκρουσης. Μελέτες σχετικές με τη διαπραγμάτευση, τη διαμεσολάβηση και τη διαιτησία εμπίπτουν στην κατηγορία της επίλυσης συγκρούσεων. Σύμφωνα με ορισμένους επιστήμονες, οι συγκρούσεις εντός των οργανισμών θα πρέπει να αποφεύγονται είτε προάγουν τους οργανωσιακούς στόχους είτε όχι.

Μελέτες της Karen Jehn έδειξαν ότι ένα μέτριο επίπεδο ουσιαστικής σύγκρουσης είναι ωφέλιμο για τους οργανισμούς, καθώς εγείρει το διάλογο και την αντιπαράθεση μέσω των οποίων οι ομάδες τείνουν να φτάσουν σε υψηλότερα επίπεδα απόδοσης (Jehn, 1997). Σύμφωνα με την Jehn, οι ομάδες μπορεί να χάσουν νέους τρόπους ενίσχυσης της απόδοσης τους εν τη απουσία συγκρούσεων. (Jehn, 1997)

Ισχυρές ενδείξεις συνηγορούν επίσης στο ότι οι ουσιαστικές συγκρούσεις σχετίζονται θετικά με ωφέλιμα αποτελέσματα για τους οργανισμούς. Ομάδες που έχουν την εμπειρία συγκρούσεων αποδεικνύονται περισσότερο ικανές να λάβουν καταλληλότερες αποφάσεις σε σχέση με εκείνες που δεν έχουν τέτοια εμπειρία. Η συσχέτιση αυτή έχει βρεθεί ότι ισχύει και σε ατομικό επίπεδο.

Σύμφωνα με τον Rahim οι οργανισμοί στους οποίους παρατηρούνται λίγες ή καθόλου συγκρούσεις, παραμένουν στατικοί χωρίς σημεία ανάπτυξης και εξέλιξης. Από την άλλη πλευρά, οι ανεξέλεγκτες οργανωτικές συγκρούσεις μπορεί να έχουν δυσλειτουργικές επιδράσεις στους οργανισμούς. Μελέτες σχετικά με τις οργανωσιακές συγκρούσεις έδειξαν ότι ένα μέτριο πόσο ουσιαστικής σύγκρουσης είναι απαραίτητο για την επίτευξη ενός άριστου επιπέδου εργασιακής απόδοσης. (Rahim, 1990)

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5<sup>ο</sup>: ΣΗΜΑΣΙΑ ΤΩΝ ΔΙΑΠΡΟΣΩΠΙΚΩΝ ΣΧΕΣΕΩΝ ΣΤΙΣ ΟΡΓΑΝΩΣΕΙΣ

---

Οι άνθρωποι που εργάζονται στις επιχειρήσεις, δεν συνδέονται μόνο με «εργασιακές» σχέσεις μεταξύ τους, αλλά και με ισχυρές «ανθρώπινες» σχέσεις.

Κάθε οργανισμός, για να λειτουργήσει, χρειάζεται ένα ανθρώπινο δυναμικό. Τα άτομα που αποφασίζουν να έλθουν και να εργασθούν σε μια επιχείρηση, επιθυμούν να ικανοποιήσουν συγκεκριμένες ανάγκες τους. Οι ανάγκες αυτές είναι βιολογικές, κοινωνικές, και ψυχολογικές. Μέσα από τις διαπροσωπικές σχέσεις το άτομο πιστεύει ότι είναι δυνατή η ικανοποίηση των πιο πάνω αναγκών. Αποτέλεσμα αυτής της συμπεριφοράς των εργαζομένων είναι η δημιουργία «κοινωνικών» ομάδων μεταξύ τους.

Όπως αναφέρουν ο Markey κι οι συνεργάτες του, όσον αφορά στις διαπροσωπικές σχέσεις μεταξύ δυο ατόμων, έχει μελετηθεί από τους ερευνητές η έννοια της συμπληρωματικότητας των συμπεριφορών, ή αλλιώς η αρχή ότι κάθε συμπεριφορά προκαλεί μια αντίστοιχη συμπληρωματική της.

Το κάθε άτομο, όταν εκδηλώνει μια συγκεκριμένη συμπεριφορά, μπορεί να προβλέψει ως ένα βαθμό τη συμπεριφορά που θα εκδηλώσει το άτομο με το οποίο αλληλεπιδρά. Υπάρχει δηλαδή μια προσδοκία για τη συμπεριφορά του ατόμου με το οποίο συναναστρέφεται. Επίσης, όταν το άτομο προσδοκά μια συγκεκριμένη εκδήλωση συμπεριφοράς από κάποιον άλλον, θα προσαρμόσει ανάλογα και τη δική του στάση. Για παράδειγμα, αν κάποιος περιμένει πως το άτομο με το οποίο θα συναναστραφεί θα είναι ευγενικό τότε κι ο ίδιος θα είναι προδιατεθειμένος να εκδηλώσει μια επίσης ευγενική συμπεριφορά.

