

Τ.Ε.Ι. ΠΑΤΡΑΣ

ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

ΤΜΗΜΑ : ΣΤΕΛΕΧΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

Π Τ Υ Χ Ι Α Κ Η Ε Ρ Γ Α Σ Ι Α

ΜΕ ΘΕΜΑ : Ο ΡΟΛΟΣ ΤΩΝ ΑΤΥΠΩΝ ΟΜΑΔΩΝ ΚΑΙ ΤΗΣ ΑΤΥΠΗΣ  
ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ ΣΤΙΣ ΣΥΓΧΡΟΝΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ

ΤΩΝ : ΑΝΤΡΕΑ ΒΑΤΙΣΤΑ  
ΠΑΡΑΣΚΕΥΗΣ ΧΑΒΑΡΑΝΗ

ΕΠΙΜΕΛΗΤΡΙΑ : ΝΑΣΙΑΡΑ ΒΑΣΙΛΙΚΗ



ΑΘΗΝΑ 1988

ΑΡΙΘΜΟΣ  
ΕΙΣΑΓΩΓΗΣ | 1210

Ο ρόλος των Άτυπων Ομάδων & της Άτυπης Επικοινωνίας  
στις σύγχρονες επιχειρήσεις

Π Ε Ρ Ι Ε Χ Ο Μ Ε Ν Α

<u>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1.</u>	ΣΕΛ.
1.1. Εισαγωγή	1
1.2. Περί Οργανώσεως	3
1.3. Τυπική Οργάνωση	5
<u>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2.</u>	
2.1. Έννοια της Άτυπης Οργάνωσης	9
2.2. Παράγοντες δημιουργίας Άτυπης Οργάνωσης-Άτυπες Ομάδες.	11
2.3. Τρόπος δημιουργίας των Άτυπων Ομάδων.	13
2.4. Αιτίες δημιουργίας Άτυπων Ομάδων - Ανθρώπινες ανάγκες.	15
α) Ασφάλεια	16
β) Ομαδικότητα-κοινωνικότητα	16
γ) Ταύτιση	17
δ) Ικανότητα αυτοαναγνώρισης	18
<u>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3</u>	
3.1. Δυναμική της ομάδας και ο ρόλος της μέσα στην επιχείρηση.	20
α) Φύση της δύναμης	20
β) Πηγές δύναμης	24
<u>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4.</u>	
4.1. Εντοπισμός των Άτυπων Ομάδων	31
4.2. Κοινωνιογράμματα	32
4.3. Χωρισμός των Άτυπων Ομάδων.	36
<u>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5.</u>	
5.1. Στοιχεία που απορρέουν από τις Άτυπες Ομάδες-Άτυπη Επι-	

κοινωνία.	43
α) Κανόνες και πρότυπα συμπεριφοράς	43
β) Άτυπη Επικοινωνία	45
γ) Συνοχή	45
δ) Παραγωγικότητα	46
5.2. Τύποι επικοινωνίας	47
α) Τυπική Επικοινωνία	48
β) Άτυπη Επικοινωνία	49
γ) Μη-τυπική Επικοινωνία	50
δ) Σύγκριση τυπικής, άτυπης και μη-τυπικής επικοινωνίας.	51
5.3. Επίδρασεις της άτυπης επικοινωνίας στο τυπικό σύστημα επικοινωνίας και ο ρόλος της.	53
α) Προάγουσες επιπτώσεις	53
β) Κωλύουσες επιπτώσεις	54
5.4. Οργανωτικοί λόγοι προκλήσεως άτυπης επικοινωνίας.	54
α) Η διάρθρωση της επιχείρησης	55
β) Κανόνες και διαδικασίες εργασίας	56
γ) Οι ανεπίσημες πιέσεις	57
δ) Συγκρούσεις επιτελικών και διοικητικών στελεχών,	58
ε) Επιδίωξη δύναμης	60

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6.

6.1. Περιπτωσιολογικές Μελέτες	63
--------------------------------	----

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7.

7.1. Επίλογος.	69
----------------	----

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 8.

8.1. Βιβλιογραφία.	72
--------------------	----

ΚΕΦΑΛΑΙΟ : Π Ρ Ω Τ Ο

## 1.1. ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Στην εργασία αυτή έγινε μια προσπάθεια να γίνει κατανοητός και ν' αναλυθεί ο ρόλος των Άτυπων Ομάδων και της Άτυπης Επικοινωνίας στις σύγχρονες επιχειρήσεις.

Στην εισαγωγή αναφερθήκαμε περιληπτικά στην οργάνωση των επιχειρήσεων και διαπιστώσαμε ότι η Οργάνωση διακρίνεται σε δύο βασικούς τομείς στην Τυπική Οργάνωση και στην Άτυπη Οργάνωση.

Η Τυπική Οργάνωση προκαθορίζεται επίσημα από διατάξεις και κανονισμούς κι εκφράζεται από το επίσημο οργανόγραμμα της επιχείρησης, σε αντίθεση με την Άτυπη Οργάνωση που προσδιορίζεται από άτυπες σχέσεις και διασυνδέσεις που ισχύουν παράλληλα με τις Τυπικές σχέσεις και που χαρακτηρίζουν κάθε οργανισμό.

Συνεχίζοντας αναφερθήκαμε στους παράγοντες, τρόπους και αιτίες δημιουργίας των Άτυπων Ομάδων. Εξετάστηκαν θέματα αναφερόμενα στην φύση και τις μορφές δύναμης των Άτυπων Ομάδων σε σχέση με την ομαδική δραστηριότητα καθώς και ο ρόλος τους στην οργάνωση των επιχειρήσεων.

Επειδή η δημιουργία Άτυπων Ομάδων είναι αναπόφευκτη μέσα σε μια επιχείρηση προσπαθήσαμε να βρούμε πως μπορούν να εντοπισθούν και παράλληλα με τα κοινωνιογράμματα να επιτευχθεί σωστός χειρισμός τους για την καλύτερη δυνατή λειτουργικότητά τους μέσα στην επιχείρηση.

Διαπιστώθηκε ότι οι Άτυπες Ομάδες συνδέονται από μεταβίβαση πληροφοριών μεταξύ των μελών τους που έχει σαν αποτέλεσμα την δημιουργία Άτυπων οδών Επικοινωνίας.

Εξετάστηκαν οι διάφοροι τύποι Επικοινωνίας και εκτενέστερα η Άτυπη Επικοινωνία, οι λόγοι δημιουργίας της καθώς και ο ρόλος

και οι επιπτώσεις της στην οργάνωση.

Στην συνέχεια εξετάστηκαν δύο περιπτώσεις επιχειρήσεων, πως λειτουργούν οι Άτυπες Ομάδες μέσα σ' αυτές και ποιός ο τρόπος αντιμετώπισεώς τους.

Τέλος διαπιστώθηκε η σημαντικότητα του ανθρώπινου συντελεστή στην οργάνωση μιας επιχείρησης, γι αυτό τα διοικητικά Στελέχη θα πρέπει να αντιμετωπίζουν με τον καλύτερο δυνατό τρόπο τον παράγοντα άνθρωπο.

## 1.2. Περί Οργάνωσης.

Μετά την οριστικοποίηση του προγραμματισμού δράσεως της επιχείρησης, σχετικά με το αντικείμενο δραστηριότητάς της, το έργο της Διοίκησης είναι η Οργάνωση. Μια καλή οργάνωση σε συνδιασμό με τον όλο προγραμματισμό τον συντονισμό, την κατεύθυνση και τον έλεγχο, θ' αποφέρει θετικά αποτελέσματα σε μια επιχείρηση εφόσον συμβάλλει στην εφαρμογή της αρχής της Οικονομίας. Δηλαδή το μεγαλύτερο αποτέλεσμα, με τις λιγότερες, όσο το δυνατόν γίνεται, θυσίες. Με την οργάνωση, πριν από τον FR. W. TAYLOR, είχαν ασχοληθεί και άλλοι πάρα πολλοί. Άλλοι στον οικονομικό τομέα, στον στρατιωτικό τομέα, τον καλλιτεχνικό, τον βιομηχανικό κ.λ.π.

Με τη λέξη "Οργάνωση", δεν εννοούμε τίποτε άλλο, παρά την προσπάθεια της επιχείρησης να συνδυάσει και να φέρει σε άριστη θέση και αρμονία, στην όλη παραγωγική προσπάθεια, τον ανθρώπινο παράγοντα με τα ενσώματα και ασώματα στοιχεία. Με την οργάνωση επιδιώκεται ο καταμερισμός των λειτουργικών δραστηριοτήτων της επιχείρησης, σε μικρότερες δραστηριότητες - τμήματα, για να είναι δυνατή, με όσο το δυνατό καλύτερο τρόπο, η επίτευξη του μεγαλύτερου αποτελέσματος με τις μικρότερες θυσίες.

Οι *Managers* στην οργάνωση, ανάλογα της δομής των ευθυνών, είναι υπόλογοι για την επιτέλεση του έργου και την συντονιστική πορεία, στους επιμέρους τομείς. Η Οργάνωση, σε όλη την εξέλιξη του ανθρώπου, υπήρξε εποικοδομητική στην οικονομική, κοινωνική, πολιτική και θρησκευτική ζωή του. Βασικά στην πρακτική της Οργάνωσης, λαμβάνονται υπ' όψιν οι στόχοι και οι επιδιώξεις της επιχείρησης μέσω των κατάλληλων ανθρώπων, σε συνδιασμό με τους υπόλοιπους παράγοντες. Δεν πρέπει δηλαδή, ν' αλλάζουν οι στόχοι, εκτός από εξαιρέσεις, αλλά οι άνθρωποι και στην ανάγκη οι λοιποί



συντελεστές, αν παρουσιαστεί περίπτωση κατά την οργανωτική πορεία, εφ' όσον η οργάνωση θέτει σε λειτουργία τα μέσα, με σκοπό το άριστο αποτέλεσμα, από πλευρά παραγωγικότητας και αποτελεσματικότητας, στην μονάδα του χρόνου.

Η οργάνωση για να υλοποιήσει το έργο της χρειάζεται διάφορους συντελεστές ή στοιχεία μέσω των οποίων δρά και εξελίσσεται. Τα στοιχεία αυτά είναι :

- 1) Ο ανθρώπινος παράγοντας,
- 2) Υλικά και άϋλα αγαθά,
- 3) ο Συντελεστής "χρόνος",
- 4) Η θέση ή χώρος της επιχείρησης, όπου θα υλοποιηθεί το έργο της οργάνωσης,
- 5) Ο εξοπλισμός της επιχείρησης.

Τα προαναφερθέντα συντελούν και σε μια ενότητα ή σύνολο διαρθρωμένο κατάλληλα, όπου παρουσιάζεται ένα οργανικό σύνολο "επιχείρηση" εντός της οποίας αναπτύσσεται και ολοκληρώνεται η οργάνωση. Έτσι καταλήγουμε στο συμπέρασμα, ότι η οργάνωση καθοδηγεί και ερευνά παράγοντες και στοιχεία περισσότερο επιστημονικά και λιγότερο τεχνικά.

Δηλαδή, η οργάνωση συγγενεύει περισσότερο με τον όρο επιστήμη, είναι δηλαδή, οργανωτική επιστήμη και λιγότερο οργανωτική τεχνική.

Για να εφαρμόσει η Επιχείρηση την δύναμη και τα πλεονεκτήματα της οργάνωσης πρέπει απαραίτητα να καθορίσει, σε όλη την δομή της παραγωγικότητας και της εν γένει λειτουργίες της, τα απαραίτητα καθήκοντα και υποχρεώσεις στα άτομα που την αποτελούν. Κατ' αρχήν η διοίκηση μέσω των στελεχών της και μέσα από διαγράμματα (οργανογράμματα) θα καθορίσει την διάρθρωση των ατόμων την μεταξύ τους σύνδεση· η επικοινωνία (τυπική επικοινωνία), τις

ευθύνες, τις υποχρεώσεις προς τα κάτω, προς τα άνω αλλά και οριζοντίως.

Επίσης θα καθοριστούν:

- 1) Ο χρόνος οργάνωσης
- 2) Ο χώρος ή τόπος εντός του οποίου θα υλοποιηθεί το πρόγραμμα οργάνωσης.
- 3) Τα απαραίτητα υλικά αγαθά στην συγκεκριμένη παραγωγική διαδικασία.
- 4) Ο κατάλληλος και επαρκής μηχανισμός εξοπλισμός.

Μια οργανωτική δομή πρέπει να είναι σχεδιασμένη για να αποσαφηνίζει το περιβάλλον, έτσι ώστε ο καθένας να ξέρει ποιός πρόκειται να κάνει τι και ποιός είναι υπεύθυνος για ποιά αποτελέσματα να απομακρύνει τα προσκόμματα που εμποδίζουν την εκτέλεση και που προκαλούνται από σύγχυση και αβεβαιότητα σχετικά με τον ανατιθέμενο ρόλο και να παράσχει ένα δίκτυο κυκλοφορίας των αποφάσεων που αντικατοπτρίζουν και υποστηρίζουν τους αντικειμενικούς σκοπούς της επιχείρησης.

### 1.3. ΤΥΠΙΚΗ ΟΡΓΑΝΩΣΗ

#### α) Τυπική Οργάνωση

Οι άνθρωποι, η συμπεριφορά τους και οι μεταξύ τους δεσμοί υπάγονται σε ένα σύστημα κοινωνικών σχέσεων του οποίου μια τυπικά οργανωμένη επιχείρηση δεν είναι παρά ένα υποσύστημα. Ο *Barnard* θεωρούσε μια οργάνωση "τυπική", όταν οι δραστηριότητες δύο ή περισσότερων ατόμων συντονίζονται συνειδητά προς την επίτευξη ενός δοσμένου αντικειμενικού σκοπού.

Είχε διαπιστώσει ότι η ουσία της τυπικής οργάνωσης είναι ο συνειδητός κοινός σκοπός και ότι υπάρχει τυπική οργάνωση, όταν τα άτομα:

- 1) είναι ικανά να επικοινωνούν μεταξύ τους,
- 2) είναι πρόθυμα να ενεργήσουν και,
- 3) έχουν έναν κοινό σκοπό.

Αυτή την ερμηνεία λίγα διοικητικά στελέχη την υιοθετούν.

Πρώτα πρώτα, καλύπτει, κάθε είδος ομαδικής δράσης για έναν κοινό σκοπό και θα μπορούσε να εφαρμόζεται σε δραστηριότητες όπως είναι ένα παιχνίδι χαρτιών ή η διακίνηση ατόμων με κάποιο κοινό μεταφορικό μέσο, που δεν μπορούν βέβαια να θεωρηθούν τυπικές οργανώσεις. Έπειτα προχωρεί πέρα από την αντίληψή μας για το σύμπλεγμα: στόχου - δραστηριότητας - εξουσίας. Καμιά τυπική οργάνωση, σχεδιασμένη σαν τέτοια, δεν μπορεί να καλύψει όλες τις ανθρώπινες σχέσεις σε μια επιχείρηση. Αν ο καθορισμός των ρόλων και οι γραμμές εξουσίας, ορίζουν την πορεία των υπεύθυνων ενεργειών και της υπεύθυνης λήψης αποφάσεων, ο σκοπός τους έχει απόλυτα πραγματοποιηθεί.

Ο *Wilfred Brown* δήλωσε μετά από πολύχρονη διοικητική εμπειρία και συμμετοχή σε ένα από τα πιο ολοκληρωμένα προγράμματα ερευνών για την οργανωτική ζωή.

Προσωπικά πιστεύω ότι όσο περισσότερη τυπικότητα υπάρχει, τόσο σαφέστερα θα γνωρίζουμε τα όρια μέσα στα οποία είμαστε εξουσιοδοτημένοι να ενεργήσουμε κατά την κρίση μας και μέσα στα οποία θα θεωρηθούμε υπεύθυνοι, και ότι οι προδιαγραφμένες πολιτικές είναι αυτές που καθορίζουν σαφώς τις περιοχές στις οποίες είναι ελεύθεροι να ενεργήσουν οι άνθρωποι. Χωρίς μια σαφώς καθορισμένη περιοχή ελευθερίας, δεν υπάρχει ελευθερία. Αυτό στην ουσία, είναι μια πολύ παλιά ιστορία, τόσο παλιά, όσο

και η ιστορία του ανθρώπινου γένους: "δεν υπάρχει ελευθερία χωρίς νόμους".

Αναμφισβήτητα, η ανησυχία για τους περιοριστικούς κινδύνους που κρύβει η τυπική οργάνωση είναι κατά κάποιο τρόπο αποτέλεσμα της κακής οργανωτικής πρακτικής. Και στην περισσότερο τυπική οργάνωση πρέπει να υπάρχει το περιθώριο να ενεργεί κανείς κατά την κρίση του, να χρησιμοποιούνται επωφελώς τα δημιουργικά ταλέντα και να αναγνωρίζονται οι ατομικές πρωτοβουλίες και ικανότητες. Αλλά παρόλ' αυτά δεν μπορούμε να υποστηρίξουμε ότι η ατομική προσπάθεια στην περίπτωση της ομαδικής δραστηριότητας μπορεί να αφεθεί χωρίς καθοδήγηση· κάτι τέτοιο θα σήμαινε ότι παραβλέπουμε τις βασικές αλήθειες αυτής της ενέργειας.

Η τυπική οργάνωση δεν έχει καμμία κληρονομική ανελαστικότητα. Αντίθετα για να ενεργήσει σωστά το διοικητικό στέλεχος, η διάρθρωση πρέπει να προσφέρει ένα περιβάλλον στο οποίο τόσο η παρούσα όσο και η μελλοντική προσπάθεια να συμβάλλει στην επίτευξη των ομαδικών στόχων.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ : Δ Ε Υ Τ Ε Ρ Ο

## 2.1. ΕΝΝΟΙΑ ΤΗΣ ΑΤΥΠΗΣ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ

Μέσα στην τυπική οργάνωση μιας επιχείρησης και παράλληλα με αυτήν, συναντάμε την άτυπη οργάνωση, η οποία δημιουργείται εξαιτίας της τεχνολογίας και των μεθόδων οργάνωσης και διοίκησης και η οποία αποτελείται από τις άτυπες σχέσεις και αλληλεπιδράσεις ανάμεσα στους εργαζόμενους που έχουν την πηγή τους στις αξίες και τα συναισθήματά τους.

Ο κυριότερος σκοπός της άτυπης οργάνωσης είναι η συμβολή της για ικανοποίηση των αναγκών των μελών που είναι η ασφάλεια, η σιγουριά, η επάρκειά τους στην εργασία, οι προσωπικές και οι κοινωνικές τους ανάγκες.

