

Τ.Ε.Ι. ΠΑΤΡΑΣ  
ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ  
ΤΜΗΜΑ ΛΟΓΙΣΤΙΚΗΣ

## ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

**Θέμα:** " Ο ρόλος της άτυπης ομάδας και άτυπης επικοινωνίας στις επιχειρήσεις. Έρευνα σε πέντε (5) τουλάχιστον επιχειρήσεις διαφορετικού αντικειμένου και μεγέδους."

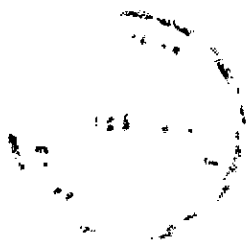
**Η Εισηγήτρια:**  
Νασιάρα Βασιλική

**Οι σπουδάστριες:**  
Βαρβάτου Κατερίνα  
Γαλίζη Νικολέτα



Πάτρα, Φεβρουάριος 1996

ΠΙΘΜΟΙ	1855
ΒΙΖΑΓΟΓΗΣ	



# ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΕΙΣΑΓΩΓΗ	1
----------	---

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ Α

### ΓΕΝΙΚΑ ΠΕΡΙ ΟΡΓΑΝΩΣΕΩΣ ΚΑΙ ΟΜΑΔΟΣ

1. ΠΕΡΙ ΟΡΓΑΝΩΣΕΩΣ	2
2. Η ΤΥΠΙΚΗ ΟΡΓΑΝΩΣΗ	4
3. Η ΑΤΥΠΗ ΟΡΓΑΝΩΣΗ	6
4. ΔΙΑΦΟΡΕΣ ΜΕΤΑΞΥ ΤΥΠΙΚΗΣ ΚΑΙ ΑΤΥΠΗΣ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ	8
5. ΠΕΡΙ ΟΜΑΔΟΣ	10
6. Η ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΤΗΣ ΟΜΑΔΑΣ	13
7. ΤΥΠΙΚΕΣ ΟΜΑΔΕΣ	14
8. ΑΤΥΠΕΣ ΟΜΑΔΕΣ	15
9. ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΙΣ ΜΕΤΑΞΥ ΤΩΝ ΟΜΑΔΩΝ	16

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ Β

### ΑΤΥΠΕΣ ΟΜΑΔΕΣ

1. ΕΝΤΟΠΙΣΜΟΣ ΤΩΝ ΑΤΥΠΩΝ ΟΜΑΔΩΝ	19
2. ΚΟΙΝΩΝΙΟΓΡΑΜΜΑΤΑ	21
3. ΒΑΣΙΚΑ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΤΗΣ ΑΤΥΠΗΣ ΟΜΑΔΑΣ	23
4. ΕΙΔΗ ΑΝΑΓΚΩΝ ΠΟΥ ΙΚΑΝΟΠΟΙΟΥΝ ΟΙ ΑΤΥΠΕΣ ΟΜΑΔΕΣ	25
5. ΔΥΝΑΜΕΙΣ ΤΟΥ ΕΞΩΤΕΡΙΚΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ ΠΟΥ ΑΣΚΟΥΝΤΑΙ ΣΤΗΝ ΑΤΥΠΗ ΟΜΑΔΑ ΚΑΙ ΓΕΝΙΚΑ ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΜΙΑΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ	26
6. ΠΡΟΤΥΠΑ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑΣ ΣΤΗΝ ΑΤΥΠΗ ΟΜΑΔΑ.	33
7. ΣΚΟΠΟΣ ΚΑΙ ΔΟΜΗ ΤΗΣ ΑΤΥΠΗΣ ΟΜΑΔΑΣ	36

<b>8. ΑΛΛΗΛΕΠΙΔΡΑΣΕΙΣ ΜΕΣΑ ΣΤΗΝ ΑΤΥΠΗ ΟΜΑΔΑ</b>	<b>38</b>
<b>9. ΧΕΙΡΙΣΜΟΣ ΤΩΝ ΑΤΥΠΩΝ ΟΜΑΔΩΝ</b>	<b>40</b>
<b>10. ΔΥΝΑΜΙΚΗ ΤΗΣ ΟΜΑΔΑΣ</b>	<b>43</b>
<b>11. ΣΥΣΤΗΜΑ ΚΥΡΩΣΕΩΝ ΚΑΙ ΑΝΤΑΜΕΙΒΩΝ.</b>	<b>47</b>

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ Γ**

### **ΑΤΥΠΗ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ**

<b>1. ΕΝΝΟΙΑ ΤΗΣ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ</b>	<b>49</b>
<b>2. ΣΚΟΠΟΙ ΤΗΣ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ</b>	<b>50</b>
<b>3. Η ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ ΣΤΙΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ</b>	<b>51</b>
<b>4. ΤΥΠΙΚΗ - ΜΗ ΤΥΠΙΚΗ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ</b>	<b>54</b>
<b>5. ΑΤΥΠΗ ΕΣΩΤΕΡΙΚΗ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ</b>	<b>54</b>
<b>6. ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΟΙ ΛΟΓΟΙ ΠΡΟΚΛΗΣΕΩΣ ΑΤΥΠΗΣ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ</b>	<b>56</b>
<b>7. ΣΥΓΚΡΙΣΗ ΤΥΠΙΚΗΣ, ΑΤΥΠΗΣ ΚΑΙ ΜΗ - ΤΥΠΙΚΗΣ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ</b>	<b>62</b>
<b>8. ΤΑ ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΑ ΤΗΣ ΑΤΥΠΗΣ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ</b>	<b>63</b>

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ Δ**

### **ΠΡΑΚΤΙΚΟ ΜΕΡΟΣ**

<b>ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ</b>	<b>65</b>
<b>ΕΡΕΥΝΑ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ</b>	<b>67</b>
<b>ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ - ΚΡΙΤΙΚΗ</b>	<b>77</b>
<b>ΕΠΙΛΟΓΟΣ</b>	<b>80</b>
<b>ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ</b>	<b>81</b>

# ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Στην εργασία αυτή έγινε μια προσπάθεια να γίνει κατανοητός και να αναλυθεί ο ρόλος των άτυπων ομάδων και της άτυπης επικοινωνίας στις σύγχρονες επιχειρήσεις.

Στην εισαγωγή αναφερθήκαμε στην οργάνωση των επιχειρήσεων και διαπιστώθηκε ότι η οργάνωση διακρίνεται σε δύο βασικούς τομείς στην τυπική οργάνωση και στην άτυπη οργάνωση. Η τυπική οργάνωση προκαθορίζεται επίσημα από διατάξεις και κανονισμούς και εκφράζεται από το επίσημο οργανόγραμμα της επιχείρησης, σε αντίθεση με την άτυπη οργάνωση που προσδιορίζεται από άτυπες σχέσεις και διασυνδέσεις που ισχύουν παράλληλα με τις τυπικές σχέσεις και που χαρακτηρίζουν κάθε οργανισμό. Συνεχίζοντας αναφερθήκαμε γενικά στις ομάδες και πιο κάτω στους παράγοντες, τρόπους και αιτίες δημιουργίας των άτυπων ομάδων.

Εξετάστηκαν θέματα αναφερόμενα στην φύση και τις μορφές δύναμης των επιχειρήσεων. Επειδή η δημιουργία άτυπων ομάδων είναι αναπόφευκτη μέσα σε μια επιχείρηση προσπαθήσαμε να βρούμε σχεδιαγράμματα για καλύτερη κατανόσή τους. Διαπιστώθηκε ότι οι άτυπες ομάδες συνδέονται από μεταβίβαση πληροφοριών μεταξύ των μελών τους που έχει σαν αποτέλεσμα την δημιουργία άτυπων οδών επικοινωνίας. Εξετάσθηκαν οι διάφοροι τύποι επικοινωνίας κυρίως της άτυπης, οι λόγοι δημιουργίας της καθώς και ο ρόλος τους.

Στην συνέχεια εξετάσθηκαν και περιπτώσεις επιχειρήσεων, πως λειτουργούν οι άτυπες ομάδες και η άτυπη επικοινωνία μέσα σ' αυτές και ποιός ο τρόπος αντιμετώπισεώς τους.

# ΚΕΦΑΛΑΙΟ Α΄

## ΓΕΝΙΚΑ ΠΕΡΙ ΟΡΓΑΝΩΣΕΩΣ ΚΑΙ ΟΜΑΔΟΣ

### 1. ΠΕΡΙ ΟΡΓΑΝΩΣΕΩΣ

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

Με τη λέξη "Οργάνωση", δεν εννοούμε τίποτε άλλο, παρά την προσπάθεια της επιχείρησης να συνδιάσει και να φέρει σε άριστη θέση και αρμονία, στην όλη παραγωγική προσπάθεια, τον ανθρωπινό παράγοντα με τα ενσώματα και ασώματα στοιχεία. Με την οργάνωση επιδιώκεται ο καταμερισμός των λειτουργικών δραστηριοτήτων της επιχείρησης, σε μικρότερες δραστηριότητες - τμήματα, για να είναι δυνατή, με όσο το δυνατό καλύτερο τρόπο, η επίτευξη του μεγαλύτερου αποτελέσματος με τις μικρότερες δυσίες. Οι Managers στην οργάνωση, ανάλογα της δομής των ευθυνών, είναι υπόλογοι για την επιτέλεση του έργου και την συντονιστική πορεία στους επιμέρους τομείς.