Όταν ένα άτομο λαμβάνει τη συμπεριφορά που προσδοκά, τότε αποδέχεται σε μεγαλύτερο βαθμό τη συγκεκριμένη διαπροσωπική (δυαδική) σχέση, οπότε

δημιουργείται ένα θετικό και πρόσφορο κλίμα συνεργασίας. Ο Tracey μας λέει πως η αμοιβαιότητα αυτή των συμπεριφορών έχει βρεθεί ότι εμφανίζεται με παρόμοιο τρόπο, κάτω από διαφορετικές συνθήκες και με διαφορετικούς στα χαρακτηριστικά ανθρώπους, οπότε είναι μια χρήσιμη γνώση για να διαμορφώσουμε τις διαπροσωπικές μας σχέσεις στο χώρο εργασίας κι όχι μόνο.

Στη θεωρία, η συμπληρωματικότητα των συμπεριφορών παρουσιάζεται σχηματικά, τοποθετώντας τις μεταβλητές της συμπεριφοράς σε έναν κύκλο όπου η γωνία που σχηματίζεται μεταξύ τους δηλώνει και την πιθανότητα (μικρότερη ή μεγαλύτερη) να εκδηλωθεί μια συμπεριφορά στην εκδήλωση μια άλλης. Ο κύκλος αυτός χωρίζεται από δύο άξονες: ο κάθετος άξονας είναι ο άξονας κύρους κι ελέγχου (Κυριαρχικός-Υποτακτικός) κι ο οριζόντιος άξονας είναι ο άξονας του συναισθήματος (Επιθετικός-Φιλικός).

Η θεωρία αυτή της συμπληρωματικότητας, με τον κυκλικό σχηματισμό των συμπεριφορών (Circumplex Theory), προτάθηκε αρχικά από το Leary το 1957.

Από τότε διάφοροι ερευνητές, όπως ο Myllyniemi, ο Strong με τους συνεργάτες του κι ο Wiggins, πρότειναν διάφορες παραλλαγές της θεωρίας, σχετικά με τη θέση και τη σχέση μεταξύ των συμπεριφορών που παρουσιάζονται σε αυτόν τον κύκλο, τις οποίες όμως δε θα αναλύσουμε εδώ.

Η ουσία της θεωρίας κι αυτό που πρέπει να έχουμε υπόψη μας είναι η αμοιβαιότητα που διέπει τις συμπεριφορές στα πλαίσια των διαπροσωπικών σχέσεων. Υπάρχει μια κανονιστική λειτουργία των συμπεριφορών, δηλαδή η εμφάνισή τους γίνεται σε γενικές γραμμές βάσει κάποιων κανόνων.

Αυτά τα μοτίβα συμπεριφορών, όπως αναφέρει χαρακτηριστικά ο Tracey, υπάρχουν για την αυτό-επιβεβαίωση του ατόμου, δηλαδή το άτομο θα αλληλεπιδράσει με άτομα των οποίων η συμπεριφορά θα διευκολύνει αυτήν την αυτό-επιβεβαίωση. Σε ένα χώρο εργασίας, το άτομο θα αναπτύξει πιο καλές σχέσεις και συνεργασία με άτομα των οποίων οι συμπεριφορές βρίσκονται σε

συνάφεια με τη δική του στάση.

Ο Markey κι οι συνεργάτες του αναφέρουν πως το τι συμπεριφορά θα εκδηλώσει ένα άτομο δεν εξαρτάται μόνο από την προσωπικότητά του και τις προδιαθέσεις του, αλλά κι από το πλαίσιο (εργασιακό περιβάλλον, κανόνες, διαδικασίες κ.λπ.) μέσα στο οποίο βρίσκεται. Μακροπρόθεσμα όμως οι προδιαθέσεις είναι αυτές που τελικά υπερισχύουν των συγκυριών (πλαίσιο). Για παράδειγμα, μπορεί κάποιος με επιθετικό χαρακτήρα να είναι ευγενής επειδή το επιβάλλουν οι άτυποι κανόνες του χώρου εργασίας, αλλά μακροπρόθεσμα δε θα μπορέσει να διατηρήσει αυτήν την επίφαση ευγένειας και θα εκδηλώσει πάλι την επιθετικότητά του.

Πρακτικά, η συμπεριφορά που θα εκδηλώσει το κάθε άτομο σε μια δεδομένη στιγμή θα επηρεαστεί από τους παράγοντες προσωπικότητα (προδιαθέσεις), περιβαλλοντικό πλαίσιο και συμπεριφορά των άλλων ατόμων. Για παράδειγμα, αν ένας άνθρωπος που είναι πράος δεχθεί μια επιθετική συμπεριφορά, ενδέχεται να παραμείνει ήρεμος (προδιάθεση) ή να εκδηλώσει αντεπίθεση (αντίδραση στη συμπεριφορά των άλλων).

