



ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΔΗΜΟΚΡΑΤΙΑ  
ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΔΥΤΙΚΗΣ ΜΑΚΕΔΟΝΙΑΣ  
ΠΑΙΔΑΓΩΓΙΚΗ ΣΧΟΛΗ - ΤΜΗΜΑ ΝΗΠΙΑΓΩΓΩΝ  
ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ



«ΕΠΙΣΤΗΜΕΣ ΤΗΣ ΑΓΩΓΗΣ:  
ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΣΤΗ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ»

### **Διπλωματική εργασία**

Οργανωσιακή ψυχολογία και συμπεριφορά. Συναδελφικές σχέσεις και  
εργασιακή επίδοση.

**Αναστασοπούλου Σάρρα-Νίκη, Α.Μ.: 941**

Επιβλέπουσα: Σωτηρία Τριαντάρη, αναπληρώτρια καθηγήτρια

Εξεταστές: Δόμνα Μιχαήλ, αναπληρώτρια καθηγήτρια

Θεμιστοκλής Λαζαρίδης, αναπληρωτής καθηγητής

Διπλωματική Εργασία υποβληθείσα στο Παιδαγωγικό Τμήμα Νηπιαγωγών του Πανεπιστημίου Δυτικής Μακεδονίας για την απόκτηση Μεταπτυχιακού Διπλώματος Ειδίκευσης στην «Εκπαίδευση στη Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού».

**Φλώρινα, 2019**

Copyright © Αναστασοπούλου Σάρρα-Νίκη, 2019.

Με επιφύλαξη παντός δικαιώματος. All rights reserved.

Απαγορεύεται η αντιγραφή, αποθήκευση και διανομή της παρούσας εργασίας, εξ ολοκλήρου ή τμήματος αυτής, για εμπορικό σκοπό. Επιτρέπεται η ανατύπωση, αποθήκευση και διανομή για σκοπό μη κερδοσκοπικό, εκπαιδευτικής ή ερευνητικής φύσης, υπό την προϋπόθεση να αναφέρεται η πηγή προέλευσης και να διατηρείται το παρόν μήνυμα. Ερωτήματα που αφορούν τη χρήση της εργασίας για κερδοσκοπικό σκοπό πρέπει να απευθύνονται προς τον συγγραφέα. Οι απόψεις και τα συμπεράσματα που περιέχονται σε αυτό το έγγραφο εκφράζουν τον συγγραφέα και μόνο.

Όνοματεπώνυμο: Αναστασοπούλου Σάρρα-Νίκη

A.M.: 941

Ηλεκτρονική διεύθυνση: sarra.niki91@gmail.com

Έτος εισαγωγής: 2017

Τίτλος διπλωματικής εργασίας: Οργανωσιακή ψυχολογία και συμπεριφορά.  
Συναδελφικές σχέσεις και εργασιακή επίδοση.

Δηλώνω υπεύθυνα ότι η παρούσα εργασία δεν αποτελεί προϊόν λογοκλοπής, είναι προϊόν αυστηρά προσωπικής εργασίας, η βιβλιογραφία και οι πηγές που έχω χρησιμοποιήσει, έχουν δηλωθεί κατάλληλα με παραπομπές και αναφορές. Τα σημεία όπου έχω χρησιμοποιήσει ιδέες, κείμενο ή/και πηγές άλλων συγγραφέων, αναφέρονται ευδιάκριτα στο κείμενο με την κατάλληλη παραπομπή και η σχετική αναφορά περιλαμβάνεται στο τμήμα των βιβλιογραφικών αναφορών με πλήρη περιγραφή. Επισημαίνεται πως η συγκεκριμένη επιλογή βοηθά στον περιορισμό της λογοκλοπής διασφαλίζοντας έτσι το/τη συγγραφέα.

Ημερομηνία 03 - 06- 2019

Η δηλούσα

Αναστασοπούλου Σάρρα-Νίκη

## Περίληψη

Η Οργανωσιακή Συμπεριφορά συνιστά το σύγχρονο διεπιστημονικό πεδίο που μελετά την περιπλοκότητα που αναδύεται από την αλληλεπίδραση του ατόμου με την ομάδα, τον οργανισμό και το ευρύτερο κοινωνικό, οικονομικό και πολιτισμικό περιβάλλον. Πάντοτε η ανθρώπινη εργασία ήταν συνδεδεμένη με την απόδοση και την αποτελεσματικότητα. Διάφορες θεωρίες εστίασαν στην συσχέτιση της απόδοσης με συστήματα αμοιβών, κι άλλες στην σχέση της με βαθιές αξίες και στάσεις. Το πολιτισμικό πλαίσιο επιδρά καταλυτικά στην συμπεριφορά που εκδηλώνεται στην εργασία. Η προσωπικότητα και η κουλτούρα είναι άρρηκτα συνδεδεμένες. Ιδιαίτερα σημαντική είναι και η επίδραση της ομάδας. Οι σχέσεις εμπιστοσύνης, φροντίδας, επικοινωνίας και σεβασμού της αυτονομίας του κάθε ατόμου, αυξάνουν την απόδοση στην εργασία. Ο αναστοχαστικός εργαζόμενος έχει συνειδητοποιήσει ότι γεννιέται και μεγαλώνει μέσα σε συστήματα σχέσεων, είτε αυτά είναι η οικογένεια είτε ο εργασιακός χώρος. Ακριβώς γι' αυτόν τον λόγο θα πρέπει να αναπτύξει τις κατάλληλες γνωστικές, κοινωνικές και συναισθηματικές δεξιότητες ώστε να μπορεί να συντονίζει τα ενδιαφέροντά του και την προσωπικότητά του με τις απαιτήσεις της εργασίας και του ευρύτερου οργανισμού για τον οποίο εργάζεται.

Λέξεις κλειδιά: Οργανωσιακή Συμπεριφορά, άτομο, ομάδα, οργανισμός, αξίες, προσωπικότητα, σχέσεις, αναστοχαστικός εργαζόμενος

## **Abstract**

Organizational Behavior is the contemporary interdisciplinary field that studies the complexity that emerges from the interaction of the individual with the group, the organization and the wider social, economic and cultural environment. Human work has always been linked to efficiency and effectiveness. Various theories focused on the correlation of performance with pay systems, and others on its relationship with deep values and attitudes. The cultural context has a catalytic effect on the behaviour that manifests itself in work. Personality and culture are inextricably linked. Most especially important is the influence of the group. Relationships of trust, care, communication and respect for the autonomy of each individual increase performance at work. The reflective worker has realized that is born and grows in relations systems, whether they are family or the workplace. Precisely for this reason he should develop appropriate cognitive, social and emotional skills so that he can coordinate his interests and personality with the demands of the work and the demands of the organization he / she works for.

Keywords: Organizational Behavior, individual, organization, values, personality, relationships, reflective worker

## Ευρετήριο Εικόνων

Εικόνα 1: Αναπαράσταση του ορισμού της OB .....	6
Εικόνα 2: Τέσσερις τύποι management. Πηγή: Luthans F. (1988). «Successful vs. Effective Real Managers» Academy of Management Executive, 2 (2), 127–132...7	7
Εικόνα 3: Προσωπικότητα και σχέσεις. Εννοιόγραμμα ερευνητικών υποθέσεων. Πηγή: Wu, P.-C., Foo, M.-D., & Turban, D. B. (2008). The role of personality in relationship closeness, developer assistance, and career success. Journal of Vocational Behavior, 73(3), 440-448.....9	9
Εικόνα 4: Προσωπικότητα και σχέσεις. Ευρήματα. Πηγή: Wu, P.-C., Foo, M.-D., & Turban, D. B. (2008). The role of personality in relationship closeness, developer assistance, and career success. Journal of Vocational Behavior, 73(3), 440-448..... 10	10
Εικόνα 5: Τρεις διαστάσεις της αποτελεσματικότητας. Πηγή: (Gibson, Ivancevich, Donnelly, Konopaske, 2009: 15)..... 12	12
Εικόνα 6: Παράγοντες που επιδρούν στην αποτελεσματικότητα του οργανισμού. Πηγή: (Gibson, Ivancevich, Donnelly, Konopaske, 2009: 16)..... 12	12
Εικόνα 7: Οι δυνάμεις που μετασχηματίζουν τις πρακτικές του management. Πηγή: Ivancevich, Konopaske, Matteson, 2014:18. .... 13	13
Εικόνα 8: Τα πεδία μελέτης της OB. Διεπιστημονική σύγκλιση και προσέγγιση. Πηγή: Judge Timothy A., Robbins Stephen P. (2018). Essentials of Organizational Behavior,14th Edition. Global Edition. Pearson, p.37.(μετάφραση στην ελληνική)..... 18	18
Εικόνα 9: Η διεπιστημονική προσέγγιση της συμπεριφοράς εντός των οργανισμών. Πηγή: (Gibson, Ivancevich, Donnelly, Konopaske, 2009:7). .... 19	19
Εικόνα 10: Τα πεδία μελέτης της OB. Διεπιστημονική σύγκλιση και προσέγγιση. Πηγή: Judge Timothy A., Robbins Stephen P. (2018). Essentials of Organizational Behavior,14 <sup>th</sup> Edition. Global Edition. Pearson, p.37..... 19	19
Εικόνα 11: The Hulin Family Tree. In Jeanne M. Brett & Fritz Drasgow (Eds): The Psychology of Work. Theoretically Based Empirical Research. p. 28.....21	21
Εικόνα 12: Η Patricia Smith και οι μαθητές της Πηγή: Judge, T A. (2002). Back to the Same Place, for the First Time? The Hulin Family Tree. In Jeanne M.	

Brett & Fritz Drasgow (Eds): The Psychology of Work. Theoretically Based Empirical Research. p. 44. ....	22
Εικόνα 13: Top 5 Skills for Tomorrow's Jobs. Πηγή: McKay, D. (15/Jan/2019). "Humans wanted: why automation won't kill off your job". World Economic Forum Annual Meeting: <a href="https://tinyurl.com/Dave-McKay">https://tinyurl.com/Dave-McKay</a> .....	24
Εικόνα 14: Δυνάμεις που επιδρούν στην προσωπικότητα του ατόμου. Πηγή: (Gibson, Ivancevich, Donnelly, Konopaske, 2009: 107).....	25
Εικόνα 15: Αλληλουχία στίδιων ανάπτυξης κατά Tuckman & Jensen, (1977, Revisited.).....	29
Εικόνα 16: Τέσσερις κατηγορίες συγκρούσεων. Πηγή: Hellriegel, D., Slocum, Jr. J., (2011). Organizational Behavior. Thirteenth Edition. United States: South-Western CENGAGE Learning. Pages: 385-389 (προσαρμογή στην ελληνική).....	31
Εικόνα 17: Ορισμοί για την ηγεσία. Πηγή: Yucle (2010). ....	47
Εικόνα 18: Οι βασικοί τύποι ηγεσίας και η επίδρασή τους στα άτομα και στην απόδοσή τους Πηγή: Yukl, (2010). ....	48
Εικόνα 19: Σύγκριση Κρατών. Πηγή: <a href="https://www.hofstede-insights.com/product/compare-countries/">https://www.hofstede-insights.com/product/compare-countries/</a> .....	57
Εικόνα 20: Η ιεράρχιση αναγκών κατά Maslow .....	63
Εικόνα 21: Ανάγκες Επίτευξης. Πηγή: Vogatzis, 2011.....	66
Εικόνα 22: Οι θεωρίες των Maslow, Herzberg, Alderfer & McClelland .....	69
Εικόνα 23: The Effect of Performance on Job Satisfaction. Lawer and Porter (1967).....	71
Εικόνα 24: Η Θεωρία της Στοχοθεσίας Πηγή: Latham, 2007, p. 81 .....	73
Εικόνα 25: Το εν δυνάμει σκορ παρακίνησης κατά το Development of the Job Diagnostic Survey Πηγή: Hackman & Oldham, 1975. ....	76
Εικόνα 26: Model II Πηγή (Argyris, 2002: 215). ....	79

## Περιεχόμενα

Περίληψη .....	i
Abstract .....	ii
Ευρετήριο Εικόνων .....	iii
Εισαγωγή .....	1
Κεφάλαιο 1 <sup>ο</sup> : Οργανωσιακή Συμπεριφορά.....	2
1.1. Από το τεχνικό management προς την οργανωσιακή συμπεριφορά.....	2
Υπάλληλοι υψηλής απόδοσης .....	2
Συνθήκες εργασίας .....	3
Ικανοποίηση, κοινωνική υποστήριξη, αυτονομία .....	3
Η φροντίδα για τους εργαζόμενους και η κοινωνική ευθύνη.....	3
Η κοινωνική ευθύνη, η ωριμότητα και ο αναστοχαστικός εργαζόμενος ...	4
1.2. Ορισμός της Οργανωσιακής Συμπεριφοράς .....	6
Η πολυπλοκότητα της OB.....	6
Ο επιτυχημένος και ο αποτελεσματικός manager .....	7
Η φύση του οργανισμού και οι συναδελφικές σχέσεις.....	9
Προσωπικότητα και συναδελφικές σχέσεις.....	9
1.3. Το υπόδειγμα μελέτης της OB και η αποτελεσματικότητα .....	12
Οι αλλαγές και οι αντιστάσεις.....	13
Η διαφορετικότητα ως προς την φυλή, το χρώμα και το φύλο .....	14
Η μεταστροφή προς την κοινωνική ευθύνη και την ηθική.....	15
1.4. Τα πεδία μελέτης της OB. Τομείς έρευνας και εφαρμογής .....	16
Κεφάλαιο 2 <sup>ο</sup> : Ψυχολογία και Οργανωσιακή Συμπεριφορά.....	20
2.1. Το άτομο ως ανθρώπινο και ψυχολογικό κεφάλαιο.....	23
Κεφάλαιο 3 <sup>ο</sup> : Κοινωνική Ψυχολογία και Οργανωσιακή Συμπεριφορά.....	26
3.1. Η ομάδα και η OB.....	26



Το υπόδειγμα των τριών σταδίων (3-step model) .....	27
3.2. Οι συγκρούσεις .....	27
3.3. Δυναμική των ομάδων και συγκρούσεις.....	31
Κεφάλαιο 4 <sup>ο</sup> : Κοινωνιολογία και Οργανωσιακή Συμπεριφορά .....	36
4.1. Οργανισμός και γραφειοκρατική δομή .....	36
4.2. Ηγεσία .....	40
4.3. Το φαινόμενο του χαλασμένου μήλου και η συναλλαγή.....	43
4.4. Τα χαρακτηριστικά της χαρισματικής ηγεσίας.....	46
Κεφάλαιο 5 <sup>ο</sup> : Ανθρωπολογία και Οργανωσιακή Συμπεριφορά .....	49
5.1. Οι διαστάσεις των πολιτισμικών αξιών .....	50
Κεφάλαιο 6 <sup>ο</sup> : Αξίες, στάσεις και προσωπικότητα .....	58
6.1. Οι αξίες κατά τον Rokeach .....	58
6.2. Η Θεωρία των πέντε παραγόντων (Big Five Theory).....	59
Κεφάλαιο 7 <sup>ο</sup> : Παρακίνηση, απόδοση και αποτελεσματικότητα.....	61
7.1. Οι ανθρωπιστικές θεωρίες.....	63
Η θεωρία για την Ιεράρχηση των Αναγκών .....	63
Η θεωρία ERG .....	64
Θεωρία της Επίτευξης ή Θεωρία των Μαθημένων Αναγκών .....	65
Η θεωρία Hygiene – factor του Herzberg.....	67
7.2. Η θεωρία των προσδοκιών.....	68
7.3. Η θεωρία των Lawer and Porter.....	70
7.4. Θεωρία του Αυτοπροσδιορισμού των Ryan & Deci.....	71
7.5. Η Θεωρία της Στοχοθεσίας των Locke and Latham και η σύνδεσή της με την Θεωρία της Αυτεπάρκειας του Bandura .....	73
7.6. Η θεωρία των Hackman & Oldham .....	75
7.7. Οι βρόχοι μάθησης και τα μοντέλα I και II, κατά τον Argyris .....	76
Συμπεράσματα .....	80

Βιβλιογραφία .....	83
--------------------	----

## Εισαγωγή

Η οργανωσιακή ψυχολογία μελετά την ανθρώπινη συμπεριφορά στον χώρο της εργασίας. Τις τελευταίες δεκαετίες διαπιστώθηκε ότι η μελέτη της συμπεριφοράς στην εργασία είναι εξαιρετικά περίπλοκη και προϋποθέτει την διεπιστημονική και ολιστική προσέγγιση. Η διεπιστημονικότητα οδήγησε πολλούς συγγραφείς να αναζητήσουν έναν πιο ευρύ και γενικό όρο ώστε να εκφράζει την περιπλοκότητα της ανθρώπινης συμπεριφοράς στον εργασιακό χώρο. Ο όρος που επινοήθηκε και χρησιμοποιείται σε αυτήν εδώ την εργασία είναι η οργανωσιακή συμπεριφορά (Organizational Behavior or OB).

Το 1<sup>ο</sup> κεφάλαιο συνιστά μία επιγραμματική εισαγωγή στην οργανωσιακή συμπεριφορά και στα πεδία της εφαρμογής της. Οι επιστήμες που κατά κύριο λόγο συνδράμουν στην μελέτη της είναι η Ψυχολογία, η Κοινωνική Ψυχολογία, η Κοινωνιολογία και η Ανθρωπολογία. Στο 2<sup>ο</sup> κεφάλαιο περιγράφεται η συνδρομή της Ψυχολογίας στην μελέτη του ατόμου. Το 3<sup>ο</sup> κεφάλαιο αναφέρεται στην Κοινωνική Ψυχολογία η οποία ερευνά την ομάδα, την δυναμική της και τις συγκρούσεις. Στο 4<sup>ο</sup> κεφάλαιο παρατίθενται οι κυριότερες θεωρήσεις για την γραφειοκρατική δομή του οργανισμού και την ηγεσία από την οπτική της Κοινωνιολογίας. Στο 5<sup>ο</sup> κεφάλαιο εκθέτονται οι πολιτισμικές διαφορές στις αντιλήψεις για την εργασία κι άλλες σημαντικές διαστάσεις της υπό το πρίσμα της Ανθρωπολογίας. Στο 6<sup>ο</sup> κεφάλαιο γίνεται αναφορά στις αξίες, τις στάσεις και την προσωπικότητα. Τέλος στο 7<sup>ο</sup> κεφάλαιο παρουσιάζονται οι πιο γνωστές θεωρίες για την εργασία, την συμπεριφορά, και τα κίνητρα. Η εργασία κλείνει με τα συμπεράσματα και την σχετική βιβλιογραφία.

Ο άνθρωπος γεννιέται και αναπτύσσεται μέσα σε συστήματα. Η οικογένεια και η εργασία συνιστούν πολυσκοπικά συστήματα εντός των οποίων εκδηλώνεται η ανθρώπινη συμπεριφορά. Οι σχέσεις, τα συναισθήματα, η στόχευση, ο κόπος, η προσπάθεια, η επιβράβευση, η ικανοποίηση και η ματαιώση κλπ. σκιαγραφούν τις αποχρώσεις της ανθρώπινης συμπεριφοράς. Το πλαίσιο της εργασίας είναι βαθύτατα κοινωνικοποιητικό και επαφίεται στην βούληση και θέληση του ατόμου να το κατανοήσει για να αναπτυχθεί με επιτυχία.

## **Κεφάλαιο 1<sup>ο</sup> : Οργανωσιακή Συμπεριφορά**

Σε αυτό το κεφάλαιο περιγράφεται συνοπτικά το πλαίσιο της Οργανωσιακής Συμπεριφοράς. Επεξηγείται η σημασία του ακαδημαϊκού και ερευνητικού πεδίου, δίδεται ο ορισμός της και αναλύονται οι λέξεις κλειδιά που συνθέτουν τον ορισμό. Επίσης, εισάγεται η ορολογία που χρησιμοποιείται στο πεδίο και αναφέρονται οι τομείς εφαρμογής της.

### **1.1. Από το τεχνικό management προς την οργανωσιακή συμπεριφορά**

Στην εισαγωγή του 1<sup>ου</sup> κεφαλαίου του βιβλίου τους για τα θεμελιώδη στοιχεία της οργανωσιακής συμπεριφοράς, οι Judge και Robbins (2018:31-32), γράφοντας σε πρώτο πρόσωπο θέτουν το ερώτημα για το τι είναι η Οργανωσιακή Συμπεριφορά (Organizational Behavior εφεξής OB) και για ποιο λόγο έχει σημασία για όποιον θέλει να ασχοληθεί. Προτού δώσουν τον ορισμό της, μάς πληροφορούν, ότι μέχρι τα τέλη της δεκαετίας του 1980 τα προγράμματα σπουδών των σχολών διοίκησης επιχειρήσεων απέδιδαν μεγάλη σημασία στις τεχνικές του management, στα οικονομικά, τα χρηματοοικονομικά, την λογιστική και τις ποσοτικές τεχνικές μέτρησης, ανάλυσης και αξιολόγησης. Μαθήματα που αφορούσαν στις πτυχές της ανθρώπινης συμπεριφοράς, στα συναισθήματα, στις στάσεις και ιδιαίτερα στις κοινωνικές, επικοινωνιακές και διαπροσωπικές ικανότητες λάμβαναν σχετικά μικρότερη προσοχή. Στα επόμενα χρόνια οι σχολές διοίκησης επιχειρήσεων ανεγνώρισαν την σπουδαιότητα των διαπροσωπικών δεξιοτήτων και την συνέδεσαν με την αποτελεσματικότητα των managers. Οι λόγοι αυτής της μεταστροφής προς την OB, πάντα κατά τους ίδιους συγγραφείς (Judge & Robbins ό.π.: 32) οφείλεται στα εξής:

#### ***Υπάλληλοι υψηλής απόδοσης***

Οι managers που έχουν αναπτύξει τις διαπροσωπικές δεξιότητες και αποδίδουν σημασία στην διαχείριση των ανθρώπινων πόρων (Human Resources Management, εφεξής HRM), θα μπορέσουν να προσελκύσουν και να κρατήσουν υπαλλήλους υψηλής επίδοσης, πρώτον γιατί οι υπάλληλοι με δεξιότητες σπανίζουν στην αγορά εργασίας και κατά δεύτερο λόγο το κόστος αντικατάστασής τους είναι σημαντικό (Judge & Robbins ό.π.: 32) .

### ***Συνθήκες εργασίας***

Η έρευνα έχει αποδείξει ότι όσες επιχειρήσεις, εταιρίες και οργανισμοί ενσωματώνουν στο οργανωσιακό τους πλάνο τις αρχές της OB, όπως π.χ. το να εξασφαλίζουν καλές συνθήκες εργασίας, τότε σε βάθος χρόνου μεταμορφώνονται ριζικά από το καλό προς το καλύτερο και αυξάνουν τα κέρδη τους. Παραδείγματα τέτοιων επιχειρήσεων είναι η ισπανική Telefónica, οι Adobe Systems, Cisco, McKinsey & Company, Facebook και η Southwest Airlines κ.ά. (Judge & Robbins ό.π.: 32)

### ***Ικανοποίηση, κοινωνική υποστήριξη, αυτονομία***

Οι Humphrey, Nahrgang, and Morgeson (2007) σε μια πρόσφατη έρευνα μεγάλης κλίμακας με δείγμα 259 εμπειρικές έρευνες που αφορούσαν σε επιχειρήσεις και 219.625 ερωτώμενα υποκείμενα, βρήκαν ότι 14 χαρακτηριστικά γνωρίσματα της εργασίας επεξηγούν το 43% των διαστάσεων από ένα σύνολο δεκαεννέα χαρακτηριστικών των εργασιακών στάσεων και συμπεριφορών. Από αυτά τα χαρακτηριστικά ως πιο σημαντικά κρίθηκαν η *αυτονομία* και η *κοινωνική υποστήριξη*. Στην συγκεκριμένη έρευνα έγινε επισκόπηση σε 677 άρθρα, κωδικοποιήθηκαν 259 εμπειρικές μελέτες, και μετα-αναλύθηκαν 6333 συσχετίσεις με σκοπό να εξεταστούν 276 συνάψεις. Οι συγκεκριμένοι ερευνητές πρότειναν στον επανασχεδιασμό της εργασίας να αποδοθεί ιδιαίτερη σημασία στην επαγγελματική ικανοποίηση, στην αυτονομία και στην κοινωνική υποστήριξη. Εν γένει, η ποιότητα των εργασιακών χώρων, η ενίσχυση της δημιουργικότητας, της πρωτοβουλίας και της αυτονομίας, καθώς επίσης οι καλές συναδελφικές σχέσεις (όρος που σε πολλές περιπτώσεις αναφέρεται κι ως κοινωνική υποστήριξη) συμβάλλουν θετικά στην εργασιακή ικανοποίηση, στην διαχείριση του άγχους και την αντιμετώπιση της εργασιακής κόπωσης.

### ***Η φροντίδα για τους εργαζόμενους και η κοινωνική ευθύνη***

Οι οργανισμοί που επιλέγουν να εντάξουν τις αρχές και τα στοιχεία της OB, αναπτύσσουν, κατά κάποιον τρόπο, την *ενημερότητα της κοινωνικής ευθύνης* (Social Responsibility Awareness). Ήδη, στο ακαδημαϊκό πεδίο οι σχολές διοίκησης επιχειρήσεων εκπαιδεύουν τους μελλοντικούς ηγέτες εστιάζοντας στις κοινωνικές και διαπροσωπικές ικανότητες, γιατί έχει κατανοηθεί η μεγάλη σημασία της *συνεργασίας και της κοινωνικής ευθύνης* που ως ενιαίος όρος είναι γνωστός με τα αρχικά CSR

(Corporate Social Responsibility), (Judge & Robbins ό.π.: 32). Ήδη από το 2007 που το περιοδικό Fortune επέλεξε την αλυσίδα supermarket Wegmans ανάμεσα στις 100 καλύτερες επιχειρήσεις που φροντίζουν το προσωπικό τους και αντανακλούν προς τα έξω, στους πελάτες και στην κοινωνία, το πρόσωπο μιας σοβαρής εταιρίας με έμφαση στην κοινωνική ευθύνη, η Wegmans εξακολουθεί να βρίσκεται στην λίστα των εκατό καλύτερων επιχειρήσεων. Το κεντρικό motto της Wegmans, ότι προηγούνται οι εργαζόμενοι και έπονται οι πελάτες (Employees first. Customers second), όλα αυτά τα χρόνια παραμένει ίδιο, γιατί βασίζεται στην πεποίθηση, ότι η φροντίδα για τους εργαζομένους της θα αντικατοπτριστεί στις υπηρεσίες προς τους πελάτες της. Η ροή ανανέωσης του εργατικού δυναμικού της Wegmans (35.000 υπάλληλοι) κυμαινόταν στο 8%, όταν ο μέσος όρος στις επιχειρήσεις άγγιζε το 50% και επεξηγεί την επιτυχία της εταιρίας. Οι εργαζόμενοι της ένιωθαν ασφαλείς και σημαντικοί και η αίσθηση της ασφάλειας, αφ' ενός εμπέδωνε την πίστη και την δέσμευσή τους στην εταιρία, αφ' ετέρου ενίσχυε την κοινωνική τους ευθύνη κατά τις συναλλαγές με τους πελάτες (Ezzedeen, Hyde, & Laurin, 2006; Niedt, 2008).

### ***Η κοινωνική ευθύνη, η ωριμότητα και ο αναστοχαστικός εργαζόμενος***

Ο όρος CRS αναφέρεται σε μια *μεταγνωστική αντιληπτική λειτουργία, την επίγνωση*, δηλαδή, το να αντιλαμβάνεται κανείς την σημασία του ανήκειν σε οργανισμό και της *δέσμευσης* προκειμένου το άτομο και ο οργανισμός να εξελίσσονται παράλληλα και ταυτόχρονα. Από τους πρώτους που την επεξεργάστηκε και την συνέδεσε με την έννοια της *ωριμότητας* ήταν ο Chris Argyris και μετέπειτα ο συνεργάτης του Donald Schön με την έννοια του *αναστοχασμού στην πράξη* (Argyris, 1965, 1982, 1985, 2002, 2006, 2010; Schön, 1983; Argyris & Schön, 1974, 1978; Argyris, Putnam, & Smith, 1985). Οι συγκεκριμένοι συγγραφείς<sup>1</sup> ανέδειξαν πόσο καθοριστική είναι η πρωτογενής κοινωνικοποίηση στην οικογένεια και μετέπειτα σε άλλα υποσυστήματα της κοινωνίας, όπως λ.χ. το σχολείο. Τα άτομα προτού εισέλθουν στον χώρο της εργασίας ήδη έχουν αναπτύξει τις προσωπικότητές τους. Τα ώριμα άτομα είναι δημιουργικά, επιζητούν την καινοτομία και επιθυμούν την εξέλιξη, προσηλώνονται σε υψηλούς στόχους, αναπτύσσουν ισχυρούς δεσμούς με τον

---

<sup>1</sup> Η θεωρία των Argyris & Schön περιγράφεται εκτενέστερα παρακάτω (βλ. σ. ).

οργανισμό, αντιλαμβάνονται τις κοινωνικές τους ευθύνες και δρουν με τρόπο αναστοχαστικό (reflection-in-action). Ο *αναστοχασμός στην πράξη* περιγράφει μια κεντρική εσωτερική διανοητική διεργασία και κυκλική διαδικασία με την οποία ο *reflective practioner*<sup>2</sup> (Schön, 1983), μπορεί να αντεπεξέλθει σε καταστάσεις αβεβαιότητας, ανισορροπίας, σύγκρουσης αξιών, και σε συνθήκες που δεν έχουν προβλεφθεί και εμφανίζονται για πρώτη φορά στην εργασία. Με άλλη διατύπωση, έχει αναπτύξει τις δεξιότητες της προσοχής και της ενεργητικής ακρόασης, παρατηρεί τα μέρη και το όλο, αλλάζει αυτά που βλέπουν οι άλλοι και κυρίως τον τρόπο με τον οποίο οι άλλοι παρατηρούν και ερμηνεύουν τα πράγματα και τις καταστάσεις. Οι μελέτες των Argyris & Schön, όπως και του Senge (1990/1994) επέδρασαν ως καταλύτες στην θεωρία της OB και, σήμερα, επανέρχονται στο προσκήνιο, γιατί η αποκαλούμενη 4<sup>η</sup> Βιομηχανική Επανάσταση διαμορφώνει νέες συνθήκες εργασίας, στις οποίες θα επιβιώσουν μόνο εκείνοι οι οργανισμοί και εκείνες οι επιχειρήσεις που λειτουργούν ως *επαγγελματικές μανθάνουσες κοινότητες* (Mullen C.A, 2009), γνωστές ως PLC (Professional Learning Communities) και αναλύονται εκτενέστερα σε άλλο κεφάλαιο της εργασίας.

Ήδη, από αυτή την μικρή εισαγωγή στο πρώτο υποκεφάλαιο υποδηλώνονται ορισμένες από τις λέξεις - έννοιες κλειδιά που συνδέονται με το πολύ πλούσιο σε όρους λεξικό της OB και είναι: οι κοινωνικές και διαπροσωπικές δεξιότητες, οι ηγετικές ικανότητες, η επίγνωση της κοινωνικής ευθύνης, η επαγγελματική ικανοποίηση, το εργασιακό άγχος, η επαγγελματική κόπωση, το περιβάλλον εργασίας, η ωριμότητα, το αναστοχαστικό άτομο, η συνεργασία ατόμων και ομάδων, ο οργανισμός και η επαγγελματική μανθάνουσα κοινότητα. Στα αμέσως επόμενα υποκεφάλαια θα δοθεί ο γενικός ορισμός της OB, θα αναλυθούν οι όροι της και θα περιγραφούν τα πεδία εφαρμογής της.

---

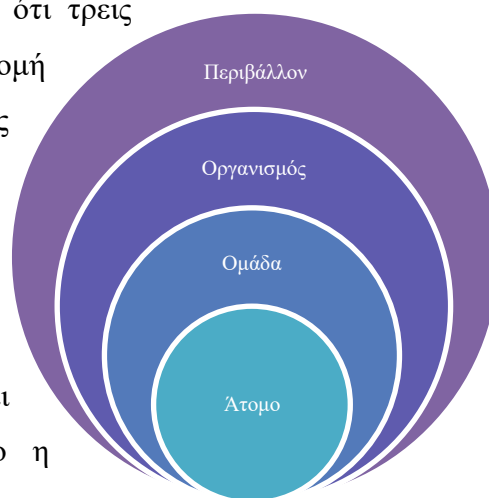
<sup>2</sup> Ο όρος *reflective practioner* αν και θα μπορούσε να αποδοθεί στην ελληνική ως *αναστοχαστικός επαγγελματίας* ή ως *αναστοχαστικός εργαζόμενος* δεν θα κάλυπτε το εύρος της πολυσημίας όπως περιγράφεται στην αγγλική, γι' αυτό και αφήνεται αμετάφραστος στο κυρίως κείμενο.

## 1.2. Ορισμός της Οργανωσιακής Συμπεριφοράς

Κατά τους Judge και Robbins (2018:33) η ΟΒ συνιστά ένα πεδίο μελέτης που ερευνά την επίδραση που ασκούν τα άτομα, οι ομάδες, και η δομή του οργανισμού στην συμπεριφορά που εκδηλώνεται εντός των οργανισμού, αποσκοπώντας με την εφαρμογή της γνώσης να αυξήσει την αποδοτικότητα και την αποτελεσματικότητα του οργανισμού.

### Η πολυπλοκότητα της ΟΒ

Από τον παραπάνω ορισμό διακρίνονται ότι τρεις μεταβλητές, α) το άτομο, β) η ομάδα και γ) η δομή του οργανισμού επιδρούν στην ΟΒ και στις επιδόσεις του οργανισμού ή της επιχείρησης. Στην πραγματικότητα ο παραπάνω ορισμός δεν τόσο απλός όσο φαίνεται με την πρώτη ανάγνωση. Το πεδίο της ΟΒ θεωρείται εξαιρετικά σύνθετο το οποίο ακόμη δεν έχει κατανοηθεί σε βάθος και γι' αυτό το λόγο η



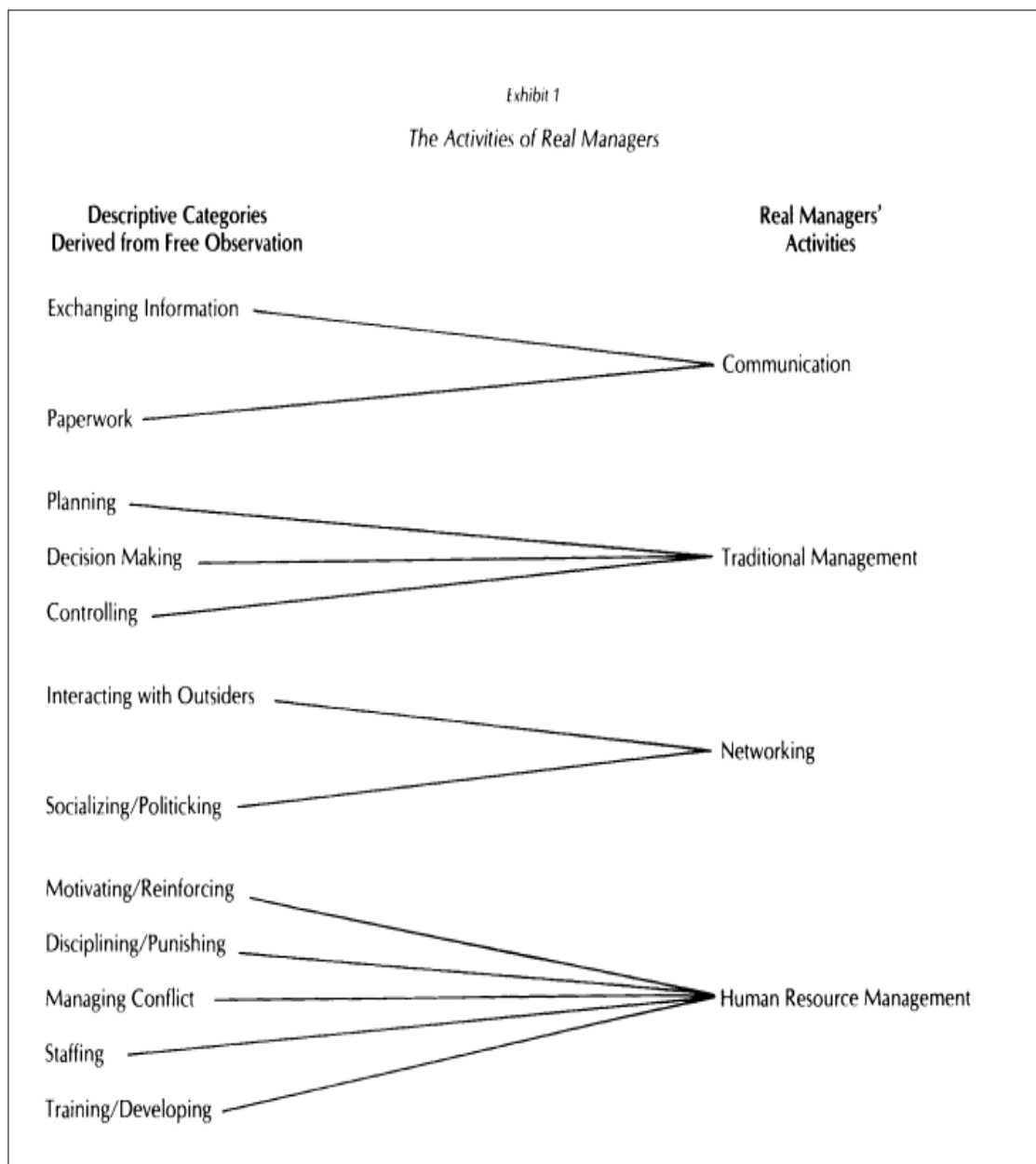
ακαδημαϊκή έρευνα, η συγγραφή ογκωδέστατων βιβλίων και η αρθρογραφία είναι συνεχείς και αδιάλειπτες. Από άλλη οπτική γωνιά, μπορεί κανείς να ισχυρισθεί, ότι η εμπλοκή και η σύνδεση του ακαδημαϊκού πεδίου με την αγορά και τις επιχειρήσεις, έχει ως αποτέλεσμα την παραγωγή βιβλίων που κατά μέσο όρο προσεγγίζουν τις πεντακόσιες και άνω σελίδες το καθένα και στα οποία κανείς συναντά τις επαναλήψεις του ίδιου περιεχομένου με ελάχιστες αλλαγές και διαφοροποιήσεις. Αυτό σημαίνει, ότι καταβάλλεται μεγάλη προσπάθεια ώστε να βρεθούν κάποιες σταθερές μεταβλητές που επιδρούν στην ΟΒ, υπό την έννοια, ότι θα φέρουν τα χαρακτηριστικά φυσικού νόμου, θα λειτουργούν, δηλαδή, ως προγνωστικοί δείκτες. Επίσης υπάρχει ένας τέταρτος όρος στον ορισμό, ο οποίος υπονοείται και είναι το ευρύτερο περιβάλλον, εντός του οποίου ενεργεί ο οργανισμός. Σχηματικά, το πρώτο μοντέλο (ή υπόδειγμα) που απορρέει από τον ορισμό της ΟΒ αποτυπώνεται στην εικόνα (1).

Η πολυπλοκότητα του ορισμού της ΟΒ φαίνεται στα τρία επόμενα ενδεικτικά παραδείγματα από το πεδίο της έρευνας.



### ***Ο επιτυχημένος και ο αποτελεσματικός manager***

Σε μια πρωτοποριακή έρευνα, η οποία αποτέλεσε παράδειγμα για άλλες αντίστοιχες προσεγγίσεις, ο Fred Luthans εξέτασε το ερώτημα για το τι μπορεί να κάνει έναν manager πιο επιτυχημένο και αποτελεσματικό από κάποιον άλλον. Για να απαντήσει στην ερώτηση διερεύνησε τέσσερις τύπους συμπεριφορών στο management οι οποίες αποτυπώνονται στο σχήμα της εικόνας (2): management επικοινωνίας, δικτύωσης, διαχείρισης ανθρώπινων πόρων και παραδοσιακό.



Εικόνα 2: Τέσσερις τύποι management. Πηγή: Luthans F. (1988). «Successful vs. Effective Real Managers» *Academy of Management Executive*, 2 (2), 127–132.

