

ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΟ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟ ΙΔΡΥΜΑ ΠΑΤΡΑΣ
ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ
ΤΜΗΜΑ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΥ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΥ ΚΑΙ
ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΑΚΩΝ ΣΥΣΤΗΜΑΤΩΝ

ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

Ο ΡΟΛΟΣ ΚΑΙ Η ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑ ΤΗΣ ΟΜΑΔΑΣ ΣΤΗΝ
ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ



ΣΠΟΥΔΑΣΤΕΣ

ΣΑΚΕΛΛΑΡΙΟΥ ΧΡΗΣΤΟΣ

ΚΩΤΣΟΠΟΥΛΟΣ ΠΑΥΛΟΣ

ΕΠΙΒΛΕΠΩΝ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ

ΓΑΤΟΜΑΤΗΣ ΠΑΝΑΓΙΩΤΗΣ

ΠΑΤΡΑ 2009

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ.....	2
ΠΕΡΙΛΗΨΗ.....	5
ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....	6
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1 Η ΟΡΓΑΝΩΣΗ.....	8
1.1 ΤΙ ΕΙΝΑΙ Η ΟΡΓΑΝΩΣΗ.....	8
1.2 ΤΥΠΙΚΗ ΟΡΓΑΝΩΣΗ.....	9
1.3 ΑΤΥΠΗ ΟΡΓΑΝΩΣΗ.....	10
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2 Η ΟΜΑΔΑ.....	12
2.1 ΠΕΡΙ ΟΜΑΔΑΣ.....	12
2.2 ΤΙ ΕΙΝΑΙ Η ΟΜΑΔΑ.....	13
2.3 ΓΙΑΤΙ ΤΑ ΑΤΟΜΑ ΣΧΗΜΑΤΙΖΟΥΝ ΟΜΑΔΕΣ.....	14
2.4 ΣΤΑΔΙΑ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΤΩΝ ΟΜΑΔΩΝ.....	15
2.5 ΣΥΝΕΚΤΙΚΟΤΗΤΑ ΤΗΣ ΟΜΑΔΑΣ.....	16
2.6 ΣΥΝΘΗΚΕΣ ΠΟΥ ΕΠΗΡΕΑΖΟΥΝ ΤΗΝ ΟΜΑΔΙΚΗ ΣΥΝΕΚΤΙΚΟΤΗΤΑ.....	16
2.7 ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΠΟΥ ΕΠΗΡΕΑΖΟΥΝ ΤΗΝ ΑΠΟΔΟΣΗ ΤΗΣ ΟΜΑΔΑΣ.....	18
2.8 Η ΗΓΕΣΙΑ ΤΗΣ ΟΜΑΔΑΣ.....	21
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3 ΟΙ ΕΡΓΑΣΙΑΚΕΣ ΟΜΑΔΕΣ.....	23
3.1 ΟΙ ΕΡΓΑΣΙΑΚΕΣ ΟΜΑΔΕΣ.....	23
3.2 ΤΥΠΙΚΕΣ ΟΜΑΔΕΣ.....	23
3.3 ΑΤΥΠΕΣ ΟΜΑΔΕΣ.....	24
3.4 ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΤΥΠΙΚΩΝ ΚΑΙ ΑΤΥΠΩΝ ΟΜΑΔΩΝ.....	28

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4 ΑΤΥΠΕΣ ΟΜΑΔΕΣ.....	29
4.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ ΣΤΙΣ ΑΤΥΠΕΣ ΟΜΑΔΕΣ.....	29
4.2 ΤΡΟΠΟΙ ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΑΣ ΤΩΝ ΑΤΥΠΩΝ ΟΜΑΔΩΝ.....	30
4.3 ΑΝΘΡΩΠΙΝΕΣ ΑΝΑΓΚΕΣ – ΑΙΤΙΕΣ ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΑΣ ΑΤΥΠΩΝ ΟΜΑΔΩΝ.....	32
4.4 ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΤΗΣ ΑΤΥΠΗΣ ΟΜΑΔΑΣ.....	35
4.5 ΤΥΠΟΙ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑΣ.....	39
4.6 ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΟΙ ΛΟΓΟΙ ΠΡΟΚΛΗΣΗΣ ΑΤΥΠΗΣ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑΣ.....	43
4.7 ΕΝΤΟΠΙΣΜΟΣ ΤΩΝ ΑΤΥΠΩΝ ΟΜΑΔΩΝ.....	49
4.8 ΧΕΙΡΙΣΜΟΣ ΤΩΝ ΑΤΥΠΩΝ ΟΜΑΔΩΝ.....	50
4.9 ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΜΕΣΩ ΤΗΣ ΑΤΥΠΗΣ ΟΜΑΔΑΣ.....	53
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5 ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΙΣ.....	57
5.1 ΟΙ ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΙΣ.....	57
5.2 ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΙΣ ΜΕΤΑΞΥ ΑΤΟΜΩΝ.....	57
5.3 ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΙΣ ΜΕΤΑΞΥ Σ ΤΟΥ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΥ ΚΑΙ ΤΟΥ «ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ».....	58
5.4 ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΙΣ ΜΕΤΑΞΥ ΟΜΑΔΩΝ.....	60
5.5 ΠΩΣ ΟΙ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΙ ΧΕΙΡΙΖΟΝΤΑΙ ΤΙΣ ΠΡΟΣΤΡΙΒΕΣ.....	62
5.6 ΤΕΧΝΙΚΕΣ ΑΝΤΙΜΕΤΩΠΙΣΗΣ ΤΩΝ ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΩΝ.....	64
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6 ΣΧΕΣΕΙΣ ΕΞΟΥΣΙΑΣ – ΟΡΓΑΝΟΓΡΑΜΜΑ.....	67
6.1 ΓΡΑΜΜΙΚΗ ΚΑΙ ΕΠΙΤΕΛΙΚΗ ΕΞΟΥΣΙΑ.....	67
6.2 ΓΡΑΜΜΙΚΑ ΚΑΙ ΕΠΙΤΕΛΙΚΑ ΣΤΕΛΕΧΗ.....	68
6.3 ΟΡΓΑΝΟΓΡΑΜΜΑΤΑ.....	70
6.4 Η ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΣ.....	72
6.5 Η ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ.....	73

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7.....	74
7.1 ΕΡΕΥΝΑ	74
7.2 ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ.....	75
7.3 ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ – ΕΠΙΛΟΓΟΣ.....	84
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....	85

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Η λειτουργία ενός οργανισμού βασίζεται στην ομαδική εργασία του ανθρώπινου δυναμικού του. Το κάθε άτομο μέσα σε έναν οργανισμό προσδιορίζεται από συγκεκριμένες ανάγκες που καθορίζονται από το εξωτερικό του περιβάλλον, και από την ύπαρξη του στο συγκεκριμένο οργανισμό. Αποτέλεσμα της ικανοποίησης των αναγκών αυτών είναι η δημιουργία άτυπων ομάδων στο εσωτερικό του οργανισμού. Οι ομάδες αναπτύσσονται σε στάδια και η συνεκτικότητα τους διαφοροποιείται με βάση συγκεκριμένους παράγοντες. Επίσης στη λειτουργία μιας ομάδας πολύ σημαντικό ρόλο έχει ο ηγέτης, δηλαδή ο συντονιστής της. Στη διαδικασία ανάπτυξης των ομάδων εμφανίζονται και κλίκες. Επιπροσθέτως οι άτυπες ομάδες καλούνται να αναπτυχθούν στο έδαφος μιας συγκεκριμένης κουλτούρας που έχει καθορίσει η εκάστοτε επιχείρηση. Οι επιδιώξεις των διάφορων άτυπων ομάδων που αναπτύσσονται σε έναν οργανισμό καταλήγουν και σε συγκρούσεις των ομάδων μεταξύ τους. Βασική επιδίωξη της διοίκησης ενός οργανισμού είναι πώς θα μπορέσει να δημιουργήσει εκείνες τις προϋποθέσεις ώστε οι στόχοι των ομάδων να λειτουργούν προς τους γενικότερους στόχους της επιχείρησης.

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Κάθε οργανισμός, για να λειτουργήσει, χρειάζεται ένα ανθρώπινο δυναμικό. Τα άτομα που αποφασίζουν να έλθουν και να εργασθούν σε έναν οργανισμό, επιθυμούν να ικανοποιήσουν συγκεκριμένες ανάγκες τους. Οι ανάγκες αυτές είναι βιολογικές, ψυχολογικές και κοινωνικές. Από τη μια μεριά η υποχρέωση του ατόμου να προσφέρει συγκεκριμένο έργο, έναντι του οποίου θα λάβει κάποιες συγκεκριμένες ανταμοιβές από τον οργανισμό τον αναγκάζει να αναλάβει κάποιο ρόλο, να αποκτήσει ένα καθορισμένο τύπο συμπεριφοράς. Όμοιοι ή σχεδόν όμοιοι ρόλοι (ομαδοποιημένα καθήκοντα) διαφόρων ατόμων, που θα οδηγήσουν στην επίτευξη συγκεκριμένου έργου έχουν σαν αποτέλεσμα τη δημιουργία ομάδας που θα αποκλείεται ομάδα εργασίας. Το τι κάνουν οι εργαζόμενοι αυτοί, πως θα το κάνουν και ποια συμπεριφορά πρέπει να δείξουν για να εκτελέσουν την εργασία τους, καθορίζεται από τον οργανισμό.

Από την άλλη πλευρά, η ανάγκη του ανθρώπου να ικανοποιήσει τις ανάγκες του, κυρίως κοινωνικές και ψυχολογικές, μέσα στον οργανισμό, τον οδηγεί σε επαφή με τους άλλους εργαζόμενους. Μέσα από τις διαπροσωπικές και εργασιακές σχέσεις το άτομο πιστεύει ότι είναι δυνατή η ικανοποίηση των πιο πάνω αναγκών. Αποτέλεσμα αυτής της συμπεριφοράς των εργαζομένων είναι η δημιουργία εργασιακών ομάδων μεταξύ τους.

Στην παρούσα εργασία έχει γίνει αναφορά στο πρώτο κεφάλαιο στην οργάνωση και σε διάφορες θεωρίες οργάνωσης. Στο δεύτερο κεφάλαιο εστιάζεται στην ομάδα, αναλύει τον ορισμό της ομάδας σε τι διακρίνεται, τα στάδια ανάπτυξης της ομάδας, καθώς και στις διαφορές που υπάρχουν μεταξύ τους, επιπλέον αναφέρεται στον ρόλο της ομαδικής συνεργασίας στο χώρο της εργασίας, τη συνεκτικότητα, την ηγεσία της ομάδας και την δυναμική των ομάδων. Στο τρίτο κεφάλαιο εξετάζουμε τις εργασιακές ομάδες και τις διακρίσεις τους σε τυπικές και άτυπες. Ιδιαίτερη όμως αναφορά δίνουμε στις άτυπες ομάδες και για αυτό το λόγο έχουμε αφιερώσει το τέταρτο κεφάλαιο.

Στο πέμπτο κεφάλαιο αναφερόμαστε στις συγκρούσεις που δημιουργούνται μέσα σε έναν οργανισμό μεταξύ ατόμων ή ομάδων και παραθέτουμε τρόπους αντιμετώπισης των συγκρούσεων αυτών. Στο έκτο κεφάλαιο αναλύουμε τις σχέσεις εξουσίας μέσα στην οργάνωση καθώς και στο οργανόγραμμα το οποίο πρέπει να έχει κάθε επιχείρηση-οργανισμός.

Στο τελευταίο κεφάλαιο της εργασίας δίνονται τα αποτελέσματα της έρευνας που πραγματοποιήσαμε προκειμένου να δοθεί μια εμπειριστατωμένη άποψη πάνω στο ρόλο και τη λειτουργία της ομάδας στον εργασιακό χώρο. Ακόμα εντοπίζουμε το πρόβλημα της διοίκησης ως προς τον προσανατολισμό στην ομάδα ή στο άτομο και αναφερόμαστε σε προσωπικές εμπειρίες, προτείνοντας λύσεις για το πώς μια διοίκηση μπορεί να πετύχει χρησιμοποιώντας τους εργαζόμενους της.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

Η ΟΡΓΑΝΩΣΗ

1.1 ΤΙ ΕΙΝΑΙ Η ΟΡΓΑΝΩΣΗ

Μετά την οριστικοποίηση του προγραμματισμού δράσεως της επιχείρησης, σχετικά με το αντικείμενο δραστηριότητας της, το έργο της διοίκησης είναι η οργάνωση. Μια καλή οργάνωση σε συνδυασμό με τον όλο προγραμματισμό. Τον συντονισμό, την κατεύθυνση και τον έλεγχο, θα 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 λέξη «οργάνωση», δεν εννοούμε τίποτα 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.

Τα στελέχη στην οργάνωση, ανάλογα με της δομής των ευθυνών, είναι υπόλογοι για την εκτέλεση του έργου και την συντονισμένη πορεία στους επιμέρους τομείς. Στην οργάνωση λαμβάνονται υπ' όψιν οι στόχοι και οι επιδιώξεις της επιχείρησης μέσω των κατάλληλων ανθρώπων, σε συνδυασμό με τους υπόλοιπους παράγοντες. Δεν πρέπει δηλαδή, να αλλάζουν οι στόχοι, εκτός από εξαιρέσεις, αλλά οι άνθρωποι και στην ανάγκη οι λοιποί συντελεστές, αν παρουσιαστεί περίπτωση κατά την οργανωτική πορεία, εφόσον η οργάνωση

θέτει σε λειτουργία τα μέσα, με σκοπό το άριστο αποτέλεσμα, από πλευράς παραγωγικότητας και αποτελεσματικότητας μέσα στο χρόνο.

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

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

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

Μια οργανωτική δομή πρέπει να είναι σχεδιασμένη για να αποσαφηνίζει το περιβάλλον, έτσι ώστε ο καθένας να ξέρει ποιος πρόκειται να κάνει τι και ποιος είναι υπεύθυνος.

1.2 ΤΥΠΙΚΗ ΟΡΓΑΝΩΣΗ

Με τον όρο τυπική οργάνωση εννοούμε την ιεραρχική διάρθρωση και λειτουργία της επιχείρησης όπως αυτή προκύπτει από την επίσημη δομή η οποία εμφανίζεται στο οργανόγραμμα της επιχείρησης. Με βάση αυτή διαμορφώνονται ιεραρχικά επίπεδα, θέσεις εργασίας, σχέσεις εξουσίας μεταξύ

των εργαζομένων, παραγωγικές ροές. Ασχολείται επίσης με την διάταξη των παραγωγικών συντελεστών (ανθρώπινων πόρων και μηχανών) εντός και εκτός της επιχείρησης. Η τυπικά οργάνωση στηρίζεται σε νόμους, γραφειοκρατικές αρχές και κανονισμούς και γενικά έχει να κάνει άμεσα με τη διαμόρφωση της «έννομης» τάξης εντός της επιχείρησης και των σχέσεων της με το ενδογενές και εξωγενές περιβάλλον. Αποτελεί την λειτουργία μιας επιχείρησης και ενσωματώνει όλα εκείνα τα στοιχεία που αποτελούν τον εσωτερικό κανονισμό δράσης των οργανώσεων της επιχείρησης.

Μέσω της τυπικής οργάνωσης γίνεται η μεταβίβαση της εξουσίας και των αρμοδιοτήτων στα διάφορα επίπεδα της διοικητικής ιεραρχίας. Τα άτομα ενεργούν και συνεργάζονται συνειδητά για την επίτευξη των αντικειμενικών στόχων της επιχείρησης. Η τυπική οργάνωση δεν είναι στατική. Αλλάζει ταυτόχρονα με την αλλαγή της οργανωτικής δομής, των επιδιώξεων της επιχείρησης και των ενδογενών και εξωγενών συνθηκών (νόμοι, συμμετοχή σε συμπράξεις). Πρέπει να διακρίνεται για την ελαστικότητά της και την προσαρμοστικότητά της στο επιχειρηματικό περιβάλλον, διότι αυτή δεν είναι αυτοσκοπός αλλά μέσο για την επίτευξη των στόχων της επιχείρησης. Για τον λόγο αυτό θα πρέπει η προσαρμογή των αρχών της τυπικής οργάνωσης στις συνεχώς διαφοροποιημένες συνθήκες παραγωγής, συμπεριφοράς, διαδικασιών λήψης αποφάσεων, να αποτελεί στόχο της ηγεσίας της επιχείρησης και να τις βελτιώνει. Φυσικά οι αρχές της τυπικής οργάνωσης εφόσον γίνουν αποδεκτές και από τα δύο μέρη (εργοδοσία και εργαζόμενους) θα πρέπει να τηρούνται χωρίς παρεκκλίσεις και υποκειμενισμούς.

1.3 ΑΤΥΠΗ ΟΡΓΑΝΩΣΗ

Σε αντίθεση με την τυπική οργάνωση, η άτυπη αποτελεί την ομπρέλα για τον χαρακτηρισμό των μορφών επικοινωνίας και διαφόρων σχέσεων μεταξύ των

μελών μιας επιχείρησης. Δηλαδή πέρα από την επίσημη δομή και μορφή της οργάνωσης ενδέχεται να υπάρχουν πρόσωπα ή ομάδες χωρίς καμία αρμοδιότητα και θέση στην ιεραρχική κλίμακα, δηλαδή στο οργανόγραμμα της επιχείρησης. Η σύστασή και η ύπαρξη αυτών των ανεπίσημων παραγόντων οφείλεται σε αίτια ανεξάρτητα από την τυπική οργάνωση που όμως την επηρεάζουν ή επηρεάζονται από αυτή, άμεσα ή έμμεσα και δημιουργούν μια άλλη παράλληλη υφισταμένη προς την τυπική, άτυπη οργάνωση μέσα στην επιχείρηση ή στον οργανισμό. Αυτές οι σχέσεις θα πρέπει να ακολουθούν και να ληφθούν υπόψη στην περίπτωση αναδιοργάνωσης της επιχείρησης και της ανάπτυξης δράσεων εκ μέρους της στον τομέα της υποκίνησης των συνεργατών.

Οι άτυπες ομάδες δημιουργούνται για να καλύψουν διάφορες ανάγκες ή στόχους μεταξύ των μελών τους. Οι σχέσεις των μελών τους είναι αυθόρμητες στα πλαίσια της παρουσίας τους στην επιχείρηση και όχι μόνο. Οι δεσμοί μεταξύ των μελών μιας άτυπης ομάδας μπορεί να εξελιχθούν σε ισχυρούς, ίσως ισχυρότερους από αυτούς της τυπικής.

Τέτοιες ομάδες είναι οι συνεργάτες που πίνουν πάντα τον καφέ τους μαζί, καπνίζουν, συζητούν ενδιαφέροντα θέματα και γενικά αλληλοβοηθούνται σε διάφορες εργασίες. Με τις σημερινές αντιλήψεις η τυπική και η άτυπη οργάνωση θεωρούνται όχι ως ξεχωριστά μεταξύ τους πεδία δράσης, αλλά ως μια ενότητα στην κοινωνική οργάνωση της επιχείρησης, είναι συμπληρωματικές αφού η άτυπη οργάνωση συνυπάρχει παράλληλα με την τυπική και επηρεάζει την επιχειρησιακή ζωή και την πορεία της. Οι σχέσεις αυτές θα πρέπει να προωθούνται από την επιχείρηση διότι λειτουργούν θετικά στην αποδοτικότητα των μελών τους. Οι κύριοι λόγοι ανάπτυξης αυτών των άτυπων σχέσεων είναι η αύξηση στοιχείων ασυμφωνίας μεταξύ των στόχων των συνεργατών και των στόχων της οργάνωσης καθώς και προβλημάτων στην ηγεσία της επιχείρησης.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2

Η ΟΜΑΔΑ

2.1 ΠΕΡΙ ΟΜΑΔΑΣ

Οι άνθρωποι, από τη φύση τους, εντάσσονται σε ομάδες ήδη από τη βρεφική τους ηλικία. Η οικογένεια αποτελεί κατά κανόνα την πρώτη ομάδα που εντάσσεται κανείς. Ακολουθούν η ομάδα των φίλων της γειτονιάς, των φίλων του σχολείου, του παιχνιδιού, η αθλητική ομάδα και τη στιγμή που ξεκινά κανείς να δουλεύει μπαίνει στη ζωή του η εργασιακή ομάδα.

Σε κάθε ομάδα ανήκουν άνθρωποι που έχουν:

A) κάποιο σημείο αναφοράς, κάποια ανάγκη

B) έχουν συνείδηση ότι ανήκουν στην ομάδα αυτή

Γ) βρίσκονται σε αλληλεξάρτηση (για να επιτύχουν σαν ομάδα θα πρέπει να συμβάλλουν / να συνεργαστούν όλοι, δεν μπορεί κάποιο μέλος να πετύχει μόνος του τον ομαδικό στόχο).

Εκ των ανωτέρω συνάγεται ότι ομάδα δεν είναι μια τυχαία συνάθροιση, ούτε μια ευκαιριακή συνένωση ατόμων στον ίδιο χώρο.

Στις επιχειρήσεις και τους οργανισμούς η ομάδα αποτελεί το σπουδαιότερο «κύτταρο» τους. Ο κανόνας είναι ότι το έργο και τα επί μέρους έργα εκτελούνται από ομάδες και η εξαίρεση είναι ότι εκτελούνται από άτομα. Το ζητούμενο λοιπόν είναι, το πώς η κάθε ομάδα θα είναι καλύτερη, αποτελεσματικότερη, ώστε να πετυχαίνει στο έργο της, στην αποστολή της κατά τον καλύτερο δυνατό τρόπο. Η επιτυχία μιας επιχείρησης εξαρτάται από την αποτελεσματικότητα των ομάδων που την αποτελούν.