Όπως αναφέραμε, οι συμπεριφορές μακροπρόθεσμα επηρεάζονται περισσότερο από την προσωπικότητα του καθενός παρά από τις συγκυριακές καταστάσεις (πλαίσιο λειτουργίας, συμπεριφορά συναδέλφων κ.λπ.). Οπότε, όσον αφορά στη συμπεριφορά στο χώρο εργασίας, η εκπαίδευση που λαμβάνουν οι εργαζόμενοι σε αυτόν τον τομέα (για όσες επιχειρήσεις το πράττουν) πρέπει να είναι συνεχής, διότι σε βάθος χρόνου οι προδιαθέσεις είναι αυτές που θα υπερισχύσουν κι οι θετικές συμπεριφορές που τους διδάχθηκαν θα ξεχαστούν, ενώ θα βγουν και πάλι στην επιφάνεια η παλιές αρνητικές συμπεριφορές, με ό,τι αυτό συνεπάγεται για τη διατήρηση των καλών διαπροσωπικών σχέσεων και της καλής συνεργασίας ανάμεσα στους εργαζομένους.

## 5.1 ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΔΙΑΠΡΟΣΩΠΙΚΩΝ ΣΧΕΣΕΩΝ

Οι διαπροσωπικές σχέσεις επηρεάζουν σε πολλή μεγάλο βαθμό την οργάνωση, την αποδοτικότητα και την συνεργασία των ανθρώπων σε μια ομάδα.

Τα ίδια τα άτομα γίνονται αποδοτικότερα, αφού αισθάνονται άνετα με τους γύρω τους. Έχουν περισσότερη όρεξη να εργάζονται σε ένα ευχάριστο περιβάλλον.

Επίσης, υπάρχει μεγαλύτερη επικοινωνία μεταξύ των ίδιων των υφισταμένων, αλλά και των υφισταμένων με τους προϊστάμενους. Λόγω των διαπροσωπικών σχέσεων που αναπτύσσονται, τα άτομα μπορούν να συζητάνε καλύτερα μεταξύ τους και να παίρνουν καλύτερες αποφάσεις.

Το κλίμα που επικρατεί είναι ευχάριστο και έτσι αποφεύγονται άσχημες συνθήκες εργασίας. Η ατμόσφαιρα είναι φιλική και μειώνεται το άγχος που προκαλείται από τη δουλειά.

Αν προκύψουν διάφορα προβλήματα τα άτομα μπορούν να διασταυρώσουν τις απόψεις τους και να βρουν ευκολότερα λύσεις, οι οποίες να ικανοποιούν την πλειοψηφία τους.

Οι άνθρωποι αυτοί κοινωνικά είναι πιο ευτυχισμένοι, γιατί δεν έχουν να μεταφέρουν στις οικογένειες τους φιλονικίες και διαπληκτισμούς με άλλους συναδέλφους, αλλά και προϊσταμένους.

Συνεπώς, τίθενται γερές βάσεις για αλληλοκατανόηση.

Όσον αφορά την ίδια την οργάνωση, η καλές διαπροσωπικές σχέσεις επιφέρουν αύξηση της παραγωγικότητας των ατόμων, με αποτέλεσμα να αυξάνεται και η παραγωγή της οργάνωσης, άρα και τα κέρδη της.

Επιτυγχάνονται ομαδικά οι στόχοι της οργάνωσης και ο προϊστάμενος είναι

ευχαριστημένος με τους υφισταμένους του και έτσι αισθάνεται και ο ίδιος άξιος. Ως εκ τούτου, δίνεται η δυνατότητα στην ομάδα να απαλλαγεί από την ένταση.

Επίσης, υπάρχει συνεργασία μεταξύ του προϊστάμενου και των υφισταμένων, όπου πολλές φορές μπορεί να τον εξυπηρετήσουν και να μειώσουν τις δικές του ευθύνες. Έτσι, ο προϊστάμενος αντιμετωπίζεται περισσότερο σαν άνθρωπος, παρά σαν μία ψυχρή μηχανή που δίνει εντολές και ελέγχει. Ακόμα, μέσα από τις καλές διαπροσωπικές σχέσεις προκύπτει καλύτερη ποιότητα εργασίας.

Αντίθετα, ένα μεγάλο μέρος της αύξησης του κόστους λειτουργίας της επιχείρησης, οφείλεται στις κακές ανθρώπινες σχέσεις των ανθρώπων της, έστω και αν δεν μπορεί να αποτυπωθούν με αριθμούς, όπως όλα τα άλλα κόστη. Οι καθυστερήσεις, η πτώση της ποιότητας της εργασίας, η παραβίαση των χρονοδιαγραμμάτων και η αποτυχία των προσπαθειών για τους στόχους, οφείλονται κατά έναν μεγάλο βαθμό στις διαταραγμένες σχέσεις που έχουν δημιουργηθεί ανάμεσα στους ανθρώπους.

