



www.uom.gr

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΜΑΚΕΔΟΝΙΑΣ
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΚΑΙ ΚΟΙΝΩΝΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ



Μεταπτυχιακό στην Οργάνωση & Διοίκηση Επιχειρήσεων

ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

ΘΕΜΑ: Η δημιουργία κατάλληλων εργασιακών σχέσεων για τη συμμετοχή των εργαζομένων στη διοίκηση και τη λήψη αποφάσεων της επιχείρησης

Επιβλέπων Καθηγητής : κ. Βάϊος Αχ. Λάζος



Αναστάσιος Γαλάνης

Executive MBA 44/04

E-mail: gallaxan@yahoo.gr

Θεσσαλονίκη, Ιανουάριος 2006

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

A.ΕΙΣΑΓΩΓΗ

B.ΕΡΓΑΣΙΑΚΕΣ ΣΧΕΣΕΙΣ

- 1.ΟΡΙΣΜΟΣ
- 2.ΣΧΟΛΕΣ ΚΑΙ ΤΑΣΕΙΣ
- 3.ΣΧΕΣΕΙΣ ΗΓΕΣΙΑΣ ΚΑΙ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ
- 4.Η ΑΝΑΓΚΑΙΟΤΗΤΑ ΤΩΝ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΣΧΕΣΕΩΝ ΣΤΟΝ ΕΡΓΑΣΙΑΚΟ ΧΩΡΟ
- 5.ΨΥΧΟΛΟΓΙΚΕΣ ΣΥΝΕΠΕΙΕΣ ΤΩΝ ΕΝΔΟΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΩΝ ΔΙΕΝΕΞΕΩΝ
- 6.ΒΑΣΙΚΕΣ ΜΟΡΦΕΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ

Γ.Η ΣΥΜΜΕΤΟΧΗ ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ

- 1.ΓΕΝΙΚΑ
- 2.ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΣΥΜΜΕΤΟΧΙΚΟΥ ΑΤΟΜΟΥ
- 3.ΥΦΟΣ, ΕΝΝΟΙΑ ΚΑΙ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΟ ΤΗΣ ΣΥΜΜΕΤΟΧΗΣ
- 4.Η ΒΑΣΗ ΤΗΣ ΣΥΜΜΕΤΟΧΗΣ
- 5.Η ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑ ΤΗΣ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ
- 6.ΟΙ ΜΕΘΟΔΟΙ ΤΟΥ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ ΤΗΣ ΣΥΜΜΕΤΟΧΗΣ
- 7.ΤΑ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΤΟΥ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ ΤΗΣ ΣΥΜΜΕΤΟΧΗΣ
- 8.Η ΟΜΑΔΙΚΗ ΛΗΨΗ ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ, ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ ΚΑΙ ΜΕΙΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ
- 9.Η ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ ΤΩΝ ΟΜΑΔΙΚΩΝ ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ
- 10.Η ΥΠΟΚΙΝΗΣΗ ΚΑΙ ΚΑΘΟΔΗΓΗΣΗ ΤΟΥ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ
11. Η ΑΥΞΗΣΗ ΤΗΣ ΠΑΡΑΓΩΓΙΚΟΤΗΤΑΣ

Δ.ΕΠΙΛΟΓΟΣ

A. ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Οι συνθήκες εργασίας έχουν αλλάξει σημαντικά και εξακολουθούν να μεταβάλλονται συνεχώς. Τα συστήματα διεύθυνσης, που χρησιμοποιούνται από ένα μεγάλο ποσοστό επιχειρήσεων, εξακολουθούν να παραμένουν απαρχαιωμένα και να εκφράζουν αντιλήψεις του παρελθόντος. Ότι υπήρξε επιτυχημένο πριν από μερικά χρόνια, δεν εξακολουθεί αναγκαστικά να είναι και σήμερα. Οι πελάτες έχουν γίνει πιο επιλεκτικοί, αφού ο ανταγωνισμός προσφέρει μεγάλη ποικιλία προϊόντων. Οι εργαζόμενοι έχουν γίνει πιο απαιτητικοί, γιατί έχουν μεγαλύτερη μόρφωση και εξειδίκευση και είναι πιο χρήσιμοι και αποδοτικοί στην εργασία τους, και θα γίνουν πιο αποτελεσματικοί εφόσον το σύστημα διεύθυνσης τους παρέχει το κατάλληλο υπόβαθρο ώστε να αναπτύξουν πρωτοβουλίες και να αξιοποιήσουν τις δυνατότητες τους σε μεγάλο βαθμό.

Η μόρφωση και οι απαιτήσεις της εργασίας έχουν κάνει πιο εμφανή τα κίνητρα των εργαζομένων, που επιθυμούν να συνδυάσουν την εργασία τους με τους στόχους και τις επιδιώξεις της επαγγελματικής τους ζωής. Δεν είναι η πίεση που θα τους αναγκάσει ή θα τους πείσει να γίνουν πιο αποδοτικοί, γιατί η πίεση δεν έχει απήχηση στην αλλαγή της επιθυμίας τους να αποδώσουν, αλλά μάλλον τους δυσαρεστεί και τους κάνει να εργάζονται χωρίς ενδιαφέρον, αφού η εργασία τους δεν αναγνωρίζεται από τους προϊσταμένους τους. Εκείνο που χρειάζεται είναι η εφαρμογή ενός συστήματος, που να μπορεί να υποκινήσει τους εργαζομένους να καταβάλλουν περισσότερες προσπάθειες για μεγαλύτερη απόδοση. Αυτό σημαίνει ότι το σύστημα διεύθυνσης πρέπει να είναι σε θέση να ενεργοποιεί τη θέληση των εργαζομένων. Χωρίς την δική τους επιθυμία για ενεργοποίηση της θέλησής τους για πιο ενεργό δραστηριοποίηση, δεν μπορούν να επιτύχουν αποτελέσματα, η θέλησή τους ενεργοποιείται, όταν το σύστημα ανταποκρίνεται στα κίνητρα, στα ενδιαφέροντα και στις προσδοκίες τους.

Οι εργασιακές σχέσεις πρέπει να τεθούν πάνω σε νέα βάση. Αντί της αντιπαράθεσης, να υιοθετηθεί η τακτική της συνεργασίας και συνεννόησης πάνω σε σταθερές και αποδοτικές βάσεις. Είναι σημαντικό τα στελέχη των συνδικάτων, όπως και των συνδέσμων εργοδοτών, να είναι εκπαιδευμένα πάνω στις νέες αντιλήψεις για την διεύθυνση, για να μπορούν να στηρίζουν την συνεργασία τους πάνω σε στέρεες βάσεις και να είναι χρήσιμοι και για τις δύο πλευρές. Πρέπει να τονισθεί εδώ ότι οι υπερβολές από οποιαδήποτε πλευρά προκαλούν αντιδράσεις

και στο τέλος πληρώνονται από εκείνους που τις κάνουν. Απεργίες χωρίς πραγματικές , δικαιολογημένες αιτίες δημιουργούν αισθήματα ανταπόδοσης , γιατί δημιουργούν κερδισμένους και χαμένους. Οι χαμένοι θα ανταποδώσουν με τρόπους που δεν θα είναι αρεστοί και τελικά οι ρόλοι των χαμένων θα αντιστραφούν. Αυτό συνέβη με τα συνδικάτα στην Αγγλία και αλλού, όπου η υπερβολή έδωσε αφορμή αντίδρασης που στο τέλος κατέληξε σε επιτυχία. Ο ρόλος των συνδικαλιστικών οργανώσεων είναι να διατηρήσουν την εργασιακή ειρήνη , να βοηθήσουν τα μέλη τους να εξελιχθούν, όχι λόγω της δύναμης που διαθέτουν, αλλά γιατί μόνο έτσι θα καταστεί δυνατή η συνεργασία. Οι διευθύνσεις των επιχειρήσεων αναμένεται να είναι ικανοποιημένες , όταν υπάρχει συνεργασία και αποτελεσματικότητα από την εργασία του προσωπικού τους. Η επίδειξη δύναμης για την επιτυχία δικών τους συμφερόντων είναι δυνατόν ,προσωρινά, να έχει επιτυχία και να υποχρεώσουν έτσι την διεύθυνση, ή και αντίθετα, το προσωπικό , να υποχωρήσουν μπροστά στη δύναμη. Αλλά θα ανταποδώσουν με βεβαιότητα αυτή την υποχώρηση όταν τους δοθεί ευκαιρία , γιατί θα θεωρήσουν τον εαυτό τους χαμένο.

Νομίζω ότι το MANAGEMENT της συμμετοχής είναι το καταλληλότερο για να επιτύχει την ενεργοποίηση της θέλησης των εργαζομένων για συμμετοχή και αποδοτικότητα. Μέσα από τις αξίες που προτείνει, διαφαίνεται η προϋπόθεση ικανοποίησης των κινήτρων και των ενδιαφερόντων τους, που θα τους παρακινήσει να εκδηλώσουν ενδιαφέρον για μια δουλειά, στην οποία μπορούν να αξιοποιήσουν τις δημιουργικές τους ανάγκες και να επιβεβαιώσουν στον εαυτό τους τις δυνατότητες που διαθέτουν. Αυτό θα τους τονώσει την αυτοπεποίθηση , θα ανεβάσει τον αυτοσεβασμό τους και θα τους δώσει κύρος και αξιοπρέπεια.

Αυτές οι προϋποθέσεις βοηθούν τους εργαζομένους να γίνουν αποδοτικοί και να επιδιώκουν την ανέλιξη και συμμετοχή στις διαδικασίες της λειτουργίας της επιχείρησης όπου εργάζονται. Οι διευθύνσεις των επιχειρήσεων πρέπει να κατανοήσουν ότι η αποδοχή της λήψης αποφάσεων από τους εργαζόμενους δεν αποτελεί παραχώρηση, αλλά εξυπηρετεί πρώτιστα την ίδια την επιχείρηση και ,ταυτόχρονα, ανταποκρίνεται στις ανάγκες των εργαζομένων και ενεργοποιεί τη θέληση τους για απόδοση. Αυτό ενισχύει την αξιοπρέπειά τους και τους δεσμεύει περισσότερο με τους στόχους και τις επιδιώξεις της.

B. ΕΡΓΑΣΙΑΚΕΣ ΣΧΕΣΕΙΣ

1. ΟΡΙΣΜΟΣ

Εργασιακές σχέσεις είναι μια σειρά μεθόδων οργάνωσης και χειρισμού ανθρώπων στην εργασία , ώστε να μπορέσει κάθε εργαζόμενος να αντιληφθεί τις πραγματικές του δυνατότητες , ώστε να φθάσει το ανώτατο όριο των δυνατοτήτων του για τον εαυτό του και την ομάδα, δίνοντας έτσι στην επιχείρηση ή την ομάδα αποφασιστικά , συναγωνιστικά πλεονεκτήματα με τα καλύτερα αποτελέσματα. Ο L.Bethel παρατηρεί, ότι εργασιακές σχέσεις είναι η λειτουργία της διοίκησης που αφορά το ανθρώπινο δυναμικό μιας επιχείρησης στον παραγωγικό , επιτελικό και διοικητικό τομέα. Ο A.Davis αναφέρει: «εργασιακές σχέσεις μπορούμε γενικά να πούμε ότι είναι οι τρόποι με τους οποίους ομάδες εργαζομένων, τυπικές και άτυπες, συμπεριφέρονται και αλληλενεργούν. Πραγματικά είναι ο τρόπος με τον οποίο εξασφαλίζεται συνεργασία μεταξύ διοικήσεως και των εργατικών συνδικάτων αυτής »

Επανερχόμενοι στον πρώτο ορισμό παρατηρούμε τρία βασικά στοιχεία των εργασιακών σχέσεων δηλαδή:

- α) ότι οι εργασιακές σχέσεις είναι μία σειρά μεθόδων
- β) ότι έχουν ως σκοπό να κατατοπίσουν και να βελτιώσουν τους εργαζομένους σε όλους τους τομείς της εργασίας και
- γ) ότι η βελτίωση αυτή προκαλεί πολύ μεγάλη ωφέλεια τόσο στον εργαζόμενο όσο και στην επιχείρηση ή την ομάδα.

Γίνεται δεκτό, ότι ο όρος εργασιακές σχέσεις δεν είναι πολύ διαφορετικός από τον όρο διοίκηση προσωπικού , αλλά σχεδόν συμπίπτει με τη νέα διάσταση του όρου. Η συνάρτηση ανθρωπίνων και εργασιακών σχέσεων είναι στενή. Μεταξύ των δύο, ευρύτερη έννοια έχουν οι ανθρωπίνες , διότι αυτές δημιουργούν μέσα στην επιχείρηση το κλίμα που θα διευκολύνει την καλύτερη συνεργασία και την πραγματοποίηση πιο ικανοποιητικών αποτελεσμάτων από την επιδίωξη κάποιου σκοπού. Οι ανθρωπίνες σχέσεις αντλούν τις γενικές αρχές τους από τις κοινωνικές επιστήμες γενικά και αποτελούν την βάση, ενώ οι εργασιακές σχέσεις αποτελούν την εφαρμογή των αρχών αυτών σε συγκεκριμένες περιπτώσεις. Παράλληλα οι εργασιακές σχέσεις , με την έννοια της διοικήσεως προσωπικού , με την επεξεργασία των γενικών αρχών, αποτελούν βάση για την χάραξη σωστής πολιτικής ανθρωπίνων σχέσεων.

Η ανάπτυξη των εργασιακών και των ανθρωπίνων σχέσεων αποτελεί σοβαρό έργο των επιχειρήσεων, διότι ο ανθρώπινος παράγοντας τις ενδιαφέρει πάρα πολύ από πεποίθηση και όχι από συμφεροντολογική σκοπιμότητα. Ο άνθρωπος αποτελεί τον έμψυχο και ενεργητικό συντελεστή κάθε επιχειρήσεως, οργανισμού κ.λ.π. Αν δεν υπάρχουν αρμονικές εργασιακές σχέσεις, οποιαδήποτε οργανωτική εκδήλωση πιθανό να χαρακτηριστεί σαν προσπάθεια εξαναγκασμού των εργαζομένων για να πραγματοποιηθούν οι σκοποί της επιχείρησης, χωρίς κατάλληλο αντιστάθμισμα. Με την εφαρμογή των εργασιακών σχέσεων επιδιώκονται δύο σκοποί:

α) η ανάπτυξη αισθήματος αξιοπρέπειας και υψηλού ηθικού φρονήματος των εργαζομένων

β) διαμόρφωση οικειοθελούς κλίματος συνεργασίας, αλληλοσεβασμού και πειθαρχίας μεταξύ των ανθρώπων.

Μεταξύ των θεμάτων με τα οποία ασχολούνται ή μπορεί να ασχοληθούν οι εργασιακές σχέσεις, σε συνδυασμό με τις ανθρώπινες είναι και τα ακόλουθα:

α) Εκπαίδευση προσωπικού, με σωστή ενημέρωση των νεοπροσλαμβανομένων στην αρχή και επιμόρφωση, στη συνέχεια όσων επιθυμούν ή όσων πρόκειται να αναλάβουν νέα ή υψηλότερα καθήκοντα.

β) Επιμελημένη προσπάθεια για την υγιεινή και ασφαλή διαβίωση των εργαζομένων τόσο μέσα στην επιχείρηση, όσο και έξω από αυτή.

γ) Ίδρυση, σε συνεργασία με την Πολιτεία και τους αρμοδίους φορείς κέντρων βιομηχανικής υγιεινής με το κατάλληλο προσωπικό και τον αναγκαίο εξοπλισμό, σε βιομηχανικές και βιοτεχνικές περιφέρειες, για την υγιεινή παρακολούθηση σε σύγχρονη βάση των εργαζομένων.

2. ΣΧΟΛΕΣ ΚΑΙ ΤΑΣΕΙΣ

Η σύγχρονη ιστορία του κλάδου περνά μέσα από δύο διαφορετικές σχολές πρωτεργατών του, οι οποίοι και καθόρισαν σε μεγάλο βαθμό τις κατοπινές εξελίξεις και προσδιόρισαν το εννοιολογικό περιεχόμενο των σημερινών τάσεων. Οι δυο αυτές σχολές, του Frederic W. Taylor και του E. Mayo προβαίνουν συνοπτικά σε μερικές ουσιώδεις επισημάνσεις όπως :

α. ότι ο Frederik Taylor έδωσε έμφαση στην αύξηση της απόδοσης στην εργασία μέσα από τέσσερις παραμέτρους (ορθολογική επιλογή ατόμου ανά πόστο, οικονομία των κινήσεων, παροχή οικονομικών κινήτρων, καλό εργασιακό περιβάλλον),

β. ότι ιδιάζουσα σπουδαιότητα στις ημέρες μας έχει αποκτήσει το εργονομικό μέρος των κινήσεων του εργαζομένου, που είχε πρωτοδεί ο F. Taylor,

γ. ότι σημαντική είναι η συμβολή του Taylor στην στανταροποίηση της απόδοσης, δηλαδή την εξεύρεση μετρικής μονάδας παραγωγής (αυτό που αποκαλείται «standard»),

δ. ότι η σχολή Taylor, συμπληρώνει ο H. Fayol, θέτει τόσο τις βάσεις της ονομαζόμενης «επιστημονικής διοίκησης», όσο και του σύγχρονου «μάνατζμεντ» σε όλα τα επίπεδα ιεραρχίας,

ε. ότι η σχολή του Elton Mayo βρίσκεται κοντά στη σύγχρονη πραγματικότητα με τον εξανθρωπισμό της παραγωγής, δημιουργώντας δηλαδή το κατάλληλο εργασιακό περιβάλλον στον εργαζόμενο,

ζ. ότι η σχολή του Mayo οδήγησε στην προσθήκη στις τέσσερις μεταβλητές του Taylor και τριών επιπλέον (σύνθεση μικρο-ομάδας, κοινωνική ανάγκη ένταξης σε ομάδες και είδος εξουσιασμού του εργαζόμενου), δίνοντας και την πεμπτοσύνη της σύγχρονης πρακτικής,

η. ότι, η σχολή του Mayo τέλος, βάζει τις βάσεις ουσιαστικά της αντιαυταρχικής (δηλαδή της συμμετοχικής) διοίκησης, στοιχείο του σύγχρονου μάνατζμεντ.

Συμπληρωματικά με τις δύο βασικές προαναφερόμενες σχολές μια σειρά νεώτερων τάσεων, έκανε την εμφάνισή της μετά τους δύο πρωτεργάτες, που η συμβολή της μπορεί να συνοψιστεί:

α. στην τάση του J.L. Moreno να επαναπροσδιορίζει το ρόλο του ατόμου και του εργαζόμενου, με την ορθολογική επανένταξή του σε κάποια ομάδα, γεγονός με αναμφίβολα μεγάλη σημασία και για τη σημερινή εποχή της υψηλής τεχνολογίας,

β. στην τάση του K. Lewin, κύριου μελετητή της δυναμικής των ομάδων και των αλληλεπιδράσεων που γεννώνται μέσα στις ομάδες, βάζοντας τις βάσεις της Κοινωνιολογίας και της Ψυχολογίας στα εργασιακά πλαίσια,

γ. στην τάση του N.R.F. Maier, που επιχείρησε να εφαρμόσει τις θεωρίες του Mayo στη βιομηχανική πρακτική, θέτοντας ουσιαστικά τις βάσεις της σύγχρονης «Βιομηχανικής Κοινωνιολογίας», που σήμερα γνωρίζει ιδιαίτερη ανάπτυξη.

Συμπερασματικά, γεγονός παραμένει ότι οι Σχολές των σύγχρονων Εργασιακών Σχέσεων αποτελούν ένα σημείο ιστορικής αναφοράς για τον κλάδο, που καθημερινά δέχονται ολοένα και περισσότερα στοιχεία εμπλουτισμού από

την καθημερινή εμπειρία, από τις σημαντικότερες κοσμογονικές αλλαγές στον τομέα της τεχνολογίας και από ποικίλες εξελίξεις σε κοινωνικο-οικονομικό επίπεδο διαφόρων χωρών της διεθνούς κοινότητας, ιδίως τα τελευταία χρόνια που σημαδεύτηκαν από την κατάρρευση των καθεστώτων των χωρών του πρώην «υπαρκτού σοσιαλισμού».

3. ΣΧΕΣΕΙΣ ΗΓΕΣΙΑΣ ΚΑΙ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ

Με την έννοια, ότι ακριβώς επάνω σ'αυτές τις σχέσεις κρίνετε αυτή καθαυτή η ποιότητα των εργασιακών σχέσεων αρχικά , η δυνατότητα αύξησης της παραγωγικότητας στη συνέχεια και η κατανόηση των αναγκών των εργαζομένων τελικά, ώστε να είναι σε θέση να αντιμετωπίσουν τα προβλήματα διαβίωσής του εργαζομένου.

Εδώ θα γίνει μια παράθεση ενός δωδεκαλόγου που αφορά το θέμα. Ο δωδεκάλογος αυτός αφορά τα ακόλουθα θέματα :

α. Ότι η ηγεσία ενός οποιουδήποτε οργανισμού είναι υπεύθυνη για την οργάνωση των όρων της παραγωγής (δηλαδή ανθρώπους, χρήματα, μηχανολογικό εξοπλισμό, μεθοδολογία, πρακτικές τεχνικές και εφόδια) σύμφωνα με τα ισχύοντα στην κλασσική θεωρία του Mc Gregor, «Θεωρία Χ».

β. Ότι οι εργαζόμενοι με οποιοδήποτε τρόπο σ'ένα οργανισμό δεν είναι κατ'αρχήν ούτε αδιάφοροι ούτε αρνητικοί απέναντι στις ανάγκες του οργανισμού. Γίνονται αδιάφοροι και αρνητικοί συντελεστές ,κάθε φορά που οι εμπειρίες τους «εκ των έσω» τους αναγκάζουν ή κάθε φορά που η ηγεσία αδυνατεί να τους κατευθύνει ορθολογικά.

γ. Ότι είναι λάθος να πιστεύεται, ότι η ηγεσία –η καλύτερη δυνατή υπάρχουσα –μπορεί να προσδώσει χαρακτηριστικά προσωπικότητας στον εργαζόμενο, που δεν τα διαθέτει. Αντίθετα, όμως, κύριο μέλημα και καθήκον της ηγεσίας είναι η ανίχνευση και η αναγνώριση αυτών των χαρακτηριστικών, που στη συνέχεια θα αναπτυχθούν στη λειτουργία της επιχείρησης.

δ. Ότι ο επηρεασμός της συμπεριφοράς των εργαζομένων –βασική προϋπόθεση των ηγετικών στελεχών –δεν θα πρέπει να απομακρύνεται από τον βασικό ουμανιστικό στόχο, τη βελτίωση των όρων εργασίας και συνεπώς διαβίωσης του εργαζόμενου, αλλιώς η όλη προσπάθεια διεύθυνσης, καθοδήγησης, επηρεασμού και ελέγχου είναι καταδικασμένη.

ε . Ότι παρ'ότι στην εποχή μας η εμφάνιση ηγέτη εμπίπτει στην ανάλυση της προσωπικότητας υπάρχουν και ορισμένοι «πατερναλιστικοί παράγοντες», οι

οποίοι, αν και δεν «ευδοκούν» σήμερα σε μεγάλο βαθμό, καθορίζουν την έννοια της ηγεσίας.

ζ. Ότι η εμφάνιση πετυχημένων ηγετών (είτε αυτή περνάει από τον ηγέτη με προσανατολισμό προς τα γεγονότα και τα πράγματα είτε αυτόν, ενστερνίζοντο το όλο πλαίσιο των ανθρώπινων και συνεπώς και των εργασιακών σχέσεων), όπως δείχνουν οι έρευνες ιδίως στη βιομηχανία, προϋποθέτει μία ειδική προσοντολογία όχι προσιτή ή εφικτή στη μεγάλη πλειοψηφία των ατόμων.