Η ομάδα δεν αποτελείται απλά από το άθροισμα των μελών και των ικανοτήτων τους. Αναπτύσσει μια δική της δυναμική και τελικά είναι κάτι το πολύ περισσότερο από άθροισμα ατόμων και ατομικών ικανοτήτων. Αυτό το

ξέρουμε όλοι από την εμπειρία μας στον αθλητισμό. Μια καλή αθλητική ομάδα είναι κάτι το πολύ περισσότερο από το άθροισμα των μελών (παικτών) που την αποτελούν και πως ότι πετυχαίνει αυτή είναι κάτι που κανείς παίκτης της δεν μπορεί να το πετύχει μόνος του, ούτε και αθροίζοντας το ότι μπορεί να πετύχει ο καθένας μόνος του. Γι' αυτό, ένα βασικό χαρακτηριστικό που αναζητείται στους παίκτες του από τους προπονητές (διευθυντές) είναι η «ομαδικότητα». Το ίδιο ισχύει και για τις επιχειρήσεις.

Από τα προαναφερθέντα καθίσταται αυτονόητο ότι κάθε ηγέτης μιας εργασιακής ομάδας (και όχι μόνο) θα πρέπει να γνωρίζει τους «μηχανισμούς» που αυτή λειτουργεί.

2.2 ΤΙ ΕΙΝΑΙ Η ΟΜΑΔΑ

Ομάδα είναι το σύνολο ατόμων που δημιουργούν μεταξύ τους σχέσεις, αλληλεπιδρούν και επιδιώκουν κοινούς σκοπούς ή στόχους. Είναι ένας αριθμός ατόμων που επικοινωνούν μεταξύ τους συχνά στη διάρκεια ενός χρονικού διαστήματος και ο αριθμός τους δεν είναι πολύ μεγάλος, ώστε κάθε πρόσωπο να μπορεί να επικοινωνεί με όλους τους άλλους, πρόσωπο με πρόσωπο και όχι έμμεσα μέσω κάποιου ατόμου. Παρατηρούμε λοιπόν ότι για την διαμόρφωση της ομάδας είναι έντονο και βασικό το στοιχείο της επικοινωνίας μεταξύ των μελών της ομάδας. Σύμφωνα με τον ορισμό αυτό, τα στοιχεία που συνιστούν μια ομάδα ανθρώπων είναι:

1. Σύνολο ατόμων (δηλαδή δύο ή περισσότερα), με όχι πολύ μεγάλο αριθμό.
2. Δημιουργία σχέσεων μεταξύ των μελών. Τα μέλη της ομάδας πρέπει να μοιράζονται έναν ή περισσότερους στόχους, που μπορεί να μην είναι οι ίδιοι για κάθε μέλος, αλλά κάθε μέλος έχει ως στόχο να αποτελεί μέλος της ομάδας.
3. Αλληλεπίδραση των μελών (δηλαδή επίδραση που δημιουργείται μεταξύ τους) όταν υπάρχει μια ομάδα για μια εκτεταμένη χρονική περίοδο, αναπτύσσει

μια δομή ,μέσα στην οποία τα μέλη παίζουν λίγο πολύ μόνιμους αλλά διαφορετικούς ρόλους.

4. Επιδίωξη κοινών σκοπών ή στόχων. Όταν υπάρχει μια ομάδα για μακρά χρονική περίοδο, τα μέλη αναπτύσσουν έλξεις για άλλα μέλη της ομάδας, για την ίδια την ομάδα και για τους σκοπούς για τους οποίους δημιουργήθηκε.

5. Οι ομάδες αναπτύσσουν άτυπους κανόνες ή πρότυπα, που κατευθύνουν και προσδιορίζουν τη συμπεριφορά των μελών της ομάδας. Ιδιαίτερα όταν οι κανόνες αυτοί γίνονται αποδεκτοί και κατανοούνται από τα μέλη ή συνδέονται με αυτούς σημαντικά.

2.3 ΓΙΑΤΙ ΤΑ ΑΤΟΜΑ ΣΧΗΜΑΤΙΖΟΥΝ ΟΜΑΔΕΣ

Τα άτομα σχηματίζουν ομάδες για διαφορετικούς λόγους. Μερικοί από αυτούς είναι:

A) Για την ικανοποίηση των αναγκών.

Τα άτομα παρακινούνται για να ικανοποιήσουν διάφορες ανάγκες τους, όπως τις φυσιολογικές, ασφάλειας, κοινωνικές, αναγνώρισης και της αυτοπραγμάτωσης. Η πρώτη είναι ανάγκη κυρίως φυσική, ενώ η τελευταία ψυχολογική και πνευματική. Μεταξύ αυτών των δυο ακραίων καταστάσεων, δηλαδή φυσικών και ψυχολογικών, υπάρχουν οι ανάγκες που ικανοποιούνται μέσω διαπροσωπικών σχέσεων.

B) Λόγω γειτνιάσεως. Τα άτομα συμμετέχουν στις ομάδες και λόγω γειτνιάσεως τους με άλλα μέλη της ομάδας στο χώρο της εργασίας ή αλλού. Για παράδειγμα τα μέλη σε μια επίσημη ομάδα εργασίας μπορεί να αποτελέσουν και μέλη μιας ανεπίσημου ομάδας εξαιτίας των στενών σχέσεων που έχουν μεταξύ τους σε καθημερινή βάση μέσα στην επιχείρηση. Ακόμα μπορεί τα άτομα να εργάζονται σε διαφορετικές επιχειρήσεις αλλά να μένουν στην ίδια γειτονιά οπότε και πάλι συμμετέχουν σε μια ομάδα.

Γ) Λόγω κοινών δραστηριοτήτων και κοινών ενδιαφερόντων.

Τα άτομα επίσης σχηματίζουν ομάδες είτε λόγω των κοινών δραστηριοτήτων που πραγματοποιούν, είτε λόγω των κοινών ενδιαφερόντων που έχουν. Για παράδειγμα οι μάνατζερ του τμήματος παραγωγής έχουν κοινά ενδιαφέροντα και είναι συνήθως μέλη μιας ανεπίσημου καθώς επίσης και μιας επίσημου ομάδας.

2.4 ΣΤΑΔΙΑ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΤΩΝ ΟΜΑΔΩΝ

Ο σχηματισμός των ομάδων περνά από διάφορα στάδια ανάπτυξης. Η δημιουργία μιας ομάδας αποτελείται από πέντε στάδια.

1) Το στάδιο του σχηματισμού. Στο στάδιο αυτό τα μέλη προσδιορίζουν τις υπευθυνότητές τους και τους κανόνες της συνεργασίας τους σ' ότι αφορά στην πραγματοποίηση των καθηκόντων. Τα μέλη γνωρίζονται μεταξύ τους και διατυπώνουν τους στόχους και τις διαδικασίες εκτέλεσης του έργου. Το στάδιο αυτό χαρακτηρίζεται ως στάδιο προσανατολισμού γιατί η ομάδα δεν έχει ακόμα ωριμάσει.

2) Το στάδιο των ανακατατάξεων. Στο στάδιο αυτό τα μέλη είναι πιθανόν να έχουν συγκρουόμενες απόψεις σχετικά με το ποιος είναι υπεύθυνος για το συντονισμό της ομάδας, σε τι συνιστάται η ευθύνη καθ' ενός από τα μέλη της ομάδας και ποιες είναι ακόμα οι προτεραιότητες στην πραγματοποίηση του έργου. Ο μάνατζερ πρέπει να είναι ικανός να επιλύει αυτές τις συγκρούσεις. Το στάδιο αυτό χαρακτηρίζεται ως στάδιο αντιθέσεων.

3) Το στάδιο της ομαλοποίησης. Μετά την επίλυση των παραπάνω προβλημάτων τα μέλη της ομάδας αρχίζουν να διατυπώνουν τα πρότυπα συμπεριφοράς. Για παράδειγμα η αποδοχή του συντονιστή της ομάδας, η αμοιβαία εμπιστοσύνη, η συνεργασία κλπ. Τα πρότυπα είναι ανεπίσημοι

κανόνες συμπεριφοράς τους οποίους πρέπει να δεχθούν τα μέλη. Το στάδιο αυτό χαρακτηρίζεται ως στάδιο συνεκτικότητας της ομάδας.

4) Το στάδιο της απόδοσης. Στο στάδιο αυτό τα μέλη της ομάδας είναι ικανά να εκτελούν αποτελεσματικά τα καθήκοντα που τους ανατίθενται. Στο στάδιο αυτό παίρνουμε τα αναμενόμενα αποτελέσματα που θέλουμε από την ομάδα. Εδώ η ομάδα χαρακτηρίζεται από ωριμότητα.

5) Το στάδιο της διάλυσης. Στο στάδιο αυτό η ομάδα διαλύεται και τα μέλη αναζητούν άλλους συνεργάτες, άτομα ή ομάδες. Αυτό βεβαίως συμβαίνει στην περίπτωση που η διάρκεια του έργου καθορισμένη.

2.5 ΣΥΝΕΚΤΙΚΟΤΗΤΑ ΤΗΣ ΟΜΑΔΑΣ

Η ομαδική συνεκτικότητα αναφέρεται στο βαθμό κατά τον οποίο τα μέλη μιας ομάδας επιθυμούν να παραμείνουν στην ομάδα. Έτσι, τα μέλη μιας πολύ συνεκτικής ομάδας, σ' αντίθεση με μια ομάδα με χαμηλό επίπεδο συνεκτικότητας ενδιαφέρονται περισσότερο για τη συμμετοχή τους ως μέλη της ομάδας και γι' αυτό υποκινούνται ισχυρά να συμβάλλουν στην ευημερία της, να συντελέσουν στην επιτυχία των αντικειμενικών της σκοπών και να συμμετέχουν στις δραστηριότητές της.

2.6 ΣΥΝΘΗΚΕΣ ΠΟΥ ΕΠΗΡΕΑΖΟΥΝ ΤΗΝ ΟΜΑΔΙΚΗ ΣΥΝΕΚΤΙΚΟΤΗΤΑ

Μερικές ομάδες είναι συνεκτικές ενώ άλλες διαιρεμένες. Σ' αυτό συντελούν διάφοροι παράγοντες, όπως:

- 1. Μέγεθος της ομάδας εργασίας.** Το μέγεθος έχει μια αντίθετη σχέση πάνω στη συνεκτικότητα της ομάδας. Καθώς δηλαδή η ομάδα μεγαλώνει σε

μέγεθος, η συνεκτικότητα ελαττώνεται, κυρίως εξαιτίας προβλημάτων επικοινωνίας. Οι μικρές ομάδες μπορούν ευκολότερα και συχνότερα να αλληλοεπιδρούν.

2. **Εξάρτηση των μελών από την ομάδα.** Καθώς τα μέλη λαμβάνουν αυξημένη και συνεχή ικανοποίηση ν' ανήκουν στην ομάδα, η συνεκτικότητα αυξάνεται.
3. **Επιτυχία στόχων.** Αυτός ο παράγοντας έχει μια επίδραση «χιονοστιβάδας». Καθώς η ομάδα πετυχαίνει τους στόχους της, αναπτύσσει αυξημένη συνεκτικότητα. Ομάδες με μεγαλύτερη συνεκτικότητα έχουν την τάση να πετυχαίνουν τους στόχους πιο εύκολα.
4. **Γόητρο, θέση της ομάδας.** Όσο περισσότερη σημασία κι αναγνώριση δίνεται στην ομάδα, τόσο περισσότερο σημαντική γίνεται η συμμετοχή σ' αυτήν του εργαζόμενου, την οποία κι επιδιώκει με προθυμία.
5. **Πίεση και απαιτήσεις από μέρους του μάνατζμεντ.** Συνεχής πίεση και απαιτήσεις οδηγούν σε υψηλή συνεκτικότητα. Όταν η ομάδα απειλείται από κάποιον κίνδυνο, οι προσωπικές διαφορές ελαχιστοποιούνται κι η συνοχή της ομάδας είναι δυνατόν να παραμείνει και μετά την απαλλαγή από τον κίνδυνο. Επιπλέον, μια σκληρή διοικητική πολιτική προς το προσωπικό μπορεί να συντελέσει στο σχηματισμό ισχυρών άτυπων ομάδων για προστασία και αντεκδίκηση.
6. **Όμοια εργασία.** Αυτοί που ασχολούνται στην ίδια ή παρόμοια εργασία έχουν ένα φυσικό δεσμό. Αυτό το κοινό ενδιαφέρον μπορεί να είναι ελαφρώς λιγότερο, αν η υψηλότερη αμοιβή ενός μέλους έχει συνέπεια χαμηλότερη αμοιβή ενός άλλου μέλους της ομάδας.
7. **Κοινό υπόβαθρο.** Ομοιότητες σε πολιτιστικό και θρησκευτικό προσανατολισμό, σε ηλικία, φύλλο ή οικογενειακή κατάσταση δημιουργούν φυσικούς και φιλικούς δεσμούς κι ενδιαφέροντα.
8. **Επικοινωνία.** Για να υπάρξει μια ομάδα, πρέπει οι άνθρωποι να είναι ικανοί να συζητούν μεταξύ τους. Μόνο μ' αυτόν τον τρόπο μπορούν να

διαπιστωθούν οι ομοιότητές τους και τα κοινά ενδιαφέροντα, ν' αναπτυχθούν οι αξίες και τα πρότυπά τους και ν' αρχίσει μια κοινή δράση. Η εύκολη επικοινωνία ανάμεσα στα μέλη, οδηγεί σε μεγαλύτερη συνεκτικότητα.

9. Απομόνωση. Η φυσική απομόνωση από άλλες ομάδες, όπως όταν συμβαίνει να εργάζεται η ομάδα απομονωμένη κάπου, συντελεί στη συνεκτικότητα της συγκεκριμένης αυτής ομάδας, τα μέλη της οποίας έχουν την τάση να ταυτίζονται μ' αυτήν.

10. Ανταγωνισμός. Δύο είδη ανταγωνισμού έχουν μια πολύ σημαντική επίδραση πάνω στη συνεκτικότητα της ομάδας: α) ανταγωνισμός μεταξύ μελών της ίδιας ομάδας και β) ανταγωνισμός μεταξύ ομάδων. Ο ανταγωνισμός μεταξύ μελών της ίδιας ομάδας συνήθως είναι καταστρεπτικός για τη συνεκτικότητα της ομάδας. Ο ανταγωνισμός όμως μεταξύ ομάδων έχει μια θετική επίδραση πάνω στη συνεκτικότητα της ομάδας και η επιτυχία, που στην περίπτωση αυτή προκύπτει μεγαλώνει ακόμα περισσότερο τη συνεκτικότητα της ομάδας. Όμως οι ομάδες που χάνουν κατά τον ανταγωνισμό αυτό, συνήθως δοκιμάζουν εντάσεις και διασπαστικές τάσεις που διαταράσσουν τις εσωτερικές σχέσεις.

2.7 ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΠΟΥ ΕΠΗΡΕΑΖΟΥΝ ΤΗΝ ΑΠΟΔΟΣΗ ΤΗΣ ΟΜΑΔΑΣ

Η ομαδική εργασία είναι πολύ σπουδαία για τους οργανισμούς, γι' αυτό και ο σχηματισμός των ομάδων θεωρείται για τους μάνατζερ αναγκαίος.

Οι παράγοντες που επηρεάζουν την απόδοση της ομάδας είναι οι εξής:

1. Η σύνθεση της ομάδας. Τα μέλη της ομάδας πρέπει να έχουν γνώση και δεξιότητες για να εκπληρώσουν τα καθήκοντά τους. Πρέπει επίσης να

υπάρχει ομοιογένεια ανάμεσα στα μέλη της ομάδας και πολύ καλές διαπροσωπικές δεξιότητες.

2. **Το μέγεθος της ομάδας.** Το μέγεθος της ομάδας επηρεάζει την απόδοση και την αποτελεσματικότητα της ομάδας. Μικρές ομάδες των πέντε και επτά ατόμων παράγουν αποτελεσματικότερες αποφάσεις. Όταν το μέγεθος της ομάδας αυξάνει, υπάρχουν βεβαίως περισσότερες γνώσεις και δεξιότητες διαθέσιμες, αλλά αυξάνεται και η πιθανότητα δημιουργίας συγκρούσεων μεταξύ των μελών της ομάδας. Αν το μέγεθος της ομάδας αυξηθεί ακόμα περισσότερο, τότε μειώνεται η φιλική ατμόσφαιρα και γενικότερα η ικανοποίηση των μελών της ομάδας, που είναι απαραίτητη για την αύξηση της απόδοσης και αποτελεσματικότητας της ομάδας.
3. **Τα πρότυπα της ομάδας.** Τα πρότυπα ενεργούν ως κανόνες που καθοδηγούν τη συμπεριφορά των μελών της ομάδας. Όλα τα μέλη της ομάδας αποδέχονται ένα σύνολο προτύπων που καθοδηγεί τη συμπεριφορά τους και τη στάση τους. Τα πρότυπα αυτά δείχνουν ποια είναι η κατάλληλη συμπεριφορά, γεγονός που υποδεικνύει τι θα έπρεπε να κάνουν ή να αποφύγουν τα μέλη της ομάδας. Επομένως τα πρότυπα επηρεάζουν τη διαδικασία λειτουργίας της ομάδας και κατ' επέκταση της αποτελεσματικότητάς της.

Τα πρότυπα προσδιορίζονται κυρίως από τα μέλη της ομάδας και είναι δύσκολο να τα επιβάλλει ο μάνατζερ. Αντίθετα ο συντονιστής της ομάδας ή ο ηγέτης πρέπει να βοηθήσει και να ενθαρρύνει τα μέλη να υιοθετήσουν πρότυπα που να υποστηρίζουν τους σκοπούς του οργανισμού. Παράλληλα ο μάνατζερ πρέπει να επιβραβεύει με αμοιβές την εκδήλωση της επιθυμητής συμπεριφοράς, να προσλαμβάνει νέα μέλη που να είναι σε θέση να εμφανίζουν αυτή τη συμπεριφορά και τέλος να οργανώνει συναντήσεις για να συζητήσουν την πρόοδο και τους τρόπους βελτίωσης της αποτελεσματικότητας της ομάδας.

4. **Οι πηγές και η τεχνολογία.** Οι ομάδες για να πραγματοποιήσουν το έργο τους χρειάζονται πηγές, όπως για παράδειγμα, χρήματα, χώρο, τεχνολογία, κλπ. Η τεχνολογία είναι απαραίτητο μέσο για να πραγματοποιηθεί η εργασία. Η επίδραση της τεχνολογίας στην ομάδα μπορεί να διευκολύνει ή να εμποδίζει την αλληλεπίδραση μεταξύ των μελών της ομάδας.
5. **Ο ρόλος στην ομάδα.** Τα άτομα μέσα στην ομάδα είναι επιφορτισμένα με κάποιους ρόλους. Ρόλος είναι η χαρακτηριστική συμπεριφορά που εκδηλώνει ένα άτομο που βρίσκεται μέσα σε μια ομάδα. Λέμε ότι ένα άτομο καταλαμβάνει ένα συγκεκριμένο ρόλο, όταν σε σχέση με κάποιο ειδική κοινωνική θέση τα πρότυπα της συμπεριφοράς του είναι διαφορετικά από αυτά που εφαρμόζονται στους συναδέλφους του. Η συμπεριφορά του ατόμου που ασκεί κάποιο ρόλο επηρεάζεται και από τη συμπεριφορά των άλλων ατόμων. Η εκτέλεση του ρόλου επίσης διαμορφώνεται από τις προσδοκίες του μάνατζερ και άλλων που προσπαθούν να ελέγξουν την κατάσταση. Ένας είναι γεγονός ότι, όταν τα άτομα αντιμετωπίζουν δυσκολίες στην πραγματοποίηση των ρόλων τους, τότε αυτό έχει αρνητικό αποτέλεσμα στην απόδοση της ομάδας.
6. **Η κουλτούρα και η δομή.** Η οργανωτική κουλτούρα και η δομή της ομάδας επηρεάζουν την απόδοση της. Για παράδειγμα αν η κουλτούρα του οργανισμού είναι ατομικιστική, που σημαίνει ότι δίνει έμφαση στην ατομική απόδοση, τότε είναι αδύνατον να αναπτύξουμε αποτελεσματικές ομάδες αφού αυτή η φιλοσοφία εμποδίζει την ανάπτυξη της ομαδικής εργασίας. Τέλος η δομή της ομάδας επηρεάζει αρνητικά ή θετικά την απόδοση της ομάδας και αυτό ανάλογα με το αν είναι δύσκαμπτη ή ευέλικτη.

2.8 Η ΗΓΕΣΙΑ ΤΗΣ ΟΜΑΔΑΣ

Ο ηγέτης της ομάδας, δηλαδή το άτομο που συντονίζει τη λειτουργία της ομάδας παίζει σπουδαίο ρόλο στην αποτελεσματικότητα της. Αυτό γιατί ο ηγέτης – συντονιστής

- Χρησιμοποιείται ως το επίσημο άτομο που κάνει τις επαφές μεταξύ της ομάδας και του οργανισμού.
- Έχει την ευθύνη της διατήρησης των αρχείων όλων των συζητήσεων
- Συντονίζει τις δραστηριότητες της ομάδας, διευκολύνει τις συναντήσεις και αναθέτει καθήκοντα στα μέλη της.
- Ο ηγέτης της ομάδας πρέπει να εστιάζει την προσοχή του στην απόδοση της ομάδας και όχι στην ατομική απόδοση.

Σύμφωνα με τον Kinlaw τρεις είναι οι ρόλοι που σχετίζονται με τον ηγέτη της ομάδας.