Ο Luthans έθεσε δύο ερωτήματα:

α) Τι είναι αυτό (το μοναδικό) που κάνουν οι πετυχημένοι managers;

β) Τι είναι αυτό (το μοναδικό) που κάνουν οι αποτελεσματικοί managers;

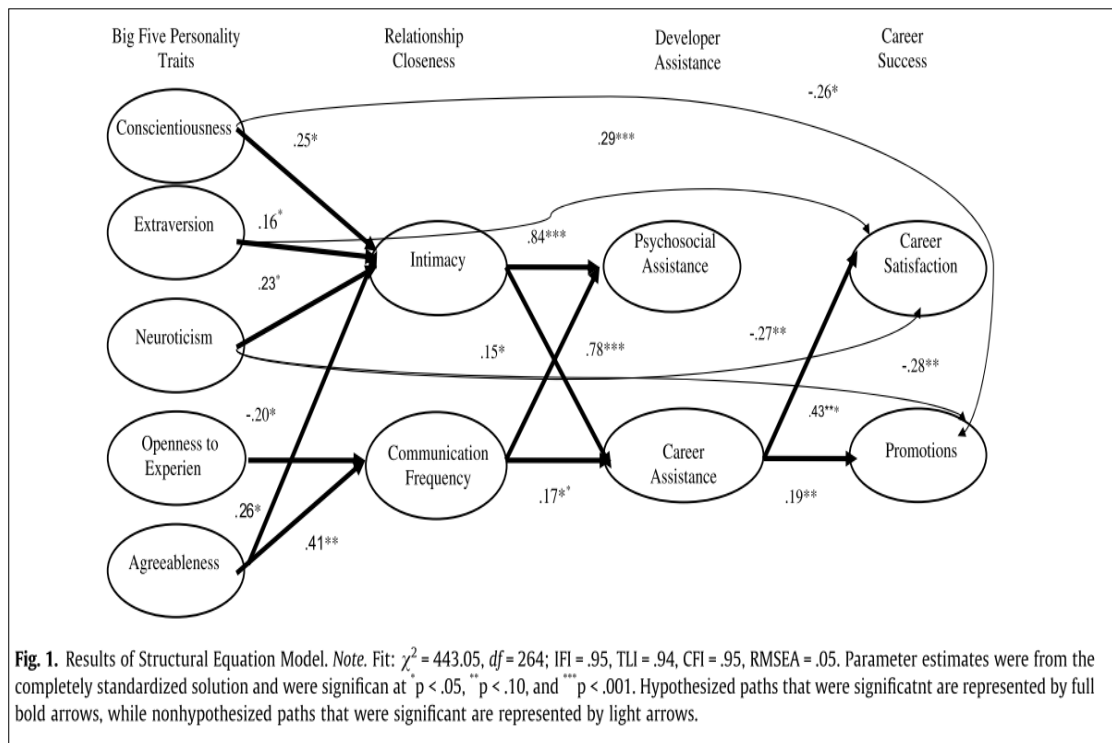
Όπως φαίνεται στο πιο πάνω σχήμα της εικόνας (1), το management που δίδει έμφαση στην επικοινωνία, περιλαμβάνει την ανταλλαγή πληροφοριών και αρκετή γραφειοκρατία. Το παραδοσιακό εστιάζει στον σχεδιασμό, στην λήψη αποφάσεων και τον έλεγχο. Το management που αποδίδει μεγαλύτερη σημασία στην δημιουργία δικτύων, ασχολείται με την αλληλεπίδραση με άτομα που βρίσκονται έξω από τον οργανισμό, φροντίζοντας για το κοινωνικό - δημόσιο πρόσωπο της επιχείρησης, τις δημόσιες σχέσεις και την πολιτική. Τέλος, το management που προτάσσει την διαχείριση ανθρώπινων πόρων, ενσωματώνει στις πρακτικές του την ενίσχυση των κινήτρων και την ενδυνάμωση, επιβραβεύει ή τιμωρεί, φροντίζει για την ποιότητα του προσωπικού, οργανώνει προγράμματα εκπαίδευσης και προσωπικής ανάπτυξης. Το εύρημα του Luthans ήταν εντυπωσιακό, γιατί ως προς το κριτήριο της επιτυχίας βρέθηκε το management που ως κεντρική πολιτική του έχει την ανάπτυξη δικτύων με πρόσωπα εκτός του οργανισμού. Το management που εστίαζε στην διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού κατέλαβε την τελευταία θέση. Οι θεωρούμενοι ως επιτυχημένοι managers έχουν στην agenda τους την κοινωνική και πολιτική δικτύωση, γιατί ορίζουν ως επιτυχημένο management αυτό που προβάλλει την προώθηση της επιχείρησης (promotion). Παραταύτα, ως προς το δεύτερο κριτήριο της αποτελεσματικότητας, πρώτευσε η προσανατολισμένη στον άνθρωπο επικοινωνία και η διαχείριση ανθρώπινου προσωπικού, γιατί ο ορισμός που δόθηκε στο τι θεωρείται αποτελεσματικό management, αναφέρεται στην επαγγελματική ικανοποίηση και την δέσμευση των εργαζομένων με την επιχείρηση. Εύλογα υποδηλώνεται ότι ενδέχεται να υπάρχουν διαφοροποιήσεις ως προς τι θεωρείται πετυχημένο και τι αποτελεσματικό management. Στην έρευνα του Luthans δεν υπήρξε ταύτιση πετυχημένου και αποτελεσματικού management γιατί οι παράγοντες που επιδρούν στην λήψη αποφάσεων και τον σχεδιασμό εργασίας παράγουν μια πολυπλοκότητα ανάλογα με την φύση της εργασίας και τις συνθήκες της αγοράς. Διατυπώνοντάς το διαφορετικά, ο επιτυχημένος manager δεν σημαίνει ότι είναι και αποτελεσματικός.

## Η φύση του οργανισμού και οι συναδελφικές σχέσεις

Σε μια άλλη έρευνα στην οποία το πλαίσιο ήταν πιο διακριτό ως προς τη φύση, την δομή και το αντικείμενο της επιχείρησης ή του οργανισμού τα ευρήματα ήταν πιο ξεκάθαρα. Οι Hopkins, O'Neil, Stoller (2015) πήραν συνεντεύξεις από γιατρούς που εργάζονταν στα επείγοντα περιστατικά μια κλινικής (Cleveland Clinic). Σε αυτή την περίπτωση η φύση και ο χαρακτήρας της επιχείρησης είναι διαφορετικός γιατί συσχετίζεται με την ανθρώπινη υγεία, την αγωνία, την ελπίδα, το στρες, τον πόνο, την απώλεια. Όπως ήταν αναμενόμενο, ως αποτελεσματικό management θεωρήθηκε εκείνο που έφερε τα στοιχεία της ενσυναίσθησης, της αυτεπίγνωσης, της ενημερότητας για τον οργανισμό, της συνεργατικότητας, των καλών συναδελφικών σχέσεων, της θερμής επικοινωνίας και της αλληλεπίδρασης μεταξύ των εργαζομένων.

## Προσωπικότητα και συναδελφικές σχέσεις

Ένα άλλο ενδεικτικό παράδειγμα της πολυπλοκότητας που διέπει την ΟΒ παρουσιάζεται στην έρευνα των Wu, P.-C., Foo, M.-D., & Turban, D. B. (2008) σε δείγμα 278 εργαζομένων.



Εικόνα 3: Προσωπικότητα και σχέσεις. Εννοιόγραμμα ερευνητικών υποθέσεων. Πηγή: Wu, P.-C., Foo, M.-D., & Turban, D. B. (2008). The role of personality in relationship closeness, developer assistance, and career success. *Journal of Vocational Behavior*. 73(3). 440-448.

Όπως αποτυπώνεται και στο εννοιόγραμμα της εικόνας (3), στην έρευνα ελέγχθηκαν οκτώ υποθέσεις (η έβδομη είχε δύο σκέλη) σχετικά με την συνάφεια των πέντε βασικών ατομικών χαρακτηριστικών της προσωπικότητας που περιγράφονται από την θεωρία των πέντε παραγόντων (Big Five Theory)<sup>3</sup>, με την ανάπτυξη και την επιτυχία της καριέρας, την εγγύτητα και την τερπνότητα, την οικειότητα, την ψυχοσυναισθηματική και κοινωνική αρωγή, την υποστήριξη της καριέρας, την ικανοποίηση από την καριέρα, την προαγωγή και την συχνότητα της επικοινωνίας.

Ο πίνακας των ελέγχων των υποθέσεων (μέσες τιμές, τυπικές αποκλίσεις και συσχετίσεις) αποτυπώνεται στην εικόνα (4).

**Table 1**  
Means, standard deviations, and correlations

Variable	M	SD	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
1. Gender	0.69	0.46	(-)												
2. Professional tenure	6.84	4.82	.08	(-)											
3. Type of developer	0.40	0.49	-.10	-.05	(-)										
4. Conscientiousness	3.63	0.42	-.02	.13*	.19**	(.75)									
5. Extraversion	3.26	0.51	.04	-.01	.01	.32**	(.81)								
6. Neuroticism	2.52	0.52	-.10	-.11	.00	-.45**	-.41**	(.80)							
7. Openness to experience	3.43	0.44	.05	.13*	.10	.23**	.34**	-.19**	(.70)						
8. Agreeableness	3.66	0.39	.06	.14*	.07	.41**	.15*	-.45**	.14*	(.65)					
9. Intimacy	3.32	0.78	.07	-.00	.33**	.29**	.20**	-.14**	.12	.20**	(.90)				
10. Communication frequency	3.14	1.04	.09	-.01	-.16**	.10	.01	-.11	-.10	.20**	.13*	(.87)			
11. Psychosocial assistance	3.40	0.73	.00	-.08	.46**	.28**	.13*	-.16**	.09	.26**	.72**	.12*	(.94)		
12. Career assistance	3.40	0.74	.05	-.06	.35**	.29**	.18**	-.17**	.11	.29**	.66**	.18**	.77**	(.91)	
13. Career satisfaction	3.36	0.71	.13*	.05	.19**	.39**	.42**	-.40**	.16**	.22**	.31**	.10	.31**	.42**	(.87)
14. Promotions	2.62	2.50	.09	.48**	.05	.07	.08	-.24**	.12	.18**	.14*	.08	.12*	.13*	.22**

Note. N = 278. Gender coded 0 = female, 1 = male. Professional tenure is in years. Type of developer coded 0 = supervisor, 1 = mentor.  
\* p < .05.  
\*\* p < .01. Where appropriate, coefficient alpha is on the diagonal.

Εικόνα 4: Προσωπικότητα και σχέσεις. Ενρήματα. Πηγή: Wu, P.-C., Foo, M.-D., & Turban, D. B. (2008). *The role of personality in relationship closeness, developer assistance, and career success. Journal of Vocational Behavior*, 73(3), 440-448.

<sup>3</sup> Η Big Five Theory περιγράφεται σε άλλο σημείο της εργασίας.

Η ανάλυση των αποτελεσμάτων έδειξε, ότι τα ατομικά χαρακτηριστικά της προσωπικότητας επιδρούν στις κοινωνικές σχέσεις και τις συμπεριφορές των εργαζομένων, άλλοτε με τρόπο θετικό κι άλλοτε αρνητικό. Όσο περισσότερο αυξάνεται η εγγύτητα και η τερπνότητα, η συχνότητα της προσωπικής επικοινωνίας μεταξύ συνεργατών, η οικειότητα στην επαφή με τους μέντορές τους, και υπό την προϋπόθεση, ότι τα άτομα έχουν επίγνωση των ιδιαίτερων χαρακτηριστικών της προσωπικότητάς των, τότε δημιουργούνται οι κατάλληλες προϋποθέσεις για μια πετυχημένη καριέρα, για ανέλιξη και εργασιακή ικανοποίηση. Στην κατακλείδα των συμπερασμάτων τους οι πιο πάνω ερευνητές πρότειναν την δημιουργία ανάλογων δικτύων συναδελφικών σχέσεων, επικοινωνίας κι ανταλλαγής πληροφοριών εντός των οργανισμών, δια μέσω των οποίων, θα βελτιώνονται οι κοινωνικές σχέσεις, θα αυξάνεται ο βαθμός εργασιακής ικανοποίησης, θα διαμορφώνονται ευκαιρίες για επαγγελματική ανέλιξη και θα ενισχύεται η αίσθηση της προσωπικής επίτευξης.

Από τα τρία ενδεικτικά παραδείγματα διαφαίνεται η πολυπλοκότητα και η περιπλοκότητα της ΟΒ. Στην έρευνα του Luthans αποτυπώθηκαν οι απόψεις των managers για το τι θεωρούν ως επιτυχημένο και τι ως αποτελεσματικό management. Με άλλη διατύπωση, διαπιστώθηκαν κάποιες από τις εκφάνσεις της ηγεσίας και της διοίκησης και ενδεχομένως να καταρρίφθηκε ο μύθος που ταύτιζε την επιτυχία με την αποτελεσματικότητα. Στην δεύτερη έρευνα που διενεργήθηκε στην κλινική του Cleveland υποδηλώθηκε, ότι η συνεργατικότητα και οι διαπροσωπικές σχέσεις επηρεάζονται από την φύση και την δομή του οργανισμού. Οι οργανισμοί που έρχονται σε πιο άμεση επαφή με τους ανθρώπους, όπως τα νοσοκομεία, τα σχολεία, κλπ. χρειάζεται να αναπτύξουν περισσότερη ενσυναίσθηση, την συνεργατικότητα, τις καλές συναδελφικές σχέσεις και επικοινωνιακές δεξιότητες, ώστε να μπορούν να λειτουργούν απρόσκοπτα και να παρέχουν με αποτελεσματικό τρόπο τις υπηρεσίες τους. Στην τρίτη έρευνα καταγράφηκε ότι τα ατομικά χαρακτηριστικά της προσωπικότητας επιδρούν στις ανθρώπινες σχέσεις, αρκεί αυτές να είναι προσανατολισμένες προς την πολιτισμένη επικοινωνία, και την κοινωνική αλληλεπίδραση, στην ανταλλαγή πληροφοριών και κρίσεων, έστω κι αν οι κρίσεις (αξιολόγηση προσωπικού) είναι αρνητικές. Τα άτομα αξιολογούνται για την συμπεριφορά και τις επιδόσεις τους στην εργασία. Οι εκφράσεις θετικών ή αρνητικών κρίσεων, όταν εκφέρονται χωρίς να στρογγυλοποιούνται οι γωνίες, κατά κάποιον τρόπο συνιστούν γνωστικές συγκρούσεις οι οποίες είναι αποδεκτές, αρκεί τα άτομα

που τις εκφέρουν να είναι διαθέσιμα να ανταλλάξουν απόψεις, ως ώριμες προσωπικότητες. Περισσότερα γι' αυτό το θέμα αναπτύσσονται σε άλλο σημείο της εργασίας που αφορά στην ωριμότητα, στις σχέσεις και τις συγκρούσεις.

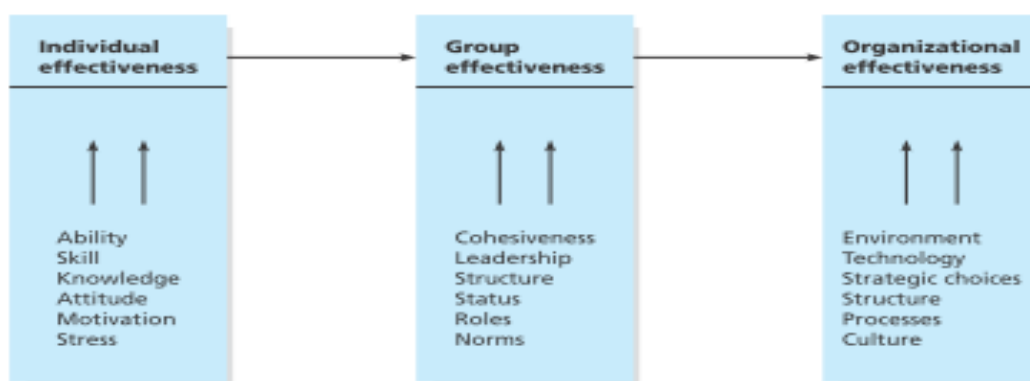
### 1.3. Το υπόδειγμα μελέτης της ΟΒ και η αποτελεσματικότητα

Θεωρητικά, σύμφωνα με τον ορισμό της ΟΒ, όλα τα μέλη δρουν συλλογικά με τέτοιο τρόπο ώστε να αναπαραστήσουν την συμπεριφορά του οργανισμού ως μία, αδιαίρετη και ενιαία. Ο ιδεότυπος της θεωρίας της ΟΒ αποτυπώνεται στο σχήμα της επόμενης εικόνας (5). Το κύριο μέλημα κάθε επιχείρησης ή οργανισμού είναι η *αποτελεσματικότητα* (effectiveness), ώστε να μπορεί ο οργανισμός να επιβιώνει σε ένα άκρως ανταγωνιστικό περιβάλλον. Τούτο συνεπάγεται ότι η αποτελεσματικότητα σε ατομικό επίπεδο επιδρά στην αποτελεσματικότητα της ομάδας και στην αποτελεσματικότητα του οργανισμού.



Εικόνα 5: Τρεις διαστάσεις της αποτελεσματικότητας. Πηγή: (Gibson, Ivancevich, Donnelly, Konopaske, 2009: 15).

Αντίστοιχα, σχεδόν όλες οι θεωρητικές προσεγγίσεις συγκλίνουν ως προς τις δεξιότητες και τα χαρακτηριστικά που θα πρέπει να φέρουν το άτομο, η ομάδα και ο οργανισμός (βλ. εικόνα 6) στη συνάφεια της αποτελεσματικότητας.



Εικόνα 6: Παράγοντες που επιδρούν στην αποτελεσματικότητα του οργανισμού. Πηγή: (Gibson, Ivancevich, Donnelly, Konopaske, 2009: 16).

Η ικανότητα, οι δεξιότητες, οι γνώσεις, οι στάσεις, τα κίνητρα, η παρώθηση και το στρες διερευνούνται στο επίπεδο του ατόμου. Η συνοχή, η ηγεσία, η δομή, το status (οι θέσεις στην ιεραρχία, στην κοινωνία κ.λπ.), οι ρόλοι και οι κανόνες, εξετάζονται στο επίπεδο της ομάδας. Τέλος, το περιβάλλον, η τεχνολογία, οι στρατηγικές πολιτικές και επιλογές, η δομή, οι διαδικασίες και οι διεργασίες, και, κυρίως, η κουλτούρα, η οποία εμφανίζει πολιτισμικές διαφορές, αναλύονται στη βαθμίδα του οργανισμού (Gibson, Ivancevich, Donnelly, Konopaske, 2009: 16).

Στην πράξη, όμως, δεν εμφανίζεται η ιδανική εικόνα που περιγράφει η θεωρία, γι' αυτό και η έρευνα στην ΟΒ προσπαθεί να κατανοήσει τις στάσεις και τις δράσεις των ατόμων ή των μικρών ομάδων εντός του οργανισμού σε διάφορες καταστάσεις και περιστάσεις, με σκοπό να τις προσαρμόζει στις ανάγκες του οργανισμού ώστε αυτός να μπορεί να επιβιώνει και να εξελίσσεται.

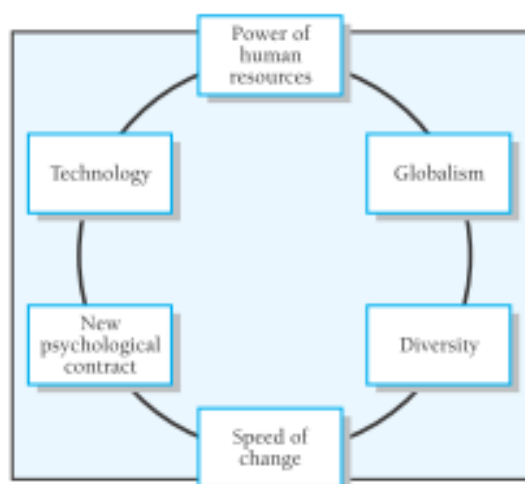
### **Οι αλλαγές και οι αντιστάσεις**

Κατά τους Ivancevich, Konopaske & Matteson (2014) από την οπτική του management οι δυνάμεις που επιδρούν στην λήψη αποφάσεων, στον σχεδιασμό και στις πρακτικές είναι:

- Η διαχείριση ανθρώπινων πόρων
- Η παγκοσμιοποίηση
- Η διαφορετικότητα
- Η ταχύτητα των αλλαγών
- Ένα νέο ψυχολογικό συμβόλαιο
- Η τεχνολογία

Όπως αποτυπώνεται στην εικόνα (7), οι έξι δυνάμεις που επιδρούν στις πρακτικές του management δεν έχουν ιεραρχική σειρά, αλλά κυκλική, που σημαίνει ότι η διαχείριση πρέπει να είναι

ολιστική και να θέτει τις προτεραιότητές της ανάλογα με τις συνθήκες. Για παράδειγμα, η *διαφορετικότητα* (diversity) προϋποθέτει την αποδοχή της ετερότητας, γιατί στο παγκοσμιοποιημένο περιβάλλον της εργασίας θα κληθούν να συνεργαστούν άτομα από διαφορετικές φυλές, εθνότητες, θρησκείες, άτομα με διαφορετικές κοινωνικές, πολιτισμικές, φιλοσοφικές αξίες και πεποιθήσεις. Σε αυτήν την



Εικόνα 7: Οι δυνάμεις που μετασχηματίζουν τις πρακτικές του management. Πηγή: Ivancevich, Konopaske, Matteson, 2014:18.

περίπτωση η OB καλείται να συντονίσει αυτές τις ετερότητες, να προσδιορίσει ένα νέο πλαίσιο αναφοράς, αυτό της επιχείρησης ή οργανισμού που εργάζονται, να διαμορφώσει νέες προϋποθέσεις δέσμευσης, να αναθεωρήσει τα ψυχολογικά συμβόλαια, να κάμψει αντιστάσεις και προκαταλήψεις, κλπ. Αν αποτύχει αυτή η προσαρμογή στην νέα πραγματικότητα, τότε ο οργανισμός θα μοιάζει με πεδίο μάχης, ατομικών και διομαδικών συγκρούσεων. Παραμένοντας στο ίδιο παράδειγμα, είναι γνωστό ότι οι άνθρωποι φοβούνται και ανθίστανται στις αλλαγές. Μελετητές, όπως ο McGuire (1999) που ανέπτυξε την *Θεωρία του Εμβολιασμού* (Inoculation theory), — με την οποία επεξηγούσε πως το σπάσιμο των *ισχυρών ψυχολογικών συμβολαίων* με τις βεβαιότητες, όπως η ακινησία και η αυτοπροστασία, μπορούσε να καμφθεί μόνο με *τα εμβόλια κατά της αντίστασης στις αλλαγές* — είχαν περιγράψει μία διαδικασία κόστους για την *ανασκευή της αντίστασης* (refutational defense). Σύμφωνα με την θεωρία του εμβολιασμού, η αποδοχή μίας νέας κατάστασης η οποία ενείχε χαρακτηριστικά που συγκρούονταν με τις πεποιθήσεις του ατόμου, δεν ήταν εύκολη υπόθεση και έπαιρνε πολύ χρόνο γιατί το άτομο υπολόγιζε το κόστος. Εάν η νέα αντίληψη δεν απειλούσε σε μεγάλο βαθμό την ατομική στάση, τότε το άτομο ανασκεύαζε την αρχική του πεποίθηση, όμως, στις περιπτώσεις που η νέα αντίληψη ερχόταν σε ευθεία σύγκρουση με την ατομική στάση, τότε εκδηλωνόταν η αντίσταση στην αλλαγή.

### ***Η διαφορετικότητα ως προς την φυλή, το χρώμα και το φύλο***

Σε ζητήματα ταυτότητας (identity) και προσδιορισμού της ταυτότητας (identification), στον δυτικό κόσμο υπήρχε η εσφαλμένη πεποίθηση ότι εφόσον ο οργανισμός είχε μία ταυτότητα, τότε εξ ορισμού και ο εργαζόμενος έφερε αυτή την ταυτότητα ή, με άλλη διατύπωση, ο οργανισμός εθεωρείτο ως *υπερπρόσωπο* με το οποίο ο εργαζόμενος θα έπρεπε να ταυτιστεί. Στην πράξη, η αντίληψη αυτή ξεπεράστηκε, γιατί γρήγορα διαπιστώθηκε ότι οδηγεί σε αδιέξοδα. Ο Thomas, (2004) αναφέρει το παράδειγμα της IBM, η οποία έθεσε ως κεντρική στρατηγική της την διαφορετικότητα στον εργασιακό χώρο και κατάφερε να επανέλθει ως βασικό παίκτης στην παγκόσμια αγορά. Η *στρατηγική της διαφορετικότητας* που εφήρμοσε η IBM, πολύ γρήγορα υιοθετήθηκε κι από άλλες εταιρίες, παρά τις όποιες επικρίσεις για υποκρισία. Παραταύτα δεν είναι εύκολο για τον κάθε εργαζόμενο να επιχειρήσει το άλμα κι από τον διαχωρισμό να φτάσει στην απέναντι άκρη της όχθης, στην αποδοχή της διαφορετικότητας. Οι McLeod, Lobel & Cox, (1996) βρήκαν ότι οι



ομάδες που είναι ομοιόμορφες ως προς τα χαρακτηριστικά της ταυτότητας μπορούν να προσηλώνονται σε μεγαλύτερο βαθμό στην εκτέλεση ενός έργου, από ό,τι οι ομάδες στις οποίες κυριαρχεί η ποικιλομορφία από διαφορετικές εθνότητες, γλώσσες, κλπ. Αναλύοντας πιο προσεκτικά το ζήτημα, κατέληξαν στο συμπέρασμα ότι η διαφορετικότητα δεν έχει ακόμη κεφαλαιοποιηθεί από τις επιχειρήσεις ώστε να μπορούν να κερδίζουν περισσότερα από την ανθρώπινη ποικιλομορφία του εργατικού δυναμικού. Η διαφορετικότητα όμως δεν συσχετίζεται μόνο με την φυλή ή την εθνότητα, αλλά και με το φύλο. Οι Riordan & Shore (1997) βρήκαν ότι σε σχέση με το φύλο, η επαγγελματική ικανοποίηση κι άλλοι δείκτες της εργασίας, εμφανίζει πιο χαμηλά σκορ όταν οι ομάδες είναι ομοιόμορφες, για παράδειγμα εργαζόμενοι άνδρες, εργαζόμενες γυναίκες. Στις περιπτώσεις που αναιρείτο η παραπάνω ομοιομορφία και η σύνθεση των ομάδων αποτελούνταν κι από τα δύο φύλα, η επαγγελματική ικανοποίηση κυμαινόταν σε πιο υψηλά επίπεδα.

### ***Η μεταστροφή προς την κοινωνική ευθύνη και την ηθική***

Τα παραπάνω παραδείγματα από το τεράστιο πεδίο στο οποίο εφαρμόζεται η OB επιλέχθηκαν με κριτήριο την επικαιρότητά τους. Οι ροές μετανάστευσης αλλάζουν ριζικά την μορφή της εργασίας και θέτουν τα ζητήματα συνύπαρξης και συνεργασίας. Η θέση της γυναίκας στην εργασία, με χαμηλότερες αμοιβές και λιγότερες ευκαιρίες ανέλιξης, επίσης, ο σεξισμός και η παρενόχληση παραμένουν ανοικτά κοινωνικά προβλήματα και θέτουν νέες νόρμες στην κοινωνική συμπεριφορά μεταξύ των δύο φύλων. Οι Kossek, Markel & McHugh (2002), σε άρθρο τους για την ενίσχυση της διαφορετικότητας ως μέρος της στρατηγικής των HRM, διαπίστωσαν ότι η αύξηση της πρόσληψης περισσότερων ατόμων με διαφορετικότητα ως προς τη φυλή και το φύλο στην δομή των επιχειρήσεων, δεν έχει καμία ουσία αν δεν συνοδεύεται από αντίστοιχα προγράμματα ένταξης και ενημέρωσης των εργαζομένων, προκειμένου να αναδειχθούν τα οφέλη της διαφορετικότητας και να καμφθούν οι αντιστάσεις στις αλλαγές. Είναι έργο του management ανθρώπινων πόρων (HRM) να μετασχηματίσει τις στάσεις και να παρέχει ευκαιρίες ανέλιξης σε υψηλότερες θέσεις ευθύνης στα άτομα με διαφορετικότητα ώστε η ένταξη τους να έχει νόημα.

Ψυχολόγοι, κοινωνιολόγοι, κοινωνικοί ψυχολόγοι, ανθρωπολόγοι, πολιτικοί επιστήμονες, νομικοί κ.ά. εξειδικευμένοι επιστήμονες καλούνται να επανασχεδιάσουν το περιβάλλον του οργανισμού και της εργασίας, με απώτερο στόχο την ευέλικτη

προσαρμογή σε συνθήκες που μεταβάλλονται με ταχύτητα. Ο επανασχεδιασμός του οργανισμού και της εργασίας θα πρέπει να αποδώσει ιδιαίτερη σημασία στην έννοια της *κοινωνικής ευθύνης* και της *ηθικής*. Οι βασισμένες στην κοινωνική και ηθική στρατηγικές (social and ethics-based strategies), επαναπροσδιορίζουν τον ρόλο των επιχειρήσεων στην κοινωνία επισημαίνουν Husted και Allen, (2014), οι οποίοι διερεύνησαν το ερώτημα για το *αν είναι ηθικό να χρησιμοποιείται η ηθική ως στρατηγική*. Το θέμα τους άρθρου τους πραγματεύεται ένα πολύ ευαίσθητο θέμα που αφορά στο κοινωνικό πρόσωπο της επιχείρησης, θέμα που υπέστη ιδεολογική κακοποίηση σε πολλές κοινωνίες οι οποίες δεν έχουν αντιληφθεί την αξία της επιχειρηματικότητας. Παραδείγματα άρνησης δωρεών και χορηγιών επιχειρήσεων σε σχολεία, ώστε αυτά να βελτιώσουν τους χώρους τους και να εξοπλιστούν με σύγχρονη τεχνολογία, είναι ενδεικτικά αυτής ιδεολογικής παραμόρφωσης. Κατά αυτούς τους συγγραφείς το παράδειγμα της Benetton με την εξωστρέφεια προς την κοινωνία, κυρίως μέσω της διαφήμισης που έθιγε θέματα ταμπού, ανέτρεψε τον παλαιότερο ισχυρισμό ότι μια επιχείρηση πρέπει να ασχολείται μόνο με το πώς θα αυξήσει τα κέρδη της, αγνοώντας την κοινωνική ευθύνη και την ηθική. Οι Husted & Allen, (2014: 28) αναφέρονται στην έννοια της *κοινωνικής προστιθέμενης αξίας* (social value-added) την οποία ήδη είχαν επισημάνει κοινωνικοί επιστήμονες, όπως οι Lewin, Drucker και Argyris. Συνεργάτες, εργαζόμενοι και πελάτες και εν γένει οι κοινωνικές αντιλήψεις επιθυμούν να βλέπουν επιχειρήσεις που θα βελτιώνουν τις συνθήκες εργασίας, θα ενδιαφέρονται για την ποιότητα των προϊόντων και των υπηρεσιών τους και παράλληλα θα εμπλέκονται στην κοινωνική, πολιτισμική και οικονομική ανάπτυξη, προβάλλοντας το κοινωνικό τους έργο. Όσες επιχειρήσεις άλλαξαν τις στρατηγικές τους προς την κατεύθυνση της κοινωνικής ευθύνης και ηθικής κατάφεραν να αυξήσουν και τα κέρδη τους και επιπρόσθετα πέτυχαν καλύτερα αποτελέσματα στην διαχείριση του εργατικού δυναμικού, ιδιαίτερα στο χαρακτηριστικό της δέσμευσης: ο εργαζόμενος δεσμεύεται ακόμη περισσότερο όταν εργάζεται σε μια επιχείρηση που έχει αναπτύξει το κοινωνικό της προφίλ.

#### **1.4. Τα πεδία μελέτης της OB. Τομείς έρευνας και εφαρμογής**

Κατά τον Mullins (2007:5) η OB μελετά:

- την συμπεριφορά των ανθρώπων
- την διαδικασία του management

- το συγκείμενο του οργανισμού εντός του οποίου λαμβάνουν χώρα οι διαδικασίες του management
- τις διεργασίες του οργανισμού, τον τρόπο και το αποτέλεσμα της εκτέλεσης έργου
- την αλληλεπίδραση με το εξωτερικό περιβάλλον, μέρος του οποίου είναι και ο οργανισμός.

Οι Judge και Robbins (2018: 33) παραθέτουν τον δικό τους κατάλογο πεδίων που μελετά η OB:

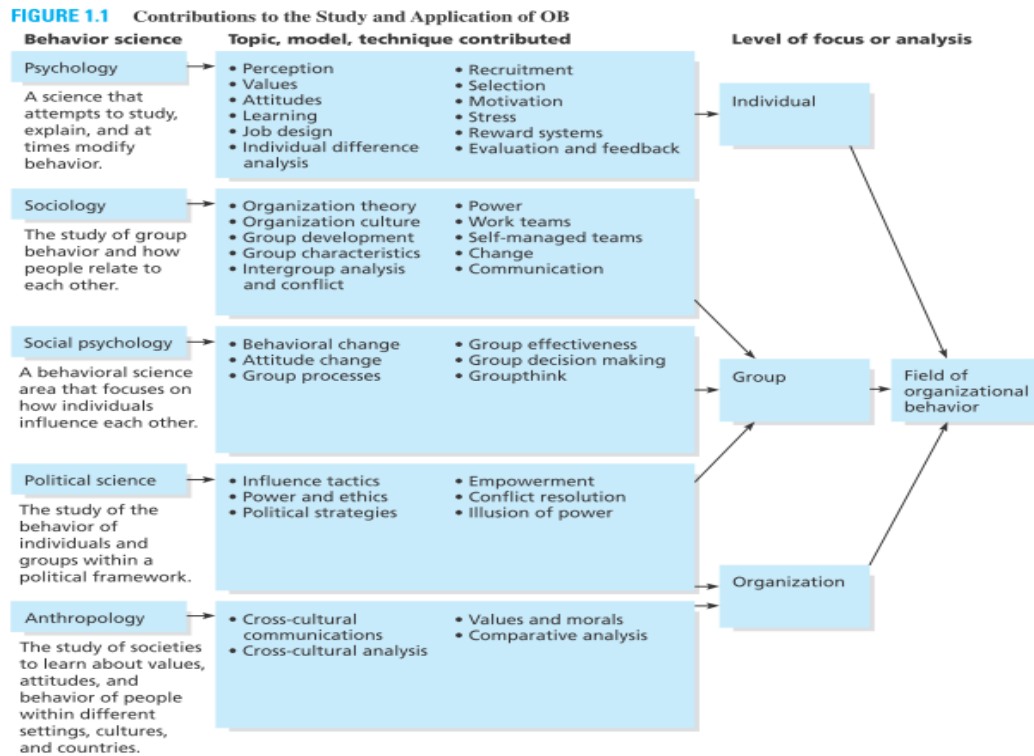
- Παρακίνηση (Motivation)
- Ηγετική συμπεριφορά, εξουσία (Leader behavior and power)
- Διαπροσωπική επικοινωνία (Interpersonal communication)
- Δομή ομάδας και διαδικασίες (Group structure and processes)
- Προσωπικότητα, συναισθήματα, αξίες (Personality, emotions and moods, values)
- Δημιουργία στάσεων και αντίληψη (Attitude development and perception)
- Διαδικασίες αλλαγής (Change processes)
- Συγκρούσεις και διαπραγμάτευση (Conflict and negotiation)
- Σχεδιασμός εργασίας (Work design)

Η δύο πιο πάνω λίστες των πεδίων μελέτης της OB αναφέρεται σε ογκώδη κεφάλαια με πολλές υποενότητες και ήδη μέχρι αυτό το σημείο της εργασίας δόθηκαν κάποια ενδεικτικά παραδείγματα. Σε κάθε περίπτωση, η σύγχρονη προσέγγιση των πεδίων της OB είναι διεπιστημονική και ολιστική, γιατί όπως προειπώθηκε η OB διέπεται από την πολυπλοκότητα και την περιπλοκότητα. Για παράδειγμα, μπορεί κανείς να μελετήσει τον οργανισμό ακολουθώντας μια πορεία από μέσα προς τα έξω ή αντίστροφα, έξω από και προς τον οργανισμό. Η διεπιστημονική προσέγγιση επεξηγεί και την χρήση του ευρύτερου όρου OB. Σταδιακά, τα επιστημονικά πεδία της Βιομηχανικής-Οργανωσιακής Ψυχολογίας (Industrial-Organizational Psychology ή IOP), της Διαχείρισης Ανθρώπινων Πόρων (Human Resource Management, ή HRM), και της Διοίκησης (Management) τείνουν να ενσωματωθούν στον γενικότερο όρο Οργανωσιακή Συμπεριφορά (OB). Η διεπιστημονική σύγκλιση και προσέγγιση αποτυπώνεται στο σχήμα της εικόνας (7).

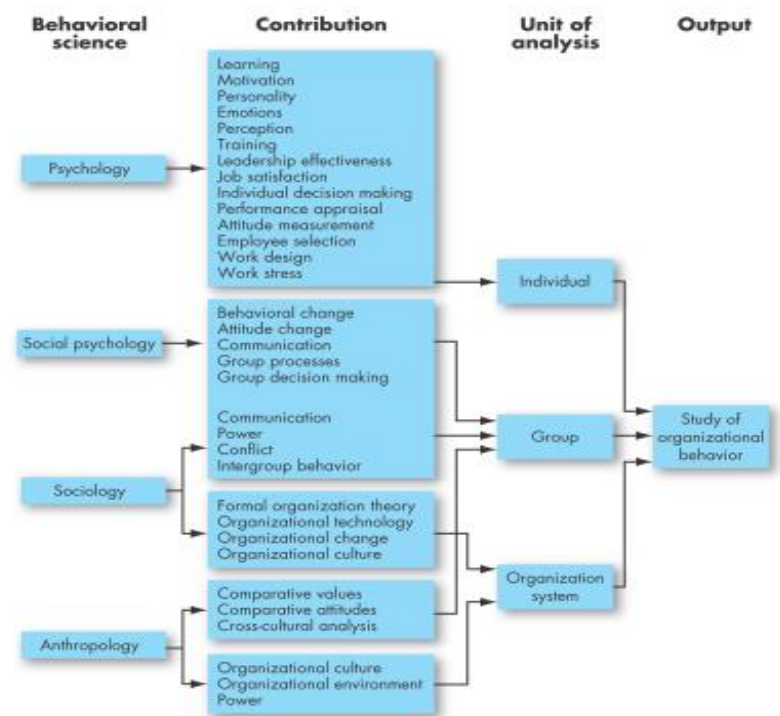


Εικόνα 8: Τα πεδία μελέτης της ΟΒ. Διεπιστημονική σύγκλιση και προσέγγιση. Πηγή: Judge Timothy A., Robbins Stephen P. (2018). *Essentials of Organizational Behavior*, 14th Edition. Global Edition. Pearson, p.37. (μετάφραση στην ελληνική)

Στις επόμενες εικόνες (9) και (10) αποτυπώνονται σε αντιπαράβολή τα σχήματα από δύο κλασικά συγγράμματα του πεδίου της OB τα οποία διαφέρουν ελάχιστα στις λεπτομέρειες. Όπως προειπώθηκε, στον ακαδημαϊκό χώρο αυξήθηκε η παραγωγή ογκωδέστατων τόμων, κυρίως εισαγωγικών συγγραμμάτων για την OB με συνέπεια να μην αποφεύγονται οι κοινοτυπίες.



Εικόνα 9: Η διεπιστημονική προσέγγιση της συμπεριφοράς εντός των οργανισμών. Πηγή: (Gibson, Ivancevich, Donnelly, Konopaske, 2009:7).



Εικόνα 10: Τα πεδία μελέτης της OB. Διεπιστημονική σύγκλιση και προσέγγιση. Πηγή: Judge Timothy A., Robbins Stephen P. (2018). *Essentials of Organizational Behavior*, 14<sup>th</sup> Edition. Global Edition. Pearson, p.37.

Το σχήμα των Judge & Robbins (2018) στην εικόνα (10) είναι το ίδιο με το σχήμα της εικόνας (8) που μεταφράστηκε στην ελληνική. Και στα δύο σχήματα των εικόνων (9) και (10) παρατηρείται ότι η OB συνδυάζει τις γνώσεις από τα διάφορα επιστημονικά πεδία με απώτερο σκοπό την ολιστική μελέτη της συμπεριφοράς. Στα πεδία της Ψυχολογίας, της Κοινωνικής Ψυχολογίας, της Κοινωνιολογίας, της Ανθρωπολογίας και των Πολιτικών Επιστημών προστίθενται κι άλλοι επιστημονικοί κλάδοι όπως η Νομική, η Φιλοσοφία, η Νευροψυχολογία, τα Μαθηματικά, η Πληροφορική κ.ά.

