



**ΑΝΟΙΚΤΟ  
ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ  
ΚΥΠΡΟΥ**

**ΣΧΟΛΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ**

**ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ**

**ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΣΠΟΥΔΩΝ**

**«ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ»**

## **ΔΙΑΤΡΙΒΗ ΕΠΙΠΕΔΟΥ ΜΑΣΤΕΡ**

### **ΤΙΤΛΟΣ ΔΙΑΤΡΙΒΗΣ**

**ΕΝΔΟΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΕΣ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΕΣ – ΑΝΘΡΩΠΙΝΕΣ ΣΧΕΣΕΙΣ  
ΚΑΙ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΕΣ ΣΤΟΝ ΧΩΡΟ ΕΡΓΑΣΙΑΣ  
ΠΡΑΚΤΙΚΗ ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΚΑΙ ΕΡΕΥΝΑ ΣΤΗΝ ΕΤΑΙΡΕΙΑ EVEREST  
Α.Ε**

**ΟΝΟΜΑ ΦΟΙΤΗΤΗ  
ΚΑΡΑΓΕΩΡΓΟΥ ΕΛΕΝΗ**

**ΕΠΙΒΛΕΠΩΝ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ  
ΚΑΛΔΗΣ ΠΑΝΑΓΙΩΤΗΣ**

**ΑΘΗΝΑ,  
ΜΑΙΟΣ 2012**

**ΣΧΟΛΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ**

**ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ**

**ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΣΠΟΥΔΩΝ**

**«ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ»**

## **ΔΙΑΤΡΙΒΗ ΕΠΙΠΕΔΟΥ ΜΑΣΤΕΡ**

**ΤΙΤΛΟΣ ΔΙΑΤΡΙΒΗΣ**

**ΕΝΔΟΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΕΣ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΕΣ – ΑΝΘΡΩΠΙΝΕΣ ΣΧΕΣΕΙΣ ΚΑΙ  
ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΕΣ ΣΤΟΝ ΧΩΡΟ ΕΡΓΑΣΙΑΣ**

**ΠΡΑΚΤΙΚΗ ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΚΑΙ ΕΡΕΥΝΑ ΣΤΗΝ ΕΤΑΙΡΕΙΑ EVEREST Α.Ε**

**ΟΝΟΜΑ ΦΟΙΤΗΤΗ  
ΚΑΡΑΓΕΩΡΓΟΥ ΕΛΕΝΗ**

**ΕΠΙΒΛΕΠΩΝ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ  
ΚΑΛΔΗΣ ΠΑΝΑΓΙΩΤΗΣ**

**ΑΘΗΝΑ,**

**ΜΑΙΟΣ 2012**

# **ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ**

## **ΕΙΣΑΓΩΓΗ**

### **ΘΕΩΡΗΤΙΚΟ ΜΕΡΟΣ**

#### **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑ**

**1.1 ΟΡΙΣΜΟΣ, ΕΝΝΟΙΑ ΚΑΙ ΒΑΣΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗΣ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑΣ**

**1.2 ΣΥΣΤΗΜΑ ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗΣ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑΣ**

**1.3 ΜΟΝΤΕΛΑ ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗΣ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑΣ**

#### **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: ΕΝΔΟΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΕΣ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΕΣ ΚΑΙ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΕΣ**

**2.1 ΣΗΜΑΣΙΑ ΕΝΔΟΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ**

**2.2 ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΠΟΥ ΣΥΝΘΕΤΟΥΝ ΤΟ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ ΜΙΑΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ**

**2.3 ΟΡΙΣΜΟΣ ΕΝΔΟΕΤΑΙΡΙΚΗΣ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ**

**2.4 ΕΙΔΗ ΕΝΔΟΕΤΑΙΡΙΚΗΣ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ**

**2.5 ΕΜΠΟΔΙΑ ΣΤΗΝ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ**

**2.6 ΤΑ ΚΥΡΙΟΤΕΡΑ ΛΑΘΗ ΣΤΗΝ ΕΝΔΟΕΤΑΙΡΙΚΗ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ**

**2.7 ΤΑ 7C S ΤΗΣ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΗΣ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ**

**2.8 Η ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ ΚΑΙ Η ΣΗΜΑΣΙΑ ΤΗΣ ΣΤΗΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ**

**2.9 Η ΕΝΔΥΝΑΜΩΣΗ ΚΑΙ Η ΣΗΜΑΣΙΑ ΤΗΣ ΣΤΗΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ**

#### **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΙΣ**

**3.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ ΣΤΗΝ ΕΝΝΟΙΑ ΤΗΣ ΣΥΓΚΡΟΥΣΗΣ**

**3.2 ΠΗΓΕΣ ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΩΝ**

**3.3 ΕΙΔΗ ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΩΝ**

**3.4 ΣΥΝΕΠΕΙΕΣ ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΩΝ**

**3.5 Η ΕΝΝΟΙΑ ΤΗΣ ΔΥΝΑΜΗΣ**

**3.6 ΠΗΓΕΣ – ΒΑΣΕΙΣ ΔΥΝΑΜΗΣ**

**3.7 ΑΝΤΙΜΕΤΠΙΣΗ ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΩΝ**

#### **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4: ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΗ ΝΟΗΜΟΣΥΝΗ**

**4.1 Η ΕΝΝΟΙΑ ΤΗΣ ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΗΣ ΝΟΗΜΟΣΥΝΗΣ**

**4.2 ΟΡΙΣΜΟΣ ΤΗΣ ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΗΣ ΝΟΗΜΟΣΥΝΗΣ**

4.3 Η ΧΡΗΣΙΜΟΤΗΤΑ ΤΗΣ ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΗΣ ΝΟΗΜΟΣΥΝΗΣ

4.4 Η ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΤΗΣ ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΗΣ ΝΟΗΜΟΣΥΝΗΣ

4.5 Η ΜΕΤΡΗΣΗ ΤΗΣ ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΗΣ ΝΟΗΜΟΣΥΝΗΣ

**ΚΕΦΑΛΙΑΙΟ 5: ΑΝΘΡΩΠΙΝΕΣ ΣΧΕΣΣΕΙΣ ΚΑΙ ΣΤΡΕΣ**

5.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ ΣΤΗΝ ΕΝΝΟΙΑ ΤΟΥ ΣΤΡΕΣ

5.2 ΣΥΜΠΤΩΜΑΤΑ «ΚΑΚΟΥ» ΣΤΡΕΣ

5.3 ΣΥΝΘΗΚΕΣ ΕΝΤΑΤΙΚΟΠΟΙΗΣΗΣ ΤΟΥ ΣΤΡΕΣΟΓΟΝΟΥ ΕΡΕΘΙΣΜΑΤΟΣ

5.4 ΤΥΠΟΙ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑΣ ΚΑΙ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΥΓΕΙΑΣ

**ΕΜΠΕΙΡΙΚΟ ΜΕΡΟΣ**

ΕΡΕΥΝΑ ΣΤΗΝ ΕΤΑΙΡΕΙΑ EVEREST Α.Ε ΜΕΣΩ ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΩΝ

ΕΥΡΗΜΑΤΑ ΕΠΕΞΕΡΓΑΣΙΑΣ

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ - ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ

## ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Η εργασία αναπτύσσει την έννοια της οργανωσιακής συμπεριφοράς, τα βασικά στοιχεία που την συνθέτουν καθώς και τα μοντέλα της. Τονίζει, πόσο σημαντικό είναι να αναπτύξει μία εταιρεία ένα κατάλληλο σύστημα οργανωσιακής συμπεριφοράς και τι πλεονεκτήματα μπορεί να επιφέρει, ώστε να επιτευχθούν οι στόχοι που έχει θέσει. Καθιστά σαφές, πόσο πολύτιμοι είναι οι παράγοντες που συνθέτουν το εσωτερικό περιβάλλον μιας επιχείρησης που σε συνδυασμό με την ανάπτυξη της ενδοεταιρικής επικοινωνίας και της ενδυνάμωσης των εργαζομένων, δρουν αποτελεσματικά στην επιχείρηση επηρεάζοντας καθημερινά την λειτουργία της και την περαιτέρω ανάπτυξη της. Στην συνέχεια ορίζεται η έννοια της σύγκρουσης, από που προέρχεται, για ποιους λόγους μπορεί να συμβεί καθώς και τί συνέπειες μπορεί να προκαλέσει, χωρίς αυτό να σημαίνει ότι δεν υπάρχουν τρόποι αντιμετώπισης των συγκρούσεων οι οποίοι και αναφέρονται. Πολύ σημαντικό είναι να κατανοήσουμε τον όρο συναισθηματικής νοημοσύνης, πως χρησιμεύει και αναπτύσσεται και με τι τρόπους μπορούμε να την μετρήσουμε. Τέλος, τονίζεται η διαφορά των δύο πλευρών του ανθρώπινου στρες και τις επιρροές που έχει, ιδίως μέσα στο εργασιακό περιβάλλον. Όλα τα παραπάνω έχουν επίκεντρο τον άνθρωπο και καθιστούν σαφές ότι είναι ο πολυτιμότερος παράγων στον οποίο πρέπει να επενδύσει μία επιχείρηση για να φέρει σε πέρας τους στόχους που έχει θέσει.

Ακολουθεί το εμπειρικό μέρος της εργασίας, όπου με την βοήθεια ερωτηματολογίου το οποίο δόθηκε και συμπληρώθηκε από 74 υπαλλήλους που εργάζονται στα κεντρικά γραφεία της διοίκησης της εταιρείας Everest, εξάγουμε συμπεράσματα για την εν λόγω εταιρεία, διαπιστώνοντας πώς η πράξη μπορεί να δώσει ζωτική σημασία στην θεωρία που ανέπτυξαν άνθρωποι της επιστήμης αλλά και το αντίθετο πώς δηλαδή αποδεικνύεται η πράξη μέσα από την θεωρία.

## **ABSTRACT**

This paper develops the concept of organizational behavior, its basic elements and models. It emphasizes how important is to develop an adequate system of an organizational behavior company and what advantages can lead to achieving the objectives that the company have set. It makes clear how valuable are the factors that make the interior environment of a company, in conjunction with the development of intragroup communication and empowerment of workers, operating effectively in business affecting daily functioning and further development. Furthermore it is defined the meaning of conflict, its destination, why it happens and what consequences may result. This does not mean that there are no ways of dealing with conflict, which are indicated in this research. It is very important to understand the term “emotional intelligence”, in which way it serves and is developing and what ways it can be measurable. Finally, it is highlighted the difference between the two sides of the human stress and how they're influence especially in the workplace. All the above are focalizing to people, who are the most significant agent that a company has to invest to, in order to aim its goals.

The research is followed by the empirical part of the work, where by using a questionnaire that was filled by 74 employees working at the headquarters of the company Everest, we make conclusions about the company, finding how vital is the action to theory that scientists developed, and how the practice is demonstrated through theory.

## **ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ**

Αισθάνομαι την ανάγκη να ευχαριστήσω τον Κο Καλδή Παναγιώτη, ο οποίος ήταν υπεύθυνος για την επίβλεψη της παρούσας διατριβής, για την ουσιαστική καθοδήγηση που μου προσέφερε καθ' όλη τη διάρκεια εκπόνησης της διπλωματικής διατριβής μου.

Επιπλέον, θέλω να ευχαριστήσω τους συναδέλφους μου, με τους οποίους εργαζόμαστε στην εταιρεία «EVEREST A.E» (η οποία υπάγεται στον Όμιλο Επιχειρήσεων VIVARTIA) και με βοήθησαν, προκειμένου να μοιράσω τα ερωτηματολόγια σε έναν αριθμό υπαλλήλων και να φέρω εις πέρας το πρακτικό μέρος της διατριβής μου.

Τέλος, δεν θα μπορούσα να παραλείψω την πολύτιμη υποστήριξη που δέχτηκα από αγαπημένα μου πρόσωπα, όπως η οικογένειά μου, οι φίλοι μου και γενικότερα οι δικοί μου άνθρωποι, τους οποίους οφείλω να ευχαριστήσω θερμά, καθότι μου συμπαραστάθηκαν και αποτέλεσαν πηγή έμπνευσης για εμένα.

Την αφιερώνω στον αγαπημένο μου Πατέρα που έχασα απροσδόκητα, ξαφνικά και πολύ πρόσφατα και σε ενδεχόμενη αποφοίτησή μου δεν θα είναι κοντά μου ή τουλάχιστον δεν θα τον βλέπω εγώ, όμως μου έδωσε με κάποιο τρόπο κουράγιο να συνεχίσω...

## ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Για να επιτύχει μία επιχείρηση τους στόχους της πρέπει μέσα από κατάλληλο σύστημα να λαμβάνει υπόψιν της τις δυνατότητες των εργαζομένων και το ποσοστό στο οποίο μπορούν να ταυτιστούν οι ανάγκες των εργαζομένων με εκείνες της επιχείρησης, για να φτάσει στην υποκίνηση αυτών μέσω της δημιουργίας και λειτουργίας κλίματος σωστής επικοινωνίας.

Στο πρώτο κεφάλαιο της διατριβής, ορίζεται και αναλύεται η έννοια της Οργανωσιακής Συμπεριφοράς και τα βασικά στοιχεία που την συνθέτουν. Επίσης, αναφέρεται η έννοια του Συστήματος Οργανωσιακής Συμπεριφοράς και περιγράφονται τα πιο συνηθισμένα μοντέλα της.

Στο δεύτερο κεφάλαιο, εκτυλίσσεται η σημαντικότητα της ανάλυσης του εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος μιας επιχείρησης, η οποία σε συνδυασμό με την εφαρμογή κατάλληλης στρατηγικής μπορεί να επιτύχει τους στόχους της. Επιπροσθέτως, αναλύονται οι παράγοντες που απαρτίζουν το ενδοεπιχειρησιακό περιβάλλον και τονίζονται τα είδη της ενδοεταιρικής επικοινωνίας, αλλά και η αναγκαιότητα που αυτή έχει για την επιχείρηση. Ακόμη, περιγράφονται οι παράγοντες που εμποδίζουν την ανάπτυξη της επικοινωνίας, τα κυριότερα λάθη που συναντάμε στην ενδοεταιρική επικοινωνία, οι απαραίτητες προϋποθέσεις για μια επιτυχημένη και αποτελεσματική επικοινωνία και η έννοια και η σημασία της ενδυνάμωσης.

Στο τρίτο κεφάλαιο, περιγράφεται η έννοια της σύγκρουσης, η οποία αποτελεί απόλυτα φυσιολογική συνέπεια στην συνεργασία μεταξύ ανθρώπων. Επιπλέον, ορίζονται τα αίτια, τα είδη, οι συνέπειες και οι τρόποι αντιμετώπισης των συγκρούσεων σε συνδυασμό με την ύπαρξη της δύναμης.

Στο τέταρτο κεφάλαιο, γίνεται ανάλυση της έννοιας της συναισθηματικής νοημοσύνης, και περιγράφεται η συμβολή της στην αποτελεσματική συνεργασία και επικοινωνία μεταξύ των εργαζομένων μέσα στον ίδιο εργασιακό χώρο με το ίδιο εργασιακό περιβάλλον. Τέλος, παρατίθενται τρόποι ανάπτυξης και μέτρησης της συναισθηματικής νοημοσύνης .



Στο πέμπτο κεφάλαιο της παρούσας εργασίας, εξηγείται η έννοια του στρες και πως επηρεάζει την ανθρώπινη συμπεριφορά. Αναφέρονται τα συμπτώματα του στρες με αρνητικές συνέπειες που επηρεάζει αρνητικά την σωματική μας υγεία και την απόδοση μας στην εργασία. Τέλος, γίνεται αναφορά σε τύπους ανθρώπινης συμπεριφοράς που επηρεάζουν ή και προκαλούν κάποια κατάσταση υγείας.

Ακολουθεί το εμπειρικό μέρος της εργασίας το οποίο διεξήχθη μέσω ερωτηματολογίου, του οποίου τα ευρήματα περιγράφονται για κάθε ερώτηση ξεχωριστά και εν κατακλείδι συνοψίζουμε στα συμπεράσματα, τα οποία είναι αποτέλεσμα της θεωρίας σε συνδυασμό με το εμπειρικό μέρος και της προσωπικής μου εμπειρίας.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΠΡΩΤΟ

### ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑ

#### 1.1 ΟΡΙΣΜΟΣ, ΕΝΝΟΙΑ ΚΑΙ ΒΑΣΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗΣ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑΣ

Δεδομένου του γεγονότος ότι ο πολυτιμότερος πόρος μιας επιχείρησης είναι οι άνθρωποι της και αποτελούν την πεμπουσία αφού συνιστούν τη μοναδική πηγή δημιουργίας αξιών, μοναδικών ικανοτήτων και ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων αντιλαμβανόμαστε πόσο πολύτιμη είναι η μελέτη της συμπεριφοράς των εργαζομένων στις επιχειρήσεις.

Η **Οργανωσιακή Συμπεριφορά** (*Organizational Behavior*) είναι ένας χώρος μελέτης (επιστημονικός κλάδος), που αναπτύχθηκε στις αρχές του 1960. Ασχολείται με τη μελέτη της συμπεριφοράς των εργαζομένων, είτε ως μεμονωμένα άτομα είτε ως ομάδες ατόμων, στους οργανισμούς/επιχειρήσεις. Περιλαμβάνει την περιγραφή, εξήγηση, ερμηνεία, πρόβλεψη και έλεγχο της ανθρώπινης συμπεριφοράς, καθώς και των παραγόντων που επηρεάζουν την απόδοση των ανθρώπων στο εργασιακό περιβάλλον.

Ο εν λόγω κλάδος χαρακτηρίζεται κατά βάση από την επιστημονική συγκέντρωση και ιεράρχηση διαφόρων μελετών, ερευνών και θεμελιωδών αρχών-θεωριών πάνω σε μια κοινή γνωστική βάση. Ταυτόχρονα, είναι μια εφαρμοσμένη επιστήμη, η οποία προτείνει και εφαρμόζει πρακτικές καλύτερης και αποτελεσματικότερης δράσης και συμπεριφοράς των ανθρώπων μέσα στους διάφορους οργανισμούς. Επιπλέον, πρόκειται για έναν κλάδο ο οποίος μπορεί να αποτελέσει χρήσιμο εργαλείο, αλλά και να εφαρμοστεί πρακτικά, σε διάφορα είδη οργανισμών όπως π.χ. σε επιχειρήσεις, κρατικούς οργανισμούς και κυβερνήσεις, οργανισμούς παροχής υπηρεσιών, σχολεία κτλ. Ακόμη, χρησιμεύει ιδιαίτερα στην ανάλυση της ανθρώπινης συμπεριφοράς σε διάφορα επίπεδα, για παράδειγμα σε επίπεδο συμπεριφοράς μεμονωμένων ατόμων, σε επίπεδο διαπροσωπικών σχέσεων και επικοινωνίας είτε εντός ομάδων (άτυπων ή τυπικών) είτε μεταξύ Διοίκησης και εργαζομένων, καθώς επίσης και σε άλλα επίπεδα.

Αναφορικά με τη συμπεριφορά στους οργανισμούς, αυτή προσδιορίζεται από διάφορους εσωτερικούς και εξωτερικούς παράγοντες. Τόσο το **εξωτερικό περιβάλλον**

όσο και το **εσωτερικό περιβάλλον**, που αποτελούν τις δύο γενικές κατηγορίες παραγόντων, περιλαμβάνουν περαιτέρω προσδιοριστικούς παράγοντες.

Πιο συγκεκριμένα, οι οργανισμοί οποιουδήποτε μεγέθους ή σκοπού είναι ενώσεις ατόμων, που χρησιμοποιώντας συγκεκριμένα μέσα κάθε φορά, οργανώνονται και εργάζονται συντονισμένα για να επιτύχουν προκαθορισμένους στόχους. Τα άτομα αυτά προέρχονται από ένα συγκεκριμένο περιβάλλον (κοινωνικό, οικονομικό, φυσικό) και αποκτούν τα μέσα ή τους πόρους από το ίδιο ή το ευρύτερο περιβάλλον για την άσκηση της οικονομικής τους δραστηριότητας και την επίτευξη των στόχων τους. Το αποτέλεσμα δε των δραστηριοτήτων τους (προϊόντα ή υπηρεσίες) προσφέρεται επίσης στο ίδιο ή και το ευρύτερο περιβάλλον.

**Εξωτερικό Περιβάλλον:** Το περιβάλλον, μέσα στο οποίο λειτουργεί κάθε οργανισμός, αποτελείται από όλους εκείνους τους παράγοντες και τις συνθήκες έξω απ' αυτόν που μπορεί να τον επηρεάζουν και οι οποίοι ομαδοποιούνται σε δύο μεγάλες κατηγορίες: Το *γενικό περιβάλλον* που περιλαμβάνει τις ευρύτερες κοινωνικές, οικονομικές και τεχνολογικές τάσεις και συνθήκες (που έμμεσα επηρεάζουν τον οργανισμό). Το *συγκεκριμένο-άμεσο περιβάλλον*, που περιλαμβάνει άτομα, ομάδες και οργανισμούς που άμεσα επηρεάζουν ένα συγκεκριμένο οργανισμό, αλλά δεν αποτελούν μέρος αυτού. Οι παράγοντες αυτοί σχετίζονται άμεσα με τις συγκεκριμένες δραστηριότητες του οργανισμού.

Το *γενικό ή ευρύτερο περιβάλλον* περιλαμβάνει το οικονομικό περιβάλλον, το κοινωνικό/πολιτιστικό περιβάλλον, το πολιτικό/νομικό περιβάλλον, το φυσικό περιβάλλον, το τεχνολογικό περιβάλλον και τα διεθνή γεγονότα. Το *συγκεκριμένο ή άμεσο περιβάλλον* περιλαμβάνει τους μετόχους/επιχειρηματίες, το βιομηχανικό κλάδο, τους ανταγωνιστές, τους πελάτες, τους προμηθευτές, τους κρατικούς οργανισμούς/υπουργεία, τους συντελεστές παραγωγής, τους συνεργάτες και άλλους οργανισμούς/ενώσεις (π.χ. σχολεία, οικολογικές ομάδες, Εκκλησία, τράπεζες κτλ).

Οι παράγοντες του ευρύτερου εξωτερικού περιβάλλοντος επηρεάζουν τη δημιουργία και λειτουργία διαφόρων οργανώσεων και ομάδων του άμεσου εξωτερικού περιβάλλοντος ενός οργανισμού. Οι επιδράσεις αυτές –μικρές ή μεγάλες- υποχρεώνουν ή δίνουν τη δυνατότητα στον οργανισμό (εσωτερικό περιβάλλον) να ανταποκριθεί με συγκεκριμένο τρόπο.

Εκείνα τα άτομα που είναι υπεύθυνα για την ανάληψη πρωτοβουλιών, την ανάπτυξη και την επιβίωση ενός οργανισμού παρατηρούν συνέχεια το περιβάλλον μέσα στο οποίο αυτός βρίσκεται και αποφασίζουν για το πώς να το τροποποιήσουν ή πώς να προσαρμοστούν σε αυτό. Οι αποφάσεις τους επηρεάζουν ζωτικά τον οργανισμό. Μερικές από αυτές περιλαμβάνουν τα ακόλουθα:

- ✚ Σε ποιο βιομηχανικό κλάδο θα μπει ο οργανισμός/επιχείρηση.
- ✚ Όταν βρεθεί μέσα στον κλάδο, πώς θα αντιμετωπίσει τον ανταγωνισμό (π.χ. ποιότητα, τιμή, βάθος και εύρος γραμμής του προϊόντος ή της υπηρεσίας).
- ✚ Πού θα εγκατασταθεί.
- ✚ Τι μέγεθος θα έχει.
- ✚ Τι νομική/ιδιοκτησιακή και οργανωτική μορφή θα έχει.
- ✚ Τι πολιτική, στρατηγική και τακτική θα έχει σε διάφορους τομείς (ανταγωνισμός, τιμές, καινοτομίες, προβολή κτλ).
- ✚ Ποιοι θα είναι οι γενικοί διευθυντές.

Όλες οι προηγούμενες αποφάσεις πρέπει να λαμβάνονται στα πλαίσια της σχέσης ανάμεσα στο περιβάλλον και τον προσωπικό προσανατολισμό των επιχειρηματικών στελεχών για τους οποίους γίνεται λόγος. Οι οργανισμοί φαίνεται να έχουν συχνά μια φιλοσοφία όπως έχουν τα άτομα.

Φυσικά, οι οργανισμοί από μόνοι τους είναι άψυχοι. Οι άνθρωποι μέσα στους οργανισμούς είναι αυτοί - πιο πολύ οι ιδιοκτήτες και/ή οι γενικοί διευθυντές - οι οποίοι διαμορφώνουν τη φιλοσοφία του οργανισμού. Οι αντικειμενικοί σκοποί, οι αξίες και η προσωπική φιλοσοφία αυτών των ανθρώπων θα μεταφερθεί μέσα στους οργανισμούς που αυτοί διευθύνουν. Έτσι, για να καταλάβει κανείς έναν οργανισμό, είναι χρήσιμο να γνωρίζει ποιοι είναι οι γενικοί διευθυντές και ορισμένα πράγματα γύρω από αυτούς.

**Εσωτερικό Περιβάλλον:** Το Εσωτερικό Περιβάλλον του κάθε οργανισμού αποτελείται από συγκεκριμένους παράγοντες, που η φύση τους, το πώς αξιοποιούνται, οι αλληλοσυσχετίσεις τους και το πώς μερικοί απ' αυτούς συμπεριφέρονται έχουν καθοριστικές επιδράσεις στην οργάνωση, λειτουργία, συμπεριφορά και αποτελεσματικότητα του οργανισμού. Περιλαμβάνει την Ανώτατη Διοίκηση, τους στόχους και τους αντικειμενικούς σκοπούς, τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες, το

ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, την τεχνολογία, την τοποθεσία, την τυπική οργάνωση, τα στελέχη, το μέγεθος, τη χρηματοοικονομική κατάσταση και το ιστορικό. Επίσης, περιλαμβάνει τον καταμερισμό εργασίας, τον σχεδιασμό έργων, τους εργαζόμενους (και τα χαρακτηριστικά τους), τα πράγματα (πάγια), τους χώρους, τις φυσικές συνθήκες και τους ρόλους, τις θέσεις και τις αξίες. Παρακάτω ακολουθεί μια συνοπτική αναφορά στη φύση και τις αλληλοσυσχετίσεις των παραγόντων αυτών.

**Ανώτατη Διοίκηση:** Όλοι οι «άνθρωποι στην κορυφή» μπορεί να αποτελούν μια από τις πιο σημαντικές επιδράσεις που διαμορφώνουν το χαρακτήρα ενός οργανισμού. Τα άτομα αυτά μπορεί να είναι οι ιδιοκτήτες ή οι γενικοί διευθυντές ή και τα δύο. Σε πολλές περιπτώσεις, οι γενικοί διευθυντές είναι δυνατόν να έχουν μεγαλύτερη εξουσία από τους ιδιοκτήτες. Σε ένα μικρότερο οργανισμό, από την άλλη πλευρά, ή σε οποιονδήποτε οργανισμό, στον οποίο λίγα άτομα είναι ιδιοκτήτες του μεγαλύτερου ποσοστού ή ολόκληρου του μετοχικού κεφαλαίου, οι ιδιοκτήτες αυτοί μπορεί να έχουν ιδιαίτερα σημαντική δύναμη, παρότι μπορεί να μην είναι οι ίδιοι γενικοί διευθυντές.

**Στόχοι και αντικειμενικοί σκοποί:** Κανονικά, ένας οργανισμός δεν είναι δυνατό να επιβιώσει και να αναπτυχθεί, εκτός αν εκπληρώνει κάποιον ωφέλιμο σκοπό, μέσα στο περιβάλλον στο οποίο βρίσκεται. Ο σκοπός αυτός προσδιορίζεται πολύ γενικά από εξωτερικούς παράγοντες του περιβάλλοντος, όπως οι οικονομικές, πολιτικές και κοινωνικές συνθήκες, οι προτιμήσεις και οι ανάγκες των καταναλωτών, η διαθεσιμότητα πρώτων υλών, ο αριθμός και τα ποιοτικά χαρακτηριστικά των ανταγωνιστών κ.α.

Το προϊόν ή η υπηρεσία που προσφέρει ένας οργανισμός ώστε να πραγματοποιήσει τους στόχους του και να επιτύχει τους αντικειμενικούς του σκοπούς καθορίζονται σε ένα μεγάλο βαθμό από τους εξωτερικούς παράγοντες που αναφέρθηκαν προηγουμένως. Με τη σειρά τους τα χαρακτηριστικά του προϊόντος ή της υπηρεσίας επηρεάζουν το σύνολο του οργανισμού και τους παράγοντες οι οποίοι τον απαρτίζουν. Ένα παράδειγμα είναι, πόσο διαφοροποιείται ένας οργανισμός αν αυτός είναι μια τράπεζα, ένα κατάστημα τροφίμων, μια εταιρεία κατασκευής παπουτσιών ή μια εταιρεία μεταφοράς πετρελαίου. Κάθε ένας διαφοροποιείται σε όρους ανθρώπων, χώρου, υλικών και δραστηριοτήτων.

Συνεπώς, για την κατανόηση ενός οργανισμού, είναι σημαντικό να γνωρίζει κανείς το σκοπό του και το πώς επηρεάζεται και προσαρμόζεται στο περιβάλλον του. Πολλά ανώτερα στελέχη υιοθετούν σαν πρωταρχικό τους σκοπό την εξασφάλιση μεγαλύτερων

κερδών για τους ιδιοκτήτες, άλλοι επιδιώκουν να «βελτιώσουν» τα κέρδη τους αποβλέποντας στην ικανοποίηση άλλων στόχων, ενώ άλλοι επιδιώκουν κέρδη αρκετά, μόνο για να ικανοποιηθούν οι ιδιοκτήτες (*φυσικά υπάρχουν άλλοι οργανισμοί, όπως οι κυβερνήσεις, τα πανεπιστήμια, τα φιλανθρωπικά ιδρύματα και άλλοι ανάλογοι που είναι μη κερδοσκοπικοί*). Οι περισσότεροι οργανισμοί έχουν μια ιεραρχική σειρά από επάλληλους αντικειμενικούς στόχους που περιλαμβάνουν το κέρδος, την ανάπτυξη, την επιβίωση, την προσφορά στο κοινωνικό σύνολο και τις καινοτομίες. Η κατάταξη των στόχων αυτών και η αλληλοσύνδεσή τους με τον οργανισμό είναι αυτά που ενδιαφέρουν, επειδή τέτοιες κατατάξεις είναι σημαντικές σαν καθοριστικοί παράγοντες του τρόπου με τον οποίο συνήθως λαμβάνονται οι αποφάσεις (στις περιπτώσεις που υπάρχουν διαφορετικές αξίες και αντίθετοι σκοποί). Η σχετική βαρύτητα κάθε σκοπού διαφέρει τόσο από οργανισμό σε οργανισμό όσο και διαχρονικά στον ίδιο τον οργανισμό.

***Ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και τεχνολογία:*** Σε κάθε βιομηχανικό κλάδο, κάθε οργανισμός προσπαθεί με κάποιον τρόπο να έχει ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα που τον διαφοροποιεί από τους ανταγωνιστές. Αυτό είναι δυνατό να συνίσταται στα προϊόντα ή τις υπηρεσίες που παράγει (τιμή, ποσότητα, ποιότητα, τοποθεσία, εγκατάσταση, ευκολίες στην παροχή υπηρεσιών μετά την πώληση κτλ) ή στον τρόπο με τον οποίο τα προσφέρει. Η παρατήρηση των μεθόδων, βάσει των οποίων ένας οργανισμός επιδιώκει να διαφοροποιηθεί και να προβληθεί, είναι χρήσιμη: (1) για να προσδιορισθεί η θέση του μέσα στο περιβάλλον (και να προβλεφθούν οι πιθανότητες της επιβίωσης και της ανάπτυξης) και (2) για να κατανοηθεί η πιθανή επίδραση των διαφορών αυτών στους ανθρώπους, τα υλικά, τις δραστηριότητες και το χώρο, μέσα σε έναν οργανισμό.

Η τεχνολογία, σε μεγάλο βαθμό, μπορεί να συσχετισθεί με το βιομηχανικό κλάδο στον οποίο επιλέγει να εισέλθει μια εταιρεία. Με τον όρο τεχνολογία εννοούνται η γνώση, οι ικανότητες και τα υλικά που απαιτούνται για να πραγματοποιηθούν ορισμένα είδη εργασιών. Η τεχνολογία που απαιτείται σε μια τράπεζα διαφέρει σημαντικά από αυτήν που απαιτείται σε ένα κατάστημα τροφίμων, σε ένα χημικό εργαστήριο, ή σε μια ασφαλιστική εταιρεία. Ας σκεφτούμε πόσοι εσωτερικοί παράγοντες επηρεάζονται σημαντικά από τις τεχνολογικές απαιτήσεις και το κόστος τους, όπως και το έργο που πρέπει να γίνει και το πώς γίνεται ο καταμερισμός του.

**Τοποθεσία:** Το πού βρίσκεται εγκατεστημένος ο οργανισμός, είναι κάτι που επηρεάζεται συχνά από εξωτερικούς παράγοντες όπως οι πελάτες, οι πηγές των πρώτων υλών, η εργασία, το μεταφορικό δίκτυο εξυπηρέτησης κτλ. Ένας παραγωγός δερμάτινων ειδών ποιότητας, με δίκτυο διανομής σε εθνική κλίμακα, είναι φυσικό να εγκατασταθεί στο γεωγραφικό εκείνο σημείο όπου τα δέρματα, η μεταφορά και η εργασία είναι διαθέσιμα. Ένα κατάστημα τράπεζας είναι λογικό να εγκατασταθεί εκεί όπου οι πελάτες της θα έχουν εύκολη πρόσβαση.

Η περιοχή της χώρας, ο νομός, η πόλη, το σημείο της πόλης, όπου θα είναι εγκατεστημένος ένας οργανισμός, μπορούν να μας βοηθήσουν να τον κατανοήσουμε. Για παράδειγμα, ο τρόπος με τον οποίο διευθύνεται μια τραπεζική εταιρεία στη μεγαλούπολη είναι πιθανά διαφορετικός από αυτόν με τον οποίο διευθύνεται σε μια επαρχιακή πόλη. Ακόμη και το σημείο της πόλης στο οποίο λειτουργεί μια εταιρεία είναι δυνατό να τη διαφοροποιεί. Τα πολιτιστικά και κοινωνικά πρότυπα σε διάφορες περιοχές της χώρας και οι διαφορές στις οικονομικές και κοινωνικές συνθήκες μέσα στις πόλεις επηρεάζουν σημαντικά την οργάνωση και λειτουργία του οργανισμού.

Έτσι, πολλοί οργανισμοί αφού εγκατασταθούν κάπου, συνειδητά προσπαθούν να ταιριάξουν με το περιβάλλον τους σύμφωνα με την εικόνα που προβάλλουν στους τρίτους. Η σημασία της εναρμόνισης προς την κοινωνία έχει αρχίσει να αναγνωρίζεται περισσότερο τώρα παρά παλαιότερα (π.χ. Αρχιτεκτονική κτιρίων, προστασία περιβάλλοντος κτλ).

Επίσης, ο τόπος εγκατάστασης μιας εταιρείας μπορεί να δώσει ορισμένες ενδείξεις για το χαρακτήρα και το ανταγωνιστικό της πλεονέκτημα. Η φυσιογνωμία της περιοχής και των γύρω κτιρίων, συμπεριλαμβανομένων της εμφάνισής τους, του κόστους, της λειτουργίας και των τύπων των ανθρώπων που προσελκύουν, όλα έχουν να δώσουν χρήσιμες πληροφορίες για το ποια είναι η εταιρεία.

**Οργάνωση:** Όταν οποιοσδήποτε οργανισμός αναπτυχθεί αρκετά, ώστε να γίνει καταμερισμός της εργασίας και τα άτομα και οι ομάδες να αρχίζουν να εξειδικεύονται, θα πρέπει να γίνει συντονισμός του έργου. Ο συντονισμός αυτός επιτυγχάνεται, με την καθιέρωση τυπικών οργανωτικών σχέσεων και με την ανάθεση του διοικητικού έργου και της εποπτείας σε συγκεκριμένα άτομα.

Όλοι οι οργανισμοί ανεξάρτητα από το μέγεθός τους έχουν είτε σαφείς, είτε λανθάνουσες πολιτικές, διαδικασίες, μεθόδους, κανόνες και πρότυπα που βοηθούν να επιτευχθεί ο συντονισμός. Οι πολιτικές εξυπηρετούν σαν γενικοί οδηγοί σκέψης και δράσης σε συγκεκριμένες καταστάσεις. Οι διαδικασίες προσδιορίζουν τη σειρά των ενεργειών που πρέπει να πραγματοποιούνται ώστε να επιτευχθεί το έργο. Οι κανόνες ορίζουν με ακρίβεια συγκεκριμένη συμπεριφορά που επιτρέπεται ή απαγορεύεται. Τα πρότυπα προσφέρουν μια βάση για την εκτίμηση της απόδοσης, στα έργα που απαιτείται να γίνουν.

Όλα αυτά μαζί επηρεάζουν και κατευθύνουν μεγάλο τμήμα της απαιτούμενης συμπεριφοράς στους οργανισμούς και έχουν σχεδιασθεί κυρίως για να εξασφαλισθεί συντονισμένη και αποτελεσματική συμπεριφορά.

Το έργο ενός οργανισμού διακρίνεται εννοιολογικά, σε λήψη αποφάσεων σε θεωρητικό επίπεδο και σε φυσική δράση. Γενικά, συγκεκριμένα άτομα ή ομάδες αναλαμβάνουν την ευθύνη να πάρουν ορισμένες αποφάσεις ή να εκτελέσουν συγκεκριμένο έργο. Τα διάφορα «κέντρα» λήψης αποφάσεων και η ανάληψη δραστηριοτήτων συνδέονται με δίκτυα επικοινωνιών σχεδιασμένα για το συντονισμό και έχοντας σκοπό να βοηθήσουν να συνεργασθούν άτομα και ομάδες διασκορπισμένα στο χώρο, αλλά ανεξάρτητα στη λειτουργία. Το ποιος έχει πρόσβαση, σε τι είδους πληροφορίες, πότε, πώς και από ποιον τις παίρνει, προδιαγράφεται γενικά στους περισσότερους οργανισμούς.

Ο συντονισμός επιτυγχάνεται επίσης σε ένα βαθμό μέσα από την καθιέρωση μιας τυπικής ιεραρχίας αρμοδιοτήτων, η οποία κάνει σαφές *ποιος* μπορεί να πει σε *ποιον* να κάνει *τι*.

Μια άλλη πλευρά της τυπικής οργάνωσης είναι το σύστημα ανταμοιβών και ποινών. Το σύστημα αυτό περιλαμβάνει περισσότερα στοιχεία από τις χρηματικές αμοιβές, αν και αυτές είναι ένα σύνηθες και σημαντικό στοιχείο του. Πόσο αμείβονται τα άτομα για το έργο που επιτελούν σε σχέση με άλλους, μέσα αλλά και έξω από τον οργανισμό, έχει φανερές επιπτώσεις στη συμπεριφορά.

Το αν ένα άτομο αμείβεται κατ' αποκοπή, ή με ωριαίο, εβδομαδιαίο, δεκαπενθήμερο ή μηνιαίο μισθό, έχει ανάλογες επιπτώσεις, διαφορετικές σε κάθε περίπτωση. Βέβαια, τα άτομα σε μια επιχείρηση και οι ομάδες ανταμείβονται επίσης ή τιμωρούνται μέσω του



έργου (και των τίτλων) που τους ανατίθεται και των πόρων που τους παρέχονται, από τη σχετική τους τοποθέτηση στο δίκτυο επικοινωνίας και από τη θέση τους στην ιεραρχία.

**Διοίκηση:** Ένας άλλος σημαντικός παράγοντας στην προσπάθεια να κατανοήσουμε τη φύση ενός οργανισμού και τη συμπεριφορά μέσα σε αυτόν, είναι η διοίκησή του. Βέβαια οι manager, όπως όλες οι ανθρώπινες υπάρξεις, δεν είναι ίδιοι μεταξύ τους και οι διαφορές τους, όπως και οι ομοιότητές τους, είναι σημαντικές. Για παράδειγμα, πολλοί manager στην ίδια εταιρεία έχουν τις ίδιες αξίες για ορισμένα πράγματα, όπως αυτές που σχετίζονται με τον τρόπο εκτέλεσης της εργασίας, τον τρόπο επίτευξης των στόχων και τον τρόπο χειρισμού των ανθρώπων-εργαζομένων. Ποιοι οι λόγοι που οι manager έχουν τις ίδιες αξίες σε ορισμένα θέματα; Γιατί, παράλληλα, υπάρχουν διαφορές μεταξύ των manager σε άλλες αξίες και πράξεις; Για ποιο λόγο ορισμένοι θέλουν να παίρνουν μόνοι τους όλες τις αποφάσεις και άλλοι επιτρέπουν στους υφισταμένους τους να παίρνουν μερικές; Ή για ποιο λόγο μερικοί επιθυμούν να παρακολουθούν στενά το έργο των υπαλλήλων τους, ενώ άλλοι όχι; Ακόμη, γιατί ορισμένοι είναι φιλικοί και εγκάρδιοι με τους υφισταμένους τους και άλλοι ψυχροί και κρατούν μια απόσταση; Αυτές οι διαφορές και οι ομοιότητες είναι αξίες μελέτης σε έναν οργανισμό.

**Μέγεθος:** Το μέγεθος ενός οργανισμού, ιδιαίτερα σε όρους του απασχολούμενου προσωπικού, επηρεάζει και τα είδη και τους τύπους του συντονιστικού και ελεγκτικού έργου που απαιτείται. Η πολιτική, ο έλεγχος και η οργάνωση που απαιτούνται διαφέρουν ανάλογα με το μέγεθος. Γενικά, όσο μεγαλώνει το μέγεθος ενός οργανισμού, τόσο περισσότερο απρόσωπες θα είναι οι διαδικασίες διαμόρφωσης πολιτικής, και τόσο μεγαλύτερα θα είναι τα προβλήματα της ταύτισης με τον οργανισμό και η τάση να αντιμετωπίζει κανείς τους εργαζομένους περισσότερο σαν ομάδες παρά σαν άτομα. Από την άλλη, μεγάλα μεγέθη σημαίνουν περισσότερες ευκαιρίες για εκπαίδευση, πιο πολλές διόδους προαγωγών και συνήθως περισσότερους πόρους διαθέσιμους για σκοπούς πέρα από την απλή επιβίωση. Όλα αυτά είναι σημαντικές μεταβλητές που βοηθούν να κατανοήσουμε ένα συγκεκριμένο οργανισμό.

**Χρηματοοικονομική Κατάσταση:** Μια εταιρεία επηρεάζεται με διάφορους τρόπους από τη χρηματοοικονομική της κατάσταση. Οι οργανισμοί που βρίσκονται αρκετά πάνω από το νεκρό σημείο (κύκλου εργασιών) είναι χρηματοοικονομικά πολύ διαφορετικοί από εκείνους που δεν το επιτυγχάνουν και η διαφορά τους είναι τέτοια που παρατηρείται

εύκολα. Οι χρηματοοικονομικές καταστάσεις μιας εταιρείας, όταν δημοσιεύονται, περιέχουν πολλές πληροφορίες, όπως: πόσο ισχυρή είναι οικονομικά, πώς αναπτύχθηκε, πώς αξιοποιεί τα δάνεια, πώς χειρίζεται τα χρέη, πώς διανέμει τα κέρδη, κ.ο.κ. Σημειώνεται ότι η σχέση μεταξύ κυκλοφορούντος και πάγιου ενεργητικού μπορεί να δώσει ορισμένες πληροφορίες σχετικά με το χαρακτήρα της εταιρείας. Αν δεν υπάρχουν χρηματοοικονομικές καταστάσεις, η οικονομική κατάσταση μιας εταιρείας μπορεί να εκτιμηθεί από τα κτίρια, τον εξοπλισμό και τους άλλους πόρους της. Το πόσα χρόνια δουλεύει η εταιρεία και το ιστορικό της βοηθούν επίσης στο να εκτιμηθεί η οικονομική της κατάσταση. Έτσι, λοιπόν, γνωρίζοντας την οικονομική κατάσταση της εταιρείας μπορεί κάποιος να συμπεράνει και να προβλέψει τη συμπεριφορά της.