- i. Ο ρόλος του εισηγητή. Ο ηγέτης είναι ο εισηγητής των διαφόρων δραστηριοτήτων και διαδικασιών που απαιτούνται για το σχηματισμό και λειτουργία των αποτελεσματικών ομάδων. Όμως για να το επιτύχει αυτό πρέπει να συνεργαστεί με όλα τα μέλη της ομάδας ώστε να γίνουν αποδεκτοί οι στόχοι, και οι άλλοι κανόνες λειτουργίες της.
- ii. Ο ρόλος του προτύπου. Η συμπεριφορά του ηγέτη της ομάδας αποτελεί ένα πρότυπο μοντέλο για τους άλλους. Οι άλλοι θα εκτιμήσουν τον τρόπο με τον οποίο διευθύνει την εργασία της ομάδας και παράλληλα την πραγματοποίησης των δικών του καθηκόντων. Η συμπεριφορά του επομένως θα επηρεάσει τη συμπεριφορά των μελών της ομάδας.
- iii. Ο ρόλος του συντονιστή. Ο ηγέτης συντονίζει τη λειτουργία και το έργο της ομάδας. Αυτό σημαίνει ότι ο ηγέτης συμβουλεύει και βοηθάει τα μέλη της ομάδας να αποσαφηνίσουν τα προβλήματά τους, να αναπτύξουν

εναλλακτικές στρατηγικές, να αναπτύξουν δεξιότητες, να κατανοήσουν την πολιτική και να βελτιώσουν την απόδοσή τους.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3

ΟΙ ΕΡΓΑΣΙΑΚΕΣ ΟΜΑΔΕΣ

3.1 ΟΙ ΕΡΓΑΣΙΑΚΕΣ ΟΜΑΔΕΣ

Σήμερα λίγα άτομα εργάζονται σε οργανισμούς με σταθερό περιβάλλον και με τεχνολογία ρουτίνας. Τα περισσότερα άτομα εργάζονται σε επιχειρήσεις που ο τρόπος εκτέλεσης της εργασίας τους μεταβάλλεται και το περιβάλλον είναι πολύπλοκο, αβέβαιο και ευμετάβλητο. Οι συνθήκες αυτές απαιτούν ευέλικτη και δυναμική δομή του οργανισμού, καθώς επίσης και τη χρησιμοποίηση ομάδων για την επίλυση των προβλημάτων και την προσαρμογή τους στις αλλαγές. Η σημερινή τάση στη λειτουργία των οργανισμών είναι να μετατίθεται η υπευθυνότητα στους υπαλλήλους που βρίσκονται στα κατώτερα ιεραρχικά επίπεδα, οι οποίοι εργάζονται ομαδικά για τη βελτίωση των διαδικασιών λειτουργίας της επιχείρησης. Μπορεί ένα άτομο να είναι σπουδαίο στην εργασία του, αυτό όμως που μετράει είναι η επιτυχία του οργανισμού ως σύνολο και όχι η προσωπική του επιτυχία.

3.2 ΤΥΠΙΚΕΣ ΟΜΑΔΕΣ

Οι τυπικές ομάδες δημιουργούνται και διατηρούνται για να ικανοποιήσουν συγκεκριμένες ανάγκες, ή να εκτελέσουν καθήκοντα σχετικά με τη γενική αποστολή του οργανισμού ή της επιχείρησης. Οι τυπικές ομάδες μπορούν να είναι μόνιμες ή προσωρινές, σύμφωνα με την ανάγκη του οργανισμού για τις υπηρεσίες της ομάδας. Μια μόνιμη τυπική ομάδα είναι σώμα είναι σώμα τέτοιο, όπως το διοικητικό συμβούλιο του οργανισμού, το λογιστικό τμήμα της επιχείρησης ή άλλη μονάδα εργασίας.

Μια προσωρινή τυπική ομάδα είναι ένα σώμα τέτοιο όπως μια επιτροπή ή ομάδα εργασίας που χρησιμοποιείται να εκτελεί ένα ειδικό έργο ή λειτουργία. Διαλύεται, όταν αυτή η λειτουργία ή η ανάγκη δεν υφίσταται πλέον. Ωστόσο, προσωρινές τυπικές ομάδες είναι δυνατόν να συνεχίσουν την ύπαρξή τους κατά μια αόριστη περίοδο χρόνου. Η προσωρινή φύση της ομάδας υπαγορεύεται από το σκοπό τον οποίο ο οργανισμός αναθέτει σ' αυτήν.

3.3 ΑΤΥΠΕΣ ΟΜΑΔΕΣ

Η άτυπη ομάδα σχηματίζεται από άτομα που ανήκουν σε διαφορετικές τυπικές ομάδες, αλλά που έχουν όμως κοινά ενδιαφέροντα. Οι άτυπες ομάδες γίνονται για να ικανοποιήσουν τις ανάγκες των μελών τους, που δεν μπορούν να ικανοποιηθούν από τον επίσημο οργανισμό.

Οι βασικοί λόγοι οι οποίοι ευνοούν τη δημιουργία άτυπων ομάδων είναι:

α) Η φυσική θέση. Η καθημερινή προσέλευση των ατόμων στον χώρο εργασίας παρέχει την ευκαιρία για την ανταλλαγή γνώσεων και εμπειριών και την ανάπτυξη αισθημάτων φιλίας και αλληλοεκτίμησης.

β) Οι κοινές αντιλήψεις και τα κοινά χαρακτηριστικά. Αιτία έλξεως μεταξύ των ατόμων και βάση για τη δημιουργία άτυπων ομάδων αποτελούν και οι κοινές αντιλήψεις επί διαφόρων θεμάτων του κοινωνικού βίου και τα τυχόν υπάρχοντα κοινά χαρακτηριστικά μεταξύ των ατόμων, όπως είναι οι ιδεολογικές, οι πολιτικές, οι καλλιτεχνικές, οι θρησκευτικές, οι αθλητικές κ.λ.π. πεποιθήσεις και τα κοινά ενδιαφέροντα, η κοινή μόρφωση ή ειδίκευση και η κοινή ηλικία.

γ) Οι κοινοί σκοποί. Οι κοινοί επαγγελματικοί ή άλλοι σκοποί αποτελούν επίσης αιτία δημιουργίας άτυπων ομάδων.

δ) Η ανάγκη για συναναστροφή. Οι άνθρωποι κατά κανόνα αρέσκονται να αναπτύσσουν κοινωνικές σχέσεις για την ικανοποίηση των κοινωνικών τους

αναγκών και των αναγκών του "εγώ". Η απλή συνύπαρξη στον ίδιο χώρο δεν ικανοποιεί την ανάγκη του ατόμου για κοινωνικότητα, αλλά επιδιώκεται κυρίως και η αποδοχή και η καταξίωσή του στα πλαίσια της άτυπης ομάδας. Το άτομο συμμετέχει στην άτυπη ομάδα με την προσδοκία ότι θα τύχει κάποιας εκτίμησης και φροντίδα εκ μέρους των άλλων μελών.

Ο ηγέτης αναδύεται μέσα από την ίδια την ομάδα και δεν τοποθετείται από τη διοίκηση του οργανισμού. Ο σκοπός των ανεπισήμων ομάδων είναι η ικανοποίηση των μελών της.

Υπάρχουν δύο τύποι άτυπων ομάδων.

Φιλικές ομάδες. Ορισμένα χαρακτηριστικά, όπως ηλικία, μορφωτικό επίπεδο, πολιτική τοποθέτηση, αθλητικά ενδιαφέροντα κ.α., είναι δυνατό να δημιουργήσουν φιλικές ομάδες. Στις φιλικές ομάδες αυτής της μορφής μπορεί να συμμετέχουν άτομα από όλα τα επίπεδα της διοικητικής ιεραρχίας της επιχείρησης.

Ομάδες κοινού ενδιαφέροντος. Οι ομάδες αυτές συνιστώνται για την εκμετάλλευση ορισμένων ευκαιριών προς τη βελτίωση της θέσης των μελών της. Οι βελτιώσεις αυτές γίνονται με σκοπό την χαλαρότερη εργασία, τον περισσότερο χρόνο υπερωριακής απασχόλησης, καλύτερη συμπεριφορά εκ μέρους των προϊσταμένων, αποκατάσταση ορισμένων ανισοτήτων κ.α.

Επίσης οι άτυπες ομάδες διακρίνονται σε κάθετες, οριζόντιες και τυχαίες.

Κάθετες κλίκες. Οι κάθετες κλίκες συνήθως υπάρχουν σε ένα μόνο τμήμα. Ο δεσμός είναι μεταξύ του μάνατζερ και μερικών από τους υφιστάμενους του. Είναι κάθετες με την έννοια ότι είναι μια συμμαχία μεταξύ ιεραρχικά άνισων. Οι κάθετες κλίκες μπορούν να υποδιαιρεθούν σε συμβιωτικές και παρασιτικές κλίκες.

Στη συμβιωτική κλίκα ο μάνατζερ βοηθάει και προστατεύει τους υφιστάμενους του, καλύπτοντας ή ελαχιστοποιώντας τα λάθη τους. Οι υφιστάμενοι με τη σειρά τους τον ειδοποιούν περί των απειλών πάνω στην εξουσία του. Του αναφέρουν τις τρέχουσες καταστάσεις της εργασίας, τον συμβουλεύονται για τρόπους χειρισμού των «ταραξιών» εκτός της κλίκας.

Η κάθετη παρασιτική κλίκα είναι το είδος της κλίκας όπου η ανταλλαγή εξυπηρετήσεων μεταξύ κατώτερων και ανώτερων μελών της κλίκας είναι άνιση. Τα κατώτερα σε βαθμό πρόσωπα λαμβάνουν περισσότερα απ' όσα δίνουν κι είναι δυνατό να βλάψουν πολύ τα άτομα με ανώτερο βαθμό. Αυτή η σχέση είναι όπου ο υφιστάμενος οφείλει τη θέση του σ' έναν από τους ανωτέρους του.

Οριζόντιες κλίκες. Η οριζόντια κλίκα μπορεί να είναι αμυντική ή επιθετική. Η οριζόντια κλίκα συνήθως προκαλείται από αυτό που τα μέλη τους θεωρούν σαν κρίση, τέτοια όπως η απειλή της αναδιοργάνωσης ή η εισαγωγή νέων, μη αρεστών ελέγχων. Συνήθως αυτή η κλίκα είναι ισχυρή για περιορισμένο μόνο χρόνο, τον αναγκαίο να προσαρμοστεί σε μια απειλή.

Η οριζόντια επιθετική κλίκα διακρίνεται από την οριζόντια αμυντική κλίκα κυρίως από τους στόχους και την κατεύθυνση της δράσης της. Τα μέλη της είναι τα ίδια κι ίσως έχουν δεσμούς που βασίζονται σε νίκες κατά το παρελθόν για να πετυχαίνουν εύνοιες ή να εξαπατούν άλλους. Η δραστηριότητα είναι μια προσπάθεια ανάμεσα στα τμήματα για να επηρεάσουν αλλαγές μάλλον παρά ν' αντισταθούν σ' αυτές. Όπως συμβαίνει με την αμυντική κλίκα, οι μεταξύ των τμημάτων προστριβές μειώνονται καθώς η κλίκα γίνεται ένα σώμα γι' αμοιβαία βοήθεια.

Τυχαίες κλίκες. Αυτές οι κλίκες ονομάζονται έτσι γιατί τα μέλη τους δεν μπορούν συνήθως να ταξινομηθούν με βάση την τυπική βαθμίδα, τα καθήκοντα ή την προέλευση του τμήματος, μολονότι συνδέονται αρκετά φιλικά για να εκδηλώσουν αισθήματα εμπιστοσύνης. Δε μοιράζονται συνειδητά ένα τυπικό

στόχο στον οργανισμό ή μια πολιτική που προσπαθούν ν' αλλάξουν. Η 'έλξη είναι καθαρή φιλία και κοινωνική ικανοποίηση. Σε σύγκριση με περισσότερο λειτουργικές κλίκες, τα μέλη προέρχονται από οποιοδήποτε μέρος του προσωπικού (διοικούντες και διοικούμενους). Γενικά, τα μέλη της τυχαίας κλίκας δεν ανήκουν σταθερά σε κάποια από τις άλλες κλίκες, σπάνια αλληλεπιδρούν με μέλη άλλων κλικών. Όμως αυτή η 'ένωση έχει σπουδαιότητα για τα προβλήματα του οργανισμού, αφού καθώς κινούνται τα μέλη ελεύθερα μέσα σ' αυτόν, αποτελούν σημεία διαρροών από τις λειτουργικές ομάδες και πηγή πληροφοριών γι' αυτές. Έτσι η τυχαία κλίκα συχνά ενισχύει τις άτυπες δραστηριότητες στον οργανισμό.

3.4 ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΤΥΠΙΚΩΝ ΚΑΙ ΑΤΥΠΩΝ ΟΜΑΔΩΝ

Χαρακτηριστικά	Τυπική ομάδα	Άτυπη ομάδα
Κύριοι στόχοι	Κέρδος, επάρκεια, εξυπηρέτηση	Ικανοποίηση ως μέλος, ασφάλεια ως μέλος
Αρχή, πηγή	Προγραμματισμός από τον οργανισμό	Αυθόρμητη
Επιρροή πάνω στα μέλη	Εξουσία θέσης, χρηματικές αμοιβές	Προσωπικότητα, εμπειρία
Επικοινωνία	Ρέει από την κορυφή προς τα κάτω, χρήση τυπικών καναλιών	Κουτσομπολιό, πρόσωπο προς πρόσωπο, χρήση όλων των καναλιών
Ηγέτης	Διορισμένος από τον οργανισμό	Αναδεικνύεται από την ομάδα
Διαπροσωπικές σχέσεις	Καθορισμένες από τη θέση και την εργασία	Αυθόρμητες
Έλεγχος	Βασίζεται στην απειλή, χρήση χρηματικών αμοιβών	Ισχυρές κοινωνικές κυρώσεις

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4

ΑΤΥΠΕΣ ΟΜΑΔΕΣ

4.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ ΣΤΙΣ ΑΤΥΠΕΣ ΟΜΑΔΕΣ

Οι άτυπες είναι στοιχεία της επιχειρησιακής και καθημερινής ζωής του ανθρώπου, μέσα που επιβάλλει η τεχνολογία και η πολυπλοκότητα των οργανώσεων για την επίτευξη κυρίως σκοπών που καθορίζονται από τη διοίκηση της επιχείρησης, δηλαδή από την τυπική οργάνωση. Οι ομάδες αυτού του είδους α) έχουν αναλάβει μια τυπική (επίσημη και καθορισμένη) διάρθρωση, δηλαδή η θέση του καθενός μέσα στην ομάδα είναι σαφής β) έχουν αναλάβει να εκτελέσουν ένα τυπικό καθήκον γ) είναι συνήθως αρκετά διαρκούς χαρακτήρα δ) η δραστηριότητα τους έχει οργανωθεί έτσι ώστε να συμβάλλει άμεσα στην επίτευξη των στόχων της τυπικής οργάνωσης και ε) είναι εύκολο να διακρίνουμε τέτοιες ομάδες αν εξετάσουμε το οργανόγραμμα και παρακολουθήσουμε τη ροή της εργασίας μια επιχείρησης η οργανισμού.

Υπάρχουν όμως και άλλες ομάδες που δεν προβλέπονται από την τυπική οργάνωση. 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, που έχουν πολλά από τα χαρακτηριστικά των μικρών ομάδων δρουν παράλληλα και συγχρόνως προς την καθημερινή επιδίωξη των σκοπών της τυπικής οργάνωσης και σε αντιδιαστολή προς τις τυπικές ομάδες που ασχολούνται με την επίτευξη των στόχων της οργάνωσης αποκαλούνται άτυπες ομάδες.

Όλες μαζί οι άτυπες ομάδες σχηματίζουν ένα σχετικό ρευστό σύστημα. Θα μπορούσε να παρομοιασθεί αυτό το σύστημα με ένα σύνολο μικρών και μεγάλων κρίκων, χαλαρότερων και σταθερότερων, που συνδέονται μεταξύ τους κατά τρόπο πολύπλοκο και ανακατεμένο. Ο κάθε κρίκος αποτελείται από πολλά

τεμάχια και κάθε τεμάχιο μπορεί να αποτελεί τμήμα περισσότερων του ενός κρίκων. Το άτυπο αυτό σύστημα το αποκαλούμε και άτυπη οργάνωση γιατί στην ουσία αποτελεί μια οργάνωση που αν και δημιουργείται χωρίς πρόθεση και καμιά φορά δε γίνεται καν αντιληπτή, εντούτοις όμως συμπληρώνει ή συγκρούεται με την τυπικά οργάνωση. Παρ' ότι δεν έχει οργανόγραμμα, 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 τη δραστηριότητά της. Δεν έχει συγκεκριμένο προϊόν και όμως οι σκοποί της επιδιώκονται κατά τρόπο αξιοθαύμαστο.

4.2 ΤΡΟΠΟΣ ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΑΣ ΤΩΝ ΑΤΥΠΩΝ ΟΜΑΔΩΝ

Οι επιχειρήσεις και οι οργανισμοί είναι οργανώσεις που πρέπει να είναι ορθολογικές για να επιτύχουν τους επιδιωκόμενους στόχους. Ο κυριότερος σκοπός πολλών επιχειρήσεων είναι συχνά πολύ διαφορετικός από την ικανοποίηση των αναγκών των μελών τους. Παρ' όλα αυτά οι ανάγκες αυτές υπάρχουν και ο άνθρωπος προσπαθεί δραστήρια να διαμορφώσει έτσι τις συνθήκες του περιβάλλοντος του ή να αλλάξει έτσι την κατάστασή του ώστε να μην 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 και συνήθως δεν καταβάλλεται καμιά τυπική προσπάθεια για δημιουργία κοινωνικών σχέσεων . ακόμη και τα διαλλείματα για καφέ ή γεύμα έχουν σαν μόνη πρόθεση τη μείωση της κόπωσης και την αναζωογόνηση ή την τήρηση κυβερνητικών αποφάσεων.

Σχέσεις όμως δημιουργούνται μεταξύ των ανθρώπων. Οι εργασιακές σχέσεις που καθορίζονται από την τεχνολογία και την τυπική οργάνωση έχουν

συχνά σαν επακόλουθο τη δημιουργία και άλλων, μη προβλεπόμενων από την εργασία σχέσεων, λόγω κοινού ενδιαφέροντος ικανοποίησης των ανθρώπινων αναγκών. Οι αυθόρμητες αυτές σχέσεις που έχουν σαν σκοπό την ικανοποίηση των αναγκών των μελών της οργάνωσης αποκαλούνται άτυπες σχέσεις: α) για να διακρίνονται από τις τυπικές εργασιακές σχέσεις και β) λόγω της τυχαίας φύσης και σύνθεσής τους. Οι σχέσεις αυτές δημιουργούνται χωρίς ενσυνείδητη προσπάθεια και είναι φυσικό επακόλουθο κάθε τυπικής οργάνωσης. Οι άτυπες σχέσεις εμφανίζονται πιο σαφείς και έχουν μεγαλύτερη επίδραση, όσο η τυπική οργάνωση στην οποία βασίζονται αγνοεί περισσότερο τις ανθρώπινες ανάγκες των κάθε είδους μελών της.

Οι άτυπες σχέσεις μπορούν να βοηθήσουν ή να παρεμποδίσουν το έργο της τυπικής οργάνωσης. Σε μια καλά διοικούμενη επιχείρηση, όπου δίνεται αρκετή σημασία στις ανάγκες των μελών από την πολιτική της εταιρείας και από τα στελέχη, δημιουργείται υγιής σχέση μεταξύ της τυπικής οργάνωσης και των άτυπων σχέσεων (ή άτυπης οργάνωσης), βάσει της οποίας οι δυο αυτές πλευρές αλληλοσυμπληρώνονται και αλληλουποβοηθούνται, με αποτέλεσμα να επιτυγχάνονται οι στόχοι της επιχείρησης και ταυτόχρονα να ικανοποιούνται οι ανάγκες των μελών. Όταν η άτυπη οργάνωση πρέπει να μάχεται για την ικανοποίηση των ανθρώπινων αναγκών, δημιουργούνται εσωτερικές συγκρούσεις που μπορούν να δημιουργήσουν προβλήματα στην εταιρεία με το να αποσκοπούν τα μέλη της από την επίτευξη των σκοπών της και να τα απασχολούν σε αψιμαχίες. Πρέπει να τονιστεί ιδιαίτερα ότι μπορεί η συμπεριφορά και τα συναισθήματα ακόμη και η συνοχή των άτυπων ομάδων να προκαλούνται από δραστηριότητες και σχέσεις που αναφέρονται στη διεκπεραίωση της εργασίας και μπορεί η δραστηριότητα των άτυπων ομάδων να επηρεάζει θετικά ή αρνητικά την απόδοση της εργασίας, αλλά είναι βέβαιο και σημαντικό ότι σκοπός της δημιουργίας και της δράσης των άτυπων ομάδων είναι η ικανοποίηση των ανθρώπινων αναγκών, όχι όμως αναγκαστικά και των σκοπών της επιχείρησης.

4.3 ΑΝΘΡΩΠΙΝΕΣ ΑΝΑΓΚΕΣ – ΑΙΤΙΕΣ ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΑΣ ΑΤΥΠΩΝ ΟΜΑΔΩΝ

Οι ανθρώπινες ανάγκες που αποτελούν τις αιτίες δημιουργίας άτυπων ομάδων επειδή είναι δυνατό να ικανοποιηθούν μέσω αυτών είναι: Ασφάλεια, Ομαδικότητα, Ταύτιση και Ικανότητα.

A) Ασφάλεια-σιγουριά

Ο εργαζόμενος συχνά αισθάνεται ανασφαλής μπροστά στον βλαβερό και αθέμιτο πολλές φορές ανταγωνισμό, τον οποίο αντιμετωπίζει εκ μέρους συναδέλφων του, αλλά επίσης μπροστά στις πιέσεις και στην ενδεχόμενη κακή μεταχείριση από την μεριά της επιχείρησης. Η ανασφάλεια αυτή μειώνεται και λογικά και συναισθηματικά όταν το άτομο αισθάνεται στο πλευρό του τους συναδέλφους του. Έτσι οι απαιτήσεις της διοίκησης για αυξήσεις της παραγωγικότητας ή για αλλαγές στις ακολουθούμενες διαδικασίες, ελαττώνονται και μερικές φορές εξαλείφονται μέσα από 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 εργαζόμενους, που τότε αντιδρούν με περιορισμό της παραγωγής τους για να εξασφαλίσουν συνεχή απασχόληση. Όποιος υπερβαίνει τη μειωμένη παραγωγή που έχει καθορίσει η ομάδα, εκθέτει τους λοιπούς συναδέλφους του και διακινδυνεύει την τιμωρία του.