Η Άτυπη Οργάνωση εκφράζει την κοινωνική πραγματικότητα μέσα στην οργάνωση. Κυρίως επισημαίνονται οι μη καθορισμένες σχέσεις μεταξύ μελών και ομάδων, που δραστηριοποιούνται στο παραγωγικό κύκλωμα. Η δομή της Άτυπης Οργάνωσης βασίζεται στο αυθόρμητο συναισθηματικό στοιχείο, που διέπει τις σχέσεις των μελών της οργάνωσης καθιερώνοντας τον κοινωνικό ορθολογισμό. Η Άτυπη Οργάνωση, έχει σαν χώρο δράσης την Επιχείρηση. Τα μέλη της ομαδοποιούνται για την υλοποίηση κοινού στόχου, ο οποίος δεν μπορεί να πραγματοποιηθεί από την Τυπική οργάνωση.

Το φαινόμενο της άτυπης οργάνωσης διαπιστώθηκε πριν από 50 περίπου χρόνια. Οι ερευνητές παρατήρησαν ότι οι εργαζόμενοι συμπεριφέρονταν με διαφορετικό τρόπο από εκείνο, που απαιτούσε η τυπική οργάνωση. Μια τέτοια συμπεριφορά δεν εξηγόταν ούτε προβλεπόταν από τις υπάρχουσες μέχρι τότε θεωρίες (κυρίως από τον τεχνικό ορθολογισμό του *Taylor*).

Τα πρώτα συμπεράσματα έγιναν γνωστά από την *E. Mayo*, τον *F.J. Roeteisberges* και αλληλοσυνεργάτες *HARVORD*, όπως προέκυψαν

από τις *Howthorne Studies*. Οι έρευνες αυτές κινήθηκαν γύρω από το πεδίο των ανθρωπίνων σχέσεων και της συμπεριφοράς των εργαζομένων οδήγησαν δε, στον προσδιορισμό της άτυπης οργάνωσης.

Ένα φαινόμενο, που έγινε γρήγορα αντιληπτό ήταν ότι μέσα σε μεγάλες οργανώσεις, τα μέλη τους καταναλώνουν ένα μεγάλο ποσοστό των προσπαθειών τους σε δραστηριότητες, οι οποίες δεν αξιοποιούν άμεσα τους στόχους της τυπικής οργάνωσης.

Ένα δεύτερο είναι ότι ορισμένα άτομα αντιστέκονται στους στόχους της οργάνωσης. Η πολύ γνωστή μέθοδος των περιορισμών της παραγωγής, κατά την οποία οι εργαζόμενοι καθορίζουν την μέγιστη ποσότητα παραγωγής κατ' άτομο, αποτελεί ένα γνωστό παράδειγμα.

Πολύ γρήγορα αποκαλύφθηκε ότι η συμπεριφορά αυτή δεν είναι πεισματική, τυχαία η ακαθόριστη, αλλά αντίθετα εντάσσεται σε πολύ κανονικά υποδείγματα και ακολουθεί καθορισμένες διαδικασίες. Αυτό που πρέπει να τονιστεί είναι ότι οι δραστηριότητες αυτές είναι σημαντικές, όχι για την τυπική οργάνωση, αλλά για τους ανθρώπους που δρουν μέσα σ' αυτή και αποτελούν μέλη των ατύπων οργανώσεων.

Μέχρι την εποχή του *Howthorne Studies*, ο εργαζόμενος εξεταζόταν αποξενωμένος από το κοινωνικό σύνολο, σαν κάτοχος κάποιας θέσεως σε μια απρόσωπη οργάνωση. Το μεγαλύτερο τμήμα της ανθρώπινης συμπεριφοράς μπορεί να γίνει αντιληπτό, όταν αυτή εξεταστεί σαν εκδήλωση ομαδικής ζωής.

Κατά τον τρόπο αυτό παρατηρήθηκε ότι ένα μεγάλο μέρος της συμπεριφοράς του ατόμου συμμορφωνόταν προς τους κανόνες και τα πρότυπα της επιχείρησης. Ένα άλλο τμήμα βρισκόταν κάτω από την καθοδήγηση ατόμων, που κατείχαν άτυπες διοικητικές θέσεις.

Έγινε επίσης αντιληπτό ότι παράβαση των κανόνων της άτυπης ομάδας από ένα άτομο, επέσυρε ποινές, φυσικά κοινωνικές σε αντίθεση με την τυπική οργάνωση που κυρίως επιβάλλει κυρίως υλικές ποινές.

## 2.2. ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΑΣ ΑΤΥΠΗΣ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΑΤΥΠΕΣ ΟΜΑΔΕΣ

Η άτυπη οργάνωση είναι στην πραγματικότητα ένα σύνολο μικρών κοινωνικών ομάδων, που αποτελούνται από τα άτομα που δρουν στην επιχείρηση. Οι ομάδες αυτές δημιουργούνται για να ικανοποιήσουν τις ανάγκες των μελών της.

Η πιο σημαντική είναι η ικανοποίηση του κοινωνικού αισθήματος. Άλλωστε ο άνθρωπος είναι "φύσει κοινωνικό ζώο", γι' αυτό άλλωστε επιδιώκει να ανήκει πάντα σε μια ή περισσότερες ομάδες. Μια δεύτερη ανάγκη είναι αυτή της αλληλοπροστασίας και αλληλεγγύης των μελών της ατύπου ομάδας.

Εδώ θα πρέπει να σημειωθεί ότι οι άτυπες οργανώσεις, εμφανίζονται στα κατώτερα κλιμάκια της διοικητικής πυραμίδας, στην πιο έντονη τους μορφή. Σαφώς υπάρχουν άτυπες ομάδες σε όλο το ύψος της οργάνωσης, με στόχους οι οποίοι ποικίλλουν σημαντικά μεταξύ τους. Σαν παράδειγμα στα ανώτατα κλιμάκια, οι άτυπες ομάδες έχουν σαν σκοπό κυρίως, την εντονότερη επικοινωνία για ανταλλαγή πληροφοριών, μια και οι υπάρχουσες οδοί επικοινωνίας δεν επιτρέπουν κάτι τέτοιο, λόγω συνεχούς υπερφόρτησής τους.

Αντίθετα στη βάση της πυραμίδας, όπου το ενδιαφέρον για κοινωνική άνοδο, υλική απολαβή κ.λ.π. είναι έντονο, οι άτυπες



ομάδες δίνουν ένα δυναμικό παρόν.

Το σημαντικώτερο κίνητρο που ωθεί σε δράση την άτυπη ομάδα είναι η ύπαρξη κοινού στόχου, ο οποίος δεν υλοποιείται ή δεν υλοποιείται απόλυτα από την Ύψική οργάνωση. Τα άτομα θέλουν μέσα από την πραγμάτωση του κοινού στόχου να ικανοποιήσουν τις προσωπικές τους ανάγκες και έτσι εντάσσονται στην άτυπη ομάδα. Εξ' άλλου η επιθυμία του ατόμου να έχει κοινό στόχο με τους υπόλοιπους - που μπορεί να είναι μια σημαντική κοινωνική αξία ή η υποστήριξη ενός συγκεκριμένου προσώπου η της πολιτικής που ακολουθεί - αποτελεί σημαντικό παράγοντα συμμετοχής του ατόμου στην άτυπη ομάδα.

Εκτός όμως από την ύπαρξη κοινών στόχων, μπορούμε να παρατηρήσουμε ένα σύνολο παραγόντων οι οποίοι εξαρτώνται αποκλειστικά από την ιδιαιτερότητα των ατόμων και οι οποίοι καθορίζουν την συμμετοχή του στην άτυπη ομάδα όπως είναι

- α) τα κοινά σημεία, όπως μόρφωσης, ηλικία, κοινά ενδιαφέροντα έξω από τον χώρο της εργασίας κ.λ.π.,
- β) ο τόπος εργασίας και διαμονής, κοινή εμπειρία, κοινά προβλήματα.

Επιτυχία της δράσεως της επιχειρήσεως εξαρτάται σημαντικά από την στάση των εργαζομένων, η οποία καθορίζεται από την ικανότητά της να ολοκληρώσει τις άτυπες ομάδες που δρουν μέσα στον χώρο της επιχείρησης. Είναι φυσικά φανερό, ότι οι στόχοι και οι επιδιώξεις των ομάδων αυτών υπόκεινται σε μια συνεχή αλλαγή περιεχομένου και στόχων, στοιχεία τα οποία, δεν πρέπει να παραβλέπονται από την διοίκηση, που με την σειρά της θα πρέπει να αναθεωρεί και να αναπροσαρμόζει την στάση της απέναντι στις νέες διαμορφωμένες συνθήκες.

Οι ομάδες αυτές προκύπτουν από την επιδίωξη ικανοποίησης κοινών αναγκών και από τις άτυπες σχέσεις και συμπάθειες που δημιουργούνται μεταξύ των μελών της τυπικής οργάνωσης. Τέτοιες αυθόρμητες ομάδες, δρουν παράλληλα και συγχρόνως προς την καθημερινή επιδίωξη του σκοπού της τυπικής οργάνωσης και σε αντιδιαστολή προς τις τυπικές ομάδες που ασχολούνται με την επίτευξη των στόχων της οργάνωσης.

Όλες μαζί οι άτυπες ομάδες, σχηματίζουν ένα σχετικά ρευστό σύστημα. Θα μπορούσε να παρομοιασθεί με ένα σύνολο μικρών και μεγάλων κρίκων, χαλαρότερων και σταθερότερων, συνδεδεμένων μεταξύ τους κατά τρόπο πολύπλοκο και ανακατεμένο. Ο κάθε κρίκος αποτελείται από πολλά τεμάχια και κάθε τεμάχιο μπορεί να αποτελεί τμήμα περισσοτέρων του ενός κρίκων. Το άτυπο αυτό σύστημα το αποκαλούμε και άτυπη οργάνωση, γιατί στην ουσία αποτελεί μια οργάνωση που δημιουργείται χωρίς πρόθεση και καμιά φορά δεν γίνεται καν αντιληπτή, παρόλλ' αυτά συμπληρώνει ή συγκρούεται, με την τυπική οργάνωση.

Παρ' ότι δεν έχει οργανόγραμμα εν τούτοις τα μέλη της ξέρουν τις αρμοδιότητες και τη θέση τους, τους ηγέτες τους εχθρούς και τις επιδιώξεις τους. Η άτυπη οργάνωση δεν έχει "κανονισμό εργασίας", διαθέτει όμως δικούς της "νόμους". καθήκοντα και υποχρεώσεις που καθοδηγούν την δραστηριότητά της. Δεν έχει συγκεκριμένο προϊόν και όμως οι σκοποί της, επιδιώκονται κατά τρόπο παραδειγματικό.

### 2.3. ΤΡΟΠΟΣ ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΑΣ ΤΩΝ ΑΤΥΠΩΝ ΟΜΑΔΩΝ.

Οι επιχειρήσεις και οι οργανισμοί, είναι οργανώσεις που

πρέπει να είναι ορθολογικές για να πετύχουν τους επιδιωκόμενους στόχους. Ο κυριότερος σκοπός πολλών επιχειρήσεων είναι συχνά πολύ διαφορετικός από την ικανοποίηση των αναγκών των μελών της.

Παρόλα αυτά, οι ανάγκες αυτές υπάρχουν και ο άνθρωπος προσπαθεί δραστήρια να διαμορφώσει έτσι τις συνθήκες του περιβάλλοντός του ή ν' αλλάξει έτσι την κατάστασή του ώστε να είναι δυνατή η ικανοποίηση των αναγκών του εκείνων που τον δραστηριοποιούν. Η τυπική οργάνωση που είναι προσανατολισμένη προς ορισμένα καθήκοντα βλέπει τις κοινωνικές ανάγκες σαν αναπόφευκτες και αντιπαραγωγικές πολυτέλειες που δεν καταβάλλεται καμία ευσυνείδητη τυπική προσπάθεια για δημιουργία κοινωνικών σχέσεων. Ακόμα και τα διαλείματα για καφέ ή γεύμα, έχουν σαν μόνη πρόθεση την μείωση της κοπώσεως και την αναζωγόηση ή την τήρηση κυβερνητικών αποφάσεων.

Σχέσεις όμως δημιουργούνται παρ' όλα αυτά μεταξύ των ανθρώπων. Οι εργασιακές σχέσεις που καθορίζονται από την τεχνολογία και από την τυπική οργάνωση έχουν συχνά σαν επακόλουθο την δημιουργία και άλλων μη προβλεπομένων από την εργασία σχέσεων, λόγω κοινού ενδιαφέροντος ικανοποιήσεως των ανθρωπίνων αναγκών. Οι αυθόρμητες αυτές σχέσεις που έχουν σαν σκοπό την ικανοποίηση των αναγκών των μελών της οργάνωσης, αποκαλούνται άτυπες σχέσεις, προς διάκριση από τις τυπικές σχέσεις εργασίας και ένεκα της τυχαίας φύσεως και σύνθεσής τους.

Οι σχέσεις αυτές δημιουργούνται χωρίς ευσυνείδητη προσπάθεια και είναι φυσικό επακόλουθο κάθε τυπικής οργανώσεως. Οι άτυπες σχέσεις ευθάνίζονται πιο σαφείς και έχουν μεγαλύτερη επίδραση όσο η τυπική οργάνωση στην οποία βασίζονται αγνοεί

περισσότερο τις ανθρώπινες ανάγκες του κάθε είδους μελών της.

Οι άτυπες σχέσεις μπορούν να υποβοηθούν ή να παρεμποδίσουν το έργο της τυπικής οργάνωσης. Σε μια καλά διοικούμενη επιχείρηση όπου δίδεται σημασία στις ανάγκες των μελών από την πολιτική της εταιρίας και από τα στελέχη, δημιουργείται υγιής βιωτική σχέση μεταξύ της τυπικής οργάνωσης και των άτυπων σχέσεων (ή ατύπου οργάνωσης), βάσει της οποίας οι δύο πλευρές αλληλοσυμπληρούνται και αλληλοβοηθούνται με αποτέλεσμα να επιτυγχάνονται οι στόχοι της επιχείρησης και ταυτόχρονα να ικανοποιούνται οι ανάγκες των μελών. Όταν η στενή οργάνωση πρέπει να μάχεται για την ικανοποίηση των ανθρωπίνων αναγκών, δημιουργούνται εξωτερικές συγκρούσεις με το να αποσπάσουν τα μέλη της από την επίτευξη των σκοπών της και να το απασχολούν σε αψιμαχίες.

Πρέπει στο σημείο αυτό να τονιστεί ιδιαίτέρως ότι πρέπει μεν η συμπεριφορά και τα συναισθήματα ακόμη και η συνοχή των ατύπων ομάδων να προκαλούνται από δραστηριότητες και σχέσεις που αναφέρονται στην διεκπεραίωση της εργασίας και μπορεί η δραστηριότητα των ατύπων ομάδων να επηρεάζει θετικά ή αρνητικά την απόδοση της εργασίας, αλλά είναι βέβαιο και σημαντικό ότι σκοπός της δημιουργίας και της δράσης των ατύπων ομάδων είναι η ικανοποίηση των ανθρωπίνων αναγκών, όχι όμως αναγκαστικά και των σκοπών της επιχείρησης.

#### **2.4. ΑΙΤΙΕΣ ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΑΣ ΑΤΥΠΩΝ ΟΜΑΔΩΝ - ΑΝΘΡΩΠΙΝΕΣ ΑΝΑΓΚΕΣ**

Οι ανθρώπινες ανάγκες που αποτελούν τις αιτίες δημιουργίας ατύπων ομάδων επειδή είναι δυνατόν να ικανοποιηθούν μέσω αυτών είναι:

Ασφάλεια, ομαδικότητα, ταύτιση και ικανότητα.

α) Ασφάλεια.

Ο εργαζόμενος συχνά αισθάνεται ανασφαλής ενώπιον του βλαβερού και αθέμιτου πολλές φορές ανταγωνισμού, τον οποίο αντιμετωπίζει εκ μέρους συναδέλφων του, αλλά επίσης και ενώπιον των πιέσεων και της ενδεχόμενης κακής μεταχείρισης εκ μέρους της επιχείρησης.

Η ανασφάλεια αυτή μειώνεται και λογικά και συναισθηματικά, όταν το άτομο αισθάνεται στο πλευρό του τους συναδέλφους του. Έτσι π.χ. οι απαιτήσεις της διοικήσεως για αυξήσεις της παραγωγικότητας ή για αλλαγές στις ακολουθούμενες διαδικασίες ελαττώνονται και μερικές φορές εξαλείφονται εξαιτίας των συντονισμένων προσπαθειών των μελών της ομάδας που οδηγούνται από τις ίδιες αξίες αντιλήψεις και κανόνες συμπεριφοράς. Η αβεβαιότητα ως προς την απασχόληση μπορεί να προξενήσει φόβο στους εργάτες που τότε αντιδρούν με περιορισμό της παραγωγής τους για να εξασφαλίσουν συνεχή απασχόληση. Όμως τότε υπερβαίνει την μειωμένη παραγωγή που έχει καθορίσει η ομάδα, εκθέτει τους υπόλοιπους συναδέλφους του και κινδυνεύει να υποστεί την τιμωρία τους.

β) Ομαδικότητα -Κοινωνικότητα

Μια από τις ισχυρές ανάγκες είναι η ανάγκη κοινωνικής συμπεριφοράς ή η ανάγκη να ανήκει κάπου. Οι περισσότεροι άνθρωποι είναι όντα ομαδικά και τους ευχαριστεί η συντροφιά και η συνεργασία με άλλους. Πράγματι από τα αρχαία χρόνια, η λειτουργία κάθε κοινωνίας (τοπικά ή εργασιακά) εξαρτάται από άλλους κοινωνικούς κανόνες που εκφράζονται με έθιμα και με τελετουργίες. Στην Βιομηχανική όμως εποχή, τα ήθη αυτά, έχουν

ουσιαστικά υποκαταστηθεί από την οικονομική και οργανωτική λογική, η οποία όμως συχνά δεν είναι αποτελεσματική, επειδή δεν ικανοποιεί την ανθρώπινη φύση και κάνει τον άνθρωπο να αισθάνεται περιορισμένος και ανικανοποίητος. Ενώ οι τεχνοκράτες των οργανώσεων βασίζονται σε μεθόδους μετρήσεων και αναλύσεων αμοιβών, ο εργαζόμενος αναζητά, κινούμενος από εσωτερικές παρορμήσεις ένα περιβάλλον οικείο, δικό του, άνετο δηλαδή, που να ανήκει σ' εκείνο και που εκείνος να ανήκει σ' αυτό, και στο οποίο περιβάλλον να παίζει ένα ρόλο αναγνωριζόμενο σαν λειτούργημα. Όσο δεν επιτυγχάνεται αυτό τόσο μένει ο άνθρωπος ανικανοποίητος και απρόσωπος, ένας απλός αριθμός, απογυμνωμένος από κάποια διάσταση της ανθρώπινης του υπόστασης, του δημιουργούνται πλασματικές υποψίες για κινδύνους, δημιουργείται εχθρικό κλίμα. Συνέπειες αυτής της κατάστασης είναι η "κόπωση" και η δυσφορία κατά της μονοτονίας του έργου.