**Ιστορικό Εταιρείας:** Εταιρείες με μακρά ιστορία έχουν δομές που είναι σε ένα βαθμό αποτέλεσμα του παρελθόντος. Τα σκάνδαλα που χτύπησαν τον ασφαλιστικό κλάδο, στις Η.Π.Α. κατά τα τέλη του 19<sup>ου</sup> αιώνα για παράδειγμα, οδήγησαν σε ομοσπονδιακή και πολιτειακή νομοθεσία που διέπει τη λειτουργία των ασφαλιστικών εταιρειών ως σήμερα. Ένας λόγος για τον οποίο οι μισθοί των ανώτερων υπαλλήλων είναι συχνά πιο χαμηλοί από τους μισθούς των καλύτερων πωλητών, είναι ότι οι μισθοί των ανωτέρω υπαλλήλων, που συνήθως δημοσιεύονται, αποτελούν μέχρι αυτή τη στιγμή ένα λεπτό θέμα. Το κατά πόσο μια εταιρεία αναπτύχθηκε εσωτερικά ή από συγχώνευση ή εξαγορά είναι συχνά σημαντικό να γίνεται γνωστό. Μια θυγατρική εταιρεία η οποία εξαγοράσθηκε πριν από πέντε χρόνια, μπορεί ακόμη να λειτουργεί διαφορετικά και να αισθάνεται ανεξάρτητη από τη μητρική εταιρεία. Οι αξίες και οι μέθοδοι λειτουργίας αναπτύσσονται μέσα στους οργανισμούς με την πάροδο του χρόνου και από τη στιγμή που καθιερώνονται συχνά τους καθιστούν πολύ σταθερούς. Οι παράγοντες αυτοί οπωσδήποτε επηρεάζουν τη σημερινή συμπεριφορά τους. Η γνώση του με ποιο τρόπο οι αξίες και οι μέθοδοι λειτουργίας αναπτύχθηκαν, μπορεί να χρησιμεύσει όχι μόνο στην κατανόηση των σκοπών ενός οργανισμού, αλλά επίσης και στην προσπάθεια να σημειωθούν αλλαγές.

**Καταμερισμός εργασίας και σχεδιασμός έργων:** Όσοι εργάζονται είναι άνθρωποι που συμπεριφέρονται και είναι χρήσιμο να παρατηρήσουμε τι κάνουν. Αυτό που κυρίως μας ενδιαφέρει είναι ο τρόπος με τον οποίο το έργο κατανέμεται και διαχωρίζεται και πιο ειδικά πώς σχεδιάζεται κάθε θέση εργασίας, προκειμένου να εξηγηθεί ένα μεγάλο μέρος της συμπεριφοράς. Η φύση του προϊόντος ή της υπηρεσίας και η σχετική τεχνολογία

επηρεάζουν σε μεγάλο βαθμό τον καταμερισμό της εργασίας. Τι είδους εργασία πρέπει να γίνει και πώς αυτή κατανέμεται ποικίλει σημαντικά μεταξύ των οργανισμών. Τα ξενοδοχεία ως μονάδες υπηρεσιών οργανώνονται διαφορετικά από τις βιομηχανίες και τα εργοστάσια, τα οποία παράγουν προϊόντα για αποκλειστικούς πελάτες ή σε μικρές παρτίδες (που με τη σειρά τους), οργανώνονται διαφορετικά από εκείνα που κάνουν μαζική παραγωγή προϊόντων. Σε μια τράπεζα οι εργασίες καταμερίζονται συχνά σύμφωνα με λειτουργίες όπως είναι τα δάνεια, οι αποταμιεύσεις, οι επιταγές, οι τραπεζικές θυρίδες. Αυτό έχει ορισμένες συνέπειες για τα άτομα, τα πράγματα, το χώρο και τελικά τη συμπεριφορά.

Η εργασία πιο συγκεκριμένα διαιρείται σε έργα που είναι το σύνολο των καθηκόντων που ανατίθενται σε ένα άτομο. Ο σχεδιασμός εργασιών, σε συσχέτισμό με την ανάλογη τεχνολογία, είναι ένας σημαντικός παράγοντας που επηρεάζει τη συμπεριφορά. Σε μια εταιρεία, ένας σχεδιασμός έργων παρουσιάζει ποιος κάνει τι, πώς και με ποιον. Τόσο το σχέδιο εργασίας ενός συγκεκριμένου έργου όσο και το σχέδιο που το συσχετίζει με τα άλλα έργα είναι σημαντικά για τη μελέτη της συμπεριφοράς. Η σειρά των δραστηριοτήτων που πρέπει να γίνουν για την εκτέλεση μιας συγκεκριμένης εργασίας και το τι απαιτήσεις έχουν από το άτομο που είναι υπεύθυνο για την εκτέλεση αυτής της εργασίας, είναι χρήσιμα στοιχεία για τη μελέτη της συμπεριφοράς του ατόμου αυτού στην εργασία του. Στη συνέχεια, η σχέση ενός σχεδίου εργασίας με άλλα σχέδια εργασίας είναι ένα τμήμα ενός συστήματος. Στις γραμμές συναρμολόγησης η εργασία κάθε ατόμου εξαρτάται από την εργασία του ατόμου που προηγείται από αυτό. Το ίδιο έργο μπορεί να πραγματοποιηθεί σε ένα διαφορετικό σύστημα, στο οποίο κάθε άτομο κάνει όλες τις διαφορετικές λειτουργίες. Τα δύο συστήματα προϋποθέτουν διαφορετικούς κανόνες και ρυθμίσεις. Οι έλεγχοι, που είναι απαραίτητοι για να εξασφαλισθεί η ομαλή κίνηση της γραμμής συναρμολόγησης, είναι πιθανόν περισσότεροι από αυτούς που απαιτούνται όταν κάθε υπάλληλος λειτουργεί σαν μια ξεχωριστή «μονάδα», ανεξάρτητα από τους άλλους. Γενικά, όσο μεγαλώνει η αλληλεξάρτηση των θέσεων εργασίας που περιέχει ένα σχέδιο εργασίας, τόσο μεγαλύτερος αριθμός ελέγχων απαιτείται, αφού ένα άτομο με έναν αποτυχημένο χειρισμό επηρεάζει τη συνολική παραγωγή της ομάδας.

Μερικές εργασίες σχεδιάζονται με τέτοιον τρόπο ώστε η εκτέλεσή τους από ένα και μόνο άτομο είναι πολύ δύσκολη. Παράδειγμα αποτελεί η τυπική θέση ενός ταμιά, για την οποία οι περισσότερες τράπεζες θεωρούν ότι απαιτείται αυστηρή προσήλωση στη λεπτομέρεια και την ακρίβεια. Στις ερωτήσεις κάθε συγκεκριμένου πελάτη οφείλονται φιλικές και εγκάρδιες απαντήσεις. Πρέπει να αναγνωρίζονται οι ευκαιρίες πώλησης άλλων τραπεζικών υπηρεσιών στους πελάτες που είναι σε θέση να τις χρησιμοποιήσουν. Πρέπει να παρακολουθούνται οι δοσοληψίες που είναι δυνατόν να προκαλέσουν απώλειες στην τράπεζα. Να πραγματοποιούνται με ταχύτητα οι συναλλαγές κάθε πελάτη, ώστε να προσφέρεται γρήγορη εξυπηρέτηση. Όλες οι παραπάνω ευθύνες, που φέρει η θέση, δύσκολα εκτελούνται με συνέπεια σε όλη τη διάρκεια του ωραρίου από ένα μόνο άτομο. Η γνώση αυτού του γεγονότος χρησιμεύει σε έναν παρατηρητή που επιδιώκει να καταλάβει καλύτερα τη συμπεριφορά των ταμιών σε ένα υποκατάστημα.

Άλλες εργασίες έχουν σχεδιασθεί με τέτοιον τρόπο ώστε δύο ή περισσότερα άτομα αναγκάζονται να συνεργασθούν πολύ στενά προκειμένου να εκπληρώσουν τα καθήκοντα που τους έχουν ανατεθεί. Αυτό απαιτεί ένα είδος πολύ στενής συνεργασίας. Βέβαια, μερικές εργασίες μπορεί να γίνουν αποτελεσματικά με λίγη αυτοσυγκέντρωση. Άλλες προϋποθέτουν στενή επίβλεψη. Μερικές δίνουν αρκετές ευκαιρίες στον υπάλληλο να αποφασίσει για το τι θα κάνει, πότε θα το κάνει και με ποιον τρόπο θα το κάνει. Άλλες εργασίες έχουν προδιαγραφεί τόσο στενά που ο εργαζόμενος έχει ουσιαστικά μηδενικές πιθανότητες να διαφοροποιήσει τις ενέργειές του. Οι εργασίες μπορεί να χωρισθούν σε κατηγορίες με διάφορους τρόπους. Οι διαστάσεις μεταξύ των οποίων κυμαίνονται ποικίλουν από το πνευματικό (εξειδικευμένο ή πλατύ) στο φυσικό (εξειδικευμένο, ημιεξειδικευμένο, ανειδίκευτο), από το απλό στο περίπλοκο, από το επαναλαμβανόμενο στο μη επαναλαμβανόμενο, από το τεχνικό στο μη τεχνικό, από το κατευθυνόμενο στο μη κατευθυνόμενο, από το αυτόνομο στο μη αυτόνομο. Αυτές οι παραλλαγές στο σχέδιο εργασίας επηρεάζουν το τι θα κάνουν τα άτομα, ποια θα είναι και πώς θα αισθάνονται.

**Εργαζόμενοι:** «Γιατί βρίσκονται αυτά τα άτομα εδώ;» Έχουν ήδη επισημανθεί τρεις σημαντικές επιρροές. Η μια είναι το περιβάλλον στο οποίο βρίσκεται εγκατεστημένη μια επιχείρηση. Ένας δεύτερος παράγοντας είναι η τεχνολογία. Οι εργαζόμενοι θα πρέπει να έχουν τις ικανότητες και την απαραίτητη θεωρητική κατάρτιση για να εκτελέσουν τα διάφορα είδη εργασίας που απαιτούνται. Ένας τρίτος παράγοντας είναι ο τύπος πελατών

που εξυπηρετούνται. Οι άνθρωποι δίνουν πάρα πολλές ενδείξεις που βοηθούν κάποιον να καταλάβει ποιοι είναι και πώς εντάσσονται σε έναν οργανισμό. Τι κάνουν, με ποιον τρόπο είναι τοποθετημένοι στο χώρο και τι πράγματα έχουν και με τι πράγματα δουλεύουν. Όλα τα παραπάνω δίνουν ενδείξεις για την προσωπικότητά τους. Τα προσωπικά χαρακτηριστικά όπως η ηλικία, το φύλο και η εξωτερική εμφάνιση πολύ συχνά βοηθούν στο να διακριθεί ένας υπάλληλος από έναν άλλο.

Τις τεχνικές γνώσεις και τις ικανότητες που απαιτούνται για να γίνει ένα συγκεκριμένο έργο, τις αποκτά συνήθως κάποιος είτε μέσω της εκπαίδευσης είτε μέσω της εμπειρίας ή και από τα δύο μαζί. Έτσι, γνωρίζοντας την εκπαίδευση κάποιου ατόμου, γνωρίζεις περίπου και το τι κάνει, και αντίστροφα. Επιπροσθέτως, ό,τι κάνει επηρεάζεται από τις στάσεις του, τις φιλοδοξίες του και τις αξίες του, τα οποία με τη σειρά τους πηγάζουν από την οικογένεια, την εκπαίδευση, την εργασία, το θρησκευτικό και κοινωνικό-οικονομικό υπόβαθρο και την εμπειρία. Τα περισσότερα από αυτά τα χαρακτηριστικά περιμένουμε πάλι να αντιστοιχούν στη συμπεριφορά ενός ατόμου, ώστε και το καθένα ξεχωριστά και σε συνδυασμό μεταξύ τους να έχουν να πουν κάτι για το ρόλο και τη θέση ενός ατόμου σε έναν οργανισμό.

Τα άτομα μέσα σε μια επιχείρηση, ή ανάμεσα σε δύο ή περισσότερες επιχειρήσεις, είναι δυνατόν να διαφέρουν, έτσι ώστε να φαίνεται πολύ φυσικό αλλά και να έχει ιδιαίτερη σημασία για να κατανοήσουμε τη λειτουργία ενός οργανισμού. Το εκπαιδευτικό επίπεδο των εργαζομένων και οι θεωρητικές κατευθύνσεις είναι σημαντικό να υπογραμμίζονται. Μια επιχείρηση που προορίζει απόφοιτους Λυκείου να στελεχώσουν διοικητικές θέσεις θα πρέπει να χαρακτηρίζεται από διαφορετικές δομές, σε σχέση με μία που ζητάει μόνο πτυχιούχους. Μέσα σε έναν οργανισμό, ο αριθμός και η ταξινόμηση των ατόμων, ανάλογα με το είδος και το επίπεδο της μόρφωσης, είναι συχνά ενδιαφέρον να παρατηρούνται. Αν διαπιστώσουμε ότι κάθε σημαντική θέση καταλαμβάνεται από άτομα με πτυχία στα μαθηματικά και τις θετικές επιστήμες, και αν παρατηρήσουμε ότι προσλαμβάνεται μεγάλος αριθμός αποφοίτων Λυκείου, μπορούμε να οδηγηθούμε στο συμπέρασμα ότι η τελευταία ομάδα έχει μικρές πιθανότητες να φτάσει σε διευθυντική θέση στο μέλλον (αν και η υπόθεση αυτή χρειάζεται βέβαια να ελεγχθεί πληρέστερα).

Η εθνικότητα είναι μια άλλη σημαντική μεταβλητή, που διαφοροποιεί τα προσωπικά δεδομένα. Οι εθνικές καταβολές είναι συχνά σημαντικές για τον τρόπο με τον οποίο λειτουργούν οι οργανισμοί. Στο λιανεμπόριο η εθνικότητα του προσωπικού πωλήσεων είναι συχνά ίδια με την εθνικότητα των πελατών. Μέσα σε μια επιχείρηση, μια ομάδα έστω δώδεκα ατόμων μπορεί να περιλαμβάνει τρεις εθνικές υποομάδες και θα ήταν φυσικό η λειτουργία της ομάδας να έχει την τάση να επηρεάζεται από τις εθνικές διακρίσεις. Η προκατάληψη για ορισμένες εθνικότητες είναι τόσο αληθινή όσο είναι και λυπηρή και θα ήταν αφελές να μην ληφθεί υπ' όψη στις οποιεσδήποτε παρατηρήσεις. Με παρόμοιο τρόπο, οι θρησκευτικές ομάδες σχετίζονται με το εν λόγω θέμα. Συχνά, διαφορετικές θρησκευτικές ομάδες επιβάλλουν στους πιστούς τους διαφορετικούς προσανατολισμούς στον τρόπο ζωής. Σε ορισμένες μικρότερες Ανατολικές χώρες οι Καθολικοί, οι Εβραίοι και οι Προτεστάντες ζουν κυρίως μέσα στις δικές τους θρησκευτικές ομάδες. Όμως, σχεδόν παντού οι άνθρωποι αισθάνονται περισσότερο άνετα «με τους όμοιούς τους» και έτσι η θρησκεία γίνεται, ως ένα βαθμό, μια εστία συγκέντρωσης για συγκεκριμένες ομάδες ανθρώπων.

Η οικογένεια είναι επίσης μια σημαντική μεταβλητή γιατί οι δεσμοί συγγένειας επηρεάζουν τους οργανισμούς. Το «παντρεύτηκε την κόρη του αφεντικού» μπορεί να ακούγεται σαν μια φράση από το μακρινό παρελθόν, αλλά είναι ακόμη ένα χρήσιμο βήμα σε πολλές ανδρικές καριέρες. Οι σχέσεις του πατέρα με το γιο, αδελφού με αδελφό κτλ μπορεί να έχουν ιδιαίτερη σημασία σε ορισμένους οργανισμούς. Επιπλέον, οι δεσμοί συγγένειας είναι σε αρκετές περιπτώσεις ένα μέσο για τη μετάδοση τεχνικών κυρίως γνώσεων. Οι οικογενειακές σχέσεις σε μια επιχείρηση συχνά είναι αυτές που δημιουργούν το ξεχωριστό της χαρακτήρα, γι' αυτό είναι σημαντικό να γίνονται γνωστές.

Υπάρχουν πολλά άλλα προσωπικά χαρακτηριστικά που διαφοροποιούν τα άτομα μεταξύ τους και εξηγούν ορισμένες πλευρές τους και σχήματα συμπεριφοράς. Μερικά, όπως η ηλικία, το φύλο, το επίπεδο επιδεξιότητων, τα φυσικά χαρακτηριστικά, οι φιλοδοξίες και οι αξίες είναι αρκετά εύκολο να προσδιορισθούν, και οι τρόποι με τους οποίους επηρεάζουν τη συμπεριφορά είναι εύκολο να κατανοηθούν. Πάντως, τα προσωπικά χαρακτηριστικά «από πού είναι και πώς είναι φτιαγμένα τα άτομα» έχουν πολύ μεγάλη σχέση με τη συμπεριφορά και μας βοηθούν να την κατανοήσουμε. Οι

Αμερικάνοι συχνά πιστεύουν ότι η μόνη αποδεκτή ερώτηση είναι «πού πηγαίνετε», αλλά και το «από που έρχεστε» είναι, όπως γνωρίζουν οι Ευρωπαίοι, εξίσου σημαντικό. Πρέπει να εξετάζονται και τα δύο.

**Πράγματα και χώρος:** Και τα πράγματα, (υλικά αγαθά), και ο χώρος μπορεί να προσφέρουν χρήσιμες πληροφορίες για τα άτομα και τη συμπεριφορά στους οργανισμούς. Για παράδειγμα, μπορούμε να κάνουμε ορισμένες υποθέσεις για την οικονομική κατάσταση μιας εταιρείας παρατηρώντας τα είδη και την ποιότητα των πραγμάτων που υπάρχουν στις εγκαταστάσεις της, π.χ. τον εξοπλισμό, τις μηχανές, τα έπιπλα και τα διακοσμητικά στοιχεία. Τα είδη των πραγμάτων που έχουν οι άνθρωποι στη δουλειά τους συχνά «δείχνουν» την κοινωνική τους θέση ή ακόμη και τις προσωπικές αξίες και χαρακτηριστικά όπως η κοινωνική θέση του ατόμου που βρίσκεται μέσα σε αυτόν, η θέση στην ιεραρχία και η υπηρεσία στην οποία απασχολείται. Για παράδειγμα, σε πολλές επιχειρήσεις όσο κομψότερο και όσο μεγαλύτερο είναι το γραφείο κάποιου, τόσο ψηλότερα θα είναι και η θέση του, πιθανόν, μέσα στον οργανισμό. Τα πράγματα, ο χώρος και ο χρόνος «μιλούν».

**Φυσικές συνθήκες:** Οι φυσικές συνθήκες στον εργασιακό χώρο είναι ως επί το πλείστον ευκολοδιάκριτες και οι επιπτώσεις τους στη συμπεριφορά κατανοείται εύκολα, αν και η «φυσικότητα» μας κάνει συχνά να μην τις αντιλαμβανόμαστε. Ας συγκρίνουμε την εργασία ενός ατόμου στην υψικάμινο της Χαλυβουργικής με την εργασία άλλου σε ένα κλιματιζόμενο γραφείο. Ας δούμε τη διαφορά μεταξύ του «πνιγμένου» στη σκόνη χώρου ενός εργοστασίου κονσερβοποιίας και ενός μικρού γραφείου, τη μυρωδιά μιας χαρτοποιίας ή ενός χημικού εργοστασίου σε σύγκριση με τη μυρωδιά ενός φούρνου. Η τη διαφορά στις αντιδράσεις των υπαλλήλων σε ένα κεντρικό πολυκατάστημα και των υπαλλήλων σε μια ήσυχη τράπεζα των προαστίων. Τα χρώματα, η καθαριότητα, ο θόρυβος, ο εκσυγχρονισμός, το φως, η κομψότητα και πολλοί άλλοι παράγοντες που καθορίζουν την εικόνα ενός χώρου επηρεάζουν τα συναισθήματα και καθορίζουν τις συνθήκες που έχουν να αντιμετωπίσουν οι εργαζόμενοι, κάτι που εύκολα κατανοεί κανείς με ποιον τρόπο επιδρά στη συμπεριφορά. Αρκεί μόνο να σκεφτεί κανείς πως η θερμοκρασία, ο θόρυβος, το χρώμα και ο συνωστισμός επηρεάζουν την απόδοση του καθενός από εμάς.

Όσον αφορά στους υπόλοιπους παράγοντες που έχουν αναφερθεί, μας δίνουν τη δυνατότητα να συμπεράνουμε διάφορα πράγματα για τον οργανισμό, παρατηρώντας τους και να προβλέψουμε τις επιπτώσεις τους στη συμπεριφορά. Για παράδειγμα, πώς σχετίζονται οι φυσικές συνθήκες με την τεχνολογία, με το ενδιαφέρον της διοίκησης για τους εργαζομένους, με τη χρηματοοικονομική κατάσταση της εταιρείας, ή με τους πελάτες; Όπως φαίνεται, πολλοί παράγοντες συνδυάζονται για να διαμορφωθούν οι συνθήκες αυτές, που στη συνέχεια θα επηρεάσουν την ανθρώπινη συμπεριφορά στους οργανισμούς.

**Ρόλοι, γόητρο και αξίες στον οργανισμό:** Ο ρόλος καθορίζει το πώς λειτουργεί (συμπεριφέρεται) το άτομο που έχει μια συγκεκριμένη θέση σε μια συγκεκριμένη κατάσταση. Για παράδειγμα, περιμένουμε από κάποιον που είναι πρόεδρος να συμπεριφέρεται διαφορετικά από έναν νέο υπάλληλο, ή από τον επιστάτη να συμπεριφέρεται διαφορετικά από τους εργατές ή από τον προπονητή να συμπεριφέρεται διαφορετικά από τον παίκτη. Έτσι, όταν γνωρίζουμε το ρόλο κάποιου (που υποδηλώνεται συχνά με τον τίτλο του ή με το έργο που του έχει ανατεθεί) μπορούμε να προβλέψουμε ένα μέρος της συμπεριφοράς του, ακόμη και αν δεν γνωρίζουμε το ίδιο το άτομο. Αν κάποιος εκδηλώσει αντίθετη συμπεριφορά από αυτήν που αναμένεται, ανάλογα με το ρόλο του, τις περισσότερες φορές δημιουργούνται αρνητικά συναισθήματα και εντυπώσεις.

Σε έναν οργανισμό ανατίθενται στους εργαζόμενους, κατά κανόνα, διάφοροι ρόλοι και κάθε ένας από αυτούς είναι δυνατόν να έχει κάποιο γόητρο, που εξαρτάται από τη σημασία που έχει ο ρόλος για την επίτευξη των στόχων και από τις απαιτήσεις που δημιουργεί. Για παράδειγμα, περιμένουμε το ρόλο του προέδρου να είναι περισσότερο σημαντικός από το ρόλο του γενικού διευθυντή, και με μεγαλύτερο γόητρο. Οι ρόλοι και το γόητρο των ατόμων και των ομάδων έχουν ενδιαφέρον γιατί επηρεάζουν τη συμπεριφορά και τις σχέσεις μέσα σε έναν οργανισμό. Για παράδειγμα, οι προσδοκίες για το ρόλο μπορεί να επηρεάσουν ένα γενικό διευθυντή στη συνεργασία του με τον πρόεδρο, έναν επιστάτη, έναν εργάτη ή με τη γραμματέα του.

Είναι δυνατό να προβλεφθεί, σχετικά εύκολα, το γόητρο που συνοδεύει συγκεκριμένα άτομα και ομάδες και τους ρόλους που υποδύονται. Έχει ήδη υπογραμμισθεί πως τα πράγματα και ο χώρος μας δίνουν πολλές ενδείξεις και λειτουργούν σαν σύμβολα κύρους



σε έναν οργανισμό. Η παρατήρηση τέτοιων συμβόλων βοηθάει να προσδιορίσουμε τη σχετική αξία που αποδίδεται στα άτομα και στις ομάδες.

Προσέχοντας τους πόρους, τα πράγματα και το χώρο που αντιστοιχούν σε ομάδες και άτομα, καθώς και τη φύση και τις συνθήκες της εργασίας τους, και τοποθετώντας τους παράγοντες αυτούς μέσα στον οργανισμό σαν σύνολο, μπορούμε να κατανοήσουμε αρκετά καλά το σχετικό κύρος των ατόμων στον οργανισμό και μερικούς από τους παράγοντες που τους επηρεάζουν. Ακόμη, τέτοιες παρατηρήσεις δίνουν κάποια στοιχεία για τις αξίες του οργανισμού.

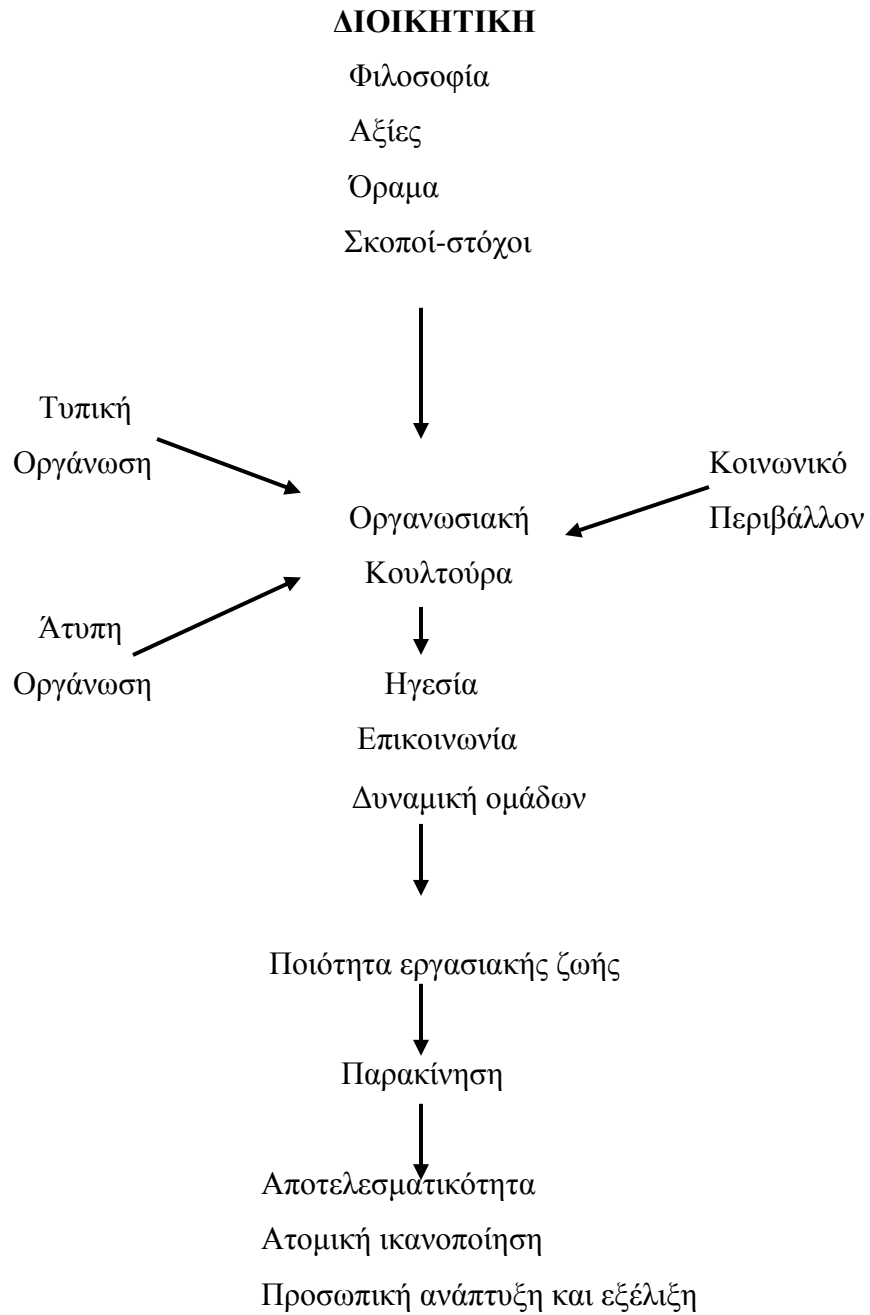
## **1.2 ΣΥΣΤΗΜΑ ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗΣ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑΣ**

Οι οργανισμοί επιτυγχάνουν τους σκοπούς και τους στόχους τους, δημιουργώντας, επικοινωνώντας και λειτουργώντας κάποιο σύστημα οργανωσιακής συμπεριφοράς, το οποίο υπάρχει σε κάθε οργανισμό με διάφορες μορφές, αλλά σχεδόν πάντα με τα ίδια συστατικά στοιχεία, την ίδια ουσία και την ίδια χρησιμότητα.

Σκοπός του συστήματος αυτού είναι η διαπίστωση των κύριων μεταβλητών και παραμέτρων της ανθρώπινης και οργανωσιακής συμπεριφοράς, που επηρεάζουν τα αποτελέσματα και τους στόχους που χρειάζεται να επιτευχθούν. Βέβαια, μερικές από τις παραμέτρους αυτές είναι ελέγξιμες και επομένως μπορούν να επηρεαστούν από τη Διοίκηση ως κάποιο βαθμό, ενώ κάποιες άλλες είναι εκτός ελέγχου. Το τελικό αποτέλεσμα-εκροή του συστήματος μπορεί να υπολογισθεί σε διάφορα μεγέθη, όπως ποσότητες και ποιότητα προϊόντων, επίπεδο εξυπηρέτησης πελατών, ποσοστά ανάπτυξης, προσωπική και οργανωσιακή επιτυχία κτλ.

Ένα τέτοιο σύστημα πλεονεκτεί και είναι πιθανότερο να είναι επιτυχημένο, αν έχει δημιουργηθεί ενσυνείδητα και δεν έχει προκύψει τυχαία και φυσικά όταν υφίσταται τακτική επανεξέταση και αναπροσαρμογή στις νέες και συνεχώς μεταβαλλόμενες συνθήκες. Ακολουθεί ένα τυπικό διάγραμμα συστήματος οργανωσιακής συμπεριφοράς.

**ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗΣ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑΣ**



Πηγή: Human Behavior at Work, Organizational Behavior (K.Davis/J.Newstrom)  
McGraw – Hill, ninth edition, 1993, σελ. 28, (μετάφραση πρωτοτύπου).

Όπως φαίνεται και στο διάγραμμα, τα συστατικά στοιχεία του συστήματος είναι τα εξής:

- ✓ **Φιλοσοφία οργανωσιακής συμπεριφοράς:** ολοκληρωμένο σύστημα βασικών πιστεύω και προθέσεων των φορέων και της Διοίκησης, ρητά ή σιωπηρά διατυπωμένες, καθώς και οι τέσσερις κύριες φιλοσοφίες οργανωσιακής συμπεριφοράς (αυταρχική, επιτηρητική, υποστηρικτική και συναδελφική).
- ✓ **Πηγές φιλοσοφίας οργανωσιακής συμπεριφοράς:** διακρίνονται σε *πραγματικές προϋποθέσεις*, δηλαδή την περιγραφική άποψη του πώς λειτουργεί ο κόσμος βάσει επιστημονικών ερευνών και εμπειριών από την αληθινή ζωή, και σε *αξιακές προϋποθέσεις* που αναπαριστούν την άποψή μας για το ποιοι στόχοι είναι επιθυμητοί, αλλά και ποιες δραστηριότητες επίσης.
- ✓ **Όραμα:** η γενική και υποκειμενική εικόνα που έχουν Διοίκηση, Ηγεσία και εργαζόμενοι για το μέλλον του οργανισμού και των ιδίων.
- ✓ **Σκοποί-στόχοι:** η συγκεκριμενοποίηση της αοριστίας του οράματος με χρονικό και ποσοτικό καθορισμό στόχων.

Όλα μαζί τα στοιχεία αυτά βοηθούν στη δημιουργία μιας αναγνωρίσιμης κουλτούρας του οργανισμού, η οποία επηρεάζεται από δομές, πολιτικές και διαδικασίες των τυπικών οργανώσεων, αλλά και από κανόνες, ανεπίσημες πληροφορίες και ηγετικές τακτικές κάποιων άτυπων οργανώσεων. Έπειτα, η Διοίκηση, επιλέγοντας και εφαρμόζοντας το κατάλληλο στυλ ηγεσίας, επικοινωνίας και γνώσεων των δυναμικών των ομάδων, θα επιδιώξει ποιότητα εργασιακού περιβάλλοντος και παρακίνηση εργαζομένων με τα κατάλληλα κίνητρα προς επίτευξη των επιθυμητών και προκαθορισμένων στόχων-εκροών. Ο ορισμός της έννοιας της εταιρικής κουλτούρας εξηγεί και βοηθάει στην κατανόηση της σημαντικότητας που διαδραματίζει στην επιχείρηση. Εταιρική κουλτούρα είναι ένα σύστημα αξιών, πιστεύω, αρχών, παραδοχών και εννοιών που συνθέτουν ένα κοινό νοητικό πλαίσιο αναφοράς, το οποίο προσδιορίζει το πώς σκέφτονται και το πώς συμπεριφέρονται οι άνθρωποι, τι κάνουν, γιατί το κάνουν, πώς το κάνουν και πότε το κάνουν. Όλα αυτά εκφράζονται με κανόνες οι οποίοι προσδιορίζουν ισχυρώς τις αποφάσεις και τις συμπεριφορές των ατόμων και των ομάδων στην καθημερινή

πρακτική. Οι κανόνες είναι οι προσδοκίες σχετικά με το ποιες είναι οι κατάλληλες και ακατάλληλες στάσεις και συμπεριφορές.

### **1.3 ΜΟΝΤΕΛΑ ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗΣ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑΣ**

Οι οργανισμοί διαφέρουν μεταξύ τους τόσο στην ποιότητα και τη μορφή των συστημάτων που δημιουργούν και εφαρμόζουν, όσο και στα τελικά αποτελέσματα που επιτυγχάνουν και τα οποία εξαρτώνται σε μεγάλο βαθμό από το τι μοντέλο οργανωσιακής συμπεριφοράς έχει ακολουθήσει η Διοίκηση του οργανισμού. Τα μοντέλα αυτά συνιστούν ένα σύστημα αντιλήψεων που επηρεάζουν τις σκέψεις και αποφάσεις τακτικής της Διοίκησης, ενώ επίσης επηρεάζουν και τα αποτελέσματα των διοικητικών ενεργειών σε κάθε οργανισμό. Γι' αυτό η Διοίκηση πριν αποφασίσει να ακολουθήσει ένα συγκεκριμένο μοντέλο οργανωσιακής συμπεριφοράς ή ακόμα και κάποια μοντέλα ταυτόχρονα, θα πρέπει να αναγνωρίσει σε βάθος τη φύση, την αποτελεσματικότητα, το νόημα και τη σημασία του κάθε μοντέλου ώστε να επιλέξει το καταλληλότερο για να επιτύχει τους στόχους του οργανισμού.

Τα μοντέλα βασίζονται σε υποθέσεις και αξιώσεις ανθρώπινης συμπεριφοράς και οδηγούν σε ερμηνείες, εφαρμογές και σε προβλέψεις καταστάσεων και συνήθως αντικατοπτρίζουν τη φιλοσοφία και τις σκέψεις της Διοίκησης για το μέλλον του οργανισμού. Δεν υπάρχει ιδανικό μοντέλο! Όλα μπορούν να αποδειχθούν χρήσιμα και αποτελεσματικά. Η επιλογή του κατάλληλου μοντέλου εξαρτάται από τις τρέχουσες συνθήκες, από οράματα και στόχους, από επικρατούσες φιλοσοφίες, από το είδος του οργανισμού, από τα χρονικά περιθώρια επίτευξης στόχου, από τυχόν προβλήματα που προϋπήρχαν ή ανέκυψαν στην πορεία και γενικά τα μοντέλα πρέπει να είναι ευέλικτα και όχι στατικά, ώστε να προσαρμόζονται στις διάφορες συνθήκες και καταστάσεις.

Τα επικρατέστερα και πιο συνηθισμένα μοντέλα, σύμφωνα με τον Keith Davis, είναι τα εξής τέσσερα που παρουσιάζονται στον παρακάτω πίνακα.

**ΜΟΝΤΕΛΑ – ΤΥΠΟΙ ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗΣ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑΣ**

	<b>Αυταρχικό</b>	<b>Επιτηρητικό</b>	<b>Υποστηρικτικό</b>	<b>Συνεργατικό</b>
<b>Βάση Μοντέλου</b>	Ισχύς (επί των ατόμων)	Οικονομικοί πόροι	Ηγεσία	Συνεργασία (ισχύς συνεργατών)
<b>Διοικητικός προσανατολισμός</b>	Εξουσία	Χρήμα	Υποστήριξη	Ομαδική εργασία
<b>Προσανατολισμός εργαζομένων</b>	Υπακοή	Ασφάλεια και οφέλη	Επιδόσεις εργασίας	Υπεύθυνη συμπεριφορά
<b>Ψυχολογικό αποτέλεσμα εργαζομένων</b>	Εξάρτηση από τον προϊστάμενο	Εξάρτηση από τον οργανισμό	Συμμετοχή και συμπαράσταση	Αυτοπειθαρχία
<b>Ανάγκες των εργαζομένων που ικανοποιούνται</b>	Ύπαρξη	Ασφάλεια	Κύρος και αναγνώριση	Αυτοπραγμάτωση
<b>Αποτελέσματα επιδόσεων</b>	Ελάχιστα	Παθητική συνεργασία	Αφύπνιση κινήτρων	Μέτριος ενθουσιασμός

Πηγή: Human Behaviour at Work, Organizational Behavior (K.Davis/J.Newstrom)  
McGraw – Hill, eighth edition, 1989, σελ. 29, (μετάφραση πρωτοτύπου).

Στα στοιχεία του παραπάνω πίνακα μπορούμε να προσθέσουμε και να επισημάνουμε τα εξής στοιχεία, όσον αφορά το καθένα μοντέλο ξεχωριστά:

**Αυταρχικό:** Το μοντέλο αυτό είναι από τα πιο παλιά στην ιστορία και καθιερώθηκε κυρίως με τη Βιομηχανική Επανάσταση. Έχει βάση του τη δύναμη και προσανατολισμό την τυπική επίσημη εξουσία της Διοίκησης, η οποία στην προκειμένη περίπτωση σκέπτεται, αποφασίζει, διατάζει, αναθέτει αρμοδιότητες, ελέγχει στενά και απειλεί και τιμωρεί αν χρειαστεί τους υφισταμένους της, οι οποίοι δε μπορούν και δεν επιτρέπεται να κάνουν τίποτε άλλο από το να υπακούουν και να υλοποιούν εντολές. Οι μισθοί-ανταμοιβές συνήθως βρίσκονται στο χαμηλότερο επίπεδο, επειδή στην πλειοψηφία τους οι υπάλληλοι αποδίδουν χαμηλά όσο χρειάζεται να καλύψουν τις βασικές τους ανάγκες (τουλάχιστον τέτοια αίσθηση έχει η Διοίκηση και δεν αποδεικνύεται κάτι τέτοιο πάντα στην πράξη), ενώ λίγες είναι οι εξαιρέσεις που αποδίδουν πιο καλά επειδή είναι ευχαριστημένοι και εμπνέονται από την Ηγεσία. Δεν είναι ένα πλήρως αποτυχημένο μοντέλο, αποδίδει υπό συνθήκες και κυρίως όταν υπάρχει έλλειψη εναλλακτικών λύσεων και σε συνθήκες κρίσεως, όμως βασική του αδυναμία είναι το υψηλό ανθρώπινο κόστος που δημιουργεί.

**Επιτηρητικό-πατερναλιστικό:** Εδώ η Διοίκηση συνειδητοποιεί την ανασφάλεια, την απογοήτευση, την επιθετικότητα και την θέληση αλλά όχι τόλμη για αντιπαράθεση με τη Διοίκηση, που δημιουργεί στους υπαλλήλους το αυταρχικό μοντέλο. Τα συναισθήματα αυτά επηρεάζουν αρνητικά την απόδοση των υπαλλήλων και του οργανισμού κατ'επέκταση, αλλά και την κοινωνία γενικότερα αφού οι υπάλληλοι μεταφέρουν αυτά τα δυσάρεστα συναισθήματα και προβλήματα της δουλειάς στα σπίτια και στον κοινωνικό τους περίγυρο. Έτσι, και με την ενεργό συμμετοχή σωματείων και κυβερνήσεων, η Διοίκηση προχωρεί σε κοινωνικά προγράμματα, πρόσθετα οφέλη, υλικά ανταλλάγματα, δημιουργία αισθήματος ασφάλειας και σιγουριάς, με σκοπό την οικονομική ανακούφιση και ψυχολογική υποστήριξη των υπαλλήλων. Επειδή όλα αυτά απαιτούν χρήματα για να γίνουν, το μοντέλο εφαρμόζεται κυρίως σε οικονομικά εύρωστες επιχειρήσεις που θα μπορούν να χρηματοδοτήσουν ανάλογες σκέψεις και προγράμματα. Όλη αυτή η παροχή υλικών πραγμάτων τελικά δεν αποδεικνύεται πολλές φορές ως ισχυρό κίνητρο, με αποτέλεσμα τα άτομα να έχουν απόδοση πολύ χαμηλότερη των δυνατοτήτων τους και να συνεργάζονται παθητικά χωρίς έντονο ενδιαφέρον. Το μοντέλο αυτό δεν αποτελεί τελική λύση, όμως το αίσθημα ασφάλειας που δημιουργεί και οι υλικές ανταμοιβές μπορούν να λειτουργήσουν ως βάση για περαιτέρω βήματα.

**Υποστηρικτικό:** Βασίζεται στην ηγεσία και προσανατολίζεται στις σχέσεις συνεργασίας, προκαλεί στους υφισταμένους το αίσθημα υπευθυνότητας, ανάπτυξη ενδιαφέροντος συνεισφοράς και συμβολής, αφύπνιση ενδιαφέροντος για εργασία, αίσθηση συμμετοχής και συμβολής στην οργάνωση-επιχείρηση σε τέτοιο βαθμό ώστε οι υπάλληλοι όχι μόνο να μη νιώθουν ξένο σώμα στον οργανισμό και στις σχέσεις τους με τους προϊσταμένους, αλλά και πολλές φορές να επικρατεί το «εμείς» αντί του «εκείνοι». Είναι συνήθως αποτελεσματικότερο σε εύπορες-ανεπτυγμένες κοινωνίες όπου βρίσκουν πρόσφορο έδαφος κίνητρα ευρύ φάσματος και επειδή απαιτεί χρήματα, και λιγότερο σε αναπτυσσόμενες κοινωνίες όπου οι εργαζόμενοι έχουν άλλες ανάγκες. Επίσης, παρουσιάζει δυσκολίες όταν προσπαθεί να περάσει από τη θεωρία στην πράξη.

**Συνεργατικό-συναδελφικό:** Πρόκειται για μια μετεξέλιξη του υποστηρικτικού μοντέλου, όπου ομάδα ατόμων επιδιώκει κοινούς στόχους στηριζόμενη σε ομαδικό πνεύμα. Δημιουργεί υψηλό βαθμό ενθουσιασμού, αίσθηση συμβολής και αυτοπραγμάτωσης, αυτοπειθαρχία σε κανόνες και κοινούς στόχους, ενδιαφέρον και υποχρέωση για καλή εργασία, καλό προϊόν και καλά αποτελέσματα. Επίσης, από την πλευρά της Διοίκησης υπάρχει αίσθηση συναδελφικότητας με τους υφισταμένους και από την πλευρά των υφισταμένων αίσθηση χρησιμότητας, αξίας, συμβολής και σεβασμού στο ρόλο του προϊσταμένου ως “διευκολυντή” καταστάσεων εργασίας. Τέτοιο μοντέλο συναντάμε συνήθως σε διανοητικά και συλλογικά καθήκοντα, όπως εργαστήρια, ερευνητικά κέντρα και εξαιρετικά δημιουργικές εργασίες, ενώ δεν ταιριάζει σε τελική γραμμή παραγωγής και συναρμολόγησης λόγω της σκληρής και άκαμπτης δομής τέτοιου είδους τομέων.

Εκτός από τα τέσσερα μοντέλα οργανωσιακής συμπεριφοράς του Davis, υπάρχει και ένα πέμπτο των Abraham Maslow και William Ouchi, γνωστό ως **θεωρία Z**. Πρόκειται για ένα υβριδικό μοντέλο που αναμιγνύει στοιχεία επιτυχημένων συστημάτων του Ιαπωνικού μάνατζμεντ με υποθέσεις ανθρώπινων αναγκών του Αμερικανικού εργατικού δυναμικού. Προσανατολίζεται στη δημιουργία κλαδικής ομάδας σε ένα σταθερό εργασιακό περιβάλλον όπου οι ανάγκες των εργαζομένων για αίσθημα ασφάλειας, ανεξαρτησία και έλεγχο συναντιόνται αρμονικά με τις ανάγκες του οργανισμού για υψηλής ποιότητας εργασία, κυρίως μέσα από τη δημιουργία και δημοσιοποίηση

ανθρωπιστικού περιεχομένου δήλωσης της οργανωσιακής φιλοσοφίας που θα κατευθύνει τις πολιτικές του οργανισμού.