## **Κεφάλαιο 2<sup>ο</sup> : Ψυχολογία και Οργανωσιακή Συμπεριφορά**

Η Ψυχολογία συνιστά τον βασικό πυλώνα της OB. Το επιστημονικό της πεδίο ξεπήδησε από την Φιλοσοφία και στην πάροδο του χρόνου κατέστη ανεξάρτητο. Η Ψυχολογία, όπως αποτυπώνεται και στα σχήματα των προηγούμενων εικόνων μελετά τις αντιλήψεις, τις αξίες, τις στάσεις, την μάθηση, το σχεδιασμό στην εργασία, τις ατομικές διαφορές, τη δέσμευση, την συνεργασία, την παρώθηση, το στρες, τα συστήματα αμοιβών, την αξιολόγηση και την ανατροφοδότηση, τα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας κ.ά. στη συνάφεια του ατόμου. Στις απαρχές της η Ψυχολογία έφερε πολλά στοιχεία από την Ψυχανάλυση, όμως με την πάροδο του χρόνου και την ανάπτυξη της στατιστικής μεθοδολογίας προσανατολίστηκε προς τον σχεδιασμό, την οργάνωση, την εκτέλεση και των έλεγχο ψυχολογικών πειραμάτων. Παραταύτα στις πιο γνωστές θεωρίες για την *παρακίνηση* οι φροϋδικές καταβολές εξακολουθούν να εμφανίζονται και να στέκονται δίπλα στην πειραματική ψυχολογία. Στην ιστορία της OB δημιουργήθηκαν μητροπολιτικά ακαδημαϊκά κέντρα τα οποία μελέτησαν την ανθρώπινη συμπεριφορά από διάφορες οπτικές γωνίες, με απώτερο σκοπό να συσσωρεύσουν γνώση και να παράξουν διερευνητικά εργαλεία μέτρησης. Ο Latham (2007) που κατέγραψε την ιστορία των κινήτρων, πολύ συχνά περιγράφει και το κλίμα των καλών σχέσεων μεταξύ των ερευνητών. Χαρακτηριστικό παράδειγμα μητροπολιτικού ακαδημαϊκού κέντρου εκείνης της περιόδου ήταν το Πανεπιστήμιο του Cornell. Σε αυτό το Πανεπιστήμιο δέσποζε η εμβληματική μορφή της Patricia Cain Smith η οποία με τους Kendall και Hulin, (1969), ανέπτυξαν το πιο γνωστό ερωτηματολόγιο μέτρησης της επαγγελματικής ικανοποίησης, το Cornell Job Satisfaction Index (JDI). Η Smith αρχικά μαθήτευσε δίπλα στον J.P. Guilford, στο Πανεπιστήμιο της Nebraska. Ο Guilford ήταν από τους πρωτοπόρους ψυχολόγους

που ασχολήθηκε με την πολυπαραγοντική ανάλυση και μελέτησε την ανθρώπινη ευφυΐα. Αργότερα, πήρε το διδακτορικό της τίτλο στο Cornell με επόπτη έναν άλλο διάσημο ψυχολόγο, τον Thomas Arthur Ryan ή Art, όπως συνήθιζαν να τον ονομάζουν (Latham, 2007: 52). Ο Ryan ήταν επόπτης και στο διδακτορικό του Kendall. Να σημειωθεί, επίσης, ότι στο Cornell δίδαξε για ένα διάστημα και ο διάσημος Karl Lewin. Δίπλα στην Smith και στον Ryan ήταν και ο Charles Hulin, που συνεργάστηκε μαζί της στην ανάπτυξη του JDI.

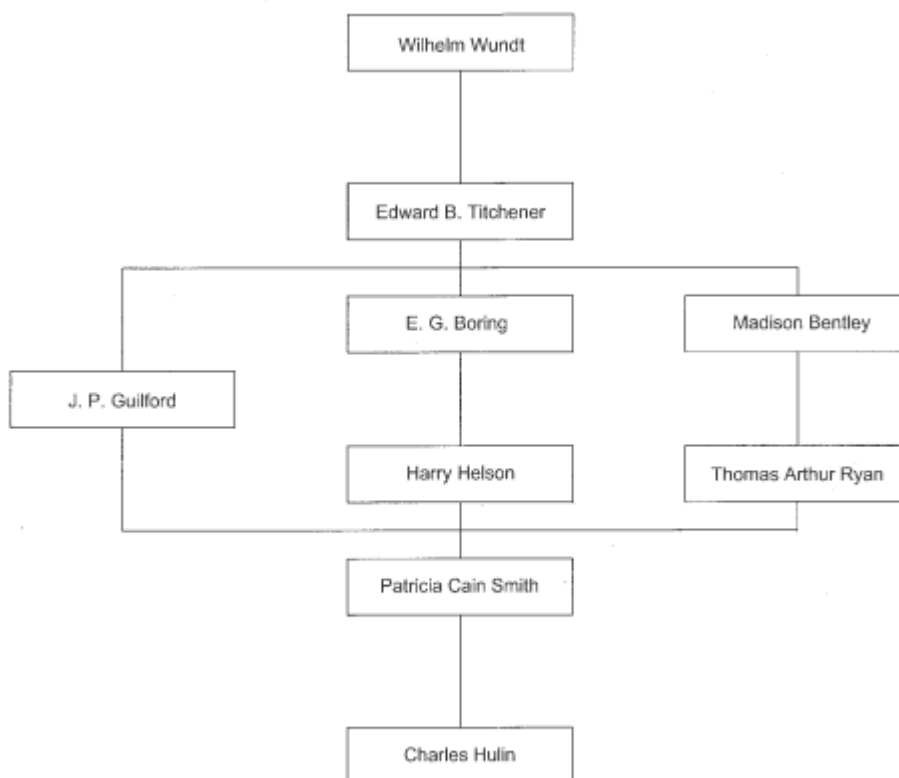


FIG. 2.1. The Hulin family tree.

*Εικόνα 11: The Hulin Family Tree. In Jeanne M. Brett & Fritz Drasgow (Eds): The Psychology of Work. Theoretically Based Empirical Research. p. 28.*

Στο σχήμα της πιο πάνω εικόνας αποτυπώνεται η ιστορία της Ψυχολογίας, να εκκινά από τον Wilhelm Wundt ο οποίος ίδρυσε το πρώτο πειραματικό εργαστήριο στο Leirzig και να καταλήγει στον Hulin. Πριν από τον Wundt, η Ψυχολογία, όπως προσημειώθηκε ήταν ενσωματωμένη στην Φιλοσοφία (π.χ. στα έργα των Mill, Kant, Husserl, κ.ά.).

Ο Judge (2002:44), παραθέτει ακόμη έναν πίνακα σημαντικών ψυχολόγων που μαθήτευσαν δίπλα στην Patricia Smith η οποία επόπτευσε τις διδακτορικές τους διατριβές.

**TABLE 2.2**  
**Students of Patricia Cain Smith**

<i>Student</i>	<i>University</i>	<i>Year of PhD</i>
Charles Hulin	Cornell	1963
Lorne Kendall <sup>a</sup>	Cornell	1964
Edwin Locke	Cornell	1964
James B. Maas	Cornell	1966
Eugene Ketchum	Cornell	1967
Stephen Wollack	Bowling Green	1969
Sheldon Zedeck	Bowling Green	1969
J. Nicholas Imparato	Bowling Green	1970
Jan Wijting	Bowling Green	1970
Michael L. White	Bowling Green	1970
James Goodale	Bowling Green	1971
David J. Hazard	Bowling Green	1971
Reginald Goodfellow	Bowling Green	1973
Joseph Weintraub	Bowling Green	1973
Julius Scheffers	Bowling Green	1976
Clyde Stutts	Bowling Green	1977
Bonnie Sandman	Bowling Green	1978
Barry Seeskin	Bowling Green	1981

*Note.* <sup>a</sup>Lorne Kendall completed his PhD under the supervision of Thomas A. Ryan.

Εικόνα 12: Η Patricia Smith και οι μαθητές της Πηγή: Judge, T. A. (2002). *Back to the Same Place, for the First Time? The Hulin Family Tree*. In Jeanne M. Brett & Fritz Drasgow (Eds): *The Psychology of Work. Theoretically Based Empirical Research*. p. 44.

Όπως φαίνεται από την πιο πάνω εικόνα, ο Hulin ήταν μαθητής της Smith, και ο Judge που περιγράφει την ιστορία, είχε ως μέντορα τον Hulin. Ανάμεσα στα ονόματα ξεχωρίζει ο Edwin Locke, ο οποίος, μαζί με τον Latham ανέπτυξαν την *Θεωρία της Στοχοθεσίας* για την επαγγελματική ικανοποίηση, και γι' αυτό τον λόγο στο κλασικό άρθρο του Locke (1976), στο οποίο παρατίθεται ο πιο γνωστός και διαδεδομένος ορισμός για την επαγγελματική ικανοποίηση, αποτυπώνεται όλο το σκεπτικό της διαμόρφωσης του JDI. Το Cornell ήταν ένα από τα Πανεπιστήμια που ανέλυσε σε βάθος τις διαστάσεις της επαγγελματικής ικανοποίησης και υπήρξε η σταθερή βάση πάνω στην οποία στηρίχτηκαν οι πιο σύγχρονες μεταγνωστικές θεωρίες. Το επίσης κλασικό βιβλίο του Judge για την Οργανωσιακή Ψυχολογία, το οποίο συνέγραψε με τον Robbins (2017), ήδη μετρά δεκαεπτά επανεκδόσεις. Στο Cornell η έρευνα για την επαγγελματική ικανοποίηση εστίασε στα γνωστικά χαρακτηριστικά, δηλαδή, στο πώς τα άτομα αξιολογούν διάφορες καταστάσεις και θέτουν συγκεκριμένους στόχους. Τα εμπειρικά δεδομένα που συγκεντρώθηκαν



αξιοποιήθηκαν από νεότερες και πιο σύγχρονες θεωρίες στις οποίες διαφαίνεται η περιπλοκότητα, μέρος της οποίας, παρατίθεται και σε αυτή την εργασία.

## **2.1. Το άτομο ως ανθρώπινο και ψυχολογικό κεφάλαιο**

Η σύγχρονη τάση στην Οργανωσιακή Ψυχολογία και ειδικότερα στην ΟΒ μελετά το άτομο ως *ανθρώπινο* και *ψυχολογικό κεφάλαιο*. Η ΟΒ μελετά την συμπεριφορά του ατόμου είτε ως μοναδικό φαινόμενο είτε ως εκδήλωση εντός μιας ομάδας που αποσκοπεί να εκπληρώσει τις προσδοκίες του οργανισμού ή, ως αποτέλεσμα των επιδράσεων που ασκούνται από το εξωτερικό περιβάλλον. Στις περιπτώσεις που οι ατομικές ανάγκες και απαιτήσεις δεν ικανοποιούνται από τον οργανισμό επέρχεται η απογοήτευση, η ματαίωση και η σύγκρουση. Ο κυριότερος στόχος του management είναι εναρμονίσει το άτομο με τον οργανισμό καλύπτοντας τις ατομικές ανάγκες και βελτιώνοντας τις συνθήκες του εργασιακού περιβάλλοντος ώστε να επιτευχθεί η επαγγελματική ικανοποίηση και το άτομο να αφοσιωθεί στους στόχους του οργανισμού. Το άτομο έχει συνδεθεί με την έννοια του *ανθρώπινου κεφαλαίου* και συχνά στην βιβλιογραφία συναντάται ο όρος HCM (Human Capital Management), δηλαδή, διαχείριση του ανθρώπινου κεφαλαίου (Mullins, ό.π.: 444). Με δεδομένες τις ραγδαίες αλλαγές στην τεχνολογία οι οποίες αναπόφευκτα μεταβάλλουν το εργασιακό περιβάλλον και τις θέσεις εργασίας, οι οργανισμοί πρέπει να αναπροσαρμόσουν τα σχέδιά τους, τοποθετώντας τα άτομα στην καρδιά της *συνεργατικότητας* επισημαίνει η Lynda Gratton (2000). Τούτο σημαίνει ότι τα άτομα θα πρέπει να κατανοήσουν και να προσαρμοστούν στο νέο συγκείμενο (context) που μετασχηματίζει τους όρους ανταγωνισμού, εμπεριέχει νέες ευκαιρίες - προκλήσεις, αλλά και κινδύνους - απειλές, και προϋποθέτει αντίστοιχες δεξιότητες ώστε τα άτομα να συμμετέχουν σε λήψεις αποφάσεων που αφορούν κατά πρώτο λόγο αυτά τα ίδια και κατά δεύτερο, τον οργανισμό στον οποίο εργάζονται.

Στην σύγχρονη εποχή της 4ης βιομηχανικής επανάστασης αποδίδεται μεγάλη σημασία στην ψυχολογική διαχείριση του ανθρώπινου κεφαλαίου (PsyCap development model κατά Luthans, Youssef, & Avolio, 2007; Luthans, 2011), ώστε να μπορεί να είναι αποδοτικό και ανταγωνιστικό. Το *ψυχολογικό κεφάλαιο* (Psychological Capital ή PsyCap), όπως ορίζεται από τους Luthans, Youssef, Avolio, (2007:3) περιγράφει έναν ιδεότυπο ατόμου με χαρακτηριστικά αυτοπεποίθησης και αυτοαποτελεσματικότητας, το οποίο επιθυμεί την επιτυχία, εκδηλώνει τον οπτιμισμό του, θέτει στόχους και τους αναπροσαρμόζει όποτε κρίνει ότι χρειάζεται να το κάνει,

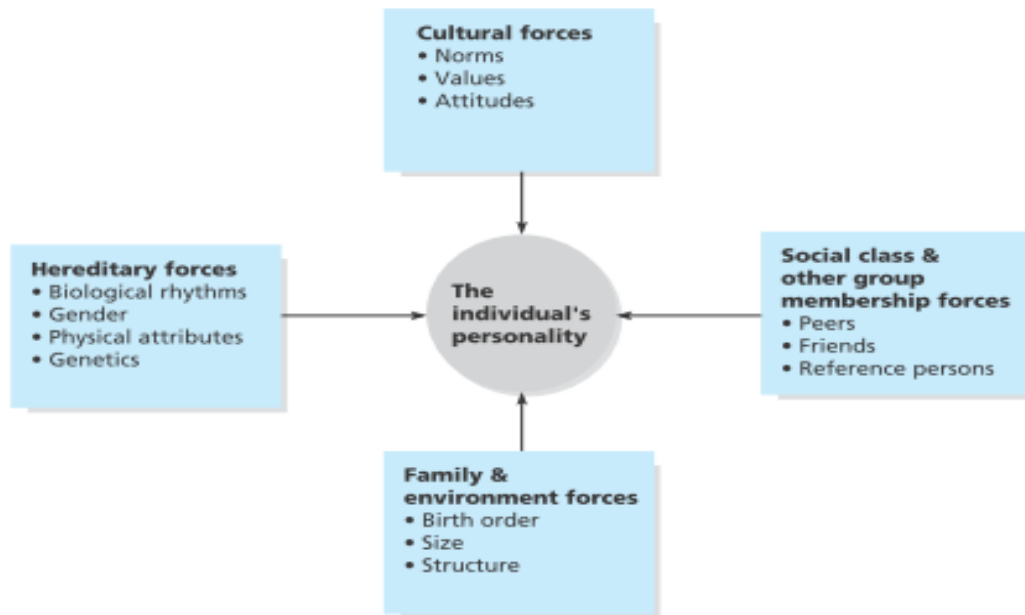
και παραμένει προσηλωμένο και σταθερό ως προς τους σκοπούς του, ακόμα κι όταν τα πράγματα δεν έρχονται όπως αρχικά τα είχε σχεδιάσει. Η ανάπτυξη ατομικών ανταγωνιστικών χαρακτηριστικών εξασφαλίζει στην επιχείρηση ή τον οργανισμό την απαραίτητη ισχύ ώστε να μπορεί να είναι ανταγωνιστική όλη η δομή και να παράγει αποτελέσματα με τις λειτουργίες της.

Προς επίρρωση των παραπάνω, πολύ πρόσφατα υπήρξε σχετική ανακοίνωση (η οποία δημοσιεύτηκε ως άρθρο στο World Economic Forum Annual Meeting με τίτλο: “Humans wanted: why automation won’t kill off your job” ) του Dave McKay, Προέδρου και CEO της Royal Bank of Canada (15/Jan/2019). Ο McKay παρουσίασε μελέτη που εκπόνησε η Βασιλική Τράπεζα του Καναδά κατά την οποία εξετάστηκαν περισσότερα από τριακόσια επαγγέλματα και οι δεξιότητες που αυτά προϋποθέτουν, καταλήγοντας στο συμπέρασμα ότι τα άτομα που έχουν αναπτύξει ικανότητες όπως, η ενεργητική ακρόαση (active listening), ο δομημένος με επιχειρήματα και πειθώ προφορικός λόγος (speaking), η κριτική σκέψη (critical thinking), η ευχέρεια στην κατανόηση κειμένων (reading comprehension), η εποπτεία έργου (monitoring), η επικοινωνία (communication), η δημιουργικότητα (creativity) η επίλυση περίπλοκων προβλημάτων (complex problem-solving), κ.ά. δεν κινδυνεύουν να χάσουν τις θέσεις εργασίας τους στο νέο αυτοματοποιημένο εργασιακό περιβάλλον, αντίθετα μάλιστα, θεωρούνται ως άτομα με υψηλές δεξιότητες και ακριβώς γι’ αυτούς τους λόγους είναι περιζήτητα στην αγορά εργασίας (βλ. εικόνα 4).



Εικόνα 13: Top 5 Skills for Tomorrow's Jobs. Πηγή: McKay, D. (15/Jan/2019). “Humans wanted: why automation won’t kill off your job”. World Economic Forum Annual Meeting: <https://tinyurl.com/Dave-McKay>

Εν γένει ο τρόπος που η ΟΒ μελετά το άτομο αποτυπώνεται στην παρακάτω εικόνα:



Εικόνα 14: Δυνάμεις που επιδρούν στην προσωπικότητα του ατόμου. Πηγή: (Gibson, Ivancevich, Donnelly, Konopaske, 2009: 107).

Στην πιο πάνω εικόνα (14) καταγράφονται τα περιβάλλοντα μέσα από τα οποία διαμορφώνεται και αναπτύσσεται η προσωπικότητα του ατόμου. Η οικογένεια, η κληρονομικότητα, η πολιτισμική διάσταση της κουλτούρας, η κοινωνική θέση και οι κοινωνικές ομάδες συμμετοχής και αναφοράς είναι ενδεικτικά παραδείγματα. Το μέγεθος και η δομή της οικογένειας, ακόμη και η σειρά γέννησης, το φύλο, οι βιολογικοί ρυθμοί, τα γενετικά χαρακτηριστικά, η φυσική κατάσταση, οι νόρμες, οι αξίες, οι στάσεις, οι σχέσεις, η φιλία, η συμμετοχή σε ομάδες αναφοράς, αναδεικνύουν πόσο τεχνική και εξειδικευμένη έχει γίνει η μελέτη της ανθρώπινης προσωπικότητας, με σκοπό όλα αυτά τα δεδομένα να αξιοποιηθούν από τα συστήματα μέσα στα οποία ζει και κινείται κάθε άτομο. Είναι πλέον κοινή η παραδοχή ότι τα άτομα γεννιούνται και αναπτύσσονται μέσα σε οργανισμούς και συστήματα.

## Κεφάλαιο 3<sup>ο</sup> : Κοινωνική Ψυχολογία και Οργανωσιακή Συμπεριφορά

Η Κοινωνική Ψυχολογία προήλθε ως σημείο τομής της Κοινωνιολογίας και της Ψυχολογίας και έχει ως αντικείμενο μελέτης τις αλλαγές στις στάσεις, τους τρόπους που δημιουργούνται και δρουν οι ομάδες, τις αλληλεπιδράσεις και το κοινωνικό φαινόμενο της επιρροής. Τα ενδεικτικά παραδείγματα που αναφέρθηκαν σε προηγούμενες ενότητες αυτής της εργασίας, όπως π.χ. η Θεωρία του Εμβολιασμού για την αντίσταση στις αλλαγές και η διαφορετικότητα ή ποικιλομορφία στο πλαίσιο της κοινωνικής ευθύνης και ηθικής προέρχονται, κατά κύριο λόγο από την έρευνα στο πεδίο της κοινωνικής ψυχολογίας.

### 3.1. Η ομάδα και η ΟΒ

Οι ομάδες συνιστούν θεμελιώδη στοιχεία στην δομή κάθε οργανισμού και επιδρούν στην αποτελεσματικότητα της εργασίας. Εκτός από τις τυπικές ομάδες που προβλέπονται στο οργανόγραμμα μιας επιχείρησης, σε αρκετές περιπτώσεις συντίθεται άτυπες ομάδες που απορρέουν από τις κοινωνικές ανάγκες των ατόμων εντός του οργανισμού. Όπως σημειώνει ο Mullins (ό.π.: 6) τα άτομα αλληλεπιδρούν με διάφορους τρόπους εντός των ομάδων, στις οποίες, αρκετά συχνά, αναπτύσσονται άτυπες ιεραρχίες και κάποιοι/ες αναλαμβάνουν ρόλους ηγεσίας. Η ομάδα ασκεί πιέσεις και επιδρά καταλυτικά στα μέλη της επηρεάζοντας την συμπεριφορά και την εργασιακή επίδοση. Σύμφωνα με τη *Θεωρία της Κοινωνικής Σύγκρισης* του Festinger (1957) έχει παρατηρηθεί ότι οι ομάδες δημιουργούνται από την *τάση για ομοιομορφία*. Το άτομο θα συνδεθεί με εκείνα τα πρόσωπα που βρίσκονται κοντά του, και φέρουν παρόμοια χαρακτηριστικά, διαμέσω των οποίων θα επιβεβαιώσει την αυτοεικόνα του. Στο πεδίο της Κοινωνικής Ψυχολογίας οι μελέτες των Tajfel και Turner (Tajfel, 1970; Tajfel, Flament, Billing, Bundy, 1971; Turner, 1978; Turner, Brown & Tajfel, 1979) για το *υπόδειγμα των ελαχίστων ομάδων* (minimal group paradigm) κατέχει σημαντική θέση, γιατί επεξηγεί πως άτυπες ομάδες μπορεί να δημιουργηθούν ανά πάσα στιγμή και χωρίς να συντρέχει κάποιος ιδιαίτερος λόγος, εκτός από έναν: αρκεί να δημιουργείται διομαδική διάκριση. Σε κάθε περίπτωση, όταν δημιουργηθεί μία ομάδα τα μέλη της τείνουν προς την μεροληψία και τον ανταγωνισμό με κάποια άλλη ομάδα. Με αυτόν τον τρόπο, η ενδο-ομάδα καθίσταται σημαντική για τα μέλη της και διαμορφώνει τα χαρακτηριστικά τους, επηρεάζοντας

την κοινωνική ταυτότητα και την αυτοεκτίμηση. Όσο πιο ψηλά στην ιεραρχία βρίσκεται μια ομάδα τόσο περισσότερο ενισχύεται η αυτοεκτίμηση των μελών της η οποία εμφανίζεται ως διομαδική διάκριση και ταυτόχρονα ως ενδο-ομαδική μεροληψία. Αναπόφευκτα, με τις πρώτες αφορμές θα εκδηλωθούν και οι διομαδικές συγκρούσεις με αρνητικά και σε κάποιες περιπτώσεις τραυματικά και στρεσογόνα γεγονότα για τα ίδια τα άτομα, αλλά και για την λειτουργία του οργανισμού.

### ***Το υπόδειγμα των τριών σταδίων (3-step model)***

Από τους πρώτους κοινωνικούς επιστήμονες που ασχολήθηκαν με την ομάδα ήταν ο Kurt Lewin (προφέρεται ως Λεβί), ο οποίος ήταν χαρισματικός ερευνητής και θεωρητικός, γιατί εκτός από τις ομάδες ασχολήθηκε με την προσωπικότητα, την ηγεσία, την δυναμική γειτνιαζόντων πεδίων κι άλλους τομείς της γνωστικής ψυχολογίας αλλά και της κοινωνικής ψυχολογίας, συνθέτοντας μια ενιαία θεωρία, γνωστή ως *Περίπλοκη Θεωρία* (Complex Theory), για την οποία, η σχετική αρθρογραφία είναι εξαιρετικά πλούσια (βλ. ενδεικτικά, Burnes, 2004). Το *υπόδειγμα των τριών σταδίων* (Lewin, 1947) περιγράφει την συμπεριφορά των ατόμων εντός της ομάδας κυρίως σε συνθήκες αλλαγών και μεταβολής των ισορροπιών. Προειπώθηκε σε προηγούμενη ενότητα ότι τα άτομα ανθίστανται στις αλλαγές και αναζητούν μια σχετικά σταθερή ισορροπία (quasi-stationary equilibrium). Σε καταστάσεις αλλαγών τα άτομα αντιμετωπίζουν το δίλημμα για το αν πρέπει να αποθέσουν στην άκρη παλιές συμπεριφορές αντικαθιστώντας τις με άλλες. Το στάδιο αυτό είναι γνωστό ως *unfreezing*, που μεταφορικά περιγράφει τον τρόπο απόψυξης, όπου τα άτομα αποτινάσσουν τις παγιωμένες πρακτικές τους. Στο δεύτερο στάδιο περιγράφεται η κινητοποίηση των ατόμων (*moving*) που αναζητούν τις καλύτερες επιλογές, ενώ στο τρίτο στάδιο (*refreezing*) καταβάλλουν προσπάθεια να επανέλθουν στην σταθερότητα και την κανονικότητα.

### **3.2. Οι συγκρούσεις**

Εύλογα υποδηλώνεται ότι η μετάβαση από μια κατάσταση σε μια άλλη, όπως την περιέγραψε ο Lewin στο υπόδειγμα των τριών σταδίων, δημιουργεί τις προϋποθέσεις για συγκρούσεις. Κατά τους Hellriegel και Slocum (2011: 385-389) οι συγκρούσεις κατηγοριοποιούνται ως εξής:

- *Ενδοατομικές* (Intrapersonal Conflict): Οι οποίες διακρίνονται σε:

α) *Συγκρούσεις προσέγγισης-προσέγγισης* (approach-approach conflict). Στην δυνατότητα του ατόμου να επιλέξει μεταξύ δύο ή περισσότερων εναλλακτικών καταστάσεων με θετικά προσδοκώμενα αποτελέσματα.

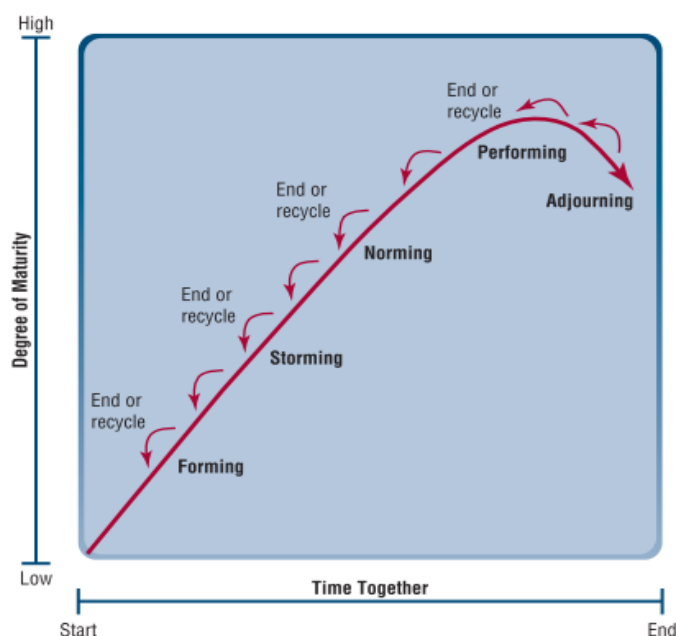
β) *Συγκρούσεις αποφυγής-αποφυγής* (avoidance-avoidance conflict). Σε περιπτώσεις που το άτομο έχει εναλλακτικά σενάρια καταστάσεων με αρνητικές προοπτικές ως προς την έκβασή τους.

γ) *Συγκρούσεις προσέγγισης-αποφυγής* (approach-avoidance conflict). Στις περιπτώσεις που το άτομο έχει δύο εναλλακτικές επιλογές θεωρώντας ότι η μία ενδεχομένως μπορεί να έχει θετική έκβαση και άλλη αρνητική.

- *Διαπροσωπικές* (Interpersonal Conflict): Οι οποίες, εκτός από τα αμιγώς συναισθήματα συμπάθειας, αντιπάθειας ή ουδετερότητας, περιγράφουν συγκρούσεις που απορρέουν από την ασάφεια ρόλων, ασάφεια, η οποία έχει μελετηθεί στην Ανθρωπολογία και περιγράφεται παρακάτω. Στις περιπτώσεις εκείνες που το άτομο προσπαθεί να ικανοποιήσει δικές του επιθυμίες, θα εμπλακεί ή θα αποφύγει την διαπροσωπική σύγκρουση, ανάλογα με το πόσο δυναμικό ή αδύναμο αισθάνεται. Στις περιπτώσεις που αφορούν στην ικανοποίηση των επιθυμιών άλλων, το άτομο μπορεί να είναι συνεργατικό ή μη συνεργάσιμο (Hellriegel & Slocum, 2011: 391). Στις διαπροσωπικές σχέσεις είτε αυτές οδηγούν σε συγκρούσεις είτε σε συμβιβασμούς, διακρίνονται διάφορα στυλ συμπεριφοράς, όπως το συνεργατικό (collaborating style), το συμβιβαστικό (compromising style), το δυναμικό (forcing), το εξυπηρετικό (accommodating style) και το στυλ της αποφυγής (avoiding style). Από αυτά τα στυλ ξεχωρίζουν το δυναμικό που καταλήγει σε ακραίες συγκρούσεις στις οποίες ή θα κερδίσει ή θα χάσει (win-lose) και το στυλ της αποφυγής, στο οποίο εμφανίζονται συμπτώματα ματαίωσης, και άγχους. Τα περισσότερα άτομα φέρουν τα χαρακτηριστικά του στυλ της αποφυγής, δεν επιθυμούν συγκρούσεις, ούτε άλλες εμπλοκές πέρα από αυτές που απορρέουν από τα καθήκοντα των θέσεών τους (Hellriegel & Slocum, 2011: 391-395).

Τα παραπάνω στυλ επικοινωνίας στις διαπροσωπικές σχέσεις εμφανίζονται με πιο εμφανικό τρόπο όταν στην ομάδα εισέρχονται νέα μέλη και σε περιπτώσεις που τα άτομα της ομάδας καλούνται να εκτελέσουν ένα έργο που προαπαιτεί την συνεργασία. Κατά τον Tuckman (1965; Tuckman & Jensen, 1977) η ομάδα διέρχεται από μια διαδικασία μεταλλαγών προτού επιτύχει ένα επίπεδο σχετικής ισορροπίας.

Αρχικά, κατά το στάδιο διαμόρφωσης της ομάδας (forming) τα άτομα είναι επιφυλακτικά, αγχωμένα και προσπαθούν να καταλάβουν τους άλλους, αποκωδικοποιώντας και ερμηνεύοντας τα μηνύματα που εκφέρονται με λεκτικό τρόπο ή μη λεκτικό, με την στάση του σώματος και τις εκφράσεις του προσώπου. Μετά από το στάδιο της διαμόρφωσης έπεται ένα στάδιο συγκρούσεων (storming) που απορρέουν από τα διάφορα στυλ προσωπικότητας που περιγράφηκαν πιο πάνω. Εξωστρεφείς και δυναμικές προσωπικότητες, συνήθως παίρνουν την πρωτοβουλία και προσπαθούν να επιβληθούν στα άλλα μέλη. Σε αυτό το στάδιο εκτός από τις συγκρούσεις εκδηλώνονται και διαπραγματεύσεις στις οποίες τον ρόλο του διαμεσολαβητή αναλαμβάνει ο προϊστάμενος ή η προϊσταμένη. Ακολουθεί το στάδιο της κανονικότητας (norming) κατά το οποίο η ομάδα προσδιορίζει τους όρους και τους κανόνες και αρχίζει να συνέρχεται με σκοπό την λήψη αποφάσεων. Στο επόμενο στάδιο της εκτέλεσης του έργου (performing) η ομάδα ενεργεί σύμφωνα με τους ρόλους που έθεσε. Στο τελευταίο στάδιο της αναστολής (adjourning), κι αφού το έργο έχει επιτευχθεί τα μέλη αναστέλλουν τις συνεργατικές δράσεις τους και επανέρχονται στα συνηθισμένα καθήκοντά τους, έως ότου τους ανατεθεί ένα νέο έργο. Η θεωρία του Tuckman για την αλληλουχία των σταδίων ανάπτυξης των μικρών ομάδων αποτυπώνεται στην παρακάτω εικόνα.



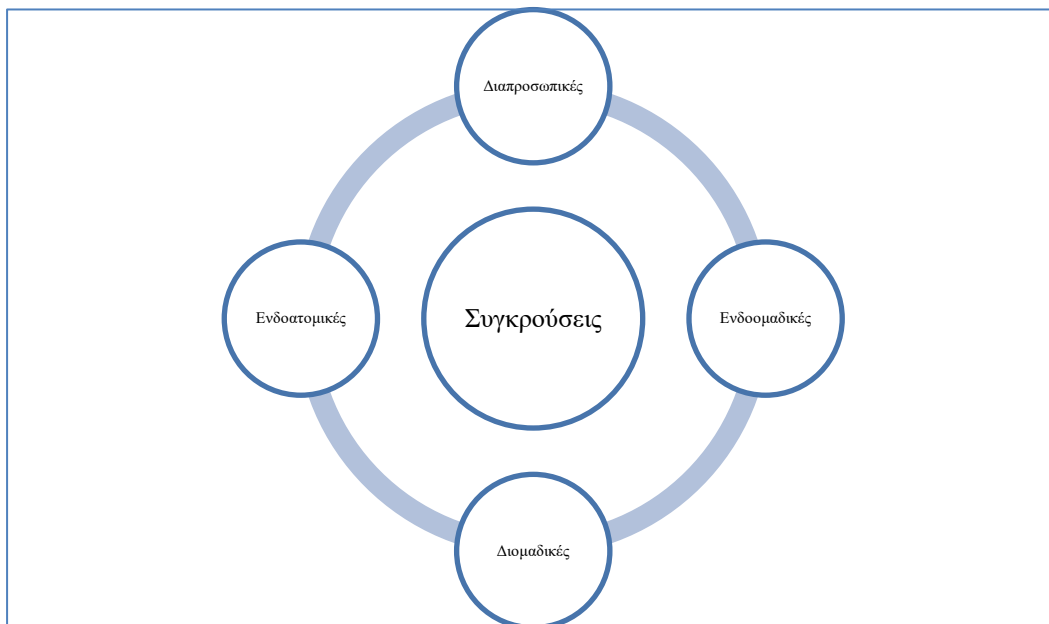
Εικόνα 15: Αλληλουχία σταδίων ανάπτυξης κατά Tuckman & Jensen, (1977, Revisited.).  
Πηγή: Hellriegel & Slocum, (2011:353).

- *Ενδοομαδικές (Intragroup Conflict)*: Συγκρούσεις μεταξύ μελών μέσα στην ομάδα και οι οποίες συνδέονται με το πώς θα τις διαχειρισθεί η ηγεσία. Οι μελέτες για τις ενδοομαδικές συγκρούσεις έχουν αναδείξει το *φαινόμενο του μαύρου προβάτου* (black sheep effect), κατά το οποίο, όταν ένα μέλος διατυπώσει αντίθετη άποψη από τα άλλα μέλη της ενδοομάδας τότε περιθωριοποιείται και εξωθείται με μεγαλύτερη ένταση από όση θα εκδηλωνόταν για ένα άλλο άτομο που δεν ανήκει στην ενδοομάδα (Marques, Yzebyt & Leyens, 1988). Οι Branch, Ramsay και Barker, (2012) σε πρόσφατη επισκόπηση της αρθρογραφίας διαπιστώνουν την δραματική αύξηση της επιθετικότητας μεταξύ ενηλίκων στον εργασιακό χώρο, η οποία είναι γνωστή με τους όρους (bullying, mobbing and general harassment). Συνήθως, ο όρος bullying αναφέρεται στην επιθετικότητα παιδιών και εφήβων, ενώ ο όρος mobbing και ο όρος harassment (παρενόχληση) για την επιθετική συμπεριφορά μεταξύ ενηλίκων. Ο όρος mobbing χρησιμοποιήθηκε για πρώτη φορά το 1969 από ένα Σουηδό χειρουργό, τον Paul Heinemann και περιγράφει την ομαδική βία, ψυχολογική και σωματική εναντίον ενός ατόμου (Orton, 1982) Παρά το γεγονός της αύξησης συγκρούσεων με επιθετικές εκδηλώσεις, η έρευνα δεν έχει μελετήσει επαρκώς αυτό το φαινόμενο. Θεωρίες για την ταυτότητα και τους ρόλους εν μέρει επεξηγούν το φαινόμενο (Ramsay, Truth & Branch (2011), το οποίο εκδηλώνεται και στις δύο κατηγορίες ομάδων, τις τυπικές και τις άτυπες. Εν γένει, οι επιχειρήσεις και οι οργανισμοί που ενθαρρύνουν τον ανταγωνισμό μεταξύ των ατόμων και μεταξύ των ομάδων σε συνδυασμό με την χαλαρή εποπτεία αντιμετωπίζουν φαινόμενα επιθετικής συμπεριφοράς.

- *Διομαδικές (Intergroup Conflict)*: Συγκρούσεις που οφείλονται σε δυσαρμονία ως προς την επικοινωνία και συνύπαρξη, σε διαφορετικές αντιλήψεις ως προς τις αντιλήψεις μιας ομάδας έναντι μια μιας άλλης και σε συγκρούσεις που οφείλονται σε διαφορετικές απόψεις και συμπεριφορές σε περιπτώσεις που οι ομάδες εργάζονται για την επίτευξη ενός κοινού στόχου. Και αυτό το θέμα έχει ήδη αναλυθεί πιο πάνω με την αναφορά στις μελέτες των Tajfel και Turner για την ενδοομαδική μεροληψία και την διομαδική διάκριση, οι οποίες συνδέονται κατά κύριο λόγο με την αίσθηση της ταυτότητας και της αυτοεκτίμησης.

Η πιο κατηγοριοποίηση των συγκρούσεων από τους Hellriegel και Slocum (2011) αποτυπώνονται στο σχήμα της αμέσως επόμενης εικόνας.





Εικόνα 16: Τέσσερις κατηγορίες συγκρούσεων. Πηγή: Hellriegel, D., Slocum, Jr. J., (2011). *Organizational Behavior. Thirteenth Edition. United States: South-Western CENGAGE Learning. Pages: 385-389* (προσαρμογή στην ελληνική)

### 3.3. Δυναμική των ομάδων και συγκρούσεις

Ο Lewin (1948) ήταν ο πρώτος που έθεσε τα ζητήματα που συσχετίζονται με την δυναμική της ομάδας. Η ομάδα (group) είναι ένα σύνολο ατόμων που αλληλεπιδρούν μεταξύ τους με τέτοιο τρόπο ώστε η δράση του κάθε μέλους να επιδρά και στα υπόλοιπα. Σε κάθε οργανισμό (organization) το μεγαλύτερο ποσοστό έργου παράγεται από την συνεργασία των ομάδων. Η ομάδα πολύ συχνά συμμετέχει στην λήψη αποφάσεων και συνδιοικεί με τον προϊστάμενο ή διευθυντή. Συνεπώς, η συμμετοχή των ατόμων ή η ενθάρρυνσή τους να εμπλέκονται πιο ενεργητικά στην λήψη αποφάσεων δημιουργεί τις προϋποθέσεις για διάλογο, αλλά και για γνωστικές συγκρούσεις που προάγουν την ενημερότητα όλου του οργανισμού. Η μετάβαση της ομάδας και γενικότερα του οργανισμού προς την ωριμότητα προϋποθέτει ότι ο διάλογος θα γίνει με όρους ευγένειας και όχι διαπροσωπικών συγκρούσεων. Είναι άλλο ζήτημα η γνωστική σύγκρουση που αφορά ζητήματα θέσεων, ιδεών, απόψεων για την καλύτερη λειτουργία του οργανισμού, κι άλλο οι διαπροσωπικές συγκρούσεις και διενέξεις που φορτίζουν το κλίμα της ομάδας. Κάθε ομάδα προσδιορίζεται από τις αλληλεπιδράσεις και τις αλληλεξαρτήσεις κι όχι από την ομοιότητα των μελών της, σύμφωνα με τους ορισμούς που κατά καιρούς είχε δώσει ο Lewin (ό.π. 1948). Οι σχετικές έρευνες για τους οργανισμούς (Stacey, 2003), έχουν καταδείξει την περιπλοκότητά τους (complexity) και ότι είναι μη γραμμικά συστήματα (non linear systems) ως προς την εκδήλωση των συμπεριφορών. Πολλές φορές οι ομάδες

κινούνται στην «κόνιξη του ξυραφιού ή του χάους» (edge of chaos), ειδικά όταν οι ατομικές επιδιώξεις και οι προσωπικές φιλοδοξίες ωθούν τα άτομα να λειτουργήσουν εις βάρος της συλλογικότητας. Σε τέτοιες *οριακές συνθήκες αστάθειας* (bounded instability), η ομάδα ή μια μικρή επιχείρηση μπορεί να κινείται μεταξύ τους χάους και της τάξης (chaos versus order), άλλωστε είναι γνωστό στους ερευνητές, ότι υπάρχουν στην αγορά αρκετές επιχειρήσεις έτοιμες να εκραγούν (explosive instability), κι αυτό συμβαίνει για πολλούς λόγους, με σημαντικότερους το ύφος της ηγεσίας και τη συμπεριφορά της δυναμικής της ομάδας. Ο Clint Maun, ένας από τους πιο γνωστούς Συμβούλους στο Management και την Συμβουλευτική, σε αναρτημένο άρθρο του στο διαδίκτυο με τίτλο: [«Conflict Management: What Really Works? Here are Proven Solutions!»](#) θεωρεί ότι οι διαπροσωπικές συγκρούσεις μπορούν να λυθούν από τον διευθυντή που φέρει επικοινωνιακές και διαπραγματευτικές ικανότητες. Αυτές είναι:

- Η *ενσυναίσθηση* (Empathy): «Καταλαβαίνω τι λες και πώς νιώθεις»
- Η *ειλικρίνεια* (Honesty): «Επίτρεψέ μου να σε ενημερώσω ότι γνωρίζω για την κατάσταση»
- Η *πρωτοβουλία* (Initiative): «Θα αναθέσω σε κάποιον να διερευνήσει το θέμα και να μού αναφέρει λεπτομέρειες»
- Η *υπευθυνότητα* (Responsibility): «Θα ελέγξω προσωπικά το θέμα»
- Η *εμπλοκή ή ανάμιξη* (Involvement): «Καθώς θα εξετάζω το ζήτημα, τι θα μπορούσαμε να κάνουμε ώστε να διορθωθεί το πρόβλημα;».