Και στην συνέχεια μείωση της παραγωγικότητάς του πράγμα επιζήμιο για την όλη παραγωγική διαδικασία.

Άρα η δυσφορία δεν πρέπει να αναζητείται μόνο στο φυσικό περιβάλλον εργασίας, αλλά επίσης στην ύπαρξη ή έλλειψη ικανοποιητικών σχέσεων μεταξύ των εργαζομένων.

### γ) Ταύτιση

Μια ανάγκη που ακολουθεί κατ' ευθείαν την ανάγκη ομαδικότητας του ανθρώπου, είναι εκείνη της ταύτισής του με ορισμένη ειδική ομάδα ατόμων με κοινές προσδοκίες και εμπειρίες και με τα ίδια ενδιαφέροντα και συναισθήματα. Μια τέτοια ταύτιση έχει σαν παραπροϊόν, την επιθυμία επηρεασμού των παραγόντων στους οποίους βασίζεται η ομάδα. Η αίσθηση της κοινής μοίρας - η πίστη ότι τα μέλη της ομάδας πρέπει να αναμένουν τα ίδια πράγ-

ματα ατομικά και συλλογικά, ενθαρρύνει τα μέλη να συμβάλλουν στην επίτευξη όλων των επιθυμητών αποτελεσμάτων.

#### δ) Ικανότητα - Αυτοαναγνώριση.

Η ικανότητα αναφέρεται στην εκτέλεση των ανατεθέντων καθηκόντων. Αν και αυτό σπανίως αναγνωρίζεται, παρ'όλα αυτά πρέπει ν' αντιληφθούν και να μάθουν πλήρως της εργασία τους χωρίς να χρειάζονται να τους εξηγήσει κατ' επανάληψη τα διάφορα σημεία ο προϊστάμενός τους και χωρίς να προσφεύγουν συχνά σ' αυτόν.

Η άτυπη ομάδα αποτελεί το μέσον, με το οποίο μπορεί το άτομο να μάθει να μην παραβιάζει τους επίσημους κανονισμούς και παρ'όλα αυτά να μην ακολουθεί κατά γράμμα τους περιορισμούς που όλοι αγνοούν. Με τις άτυπες σχέσεις μαθαίνει το άτομο "τι πρέπει να κάνει" δηλ. ποιά είναι η σωστή συμπεριφορά, όχι σε σχέση με τους γραπτούς κανονισμούς, αλλά σε σχέση με το τι είναι αποδεκτό ως σωστό.

Η άτυπη ομάδα βοηθά στην ελάττωση της μονοτονίας πολλές φορές τα μέλη της ομάδας (ακόμα και εάν δεν επιτρέπεται αυτό από την τυπική οργάνωση).

Καθορίζουν μόνατους περισσότερα ή διάφορα διαλείματα ή αλλάζουν μεταξύ τους θέσεις εργασίας ώστε τα δυσάρεστα καθήκοντα να μην εκτελούνται όλο από τον ίδιο. Εκτός από τις γνώσεις σε θέματα τεχνικών ικανοτήτων η ομάδα βοηθά τα άτομα να προσαρμοστούν κατά τον ίδιο τρόπο και στην τυπική συμπεριφορά η οποία έχει καθιερωθεί σαν σωστή η επιθυμητή από την τυπική οργάνωση, δηλ. το πως πρέπει να δρα το άτομο κατά την εκτέλεση των καθηκόντων του, αλλά ακόμα και την άτυπη συμπεριφορά δηλ. τους κανόνες συμπεριφοράς οι οποίοι έχουν καταλήξει να υιοθετηθούν από τα άτομα των ατύπων ομάδων.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ : Τ Ρ Ι Τ Ο .



### 3.1. ΔΥΝΑΜΙΚΗ ΤΗΣ ΟΜΑΔΑΣ ΚΑΙ Ο ΡΟΛΟΣ ΤΗΣ ΜΕΣΑ ΣΤΗΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ.

Με τον τίτλο αυτό θα εξεταστούν θέματα αναφερόμενα στην φύση και τις μορφές δυνάμεως και ιδιαίτερα σε σχέση με την ομαδική δραστηριότητα.

#### α) φύση της δυναμικής.

Υπό την έννοια που χρησιμοποιείται εδώ, δηλαδή όταν αναφέρεται στις σχέσεις ανθρώπων, ο όρος δύναμη σημαίνει την ικανότητα κάποιου να κάνει άλλους ανθρώπους να προβαίνουν ή να παραλείπουν ενέργειες ή να τις τροποποιούν ανάλογα με τις αποφάσεις εκείνου, ο οποίος κατέχει τη δύναμη. Άρα η δύναμη αποτελεί έναν τρόπο επηρεασμού άλλων. Επηρεασμός είναι δυνατό να επιτευχθεί και με την "πειθώ", δηλαδή με επιχειρήματα και συλλογισμούς ή με την ανάπτυξη ιδεών. Με τη δύναμη όμως, σε αντίθεση προς την πειθώ, χρησιμοποιείται ο "εξαναγκασμός", οποιουδήποτε είδους και εντάσεως και αν είναι αυτός. Η δύναμη λοιπόν είναι η ικανότητα επηρεασμού βάσει εξαναγκασμού.

Ο επηρεασμός με τη δύναμη δεν συνεπάγεται πάντοτε τη χρήση, αλλ' ούτε καν τη ρητή απειλή εφαρμογή της δυνάμεως. Ο εξαναγκασμός επέρχεται ακόμη και αν κάποιος φανταστεί ή φοβηθεί ότι θα υποστεί κυρώσεις αν δεν συμμορφώσει την συμπεριφορά του.

Άρα υπάρχει επηρεασμός δια του εξαναγκασμού αν ο υφιστάμενος πιστέψει ότι το άλλο άτομο κατέχει δύναμη ορισμένης μορφής και ότι είναι διατεθειμένο να την εφαρμόσει. Αντιθέτως, αν πιστεύει ότι ο άλλος έχει δύναμη, αλλά ότι δεν πρόκειται να την χρησιμοποιήσει, τότε δεν φοβάται τις κυρώσεις και αντιδρά

αψηφώντας την δύναμη του άλλου.

Την δύναμη μπορούμε να την διακρίνουμε σε 3 κατηγορίες: Την θεωρητική, εκείνη που θα είχε το άτομο αν την χρησιμοποιούσε, την πραγματική, εκείνη σηλαδή, που πραγματικά έχει και είναι διατεθειμένο να χρησιμοποιήσει και την προβαλλόμενη, εκείνη που προβάλλει και κάνει τους άλλους να πιστεύουν ότι μπορεί να εφαρμόσει άσχετα αν έχει τόση, περισσότερη ή καθόλου και αν θέλει να την εφαρμόσει.

Τα τρία αυτά μεγέθη, πιθανόν να συμπίπτουν ή να διαφέρουν μεταξύ του. Και στις τρεις περιπτώσεις (θεωρητική, πραγματική, προβαλλόμενη), πρόκειται περί λανθάνουσας δυνάμεως, δηλαδή που δεν έχει εκδηλωθεί ακόμη, ενώ όταν η δύναμη εφαρμοστεί, τότε μιλάμε για ενεργό δύναμη, με την έννοια ότι έχει αποδεδειγμένα χρησιμοποιηθεί.

Οι πιθανές κυρώσεις μπορεί να είναι π.χ. πρόστιμο, θέση σε διαθεσιμότητα, υποβιβασμός, απόλυση κ.λ.π., ή στέρηση κάποιου αναμενόμενου επιθυμητού συμβάντος. Πάντως οι κυρώσεις αναφέρονται στην δύναμη κάποιου να εξουσιάζει πράγματα, τα οποία έχουν αξία για εκείνους προς τους οποίους απευθύνονται οι κυρώσεις.

Η δύναμη και η άσκησή της προϋποθέτει σχέση αλληλοεξαρτήσεως μεταξύ δύο τουλάχιστον ατόμων για την αμφίπλευρη ικανοποίηση των αναγκών τους, την δε σχέση αυτή αποκαλούμε δυναμικό συσχετισμό. Σε κάθε τέτοια σχέση και το πιο αδύνατο μέρος έχει κάποια δύναμη επί του άλλου, έστω κι αν αυτή είναι σχετικά πολύ μικρότερη από εκείνη του άλλου μέρους. Στην περίπτωση αυτή έχουμε ανισορροπία δυνάμεως και τελικά ουσιαστική εξάρτηση μόνο της μιας πλευράς από την άλλη. Άρα η "δύναμη" αποτελεί συνάρτηση της εξάρτησης στην οποία βρίσκεται η άλλη "πλευρά".

π.χ. Αυτός που εκτελεί εξαρτάται από αυτόν που αποφασίζει για την λήψη οδηγιών, επαρκών πληροφοριών και ανταλλαγμάτων για την εργασία του, αλλά και αυτός που αποφασίζει εξαρτάται από αυτόν που εκτελεί για την ορθή και έγκυρη εκτέλεση των αποφάσεών του και αναπληροφόρησή του (*feedback*) για την πορεία της εκτελέσεως, για να πετύχει σωστό προγραμματισμό, συντονισμό και έλεγχο. Η συχέτιση της δύναμης των δύο εξαρτάται από τις συνθήκες που επικρατούν σε κάθε συγκεκριμένη περίπτωση.

Όση κι αν είναι η δύναμη ενός ατόμου ή μιας ομάδας επί ενός άλλου ατόμου ή επί μιας άλλης ομάδας ή και επί ομάδων, αυτό δεν σημαίνει ότι η δύναμη αυτή είναι απεριόριστη. Υπάρχουν τρεις βασικοί περιορισμοί στην δύναμη που καθορίζονται από τα όρια της περιοχής συμπεριφοράς (δηλ. από την πλευρά της ζωής - επαγγελματικής, κοινωνικής, οικονομικής, συναισθηματικής, αθλητικής κ.λ.π. ☺ στην οποία αναφέρεται), από τα όρια της χρονικής περιόδου, την οποία καλύπτει και από τον αριθμό των ανθρώπων, τους οποίους αφορά. Επομένως η περιγραφή της δύναμης κάποιου πρέπει να περιλαμβάνει και τα τρία αυτά στοιχεία για να είναι πλήρης.

Η ύπαρξη δύναμης είναι αναγκαία μορφή επιρροής για οποιαδήποτε συλλογική προσπάθεια. Έστω και αν συχνά δεν χρησιμοποιείται, εν τούτοις η ύπαρξή της αφ' ενός υποστηρίζει την δραστηριότητα και συνέπεια μιας ομάδας προς ορισμένη κατεύθυνση, που καθορίζεται από τους τυπικούς στόχους της οργάνωσης και αφ' ετέρου εξασφαλίζει την συνέχεια των ενεργειών της διοικήσεως σε περιόδους ανακατατάξεων μεταβολών και ανησυχιών και αυτά γιατί ο εξαναγκασμός σ' αυτές κυρίως τις περιπτώσεις (σε αντίθεση με την πειθώ) εξασφαλίζει την δραστηριοποίηση της οργάνωσης προς την επιθυμητή κατεύθυνση. Μπορεί η ικανότητα

να μην εκτιμάται και η πειθώ να μην είναι αποτελεσματική, αλλά η δύναμη είναι αδύνατον να αγνοηθεί.

Κάθε οργάνωση βασίζεται σε συντονισμένη δράση και σε προσανατολισμό προς ορισμένο σκοπό και όχι σπάνια απαιτεί συμπεριφορά προς την οποία δεν συμφωνούν όλα τα άτομα και η οποία δεν θα ήταν δυνατό να επιτευχθεί με την πειθώ, αλλά η οποία είναι αναγκαία για τη συνολική αποτελεσματικότητα της οργάνωσης.

Παρ' ότι η εξουσία αποτελεί μια συνηθισμένη μορφή δύναμης, δεν πρέπει να θεωρούμε την δύναμη σαν συνώνυμο της τυπικής εξουσίας, αλλά να την βλέπουμε με ευρύτερο πρίσμα εφ' όσον υπάρχουν και άλλες πηγές δύναμης και μάλιστα συχνά πιο αποτελεσματικές από την τυπική εξουσία. Πάντως, όπως ειπώθηκε προηγουμένως, η δύναμη βασίζεται στην κατοχή πραγμάτων, στα οποία αποδίδουν αξία άλλοι άνθρωποι. Όπως δε σημείωσαν οι MILLER και FORM, οι πολιτικές μεθοδεύσεις ή μεθοδεύσεις δύναμης (δηλ. η προσπάθεια αποκτήσεως πραγμάτων που θεωρούνται απαραίτητα για τη διαμόρφωση δυναμικών σχέσεων και η μετέπειτα μετατροπή τους σε μηχανισμούς επιρροής), διακρίνουν όλη την κοινωνική ζωή και διάρθρωση της βιομηχανίας.

Οι ίδιοι συγγραφείς συνεχίζουν ότι για ν' ανταπεξέλθουν οι άνθρωποι στις μεθοδεύσεις αυτές πρέπει να μάθουν να παίζουν τους κατάλληλους ρόλους (και τότε ομιλούμε περι επιτυχίας ενός ανθρώπου σε κάποια θέση με δεδομένες συνθήκες), οι δε ρόλοι αυτοί προϋποθέτουν ικανότητα προσαρμογής στις τεχνικές της σύγκρουσης, του συμβιβασμού και της συνεργασίας. Αν οι άνθρωποι επιτύχουν σ' αυτό, ανέρχονται τις βαθμίδες της δύναμης, αλλιώς ανέρχονται άλλοι και καταλαμβάνουν και τη δικιά τους θέση.

## β) Πηγές δύναμης.

Με κριτήριο τα χαρακτηριστικά των πηγών δύναμης, μπορούμε να διακρίνουμε πηγές δύναμης που πηγάζουν από τα χαρακτηριστικά της οργάνωσης, των ατόμων και των ομάδων.

Αναλυτικότερα, οι σπουδαιότερες από τις επιμέρους πηγές δύναμης, που ανήκουν σε κάθε μια από τις κατηγορίες αυτές είναι:

ι) Πηγές δύναμης που ανάγονται στα χαρακτηριστικά της οργάνωσης:

1)- η τυπική θέση στη διοικητική ιεραρχία

2)- η σπουδαιότητα της θέσης και

3)- η επαφή της θέσης με ισχυρές θέσεις

ιι) Πηγές δύναμης εξαρτώμενες από τα ατομικά προσόντα:

4)- τα προσωπικά χαρακτηριστικά

5)- η ειδίκευση

6)- η απόκτηση δύναμης έναντι του προϊστάμενου

ιιι) Η δύναμη που πηγάζει από τα ομαδικά προσόντα μπορεί να προέρχεται από:

7)- τις άτυπες ομάδες και από

8)- τα εργατικά συνδικάτα

### 1) Τυπική θέση στη διοικητική ιεραρχία :

Επειδή ήδη ασχοληθήκαμε με την τυπική θέση σαν πηγή δύναμης στο σημείο αυτό θα πρέπει μόνο να επαναλάβουμε ότι υπάρχει δυναμική σχέση όταν το ηγετικό στέλεχος έχει την τυπική εξουσία και την θέληση να επιβάλει κυρώσεις, οι δε υφιστάμενοι του αποδίδουν σημασία στις κυρώσεις αυτές τόσο, ώστε να υποχρεούνται να εκτελούν τις εντολές του προϊσταμένου τους.

## 2) Η σπουδαιότητα της θέσης :

Η σπουδαιότητα της θέσης που κατέχει ένα άτομο, εξαρτάται όχι μόνο από την ιεραρχική της θέση στην πυραμίδα της ιεραρχίας αλλά και από τον βαθμό, στον οποίο εξαρτάται η σωστή λειτουργία της οργάνωσης από αυτή τη συγκεκριμένη θέση. Υπάρχουν θέσεις οι οποίες αν σταματήσουν να λειτουργούν, φέρνουν οπωσδήποτε μεγάλη αναστάτωση ή ακόμα καθιστούν την λειτουργία της οργάνωσης (π.χ. η θέση του ταμείου), ενώ άλλες θέσεις, όπως π.χ. οι θέσεις συμβούλων, δεν έχουν τόσο άμεσο αντίκτυπο.

Υπάρχουν επίσης θέσεις που για την λύση συγκεκριμένων προβλημάτων γίνονται "θέσεις κλειδιά", όπως π.χ. του αναλυτικού προγραμματισμού για την ηλεκτρονική επεξεργασία στοιχείων. Στην ίδια αυτή πηγή υπάγεται και η σπουδαιότητα, την οποία αποκτά κάποια θέση σε ότι αφορά την λειτουργία ορισμένων μόνον άλλων θέσεων (και όχι όλου του οργανισμού όπως στην περίπτωση του ταμείου, που έχει γενική σπουδαιότητα, όταν η σπουδαιότητα αυτή απορρέει από το γεγονός ότι η θέση αυτή κατέχει ρυθμιστική θέση για κάποιο στοιχείο απαραίτητο στις άλλες θέσεις για την ορθή εκτέλεση των καθηκόντων τους. Π.χ. η θέση συλλογής πληροφοριών για λογαριασμό κάποιου διευθυντή κατέχει δύναμη έναντι του διευθυντή και η θέση ανάλυσης των γενικών αποφάσεων σε λεπτομερή προγράμματα, προϋπολογισμούς κ.λ.π. κατέχει δύναμη έναντι αυτών που θα τα παραλάβουν.

## 3) Η επαφή της θέσης με ισχυρές θέσεις :

Η επαφή μιας θέσης με κάποια άλλη ισχυρή θέση μπορεί να είναι λειτουργική ή χωρική ή και τα δύο μαζί. Π.χ. η ιδιαίτερα

γραμματέας του Γενικού Διευθυντή η οποία έχει την διακριτική ευχέρεια, έστω εντός μικρών ορίων, να επιβάλλει και σε διευθυντές ακόμη να περιμένουν για να τελειώσει το τηλεφώνημά του ο Γενικός Διευθυντής και επειδή έχει αρκετή συνεργασία μαζί του και επεξεργάζεται και απόρρητα έγγραφα αποκτά ιδιαίτερη αίγλη και δύναμη.

Ακόμη και ο οδηγός του Γενικού Διευθυντή, ο οποίος έχει την εκαιρία να βρίσκεται μόνος μαζί του μέσα στο αυτοκίνητο δύο φορές την ημέρα και από την προθυμία του οποίου συχνά, ή έστω κάποτε, εξαρτάται ο Γενικός Διευθυντής, προκειμένου να φτάσει έγκαιρα σε κάποιο εξωτερικό ραντεβού, και ο οδηγός λοιπόν έχει δύναμη πολύ μεγαλύτερη απ' όση προβλέπει η τυπική οργάνωση για τη θέση του.

