

Σχολή : Σ. Δ. Ο.

Τμήμα : Λογιστικής

Θέμα : "Ο ρόλος και η λειτουργία
της άτυπης ομάδας στον
εργασιακό χώρο" (έρευνα σε 3
τουλάχιστον επιχειρήσεις)

Εισηγήτρια:

Β. ΝΑΣΙΑΡΑ

Σπουδάστριες:

Ηλιοπούλου Δήμητρα

Κοτσιαύτη Ανδρομάχη

Πάτρα Μάιος 1992



ΑΡΙΘΜΟΣ
ΕΙΣΑΓΩΓΗΣ

933

Π Ε Ρ Ι Ε Χ Ο Μ Ε Ν Α

	Σελίδα
ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ.....	I
ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....	IV

Κ Ε Φ Α Λ Α Ι Ο I

ΟΡΓΑΝΩΣΗ

1.1.	Έννοια και ορισμός οργάνωσης.....	1
1.2	Οργάνωση της ομάδας.....	2
1.3.	Τυπική οργάνωση - μη τυπική οργάνωση.....	4
1.4.	Άτυπη οργάνωση.....	6
1.5.	Σχέση και διαφορές τυπικής και άτυπης οργάνωσης...	7

Κ Ε Φ Α Λ Α Ι Ο II

ΕΡΓΑΣΙΑΚΕΣ ΟΜΑΔΕΣ

2.1.	Ορισμός, γενικά χαρακτηριστικά και διακρίσεις μικρών ομάδων.	11
2.2.	Είδη εργασιακών ομάδων.....	15
2.2.1.	Τυπικές ομάδες.....	15
2.2.2.	Άτυπες ομάδες.....	16
2.2.3.	Διαφορές τυπικών-άτυπων ομάδων.....	26
2.3.	Συνεκτικότητα ομάδας.....	27
2.4.	Αποτελεσματική -μη αποτελεσματική ομάδα.....	31
2.5.	Πρότυπα (NORMS) της ομάδας - Καθοριστικοί παράγοντες επίδρασης της ομάδας.....	34
2.6.	Συγκρούσεις μεταξύ ομάδων.....	36

Κ Ε Φ Α Λ Α Ι Ο Ι Ι Ι

ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑ ΤΗΣ ΑΤΥΠΗΣ ΟΜΑΔΑΣ

3.1.	Γενικά περί άτυπης ομάδας.....	38
3.2.	Τρόπος δημιουργίας και σκοπός της άτυπης ομάδας...	40
3.3.	Δομή και χαρακτηριστικά γνωρίσματα της άτυπης ομάδας.....	42
3.4.	Είδη αναγκών που οδηγούν στη δημιουργία της άτυπης ομάδας.....	45
3.5.	Βασικές λειτουργίες της άτυπης ομάδας.....	51
3.6.	Παράγοντες που οδηγούν στη δημιουργία άτυπων ομάδων	53
3.7.	Κανόνες δράσης (STANDARDS) και πρότυπα συμπεριφοράς στην άτυπη ομάδα.....	55
3.8.	Επικοινωνία μέσω της άτυπης ομάδας.....	58
3.9.	Συνεκτικότητα άτυπης ομάδας.....	61
3.10.	Ηγεσία - ηγέτης στην άτυπης ομάδα.....	62

Κ Ε Φ Α Λ Α Ι Ο Ι V

Ο ΡΟΛΟΣ ΤΗΣ ΑΤΥΠΗΣ ΟΜΑΔΑΣ

ΣΤΟΝ ΕΡΓΑΣΙΑΚΟ ΧΩΡΟ

4.1.	Καθορισμός θέσης άτυπων ομάδων στον εργασιακό χώρο και δυσκολίες αναγνώρισής τους.....	68
4.2.	Δυναμική της ομάδας.....	70
4.3.	Προβλήματα που παρουσιάζονται στην άτυπη ομάδα....	79
4.4.	Στοιχεία της επιχείρησης στα οποία επιδρά η άτυπη ομάδα.....	85
4.5.	Εξωτερικό περιβάλλον και επίδρασή του στην άτυπη ομάδα.....	89

	Σελίδα
4.6. Συνδικαλιστικές ενώσεις και άτυπη ομάδα.....	95
4.7. Επιδράσεις της διοικήσεως πάνω στην άτυπη ομάδα..	98
4.8. Χειρισμός των άτυπων ομάδων.....	100
4.9. Διοίκηση μέσω της άτυπης ομάδας.....	105

Κ Ε Φ Α Λ Α Ι Ο V

ΠΗΓΕΣ ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΩΝ ΤΗΣ ΑΤΥΠΗΣ ΟΜΑΔΑΣ-

ΠΟΛΙΤΙΚΗ ΑΝΤΙΜΕΤΩΠΙΣΗΣ ΤΟΥΣ

ΑΠΟ ΤΗΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ

5.1. Αλληλεπιδράσεις εργαζομένων - Επίρροή αναγκών, κινήτρων εργασίας σ'αυτούς.....	109
5.2. Σχέσεις και υποχρεώσεις ατόμων και επιχειρήσεων, επιδράσεις μεγέθους επιχείρησης στο προσωπικό - Το σύνδρομο ΒΕΝΕΜΟΤΗ.....	114
5.3. Ηθικοί - ψυχολογικοί παράγοντες στον κύκλο εργασιών	118
5.4. Υποκίνηση και αντικειμενικοί στόχοι.....	126
5.5. Παράγοντες που επιδρούν στην απόδοση των εργαζομένων και τρόποι αντιμετώπισης, από την επιχείρηση των προστριβών , συγκρούσεων που δημιουργούνται ανάμεσά τους.....	133

Κ Ε Φ Α Λ Α Ι Ο VI

ΕΡΕΥΝΑ - ΠΑΡΑΤΗΡΗΣΕΙΣ

6.1. Έρευνα σχετική με το ρόλο και τη λειτουργία της άτυπης ομάδας στον εργασιακό χώρο.....	140
6.2. Συμπεράσματα - Παρατηρήσεις - Προσωπικές εμπειρίες	150
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....	156

Εισαγωγή

Σε όλες τις βαθμίδες της πυραμίδας της επιχείρησης υπάρχουν άτυπες ομάδες, η κάθε μια με τις δικές της ιδιαιτερότητες αλλά με κοινά βασικά χαρακτηριστικά μεταξύ τους.

Στην παρούσα εργασία αναλύθηκαν οι κατώτερες βαθμίδες της ιεραρχικής πυραμίδας. Εκεί όπου οι συνέπειες των πράξεων της άτυπης ομάδας γίνονται αισθητές σε όλες τις βαθμίδες της πυραμίδας και η επιχείρηση προσπαθεί να επέμβει για να αλλάξει τα πράγματα και να τα φέρνει στη δική της πορεία. Εκεί όπου οι πράξεις της άτυπης ομάδας, χαρακτηρίζονται ζημιά αλλά και αποβαίνουν σε κέρδος στις προσπάθειες της επιχείρησης για την επίτευξη των στόχων της.

Πιο αναλυτικά στο πρώτο κεφάλαιο έχει γίνει αναφορά στην οργάνωση καθώς και στην διαφορά τυπικής και άτυπης οργάνωσης. Στο δεύτερο κεφάλαιο η ανάλυση εστιάζεται στη μικρή ομάδα καθώς και στο διαχωρισμό της σε είδη, στις διαφορές που υπάρχουν ανάμεσα σ'αυτά (τυπικές και άτυπες ομάδες), στα πρότυπα αυτών των ομάδων και στα γενικά χαρακτηριστικά τους. Στο τρίτο κεφάλαιο γίνεται μελέτη της λειτουργίας της άτυπης ομάδας. Δηλαδή στον τρόπο δημιουργίας, στους σκοπούς της άτυπης ομάδας, στη δομή, στα χαρακτηριστικά γνωρίσματα, στις ανάγκες και στους παράγοντες που οδηγούν στη δημιουργία της. Ακόμα αναφερόμαστε στα πρότυπα συμπεριφοράς, στους κανόνες δράσης (STANDARDS) και τη συνεκτικότητα της ομάδας. Σ'αυτό το κεφάλαιο γίνεται ακόμα αναφορά στη σχέση ηγέτη και άτυπης ομάδας. Το τέταρτο κεφάλαιο αναφέρεται στο ρόλο της άτυπης ομάδας στον

εργασιακό χώρο. Γίνεται ανάλυση των προβλημάτων που παρουσιάζονται μέσα σ' αυτήν . Αναφέρονται τα στοιχεία στα οποία επιδρά η άτυπη ομάδα καθώς και τα στοιχεία που επιδρούν σ' αυτή. Δίνονται τρόποι χειρισμού της άτυπης ομάδας καθώς και τρόποι εκμετάλλευσής της για σωστή διοίκηση. Επίσης γίνεται αναφορά στη σχέση συνδικαλιστικών ενώσεων και άτυπης ομάδας.

Στο πέμπτο κεφάλαιο δίνεται μια εικόνα των αλληλεπιδράσεων των εργαζομένων , των κινήτρων εργασίας καθώς και των σχέσεων και των υποχρεώσεων των ατόμων και της επιχείρησης. Σ' αυτό το κεφάλαιο έχουμε αναφερθεί στους ηθικούς και ψυχολογικούς παράγοντες στον κύκλο εργασιών, καθώς επίσης και σ' ένα σημαντικό κεφάλαιο της διοικητικής επιστήμης, την υποκίνηση (MOTIVATION).

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

Κ Ε Φ Α Λ Α Ι Ο Ι

Ο Ρ Γ Α Ν Ω Σ Η

1.1. Έννοια και ορισμός οργάνωσης

Οι άνθρωποι είναι αναγκασμένοι να συνεργάζονται για να επιτύχουν τους προσωπικούς τους στόχους. Αυτό γίνεται λόγω της ύπαρξης φυσικών βιολογικών ψυχολογικών και κοινωνικών περιορισμών . Στις περισσότερες περιπτώσεις η συνεργασία μπορεί να είναι παραγωγικότερη και λιγότερο δαπανηρή αν υπάρχει κάποια μορφή οργανωτικής δομής. Ουσιαστικά η οργάνωση είναι αποκύημα της ανθρώπινης ανάγκης για συνεργασία.

Γιά να είναι δυνατό να εργάζονται αποτελεσματικά οι άνθρωποι για την επίτευξη στόχων, πρέπει να σχεδιαστεί και να διατηρηθεί μιά διάρθρωση ρόλων. Η ύπαρξη ενός ρόλου με νόημα πρέπει να ενσωματωθεί :

- 1)Επιβεβαιώσιμους αντικειμενικούς σκοπούς,
- 2)Μιά κατανοητή περιοχή εξουσίας ή δικαιώματος ενέργειας κατά την κρίση του,
- 3)Μιά σαφή αντίληψη των βασικών δραστηριοτήτων ή καθηκόντων που περιλαμβάνει και
- 4)Μιά σαφή κατανόηση των σχέσεων του με άλλους ρόλους στις περιπτώσεις που απαιτείται συντονισμός.

Γιά να γίνει ένας ρόλος απόλυτα λειτουργικός, πρέπει αυτές οι προϋποθέσεις να συμπληρώνονται με τις απαιτούμε-

νες πληροφορίες και άλλα εργαλεία απαραίτητα για την εκτέλεσή του.

Τα κυριότερα πράγματα, για τα οποία ενδιαφέρεται η οργάνωση, είναι η διαίρεση ή καταμερισμός της εργασίας που πρέπει να γίνει, ο καθορισμός της ομαδοποίησης της εργασίας (GROUPING OF WORK), η διαμόρφωση βαθμίδων εξουσίας και η εξίσωση εξουσίας κι ευθύνης. Πιο ειδικά, με την οργάνωση σχηματίζεται μια σειρά λειτουργικών μονάδων ή τμημάτων που το καθένα είναι υπεύθυνο για μία ιδιαίτερη φάση μιάς λειτουργίας και προσδιορίζονται σχέσεις εξουσίας μεταξύ τους, (ανθρώπων και ομάδων ή τμημάτων), που περιλαμβάνουν ακόμη όρια ευθύνης και υπευθυνότητας, αγωγούς επικοινωνίας, κι όρια λήψης αποφάσεων.

Οργάνωση (φορέας επιχείρηση) λοιπόν χαρακτηρίζεται σύμφωνα με τον EDGAR SCHEIN " ο ορθολογικός συντονισμός των δραστηριοτήτων ενός αριθμού ανθρώπων, καθώς και των μέσων και διαδικασιών για την επίτευξη ενός σαφούς κοινού αντικειμενικού σκοπού ή στόχου, μέσω του καταμερισμού των έργων, των λειτουργιών και παραπέρα μέσω της ιεραρχίας της εξουσίας και της ευθύνης ".

Το σύστημα επιχείρηση, έτσι αποτελεί ένα υποσύστημα του συνόλου των οργανώσεων.

1.2. Οργάνωση της ομάδας

Όταν ορισμένα άτομα βρεθούν μαζί στον ίδιο τόπο, ξέρουμε ότι αισθάνονται αμέσως την ανάγκη να εναρμονίσουν τις σχέσεις τους και να ρυθμίσουν τον τρόπο της δράσεώς

τους. Κάθε ομάδα έχει τη φυσική τάση να οργανώνεται. Η πρώτη απαίτηση της ομάδας είναι η απαίτηση να οργανώσει τις δραστηριότητές της.

Η οργάνωση αυτή μπορεί να πάρει ένα επίσημο σχήμα ή να αναπηδήσει αυθόρμητα από την ομάδα και να ρυθμίζει στην πραγματικότητα την αλληλεπίδραση μεταξύ των μελών και του έργου που έχει να εκπληρώσει.

Στην πρώτη περίπτωση, η οργάνωση είναι επίσημη (τυπική), πράγμα που σημαίνει ότι καθορίστηκε εσκεμμένα και ορθολογικά. Η τυπική οργάνωση παίρνει:

1) Τη μορφή γραμμικής οργάνωσης (όπου όλες οι υπευθύνότητες και η εξουσία συγκεντρώνονται σ' ένα πρόσωπο),

2) Τη μορφή επιτελικής οργάνωσης, η οποία συμπληρώνει τη γραμμική (επιτελεί ενεργεί σαν σύμβουλος για τη λήψη αποφάσεων),

3) Τη λειτουργική όπου ο εργαζόμενος εποπτεύεται από ειδικούς στις διάφορες λειτουργίες που επιτελεί.

Στη δεύτερη περίπτωση, η οργάνωση είναι ανεπίσημη (άτυπη), οπότε εκφράζει μία υφιστάμενη κατάσταση.

Όποια κι αν είναι η ακρίβεια και ο πλούτος του περιεχομένου μίας επίσημης οργάνωσης, αυτή ποτέ δεν μπορεί να εξαντλήσει όλες τις εμφανίσεις της οργάνωσης μίας ομάδας. Υπάρχουν πάντα ορισμένες σχέσεις και ορισμένες δραστηριότητες που μένουν έξω από την τυπική οργάνωση. Μ'άλλα λόγια, μία άτυπη οργάνωση συνυπάρχει πάντα με μία τυπική.

Μπορεί η άτυπη οργάνωση να αντιτίθεται καμιά φορά προς την τυπική, μπορεί όμως και να αποτελεί το απαραίτητο συμπλήρωμα της που να επιτρέπει να διατηρηθεί η τυπική οργάνωση.



νωση. Γιατί αυτή πολλές φορές είναι άκαμπτη και περιλαμβάνει επιταγές που μπορεί να αντιβαίνουν προς τις απαιτήσεις της φύσεως του ατόμου. Έτσι κινδυνεύει να μη γίνει βιώσιμη, αν δεν διορθωθεί και δεν συμπληρωθεί από μία παράλληλη άτυπη οργάνωση. Το να θέλει κανείς να καταργήσει την άτυπη οργάνωση μίας ομάδας και να διατηρήσει την τυπική, είναι απλοϊκός και επικίνδυνος τρόπος ενεργείας, γιατί μπορεί να καταλήξει σε καταστροφή κάθε οργανώσεως της ομάδας.

1.3. Τυπική οργάνωση - μη τυπική οργάνωση

Οι άνθρωποι, ή συμπεριφορά τους και οι μεταξύ τους δεσμοί υπάγονται σε ένα μεγάλο σύστημα κοινωνικών σχέσεων του οποίου όπως αναφέρθηκε παραπάνω, μία τυπικά οργανωμένη επιχείρηση δεν είναι παρά υποσύστημα. Ο BARNARD θεωρεί πως μία οργάνωση είναι " τυπική " όταν οι δραστηριότητες δύο ή περισσότερων ατόμων συντονίζονται συνειδητά προς την επίτευξη ενός δοσμένου αντικειμενικού σκοπού. Έχει διαπιστωθεί ότι η ουσία της τυπικής οργάνωσης είναι ο συνειδητός κοινός σκοπός και ότι υπάρχει τυπική οργάνωση όταν τα άτομα:

- 1) Είναι ικανά να επικοινωνούν μεταξύ τους,
- 2) Είναι πρόθυμα να ενεργήσουν και
- 3) Έχουν ένα κοινό σκοπό.

Αυτή η ερμηνεία καλύπτει κάθε είδος ομαδικής δράσης για ένα κοινό σκοπό και θα μπορούσε να εφαρμόζεται σε δραστηριότητες όπως είναι ένα παιχνίδι χαρτιών ή η διακίνηση-

ση ατόμων με κάποιο κοινό μεταφορικό μέσο, που δεν μπορούν βέβαια να θεωρηθούν τυπικές οργανώσεις. Ακόμα, προχωρεί πέρα από την αντίληψη του συμπλέγματος στόχου- δραστηριότητας- εξουσίας. Καμιά τυπική οργάνωση, σχεδιασμένη σαν τέτοια, δεν μπορεί να καλύψει όλες τις ανθρώπινες σχέσεις σε μία επιχείρηση. Αν ο καθορισμός των ρόλων και οι γραμμές εξουσίας ορίζουν την πορεία των υπεύθυνων ενεργειών και της υπεύθυνης λήψης αποφάσεων, ο σκοπός τους έχει απόλυτα πραγματοποιηθεί. Φαίνεται λοιπόν πως είναι απαραίτητη η ύπαρξη κανόνων που να ρυθμίζει τον τρόπο δράσεων των ατόμων και να συμβάλλει αφ'ενός μεν στην εξαφάνιση της αβεβαιότητας γύρω από τις μεταξύ τους σχέσεις, αφ'ετέρου δε αυξάνει τις δυνατότητες συνεργασίας.

Έτσι λέγοντας " τυπική οργάνωση εννοούμε το σύνολο των αρχών και κανονισμών , που είναι απαραίτητο για τη λειτουργία της οργάνωσης και γίνεται με βάση την ειδίκευση, γενίκευση και τυποποίηση των ενεργειών και της ανθρώπινης συμπεριφοράς" .

Υπάρχει όμως και η μή- τυπική οργάνωση , η οποία όπως έχει υπογραμμίσει ο BARNARD προηγείται αναγκαστικά της τυπικής οργάνωσης , αποτελεί τη βάση της και έχει στενή σχέση μ' αυτήν. Δηλαδή οι τυπικές οργανώσεις δημιουργούν συμπληρωματικές μή-τυπικές οργανώσεις . Οι εσωτερικές σχέσεις εξουσίας που δεν μπορούν να απεικονιστούν σε διαγράμματα, οι άγραφοι κανόνες οργανωτικής συμπεριφοράς, η ανάγκη να μπουν τα μέλη της οργάνωσης " στο πετσί του ρόλου τους " και άλλα χαρακτηριστικά φαινόμενα οδηγούν στη δημιουργία μη- τυπικών οργανώσεων. Έτσι η " μή -τυπική "

οργάνωση αναφέρεται σε ομάδες δύο ή περισσότερων ατόμων που επικοινωνούν λίγο-πολύ τακτικά με σκοπό την ανταλλαγή πληροφοριών, την ευχαρίστηση ή την κατόληξη σε μία συμφωνία γνώμων, όσο αφορά σε μελλοντικές ενέργειες και οι άνθρωποι απολαμβάνουν ικανοποίηση από τη συμμετοχή τους σ' αυτήν.

1.4. Άτυπη οργάνωση

Άτυπη οργάνωση σύμφωνα με τον C.I. BARNARD είναι η κοινή δράση των ατόμων, χωρίς την ενσυνείδητη επιδίωξη κοινού σκοπού, αν και αυτή δύναται να συνεπάγεται κοινά αποτελέσματα. Σύμφωνα όμως με αυτή την ερμηνεία, όλων των ειδών οι ομάδες εντάσσονται στη σφαίρα της άτυπης οργάνωσης, ακόμη και οι επιβάτες ενός αεροπλάνου, ή οι άνθρωποι που περπατούν σε κάποιο δρόμο.

Σ' έναν οργανισμό πέρα από την τυπική οργάνωση υπάρχει και η άτυπη που διέπει τις σχέσεις των μελών και της αλληλεπίδρασεις. Τέτοιες σχέσεις σχηματίζονται βάσει του φύλου, της ηλικίας, της προελεύσεως, ή της μορφής της εργασίας. Αν και είναι γνωστός ο τρόπος, οι πηγές και οι αιτίες της συγκροτήσεως της άτυπης οργάνωσης δεν είναι δυνατόν να απεικονίσει παραστατικά με οργανογράμματα. Η τυπική οργάνωση αναφέρεται στη δημιουργία των αναγκαίων οργανωτικών πλαισίων για την εξασφάλιση της αποδοτικότερης διεξαγωγής της εργασίας. Υπάρχει όμως μέσα σε κάθε οργανισμό και ένας άλλος κύκλος σχέσεων (άτυπη οργάνωση), που αν και δεν έχει επίσημη εμφάνιση εν τούτοις

ασκεύει βασική επίδραση πάνω σ'όλη τη λειτουργία της τυπικής οργανώσεως και δεν ρυμίζεται από τους κανόνες της.

Η άτυπη οργάνωση περιγράφει τις σχέσεις που πραγματικά υπάρχουν. Η τυπική μορφή μας δίνει τις σχέσεις που αναμένεται να υπάρχουν, ενώ η άτυπη μας λέει γι'αυτές που υπάρχουν τώρα. Το ίδιο γίνεται με την δραστηριότητα και την αλληλεπίδραση. Η άτυπη οργάνωση είναι αυτή που αναφέρεται στις δραστηριότητες που συντελούνται τώρα, και στις άτυπες αλληλεπιδράσεις που διαμορφώνονται τώρα στις μεταξύ τους σχέσεις και όχι σ'αυτές που καθορίστηκαν ή που έπρεπε να υπάρχουν. Ακόμα η άτυπη οργάνωση δίνει τη δυνατότητα να ικανοποιούνται οι ανάγκες εκτιμήσεως και φιλικής συνεργασίας. Τέλος θα πρέπει να αναφερθεί ότι η οργανωτική θεωρία θεωρούσε παλαιότερα αρνητική την άτυπη οργάνωση, όμως αυτή πληρεί ουσιαστικά τα κενά που αφήνει η τυπική οργάνωση.

1.5. Σχέση και διαφορές τυπικής και άτυπης οργάνωσης

Αντίθετα από την κοινωνική οργάνωση που παρουσιάζεται εκεί όπου οι άνθρωποι ζούν μαζί, υπάρχουν οργανώσεις που ιδρύθηκαν για κάποιον συγκεκριμένο στόχο. Αν η πραγματοποίηση ενός στόχου απαιτεί συλλογική προσπάθεια, τότε οι άνθρωποι εγκαθιδρύουν μια οργάνωση με σκοπό να συντονίσουν τη δραστηριότητα πολλών προσώπων και να προσφέρουν την ευκαιρία σε άλλους να τους πλησιάσουν για το σκοπό αυτό. Έτσι μια επιχείρηση δημιουργείται για να παράγει αγαθά ή υπηρεσίες και να τα πωλήσει με κέρδος, ενώ ένας σύλλογος φοιτητών για να διεκδικήσει τα δικαιώματα των μελών του.

Στις περιπτώσεις αυτές: 1) Οι στόχοι που πρέπει να επιτευχθούν, 2) οι κανόνες τους οποίους πρέπει να ακολουθήσουν τα μέλη της οργανώσεως, 3) η καταστατική δομή με την οποία προσδιορίζονται οι σχέσεις μεταξύ των μελών (οργανόγραμμα), δεν αφήνονται στην τύχη, για να δημιουργηθούν κατά τη διάρκεια των κοινωνικών αλληλεπιδράσεων, αλλά σχεδιάζονται με προσοχή εκ των προτέρων για να περιγράψουν και να καθοδηγήσουν τις σχέσεις αυτές και τις δραστηριότητες, δημιουργούνται δηλαδή τυπικές οργανώσεις.

Το γεγονός όμως ότι μία οργάνωση εγκαθιδρύθηκε "τυπικά" δεν σημαίνει ότι όλες οι δραστηριότητές της και οι σχέσεις ανάμεσα στα μέλη της ανταποκρίνονται απόλυτα προς τον επίσημο κανονισμό. Παρά το χρόνο και τις προσπάθειες της διοικήσεως για το σχεδιασμό ενός ορθολογικού οργανογράμματος και τη σύνταξη εγχειριδίων με τα οποία περιγράφονται οι διαδικασίες δράσεως της οργανώσεως, τα επίσημα αυτά σχέδια ουδέποτε μπορούν να προσδιορίσουν όλες τις επαφές και τις κοινωνικές σχέσεις μεταξύ των μελών της οργανώσεως. Έτσι μέσα σε κάθε τυπική οργάνωση δημιουργούνται άτυπες οργανώσεις, οι οργανώσεις αυτές αναπτύσσουν τη δική τους πρακτική, τις δικές τους αξίες, επιδόσεις και κοινωνικές σχέσεις, καθώς τα μέλη τους ζουν και εργάζονται μαζί. Η πρακτική των ατύπων (ανεπίσημων) αυτών συστημάτων εγκλιματίζεται στο καθεστώς της τυπικής οργανώσεως και τρέφεται από το τυπικό και τις διαδικασίες της. Η σαφής διάκριση μεταξύ τυπικής και άτυπης οργάνωσης πήρε ιδιαίτερη θέση στην οργανωτική φιλοσοφία ύστερα από τα πειράματα HAWTHORN (1924), τα οποία αποκάλυψαν πόσο ανεξάρτητη από τις απαιτή-

σεις της τυπικής οργάνωσης της επιχείρησης είναι η συμπεριφορά των ανθρώπων.

Προχωρώντας αναφέρουμε τις κύριες διαφορές μεταξύ τυπικής και άτυπης οργάνωσης οι οποίες είναι: α) Η άτυπη οργάνωση αποτελείται από ένα δίκτυο προσωπικών και κοινωνικών σχέσεων, οι οποίες δεν προβλέπονται από την τυπική οργάνωση και δημιουργούνται σαν αποτέλεσμα της συνδέσεως των ατόμων κατά την εργασία. Έτσι ενώ η τυπική οργάνωση διέπεται από ένα σύνολο κανόνων και προδιαγεγραμμένων σχέσεων, η άτυπη οργάνωση αναπτύσσεται πάνω και πέρα από τους κανόνες αυτούς σαν αποτέλεσμα της καθημερινής επαφής των ατόμων και του συνδέσμου αυτών με την εργασία.

β) Η δύναμη που πηγάζει από την άτυπη οργάνωση δεν υπόκειται σε περιορισμούς. Έτσι είναι δυνατό να σχηματίζεται στα κατώτερα στρώματα της ιεραρχίας, όπως είναι επίσης δυνατό να σχηματίζεται και στα ανώτερα.

γ) Η τυπική οργάνωση δίνει έμφαση στη διάρθρωση του οργανισμού, ενώ, η άτυπη οργάνωση δίνει έμφαση στα συγκεκριμένα άτομα, που συνθέτουν την όλη οργάνωση και τις αναπτυσσόμενες μεταξύ αυτών άτυπες σχέσεις.

δ) Η δύναμη της άτυπης οργάνωσης συναρτάται με τα πρόσωπα, ενώ η τυπική εξουσία συναρτάται με την διάρθρωση της επιχείρησης. Στην περίπτωση της τυπικής οργάνωσης ένα πρόσωπο απαιτεί την εξουσία από τη στιγμή που θα αναλάβει τη θέση από την οποία πηγάζει η εξουσία. Συνέπεια αυτού είναι ότι οι σχέσεις στην άτυπη οργάνωση έχουν προσωπικό χαρακτήρα, ενώ αντίθετα οι σχέσεις στην άτυπη οργάνωση έχουν θεσμική προέλευση και τέλος,

ε) Η άτυπη οργάνωση είναι περισσότερο ασταθής από την τυπική οργάνωση, επειδή βασίζεται πάνω στους συναισθηματικούς δεσμούς των ατόμων. Για το λόγο αυτό και λόγω του υποκειμενικού χαρακτήρα της, η άτυπη οργάνωση δεν υπόκειται στον έλεγχο της διοικήσεως με τον τρόπο που υπόκειται η τυπική οργάνωση.

Η άτυπη οργάνωση λοιπόν αποτελεί μία ανησυχητική μορφή για τη διοίκηση η οποία συνήθως προκαλεί αντίδραση στις τυπικές εντολές της, τροποποιώντας ή συμπληρώνοντας αυτές με μία διαδικασία αντίθετη από την προβλεπόμενη. Δεν μπορούμε όμως να πούμε ότι οι άτυπες οργανώσεις θα μπορούσαν να θεωρηθούν αρνητικές ως προς την κατεύθυνση και τους αντικειμενικούς σκοπούς των τυπικών οργανώσεων. Αντίθετα η διοικητική κουλτούρα (ADMINISTRATIVE CULTURE) διαμορφώνεται σε δύο τύπους "μορφών" στη δημόσια διοίκηση, στην οποία αναφέρεται ο Αλεξανδρής, στους τύπους :

- "Ιδανικών" μορφών (IDEAL PATTERNS) και
- μορφών "πραγματικής" (DE FACTO) συμπεριφοράς (BEHAVIOURAL PATTERNS),

που αντιστοιχούν στη δημόσια διοίκηση στις έννοιες "τυπική" και "άτυπη" οργάνωση. Ανεξάρτητα πάντως από το πόσο ωφέλιμη ή επιζήμια είναι η ύπαρξη της άτυπης οργανώσεως, το σπουδαιότερο χαρακτηριστικό της είναι ότι δεν μπορεί να καταργηθεί.

Η διοίκηση μπορεί να καταργήσει οποιαδήποτε μορφή τυπικής οργάνωσης που κατασκεύασε, δεν μπορεί όμως να καταργήσει την άτυπη οργάνωση διότι δεν την κατασκεύασε. Εφόσον λοιπόν θα υπάρχουν άνθρωποι στην επιχείρηση θα δημιουργείται και άτυπη οργάνωση.

Κ Ε Φ Α Λ Α Ι Ο Ι Ι

Ε Ρ Γ Α Σ Ι Α Κ Ε Σ Ο Μ Α Δ Ε Σ

2.1.Ορισμός, γενικά χαρακτηριστικά και διακρίσεις μικρών ομάδων

Γιά να κατανοήσει κανείς καλύτερα έναν οργανισμό και πως λειτουργεί, χρειάζεται να κατανοεί τις ομάδες, καθώς και πως αυτές οι ομάδες, λειτουργούν. Υπάρχουν λόγοι που επιβάλλουν σ'ένα προϊστάμενο τη μελέτη της ομάδας εργασίας.

Αυτοί είναι:

α)Ο σχηματισμός ομάδων είναι κάτι αναπόφευκτο.

β)Οι ομάδες εργασίας επηρεάζουν ισχυρά την όλη συμπεριφορά κι απόδοση των μελών τους.

γ)Η συμμετοχή ως μέλος σε μία ομάδα έχει τόσο θετικές όσο και αρνητικές συνέπειες πάνω στο άτομο και τον οργανισμό.

Οι βασικοί παράγοντες για το σχηματισμό των ομάδων είναι ο τύπος της εργασίας, οι αξίες και τα ενδιαφέροντα. Ειδικά για τους οργανισμούς, σημασία έχουν οι μικρές ομάδες. Δεν είναι εύκολο όμως να προσδιορίσουμε απολύτως την έννοια της μικρής ομάδας, το μέγεθος και τα χαρακτηριστικά της, χωρίς να τα συσχετίσουμε με ορισμένους ειδικούς σκοπούς και ορισμένο πλαίσιο αναφοράς.

Γιατί μολονότι μία ομάδα αποτελείται από ανθρώπους, όμως είναι κάτι περισσότερο από άθροισμα ανθρώπων. Όταν για παράδειγμα, μέσα σ'ένα λεωφορείο ή σε μία αίθουσα αναμονής, έχουμε ένα άθροισμα ανθρώπων, δεν μπορούμε να πού-

με πως έχουμε μία ομάδα. Γι' αυτό, ένας ορισμός της μικρής ομάδας είναι :

- 1) Αλληλεπίδραση δύο ή περισσότερων ανθρώπων που ψυχολογικά είναι ενήμεροι ο ένας προς τον άλλο,
- 2) Αντιλαμβάνονται τους εαυτούς τους σαν ομάδα, και
- 3) Συνεργάζονται για επιτυχία ενός κοινού στόχου, σύμφωνα με την άποψη του E. SCHEIN.

Κάνοντας μία επέκταση του παραπάνω ορισμού βλέπουμε πως:

1) Η μικρή ομάδα είναι ένα είδος κοινωνικού φαινομένου, που έχει μεγαλύτερη διάρκεια κι είναι πιο συμπαγής από μία κοινωνική σχέση, αλλά πιο χαλαρή ή λιγότερο οργανωμένη από μια τυπική οργάνωση.

2) Οι μικρές ομάδες δύο ή τριών ατόμων διαθέτουν χαρακτηριστικά, που οφείλονται στο μέγεθος τους και τα οποία προσαρμόζονται έντονα, ή τείνουν να εξαφανισθούν, στις ομάδες των τεσσάρων ή περισσότερων ατόμων. Το μέγεθος μιας ομάδας επηρεάζει την αλληλεπίδραση μεταξύ των μελών της, όπως επίσης τη συμπεριφορά της ομάδας σαν σύνολο.

3) Όταν μία ομάδα αυξάνεται σε μέγεθος, φθάνει σ' ένα επίπεδο, όπου αρχίζει η αλλοίωση, η καθιέρωση τυπικών κανόνων και κανονισμών με αποτέλεσμα η ομάδα να μοιάζει περισσότερο με τυπική οργάνωση, παρά με μικρή ομάδα, και

4) Ο χαρακτήρας της ομάδας προσδιορίζεται από τα παρακάτω χαρακτηριστικά :

α. Τα μέλη της ομάδας μοιράζονται έναν ή περισσότερους στόχους, που μπορεί να μην είναι ίδιοι για κάθε μέλος, αλλά κάθε μέλος έχει σαν στόχο ν' αποτελεί μέλος της ομάδας.

β. Οι ομάδες αναπτύσσουν νόρμες άτυπους κανόνες ή πρότυ-

πα, που κατευθύνουν και "καλουπώνουν" τη συμπεριφορά των μελών της ομάδας. Αναπτύσσουν κοινά κριτήρια αποδοχής προς αντιμετώπιση των διαφόρων προβλημάτων.

γ. Η ομάδα αναπτύσσει μία δομή όπου τα μέλη της έχουν μόνιμους αλλά διαφορετικούς ρόλους, όταν η ύπαρξή της εκτείνεται σε μεγάλη χρονική περίοδο.

δ. Όταν εκτείνεται η ύπαρξη της ομάδας, τα μέλη της αναπτύσσουν έλξεις για άλλα μέλη της ομάδας, για την ίδια την ομάδα και για τους σκοπούς για τους οποίους υπάρχει.

Με βάση τα παραπάνω, μπορούμε να ξεχωρίσουμε δύο βασικά γνωρίσματα: 1) Την αλληλεπίδραση και 2) τη διάρθρωση της μικρής ομάδας:

1) Αλληλεπίδραση : Κάθε άτομο υφίσταται διαφοροποιήσεις από την ομάδα, αλλά και το ίδιο προκαλεί. Τέτοιες διαφοροποιήσεις είναι οι παρακάτω:

α) Μίμηση: Πολλές φορές το μέλος μίας ομάδας τείνει να μιμείται τ' άλλα, ιδιαίτερα αυτά που θεωρούνται πετυχημένα. Ένα φιλόδοξο για παράδειγμα άτομο (μέλος της ομάδας), θα μιμηθεί και θα υιοθετήσει τις αξίες του αρχηγού της ομάδας.

β) Βαθμός καταναγκασμού: Το άτομο, που δεν αποδέχεται τις συνήθειες και τις αξίες της ομάδας και δεν έχει τη δύναμη να το επηρεάσει, γρήγορα θα υποστεί τις συνέπειες (αποπομπή, απομόνωση κ.τ.λ.).

γ) Υποβολή : Στην υποβολή υπάρχει μία τάση το άτομο να κάνει κάτι που του λένε, για κοινωνικούς λόγους ή γιατί το πρόσωπο, που το υποστηρίζει, έχει μιάν ακτινοβολία κι ασκεί επάνω του ένα είδος μαγνητισμού. Η υποβολή είναι ακόμη πιο ισχυρή, όταν προέρχεται από ένα μέλος της ομάδας, που

έχει θέση υπεροχής μέσα στην ομάδα ή από την πλειοψηφία των άλλων μελών.

δ) Κοινωνικό κέρδος: Το άτομο αποδίδει καλύτερα όταν εργάζεται μέσα σε μία ομάδα παρά όταν είναι μόνο. Σ' αυτό βοηθά και το συναίσθημα του συναγωνισμού. Έτσι καταβάλλει ιδιαίτερη προσπάθεια ώστε να μη φανεί κατώτερο από τ' άλλα μέλη της ομάδας.

Ο ρόλος των αλληλεπιδράσεων αυτών είναι διπλός. Από τη μία μεριά η ομάδα ενισχύει και πολλαπλασιάζει τις δυνατότητες των μελών της μ' ευεργετικά για την εργασία αποτελέσματα, ενώ από την άλλη, ο βαθμός καταναγκασμού μπορεί να γίνει τόσο υψηλός, ώστε να οδηγήσει σ' ομαδικές τυφλώσεις.

2) Διάρθρωση. Κάθε ομάδα έχει α) μία δομή αφού τα μέλη της ασκούν διάφορες λειτουργίες σύμφωνα με τον καταμερισμό της εργασίας και β) ένα ηγέτη που συντονίζει τη δραστηριότητα των μελών.

Ο ηγέτης (LEADER) είναι ο αρχηγός στον τομέα της αποτελεσματικότητας και το πρόσωπο, του οποίου οι γνώμες γίνονται σχεδόν πάντα δεκτές από την ομάδα. Ταυτόχρονα όμως δέχεται ν' ακούει ιδέες και μειώνει με τον τρόπο του την ένταση της ομάδας. Υπάρχει περίπτωση το ίδιο άτομο να μην συγκεντρώσει και τις δύο αυτές ιδιότητες. Τότε είναι πολύ συνηθισμένη η εμφάνιση δύο ατόμων σαν ηγετών α) "του ανθρώπου των ιδεών" και β) "του αγαπώμενου ανθρώπου".

Τις μικρές ομάδες τις διακρίνουμε σε: α) πρωτογενείς, όπου ο καθένας γνωρίζει τον άλλο με προσωπική επαφή και όχι μέσω άλλου κι είναι ολιγομελείς και β) μόνιμες εξειδικευμένες και πρόσκαιρα εξειδικευμένες, που έχουν μακρά ή

περιορισμένη διάρκεια και εξυπηρετούν έναν μόνο ή περισσότερους σκοπούς. Οι εξειδικευμένες ομάδες χαρακτηρίζονται συχνά ως δευτερογενείς.

2.2. Είδη εργασιακών ομάδων

Τα τελευταία χρόνια αναγνωρίστηκε η σπουδαιότητα των σχέσεων ατόμου με άτομο, όχι μόνο για το ίδιο το άτομο, αλλά και για την παραγωγικότητα της οργάνωσης. Αυτή η ανάγκη έχει συμβάλει στη δημιουργία κάποιων ομάδων. Οι ομάδες οι οποίες δρουν μέσα σ'ένα οργανισμό, διακρίνονται σε δύο βασικές κατηγορίες :

- α) Τυπικές ομάδες
- β) Άτυπες ομάδες.

2.2.1. Τυπικές ομάδες

Οι τυπικές ομάδες έχουν δημιουργηθεί, για να εκπληρώσουν ορισμένους ειδικούς σκοπούς, να ικανοποιήσουν συγκεκριμένες ανάγκες και ασκούν ορισμένο έργο, εκτελούν καθήκοντα τα οποία σχετίζονται με σαφώς καθορισμένους σκοπούς του οργανισμού ή της επιχείρησης. Τις διακρίνουμε:

- α) Σε μόνιμες και
- β) Σε παροδικές, προσωρινές.

Μόνιμες τυπικές ομάδες είναι, οι ομάδες διοίκησης των οργανισμών (διοικητικό συμβούλιο), οι εργασιακές ομάδες στα διάφορα τμήματα ενός οργανισμού (λογιστικό τμήμα της επιχείρησης), το επιτελικό προσωπικό, το οποίο προσφέρει εξει-

δικευμένες υπηρεσίες στον οργανισμό, (ο προϊστάμενος με τους άμεσους υφισταμένους του, μια επιτελική ομάδα), οι διάφορες μόνιμες επιτροπές, κ.τ.λ.

Παροδικές, προσωρινές τυπικές ομάδες είναι, οι ομάδες που μπορούν να δημιουργούνται για τη διεξαγωγή μίας ειδικής εργασίας και οι οποίες παύουν να υπάρχουν, όταν το έργο αποπεραιωθεί, εκτός αν ανατεθεί σ'αυτές άλλο έργο.

Έτσι ένας οργανισμός μπορεί να συστήσει επιτροπές για τη μελέτη της πολιτικής επί των αποδοχών του προσωπικού (πολιτική μισθών), για την υποβολή προτάσεων για καλλίτερη οργάνωση των υπηρεσιών, επιτροπή για τη μελέτη και δημιουργία νέων προϊόντων κ.τ.λ.