Τα βασικά και τυπικά στοιχεία του μοντέλου είναι τα παρακάτω:

- Μακροχρόνια σχέση εργασίας
- Ανειδίκευτες καριέρες
- Ατομική υπευθυνότητα
- Ενδιαφέρον για τον άνθρωπο ως σύνολο ον
- Λιγότερο τυπικά-επίσημα συστήματα ελέγχου
- Ομόφωνη ή πλειοψηφική διαδικασία λήψης αποφάσεων
- Πιο αργοί ρυθμοί προαγωγών

Αν και το μοντέλο αυτό αποτέλεσε κίνητρο για πολλές διοικήσεις και ανώτατα στελέχη στο να ερευνήσουν περισσότερο τη φύση και την πιθανή αποτελεσματικότητα των ήδη υπαρχόντων μοντέλων οργανωσιακής συμπεριφοράς, ωστόσο από πολλούς θεωρείται ως όχι κάτι νέο και πρωτοποριακό, αλλά ως μια απλή συνέχεια των παλαιότερων θεωριών (πιο κοντά σε κάτι ενδιάμεσο του υποστηρικτικού και συνεργατικού μοντέλου λόγω της ομόφωνης λήψης αποφάσεων που προτείνει), με περιορισμένη αποτελεσματικότητα και ανίκανο να δώσει στη Διοίκηση τα κατάλληλα κριτήρια στο να αποφασίσει τι είναι ωφέλιμο να χρησιμοποιήσει και τι όχι, και ακατάλληλο για οργανισμούς σε κλάδους γρήγορης ανάπτυξης, λόγω των αργών ρυθμών προαγωγών που προτείνει.



## ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΔΕΥΤΕΡΟ

### **ΕΝΔΟΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΕΣ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΕΣ ΚΑΙ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΕΣ**

#### **2.1 ΣΗΜΑΣΙΑ ΕΝΔΟΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ**

Οι συνθήκες που επικρατούν στα πλαίσια λειτουργίας κάθε οργάνωσης επηρεάζονται από πλήθος εσω-επιχειρησιακών και εξω-επιχειρησιακών παραγόντων. Εξέχουσα θέση ανάμεσα σε αυτούς τους παράγοντες καταλαμβάνουν η κουλτούρα και η δομή της οργάνωσης. Ο ορισμός της έννοιας της εταιρικής κουλτούρας εξηγεί και βοηθάει στην κατανόηση της σημαντικότητας που διαδραματίζει στην επιχείρηση. Εταιρική κουλτούρα είναι ένα σύστημα αξιών, πιστεύω, αρχών, παραδοχών και εννοιών που συνθέτουν ένα κοινό νοητικό πλαίσιο αναφοράς, το οποίο προσδιορίζει το πώς σκέφτονται και το πώς συμπεριφέρονται οι άνθρωποι, τι κάνουν, γιατί το κάνουν, πώς το κάνουν και πότε το κάνουν. Όλα αυτά εκφράζονται με κανόνες οι οποίοι προσδιορίζουν ισχυρώς τις αποφάσεις και τις συμπεριφορές των ατόμων και των ομάδων στην καθημερινή πρακτική. Οι κανόνες είναι οι προσδοκίες σχετικά με το ποιες είναι οι κατάλληλες και ακατάλληλες στάσεις και συμπεριφορές.

Οι πεποιθήσεις που μπορεί να έχουν τα μέλη ενός οργανισμού, το συνεργατικό ή ανταγωνιστικό κλίμα που επικρατεί στις σχέσεις μεταξύ των μελών του οργανισμού, η ηθική των εργαζομένων είναι μερικές μόνο παράμετροι οι οποίες επηρεάζουν και συχνά καθορίζουν το εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης.

Γενικότερα, εκτός από την ανάλυση του εξωτερικού περιβάλλοντος για την ανίχνευση ευκαιριών και απειλών, κάθε επιχείρηση θα πρέπει να διεξάγει και μια λεπτομερή ανάλυση του εσωτερικού περιβάλλοντος, για να καθορισθούν οι δραστηριότητες εκείνες που μπορούν να εκτελεσθούν καλύτερα (πλεονέκτημα διαφοροποίησης) ή οικονομικότερα (πλεονέκτημα κόστους) από τους ανταγωνιστές της. Αν και πολλές επιχειρήσεις ανταγωνίζονται στον ίδιο κλάδο, μερικές από αυτές έχουν τη δυνατότητα να εκτελέσουν ορισμένες δραστηριότητες καλύτερα από τις υπόλοιπες. Η ανεύρεση των πόρων που επιτρέπουν στην επιχείρηση να εκτελεί τις δραστηριότητές της με τρόπους που οι υπόλοιποι ανταγωνιστές δεν μπορούν, αποτελεί ένα βασικό παράγοντα

ανάπτυξης αποτελεσματικών στρατηγικών. Επομένως, κάθε επιχείρηση διαθέτει ένα ιδιαίτερο σύνολο δυνάμεων και αδυναμιών που επηρεάζει τον τρόπο που ανταγωνίζεται στην αγορά.

Βασικό στοιχείο της ανάλυσης του εσωτερικού περιβάλλοντος αποτελεί η έννοια του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Η έννοια αυτή παρουσιάστηκε αρχικά στις δεκαετίες του '60 και '70. Μέχρι τότε η χάραξη της στρατηγικής γινόταν με τη μελέτη των οικονομικών συνθηκών του περιβάλλοντος, με την εκτίμηση της πορείας της επιχείρησης τα τελευταία χρόνια και με την πραγματοποίηση προβλέψεων για την πιθανή πορεία της επιχείρησης στο μέλλον. Έγινε όμως αντιληπτό ότι η πρακτική αυτή ήταν ανεπαρκής και έτσι στις δεκαετίες του '60 και '70 ξεκίνησε η μελέτη του πολύπλοκου εξωτερικού περιβάλλοντος στο οποίο δραστηριοποιείται η επιχείρηση με συνέπεια να τονισθεί ιδιαίτερα και η απειλή του ανταγωνισμού.

Σε ότι αφορά το εσωτερικό περιβάλλον μιας επιχείρησης (δηλαδή το ενδο-επιχειρησιακό περιβάλλον), είναι αυτονόητο ότι η εστίαση της προσοχής είναι στην ίδια την επιχείρηση. Μέσω της ανάλυσης του εσωτερικού περιβάλλοντος, μια επιχείρηση καθορίζει τι μπορεί να κάνει, δηλαδή ποιες είναι οι ενέργειες που επιτρέπεται να πραγματοποιηθούν από τους πόρους (resources), τις ικανότητες (capabilities), τη βασική ικανότητα ή τον πυρήνα ανταγωνισμού (core competence) και τη διακεκριμένη ή μοναδική ικανότητά της (distinctive competence). Για την αποσαφήνιση των παραπάνω όρων, κρίνεται σκόπιμο να αναφερθεί ότι μια **ικανότητα** είναι μια εσωτερική δραστηριότητα που μια επιχείρηση εκτελεί καλύτερα από άλλες εσωτερικές δραστηριότητες, μια **βασική ικανότητα** είναι μια καλά εκτελεσμένη εσωτερική δραστηριότητα, η οποία είναι κεντρική, όχι περιφερειακή, στη στρατηγική, στην ανταγωνιστικότητα και στην κερδοφορία μιας επιχείρησης, ενώ μια **διακεκριμένη ικανότητα** είναι μια ανταγωνιστικά πολύτιμη δραστηριότητα που μια επιχείρηση εκτελεί καλύτερα από τους ανταγωνιστές της.

Η ανάπτυξη αποτελεσματικών στρατηγικών απαιτεί τα διευθυντικά στελέχη να κατανοήσουν πως οι δυνάμεις και οι αδυναμίες κάθε επιχείρησης διαφέρουν από αυτές των ανταγωνιστών. Οι διαφορές αυτές θέτουν τα θεμέλια πάνω στα οποία κάθε επιχείρηση βασίζει τη στρατηγική της στο ανταγωνιστικό περιβάλλον. Επίσης βασική προϋπόθεση για τη διατήρηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος είναι η ύπαρξη σωστών

ανθρώπων και η βαθιά και κοινή πεποίθηση της ανώτατης διοίκησης ότι οι σωστοί άνθρωποι αποτελούν το κρισιμότερο παράγοντα ανταγωνιστικότητας και επιτυχίας και ότι η ικανότητα της επιχείρησης να διαθέτει σωστούς ανθρώπους αποτελεί το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

## **2.2 ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΠΟΥ ΣΥΝΘΕΤΟΥΝ ΤΟ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ ΜΙΑΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ**

Για την αναγνώριση ευκαιριών και την αποφυγή των απειλών του εξωτερικού περιβάλλοντος, τα διευθυντικά στελέχη θα πρέπει να αξιολογούν τις πιθανές ικανότητες της επιχείρησης για ανταγωνισμό. Επομένως, απαιτείται μια λεπτομερής ανάλυση του εσωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης, για να καθορισθούν οι δραστηριότητες εκείνες που μπορούν να εκτελεσθούν καλύτερα από τους ανταγωνιστές της. Οι παράγοντες που εξετάζονται στην ανάλυση του εσωτερικού περιβάλλοντος είναι οι δυνάμεις (strengths) και οι αδυναμίες (weaknesses) της επιχείρησης που είναι δυνατόν να ενισχύουν ή να περιορίζουν μια προτεινόμενη επιχειρησιακή στρατηγική ή προσπάθεια. Οι παράγοντες αυτοί περιλαμβάνουν τη **δομή** (structure), την **κουλτούρα** (culture) και τους **πόρους** (resources) της επιχείρησης.

**Δομή** είναι ο τρόπος που μια επιχείρηση είναι οργανωμένη ως προς τη ροή επικοινωνίας, τη ροή εξουσίας και τη ροή εργασίας. Είναι η τυπική διάταξη των ρόλων και των σχέσεων των ανθρώπων, ώστε η εργασία να κατευθύνεται προς την ικανοποίηση των σκοπών και την εκπλήρωση της αποστολής της επιχείρησης. Η δομή πολλές φορές ονομάζεται και διάταξη εντολής και παρουσιάζεται γραφικά με το οργανόγραμμα. Οι κυριότερες βασικές οργανωτικές δομές είναι η απλή (simple structure), η λειτουργική (functional structure) και η δομή κατά τμήματα (divisional structure).

Το χαρακτηριστικό της *απλής δομής* είναι ότι δεν υπάρχουν λειτουργικές κατηγορίες ή κατηγορίες προϊόντων. Η δομή αυτή είναι κατάλληλη για μία μικρή επιχείρηση, η οποία κυριαρχείται από τον ιδιοκτήτη της, έχει μια ή δύο γραμμές προϊόντων και λειτουργεί σε μικρό τμήμα της αγοράς. Ο ιδιοκτήτης/επιχειρηματίας λαμβάνει όλες τις κύριες αποφάσεις και παρακολουθεί όλες τις δραστηριότητες. Είναι δύσκολο να

διατηρηθεί η δομή αυτή, καθώς η επιχείρηση μεγαλώνει σε μέγεθος και πολυπλοκότητα. Η *λειτουργική δομή* υπερνικά τις αδυναμίες για επεξεργασία πληροφοριών του ιδιοκτήτη/επιχειρηματία. Είναι κατάλληλη για επιχειρήσεις μεσαίου μεγέθους με ορισμένες γραμμές προϊόντων σε έναν κλάδο. Οι επικεφαλές των διαφόρων τμημάτων αναφέρονται απ' ευθείας στον Γενικό Διευθυντή, ο οποίος ενοποιεί αποφάσεις και ενέργειες για το σύνολο της επιχείρησης. Οι εργαζόμενοι σε αυτές τις επιχειρήσεις είναι εξειδικευμένα άτομα στις επιμέρους επιχειρηματικές λειτουργίες, που είναι σημαντικές για τον κλάδο, όπως η παραγωγή, το marketing, η χρηματοοικονομική λειτουργία και οι ανθρώπινοι πόροι.

Τέλος, η *δομή κατά τμήματα* είναι κατάλληλη για αρκετά μεγάλες επιχειρήσεις με μεγάλο αριθμό γραμμών προϊόντος σε ορισμένους σχετικούς μεταξύ τους κλάδους. Λειτουργικές περιοχές αντιγράφονται σε κάθε τμήμα. Οι εργαζόμενοι σε αυτές τις επιχειρήσεις είναι πάλι εξειδικευμένα άτομα στις επιμέρους λειτουργίες, αλλά ανήκουν σε διαφορετικές μονάδες (τμήματα) της επιχείρησης. Τα διευθυντικά στελέχη προσπαθούν να βρουν ισορροπία ανάμεσα 1)στον ανταγωνισμό διαφόρων τμημάτων για περιορισμένους χρηματοοικονομικούς πόρους και 2)στη συνεργασία διαφόρων τμημάτων για εκμετάλλευση συνεργιών.

Η κατανόηση της δομής μιας επιχείρησης βοηθά στη διαμόρφωση αποτελεσματικής επιχειρησιακής στρατηγικής. Έτσι, εάν η δομή της επιχείρησης δεν υποστηρίζει μια προτιθέμενη στρατηγική, τα διευθυντικά στελέχη θα πρέπει να αποφασίσουν ή να τροποποιήσουν τη δομή ή να αλλάξουν στρατηγική.

**Κουλτούρα** είναι το σύνολο των πιστεύω, των προσδοκιών και των αξιών που είναι κοινά στα μέλη μιας επιχείρησης και την κάνουν να είναι μοναδική. Δημιουργεί κανόνες συμπεριφοράς και προσδιορίζει την αποδεκτή συμπεριφορά όλου του προσωπικού από τα ανώτατα στελέχη μέχρι τους εργαζόμενους στο λειτουργικό επίπεδο της διοικητικής ιεραρχίας. Γενικά, αντικατοπτρίζει τις αξίες και τα οράματα του ιδρυτή που συνεχίζουν να καθοδηγούν και να επηρεάζουν την εκάστοτε διοίκηση, καθώς και την αποστολή της επιχείρησης. Δίνει στην επιχείρηση ένα αίσθημα της ταυτότητας: «Αυτοί είμαστε», «Αυτό κάνουμε», «Αυτός είναι ο λόγος ύπαρξής μας». Η κουλτούρα περιλαμβάνει τον κύριο προσανατολισμό της επιχείρησης, όπως για παράδειγμα η ποιότητα προϊόντος στη Mercedes.

Όταν οι εργαζόμενοι προσλαμβάνονται από μια επιχείρηση, συνήθως δέχονται μια αρχική καθοδήγηση, η οποία ποικίλει από μια απλή προφορική συζήτηση μέχρι κάποιο εισαγωγικό σεμινάριο. Ανεξάρτητα από τον χρησιμοποιούμενο τρόπο, σκοπός της καθοδήγησης είναι η μετάδοση των βασικών αξιών στα νέα επιχειρηματικά μέλη και η αφομοίωσή τους στην ήδη υπάρχουσα κουλτούρα. Η επιχειρησιακή κουλτούρα ικανοποιεί συνήθως σημαντικές λειτουργίες μιας επιχείρησης, όπως:

- ✚ Μεταδίδει το αίσθημα της ταυτότητας στους εργαζόμενους
- ✚ Βοηθά τους εργαζόμενους στην προσπάθεια επίτευξης υψηλότερων στόχων
- ✚ Υποστηρίζει τη σταθερότητα της επιχείρησης σαν κοινωνικό σύστημα
- ✚ Χρησιμοποιείται ως πεδίο αναφοράς των εργαζομένων, όταν αυτοί βρίσκονται εκτός επιχείρησης, και αποτελεί τον οδηγό τους για κατάλληλη συμπεριφορά

Ερευνητές υποστηρίζουν ότι υπάρχουν επτά διαστάσεις, οι οποίες αθροιστικά συλλαμβάνουν την πεμπτουσία της επιχειρησιακής κουλτούρας και είναι:

- *Καινοτομία και Ανάλυση Κινδύνου*: Ο βαθμός στον οποίο οι εργαζόμενοι ενθαρρύνονται να είναι καινοτόμοι και να αναλαμβάνουν τους παρουσιαζόμενους κινδύνους.
- *Προσοχή στη Λεπτομέρεια*: Ο βαθμός στον οποίο οι εργαζόμενοι αναμένεται να επιδεικνύουν ακρίβεια, αναλυτικές ικανότητες και σημασία στη λεπτομέρεια.
- *Προσανατολισμός στο Αποτέλεσμα*: Ο βαθμός στον οποίο τα διευθυντικά στελέχη επικεντρώνονται στα αποτελέσματα παρά στις χρησιμοποιούμενες τεχνικές και διαδικασίες για την επίτευξη των αποτελεσμάτων αυτών.
- *Προσανατολισμός στον Άνθρωπο*: Ο βαθμός στον οποίο οι αποφάσεις των στελεχών λαμβάνουν υπόψη τις επιπτώσεις των διαμορφούμενων στρατηγικών στους εργαζόμενους της επιχείρησης.
- *Προσανατολισμός στην Ομαδική Εργασία*: Ο βαθμός στον οποίο οι επιχειρηματικές δραστηριότητες οργανώνονται με βάση ομάδες εργασίας παρά μεμονωμένα άτομα.
- *Επιθετικότητα*: Ο βαθμός στον οποίο οι άνθρωποι της επιχείρησης είναι επιθετικοί και ανταγωνιστικοί παρά βολικοί και συνεργατικοί.

- *Σταθερότητα*: Ο βαθμός στον οποίο οι επιχειρηματικές δραστηριότητες τονίζουν τη διατήρηση της υφιστάμενης κατάστασης σε αντίθεση με την ανάπτυξη.

Η επιχειρηματική κουλτούρα μορφοποιεί τη γενικότερη συμπεριφορά των ατόμων-μελών ενός οργανισμού. Για το λόγο αυτό, μπορεί να επηρεάζει σημαντικά την ικανότητα ενός οργανισμού να αλλάζει τη στρατηγική κατεύθυνση. Μια ισχυρή κουλτούρα μπορεί να στηρίξει όχι μόνο την επιβίωση μιας επιχείρησης, αλλά και μία ισχυρότερη ανταγωνιστική θέση σ' έναν κλάδο. Μία οποιαδήποτε αλλαγή στην αποστολή, στους σκοπούς, τις στρατηγικές ή τις πολιτικές πιθανόν να αποτύχει, εάν δεν συμβαδίζει με την αποδεκτή κουλτούρα της επιχείρησης.

Οι στρατηγικές που απαιτούν λιγότερες αλλαγές στην κουλτούρα είναι συνήθως πιο ελκυστικές, γιατί απαιτούν μικρότερη προσπάθεια και χρόνο υλοποίησής τους. Η κουλτούρα για παράδειγμα είναι πολύ σημαντική στην περίπτωση συγχώνευσης δύο επιχειρήσεων ή στην περίπτωση που δύο εταιρείες από διαφορετικές χώρες διαμορφώνουν μια κοινοπραξία (joint venture). Σε πολλές περιπτώσεις τα ανακλύπτοντα προβλήματα σχετικά με την κουλτούρα, εξηγούν γιατί μια επιχείρηση αντιμετωπίζει προβλήματα όταν επιχειρεί να μεταβάλει την στρατηγική της κατεύθυνση.

Είναι δυνατόν να διακρίνουμε τις επιχειρήσεις σε δύο διαφορετικές κατηγορίες ως προς την κουλτούρα. Η πρώτη περιλαμβάνει επιχειρήσεις που είναι συντηρητικές και ακολουθούν στρατηγικές χαμηλού κινδύνου και καλά δοκιμασμένες λύσεις. Η δεύτερη περιλαμβάνει επιχειρήσεις που είναι καινοτόμες και η κύρια φιλοσοφία τους σχετίζεται με τη ραγδαία ανάπτυξη, ακολουθούν στρατηγικές υψηλού κινδύνου και αναζητούν συνεχώς νέες ευκαιρίες. Είναι, επομένως, σίγουρο ότι οι δύο αυτοί τύποι δεν συμπεριφέρονται με τον ίδιο τρόπο, ακόμη και σε παρόμοιο εξωτερικό περιβάλλον. Για παράδειγμα, αν η ζήτηση για τα προϊόντα των επιχειρήσεων που ανήκουν στις δύο προαναφερόμενες κατηγορίες είναι φθίνουσα, τότε επιχειρήσεις της πρώτης κατηγορίας είναι πιθανότερο να ακολουθήσουν στρατηγικές «συγκέντρωσης» και μείωσης του κόστους, ενώ της δεύτερης θα ψάξουν για ευκαιρίες «ανάπτυξης» σε νέες αγορές ή θα προσπαθήσουν να αυξήσουν το μερίδιο αγοράς τους. Επομένως, τα ανώτατα στελέχη επιβάλλεται να κατανοήσουν την κουλτούρα της επιχείρησης, εάν πρόκειται να διοικήσουν στρατηγικά.

Πρέπει να σημειωθεί, όμως, ότι η κουλτούρα μιας επιχείρησης μπορεί να προκαλέσει αυτό που διεθνώς ονομάζεται «στρατηγική μυωπία». Στρατηγική μυωπία είναι η κατάσταση κατά την οποία τα ανώτατα στελέχη δεν είναι σε θέση να αντιληφθούν τη σημασία των μεταβαλλόμενων εξωτερικών συνθηκών επειδή τυφλώνονται από τα ισχυρά κοινά πιστεύω. Σε μια τέτοια περίπτωση, η ισχυρή κουλτούρα μπορεί να καταλήξει σε σημαντικό εμπόδιο επίτευξης των στρατηγικών στόχων της επιχείρησης. Θα πρέπει στο σημείο αυτό να αναφερθεί ότι η κουλτούρα, όπως και η δομή, μπορεί να αποτελέσει είτε δύναμη είτε αδυναμία για την επιχείρηση, ανάλογα με το αν συμβαδίζει με την υπάρχουσα ή την προτεινόμενη στρατηγική.

**Πόροι** μιας επιχείρησης είναι τα στοιχεία που αυτή διαθέτει για να χρησιμοποιηθούν στην επίτευξη των στόχων της. Οι διαθέσιμοι σε μια επιχείρηση πόροι συνήθως κατατάσσονται σε μια από τις εξής κατηγορίες: χρηματοοικονομικοί, φυσικοί, τεχνολογικοί και ανθρώπινοι.

Όλοι οι οργανισμοί χρειάζονται *χρηματοοικονομικούς πόρους* για να εξασφαλίσουν τη συνέχιση της λειτουργίας τους και να χρηματοδοτήσουν την ανάπτυξή τους. Ένα από τα κυριότερα προβλήματα που αντιμετωπίζει η διοίκηση μιας επιχείρησης είναι η απόκτηση των αναγκαίων κεφαλαίων με συνδυασμό αποθεματικού, δανειακού και μετοχικού κεφαλαίου, καθώς και η διάθεση των χρηματοοικονομικών πόρων για χρήση από τον οργανισμό.

Έτσι, όσον αφορά τους χρηματοοικονομικούς πόρους, τα διευθυντικά στελέχη ενδιαφέρονται καταρχάς για την απόκτηση χρηματοοικονομικών πόρων είτε μέσω πωλήσεων μετοχών στο χρηματιστήριο είτε από την έκδοση ομολογιών σαν δάνεια ή με άλλους τρόπους. Έπειτα, ενδιαφέρονται για την ενοποίηση και κατανομή των διαθέσιμων χρηματοοικονομικών πόρων με τον πλέον αποδοτικό και αποτελεσματικό για την επιχείρηση τρόπο, ενώ τέλος ελέγχουν κατά πόσο οι πόροι αυτοί χρησιμοποιούνται σωστά (συνήθως μέσω ανάλυσης αριθμοδεικτών). Γενικά, η εκτίμηση των χρηματοοικονομικών πόρων έχει ως κύριο σκοπό να διαπιστωθεί εάν η επιχείρηση έχει κατάλληλη χρηματοοικονομική θέση, ώστε να υποστηρίξει την εφαρμογή ενός σχεδίου ή την πραγματοποίηση μίας ενέργειας.

Οι *φυσικοί πόροι* ενός οργανισμού αναφέρονται στην ιδιοκτησία (ποιος τους κατέχει), καθώς και στην ικανότητα πρόσβασης σε πρώτες ύλες. Είναι τα ακίνητα, ο

μηχανολογικός εξοπλισμός, τα συστήματα διανομής, και τα αποθέματα πρώτων υλών. Η διοίκηση της επιχείρησης θα πρέπει να επιλέγει τον τόπο εγκατάστασης των παραγωγικών της μονάδων, ώστε αυτές να βρίσκονται σε περιοχές που επιτρέπουν τη βιομηχανική δραστηριότητα και διαθέτουν αρκετό εργατικό δυναμικό. Επομένως, διακρίνουμε τρεις τύπους φυσικών πόρων:

- Εγκαταστάσεις, κατά πόσο δηλαδή υπάρχουν αποδοτικές εγκαταστάσεις.
- Τοποθεσία εγκαταστάσεων, δηλαδή κατά πόσο είναι αποδοτικές και αποτελεσματικές οι εγκαταστάσεις στην όλη επιχειρηματική λειτουργία, αν είναι κοντά στον πελάτη ή στις πρώτες ύλες κτλ.
- Αποθέματα πρώτων υλών ή πρόσβαση σε φυσικές πρώτες ύλες.

Οι *τεχνολογικοί πόροι* αναφέρονται στην τεχνολογία που εφαρμόζει μια επιχείρηση. Όταν αναφερόμαστε στους τεχνολογικούς πόρους μιας επιχείρησης, βασικά αναφερόμαστε στην ύπαρξη πατέντας για διάφορα προσφερόμενα από αυτή προϊόντα, ή στην διαθέσιμη έρευνα και ανάπτυξη της επιχείρησης. Η τεχνολογία που έχει μια επιχείρηση μπορεί να είναι σημαντικά διαφορετική από την διαθέσιμη στο εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης τεχνολογία. Η διοίκηση της επιχείρησης θα πρέπει να αποφασίζει το κατάλληλο γι' αυτήν τεχνολογικό επίπεδο, ανάλογα με τους στόχους της και το κατάλληλο επίπεδο δεξιοτήτων των ανθρωπίνων πόρων της επιχείρησης που απαιτούνται για τη χρήση της τεχνολογίας.

Ο *ανθρώπινος παράγοντας* αποτελεί ίσως το σημαντικότερο στοιχείο στην ανάλυση του εσωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης και συμβάλλει ουσιαστικά στην επίτευξη των διαμορφούμενων σκοπών και στην υλοποίηση των προτεινόμενων στρατηγικών. Οι ανθρωπίνοι πόροι είναι εκείνοι που βοηθούν τους υπόλοιπους διαθέσιμους πόρους σε μια επιχείρηση να λειτουργήσουν. Επομένως, τα προσόντα τους πρέπει να ικανοποιούν τις ανάγκες της επιχείρησης για την αποδοτική και αποτελεσματική λειτουργία της. Δύο κατηγορίες ανθρωπίνων πόρων μπορούμε να διακρίνουμε σε μια επιχείρηση:

- *Εξειδικευμένο προσωπικό*: Απαιτείται να έχουν ιδιαίτερες γνώσεις για να μπορούν να ανταπεξέλθουν στις προσδοκίες της διοίκησης, ανάλογα με την εργασία που πρέπει να προσφέρουν.



- *Διοικητικό προσωπικό:* Είναι γενικά τα στελέχη που ενοποιούν τους ανθρώπινους με τους υπόλοιπους πόρους που είναι διαθέσιμοι σε αυτούς για να επιτευχθούν οι σκοποί της επιχείρησης.

Η διεύθυνση ανθρωπίνων πόρων είναι συνήθως υπεύθυνη για την πρόσληψη του αναγκαίου προσωπικού, για την τοποθέτηση του κατάλληλου εργαζόμενου στην κατάλληλη θέση, για την υποκίνηση του προσωπικού ώστε να επιτύχει αποτελεσματική απόδοση με στόχο την ικανοποιητική παραγωγικότητα της εργασίας και για την αξιολόγηση της απόδοσης των εργαζομένων.

Η επιχείρηση, εκτιμώντας τους παράγοντες που συνθέτουν το εσωτερικό περιβάλλον, είναι σε θέση να αναγνωρίσει τις δυνάμεις και τις αδυναμίες της και στη συνέχεια να τις συνδυάσει με τις παρουσιαζόμενες στο περιβάλλον ευκαιρίες και απειλές, ώστε να καθορίσει τη στρατηγική που βασικά θα συντελέσει στην εξάλειψη των αδυναμιών και στην ενίσχυση των δυνάμεων με ταυτόχρονη εκμετάλλευση των ευκαιριών και αποφυγή των απειλών του περιβάλλοντος.

## **2.3 ΟΡΙΣΜΟΣ ΕΝΔΟΕΤΑΙΡΙΚΗΣ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ**

Επικοινωνία είναι η δημιουργία, μετάδοση, ερμηνεία και αξιοποίηση πληροφοριών. Η επικοινωνία μπορεί να διεξάγεται πρόσωπο με πρόσωπο, όπως συμβαίνει όταν ένας διευθυντής λέει στον υφιστάμενό του τι πρέπει να κάνει και όταν ο υφιστάμενος αναφέρει κατόπιν στον προϊστάμενό του τι έκανε. Μπορεί επίσης να διενεργείται μεταξύ τμήματος και εταιρίας, όπως όταν δίνονται από την κορυφή προς τη βάση γενικές οδηγίες και πληροφορίες, ενώ από τη βάση προς την κορυφή μεταβιβάζονται, λιγότερο ή περισσότερο επιτυχώς, αντιδράσεις, εκθέσεις και σχόλια.

Η επικοινωνία αρχίζει όταν ο πομπός πληροφοριών θέλει να πει κάτι. Τότε κρίνει πώς θα το πει και με ποιο τρόπο θα το μεταβιβάσει. Η επικοινωνία φτάνει στο δέκτη της πληροφορίας, που σχηματίζει μια αντίληψη για αυτό που ακούει και το ερμηνεύει σύμφωνα με το υπόβαθρο των στάσεων και εμπειριών του. Το βασικό πρόβλημα στην επικοινωνία είναι ότι το νόημα που παίρνει πραγματικά ένα πρόσωπο μπορεί να μην είναι εκείνο που λέγεται και μεταβιβάζεται. Ο πομπός και ο δέκτης της πληροφορίας

είναι διαφορετικά πρόσωπα. Πλήθος πραγμάτων μπορεί να συμβούν τα οποία είναι δυνατόν να παραποιήσουν τα μηνύματα που μεταβιβάζονται μεταξύ των ανθρώπων που επικοινωνούν. Οι ανάγκες και εμπειρίες των ανθρώπων τείνουν να χρωματίζουν αυτά που βλέπουν και ακούν. Μηνύματα που δεν είναι επιθυμητά, απωθούνται και άλλα μεγαλοποιούνται, δημιουργούνται από το τίποτα ή διαστρεβλώνονται από την πρωτογενή τους πραγματικότητα.

Επικοινωνία, λοιπόν, είναι η διαδικασία με την οποία ένας πομπός (άτομο ή ομάδα) μεταβιβάζει πληροφορίες, σκέψεις, ιδέες, συναισθήματα αλλά και ενέργεια σε ένα δέκτη (άτομο ή ομάδα), με στόχο να ενεργήσει πάνω του με τέτοιο τρόπο, ώστε να προκαλέσει σε αυτόν την εμφάνιση ιδεών, πράξεων, συναισθημάτων, ενέργειας και τελικά να επηρεάσει την κατάσταση του και την συμπεριφορά του.

Σε μια επιχείρηση, η ικανότητα των ανθρώπων να επικοινωνούν αποτελεσματικά αποτελεί αναγκαία συνθήκη για την ομαλή και εύρυθμη λειτουργία της. Η Ενδοεταιρική Επικοινωνία δεν είναι απλή μεταβίβαση πληροφοριών ή μηνυμάτων. Είναι κάτι πολύ περισσότερο από αυτό. Είναι μια διαδικασία επαφής, αλληλοκατανόησης και αλληλεπίδρασης μεταξύ των εργαζομένων ανεξαρτήτως ιεραρχικού επιπέδου. Είναι το μέσο με το οποίο οι εργαζόμενοι κατανοούν, εκπαιδεύονται, ομαδοποιούνται, οργανώνονται, συσπειρώνονται, οραματίζονται, μοιράζονται, συνεργάζονται, προσπαθούν, συμφωνούν, διαφωνούν και τελικά επιτυγχάνουν ή αποτυγχάνουν.

Η Ενδοεταιρική Επικοινωνία δρα στην επιχείρηση συνολικά, επηρεάζοντας καθοριστικά τόσο την καθημερινή λειτουργία, όσο και την περαιτέρω ανάπτυξή της. Η σωστή Ενδοεταιρική Επικοινωνία αποτελεί καίριο εργαλείο της ηγετικής λειτουργίας, καθώς στηρίζει την στρατηγική της επιχείρησης επιδρώντας θετικά στην εταιρική κουλτούρα, στο γενικότερο κλίμα, στις διαπροσωπικές σχέσεις, στις στάσεις και στις συμπεριφορές των εργαζομένων, ενισχύοντας την αλληλοκατανόηση και συμβάλλοντας στην προσέγγιση, εάν όχι ταύτιση, των εργαζομένων με την επιχείρηση και τη διοίκησή της. Οι γενικοί στόχοι της Ενδοεταιρικής Επικοινωνίας είναι:

- Να ενημερώσει τους εργαζόμενους για το τι συμβαίνει στην επιχείρηση γενικά, πώς λειτουργεί, ποιο είναι το όραμα, οι στόχοι και η στρατηγική της, η δομή και οι διαδικασίες της και πού εμπίπτουν οι ίδιοι, ούτως ώστε να

αντιληφθούν τους ρόλους και τα καθήκοντά τους και να αναπτύξουν τις κατάλληλες στάσεις και συμπεριφορές.

- Να εκφράσει με λέξεις την εταιρική ταυτότητα και κουλτούρα και να τις ενισχύσει ισχυροποιώντας το αίσθημα της εταιρικής οικογένειας.
- Να ενδυναμώσει τις σχέσεις συνεργασίας και εμπιστοσύνης μεταξύ όλων των εργαζομένων της επιχείρησης, ανεξαρτήτως ιεραρχικού επιπέδου και οργανωτικής μονάδας.
- Να ικανοποιήσει τις συναισθηματικές ανάγκες των εργαζομένων (ο ανθρώπινος παράγοντας), βελτιώνοντας έτσι το γενικότερο κλίμα.
- Να δημιουργήσει αίσθημα συμμετοχής, εξασφαλίζοντας έτσι τη σύμπραξη και τη θετική στάση των εργαζομένων απέναντι όχι μόνο στον καθημερινό τρόπο λειτουργίας, αλλά και σε ό,τι καινούριο η ανώτατη διοίκηση εισάγει.
- Να επικοινωνήσει και να επιβραβεύσει τις υποδειγματικές επιδόσεις και συμπεριφορές, ενθαρρύνοντας τους εργαζόμενους και κινητοποιώντας τους περαιτέρω με πρότυπα αναγνωρισμένων συμπεριφορών και επιδόσεων.
- Να δώσει τη δυνατότητα στη διοίκηση να ακούσει και συνακόλουθα να αξιοποιήσει και στον εργαζόμενο να εκφράσει όλα όσα αισθάνεται, επιθυμεί ή τον απασχολούν και τον προβληματίζουν, με αποτέλεσμα να ικανοποιηθεί.

Είναι βέβαια σαφές ότι οι ανωτέρω γενικοί στόχοι προσαρμόζονται και συγκεκριμενοποιούνται ανάλογα με τους ειδικούς στόχους που η Διοίκηση κάθε φορά θέτει. Έτσι, για παράδειγμα, κατά την υλοποίηση των εταιρικών αλλαγών, στόχοι της Ενδοεταιρικής Επικοινωνίας μπορεί να είναι η αντιμετώπιση της αντίστασης των εργαζομένων και η εξασφάλιση της ενεργούς υποστήριξής τους, η μείωση του φόβου και της ανησυχίας τους, η κατανόηση της νέας κατάστασης πραγμάτων και της δικής τους θέσης και ρόλου μέσα σε αυτήν.

Για την επίτευξη των γενικών ή ειδικών στόχων της Επικοινωνίας χρησιμοποιείται ένας συνδυασμός ενεργειών, καναλιών και μέσων, ανάλογα με το περιεχόμενο και τις ομάδες εργαζομένων στις οποίες απευθύνεται. Τα κυριότερα είναι: γραπτές ανακοινώσεις, εταιρικά έντυπα (Newsletter), συναντήσεις, συνέδρια και συσκέψεις (on site ή off-site), Internet και e-mail, ανοικτή τηλεφωνική γραμμή, έρευνες γνώμων –

κλίματος, εκπαίδευση, συνδικαλιστικές οργανώσεις, focus groups, και συστήματα παραπόνων και προτάσεων.

Είναι σημαντικό να τονίσουμε ότι η ακριβής διάγνωση των συγκεκριμένων αναγκών Επικοινωνίας και ο σαφής προσδιορισμός των επικοινωνιακών στόχων, με βάση και τα χαρακτηριστικά της ομάδας-στόχου (target group), είναι καθοριστικά ζητήματα για την αποτελεσματική Επικοινωνία. Ομοίως, και η επιλογή των κατάλληλων καναλιών και ενεργειών, όπως επίσης και η συστηματική και τακτική αξιολόγηση της συνολικής αποτελεσματικότητας της επικοινωνιακής πολιτικής.

Με άλλα λόγια, με την Επικοινωνία, η διοίκηση (σε επίπεδο τμήματος, μονάδας ή επιχείρησης συνολικά), επιτελεί το έργο της. Και ο εργαζόμενος «ανήκει» και συμμετέχει, «ζει την εταιρική ζωή». Η επίτευξη των στρατηγικών στόχων είναι σχεδόν αδύνατη, αν τα σωστά άτομα δεν λάβουν τα σωστά μηνύματα με το σωστό τρόπο στη σωστή στιγμή. Κι αυτό, αν και ιδιαίτερα σημαντικό, στην πράξη είναι εξαιρετικά δύσκολο. Τα προβλήματα εντοπίζονται συχνότερα στον αποστολέα παρά στον λήπτη του μηνύματος, όπως θα δούμε διεξοδικότερα παρακάτω (*Εμπόδια στην Επικοινωνία / Τα κυριότερα Λάθη στην Επικοινωνία*), καθώς και στην αναπόφευκτη, θα έλεγε κανείς, αλλοίωση που υφίστανται τα μηνύματα κατά τη μεταφορά τους στους ... διαδρόμους της επιχείρησης. Οι συνέπειες είναι καθ' όλα αρνητικές, συχνά ολέθριες. Ανεπαρκής, μη αποτελεσματική Επικοινωνία συνεπάγεται δυσλειτουργίες, λανθασμένες αποφάσεις, κακές διαπροσωπικές σχέσεις, συγκρούσεις, απουσία παρακίνησης και ενθουσιασμού, και φυσικά μη επίτευξη των αποτελεσμάτων.

Για να αποφευχθούν τα παραπάνω, απαιτείται συστηματική, οργανωμένη, συνεχής αμφίδρομη ροή πληροφοριών προς όλες τις κατευθύνσεις μέσα στο εταιρικό οικοδόμημα, δηλαδή «από πάνω προς τα κάτω», «από κάτω προς τα πάνω», και «οριζόντια». Ας δούμε, όμως, πιο συγκεκριμένα, τι εννοούμε με τους όρους αυτούς.

## 2.4 ΕΙΔΗ ΕΝΔΟΕΤΑΙΡΙΚΗΣ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ

### 2.4.1. Από πάνω προς τα κάτω Επικοινωνία

Είναι η παραδοσιακή μορφή επικοινωνίας σε επιχειρήσεις και οργανισμούς και δείχνει τη ροή των πληροφοριών από ανώτερα ιεραρχικά κλιμάκια προς τα κατώτερα. Ένα βασικό στοιχείο σε αυτού του είδους την επικοινωνία είναι ο βαθμός που αυτή δίνει έμφαση στον ανθρώπινο παράγοντα. Για να βελτιωθεί αυτή η τόσο σημαντική για την επιβίωση και ανάπτυξη ενός οργανισμού επικοινωνία, ο εκάστοτε προϊστάμενος χρειάζεται να ακολουθήσει ορισμένες αρχές σε εργασιακό επίπεδο. Έτσι θα πρέπει να παρέχει στους υφισταμένους του ‘σωστή πληροφόρηση’, να αναπτύξει θετική ‘επικοινωνιακή στάση’ και εμπιστοσύνη με τους υφισταμένους του.

Ο θετικός προϊστάμενος προσπαθεί να μοιρασθεί τις πληροφορίες που έχει με τους εργαζομένους, σύμφωνα με τις ανάγκες τους και να τους βοηθάει να αισθάνονται και να είναι πληροφορημένοι. Με αυτόν τον τρόπο αναπτύσσεται ένα θετικό κλίμα επικοινωνίας και διαπροσωπικών σχέσεων, που το κύριο χαρακτηριστικό του είναι η αμοιβαία εμπιστοσύνη. Αν λείπει η εμπιστοσύνη, τότε η ροή πληροφοριών μεταξύ ατόμων μειώνεται δραστικά, τα άτομα έχουν λιγότερη διάθεση να στείλουν μηνύματα και λιγότερους λόγους να εμπιστεύονται τα μηνύματα που λαμβάνουν. Αν οι υφιστάμενοι δεν εμπιστεύονται τους προϊσταμένους τους, τότε υπάρχουν μειωμένες πιθανότητες να ακούσουν ή να πιστέψουν τα μηνύματα της Διοίκησης. Χωρίς εμπιστοσύνη, οι εργαζόμενοι ψάχνουν να ανακαλύψουν το νόημα που βρίσκεται πίσω από τα μηνύματα δίνοντας λάθη σε περαιτέρω διαστρέβλωση τους και στη γέννηση διαδόσεων. Ο προϊστάμενος θα πρέπει να προγραμματίζει την επικοινωνία. Καμιά πολιτική ή στρατηγική της Διοίκησης δεν θα είναι πλήρης και αποτελεσματική, αν δεν υπάρχει κάποιο πλάνο για το πώς θα μεταδοθεί στους ανθρώπους που επηρεάζονται από αυτήν. Τέλος, θα πρέπει να αποφεύγεται ο επικοινωνιακός κορεσμός. Το κλειδί για καλύτερη επικοινωνία είναι η ποιότητα και όχι η ποσότητα.

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.

#### **2.4.2. Από κάτω προς τα πάνω Επικοινωνία**

Η μορφή αυτή της επικοινωνίας αφορά τη ροή πληροφοριών που ξεκινά από τα κατώτερα και καταλήγει στα ανώτερα ιεραρχικά κλιμάκια. Είναι πολύ σημαντική και απαραίτητη γιατί συμπληρώνει την προηγούμενη και δίνει την ευκαιρία στους υφισταμένους να μεταβιβάσουν αυτά που θέλουν και να αισθάνονται ικανοποίηση. Από την άλλη πλευρά δίνει στους προϊσταμένους την ευκαιρία να ελέγχουν τα δικά τους μηνύματα και να έχουν καλύτερη εικόνα της κατάστασης.

Αυτή η μορφή επικοινωνίας, λόγω του ότι εξαρτάται από τους προϊσταμένους απαιτεί αυξημένη ευαισθησία και από τις δύο πλευρές. Πολλές φορές οι έχοντες την εξουσία στις επιχειρήσεις τείνουν να αγνοούν τη σπουδαιότητα αυτής της επικοινωνίας ή να την επιδιώκουν περιστασιακά.

Τι μπορεί όμως να κάνει η Διοίκηση και ο κάθε προϊστάμενος για να ενθαρρύνει και να βελτιώσει αυτή τη μορφή επικοινωνίας;

Πρώτα απ' όλα θα πρέπει να υπάρχει ένα ευνοϊκό κλίμα επικοινωνίας. Η προς τα κάτω και η προς τα πάνω επικοινωνία είναι συμπληρωματικές μορφές επικοινωνίας. Η μία αποτελεί προϋπόθεση για την καλή λειτουργία της άλλης.

Για να βελτιώσουμε την προς τα πάνω επικοινωνία και να πάρουμε την κατάλληλη πληροφόρηση θα πρέπει η Διοίκηση να εγκαταστήσει ένα σύστημα συλλογής πληροφοριών, μέσα από την τοποθέτηση κουτιών παραπόνων, επιστολών, των συγκεντρώσεων προσωπικού είτε τυπικά για την επισκόπηση ή την αποσαφήνιση μιας κατάστασης και την αντιμετώπιση έκτακτων περιστατικών, είτε μέσα από άτυπες συγκεντρώσεις, που αυξάνουν τη συνοχή των ατόμων και δημιουργούν ένα πνεύμα αμοιβαίας κατανόησης. Από την πλευρά του, ο κάθε προϊστάμενος θα πρέπει να διατηρεί το καλό κλίμα και σύστημα επικοινωνίας μέσα στην ομάδα του, θα πρέπει να προωθεί την πολιτική της "ανοικτής πόρτας", ώστε οι υφιστάμενοί του να αισθάνονται ότι ανά πάσα στιγμή μπορούν να μιλήσουν για τα προβλήματα που τους απασχολούν, και να δίνει έμφαση στο διάλογο για τη διατήρηση των ανθρώπινων σχέσεων και της καθημερινής επαφής με το προσωπικό. Ο εργαζόμενος από την πλευρά του, θα πρέπει να επιδιώκει το διάλογο και τις συναντήσεις με τον προϊστάμενό του για να αποσαφηνίζει τα μηνύματα, να συμβάλει στην επίλυση προβλημάτων και στην ομαλή διεξαγωγή των εργασιών.