η. Ότι οι βαθμίδες της ηγεσίας (ανώτατης, μέσης, κατώτερης) είναι κατασκευάσματα του ανθρώπινου νου και συνεπώς, οι εμφανιζόμενες στο χώρο αυτό τυπολογίες, δεν είναι τίποτε άλλο παρά η ικανοποίηση των συγκεκριμένων αναγκών της διοικητικής ιεραρχίας ενός οργανισμού, όπως αυτές έχουν καθοριστεί, ειδικά όταν γίνεται λόγος για business plan.

θ. Ότι η τήρηση των βασικών αρχών από την ηγεσία για την εξασφάλιση της προσαρμογής των υφισταμένων, είναι προϊόν της μορφής διοίκησης, που ασκεί η κάθε συγκεκριμένη ηγεσία, με σχεδόν προκαθορισμένα αποτελέσματα.

ι. Ότι ο προσδιορισμός της αποτελεσματικότητας του ηγέτη σήμερα, που το επίπεδο των εργαζομένων έχει ήδη ανεβεί αισθητά σε σχέση με τις προηγούμενες δεκαετίες, είναι συνάρτηση και σωστή αναλογία του δυναμικού, του συναισθηματικού και του λογικού μέρους της προσωπικότητας, σύμφωνα με τη γνωστή θεώρηση του καθηγητή της εφαρμοσμένης ψυχολογίας D.Wallen.

κ. Ότι τα προβλήματα του προγραμματισμού, της οργάνωσης, της στελέχωσης, της διεύθυνσης, του συντονισμού και του ελέγχου είναι κοινή για όλους τους ηγέτες κάθε οργανισμού και κάθε επιχείρησης. Εκείνο που διαφοροποιείτε κάθε φορά είναι το είδος της αντιμετώπισης από τον ηγέτη, που κάνει τη διαφορά.

λ. Ότι ο προσδιορισμός των ατομικών χαρακτηριστικών του ηγέτη έχει νόημα, μόνον όταν αυτός ειδωθεί σε σχέση με συγκεκριμένες ανάγκες μιας συγκεκριμένης επιχείρησης ή οργανισμού. Συνεπώς, αντί των τυπολογιών θα ήταν προτιμότερη η περιπτωσιολογική ανάλυση και μελέτη, όταν γίνεται λόγος για αξιολόγηση ηγετικών στελεχών.

μ. Ότι σε αντίθεση με τα συχνά παρουσιαζόμενα στη διεθνή και ελληνική βιβλιογραφία δεδομένα και χαρακτηριστικά ηγετών, θα ήταν ασφαλώς προτιμότερο(και ασφαλέστερο) να μην γίνεται τόσος λόγος για συγκεκριμένες τυπολογίες και πατέντες καθορισμού των ηγετών, διότι οι εργαζόμενοι συνολικά (απαραίτητη προϋπόθεση ύπαρξης και λειτουργίας μιας ηγεσίας) κρίνουν τις ηγεσίες με βάση τρία βασικά στοιχεία:

1. από το αν η ηγετική συμπεριφορά διαπνέεται ή όχι από βαθιά ανθρωπιστικά συναισθήματα, άσχετα αν ο ηγέτης οφείλει να ασκεί διεύθυνση και έλεγχο,
2. από το αν η ηγετική φυσιογνωμία διαθέτει ευελιξία, ικανότητα αποφάσεων και δημιουργικότητα, αξιοποιώντας στο μέγιστο τις δυνατότητες των εργαζομένων,
3. από το βαθμό δημιουργικότητας, διορατικότητας και δυνατότητας να μην είναι υπερβολικά συγκεντρωτικός ο ηγέτης, αφήνοντας τους εργαζόμενους να αναπτύξουν οι ίδιοι δραστηριότητα και συμμετοχή.

Θα ήθελα να κλείσω το συνοπτικό αυτό κεφάλαιο για την ηγεσία και τα ηγετικά στελέχη σε σχέση με τους εργαζόμενους με ένα κλασσικό απόφθεγμα του Jean-Jacques Rousseau, που τόνιζε: «όλες οι γενικεύσεις είναι λανθασμένες, συμπεριλαμβανομένης και της παρούσας».

Μόνο χωρίς γενικεύσεις (που η αναγωγή τους στο μερικό) και χωρίς άκριτες υπεραπλουστεύσεις (που η αναγωγή τους σε ευρύτερους χώρους) είναι δυνατόν να ερμηνευτεί η συμπεριφορά της ηγεσίας στους εργασιακούς χώρους. Και μάλιστα περιπτωσιολογικά.

4. Η ΑΝΑΓΚΑΙΟΤΗΤΑ ΤΩΝ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΣΧΕΣΕΩΝ ΣΤΟΝ ΕΡΓΑΣΙΑΚΟ ΧΩΡΟ

Τα τελευταία χρόνια εξετάζεται περισσότερο το θέμα των καλών σχέσεων μεταξύ των ανθρώπων. Οι άνθρωποι, στο μεγαλύτερο ποσοστό τους, δεν εργάζονται πλέον μόνοι τους, αλλά με αυξανόμενο ρυθμό προχωρούν προς τις ομαδικές εργασίες. Μέσα στους νεώτερους, ομαδικούς τόπους εργασίας λιγότεροι ή περισσότεροι εργαζόμενοι συμβιούν το μεγαλύτερο μέρος της ενεργής ημέρας και κατά επέκταση της ζωής τους. Η συμβίωση αυτή δημιουργεί σχέσεις, επαφές, που εξελίσσονται, ανθρώπινα σε φιλίες ή μίση, σε συνεργασία ή σύγκρουση, κ.τ.λ. Προέκυπτε ανάγκη, τα μίση που εκδηλώνονταν στους εργασιακούς χώρους, οι συγκρούσεις των εργαζομένων κατά την διάρκεια της εργασίας τους να διευθετούνται και να λύνονται οι διαφορές για να μη

προκαλούντο δυσκολίες στην παραγωγική διαδικασία και την παραγωγικότητα. Η ανάγκη αυτή προκάλεσε πίεση , λόγω οικονομικών επιπτώσεων, τουλάχιστον.

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

Οι επιχειρήσεις από την άλλη πλευρά έδωσαν σημασία στην οργάνωσή τους και εφάρμοσαν τις αρχές της οργανωτικής και διοικητικής. Αλλά ο ανθρώπινος παράγοντας δεν είχε την πρέπουσα θέση, παρόλο, όπως είναι γνωστό, ότι οι βάσεις για τις σχέσεις των ανθρώπων υπήρχαν, τουλάχιστον από την πρώτη χριστιανική εποχή. Ακόμη και τώρα δεν δίνουμε την πρέπουσα σημασία στον άνθρωπο. Τόσο οι επιχειρήσεις κ.λπ. οργανισμοί , όσο και τα εργαζόμενα άτομα έχουν ανάγκη από την ύπαρξη καλού κλίματος εργασίας, η πραγματοποίηση του οποίου εξαρτάται και από τις δύο πλευρές , διότι διαφορετικά κάποια από τις δύο θα έχει παράπονα. Η ανάγκη αναγνώρισης της σημασίας του ανθρώπου ώθησε τις επιχειρήσεις να εξετάσουν τις διάφορες στάσεις των εργαζομένων και τους μελετητές να ασχοληθούν συστηματικά με τον άνθρωπο. Ο άνθρωπος παίρνει την αξία , που επιβάλλεται να του αναγνωρίζεται και παρατηρείται σημαντική πρόοδος ως προς το παρελθόν , αλλά με μεγάλα περιθώρια βελτιώσεων ακόμη.

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

Η εφαρμογή των ανθρωπίνων σχέσεων απαιτεί την αμοιβαιότητα , ανεξάρτητα αν ο σοφός λαός μας διετύπωσε το γνωμικό: «κάνε το καλό και ρίξε το στο γιαλό». Η αρνητική στάση προς τον άνθρωπο είναι σχεδόν βέβαιο ότι θα προξενήσει πολλαπλασιαστικά , αρνητικά φαινόμενα μέσα στον εργασιακό χώρο, αλλά και στο οικογενειακό περιβάλλον και γενικότερα στο κοινωνικό σύνολο. Ο

εργαζόμενος , που τον κακομεταχειρίζεται ο προϊστάμενός του πιθανότατα θα ξεσπάσει στους συναδέλφους του , θα κακομεταχειριστεί με τη σειρά του τους νεωτέρους συναδέλφους , θα είναι απότομος στα μέλη της οικογενείας του κ.τ.λ

Ενώ η αρνητική θέση στον άνθρωπο , μεταδοτικά μπορούμε να πούμε , έχει αρνητικά αποτελέσματα , η θετική στάση πιθανόν να επαληθεύσει τις απόψεις του Elton Mayo , ότι «εργαζόμενοι , που αισθάνονται ότι τους μεταχειρίζονται ως ανθρώπινα πλάσματα , ότι δείχνουν κατανόηση για τις ανάγκες και τα προβλήματα τους , εργάζονται καλύτερα και αποδίδουν περισσότερο». Η ψυχολογική ατμόσφαιρα των χώρων εργασίας, αποτελεί μια πραγματικότητα εξ ίσου σημαντική , όπως και η φυσική ατμόσφαιρα, η οποία όταν είναι καλή προδιαθέτει ευνοϊκά τον άνθρωπο. Έχει παρατηρηθεί , ότι οι ανθρώπινες διαθέσεις , το ηθικό των εργαζομένων και το ψυχο-κοινωνικό κλίμα έχουν εξαιρετική σημασία για όλες τις οικονομικές μονάδες. Πως είναι δυνατόν υπάλληλος , που αισθάνεται αδικημένος από την υπηρεσία του να εξυπηρετήσει τον συνάδελφό του ή κάποιον συναλλασσόμενο μαζί του;

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

- α) να μεταχειρίζεται η επιχείρηση τον εργαζόμενο ανεξάρτητα από τον βαθμό, θέση ή μόρφωση , ως συνάνθρωπο και συνεργάτη
- β) τα διοικητικά μέτρα να προσαρμόζονται ,όπου είναι δυνατό, ανάλογα με την περίπτωση, παρά τις φαινομενικές δυσκολίες
- γ) να δείχνεται σεβασμός στην αξιοπρέπεια του εργαζομένου
- δ) να αισθάνονται οι προϊστάμενοι ως ευθύνη την ανύψωση όχι μόνο της αποδόσεως αλλά και των ανθρώπων που εργάζονται μαζί τους ή κοντά τους
- ε) να προσφέρουν ευκαιρίες για επιτεύγματα και κυρίως να μην παραλείπουν να τα επαινούν και
- στ) οι εργαζόμενοι να εκτιμούν τις καλές προσπάθειες των επιχειρήσεων και να ανταποκρίνονται θετικά σε αυτές.

Τα ανωτέρω χωρίς να αποτελούν τα μόνα στοιχεία των καλών ανθρωπίνων σχέσεων αποτελούν κάποια έστω βοηθητικά όργανα καλύτερης πλεύσης του «πλοίου» που λέγεται επιχείρηση ή οργανισμός κ.τ.λ. Δεν πρέπει δε

να ξεχνούμε , ότι η εφαρμογή τους είναι δύσκολη , γιατί απαιτεί ανωτερότητα, αυτοπεποίθηση, γνώση , εθισμό κ.τ.λ. εκείνων που θα τα εφαρμόσουν. Πλην όμως παρά τις δυσκολίες πρέπει να εφαρμόζονται σωστά οι ανθρώπινες σχέσεις.

ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΑ ΕΝΔΟΎΠΗΡΕΣΙΑΚΟΥ ΚΛΙΜΑΤΟΣ ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΑΣ

Συνεργασία , όπως είναι γνωστό, καλείται η κοινή εργασία με άλλον ή άλλους ή η συμμετοχή σε κοινή εργασία. Η σύγχρονη μορφή εργασίας απαιτεί τη συμμετοχή και τη συνεργασία , τις περισσότερες φορές , πολλών ατόμων. Η ομαδική εργασία όμως είναι ένα μεγάλο «καμίνι» , μέσα στο οποίο πρέπει να σφυρηλατούνται οι ανθρώπινοι χαρακτήρες, να γίνονται αμοιβαίες υποχωρήσεις , να θυσιάζονται οι ψευτοεγωϊσμοί, να δημιουργούνται συνεννοήσεις για κοινές επιτυχίες.

Η θεωρητική εξέταση της συνεργασίας είναι σχετικά εύκολη , ενώ η πρακτική αντιμετώπιση της είναι αρκετά δύσκολη , διότι οι άνθρωποι έχουν τους δικούς τους χαρακτήρες , τα προβλήματά τους , τις δυσκολίες και τις αδυναμίες τους , που πρέπει να συνδυαστούν με τα θετικά στοιχεία τους , για να ξεπεραστούν τα αρνητικά συστατικά τους και να προχωρήσουμε προς την πρόοδο. Η συνεργασία και η δημιουργία του ενδοϋπηρεσιακού κλίματος συνεργασίας απαιτεί πολλά στοιχεία. απαιτεί:

- α) γνώση των ανθρώπων και των ανθρωπίνων σχέσεων
- β) σαφή γνώση των αρχών οργάνωσης και διοίκησης ως και ψυχολογίας
- γ) δικαιοσύνη
- δ) διορατικότητα από τη πλευρά των οργανωτών και της επιχείρησης κ.τ.λ.

Αλλά ορισμένα από τα προαπαιτούμενα στοιχεία της καλής συνεργασίας πρέπει να υπάρχουν και στους εργαζομένους, ώστε να αποφεύγονται οι συγκρούσεις ή οι προστριβές ή οι ψυχολογικές μειώσεις των συναδέλφων κ.α.

5. ΨΥΧΟΛΟΓΙΚΕΣ ΣΥΝΕΠΕΙΕΣ ΤΩΝ ΕΝΔΟΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΩΝ ΔΙΕΝΕΞΕΩΝ

Υπάρχουν ορισμένες ενδο-εργασιακές διενέξεις μέσα στις επιχειρήσεις- που συνήθως άπτονται των σχέσεων ατόμων και οργανισμών –με σοβαρές ψυχολογικές συνέπειες. Συνεπώς, που αναφέρονται στον ψυχολογικό τομέα,

από το είδος της αντιμετώπισης των διενέξεων αυτών μέσα στην επιχείρηση, εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό η γενική παραγωγικότητα και αποδοτικότητα των εργαζομένων. Από το ευρύ πλαίσιο των εργασιακών διενέξεων παραθέτω συνοπτικά ορισμένα στοιχεία, που ενδιαφέρουν τις Εργασιακές Σχέσεις:

α. Η α-πειθαρχία και η ανυπακοή

Αντιπροσωπεύει την εργασιακή διένεξη μεταξύ εργαζόμενων και διοίκησης, όταν διαταράσσεται το πρότυπο συμπεριφοράς κάθε επιχείρησης, έτσι όπως έχει καθοριστεί. Πρότυπο συμπεριφοράς, που προϋποθέτει την προσαρμογή του προσωπικού στα κελεύσματα της διοίκησης μέσω της πειθαρχίας και της υπακοής.

Γεγονός, που οδηγεί στον καθορισμό «εργασιακών προτύπων» σαν απαραίτητη προϋπόθεση λειτουργίας της επιχείρησης, ώστε και ενημερωμένοι να είναι οι εργαζόμενοι και αιτιολόγηση των κανόνων της διοίκησης να υπάρχει και θεσμοθέτηση «πειθαρχικών μέτρων» να έχει καθοριστεί.

Κάθε φορά, που η σχέση διοίκησης εργαζομένων διαταράσσεται από πράξεις ή παραλείψεις, που σχετίζονται με την έλλειψη πειθαρχίας και υπακοής, οδηγούμαστε στην επιβολή κυρώσεων και ποινών. Αυτές, μπορεί να λύνουν τα θέματα παραγωγής του συγκεκριμένου έργου, δεν σημαίνει όμως ότι αφήνουν ανέγγιχτο ψυχολογικά το άτομο. Διότι, όπως έχει αποδειχθεί από το 1967 από τον Davis K, η επέκταση της επιβολής Πειθαρχικών ποινών στους εργαζόμενους είναι αντιστρόφως ανάλογη της παραγωγικότητας τους, διαπίστωση η οποία οδηγεί στη, με «φειδώ», επιβολή κάθε είδους πειθαρχικών διώξεων.

β. Από τη μομφή στην απόλυση

Οι, από το μέρος των Διοικήσεων, επιβαλλόμενες πειθαρχικές ποινές στους εργαζόμενους, όταν αυτοί δεν συμμορφώνονται στα πρότυπα συμπεριφοράς που έχει θέσει η επιχείρηση, παρουσιάζουν μία μεγάλη ποικιλία και διαφορετικότητα. Από επιχείρηση σε επιχείρηση, από χώρα σε χώρα, από χρόνο σε χρόνο, κ.τ.λ., αποτελεί στοιχείο της προσαρμοστικότητας της διοίκησης στις συγκεκριμένες απαιτήσεις κάθε περίπτωσης. Από αυτήν τη μεγάλη ποικιλία, οι σχηματοποιημένες μορφές επιβολής ποινών (αυτές δηλαδή, που συνήθως αποτελούν την κοινή συνισταμένη τους) παρουσιάζουν την ακόλουθη κλιμάκωση, από τις ελαφρύτερες στις βαρύτερες, όπως παρουσιάζεται στη συνέχεια:

1 η μομφή, που συνήθως εμπεριέχει τη διατύπωση της δυσαρέσκειας της διεύθυνσης προς τον εργαζόμενο –στην πλειοψηφία των περιπτώσεων προφορικής μορφής –δίχως άλλες παρενέργειες ,

2 η επίπληξη, που τις περισσότερες φορές έχει και έγγραφη μορφή, στην οποία υπενθυμίζεται το όλο πλαίσιο εργασιακής δράσης και τονίζεται στον εργαζόμενο ότι, η επανάληψη ανάλογης συμπεριφοράς , θα οδηγήσει σε σοβαρότερες συνέπειες,

3 η απόλυση, που είναι η τελευταία και αυστηρότερη πειθαρχική ποινή για τον εργαζόμενο, και συνήθως αποτελεί επίδειξη ισχύος της διοίκησης και παράλληλα, ποινή <<παραδειγματισμού>> των υπολοίπων εργαζομένων.

Συμπερασματικά

Είναι σαφές ότι, στο πλαίσιο άσκησης του έργου της, μια Διοίκηση είναι *υποχρεωμένη* να καταφύγει στην επιβολή πειθαρχικών ποινών, που ούτε ευχάριστο έργο αποτελεί ούτε συμβάλλει στην ανάπτυξη της επιχείρησης. Τότε, είναι υποχρεωμένη η διοίκηση να ακολουθήσει ή την <<αρχή της ελαστικότητας>> ή την <<αρχή της ομοιομορφίας>> στην πειθαρχική διαδικασία. Πρόκειται για δύο αρχές, που έχουν και *πλεονεκτήματα* και *μειονεκτήματα*, οι οποίες όμως προσπαθούν να ελαχιστοποιήσουν τις ψυχολογικές παρενέργειες στους εργαζόμενους ενός οργανισμού και ιδίως, την επέκταση αυτών των παρενεργειών στους υπόλοιπους εργαζόμενους και το ηθικό τους ,γεγονός που μπορεί να αποβεί σε βάρος όλων.

Οι ένδο-επιχειρησιακές διενέξεις αναμφίβολα δημιουργούν πλήθος ψυχολογικών επιρροών στους εργαζόμενους, με σημαντικό αντίκτυπο στην κάθε επιχείρηση, γεγονός, που θα πρέπει να αντιμετωπίζεται με εξαιρετική σοβαρότητα και φειδώ από τις σύγχρονες διοικήσεις των επιχειρήσεων.

Και ασφαλώς, όσο πιο συμμετοχική και δημοκρατική είναι μια διοίκηση τόσο περισσότερο η επιβολή πειθαρχικών ποινών ελαχιστοποιείται...

6. ΒΑΣΙΚΕΣ ΜΟΡΦΕΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ

Η αυταρχική διοίκηση

Πρόκειται για το είδος εκείνο της διοίκησης, κατά την οποία το διευθυντικό στέλεχος (manager) δεν έχει καθιερώσει σχέσεις συνεργασίας με τους υφισταμένους του, και αποτελεί το μόνο και καθοριστικό παράγοντα στη λήψη των αποφάσεων, που αφορούν στην επιχείρηση.

Πρόκειται για ένα παλιό και συχνά αποτυχημένο θεωρητικό μοντέλο στην ιστορία της διοίκησης των επιχειρήσεων, που βασίζεται στη θεωρία **X** του **D.Mc Gregor** σχετικά με την έννοια της πειθαρχίας. Θεωρία που στηρίζεται σε αφορισμούς του τύπου «το άτομο αποστρέφεται την εργασία και μόνο με την απειλή της τιμωρίας την εκτελεί σωστά, ενώ ο μέσος πολίτης βρίσκεται πιο κοντά στην υπακοή παρά στην επιβολή»

Η ψυχολογική επιβάρυνση των υφισταμένων μιας τέτοιας μορφής αντίληψη σε σχέση με τη διοίκηση, δημιουργεί σωρεία βλαπτικών ενεργειών αναφορικά με τη δημιουργία του ευνοϊκού κλίματος, που απαιτεί η εργασία και τις οποίες παραθέτω στη συνέχεια.

<1> Υποταγή του εργαζόμενου στη διοίκηση και εκπλήρωση του έργου μόνο εξαιτίας <<δαμόκλειος σπάθης>>, που επικρέμεται επάνω του, χωρίς δηλαδή να υπάρχει οργανική σύνδεση εργασίας και ικανοποίησης.

<2> Έλλειψη ενδιαφέροντος για αύξηση της απόδοσης, νευρικότητα και άγχος το οποίο, ειδικά σε ορισμένες επιχειρήσεις, αντανακλάται και προς τα έξω, δηλαδή στους πελάτες, με δυσμενείς επιπτώσεις για τους εργαζόμενους και για τους καταναλωτές.

<3> Έλλειψη στοιχειωδών αντιρρήσεων των υφισταμένων σχετικά με το παραγόμενο έργο, στοιχείο κατ'εξοχή αποτρεπτικό για την καλύτερη αντιμετώπιση των θεμάτων που απασχολούν μια σύγχρονη επιχείρηση, και τούτο, αφ' ενός διότι το εύρος των θεμάτων είναι τεράστιο και αφ' ετέρου διότι είναι μαθηματικά βέβαιο, ότι η μοναδική σκέψη υστερεί έναντι των περισσότερων, ειδικά στις περιπτώσεις έκτακτων προβλημάτων.

<4> Πιθανότητα δημιουργίας αλυσιδωτών αντιδράσεων με στόχο την αυταρχική διοίκηση, η επίπτωση των οποίων δεν μπορεί να προβλεφθεί στην επιχείρηση, λ.χ. στάση εργασίας, απεργία, δολιοφθορά, εμπορικός αποκλεισμός, κ.λ.π., που ειδικά για την παροχή υπηρεσιών μπορεί να έχει δυσανάλογο κόστος.

<5> Τέλος, δημιουργία κακού ψυχολογικού κλίματος, που θα έχει για αποτέλεσμα την ταλαιπωρία των μόνων ανεύθυνων στην προκειμένη περίπτωση, δηλαδή των πελατών.