Οι προσωρινές τυπικές ομάδες, μπορούν να διατηρούνται για πολύ χρόνο. Το χαρακτηριστικό των προσωρινών αυτών ομάδων είναι, ο προσδιορισμός τους σε τέτοιες ομάδες από τη διοίκηση του οργανισμού και ότι τα μέλη τους αισθάνονται μεταξύ τους σαν μέρη ενός σώματος το οποίο αργά ή γρήγορα θα παύσει να υπάρχει.

2.2.2. Άτυπες ομάδες

Οι άτυπες ομάδες σχηματίζονται εξαιτίας της ανθρώπινης φύσης. Για την εκπλήρωση των σκοπών ενός οργανισμού, τα μέλη του, ασκούν ορισμένες δραστηριότητες και αναλαμβάνουν ορισμένες πρωτοβουλίες. Τα μέλη αυτά μέσα στον ίδιο οργανισμό, είναι φυσικό να δημιουργούν αυθόρμητα διάφορες σχέσεις μεταξύ τους οι οποίες κυρίως, αποβλέπουν στην ικανοποίηση των ψυχολογικών αναγκών που δεν ικανοποιούνται από τον ορ-

γανισμό.

Αν ένας οργανισμός θέλει να εμποδίσει το σχηματισμό αυτών των ομάδων, μπορεί να το κάνει με το χειρισμό του περιβάλλοντος. Αν όμως ο οργανισμός δεν προσπαθεί πραγματικά να περιορίσει τις άτυπες ομάδες και το περιβάλλον της εργασίας το επιτρέπει, τότε διάφορα είδη άτυπων ομάδων ή και "κλικών" μπορούν να σχηματιστούν. Οι παράγοντες που επιδρούν στην ανάπτυξη των ομάδων είναι, η φυσική τοποθέτηση των ατόμων στην εργασία, η φύση της εργασίας καθ'αυτή, το πρόγραμμα, ο χρόνος εργασίας, διευσθέτηση του χώρου κ.τ.λ.

Συνεπώς, μπορούμε να πούμε, ότι οι άτυπες ομάδες είναι προϊόν ειδικότερων συνδιασμών των τυπικών στοιχείων ενός οργανισμού και των ειδικών ανθρώπινων αναγκών. Θα μπορούσαμε δηλαδή να πούμε, πως ξεπηδούν μέσ' από τη ζωή της τυπικής οργάνωσης και διαμορφώνουν τη δική της οργάνωση, τρόπους δράσης, δικές τους αξίες και στόχους. Οι στόχοι αυτοί υποκινούν, πολλές φορές, τα μέλη σαν άτομα κι είναι πολύ πιθανόν η επίτευξη αυτών των στόχων να έχει το πρόβλημα απέναντι στους στόχους της επιχείρησης. Στις ομάδες αυτές, το άτομο έχει τη δυνατότητα να ικανοποιήσει τις ανάγκες του (ασφάλεια, κοινωνικές, αυτοεκτίμησης, ταύτισης κ.λ.π.) και θα ενταχθεί σ'αυτές με μεγάλη προθυμία, στην περίπτωση κατά την οποία η επιχείρηση δεν του προσφέρει την ικανοποίηση που επιθυμεί.

Οι άτυπες ομάδες διακρίνονται σε:

α)Φιλικές ομάδες (FRIENDSHIP GROUPS)

β)Ομάδες κοινού ενδιαφέροντος (INTEREST GROUPS) .

Οι πρώτες άτυπες ομάδες (φιλικές) ,δημιουργούνται από

την κοινωνικότητα του ανθρώπου, που επιδιώκει πάντοτε, να είναι συνδεδεμένος με φιλικές σχέσεις με τους συνανθρώπους του. Γιατί, ο άνθρωπος είναι από τη φύση του κοινωνικός και σύμφωνα με τον ELTON MAYO η τάση του για κοινωνικότητα, αποτελεί ένα ισχυρό αν μη το ισχυρότερο χαρακτηριστικό του.

Στο εργασιακό περιβάλλον βρίσκουμε μία πληθώρα από φιλικές ομάδες, οι οποίες αντιπροσωπεύουν μία ποικιλία από κοινά ενδιαφέροντα των ατόμων, που είναι τοποθετημένα σε ωρισμένες εργασίες. Το περιεχόμενο των φιλικών αυτών σχέσεων αφορά συνήθως στα εκτός εργασίας ενδιαφέροντα του προσωπικού ή σε προηγούμενες εμπειρίες από την εργασία ενώ, η ηλικία, το ηθικό υπόβαθρο των ατόμων, οι εκτός εργασίας δραστηριότητες, το φύλο, η οικογενειακή κατάσταση κ.τ.λ. αποτελούν τα βασικά συνδετικά στοιχεία μεταξύ των μελών των ομάδων αυτών. Οι φιλικές αυτές ομάδες, αποτελούν εκείνους τους φορείς, οι οποίοι συνδέουν σ'ένα μεγάλο βαθμό τα άτομα με τους οργανισμούς. Χωρίς αυτές η πειθαρχία του προσωπικού στο σύνολο των κανόνων του οργανισμού, με τον απρόσωπο χαρακτήρα, την εκτεταμένη ιεραρχική κλίμακα και την κοινωνική απόσταση που τις διακρίνει θα ήταν καθ'εαυτή πολύ αμφίβολη.

Έχει διαπιστωθεί, ότι στους οργανισμούς που δεν συναντάται η μορφή των ομάδων αυτών ο ρυθμός της κινητικότητας του προσωπικού (TURNOVER), είναι πολύ υψηλός. Για παράδειγμα η δημιουργία ορισμένων φιλικών ομάδων μέσα στους οργανισμούς εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από την πιθανότητα, του ποιος θα συναντήσει ποιόν κατά τη διάρκεια της καθημερινής ρουτίνας. Έτσι σ'ένα κτίριο γραφείων η πιθανότητα αυτή προσδιορίζεται σε μεγάλο βαθμό από τη διάταξη των εισόδων στα

διάφορα γραφεία. Εκείνοι είναι υποχρεωμένοι να συναντώνται καθημερινά λόγω της συμπίσεως των εισόδων, έχουν περισσότερες πιθανότητες να γίνουν φίλοι, ενώ αντίθετα οι πιθανότητες είναι περιορισμένες για κείνους που δεν έχουν τη δυνατότητα αυτής της καθημερινής συναντήσεως.

Όσον αφορά την ταχύτητα της συστάσεως των κοινωνικών αυτών ομάδων, έχει διαπιστωθεί ότι απαιτείται η παρέλευση αρκετού χρόνου, προκειμένου να διαμορφωθούν και να αποκρυσταλλωθούν. Κατά την περίοδο της διαμορφώσεως των ομάδων, πολλά μέλη τις εγκαταλείπουν γιατί δεν βρίσκουν μια σταθερή ομάδα στην οποία θα μπορούν να ενταχθούν. Αυτό αποτελεί μια δυσχέρεια στη σύσταση των ομάδων.

Οι δεύτερες κοινού ενδιαφέροντος άτυπες ομάδες, δημιουργούνται άτυπα, από το προσωπικό, όχι μόνο για προστασία των μελών της, αλλά και για εκμετάλλευση τυχόν ευκαιριών που παρουσιάζονται με σκοπό τη βελτίωση της θέσης τους.

Οι βελτιώσεις αυτές, μπορούν ν' αναφέρονται σε πιά χαλαρά σάνταρντς εργασίας, σε περισσότερο χρόνο υπερωριακής απασχόλησης, σε καλύτερη συμπεριφορά των προϊσταμένων, σε αποκατάσταση ορισμένων ανισοτήτων, σε πιά καλύτερο εξοπλισμό και πολλές άλλες επιδιώξεις που συμβάλλουν στην βελτίωση των όρων εργασίας του προσωπικού. Τα μέλη των ομάδων κοινού ενδιαφέροντος, μπορούν να προέρχονται από διάφορες βαθμίδες της ιεραρχίας ή και από διάφορα τμήματα.

Εκτός από τις παραπάνω διακρίσεις των άτυπων ομάδων που συνήθως συναντάμε σε μιά επιχείρηση, συναντάμε σ' αυτή και τις "κλίκες" (συνήθειες μορφές άτυπων ομάδων), οι

οποίες μπορούν να μπουν σε κατηγορίες με βάση τη σχέση τους προς το τυπικό οργανόγραμμα και την υπηρεσία που προσφέρουν στα μέλη. Με αυτή την άποψη, σύμφωνα με τον M. DALTON, οι κλίκες ανήκουν σε τρεις κύριες κατηγορίες :

- κάθετες,
- οριζόντιες και
- τυχαίες ή μικτές .

Οι πρώτες (κάθετες) κλίκες, (Σχ. 1.) ,αποτελούνται από μέλη που ανήκουν σε διάφορες βαθμίδες ιεραρχικής κλίμακας μέσα σ'ένα ορισμένο τμήμα, μιά τέτοια ομάδα, μπορεί να αποτελείται από έναν αριθμό εργατών, έναν ή δύο επιστάτες, έναν ή περισσότερους προϊσταμένους ανώτερου επιπέδου, κ.τ.λ. Είναι δυνατόν επίσης, μερικά μέλη να συνδέονται και με σχέση προϊσταμένου - υφισταμένου. Η σύσταση των ομάδων αυτών οφείλεται είτε σε προηγούμενη γνωριμία, είτε σε προσπάθεια ή επιθυμίες για την επίτευξη ενός κοινού σκοπού. Είναι κάθετες με την έννοια ότι είναι μιά συμμαχία μεταξύ ιεραρχικά άνωτων. Οι κάθετες κλίκες μπορούν να υποδιαιρεθούν σε "συμβιοτικές" και "παρασιτικές" κλίκες.

α) Στη συμβιοτική κλίκα, ο μάνατζερ βοηθάει και προστατεύει τους υφισταμένους του, καλύπτοντας ή ελαχιστοποιώντας τα λάθη τους. Εξανθρωπίζει τις απρόσωπες καταστάσεις και τις αξιώσεις που πρέπει να έχει. Οι υφιστάμενοι με τη σειρά τους τον ειδοποιούν περί των απειλών πάνω στην εξουσία του. Του αναφέρουν τις τρέχουσες καταστάσεις της εργασίας και τον συμβουλεύονται για τρόπους χειρισμού των "ταραξιών" εκτός της κλίκας. Ακόμα συζητούν για ελιγμούς μέσα στο τμήμα. Όταν μια επείγουσα κατάσταση απαιτεί δρά-

ση κι ο μάνατζερ απουσιάζει, συσκέπτονται και παίρνουν αποφάσεις έχοντας στο μυαλό τους τη δική του θέση και ηρεμία. Αυτή είναι η πιο κοινή και διαρκούσα κλίκα στους μεγάλους οργανισμούς. Είναι πολύ αποτελεσματική όταν οι υφιστάμενοι είναι σχετικά αδιάφοροι ή υπομονετικοί για προαγωγή.

β) Στην κάθετη παρασιτική κλίκα, η ανταλλαγή εξυπηρέτησεων μεταξύ κατωτέρων και ανωτέρω μελών της κλίκας είναι άνιση. Τα κατώτερα σε βαθμό πρόσωπα λαμβάνουν περισσότερα απ' όσα δίνουν κι είναι δυνατό να βλάψουν πολύ τα με ανώτερο βαθμό άτομα. Αυτή η σχέση είναι μια, όπου ο υφιστάμενος οφείλει τη θέση του σ' έναν από τους ανωτέρους του. Πολλή από τη ζημιά αυτού του είδους της κλίκας προέρχεται από την ανάμειξη τους στη λειτουργία της κάθετης συμβιοτικής κλίκας.

Οι δευτερες (οριζόντιες) , (Σχ.2.) κλίκες, αποτελούνται από άτομα που προέρχονται, συνήθως, από το ίδιο επίπεδο της ιεραρχικής κλίμακας και κινούνται κατά κανόνα, στην ίδια περιοχή απασχόλησης, για παράδειγμα στην πτέρυγα πωλήσεων, ή παραγωγής κ.τ.λ. Η οριζόντια κλίκα μπορεί να είναι αμυντική ή επιθετική. Τέμνει τα τμήματα για να περιλάβει τους μάνατζερ διαφόρων τμημάτων. Η οριζόντια αμυντική 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 κατανικήσει ή να προσαρμοστεί σε μία απειλή. Καθώς τίποτα δεν εξυπηρετείται με την επιμονή της επί μακρότερο χρόνο, εξαιτίας των κάθετων διασπάσεων που ενδεχομένως συμ-

βαίνουν από τη δράση των αναφαινόμενων συμβιοτικών κλικών.

Η διαφορά της επιθετικής και της αμυντικής κλίκας αναφέρεται κυρίως στους στόχους και στην κατεύθυνση της δράσης της. Τα μέλη της είναι τα ίδια κι ίσως έχουν δεσμούς που βασίζονται σε νέκτες κατά το παρελθόν για να πετυχαίνουν εθνοίτες ή να εξαπατούν άλλους. Η δραστηριότητα είναι μία εκστρατεία 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 και η κλίκα γίνεται ένα σώμα γι' αμοιβαία βοήθεια.

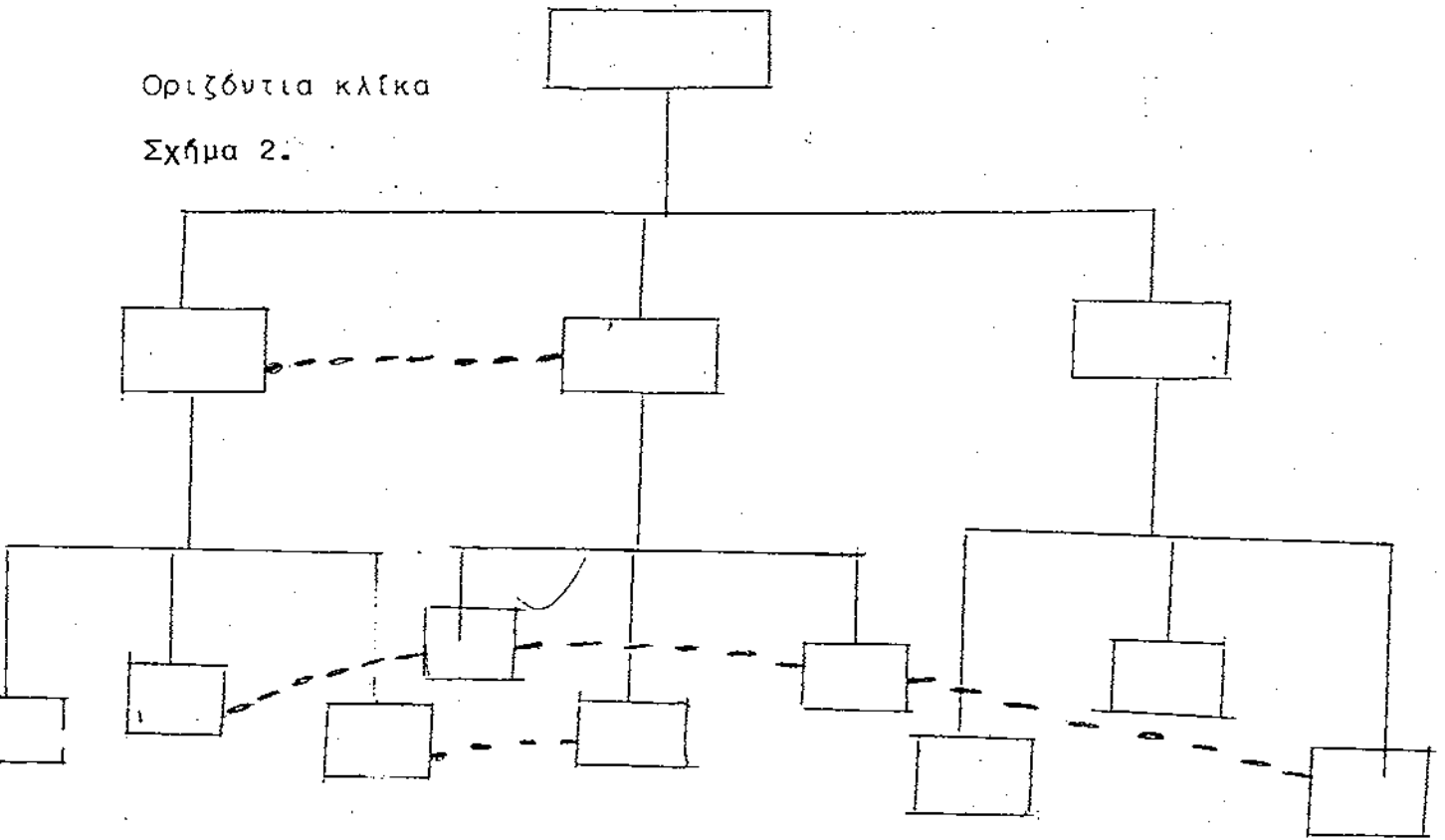
Οι τρίτες (μικτές) κλίκες, (Σχ. 3.) ή τυχαίες, περιλαμβάνουν μέλη από διάφορα ιεραρχικά επίπεδα, από διάφορα τμήματα, ή και από διάφορες φυσικές θέσεις και αποβλέπουν στην εξυπηρέτηση κοινών συμφερόντων των μελών τους. Τα μέλη τους δεν μπορούν να ταξινομηθούν με βάση την τυπική βαθμίδα, τα καθήκοντα ή την προέλευση του τμήματος μολονότι συνδέονται αρκετά φιλικά για να εκδηλώσουν αισθήματα εμπιστοσύνης. Εικονικά, δεν μοιράζονται συνειδητά ένα τυπικό στόχο στον οργανισμό ή μία πολιτική που προσπαθούν ν' αλλάξουν. Η έλξη είναι καθαρή φίλτρα και κοινωνική ικανοποίηση. Σε σύγκριση με περισσότερο λειτουργικές κλίκες, τα μέλη προέρχονται από οποιοδήποτε μέρος του προσωπικού (διοικούστες και διοικούμενους) και δεν περιμένουν σπουδαία αποτελέσματα από την ένωσή τους.

Τα μέλη της τυχαίας κλίκας δεν ανήκουν σταθερά σ' οποιαδήποτε από τις άλλες κλίκες, σπάνια αλληλεπιδρούν σε μέλη άλλων κλικών, αλλά κι αν το κάνουν οι αλληλεπιδράσεις αυτές είναι επιπόλαιες. Όμως, αυτή η χωρίς σκοπό ένωση

έχει απουδαιότητα γιά τα προβλήματα του οργανισμού, αφού 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.

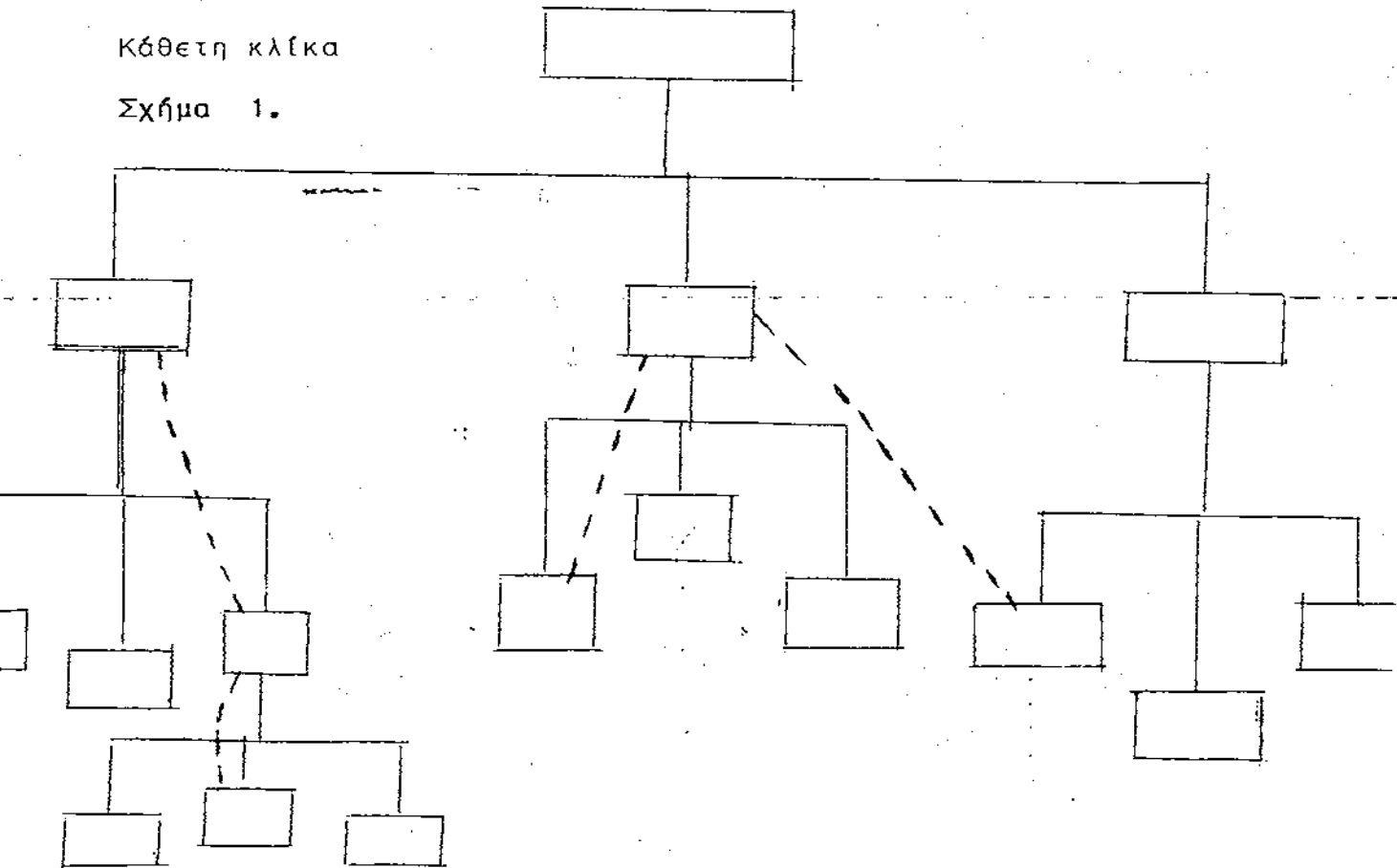
Οριζόντια κλίκα

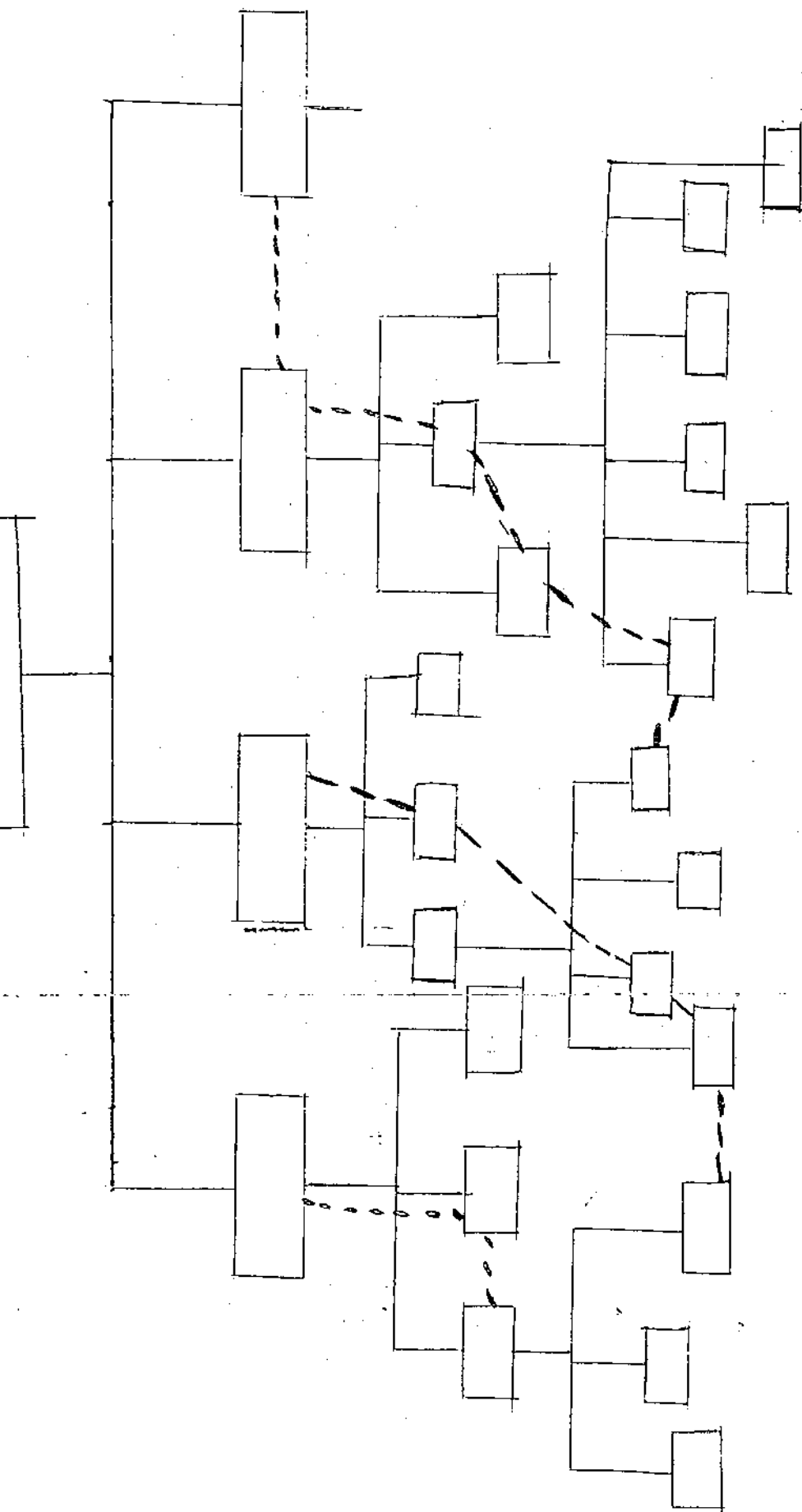
Σχήμα 2.



Κόθετη κλίκα

Σχήμα 1.





Μικτή κλίμα

Σχήμα 3.

2.2.3. Διαφορές τυπικών - άτυπων ομάδων

Από τα παραπάνω συμπεραίνεται πως υπάρχουν βασικές διαφορές ανάμεσα στις δύο μορφές ομάδων (τυπικών - άτυπων) οι οποίες περιληπτικά συνοψίζονται στις παρακάτω:

1) Ξεκινώντας από τους στόχους των ομάδων, βλέπουμε πως η τυπική ομάδα, με τη δημιουργία της, έχει σαν σκοπό την εξυπηρέτηση των προσδοκιών της καθώς και την αποκόμιση κέρδους, ενώ αντίθετα η άτυπη ομάδα ενδιαφέρεται για την ικανοποίηση και ασφάλεια των μελών της. Ένας ακόμη στόχος της τυπικής ομάδας, είναι η εξασφάλιση επάρκειας. (Ύπαρξη ατόμων σε συγκεκριμένο εργασιακό τομέα, με απαιτούμενες αναγκαίες ικανότητες).

2) Ο προγραμματισμός είναι η βασική αρχή της τυπικής ομάδας, στον οποίο δίνει ιδιαίτερη σημασία ο οργανισμός, για την επίτευξη των στόχων του. Αντίθετα στην άτυπη ομάδα, δεν παρουσιάζεται το παραπάνω φαινόμενο και όλα δείχνουν να είναι αυθόρμητα.

3) Η επιρροή πάνω στα μέλη της τυπικής ομάδας, έχει σχέση με τις χρηματικές αμοιβές, καθώς και με την παροχή μιάς εξουσίας θέσης, η οποία είναι πιθανή με την επίτευξη των στόχων του οργανισμού. Η άτυπη ομάδα όμως επηρεάζει την προσωπικότητα των μελών της. Μέσα σ' αυτή τα άτομα απαιτούν εμπειρίες, που τους είναι χρήσιμες για την περαιτέρω πορεία τους στην επιχείρηση.

4) Η επικοινωνία στην τυπική ομάδα έχει μορφή τυπικών καναλιών, ρέει από την κορυφή προς τα κάτω, ενώ στην άτυπη ομάδα είναι άμεση, πρόσωπο με πρόσωπο και παίρνει τη

μορφή κουτσομπολιού, γίνεται δηλαδή χρήση όλων των καναλιών.

5) Ο ηγέτης είναι διορισμένος από τον οργανισμό, για την τυπική ομάδα, σε αντίθεση με την άτυπη, όπου ο ηγέτης αναδεικνύεται άμεσα από αυτή.

6) Οι διαπροσωπικές σχέσεις των μελών στην άτυπη ομάδα, είναι αυθόρμητες, ενώ στην τυπική ομάδα, καθορίζονται από την συγκεκριμένη θέση και την εργασία τους, και

7) Στην τυπική ομάδα, η απειλή και η χρήση χρηματικών αμοιβών, είναι τα κύρια μέσα, για να ασκηθεί έλεγχος στα μέλη της, ενώ η άτυπη ομάδα, χρησιμοποιεί κοινωνικές κυρώσεις για να ασκήσει τον έλεγχό της.

2.3. Συνεκτικότητα ομάδας

Κάθε μέλος μίας ομάδας συνδέεται μ' αυτή κατά ένα διαφορετικό βαθμό. Άλλοι είναι στυλοβάτες της ομάδας και άλλοι συμπεριφέρονται σαν να ήταν ερασιτέχνες. Η διαφορά αυτή μπορεί να ερμηνευθεί από τη σχέση ανάμεσα στις ανάγκες και την ικανοποίηση τους για κάθε άτομο.

Τα άτομα που συνδέονται βασικά με την ομάδα τους, είναι αυτά που βρίσκουν μέσα της την ικανοποίηση πολλών αναγκών τους. Ενώ αντίθετα, τα άτομα που βρίσκουν λιγότερη ικανοποίηση των αναγκών τους συνδέονται μ' αυτήν κατά έναν επιπόλαιο τρόπο.

Ο βαθμός συμμετοχής δηλαδή, ενός ατόμου στις δραστηριότητες της ομάδας του είναι ανάλογος, με το ψυχικό κέρδος

που αποκομίζει απ' αυτή.

Τα άτομα που είναι υπερήφανα γιά την ομάδα τους, που αγαπούν να λένε "εμείς" όταν μιλούν γιά αυτήν, είναι εκείνα που δέχονται μεγάλο ψυχικό κέρδος. Όσο πιά πολλά μέλη αισθάνονται έτσι, τόσο μεγαλύτερη είναι και η συνεκτικότητα και η συνοχή της ομάδας και η συνταύτιση των μελών προς αυτή.

Έτσι, ο επηρεασμός του ατόμου από την ομάδα, μπορεί να κριθεί από το πόσο εκδηλώνεται ένα αίσθημα του "εμείς" σ' αντίθεση με το "εγώ". Το αίσθημα του "εμείς" ή η ομαδική συνεκτικότητα, αναφέρεται στο βαθμό κατά τον οποίο τα μέλη μιάς ομάδας επιθυμούν να παραμείνουν στην ομάδα. Τα μέλη μιάς πολύ συνεκτικής ομάδας, σ' αντίθεση με μιά ομάδα με χαμηλό επίπεδο συνεκτικότητας, ενδιαφέρονται περισσότερο γιά τη συμμετοχή τους ως μέλη της ομάδας και γιά αυτό υπόκεινται ισχυρά να συμβάλλουν στην ευημερία της, να συντελέσουν στην επιτυχία των αντικειμενικών της σκοπών και να συμμετέχουν στις δραστηριότητές της.

Η συνοχή της ομάδας εξαρτάται από τη δύναμη, βαθμό έλξης που η ομάδα ασκεί πάνω στα μέλη της. Ένα άτομο έλκεται προς την ομάδα από τον σκοπό, το πρόγραμμα, τη δομή, την οργάνωση κ.τ.λ. που αισθάνεται. Η δύναμη δηλαδή, της έλξης, που ασκεί πάνω σ' ένα άτομο, είναι συνάρτηση της φύσεως και της ισχύος των αναγκών του ατόμου αυτού και της εμπιστοσύνης που το άτομο τρέφει γιά την δυνατότητα της ομάδας να του ικανοποιήσει τις ανάγκες του.

Γιά να αυξηθεί η έλξη της ομάδας, πρέπει το άτομο να συνειδητοποιήσει, ότι η ομάδα είναι το απαιτούμενο μέσο

γιά την ικανοποίηση των αναγκών του. Αυτή ακριβώς είναι η πολιτική των συνδικάτων, η υπόσχεση μιάς καλύτερης εξυπηρέτησης των αναγκών των μελών.

Έτσι, όσο μεγαλύτερη είναι η συνοχή,

- τόσο περισσότερες ευθύνες μπορούν να αναληφθούν από την ομάδα,
- τόσο περισσότερα θα είναι τα συμμετέχοντα μέλη,
- τόσο περισσότερα άτομα θα είναι πρόθυμα να επηρεάσουν τα άλλα μέλη και να επηρεασθούν απ'αυτά,
- τόσο μεγαλύτερη αξία θα προσλαμβάνουν οι αντικειμενικοί σκοποί της ομάδας,
- τόσο μεγαλύτερη θα είναι η παραγωγικότητα της ομάδας.

Αναλυτικά οι παράγοντες που επηρεάζουν την συνεκτικότητα ή μή της ομάδας, είναι οι παρακάτω :

1) Μέγεθος της ομάδας εργασίας. Το μέγεθος έχει μιά 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 ν' αλληλεπιδρούν.

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 μιά επίδραση " χιονοστιβάδα " ή ένα " ελικοειδές αποτέλεσμα " . Καθώς δηλαδή , η ομάδα πετυχαίνει τους στόχους της, αναπτύσσει αυξημένη συνεκτικότητα. Ομάδες δε με μεγαλύτερη συνε-

κτικότητα 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 μνατιζμεντ. Όταν η ομάδα απειλείται από κάποιο κίνδυνο, οι προσωπικές διαφορές ελαχιστοποιούνται και η συνοχή της ομάδας είναι δυνατόν να παραμείνει και μετά την απαλλαγή από τον κίνδυνο. Επιπλέον, μία σκληρή διοικητική πολιτική προς το προσωπικό μπορεί να συντελέσει στο σχηματισμό ισχυρών άτυπων ομάδων για προστασία κι αντεκδίκηση. Έτσι η συνεχής πίεση και απαιτήσεις οδηγούν σε υψηλή συνεκτικότητα.

6) Όμοια εργασία. Αυτοί που απασχολούνται στην ίδια ή παρόμοια εργασία έχουν ένα φυσικό δεσμό. Αυτό το κοινό ενδιαφέρον μπορεί να είναι ελαφρώς λιγότερο, αν υπάρχει υψηλότερη αμοιβή σε ένα από τα μέλη της ομάδας.

7) Κοινό υπόβαθρο. Ομοιότητες σε πολιτιστικό και θρησκευτικό προσανατολισμό, σε ηλικία, φύλο ή οικογενειακή κατάσταση δημιουργούν φυσικούς και φιλικούς δεσμούς κι ενδιαφέροντα.

8) Επικοινωνία. Για να υπάρξει μία 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, λοιπόν, ανάμεσα στα μέλη, οδηγεί σε μεγαλύτερη συνεκτικότητα.

9) Απομόνωση. Η φυσική απομόνωση από άλλες ομάδες, όπως, για παράδειγμα 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 μία πολύσημαντική 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. Όταν λοιπόν υπάρχουν αυτοί οι παράγοντες που ευνοούν τη συνεκτικότητα, αυξάνει η έλξη για συμμετοχή στην ομάδα. Αυτό, δε σημαίνει όμως, πως ο καθένας θα θελήσει να γίνει μέρος της ομάδας.

2.4. Αποτελεσματική - μη αποτελεσματική ομάδα

Η αποτελεσματικότητα μίας ομάδας μετρείται από την ε-

πιτυχία εκπλήρωσης των σκοπών της και από τον τρόπο που ακολουθεί για να τους εκπληρώσει. Όσο πιο λίγες είναι οι διαφορές μεταξύ των μελών της ομάδας, τόσο περισσότερο αποτελεσματική είναι η ομάδα.

Σύμφωνα με τον MC. GREGOR, τα χαρακτηριστικά αποτελεσματικών και μη αποτελεσματικών ομάδων, έχουν ως εξής :

1.-Στην αποτελεσματική ομάδα, η ατμόσφαιρα που επικρατεί είναι πιο πολύ ανεπίσημη, άνετη και ανακουφιστική, ενώ στη μη αποτελεσματική ομάδα, η ατμόσφαιρα είναι ανιαρή, δίνει το αίσθημα της αδιαφορίας και γενικά είναι καταπιεστική.

2.-Η συμμετοχή κάθε μέλους της αποτελεσματικής ομάδας στη συζήτηση, είναι σχετική με το έργο της ομάδας. Αντίθετα, λίγοι άνθρωποι συμμετέχουν και επικρατούν στη συζήτηση, στη μη αποτελεσματική ομάδα.

3.-Το έργο της αποτελεσματικής ομάδας, είναι απολύτως αντιληπτό και γίνεται αποδεκτό από τα μέλη της. Ενώ στην μη αποτελεσματική ομάδα τα μέλη έχουν διάφορους σκοπούς, που πολλές φορές είναι αντίθετοι με τα συμφέροντα και το έργο της ομάδας.

4.-Στην αποτελεσματική ομάδα, τα μέλη ακούνε το ένα το άλλο, δέχονται τις ιδέες των άλλων μελών χωρίς να τις αγνοούν και να δίνουν ιδέες με σκοπό να εντυπωσιάσουν, όπως συμβαίνει στις μη αποτελεσματικές ομάδες.

5.-Παρατηρείται πως στο διάλογο που γίνεται στην αποτελεσματική ομάδα, πολλές φορές υπάρχει συμφωνία, όχι όμως και περιορισμός έκφρασης της βούλησης των μελών. Στην μη αποτελεσματική ομάδα όμως, οι συμφωνίες, είτε καταπι-

γονται από τον αρχηγό που φοβάται τις διαμάχες, είτε προξενούν ανοικτό πόλεμο, είτε επιλύονται με ψήφο.

6.-Στην αποτελεσματική ομάδα οι αποφάσεις λαμβάνονται με κοινή συμφωνία. Το κάθε μέλος της ομάδας είτε συμφωνεί, είτε διαφωνεί, είναι πρόθυμο να συμμορφωθεί μ'αυτές. Ενώ στην μη αποτελεσματική ομάδα, οι αποφάσεις λαμβάνονται χωρίς να εξετασθούν, ή να επιλυθούν οι πραγματικές καταστάσεις.

7.-Η κριτική στην αποτελεσματική ομάδα, είναι συχνή, ειλικρινής και εποικοδομητική, σε αντίθεση με την κριτική, που γίνεται στην μη αποτελεσματική ομάδα, η οποία είναι ενοχλητική και δημιουργεί ένταση.

8.-Τα μέλη στην αποτελεσματική ομάδα είναι ελεύθερα να εκφράσουν τα αισθήματά τους, χωρίς καμιά καταπίεση, ενώ στην μη αποτελεσματική ομάδα, τα άτομα κρύβουν τα προσωπικά αισθήματά τους και δεν τα φανερώνουν.

9.-Στην αποτελεσματική ομάδα όταν η εργασία, μπαίνει στην πράξη, τα καθήκοντα του κάθε μέλους της ομάδας είναι καθορισμένα και παραδεκτά από όλους. Στην μη αποτελεσματική ομάδα όμως, οι αποφάσεις, συχνά είναι ακαθόριστες, έτσι που κανένας δεν γνωρίζει τι πραγματικά πρόκειται να γίνει.

10.-Για την αποτελεσματική ομάδα, δεν παίζει ρόλο ποιος έχει την εξουσία, δηλαδή ποιος ελέγχει, αλλά πως θα πετύχουν τα μέλη της ομάδας, η εργασία που εκτελείται να γίνει όπως έχει προγραμματιστεί, δηλαδή όπως πρέπει. Ο προϊστάμενος (ή ο ηγέτης) όμως στην μη αποτελεσματική ομάδα, μπορεί να είναι ικανός ή ανίκανος αλλά πάν-

τοτε παραμένει στην κορυφή, με τους τρόπους και τις μεθόδους που χρησιμοποιεί στα μέλη της ομάδας που ηγείται.

2.5. Πρότυπα (NORMS) της ομάδας - Καθοριστικοί παράγοντες επίδρασης της ομάδας

Η ομάδα έχει την τάση να δημιουργεί πρότυπα συμπεριφοράς πάνω στα οποία συμμορφώνονται τα μέλη της. Ο καθορισμός αυτών των προτύπων πηγάζει από τους στόχους τους οποίους έχει καθορίσει η ομάδα για τον εαυτό της. Όταν μία ομάδα έχει στόχους, τα πρότυπα καθορίζουν το είδος της συμπεριφοράς που είναι αναγκαία ή συνεπής με την πραγμάτωση αυτών των στόχων. Οι κανόνες ή πρότυπα, θ' αναπτυχθούν σ' αυτούς τους τομείς, όπου τα μέλη της ομάδας το βρίσκουν αναγκαίο να επηρεάσουν το ένα τη συμπεριφορά του άλλου, κι αυτή η κατάσταση συμβαίνει όπου τα μέλη είναι ιδιαίτερα αλληλεξαρτημένα.

Οι ομάδες πολύ συχνά χρησιμοποιούν πίεση για να πετύχουν την συμμόρφωση των μελών τους. Υπάρχουν έτσι λειτουργίες :

1/ Για να βοηθήσουν την ομάδα να πετύχει τους στόχους της, όπου οι εγκεκριμένες διαδικασίες για κίνηση προς ένα σκοπό είναι συχνά οι πηγές της πίεσης για ομοιομορφία, και

2/ Για να βοηθήσουν την ομάδα να διατηρηθεί ως μία ομάδα, όπως για παράδειγμα, η απαίτηση των μελών να παρακο-

λουθούν συσκέψεις ή να υποστηρίζουν ολόψυχα τα σχέδια της ομάδας. Ακόμα υπάρχουν πιέσεις εναντίον συμπεριφοράς που μπορεί να προκαλέσει δυσμένεια στην ομάδα ή να τη διαιρέσει και να απειλήσει την ύπαρξή της, εξυπηρετούν επίσης στο να βεβαιώνεται ότι η ομάδα επιβιώνει.