Η εμπλοκή του διευθυντή στην λύση μια σύγκρουσης εντός της ομάδας, δείχνει αποφασιστικότητα, ενδιαφέρον, συναδελφικότητα, αλλά ταυτόχρονα, και την εξουσία του, γιατί, όχι μόνο γνωστοποιεί στον συνομιλητή του ότι όχι μόνο έχει μία εικόνα της κατάστασης, αλλά σκοπεύει να την ελέγξει σε βάθος. Το σημαντικότερο όμως σημείο είναι το τρυκ που χρησιμοποιεί προκειμένου και ο συνομιλητής του να αναζητήσει μία λύση. Αυτές οι απλές συμβουλές κρύβουν έρευνες και θεωρίες πολλών ετών. Ο ηγέτης φαίνεται να είναι χαρισματικός, λειτουργεί ως πρότυπο προς μίμηση, ενθαρρύνει, ελέγχει, πάντα με τρόπο ευγενικό. Αυτό δηλώνει την αυτοπεποίθησή του, την αυτεπάρκεια του και τις ηγετικές του ικανότητες. Πολύ γνωστές θεωρίες, όπως του Bandura (1997;1999), επεξηγούν ότι αυτό που κάνει ο ηγέτης ονομάζεται *μάθηση μέσω υποκατάστατου* (vicarious learning), δηλαδή λειτουργεί ως πρότυπο, επίσης, ασκεί την *κοινωνική πειθώ* (social persuasion),

δηλαδή, χρησιμοποιεί τα κατάλληλα λεκτικά σχήματα προκειμένου να πείσει τον συνομιλητή του και τον καθοδηγεί προς την αυτορρύθμιση. Συνεπώς, στο πιο πάνω παράδειγμα ο manager που λειτουργεί ως χαρισματικός ηγέτης είναι φορέας *αυτεπάρκειας* (self-efficacy) και δημιουργεί προϋποθέσεις για να αποκτήσει αυτεπάρκεια και ο υφιστάμενός του.

Προς την διευθέτηση των συγκρούσεων κινούνται με συγκριμένες προτάσεις οι Cloke & Goldsmith με την επανέκδοση του βιβλίου τους (2000/2005). Οι δύο συγγραφείς αναφέρουν στην εισαγωγή τους το παράδειγμα της Enron, της μεγάλης αμερικανικής εταιρίας που κατέρρευσε στα πρώτα χρόνια της εκδήλωσης της σύγχρονης οικονομικής κρίσης. Η Enron κατέρρευσε εξαιτίας της μυστικοπάθειας, της κρυψίνους συμπεριφοράς των μελών της, συνεπώς, εξαιτίας μιας ανεπαρκούς επικοινωνίας. Κάθε οργανισμός μπορεί να καταρρεύσει εάν τα προβλήματα δεν συζητούνται ευθέως και εάν δεν προωθείται η «δημόσια» γνωστική σύγκρουση. Γιατί όπως επισημάνθηκε από πολλούς μελετητές, όπως π.χ. από τον Argyris (2010), μετά από το πέρας κάθε συνεδρίασης ξεκινούν τα παράπονα και τα «*χτυπήματα κάτω από την μέση*». Οι Cloke & Goldsmith αναφέρονται σε ένα νέο *concept*, κατά το οποίο τα άτομα πρέπει να συνειδητοποιήσουν την περιπλοκότητά τους, τις στρατηγικές τους ανάγκες, την δύναμη που βασίζεται στην συνεργασία και τις αξίες που μεταφέρουν το πνεύμα του ουμανισμού, ώστε να αντικαταστήσουν την δυναστεία που επιβάλλει η γραφειοκρατία, αυτό το απρόσωπο δαιδαλώδες σύστημα, το οποίο παραπέμπει στην *παραδοσιακή αυθεντία*, όπως την ονόμαζε ο Max Weber. Αυτό το *concept* θα πρέπει να αποδεχτεί τις γνωστικές συγκρούσεις, ξεκινώντας από το ερώτημα, στο τι πρέπει να θεωρείται ως σύγκρουση που κατευθύνει τον οργανισμό προς την δημοκρατία και ποιες μορφές σύγκρουσης τον οδηγούν σε φαινόμενα βίας και διάλυσης. Για τον σκοπό αυτό οι συγγραφείς προτείνουν οκτώ στρατηγικές που θα διευκολύνουν τον οργανισμό, δηλαδή, τον ηγέτη και τους υφισταμένους του, προς την αυτογνωσία και θα το θέσουν σε μία διαδικασία μανθάνουσας κοινότητας. Οι στρατηγικές που προτείνονται είναι οι εξής:

- Η αλλαγή της κουλτούρας και του περιεχομένου των συγκρούσεων.
- Η ενεργητική, υπεύθυνη και με ενσυναίσθηση ακρόαση των απόψεων και συναισθημάτων του συνομιλητή.

- Η ενημερότητα για τα προσωπικά συναισθήματα που εκδηλώνονται και επηρεάζουν την λύση των προβλημάτων.
- Η βαθύτερη εξέταση των θεμάτων που προκαλούν συγκρούσεις ώστε να κατανοηθεί το υποκρυπτόμενο νόημά τους.
- Η μάθηση μέσω δύσκολων συμπεριφορών. Αυτό που συνήθως παγιδεύει τα άτομα σε συγκρούσεις με δύστροπους συνομιλητές είναι το λάθος να εστιάζει κανείς στο πρόσωπο και την προσωπικότητα κι όχι στο πρόβλημα αυτό καθαυτό. Συνεπώς η λύση σε τέτοιου τύπου συγκρούσεων είναι να ορίζεται σωστά το πρόβλημα, κι όχι το πρόσωπο που προκαλεί την διένεξη.
- Η λύση των προβλημάτων και των συγκρούσεων με τρόπο δημιουργικό, με στρατηγικό σχέδιο, διαπραγμάτευση και συνεργασία.
- Η διερεύνηση της αντίστασης και ο σωστός σχεδιασμός διαμεσολάβησης ώστε να βρεθούν οι κατάλληλες λύσεις.

Οι πιο πάνω στρατηγικές αφορούν σε σύγχρονες αντιλήψεις συνύπαρξης στο χώρο της εργασίας και σε άλλα περιβάλλοντα. Αυτές οι στρατηγικές είναι μεταγνωστικές και οδηγούν το άτομο, είτε είναι φορέας διοικητικής θέσης είτε απλός εργαζόμενος στην *αυτοενημερότητα* και στην *αυτογνωσία*. Τα τελευταία χρόνια επιχειρείται μία στροφή προς αυτή την κατεύθυνση γιατί οι νέες τεχνολογίες επιβάλλουν τα μοντέλα συνεργασίας. Κανείς δεν μπορεί να ανταποκριθεί σε αυτή την πρόκληση αν πρώτα δεν έχει προσπαθήσει να κοιτάξει τον ίδιο του τον εαυτό. Η ευφυΐα του Lewin να περιγράψει την φαινομενολογία των πεδίων έθεσε τις βάσεις για την ανάπτυξη των μεταγνωστικών θεωριών. Η *Θεωρία του Πεδίου* (Field Theory), (Lewin, 1935a, 1936), περιγράφει μια φαινομενολογία ενός δυναμικού πεδίου που φέρει τοπολογικά χαρακτηριστικά που προέρχονται από τα Μαθηματικά. Σε αυτό το πεδίο ασκούνται δυνάμεις από το εξωτερικό περιβάλλον οι οποίες ενεργοποιούν συγκεκριμένα κέντρα στον εγκέφαλο του ατόμου. Για όσο διάστημα οι δυνάμεις ασκούν τις επιδράσεις τους το άτομο αναζητεί τρόπους αντίδρασης και διαχείρισης, δηλαδή, το πεδίο ενεργοποιείται κάθε φορά που επενεργούν αυτές οι δυνάμεις. Η διαχείριση του άγχους, η οποία συνιστά καίριο ζήτημα για πολλούς εργαζόμενους και συνδέεται με την επαγγελματική τους ικανοποίηση, είναι μία από τις πολλές εφαρμογές που αναδύονται από την Θεωρία του Πεδίου. Οι συνεργάτες σε κάθε εργασιακό χώρο είναι γειτνιάζοντα δυναμικά πεδία. Τα πεδία ασκούν δυναμικές στις

σχέσεις και τις συμπεριφορές. Τα ώριμα άτομα μπορούν να προσαρμόζονται με πιο εύελο και αποτελεσματικό τρόπο στις δυναμικές των πεδίων και στις αλλαγές που αναδύονται από αυτά.

Συνοψίζοντας τα παραπάνω, η θεωρία της OB θεωρεί τις συγκρούσεις ως αποτέλεσμα πολυπαραγοντικών επιδράσεων. Στο πεδίο της έρευνας συνεχώς αναδεικνύονται νέα φαινόμενα συγκρούσεων που προκύπτουν από διάφορες καταστάσεις (Judge & Robbins, 2017: 496-524). Παρόμοια συμπεράσματα συνάγονται κι από την μελέτη των ομάδων. Στην σύγχρονη εποχή η κατηγοριοποίηση των ομάδων περιλαμβάνει διάφορους τύπους ομάδων από τις οποίες εκρέουν διαφορετικές συμπεριφορές. Τέτοιες ομάδες είναι οι λειτουργικές (functional teams) που έχουν συγκεκριμένα καθημερινά καθήκοντα και πρέπει να συντονίζονται για είναι αποτελεσματικές. Άλλες ομάδες εξειδικεύονται στην λύση προβλημάτων (problem-solving teams). Πολύ συχνά στους οργανισμούς μέλη από διαφορετικούς τομείς της εργασίας καλούνται να συνθέσουν τις δια-λειτουργικές ομάδες (cross-functional teams) οι οποίες διατρέχουν το σύνολο των θεμάτων της επιχείρησης ή του οργανισμού προσπαθώντας να λύσουν προβλήματα, να συντονίσουν άλλες ομάδες, κλπ. Άλλες ομάδες αναλαμβάνουν το έργο του σχεδιασμού, της οργάνωσης και του προγραμματισμού κύκλου εργασιών προκειμένου να παραχθούν νέα προϊόντα ή νέες υπηρεσίες. Αυτές οι ομάδες είναι γνωστές ως self-directed work teams. Με τις νέες τεχνολογίες και τα ψηφιακά μέσα παρέχονται οι δυνατότητες να δημιουργηθούν εικονικές ομάδες διαμεσολαβημένης επικοινωνίας (virtual teams). Σε ποιο υψηλό επίπεδο και εντός του περιβάλλοντος της παγκοσμιοποίησης δρουν και παγκόσμιες ομάδες (global teams) με μέλη από διάφορες χώρες που ως στόχο έχουν να ανοίξουν νέες αγορές, να προωθήσουν νέα προϊόντα, να συντονίσουν το έργο της επιχείρησης που έχει παρατήματα σε πολλές χώρες του πλανήτη, να αξιολογήσουν και να προσλάβουν νέο εργατικό δυναμικό με εξειδικευμένες γνώσεις κ.ο.κ. Εταιρίες, όπως οι Google, IBM, Microsoft, Coca-Cola, Facebook, Apple, κ.ά. έχουν αναπτύξει δίκτυα που συντονίζονται από τις global teams (Hellriegel & Slocum, 2011: 355-362). Εύλογα αντιλαμβάνεται κανείς ότι η κάθε ομάδα εργάζεται στο δικό της περιβάλλον, με εξειδικευμένα γνωστικά και επιχειρησιακά αντικείμενα. Σε αυτά τα περιβάλλοντα εργασίας δημιουργούνται διαφορετικά δίκτυα σχέσεων με τα δικά τους πρωτόκολλα συμπεριφοράς. Κοινός τόπος όλων αυτών που συμμετέχουν σε αυτά τα περιβάλλοντα είναι οι κοινωνικές, οι συναισθηματικές και οι γνωστικές δεξιότητες.

Με άλλα λόγια, η επικοινωνία, η συνεργασία, ο έλεγχος των συναισθημάτων και η καλή γνώση του αντικειμένου της εργασίας. Επιγραμματικά, η ομάδα μπορεί να είναι αποτελεσματική όταν κάθε μέλος της:

- Έχει αναπτύξει ισχυρά εσωτερικά κίνητρα (motivation)
- Νιώθει δεσμευμένο με την κουλτούρα του οργανισμού (organizational commitment)
- Έχει συνάψει ψυχολογικό συμβόλαιο με την ομάδα του (psychological contract)
- Κρίνει θετικά την εργασιακή του ικανοποίηση (job satisfaction)
- Είναι τίμιο και ακέραιο (honesty and integrity)
- Επιζητά την δικαιοσύνη εντός του οργανισμού (organizational justice)
- Διέπεται από θετικές στάσεις (positive attitudes)
- Ενδυναμώνει την αυτεπάρκειά του (self-efficacy)
- Ενισχύει την ικανοποίησή του (self-esteem)
- Έχει προσωπικές αξίες (values)
- Έχει αναπτύξει τις δεξιότητες επικοινωνίας (communication skills)
- Αποδέχεται την διαφορετικότητα και την ποικιλομορφία (diversity)

## **Κεφάλαιο 4<sup>ο</sup> : Κοινωνιολογία και Οργανωσιακή Συμπεριφορά**

Η Κοινωνιολογία μελετά τα κοινωνικά συστήματα και υποσυστήματα της κοινωνίας. Κάθε οργανισμός συνιστά ένα υποσύστημα ή με πιο σύγχρονους όρους ένα οικοσύστημα με την δική του γραφειοκρατία, έχει, δηλαδή, δομή, στοιχεία και λειτουργίες που αλληλεπιδρούν. Η κλασική μελέτη του Max Weber (1947, 1978) για Θεωρία της Γραφειοκρατίας (Bureaucratic Theory) στο περίφημο έργο *Οικονομία και Κοινωνία* παραμένει μέχρι σήμερα σημείο αναφοράς για τους κοινωνιολόγους που μελετούν την οργάνωση και την συμπεριφορά εντός των επιχειρήσεων.

### **4.1. Οργανισμός και γραφειοκρατική δομή**

Στις αρχές του προηγούμενου αιώνα έγινε αντιληπτό ότι η αύξηση της βιομηχανικής παραγωγής θα έπρεπε να συνδεθεί με την επιστημονική διοίκηση και ηγεσία. Ο Taylor (1911/1919) έθεσε τις βασικές αρχές του επιστημονικού management με το κλασικό του έργο «[The principles of scientific management](#)». Ο καταμερισμός του έργου ως προϊόν εμπειριστατωμένης επιστημονικής ανάλυσης, οι

μέθοδοι επιλογής και εκπαίδευσης του προσωπικού, ο διαχωρισμός σε εργαζόμενους και διευθυντές με τους δεύτερους να επιβλέπουν τους πρώτους και να αξιολογούν την αποδοτικότητά τους, είχε ως βάση εκκίνησης την πεποίθηση ότι τα κίνητρα παρώθησης των εργαζομένων είναι οι χρηματικές αμοιβές. Στην ίδια συνάφεια της *επιστημονικής διοίκησης* κινήθηκε και ο Max Weber με το πιο σημαντικό του έργο, το [Economy and Society](#), και ειδικά στο κεφάλαιο για τη *Γραφειοκρατία* (βλ. Chapter XI, Bureaucracy, pages, 956-1005, στο Weber, 1978), όπως επίσης για τους τύπους της *αυθεντίας* και της *ηγεσίας* (Weber, 1947:324-340). Μία επίσης συνοπτική επισκόπηση των θέσεων του Weber, παραθέτει και ο Lutzker (1982:119-130). Ο Weber ανέπτυξε με ενδελεχείς λεπτομέρειες την *Θεωρία της Γραφειοκρατίας* (Bureaucratic Theory), η οποία επέδρασε σημαντικά στην δομή των σύγχρονων οργανισμών και παραμένει επίκαιρη μέχρι σήμερα. Αρχικά ο Weber ξεχώρισε τρεις βασικούς τύπους αυθεντίας ή εξουσίας: α) Την *χαρισματική αυθεντία* (Charismatic Authority) η οποία βασίζεται στα ατομικά χαρακτηριστικά της προσωπικότητας, δηλαδή, στο χάρισμα να μπορεί κάποιος να είναι ηγέτης και να γοητεύει τους ακολούθους του. β) Την *παραδοσιακή αυθεντία* (Traditional Authority), όπως λ.χ. είναι η Μοναρχία. γ) Την *νομιμοποιητική και ορθολογικά δομημένη αυθεντία* (Legal-Rational Authority) η οποία είναι η *Γραφειοκρατία* (Bureaucracy). Ο Weber διείδε την τεράστια δυναμική της τεχνολογικής εξέλιξης και κατά κάποιο τρόπο, προειδοποίησε ότι αν ο άνθρωπος δεν ελέγξει τις μηχανές, τότε θα γίνει υποχείριό τους. Αυτή η πρόβλεψη του Weber επιβεβαιώνεται σήμερα, αν κανείς σκεφτεί ότι οι μεγαλύτερες εταιρίες του κόσμου, διευθετούν το έργο τους με την χρήση των αλγορίθμων που σχεδιάζει η Επιστήμη της Πληροφορικής. Ο Weber επινόησε ένα *δαιδαλώδες τυποποιημένο γραφειοκρατικό σύστημα* (standardization of work process) κατά το πρότυπο που λειτουργεί μία μηχανή. Το σύστημα αυτό ήταν αυστηρά ιεραρχικό με μορφή πυραμίδας, όπου στην κορυφή της, βρισκόταν μία μικρή ομάδα που σχεδίαζε και λάμβανε όλες τις σημαντικές αποφάσεις και κατεβαίνοντας προς την βάση της, διαμορφώνονταν, με αυξητικό-πολλαπλασιαστικό τρόπο, τμήματα ή γραφεία, τα οποία είχαν συγκεκριμένες τυπικές και εξειδικευμένες προδιαγραφές. Η επικοινωνία έπρεπε να είναι απρόσωπη και γι' αυτό τον λόγο η διευθέτηση του έργου γινόταν με την συνεχή διακίνηση εγγράφων και εγκυκλίων, ώστε όλα τα μέρη να είναι ενημερωμένα για το τι ακριβώς έπρεπε να κάνουν. Οι τμηματάρχες ή διευθυντές μπορούσαν να λάβουν αποφάσεις εντός των προκαθορισμένων πλαισίων τους, και προκειμένου να διασφαλίζεται η διαφάνεια, αυτές οι αποφάσεις έπρεπε να εγκριθούν

κι από γειτνιαζόντα τμήματα που κι αυτά διεκπεραίωναν εξειδικευμένες λειτουργίες. Η ανέλιξη και οι προαγωγές σε αυτό το σύστημα βασιζόνταν, στην αξιολόγηση της επίδοσης και απόδοσης, στα τυπικά προσόντα, στην εμπειρία της προϋπηρεσίας και στις διαδικασίες των συνεντεύξεων. Η δημιουργικότητα, η καινοτομία και η ατομική πρωτοβουλία πριμοδοτούνταν από το σύστημα, παρέχοντας κίνητρα σε κάθε εργαζόμενο να εξειδικευτεί ακόμη περισσότερο στον τομέα όπου εργαζόταν. Το σύστημα του Weber σχεδιάστηκε με σκοπό να διασφαλίσει την σταθερότητα και την αποτελεσματικότητα του παραγόμενου έργου. Μετά από την δημοσιοποίηση των εμπειρικών δεδομένων που έγιναν γνωστά ως *The Hawthorne Effect*, διαπιστώθηκε, ότι οι, μεγάλης κλίμακας, *απρόσωποι οργανισμοί* (impersonal organizations), προκαλούν σημαντικές βλάβες στην ψυχική και σωματική υγεία των εργαζομένων, που προέρχονται από την πίεση, το άγχος και το στρες. Οι θεωρίες κινήτρων που διαμορφώθηκαν μετά από το 1950, εντός του γενικότερου πλαισίου των Ανθρωπίνων Σχέσεων, προσπάθησαν να διορθώσουν τα προβλήματα, διατηρώντας παράλληλα την γραφειοκρατική-ορθολογική δομή των οργανισμών. Η έρευνα επικεντρώθηκε στις διαπροσωπικές σχέσεις και στην δημιουργία ισχυρών εσωτερικών κινήτρων με την παράλληλη ενίσχυση των εξωτερικών αμοιβών. Η ορθολογικότητα του βεμπεριανού συστήματος, οι πολλές εγκρίσεις και φόρμες που χρειαζόντουσαν προκειμένου να ληφθεί μία απόφαση, καθώς επίσης και ο απρόσωπος χαρακτήρας, είχαν ως συνέπειες την δημιουργία δικλίδων διαμεσολάβησης, αλλά και κρυφής συναλλαγής στα υψηλότερα ιεραρχικά επίπεδα. Εφόσον κάποιος διευθυντής τμήματος έκανε κάποια χάρη σε έναν άλλον, τότε ανέμενε την ανταπόδοση, όποτε θα την ζητούσε. Παρά ταύτα η γραφειοκρατία εξακολουθεί να υφίσταται ως πρόβλημα, όπως και το ζήτημα της εξισορρόπησης μεταξύ της λογικής του συναισθήματος με την λογική της ορθολογικότητας και της αποτελεσματικότητας. Από την βεμπεριανή ανάλυση της γραφειοκρατίας προκύπτει ότι το ίδιο το σύστημα επέχει θέση που παραπέμπει στον τύπο της παραδοσιακής αυθεντίας, δηλαδή, της Μοναρχίας, κάτι που για τον ίδιο τον Weber θεωρείται απόλυτα φυσιολογικό, γιατί, στην περιγραφή που κάνει, επισημαίνει ότι τα θέματα της ηγεσίας, της εξουσίας και της οργάνωσης φέρουν τις ρίζες τους στην αρχαιότητα. Όπως ο Μονάρχης είναι απρόσιτος, παρόμοια και τηρουμένων των αναλογιών, τα απρόσωπα χαρακτηριστικά του συστήματος δίνουν την ψευδαίσθηση ότι το σύστημα είναι κάτι τόσο ισχυρό και δυνατό, που δύσκολα μπορεί να αλλάξει.. Η βεμπεριανή έννοια του χαρίσματος αναφέρεται σχεδόν σε όλες τις θεωρίες για την ηγεσία, και ενδεικτικά, παραδείγματα, όπως ο Steve Jobs της Apple, δείχνουν ότι ένα



απρόσωπο σύστημα μπορεί να μεταμορφωθεί από έναν χαρισματικό ηγέτη. Οι Robbins & Judge (2013: 414) αναφέρουν ότι τα άτομα που εκπαιδεύονται να συμπεριφέρονται με τον τρόπο των χαρισματικών ηγετών, όχι μόνο αυξάνουν την δική τους αυτοπεποίθηση, αλλά επίσης, καταφέρουν να εμπνέουν τους ακολούθους τους και να πετυχαίνουν καλύτερες επιδόσεις όταν μετριέται η αποτελεσματικότητα. Συνεπώς το θέμα του χαρίσματος εμπεριέχει δύο διαστάσεις, γεννιέται κανείς με αυτό, αφ' ενός, και αφετέρου, μπορεί να διδαχθεί, δηλαδή, οι περιβαλλοντικοί παράγοντες μπορούν να διαμορφώσουν προσωπικότητες με χαρισματικά χαρακτηριστικά. Αυτή η δεύτερη διάσταση ενδιαφέρει περισσότερο την έρευνα η οποία αναζητεί συνεχώς μεθόδους και στρατηγικές ώστε να εκπαιδεύει τα άτομα με τρόπους, διαμέσω των οποίων, θα αναδειχθούν τα χαρισματικά χαρακτηριστικά. Σε αυτή την περίπτωση οι θεωρίες για την μανθάνουσα κοινότητα όπως του Senge (1990) αποκτούν ιδιαίτερη σημασία γιατί μεταφέρουν το θέμα της ηγεσίας από τον έναν στους πολλούς.

Την ίδια περίπου χρονική περίοδο, που ο Weber και ο Taylor ανέπτυξαν την θεωρία για την επιστημονική διοίκηση, ένας άλλος στοχαστής, ο Henri Fayol (1916), ο οποίος σήμερα θεωρείται πατέρας του [Διοικητικού Σχολείου \(Administration School\)](#), εστιάζοντας, όπως και οι προηγούμενοι, στην κεντρική διευθυντική-διοικητική θέση κατέθετε τις δικές του απόψεις για τις βασικές λειτουργίες του ρόλου που απορρέουν από την ηγετική θέση, δηλαδή, την οργάνωση, τον σχεδιασμό και την πρόβλεψη (organizing, planning and forecasting), την διοίκηση, τον έλεγχο και τον συντονισμό (commanding, controlling and coordinating). Και σε αυτή την περίπτωση, ο Fayol αποσκοπούσε στην αύξηση της αποδοτικότητας διαμέσω δεκατεσσάρων αρχών διοίκησης:

- Division of Work (καταμερισμός της εργασίας).
- Authority (εξουσία και συνεπής επίβλεψη).
- Discipline (πειθαρχία).
- Unity of Command (ενότητα της διαταγής που προϋποθέτει έναν Προϊστάμενο: supervisor).
- Unity of Direction (ενότητα της κατεύθυνσης της εργασίας των ομάδων από έναν κεντρικό επιβλέποντα και συντονιστή).
- Subordination of Individual Interests to the General Interest (το γενικό συμφέρον- ενδιαφέρον υπεράνω του ατομικού).

- Remuneration (χρηματικές αμοιβές, όπως μισθοί, συντάξεις, επιδόματα και άλλες μη χρηματικές επιβραβεύσεις).
- Centralization (συγκεντρωτισμός και ισορροπία στην λήψη αποφάσεων).
- Scalar Chain (ιεραρχία και ενημερότητα των εργαζομένων για την θέση τους στην αλυσίδα της ιεραρχίας: σε ποιον πρέπει να αναφέρονται και να απευθύνονται).
- Order (τάξη, καθαριότητα και ασφάλεια του εργασιακού χώρου: κάθε πράγμα στην θέση του).
- Equity (ισότητα και δικαιοσύνη σε όλες τις περιπτώσεις, είτε αυτές αφορούσαν την τήρηση της πειθαρχίας είτε σε κάποιες περιπτώσεις επιδείκνυαν μεγαλοκαρδία και καλοσύνη).
- Stability of Tenure of Personnel (σταθερές, οργανικές θέσεις προσωπικού, ώστε να μπορεί ο εργαζόμενος να σχεδιάσει την προσωπική-οικογενειακή του ζωή).
- Initiative (πρωτοβουλία σε συγκεκριμένα πλαίσια και περιθώρια).
- Esprit de Corps (συναδελφική αλληλεγγύη - πνεύμα και κλίμα ενότητας).

Οι αντανακλάσεις της επιστημονικής διοίκησης και ηγεσίας είναι ορατές μέχρι τις μέρες μας. Κάθε οργανισμός, μπορεί να νοηθεί ως κοινωνικό - επικοινωνιακό σύστημα. Στις κοινωνικές επιστήμες, πολύ συχνά, χρησιμοποιείται η έννοια του *κοινωνικού συστήματος*, η οποία, περιλαμβάνει ένα σύνολο στοιχείων (δομών και σχέσεων), που βρίσκονται αναμεταξύ τους σε οργανική συνάφεια και λειτουργική αλληλεξάρτηση. Τα στοιχεία του συστήματος δρουν και αντιδρούν για την επίτευξη του τελικού σκοπού του οργανισμού. Κατά συνέπεια, η μεταβολή καθενός από αυτά τα στοιχεία συνεπάγεται και «*ανατροφοδοτήσεις*» και, ενδεχόμενα, μεταβολές στις άλλες δομές και σχέσεις (Parsons, 1951/1991). Το παρσονικό σχήμα του κοινωνικού συστήματος, ως απότοκος της βεμπεριανής γραφειοκρατικής θεωρίας, έχει υιοθετηθεί από τις κοινωνικές επιστήμες ως εργαλείο ανάλυσης, παρόλο που κατά καιρούς έχουν εκφραστεί κριτικές για τον συντηρητικό του χαρακτήρα, δεν παύει, όμως, να είναι λειτουργικό, εφόσον προϋποθέτει την αλληλεξάρτηση και την αλληλεπίδραση εντός του συστήματος.

#### **4.2. Ηγεσία**

Σύμφωνα με τα παραπάνω, οργανισμός σημαίνει σύστημα (δομή-στοιχεία-λειτουργίες), έχει δηλαδή μια ιεραρχική δομή, στην οποία, κατανέμονται οι οργανικές θέσεις και οι ρόλοι που απορρέουν από αυτές. Με παρόμοιο τρόπο κατανέμεται και ηγεσία, η οποία είναι κάθετη και οριζόντια. Τα ψηλότερα κλιμάκια της διοίκησης

διανέμουν την εξουσία προς τα μεσαία και κατώτερα κλιμάκια (κάθετη κατανομή) και σε κάθε επίπεδο παρατηρείται μια ισορροπία δυνάμεων-σχέσεων εξουσίας (οριζόντια κατανομή). Η κάθετη και οριζόντια κατανομή σχηματοποιούν το οργανόγραμμα του οργανισμού. Την ευθύνη για την λήψη αποφάσεων και τον σχεδιασμό της πολιτικής του οργανισμού, συνήθως την αναλαμβάνει ένα άτομο συνεπικουρούμενο από τους συμβούλους τους. Το άτομο αυτό είναι ο ηγέτης, ο CEO, ο πρώτος των managers, και θεωρητικά έχει τις περισσότερες ικανότητες ώστε να διοικήσει τον οργανισμό και να χαράξει την πορεία του. Σε προηγούμενη ενότητα έγινε αναφορά σε μελέτη του Latham, στην οποία διαπιστώθηκε ότι ο επιτυχημένος και ο αποτελεσματικός manager δεν ταυτίζονται. Από την ανάλυση του Weber αναδείχθηκε ο τύπος του χαρισματικού ηγέτη, και αποτέλεσε αντικείμενο έρευνας και μελέτης από όλα τα επιστημονικά πεδία που συνδράμουν την ΟΒ. Μια άλλη τυπολογία η οποία εξίσου επέδρασε σημαντικά στην μελέτη της ηγεσίας προήλθε από τον Karl Lewin. Η μελέτη της *Ηγεσίας* (Leadership), από τους Lewin, Lippitt, & White (1939), ανέδειξε τρεις τύπους :

α) Ο *αυταρχικός*, ο οποίος διαμοιράζει το έργο και μετά ελέγχει και αξιολογεί.

β) Ο *δημοκρατικός* που διαμοιράζει το έργο και συνεργάζεται με τους υφιστάμενούς του.

γ) Ο *φιλελεύθερος* που αφήνει ελεύθερα τα άτομα να πάρουν αποφάσεις και να εκτελέσουν το έργο.

Από την μελέτη των τριών τύπων κατανοήθηκε ότι ο δημοκρατικός-συνεργατικός τύπος είναι ο πιο κατάλληλος για την διαμόρφωση θετικού κλίματος που οδηγεί στην αύξηση απόδοσης και κατ' επέκταση στην αποτελεσματικότητα. Ο αυταρχικός τύπος δεν καταφέρει να παράγει καλά αποτελέσματα γιατί τα άτομα σε καταστάσεις πίεσης αντιδρούν με άγχος και λάθη. Ο φιλελεύθερος τύπος δεν ελέγχει, με συνέπεια η ομάδα να χάνει την συνοχή της και να συμπεριφέρεται με χαοτικό τρόπο. Οι παραπάνω τύποι περιλαμβάνονται στα πιο σύγχρονα ερωτηματολόγια μέτρησης του ύφους (στυλ) του ηγέτη. Ο Lewin μαζί με τον Douglas McGregor, συνεργάστηκαν στο Center of Group Dynamics στο Connecticut, και διεξήγαγαν τα περίφημα πειράματα για τα T-Groups (or Training Groups), για τον τρόπο που η ομάδα λαμβάνει αποφάσεις, για τα στυλ ηγεσίας και τα αποτελέσματά της (Group decision making. Leadership styles and their effects).

Ο διάσημος ανθρωπιστής και ψυχολόγος Rogers θεώρησε αυτά τα πειράματα ως την μεγαλύτερη επινόηση του προηγούμενου αιώνα. Το δημοκρατικό-συνεργατικό στυλ ηγεσίας βρέθηκε ότι παράγει καλύτερα αποτελέσματα από τα άλλα. Κι εδώ η συνεισφορά του Lewin είναι σημαντική, γιατί, πλέον, όλα τα σύγχρονα μοντέλα ηγεσίας εμφανίζουν μία τάση να ξεφύγουν από τα αυστηρά επιστημονικά και τεχνοκρατικά κριτήρια και να προσαρμοστούν στους τύπους της προσωπικότητας που εμφανίζονται στην καθημερινή ζωή. Αργότερα, ο συνεργάτης του Lewin και μετέπειτα διευθυντής των ερευνών στο Center of Group, Douglas McGregor, ανέπτυξε την *Θεωρία X ή την Θεωρία Y* (Theory X or Theory Y) το 1960, η οποία περιγράφεται στο επόμενο υποκεφάλαιο. Για ένα σχετικά μεγάλο διάστημα μετά από την θεωρία του Lewin για τα στυλ ηγεσίας η έρευνα απέκτησε έναν έντονο τεχνοκρατικό χαρακτήρα και στην πορεία διαπιστώθηκε ότι οδηγούσε σε αδιέξοδο. Απέναντι σ' αυτή την τεχνική-αυστηρά εξειδικευμένη διερεύνηση της ηγεσίας, άρχισε να αυξάνεται ο αριθμός των δημοσιεύσεων μελετών περιπτώσεων αλλά και προσωπικών βιωμένων μαρτυριών από ακαδημαϊκούς και managers οι οποίοι στις περιγραφές τους προτιμούν πιο ποιοτικά χαρακτηριστικά, χωρίς τους ελέγχους διακύμανσης που χρησιμοποιεί η ποσοτική ανάλυση. Ο λόγος για αυτήν την μεταστροφή αναφέρθηκε στην εισαγωγή αυτού του κεφαλαίου, όπου επεξηγήθηκε γιατί το τεχνοκρατικό management μετέβη προς το ανθρωποκεντρικό. Σε αυτό το νέο ανθρωποκεντρικό πλαίσιο, ενδεικτικό είναι το παράδειγμα του ακαδημαϊκού Warren Bennis (2009), ο οποίος διακρίθηκε για το έργο του που αφορούσε την ηγεσία και την κατεύθυνσή της προς ένα πιο δημοκρατικό και φιλικό προς τους εργαζόμενους περιβάλλον, με λιγότερη γραφειοκρατία και περισσότερη συνεργασία. Το βιβλίο του Bennis φέρει τον τίτλο *On Becoming a leader*. Πιο πάνω αναφέρθηκε η ρήση του μεγάλου ανθρωπιστή ψυχολόγου Rogers ότι τα κοινωνικά πειράματα του Lewin επέδρασαν σημαντικά στην διαμόρφωση της ανθρωπιστικής ψυχολογίας, γιατί ο Lewin απέδιδε ιδιαίτερη σημασία στην πραγματική ζωή. Η έννοια της *αυτογνωσίας* και της *αυτοπραγμάτωσης*, ως όρος εμφανίστηκε από τον Rogers και καθιερώθηκε με την συνδρομή του Maslow κι άλλων διάσημων ανθρωπιστών ψυχολόγων, όπως λ.χ. ο Bandura, παρόλο που ο τελευταίος κινείται στην αδρή διαχωριστική γραμμή μεταξύ του συμπεριφορισμού και του ανθρωπισμού. Ο Bennis περιγράφει έναν ανθρώπινο ηγέτη, ευγενικό, με ενσυναίσθηση ώστε να κατανοεί τα προβλήματα, υποστηρικτικό όποτε κάποιο μέλος του προσωπικού χρειάζεται βοήθεια, διακριτικό όταν χρειάζεται να ελέγξει, όπως και στο παράδειγμα με τον Maun πιο πάνω στην ενότητα για τις

συγκρούσεις. Αυτός ο ηγέτης που περιγράφει ο Bennis φέρει χαρακτηριστικά που προσομοιάζουν προς τη χαρισματική ηγεσία, για την οποία πρώτος έγραψε ο Max Weber. Η ανθρώπινη στάση του προς τους άλλους μπορεί να εμπνεύσει και να μεταφέρει την αύρα της θετικής ψυχολογίας στο εργασιακό κλίμα.

### **4.3. Το φαινόμενο του χαλασμένου μήλου και η συναλλαγή**

Από την μελέτη της ηγεσίας έχει βρεθεί ότι η *μετασχηματιστική, συναλλακτική* (Bass, 1985,1999; Bass & Avolio, 2002) θεωρούνται ότι πληρούν τα κριτήρια εκείνα που βελτιώνουν την γενική εικόνα ενός οργανισμού. Η μετασχηματιστική ηγεσία οραματίζεται, προσπαθεί να προβλέψει και να σχεδιάσει το μέλλον. Ο μετασχηματιστικός ηγέτης είναι χαρισματικός, καινοτόμος, δημιουργικός, και εύελικτος σε σχέση με την γραφειοκρατία.

Η συναλλακτική ηγεσία αναφέρεται στις καθημερινές αλληλεπιδράσεις μεταξύ προϊσταμένων και υφισταμένων, στην λογική της συναλλαγής. Από την μια μεριά ικανοποιεί κάποιες ανάγκες κι από την άλλη ζητά ανταποδόσεις. Στην κάθετη κατανομή της ηγεσίας, κι όσο μικραίνει το πλήθος της ομάδας, η συναλλαγή είναι σχεδόν ο κανόνας και είναι γνωστό από άλλο επιστημονικό πεδίο, συγκεκριμένα της Νομικής και Οικονομικής επιστήμης, ότι κάθε συναλλαγή έχει κόστος σύμφωνα με θεώρημα του Coase (Βλ. Coase, R.H., *The problem of social cost*, 1960). Με απλή διατύπωση, το κόστος συναλλαγής περιγράφει ότι κάθε δικαίωμα μετακινείται σε αυτόν που το αξιολογεί περισσότερο. Αν σε μια συναλλαγή εκτιμηθεί ότι το πλεόνασμα είναι μεγαλύτερο από το κόστος της (π.χ. τα γραφειοκρατικά έξοδα), τότε οι πιθανοί συμβαλλόμενοι ενδέχεται να συμφωνήσουν, έπεται, δηλαδή, ένα στάδιο διαπραγμάτευσης. Κατ' αναλογία, στις σχέσεις μελών που συνθέτουν σχετικά μικρές ομάδες, και όπου ο τυπικός ηγέτης είναι κυρίως διεκπεραιωτής, θα συναλλαχθεί με τα άλλα μέλη και σε πολλές περιπτώσεις θα υποχωρήσει αν ο υφιστάμενος επιμένει σε ένα αίτημα (π.χ. μια άγραφη άδεια απουσίας). Την ίδια περίπου περίοδο που ο Coase δημοσιοποίησε το άρθρο του, εκδόθηκε το βιβλίο του ψυχιάτρου Eric Berne (1961) για την *Συναλλακτική Ανάλυση* στην ψυχοθεραπεία (Transactional analysis in psychotherapy). Ο Berne θεωρούσε ότι όλα τα επεισόδια κατά την παιδική ηλικία εγγράφονται σαν ταινία στον εγκέφαλο και επανεμφανίζονται στην ενήλικη ζωή. Ο κάθε ενήλικας έχει εγγράψει στην μνήμη του συμπεριφορές που αντιστοιχούν στο *παιδί, στον πατέρα και σε ένα ενήλικο άτομο*. Στις καθημερινές διαπραγματεύσεις οι συναλλαγές μεταξύ δύο ατόμων διασταυρώνονται ή αντιστοιχίζονται. Αν π.χ. ο

ενήλικος προϊστάμενος μεταβιβάζει μια διαταγή για την εκτέλεση ενός έργου, κατά την αντιστοίχιση, ο ενήλικας υφιστάμενος θα αποκωδικοποιήσει σωστά την εντολή και ανάλογα θα πράξει. Όμως στην πραγματικότητα η επικοινωνία μεταξύ των προσώπων περιπλέκεται, π.χ. όταν ο ένας μιλάει ως πατέρας κι ο άλλος ακούει ως παιδί. Σε αρκετές περιπτώσεις ο ηγέτης μιας μικρής ομάδας απευθύνεται με πατρικό τρόπο στους υφισταμένους τους και αυτό άλλοτε ενοχλεί κι άλλοτε περνά απαρατήρητο. Από την άλλη μεριά, όταν ένας υφιστάμενος ζητά με επιμονή ένα αίτημα μοιάζει σαν το παιδί που θέλει να ικανοποιήσει άμεσα μια επιθυμία του. Τέτοιου τύπου συναλλαγές είναι καθημερινό φαινόμενο σε σχετικά μικρές ομάδες ενός οργανισμού ή μιας επιχείρησης και παρόλο που εμφανίζονται και οι τρεις μορφές του ενήλικου, του πατέρα και του παιδιού, τα άτομα συνυπολογίζουν και το κόστος της συναλλαγής. Αυτό το κόστος είναι κυρίως ψυχοσυναισθηματικό, επιδρά στις σχέσεις των μελών και αντανακλάται στο αποτέλεσμα. Αν η ομάδα καταφέρει να κρατά την συνοχή της παρόλο που εμφανίζονται τέτοιες δυσαρμονίες, τότε το κόστος συναλλαγής εκτιμάται ως μικρό και τα μέλη συνεχίζουν να εκδηλώνουν μια κυκλοθυμική διαδικασία συμπεριφορών παιδιού, πατέρα και ενήλικου.