Η συνεργατική (συμμετοχική) διοίκηση

Στον αντίποδα ακριβώς της προηγούμενης μορφής διοίκησης βρίσκεται αυτή της λεγόμενης συνεργατικής διοίκησης, η οποία, εξαιτίας της συμμετοχής μέρους του προσωπικού στη λήψη αποφάσεων, αποκαλείται και συμμετοχική. Στην περίπτωση αυτή, η πειθαρχία μετατρέπεται σε μία σχέση αποδοχής κάποιων προκαθορισμένων κανόνων συμπεριφοράς, που είναι κατά βάση αποδεκτοί από το σύνολο των εργαζομένων.

Αυτή η άποψη στηρίζεται στην δεύτερη θεωρία του D. Mc Gregor , την λεγόμενη θεωρία Υ , σύμφωνα με την οποία «ο μέσος άνθρωπος όχι μόνο δέχεται ευθύνες αλλά και τις επιδιώκει, ο δε έλεγχος και η τιμωρία δεν αποτελούν τα μόνα μέσα για την πραγμάτωση των στόχων του οργανισμού , διότι οι άνθρωποι αναπτύσσουν αυτοέλεγχο και αυτοκυριαρχία στην υπηρεσία των σκοπών της οργάνωσης » .

Στο πλαίσιο αυτό, η συμμετοχική διοίκηση (participating management) βάζει νέα πρότυπα εργασιακής συμπεριφοράς, τα οποία για την σύγχρονη επιχείρηση έχουν μεγάλη σημασία, διότι:

1. Υπάρχει άμεση επικοινωνία μάντζερ – υφισταμένων δίχως εμφανή εθιμοτυπία, η οποία αφενός μεν απλοποιεί τις διαδικασίες αφετέρου δε συμβάλει στο σχεδιασμό των ενεργειών και στην ορθολογική λήψη των αποφάσεων,

2. Δίνεται η ευκαιρία στους υφισταμένους να αναπτύξουν πρωτοβουλίες καθώς και δημιουργικό πνεύμα- εκεί που οι περιστάσεις το απαιτούν – οι οποίες μάλιστα γίνονται αντικείμενο ανταλλαγής απόψεων , θέσεων και γνώμων προς όφελος της επιχείρησης και των στόχων της,

3. Αξιοποιείται το έμψυχο υλικό το οποίο, είτε με βάση τα ιδιαίτερα ψυχολογικά χαρακτηριστικά της προσωπικότητας είτε με βάση τις γνώσεις του, μπορεί να συμβάλει όχι μόνο στην καλύτερη λειτουργία της επιχείρησης, αλλά και στην δημιουργία επαγγελματικής συνείδησης και για το υπόλοιπο προσωπικό,

4. Παρατηρείται καλό εργασιακό κλίμα μέσα στο οποίο ξεχωρίζει η διάθεση για καλά επιχειρησιακά αποτελέσματα, για εκπόνηση προγραμμάτων και λύσεων που κάτω από άλλες συνθήκες δεν θα ήταν νοητό,

5. Επικρατούν αισθήματα αμοιβαίου σεβασμού, εμπιστοσύνης, κατανόησης και ειλικρίνειας μεταξύ προϊσταμένων – υφισταμένων, στοιχεία που καθορίζουν σε μεγάλο βαθμό την αρμονική συνεργασία,

6. Δημιουργούν το πλαίσιο του σύγχρονου τουριστικού μάνατζερ, ο οποίος θα πρέπει να διαθέτει βασικές τουλάχιστον γνώσεις ψυχολογίας γενικά και τουριστικής ψυχολογίας ειδικότερα,

7. Τέλος , υπάρχουν όλες οι απαραίτητες ψυχολογικές προϋποθέσεις για την άσκηση ορθολογικής , μακρόπνοης και χρηστής διοίκησης.

Συμπερασματικά , έχει γίνει νομίζω φανερό, ότι οι σύγχρονες συνθήκες και απαιτήσεις και ιδιομορφίες της μοντέρνας επιχείρησης οδηγούν αναμφίβολα στην επιλογή της συμμετοχικής διοίκησης. Τουλάχιστον ως προς την συμβολή της στο ψυχολογικό επίπεδο στον χώρο της εργασίας, η συμμετοχική διοίκηση έχει μεγάλη σημασία για τον κλάδο των εργασιακών σχέσεων.

Γ. Η ΣΥΜΜΕΤΟΧΗ ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ

1. ΓΕΝΙΚΑ

Μέσα στις σημερινές συνθήκες της παγκοσμιοποιημένης κοινωνίας , η επιτυχία στην δράση των οργανισμών στηρίζεται στην αξιοποίηση των δυνατοτήτων όλου του ανθρώπινου δυναμικού τους. Πρέπει , επομένως, να δημιουργούν συνθήκες, ώστε οι εργαζόμενοι να υποκινούνται για αξιοποίηση των δυνατοτήτων τους, γιατί έτσι θα ικανοποιούνται και οι δικές τους ανάγκες και κίνητρα. Το διευθυντικό ύφος και ο τρόπος σκέψης του ατόμου που ηγείται και διευθύνει άλλους, πρέπει να τους ελκύει και να ανταποκρίνεται στα κίνητρα και τα ενδιαφέροντά τους. Η εξουσία είναι καταστροφική και μόνο κακά αποτελέσματα μπορεί να επιφέρει σε ανθρώπους με αυξημένα κίνητρα και ικανότητες. Η ενθάρρυνση για συμμετοχή, ο ενθουσιασμός των εργαζομένων για επιτεύξεις , η αναγνώριση της προσφοράς τους και γενικά η ανταπόκριση στα κίνητρα, στα ενδιαφέροντα και στις προσδοκίες τους, αποτελούν την βάση της επιτυχίας.

Από την δεκαετία του 1970 συζητείται πολύ και στην χώρα μας το θέμα της συμμετοχής των εργαζομένων στην διοίκηση των επιχειρήσεων, τόσο θεωρητικώς όσο και στην πράξη. Με τον όρο συμμετοχή των εργαζομένων στην διοίκηση των επιχειρήσεων θεωρούνται η πάσης φύσεως συμμετοχές και κυρίως

- α. Συμμετοχή στις αποφάσεις
- β. Συμμετοχή στα κέρδη
- γ. Αυτοδιαχείριση (χωρίς βέβαια να υπάρχει ταυτότητα αντιλήψεων και στην άποψη αυτή)

Σε μερικές χώρες της δυτικής Ευρώπης η συμμετοχή αυτή, αποκαλείται επίσης βιομηχανική δημοκρατία ή συνδιοίκηση ή αυτοδιαχείριση και έχει προχωρήσει αρκετά , χωρίς να έχει φτάσει στην τελειότητα.

Με την συμμετοχή των εργαζομένων στην λήψη αποφάσεων γίνεται αποδεκτό, ότι οι εργαζόμενοι αισθάνονται πιο υπεύθυνοι, ικανοποιούν τα ανώτερα επίπεδα των αναγκών τους και έχουν το συναίσθημα ότι πολλά εξαρτώνται από την δική τους συμπεριφορά. Πιστεύεται ακόμη, ότι με αυτήν διευκολύνεται η λύση σε κρίσιμα ζητήματα, όπως η εφαρμογή νέων μεθόδων

παραγωγής, η τεχνολογική πρόοδος, η αντικατάσταση των εργαζομένων, ο σχεδιασμός και η εκπαίδευσή τους, η ηθική τους ικανοποίηση από το περιεχόμενο της εργασίας και άλλα. Θεωρείται ακόμη λογικό οι εργαζόμενοι να επιδιώξουν με μεγαλύτερο ζήλο την υλοποίηση μιας απόφασης, που έχουν συμπράξει για την λύση της και οι ίδιοι, σε αντίθεση με μια απόφαση που τους επιβλήθηκε, χωρίς να ερωτηθούν αν συμφωνούν ή όχι, ούτε τους δόθηκαν εξηγήσεις σχετικά με αυτήν. Σύμφωνα με τις απόψεις των ασχολουμένων με την βιομηχανική δημοκρατία και ειδικότερα με την συμμετοχή των εργαζομένων στην διοίκηση, η εισαγωγή κάθε τύπου συμμετοχής πρέπει να είναι ρεαλιστική και εφαρμόσιμη, λαμβάνοντας υπόψιν τις υπάρχουσες κοινωνικοοικονομικές και πολιτικές συνθήκες. Για τις δυτικές βιομηχανικές χώρες η συμμετοχή των εργαζομένων στην διοίκηση δεν σημαίνει και έλεγχο από αυτούς. Επομένως, η εφαρμογή της αρχής της βιομηχανικής δημοκρατίας, στο φιλελεύθερο πολιτικοοικονομικό σύστημα, σημαίνει επιμερισμό της δύναμης στην διαδικασία λήψεως αποφάσεων.

Ο Κένεθ Γουώκερ, ένας από τους βαθύτερους μελετητές του θέματος αυτού, από την Αυστραλία, συμπεραίνει, ότι η συμμετοχή των εργαζομένων στην διοίκηση «θα φέρει συγκεκριμένα οφέλη, μόνο εάν οι ατομικές ανάγκες του εργαζομένου γίνονται καταληπτές και ικανοποιητικές». Λαμβάνοντας υπόψιν τον υψηλό βαθμό δυσαρέσκειας και απογοήτευσης των εργαζομένων, που σύμφωνα με πολλές μελέτες συμβάλει σε μεγάλο ποσοστό στις αιτίες της βιομηχανικής σύγκρουσης και της χαμηλής παραγωγικότητας, λίγοι αντικειμενικοί παρατηρητές θα διαφωνήσουν με τις απόψεις του Γουώκερ. Όμως για να γίνει αποδεκτή και να εφαρμοστεί κάθε μεταβολή στην διαδικασία λήψεως αποφάσεων της διοικήσεως πρέπει να είναι φανερό, ότι οι προτεινόμενες αλλαγές, όχι μόνο θα λύσουν προβλήματα στο τόπο εργασίας, αλλά και ότι τα οφέλη θα τα απολαμβάνει το κοινωνικό σύνολο.

Σύμφωνα με τα στοιχεία που υπάρχουν, οι κυριότερες δυνατότητες, που είναι πιθανό να έχει στην Ελλάδα η συμμετοχή των εργαζομένων στην διοίκηση, είναι η εξής:

1. Η μείωση της αποξένωσης και η προαγωγή της προσωπικής ικανοποίησης.
2. Η αποτελεσματική χρησιμοποίηση των ανθρωπίνων πόρων της εργασιακής μονάδας.
3. Η προώθηση των συνεργατικών διαθέσεων και η μείωση των συγκρίσεων.
4. Η αύξηση της κοινωνικής υπευθυνότητας της επιχειρήσεως, ως οικονομικής αλλά και κοινωνικής μονάδας.

Υποστηρίζεται βάση των εμπειριών της δυτικής Γερμανίας και άλλων ευρωπαϊκών χωρών, ότι η συμμετοχή των εργαζομένων στην διοίκηση, με τα συμβούλια εργασίας και την συνδιοίκηση, συνεισφέρει στο ενδυνάμωμα της Δημοκρατίας και του συστήματος των ιδιωτικών επιχειρήσεων. Ακόμη δε, ότι βοηθεί στην ανάπτυξη μιας σταθερής και υγιούς οικονομίας και κοινωνίας. Ο πρώην καγκελάριος της Δ.Γερμανίας, Βίλλυ Μπράντ, μιλώντας το 1975 στις Η.Π.Α. απέδωσε την υγιή κατάσταση της δυτικογερμανικής οικονομίας, «στις

καλές σχέσεις εργαζομένων και διοικήσεων επιχειρήσεων, που βασίζονται στη συνδιοίκηση».Είπε ακόμη, «έχουμε αναπτύξει αυτό που καλούμε συνδιοίκηση στην Βιομηχανία μας, το οποίο έχει δώσει στους αντιπροσώπους των εργατών δικαίωμα λόγου στην διοίκηση και πιστεύω γενικά, ότι έχει επιτύχει και φέρει μεγαλύτερη κοινωνική ειρήνη στην οικονομική και κοινωνική σκηνή».

Ο Κλάους Μπόορ, άλλοτε Εργατικός Ακόλουθος της Δυτ. Γερμανίας στην Οτάβα του Καναδά , είχε υποστηρίξει , ότι «η συνδιοίκηση, στην Δ. Γερμανία τουλάχιστον δεν αποβλέπει στο να ατονίσει τις διοικητικές λειτουργίες, αλλά μάλλον στο να εξασφαλίσει, ότι μόνο όσοι έχουν υψηλά προσόντα προωθούνται σε υπεύθυνες θέσεις. Είναι ένα τροποποιημένο και δυναμικό σχήμα ελευθέρων επιχειρήσεων και ένας θεσμοθετημένος διάλογος μεταξύ διοικήσεως και εργαζομένων».

Οι ανωτέρω απόψεις δεν είναι ούτε όλες αλλά ούτε προβάλλουν μόνο πλεονεκτήματα. Έτσι υπάρχουν άλλες απόψεις , οι οποίες υποστηρίζουν ότι η συμμετοχή στην διοίκηση παρουσιάζει διάφορες δυσκολίες ή και μειονεκτήματα. Σαν μεγαλύτερα μειονεκτήματα της συμμετοχικής διοικήσεως αναφέρονται:

1. Ότι είναι σημαντικά ακριβότερη και πολύ χρονοβόρα από την κλασσική.
2. Ότι αυξάνεται η γραφειοκρατία, που σε ορισμένες περιπτώσεις είναι ανασταλτικός παράγοντας για την ομαλή λειτουργία της επιχειρήσεως.

2. ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΣΥΜΜΕΤΟΧΙΚΟΥ ΑΤΟΜΟΥ

Τα κύρια χαρακτηριστικά του ατόμου, που εφαρμόζει και προωθεί τη συμμετοχή του προσωπικού στη λήψη αποφάσεων πάνω σε θέματα που αφορούν τη δουλειά του, μπορούν να περιγραφούν ως εξής :

Άσκηση επιρροής. Προσπάθεια του είναι να ασκήσει επιρροή στους συνεργάτες του, αντί της εξουσίας που του παρέχει η θέση του. Άσκηση εξουσίας σημαίνει προσφυγή στο αυταρχικό σύστημα και εκδηλώνει αδυναμία να πείσει και να χρησιμοποιήσει επιρροή. Η επιρροή είναι αποτέλεσμα γνώσεων στα κίνητρα και τις ανάγκες των εργαζομένων. Η επιρροή είναι βασικό ηγετικό χαρακτηριστικό.

Καλός ακροατής. Ο ηγέτης είναι καλός ακροατής. Δεν προσπαθεί να λείει αυτά που ο ίδιος θέλει. Προπάντων, προσπαθεί να ακούσει και να καταλάβει τι θέλει να του πει ο συνομιλητής του και μετά να μιλήσει ο ίδιος, για να ξέρει ποιο είναι ακριβώς το θέμα που ενδιαφέρει τον συνομιλητή του και όχι αυτό που ενδιαφέρει τον ίδιο. Για να μπορεί να επικοινωνεί, επικεντρώνεται στα θέματα που έχουν σημασία για τον ακροατή του.

Υποκινεί. Ενδιαφέρεται να κατανοήσει τις θέσεις των άλλων και να ανταποκριθεί στα κίνητρα και στα ενδιαφέροντά τους, μέσα φυσικά στο πλαίσιο των στόχων της εργασίας τους. Συνδυάζει τους στόχους των συνεργατών του με

εκείνους του οργανισμού, για να τους κάνει να νιώθουν δική τους τη δουλειά και να έχουν μεγαλύτερο ενδιαφέρον. Η υποκίνηση του προσωπικού να αναπτύξει τις ικανότητες του μέσα στο περιβάλλον του οργανισμού είναι από τα κύρια καθήκοντά του.

Μαθαίνει τους συνεργάτες του να σκέφτονται. Δεν προσπαθεί να πει στους συνεργάτες του τι πρέπει να κάνουν, αλλά να τους μάθει να σκέφτονται οι ίδιοι και να αποφασίζουν. Δεν τους δίνει τις λύσεις, προσπαθεί να τους εκπαιδεύσει, ώστε να τις βρίσκουν μόνοι τους και να μαθαίνουν. Έτσι, ανεξαρτητοποιούνται και σταδιακά δεν έχουν ανάγκη να αναμένουν να τους πει τι να κάνουν, άλλα τους ενδυναμώνει να αποφασίζουν μόνοι τους.

Ενθαρρύνει τις εισηγήσεις. Ενθαρρύνει τους συνεργάτες του να σκέφτονται βελτιώσεις και να υποβάλλουν εισηγήσεις. Εφόσον νομίζουν πως κάποια σκέψη τους θα βελτιώσει κάτι, να έχουν την πρωτοβουλία και το ενδιαφέρον να το εισηγούνται, έστω κι αν είναι κάτι ασήμαντο. Συζητά τις εισηγήσεις που του γίνονται, τις βελτιώνει, αν χρειάζεται, και ενθαρρύνει το άτομο που τις κάνει να τις εφαρμόσει ως δικές του. Εφόσον έχει καλύτερα αποτελέσματα, επαινεί και αναγνωρίζει την προσπάθεια.

Δίνει σημασία στους άλλους. Χειρίζεται τους συνεργάτες του ως ανεξάρτητα άτομα με δική τους προσωπικότητα, δείχνοντάς τους ότι ενδιαφέρεται γι'αυτούς και τους δίνει σημασία. Είναι σημαντικό για κάποιον να ξέρει ότι τον εκτιμούν και ότι του δείχνουν ενδιαφέρον. Αισθάνεται μεγαλύτερη αξιοπρέπεια και αντιλαμβάνεται ότι αναγνωρίζουν τη συνεισφορά του. Αυτό αποτελεί σημαντικό κίνητρο, που θα τον βοηθήσει να καταβάλει μεγαλύτερες προσπάθειες και να συνδεθεί περισσότερο με τη δουλειά του.

Αναπληροφορεί τους συνεργάτες και υφισταμένους του για τα αποτελέσματα της δουλειάς τους, και έτσι τους βοηθά να βελτιωθούν. Χρησιμοποιεί τον έπαινο, αλλά και την κριτική, όπου χρειάζεται. Κριτική είναι ο εντοπισμός και η συζήτηση των αδυναμιών που παρουσιάζει κάποιο άτομο, με στόχο να εξευρεθεί τρόπος βελτίωσής του. Αποφεύγει την επίκριση, εκτός και αν αυτό το άτομο επαναλαμβάνει συνεχώς τα ίδια λάθη δίχως να βελτιώνεται. Όταν γίνεται υπό αυτό το πνεύμα, η αναπληροφόρηση είναι υποκινητικός παράγοντας.

Δεν παίρνει κάτι ως δεδομένο, αλλά είναι έτοιμος να συζητήσει οτιδήποτε και να τροποποιήσει τις αρχικές του απόψεις, σε περίπτωση που αντιληφθεί ότι κάποια άλλη άποψη είναι καλύτερη. Δεν θεωρεί ότι το να αλλάξει τις απόψεις του λόγω κάποιας εισηγησης από υφιστάμενο τον μειώνει. Δέχεται τις εισηγήσεις και ενθαρρύνει την εφαρμογή τους, έστω κι αν έχει κάποιες μη βασικές διαφορές στον τρόπο αντιμετώπισης του θέματος. Δεν είναι δογματικός στον τρόπο σκέψης του και ζητά τα πάντα, σε μια προσπάθεια να καταλήξει με τους συνεργάτες του σε κοινά αποδεκτές αποφάσεις.

Είναι συνήθως ήρεμος, βέβαιος για τον εαυτό του, και γνωρίζει τι θέλει. Η αμφισβήτηση των απόψεών του δεν τον θίγει και προσπαθεί με τη λογική και την πειθώ να κάνει τους άλλους να κατανοήσουν τις απόψεις του, χωρίς βέβαια να διστάζει να τις τροποποιήσει, εφόσον αντιληφθεί ότι οι εισηγήσεις των συνεργατών του είναι καλύτερες.

Εμπιστεύεται τους άλλους και είναι συνεργάσιμος. Δείχνει εμπιστοσύνη στους συνεργάτες του, τους υποβοηθά και τους ενθαρρύνει να

αποφασίζουν και να εφαρμόζουν αυτά που αποφασίζουν. αυτό τονώνει την αξιοπρέπειά τους και τους δεσμεύει περισσότερο στους στόχους του οργανισμού. Είναι πάντα συνεργάσιμος και προσπαθεί να τονώσει το ομαδικό πνεύμα.

Αντιμετωπίζει τα πράγματα θετικά. Είναι πρόθυμος να ακούσει κάθε νέα ιδέα με ανοικτό πνεύμα και τρόπο θετικό. Δεν απορρίπτει κάτι χωρίς να το συζητήσει και αξιοποιεί τις ιδέες των συνεργατών του. Φροντίζει να απομακρύνει τα προβλήματα, που δυσκολεύουν την καλή και αποδοτική συνεργασία.

Διατηρεί και ανυψώνει την αξιοπρέπεια των συνεργατών του, ενθαρρύνοντας τους να αναλαμβάνουν ευθύνες και πρωτοβουλίες και να παίρνουν αποφάσεις, που θα είναι υπεύθυνοι να εφαρμόσουν. Έχει στόχους και αξίες, τις οποίες διαδίδει ανάμεσα στους συνεργάτες του, για να δημιουργήσει μια κοινά αποδεκτή και δυναμική κουλτούρα

Επικοινωνεί. Είναι από τα πιο ισχυρά χαρακτηριστικά του ηγέτη, που ενεργεί μέσα στα πλαίσια του Συμμετοχικού Ύψους. Η επικοινωνία είναι πολύπλευρη επιδιώκει τη συζήτηση και τη λύση των όποιων διαφορών στις ερμηνείες, ώστε να υπάρχει μεγάλη βεβαιότητα, ότι για τον κάθε όρο που χρησιμοποιείται υπάρχει κοινή αντίληψη και ερμηνεία.

3. ΥΦΟΣ , ΕΝΝΟΙΑ ΚΑΙ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΟ ΤΗΣ ΣΥΜΜΕΤΟΧΗΣ

Συμμετοχικό Ύψος είναι η φιλοσοφία που προβλέπει τη συμμετοχή των εργαζομένων στη λήψη αποφάσεων για θέματα που αφορούν τη δουλειά τους,

Η συμμετοχή στη λήψη αποφάσεων αφορά μόνο θέματα που σχετίζονται με τη δουλειά την οποία εκτελούν και για την οποία πρέπει να είναι υπεύθυνοι. Δεν επεκτείνονται στη Διεύθυνση του οργανισμού ή στη συμμετοχή στο Διοικητικό Συμβούλιο, ούτε στην κατοχή μετοχών. Ακόμα κι αν κατέχουν μετοχές, αυτό δεν έχει να κάνει με τη συμμετοχή, ούτε και αναγνωρίζεται ως πλεονέκτημα που τους δίνει περισσότερα δικαιώματα.

Η συμμετοχή του Α.Δ. στα θέματα που αφορούν τη δουλειά του είναι μια σκόπιμη επιδίωξη εμπλοκής του σε ό,τι αφορά τον οργανισμό και το ίδιο, με στόχο την υποκίνηση του ενδιαφέροντος του. Το συμμετοχικό Ύψος απευθύνεται στα κίνητρα και τα ενδιαφέροντα των ανθρώπων. Προσπαθεί να ελκύσει το ενδιαφέρον και την εθελοντική αποδοχή της δουλειάς, και όχι την επιβολή από τη Διεύθυνση, γιατί αυτή προκαλεί την άμυνα και την αποξένωση των ανθρώπων από τη δουλειά τους. Η συνεργασία και η εξοικείωση με τη δουλειά ανταποκρίνεται αποτελεσματικότερα στις ανάγκες των ανθρώπων.