Σχετικά τώρα με την επίδραση της ομάδας, στα μέλη της, είναι αποδεκτό πως :

1. Όσο περισσότερο σταθερή και συνεκτική είναι η ομάδα, και περισσότερο προσκολλημένα σ' αυτή τα μέλη, τόσο περισσότερη επίδραση ασκεί για τον καθορισμό των προτύπων της συμπεριφοράς τους.

2. Τα μέλη της ομάδας που αποκλίνουν είναι πιθανότερο να αλλάξουν τη συμπεριφορά τους και ν' ανταποκριθούν στα πρότυπα των υποδειγματικών μελών της ομάδας παρά να γίνει το αντίθετο.

3. Αν ένα άτομο έχει διαφορετική άποψη από την ομάδα, συνήθως αυτό δεν αντιστέκεται στο βάρος μιάς διαφορετικά ομόφωνης ομαδικής κρίσης, ακόμα και σε θέματα στα οποία η ομάδα σαφώς έχει λάθος.

4. Η ομάδα επηρεάζει ισχυρά τη συμπεριφορά των μελών, παρέχοντας σ' αυτά υποστήριξη, ενίσχυση, σιγουριά, ενθάρρυνση και προστασία για την "κατάλληλη συμπεριφορά" τους και τιμωρία για παρεκκλίσεις με τη χρήση γελοιοποίησης, ντροπής και απειλής για εξοστρακισμό, και

5. Η απάντηση της ομάδας σε περίπτωση παρέκκλισης από τα πρότυπα συμπεριφοράς είναι :

α) συζήτηση και πειθώ για να επαναφέρουν στην τάξη τη μειονότητα που διαφωνεί,

- β) αποδοκιμασία των διαφωνούντων,
- γ) υποβάθμιση όσων διαφωνούν , και
- δ) αποβολή ή υποχρέωση σε εγκατάλειψη της ομάδας.

2.6. Συγκρούσεις μεταξύ ομάδων

Στόχος της τυπικής οργάνωσης, είναι η δημιουργία κλίματος, μέσα στο οποίο οι ομάδες τυπικές ή άτυπες, αναπόφευκτα σχηματίζονται. Η συνεργασία των ομάδων αυτών για την επίτευξη συγκεκριμένων στόχων, δεν είναι εύκολο να επιτευχθεί, κι αυτό γιατί οι διάφορες ομάδες δημιουργούν , ένα κλίμα ανταγωνισμού που μπορεί να οδηγήσει, σε σύγκρουση των στόχων τους, σε διάσπαση της συνεργασίας μεταξύ τμημάτων και ατόμων και συνήθως εξελίσσεται σ' εχθρότητα, δημιουργώντας προβλήματα στα μέλη των ομάδων και σε ολόκληρη την τυπική οργάνωση.

Ενδείξεις για την ύπαρξη "δυσλειτουργίας" μεταξύ των διαφόρων ομάδων μιάς τυπικής οργάνωσης αποτελούν η έλλειψη συντονισμού και το "μλοκάρισμα" της ροής των εργασιών, οι διάφορες καθυστερήσεις , η υψηλή συχνότητα λαθών, που πολλές φορές δεν δικαιολογούνται, η έλλειψη επικοινωνίας κ.ά.

Όμως, ο μεταξύ ομάδων ανταγωνισμός μπορεί να έχει πολύ ευνοϊκά αποτελέσματα για την κάθε ομάδα χωριστά. Ο ανταγωνισμός μπορεί να σταθεροποιήσει την ομάδα, να την κάνει αποτελεσματικότερη και να την υποκινήσει, για την εκτέλεση των καθηκόντων της.

Οι συνέπειες από το να προκύψει κέρδος ή ζημιά σ'έναν ανταγωνισμό μεταξύ ομάδων μπορούν να επιφέρουν αλλαγή σε μία ομάδα, καθώς και αλλαγή στην αυτοαντίληψή της.

Οι ομάδες που κερδίζουν γίνονται πιο συνεκτικές, απαλλάσσονται από την ένταση και μπορούν να χάσουν το αγωνιστικό πνεύμα, έχουν την τάση για συνεργασία μέσα στην ομάδα και για ενδιαφέρον προς τις ανάγκες των μελών, δείχνουν λιγότερη μέριμνα για την εργασία και την εκτέλεση των καθηκόντων και αισθάνονται αυτοϊκανοποίηση για λίγη ανάγκη, για επανεκτίμηση της κατάστασης.

Αυτές που χάνουν:

Ή δεν δέχονται την απώλεια και έχουν στη διάθεσή τους δικαιολογίες ή δέχονται την απώλεια και ψάχνουν για την αιτία, τείνουν να γίνονται πιο σκληρές και να εργάζονται περισσότερο, ψάχνουν για κάποιον ν'αναλάβει το φταίξιμο, τείνουν προς χαμηλότερη συνεργασία μεταξύ των μελών της ομάδας, αναπτύσσουν χαμηλό ενδιαφέρον για τις ανάγκες των μελών κι υψηλό ενδιαφέρον γι'ανάρρωση με σκληρότερη εργασία και αναδιοργανώνονται και γίνονται περισσότερο συνεκτικές κι αποτελεσματικές, αν γίνεται δεκτή ρεαλιστικά η απώλεια.

Κ Ε Φ Α Λ Α Ι Ο Ι Ι Ι

ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑ ΤΗΣ ΑΤΥΠΗΣ ΟΜΑΔΑΣ

3.1. Γενικά περί άτυπης ομάδας

Οι άτυπες ομάδες 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.

Το φαινόμενο της άτυπης ομάδας έγινε γνωστό πριν από 50 περίπου χρόνια. Παρατηρήθηκε ότι οι εργαζόμενοι είχαν δικό τους τρόπο συμπεριφοράς από εκείνο που απαιτούσε η τυπική οργάνωση. Η συμπεριφορά τους δεν μπορούσε να εξηγηθεί, ούτε προβλεπόταν από τις υπάρχουσες μέχρι τότε θεωρίες.

Έγιναν έρευνες οι οποίες κινήθηκαν γύρω από το πεδίο των ανθρωπίνων σχέσεων και της συμπεριφοράς των εργαζομένων και οδήγησαν στον προσδιορισμό της άτυπης ομάδας (οργάνωσης).

Διαπιστώθηκε έτσι πως : 1) Στις μεγάλες οργανώσεις, οι εργαζόμενοι κατανάλωναν ένα μεγάλο μέρος των προσπαθειών τους σε δραστηριότητες, που δεν είχαν άμεση σχέση με τους στόχους της τυπικής οργάνωσης.

2) Οι εργαζόμενοι αντιστέκονταν στους στόχους της οργάνωσης. Αποκαλύφθηκε λοιπόν ότι η συμπεριφορά αυτή δεν

ήταν πεισματική, αλλά ακολουθούσε καθορισμένες διαδικασίες.

Μέχρι τότε, ο εργαζόμενος εξεταζόταν αποξενωμένος από το κοινωνικό σύνολο, σαν κάτοχος θέσεως σε μια απρόσωπη οργάνωση. Κατά τον τρόπο αυτό ένα μεγάλο μέρος της συμπεριφοράς του ατόμου, συμμορφωνόταν προς τους κανόνες και τα πρότυπα της επιχείρησης. Υπήρχε όμως ένα άλλο τμήμα το οποίο βρισκόταν υπό την καθοδήγηση ατόμων, που κατείχαν άτυπες διοικητικές θέσεις. Έγινε γνωστό ακόμα ότι οποιαδήποτε παράβαση των κανόνων της άτυπης ομάδας από τον εργαζόμενο, επέσυρε ποινές, κοινωνικές σε αντίθεση με την τυπική οργάνωση που επέβαλλε κυρίως υλικές ποινές.

Βλέπουμε λοιπόν ότι υπάρχουν και άλλες ομάδες, που δεν προβλέπονται από την τυπική οργάνωση και προκύπτουν από την επιδίωξη ικανοποίησης κοινών αναγκών καθώς και από τις άτυπες σχέσεις και συμπάθειες που δημιουργούνται μεταξύ των μελών της τυπικής οργάνωσης. Οι ομάδες αυτές, έχουν πολλά από τα χαρακτηριστικά των μικρών ομάδων, δρούν 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. Αυτές οι ομάδες αποκαλούνται άτυπες ομάδες.

Παρ'ότι δεν έχουν οργανόγραμμα, εν τούτοις τα μέλη τους ξέρουν τις αρμοδιότητες και τη θέση τους, τους ηγέτες, τους εχθρούς και τις επιδιώξεις τους.

Η άτυπη ομάδα 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 αξιοζήλευτο.

3.2. Τρόπος δημιουργίας και σκοποί της άτυπης ομάδας

Ο σκοπός πολλών επιχειρήσεων ,είναι συχνά πολύ διαφορετικός από την ικανοποίηση των αναγκών των μελών τους. Έτσι ο εργαζόμενος προσπαθεί να διαμορφώσει τις συνθήκες του περιβάλλοντός του ή να αλλάξει την κατάστασή του, ώστε να είναι δυνατή η ικανοποίηση των αναγκών που τον δραστηριοποιούν. Η τυπική οργάνωση της επιχείρησης που είναι προσανατολισμένη προς ορισμένα καθήκοντα , βλέπει τις κοινωνικές ανάγκες σαν αποφευκτικές και αντιπαραγωγικές πολυτέλειες και συνήθως δεν καταβάλλεται καμιά ενσυνείδητη τυπική προσπάθεια για δημιουργία κοινωνικών σχέσεων.

Παρ'όλα αυτά όμως, μεταξύ των ανθρώπων, δημιουργούνται εργασιακές σχέσεις που καθορίζονται από την τεχνολογία και από την τυπική οργάνωση και έχουν συχνά σαν επακόλουθο , τη δημιουργία άλλων μη προβλεπόμενων από την εργασία σχέσεων, λόγω κοινού ενδιαφέροντος ικανοποίησης των ανθρωπίνων αναγκών. Οι αυθόρμητες αυτές σχέσεις που έχουν σαν σκοπό την ικανοποίηση των αναγκών των μελών της οργάνωσης αποκαλούνται άτυπες σχέσεις :

- 1)Γιὰ να διακρίνονται από τις εργασιακές σχέσεις και
- 2)Λόγω της τυχαίας φύσης και σύνθεσής τους.

Οι παραπάνω σχέσεις δημιουργούνται χωρίς ενσυνείδητη προσπάθεια και είναι επακόλουθο κάθε τυπικής οργάνω-

σης. Εμφανίζονται πιά σαφείς και έχουν μεγαλύτερη επίδραση, όσο η τυπική οργάνωση αγνοεί τις ανθρώπινες ανάγκες των μελών της.

Ακόμα μπορούν να υποβοηθηθούν ή να παρεμποδίζονται το έργο της τυπικής οργάνωσης, σε μιά επιχείρηση, όπου δίνεται σημασία στις ανάγκες των μελών, δημιουργείται υγιής συμβιωτική σχέση μεταξύ της τυπικής οργάνωσης και των άτυπων σχέσεων (ή άτυπης οργάνωσης), βάσει της οποίας οι δύο αυτές πλευρές αλληλοσυμπληρώνονται και αλληλοϋποβοηθούνται, με αποτέλεσμα να επιτυγχάνονται οι στόχοι της επιχείρησης και ταυτόχρονα να ικανοποιούνται οι ανάγκες των μελών.

Όταν οι άτυπες ομάδες πρέπει να μάχονται για την ικανοποίηση των ανθρωπίνων αναγκών, δημιουργούνται εσωτερικές συγκρούσεις που μπορούν να οδηγήσουν σε κακακρεοσύργηση της εταιρίας με το να αποσπούν τα μέλη της από την επίτευξη των σκοπών της και να τα απασχολούν σε αψιμαχίες.

Βλέπουμε λοιπόν πως είναι δυνατόν και αυτό συμβαίνει, η άτυπη ομάδα ν' αντιτίθεται στην τυπική οργάνωση ή να αποτελεί το απαραίτητο συμπλήρωμά της που να της επιτρέπει να διατηρηθεί.

Κάθε ομάδα επιδιώκει βασικά δύο αντικειμενικούς σκοπούς και από αυτή τη διπλή δραστηριότητα της, παράγονται οι αλληλεπιδράσεις, μεταξύ των μελών της ομάδας. Αυτοί οι σκοποί είναι οι εξής :

α) Αντικειμενικός σκοπός του έργου, είναι ο τελικός σκοπός για τον οποίο έχει συσταθεί η ομάδα. Δηλαδή, η εκτέλεση ενός συγκεκριμένου έργου.

β) Αντικειμενικός σκοπός της επιβίωσης, είναι η επιθυ-

μία της ομάδας να διατηρηθεί σαν ομάδα. Γιατί και η ομάδα αισθάνεται την ανάγκη της αυτοσυντήρησης.

Ο σκοπός του έργου, για να αποτελέσει κίνητρο στα μέλη της ομάδας, πρέπει να έχει τις εξής ιδιότητες:

α) Να είναι σαφής.

β) Να είναι ανάλογος, δηλαδή να είναι προσαρμοσμένος στις ανάγκες της ομάδας και των μελών της, και

γ) Να είναι αποδεκτός, δηλαδή να συμφωνεί με τα προσωπικά κίνητρα των μελών της ομάδας.

Ο σκοπός της ομάδας, για να αποτελέσει κίνητρο για τα μέλη της, δεν πρέπει να αποτελεί το άθροισμα, ή τη σύνθεση των αντικειμενικών σκοπών των μελών, αλλά να είναι το ερέθισμα, διαφορετικό για κάθε μέλος που θα του επιτρέψει στο τέλος να πετύχει τον προσωπικό του αντικειμενικό σκοπό.

Σ' αυτό το σημείο πρέπει να τονιστεί ιδιαίτερα, ότι μπορεί η συμπεριφορά και τα συναισθήματα καθώς και η συνοχή των άτυπων ομάδων να προκαλούνται από δραστηριότητες και σχέσεις που αναφέρονται στη διεκπεραίωση της εργασίας, ακόμα η δραστηριότητα των άτυπων ομάδων να επηρεάζει θετικά ή αρνητικά την απόδοση της εργασίας, αλλά είναι βέβαιο ότι ο σκοπός της δημιουργίας και της δράσης των άτυπων ομάδων, είναι η ικανοποίηση των ανθρώπινων αναγκών, όχι όμως αναγκαστικά και των σκοπών της επιχείρησης.

3.3. Δομή και χαρακτηριστικά γνωρίσματα της άτυπης ομάδας

Η δομή εντάσσει κάθε άτομο σ' ένα σημείο καθορισμένο που λέγεται θέση. Με βάση αυτή τη θέση, ο κάθε εργαζόμενος

θα παίξει κι ένα ρόλο, δηλαδή θα παρουσιάσει έναν ιδιαίτερο τύπο συμπεριφοράς. Έτσι κάθε ρόλος, ή κάθε συμπεριφορά καθορίζεται από την προσωπικότητα του μέλους και από τη θέση που κατέχει μέσα στην ομάδα. Όταν η δομή δεν είναι σαφής, υπάρχει κίνδυνος να δημιουργηθούν συγκρούσεις ρόλων.

Κριτήρια για τη διάρθρωση της δομής της ομάδας, είτε είναι τυπική είτε είναι άτυπη μπορεί να είναι τα παρακάτω :

α) Η εξουσία. Η δομή καθορίζεται σε συνάρτηση με τις σχέσεις εξουσίας (Ποιός ασκεί τον έλεγχο, ποιός υπακούει, σε ποιόν υπακούει).

β) Η συμπάθεια. Η δομή καθορίζεται σε συνάρτηση , με τις σχέσεις συμπάθειας, οπότε τη λέμε κοινωνιομετρική δομή (Ποιός συμπαθεί ποιόν, ποιός δεν συμπαθεί ποιόν, ποιός είναι αδιάφορος σε ποιόν).

γ) Η δυνατότητα ενέργειας. Στην περίπτωση αυτή, η δομή καθορίζεται σε συνάρτηση με τη δυνατότητα ενέργειας των διαφόρων μελών της ομάδας, με τα μέσα που διαθέτει η ομάδα (ποιός μπορεί να χρησιμοποιήσει τη μιά ή την άλλη δυνατότητα της ομάδας).

δ) Σε συνάρτηση με την επικοινωνία (Ποιός μιλάει σε ποιόν, ποιός δεν μιλάει σε ποιόν).

ε) Σε συνάρτηση με τον διάφορο βαθμό αλληλεγγύης , ή συνταύτισης κάθε μέλους έναντι της ομάδας .(Ποιός αντιπροσωπεύει την ομάδα, ποιός δεν την αντιπροσωπεύει).

Τα παραπάνω κριτήρια της δομής, δεν είναι απαραίτητο να συμπίπτουν.

Προχωρώντας στην ανάλυση της λειτουργίας της άτυπης

ομάδας, θα πρέπει να γίνει αναφορά των βασικών χαρακτηριστικών στοιχείων της άτυπης (ψυχολογικής) ομάδας, τα οποία γενικά είναι τα παρακάτω :

1)Ομοιογένεια: Δηλαδή , ο βαθμός με τον οποίο τα μέλη της ομάδας είναι όμοια σε κοινωνικά χαρακτηριστικά, όπως π.χ. ηλικία, εθνικότητα, κοινωνικό υπόβαθρο, ενδιαφέροντα, συνήθειες κ.τ.λ.

2)Οικειότητα : Δηλαδή, ο βαθμός με τον οποίο τα μέλη της ομάδας, γνωρίζουν ο ένας τον άλλον.

3)Διαπερατότητα : Ο βαθμός ευκολίας, που οι άνθρωποι μπορούν να μπουν σε μία ομάδα.

4)Σταθερότητα: Ο βαθμός με τον οποίο η ομάδα παραμένει σταθερή, χωρίς αλλαγές, π.χ. η οικογένεια σαν ομάδα έχει μεγάλη σταθερότητα.

5)Ο έλεγχος : Ο βαθμός που η ομάδα μπορεί να ρυθμίσει τη συμπεριφορά των μελών της που βρίσκονται στην ομάδα.

6)Τακτοποίηση: Ο βαθμός με τον οποίον είναι δυνατόν τα μέλη της ομάδας να τακτοποιηθούν σε μια ιεραρχία.

7)Συνοχή : Ο βαθμός που τα μέλη της ομάδας λειτουργούν σαν μονάδα.

8)Πήλωση : Ο βαθμός με τον οποίον η ομάδα προσανατολίζεται σ'έναν σκοπό, ο οποίος είναι φανερός στα μέλη της και κατανέμεται σ'αυτά.

9)Αυτονομία : Ο βαθμός με τον οποίο προσδιορίζει μόνη της τις δραστηριότητές της.

10)Ευελικτικότητα : Ο βαθμός που κανονίζονται οι δραστηριότητες της ομάδας από ανεπίσημες παρά από επίσημες διαδικασίες.

11) Ικανότητα : Ο βαθμός με τον οποίο οι ατομικές ανάγκες, ικανοποιούνται με τη συμμετοχή του ατόμου στην ομάδα.

12) Συμμετοχή : Ο βαθμός που τα μέλη της ομάδας εφαρμόζουν τα καθήκοντά τους που έχουν καθοριστεί και δέχονται εκείνα που δεν έχουν καθοριστεί.

3.4. Είδη αναγκών που οδηγούν στη δημιουργία της άτυπης ομάδας

Οι διάφορες ομάδες, μέσα σε μιά επιχείρηση, εξυπηρετούν διάφορες λειτουργίες, τυπικές από τη μιά μεριά και ψυχολογικές ή προσωπικές (άτυπες) από την άλλη. Τυπικές λειτουργίες θεωρούνται τα συγκεκριμένα καθήκοντα, τα οποία έχουν ανατεθεί στην ομάδα. Προσωπικές ή ψυχολογικές λειτουργίες είναι οι προσωπικές ανάγκες του ατόμου, οι οποίες ικανοποιούνται μέσα σε μιά ομάδα.

Είναι πιο σύνθετες γιατί, αντιπροσωπεύουν περισσότερες ανάγκες του ψυχικού και του πνευματικού, γενικότερα, κόσμου του ανθρώπου, παρά σωματικές. Πολλές από τις ανάγκες αυτές, αναπτύσσονται με την ωρίμανση του ανθρώπου.

Σχεδόν κάθε ενέργεια της διοίκησης είναι δυνατόν να επηρεάσει τις ψυχολογικές ανάγκες, γι' αυτό επιβάλλεται, το όλο σχέδιο οργάνωσης καθώς και το σύστημα των σχέσεων και ενεργειών οι οποίες αναπτύσσονται σ' έναν οργανισμό, να εξετάζονται σε συνάρτηση με τις επιδράσεις που έχουν πάνω στις ψυχολογικές ανάγκες του προσωπικού ενός οργανισμού.

Η έκταση , η ένταση και η μορφή των ψυχολογικών αναγκών ποικίλει, μεταξύ των διαφόρων ατόμων, με τρόπο πιδ έντονο, σε σχέση με τις φυσιολογικές ανάγκες. Συνέπεια της διαφοροποίησης αυτής είναι και η σύγκρουση που παρατηρείται, μεταξύ των ψυχολογικών αναγκών. Αυτή η σύγκρουση μπορεί να παρουσιάζεται σε διαφορετικά άτομα, όπως επίσης είναι δυνατόν να εμφανίζεται και στο ίδιο το άτομο.

Τα αίτια που προκαλούν τις ψυχολογικές ανάγκες, δεν αποκαλύπτονται εύκολα, γι' αυτό και το ίδιο το άτομο, πολλές φορές, αδυνατεί να κρίνει και να προσδιορίσει τη φύση και τη μορφή της ανάγκης του.

Βασικά χαρακτηριστικά γνωρίσματα των ψυχολογικών αναγκών, τα οποία επιδέχονται και ορισμένες αυξομειώσεις, κάτω από την επίδραση διαφόρων μεταβλητών είναι τα εξής:

α) Επηρεάζονται, σε μεγάλο βαθμό από την εμπειρία που αποτελεί προσδιοριστικό παράγοντα.

β) Υπάρχει διαφορά των αναγκών αυτών, μεταξύ των ατόμων, στη μορφή και την έκτασή τους.

γ) Σε πολλές περιπτώσεις μεταβάλλονται στο ίδιο το πρόσωπο, αναλόγως των πιδ ειδικών σκοπών και κινήτρων του, που προσδιορίζουν , σε κάθε περίπτωση , τη συμπεριφορά του.

δ) Λειτουργούν σε ομάδες και όχι μεμονωμένα.

ε) Εμφανίζονται, συνήθως, με συγκαλυμμένη μορφή, έτσι ώστε να μη γίνεται δυνατή η ευσυνείδητη αναγνώριση αυτών από το συγκεκριμένο άτομο .

στ) Έχουν κυρίως, χαρακτήρα απροσδιόριστων αισθημάτων.

ζ) Ασκοούν μεγάλη επίδραση στη συμπεριφορά του ανθρώπου.

Έτσι οι ανθρώπινες ανάγκες που αποτελούν τις αιτίες δημιουργίας άτυπων ομάδων, επειδή είναι δυνατό να ικανοποιηθούν μέσω αυτών είναι :

α.- Ασφάλεια, β.-ομαδικότητα, ταύτιση και ικανότητα.

α) Ανάγκες ασφάλειας - σιγουριάς.

Ο εργαζόμενος αισθάνεται συχνά ανασφαλής μπροστά στον αθέμιτο πολλές φορές ανταγωνισμό, τον οποίο αντιμετωπίζει εκ μέρους συναδέλφων του, αλλά επίσης και μπροστά στις πιέσεις και στην ενδεχόμενη κακή μεταχείριση εκ μέρους της επιχείρησης. Η ανασφάλεια αυτή μειώνεται και λογικά και συναισθηματικά, όταν το άτομο αισθάνεται στο πλευρό του τους συναδέλφους του.

Η συμμετοχή του δηλαδή στην ομάδα, του παρέχει την αίσθηση της δύναμης και της προστασίας. Αντιλαμβάνεται ότι συνδεδεμένο μ'άλλα άτομα αποκτά τη δυνατότητα να επηρεάσει, σε μεγαλύτερο βαθμό, τις συνθήκες του περιβάλλοντος του. Έτσι π.χ. οι απαιτήσεις της διοίκησης για αυξήσεις της παραγωγικότητας, ή για αλλαγές στις ακολουθούμενες διαδικασίες, ελαττώνονται και μερικές φορές εξαλείφονται εξ αιτίας 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 εργατές, 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 λοι-

πούς συναδέλφους του και διακινδυνεύει την τιμωρία τους.

β) Κοινωνικές ανάγκες (ομαδικότητα - κοινωνικότητα του ανθρώπου.

Μιά 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 . Μέσα σε μιά ομάδα αισθάνεται κανείς ότι ανήκει κάπου, έχει την ευκαιρία να γνωριστεί καλύτερα με τ'άλλα μέλη, να επηρεάσει, αλλά και να δεχθεί επιδράσεις, να δημιουργήσει φιλίες και να τύχει κάποιας υποστήριξης.

Οι τεχνοκράτες των οργανώσεων βασίζονται σε μεθόδους μετρήσεις της απόδοσης και ανάλογων αμοιβών, ο εργαζόμενος αναζητεί απεγνωσμένα, κινούμενος από εσωτερικές παρορμήσεις, ένα περιβάλλον οικείο ,δικό του που να ανήκει σ' εκείνον και που εκείνος να του ανήκει, στο οποίο να παίζει ένα ρόλο που να αναγνωρίζεται σαν λειτουργήμα. Όσο δεν επιτυγχάνεται αυτό, τόσο μένει ο άνθρωπος ανικανοποίητος και αισθάνεται απρόσωπος, ένας απλός αριθμός ,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 αναζητείται μόνο στο φυσικό περιβάλλον της εργασίας, αλλά

επίσης στην ύπαρξη ή έλλειψη ικανοποιητικών σχέσεων μεταξύ των εργαζομένων.

Βλέπουμε λοιπόν πως δημιουργώντας κοινωνικές σχέσεις, ο εργαζόμενος αποκτά τη δυνατότητα να συλλέγει περισσότερες πληροφορίες από τ'άλλα μέλη, να συζητά μαζί τους τα προβλήματα, που αντιμετωπίζει, κι έτσι να καταλήγει σ'ορθότερες αποφάσεις.

γ) Ανάγκες ταύτισης

Στον εργαζόμενο παρουσιάζεται η ανάγκη της ταύτισής του με ορισμένη ειδική ομάδα ατόμων, με κοινές προσδοκίες και εμπειρίες και με τα ίδια ενδιαφέροντα και συναισθήματα. Αυτή η ανάγκη της ταύτισης, ακολουθεί την ανάγκη ομαδικότητας του ανθρώπου. Έχει σαν προϊόν της, 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 αυτά πεπρωμένα σαν άτομα και σαν ομάδα, ενθαρρύνει τα μέλη να συμβάλλουν στην επίτευξη των επιθυμητών αποτελεσμάτων από όλους.

δ) Ανάγκη για αυτοεκτίμηση, αυτοεκπλήρωση (Ικανότητα - Αυτοπραγμάτωση)

Αναφέρεται στην εκτέλεση των ανατεθέντων καθηκόντων. Αν και αυτό σπάνια αναγνωρίζεται, εντούτοις οι άτυπες σχέσεις υποβοηθούν κυρίως τα νεοπροσλαμβανόμενα άτομα να αντιληφθούν και να εκμάθουν πλήρως την εργασία τους, χωρίς να χρειάζεται να τους εξηγήσει κατ'επανάληψη τα διάφορα σημεία ο προϊστάμενός τους και χωρίς να προσφεύγουν συχνά σ' αυτόν.

Η άτυπη ομάδα αποτελεί το μέσο, με το οποίο μπορεί το άτομο να μάθει να παραβιάζει τους επίσημους κανονισμούς, και εντούτοις να μην ακολουθεί κατά γράμμα τους περιορισμούς που όλοι σγνοούν. Με τις άτυπες σχέσεις μαθαίνει το άτομο "τι πρέπει να κάνει" δηλαδή ποιά 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 την ελάττωση της μονοτονίας. Πολλές φορές τα μέλη της ομάδας (ακόμη κι αν δεν επιτρέπεται αυτό από την τυπική οργάνωση), καθορίζουν μόνα τους περιοδότερα ή διάφορα διαλείματα, ή αλλάζουν μεταξύ τους θέσεις εργασίας, ώστε να 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 τυπική οργάνωση, δηλαδή το πως 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 υιοθετηθούν από τα άτομα της άτυπης ομάδας.

Έτσι η συμμετοχή του ατόμου στην ομάδα, του παρέχει τη δυνατότητα να επιδείξει τις ικανότητές του και να τύχει αναγνώρισης και αποδοχής, κάτι που ενδεχομένως δεν θα είχε διαφορετικά. Επίσης παρέχει την ευκαιρία της αξιολόγησης και εκτίμησης των αντιλήψεων και αισθημάτων του, γιατί έχει τη δυνατότητα να συγκρίνει μ' αυτά των άλλων μελών και, πολλές φορές, ν' αντιληφθεί την "πραγματικότητα".

Θα πρέπει επίσης να τονιστεί πως οι ομάδες , που δημιουργούνται συνήθως μέσα στις τυπικές οργανώσεις, εξυπηρετούν και τις δύο κατηγορίες των λειτουργιών, οπότε είναι δυνατό, με τον κατάλληλο σχηματισμό των ομάδων, να οδηγηθούν τα μέλη τους προς αποδοτική συμπεριφορά.

3.5. Βασικές λειτουργίες της άτυπης ομάδας

Οι άτυπες ομάδες εκτελούν ορισμένες λειτουργίες με ευνοϊκά αποτελέσματα για τα μέλη τους.

Οι λειτουργίες αυτές είναι οι παρακάτω:

α) Διατήρηση των ηθικών και πολιτιστικών αξιών που αναγνωρίζονται από την ομάδα.

Οι διάφορες ομάδες μέσα σ'ένα οργανισμό ανάλογα με το έργο που εκτελούν και τη βαθμίδα στην οποία βρίσκονται στην πυραμίδα της ιεραρχίας, έχουν και ανάλογο κοινωνικό και πολιτιστικό υπόβαθρο , πράγμα που συμβάλλει στην δημιουργία μίας ενότητας αντιλήψεων και ενός ενιαίου πλαισίου ηθικών και πολιτιστικών αξιών στις οποίες όλα τα άτομα της ομάδας πειθαρχούν χωρίς να υπάρχει γι'αυτό καμμία επίσημη υποχρέωση . Η λειτουργία αυτή υποβοηθεί στην εξασφάλιση της ενότητας της ομάδας.

β) Παροχή κοινωνικής αναγνωρίσεως στα μέλη της ομάδας.

Ο απλός υπάλληλος μίας επιχείρησης με χιλιάδες απασχολημένους δεν αποτελεί για την διοίκηση της επιχείρησης, παρά έναν αριθμό στη μισθοδοτική κατάσταση. Η άτυπη ομάδα στην οποία ανήκει, δίνει προσωπική μορφή στην εργασία του,

κοινωνική θέση μέσα στην ομάδα και, ευκαιρίες για μεγαλύτερη αλληλεπίδραση.

γ) Δημιουργία ειδικών συστημάτων και διαύλων (περασμάτων) επικοινωνίας .

Η άτυπη επικοινωνία , που οφείλεται στις κοινωνικές αλληλεπιδράσεις των μελών της επιχειρήσεως αποτελεί έκφραση των φυσικών παρορμήσεων των εργαζομένων για επικοινωνία. Γι' αυτό το λόγο και αποτελεί το βασικότερο μέσο για την ελεύθερη έκφραση των απόψεων του προσωπικού για την επιχείρηση. Σύμφωνα λοιπόν με αυτή την άποψη, η άτυπη επικοινωνία, αποτελεί μια φυσιολογική λειτουργία της ομάδας, αν και είναι ασταθής, δυναμική και ποικιλόμορφη. Θα ήταν άλλωστε τελείως αφύσικο αν σκεφθεί κανείς ότι τα μέλη της ομάδας δεν πρέπει να δείχνουν το ανάλογο ενδιαφέρον για την εργασία ή για την εξέλιξή τους μέσα στην επιχείρηση. Πράγματι αν το ενδιαφέρον των ατόμων για την εργασία είναι τόσο μειωμένο, ώστε να μην δημιουργεί συζήτηση γύρω απ' αυτήν, τότε το γεγονός αυτό πρέπει να κινήσει την προσοχή της διοίκησης, γιατί αποτελεί έναν αδιάφευστο δείκτη της ύπαρξης του προβλήματος προσαρμογής των ατόμων στην εργασία ή προσαρμογής μεταξύ τους. Παρόμοια πρέπει να σκεφτεί κανείς ότι δεν είναι φυσιολογικά, τα άτομα εκείνα που δεν δείχνουν το ανάλογο ενδιαφέρον για το ποιός απ' αυτούς θα ακολουθήσει στις επόμενες προαγωγές κ.ο.κ.

Έτσι η μορφή της άτυπης επικοινωνίας αποτελεί για την διοίκηση, μέσο για την εξακρίβωση των απόψεων που έχει το προσωπικό για την επιχείρηση, όπως και για τη γρηγορότε-

ρη και ανεπίσημη μεταφορά των απόψεων της διοικήσεως προς το προσωπικό.

δ) Δημιουργία ευκαιριών για την άσκηση του κοινωνικού ελέγχου, του οποίου επηρεάζεται και ρυθμίζεται η συμπεριφορά των εργαζομένων.

Ο κοινωνικός έλεγχος παίρνει τη μορφή του εσωτερικού και εξωτερικού ελέγχου. Ο εσωτερικός έλεγχος απευθύνεται προς τα μέλη της ομάδας, αποβλέπει στο να εξαναγκάσει τα μέλη να προσαρμοστούν προς τα πρότυπα κοινωνικής συμπεριφοράς που καθιερώνει η ομάδα, ανεξάρτητα από το αν αυτά αναφέρονται στον τρόπο που ντύνονται, που μιλούν ή αναπτύσσουν άλλες κοινωνικές εκδηλώσεις. Ο εξωτερικός έλεγχος απευθύνεται σε εκείνους που βρίσκονται έξω από την ομάδα, όπως για παράδειγμα τη διοίκηση, την ηγεσία των διαφόρων ενώσεων ή τις άλλες άτυπες ομάδες του οργανισμού.

3.6. Παράγοντες που οδηγούν στην δημιουργία άτυπων ομάδων

Όπως αναφέρθηκε, οι άτυπες ομάδες δημιουργούνται για να ικανοποιήσουν τις ανάγκες των μελών τους, με πιά σημαντικές την ικανοποίηση του κοινωνικού αισθήματος - μιά και ο άνθρωπος είναι από τη φύση του κοινωνικό ζώο με αποτέλεσμα να επιδιώκει την ένταξή του σε μιά ή περισσότερες ομάδες - καθώς και την αλληλοπροστασία και αλληλεγγύη των μελών της άτυπης ομάδας.

Πρέπει να τονιστεί πως η άτυπη ομάδα επηρεάζει τη συμπεριφορά των ατόμων για να δοθεί στα μέλη της η δυνατότητα να ικανοποιήσουν τις ανάγκες τους για τις οποίες

αυτή δημιουργήθηκε.

Οι άτυπες ομάδες εμφανίζονται στα κατώτερα κλιμάκια της διοικητικής πυραμίδας στην πιο έντονη τους μορφή. Υπάρχουν βέβαια άτυπες ομάδες σε όλη την οργάνωση της επιχείρησης, με διαφορετικούς στόχους μεταξύ τους. Για παράδειγμα στα ανώτατα κλιμάκια, της διοικητικής πυραμίδας μιάς επιχείρησης, οι άτυπες ομάδες έχουν σαν κύριο σκοπό τους την επικοινωνία για ανταλλαγή πληροφοριών, αφού οι επίσημες μορφές επικοινωνίας δεν επιτρέπουν κάτι τέτοιο, λόγω υπερφορτώσεως τους. Σε αντίθεση με τα ανώτατα κλιμάκια, οι άτυπες ομάδες στη βάση της πυραμίδας, ενδιαφέρονται ζωηρά για κοινωνική άνοδο και υλική απολαβή, δίνοντας έτσι ένα δυναμικό παρόν.

Βασικό κίνητρο για τη δράση της άτυπης ομάδας είναι ο κοινός εκείνος στόχος ο οποίος δεν υλοποιείται ή υλοποιείται μερικώς από την τυπική οργάνωση.

Οι εργαζόμενοι προσπαθώντας να πραγματοποιήσουν τον κοινό στόχο τους ικανοποιούν μέσω αυτού τις προσωπικές ανάγκες τους και εντάσσονται, έτσι στην διοίκηση της επιχείρησης. Μερικές φορές είναι δυνατό να υπάρχει και άτυπο ελάχιστο (MINIMUM) επίπεδο παραγωγής. Η παραβίαση των κανόνων της άτυπης ομάδας, έχει σαν επακόλουθο κάποιο τίμημα για το άτομο, που μπορεί να είναι αμοιβή, ή τιμωρία, οι οποίες ποικίλουν από περίπτωση σε περίπτωση. Ο LESTER COSH και JOHN R. PERECH παρατήρησαν πως μιά εργάτρια, σε ένα υφαντουργείο, μπορούσε να σπάσει το επίπεδο παραγωγής της άτυπης ομάδας, αλλά η ομάδα άρχισε να της ασκεί πίεση περιφρονώντας την, μέχρι το σημείο της απομόνωσής της, με

αποτέλεσμα η απόδοσή της να μειωθεί και να συμμορφωθεί με τα πρότυπα της ομάδας. Η επιχείρηση διέλυσε την ομάδα και μετέφερε αλλού τα μέλη της, εκτός από την εργάτρια. Παρατηρήθηκε έτσι πως η παραγωγή της εργάτριας ανέβηκε στο διπλάσιο των προτύπων της ομάδας.

Σύμφωνα με την άποψη του WHITE το 11 % των ατόμων - μελών μιάς ομάδας, μπορεί να σπάσει τους καθορισμένους κανόνες της άτυπης ομάδας, τα άτομα αυτά συνήθως υποκινούνται από κατώτερες ανάγκες και σε ορισμένες περιπτώσεις από την ίδια την διοίκηση της επιχείρησης.

Η άτυπη ομάδα επιδιώκει να ελέγχει και να επηρεάζει την συμπεριφορά των ατόμων, προστατεύοντας έτσι τα μέλη της από αυτούς που η συμπεριφορά τους είναι διαφορετική από εκείνη που επιβάλλει η άτυπη ομάδα και συγκρούονται με τους σκοπούς της υπάρξεώς της. Έτσι όταν ένα άτομο παράγει περισσότερο απ'ότι το μέσο άτομο της ομάδας, αυτό έχει επιπτώσεις στα άλλα άτομα της ομάδας. Για παράδειγμα όταν οι εργαζόμενοι νοιώθουν μειονεκτικά απέναντι σε κάποιον που ξεχωρίζει ή όταν η διοίκηση της επιχείρησης ασκήσει πίεση για να αυξηθεί η παραγωγή.

3.7. Κανόνες δράσης (STANDARDS) και πρότυπα συμπεριφοράς στην άτυπη ομάδα

Στην άτυπη ομάδα παρατηρούμε πως τα άτομα ενισχύουν τα συναισθήματα τα δικά τους και των συναδέλφων τους και νομιμοποιούν τις στάσεις τους έναντι προσώπων και καταστάσεων, βλέπουμε ακόμα να αναγνωρίζονται και από άλλους, αξίες

στις οποίες πιστεύουν. Τα παραπάνω επιτυγχάνονται μέσω των κανόνων δράσης που διέπουν την ομάδα και των προτύπων συμπεριφοράς που αυτή καθορίζει.

Το φαινόμενο δηλαδή που χαρακτηρίζει την ύαπρξη της άτυπης ομάδας είναι οι κανόνες συμπεριφοράς, οι οποίοι επιδρούν στα μέλη της ομάδας και καθορίζουν τη δράση τους. Αυτοί οι κανόνες δράσης ρυθμίζουν την συμπεριφορά των εργαζομένων, στις σχέσεις τους με τη διοίκηση της επιχείρησης και με τα άλλα μέλη της άτυπης ομάδας. Δημιουργούνται βάση των αξιών που έχουν σημασία για την ομάδα, καθώς και των σκοπών για τους οποίους δημιουργήθηκε.

Έτσι λέγοντας άτυπους κανόνες συμπεριφοράς, εννοούμε τους κανόνες δράσης εκείνους που θεωρούνται από τα μέλη της ομάδας ορθοί και ακολουθητέοι τρόποι αντιμετώπισης ορισμένων καταστάσεων.

Έχει αποδειχθεί ότι τα μέλη μίας άτυπης ομάδας τις περισσότερες φορές έχουν τις ίδιες αξίες, γνώμες, πιστεύω και αξιολογούν κατά τον ίδιο τρόπο τα πράγματα γύρω τους, δηλαδή οι αξίες μπορεί να είναι παράγοντες που συντείνουν στη δημιουργία της άτυπης ομάδας ή προϊόντα της ομάδας.

Αυτές τις αξίες μπορεί τα άτομα να τις είχαν και επειδή ταυτίζονταν με εκείνες των υπολοίπων μελών, να συντελέσουν στην δημιουργία της άτυπης ομάδας. Μπορεί ακόμα οι αξίες αυτές να μην προϋπήρχαν της δημιουργίας της ομάδας αλλά να δημιουργήθηκαν μέσα από τις λειτουργίες της.

Θα πρέπει ακόμα να πούμε πως από τα STANDARDS που επιβάλλει η άτυπη ομάδα στα μέλη της, είναι οι περιορισμοί παραγωγής. Επιτρέπει δηλαδή ένα μέγιστο (MAXIMUM) παραγω-

γής για κάθε άτομο. Η επιθυμία του ατόμου να συνταυτίζει τη δράση του με εκείνη των υπολοίπων και να έχει κοινό στόχο - κάτι που είναι μία σημαντική για αυτό κοινωνική αξία - αποτελεί παράγοντα σημαντικό συμμετοχής του στην άτυπη ομάδα .