B) Ομαδικότητα – κοινωνικότητα του ανθρώπου

Μια από τις ισχυρές ανάγκες του ανθρώπου 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 αρχαιοτάτων χρόνων η λειτουργία κάθε κοινωνίας (τοπικής ή εργασιακής) εξαρτάται από άλλους κοινωνικούς κανόνες που εκφράζονται με έθιμα και με τελετουργίες. Στη βιομηχανική μας όμως εποχή τα ήθη αυτά έχουν ουσιαστικά υποκατασταθεί 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 ηττημένος, δέσμιος και ανικανοποίητος. Ενώ οι τεχνοκράτες των οργανώσεων βασίζονται σε μεθόδους μετρήσεων και απόδοσης και ανάλογων αμοιβών, ο εργαζόμενος αναζητεί απεγνωσμένα, κινούμενος από εσωτερικές παρορμήσεις, ένα περιβάλλον οικείο, δικό του, που να ανήκει σε εκείνον και που εκείνος να του ανήκει, στο οποίο να παίζει ένα ρόλο που να αναγνωρίζεται σαν λειτούργημα. Όσο δεν επιτυγχάνεται αυτό, τόσο μένει ο άνθρωπος ανικανοποίητος και αισθάνεται απρόσωπος, απογυμνωμένος από κάποια διάσταση της ανθρώπινης του υπόστασης του, δημιουργούνται υποψίες για κινδύνους που πολλές φορές καν δεν υπάρχουν, επέρχεται πόλωση και δημιουργείται εχθρικό κλίμα που οδηγεί υπό ορισμένες προϋποθέσεις σε βίαιες συγκρούσεις. Συνέπειες αυτής της κατάστασης και όχι αιτίες της είναι η κόπωση και η δυσφορία κατά της μονοτονίας του έργου. Άρα η δυσφορία δεν πρέπει να αναζητεί μόνο στο φυσικό περιβάλλον της εργασίας αλλά επίσης στην ύπαρξη ή έλλειψη ικανοποιητικών σχέσεων μεταξύ των εργαζομένων.

Γ) Ταύτιση

Μια ανάγκη που ακολουθεί κατευθείαν 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 προϊόν 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 άτομα σαν ομάδα, ενθαρρύνει τα μέλη να συμβάλλουν στην επίτευξη των επιθυμητών αποτελεσμάτων από όλους.

Δ) Ικανότητα – Αυτοπραγμάτωση

Η ικανότητα αναφέρεται στην εκτέλεση των ανατεθέντων καθηκόντων. Αν και αυτό σπάνια αναγνωρίζεται, εντούτοις οι άτυπες σχέσεις υποβοηθούν κυρίως τα νέα άτομα να αντιληφθούν και να εκμάθουν πλήρως την εργασία τους, χωρίς να χρειάζεται να τους εξηγήσει κατά επανάληψη τα διάφορα σημεία ο προϊστάμενος τους και χωρίς να προσφεύγουν συχνά σε αυτόν.

Η άτυπη ομάδα αποτελεί το μέσο, με το οποίο μπορεί το άτομο να μάθει να μην παραβιάζει τους επίσημους κανονισμούς, και να μην ακολουθεί κατά γράμμα τους περιορισμούς που όλοι αγνοούν. Με τις άτυπες σχέσεις μαθαίνει το άτομο «τι πρέπει να κάνει», δηλαδή ποια είναι η σωστή συμπεριφορά όχι σε σχέση με τους γραφτούς κανονισμούς, αλλά σε σχέση με το τι είναι αποδεκτό σαν σωστό.

Η άτυπη ομάδα βοηθά στην ελάττωση της μονοτονίας. Πολλές φορές τα μέλη της ομάδας (ακόμη και να δεν επιτρέπεται αυτό από την τυπικά οργάνωση) καθορίζουν μόνα τους περισσότερα ή διαφορετικά διαλείμματα ή αλλάζουν μεταξύ τους θέσεις εργασίας, ώστε τα δυσάρεστα καθήκοντα να μην εκτελούνται πάντα από το ίδιο μέλος.

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 ορθή ή επιθυμητή από την τυπικά οργάνωση, δηλαδή το πώς πρέπει να δρα το άτομο κατά την εκτέλεση των καθηκόντων του, αλλά ακόμη και την άτυπη συμπεριφορά, δηλαδή τους κανόνες συμπεριφοράς, οι οποίοι έχουν καταλήξει να υιοθετούν από τα άτομα της άτυπης ομάδας.

4.4 ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΤΗΣ ΑΤΥΠΗΣ ΟΜΑΔΑΣ

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.

A) 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 να αναγνωρίζονται και από άλλους οι αξίες στις οποίες πιστεύουν. Αυτό 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 ως οι ορθοί τρόποι αντιμετώπισης ορισμένων καταστάσεων. Σε κάθε άτυπη ομάδα δημιουργείται, με την επίδραση 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 συνάδερφοι, άλλες ομάδες, προϊστάμενοι, διοίκηση).

B) Άτυπη επικοινωνία

Η άτυπη ομάδα συνοδεύεται και από μεταβίβαση πληροφοριών μεταξύ των μελών της και ακόμη από δημιουργία άτυπων οδών επικοινωνίας, με τις οποίες ικανοποιείται η ανάγκη των μελών για να πληροφόρηση. Συχνά το τυπικό σύστημα επικοινωνιών, το οποίο είτε ακολουθεί τις ιεραρχικές σχέσεις

είτε συμπληρώνεται από την εταιρεία, δε δίνει ευκαιρία στα μέλη της ομάδας για άμεσες, σχετικά επίκαιρες, ταχείες και ακριβείς πληροφορίες. Το σύστημα των άτυπων σχέσεων επικοινωνίας που αποτελείται από τις επαφές μεταξύ των μελών των ομάδων, με τις οποίες διοχετεύονται πληροφορίες, αποκαλείται συχνά «αρβύλα». Οι άτυπες επικοινωνίες παίζουν σπουδαίο ρόλο στην αποτελεσματικότητα της άτυπης οργάνωσης, καθόσον οι προσωπικές σχέσεις προξενούν την επικάλυψη της τυπικής οργάνωσης από άτυπες σχέσεις και ομάδες κι αποτελούν ένα υψίστης αποτελεσματικότητας μέσο, με το οποίο μπορούν να μεταδίδονται με μεγάλη ταχύτητα πληροφορίες μεταξύ ατόμων, έως ότου 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 αφορούν την εργασία τους ή το περιβάλλον τους. Οι άτυπες πληροφορίες μπορεί να βοηθούν ή να παρεμποδίζουν το έργο του τυπικού συστήματος επικοινωνιών. Οι σπουδαιότερες από τις επιδράσεις των άτυπων επικοινωνιών επί του τυπικού συστήματος επικοινωνιών είναι:

Παράγουσες

1. ταχύτητα μεταβίβασης πληροφοριών λόγω της συνήθους βραχύτερης διαδρομής των άτυπων οδών, οι οποίες συχνά χρησιμοποιούνται σκόπιμα και για μεταβίβαση υπηρεσιακών πληροφοριών.
2. ακρίβεια (ορθότητα) του μεταβιβαζόμενου μηνύματος, λόγω κυρίως της άμεσης μεταβίβασης αυτού, χωρίς μεσολάβηση πολλών ενδιάμεσων φορέων επικοινωνίας.
3. πιστή παρουσίαση της πραγματικότητας λόγω αποφυγής του εσκεμμένου ή ενστικτώδους φιλτραρίσματος, στο οποίο υπόκεινται οι πληροφορίες όταν περνούν από πολλά άτομα που ενδιαφέρονται να παρουσιάσουν διαφορετική εικόνα από εκείνη της πραγματικότητας.

4. δημιουργία θετικού ή ενεργητικού κλίματος πληροφόρησης μεταξύ των μελών, με την οποία επέρχεται εντατικοποίηση της επικοινωνίας της σχετικής με την εκπλήρωση των καθηκόντων. Με το θετικό αυτό κλίμα τα μέλη των ομάδων αποκτούν διάθεση όχι μόνο να απαντήσουν ορθά και ολοκληρωμένα όταν ερωτηθούν, αλλά επίσης οι ίδιοι να μεταβιβάσουν πληροφορίες προς εκείνους οι οποίοι χρειάζονται προς εκπλήρωση της εργασίας τους.

Κωλύουσες επιπτώσεις

- 1) ανακρίβεια των πληροφοριών που μεταδίδονται μπορεί να προκληθεί αλλοιώσεις της ποιότητας ή της ποσότητας αυτών, ενσυνείδητα ή ακούσια υπό μορφή «φιλτραρίσματος» πληροφοριών, ψευδών διαδόσεων, διαστρεβλώσεων.
- 2) Αβεβαιότητα στο περιεχόμενο (π.χ. διαρροή πληροφοριών) ή στις οδούς επικοινωνίας (π.χ. διάρκεια ύπαρξης, κατεύθυνση, δυναμικότητα). Εφόσον οι άτυπες σχέσεις είναι ασταθείς και η σύνθεσή τους μεταβαλλόμενη, οι δε άτυπες σχέσεις εκδηλώνονται χωρίς έλεγχο, δεν είναι δυνατό η επιχείρηση να βασίζεται σε αυτές σε ότι αφορά στην ορθή μεταβίβαση πληροφοριών.
- 3) Περιορισμός της δυναμικότητας του συστήματος λόγω περιορισμού της δυναμικότητας διέλευσης πληροφοριών από ορισμένες οδούς ή και πλήρους υπερφόρτωσης με αποτέλεσμα την αχρήστευση αυτών.

Γ) Συνοχή

Ένα τόσο εκτεταμένο και ταχύ σύστημα επικοινωνιών που ανταποκρίνεται στις ατομικές ανάγκες των μελών επιτρέπει υψηλό βαθμό συνοχής (ή συνεκτικότητας) 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 ακόμα η ύπαρξή της υπόκειται σε διακυμάνσεις. Μια απλή γνωριμία μερικών εργαζομένων μπορεί να μετατραπεί ξαφνικά σε μια πολύ συνδεδεμένη άτυπη ομάδα με επιθετικές διαθέσεις έναντι της διοίκησης, εάν π.χ. γίνουν χειρισμοί εκ μέρους αυτής που επιτρέπουν τη δημιουργία υποψιών και τη διάδοση φημών ότι θα γίνει περιορισμός του 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 αποφασίσει η διοίκηση. Αυτός είναι και ο λόγος που σε στιγμές αβεβαιότητας τα άτομα συσπειρώνονται σε σφιχτά δεμένες ομάδες (με μεγάλη συνοχή), για να αντιμετωπίσουν τον πραγματικό ή εικονιζόμενο κίνδυνο.

Η επίδραση, την οποία ασκεί η άτυπη ομάδα στην παραγωγικότητα των ατόμων και της άτυπης ομάδας, είναι κατά βάθος έμμεσο αποτέλεσμα της συνοχής της ομάδας, σε συνδυασμό με τις αξίες που ασπάζεται και τις 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. Άλλοτε πίστευαν ότι η ικανοποίηση των κοινωνικών και συναισθηματικών αναγκών των ατόμων θα είχε θετικά αποτελέσματα στην παραγωγικότητα τους. Διαπιστώθηκε όμως, ότι κυρίως όταν μια άτυπη ομάδα, με υψηλή συνοχή, συμπίπτει σε μια ομάδα εργασίας, ναι μεν βελτιώνονται οι σχέσεις των μελών μεταξύ τους, αλλά η απόδοσή τους κατά την εργασία μπορεί να αυξηθεί ή να ελαττωθεί, ανάλογα με τις οδούς που ανοίγονται στην άτυπη ομάδα προς 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 καθορίζεται απ' 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.

4.5 ΤΥΠΟΙ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑΣ

Οι πολύπλοκες σχέσεις και η αμοιβαία αλληλεξάρτηση μεταξύ της τυπικής και της άτυπης οργάνωσης γίνονται σαφέστερες αν εξετάσουμε για λίγο τα αποτελέσματά τους στη συμπεριφορά των ανθρώπων. Είναι δυνατό να διακρίνουμε τα εξής είδη συμπεριφοράς: α) την τυπική, η οποία υποδιακρίνεται ανάλογα με τον προσανατολισμό της σε 1) τυπική συμπεριφορά που αναφέρεται στις τεχνικές ικανότητες και στις δραστηριότητες προς εκτέλεση του καθήκοντος και 2) τυπική συμπεριφορά που αναφέρεται στην κοινωνική συμπεριφορά που ενδείκνυται για την εκτέλεση του καθήκοντος, β) την άτυπη συμπεριφορά, η οποία με βάση τι ίδιο το κριτήριο υποδιαιρείται σε 1) άτυπη κοινωνική συμπεριφορά (ή κυρίως άτυπη συμπεριφορά) και 2) άτυπη συμπεριφορά προσανατολισμένη προς το καθήκον (ή μη-τυπική συμπεριφορά).

A) Τυπική συμπεριφορά

Οι ενέργειες του ατόμου που απορρέουν κατευθείαν από την εργασία του και αποβλέπουν στην εκπλήρωση των καθηκόντων του αποτελούν την τυπική συμπεριφορά. Οι ενέργειες αυτές μπορεί να καθορίζονται στην οικεία περιγραφή της θέσης ή εν πάση περιπτώσει αποτελούν τις κινήσεις, με τις οποίες ο εργαζόμενος εκτελεί την εργασία του. Η τυπική συμπεριφορά μπορεί να είναι ρητή, π.χ. πολιτική, πρότυπα, κανόνες και διαδικασίες ή να εξυπακούεται και να γίνεται σιωπηρά δεκτή σαν ορθή.

Η τυπική συμπεριφορά είναι εκείνη, την οποία απαιτεί η τυπική οργάνωση από το άτομο ή την ομάδα εργασίας και για να εκτέλεση της οποίας

τοποθετήθηκαν τα άτομα στις αντίστοιχες θέσεις. Οι ενέργειες της τυπικής συμπεριφοράς είναι αναγκαίες για τη χρησιμοποίηση της τεχνολογίας και της διάρθρωσης της οργάνωσης για να επιτευχθούν οι σκοποί της επιχείρησης. Οι ενέργειες αυτές αναφέρονται αυστηρά στα προς εκτέλεση καθήκοντα και καθορίζονται από αυτά.

α1) Η τυπική συμπεριφορά που αναφέρεται στις τεχνικές ικανότητες και τις δραστηριότητες προς εκτέλεση του καθήκοντος περιλαμβάνει τον καθορισμό των μεθόδων που πρέπει να χρησιμοποιηθούν, π.χ. για το χειρισμό μιας μηχανής από τον εργάτη, για την εξυπηρέτηση του πελάτη από έναν πωλητή, για τη μετάδοση γνώσεων από το δάσκαλο και γενιά για την εκτέλεση οποιασδήποτε εργασίας.

α2) Η τυπική συμπεριφορά που αναφέρεται στην κοινωνική συμπεριφορά που ενδείκνυται για την εκτέλεση του καθήκοντος δίνει προδιαγραφές των ειδών κοινωνικής συμπεριφοράς, που πιστεύεται ότι υποβοηθούν αποτελεσματικά την εκτέλεση του έργου, π.χ. ευχάριστη συζήτηση και δημιουργία καλού κλίματος με τον πελάτη (από των πωλητή), επίσημη διακεκριμένη ενδυμασία αναλόγως του καθήκοντος (φόρμα, ράσο, στολή κτλ), κοινωνική δραστηριότητα (δάσκαλος με γονείς, ιερέας με ενορίτες κλπ).

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

B) Άτυπη συμπεριφορά

Η κάθε άτυπη συμπεριφορά είναι εκείνη που βασίζεται σε καθαρά κοινωνικές ή συναισθηματικές σχέσεις. Οι δραστηριότητες που υπάγονται στην άτυπη συμπεριφορά δε γίνονται για να πετύχουν κάποιο σκοπό της επιχείρησης ή για να πραγματοποιήσουν κάποιο τυπικό καθήκον, αλλά για να ικανοποιήσουν καθαρά ανθρώπινες ανάγκες. Η άτυπη συμπεριφορά μπορεί να

προκαλείται από την ίδια την τυπική οργάνωση και την τυπική συμπεριφορά που προέρχεται από αυτήν, καθόσον αυτή με την ομαδοποίηση των ανθρώπων προς επίτευξη των στόχων της δημιουργεί την ευκαιρία και το κατάλληλο κλίμα για την ανάπτυξη άτυπων σχέσεων και άτυπης συμπεριφοράς, εάν τα άτομα της τυπικής ομάδας διαπιστώσουν ότι υπάρχουν κοινά ενδιαφέροντα και κοινές αξίες.

Με τη δημιουργία σχέσεων και τη συμπάθεια μεταξύ των ατόμων προκαλείται άτυπη συμπεριφορά, 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 συμπεριφορά

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 στη δικαιοδοσία του ατόμου για να το βοηθήσουν στο έργο του είναι ανεπαρκής. 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 ως εκ τούτου αποκαλούνται «μη-τυπικά». Η μη-τυπική συμπεριφορά αποκαλείται και άτυπη «άτυπη συμπεριφορά προσανατολισμένη προς το καθήκον». Μη-τυπικές λοιπόν είναι όλες εκείνες οι ενέργειες που δεν προδιαγράφονται, ή ακόμα που δεν είναι ανεπιθύμητες από την τυπική οργάνωση και γίνονται από άτομα όταν επιδιώκουν κάλυψη των κενών της τεχνολογίας ή της οργανωτικής διάρθρωσης, για να πετύχουν τελικά τους αντικειμενικούς σκοπούς της τυπικής οργάνωσης. Η μη-τυπική συμπεριφορά συμπληρώνει έτσι τις ενέργειες και τους τρόπους συμπεριφοράς που καθορίζει η τυπική οργάνωση (π.χ. εργαζόμενος που βοηθά άλλον να εκτελέσει την εργασία του, παρότι μπορεί να απαγορεύεται αυτό από την τυπική διοίκηση).

Δ) Σύγκριση τυπικής, άτυπης και μη-τυπικής συμπεριφοράς

Οι τρεις αυτοί τύποι διαφέρουν ως προς τον προσανατολισμό τους. Η τυπική συμπεριφορά, τόσο η προσανατολισμένη προς το καθήκον, όσο και η προσανατολισμένη προς την κοινωνική συμπεριφορά, προσανατολίζεται άτυπη συμπεριφορά (ή άτυπη κοινωνική), η οποία αφιερώνεται μόνο στην ικανοποίηση των ατομικών και των ομαδικών αναγκών. Η μη-τυπική συμπεριφορά παρουσιάζεται μεταξύ της τυπικής και της άτυπης συμπεριφοράς και τις συνδέει μεταξύ τους. Η επικάλυψη των κύκλων του σχήματος δείχνει, ότι δεν υπάρχουν σαφείς διαχωριστικές γραμμές μεταξύ των διαφόρων τύπων συμπεριφοράς.

Η άτυπη συμπεριφορά η προσανατολισμένη προς το καθήκον και η μη-τυπική συμπεριφορά έχουν το κοινό χαρακτηριστικό ότι αποσκοπούν στην καλή εκπλήρωση των αναληφθέντων καθηκόντων, διαφέρουν δε διότι η μεν πρώτη προβλέπεται και προδιαγράφεται από την τυπική οργάνωση, όχι όμως και η δεύτερη.

Η τυπική συμπεριφορά η προσανατολισμένη προς το καθήκον καθορίζεται από την τυπική οργάνωση όπως και η τυπική συμπεριφορά, η προσανατολισμένη προς την κοινωνική συμπεριφορά, αλλά αντίθετα προς εκείνη (η οποία αναφέρεται στις κοινωνικές επαφές του φορέα της θέσης εργασίας για εκτέλεση καθήκοντος), αυτή αναφέρεται μόνο στις τεχνικές γνώσεις και ικανότητες για την εκτέλεση της εργασίας.

Η μη-τυπική συμπεριφορά έχει το κοινό χαρακτηριστικό με την άτυπη συμπεριφορά ότι και οι δυο είναι στην ουσία άτυπες, αφού δεν προκαθορίζονται από την τυπική οργάνωση και προκύπτουν από την πρωτοβουλία των ατόμων και των ομάδων, αλλά διαφέρουν κατά το ότι ενώ η μη-τυπική αποβλέπει στην υποβοήθηση της τυπικής συμπεριφοράς για την εκτέλεση της εργασίας, η άτυπη συμπεριφορά δεν ενδιαφέρει καθόλου για την επίτευξη των στόχων της τυπικής

οργάνωσης, αλλά αποκλειστικά και μόνο για την ικανοποίηση των ατομικών ανθρώπινων αναγκών των μελών.

Η τυπική συμπεριφορά η προσανατολισμένη προς τις κοινωνικές σχέσεις και η άτυπη συμπεριφορά μοιάζουν από άποψης προσανατολισμού, διότι και οι δύο αναφέρονται σε κοινωνικές σχέσεις, αλλά διαφέρουν από άποψης σκοπού στον οποίο αποβλέπουν, διότι, ενώ η πρώτη επιδιώκει την επίτευξη των στόχων της οργάνωσης, η δεύτερη αναζητά την ικανοποίηση των στόχων των ατόμων ή των ομάδων τους.

Η τυπική συμπεριφορά η προσανατολισμένη προς το καθήκον με την άτυπη συμπεριφορά, όπως και η τυπική η προσανατολισμένη προς τις κοινωνικές σχέσεις με τη μη-τυπική συμπεριφορά δεν έχουν μεταξύ τους κοινά σημεία, αλλά μόνο διαφορές.

4.6 ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΟΙ ΛΟΓΟΙ ΠΡΟΚΛΗΣΗΣ ΑΤΥΠΗΣ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑΣ

Αφορμή για τη δημιουργία άτυπης συμπεριφοράς 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 επάνω στην ανθρώπινη φύση των εργαζομένων και τους σκοπούς ως εκ τούτου αποκαλούμε ενδογενείς.