Ανεξάρτητα από το γνωστικό αντικείμενο των ανθρώπων και από τις ικανότητες που μπορεί να διαθέτουν, αν οι σχέσεις που δημιουργούν με τους άλλους ανθρώπους δεν είναι δημιουργικές και θετικές, τότε το αποτέλεσμα της δουλειάς τους είναι μέτριο και χωρίς ποιότητα.

Συνεπώς ομαδικότητα που είναι αποτέλεσμα της κοινωνικοποίησης του ατόμου και αποσκοπεί στην ολοκλήρωση της προσωπικότητας και την κοινωνική συνοχή επιτελείται μέσω των διαπροσωπικών σχέσεων.

## **5.2 ΣΧΕΣΕΙΣ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ**

Οι προϊστάμενοι και τα εκτελεστικά όργανα εξουσίας σε μια εταιρεία θα οφείλουν να έχουν το ρόλο του καθοδηγητή και του συμβούλου για κάθε εργαζόμενο.

Οι May-Chiun-Lo και Ramayah (2011), σε έρευνα που πραγματοποίησαν σε μικρομεσαίες επιχειρήσεις στη Μαλαισία, υποστηρίζουν ότι η καθοδήγηση και η

συνεχής παροχή συμβουλών από τη διοίκηση ή τους προϊσταμένους προς τους εργαζομένους αυξάνουν την εργασιακή ικανοποίηση, ενώ συγχρόνως ο εργαζόμενος αναπτύσσει με μεγαλύτερη διάθεση αλλά και σωστό τρόπο τις ικανότητές του και δημιουργούνται όλες οι προϋποθέσεις ώστε να επιτύχει τους στόχους του στο χώρο εργασίας του.

Ο Van Emerick (2008) αναφέρει ότι οι εργαζόμενοι που έχουν σωστή καθοδήγηση από ηγετικά στελέχη, καταφέρνουν σε μεγαλύτερο ποσοστό να επιτύχουν προαγωγή, αύξηση των εισοδημάτων τους, καλές σχέσεις με την εταιρεία τους και είναι περισσότερο ικανοποιημένοι, συγκριτικά με τους εργαζομένους που δεν έχουν καθοδήγηση. Οι Levenson et al. (2006) διατύπωσαν την άποψη ότι η ηγεσία και η καθοδήγηση των εργαζομένων επιδρά θετικά στην εργασιακή ικανοποίηση, ενώ έχει άμεσα θετική επίδραση στην αποδοτικότητα της επιχείρησης.

Οι Forreth και Love (2008) επισημαίνουν ότι μέσω της καθοδήγησης, της ηγεσίας και της ανάπτυξης διαπροσωπικών σχέσεων ανάμεσα σε στελέχη και εργαζομένους, δημιουργείται ένα ιδανικό κλίμα για δημιουργία, που χαρακτηρίζεται από την ομαδικότητα, τη συνεργασία, την αλληλεγγύη και την ικανοποίηση των εργαζομένων μέσω της επίτευξης των προσωπικών αλλά και των εταιρικών στόχων.

### **5.3 Συνδικάτα**

Η συνδικαλιστική ελευθερία αποτελεί κοινωνικό και αμυντικό δικαίωμα που περιλαμβάνει την ελευθερία ίδρυσης συνδικαλιστικής οργάνωσης και συμμετοχής σ' αυτήν ή σε άλλη ήδη υπάρχουσα. Σκοπός της είναι η προστασία και η προώθηση των εργασιακών και οικονομικών συμφερόντων των εργαζομένων, έχοντας σαν κύρια μέσα τις απεργιακές κινητοποιήσεις και τη σύναψη συλλογικών συμβάσεων. Φορείς της συνδικαλιστικής ελευθερίας είναι ο κάθε εργαζόμενος που βρίσκεται σε σχέση εξαρτημένης εργασίας, καθώς και ο εργοδότης που απασχολεί εργαζομένους αυτής της μορφής. Οι συνδικαλιστικές οργανώσεις, σύμφωνα με τον κλασικό ορισμό των Sidney και Beatrice Webb,



«αποσκοπούν στην προαγωγή και προάσπιση των συμφερόντων των μελών τους».

Τα συνδικάτα και οι ενώσεις εργαζομένων μπορούν ευρέως να χαρακτηριστούν ως μία προσπάθεια βελτίωσης της ικανοποίησης των εργαζομένων μέσω αλλαγών στο εργασιακό περιβάλλον και κυρίως τους μισθούς. Τα σωματεία αυτά πολλές φορές έχουν αμφισβητηθεί από τους ίδιους τους εργαζομένους ως προς την αποτελεσματικότητά τους και τα συμφέροντα που εξυπηρετούν. Στις αρχές της δεκαετίας του 1980 στις Ηνωμένες Πολιτείες της Αμερικής, οι ενώσεις των εργαζομένων υποχώρησαν στις διαπραγματεύσεις με αποτέλεσμα να δεχτεί μεγάλο πλήγμα ο συνδικαλισμός. Ο αντίκτυπος αυτής της υποχώρησης (Craft et al.) ήταν η ανασφάλεια, η απογοήτευση, η καχυποψία, η δυσπιστία και η οργή των μελών προς την ηγεσία των συνδικάτων και τους συναδέλφους συνδικαλιστές. Επίσης αναπτύχθηκε το αίσθημα της ανικανότητας για την αλλαγή της ισχύουσας κατάστασης μεταξύ των εργαζομένων και η αλληλεγγύη και η εμπιστοσύνη στα σωματεία κλονίστηκαν σε μεγάλο βαθμό.