Από τα παραπάνω βλέπουμε πως δημιουργείται, 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 αυτών που δεν ανήκουν στην ομάδα.

Για παράδειγμα, οι μηχανικοί ανάπτυξης νέων προϊόντων, δεν θεωρούν σωστή την ιδέα της διοίκησης να επιτύχει προώθηση ενός προϊόντος στην αγορά με ελάττωση της τιμής του σε βάρος της ποιότητάς του. Το κοινό αίσθημά τους κάνει να συζητούν το θέμα μεταξύ τους κατά την ώρα του διαλείμματος. Δημιουργείται έτσι μία άτυπη ομάδα που θέλει να διαφυλάξει την αξία της επαγγελματικής περηφάνιας των μηχανικών σε ότι αφορά στην ποιότητα. Τα μέλη της θεωρούν ότι η διατήρηση ενός υψηλού επιπέδου ποιότητας προϊόντων αποτελεί το μέτρο στάθμης και του γοήτρου της ειδικότητάς τους και όχι το μέτρο του κόστους που θέτει η διοίκηση. Αναπτύσσονται λοιπόν ενέργειες που έχουν την έγκριση της άτυπης ομάδας, οι οποίες βασίζονται σ' αυτήν την αξία και γίνονται αποδεκτές από τα μέλη τους. Οι μηχανικοί ανταλλάσσουν απόψεις και κατα-

λήγουν σε τεχνικές μεθόδους τήρησης ενός ελαχίστου ύψους ποιότητας προϊόντος, με ταυτόχρονα έστω φαινομενική μείωση της ποιότητας και του κόστους.

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

Υπάρχουν ακόμα και παράγοντες που εξαρτώνται από την ιδιαιτερότητα του ατόμου και καθορίζουν τη συμμετοχή του στην άτυπη ομάδα, όπως είναι κάποια κοινά σημεία (μόρφωση, κοινά ενδιαφέροντα, έξω από το χώρο της εργασίας, ηλικία), καθώς και ο τύπος διαμονής, οι κοινοί προβληματισμοί, οι κοινές εμπειρίες και ο τύπος εργασίας κ.τ.λ.

3.8. Επικοινωνία μέσω της άτυπης ομάδας

Η άτυπη ομάδα μεταβιβάζει πληροφορίες μεταξύ των μελών της και δημιουργεί άτυπες οδούς επικοινωνίας, με τις οποίες ικανοποιείται η ανάγκη των μελών για πληροφόρηση. Συχνά το τυπικό σύστημα επικοινωνιών δε δίνει ευκαιρίες στα μέλη της ομάδας, για άμεσες, σχετικά επίκαιρες, ταχείες και ακριβείς πληροφορίες. Το σύστημα των άτυπων σχέ-

σεων επικοινωνίας που συντίθεται 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, αφού οι προσωπικές σχέσεις προξενούν την επικάλυψη της τυπικής οργάνωσης από άτυπες σχέσεις και ομάδες κι αποτελούν ένα μεγάλης αποτελεσματικότητας μέσο, με το οποίο μπορούν να μεταδίδονται με μεγάλη ταχύτητα πληροφορίες μεταξύ ατόμων, έως ότου τις λάβουν όλοι οι ενδιαφερόμενοι. Το σύστημα αυτών των σχέσεων επικοινωνίας δεν καθορίζεται από την άτυπη οργάνωση, αλλά θεωρείται φυσικό επακόλουθο της αυθόρμητης δημιουργίας άτυπων ομάδων και της ανάγκης των ανθρώπων να είναι πληροφορημένοι για θέματα που άπτονται της εργασίας τους, ή του περιβάλλοντός τους. Οι άτυπες πληροφορίες μπορούν να βοηθούν και να παρεμποδίζουν το έργο του τυπικού συστήματος επικοινωνιών. Οι επιδράσεις των άτυπων επικοινωνιών στο τυπικό σύστημα επικοινωνίας είναι:

α) Επιδράσεις των άτυπων επικοινωνιών που βοηθούν το τυπικό σύστημα επικοινωνίας:

1) Γρήγορη μεταβίβαση πληροφοριών λόγω της συνηθισμένης βραχύτερης διαδρομής των άτυπων οδών, οι οποίες συχνά χρησιμοποιούνται σκόπιμα και για μεταβίβαση υπηρεσιακών πληροφοριών.

2) Ακρίβεια (ορθότητα) του μηνύματος που μεταβιβάζεται, λόγω 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, και

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 απαιτούν διάθεση όχι μόνο να απαντήσουν ορθά και ολοκληρωμένα όταν ερωτηθούν, αλλά επίσης, οι ίδιοι, αφ' εαυτών να μεταβιβάσουν πληροφορίες προς εκείνους, οι οποίοι τις χρειάζονται προς εκπλήρωση της εργασίας τους.

β) Επιδράσεις της άτυπης επικοινωνίας που εμποδίζουν το τυπικό σύστημα επικοινωνίας :

1.- Ανακρίβεια πληροφοριών που μεταδίδονται, η οποία μπορεί να προκληθεί λόγω των αλλοιώσεων της ποιότητας, ή της ποσότητας αυτών, ενσυνείδητα ή ακούσια υπό μορφή "φιλτραρίσματος", "αποθησαύρισης πληροφοριών", ψευδών διαδόσεων, διαστρεβλώσεων κ.τ.λ.

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, και εκδηλώνονται χωρίς έλεγχο, δεν είναι δυνατό η επιχείρηση να βασίζεται σ' αυτές σε ότι αφορά στην ορθή μεταβίβαση πληροφοριών, και

3) Περιορισμός της δυναμικότητας του συστήματος λόγω

περιορισμού της δυναμικότητας διέλευσης πληροφοριών από ορισμένες οδούς ή πλήρους υπερφόρτιωσης και ως εκ τούτου πρόσκαιρης αχρήστευσης αυτών, με τη μερική αχρήστευση του συστήματος, λόγω της παράκαμψης ορισμένων οδών και ελάττωσης της ενημερότητας των ενδιάμεσων φορέων επικοινωνίας.

3.9. Συνεκτικότητα άτυπης ομάδας

Ένα εκτεταμένο και ταχύ σύστημα επικοινωνιών που ανταποκρίνεται στις ατομικές ανάγκες των μελών, επιτρέπει υψηλό βαθμό συνοχής (συνεκτικότητας) των ομάδων, ασκεί δηλαδή μεγάλη έλξη στα άτομα προς την ομάδα, προς τις αρχές και τις αξίες που παραδέχεται και προς τους κανόνες συμπεριφοράς που καθορίζει.

Η συνεκτικότητα κάθε άτυπης ομάδας, υπόκειται σε διακυμάνσεις. Μιά γνωριμία μερικών εργαζομένων μπορεί να μετατραπεί ξαφνικά σε μία πολύ συνδεδεμένη άτυπη ομάδα με επιθετικές διαθέσεις έναντι της διοίκησης, εάν για παράδειγμα γίνουν χειρισμοί εκ μέρους αυτής που επιτρέπουν τη δημιουργία υποψιών και τη διάδοση φημών ότι θα γίνει περιορισμός του προσωπικού. Όσο μεγάλη είναι η συνεκτικότητα 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 να επιφέρει η διοίκηση. Κάτι τέτοιο οδηγεί τα άτομα σε στιγμές συνεκτικότητας, για να αντιμετωπίσουν τον πραγματικό ή εικονιζό-

μενο κίνδυνο.

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

Θα πρέπει εδώ, να τονιστεί πως η συνοχή της ομάδας έχει μεγάλη σχέση και επίδραση στην παραγωγικότητα των μελών της. Κάποτε πίστευαν ότι η ικανοποίηση των κοινωνικών και συναισθηματικών αναγκών των ατόμων θα είχε θετικά αποτελέσματα στην παραγωγικότητα τους. Διαπιστώθηκε όμως, ότι όταν μιά άτυπη ομάδα, με υψηλή συνοχή, συμπύπτει σε μιά ομάδα εργασίας, 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 καθιερωμένων αξιών και κανόνων. Η επιρροή που μπορεί να ασκήσει μιά ομάδα με μεγάλη συνεκτικότητα 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.

3.10. Ηγεσία - ηγέτης στην άτυπη ομάδα

Στην έννοια ηγεσία, σύμφωνα με τον ελληνικό και τον αγγλικό όρο (LEADERSHIP) αποδίδεται μιά δυναμική κίνηση.

Η κατάληξη SHIP εκφράζει ακριβώς τον δυναμισμό της διοικήσεως. Είναι δηλαδή ο συντονιστής της ομάδας. Τη σπουδαιότερη θέση στην ομάδα, την κατέχει ο αρχηγός, ηγέτης (LEADER) .

Η ικανότητα κάποιου να ηγείται αποτελεσματικά, είναι μία από τις προϋποθέσεις και συγκεκριμένα, είναι η πιο βασική προϋπόθεση για να εξασφαλιστεί, πως κάποιος είναι αποτελεσματικός ηγέτης.

Όταν λέμε ηγεσία εννοούμε μία διαδικασία δυναμικής άσκησης εξουσίας, ένα προτσές με τον οποίο ο ηγέτης ασκεί μία επίδραση διεθύνοντας, καθοδηγώντας , ελέγχοντας και προσανατολίζοντας τις σκέψεις , τα αισθήματα , ή τη συμπεριφορά ενός αριθμού άλλων ανθρώπων. Ηγεσία δηλαδή, μπορούμε να πούμε πως είναι η ικανότητα που έχει ένας άνθρωπος να παρακινεί άλλους ανθρώπους να τον ακολουθούν και να πράττουν με τη θέλησή τους ότι ο ηγέτης επιθυμεί να πράττουν.

Έχουμε δύο ειδών ηγεσίες. Την έμμεση και την άμεση. Έτσι η ηγεσία η οποία ασκείται μ'ένα έμμεσο τρόπο είναι πνευματική ηγεσία σοφών, λογοτεχνών, καλλιτεχνών , κ.τ.λ. Αν και έμμεση η ηγεσία αυτή, επηρεάζει γενικά τη συμπεριφορά των ανθρώπων σ'ένα βαθμό.

Η ηγεσία που ασκείται με έναν άμεσο τρόπο, είναι εκείνη η οποία ασκείται στην επαφή προσώπου με πρόσωπο. Ο ηγέτης, (LEADER) , ο αρχηγός της ομάδας, είναι ένας συνάδελφος που δεν φέρνει πάντα τον τίτλο του προϊσταμένου.

Το άτομο αυτό προσπαθεί να βοηθήσει τους άλλους με το να τους ακούει, να τους βοηθά να λύσουν τα προσωπικά τους

προβλήματα, ή να τους βοηθά, όταν έχουν τεχνικές δυσκολίες στην εργασία τους. Αν αυτός αποδεχτεί μιά τεχνολογική αλλαγή, ή να δεχτεί να εργαστεί υπερωριακώς μπορεί να πείσει και τους άλλους να κάνουν το ίδιο. Από αυτούς τους αρχηγούς θα βγούν τα διοικητικά στελέχη που κάνουν τους άλλους να εκτελούν τους σκοπούς της επιχείρησης.

Για να υπάρξει ηγέτης, για να ασκηθεί δηλαδή αυτός ο δυναμισμός, χρειάζεται δύο πράγματα:

1) Να έχει την πρόθεση να καθοδηγεί, να ενθαρρύνει, να διευθύνει, να επηρεάζει ή να ελέγχει τους άλλους.

2) Να κάνει τους άλλους να δρουν προς την κατεύθυνση που υπέδειξε ο ίδιος (SKILL TO DIRECT). Δεν υπάρχει ηγεσία, αν δεν υπάρξει αυτή η έναρξη δράσης, αυτός ο επηρεασμός της συμπεριφοράς. Δηλαδή δεν υπάρχει ηγεσία χωρίς οπαδούς.

Έτσι ηγέτης είναι εκείνος που από τη μιά πλευρά συνδυάζει την ικανότητα να κατευθύνει ανθρώπους, από την άλλη όμως έχει την ικανότητα να κερδίζει φίλους.

Η θεωρία του FIEDLER (οι διαπιστώσεις του βασίζονται σε σημαντικό όγκο εργασίας), υπολογίζει ότι, ηγεσία είναι η διαδικασία στην οποία η ικανότητα του ηγέτη να εξασκεί επιρροή, εξαρτάται από τη συγκεκριμένη ομαδική εργασία (περίπτωση) και το βαθμό στον οποίο το ύψος, η προσωπικότητα και οι μέθοδοι του ηγέτη ταιριάζουν στην ομάδα. Με άλλα λόγια, σύμφωνα με τον FIEDLER, οι άνθρωποι γίνονται ηγέτες όχι μόνο λόγω των ιδιοτήτων της προσωπικότητάς τους αλλά και λόγω ποικίλων περιπτωσιακών παραγόντων και της αντεπίδρασης μεταξύ του ηγέτη και της συγκεκριμένης ομάδας.

κριμένης περίπτωσης.

Όπως αναφέρθηκε σε προηγούμενο κεφάλαιο, ο ηγέτης (LEADER) είναι ο αρχηγός στον τομέα της αποτελεσματικότητας και το πρόσωπο, του οποίου οι γνώμες γίνονται σχεδόν πάντα δεκτές από την ομάδα. Ταυτόχρονα δέχεται ν' ακούει ιδέες, και μειώνει με τον τρόπο του την ένταση της ομάδας. Υπάρχει βέβαια περίπτωση, το ίδιο άτομο να μην συγκεντρώνει και τις δύο αυτές ιδιότητες, τότε είναι πολύ συνηθισμένο να εμφανίζονται δύο άτομα σαν ηγέτες, "ο άνθρωπος των ιδεών" και "ο αγαπώμενος άνθρωπος".

Συνοπτικά γιά να γίνει κάποιος ηγέτης, της άτυπης ομάδας πρέπει να έχει τις παρακάτω ιδιότητες:

1. Ευφυΐα : Διανοητικό εξοπλισμό γιά να σκέπτεται με σαφήνεια και ακρίβεια τα προβλήματα, που θα παρουσιαστούν καθώς και να παίρνει τις κατάλληλες αποφάσεις. Πρέπει δηλαδή να έχει ικανότητα επικοινωνίας γιά να μπορεί να παρακινεί τους εργαζόμενους να τον ακολουθούν και να συμμορφώνονται με τις αποφάσεις του.

2. Συναισθηματική σταθερότητα : Να μάθει να μην ανακατεύει τα προσωπικά του συναισθήματα με τα προβλήματα της ομάδας, αλλά να αφοσιώνεται στην εξυπηρέτηση των συμφερόντων της ομάδας. Ακόμα να έχει συγκινησιακό έλεγχο, δηλαδή είναι σταθερός σαν βράχος στις περιπτώσεις των ανωμαλιών. Να είναι ειλικρινής και τίμιος απέναντι στους άλλους και να αντιμετωπίζει τις ανωμαλίες με θάρρος, καθώς και να δέχεται την κριτική των άλλων γιά τα λάθη του.

3. Γνώση της οργάνωσης και της διεύθυνσης της ομάδας : Να χαράσει δηλαδή τις κατευθύνσεις της άτυπης

ομάδας, να διακρίνει το σημαντικό από το ασήμαντο και να προβλέπει τις μελλοντικές εξελίξεις.

4. Ψυχολογική ικανότητα : Δηλαδή , να έχει την ικανότητα να "συλλαμβάνει" την ανθρώπινη συμπεριφορά. Να κατανοεί τι θίγει τους ανθρώπους ποιά είναι τα κίνητρά τους και οι φιλοδοξίες τους , συνεπώς να γνωρίζει τον τρόπο που θα οδηγεί τους άλλους στο να κάνουν ότι πρέπει.

5. Επιδεξιότητα στις ανθρώπινες σχέσεις : Δηλαδή να γνωρίζει να κατατοπίζει τα νεώτερα μέλη της ομάδας και να τα κάνει να αισθανθούν, ότι "ανήκουν" στην ομάδα, και

6. Αυταπάρνηση : Να έχει τη δύναμη να διακινδυνεύει τα προσωπικά του συμφέροντα και να υπομένει τις ψυχικές και σωματικές κοπώσεις που προκαλεί η εργασία του.

Τελειώνοντας την αναφορά στον άτυπο ηγέτη , συμπεραίνουμε πως είναι παραδεκτό από όλους όσους έχουν μιά εμπειρία από τη ζωή των επιχειρήσεων, ότι υπάρχουν ανεπίσημοι τρόποι με τους οποίους ένας εργάτης μπορεί για παράδειγμα να κληθεί σε μιά μικρή ομάδα, στους συνεργάτες του οι οποίοι υπακούουν σ'αυτόν αν και επίσημα δεν αναγνωρίζεται σαν προϊστάμενός τους.

Κατά τον ίδιο τρόπο είναι δυνατό ένας που διαθέτει κάποια εμπειρία και ικανότητα στην εκπαίδευση των νεωτέρων , να γίνει ο DE FACTO εκπαιδευτής ορισμένων προσώπων, αν και δεν αναγνωρίζεται από την τυπική οργάνωση. Έτσι είναι δυνατόν ωρισμένα άτομα με την ανάπτυξη ωρισμένης επιρροής σε διάφορες ομάδες , να καθιερωθούν σαν ανεπίσημοι ηγέτες των ομάδων και να κατευθύνουν αυτές χω-

ρίς να προβλέπονται από την τυπική οργάνωση, υποκαθιστώντας έτσι τους επίσημους ηγέτες.

Θα πρέπει ακόμα να τονιστεί πως, ειδικώτερο ρόλο στην τυπική οργάνωση παίζουν οι άτυποι ηγέτες, που μπορούν να δράσουν ανασταλτικά ή δημιουργικά, για την επιτυχία των σκοπών ενός οργανισμού.

Παράλληλα οι άτυποι ηγέτες είναι αυτοί από τους οποίους μπορούν να αναδειχθούν οι τυπικοί ηγέτες, οι οποίοι θα καταλάβουν τις ηγετικές θέσεις στους οργανισμούς.

Έτσι οι άτυποι ηγέτες αναδεικνύονται και γίνονται παραδεκτοί από τους άλλους, είτε γιατί έχουν ειδικά προσόντα (γνώσεις, εμπειρία, δεξιότητες, κ.τ.λ.) είτε λόγω θέσεως την οποία κατέχουν κοντά σε ηγέτες.

Κ Ε Φ Α Λ Α Ι Ο Ι V

Ο ΡΟΛΟΣ ΤΗΣ ΑΤΥΠΗΣ ΟΜΑΔΑΣ ΣΤΟΝ ΕΡΓΑΣΙΑΚΟ ΧΩΡΟ

4.1. Καθορισμός θέσης άτυπων ομάδων στον εργασιακό χώρο και δυσκολίες αναγνώρισής τους

Οι άτυπες ομάδες σε αντίθεση με τις τυπικές δεν εξετάζονται από τη διοίκηση, ούτε παριστάνονται με οργανωτικά διαγράμματα (οργανογράμματα). Αν και είναι γνωστός ο τρόπος συγκρότησης, οι πηγές και οι αιτίες της συγκροτήσεώς τους, δεν είναι δυνατόν να απεικονιστούν παραστατικά με οργανογράμματα.

Είναι γνωστό επίσης, πως οι άτυπες ομάδες είναι το αναπόφευκτο επακόλουθο της τυπικής οργάνωσης, και η δύναμη που έχουν με την έλξη που ασκούν, επί των μελών του, τις καθιστά σημαντικές για την εξέλιξη κάθε οργάνωσης και συνυφασμένες με την ύπαρξή της. Είναι δυναμικές όσον αφορά τη φύση τους, τον αριθμό των ατόμων που εντάσσονται σ'αυτές, τα πρόσωπα που περιλαμβάνουν, το ενδιαφέρον που παρουσιάζουν, τη μεταβαλλόμενη ηγεσία τους και τη συνεχή διαδικασία σχηματισμού και διάλυσής τους.

Σαν κοινωνικό φαινόμενο λοιπόν, που υπάρχει σε κάθε τυπική οργάνωση, μπορούν να ενεργήσουν δημιουργικά και να υποβοηθήσουν την τυπική οργάνωση, μπορούν όμως και να δραστηριοποιηθούν ανασταλτικά απέναντί της.

Οι ομάδες αυτές δεν διαφέρουν μεταξύ τους ούτε ως

προς τη συχνότητα -μιά και μπορούν να εμφανιστούν οποιαδήποτε στιγμή, να διαλυθούν και να εμφανιστούν πάλι ξαφνικά - ούτε ως προς τον τόπο όπου δημιουργούνται. Μπορούν δηλαδή να προκύψουν από μία ομάδα εργασίας, ή σε μία σύσκεψη στελεχών ή σε οποιοδήποτε σημείο συνεργασίας ή αλληλεπηρεασμού των εργαζομένων. Διαφέρουν ακόμα 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).

Δεν γίνονται αμέσως αντιληπτές, μιά και δεν γνωστοποιούν ούτε την παρουσία τους, αλλά ούτε το σκοπό τους και τα μέλη τους, πράγματα που είναι ή ήταν ρευστά. Δεν είναι δυνατό να εντοπιστούν μέσω του οργανογράμματος της επιχείρησης ή του οργανισμού, αλλ'ούτε είναι εύκολο να αναγνωριστούν, ακόμα 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. Παρ'όλα αυτά, ακόμα και αυτή η καταγραφή δε δίνει λύση στο πρόβλημα, διότι δεν είναι δυνατό να ξεχωρίσει κανείς τις σχέσεις που δημιουργούν τις άτυπες ομάδες και πριν όμως απ'αυτό μόλις γίνει αντιληπτό ότι καταγράφονται οι σχέσεις μεταξύ των ατόμων, ακαριαία μπορεί να ελαττωθούν οι άτυπες σχέσεις.

Οι τρόποι με τους οποίους είναι δυνατόν να εντοπίσει κανείς τις άτυπες ομάδες, είναι τα κοινωνιογράμματα και η δημιουργία διαγραμμάτων βάσει των προσεκτικά παρατη-

ρουμένων σχέσεων. Ένα πλήρες πρόγραμμα μελέτης των άτυπων ομάδων δίνεται από τους MILLER και FORM οι οποίοι προτείνουν:

1) Να προσεχτούν πρώτιστα οι άνθρωποι και κατόπιν η εργασία που εκτελούν.

2) Να παρατηρηθεί πως συμπεριφέρονται αυτοί μεταξύ τους.

3) Να δοθεί σημασία στο τι λένε και τι δε λένε και να παρατηρηθεί τι κάνουν και τι δεν κάνουν για τον άλλο οι εργαζόμενοι.

4) Να σημειωθεί ο βαθμός στον οποίο όσα κάνουν συμπίπτουν με όσα λένε.

5) Να βρεθούν οι ιδέες, τα πιστεύω καθώς και οι στάσεις, στις οποίες υπάρχει γενική συμφωνία μεταξύ τους.

6) Να εξακριβωθεί κατά πόσο είναι σταθερά ή μεταβλητά τα εξακτιέα συμπεράσματα, όταν αλλάζουν οι καταστάσεις.

7) Να μην υπάρχει ανάμειξη στην οποιαδήποτε κατάσταση που παρατηρείται. Εάν αυτό δεν είναι δυνατό, τότε να γίνεται προσπάθεια για ανάλυση των σχέσεων με την ομάδα, όπως θα γινόταν και για κάθε άλλο πρόσωπο.

4.2. Δυναμική της ομάδας

Η ομάδα έχει μία δική της ανθύπαρκτη δυναμική, τη "δυναμική της ομάδας" (LE DYNAMIQUE DA GROUPE). Όταν η συμπεριφορά του ατόμου που προσανατολίζεται σε κάποιο σκοπό παρεμποδίζεται, είτε από αναβολή, είτε από κάποιο φράγμα (εμπόδιο), τότε το άτομο δεν πραγματοποιεί το σκοπό του και δημιουργείται κατάσταση έντασης και ανικανοποίη-

του, που είναι δυνατόν να ποικίλει από ασήμαντη ενόχληση μέχρι απογοήτευση.

Το "ανικανοποίητο" εκδηλώνεται στην συμπεριφορά σαν ανησυχία, επιθετικότητα, απάθεια, φυγή στον κόσμο της φαντασίας, στερεοτυπία ή παλινδρόμηση, που αποτελούν συμπτώματα τα οποία χρήζουν κατανόησης. Εκτός όμως των συμπτωμάτων "ανικανοποίητου", οι παραπάνω εκδηλώσεις στη συμπεριφορά αποτελούν και ένα τρόπο καταπολέμησης του "ανικανοποίητου". Γι' αυτό πρέπει, όχι μόνο να εκλαμβάνονται σαν συμπτώματα διαταραχής, αλλά και σαν προσπάθεια για επίλυση των προβλημάτων από το άτομο. Αν η λύση είναι επιτυχής και τα εμπόδια υπερπηδηθούν, το ψυχικό επεισόδιο τελειώνει.

Έτσι με τον όρο "δυναμική της ομάδας" εννοούμε τις δυνάμεις που επενεργούν στο εσωτερικό της ομάδας και προσδιορίζουν τη συμπεριφορά της ομάδας και των μελών της. Έχουν γίνει ψυχολογικές έρευνες πάνω στα προβλήματα της συμπεριφοράς της ομάδας. Η δυναμική της ομάδας μελετήθηκε και από θεωρητική και από πρακτική πλευρά.

Αναφέρονται λοιπόν δύο βασικοί τύποι ομάδων εργασίας. Ο τύπος ομάδας στην οποία τα μέλη της αισθάνονται στην ανάγκη ν' αποκτήσουν γνώσεις από τους άλλους. Οι ομάδες αυτές ονομάζονται ομάδες μελέτης, και

Ο τύπος ομάδας, στην οποία τα μέλη της αισθάνονται την ανάγκη να δράσουν μαζί με τους άλλους. Οι ομάδες αυτές ονομάζονται ομάδες δράσης.

Τα κίνητρα και οι σκοποί των δύο αυτών τύπων ομάδας είναι τελείως διαφορετικά. Σκοπός μίας ομάδας μελέτης

είναι ο ατομικός πνευματικός εμπλουτισμός κάθε μέλους, ενώ σκοπός μίας ομάδας δράσης είναι η παραγωγικότητα της ομάδας. Η διάκριση αυτή δεν πρέπει να υπεραπλουστευθεί, γιατί είναι σπάνιες οι ομάδες που είναι καθαρά ομάδες μελέτης ή καθαρά ομάδες δράσης. Οι περισσότερες είναι και μελέτης και δράσης.

Περνώντας τώρα στην ανάλυση της δυναμικής της ομάδας, θα εξετάσουμε θέματα που αναφέρονται α) στη φύση και β) στις μορφές δύναμης και ιδιαίτερα της δύναμης σε σχέση με την ομαδική δραστηριότητα .

α) Φύση της δύναμης

Ο όρος δύναμη σημαίνει την ικανότητα κάποιου να κάνει άλλους ανθρώπους να κάνουν ή να παραλείπουν ενέργειες ή να τις τροποποιούν ανάλογα με τις αποφάσεις εκείνου, ο οποίος κατέχει δύναμη. Άρα η δύναμη αποτελεί έναν τρόπο επηρεασμού άλλων. Αυτός μπορεί να επιτευχθεί και με την "πειθώ", με την χρήση δηλαδή επιχειρημάτων και συλλογισμών, ή με την ανάπτυξη ιδεών. Με τη δύναμη όμως, σε αντίθεση με την πειθώ, χρησιμοποιείται ο "εξαναγκασμός", οποιουδήποτε είδους, και έντασης και αν είναι αυτός. Έτσι η δύναμη είναι η ικανότητα επηρεασμού με βάση τον εξαναγκασμό.

Ο επηρεασμός με τη δύναμη δε συναπάγεται τη χρήση, αλλ'ούτε καν τη ρητή απειλή εφαρμογής της δύναμης. Ο εξαναγκασμός επέρχεται ακόμη και αν κάποιος φανταστεί ή φοβηθεί ότι θα υποστεί κυρώσεις εάν δεν προσαρμόσει κατάλληλα τη συμπεριφορά του. Άρα υπάρχει επηρεασμός με τον εξαναγκασμό, αν ο υφιστάμενος πιστέψει ότι το άλλο άτομο κατέχει δύναμη ορισμένης μορφής και ότι είναι διατεθειμέ-

νο να την εφαρμόσει. Αντίθετα, αν πιστεύει ότι ο άλλος έχει δύναμη, αλλά ότι δεν πρόκειται να τη χρησιμοποιήσει, τότε δεν φοβάται τις κυρώσεις και αντιδρά αφηφώντας τη δύναμη του άλλου. Τη δύναμη μπορούμε να τη διακρίνουμε σε τρεις κατηγορίες : τη θεωρητική , εκείνη δηλαδή που θα είχε το άτομο αν τη χρησιμοποιούσε, την πραγματική , εκείνη δηλαδή που πραγματικά έχει και είναι διατεθειμένο να χρησιμοποιήσει, και την προβαλλόμενη , εκείνη δηλαδή που προβάλλει και κάνει τους άλλους να πιστέψουν ότι μπορεί να εφαρμόσει, άσχετη εάν έχει τόση , περισσότερη ή καθόλου, και εάν θέλει να την εφαρμόσει. Τα τρία αυτά μεγέθη είναι πιθανό να συμπίπτουν ή να διαφέρουν μεταξύ του. Και στις τρεις περιπτώσεις (θεωρητική, πραγματική, προβαλλόμενη) πρόκειται περί λανθάνουσας δύναμης, δηλαδή που δεν έχει εκδηλωθεί ακόμη, ενώ όταν η δύναμη εφαρμοστεί μιλάμε για ενεργό δύναμη, με την έννοια ότι αποδεδειγμένα έχει χρησιμοποιηθεί.

Οι πιθανές κυρώσεις μπορεί να είναι θετικές, για παράδειγμα πρόστιμο, θέση σε διαθεσιμότητα, υποβιβασμός, απόλυση, κ.τ.λ. , ή αρνητικές όταν πρόκειται για τη στέρηση κάποιου αναμενόμενου επιθυμητού γεγονότος ή κατάστασης. Πάντως οι κυρώσεις αναφέρονται πάντοτε στη δύναμη κάποιου να εξουσιάζει τα πράγματα, τα οποία έχουν αξία για εκείνους προς τους οποίους απευθύνονται οι κυρώσεις.

Η δύναμη και η άσκησή της προϋποθέτει σχέση αλληλεξάρτησης μεταξύ δύο τουλάχιστον ατόμων για την αμφίπλευρη ικανοποίηση των αναγκών τους, τη δε σχέση αυτή αποκαλούμε "δυναμικό συσχετισμό". Σε κάθε τέτοια σχέση

και το πιο αδύνατο μέρος έχει κάποια δύναμη επί του άλλου μέρους. Στην περίπτωση αυτή έχουμε ανισορροπία δύναμης και τελικά ουσιαστικά εξάρτηση μόνο της μίας πλευράς από την άλλη. Άρα "η δύναμη αποτελεί συνάρτηση της εξάρτησης στην οποία βρίσκεται η άλλη πλευρά". Για παράδειγμα αυτός που εκτελεί εξαρτάται από αυτόν που αποφασίζει για τη λήψη οδηγιών, επαρκών πληροφοριών και ανταλλαγμάτων για την εργασία του, αλλά και αυτός που αποφασίζει εξαρτάται από αυτόν που εκτελεί για την όρθη και έγκαιρη εκτέλεση των αποφάσεών του και αναπληροφόρησή του (FEED-BACK) από τον εκτελούντα για την πορεία της εκτέλεσης, για να πετύχει σωστό προγραμματισμό, συντονισμό και έλεγχο. Η συχέτιση της δύναμης των δύο εξαρτάται από τις συνθήκες που επικρατούν σε κάθε συγκεκριμένη περίπτωση.

Όση και αν είναι η δύναμη ενός ατόμου ή μίας ομάδας επάνω σ' ένα άλλο άτομο ή σε μία ομάδα ή και περισσότερες, αυτό δε σημαίνει ότι η δύναμη αυτή είναι απεριόριστη. Υπάρχουν τρεις βασικοί περιορισμοί στη δύναμη που καθορίζονται από τα όρια της περιοχής συμπεριφοράς (δηλαδή από την πλευρά της ζωής - επαγγελματικής, κοινωνικής, οικονομικής, συναισθηματικής, αθλητικής, κ.τ.λ. - στην οποία αναφέρεται), από τα όρια της χρονικής περιόδου, την οποία καλύπτει και από το πεπερασμένο του αριθμού των ανθρώπων, τους οποίους αφορά. Επομένως η περιγραφή της δύναμης κάποιου πρέπει να περιλαμβάνει και τα τρία αυτά στοιχεία για να είναι πλήρης.

Η ύπαρξη δύναμης είναι αναγκαία μορφή επιρροής για οποιαδήποτε συλλογική προσπάθεια. Έστω και αν συχ-

νά δεν χρησιμοποιείται, εντούτοις η ύπαρξή της αφ'ενός υποστηρίζει τη δραστηριότητα και τη συνέπεια μιάς ομάδας προς ορισμένη κατεύθυνση, που καθορίζεται από τους τυπικούς στόχους της οργάνωσης, και αφ'ετέρου εξασφαλίζει τη συνέχεια των ενεργειών της διοίκησης σε περιόδους ανακατατάξεων, μεταβολών και ανησυχιών, και αυτά διότι ο εξαναγκασμός σ'αυτές κυρίως τις περιπτώσεις (σε αντίθεση προς την πειθώ) εξασφαλίζει τη δραστηριοποίηση της οργάνωσης προς την επιθυμητή κατεύθυνση. Ενδέχεται η ικανότητα να μην εκτιμάται και η πειθώ να μην είναι αποτελεσματική, αλλά η δύναμη είναι αδύνατο να αγνοηθεί. Κάθε οργάνωση βασίζεται σε συντονισμένη δράση και σε προσανατολισμό προς ορισμένο σκοπό και όχι σπάνια απαιτεί συμπεριφορά προς την οποία δε συμφωνούν όλα τα άτομα και η οποία δεν θα ήταν δυνατόν να επιτευχθεί μόνο με την πειθώ αλλά η οποία είναι αναγκαία για τη συνολική αποτελεσματικότητα της οργάνωσης .

Παρότι η εξουσία αποτελεί μια συνηθισμένη μορφή δύναμης, δεν πρέπει να θεωρούμε τη δύναμη σαν συνώνυμο της τυπικής εξουσίας, αλλά να τη βλέπουμε υπό ευρύτερο πρίσμα, διότι υπάρχουν και άλλες πηγές δύναμης ως και μάλιστα συχνά πιά αποτελεσματικές από την τυπική εξουσία. Όπως είδαμε και παραπάνω , η δύναμη βασίζεται στην κατοχή πραγμάτων, στα οποία αποδίδουν αξία οι άνθρωποι. Ο MILLER και FORM παρατήρησαν πως οι πολιτικές μεθοδεύσεις ή αλλιώς μεθοδεύσεις δύναμης - προσπάθειες απόκτησης πραγμάτων που θεωρούνται αναγκαία για τη διαμόρφωση δυναμικών σχέσεων και οι μετέπειτα μετατροπές τους σε μηχανισμούς επιρρο-

ής - διακρίνουν όλη την κοινωνική ζωή και διάρθρωση της βιομηχανίας. Ακόμα σημείωσαν ότι για να ανταπεξέλθουν οι άνθρωποι στις μεθοδεύσεις αυτές πρέπει να μάθουν να παίζουν τους κατάλληλους ρόλους (τότε μιλάμε για επιτυχία ενός ανθρώπου σε κάποια θέση και κάτω από δεδομένες συνθήκες), οι δε ρόλοι αυτοί προϋποθέτουν ικανότητα προσαρμογής στις τεχνικές της σύγκρουσης, του συμβιβασμού και της συνεργασίας. Αν οι άνθρωποι πετύχουν σ' αυτό, ανέρχονται τις βαθμίδες της δύναμης, αλλιώς ανέρχονται άλλοι και καταλαμβάνουν και τη δική τους θέση.

β) Πηγές δύναμης

Με κριτήριο τα χαρακτηριστικά των πηγών δύναμης, διακρίνουμε κατηγορίες δύναμης που πηγάζουν από τα χαρακτηριστικά της οργάνωσης των ομάδων και των ατόμων. Αναλυτικότερα, οι σπουδαιότερες από τις επιμέρους πηγές δύναμης που ανήκουν σε κάθε μία από τις κατηγορίες αυτές είναι:

1) Πηγές δύναμης που ανάγονται στα χαρακτηριστικά της οργάνωσης:

α) Η τυπική θέση στη διοικητική ιεραρχία, όπου υπάρχει δυναμική σχέση όταν το ηγετικό στέλεχος έχει την τυπική εξουσία και τη θέληση να επιβάλλει κυρώσεις, οι δε υφιστάμενοι του αποδίδουν σημασία στις κυρώσεις αυτές, τόση ώστε να υποχρεούνται από αυτό το λόγο να εκτελούν τις εντολές του προϊσταμένου τους.

β) Η σπουδαιότητα της θέσης, η οποία εξαρτάται όχι μόνο από την ιεραρχία αλλά κυρίως από το βαθμό κατά τον οποίο εξαρτάται η εύρυθμη λειτουργία της οργάνωσης από

αυτή τη συγκεκριμένη θέση. Υπάρχουν θέσεις οι οποίες, αν σταματήσουν να λειτουργούν, φέρνουν οπωσδήποτε μεγάλη αναστάτωση, ή ακόμη καθιστούν αδύνατη τη λειτουργία της οργάνωσης (π.χ. η θέση του ταμία), ενώ άλλες θέσεις, όπως για παράδειγμα οι θέσεις συμβούλων, σε πολλές περιπτώσεις δεν έχουν τόσο άμεσο αντίκτυπο. Υπάρχουν ακόμα θέσεις που για τη λύση συγκεκριμένων προβλημάτων γίνονται "θέσεις κλειδιά" καθώς και θέσεις μερικής σπουδαιότητας και

γ) Η επαφή της θέσης με ισχυρές θέσεις, η οποία μπορεί να είναι λειτουργική ή χωρική ή και τα δύο ταυτόχρονα.

2) Πηγές δύναμης εξαρτώμενες από τα ατομικά προσόντα:

α) Τα προσωπικά χαρακτηριστικά, που μπορεί να είναι κάθε φύσης όπως για παράδειγμα η ακτινοβολία της ελκυστικής και επιβλητικής προσωπικότητας ενός ανθρώπου, ή η ικανότητα κάποιου να βλάψει, συνδυασμένη με έλλειψη διαταγμού να προβεί σε τέτοιες ενέργειες. Ο βαθμός στον οποίο διαθέτει κανείς τα χαρακτηριστικά αυτά και ο συνδυασμός περισσότερων από ένα χαρακτηριστικά προσδίδουν σε ένα άτομο μεγαλύτερη δύναμη.

β) Η ειδίκευση, δηλαδή η επίκτητη ικανότητα να εκτελεί κάποιος ορισμένο είδος πολύπλοκων πνευματικών εν μέρει πνευματικών ή κυρίως σωματικών εργασιών. Η ειδίκευση μπορεί να αποκτηθεί με εκπαίδευση, μακρόχρονη εμπειρία, αυτοδιδασχία, ή συνδυασμό αυτών και εξαρτάται από το ενδιαφέρον (άμεσο ή έμμεσο) για την εργασία και από τη διάρκεια άσκησης των καθηκόντων, και γίνεται πηγή δύναμης, όταν συνδυαστεί με την ύπαρξη ανάγκης της οργάνωσης για την ειδίκευση αυτή. Ο βαθμός στον οποίο έχει ανάγκη η οργάνωση

τις ειδικές ικανότητες ενός προτύπου εξαρτάται από τη σπουδαιότητα της θέσης και από τη σχετική σπανιότητα της ειδικεύσεως αυτής για την οργάνωση στο συγκεκριμένο χρόνο και χώρο. Όσο περισσότερες δυνατότητες υποκατάστασης ενός ειδικού υπάρχουν, τόσο μικρότερη είναι η δύναμη που διαθέτει αυτός. Γι' αυτό και όταν όλοι που αποτελούν κάποιο τμήμα αρνηθούν να προσφέρουν τις υπηρεσίες τους η ανάγκη της οργάνωσης είναι μεγαλύτερη απ'ότι απουσιάσει μικρό μέρος του τμήματος.

Επίσης αυξάνεται η εξάρτηση της τυπικής οργάνωσης από κάποιον ή κάποιους εργαζόμενους :

β1.- Όσο πιο μικρά και ανεπαρκή είναι τα χρονικά περιθώρια που έχει στη διάθεσή της για εξεύρεση αντικαταστάτων, άρα όσο πιο αιφνιδιαστική είναι η ενέργεια των εργαζομένων και πιο απροετοίμαστη η τυπική οργάνωση για μια τέτοια ενέργεια και

β2.- Όσο πιο μεγάλη η προβλεπόμενη ζημιά από τη μη συμμόρφωση της οργάνωσης προς τις απαιτήσεις των ατόμων, και

γ) Η απόκτηση δύναμης έναντι του προϊσταμένου, λόγω έκτασης καθηκόντων για λογαριασμό εκείνου όπου όταν ένα ηγετικό στέλεχος έχει να εκτελέσει πάρα πολλά καθήκοντα, για τα οποία δεν επαρκεί ο χρόνος του, ή όταν έχει να εκτελέσει δυσάρεστα καθήκοντα, τότε συχνά, προκειμένου να απαλλαγεί απ'αυτά, τα αναθέτει σε κάποιον συφιστάμενό του, συνήθως έμπιστο, ο οποίος αποκτά σπουδαιότητα και διαθέτει δύναμη έναντι του προϊσταμένου του. Όταν ο υφιστάμενος έχει συνειδητοποιήσει τη δύναμή του, τότε σπάνια την εκφράζει. Και σιωπηρή όμως ακόμη, η δύναμη αυτή μπορεί

να επενεργεί στις διαθέσεις του προϊσταμένου προς τον υφιστάμενο και στην συμπεριφορά του υφισταμένου προς τον προϊστάμενο.