Η οργάνωση, σε όλη την εξέλιξη του ανθρώπου, υπήρξε εποικοδομητική στην οικονομική, κοινωνική, πολιτική και θρησκευτική ζωή του. Βασικά στην πρακτική της οργάνωσης, λαμβάνονται υπόψιν οι στόχοι και οι επιδιώξεις της επιχείρησης

μέσω των κατάλληλων ανθρώπων, σε συνδιασμό με τους υπόλοιπους παράγοντες. Δεν πρέπει δηλ. ν'αλλάζουν οι στόχοι, εκτός από εξαιρέσεις, αλλά οι άνθρωποι και στην ανάγκη οι λοιποί συντελεστές, αν παρουσιαστεί περίπτωση κατά την οργανωτική πορεία, εφόσον η οργάνωση θέτει σε λειτουργία τα μέσα, με σκοπό το άριστο αποτέλεσμα, από πλευρά παραγωγικότητας και αποτελεσματικότητας, στην μονάδα του χρόνου. Η οργάνωση για να υλοποιήσει το έργο της χρειάζεται διάφορους συντελεστές ή στοιχεία μέσω των οποίων δρά και εξελίσσεται.

Τα στοιχεία αυτά είναι:

- a) Ο ανθρώπινος παράγοντας,
- b) Υλικά και άυλα αγαθά
- c) Ο συντελεστής "χρόνος",
- d) Η θέσης και χώρος της επιχείρησης, όπου θα υλοποιηθεί το έργο της οργάνωσης
- e) Ο εξοπλισμός της επιχείρησης.

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

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

Για να εφαρμόσει η επιχείρηση την δύναμη και τα πλεονεκτήματα της οργάνωσης πρέπει απαραίτητα να καθορίσει, σε όλη την δομή της παραγωγικότητας και της εν γένει λειτουργίες της, τα απαραίτητα καθήκοντα και υποχρεώσεις στα άτομα που της αποτελούν. Κατ'αρχήν η διοίκηση μέσω των στελεχών της και μέσα

από διαγράμματα (οργανογράμματα), θα καθορίσει την διάρθρωση των ατόμων, την μεταξύ τους σύνδεση. Η επικοινωνία, (τυπική επικοινωνία) τις ευθύνες, τις υποχρεώσεις προς τα κάτω, προς τα άνω αλλά και οριζοντίως.

Επίσης θα καθοριστούν:

- I. Ο χρόνος οργάνωσης.
- II. Ο χώρος ή τόπος εντος του οποίου θα υλοποιηθεί το πρόγραμμα οργάνωσης.
- III. Τα απαραίτητα υλικά αγαθά στην συγκεκριμένη παραγωγική διαδικασία.
- IV. Ο κατάλληλος και επαρκής μηχανισμός εξοπλισμός.

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

## **2. Η ΤΥΠΙΚΗ ΟΡΓΑΝΩΣΗ**

Σχεδόν κάθε εταιρεία ή οργανισμός έχει έναν καταστατικό χάρτη που ρυθμίζει τις σχέσεις μεταξύ των υπαλλήλων και τις λειτουργίες της οργανώσεως. Η οργάνωση αυτή μπορεί να είναι γραμμική, επιτελική, ή λειτουργική.

Στην γραμμική οργάνωση, που είναι ο απλούστερος και παλαιότερος τύπος οργανώσεως, όλες οι υπευθυνότητες και η εξουσία συγκεντρώνονται στον πρόεδρο της εταιρείας. Εκτός που



είναι πολύ απλή, έχει και το πλεονέκτημα ότι κάνει σαφή την υπευθυνότητα. Κάθε εργαζόμενος έχει έναν ανώτερό του που του δίνει εντολές. Οπου οι εργασίες είναι απλές, η γραμμική οργάνωση λειτουργεί καλά. Οι εργασίες όμως, ιδίως σήμερα, δεν είναι απλές.

Απαιτούν ειδικές γνώσεις, ικανότητες και εκπαίδευση. Είναι πολύ σπάνιο ο πρόεδρος να ξέρει από παραγωγική μηχανή, διαφήμιση, επιλογή, κ.τ.λ. Έτσι δημιουργήθηκε ιστορικά η ανάγκη για μια επιτελική οργάνωση. Το επιτελείο δίνει απλές συμβουλές.

Η επιτελική οργάνωση δεν αντικατέστησε την γραμμική αλλά την συμπλήρωσε. Το επιτελείο συμβουλεύει τον πρόεδρο στο τί αποφάσεις πρέπει να λάβει. Αποτελείται από πολλά ειδικευμένα πρόσωπα: τεχνικούς, δικηγόρους, λογιστές, ψυχολόγους κ.τ.λ. Ο πρόεδρος έτσι γλυτώνει χρόνο, για τα παραπέμπει σ'αυτούς τις μελέτες των επιμέρους θεμάτων και λαμβάνει ταχύτερες και καταλληλότερες αποφάσεις. Αλλά και αυτή η οργάνωση είναι καμιά φορά ανεπαρκής. Γιατί στις μεγάλες επιχειρήσεις ο πρόεδρος είναι τόσο φορτωμένος που δεν κατορθώνει έγκαιρα να λάβει κρίσιμες αποφάσεις.

Μέχρι να ερευνηθή το θέμα, να υποβληθή στον πρόεδρο και αυτός να κοινοποιήσει εντολές, περνά πολύς χρόνος. Γι'αυτό βαίνουμε στην Γ μορφή: Την λειτουργική οργάνωση. Το κύριο χαρακτηριστικό της οργάνωσης αυτής είναι ότι ο υπάλληλος δεν έχει πια έναν προϊστάμενο, αλλά πολλούς. Ο εργαζόμενος εποπτεύεται όχι πια από ένα άτομο, αλλά από ειδικούς στις διάφορες λειτουργίες που επιτελεί. Ο μηχανικός σχεδιάζει την μηχανή, πάνω στην οποία θα εργασθεί ο εργάτης, ο εκπαιδευτής θα τον διδάξει τον τρόπο της λειτουργίας της, ο ειδικός γύρω στις μεθόδους εργασίας θα του δείξει πως θα εργασθεί, ο γιατρός θα του πει πότε η υγεία του δεν θα του επιτρέπει να συνεχίσει την εργασία του και ο σύμβουλος έχει την αρμοδιότητα να τον καλεί να διακόψει την εργασία του για να συζητήσει μαζί του προσωπικά προβλήματα.

Στην οργάνωση αυτή, ενώ προάγεται η ατομική επίδοση, - γιατί χρησιμοποιεί τις ειδικές ικανότητες και τις εμπειρίες των ατόμων στο έπαρκο, - από την άλλη μεριά έχει το ελάττωμα ότι η εξουσία και η υπευθυνότητα καθορίζονται με πολύ ασάφεια. Ο εργαζόμενος εύκολα παθαίνει σύγχυση και ενοχλείται από τον αριθμό των προισταμένων. Για να επιτύχει η οργάνωση αυτή πρέπει να δημιουργηθεί αμοιβαία κατανόηση και συνεργασία. Στην πράξη μπορούμε να βρούμε και τις τρεις μορφές οργανώσεως στην ίδια εταιρεία. Ανάλογα με το κάθε τμήμα της εφαρμόζουν και μια μορφή. Διατηρούν τη γραμμική και παρεμβάλλουν την επιτελική και λειτουργική (συνήθως δεν τις ξεχωρίζουν και τις δύο τις λένε επιτελικές).

### **3. Η ΑΤΥΠΗ ΟΡΓΑΝΩΣΗ**

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

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

Η Άτυπη οργάνωση εκφράζει την κοινωνική πραγματικότητα μέσα στην οργάνωση. Κυρίως επισημαίνονται οι μη καθορισμένες σχέσεις μεταξύ μελών και ομάδων, που δραστηριοποιούνται στο παραγωγικό κύκλωμα.

Η δομή της Ατυπης οργάνωσης βασίζεται στο αυθόρμητο συναισθηματικό στοιχείο, που διέπει τις σχέσεις των μελών της οργάνωσης καθιερώνοντας τον κοινωνικό ορθολογισμό. Η Ατυπη Οργάνωση έχει σαν χώρο δράσης την επιχείρηση. Τα μέλη της ομαδοποιούνται για την υλοποίηση κοινού στόχου, ο οποίος δεν μπορεί να πραγματοποιηθεί από την τυπική οργάνωση. Το φαινόμενο της άτυπης οργάνωσης διαπιστώθηκε πριν από 50 περίπου χρόνια. Οι ερευνητές παρατήρησαν ότι οι εργαζόμενοι συμπεριφέρονταν με διαφορετικό τρόπο από εκείνο, που απαιτούσε η Τυπική Οργάνωση. Μια τέτοια συμπεριφορά δεν εξηγόταν ούτε προβλεπόταν από τις υπάρχουσες μέχρι τότε θεωρίες (κυρίως από τον τεχνικό ορθολογισμό του TAYLOR).