Τα εργατικά συνδικάτα είναι κοινωνικοί οργανισμοί που παρέχουν ατομικές και συλλογικές υπηρεσίες στα μέλη τους και είναι αποτελεσματικά μόνο εάν επιτυγχάνουν υψηλή συμμετοχή των εργαζομένων. Η ύπαρξη θεσμικών και οικονομικών συνθηκών που ενισχύουν την εργασιακή και κοινωνική ασφάλεια των εργαζομένων, οδηγεί σε υψηλή συνδικαλιστική πυκνότητα, δηλαδή υψηλό ποσοστό των συνδικαλισμένων μισθωτών στο σύνολο του μισθωτού πληθυσμού της οικονομίας ή των επιμέρους κλάδων της (Βερναρδάκης, κ.ά, 2005).

Σύμφωνα με την οικονομική θεωρία, θα πρέπει να υπάρχουν αποκλειστικά οφέλη τα οποία μπορούν να αντισταθμίσουν το ψυχολογικό κόστος, έτσι ώστε τα άτομα να έχουν κίνητρο να ενταχθούν σε μια εργατική ένωση. Τα κίνητρα αυτά μπορεί να είναι είτε αγαθά και υπηρεσίες για τις οποίες τα μέλη έχουν αποκλειστική πρόσβαση (π.χ. όπως η παροχή δωρεάν νομικής συνδρομής), είτε προστασία από την αθέμιτη συμπεριφορά του εργοδότη (Serrano, 2009).

Ο θεσμός του συνδικαλισμού αποτελεί ένα από τα βάρη της δημοκρατίας, με θετικά και αρνητικά δεδομένα. Τα τελευταία χρόνια, η συνδικαλιστική δράση

και η εκδήλωση των απεργιών έχουν χάσει σημαντικό μέρος από την παλιά δυναμική και ευρύτερη απήχηση, αλλά δεν παύουν να αποτελούν κυρίαρχο στοιχείο και εσωτερικό δεδομένο των οικονομιών, όπου λειτουργούν οι δημοκρατικές αντιπροσωπευτικές διαδικασίες, μέσα σε ένα πλαίσιο ομάδων συγκρουόμενων συμφερόντων (Κατσανέβας, 1996).

Οι πολιτικές που εφαρμόζονται στην αγορά εργασίας, στηρίζονται στην απορρύθμιση των παραδοσιακών εργασιακών σχέσεων και την εξασθένιση του συστήματος κοινωνικής προστασίας. Οι νέες αυτές συνθήκες αυξάνουν την ανασφάλεια των εργαζομένων, γεγονός που έχει επιπτώσεις στην εκπροσώπηση των εργαζομένων και την κρίση του συνδικαλισμού. Η μείωση της συμμετοχής των εργαζομένων στα συνδικάτα και τα σωματεία αποδίδεται σε αιτίες όπως το επίπεδο απασχόλησης και διασφάλισης έναντι της ανεργίας, ο βαθμός αντιπροσωπευτικότητας των εργαζομένων από τα συνδικάτα και η συμμετοχή των εργαζομένων στις απεργίες (Βερναρδάκης, κ.ά, 2005).

#### **5.4 Ιδιωτικοποιήσεις**

Η άποψη για τις επιπτώσεις στις εργασιακές σχέσεις λόγω ιδιωτικοποίησης είναι διφορούμενη. Μερικές διοικήσεις έχουν προσπαθήσει να επιβάλλουν αυστηρή γραμμή σχέσεων στο χώρο εργασίας, γεγονός που οδηγεί σε συγκρούσεις. Άλλες διοικήσεις προτίμησαν τη διατήρηση της σταθερότητας και της συνέχειας, διατηρώντας παραδόσεις της δημόσιας επιχείρησης. Η επίδραση των ιδιωτικοποιήσεων έχει άμεση σχέση και με την κουλτούρα και τη στρατηγική της εταιρείας που κάνει την εξαγορά. Η άρση του άμεσου κυβερνητικού ελέγχου δημιουργεί συνθήκες ελευθερίας ως προς τη διαχείριση των εργασιακών σχέσεων.

Επίσης σημαντικό στοιχείο για τις εργασιακές σχέσεις είναι ότι η στρατηγική της εταιρείας-οργανισμού είναι προσανατολισμένη στην ικανοποίηση των απαιτήσεων και προσδοκιών της χρηματιστηριακής αγοράς, και όχι στην επίτευξη των καθορισμένων πολιτικών στόχων (Ferner&Colling, 1991).