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.

### **2.4.3. Οριζόντια Επικοινωνία – Διαγώνια Επικοινωνία**

Υπάρχουν δύο ακόμα μορφές οργανωτικής επικοινωνίας, οι οποίες όμως δεν ακολουθούν την τυπική ιεραρχία του οργανογράμματος, όπως συμβαίνει με την προς τα πάνω και την προς τα κάτω επικοινωνία. Η διαγώνια επικοινωνία γίνεται ανάμεσα σε δύο διαφορετικά οργανωτικά επίπεδα. Η οριζόντια επικοινωνία αφορά διαφορετικά άτομα ή τμήματα που ανήκουν όμως στο ίδιο οργανωτικό επίπεδο. 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:

Για να εξασφαλιστεί, αλλά και για να έχει θετικά αποτελέσματα η επικοινωνία σε αυτό το επίπεδο, οι παρακάτω ενέργειες μπορεί να αποδειχθούν χρήσιμες:

#### **1. Κατάρτιση Ρεαλιστικών Οργανογραμμάτων**

Η διοίκηση θα πρέπει να γνωρίζει την επίσημη και την ανεπίσημη επιχειρησιακή δομή και τις σχέσεις εξουσίας, όπως αυτές υπάρχουν.



## **2. Κατάρτιση Περιγραφής Θέσεων**

Θα πρέπει να προσδιορισθούν οι αρμοδιότητες / υπευθυνότητες κάθε θέσης, να καθορισθεί η δικαιοδοσία του κατόχου κάθε θέσης, και τα κανάλια επικοινωνίας (οριζόντια, κάθετα) που πρέπει να ακολουθούνται.

## **3. Αξιολόγηση Απόδοσης Εργαζομένων**

Θα πρέπει να εξασφαλισθεί η καταλληλότητα, ουσιαστική και τυπική, του κατόχου κάθε θέσης και να ορισθεί ο ρυθμός αλλαγής των κατόχων.

## **4. Οργάνωση Κοινών Διατμηματικών Εργασιών**

Σε αυτές τις ομάδες εργασίας θα πρέπει να συμμετέχουν τόσο οι Διευθυντές, όσο και οι εργαζόμενοι χαμηλότερων ιεραρχικών επιπέδων με σκοπό την μείωση του ανταγωνισμού

## **5. Αποθάρρυνση Αυταρχισμού και Διατμηματικών Τριβών**

Θα πρέπει να αποφεύγεται η ευνοιοκρατία μεταξύ των τμημάτων και να καθορίζονται ομοιόμορφα οι στόχοι και οι προσδοκίες για τα διάφορα τμήματα.

## **6. Ανάπτυξη τακτικών διατμηματικών συναντήσεων**

Ανάπτυξη τακτικών διατμηματικών συναντήσεων, ίδιου ιεραρχικού επιπέδου, με σκοπό τη μείωση του ανταγωνισμού.

## **7. Αμφίδρομη πληροφόρηση**

Αμφίδρομη πληροφόρηση για τη σημασία που έχει ο συντονισμός των ενεργειών όλων των τμημάτων, και ενημέρωση για τη συμβολή τους στο τελικό αποτέλεσμα

Οι παραπάνω ενέργειες τοποθετούν την οριζόντια και διαγώνια επικοινωνία μεταξύ των διοικητικών στελεχών σε ένα ελεγχόμενο πλαίσιο, όπου το ανεπίσημο παίρνει επίσημο χαρακτήρα και προωθείται η άμεση συνεργασία και ο αποδοτικός συντονισμός των εργασιών μιας επιχείρησης. Μια επιπλέον προσπάθεια, που σε ορισμένες επιχειρήσεις θεωρείται απαραίτητη είναι η λειτουργία εστιατορίου, καφετέριας, ή αίθουσας συναντήσεων / αναψυχής για στελέχη, που προωθούν αυτό το είδος επικοινωνίας. Άλλα μέσα που μπορούν να χρησιμοποιηθούν είναι επιστολές, βιβλία, φυλλάδια, περιοδικά, καθώς και ανοικτές προγραμματισμένες συσκέψεις για συζήτηση προβλημάτων και ανταλλαγή απόψεων. Επιπροσθέτως, έρευνες έχουν δείξει ότι τα στελέχη δαπανούν πολύ χρόνο καθημερινά στην οριζόντια και διαγώνια επικοινωνία. Η αυξανόμενη πολυπλοκότητα της δομής των σύγχρονων επιχειρήσεων έκανε απαραίτητη τη δημιουργία και την ανάπτυξη της οριζόντιας και της διαγώνιας μορφής επικοινωνίας.

Παρά το γεγονός ότι αυτές οι δύο μορφές δεν ακολουθούν την τυπική οργανωτική δομή, είναι απαραίτητες για την ολοκλήρωση των εργασιών στις σύγχρονες σύνθετες επιχειρήσεις.

#### **2.4.4. Άτυπη Επικοινωνία**

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.

## 2.5 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.

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:

- *Ασαφείς στόχοι:* απουσία συγκεκριμένων και σαφών στόχων είναι το πρώτο βασικό εμπόδιο στην προσπάθεια Επικοινωνίας.
- *Ασαφής, 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.

## 2.6 ΤΑ ΚΥΡΙΟΤΕΡΑ ΛΑΘΗ ΣΤΗΝ ΕΝΔΟΕΤΑΙΡΙΚΗ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ

Η μη κατανόηση των εμποδίων ή απλά η μη σοβαρή αντιμετώπισή τους από τις διοικήσεις των επιχειρήσεων οδηγεί σε επικοινωνιακά λάθη. Οι παρακάτω φράσεις συνοψίζουν τις πιο συχνές αιτίες λαθών κατά την διάρκεια της Ενδοεταιρικής Επικοινωνίας:

- ✚ **Εφόσον το γνωρίζω εγώ, σίγουρα το γνωρίζουν και οι υπόλοιποι:** Τα ανώτατα στελέχη συχνά κάνουν το λάθος να πιστεύουν ότι η πληροφόρηση που κατέχουν οι ίδιοι είναι γνωστή και στο υπόλοιπο προσωπικό. Όμως, στην πραγματικότητα το προσωπικό μαθαίνει μόνο μετά από συστηματική προσπάθεια που καταβάλλει η ανώτατη διοίκηση για την ενημέρωσή του.
- ✚ **Εμείς αντιπαθούμε την γραφειοκρατία:** Όταν οι οργανισμοί είναι στα πρώτα στάδια της ύπαρξής τους, οι ηγέτες συχνά καυχούνται ότι δεν είναι καθόλου γραφειοκράτες, με την έννοια της εκτεταμένης και συστηματικής γραπτής Επικοινωνίας. Όμως, όσο ένας οργανισμός μεγαλώνει, αντίστοιχα μεγαλώνει και η ανάγκη για περισσότερη αλλά και ποιοτικότερη Επικοινωνία προς όλες τις κατευθύνσεις («από πάνω προς τα κάτω», «από κάτω προς τα πάνω», «οριζόντια»). Ωστόσο, αυτή η ανάγκη δεν γίνεται πλήρως αντιληπτή, με αποτέλεσμα να αυξάνεται η σύγχυση, μέχρι το ανώτατο μάνατζμεντ να κατανοήσει την ανάγκη ύπαρξης αυξημένης και αξιόπιστης Επικοινωνίας. Script a mane!
- ✚ **Το είπα σε όλους, ή σε κάποιους, ή ... :** Συχνά τα στελέχη δεν προσπαθούν συστηματικά για την Επικοινωνία. Αντίθετα, υποθέτουν ότι απλά υπάρχει.

Έτσι, δεν πολυσκέφτονται τι ακριβώς λένε και σε ποιον, ακόμα και όταν στόχος τους είναι η πληροφόρηση να περάσει σε όλους.

- ✚ **Άκουσες αυτό που θέλω να ακούσεις;** Η αυξημένη διαφοροποίηση ανάμεσα στο προσωπικό έχει σαν αποτέλεσμα ακόμα και μετά την μετάδοση της πληροφορίας να μη μπορούμε να είμαστε σίγουροι για το πώς τη μετέφρασε ο λήπτης. Δυστυχώς, πολλά στελέχη κατανοούν τη διαφορά ανάμεσα στο τι ειπώθηκε και το τι έγινε κατανοητό, μόνο μετά από τη δημιουργία κάποιου μεγάλου προβλήματος.
- ✚ **Έχουμε πολύ πιο σημαντικά πράγματα να κάνουμε από το να επικοινωνούμε μεταξύ μας;** Αυτό συμβαίνει κυρίως όταν το προσωπικό είναι κουρασμένο ή εργάζεται κάτω από έντονη πίεση, οπότε κάνει αυτό που θεωρεί επείγον, με βάση τους δικούς του κανόνες προτεραιοποίησης, παρά αυτό που είναι πραγματικά σημαντικό.
- ✚ **Λοιπόν, τι έχουμε να συζητήσουμε;** Πολλά επικοινωνιακά προβλήματα ξεκινούν όταν άπειρα στελέχη θεωρούν ότι η δουλειά τους περιορίζεται απλώς στην επίλυση προβλημάτων, και εφόσον δεν υπάρχουν προβλήματα, αυτό σημαίνει ότι δεν υπάρχει ανάγκη για Επικοινωνία.
- ✚ **Υπάρχουν δεδομένα, άρα υπάρχει πληροφόρηση;** Όσο μεγαλώνει ένας οργανισμός, η διοίκηση τείνει να εστιάζει σε θέματα αποτελεσματικότητας. Έτσι, συχνά οικοδομούνται συστήματα που παράγουν μεγάλες ποσότητες δεδομένων, τα οποία όμως δεν αποτελούν ουσιαστική πληροφόρηση ή μάλλον αποτελούν ακατέργαστα δεδομένα (raw data), τα οποία κανείς δεν επεξεργάζεται και δεν αναλύει προκειμένου να καταλήξει σε χρήσιμα συμπεράσματα.
- ✚ **Αν χρειαστώ την γνώμη σου, θα σου τη ζητήσω;** Πολλά επικοινωνιακά προβλήματα πηγάζουν από την άποψη πολλών στελεχών ότι οι κατώτερες βαθμίδες πρέπει απλά να κάνουν τη δουλειά τους χωρίς να εκφράζουν καμία άποψη (οργανωσιακή σιωπή).

## 2.7 ΤΑ 7 C's ΤΗΣ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΗΣ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ

Για να πραγματοποιήσουμε μια επιτυχημένη διαδικασία επικοινωνίας θα πρέπει να έχουμε υπόψη μας τα 7 c's της επικοινωνίας:

1. **Αξιοπιστία (credibility).** η επικοινωνία ξεκινά και στηρίζεται σε κλίμα εμπιστοσύνης. Ο δεκτής πρέπει να χει εμπιστοσύνη στον αποστολέα.
2. **Συνάφεια (context).** Το πρόγραμμα επικοινωνίας θα πρέπει να χει κάνει αποδεκτή την πραγματικότητα του περιβάλλοντος.
3. **Περιεχόμενο (content).** Το μήνυμα πρέπει να είναι κατανοητό και ενδιαφέρον για το δεκτή και πρέπει να είναι πρακτικά μετρήσιμο ανάλογα με το δεκτή από το δεκτή σε σχέση με τις αξίες που δέχεται.
4. **Απλότητα (clarity).** Το μήνυμα πρέπει να είναι όσο πιο απλό γίνεται.
5. **Συνεχεία (continuity).** Η επικοινωνία είναι μια διαρκής διαδικασία που απαιτεί επανάληψη και συνέπεια.
6. **Κανάλια επικοινωνίας (channels).** Θα πρέπει να επιλέγουν τα κατάλληλα κανάλια ανάλογα με τον δεκτή και το ποια μέσα σέβεται και εκτιμά. Τα κανάλια επικοινωνίας είναι δύσκολο να επιβληθούν. Διαφορετικά κανάλια προκαλούν διαφορετικά αποτελέσματα και οι άνθρωποι έχουν διαφορετική άποψη, ιδέα και ενδιαφέρον για διαφορετικά κανάλια.
7. **Δυνατότητες του κοινού (capability of audience).** Θα πρέπει να λάβουμε υπόψη της δυνατότητες του κοινού μας. Αυτό περιέχει κατά το δυνατό γνώση της προσωπικότητας και της συμπεριφοράς των συγκεκριμένων ομάδων του κοινού που μας ενδιαφέρει.

Με άλλα λόγια, 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, να είναι συνεπής και ευθυγραμμισμένη με το όραμα, την κουλτούρα, τους στόχους, την στρατηγική του οργανισμού καθώς επίσης και με τα έργα της διοίκησης, να χρησιμοποιεί όλα τα διαθέσιμα κανάλια, να είναι αμφίδρομη, αξιόπιστη και να αξιολογείται συστηματικά. Οι βασικές αυτές προϋποθέσεις πρέπει φυσικά να συντρέχουν και στις περιπτώσεις όπου η Επικοινωνία καλείται να υποστηρίξει ειδικούς στόχους, όπως για παράδειγμα τη διοίκηση των οργανωσιακών αλλαγών.

## 2.8 Η ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ ΚΑΙ Η ΣΗΜΑΣΙΑ ΤΗΣ ΣΤΗΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ

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.

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 (ηγέτη) και υφισταμένου, θα πρέπει να αναφερθεί ότι η αναγκαιότητα αυτού του είδους επικοινωνίας επικεντρώνεται στα εξής θέματα:

- 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.

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 εκμείωση βιαστικών συμπερασμάτων, η ύπαρξη προκαταλήψεων, οι διαφορετικές αντιλήψεις, το επιχειρησιακό κλίμα.

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. Από τα στυλ επικοινωνίας προκύπτουν και οι διαφορετικοί τύποι εργαζόμενων, με βάση το στυλ επικοινωνίας που ακολουθούν. Οι τύποι αυτοί παρατίθενται στη συνέχεια:

- **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 για 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.

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: 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. Η έρευνα προτείνει ότι τα στελέχη λένε διαφορετικά πράγματα όταν

στοχεύουν να επικοινωνήσουν εσωτερικά από ό,τι όταν στοχεύουν να επικοινωνήσουν με άτομα εκτός του οργανισμού.

## **2.9 Η ΕΝΔΥΝΑΜΩΣΗ ΚΑΙ Η ΣΗΜΑΣΙΑ ΤΗΣ ΣΤΗΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ**

Τα τελευταία χρόνια, οι αναφορές στην έννοια της ομάδας έχουν λάβει μορφή χιονοστιβάδας στα πλαίσια λειτουργίας των επιχειρήσεων που δραστηριοποιούνται σε διεθνές επίπεδο σε όλους τους επιχειρηματικούς κλάδους. Σε πολλές περιπτώσεις, αυτό που παρατηρείται είναι ότι η διοίκηση εξακολουθεί να ασκεί σθεναρό έλεγχο στα πλαίσια δραστηριοποίησης των ομάδων. Δεν είναι πολλές οι ομάδες των οποίων τα μέλη έχουν την ευκαιρία να ελέγχουν αυτόνομα τις δραστηριότητές τους. Ωστόσο, αυτό το οποίο προτείνεται από τους θεωρητικούς για την ανάπτυξη αποτελεσματικών ομάδων και την επίτευξη ευχάριστου εργασιακού κλίματος είναι η ενδυνάμωση (empowerment) των μελών των ομάδων σε σχέση με τη λήψη αποφάσεων.

Με τον όρο ενδυνάμωση εννοείται η εξασφάλιση στους εργαζόμενους –εκ μέρους του μάνατζερ- εξουσίας, ικανοτήτων και ελευθερίας να υλοποιούν τις εργασίες που εντάσσονται στο πλαίσιο των καθηκόντων τους. Ειδικότερα, η ενδυνάμωση αναφέρεται στη δημιουργία, από τον μάνατζερ, των συνθηκών εκείνων οι οποίες προτρέπουν και ωθούν τους εργαζόμενους να δράσουν με αφοσίωση, ενδιαφέρον και παρεμβατικότητα κατά την εκτέλεση των καθηκόντων και της εργασίας που τους ανατίθενται. Πρόκειται, ουσιαστικά, για μια κατάσταση η οποία διεγείρει τους εργαζόμενους να δρουν με πρωτοβουλία και να λειτουργούν με υψηλή δέσμευση, ευφυΐα και ηθική.

Η ενδυνάμωση αποτελεί μια πρακτική του management, η οποία στοχεύει να λειτουργήσει ως μια ισχυρή προσωπική υποκινητική δύναμη του υφισταμένου κατά τη διάρκεια εκπλήρωσης των καθηκόντων του. Μέσα από μια ενδυναμωτική διαδικασία, ο εργαζόμενος αντιλαμβάνεται τον εαυτό του πιο ικανό και η εργασία του αποκτά νέο νόημα και σημασία. Αυτό γίνεται καλύτερα αντιληπτό αν ληφθεί υπόψη το γεγονός ότι κάθε άνθρωπος έχει ένα σύστημα προσωπικών αντιλήψεων για τον εαυτό του (self-perceptions), όπως η εικόνα του εαυτού του, η αυτοεκτίμηση, ο αυτοσεβασμός και η αυτοπεποίθηση. Η ενδυνάμωση λειτουργεί ως διαδικασία ενίσχυσης αυτών των

αντιλήψεων-πεποιθήσεων του ατόμου οι οποίες συνδέονται άμεσα με την αποτελεσματικότητά του.

Αναζητώντας το περιεχόμενο της έννοιας της ενδυνάμωσης στη διεθνή βιβλιογραφία εντοπίζονται διαφορετικές διατυπώσεις. Αυτή η οποία αποδίδει ικανοποιητικά το περιεχόμενο του όρου συνοψίζεται στην ώθηση των εργαζομένων να αποκτήσουν αίσθηση:

- ✚ των ικανοτήτων τους, δηλαδή ότι μπορούν να εκτελέσουν τα καθήκοντά τους επιτυχώς,
- ✚ των δυνατοτήτων επιλογών τους, δηλαδή ότι μπορούν να επιλέξουν και να καθορίσουν μόνοι τους τις πράξεις τους,
- ✚ του προσωπικού τους ελέγχου, δηλαδή ότι έχουν την ευθύνη για τα αποτελέσματα των πράξεών τους και της δράσης τους,
- ✚ του νοήματος σε όλα αυτά που κάνουν, δηλαδή ότι χρειάζεται να δίνουν αξία στους στόχους των ενεργειών τους, να επενδύουν ψυχική και πνευματική ενέργεια και να αντιλαμβάνονται την αξία της προσωπικής τους συμμετοχής,
- ✚ της εμπιστοσύνης προς τους άλλους ανθρώπους.

Με την υιοθέτηση μιας διαδικασίας ενδυνάμωσης του υφισταμένου από τον προϊστάμενο, η έρευνα καταλήγει ότι το ενδυναμωμένο άτομο βιώνει ένα είδος υποκινητικής βελτίωσης (motivational enhancement). Συνήθως, με αυτόν τον τρόπο το άτομο εντείνει την εστίαση και την αφοσίωσή του στους στόχους της εργασίας του και έτσι ευνοείται η έγκαιρη και αποτελεσματική επίλυση προβλημάτων. Παράλληλα, αυξάνονται οι προσδοκίες του ατόμου για τον εαυτό του, με αποτέλεσμα ο εργαζόμενος να παίρνει πρωτοβουλίες με βάση την αντίληψη ότι η προσωπική του ευμάρεια συνδέεται με αυτήν της ομάδας του, του τμήματός του και της επιχείρησής του.

Συγχρόνως, η ενδυνάμωση του υφισταμένου βάζει τα θεμέλια για τη συρρίκνωση των μηχανισμών ελέγχου από τον προϊστάμενο, καθώς οι εργαζόμενοι υποκινούνται περισσότερο και δεσμεύονται ως προς τους επιχειρησιακούς στόχους. Μέσα από μια τέτοια διαδικασία, η ροή των πληροφοριών, από τον προϊστάμενο στον υφιστάμενο και αντιστρόφως, γίνεται πιο ελεύθερη. Οι πληροφορίες δεν αποκρύπτονται με σκοπό τη

συσσώρευση αποθεμάτων δύναμης, αλλά διαχέονται ελεύθερα και ανεμπόδιστα με σκοπό τη βελτίωση της αποτελεσματικότητας.

Δεδομένης της σπουδαιότητας της ενδυνάμωσης για τους εργαζόμενους και τις επιχειρήσεις, αυτό που ενδιαφέρει είναι ποια είναι η διαδικασία η οποία μπορεί να ακολουθηθεί προκειμένου να διασφαλιστεί για τον μάνατζερ η ενδυνάμωση των υφισταμένων του. Σύμφωνα με τους Coffey, Cook και Hunsaker (1994), η ενδυνάμωση μπορεί να είναι κατά κύριο λόγο αποτέλεσμα τριών διαδικασιών. Οι διαδικασίες αυτές συνοψίζονται στη συνέχεια.

- Αυτό-προκαλούμενη ενδυνάμωση (self-initiated empowerment). Είναι δυνατόν ένα άτομο να προβεί σε συγκεκριμένες ενέργειες για την αυτο-ενδυνάμωσή του. Αυτά τα άτομα υποκινούνται εσωτερικά και ενεργούν υπέρ της επέκτασης της φύσης της εργασίας και της δύναμής τους, αυτομετατρέπόμενα, έτσι, σε μικρούς επιχειρηματίες.
- Ενδυνάμωση από άλλα μέλη της ίδιας βαθμίδας (empowerment by others). Εδώ οι συνεργάτες και οι συνάδελφοι ασκούν μία ευρεία επίδραση όσον αφορά στην αντίληψη του εργαζομένου για τον εαυτό του. Για να συμβεί αυτό, ο εργαζόμενος χρειάζεται να αντιμετωπίζεται από τους υπολοίπους ως «επαγγελματίας», να έχει στη διάθεσή του χώρο για να αυτοδιοικείται και να μπορεί να υποστηριχθεί από έναν έμπειρο συνεργάτη.
- Ενδυνάμωση από τον προϊστάμενο (empowerment by manager). Σε αυτή την περίπτωση, η ενδυνάμωση γίνεται από τον άμεσο προϊστάμενο του εργαζόμενου. Αυτό επιτυγχάνεται με τη μεταβολή των προσδοκιών του εργαζόμενου, ο οποίος χρειάζεται να πειστεί ότι έχει τον έλεγχο των πράξεών του και ότι μπορεί να μορφοποιεί την εργασία του. Ο ενδυναμωτικός προϊστάμενος μοιράζεται και διοχετεύει πληροφορίες και επαναπληροφορείται αποτελέσματα, ώστε το υπό εκτέλεση έργο να υλοποιείται αποτελεσματικά. Για να ξεκινήσει και να έχει επιτυχή έκβαση μια διαδικασία ενδυνάμωσης του υφισταμένου από τον προϊστάμενό του απαιτείται η διασφάλιση κάποιων παραγόντων, όπως η ανάπτυξη της αυτοπεποίθησης του υφισταμένου, η τυποποίηση της επιδιωκόμενης συμπεριφοράς, η ενθάρρυνση των διαπροσωπικών σχέσεων, η καλή ροή

πληροφόρησης, η κατοχύρωση κλίματος εμπιστοσύνης. Με αυτό τον τρόπο, η ενδυνάμωση μπορεί να λειτουργήσει ως μοχλός επίτευξης ενός υγιούς ενδοεπιχειρησιακού περιβάλλοντος για την αποτελεσματική συνεργασία προϊσταμένου και υφισταμένου.

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΤΡΙΤΟ:** **ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΙΣ**

### **3.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ ΣΤΗΝ ΕΝΝΟΙΑ ΤΗΣ ΣΥΓΚΡΟΥΣΗΣ**

Οπουδήποτε και οποτεδήποτε άτομα λειτουργούν ομαδικά τότε υπάρχουν και συγκρούσεις. Είναι φυσικό επακόλουθο της ανθρώπινης συνύπαρξης και θα μπορούσε κάποιος να ισχυριστεί ότι όπως υπάρχει δράση και αντίδραση, έτσι υπάρχει συνεργασία και σύγκρουση. Γενικά, με τον όρο σύγκρουση εννοούμε την αλληλεπίδραση μεταξύ αλληλοεξαρτώμενων ατόμων τα οποία επιδιώκουν ασύμβατους στόχους και η εκπλήρωση των στόχων του ενός αντιβαίνει στην εκπλήρωση των στόχων του άλλου. *Conflict is a state of mind characterized by indecision, uncertainty, dilemma, tension and anxiety.* Βασικό συστατικό της σύγκρουσης είναι η αλληλεπίδραση και η επικράτηση της αντίληψης μεταξύ των μερών ότι οι στόχοι του ενός έρχονται σε αντίθεση με τους στόχους του άλλου. Γι' αυτό και πάντα σε μια σύγκρουση υπάρχει η τάση είτε για συνεργασία είτε για ανταγωνισμό.

Συγκρούσεις υφίστανται σε τρία διαφορετικά επίπεδα. Στο πρώτο επίπεδο, έχουμε εσωτερικές συγκρούσεις (personal) που διαδραματίζονται εσωτερικά σε ένα άτομο. Συμβαίνουν όταν το άτομο αυτό πρέπει να πράξει με δύο ή περισσότερους διαφορετικούς τρόπους που έχουν αντίστοιχα διαφορετικά κίνητρα και συνέπειες και καλείται να διαλέξει έναν από αυτούς. Στο δεύτερο επίπεδο, είναι οι συγκρούσεις μεταξύ ατόμων (interpersonal) και στο τρίτο είναι οι συγκρούσεις μεταξύ ομάδων ανθρώπων (inter group). Στην παρούσα εργασία θα ασχοληθούμε κυρίως με τα δύο τελευταία είδη συγκρούσεων.

Ας ξαναγυρίσουμε για λίγο στην έννοια της σύγκρουσης και ένα μοντέλο σύγκρουσης και τα στάδια του αφού έτσι θα την κατανοήσουμε καλύτερα. Το πιο

ολοκληρωμένο μοντέλο για τη διαδικασία της σύγκρουσης είναι αυτό που παρουσίασε ο Thomas. Το μοντέλο του Thomas στηρίζεται σε μεγάλο βαθμό στη θεωρία της λογικής πράξης του Fishbein. Ο Fishbein προβάλλει την άποψη ότι η συμπεριφορά ξεκινάει από τις προθέσεις (intentions), οι οποίες με τη σειρά τους καθορίζονται από δύο τύπους λογικής διαδικασίας – τη λειτουργική λογική διαδικασία και την κανονιστική λογική διαδικασία. Πέρα από τις θεωρητικές κατευθύνσεις του Fishbein, στο μοντέλο του Thomas έχουν ενσωματωθεί στοιχεία από τις ψυχολογικές θεωρίες περί συναισθημάτων (emotions, affect), ο ρόλος των οποίων στην ερμηνεία της συμπεριφοράς έχει ιδιαίτερα αναγνωριστεί πρόσφατα.

Ένα επεισόδιο σύγκρουσης ξεκινάει από τη **συνειδητοποίηση** της σύγκρουσης από το ένα μέλος που εμπλέκεται σε αυτή. Η συνειδητοποίηση αυτή μπορεί να ξεκινήσει από κάποια μορφή απειλής των συμφερόντων του ή από κάποια άλλη παρεμφερή διαπίστωση. Η συνειδητοποίηση αυτή οδηγεί σε ορισμένες **σκέψεις** και **συναισθήματα**, που αναφέρονται στην εμφανιζόμενη σύγκρουση και στους πιθανούς τρόπους αντιμετώπισής της. Οι σκέψεις αυτές αναφέρονται τόσο στις λειτουργικές νοητικές διαδικασίες (μέσα/στόχοι), όσο και στις κανονιστικές λογικές διαδικασίες, και κυρίως στην αναμενόμενη συμπεριφορά από τον κοινωνικό περίγυρο. Οι σκέψεις και τα συναισθήματα με τη σειρά τους οδηγούν σε κάποιες **προθέσεις** όσον αφορά το χειρισμό της σύγκρουσης, οι οποίες με τη σειρά τους οδηγούν σε συγκεκριμένη συμπεριφορά. Το άλλο μέλος της σύγκρουσης αντιδρά σε αυτήν τη **συμπεριφορά** και αντίδρασή του αυτή λειτουργεί ανατροφοδοτικά στις σκέψεις και τα συναισθήματα του πρώτου μέλους. Αρχίζει κάποια μορφή διαντίδρασης μεταξύ των δύο μελών και όταν η διαντίδραση αυτή, που αναφέρεται σε κάποιο συγκεκριμένο θέμα, σταματήσει, έχουμε κάποια **αποτελέσματα**. Τα αποτελέσματα αυτά μπορεί να οδηγήσουν σε μια δεύτερη φάση (δεύτερο επεισόδιο) της σύγκρουσης, που επίσης διέπεται από τις ίδιες διαδικασίες.

Η ανάλυση που προηγήθηκε είναι σημαντική, διότι μας βοηθάει να αναλογιστούμε κατά πόσο μια σύγκρουση γίνεται πάντα αντιληπτή από όλα τα μέρη που επηρεάζει, τις συνέπειες που μπορεί να έχει και αν τελικά μπορούν οι ενδοεπιχειρησιακές συγκρούσεις να χαρακτηριστούν σαν ένα καλό-θετικό φαινόμενο. Όσον αφορά στο πρώτο ερώτημα, θα πρέπει να αναφερθεί ότι οι συγκρούσεις δεν εκδηλώνονται πάντοτε. Ας πάρουμε ως παράδειγμα την περίπτωση ενός εργαζόμενου που έχει αρνητική άποψη για τον

υφιστάμενό του, την οποία όμως δεν εκφράζει ποτέ ακόμα και όταν έχει επίπτωση στην συνεργασία με το άτομο αυτό. Μια τέτοια κατάσταση μπορεί να έχει πολύ αρνητικές συνέπειες.

### 3.2 ΠΗΓΕΣ ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΩΝ

Τα τελευταία χρόνια οι θεωρητικοί της Οργάνωσης και της Διοίκησης αποκτούν ολοένα και περισσότερο συνείδηση του γεγονότος ότι πρέπει να αναγνωρίζουν πόσο σημαντική είναι η έννοια της ισχύος στην εξήγηση των οργανωσιακών ζητημάτων. Για τον επιτυχή χειρισμό της κάθε σύγκρουσης βασική προϋπόθεση είναι η διάγνωση και η κατανόηση των γενεσιουργών αιτιών που την δημιουργούν. Αν αυτές οι αιτίες δεν εντοπιστούν επακριβώς είναι τυχαίο γεγονός αν θα αντιμετωπιστεί αποτελεσματικά η σύγκρουση. Παρακάτω παρουσιάζεται μια σειρά πηγών ισχύος και πως αυτές χρησιμοποιούνται στη διάπλαση της δυναμικής της οργανωσιακής ζωής.

**Συγκρουόμενοι στόχοι.** Όταν δύο άτομα ή δύο ομάδες έχουν στόχους που η επίτευξη των μεν αποκλείει την επίτευξη των δε, τότε το κάθε μέρος αναπτύσσει μια τέτοια συμπεριφορά, που έχει ως σκοπό να υλοποιήσει το στόχο του σε βάρος του στόχου του αντίπαλου μέρους και έτσι δημιουργείται η σύγκρουση. Στην πραγματικότητα μεγάλη σημασία έχει η αντίληψη των δύο μερών για τη σχέση που υπάρχει μεταξύ των στόχων τους. Συχνά τα άτομα και οι ομάδες στην ίδια οργάνωση δεν αντιλαμβάνονται ότι οι στόχοι τους ουσιαστικά αποτελούν επιμέρους στόχους των συνολικών κοινών στόχων της οργάνωσης και με αυτή την έννοια δεν μπορεί να είναι συγκρουόμενοι. Στην *ιδανική κατάσταση* δε θα πρέπει να υπάρχουν συγκρούσεις ανάμεσα στις διαφορετικές ομάδες (διευθύνσεις ή μονάδες) που απαρτίζουν έναν οργανισμό. Η ανώτερη διοίκηση καθορίζει, σε γενικές γραμμές, τους επιχειρηματικούς στόχους. Τα στελέχη του μεσαίου ιεραρχικού επιπέδου καθορίζουν τους στρατηγικούς και τακτικούς στόχους, και τα κατώτερα στελέχη επιβλέπουν τις καθημερινές λειτουργίες στην κατεύθυνση επίτευξης των στόχων. Δεν υπάρχει ασυμβατότητα στόχων ανάμεσα στα οργανωτικά επίπεδα. Η *ιδανική κατάσταση*, όμως, είναι ένα σπάνιο ή σχεδόν ανύπαρκτο φαινόμενο. Στην πραγματικότητα, οι διαφορετικοί στόχοι αποτελούν την κύρια αιτία συγκρούσεων. Αυτό οφείλεται σε δύο κυρίως λόγους:

1. Τα στελέχη δεν αντιμετωπίζουν αυτήν τη διαδικασία με ουδετερότητα – έχουν τους δικούς τους στόχους, οι οποίοι έρχονται σε σύγκρουση, ή τουλάχιστον επηρεάζουν, το χρονικό προγραμματισμό και την επίτευξη των στόχων του οργανισμού.

2. Υπάρχουν σημαντικές διαφορές στους στόχους των μονάδων ενός οργανισμού (όλα τα τμήματα ενός οργανισμού δεν έχουν τους ίδιους στόχους, τα ίδια χρονικά πλαίσια επίτευξής τους, ή τα ίδια πρότυπα απόδοσης. Επομένως, αυτό που θεωρείται επιτυχία για ένα νέο τμήμα μπορεί να αποτελεί καθαρή αποτυχία για ένα άλλο τμήμα που υπάρχει από πολύ καιρό. Οι διαφορές μεταξύ των μονάδων είναι η αιτία των συγκρούσεων ανάμεσα στις ομάδες.

**Διαφορές κύρους και κοινωνικής θέσης** (*status inconsistencies*). Η σύγκρουση μπορεί να ξεκινήσει από τυχόν υπάρχουσες διαφορές κοινωνικής θέσης και κύρους μεταξύ δύο ομάδων. Για παράδειγμα, μερικά τμήματα σε ορισμένες οργανώσεις (π.χ. τμήμα εκπαίδευσης ή τμήμα δημοσίων σχέσεων) θεωρούνται «υποδεέστερα», με την έννοια ότι δεν τους αποδίδεται η σπουδαιότητα που αποδίδεται στο τμήμα παραγωγής ή στο τμήμα «έρευνας και ανάπτυξης». Συγκρούσεις από τέτοιου είδους διακρίσεις μπορούν να προκύψουν, όταν υπάρχουν διαφορετικός βαθμός συμμετοχής στη λήψη των αποφάσεων, ή η κατανομή των πόρων ή των αμοιβών. Η «αδικημένη» ομάδα είναι πολύ πιθανό να νιώθει ότι η συνεισφορά της μέσα στην όλη οργανωτική λειτουργία δεν είναι αμελητέα και για το λόγο αυτό ενδέχεται να αναπτύξει εχθρικές διαθέσεις προς τα μέλη άλλων ομάδων.

**Οριζόντια διαφοροποίηση.** Μια οργάνωση αποτελείται από διάφορα τμήματα (π.χ. τμήμα μάρκετινγκ, τμήμα παραγωγής κ.λ.π.). Μεταξύ των τμημάτων μπορεί να υπάρχουν διαφορές στόχων, διαφορές προσώπων ή απλώς διαφορές χρονοδιαγραμμάτων. Για παράδειγμα είναι δυνατόν το τμήμα μάρκετινγκ να επιδιώκει την άμεση προώθηση στην αγορά όσο το δυνατό περισσότερων προϊόντων, ενώ το τμήμα παραγωγής να μην επιθυμεί κανενός είδους βιασύνη, προκειμένου να διατηρηθεί σταθερή η ποιότητα. Τα άτομα του κάθε τμήματος ταυτίζονται με τους στόχους και τις διαδικασίες της ομάδας τους, και αρχίζουν να βλέπουν τα άτομα του άλλου τμήματος ως εχθρική, ή έστω ως ενοχλητική, εξω-ομάδα.



**Ο χαμηλός βαθμός τυπικότητας.** Η τυποποίηση των ενεργειών μιας οργάνωσης (κανόνες, κανονισμοί, εγκύκλιοι, οδηγίες κ.λ.π.) οδηγεί από τη μια μεριά σε περισσότερη γραφειοκρατία, αλλά από την άλλη λειτουργεί ως ανασχετικός παράγοντας της σύγκρουσης, γιατί η επίλυση των διαφορών γίνεται με βάση τις προδιαγεγραμμένες τυπικές οδηγίες. Όταν υπάρχει τυποποίηση των ρόλων και οι επαφές μεταξύ των ατόμων της οργάνωσης είναι κατά κάποιον τρόπο προγραμματισμένες, δεν υπάρχουν πολλά περιθώρια για προσωπικές ερμηνείες ή παρερμηνείες.

**Η αλληλεξάρτηση των καθηκόντων.** Όταν η μία μονάδα της οργάνωσης εξαρτάται από την άλλη, όσον αφορά τα μέσα, τα υλικά, και την πληροφόρηση, είναι δυνατόν να προκύψουν συγκρούσεις. Κλασική περίπτωση είναι η σύγκρουση μεταξύ του τμήματος παραγωγής και του τμήματος προμηθειών: οι πρώτοι, για να εργαστούν χρειάζονται εργαλεία, πρώτες ύλες ή ανταλλακτικά που θα τους προμηθεύσουν οι δεύτεροι. Αν δεν υπάρχει συντονισμός είναι δυνατό να ξεσπάσει σύγκρουση.

**Η αβεβαιότητα.** Πρόκειται για την περίπτωση όπου, λόγω μεταβαλλόμενων συνθηκών του εξωτερικού αλλά και του εργασιακού περιβάλλοντος της οργάνωσης, παύει να υπάρχει η προβλέψιμη σταθερότητα που υπήρχε προηγουμένως στην οργάνωση. Όταν παύει να είναι γνωστό τίνος αρμοδιότητα είναι ένα θέμα ή ποιος είναι ο υπεύθυνος για την κατανομή του έργου ή των πόρων, είναι πιθανό να αρχίσουν οι συγκρούσεις. Είναι γνωστό ότι τα προβλήματα ρουτίνας, αυτά για τα οποία υπάρχει έτοιμη προδιαγεγραμμένη λύση, δημιουργούν και τις λιγότερες συγκρούσεις. Αντίθετα, τα νέα ή σύνθετα προβλήματα που απαιτούν την ανεύρεση νέων λύσεων είναι αυτά που εμπεριέχουν τον κίνδυνο της σύγκρουσης, κυρίως όσον αφορά τις αρμοδιότητες.

**Κακή επικοινωνία και παρανόηση πληροφοριών.** Η μη αποτελεσματική επικοινωνία μεταξύ των ατόμων και των ομάδων στην οργάνωση αποτελεί σημαντική πηγή παρεξηγήσεων και συγκρούσεων. Η έλλειψη πληροφοριών, η κακή μετάδοση, σύλληψη και μετάφραση των μηνυμάτων δεν επιτρέπουν την αλληλοκατανόηση μεταξύ των ατόμων και συνεπώς οδηγούν σε παρεξηγήσεις και συγκρούσεις.

Είναι απίθανο όλα τα άτομα και τα τμήματα μέσα σε ένα οργανισμό να αφομοιώνουν με τον ίδιο τρόπο μια πληροφορία. Οι ομάδες κατέχουν διαφορετικές πληροφορίες, λόγω της φύσης των εργασιών κάθε τμήματος. Ένα μεγάλο μέρος της επικοινωνίας μεταξύ των ομάδων αφορά την ανταλλαγή πληροφοριών που χρησιμοποιούνται στη λήψη

αποφάσεων. Επειδή τα δεδομένα που χρησιμοποιούνται σε ένα τμήμα μπορεί να μην είναι κατανοητές από το δεύτερο. Η έλλειψη πληροφοριών και η μη κατανόηση των αποφάσεων μπορεί να προκαλέσουν σοβαρά προβλήματα.

Επιπλέον, ακόμα και όταν τα τμήματα έχουν τις ίδιες πληροφορίες, μπορεί να έχουν διαφορετικές απόψεις. Για παράδειγμα, το τμήμα προώθησης πωλήσεων μπορεί να υποστηρίζει μια αύξηση των πωλήσεων, αλλά το τμήμα παραγωγής να θεωρεί ότι αυτή η αύξηση είναι αδύνατη επειδή ο μηχανολογικός εξοπλισμός του εργοστασίου δεν είναι σε θέση να παραγάγει τα απαιτούμενα προϊόντα. Επομένως, οι διαφορετικές πληροφορίες και απόψεις οδηγούν σε συγκρούσεις ανάμεσα στα τμήματα ενός οργανισμού. Οι διαφορετικές απόψεις κατανοούνται από το κάθε άτομο με διαφορετικό τρόπο.

Στο σημείο αυτό αξίζει να αναφέρουμε την πρόταση του Kerr (1964) για ένα διαφορετικό τρόπο θεώρησης την αναποτελεσματικής επικοινωνίας και της σχέσης της με τη σύγκρουση. Ο Kerr έδειξε ότι η κακή επικοινωνία και οι συνεπαγόμενες παρερμηνείες δεν οδηγούν πάντα στην οργανωτική σύγκρουση. Μπορούν κατά τον ίδιο τρόπο να συντελέσουν και στην αποσόβηση των συγκρούσεων, εφόσον εμποδίζουν τα μέλη της οργάνωσης να ανακαλύψουν τα συμφέροντά τους και να σχηματίζουν ομάδες για την προαγωγή τους.

**Η σπανιότητα των πόρων.** Η κατανομή του ελέγχου πάνω στους πόρους και στη συμπεριφορά των άλλων και συνεπώς ο σχηματισμός ομάδων συμφερόντων που ανταγωνίζονται στην προσπάθεια να διατηρήσουν ή να αλλάξουν προς όφελός τους την παραπάνω κατανομή, αποτελούν κρίσιμα στοιχεία για την κατανόηση της οργανωτικής πραγματικότητας. Οι οργανώσεις είναι υποχρεωμένες να μοιραστούν κάποιους κοινούς πόρους, είτε πρόκειται για ηλεκτρονικό εξοπλισμό, προσωπικό, κονδύλια ή πληροφορίες. Μπορεί να προκληθεί λοιπόν σύγκρουση όσον αφορά τις προτεραιότητες και τον τρόπο κατανομής των πόρων αυτών. Η ανώτερη διοίκηση είναι υπεύθυνη για την κατανομή των διαθέσιμων πόρων στα τμήματα και τις μονάδες του οργανισμού. Αυτή η κατανομή δεν είναι πάντα εύκολη, γιατί κάθε τμήμα απαιτεί την υποστήριξη του οργανισμού στις δικές του εργασίες και δραστηριότητες. Επομένως, όταν οι επιχειρήσεις δημιουργούν τμήματα υπηρεσιών που προσφέρουν μια κοινή αλλά με περιορισμένους πόρους υπηρεσία σε πολλά άλλα τμήματα, ο ανταγωνισμός για την απόκτηση αυτών των πόρων αυξάνεται. Ένα παράδειγμα ανταγωνισμού μεταξύ των τμημάτων είναι οι απαιτήσεις αξιοποίησης

των μέσων επεξεργασίας δεδομένων καθώς και του τμήματος δακτυλογράφησης. Οι συγκρούσεις σχετίζονται συνήθως με την απόκτηση των εξής πόρων: 1) Χρηματοδότηση εργασιών 2) Εργασιακός χώρος 3) Χρόνος εμπειρογνώμονα 4) Χρήση μέσων, εργαλείων, εξοπλισμού, κ.ο.κ. 5) Ευκαιρίες έργων. Όταν η ανώτερη διοίκηση κατανέμει τους διαθέσιμους πόρους ανάμεσα σε ανταγωνιζόμενα τμήματα, μπορεί να υπάρχουν ορισμένοι που να πιστεύουν ότι αδικήθηκαν. Αυτά τα άτομα (ή οι ομάδες) δε θα ενεργήσουν με ένα φανερό επιθετικό τρόπο, αλλά με έναν παθητικό επιθετικό τρόπο. Αυτό σημαίνει ότι θα ανταποδώσουν την αδικία με έλλειψη συνεργασίας, απόκρυψη απαραίτητων δεδομένων, και ελάχιστη δυνατή απόδοση. Μια ομάδα που πιστεύει ότι δεν πήρε τους οργανωτικούς πόρους που άξιζε μπορεί να αποδιοργανώσει την αποτελεσματική διεύθυνση των επιχειρηματικών δραστηριοτήτων. Η καθυστερημένη, αλλά εντεινόμενη, συνειδητοποίηση του σημείου αυτού αποτελεί αναμφίβολα ένα από τα πιο σημαντικά θεωρητικά επιτεύγματα στην πρόσφατη θεωρία των οργανώσεων.