Εδώ και πολλά χρόνια είναι γνωστό στην μελέτη της OB οι όροι *social loafing* και *easy rider* (Robbins, T., 1995). Ο πρώτος όρος (*social loafing*) περιγράφει το φαινόμενο της χαμηλής απόδοσης μιας ομάδας, ακόμα και στις περιπτώσεις που συντίθεται από ικανά άτομα. Με άλλη διατύπωση, όταν ικανά άτομα εισέρχονται σε μια ομάδα με σκοπό να συνεργαστούν, πολλές φορές υποβαθμίζουν τις ατομικές τους ικανότητες και η ομάδα παράγει λιγότερο έργο. Στο άρθρο της η Robbins (1995), ανάμεσα σε άλλες, αναφέρει ως αιτία του φαινομένου, το αίτημα για δίκαιο καταμερισμό εργασίας. Αν ο καταμερισμός δεν θεωρηθεί δίκαιος τότε τα μέλη θα αναστείλουν τις προσπάθειές τους και ως ομάδα θα επιδιώξουν την κοινωνική αλληλοκάλυψη. Το φαινόμενο του *social loafing* οφείλεται κατά κύριο λόγο στην καχυποψία, τον φόβο και την έλλειψη εμπιστοσύνης μεταξύ των μελών μιας ομάδας. Τα μέλη δρουν με καχυποψία γιατί πιστεύουν ότι ο φόρτος εργασίας δεν θα επιμερισθεί με δίκαιο τρόπο, γιατί πάντα θα υπάρχουν κάποια μέλη που θα τεμπελιάσουν και θα αδρανοποιηθούν, περιμένοντας η δουλειά να βγει από τους άλλους.

Ο *easy rider* προσομοιάζει ακριβώς σε αυτόν τον τύπο, που σκόπιμα δεν εργάζεται σύμφωνα με τις δυνατότητές του και ταυτόχρονα καρπώνεται τις αμοιβές

από την ομαδική προσπάθεια που καταβάλλουν τα υπόλοιπα μέλη. Οι συνέπειες του social loafing και του easy rider είναι ορατές όταν κάποια μέλη της ομάδας τηρούν αρνητική στάση απέναντι στην εργασία και σταδιακά συμπαρασύρουν και τους άλλους. Αυτή η συμπεριφορά παράγει το φαινόμενο του χαλασμένου μήλου και στην αγγλική εκφράζεται από τον ιδιωματισμό της φράσης “A bad apple spoils the (whole) barrel”. Οι Gino, Ayal, και Ariely (2009), συνδέουν το φαινόμενο του χαλασμένου μήλου με την ανήθικη και ανέντιμη συμπεριφορά, με την έλλειψη αλτρουισμού και θετικής κοινωνικής συμπεριφοράς (prosocial behavior) και γι’ αυτό το λόγο θα πρέπει να στιγματισθεί, διαφορετικά θα μολύνει όλη την ομάδα σαν μεταδιδόμενος ιός (contagious). Συνήθως, όταν μέσα στην ομάδα υπάρχει ένα bad apple και ένας easy rider, τότε ο φόβος και η καχυποψία των υπόλοιπων μελών της ομάδας συσχετίζεται με την προσπάθεια αποφυγής τους να καταλήξουν να γίνουν “suckers”, δηλαδή, τα κορόιδα ή θύματα που θα αναλάβουν όλον τον εργασιακό φόρτο (Schnake, 1991). Οι Kidwell και Bennett (1993) περιγράφουν το ίδιο φαινόμενο χρησιμοποιώντας έναν άλλο όρο που ονομάζουν *withhold effort*, δηλαδή, την συνειδητή μείωση της προσπάθειας, και στην επισκόπηση της βιβλιογραφίας αποτυπώνεται η σχέση του με το *sucker effect*. Όταν το άτομο αντιληφθεί ότι μερικά μέλη δεν καταβάλλουν την ίδια προσπάθεια και δεν θέτουν υψηλούς στόχους, τότε, προσπαθώντας να αποφύγει να γίνει το κορόιδο, θα μειώσει την δική του προσπάθεια και δεν εργασθεί σύμφωνα με τις ικανότητές του (*withhold effort*). Αυτά τα φαινόμενα (γνωστά στον ελληνικό χώρο, ως «ωχ-αδερφισμός») παραπέμπουν στην ανωριμότητα και η ανωριμότητα στην παιδική συμπεριφορά, ενώ η αλληλοκάλυψη παραπέμπει στο γεγονός ότι τα μέλη ήδη έχουν υπολογίσει και το κόστος της συναλλαγής, δηλαδή, τις συνέπειες. Σε όλες εκείνες τις περιπτώσεις που απουσιάζει η εποπτεία και δεν εφαρμόζονται οι κυρώσεις τα άτομα τείνουν προς την συμπεριφορά του easy rider και η ομάδα προς την συμπεριφορά του social loafing με συνέπεια το «χαλασμένο μήλο να καταστρέψει όλο το βαρέλι». Οι Wu, Cai και Jin (2014), αναφέρουν ότι το φαινόμενο του χαλασμένου μήλου μπορεί να περιορισθεί με έλεγχο, επιβολή κυρώσεων και ταυτόχρονα με την επιβράβευση και ανταμοιβή των υπεύθυνων εργαζόμενων (good apples), και αυτό κυρίως ισχύει για εργαζόμενους στο δημόσιο τομέα. Με άλλη διατύπωση, το πρόβλημα με την συναλλακτική ηγεσία και κατ’ επέκταση με την μετασχηματιστική ηγεσία, είναι στο πώς θα μπορέσει να εφαρμόσει την εποπτεία και την αξιολόγηση, ώστε να περιορίσει την μειωμένη απόδοση και τα χαμηλά αποτελέσματα, η οποία, όπως φαίνεται είναι συνειδητή γνωστική συμπεριφορά.

Χρειάζεται να πεισθούν οι συνεπείς εργαζόμενοι με ικανότητες και υψηλή στόχευση, να εντείνουν τις προσπάθειές τους και με αυτόν τον τρόπο να αποθέσουν στην άκρη αυτούς που κοιτάζουν να λουφάξουν (Curceu, Janssen & Meeus, 2014). Εύλογα υποδηλώνεται ότι, η προσωπικότητα του ηγέτη συνιστά τον καταλύτη που θα αλλάξει τις συνθήκες εκείνες στις οποίες εκδηλώνονται συμπεριφορές τύπου social loafing και bad apple.

#### **4.4. Τα χαρακτηριστικά της χαρισματικής ηγεσίας**

Για να προσανατολιστεί μία ομάδα σε κοινούς στόχους, χρειάζεται ο ηγέτης να είναι χαρισματικός και στην περίπτωση που δεν είναι, τότε να συμπεριφέρεται χρησιμοποιώντας τα *χαρισματικά χαρακτηριστικά*. Πάνω σε αυτή την θέση, οι Robbins & Judge (2013: 414) αναφέρουν, ότι διενεργήθηκαν πολλές έρευνες κατά τις οποίες, σε ελεγχόμενες πειραματικές συνθήκες εκπαιδεύτηκαν άτομα ώστε να συμπεριφέρονται με τα χαρακτηριστικά στοιχεία του χαρίσματος. Από άλλη σκοπιά, το πρόβλημα είναι πολύ πιο απλό, και αφορά τον ίδιο τον ηγέτη, δηλαδή, να κατανοήσει την ανθρώπινή του φύση και να διοικήσει με ουμανιστική διάθεση, όπως υποστήριζε ο Bennis. Ο Colquitt και η Salam (2009:389-404), επιχειρώντας μία ανασκόπηση των ερευνών για τα ιδανικά χαρακτηριστικά του ηγέτη κατέληξαν στο συμπέρασμα ότι εκείνο το άτομο που έχει *ικανότητες* (Abilities), συμπεριφέρεται με *καλοσύνη* (Benevolence) και διακρίνεται από την *τιμιότητα* και την *ακεραιότητά* του (Integrity), ασκεί θετική επιρροή στους ακολούθους του, οι οποίοι τείνουν να τον εμπιστεύονται. Η *εμπιστοσύνη* (Trust) είναι ένας καθοριστικός παράγοντας που συσχετίζεται με την ηγεσία. Είναι γνωστό ότι κατά την διαπροσωπική επαφή τις περισσότερες πληροφορίες για την προσωπικότητα την παρέχουν οι ανεπαίσθητες λεπτομέρειες, είτε εκφέρονται λεκτικά, είτε εκδηλώνονται, στο μεγαλύτερο ποσοστό τους, με μη λεκτικό τρόπο, όπως π.χ. με την στάση του σώματος. Εάν η καλοσύνη, η ευγένεια και η ακεραιότητα αφορούν σε ατομικά στοιχεία του χαρακτήρα, τα οποία είναι καθαρά ιδιογραφικά χαρακτηριστικά της προσωπικότητας, οι ικανότητες προϋποθέτουν συνεχή μάθηση και εξάσκηση σε όλα τα πεδία που αφορούν το management στο σύνολό του. Σε αυτή την περίπτωση υπάρχει ένα θέμα με το ποιος ασκεί την ηγεσία στην κορυφή και κυρίως στην κάθετη κατανομή ενός οργανισμού, ειδικά όταν ο οργανισμός είναι δημόσιος. Εκκρεμεί ένα σημαντικό ερώτημα για το κατά πόσο τα άτομα που στελεχώνουν θέσεις σε δημόσιους οργανισμούς έχουν εκπαιδευτεί στο management. Όταν χρησιμοποιείται ο όρος management σημαίνει



την τυπική γραφειοκρατική διαχείριση και ταυτόχρονα την άσκηση ηγεσίας. Στην πραγματικότητα, σε κεντρικά σχεδιασμένα, συγκεντρωτικά και γραφειοκρατικά συστήματα, οι διευθυντές είναι κυρίως διαχειριστές και διεκπεραιωτές. Με απλά λόγια, τους ζητείται να κάνουν τα πράγματα σωστά, ενώ στην περίπτωση της ηγεσίας η φράση αλλάζει τον συνταγματικό της άξονα και διατυπώνεται ως *το να κάνει κανείς τα σωστά πράγματα*. Ο Yukl στην έβδομη έκδοση του βιβλίου του για την ηγεσία (2010:2) παραθέτει την άποψη του Bennis ότι με την συνεχή διατύπωση ορισμών για την ηγεσία, ουσιαστικά το θέμα καταλήγει σε υπεκφυγές και ολισθαίνει προς την περιπλοκότητα. Πάνω σε αυτό ο Yukl σχολιάζει ότι οι ορισμοί είναι τόσο όσοι και οι ερευνητές που τους έχουν διατυπώσει και προς επίρρωση του ισχυρισμού του

**TABLE 1-1 Definitions of Leadership**

- Leadership is "the behavior of an individual . . . directing the activities of a group toward a shared goal." (Hemphill & Coons, 1957, pg. 7)
- Leadership is "the influential increment over and above mechanical compliance with the routine directives of the organization." (Katz & Kahn, 1978, pg. 528)
- "Leadership is exercised when persons . . . mobilize . . . institutional, political, psychological, and other resources so as to arouse, engage, and satisfy the motives of followers." (Burns, 1978, pg. 18)
- "Leadership is realized in the process whereby one or more individuals succeed in attempting to frame and define the reality of others." (Smircich & Morgan, 1982, pg. 258)
- Leadership is "the process of influencing the activities of an organized group toward goal achievement." (Rauch & Behling, 1984, pg. 46)
- "Leadership is about articulating visions, embodying values, and creating the environment within which things can be accomplished." (Richards & Engle, 1986, pg. 206)
- "Leadership is a process of giving purpose (meaningful direction) to collective effort, and causing willing effort to be expended to achieve purpose." (Jacobs & Jaques, 1990, pg. 281)
- Leadership "is the ability to step outside the culture . . . to start evolutionary change processes that are more adaptive." (Schein, 1992, pg. 2)
- "Leadership is the process of making sense of what people are doing together so that people will understand and be committed." (Drath & Palus, 1994, p. 4)
- Leadership is "the ability of an individual to influence, motivate, and enable others to contribute toward the effectiveness and success of the organization. . . ." (House et al., 1999, pg. 184)

Εικόνα 17: Ορισμοί για την ηγεσία. Πηγή: Yukle (2010).  
 παραθέτει τον παρακάτω ενδεικτικό πίνακα.

Στη συνέχεια, κάνοντας μία σύντομη αναδρομή στους ορισμούς για την ηγεσία καταθέτει και τον δικό του, με προσεγμένη διατύπωση, από την οποία απουσιάζει ο φορέας (άτομο) ή οι φορείς (ομάδα) του υποκειμένου:

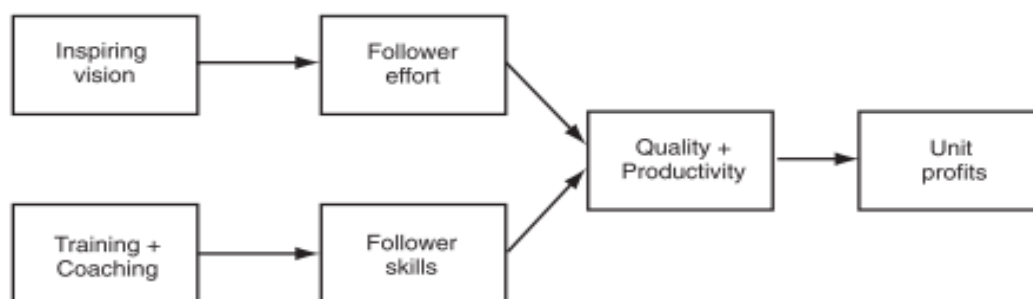
*«Leadership is the process of influencing others to understand and agree about what needs to be done and how to do it, and the process of facilitating individual and collective efforts to accomplish shared objectives» (Yukl, 2008:8).*

Η ηγεσία, κατά τον Yukl, συνιστά μια διαδικασία επιρροής σε άλλα άτομα, η οποία αποσκοπεί στην κατανόηση και διευκρίνιση του τι πρέπει να γίνει και πώς να

γίνει. Στο πρώτο σκέλος του ορισμού, (από το οποίο απουσιάζει το «υποκείμενο», σημαίνει ότι είτε ηγείται ένα άτομο, είτε ηγείται ομάδα ατόμων), η ηγεσία θα πρέπει να διασαφηνίσει τους στόχους και τους τρόπους με τους οποίους θα επιτευχθούν. Στο δεύτερο σκέλος του, ο ορισμός αναφέρεται πάλι σε μια διαδικασία η οποία αποσκοπεί να καλλιεργήσει ένα πνεύμα συνεργασίας μεταξύ των ατόμων, ώστε οι προσπάθειές τους να πετύχουν αντικειμενικά αποτελέσματα. Με άλλη διατύπωση, στο πρώτο σκέλος ο Yukl συμπεριλαμβάνει όλες τις θεωρίες που εστιάζουν στην διευκρίνιση των στόχων. Η φράση του *τι πρέπει να γίνει και πώς να γίνει*, υποδηλώνει το *όραμα*, και γι' αυτόν το λόγο αναφέρεται σε *διαδικασία*, δηλαδή σε ένα συνεχές που βαθμιαία θα κατανοηθεί από τα άτομα. Από αυτή την σκοπιά ο ορισμός παραπέμπει κατευθείαν σε διαδικασίες που συνδέονται με την αντιληπτική ικανότητα των ατόμων. Το δεύτερο σκέλος ενέχει έναν κοινωνικοποιητικό χαρακτήρα, ο οποίος υποδηλώνει ένα κοινό σύστημα αξιών (σύνδεση με το όραμα του τι πρέπει να γίνει και πώς να γίνει). Το κοινό αξιακό σύστημα θέλει μια ενωμένη ομάδα και ικανή να μαθαίνει (μανθάνουσα κοινότητα) ώστε να επιτυγχάνει αυτό που έχει συμφωνηθεί (κατασκευή του νοήματος και δέσμευση).

Στην πραγματικότητα ο Yukl, με την προσεκτική διατύπωση του ορισμού για την ηγεσία, προσπαθεί να συνδυάσει δύο βασικούς τύπους ηγεσίας, οι οποίοι λειτουργούν ως κριτήρια για το πώς πρέπει να ασκείται η ηγεσία και πώς πρέπει να γίνεται αντιληπτή από τους εργαζόμενους. Ο ένας αφορά το όραμα και ο άλλος την μάθηση μέσω εξάσκησης.

Η παρακάτω εικόνα οπτικοποιεί τον ορισμό του Yukl, ο οποίος θεωρείται κλασικό σημείο αναφοράς στην διεθνή βιβλιογραφία.



**FIGURE 1-1** Causal Chain of Effects from Two Types of Leader Behavior

Εικόνα 18: Οι βασικοί τύποι ηγεσίας και η επίδρασή τους στα άτομα και στην απόδοσή τους Πηγή: Yukl, (2010).

Στην εικόνα (18), η πάνω συνδεδιστική σειρά στο πρώτο πλαίσιο αναφέρεται το όραμα του ηγέτη ή της ηγετικής ομάδας. Για να μπορέσει κανείς να εμπνεύσει τα άλλα άτομα χρειάζεται να κερδίσει την εμπιστοσύνη τους, και αυτό προϋποθέτει ικανότητες, ευγένεια, καλοσύνη, δικαιοσύνη και ακεραιότητα. Το αποτέλεσμα της εμπνευσης είναι η περισσότερη προσπάθεια που καταβάλλουν οι ακόλουθοι ώστε να καταλήξουν σε ένα ποιοτικό αποτέλεσμα το οποίο, όπως φαίνεται στο τελευταίο πλαίσιο περιλαμβάνει όλα τα οφέλη που διαμοιράζεται η ομάδα. Ταυτόχρονα, όμως, όπως φαίνεται στην δεύτερη συνδεδιστική γραμμή προαπαιτείται εξάσκηση και συμβουλευτική ώστε οι ακόλουθοι να αναπτύξουν και να ξεδιπλώσουν τις ικανότητές τους, προκειμένου να πετύχουν και να διαμοιραθούν το ποιοτικό αποτέλεσμα της παραγωγικότητας. Συνεπώς η ηγεσία θέτει το ζήτημα του τι πρέπει να κάνει ο ηγέτης αλλά και του τι πρέπει να κάνουν οι υφιστάμενοι. Η σχέση είναι αμφίδρομη και αλληλεπιδραστική, και λειτουργεί θεωρητικά ως ιδεότυπος. Όμως, πάρα ταύτα είναι σωστό να υπάρχει ένα ιδεατό σημείο αναφοράς ώστε να κατευθύνει όλα τα εμπλεκόμενα μέρη προς ένα κοινό σκοπό.

## **Κεφάλαιο 5<sup>ο</sup> : Ανθρωπολογία και Οργανωσιακή Συμπεριφορά**

Το πεδίο της ΟΒ αναπτύχθηκε στον δυτικό κόσμο εξαιτίας της πρώτης και δεύτερης βιομηχανικής επανάστασης οι οποίες ιστορικά εμφανίστηκαν στην Δύση. Για πολλές δεκαετίες τα θεωρητικά μοντέλα της εργασίας, οι στάσεις και οι αντιλήψεις εξέφραζαν την δυτική κουλτούρα. Με την διεθνοποίηση του εμπορίου, αρχικά, και την παγκοσμιοποίηση της αγοράς, μετέπειτα, προέκυψε η ανάγκη για την μελέτη της εργασίας σε παγκόσμιο επίπεδο. Η συνδρομή της Ανθρωπολογίας στην μελέτη της εργασίας είναι κομβικής σημασίας, γιατί συμπληρώνει το πεδίο της ΟΒ με δεδομένα που δείχνουν τις διαπολιτισμικές διαφορές στις αντιλήψεις για την εργασία και επιβεβαιώνουν την υπόθεση ότι *η κουλτούρα, η προσωπικότητα και οι αξίες* επιδρούν καταλυτικά στην οργανωσιακή συμπεριφορά. Η Ανθρωπολογία προσπαθεί να διερευνήσει το *βιωματικό σημαινόμενο της έννοιας της αξίας* που αποδίδεται στην εργασία. Στο πεδίο της ΟΒ έχουν σχεδιαστεί δεκάδες ερευνητικά εργαλεία μέτρησης της επαγγελματικής ικανοποίησης, του εργασιακού άγχους, των στυλ ηγεσίας, των διαπροσωπικών σχέσεων κ.ο.κ. Η έρευνα έχει δείξει ότι υπάρχουν αδυναμίες που συνδέονται κυρίως με την ερμηνεία του όρου αξία (value) σχετικά με τις πολιτισμικές του εκφάνσεις, όπως επίσης με τα ατομικά χαρακτηριστικά της προσωπικότητας,

αλλά και τη δομή και τρόπους λειτουργίας των οργανισμών που επιδρούν στην ΟΒ. το πολιτισμικό, κοινωνικοοικονομικό και πολιτικό περιβάλλον επιδρά, όχι μόνο στη διαμόρφωση των ερωτηματολογίων αλλά και στα δεδομένα που προκύπτουν από τις δηλώσεις των ερωτηθέντων. Η πηγή που τροφοδοτεί και ανακυκλώνει την συζήτηση για τις λειτουργίες των οργανισμών είναι ο λεγόμενος αγγλοσαξονικός χώρος, ο οποίος, αξιοποιώντας την παγκοσμιοποίηση, προσπαθεί να μεταφέρει την πολιτισμική του οπτική στο διεθνές περιβάλλον. Έτσι λοιπόν, τα ερευνητικά εργαλεία μέτρησης είναι γραμμένα στην αγγλική γλώσσα. Όμως, ακόμα και στις περιπτώσεις που η μετάφραση από την μια γλώσσα στην άλλη είναι ακριβής, εντούτοις δεν μπορεί να συλλάβει εκείνες τις λεπτές αποχρώσεις που συνδέονται με το σημαινόμενο των γλωσσικών όρων. Οι σταθμίσεις σε κάθε χώρα λύνουν, μόνο εν μέρει το πρόβλημα, γιατί εκτός των πολιτισμικών διαφοροποιήσεων παρατηρούνται αποκλίσεις και μεταξύ των ατόμων που ανήκουν στην ίδια πολιτισμική εθνοτική, γλωσσική και πολιτισμική ομάδα, γεγονός που σημαίνει ότι σημαντικό ρόλο παίζουν και ατομικά χαρακτηριστικά της προσωπικότητας και στο βιωματικό περιεχόμενο που τα άτομα αποδίδουν στην έννοια της αξίας.

### **5.1. Οι διαστάσεις των πολιτισμικών αξιών**

Η μελέτη των *πολιτισμικών αξιών* (culture values) παρέχει στοιχεία για τις διαφορές και τις ομοιότητες μεταξύ των πολιτισμών βοηθά στην βαθύτερη κατανόηση της εργασίας και επιπρόσθετα παρέχει κάποιες σταθερές διαστάσεις οι οποίες, σε μικρότερο ή μεγαλύτερο βαθμό, ισχύουν για όλες τις κοινωνίες (Hofstede, 1980, 2001; Hofstede & Hofstede, Minkov, 2010; Hofstede, 2011; Minkov, 2013). Ο Hofstede και οι συνεργάτες του διακρίνουν τις διαστάσεις των πολιτισμικών αξιών ως εξής:

*Individualism/Collectivism*: Σύμφωνα με την ελεύθερη μετάφραση-απόδοση των δύο όρων (της ατομικότητας/συλλογικότητας) υπάρχουν πολιτισμικές διαφορές μεταξύ χωρών που αποδίδουν μεγαλύτερη σημασία στην ατομικότητα και σε χώρες

που έχουν πιο ανεπτυγμένη την αίσθηση της κοινότητας<sup>4</sup>. Ο ατομισμός και ο κολεκτιβισμός συσχετίζονται με την ένταξη και κοινωνικοποίηση των ατόμων στις πρωτογενείς ομάδες, όπως η οικογένεια. Η Αυστραλία, ο Καναδάς, οι Η.Π.Α. και η Μεγάλη Βρετανία τοποθετούνται ψηλά στη λίστα των χωρών που αποδίδουν μεγαλύτερη σημασία στην ατομικότητα και στην ικανοποίηση των προσωπικών αναγκών συγκρινόμενες με ισπανόφωνες χώρες, όπως η Βενεζουέλα και η Κολομβία, στις οποίες κυριαρχεί η αίσθηση της κοινότητας. Στις χώρες που δεσπόζει ο ατομισμός ο καθένας φροντίζει τον εαυτό του και την άμεση οικογένεια, ενώ στον κολεκτιβισμό τα άτομα γεννιούνται σε εκτεταμένες οικογένειες ή φατρίες οι οποίες αναλαμβάνουν την προστασία έναντι της πίστης και της αφοσίωσης. Στον ατομισμό η ιδιωτική ζωή θεωρείται δικαίωμα ενώ στον κολεκτιβισμό υπερισχύει η ανάγκη του ανήκειν σε ομάδες. Στον ατομισμό οι άλλοι θεωρούνται ως άτομα, ενώ στον κολεκτιβισμό οι άλλοι διαχωρίζονται σε ενδοομάδες και έξω-ομάδες. Η ελευθερία της προσωπικής έκφρασης και γνώμης θεωρείται θεμελιώδες δικαίωμα στον ατομισμό και εκφράζεται με την ατομική ψήφο, ενώ στον κολεκτιβισμό οι γνώμες και οι ψήφοι προκαθορίζονται από τις ενδοομάδες. Ο βασικός πυλώνας της εκπαίδευσης συνοψίζεται στην φράση «μαθαίνω πώς να μαθαίνω», ενώ στον κολεκτιβισμό συνοψίζεται στην φράση «μαθαίνω πώς να πράττω». Στον ατομισμό οι στόχοι για προσωπικά επιτεύγματα κυριαρχούν έναντι των σχέσεων, ενώ στον κολεκτιβισμό δεσπόζουν οι σχέσεις έναντι των στόχων. Στον ατομισμό κυριαρχεί το Εγώ, στον κολεκτιβισμό το Εμείς.

*Masculinity versus Femininity:* Η αρρενωπότητα έναντι της θηλυκότητας συσχετίζεται τις διαφορές ως προς το φύλο, τους εκτελεστικούς και τους συναισθηματικούς ρόλους. Σύμφωνα με τον Hofstede, στις Σκανδιναβικές χώρες, στις

---

<sup>4</sup> Η διάκριση αυτή ενδεχομένως να προκαλεί συγχύσεις όπως σημειώνει ο Minkov (2011:179-180), γιατί είναι έννοιες που συνδέονται με την οικονομική ανάπτυξη κάθε χώρας. Ο Minkov αφιερώνει το 6<sup>ο</sup> κεφάλαιο του βιβλίου του στη διάκριση μεταξύ αποκλεισμού και οικουμενισμού, (Exclusionism versus Universalism, pages, 179- 224), εκκινώντας από το ερώτημα: «What happens to a society's culture after the achievement of economic prosperity?». Θέτοντας ως κριτήριο την οικονομική ανάπτυξη εξετάζει ένα ευρύ φάσμα από ζητήματα, όπως ο ρατσισμός, η ξενοφοβία, τα συστήματα υγείας και εκπαίδευσης, την ικανοποίηση από τη ζωή κ.λπ. και καταλήγει στη διάκριση μεταξύ κοινωνιών που τείνουν να περιορίζουν (αποκλείουν) την ατομικότητα και την αυτονομία της ελευθερίας ή τείνουν να ενθαρρύνουν τα άτομα να αναζητήσουν την ατομικότητα και την αυτονομία τους καθώς και τους δεσμούς με τα άλλα μέλη της ομάδας που πρεσβεύουν αυτές τις αξίες.

οποίες υπάρχει μια σχέση ισοτιμίας και ισορροπίας μεταξύ των φύλων, η επαγγελματική ικανοποίηση συνδέεται κυρίως με την σωματική και ψυχική υγεία των εργαζομένων, ενώ σε χώρες όπως η Ιαπωνία και η Αυστρία, η επαγγελματική ικανοποίηση συνδέεται με την αποτελεσματικότητα, τα επιτεύγματα και την παραγωγικότητα. Στις χώρες που κυριαρχεί η θηλυκότητα, υπάρχει μια σχετική ισορροπία μεταξύ της οικογένειας και της εργασίας, οι μητέρες αποφασίζουν για τον αριθμό των παιδιών που θα γεννήσουν, οι γυναίκες εμπλέκονται στην πολιτική ζωή, εκδηλώνεται συμπάθεια και ευαισθησία για τον αδύναμο, τα παιδιά, αγόρια και κορίτσια δεν πρέπει να μαλώνουν και να παλεύουν, οι θρησκευτικές πεποιθήσεις εστιάζουν στον άνθρωπο ως ύπαρξη. Στις χώρες όπου κυριαρχεί η αρρενωπότητα, η εργασία προηγείται έναντι της οικογένειας, οι πατέρες αποφασίζουν για το μέγεθος της οικογένειας, ο δυνατός και ο ισχυρός θαυμάζεται, τα κορίτσια κλαίγουν, τα αγόρια όχι, οι θρησκευτικές πεποιθήσεις εστιάζουν στον Θεό και το καλό.

*Power distance:* Εκφράζει την δύναμη που απορρέει από την κοινωνική θέση σε συστήματα ιεραρχίας και εκδηλώνεται με την έννοια της απόστασης μεταξύ προϊσταμένων και υφισταμένων. Αναμφισβήτητα, δεν νοείται κοινωνία, οργανισμός, ομάδα, χωρίς ιεραρχία και με αυτό που συνεπάγεται, δηλαδή, την ανισότητα. Η διάσταση power distance εκφράζει τις διαφορετικές λύσεις που έχουν δοθεί και δίνονται στο πρόβλημα της ανισότητας. Η δύναμη της εξουσίας εκφράζεται διαμέσω της ιεραρχικής δομής, η οποία σε κάποιες περιπτώσεις είναι πολύ ισχυρή και σε άλλες ασθενέστερη. Για παράδειγμα, στις Φιλιππίνες και στο Μεξικό, οι προϊστάμενοι επιζητούν κυρίως την υπακοή από τους υφισταμένους τους, ενώ στην Αυστρία και στο Ισραήλ, η εστίαση στην ευπείθεια βρίσκεται σε χαμηλά επίπεδα, γιατί η έμφαση στρέφεται προς την συνεργατικότητα. Οι κοινωνίες που προσπαθούν να αμβλύνουν το πρόβλημα της ανισότητας έχουν πετύχει κάποιες αλλαγές σε διάφορους τομείς, αλλαγές που χρειάστηκαν χρόνια για να ζυμωθούν από τις ανθρώπινες αλληλεπιδράσεις και να καθιστούν μια υπερκείμενη αντικειμενικότητα, η οποία αναφέρεται κυρίως στους τυπικούς θεσμούς (νόμοι) και στους άτυπους (κοινωνική συμπεριφορά). Σε αυτές τις κοινωνίες τα εκπαιδευτικά συστήματα είναι μαθητοκεντρικά, γονείς και παιδιά θεωρούνται ισότιμα, αποδίδεται σεβασμός, κι όχι φόβος στα γηραιότερα μέλη, οι κυβερνήσεις βασίζονται στην πλειοψηφία και εναλλάσσονται με ειρηνικό τρόπο διαμέσω των εκλογών, η διαφθορά είναι πιο σπάνια και όταν αποκαλύπτονται πολιτικά σκάνδαλα τότε καταστρέφονται οι

πολιτικές καριέρες η ιεραρχία σημαίνει ρόλους που απορρέουν από θεσμούς που αποσκοπούν στην ανάπτυξη και την εξέλιξη. Στις κοινωνίες όπου η ιεραρχία σημαίνει αποκλειστικά την ανισότητα, τα εκπαιδευτικά συστήματα είναι δασκαλοκεντρικά, οι γονείς διδάσκουν στα παιδιά την υπακοή, τα γηραιότερα μέλη αποπνέουν σεβασμό και φόβο, η διαφθορά είναι πιο συχνή και τα σκάνδαλα την καλύπτουν, η εναλλαγές στην εξουσία, σε αρκετές περιπτώσεις επιτυγχάνεται με επαναστάσεις και πραξικοπήματα, οι τυπικοί και οι άτυποι κοινωνικοί θεσμοί υπόκεινται σε αυστηρό πολιτικό και κοινωνικό έλεγχο.

*Long term versus short term orientations:* Ο μακροπρόθεσμος έναντι του βραχυπρόθεσμου προσανατολισμού συσχετίζεται με την επιλογή της εστίασης και συνδέεται με την προσπάθεια που καταβάλλεται. Υπάρχουν κοινωνίες που στοχεύουν στο μέλλον, άλλες που παραμένουν στάσιμες στο παρόν κι άλλες είναι προσκολλημένες στο παρελθόν. Η διάσταση του μακροπρόθεσμου/βραχυπρόθεσμου προσανατολισμού προήλθε από μελέτες σε είκοσι τρεις χώρες με ερωτηματολόγιο που σχεδιάστηκε από Κινέζους ακαδημαϊκούς και συνδέθηκε με την σκληρή προσπάθεια και εργασία. Αρχικά έφερε τον τίτλο Confucian Work Dynamic και σταδιακά συσχετίστηκε με την οικονομική ανάπτυξη. Η μεγαλύτερη διαφορά μεταξύ μακροπρόθεσμου και βραχυπρόθεσμου προσανατολισμού έγκειται στην έννοια της προσαρμογής στις αλλαγές του περιβάλλοντος. Το άτομο, η οικογένεια, οι επιχειρήσεις και οι οργανισμοί, οι παραδόσεις, η οικονομία κλπ. που έχουν μακροπρόθεσμο προσανατολισμό, προσαρμόζονται με περισσότερη ευελιξία στις αλλαγές του κοινωνικού, οικονομικού και πολιτιστικού περιβάλλοντος.

*Indulgence versus Restraint:* Η συγκεκριμένη διάσταση άρχισε να μελετάται συστηματικά από το 2010 παράλληλα με τον μακροπρόθεσμο και βραχυπρόθεσμο προσανατολισμό. Η διάσταση συσχετίζεται με τον βαθμό ικανοποίησης έναντι του ελέγχου βασικών ανθρώπινων επιθυμιών που συνδέονται με την απόλαυση της ζωής. Στις κοινωνίες που καταστέλλουν τις επιθυμίες εμφανίζεται το φαινόμενο της μαθημένης απελπισίας (helplessness), το άτομο νιώθει αβοήθητο και αισθάνεται ότι το μέλλον του το ορίζουν άλλοι, η ελευθερία του λόγου είναι περιορισμένη, οι δείκτες ευτυχίας βαθμολογούνται με μικρά σκορ, το ενδιαφέρον για ελεύθερο χρόνο καισχόλη είναι χαμηλό, κυριαρχούν τα αρνητικά συναισθήματα, κατισχύουν οι σεξουαλικές νόρμες και εκδηλώνεται η ομοφοβία, η αναλογία των δυνάμεων αστυνόμευσης και καταστολής είναι κατά πολύ μεγαλύτερη από την αντίστοιχη σε

κοινωνίες που έχουν αναπτύξει και θεσμικά διαφυλάσσουν την δημοκρατική, κοινωνική και οικονομική ελευθερία.

*Uncertainty avoidance*: Ο όρος αποφυγή της ασάφειας συσχετίζεται με το στρες όταν το άτομο έρχεται πρόσωπο με πρόσωπο με την αβεβαιότητα του μέλλοντος. Οι ραγδαίες τεχνολογικές, οικονομικές, κοινωνικές και πολιτιστικές αλλαγές, καταστρέφουν επιχειρήσεις και οργανισμούς, δημιουργούν νέες δομές και προϋποθέτουν ένα ευρύτερο φάσμα από δεξιότητες. Εν γένει, στις κοινωνίες, στις οποίες η εκδήλωση της αποφυγής της ασάφειας είναι ασθενής, παρατηρείται μεγαλύτερη κοινωνική κινητικότητα (κάθετη και οριζόντια), και λιγότερο άγχος, γιατί η κοινωνική οργάνωση βασίζεται σε μια βαθιά ιστορική παράδοση που διαμόρφωσε τους θεσμούς. Στις κοινωνίες όπου τα άτομα νιώθουν ανασφαλή, επιθυμούν μία και εφ' όρου ζωής εργασία, εκδηλώνουν μεγαλύτερα ποσοστά άγχους και βιώνουν το θεσμικό έλλειμμα, δημιουργούν συναισθηματικές ανάγκες για περισσότερη ρύθμιση. Συνέπεια αυτών των συναισθηματικών αναγκών για περισσότερη ρύθμιση είναι η ασάφεια να παράγει περισσότερη ασάφεια, και η πολυνομία να καταλήγει σε κακονομία. Χώρες όπως η Ελλάδα και η Πορτογαλία, όπως σημειώνει ο Hofstede, αποδίδουν μεγάλη έμφαση στη ρύθμιση και οριοθέτηση των κανόνων.

Η έρευνα έδειξε σημαντική συσχέτιση των πολιτισμικών διαστάσεων του Hofstede με τις διαστάσεις της προσωπικότητας που περιγράφει η Θεωρία των πέντε παραγόντων (Big Five Theory). Για παράδειγμα το 55% των διαφορών των κρατών ως προς την διάσταση της αποφυγής της ασάφειας έχει συσχετισθεί με τον νευρωτισμό και την συναισθηματική αστάθεια (Neuroticism) που περιγράφεται στην θεωρία της προσωπικότητας. Όπως σχολιάστηκε πιο πάνω, όσο περισσότερο εντείνεται η ρυθμιστική παρέμβαση σε έναν οργανισμό τόσο περισσότερο αυξάνεται η γραφειοκρατία με συνέπεια το παράδοξο της ασάφειας και της σύγκρουσης των ρόλων. Η διαπίστωση του Hofstede επιβεβαιώθηκε από την πρόσφατη δημοσίευση του νεοϊδρυθέντος Οργανισμού Έρευνας και Ανάλυσης «διαNEOσις» σχετικά με την πολυνομία, κακονομία και γραφειοκρατία στην Ελλάδα (Σωτηρόπουλος και



Χριστόπουλος, 2016)<sup>5</sup>. Οι Katz & Kahn (1978: 199) έχουν περιγράψει το φαινόμενο της συνεχούς ρύθμισης των εργασιακών ρόλων με το όρο *essential dilemma*, ο οποίος περιγράφει το αδιέξοδο στην δομή του οργανισμού. Κάθε ρυθμιστική εγκύκλιος που αποστέλλεται από τα υψηλά κλιμάκια προς τα κατώτερα, διακινείται σε πολλά γραφεία και διαμεσολαβούν πολλοί αποδέκτες προτού το μήνυμα φτάσει στον τελικό αποδέκτη, π.χ. σε έναν υπάλληλο. Σε κάθε στάδιο της διακίνησης της εγκυκλίου με τους πολλούς αποδέκτες, η εγκύκλιος ερμηνεύεται και έτσι καταλήγει στον τελικό αποδέκτη είτε ως υπερφορτωμένη πληροφορία είτε σε κατάσταση εντροπίας, δηλαδή, το μήνυμα αλλοιώνεται. Αυτό το φαινόμενο ονομάστηκε *Επεισόδιο Ρόλων* (The Role Episodic) από τους Katz & Kahn (1978:196) προσομοιάζοντας την διακίνηση της πληροφορίας με τα τηλεοπτικά επεισόδια μιας σειράς. Έχει βρεθεί ότι ένταση της ρύθμισης συσχετίζεται με το στρες και το εργασιακό άγχος (Pettinger, 1996; Summers, DeCotiis & DeNisi, 1995; Antoniou & Cooper, 2005; Gryna, 2004; Dolan, 2007; Stranks, 2005, Bandura, 1997).