Η διεθνής εμπειρία δείχνει ότι οι επιπτώσεις των ιδιωτικοποιήσεων στα

εργασιακά δικαιώματα του προσωπικού είναι συνήθως σημαντικές και κατά κανόνα αρνητικές για την απασχόληση και τους όρους εργασίας πολλών ομάδων εργαζομένων, κυρίως εκείνων με ξεπερασμένη ή χαμηλή επαγγελματική ειδίκευση.

Οι εργαζόμενοι από τη μεριά τους μπορούν να αποδεχτούν το εγχείρημα της ιδιωτικοποίησης, επειδή αναγνωρίζουν την ανάγκη προσαρμογής στην αγορά, όμως δε δέχονται τη μη συμμετοχή τους στην αύξηση των κερδών, και γι αυτό επιδιώκουν αύξηση μισθών ή παροχή ειδικών αμοιβών (Taylor, 2002).

Οι έρευνες του Ευρωπαϊκού Παρατηρητηρίου Εργασιακών Σχέσεων για το θέμα των ιδιωτικοποιήσεων στην Ευρώπη, περιγράφουν τις επιδράσεις στις εργασιακές σχέσεις (Γεωργακοπούλου, 2005):

- Εμφανής μείωση της προστασίας της απασχόλησης.
- Διάσπαση ουσιαστικών στοιχείων των εργασιακών σχέσεων, κυρίως με τη διάκριση ανάμεσα σε προϋπάρχον προσωπικό, το οποίο συνήθως διατηρεί τα βασικά του δικαιώματα, και σε νέο, που ακολουθεί πολύ πιο ευέλικτο και υποβαθμισμένο εργασιακό καθεστώς.

Περιπτώσεις κατάτμησης των κλαδικών ρυθμίσεων με εφαρμογή διαφορετικών συλλογικών συμβάσεων εργασίας στον ίδιο κλάδο.

- Μεγαλύτερη έμφαση στην απόδοση της επιχείρησης και στην πιο αποτελεσματική διαχείριση κόστους εργασίας και παραγωγικότητας.
- Τάση για περισσότερο μονομερείς ρυθμίσεις στο εσωτερικό της επιχείρησης, βάσει του διευθυντικού δικαιώματος.

Η ιδιωτικοποίηση, ενώ έχει αρκετά ισχυρή επίδραση στα χρηματοοικονομικά αποτελέσματα μιας εταιρείας ή οργανισμού, δε σημαίνει ότι έχει ριζικές αλλαγές και στις εργασιακές σχέσεις ή την εσωτερική λειτουργία της.

## 6. ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Στο χώρο εργασίας μπορούμε να διακρίνουμε τρία βασικά πλέγματα διαπροσωπικών σχέσεων:

- σχέσεις με συναδέλφους ή την υπόλοιπη εργασιακή ομάδα
- σχέσεις με προϊστάμενους και
- σχέσεις με υφισταμένους.

Ειδικότερα, οι σχέσεις με τους συναδέλφους μπορεί να χαρακτηρίζονται από ανταγωνισμό και διαπροσωπικές συγκρούσεις.

Οι σχέσεις με τους προϊστάμενους από έλλειψη εκ μέρους τους φροντίδας και ανθρώπινης αντιμετώπισης, ενώ όσον αφορά στις σχέσεις με τους υφισταμένους το πρόβλημα επικεντρώνεται κυρίως στο κατά πόσο το άτομο έχει τη δυνατότητα να κάνει κάθετο καταμερισμό ευθυνών και αρμοδιοτήτων και να αντιμετωπίσει τα προβλήματα που συνεπάγονται οι συμμετοχικές διαδικασίες στη λήψη αποφάσεων.

Κακές θεωρούνται οι σχέσεις που χαρακτηρίζονται από χαμηλό βαθμό εμπιστοσύνης, χαμηλό βαθμό στήριξης του ενός από τον άλλο και έλλειψη ενδιαφέροντος για τα προβλήματα που αντιμετωπίζει το άτομο.

Οι κακές σχέσεις μπορούν να οδηγήσουν σε ανταγωνισμό, απομόνωση και δυσαρέσκεια προς τη δουλειά και κατά επέκταση σε αγχογόνες καταστάσεις.

Υπάρχουν όμως και μερικές άλλες όψεις των κοινωνικών σχέσεων στο χώρο της εργασίας που μπορούν να αποδειχτούν αγχογόνες:

- Η ανασφάλεια που δημιουργεί το αίσθημα ότι το άτομο δε μπορεί να ανταποκριθεί στις απαιτήσεις μιας νέας θέσης. Εδώ μεγάλο ρόλο παίζει ο βαθμός κοινωνικής στήριξης που προσφέρεται από τα άλλα μέλη.
- Η «πυκνότητα» στον εργασιακό χώρο, όταν δηλαδή πολλά άτομα συνευρίσκονται σε μικρό χώρο και δε δίνεται στο άτομο η δυνατότητα να ικανοποιήσει την ανάγκη του για προσωπικό χώρο εργασίας και δημιουργικότητας.
- Η γειτνίαση ή η υποχρεωτική συνεργασία με άτομο που διακατέχεται

από εργασιομανία και δίνει γρήγορο και ασφυκτικό ρυθμό στην εργασία.