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

A) Η διάρθρωση της επιχείρησης

Είναι σε όλους πολύ γνωστή η ζωτική σημασία των επικοινωνιών για την επίτευξη οποιωνδήποτε ομαδικών προσπαθειών. Είναι απαραίτητη η επικοινωνία εκ των κάτω, για να ενημερώνονται σωστά οι αποφασίζοντες και να λαμβάνουν κατά το δυνατόν σωστές αποφάσεις. Η ορθή πάλι επικοινωνία εκ των άνω είναι βασική προϋπόθεση ορθής εκτέλεσης των αποφάσεων. Το γεγονός όμως αυτής της ιεράρχησης των θέσεων εργασίας, σε ανώτερες και κατώτερες, δίνει την εξουσία και την υποχρέωση στους ανώτερους να κρίνουν τους υφιστάμενους και μάλιστα να κάνουν αξιολογήσεις με επιπτώσεις στο μισθό και στην εξέλιξή τους. Οι δυο όμως αυτές υποχρεώσεις των προϊστάμενων, δηλαδή αφ' ενός της πλήρους ενημέρωσής τους για όσα συμβαίνουν στον τομέα δικαιοδοσίας τους και αφ' ετέρου η υποχρέωση αξιολόγησης των υφισταμένων τους, αλληλοσυγκρούονται σε μεγάλο βαθμό. Σπάνια κάποιος ρεαλιστής υφιστάμενος θα δώσει πληροφορίες ορθές και πλήρεις στον προϊστάμενο του, όταν αυτές μπορεί να υπονομεύουν το κύρος του, τη γνώμη του προϊσταμένου του ή και τη μισθολογική και ιεραρχική του εξέλιξη. Άρα ανάλογα με την προσωπικότητα του προϊσταμένου και του υφισταμένου και ανάλογα με τον τρόπο και την έκταση 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 κάποιος προϊστάμενος μπορεί να μην είναι απόλυτα ειλικρινής προς τους υφισταμένους του, κυρίως όταν υπάρχει κίνδυνος να δημιουργηθεί κακή εντύπωση από τα σφάλματά 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 επαρκή ροή πληροφοριών, σε αυτές τις περιπτώσεις συχνά το κενό που έχει δημιουργηθεί 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 επακόλουθο, δίνει μεγαλύτερη συνοχή στην ομάδα.

B) Κανόνες και διαδικασίες εργασίας

Σε κάθε οργάνωση προς επίτευξη του τελικού αντικειμενικού σκοπού γίνεται συνεχής κατάτμηση αυτού σε υποδεέστερους στόχους και συνεχής προς τα κάτω επιμερισμός και εξειδίκευση της εργασίας μέχρι τη δημιουργία των ατομικών καθηκόντων για τον κάθε φορέα θέσης εργασίας. Για αύξηση της ωφέλειας από την εξειδίκευση των εργαζομένων και για αύξηση της παραγωγικότητάς τους, αλλά επίσης και για διευκόλυνση του συντονισμού απαιτείται ορθή και αποτελεσματική εκτέλεση του αναληφθέντος έργου η οποία επιτυγχάνεται με την τυποποίηση του τρόπου εκτέλεσης της εργασίας. Η τυποποίηση της εκτέλεσης αυτών των καθηκόντων επιδιώκεται συνήθως με τον καθορισμό του τρόπου εκτέλεσης των διαφόρων ενεργειών, με βάση περισσότερο ή λιγότερο περιοριστικούς κανόνες και διαδικασίες εκτέλεσης των σχετικών εργασιών.

Σε πάρα πολλές περιπτώσεις οι κανόνες αυτοί είναι ελλιπείς, γιατί είτε δεν καλύπτουν όλες τις δραστηριότητες, είτε δεν προβλέπουν όλες τις περιπτώσεις και εξαιρέσεις, είτε γιατί συγκρούονται με άλλους κανόνες, είτε δεν καθορίζουν τον καλύτερο τρόπο εκτέλεσης, είτε διότι χρήζουν αναθεώρησης με βάση τις νεότερες συνθήκες. Σε άλλες πάλι περιπτώσεις η επιμονή ενός φορέα θέσης εργασίας να τηρεί τους κανόνες, μπορεί να τον φέρει αντιμέτωπο με κάποιον ανώτερο και να του δημιουργήσει προβλήματα. Σε όλες αυτές και σε άλλες περιπτώσεις χρειάζεται οι κάτοχοι αυτών των θέσεων εργασίας να δράσουν αυτόβουλα και κατά τρόπο ανεπίσημο για να συμπληρώσουν τα κενά

και τις ελλείψεις της τυπικής οργάνωσης και για να μπορέσουν να εκτελέσουν τα καθήκοντά τους χωρίς κίνδυνο.

Γ) Οι ανεπίσημες πιέσεις

Οι πιέσεις αυτές παρουσιάζονται με διαφορετικούς τρόπους. Συχνά προέρχονται από άτομα τα οποία ανήκουν στην ίδια άτυπη ομάδα με το πιεζόμενο άτομο, άσχετα αν βρίσκονται από άποψης 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 συμπεριφοράς και οι ενδεχόμενες κυρώσεις, για όποιο από τα μέλη της άτυπης ομάδας αγνοήσει τους κανόνες αυτούς, που ενδέχεται το ανυπάκουο μέλος να βρεθεί σε απομόνωση.

Άλλοτε οι ανεπίσημες πιέσεις έχουν τον χαρακτήρα ανταλλάγματος για κάτι που περιμένει ο πιέζων πάνω στον πιεζόμενο. Σε αυτή την περίπτωση υπάρχει μια αμφίπλευρη ανάγκη και προσδοκία. «θα μου κάνεις αυτό για να σου κάνω εκείνο». Δεν πρόκειται όμως για ρητή συμφωνία, αλλά για σιωπηρή και με βάση την καλή πίστη, συμφωνία κυρίων. Όποιος εξαρτάται από κάποιον για κάποια υπόθεσή του και στην ουσία, του ζητά την υποστήριξή του ή χάρη, είναι πολύ πιθανό ότι θα προκύψει και θα σπεύσει να τον εξυπηρετήσει για οτιδήποτε του ζητήσει ο δεύτερος για να τον δεσμεύσει δείχνοντας καλή θέληση, φιλία και για να δώσει το καλό παράδειγμα. Σε τέτοιες περιπτώσεις πολύ συχνά παραβλέπονται οι κανονισμοί και εκείνος που εξαρτάται ή αναμένει κάτι είναι διατεθειμένος, ανάλογα του πόσο σπουδαίο για αυτόν είναι αυτό που ζητά, να ρισοκινδυνεύσει παράβαση των κανόνων και διάφορους σχεδιασμούς από τις καθιερωμένες διαδικασίες προκειμένου να υποχρεώσει τον άλλον.

Δ) Συγκρούσεις επιτελικών και διοικητικών στελεχών

Βασικό στοιχείο της εργασίας των διοικητικών στελεχών είναι η εξουσία που τους δίνεται για λήψη αποφάσεων και πραγματοποίηση αυτών των

αποφάσεων με διαταγές από τους υφισταμένους τους, ενώ κύριο στοιχείο της επιτελικής εργασίας είναι η συμβουλευτική ή γνωμοδοτική σχέση τους με τα διοικητικά στελέχη. (διάκριση επιτελικής σκέψης και διοικητικής δράσης). Έτσι πολλά διοικητικά στελέχη έχουν διανύσει σε διάστημα αρκετών ετών σχετικά μεγάλη απόσταση στην ιεραρχική κλίμακα της οργάνωσης, με αποτέλεσμα να είναι συνήθως όχι πολύ νέοι και έχουν αποκτήσει διοικητική εμπειρία και βαθιά γνώση του οργανισμού, στον οποίο εργάζονται. Αντίθετα, πολλά επιτελικά στελέχη, λόγω εξειδικευμένων γνώσεων που πρέπει να έχουν, απαιτείται να είναι πτυχιούχοι ανωτάτων σχολών, συχνά με ανώτερα διπλώματα, και πολλές φορές είναι πολύ νέοι και σχετικά άπειροι σε θέματα διοίκησης. 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 τα επιτελικά στελέχη ασκούν καθήκοντα, όταν προΐστανται ενός επιτελικού τμήματος. Εντούτοις, τα περιγραφέντα χαρακτηριστικά των επιτελικών και διοικητικών στελεχών (έστω και κάπως απλοποιημένα για λόγους ευκολίας παρουσίασης) προσδίδουν στα μέλη των δύο αυτών κατηγοριών στελεχών διαφορετική ψυχολογία και διαφορετική νοοτροπία στην αντιμετώπιση των καθημερινών προβλημάτων.

Πέρα όμως από 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 δύο 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 αποδεκτές με προθυμία από τα διοικητικά στελέχη, τα οποία και θα τις εφαρμόσουν. Η πρώτη υπόθεση είναι λανθασμένη, διότι ενώ τα επιτελικά όργανα υποτίθεται ότι παραμένουν συμβουλευτικά, παρ' όλα αυτά συνήθως αποκτούν διοικητική αρμοδιότητα έναντι των κατώτερων αλλά και των ανώτερων βαθμίδων της

διοικητικής ιεραρχίας, επειδή οι αποφάσεις των διοικητικών εξαρτώνται από τις εκτελεστικές εισηγήσεις. Η δεύτερη υπόθεση είναι λανθασμένη, επειδή τα διοικητικά στελέχη συχνά δεν το θεωρούν τιμητικό να ακολουθούν πάντα τις επιτελικές συμβουλές και φοβούνται μήπως πέσουν στη σκιά των συμβούλων τους και τελικά προβάλλουν εκείνους στα μάτια των δικών τους προϊσταμένων. 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 ανατεθειμένη 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 όχι στην εκτέλεση των επίσημων οδηγιών, τακτική την οποία ακολουθούν κυρίως όσοι έχουν περιορισμένη δύναμη. Χάρη σε αυτή την ιδιαίτερη προσωπικότητά τους επιδιώκουν δύναμη με την οποία κατορθώνουν να αντιμετωπίζουν με επιτυχία και να γίνονται κύριοι δυσχερών καταστάσεων (επείγοντος ή δυναμικού χαρακτήρα), τις οποίες δεν είναι δυνατό να υπερπηδήσουν απλώς με τον τυπικό χειρισμό. Η ύπαρξη ανεπίσημης ιεράρχησης και διαβάθμισης δύναμης των στελεχών, διαφορετικής από την προβλεπόμενη από την τυπική οργάνωση, ασκεί πίεση σε αυτήν για τη δημιουργία νέων θέσεων, προαγωγών και συνταξιοδοτήσεων, ταχύτερα από την κανονική διενέργειά τους. Πράγματι, εκείνοι που έχουν δύναμη δεν κολλάνε τυφλά στους κανόνες αλλά κάθε φορά αναδιοργανώνουν και βελτιώνουν τις οργανωτικές διαδικασίες που τις θεωρούν μόνο σαν μέσα για την ικανοποίηση των φιλοδοξιών τους και των αναγκών των υποστηρικτών τους, κάνοντας έτσι την οργάνωση δυναμικό και βιώσιμο οργανισμό.

4.7 ΕΝΤΟΠΙΣΜΟΣ ΤΩΝ ΑΤΥΠΩΝ ΟΜΑΔΩΝ

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

Οι άτυπες ομάδες δε διαφέρουν μεταξύ τους ως προς τη συχνότητα (μπορούν να εμφανιστούν σε κάθε στιγμή, να διαλυθούν και να εμφανιστούν πάλι ξαφνικά) ούτε ως προς τον τόπο όπου 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 τη δύναμη που διαθέτουν και ως προς την ευκρίνειά τους (δηλαδή, ως προς το βαθμό που γίνονται αντιληπτές ή είναι ορατές).

Οι άτυπες ομάδες δε γίνονται αμέσως αντιληπτές, αφού δε γνωστοποιούν ούτε την παρουσία τους, ούτε το σκοπό τους, ούτε τα μέλη τους, πράγματα τα οποία είναι κατά το μάλλον ρευστά. Δεν είναι δυνατό να εντοπιστούν μέσω του οργανογράμματος της επιχείρησης ή του οργανισμού, αλλά ούτε είναι εύκολο να αναγνωριστούν, ακόμη και κατόπιν παρατήρησης των ανθρώπων κατά την εργασία τους. Τα μόνα σημεία, τα οποία μπορούν να προσφέρουν ενδείξεις των άτυπων ομάδων, είναι η καταγραφή των σχέσεων μεταξύ των ατόμων σε διάφορες περιπτώσεις και η φύση των σχέσεων αυτών. Εντούτοις ακόμα και αυτή η καταγραφή δε δίνει λύση στο πρόβλημα, διότι δεν είναι δυνατό να ξεχωρίσει κανείς τις σχέσεις που απορρέουν από την εργασία, από τις παράγωγες σχέσεις που δημιουργούν τις άτυπες ομάδες. Και πριν όμως από αυτό, μόλις καν γίνει αντιληπτό ότι καταγράφονται οι σχέσεις μεταξύ των ατόμων, ακαριαία μπορεί να ελαττωθούν οι άτυπες σχέσεις.

Οι με τους οποίους είναι δυνατό να εντοπίσει κανείς τις άτυπες ομάδες, είναι τα κοινωνιογράμματα και η δημιουργία διαγραμμάτων βάσει των πρακτικά

παρατηρούμενων σχέσεων. Ένα πλήρες πρόγραμμα μελέτης των άτυπων ομάδων δίνεται με συντομία από τους Miller και Form.

1. Προσέξτε πρώτιστα τους ανθρώπους και δευτερεύοντα την εργασία που εκτελούν.
2. παρατηρήστε πως συμπεριφέρονται μεταξύ τους
3. ακούστε τι λένε και τι δε λένε και παρατηρήστε τι κάνουν και τι δεν κάνουν για τον άλλο.
4. σημειώστε το βαθμό, στον οποίο όσα κάνουν συμπίπτουν με όσα λένε.
5. Βρείτε τις ιδέες, τα πιστεύω και τις στάσεις, στις οποίες συμφωνούν γενικά
6. Εξακριβώστε πόσο σταθερά ή μεταβλητά είναι τα συμπεράσματά σας, όταν αλλάζουν οι καταστάσεις.
7. Μην ανακατεύετε στην κατάσταση που παρατηρείτε. Εάν αυτό δεν είναι δυνατό, τότε προσπαθείτε να αναλύσετε τις σχέσεις σας προς την ομάδα, όπως θα κάνατε και για κάθε άλλο πρόσωπο.

4.8 ΧΕΙΡΙΣΜΟΣ ΤΩΝ ΑΤΥΠΩΝ ΟΜΑΔΩΝ

Εφόσον η άτυπη ομάδα επηρεάζει αποφασιστικά τη νοοτροπία και τη συμπεριφορά των μελών της και εφόσον τα άτομα παίζουν σημαντικό ρόλο στην εφαρμογή και ως εκ τούτου και στην αποτελεσματική χρήση της τεχνολογίας και της οργάνωσης, αναγκαστικά οι άτυπες ομάδες αποτελούν παράγοντα ο οποίος έχει μεγάλη σημασία για την επιτυχία των προσπαθειών των ηγετικών στελεχών, τα οποία έχουν καθήκον να φέρνουν αποτελέσματα μέσω άλλων ανθρώπων. Άρα, ένα από τα βασικά μέσα, τα οποία μπορεί και πρέπει κάθε ηγετικό στέλεχος να έχει στη διάθεσή του για επιτυχημένη εκπλήρωση του έργου του είναι ο σωστός χειρισμός των άτυπων ομάδων. Κατ' αρχήν, κάθε στέλεχος πρέπει να πιστέψει ότι, όπως οι άτυπες ομάδες

δημιουργούνται απρόσκλητα και χωρίς προηγούμενη προειδοποίηση ή άδεια της τυπικής οργάνωσης, με τον ίδιο τρόπο δεν είναι δυνατό στη διοίκηση να τις εξαλείψει όταν αρχίσουν να της γίνονται ενοχλητικές. Όσο υπάρχουν άνθρωποι, θα υπάρχουν άτυπες ομάδες. Αν κανείς επιχειρήσει να τις καταπολεμήσει με την ελπίδα να τις εξαφανίσει, χωρίς να εξακριβώσει και τον τρόπο δράσης τους, μπορεί να προξενήσει καταστρεπτικά αποτελέσματα, διότι η πολεμική εκ μέρους της διοίκησης μπορεί να μετατρέψει γρήγορα μια χαλαρή κοινωνική οργάνωση σε επιθετικό, αδίστακτο και ισχυρό εχθρό.

Αλλά ακόμη κι αν θα ήταν δυνατό να εξαφανίσει κανείς τις άτυπες ομάδες, αναγκαστικά θα εξαφάνιζε μαζί και τα προτερήματά τους, όπως την προαγωγή της μη-τυπικής συμπεριφοράς και των καθαρά κοινωνικών σχέσεων. Οι μη-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 συνήθως δεν είναι και μικρά. Πράγματι, λίγα ηγετικά στελέχη θα μπορούσαν να ασκήσουν αποτελεσματικά τα καθήκοντά τους, αν οι υφιστάμενοι ακολουθούσαν κατά γράμμα τις οδηγίες δράσης της τυπικής οργάνωσης.

Μερικές άτυπες ομάδες είναι πράγματι επιζήμιες για την επίτευξη των τυπικών στόχων, αλλά ένα αποτελεσματικό ηγετικό στέλεχος 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 στη χρησιμοποίηση πλημμελούς συστήματος τυπικών πληροφοριών που δημιουργούν ερωτηματικά, φόβους και καχυποψία. Οι άνθρωποι χρειάζονται κάποιο αίσθημα ασφάλειας 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 ένεκα του λειτουργήματος που εκτελούν.

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

Όταν το ηγετικό στέλεχος γνωρίζει τα μέλη και τις αξίες των άτυπων ομάδων είναι σε πολύ καλύτερη θέση να τις επηρεάσει. Με αυτό δεν εννοούμε ότι θα πρέπει να τις καταπιέσει ή να τις χειριστεί επιτήδεια, αλλά ότι πρέπει να συνδυάσει και να φέρει σε συνεργασία τις άτυπες ομάδες και την τυπική οργάνωση προς όφελος και των δύο.

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

Όταν λοιπόν το ηγετικό στέλεχος κατανοήσει τη φύση του κοινωνικού συστήματος, τότε ξέρει ότι δεν μπορεί να σκέπτεται για τους υφιστάμενους, τους συναδέλφους ή τους ανώτερους του σαν ξεχωριστά και άσχετα μεταξύ τους άτομα. Οπότε αναφέρει κάποια εικασία, στοιχεία ή κάποιες προβλέψεις σε κάποιο άλλο άτομο (και κυρίως σε κάποιον υφιστάμενο), είναι σαν να το λέει σε όλη την άτυπη ομάδα ή σε όλη την άτυπη οργάνωση, αφού οι κοινωνικές σχέσεις συνδέουν τους υφιστάμενους σε ένα δίκτυο. Τα άτομα δεν πρέπει να θεωρούνται σαν ανεξάρτητα πρόσωπα, αλλά θα πρέπει να τα μεταχειρίζεται κανείς σαν αντιπροσώπους μιας ολόκληρης ομάδας, σαν μια δίοδο προς ολόκληρη την άτυπη οργάνωση. Με την κοινωνιομετρία μπορεί να εντοπισθεί το «πρωτοπαλίκαρα» 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 «πρωτοπαλίκαρα», για να τηρεί ενήμερα

τα μέλη της ομάδας περί των προθέσεων και των ενεργειών της διοίκησης. Φυσικό είναι ότι η εξαπάτηση του «πρωτοπαλίκαραου» ή η μετάδοση παραπλανητικών πληροφοριών γρήγορα θα χτυπήσουν το ίδιο το ηγετικό στέλεχος, διότι θα χάσει την αξιοπιστία του και τη 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 ομάδα.
2. όταν κάνει οποιαδήποτε ενέργεια, να υπολογίζει τις πιθανές επιπτώσεις της επί του άτυπου συστήματος.
3. να ταιριάζει τα ενδιαφέροντα των άτυπων 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 του τις πιθανές συνέπειες και αντιδράσεις της άτυπης οργάνωσης, το ηγετικό στέλεχος μπορεί να αξιοποιήσει υπέρ αυτού τη δύναμη των κοινωνικών επιδράσεων. Τα καθημερινά συμβάντα και οι σχέσεις δίνουν νέες διαστάσεις και νέο νόημα στην άτυπη οργάνωση και η συμπεριφορά των ατόμων τροποποιείται από τις αξίες και τις διαδικασίες της ομάδας, δημιουργώντας έτσι έναν ισχυρό, αλλά αόρατο σύμμαχο ή εχθρό.

4.9 ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΜΕΣΩ ΤΗΣ ΑΤΥΠΗΣ ΟΜΑΔΑΣ

Όπως είδαμε, η δημιουργία της άτυπης ομάδας είναι αναπόφευκτη και, αν δεν αναγνωρισθεί κατά κάποιο τρόπο από τη διοίκηση, είναι πιθανό να

συγκρουσθεί μαζί της και να παρεμποδίσει συστηματικά την επίτευξη των αντικειμενικών σκοπών της.

Για να αποφύγει η τυπική οργάνωση τη δημιουργία μιας τέτοιας κατάστασης, μπορεί να συνεργασθεί με τους άτυπους ηγέτες. Έτσι, π.χ. δημιουργεί καλές σχέσεις μαζί τους ανακοινώνοντας πρώτα σε αυτούς ορισμένες πληροφορίες που αργότερα θα ανακοινωθούν και στα άλλα μέλη, συζητώντας μαζί τους προβλήματα, τόσο της εργασίας, όσο και των ανθρώπινων σχέσεων ή πάλι αναθέτοντάς του την εκπαίδευση των νεότερων εργαζομένων.