Και στις δύο προηγούμενες περιπτώσεις, η δυνατότητα της γραμματέας και του οδηγού, να επηρεάζουν την εργασία ενός ισχυρού ανθρώπου και ακόμη η ιδιαίτερη ευκαιρία τους να βολιδοσκοπούν τις απόψεις ή διαθέσεις του τους κάνει ν' αποκτήσουν δύναμη στα μάτια των άλλων εργαζομένων και τους εξυψώνει. Και στις δύο αυτές περιπτώσεις πρόκειται για λειτουργική και χωρική επαφή συγχρόνως.

Επίσης χωρική επαφή υπάρχει όταν κάποιος με ασήμαντη θέση εργάζεται π.χ. στον ίδιο όροφο με ισχυρά άτομα. Τότε έχει την ευκαιρία ν' ανεβαίνουν και να κατεβαίνουν μαζί το ασανσέρ να συναντώνται στον διάδρομο, να χρησιμοποιούν τους ίδιους χώρους καθαριότητας και αναγκαστικά να ανταλλάσουν δύο κοουβέντες που τον φέρνουν πλησιέστερα προς εκείνους. Αυτό το γεγονός, επιδρά θετικά στις σχέσεις τους με εκείνους και τους επιτρέπει ν' αναπτύξουν στενότερους δεσμούς και ορισμένη αλληλεπίδραση. Ουσιαστικά η δύναμη πηγάζει από άτυπες σχέσεις οι οποίες όμως

προκαλούνται με την τοπική γειτονίαση.

4) Τα προσωπικά χαρακτηριστικά :

Τα χαρακτηριστικά αυτά. μπορεί να είναι πάσης φύσεως όπως π.χ. η ακτινοβολία της ελκυστικής και επιβλητικής προσωπικότητας ενός ανθρώπου, η ικανότητα κάποιου να βλάψει, συνδυασμένη με έλλειψη δισταγμού να προχωρήσει σε τέτοιες ενέργειες, ακόμη και η σωματική δύναμη. Ο βαθμός στον οποίο διαθέτει κανείς τα χαρακτηριστικά αυτά και ο συνδιασμός περισοτέρων του ενός χαρακτηριστικού δίνουν σ' ένα άτομο μεγαλύτερη δύναμη.

5) Η ειδίκευση :

Ειδίκευση αποκαλείται η ικανότητα να εκτελεί κάποιος ορισμένο είδος πολύπλοκων πνευματικών ή σωματικών εργασιών. Η ειδίκευση μπορεί να αποκτηθεί με εκπαίδευση, εμπειρία, αυτοδιδαχή ή συνδιασμό όλων αυτών και εξαρτάται από το ενδιαφέρον (άμεσο ή έμμεσο) για την εργασία και από τη διάρκεια ασκήσεως των καθηκόντων.

Η ειδίκευση γίνεται πηγή δυνάμεως όταν συνδιαστεί με την ύπαρξη ανάγκης της οργάνωσης για την ειδίκευση αυτή. Ο βαθμός στον οποίο έχει ανάγκη η οργάνωση τις ειδικές ικανότητες ενός προτύπου εξαρτάται από τη σπουδαιότητα της θέσης (με την οποία ασχοληθήκαμε πιο πάνω) και από τη σχετική σπανιότητα της εκπαίδευσης αυτής για την οργάνωση στο συγκεκριμένο χρόνο και χώρο. Όσο περισσότερες δυνατότητες αντικατάστασης ενός ειδικού υπάρχουν τόσο μικρότερη είναι η δύναμη που διαθέτει αυτός. Γι' αυτό και όταν όλοι όσοι αποτελούν κάποιο τμήμα αρνηθούν να προσφέρουν τις υπηρεσίες τους η ανάγκη της οργάνωσης είναι



μεγαλύτερη, απ' ότι όταν απουσιάσει μικρό μόνο μέρος του τμήματος.

Επίσης αυξάνεται η εξάρτηση της τυπικής οργάνωσης από κάποιον ή κάποιους εργαζόμενους : α)όσο πιο μικρά και ανεπαρκή είναι τα χρονικά περιθώρια που έχει στη διάθεσή της για εξεύρεση αντικαταστατών, άρα όσο πιο αιφνιδιαστική είναι η ενέργεια των εργαζομένων και πιο απροετοίμαστη η τυπική οργάνωση για μια τέτοια ενέργεια, και β)όσο πιο μεγάλη η προβλεπόμενη ζημία από τη μη συμμόρφωση της οργάνωσης προς τις απαιτήσεις των ατόμων.

6) Η απόκτηση δύναμης έναντι του προϊσταμένου λόγω εκτελέσεως καθηκόντων για λογαριασμό εκείνου.

Όταν ένα ηγετικό στέλεχος έχει να εκτελέσει πάρα πολλά καθήκοντα, για τα οποία δεν επαρκεί ο χρόνος του ή όταν έχει να εκτελέσει δυσάρεστα καθήκοντα τότε συχνά προκειμένου ν' απαλλαγεί απ' αυτά, τ' αναθέτει σε κάποιον υφιστάμενό του, συνήθως έμπιστο. Ο υφιστάμενος αυτός, τότε αποκτά σπουδαιότητα και συνήθως διαθέτει δύναμη έναντι του προϊσταμένου του, γιατί αν δεν εκτελέσει αυτός τα καθήκοντα εκείνα μπορεί να υποχρεωθεί να τα εκτελέσει ο προϊστάμενος.

Πολλές φορές ο προϊστάμενος την αδυναμία του αυτή προς τον υφιστάμενό του, προσπαθεί και καλύπτει και από τον ίδιο τον υφιστάμενο. Και όταν όμως ο υφιστάμενος έχει συνειδητοποιήσει την δύναμή του και τότε ακόμη σπανίως την εκφράζει. Σιωπηρά όμως η δύναμη αυτή μπορεί να ενεργεί στις διαθέσεις του προϊσταμένου προς τον υφιστάμενο και στην συμπεριφορά του υφισταμένου προς τον προϊστάμενο.

7) Οι άτυπες ομάδες :

Όπως ήδη αναφέρθηκε στο κεφάλαιο της ειδίκευσης ως πηγή δύναμης, η δύναμη ενός εργαζομένου περιορίζεται αν αυτός ενεργεί μόνος, ενώ αντίθετα αυξάνεται όταν συνασπίζεται με τους άλλους που προσφέρουν τις ίδιες υπηρεσίες και δημιουργούν μια ομάδα η οποία αποφασίζει συλλογικά για την στάση των μελών της έναντι ορισμένων προβλημάτων.

Με αυτόν τον τρόπο το κάθε μέλος της ομάδας επιτυγχάνει να κάνει την εργασία του πιο "σπάνια" αφού, όταν αρνείται την προσφορά των υπηρεσιών του ο ίδιος, αρνούνται ταυτόχρονα και οι υπόλοιποι της ίδιας ειδικότητας με τρόπο ώστε δεν υπάρχουν καθόλου ή υπάρχουν ανεπαρκείς δυνατότητες υποκατάστασής τους κι έτσι αυξάνεται η εξάρτηση της τυπικής οργάνωσης από τον εργαζόμενο, άρα και η δύναμη του μεμονωμένου ατόμου επί αυτής.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ : Τ Ε Τ Α Ρ Τ Ο

#### 4.1. ΕΝΤΟΠΙΣΜΟΣ ΤΩΝ ΑΤΥΠΩΝ ΟΜΑΔΩΝ

Το γεγονός ότι οι άτυπες ομάδες είναι κάτι το αναπόφευκτο επακόλουθο, οπωσδήποτε τυπικής οργάνωσης και η δύναμη που τους δίνει η έλξη που ασκούν οι ομάδες αυτές επί των μελών τους, τις κάνει στοιχεία σημαντικά στην εξέλιξη κάθε οργάνωσης και συνηφασμένα με την ύπαρξή της.

Οι άτυπες ομάδες δεν διαφέρουν μεταξύ τους ως προς την συχνότητα (μπορούν να εμφανιστούν ανά πάσα στιγμή, να διαλυθούν και να εμφανιστούν πάλι ξαφνικά), ούτε ως προς τον τόπο που δημιουργούνται (μπορούν να προκύψουν από μια ομάδα εργασίας ή σε μια σύσκεψη στελεχών ή σε οποιοδήποτε σημείο συνεργασίας ή αλληλεπηρεασμού εργαζομένων), οι ομάδες όμως αυτές διαφέρουν μεταξύ τους ως προς την δύναμη που διαθέτουν και ως προς τον βαθμό που γίνονται αντιληπτές ή είναι ορατές.

Οι άτυπες ομάδες δεν γίνονται αμέσως αντιληπτές, αφού δεν γνωστοποιούν, ούτε την παρουσία τους, ούτε το σκοπό τους, ούτε τα μέλη τους, πράγματα τα οποία μάλλον ή πράγματι είναι ρευστά. Δεν είναι δυνατόν να εντοπιστούν μέσω του οργανογράμματος διαρθρώσεως της επιχείρησης ή του οργανισμού, αλλ' ούτε εύκολο ν' αναγνωριστούν ακόμα και κατόπιν παρατηρήσεως των ανθρώπων κατά την εργασία τους. Τα μόνα σημεία, τα οποία μπορούν να προσφέρουν ενδείξεις των ατύπων ομάδων, είναι η καταγραφή των σχέσεων μεταξύ των ατόμων σε διάφορες περιπτώσεις και η φύση των σχέσεων αυτών. Εν τούτοις ακόμα και αυτή η καταγραφή δε δίνει λύση στο πρόβλημα, γιατί δεν είναι δυνατόν να ξεχωρίσουμε τις σχέσεις που δημιουργούν τις άτυπες ομάδες. Και πριν όμως απ' αυτό μόλις κόν γίνει αντιληπτό ότι καταγράφονται οι σχέσεις μεταξύ των ατόμων, ακαριαία ελαττώνονται οι άτυπες σχέσεις.

Οι τρόποι με τους οποίους είναι δυνατό να εντοπίσει κανείς τις άτυπες ομάδες, είναι τα κοινωνιογράμματα και η δημιουργία διαγραμμάτων βάσει των προσεκτικών παρατηρούμενων σχέσεων. Ένα πλήρες πρόγραμμα μελέτης των ατύπων ομάδων δίνεται με συντομία από τους MILLER και FORM:

1. Προσέξτε κυρίως τους ανθρώπους και δευτερεύοντα την εργασία που εκτελούν.
2. Παρατηρήστε πως συμπεριφέρονται μεταξύ τους.
3. Ακούστε τι λένε και τι δεν λένε και παρατηρήστε τι κάνουν και τι δεν κάνουν για τον άλλο.
4. Σημειώστε τον βαθμό, στον οποίο όσα κάνουν συμπίπτουν με όσα λένε.
5. Βρείτε τις ιδέες, τα πιστεύω και τις στάσεις στις οποίες συμφωνούν γενικώς.
6. Εξακριβώστε πόσο σταθερά ή μεταβλητά είναι τα συμπεράσματά σας, όταν αλλάζουν οι καταστάσεις.
7. Μην ανακατεύετε στην κατάσταση που παρατηρείται εάν αυτό δεν είναι δυνατόν, τότε προσπαθείστε να αναλύετε τις σχέσεις σας προς την ομάδα, όπως θα κάνετε και για κάθε άλλο πρόσωπο.

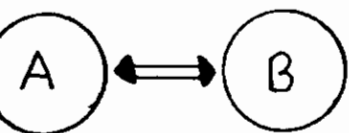
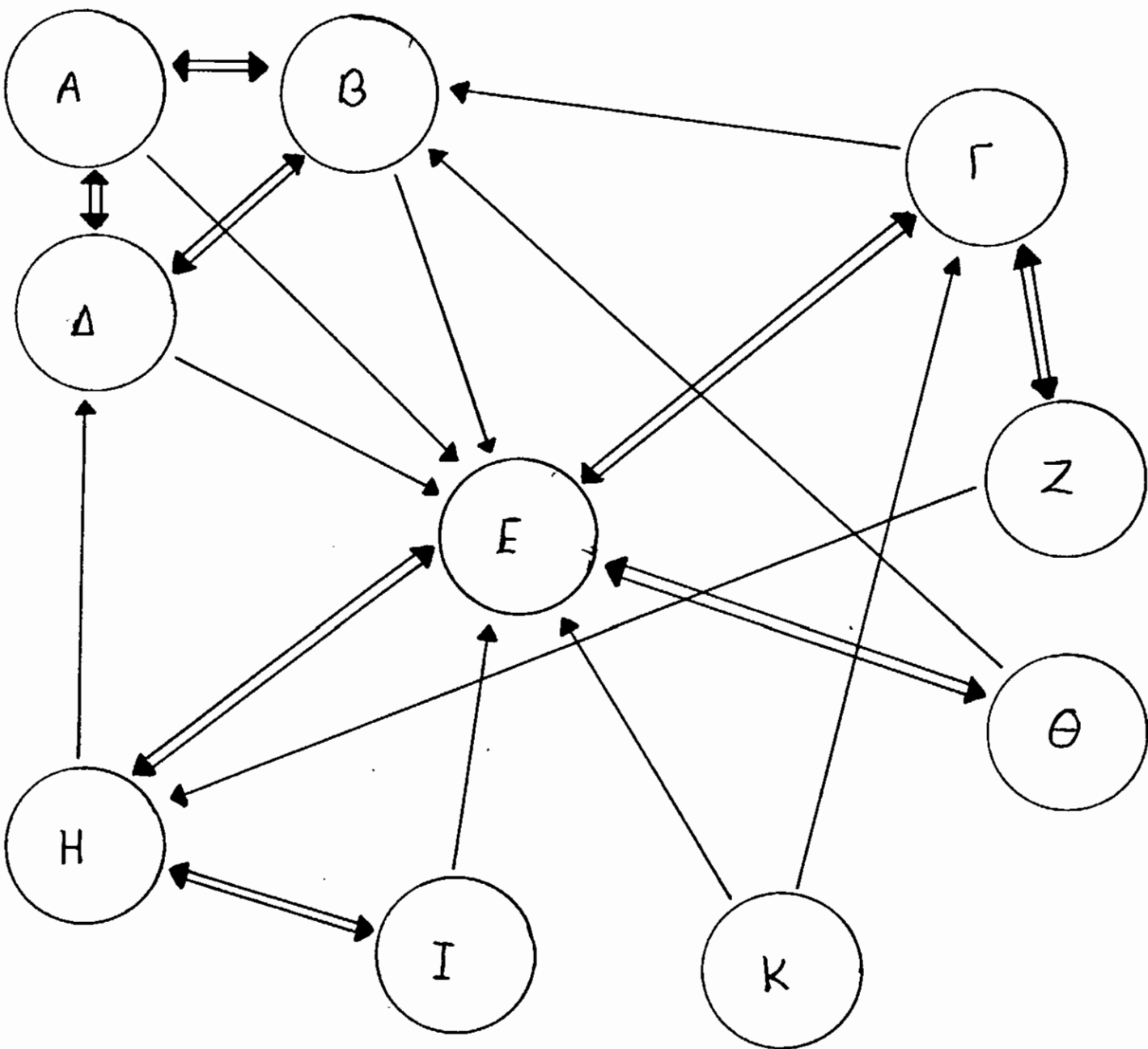
#### 4.2. ΚΟΙΝΩΝΙΟΓΡΑΜΜΑΤΑ.

Το κοινωνιογράμμα είναι μια τεχνική, με την οποία επιδιώκεται η διαπίστωση των ομαδοποιημένων σε μια μικρή κοινωνία όπως μία Επιχείρηση ή ένας οργανισμός και σε τμήματά τους. Πρώτος ο MORENO, αναγνωρίζοντας την σπουδαιότητα των διαπροσω-

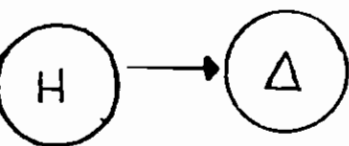
πικών σχέσεων και έλξεων που δημιουργούνται μεταξύ των μελών των μικρών ομάδων, ανέλαβε την εξιχνίαση της διαρθρώσεως αυτών μέσα από την "κοινωνιομετρία". Για τον σκοπό αυτό εξήτησε από τα μέλη της ομάδας να εκφράσουν τις προτιμήσεις τους (συμπάθειες και αντιπάθειες) ως προς τα άλλα μέλη της ομάδας. Με τις προτιμήσεις αυτές, δημιούργησε ένα "κοινωνιόγραμμα".

Το σχήμα (1), παρουσιάζει τον τρόπο με τον οποίο ένα κοινωνιόγραμμα εκφράζει τις διαπροσωπικές έλξεις σε μια ομάδα δέκα ατόμων κάθε κύκλος αναπαριστά ένα άτομο και τα βέλη δείχνουν τις προτιμήσεις των ατόμων ή την έλξη που ασκούν επάνω τους άλλα.

ΚΟΙΝΩΝΙΟΓΡΑΜΜΑ ΟΜΑΔΑΣ ΜΕ ΔΕΚΑ ΑΤΟΜΑ



Αμοιβαία συμπάθεια μεταξύ Α & Β.



συμπάθεια του Η προς το Δ.

Εξηγήσεις διαγράμματος.

Στο σχήμα αυτό φαίνεται καθαρά ότι ο "Ε" είναι ο πιο δημοφιλής διότι συγκεντρώνει την προτίμηση των οκτώ από τα εννέα μέλη της ομάδας. Αντίθετα ο "Κ" μπορεί να χαρακτηριστεί σαν "μονήρης" διότι αν και συμπαθεί τους "Ε" και "Γ", παρόλα αυτά δεν συμπαθείται από κανένα. Επίσης από το διάγραμμα φαίνεται ότι οι Α, Β και Δ, αποτελούν μια εντελώς ξεχωριστή υποομάδα. Έτσι ο προϊστάμενος θα πρέπει να αναμένει αρκετές αντιρρήσεις και άρνηση εάν αποφασίσει ν' αλλάξει π.χ. τον "Β" από αυτή τη θέση σε μια άλλη. Άλλα προβλήματα θα μπορεί να αποφέρει η γνώση αυτών των σχέσεων είναι π.χ. ποιός θα έπρεπε να προαχθεί σαν προϊστάμενος της ομάδας;

Ο "Κ" ή ο "Ε", ο "Κ". σαν προϊστάμενος κατά πάσα πιθανότητα δεν θα είχε την συμπαράσταση των υφισταμένων του και θα προκαλούσε προβλήματα στο όλο σύστημα. Αλλά και ο "Ε" εάν γινόταν προϊστάμενος αυτής της ομάδας θα είχε εκδεχομένως να αντιμετωπίσει το δίλημμα να μείνει πιστός στις αρχές της ομάδας και τους πρώην συναδέλφους του ή να παίξει σωστά τον καινούργιο του ρόλο σαν στέλεχος.