**Πολιτιστικές διαφορές – Διαφορές στην Κουλτούρα.** Οι εικόνες, η γλώσσα, τα σύμβολα, είναι εργαλεία που μπορούν να χρησιμοποιηθούν στη διαχείριση του νοήματος και επομένως στη διάπλαση σχέσεων ισχύος στην οργανωσιακή ζωή. Αναφερόμαστε στις κουλτούρες και υποκουλτούρες που αναπτύσσονται σε διάφορα τμήματα μιας οργάνωσης. Στην περίπτωση αυτή είναι δυνατό να έχουμε κάποια μορφή πολιτιστικής σύγκρουσης που ξεκινάει από τις διαφορές στις αξίες και τις πεποιθήσεις.

**Οργανωτικές αδυναμίες.** Πολλές φορές οι οργανωτικές αδυναμίες οδηγούν σε σημαντικές συγκρούσεις μεταξύ ατόμων και ομάδων. Σημαντικές τέτοιες οργανωτικές αδυναμίες είναι η μη σαφής κατανόηση της ανάλυσης των συνολικών στόχων της οργάνωσης στους επιμέρους στόχους των τμημάτων αυτής, ο μη σαφής καθορισμός των καθηκόντων και των ρόλων, καθώς και η έλλειψη διαδικασιών συντονισμού και πληροφόρησης.

**Σφαίρα επιρροής.** Η επιδίωξη της αυτονομίας – από άτομα, ομάδες, ή ακόμα και τμήματα – είναι ένα ισχυρό στοιχείο της οργανωσιακής ζωής, καθώς πολλοί άνθρωποι αρέσκονται να έχουν τον πλήρη έλεγχο του ζωτικού τους χώρου (Miller and Rice, 1967). Ο Erving Goffman (1967) αναφέρει χαρακτηριστικά το φαινόμενο που παρουσιάζεται πολλά άτομα να αποφεύγουν ζητήματα και πιθανά προβλήματα τα οποία θα απειλήσουν την ανεξαρτησία τους ως «τελετουργία αποφυγής». Το κάθε μέλος της οργάνωσης έχει

μια δική του σφαίρα επιρροής ή ελέγχου. Όταν αυτή η σφαίρα παραβιάζεται από άλλα μέλη που επιθυμούν την επέκταση της δικής τους σφαίρας επιρροής, τότε προκαλείται συνήθως σύγκρουση. Χαρακτηριστικό είναι το παράδειγμα πολλών γραμματέων και ειδικών βοηθών οι οποίοι μπορούν να επηρεάσουν σε σημαντικό βαθμό τον τρόπο με τον οποίο οι προϊστάμενοί τους βλέπουν την πραγματικότητα μιας δεδομένης κατάστασης, με το να καθορίζουν ποιος έχει πρόσβαση στο διευθυντή και πότε, και με το να διαχειρίζονται τις πληροφορίες με τρόπο που να τονίζει ή να μειώνει τη σημασία γεγονότων και δραστηριοτήτων που συμβαίνουν σε άλλα σημεία της οργάνωσης.

Πρόκειται για ένα παιχνίδι ανταγωνισμού με στόχο την εξουσία.

**Διαφωνίες σχετικά με την οργανωτική δομή.** Οι διαφορές στην οργανωτική εξουσία οδηγούν σε συγκρούσεις. Σύμφωνα με τον Crozier (1963) η οργανωτική δομή διακρίνεται από πολύ συνεκτικές επαγγελματικές ομάδες, η καθεμιά από τις οποίες παρουσιάζει ένα ενιαίο και μάλλον εχθρικό μέτωπο προς τις άλλες. Σε μια τέτοια σταθεροποιημένη και διαστρωματωμένη συγκρουσιακή κατάσταση, η περαιτέρω διαφοροποίηση της κοινωνικής δομής σε ομάδες εντός και κατά μήκος των επαγγελματικών στρωμάτων αποκλείεται, καθώς κάθε άτομο ακολουθεί πιστά τη στρατηγική της ομάδας του.

Η στρατηγική συνίσταται στη χρησιμοποίηση κανόνων ως μέσων που αυξάνουν τα προνόμια της ομάδας και την ανεξαρτησία της από κάθε άμεση και αυθαίρετη παρέμβαση από τα ιεραρχικά ανώτερα επίπεδα. Καθώς όμως οι κανόνες δεν μπορούν ποτέ να ρυθμίσουν τα πάντα, εμφανίζονται πάντα κάποιες περιοχές αβεβαιότητας, οι οποίες αποτελούν τα σημεία επί των οποίων οι συγκρούσεις γίνονται πιο οξείες και επανεμφανίζονται περιπτώσεις άμεσης επικράτησης και υποταγής. Στις περιπτώσεις αυτές η ομάδα η οποία λόγω της θέσης της στη οργανωτική δομή μπορεί να ελέγξει την περιοχή της αβεβαιότητας, αποκτά ένα στρατηγικό πλεονέκτημα που χρησιμοποιείται για τη βελτίωση της θέσης της και την εξασφάλιση ενός μεγαλύτερου μεριδίου από τις οργανωτικές απολαβές.

### 3.3 ΕΙΔΗ ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΩΝ

1. **Συναισθηματική-ψυχολογική σύγκρουση:** Πρόβλημα όπου τα συναισθήματα ή οι επιδιώξεις των πρωταγωνιστών διαφέρουν.
2. **Σύγκρουση Ενδιαφερόντων:** Διαφωνία στον τρόπο αντιμετώπισης ενός προβλήματος.
3. **Σύγκρουση Αξιών:** Διαφορά στις αξίες ή ιδεολογίες των πρωταγωνιστών.
4. **Αντιληπτή-γνωστική σύγκρουση:** Διαφορές στον τρόπο σκέψης ή αντίληψης ή αξιολόγησης των πρωταγωνιστών.
5. **Σύγκρουση Στόχων:** Διαφωνία για το επιθυμητό αποτέλεσμα.
6. **Σύγκρουση Ουσίας:** Διαφωνία στο περιεχόμενο των επιδιώξεων των πρωταγωνιστών.
7. **Ρεαλιστική-μη ρεαλιστική σύγκρουση:** Αρνητική αντιμετώπιση του προβλήματος από την μία πλευρά.
8. **Θεσμική-μη θεσμική σύγκρουση:** Ακολουθούνται συγκεκριμένοι κανόνες συμπεριφοράς, διάρκεια σχέσεων μερών.
9. **Εκδικητική σύγκρουση:** Επιθυμία επιβολής τιμωρίας από την μία πλευρά στην άλλη.
10. **Σύγκρουση Παρερμηνείας-Παρεξήγησης:** Λανθασμένη ερμηνεία αιτιών σύγκρουσης.
11. **Αποπροσανατολισμένη σύγκρουση:** Κατεύθυνση δυσαρέσκειας σε τρίτο μέρος που δεν έχει καμία ανάμειξη.

### 3.4 ΣΥΝΕΠΕΙΕΣ ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΩΝ

Πέρα από τα αίτια και τα είδη συγκρούσεων, ερχόμαστε τώρα στις συνέπειες που μπορεί να έχει μια σύγκρουση. Απαντάμε έτσι στο δεύτερο ερώτημά μας. Οι συνέπειες είναι δυνατόν να είναι τόσο θετικές, όσο και αρνητικές. Σαν αρνητικές αναφέρουμε τις παρακάτω:

- ✓ Αρνητικός επηρεασμός επιδόσεων και αποτελεσμάτων
- ✓ Κατανάλωση πολύτιμου χρόνου
- ✓ Επιβολή συγκεκριμένων στόχων και συμφερόντων
- ✓ Ψυχική και συναισθηματική κούραση – άγχος – στρες
- ✓ Εργασιακή δυσαρέσκεια
- ✓ Χαμηλό ηθικό
- ✓ Αδυναμία επίτευξης στόχων

#### Θετικές συνέπειες:

- ✓ Υποκίνηση για καλύτερη απόδοση
- ✓ Ικανοποίηση συγκεκριμένων ψυχικών αναγκών
- ✓ Εξωτερίκευση συναισθημάτων
- ✓ Νέες και καινοτομικές ιδέες, που προκύπτουν ως αποτέλεσμα της σύγκρουσης
- ✓ Προώθηση μιας αλλαγής, η οποία μπορεί και να είναι ζωτικής σημασίας
- ✓ Αποτροπή δημιουργίας κατεστημένου και απραξίας
- ✓ Καλύτερη και ουσιαστικότερη επικοινωνία
- ✓ Άσκηση εσωτερικού ελέγχου

Η σύγκρουση μπορεί να αποτελέσει υπό προϋποθέσεις ένα θετικό φαινόμενο. Αυτή είναι η απάντηση στο τρίτο ερώτημά μας. Η σύγκρουση ισοδυναμεί με ανάλυση ενέργειας που δύναται να έχει εποικοδομητικά αποτελέσματα. Η διευθέτηση μιας σύγκρουσης οδηγεί σε καλύτερη επικοινωνία και κατανόηση και στην εξέταση νέων τρόπων για την επίτευξη στόχων. Άρα, μία σύγκρουση ενεργεί θετικά όταν μετά την διευθέτησή της επιτρέπει στα άτομα να επικοινωνούν και να συνεργάζονται καλύτερα,

να νιώθουν ικανοποίηση για τον τερματισμό της σύγκρουσης και την δυνατότητα να χειριστούν καλύτερα πλέον ανάλογα συγκρουσιακά φαινόμενα στο μέλλον.

Η Διοικητική των Συγκρούσεων έχει σαν στόχο αυτό ακριβώς. Να εκμεταλλευθεί κατάλληλα τις συγκρούσεις εντός των επιχειρήσεων και να επιτύχει τις καλύτερες δυνατές θετικές συνέπειες. Για να μπορούμε να μιλάμε για επιτυχημένη Διοικητική Συγκρούσεων, θα πρέπει να διακρίνουμε δύο βασικές καταστάσεις. Στην πρώτη κατάσταση, έχουμε μια σύγκρουση η οποία δημιουργεί προβλήματα στην λειτουργία ενός οργανισμού. Εδώ θα πρέπει το στέλεχος να επέμβει και με τις κατάλληλες κινήσεις να επιτύχει την κατάλληλη διευθέτηση. Στην άλλη περίπτωση, έχουμε την απουσία συγκρούσεων εντός ενός οργανισμού και την καλλιέργεια ενός κλίματος επανάπαυσης, απουσίας νέων ιδεών και συνεχούς απόλυτης συμφωνίας. Εδώ το στέλεχος καλείται να χρησιμοποιήσει τη σύγκρουση για να προκαλέσει αλλαγή και πρόοδο.

Οποιαδήποτε μορφή και να πάρει η Διοικητική των Συγκρούσεων ένα πράγμα παραμένει σταθερό. Αυτό είναι η άσκηση δύναμης. Η προσπάθεια επίτευξης των δικών μας στόχων ή η προσπάθεια αποτροπής των στόχων των αντιπάλων μας πραγματοποιείται δια μέσου δύναμης (ισχύος). *Οι έννοιες δύναμη και σύγκρουση είναι άρρηκτα συνδεδεμένες μεταξύ τους. Η χρησιμοποίηση δύναμης έχει ως αιτία την σύγκρουση, ενώ το αντίθετο συμβαίνει σε πάρα πολλές περιπτώσεις.*

### **3.5 Η ΕΝΝΟΙΑ ΤΗΣ ΔΥΝΑΜΗΣ**

Ο όρος δύναμη αναλύεται διεξοδικά από την σύγχρονη βιβλιογραφία. Επομένως, υπάρχουν και πάρα πολλοί ορισμοί για αυτή. Ένας απλός ορισμός της δύναμης είναι ο εξής: η διάθεση μέσων για την επίτευξη αποτελεσμάτων. Ωστόσο, είναι προτιμότερο να δοθεί ένας σαφέστερος ορισμός, ώστε να διαχωρισθεί η έννοια της δύναμης (power) από εκείνη του επηρεασμού (influence). Δύναμη συνεπάγεται την ικανότητα ενός ατόμου ή μιας ομάδας να ασκήσει έλεγχο (control) σε ένα άλλο άτομο ή ομάδα. Η δύναμη διαχωρίζεται από την έννοια του επηρεασμού, αφού βασίζεται πάνω στον έλεγχο. Είναι σημαντικό να κατανοήσουμε ότι αυτή η δυνατότητα ελέγχου μπορεί να αποτελέσει από μόνη της μορφή επηρεασμού, ακόμα και όταν δεν ασκείται. Κάθε πρωταγωνιστής

διαθέτει ένα συγκεκριμένο απόθεμα δύναμης, το οποίο μπορεί να χρησιμοποιήσει ή όχι, ανάλογα με τις συνθήκες.

Ένας πρωταγωνιστής δεν θα επιλέξει να χρησιμοποιήσει δύναμη όταν υπάρχουν δυσμενείς συνθήκες που αποτρέπουν ή περιορίζουν την χρησιμοποίηση της δύναμης, όταν ακόμα και η χρησιμοποίηση της δύναμης δεν οδηγεί στα αναμενόμενα αποτελέσματα και όταν δεν θεωρείται σκόπιμη η χρησιμοποίηση της δύναμης. Οι διαδικασίες διαμόρφωσης των αποθεμάτων δύναμης των πρωταγωνιστών και χρησιμοποίησης ή όχι των δυνάμεων αυτών έχουν πολύ μεγάλο ενδιαφέρον και αποτελούν την ουσία της Διοικητικής των Συγκρούσεων.

Το διαφορετικό περιεχόμενο των ορισμών της έννοιας της δύναμης αποκαλύπτει και τους διαφορετικούς προσανατολισμούς που έχουν ακολουθήσει οι διάφοροι ερευνητές. *Τρεις είναι οι βασικοί προσανατολισμοί προσέγγισης του περιεχομένου της δύναμης:*

- 1) **Η δύναμη σαν απόθεμα δυνατοτήτων:** Αυτή η θεώρηση οδηγεί στις λεγόμενες «βάσεις δύναμης», οι οποίες θα αναλυθούν διεξοδικά παρακάτω.
- 2) **Η δύναμη σαν πραγματική ικανότητα επηρεασμού:** Εδώ πηγαίνουμε πέρα από τις βάσεις δύναμης και επικεντρωνόμαστε στα αποτελέσματα που μπορεί να έχει η χρησιμοποίηση των βάσεων δύναμης.
- 3) **Η δύναμη σαν ένα επεισόδιο:** Ο προσανατολισμός αυτός επισημαίνει τη διαφορά που υπάρχει ανάμεσα στην κατοχή δύναμης και στην χρησιμοποίησή της, που έχει ήδη αναφερθεί.

Αυτοί οι διαφορετικοί προσανατολισμοί έχουν οδηγήσει και σε διαφορετική αντιμετώπιση της Διοικητικής των Συγκρούσεων με την ανάπτυξη μοντέλων που είτε επικεντρώνονται στην ανάλυση της σύγκρουσης ως επεισοδιακού φαινομένου είτε προτείνουν τρόπους διαπραγμάτευσης.

### **3.6 ΠΗΓΕΣ-ΒΑΣΕΙΣ ΔΥΝΑΜΗΣ**

Η δύναμη που διαθέτει ο κάθε πρωταγωνιστής μίας σύγκρουσης είναι δυνατόν να προέρχεται από τέσσερις πηγές-βάσεις. Από την θέση του πρωταγωνιστή, τα προσωπικά του χαρακτηριστικά, τα μέσα και τις πληροφορίες που διαθέτει, τις διασυνδέσεις που



μπορεί να δημιουργήσει. Η δύναμη θέσης οφείλεται στην εξουσία που συνεπάγεται η θέση του πρωταγωνιστή μέσα στην επιχείρηση, τη σημασία της θέσης μέσα στον οργανισμό, και τον έλεγχο που δίνει η θέση αυτή σε παροχή ανταμοιβών και κυρώσεων. Μπορεί να αναλογιστεί κανείς ότι όσο ψηλότερα βρίσκεται μια θέση στην ιεραρχία της επιχείρησης, αυτό ισοδυναμεί και με μεγαλύτερη δύναμη.

Η δύναμη που απορρέει από τα προσωπικά χαρακτηριστικά οφείλεται στις ικανότητες, δεξιότητες, χαρίσματα και ικανότητα επιβολής (coercion) που κατέχει κάθε άτομο. Στελέχη που διαθέτουν γνώσεις και καταφέρνουν να τις εφαρμόσουν αποδοτικά έχουν και μεγαλύτερη ικανότητα επηρεασμού των συναδέλφων και υφισταμένων τους. Κάτι ανάλογο συμβαίνει και στην περίπτωση της δύναμης που προέρχεται από την πληροφόρηση και τα μέσα. Στελέχη με υψηλό βαθμό πληροφόρησης και μέσα μπορούν να ασκήσουν εκτενέστερο και αποτελεσματικότερο έλεγχο. Όλοι πλέον γνωρίζουμε ότι γνώση σημαίνει δύναμη. Δεν θα πρέπει, βέβαια, να ξεχνάμε και τη δύναμη που οφείλεται σε διασυνδέσεις. Οι συμμαχίες που δημιουργούμε, η ανταλλαγή γνώσεων και πληροφοριών, η επαφή με άλλα άτομα για την ανταλλαγή μέσων οδηγούν σε κατοχή επιπλέον δύναμης. Βλέπουμε ότι η δύναμη μέσα στις επιχειρήσεις και τους οργανισμούς πηγάζει από διάφορες πηγές. Ανάλογα, η δύναμη μπορεί να πάρει και διάφορες μορφές.

Μέσα από τις πηγές (οι οποίες αναλύθηκαν ακριβώς παραπάνω) έχουμε και τα πέντε βασικά είδη δύναμης. Τα είδη δύναμης είναι: *της νομιμοποίησης, της ανταμοιβής, του εξαναγκασμού, των ειδικών γνώσεων και της ταύτισης.*

**Δύναμη εξαναγκασμού (coercive):** Πρόκειται για την ικανότητα των στελεχών να τιμωρούν και να επιβάλλουν κυρώσεις σε υφιστάμενους. *Coercive power is the extent to which a person has the ability to punish or harm someone else.* Η δύναμη εξαναγκασμού έχει μεγάλη σημασία για τα στελέχη, αφού τους επιτρέπει να επιβάλλουν συγκεκριμένες τακτικές και συμπεριφορές στους εργαζόμενους προς την κατεύθυνση της επίτευξης των στόχων της επιχείρησης. Αν χρησιμοποιηθεί λανθασμένα, τότε οδηγεί σε αισθήματα αδικίας και εχθρότητας από τους εργαζόμενους και αυξάνει την ένταση των συγκρούσεων. Η δύναμη εξαναγκασμού πρέπει να κινείται μέσα σε ορισμένα όρια, ώστε να μην επιβάλλει ανήθικες πρακτικές και να μειώνει την ελεύθερη θέληση των υφισταμένων.

**Δύναμη ανταμοιβής (reward):** Αντίστοιχα με την δυνατότητα επιβολής κυρώσεων, υπάρχει και η αντίθετη δυνατότητα ανταμοιβής. Μέσα στις επιχειρήσεις τα στελέχη ανταμείβουν τους εργαζόμενους που επιτυγχάνουν υψηλούς στόχους και επιδεικνύουν αυξημένη αποδοτικότητα. *It derives from the individual's capacity to reward others.* Η ανταμοιβή μπορεί να πάρει διάφορες μορφές όπως αύξηση μισθού, καταβολή bonus, προαγωγή, ανάθεση ειδικών καθηκόντων. Η ανταμοιβή, πέρα από αυτές τις μορφές, μπορεί να είναι και άυλη. Αυτό συμβαίνει όταν η προσφορά ενός εργαζόμενου αναγνωρίζεται από τους προϊστάμενούς του με την μορφή επαίνου. Καταλαβαίνουμε ότι η πιθανότητα ανταμοιβής μπορεί να επηρεάσει τη συμπεριφορά των εργαζομένων προς συγκεκριμένες κατευθύνσεις.

**Δύναμη νομιμοποίησης (legitimate):** Είναι αντίστοιχη της εξουσίας της θέσης που κατέχει κάθε στέλεχος μέσα σε μία επιχείρηση. Μέσω της εξουσίας αυτής μπορεί να επηρεάσει-καθοδηγήσει την δραστηριότητα των ατόμων που βρίσκονται ιεραρχικά κάτω από αυτόν. *Legitimate power equals the individual's ability to direct the activities of others.* Εξαρτάται και από την αναγνώριση και αποδοχή της εξουσίας αυτής από τους υπόλοιπους. Όσο καλύτερα καθορισμένα είναι τα καθήκοντα μιας θέσεως εργασίας, τόσο συγκεκριμένα γίνονται και τα όρια της δύναμης νομιμοποίησης της εκάστοτε θέσης.

**Δύναμη ειδικών γνώσεων (expert):** Η δύναμη ειδικών γνώσεων είναι ανάλογη των γνώσεων και πληροφοριών που κατέχει το κάθε άτομο. *Expert power is based on superior knowledge of a certain field. People, whose expertise is highly regarded, are among the most powerful people in organizations.* Για να έχουν αξία αυτές οι γνώσεις και πληροφορίες, θα πρέπει να είναι χρήσιμες και σημαντικές για κάποιους άλλους. Καθώς, λοιπόν, οι άλλοι προσπαθούν να αποκτήσουν τις γνώσεις που τους ενδιαφέρουν, φέρνουν σε θέση ισχύος και προσδίδουν δύναμη σε αυτόν που τις κατέχει ήδη. Όσο περισσότερο καταρτισμένο είναι ένα στέλεχος, τόσο μεγαλύτερη ισχύ απολαμβάνει. Η δύναμη ειδικών γνώσεων λειτουργεί θετικά σε όλα τα επίπεδα μιας επιχείρησης, αφού ακόμα και απλοί εργαζόμενοι με ειδικές γνώσεις αποκτούν βαρύτητα και γίνονται απαραίτητοι. Με αυτό τον τρόπο, μπορούν να επηρεάσουν και εκείνοι αποφάσεις και πρακτικές των προϊσταμένων τους. Γίνεται φανερό από τα παραπάνω ότι η δύναμη ειδικών γνώσεων λειτουργεί αμφίδρομα και δεν εξαρτάται άμεσα από το ιεραρχικό επίπεδο της θέσης που κατέχει ο καθένας.

**Δύναμη ταύτισης (referent)**: Άτομα τα οποία είναι αρεστά και χαίρουν σεβασμού από άλλους μπορούν να επηρεάσουν ανάλογα και συμπεριφορές. Αυτή η δυνατότητα επηρεασμού είναι και η ουσία της δύναμης ταύτισης. Όλοι θέλουμε να μοιάσουμε σε άτομα που μας είναι αρεστά και τα σεβόμαστε. Γι' αυτό και πολλές φορές ακολουθούμε το παράδειγμά τους στη συμπεριφορά. Πρόκειται για μια έμμεση δυνατότητα επηρεασμού. *Referent power is power through identification*. Στον επιχειρησιακό χώρο, αρχαιότερα στελέχη με ικανότητες και καλή φήμη αποτελούν πρότυπο για τα νεαρότερα στελέχη.

### 3.7 ΑΝΤΙΜΕΤΩΠΙΣΗ ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΩΝ

Οι τρόποι αντιμετώπισης των συγκρούσεων βρίσκονται στο κέντρο του ενδιαφέροντος της Διοικητικής των Συγκρούσεων, με πληθώρα ερευνών πάνω στο συγκεκριμένο θέμα. Η πρώτη προσπάθεια τυποποίησης των τρόπων αντιμετώπισης συγκρούσεων έγινε από τους Blake και Mouton το 1964. Στη συνέχεια, ακολούθησαν πολλές ανάλογες προσπάθειες μέχρι να καταλήξουμε στην τυποποίηση που έχει επικρατήσει σήμερα.

Σήμερα, οι βασικές κατηγορίες τρόπων αντιμετώπισης συγκρούσεων είναι πέντε: **Επιβολή** (Dominating), **Αποφυγή** (Avoiding), **Συμβιβασμός** (Compromising), **Ενσωμάτωση** (Integrating), **Παραχώρηση** (Obliging). Η διάκριση των τρόπων αντιμετώπισης συγκρούσεων γίνεται με τη χρήση δύο βασικών διαστάσεων. Το ατομικό ενδιαφέρον και το ενδιαφέρον για τους άλλους. Βέβαια, στη βιβλιογραφία συναντάμε και άλλων μορφών κατηγοριοποιήσεις, αλλά πιο σωστή δείχνει να είναι η συγκεκριμένη, η οποία μάλιστα είναι αποδεκτή από όλους και έχει τεθεί σε εκτεταμένη εμπειρική έρευνα.

Επιπλέον, θα πρέπει να διευκρινισθεί ότι η διατήρηση ενός και μόνο τρόπου αντιμετώπισης μιας σύγκρουσης από έναν πρωταγωνιστή δεν είναι υποχρεωτική. Κάθε μέρος συνήθως παρουσιάζει μια ευελιξία και τείνει να αλλάζει το στυλ του, ανάλογα με τις συνθήκες που επικρατούν κάθε φορά. Κάθε παράταξη μπαίνει σε μια διαμάχη με μια στρατηγική και κάνει ενέργειες, τις οποίες σε μεγάλο βαθμό έχει προσχεδιάσει. Λόγω όμως του γεγονότος ότι μια σύγκρουση εμπεριέχει αλληλεπιδράσεις μεταξύ δύο ή περισσότερων μερών, είναι αρκετά δύσκολο να μείνει η κάθε ομάδα απόλυτα

προσηλωμένη στο αρχικό της σχέδιο. Γίνεται, επομένως, κατανοητό ότι κάθε ομάδα μπορεί μεν να επιλέξει ένα συγκεκριμένο τρόπο αντιμετώπισης σύγκρουσης, αλλά στην πορεία μπορεί και να τον μεταβάλει ανάλογα με τις ικανότητές της, τις εκάστοτε συνθήκες και τις αντιδράσεις των άλλων μερών. Κάθε πρωταγωνιστής μπορεί να αναπτύξει το προσωπικό του στυλ.

Η επιλογή ενός συγκεκριμένου τρόπου αντιμετώπισης μιας σύγκρουσης εξαρτάται από πολλούς παράγοντες. Οι δύο βασικότεροι είναι οι διαστάσεις που αναφέρθηκαν προηγουμένως, δηλαδή το ατομικό ενδιαφέρον και το ενδιαφέρον μας για τους άλλους. Πριν επιλέξουμε, λοιπόν, τον τρόπο με τον οποίο θα αντιμετωπίσουμε μια επερχόμενη σύγκρουση, το πρώτο που έχουμε να κάνουμε είναι να αναλογιστούμε σε ποιο βαθμό μας ενδιαφέρουν αρχικά οι δικές μας επιδιώξεις και στη συνέχεια οι επιδιώξεις των άλλων. Αν μας ενδιαφέρει η επίτευξη και μόνο των δικών μας στόχων, τότε θα επιλέξουμε το στυλ της επιβολής. Άλλος παράγοντας, από τον οποίο εξαρτάται η επιλογή του τρόπου αντιμετώπισης μιας σύγκρουσης, είναι ο βαθμός αποκάλυψης των πληροφοριών που κατέχουμε. Αν ο εν λόγω βαθμός είναι υψηλός, τότε επιδιώκουμε να ακολουθήσουμε ένα στυλ που συμβάλλει στην δημιουργία ενός κλίματος ανοικτής επικοινωνίας. Επιπρόσθετα, πρέπει να αποφασίσουμε σε ποια έκταση θα παραχωρήσουμε πρωτοβουλία κινήσεων σε άλλες ομάδες, καθώς επίσης και σε ποιο βαθμό είμαστε διατεθειμένοι να κυνηγήσουμε μια επίλυση του προβλήματος. Όλα αυτά επηρεάζουν την επιλογή ενός συγκεκριμένου τρόπου αντιμετώπισης σύγκρουσης, του οποίου η εφαρμογή έχει τις ανάλογες συνέπειες.

**ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΤΕΤΑΡΤΟ:**  
**ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΗ ΝΟΗΜΟΣΥΝΗ**

**4.1 Η ΕΝΝΟΙΑ ΤΗΣ ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΗΣ ΝΟΗΜΟΣΥΝΗΣ**

Πολλοί συχνά αναρωτιούνται για ποια στοιχεία της προσωπικότητας τους πρέπει να εκδηλώσουν στον μελλοντικό χώρο εργασίας τους, αν πρέπει να είναι αυθόρμητοι, αν μπορούν να εκδηλώσουν το συναίσθημά τους, αν μπορούν να είναι επιτυχημένοι σε αυτό που θα επιλέξουν να κάνουν. Για πολλά χρόνια στο χώρο των επιχειρήσεων ο όρος “συναίσθημα” είχε αποκτήσει μια αρνητική χροιά καθώς η εκδήλωση συναισθημάτων θεωρούνταν ως σημάδι αδυναμίας. Στην σημερινή όμως εποχή το συναίσθημα κρίνεται ως σημαντική πηγή πληροφοριών που αν χρησιμοποιηθεί κατάλληλα μπορεί να οδηγήσει σε θετικά αποτελέσματα τόσο όσο αφορά τους επιχειρησιακούς στόχους όσο και τις διαπροσωπικές σχέσεις ανάμεσα στο προσωπικό μιας εταιρείας. Σε έρευνες αποδείχθηκε ότι οι επιχειρήσεις αναζητούν στους μελλοντικούς εργαζόμενους στοιχεία όπως, *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 φιλοδοξίες, οι ηγετικές ικανότητες, ικανότητες που σχετίζονται με την αυτοεπίγνωση, την ευσυνειδησία, τον αυτοέλεγχο, την ανάληψη πρωτοβουλιών, την επικοινωνία και την συνεργασία.*

Η συναισθηματική νοημοσύνη δεν είναι μια νέα έννοια στην επιστήμη. Μάλιστα, σχετικές με την έννοια ιδέες εντοπίζονται σε εργασίες πραγματοποιημένες περισσότερο από 60 χρόνια πριν. Για παράδειγμα, ο Robert Thorndike έγραψε σχετικά με την «κοινωνική νοημοσύνη» (“social intelligence”) στη δεκαετία του 1930. Παρόλο που οι ψυχολόγοι, όταν ξεκίνησαν να σκέφτονται για την ανθρώπινη νοημοσύνη, επικεντρώθηκαν στις αντιληπτές πλευρές της, όπως στη μνήμη και στην επίλυση προβλημάτων, ωστόσο υπήρχαν κάποιοι οι οποίοι αναγνώρισαν τη σπουδαιότητα και των μη αντιληπτών στοιχείων.

Για παράδειγμα, ο David Wechsler όρισε τη νοημοσύνη ως «τη συνολική ή τη σφαιρική ικανότητα του ατόμου να δρα συνειδητά, να σκέφτεται λογικά και να χειρίζεται αποτελεσματικά το περιβάλλον του». Ήδη από το 1940 αναφέρθηκε τόσο στα

«διανοητικά» όσο και στα «μη διανοητικά» στοιχεία της νοημοσύνης, εννοώντας παράγοντες αγάπης, προσωπικούς και κοινωνικούς. Επιπλέον, το 1943 ο Wechsler πρότεινε ότι οι μη διανοητικές ικανότητες είναι ουσιώδεις για την πρόβλεψη της πιθανότητας κάποιου να επιτύχει στη ζωή. Αναφέρει χαρακτηριστικά: «...Το βασικό ερώτημα είναι το εάν οι μη διανοητικές ικανότητες γίνονται αποδεκτές ως παράγοντες γενικής νοημοσύνης. Ο ισχυρισμός μου είναι ότι τέτοιοι παράγοντες δεν είναι αποδεκτοί αλλά απαραίτητοι. Προσπάθησα να δείξω ότι, πέραν των διανοητικών, υπάρχουν επίσης συγκεκριμένοι μη διανοητικοί παράγοντες οι οποίοι συνθέτουν την έξυπνη συμπεριφορά. Αν αυτές οι παρατηρήσεις είναι σωστές, αυτό που προκύπτει είναι ότι δεν μπορούμε να μετρήσουμε τη συνολική νοημοσύνη εάν τα τεστ μας δεν περιλαμβάνουν και κάποια μέτρα μη διανοητικών παραγόντων...» (Wechsler, 1943).

Δυστυχώς, οι εργασίες αυτών των πρώιμων πρωτοπόρων είχαν ξεχαστεί ή ίσως παραβλεφθεί έως το 1983. Στις αρχές της δεκαετίας του 1980, ο Howard Gardner ασχολήθηκε με τη «σύνθετη νοημοσύνη» (“multiple intelligence”) και πρότεινε ότι τόσο η «ενδοπροσωπική» όσο και η «διαπροσωπική» νοημοσύνη είναι εξίσου σημαντικές με τον τύπο νοημοσύνης που μετράται από τα IQ και άλλα σχετικά τεστ.

Λίγο αργότερα, ο Reuven Bar-On ανέπτυξε το EQ-I, ένα μέτρο των μη συνειδητών ικανοτήτων ενός ανθρώπου, οι οποίες, όμως, φάνηκε να είναι κρίσιμες για τη δυνατότητα θετικής προσαρμοστικότητας που διαθέτει ο καθένας. Τέλος, το 1990 οι Peter Salovey και John Mayer δημοσίευσαν ένα άρθρο στο οποίο χρησιμοποίησαν τον όρο συναισθηματική νοημοσύνη για πρώτη φορά. Οι συγκεκριμένοι συγγραφείς την όρισαν ως «την ικανότητα του ατόμου να συλλαμβάνει και να εκφράζει συναισθήματα, να τα κατανοεί και να τα χρησιμοποιεί, και γενικότερα να διαχειρίζεται αποτελεσματικά τα συναισθήματα που βιώνει τόσο ο ίδιος όσο και οι άνθρωποι που τον περιβάλλουν». Αυτός ο ορισμός συμπεριλαμβάνει τρεις κατηγορίες ικανοτήτων: την αξιολόγηση και την έκφραση συναισθημάτων, τη «ρύθμιση» των συναισθημάτων και τη χρησιμοποίησή τους στη λήψη αποφάσεων. Μέσα σε μία δεκαετία οι συγκεκριμένοι συγγραφείς έχουν πραγματοποιήσει μία σειρά από εργαστηριακές μελέτες αλλά και πλήθος ερευνών πεδίου.

Άλλες εννοιολογικές προσεγγίσεις χρησιμοποίησαν τους όρους «πρακτική νοημοσύνη» και «επιτυχής νοημοσύνη» (Sternberg, 1996), οι οποίοι αναμειγνύουν τις

ικανότητες που ταυτίζει η ψυχολογία με τις αντιληπτές ικανότητες. Η έμφαση δόθηκε στις επιδράσεις που έχουν οι έννοιες αυτές στη συμπεριφορά ενός ατόμου και συγκεκριμένα στην επιτυχία και στην αποτελεσματικότητα. Ο Sternberg προτείνει χαρακτηριστικά ότι υπάρχουν και άλλες διαστάσεις της νοημοσύνης –η κοινωνική, η συναισθηματική, η πρακτική ή αυτή την οποία οι μελετητές αποκαλούν «του δρόμου» (street smarts)- οι οποίες υποδεικνύουν ότι ένα άτομο δεν είναι περιορισμένων ικανοτήτων απλώς επειδή έχει IQ κάτω από το μέσο όρο.

#### 4.2 ΟΡΙΣΜΟΣ ΤΗΣ ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΗΣ ΝΟΗΜΟΣΥΝΗΣ

Η συναισθηματική νοημοσύνη (**emotional intelligence**) ορίζεται ως ένα σύνθετο σετ ικανοτήτων, οι οποίες επιτρέπουν σε ένα άτομο να οργανώσει τα συναισθήματά του και των γύρω του, προκειμένου να υποκινήσει τον εαυτό του και να διαχειριστεί αποτελεσματικά αυτά τα συναισθήματα στις σχέσεις του με τους άλλους (Goleman, 1998). Ακριβέστερα, θα μπορούσε να ειπωθεί ότι η συχνότητα με την οποία ένα άτομο χρησιμοποιεί τις ικανότητες που συνοδεύει η συναισθηματική νοημοσύνη προσδιορίζει τον τρόπο με τον οποίο χειρίζεται τον εαυτό του, την εργασία και τη δουλειά του, όπως και τους ανθρώπους που το περιβάλλουν.

Παρόλο που υπάρχουν πολλά διαφορετικά σετ ανθρώπινων ικανοτήτων, τα οποία διαφοροποιούνται από συγγραφέα σε συγγραφέα, ο Goleman (1998) εντοπίζει ένα σετ ικανοτήτων το οποίο τυγχάνει ευρείας αποδοχής από τους περισσότερους συγγραφείς στη διεθνή βιβλιογραφία από οποιαδήποτε σκοπιά και αν προσεγγίζουν το θέμα. Οι ικανότητες αυτές ομαδοποιούνται και συνοψίζονται στις ακόλουθες:

- **Αυτογνωσία** (συμπεριλαμβανομένης της συναισθηματικής αυτογνωσίας), ακριβής αυτοαξιολόγηση (accurate self assessment), αυτοπεποίθηση (self-confidence).
- **Αυτοδιαχείριση** (συμπεριλαμβανομένου του προσανατολισμού στα επιτεύγματα), προσαρμοστικότητα, πρωτοβουλία, αξιοπιστία, ευσυνειδησία και αυτοέλεγχος.

- **Κοινωνική συναίσθηση** (συμπεριλαμβανομένης της συναίσθησης – empathy), προσανατολισμός στην εξυπηρέτηση και οργανωσιακή ενημερότητα.
- **Κοινωνικές δεξιότητες** –social skills-, (συμπεριλαμβανομένης της ηγεσίας – leadership-) επιρροή, επικοινωνία, ανάπτυξη των υφισταμένων, καταλύτης αλλαγής, χτίσιμο δεσμών, ομαδική εργασία και συνεργασία.

Ολοκληρώνοντας τις εργασίες προγενέστερων μελετητών, οι Boyatzis, Goleman και Rhee (2000) κατέληξαν στον εξής περιγραφικό ορισμό: «η συναισθηματική νοημοσύνη παρατηρείται όταν ένα άτομο επιδεικνύει εκείνες τις ικανότητες της αυτογνωσίας, της αυτοδιαχείρισης, της κοινωνικής συναίσθησης και των κοινωνικών δεξιοτήτων στην κατάλληλη στιγμή, με τον κατάλληλο τρόπο και με ικανοποιητική συχνότητα, έτσι ώστε να είναι αποτελεσματικό στην αντιμετώπιση καταστάσεων».

Ο Goleman στον όρο συναισθηματική νοημοσύνη (EQ) περιλαμβάνει σχεδόν οτιδήποτε υπάρχει εκτός του IQ: συναισθηματική αυτογνωσία, ακριβής αυτοαξιολόγηση, αυτοπεποίθηση, έμπνευση εμπιστοσύνης, ευσυνειδησία, προσαρμοστικότητα, καινοτομικότητα, κίνητρα επιτυχίας, δέσμευση, πρωτοβουλία, αισιοδοξία, μόχλευση της ποικιλίας, γνώση των πολιτικών δυνάμεων του περιβάλλοντος, επιρροή, επικοινωνία, διαχείριση συγκρούσεων, χτίσιμο δεσμών, συνεργασία, ομαδικές ικανότητες.

Όπως προτείνεται από τους Salovey & Mayer (1994), θα έπρεπε να υπάρχει ένα πιο περιοριστικό μοντέλο του EQ το οποίο να βασίζεται στις ικανότητες και το οποίο να διαχωρίζεται από την προσωπικότητα. Αυτό ακριβώς κάνει ο Rahim (2003) στην έρευνά του, επαναπροσδιορίζοντας τις διαστάσεις του EQ όπως αυτές παρουσιάζονται από τον Goleman. Οι διαστάσεις αυτές είναι οι ακόλουθες:

- ✚ **Αυτογνωσία (self-awareness).** Συνδέεται με την ικανότητα του να είναι το άτομο ενήμερο των συναισθημάτων, διαθέσεων και παρορμήσεων που βιώνει, όπως και του γιατί τα βιώνει αυτά. Αυτό επίσης περιλαμβάνει γνώση της επίδρασης των συναισθημάτων του στους άλλους.
- ✚ **Αυτο-κανονισμός (self-regulation).** Αναφέρεται στην ικανότητα ελέγχου των συναισθημάτων και των παρορμήσεων, διατήρησης της ψυχραιμίας σε



πιθανώς ευμετάβολες καταστάσεις και στην επίδειξη αυτοκυριαρχίας ανεξάρτητα από τα συναισθήματα που πιθανώς βιώνει κάποιος.

- ✚ **Υποκίνηση (motivation).** Αντιπροσωπεύει την ικανότητα κάποιου να παραμένει επικεντρωμένος στους στόχους παρά τα εμπόδια, να δρα ορμώμενος από την πιθανότητα της επιτυχίας παρά από τον φόβο της αποτυχίας, να αναβάλλει την προσωπική του ευχαρίστηση και να αποδέχεται τις αλλαγές για την επίτευξη στόχων.
- ✚ **Συναίσθηση (empathy).** Αναφέρεται στην ικανότητα κάποιου να κατανοεί τα συναισθήματα που μεταδίδονται μέσω λεκτικών και μη λεκτικών μηνυμάτων, να παρέχει συναισθηματική στήριξη στους υπολοίπους όταν την χρειάζονται και να αντιλαμβάνεται τη σχέση μεταξύ των συναισθημάτων των άλλων και της συμπεριφοράς τους.
- ✚ **Κοινωνικές δεξιότητες (social skills).** Συνδέονται με την ικανότητα κάποιου να αντιμετωπίζει προβλήματα χωρίς να μειώνει αυτούς οι οποίοι εργάζονται μαζί του, επίσης με την ικανότητά του να μην επιτρέπει τα αρνητικά συναισθήματα άλλων να παρεμποδίζουν τη συνεργασία και, τέλος, με την ικανότητα να χειρίζεται συγκρούσεις με τακτική και διπλωματία.

#### 4.3 Η ΧΡΗΣΙΜΟΤΗΤΑ ΤΗΣ ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΗΣ ΝΟΗΜΟΣΥΝΗΣ

Ένα από τα κεντρικά συμπεράσματα του Goleman είναι ότι οι άνθρωποι που διαθέτουν ένα καλό μίγμα IQ και EQ τείνουν να είναι πιο επιτυχημένοι στα πεδία δραστηριοποίησής τους από ό,τι οι άνθρωποι που έχουν εξέχον IQ και λιγότερο ανεπτυγμένο EQ.

Εξάλλου, συγγραφείς όπως ο Steiner (1997) και οι Salovey & Mayer (1990) σημειώνουν τον αντίκτυπο του IQ και του EQ, σε συνδυασμό, στην επίτευξη επιτυχών αποτελεσμάτων απόδοσης. Οι βασικές τους προτάσεις συνοψίζονται στις ακόλουθες δύο:

1. Ένας συνδυασμός του IQ και της συναισθηματικής νοημοσύνης μπορεί να εξηγήσει καλύτερα μια διακύμανση στην επιτυχία των αποτελεσμάτων από ό,τι το IQ μόνο του.

2. Ένα συγκεκριμένο κατώφλι (threshold) IQ είναι απαραίτητο πριν το συνδυασμό με τη συναισθηματική νοημοσύνη, προκειμένου να οδηγηθούμε σε διαφοροποιήσεις ως προς την επιτυχία των αποτελεσμάτων. Και αυτό γιατί παρατηρείται μια –εσφαλμένη– αναδυόμενη δημοφιλής άποψη ότι η συναισθηματική νοημοσύνη είναι πιο σημαντική *per se* από το IQ.

Παράλληλα, στα πλαίσια της επιχειρηματικής συμπεριφοράς, διατυπώνεται όλο και περισσότερο η άποψη ότι τα συναισθήματα αποτελούν ένα μέρος της μάθησης και ότι δεν είναι μόνο ένα υποπροϊόν της. Πράγματι, κάποιοι ερευνητές υποστηρίζουν ότι η μάθηση των στελεχών είναι συναισθηματική και ότι η παραδοσιακή γνωστική προσέγγιση στο management έχει αγνοήσει την παρουσία και το ρόλο του συναισθήματος, με αποτέλεσμα δυσλειτουργίες στη διαδικασία μάθησης. Άλλοι ερευνητές έχουν μελετήσει το ρόλο της συναισθηματικής νοημοσύνης σε σχέση με την απόδοση των στελεχών και καταλήγουν ότι οι μάντζερ και οι οργανισμοί χρειάζεται να δίνουν έμφαση στα συστατικά του συναισθήματος σε σχέση με την απόδοση.