Τα α΄ συμπεράσματα έγιναν γνωστά από την E. MAYO, τον F. S. ROETEISBERGES και άλληλοσυνεργάτες HARVORD, όπως προέκυγαν από τις Hawthorne Studies.

Οι έρευνες αυτές κινήθηκαν γύρω από το πεδίο των ανθρωπινων σχέσεων και της συμπεριφοράς των εργαζομένων οδήγησαν δε, στον προσδιορισμό της Ατυπης οργάνωσης. Ένα φαινόμενο, που έγινε γρήγορα αντιληπτό ήταν ότι μέσα σε μεγάλες οργανώσεις, τα μέλη τους καταναλώνουν ένα μεγάλο ποσοστό των προσπαθειών τους σε δραστηριότητες, οι οποίες δεν αξιοποιούν άμεσα τους στόχους της Τυπικής Οργάνωσης.

Ένα β΄ συμπέρασμα είναι ότι, ορισμένα άτομα αντιστέκονται στους στόχους της οργάνωσης.

Η πολύ γνωστή μέθοδος των περιορισμών της παραγωγής, κατά την οποία οι εργαζόμενοι καθορίζουν την μέγιστη ποσότητα παραγωγής κατ'άτομο, αποτελεί ένα γνωστό παράδειγμα. Πολύ γρήγορα αποκαλύφθηκε ότι η συμπεριφορά αυτή δεν είναι πεισματική, τυχαία ή ακαθόριστη, αλλά αντίθετα εντάσσεται σε πολύ κανονικά υποδείγματα και ακολουθεί καθορισμένες διαδικασίες.

Αυτό που πρέπει να τονιστεί είναι ότι οι δραστηριότητες αυτές είναι σημαντικές, όχι για την τυπική οργάνωση, αλλά για τους ανθρώπους που δρουν μέσα σ'αυτή και αποτελούν μέλη των ατύπων οργανώσεων.

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

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

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

#### **4. ΔΙΑΦΟΡΕΣ ΜΕΤΑΞΥ ΤΥΠΙΚΗΣ ΚΑΙ ΑΤΥΠΗΣ ΟΡΓΑΝΩΣΕΩΣ.**

1. Η άτυπη οργάνωση συνίστανται σε ένα δίκυτο προσωπικών και κοινωνικών σχέσεων μη προβλεπομένων από την τυπική οργάνωση, που δημιουργείται από την σύνδεση των ατόμων κατά την εργασία. Έτσι ενώ η τυπική οργάνωση διέπεται από ένα σύνολο κανόνων και προδραγεγραμμένων σχέσεων, η άτυπη οργάνωση αναπτύσσεται πέρα από τους κανόνες αυτούς ως αποτέλεσμα της καθημερινής επαφής των ατόμων και του συνδέσμου αυτών προς την εργασία.

2. Η τυπική οργάνωση σαν καθαρά καθορισμένο σύστημα συμπεριφοράς δίνει έμφαση στην διάρθρωση του οργανισμού, ενώ η άτυπη οργάνωση δίνει έμφαση στην διάρθρωση του οργανισμού, ενώ η άτυπη οργάνωση δίνει έμφαση σε συγκεκριμένα άτομα τα οποία συνδέουν την όλη οργάνωση και στις αναπτυσσόμενες μεταξύ αυτών άτυπες σχέσεις.
3. Ως εκ τούτου η δύναμη της άτυπης οργάνωσης συναρτάται προς τα πρόσωπα, ενώ η τυπική εξουσία προς τη διάρθρωση της επιχείρησης. Στην περίπτωση της τυπικής οργάνωσης ένα πρόσωπο αποκτά την εξουσία από τη θέση που πηγάζει η εξουσία. Συνέπεια αυτού είναι ότι οι σχέσεις στην άτυπη οργάνωση έχουν προσωπικό χαρακτήρα, ενώ αντίθετα οι σχέσεις στην τυπική έχουν δεσμική προέλευση.
4. Η δύναμη η οποία πηγάζει από την άτυπη οργάνωση δεν υπόκεινται σε περιορισμούς, είναι δυνατό αυτή να σχηματίζεται στα κατώτερα στρώματα της Ιεραρχίας όπως είναι επίσης δυνατόν αυτή να σχηματίζεται και στα ανώτερα.

Από αυτή την άποψη η άτυπη οργάνωση αποτελεί μια ανησυχητική για τη Διοίκηση δύναμη, η οποία συνήθως προκαλεί αντίδραση στις τυπικές εντολές της τροποποιώντας ή συμπληρώνοντας αυτές κατά μια διαδικασία αντίθετη της προβλεπόμενης.

Ανεξάρτητα πάντως του πόσο ωφέλιμη ή επιζήμια είναι η ύπαρξη της άτυπης αυτής οργάνωσης το αχαρακτηριστικό αυτής είναι ότι δεν μπορεί να καταργηθεί. Η Διοίκηση μπορεί να καταργήσει οποιαδήποτε μορφή τυπικής οργάνωσης την οποία κατασκεύασε, δεν μπορεί όμως να καταργήσει την άτυπη οργάνωση διότι δεν την κατασκεύασε αυτή. Εφόσον λοιπόν θα υπάρχουν άνθρωποι στην επιχείρηση θα υπάρχουν και οι άτυπες ομάδες.

## 5. ΠΕΡΙ ΟΜΑΔΟΣ

Κατά την G. C. Homans, “Με τον όρο ομάδα εννοούμε έναν αριθμό ατόμων που επικοινωνούν μεταξύ τους συχνά στη διάρκεια ενός χρονικού διαστήματος και είναι αρκετά λίγα, ώστε κάθε πρόσωπο να μπορεί να επικοινωνεί με όλα τα άλλα πρόσωπο με πρόσωπο και όχι έμμεσα, μέσω κάποιου άλλου ατόμου”.

Κατά τον Davis, “ομάδα είναι σύνολο ατόμων που διατηρούν μεταξύ τους καθορισμένες ή φανερές σχέσεις”.

Κατά τις απόψεις της θεωρίας των συστημάτων, ομάδα είναι “μια σειρά συστημάτων συμπεριφοράς που εξαρτώνται το ένα από το άλλο, επηρεάζουν το ένα το άλλο και ανταποκρίνονται στις εξωτερικές πιέσεις”.

Κατά τον E. Schein, “μια ομάδα είναι οποιοσδήποτε αριθμός ατόμων τα οποία (1) αλληλοεπιδρούν, (2) συναισθάνονται το ένα το άλλο, (3) αισθάνονται ότι αποτελούν μέλη μιας ομάδας”.

Ο τελευταίος αυτός ορισμός όμως πρέπει να επεκταθεί..

- Πρώτο, η ομάδα είναι ένα είδος κοινωνικού φαινομένου που έχει μεγαλύτερη διάρκεια και είναι πιο συμπαγής από μια κοινωνική σχέση, αλλά πιο χαλαρή ή λιγότερο οργανωμένη από μια τυπική οργάνωση.
- Δεύτερο, οι ομάδες των δύο ή τριών ατόμων διαθέτουν χαρακτηριστικά που οφείλονται ομάδες των τεσσάρων ή περισσότερων ατόμων. Όπως θα περίμενε κανείς, όπως επίσης τη συμπεριφορά της ομάδας σε σύνολο.
- Τρίτο, όταν μια ομάδα αυξάνεται σε μέγεθος, φθάνει σ'ένα ανώτερο επίπεδο όπου αρχίζει να αλλοιώνεται και όπου τα μέλη

της καθιερώνουν τυπικούς κανόνες και κανονισμούς και η ομάδα μοιάζει περισσότερο με τυπική οργάνωση, παρά με ομάδα.

- Τέταρτο, μια ομάδα χαρακτηρίζεται από τέσσερα γενικά χαρακτηριστικά:
  - I. Τα μέλη της ομάδας μοιράζονται έναν ή περισσότερους στόχους που μπορεί να μην είναι οι ίδιοι για κάθε μέλος, αλλά κάθε μέλος έχει σαν στόχο να αποτελέσει μέλος της ομάδας.
  - II. Οι ομάδες αναπτύσσουν νόρμες, άτυπους κανόνες ή πρότυπα που κατευθύνουν και “καλουπώνουν” την συμπεριφορά των μελών της ομάδας.
  - III. Όταν υφίσταται μια ομάδα για μια εκτεταμένη χρονική περίοδο, αναπτύσσει μια δομή μέσα στην οποία τα επιμέρους μέλη παίζουν λίγο πολύ μόνιμους αλλά διαφορετικούς ρόλους.
  - IV. Όταν υφίσταται μια ομάδα για εκτεταμένη χρονική περίοδο, τα μέλη αναπτύσσουν έλξεις για άλλα μέλη της ομάδας, για την ίδια την ομάδα και για τους σκοπούς για τους οποίους υπάρχει.