3) Η δύναμη που πηγάζει από τα ομαδικά προσόντα (ή τα πλεονεκτήματα) μπορεί να προέρχεται από :

α.- Τα εργατικά συνδικάτα και από

β.- Τις άτυπες ομάδες.

Αν προέρχεται από τις άτυπες ομάδες, έχει παρατηρηθεί πως η δύναμη ενός εργαζόμενου περιορίζεται, αν αυτός ενεργεί μόνος, ενώ αντίθετα αυξάνεται όταν συνάπτεται με τους άλλους που προσφέρουν τις ίδες υπηρεσίες και δημιουργούν μιιά ομάδα, η οποία αποφασίζει συλλογικά για τη στάση των μελών της έναντι ορισμένων προβλημάτων. με αυτό τον τρόπο το κάθε μέλος της ομάδας επιτυγχάνει να κάνει την εργασία του πιο "σπάνια" αφού, όταν αρνείται την προσφορά των υπηρεσιών του ο ίδιος, αρνούνται ταυτόχρονα και οι λοιποί της ίδιας ειδικότητας, σε τρόπο ώστε δεν υπάρχουν καθόλου ή υπάρχουν ανεπαρκείς δυνατότητες υποκατάστασής τους, και έτσι αυξάνεται η εξάρτηση της τυπικής οργάνωσης από τον εργαζόμενο, άρα και η δύναμη του μεμονωμένου ατόμου επάνω σ' αυτήν.

4.3. Προβλήματα που παρουσιάζονται στην άτυπη ομάδα

Η άτυπη ομάδα συντελεί στην εμφάνιση δυσχερειών στο σύστημα λειτουργίας της επιχείρησης, που προέρχονται κυρίως από την υπερβολική εκτίμηση των βασικών λειτουργιών της. Οι δυσχέρειες αυτές είναι : α) Αντίδραση σε κάθε αλλαγή.

β) Σύγκρουση σκοπών.

γ) Ατελής επικοινωνία, και

δ) Ανεπιθύμητη ενδότητα συμπεριφοράς.

α) Αντίδραση σε κάθε αλλαγή: Τα μέλη μιάς άτυπης ομάδας δύσκολα μεταβάλλουν αντιλήψεις για τις καθιερωμένες αξίες, ενώ παράλληλα δείχνουν μιά έντονη εμμονή στην παράδοση, πράγμα που οδηγεί στη στατική αντιμετώπιση των προβλημάτων της επιχείρησης.

Ό,τι ήταν κατά το παρελθόν καλό, είναι καλό και θα πρέπει σύμφωνα με την αντίληψη αυτή να εξακολουθεί να θεωρείται καλό. Αν για παράδειγμα, η εργασία Α είχε ανέκαθεν μεγαλύτερο κύρος από τη Β, αυτή θα πρέπει να εξακολουθήσει και στο μέλλον να έχει το ίδιο κύρος, με την ίδια λογική και μεγαλύτερη αμοιβή, έστω και αν στο μεταξύ οι συνθήκες έχουν μεταβληθεί.

Οι υπεύθυνοι λοιπόν μιάς επιχειρήσεως που επιδιώκουν την εισαγωγή ωρισμένων μεταβολών στο σύστημα λειτουργίας των επιχειρήσεων, πρέπει να έχουν υπόψη τους το γεγονός αυτό και να παίρνουν μέτρο προσαρμογής των άτυπων ομάδων στις μεταβολές της εργασίας που επιβάλλονται από την ανάπτυξη της τεχνολογίας.

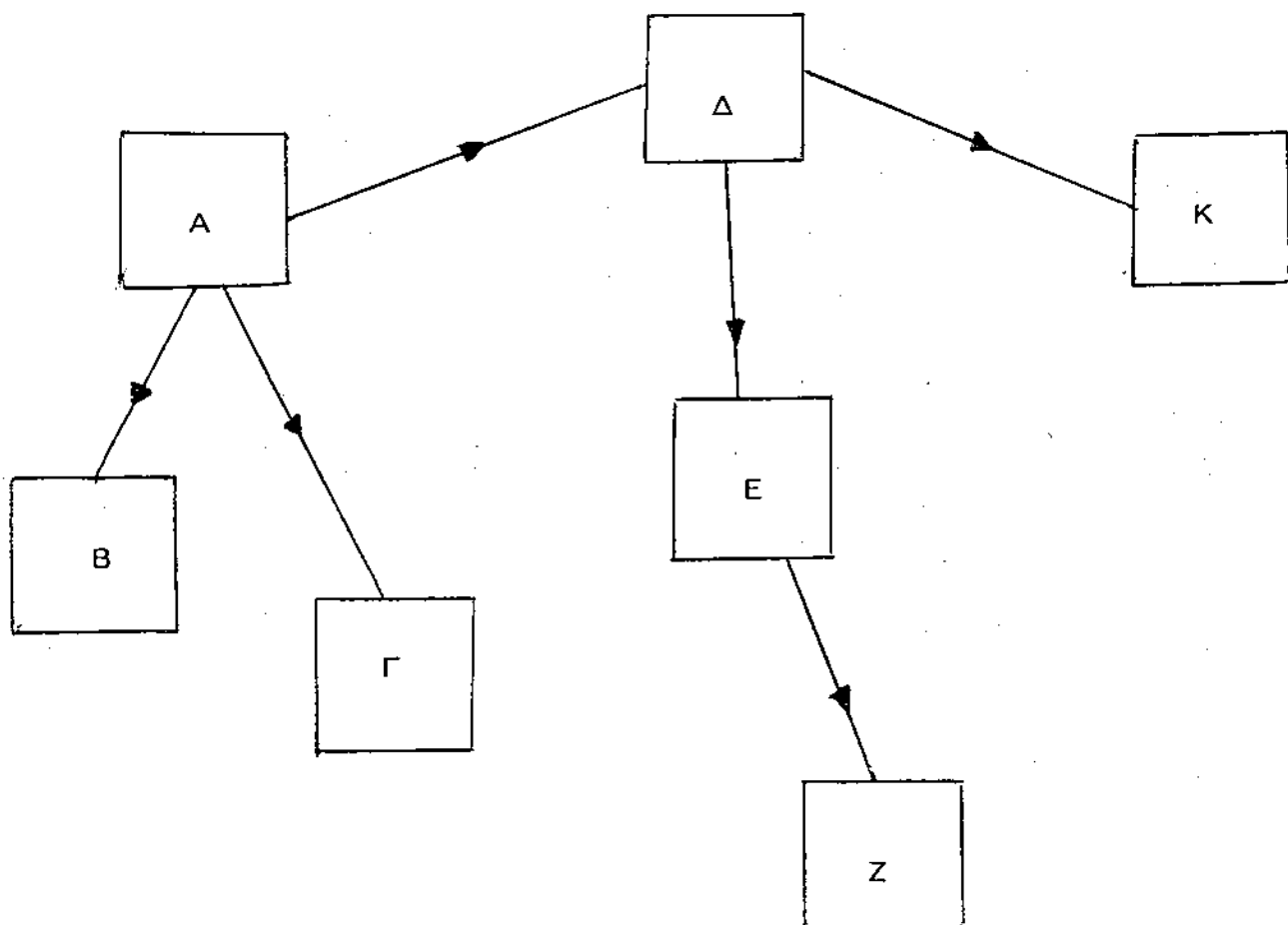
β) Σύγκρουση σκοπών: Η δυσχέρεια αυτή είναι συναφής προς την δεύτερη βασική λειτουργία της άτυπης ομάδας, που αναφέρεται στην κοινωνική ικανοποίηση που παρέχουν οι άτυπες ομάδες στα μέλη του και η οποία μπορεί να απομακρύνει τα μέλη της ομάδας από τους αντικειμενικούς σκοπούς της επιχείρησης. Ό,τι θεωρείται καλό για το προσωπικό δεν είναι πάντοτε καλό και για την επιχείρηση στο σύνολό της.

Γιά παράδειγμα ένα ή δύο διαλείμματα μπορεί να είναι σκόπιμα και αναγκαία τόσο για την επιχείρηση, όσο και για το προσωπικό. Αν όμως οι υπάλληλοι επιθυμούν να έχουν πέρα από αυτά ένα ή δύο δεκαπεντάλεπτα επιπλέον κατά τις πρωϊνές και απογευματινές ώρες για ψυχαγωγία, τότε αυτό θα έχει αναπόφευκτα δυσάρεστα αποτελέσματα για την παραγωγικότητα της επιχειρήσεως, πράγμα που αποβαίνει σε βάρος αυτής και του κοινωνικού συνόλου. Αυτό οφείλεται προφανώς στη σύγκρουση των σκοπών της επιχειρήσεως και του προσωπικού, γιατί εκείνο που θεωρείται, σ' αυτή την περίπτωση, καλό για το προσωπικό είναι αναπόφευκτα κακό για την επιχείρηση.

γ) Ατελής επικοινωνία : Η αδυναμία αυτή της άτυπης ομάδας, συναρτάται με την τρίτη βασική λειτουργία αυτής, που αναφέρεται στη δημιουργία ειδικών συστημάτων επικοινωνίας μεταξύ των ομάδων, η οποία χρησιμοποιώντας την προφορική οδό οδηγεί σε εσφαλμένη απόδοση βασικών πληροφοριών. Έτσι η άτυπη επικοινωνία λειτουργεί σαν μία αλυσίδα κατά την οποία ο Α' μεταφέρει την πληροφορία στον Β', ο Β' στον Γ', ο οποίος στη συνέχεια την μεταφέρει στον Δ' κ. ο.κ. μέχρις ότου καλύψει και το τελευταίο μέλος της ομάδας οπότε ο τελευταίος αυτός παίρνει την πληροφορία πολύ αργά και εξ ολοκλήρου ή τουλάχιστον κατά το μεγαλύτερο μέρος της παραλλαγμένη.

Η μορφή αυτή της επικοινωνίας έχει περισσότερο θεωρητικό χαρακτήρα, και αυτό γιατί η έρευνα έχει αποδείξει (KEITH DAVIS) ότι η διαδικασία της άτυπης μεταφοράς πληροφοριών, ακολουθεί ένα διαφορετικό τρόπο που παίρνει την

πίδ κάτω μορφή : (Σχήμα 4)



Σχήμα 4.

Ο Α μεταφέρει την πληροφορία σε τρία ή τέσσερα μέλη της ομάδας (υποθέτουμε πως είναι οι Β, Γ και Δ). Όπως φαίνεται και στο πιο πάνω διάγραμμα μόνο ένας ή δύο μεταφέρουν την πληροφορία, οι οποίοι όμως θα πούν οπωσδήποτε περισσότερα από όσα θα έλεγε το ένα άτομο. Αυτό σημαίνει ότι η πληροφορία εμπλουτίζεται με προσωπικά στοιχεία και μεταφέρεται παραλλαγμένη στους άλλους αποδέκτες.

Έτσι όσο παλαιότερη γίνεται η πληροφορία, και όσο ο αριθμός των προσώπων που παίρνουν την πληροφορία αυτή διευρύνεται, τόσο και το αρχικό περιεχόμενό της εκφυλίζεται.

Ακόμα από το διάγραμμα προκύπτει ότι τα πρόσωπα που συμμετέχουν στη διατήρηση του συστήματος της άτυπης επικοινωνίας είναι ελάχιστα σε σχέση με τα πρόσωπα που λαμβάνουν γνώση της πληροφορίας. Από έρευνες έχει προκύψει ότι σε επιχείρηση που είχε δημιουργηθεί πρόβλημα ελέγχου ποιότητας το 68% των εργαζομένων γνωρίζουν το πρόβλημα, αλλά μόνο το 20% από αυτό μετέφερε την πληροφορία σε άλλους. Σε άλλη περίπτωση το 80% των εργαζομένων γνώριζε τα σχέδια του διευθυντή της επιχείρησης για παραίτησή του, αλλά μόνο το 11% μετέφερε την πληροφορία (KEITH DAVIS). Τα άτομα αυτά ονομάζονται άτομα-σύνδεσμοι (LIAISON-INDIVIDUALS). Η μορφή της άτυπης επικοινωνίας ανεξέλεκτη και ασαφής όπως διαμορφώνεται τελικά καταλήγει στην ανεπιθύμητη μορφή της φημολογίας της οποίας αποτέλεσμα είναι η διαστρέβλωση της πραγματικότητας και διάβρωσης του ηθικού του προσωπικού ενός οργανισμού.

δ) Ανεπιθύμητη ενδία συμπεριφοράς: Η τέταρτη λειτουργία της άτυπης ομάδας, δηλαδή αυτή του κοινωνικού ελέγχου, οδηγεί στην άσκηση ισχυρής πίεσης πάνω στα μέλη της ομάδας για προσαρμογή στα πρότυπα και τους κανόνες της ομάδας. Η τυπική οργάνωση θεωρείται σαν βασική αιτία εξαναγκασμού του προσωπικού για προσαρμογή, η οποία διά μέσου της ιεραρχικής εξαρτήσεως των μελών της εξασφαλίζει την προσαρμογή του προσωπικού. Αιτία όμως για εξα-

ναγκασμό του προσωπικού για προσαρμογή είναι και η άτυπη ομάδα. Η άτυπη πλευρά του οργανισμού, ασκεί ισχυρή επίδραση στη ζωή του προσωπικού, σε σημείο που δύσκολα να αντιλαμβάνεται την πίεση που ασκείται πάνω σ'αυτόν για συμμόρφωση στα πρότυπα της ομάδας που ανήκει. Όσο στενότερα συνδεδεμένο είναι το άτομο με την ομάδα του, τόσο ισχυρότερη είναι η επίδραση της ομάδας πάνω σ'αυτό. Τα πλαίσια συμπεριφοράς που καθιερώνονται από τις ομάδες, ονομάζονται "γενικά πρότυπα συμπεριφοράς" (NORMS). Η δε ομάδα που βάζει τα πρότυπα αυτά λέγεται "ομάδα αναφοράς" (REFERENCE GROUP). Για τον εξαναγκασμό των ατόμων για συμμόρφωση στα γενικά πρότυπα συμπεριφοράς η ομάδα χρησιμοποιεί το μέσο της άτυπης αμοιβής ή των κυρώσεων. Τα μέσα αυτά δίνουν στην ομάδα τη δύναμη για τη θετική ή αρνητική προδιάθεση των μελών της απέναντι στην τυπική ηγεσία της επιχείρησης.

Όποιος δεν συμμορφώνεται με τα πρότυπα της ομάδας, πέφτει στη δυσμένεια και υφίσταται τη διαρκή ηθική πίεση ολόκληρης της ομάδας μέχρι να υποκύψει ή να εγκαταλείψει την εργασία ή τη συγκεκριμένη ομάδα στην οποία ανήκει.

Οι υπεύθυνοι μιάς επιχείρησης ή οργανισμού πρέπει απαραίτητα να έχουν υπόψη τους, ότι, η πηγή από την οποία προέρχεται η ανάγκη για προσαρμογή των ατόμων σε κανόνες και πρότυπα συμπεριφοράς, δεν είναι μόνο η τυπική οργάνωση, αλλά και η άτυπη. Επίσης η άτυπη ομάδα σαν πηγή δύναμης που επιβάλλει την προσαρμογή των μελών της στα πρότυπα που καθιερώνει είναι η δυσκολότερη κι αυτό γιατί

α) Δημιουργείται σ' όλα τα επίπεδα της ιεραρχίας μιά αμφισβητούμενης σκοπιμότητας ενότιη συμπεριφοράς , και

β) Τα μέλη της άτυπης ομάδας επειδή πειθαρχούν με τη θέλησή τους στους κανόνες της, υπακούουν σ' ένα άτυπο αρχηγό, ο οποίος μπορεί να χρησιμοποιεί τη δύναμη αυτή για την ικανοποίηση εγωιστικών σκοπών ή για αθέμιτες επιδιώξεις με άγνωστα αποτελέσματα.

Το γεγονός αυτό γίνεται περισσότερο δυσάρεστο αν ληφθεί υπόψη ότι ο άτυπος αρχηγός αναλαμβάνει το χειρισμό μιάς δύναμης την οποία του δίνει η υποταγή σ' αυτόν των μελών της ομάδας, χωρίς παράλληλα να υπόκειται στους ελέγχους και τους περιορισμούς ή να έχει τις ευθύνες που έχει ο τυπικός αρχηγός της ομάδας.

Από τα παραπάνω βλέπουμε πως η άτυπη ομάδα μπορεί να γίνει ένα επικίνδυνο όργανο στα χέρια ανεύθυνων προσώπων, τα οποία μπορεί να την χρησιμοποιούν για την εξυπηρέτηση ατομικών σκοπών.

4.4. Στοιχεία της επιχείρησης στα οποία επιδρά η άτυπη ομάδα

Η άτυπη ομάδα αναπτύσσεται μέσα στα πλαίσια της τυπικής οργάνωσης και εμφανίζει μιά δική της δραστηριότητα. Είναι γνωστό πως οι άτυπες ομάδες δημιουργούν μεταξύ τους μιά παράδοση, καθορίζουν ωρισμένες αρχές και κανόνες συμπεριφοράς (STANDARDS) και γενικά προσδιορίζουν τη θέση των μελών τους μέσα στην ομάδα. Υπάρχουν περιπτώσεις που παρατηρείται μεταξύ των ομάδων ένας βαθμός αλληλεπίδρασης,

υπάρχουν όμως και περιπτώσεις όπου οι ομάδες ενεργούν τελείως μεμονωμένα.

Θα πρέπει να αναφερθεί πως δεν περιορίζονται μόνο στα κατώτερα κλιμάκια της ιεραρχίας, αλλά εκτείνονται σε όλα τα κλιμάκια της. Εξελίσσονται κατά τρόπο που μπορεί να συμβάλει στη βελτίωση της αποδοτικότητας και της παραγωγικότητας της επιχείρησης όπως μπορεί να και παρεμβάλλει εμπόδια στην παραγωγή.

Σαν φαινόμενο λοιπόν της τυπικής οργάνωσης, η άτυπη ομάδα ασκεί επίδραση στα παρακάτω στοιχεία της επιχείρησης.

α) Στην παραγωγή, όπου η αύξηση της παραγωγικότητας ή η μείωση της, εξαρτάται από τη γνώμη των εργαζομένων, οι οποίοι καθορίζουν στόχους και είτε θεωρούν ότι οι στόχοι είναι πολύ υψηλοί (υψηλά STANDARDS), είτε πως είναι προσιτοί γι' αυτούς.

β) Στο ηθικό, όπου η ομάδα έχει τη δυνατότητα να μειώσει ή να βελτιώσει το ηθικό των εργαζομένων.

γ) Στην άσκηση της διοικήσεως, όπου της δίνεται η δυνατότητα -μέσω των άτυπων ηγετών που έχουν την ικανότητα, τις γνώσεις και την εμπειρία - να υποκινεί τους εργαζόμενους και να συμπληρώνει την διοίκηση. Και

δ) Στις οποιοσδήποτε αλλαγές, που γίνονται από την τυπική οργάνωση, με το να αντιδρά σ' αυτές όταν πιστεύει πως μπορεί να βλάψουν ή όταν νομίζει ότι ήδη ασκούν αρνητικές επιδράσεις σ' αυτή. Αναλύοντας το τελευταίο και πιο σημαντικό στοιχείο της επίδρασης της άτυπης ομάδας στην τυπική οργάνωση, παρατηρούμε τα παρακάτω:

Ο ALVIN ZANDER επεσήμανε μερικούς από τους λόγους που

ευνοούν την αντίσταση κατά της αλλαγής στις επιχειρήσεις και γενικά στους πολυπρόσωπους οργανισμούς , αναφέρουμε μερικούς :

1)Ο σκοπός της αλλαγής δεν έχει γίνει πλήρης κατανοητός.

2)Τα άτομα που πρόκειται να επηρεαστούν από την αλλαγή, δεν αναμείχθηκαν στο σχεδιασμό και τον προγραμματισμό της αλλαγής.

3)Η αλλαγή μπορεί να προξενεί ανησυχία γύρω από την επαγγελματική εξασφάλιση των εργαζομένων.

4)Φτωχή επικοινωνία.

5)Ξαφνική αλλαγή στις καθημερινές συνήθειες και σχέσεις μεταξύ ομάδων και τμημάτων της επιχείρησης.

6)Η διάθεση του μέσου ανθρώπου απέναντι στην αλλαγή, καθώς και το τι περιμένει απ'αυτή, συνδέεται και κρίνεται με κριτήρια που σχετίζονται με το παρελθόν, για παράδειγμα αφοσίωση, εργατικότητα και όχι με τις αντικειμενικές ανάγκες που η επιχείρηση αντιμετωπίζει και ελπίζει να ικανοποιήσει με την αλλαγή.

7)Υπάρχει πάντα ο φόβος της αποτυχίας, όταν καλούμαστε να δοκιμάσουμε κάτι καινούργιο.

8)Αν η αλλαγή προωθείται σε μια περίοδο αυξημένου φόρτου εργασίας, τότε ο εργαζόμενος βλέπει την αλλαγή σαν πηγή μεγαλύτερης έντασης της δουλειάς.

9)Ο εργαζόμενος γενικά εκτιμά ότι το προσωπικό του κόστους από την αλλαγή, είναι μεγαλύτερο από την ενδεχόμενη ανταμοιβή που θα έχει από αυτή , και

10)Η αμφισβήτηση και γενικά η μικρή εκτίμηση και εμπι-

στοσύνη του μέσου εργαζόμενου, στα πρόσωπα της ομάδας που εισηγούνται την αλλαγή.

Σύμφωνα με τον DOUGLS SHERWIN, οι άνθρωποι γενικά και φυσιολογικά επιθυμούν να βελτιώνουν πράγματα και καταστάσεις. Με βάση λοιπόν αυτό, είναι παράξενο ότι η αντίσταση στην αλλαγή είναι η απάντησή τους, σε ό,τι κατ'έξοχήν θα μπορούσε να ικανοποιήσει τις ψυχολογικές τους ανάγκες.

Το κλειδί λοιπόν στην εξήγηση αυτού του παράδοξου, είναι η εγωιστική φύση του εργαζόμενου, και κατ'επέκταση της ομάδας που πιστεύει ότι η αλλαγή είναι μεγάλη όταν είναι αποτέλεσμα δικής του ιδέας ή προσπάθειας. Είναι όμως δύσκολα αποδεκτή όταν είναι αποτέλεσμα ιδεών, δημιουργικότητας και φαντασίας άλλων, και όταν οι συγκεκριμένοι εργαζόμενοι είναι απλώς ένα από τα αντικείμενα της αλλαγής.

Τέλος αναφέρουμε πως η άτυπη ομάδα δημιουργεί άτυπες κοινωνικές σχέσεις και ασκεί μιά μορφή κοινωνικού ελέγχου στα μέλη της επιχείρησης. Η ομάδα αυτή καθιερώνει κανόνες συμπεριφοράς (STANDARDS), η τήρηση των οποίων, δεν ανήκει στη διακριτική ευχέρεια των μελών της, αλλά αποτελεί υποχρέωσή τους. Η παράβαση των καθηκόντων αυτών, που ατύπως καθιερώνοντας έχει σαν συνέπεια την επιβολή κοινωνικών κυρώσεων.

Οι σχέσεις που αναπτύσσονται στα πλαίσια της άτυπης ομάδας δεν ακολουθούν συνήθως τα επίπεδα της τυπικής διάρθρωσης, αλλά δρουν παράλληλα, επάλληλα ή υπάλληλα προς τα διάφορα επίπεδα.

4.5. Εξωτερικό περιβάλλον και επίδρασή του στην άτυπη ομάδα

Έξω από τον επιχειρησιακό χώρο υπάρχουν δυνάμεις που ασκούν επίδραση στην ίδια την επιχείρηση, καθώς και στην άτυπη ομάδα. Η επίδραση αυτή φαίνεται στη συμπεριφορά τους και στους κανόνες πρότυπα που επιβάλλονται καθώς και στην πορεία που ακολουθείται.

Οι δυνάμεις αυτές γενικά προσδιορίζουν την πορεία της άτυπης ομάδας. Οι παραπάνω δυνάμεις σύμφωνα με τους FARMER και RICHMAN είναι οι παρακάτω: 1) Κοινωνιολογικές - Πολιτιστικές, 2) Νομικές - πολιτικές, 3) Εκπαιδευτικές - και 4) Οικονομικές.

1) Κοινωνιολογικές - Πολιτιστικές.

Ένας μεγάλος αριθμός παραγόντων, σύμφωνα με τους FARMER και RICHMAN, περιλαμβάνει την έκταση στην οποία η συνεργασία μεταξύ των διαφόρων ομάδων είναι τρόπος ζωής για παράδειγμα οι κοινωνικές δομές είναι άκαμπτες, ή ένα ικανό πρόσωπο μπορεί να εξελιχθεί ανεξάρτητα από την κοινωνική τάξη που προέρχεται. Την άποψη περί επιτυχίας και εργασίας, όπως για παράδειγμα όταν εκτιμάται η οικονομική επιτυχία, μέσω της σκληρής εργασίας σαν επιθυμητό προσωπικό χαρακτηριστικό, την έκταση συνεργασίας εργατικών σωματείων - διοίκησης, τη στάση της κοινωνίας απέναντι στην άτυπη ομάδα καθώς και στα διοικητικά στελέχη της, τις απόψεις εξουσίας και υφισταμένων, όπως όταν αναμένεται από το κατώτερο προσωπικό να ακολουθηθούν τις αλάθητες, πατερναλιστικές

αποφάσεις του γενικού διευθυντή. Την έκταση των κοινωνικών δομών και της ατομικής προώθησης, όπως για παράδειγμα, όταν τα άτομα προωθούνται με βάση τις ικανότητές τους, ή όταν περιορίζονται από διάφορα μορφές διακρίσεως. Την άποψη για το πλούτο και τα υλικά κέρδη που επικρατεί, όπως η στάση της κοινωνίας απέναντι στην εξοικονόμηση χρημάτων καθώς και η επιθυμία για υλικό πλούτο σε αντίθεση με τη θρησκευτική ικανοποίηση, στην "καλή ζωή" ή άλλες μη υλικές προτροπές. Την άποψη περί ανάληψης κινδύνων, όταν για παράδειγμα οι επιχειρήσεις και τα άτομα είναι πρόθυμα να αναλάβουν λυγικούς κινδύνους, την άποψη περί αλλαγών, όταν οι άνθρωποι που απαρτίζουν μια κοινωνία διατηρούν τη βασική τους πίστη παραδόσεις - παλαιούς τρόπους ενέργειας - ή ενστερνίζονται μια αλλαγή που υποσχεται να βελτιώσει την παραγωγικότητα. Και τέλος τη θεώρηση της επιστημονικής μεθόδου, όταν για παράδειγμα, η κοινωνία ενδιαφέρεται να διατηρήσει τα παραδοσιακά πολιτιστικά στοιχεία και πρότυπα ή να ακολουθήσει μια δεδομένη ιδεολογία, ανεξάρτητα από τη λογική που περιλαμβάνει ή από τις διαθέσιμες εμπειρικές αποδείξεις και νέες ανακαλύψεις ή όταν η κοινωνία κατανοεί τις βασικές σχέσεις μεταξύ οικονομικών παραγόντων, όπως είναι : α) οι μισθοί, β) η εκπαίδευση, γ) οι τιμές, δ) οι απουσίες από την εργασία και η αναλογία απερχομένων υπαλλήλων προς το σύνολο του προσωπικού.

2) Νομικές - πολιτικές δυνάμεις

Στις νομικές - πολιτικές δυνάμεις του εξωτερικού περιβάλλοντος που εντοπίστηκαν από τους FARMER και RICHMAN περιλαμβάνονται :

Σχετικοί κανόνες ,όπως όταν ένας είναι ο γενικός επιχειρησιακός νόμος που παρέχει ένα πλαίσιο και μέσα σ' αυτό το πλαίσιο θα πρέπει να εργαστεί η επιχείρηση. Σ' αυτό το πλαίσιο, παράγοντες είναι οι κώδικες του δικαίου και αποτελεσματικού ανταγωνισμού και ο νόμος περί συμβάσεων. Παρόμοια ισχύ έχουν οι γενικοί νόμοι που κυβερνούν την κοινωνία όπως εκείνοι που αναφέρονται στην ευημερία, ασφάλεια, την υγεία.

Μιά περιοχή με μεγάλη επίδραση στην διοίκηση, και φυσικά στην άτυπη ομάδα είναι η εργατική νομοθεσία. Οι εργατικοί νόμοι συνήθως αναφέρονται στις ώρες και στις συνθήκες εργασίας, στην απασχόληση γυναικών και ανηλίκων που τυχόν αποτελούν μέλη της ομάδας, στους όρους χρήσης και ασφάλειας της εργασίας, στην ευημερία των εργαζομένων καθώς και στα επιδόματα ανεργίας.

Θα πρέπει ν'αναφερθεί πως οι διαφορές των φορολογικών νόμων είναι σημαντικές, μιά και οι φορολογικές διατάξεις και η επίδραση των φόρων είναι διαφορετικές στις διάφορες νομοθεσίες. Ορισμένες από αυτές μπορεί να επηρεάζουν τη μορφή λειτουργίας μιάς επιχείρησης.

Ένας άλλος πολιτιστικός παράγοντας που επηρεάζει την οργάνωση και διοίκηση της ομάδας, είναι η εξωτερική πολιτική μιάς χώρας, η οποία επηρεάζει την οργάνωση και διοίκηση των επιχειρήσεων . Οι δασμοί καθώς και τα όρια εισαγωγών , η οικονομική βοήθεια, η προστασία των εγχώριων επιχειρήσεων (π.χ. με τον περιορισμό της ξένης ιδιοκτησίας) , είναι μερικά παραδείγματα.

Ένας άλλος παράγοντας του περιβάλλοντος είναι η έκταση της πολιτικής σταθερότητας που απολαμβάνει μιά χώρα.

Όταν τα πολιτικά συστήματα και η ηγεσία είναι ασταθή, τότε τα διοικητικά και κατώτερα μέλη και στελέχη αντιμετωπίζουν μία αβεβαιότητα η οποία βέβαια επηρεάζει τον προγραμματισμό τους. Ακόμα και μέτριες πολιτικές αβεβαιότητες μπορεί να έχουν επιπτώσεις.

Τελευταίος παράγοντας του πολιτικού περιβάλλοντος είναι η ελαστικότητα του νόμου, δηλαδή η ευκολία με την οποία προκαλούνται οι νομικές μεταβολές σε μία κοινωνία.

3) Εκπαιδευτικές δυνάμεις.

Κύριες εκπαιδευτικές δυνάμεις είναι το επίπεδο των εγγράμτων, η διαθεσιμότητα ειδικευμένης επαγγελματικής, τεχνικής εκπαίδευσης και στοιχειώδους εκπαίδευσης, η ανώτερη εκπαίδευση (που δεν συναντάται πολύ συχνά στην άτυπη ομάδα), καθώς και τα προγράμματα οργανωτικής και διοικητικής ανάπτυξης. Εκεί όπου η εκπαίδευση είναι ανεπαρκής, οι οικονομικές επιχειρήσεις θα υποφέρουν από την έλλειψή της, και τα πολιτικά και νομικά συστήματα θα είναι ατελή.

Έχει παρατηρηθεί πως όταν η εκπαίδευση συνδυάζεται σε ικανοποιητικό βαθμό με τις απαιτήσεις, παρατηρείται το φαινόμενο της έλλειψης εκπαιδευμένου δυναμικού, μιά και είναι χαρακτηριστικό κάθε κοινωνίας να χρειάζεται πιά πολλά από αυτά που έχει διαθέσιμα.

4) Οικονομικές δυνάμεις.

Βασικός παράγοντας είναι το οικονομικό σύστημα, όταν η ιδιοκτησία είναι ιδιωτική ή δημόσια, στην περίπτωση όπου υπάρχει ανταγωνισμός, ή όταν οι ανταλλαγές βασίζονται σε ισχυρό νόμισμα και η κυβέρνηση ελέγχει τις οικονομικές

δραστηριότητες. Το κεφάλαιο σαν κινητήρια δύναμη της επιχείρησης καθιστά την οργάνωση των κεφαλαιαγορών σημαντικό παράγοντα του περιβάλλοντος.

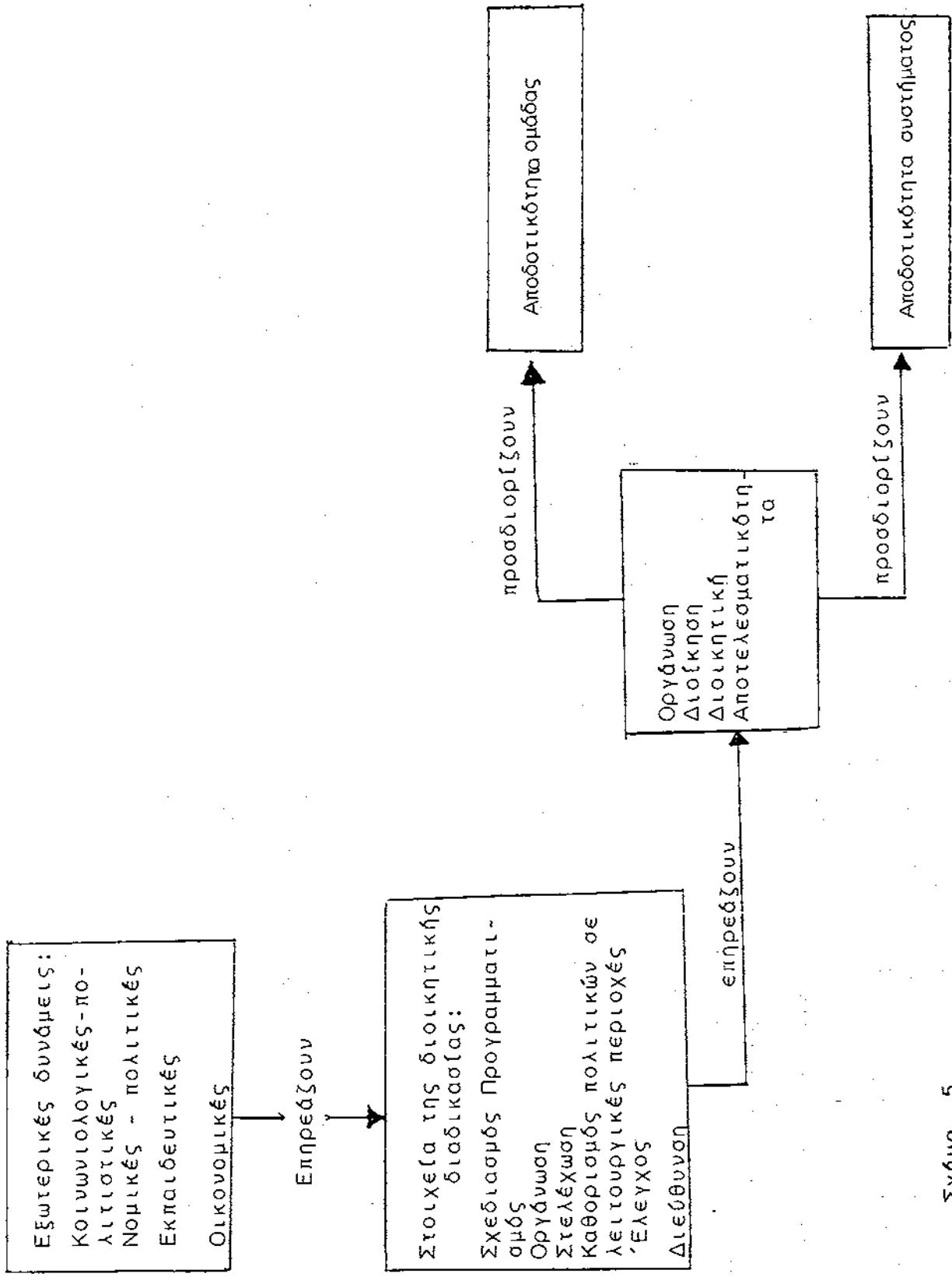
Ακόμα το διοικητικό στέλεχος που λειτουργεί σε περιβάλλον όπου το κεφάλαιο είναι λογικά διαθέσιμο βρίσκεται σε πλεονεκτική θέση, απέναντι σ'ένα διοικητικό στέλεχος που λειτουργεί σε περιβάλλον με κεφάλαιο σπάνιο και δαπανηρό.

Εκτός από τους παραπάνω περιορισμούς, υπάρχει: α) η "δωρεά παραγόντων", η έκταση δηλαδή στην οποία μιά χώρα διαθέτει φυσικούς πόρους επαρκείς και χρήσιμο εργατικό δυναμικό, καθώς και κεφάλαιο που μπορεί να χρησιμοποιηθούν για την αποδοτική παραγωγή.

β) Το μέγεθος των αγορών, που είναι σημαντικό για την επιχείρηση αν πρόκειται να επωφεληθεί από την οικονομία κλίμακας της μαζικής παραγωγής. Στενή σχέση έχει η έκταση στην οποία υπάρχει ανταγωνισμός καθώς και το κατά πόσο υπάρχουν νομικοί ή άλλοι περιορισμοί για ένα διοικητικό στέλεχος που προσεγγίζει μιά αγορά.

γ) Η έκταση που διατίθεται το κοινωνικό πάγιο κεφάλαιο, η παροχή δηλαδή καθώς και η ποιότητα των δημοσίων υπηρεσιών. Οι υπηρεσίες αυτές περιλαμβάνουν μεταφορές, επικοινωνίες, παραγωγή και διανομή ενέργειας, αποθήκευση, συστήματα ύδρευσης κ.τ.λ.

Τελειώνοντας παραθέτουμε παρακάτω το υπόδειγμα (σχήμα 5) FARMER και RICHMAN, οι οποίοι το κατασκεύασαν βασιζόμενοι στην αναγνώριση των στοιχείων της διοικητικής διαδικασίας, καθώς και του εξωτερικού περιβάλλοντος που επηρεά-



Σχήμα 5.

ζουν τον τρόπο με τον οποίο λειτουργεί κάθε ομάδα μέσα από την διοικητική στελέχωση.

4.6. Συνδικαλιστικές ενώσεις και άτυπη ομάδα

Ο όρος συνδικαλισμός απαντάται στα γαλλικά ως SYNDICALISME και στα ιταλικά ως SINDICALISMO. Από τις λατινικές λέξεις SYNDICUS και SYNDICATE στα αγγλικά που σημαίνει "σύνολο προσώπων ενωμένων για την πραγματοποίηση ενός σκοπού". Έτσι με τον όρο αυτό, η λέξη αυτή επανήλθε στα ελληνικά ως συνδικάτο - συνδικαλισμός. Γιατί κατ' αρχήν ο όρος "συνδικαλισμός" προέρχεται από την αρχαία ελληνική λέξη "σύνδικος" που σημαίνει "τρίτο πρόσωπο το οποίο βοηθά κατά τη δίκη".

Τα μέλη της άτυπης ομάδας, μπορούν ταυτόχρονα να είναι και μέλη των συνδικαλιστικών ενώσεων. Υπάρχει λοιπόν περίπτωση αυτά τα μέλη να μεταφέρουν τα προβλήματα και τις ανησυχίες της άτυπης ομάδας πέρα από αυτή και να προσπαθήσουν να δώσουν μέσω του συνδικαλισμού - ο οποίος απολαμβάνει νομοθετική προστασία - λύσεις σ' αυτά. Αναφέροντας για παράδειγμα τη δυσπιστία των εργαζομένων ως προς τη δικαιοσύνη, που απονέμεται με το σύστημα της αμοιβής, βλέπουμε πως οι εργαζόμενοι και οι ενώσεις τους με δυσκολία αποδέχονται συστήματα αμοιβής που ανατρέπουν τις παραδοσιακές μεθόδους.

Οι αντιρρήσεις αυτές οφείλονται κυρίως στους παρακάτω λόγους:

α) Στη πολυπλοκότητα των συστημάτων αμοιβής, που πολλές

φορές ούτε οι ειδικοί μπορούν να εξηγήσουν στους εργαζόμενους.

β) Στη διαδικασία για τα οριζόμενα σταθερά στην απόδοση κι αυτό γιατί οι εργαζόμενοι πιστεύουν πως τα STANDARDS είναι πολύ υψηλά π.χ. προβλέπουν γρήγορη περάτωση της εργασίας ή μεγάλο αριθμό μονάδων παραγωγής που δύσκολα προσεγγίζουν οι εργαζόμενοι.

γ) Στην έλλειψη εμπειρίας της διοικήσεως ή αυτών που μετρούν την εργασία οι οποίοι δεν δημιουργούν σταθερές συνθήκες εργασίας, εξοπλισμού και υλικών, για να είναι στη συνέχεια δυνατή, η αμοιβή των εργαζομένων πάνω σε δίκαια βάση. Δεν είναι δυνατόν δηλαδή να αναμένεται η ίδια απόδοση με διαφορετικές συνθήκες εργασίας. Το αντίθετο δημιουργεί δίκαια παράπονα των εργαζομένων.

δ) Στο πνεύμα ανασφάλειας που δημιουργείται στους εργαζόμενους όταν η επιχείρηση αλλάζει συνθήκες παραγωγής, για παράδειγμα στην εφαρμογή ενός σύγχρονου εξοπλισμού καθώς και στην εύλογη ανησυχία για πιθανή εφαρμογή, νέας μη δίκαιης μισθολογικής μεταχείρισης.

Ο συνδικαλισμός λοιπόν δημιουργεί συχνά δύσκολα προβλήματα ηγεσίας για τα αρμόδια διοικητικά στελέχη. Οι συνδικαλιστικές ενώσεις επιβάλλουν :

α.- Περιορισμούς ως προς την ποσότητα, την ποιότητα και την τεχνική της εργασίας . β.- Εξωθούν τα μέλη τους σε απεργίες και ανταπεργίες . γ.- Παρεμποδίζουν την ομαλή λειτουργία των οργανώσεων. δ.-Παρεμβαίνουν διαρκώς στα πρόνομια των διοικήσεων .Και ε.-Ενοχλούν διαρκώς τις διοικήσεις με παράπονα - πραγματικά ή φανταστικά ή πολιτικά- με αποτέλεσμα τα μεμονωμένα διοικητικά στελέχη να βρσσκον-

ται συχνά σε μιά θάλασσα αβεβαιότητας χωρίς πυξίδα.