Το Συμμετοχικό Ύψος παραμένει μια φιλοσοφία, ένας τρόπος σκέψης χωρίς αποτέλεσμα. Παραμένει μια θεωρητική τοποθέτηση, εκτός αν μετατραπεί σε σύστημα που να εφαρμόζεται στην πράξη. Η γνώση της θεωρίας εμπλουτίζει τη διευθυντική σκέψη, αλλά δεν επιτυγχάνει αποτελέσματα. Άρα, είναι ανεπαρκής. Εάν στόχος είναι να επιτύχει αποτελέσματα, πρέπει να έχει πρακτική εφαρμογή: Να μετατραπεί σε Σύστημα που να μπορεί να εφαρμοστεί για ολόκληρο τον οργανισμό.

Τι είναι το Συμμετοχικό Σύστημα

Είναι η πρακτική εφαρμογή του Συμμετοχικού Ύφους στη λειτουργία του οργανισμού.

Ενώ το Συμμετοχικό Ύφος είναι ένας τρόπος σκέψης και φιλοσοφίας για τη Διεύθυνση, μετατρέπεται σε σύστημα το οποίο εφαρμόζεται κατά τη λειτουργία του οργανισμού. Δεν παραμένει μόνο μια φιλοσοφική σκέψη, η οποία κατευθύνει τον τρόπο διεύθυνσης που χρησιμοποιεί ο Διευθυντής, αλλά μετατρέπεται σε σύστημα που γίνεται κατανοητό και εφαρμόζεται από όλο το Ανθρώπινο Δυναμικό του οργανισμού.

Το Συμμετοχικό Σύστημα, για να έχει νόημα, πρέπει να γίνεται κτήμα όλων στον τόπο εργασίας. Να αλλάζει τη κουλτούρα και τον τρόπο σκέψης, αλλά και τη λειτουργία του οργανισμού, για να έχει κάποιο νόημα και αποτελέσματα. Δεν πρόκειται για μια φιλοσοφική θεωρία, που αποτελεί κτήμα μόνο της Διεύθυνσης, η οποία προσπαθεί να εμπλέξει σε κάποιο βαθμό τα στελέχη. Με την εφαρμογή του Συστήματος, η Διεύθυνση αναλύει και κατανοεί τα κίνητρα και τα ενδιαφέροντα του Α.Δ. της και μελετά τους τρόπους επικοινωνίας μαζί του, για να μπορέσει να ενεργοποιήσει τη θελήσει για δράση και την ανάπτυξη ενδιαφέροντος για τη δουλειά του. Προσπαθεί να ανταποκριθεί στα δικά του κίνητρα και ενδιαφέροντα, που αποτελούν την πηγή της υποκίνησής του.

Το Συμμετοχικό Σύστημα μετατρέπει τον οργανισμό, αλλάζει πλήρως την κουλτούρα με συστηματικές προσπάθειες επανεκπαίδευσης του Ανθρώπινου Δυναμικού και αλλαγή του τρόπου λειτουργίας. Πρόκειται, στην ουσία, για ανασχεδιασμό της λειτουργίας του και όχι για βελτίωση της υπάρχουσας κατάστασης. Η σύγχρονη θεωρία για ενδυνάμωση των εργαζομένων, είναι μια θεωρία την οποία καλούνται οι διευθυντές να εφαρμόζουν. Δεν πρόκειται για Σύστημα αλλά για θεώρηση του τρόπου διεύθυνσης από μια διαφορετική σκοπιά.

Η ενδυνάμωση αποτελεί αναπόσπαστο τμήμα της συμμετοχής. Η συμμετοχή, όμως, επεκτείνεται πολύ πέραν της ενδυνάμωσης και γίνεται σύστημα διεύθυνσης, το οποίο εφαρμόζεται με συστηματική και συνεχή εκπαίδευση.

Έννοια και περιεχόμενο του Συμμετοχικού Συστήματος

Η λήψη αποφάσεως, η κύρια πρόταση

Το Συμμετοχικό Σύστημα Διεύθυνσης προτείνει τη συμμετοχή όλου του Α.Δ. του οργανισμού στη λήψη αποφάσεων πάνω σε θέματα που αφορούν τη δουλειά του. Για να μπορεί το προσωπικό να παίρνει αποφάσεις, πρέπει να γνωρίζει πολύ καλά τη δουλειά του, αλλά και τους στόχους και επιδιώξεις του οργανισμού.

Κυρίως, όμως, πρέπει να μάθει να σκέφτεται. Το Αυταρχικό Ύψος δεν ζητά από το προσωπικό του σκέφτεται, παρά μόνο να εκτελεί τις εντολές που δίνει ο προϊστάμενος.

Το βασικό σκεπτικό στο Αυταρχικό Σύστημα είναι: Πληρώνεσαι για να εκτελείς, όχι για να σκέφτεσαι. Όπως ο αξιωματικός στο στρατό, τονίζει: «Εγώ σκέφτομαι και εσείς εκτελείται αυτό που σας λέω». Άλλωστε, η προέλευση αυτού του συστήματος είναι ο στρατός και η εκκλησία, πάνω στην οργάνωση και λειτουργία των οποίων στηρίζεται η φιλοσοφία του, και τα χρησιμοποιεί ως πρότυπα.

Στο Συμμετοχικό Σύστημα, η φιλοσοφία είναι διαμετρικά αντίθετη: Το «πρέπει μόνο να εκτελείς» μετατρέπεται σε «πρώτα να σκέφτεσαι τι να κάνεις, μετά να το εκτελείς και να γνωρίζεις γιατί το κάνεις με το συγκεκριμένο τρόπο». Επομένως, και το προσωπικό, στο επίπεδο της εκτέλεσης, πρέπει να σκέφτεται και να εφαρμόζει αυτό που σκέφτεται. Η εκτέλεση να γίνεται με τρόπο που να προσαρμόζεται καλύτερα στο δικό του τρόπο σκέψης, για να μπορεί να επιτύχει καλύτερα αποτελέσματα. Κατά τον ίδιο τρόπο, οι προϊστάμενοι του εκτελεστικού προσωπικού – τμηματάρχες ή επόπτες-πρέπει να μάθουν και αυτοί να σκέφτονται και όχι μόνο να εκτελούν τις αποφάσεις των προϊσταμένων τους, το ίδιο και οι προϊστάμενοι, μέχρι τον ίδιο τον διευθυντή. Ο γενικός διευθυντής δεν δίνει εντολές και βγάζει αποφάσεις, αλλά υποκινεί τους συνεργάτες τους συνεργάτες του να σκέφτονται και να παίρνουν αποφάσεις. Αυτό συνεπάγεται πλήρη αλλαγή της νοοτροπίας των προϊσταμένων, που πρέπει να μάθουν να χρησιμοποιούν τις ηγετικές τους ικανότητες και όχι την εξουσία που τους παρέχει η θέση τους στην οργανωτική δομή. Η χρήση της εξουσίας είναι πιθανό να καλύπτει πιθανή ανικανότητα του προϊσταμένου. Το συμμετοχικό σύστημα δεν καλύπτει αυτή την αδυναμία, γιατί μπορεί οποιαδήποτε απόφασή του να αμφισβητηθεί από τους υφιστάμενους, που πιθανόν να έχουν καλύτερες απόψεις. Η ηγεσία εκδηλώνεται με την επιρροή που ασκεί ο προϊστάμενος ατού συνεργάτες του για να επιτυγχάνει αποτελέσματα.

Οι στόχοι, ασφαλώς, αποφασίζονται στο επίπεδο της Διεύθυνσης αλλά διαμορφώνονται με την συμμετοχή του προσωπικού. Η σκοπιμότητα αυτή είναι πολύ σαφής. Για να μπορεί κάποιο άτομο να συμμετέχει, σημαίνει ότι πρέπει να σκέφτεται και να κάνει εισηγήσεις, όμως δίνεται η ευκαιρία σε αυτούς που μπορούν να το κάνουν. Το κυριότερο είναι ότι, στο προσωπικό δημιουργείται το αίσθημα ότι έχουν και αυτοί συμβάλει στην διαμόρφωση και στη λήψη των αποφάσεων και επομένως, δημιουργείται η υποχρέωση να εργαστούν όσο μπορούν, για επιτύχουν οι αποφάσεις στην λήψη των οποίων συμμετέχει. Ταυτόχρονα έρχεται σε επαφή με το ζήτημα και εξοικειώνεται μαζί του.

Αυτός είναι από τους βασικούς στόχους της συμμετοχής. Όταν το άτομο μάθει να σκέφτεται και να ενεργεί, γίνεται ανεξάρτητο και υπεύθυνο. Μπορεί μόνο του αφού εκπαιδευτεί κατάλληλα, να πάρει τις αποφάσεις που χρειάζεται, για να μπορεί να διεκπεραιώνει σωστά την δουλειά του. Η θέση αυτή δεν είναι παρά μια επιτακτική ανάγκη, που προέρχεται από τον τρόπο λειτουργίας του εγκεφάλου. Είναι γνωστό ότι οι ενέργειες του ανθρώπου κατευθύνονται από την σκέψη, μέσω της λειτουργίας του εγκεφάλου. Όσο πιο σαφής είναι η εικόνα την οποία έχει μέσα του, τόσο πιο καλά θα είναι τα αποτελέσματα των ενεργειών του.

Φτάνει να είναι καλά εκπαιδευμένος και να γνωρίζει τι πρέπει να κάνει. Το Συμμετοχικό Σύστημα δεν προβλέπει την συμμετοχή του προσωπικού στην διεύθυνση της επιχείρησης. Τις αποφάσεις διευθυντικού επιπέδου τις παίρνει η διευθυντική ομάδα, που είναι σε θέση να γνωρίζει περισσότερα αλλά και να κατέχει γνώσεις και ικανότητες, που την βοηθούν να αποφασίζει σε εκείνο το επίπεδο. Οι αποφάσεις που παίρνει το προσωπικό αφορούν την δουλειά του και μόνο, επειδή κατέχει, πιθανόν, και από τον προϊστάμενο το αντικείμενό της, ακριβώς γιατί ασχολείται με αυτό.

Αξιοποίηση των δυνατοτήτων του προσωπικού

Το αναμενόμενο αποτέλεσμα από την κατάλληλη εφαρμογή του Συμμετοχικού Συστήματος είναι η καλύτερη δυνατή αξιοποίηση των δυνατοτήτων όλου του Ανθρώπινου Δυναμικού.

Κύριος στόχος είναι ανάπτυξη των ηγετικών ικανοτήτων των στελεχών. Το όλο Σύστημα αποτελεί ενθαρρυντικό πλαίσιο για την ανάπτυξη των ηγετικών ικανοτήτων, αφού στηρίζεται στην εμπλοκή του Α.Δ. στη διαδικασία λήψης αποφάσεων. Για την ανάπτυξη της ικανότητάς τους να λαμβάνουν αποφάσεις, γίνεται εκπαίδευση στην πράξη από τους προϊσταμένους.

Όταν μιλούμε για εκπαίδευση, συνήθως εννοούμε την ανάπτυξη των γνώσεων και δεξιοτήτων των εργαζομένων. Στο Αυταρχικό Σύστημα δεν υπάρχει ενδιαφέρον για την ανάπτυξη των ικανοτήτων, γιατί αυτό είναι δικαίωμα μόνο των Διευθυντών. Το προσωπικό που βρίσκεται πιο κάτω από αυτούς, εκπαιδεύεται για να εκτελεί και όχι για να σκέφτεται, και, επομένως, δεν χρειάζεται ανάπτυξη των ηγετικών ικανοτήτων του.

Στο Συμμετοχικό Σύστημα, δίνεται ιδιαίτερη έμφαση στην ανάπτυξη των ηγετικών ικανοτήτων, ώστε οι εργαζόμενοι να μπορούν να σκέφτονται και να παίρνουν αποφάσεις, τις οποίες είναι υποχρεωμένοι να εφαρμόζουν. Χρειάζεται ηγέτες που να μπορούν να υποκινούν το προσωπικό, να το ενθαρρύνουν να παίρνει αποφάσεις, να αναλαμβάνει πρωτοβουλίες και ευθύνες για την εφαρμογή τους.

4. Η ΒΑΣΗ ΤΗΣ ΣΥΜΜΕΤΟΧΗΣ

Το πρώτο ερώτημα που θέτει το Σύστημα είναι: Συμμετοχή ως προς τι; Ο εργαζόμενος να συμμετέχει στη λήψη αποφάσεων για θέματα που αφορούν τη δουλειά του, αλλά με ποια κριτήρια;

Το Σύστημα θέτει καθαρά τα κριτήρια και τις κατευθύνσεις, πάνω στις οποίες θα στηριχθούν οι εργαζόμενοι για να πάρουν τις σωστές αποφάσεις. Οι αποφάσεις που καλούνται να πάρουν, αναφέρονται στις κατευθύνσεις και τους στόχους που θέτει ο οργανισμός. Πριν το άτομο ενθαρρυνθεί να παίρνει αποφάσεις, πρέπει να καθοριστούν τα κριτήρια, πάνω στα οποία να γίνει

συστηματική και σε βάθος εκπαίδευση όλων, για να γνωρίζουν τι ακριβώς θα πρέπει να επιδιώξουν.

Για να μπορέσει το Σύστημα να λειτουργήσει αποτελεσματικά, είναι ανάγκη να τεθούν πρώτα οι βάσεις, πάνω στις οποίες θα οικοδομήσει τη δράση της επιχείρησης. Αυτό σημαίνει ένα ξεκαθάρισμα για το τι είναι η επιχείρηση, με τι ασχολείται και με τι θέλει να ασχοληθεί, ποια η κατεύθυνση της δράσης της, πού στοχεύει. Όλα αυτά τα ερωτηματικά πρέπει να ξεκαθαρίσουν μέσα στη σκέψη των Διευθυντών, για να μπορέσουν οι ίδιοι να γνωρίζουν, και μετά να τα μεταφέρουν και στο υπόλοιπο Ανθρώπινο Δυναμικό.

Πρώτα πρέπει να διαμορφωθεί το Όραμα, που προορίζεται να κατευθύνει τις δραστηριότητες της επιχείρησης. Αυτή είναι η επιθυμία την οποία έχει η Διεύθυνση για το μέλλον της επιχείρησης, πού θέλει να πάει, τι θέλει να γίνει μετά από κάποιο, μεσοπρόθεσμο ή μακροπρόθεσμο, χρονικό διάστημα. Ο ηγέτης-διευθυντής πρέπει να είναι οραματιστής, να μπορεί να δει καθαρά την εικόνα της επιχείρησης που επιδιώκει να δημιουργήσει στο μέλλον.

Όραμα είναι μια πορεία της σκέψης, ένα νοητικό ταξίδι από το γνωστό στο άγνωστο. Είναι μια εικόνα μελλοντική, προς την οποία κατευθύνονται όλες οι ενέργειες της Διεύθυνσης και του προσωπικού για την επίτευξη της επιθυμητής κατάστασης. Το Όραμα βασίζεται στα γνωστά στοιχεία του παρόντος, με προβολή σε μελλοντική επιθυμητή κατάσταση, και περιλαμβάνει τις ελπίδες, τα όνειρα, τους κινδύνους και τις ευκαιρίες, που είναι δυνατόν να παρουσιαστούν στη χρονική περίοδο για την οποία γίνονται οι προβλέψεις.

Είναι πολύ σημαντικό το Όραμα να στηρίζεται σε βάσιμες προβλέψεις των εξελίξεων και των καταστάσεων που αναμένονται να υπάρξουν κατά την πορεία εφαρμογής του. Χρειάζεται ικανότητα πρόβλεψης των μελλοντικών εξελίξεων, διάγνωσης των καταστάσεων και διορατικότητας για τον σχεδιασμό του. Η Διεύθυνση πρέπει να έχει ικανότητα λήψης αποφάσεων, υπό συνθήκες αβεβαιότητας που εγκυμονούν κινδύνους. Να μπορεί να αναλαμβάνει αυτούς τους κινδύνους, αφού αξιολογήσει τις ιδέες και τις πληροφορίες που είναι διαθέσιμες. Η σωστή διάγνωση, η γνώση της λειτουργίας της οικονομίας και η σωστή πρόβλεψη των εξελίξεων οδηγούν το Όραμα στην επιτυχία.

Το Όραμα του οργανισμού πρέπει να καθοριστεί με ακρίβεια για να δίνονται σαφείς κατευθύνσεις. Μετά τον καθορισμό του από τους ειδικούς, σε συνεργασία με τη Διεύθυνση, πρέπει να συζητηθεί διεξοδικά με όλο το Ανθρώπινο Δυναμικό του οργανισμού, αρχίζοντας από τα στελέχη. Τα στελέχη, με τη σειρά τους, πρέπει να μεταβιβάσουν τα μηνύματα του Οράματος στο προσωπικό που διευθύνουν.

Η κάθε πρόταση του Οράματος πρέπει να αναλυθεί και να συζητηθεί, ώστε να το κατανοήσουν όλα τα στελέχη, τα οποία θα το μεταβιβάσουν προς τους συνεργάτες τους. Κάθε πρόταση και ορισμός πρέπει να συζητηθούν διεξοδικά για να γίνουν κατανοητά από όλους. Είναι αναγκαίο να αποκτηθεί κοινή ερμηνεία όλων των εννοιών που χρησιμοποιούνται, ώστε να αντιλαμβάνονται όλοι με τον ίδιο τρόπο την ερμηνεία αυτή.

Αν θέσουμε ως ένα από τα κύρια συστατικά του Οράματος ως την «άριστη εξυπηρέτηση του πελάτη», με την ανάλυση της έννοιας αυτής είναι δυνατόν να δημιουργηθεί ένας μακρύς κατάλογος από συστατικά στοιχεία της έννοιας. Τα

στοιχεία αυτά μπορούν να αποτελέσουν τους επιθυμητούς τρόπους συμπεριφοράς του προσωπικού. Εφόσον κατά τη συζήτηση και ανάλυση της έννοιας συμμετέχουν και τα στελέχη του οργανισμού, από τα οποία ζητείται να εκφέρουν απόψεις για την ερμηνεία και τα συστατικά του όρου, τότε τα ίδια τα στελέχη διαμορφώνουν τον επιθυμητό και αποδεκτό τρόπο συμπεριφοράς τους.

Κατά τον ίδιο τρόπο μπορούν να συζητηθούν τα καθήκοντα τους, οι διαδικασίες, η συνεργασία ανάμεσα στο προσωπικό και άλλα στοιχεία που συνιστούν τον τρόπο της δουλειάς τους. Εφόσον το ίδιο το προσωπικό συμμετέχει στην ερμηνεία των όρων και στη διαμόρφωση των αποδεκτών τρόπων συμπεριφοράς, οι αποφάσεις οι οποίες παίρνει είναι δεσμευτικές για όλους και οφείλουν να τις εφαρμόζουν.

5. Η ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑ ΤΗΣ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ

Το Συμμετοχικό Σύστημα έχει ενσωματωμένη λειτουργία αποτελεσματικής επικοινωνίας. Δεν χρειάζεται να υπάρξει χωριστή διαδικασία που να πηγάζει από τη Διεύθυνση, αφού αυτή είναι ενσωματωμένη στο όλο πνεύμα και σε όλες τις λειτουργίες της οργάνωσης.

Η λειτουργία του Συστήματος προβλέπει την πολύπλευρη επικοινωνία, που στην πράξη δεν υπάρχει τρόπος να την αποφύγει κανείς. Η επικοινωνία υπάρχει παντού:

- Ο εργαζόμενος μαθαίνει να σκέφτεται και να εκφράζει τις σκέψεις και τις εισηγήσεις του, οι οποίες συζητιούνται, και κατόπιν παίρνονται οι αποφάσεις.

- Το Σύστημα λειτουργεί μέσω ομάδων εργασίας, οι οποίες, κατά τρόπο θεσμοθετημένο, συνεδριάζουν και συζητούν όλα τα θέματα που αφορούν την εργασία της ομάδας.

- Οι απόψεις και οι εισηγήσεις των μελών της ομάδας συζητούνται και η ομάδα παίρνει αποφάσεις, οι οποίες γίνονται αποφάσεις της ομάδας και εφαρμόζονται. Καμία εισηγήση δεν αγνοείται. Πιθανόν να μη γίνει αποδεκτή όμως θα συζητηθεί και θα εκφραστούν οι απόψεις των μελών.

- Όταν τα θέματα, ακόμη και τα οικονομικά, αφορούν και άλλες ομάδες, τότε γίνονται εισηγήσεις και παραπέμπονται στην αρμόδια ομάδα για τη λήψη αποφάσεων. Σε κάθε εισηγήση δίνεται μία απάντηση.

- Όλα τα προβλήματα και οι πιθανές δυσαρέσκειες συζητούνται στις ομάδες ή μεταφέρονται στις αρμόδιες ομάδες για συζήτηση και λήψη αποφάσεων.

- Συζητήσεις εκτός ομάδας, που παίρνουν τη μορφή κουτσομπολιών, δεν γίνονται αποδεκτές. Ότι έχει να πει κάποιο μέλος, είναι υποχρεωμένο να το πει κατά τις συνεδριάσεις των ομάδων, διαφορετικά είναι σαν να μην υπάρχει θέμα.

■ Ο συντονιστής της ομάδας ενημερώνει τα μέλη για όλες τις εξελίξεις, που συμβαίνουν ή θα συμβούν μέσα στον οργανισμό ή και έξω από αυτόν, και οι οποίες θα τα επηρεάσουν. Η ενημέρωση γίνεται για θέματα που αφορούν την επιχείρηση ή την εργασία τους.

Με αυτό το σύστημα της θεσμοθετημένης επικοινωνίας, όλες οι απόψεις, εισηγήσεις ή δυσαρέσκειες συζητούνται με τους ενδιαφερομένους και παίρνονται αποφάσεις. Το κάθε άτομο στον οργανισμό ανήκει σε μια ομάδα εργασίας και μπορεί να υποβάλει την εισήγηση και την άποψή του μέσα στην ομάδα στην οποία ανήκει. Κανένας δεν είναι απομονωμένος και κανένας δεν δικαιούται να παρουσιάζει προβλήματα έξω από τις συνεδριάσεις, από τη στιγμή που μπορεί να τα παρουσιάζει κατά τη διάρκεια αυτών.

Έχει την ευκαιρία να εκφράζει τις απόψεις του, να υποβάλλει τις εισηγήσεις που τυχόν έχει και, γενικά, να επικοινωνεί με τα άλλα μέλη της επιχείρησης. Το δέσιμο αυτό αποκλείει τη δημιουργία ανεπίσημων ομάδων και ανεπίσημης ηγεσίας, που να λειτουργεί προς όφελος ορισμένων μελών και συχνά σε βάρος της επιχείρησης και της ενότητας των Στόχων της. Δεσμεύεται να εφαρμόζει τις αποφάσεις, στη λήψη των οποίων συμμετέχει και είναι, επομένως και δικές του.

Το Σύστημα διαθέτει μηχανισμούς άμεσης αναπληροφόρησης, αφού κατά τις τακτικές συνεδριάσεις των ομάδων γίνεται ανάλυση της πορείας των εργασιών και το κάθε μέλος μπορεί να γνωρίζει πόσο καλά απέδωσε. Από την άλλη, με την εφαρμογή του συστήματος αξιολόγησης απόδοσης δημιουργείται θεσμοθετημένη αναπληροφόρηση και η δυνατότητα συζήτησης της αξιολόγησης ή και της κριτικής με παρουσίαση των δικών του απόψεων για το θέμα.