Τα προβλήματα αυτά θα μπορούσαν πιθανώς να αποφευχθούν ή τουλάχιστον να μετριασθούν εάν στα μέλη της ομάδας δίδονταν και η ερώτηση:

"Ποιός από την ομάδα θα ήταν ο πιο κατάλληλος προϊστάμενος;"

Σαν αποτέλεσμα τα άτομα που θα συγκέντρωναν έναν συνδυασμό δημοτικότητας, αποδοχής εκ μέρους των συναδέλφων του και αποδεδειγμένων τεχνικών ικανοτήτων ότι ήταν κατάλληλος να επιλέγει σαν προϊστάμενος της ομάδας ώστε να επιτευχθεί μια ομάδα με υψηλή αποτελεσματικότητα.



Χρησιμοποιώντας κοινωνιομετρικές μεθόδους μπορούμε να παρουσιάσουμε τις σχέσεις σε κάθε ομάδα, όπως αυτές εκφράζονται από τις απαντήσεις των μελών, οι μέθοδοι αυτές μπορούν να χρησιμεύσουν σε πολλές περιπτώσεις. Π.χ. ένα ηγετικό στέλεχος μπορεί να διαπιστώσει την αντικειμενικότητα των αντιλήψεών του ως προς την ικανότητα των υφισταμένων του, εάν τους ζητήσει να καταγράψουν με τη σειρά σπουδαιότητας τους συναδέλφους τους, στους οποίους απευθύνονται όταν αντιμετωπίζουν δυσκολίες σχετικές με το αντικείμενο εργασίας τους. Επίσης, μπορεί να διαπιστώσει κανείς την ιδεώδη σύνθεση που πρέπει να έχουν ομάδες εργασίας για να επιτευχθεί υψηλή συνεργασία μεταξύ των μελών τους. Σ' αυτήν την περίπτωση χρειάζεται περισσότερο να διαπιστωθούν οι "απωθήσεις" παρά οι "έλξεις" μεταξύ των μελών ώστε να μην υπάρχουν σε μια ομάδα μέλη που "δεν χωνεύονται" μεταξύ τους. Αν και δεν έχει χρησιμοποιηθεί συχνά αυτή η μορφή ανάλυσης από την βιομηχανία υπάρχουν παραδείγματα που η εφαρμογή τους έχει γίνει με επιτυχία.

Έτσι π.χ. χρησιμοποιήθηκε από οικοδομική επιχείρηση για την δημιουργία ομάδων εργασίας από άτομα που επιλέγησαν μεταξύ τους. Αποτέλεσμα αυτής της κοινωνιομετρικής επιλογής των μελών των ομάδων ήταν η αύξηση της ικανοποίησης των μελών με ταυτόχρονη μείωση των αλλαγών εργασίας "Παραιτήσεων", του κόστους προσωπικού και του κόστους υλικών.

#### 4.3. ΧΕΙΡΙΣΜΟΣ ΤΩΝ ΑΤΥΠΩΝ ΟΜΑΔΩΝ

Αφού η άτυπη ομάδα επηρεάζει αποφασιστικά την ισορροπία και συμπεριφορά των μελών της και αφού τα άτομα παίζουν σημα-

ντικό ρόλο στην εφαρμογή και ως εκ τούτου στην αποτελεσματική χρήση της τεχνολογίας και της οργανώσεως, αναγκαστικά οι άτυπες ομάδες αποτελούν παράγοντα ο οποίος έχει σημασία για την επιτυχία των προσπαθειών των ηγετικών στελεχών, τα οποία έχουν καθήκον να φέρουν αποτελέσματα μέσω άλλων προσώπων. Άρα ένα από τα βασικά μέσα, τα οποία μπορεί και πρέπει κάθε ηγετικό στέλεχος να έχει στη διάθεσή του προς επιτυχή εκπλήρωση του έργου του είναι ουσιώδης χειρισμός των ατύπων ομάδων.

Αρχικά κάθε στέλεχος πρέπει να πιστέψει ότι όπως οι άτυπες ομάδες δημιουργούνται απρόσκλητα και χωρίς προηγούμενη προειδοποίηση ή άδεια από την τυπική οργάνωση, με τον ίδιο τρόπο δεν είναι δυνατόν στην διοίκηση να τις εξαλήψει όταν της γίνονται ενοχλητικές. Όσο υπάρχουν άνθρωποι, θα υπάρχουν άτυπες ομάδες.

Αν κάποιος επιχειρήσει να τις καταπολεμήσει με την ελπίδα να τις εξαφανίσει, χωρίς να εξακριβώσει τα αίτια και τον τρόπο δράσης τους μπορεί να προξενήσει καταστροφικά αποτελέσματα, γιατί η πολεμική από μέρους της διοίκησης, μπορεί να μετατρέψει γρήγορα με χαλαρή κοινωνική οργάνωση σε επιθετικό, αδίστακτο και ισχυρό εχθρό.

Αλλ' ακόμα και εάν θα ήταν δυνατόν να εξαφανίσει κανείς τις άτυπες ομάδες αναγκαστικά θα εξαφάνιζε μαζί και τα προτερήματά τους, όπως της παραγωγή της "μη τυπικής" συμπεριφοράς και των καθαρά κοινωνικών σχέσεων. Οι μή-τυπικές ενέργειες, είναι εκείνες που αναφέρονται στην εκτέλεση των τυπικών καθηκόντων και βοηθούν στην κάλυψη των ελλείψεων και των κενών της τεχνολογίας και της οργάνωσης, που δεν είναι και μικρά. Πράγματι λίγα ηγετικά στελέχη θα μπορούσαν να ασκήσουν αποτελεσματικά τα καθήκοντά τους, εάν οι υφιστάμενοι ακολουθούν

κατά γράμμα τις οδηγίες δράσεως της τυπικής οργάνωσης. Η αλήθεια αυτή γίνεται σαφέστερη εάν θυμηθεί κανείς ότι το πιό αποτελεσματικό μέσο που χρησιμοποιούσαν οι εργαζόμενοι στους πύργους ελέγχου εναερίου κυκλοφορίας, κατά την σχετικά πρόσφατη συνδικαλιστική τους αντιδικία με το κράτος για αιτήματά τους, ήταν να επιβάλλουν μεγάλη επιβράδυνση της εργασίας και μεγάλη αναστάτωση της εναερίου κυκλοφορίας και της λειτουργίας των αεροδρομίων με το να ακολουθούν όλες τις τυπικές διαδικασίες και οδηγίες κατά γράμμα.

Μερικές άτυπες ομάδες είναι πράγματι επιζήμιες για την επίτευξη των τυπικών στόχων, αλλά ένα αποτελεσματικό ηγετικό στέλεχος (μάνατζερ) θα πρέπει να θεωρήσει το γεγονός αυτό μόνο σαν ένα σύμπτωμα, του οποίου τα βαθύτερα αίτια βρίσκονται αλλού π.χ. συχνά το πρόβλημα βρίσκεται στην έλλειψη επαρκών γενικών κανόνων πολιτικής ή στην χρησιμοποίηση πλημμελούς συστήματος τυπικών πληροφοριών που δημιουργούν ερωτηματικά, φόβους και καχυποψία. Οι άνθρωποι χρειάζονται κάποιο αίσθημα ασφαλείας και κοινωνικής ικανοποίησης.

Όταν η τυπική οργάνωση αποδεικνύεται ανεπαρκής να τα προσφέρει, τότε είναι βέβαιο ότι θα δημιουργηθούν άτυπες ομάδες για να καλύψουν το κενό, οι οποίες και θα γίνουν ισχυρές εξαιτίας του λειτουργήματος που εκτελούν.

Είναι χαρακτηριστικές και επιτυχείς οι παρακάτω απόψεις του *Herbert* σε σχέση με τον τρόπο αξιοποίησης ή επηρεασμού των ατύπων ομάδων.

Όταν το ηγετικό στέλεχος γνωρίζει τα μέλη και τις αξίες των ατύπων ομάδων είναι σε πολύ καλύτερη θέση να τις επηρεάσει. Μ' αυτό δεν εννοούμε ότι θα πρέπει να τις καταπιέσει ή να τις χειριστεί επιτήδεια αλλά ότι θα πρέπει να συνδιάσει και να φέρει

σε συνεργασία τις άτυπες ομάδες και την τυπική οργάνωση προς όφελος και των δύο.

Οι άτυπες ομάδες αποτελούν ισχυρό κίνητρο για την βελτίωση των χρησιμοποιούμενων μεθόδων. Οι αυθαίρετες, ή οι αναπαραγωγικές ενέργειες τείνουν γενικά να προκαλούν την αντίδραση της ατύπου συμπεριφοράς. Τότε το ηγετικό στέλεχος, πρέπει πριν κάνει οποιαδήποτε αλλαγή, να φροντίσει να αμβλύνει ή να εξαφανίσει τις συγκρούσεις που προέρχονται από αμελέτητες ή ασυντόνιστα προγράμματα και τακτικές. Μ' αυτόν τον τρόπο, οι άτυπες ομάδες και η τυπική οργάνωση αλληλοεπηρεάζονται και εξισορροπούνται και δημιουργούν μια πιο καλή γενική κατάσταση.

Εάν γινόταν "υπεροργάνωσις" του περιεχομένου και των διαδικασιών ενέργειας, δηλαδή, εάν καθορίζονταν οι τρόποι ενέργειας μέχρι και των μικρότερων λεπτομερειών με ακρίβεια θα μπορούσε να δημιουργηθεί εξίσου επιζήμια κατάσταση για την επίτευξη των τελικών σκοπών, ενώ οι δραστηριότητες που δεν καθορίζονται με μεγάλη λεπτομέρεια επιτρέπουν στην μή τυπική συμπεριφορά να καλύψει τα κενά των τυπικών καθορισμένων διαδικασιών. Η μή τυπική συμπεριφορά συχνά αποτελείται από περικοπές ή νέους και καλύτερους τρόπους εκτελέσεως της εργασίας, οι οποίοι έχουν αναπτυχθεί και εισαχθεί από τα μέλη εκείνα που ξέρουν καλύτερα την εργασία.

Όταν λοιπόν το ηγετικό στέλεχος κατανοήσει την φύση του κοινωνικού συστήματος, τότε ξέρει ότι δεν μπορεί να σκέπτεται για τους υφιστάμενους, τους συναδέλφους ή τους ανωτέρους του σαν ξεχωριστά και άσχετα μεταξύ τους άτομα. Όποτε αναφέρει κάποια εικασία, στοιχεία ή κάποιες προβλέψεις σε κάποιο άλλο άτομο (και κυρίως σε κάποιον προϊστάμενο) είναι σα να το λέει σε όλη την άτυπη ομάδα ή σε όλη την άτυπη οργάνωση, αφού οι

κοινωνικές σχέσεις συνδέουν τους υφισταμένους σ' ένα δίκτυο. Τα άτομα δεν πρέπει να θεωρούνται σαν ανεξάρτητα πρόσωπα, αλλά θα πρέπει να τα μεταχειρίζεται κανείς σαν αντιπρόσωπος μιας ολόκληρης ομάδας, σαν μια δίοδο προς ολόκληρη την άτυπη οργάνωση. Με την κοινωνιομετρία μπορεί να εντοπιστεί το "ΠΡΩΤΟ-ΠΑΛΗΚΑΡΟ" του κοινωνικού συστήματος, που είναι συνήθως το πρόσωπο εκείνο προς το οποίο προσβλέπουν τα υπόλοιπα για οδηγίες και στο οποίο έχουν εμπιστοσύνη. Το συνετό ηγετικό στέλεχος, μπορεί να αξιοποιήσει την άτυπη θέση και την επιρροή του "πρωτοπαλλίκαρου" (ο δημοφιλέστερος της άτυπης ομάδας) για να τηρεί ενήμερα τα μέλη της ομάδας περί των προθέσεων και ενεργειών της διοικήσεως. Φυσικό είναι η εξαπάτηση του "πρωτοπαλλίκαρου" ή η μετάδοση παραπλανητικών πληροφοριών γρήγορα θα κτυπήσουν το ίδιο το ηγετικό στέλεχος, γιατί θα χάσει την αξιοπιστία του και την δυνατότητα να επηρεάζει την άτυπη οργάνωση.

Το ηγετικό στέλεχος για να συνδέσει επιτυχώς τις τυπικές και τις άτυπες ενέργειες πρέπει:

1. Να δώσει στους εργαζόμενους να καταλάβουν ότι γνωρίζει και αποδέχεται την άτυπη οργάνωση.

2. Όταν κάνει οποιαδήποτε ενέργεια να υπολογίζει τις πιθανές επιπτώσεις της επί του ατύπου συστήματος.

3. Να συνταιριάζει τα ενδιαφέροντα των ομάδων με τους στόχους της τυπικής οργάνωσης.

4. Να φροντίζει οι τυπικές ενέργειες να μην προκαλούν φόβο χωρίς λόγο στην άτυπη οργάνωση.

Εάν λαμβάνει υπόψη τις πιθανές συνέπειες και αντιδράσεις της άτυπης οργάνωσης το ηγετικό στέλεχος μπορεί να αξιοποιήσει

υπέρ αυτή τη δύναμη των κοινωνικών επιδράσεων. Τα καθημερινά συμβάντα και οι σχέσεις δίνουν νέες διαστάσεις και νέο νόημα στην άτυπη οργάνωση και η συμπεριφορά του ατόμου τροποποιείται από τις αξίες και τις διαδικασίες της ομάδας δημιουργώντας έτσι ένα ισχυρό, αλλά άορατο σύμμαχο ή εχθρό.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ: Π Ε Μ Π Τ Ο

## 5.1. ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΠΟΥ ΑΠΟΡΡΕΟΥΝ ΑΠΟ ΤΙΣ ΑΤΥΠΕΣ ΟΜΑΔΕΣ ΑΤΥΠΗ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ

Τα σπουδαιότερα άτυπα φαινόμενα ή στοιχεία της άτυπης οργάνωσης που απορρέουν από τη δημιουργία των άτυπων ομάδων είναι οι κανόνες και τα πρότυπα συμπεριφοράς, η άτυπη επικοινωνία, η συνοχή και η παραγωγικότητα.

### α) Κανόνες και πρότυπα συμπεριφοράς.

Η ομάδα είναι ο μηχανισμός με τον οποίο τα άτομα ενισχύουν τα συναισθήματα τα δικά τους και των συναδέλφων τους, αλλά επίσης κατά κάποιο τρόπο νομιμοποιούν τις στάσεις τους έναντι προσώπων και καταστάσεων και βλέπουν ν' αναγνωρίζονται και από τους άλλους οι αξίες στις οποίες πιστεύουν.

Αυτά επιτυγχάνει η ομάδα μέσω των κανόνων που τη διέπουν και των προτύπων συμπεριφοράς που καθορίζει. Άτυποι κανόνες συμπεριφοράς αποκαλούνται οι κανόνες εκείνοι που θεωρούνται από τα μέλη της ομάδας σαν οι ορθοί και ακολουθητέοι τρόποι αντιμετώπισης ορισμένων καταστάσεων.

Σε κάθε άτυπη ομάδα δημιουργείται, μέσω επιδράσεως των μελών της μεταξύ τους, ένα ιδιαίτερο σύστημα αξιών που υπαγορεύει σε όλα τα μη μέλη, που επιθυμούν να συμμετέχουν στην ομάδα, ορισμένες δραστηριότητες και την τήρηση ορισμένων κανόνων. Οι κανόνες αυτοί αναφέρονται τόσο στις μεταξύ των μελών της ομάδας σχέσεις, όσο και στις σχέσεις με μη μέλη αυτής. Οι κανόνες της "προς τα έξω συμπεριφοράς" καθορίζουν την "ορθή" στάση έναντι παντός, ο οποίος δεν ανήκει στην ομάδα (άλλοι συνάδελφοι, άλλες ομάδες, προϊστάμενοι, διοίκηση κ.λ.π). Χαρακτηριστικό είναι το ακόλουθο περιστατικό :



Οι μηχανικοί αναπτύξεως νέων προϊόντων δεν θεωρούν σωστή την ιδέα της διοίκησης να πετύχει προώθηση ενός προϊόντος στην αγορά με ελάττωση της τιμής του σε βάρος της ποιότητάς του. Το κοινό αίσθημα τους κάνει να συζητούν το θέμα μεταξύ τους κατά την ώρα του διαλείμματος. Δημιουργείται έτσι μια άτυπη ομάδα που θέλει να διαφυλάξει την αξία της επαγγελματικής υπερηφάνιας των μηχανικών σε ότι αφορά την ποιότητα. Τα μέλη της θεωρούν ότι η διατήρηση ενός υψηλού επιπέδου ποιότητας προϊόντων, αποτελεί το μέτρο της στάθμης και του γοήτρου της ειδικότητάς τους και όχι το μέτρο του κόστους που θέτει η διοίκηση. Αναπτύσσονται λοιπόν ενέργειες που έχουν την έγκριση της άτυπης ομάδας, οι οποίες βασίζονται σε αυτή την αξία και γίνονται αποδεκτές από τα μέλη της. Οι μηχανικοί ανταλλάσσουν απόψεις και καταλήγουν σε τεχνικές μεθόδους τηρήσεως ενός τουλάχιστου ύψους ποιότητας προϊόντος με ταυτόχρονη έστω φαινομενική μείωση της ποιότητας και του κόστους.

Οι κανόνες συμπεριφοράς της ομάδας των μηχανικών και οι καινοτομίες στον σχεδιασμό των προϊόντων που επέφερε μείωση του κόστους και βελτίωση της ποιότητας, έφερε πολλά αποτελέσματα. Ελαττώθηκε το κόστος, βελτιώθηκε η ποιότητα, βελτιώθηκε η τεχνική ικανότητα των μηχανικών, αυξήθηκε η εσωτερική μετάδοση τεχνικών πληροφοριών. Οι μηχανικοί απέκτησαν ισχυρότερη ταύτιση και συνείδηση για την ομάδα και την ειδικότητα η αντίθεση με τη διοίκηση διαλύθηκε, τα επαγγελματικά πρότυπα και το γόητρο διατηρήθηκαν και η διοίκηση τελικώς ικανοποιήθηκε.

β) Άτυπη επικοινωνία.

Η άτυπη ομάδα συνοδεύεται και από μεταβίβαση πληροφοριών μεταξύ των μελών της και ακόμα από δημιουργία άτυπων οδών επικοινωνίας, με τις οποίες ικανοποιείται η ανάγκη των μελών για πληροφόρηση. Συχνά το τοπικό σύστημα επικοινωνιών - το οποίο είτε ακολουθεί τις ιεραρχικές σχέσεις, είτε συμπληρώνεται από το περιοδικό της εταιρείας - δεν δίνει ευκαιρία στα μέλη της ομάδας για άμεσα σχετικές, επίκαιρες, ταχείες και ακριβής πληροφορίες.