Με βάση τους ορισμούς της ομάδας που ενδεικτικά αναφέραμε, μπορούμε να ξεχωρίσουμε δύο βασικά γνωρίσματα:

1. Την αλληλεπίδραση: Η συμπεριφορά των μελών επηρεάζεται αμοιβαία. Κάθε άτομο υφίσταται διαφοροποιήσεις από την ομάδα, αλλά και το ίδιο προκαλεί ανάλογες σ' αυτήν. Σαν τέτοιες θεωρούνται:

- Η μίμηση. Πολλές φορές το μέλος μιας ομάδας τείνει να μιμείται τα άλλα, ιδιαίτερα αυτά που θεωρούνται επιτυχημένα. Ένα φιλόδοξο π.χ. μέλος θα μιμηθεί και θα υιοθετήσει τις αξίες του αρχηγού της ομάδας.

- Η υποβολή. Στην υποβολή υπάρχει μια τάση να πιστεύουμε ή να κάνουμε κάτι που μας λένε, για κοινωνικούς λόγους ή γιατί το πρόσωπο που το υποστηρίζει έχει μια κτινοβολία που ασκεί επάνω μας ένα είδος μαγνητισμού. Έχει παρατηρηθεί π.χ. στη μελέτη της αντιλήψεως, ότι σας οπτικές ψευδαισθήσεις ή παρέκκλιση των ομάδων είναι ισχυρότερη από την παρέκκλιση του μεμονωμένου ατόμου. Η υποβολή είναι ακόμα πιο ισχυρή όταν προέρχεται από ένα μέλος της ομάδας που έχει θέση υπεροχής μέσα στην ομάδα ή από την πλειοψηφία των άλλων μελών.
- Το κοινωνικό κέρδος, όπως το ονομάζει η κοινωνική ψυχολογία. Πολλά άτομα αποδίδουν καλύτερα όταν εργάζονται μέσα σε μία ομάδα παρά όταν είναι μόνοι. Σ' αυτό βοηθά και το συναίσθημα του συναγωνισμού. Το άτομο καταβάλλει ιδιαίτερη προσπάθεια ώστε να μη φανεί κατώτερο από τα άλλα μέλη της ομάδας.
- Ένας βαθμός καταναγκασμού. Το μέλος που δεν αποδέχεται τις συνήθειες και τις αξίες της ομάδας και δεν έχει τη δύναμη να τις επηρεάσει, γρήγορα θα υποστεί τις συνέπειες (απομπή, απομόνωση κ.τ.λ.).

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

2. Τη διάρθρωση. Κάθε ομάδα έχει μια δομή καθόσον τα μέλη της ασκούν διάφορες λειτουργίες, ανάλογα με τον καταμερισμό της εργασίας, ενώ ένα άτομο κατέχει την ηγεσία της ομάδας, συντονίζοντας τη δραστηριότητα των άλλων μελών.



## 6. Η ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΤΗΣ ΟΜΑΔΑΣ

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 α περίπτωση, λέμε ότι η οργάνωση είναι επίσημη (τυπική), πράγμα που σημαίνει ότι καθορίστηκε εσκεμμένα και ορθολογικά. Στην β περίπτωση, λέμε ότι η οργάνωση είναι ανεπίσημη (άτυπη), οπότε εκφράζει μια υφιστάμενη κατάσταση.

Οποια και αν είναι η ακρίβεια και ο πλούτος του περιεχομένου μιας επίσημης οργάνωσης, αυτή ποτέ δεν μπορεί να εξαντλήσει όλες τις εκφάνσεις της οργάνωσης μιας ομάδας. Υπάρχουν πάντα ορισμένες σχέσεις και ορισμένες δραστηριότητες που μένουν έξω από την επίσημη οργάνωση. Μάλλον λόγια, μια ανεπίσημη οργάνωση συνυπάρχει πάντα με μια επίσημη.

Μπορεί βέβαια, η άτυπη οργάνωση να αντιτίθεται καμιά φορά προς την επίσημη, μπορεί όμως και να αποτελέσει το απαραίτητο συμπλήρωμά της που να επιτρέπει να διατηρηθεί η επίσημη οργάνωση. Γιατί αυτή πολλές φορές είναι άκαμπτη και περιλαμβάνει επιταγές που μπορεί να αντιβαίνουν προς τις απαιτήσεις της φύσεως του ενηλίκου ανθρώπου. Έτσι κινδυνεύει να μη γίνει βιώσιμη, εάν δεν διορθωθεί και δεν συμπληρωθεί από παράλληλη ανεπίσημη οργάνωση. Το να θέλει κανείς να καταργήσει την ανεπίσημη οργάνωση μιας ομάδας και να διατηρήσει την επίσημη είναι απλοϊκός

και επικίνδυνος τρόπος ενέργειας, γιατί μπορεί να καταλήξει σε καταστροφή κάθε οργανώσεως της ομάδας.

## 7. ΤΥΠΙΚΕΣ ΟΜΑΔΕΣ

Οι τυπικές ομάδες δημιουργούνται για να εκτελέσουν συγκεκριμένα έργα και να επιτύχουν συγκεκριμένους στόχους, οι οποίοι συνδέονται άμεσα με το βασικό στόχο της επιχείρησης. Ανάλογα με το χρονικό διάστημα για το οποίο σχηματίζονται, τις διακρίνουμε σε:

**μόνιμες** (όπως π.χ. το διοικητικό συμβούλιο, ο προϊστάμενος με τους άμεσους υφισταμένους του, μια επιτελική ομάδα, διάφορες μόνιμες επιτροπές κ.τ.λ.)

και σε:

**παροδικές** οι οποίες σχηματίζονται για να εκτελέσουν ένα συγκεκριμένο έργο μέσα σε ορισμένο χρόνο και διαλύονται μετά την εκτέλεσή του ( π.χ. επιτροπή που θα μελετήσει την πολιτική μισθών, επιτροπή για τη μελέτη και δημιουργία νέων προϊόντων κ.τ.λ.)

## 8. ΑΤΥΠΕΣ ΟΜΑΔΕΣ

Οι άτυπες ομάδες δημιουργούνται αυθόρμητα σαν αποτέλεσμα των κοινωνικών σχέσεων που δημιουργούνται μεταξύ των εργαζομένων. Η φύση της εργασίας καθώς και η διευθέτηση του χώρου είναι δυνατό να διευκολύνουν τη δημιουργία άτυπων κοινωνικών επαφών, οι οποίες καταλήγουν πολλές φορές στο σχηματισμό ανεπίσημων ομάδων. Οι ομάδες δηλ. αυτές θα μπορούσαμε να πούμε πως ξεπηδούν μέσα από τη ζωή της τυπικής οργανώσεως και διαμορφώνουν την δική τους οργάνωση, τρόπους δράσεως, δικές τους αξίες και στόχους. Οι στόχοι αυτοί υποκινούν πολλές φορές τα μέλη σαν άτομα και είναι πολύ πιθανό η επίτευξη αυτών των στόχων να έχει το προβάδισμα απέναντι στους στόχους της επιχείρησης.

Στις ομάδες αυτές το άτομο έχει τη δυνατότητα να ικανοποιήσει τις ανάγκες του (ασφαλείας, κοινωνικές αυτοεκτιμήσεως κ.τ.λ.) και θα ενταχθεί σ' αυτές με μεγάλη προθυμία, στην περίπτωση που η επιχείρηση δεν του προσφέρει την ικανοποίηση που επιθυμεί.

Οι μορφές των άτυπων ομάδων που συνήθως συναντάμε μέσα σε μια επιχείρηση και που τις ονομάζουμε κλίκες, είναι:

- Οριζόντιες κλίκες. Σχηματίζονται μεταξύ εργαζομένων του ίδιου ιεραρχικού επιπέδου, συνήθως λόγω της στενής συνεργασίας.
- Κάθετες κλίκες. Σχηματίζονται από εργαζομένους που ανήκουν σε διαφορετικά ιεραρχικά επίπεδα. Οι κλίκες αυτές βασίζονται στην ύπαρξη κάποιας ενδεχομένης προηγούμενης γνωριμίας των μελών ή στην ανάγκη υποστηρίξεως των μελών αυτών για να κατορθωθεί η επίτευξη κάποιων στόχων.

- Μικτές ή τυχαίες, όπως τις ονομάζουν ορισμένοι, κλίκες. Τα μέλη τους αποτελούν εργαζομένοι από διαφορετικά τμήματα ή και από διαφορετικά υποκαταστήματα της ίδιας επιχείρησης, και φυσικά από διαφορετικά ιεραρχικά επίπεδα. Οι κλίκες αυτές σχηματίζονται συνήθως για να αντιμετωπίσουν λειτουργικές ανάγκες που ενδεχομένως δεν καλύπτονται από την τυπική δομή ή από κοινά ενδιαφέροντα.

## 9. ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΙΣ ΜΕΤΑΞΥ ΤΩΝ ΟΜΑΔΩΝ

Στόχο οποιασδήποτε τυπικής οργανώσεως αποτελεί, εκτός των άλλων και η δημιουργία ενός κλίματος μέσα στο οποίο οι διάφορες ομάδες, τυπικές και άτυπες, που, όπως είδαμε αναπόφευκτα σχηματίζονται, θα μπορούν να συνεργάζονται αρμονικά για την επίτευξη των συγκεκριμένων στόχων. Κάτι τέτοιο δεν είναι πάντα εύκολο να επιτευχθεί, γιατί οι διάφορες ομάδες δημιουργούν πολλές φορές ένα κλίμα ανταγωνισμού που, όχι σπάνια, εξελίσσεται σε εχθρότητα δημιουργώντας βέβαια πολλά προβλήματα τόσο στα ίδια τα μέλη των ομάδων όσο και σε ολόκληρη την τυπική οργάνωση.