Επιπλέον, ορισμένοι αναφέρουν ότι η ανάπτυξη του ενδιαφέροντος στο συναίσθημα συνδέεται με την διαρκώς αυξανόμενη οργανωσιακή μεταβλητότητα και αλλαγή, προσθέτοντας ότι η οργανωσιακή αλλαγή συνδέεται συχνά με τη συναισθηματική σύγκρουση (emotional conflict). Έτσι, πολλοί συγγραφείς καταλήγουν στις μελέτες τους ότι η επικέντρωση στη συναισθηματική νοημοσύνη μπορεί να συμβάλλει στο χτίσιμο ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

Πληθώρα ερευνών έχει δείξει ότι σημαντικό κομμάτι της κερδοφορίας των επιχειρήσεων συνδέεται με την ποιότητα της εργασιακής ζωής, η οποία στηρίζεται στην εμπιστοσύνη (trust) και στην πίστη (loyalty), τόσο ενδοεπιχειρησιακά όσο και εξωεπιχειρησιακά. Για παράδειγμα, η κερδοφορία των επιχειρήσεων συνδέεται κατά μεγάλο ποσοστό με τους πελάτες και τους προμηθευτές. Η κερδοφορία συνδέεται επίσης με το τι αισθάνονται οι εργαζόμενοι για τη δουλειά τους, τους συναδέλφους τους και την ίδια την εταιρεία.

Καθώς οι οργανισμοί έχουν μετατοπιστεί σε ένα εργασιακό περιβάλλον περισσότερο στηριγμένο στην ομάδα (team-based workplace), αναζητούν υπαλλήλους που με δέσμευση και πάθος θα συνεισφέρουν τόσο με το μυαλό όσο και με την καρδιά τους στη δουλειά. Η συναισθηματική νοημοσύνη είναι το κρυμμένο πλεονέκτημα. Ανά τον κόσμο,

όσο οι ηγέτες δίνουν προσοχή στα συναισθήματα, πετυχαίνουν την εξοικονόμηση χρόνου, τη διεύρυνση των ευκαιριών και την επικέντρωση ενέργειας για καλύτερα αποτελέσματα.

Σύμφωνα με ορισμένους ερευνητές, η συναισθηματική νοημοσύνη αποτελεί τον σπουδαιότερο παράγοντα πρόβλεψης της εργασιακής επιτυχίας. Πιο συγκεκριμένα, κάποιοι υποστηρίζουν ότι στην πράξη η επιτυχία ενός ατόμου στη δουλειά είναι κατά 80% εξαρτημένη από τη συναισθηματική του νοημοσύνη και κατά 20% εξαρτημένη από το IQ. Μάλιστα, έχουν εντοπιστεί κλασικά μειονεκτήματα άξιων στελεχών τα οποία έχουν οδηγηθεί στην αποτυχία. Μεταξύ άλλων αναφέρονται οι φτωχές εργασιακές σχέσεις, ο αυταρχισμός, η ματαιοδοξία και οι συγκρούσεις με την ανώτερη διοίκηση. Εύκολα μπορεί κανείς να αντιληφθεί ότι όσο υψηλότερα στην ιεραρχία ενός οργανισμού βρίσκεται ένας manager, τόσο σημαντικότερη είναι η ανάγκη ενός καλού EQ, καθώς οι σχέσεις αποκτούν μεγαλύτερη σημασία.

Το σημαντικό θέμα που αναδεικνύεται από τον συνδυασμό των παραπάνω απόψεων είναι η ανάγκη των επιχειρήσεων για managers οι οποίοι να διαθέτουν προσωπικό πρόθυμο να αναμιχθεί με πάθος στην εργασία και εργαζόμενους οι οποίοι να αισθάνονται ότι οι προϊστάμενοί τους σκύβουν πάνω στις ανάγκες τους. Αν managers και εργαζόμενοι αναπτύξουν τη συναισθηματική τους νοημοσύνη, θα ωφεληθούν και οι δύο.

#### **4.4 Η ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΤΗΣ ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΗΣ ΝΟΗΜΟΣΥΝΗΣ**

Εάν, όπως προτείνουν οι έρευνες, η συναισθηματική νοημοσύνη αποτελεί ένα σημαντικό παράγοντα διαφοροποίησης σε όρους «προσωπικής επιτυχίας» και εν τέλει «επαγγελματικής επιτυχίας», τότε το ερώτημα που αναδύεται είναι εάν η συναισθηματική νοημοσύνη ενός ατόμου μπορεί να αναπτυχθεί ή είναι ένα βασικό (έμφυτο) χαρακτηριστικό της προσωπικότητας.

Μέσα στην υπάρχουσα βιβλιογραφία για το EQ υπάρχει ομοφωνία ότι πρόκειται για ένα αναπτυσσόμενο χαρακτηριστικό ή ικανότητα. Μάλιστα, σε κάποιες πηγές υπάρχουν αναφορές σχετικές με την περιγραφή διαδικασιών ή προγραμμάτων σχεδιασμένων να βοηθήσουν άτομα να αναπτύξουν το EQ τους.

Ωστόσο, οι έρευνες συνηγορούν ότι η αξία της μαθησιακής παρέμβασης για την ανάπτυξη του EQ στην παιδική ηλικία είναι δεσπόζουσα, ενώ έχουν ανακύψει αμφιβολίες ως προς την αποτελεσματικότητα της μαθησιακής αυτής παρέμβασης σε ωριμότερα στάδια της ζωής ενός ατόμου. Μεταγενέστερες έρευνες, βέβαια, υποστηρίζουν ότι, στα πλαίσια του management, παρόλο που οι κεντρικές συναισθηματικές ικανότητες αναπτύσσονται κατά τη διάρκεια της παιδικής ηλικίας, οι ικανότητες αυτές είναι μεταβαλλόμενες και συνεπώς μπορούν να αναπτυχθούν και να αλλάξουν.

Δεκαετίες έρευνας έχουν δείξει ότι οι άνθρωποι μπορούν να αλλάξουν τη συμπεριφορά, τη διάθεση και την εικόνα που έχουν για τον εαυτό τους. Ωστόσο, οι περισσότερες από τις έρευνες έχουν επικεντρωθεί σε ένα και μόνο χαρακτηριστικό, όπως για παράδειγμα στη μείωση του άγχους. Για το λόγο αυτό, έκδηλη είναι η ανάγκη σφαιρικότερης μελέτης, σε συνδυασμό πάντα με όλα εκείνα τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά που συνθέτουν το EQ και τα οποία μπορούν να αναπτυχθούν.

Επιπλέον, έχει αποδειχθεί ότι οι άνθρωποι μπορούν να μεταβάλλουν τις συναισθηματικές τους ικανότητες σε μια περίοδο μεταξύ δύο και πέντε ετών. Αλλά, αν οι άνθρωποι μπορούν να αλλάξουν, γιατί θα άλλαζαν;

Υπάρχουν τρεις βασικοί λόγοι για τους οποίους οι άνθρωποι ίσως επιθυμούν να αναπτύξουν και να μεταβάλουν τη συναισθηματική τους νοημοσύνη. **Πρώτον**, ένα άτομο ίσως επιθυμεί να αυξήσει την αποτελεσματικότητα της δουλειάς του ή την πιθανότητα προαγωγής του. Αυτό θα μπορούσε να χαρακτηριστεί ως στόχος επαγγελματικής ανάπτυξης. **Δεύτερον**, ένα άτομο μπορεί να επιθυμεί να αυτοβελτιωθεί. Αυτό θα μπορούσε να ονομαστεί στόχος προσωπικής ανάπτυξης. **Τρίτον**, κάποιος μπορεί να θέλει να βοηθήσει τους άλλους να αναπτύξουν τη συναισθηματική τους νοημοσύνη ή να επιτύχουν κάποιους από τους στόχους που αναφέρθηκαν παραπάνω.

#### **4.5 Η ΜΕΤΡΗΣΗ ΤΗΣ ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΗΣ ΝΟΗΜΟΣΥΝΗΣ**

Εφόσον, οι ερευνητές συνηγορούν ότι η συναισθηματική νοημοσύνη κάθε ατόμου μπορεί να αναπτυχθεί, χρειάζεται να εντοπιστούν τα μέτρα εκείνα που διασφαλίζουν την

αντικειμενική μέτρηση του EQ πριν και μετά από οποιαδήποτε προσπάθεια ανάπτυξής του.

Δεδομένης της κεντρικής πρότασης του Daniel Goleman ότι είναι ο συνδυασμός IQ και συναισθηματικής νοημοσύνης που καθορίζει την επιτυχία, το ζήτημα που προκύπτει είναι εάν και κατά πόσο είναι εφικτή η μέτρηση της συναισθηματικής νοημοσύνης ενός ατόμου.

Σχετικά με το εν λόγω ζήτημα, όμως, διαπιστώνεται μία πόλωση ως προς τις διατυπωμένες απόψεις. Η μέτρηση της συναισθηματικής νοημοσύνης έχει επιχειρηθεί αρχικά με την ανάπτυξη αυτοαξιολογούμενων μέτρων, τα οποία όμως φάνηκε να οδηγούν σε αντικρουόμενα συμπεράσματα ως προς τις παραμέτρους EQ τις οποίες μετρούν, την εγκυρότητα, την αξιοπιστία και την αποτελεσματικότητά τους. Τελικά, ο μεγάλος όγκος ερευνητικών εργασιών και το έντονο ενδιαφέρον των ερευνητών για την ανάπτυξη αυτοαξιολογούμενων μέτρων της συναισθηματικής νοημοσύνης (self-reported EI measures) φαίνεται να οδηγεί σήμερα στην άποψη ότι τα μέτρα αυτά είναι τελικά περισσότερο συμπληρωματικά παρά αντικρουόμενα μεταξύ τους.

Ένα από τα πρώιμα σαφή μέτρα EI διατυπώθηκε από τους Salovey & Mayer το 1990. Οι συγγραφείς, ορίζοντας τη συναισθηματική νοημοσύνη ως την ικανότητα αξιολόγησης, έκφρασης και διαχείρισης συναισθημάτων (εσωτερικά και εξωτερικά), ανέπτυξαν τις κλίμακες Trait Meta Mood Scales για να μετρήσουν την προσοχή στο συναίσθημα (π.χ. «Δεν θεωρώ ότι αξίζει να δίνω σημασία στα συναισθήματα και τη διάθεσή μου»), τη συναισθηματική διαύγεια (π.χ. «Μερικές φορές δεν μπορώ να εκφράσω τι είναι αυτό το οποίο πραγματικά αισθάνομαι») και τη συναισθηματική βελτίωση (π.χ. «Προσπαθώ να κάνω θετικές σκέψεις όσο άσχημα και αν αισθάνομαι»). Αυτές οι κλίμακες φάνηκε να κερδίζουν επαρκή αξιοπιστία από τη διεθνή ακαδημαϊκή κοινότητα.

Ένα άλλο σχετικό με τη συναισθηματική νοημοσύνη μέτρο είναι η κλίμακα Toronto Alexithymia Scale. Αυτή η κλίμακα μετράει τις διαφορές από άτομο σε άτομο γύρω από τις δυσκολίες αναγνώρισης συναισθημάτων και διάκρισης ανάμεσα στα συναισθήματα και στις σωματικές αισθήσεις συναισθηματικής προέλευσης. Κατά δεύτερον, η κλίμακα αυτή μετράει τη δυσκολία περιγραφής συναισθημάτων σε άλλα άτομα. Πέραν των δυσκολιών με τα προσωπικά τους συναισθήματα, οι αλεξιθυμικοί αντιμετωπίζουν

δυσκολία στο να φανταστούν τα συναισθήματα που βιώνουν οι άλλοι και συνεπώς φείδονται συναίσθησης (empathy) και αποτελεσματικότητας στην τροποποίηση των συναισθηματικών καταστάσεων των άλλων. Αυτά τα ευρήματα δείχνουν τη στενή σχέση μεταξύ της αναγνώρισης των προσωπικών συναισθημάτων και των συναισθημάτων των υπολοίπων.

Παράλληλα, υπάρχει μια σειρά από άλλα μέτρα EI με τα οποία επιχειρείται η αξιολόγηση όχι μόνο των «συναισθηματικών ικανοτήτων», αλλά επίσης μιας σειράς χαρακτηριστικών που σχετίζονται με την προσωπικότητα, τη διάθεση και το χαρακτήρα.

Επίσης, ο Bar-On (1997) ανέπτυξε το Bar-On Emotional Quotient Inventory, το οποίο είναι ένας κατάλογος εκατόν τριάντα τριών (133) στοιχείων, ο οποίος μετράει γνωρίσματα όπως η συναισθηματική αυτογνωσία, η ανεξαρτησία, η επίλυση προβλημάτων, ο έλεγχος της πραγματικότητας, η ευελιξία, η ανοχή στο άγχος, η αισιοδοξία.

Το Emotional Control Questionnaire, των Roger και Najarian, μετρά την ικανότητα των ατόμων να ελέγχουν συναισθήματα σε δοκιμαστικές καταστάσεις και αποτελείται από κλίμακες για τη μέτρηση «Ελέγχου Επιθετικότητας», «Δοκιμών», «Ελέγχου Ηπιότητας» και «Συναισθηματικής Συστολής».

Τέλος, ο Goleman ανέπτυξε το Emotional Quotient (EQ) τεστ, επιχειρώντας να μετρήσει συναισθηματικές ικανότητες, γενικές κοινωνικές δεξιότητες και χαρακτήρα. Το τεστ εμπεριέχει υποκλίμακες, όπως η γνώση των ατομικών συναισθημάτων, η υποκίνηση και ο χειρισμός σχέσεων.

Ωστόσο, μέχρι σήμερα φαίνεται να υπάρχει μια κυρίαρχη άποψη ότι η πολυσύνθετη και ποικιλόμορφη φύση της συναισθηματικής νοημοσύνης δεν επιτρέπει την ασφαλή και αποτελεσματική μέτρησή της. Ο ίδιος ο Goleman αναφέρει: «...Σε αντίθεση με τα γνώριμα τεστ του IQ, δεν υπάρχει ακόμη ένα τεστ με χαρτί και μολύβι που να παράγει ένα σκορ συναισθηματικής νοημοσύνης και ίσως ποτέ να μην υπάρξει τέτοιο...».

Και πολλοί άλλοι, όμως, όπως ο Steiner, τείνουν να προσυπογράψουν αυτή την άποψη. Ενόσω η απουσία ερευνητικής μεθόδου (τεστ) για την αξιολόγηση του EQ αναγνωρίζεται ευρέως, υπάρχει μια συνεχής προσπάθεια για την εξεύρεση ενός τέτοιου μέτρου. Βέβαια, η πολύπλοκη φύση της συναισθηματικής νοημοσύνης μπορεί πράγματι να μην επιτρέπει την εύκολη μέτρηση της συναισθηματικής νοημοσύνης με τη μέθοδο

ενός τεστ με χαρτί και μολύβι. Ο Goleman σχολιάζει σχετικά: *«Αν και υπάρχει ευρεία ερευνητική προσπάθεια για κάθε ένα από τα συστατικά στοιχεία της συναισθηματικής νοημοσύνης, κάποια από αυτά τα στοιχεία, όπως η συναίσθηση (empathy), μετρώνται καλύτερα παρατηρώντας την πραγματική ικανότητα του ατόμου στον χώρο εργασίας...»*.

Τέλος, διερευνώντας τη μέτρηση της συναισθηματικής νοημοσύνης, ο Martinez χτίζει πάνω στις παρατηρήσεις του Goleman προτείνοντας ότι η επαναπληροφόρηση (feedback) μέσω προϊσταμένων και υφισταμένων μπορεί να αποδειχθεί ως πολύ καταλληλότερο μέτρο του EQ από ό,τι ένα τεστ με χαρτί και μολύβι.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΠΕΜΠΤΟ

### ΑΝΘΡΩΠΙΝΕΣ ΣΧΕΣΕΙΣ ΚΑΙ ΣΤΡΕΣ

#### 5.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ ΣΤΗΝ ΕΝΝΟΙΑ ΤΟΥ ΣΤΡΕΣ

Όταν οι ανθρώπινες σχέσεις στην εργασία δεν είναι ικανοποιητικές, μπορούμε να πούμε ότι οι εργαζόμενοι αντιμετωπίζουν *στρες*. Το στρες είναι ένας γενικός όρος που ακούγεται όλο και συχνότερα σήμερα από τα μέσα μαζικής ενημέρωσης, αλλά και στις καθημερινές μας συζητήσεις, και περιλαμβάνει «καλά» και «κακά» στοιχεία, όπως θα δούμε αμέσως παρακάτω. Ο γενικός όρος **στρες** περιλαμβάνει:

Πρώτον, το **γιουστρές** (Eustress), το «καλό» δηλαδή στρες, εκείνο το είδος του στρες που δρα επάνω μας σαν μια κινητήρια δύναμη, που μας δημιουργεί κίνητρα για επιτεύξεις, που μας προσφέρει θετικά ερεθίσματα και που μας είναι απαραίτητο για να μπορούμε να αναπτύσσουμε επαγγελματική και κοινωνική δραστηριότητα. Γιουστρές αντιμετωπίζουμε όταν πάρουμε μια προαγωγή ή όταν πάμε διακοπές ή διασκεδάσουμε σε ένα πάρτυ. Η έννοια του γιουστρές συνδέεται με θετικά συναισθήματα, όπως είναι η ψυχική ευφορία, ψυχική ηρεμία και το συναίσθημα ότι «ελέγχουμε την κατάσταση».

Δεύτερον, ο γενικός όρος στρες περιλαμβάνει και παράγοντες που δρουν αρνητικά στον άνθρωπο, το «κακό» δηλαδή στρες που μας δημιουργεί προβλήματα. Είναι το είδος του στρες που επηρεάζει αρνητικά τη σωματική και ψυχική μας υγεία, καθώς και την αποδοτικότητά μας στην εργασία μας. Η έννοια του συγκεκριμένου είδους στρες προϋποθέτει ότι το άτομο βιώνει αρνητικά συναισθήματα, όπως θυμό, απογοήτευση, ενοχές. Τα αποτελέσματα του «κακού» στρες αντιμετωπίζουμε μετά από μία απόλυση ή έναν χωρισμό με αγαπημένο πρόσωπο ή μια λογομαχία.

Είναι σημαντικό να τονιστεί ότι τα κριτήρια για το πότε νιώθουμε γιουστρές και πότε «κακό» στρες είναι σε μεγάλο βαθμό υποκειμενικά. Παρόλο δηλαδή που δεν μπορούμε να αγνοήσουμε το αντικειμενικό γεγονός αυτό καθαυτό, η υποκειμενική ερμηνεία που θα δώσει το κάθε άτομο στο γεγονός είναι καθοριστική. Ενώ, για παράδειγμα, για το άτομο Α μια προαγωγή μπορεί να σημαίνει επαγγελματική, οικονομική και κοινωνική αναγνώριση, και επομένως γιουστρές, για το άτομο Β μπορεί να σημαίνει απειλή, επειδή



δεν έχει τα απαραίτητα φόντα να ανταποκριθεί στις καινούριες απαιτήσεις της δουλειάς του. Για το άτομο Β, λοιπόν, η συγκεκριμένη προαγωγή σημαίνει ότι έχει να αντιμετωπίσει τις συνέπειες του «κακού» στρες.

Σήμερα, τα συμπεράσματα μελετών από διάφορες ειδικότητες έχουν καταλήξει στο ότι κάποιος βαθμός στρες όχι μόνο χρειάζεται, αλλά μας είναι και απαραίτητος. Το πόσο ακριβώς στρες χρειάζεται ο καθένας μας είναι κάτι που μπορεί να καθοριστεί μόνο σύμφωνα με το συγκεκριμένο άτομο. Το προσωπικό επίπεδο στρες (Optimal Stress Level), λοιπόν, είναι διαφορετικό για τον καθένα μας. Αντίθετα, εκείνο που ενδείκνυται να αποφεύγουμε είναι το στρες με αρνητικές συνέπειες. Όμως, μπορούμε να το αποφύγουμε; Η απάντηση είναι πως ναι, σε μεγάλο βαθμό μπορούμε να μάθουμε να το αποφεύγουμε. Για να γίνει βέβαια αυτό, απαιτείται σωστή ενημέρωση και πληροφόρηση γύρω από τις βασικές έννοιες του στρες, τις πηγές του και τους τρόπους αντιμετώπισης και πρόληψής του.

Πριν μερικά χρόνια, το θέμα του στρες επικρατούσε μόνο σε συζητήσεις ατόμων που υποφέρουν από στρες. Σήμερα, τα δεδομένα δείχνουν ότι η κατάσταση έχει αλλάξει σε Ευρώπη και Αμερική, ακόμη και σε χώρες του Τρίτου Κόσμου (π.χ. Ινδία). Προγράμματα στρες-μάνατζμεντ προσφέρονται όλο και πιο συχνά σε άτομα και επιχειρήσεις ολόκληρες και είναι σχεδιασμένα, έτσι ώστε να αφορούν τον μέσο εργαζόμενο. Σκοπός αυτών των προγραμμάτων είναι η βελτίωση των εργασιακών σχέσεων, η αύξηση της παραγωγικότητας, καθώς και η καλύτερευση της σωματικής και ψυχικής υγείας των εργαζομένων, διότι το «κακό» στρες σήμερα θεωρείται ένας από τους πιο σημαντικούς παράγοντες για πρόβλεψη κακής υγείας στο μέλλον.

Στις μέρες μας, οι παθήσεις που σχετίζονται με το στρες (π.χ. τα καρδιακά νοσήματα) έρχονται πρώτες σε αριθμό σαν αιτία θανάτου. Αλλά και εκτός από το χώρο της υγείας, το κόστος του στον εργασιακό χώρο είναι πολύ υψηλό.

## 5.2 ΣΥΜΠΤΩΜΑΤΑ «ΚΑΚΟΥ ΣΤΡΕΣ»

### 1. Ατομικά Συμπτώματα

Είναι σημαντικό να γνωρίζουμε τα συμπτώματα του «κακού» στρες για να μπορούμε να αποφεύγουμε την απόδοση και ερμηνεία των συμπτωμάτων αυτών σε άλλες αιτίες. Επίσης, αν είμαστε ενημερωμένοι για τον τρόπο που εκδηλώνεται τέτοιου είδους στρες, θα μπορέσουμε ευκολότερα να καταλάβουμε γιατί έχουμε δυσκολία να επικοινωνήσουμε με το συγκεκριμένο άτομο, και αν δεν μπορούμε εμείς να το βοηθήσουμε ακούγοντάς το, θα του συστήσουμε να απευθυνθεί στον ειδικό. Τα συμπτώματα του μπορούν να χωριστούν στις ακόλουθες τέσσερις κατηγορίες:

- **Σωματικά Συμπτώματα:** Πολύ συχνά εκδηλώνεται σωματικά με διάφορους τρόπους. Π.χ. με πονοκεφάλους και ημικρανίες, υπέρταση, ταχυκαρδίες, έλκη και γαστρίτιδες, κολίτιδες, δύσπνοια, ιδρωμένα χέρια, ξηρό στόμα, υπνηλία ή αϋπνία.. Σαφώς, πριν απευθυνθούμε στον οποιονδήποτε ειδικό για να ξεπεράσουμε/αποβάλουμε το άγχος μας και κατ' επέκταση να διορθώσουμε τη σωματική μας κατάσταση, καλό είναι να πάρουμε μια ιατρική γνωμάτευση ότι τα συμπτώματα αυτά δεν οφείλονται σε άλλες αιτίες.
- **Συναισθηματικά Συμπτώματα:** Όταν νιώθουμε αρνητικά συναισθήματα, στην καλύτερη περίπτωση μπορούμε να κάνουμε μόνο μηχανικά τη δουλειά μας. Τα αρνητικά συναισθήματα μπλοκάρουν τη σκέψη μας, με αποτέλεσμα να μη μπορούμε να δουλέψουμε εγκεφαλικά. Τα κυριότερα συναισθηματικά συμπτώματα του ντιστρές περιλαμβάνουν άγχος, απάθεια, εκνευρισμό, επιθετικότητα, διάθεση για απομόνωση, ανεξήγητη αίσθηση κόπωσης, έλλειψη αυτοπεποίθησης, μελαγχολία. Γνωρίζοντας τα συναισθηματικά συμπτώματα του ντιστρές μπορούμε ευκολότερα να ερμηνεύσουμε τη συμπεριφορά ατόμων που γίνονται επιθετικά, για παράδειγμα, απέναντί μας για κάποιο χρονικό διάστημα χωρίς να τους έχουμε δώσει εμείς ερεθίσματα. Ακόμη, γνωρίζοντας πως όταν κάποιος αντιμετωπίζει στρες με αρνητικές συνέπειες, έχει διάθεση για απομόνωση, ίσως μπορέσουμε να κάνουμε εμείς το πρώτο βήμα και να τον πλησιάσουμε για να βρούμε κάποιους τρόπους να επικοινωνήσουμε καλύτερα μαζί του.

- **Εγκεφαλικά Συμπτώματα:** Όλοι σχεδόν οι άνθρωποι, τουλάχιστον μερικές φορές στη ζωή τους, έχουν μια εμπειρία σχετική με τα ακόλουθα: Έχουν μια έντονη διαφωνία με κάποιο άτομο, ο τόνος της φωνής τους υψώνεται και αρχίζει μια λογομαχία που καταλήγει σε καβγά. Αμέσως μετά, αν προσπαθήσουν να συγκεντρώσουν τις σκέψεις τους και να διαβάσουν ή να γράψουν ή να πάρουν κάποιες σημαντικές αποφάσεις, βλέπουν ότι δεν μπορούν να το κάνουν. Αιτία για αυτό που προηγήθηκε με τον καβγά. Συχνά, αυτή η αδυναμία συγκέντρωσης, συνέπεια του «κακού» στρες, συνοδεύεται και με απώλειες μνήμης, που είναι φυσικά προσωρινές. Δηλαδή, αν προσπαθήσει, για παράδειγμα, το άτομο να θυμηθεί το όνομα κάποιου παλιού συνεργάτη ή κάποιον αριθμό τηλεφώνου που συνήθως θυμάται, θα δει ότι εκείνες τις στιγμές του είναι αδύνατον να τα θυμηθεί. Για τα άτομα που εργάζονται εγκεφαλικά και χρειάζεται να παίρνουν σημαντικές αποφάσεις, η εγκεφαλική έκφραση του μπορεί να έχει πολύ σημαντικές αρνητικές επιπτώσεις. Η καλύτερη, λοιπόν, τακτική είναι να αποφύγουμε να αποφασίσουμε, να αναβάλουμε δηλαδή την απόφασή μας για κάποια ώρα που θα είμαστε έτοιμοι να αποφασίσουμε σωστά.
- **Συμπτώματα Συμπεριφοράς:** Η αδυναμία συγκέντρωσης που είναι μία εγκεφαλική εκδήλωση μπορεί να εκφραστεί και στη συμπεριφορά του ατόμου, συνήθως με τάση για ατυχήματα. Αυτή η τάση, βέβαια, μέσα στο βιομηχανικό χώρο, αφορά κυρίως τα άτομα που χειρίζονται μηχανήματα και αναμφίβολα το κόστος για τα ίδια τα άτομα, αλλά και για την επιχείρηση, είναι μεγάλο σε περίπτωση ατυχήματος. Επομένως, αξίζει να σημειωθεί ότι η τήρηση ορισμένων μέτρων ασφαλείας είναι απαραίτητη για την προστασία των εργαζομένων, αλλά δεν αρκεί. Ο εργαζόμενος που αντιμετωπίζει έντονο στρες έχει αυξημένες πιθανότητες να πάθει κάποιο εργατικό ατύχημα. Τα έκδηλα συμπτώματα του συγκεκριμένου στρες στη συμπεριφορά των ατόμων περιλαμβάνουν ακόμη τις εκρήξεις θυμού, την υπερκινητικότητα και την υπερκατανάλωση τροφής, ποτών, τσιγάρων.

### 3. Εργασιακά Συμπτώματα

Τι ακριβώς συμβαίνει όμως με το κόστος το οποίο προφανώς υφίσταται η επιχείρηση; Μια πρώτη απάντηση είναι πως το κόστος αυτό είναι μεγάλο. Ας το δούμε, όμως, πιο συγκεκριμένα:

- ✚ **Απουσίες** από το χώρο εργασίας: Όταν υπάρχει η ένδειξη «κακού» στρες στον εργασιακό χώρο, ο εργαζόμενος προσπαθεί να αποφεύγει όσο μπορεί αυτόν το χώρο και το αποτέλεσμα είναι συχνές απουσίες.
- ✚ **Χαμηλότερη ποιότητα** παραγωγής: Οι εργαζόμενοι δεν έχουν τα κίνητρα να παράγουν την ποιότητα εργασίας που είναι ικανοί να παράγουν λόγω του στρες που αντιμετωπίζουν.
- ✚ **Χαμηλότερη ποσότητα παραγωγής**: Οι εργαζόμενοι οι οποίοι υποφέρουν από στρες δουλεύουν με αργότερο ρυθμό και έτσι παράγουν μειωμένη ποσότητα εργασίας.
- ✚ **Ατυχήματα**: Τόσο μέσα στον εργασιακό χώρο όσο και έξω από αυτόν το άτομο που αντιμετωπίζει τέτοιου είδους στρες έχει αυξημένες πιθανότητες να πάθει κάποιο ατύχημα. Το αποτέλεσμα είναι κοινωνικό και οικονομικό κόστος για την επιχείρηση.
- ✚ **Δυσκολίες στην επικοινωνία**: Ιδιαίτερα για τα μεσαία, ανώτερα και ανώτατα στελέχη η επικοινωνία (γραπτή ή προφορική) είναι απαραίτητη για να μεταδώσουν τις αναγκαίες κατευθύνσεις στους υφισταμένους τους, αλλά και να πάρουν κάποια επαναπληροφόρηση από εκείνους. Όταν υπάρχει στρες, το άτομο νιώθει την ανάγκη για απομόνωση και έτσι υπάρχουν δυσκολίες στην επικοινωνία που οδηγούν σε 1) *λανθασμένη λήψη αποφάσεων*, 2) *χαμηλό ηθικό*, *χαμηλή υποκίνηση* και 3) *έλλειψη εμπιστοσύνης*.

Πιο συγκεκριμένα, αναφορικά με την λανθασμένη λήψη αποφάσεων, θα πρέπει να αναφερθεί ότι όταν δεν υπάρχει καλή επικοινωνία και σαν αποτέλεσμα ένας αριθμός πληροφοριών δε φτάνει στον προορισμό του, οι συνέπειες για την επιχείρηση μπορεί να είναι πολύ αρνητικές. Ο λόγος για αυτό είναι ότι οι μάνατζερ καλούνται να πάρουν αποφάσεις με ελλιπή στοιχεία. Το κόστος που προκύπτει από πιθανές λανθασμένες αποφάσεις μπορεί να είναι από πολύ μικρό μέχρι ανυπολόγιστο.

Όσον αφορά τώρα στο χαμηλό ηθικό και στην χαμηλή υποκίνηση, θα πρέπει να αναφερθεί ότι οι εργαζόμενοι δεν έχουν διάθεση να παράγουν ανάλογα με τις ικανότητές τους. Το χαμηλό ηθικό έχει σαν συνέπεια μακροπρόθεσμα να δημιουργείται δυσαρέσκεια για το χώρο εργασίας.

Τέλος, σε ό,τι αφορά την έλλειψη εμπιστοσύνης, κρίνεται σκόπιμο να αναφερθεί ότι όταν υπάρχουν ανταγωνιστικές σχέσεις, υπάρχει και δυσαρέσκεια ως προς το χώρο εργασίας, καθώς επίσης καχυποψία και έλλειψη εμπιστοσύνης, ιδιαίτερα μεταξύ συναδέλφων. Αυτά όλα δημιουργούν ένα αρνητικό εργασιακό κλίμα που οπωσδήποτε έχει αρνητικές συνέπειες στην παραγωγικότητα των εργαζομένων.

### **5.3 ΣΥΝΘΗΚΕΣ ΕΝΤΑΤΙΚΟΠΟΙΗΣΗΣ ΤΟΥ ΣΤΡΕΣΣΟΓΟΝΟΥ ΕΡΕΘΙΣΜΑΤΟΣ**

Ένα στρεσσογόνο ερέθισμα βιώνεται λιγότερο ή περισσότερο έντονα ανάλογα με τις επικρατούσες περιβαλλοντικές συνθήκες, τις εμπειρίες και τον τρόπο που ερμηνεύει τα γεγονότα γύρω του το άτομο. Ας τα δούμε αυτά περισσότερο συγκεκριμένα:

#### **✚ Σπουδαιότητα, διάρκεια και αριθμός των απαιτήσεων από το περιβάλλον:**

Ορισμένα γεγονότα, όπως για παράδειγμα μια απόλυση ή ένα διαζύγιο, συνήθως αξιολογούνται σαν ιδιαίτερα στρεσσογόνα από τους περισσότερους ανθρώπους. Επίσης, όσο περισσότερο διαρκεί το στρεσσογόνο ερέθισμα, τόσο μεγαλώνει και η έντασή του. Μεγαλύτερη ένταση έχει μια απόλυση που διαρκεί μήνες από μια απόλυση που διαρκεί μόνο μερικές εβδομάδες, αν το άτομο βρει κάπου αλλού δουλειά. Αν κατά τη συγκεκριμένη περίοδο της ζωής μας αντιμετωπίζουμε δύο ή περισσότερα στρεσσογόνα ερεθίσματα, η ένταση είναι μεγαλύτερη, διότι αυτά δρουν αθροιστικά για εμάς. Αντίθετα, αν αντιμετωπίζουμε ένα συγκεκριμένο στρεσσογόνο ερέθισμα, η ένταση είναι λιγότερη. Αν, για παράδειγμα, βιώνουμε μια απόλυση και έχουμε και έντονο οικονομικό πρόβλημα, το στρές που αντιμετωπίζουμε είναι πολύ μεγαλύτερο από ό,τι αν αντιμετωπίζαμε ξεχωριστά αυτά τα γεγονότα.

- ✚ **Υποκειμενική αξιολόγηση από το άτομο που βιώνει το στρεσογόνο ερέθισμα:** Η υποκειμενική (και επομένως διαφορετική) ερμηνεία που δίνει το κάθε άτομο στο στρεσογόνο ερέθισμα μπορεί να επηρεάσει την έντασή του θετικά ή αρνητικά. Το πώς θα ερμηνεύσει το άτομο το γεγονός εξαρτάται από τις προηγούμενες εμπειρίες του, το βαθμό πληροφόρησης που έχει για την κατάσταση που αντιμετωπίζει, τις πιθανές εναλλακτικές λύσεις που βλέπει να έχει και το βαθμό νοημοσύνης του.
- ✚ **Πόσο κοντά μας χρονικά είναι το προβλεπόμενο στρεσογόνο ερέθισμα:** Όσο πλησιάζει η μέρα κάποιου αρνητικού γεγονότος, τόσο περισσότερο μεγαλώνει το στρές μας. Οπωσδήποτε, πάντως, η πληροφόρηση για τη σωστή αντιμετώπισή του μπορεί να βοηθήσει.
- ✚ **Κατά πόσο ξαφνικά συμβαίνει το στρεσογόνο γεγονός:** Αν έχουμε προετοιμαστεί και βρισκόμαστε σε ετοιμότητα για ένα επικείμενο στρεσογόνο γεγονός, έχουμε μεγαλύτερες πιθανότητες να το αντιμετωπίσουμε σωστά και θετικά από το αν είμαστε απροετοίμαστοι. Επιπλέον, αν μπορούμε να υπολογίσουμε πόσο θα διαρκέσει το στρεσογόνο ερέθισμα και ξέρουμε έτσι για πόσο διάστημα θα νιώθουμε στρές, θα μπορέσουμε να νιώσουμε ότι έχουμε την κατάσταση «υπό έλεγχο». Με αυτό τον τρόπο, θα είμαστε ίσως σε θέση να προγραμματίσουμε κάποιες ενέργειές μας, να ασχοληθούμε με θέματα που επείγουν και να αφήσουμε για αργότερα άλλα θέματα.

#### **5.4 ΤΥΠΟΙ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑΣ ΚΑΙ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΥΓΕΙΑΣ**

Ερευνητικές μελέτες έχουν καταλήξει στο συμπέρασμα ότι όταν ένας συγκεκριμένος «τύπος – Α» συμπεριφοράς χαρακτηρίζει ένα άτομο, μεγαλώνουν οι πιθανότητες αυτού του ατόμου να πάθει μία καρδιακή πάθηση κάποια στιγμή της ζωής του. Ας δούμε το θέμα αναλυτικότερα:

Ενώ οι «κλασσικοί» προδιαθεσικοί παράγοντες για την εμφάνιση ορισμένων καρδιακών παθήσεων είναι γνωστό από χρόνια ότι περιλαμβάνουν την υπέρταση, το κάπνισμα, την καθιστική ζωή, την κατανάλωση ζωικών λιπών, την παχυσαρκία και το διαβήτη, το 1974 οι Friedman και Rosenman περιέγραψαν έναν τύπο συμπεριφοράς που ονομάστηκε Τύπος – Α και που αποτελεί από μόνος του έναν καινούριο παράγοντα πρόβλεψης καρδιακής πάθησης. Ας δούμε τα χαρακτηριστικά της συμπεριφοράς Τύπου – Α:

- Αγώνας για να καταφέρει το άτομο όσο γίνεται περισσότερα σε όσο το δυνατόν λιγότερο χρόνο
- Ανταγωνιστικότητα
- Γρήγορο και επιθετικό στυλ ομιλίας
- Εγωκεντρισμός
- Συνεχής ένταση
- Ανησυχία (αναζήτηση νέων ερεθισμάτων)
- Επιθετικότητα, προκειμένου να πετύχει το άτομο τους σκοπούς του.

Η σημασία της αναγνώρισης της συμπεριφοράς Τύπου – Α είναι οπωσδήποτε μεγάλη για τα άτομα που συγκεντρώνουν και άλλους προδιαθεσικούς παράγοντες για την εμφάνιση καρδιακών παθήσεων. Αν θελήσουν, αυτά τα άτομα που ανήκουν στην ομάδα υψηλού κινδύνου για καρδιακά νοσήματα μπορούν να πάρουν κάποια προληπτικά μέτρα, ώστε να μειώσουν τις πιθανότητες που έχουν να αρρωστήσουν. Τέτοιου είδους μέτρα μπορεί να είναι: το αδυνάτισμα και η αλλαγή συνηθειών διατροφής, η εκμάθηση χαλάρωσης και η σταδιακή αλλαγή συμπεριφοράς από Τύπου – Α σε Τύπου – Β.

Η συμπεριφορά Τύπου – Β έχει χαρακτηριστικά αντίθετα από εκείνα του Τύπου – Α και φυσικά δε συνδέεται με την εμφάνιση καρδιακών παθήσεων. Ας δούμε τα χαρακτηριστικά ατόμων με συμπεριφορά Τύπου – Β:

- Δεν είναι ανυπόμονα
- Δεν είναι ανταγωνιστικά
- Εργάζονται ήρεμα και χαλαρώνουν όταν ξεκουράζονται
- Είναι «καλόβολα» άτομα
- Δεν είναι ιδιαίτερα επιθετικά

Μελέτες έχουν δείξει ότι με τη βοήθεια του ειδικού τα άτομα που χαρακτηρίζονται από τη συμπεριφορά Τύπου – Α μπορούν να αλλάξουν μετά από κάποιο χρονικό διάστημα.

Ένας άλλος τύπος συμπεριφοράς που συνδέεται με σοβαρά προβλήματα υγείας μακροπρόθεσμα είναι το κάπνισμα. Το κάπνισμα είναι μία από τις πιο συχνές αντιδράσεις στο στρες και, όπως είναι γνωστό, συντελεί στην ανάπτυξη διαφόρων μορφών καρκίνου, καθώς και στην εμφάνιση καρδιακών παθήσεων.

Υπάρχει οπωσδήποτε μία μερίδα καπνιστών που θα ήθελε να σταματήσει να καπνίζει, αλλά που δεν ξέρει πώς. Σαν πρώτο βήμα, γι' αυτά τα άτομα, θα ήταν σημαντικό να μάθουν τις αιτίες που τους κάνουν να καπνίζουν. Από μελέτες, οι κυριότερες αιτίες που αναφέρονται να κάνουν τους καπνιστές να καπνίζουν είναι:

- Η συνήθεια
- Κοινωνικές πιέσεις (οι φίλοι που καπνίζουν, προσφορά τσιγάρων κτλ)
- Ανακούφιση από το άγχος τους
- Η ευχαρίστηση που προσφέρει το κάπνισμα
- Επειδή υπάρχει αμηχανία
- Επειδή το κάπνισμα συμβολίζει για εκείνους ανεξαρτησία.

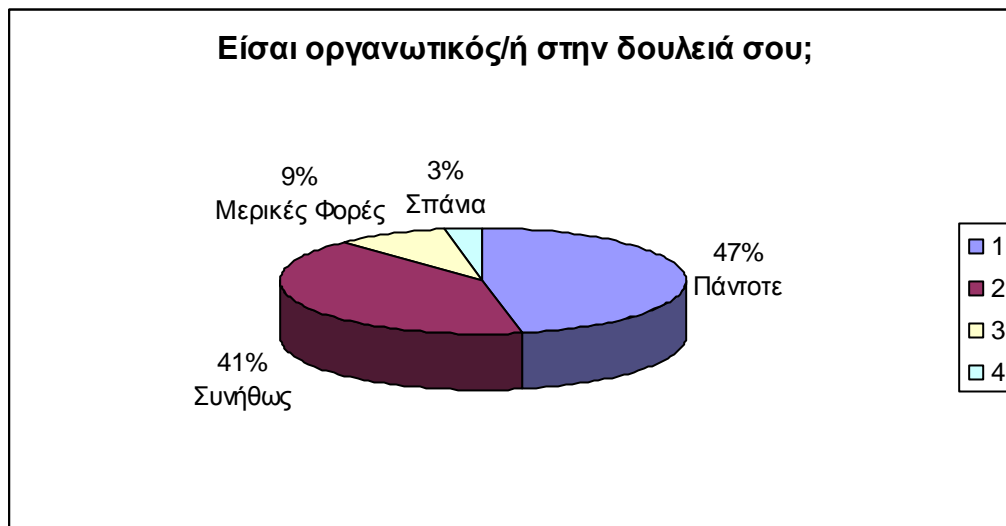
Αφού, λοιπόν, το άτομο ανακαλύψει τους λόγους που το ωθούν να καπνίζει, στη συνέχεια μπορεί, μέσω προγραμματισμού, να κάνει προσπάθειες να κόψει το κάπνισμα, κατά προτίμηση σε μια εποχή όπου θα είναι σχετικά ήρεμο (π.χ. περίοδος διακοπών) ή στα πλαίσια ευρύτερων αλλαγών στη ζωή του (π.χ. μετακόμιση σε άλλο σπίτι).



## ΕΜΠΕΙΡΙΚΟ ΜΕΡΟΣ – ΕΤΑΙΡΕΙΑ EVEREST A.E

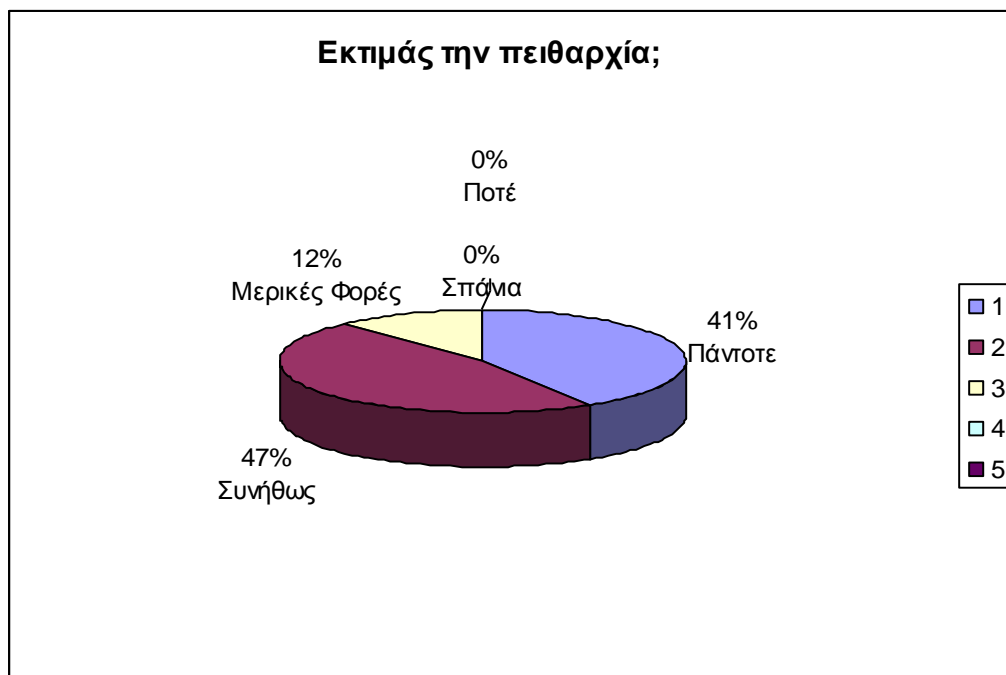
### ΕΥΡΗΜΑΤΑ ΕΠΕΞΕΡΓΑΣΙΑΣ ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟΥ

#### ΕΡΩΤΗΣΗ 1



Στην ερώτηση που έγινε στους υπαλλήλους της Everest αν είναι οργανωτικοί στην δουλειά τους διαπιστώνουμε ότι το μεγαλύτερο ποσοστό (47%) απαντάει “πάντοτε”, το 41% απαντάει “συνήθως”, ενώ κανένας δεν απαντάει “Ποτέ”. Σύμφωνα με τα παραπάνω συμπεραίνουμε ότι τους υπαλλήλους διακατέχει το αίσθημα ευθύνης σε ότι αφορά την εργασία τους καθώς όταν είσαι οργανωτικός σημαίνει ότι είσαι υπεύθυνος. Έτσι, δημιουργείται μία καλή βάση έτσι ώστε να αυξάνεται η αποτελεσματικότητα των υπαλλήλων και κατά συνέπεια η αποτελεσματικότητα της επιχείρησης. Σε αυτό το αποτέλεσμα, εκτός από τον χαρακτήρα του κάθε ανθρώπου, σημαντικό ρόλο διαδραματίζει η επιχείρηση αφού η επιλογή του προσωπικού, η καθοδήγηση που θα έχουν οι υπάλληλοι από την μεριά της διοίκησης, ο τρόπος που θα επικοινωνήσουν στους υπαλλήλους τη φιλοσοφία της επιχείρησης καθώς επίσης και ο σωστός καταμερισμός της εργασίας στους υπαλλήλους είναι κρίσιμα στοιχεία στην εξαγωγή καλού αποτελέσματος.