Το σύστημα των άτυπων σχέσεων επικοινωνίας, που συντίθεται από τις επαφές μεταξύ των μελών της ομάδας, μέσω των οποίων διοχετεύονται πληροφορίες, αποκαλείται συχνά "αρβίλα". Οι άτυπες επικοινωνίες παίζουν σπουδαίο ρόλο στην αποτελεσματικότητα της άτυπης οργάνωσης, αφού οι προσωπικές σχέσεις προξενούν την επικάλυψη της τυπικής οργάνωσης από άτυπες σχέσεις. Αυτές οι ομάδες αποτελούν ένα μεγάλης αποτελεσματικότητας μέσο, με το οποίο μπορούν να μεταδίδονται με μεγάλη ταχύτητα πληροφορίες μεταξύ των ατόμων μέχρι να τις λάβουν όλοι οι ενδιαφερόμενοι.

Το σύστημα των άτυπων σχέσεων επικοινωνίας δεν καθορίζεται ούτε καν από την άτυπη οργάνωση. Θεωρείται σαν φυσικό επακόλουθο της αυθόρμητης δημιουργίας άτυπων ομάδων και της ανάγκης των ανθρώπων να είναι πληροφορημένοι για θέματα που έχουν σχέση με την εργασία τους ή του περιβάλλοντός τους.

γ) Συνοχή.

Ένα τόσο εκτεταμένο και ταχύ σύστημα επικοινωνιών που ανταποκρίνεται στις ατομικές ανάγκες των μελών επιτρέπει υψηλό

βαθμό συνοχής (ή συνεκτικότητα) των ομάδων, δηλαδή ασκεί μεγάλη έλξη στα άτομα προς την ομάδα, προς τις αρχές και τις αξίες που παραδέχεται και προς τους κανόνες συμπεριφοράς που καθορίζει.

Η συνοχή κάθε άτυπης ομάδας, όπως άλλωστε και αυτή η ύπαρξή της υπόκειται σε διακυμάνσεις. Μια απλή γνωριμία μερικών εργαζομένων μπορεί να μετατραπεί ξαφνικά σε μια πολύ συνδεδεμένη άτυπη ομάδα μ' επιθετικές διαθέσεις προς τη διοίκηση. Π.χ. αν δημιουργηθεί υποψία και διάδοση φημών ότι η διοίκηση ετοιμάζει περιορισμό προσωπικού.

Όσο πιο μεγάλη είναι η συνοχή της ομάδας, τόσο περισσότερο πιστά είναι τα μέλη της προς τις αξίες, τα πρότυπα και τους κανόνες της και επομένως τόσο μεγαλύτερη η αντίδρασή τους προς τις οποιεσδήποτε αλλαγές αποφασίζει ή επιφέρει η διοίκηση. Αυτός είναι και ο λόγος που σε στιγμές αβεβαιότητας τα άτομα συσπειρώνονται σε σφιχτά δεμένες ομάδες (με μεγάλη συνοχή), για ν' αντιμετωπίσουν τον πραγματικό ή εικαζόμενο κίνδυνο.

#### δ) Η παραγωγικότητα.

Η επίδραση, την οποία ασκεί η άτυπη ομάδα στην παραγωγικότητα των ατόμων και της ομάδας, είναι κατα βάθος έμμεσο αποτέλεσμα της συνοχής της ομάδας, σε συνδιασμό με τις αξίες που ασπάζεται και υποστηρίζει και με τους κανόνες που υιοθετεί.

Πρέπει να τονιστεί στο σημείο αυτό, ότι η συνοχή της ομάδας, έχει μεγάλη σχέση και επίδραση στην παραγωγικότητα των μελών της. Πολλοί πίστευαν ότι η ικανοποίηση των κοινωνικών και συναισθηματικών αναγκών των ατόμων θα είχε θετικά αποτελέσματα στην παραγωγικότητά τους. Διαπιστώθηκε όμως, ότι κυρίως όταν μια άτυπη ομάδα με υψηλή συνοχή συμπίπτει με μια ομάδα

εργασίας, ναι μεν βελτιώνονται οι σχέσεις των μελών μεταξύ τους, αλλά η απόδοσή τους κατά την εργασία μπορεί ν' αυξηθεί ή να ελαττωθεί, ανάλογα με τις οδούς που ανοίγονται στην άτυπη ομάδα για την ικανοποίηση των συναισθηματικών και κοινωνικών αναγκών των μελών της, μέσω των καθιερωμένων αξιών και κανόνων.

Η επιρροή που μπορεί να ασκήσει μια ομάδα με μεγάλη συνοχή στη συμπεριφορά των μελών της, προς επίτευξη της παραγωγικότητας που έχει καθοριστεί από αυτήν, αποτελεί ισχυρό όπλο. Ιδιαίτερα αν σκεφτεί κανείς την έλξη που ασκεί η άτυπη ομάδα στα μέλη της και τους τρόπους που μπορεί να μεταχειριστεί για να τα εξαναγκάσει να συμμορφωθούν.

## 5.2. ΤΥΠΟΙ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ

Οι πολύπλοκες σχέσεις και η αμοιβαία αλληλεξάρτηση μεταξύ της τυπικής και της άτυπης οργάνωσης γίνονται σαφέστερες αν εξετάσουμε για λίγο τ' αποτελέσματά τους στην επικοινωνία των ανθρώπων. Είναι δυνατόν να διακρίνουμε τα εξής είδη επικοινωνίας:

- α) Την τυπική επικοινωνία - η οποία διακρίνεται ανάλογα με τον προσανατολισμό της
  - αα) Τυπική επικοινωνία-αναφερόμενη στις τεχνικές ικανότητες και δραστηριότητες που γίνονται για την εκτέλεση του καθήκοντος.
  - αβ) Τυπική επικοινωνία-αναφερόμενη στην κοινωνική επικοινωνία που χρειάζεται για την εκτέλεση του καθήκοντος.
- β) Άτυπη επικοινωνία - η οποία με βάση το ίδιο κριτήριο υποδιαιρείται σε:

- βα) Άτυπη κοινωνική επικοινωνία (ή κυρίως άτυπη επικοινωνία).
- ββ) Άτυπη επικοινωνία προσανατολισμένη προς το καθήκον ( ή μη-τυπική επικοινωνία).

#### α) Τυπική επικοινωνία

Οι ενέργειες του ατόμου που απορρέουν κατ' ευθείαν από την εργασία του και αποβλέπουν στην εκπλήρωση των καθηκόντων του αποτελούν την "τυπική επικοινωνία". Οι ενέργειες αυτές μπορεί να καθορίζονται στην γνωστή περιγραφή της θέσης ή τις κινήσεις με τις οποίες ο εργαζόμενος εκτελεί την εργασία του. Η τυπική επικοινωνία μπορεί να είναι ρητή, π.χ. πολιτική, πρότυπα κανόνες και διαδικασίες ή να εξυπακούεται και να γίνεται σιωπηρά δεκτή ως ορθή.

Η τυπική επικοινωνία είναι εκείνη, την οποία απαιτεί η τυπική οργάνωση από το άτομο ή την ομάδα εργασίας και για την εκτέλεση της οποίας, τοποθετήθηκαν τα άτομα στις αντίστοιχες θέσεις. Οι ενέργειες της τυπικής επικοινωνίας είναι αναγκαίες για την χρησιμοποίηση της τεχνολογίας και της διάρθρωσης της οργάνωσης για την επίτευξη των σκοπών της επιχείρησης. Οι ενέργειες αυτές αναφέρονται αυστηρά στα προς εκτέλεση καθήκοντα και καθορίζονται απ' αυτά.

αα) Η τυπική επικοινωνία που αναφέρεται στις τεχνικές ικανότητες και τις δραστηριότητες για εκτέλεση του καθήκοντος περιλαμβάνει τον καθορισμό των μεθόδων που πρέπει να χρησιμοποιηθούν π.χ. για τον χειρισμό μιας μηχανής από τον εργάτη, για την εξυπηρέτηση του πελάτη από τον πωλητή, για την μετάδοση γνώσεων από τον δάσκαλο και γενικά για την εκτέλεση οποιασδήποτε εργασίας.

αβ) Η τυπική επικοινωνία που αναφέρεται στην κοινωνική επικοινωνία, που γίνεται για την εκτέλεση του καθήκοντος, δίνει προδιαγραφές για τα είδη κοινωνικής επικοινωνίας που βοηθούν αποτελεσματικά την εκτέλεση του έργου. Π.χ. ευχάριστη συζήτηση και δημιουργία καλού κλίματος με τον πελάτη από τον πωλητή, επίσημη ενδυμασία ανάλογα με το καθήκον (φόρμα, ράσο, στολή κ.λ.π), κοινωνική δραστηριότητα (δάσκαλος με γονείς, ιερέας με ενορίτες κ.λ.π).

Πρέπει να παρατηρήσουμε στο σημείο αυτό ότι σε ορισμένες περιπτώσεις οι κοινωνικές απαιτήσεις της τυπικής επικοινωνίας μπορούν να παίζουν σπουδαιότερο ρόλο από τις απαιτούμενες τεχνικές ικανότητες για την εκπλήρωση του καθήκοντος.

### β) Άτυπη επικοινωνία

Η καθεαυτού άτυπη επικοινωνία (την οποία αποκαλούν και άτυπη κοινωνική επικοινωνία) είναι εκείνη που βασίζεται σε καθαρά κοινωνικές ή συναισθηματικές σχέσεις. Οι δραστηριότητες που υπάγονται στην άτυπη επικοινωνία, δεν γίνονται για να επιτύχουν κάποιο σκοπό της επιχείρησης ή για να πραγματοποιήσουν κάποιο τυπικό καθήκον, αλλά για να ικανοποιήσουν ανθρώπινες ανάγκες.

Η άτυπη επικοινωνία, μπορεί να προκαλείται από την ίδια την τυπική οργάνωση και την προερχόμενη από αυτήν τυπική επικοινωνία. Αυτή είναι που με την ομαδοποίηση των ανθρώπων προς επίτευξη των στόχων της, δημιουργεί την ευκαιρία και το κατάλληλο κλίμα για την ανάπτυξη άτυπων σχέσεων και άτυπης επικοινωνίας, αν τα άτομα της τυπικής ομάδας διαπιστώσουν ότι έχουν κοινά ενδιαφέροντα και κοινές αξίες.

Με την δημιουργία σχέσεων και την συμπάθεια μεταξύ των

ατόμων προκαλείται άτυπη επικοινωνία, η οποία μπορεί να πάρει διάφορες μορφές, όπως είναι η συντροφιά, τα αστεία ή ακόμη η ταύτιση με την ομάδα και ο περιορισμός της εργασίας (άτυπες ομάδες και συνδικαλιστικές πρακτικές).

#### γ) Μη-τυπική επικοινωνία.

Η τυπική οργάνωση, καθορίζει τις απαιτήσεις της θέσης εργασίας και προδιαγράφει την ποσότητα και το είδος της εργασίας. Συχνά όμως η τεχνολογία ή η οργάνωση που τίθεται στην δικαιοδοσία του ατόμου για να το βοηθήσουν στο έργο του είναι ανεπαρκή. Τότε αν θέλει ο εργαζόμενος να εκτελέσει την εργασία του, πρέπει να καταφύγει σε μέσα και μεθόδους που δεν καθορίζονται από την τυπική οργάνωση και γι' αυτό ονομάζονται (μή-τυπικά".

Η μή-τυπική επικοινωνία, αποκαλείται (όπως ήδη αναφέρθηκε) και άτυπη επικοινωνία προσανατολισμένη προς το καθήκον. Μή-τυπικές λοιπόν είναι όλες εκείνες οι ενέργειες που δεν προδιαγράφονται ή ακόμα που είναι ανεπιθύμητες από την τυπική οργάνωση, αλλά γίνονται από τα άτομα όταν επιδιώκουν κάλυψη των κενών της τεχνολογίας ή της οργανωτικής διάρθρωσης, για να επιτυγχάνουν τελικά τους αντικειμενικούς σκοπούς της τυπικής οργάνωσης.

Η μή - τυπική επικοινωνία, συμπληρώνει έτσι τις ενέργειες και τους τρόπους επικοινωνίας που καθορίζει η τυπική οργάνωση. Π.χ., εργαζόμενος που βοηθά άλλον να εκτελέσει την εργασία του, παρ' ότι μπορεί και ν' απαγορεύεται αυτό από την τυπική διοίκηση.

δ) Σύγκριση τυπικής, άτυπης και μή - τυπικής επικοινωνίας.

Οι τρεις αυτοί τύποι διαφέρουν ως προς τον προσανατολισμό τους (βλ. σχήμα αρ. ). Η τυπική επικοινωνία, τόσο η προσανατολισμένη προς το καθήκον (αα), όσο και η προσανατολισμένη προς την κοινωνική επικοινωνία (αβ), προσανατολίζεται πολύ περισσότερο προς την εκτέλεση του καθήκοντος απ' ό τι η άτυπη επικοινωνία (ή άτυπη κοινωνική) (ββ), η οποία αφιερώνεται μόνο στην ικανοποίηση των ατομικών και ομαδικών αναγκών. Η μή - τυπική συμπεριφορά παρουσιάζεται μεταξύ της τυπικής και της άτυπης επικοινωνίας και τις συνδέει μεταξύ τους . Η επικάλυψη των κύκλων του σχήματος δείχνει ότι δεν υπάρχουν σαφείς διαχωριστικές γραμμές μεταξύ των διαφόρων τύπων επικοινωνίας.

Η τυπική επικοινωνία η προσανατολισμένη προς το καθήκον (αα) και η μή - τυπική επικοινωνία (βα), έχουν το κοινό χαρακτηριστικό ότι αποσκοπούν στην εκπλήρωση των καθηκόντων που έχουν αναληφθεί, διαφέρουν δε γιατί η μεν πρώτη προβλέπεται και προδιαγράφεται από την τυπική οργάνωση, όχι όμως και η δεύτερη.

Η τυπική επικοινωνία η προσανατολισμένη προς το καθήκον (αα), καθορίζεται από την τυπική οργάνωση όπως και η τυπική επικοινωνία, η προσανατολισμένη προς την κοινωνική επικοινωνία (αβ), αλλά αντίθετα προς εκείνη, αυτή αναφέρεται μόνο στις τεχνικές γνώσεις και ικανότητες για την εκτέλεση της εργασίας.

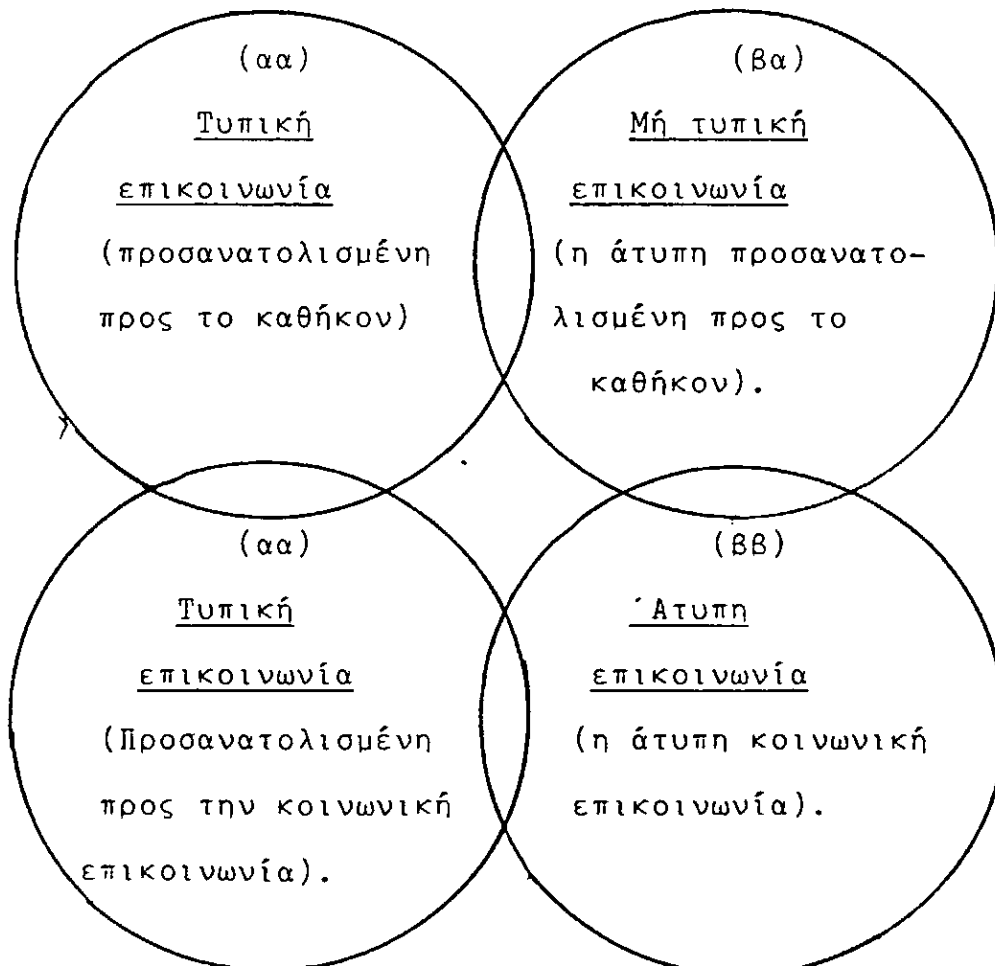
Η μή - τυπική επικοινωνία (βα), έχει το κοινό χαρακτηριστικό με την άτυπη επικοινωνία (ββ) ότι και οι δύο είναι άτυπες αφού δεν προκαθορίζονται από την τυπική οργάνωση, αλλά προκύπτουν από την πρωτοβουλία των ατόμων και των ομάδων. Διαφέρουν όμως στο ότι ενώ η μή - τυπική αποβλέπει στην υποβοήθηση της τυπικής επικοινωνίας για την εκτέλεση της εργασίας,



η άτυπη επικοινωνία δεν ενδιαφέρεται καθόλου για την επίτευξη των στόχων της τυπικής οργάνωσης, αλλά αποκλειστικά και μόνο για την ικανοποίηση των ατομικών ανθρωπίνων αναγκών των μελών.

Η τυπική επικοινωνία, η προσανατολισμένη προς τις κοινωνικές σχέσεις (αβ) και η άτυπη επικοινωνία (ββ), μοιάζουν από άποψη προσανατολισμού γιατί και οι δύο αναφέρονται σε κοινωνικές σχέσεις, αλλά διαφέρουν από άποψη σκοπού στο οποίο αποβλέπουν, γιατί ενώ η πρώτη επιδιώκει την επίτευξη των στόχων της οργάνωσης, η δεύτερη επιδιώκει την ικανοποίηση των στόχων (αναγκών) των ατόμων (ή των ομάδων τους).