Υιοθετώντας όμως μια τέτοια συμπεριφορά, είναι πιθανό να δημιουργηθούν ορισμένα προβλήματα όπως:

- Πολλές φορές είναι κάπως δύσκολο να γίνει αντιληπτό ποιος πραγματικά είναι ο άτυπος ηγέτης, μια άτυπη ομάδα μπορεί να έχει περισσότερους από έναν ηγέτες.
- Η συχνή συνεργασία του άτυπου ηγέτη με τον τυπικό προϊστάμενο της ομάδας, είναι δυνατό να αποδυναμώσει τον άτυπο ηγέτη, γιατί ίσως να θεωρηθεί ως άνθρωπος της επιχείρησης, ιδιαίτερα σε περιπτώσεις όπου απαιτείται να γίνει κάτι, το οποίο η άτυπη ομάδα το απορρίπτει.
- Σε πολλές πάλι περιπτώσεις η συχνή αυτή συνεργασία μπορεί να καταλήξει σε ευνοιοκρατία. Όπως π.χ. να αναθέτει στον άτυπο ηγέτη ευκολότερη εργασία ή ειδικά προνομία. Μια τέτοια μεταχείριση είναι πολύ πιθανό να κλονίσει τη θέση του στην άτυπη ομάδα.

Ένα άλλο θέμα, το οποίο σχετίζεται άμεσα με τον άτυπο ηγέτη, είναι η προώθησή του στη διοικητική ιεραρχία. Πιστεύεται, γενικά, ότι η δυνατότητα προαγωγής των ικανών στελεχών σε ανώτερες θέσεις, αποτελεί έναν ισχυρό υποκινητικό παράγοντα, ώστε να εργασθούν σκληρότερα.

Ένας άτυπος ηγέτης συνδυάζει, κατά τεκμήριο, τόσο τις απαραίτητες τεχνικές γνώσεις, όσο και την ικανότητα να διευθύνει ανθρώπους καθόσον για αυτούς τους λόγους αναδείχθηκε ηγέτης στην ομάδα του.

Από πολλούς αμφισβητείται η τεχνική εξειδίκευση των διοικητικών στελεχών, γιατί πρωταρχικό καθήκον ενός ατόμου, που προΐσταται σε μια ομάδα, είναι να προγραμματίζει, να κατευθύνει και να υποκινεί τα μέλη της ομάδας στην εκτέλεση του έργου τους κι όχι να εκτελεί κι αυτό την ίδια με αυτούς εργασία.

Από την άλλη μεριά, η βαθιά γνώση του έργου βοηθά κάθε προϊστάμενο να θεμελιώσει την εξουσία του και να γίνει αποδεκτός από τους υφισταμένους του. Πέρα από αυτό, τον βοηθά να επικοινωνεί καλύτερα με τους υφισταμένους του και να παίρνει σωστότερες αποφάσεις λόγω των εξειδικευμένων γνώσεών του.

Ένας άτυπος ηγέτης είναι συνήθως ήδη αποδεκτός από την ομάδα την οποία καλείται να διοικήσει και τυπικά. Θα μπορέσει να διατηρήσει την εκτίμηση της ομάδας του και να διοικήσει σαν τυπικός ηγέτης, ίσως άμα τα καταφέρει να ξεπεράσει τις ακόλουθες καταστάσεις:

A) Στην καινούργια του θέση θα αναγκαστεί ίσως να επιδιώξει την εκπλήρωση στόχων, που πιθανόν, η ομάδα του (ή πολλά μέλη της) απορρίπτει, στην περίπτωση αυτή ή θα αρνηθεί την εκπλήρωσή των στόχων αυτών, οπότε θα έρθει σε σύγκρουση με τη διοίκηση ή θα απαιτήσει την επίτευξη των στόχων, οπότε στην περίπτωση αυτή θα χάσει την υποστήριξη της ομάδας, η οποία θα τον θεωρήσει προδότη.

B) Σαν προϊστάμενος πια θα αντιμετωπίσει το δίλημμα, αν θα πρέπει να διατηρήσει τις παλιές φιλικές του σχέσεις με τα μέλη της ομάδας ή να προσπαθήσει να τα κρατήσει σε κάποια απόσταση. Στην πρώτη περίπτωση, είναι ενδεχόμενο να αντιμετωπίσει προβλήματα πειθαρχίας, ενώ στη δεύτερη θα χάσει τις άτυπες επαφές και πληροφορίες, που οπωσδήποτε, τον βοηθούν στην

εκτέλεση του έργου κι είναι πολύ πιθανό να αντιμετωπίσει την εχθρότητα των υφισταμένων του.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5

ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΙΣ

5.1 ΟΙ ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΙΣ

Οι οργανισμοί ή επιχειρήσεις μπορούν να θεωρηθούν σαν άθροισμα ομάδων. Αλλά όταν αυτές οι ομάδες έρχονται σ' επαφή επίσης εμφανίζουν προστριβές και συγκρούσεις. Οι συγκρούσεις λαμβάνουν χώρα σχεδόν καθημερινά στον οργανισμό και οι μάνατζερ σπαταλούν αρκετό χρόνο για τη διευθέτησή τους.

Γενικά έχουμε τριών ειδών συγκρούσεων. Σύγκρουση μεταξύ ατόμων, μεταξύ του εργαζόμενου και του «συστήματος» και σύγκρουση μεταξύ των ομάδων.

5.2 ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΙΣ ΜΕΤΑΞΥ ΑΤΟΜΩΝ

Από τις πιο δραματικές συγκρούσεις είναι εκείνες που αναπτύσσονται ανάμεσα σε ισχυρά άτομα στα ανώτατα επίπεδα της διοίκησης κάθε είδους οργανισμών, στις οποίες προσχωρούν κι άλλα ανώτερα στελέχη, μ' αποτέλεσμα πολλές φορές μαζικές παραιτήσεις που δημιουργούν ειδήσεις στις εφημερίδες. Πολλές απ' αυτές τις διαπροσωπικές προστριβές δεν είναι κατ' αρχήν καταστρεπτικές, γιατί συχνά οι άνθρωποι αγωνίζονται γι' αυτό που πιστεύουν πως είναι σωστό. Όμως, η μάχη γρήγορα μπορεί να εξελιχτεί σ' αγώνα για δύναμη. Κι ακόμα αυτό που πιστεύουμε ως απάντηση σε αντικειμενικά προβλήματα είναι σφιχτά δεμένο με τις αξίες. Τον επαγγελματικό μας προσανατολισμό και τη συμμετοχή μας ως μέλη μιας ομάδας. Δεν είναι εύκολο να διαχωρίσουμε τις διαπροσωπικές συγκρούσεις στα διανοητικά και τα

συναισθηματικά συστατικά τους. Κι ακριβώς είναι το συναισθηματικό επίπεδο που συμβαίνουν οι περισσότεροι κίνδυνοι.

Μπορεί να φαίνεται απίστευτο ότι μπορούν οι εργαζόμενοι να καταστρέψουν την επιχείρηση στην οποία εργάζονται, και συχνά τους εαυτούς τους, στη μάχη μεταξύ τους. Το εκπληκτικό δεν είναι ότι οι οργανισμοί κάποτε διασπώνται, αλλά ότι συνήθως συνενώνονται παρά τις εσωτερικές τους αντινομίες και προβλήματα.

5.3 ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΙΣ ΜΕΤΑΞΥ ΤΟΥ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΥ ΚΑΙ ΤΟΥ «ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ»

Οι συγκρούσεις αυτές παρατηρούνται σχεδόν σε κάθε είδος οργανισμού. Αυτές οι καταστάσεις μπορεί να είναι προστριβές που στοιχίζουν ψυχικά τόσο στο άτομο όσο και στην ομάδα εναντίον της οποίας μάχεται. Όπως όλοι μας γνωρίζουμε από πείρα ως μέλη ομάδων, η απομόνωση ενός ατόμου το πονάει κι έχει ένα άσχημο αποτέλεσμα πάνω στην ομάδα που οφείλει να συνεργάζεται μαζί του. Τέτοιες προστριβές επιβραδύνουν τη λήψη αποφάσεων, διαστρεβλώνουν προγράμματα και αυξάνουν τον πόνο, πλην όμως φέρνουν επίσης και θετικά αποτελέσματα .

Αλλά τι προκαλεί τις διαμάχες αυτές μεταξύ ολόκληρων ομάδων και μεταξύ μελών των ομάδων; Η εμφάνιση ενός ξένου στο χώρο μιας ομάδας συνήθως την προκαλεί – ένας απ' έξω που μπαίνει σε μια σταθερή ήδη και συνεκτική ομάδα. Ομάδες με καθαρά καθορισμένα πρότυπα και κανόνες συνήθως κινούνται για απόκρουση των τέτοιων σφετεριστών. Μια δεύτερη αιτία σύγκρουσης μεταξύ ατόμων και ομάδων είναι η απροθυμία ενός μέλους της ομάδας να δεσμευτεί μαζί της. Πολιτικοί οργανισμοί, σωματεία και στρατιωτικές μονάδες αναμένουν από τα μέλη τους να είναι 100% αφοσιωμένα κι όχι 50%. Ο επικεφαλής μιας επιχείρησης απαιτεί από τους υφιστάμενους

συναίνεση στην πολιτική της επιχείρησης, ενθουσιασμό και μερικές φορές πίστη ότι αυτά τα προϊόντα της είναι καλύτερα από τα οποιαδήποτε άλλα προϊόντα στον κόσμο – αδιάφορο για το ποια είναι η αλήθεια σχετικά. Τομείς, τμήματα, μικρότερες μονάδες οργανισμών και συνεργατικές ομάδες τυπικά απαιτούν εξαιρετικό βαθμό συναίνεσης από το μέλος, ακόμα κι αν κάτι τέτοιο σημαίνει υποταγή των προσωπικών αναγκών του ατόμου. Κι όταν το άτομο δεν είναι πρόθυμο στην πλήρη συναίνεση που η ομάδα του θέλει, τότε αρχίζουν τα προβλήματα. Η ομάδα αρχίζει να εφαρμόζει κυρώσεις και το άτομο πρέπει να υποταχθεί, να αντεπιτεθεί, ή να αποχωρήσει.

Μια Τρίτη αιτία συγκρούσεων μεταξύ ατόμων και ομάδων, σπάνια όμως, είναι μια πνευματική διαφορά στα «πιστεύω» γύρω από ένα θέμα. Ένας μέλος θεωρεί ότι μια λύση είναι σωστή, αλλά η ομάδα προτιμά άλλη. Το πρόβλημα δεν είναι συνηθισμένο, ούτε θέμα προσωπικής αποδοχής ή συμμετοχής σαν μέλους στην ομάδα, αλλά απλώς μια διαφορά συνειδητής πίστης, κάτι δηλαδή που συμβαίνει με πολλά προβλήματα στη διοίκηση. Μερικές φορές ο διαφωνών αποδείχνετε πως είχε δίκιο και άλλες φορές λάθος. Δηλαδή υπάρχει νίκη μόνο ή ήττα που συνοδεύει το συναίσθημα – απώλεια εκτίμησης ή κύρους ή επιρροής που προκύπτει από τη διαμάχη.

Αλλά, είναι οι προστριβές αυτές ωφέλιμες ή βλαβερές; Από μελέτες σχετικές με τις διαδικασίες της παρέκκλισης και συμμόρφωσης γνωρίζουμε πως ένα άτομο διαφέρει από την ομάδα του πάνω σ' ένα βασικό πρόβλημα και δε θέλει να συμφωνήσει μ' αυτήν, σχεδόν δύο αντίθετα πράγματα συμβαίνουν: η διαφορετική συμπεριφορά εμποδίζει συμφωνία κι έτσι επιβραδύνεται η λήψη απόφασης κι η δράση, αλλά επίσης η ίδια συμπεριφορά παράγει δημιουργικότητα κι της σκέψης. Μερικές φορές μια αποφασιστική ενέργεια αξίζει πολύ περισσότερο από μια δημιουργικά ή ολοκληρωμένη ανάλυση ενός προβλήματος. Ένα από τα καθήκοντα του μάνατζερ είναι να αποφασίσει τι περισσότερο θέλει και τότε, ανάλογα, να προσπαθήσει να θέσει τέρμα στη διαμάχη ή να την αφήσει να υπάρχει.

Μολονότι σπάνια, υπάρχει ωστόσο και μια άλλη αιτία συγκρούσεων, δηλαδή το άτομο που είναι χρόνια αυταρχικό. Όλοι γνωρίζουμε τέτοιους ανθρώπους, που νιώθουν δηλαδή καταπιεσμένοι και φυλακισμένοι από το οποιοδήποτε κατεστημένο. Το χρόνια αντιαυταρχικό άτομο ίσως υπηρετεί μια μετριόφρονα λειτουργία στον οργανισμό: αποτελεί ένα ερεθισμό κι επομένως μπορεί να συντελέσει σε μια επανεκτίμηση των προβλημάτων του οργανισμού. Αλλά αν πράγματι είναι μια εξτρεμιστική προσωπικότητα, η επιρροή του είναι δυνατόν να πέσει στο μηδέν και θα αντιμετωπίζεται σαν παράξενο ον παρά σαν ένας παράγοντας αλλαγής.

5.4 ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΙΣ ΜΕΤΑΞΥ ΟΜΑΔΩΝ

Οι ομάδες που περισσότερο συναινούν στους δικούς τους στόχους και κανόνες, μπορούν να γίνουν ανταγωνιστικές η μια προς την άλλη και να επιδιώξουν υπονόμηση των δραστηριοτήτων της αντίπαλης ομάδας, δημιουργώντας έτσι εμπόδιο στον οργανισμό ως σύνολο. Όμως, ο ανταγωνισμός μεταξύ των ομάδων μπορεί να έχει μερικά πολύ ευνοϊκά αποτελέσματα για την κάθε ομάδα χωριστά. Πιο συγκεκριμένα, ο ανταγωνισμός σταθεροποιεί κάθε ομάδα, την κάνει αποτελεσματικότερη και την υποκινεί πολύ για εκτέλεση των καθηκόντων της. Ωστόσο, οι ίδιες συνθήκες που ως αποτέλεσμα έχουν τη βελτίωση της απόδοσης μέσα στην ομάδα μπορούν να έχουν το αντίθετο αποτέλεσμα με τη συνεργασία μεταξύ των ομάδων.

Οι συνέπειες που μπορούν να προκύψουν σ' έναν ανταγωνισμό μεταξύ ομάδων επιφέρουν αλλαγή σε μια ομάδα, καθώς και αλλαγή στην αυτό-αντίληψή της. Αυτές οι ομάδες που κερδίζουν: 1) γίνονται πιο συνεκτικές, 2) απαλλάσσονται από την ένταση και μπορούν να χάσουν το αγωνιστικό πνεύμα, 3) έχουν την τάση για συνεργασία μέσα στην ομάδα και για ενδιαφέρον προς τις ανάγκες των μελών, 4) δείχνουν λιγότερη μέριμνα για την εργασία και την

εκτέλεση των καθηκόντων και 5) αισθάνονται αυτοϊκανοποίηση για λίγη ανάγκη για επανεκτίμηση της κατάστασης.

Αυτές που χάνουν: 1) είναι δυνατόν να μη δεχτούν την απώλεια, αν έχουν στη διάθεσή τους δικαιολογίες, 2) δέχονται την απώλεια και ψάχνουν την αιτία, 3) τείνουν να γίνονται πιο σκληρές και να εργάζονται περισσότερο, 4) ψάχνουν για κάποιον ν' αναλάβει το φταίξιμο, 5) τείνουν προς χαμηλότερη συνεργασία μεταξύ των μελών της ομάδας, 6) αναπτύσσουν χαμηλό ενδιαφέρον για τις ανάγκες των μελών κι υψηλό ενδιαφέρον γι' ανάρρωση με σκληρότερη εργασία και 7) αναδιοργανώνονται και γίνονται περισσότερο συνεκτικές κι αποτελεσματικές, αν γίνεται δεκτή ρεαλιστικά η απώλεια.

Η σύγκρουση των στόχων και η διάσπαση της συνεργασίας μεταξύ τμημάτων και ατόμων αποτελεί το θεμελιώδες πρόβλημα του ανταγωνισμού μεταξύ των ομάδων. Η μείωση των προστριβών μπορεί να επιτευχθεί με την εύρεση στόχων πάνω στους οποίους μπορούν να συμφωνήσουν και να ξαναδημιουργηθεί η έγκυρη επικοινωνία μεταξύ των ομάδων.

Η στρατηγική ενός οργανισμού πρέπει να περιλαμβάνει προληπτικά μέτρα για μείωση των προστριβών μεταξύ των ομάδων, πριν μπορέσουν ν' αρχίσουν. Υπάρχουν τέσσερα στάδια που οφείλει ν' ακολουθήσει ο σχεδιαστής οργάνωσης για τη δημιουργία και το χειρισμό των διαφορετικών λειτουργικών ομάδων του. Το πρώτο στάδιο είναι να δώσει περισσότερη έμφαση στη γενική αποτελεσματικότητα του οργανισμού και στο ρόλο των τμημάτων για τη συμβολή τους σ' αυτόν. Τα τμήματα πρέπει να μετρούνται και να αμείβονται με βάση τη συμβολή τους στη γενική προσπάθεια παρά με βάση την ατομική αποτελεσματικότητα. Πρέπει να υπάρχει συχνή επικοινωνία μεταξύ των ομάδων, για να εργάζονται πάνω σε προβλήματα συντονισμού και βοήθειας μεταξύ των ομάδων. Το δεύτερο στάδιο είναι να δώσει αμοιβές, εν μέρει με βάση τη βοήθεια που οι ομάδες δίνουν η μια προς την άλλη. Το τρίτο στάδιο είναι η συχνή εναλλαγή μελών ανάμεσα σε ομάδες ή τμήματα, για να διεγερθεί ένας υψηλός βαθμός αμοιβαίας κατανόησης και ψυχικής συμμετοχής για τα'

αμοιβαία προβλήματα. Το τέταρτο στάδιο πρέπει να αποφεύγονται καταστάσεις του χάνω-κερδίζω. Αυτό μπορεί να γίνει με το να μη βάζει κανείς ποτέ τις ομάδες μέσα στην κατάσταση του ανταγωνισμού για την ίδια αμοιβή από τον οργανισμό. Η έμφαση πρέπει να τοποθετείται στην αξιοποίηση του δυναμικού για μεγιστοποίηση της αποτελεσματικότητας του οργανισμού και το μοίρασμα των αμοιβών εξίσου σ' όλες τις ομάδες ή τμήματα. Το πνεύμα ότι δεν πρέπει να είναι ανταγωνισμός για να πάρει κάθε ομάδα όσο πιο μεγάλο κομμάτι μπορεί από το καρβέλι, αλλά συνεργασία ώστε το καρβέλι να είναι μεγαλύτερο και έτσι το μερίδιο του καθενός να είναι πιο μεγάλο.

5.5 ΠΩΣ ΟΙ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΙ ΧΕΙΡΙΖΟΝΤΑΙ ΤΙΣ ΠΡΟΣΤΡΙΒΕΣ

Για μερικούς ανθρώπους η προστριβή είναι κάτι που πρέπει να αποφεύγεται μ' οποιοδήποτε κόστος. Γι' άλλους η προστριβή είναι κάτι που πρέπει να μπαλώνεται με δώρα και προσφορές. Ακόμα γι' άλλους αποτελεί παιχνίδι τακτικής και στρατηγικής, ενώ άλλοι αντιμετωπίζουν τη σύγκρουση άμεσα, πολεμώντας την κατάσταση.

Αλλά και οι οργανισμοί δείχνουν την ίδια ποικιλία αντιδράσεων. Σε μερικούς οι περισσότερες συγκρούσεις αποφεύγονται σχεδόν με κάθε θυσία. Στις συσκέψεις οι συμμετέχοντες δεν επιχειρηματολογούν, μιλούν ευγενικά και στέκονται στα γεγονότα. Ποτέ δεν αναγνωρίζονται βαθιές διαφορές μεταξύ των ομάδων. Σ' άλλους οργανισμούς οι συγκρούσεις μπαλώνονται στα γρήγορα. Κάποιος πάντοτε παρεμβαίνει γι' αποκατάσταση ειρήνης από φόβο μήπως η διαμάχη γίνει πολύ επικίνδυνη ή απειλητική. Ακόμα σ' άλλους οργανισμούς οι διαμάχες γίνονται αντικείμενο συζήτησης, γιατί οι διοικούντες υποθέτουν πως οι συγκρούσεις θα συμβαίνουν κι ότι πρέπει ν' αντιμετωπίζονται ανοιχτά. Οι συσκέψεις μπορούν να είναι βίαιες και μ' έκφραση πολιτικής.

Απαιτούνται τουλάχιστον τρεις συνθήκες για πετυχημένη αποφυγή της σύγκρουσης: 1) ένας υψηλός βαθμός κοινωνικοποίησης των μελών της ομάδας, 2) μια σταθερή, καλά διαρθρωμένη σειρά καθηκόντων και 3) ένα κανονικό, αμετάβλητο περιβάλλον. Με τον όρο κοινωνικοποίηση εννοούμε ότι τα μέλη της ομάδας μοιράζονται πολλούς από τους ίδιους στόχους κι αξίες του οργανισμού. Αν όλοι βασικά συμφωνούμε για το που πρέπει να πάμε κι αν όλοι δείχνουμε μια πλήρη συγκατάθεση στους στόχους του οργανισμού, η πιθανότητα συγκρούσεων είναι χαμηλή, κι η προθυμία να δεχτεί κανείς αποφάσεις αυτών που έχουν εξουσία είναι υψηλή. Όταν τα καθήκοντα είναι σαφή και καλά διαρθρωμένα, μπορούμε να συμφωνήσουμε ίσως εύκολα για το πώς να τα εκτελέσουμε και η δομή μπορεί να σχεδιαστεί για να καλύψει σχεδόν οποιαδήποτε συγκυρία που είναι δυνατόν ν' ανακύψει. Κι αν ο κόσμος μέσα στον οποίο λειτουργεί ο οργανισμός είναι σταθερός και προβλεπτός δε θα εξακολουθήσει η δημιουργία νέων κι ασυνήθιστων προβλημάτων που μπορούν να γεννήσουν συγκρούσεις.