Οι πιο πάνω πολιτισμικές διαστάσεις επιδρούν στον τρόπο που το άτομο αξιολογεί την επαγγελματική του ικανοποίηση ή δυσαρέσκεια και κατ' επέκταση στην εκδήλωση της συμπεριφοράς. Η Punnett (2013: 182-186), αναφέρει ότι την δεκαετία του 1980 υπήρξε έντονο ενδιαφέρον για τη διερεύνηση των διαφορών στα στυλ του management μεταξύ της Ιαπωνίας και των Η.Π.Α., από την οποία προέκυψε η *Θεωρία Z* (Theory Z) ως αντιπαραβολή στην *Θεωρία X* ή την *Θεωρία Y* (Theory X or Theory Y που ανέπτυξε ο McGregor το 1960). Σύμφωνα με την αμερικανική εκδοχή του McGregor, η Θεωρία X περιγράφει τον εργαζόμενο ως άτομο που τείνει να αποφεύγει την εργασία γι' αυτό και θα πρέπει να εποπτεύεται, ακόμη και να τιμωρείται, ενώ στον αντίποδα, η Θεωρία Y σκιαγραφεί τη μορφή ενός εργαζομένου που ενδιαφέρεται για την εργασία του και την εταιρία ή τον οργανισμό στον οποίο εργάζεται, και γι' αυτό το λόγο θα πρέπει να επιβραβεύεται. Στο μοντέλο του Hofstede, στον οποίο, ειρήσθω εν παρόδω, παραπέμπει και η Punnett (ό.π. 184), η Ιαπωνία δίδεται ως παράδειγμα στο οποίο κυριαρχεί ο *πατερναλισμός* (paternalism), όμως, οι ίδιοι οι Ιάπωνες, διαμέσω της Θεωρίας Z, δηλώνουν ότι η δική τους

---

<sup>5</sup>[http://www.dianeosis.org/wp-content/uploads/2017/02/overregulation\\_final\\_edited.pdf](http://www.dianeosis.org/wp-content/uploads/2017/02/overregulation_final_edited.pdf).

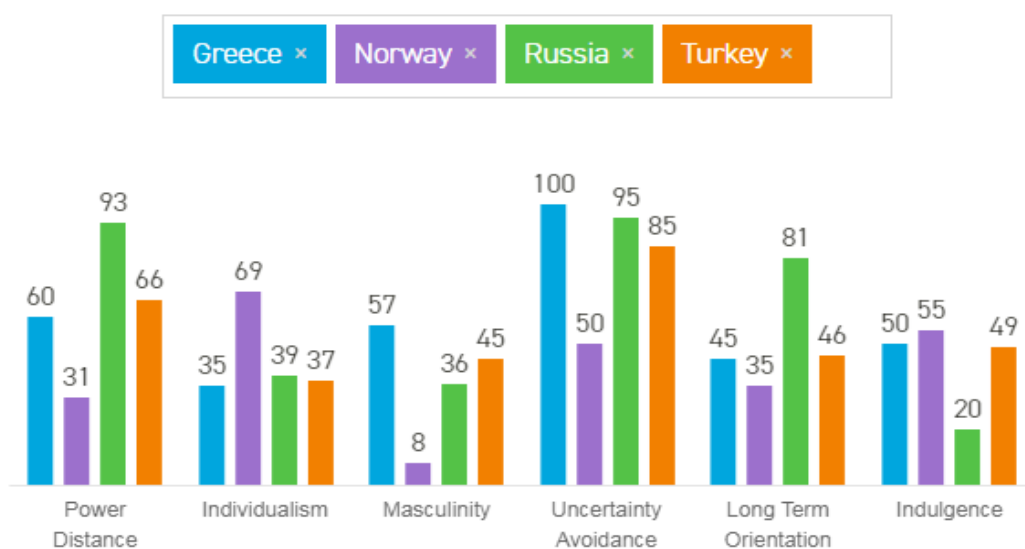
*Διαχείριση του Ανθρώπινου Δυναμικού* είναι πιο αποτελεσματική και ιδανική για μια εταιρία γιατί στην ουσία, παρόλο που υπάρχει η ιεραρχία, αυτή τίθεται σε δεύτερη μοίρα, επειδή κατά τη δική τους αντίληψη (perspective) της εργασιακής κουλτούρας, οι εργαζόμενοι εμπλέκονται σε μεγάλο βαθμό και σχεδόν ταυτίζονται με το όραμα της εταιρίας ή του οργανισμού στον οποίο προσφέρουν την εργασία τους. Το παραπάνω παράδειγμα δείχνει πόσο σημαντική είναι η πολιτισμική επίδραση στη διαμόρφωση της έννοιας της παρακίνησης ή παρώθησης (motivation), η οποία αναπτύχθηκε στις αγγλοσαξονικές χώρες και επεκτάθηκε διαμέσω της οικονομικής παγκοσμιοποίησης αλλά και της αγγλικής γλώσσας, της *lingua franca* των καιρών μας. Αυτή η διαπίστωση οδηγεί την Punnnett να θέσει το ερώτημα για το εάν η παρακίνηση στην οργανωσιακή ψυχολογία έχει έναν παγκόσμιο χαρακτήρα ή εάν, απλώς συνιστά, μια πολιτισμική περίκλειστη ιδιαιτερότητα, ένα πολιτισμικό όριο, που ως όρος στην αγγλική είναι γνωστός *Culture Bound* (Punnnett, ό.π., 165- 168). Πίσω από το ερώτημα που θέτει η Punnnett, παραμένει αναπάντητο το θεμελιώδες ζήτημα της «αντιπαλότητας» μεταξύ του Οικουμενισμού και Σχετικισμού, το οποίο έχει διαχυθεί σε κάθε πτυχή της κοινωνικής ζωής.

Σχετικά με το θέμα της ευτυχίας ο Argyle έχει γράψει ένα άρθρο με το ερώτημα αν οι ευτυχισμένοι εργάτες δουλεύουν περισσότερο (Το 9<sup>ο</sup> Κεφάλαιο στο Veenhoven (Ed) (1989): *How harmful is happiness. Consequences of enjoying life or not*: <https://personal.eur.nl/veenhoven/Pub1980s/89a-con.htm>)<sup>6</sup>. Ο Argyle σημειώνει ότι η έννοια της ευτυχίας δεν έχει ερευνηθεί ιδιαίτερα, σε αντίθεση με την επαγγελματική ικανοποίηση, η οποία συνιστά μία από τις διαστάσεις της. Στο ίδιο άρθρο σημειώνει ότι υπάρχει αρκετά σημαντική συσχέτιση της επαγγελματικής ικανοποίησης με την εργασιακή απόδοση, κυρίως στους *white collar workers* (εργαζόμενοι σε υπηρεσίες, γραφεία, κ.λπ), όπως επίσης, υπάρχει αρκετά σημαντική συσχέτιση και της απουσίας που αφορά ορισμένες κατηγορίες εργαζομένων. Πριν από την παγκόσμια οικονομική κρίση του 2008, η οποία έπληξε κυρίως την Ευρώπη και τις Η.Π.Α., ο ανθρωπολόγος Barry Schwartz έγραφε το 2004 για το *παράδοξο της επιλογής* (The paradox of choice: why more is less), υπονοώντας ότι οι επιλογές

---

<sup>6</sup> Πόσο επιβλαβής είναι η ευτυχία;

χωρίς όρια, ως προϊόντα της ευφορίας και της καταναλωτικής δύναμης (προτού η κρίση αμφισβητήσει αυτές τις παραδοχές και συμπεριφορές), οδηγούσαν στο παράδοξο να νιώθουν τα άτομα πλήξη, νευρικότητα, διάσπαση, μελαγχολία. Λίγα χρόνια αργότερα επανήλθε στο θέμα με ομιλία του στο Ted.com, (Schawartz, 2015), με το ερώτημα για ποιο λόγο εργαζόμαστε (Why we Work), και προς το κλείσιμό της, επισήμανε ότι τα άτομα που νιώθουν δεσμευμένα με την εργασία τους, αναζητούν ένα βαθύτερο νόημα σε αυτή, υπονοώντας, ότι δεν είναι οι υλικές αμοιβές ο κεντρικός πυρήνας του προβλήματος της εργασίας, αλλά τα άυλα εσωτερικά κίνητρα, αυτά που συσχετίζονται περισσότερο με την ανθρώπινη φύση (Human Nature), την συνεργασία, την αλληλεγγύη, την ανταλλαγή απόψεων και εμπειριών, και εν γένει την επικοινωνία. Έχει ιδιαίτερη σημασία η επισήμανση του Schawartz, για πολλούς λόγους: Στην αρχή της ομιλίας του επικαλέστηκε στοιχεία του ανεγνωρισμένου Οργανισμού Στατιστικών Μετρήσεων, τον Gallup, και συγκεκριμένα σε μελέτη τού 2013 στην οποία αποτυπωνόταν ότι το 90% των εργαζομένων παγκοσμίως δεν είναι ικανοποιημένο από την εργασία του και μόνο το 10% (για την ακρίβεια το 13%) νιώθει ικανοποίηση και πληρότητα η οποία κατά τον Schawartz εκφράζεται με τον μεταφορικό όρο της *δέσμευσης*, ο οποίος πλέον έχει καθιερωθεί στην ορολογία της OB (engaged workers). Στην εικόνα (19) αποτυπώνεται μια ενδεικτική σύγκριση κρατών σύμφωνα με τις διαστάσεις του Hofstede.



Εικόνα 19: Σύγκριση Κρατών. Πηγή: <https://www.hofstede-insights.com/product/compare-countries/>

## Κεφάλαιο 6<sup>ο</sup> : Αξίες, στάσεις και προσωπικότητα

### 6.1. Οι αξίες κατά τον Rokeach

Οι περισσότερες θεωρίες για την ΟΒ καταλήγουν να περιγράφουν τις στάσεις, τις αξίες και τα ατομικά χαρακτηριστικά της προσωπικότητας. Σημαντικές έρευνες σε αυτό το πεδίο διενήργησε ο Rokeach (1973), ο οποίος κατασκεύασε ένα εργαλείο μέτρησης αξιών, το *Rokeach Value Survey (RVS)*, το οποίο ανιχνεύει 36 αξιακές πεποιθήσεις χωρισμένες σε δύο ομάδες (18+18). Κατά τον Rokeach η πρώτη ομάδα περιλαμβάνει τις *τερματικές ή αξίες τελικού σκοπού* (Terminal values), όπως η οικογενειακή ασφάλεια, η ευτυχία, οι απολαύσεις, η άνετη ζωή, η αίσθηση του επιτεύγματος, κ.λπ. Αυτές οι αξίες λειτουργούν ως αυτοσκοποί και γι' αυτό έχουν ονομαστεί ως τερματικές, εκφράζουν, δηλαδή, με άλλη ορολογία τις *προσδοκίες*. Η δεύτερη ομάδα, περιλαμβάνει τις *συντελεστικές ή αξίες βάσης* (Instrumental values), όπως η ικανότητα, η αποτελεσματικότητα, οι υψηλοί στόχοι, η δημιουργικότητα, η ευγένεια, η υπακοή, κ.λπ. Οι συντελεστικές αξίες λειτουργούν ως δίαυλοι διαμέσων των οποίων τα άτομα προσπαθούν να εκπληρώσουν τις τερματικούς τους σκοπούς. Σύμφωνα με τα ευρήματα του Rokeach, αλλά και τον τεράστιο όγκο των δεδομένων, υπάρχουν οι βαθιές στάσεις ζωής, οι κεντρικές και περιφερειακές αξίες, οι θετικές και αρνητικές σκέψεις. Για παράδειγμα το δίπολο θερμός-ψυχρός ενεργοποιεί άλλα κέντρα του εγκεφάλου από το δίπολο ευγενικός-αγενής. Ανάλογα με το συγκεκριμένο, π.χ. το πλαίσιο της εργασίας, το θερμός-ψυχρός, εμφανίζεται πιο κεντρικό και συμπαρασύρει την εμπιστοσύνη, την καλοσύνη, την καλή προαίρεση κι άλλα χαρακτηριστικά που αποδίδονται σε ένα άτομο με κοινωνικές δεξιότητες, δηλαδή, το θερμό συνδέεται με την κοινωνικότητα. Το δίπολο ευγενής-αγενής, εμφανίζεται πιο περιφερειακό και συνδέεται περισσότερο με την εργατικότητα, το φιλότιμο, την υποστήριξη, την πρακτικότητα, την αποτελεσματικότητα και γενικά με την εξυπνάδα-ευφυΐα του ατόμου. Ο Rokeach (1973), διέκρινε ότι τα άτομα μετασηματίζουν τους στόχους τους σε προσδοκίες, σε κάτι που επιθυμούν. Είναι γνωστό ότι το κάθε άτομο οργανώνει τις πληροφορίες του περιβάλλοντος διαμέσω μιας γνωστικής και ψυχολογικής διαδικασίας, της κατηγοριοποίησης, στόχος της οποίας είναι να απλοποιήσει και να ομαδοποιήσει τον τεράστιο όγκο των πληροφοριών που δέχεται σε καθημερινή βάση και με απώτερο σκοπό να κατανοήσει όσο το δυνατό πληρέστερα το κοινωνικό περιβάλλον (Γεώργας, 1995). Σε αυτό το πλαίσιο η

επιθυμία με το σχήμα της προσέγγισης-αποφυγής τείνει προς το δίπολο καλός-κακός στο συγκείμενο της κοινωνικότητας και της ευφυΐας. Όπως ήταν αναμενόμενο οι αξίες διερευνήθηκαν στον εργασιακό χώρο σε σχέση με πολλές μεταβλητές, π.χ. την ηλικία, και έδειξαν ότι μεταξύ των γενεών υπάρχουν διαφοροποιήσεις και αποκλίσεις που οφείλονται στις περιβαλλοντικές πολιτισμικές, οικονομικές, κοινωνικές, κ.ά. μεταβολές (Smola & Sutton, 2002).

Άλλες έρευνες στο πεδίο της Πολυπολιτισμικότητας, (Hofstede 1980/2001; Hofstede & Hofstede and Minkov, 2010; Minkov, 2011, 2013) ανέδειξαν τις πολιτισμικές μεταβλητές για την ατομικότητα/συλλογικότητα, δύναμη/αδυναμία, αρρενωπότητα/θηλυκότητα, ασάφεια/ευκρίνεια (σε σχέση με την αίσθηση της ασφάλειας), οι οποίες παρατέθηκαν πιο πάνω. Προς την ίδια κατεύθυνση, άλλες ερευνητικές προσπάθειες (Schwartz, & Bardi, 2001; Schwartz & Bilsky, 1990) εστιάζοντας περισσότερο στα κίνητρα και την παρώθηση, ανέδειξαν ότι τα άτομα παρακινούνται και μετασχηματίζουν τις στάσεις τους σε επιθυμίες, ανάλογα με τα ατομικά τους συμφέροντα, τα πρότυπα κοινωνικοποίησης, και τις συναισθηματικές τους εντάσεις.

## **6.2. Η Θεωρία των πέντε παραγόντων (Big Five Theory)**

Προσωπικές αφηγήσεις (self-report data), κοινωνικά πειράματα σε συνθήκες εργαστηρίου (test data), ποσοτικά δεδομένα από τα διάφορα κοινωνικά πλαίσια (life record data) και τα δεδομένα από παρατηρήσεις (observer data), ανέδειξαν τον σημαντικό ρόλο των ατομικών χαρακτηριστικών της προσωπικότητας, όπως αυτά διαμορφώνονται στην παιδική ηλικία κυρίως κατά την διαδικασία της πρωτογενούς κοινωνικοποίησης (Judge, & Higgins, 1999; Staw, Bell, & Clausen, 1986). Τα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας σχηματοποιούνται από πολύ νωρίς, και μπορούν να επεξηγήσουν την προσαρμογή του ανθρώπου σε περιβάλλοντα που μεταβάλλονται διαρκώς ή την αποτυχία προσαρμογής, η οποία συνεπάγεται ψυχικές διαταραχές, νευρώσεις και άλλες δυσλειτουργίες. Η Θεωρία για τις Πέντε Διαστάσεις της Προσωπικότητας, γνωστή ως Big Five Theory (Costa, P., Costa, JR. & Widiger, 2002), ξεχώρισε πέντε διαστάσεις επί έξι χαρακτηριστικά σε κάθε διάσταση, σύνολο 30 στοιχεία, με τα οποία τα άτομα δημιουργούν τις δικές τους άρρητες θεωρίες ώστε να ερμηνεύουν την πραγματικότητα, να διακρίνουν το επιθυμητό από το ανεπιθύμητο, να αναπτύσσουν τα κίνητρα παρώθησης-απόθησης και να εκδηλώνουν τις συμπεριφορές τους. Οι πέντε βασικές διαστάσεις είναι:

Η *εξωστρέφεια* (extraversion), η οποία περιγράφει άτομα με θετική διάθεση, με κοινωνικές δεξιότητες συναναστροφής, ομιλητικά και επικοινωνιακά. Οι εξωστρεφείς σχηματικοί τύποι, χρησιμοποιούν διάφορες πηγές πληροφόρησης τις οποίες χρησιμοποιούν στις κοινωνικές τους σχέσεις. Έχει βρεθεί ότι τα εξωστρεφή άτομα δεν ταιριάζουν σε όλα τα εργασιακά περιβάλλοντα και γι' αυτό εμφανίζουν μεγάλα ποσοστά απουσίας (Judge, Martocchio, & Thoresen, 1997).

Η *διάνοση*, περιγράφει τα άτομα με ευφυΐα, δημιουργικότητα, ικανότητες μάθησης νέων δεξιοτήτων, και γι' αυτό είναι ανοικτά σε κάθε νέα πρόκληση στον χώρο της εργασίας (openness) και επιπρόσθετα θέτουν υψηλούς στόχους (LePine, 2003). Εάν το εργασιακό περιβάλλον είναι υποστηρικτικό προς τα άτομα αυτά, τότε ξεδιπλώνουν τις δημιουργικές και καινοτόμες ιδέες και σκέψεις τους (Baer, & Oldham, 2006).

Η *συναισθηματική σταθερότητα/αστάθεια*, περιγράφει τα συναισθηματικά ασταθή άτομα, που είναι αγχώδη και νευρωτικά (neuroticism), με συχνές αλλαγές διάθεσης και εκπέμπουν αρνητική ενέργεια στο περιβάλλον. Αυτά τα άτομα έχουν την τάση να χρησιμοποιούν τα συναισθήματά τους προκειμένου να αξιολογήσουν μία κατάσταση και να επιλύσουν ένα πρόβλημα. Έχει βρεθεί ότι νευρωτικοί ηγέτες δημιουργούν αγχωτικό κλίμα στο χώρο της εργασίας και προκαλούν συναισθήματα αδικίας στο προσωπικό τους (Mayer, Nishii, Schneider, & Goldstein, 2007).

Η *προσήνεια* (agreeableness), περιγράφει τα ήπια και γαλήνια άτομα, τα οποία αναδύουν την ευγένεια, την θερμότητα, και την ευαισθησία. Τα άτομα αυτά επιζητούν εργασιακά περιβάλλοντα ακεραιότητας και αμοιβαίας εμπιστοσύνης. Οι προσηνεείς ηγέτες είναι συνήθως και πιο αποτελεσματικοί, γιατί αναπτύσσουν την ενσυναίσθηση και δημιουργούν περιβάλλοντα στα οποία η κρίση είναι δίκαιη και ακέραιη (Mayer, Nishii, et al, 2007).

Η *ευσυνειδησία* (conscientiousness) αναφέρεται σε εκείνα τα άτομα που εργάζονται με συνέπεια, είναι συστηματικά, οργανωτικά, θέτουν στόχους και προσπαθούν να τους προσεγγίσουν, γι' αυτό και εμφανίζουν υψηλά επίπεδα αποτελεσματικότητας, διασφαλίζουν την ασφάλεια στους εργασιακούς χώρους, σπάνια απουσιάζουν και γενικά είναι πιο άκαμπτα στις αλλαγές (Judge & Pies, 2002).

Οι βασικές διαστάσεις της προσωπικότητας, οι στάσεις και οι αξίες επιδρούν στην αίσθηση της επαγγελματικής ικανοποίησης, της αυτοεκτίμησης και της αυτεπάρκειας.

Ο Stephen Robbins, ο οποίος θεωρείται αυθεντία στο Management και την OB, αναφέρει ότι για το 80% των ατόμων, το συναίσθημα της ικανοποίησης, (το να βλέπει κανείς θετικά τη ζωή του) ή, της δυσαρέσκειας, (το να βλέπει κανείς αρνητικά ή «μίξερ» τη ζωή του), συνδέεται με τα γονιδιά τους. Φέροντας ως ενδεικτικό παράδειγμα την πολιτική στις προσλήψεις που εφήρμοσε ο Kelleher, CEO της Southwest Airlines, ο Robbins προτείνει σε κάθε συνέντευξη για πρόσληψη να διενεργούνται tests προσωπικότητας. Στο σκεπτικό του Robbins κυριαρχεί η άποψη, ότι ξοδεύονται σημαντικοί χρηματικοί πόροι και χάνεται πολύτιμος χρόνος προκειμένου να διαμορφωθούν όλοι εκείνοι οι παράγοντες που θα ενισχύσουν τα κίνητρα για εργασία και θα ενδυναμώσουν την ικανοποίηση του προσωπικού. Εφόσον, κατά τον Robbins, το ζήτημα της ικανοποίησης συνδέεται με ατομικά χαρακτηριστικά της προσωπικότητας και των γονιδίων, τότε οι εταιρίες και οι οργανισμοί θα πρέπει να εστιάζουν στις διαδικασίες πρόσληψης και να επιλέγουν εκείνα τα άτομα που εμφανίζονται να είναι πρόσχαρα και θετικά απέναντι στη ζωή (Robbins, 2002: 12-13).

## **Κεφάλαιο 7<sup>ο</sup>: Παρακίνηση, απόδοση και αποτελεσματικότητα**

Το μεγαλύτερο κεφάλαιο της OB αφορά στις θεωρίες που διερευνούν τους παράγοντες εκείνους που θα αυξήσουν την απόδοση και την αποτελεσματικότητα. Οι περισσότερες θεωρίες στην OB αναφέρονται στην παρακίνηση ή παρώθηση, δηλαδή, στα κίνητρα, γιατί συσχετίζονται με την απόδοση και την αποτελεσματικότητα. Οι προγνωστικοί δείκτες που μελετούνται με μεγάλη προσοχή είναι η επαγγελματική ικανοποίηση, το εργασιακό άγχος και οι διαπροσωπικές σχέσεις.

Ο πιο διαδεδομένος και γενικός ορισμός για την επαγγελματική ικανοποίηση έχει διατυπωθεί από τον Edwin Locke (1976). Η επαγγελματική ικανοποίηση:

*«Θα μπορούσε να οριστεί ως ένα ευχάριστο συναίσθημα, ως μια θετική συναισθηματική κατάσταση που απορρέει από την προσωπική αξιολόγηση του εργαζομένου και από τις βιωμένες του εμπειρίες» (Locke, 1976: 1300).*

Στην αρχική διατύπωση του παραπάνω ορισμού μπορεί κανείς να διακρίνει τρεις διαστάσεις της επαγγελματικής ικανοποίησης. Ο Locke, λοιπόν, περιγράφει την επαγγελματική ικανοποίηση:

Ως «ευχάριστο συναίσθημα» υποδηλώνοντας με αυτόν τον τρόπο την *συναισθηματική διάσταση*.

Ως «προσωπική αξιολόγηση» συνδηλώνοντας την *γνωστική διάσταση*.

Ως «βιωμένες εμπειρίες» αναδεικνύοντας την *συμπεριφορική διάσταση*.

Σε σχέση με την επαγγελματική ικανοποίηση έχουν αναπτυχθεί δύο τύποι θεωριών: οι *θεωρίες περιεχομένου* (theories of content) που αποδίδουν μεγάλη σημασία στις αξίες και οι *θεωρίες διαδικασίας* (theories of process) που εστιάζουν στις αμοιβές και στις ανάγκες για επιτεύγματα. Μια άλλη ταξινόμηση αφορά στις:

*Περιστασιακές θεωρίες* (Situational theories), κατά τις οποίες, ο προσδιορισμός της επαγγελματικής ικανοποίησης διαμορφώνεται διαμέσου μιας διαδικασίας πληροφόρησης και σύγκρισης των προσωπικών αξιολογήσεων με τις εκτιμήσεις άλλων εργαζομένων (social information processing), (διαδικασία), κατά την οποία, η επαγγελματική ικανοποίηση εξαρτάται κι από άλλους κοινωνικούς, πολιτισμικούς και οικοσυστημικούς παράγοντες, είναι, δηλαδή, μια έννοια που συνδέεται με τον δομισμό (κοινωνική κατασκευή του νοήματος).

*Αλληλεπιδραστικές θεωρίες* (Interactive theories), υποδηλώνοντας ότι εκτός από τον εαυτό που θέλει να αυτορρυθμίσει την συμπεριφορά του, την οποία μπορεί να επηρεάσουν κι άλλοι εξωγενείς παράγοντες, όπως μία ομάδα ατόμων με κοινούς στόχους, ή σημαντικές αμοιβές.

*Διαταξιακές θεωρίες* (Dispositional theories) που αναφέρονται στις ατομικές διαφορές και συσχετίζονται με τα ατομικά χαρακτηριστικά της προσωπικότητας Judge (2001:29).

Αξία ειδικής μνείας χρήζει το γεγονός πως το *The Hawthorne Effect* — που προέκυψε ως αποτέλεσμα των, (υπό την επίβλεψη του Elton Mayo), ερευνών στην Western Electric's Factory, στο Hawthorne, μια ημιαστική περιοχή του Chicago, κατά την δεκαετία 1920-1930 — επέδρασε σημαντικά στη διαμόρφωση των σύγχρονων θεωριών για τους Οργανισμούς, την Εργασία, την Διοίκηση και την Επαγγελματική Ικανοποίηση. Στο Hawthorne Effect συμφύρονται δύο εκ διαμέτρου



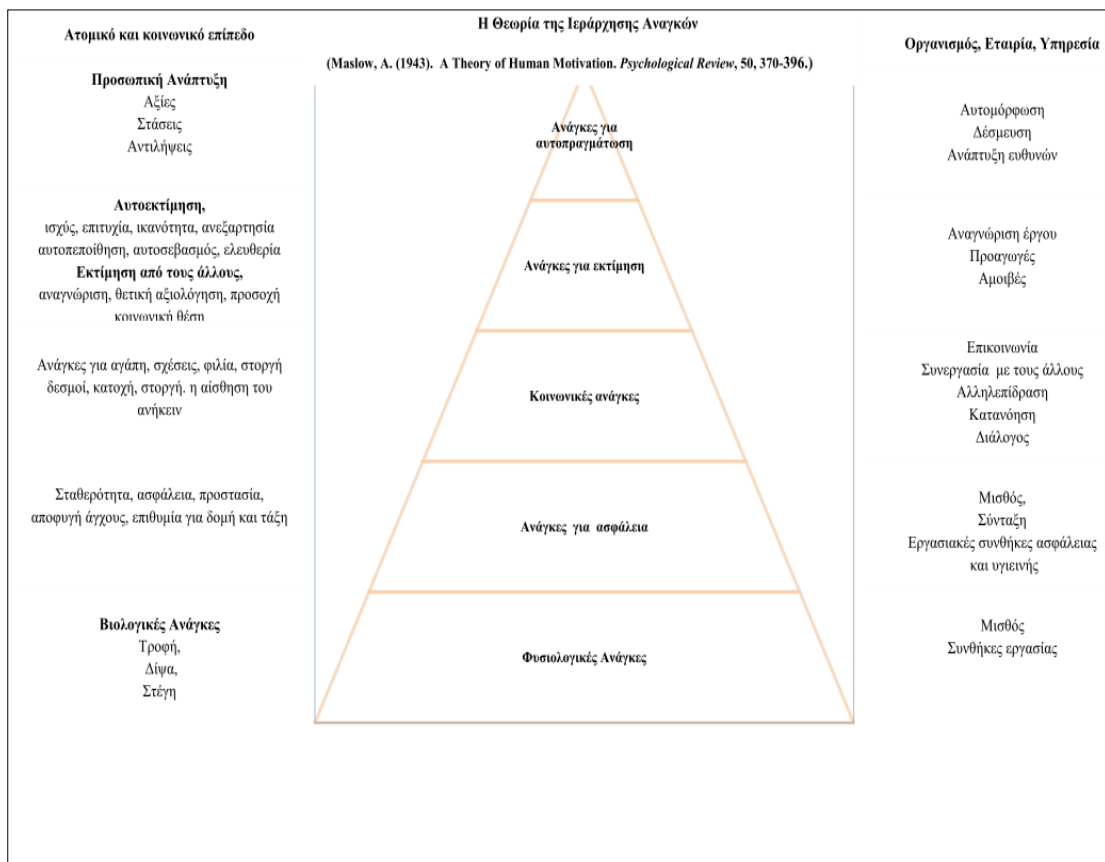
αντίθετες και συγκρουόμενες απόψεις, οι οποίες χαρακτηρίζουν όλη την ιστορία της εργασίας, της διοίκησης και των κινήτρων: Από τη μια μεριά είναι η θέση των εργαζομένων η οποία περιγράφεται από την *λογική του συναισθήματος* (the logic of sentiment) και από την άλλη πλευρά, η θέση των managers η οποία συνοψίζεται στη λογική του κόστους και της αποδοτικότητας (the logic of cost and efficiency), όπως επισημαίνει ο Hindle (2003:113-114).

### 7.1. Οι ανθρωπιστικές θεωρίες

Την περίοδο 1950-1975 διαμορφώνονται οι θεωρίες κινήτρων ή παρώθησης, οι οποίες περιγράφουν τον ανθρώπινο οργανισμό με μια μεταμαθηματική εξίσωση της μορφής:

*Ανθρώπινος οργανισμός/παρουσία/ύπαρξη = κίνητρα χ ικανότητες χ περιβάλλον.*

#### ***Η θεωρία για την Ιεράρχηση των Αναγκών***



Εικόνα 20: Η ιεράρχηση αναγκών κατά Maslow

Στην εικόνα (20) οπτικοποιείται η *Θεωρία Ιεράρχησης Αναγκών* (Maslow, 1943) στο επίπεδο του ατόμου και στο επίπεδο της εργασίας. Για παράδειγμα, η ανάγκη για αυτοεκτίμηση μπορεί σε ατομικό επίπεδο να σημαίνει ισχύ, αυτοπεποίθηση, αυτονομία, κοινωνική αναγνώριση (αριστερή στήλη) και στο επίπεδο του οργανισμού να μεταφράζεται ως ανάγκη για την αναγνώριση και επιβράβευση της προσπάθειας και του παραγόμενου έργου (δεξιά στήλη). Ο Maslow πρέσβευε την άποψη ότι όταν μία ανάγκη ικανοποιείται τότε ελαττώνεται η έντασή της. Επίσης, η ιεράρχηση έχει φροϋδικές αναγωγές με την έννοια ότι προηγείται η ικανοποίηση των βασικών-ενστικτωδών αναγκών και κατόπιν κλιμακωτά το άτομο τείνει προς την ικανοποίηση ανώτερων κοινωνικών και πνευματικών αναγκών. Το 1954, στον πρόλογο του βιβλίου του *Motivation and Personality*, ο Maslow υποστηρίζει ότι προσπάθησε να συνθέσει μία φιλοσοφία ζωής, γι' αυτό και επέλεξε μία ολιστική προσέγγιση, αναγνωρίζοντας την επίδραση που του άσκησαν οι θεωρίες των Freud, Adler, Jung, Levy, Fromm, Horney και Goldstein. Τα κεντρικά ερωτήματα που έθεσε ήταν για το ποιες είναι οι πρωτογενείς αποστερήσεις και ματαιώσεις που γεννούν τις νευρώσεις, και με ποιον τρόπο μπορούν να θεραπευτούν. Επίσης αναγνωρίζει το γεγονός ότι η θεωρία του δεν μπορεί να επιβεβαιωθεί στο πειραματικό - εργαστηριακό πεδίο, όμως, από την άλλη πλευρά, είναι τόσο κοντά στην προσωπική ανθρώπινη εμπειρία που βοηθά τα άτομα να αποκτήσουν μία αίσθηση της εσωτερικότητάς τους.

### ***Η θεωρία ERG***

Ο Alderfer (1969), προσδιόρισε τις ανάγκες σε τρεις:

- Ανάγκες Ύπαρξης (**E**xistence).
- Ανάγκες για Σχέσεις (**R**elatedness).
- Ανάγκες Ανάπτυξης (**G**rowth).

Όπως και ο Maslow, παρόμοια και ο Alderfer, ανέπτυξε την *Θεωρία ERG* πάνω στο σχήμα της *ματαιώσης* και *οπισθοδρόμησης*, χωρίς να αποδώσει κάποια ιεραρχική δομή στην σειρά ικανοποίησης των αναγκών. Θεωρούσε πως όλες οι ανάγκες βρίσκονται σε μια εν δυνάμει κατάσταση διέγερσης και διαφέρουν ως προς την έντασή τους. Αν για παράδειγμα κάποια ανάγκη εκδηλωθεί πιο έντονα από τις άλλες τότε το άτομο θα σπεύσει να την ικανοποιήσει. Η ένταση της κάθε ανάγκης διαφέρει από άτομο σε άτομο, και αυτό σημαίνει ότι όταν ικανοποιηθεί, μπορεί να

παραμένει στα ίδια επίπεδα διέγερσης ή να μειώνεται. Το πεδίο ενδιαφερόντων του Alderfer αφορούσε στις σχέσεις μεταξύ των ατόμων και στη δυναμική των ομάδων εντός του χώρου εργασίας. Θεωρητικά, αν αυξηθεί ο φόρτος εργασίας και η δυσκολία του κάθε υποέργου, μπορεί για κάποια άτομα η δυσκολία προσαρμογής να καταλήξει σε αποτυχία και να δημιουργήσει συναισθήματα ματαιώσης. Αυτά τα άτομα ενδεχομένως να αντισταθμίσουν την ματαιώση στρέφοντας την προσοχή τους στις σχέσεις και στις κοινωνικές εκδηλώσεις της συμπεριφοράς. Αυτή η στροφή προς κάτι άλλο, πιθανόν να ενοχλήσει τα άτομα που είναι συνεπή στην εργασία τους ή να καθυστερήσει την εξέλιξη ενός έργου και έτσι να δημιουργηθούν συγκρούσεις μεταξύ ατόμων ή ομάδων. Σε μία πρόσφατη ανασκόπηση της θεωρίας του, (Alderfer, 2011), περιγράφει υποβόσκουσες κρίσεις εντός των ομάδων και υποδεικνύει τεχνικές διαπραγμάτευσης και επίλυσης των προβλημάτων που δημιουργούνται από τις ανθρώπινες αλληλεπιδράσεις.

### ***Θεωρία της Επίτευξης ή Θεωρία των Μαθημένων Αναγκών***

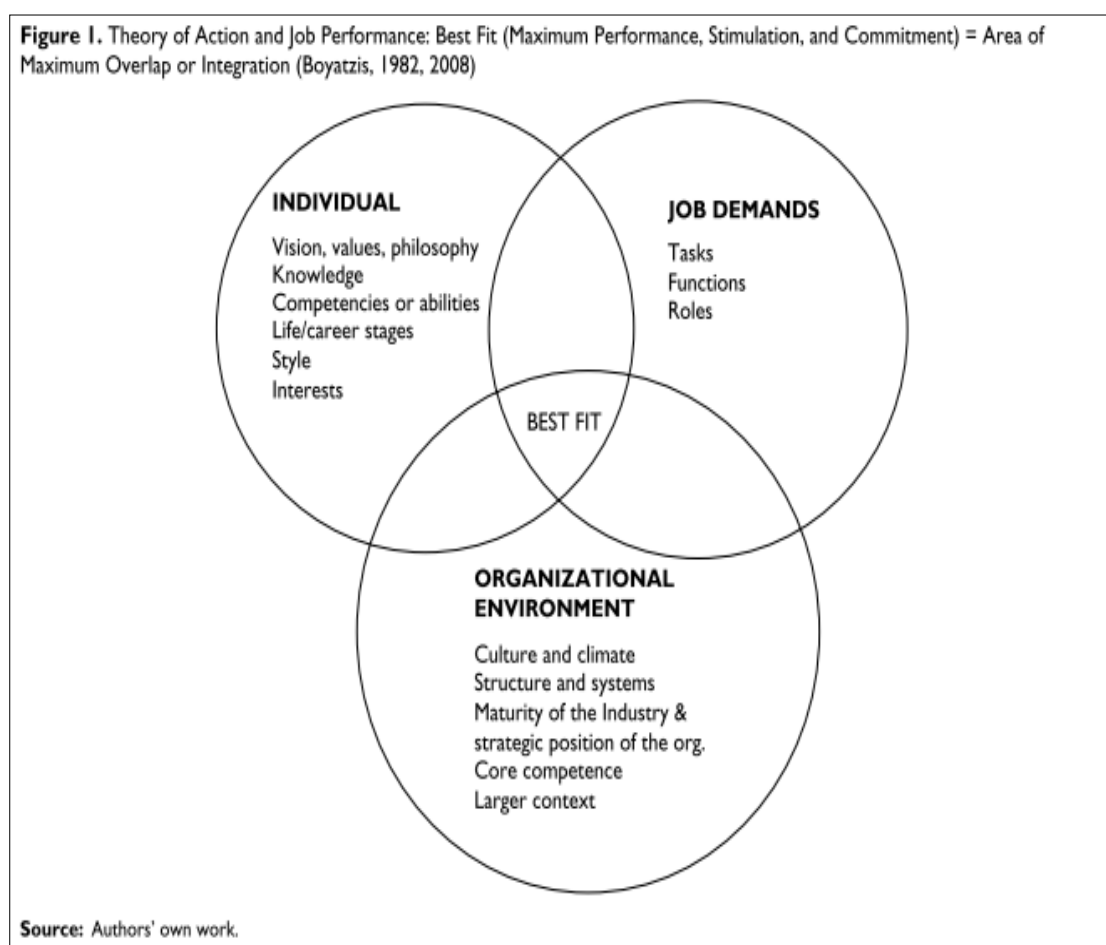
Μία ακόμη σημαντική θεωρία στο πεδίο των ανθρώπινων αναγκών διατυπώθηκε από τον McClelland (McClelland, 1973, 1985; McClelland & Burnham, 1976; McClelland & Boyatzis, 1982) και έτυχε ευρείας αποδοχής γιατί συνδέθηκε με το ψυχολογικό-προβολικό τεστ ανίχνευσης των χαρακτηριστικών της προσωπικότητας, το *Thematic Apperception Test*, γνωστό ως T.A.T. (Spangler, 1992). Σύμφωνα με το TAT δείχνονται κάρτες στις οποίες εικονίζονται διάφορα πρόσωπα εντός πλαισίων που επιδέχονται διαφόρων ερμηνειών. Τα άτομα καλούνται να περιγράψουν μία ιστορία παρατηρώντας κάθε κάρτα. Για παράδειγμα ερωτήσεις του τύπου για το ποιο είναι αυτό το πρόσωπο, τι κάνει, γιατί το κάνει, κ.λπ. έχει βρεθεί ότι από τις απαντήσεις των ατόμων προβάλλουν εσωτερικευμένα γνωστικά σχήματα τα οποία αναλύονται από εξειδικευμένους ψυχολόγους. Ο McClelland διέκρινε τρεις βασικές ανάγκες:

- Την ανάγκη για επίτευξη (the need for achievement).
- Την ανάγκη για σχέσεις (the need for affiliation).
- Την ανάγκη για δύναμη (the need for power).

Ο McClelland τοποθετείται στο ίδιο θεωρητικό πλαίσιο της οικοσυστημικής προσέγγισης, όπως και ο Bronfenbrenner (1979, 2005), διερευνώντας την ανθρώπινη ανάπτυξη από τα αρχικά της στάδια. Για παράδειγμα, αν ένα άτομο πιεζόταν από

τους γονείς του να φέρνει πάντα τους καλύτερους βαθμούς και να αριστεύει σε όλα τα πεδία στα οποία εμπλεκόταν, είναι πιθανόν ως ενήλικας να αναπτύξει ανάγκες για δύναμη και επίτευξη. Παρόμοια εάν το περιβάλλον, στο οποίο αναπτύσσεται η προσωπικότητα, ενισχύει τα κοινωνικά της χαρακτηριστικά, τότε θα δημιουργηθούν ανάγκες για ανθρώπινες σχέσεις. Τα οικοσυστημικά πλαίσια θεωρούνται ότι επιδρούν στη διαμόρφωση της προσωπικότητας, η οποία εσωτερικεύει τις κοινωνικοποιητικές επιδράσεις ως γνωστικά σχήματα, γι' αυτό και το TAT επιχειρεί να τα ανιχνεύσει. Ακριβώς γι' αυτό τον λόγο η θεωρία του McClelland είναι γνωστή με διάφορες ονομασίες, όπως *Θεωρία της Επίτευξης ή Θεωρία των Μαθημένων Αναγκών*.