6. ΟΙ ΜΕΘΟΔΟΙ ΤΟΥ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ ΤΗΣ ΣΥΜΜΕΤΟΧΗΣ

Οι μέθοδοι που χρησιμοποιεί το σύστημα , για να μπορέσει να εισαχθεί και να λειτουργήσει σωστά , είναι σε γενικές γραμμές οι εξής:

Ο ανασχεδιασμός της λειτουργίας

Η εισαγωγή του συμμετοχικού συστήματος δεν είναι μια απλή αλλαγή του ιεραρχικού και βελτίωση του τρόπου λειτουργίας του , αλλά αντικατάστασή του και αλλαγή , τόσο της νοοτροπίας , όσο και του τρόπου οργάνωσης και λειτουργίας. Η οργανωτική δομή αλλάζει , για να μπορέσει να γίνει ευέλικτη και λειτουργική χωρίς προϊσταμένους και τυπικές διαδικασίες. Εκείνο που ενδιαφέρει εδώ είναι το αποτέλεσμα και όχι οι τυπικές γραφειοκρατίες. Η ιεραρχία καταργείται και λειτουργούν οι ομάδες εργασίας , με επιδίωξη την πλήρη και αυτόνομη δράση τους , χωρίς να ασκείται ο στενός έλεγχος που συνηθίζεται στο ιεραρχικό σύστημα. Ο έλεγχος αλλάζει και επιδιώκεται η εφαρμογή του

αυτοελέγχου των εργαζομένων, με βάση το όραμα και τους στόχους που καθορίζονται και με τη δική τους συμμετοχή.

Ο τρόπος λήψης αποφάσεων διαφοροποιείται ριζικά, για να μπορούν όλοι οι εργαζόμενοι να παίρνουν αποφάσεις πάνω σε θέματα που αφορούν την δουλειά τους. Τα καθήκοντά τους διαφοροποιούνται και διευρύνονται, ώστε να περιλαμβάνεται η συμμετοχή των εργαζομένων και να προβλέπεται η εξέλιξή και η ανάπτυξή τους στην ανάληψη ευθυνών. Έτσι, αναπτύσσεται η αξιοπρέπεια και το κύρος τους, ενώ τα κίνητρα και οι ικανότητές τους βρίσκουν ανταπόκριση μέσα στο σύστημα. Πρόκειται, επομένως, για ριζική αλλαγή όλου του τρόπου λειτουργίας. Αυτό απαιτεί ανασχεδιασμό πάνω στις νέες αντιλήψεις.

Κουλτούρα

Η κουλτούρα είναι ο μεγαλύτερος ανασταλτικός παράγοντας στην εισαγωγή του συστήματος, αλλά και οποιασδήποτε αλλαγής. Κουλτούρα είναι ο τρόπος αντιμετώπισης των καταστάσεων σε έναν οργανισμό από την διεύθυνση, αλλά και γενικότερα από το ανθρώπινο δυναμικό της. Αν η νοοτροπία που επικρατεί είναι στατική και χαρακτηρίζεται από έλλειψη ευελιξίας στις αλλαγές, απαισιοδοξία για βελτιώσεις και αδιαφορία στις εξελίξεις, τότε πρόκειται για μια κουλτούρα που δεν είναι καθόλου αποδοτική ή υποκινητική. Συστατικά της κουλτούρας είναι οι αξίες και τα «πιστεύω» που πρεσβεύει ο οργανισμός. Οι αξίες αναφέρονται στον τρόπο δουλειάς, στον τρόπο διεύθυνσης, στη συμπεριφορά προς τον πελάτη, τους συναδέλφους και τους συνεργάτες.

Αναφέρεται επίσης και στις αντιλήψεις για το δίκαιο, την προσφορά, την ποιότητα, τη δέσμευση και, γενικά, όλα εκείνα τα στοιχεία που αποτελούν τον τρόπο λειτουργίας και τις αρχές του συστήματος, που επιθυμούν να εφαρμόζεται στον οργανισμό. Οι αξίες είναι δυνατόν να είναι κοινές μεταξύ των διευθυντών και του προσωπικού, μπορεί να ανήκουν μόνο στους διευθυντές ή ακόμη στον ιδιοκτήτη-διευθυντή, ενώ οι υπόλοιποι απλώς ακολουθούν και συμπεριφέρονται ανάλογα, έστω και αν δεν αποδέχονται τις αξίες. Αυτό είναι φανερό, όταν το προσωπικό δεν εκφράζεται στο πρώτο πρόσωπο όταν μιλά για θέματα της δουλειάς, αλλά με το «εκείνοι», «οι πάνω» και, γενικά, με τρόπο που φανερώνει ότι οι απόψεις δεν είναι δικές τους, αλλά των προϊσταμένων τους. Με αυτό τον τρόπο αποστασιοποιούνται από τις αξίες που επικρατούν στον οργανισμό, οι οποίες δεν είναι και δικές τους.

Είναι φανερό ότι μέσα στην κουλτούρα αυτή υπάρχει διάσταση στόχων των εργαζομένων και της διεύθυνσης. Δεν υπάρχει συμμετοχή στη λειτουργία του οργανισμού, ούτε και ενδιαφέρον για τις επιδιώξεις του. Αυτό οφείλεται ξεκάθαρα στο ύφος διεύθυνσης που επικρατεί. Η εισαγωγή αλλαγών προϋποθέτει αλλαγή της κουλτούρας και, κυρίως, των αξιών που επικρατούν. Πρέπει πρώτα η διεύθυνση και τα στελέχη να διαπιστώσουν ότι οι σημερινές αξίες του οργανισμού προκαλούν δυσάρεστα προβλήματα, που δεν τους ικανοποιούν και απαιτούν αλλαγή. Οι αλλαγές δεν γίνονται τυχαία ή περιστασιακά. Ιδιαίτερα οι αλλαγές από την αυταρχική νοοτροπία στο σύστημα της συμμετοχής, απαιτούν διάγνωση των καταστάσεων και εισαγωγή των αλλαγών από ειδικούς. Απαιτείται επομένως ανασχεδιασμός της λειτουργίας του

οργανισμού , για να μπορέσουν να γίνουν οι αλλαγές , οι οποίες πρέπει να εισαχθούν κατά τρόπο μελετημένο , και να γίνει συστηματική εκπαίδευση, ώστε να γίνουν κατανοητές από όλους, δίνοντας, βέβαια, προτεραιότητα στη διεύθυνση και τα στελέχη. Η εισαγωγή και η εφαρμογή τους πρέπει να γίνεται από ειδικούς που κατέχουν το θέμα, διαφορετικά είναι δυνατόν να προκληθούν πολύ χειρότερες καταστάσεις και να ανατραπεί η ομαλή , έστω και στο βαθμό που υπήρχε , λειτουργία του. Οι βασικότερες νέες αξίες που εισάγει το σύστημα της συμμετοχής είναι:

- το προσωπικό να σκέφτεται και όχι μόνο να εκτελεί
- να αναλαμβάνει πρωτοβουλίες στη δουλειά του
- να παίρνει αποφάσεις για θέματα της δουλειάς του
- να αναλαμβάνει τις ευθύνες για την εφαρμογή των αποφάσεών του
- να οργανώνει μόνο του τη διεκπεραίωση της δουλειάς του
- να γνωρίζει καλά τη δουλειά και να εκπαιδεύεται συνεχώς για να βελτιώνεται
- να δημιουργεί πολύπλευρη επικοινωνία
- να αναπτύσσει και να βελτιώνει το επίπεδο της δουλειάς του
- γενικά, να συμμετέχει στην ομαδική εργασία και στις λειτουργίες του οργανισμού.

Για να εισαχθούν αυτές οι αλλαγές , είναι ανάγκη να αντικατασταθούν οι αξίες που πρεσβεύει η διεύθυνση , τα στελέχη αλλά και όλο το ανθρώπινο δυναμικό του οργανισμού. Οι αλλαγές που γίνονται τοποθετούνται πάντα μέσα στο αντικείμενο της δουλειάς του προσωπικού. Για την επίτευξη αυτού του στόχου είναι απαραίτητα τα παρακάτω:

- δεν πρέπει να σκέφτεται μόνο ο διευθυντής , αλλά και το κάθε άτομο, το οποίο πρέπει να γνωρίζει τι να κάνει για την αποδοτική διεκπεραίωση της δουλειάς του
- να κατανεμηθούν οι ευθύνες και οι πρωτοβουλίες ανάλογα με τα καθήκοντα και τις δυνατότητες του κάθε ατόμου
- να γίνεται συστηματική εκπαίδευση, ώστε το κάθε άτομο να γνωρίζει καλά την δουλειά που κάνει
- η επικοινωνία να είναι πολύπλευρη και ευέλικτη , ούτως ώστε να μην δημιουργούνται κενά, που παραβλάπτουν την αποτελεσματικότητα του οργανισμού.

Επομένως, η νοοτροπία της διεύθυνσης πρέπει να αλλάξει και να αποκτήσει εμπιστοσύνη στους συνεργάτες της , όχι στους υπαλλήλους της :

- να συνεδριάζει και να δέχεται τις απόψεις των άλλων, να τις συζητά και να παίρνονται ομαδικές αποφάσεις με τη συμμετοχή των σχετιζομένων με το θέμα και την εργασία
- να εκπαιδεύει το προσωπικό όχι μόνο σε τεχνικά θέματα , αλλά και σε θέματα που αφορούν την ανάπτυξη των ικανοτήτων του , που θα το βοηθήσουν να εκτελεί την δουλειά του αποτελεσματικά.

- να κατανοεί ότι, οτιδήποτε διαφέρει από το δικό της τρόπο σκέψης, δεν είναι λανθασμένο, αλλά απλώς διαφορετικό. Να μάθει να το συζητά, για να διαπιστώνει και να αντιλαμβάνεται τον τρόπο σκέψης των άλλων.

- να είναι έτοιμη να αποδέχεται και να αφομοιώνει τις αλλαγές.

Ταύτιση των Στόχων του προσωπικού με εκείνων του οργανισμού σημαίνει ταύτιση των Αξιών τους, ή τουλάχιστον, αποδοχή των Αξιών και δημιουργία κοινής κουλτούρας. Χωρίς αλλαγή της κουλτούρας, κανένα σύστημα διεύθυνσης, όσο καλό και μελετημένο κι αν είναι, δεν μπορεί να φέρει αποτελέσματα. Θα αποτύχει.

Τα «πιστεύω» αναφέρονται σε μακροχρόνιες εμπειρίες των ανθρώπων, που επαναλαμβάνονται πάντα με τον ίδιο τρόπο. Με το χρόνο, έχουν ξεχαστεί οι πηγές από τις οποίες προέρχονται και έχει μείνει το καθαρό συμπέρασμα ότι τα πράγματα ακολουθούν το γνωστό ρυθμό, χωρίς να μπορούν να αλλάξουν.

Αναφέρονται στο στάσιμο, στο αναλλοίωτο, στο δοκιμασμένο, που δεν χρειάζεται επιχειρήματα για να επιβεβαιωθεί. Είναι βέβαιο, για όσους το υποστηρίζουν, χωρίς αμφιβολίες, γ' αυτό και δεν επιδέχεται εύκολα αλλαγή.

Είναι απαραίτητο να αλλάξει σημαντικά η κουλτούρα του οργανισμού που υπάρχει σ' ένα Ιεραρχικό Παραδοσιακό Σύστημα, για να επιτραπεί η εφαρμογή του Συστήματος της Συμμετοχής. Το Ανθρώπινο Δυναμικό του οργανισμού, από το Γενικό Διευθυντή μέχρι και τους εργάτες, πρέπει να εκπαιδευτεί στο νέο σύστημα και να αλλάξει τις Αξίες που έχει. Όταν όλοι κατανοήσουν τις βάσεις και τον τρόπο λειτουργίας του νέου συστήματος, θα μπορεί να γίνει η εισαγωγή του και να επιτύχει. Διαφορετικά, όσο καλό και να είναι ένα σύστημα, δεν είναι δυνατόν να επιτύχει μέσα στο παραδοσιακό σύστημα και κουλτούρα.

Εκπαίδευση

Η εκπαίδευση είναι από τα σημαντικότερα χαρακτηριστικά του Συστήματος της Συμμετοχής. Οι αλλαγές στο περιβάλλον είναι ταχύτατες, σε βαθμό που δεν προλαβαίνει κανείς να μάθει τις πρόσφατες, και χωρίς να το καταλάβει αντιλαμβάνεται ότι εκείνο που μόλις έχει μάθει ανήκει στο παρελθόν, γιατί κάποιο νέο πήρε τη θέση του.

Γ' αυτό, εκπαίδευση σε όλα τα επίπεδα πρέπει να είναι συνεχής και να περιλαμβάνει, πέραν των τεχνικών γνώσεων, και την ανάπτυξη ικανοτήτων, ώστε να μπορούν να δημιουργούνται ανεξάρτητα και αυτόνομα άτομα. Η τεχνική εκπαίδευση, που αποβλέπει μόνο στην απόκτηση γνώσεων για τη συγκεκριμένη δουλειά δεν είναι αρκετή. Δεν βοηθά το άτομο να γίνει αποδοτικό μέσα στις συνθήκες του ανταγωνισμού. Η ανάγκη για επίβλεψη της δουλειάς που κάνει ένα άτομο, από κάποιον προϊστάμενου, καθιστώντας και αυτόν αναποτελεσματικό. Με τέτοιες συνθήκες, δεν είναι δυνατή η αποτελεσματικότητα της επιχείρησης στις συνθήκες του έντονου ανταγωνισμού.

7. ΤΑ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΤΟΥ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ ΤΗΣ ΣΥΜΜΕΤΟΧΗΣ

Το Συμμετοχικό Σύστημα δεν είναι χαλαρό σύστημα Διεύθυνσης, αλλά πολύ σφιχτοδεμένο και συμπαγές. Είναι σύστημα αυτοελέγχου και ταυτόχρονα σύστημα ατομικής ευθύνης, αφού το βάρος του ελέγχου επαφίεται στους ίδιους.

Στο Συμμετοχικό Σύστημα οι αποφάσεις λαμβάνονται ομαδικά, αλλά η εφαρμογή τους αφορά ατομικά το κάθε μέλος, που φέρει και προσωπική ευθύνη για την επιτυχία στην εφαρμογή τους. Ο προϊστάμενος-συντονιστής ελέγχει μόνο την εφαρμογή των αποφάσεων που έχουν ληφθεί. Επομένως, έχει την ευχέρεια να παρακολουθεί αν όλοι εκτελούν σωστά τις αποφάσεις της ομάδας. Αυτό που ελέγχει είναι η τήρηση των αποφάσεων που οι ίδιοι έχουν πάρει και όχι η επιβολή της δικής του απόφασης.

Η αποδοχή του αυτοελέγχου από τους εργαζομένους τους κάνει να αποδέχονται περισσότερες ευθύνες από εκείνες που το Αυταρχικό Σύστημα θα μπορούσε να αναμένει. Η επίτευξη αποτελεσμάτων ενισχύει την αυτοπεποίθηση και τον αυτοσεβασμό των εργαζομένων και τους κάνει πιο υπεύθυνους.

Τα μέλη είναι υπόλογα στην ομάδα για την εκτέλεση της δουλειάς που αναλαμβάνουν και, ταυτόχρονα, αυτοελέγχονται, μέσω των ομάδων, στο κατά πόσον την εκτελούν σωστά. Το τίμημα της ελευθερίας είναι η ευθύνη.

Με βάση τον τρόπο λήψης αποφάσεων και της ευθύνης για την εφαρμογή τους, είναι κατανοητό ότι γίνεται σύστημα ατομικής ευθύνης, εφόσον η ευθύνη για την εφαρμογή των αποφάσεων αφορά το κάθε μέλος της ομάδας και επηρεάζει τις ενέργειες του. Κανένα μέλος δεν μπορεί να καλυφθεί για τη μη εκτέλεση μιας απόφασης κάτω από το επιχείρημα ότι, εφόσον η απόφαση είναι συλλογική, τότε και η ευθύνη για την εφαρμογή της είναι συλλογική.

Η ικανότητα του προσωπικού να αναλαμβάνει την ευθύνη για την εφαρμογή των αποφάσεων των ομάδων, είναι αποτέλεσμα συστηματικής εκπαίδευσης στην πράξη. Πιθανόν, η εκπαιδευμένη συμπεριφορά ενός ατόμου να μη του επιτρέπει την ανάληψη ευθύνης. Απαιτείται, επομένως, η επανεκπαίδευση με την υποστήριξη και την υποβοήθηση του προϊστάμενου, ώστε να μάθει τι πρέπει να κάνει και να μάθει να το εκτελεί, χωρίς να χρειάζεται κάθε φορά να επιβεβαιώνει την ορθότητα μιας ενέργειάς του. Να εκπαιδευτεί γιατί πρέπει να κάνει κάτι με κάποιο τρόπο και να γνωρίζει ποιο είναι το σωστό, χωρίς να χρειάζεται να ρωτά κάθε φορά κάποιον προϊστάμενο.

Η Συμμετοχή στη λήψη αποφάσεων ενεργοποιεί τη σκέψη, γιατί το άτομο είναι υποχρεωμένο να σκέφτεται τι πρέπει να κάνει, αφού, φυσικά, το γνωρίζει καλά. Η λήψη αποφάσεων γίνεται σταδιακά και με την υποστήριξη του προϊστάμενου. Όταν ο εργαζόμενος μάθει καλά γιατί πρέπει να κάνει κάτι με κάποιον τρόπο, όταν μάθει το στόχο πάνω στον οποίο καλείται να ενεργήσει, θα είναι κάποια στιγμή σε θέση να στοχεύει από μόνος του.

Αυτοέλεγχος, η επιδίωξη του Συστήματος

Αυτοέλεγχος είναι η ικανότητα των εργαζομένων να διεκπεραιώνουν τη δουλειά τους, χωρίς παρακολούθηση από προϊστάμενο, και να ελέγχουν μόνοι τη διεξαγωγή της και τα αποτελέσματα με βάση τους στόχους και τις προδιαγραφές, τις οποίες πρέπει να γνωρίζει πολύ καλά.

Ο αυτοέλεγχος είναι εκπαιδευμένη συμπεριφορά και αποδίδει καλύτερα αποτελέσματα σε άτομα τα οποία διαθέτουν υψηλά κίνητρα και ενδιαφέροντα. Το επίπεδο του αυτοελέγχου δεν είναι το ίδιο σε όλα τα άτομα, αφού τα κίνητρα των ανθρώπων διαφέρουν σημαντικά μεταξύ τους.

Σημαντικό βαθμό αυτοελέγχου είναι δυνατόν να αποκτήσουν άτομα στο εκτελεστικό επίπεδο, εφόσον γνωρίζουν καλά τη δουλειά τους και εκπαιδευτούν κατάλληλα για να ενθαρρυνθούν να αναλάβουν τις ευθύνες που απαιτούνται. Ο αυτοέλεγχος αναφέρεται στη δουλειά την οποία εκτελούν. Εάν τα άτομα είναι τα κατάλληλα για τη δουλειά που κάνουν, τότε σε αυτό το επίπεδο μπορούν να αποκτήσουν ανεξαρτησία από τον οργανωτικό έλεγχο και να αναλάβουν μόνοι τους να επιτύχουν τα αναμενόμενα αποτελέσματα. Ο βαθμός ανεξαρτησίας του ατόμου είναι ο βασικός παράγοντας που απαιτείται για την ανάληψη αυτής της ευθύνης.

Όσο τα κίνητρα και τα ενδιαφέροντα αυξάνουν παράλληλα με τις αυξημένες γνώσεις σε άτομα με υψηλή μόρφωση, τόσο αυξάνεται και ο βαθμός αυτοελέγχου. Υψηλός βαθμός επιτυγχάνεται σε αυτόνομα άτομα, τα οποία έχουν και τις γνώσεις, αλλά και τις υψηλού επιπέδου ικανότητες και ανεξαρτησία στη λήψη αποφάσεων, όταν το άτομο συγκεντρώσει τα παρακάτω χαρακτηριστικά:

- Ανεξαρτησία. Αυτό είναι ένα χαρακτηριστικό που πηγάζει, κατ'αρχήν, από το χαρακτήρα που δημιουργήσε κατά την παιδική του ηλικία.
- Υπευθυνότητα. Το αυτοελεγχόμενο άτομο είναι κυρίως υπεύθυνο, γιατί είναι σε θέση να διεκπεραιώνει μόνο του τα καθήκοντά του, χωρίς να χρειάζεται να του τα υποδεικνύουν οι άλλοι.
- Τεχνογνωσία. Πολύ καλή γνώση της εργασίας την οποία κάνει και εκτεταμένη πείρα.
- Υψηλή μόρφωση. Η υψηλού επιπέδου μόρφωση- πανεπιστημιακή και μεταπτυχιακή- βοηθάει συνήθως στην απόκτηση μεγαλύτερης αυτοπεποίθησης και καλλιέργειας της σκέψης, που βοηθά σημαντικά στην αυτονομία.
- Εκπαίδευση στην απόκτηση της ικανότητας αυτοελέγχου μέσα στο εργασιακό περιβάλλον.
- Ικανότητα λήψης αποφάσεων. Η λήψη αποφάσεων είναι χαρακτηριστικό υπεύθυνων και αποφασιστικών ατόμων.

Η μέθοδος ελέγχου εξαρτάται από τη φιλοσοφία του Διευθυντή ή του προϊστάμενου σχετικά με τη φύση της ανθρώπινης συμπεριφοράς. Στο Αυταρχικό Σύστημα, στο οποίο όλες οι αποφάσεις παίρνονται από το Διευθυντή, ο έλεγχος πρέπει να αντανakλά την εικόνα που έχει αυτός για τη δουλειά. Οι εργαζόμενοι απλώς εκτελούν τη δική του απόφαση, και, επομένως, πρέπει να την εκτελέσουν όπως αυτός την αντιλαμβάνεται. Ο έλεγχος είναι στενός και δεν αφήνει περιθώρια εφαρμογής των εισηγήσεων ή απόψεων των εργαζομένων.

Αυτό συμβαίνει γιατί ο αυταρχικός προϊστάμενος έχει μια εικόνα γι'αυτό που θέλει να γίνει και οτιδήποτε διαφορετικό το θεωρεί κακό. Η εικόνα που έχει για το αναμενόμενο αποτέλεσμα είναι εκείνη που ταιριάζει με το δικό του τρόπο σκέψης. Αισθάνεται ανασφαλής αν κάποιος φέρει αποτέλεσμα διαφορετικό από εκείνο που έχει στο μυαλό του, έστω κι αν για τους άλλους είναι καλύτερο.

Η συμπεριφορά αυτή είναι αποτελεσματική, προκειμένου να ενημερώνονται οι υφιστάμενοι-χαμηλής νοημοσύνης και προσόντων-που δεν έχουν δική τους εικόνα, για το τι πρέπει να κάνουν. Τα άτομα αυτά αισθάνονται πιο ασφαλή κάτω από αυτόν τον έλεγχο, γιατί έτσι μπορούν να απαλλαγούν από την αβεβαιότητα, εάν κάνουν σωστά ή λάθος τη δουλειά τους.

Όμως, για άτομα που ξέρουν τη δουλειά τους και είναι σίγουροι γι'αυτό που κάνουν, ο έλεγχος τέτοιας μορφής θα έχει αρνητικά αποτελέσματα. Η αναγκαία γι'αυτούς πρωτοβουλία και ευθύνη καταργείται, και πρέπει να προσαρμοστούν σ'ένα διευθυντικό σύστημα, το οποίο δεν τους αφήνει περιθώρια λειτουργίας των κινήτρων και των ενδιαφερόντων τους. Αισθάνονται καταπίεση, δυσaréσκεια. Όχι μόνο δεν γίνονται αποδοτικοί, αλλά αποτελούν και πηγή εξάπλωσης της δυσaréσκειας.