Ο συνδικαλισμός απολαμβάνει, όπως αναφέραμε παραπάνω, νομοθετικής προστασίας από τυχόν αυθαιρεσίες των εργοδοτών. Η προστασία αυτή αναφέρεται βασικά στους παρακάτω τομείς:

α) Την καθιέρωση αντικειμενικών κριτηρίων αξιολογήσεως και αμοιβής της εργασίας που εκτελείται, αναλόγως των προσόντων, της πείρας και αποδόσεως των εργαζομένων, καθώς και την παροχή αποζημιώσεως σε περίπτωση καταγγελίας, της συμβάσεως εργασίας τους, τη λήψη κανονικών, ή αναρρωτικών αδειών κ.λ.π.

β) Τον προσδιορισμό της διάρκειας του χρόνου εργασίας και των ωρών αναπαύσεως, των ημερών αργίας κ.τ.λ.

γ) Τη μεταχείριση των εργαζομένων, ως προς την επιλογή, την πρόσληψη, την μονιμοποίηση, την εξέλιξη, την επαγγελματική κατοχύρωση κ.τ.λ.

δ) Την εξασφάλιση ευνοϊκών όρων εργασίας. Και

ε) Την κοινωνική αντίληψη και ασφάλιση των εργαζομένων και των οικογενειών τους, με την προληπτική υγιεινή, ιατροφαρμακευτική και νοσοκομειακή περίθαλψη καθώς και της κοινωνικής ασφάλισέως τους έναντι κινδύνων και γήρατος.

Κλείνοντας σημειώνουμε πως φαινομενικά δεν υπάρχει σχέση άτυπης ομάδας και συνδικαλισμού. Τα αποτελέσματα όμως των ενεργειών των συνδικαλιστικών ενώσεων, είτε αυτά είναι ευνοϊκά, είτε όχι, έχουν επίπτωση σε όλους τους εργαζόμενους. Η άτυπη ομάδα, λοιπόν, γίνεται πομπός και δέκτης αποφάσεων, ενεργειών και αποτελεσμάτων της συνδικαλιστικής κίνησης. Μπορεί να ακολουθεί τις αποφάσεις του συνδικαλιστικού κινήματος και να λειτουργεί παράλληλα μ' αυτό,

μπορεί όμως και να αντιτίθεται εκφράζοντας - ουσπειρωμένη καθώς είναι - τη δυσπιστία και δυσανασχέτιση τους.Γιά παράδειγμα μπορεί να ακολουθεί τις αποφάσεις για απεργία, μπορεί όμως και να έρχεται σε αντίθεση μ'αυτές όταν πιστεύει πως αντιβαίνουν τα συμφέροντά τους.

4.7. Επιδράσεις της διοικήσεως πάνω στην άτυπη ομάδα

Η άτυπη ομάδας, όπως αναφέρθηκε, είναι προϊόν της τυπικής οργάνωσης, δημιουργείται και αναπτύσσεται ανεξάρτητα από τη θέληση της διοικήσεως .Το ίδιο ισχύει και για την κατάργησή της. Γι'αυτό πρέπει να θεωρείται σαν απαραίτητο στοιχείο της επιχείρησης, το οποίο λόγω της σοβαρότητας του πρέπει να τύχει και ιδιαίτερης προσοχής από μέρους της διοικήσεως. Επειδή η άτυπη οργάνωση λειτουργεί τόσο κατά τη διάρκεια της εργασίας όσο και κατά τον εκτός της εργασίας χρόνο, η διοίκηση μπορεί με τη χρησιμοποίηση ωρισμένων μέσων να επηρεάσει τη δράση της με τρόπο ευνοϊκό για όλη την επιχείρηση.

Γιά να πετύχει κάτι τέτοιο θα πρέπει:

α)Να γίνει γνωστό στο προσωπικό ότι η διοίκηση κατανοεί και δέχεται την ύπαρξη της άτυπης ομάδας.

β)Να εξεταστούν οι δυνατές επιδράσεις των αποφάσεων που παίρνονται κάθε φορά πάνω στην άτυπη ομάδα.

γ)Να καταβληθεί προσπάθεια για ταύτιση των συμφερόντων της άτυπης ομάδας προς τα συμφέροντα της τυπικής οργάνωσης.

Και

δ)Να αποφευχθεί η ανάληψη δραστηριοτήτων που θα μπορού-

σαν χωρίς ιδιαίτερο λόγο να απειλήσουν την άτυπη ομάδα.

Πρέπει να κατανοηθεί από τη διοίκηση, ότι, η άτυπη ομάδα έχει δικό της σύστημα αξιολογήσεως και δικές της αξίες, όπως και η τυπική οργάνωση. Εάν αυτά τα δύο συστήματα αξιολογήσεως βρίσκονται σε απόσταση, τότε αναμφισβήτητα μεταξύ τους υπάρχει σύγκρουση.

Γι' αυτό η προσπάθεια της διοίκησης πρέπει να αποβλέπει στην καθιέρωση ενός πλαισίου αξιολογήσεως των ατόμων μέσα στο οποίο να συμπίπτουν όσο είναι δυνατόν τα πρότυπα των δύο πιά αλληλοσυγκρούμενων συστημάτων.

Η επίτευξη ενός τέτοιου πλαισίου θα καταστήσει δυνατή μιιά γενική συμφωνία μεταξύ της τυπικής και άτυπης οργάνωσης, η οποία θα έχει οπωσδήποτε ευνοϊκές επιπτώσεις πάνω στην παραγωγικότητα και το ηθικό του προσωπικού. Επίσης ιδιαίτερη προσοχή πρέπει να δίνεται στο γεγονός ότι οι άτυπες ομάδες, πρέπει να έρχονται σε δεύτερη σειρά σπουδαιότητας σε σχέση με τις τυπικές γιατί διαφορετικά τα μακροπρόθεσμα σχέδια της διοίκησης, θα μπορούσαν να εξαφανισθούν μέσα στο λαβύρινθο των συμφερόντων των διαφόρων μικροομάδων.

Εάν το σύστημα της τυπικής οργάνωσης δεν είναι σε θέση να φέρει σε πέρας το βάρος της εργασίας, τότε τα άτυπα συστήματα γίνονται ισχυρότερα και τείνουν να αναπληρώσουν το κενό που παρουσιάζει η τυπική διοίκηση. Ο τρόπος αυτός επιλύσεως των προβλημάτων συμβάλλει στη διατήρηση της παραγωγικότητας της επιχειρήσεως μόνο όταν η άτυπη ομάδα υποστηρίζει τους αντικειμενικούς σκοπούς της επιχείρησης. Μπορεί όμως εύκολα να μεταπέσει στην κατάσταση της αδράνειας και στην ανάπτυξη μιιάς αντίθεσης, προς τις επιδιώ-

ξεις της διοικήσεως, συμπεριφοράς. Όταν η διοίκηση παρουσιάζεται ανίσχυρη είναι αδύνατο να επιτύχει αναστολή των αντιθέτων αυτών τάσεων.

Η ίδια κατάσταση παρουσιάζεται και στην περίπτωση που η διοίκηση παρουσιάζεται αυταρχική, στην προσπάθειά της να επιβληθεί στην άτυπη ομάδα με το να χρησιμοποιεί καταπιεστικές μεθόδους. Τότε η άτυπη ομάδα παίρνει ιδιαίτερη ισχύ, η οποία αναπτύσσεται σαν αντίρροπη δύναμη απέναντι σε μία αυταρχική διοίκηση, για να προστατευτεί και να διατηρήσει τις επιθυμητές συνθήκες εργασίας. Οι δύο αντίρροπες δυνάμεις, δημιουργούν σύγκρουση, τα αποτελέσματα της οποίας είναι η πτώση της παραγωγικότητας της επιχείρησης με μία σειρά άλλων αρνητικών επιπτώσεων.

Ο επιθυμητός συνδυασμός της τυπικής οργάνωσης και της άτυπης ομάδας, βρίσκεται στο σύστημα εκείνο το οποίο καθιερώνει από τη μία πλευρά την υπεροχή του τυπικού συστήματος, το οποίο εξασφαλίζει την ενότητα απέναντι των αντικειμενικών σκοπών της επιχειρήσεως, και από την άλλη τη διατήρηση ενός καλά ανεπτυγμένου άτυπου συστήματος το οποίο θα αποβλέπει στην εξασφάλιση της συνοχής των ομάδων και της ομαδικής εργασίας. Δηλαδή η άτυπη ομάδα, πρέπει να είναι αφ'ενός αρκετά ισχυρή, ώστε να μπορεί να υποστηρίξει τη διοίκηση και αφ'ετέρου, όχι τόσο ισχυρή ώστε να την υποκαθιστά.

4.8. Χειρισμός των άτυπων ομάδων

Είναι γνωστή η επιρροή που ασκεί η άτυπη ομάδα - η

οποία είναι αποφασιστική - τη νοοτροπία και τη συμπεριφορά των μελών της καθώς επίσης και το ότι αποτελεί παράγοντα, ο οποίος έχει σημασία για την επιτυχία των προσπαθειών των ηγετικών στελεχών, τα οποία έχουν καθήκον να φέρουν αποτελέσματα μέσω άλλων ανθρώπων (DOING THINGS BY PEOPLE). Αυτά γίνονται βέβαια στην περίπτωση που τα άτομα παίζουν σημαντικό ρόλο στην εφαρμογή και ως εκ τούτου και στην αποτελεσματική χρήση της τεχνολογίας και της οργάνωσης. Ένα λοιπόν 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 ατύτων ομάδων.

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 τις 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, γιατί η πολεμική εκ μέρους της διοίκησης μπορεί να μετατρέψει γρήγορα μία χαλαρή κοινωνική οργάνωση σε επιθετικό, αδίστακτο και ισχυρό εχθρό.

Ακόμη όμως κι αν ήταν δυνατό να εξαφανίσει κανείς τις άτυπες ομάδες, αναγκαστικά θα εξαφάνιζε μαζί και τα προτερήματά τους, όπως την παραγωγή της "μη τυπικής" συμπεριφοράς, (άτυπη συμπεριφορά προσανατολισμένη προς το

καθήκον) και τις καθαρά κοινωνικές σχέσεις. Οι μὴ 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. Λίγα ηγετικά στελέχη θα μπορούσαν να ασκήσουν αποτελεσματικά τα καθήκοντά τους, αν οι υφιστάμενοι ακολουθούσαν κατά γράμμα τις οδηγίες δράσης της τυπικής οργάνωσης. Ένα αποτελεσματικό μέσο που μπορούν να χρησιμοποιήσουν οι εργαζόμενοι, σε μιά συνδικαλιστική τους αντιδικία με το κράτος για αιτήματά τους, είναι να επιβάλλουν μεγάλη επιβράδυνση της εργασίας και μεγάλη αναστάτωση της λειτουργίας του τομέα τους, με το να ακολουθούν όλες τις τυπικές διαδικασίες και οδηγίες κατά γράμμα.

Μερικές άτυπες ομάδες είναι πράγματι επιζήμιες για την επίτευξη των τυπικών στόχων, αλλά ένα αποτελεσματικό ηγετικό στέλεχος (MANAGER), θα πρέπει να θεωρήσει το γεγονός αυτό μόνο σαν ένα σύμπτωμα, του οποίου τα βαθύτερα αίτια βρίσκονται αλλού. Για παράδειγμα 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.

Ο HERBERT αναφέρει στις απόψεις του, τον τρόπο αξιο-

ποίησης 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. Αυτό δεν σημαίνει ότι θα πρέπει να τις καταπιέσει ή να τις χειριστεί επιτήδεια, αλλά ότι θα 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 ομάδες και η τυπική οργάνωση αλληλοεπηρεάζονται, εξισορροποούνται και δημιουργούν μιά πιά καλά γενική κατάσταση.

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

λύτερα την εργασία.

Έτσι όταν το ηγετικό στέλεχος κατανοήσει τη φύση του κοινωνικού συστήματος, τότε ξέρει ότι δεν μπορεί να σκέπτεται για τους υφισταμένους, τους συναδέλφους ή τους ανωτέρους του σαν ξεχωριστά και άσχετα μεταξύ τους άτομα. Όποτε αναφέρει κάποια εικασία, στοιχεία ή κάποιες προβλέψεις σε κάποιο άλλο άτομο (και κυρίως σε κάποιον υφιστάμενο), είναι σαν να το λέει σε όλη την άτυπη ομάδα ή σε όλη την άτυπη οργάνωση, αφού οι κοινωνικές σχέσεις συνδέουν τους υφισταμένους σε ένα δίκτυο. Τα άτομα δεν πρέπει να θεωρούνται σαν ανεξάρτητα πρόσωπα, αλλά θα πρέπει να τα μεταχειρίζεται κανείς σαν αντιπροσώπους μιάς ολόκληρης ομάδας, σαν μιά διόδο προς ολόκληρη την άτυπη οργάνωση. Με την κοινωνιομετρία μπορεί να εντοπιστεί το "πρωτοπαλίκαρα" του κοινωνικού συστήματος, που είναι συνήθως το πρόσωπο εκείνο προς το οποίο προσβλέπουν τα υπολοιπα για οδηγίες και στο οποίο έχουν εμπιστοσύνη. Το αυθεντικό 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 "πρωτοπαλίκαρα" ή η μετάδοση παραπλανητικών πληροφοριών, γρήγορα θα χτυπήσουν το ίδιο το ηγετικό στέλεχος, γιατί θα χάσει την αξιοπιστία του και τη δυνατότητα να επηρεάζει την άτυπη οργάνωση.

Το ηγετικό στέλεχος, για να συνδέσει με επιτυχία τις τυπικές και τις άτυπες ενέργειες πρέπει :

α) Να δώσει στους εργαζόμενους να καταλάβουν ότι γνω-

ρίζει και αποδέχεται την άτυπη οργάνωση.

β) Όταν κάνει οποιαδήποτε ενέργεια, να υπολογίζει τις πιθανές επιπτώσεις της επί του άτυπου συστήματος.

γ) Να συνταιριάζει τα ενδιαφέροντα των άτυπων ομάδων με τους στόχους της τυπικής οργάνωσης, και

δ) Να φροντίζει οι τυπικές ενέργειες να μην προκαλούν φόβο χωρίς λόγο στην άτυπη οργάνωση εν γένει.

Αν λαμβάνει υπόψη του τις πιθανές συνέπειες και αντιδράσεις της άτυπης οργάνωσης, τότε 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 άβρατο σύμμαχο ή εχθρό.

4.9. Διοίκηση μέσω της άτυπης ομάδας

Στον επιχειρησιακό χώρο, η δημιουργία της άτυπης ομάδας είναι αναπόφευκτη και αν δεν αναγνωρισθεί από τη διοίκηση, είναι πολύ πιθανό να συγκρουσθεί μαζί της και να παρεμποδίζει συστηματικά την επίτευξη των αντικειμενικών σκοπών της.

Γιά να αποφευχθεί η δημιουργία μιάς τέτοιας κατάστασης, η τυπική οργάνωση, μπορεί να συνεργαστεί με τους άτυπους ηγέτες. Έτσι για παράδειγμα δημιουργεί καλές σχέσεις μαζί τους, ανακοινώνοντας, πρώτα σ' αυτούς, ορισμένες πληροφορίες, που αργότερα θ' ανακοινωθούν και σ' άλλα μέλη, συ-

ζητώντας μαζί τους προβλήματα, τόσο της εργασίας, όσο και των ανθρωπίνων σχέσεων ή πάλι αναθέτοντάς τους την εκπαίδευση των νεότερων εργαζομένων.

Είναι πολύ πιθανό όμως να δημιουργηθούν ορισμένα προβλήματα, όπως :

1) Να είναι δύσκολο να γίνει αντιληπτό ποιος πραγματικά είναι ο άτυπος ηγέτης, μιάς και η άτυπη ομάδα μπορεί να έχει περισσότερους από έναν ηγέτες.

2) Να αποδυναμωθεί ο άτυπος ηγέτης, γιατί (ως θεωρηθεί "ο άνθρωπος της επιχείρησης", ιδιαίτερα σε περιπτώσεις όπου απαιτείται να γίνει κάτι, το οποίο η άτυπη ομάδα απορρίπτει, όταν ο άτυπος ηγέτης συνεργάζεται στενά με τον τυπικό προϊστάμενο, και

3) Να ανατεθεί στον άτυπο ηγέτη ευκολότερη εργασία ή ειδικά προνόμια. Μπορεί δηλαδή η συχνή συνεργασία να καταλήξει σε ευνοκρατία. Μιά τέτοια μεταχείριση είναι 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, ότι η δυνατότητα προαγωγής των ικανών στελεχών σ' 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 κατά τεκμήριο πάλι, γι' αυτούς τους λόγους αναδείχθηκε ηγέτης στην ομάδα του.

Από πολλούς αμφισβητείται η τεχνική εξειδίκευση των διοικητικών στελεχών, γιατί πρωταρχικό καθήκον ενός ατό-

μον, που προϊστάται σε μιά ομάδα, είναι να προγραμματίζει, να κατευθύνει και να υποκινεί τα μέλη της ίδιας ομάδας στην εκτέλεση του έργου τους και όχι να εκτελεί κι αυτό την ίδια εργασία μ'αυτούς.

Άλλοι πάλι πιστεύουν πως η βαθιά γνώση του έργου βοηθά κάθε προϊστάμενο, να θεμελιώσει την εξουσία του και να γίνει αποδεκτός από τους υφισταμένους του. Πέρα απ'αυτό, τον βοηθά να επικοινωνεί καλύτερα με τους υφισταμένους του και να παίρνει, σωστότερες αποφάσεις, λόγω των εξειδικευμένων γνώσεών του.

Ένας άτυπος ηγέτης είναι ήδη αποδεκτός από την ομάδα την οποία καλείται να διοικήσει τυπικά. Το ερώτημα όμως που γεννιέται, είναι αν θα μπορέσει να διατηρήσει την εκτίμηση της ομάδας του και να την διοικήσει σαν "τυπικός ηγέτης". Η απάντηση θα είναι καταφατική αν καταφέρει να ξεπεράσει τις ακόλουθες καταστάσεις:

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

β) Σαν προϊστάμενος θ'αντιμετωπίσει το δίλλημα, 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 ν'αντιμετωπίσει προβλήματα πειθαρχίας, ενώ στη δεύτερη θα χά-

σει τις άτυπες επαφές και πληροφορίες, που οπωσδήποτε , τον βοηθούν στην εκτέλεση του έργου κι είναι πολύ πιθανό ν' αντιμετωπίσει την εχθρότητα των υφισταμένων του.

Κ Ε Φ Α Λ Α Ι Ο V

Πηγές προβλημάτων της άτυπης ομάδας

Πολιτική αντιμετώπισής τους από την επιχείρηση

5.1. Αλληλεπιδράσεις εργαζομένων - Επιρροή αναγκών , κινήτρων εργασίας σ' αυτούς

Μέσα στην ομάδα οι αλληλεπιδράσεις μεταξύ των μελών παράγονται από το διπλό σκοπό που έχει η ομάδα και συνεπώς από την διπλή της δραστηριότητα.

α) Από τη δραστηριότητα που σχετίζεται με το έργο της ομάδας για το οποίο συνεστήθηκε η ομάδα.

β) Από τη δραστηριότητα που σχηματίζεται με την επιβίωση της ομάδας σαν ομάδα, δηλαδή μ' αυτή που σχηματίζεται με την εξέταση και την επίλυση των εσωτερικών και υποκειμενικών προβλημάτων που αντιμετωπίζει η ομάδα, δεδομένου ότι αυτή αποτελείται από άτομα.

Η αλληλεπίδραση των ατόμων είναι ένα γεγονός μέσα στην ομάδα. Το κάθε μέλος, ανάλογα με τις ικανότητες και τα συναισθήματα του, επιδρά στα άλλα και παράλληλα δέχεται τις επιδράσεις άλλων.

Πέρα από την αλληλεπίδραση λοιπόν που παρατηρείται ανάμεσα στα άτομα προκύπτουν κάποιες ανάγκες, οι οποίες σύμφωνα με τη θεωρία για τις ανθρώπινες ανάγκες του Α. MASLOW , ο οποίος εφάρμοσε τη θεωρία του Αριστοτέλη, που

αναφέρεται στα τρία επίπεδα του μυαλού, δηλαδή 10 τη φυτοφαγία, 20 τη ζωοφαγία, και 30 την καθαρή σκέψη και αντί των επιπέδων σκέψης του μυαλού, πρότεινε επίπεδα ανθρωπίνων αναγκών.

Οι ανάγκες ,ταξινομούνται στις εξής κατηγορίες :

- 1)Ανάγκες φυσιολογικές
- 2)Ανάγκες για σφάλεια
- 3)Ανάγκες για στοργή και επικοινωνία(αγάπη)
- 4)Ανάγκες για αναγνώριση (θέση υπόληψη) και
- 5)Ανάγκες για αυτοκαταξίωση

Ακόμα μιά βασική και απλή μέθοδος είναι η διάκριση των αναγκών σε :

α)Βασικές φυσιολογικές, ή κύριες ανάγκες.

β)Κοινωνικές - ψυχολογικές ανάγκες, οι οποίες καλούνται και δευτερογενείς.

Αναλύοντας λίγο περισσότερο τις ανάγκες, νομίζουμε ότι ο ακόλουθος κατάλογος δίνει μιά αντιπροσωπευτική εντύπωση του είδους, του εύρους και της ποικιλίας των αναγκών που απασχολούν τους σημερινούς εργαζόμενους:

1.- Δουλειά που να έχει ουσιαστική συνδρομή και συμμετοχή στο αποτέλεσμα που επιδιώκεται. Κάθε άνθρωπος επιθυμεί να είναι παραγωγικός και δημιουργικός. Αυτό βέβαια θέλουν και οι εργοδότες ή MANAGERS , που όμως μερικές φορές παραλείπουν να προσφέρουν συγχρόνως στους εργαζόμενους μένα σκοπό ,μιά ευκαιρία και μιά ουσιαστική αναγνώριση για την προσπάθεια.

2.-Προσωπικό σεβασμό. Ένα άτομο αισθάνεται σεβαστό και άξιο όταν του παρέχεται η ευκαιρία να εκφράζεται ε-

λεύθερα και να νιώθει ασφαλές, έστω κι αν αποτελεί μειοψηφία. Ο σεβασμός περιλαμβάνει αναγνώριση και αποδοχή αν όχι των ιδεών του, τουλάχιστον των συναισθημάτων του και το δικαίωμα να εκφράζει τη σκέψη του.

3.- Ένα σύστημα επικοινωνίας που θα του επιτρέπει να είναι ανοιχτός , δηλαδή ειλικρινής και το ίδιο να περιμένει και από τους συνεργάτες του. Ένα περιβάλλον δηλαδή χωρίς καχυποψία , όπου η φυσική τάση του ανθρώπου να τοποθετείται θετικά στα διάφορα θέματα και προβλήματα, να μην εμποδίζεται ν' αναπτυχθεί.

4.- Μιά μάθηση και γνώση που θα είναι συνεχής. Κάθε άτομο θέλει να μαθαίνει. Θέλεται από τις ευκαιρίες και πάντα είναι έτοιμο για το επόμενο βήμα. Εννοεί όμως να του δώσουμε τα μέσα και τη δυνατότητα, σ' όλη την εξελικτική του πορεία.

Μέσα σ' ένα περιβάλλον , που τα παραπάνω είναι εξασφαλισμένα, ο εργαζόμενος θα έχει την ευκαιρία :

-Να δοκιμάζει τις δυνάμεις του, τις επιδεξιότητές του και γενικά ν' ανοίγει και να διευρύνει το δρόμο για την καριέρα του.

-Να διατηρεί την ατομικότητά του και βέβαια την ακεραιότητά του.

-Να ισορροπεί τη ζωή του με μία αρμονία ανάμεσα στην επαγγελματική, την κοινωνική και την προσωπική του δραστηριότητα.

-Να έχει ευκαιρίες ανάπτυξης της προσωπικότητάς του, μέσα από το εκπαιδευτικό πρόγραμμα της επιχείρησης. Και

-Να ταυτίζεται με τις αρχές της επιχείρησης, που θα

είναι της αποδοχής του και που μέσα απ αυτές θα προάγεται η εικόνα του εργαζόμενου γενικά αλλά και ο ίδιος.

Προχωρώντας στα κίνητρα εργασίας, αναφέρουμε πως σαν κίνητρα εργασίας, καλούνται τα μέτρα εκείνα που λαμβάνονται από τη διεύθυνση ενός οργανισμού, ή μιάς επιχείρησης για την αύξηση της παραγωγικότητας και την πραγματοποίηση μ' αυτήν οικονομικής και κοινωνικής ευημερίας.

Ξέρουμε πως ο άνθρωπος εργάζεται, για την ικανοποίηση των αναγκών του. Μερικές από τις ανάγκες που ικανοποιούνται χωρίς να είναι απαραίτητη η καταβολή εργασίας, ενώ άλλες ανάγκες ικανοποιούνται αποκλειστικά από την εργασία. Η εργασία λοιπόν είναι κι αυτή μιά ανάγκη, αν την πάρουμε από την άποψη ότι ο άνθρωπος έχει ανάγκη να ξοδέψει την ενεργητικότητα που έχει. Μόλο που ο άνθρωπος ρέπει προς την αδράνεια, εν τούτοις, δεν είναι ευχαριστημένος όταν δεν κάνει τίποτα.

Οι διάφοροι οργανισμοί, επιδιώκουν το προσωπικό τους να είναι παραγωγικό, πιστό και να καταβάλλει μεγαλύτερη προσπάθεια και ενδιαφέρον στην εργασία του, με την χρησιμοποίηση διαφόρων κινήτρων.

Τόσο λοιπόν η ανάγκη, όσο και το κίνητρο, για να διεγείρουν μιά συμπεριφορά, πρέπει να είναι παρόντα. Αναφέρουμε τις εξής κατηγορίες κινήτρων:

α)Κίνητρα που αφορούν την οργάνωση του οργανισμού, ή την επιχείρηση (Βελτίωση των συνθηκών εργασίας, διαρρύθμιση χώρων εργασίας, κανονισμοί εργασίας κ.τ.λ.).

β)Κίνητρα που αφορούν τις υπηρεσιακές σχέσεις εργαζομένων και επιχείρησης, (αρμοδιότητες, ευθύνες, έλεγχος

πειθαρχία, αποφάσεις διεύθυνσης, προσλήψεις, απολύσεις κλπ).

γ)Κίνητρα που αφορούν απευθείας τους εργαζόμενους.(Αμοιβές, μισθοί, προαγωγές, έπαινοι κ.τ.λ.).

Τα οικονομικά κίνητρα εργασίας, ανήκαν στην τρίτη κατηγορία και καλούνται έτσι, λόγω της πρόσθετης χρηματικής αμοιβής για εκτελεσθείσα, πέραν της προβεπόμενης εργασίας.Αποτελούν ένα από τα μεγαλύτερα κίνητρα εργασίας, γιατί μ'αυτά ικανοποιούνται οι βασικές ανάγκες.

Η πολιτική των οικονομικών κινήτρων θα πρέπει να επιφέρει οικονομικά οφέλη στον εργαζόμενο και στον εργοδότη. Έτσι τα περισσότερα από τα συστήματα που καθιερώνουν οικονομικά κίνητρα, προβλέπουν ένα όριο αμοιβής προς τα άνω, την πιο μεγάλη επιδιωκόμενη αμοιβή, η οποία αντιστοιχεί στη πιο μεγάλη επιθυμητή απόδοση του εργαζομένου, χωρίς να δημιουργείται υπερπαραγωγή και φθορά της υγείας του.

Περνώντας στα χαρακτηριστικά και στις ιδιότητες ενός υγιούς σχεδίου οικονομικών κινήτρων, αναφέρουμε τα παρακάτω :

α)Υπαρξη άμεσης σχέσης μεταξύ παραγωγής και απόδοσης.

β)Απλότητα και σαφήνεια του σχεδίου για καλύτερη κατανόηση.

γ)Αυστηρή τήρηση και ακρίβεια των προτύπων στα οποία βασίζεται.

δ)Γενναιοδωρία στις προβλεπόμενες αμοιβές.

ε)Απονομή δικαιοσύνης σε προϊσταμένους και υφισταμένους.

στ)Σαφήνεια οδηγιών , και

ζ)Εύκολη συσχέτιση του σχεδίου με τους άλλους διοικη-

τικούς ελέγχους όπως για παράδειγμα ποιότητας, παραγωγής, κόστους, προϋπολογισμού κ.λ.π.

5.2. Σχέσεις και υποχρεώσεις ατόμων και επιχειρήσεων , επιδράσεις μεγέθους επιχείρησης στο προσωπικό - Το σύνδρομο (ΒΗΜΟΤΗ)

Μεταξύ ατόμων και επιχείρησης, υπάρχει αλληλεπίδραση και μιά αμοιβαιότητα αναγκών , οι οποίες πρέπει να αντιμετωπίζονται με το ίδιο πνεύμα και από τις δύο πλευρές.

Όπως οι επιχειρήσεις έτσι και τα άτομα έχουν υποχρεώσεις απέναντί της. Η αμοιβαιότητα αυτή των επιδράσεων παύει να έχει αντικειμενικό χαρακτήρα όταν ένα από τα μέρη παύει να αντιμετωπίζει με αίσθημα ευθύνης τις ανάγκες του άλλου. Αυτό μπορεί να συμβεί είτε στο προσωπικό, είτε στις επιχειρήσεις.

Στο πλαίσιο της κοινωνικής συναλλαγής, η επιχείρηση οφείλει να ενισχύει το προσωπικό, όπως επίσης και το προσωπικό έχει την αντίστοιχη υποχρέωση να ενισχύει τις προσπάθειές της.

Η ενίσχυση αυτή έχει την έννοια ότι η εργασία του υπαλλήλου πρέπει να καταλήγει στην επιτυχία των σκοπών της επιχείρησης. Αυτό βέβαια αφορά τις πράξεις του υπαλλήλου, όχι όμως και τις αξίες τις οποίες δέχεται αυτός. Το άτομο λοιπόν όταν αποδεχθεί την απασχόληση μέσα στην επιχείρηση, είναι υποχρεωμένο να παρέχει τις υπηρεσίες του κατά τρόπο αντικειμενικό και αποδοτικό, ανεξάρτητα από τυχόν διαφορετικές απόψεις, τις οποίες μπορεί να έχει ως προς τους

ειδικότερους προσανατολισμούς αυτού.

Προχωρώντας στην ανάλυση του μεγέθους του οργανισμού (επιχείρησης) καθώς και της επίδρασής του στο προσωπικό αναλύουμε τα παρακάτω. Έχει αποδειχθεί ότι το μέγεθος ενός οργανισμού (επιχείρησης), ασκεί βασική επίδραση πάνω σ'όλο τον κύκλο των ανθρωπίνων σχέσεων. Η επίδραση αυτή έχει περισσότερο αρνητική μορφή και λιγότερο θετική. Λέγοντας μέγεθος του οργανισμού (επιχείρησης), εννοούμε τη λειτουργική μονάδα μέσα στην οποία τα πρόσωπα που ανήκουν σ' αυτή, συνεργάζονται σαν μιά ενιαία ομάδα.

Η διεύρυνση των λειτουργικών μονάδων, τόσο από άποψη δραστηριοτήτων όσο και από άποψη προσωπικού πέρα από ένα λογικό όριο, προκαλεί το λεγόμενο σύνδρομο ΒΕΝΕΜΟΤΗ, το οποίο έχει την έννοια ότι η συνεχώς αυξανόμενη τάση διεύρυνσης του μεγέθους των λειτουργικών μονάδων ενός οργανισμού (επιχείρησης), προκαλεί μιά σειρά από συμπτώματα και προβλήματα που δρουν και αντιδρούν το ένα επί του άλλου, κατά τρόπο τέτοιο ώστε να προκαλούν τη συνεχή πτώση της αποδοτικότητας της μονάδας.

Οι λειτουργικές μονάδες με μεγάλες διαστάσεις, έχουν μικρό βαθμό ικανοποίησης του προσωπικού, ο μειωμένος βαθμός ικανοποίησης προκαλεί πτώση του ηθικού η οποία εκδηλώνεται με αυξημένο ρυθμό αποχής από την εργασία, με ασθένειες και με μεγάλο ρυθμό κινητικότητας. Όλα αυτά περιπλέκουν το συντονισμό γιατί πολλές εργασίες έχουν μιά πολύ στενή εξάρτηση. Ο μη ικανοποιητικός συντονισμός προκαλεί αρρυθμία σ'όλη την εργασία και απογοήτευση του προσωπικού που στη συνέχεια οδηγεί στη μείωση του ηθικού και

της παραγωγικότητας.

Ο μη αποδοτικός συντονισμός σε συνδυασμό με τη χαμηλή παραγωγικότητα προκαλεί νέες πιέσεις στην εργασία, νέους κανόνες, νέα προβλήματα που οδηγούν στην προσαρμογή του συστήματος μέσω των πιά πάνω ανεπιθύμητων επιδράσεων πάνω στις ανθρώπινες σχέσεις.

Σαν αποτέλεσμα όλων αυτών έχουμε ένα σύνδρομο από ένα αριθμό αλληλοσχετιζόμενων δυσμενών μεταβλητών που οφείλονται στο μέγεθος του οργανισμού (επιχείρησης), έχει αποδειχθεί από έρευνες ότι το σύνδρομο αυτό εμφανίζεται σε μία ποικιλία περιπτώσεων, δηλαδή σε οργανισμούς (επιχειρήσεις) με εντελώς διαφορετική δομή και αποστολή.

Όσο αφορά τις σχέσεις ατόμων και επιχείρησης, ο CHRIS ARGYRIS προχώρησε στον προσδιορισμό της αντιθέσεως που υπάρχει ανάμεσα στο άτομο και στην επιχείρηση, γιατί ασχολήθηκε ειδικότερα με τα ψυχολογικά προβλήματα της εργασίας όπως της υποταγής, της απογοήτευσης και της καταπίεσεως. Ο ARGYRIS τόνισε ιδιαίτερα την έλλειψη συμπτώσεως μεταξύ των αναγκών του προσωπικού και των επιδιώξεων της τυπικής οργανώσεως, ξεκινώντας από τη διαπίστωση ότι, ενώ τα άτομα αναζητούν την ανεξαρτησία, οι οργανισμοί επιδιώκουν την εξάρτηση.

Σαν αποτέλεσμα της συγκρούσεως αυτής έχουμε την απογοήτευση, το αίσθημα της αποτυχίας και την απώλεια του αισθήματος της αξιοπρέπειας.

Ο CHRIS ARGYRIS δηλαδή τονίζει ότι υπάρχει μία ενδογενής αντίθεση ανάμεσα στην επιδίωξη της ομάδας για αυτοολοκλήρωση (SELF- ACTUALIZATION) και της ίδιας επιδιώξεως.

του ατόμου. Η αντίθεση αυτή προκαλεί μιά κατάσταση συγκρούσεων και απογοητεύσεων, η οποία σε τελευταία ανάλυση οδηγεί σε αποτυχία και από τις δύο πλευρές.

Τα άτομα, σαν μέλη της επιχείρησης, πρέπει να πειθαρχούν σ' όσα ορίζει αυτή, σαν προϋποθέσεις για την κανονική λειτουργία και την απόδοσή της. Η πειθαρχία αυτή λέγεται υπακοή.

Η υπακοή ποικίλει ανάλογα με τους παράγοντες, οι οποίοι την προκαλούν, διακρίνεται σε :

α) ψευδοϋπακοή, και β) Σε γνήσια υπακοή.

Λέγοντας ψευδοϋπακοή ή ψευδοσυμμόρφωση εννοούμε την υποχρέωση που έχει κάθε άτομο για την εκτέλεση ωρισμένων ενεργειών, οι οποίες επιβάλλονται από τα μέσα της τεχνολογίας, τα οποία χρησιμοποιούνται στη βιομηχανία.

Η γνήσια υπακοή δηλαδή η συμμόρφωση του ατόμου στους κανόνες και τους περιορισμούς που θεσπίζονται από τους ανθρώπους που κινούνται μέσα σε κάθε επιχείρηση έχει τρεις ειδικότερες μορφές, δηλαδή: α) Υπακοή προς την επιχείρηση καθ' εαυτόν, β) Υπακοή στην άτυπη εργασιακή ομάδα και γ) Υπακοή στις εκτός της επιχείρησης κοινωνικές ομάδες, όπως για παράδειγμα οι εργατικές ενώσεις, κ.λ.π.

Οι δύο τελευταίες μορφές αντιπροσωπεύουν συμμόρφωση που έχει σχέση με τον οργανισμό και όχι συμμόρφωση προς τους κανόνες του ίδιου της επιχείρησης, γιατί δεν επιβάλλονται από την επιχείρηση, αλλά υπάρχουν απλώς επειδή υπάρχει η επιχείρηση, η οποία δεν δραστηριοποιείται στο κενό, αλλά μέσα σ' ένα ευρύτερο κοινωνικό πλαίσιο.

5.3. Ηθικοί - ψυχολογικοί παράγοντες στον κύκλο εργασιών

Στη διάρκεια των τελευταίων ετών η μελέτη του τομέα που αναφέρεται στο ηθικό του προσωπικού και στη σχέση αυτού με την παραγωγικότητα έλαβε πολύ μεγάλη έκταση.

Ηθικό προσωπικό είναι, το σύνολο των διαθέσεων του προσωπικού, τόσο απέναντι στο εργασιακό περιβάλλον, όσο και απέναντι στη ανάγκη για συνεργασία, για την εξυπηρέτηση του καλώς εννοούμενου συμφέροντος του οργανισμού, ή της επιχείρησης. Το ηθικό θεωρείται ότι βρίσκεται σε υψηλό επίπεδο, όταν το καθένα άτομο αισθάνεται ότι επιτυγχάνει τους προσωπικούς του αντικειμενικούς σκοπούς μέσα από την εκπλήρωση των αντικειμενικών σκοπών του οργανισμού. Το υψηλό ηθικό, αν και αποτελεί ένδειξη ενός καλά διοικούμενου οργανισμού, δεν σημαίνει όμως και επίλυση όλων των προβλημάτων που τον απασχολούν.

Οι γενικές ιδέες, οι οποίες υποβοηθούν στη δημιουργία υψηλού ηθικού μέσα στην υπηρεσία είναι :

α. Αμοιβαίες θυσίες και δικαιοσύνη, εφόσον υπάρχουν οι ίδιες συνθήκες δουλειάς για όλους και ίση μεταχείριση.

β. Ενεργή συμμετοχή του εργαζόμενου, μέσα στα πλαίσια της δουλειάς τους για την πραγματοποίηση του κοινού σκοπού της επιχείρησης.

γ. Πείρα της πρόδου, εφόσον υπάρχει συντονισμός των ατομικών προσπαθειών των υπαλλήλων και ομαδικό πνεύμα.

δ. Ανοχή και ελευθερία, για την ανάπτυξη ομαδικού πνεύματος και καλής συνεργασίας, σε ορισμένα πλαίσια . Και

ε. Καταλληλότητα προϊσταμένου, με ανεπτυγμένη κοινω-

νικότητα.

Προχωρώντας στους παράγοντες που μπορούν να προσδιορίσουν το επίπεδο ηθικού, αναλύουμε πως το υψηλό ηθικό των εργαζομένων, έχει ανάλογες επιπτώσεις πάνω στη λειτουργία και στην απόδοση του οργανισμού και ορισμένοι παράγοντες, χρησιμεύουν σαν δείκτες που βοηθούν στον καθορισμό του επιπέδου του ηθικού. Οι δείκτες αυτοί είναι:

1) Η κινητικότητα του προσωπικού, το φαινόμενο δηλαδή που παρατηρείται μέσα σ'έναν οργανισμό, από τη συνολική διαμόρφωση του ύψους των προσλήψεων και απομακρύνσεων του προσωπικού σε μιά δεδομένη περίοδο. Ο ρυθμός της κινητικότητας υπολογίζεται με τον εξής τύπο :

$$\frac{\text{Κινητικότητα} \times 100}{\text{Μέση δύναμη σε προσωπικό}} = \text{Κινητικότητα επί τοις \%}$$

Ο ρυθμός της κινητικότητας, κυμαίνεται από τμήμα σε τμήμα σ'έναν οργανισμό, όπως επίσης και από επιχείρηση σε επιχείρηση. Η κινητικότητα, γενικά θεωρείται ως ο καλύτερος και ο πιο απλός δείκτης μέτρησης του ηθικού.

Όσο πιο μεγάλος είναι ο ρυθμός της κινητικότητας, τόσο πιο χαμηλό είναι το επίπεδο του ηθικού. Τα αίτια που προκαλούν την αυξημένη αυτή κινητικότητα, είναι πολλά.

Πιο βασικά από αυτά θεωρούνται:

α) Η ανεπαρκής άσκηση εποπτείας.

β) Η μη εφαρμογή της αρχής "το κατάλληλο πρόσωπο στην κατάλληλη θέση".

γ) Η χαμηλή παραγωγικότητα. Η συσχέτιση, μεταξύ παραγωγικότητας και ηθικού, έχει διαπιστωθεί ότι δεν

είναι άμεση.

δ)Ο μεγάλος αριθμός απουσιών. Η απουσία από την εργασία, όσο και η κινητικότητα του προσωπικού ενός οργανισμού (επιχείρησης), συνεπάγεται δαπάνες για τη διοίκηση αυτού, όπως και για τον ίδιο τον υπάλληλο.

ε)Διάφοροι άλλοι δείκτες που προειδοποιούν , για το επίπεδο του ηθικού , όπως η ποιότητα της εργασίας που παράγεται σ'έναν οργανισμό (επιχείρηση) , τα παράπονα που γίνονται σε βάρος της διοίκησης, ο ρυθμός των ατυχημάτων , ο δείκτης ασθενείας του προσωπικού , κ.λ. π.