Ο συνεργάτης του McClelland, Richard Boyatzis (2011), σχηματοποιεί στην παρακάτω εικόνα τις αλληλεπιδράσεις μεταξύ των οικοσυστημικών πλαισίων. Το άτομο προσπαθεί να βρει την κατάλληλη τομή (ή προσαρμογή: best fit) μεταξύ τριών ευρύτερων πλαισίων που του ασκούν πιέσεις για επίτευξη.



Εικόνα 21: Ανάγκες Επίτευξης. Πηγή: Vogatzis, 2011.

Ο Boyatzis αξιοποιεί την γνωστή θεωρία του Gardner (2011) για την *πολλαπλή νοημοσύνη* (Multiple Intelligences), και σημειώνει ότι για να μπορέσει το άτομο να ανταποκριθεί στα ευρύτερα πλαίσια, του εαυτού, της εργασίας και του οργανισμού, (εικόνα 21), χρειάζεται να έχει αναπτύξει *γνωστικές ικανότητες*, προκειμένου να αντιλαμβάνεται τα γνωστικά σχήματα που αναπτύσσονται στα διάφορα συστήματα, όπως ο οργανισμός και η εργασία, να διαθέτει επίσης *συναισθηματική νοημοσύνη*, αυτοενημερότητα και ικανότητες ελέγχου και διαχείρισης των συναισθημάτων του, και τέλος να έχει καλλιεργήσει τις κατάλληλες *κοινωνικές δεξιότητες*, ώστε να μπορεί να ανταποκρίνεται στις ανθρώπινες σχέσεις, και να προσαρμόζεται σε εκείνες τις συνθήκες εργασίας που απαιτούν προσπάθεια και εκτέλεση στο επίπεδο της ομάδας. Σε σχέση με τα προηγούμενα, εύλογα, και για άλλη μια φορά, διαπιστώνεται πόσο δύσκολη είναι διαχείριση όλων αυτών των μεταβλητών. Τελικά, η πιο περίπλοκη «μηχανή» είναι ο ανθρώπινος οργανισμός, δηλαδή, ένα σύστημα φυσιολογικών, ψυχολογικών, κοινωνικών, οικονομικών, πολιτισμικών και άλλων παραγόντων που πρέπει να συντονίζονται ώστε να παράγουν έργο και αποτελέσματα. Οι ψυχολόγοι στην προσπάθειά τους να ταξινομήσουν και να βάλουν σε μία σειρά την παραπάνω περιπλοκότητα δημιουργούν θεωρίες στις οποίες περιορίζουν ή ομαδοποιούν τους παράγοντες που επενεργούν στην ανθρώπινη συμπεριφορά. Μία ακόμη θεωρία στο πλαίσιο των ανθρώπινων αναγκών, κι αυτή ευρείας αποδοχής, έχει διατυπωθεί από τον Herzberg (1959).

### ***Η θεωρία Hygiene – factor του Herzberg***

Ο Herzberg (1959) εκκινώντας από πιο απλά ερωτήματα, όπως τι είναι εκείνο που προκαλεί ικανοποίηση στην εργασία και τι είναι εκείνο που προκαλεί απογοήτευση ή δυσαρέσκεια, δημιουργεί εξ αρχής δύο πόλους, την ικανοποίηση (satisfaction) από τη μη - ικανοποίηση (no - satisfaction) και την απογοήτευση ή δυσαρέσκεια (dissatisfaction) από τη μη - απογοήτευση ή μη δυσαρέσκεια (no - dissatisfaction). Κατόπιν οτιδήποτε ικανοποιεί τον οργανισμό μπορεί να θεωρηθεί ως κίνητρο παρακίνησης ή παρώθησης (motivator), ενώ οτιδήποτε δυσαρεστεί τον οργανισμό μπορεί να θεωρηθεί ως κίνητρο αποφυγής, το οποίο, όπως ήταν αναμενόμενο, συνδέθηκε με τη ψυχική υγεία, έτσι και ο Herzberg το κατηγοριοποίησε ως Hygiene – factor. Το πλαίσιο αυτής της αρχικής διάκρισης μπορεί κατόπιν να διαχωριστεί και αναδομηθεί σε διαφορετικά πλαίσια, τα οποία:

Όταν συνδέονται με το προσωπικό επίτευγμα, την αναγνώριση, την ικανοποίηση από το περιεχόμενο της εργασίας, την προσδοκία για ανάπτυξη και την αύξηση της προσωπικής ευθύνης κ.λπ. προσδιορίζουν κίνητρα παρακίνησης που συσχετίζονται με τον εαυτό, γι' αυτό και ονομάζονται ενδογενείς παράγοντες,

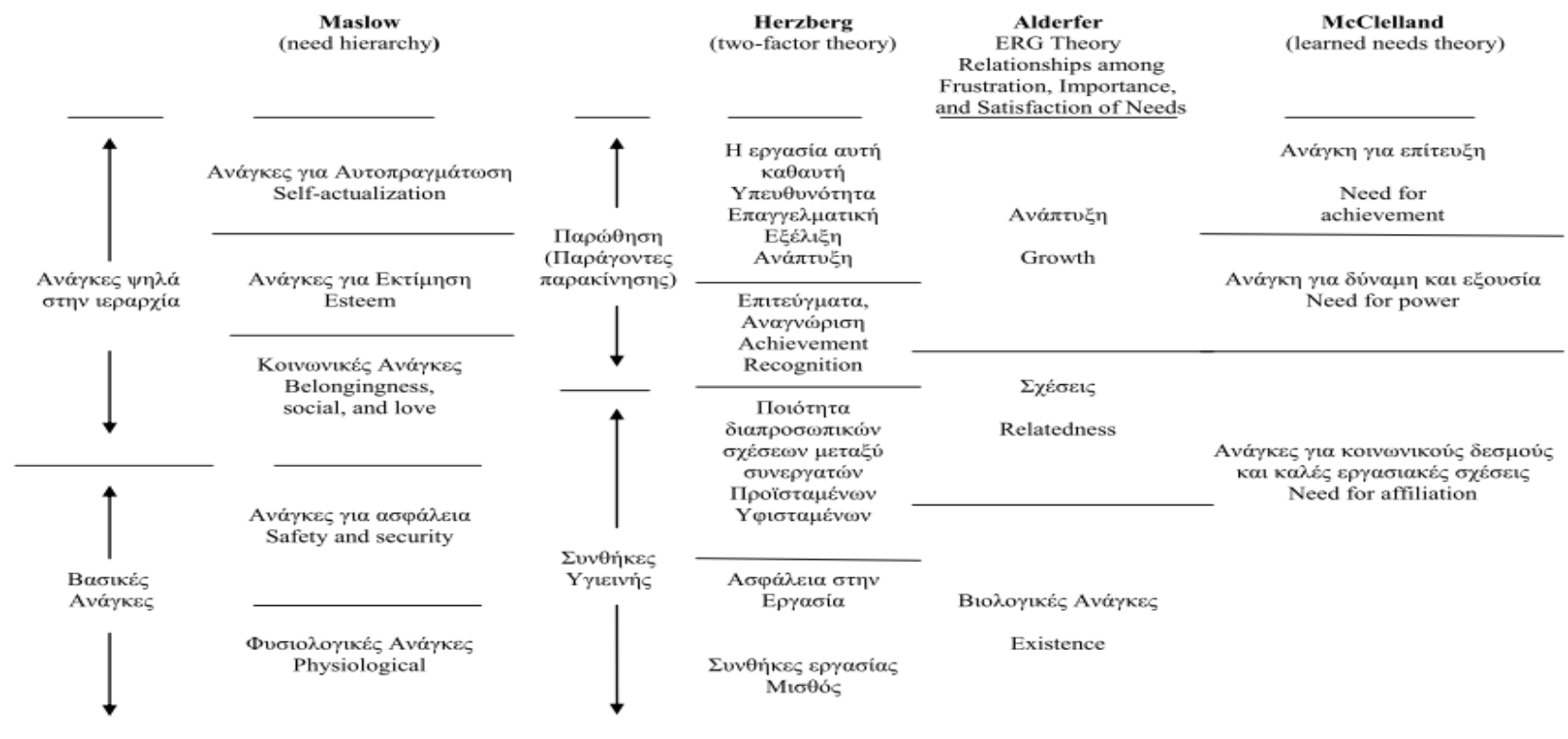
Όταν συνδέονται με τις συνθήκες εργασίας, την ασφάλεια, τις αμοιβές, τις σχέσεις με τους άλλους, την εποπτεία που ασκεί η διεύθυνση, την πολιτική που ακολουθεί η εταιρία ή ο οργανισμός εργασίας κ.λπ. προσδιορίζουν περιοχές που βρίσκονται έξω από τον εαυτό και γι' αυτό ονομάζονται εξωγενείς παράγοντες.

## **7.2. Η θεωρία των προσδοκιών**

Πάνω στα δύο μοντέλα του Maslow και του Herzberg στηρίχθηκαν πολλές έρευνες, υπήρξαν επίσης και νεότερες θεωρίες που μετακινήθηκαν από την έννοια της παρακίνησης ή παρώθησης στην έννοια της προσδοκίας με χαρακτηριστικότερη τη Θεωρία των Προσδοκιών του Victor Vroom (1964). Κάθε άτομο έχει μια μερική ή ολική αίσθηση της αυτοεικόνας του, των ικανοτήτων του κ.λπ., γεγονός που το προδιαθέτει να εκφράσει κάποιες προσδοκίες (Expectancy), όπως π.χ. ότι αν εργαστεί πιο σκληρά μπορεί να καταφέρει περισσότερα. Η αρχική προσδοκία συμβάλλει στη δημιουργία μιας άλλης προσδοκίας – πεποίθησης ότι η περισσότερη προσπάθεια θα γίνει αντιληπτή από το περιβάλλον (Instrumentality) και εφόσον αυτό συμβεί τότε το άτομο δημιουργεί μια ακόμη πιο ισχυρή προσδοκία, την αμοιβή (Valence), ότι δηλαδή η σκληρή προσπάθεια αναγνωρίστηκε, συνεπώς δικαιούται μια αμοιβή, η οποία μεταφράζεται σε περισσότερο εισόδημα, όπως, π.χ. σε μια γενναία αύξηση του μισθού (Outcome).

Η μεταμαθηματική αναπαράσταση της θεωρίας του Vroom εμφανίζεται ως  $Expectancy \times Instrumentality \times Valence = Motivation$ .

Στην παρακάτω εικόνα σχηματοποιούνται οι θεωρίες των ανθρώπινων αναγκών των Maslow, Herzberg, Alderfer & McClelland.



Εικόνα 22: Οι θεωρίες των Maslow, Herzberg, Alderfer & McClelland

### 7.3. Η θεωρία των Lawer and Porter

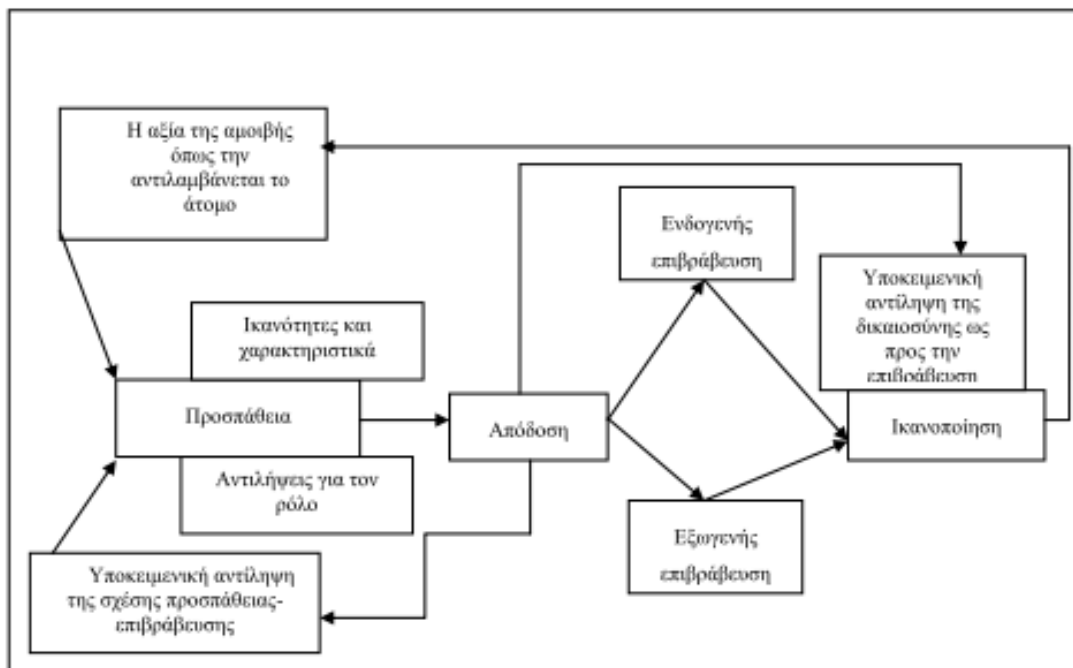
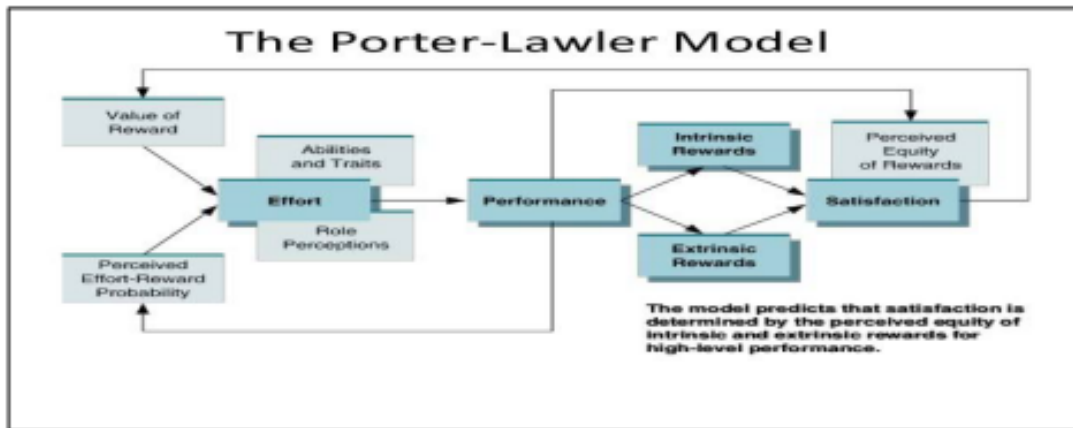
Στην ορολογία του management ο όρος *αποτελεσματικότητα* θέτει τους στόχους, δηλαδή, τι πρέπει να επιτευχθεί, ενώ ο όρος *αποδοτικότητα* ή *απόδοση* εκφράζει, τι πρέπει να κάνει κάποιος ώστε να πετύχει τους στόχους που έχουν τεθεί από το επιτελείο του οργανισμού ή της υπηρεσίας. Πολλές φορές οι δύο όροι συγχέονται ή, ανάλογα με συγκείμενο εμφανίζονται ταυτόσημοι. Σε κάθε περίπτωση, όσο περισσότερο αυξάνεται η απόδοση στο επίπεδο του ατόμου τόσο περισσότερες πιθανότητες έχει ο οργανισμός να αξιολογηθεί ως αποτελεσματικός. Η σχέση ατομικής απόδοσης και αποτελεσματικότητας του οργανισμού συσχετίζεται με την αντίληψη ότι η απόδοση πρέπει να αμείβεται και να επιβραβεύεται, με την έννοια ότι η αμοιβή λειτουργεί ως εξωτερικό κίνητρο το οποίο μπορεί να προσφέρει ικανοποίηση στον εργαζόμενο που αποδίδει. Η αντίληψη αυτή εξακολουθεί να κυριαρχεί στην αγορά εργασίας και να αποτελεί θέμα συζήτησης μεταξύ των ακαδημαϊκών.

Ενδεικτική είναι η μελέτη των Lawer and Porter, που δημοσιεύτηκε το 1967 με τον τίτλο «*The Effect of Performance on Job Satisfaction*» διανθίζει με νέα δεδομένα το εύρημα του Taylor (1911), ότι οι καλές αμοιβές παράγουν ικανοποίηση.

Στο παρακάτω σχήμα της εικόνας (23) η ικανοποίηση θεωρείται ως το προϊόν της υποκειμενικής αξιολόγησης του ατόμου ως προς το τι επενδύει στην εργασία του και ως προς τι προσδοκεί ως ανταμοιβή. Η υποκειμενική προσδοκία επηρεάζεται από εσωτερικά και εξωτερικά κίνητρα (παρακίνηση), από την αίσθηση της δικαιοσύνης, από τις αντιλήψεις για τον εργασιακό ρόλο, τις ατομικές ικανότητες και τα ατομικά χαρακτηριστικά.

Η θεωρία των Lawer and Porter (1967) για την εργασιακή απόδοση εκφράζει ορθολογικές αξιολογήσεις και εκτιμήσεις οι οποίες οδηγούν σε συγκεκριμένες προσδοκίες από την εργασία. Εάν το άτομο βλέπει ότι επιβραβεύεται τότε αυξάνεται και η ικανοποίησή του και έτσι το ίδιο παραμένει αποτελεσματικό, δηλαδή, η εξωτερική αμοιβή, εσωτερικεύεται. Υπάρχουν όμως ενστάσεις στο κατά πόσο μια συνεχής εξωτερική επιβράβευση μπορεί να διατηρήσει το άτομο σε συνεχή εγρήγορση ώστε να είναι πάντα αποδοτικό και αποτελεσματικό. Η θεωρία των Lawer and Porter, όπως και πιο πάνω η θεωρία του Vroom, ανήκουν στις θεωρίες διαδικασίας που μετρούν τις ανάγκες για επιτεύγματα.





Εικόνα 23: The Effect of Performance on Job Satisfaction. Lawler and Porter (1967)

#### 7.4. Θεωρία του Αυτοπροσδιορισμού των Ryan & Deci

Από το The Hawthorne Effect, δηλαδή, την ανάγκη των εργαζομένων να περιγράψουν τα συναισθήματα, τις εμπειρίες, τις ανάγκες και τις απόψεις τους, αναδύθηκε η *Θεωρία του Αυτοπροσδιορισμού* (Self-Determination Theory or SDT), των Ryan & Deci (1985,2017) και εντάσσεται στο γενικότερο πλαίσιο των θεωριών των Αιτιολογικών Προσδιορισμών που διερευνά η Ψυχολογία Κινήτρων. Φιλοδοξία των Ryan & Deci ήταν να αναπτύξουν μια ολοκληρωμένη θεωρία για την εργασία η οποία θα περιλαμβάνει τα εσωτερικά (intrinsic) και τα εξωτερικά (extrinsic) κίνητρα και τις γνωστικές τους διαστάσεις όπως η αυτονομία (autonomy), η επάρκεια ή ατομική ικανότητα (competence), και η ανάγκη για σχέσεις με τους άλλους (relatedness). Η Θεωρία του Αυτοπροσδιορισμού (Ryan & Deci, 2017: 123-318) συντίθεται σε έξι μικρότερες και εξειδικευμένες θεωρίες που μελετούν:

- Τα *Εσωτερικά Κίνητρα* (Cognitive Evaluation Theory or CET), τα οποία αναπτύσσονται στα άτομα ως εσωτερικές αμοιβές και συνδέονται με την αίσθηση της αυτονομίας και τις ατομικές ικανότητες. Η ελληνική λέξη που θα μπορούσε να περιγράψει αυτή τη γνωστική κατάσταση είναι το «μεράκι», δηλαδή, να εργάζεται κάποιος στοχεύοντας στην ποιότητα και αδιαφορώντας για το πόσο χρόνο και ενέργεια δαπανά, αρκεί το τελικό αποτέλεσμα να είναι «ωραίο» και να του αρέσει (Ryan & Deci, 2017: 123-157 και 158-178).

- Τα *Εξωτερικά Κίνητρα* (Organismic Integration Theory or OIT), εν αντιθέσει με τα άτομα που αναπτύσσουν εσωτερικά κίνητρα, αναφέρονται σε άτομα που υποσυνείδητα εσωτερικεύουν αιτιολογικούς προσδιορισμούς για την εργασία που προέρχονται από εξωτερικές πηγές και αφορούν τις εξωτερικές αμοιβές, την αναγνώριση και την παραγωγή περισσότερου έργου (Ryan & Deci, 2017: 179-215).

- Τους *Αιτιολογικούς Προσδιορισμούς* (Causality Orientations Theory or COT), που το άτομο αποδίδει στην εργασία του και τα οποία προϋποθέτουν τις ατομικές διαφορές: Κάποια άτομα δρουν χωρίς ιδιαίτερο ενδιαφέρον, αξιολογώντας κάθε φορά τις συνθήκες που διαμορφώνουν μία κατάσταση σε ορισμένη χρονική περίοδο, κάποια άλλα εστιάζουν στις αμοιβές και στις προοπτικές εξέλιξης, και άλλα εμφανίζουν άγχος που συσχετίζεται με το πώς αξιολογούν τις ικανότητές τους (Ryan & Deci, 2017: 216-238).

- Τις *Βασικές Ψυχολογικές Ανάγκες* (Basic Psychological Needs Theory or BPNT), οι οποίες διακρίνονται στην ανάγκη του ατόμου να αισθάνεται ένα βαθμό αυτονομίας στην εργασία του, να νιώθει σίγουρο για τις ατομικές του ικανότητες και να έχει αναπτύξει τις κοινωνικές δεξιότητες οι οποίες είναι απαραίτητες στις σχέσεις με άλλα άτομα, μέσα και έξω από το πλαίσιο της εργασίας. Στις περιπτώσεις που δεν ικανοποιούνται επαρκώς αυτές οι διαστάσεις των βασικών αναγκών προκύπτουν ζητήματα ψυχικής υγείας και άγχους και συνήθως αντανακλούν στις ασθένειες και στις συχνές απουσίες από την εργασία (Ryan & Deci, 2017: 239-271).

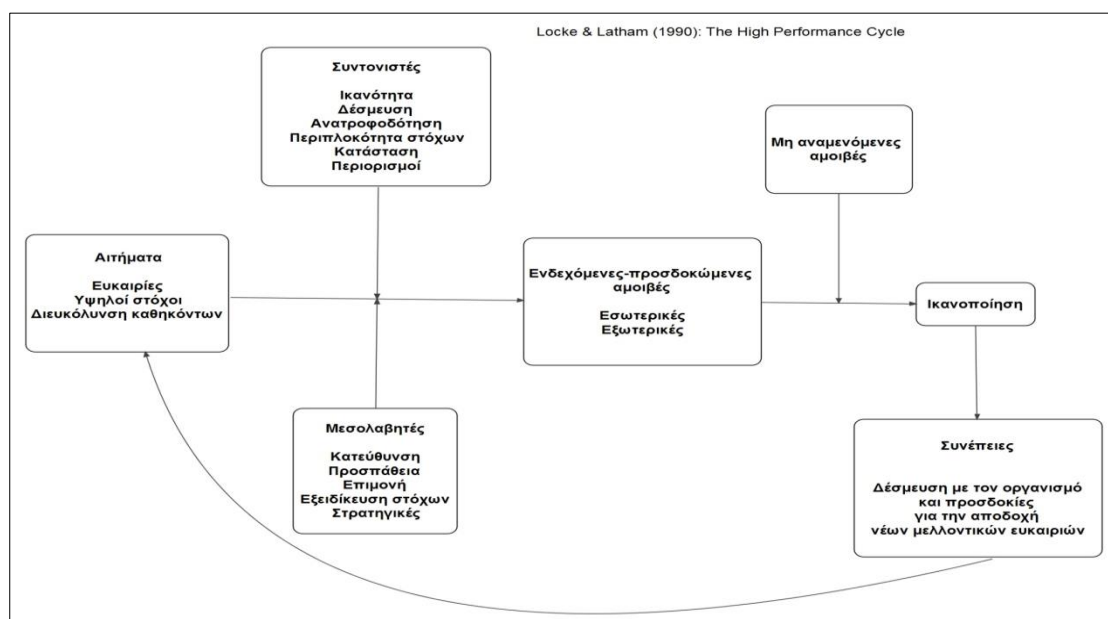
- Τους *στόχους που θέτει το άτομο σε συνάρτηση με την διάκριση μεταξύ εσωτερικών και εξωτερικών κινήτρων* (Goal Contents Theory or GCT), κατά την οποία η συζήτηση παραμένει ανοικτή για το αν τα εσωτερικά και εξωτερικά κίνητρα παράγουν ένα αποτέλεσμα που προκύπτει από το άθροισμά τους ή αν παραμένουν διακριτά. Το κύριο ερώτημα στην συζήτηση έχει να κάνει με το αν η εξωτερική αμοιβή προκαλεί διάσπαση στα άτομα που ως αποτέλεσμα έχει την μείωση των εσωτερικών κινήτρων (συμπεριφοριστική αντίληψη). Ερωτήματα, όπως κάθε πότε

πρέπει να δίδεται μια αμοιβή (συχνότητα) και κατά πόσο μεγάλη, μέτρια ή μικρή είναι (ποσότητα), έχουν μελετηθεί από τις συμπεριφοριστικές θεωρίες και ελέγχονται κατά πόσο μπορούν να επηρεάσουν άτομα που ήδη έχουν προλάβει να αναπτύξουν σε σημαντικό βαθμό τα εσωτερικά κίνητρα (Ryan & Deci, 2017: 272-292).

- Τα κίνητρα για την ανάπτυξη σχέσεων (Relationships Motivation Theory or RMT). Η ανάγκη για διαπροσωπικές σχέσεις συνιστά βασικό εσωτερικό κίνητρο. Η εγγύτητα, η προσωπική επικοινωνία, η αυθεντικότητα των συναισθημάτων, το αμοιβαίο ενδιαφέρον, η διάθεση για προσφορά και φροντίδα κλπ. περιγράφονται στην έκτη mini-theory που αποτελεί μέρος της θεωρίας του αυτοπροσδιορισμού (Ryan & Deci, 2017: 293-318). Η έρευνα έχει δείξει ότι όσο πιο κοντά συνδέονται τα άτομα μεταξύ τους, χωρίς να παραβιάζουν την αυτονομία και ενισχύεται η κοινωνική και ψυχοσυναισθηματική υποστήριξη, τόσο περισσότερο αυξάνεται η ικανοποίηση και βελτιώνεται η ψυχική και φυσική υγεία.

### 7.5. Η Θεωρία της Στοχοθεσίας των Locke and Latham και η σύνδεσή της με την Θεωρία της Αυτεπάρκειας του Bandura

Η Θεωρία της Στοχοθεσίας (Goal Setting Theory) αναπτύχθηκε από τους Locke & Latham (1990), αλλά στην πραγματικότητα έλκει τις ρίζες στο 1964, δηλαδή, στο έτος που ο Locke εκπόνησε την διδακτορική του διατριβή με επόπτρια την P.C. Smith, συνεχίζοντας την παράδοση του Πανεπιστημίου του Cornell.



Εικόνα 24: Η Θεωρία της Στοχοθεσίας Πηγή: Latham, 2007, p. 81

Στην πιο πάνω εικόνα αποτυπώνεται η Θεωρία της Στοχοθεσίας, όπως έχει προσαρμοστεί για την επίτευξη του κύκλου υψηλής απόδοσης στην εργασία. Η Θεωρία της Στοχοθεσίας ή Στοχοθέτησης πήρε το όνομά της από τους στόχους που θέτει το άτομο στην εργασία του. Αργότερα οι στόχοι (goals) αντικαταστάθηκαν από τον όρο αιτήματα (demands), όπως φαίνεται και στην εικόνα. Ο λόγος που ο όρος «αιτήματα» αντικατέστησε τον όρο «στόχοι» εξηγείται από τον Latham, ότι τα αιτήματα συνδέονται με την γνωστική κατάσταση της αυτεπάρκειας (self-efficacy), κατά την οποία το άτομο αυτοαξιολογεί τις ικανότητές του και τις συγκρίνει με τις απαιτήσεις του περιβάλλοντος Bandura (1997,1999). Στο τριαδικό μοντέλο του Bandura διακρίνονται οι σχέσεις μεταξύ του ατόμου, του περιβάλλοντος και της εκδηλωμένης συμπεριφοράς. Το άτομο με τις βιολογικές του καταβολές, τα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας, τις πεποιθήσεις και τα συναισθήματά του, αλληλεπιδρά με τα εξωτερικά στοιχεία που συνθέτουν το περιβάλλον. Από την αλληλεπίδραση προκύπτουν συγκεκριμένες συμπεριφορές, οι οποίες αξιολογούνται από το περιβάλλον (π.χ. άλλα πρόσωπα), αλλά και από το ίδιο το άτομο, με αποτέλεσμα να αναπροσαρμόζει ή να διατηρεί την συμπεριφορά του, δηλαδή, να προχωρά στο στάδιο της *αυτορρύθμισης* (self-regulation). Ο Bandura, εστιάζει την προσοχή του στην *κοινωνική μάθηση* που συνδέεται με την *αυτεπάρκεια* και την *αυτοπεποίθηση*. Η κοινωνική μάθηση, όπως σημειώθηκε και σε άλλο σημείο της εργασίας, λαμβάνει χώρα: α) μέσω υποκατάστατου (για παράδειγμα, με την μίμηση κοινωνικών προτύπων), β) μέσω της κοινωνικής πειθούς (κυρίως με λεκτικό τρόπο, όπως επιβράβευση/επίκριση, ενθάρρυνση/αποθάρρυνση), και γ) μέσω του τρόπου που το άτομο αξιολογεί την ψυχοσωματική του κατάσταση (για παράδειγμα τα αγχώδη άτομα καθιλώνονται εξαιτίας διαφόρων ψυχοσωματικών συμπτωμάτων, όπως οι ισχυρές ημικρανίες, αδυναμίες, κ.λπ.). Τα άτομα που επιβραβεύονται νιώθουν μεγαλύτερη αυτοπεποίθηση, η οποία δρα ενισχυτικά στην αίσθηση της αυτεπάρκειας και έτσι αποδίδουν καλύτερα στον χώρο της εργασίας. Σε κάθε περίπτωση λαμβάνουν υπόψη τους και τις δυσκολίες της φύσης της εργασίας, τις συνθήκες, τις σχέσεις με τους άλλους, κ.λπ. και έτσι δημιουργούν αντιλήψεις και προσδοκίες.

Οι θέσεις του Bandura συμπίπτουν με τις θέσεις των Locke & Latham, οι οποίοι προχωρούν ένα βήμα παραπέρα, υποστηρίζοντας ότι τα άτομα με υψηλούς στόχους επιθυμούν να αντιμετωπίσουν πιο δύσκολα και σύνθετα έργα γιατί έχουν

αυξημένες προσδοκίες για ανταμοιβές. Με άλλη διατύπωση, η αίσθηση υψηλής αυτεπάρκειας συσχετίζεται με την αποτελεσματικότητα και συνεπακόλουθα με τις προσδοκίες για αμοιβές. Όπως αποτυπώνεται στην εικόνα (24), οι *μεσολαβητές* (mediators): όπως η *κατεύθυνση* (direction), η *προσπάθεια* (effort) και η *επιμονή* (persistence) συνθέτουν τις τρεις διαστάσεις των κινήτρων παρακίνησης ή παρώθησης (motivation). Στους μεσολαβητές προστίθενται και οι δυσκολίες του έργου, καθώς επίσης και οι στρατηγικές που απαιτούνται για την εκτέλεσή του. Στην ουσία οι μεσολαβητές επεξηγούν τον τρόπο ή αιτιολογούν την αύξηση της απόδοσης στην εργασία. Οι *συντονιστές* (moderators) είναι εκείνες οι μεταβλητές που ενισχύουν ή παρεμποδίζουν το αποτέλεσμα της απόδοσης. Οι ατομικές ικανότητες και δεξιότητες, η δέσμευση, η πολυπλοκότητα του έργου, ο προσδιορισμός των περιθωρίων της κάθε κατάστασης κ.λπ. λαμβάνονται υπόψη από το άτομο πριν αποφασίσει να δράσει. Οι Locke & Latham αποδίδουν ιδιαίτερη σημασία στην ανατροφοδότηση (feedback), η οποία δρα υποστηρικτικά, και μπορεί να επιδράσει θετικά στα άτομα που αμφιβάλλουν ότι θα καταφέρουν να ανταποκριθούν στις δυσκολίες του έργου. Η ενίσχυση μέσω της ανατροφοδότησης θεωρείται πολύ σημαντική μεταβλητή, γιατί, σύμφωνα με τις πιο πάνω θεωρίες βοηθά το άτομο να αξιολογήσει την αυτεπάρκειά του, δηλαδή, να εκτιμήσει τον βαθμό της ικανότητάς του ώστε να ανταποκριθεί στον στόχο (self-goal-efficacy), και έτσι να έχει την αίσθηση της αυτονομίας η οποία συσχετίζεται με την αυτορρύθμιση.

## **7.6. Η θεωρία των Hackman & Oldham**

Σε παρόμοια συμπεράσματα με τους Locke και Latham είχε καταλήξει και η έρευνα των Hackman & Oldham (1975). Η *ποικιλία των ικανοτήτων* (Skill Variety), η *ταυτότητα των καθηκόντων* (Task Identity), και η *σπουδαιότητα των καθηκόντων* (Task Significance), νοηματοδοτούν την φύση της εργασίας (meaningfulness of the work). Ταυτόχρονα η *αυτονομία* (Autonomy), αναφέρεται στην ευθύνη που αναλαμβάνει το άτομο ώστε να πετύχει το επιθυμητό αποτέλεσμα, ενώ η *ανατροφοδότηση* (feedback), είναι η πληροφόρηση-αξιολόγηση για το αποτέλεσμα που προκύπτει από την προσπάθειά του. Στην ιδανική περίπτωση που το άτομο έχει τις ικανότητες που απαιτούνται, γνωρίζει τι πρέπει να κάνει, αποδίδει μια ιδιαίτερη σημασία σε αυτό που έχει να κάνει, είναι αυτόνομο ώστε να αναλαμβάνει ευθύνες, και εν τέλει αξιολογείται και ενισχύεται θετικά, τότε αναπτύσσει τα εσωτερικά κίνητρα, τα οποία, κατά κάποιο τρόπο συνιστούν μια μορφή δέσμευσης (High

Internal Work Motivation), τα οποία οδηγούν σε υψηλής ποιότητας απόδοση στην εργασία (High Quality Work Performance), σε υψηλή ικανοποίηση (High Satisfaction) και σε χαμηλά επίπεδα απουσίας από την εργασία, ή εθελουσίας εξόδου μέσω σύνταξης ή αλλαγής επαγγέλματος (Low Absenteeism and Turnover)

Η σημασία της αυτονομίας, (όπως είχε διατυπωθεί και πιο πάνω στην Θεωρία του Αυτοπροσδιορισμού), και κυρίως η θετική ανατροφοδότηση φαίνεται στον παρακάτω μαθηματικό τύπο που χρησιμοποιούν οι Hackman & Oldham, στην εικόνα (25).

$$\text{Motivating Potential Score (MPS)} = \left[ \frac{\text{Skill Variety} + \frac{\text{Task Identity}}{3} + \frac{\text{Task Significance}}{3}}{3} \right] \times (\text{Autonomy}) \times (\text{Feedback}).$$

Εικόνα 25: Το εν δυνάμει σκορ παρακίνησης κατά το Development of the Job Diagnostic Survey Πηγή: Hackman & Oldham, 1975.

Η ποικιλία καθηκόντων αθροισμένη με την ταυτότητα και την σπουδαιότητα των καθηκόντων διαιρείται με το τρία και το αποτέλεσμα πολλαπλασιάζεται με τις τιμές που παίρνει η αυτονομία και με τις τιμές που δίδονται στην ανατροφοδότηση. Η αντίστοιχη εξίσωση κατά τον Locke είναι (Satisfaction = (want - have) x importance), κατά την οποία το κάθε άτομο αξιολογεί την εργασιακή του ικανοποίηση σε σχέση, με ποιες από τις προσδοκίες του έχουν πραγματοποιηθεί, και σε ποιο βαθμό τις αποτιμά ως σημαντικές.

### 7.7. Οι βρόχοι μάθησης και τα μοντέλα I και II, κατά τον Argyris

Κατά τον Argyris (2006), το εργαζόμενο άτομο, είτε είναι ψηλά στην ιεραρχία είτε στο χαμηλότερο σημείο της, επιστρατεύει ένα αυτοαναφορικό τρόπο σκέψης με το οποίο αμύνεται σε καταστάσεις σύγκρουσης ή δυσφορίας που εμφανίζονται στην εργασία. Ο Argyris το έχει ονομάσει ως *defensive reasoning mind-set*, όρος που περιγράφει τους αιτιολογικούς προσδιορισμούς που χρησιμοποιεί το εργαζόμενο άτομο προκειμένου να δικαιολογήσει μια απόφαση ή επιλογή που συνεπάγεται μια συγκεκριμένη συμπεριφορά. Αντικειμενικός σκοπός του *defensive reasoning mind-set* είναι να υποστηρίξει το άτομο κάθε φορά που νιώθει ότι είναι εκτεθειμένο σε κρίσεις και βρίσκεται σε θέση άμυνας. Σε αυτές τις περιπτώσεις λειτουργεί η λογική της *αυτοαναφορικότητας* (self-referential logic), λογική που αποζητά να εξασφαλίσει την αντικειμενικότητα ενός ισχυρισμού, συνεπώς, το άτομο διηθίζει και προσαρμόζει

έναν άλλο ισχυρισμό σύμφωνα με το δικό του αυτοαναφορικό αξιακό σύστημα, αποφεύγει την διαφάνεια (transparency) και πολλές φορές οδηγείται στην αυταπάτη (Self-deception).

Τα άτομα καταλήγουν σε λανθασμένες εκτιμήσεις, γιατί, κατά τις συζητήσεις εκδηλώνονται οι αμυντικές-αυτοαναφορικές συλλογιστικές και συμπεριφορές, όπως εδώ και δεκαετίες έχουν επισημάνει στις σχετικές τους μελέτες οι Argyris & Schön (Argyris, 1965, 1974, 1982, 1985, 2002, 2006, 2010; Schön, 1983; Argyris & Schön, 1974, 1978; Argyris, Putnam, & Smith, 1985). Τα άτομα αντιδρούν σε διάφορες καταστάσεις ανάλογα με τις θεωρίες που έχουν υιοθετήσει κατά τη διάρκεια της ζωής τους. Πρόκειται για θεωρήσεις και στάσεις ζωής που ξεκινούν από την παιδική ηλικία, από την πρωτογενή κοινωνικοποίηση στην οικογένεια και από δευτερογενείς και μεταγενέστερες διαδικασίες κοινωνικοποίησης σε άλλα πλαίσια, όπως λ.χ. στο σχολείο, στην εργασία, κ.ο.κ. Αυτές τις μαθημένες στάσεις, οι Argyris & Schön τις έχουν ονομάσει *espoused theories* (ενστερνιζόμενες ή υιοθετημένες θεωρίες) και εκφράζονται σε θεωρητικό επίπεδο, όταν π.χ. ζητείται η γνώμη κάποιου για ένα θέμα. Παράλληλα με τις *espoused theories* τα άτομα σχεδιάζουν τις δράσεις τους με τις *theories in use* (θεωρίες προς χρήση), οι οποίες λειτουργούν ως εννοιολογικοί χάρτες που καθοδηγούν το κάθε άτομο να δράσει και να αιτιολογήσει τις πράξεις του. Η μελέτη δεκαετιών ανέδειξε δύο σημαντικά υποδείγματα *theories in use* το υπόδειγμα ή model I και το υπόδειγμα ή model II. Για κάθε υπόδειγμα ισχύουν κάποιες κεντρικές μεταβλητές, τις οποίες οι Argyris & Schön έχουν ονομάσει ως *Governing Variables or Values* (όρος που δεν μπορεί να μεταφραστεί μονολεκτικά στην ελληνική γλώσσα, και σε ελεύθερη απόδοση σημαίνει, τις αξίες, τις στάσεις και τις πεποιθήσεις που «κυβερνούν», καθοδηγούν το άτομο ώστε να δράσει με ορισμένο τρόπο. Σε αρκετά άρθρα ο όρος έχει μεταφραστεί ως «Κυβερνώσες μεταβλητές ή αξίες», χωρίς να λύνει την πολυσημία που εκφράζεται στην αγγλική γλώσσα). Στις περιπτώσεις που ένα άτομο καταφέρει να διαφυλάξει τις *Governing Variables*, μεταβάλλει την δράση του αν διαπιστώσει κάποιο λάθος ή κάποιο εμπόδιο και αυτό έχει ονομαστεί ως *single-loop learning or SLL*. Ο απλός βρόχος μάθησης λειτουργεί σαν τον θερμοστάτη, που μετά από ένα ορισμένο βαθμό θερμοκρασίας ανοίγει ή κλείνει την θέρμανση ή την ψύξη. Οι οργανισμοί έχουν σχεδιαστεί για να λειτουργούν σαν τον θερμοστάτη, δηλαδή, μόλις εντοπιστεί ένα λάθος, τότε το

διορθώνουν. Το ερώτημα για τον τρόπο που πρέπει να διορθωθεί το λάθος, το απαντάει συνήθως το κέντρο των αποφάσεων.