Ένας προϊστάμενος χωρίς ευρεία αντίληψη, είναι δυνατόν να ασκεί πολύ στενό έλεγχο, γιατί ο ίδιος αισθάνεται ανασφάλεια και αβεβαιότητα για την ικανότητα των άλλων να επιτύχουν αυτό που ο ίδιος σκέπτεται. Η συμπεριφορά αυτή δημιουργεί έλλειψη εμπιστοσύνης στον προϊστάμενο, μειωμένη εκτίμηση και δυσaréσκεια.

Αυτή η μορφή ελέγχου, όταν ασκείται σε ικανούς και απαιτητικούς εργαζόμενους, έχει καταστρεπτικά αποτελέσματα. Οι ικανότητες και δυνατότητες των εργαζομένων δεν αξιοποιούνται, δημιουργείται έντονο αίσθημα αδιαφορίας και η απόδοση μειώνεται σημαντικά. Μέσα στο έντονα ανταγωνιστικό περιβάλλον αυτής της μορφής, ο έλεγχος που ασκείται από το Αυταρχικό Σύστημα καταδικάζει τον οργανισμό σε μαρασμό και αποτυχία.

Η φιλοσοφία του Συμμετοχικού Συστήματος επιτρέπει στους εργαζόμενους να παίρνουν αποφάσεις και να τις εφαρμόζουν, κάτω φυσικά από ορισμένες προϋποθέσεις. Στόχος είναι η ανάπτυξη της ικανότητας των εργαζομένων να σκέπτονται και να ενεργούν για να φέρουν αποτελέσματα. Ο έλεγχος στηρίζεται στα αποτελέσματα που επιτυγχάνουν και όχι στο τρόπο που ενεργούν. Το Σύστημα Συμμετοχής είναι Σύστημα Αυτοελέγχου των εργαζομένων.

Με τον αυτοέλεγχο οι εργαζόμενοι προσπαθούν να εντοπίσουν και να επιλύσουν τα προβλήματα που τους απασχολούν. Μαθαίνουν να σκέπτονται και να αναζητούν προβλήματα και τρόπους βελτίωσης της απόδοσης της εργασίας τους. Με την ανάπτυξη της πρωτοβουλίας, αναπτύσσεται και η ευθύνη για την

εκτέλεση της δουλειάς με βάση τη δική τους εισήγηση. Αυτή η σχέση πρωτοβουλίας-ευθύνης κάνει το άτομο πιο ελεύθερο και δημιουργικό. Η ελευθερία είναι αποτέλεσμα της ευθύνης που αναλαμβάνει το άτομο. Η επιτυχία στην εφαρμογή της απόφασης και της πρωτοβουλίας που αναλαμβάνει, κάνει το άτομο να αισθάνεται αυτοπεποίθηση, γιατί πέτυχε σε κάποιες πρωτοβουλίες του. Απολαμβάνει μεγαλύτερου κύρους στη δουλειά του, ως ένα άτομο που μπορεί να πετύχει και που θεωρείται σημαντικό. Η επιτυχία ενισχύει τον αυτοσεβασμό του, γιατί μπορεί να βάλει στόχους και να τους επιτύχει.

Ο έλεγχος στο Συμμετοχικό Σύστημα γίνεται με βάση τα αποτελέσματα. Δεν ενδιαφέρει ο τρόπος, με τον οποίο εκτελεί ο εργαζόμενος τη δουλειά του, αλλά τα αποτελέσματα τα οποία επιτυγχάνει. Ο τρόπος εκτέλεσης της εργασίας είναι δική του επιλογή. Εννοείται, βέβαια, ότι ακολουθεί τη στοχοθετημένη ποιότητα, την αναμενόμενη απόδοση, τη μείωση του κόστους και άλλα χαρακτηριστικά που έχουν συμφωνηθεί.

Αυτός που ενεργεί για τη διεκπεραίωση της δουλειάς γνωρίζει το Όραμα, τους Στόχους και τη Στρατηγική. Γνωρίζει επίσης πλήρως το αντικείμενο και τον τρόπο διεξαγωγής της εργασίας του, συμμετέχει στη λήψη αποφάσεων και εφαρμόζει τις αποφάσεις που παίρνονται. Επομένως, είναι σε θέση να αυτοελέγχεται.

Υπό αυτές τις προϋποθέσεις, ο προϊστάμενος ασκεί ευρύ έλεγχο, κυρίως όσον αφορά στην εφαρμογή των αποφάσεων και στα αποτελέσματα. Είναι ανάγκη τα στελέχη να εκπαιδεύονται για την ανάπτυξη των ικανότητων τους, να δημιουργούν και να ηγούνται. Οι ηγετικές ικανότητες που πρέπει να αναπτυχθούν είναι η ανάληψη ευθυνών και πρωτοβουλιών, καθώς και η ανάπτυξη της ατομικής ευθύνης για τη δουλειά τους. Για να μπορέσουν να αναπτύξουν αυτές τις ικανότητες, χρειάζονται ενθάρρυνση για να αναλαμβάνουν πρωτοβουλίες, να σκέφτονται το νέο και να καινοτομούν.

Ο αυτοέλεγχος είναι αποτέλεσμα βεβαιότητας γι' αυτό που κάνει το άτομο, αυτοπεποίθησης ότι μπορεί να το πετύχει, και επομένως δεν χρειάζεται έλεγχο από άλλους για να κάνει σωστά τη δουλειά του. Με την ανάπτυξη του αυτοελέγχου ανεξαρτητοποιείται από τον έλεγχο του προϊσταμένου και καθίσταται υπεύθυνο άτομο.

Θα πρέπει να τονιστεί ότι η ανάπτυξη του αυτοελέγχου δεν γίνεται στον ίδιο βαθμό σε όλα τα άτομα. Ο αυτοέλεγχος είναι χαμηλός σε άτομα με μικρά κίνητρα και περιορισμένες γνώσεις και ικανότητες. Όσο αυξάνονται οι γνώσεις και οι ικανότητες, τόσο αυξάνεται και ο αυτοέλεγχος, και φτάνει στο υψηλότερο σημείο του στην περίπτωση των ατόμων που μπορούν να λειτουργήσουν ως αυτόνομα.

Με την ενδυνάμωση που γίνεται στους εργαζομένους μέσω του αυτοελέγχου, ο οργανισμός καθίσταται ικανός να επιτύχει αποτελέσματα. Η επίτευξη αποτελεσμάτων είναι ο βασικός στόχος που επιδιώκει το Συμμετοχικό Σύστημα.

Ανάπτυξη ευθύνης

Ένα από τα κύρια χαρακτηριστικά του Συστήματος είναι η ανάπτυξη της ευθύνης του Ανθρώπινου Δυναμικού να παίρνει αποφάσεις και να τις εφαρμόζει. Για να είναι σωστές οι αποφάσεις του και μέσα στο πνεύμα και την πολιτική της επιχείρησης, ο εργαζόμενος πρέπει να μάθει να σκέφτεται και να αποκτά τις αναγκαίες γνώσεις, που θα τον βοηθήσουν να παίρνει σωστές αποφάσεις. Να γνωρίζει πολύ καλά τις επιδιώξεις και την πολιτική της επιχείρησης για το έργο το οποίο αναλαμβάνει, ώστε να ξέρει τους στόχους, στους οποίους πρέπει να κατευθύνει τις προσπάθειές του.

Δεν πρέπει μόνο να αφήνεται, αλλά και να ενθαρρύνεται να αναλαμβάνει πρωτοβουλίες. Στα πρώτα στάδια να συζητά μία πρωτοβουλία με τον προϊστάμενό του, να εκθέτει τις απόψεις του και να ζητά τις δικές του, για να βεβαιώνεται ότι σκέφτεται σωστά. Αφού πάρει όλα τα στοιχεία που χρειάζεται, καταλήγει σε αποφάσεις, τις οποίες διασταυρώνει με τους ειδικούς, και ιδιαίτερα με τον προϊστάμενό του. Με αυτή τη διαδικασία ενδυναμώνεται και εξασφαλίζει τη σχετική υποστήριξη, για να μπορέσει να προχωρήσει στην εφαρμογή της πρωτοβουλίας του.

Με συνεχείς επιτυχημένες πρωτοβουλίες, ο εργαζόμενος αποκτά αυτοπεποίθηση και εμπιστοσύνη στον εαυτό του και τις ικανότητές. Τότε είναι έτοιμος να αναλάβει μεγαλύτερες ευθύνες και νέες πρωτοβουλίες, αναπτύσσοντας ακόμα περισσότερο τον αυτοέλεγχο. Αποδεικνύει, έτσι, ότι είναι σε θέση να γίνει πιο υπεύθυνο, αυτόνομο άτομο και άξιο μεγαλύτερης εμπιστοσύνης. Αυτή η πορεία δεν έχει όρια και παραχωρεί μέχρι την απόκτηση της ικανότητας πλήρους αυτονομίας. Αυτονομία δεν σημαίνει ότι ο καθένας μπορεί να κάνει ότι θέλει, αλλά ότι πρέπει να συνεργάζεται στενά με τους συνεργάτες του, να συζητά όλο το πρόγραμμα δράσης μαζί τους, για να βεβαιώνεται ότι υπάρχει ταυτότητα αντιλήψεων και ότι οι δικές του πρωτοβουλίες και δραστηριότητες συνάδουν με τους στόχους και τη δραστηριότητα των άλλων ατόμων, που εξυπηρετούν τους ίδιους στόχους.

Το αυτόνομο άτομο πρέπει να είναι και υπεύθυνο, διαφορετικά θα είναι καταστροφικό. Αν αποφασίζει μόνο του τι θα κάνει, αλλά συμπεριφέρεται και λειτουργεί ανεύθυνα, η δράση του θα είναι καταστροφική. Η αυτονομία σημαίνει αλληλεξάρτηση στη δράση με τους συνεργάτες, που έχουν τους ίδιους στόχους και που η δουλειά τους σχετίζεται με τη δική του.

Η υπευθυνότητα είναι από τα κύρια χαρακτηριστικά που επιδιώκει το Σύστημα της Συμμετοχής. Το περιεχόμενο του όρου ερμηνεύεται εδώ και περιλαμβάνει τα παρακάτω χαρακτηριστικά:

- Αυτοπεποίθηση. Αποκτάται με επανειλημμένες επιτυχημένες ενέργειες, οι οποίες πείθουν το άτομο ότι είναι σε θέση να επιτύχει σε μια νέα προσπάθεια, αφού έχει ήδη προηγουμένως επιτύχει σε άλλες.

- Εμπιστοσύνη στον εαυτό του ότι μπορεί να επιτύχει σε μια προσπάθεια που σχεδιάζει να κάνει και έχει τη βεβαιότητα της επιτυχίας. Πιστεύει ότι μπορεί να κάνει κάτι που επιδιώκει και να καταβάλλει τις αναγκαίες προσπάθειες.
- Αυτοδέσμευση στους στόχους. Το υπεύθυνο άτομο, όταν αναλάβει να διεκπεραιώσει κάποιο έργο, αυτοδεσμεύεται ότι καταβάλλει τις αναγκαίες προσπάθειες να το φέρει εις πέρας.
- Εμμονή και επικέντρωση. Επικεντρώνεται στο έργο το οποίο αναλαμβάνει με πλήρη συναίσθημα της ευθύνης του, επιμένοντας στην επιτυχία, έστω κι αν αντιμετωπίσει μεγάλες δυσκολίες. Δεν εγκαταλείπει την προσπάθεια μέχρι να επιτύχει,
- Ανάγκη δημιουργίας. Το υπεύθυνο άτομο έχει μεγάλη ανάγκη δημιουργίας και εργάζεται επίμονα, διαθέτοντας όσο χρόνο και προσπάθειες χρειάζονται για να επιτύχει.

Ενδυνάμωση

Ενδυνάμωση είναι η ενθάρρυνση των εργαζομένων να αναλαμβάνουν προσωπική ευθύνη για τη βελτίωση του τρόπου με τον οποίο διεκπεραιώνουν τη δουλειά τους, αφού τους παρέχονται τα αναγκαία μέσα που διαθέτει ο οργανισμός, για να τους βοηθήσουν να επιτύχουν.

Το Σύστημα της Συμμετοχής περιέχει τις κατάλληλες συνθήκες, που επιτρέπουν τη λειτουργία της ενδυνάμωσης. Η κουλτούρα που επιδιώκει να εφαρμόσει μέσα στην επιχείρηση, αποτελεί το κατάλληλο υπόβαθρο και πλαίσιο καλλιέργειας της ενδυνάμωσης, για όσα άτομα την αποδέχονται. Η ενδυνάμωση είναι ενσωματωμένη στην κουλτούρα του οργανισμού μέσα στο Σύστημα της Συμμετοχής και διαθέτει τις προϋποθέσεις εφαρμογής της.

Υπάρχουν και εργαζόμενοι, οι οποίοι δεν είναι σε θέση να αποδεχθούν την ενδυνάμωση, γιατί αδυνατούν να αναλάβουν και τις ευθύνες που είναι συνυφασμένες με αυτήν, λόγω χαμηλών κινήτρων και ενδιαφερόντων. Η ενδυνάμωση απαιτεί καταβολή προσπαθειών από τους εργαζομένους και είναι όλοι σε θέση να καταβάλλουν αυτές τις προσπάθειες. Η ενδυνάμωση αποκτάται από τον εργαζόμενο, εφόσον έχει τις προϋποθέσεις να την αναλάβει. Η εξουσία μπορεί να μεταβιβαστεί από τον προϊστάμενο και να εκτελέσει ο υφιστάμενος, κατά κάποιον τρόπο, χωρίς να υπόκειται σε κριτική από τους υφισταμένους του.

Η δημιουργία της κατάλληλης οργανωτικής δομής αποτελεί τις προϋποθέσεις και τις σωστές βάσεις επιτυχίας. Η άκαμπτη ιεραρχική δομή δεν επιτρέπει την εφαρμογή της ενδυνάμωσης. Φυσικά, το Αυταρχικό Σύστημα δεν διαθέτει αυτές τις προϋποθέσεις και η ενδυνάμωση είναι αδύνατον να εφαρμοστεί. Η νοοτροπία που επικρατεί είναι τελείως αντίθετη με τη φιλοσοφία αυτή, και αλληλοαποκλείονται. Από την άλλη, η ενδυνάμωση απαιτεί την ύπαρξη εσωτερικής δύναμης του ατόμου. Αυτή η δύναμη είναι που το βοηθά να αναλαμβάνει δύσκολες εργασίες και να μπορεί να τις διεκπεραιώνει με επιτυχία.

Η ενδυνάμωση εξαρτάται από το βαθμό στον οποίο τα άτομα:

- Μπορούν να αναλάβουν ευθύνες και να αποδεχτούν την ενδυνάμωση, η οποία απαιτεί πρόσθετη καταβολή προσπάθειών.
- Διαθέτουν τις αναγκαίες γνώσεις και ικανότητες, που τους καθιστούν ικανούς να αναλαμβάνουν μόνοι τους την εκτέλεση ενός έργου χωρίς καθοδήγηση από τον προϊστάμενο.
- Μπορούν να διεκπεραιώνουν τη δουλειά τους, καθώς και την έκταση της ευελιξίας που είναι δυνατόν να αποκτήσουν μέσα στο σύστημα, αλλά και την δυνατότητα αλλαγής τους χωρίς τη δημιουργία αποδιοργάνωσης.

Η οργανωτική δομή είναι, εκ των πραγμάτων, ευέλικτη και δεν καθορίζει ακριβώς ποια είναι τα καθήκοντα του εργαζομένου στη διαδικασία λειτουργίας της επιχείρησης. Τα καθήκοντα καθορίζονται και διαμορφώνονται ανάλογα με τις ικανότητες των ατόμων και τις συγκεκριμένες ανάγκες της εργασίας. Δεν περιορίζονται σε κάποια τυπικά καθήκοντα, τα οποία διεκπεραιώνει το άτομο με εργασία ρουτίνας. Αντιθέτως, ανάλογα με τις γνώσεις, την πείρα και τις ικανότητες, τα καθήκοντα διαφοροποιούνται και το κάθε μέλος της ομάδας αναλαμβάνει εκείνα που μπορεί να εκτελέσει καλύτερα. Συχνά, νέα έργα που χρειάζονται ειδική προσοχή, εκτελούνται με εθελοντική προσφορά των μελών, που επιδιώκουν να αναλάβουν περισσότερες πρωτοβουλίες και ευθύνες.

8. Η ΟΜΑΔΙΚΗ ΛΗΨΗ ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ, ΤΑ ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ ΚΑΙ ΤΑ ΜΕΙΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ ΤΗΣ

Πολλές αποφάσεις στις επιχειρήσεις λαμβάνονται ομαδικά. Είναι πολύ σπάνιες οι περιπτώσεις που μία επιχείρηση δεν χρησιμοποιεί επιτροπές στη λήψη αποφάσεων. Μελέτες δείχνουν ότι τα διοικητικά στελέχη καταναλώνουν 40% ή και περισσότερο από το χρόνο τους σε συνεδριάσεις. Δεν υπάρχει αμφιβολία ότι ένα μεγάλο μέρος αυτού του χρόνου αφιερώνεται στον προσδιορισμό των προβλημάτων, στην εξεύρεση λύσεων και στον καθορισμό των μέσων εφαρμογής αυτών των λύσεων.

Εδώ, θα ασχοληθούμε με τα πλεονεκτήματα και τα μειονεκτήματα τόσο των αποφάσεων που λαμβάνονται από τις ομάδες όσο και των αποφάσεων που λαμβάνονται από τα άτομα, και θα προσδιορίσουμε τις περιπτώσεις στις οποίες πρέπει να προτιμώνται οι πρώτες.

Πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα

Τόσο οι ατομικές όσο και οι ομαδικές αποφάσεις έχουν τα δικά τους δυνατά σημεία. Ούτε η μία περίπτωση, όμως, ούτε η άλλη είναι ιδανική για όλες τις καταστάσεις.

Ας αρχίσουμε με τα **πλεονεκτήματα** των ομαδικών αποφάσεων σε σχέση με τις ατομικές αποφάσεις:

1. Το πρώτο είναι κοινωνικο-ηθικής φύσεως και αναφέρεται στην ανθρώπινη αξιοπρέπεια, που πρέπει να εξασφαλίζεται δια της συμμετοχής, και στον εργαζόμενο μέσα στην επιχείρηση. Χωρίς την συμμετοχή ο εργαζόμενος είναι ένα αντικείμενο για τον επιχειρηματία. Με την συμμετοχή γίνεται υποκείμενο και αυτοκαθορίζεται (συμμετέχει) στα δρώμενα της επιχείρησης.

2. Συναφής είναι και η πολιτικο-φιλοσοφική αρχή ότι η εποχή μας δεν ανέχεται αυταρχικές μορφές εξουσίας και άρα ο εργαζόμενος πρέπει να συναποφασίζει, όπως συναποφασίζει και στο πολιτικό πεδίο. Να γίνει όχι μόνο πολιτικός αλλά και οικονομικός πολίτης.

3. Παρέχεται πιο ολοκληρωμένη πληροφόρηση: Υπάρχει πάντα αλήθεια στο αξίωμα ότι δύο μυαλά είναι καλύτερα από ένα. Μία ομάδα μπορεί να προσφέρει περισσότερη ποικιλία εμπειριών και προοπτικές στη διαδικασία λήψης αποφάσεων, από ότι ένα άτομο που δρα μόνο του.

4. Παράγονται περισσότερες εναλλακτικές λύσεις: Οι ομάδες έχουν μεγαλύτερη ποσότητα και ποικιλία πληροφοριών, και γι' αυτόν τον λόγο μπορούν να προσδιορίσουν περισσότερες εναλλακτικές λύσεις από ό,τι ένα άτομο. Αυτό είναι πιο εμφανές όταν τα μέλη της ομάδας αντιπροσωπεύουν διαφορετικές ειδικότητες. Για παράδειγμα, μία ομάδα που απαρτίζεται από αντιπροσώπους των χώρων της μηχανολογίας, της λογιστικής, της παραγωγής και του μάρκετινγκ, θα παραγάγει εναλλακτικές λύσεις που θα αντικατοπτρίζουν τα διαφορετικά τους ενδιαφέροντα. Μια ποικιλομορφία "απόψεων ζωής" συχνά προσφέρει μεγαλύτερη σειρά εναλλακτικών λύσεων.

5. Αυξάνεται η αποδοχή των λύσεων: Πολλές αποφάσεις αποτυγχάνουν αφού έχει γίνει η τελική επιλογή, γιατί οι άνθρωποι δεν δέχονται τη λύση. Όμως, όταν οι άνθρωποι που θα επηρεαστούν από μία συγκεκριμένη λύση, θα βοηθήσουν στην εφαρμογή της και καλούνται να πάρουν μέρος σ' αυτή καθαυτή τη διαδικασία λήψης της απόφασης, τότε είναι πιθανό όχι μόνο να δεχτούν την απόφαση, μα και να ενθαρρύνουν και άλλους για την αποδοχή της. Η συμμετοχή στη διαδικασία αυτή αυξάνει τόσο το αίσθημα δέσμευσης όσο και τα κίνητρα εκείνων που θα εκτελέσουν την απόφαση. Τα μέλη μιας ομάδας θα διστάσουν να πολεμήσουν ή να υπονομεύσουν μία απόφαση που οι ίδιοι έχουν βοηθήσει να παρθεί.

6. Αυξάνεται η νομιμότητα: Η κοινωνία μας ενθαρρύνει τις δημοκρατικές μεθόδους. Η διαδικασία της ομαδικής λήψης αποφάσεων είναι σύμφωνη με τα δημοκρατικά ιδεώδη και, ως εκ τούτου, μπορεί να θεωρηθεί περισσότερο νόμιμη από ό,τι αποφάσεις που παίρνονται από ένα άτομο. Εάν αυτός που παίρνει την απόφαση έχει απόλυτη εξουσία και δεν έχει συμβουλευτεί άλλους, τότε μπορεί να δοθεί η εντύπωση ότι η απόφαση πάρθηκε απολυταρχικά και αυθαίρετα.

7. Μικραίνει την απόσταση μεταξύ εργατών-εργοδοτών.
8. Επιτρέπει στον εργάτη να έχει λόγο εκεί που βρίσκεται το κέντρο βάρους της ζωής του: Στο γραφείο, στο εργοστάσιο, στη φάμπρικα.
9. Αποσοβεί απεργίες, αναταραχές, εχθρότητες ανάμεσα στους δύο "κοινωνικούς εταίρους" άρα εξοικονομεί χρήματα.
10. Δημιουργεί ειρηνικό κλίμα στο εργοστάσιο, στο γραφείο, στην οικονομία γενικότερα.
11. Μετατρέπει τον εργάτη-και κατ'επέκταση τον πολίτη-από "κουρασμένο" και "αλλοτριωμένο" από τα μηχανήματα που υπηρετεί, σε ζωντανό ενεργητικό άνθρωπο.
12. Υπερασπίζονται καλύτερα τα συμφέροντα μιας ολόκληρης κοινωνικής τάξης-της εργατικής.
13. Εξισώνονται, χωρίς να αντικαταστήσει ή να καταργήσει ο ένας τον άλλο, οι δύο εταίροι. Έτσι ο εργάτης από "ανώνυμος" γίνεται τώρα "επώνυμος" και αποκτά προσωπικότητα. Αποκτά επίσης ενδιαφέρον για τη δουλειά, το πόστο του, αλλά και για ολόκληρη την επιχείρησή του. Αναπτύσσει πρωτοβουλία, κάνει προτάσεις, αυξάνει την αποδοτικότητα και εργατικότητά του, δείχνει άγνοια και προσοχή. Νοιώθει ανακούφιση.
14. Προ παντός τα δύο ως τώρα "αντίπαλα" μέρη γίνονται πλέον δύο "κοινωνικοί εταίροι" και το συνειδητοποιούν αυτό με την Συμμετοχή πλήρως. Οι σχέσεις τους εναρμονίζονται.
15. Ρυθμίζονται θέματα που από βιολογικής και ιατρικής πλευράς (διαλείμματα κτλ.) ο εργάτης τα ξέρει καλύτερα γιατί τον αφορούν.
16. Αποτρέπονται αυθαιρεσίες του Κεφαλαίου και ελέγχονται τα μονοπώλια.
17. Η οικονομία είναι μια "υπηρέτρια" της Κοινωνίας με την έννοια ότι της δίνει τα μέσα για να ζει. Άρα πρέπει κι αυτή να γνωρίσει τον εκδημοκρατισμό που γνώρισε και η κοινωνία.
18. Προωθείται ο εξανθρωπισμός, η ποιότητα ζωής και η ανάπτυξη της προσωπικότητας στον κόσμο της εργασίας.
19. Ο "επιχειρηματικός κίνδυνος" είναι ίσος με τον "κίνδυνο απώλειας" της εργασίας. Άρα η Συμμετοχή εξισώνει τους δύο ενδιαφερόμενους στην αντιμετώπιση των κινδύνων τους.