Η τυπική επικοινωνία η προσανατολισμένη προς το καθήκον (αα), με την άτυπη επικοινωνία (ββ), όπως και η τυπική προσανατολισμένη προς τις κοινωνικές σχέσεις (αβ), με την μή - τυπική επικοινωνία (βα), δεν έχουν μεταξύ τους κοινά σημεία, αλλά μόνο διαφορές.



### 5.3. ΕΠΙΔΡΑΣΕΙΣ ΤΗΣ ΑΤΥΠΗΣ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ ΣΤΟ ΤΥΠΙΚΟ ΣΥΣΤΗΜΑ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ ΚΑΙ Ο ΡΟΛΟΣ ΤΗΣ

Οι άτυπες πληροφορίες μπορεί να βοηθούν ή να παρεμποδίζουν το έργο του τυπικού συστήματος επικοινωνιών. Οι σπουδαιότερες από τις επιδράσεις των άτυπων επικοινωνιών στο τυπικό σύστημα επικοινωνίας είναι:

#### Προάγουσες επιπτώσεις

ι) ταχύτητα μεταβίβασης πληροφοριών λόγω της μικρότερης διαδρομής μέσω των ατύπων οδών, οι οποίες συχνά χρησιμοποιούνται σκόπιμα και για μεταβίβαση υπηρεσιακών πληροφοριών.

ιι) ακρίβεια του μεταβιβαζόμενου μηνύματος, λόγω της άμεσης μεταβίβασης χωρίς μεσολάβηση πολλών ενδιάμεσων φορέων επικοινωνίας.

ιιι) πιστή παρουσίαση της πραγματικότητας λόγω αποφυγής του εσκεμένου ή ενστικτώδους φιλτραρίσματος, στο οποίο υπόκεινται οι πληροφορίες όταν περνούν μέσω πολλών ατόμων, που ενδιαφέρονται να παρουσιάσουν διαφορετική εικόνα από εκείνη της πραγματικότητας.

ιν) δημιουργία θετικού ή ενεργητικού κλίματος πληροφόρησης μεταξύ των μελών, μέσω της οποίας γίνεται εντατικοποίηση της επικοινωνίας, της σχετικής με την εκπλήρωση των καθηκόντων. Μέσω του θετικού αυτού κλίματος, τα μέλη των ομάδων αποκτούν διάθεση όχι μόνο ν' απαντήσουν ορθά και ολοκληρωμένα όταν ρωτηθούν, αλλά επίσης οι ίδιοι μεταβιβάζουν πληροφορίες προς εκείνους που τις χρειάζονται για την εκπλήρωση της εργασίας τους.

### Κωλύουσες επιπτώσεις

i) ανακρίβεια των μεταδιδόμενων πληροφοριών λόγω αλλοίωσης της ποιότητας ή της ποσότητας αυτών, ενσυνείδητα ή ακούσια με το λεγόμενο "φιλτράρισμα", "αποθησαύριση πληροφοριών", ψεύτικων διαδόσεων, διαστευλώσεων κ.λ.π.

ii) αβεβαιότητα στο περιεχόμενο (π.χ. διαρροή πληροφοριών) ή αβεβαιότητα για τον τρόπο επικοινωνίας (π.χ. διάρκεια υπάρξεως, κατεύθυνση, δυναμικότητα). Αφού οι άτυπες σχέσεις είναι ασταθείς και η σύνθεσή τους εύκολα μεταβάλλεται, οι δε άτυπες σχέσεις εκδηλώνονται χωρίς έλεγχο, δεν είναι δυνατόν η επιχείρηση να βασίζεται σ' αυτές σε ότι αφορά την ορθή μεταβίβαση πληροφοριών.

iii) περιορισμός της δυναμικότητας του συστήματος λόγω περιορισμού της δυναμικότητας ροής πληροφοριών από ορισμένες οδούς της επικοινωνίας ή και πλήρη υπερφόρτωση με συνέπεια πρόσκαιρη αχρήστευση αυτών, είτε με μερική αχρήστευση του συστήματος λόγω παρακάμψεως ορισμένων οδών και ελάττωση ενημέρωσης των ενδιαμέσων φορέων επικοινωνίας.

#### **5.4. ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΟΙ ΛΟΓΟΙ ΠΡΟΚΛΗΣΕΩΣ ΑΤΥΠΗΣ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ**

Αφορμή για την δημιουργία άτυπης επικοινωνίας δίνουν λόγοι που προέρχονται είτε από ερεθισμούς και σχέσεις εξωτερικές ως προς την τυπική οργάνωση τους οποίους αποκαλούμε "εξωγενείς" είτε από άλλους λόγους που προκαλούνται από παρενέργειες της τυπικής οργάνωσης πάνω στην ανθρώπινη φύση των εργαζομένων και οι οποίοι λέγονται "ενδογενείς".

Η ενδογενής άτυπη επικοινωνία θεωρείται σαν λιγότερο

ανεξάρτητη μεταβλητή και ευκολότερα δυνατό να επηρεαστεί από τις αποφάσεις και τις ενέργειες της επιχείρησης. Τα στοιχεία, τα οποία δημιουργούν συχνότερα ενδογενή άτυπη επικοινωνία, είναι η διάρθρωση, οι κανόνες και οι διαδικασίες δράσεως, οι ανεπίσημες πιέσεις, οι συγκρούσεις επιτελικών και διοικητικών στελεχών και η επιδίωξη δύναμης.

α) Η διάρθρωση της επιχείρησης.

Είναι σε όλους πολύ γνωστή η ζωτική σημασία των επικοινωνιών για την επίτευξη ομαδικών προσπαθειών. Είναι απαραίτητη η επικοινωνία από τους κάτω για να ενημερώνονται σωστά αυτοί που αποφασίζουν και να παίρνουν όσο το δυνατόν γίνεται σωστότερες αποφάσεις. Η ορθή πάλι επικοινωνία από τους άνω είναι βασική προϋπόθεση για την ορθή εκτέλεση των αποφάσεων.

Το γεγονός όμως αυτής της ιεραρχίας των θέσεων εργασίας, σε ανώτερες και κατώτερες, δίνει την εξουσία και την υποχρέωση στους ανώτερους να κρίνουν τους υφισταμένους και μάλιστα να κάνουν αξιολογήσεις με επιπτώσεις στον μισθό και την εξέλιξή τους. Οι δυο όμως αυτές υποχρεώσεις των προϊσταμένων, δηλαδή αφ' ενός της πλήρους ενημέρωσής τους για όσα συμβαίνουν στον τομέα δικαιοδοσίας τους και αφ' ετέρου η υποχρέωση αξιολόγησης των υφισταμένων τους αλληλοσυγκρούονται και υποσκάπτονται σε μεγάλο βαθμό.

Σπανίως κάποιος ρεαλιστής υφιστάμενος θα δώσει πληροφορίες ορθές και πλήρεις στον προϊστάμενό τους, όταν αυτές θα υπονομεύουν το κύρος του, την γνώμη του προϊσταμένου του ή και την μισθολογική και ιεραρχική του εξέλιξη. Άρα ανάλογα με την προσωπικότητα του προϊσταμένου και του υφισταμένου και ανάλογα του τρόπου και της έκτασης της συνεργασίας τους υπάρχει

μεγαλύτερη ή μικρότερη διαστρέβλωση και φιλτράρισμα πληροφοριών.

Το ίδιο όμως συμβαίνει και με την προς τα κάτω επικοινωνία. Για να κρατήσει και να υψώσει τη θέση και το γόητρό του ο προϊστάμενος δεν είναι απόλυτα ειλικρινής προς τους υφιστάμενους του, κυρίως όταν υπάρχει κίνδυνος να δημιουργηθεί κακή εντύπωση λόγω σφαλμάτων του.

Έτσι η ιεραρχική διαφοροποίηση και αλληλεξάρτηση των θέσεων εργασίας, που είναι απαραίτητη για την ενότητα διεύθυνσης και για τον συντονισμό των ενεργειών σε μια συλλογική προσπάθεια, παρακωλύει την άψογη επικοινωνία και την σωστή ροή πληροφοριών. Σ' αυτές τις περιπτώσεις το δημιουργούμενο κενό συχνά καλύπτεται από την παρέμβαση των άτυπων σχέσεων.

Παράδειγμα: Όταν κάποιος φοβάται να αναφέρει στον προϊστάμενό του προβλήματα που αντιμετωπίζει και όμως πρέπει να τα λύσει, συχνά καταφεύγει με τις άτυπες σχέσεις του στις γνώσεις και γνώμες συναδέλφων του παρ' ότι οι οδηγίες του προϊσταμένου μπορεί να είναι αντίθετες. Αυτή μάλιστα η αλληλοσυμβούλευση και αλληλοκάλυψη, έναντι του προϊσταμένου έχει και ένα πρόσθετο αποτέλεσμα: δίνει μεγαλύτερη συνοχή στην ομάδα.

### β) Κανόνες και διαδικασίες εργασίας :

Σε κάθε οργάνωση, προς επίτευξη του τελικού αντικειμενικού σκοπού, γίνεται ένας συνεχής καταμερισμός αυτού σε υποδιέστερους στόχους και συνεχής προς τα κάτω επιμερισμός και εξειδίκευση της εργασίας, μέχρι τη δημιουργία των ατομικών καθηκόντων για τον κάθε φορέα θέσης εργασίας..

Για την αύξηση της ωφέλειας από την εξειδίκευση των εργαζομένων και για την αύξηση της παραγωγικότητάς τους, αλλά και για

την διευκόλυνση του συντονισμού, απαιτείται ορθή και αποτελεσματική εκτέλεση του έργου που έχει αναληφθεί μέσω τυποποίησης αυτής. Η τυποποίηση και προτυποποίηση της εκτέλεσης αυτών των καθηκόντων επιδιώκεται συνήθως με τον καθορισμό του τρόπου εκτέλεσης των διάφορων ενεργειών (και κυρίως των σωματικών και μηχανικών αλλά και γενικότερα, όλων των επαναλαμβανόμενων) με βάση περισσότερο ή λιγότερο περιοριστικών κανόνων και διαδικασιών εκτέλεσης των σχετικών εργασιών.

Σε πολλές περιπτώσεις οι κανόνες αυτοί είναι ελλειπείς, γιατί είτε δεν καλύπτουν όλες τις δραστηριότητες, είτε δεν προβλέπουν όλες τις περιπτώσεις και εξαιρέσεις, είτε συγκρούονται με άλλους κανόνες, είτε δεν καθορίζουν τον καλύτερο τρόπο εκτέλεσης, είτε χρειάζονται αναθεώρηση λόγω νεώτερων συνθηκών. Σε άλλες πάλι περιπτώσεις, η επιμονή τήρησης των κανόνων μπορεί να φέρει αντιμέτωπο τον φορέα θέσεως εργασίας, με κάποιον ανώτερο και να του δημιουργήσει προβλήματα.

Σε όλες αυτές και σε άλλες περιπτώσεις χρειάζεται οι κάτοχοι αυτών των θέσεων εργασίας να δράσουν από μόνοι τους, ανεπίσημα, για να συμπληρώσουν τα κενά και τις ελλείψεις της τυπικής οργάνωσης και για να μπορέσει να εκτελέσει τα καθήκοντά του χωρίς κίνδυνο.

#### γ) Οι ανεπίσημες πιέσεις.

Οι πιέσεις αυτές παρουσιάζονται με διάφορους τρόπους. Συχνά προέρχονται από άτομα, τα οποία ανήκουν στην ίδια άτυπη ομάδα με τον πιεζόμενο, άσχετα αν βρίσκονται από άποψη τυπικής οργάνωσης, στο ίδιο, σε ανώτερο ή σε κατώτερο επίπεδο ιεραρχίας. Σε πολλές περιπτώσεις είναι τόσο ισχυροί οι δεσμοί των μελών της άτυπης ομάδας, και τόσο αυστηροί, αν και σιωπηροί,

οι κανόνες επικοινωνίας και οι ενδεχόμενες κυρώσεις, για όποιο από τα μέλη της άτυπης ομάδας αγνοήσει τους κανόνες αυτούς που μπορεί το ανυπάκουο μέλος να βρεθεί σε απομόνωση.

Άλλοτε, οι ανεπίσημες πιέσεις έχουν τον χαρακτήρα ανταλλάγματος. Σ' αυτή την περίπτωση υπάρχει μια αμφίπλευρη ανάγκη και προσδοκία, δηλαδή "θα μου κάνεις αυτό για να σου κάνω εκείνο". Δεν πρόκειται όμως για κτητή συμφωνία αλλά για σιωπηρή ή και βάσει καλής πίστεως.

Όπως εξαρτάται από κάποιον για κάποια υπόθεσή του και στην ουσία, χωρίς να το λέει, του ζητά την υποστήριξή του, ή χάρη, είναι πολύ πιθανόν ότι θα υποκύψει και θα τρέξει να τον εξυπηρετήσει για οτιδήποτε του ζητήσει ο δεύτερος, δείχνοντας καλή θέληση, φιλία και για να δώσει το καλό παράδειγμα.

Σε τέτοιες περιπτώσεις, πολύ συχνά παραβλέπονται οι κανονισμοί και ο εξαρτώμενος ή αυτός που περιμένει, είναι διατεθειμένος ανάλογα του πόσο σπουδαίο είναι για αυτόν, αυτό που ζητά να ριψοκινδυνεύσει παράβαση των κανόνων και αυτοσχεδιασμούς διάφορους από τις καθιερωμένες διαδικασίες προκειμένου να υποχρεώσει τον άλλο.

#### δ) Συγκρούσεις επιτελικών και διοικητικών στελεχών.

Βασικό στοιχείο της εργασίας των διοικητικών στελεχών είναι η εξουσία που τους δίνεται για τη λήψη αποφάσεων και πραγματοποίησή της βάσει διαταγών προς τους υφιστάμενούς τους, ενώ κύριο στοιχείο της επιτελικής εργασίας είναι η συμβουλευτική ή γνωμοδοτική σχέση τους με τα διοικητικά στελέχη.

Έτσι πολλά διοικητικά στελέχη έχουν διανύσει σε διάστημα αρκετών χρόνων σχετικά μεγάλη απόσταση στην ιεραρχική κλίμακα της οργάνωσης, με αποτέλεσμα να μην είναι συνήθως νέοι.

Έχουν όμως αποκτήσει διοικητική εμπειρία και βαθιά γνώση του οργανισμού, στον οποίο εργάζονται. Αντίθετα, πολλά επιτελικά στελέχη, λόγω των πολύ εξειδικευμένων γνώσεων που πρέπει να έχουν απαιτείται να είναι πτυχιούχοι ανωτάτων σχολών και πολλές φορές είναι νέοι και σχετικά άπειροι σε θέματα διοικήσεως.

Παρ' ότι είναι γνωστό πως ο διαχωρισμός των δύο αυτών κατηγοριών στελεχών δεν είναι απόλυτος, αφού σε μια οργάνωση συχνά και τα διοικητικά στελέχη, εκτελούν επιτελική δραστηριότητα (π.χ. όταν είναι μέλη γνωμοδοτικών επιτροπών) και επιτελικά στελέχη εκτελούν διοικητικά καθήκοντα (π.χ. όταν ηγούνται ενός επιτελικού τμήματος, εν τούτοις τα χαρακτηριστικά των επιτελικών και διοικητικών στελεχών δημιουργούν στα μέλη των δύο αυτών κατηγοριών, διαφορετική ψυχολογία και διαφορετική νοοτροπία στην αντιμετώπιση καθημερινών προβλημάτων.

Πέρα όμως απ' αυτό το στοιχείο, βασικός λόγος της σύγκρουσης διοικητικών εκτελεστικών και επιτελικών στελεχών είναι το γεγονός ότι η συνύπαρξη και συνεργασία στην τυπική οργάνωση, διοικητικών και επιτελικών θέσεων, βασίζεται σε δυο λανθασμένες προϋποθέσεις:

α) ότι οι επιτελικοί εμπειρογνώμονες είναι ικανοί και διατεθειμένοι να εργαστούν χωρίς τυπική εξουσία και

β) ότι οι συμβουλές και υποδείξεις τους θα γίνουν δεκτές με προθυμία από διοικητικά στελέχη, τα οποία και θα τις εφαρμόσουν.

Η πρώτη υπόθεση είναι λανθασμένη, γιατί ενώ τα επιτελικά όργανα υποτίθεται ότι παραμένουν συμβουλευτικά, συνήθως αποκτούν διοικητική αρμοδιότητα επί των κατωτέρων, αλλά και των ανωτέρων βαθμίδων της διοικητικής ιεραρχίας, επειδή οι αποφάσεις των διοικητικών οργάνων εξαρτώνται από τις επιτελικές



εισηγήσεις.

Η δεύτερη υπόθεση είναι λανθασμένη, επειδή τα διοικητικά στελέχη δεν το θεωρούν τιμητικό να ακολουθούν πάντα τις επιτελικές συμβουλές και φοβούνται μήπως πέσουν στη σκιά των συμβούλων των και τελικά προβάλλουν εκείνους στα μάτια των δικών τους προισταμένων.

Η σχέση αυτή εγκυμονεί κατάσταση δυναμικού ανταγωνισμού.

#### ε) Επιδίωξη δύναμης

Είναι σε όλους γνωστό ότι μερικά στελέχη κάθε οργάνωσης έχουν στην πράξη εξουσία μεγαλύτερη από εκείνη που τους έχει ανατεθεί από την τυπική οργάνωση, ενώ άλλα στελέχη έχουν μικρότερη και άλλα ίση προς την ανατειθέμενη εξουσία. Η δύναμη την οποία διαθέτουν οι "ισχυροί" (σχετικά με την τυπική τους θέση) οφείλεται στην ατομική τους δραστηριότητα, πρωτοβουλία και διοικητική ικανότητα και οπωσδήποτε ΟΧΙ στην εκτέλεση των επίσημων οδηγιών τακτικής την οποία ακολουθούν κυρίως, όσοι έχουν περιορισμένη δύναμη. Χάρη σ' αυτή την ιδιαίτερη προσωπικότητά τους επιδιώκουν δύναμη με την οποία επιτυγχάνουν να αντιμετωπίζουν με επιτυχία και να γίνονται κύριοι δυσχερών καταστάσεων (επείγοντος ή δυναμικού χαρακτήρα) τις οποίες δεν είναι δυνατόν να ξεπεράσουν μόνο με τον τυπικό χειρισμό. Η ύπαρξη ανεπίσημης ιεράρχησης και διαβάθμισης δύναμης των στελεχών διαφορετικής από την προβλεπόμενη τυπική οργάνωση, πιέζει για την δημιουργία νέων θέσεων, παραγωγών και συνταξιοδοτήσεων ταχύτερα από την κανονική διενέργεια αυτών. Πράγματι εκείνοι που έχουν δύναμη δεν προσκολούνται τυφλά στους κανόνες, αλλά κάθε φορά αναδιοργανώνουν και βελτιώνουν τις οργανωτικές διαδικασίες που τις θεωρούν μόνο σαν μέσο προς

αντιμετώπιση των μεταβαλλόμενων συνθηκών και ταυτόχρονα προς ικανοποίηση των φιλοδοξιών και των αναγκών των υποστηρικτών των κανόνων, έτσι ώστε να κάνουν την οργάνωση δυναμικό και βιώσιμο οργανισμό.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ : Ε Κ Τ Ο

## 6.1. ΠΕΡΙΠΤΩΣΙΟΛΟΓΙΚΕΣ ΜΕΛΕΤΕΣ

Στις επιχειρήσεις που μελετήθηκαν παρατηρήθηκε ότι στις κατώτερες κλίμακες της διοικητικής πυραμίδας, τα άτομα επιδιώκουν να ανήκουν σε μια ή περισσότερες ομάδες και αυτό συμβαίνει από μια ανάγκη τους για αλληλοπροστασία και αλληλεγγύη.