- Οι πιέσεις της ομάδας να συμμορφωθεί το άτομο με κανόνες που ίσως δεν συμφωνεί ή δεν υιοθετεί.

Στην εποχή μας οι ιδιαίτερες απαιτήσεις των εργοδοτών από τον εργαζόμενο, η ευρύτερη στροφή προς τον ξέφρενο καταναλωτισμό, η ανάδειξη της ιδιωτικότητας και η παντοδυναμία των αγορών αφήνουν αυτονόητα το στίγμα τους και στις διαπροσωπικές σχέσεις στους χώρους εργασίας.

Ο εργαζόμενος καλείται να κερδίσει περισσότερα χρήματα, να ανέλθει στην ιεραρχία και πάνω από όλα να μην χάσει τη δουλειά του! Έτσι ο ένας στους τρεις εργαζόμενους στην Ελλάδα ξεπερνά αρκετά τις 40 ώρες εργασίας ανά εβδομάδα και φυσικά το στρες κυριαρχεί στη ζωή του, λόγω των ιδιαίτερα αυξημένων απαιτήσεων. Διεθνώς η αύξηση χρόνου και των απαιτήσεων της εργασίας είναι μεγαλύτερη. Οι εργασιακές σχέσεις ολοένα αλλάζουν και η εργασία εντατικοποιείται.

Ο αριθμός των ανθρώπων που ταυτίζουν τον εργασιακό και τον κοινωνικό χώρο αυξάνεται συνεχώς. Έτσι στο χώρο του γραφείου πρέπει αναγκαστικά να εξυπηρετηθούν και κοινωνικές ανάγκες, όπως η αναζήτηση φίλων και γνωριμιών. Παράλληλα όμως το στρες, ο ανταγωνισμός και η καχυποψία υπονομεύουν το εργασιακό περιβάλλον και ευθύνονται για την επιδείνωση των ανθρωπίνων σχέσεων. Οι εργαζόμενοι, όπως καταγράφεται σε σχετικές έρευνες, θεωρούν σημαντικότερους παράγοντες στο εργασιακό περιβάλλον κατά σειρά: 1) να τους φέρονται με σεβασμό 2) να υπάρχει καλή επικοινωνία και 3) να συνεργάζονται με φιλικούς και βοηθητικούς ανθρώπους. Όμως παραδέχονται ταυτόχρονα ότι υπάρχει μεγάλη απόσταση από αυτό που συμβαίνει στην πραγματικότητα. Για πολλούς εργαζόμενους, άνδρες και γυναίκες, οι διαπροσωπικές σχέσεις αποτελούν το σοβαρότερο στρεσογόνο παράγοντα στην εργασία τους.

Για να βελτιωθούν οι εργασιακές διαπροσωπικές σχέσεις χρειάζεται πρώτα από όλα να επανεξετάσουμε τη φιλοσοφία μας γύρω από την εργασία και το εργασιακό περιβάλλον. Αν φαντασθούμε πώς θέλουμε να μας φέρονται στον εργασιακό χώρο, τότε έχουμε μια πρώτη εικόνα πώς να φερθούμε στους

συναδέλφους μας. Σεβασμός, συναδελφικότητα και συνεργατικότητα αποτελούν το τρίπτυχο του υγιούς εργασιακού περιβάλλοντος.

## Βιβλιογραφία

### Διεθνής Βιβλιογραφία

- Baird, J., 1977. *The dynamic of organizational communication*. New York: Harper & Row.
- Bartlett, R., 1990. *Economics and power: an inquiry into human relations and markets*. Cambridge: Cambridge U.P.
- Burroughs, W. & Quinlan, J., 2001. *Tactical communication confrontation management*. Carrollton: Global Learning Solutions.
- Carter, M. N., 1999. Basics in internal organizational communications. *Management assistance program for nonprofits*.
- Daft, R., 2002. *Organizational theory and design*. s.l.:West Publishing.
- De Bono, E., 2002. *Lateral Thinking: A Textbook for Creativity*. Australia: Penguin Books Ltd.
- Fiol, C., 1995. Corporate communications: Comparing executives private and public statements. *Academy of Management Journal*, Issue 38, pp. 522-536.
- Fisher, R., Ury, W. & Patton, B., 1999. *Getting to Yes: Negotiating an Agreement Without Giving In..* London: Random House..
- Forsyth, D., 1999. *Group Dynamics*. 3 επιμ. USA: Wadsworth .
- Greenberg, J. & Baron Robert, A., 2000. *Behavior in organizations*. s.l.:s.n.
- Hatch, M., 1997. *Organization theory*. New York: Oxford University Press.
- James, P., 1998. *Μάνατζμεντ ολικής ποιότητας*. Αθήνα: Κλειδάριθμος.
- Jehn, K. A., 1997. A qualitative analysis of conflict types and dimensions in organizational groups. *Administrative Science Quarterly*, Τόμος 42, pp. 530-557.
- Jones, G., 2003. *Organizational theory, design and change*. s.l.:Prentice Hall.
- Kelly, D., 2000. Using vision to improve organisational communication. *Leadership and Organization Development Journal*, 21(2), pp. 92-101.
- May, S. & Mumby, D., 2004. *Engaging organizational communication theory and*

research. s.l.:Sage Pub.