Η ομαδική λήψη αποφάσεων έχει και αυτή τα **μειονεκτήματά** της. Τα κυριότερα μειονεκτήματα της λήψης αποφάσεων είναι τα ακόλουθα:

1. Είναι μια χρονοβόρα διαδικασία: Μία ομάδα χρειάζεται πάντα περισσότερο χρόνο απ'ό,τι ένα άτομο για τη λήψη μιας απόφασης. Τούτο συμβαίνει γιατί απαιτείται περισσότερος χρόνος να συγκεντρωθούν τα μέλη που απαρτίζουν την ομάδα, αλλά και γιατί η συζήτηση που γίνεται, όταν η ομάδα συγκεντρώνεται, είναι συχνά ανεπαρκής και δύσκολα επιτυγχάνεται συγκερασμός των ακραίων, κυρίως, απόψεων.
2. Η μειοψηφία κυριαρχεί: Τα μέλη μιας ομάδας δεν είναι πότε απόλυτα ίσα. Μπορεί να διαφέρουν ανάλογα με τη θέση τους μέσα στον οργανισμό, την

πείρα τους, τη γνώση τους γύρω από το πρόβλημα, την επιρροή τους σε άλλα μέλη, τις ρητορικές τους ικανότητες κ.ά. Αυτός δίνει την ευκαιρία σε ένα ή περισσότερα μέλη να χρησιμοποιούν το πλεονέκτημά τους σε βάρος άλλων στην ομάδα. Η μειοψηφία που επικρατεί σε μία ομάδα συχνά επηρεάζει υπέρμετρα την τελική απόφαση.

3. Πιέσεις για συμφωνία: Στις ομάδες υπάρχουν κοινωνικές πιέσεις. Η επιθυμία των μελών μιας ομάδας να γίνουν αποδεκτά και να θεωρηθούν κεφάλαιο για την ομάδα μπορεί να καταπνίξει κάθε φανερή διαφωνία και να ενθαρρύνει συμμόρφωση στις απόψεις της πλειοψηφίας.

4. Ασαφής ευθύνη: Τα μέλη μιας ομάδας, όταν παίρνουν μία απόφαση, μοιράζονται την ευθύνη για το τελικό αποτέλεσμα, και έτσι η ατομική ευθύνη κάθε μέλους της ομάδας μετριάζεται, με όλες τις δυσμενείς επιπτώσεις που συνεπάγεται αυτό στη λήψη της απόφασης.

5. Η ανθρώπινη αξιοπρέπεια δεν εξασφαλίζεται στον εργάτη τόσο με την Συμμετοχή, όσο κυρίως με άλλους θεσμούς, όπως π.χ με τις συλλογικές συμβάσεις, το συμβόλαιο εργασίας, την κοινωνική ασφάλιση κλπ.

6. Η απόσταση ανάμεσα στους δύο εταίρους δεν μικραίνει αλλά αντίθετα μεγαλώνει με τις συνεχείς προστριβές που δημιουργεί μια-ιδίως υπερτροφική-Συμμετοχή.

7. Δεν αναπτύσσει η Συμμετοχή την προσωπικότητα του εργάτη, παρά μόνο των ικανών. Οι υπόλοιποι θα "σέρονονται" από τους ικανούς συναδέλφους τους, που θα μετατραπούν γρήγορα σε μια νέα φορφή "αυταρχισμού" (παράλληλη μ'αυτή του "αφεντικού") κυρίως σαν συνδικαλιστές.

8. Εξάλλου μια εκτεταμένη Συμμετοχή προϋποθέτει και συνεπάγεται έναν εργάτη ιδεώδη και τέλειο από μορφωτικής, ψυχολογικής και ηθικής πλευράς, πράγμα ουτοπικό. Εκεί απέτυχαν άλλωστε οι παλιοί προμαρξικοί ουτοπιστές.

9. Δεν θα γίνει ποτέ ένας τέλειος οικονομικός πολίτης ο εργάτης όπως δεν έγινε ούτε πολιτικός, γιατί σήμερα οι κυβερνήσεις έχουν πολλούς τρόπους ν'αυθαιρετούν.

10. Μια υπερτροφική Συμμετοχή (με βέτο π.χ) όχι μόνο δεν συμπληρώνει αλλά συχνά αντικαθιστά πλήρως την εξουσία του επιχειρηματία. Σ'αυτήν την περίπτωση όχι μόνο δεν είναι δεκανίκι αλλά αποσταθεροποιεί το σύστημα της Ελεύθερης Αγοράς.

11. Δεν εξοικονομεί χρήματα αλλά αντίθετα σπαταλάει κυρίως με τη μορφή χαμένου χρόνου για συνεδριάσεις και συνελεύσεις του προσωπικού, με μισθούς των συνδικαλιστών που εργάζονται λιγότερο (λόγω άλλων καθηκόντων) με περιπτά έξοδα των συμμετοχικών οργάνων, με γραφειοκρατικές καθυστερήσεις κλπ. Ούτε αποσοβεί άλλωστε (πάντοτε τουλάχιστον) απεργίες και τριβές.

12. Πολιτική δημοκρατία σημαίνει κυβέρνηση της πλειοψηφίας και αντιπολίτευση της μειοψηφίας, Βουλή κλπ. Η οικονομική δημοκρατία δεν μπορεί να πάρει τέτοιες διαστάσεις. Είναι επομένως ένας όρος λίγος σε ουσιαστικό περιεχόμενο και πολύς σε συναισθηματική φόρτιση.

13. Αυθαιρεσίες του Κεφαλαίου, έλεγχος των μονοπωλίων και άλλα παρόμοια πετυχαίνονται καλύτερα με την αντίστοιχη κρατική (κοινωνική, αντιμονοπωλιακή κλπ.) πολιτική και μόνο περιορισμένα με την Συμμετοχή.

14. Περιορίζεται προπαντός η ιδιωτική πρωτοβουλία, η αυτονομία του επιχειρηματία και το σύστημα μπορεί να περιπέσει σε ισχυρούς κλυδωνισμούς και να φτάσει μέχρι ακόμα και στην ανατροπή του.

15. Η εξίσωση των δύο εταίρων έγινε ήδη με τα ισχυρά συνδικάτα. Η Συμμετοχή που στο τέλος-τέλος εφαρμόζεται συνήθως από τα συνδικαλιστικά στελέχη από πλευράς των εργατών δεν προσθέτει τίποτε παρά μόνο ισχυροποιεί ακόμα περισσότερο τα συνδικάτα εις βάρος των εργοδοτών.

16. Μια μορφή Συμμετοχής στα διάφορα επίπεδα της παραγωγής είναι ασφαλώς χρήσιμη. Αυτή όμως θα βρεθεί με αμοιβαία συνεννόηση και με την αβίαστη θέληση των δυο μερών κι όχι με καταναγκαστικό τρόπο.

17. Ο κίνδυνος για τον επιχειρηματία είναι μεγαλύτερος από αυτόν των εργατών διότι δεν θα χάσει μόνο τη δουλειά του (την επιχείρησή του) αλλά και την προσωπική του ελευθερία (χρέη, φυλακίσεις κλπ.) αν η επιχείρηση πέσει έξω.

9. Η ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ ΤΩΝ ΟΜΑΔΙΚΩΝ ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ

Το αν οι ομάδες είναι περισσότερο αποτελεσματικές από τα άτομα εξαρτάται από τα κριτήρια που ορίζουν την αποτελεσματικότητα. Όσον αφορά στην ακρίβεια, οι ομαδικές αποφάσεις τείνουν να είναι πιο ακριβείς. Τα στοιχεία δείχνουν κατά μέσο όρο, οι ομάδες παίρνουν ορθότερες αποφάσεις απ'ό,τι τα μεμονωμένα άτομα. Αυτό, φυσικά, δεν σημαίνει ότι όλες οι ομάδες ξεπερνούν σε αποδοτικότητα κάθε άτομο. Μάλλον, έχουμε καταλήξει στο ότι οι ομαδικές αποφάσεις είναι καλύτερες από εκείνες που θα είχαν παρθεί από το μέσο άτομο σε μία ομάδα. Πάντως, σπάνια είναι καλύτερες από τις επιδόσεις ενός άριστου ατόμου.

Αν η αποτελεσματικότητα μιας απόφασης ορίζεται από την ταχύτητα λήψης της, τότε οι ατομικές αποφάσεις υπερέχουν. Οι διαδικασίες ομαδικής λήψης αποφάσεων χαρακτηρίζονται από πάρε-δώσε, που είναι χρονοβόρο.

Αποτελεσματικότητα μπορεί να σημαίνει το βαθμό στον οποίο μία απόφαση επιδεικνύει δημιουργικότητα. Αν η δημιουργικότητα είναι σημαντική, τότε οι ομάδες τείνουν να είναι πιο αποτελεσματικές από τα άτομα. Αυτό, πάντως, πιέζει τις δυνάμεις που ενθαρρύνουν την ομαδική σκέψη να δρουν βεβιασμένα.

Το τελικό κριτήριο όσον αφορά στην αποτελεσματικότητα είναι ο βαθμός αποδοχής που επιτυγχάνεται για την τελική λύση. Όπως σημειώθηκε προηγουμένως, οι ομαδικές αποφάσεις είναι πιθανό να καταλήξουν σε λύσεις που είναι περισσότερο κοινά αποδεκτές, μιας και υπάρχει προσφορά από πολλούς ανθρώπους.

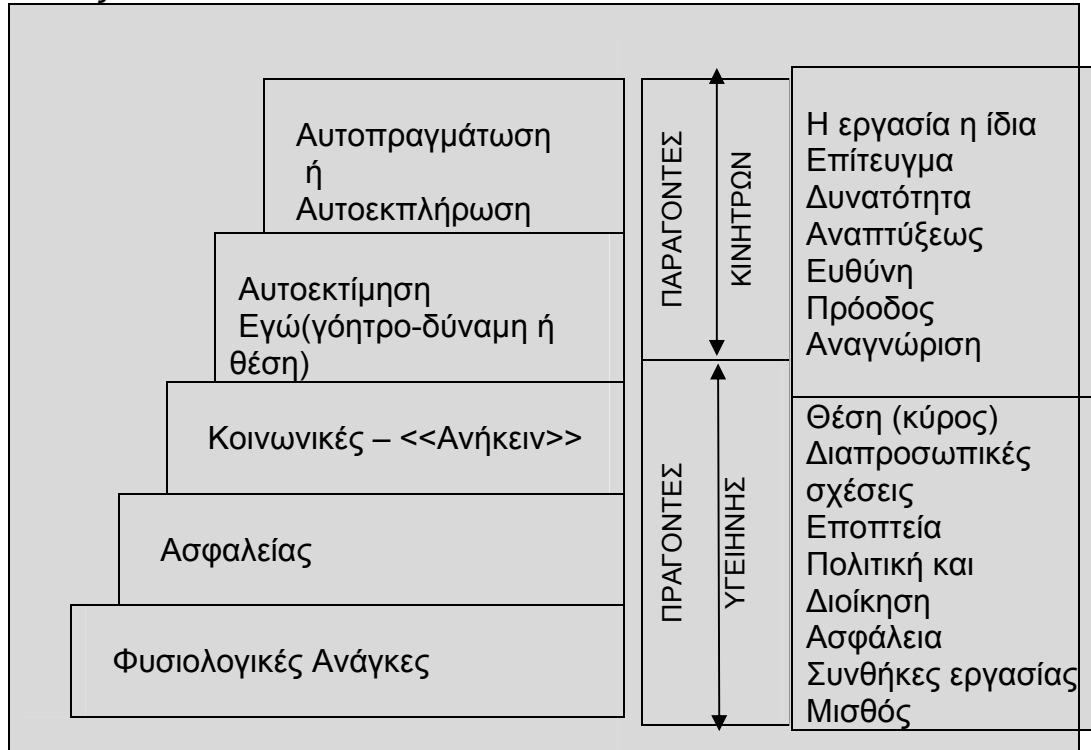
Η αποτελεσματικότητα της ομαδικής λήψης αποφάσεων επηρεάζεται επίσης από το μέγεθος της ομάδας. Όσο πιο μεγάλη είναι η ομάδα τόσο μεγαλύτερη είναι η ευκαιρία μιας πιο ετερογενούς αντιπροσώπευσης. Από την άλλη πλευρά, όμως, μία μεγάλη ομάδα απαιτεί συντονισμό και χρόνο, ώστε να μπορέσουν όλα τα μέλη της να συνεισφέρουν. Αυτό σημαίνει ότι οι ομάδες πιθανώς δεν θα πρέπει να είναι πολύ μεγάλες: το κατώτατο όριο είναι πέντε άτομα, το ανώτερο περίπου δεκαπέντε. Πράγματι, τα στοιχεία δείχνουν ότι οι ομάδες των πέντε και , σε μικρότερο βαθμό, των επτά ατόμων είναι πιο αποδοτικές, εφόσον δε οι αριθμοί πέντε και επτά είναι μονοί, αποφεύγονται και τα αδιέξοδα. Οι ομάδες αυτές είναι αρκετά μεγάλες ώστε τα μέλη τους να εναλλάσσουν ρόλους και να αντιπαρέρχονται καταστάσεις που τους φέρνουν σε αμηχανία, αλλά ταυτόχρονα και αρκετά μικρές ώστε τα πιο συνεσταλμένα από τα μέλη τους να συμμετέχουν ενεργά στις συζητήσεις.

Η αποτελεσματικότητα δεν θα πρέπει να εξετάζεται χωρίς ταυτόχρονα να λαμβάνεται υπόψη και η αποδοτικότητα. Όσον αφορά στην αποδοτικότητα, οι ομάδες έρχονται σχεδόν πάντα σε δεύτερη μοίρα σε σύγκριση με αυτόν που παίρνει μόνος τις αποφάσεις. Μόνο με λίγες εξαιρέσεις η ομαδική λήψη αποφάσεων καταναλώνει λιγότερες ώρες εργασίας απ'ό,τι η ατομική.

Οι εξαιρέσεις εμφανίζονται όταν αυτός που παίρνει μεμονωμένα τις αποφάσεις πρέπει να καταναλώνει πολύ χρόνο κάνοντας ανασκόπηση φακέλων και συζητώντας με άλλους, ώστε να συγκεντρώσει συγκρίσιμες ποσότητες ποικίλης ύλης. Λόγω του ότι οι ομάδες μπορεί να συμπεριλαμβάνουν μέλη από ποικίλες σφαίρες ενδιαφερόντων, έχουν τη δυνατότητα να καταναλώνουν λιγότερο χρόνο ερευνώντας για πληροφορίες. Πάντως, τέτοιες αποφάσεις τείνουν να είναι η εξαίρεση του κανόνα. Γενικά, οι ομάδες είναι μάλλον λιγότερο αποδοτικές σε σύγκριση με τα άτομα. Σε περίπτωση που απαιτείται η χρησιμοποίηση ομάδων, τότε πρωταρχικό μέλημα πρέπει να είναι ο προσδιορισμός του αν η ωφέλεια σε αποτελεσματικότητα είναι τόσο μεγάλη ώστε να εξισορροπεί την απώλεια σε αποδοτικότητα.

10. Η ΥΠΟΚΙΝΗΣΗ ΚΑΙ ΚΑΘΟΔΗΓΗΣΗ ΤΟΥ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ

Υποκίνηση ή παρακίνηση (motivation), είναι η προσπάθεια για την δημιουργία καταλλήλων κινήτρων και ερεθισμάτων, ικανών για να κινητοποιήσουν τις δυνατότητες των εργαζομένων, ώστε να υπάρχει συνεργασία, εξέλιξη κοινή προσπάθεια για την πραγματοποίηση των στόχων της εργασιακής μονάδας.

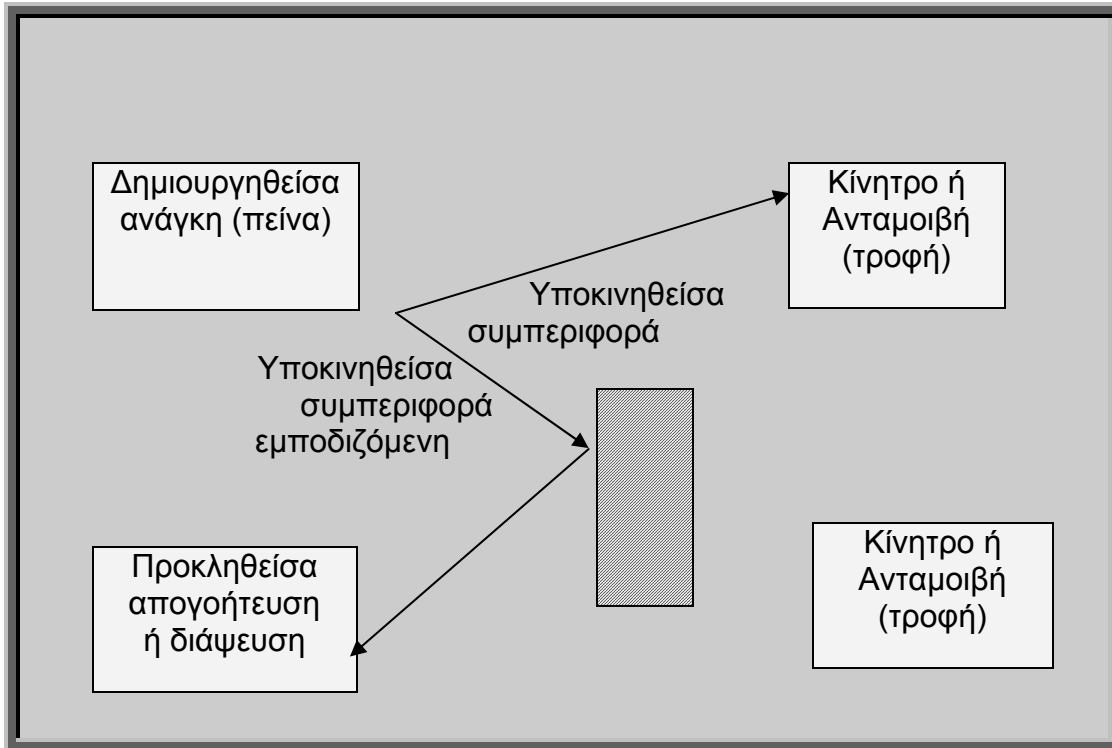


Πίνακας 1. Σχέσεις μεταξύ θεωρίας κινήτρων-υγιεινής Herzberg και της ιεραρχήσεως αναγκών Maslow.

Με την παρακίνηση οι εργαζόμενοι ενεργούν με τη δική τους βούληση. Έτσι θα ικανοποιηθούν για ό,τι κάνουν, αλλά πρέπει να υπάρχουν κίνητρα και όπως υποστηρίζεται, τα κίνητρα αυτά πρέπει να πηγάζουν από τον εσωτερικό τους κόσμο. Η υποκίνηση είναι ένα από τα πιο απλά αλλά και τα πιο σύνθετα αντικείμενα της διοικητικής. Είναι απλή, διότι οι άνθρωποι υποκινούνται βασικά ή οδηγούνται να συμπεριφέρονται κατά τρόπο, ο οποίος αισθάνονται ότι οδηγεί σε ανταμοιβή (ή σαν κίνητρο).

Αλλά, όπως υποστηρίζεται, αυτή είναι η αφορμή που γίνεται σύνθετη η υποκίνηση. Διότι κάτι που θεωρεί ένα άτομο σαν ενδιαφέρουσα αμοιβή, άλλο άτομο είναι πιθανό να το θεωρεί άχρηστο. Ένα ποτήρι νερό π.χ. πιθανό να αποτελεί πολύ σπουδαίο κίνητρο για κάποιο άτομο που έχει περάσει τρεις ώρες σε μία πλαζ, ενώ αποτελεί ασήμαντο κίνητρο σε ένα άλλο που έχει πει, μέσα σε λίγη ώρα, δύο ποτήρια αναψυκτικά. Και αν ακόμη προσφερθεί μία ανταμοιβή που

είναι σπουδαία για κάποιον, δεν υπάρχει εγγύηση, ότι αυτή θα τον υποκινήσει. Ο λόγος είναι, ότι η ανταμοιβή καθεαυτή(το ποτήρι νερό, η διαμονή σε ένα καλό ξενοδοχείο, η προαγωγή κλπ) δεν θα τον υποκινήσει, εκτός εάν αισθάνεται, ότι η από μέρους του προσπάθεια θα έχει σαν αποτέλεσμα γι'αυτό να πάρει την ανταμοιβή. Οι άνθρωποι διαφέρουν πάρα πολύ στον τρόπο που εκτιμούν τις ευκαιρίες για επιτυχία στα διάφορα επαγγέλματα. Έτσι μπορείτε να δείτε ένα έργο που ένα άτομο εκτιμά, ότι μπορεί να του αποδώσει ανταμοιβή, ένα άλλο είναι πιθανό να το θεωρεί αδύνατο.



Πίνακας 2. Σχέση μεταξύ υποκινήσεως, κινήτρων και απογοητεύσεως

Αλλά, παρά τις δυσκολίες που παρουσιάζει η υποκίνηση, δεν υπάρχει αμφιβολία, ότι αποτελεί η υποκίνηση τη σπονδυλική στήλη της διοικητικής. Οι προϊστάμενοι μεριμνούν να γίνουν οι εργασίες από τους ανθρώπους και εάν δεν μπορείτε να υποκινήτε κάπως τους ανθρώπους σας, δεν θα το κάνετε με την διοικητική. Επομένως, ας δεχθούμε την συνθετότητα της υποκινήσεως ως γεγονός της ζωής και ας εξετάσουμε τι είναι γνωστό σχετικά με την υποκίνηση των εργαζομένων. Η υποκίνηση πραγματοποιείται, όταν ένα κίνητρο ή μία ανταμοιβή μπορούν να ικανοποιήσουν μία δημιουργημένη ανάγκη. Απογοήτευση συμβαίνει, όταν παρεμβάλλεται ένα εμπόδιο μεταξύ του ατόμου και του κινήτρου ή της ανταμοιβής.