Θα πρέπει ακόμα να αναφερθεί πως οι ενήλικες, όσο και οι ανήλικοι καταφεύγουν στον μηχανισμό της αντιστάθμισης της κατωτερότητας με προσπάθεια να αποδείξουν ανωτερότητα απέναντι σε άλλα πρόσωπα ή πράγματα. Στην περίπτωση αυτή λοιπόν, σύμφωνα με τον ADLER , μιλάμε για σύμπλεγμα κατωτερότητας (INFERIORITY - COMPLEX).

Ο ADLER υποστηρίζει, ότι κάθε άτομο για να αντιμετωπίσει τις δυσχέρειες τις οποίες φέρει από την παιδική του ηλικία και για να πετύχει τους σκοπούς της ζωής του, αναπτύσσει ένα δικό του τρόπο ζωής. Έτσι η κατανόηση αυτού του τρόπου ζωής του κάθε ατόμου, χωριστά, αποτελεί το κλειδί για την κατανόηση και την πρόβλεψη της μελλοντικής συμπεριφοράς των ατόμων.

Αναλύοντας τα προβλήματα που αντιμετωπίζει σήμερα η διοίκηση, βλέπουμε πως το βασικό είναι ο κίνδυνος της αντίστροφης η οποία οδηγεί στη μείωση της αποδοτικότητας των ομάδων και του οργανισμού (επιχείρησης)γενικότερα. Έτσι σαν

μιά από τις βασικότερες αποστολές ενός ικανού προϊσταμένου, είναι η αποφυγή ή ο περιορισμός στο ελάχιστο των συνθηκών εκείνων που προκαλούν την ανία.

Τα αίτια τα οποία προκαλούν την ανία δεν οφείλονται μόνο στην εκτέλεση μιάς κατά συνέχεια επαναλαμβανόμενης εργασίας, αλλά στη δημιουργία τους υπεισέρχονται και άλλοι περισσότερο ουσιαστικοί παράγοντες, όπως :

- α) Ο βαθμός της προσοχής που απαιτείται για την εκτέλεση μιάς εργασίας.
- β) Το επίπεδο των ικανοτήτων που απαιτείται για την εκτέλεση της εργασίας.
- γ) Η ποικιλία των διαφόρων πράξεων.
- δ) Το φυσικό περιβάλλον, και
- ε) Ο βαθμός τον οποίο το άτομο ή η ομάδα συμμετέχει στην εργασία.

Γι' αυτό προτείνονται, οι εξής τρόποι αντιμετώπισής της, από τον προϊστάμενο μιάς επιχείρησης :

- 1.- Να εμπνεύσει στους υφισταμένους του το ενδιαφέρον για την εργασία τους.
- 2.- Ν' αναπτύξει το ενδιαφέρον του προσωπικού για την επιχείρηση, σε συνδιασμό με την ανάπτυξη εξωυπηρεσιακών δραστηριοτήτων αυτού, στο χρόνο της ανάπτυξης.
- 3.- Περιοδική αλλαγή της εργασίας, είτε στη διάρκεια της ημέρας, είτε από μέρα σε μέρα ανάλογα με τη φύση της δουλειάς.
- 4.- Διεύρυνση της εργασίας, με τέτοιο τρόπο, ώστε να διασπάται η ανία.
- 5.- Ικανοποίηση, όσο είναι δυνατόν, από την επιχείρηση.

ση των κοινωνικών αναγκών των εργαζομένων σ' αυτή.

6.-Χρησιμοποίηση δοκιμασιών, προ της πρόσληψης των υποψηφίων να εργαστούν σε μονότονες εργασίες, για να διαπιστωθεί αν ρέπουν στην αυία.

Ως προς το φαινόμενο της κόπωσης, βλέπουμε πως κάθε εργασία έχει σαν φυσικό επακόλουθο την κόπωση, η οποία αποτελεί γεγονός πολύ μεγάλης σπουδαιότητας, ως προς την έ-ευνα απόδοσης της εργασίας. Η κόπωση χαρακτηρίζεται από το συναίσθημα της κατάπτωσης, το οποίο προέρχεται από την επανάληψη της προσπάθειας. Τα αίτια της κόπωσης διακρίνονται σε υποκειμενικά, όπως είναι η σωματική, η ψυχική ή η πνευματική υπερένταση και σε αντικειμενικά, όπως είναι οι εξωτερικές ή οι εσωτερικές επιδράσεις. Ο αντικειμενικός καθορισμός της κόπωσης είναι πολύ δυσχερής και μπορεί να έχει βάση φυσιολογική ή ψυχολογική.

Ο STANLEY JEVONS, έχει παρατηρήσει, ότι η κόπωση που έχει ο εργαζόμενος είναι πάντοτε αυξημένη, εφόσον παρατείνονται η εργασία, ενώ η χαρά και η ικανοποίηση απ' αυτήν που περιμένει αυτός, ελαττώνεται αντίστοιχα αδιακόπως.

Τα αίτια, τα οποία προκαλούν την κόπωση, είναι διαφόρων ειδών και προελεύσεων. Όμως βασικά οφείλονται:

α)Στα δηλητήρια, τα οποία μεταδίδονται στο αίμα και προκαλούν τις διάφορες αλλοιώσεις αυτού.

β)Στην εισπνοή του οξυγόνου, που έχει σαν επακόλουθο την καύση πολλών ουσιών που είναι χρήσιμες στη λειτουργία του ανθρώπινου οργανισμού.

γ)Στην κληρονομικότητα, η οποία δημιουργεί προδια-

θέσεις φυματίωσης, αλκοολισμού, θυρεοειδισμού, κ.λ.π.

δ) Στο οικογενειακό περιβάλλον, το οποίο αφορά κυρίως, τα ειδικά προβλήματα της οικογενειακής ζωής, σήμερα.

ε) Στο άγχος, το οποίο έχει δημιουργήσει ο τρόπος ζωής της εποχής μας.

γενικότερα μπορούμε να πούμε, ότι τα αποτελέσματα της κόπωσης, εκδηλώνονται συνήθως με επιβράδυνση της αποδοτικότητας του ατόμου και στο μέσο της πρωϊνής και της απογευματινής βάρδιας. Γι' αυτό, λόγω των παραπάνω αποτελεσμάτων της κόπωσης, επιβάλλεται, όπως οι διοικήσεις, όταν συντάσσουν τον προγραμματισμό της εργασίας των επιχειρήσεων τους, να λαμβάνουν υπόψη τους, όλα τα σχετικά στοιχεία για την αποφυγή της κόπωσης.

Κάθε επιχείρηση αναπτύσσει δικό της σύστημα προτύπων συμπεριφοράς στο οποίο το προσωπικό υποχρεούται να προσαρμόζεται. Η προσαρμογή του προσωπικού στα πρότυπα της επιχείρησης εξασφαλίζεται με τη πειθαρχία. Η ποιότητα του κλιματος που επικρατεί κάθε φορά σε μιά επιχείρηση, αντικατοπτρίζεται στην πειθαρχία του προσωπικού. Πειθαρχία είναι λοιπόν ο αυτοπεριορισμός και αυτοέλεγχος του προσωπικού με σκοπό την επίτευξη των γενικών επιδιώξεων της επιχείρησης, σχετίζεται δε περισσότερο με την προσαρμογή του προσωπικού στα πρότυπα συμπεριφοράς που θέτει κάθε επιχείρηση, ενώ αντίθετα το ηθικό σχετίζεται με τις διαθέσεις της.

Η έννοια του αυτοπεριορισμού και αυτοελέγχου προϋποθέτει προπάντων εθελοντική συμμετοχή προσωπικού. Αυτό σημαίνει πως ο εξαναγκασμός δεν μπορεί να δώσει την πραγμα-

τική έννοια της πειθαρχίας. Η πειθαρχία επιβάλλεται τόσο από την επιχείρηση όσο και από την άτυπη ομάδα στην οποία το άτομο συμμετέχει. Κάτι τέτοιο είναι αποτέλεσμα του ότι οι ομάδες ασκούν επίδραση στα άτομα για να συμμορφωθούν στα πρότυπα της επιχείρησης. Όσο η πίεση της ομάδας μπορεί να κατευθύνει τα άτομα στην υποστήριξη των σκοπών της επιχείρησης τόσο η ίδια γίνεται μιά ισχυρή βάση για τη στήριξη της πειθαρχίας. Η εξασφάλιση της πειθαρχίας των ατόμων αποτελεί ευθύνη της επιχείρησης, η οποία υποχρεούται να γνωστοποιεί στο προσωπικό τα πρότυπα και τους κανόνες που απαιτεί προσαρμογή. Στην περίπτωση που αγνοηθούν αυτά τα πρότυπα από το προσωπικό είναι σίγουρο ότι η προσαρμογή θα περιοριστεί.

Είναι απαραίτητο λοιπόν να μην αγνοείται ότι το προσωπικό μπορεί να :

α) Προσαρμοστεί καλλίτερα στα πρότυπα εκείνα, στη δημιουργία των οποίων έχει συμβάλλει το ίδιο. Δεν πρέπει δηλαδή να θεσπίζονται κανόνες συμπεριφοράς εν αγνοία του προσωπικού.

β) Υποστηρίζει πρότυπα που προβλέπουν θετική αντιμετώπιση των προβλημάτων της επιχείρησης π.χ. "προσέξτε τα μέτρα ασφάλειας" αντί του "μην είσθε απρόσεκτοι", και

γ) Θέλει να γνωρίζει τους λόγους που βρίσκονται πίσω από κάθε κανόνα συμπεριφοράς που θεσπίζει η επιχείρηση, έτσι ώστε να υπάρχει σ' αυτούς κάποιο νόημα για τα άτομα.

Η εξασφάλιση της πειθαρχίας από την επιχείρηση εφαρμόζεται με την αρχή της ομοιομορφίας και την αρχή της ελαστικότητας.

Η επιχείρηση επιβάλλει ποινές σε άτομα που δεν προσαρμόζονται σε πρότυπα συμπεριφοράς που αυτή θέτει. Ασκεί δηλαδή πειθαρχική δίωξη με σκοπό την αλλαγή συμπεριφοράς του ατόμου στο οποίο επιβάλλεται μιά ποινή και την προσαρμογή του στα πρότυπά της, την πρόληψη και άλλων ομοίων σφαλμάτων και την εξασφάλιση της ενότητας της.

Έχει αποδειχθεί, ότι όσο μεγαλύτερη είναι η έκταση της επιβολής των ποινών στο προσωπικό, τόσο περισσότερο μειώνεται η παραγωγικότητα του προσωπικού.

Η μέθοδος λοιπόν αυτή σα μέσο τήρησης της πειθαρχίας πρέπει να χρησιμοποιείται με μεγάλη προσοχή. Πάντως και στην περίπτωση της επιβολής ποινών, η διαδικασία αυτή δεν πρέπει να αποβλέπει στην τιμωρία του ατόμου αλλά της πράξης.

Προχωρώντας στην μεγαλύτερη πειθαρχική ποινή, δηλαδή την απόλυση, παρατηρείται πως από μιά άποψη αποτελεί απόδειξη αποτυχίας της διοικήσεως.

Κάτι τέτοιο όμως είναι εν μέρει σωστό γιατί δεν μπορεί να υπάρχει ούτε τέλεια διοίκηση, ούτε τέλειο προσωπικό.

Αναπόφευκτο είναι να δημιουργούνται προβλήματα που οδηγούν σε αδιέξοδο με αποτέλεσμα να καθιστάται αναγκαία η απομάκρυνση του υπαλλήλου.

Υπάρχουν όμως όρια στην προσπάθεια την οποία θα πρέπει κάθε φορά να καταβάλει η επιχείρηση για τη διατήρηση ενός ανέκτανου υπαλλήλου. Οι πολλές παραχωρήσεις καθώς και η επίδειξη μεγάλου ενδιαφέροντος, μπορούν να οδηγήσουν τον υπάλληλο σε επανάληψη της ανεπιθύμητης συμπεριφοράς

του, κάτι που ζημιώνει και τον ίδιο αντί να τον υποβοηθεί.

5.4. Υποκίνηση και αντικειμενικοί στόχοι

Η Πατερναλιστική θεώρηση του εργαζομένου ήταν το χαρακτηριστικό στοιχείο της εποχής αυτής ως το 1915-1920, που ο εργαζόμενος άρχισε να θεωρείται σαν ο βασικός παράγοντας στην παραγωγική διαδικασία, σαν ανθρώπινη ύπαρξη που έχει ενδιαφέροντα, ψυχολογικές αντιδράσεις (REACTIONS), θέσεις, διαφορετικές αντιλήψεις, σύμφωνα με τα οποία πρέπει να αντιμετωπίζεται.

Σήμερα η ιδέα της ατομικότητας του εργαζομένου, έχει γίνει παραδεκτή στην διοικητική επιστήμη και βασίζεται στη μοναδικότητα της συμπεριφοράς του ανθρώπου και στο "μοναδικό" τρόπο με τον οποίο κάθε εργαζόμενος αντιδρά σε κάθε ευκαιρία, ή όπως θα λέγαμε στην επικοινωνία, κάθε άνθρωπος αποκωδικοποιεί κατά μοναδικό τρόπο τα μηνύματα που παίρνει.

Η υποκίνηση (MOTIVATION) αναφέρεται βασικά στα αίτια τα οποία προσδιορίζουν τη συμπεριφορά του προσωπικού στην εργασία και αποτελεί ιδιαίτερο κεφάλαιο της ψυχολογίας των επιχειρήσεων. Επομένως, η υποκίνηση είναι μεθοδευμένη προσπάθεια να αναπτυχθεί το ενδιαφέρον του εργαζομένου για την εργασία του, με στόχο την καλύτερη απόδοση.

Πάνω στο θέμα της υποκίνησης, έχουν διατυπωθεί πολλές θεωρίες, οι οποίες μπορούν να ταξινομηθούν σε τέσσερες βασικές κατηγορίες, ανάλογα με τα κοινά σημεία τα οποία παρουσιάζουν μεταξύ τους και οι οποίες είναι οι εξής:

α) Η θεωρία της επίγνωσης, όπου δέχεται ότι ο άνθρωπος στις διάφορες πράξεις του δεν παρακινείται από άγνωστες δυνάμεις, αλλά ενεργεί ενσυνείδητα, με τη δική του κρίση και λογική.

β) Οι ηδονιστικές θεωρίες, όπου βάση τους είναι ότι ο άνθρωπος ενεργεί κατά τον ένα ή τον άλλο τρόπο για να επιτύχει μια ικανοποίηση που επιδιώκει ή για να αποφύγει τυχόν δυσάρεστες γι' αυτόν καταστάσεις.

γ) Οι θεωρίες του ενστίκτου, οι οποίες βλέπουν το ενστικτο σαν την αρχή, η οποία θα μπορούσε να εξηγήσει τη συμπεριφορά.

δ) Η θεωρία των παρορμήσεων, η οποία είναι συγγενής με τις θεωρίες του ενστίκτου, πλην όμως τοποθετημένη σε αυστηρότερη βάση. Η παρόρμηση είναι μία ψυχολογική κατάσταση, η οποία ωθεί ένα εργαζόμενο προς τη δραστηριοποίηση. Αρχικά η παρόρμηση δεν έχει προσδιορισμένη κατεύθυνση, αλλά κατευθύνεται προς ορισμένους τρόπους συμπεριφοράς, ανάλογα με τους αντικειμενικούς σκοπούς κάθε ατόμου και με τις ειδικότερες συνθήκες του περιβάλλοντος.

Η υποκίνηση θα πρέπει να θεωρείται από μια συστηματική και ενδεδόμενη άποψη. Δεδομένων των περιπλοκών της υποκίνησης μπροστά στις διάφορες και ποικίλες προσωπικότητες και καταστάσεις, είναι φανερό ότι υπάρχει ο κίνδυνος αποτυχίας, όταν οποιοσδήποτε μεμονωμένος παράγοντας υποκίνησης ή ομάδα παραγόντων υποκίνησης εφαρμόζεται χωρίς να ληφθούν υπόψη αυτές οι μεταβλητές. Η ανθρώπινη συμπεριφορά δεν είναι απλό θέμα και θα πρέπει να θεωρείται σαν ένα σύστημα μεταβλητών και αντεπιδράσεων, του οποίου σημαντικό

στοιχείο είναι ορισμένοι υποκινητικοί παράγοντες.

Από τους πρώτους που αναγνώρισαν ότι η υποκίνηση είναι μέρος του σύνθετου συστήματος της ανθρώπινης συμπεριφοράς, είναι ο ELTON MAYO και οι συνεργάτες του, στην πρωτοποριακή εργασία τους πάνω στην έρευνα της συμπεριφοράς στο HARVARD. Αυτοί ενδιαφέρθηκαν αρχικά για τη σχέση μεταξύ κόπωσης και μονοτονίας στο περιβάλλον της εργασίας, που τη μελέτησαν στο εργοστάσιο της WESTERN ELECTRIC στο HAWTHORNE. Στάθηκε αδύνατο να αποδείξουν μιά άμεση σχέση μεταξύ παραγόντων του περιβάλλοντος και εκροών, αλλά ανακάλυψαν κάτω απροσδόκητο : Οι εργάτες δεν ήταν απλώς μεμονωμένα άτομα, θεωρούσαν τους εαυτούς τους μέλη μιάς ομάδας. Οι διαπροσωπικές και οι ομαδικές αξίες είναι ανώτερες από τις διοικητικές και τις ατομικές αξίες, αυτό έκανε τα μέλη τρωτά στις γενικότερες θέσεις και πιέσεις της ομάδας. Στην πράξη, αυτό σημαίνει ότι τα διοικητικά στελέχη που δεν έχουν την ενθουσιώδη υποστήριξη των ομάδων που εποπτεύουν, θα είναι ανίκανοι να υποκινήσουν σημαντικά τα μεμονωμένα μέλη αυτών των ομάδων.

Περνώντας στην θεωρία του πεδίου του KURT LEWIN, βλέπουμε πως επεξηγεί σαφέστερα ίσως από οτιδήποτε άλλο, ότι η υποκίνηση εξαρτάται από το οργανωτικό κλίμα και ότι θα πρέπει να θεωρείται σαν στοιχείο ενός μεγαλύτερου συστήματος. Η θεωρία αυτή ξεκινά από το φημισμένο τύπο του LEWIN για την ανθρώπινη συμπεριφορά:
 $\Sigma = (A, \Pi)$. Μεταφραζόμενος, αυτός ο τύπος σημαίνει ότι η ανθρώπινη συμπεριφορά (Σ) είναι λειτουργία του ατόμου (A) και του περιβάλλοντος (Π) . Με άλλα λόγια, για

να κατανοήσουμε τη συμπεριφορά κάποιου σε μιά δεδομένη στιγμή, χρειάζεται να ξέρουμε ορισμένα πράγματα για το άτομο καθώς και για το περιβάλλον στο οποίο ευρίσκεται εκείνη τη στιγμή. Αναφορικά με την υποκίνηση, αυτό σημαίνει ότι οι άνθρωποι έχουν διάφορες υποκινήσεις σε διάφορες περιστάσεις και ότι η δύναμη με την οποία κάτι υποκινεί ένα άτομο, εξαρτάται από το κλίμα μέσα στο οποίο λειτουργεί αυτό το άτομο.

Υπάρχουν δυνάμεις που τείνουν να περιορίζουν την παραγωγικότητα και δυνάμεις που τείνουν να υποκινούν τα άτομα να γίνουν παραγωγικότερα. Από διοικητική άποψη, η παραγωγική προσπάθεια μπορεί να αυξηθεί είτε με την ελάττωση των περισταλτικών δυνάμεων, είτε με την ενίσχυση των παρορμητικών δυνάμεων.

Η αντεπίδραση υποκίνησης και οργανωτικού κλίματος, όχι μόνο υπογραμμίζει τις συστηματικές πλευρές της υποκίνησης αλλά και τονίζει ότι η υποκίνηση εξαρτάται από το είδος της ηγεσίας και την άσκηση της διοίκησης αλλά και τα επηρεάζει. Οι ηγέτες και τα διοικητικά στελέχη (που αν είναι αποτελεσματικά, θα είναι σχεδόν σίγουρα και ηγέτες) θα πρέπει να ανταποκρίνονται στις υποκινήσεις των ατόμων, αν θέλουν να σχεδιάσουν ένα περιβάλλον στο οποίο αυτά θα αποδίδουν με προθυμία. Έτσι μπορούν να σχεδιάσουν ένα κλίμα που θα διεγείρει ή θα ελαττώνει την υποκίνηση.

Η υποκίνηση θα πρέπει να βασίζεται στα ενδεχόμενα. Όταν το διοικητικό στέλεχος προσπαθεί να παρακινήσει την ατομική προσπάθεια, προς την εκπλήρωση των αντικειμενικών

σκοπών της επιχείρησης, θα πρέπει σαφώς να λαμβάνει υπόψη τις διαφορές μεταξύ ατόμων, ομάδων, χρονικών περιστάσεων και οργανωτικών κλιμάτων. Δεν μπορεί να υπάρξει άλλος τρόπος για να μεθοδευτεί αυτό το πρόβλημα, τόσο σύνθετο είναι. Για να αντιληφθούμε ότι η υποκίνηση απαιτεί μία ενδεχομενική θεώρηση, θα πρέπει τουλάχιστον να συνειδητοποιήσουμε ότι λίγες είναι οι απόλυτα κατάλληλες απαντήσεις, οι πανάκειες. Βέβαια, τώρα ξέρουμε πολύ περισσότερο για την υποκίνηση από ότι πριν λίγες δεκαετίες, Ξέρουμε καλύτερα για τι πρέπει να ψάχνουμε και ξέρουμε λίγα περισσότερα, για το πως να ψάχνουμε. Αλλά ακόμη ξέρουμε πολύ λίγα. Το μόνο που ξέρουμε με βεβαιότητα είναι ότι η ένταξη της υποκίνησης σ' ένα σύστημα οργάνωσης οργάνωσης και διοίκησης είναι εξαιρετικά περίπλοκο έργο. Οι νεώτερες θεωρίες τείνουν να εγκαταστήσουν μία υγιή βάση, για τη λογική θεώρηση του θέματος από τα διοικητικά στελέχη.

Αυτό είναι ενθαρρυντικό για την επιδίωξη της έρευνας σ' αυτό το πεδίο. Αν και τα διοικητικά στελέχη της επιχείρησης δεν μπορούν να περιμένουν τις τελικές ανακαλύψεις, θα πρέπει να είναι πλήρως ενημερωμένοι για τις τρέχουσες γνώσεις και να τις εφαρμόζουν όσο καλύτερα μπορούν στις εργασίες για τις οποίες είναι υπεύθυνοι.

Περνώντας στην αρχή της ενότητας των αντικειμενικών σκοπών, βλέπουμε πως μία οργανωτική δομή είναι αποτελεσματική, αν διευκολύνει τη συμβολή των ατόμων στην επίτευξη των αντικειμενικών σκοπών της επιχείρησης. Για να εφαρμοστεί η αρχή της ενότητας των αντικειμενικών σκοπών είναι ανάγκη, να είναι μορφοποιημένοι και κατανοη-

τοί. Αν αντικειμενικός σκοπός είναι να επιτευχθεί κάποιο κέρδος κατά τη διάρκεια μιάς χρονικής περιόδου, τότε ο οργανωτικός τύπος που βοηθά στην εκπλήρωση του συμμορφώνεται με την αρχή της ενόθητος αντικειμενικών σκοπών. Όποιοι και αν είναι οι κύριοι ή παράγωγοι στόχοι, η οργανωτική δομή και δράση πρέπει να εκτιμάται με κριτήριο την αποτελεσματικότητα κατά την επίτευξή τους.

Είναι πολύ σημαντικό και βασικό να συνδέσουμε τους αντικειμενικούς σκοπούς με την υποκίνηση. Ένα μεγάλο μέρος της λογικής των αντικειμενικών σκοπών, ρίζωσε στην ιδέα ότι χάρη σ' αυτούς μπορεί να αξιοποιηθεί όλο το δυναμικό υποκίνησης των ανθρώπων. Ο μεγάλος βαθμός της ατομικής υποκινητικότητας προκαλείται από το ότι κατασκευάζεται με τέτοια δομή της εργασίας, που μπορεί να ικανοποιεί τις ανάγκες των εργαζομένων, ενώ όλοι εργάζονται μαζί για την επίτευξη των αντικειμενικών σκοπών της μονάδας.

Μπορούμε να δούμε τη συνολική εικόνα λεπτομερέστερα, αφού προηγουμένως ανακεφαλαιώσουμε μερικές βασικές ιδέες για την υποκίνηση.

Ξέρουμε πως οι άνθρωποι αποδέχονται να συμμορφωθούν σε ορισμένες μορφές δράσης και συμπεριφοράς, όταν χρειαστεί να ικανοποιήσουν μερικές ανάγκες τους. Πως κοντά στις οικονομικές ανάγκες, που όλοι τις αναγνωρίζουν, υπάρχουν ανάγκες κοινωνικές, ψυχολογικές και αυτοολοκλήρωσης. Ακόμα προκειμένου να επιτευχθεί υποκίνηση στο μεγαλύτερο δυνατό βαθμό, πρέπει να ενταχθεί μέσα στο κλίμα εργασίας μιά ευκαιρία για τον εργαζόμενο, να ικανοποιήσει τις ανάγκες αυτές.

Ειδικότερα, βρέθηκε ότι μερικά από τα πιο δυνατά κίνητρα για εργασία είναι, μεταξύ άλλων, η αίσθηση της επίτευξης, η ευκαιρία να υποθέσει κανείς ότι είναι υπεύθυνος, η ανάπτυξη, η αναγνώριση με τη μορφή της παραγωγής, η επίτευξη ενός έργου και το αίσθημα ότι ασχολείται κανείς με μια σημαντική και αξιόλογη εργασία.

Όταν οι δυνατοότητες αυτές είναι παρούσες στο εργασιακό περιβάλλον, ο εργαζόμενος έχει μια αυτοεμπλοκή στην εργασία του, δηλαδή δεν έχει δοθεί σ' αυτή μόνο σωματικά, αλλά και ψυχικά, συγκινησιακά και πνευματικά, κάτι που είναι αναγκαίο για να υπάρξει πλήρης ανάθεση και υποκίνηση.

Ακόμα πρέπει να αναφερθεί, πως μία οργανωτική δομή είναι αποδοτική, αν διευκολύνει την εκπλήρωση των αντικειμενικών σκοπών (δηλαδή αν είναι αποτελεσματική) με τις ελάχιστες ανεπιθύμητες συνέπειες ή κόστος (με την έννοια του κόστους διευρυμένη πέρα από τις συμβατικές μετρήσεις σε χρήματά ή ανθρωπο-ώρες). Αν και το οικονομικό ή υλικό κόστος κατά μονάδα είναι σημαντικό για τη μέτρηση της αποδοτικότητας της οργάνωσης, η αρχή της αποδοτικότητας περιλαμβάνει θέματα όπως είναι π.χ. η ατομική και η ομαδική ικανοποίηση. Η αρχή της αποδοτικότητας πρέπει να εφαρμόζεται με σύνεση. Πολύ συχνά, στην εφαρμογή μιάς οργανωτικής δομής, τα διοικητικά στελέχη βλέπουν τα πιθανά οφέλη που προσφέρει η δημιουργία ενός βοηθητικού τμήματος, χωρίς να εξακριβώνουν το συμπληρωματικό κόστος έξω από το τμήμα.

Η αποδοτικότητα μπορεί να γίνει ένα ασαφές και μεταβλητό κριτήριο. Ένα διοικητικό στέλεχος μπορεί να τη μετρή-

σει με τα κέρδη που επιτυγχάνει, ενώ ένα άλλο μπορεί να τη μετρήσει από την άποψη της επιβίωσης, της θέσης της επιχείρησης, της δημόσιας εξυπηρέτησης ή της επέκτασης της επιχείρησης. Παρόμοια ο πρόεδρος μιάς εταιρίας μπορεί να κατευθύνει τις δραστηριότητες προς τη μείωση του κόστους και την αύξηση των πωλήσεων και των κερδών, με τρόπο που να προκαλεί την πτώση του ηθικού των υφισταμένων του και τελικά ζημιές για την επιχείρηση.

Όπως και αν εφαρμόζονται τα κριτήρια της αποδοτικότητας, η αρχή της αποδοτικότητας είναι ένα από αυτά που μετρούν την επιτυχία κάθε οργανωτικής δομής. Δυσκολίες μπορεί να προκύψουν κατά την επιλογή του κατάλληλου κριτηρίου. Έτσι, ένα άτομο μπορεί να επικρίνει την αλληλοκάλυψη των δραστηριοτήτων σε ορισμένα υπουργεία, ενώ κάποιος άλλος μπορεί να πιστεύει ότι αυτή η αλληλοκάλυψη είναι ένα απαραίτητο κόστος για την εξασφάλιση προστασίας, από τον κίνδυνο που ενέχει η συγκέντρωση υπερβολικής ισχύος. Ο πρόεδρος μιάς εταιρίας μπορεί να επικρίνεται γιατί αργεί πολύ να επιβάλλει κάποιες απαραίτητες αλλαγές στην οργανωτική δομή, ενώ η αργοπορία του μπορεί να δικαιώνεται από το όφελος που θα υπάρξει, όταν οι υφιστάμενοι διαπιστώσουν μόνοι τους τα πλεονεκτήματα αυτών των αλλαγών και τις αποδεχθούν εκούσια.

5.5. Παράγοντες που επιδρούν στην απόδοση των εργαζομένων και τρόποι αντιμετώπισης από την επιχείρηση των προστριβών, συγκρούσεων που δημιουργούνται ανάμεσά τους.

Υπάρχουν διάφοροι παράγοντες που επιδρούν στην ταχύ-

τητα εργασίας και αντιστοίχως στην απόδοση των εργαζομένων που έχουν σαν αποτέλεσμα την εμφάνιση διακυμάνσεων στους παρατηρούμενους χρόνους των στοιχείων σε κάθε περίπτωση οι οποίοι βρίσκονται εκτός, ή στον έλεγχο των εργαζομένων ως εξής :

α) Παράγοντες που δεν βρίσκονται στον έλεγχο των εργαζομένων είναι :

-Μεταβολές της ποιότητας των προδιαγραφών, ή άλλων χαρακτηριστικών των υλικών που χρησιμοποιούνται.

-Διακυμάνσεις στην κοινότητα απόδοσης των βοηθητικών μέσων ή των μηχανημάτων.

-Αλλαγές μεθόδων, ή συνθηκών εργασίας.

β) Παράγοντες που βρίσκονται στον έλεγχο των εργαζομένων είναι :

-Μεταβολές στην ποιότητα του προϊόντος.

-Παραλλαγές στην απόδοση και ικανότητα του εργαζόμενου.

-Μεταπτώσεις της προσοχής του ατόμου, λόγω οργάνωσης της εργασίας του. Είναι δυνατόν να υπάρχουν και μεταπτώσεις στην ταχύτητα εργασίας, λόγω επιθυμίας αυτών που εργάζονται για πιά ταχύτερη δουλειά προκειμένου ν' αποκτήσουν κάποια μορφή εύνοια από μέρους των προϊσταμένων.

Οι παραπάνω παράγοντες που βρίσκονται τόσο στον έλεγχο, όσο και στο μη έλεγχο των εργαζομένων, επιδρούν στις κινήσεις και στο ρυθμό εργασίας, με διάφορες αναλογίες.

Γιά να κινητοποιηθεί το προσωπικό γιά καλύτερη απόδοση, οι επιχειρήσεις χρησιμοποιούν, συνήθως, τον μισθό, τα δάνεια, τις προαγωγές, την ψυχαγωγία, τα πριμ, κ.λ.π. στο προσωπικό τους. Εκτός όμως αυτών, στην εποχή μας, πρέ-

πει να προσθέσουμε και τη μέθοδο της ενθάρρυνσης των ατόμων για να αποκτήσουμε, πιά μεγάλη αυτοπεποίθηση, για να σχηματίσουνε μιά θετική εικόνα για τις ικανότητές τους, που τις περισσότερες φορές δεν τις χρησιμοποιούν, αλλά βρίσκονται σε λανθάνουσα κατάσταση μέσα τους, ειδικότερα δε να βρουν τον τρόπο, που θα μπορέσουν να τα πάνε καλά με τον ίδιο τους τον εαυτό και με τους άλλους ανθρώπους.

Κάθε προϊστάμενος ενδιαφέρεται να επιτύχει από τους υπαλλήλους του μιά όσο το δυνατόν μεγαλύτερη απόδοση. Ο εργαζόμενος με τη σειρά του ενδιαφέρεται να δοκιμάσει όσο το δυνατόν μεγαλύτερη ικανοποίηση. Μία από τις ικανοποιήσεις είναι και ο μισθός. Η ηθική ικανοποίηση από την εργασία των περισσότερων ανθρώπων είναι περιορισμένη, γιατί η φύση της εργασίας δεν ανταποκρίνεται στις ικανότητές τους. Το συνηθέστερο είναι, η εργασία που κάνουν να ανταποκρίνεται σε βιοποριστικούς σκοπούς και να γίνεται από ανάγκη και όχι γιατί αισθάνονται μιά κάποια έλξη γι'αυτήν. Ακόμα, το χαμηλό ημερομίσθιο τον κάνει να δουλεύει σε βάρος της ποιότητας. Υπάρχουν όμως φορές που ενώ πληρώνεται καλά, η εργασία του δεν είναι καλή. Στην περίπτωση αυτή, ο προϊστάμενος πρέπει να προσπαθήσει να υποκινήσει το ενδιαφέρον του υπαλλήλου. Ένα μέσον για να εξασφαλίσουμε τη "σταθεροποίηση" του εργαζόμενου στην επιχείρηση και να αυξήσουμε την απόδοσή του, είναι η ελάττωση των εντάσεων μεταξύ προϊσταμένων - υφισταμένων.

Τα παραπάνω είναι τρόποι ελάττωσης της αρνητικής στάσης του εργαζομένου. Πρέπει ακόμα να δούμε πως αυξάνεται η θετική του στάση. Ο καλύτερος τρόπος είναι : "Ο

κατάλληλος άνθρωπος στην κατάλληλη θέση". Τότε μόνο η δραστηριότητα του ανθρώπου θα του δώσει αυτή τη χαρά της εργασίας, που εκφράζεται με μιά βαθειά προσκόλληση στο έργο, ακόμη και κάτω από τις πιο δύσκολες συνθήκες. Ακόμα αν θέλουμε να παρακινήσουμε έναν εργαζόμενο να εργαστεί καλύτερα ή ταχύτερα, πρέπει να το κάνουμε μ'έναν έμμεσο τρόπο που να μην γίνει αντιληπτός, εμπνέοντας του την εντύπωση ότι αυτός ο ίδιος είναι εκείνος που αυξάνει το ρυθμό του.

Αναφερόμενοι στις προστριβές που παρατηρούνται μέσα σε μιά επιχείρηση (οργανισμό) βλέπουμε πως πρέπει ν' αποφεύγονται μ' οποιοδήποτε κόστος. Υπάρχουν διάφορες απόψεις, όπως πως πρέπει να "μπαλώνονται" να "μαλακώνονται" με δώρα και προσφορές, πως πρέπει να αντιμετωπίζονται σαν παιχνίδια τακτικής και στρατηγικής, ή να αντιμετωπιστούν άμεσα. Αλλά και οι οργανισμοί δείχνουν την ίδια ποικιλία αντιδράσεων.

Γιά την πετυχημένη αποφυγή της σύγκρουσης είναι αναγκαίες οι συνθήκες : - υψηλός βαθμός "κοινωνικοποίησης" των μελών της ομάδας, - σταθερή, διαρθρωμένη σειρά καθηκόντων και - κανονικό αμετάβλητο περιβάλλον.

Με τον όρο "κοινωνικοποίηση" εννοούμε ότι όλα τα μέλη της ομάδας μοιράζονται πολλούς από τους ίδιους στόχους κι αξίες του οργανισμού.

Υπάρχει από την πλευρά των εργαζομένων συμφωνία όσον αφορά την πορεία καθώς και συγκατάθεσή τους, στους στόχους του οργανισμού, οι συγκρούσεις αποφεύγονται και γίνονται δεκτές οι αποφάσεις που παίρνει η εξουσία. Όταν τα καθή-

κοντα είναι σαφή και καλά διαρθρωμένα, μπορούν να συμφωνήσουν (ως εύκολα για το πως να τα εκτελέσουν και η δομή μπορεί να σχεδιαστεί για να καλύψει σχεδόν οποιαδήποτε συγκυρία που είναι δυνατόν ν'ανακύψει. Ακόμα ο κόσμος μέσα στον οποίο λειτουργεί ο οργανισμός είναι σταθερός και προβλεπτός είναι δύσκολη η δημιουργία εκ νέου προβλημάτων που μπορούν να γεννήσουν συγκρούσεις.

Χρειάζονται έτσι τρόποι ή τεχνικές που θα χρησιμοποιηθούν για τη μείωση των συγκρούσεων, οι οποίες είναι οι παρακάτω :

Εξουσία : Είναι η πιο παλιά αλλά και η πιο αδύνατη μέθοδος. Εδώ ο διοικών διατάζει τους υφισταμένους να σταματήσουν τις διαμάχες τους λαμβάνοντας υπόψη τα γεγονότα και κρατώντας την προσωπικότητά τους έξω απ' αυτές.

Η εξουσία δίνει έτσι έναν τρόπο για λήψη αποφάσεων, ιδιαίτερα όταν οι συγκρουόμενοι υφιστάμενοί μας δεν μπορούν να φτάσουν σε συμφωνία. Μ' αυτή την έννοια, η εξουσία είναι χρήσιμη. Πρέπει όμως να υπάρχει εξουσία και να χρησιμοποιείται μ' επιδεξιότητα, γιατί υπάρχει περίπτωση ν'απορριφθεί από τ' αντιμαχόμενα μέρη, ή να δημιουργηθεί μία ομάδα κερδισμένη και μία χαμένη κι απογοητευμένη, οπότε πρέπει να προβλεφθεί το πρόβλημα αφήνοντας στους χαμένους τη βεβαιότητα ότι δεν πληγώθηκαν τόσο άσχημα, αφού θα 'χουν άλλη ευνοϊκότερη ευκαιρία στο μέλλον. Η εξουσία σίγουρα είναι πιο αδύναμη μιά και οι άνθρωποι είναι λιγότερο πρόθυμοι να δεχθούν αποφάσεις "εκ των άνω".

Πολιτικές τεχνικές : Δηλαδή διαπραγματεύσεις, συμβι-

βαρμοί και υποσχέσεις . Οι συγκρούσεις μ' αυτόν τον τρόπο σπάνια φτάνουν σε μιά κατάσταση του "κερδίζω- χάνω" δίνοντας στον καθένα την ευκαιρία να αισθάνεται πως έχει κερδίσει. Ακόμα υπάρχει περίπτωση να συμβιβαστεί υιοθετώντας ένα μικρό μέρος από κάθε πρόταση της ομάδας, μιά λύση που κατά σύμπτωση, χρησιμοποιείται κατά μεγάλο μέρος στην πολιτική του κράτους. Με τις πολιτικές αυτές μεθόδους δεν επιδιώκονται άριστες λύσεις για τα ενδιαφερόμενα μέρη.

Οι λύσεις αυτές αναγνωρίζουν τόσο την ύπαρξη της διαμάχης, όσο και την ανάγκη να εξακολουθήσουν τ' αντιμαχόμενα μέρη να εργάζονται μέσα στο πλατύ σύστημα της οργάνωσης. Αποτελούν δηλαδή 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 στις επιχειρήσεις και τις κοινωνίες να διαταρδύσσονται χωρίς εμφύλιο πόλεμο, παραμένοντας χρήσιμες στις σύγχρονες επιχειρήσεις και στα σύγχρονα περιβάλλοντα .

Υπάρχουν βέβαια και οι κανονισμοί της επιχείρησης, κανόνες τάξης δηλαδή τεχνάσματα που υπηρετούν τη διατήρηση της επιχείρησης ακέραιας. Δεν εγγυώνται όμως άριστες λύσεις. Μολονότι λοιπόν αυτές οι μέθοδοι είναι συχνά αναγκαίες, δεν αποτελούν ιδεώδη εργαλεία για διευθέτηση των προστριβών , εξ αιτίας της ανικανότητας της επιχείρησης να πετύχει μιά πλήρη και ομόφωνη συμφωνία πάνω στην καλύτερη από όλες τις δυνατές λύσεις.

Στόχοι "υπεράνω όλων " : Είναι γνωστό 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 στις επιχειρήσεις και μάλιστα στις μεγάλες, δηλαδή να προσδιορίσουν θετικούς στόχους που να ενδιαφέρουν όλους . Αυτό είναι συνήθως το αποτέλεσμα μακράς σκληρής και συμμετοχικής εργασίας.

Αντιπαράθεση (CONFRONTATION) : Οι διοικούντες δεν χρησιμοποιούν πολύ συχνά αυτή την τεχνική και προτιμούν είτε να αρνούνται την προστριβή, υποκρινόμενοι πως δεν υπάρχει ή καλούν τα αντιμαχόμενα μέρη και τα επιπλήτουν εγκαταλείποντάς τα, αργότερα. Στην ουσία όμως απωθείται η διαμάχη κάτω από την επιφάνεια κι έτσι που ποτέ δεν φαίνεται για να προκαλέσει άλλη επίπληξη. Η αντιπαράθεση μολονότι μπορεί να οδηγήσει σ' αγάπη, συχνά συντελεί σε κατανόηση και λογική διευθέτηση. Και ακόμα να κατεβάξει αρκετά το επίπεδο των εκτάσεων. Αλλά η αντιπαραβολή δεν είναι εγγύηση για άριστη λύση περισσότερο από την τεχνική της διαπραγμάτευσης.

Ωθεί όμως σε ανοιχτή συζήτηση όλων των απόψεων του προβλήματος παρά οποιαδήποτε άλλη μέθοδος. Είναι προτιμότερο λοιπόν, ν'αντιμετωπιστούν οι εσωτερικές προστριβές παρά να αγνοηθούν. Είναι καλύτερο να θεωρηθούν σαν ένα αναμενόμενο , πραγματικά χρήσιμο μέρος της οργανωτικής ζωής κι όχι σαν κάτι που πρέπει να προκαλεί φόβο. Αυτό σημαίνει πως τ' αντιμαχόμενα μέρη μένουν μαζί κι όχι χωριστά και πως τα προβλήματα συζητούνται και δεν αποφεύγονται και τέλος πως οι διαφωνίες εκφράζονται και δεν συμπιέζονται.