Στις ανώτερες κλίμακες της διοικητικής πυραμίδας οι άτυπες ομάδες παρουσιάζονται διαφορετικής υφής από ότι στις κατώτερες. Οι ομάδες αυτές έχουν σαν σκοπό μια επικοινωνία που αποβλέπει στην ανταλλαγή πληροφοριών και πολύ λιγότερο σε προσωπικό επίπεδο.

Παρατηρήθηκε ότι ο βασικός λόγος δημιουργίας των ατύπων ομάδων είναι η ύπαρξη κοινού στόχου και στην συνέχεια τα κοινά σημεία, κοινά ενδιαφέροντα ή ο τόπος εργασίας (διπλανά γραφεία, καθημερινή επαφή) διαμονής, κοινή εμπειρία, κοινά προβλήματα.

Εδώ μπορούμε να αναφέρουμε την παρατήρησή μας ότι η δημιουργία πολλών από τις ομάδες οφείλεται στο ότι η μετακίνησή τους από τον τόπο εργασίας στον τόπο διαμονής, γίνεται με το αυτοκίνητο της εταιρείας.

Παρατηρήθηκε επίσης ότι σημαντικές αιτίες για την δημιουργία άτυπων ομάδων είναι μια ανασφάλεια που διέπει τους εργαζόμενους απέναντι στην τυπική οργάνωση.

Οι περιπτώσεις που μελετήθηκαν ήταν: Η Επιχείρηση Α, η οποία ασχολείται με την παραγωγή παγωτού και γάλατος και η Επιχείρηση Β η οποία ασχολείται με την παραγωγή μύρας (Ζυθοποιία).

Στην επιχείρηση Α έχει κατανοηθεί ότι ο χειρισμός των

ατύπων ομάδων έχει τεράστια σημασία για την πορεία της, αφού οι άτυπες ομάδες, επηρεάζουν αποφασιστικά τη νοοτροπία και τη συμπεριφορά των ατόμων που την απαρτίζουν και αντίστροφα τα άτομα αυτά με την σειρά τους επηρεάζουν την όλη διάρθρωση της επιχείρησης.

Έχει γίνει μια αρκετά ικανοποιητική σύνδεση της τυπικής και της άτυπης οργάνωσης και αυτό γιατί από τη μία πλευρά ο μάνατζμεντ έχει δώσει στους εργαζόμενους να καταλάβουν ότι γνωρίζει και αποδέχεται την άτυπη οργάνωση και στην συνέχεια τις άτυπες ομάδες που την αποτελούν.

Προσπαθεί να συνταιριάζει τα ενδιαφέροντα των ομάδων με τους στόχους της τυπικής οργάνωσης. Συγκεκριμένα στην περίπτωση μας το κύριο προϊόν είναι το παγωτό. Δίνοντας λοιπόν στους εργαζόμενους την δυνατότητα να καταναλώνουν μια ποσότητα παγωτού, τους φέρνει σε άμεση επαφή με το προϊόν, δίνοντάς τους ερεθίσματα για συζητήσεις, γύρω από το προϊόν, όπως τη γεύση του, το σχήμα του, το περιεχόμενό του κ.λ.π. Με τον τρόπο αυτό και επιπρόσθετα φροντίζοντας οι τυπικές ενέργειες να μην ενεργούν αρνητικά πάνω στην τυπική οργάνωση, έχει αξιοποιήσει τη δύναμη των κοινωνικών ομάδων υπέρ της τυπικής οργάνωσης και έχει δημιουργήσει ένα αόρατο σύμμαχο.

Στην Α επιχείρηση, παρατηρήθηκε επίσης και η ορθή αντιμετώπιση της άλλης πλευράς δηλ. της άτυπης οργάνωσης μέσω των άτυπων ομάδων και στη συνέχεια των ατόμων που τις αποτελούν, απέναντι στην τυπική οργάνωση. Όπως στην περίπτωση καθυστέρησης της καταβολής των αποδοχών των εργαζομένων λόγω προσωρινών οικονομικών δυσκολιών της επιχείρησης. Οι εργαζόμενοι δέχτηκαν την καθυστέρηση της πληρωμής τους για 7 εργάσιμες ημέρες. Οι εργαζόμενοι έχουν συνειδητοποιήσει και ξέρουν καλά

τους ρολους που θα παίξουν στην οργάνωση της επιχείρησης και μιλάμε για επιτυχία των εργαζομένων σε κάποια θέση με δεδομένες συνθήκες.

Παρατηρήθηκε μ.α ικανότητα, των ομάδων, προσαρμογής στις τεχνικές της σύγκρουσης, του συμβιβασμού και της συνεργασίας.

Στην περίπτωση που μελετάμε, η άτυπη επικοινωνία, βοηθά στο έργο του τυπικού συστήματος επικοινωνιών, με την δημιουργία θετικού κλίματος πληροφόρησης μεταξύ των μελών που έχει σχέση με την εκπλήρωση των καθηκόντων τους. Με το θετικό αυτό κλίμα, τα μέλη των ομάδων απαντούν ορθά και ολοκληρωμένα όταν ερωτηθούν και επίσης οι ίδιοι μεταβιβάζουν πληροφορίες προς εκείνους που τις χρειάζονται για την εκπλήρωση της εργασίας τους. Επειδή υπάρχουν πολύ καλές σχέσεις μεταξύ των άτυπων ομάδων και των διοικητικών στελεχών δεν παρατηρείται εσκεμμένο φιλτράρισμα πληροφοριών ή παρουσίαση διαφορετικής εικόνας από εκείνη της πραγματικότητας.

Από τη μελέτη που έγινε στην επιχείρηση Α, διαπιστώθηκε ότι στον τομέα των Εσωτερικών σχέσεων, επικρατεί κλίμα αλληλοκατανόησης μεταξύ της τυπικής και της άτυπης οργάνωσης, γεγονός που βοηθά την επιχείρηση στο να ξεπεράσει άλλα προβλήματά της.

Στην περίπτωση Β, το ηγετικό στέλεχος δεν έχει δώσει τη σωστή σημασία που πρέπει στις Άτυπες Ομάδες ή δεν τις έχει χειριστεί σωστά και προσπαθεί να τις καταπολεμήσει με την ελπίδα να τις εξαφανίσει. Αυτή η στάση του, έχει σαν αποτέλεσμα να μετατρέψει μια χαλαρή κοινωνική οργάνωση σε δευμένη κοινωνική οργάνωση εχθρική προς αυτόν και την επιχείρηση.

Με την μή έντονη παρουσία των Άτυπων Ομάδων, έχουμε μια οργάνωση όπου καθορίζονται οι τρόποι ενέργειας μέχρι και των

μικρότερων λεπτομερειών με ακρίβεια, γεγονός που αποβαίνει μοιραίο για την οργάνωση, γιατί χωρίς τις Άτυπες Ομάδες δεν δημιουργείται "μή - τυπική" επικοινωνία, η οποία καλύπτει τα κενά των τυπικών καθορισμένων διαδικασιών.

Όταν οι Άτυπες Ομάδες ένιωσαν ότι καταπιέζονται αντέδρασαν για να μπορέσουν να επιζήσουν και οι αυθαίρετες ή οι αναπαραγωγικές τους ενέργειες προκάλεσαν την αντίδραση της Άτυπης Επικοινωνίας.

Με την αντίδραση της Άτυπης Επικοινωνίας στην Επιχείρηση Β, δημιουργείται ανακρίβεια των μεταδιδόμενων πληροφοριών, λόγω αλλοίωσης της ποιότητας ή της ποσότητας αυτών, ευσυνείδητα, με ψεύτικες διαδόσεις ή διαστρέβλωση πληροφοριών.

Στην Επιχείρηση Β που έχει σαν αντικείμενό της την παραγωγή μύρας, στον τομέα συσκευασίας του προϊόντος, παρατηρήθηκε από το ηγετικό στέλεχος η ύπαρξη Ατομικής Ομάδας που κατά τη γνώμη του δεν λειτουργούσε θετικά για την τυπική οργάνωση.

Το ηγετικό στέλεχος, επιχείρησε να εξοντώσει την Άτυπη Ομάδα, χωρίς να διαπιστώσει τα αίτια και τον τρόπο δράσης της και χωρίς να επισημάνει τους λόγους που κάνει την ομάδα να φέρεται αρνητικά. Για να διασπάσει την Ατομική Ομάδα που είχε δημιουργηθεί, μετάθεσε αυθαίρετα τα μέλη της σε άλλους τομείς της παραγωγής.

Αποτέλεσμα όλων αυτών, ήταν τα μέλη της Ατομικής Ομάδας ν' αντιδράσουν με αντιπαραγωγικές ενέργειες, όπως η επιβράδυνση της ταχύτητας εργασίας τους, που είχε σαν αποτέλεσμα την καθυστέρηση στην αλυσίδα παραγωγής του προϊόντος. Επίσης με ψεύτικες διαδόσεις προσπάθησαν να δημιουργήσουν ανωμαλίες και στα υπόλοιπα τμήματα της παραγωγής, όπου είχαν μετατεθεί.

Κατά τη γνώμη μας, οι αντιδράσεις του ηγετικού στελέχους

προς την Άτυπη Ομάδα, είναι λανθασμένες, γιατί δεν έχει κατανοήσει ότι ο σωστός χειρισμός των άτυπων ομάδων, έχει μεγάλη σημασία για την λειτουργικότητα της επιχείρησης. Θα έπρεπε να γνωρίζει ότι ο άνθρωπος έχει ανάγκη από κοινωνικότητα κι εφόσον υπάρχουν άνθρωποι στην επιχείρηση, θα δημιουργούνται Άτυπες Ομάδες, η εξάλειψη των οποίων είναι αδύνατη.



ΚΕΦΑΛΑΙΟ : Ε Β Δ Ο Μ Ο

### ΕΠΙΛΟΓΟΣ

Ο άνθρωπος είναι ένα πολυδιάστατο όν, που ενδιαφέρεται για τον εαυτό του, γι' αυτό και έχει συναίσθηση των εισροών που δέχεται από εξωτερικούς παράγοντες, όπως η οικογένεια, οι γείτονες, τα σχολεία, οι εκκλησίες, οι συνδικαλιστικές ενώσεις, ή οι εμπορικοί σύλλογοι και οι πολιτικές οργανώσεις.

Οι άνθρωποι δεν μπορούν να αποβάλλουν την επίδραση όλων αυτών των δυνάμεων όταν πηγαίνουν να δουλέψουν.

Ο υπάλληλος φέρνει μαζί του στο περιβάλλον της εργασίας του, ένα πολυδιάστατο όν που υποκινείται μόνο μερικώς από την ανάγκη του να δουλέψει. Αυτό που δεν μπορεί να κάνει είναι να αφήσει πίσω τις επιρροές, τις φιλοδοξίες και την επιθυμία να ικανοποιήσει φυσιολογικές απαιτήσεις που καμία εταιρεία δεν μπορεί να καλύψει.

Ο υπάλληλος, μπορεί να ασχολείται με τη δημιουργία οικογένειας, με την εκπαίδευση των παιδιών του, με την αγορά ενός σπιτιού, με την υποψηφιότητά του, ίσως, για κάποια πολιτική θέση, με την θρησκευτική του ζωή ή ακόμα με κάποιο χόμπι του όπως η μουσική ή η ζωγραφική κ.λ.π. Κανένα από αυτά τα ενδιαφέροντα δεν μπορεί να ξεχαστεί απόλυτα καθώς ο υπάλληλος περνά την πόρτα του γραφείου του, αν και έρχεται να δουλέψει κυρίως, επειδή χρειάζεται ένα εισόδημα και έχει συμφωνήσει να προσφέρει τις υπηρεσίες του σε αντάλλαγμα γι' αυτό το εισόδημα.

Τα διοικητικά στελέχη θα πρέπει να αναγνωρίζουν το γεγονός και να είναι προετοιμασμένα να το αντιμετωπίσουν.

Η μεθόδευση αυτού του προβλήματος υπήρξε αντικείμενο σημαντικής μελέτης κατά τα τελευταία χρόνια. Ορισμένοι ψυχολόγοι, έχουν δείξει τόσο ενδιαφέρον, σε σημείο που τείνουν να

υποστηρίζουν την άποψη ότι η επιχείρηση έχει την υποχρέωση να ικανοποιεί όλες τις ανάγκες του πολυδιάστατου όντος, που είναι ο άνθρωπος. Κάτι τέτοιο βέβαια είναι πρακτικά ακατόρθωτο. Καμμία επιχείρηση δεν θα μπορούσε να επιβιώσει κάτω από τέτοιες συνθήκες. Κανένας και ιδιαίτερα εκείνοι που επικρίνουν τα διοικητικά στελέχη των επιχειρήσεων, δεν θα δέχονταν να κανονίζονται με δικές τους αποφάσεις η οικογενειακή ζωή, οι πολιτικές σχέσεις, οι θρησκευτικοί δεσμοί και άλλες κοινωνικές ανάγκες των υπαλλήλων. Και μια τέτοια επιχείρηση δεν θα μπορούσε να διατηρήσει την ανταγωνιστική της θέση απέναντι σε άλλες επιχειρήσεις, εκείνες που βασίζουν την λειτουργία τους στην αντίληψη ότι δουλειά μιας επιχείρησης είναι οι επιχειρήσεις.

Από την άλλη μεριά, τα διοικητικά στελέχη που σκέπτονται και ενεργούν σαν να έχουν προσλάβει μόνο το τμήμα του ανθρώπου που εργάζονται είναι καταδικασμένο σε αποτυχία. Η φύση των υπαλλήλων είναι ένα αδιαίρετο σύνολο. Αλλά, είναι επίσης και κάτι άλλο: είναι ένα σύνολο μέσα στο οποίο ο καθορισμός προτεραιοτήτων είναι μια βιώσιμη διαδικασία. Όταν ένα άτομο πηγαίνει να εργαστεί, το κάνει γιατί έτσι εξασφαλίζει ένα εισόδημα και ίσως ικανοποιεί και μια κοινωνική ανάγκη. Για το χρονικό διάστημα που καθορίζεται από τον εργοδότη του, θα προσφέρει την προσπάθειά του για να συμβάλει των αντικειμενικών σκοπών του εργοδότη. Είναι αλήθεια ότι δεν θα πρόκειται για αμέριστη προσπάθεια. Θα είναι προσπάθεια που θα επηρεάζεται από μή οικονομικούς παράγοντες, που η επιρροή τους όμως μπορεί να τροποποιηθεί σε μεγαλύτερο ή μικρότερο βαθμό από την ηγετική ικανότητα του διοικητικού στελέχους. Δεν θα πρέπει να παραβλέπεται ποτέ

ότι το βασικό καθήκον του διοικητικού στελέχους είναι να δημιουργήσει ένα περιβάλλον κατάλληλο για την αποτελεσματική απόδοση των υφισταμένων του, και αυτό φυσικά, δεν μπορεί να γίνει χωρίς να δοθεί ιδιαίτερη προσοχή στον ανθρώπινο συντελεστή.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- 1) Κανελλόπουλος Χαρ. Κων.: Τα άτυπα φαινόμενα και εννοίστε επιδράσεις αυτών εντός της επιχειρήσεως, ΣΠΟΥΔΑΙ, 1973.
- 2) Γιαννούζα Ι. Κάρσο: Η τυπική οργάνωση, έρευνα συστήματος, Β.Παπαζήσης, Αθήνα 1968.
- 3) Κανελλόπουλος Χα. Κων.: Περί των ηγετικών στελεχών.
- 4) *Herbert, Theodore : Divnersions of Organizational Behavi- our.*  
*Mc Millan, N.Y., 1976.*
- 5) *Max Weber : Δοκίμιο για την κοινωνιολογία, 1958*
- 6) *Harold Koontz*  
*CYRIL O' VONEL (1,2,3) "ΟΡΓΑΝΩΣΗ & ΔΙΟΙΚΗΣΗ"*
- 7) Σιγανός Εμμανουήλ Διογ.  
Ο ανθρώπινος παράγοντας στην επιχείρηση: Βα-  
σικές έννοιες για την συμπεριφορά του ανθρώ-  
που στην δουλειά του, Θεσ/κη, : *University*  
*studio 1979.*
- 8) Η ανθρώπινη διοίκηση : Εφαρμοσμένη ψυχολογία και μέθοδοι  
συλλογική εργασίας στη διοίκηση, Νίκος Ε.  
Σκουλάς - Αθήνα Ο.Α.Ε.Δ. 1983.
- 10) Κανελλάκης Θεόδωρος Γ. Σύγχρονη διοίκηση και οργάνωση των  
επιχειρήσεων - 1983.

- 10) Κανελλόπουλος Χαράλαμπος, Οργανωτική Θεωρία:  
Εξέλιξη και νεότερες διαπιστώσεις των οικονομικών μονάδων και τη διαμόρφωση της συμπεριφοράς σε αυτές Ευρωτύπ. 1985.
- 11) *Jean Dubois* : Ψυχολογία των ομάδων και διοίκηση των επιχειρήσεων - Μετάφρ. Νικ. Τσαραβόπουλος - Αθήνα : Πάμισος 1979.
- 14) Πλακιώτης Μάρκος Ε.  
Ανθρώπινες Σχέσεις και Σύγχρονη Διοίκηση : Πειραιάς 1981.
- 15) Λαδόπουλος Ιορδάνης : Θέματα Διοίκησης Προσωπικού.
- 16) Μάνατζμεντ - Αποτελεσματική Διοίκηση - Κανελλόπουλος - Κατσιούλα.
- 17) Οργάνωση Επιχειρήσεων : Ζευγαρίδη
- 18) Διοίκηση και αποδοτική συμπεριφορά στελεχών  
Ζευγαρίδη - Ξηροτύρη.