Ενδείξεις για την ύπαρξη “δυσλειτουργίας” μεταξύ των διαφόρων ομάδων μιας τυπικής οργανώσεως αποτελούν η έλλειψη συντονισμού και το “μπλοκάρισμα” τις ροής των εργασιών, οι διάφορες καθυστερήσεις, η υψηλή συχνότητα λαθών που πολλές φορές δε δικαιολογούνται, η έλλειψη επικοινωνίας κ.α.

Ο πρώτος που συστηματικά μελέτησε τις συνέπειες του ανταγωνισμού μεταξύ των ομάδων θεωρείται ο M. Sherif. Σαν βασικά χαρακτηριστικά της συμπεριφοράς των ομάδων, σε κατάσταση ανταγωνισμού, μπορούμε να αναφέρουμε τα εξής:

A. Τί συμβαίνει συνήθως μέσα σε μια συγκεκριμένη ομάδα που ανταγωνίζεται κάποιαν άλλη:

1. Η ομάδα κλείνεται περισσότερο στον εαυτό της απαιτώντας μεγαλύτερη υπακοή από τα μέλη της, τα οποία παραμερίζουν, πολλές φορές, σ'αυτή την περίπτωση τις προσωπικές τους διαφορές, προκειμένου να σχηματίσουν ένα ενιαίο μέτωπο.
2. Το κλίμα της ομάδας αλλάζει και γίνεται πιο τυπικό και προσανατολισμένο προς το καθήκον, καθώς μειώνεται το ενδιαφέρον των μελών για τις προσωπικές τους ανάγκες και αυξάνεται το ενδιαφέρον τους για την εκπλήρωση ενός συγκεκριμένου έργου.
3. Ο τρόπος με τον οποίο ασκείται η ηγεσία τείνει να γίνει πιο αυταρχικός, ενώ ταυτόχρονα τα μέλη της ομάδας είναι ίσως περισσότερο διατεθειμένα από πριν να δεχθούν κάτι τέτοιο.
4. Γενικά η ομάδα προσπαθεί να οργανωθεί καλύτερα.

B. Τί συμβαίνει μεταξύ των ομάδων που ανταγωνίζονται:

1. Κάθε ομάδα αρχίζει να βλέπει την άλλη σαν εχθρό της μάλλον παρά σαν κάτι το ουδέτερο.
2. Κάθε ομάδα αρχίζει κατά κάποιο τρόπο να "διαστρεβλώνει" τις αντιλήψεις της. π.χ. βλέπει μόνο τα καλά σημεία της και αρνείται να αντιληφθεί τις αδυναμίες της, ενώ αντίθετα βλέπει της άσχημες μόνο πλευρές της αντιπάλου της και αρνείται να δει τη θετική τυχόν συμβολή της.

Γ. Τί συμβαίνει στην ομάδα που κερδίζει:

1. Η ομάδα διατηρεί τη συνοχή της και πολλές φορές η συνοχή αυτή επαυξάνεται
2. Η ένταση χαλαρώνει και χάνει το μαχητικό της πνεύμα.
3. Στρέφει το ενδιαφέρον της προς την εκπλήρωση των αναγκών των μελών της καθώς και προς τη μεταξύ των μελών συνεργασία.
4. Συνήθως δεν υπάρχει πρόσφορο κλίμα για μια αναθεώρηση των αντιλήψεών της προς την ανταγωνίστρια ομάδα και ενδεχόμενη βελτίωση των μεθόδων δράσεως.

Δ. Τί συμβαίνει στην ομάδα που χάνει:

1. Υπάρχει διάχυτη η τάση αρνήσεως της παραδοχής της ήττας και διαστρεβλώσεως των γεγονότων. Βρίσκει διέξοδο δικαιολογώντας την ήττα με αιτίες που δε συνδέονται άμεσα με την ομάδα. Π.χ. "δεν κατάλαβαν καλά τις προτάσεις μας και γι' αυτό τις απέρριψαν", ή "η τύχη ήταν εναντίον μας" κ.τ.λ.
2. Εάν η ομάδα παραδεχθεί την ήττα της, καμιά φορά αρχίζει η διάλυση. Ερχονται στην επιφάνεια απωδημένες συγκρούσεις, ξεσπούν καυγάδες, και όλα αυτά σε μια προσπάθεια να βρεθεί η αιτία της αποτυχίας.
3. Άλλες πάλι φορές, οι χαμένοι βρίσκονται σε υπερένταση, πρόβδμοι να εργασθούν σκληρότερα, ώστε να επανορθώσουν την αποτυχία τους.
4. Πολλες φορές οι χαμένοι έχουν την τάση να αναθεωρούν τις απόψεις τους, να προσπαθούν να αναδιοργανωθούν πιο αποτελεσματικά και να αποδέχονται ρεαλιστικά την αποτυχία τους.

# ΚΕΦΑΛΑΙΟ Β

## ΑΤΥΠΕΣ ΟΜΑΔΕΣ

### 1.Εντοπισμός των άτυπων ομάδων

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

Οι άτυπες ομάδες δεν διαφέρουν μεταξύ τους ως προς την συχνότητα, ούτε ως προς τον τρόπο που δημιουργούνται, οι ομάδες όμως αυτές διαφέρουν μεταξύ τους ως προς την δύναμη που διαθέτουν και ως προς το βαθμό που γίνονται αντιληπτές ή είναι ορατές.

Οι άτυπες ομάδες δεν γίνονται αμέσως αντιληπτές, αφού δεν γνωστοποιούν ούτε την παρουσία τους, ούτε το σκοπό τους, ούτε τα μέλη τους, πράγματα τα οποία μάλλον ή πράγματι είναι ρευστά. Δεν είναι δυνατόν να εντοπιστούν μέσω του οργανογράμματος διαρθρώσεως της επιχείρησης, αλλά ούτε είναι εύκολο και αναγνωριστούν ακόμα και κατόπιν παρατηρήσεως 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.

Εν τούτοις ακόμα και αυτή η καταγραφή δε δίνει λύση στο πρόβλημα, γιατί δεν είναι δυνατόν να ξεχωρίσουμε τις σχέσεις που

δημιουργούν τις άτυπες ομάδες. Πριν όμως απ' αυτό και μόλις καν γίνει αντιληπτό ότι καταγράφονται οι σχέσεις μεταξύ των ατόμων, ακαριαία ελαττώνονται οι άτυπες σχέσεις.

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

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

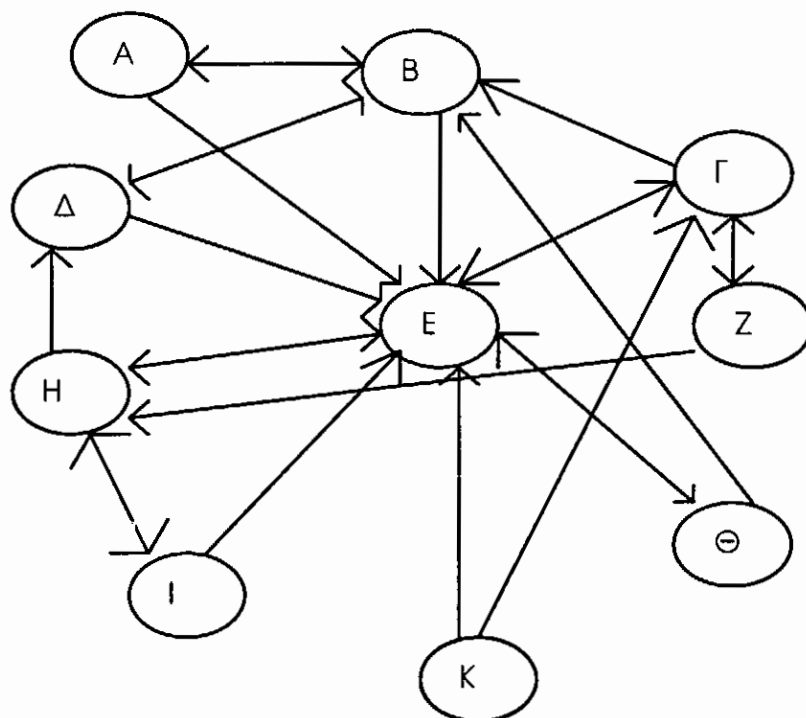


## 2. ΚΟΙΝΩΝΙΟΓΡΑΜΜΑΤΑ

Το κοινωνιόγραμμα είναι μια τεχνική, με την οποία επιδιώκεται η διαπίστωση των ομαδοποιήσεων σε μια μικρή κοινωνία όπως μια επιχείρηση ή ένας οργανισμός.

Πρώτος ο MORENO αναγνωρίζοντας την σπουδαιότητα των διαπροσωπικών σχέσεων και έλξεων που δημιουργούνται μεταξύ των μελών των μικρών ομάδων, ανέλαβε την εξυχνίαση της διαρδρώσεως αυτών μέσα από την "κοινωνιομετρία": Για τον σκοπό αυτό ζήτησε από τα μέλη της ομάδας να εκφράσουν τις προτιμήσεις τους (συμπάθειες και αντιπάθειες) ως προς τα άλλα μέλη της ομάδας. Με τις προτιμήσεις αυτές, δημιούργησε ένα "κοινωνιόγραμμα".