## ΕΡΩΤΗΣΗ 2



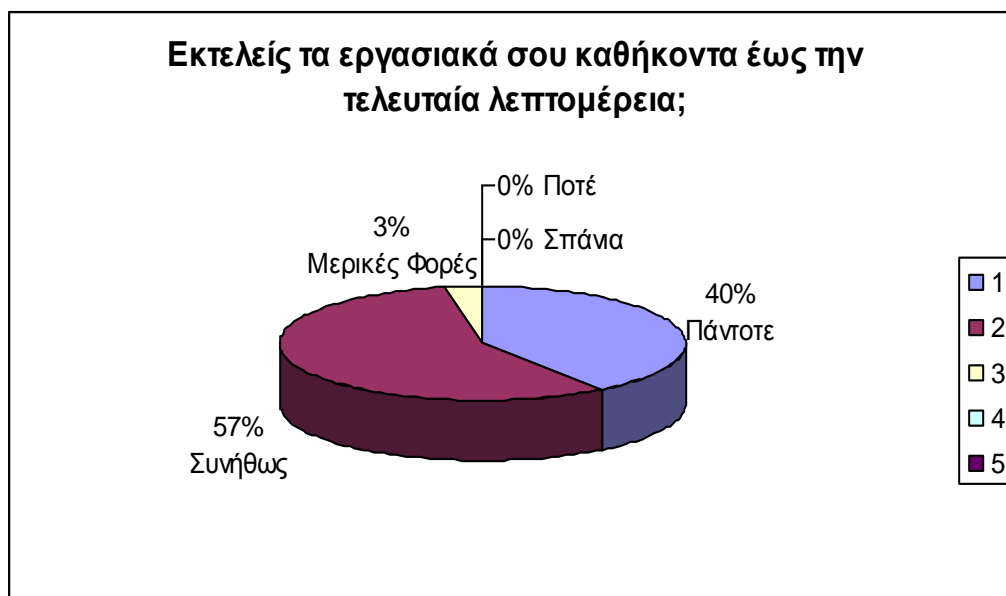
Στην ερώτηση αν εκτιμάνε την πειθαρχία οι υπάλληλοι της εταιρείας το μεγαλύτερο ποσοστό (47%) απαντάει “Συνήθως” και το 41% απαντάει “Πάντοτε”. Φαίνεται από το αποτέλεσμα ότι τους υπαλλήλους διακατέχει η ειλικρίνεια καθώς θα περίμενε κανείς οι περισσότεροι να απαντήσουν ότι πάντα εκτιμάνε την πειθαρχία, όμως διατηρούν μία επιφύλαξη. Αυτό σημαίνει ότι το 88% εκτιμά την πειθαρχία αφήνοντας μερικοί από αυτούς να εννοηθεί ότι σε ειδικές περιπτώσεις δεν θα μπορούσαν για διάφορους λόγους να είναι πειθαρχημένα άτομα (για παράδειγμα σε περίπτωση κάποιας παράλογης απαίτησης της διοίκησης από τους υπαλλήλους). Γενικότερα, το αποτέλεσμα δείχνει να έχουν επίγνωση οι υπάλληλοι των πράξεών τους καθώς επίσης να αναλαμβάνουν τις ευθύνες των αποτελεσμάτων της εργασίας τους. Σε αυτό συντελεί ο χαρακτήρας των υπαλλήλων αλλά και η καθοδήγηση, ο συντονισμός και η εποπτεία από την μεριά της διοίκησης την οποία δέχονται οι υπάλληλοι.

### ΕΡΩΤΗΣΗ 3



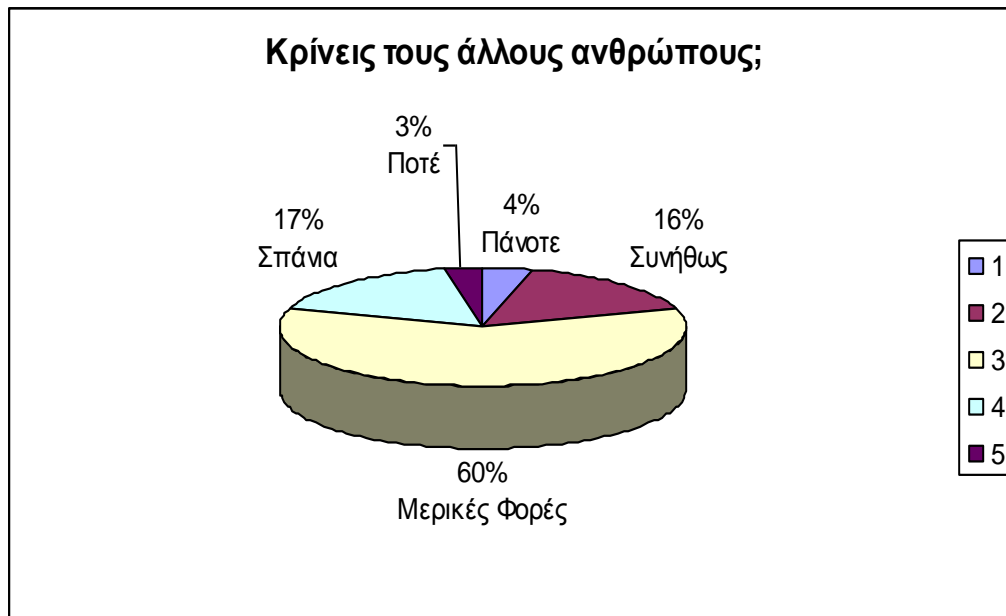
Το 55% των ερωτηθέντων απαντάει ότι γνωρίζει επακριβώς τα εργασιακά του καθήκοντα, γεγονός το οποίο δείχνει ότι η εταιρεία θέτει ξεκάθαρους στόχους στους υπαλλήλους της δίνοντας βαρύτητα στην εκπαίδευση αυτών και έχοντας καλή επικοινωνία οι προϊστάμενοι με τους υφισταμένους τους. Παρόλα αυτά το 34%, αξιόλογο ποσοστό απαντάει “Συνήθως”. Ίσως αυτό το ποσοστό των υπαλλήλων παρόλο που γνωρίζει τα εργασιακά του καθήκοντα να επηρεάζεται από το εξωτερικό οικονομικό περιβάλλον που έμμεσα επηρεάζει το εσωτερικό της επιχείρησης και ιδιαίτερα εν μέσω κρίσης, αφού εκ των πραγμάτων αυξάνει τον όγκο εργασίας τους. Το γεγονός αυτό βέβαια επηρεάζει όλες τις βαθμίδες της εταιρείας, από την διοίκηση έως και τους υφισταμένους. Αποδεικνύεται ότι η κουλτούρα της εταιρείας προσπαθεί να αφομοιώσει στους εργαζομένους τον προσανατολισμό προς το αποτέλεσμα, αντιμετωπίζοντας το εξωτερικό περιβάλλον της, αλλά θεωρώ ότι χρειάζεται λίγη ακόμη προσπάθεια ώστε να φέρει καλύτερα αποτελέσματα.

#### ΕΡΩΤΗΣΗ 4



Το 57% απαντάει “Συνήθως”. Το δείγμα είναι ενθαρρυντικό αλλά θα έπρεπε να προβληματίσει την εταιρεία καθώς φαίνεται ότι οι περισσότεροι εργαζόμενοι δείχνουν επιμέλεια και προσήλωση στα εργασιακά τους καθήκοντα αλλά κάτι τους εμποδίζει να είναι τέλειοι σε αυτό. Φαίνεται ότι η διοίκηση δίνει σαφή προσανατολισμό και ξεκάθαρα μηνύματα αναπτύσσοντας στους υπαλλήλους το αίσθημα της ευθύνης για τους στόχους που θέτει και κατά συνέπεια τους στόχους που πρέπει να εκπληρώσουν όμως οι υπάλληλοι διατηρούν επιφύλαξη πιθανότατα λόγω των παραγόντων που πιθανών να τους επηρεάζουν καθημερινώς, εμποδίζοντας τους να ολοκληρώσουν τα εργασιακά τους καθήκοντα με λεπτομέρεια, χωρίς βέβαια αυτό να σημαίνει ότι δεν θέλουν ή ότι δείχνουν ανυπακοή. Το 40%, άκρως αξιόλογο ποσοστό, είναι πιο σίγουρο απαντώντας “Πάντοτε” και επιβεβαιώνοντας έτσι την απόδοση τους και το ξεκάθαρο μήνυμα που λαμβάνουν από την Διοίκηση η οποία εγκαθιδρύει το αίσθημα της προσοχής στη λεπτομέρεια.

## ΕΡΩΤΗΣΗ 5



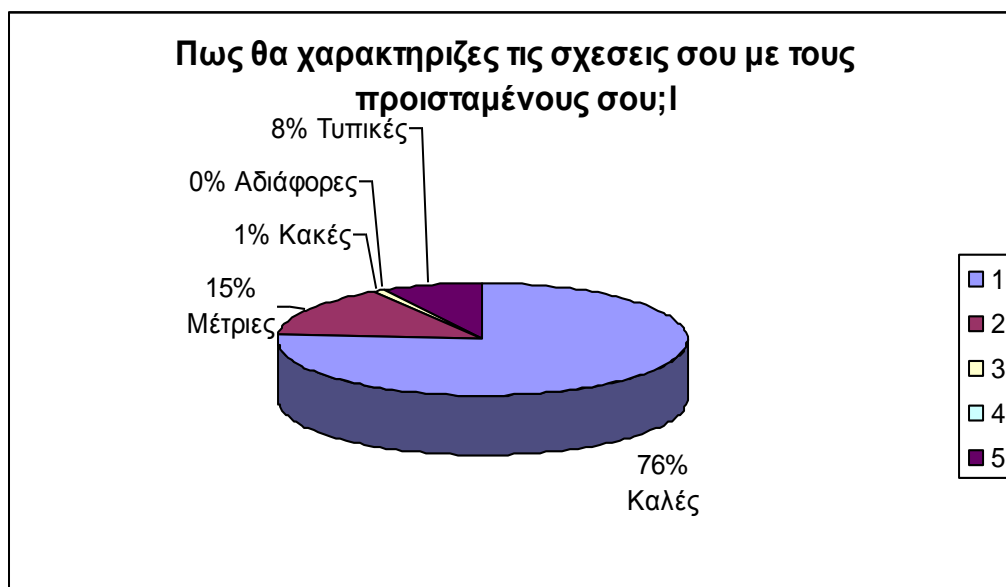
Το 60% των υπαλλήλων απαντάει “Μερικές φορές” στην ερώτηση αν κρίνει τους άλλους ανθρώπους. Τους υπαλλήλους της εταιρείας διακατέχει η ειλικρίνεια καθώς είναι βέβαιο ότι στην ζωή μας είτε σε οικογενειακό, είτε σε επαγγελματικό, είτε σε φιλικό περιβάλλον και λόγω της ιδιοσυγκρασίας μας ως λαός είναι γεγονός ότι κρίνουμε τους άλλους ανθρώπους είτε θετικά είτε αρνητικά. Αυτό βέβαια μπορεί να δημιουργήσει σημαντικά προβλήματα στην επικοινωνία μέσα στον εργασιακό χώρο. Σε αυτό το σημείο θα πρέπει η εταιρεία να βρει τρόπο να καταπολεμήσει την εμμονή των ανθρώπων να κρίνουν προς αποφυγή παρεξηγήσεων και για να υπάρχει ισορροπία στην επικοινωνία. Μόνο το 4% απαντάει “Πάντοτε” στην ερώτηση, το οποίο είναι ενθαρρυντικό ποσοστό και ελπιδοφόρο μήνυμα για την ομαλή συνεργασία και επικοινωνία εντός της εταιρείας.

## ΕΡΩΤΗΣΗ 6



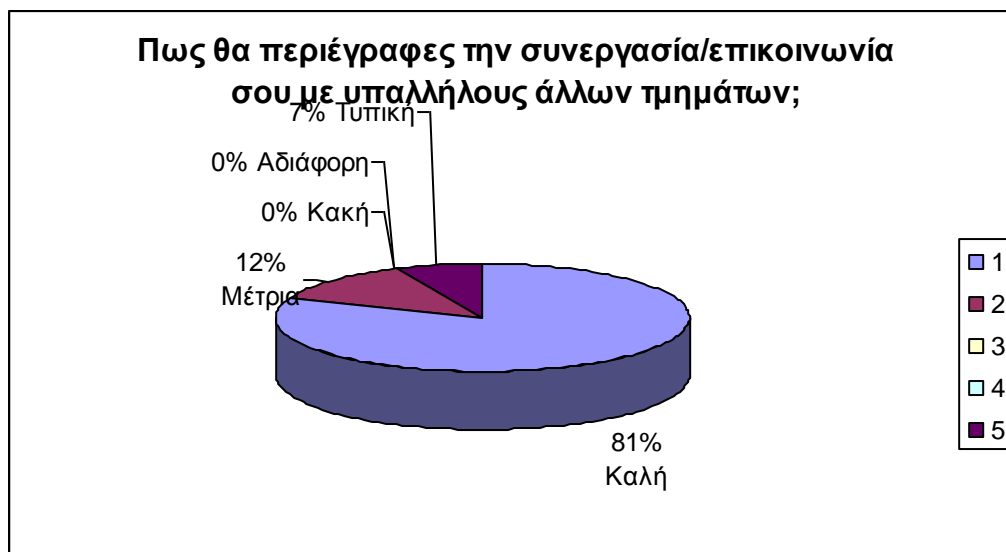
Τα αποτελέσματα της ερώτησης δείχνουν να είναι ανέλπιστα ελπιδοφόρα και φέρουν καλό μήνυμα καθότι το 90% των εργαζομένων χαρακτηρίζει τις σχέσεις του με τους συναδέλφους του “Καλές”. Οι σχέσεις των υπαλλήλων αποτελούν κύριο στοιχείο για καλή επικοινωνία μεταξύ τους. Είναι σχεδόν βέβαιο ότι η εταιρεία έχει επενδύσει στο αίσθημα των σχέσεων και κατ’ επέκταση της συναδελφικότητας στην εταιρεία, στοιχείο το οποίο αποτελεί βασικό παράγοντα για την ομαλή και εύρυθμη λειτουργία της επιχείρησης, μειώνοντας έτσι και το ποσοστό αποχωρήσεων από αυτήν. Επίσης, πρέπει να τονίσω ότι μόλις το 5% απαντάει “Μέτριες”, 5% απαντάει “Τυπικές” και κανένας δεν απαντάει “Κακές” ή “Αδιάφορες”. Θα μπορούσαμε να χαρακτηρίσουμε την επικοινωνία ως οριζόντια αφού σίγουρα το 90% προέρχεται από διαφορετικά τμήματα μέσα στην εταιρεία που δείχνει να υπάρχει καλή συνεργασία και προσανατολισμό στην ομαδική εργασία.

## ΕΡΩΤΗΣΗ 7



Το 76% απαντάει ότι έχει καλές σχέσεις με τους προϊσταμένους, το 15% μέτριες ενώ μόλις το 8% απαντάει ότι έχει τυπικές σχέσεις. Το ποσοστό είναι πολύ ικανοποιητικό αν αναλογιστούμε ότι κάθε προϊστάμενος έχει διαφορετική συμπεριφορά δεδομένου της διαφορετικότητας κάθε ανθρώπου. Όμως στην συγκεκριμένη εταιρεία φαίνεται οι άνθρωποι να το έχουν αποτρέψει ως ένα βαθμό καθώς τα ποσοστά δείχνουν πολύ καλό επίπεδο επικοινωνίας. Εφαρμόζοντας την διατμηματική επικοινωνία σε συνδυασμό με την επικοινωνία από κάτω προς τα επάνω, αναλόγως τα θέματα που προκύπτουν και όπου κρίνεται αναγκαίο, δίνονται ευκαιρίες στον υπάλληλο, οι οποίες είναι πολύ σημαντικές για την αναπέρωση του ηθικού τους και την αποτελεσματικότητα στην εργασία του. Τέλος, είναι πασιφανές ότι ο τύπος οργανωσιακής συμπεριφοράς σε αυτό το σημείο είναι υποστηρικτικός.

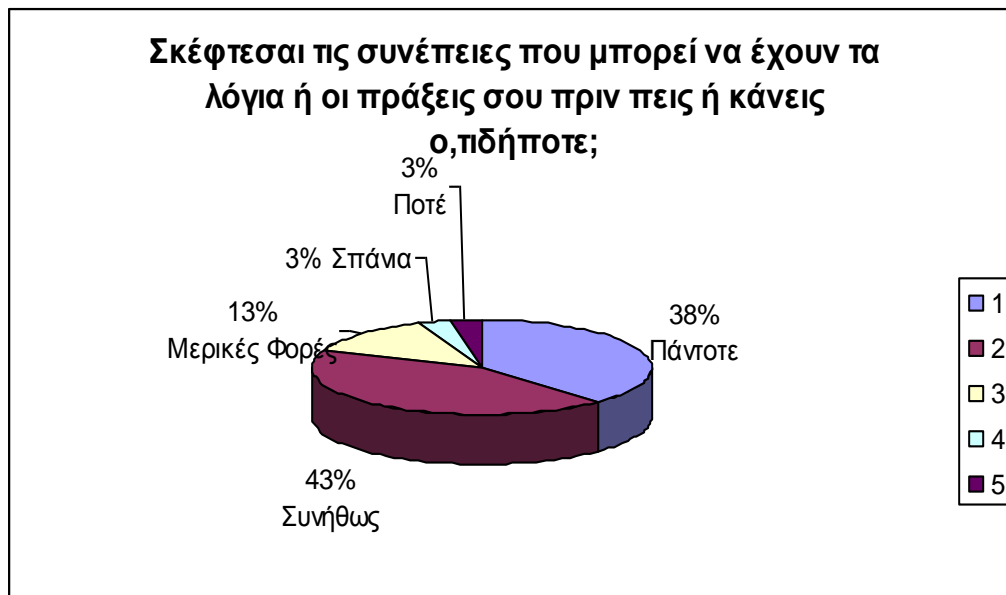
## ΕΡΩΤΗΣΗ 8



Το 81% των υπαλλήλων χαρακτηρίζει την επικοινωνία με υπαλλήλους άλλων τμημάτων ως “καλή”. Το ποσοστό απεικονίζει απόλυτα το καλό κλίμα που επικρατεί στην εταιρεία και την τόσο καλή επικοινωνία και συνεργασία τους. Κυριαρχεί, ο συνεργατικός/συναδελφικός τύπος οργανωσιακής συμπεριφοράς. Η επικοινωνία χαρακτηρίζεται ως οριζόντια αφού διαμορφώνεται η διατμηματική επικοινωνία. Αξιοσημείωτο είναι ότι κανένας δεν χαρακτηρίζει τις σχέσεις ως “κακές” ή “αδιάφορες”, παρά μόνο το 12% τις αποκαλεί “μέτριες” και το 7% “Τυπικές”, όπου οι συγκεκριμένοι υπάλληλοι αποτελούν τους πιο συγκρατημένους χαρακτήρες.

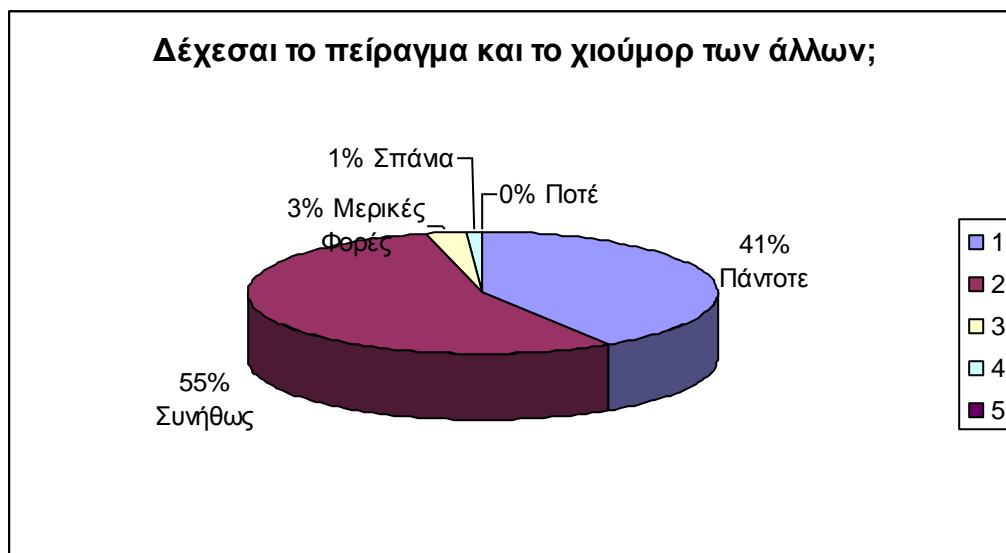


## ΕΡΩΤΗΣΗ 9



Η πλειοψηφία των υπαλλήλων (43%) απάντησε ότι συνήθως σκέφτεται τις συνέπειες που έχουν τα λόγια ή οι πράξεις του ενώ το 38% απαντάει “πάντοτε”. Το να σκέφτεται κανείς τις συνέπειες που έχουν τα λόγια ή η πράξεις του πριν πει ή κάνει οτιδήποτε σημαίνει είναι ένα άτομο με συναισθηματική νοημοσύνη. Θεωρώ ότι τα δύο ποσοστά απεικονίζουν θετικό αποτέλεσμα για την εταιρεία αφού θα μπορούσε κανείς να συμπεράνει ότι οι συγκρούσεις περιορίζονται στον χώρο της εταιρείας και γι’ αυτό προκαλούν θετικές συνέπειες ως προς την ψυχολογία των υπαλλήλων. Βέβαια από το αποτέλεσμα πηγάζει ένα ποσοστό 19%, σε σύνολο, που απαντάει “Μερικές Φορές”, “Σπάνια” ή “Ποτέ” και το οποίο δείχνει ότι τα άτομα πιθανών λόγω κάποιων αρνητικών καταστάσεων δεν ενδιαφέρονται ιδιαίτερα.

## ΕΡΩΤΗΣΗ 10



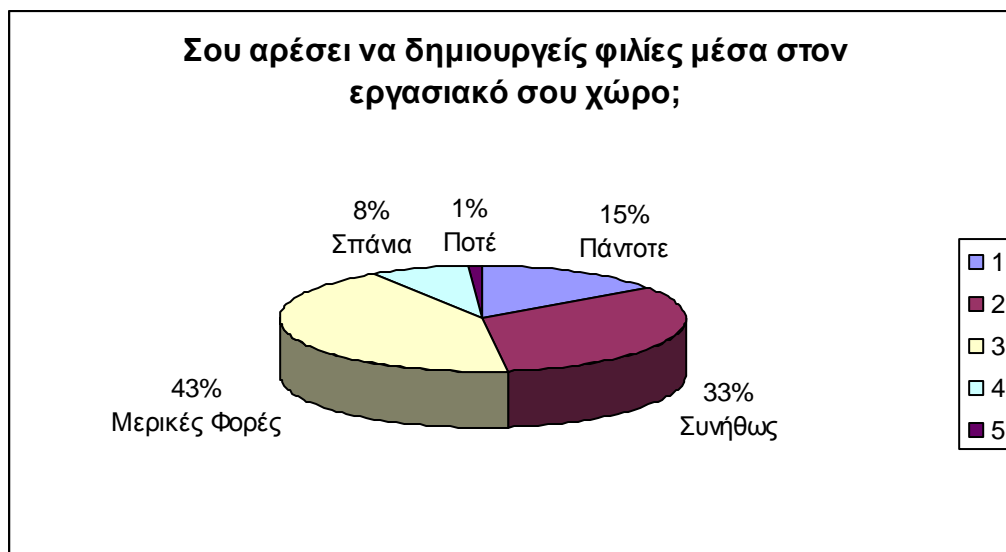
Σε ποσοστό 55% των υπαλλήλων απαντάει “Συνήθως” και το 41% “Πάντοτε”. Το γεγονός σημαίνει ότι η πλειοψηφία των ανθρώπων δείχνουν να είναι υπάλληλοι με συναισθηματική νοημοσύνη με την διαφορά ότι αυτοί που απαντάνε “Συνήθως” ίσως να μην έχουν αναπτύξει το αίσθημα της αυτογνωσίας. Τα αποτελέσματα δείχνουν καλή επικοινωνία και μία εταιρεία που απαρτίζεται από υπαλλήλους οι οποίοι με αναπτυγμένο το αίσθημα της συναισθηματικής νοημοσύνης αποφεύγουν τις συγκρούσεις και δεν έχουν στερεότυπα.

## ΕΡΩΤΗΣΗ 11



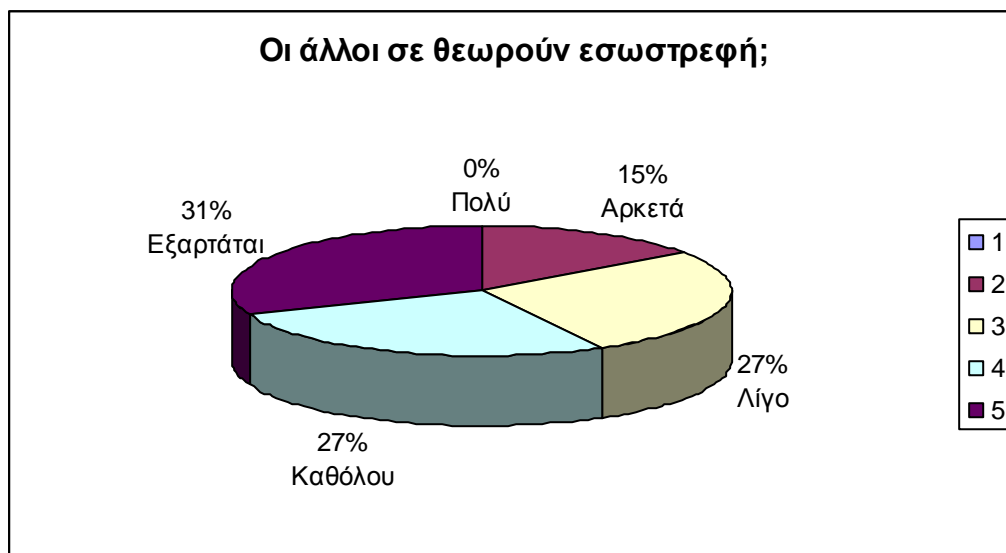
Σχεδόν ίδιο ποσοστό υπαλλήλων 43% και 45% απαντάει “Μερικές φορές” και “Σπάνια” αντίστοιχα. Το αποτέλεσμα δείχνει ότι οι υπάλληλοι κάθε άλλο παρά αδιάφοροι είναι για τις ψυχικές διαθέσεις των συναδέλφων τους και για άλλη μία φορά φαίνεται να έχουν την συναισθηματική νοημοσύνη αποδεικνύοντας ότι τους διακατέχει το αίσθημα της συναίσθησης με το οποίο μπορούν να προβλέψουν και να μπορέσουν να αντιμετωπίσουν τις ψυχικές διαθέσεις των άλλων διατηρώντας έτσι επικοινωνιακό κλίμα.

## ΕΡΩΤΗΣΗ 12



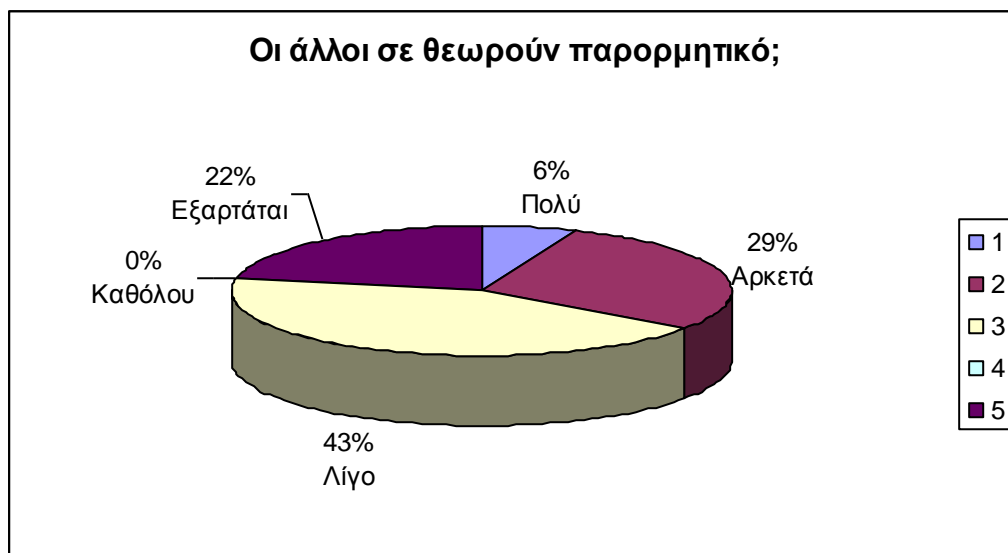
Τα αποτελέσματα της ερώτησης δείχνουν οι υπάλληλοι να είναι κάπως επιφυλακτικοί με το θέμα της φιλίας στον εργασιακό χώρο. Ενώ φαίνεται να επικρατεί και από προηγούμενες ερωτήσεις καλό εργασιακό κλίμα και ισορροπημένες σχέσεις ανάμεσα στους υπαλλήλους μόνο το 15% απαντάει “Πάντοτε “ στην ερώτηση. Πιθανόν, αυτό να οφείλεται στο φόβο που έχουν να συνδυάσουν την επαγγελματική τους ζωή με την προσωπική, ίσως γιατί φοβούνται για την επαγγελματική τους εξέλιξη σε ενδεχόμενη ανατροπή συναισθημάτων και γιατί υπάρχει ήδη καλό κλίμα που δεν θέλουν να ανατραπεί.

### ΕΡΩΤΗΣΗ 13



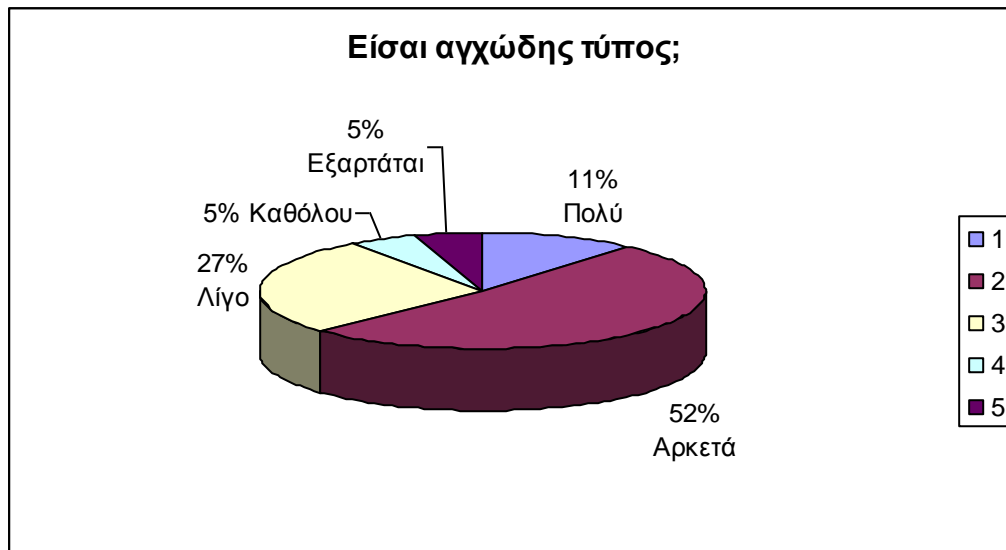
Το μεγαλύτερο ποσοστό εργαζομένων θεωρεί ότι η κάθε περίπτωση είναι ξεχωριστή ώστε να τον θεωρήσουν ή όχι εσωστρεφή. Λόγω ότι βρίσκεται εντός εργασίας θεωρεί κάποιος ότι δεν είναι 100% ο εαυτός του διότι η αντιμετώπιση κάποιων περιστάσεων ακόμα και των ίδιων των ανθρώπων, ως συνάδελφοι, είναι διαφορετική, κάτι το οποίο ίσως χρειάζεται για να διατηρείται η ισορροπία στην επικοινωνία.. Έτσι, άλλοι λιγότερο και άλλοι περισσότερο μπορεί να θεωρηθούν εσωστρεφής στην επαγγελματική τους εξέλιξη παρόλο που στην πραγματικότητα μπορεί να μην είναι. Ισοψηφία έχουμε (27%) στις περιπτώσεις που μερικοί απαντάνε “Λίγο” και “Καθόλου”, οι οποίοι δείχνουν να είναι εσωστρεφής εκλεκτικά. Όσους διακατέχει η εσωστρέφεια ανήκουν στο ποσοστό 15% διότι έχουν απαντήσει “Αρκετά”. Οι συγκεκριμένοι υπάλληλοι θεωρούνται αδιαμφισβήτητα εσωστρεφής αλλά δείχνουν απόλυτα ότι η αυτογνωσία είναι χαρακτηριστικό τους. Η εταιρεία γενικά, πρέπει να προσέξει και να βρει τρόπους ώστε να επιτύχει την ενδυνάμωση των εργαζομένων ώστε να εξωτερικευτούν και να βελτιώνοντας το αίσθημα της αυτοπεποίθησης.

#### ΕΡΩΤΗΣΗ 14



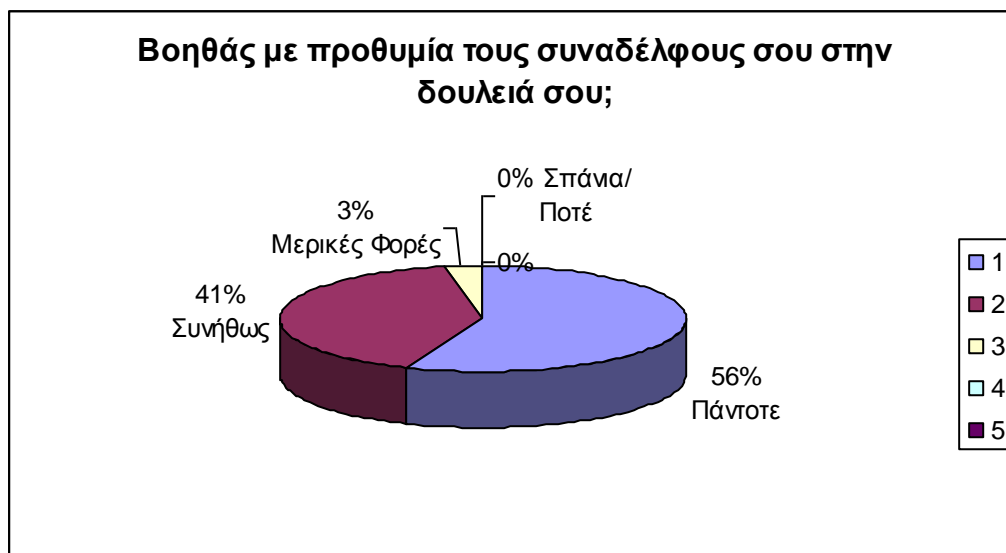
Ο παρορμητισμός είναι μία έννοια αρνητική. Όταν, λοιπόν μιλάμε για εργασιακό περιβάλλον και ένας υπάλληλος είναι παρορμητικός, μπορεί να οδηγείται σε καυγάδες οι οποίοι σίγουρα μετατρέπουν το καλό εργασιακό κλίμα σε κακό. Στην συγκεκριμένη περίπτωση η πλειοψηφία έχει απαντήσει “Λίγο”. Από την φύση του ο άνθρωπος είναι παρορμητικός αρκεί να μπορεί αυτό να το ελέγξει, να μπορεί δηλαδή να έχει την ικανότητα του αυτο – κανονισμού. Η ενδυνάμωση σε αυτό το σημείο φαίνεται να πετυχαίνει.

## ΕΡΩΤΗΣΗ 15



Σε πολύ μεγάλο ποσοστό (52%) οι υπάλληλοι της εταιρείας απαντάνε ότι είναι αρκετά αγχώδης ενώ το 27% απαντάει ότι έχει λίγο άγχος. Η ερώτηση που προκύπτει είναι αν το άγχος τους είναι “καλό ή κακό”. Συνήθως την έννοια άγχος την εκλαμβάνει κανείς ως κάτι αρνητικό (ντιστρες) Τα αποτελέσματα σίγουρα έχουν αντίκτυπο στην απόδοση τους στο εργασιακό χώρο και θα προκύψουν προβλήματα στην επικοινωνία αν δεν βρουν τρόπο να το αντιμετωπίσουν. Βέβαια, η εν λόγω εταιρεία δίνοντας ευκαιρίες επαγγελματικής εξέλιξης οι οποίες έχουν σημειώσει επιτυχία, έχει αποδείξει ότι τα άτομα διακατέχει το λεγόμενο γιουστρες, το οποίο φέρνει θετικά αποτελέσματα στον ίδιο τον εργαζόμενο και εννοείται στην εταιρεία.

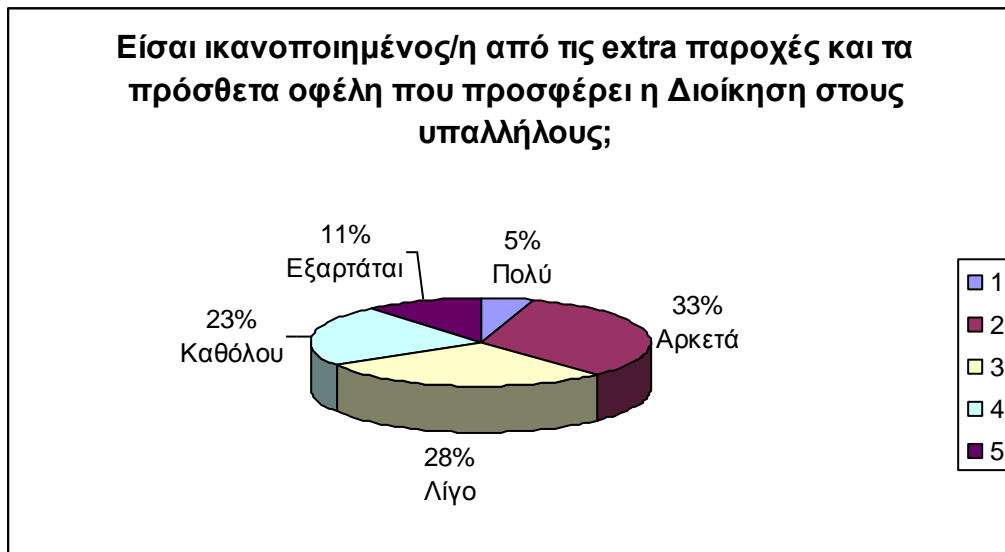
## ΕΡΩΤΗΣΗ 16



Τα αποτελέσματα της ερώτησης είναι τουλάχιστον ικανοποιητικά αφού σε ποσοστό 56% απαντάει “Πάντοτε” και το 41% απαντάει “Συνήθως” στην ερώτηση αν βοηθάνε με προθυμία τους συναδέλφους. Οι απαντήσεις στην ερώτηση δείχνουν ότι δεν υπάρχουν διχόνοιες ανάμεσα στους συναδέλφους, ούτε μίσση και ότι το αίσθημα της συναδελφικότητας είναι αμοιβαίο. Η κοινωνική συναίσθηση φαίνεται να είναι χαρακτηριστικό τους. Δείχνει ότι οι υπάλληλοι της εταιρείας έχουν κοινωνικό υπόβαθρο το οποίο βοηθάει στην μεταξύ τους επικοινωνία και έτσι η το αποτέλεσμα είναι η επίτευξη της αποτελεσματικότητας.



## ΕΡΩΤΗΣΗ 17



Οι απαντήσεις στην ερώτηση ποικίλουν και είναι της ίδιας σχεδόν κλίμακας. Φαίνεται η εταιρεία να μην εφαρμόζει πλήρως το υποστηρικτικό – πατερναλιστικό μοντέλο οργανωσιακής συμπεριφοράς με σκοπό να ενισχύσει το αίσθημα της ασφάλειας των εργαζομένων και να παρέχει την οικονομική ανακούφιση και ψυχολογική στήριξη των εργαζομένων. Βέβαια δεν πρέπει να ξεχνάμε τον παράγων οικονομική κρίση όπου επηρεάζει κάθε επιχείρηση και κάθε υπάλληλο ξεχωριστά, έτσι τα ποσοστά 28% και 23% που απαντάνε “Λίγο” και “Καθόλου” αντίστοιχα πιθανών να είναι μέρος ανθρώπων οι οποίοι έχουν χάσει ή τους έχει μειωθεί μέρος των extra παροχών. Μόνο το 5% απαντάει ότι είναι πολύ ικανοποιημένο και πιθανών να κατέχει υψηλόβαθμη θέση στην εταιρεία.

## ΕΡΩΤΗΣΗ 18



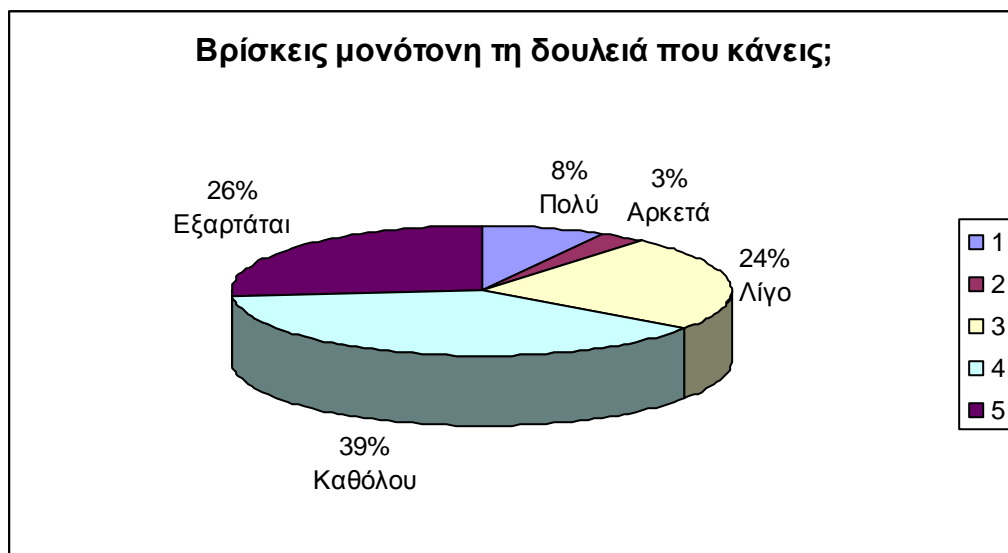
Η έννοια της ειλικρίνειας είναι αξία η οποία φαίνεται να διακατέχει τους υπαλλήλους της εταιρείας αφού το 54% των υπαλλήλων είναι πάντα ειλικρινές με τους συναδέλφους του και τους προϊσταμένους του και το 39% είναι συνήθως . Το αποτέλεσμα που εκπίπτει βοηθάει στην ανάπτυξη της καλής επικοινωνίας μέσα στην εταιρεία, αφού η ειλικρίνεια αποτελεί μέρος της συμπεριφοράς των υπαλλήλων και έτσι γίνεται πιο εύκολη η επίτευξη της διατμηματικής επικοινωνίας την οποία, όπως φάνηκε και σε προηγούμενη ερώτηση, εφαρμόζει η εταιρεία. Αναπτύσσεται ο συνεργατικός – συναδελφικός τύπος οργανωσιακής συμπεριφοράς ανάμεσα στους υπαλλήλους αναπτύσσοντας την συνεργασία, την αυτοπειθαρχία, την ομαδική εργασία, την αυτοπραγμάτωση με “ομπρέλα” την καλή επικοινωνία και την ενδυνάμωση.