Morris, C., 1946. *Signs, Language and Behavior*. New York: Prentice Hall.

Mullins, L., 1996. *Management and organisational behaviour*. London: Pitman Publishing.

Murphy, H. & Perk, C., 1980. *Effective Business Communications*. s.l.:Mc Graw Hill .

Patti, H., 1999. *Powerful communication skills that get results*. s.l.:The change agent.

Rahim, M. A., 1990. *Theory and Research in Conflict Management*.. New York: NY: Praeger.

Rahim, M. A., 2001. *Managing Conflict in Organizations*. Westport, Conn: Quorum Books.

Robbins, S. P., 1978. Conflict management” and “conflict resolution” are not synonymous terms.. *California Management Review*, 21(2), pp. 67-75.

Taylor, F., 2003. The principles of scientific management. Στο: *The sociology of organizations*. s.l.:Sage Pub.

The Academy of Management Review, 1987. The Academy of Management Review. 12(3), pp. 561-563.

Thomas, K.W., Kilmann, R.H., 1974. *The Thomas-Kilman conflict MODE instrument*. NY: Xicom: Tuxedo.

Truskie, S., 1999. *Leadership in High-Performance Organizational Cultures*.. Westport: Quorum Books.

Verderber, R., 1998. *Η τέχνη της επικοινωνίας*. Αθήνα: Έλλην.

Williams, F., 1993. *The family as an economic system: a conceptual model supported by empirical research*»,. s.l.:Psychol Mark 10.

Zaremba, A., 2005. *Organizational communication*. South-Western College Pub: s.n.

### **Ελληνική Βιβλιογραφία**

Αρτζυλ, Μ., 1981. *Ψυχολογία της Συμπεριφοράς*. Αθήνα : s.n.



Γιαννουλέας, Μ., 1998. *Συμπεριφορά και Διαπροσωπική Επικοινωνία στον εργασιακό χώρο*. Αθήνα: Ελληνικά Γράμματα..

Δήμου, Ν., 2003. *Διοίκηση προσωπικού*. Αθήνα: Έλλην.

Ζαβλάνος, Μ., 2002. *Management-θεωρία Οργανώσεων*. Αθήνα: οικονομικές Επιστήμες.

Ζαβλάνος, Μ., 2002. *Οργανωτική Συμπεριφορά*. Αθήνα: Σταμούλης.

Καζάζη, Μ., 1995. *Ανθρώπινες σχέσεις και επικοινωνία*. Αθήνα: Έλλην.

Κάντας, Α., 1998. *Οργανωτική - βιομηχανική Ψυχολογία: Κίνητρα, επαγγελματική ικανοποίηση, ηγεσία*. Αθήνα: Ελληνικά Γράμματα.

Κατσαλής, Α., 2002. *Η επικοινωνία στις επιχειρήσεις και στην προσωπική ζωή*. Πειραιάς: Interbooks.

Μπουραντάς, Δ., 2002. *Μάνατζμεντ. Θεωρητικό Υπόβαθρο. Σύγχρονες Πρακτικές*. Αθήνα: Γ. Μπένου.

Ξηροτύρη-Κουφίδου, Σ., 1997. *Διοίκηση ανθρώπινων πόρων*. Θεσσαλονίκη: Ανίκουλα.

Παναγιωτοπούλου, Ρ., 1997. *Η επικοινωνία στις οργανώσεις: η εξέλιξη των θεωριών των οργανώσεων και οι επικοινωνιακές τους διαστάσεις*. Αθήνα: Κριτική.

Παπαδάκη-Μιχαηλίδη, Ε., 1998. *Η σιωπηλή γλώσσα των συναισθημάτων*. Αθήνα : Ελληνικά.

Πετρίδου, Ε., 2001. *Διοίκηση - Μάνατζμέντ*. Θεσσαλονίκη: Ζυγός.

Σαχινίδης, Α. & Ακρίβος, Χ., 2001. Ο ρόλος της επικοινωνίας στη διοίκηση των εργασιακών σχέσεων. *Επιθεώρηση Εργασιακών Σχέσεων*, Issue 23, pp. 6-15.

Τσαούσης, Δ., 2000. *Η κοινωνία του ανθρώπου: Εισαγωγή στην Κοινωνιολογία*. Αθήνα: Gutenberg.