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



## ΕΡΜΗΝΕΙΑ ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΟΣ

Στο σχήμα αυτό φαίνεται καθαρά ότι το "Ε" είναι ο πιο δημοφιλής διότι συγκεντρώνει την προτίμηση των οκτώ από τα εννέα μέλη της ομάδας. Αντίθετα ο "Κ" μπορεί να χαρακτηριστεί σαν "μονήρης" διότι αν και συμπαθεί τους "Ε" και "Γ", παρόλα αυτά δεν συμπαθείται από κανένα.

Επίσης από το διάγραμμα φαίνεται ότι οι "Α", "Β", και "Δ", αποτελούν μια εντελώς ξεχωριστή υποομάδα. Έτσι ο προϊστάμενος θα πρέπει να αναμένει αρκετές αντιρρήσεις και άρνηση εάν αποφασίσει ν' αλλάξει π.χ. τον "Β" από αυτή τη θέση σε μια άλλη.

Άλλα προβλήματα που θα μπορεί να αποφέρει η γνώση αυτών των σχέσεων είναι π.χ. ποιός θα έπρεπε να προαχθεί σαν προϊστάμενος της ομάδας; Ο "Κ" ή ο "Ε";

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

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

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

Σαν αποτέλεσμα το άτομο που θα συγκεντρώνει ένα συνδυασμό δημοτικότητας, αποδοχής εκ μέρους των συναδέλφων του και αποδεδειγμένων τεχνικών ικανοτήτων θα ήταν κατάλληλος να επιλεγεί σαν προϊστάμενος της ομάδας ώστε να επιτευχθεί μια ομάδα με υψηλή αποτελεσματικότητα.

### **3. ΒΑΣΙΚΑ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΤΗΣ ΑΤΥΠΗΣ ΟΜΑΔΑΣ**

Τα βασικά χαρακτηριστικά γνωρίσματα μιας άτυπης ομάδας, γενικά, είναι:

- α. 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.λ.π.
- β. Οικειότητα: Δηλαδή, ο βαθμός με τον οποίο τα μέλη της ομάδας, γνωρίζουν ο ένας τον άλλον.
- γ. Διαπερατότητα: ο βαθμός ευκολίας, που οι άνθρωποι μπορούν να μπουν σε μια ομάδα.
- δ. Σταθερότητα: ο βαθμός με τον οποίο η ομάδα παραμένει σταθερή, χωρίς αλλαγές π.χ. η οικογένεια σαν ομάδα έχει μεγάλη σταθερότητα.
- ε. Ο έλεγχος: ο βαθμός που η ομάδα μπορεί να ρυθμίσει τη συμπεριφορά των μελών της που βρίσκονται στην ομάδα.
- στ. Τακτοποίηση: ο βαθμός με τον οποίο είναι δυνατόν τα μέλη της ομάδας να τακτοποιηθούν σε μια ιεραρχία.

- ζ. Συνοχή: ο βαθμός που τα μέλη της ομάδας λειτουργούν σαν μονάδα.
- η. Πόλωση: ο βαθμός με τον οποίον η ομάδα προσανατολίζεται σ' έναν σκοπό, ο οποίος είναι φανερός στα μέλη της και κατανέμεται σ' αυτά.
- θ. Αυτονομία: ο βαθμός με τον οποίο η ομάδα προσδιορίζει μόνη της τις δραστηριότητές της.
- ι. Ευελικτικότητα: ο βαθμός που κανονίζονται οι δραστηριότητες της ομάδας, από ανεπίσημες παρά από επίσημες διαδικασίες.
- ια. Ικανότητα: ο βαθμός με τον οποίο οι ατομικές ανάγκες ικανοποιούνται με τη συμμετοχή του ατόμου στην ομάδα.
- ιβ. Συμμετοχή: ο βαθμός που τα μέλη της ομάδας εφαρμόζουν τα καθήκοντά τους που έχουν καθορισθεί και δέχονται εκείνα που δεν έχουν καθορισθεί.

Για τη σημασία των δυναμικών παραγόντων, μπορούμε να πούμε ότι επηρεάζουν και προσδιορίζουν τη φύση των άτυπων ομάδων, ιδίως όταν γνωρίζουμε ότι δεν είναι στατικές, μονολιδικές και αμετάβλητες. Έτσι, η συμβολή των ομάδων έγκειται στη δημιουργία ενός κύκλου γνώσεων και εμπειρίας που τις βοηθούν.

Σαν δυναμικοί παράγοντες θεωρούνται τα γεγονότα και οι διαδικασίες που παρεμβαίνουν στη διάρκεια της ζωής μιας ομάδας και επηρεάζουν τη δραστηριότητά της.

Τέτοιοι παράγοντες είναι:

- α. Η εκπαίδευση του προσωπικού σε θέματα λειτουργίας των ομάδων.
- β. Ο τρόπος που διαμορφώνονται οι διαθέσεις των μελών απέναντι στην ομάδα.
- γ. Η διαδρωτική μορφή της ομάδας που προκύπτει από τον τρόπο αλληλοσυσχέτισης των μελών της.
- δ. Οι επιτυχίες ή αποτυχίες που είχε μια συγκεκριμένη ομάδα στην συμπλήρωση των σκοπών της επιχείρησης ή του οργανισμού.

#### **4. ΕΙΔΗ ΑΝΑΓΚΩΝ ΠΟΥ ΙΚΑΝΟΠΟΙΟΥΝ ΟΙ ΑΤΥΠΕΣ ΟΜΑΔΕΣ**

Οι διάφορες άτυπες ομάδες μέσα σε μια επιχείρηση εξυπηρετούν διάφορες λειτουργίες ψυχολογικές ή προσωπικές. Οι λειτουργίες αυτές είναι οι προσωπικές ψυχολογικές ανάγκες του ατόμου οι οποίες ικανοποιούνται μέσα σε μια ομάδα. Έτσι μια άτυπη ομάδα δίνει την ευκαιρία στα μέλη της να ικανοποιήσουν τις εξής ανάγκες:

- I. Ανάγκες ασφαλείας.* Η συμμετοχή σε ομάδες παρέχει στο άτομο την αίσθηση της δυνάμεως και της προστασίας. Αντιλαμβάνεται ότι συνδεδεμένο με άλλα άτομα αποκτά τη δυνατότητα να επηρεάσει σε μεγαλύτερο βαθμό τις συνθήκες του περιβάλλοντός του.
- II. Κοινωνικές ανάγκες.* Μέσα σε μια ομάδα αισθάνεται κανείς ότι ανήκει κάπου, έχει την ευκαιρία να γνωρισθεί καλύτερα με τα άλλα μέλη, να επηρεάσει αλλά και να δεχθεί επιδράσεις, να

δημιουργήσει φιλίες και να τύχει κάποιας υποστηρίξεως. Δημιουργώντας τέτοιες κοινωνικές σχέσεις αποκτά τη δυνατότητα να συλλέγει περισσότερες πληροφορίες από τα άλλα μέλη, να συζητά μαζί τους τα προβλήματα που αντιμετωπίζει και έτσι να καταλήγει σε ορθότερες αποφάσεις.

*III. Ανάγκες για αυτοεκτίμηση - αυτοεκπλήρωση.* Η συμμετοχή στην ομάδα παρέχει στο άτομο τη δυνατότητα να επιδείξει τις ικανότητές του και να τύχει αναγνώρισεως και αποδοχής, δυνατότητα που ενδεχομένως δεν θα είχε διαφορετικά. Παρέχει επίσης την ευκαιρία της αξιολογήσεως και εκτιμήσεως των αντιλήψεων και αισθημάτων του, γιατί έχει τη δυνατότητα να συγκρίνει με αυτά των άλλων μελών και πολλές φορές να αντιληφθεί την "πραγματικότητα".

## **5. ΔΥΝΑΜΕΙΣ ΤΟΥ ΕΞΩΤΕΡΙΚΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ ΠΟΥ ΑΣΚΟΥΝΤΑΙ ΣΤΗΝ ΑΤΥΠΗ ΟΜΑΔΑ ΚΑΙ ΓΕΝΙΚΑ ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΜΙΑΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ**

Ο Fatmer και ο Richman διαιρούν αυτές τις δυνάμεις του εξωτερικού περιβάλλοντος σε τέσσερις κατηγορίες: εκπαιδευτικές, κοινωνιολογικές - πολιτιστικές, νομικές - πολιτικές και οικονομικές.