## ΕΡΩΤΗΣΗ 19



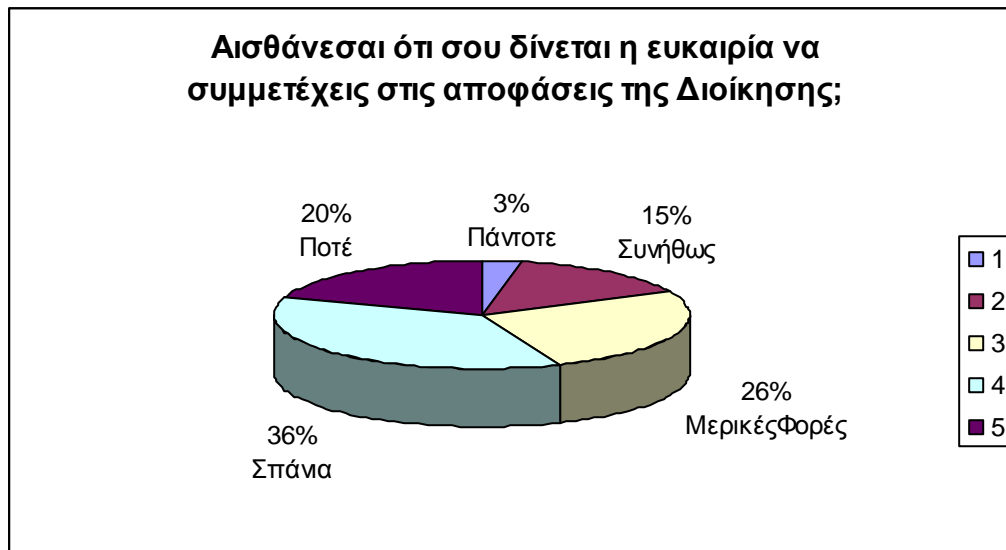
Όπως βλέπουμε στο διάγραμμα, το μεγαλύτερο ποσοστό του 45% των υπαλλήλων δείχνει να επηρεάζεται αρκετά από την γνώμη που έχουν οι υπόλοιποι, ενώ το 28% επηρεάζεται λίγο. Τα αποτελέσματα δείχνουν να ότι οι υπάλληλοι επηρεάζονται σε ένα βαθμό άλλοι λιγότερο και άλλοι περισσότερο από την γνώμη των συναδέλφων τους και αυτό μπορεί να έχει αντίκτυπο στην ψυχική τους διάθεση οπότε επηρεάζεται και απόδοση τους στην εργασία τους, άλλοτε αρνητικά και άλλοτε θετικά. Βέβαια όταν ενδιαφέρεσαι για την γνώμη των άλλων προσπαθείς να γίνεσαι καλύτερος και σε πολλές περιπτώσεις το συγκεκριμένο έχει θετικές συνέπειες ως προς την επίδοσή τους στην εργασία τους. Το μόνο αρνητικό είναι όταν αυτό το συναίσθημα σου προκαλεί άγχος, τότε ίσως να φέρει τα αντίθετα αποτελέσματα.

## ΕΡΩΤΗΣΗ 20



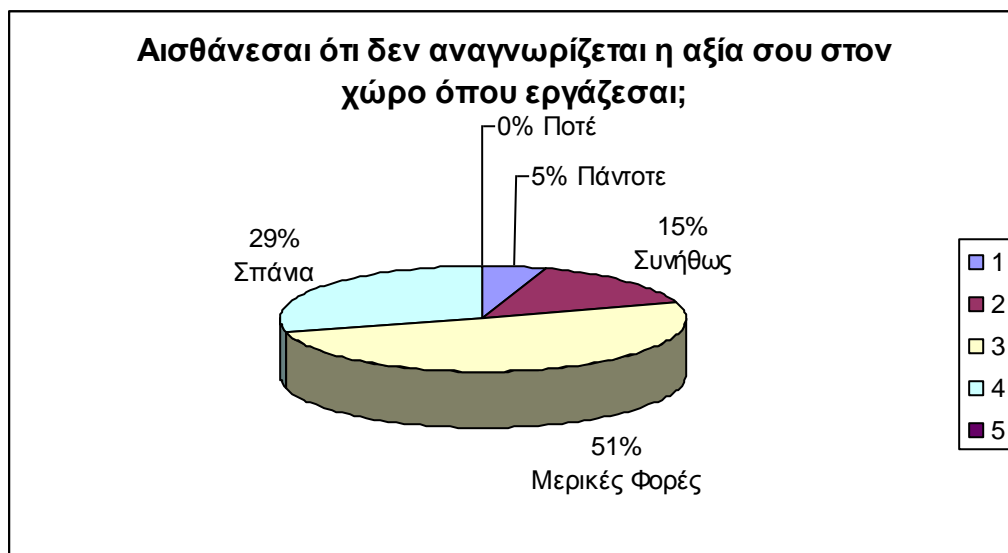
Τα αποτελέσματα στο διάγραμμα απεικονίζουν αρκετά ικανοποιητική την κατάσταση των υπαλλήλων όσο αφορά την ερώτηση αν βρίσκουν μονότονη την δουλειά τους. 39% απαντάνε “Καθόλου” ενώ μόλις το 8% απαντάει “Πολύ”. Παρατηρώντας λοιπόν το διάγραμμα συμπεραίνουμε ότι οι υπάλληλοι της επιχείρησης στην πλειοψηφία τους δεν θεωρούν τη δουλειά τους μονότονη, γεγονός το οποίο αποτελεί στοιχείο ενθαρρυντικό για την εταιρεία και την απόδοση των εργαζομένων της. Σημαντικό ρόλο έχει η ίδια η εταιρεία η οποία προσπαθεί να κεντρίζει το ενδιαφέρον των εργαζομένων.

## ΕΡΩΤΗΣΗ 21



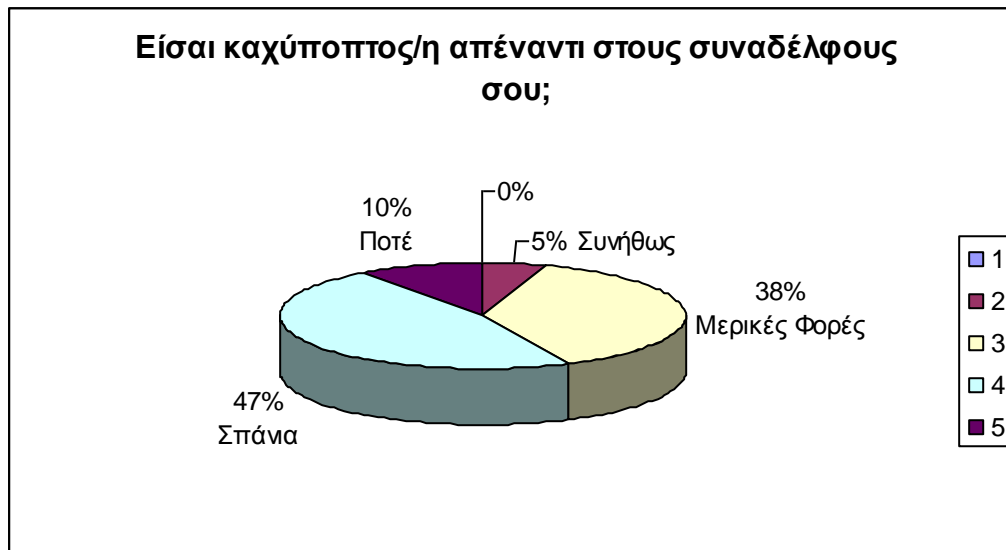
Το 36% των υπαλλήλων απαντάει “Σπάνια” στην ερώτηση και το 26% “Μερικές φορές” και το 20% “Ποτέ”. Τα αποτελέσματα δείχνουν ότι η εταιρεία δεν δίνει την ευκαιρία στην πλειοψηφία των υπαλλήλων να συμμετέχει στις αποφάσεις της διοίκησης. Σε αυτή την περίπτωση η διοίκηση δείχνει να μην προσπαθεί, μέσω αυτής της κατάστασης, να ενισχύσει το ηθικό των εργαζομένων και το αίσθημα ότι είναι σημαντικοί και παράγουν έργο πετυχαίνοντας στόχους. Ίσως δεν το θεωρεί απαραίτητο, και αποδεικνύεται αφού μόλις το 3% απαντάει ότι πάντα τους δίνεται η ευκαιρία να συμμετέχουν στις αποφάσεις της διοίκησης και πιθανότατα κατέχουν υψηλότερη θέση στην εταιρεία (Διευθυντής τμήματος, Προϊστάμενος). Σημαντικό ρόλο σε αυτό το σημείο έχουν οι προϊστάμενοι κάθε τμήματος, οι οποίοι πρέπει να αποτρέψουν το συναίσθημα αυτό δίνοντας τους ευκαιρίες, χτίζοντας από την μεριά τους οι εργαζόμενοι την εμπιστοσύνη.

## ΕΡΩΤΗΣΗ 22



Όπως βλέπουμε στο σχεδιάγραμμα 51% των υπαλλήλων απαντάει ότι μερικές φορές δεν αναγνωρίζεται η αξία του στην εταιρεία και μόλις το 5% απαντάει πάντοτε. Θεωρώ ότι το αποτέλεσμα δεν είναι καλό, όχι βέβαια και σωστό για τα αποτελέσματα που μπορεί να επιφέρει, αν αναλογιστούμε ότι σε περιπτώσεις υπερβολικής δουλειάς δεν δίνουν την απαραίτητη προσέγγιση στο θέμα της επιβράβευσης των υπαλλήλων και για τον λόγο αυτό προκαλείται η απογοήτευση των υπαλλήλων, με συνέπεια ίσως και τις συγκρούσεις. Αξιόλογο είναι το ποσοστό που απαντάει “Σπάνια” το οποίο είναι ενθαρρυντικό.

### ΕΡΩΤΗΣΗ 23



Κανένας από τους υπαλλήλους δεν είναι πάντα καχύποπτος απέναντι στους συναδέλφους του, ενώ το 47% είναι σπάνια καχύποπτο και το 38% μερικές φορές. Τα αποτελέσματα δείχνουν ότι οι υπάλληλοι έχουν αναπτύξει το στοιχείο της εμπιστοσύνης μεταξύ τους διατηρώντας μία επιφύλαξη λόγω ίσως ότι βρίσκονται στον εργασιακό τους χώρο. Στο σημείο αυτό πρέπει να τονίσουμε ότι ίσως οι manager πρέπει να δώσουν περισσότερη σημασία στην ενδυνάμωση των εργαζομένων έτσι ώστε οι ίδιοι να αποκτήσουν περισσότερη αυτοπεποίθηση η οποία θα καταπολεμήσει οποιαδήποτε μορφή καχυποψίας ή ανταγωνισμού είτε την έχει κάποιος σε μικρό βαθμό είτε σε μεγαλύτερο.

## ΕΡΩΤΗΣΗ 24



Παρατηρώντας το διάγραμμα καταλαβαίνουμε αμέσως ότι οι υπάλληλοι της εταιρείας αποφεύγουν πάντα ή συνήθως τους καυγάδες στην πλειοψηφία τους. Είναι στοιχείο το οποίο επιβάλλεται στην ομαλή συνεργασία, στην επικοινωνία και στην αποφυγή άδικων επικρίσεων στο εργασιακό τους περιβάλλον. Επίσης φαίνεται ότι οι υπάλληλοι έχουν την αίσθηση του προσωπικού τους ελέγχου και τους χαρακτηρίζουν οι δύο διαστάσεις της συναισθηματικής νοημοσύνης, ο αυτό - κανονισμός και οι κοινωνικές δεξιότητες.

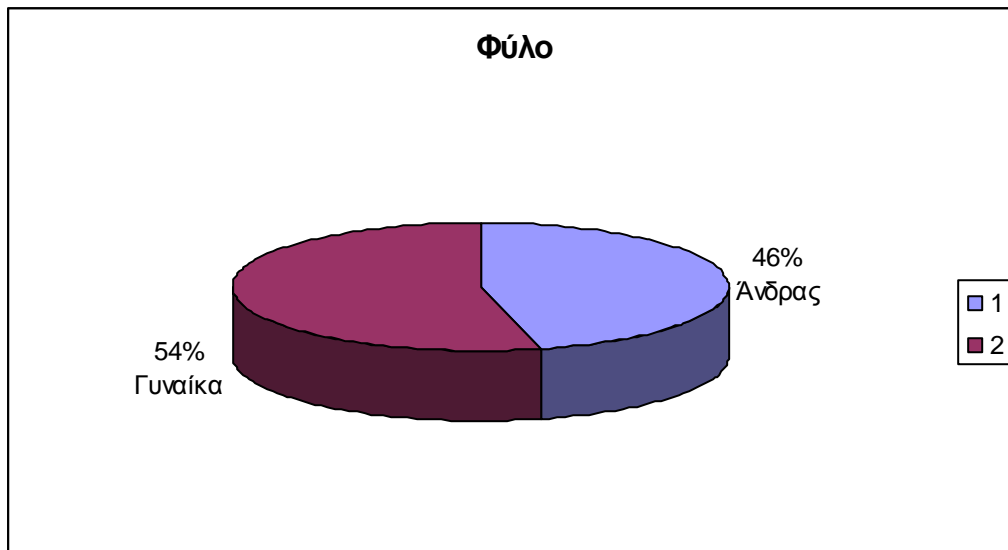


## ΕΡΩΤΗΣΗ 25



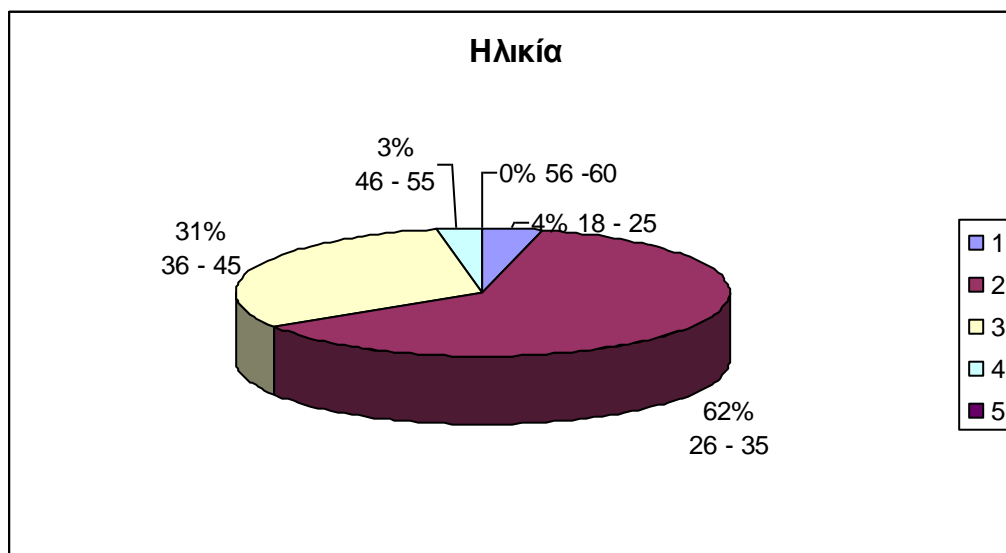
Το σχεδιάγραμμα απεικονίζει ότι το οι υπάλληλοι της εταιρείας αλλάζουν εύκολα άποψη για πρόσωπα και καταστάσεις σε ποσοστό 54% ενώ σε ποσοστό 43% αλλάζουν σπάνια. Σε γενικότερο πλαίσιο όταν ένας άνθρωπος έχει σταθερή άποψη θεωρείται προσόν, ειδικότερα όμως στην περίπτωση της συγκεκριμένης ερώτησης το ιδανικό είναι να μπορούν οι υπάλληλοι να αλλάζουν γνώμη και να μην είναι ισχυρογνώμων διότι έτσι θα υπήρχαν εμπόδια στην επικοινωνία και στην διατμηματική συνεργασία και στην αντικειμενικότητα. Συνεπώς, το αποτέλεσμα για την εν λόγω εταιρεία είναι θα λέγαμε διφορούμενο αφού είναι αξιόλογο ότι το 54% μπορεί να αλλάξει άποψη όμως είναι ανησυχητικό το 43% όπου σπάνια θα προβεί σε κάτι τέτοιο.

**ΕΡΩΤΗΣΗ 26**



Η εταιρεία την οποία εξετάζουμε απασχολεί άνδρες και γυναίκες. Το 46% των υπαλλήλων είναι άνδρες και το 54% γυναίκες και όπως καταλαβαίνουμε υπερτερούν οι γυναίκες σε γενικές γραμμές όμως η διαφορά είναι πολύ μικρή.

## ΕΡΩΤΗΣΗ 27



Οι περισσότεροι υπάλληλοι (62%) είναι ηλικίας 26 έως 35, ακολουθεί σε ποσοστό 31% ηλικία από 36 έως 45, το 4% 18 έως 25 και 3% 46 έως 55. το συμπέρασμα είναι ότι η εταιρεία απασχολεί νέους ανθρώπους οι οποίοι μπορεί να έχουν εμπειρία την οποία τους δίνεται η ευκαιρία να εξελίξουν και κατ' επέκταση να εξελιχθούν οι ίδιοι. Αυτό θα μπορούσε να σημαίνει ότι υπάρχει ζήλος και όρεξη για την εργασία τους και να φέρει τα επιθυμητά αποτελέσματα.

## ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ

Ανακεφαλαιώνοντας, θα συνοψίσουμε παρακάτω τα συμπεράσματα που διεξήχθησαν μέσω ερωτηματολογίου στο οποίο συνέπραξαν οι υπάλληλοι της εταιρείας Everest, αφού πρώτα αναφέρουμε λίγα λόγια για την εν λόγω εταιρεία. Από το πρώτο κατάστημα στο Κολωνάκι μέχρι σήμερα, ο Όμιλος Εταιρειών Everest εξελίσσεται στο μεγαλύτερο και δυναμικότερα αναπτυσσόμενο όμιλο εταιρειών μαζικής εστίασης και food service στην Ελλάδα. Από το 2008 ο Όμιλος Εταιρειών Everest ανήκει στον Όμιλο Vivartia, μέλος του Marfin Investment Group, γεγονός πολύ σημαντικό για την διαχρονική πορεία του Ομίλου προς την συνεχή εξέλιξη και ανάπτυξη του στην ευρύτερη αγορά εστίασης και food service.

Σημεία υπεροχής και διαφοροποίησης του Ομίλου Everest:

- 8 δυναμικά brands
- 361 σημεία πώλησης
- 63% μερίδιο στην αγορά του αεροπορικού catering

αλλά και:

- ισχυρές επενδυτικές και επιχειρηματικές συνέργειες
- 3.115 άτομα ανθρώπινο δυναμικό
- 130.000 πελάτες ημερησίως

Στο έντονα ανταγωνιστικό περιβάλλον της μαζικής εστίασης, ο Όμιλος Everest, δραστηριοποιείται από το 1965 μεθοδικά και με διορατικότητα, σχεδιάζοντας την αναπτυξιακή του στρατηγική με γνώμονα τον άνθρωπο και την καλύτερη δυνατή εξυπηρέτηση των καταναλωτών. Στρατηγική επιδίωξη και όραμα του Ομίλου Everest είναι η εδραίωσή του στην ευρύτερη αγορά εστίασης, τόσο στην Ελλάδα όσο και σε αναπτυσσόμενες χώρες του εξωτερικού. Μέσα σε αυτό το πλαίσιο, οι βασικές ανθρωποκεντρικές αρχές του Ομίλου Everest είναι οι εξής:

- Η απόλυτη ικανοποίηση των πελατών
- Η ενδυνάμωση των συνεργασιών
- Η επένδυση στο ανθρώπινο δυναμικό

- Η απόδοση υπεραξίας στους μετόχους
- Η συνεισφορά στη κοινωνία
- Διατροφή – Περιβάλλον – Κοινωνία

## **ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ - ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ**

Τους υπαλλήλους της εταιρείας φαίνεται να διακατέχει το αίσθημα της ευθύνης σε ότι αφορά την εργασία τους. Έτσι, βελτιώνεται η αποτελεσματικότητα των υπαλλήλων και εν συνεχεία συντελεί ώστε να επιτευχθούν τα επιθυμητά αποτελέσματα στην επιχείρηση εκπληρώνοντας έτσι τους σκοπούς της. Σε αυτό συμβάλλει πολύ η οργανωσιακή κουλτούρα της επιχείρησης στην οποία ένα από τα πιο σημαντικά είναι το ανθρώπινο δυναμικό, η εκπαίδευση του και η καθοδήγηση του μέσω του σωστού καταμερισμού εργασίας. Συνεπώς, εκτός από το γεγονός ότι ένα άτομο είναι υπεύθυνο, την συμπεριφορά αυτή αναπτύσσει η εταιρεία εφαρμόζοντας όπως φαίνεται το υποστηρικτικό μοντέλο οργανωσιακής συμπεριφοράς.

Η αίσθηση του να γνωρίζει κάποιος επακριβώς τα εργασιακά του καθήκοντα είναι ιδανική περίπτωση. Στο σημείο αυτό η εταιρεία δείχνει να δίνει ιδιαίτερο ενδιαφέρον στην εκπαίδευση των υπαλλήλων θέλοντας με αυτό τον τρόπο να μεταδώσει την γνώση του ποια είναι τα εργασιακά τους καθήκοντα. Τα αποτελέσματα, βέβαια, δείχνουν ότι η εταιρεία χρειάζεται να επενδύσει στην βελτίωση της απόδοσης των εργαζομένων όσον αφορά την ολοκλήρωση των εργασιών τους, τις οποίες σε μερικές περιπτώσεις εμποδίζει να ολοκληρωθούν η επιρροή που ασκούν οι εξωτερικές συνθήκες του περιβάλλοντος, αποδεσμεύοντας έτσι τους υπαλλήλους από το βάρος της ευθύνης που φέρουν, σε ορισμένες περιπτώσεις. Εμπειρικά, σημειώνω ότι λόγω μείωσης τζίρου και της αρνητικής κερδοφορίας των καταστημάτων, το οποίο προκάλεσε η κρίση της χώρας μας, αυξήθηκε ο όγκος δουλειάς των υπαλλήλων της διοίκησης της επιχείρησης αναζητώντας τρόπους και ψάχνοντας λύσεις ώστε να αντιμετωπίσουν την κατάσταση. Συνεπώς, όλες οι εργασίες που εμβόλιμα φορτώνουν τους υπαλλήλους (πέραν των καθημερινών καθηκόντων τους) δυσκολεύουν την κατάσταση και οδηγούν σε αυτό το αποτέλεσμα.

Αξιοσημείωτο είναι το γεγονός ότι απασχολούνται άτομα τα οποία εκτιμούν την πειθαρχία. Το συγκεκριμένο αποτελεί απόδειξη αφού εκ του αποτελέσματος φαίνεται ότι

δεν αντιδρούν στην εποπτεία ή την καθοδήγηση που ασκεί η εταιρεία, με αποτέλεσμα το έργο αυτής να γίνεται πιο εύκολο και τους υπαλλήλους να είναι ηθικοί χαρακτήρες. Με όλα τα παραπάνω συμπεραίνουμε ότι οι εργαζόμενοι δείχνουν επιμέλεια και προσήλωση στα εργασιακά τους καθήκοντα, όμως κάτι τους εμποδίζει να είναι τέλειοι σε αυτά.

Γνωρίζοντας ότι ο ανθρώπινος παράγων αποτελεί το σημαντικότερο στοιχείο στην ανάλυση του εσωτερικού περιβάλλοντος μιας επιχείρησης, αφού οι άνθρωποι πόροι είναι εκείνοι που βοηθούν τους υπόλοιπους διαθέσιμους πόρους (φυσικοί, τεχνολογικοί) να λειτουργήσουν, μεγάλη σημασία διαδραματίζει η διάσταση της επικοινωνίας στην επιχείρηση. Μελετώντας τα αποτελέσματα του ερωτηματολογίου διαπιστώνουμε ότι στην εν λόγω εταιρεία οι σχέσεις μεταξύ συναδέλφων και η επικοινωνία με υπαλλήλους άλλων τμημάτων, σε συντριπτική πλειοψηφία είναι καλές, κάτι το οποίο αποδεικνύει ότι υπερτερεί η οριζόντια επικοινωνία ή η λεγόμενη διατμηματική επικοινωνία. Με αυτό τον τρόπο μειώνεται ο ανταγωνισμός και ενισχύεται ο συντονισμός των ενεργειών προς την επίτευξη και ολοκλήρωση των στόχων της εταιρείας. Επίσης, η καλή σχέση μεταξύ υφισταμένων και προϊσταμένων η οποία αποτυπώνεται στο διάγραμμα, δείχνει ότι οι προϊστάμενοι όπου κρίνεται απαραίτητο δίνουν την ευκαιρία στους υπαλλήλους να εκφέρουν άποψη και έτσι να συμβάλλουν με τον τρόπο τους στην ολοκλήρωση και επίτευξη των στόχων της επιχείρησης. Ο υποστηρικτικός τρόπος οργανωσιακής συμπεριφοράς κυριαρχεί. Διακρίνουμε ότι, στο μεγαλύτερο ποσοστό τους γνωρίζουν αμφότεροι το στυλ επικοινωνίας που πρέπει να χρησιμοποιήσουν.

Εμπόδιο στην επικοινωνία αποτελεί η έλλειψη εμπιστοσύνης που μερικές φορές έχουν οι συνάδελφοι μεταξύ τους. Θα πρέπει να ενισχυθεί το αίσθημα της αυτοπεποίθησης στους υπαλλήλους ώστε να καταπολεμήσουν οποιαδήποτε μορφή καχυποψίας ή ανταγωνισμού μπορεί να νιώθουν.

Η ενδυνάμωση ως πρακτική του management έχει στόχο να λειτουργήσει ο υπάλληλος ως μία ισχυρή προσωπική υποκινητική δύναμη για την εκπλήρωση των καθηκόντων του. Σε αυτό βοηθάει η ανάπτυξη του αισθήματος της αυτοεκτίμησης, του αυτοσεβασμού και της αυτοπεποίθησης συνδυάζοντας την ευφυΐα και την ηθική. Οι υπάλληλοι της εταιρείας έχουν αναπτύξει το αίσθημα της αυτοεκτίμησης, αυτοσεβασμού, της ηθικής και της ειλικρίνειας όπως αποδεικνύεται από τα αποτελέσματα, που δείχνουν την προθυμία τους να βοηθήσουν τους συναδέλφους τους

στην δουλειά καθώς και ότι είναι ειλικρινείς μεταξύ τους. Το αρνητικό είναι ότι διακρίνουμε την έλλειψη της αυτοπεποίθησης καθότι τους χαρακτηρίζει η εσωστρέφεια (που είναι συνώνυμη με την έλλειψη εμπιστοσύνης) η οποία συνεπάγεται μη εξωτερίκευση των συναισθημάτων τους, το οποίο μπορεί να προκαλέσει προβλήματα στην επικοινωνία και στην ενδυνάμωση τους ως προς την ολοκλήρωση των καθηκόντων, όντας επιφυλακτικοί και καχύποπτοι. Συμπερασματικά, καθότι τους διακρίνουν στοιχεία τα οποία ενδυναμώνουν την προσπάθεια τους στην εκπλήρωση των καθηκόντων τους κάτι τους εμποδίζει να απελευθερωθούν οπότε και διατηρούν επιφυλάξεις και γι' αυτό τον λόγο θα πρέπει οι προϊστάμενοι να βρουν λύσεις ενδυνάμωσης των υφισταμένων τους. Ένας από τους τρόπους πιθανών να είναι η αντιμετώπιση αυτών ως “επαγγελματίες” και η κατοχύρωση ενός κλίματος εμπιστοσύνης χωρίς διακρίσεις.

Αξιοσημείωτο για την εταιρεία είναι ότι η πλειοψηφία των υπαλλήλων αποφεύγει τις συγκρούσεις, συνεπώς αυτό συντελεί στην ομαλή συνεργασία, στην επικοινωνία και στην αποφυγή άδικων επικρίσεων στο εργασιακό τους περιβάλλον. Επίσης, φαίνεται ότι οι υπάλληλοι έχουν την αίσθηση του προσωπικού τους ελέγχου.

Η συναισθηματική νοημοσύνη ορίζεται ως ένα σύνθετο σετ ικανοτήτων. Ικανότητες οι οποίες συνοψίζονται στην αυτογνωσία, στην αυτοδιαχείριση, στην κοινωνική συναίσθηση και τις κοινωνικές δεξιότητες. Όλες αυτές οι ικανότητες όταν τις εκθέτει κάποιος σε συνδυασμό βοηθούν στην επικοινωνία, στην αποφυγή συγκρούσεων και στην κατάλληλη οργανωσιακή συμπεριφορά. Με την εξαγωγή των συμπερασμάτων του ερωτηματολογίου και σε σχέση με την παραπάνω ανάλυση, στην περίπτωση της εταιρείας Everest η αυτογνωσία, η κοινωνική συναίσθηση οι κοινωνικές δεξιότητες χαρακτηρίζουν τους υπαλλήλους. Σημειώνω ότι, η αυτοπεποίθηση ακολουθεί τελευταία, δημιουργώντας πρόβλημα στην αλυσίδα. Μεγάλο ρόλο μπορεί να διαδραματίζει το άγχος καθώς και η ανασφάλεια των εργαζομένων καθότι από τις αμοιβές και τις extra παροχές των εργαζομένων διακρίνεται κάποια απογοήτευση. Εμπειρικά, μπορώ να βεβαιώσω ότι ήταν μία εταιρεία που επιβράβευε με προαγωγές, με πρόσθετα οικονομικά οφέλη, ακόμα και με κάποια μορφή επιστολής κοινοποιημένη στο δίκτυο της. Επίσης, ήταν πάντα τυπική στις πληρωμές της και το σημαντικό είναι ότι εξακολουθεί και είναι μία από τις λίγες εταιρείες που με συνέπεια είναι ακριβείς στην ημερομηνία πληρωμής των υπαλλήλων της. Δυστυχώς, με τη κρίση που βιώνει η χώρα μας έχει “παγώσει”

οποιαδήποτε μορφή οικονομικής επιβράβευσης, όμως δεν έχει προχωρήσει σε περικοπές. Η ερώτηση είναι “για πόσο ακόμα;” και σε συνδυασμό με απολύσεις οι οποίες έχουν λάβει χώρα (κυρίως στην Olympic Catering) δημιουργείται αυτόματα στους εργαζομένους το αίσθημα της ανασφάλειας και του άγχους.

Όσο αφορά το στρες των υπαλλήλων στην εταιρεία Everest “καλά κρατεί”. Λόγω της ιστορικότητας της εταιρείας ως μία επιχείρηση η οποία εκμεταλλεύεται ικανούς ανθρώπους και χαρακτηρίζεται για την σταθερότητα της ως προς αυτούς αλλά και εκείνοι ως προς την εταιρεία, θα συμπεράνουμε ότι το στρες που υπάρχει στην πλειοψηφία είναι καλό (γιουστρες) και φέρει καλά αποτελέσματα καθότι το γεγονός ότι είναι μία εταιρεία η οποία στο σύνολό της έχει μικρό αριθμό παραιτήσεων και απολύσεων σηματοδοτεί την επένδυση της σε ανθρώπινο δυναμικό.

Αξιοσημείωτο είναι το γεγονός το ανθρώπινο δυναμικό της εταιρείας απαρτίζεται από ανθρώπους νέους σε ηλικία (26-35 ετών) , οι οποίοι μπορούν να αποδώσουν πολλά καθώς και από έναν αριθμό μεγαλύτερης λίγο ηλικίας (36-45 ετών), οι οποίοι κατέχουν υψηλότερες θέσεις και προσπαθούν να μεταδώσουν την εμπειρία τους.

Αναδυόμενα τα αποτελέσματα δείχνουν ότι η εταιρεία Everest έχοντας αναπτύξει συγκεκριμένη επιχειρησιακή κουλτούρα που εστιάζει στον ανθρώπινο παράγοντα και επενδύει σε αυτόν από την αρχή της ίδρυσής της, πετυχαίνει τους στόχους της, κάτι το οποίο σηματοδοτείται από την πορεία της και εξέλιξη της κατά το πέρας του χρόνου. Βέβαια δημιουργούνται κάποια προβλήματα τα οποία απορρέουν από το εξωτερικό περιβάλλον της, τα οποία έχουν επηρεάσει σε ένα βαθμό τους υπαλλήλους της και τα οποία θα πρέπει να προσέξει αναπτύσσοντας κατάλληλη στρατηγική. Ίσως βέβαια κάποιες τακτικές να ήταν απαραίτητες προκειμένου η επιβίωση της να έχει μέλλον σε βάθος χρόνου. Πρέπει λοιπόν να πείσει τους ανθρώπους που την αποτελούν για τον σκοπό της και να ενδυναμώσει την αυτοπεποίθησή τους ώστε να μην χαθούν και όλες οι υπόλοιπες αξίες που τους διακρίνουν και τόσα χρόνια συντέλεσαν στο καλό αποτέλεσμα. Ήδη, δίνει την ευκαιρία στους εργαζομένους να παρακολουθούν σεμινάρια και ημερίδες, έτσι ώστε να βελτιώσουν την κατάρτισή τους και ίσως να χρειάζεται περισσότερο ή κάτι διαφορετικό. Επίσης, παραθέτω την άποψη ότι η εταιρεία Everest έχει πετύχει την εναρμόνιση των αναγκών των εργαζομένων με αυτές της



επιχείρησης, διότι αντιμετωπίζει τους εργαζόμενους σαν άτομα με αξία και προσωπικότητα.

Θεωρείται και είναι μία επιχείρηση καινοτόμα και η κύρια φιλοσοφία της σχετίζεται με την ανάπτυξη όπου ακολουθεί στρατηγικές υψηλού κινδύνου και αναζητά συνεχώς νέες ευκαιρίες.

## **ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ**

1. **Λεωνίδας Σ. Χυτήρης**, (2001), “ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑ. Η ανθρώπινη συμπεριφορά σε οργανισμούς και επιχειρήσεις” (3<sup>η</sup> έκδοση), Interbooks, Πειραιάς
2. **Νικόλαος Β. Γεωργόπουλος**, (2004). “ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ” Γ. Μπένου, Αθήνα
3. **Κατσαλής Ε. Αντώνης** (2002). “Η επικοινωνία στις επιχειρήσεις και στην προσωπική ζωή”, Interbooks, Πειραιάς
4. **Μπουραντάς Δημ.** (2001). “Μάνατζμεντ”, Μπένου, Αθήνα
5. **Παπαδάκης Βασ.** (2002). “Στρατηγική των επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής Εμπειρία”, Μπένου, Αθήνα
6. **Παπαλεξανδρή/ Μπουραντάς** (2002). “Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων”, Μπένου Αθήνα
7. **Χαραλ. Κ. Κανελλόπουλος**, (1995). “Μάνατζμεντ: Αποτελεσματική Διοίκηση” (3<sup>η</sup> έκδοση Βελτιωμένη), Αθήνα.
8. **Ελένης Μαθιουδάκη** (1997). “Εργασιακές Σχέσεις: Διοίκηση και ανάπτυξη ανθρώπινου δυναμικού”, Αθήνα
9. **Μούζα Λαζαρίδη** (2006), ‘Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων’, Κριτική, Αθήνα
10. **Μπουραντάς Δ – Παπαλεξανδρή Ν.** (2003), ‘Εισαγωγή στην Διοίκηση Επιχειρήσεων’, Ε. Μπένου, Αθήνα
11. **Σταθάτου, Α.** (1989). “Το Εργασιακό Στρες, Οι Επιπτώσεις και ο Έλεγχός του”, Γαλαίος, Αθήνα

12. **Goleman Daniel** (1998). “Η Συναισθηματική Νοημοσύνη, Γιατί το «EQ» είναι πιο σημαντικό από το «IQ»”(11<sup>η</sup> έκδοση), Αθήνα:Ελληνικά Γράμματα.
13. **Boyatzis, R.E.** (2000). “Developing Emotional Intelligence”, In Cherniss, C., Boyatzis, R.E., and Elias, M. (eds.), *Developments in Emotional Intelligence*. San Francisco: Jossey-Bass.
14. **Cherniss Cary** (2000). “Emotional Intelligence:What it is and Why it Matters”, Paper presented at the Annual Meeting of the Society for Industrial and Organizational Psychology, April 15, New Orleans, LA.
15. **Salovey, P. and Mayer, J.D.** (1990). “Emotional Intelligence”, Vol 9, pp. 185-211, *Imagination Cognition and Personality*.
16. **Bagshaw, M.** (2000). “Emotional intelligence-training people to be affective so they can be effective”, *Industrial and Commercial Training*, Vol. 32.
17. **J. Newstrom/ K. Davis** (1993). “Organizational Behavior Human Behavior at Work” (9<sup>th</sup> edition). Mc Graw- Hill.
18. **K. Davis/ J. Newstrom** (1989) “Human Behavior at Work. Organizational Behavior” (8<sup>th</sup> edition). Mc Graw- Hill.
19. **Cherrington, David J.** (1994). “Organizational Behavior”, Allyn and Bacon.
20. **Coffey, Robert E., Cook Curtis W. And Hunsaker Phillip L.** (1994). “Management and Organizational Behavior”, USA: Richard D Irwin Inc.
21. **Greenberg Jerald & Baron Robert A.** (2000). “Behavior in organizations, Understanding and Managing the Human Side of Work” (7<sup>th</sup> edition). New Jersey: Prentice-Hall Inc.

22. **Patti Hathaway, CSP** (1999). "Powerful communication skills that get results".  
The change agent
23. **Roseman, R. H.** (1983). "Psychosomatic Risk Factors and Coronary Heart  
Disease:Indications for Specific Preventive Therapy".Vienna: Hans Huber.
24. **Hawkins, B. L. & Preston, P.** (1981). "Managerial communication". Santa  
Monica, CA: Goodyear.
25. **John Butler** (2000). "Successful Entrepreneurial Management". Century  
Communications.
26. **Buck, V. E.** (1972). "Working Under Pressure", London: Granada Publishing  
Limited.
27. **Blackler, F. and Shimmin, S.** (1984). "Applying Psychology in Organizations".  
London, New York.
28. **Rahim M. Afzalur, Blum A. Albert** (1994) "Global Perspectives on  
Organizational Conflict", pp 6, USA: Praeger.
- 29.
30. **Coleman, J. C.** (1976). "Abnormal Psychology and Modern Life" (5<sup>th</sup> edition).  
Illinois:Scott,Foresman and Co. Glenview.
31. **Ward-Cranwell, J.** (1987). "Managing Stress". London:Pan Books.
32. **Warr, P. B.** (1983). "Psychology at Work" (2<sup>nd</sup> edition).England: Penguin Books
33. **Salye, H.** (1976). "The Strees of Life" (2<sup>nd</sup> edition). New York:Mc Graw-Hill.
34. **Salye, H.** (1974). "Strees Without Distrees".Philadelphia: J. B. Lippincott.
35. **Hanson, P. G.** (1985). "The Joy of Strees. Hanson Strees Management  
Organization."

36. **Carter Mc Namara** (1999). “Basics in internal organizational communications”, Management assistance program for nonprofits.
37. **Greenberg J. and Baron Robert A.** (2000). “Behavior in organizations”. USA: Prentice-Hall Inc.
38. **Goleman, D.** (1998). “Working with emotional intelligence”, Bantam Books (Eds.),New York.

### **ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ**

1. <http://www.nwlink.com/~donclark/leader/leadob.html>
2. [http://en.wikipedia.org/wiki/Internal\\_communications](http://en.wikipedia.org/wiki/Internal_communications)
3. <http://www.expresscomputeronline.com/20050207/technologylife01.shtml>
4. <http://www.innovativeteambuilding.co.uk/pages/articles/conflicts.htm>
5. [http://www.queendom.com/tests/access\\_page/index.htm](http://www.queendom.com/tests/access_page/index.htm)
6. <http://www.eiconsortium.org>
7. <http://businessballs.com/eq.htm>
8. <http://www.ilo.org/public/english/protection/safework/stress>
9. <http://www.thompsons.law.co.uk/ltxt/10780001.htm>
10. <http://www.hse.gov.uk/stress/standards>
11. <https://docs.google.com/viewer>

## **ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ**

### **ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ**

**1)Είσαι οργανωτικός/ή στη δουλειά σου;**

Πάντοτε,  Συνήθως  Μερικές φορές,  Σπάνια  Ποτέ

**2)Εκτιμάς την πειθαρχία;**

Πάντοτε,  Συνήθως  Μερικές φορές,  Σπάνια  Ποτέ

**3)Γνωρίζεις επακριβώς τα εργασιακά σου καθήκοντα;**

Πάντοτε,  Συνήθως  Μερικές φορές,  Σπάνια  Ποτέ

**4)Εκτελείς τα εργασιακά σου καθήκοντα ως την τελευταία λεπτομέρεια;**

Πάντοτε,  Συνήθως  Μερικές φορές,  Σπάνια  Ποτέ

**5)Κρίνεις τους άλλους ανθρώπους;**

Πάντοτε,  Συνήθως  Μερικές φορές,  Σπάνια  Ποτέ

**6)Πώς θα χαρακτήριζες τις σχέσεις σου με τους συναδέλφους σου;**

Καλές,  Μέτριες  Κακές  Αδιάφορες  Τυπικές

**7)Πώς θα χαρακτήριζες τις σχέσεις σου με τους προϊσταμένους σου;**

Καλές,  Μέτριες  Κακές  Αδιάφορες  Τυπικές

**8)Πώς θα περιέγραφες την συνεργασία/επικοινωνία σου με υπαλλήλους άλλων τμημάτων;**

Καλή,  Μέτρια  Κακή  Αδιάφορη  Τυπική

**9)Σκέφτεσαι τις συνέπειες που μπορεί να έχουν τα λόγια ή οι πράξεις σου πριν πεις ή κάνεις ο,τιδήποτε;**

Πάντοτε,  Συνήθως  Μερικές φορές,  Σπάνια  Ποτέ

**10) Δέχεσαι το πείραγμα και το χιούμορ των άλλων;**

Πάντοτε,  Συνήθως  Μερικές φορές,  Σπάνια  Ποτέ

**11) Δυσκολεύεσαι να κατανοήσεις τα συναισθήματα και τις ψυχικές διαθέσεις των άλλων;**

Πάντοτε,  Συνήθως  Μερικές φορές,  Σπάνια  Ποτέ

**12) Σου αρέσει να δημιουργείς φιλίες μέσα στον εργασιακό σου χώρο;**

Πάντοτε,  Συνήθως  Μερικές φορές,  Σπάνια  Ποτέ

**13) Οι άλλοι σε θεωρούν εσωστρεφή;**

Πολύ,  Αρκετά,  Λίγο,  Καθόλου  Εξαρτάται

**14) Οι άλλοι σε θεωρούν παρορμητικό/ή;**

Πολύ,  Αρκετά,  Λίγο,  Καθόλου  Εξαρτάται

**15) Είσαι αγχώδης τύπος;**

Πολύ,  Αρκετά,  Λίγο,  Καθόλου  Εξαρτάται

**16) Βοηθάς με προθυμία τους συναδέλφους σου στη δουλειά τους;**

Πάντοτε,  Συνήθως  Μερικές φορές,  Σπάνια  Ποτέ

**17) Είσαι ικανοποιημένος/η από τις extra παροχές και τα πρόσθετα οφέλη που προσφέρει**

**η Διοίκηση στους υπαλλήλους;**

Πολύ,  Αρκετά,  Λίγο,  Καθόλου  Εξαρτάται

**18) Είσαι ειλικρινής με συναδέλφους και προϊσταμένους;**

Πάντοτε,  Συνήθως  Μερικές φορές,  Σπάνια  Ποτέ

**19) Επηρεάζεσαι από τη γνώμη που έχουν οι άλλοι για εσένα;**

Πολύ,  Αρκετά,  Λίγο,  Καθόλου  Εξαρτάται

**20) Βρίσκεις μονότονη τη δουλειά που κάνεις;**

Πολύ,  Αρκετά,  Λίγο,  Καθόλου  Εξαρτάται

**21) Αισθάνεσαι ότι σου δίνεται η ευκαιρία να συμμετέχεις στις αποφάσεις της Διοίκησης;**

Πάντοτε,  Συνήθως  Μερικές φορές,  Σπάνια  Ποτέ

**22)Αισθάνεσαι ότι δεν αναγνωρίζεται η αξία σου στον χώρο όπου εργάζεσαι;**

Πάντοτε,  Συνήθως  Μερικές φορές,  Σπάνια  Ποτέ

**23)Είσαι καχύποπτος/η απέναντι στους συναδέλφους σου;**

Πάντοτε,  Συνήθως  Μερικές φορές,  Σπάνια  Ποτέ

**24)Αποφεύγεις τους καυγάδες;**

Πάντοτε,  Συνήθως  Μερικές φορές,  Σπάνια  Ποτέ

**25)Αλλάζεις εύκολα άποψη για ανθρώπους και καταστάσεις;**

Πάντοτε,  Συνήθως  Μερικές φορές,  Σπάνια  Ποτέ

**26)Φύλο**

Άνδρας,  Γυναίκα

**27)Ηλικία**

18-25, 26-35, 36-45, 46-55, 56 - 60