Κ Ε Φ Α Λ Α Ι Ο V I

Ε ρ ε υ ν α - Π α ρ α τ η ρ η σ ε ι ς

6.1. Έρευνα σχετική με το ρόλο και τη λειτουργία της άτυ-
πης ομάδας στον εργασιακό χώρο

Το παρακάτω ερωτηματολόγιο τέθηκε σε προϊσταμένους τριών διαφορετικών επιχειρήσεων.

Όπως διαπιστώνει κανείς διαβάζοντας τις απαντήσεις τους δεν υπάρχει ταύτιση απόψεων όσον αφορά την άτυπη ομάδα.

Ο προϊστάμενος στην Α επιχείρηση δέχεται πως οι εργαζόμενοι, ακόμα και οι προϊστάμενοι, γιά να ικανοποιήσουν κάποιες ανάγκες τους οδηγούνται στη δημιουργία των άτυπων ομάδων, καθώς και στη δημιουργία κλικών. Πιστεύει πως μέσα σ' αυτές τις άτυπες ομάδες υπάρχει πειθαρχία και ιεράρχηση ρόλων, αλλά υποστηρίζει πως λειτουργούν περισσότερο συντεχνιακά επηρεάζοντας πολλές φορές αρνητικά τους εργαζόμενους. Δείχνει όμως κατανόηση στην περίπτωση αντίθεσης των εργαζομένων με την πορεία της επιχείρησης και δέχεται από αυτές πληροφορίες που έχουν σχέση με το χώρο του. Τέλος θεωρεί πως αν δοθούν σωστά κίνητρα στους εργαζόμενους είναι δυνατόν να επιτευχθεί αύξηση της αποδοτικότητάς τους.

Ο προϊστάμενος στην Β επιχείρηση είναι πιά ελαστικός, με κατανόηση στα προβλήματα και σωστή αντιμετώπισή τους.

Δέχεται πως οι εργασιακές σχέσεις καθιστούν αναπόφευκτη τη δημιουργία της άτυπης ομάδας, η οποία δημιουργεί δικούς της κανόνες συμπεριφοράς και πειθαρχεί κάτω από τις υποδείξεις του ηγέτη της σ' αυτούς, λειτουργώντας αρνητικά για την επιχείρηση. Πιστεύει ακόμα πως οι πληροφορίες που μπορεί να έρθουν απ' αυτήν ενδέχεται να έχουν κάποια βάση και πως η δημιουργία κλίκας είναι αποτέλεσμα κακής διοίκησης. Δέχεται ακόμα την επίδραση του συνδικαλισμού σ' αυτή καθώς επίσης και πως παίζει σημαντικό ρόλο στην επαφή της επιχείρησης με το εξωτερικό περιβάλλον. Τέλος θεωρεί τον εαυτό του μέλος άτυπης ομάδας, πιστεύοντας πως η θέση του καθενός σ' αυτή εξαρτάται από τα προσόντα που διαθέτει.

Περνώντας στον προϊστάμενο της Γ επιχείρησης βλέπουμε πως έχει ακραίες απόψεις, δεν είναι διαλλακτικός και δίνει μεγάλη σημασία στην ιεραρχία που δημιουργείται από την τυπική οργάνωση, πιστεύοντας ότι ο εργαζόμενος δεν μπορεί να λειτουργεί σαν άτομο, με προσωπικές ανάγκες την ώρα της εργασίας του. Θεωρεί επίσης απαράδεκτη την ύπαρξη της άτυπης ομάδας και κλίκας, ιδιαίτερα στον δικό του τομέα. Πιστεύει ακόμα πως λειτουργεί παρασιτικά και αρνητικά για την επιχείρηση, δεν είναι οργανωμένη και πως επηρεάζεται από τις συνδικαλιστικές θεωρίες.

Από τις απαντήσεις των τριών προϊσταμένων φαίνεται πως σε πολλά σημεία υπάρχει ταύτιση των ιδεών τους - οι οποίες είναι αποτέλεσμα πείρας - με αυτά που προσβύει η βιβλιογραφία.

Α/Α	Ε Ρ Ω Τ Η Σ Ε Ι Σ	Α Π Α Ν Τ Η Σ Ε Ι Σ	Ε Π Ι Χ Ε Ι Ρ Η Σ Η " Γ "
1.	Η δημιουργία άτυπης ομάδας προ-υποθέτει απαραίτητα, κατά τη γνώμη σας, την ύπαρξη συνθηκών υποδομής ή είναι κάτι που δεν ελέγχεται;	Η άτυπη ομάδα είναι φυσικό επακόλουθο των εργασιακών σχέσεων και είναι κάτι που ελέγχεται.	Οι ίδιες οι συνθήκες εργασίας <i>Σημειώστε την άτυπη ομάδα, η οποία δεν μπορεί να ελεγχθεί!</i> Κατά τη γνώμη μου, συνθήκες υποδομής γιὰ την εμφάνιση της άτυπης ομάδας δημιουργεί η ίδια η επιχείρηση, ειδικά στις άλλες επιχειρήσεις να υπάρχουν άτυπες ομάδες αλλά στη δική μου δεν υπάρχουν.
2.	Πιστεύεται πως συγκεκριμένες ανθρώπινες ανάγκες οδηγούν στη δημιουργία άτυπης ομάδας ;	Ναι, σίγουρα οι ανθρώπινες ανάγκες παίζουν σημαντικό ρόλο στη δημιουργία των άτυπων ομάδων, πιστεύω πως τέτοιες ανάγκες είναι η ανάγκη γιὰ επικοινωνία με τους συναδέλφους καθώς και η ανάγκη γιὰ αλληλεγγύη, του να ανήκει κάποιος ο εργαζόμενος.	Είναι φυσικό να υπάρχουν ανθρώπινες ανάγκες στον εργαζόμενο, δεν είναι όμως αρκετές γιὰ να δημιουργήσουν άτυπη ομάδα στα πλαίσια του εργασιακού χώρου.
3.	Πώς σαν προϊστάμενος καταλαβαίνετε την ύπαρξη άτυπης ομάδας στο τμήμα σας ;	Καταλαβαίνω πως υπάρχει άτυπη ομάδα στο τμήμα μου όταν οι εργαζόμενοι αντιτίθενται στις απόψεις της επιχείρησης μ'έναν ομοιόμορφο τρόπο αντίδρασης. Ποιό συγκεκριμένα αντιλαμβάνομαι πως υπάρχει, όταν είναι δύσκολη η επικοινωνία μαζί τους.	Όπως προανέφερα δεν δέχομαι την ύπαρξη άτυπης ομάδας στο δικό μου τμήμα, μιλώντας όμως υποθετικά στην περίπτωση που θα αναλάμβανα τμήμα από άλλο προϊστάμενο- θα καταλάβαινα την ύπαρξη της από τη μέτρηση της αποδοτικότητας των υπαλλήλων μου. Πιστεύω ακόμα πως θα παρατηρούσα και κάποιες κινήσεις εναντίον μου.

ΑΔ Ε Ρ Ω Τ Η Σ Ε Ι Σ	Ε Π Ι Χ Ε Ι Ρ Η Σ Η " Α "	Ε Π Ι Χ Ε Ι Ρ Η Σ Η " Β "	Ε Π Ι Χ Ε Ι Ρ Η Σ Η " Γ "
<p>4. Ποιά η αντίδρασή σας στη δημιουργία άτυπης ομάδας; Την ευχαρρύνετε δηλαδή δίνοντάς της κίνητρα γιά την αύξηση της αποδοτικότητάς της , με σκοπό την αύξηση της παραγωγικότητας του τμήματος σας ή τη διασπάτε, μεταφέροντας μέλη σε άλλο τμήμα ;</p>	<p>Όταν αντιληφθώ την δημιουργία της (κάτι που είναι πιστεύω δύσκολο) δρώ φυσιολογικά,δηλαδή στην περίπτωση που καταλάβω πως αντιτίθενται στις αποφάσεις της επιχείρησης , προσπαθώ να μειώσω τις αντιθέσεις γιά να καταφέρω αύξηση της αποδοτικότητας,Χρησιμοποιώντας σαν κύριο μέσο τον διδάλογο. Σε περίπτωση που παρατηρήσω αδιεξόδια και δημιουργία χάσματος επικοινωνίας επιχειρώ την διάσπασή της με σκοπό τη διόρθωσή της</p>	<p>Πιστεύω πως η ίδια η άτυπη ομάδα,θα μου έδινε την ευκαιρία να εκμεταλλευτώ τη δημιουργία της. Γιά μένα δεν λειτουργεί μόνο αρνητικά,έτσι δίνοντάς της κίνητρα εργασίας όπως: ποιότητα παραγωγής και μεταβολές στις συνθήκες εργασίας την ευχαρρύνω βα αυξήσει την παραγωγικότητά της.Αποφεύγω διάσπασή της μιά και με τη μεταφορά μελών της σε άλλο τμήμα δεν καταφέρνω τίποτε άλλο από το να μετατοπίσω το πρόβλημα, μη αποκλείοντας την δημιουργία μεγαλύτερων προβλημάτων που μπορούν να οδηγήσουν σε άξυνση των καταστάσεων.</p>	<p>Επειδή ενδιαφέρομαι γιά τη συνοχή του προσωπικού,σε περίπτωση δημιουργίας της θα αντιδρούσα συμβουλευτικά προσπαθώντας να επαναφέρω σε κάποια όρια την αποδοτικότητα των εργαζομένων. Αν έβλεπα πως οι προσπάθειες δεν οδηγούσαν στο επιθυμητό αποτέλεσμα θα επιχειρούσα τη διάσπασή της.</p>
<p>5. Ελέγχετε την πιστότητα των πληροφοριών που προέρχονται από την άτυπη ομάδα ;</p>	<p>Γιά μένα οι πληροφορίες έχουν πάντα κάποια αλήθεια. Ελέγχω την πιστότητά τους και ενεργώ ανάλογα.</p>	<p>Η πληροφορία είναι πληροφορία. Περιέχει αλήθειες και ψέματα. Ελέγχω πάντα την πιστότητά της από όπου κι αν προέρχεται .Στην περίπτωση που προέρχεται από την άτυπη ομάδα δίνω μεγαλύτερη σημασία μιά και όταν είναι αρνητική γιά την τυπική οργάνωση συνήθως έχει κάποια βάση.</p>	<p>Αφού δεν δέχομαι την ύπαρξή της, πως είναι δυνατόν να επιβεβαιώσω τις πληροφορίες που πιθανόν θα μου δοθούν.Δεν δέχομαι τέτοιου είδους πληροφορίες και πιστεύω πως δεν μπορεί να ελεγχθεί η πιστότητά τους. Αν μιλήσουμε υποθετικά, δεχόμενοι την ύπαρξη της άτυπης ομάδας οποιαδήποτε πληροφορία και αν έπαιρνα θα την διαπίστωνα μόνος μου.</p>

Α Ε Ρ Ω Τ Η Σ Ε Ι Σ	Ε Π Ι Χ Ε Ι Ρ Η Σ Η " Α "	Ε Π Ι Χ Ε Ι Ρ Η Σ Η " Β "	Ε Π Ι Χ Ε Ι Ρ Η Σ Η " Γ "
<p>6. Πώς κινείται, λειτουργεί κατά τη γνώμη σας , στα πλαίσια της επιχείρησης η άτυπη ομάδα ; (Δηλαδή υπάρχει επικοινωνία μ' αυτήν ; αν ναι είναι θετική ή αρνητική ;)</p>	<p>Κινείται αμυντικά, είναι συντεχνιακή ομάδα , ενεργεί μόνο από την πλευρά του " εγώ " . Η επικοινωνία της με την τυπική οργάνωση είναι συνήθως αρνητική.</p>	<p>Η οργανωμένη αυτή ομάδα που προωθείται από τους εργαζόμενους, μπορεί να λειτουργήσει και θετικά και αρνητικά. Η επικοινωνία της με την τυπική οργάνωση γιό το αν θα είναι θετική ή αρνητική εξαρτάται από την τόση την τυπική οργάνωση. Όπως προανέφερα αν μπορεί να λειτουργήσει θετικά, μη δημιουργώντας ιδιαίτερο πρόβλημα στην επιχείρηση.</p>	<p>Η άτυπη ομάδα λειτουργεί αρνητικά γιό την επιχείρηση, δημιουργώντας της πάρα πολλά βάρη σε οποιοδήποτε απόφαση της και κινείται κατά τη γνώμη μου παραοικονομικά.</p>
<p>7. Η επιρροή της άτυπης ομάδας στους εργαζόμενους δημιουργεί προβλήματα και σε ποιό βαθμό στην πορεία της επιχείρησης ;</p>	<p>Είναι δυνατόν να δημιουργήσει προβλήματα στην επιχείρηση επηρεάζοντας αρνητικά τους εργαζόμενους, σε σημείο που να μειώσουν την αποδοτικότητα τους και να μην δίνουν σημασία στα STANDARDS της επιχείρησης , οδηγώντας σε αυμαλία όλο το σύστημα.</p>	<p>Η άτυπη ομάδα επιρροάζει τότε θετικά και τότε αρνητικά τους εργαζόμενους , έτσι τη μιά μπορεί να δημιουργήσει προβλήματα και την άλλη να τους οδηγήσει να βοηθούν την επιχείρηση στα σχέδια της αυξάνοντας το ρυθμό εργασίας τους.</p>	<p>Μιά παραοικονομική ομάδα είναι φυσικό να δημιουργεί προβλήματα στην πορεία της επιχείρησης. Όπως ανέφερα και παραπάνω η επιρροή της στους εργαζόμενους είναι αρνητική. Πώς είναι λοιπόν δυνατόν μιά ομάδα που κύριο στόχο της έχει το σαμποτάρισμα των αποφάσεων της επιχείρησης να οδηγεί τους εργαζόμενους σε αύξηση της αποδοτικότητας και σε σύμπτωση με την πορεία της επιχείρησης ;</p>

Α Ε Ρ Ω Τ Η Σ Ε Ι Σ	Ε Π Ι Χ Ε Ι Ρ Η Σ Η " Α "	Ε Π Ι Χ Ε Ι Ρ Η Σ Η " Β "	Ε Π Ι Χ Ε Ι Ρ Η Σ Η " Γ "
<p>8. Σε οποιαδήποτε βαθμίδα της ιεραρχικής πυραμίδας της επιχείρησης, η άτυπη ομάδα μπορεί κατά τη γνώμη σας να δημιουργήσει κλίκες :</p>	<p>Ναι, από την άτυπη ομάδα μπορεί να δημιουργηθεί κλίκα σε οποιαδήποτε βαθμίδα της ιεραρχικής πυραμίδας. Αυτό γίνεται γιατί πέρα από την ομάδα όπου ανήκουν οι εργαζόμενοι για την εκπλήρωση των συμφερόντων τους, ο κάθε ένας από αυτούς ενεργεί ατομικά. Αν λοιπόν του παροιαστεί η ευκαιρία μπορεί να γίνει μέλος υποομάδας στα πλαίσια της άτυπης ομάδας.</p>	<p>Κατά τη γνώμη μου η δημιουργία κλίκας στα πλαίσια της άτυπης ομάδας, εξαρτάται από την επιχείρηση. Αυτό γιατί αν η τυπική οργάνωση δεν έχει χειριστεί σωστά την άτυπη ομάδα π.χ. αφήνοντας την να ενεργεί παρακηνιακά εις βάρος της, τότε είναι αναπόφευκτη η δημιουργία κλίκας. Αν όμως έχει καταφέρει να ελέγχει ως ένα σημείο την άτυπη ομάδα μπορεί να επιβλέψει και την κλίκα στην περίπτωση δημιουργίας της. Μπορεί δηλαδή 1) να δει με συμπόθεια ή να ενθαρρύνει εκείνη την κλίκα συνεργασίας που δημιουργείται ανάμεσα στον προϊστάμενο και τους υφιστάμενους και 2) να αποθαρρύνει και να επιδιώξει τη διάλυση κλίκας εκμετάλλευσης του προϊστάμενου.</p>	<p>Γιό μένα άτυπη ομάδα και κλίκα δεν διαχωρίζονται. Λειτουργούν και οι δύο παρακηνιακά, κύριος στόχος τους είναι η κριτική των ενεργειών της επιχείρησης και κύριο γνώριμά τους η αντίθεσή τους σε κάθε σχέδιο της οργάνωσης.</p>
<p>9. Υπάρχει σύγκρουση, ανταγωνισμός ή συνεργασία μεταξύ των άτυπων ομάδων της επιχείρησης :</p>	<p>Πιστεύω πως είναι αδύνατον να συνεργαστούν μία και συνήθως έχουν διαφορετικά συμφέροντα μεταξύ τους. Ακόμα πιο δύσκολο-</p>	<p>Μεταξύ άτυπων ομάδων παρατηρούνται και τα τρία στοιχεία. Τώρα το αν οι ομάδες ανταγωνίζονται, συνεργάζονται ή συγκρούονται,</p>	<p>Ομάδες που έχουν κοινά συμφέροντα και επιδιώκουν η κάθε μία από την πλευρά της, την επίτευξη των στόχων της, είναι αναπό-</p>

ΑΝ ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ	Α Ν Π		
	ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ "Α"	ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ "Β"	ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ "Γ"
	<p>λο είναι να δημιουργήσουν ανταγωνισμό. Αυτό που συνήθως παρατηρείται είναι η σύγκρουση τους. Ο βαθμός της σύγκρουσης και τα αποτελέσματά ποικίλουν, ανάλογα με τα συμφέροντά τους.</p>	<p>ται. Εξαρτάται από τα πλαίσια στα οποία όρουν, τις συνθήκες δημιουργίας τους καθώς και τα συμφέροντά τους.</p>	<p>φευκτο να έρθουν αντιμέτωπες και να συγκροσθούν. Σπάνια υπάρχει ανταγωνισμός μεταξύ τους. Αν δεν έχουν κοινά συμφέροντα ενδέχεται να συνεργασθούν.</p>
10. Πιστεύετε πως η άτυπη ομάδα έχει σχέση και επηρεάζεται από τον συνδικαλισμό;	<p>Πιστεύω πως έχει σχέση και επηρεάζεται από το συνδικαλισμό. Μπορεί δηλαδή ο συνδικαλισμός να επηρεάσει τα μέλη της άτυπης ομάδας γιό να πάρουν μέρος σε μιά εργασία και να παρεμποδίσουν την ομάδα να λειτουργία της οργάνωσης. Ακόμα μπορεί να επηρεάσει και τη στάση ανέναντι στον προϊστάμενο του τμήματος της άτυπης ομάδας.</p>	<p>Η άτυπη ομάδα επηρεάζεται από το συνδικαλισμό, γίνεται δηλαδή πομπός και δέκτης αποφάσεων καθώς και ενεργειών του συνδικαλισμού. Έτσι μπορεί να ακολουθήσει συγκεκριμένες αποφάσεις του συνδικαλισμού, να λειτουργήσει παράλληλα μ' αυτόν αλλά και να αντιταχθεί δείχνοντας την αντίθεσή της.</p>	<p>Γιό μένα δεν πρέπει στα πλαίσια της επιχείρησης, να επηρεάζεται η άτυπη ομάδα από τον συνδικαλισμό. Σίγουρα υπάρχει επιρροή της και σχέση της μ' αυτόν, κυρίως όμως έξω από τα πλαίσια της επιχείρησης. Στην περίπτωση επηρεασμού της στα πλαίσια της επιχείρησης παρατηρείται μιά παρενόχληση των εργαζομένων και προσπάθεια απόσπαση τους από την εργασία.</p>

ΑΔ Ε Ρ Ω Τ Η Σ Ε Ι Σ	Ε Π Ι Χ Ε Ι Ρ Η Σ Η " Α "	Ε Π Ι Χ Ε Ι Ρ Η Σ Η " Β "	Ε Π Ι Χ Ε Ι Ρ Η Σ Η " Γ "
<p>11. Η άτυπη ομάδα έχει σχέση κατά τη γνώμη σας με το εξωτερικό περιβάλλον (κοινό, προμηθευτές της επιχείρησης) σε βαθμό που να το επηρεάζει :</p>	<p>Πιοτερώ πως επηρεάζει το εξωτερικό περιβάλλον ανάλογα με τη θέση εργασίας που έχει κάθε μέλος της. Έτσι, μία πιθανή διασάφεια των μελών της άτυπης ομάδας που έχουν σχέση με τους πελάτες, προμηθευτές της επιχείρησης, μπορεί να οδηγήσει σε μη προώθηση των συμφερόντων της επιχείρησης.</p>	<p>Οπωσδήποτε υπάρχει σχέση άτυπης ομάδας και εξωτερικού περιβάλλοντος. Ας υποθέσουμε ότι μέλος άτυπης ομάδας κατέχει θέση εκπροσώπου επιχείρησης. Αν σαν μέλος της άτυπης ομάδας δεν είναι ικανοποιημένο ή το αντίθετο από την τυπική οργάνωση είναι πολύ πιθανό αυτό να εξωτερικευθεί στον τρόπο που θα εκπροσωπήσει την επιχείρηση στους προμηθευτές. Το ίδιο θα γίνει και στην περίπτωση ενός υπαλλήλου που έρχεται σε επαφή με το κοινό.</p>	<p>Είναι αναπόφευκτος ο επηρεασμός του εξωτερικού περιβάλλοντος από την άτυπη ομάδα. Επειδή όμως ανέφερα πριν αυτή η ομάδα είναι συντεχνιακή και σαν κύριο στόχο της έχει την εμφάνιση του "εγώ", λειτουργεί δηλαδή ατομικά γιό την επιχείρηση, είναι άγνωστο πως δεν έχει σαν στόχο της να βοηθήσει την επιχείρηση, ως αναφορά τις σχέσεις της με το εξωτερικό περιβάλλον. Γι' αυτό πρέπει να αποφεύγεται η επικουμωμία της άτυπης ομάδας με το κοινό και τους προμηθευτές της επιχείρησης.</p>
<p>12. Υπάρχει πειθαρχία στην άτυπη ομάδα, ακολουθούνται δηλαδή κάποια πρότυπα (κανόνες) που οδηγούν στην ανάδειξη ενός ηγέτη μέσα απ' αυτήν;</p>	<p>Η άτυπη ομάδα είναι φυσικό να πειθαρχεί κάτω από τα κοινά συμφέροντά της, τα οποία και οδηγούν στην ανάδειξη ενός ηγέτη. Η εμφάνιση του ηγέτη είναι φυσικό επακόλουθο, μία και οι εργαζόμενοι χρειάζονται κάποιον να τους διευθύνει και να τους οδηγεί στην</p>	<p>Είναι φυσικό να υπάρχει πειθαρχία στα μέλη ενός άτυπης ομάδας, μία και έχουν τις ίδιες επιδιώξεις και προσδοκίες. Είναι ακόμα φυσικό αυτή η ομάδα να χρειάζεται ένα άτομο (ηγέτης), το οποίο θα έχει πρόθεση να την κατευθύνει με τέτοιο τρόπο ώστ να φτάσει στην επίτευξη των σκοπών της. Ο ηγέτης αυτός πρέπει να έχει την ικανό-</p>	<p>Η άτυπη ομάδα δεν λειτουργεί σαν οργανωμένη ομάδα και ως εκ τούτου δεν υπάρχει πειθαρχία σ' αυτήν. Τα προσωπικά συμφέροντα των μελών μπορούν να οδηγήσουν στην ανάδειξη ενός ηγέτη, ο οποίος επηρεάζει την πορεία της άτυπης ομάδας, και μπορεί να αλλάχθει ανά πάσα στιγμή από κάποιον άλλο που θα εκπροσω-</p>

Α Ε Ρ Ω Τ Η Σ Ε Ι Σ	Α Ν Τ Ι Κ Α Τ Η Σ Ε Π Ι Χ Ε Ι Ρ Η Σ Η " Α "	Α Ν Τ Ι Κ Α Τ Η Σ Ε Π Ι Χ Ε Ι Ρ Η Σ Η " Β "	Ε Π Ι Χ Ε Ι Ρ Η Σ Η " Γ "
	<p>εντευξη των σιδχων τους. Αν ο ηγέτης πάψει να αντι- ποκρίνεται στους σιδχους της ομάδας, χάνει τη θέ- ση του.</p>	<p>τητα να βοηθεί τους συναδέλφους του στην επίλυση των προβλημάτων τους αλλά και να έχει ταυτόχρονα, την ικανότητα επίλυσης των προ- βλημάτων της ομάδας του.</p>	<p>μετ διαφορετικά συμφέροντα.</p>
<p>13. Εσείς σαν προϊστάμενος εί- σαστε μέλος άτυπης ομάδας ; Αν ναι, τι κατά τη γνώμη σας προσδιορίζει τη θέση που μπορεί να έχει ένα ά- τυπο μέσο στην ομάδα ;</p>	<p>Το να είναι κάποιος μέλος ά- τυπης ομάδας είναι φυσικό επακόλουθο των εργασιών σχέσεων. Πιοτεύω πως και ανήμεσα στους προϊσταμένους υπάρχουν άτυπες ομάδες, δεν πιστεύω όμως πως υπάρχουν κα- νόνες που καθορίζουν τη θέ- ση του καθενός μέσα στην ομάδα αυτή.</p>	<p>Θεωρώ τον εαυτό μου μέλος άτυπης ομάδας όπως και κάθε εργαζόμενος. Το να ανήκεις στην άτυπη ομάδα και να έχεις συγκεκριμένη θέση σ' αυτή εξαρτάται από το βαθμό δρα- στηριότητας και ενεργητικότητας καθώς και από τις γνώσεις που δια- θέτεις. Ακόμα από την ικανότητα που έχεις να επιβάλλεσαι και να περνάς τις απόψεις σου στο σύνολο καθώς και από το τι έχεις να προ- σφέρεις σ' αυτή την ομάδα έτσι ώστε να καταφέρει να πετύχει τους στό- χους της. Φυσικό είναι λοιπόν αν δεν διαθέτεις τις παραπάνω ικανό- τητες και δεν ανταποκρίνεται στους σιδχους της ομάδας να χάνεις τη συγκεκριμένη θέση που κατέχεις μέ- σα σ' αυτή. Θεωρώ όμως πως η ομά- δα στην οποία ανήκω δεν λειτουργεί</p>	<p>Πως είναι δυνατόν αφού δεν θέ- χουμε την ύπαρξη της να θεωρώ τον εαυτό μου μέλος της, κατά συνήθεια δεν υπάρχει αντίθεση στο δεύτερο σκέλος της ερώτη- σης σας.</p>

Α/Α	Ε Ρ Ω Τ Η Σ Ε Ι Σ	Α Ν Τ Η Σ	Ε Ι Σ
	Ε Π Ι Χ Ε Ι Ρ Η Σ Η " Α "	Ε Π Ι Χ Ε Ι Ρ Η Σ Η " Β "	Ε Π Ι Χ Ε Ι Ρ Η Σ Η " Γ "
14.	<p>Πιστεύετε πως η υποκλίση αποτελεί καθοριστικό παράγοντα και συμβάλλει στην απόδοση των εργαζομένων :</p>	<p>Θεωρώ πως η υποκλίση είναι η παρότρυνση των εργαζομένων για αύξηση της αποδοτικότητας, πιστεύω πως όταν δοθούν τα ανάλογα κίνητρα λειτουργεί θετικά.</p>	<p>Για μένα η υποκλίση λειτουργεί θετικά και αρνητικά. Μπορεί δηλαδή ο εργαζόμενος να μειωθεί αδύναμος στις παροτρύνσεις της επιχείρησης για αύξηση της αποδοτικότητας ,ακολουθώντας το ενστικτώ του, μπορεί όμως να συμφωνήσει με την πορεία που χαράζει η επιχείρηση και να υιοθετήσει τις αποφάσεις της εφαρμόζοντας τις.</p> <p>Η εφαρμογή των ιδεών εξαρτάται πάντα από τα προσωπικά συμπεριφορές του.</p> <p>Έτσι λοιπόν η ίδια η επιχείρηση πρέπει να φροντίσει να πραγματοποιήσει αύξηση της αποδοτικότητας των εργαζομένων , υποκλίνοντας τους σωστά.</p>
		<p>παρασκηνακά ούτε με τη μορφή κλίμακας εις βάρος της επιχείρησης.</p>	<p>Αν ο εργαζόμενος καταλάβει πως εξυπηρετούνται τα συμφέροντά του με τα κίνητρα που του δίνει η επιχείρηση, τότε αυξάνεται σίγουρα η αποδοτικότητά του.</p>

6.2. Συμπεράσματα - Παρατηρήσεις - Προσωπικές εμπειρίες

Από την παραπάνω ανάπτυξη του θέματος της εργασίας μας, προκύπτουν σαν γενικά συμπεράσματα τα παρακάτω:

Είδαμε πως άτυπη ομάδα είναι οι σχέσεις εκείνες που ενώ ασκούν σοβαρή επίδραση στην τυπική οργάνωση, δεν ρυθμίζονται από τους κανόνες αυτής. Βασικές λειτουργίες της άτυπης ομάδας είναι:

α) Η διατήρηση και ενίσχυση των ηθικών και πολιτιστικών αξιών, οι οποίες αναγνωρίζονται από την ομάδα.

β) Η δημιουργία ευκαιριών, για παροχή κοινωνικής αναγνώρισης στα μέλη της ομάδας.

γ) Εξεύρεση τρόπων, για δημιουργία συστημάτων και διαύλων επικοινωνίας, καθώς και

δ) Δημιουργία ευκαιριών για άσκηση κοινωνικού ελέγχου.

Σε μία επιχείρηση λοιπόν ο σύγχρονος μάνατζερ, σ' αντίθεση με τον παλαιότερο όμοιό του, εποπτεύει ή οφείλει ν' αλληλεπιδρά με ανθρώπους που εκτελούν έργα νέα, εξειδικευμένα, που απαιτούν κάποια τεχνική εκπαίδευση και γνώση και για τα οποία δεν γνωρίζει τα πάντα. Έτσι μόνο, δηλαδή με τη στενότερη αλληλεπίδραση, μπορεί ν' αναπτύσσει ενημερότητα για έργα και τομείς που προηγούμενα ήταν άγνωστοι σ' αυτόν και να βοηθήσει για την επιτυχία στο μέγιστο των δυνατών αποτελεσμάτων.

Η ανάγκη για αμπλοκή της ομάδας μάλλον, παρά η ατομική προσέγγιση επιβάλλεται κι από το γεγονός ότι τα προβλήματα που εμπόδιζαν στο παρελθόν την εκπλήρωση των καθηκόντων των εργαζομένων δεν είναι αναγκαστικά όμοια με τα σημε-

ρινά. Καθώς σήμερα η βασική ευθύνη του μάνατζερ είναι να πετύχει αποτελέσματα με τους υφισταμένους τους, βγαίνει το συμπέρασμα πως γι' αυτό πρέπει να συνεργάζεται μ' αυτούς, καθοδηγώντας και συμβουλευοντάς τους, οπότε θα μπορούν να συμβάλλουν σημαντικά, όχι μόνο στην επισήμανση των προβλημάτων αλλά και στην υπόδειξη των μεθόδων για τη λύση, ή τουλάχιστον για το μετριασμό τους. Ο προϊστάμενος που δεν καταφέρνει να εμπλέκει πραγματικά τους ανθρώπους του μ' αυτό τον τρόπο, είναι καταδικασμένος "να βαδίζει μόνος του". Η μέθοδος αυτή του προϊσταμένου, συχνά συνοδεύεται κι από τη χρήση πίεσης [λεπτής ή όχι] για εκτέλεση των καθηκόντων των υφισταμένων του, οι περισσότεροι από τους οποίους διαθέτουν ένα επίπεδο ανοχής (προς την πίεση), που όταν ξεπεραστεί θα έχει ως αποτέλεσμα την κάμψη της απόδοσής τους και τη σταθεροποίηση της σε σημείο που απλώς γίνεται αποδεκτό. Στην περίπτωση αυτή, είναι σίγουρο πως προσπάθειες για επίτευξη αποτελεσμάτων με τη χρήση εξουσίας, ελέγχου και πειθαρχίας θα οδηγήσουν μόνο σ' ένα περισσότερο αρνητικό κλίμα, ενώ η εμπλοκή με τη συμμετοχή εξασφαλίζει την ατομική και ομαδική συναίνεση για την επιτυχία των από κοινού συμφωνηθέντων στόχων και αντικειμενικών σκοπών.

Ένας άλλος λόγος που επιβάλλει προσανατολισμό προς τις ομαδικές λειτουργίες είναι το γεγονός ότι σήμερα τα προβλήματα που εμποδίζουν την αποτελεσματικότητα των οργανισμών δεν είναι τοπικά, δηλαδή περιορισμένα μόνο μέσα στα τμήματα, όπως στο παρελθόν.

Μάλλον τέμνουν τις γραμμές των τμημάτων κι επομένως απαιτείται συνεργασία μεταξύ των τμημάτων κι εναρμόνιση

των προσπαθειών , αν θέλουμε να πετύχουμε το μέγιστο των αποτελεσμάτων. Έπειτα, κι οι αποφάσεις σήμερα έχουν μιá ευρύτερη επίδραση, δηλαδή πέρα από τον τομέα ή το τμήμα όπου πάρθηκαν. Οι επιχειρήσεις καθώς αναπτύσσονται σε μέγεθος γίνονται επίσης πολυπλοκότερες, με περισσότερα επιτελικά τμήματα και περισσότερους εξειδικευμένους και με αναπόφευκτη την καθιέρωση τυπικής πολιτικής, διαδικασιών και προγραμμάτων για την προσαρμογή ομοιομορφίας και σταθερότητας.

Έτσι ο κάθε μάνατζερ αντιμετωπίζει κάποιο περιορισμό του χώρου ελευθερίας του κι ενδεχομένως πίεση ν'αλληλεπενεργεί με πολλούς άλλους τομείς.

Μ'αυτή την κατάσταση συνδέεται εξάλλου και το γεγονός ότι σε πολλούς οργανισμούς, ούτε ένα πρόσωπο δεν έχει στη διάθεσή του όλες τις πληροφορίες και την αναγκαία οξυδέρκεια για λήψη σωστών αποφάσεων, εξαιτίας της μεταβαλλόμενης φύσης των εργασιών, της αύξησης του εύρους ελέγχου, της ανάγκης του μάνατζερ ν'αλληλεπενεργεί μ'ανθρώπους και τομείς, με τους οποίους δεν είναι τόσο ενήμερος καθώς κινείται προς τα επάνω στην κλίμακα της ιεραρχίας και ακόμα της λήψης στρατηγικών αποφάσεων από ομάδες βασικών στελεχών, που χρειάζονται κατάλληλη ηγεσία και συντονισμό.

Περνώντας σας προσωπικές μας απόψεις και εμπειρίες, στη διάρκεια της πρακτικής μας άσκησης αλλά και στην κανονική μας εργασία διαπιστώσαμε τα παρακάτω :

Στους εργασιακούς χώρους που απασχοληθήκαμε είδαμε πως η άτυπη ομάδα δημιουργείται ακόμα και στην πιδ απλή

μορφή διοίκησης. Η δημιουργία της είναι απαραίτητη όχι μόνο για την επιβίωση της επιχείρησης αλλά και για την καλή λειτουργία της. Όταν οι σχέσεις είναι αρμονικές μεταξύ των εργαζομένων και της επιχείρησης, τότε δεν δημιουργούνται προβλήματα στην πορεία της. Πιο συγκεκριμένα σ'έναν από τους δύο εργασιακούς χώρους, σε συγκεκριμένο τμήμα του, παρατηρήθηκε σύμπτωση ανάμεσα στους εργαζόμενους, όπου ο ένας βοηθούσε τον άλλον για τη διεκπεραίωση της εργασίας του. Σ'αυτή τη θετική της μορφή έπαιρνε πολλές φορές μέρος και ο προϊστάμενος του τμήματος μιά και είχε κατανοήσει πως η πίεση του εργαζόμενου οδηγούσε σε αδιέξοδο, σε αντίθεση με τη φιλική αντιμετώπιση. Η άτυπη ομάδα που είχε δημιουργηθεί δεν περιοριζόταν μόνο στα πλαίσια του εργασιακού χώρου, αλλά έπαιρνε και τη μορφή φιλικής συντροφιάς έξω από αυτόν.

Στον άλλο όμως εργασιακό χώρο, σε συγκεκριμένο τμήμα, η άτυπη ομάδα, παρουσιαζόταν στην ακριβώς αντίθετη μορφή της. Το τμήμα αντιμετώπιζε πρόβλημα λειτουργίας. Κάτω από την πίεση αυτή δεν υπήρχε σωστή αντιμετώπιση των προβλημάτων. Οι εργαζόμενοι μέλη της ομάδας ενδιαφέρονταν για τις προσωπικές τους ανάγκες, αγνοώντας τις ανάγκες του τμήματός τους. Ο προϊστάμενος σ'αυτό το τμήμα δεν γνώριζε τα προβλήματα των εργαζομένων, αλλά ούτε ενδιαφερόταν γι' αυτά. Απαιτούσε μόνο αύξηση της απόδοσής τους. Η συμπεριφορά της άτυπης ομάδας άλλαξε όταν αντικαταστάθηκε ο προϊστάμενος του τμήματος και η επιχείρηση τους έδωσε κίνητρα για αύξηση της αποδοτικότητάς τους (καλύτερες συνθήκες εργασίας, οικονομικά κίνητρα).

Συμπερασματικά λοιπόν μπορούμε να πούμε πως για να πετύχει μια οργάνωση (επιχείρηση) τα καλύτερα αποτελέσματα μέσω των ανθρώπων της, πρέπει να καλυφθούν κάποιες απαιτήσεις τους, όπως : Οι αντικειμενικοί σκοποί ή στόχοι τους οποίους η οργάνωση επιδιώκει να πετύχει, πρέπει να είναι συγκεκριμένοι και να μεταβάλλονται ή να προσαρμόζονται μόνο όταν αλλάζουν οι συνθήκες. Να γίνονται γνωστοί σ' όλη την κλίμακα της ιεραρχίας, έτσι ώστε να επιτυγχάνεται δέσμευση και συμφωνία ως προς την αξία τους, τη λογικότητά τους και τη δυνατότητα επίτευξής τους.

Ακόμα πρέπει να έχουν συγκεκριμένους στόχους τα τμήματα και τα άτομα. Οι στόχοι αυτοί πρέπει να πηγάζουν από τους γενικούς στόχους της επιχείρησης και να έχουν γίνει αντιληπτές οι μεταξύ τους σχέσεις. Να έχει διαπιστωθεί με σαφήνεια η αλληλεξάρτηση όλων των τμημάτων μέσα στην επιχείρηση και να υπάρχει πλαίσιο και κλίμα συνεργασίας τους. Παρόμοια πρέπει να επισημαίνεται και να αναγνωρίζεται συγκεκριμένα ο στρατηγικός ρόλος κι η συμβολή των ατόμων.

Επίσης η ουσιαστική συμμετοχή πρέπει να είναι βασικό χαρακτηριστικό. Το άτομο πρέπει να παίζει έναν "πραγματικό" ρόλο στον προσδιορισμό του ποιοί πρέπει να είναι οι στόχοι του και πως μπορούν να επιτευχθούν καλύτερα. Κάτι τέτοιο γίνεται όταν υπάρχει ελευθερία στην εργασία.

Ο άνθρωπος πρέπει να έχει την ευκαιρία να ελέγχει και να προσαρμόζει την επίδοσή του, χωρίς να εκτίθεται στην αυταρχικότητα και την πίεση του προϊσταμένου του.

Τέλος μπορούμε να πούμε πως η άτυπη ομάδα αποτελεί

αναπόσπαστο κομμάτι της επιχείρησης, παρατηρείται σε όλες τις επιχειρήσεις ανεξάρτητα από το μέγεθος της, καθώς και συνδυαστικό κρίκο επιχείρησης και εργαζομένων.

Β Ι Β Λ Ι Ο Γ Ρ Α Φ Ι Α

- 1) Ζευγαρίδης Σπύρος, Σταματίδης Γεώργιος : "Διοίκηση και εποπτεία προσωπικού".
- 2) Ζευγαρίδης Σπύρος: "Διοίκηση και αποδοτική συμπεριφορά στελεχών".
- 3) Ζευγαρίδης Σπύρος: "Οργάνωση και διοίκηση . Θεωρία και Ελληνική Πρακτική (I και II)".
- 4) Καλογήρου Κορνηλία: "Ανθρώπινες σχέσεις στο χώρο της εργασίας".
- 5) Κανελλόπουλος Χαρ.: "Μάνατζμεντ, αποτελεσματική διοίκηση".
- 6) CARZO. J.N. YANOYZAS : "Τυπική οργάνωση. Έρευνα συστήματος".
- 7) Κατσιούλας: "Ανθρώπινες σχέσεις στις σύγχρονες επιχειρήσεις".
- 8) ΚΟΟΝΤΖ - Ο'DONNELL : " Οργάνωση και διοίκηση".
- 9) Κόντης Γ. Θεμ. : "Αρχές διοίκησης επιχειρήσεων".
- 10) Κόντης Γ. Θεμ. : "Επιχειρησιακές επικοινωνίες".
- 11) Λαδόπουλος Ιορδ. : "Θέματα διοίκησης προσωπικού".
- 12) Λιαρμακόπουλος Λογ. Μ. : "Οργανωτική και διοικητική των επιχειρήσεων".
- 13) Ναζλής Δημήτριος : "Βασικές αρχές οργανώσεως και διοικήσεως επιχειρήσεων".
- 14) Παπαδόπουλος : "Εισαγωγή στην οικονομική και διοικητική των επιχειρήσεων".
- 15) Παραπαντάκης: "Ομαδικά κίνητρα και παραγωγικότητα".
- 16) Φαναριώτης Π.: "Επιχειρησιακή ψυχολογία".
- 17) Χατζηγηγορίου Μ.: "Σύγχρονος διοίκηση των επιχειρήσεων".