### **1. Εκπαιδευτικές δυνάμεις.**

Ανάμεσα στις κύριες εκπαιδευτικές δυνάμεις που σημειώνονται είναι το επίπεδο των εγγραμάτων, η διαδεσιμότητα ειδικευμένης επαγγελματικής και τεχνικής εκπαίδευσης, στοιχειώδους εκπαίδευσης, η ανώτερη εκπαίδευση (που δεν συναντάμε πολύ συχνά στην άτυπη ομάδα), τα προγράμματα οργανωτικής και διοικητικής ανάπτυξης, η επικρατούσα στάση απέναντι στην εκπαίδευση και η

έκταση στην οποία εκπαίδευση συνδυάζεται με τις απαιτήσεις για ειδικεύσεις και ικανότητες. Εκεί όπου η εκπαίδευση είναι ανεπαρκής, όχι μόνο οι οικονομικές επιχειρήσεις θα υποφέρουν από την έλλειψή της, αλλά και τα πολιτικά και νομικά συστήματα θα είναι πιθανώς ατελή.

Ακόμα και σε προηγούμενες κοινωνικές ομάδες όπου η εκπαίδευση φαίνεται να συνδυάζεται επαρκέστερα με τις απαιτήσεις, υπάρχει πάντοτε το φαινόμενο της έλλειψης εκπαιδευμένου πνευματικού δυναμικού, επειδή είναι χαρακτηριστικό κάθε κοινωνίας να χρειάζεται περισσότερα όσο περισσότερα έχει διαθέσιμα.

## 2. Κοινωνιολογικές - πολιτιστικές δυνάμεις.

Στην κοινωνιολογική - πολιτιστική περιοχή, ο Farmer και ο Richman εντοπίζουν ένα μεγάλο αριθμό παραγόντων του εξωτερικού περιβάλλοντος που ασκούνται στην άτυπη ομάδα.

Οι παράγοντες αυτοί περιλαμβάνουν: (1) Την γενική στάση της κοινωνίας απέναντι στην άτυπη ομάδα και γενικά στα στελέχη της τα διοικητικά. (2) Τις επικρατούσες απόψεις εξουσίας και υφισταμένων (για παράδειγμα, αναμένεται από τους υφισταμένους και γενικά στο κατώτερο προσωπικό των ομάδων να ακολουθούν τις αλάθητες αποφάσεις του γενικού διευθυντή, ή η συμμετοχή τους στη λήψη αποφάσεων γίνεται αποδεκτή και ενθαρρύνεται). (3) Την έκταση στην οποία η συνεργασία μεταξύ 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). (4) Την άποψη περί επιτυχίας και εργασίας (για παράδειγμα η κοινωνία εκτιμά την οικονομική επιτυχία μέσω σκληρής εργασίας σαν ένα επιθυμητό προσωπικό χαρακτηριστικό, εκτιμά περισσότερο την καλλιτεχνική επιτυχία). (5) Την έκταση της συνεργασίας εργατικών σωματείων - διοίκησης. (6) Την έκταση των ανελαστικών κοινωνικών δομών και της ατομικής προώθησης (για παράδειγμα, τα άτομα προωθούνται βάση των ικανοτήτων τους, ή

περιορίζονται από ταξικά συστήματα ή άλλες μορφές διακρίσεων που δεν έχουν σχέση με την ικανότητα). (7) Την επικρατούσα άποψη για τον πλούτο και τα υλικά κέρδη, όπως η στάση της κοινωνίας απέναντι στην εξοικονόμηση χρημάτων και η επιθυμία για υλικό πλούτο, σε αντίθεση με τη δρησκευτική ικανοποίηση στην "καλή ζωή" ή άλλες μη υλικές προτροπές. (8) Την δεώρηση της επιστημονικής μεθόδου (για παράδειγμα, η κοινωνία ενδιαφέρεται να διατηρήσει τα παραδοσιακά, πολιτιστικά στοιχεία και πρότυπα ή να ακολουθήσει μια δεδομένη ιδεολογία ανεξάρτητα από την λογική που περιλαμβάνει ή από τις διαθέσιμες εμπειρικές αποδείξεις και νέες ανακαλύψεις, ή η κοινωνία κατανοεί τις βασικές σχέσεις μεταξύ οικονομικών παραγόντων, όπως είναι π.χ. η ζήτηση, οι τιμές, οι μισθοί, η εκπαίδευση, η απουσία από την εργασία και η αναλογία απερχομένων υπαλλήλων προς το σύνολο του προσωπικού). (9) Την άποψη περί ανάλυσης κινδύνων ( π.χ. οι επιχειρήσεις και τα άτομα είναι πρόθυμα να αναλάβουν λογικούς κινδύνους). (10) Την άποψη περί αλλαγών ( για παράδειγμα, οι άνθρωποι που απαρτίζουν μια κοινωνία διατηρούν τη βασική τους πίστη σε παραδόσεις - παλαιούς τρόπους ενέργειας - ή ενστερνίζονται μια αλλαγή που υπόσχεται να βελτιώσει την παραγωγικότητα).

### **3. Νομικές - Πολιτικές δυνάμεις**

Στις κύριες νομικές - πολιτικές δυνάμεις του εξωτερικού περιβάλλοντος που εντοπίστηκαν από τους Farmer και Richman περιλαμβάνονται: (1) Σχετικοί κανόνες του παιχνιδιού: Ενας είναι ο γενικός επιχειρησιακός νόμος που παρέχει ένα πλαίσιο μέσα σε αυτό το πλαίσιο θα πρέπει να εργαστεί η επιχείρηση. Σημαντικοί παράγοντες σε αυτό το πλαίσιο είναι οι κώδικες του δίκαιου και αποτελεσματικού ανταγωνισμού, ο νόμος περί συμβάσεων, ο νόμος περί συμβάσεων κ.λ.π. Παρόμοια έχουν ισχύ γενικοί νόμοι που κυβερνούν την κοινωνία όπως εκείνοι που αναφέρονται στην ευημερία, ασφάλεια, την υγεία.



Μια ακόμα περιοχή που έχει μεγάλη επίδραση στη διοίκηση, στις ομάδες οργάνωσης και ασφαλώς στην άτυπη ομάδα είναι η εργατική νομοθεσία. Στις περισσότερες χώρες οι εργατικοί νόμοι είναι εξαιρετικά σύνθετοι. Συνήθως αναφέρονται στις ώρες και στις συνθήκες εργασίας, την απασχόληση γυναικών και ανηλίκων που τυχόν αποτελούν μέλη της ομάδας, τους όρους χρήσης και ασφάλειας της εργασίας, την ευθύνη των εργοδοτών για την υγεία και την ευημερία των εργαζομένων, την απασχόληση των ημεδαπών καθώς και τα επιδόματα ανεργίας.

Αλλά οι διαφορές στις απαιτήσεις μπορεί να είναι σημαντικές. Στις Ηνωμένες Πολιτείες για παράδειγμα οι διευθυντές των επιχειρήσεων μπορούν συνήθως να απολύσουν οριστικά ή προσωρινά έναν υπάλληλο με μικρή ή και καμία δυσκολία ή κόστος. Αλλά σε πολλές άλλες χώρες μπορεί να είναι ουσιαστικά αδύνατο να κάνουν κάτι τέτοιο, ιδιαίτερα αν ο υπάλληλος έχει αρκετά μεγάλη θητεία στην επιχείρηση. Ακόμα σε μια χώρα το κόστος των κοινωνικών παροχών μπορεί να είναι ουσιαστικά ανύπαρκτο ενώ σε μια άλλη μπορεί να ανέρχεται στο μισό σχεδόν του κόστους μισθοδοσίας.

Οι διαφορές των φορολογικών νόμων είναι επίσης σημαντικές. Οι φορολογικές διατάξεις και η επίδραση των φόρων είναι διαφορετικές στις διάφορες νομοθεσίες. Ορισμένες μπορεί ακόμα και να επηρεάζουν ουσιαστικά τη μορφή λειτουργίας μιας επιχείρησης - αν θα είναι ατομική, εταιρική ή ανώνυμη. Οι δυνατότητες αποφυγής των φόρων διαφέρουν σημαντικά. Είναι συνηθισμένο για τις επιχειρήσεις πολλών χωρών να αποφεύγουν σε μεγάλο βαθμό τους φόρους.

Ένας άλλος πολιτικός παράγοντας που επηρεάζει την οργάνωση και διοίκηση της ομάδας είναι η πολιτική μιας χώρας ως προς την άμυνα και την εθνική ασφάλεια.

Η εξωτερική πολιτική επηρεάζει επίσης την οργάνωση και διοίκηση των επιχειρήσεων. Οι δασμοί και τα ανώτατα όρια εισαγωγών, η οικονομική βοήθεια, η προστασία των εγχώριων είναι πασιφανή και ευρύτατα διαδεδομένα παραδείγματα.

Ακόμα ένας παράγοντας του περιβάλλοντος είναι η έκταση της πολιτικής σταθερότητας που απολαμβάνει μια χώρα. Εκεί που τα πολιτικά συστήματα και η ηγεσία είναι εξαιρετικά ασταδή, τα διοικητικά και κατώτερα μέλη και στελέχη, αντιμετωπίζουν μια περιοχή αβεβαιότητας που δεν μπορεί να επηρεάζει ουσιαστικά τον προγραμματισμό τους. Ακόμα και μέτριες πολιτικές αβεβαιότητες μπορεί να έχουν επιπτώσεις.

Ακόμα ο Fatmer και ο Richman αναγνωρίζουν επίσης σαν σημαντικό παράγοντα του πολιτικού περιβάλλοντος την ελαστικότητα του νόμου - την ευκολία με την οποία προκαλούνται οι νομικές μεταβολές σε μια κοινωνία.