Η υποκίνηση ή παρακίνηση παίζει σημαντικό ρόλο στον καθορισμό του επιπέδου αποδόσεως των εργαζομένων, η οποία με την σειρά της επηρεάζει την αποτελεσματικότητα, με την οποία θα αντιμετωπισθούν οι στόχοι της εργασιακής μονάδας. Είναι ευνόητο, ότι το άτομο είναι πιθανό να υποκινηθεί αν υπάρχουν τα

κατάλληλα κίνητρα (ηθικά, ψυχολογικά, υλικά), τα οποία θα βοηθήσουν το άτομο για να επιδιώξει και να επιτύχει καλλίτερα αποτελέσματα, υψηλότερες αποδόσεις, που συνήθως είναι για το καλό όλων δηλαδή του ίδιου του ατόμου, των συναδέλφων του, της οικογενείας του και της εργασιακής μονάδας, στην οποία απασχολείται.

Ποία όμως είναι τα κίνητρα που μπορούν να ευαισθητοποιήσουν τους εργαζομένους και να τους υποκινήσουν;

Παλαιότερα πίστευαν, ότι τα χρήματα αποτελούν το ισχυρότερο κίνητρο για την υποκίνηση του ανθρώπου. Πρόσφατες όμως έρευνες απέδειξαν, ότι το χρήμα και τα πρόσθετα οφέλη τείνουν μεν να ικανοποιούν τις ανάγκες και τις ανάγκες ασφαλείας, αλλά δεν είναι το σοβαρότερο κίνητρο, ούτε το μοναδικό για τους εργαζομένους.

Οι ανάγκες, όπως εξετάσθηκαν προηγουμένως, είναι πιθανό να αποτελούν και κίνητρα υποκινήσεως, αλλά δεν γνωρίζουμε εκ των προτέρων ποία θα είναι τα κίνητρα για τον κάθε συγκεκριμένο εργαζόμενο. Είναι ευνόητο, ότι όλοι οι άνθρωποι δεν έχουν την ίδια προσωπικότητα, ούτε τον ίδιο χαρακτήρα και φυσικά ούτε τις ίδιες ανάγκες, αλλά ούτε τα ίδια κίνητρα.

Για να έχει αποτέλεσμα η προσπάθεια υποκινήσεως, που είναι αναγκαία αλλά και χρήσιμη, πρέπει να ενεργούμε ανάλογα με τον άνθρωπο. Αυτό σημαίνει, ότι τον γνωρίζουμε καλά, ότι γνωρίζουμε την προσωπικότητα του κάθε εργαζομένου που συνεργάζεται μαζί μας. Η γνώση όμως των προηγουμένων χαρακτηριστικών πραγματοποιείται με προσπάθεια κοντά στην προσωπικότητα του κάθε ανθρώπου, με ενδιαφέρον, προσοχή και ειλικρίνεια.

Έρευνες που έγιναν σχετικά με τις επιθυμίες των εργαζομένων και τις αναζητήσεις τους από την εργασία, έδειξαν ότι θέλουν τα ακόλουθα: Ένας μεγάλος κατάλογος αναζητήσεων που οδηγεί, για το πλείστο αν όχι για το σύνολο των εργαζομένων σε ένα σκοπό: την ανθρώπινη αξιοπρέπεια.

Παράλληλα προς τις άλλες ενέργειες, θα πρέπει να προσέχουμε, ώστε να μη πληγωθεί η αξιοπρέπεια του ανθρώπου και να μην ελαττωθεί ο ενθουσιασμός τους, διότι δεν μπορεί να μην υπάρχει αξιοπρέπεια και ενθουσιασμός και να περιμένουμε αποτελέσματα από ενέργειες υποκινήσεως. Αν δεχθούμε, ότι η εργασιακή μονάδα επέτυχε την επιθυμητή συμπεριφορά, υπάρχει πρόβλημα διατηρήσεως της. Το άτομο, όταν ικανοποιεί της ανάγκες του επιτυγχάνει τους στόχους του, ικανοποιείται εσωτερικά και είναι πιθανό να πάψει να υποκινείται. Πραγματικά αυτό είναι σωστό, διότι ναι μεν ικανοποιείται το άτομο από τα πραγματοποιηθέντα αποτελέσματα, αλλά συγχρόνως επηρεάζεται προς τα επάνω και από το επίπεδο φιλοδοξιών. Έχει παρατηρηθεί, ότι το άτομο αυξάνει το επίπεδο των φιλοδοξιών του και έτσι εξηγείται γιατί ορισμένα άτομα υποκινούνται συνέχεια, σ'όλη την διάρκεια της επαγγελματικής τους σταδιοδρομίας.

Πρόκληση (Ενδιαφέρον)	Εξέλιξη
Προαγωγή	Δημιουργία
Καλλιέργεια	Συμμετοχή
Αναγνώριση	
Ανθρώπινη Αξιοπρέπεια	

Από την πλευρά της εργασιακής μονάδας, θα πρέπει να καταβάλλονται προσπάθειες, ώστε τα άτομα να υποκινούνται συνεχώς, να ικανοποιούνται οι στόχοι και των δύο πλευρών, αλλά να μειώνονται οι φιλοδοξίες των εργαζομένων, ούτε όμως να παρατηρηθεί κάμψη από την διαρκή κόπωση τους.

11. Η ΑΥΞΗΣΗ ΤΗΣ ΠΑΡΑΓΩΓΙΚΟΤΗΤΑΣ

Το θέμα της αύξησης της παραγωγικότητας, σαν μοχλού υποκίνησης για την ανάπτυξη, ούτε νέο είναι ούτε για πρώτη φορά τίθεται επί τάπητος σήμερα. Αντίθετα, και σε ό,τι αφορά την Ελλάδα, έχει γίνει κοινός τόπος κατά την τελευταία εικοσαετία, καθώς δεν υπάρχει πρωθυπουργός, υπουργός Εργασίας, επιστημονικός αναλυτής του χώρου ή εμπειρογνώμονας, που να μην έχει επισημάνει την αναγκαιότητά της.

Παρ'όλα αυτά, δεν υπάρχει κάποιο ορατό αποτέλεσμα και οι εμφανιζόμενες μεμονωμένες περιπτώσεις (που ούτως ή άλλως είναι ελάχιστες) δεν μπορούν να ανατρέψουν το γενικό κανόνα, που συνθέτει την ιδιαίτερα χαμηλή παραγωγικότητα της χώρας μας.

Κι όμως, ενώ ο ανταγωνισμός εντείνεται, καθώς τα μείζονα προβλήματα της διεθνούς κοινωνίας(λ.χ. η μεγέθυνση της καταστροφής του περιβάλλοντος, η γοργή εξάντληση των φυσικών πόρων, η εμφάνιση νέων ασθενειών, κ.λπ.) πολλαπλασιάζονται και, καθώς η εισαγωγή της νέας τεχνολογίας οριοθετεί μια καινούργια πραγματικότητα, η Ελλάδα εξακολουθεί να αδυνατεί να λύσει το ζήτημα της παραγωγικότητας και συνεπώς, της ανάπτυξης.

Οι παράμετροι αύξησης της παραγωγικότητας

Σήμερα πλέον, τόσο η επιστημονική ανάλυση όσο και η ευρεία πρακτική εμπειρία έχουν καταλήξει σε μια σειρά παραμέτρων, που δείχνουν σαφώς τα προαπαιτούμενα για την αύξηση της παραγωγικότητας και συνεπώς για την ανάπτυξη. Τα κυριότερα από αυτά τα προαπαιτούμενα παρατίθενται συνοπτικά στη συνέχεια, δίχως αξιολογικό χαρακτήρα.

1. Το εργασιακό περιβάλλον: για το οποίο ήδη έχει γίνει εκτενής λόγος προηγουμένως και είναι σαφές ότι, εάν δεν διασφαλιστούν τα δεδομένα της σύγχρονης έρευνας και επιστήμης καθώς και τα εργονομικά στοιχεία της εποχής μας, δεν είναι δυνατόν να γίνεται λόγος για αύξηση της παραγωγικότητας.

2. Οι συμμετοχικές διαδικασίες: κυρίως, διασφάλιση της συμμετοχικής διαδικασίας, ώστε να αντιλαμβάνονται οι εργαζόμενοι ότι τους «πέφτει λόγος» για την επιχείρηση γενικά, για την πορεία και εξέλιξή της, ούτως ώστε, όταν γίνεται προσπάθεια για την αύξηση της παραγωγικότητας, να βλέπουν τη συνεργασία με τα ίδια τα μάτια της διοίκησης.

3. Η τριμερής συνεργασία: για την οποία γίνεται ειδικός λόγος σ' αυτό εδώ το κεφάλαιο στη συνέχεια, διότι η απαιτούμενη για την αύξηση της παραγωγικότητας «εργασιακή» και «Κοινωνική ειρήνη» στις ημέρες μας δεν νοείται, αν οι τρεις «Κοινωνικοί εταίροι» (το κράτος, οι διοικήσεις και οι εργαζόμενοι) δεν ομονοούν σε βασικά εργασιακά θέματα, όπως αυτά του διεθνούς ανταγωνισμού, της εισαγωγής νέας τεχνολογίας, της ανεργίας κ.λπ.

4. Η ενδο-επιχειρησιακή εκπαίδευση: για την οποία επίσης έχει γίνει λόγος προηγουμένως και στα πλαίσια της ανάλυσης, που επίσης προηγήθηκε, για τη συμμετοχή των εργαζομένων «στην τεχνολογική μεταβολή», διότι ένα μεγάλο μέρος της οποιασδήποτε προσπάθειας αύξησης της παραγωγικότητας περνάει αναπόφευκτα από την εισαγωγή νέας τεχνολογίας, η οποία απαιτεί ενδοεπιχειρησιακή εκπαίδευση και μάλιστα συνεχή, καθόσον ο ρυθμός αλλαγής της τεχνολογίας είναι ταχύτατος. Εκπαίδευση ουσιαστικής χρησιμότητας, χωρίς την οποία οποιαδήποτε σχεδιασμός αύξησης της παραγωγικότητας είναι καταδικασμένος σε αποτυχία.

5. Η ορθολογική συνδικαλιστική πρακτική: της οποίας ο ρόλος είναι κεφαλαιώδης για την προσπάθεια αύξησης της παραγωγικότητας, που χωρίς να απεμπολήσει τα συνδικαλιστικά του στοιχεία, οφείλει να δει τις απεργίες και τις στάσεις εργασίας σαν «έσχατο» διεκδικητικό μέσο και όχι σαν πρώτο, στην διαδικασία επίλυσης των διαφορών των «κοινωνικών εταίρων».

6. Η βούληση και όχι ο νομικός εξαναγκασμός: διότι πρέπει να γίνει πλέον κατανοητό, ότι η αύξηση της παραγωγικότητας δεν μπορεί να επιτευχθεί χωρίς την συναίνεση και την ελεύθερη βούληση των εργαζομένων. Διότι συχνά

επικροτείται η άποψη ότι ο νομικός εξαναγκασμός μπορεί να οδηγήσει στη λύση των εργασιακών και αναπτυξιακών θεμάτων.

Τίποτα πιο ατελέσφορο από την άποψη αυτή δεν υπάρχει στην αύξηση της παραγωγικότητας αφού, μόνο όταν συνεργαστεί ο εργαζόμενος (αλλάζοντας νοοτροπία ή εκπαιδευόμενος) μπορεί να γίνεται λόγος για παραγωγικότητα. Η διαιτησία και τα δικαστήρια μπορούν συχνά να λύνουν εργασιακές διαφορές μεταξύ της εργοδοσίας (κρατικής ή ιδιωτικής) και των εργαζομένων, δεν μπορούν όμως να δημιουργήσουν κλίμα συνεργασίας, που είναι η πεμππουσία κάθε απόπειρας αύξησης της παραγωγικότητας.

Δ. ΕΠΙΛΟΓΟΣ

Η ανάπτυξη της ανθρώπινης πλευράς της επιχείρησης, μια αλλαγή στον τρόπο διοίκησης και συλλογικότητας είναι μακρόχρονη και βασίζεται πρώτα στην ειλικρινή υιοθέτηση της φιλοσοφίας από την ανώτατη διεύθυνση και στην επιθυμία να συμπεριληφθούν όλα τα στρώματα στην κοινή προσπάθεια. Ο δρόμος, όμως, χρειάζεται και την αλλαγή νοοτροπίας σε όλα τα στρώματα, από πάνω προς τα κάτω. Συνήθως, ενώ όλοι δέχονται την αρχή για συλλογική και ομαδική προσπάθεια, στην πράξη ο καθένας προστατεύει τον τομέα του. Υπάρχει στην αρχή ο φόβος. Χρειάζεται επομένως επιμονή και χρόνος.

Η κύρια πρόταση της εργασίας αυτής είναι ότι με τη συμμετοχή του προσωπικού στη λήψη αποφάσεων επιτυγχάνεται η αξιοποίηση των δυνατοτήτων του, γιατί το σύστημα αυτό ανταποκρίνεται στα κίνητρα και τα ενδιαφέροντά τους. Η συμμετοχή θέλει το άτομο να σκέφτεται και όχι απλώς να εκτελεί εντολές άλλων, και να παίρνει αποφάσεις για θέματα που αφορούν την δουλειά του. Αυτό ενθαρρύνει τις πρωτοβουλίες και την ευθύνη του ατόμου για εφαρμογή της δικής του απόφασης. Οι πρόνοιες της συμμετοχικής λειτουργίας απευθύνονται με ιδιαίτερη επιτυχία στα άτομα με υψηλά κίνητρα δημιουργίας και ανάληψης ευθυνών και λιγότερο σε άτομα μαζικής νοημοσύνης (ανειδίκευτους, απλούς τεχνίτες).

Ο νέος αυτός ρόλος τονώνει την αξιοπρέπεια και το κύρος του ατόμου και ενεργοποιεί τη θέλησή του για απόδοση και επιτεύγματα. Η συμμετοχή καταλήγει σε αναγνώριση για την απόδοση, υποβοηθά την δημιουργικότητα και αναπτύσσει την αυτονομία. Θεωρεί το αυτόνομο άτομο ως τον επιδιωκόμενο στόχο για αποτελεσματικά άτομα. Επιπλέον, το σύστημα διαθέτει ενσωματωμένη πολύπλευρη επικοινωνία μέσω της λειτουργίας της οργάνωσης, η οποία λειτουργεί με ομάδες εργασίας, που υποβοηθούν την αποτελεσματικότερη εκπαίδευση και εξέλιξη του ανθρώπινου δυναμικού.

Τέλος , πρέπει να τονιστεί ότι το συμμετοχικό ύφος δεν σημαίνει εγκατάλειψη της ευθύνης της διεύθυνσης να γνωρίζει την πραγματικότητα της οργάνωσης και τον καθορισμό ρεαλιστικών στόχων και στρατηγικής, τόσο για εσωτερική απόδοση όσο και για εξωτερική αποτελεσματικότητα. Η κοινή προσπάθεια και επικοινωνία θέλει την ομάδα να λειτουργεί συλλογικά , χωρίς να απαλλάσσεται από την τελική ευθύνη. Δεν είναι δηλαδή ένα σύστημα διοίκησης μέσω επιτροπής , ούτε και αντικατάστασης των συλλογικών διαδικασιών και της νομοθετικής εξωτερικής συνεργασίας εργοδότη-συνδικάτων.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ**Α. ΕΛΛΗΝΙΚΗ**

Λεωνίδας Σ. Χυτήρης, Δ.Α.Π., interbooks, 2001

Χαράλαμπος Κ. Κανελλόπουλος, Αποτελεσματική ΔΑΛ, 1991

Βαΐος ΑΧ. Λάζος, Καθηγητής ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟΥ ΜΑΚΕΔΟΝΙΑΣ
 πανεπιστημιακές παραδόσεις 1992 ,Η συμμετοχή των εργαζομένων στην
 ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ

Κόντης Θ., Επιχειρησιακές Επικοινωνίες, Σύγχρονη Εκδοτική, Αθήνα 1992.

Μπόγκα-Καρτέρη Κ., Επιχειρησιακή Επικοινωνία, Art Of Text,
 Θεσσαλονίκη 1997

Ξουρής Δ., Επιχείρηση και Περιβάλλον, Εκδόσεις Gutenberg.

Πιπερόπουλος Γεώργιος., Επικοινωνώ Άρα Υπάρχω, Δημόσιες Σχέσεις και
 Επικοινωνία, Ελληνικά Γράμματα, Αθήνα 1996.

Μάρκοβιτς Γιάννης (2002), Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού, Παρακίνηση-
 Εξουσία, University Studio Press

Μπούκης Δ. Σώτος (1993), Μάνατζμεντ και Ανθρώπινος παράγοντας,
 Ινστιτούτο Εξαγωγικών Σπουδών (ΙΕΣ), Οργανισμός Προώθησης Εξαγωγών
 (ΟΠΕ), Β' Έκδοση

Ξηροτύρη – Κουφίδου Στέλλα (1997), Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων: η
 πρόκληση του 21^{ου} αιώνα στο εργασιακό περιβάλλον, Ανικούλα

Πετρίδου Ευγενία (1998), Διοίκηση μάνατζμεντ – μία εισαγωγική προσέγγιση,
 Εκδόσεις Ζυγός

Πιπερόπουλος Γεώργιος (1999), Επικοινωνώ άρα Υπάρχω – Δημόσιες Σχέσεις
 και Επικοινωνία, Εκδόσεις Ζυγός, 6^η έκδοση

Πιπερόπουλος Γεώργιος (1999), Εφαρμοσμένη Ψυχολογία, Εκδόσεις Ζυγός,
 6^η έκδοση

Χατζηπαντελή Σ. Παναγιώτα (1999), Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού,
 Μεταίχμιο

Δεσποτόπουλος, Κ., (1997), Συμβολή στη Φιλοσοφία της Εργασίας, Εκδόσεις
 Παπαζήση, Αθήνα

Ζευγαρίδης, Σ. και Στανατιάδης, Γ.,(1997), Διοίκηση και Εποπτεία
 Προσωπικού, Εκδόσεις Interbooks, Αθήνα

Κανελλόπουλος, Χ., (1990), Διοίκηση Προσωπικού, Ευρωτύπ, 3^η έκδοση,
 Αθήνα

Ξηροτύρη- Κουφίδου, Σ., (1997), Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων, Εκδόσεις
 Ανικούλα, Θεσσαλονίκη

Χολεΰα Ι., Οργάνωση και Διοίκηση Επιχειρήσεων, Θεωρία και Πράξη, Το
 Οικονομικό, Αθήνα, 1989

Κυριαζόπουλος Π.Γ. & Κιουλάφας, Οργάνωση και Διοίκηση, Σύγχρονη
 Εκδοτική, Αθήνα 1994

Μπουραντάς Δημήτρης, Μάνατζμεντ, Οργανωτική Θεωρία και Συμπεριφορά,
 Καθηγητής στο Οικονομικό Πανεπιστήμιο Αθηνών, Εκδόσεις TEAM Ε.Π.Ε., 1992

Νίκου Σκουλά – Κυριακή Οικονομάκη, Διαχείριση και Ανάπτυξη Ανθρώπινων Πόρων, Εκδόσεις ΚΑΠΑ, 1998, 5^η έκδοση 2002

Θεοδωράτου, Φ.Ε. Οργάνωση και Διοίκηση Επιχειρήσεων Ι, Έκδοση Τ.Ε.Ι. Πατρών, 1991

Γεωργόπουλου Γεωργίου Δ., «Ανθρώπινες Σχέσεις στην Εργασία: Εργασιακές σχέσεις», Σμπίλιας – Το Οικονομικό, Αθήνα, 1989

Λυμπερόπουλου Κ., «Η Εργασία απ'τον αυταρχισμό στη συμμετοχή», Παπαζήση, Αθήνα, 1990

Ρούση Γ., «Συμμετοχή των εργαζομένων: πεδίο ταξικής πάλης ή ταξικής συνεργασίας», Σύγχρονη Εποχή, Αθήνα, 1984

Φαναριώτη Π., «Επιχειρησιακή Ψυχολογία: προβλήματα ανθρωπίνων σχέσεων στο εργασιακό πλαίσιο», Παπαζήση, γ'έκδοσης, Αθήνα, 1983

B. ΞΕΝΟΓΛΩΣΣΗ

Alderfer P. Clayton (1972), Existence, Relatedness, and Growth: Human needs in organizational settings, Free Press

Frencn I. Wendell, Human Resources Management, 4th Edition, Houghton Mifflin Company

Graham H.T. & Bennet Roger (1998), Human Resources Management, 9th Edition, Financial Times, Pitman Publishing

Hodgetts M. Ricnard (1996), Modern Relations at Work, 6th Edition, The Dryden Press

Ivancvik M. John & Metteson T. Michael (1996), Organizational Behavior and Management, 4 th Edition, Irwin

Locke A. Edwin & Latnam P. Gary (1984), Goal Setting : a motivational technipue that works!, Prentice –Hall

Lythans Fred, Organizational Behavior, 8 th Edition, Irwin McGraw-Hill

Maslow Abraham H. (1970), Motivation and Personality, Harper & Row

McGregor Douglas (1960), The Human Side of Enterprise, McGraw Hill

Porter W. Lyman and Lawler E.E. III (1968), Managerial Attitudes and Performance, Irwin – Dorsey

Vroom H. Victor (1964), Work and Motivation, Wiley

Mark A. Tietjen & Robert M. Myers (1998), "Motivation & jod satisfaction", Management Decision 36/4, 226-231

Work motination, <http://www.dushkin.com/connectext/psy/ch09/workmot.html>

Bob Nelson, Build Intrinsic Motivation Into Your Inscentive Programs, <http://www.fed.org/resrclip/articles/building.html>

Bod Nelson, Find rewards that work for your empoloyees, <http://www.bizjournals.com./extraedge/consultants/return on people/2002/11/11columnm>

Bacon, N., Blyton, P., (1999), “Co – operation and Conflict in Industrial Relations: What are the Implications for Employees and Trade Unions?”, The International Journal of Human Resource Management, Vol.10, No. 4, pp.638-654

Edwards, R., Sohal, A.S., (2003), "The Human Side of Introducing Total Quality management", International Journal of Manpower, Vol.24, No5, pp.551-567

French, W.L., 1994 "Human Resources Management", Houghton Mifflin Company, Boston

Hallier, J., James, P., (1997), "Management Enforced Job Change Employee Perceptions of the Psychological Contract", Employee Relations, Vol. 19, No3, pp.222-247

Hartley, J., (2001), "Employee Surveys- Strategic Aid or Hand- Grenade for Organizational and Cyltyral Change?", The International Journal of Public Sector Management, Vol.14, No. 3, pp 184-204

Pate, J., Martin, G., McGoldriack, J., (2003), "The Impact of Psychological Contract Violation on Employee Attitudes and Behavior", Employee Relations, Vol. 25, No. 6, pp. 557-573

Smith, F.J., 2003, "Organizational Surveys- The Diagnosis and Betterment of Organizations Through their Members", Lawrence Erlbaum Associates, Mahwah, New Jersey

Turnley, W.H., Bolino, M.C., Lester, S.W., Bloodgood, J.M., (2003), "The Impact of Psychological Contract Fulfillment on the Performance of In- Role and Organizational Citizenship Behaviors", Journal of Management, Vol. 29, No 2, pp. 187-206

Pfeffer, J., (1994), Competitive Anvantage Through People, Harvard Business School Press, Boston M.A.

Likert Rensis, New Patterns of Managenent, McGraw-Hill, New York, 1961

Eigen Barry, How to Think Like a Boss ant Get Ahead at Work, Carol Publishing Group, New York, 1990

"**Participative management**", Harvard Business Review, eighth edition

Tannenbaum, R. – Schmidt, H. War, How to choose a leadership pattern, Harvard Business Review; (a) March – April 1958, Vol.36 No 2,p. 95-101, and(b) May-June 1973, Vol.51, No 3,p.162-180