Στις περιπτώσεις που το άτομο είναι αναγκασμένο να αλλάξει τον τρόπο της δράσης του και τις Governing Variables, τότε βρίσκεται σε μια κατάσταση που έχει ονομαστεί ως double loop learning or DLL. Στον διπλό βρόχο μάθησης, εισέρχεται ο *αναστοχασμός*, που στο προηγούμενο παράδειγμα, μπορεί κανείς να φανταστεί τον θερμοστάτη να σκέφτεται για το ποια είναι η ιδανική θερμοκρασία για τα άτομα που ζουν σε ένα σπίτι. Κι όπως σπίτι από σπίτι διαφέρει, παρόμοια διαφέρουν και οι οργανισμοί μεταξύ τους, γιατί, είναι τα άτομα και οι προσωπικότητές τους που κάνουν την διαφορά.

Ένας οργανισμός με έντονες ρυθμιστικές παρεμβάσεις για τους ρόλους εξωθεί τα μέλη του σε θέσεις άμυνας και αυτοαναφορικότητας. Όπως παρατήρησαν οι Argyris & Schön, ο πιο συνηθισμένος τρόπος αντίδρασης παραπέμπει στο υπόδειγμα I κατά το οποίο, το άτομο, επιλέγει ως governing variables:

- Την θέλησή του να πετύχει έναν στόχο, όπως το ίδιο τον αντιλαμβάνεται.
- Την επιθυμία του να κερδίζει και να μην χάνει.
- Την προσπάθειά του να καταστέλλει τα αρνητικά του συναισθήματα και αποφεύγει την γνωστική σύγκρουση με τα άλλα άτομα.
- Την πεποίθησή του, ότι το ίδιο σκέφτεται και δρα ορθολογικά.

Σε δεύτερο στάδιο επιλέγει εκείνες τις *στρατηγικές δράσης* (action strategies) οι οποίες συμβαδίζουν με τις governing variables, δηλαδή, προσπαθεί να ελέγξει το περιβάλλον και τους παράγοντες που επιδρούν ώστε να διασφαλίσει την επίτευξη του στόχου του, αποφεύγει να δημιουργήσει αρνητικά συναισθήματα στον εαυτό του και στους άλλους, και έτσι εκφράζεται μονομερώς, αποσκοπώντας να διαφυλάξει τον εαυτό του και όποια άλλα άτομα έχει επιλέξει, προσπαθώντας να αποφύγει τις έντονες συγκρούσεις με άτομα ή ομάδες που εκφέρουν διαφορετικές απόψεις. Οι επιλεγμένες στρατηγικές δράσεις (action strategies) επιφέρουν συγκεκριμένες συνέπειες (consequences), οι οποίες μακροπρόθεσμα και βραχυπρόθεσμα επιδρούν στην αποτελεσματικότητα (effectiveness) των ατόμων και του οργανισμού στον οποίο εργάζονται:

- Προβλήματα στην συνεννόηση και επικοινωνία (θόρυβος, υπερφόρτωση, εντροπία).



- Τακτικές και συμπεριφορές που αποσκοπούν στην προστασία του εαυτού.
- Μάθηση Απλού Βρόχου. Περιορισμός της ελεύθερης επιλογής, αποφυγή του ρίσκου και μειωμένη δέσμευση με την κουλτούρα του οργανισμού. Η μάθηση αυτή είναι γνωστή ως Ο-Ι (όπου το Ο αναφέρεται στον Οργανισμό).
- Φαινόμενα Πυγμαλίωνα και αυτό-προφητείας.
- Κλιμάκωση των λανθασμένων αποφάσεων γιατί οι διαφορετικές απόψεις, αντιλήψεις, ιδέες, γνώμες και στάσεις δεν εκτίθενται σε δημόσιο έλεγχο και δοκιμασία, αλλά υποκρύπτονται και παραμένουν ιδιωτικές (Argyris & Schön, 1978).

Η μάθηση απλού βρόχου η οποία οδηγεί στο model I κυριαρχεί στους τρόπους που λειτουργούν οι οργανισμοί. Μία από τις συνέπειες είναι να διακινούνται εκθέσεις από κάτω προς τα πάνω στις οποίες αποκρύπτονται τα πραγματικά προβλήματα που αντιμετωπίζουν τα υποσυστήματα του οργανισμού. Ένα δεύτερο θέμα αφορά στις συγκρούσεις οι οποίες αποφεύγονται ή, εκτονώνονται στο περιθώριο, «πίσω από τις κουρτίνες». Το model I περιγράφει έναν οργανισμό με ελεγκτικούς και ρυθμιστικούς μηχανισμούς που οδηγούν τα άτομα στην συμμόρφωση, προκειμένου να διαφυλάξουν τους εαυτούς τους από τις συγκρούσεις. Μακροπρόθεσμα η συμμόρφωση καθλώνει τον οργανισμό σε μία στασιμότητα, δεν δημιουργεί προϋποθέσεις διαμόρφωσης οράματος και στρατηγικού σχεδιασμού και παρουσιάζει έναν οργανισμό σε μία συνεχή ανακύκλωση των ίδιων καταστάσεων. Τα ζητήματα των συγκρούσεων, του στρατηγικού σχεδιασμού και της αλλαγής συνδέονται με το στυλ ηγεσίας και παραθέτονται παρακάτω.

Οι Argyris & Schön πρεσβεύουν την άποψη ότι οι οργανισμοί μπορούν να αλλάξουν εφόσον μαθαίνουν σύμφωνα με το τον διπλό βρόχο μάθησης, ο οποίος περιγράφεται στο model II έχοντας ως κύριο χαρακτηριστικό στοιχείο τον διάλογο και την γνωστική σύγκρουση.

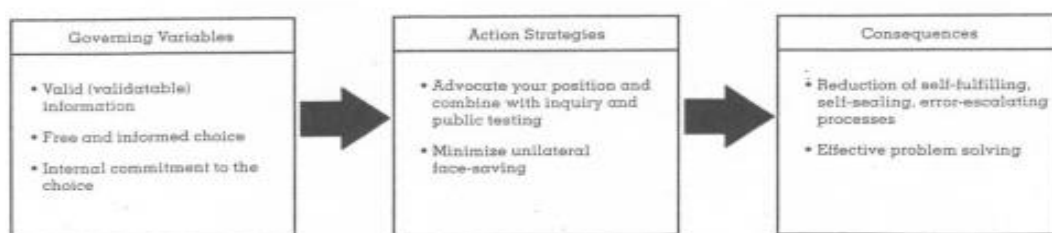


FIGURE 2  
Model II Theory-in-Use

Εικόνα 26: Model II Πηγή (Argyris, 2002: 215).

Στο σχήμα της εικόνας (12) αποτυπώνεται το model II στο οποίο διαφαίνεται ότι τα άτομα προσβλέπουν στην επικοινωνία και πληροφόρηση, προσδίδουν αξία στην ανταλλαγή πληροφοριών, ιδεών, απόψεων, δεσμεύονται σε έναν διάλογο με θέσεις περιορίζοντας την αυτοαναφορικότητα και την προστασία του εαυτού, ενδιαφέρονται για το σύνολο, διερευνούν και αναζητούν πρωτότυπες και αποτελεσματικές λύσεις. Η όλη διαδικασία από τις από τις governing variables or values, τις action strategies και τις consequences, υποδηλώνει την μάθηση μέσω διπλού βρόχου, δηλαδή, τα άτομα μεταβάλλουν τις στρατηγικές και τις πεποιθήσεις με σκοπό όχι μόνο να εντοπίζουν τα ενδεχόμενα λάθη, αλλά, να αναστοχάζονται πάνω στην μεθοδολογία με ερωτήσεις, γιατί μία κατάσταση λειτουργεί σωστά και κάποια άλλη όχι. Συνεπώς, η μάθηση του διπλού βρόχου προϋποθέτει την έρευνα και την αναζήτηση για τρόπους που θα βοηθήσουν τα άτομα να γίνουν πιο αποτελεσματικά ώστε ο οργανισμός στο σύνολό του να έχει ωφέλειες. Προϋπόθεση για το model II είναι η αποδοχή εκ μέρους των ατόμων ότι τα ίδια τα άτομα συνιστούν τον οργανισμό ή, με την «γλώσσα» του Καστοριάδη, *αυτοθεσμίζονται*. Σε αυτό το πλαίσιο, οι γνωστικές συγκρούσεις είναι αποδεκτές, όπως και η επικοινωνία, η ευγένεια, η ενσυναίσθηση, η αρμονία, ο στρατηγικός σχεδιασμός και η διάθεση για αλλαγές. Στο επίπεδο της επαγγελματικής ικανοποίησης το θέμα περιγράφεται με θεωρίες που επικεντρώνονται στους στόχους, όπως η Θεωρία της Στοχοθεσίας των Locke & Latham ή η Θεωρία της Αυτεπάρκειας του Bandura. Στο επίπεδο της ηγεσίας οι θεωρίες επικεντρώνονται στα ατομικά χαρακτηριστικά του ηγέτη που όχι μόνο θα διοικεί, αλλά και θα εκπαιδεύει. Ο Schön, συνεργάτης του Argyris, προσαρμόζει όλη την θεωρία στον δάσκαλο και στον μαθητή, γι' αυτό και η αξία της έχει αναγνωριστεί από την ακαδημαϊκή κοινότητα (1983).

## **Συμπεράσματα**

Η ανθρώπινη εργασία αποτελεί μέρος της ανάπτυξης του ατόμου. Από την αρχαιότητα μέχρι σήμερα η εργασία σημαίνει τις ανθρώπινες σχέσεις, την κοινωνική οργάνωση, την ηγεσία και τους στόχους. Ο άνθρωπος, ταυτόχρονα με την χειρονακτική και πνευματική του εργασία, νοηματοδοτεί τα συγκεκριμένα που την συνθέτουν. Τα νοηματοδοτεί ως άτομο, παρόμοια και η κοινωνία ως συλλογικότητα. Αυτή η σχέση ατόμου κοινωνίας δεν μπορεί να κατακερματιστεί, γιατί συνιστά μία ενιαία οντότητα στην οποία αποδίδεται ένα ιστορικό, κοινωνιολογικό, πολιτικό,

οικονομικό και ψυχολογικό νόημα. Ο άνθρωπος, όμως, μετέχει και σε άλλα πλαίσια κοινωνικών σχέσεων, όπως είναι η οικογένεια, η φιλία, τα ενδιαφέροντά του και οι ανησυχίες του που τον κατευθύνουν σε άλλους χώρους με ποικίλες δραστηριότητες. Αυτή η μετοχή του ανθρώπου σε ομάδες ενεργοποιεί τον εγκέφαλό του και για κάθε πλαίσιο δημιουργεί ένα γνωστικό σχήμα ερμηνείας ώστε να το χρησιμοποιεί κάθε φορά που πρόκειται να εκδηλώσει την συμπεριφορά του.

Το όλο πλαίσιο της ανθρώπινης εργασίας συνιστά σύστημα και προκειμένου να λειτουργήσει χρειάζεται να οργανωθεί. Η οργάνωση είναι ιεραρχική ως προς την ηγεσία και οριζόντια ως προς τον καταμερισμό των έργων. Αυτός που καλείται να σχεδιάσει ένα πλαίσιο οργάνωσης, στο αρχικό στάδιο, είναι υποχρεωμένος να το σχεδιάσει ψυχρά και απρόσωπα. Αυτή η παραδοχή εξηγεί την επιστημονική διοίκηση της εργασίας που εμφανίστηκε με πιο συστηματικό τρόπο στις αρχές του 20<sup>ου</sup> αιώνα, χωρίς αυτό να σημαίνει ότι ο άνθρωπος στις προηγούμενες εποχές δεν σχεδίαζε ορθολογικά τα κοινωνικά του συστήματα. Τα συστήματα εργασίας παράγουν μία περιπλοκότητα η οποία εμφανίζεται με πολλαπλές συνδέσεις.

Κάθε πλαίσιο της εργασίας φέρει την εικόνα της κοινωνίας, γιατί σε αυτό μετέχουν και αλληλεπιδρούν άνθρωποι με σκέψεις, κίνητρα και συναισθήματα. Το επιστημονικό ενδιαφέρον για το πώς νιώθουν τα άτομα που εργάζονται εκδηλώθηκε παράλληλα με την πορεία της κοινωνίας προς την δημοκρατία και την ελευθερία. Αυτή η σημαντική παράμετρος δεν πρέπει να αγνοείται, γιατί αν κανείς στρέψει το βλέμμα του στην ιστορία θα διαπιστώσει πως οι σκληρές εργασιακές συνθήκες ήταν απάνθρωπες και κόστιζαν σε ζωές, συνεπώς, δεν υπήρχε κανένας λόγος να σκέφτεται κανείς τι σημαίνει επαγγελματική ικανοποίηση.

Η Οργανωσιακή Συμπεριφορά συνιστά το σύγχρονο διεπιστημονικό πεδίο που μελετά την περιπλοκότητα που αναδύεται από την αλληλεπίδραση του ατόμου με την ομάδα, τον οργανισμό και το ευρύτερο κοινωνικό, οικονομικό και πολιτισμικό περιβάλλον. Πάντοτε η ανθρώπινη εργασία ήταν συνδεδεμένη με την απόδοση και την αποτελεσματικότητα. Διάφορες θεωρίες εστίασαν στην συσχέτιση της απόδοσης με συστήματα αμοιβών, κι άλλες στην σχέση της με βαθιές αξίες και στάσεις. Το πολιτισμικό πλαίσιο ή, αλλιώς η κουλτούρα κάθε κοινωνίας επιδρά καταλυτικά στην συμπεριφορά που εκδηλώνεται στην εργασία. Καταλυτικά επιδρά και η προσωπικότητα του κάθε ατόμου, γιατί διαμορφώνεται από την παιδική του ηλικία κατά την διαδικασία της πρωτογενούς και δευτερογενούς κοινωνικοποίησης. Το

περιεχόμενο της κοινωνικοποίησης διαφέρει από πολιτισμό σε πολιτισμό, συνεπώς, η προσωπικότητα και κουλτούρα είναι άρρηκτα συνδεδεμένες. Ιδιαίτερα σημαντική είναι και η επίδραση της ομάδας. Όταν στην ομάδα δημιουργούνται σχέσεις εμπιστοσύνης, φροντίδας, επικοινωνίας και σεβασμού της αυτονομίας του κάθε ατόμου, τότε αυξάνεται η εργασιακή επίδοση και ενισχύεται η ικανοποίηση. Στις περιπτώσεις που μέσα στην ομάδα κατισχύσουν αρνητικές συμπεριφορές, όπως η αδιαφορία, η οκνηρία, ο καιροσκοπισμός τότε μειώνεται η απόδοση και αυξάνεται η δυσφορία. Ο αναστοχαστικός εργαζόμενος είναι ο ώριμος άνθρωπος, εκείνος που έχει συνειδητοποιήσει ότι γεννιέται και μεγαλώνει μέσα σε συστήματα σχέσεων, είτε αυτά είναι η οικογένεια είτε ο εργασιακός χώρος. Ακριβώς γι' αυτόν τον λόγο θα πρέπει να αναπτύξει τις κατάλληλες γνωστικές, κοινωνικές και συναισθηματικές δεξιότητες ώστε να μπορεί να συντονίζει τα ενδιαφέροντά του και την προσωπικότητά του με τις απαιτήσεις της εργασίας και του ευρύτερου οργανισμού για τον οποίο εργάζεται.

## Βιβλιογραφία

Alderfer, C.P. (1969). An empirical test of a new theory of human needs. *Organizational Behavior and Human Performance*, 4, 142–175.

Alderfer, C.P. (2011). *The practice of organizational diagnosis. Theory and methods*. New York: Oxford University Press.

Antoniou, A-S., G.& Cooper. C.L. (2005). *Research Companion to Organizational Health Psychology*. Cheltenham, UK, Northampton, MA, USA: Edward Elgar.

Argyle, M. (1989). Do happy workers work harder? In Veenhoven, R (Ed): *How harmful is happiness. Consequences of enjoying life or not*. Link: <https://personal.eur.nl/veenhoven/Pub1980s/89a-con.htm>).

Argyris, C. (1965). *Organization and innovation*. Homewood, IL: Richard D. Irwin.

Argyris, C. (1974). Alternative schools: A behavioral analysis. *Teachers College Record*, 75(4): 429-452.

Argyris, C. (1982). *Reasoning, learning, and action: Individual and organizational*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.

Argyris, C. (1985). *Strategy, change and defensive routines*. New York: Harper Business.

Argyris, C. (2002). Double-Loop Learning, Teaching, and Research. *Academy of Management. Learning & Education*, 2(1), 206-219.

Argyris, C. (2006). *Reasons and Rationalizations: The Limits to Organizational Knowledge*. New York: Oxford University Press.

Argyris, C. (2010). *Organizational Traps Leadership, Culture, Organizational Design*. New York: Oxford University Press.

Argyris, C., & Schön, D. (1974). *Theory in practice*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.

Argyris, C., & Schön, D. (1978) *Organizational learning: A theory of action perspective*. Reading, Massachusetts: Addison Wesley.

Argyris, C., Putnam, R., & Smith, D., (1985). *Action science: Concepts, methods, and skills for research and intervention*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.

Avolio, B.J. & Bass, B.M. (2002). *Developing potential across a full range of leaderships: Cases on transactional and transformational leadership*. Mahwah, New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates Inc. Publishers.

Baer, M., & Oldham, G. R. (2006). The curvilinear relation between experienced creative time pressure and creativity: Moderating effects of openness to experience and support for creativity. *Journal of Applied Psychology*, 91, 963–970.

Bandura, A. (1997). *Self-Efficacy. The Exercise of Control*. New York: W.H. Freeman and Company.

Bandura, A. (1999). *Self-Efficacy in changing societies*. Cambridge, New York: W.H. Cambridge University Press.

Bass, B.M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York: Free Press.

Bass, B.M. (1999). Two decades of research and development in transformational leadership. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8, 9-3.

Bennis, W. (2009). *On Becoming a leader*. Second Edition. New York: Basic Books.

Berne Eric (1961). *Transactional analysis in psychotherapy. A systematic individual and social psychiatry*. New York: Grove Press. Inc.

Boyatzis, R. (2011). Managerial and Leadership Competencies: A Behavioral Approach to Emotional, Social and Cognitive Intelligence. *Vision*, 15(2), 91-100.

Branch, S., Ramsay, S., Barker, M. (2012). Workplace Bulling, mobbing and general harassment: A review. *International Journal of Management Review*. British Academy of Management and Blackwell Publishing Ltd. DOI: 10.1111/j.1468-2370.2012.00339.x, 1-20.

Bronfenbrenner, U. (1979). *The ecology of human development: Experiments by nature and design*. Cambridge, MA: Harvard University Press.

Bronfenbrenner, U. (2005). *Making human beings human: bioecological perspectives on human development*. Thousand Oaks, California: Sage Publications, Inc.

Burnes, B. (2004). Kurt Lewin and complexity theories: Back to the future? *Journal of Change Management*, 4 (4), 309-325.

Cloke, K. & Goldsmith, J. (2005). *Resolving conflicts at work: eight strategies for everyone on the job*. San Francisco: Jossey-Bass & John Wiley & Sons, Inc.

Coase, H.R. (1960). The problem of social cost. *Journal of Law and Economics*, 3, 1-44.

Colquitt, J. & Salam, S., (2009). Foster Trust through Ability, Benevolence, and Integrity. In Locke, E.A. (Ed): *Handbook of Principles of Organizational Behavior. Indispensable Knowledge for Evidence-Based Management*. Second Edition. (Pages, 389-404). London: John Wiley & Sons, Ltd.

Costa, P., Costa, JR. and Widiger, T. (Eds). (2002). *Personality disorders and the Five-Factor Model of Personality*. Second Edition. Washington DC: American Psychology Association.

Courseu, P., Janssen, S., Meeus, M. (2014). Shining lights and bad apples: The effect of goal-setting on group performance. *Management Learning*, 45(3), 332-348.

Dolan, S.L. (2007). *Stress, self-esteem, health, and work*. New York. PALGRAVE MACMILLAN.

Donovan J.J. (2001). Work Motivation. In Anderson, N., Ones, D., Sinangil, H., Viswesvaran, C. (Eds) (2001): *Handbook of Industrial, Work, and Organizational Psychology*. Volume Two. (Pages, 53-77). London, Thousand Oaks, New Delhi: Sage Publications.

Dragoni, L., Park, H., Soltis, J., & Forte-Trammell, S. (2014). Show and tell: How supervisors facilitate leader development among transitioning leaders. *Journal of Applied Psychology*, 99(1), 66-86.

E. Humphrey, J. D. Nahrgang, and F. P. Morgeson, (2007) "Integrating Motivational, Social, and Contextual Work Design Features: A Meta-Analytic

Summary and Theoretical Extension of the Work Design Literature,” *Journal of Applied Psychology* 92 (5): 1332–56.

Ezzedeen, S. R., Hyde, C. M., & Laurin, K. R. (2006). Is strategic human resource management socially responsible? The case of Wegmans Food Markets, Inc. *Employee Responsibility and Rights Journal*, 18, 295–307.

Fayol, H. (revised by Irwin Gray). (1984). *General and Industrial Management*. London: Pitman, 1984.

Festinger L. (1957). *A Theory of Cognitive Dissonance*. Stanford, CA: Stanford University Press.

Gardner, H. (2011). *Frames of Mind. The Theory of Multiple Intelligences*. New York: Basic Books.

Gibson, J., Ivancevich, J., Donnelly, J. Jr., Konopaske, R. (2009). *Organizations. Behavior, Structure, Processes*. Fourteenth Edition. New York: McGraw Hill, Irwin.

Gino, F., Ayal, S., Ariely, D. (2009). Contagion and Differentiation in Unethical Behavior: The Effect of One Bad Apple on the Barrel. *Psychological Science*, 20, (3), 393-398.

Gratton, L. (2000). *Living Strategy: Putting People at the Heart of Corporate Purpose*. Financial Times Prentice Hall.

Griffin, R. & Moorhead, G. (2014). *Organizational behavior. Managing people and organizations*. Eleventh Edition. New York: South-Western, Cengage Learning.

Griffin, R. W. & O’Leary-Kelly, A.M. (2004). *The dark side of organizational behavior*. San Francisco: Jossey-Bass - A Wiley Imprint.

Gryna, F.M. (2004). *Work overload! Redesigning jobs to minimize stress and burnout*. Milwaukee, Wisconsin: ASQ Quality Press.

Hackman, R & Oldham (1975). Development of the Job Diagnostic Survey. *Journal of Applied Psychology*, 60 (2), 159-170.

Hellriegel, D., Slocum, Jr. J., (2011). *Organizational Behavior*. Thirteenth Edition. United States: South-Western CENGAGE Learning.



Herzberg, F., Mausner, B., Snyderman, B. (1959). *The motivation to work*. New York: John Wiley.

Hindle, T. (2003). *Guide to management ideas*. The Economist in association with Profile Books LTD.

Hofstede, G.H. (1980/2001). *Culture's consequences: Comparing values, behaviors, institutions, and organizations across nations*. Second Edition. Thousand Oaks, London: Sage Publications, Inc.

Hofstede, G.H. (2011). Dimensionalizing Cultures: The Hofstede Model in Context. *Online Readings in Psychology and Culture*, 2(1), 1-26.

Hofstede, G.H., Hofstede, H.G. and Minkov, M. (2010). *Cultures and Organizations. Software of the mind. Intercultural Cooperation and its importance for survival*. London, New York, Chicago: McGraw Hill.

Husted, B.W., Allen, D.B., (2000). Is it ethical to ethics as strategy? *Journal of Business Ethics*, 27, 21-31.

Ivancevich, J.M., Matteson, M.T. (1980). *Stress and work: a managerial perspective*. Glenview, Ill: Scott, Foresman.

Judge Timothy A., Robbins Stephen P. (2018). *Essentials of Organizational Behavior, 14<sup>th</sup> Edition. Global Edition*. Pearson.

Judge, T A. (2002). Back to the Same Place, for the First Time? The Hulin Family Tree. In Jeanne M. Brett & Fritz Drasgow (Eds): *The Psychology of Work. Theoretically Based Empirical Research*. (Pages, 23-50). Mahwah, New Jersey, London: Lawrence Erlbaum Associates Publishers.

Judge, T. A., & Higgins, C. A. (1999). The Big Five personality traits, general mental ability, and career success across the life span. *Personnel Psychology*, 52, 621–652.

Judge, T. A., & Ilies, R. (2002). Relationship of personality to performance motivation: A meta-analytic review. *Journal of Applied Psychology*, 87, 797–807.

Judge, T. A., & Klinger, R. (2007). Job satisfaction: Subjective well-being at work. In M. Eid & R. Larsen (Eds.), *The science of subjective well-being* (pp. 393-413). New York: Guilford Publications.

Judge, T. A., & Klinger, R. (2009). Promote job satisfaction through mental challenge. In E. A. Locke (Ed.), *Handbook of principles of organizational behavior*. (Pages, 107-121). Chichester, UK: John Wiley & Sons.

Judge, T. A., Martocchio, J. J., & Thoresen, C. J. (1997). Five-factor model of personality and employee absence. *Journal of Applied Psychology*, 82, 745–755.

Judge, T., Bono, J., Erez, A., Locke, Ed. and Thoresen, C. (2002). The Scientific Merit of Valid Measures of General Concepts: Personality Research and Core Self-Evaluations. In Jeanne M. Brett & Fritz Drasgow (Eds): *The Psychology of Work. Theoretically Based Empirical Research*. (Pages, 55-77). Mahwah, New Jersey, London: Lawrence Erlbaum Associates Publishers.

Judge, T.A., Parker, S.K., Colbert, A.E., Heller, D., Ilies, R. (2001). Job Satisfaction: A Cross-Cultural Review. In Anderson, N., Ones, D., Sinangil, H., Viswesvaran, C. (Eds) (2001): *Handbook of Industrial, Work, and Organizational Psychology*. Volume Two. (Pages, 25-52). London, Thousand Oaks, New Delhi: Sage Publications.

Judge, T.A., Thoresen, C.J., Bono, J.E., and Patton, G.K., (2001). The Job Satisfaction–Job Performance Relationship: A Qualitative and Quantitative Review. *Psychological Bulletin*, 127, 376–402.

Katz, D. & Kahn, R. (1978). The taking of organizational roles. In Katz, D. & Kahn, R.: *The social psychology of organizations*. (Pages, 106-221). New York: John Wiley & Sons.

Kidwell, E.R. Jr., Bennett, N. (1993). “Employ propensity to withhold effort: A conceptual model to intersect three avenues of research”. *Academy of management Review*, 19 (3), 429-456.

Kossek, E.E., Markel, K.S., McHugh, P.P. (2002). “Increasing diversity as an HRM change strategy”. *Journal of Organizational Change Management*, 16 (3), 328-362.

Latham, G. (2004). The Motivational Benefits of Goal-Setting. *Academy of Management Executive*, 18 (4), 126-129.

Latham, P.G. (2007). *Work Motivation. History, Theory, Research and Practice*. Thousand Oaks, London, New Delhi: Sage Publications.

Lawler, E. E., III. & Porter, L. W. (1967). The effect of performance on job satisfaction. *Industrial Relations*, 7, 20-28.

Leeuwen, T. van, Jewitt, C., (Eds) (2004). *Handbook of visual analysis*. London, Thousand Oaks, New Delhi: Sage Publications.

LePine, J. A. (2003). Team adaptation and postchange performance: Effects of team composition in terms of members' cognitive ability and personality. *Journal of Applied Psychology*, 88, 27-39.

Lewin, K. (1935a). *Principles of topological psychology*. New York, London: McGraw-Hill Book Company, INC.

Lewin, K. (1935b). *A dynamic theory of personality. Selected Papers*. New York, London: McGraw-Hill Book Company, INC.

Lewin, K. (1936). *Principles of topological psychology*. New York: McGraw-Hill.

Lewin, K. (1946). Action research and minority problems. *Journal of Social Issues*, 2 (4), 34-46.

Lewin, K. (1947). Frontiers in group dynamics. *Human Relations*, 1 (1), 5-41.

Lewin, K. (1948). *Resolving social conflicts. Selected papers on group dynamics*. New York: Harper & Brothers Publishers.

Lewin, K., Lippitt, R., White, R. (1939). Patterns of aggressive behaviour in experimentally created 'social climates'. *Journal of Social Psychology*, 10 (1), 71-99.

Locke, E. (1976). The nature and causes of job satisfaction. In Dunnette, M.D. (Ed), *Handbook of industrial and organizational psychology*. (pp.1297-1349). Chicago: Rand McNally.

Locke, E.A. & Latham, G.P. (1990). *A theory of goal setting and task performance*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.

Locke, E.A. & Latham, G.P. (2002). Building a Practically Useful Theory of Goal Setting and Task Motivation. A 35-Year Odyssey. *American Psychological Association, Inc.*, 57(9), 705-717.

Locke, E.A. & Latham, G.P. (2013). Goal Setting Theory, 1990. In Locke, E.A. & Latham, G.P. (Eds): *New Developments in Goal Setting and Task Performance*. (Pages, 3-15). New York, London: Routledge.

Locke, E.A. (Ed). (2009). *Handbook of Principles of Organizational Behavior. Indispensable Knowledge for Evidence-Based Management*. Second Edition. London: John Wiley & Sons, Ltd.

Lundberg, U. & Cooper, C. (2011). *The Science of Occupational Health: Stress, Psychobiology and the New World of Work*. Iowa: Blackwell Publishing-John Wiley & Sons.

Luthans F. (1988). «Successful vs. Effective Real Managers» *Academy of Management Executive*, 2 (2), 127–32.

Luthans, F.(2011). *Organizational behavior. An evidence-based approach*. Twelfth Edition. New York. McGraw-Hill Irwin.

Luthans, F., Youssef, C. Avolio, B. (2007). *Psychological Capital: Developing the human competitive edge*. New York. Oxford University Press.

Lutzker, M. (1982). Max Weber and the analysis of modern bureaucratic organization: notes toward a theory of appraisal. *American Archivist*, 45 (2), 119-130.

Marques, J.M., Yzeebyt, V.Y. & Leyens, J.P. (1988). “The black sheep effect: Extremity of judgments towards ingroup members as a function of group identification”. *European Journal of Social Psychology*, 18, 1-16.

Maslow, A.H. (1943). A theory of human motivation. *Psychological review*, 50, 370-396.

Maun, C.: Conflict Management: What Really Works? Here are Proven Solutions!

[http://www.selfgrowth.com/articles/conflict\\_management\\_what\\_really\\_works\\_here\\_are\\_proven\\_solutions.html](http://www.selfgrowth.com/articles/conflict_management_what_really_works_here_are_proven_solutions.html) (Προσπέλαση, Μάρτιος, 2019).

Mayer, D., Nishii, L., Schneider, B., & Goldstein, H. (2007). The precursors and products of justice climates: Group leader antecedents and employee attitudinal consequences. *Personnel Psychology*, 60, 929–963.

McClelland, D. C., & Boyatzis, R. E. (1982). Leadership motive pattern and long-term success in management. *Journal of Applied Psychology*, 67, 737–743.

McClelland, D. C., & Burnham, D. H. (1976). Power is the great motivator. *Harvard Business Review*, 25, 159–166.

McClelland, D.C. (1973). Testing for competence rather than intelligence. *American Psychologist*, 28 (1), 1-40.

McClelland, D.C. (1985). *Human Motivation*. Glenview, IL: Scott, Foresman.

McGregor, D. (1960). *The human side of enterprise*. New York: McGraw Hill, New York: Teachers College Press.

McGuire, W.J. (1999). *Constructing Social Psychology. Creative and Critical Processes*. New York: Cambridge University Press.

McGuire, W.J. and Papageorgis, D. (1962). Effectiveness of Forewarning in Developing Resistance to Persuasion. *The Public Opinion Quarterly*, 26 (1), 24-34.

McKay, D. (15/Ian/2019). “Humans wanted: why automation won’t kill off your job”. *World Economic Forum Annual Meeting*: <https://tinyurl.com/Dave-McKay>

McLeod, P., Lobel, S., Cox, T. H. (1996). Ethnic diversity and creativity in small groups. *Small Group Research*, 27, 248-264.

Miner, J. B. (2011). *Organizational behavior 6. Integrated theory development and the role of the unconscious*. Armonk, New York, London: M.E. Sharpe, inc.

Minkov, M. (2011). *Cultural differences in a globalizing world*. United Kingdom: Emerald Group Publishing Limited.

Minkov, M. (2013). *Cross-cultural analysis: the science and art of comparing the world’s modern societies and their cultures*. Los Angeles, London, Washington DC: Sage Publications, Inc.

Mullins, L. (2005). *Management and organisational behaviour*. Seventh Edition. Edinburgh: Financial Times Pitman Publishing imprint.

Niedt, B. (2008, January 22). Wegmans no. 3 on Fortune’s “Best companies to work for” list. *The Post-Standard*.

Orton, W, T. (1982). “ Mobbing”. *Publ. Hlith, Lond*, 96, 172-174.

Parker, D. and DeCottiis, T. (1983). Organizational determinants of job stress. *Organizational Behavior and human Performance*, 32 160-167.

Parsons, Talkott. (1951, 1991). *The social system. With a new preface by Bryan S. Turner.* New edition. London: Routledge.

Pettinger, R. (1996). *Introduction to Organisational Behaviour.* New York. McMillan.

Piccolo, R. & Buengeler, C., (2013). Leadership and Goal Setting. In Locke, E.A. & Latham, G.P. (Eds): *New Developments in Goal Setting and Task Performance.* (Pages, 357-374). New York, London: Routledge.

Punnett, B. J. (2013). *International perspectives on organizational behavior and human resource management.* Third Edition. London, New York: Routledge-Taylor & Francis.

Putnam, R., (2000). *Bowling alone. The collapse and revival of American community.* New York, London, Toronto, Sydney, Singapore: Simon and Schuster.

Ramsay, S., Troth, A. and Branch, S. (2011). “Workplace bullying through the lens of social psychology: a group level analysis”. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 84, pp. 799–816.

Riordan, C., M., Shore, L., M. (1997). Demographic diversity and employee attitudes: An empirical examination of relational demography within work units. *Journal of Applied Psychology*, 82, 342-358.

Rizzo, J.R., House, R.J., & Lirtzman, S.I. (1970). Role conflict and ambiguity in complex organizations. *Administrative Science Quarterly*, 15, 150-163.

Robbins, L.T. (1995). “Social loafing on cognitive tasks: an examination of the sucker effect”. *Journal of Business and Psychology*, 9 (3), 337-342.

Robbins, S. & Judge, T. (2013). *Organizational Behavior.* Fifteenth Edition-Global Edition. New York, London: Pearson.

Robbins, S. & Judge, T. (2017). *Organizational Behavior.* Seventeenth Edition- Global Edition. New York, London: Pearson.

Robbins, S. (2002). *The truth about managing people...and nothing but the truth.* London, New York: Financial Times- Prentice Hall.

- Rokeach, M. (1973). *The nature of human values*. New York: Free Press.
- Ryan, R. & Deci, E. (1985). *Intrinsic motivation and self-determination in human behavior*. New York: Springer.
- Ryan, R. & Deci, E. (2017). *Self-Determination Theory. Basic psychological needs in motivation, development and wellness*. New York, London: The Guilford Press.
- Schnake, M. (1991). "Equity in effort: The sucker effect in co-acting groups". *Journal of Management*, 17(1), 41-55.
- Schön, D. (1983). *The reflective practitioner: How professionals think in action*. NY: Basic Books.
- Schwartz, B. (2004). *The paradox of choice: why more is less*. New York: Harper Collins e-books.
- Schwartz, B. (2015). *Why we work*. New York: Ted Books, Simon & Schuster, Inc.
- Schwartz, S.H., & Bardi, A. (2001). Values hierarchies across cultures. *Journal of Cross-Cultural*, 32 (3), 268-291.
- Schwartz, S.H., & Bilsky, W. (1990). Toward a theory of the universal content of the structure of values: extensions and cross-cultural replications. *Journal of Personality and Social Psychology*, 58 (5), 878-891.
- Senge, P. (1990). *Fifth Discipline. The art and practice of the learning organization*. New York, London, Toronto, Sydney, Auckland: Currency Doubleday.
- Skarlicki, D. P., Folger, R., & Tesluk, P. (1999). Personality as a moderator in the relationship between fairness and retaliation. *Academy of Management Journal*, 42, 100–108.
- Smith, P.C., Kendall, L.M. and Hulin, C.L. (1969). *The Measurement of Satisfaction in Work and Retirement*. Chicago: Rand McNally.
- Smola, K.W. & Sutton, C.D. (2002). Generational differences: Revisiting generational work values for the new millennium. *Journal of Organizational Behavior*, 23, 363–382.

Spangler, W. D. (1992). Validity of questionnaire and TAT measures of need for achievement: Two meta-analyses. *Psychological Bulletin*, *112*, 140–154.

Spector, P. (2000). *Industrial and Organizational Psychology. Research and Practice*. Second Edition. New York: John Wiley & Sons, INC.

Stacey, R.D. (2003). *Strategic management and organizational dynamics: The challenge of complexity*. Harlow: Prentice-Hall.

Staw, B. M., Bell, N. E., & Clausen, J. A. (1986). The dispositional approach to job attitudes: A lifetime longitudinal test. *Administrative Science Quarterly*, *31*, 56–77.

Stranks, J. (2005). *Stress at Work. Management and Prevention*. New York: Elsevier.

Summers, T., DeCotiis, T., DeNisi, A. (1995). A field study of some antecedents and consequences of felt job stress. In Rick Crandall & Pamela Perrewé (Eds): *Occupational Stress: A Handbook*. (Pages, 113-128). London: Taylor and Francis.

Tajfel, H. (1970). Experiments in intergroup discrimination. *Scientific American*, *223*, 96-102.

Tajfel, H., Flament, C., Billing, M., Bundy, R. (1971). Social categorization and intergroup behavior. *European Journal of Social Psychology*, *1*, 149-175.

Tajfel, H., Turner, J., Brown, R. (1980). Minimal group situations and intergroup discrimination: Comments on the paper by Aschenbrenner and Schaefer. *European Journal of Social Psychology*, *10*, 399-414.

Taylor, F. (1919). *The Principles of Scientific Management*. New York, London: Harper & Brothers Publishers.

Thomas, D.A. (2004). Diversity as strategy. *Harvard Business Review*, *82(9)*, 98-108.

Tuckman, B. (1965). Developmental sequence in small groups. *Psychological Bulletin*, *63*, 384–399.

Tuckman, B. W., and Jensen, M. A. (1977). Stages of small group development revisited. *Group & Organization Studies*, *2*, (4), 419–427.



Turner. J. C. (1978). Social categorization and social discrimination in the minimal group paradigm In: Tajfel, H. (Ed.) *Differentiation Between Social Groups: Studies in the Social Psychology of Intergroup Relations*, Academic Press, London.

Turner. J. C. Brown. R. J. and Tajfel, H. (1979). Social comparison and group interest in ingroup favouritism', *European Journal of Social Psychology*, 9, 187-204.

Veenhoven, R. (1984). *Conditions of Happiness*. Dordrecht, Boston, Lancaster: D. Reidel Publishing Company.

Vroom, V. H. (1964). *Work and motivation*. New York: John Wiley.

Weber, M. (1947). *The theory of social and economic organization*. Translated by Henderson, A.M. and Talcott Parsons. Chapter III, The types of Authority and Imperative Co-ordination, (Pages, 324-340). Glencoe, Illinois: The Free Press and The Falcon's Wing Press.

Weber, M. (1978). *Economy and Society. An outline of interpretive sociology*. Edited by G. Roth and C. Wittich. Chapter XI, Bureaucracy, (Pages, 956-1005). Berkeley, Los Angeles, London: University of California Press.

White, R. W. (1959). Motivation recommended: The concept of competence. *Psychological Review*, 66: 297-333.

Wu, P.-C., Foo, M.-D., & Turban, D. B. (2008). The role of personality in relationship closeness, developer assistance, and career success. *Journal of Vocational Behavior*, 73(3), 440-448.

Wu, S., Cai, W., Jin, S. (2014). The bad apple effect and social value orientation in public-goods dilemmas: replication and extension of research findings. *Psychological Reports: Mental & Physical Health*, 114 (3), 866-879.

Yukl, G. (2010). *Leadership in Organizations*. Seventh Edition. Upper Saddle River, New Jersey: Prentice Hall.

Γεώργας, Δ., (1995). *Κοινωνική Ψυχολογία*. Τέταρτη Έκδοση. Τόμος 1ος. Αθήνα: Ελληνικά Γράμματα.