Πρέπει να σημειωθεί πως αυτά είναι σπάνιες καταστάσεις και θα γίνονται σπανιότερες κι έτσι μερικοί οργανισμοί κινούνται προς τη δεύτερη προσέγγιση, δηλαδή να μην αποφεύγουν ή εμποδίζουν, αλλά μάλλον ν' αρνούνται τη σύγκρουση, για να διατηρήσουν ειρήνη και ν' αποφεύγουν τη συναισθηματική ενόχληση.

Ωστόσο, πρόσφατα, η ιδέα του χειρισμού των προστριβών, με αντιμετώπιση και συζήτηση περί αυτών και στην πραγματικότητα με εκμετάλλευσή τους, έχει γίνει κάτι πολύ συνηθισμένο. Ίσως το περισσότερο ευμετάβλητο σύγχρονο περιβάλλον μας, τα περισσότερα πολύπλοκα και μεταβαλλόμενα καθήκοντά μας και οι λιγότερο κοινωνικά εργαζόμενοι συμβάλλουν σ' αυτή την αλλαγή. Κι αν η εκτίμησή μας περί της κατεύθυνσης της αλλαγής είναι σωστή, δε θα πρέπει να αποτελεί έκπληξη που τα εργαλεία ή μέσα που χρησιμοποιούν οι διοικούντες όταν αντιμετωπίζουν διαμάχες γίνονται διαφορετικά από εκείνα που χρησιμοποιούσαν στο παρελθόν.

5.6 ΤΕΧΝΙΚΕΣ ΑΝΤΙΜΕΤΩΠΙΣΗΣ ΤΩΝ ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΩΝ

Για τη μείωση των συγκρούσεων που αναπόφευκτα συμβαίνουν γύρω τους, οι διοικούντες χρειάζονται τρόπους ή τεχνικές, μερικές από τις οποίες είναι πολύ παλιές, ενώ άλλες μόλις τώρα αναπτύσσονται για να ταιριάζουν με τις νέες θεωρίες περί των προστριβών και του χειρισμού τους. Οι σπουδαιότερες είναι:

A) Εξουσία. Είναι η πιο παλιά αλλά και η πιο αδύνατη σήμερα μέθοδος, σύμφωνα με την οποία διατάσσουμε τους υφιστάμενους να σταματήσουν οι διαμάχες τους λαμβάνοντας υπόψη τα γεγονότα και κρατώντας την προσωπικότητά τους έξω απ' αυτές. Είναι φανερό, πως η εξουσία παρέχει έναν τρόπο για λήψη αποφάσεων, ιδιαίτερα όταν οι συγκρουόμενοι υφιστάμενοι δεν μπορούν να φτάσουν σε συμφωνία. Μ' αυτή την έννοια, η εξουσία είναι χρήσιμη.

Αλλά όταν χρησιμοποιούμε την εξουσία μ' αυτόν τον τρόπο, πρέπει να έχουμε αρκετή απ' αυτή και να τη χειριζόμαστε μ' επιδεξιότητα, μήπως απορριφθεί από τα αντιμαχόμενα μέρη ή μήπως δημιουργήσουμε μια ομάδα κερδισμένη και μια χαμένη κι απογοητευμένη, οπότε σαν φρόνιμοι μάνατζερ πρέπει να προβλέψουμε το πρόβλημα και να αφήσουμε τους χαμένους με τη βεβαιότητα ότι δεν πληγώθηκαν τόσο άσχημα, αφού θα έχουν άλλη ευνοϊκότερη ευκαιρία στο μέλλον. Πέρα από αυτά, η εξουσία γίνεται μια πιο αδύνατη τεχνική, γιατί σήμερα οι άνθρωποι είναι λιγότεροι πρόθυμοι να δεχτούν αποφάσεις εκ των άνω.

B) Πολιτικές τεχνικές: Διαπραγματεύσεις, Συμβιβασμός, Υποσχέσεις. Μερικοί οργανισμοί χειρίζονται τη σύγκρουση πολιτικά με απευθείας διαπραγμάτευση και συμφωνία ή μ' αλλαγές της διαδικασίας διαπραγμάτευσης. Σε τέτοιους οργανισμούς, οι συγκρούσεις σπάνια αφήνονται να φτάσουν σε μια σαφή κατάσταση του κερδίζω-χάνω, δίνοντας στον καθένα την ευκαιρία να αισθάνεται πως έχει κερδίσει. Η διοίκηση μπορεί να συμβιβαστεί υιοθετώντας

ένα μικρό μέρος από κάθε πρόταση της ομάδας, μια λύση που, κατά σύμπτωση, χρησιμοποιείται κατά μεγάλο μέρος στην πολιτική του κράτους. Ίσως, να οικτίρουμε τις τέτοιες διαπραγματεύσεις και συμβιβασμούς, πλην όμως έτσι γίνεται δυνατό στις διαφορετικές ομάδες να συμβιώνουν. Δηλαδή με τις πολιτικές αυτές μεθόδους δεν επιδιώκονται άριστες λύσεις, αλλά ικανοποιητικές λύσεις για τα ενδιαφερόμενα μέρη. Και το καλό είναι πως αυτές οι λύσεις αναγνωρίζουν τόσο την ύπαρξη της διαμάχης όσο και την ανάγκη να εξακολουθήσουν τα αντιμαχόμενα μέρη να εργάζονται μέσα στο πλατύ σύστημα της οργάνωσης. Αποτελούν ένα άλλο είδος κοινωνικής κόλλας, έναν τρόπο να στέκονται τα πράγματα μαζί, έστω και με λύσεις που δεν είναι τέλειες. Είναι παλιές τεχνικές που συνεχίζουν να επιτρέπουν στους οργανισμούς και τις κοινωνίες να διαταράσσονται χωρίς εμφύλιο πόλεμο. Γι' αυτό, παραμένουν εξαιρετικά χρήσιμες στους σύγχρονους οργανισμούς και στα σύγχρονα περιβάλλοντα.

Με την πάροδο των ετών έχουμε βρει τρόπους διαμόρφωσης μερικών από τα πολιτικά μέσα για διευθέτηση των προστριβών, όπως νομικοί κώδικες, κανονισμοί της επιχείρησης, κανόνες τάξης, όλα τεχνάσματα που υπηρετούν στο να κρατήσουν τον οργανισμό ακέραιο παρά να εγγυηθούν άριστες λύσεις. Και μολονότι αυτές οι μέθοδοι είναι συχνά αναγκαίες, δεν αποτελούν ιδεώδη εργαλεία για διευθέτηση των προστριβών, εξαιτίας της ανικανότητάς μας να πετύχουμε μια πλήρη κι ομόφωνη συμφωνία πάνω στην καλύτερη απ' όλες τις δυνατές λύσεις.

Γ) Στόχοι υπεράνω όλων. Οι έξυπνοι διοικούντες γνωρίζουν πως ένας στόχος υπεράνω όλων, δηλαδή ένας στόχος που έχει σπουδαιότητα για όλα τα μέρη, μπορεί συχνά να συντελέσει στη συνεργασία των ομάδων. Κάτι τέτοιο όμως, είναι δύσκολο στους οργανισμούς και μάλιστα τους μεγάλους, δηλαδή να προσδιορίσουν θετικούς στόχους που να ενδιαφέρουν όλους.

Δ) Αντιπαράθεση. Μια σπουδαία τεχνική για αντιμετώπιση των συγκρούσεων μέσα στους οργανισμούς είναι η απλή αντιπαράθεση. Δηλαδή ένας τρίτος

φέρνει στο ίδιο τραπέζι τα αντιμαχόμενα άτομα και τα ενθαρρύνει να μιλήσουν για το τι αισθάνονται ο ένας για τον άλλο και να φτάσουν τελικά είτε σε κάποια απόφαση ή τουλάχιστον σε κάποιο συμβιβασμό των ενδιαφερόντων τους. Ωστόσο, οι διοικούντες δε χρησιμοποιούν πολύ συχνά αυτή την τεχνική, αλλά προτιμούν είτε να αρνούνται την προστριβή, υποκρινόμενοι πως δεν υπάρχει, ή καλούν τα αντιμαχόμενα μέρη, τα επιπλήττουν, τους λένε πως αυτό είναι βλακείες και ύστερα τα εγκαταλείπουν. Συνήθως, το αποτέλεσμα των τέτοιων προσπαθειών είναι απλούστατα η απόθεση της διαμάχης κάτω από την επιφάνεια κι έτσι που ποτέ δε φαίνεται για να προκαλέσει άλλη επίπληξη.

Από τα' άλλο μέρος, όμως, η αντιπαράθεση μολονότι μπορεί να οδηγήσει σε αγάπη, συχνά συντελεί σε κατανόηση και λογική διευθέτηση. Και πιο συχνά κατεβάζει αρκετά το επίπεδο των εντάσεων. Αλλά η αντιπαραβολή δεν είναι εγγύηση για άριστη λύση περισσότερο από την τεχνική της διαπραγμάτευσης. Συχνά όμως θα ωθήσει σε μια ανοιχτή συζήτηση όλων των απόψεων του προβλήματος παρά οποιαδήποτε άλλη μέθοδος. Γενικά, φαίνεται προτιμότερο για το μάνατζερ να αντιμετωπίζει τις εσωτερικές προστριβές παρά να τις αγνοεί, προσέχοντας να θεωρείται σαν ένα αναμενόμενο, πραγματικά χρήσιμο, μέρος της οργανωτικής ζωής κι όχι σαν κάτι που πρέπει να προκαλεί φόβο. Πραγματικά τούτο σημαίνει πως τα' αντιμαχόμενα μέρη μένουν μαζί κι όχι χωριστά, πως τα προβλήματα συζητούνται και δεν αποφεύγονται κι ότι οι διαφωνίες εκφράζονται και δεν συμπίεζονται.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6

ΣΧΕΣΕΙΣ ΕΞΟΥΣΙΑΣ – ΟΡΓΑΝΟΓΡΑΜΜΑ

6.1 ΓΡΑΜΜΙΚΗ ΚΑΙ ΕΠΙΤΕΛΙΚΗ ΕΞΟΥΣΙΑ

Η εξουσία που ασκείται κατά τη διεξαγωγή του διοικητικού έργου μπορεί να εμφανίζεται υπό δύο μορφές: είτε υπό τη μορφή της γραμμικής, είτε υπό τη μορφή επιτελικής εξουσίας. Ως κριτήριο διάκρισης των δυο αυτών μορφών εξουσίας χρησιμοποιείται κατά πρώτο λόγο το περιεχόμενο της σχέσης που συνδέει τον προϊστάμενο (ως φορέα της εξουσίας) με τον υφιστάμενό του. Κατά μια δεύτερη εκδοχή, για το χαρακτηρισμό της εξουσίας που ασκεί ένα στέλεχος ως γραμμικής ή ως επιτελικής, χρησιμοποιούμε ως κριτήριο τη φύση των δραστηριοτήτων τις οποίες αυτό εποπτεύει και κυρίως τον τρόπο κατά τον οποίο οι δραστηριότητες αυτές συμβάλλουν στην πραγματοποίηση των στόχων του οργανισμού.

Γραμμική εξουσία ασκεί ένα στέλεχος όταν η σχέση που το συνδέει με τους υφιστάμενους του είναι σχέση διαταγής. Ο προϊστάμενος στην περίπτωση αυτή, με την έκδοση των απαραίτητων εντολών, κατευθύνει την εργασία του υφιστάμενου ο οποίος έχει αντίστοιχη υποχρέωση συμμόρφωσης προς τις εντολές και τις κατευθύνσεις.

Η γραμμική εξουσία έχει ως αφετηρία την κορυφή της διοικητικής ιεραρχίας και ακολουθώντας κάθετη κατεύθυνση καταλήγει στο κατώτατο κλιμάκιο. Κάθε θέση προϊστάμενου, αποτελεί έναν από τους συνδετικούς κρίκους μιας συνεχούς αλυσίδας αλληλοδιάδοχων σχέσεων εντολής, η οποία είναι γνωστή ως αλυσίδα της εντολής. Κάθε προϊστάμενος δικαιούται να κατευθύνει και να ελέγχει τις δραστηριότητες των υφιστάμενων του και

ταυτόχρονα υπόκειται και ο ίδιος στην επίβλεψη και τον έλεγχο (είναι δηλαδή υποχρεωμένος να εφαρμόζει τις εντολές) του δικού του προϊσταμένου.

Η επιτελική εξουσία έχει συμβουλευτικό χαρακτήρα. Ο κάτοχος επιτελικής εξουσίας έχει ως αποστολή την παροχή συμβουλών και την υποβολή προτάσεων, προς τα στελέχη που ασκούν γραμμική εξουσία, επί θεμάτων που σχετίζονται με την ειδικότητά του.

6.2 ΓΡΑΜΜΙΚΑ ΚΑΙ ΕΠΙΤΕΛΙΚΑ ΣΤΕΛΕΧΗ

Ο κάτοχος γραμμικής εξουσίας ονομάζεται στέλεχος γραμμής και έχει δικαίωμα να λαμβάνει αποφάσεις, να δίνει εντολές και να κατευθύνει τη δραστηριότητα των υφισταμένων του. Τα γραμμικά στελέχη συμβάλλουν άμεσα στην πραγματοποίηση των στόχων του οργανισμού. Τα επιτελικά στελέχη δεν έχουν προορισμό τη λήψη αποφάσεων και την έκδοση διαταγών αλλά τη συνεισφορά των γνώσεων τους για τη διευκόλυνση του έργου των γραμμικών στελεχών. Η συμβολή τους στην πραγματοποίηση των στόχων είναι έμμεση. Είναι κατά κανόνα άτομα με υψηλού βαθμού ακαδημαϊκή κατάρτιση που κατέχουν σε βάθος διάφορα ειδικά θέματα που σχετίζονται με τη λειτουργία του οργανισμού, με τα οποία δεν μπορούν να ασχολούνται τα στελέχη γραμμής, είτε διότι τα αγνοούν είτε δεν διαθέτουν τον απαραίτητο χρόνο. Ανάλογα με τον κλάδο οικονομικής δραστηριότητας στον οποίο ανήκει μια επιχείρηση και ανάλογα με το μέγεθος της, μπορεί να απασχολεί επιτελικά στελέχη ειδικευμένα σε ευρύτατο φάσμα γνωστικών αντικειμένων όπως νομικούς, βιολόγους, φοροτεχνικούς, χημικούς, σχεδιαστές, οργανωτικούς συμβούλους, οικονομολόγους κ.α. Έργο του επιτελικού στελέχους είναι η μελέτη των προβλημάτων της ειδικότητάς του, η επεξεργασία των δυνατών λύσεων και η υποβολή των λύσεων αυτών υπό τη μορφή προτάσεων ή συμβουλών προς τα

γραμματικά στελέχη. Ο επιτελικός δεν είναι αρμόδιος να επιβάλλει την εφαρμογή της λύσης στην οποία καταλήγει και την οποία προτείνει. Το δικαίωμα αυτό ανήκει στο γραμμικό στέλεχος προς το οποίο υποβάλλεται η πρόταση και το οποίο, ανάλογα με τις περιστάσεις, μπορεί είτε να την αποδεχθεί και να διατάξει την υλοποίησή της, είτε να την απορρίψει. Επί περισσότερων προτεινόμενων λύσεων σε ένα συγκεκριμένο θέμα, το γραμμικό στέλεχος έχει την ευχέρεια επιλογής κατά την κρίση του, ή της απόρριψης όλων των λύσεων. Ας υποθέσουμε ότι π.χ. τίθεται θέμα εξεύρεσης χρηματικών κεφαλαίων, καθήκον του ειδικού οικονομολόγου είναι να διερευνήσει αν υπάρχουν δυνατότητες δανεισμού ή αύξησης του μετοχικού κεφαλαίου και να επισημάνει, εφαρμόζοντας τις ειδικές οικονομικές γνώσεις που αυτός κατέχει, τα πλεονεκτήματα και τα μειονεκτήματα κάθε μιας από τις λύσεις αυτές και να υποβάλει εμπειριστατωμένη έκθεση. Η επιλογή και η λήψη σχετικής απόφασης για την εφαρμογή της μιας ή της άλλης λύσης, είναι έργο του αρμόδιου γραμμικού οργάνου.

Από τα παραπάνω γίνεται φανερό ότι διοικητικό έργο αφήνετε ουσιαστικά στα χέρια των γραμμικών στελεχών. Ο ρόλος των επιτελικών στελεχών έχει βοηθητικό χαρακτήρα και αποβλέπει στην επικούρηση των γραμμικών στελεχών για την αποτελεσματική άσκηση των καθηκόντων τους. Αυτό βεβαίως δεν σημαίνει ότι οι υπηρεσίες των επιτελικών στελεχών είναι μειωμένης σημασίας για την επιτυχία των επιχειρηματικών στόχων. Αντίθετα, στους σύγχρονους μεγάλους οργανισμούς, δεν είναι δυνατό να γίνεται λόγος για βελτίωση μεθόδων, για εισαγωγή καινοτομιών και για ανάπτυξη, χωρίς τη συμβολή εξειδικευμένων επιτελικών γνώσεων.

6.3 ΟΡΓΑΝΟΓΡΑΜΜΑΤΑ

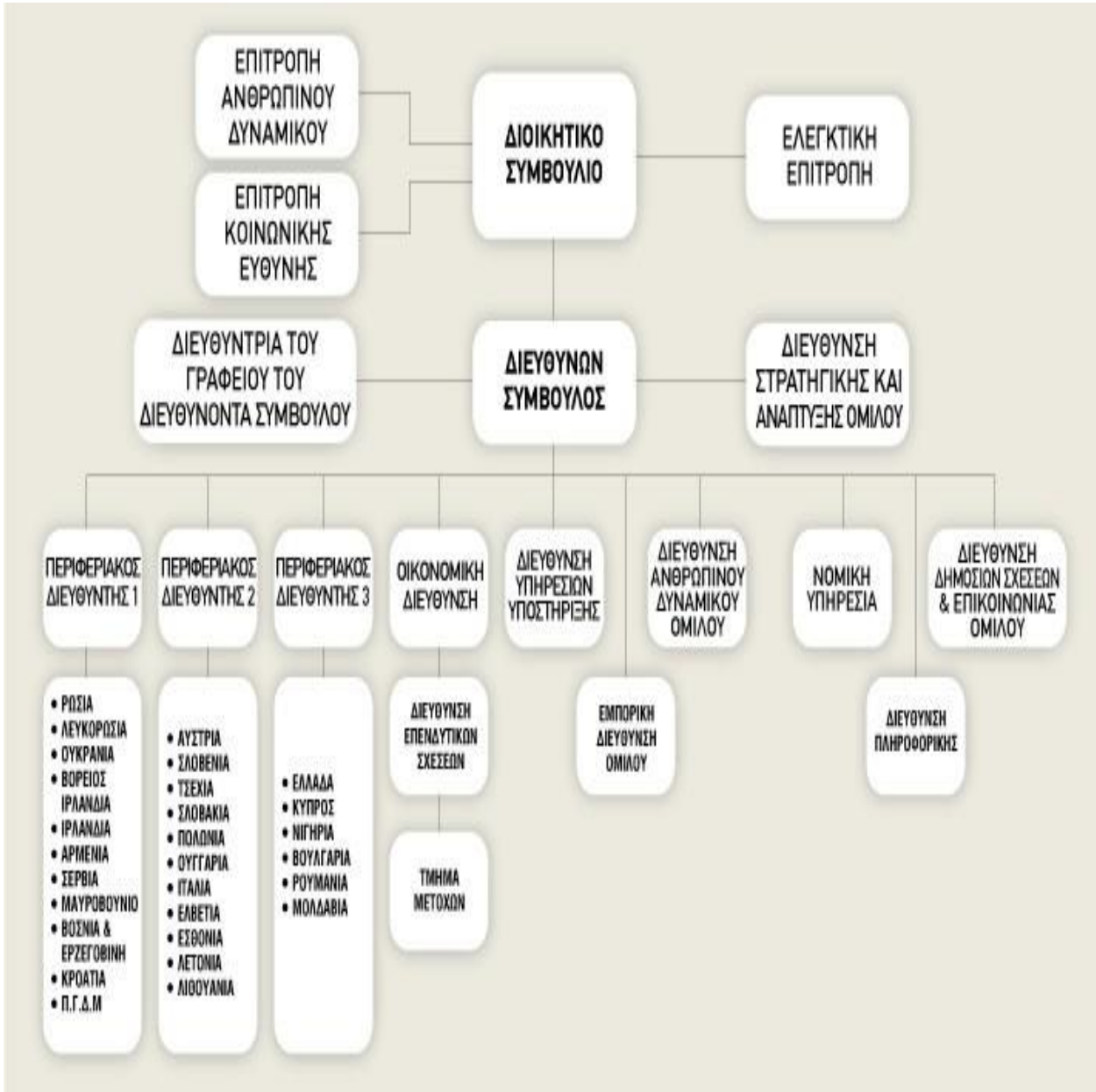
Η τυπική οργάνωση αποτυπώνεται επίσης και μέσω των οργανογραμμμάτων.

Οργανόγραμμα είναι η σχηματική απεικόνιση της οργανωτικής διάρθρωσης ενός επιχειρηματικού ή άλλου οργανισμού ή μιας κρατικής ή οποιασδήποτε άλλης υπηρεσίας. Κάθε οργανωτική μονάδα (τμήμα, διεύθυνση) απεικονίζεται στο οργανόγραμμα με ένα σχήμα (όπως είναι το ορθογώνιο παραλληλόγραμμο, ο κύκλος κ.τ.λ.). Τα σχήματα συνδέονται με ευθείες γραμμές οι οποίες παριστάνουν τις σχέσεις που συνδέουν τα διάφορα τμήματα.

Το οργανόγραμμα έχει δύο διαστάσεις, την κάθετη και την οριζόντια. Η κάθετη διάσταση αντιπροσωπεύει την ιεραρχική διαβάθμιση της εξουσίας και δείχνει: ποιος είναι ο προϊστάμενος τίνος. Η οριζόντια διάσταση απεικονίζει την κατανομή των έργων.

Όταν η οργανωτική διάρθρωση είναι πολύπλοκη, με μεγάλο πλήθος οργανωτικών μονάδων, οι επιχειρήσεις εκτός από το γενικό-περιληπτικό οργανόγραμμα το οποίο καλύπτει ολόκληρη την οργανωτική δομή και απεικονίζει μόνο τις βασικές οργανωτικές μονάδες, συντάσσουν και τα επί μέρους ή ειδικά οργανογράμματα τα οποία απεικονίζουν ορισμένες μόνο από τις μονάδες του γενικού οργανογράμματος και τις υπομονάδες στις οποίες αυτές αναλύονται.

ΟΡΓΑΝΟΓΡΑΜΜΑ ΤΗΣ ΕΤΑΙΡΕΙΑΣ COCA-COLA HELLAS



6.4 Η ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΣ

Με τον όρο κουλτούρα εννοούμε : τις ιδεολογίες, τις δοξασίες, τα πιστεύω, τις αξίες που υπάρχουν στην επιχείρηση. Αυτά αποτελούν προμηνύματα για τους τρόπους που θα εργαστούν οι άνθρωποι στη συγκεκριμένη επιχείρηση.

Η λέξη κουλτούρα χρησιμοποιείται ακόμη για να περιγράψει ένα ιδιαίτερο χαρακτηριστικό ενός λαού, περιγράφει επίσης το είδος των αισθημάτων που υπάρχουν σε μια επιχείρηση για να εκφράσουμε αν είναι φιλικό ή εχθρικό περιβάλλον. Οι εργαζόμενοι σε μια επιχείρηση που διαισθάνονται ότι η κουλτούρα της είναι εχθρική προς αυτούς είναι απίθανο να υποκινηθούν και να αποδώσουν θετικά.

Η κουλτούρα μιας επιχειρήσεως, με τις αξίες που εκφράζει, προσκαλεί θετικά ή αρνητικά συναισθήματα όχι μόνο στο προσωπικό της, αλλά γενικά και στους ανθρώπους που επικοινωνούν με αυτή και βέβαια με τους ανθρώπους της, κάθε βαθμού και ιδιότητας.

Η κουλτούρα της επιχειρήσεως φαίνεται και από τις ακόλουθες περιπτώσεις.

1. Από τους συνδυασμούς υπακοής και πρωτοβουλιών που δείχνει το προσωπικό.
2. Από τον τρόπο που ανταποκρίνεται το προσωπικό της επιχειρήσεως στο τυπικό ωράριο εργασίας και στον τρόπο που πραγματοποιεί την εργασία που έχει αναλάβει.
3. Από τον τρόπο που πραγματοποιείται ο έλεγχος της επιχειρήσεως και από τον τρόπο που λαμβάνουν αποφάσεις οι αρμόδιοι.

Εκτός από τις προηγούμενες περιπτώσεις παρουσίας της κουλτούρας της επιχειρήσεως, υπάρχουν και άλλες ευκαιρίες να εκδηλωθεί αυτή συνολικά π.χ. στην εμφάνιση των κτιρίων των καταστημάτων, εργοστασίων ή γραφείων.

Βέβαια η απλή εμφάνιση δεν είναι και το αποδεικτικό για τη σωστή ή όχι κουλτούρα της επιχειρήσεως.

Μια επιχείρηση είναι πιθανόν να έχει περισσότερες από μια κουλτούρα, κυρίως όταν είναι μεγάλη και έχει πολλές διευθύνσεις και πολλά τμήματα ή αν η επιχείρηση είναι πολυεθνική.

Παράμετροι για την ταξινόμηση κουλτούρας των επιχειρήσεων

Υπάρχουν τέσσερις παράμετροι για την ταξινόμηση της κουλτούρας κάθε επιχειρήσεως.

- 1) Η κουλτούρα δυνάμεως και επιρροής
- 2) Η κουλτούρα με βάση τους ρόλους των ατόμων
- 3) Η κουλτούρα με βάση τα έργα που έχουν τα άτομα
- 4) Η κουλτούρα των εργαζομένων ατόμων

6.5 Η ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ

Παρ' όλο ότι αναγνωρίζεται από πολλούς ότι οι άνθρωποι είναι η βασική παραγωγική δύναμη και των επιχειρήσεων είναι δύσκολο να διαρκέσει επί πολύ και για όλη την επιχείρηση η κουλτούρα των εργαζομένων. Υπάρχουν όμως επαγγελματίες που οργανώνουν την επαγγελματική ζωή τους με βάση την κουλτούρα τους και αυτή των συνεργατών τους.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7

7.1 ΕΡΕΥΝΑ

Θέτοντας σε εφαρμογή το πρακτικό κομμάτι της εργασίας μας επισκεφθήκαμε δύο επιχειρήσεις οι οποίες δραστηριοποιούνται στον κλάδο της ναυτιλίας και θέσαμε στους αρμόδιους ένα ερωτηματολόγιο που προσαρμόσαμε για τις ανάγκες της έρευνας μας, οι εταιρείες είναι οι εξής:

Η Lloyd's Register, Βρετανική πολυεθνική εταιρεία που το ελληνικό της παράρτημα εδρεύει στον Πειραιά και η κύρια δραστηριότητα της είναι η κατάταξη, επιθεώρηση και πιστοποίηση ασφάλειας για εμπορικά πλοία, λειτουργούν δηλαδή ως νηογνώμονες. Μιλήσαμε με τον assistant manager του τμήματος marine.

Η εταιρεία Chandris, ελληνική εφοπλιστική εταιρεία με έδρα τον Πειραιά, η οποία διαθέτει εμπορικά πλοία και τάνκερ μεταφοράς καυσίμων. Μιλήσαμε με το manager του τμήματος marketing.

Στόχος της έρευνας μας είναι να ελέγξουμε αν οι άτυπες ομάδες μπορεί να επιδρούν θετικά, αρνητικά ή και τα δύο στη λειτουργία της επιχείρησης, τη σχέση μεταξύ διαφορετικών άτυπων ομάδων και αν τελικά είναι στο χέρι της διοίκησης της επιχείρησης να δημιουργεί τις προϋποθέσεις ώστε οι άτυπες ομάδες να λειτουργούν ευνοϊκά ως προς τους στόχους που η ίδια η επιχείρηση έχει θέσει.

7.2 ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ

1. Ποιο είναι το οργανόγραμμα της επιχείρησής σας;
2. Υπάρχει δράση και λειτουργία άτυπων ομάδων στην επιχείρησή σας;
3. Πιστεύεται πως συγκεκριμένες ανθρώπινες ανάγκες οδηγούν στη δημιουργία ομάδας στην εργασία;
4. Ποιες είναι οι επιπτώσεις από τη δημιουργία άτυπων ομάδων στη λειτουργία της επιχείρησής;
5. Ποιος είναι ο ρόλος του ηγέτη στην ομάδα και ποιος του μάντζερ;
6. Ποια είναι τα πλεονεκτήματα μιας ομαδικής συνεργασίας; Κατά πόσο οι τυπικές και άτυπες ομάδες μπορούν να λειτουργήσουν ως μία ομάδα;
7. Υπάρχει περίπτωση στην επιχείρησή που εργάζεστε οι στόχοι που υπάρχουν σε κάθε άτυπη ομάδα να έρχονται σε σύγκρουση με τους στόχους των άλλων άτυπων ομάδων της επιχείρησής;
8. Υπάρχει σύγκρουση, συνεργασία ή ανταγωνισμός μεταξύ δύο ή περισσότερων ομάδων στο δικό σας εργασιακό χώρο;

9. Οι σκοποί που έχουν οι άτυπες ομάδες συμβαδίζουν με τους γενικότερους σκοπούς της διοίκησης της επιχείρησης;

10. Μπορεί μια άτυπη ομάδα να καταλύσει τους τυπικούς τρόπους επικοινωνίας στην επιχείρηση; Πόσο επιζήμιο ή ευεργετικό μπορεί να είναι κάτι τέτοιο;

Lloyd's Register

νηογνώμονες

**ASSISTANT MANAGER
ΤΟΥ ΤΜΗΜΑΤΟΣ MARINE**

1. Η επιχείρηση μας απαρτίζεται από τα τμήματα: operating, marketing, marine, processing – administration, management, human resources, πληροφοριακών συστημάτων, πωλήσεων και credit control. Η παρουσία τόσων τμημάτων είναι επιβεβλημένη για μια εταιρεία με ορθολογικό τρόπο λειτουργίας.

2. Αν θεωρήσουμε ότι τυπικές ομάδες αποτελούν τα ίδια τα τμήματα της εταιρείας μας, υπάρχει δράση άτυπων ομάδων στην επιχείρηση μας και αυτή εκφράζεται και διατμηματικά και ενδοτμηματικά. Δηλαδή υπάρχουν άτυπες ομάδες που δραστηριοποιούνται ξεχωριστά σε κάθε τμήμα και ομάδες που αποτελούνται από εργαζόμενους ή στελέχη από διάφορα τμήματα.

3. Σίγουρα ισχύει κάτι τέτοιο, είναι οι ανθρώπινες ανάγκες που συντελούν στη δημιουργία άτυπων ομάδων όπως οι προσωπικές επιδιώξεις και η προσπάθεια ανέλιξης βαθμίδας στην επιχείρηση, το αίσθημα ασφάλειας που νιώθει κάποιος όταν βρίσκεται σε μια τέτοιου είδους ομάδα. Επίσης με αυτή την ομαδοποίηση υπάρχει η επιδίωξη δημιουργίας πολιτικής στην εταιρεία, και στις περισσότερες των περιπτώσεων οι ομάδες δημιουργούνται με βάση την κοινή κουλτούρα, τις πεποιθήσεις και τις κοινές απόψεις. Τέλος η ανάγκη κοινωνικοποίησης οδηγεί πολλές φορές στη δημιουργία ομάδων.

4. Οι επιπτώσεις από τη δράση άτυπων ομάδων στην εταιρεία μας θα μπορούσαν να θεωρηθούν και θετικές και αρνητικές. Θετικές γιατί συμβάλουν στη διαμόρφωση καλής κουλτούρας και καλού κλίματος μεταξύ των εργαζομένων, δημιουργούν αίσθηση ασφάλειας και κατά συνέπεια προωθούνται με καλύτερο τρόπο οι επιδιώξεις της εταιρείας, επίσης πολλές φορές βοηθάνε στην τεχνολογική εξέλιξη και πρόοδο κυρίως από ανθρώπους που εμπλέκονται με το αντικείμενο. Τέλος συμβάλλουν στην κυκλοφορία ιδεών στο εσωτερικό της επιχείρησης. Βέβαια έχουν παρατηρηθεί και

αρνητικές επιπτώσεις όπως η αρνητική παραγωγικότητα, το φρενάρισμα αλλαγών που προωθούσε η διοίκηση της εταιρείας και η αφιέρωση παραγωγικού χρόνου όχι για τα συμφέροντα της επιχείρησης αλλά προς όφελος της εκάστοτε ομάδας.

5. Ο ηγέτης είναι αυτός που ακούγοντας τις αποφάσεις του manager, παίρνει τις τελικές αποφάσεις. Δηλαδή αν πχ προταθεί από τον manager ένα νέο πρόγραμμα Η/Υ που οι εργαζόμενοι δεν είναι εξοικειωμένοι ο ηγέτης ουσιαστικά θα σαμποτάρει την εφαρμογή του από τους εργαζόμενους.

6. Το ιδανικό θα ήταν τυπικές και άτυπες ομάδες να λειτουργήσουν ως μια ομάδα, έτσι αυξάνεται η παραγωγικότητα, τα παράπονα και οι προτάσεις των εργαζομένων θα πρέπει να λαμβάνονται σοβαρά υπ' όψη της Διοίκησης γεγονός το οποίο θα προσφέρει αναγνωρισιμότητα σε όποιον εργαζόμενο υιοθετηθούν οι προτάσεις του, επίσης είναι σημαντικό στην επιχείρηση να υπάρχει το υπόβαθρο ότι ο καθένας χωράει σ' αυτόν τον κοινωνικό κύκλο.

7. Είναι πολύ συχνό φαινόμενο οι συγκρούσεις μεταξύ των ομάδων, γιατί η κάθε άτυπη ομάδα θέλει να αυξήσει την επιρροή της στην εταιρεία και να πιέσει στη λήψη αποφάσεων ευνοϊκών για αυτή.

8. Κατά καιρούς έχουν εμφανιστεί και η σύγκρουση και η συνεργασία και ο ανταγωνισμός μεταξύ ομάδων και είναι λογικό γιατί μια ομάδα συγκρούεται με όποιον μπαίνει εμπόδιο στα σχέδια της, μπορεί όμως να κάνει τακτικές συνεργασίες με άλλες ομάδες στοχεύοντας στην ανέλιξη και σίγουρα θα βρίσκεται σε μια διαρκή κατάσταση ανταγωνισμού για το ποια ομάδα θα κυριαρχήσει.

9. Πραγματικά είναι πολύ σημαντικό οι στόχοι των άτυπων ομάδων να ταυτίζονται με τους στόχους μιας επιχείρησης, για να γίνει αυτό η επιχείρηση θα πρέπει να διατηρεί ουσιαστικά όλους όσους εργάζονται σ'

αυτή πλήρως ικανοποιημένους, να έχει δημιουργήσει ένα υπόβαθρο ότι η άποψη του κάθε εργαζόμενου πραγματικά παίζει ρόλο για την εταιρεία.

10. Σε κάποιες περιπτώσεις οι άτυπες ομάδες μπορούν να καταλύσουν τον τυπικό τρόπο επικοινωνίας εφόσον είναι πιο ισχυρές από τις τυπικές ομάδες. Κάτι τέτοιο θα μπορούσε να είναι ευεργετικό ανά περιπτώσεις αν πχ κάποιο αλλοδαπό στέλεχος λάβει μια απόφαση που δεν μπορεί να εφαρμοστεί στη χώρα μας, (λόγω της υπάρχουσας ηθικής, ή οικονομικών νόμων κλπ) οι άτυπες ομάδες θα λειτουργήσουν θετικά ώστε η απόφαση να προσαρμοστεί στα δεδομένα της χώρας. Βέβαια τις περισσότερες φορές είναι εξαιρετικά επιζήμιο αφού σταματούν να υπηρετούνται οι στόχοι της εταιρείας.

Chandris Inc.

εφοπλιστική

MARKETING MANAGER

1. Στην εταιρεία μας υπάρχουν τα τμήματα Πωλήσεων, marketing, administration, management, finance, λογιστήριο, πληροφορικής.

2. Σαφώς και υπάρχει δράση και λειτουργία άτυπων ομάδων στην εταιρεία μας, έτσι και αλλιώς είναι δύσκολο να αποφύγεις κάτι τέτοιο, και μάλιστα σ' αυτές συμμετέχουν τόσο εργαζόμενοι όσο και στελέχη.

3. Σίγουρα κυρίως οι προσωπικές φιλοδοξίες είναι αυτές που συντελούν στη δημιουργία άτυπων ομάδων. Υπάρχουν βέβαια και δευτερεύουσες ανάγκες όπως η κοινωνικοποίηση, οι κοινές εμπειρίες και τα κοινά ενδιαφέροντα που ενοποιούν στελέχη και εργαζόμενους σε ομάδες.

4. Όλα κατά τη γνώμη μου ξεκινάνε από τις αποφάσεις της διοίκησης, αν η διοίκηση της εταιρείας έχει καταφέρει να δημιουργήσει ένα έδαφος που πραγματικά κάθε εργαζόμενος στην εταιρεία είναι σημαντικός και υπολογίσιμος τότε οι άτυπες ομάδες επιδρούν κυρίως με θετικό τρόπο στη λειτουργία της επιχείρησης. Σε αντίθετη περίπτωση οι ομάδες προσπαθούν να παίξουν ρόλο ανταγωνιστικό προς τις αποφάσεις και τους στόχους της εταιρείας.

5. Ο ηγέτης μπορεί και επηρεάζει το κομμάτι των εργαζομένων που ανήκουν στην ομάδα του, κατά συνέπεια έρχεται σε κόντρα με τις επιλογές της διοίκησης που ζημιώνουν τους στόχους της ομάδας του πολλές φορές τα καταφέρνει γιατί έχει ευρύτερη αποδοχή, έτσι οι αποφάσεις της διοίκησης πρέπει να συμπεριλαμβάνουν την ενδεχόμενη αντίδραση του ηγέτη ή της ομάδας του.

6. Οι τυπικές και άτυπες ομάδες μπορούν να γίνουν μία όταν οι στόχοι τους συγκλίνουν, βέβαια έτσι απλά ενοποιούνται σε μία μεγαλύτερη ομάδα και δεν είναι απαραίτητο ότι ευθυγραμμίζονται με τους στόχους της επιχείρησης. Βέβαια η ομαδική εργασία ως γενικός όρος έχει πολύ περισσότερα πλεονεκτήματα από την προσωπική εργασία, έχει διαφορά

όμως όταν η ομαδική εργασία δεν γίνεται προς όφελος των στόχων της επιχείρησης αλλά για το συμφέρον της ίδιας της ομάδας.

7. Οι διάφορες άτυπες ομάδες που δραστηριοποιούνται στην επιχείρηση έρχονται σε σύγκρουση μεταξύ τους κυρίως όταν έχουν κοινούς στόχους και δημιουργούν στην επιχείρηση πρόβλημα χαμηλής παραγωγικότητας αφού σπαταλούν πολύ παραγωγικό χρόνο ασχολούμενοι με τις ομάδες τους.

8. Οι συγκρούσεις, οι συνεργασίες και οι ανταγωνισμοί είναι συνήθη φαινόμενα στις μεγάλες επιχειρήσεις και συνήθως διαπλέκονται μεταξύ τους και συνυπάρχουν και τα τρία, όπως ακριβώς διαπλέκονται και οι ίδιοι οι εργαζόμενοι οι οποίοι τις περισσότερες φορές δραστηριοποιούνται σε παραπάνω από μία ομάδες.

9. Για να συμβαδίζουν οι σκοποί της διοίκησης με τους σκοπούς των ομάδων θα πρέπει η διοίκηση να δίνει μεγάλο βάρος στην άποψη του κάθε εργαζόμενου και στελέχους ώστε να είναι όλοι τόσο ικανοποιημένοι που δεν θα έρχονται σε σύγκρουση με τα συμφέροντα της επιχείρησης.

10. Στις περισσότερες από αυτές τις περιπτώσεις το αποτέλεσμα για την επιχείρηση είναι εξαιρετικά ζημιογόνο, αφού υπάρχει περίπτωση να καταργηθεί ακόμα και ο κώδικας δεοντολογίας της εταιρείας.

7.3 ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ – ΕΠΙΛΟΓΟΣ

Ο άνθρωπος είναι ένα πολυδιάστατο όν, που ενδιαφέρετε για τον εαυτό του, γι' αυτό και έχει συναίσθηση των εισροών που δέχεται από εξωτερικούς παράγοντες. Ο εργαζόμενος φέρνει μαζί του στο περιβάλλον της εργασίας του, ένα πολυδιάστατο όν που υποκινείται μόνο μερικά από την ανάγκη να δουλέψει. Αυτό που δεν μπορεί να κάνει είναι να αφήσει πίσω τις επιρροές, τις φιλοδοξίες και την επιθυμία να ικανοποιήσει φυσιολογικές απαιτήσεις που καμιά εταιρεία δεν μπορεί να καλύψει.

Γι' αυτό και δημιουργεί τις άτυπες ομάδες μέσα στην επιχείρηση και συμμετέχει σε αυτές. Τα διοικητικά στελέχη που σκέπτονται και ενεργούν σαν να έχουνε προσλάβει μόνο το τμήμα του «ανθρώπου που εργάζεται» είναι καταδικασμένοι σε αποτυχία. Το βασικό καθήκον των διοικητικών στελεχών είναι να δημιουργήσει ένα περιβάλλον κατάλληλο για την αποτελεσματική απόδοση των υφισταμένων του και αυτό φυσικά δεν μπορεί να γίνει αν δε δοθεί ιδιαίτερη προσοχή στον ανθρώπινο συντελεστή.

Μόνο με αυτή την πρακτική οι άτυπες ομάδες θα λειτουργούν σύμφωνα με τις επιδιώξεις της επιχείρησης και όχι με σκοπό να κυριαρχήσει η νοοτροπία της εκάστοτε άτυπης ομάδας, με αυτή τη λογική οι επιχειρήσεις θα αυξάνουν την παραγωγικότητα τους.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- Ζαβλανός Μ. (1999). *Οργανωτική Συμπεριφορά*. Εκδόσεις Ελλήν, Αθήνα.
- Κανελλόπουλος Χ. (1990). *Μάνατζμεντ Αποτελεσματική Διοίκηση σε επιχειρήσεις, οργανισμούς και υπηρεσίες*, Εκδόσεις International Publishing, Αθήνα.
- Λαδόπουλος Ι. (1995). *Θέματα Διοίκησης Προσωπικού και Διοίκηση Επιχειρήσεων*, Εκδόσεις Σμπίλιας, Αθήνα.
- Μάντζαρης Ι. (2003). *Σύγχρονη Οργάνωση και Διοίκηση Επιχειρήσεων*, Εκδόσεις Β. Γκιούρδας, Αθήνα.
- Πατρινός Δ. (2005). *Μάνατζμεντ II Διοίκηση και Εποπτεία Προσωπικού*, Εκδόσεις Παπαζήση, Αθήνα.
- Σαρμανιώτης Χ. (2005). *Μάνατζμεντ*, Εκδόσεις Β. Γκιούρδας, Αθήνα
- Τζωρτζάκης Κ., Τζωρτζάκη Α. (1999). *Οργάνωση και Διοίκηση*, Εκδόσεις Rosili, Αθήνα.
- Φαναριώτης Π. (2004). *Η Οργανωμένη Δράση ως Παράγων Διαμόρφωσης των Εργασιακών Σχέσεων*, Εκδόσεις Σταμούλης, Αθήνα.
- Φλώρου Χ. (1993). *Σύγχρονη Διοικητική των Επιχειρήσεων*, Εκδόσεις Σύγχρονη Εκδοτική, Αθήνα.