#### 4. Οικονομικές Δυνάμεις

Ανάμεσα σε αυτές είναι το βασικό οικονομικό σύστημα αν η ιδιοκτησία είναι κυρίως ιδιωτική ή δημόσια, αν υπάρχει ανταγωνισμός, αν οι ανταλλαγές βασίζονται σε ισχυρό νόμισμα και η έκταση στην οποία η κυβέρνηση ελέγχει τις οικονομικές δραστηριότητες. Επειδή το κεφάλαιο είναι η κινήτρια δύναμη κάθε επιχείρησης, η οργάνωση των κεφαλαιαγορών είναι σημαντικός παράγοντας του περιβάλλοντος.

Το διοικητικό στέλεχος που λειτουργεί σε ένα περιβάλλον όπου το κεφάλαιο είναι λογικά διαθέσιμο σε ένα περιβάλλον όπου το κεφάλαιο είναι σπάνιο και δαπανηρό. Αυτό το πρόβλημα υπάρχει ακόμα και σε απόλυτα προγραμματιζόμενες και ελεγχόμενες από την κυβέρνηση οικονομίες. Οι κεφαλαιουχικές ανάγκες μπορεί να εξυπηρετούνται από την κυβέρνηση, αλλά με όλα τα προβλήματα των περιορισμών και των γραφειοκρατικών επεμβάσεων που συνεπάγεται αυτό.

Εκτός από τους παραπάνω οικονομικούς περιορισμούς οι Farmer και Richman αναγνωρίζουν τρεις ακόμα. Αναφέρονται στη μία από αυτές με τον όρο “δωρεά παραγόντων”, η έκταση στην οποία μια χώρα διαθέτει φυσικούς πόρους, επαρκές και χρήσιμο εργατικό δυναμικό και κεφάλαιο, που μπορεί να χρησιμοποιηθούν για την αποδοτική παραγωγή.

Μια άλλη είναι το μέγεθος των αγορών. Προφανώς το μέγεθος της αγοράς που ανοίγει για μια επιχείρηση είναι σημαντικό αν πρόκειται να επωφεληθεί από την οικονομία κλίμακας της μαζικής παραγωγής. Στενή σχέση με αυτό έχει η έκταση στην οποία υπάρχει ανταγωνισμός και το κατά πόσο υπάρχουν νομικοί ή άλλοι περιορισμοί για ένα διοικητικό στέλεχος που προσεγγίζει την αγορά.

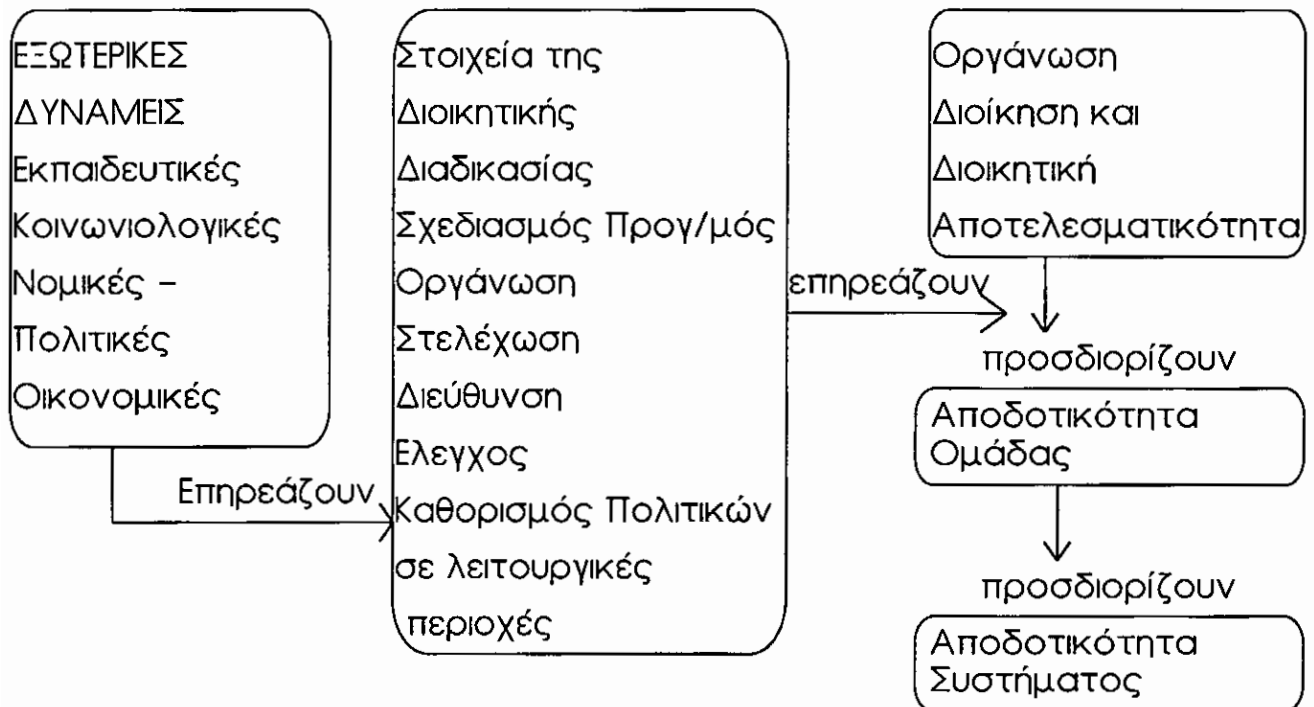
Μια τρίτη διάχυτη οικονομική δύναμη που τονίζουν είναι η έκταση στην οποία διατίθεται το κοινωνικό πάγιο κεφάλαιο, δηλαδή η παροχή και η ποιότητα των δημοσίων υπηρεσιών.

Αυτές αναφέρονται σε μια ποικιλία υπηρεσιών απαραίτητων για την υποστήριξη της παραγωγής της διανομής και της κατανάλωσης. Περιλαμβάνουν μεταφορές, επικοινωνίες, παραγωγή και διανομή ενέργειας, αποθήκευση, συστήματα ύδρευσης.

## ΤΟ ΥΠΟΔΕΙΓΜΑ FARMER - RICHMAN

Από την αναγνώριση των διαφόρων στοιχείων της διοικητικής διαδικασίας και του εξωτερικού περιβάλλοντος που επηρεάζουν τον τρόπο με τον οποίο λειτουργεί κάθε ομάδα μέσα από τη διοικητική στελέχωση έχουν κατασκευάσει ένα υπόδειγμα.

Το υπόδειγμα μπορεί να απεικονιστεί όπως παρακάτω:



## 6. ΠΡΟΤΥΠΑ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑΣ ΣΤΗΝ ΑΤΥΠΗ ΟΜΑΔΑ

Κάθε ομάδα έχει ορισμένα πρότυπα συμπεριφοράς, για να επιβιώσει και να επιτύχει τους στόχους της. Καμιά φορά τα πρότυπα αυτά αποσκοπούν στο να κάνουν τη ζωή της πιο ευχάριστη.

Σε ένα εργοστάσιο, π.χ. μια ομάδα συνηθίζει να κάθεται στο εστιατόριο στο ίδιο μέρος κατά τη μεσημεριανή διακοπή. Οποιος δεν ακολουθεί αυτή τη συνήθεια, παύει να ανήκει στην ομάδα.

Πολλές φορές πάλι τα μέλη κάνουν αμοιβαίες εξυπηρετήσεις ή μοιράζονται εξίσου τις καταναγκαστικές εργασίες (αγγαρείες) σύμφωνα με άγραφες συνήθειες και νόμους που έχει καθορίσει η ομάδα.

Τα πιο σπουδαία βέβαια πρότυπα συμπεριφοράς φαίνεται να είναι αυτά που αποσκοπούν στο να προστατέγουν τα μέλη της ομάδας από πραγματικούς ή υποθετικούς εξωτερικούς κινδύνους. Π.χ. τα μέλη μιας ομάδας παραγωγής συμφωνούν να καθορίζουν ένα ύψος παραγωγής διαφορετικό από εκείνο που επιδιώκει η διοίκηση, γιατί ενδεχομένως φοβούνται κάποια διαταραχή της σημερινής καταστάσεως (πιο κοπιαστική εργασία, λιγότερη αμοιβή κ.λ.π.).

Με βάση την απόφαση αυτή, η ομάδα μπορεί να ασκήσει πίεση στα μέλη τα οποία διαφωνούν και επιμένουν να παράγουν την ποσότητα που καθόρισε η διοίκηση. Εάν τα μέλη εξακολουθούν να μην υπακούουν στα πρότυπα της ομάδας, πολύ γρήγορα θα εξοστακισθούν από αυτή, εφόσον δεν διαθέτουν τη δύναμη να αντιδράσουν για το αντίθετο.

Η άτυπη συμπεριφορά που αναλύσαμε παραπάνω, βλέπουμε ότι αντιστρατεύεται στους στόχους της τυπικής οργανώσεως. Υπάρχουν όμως περιπτώσεις όπου η ομάδα μπορεί αντίστοιχα να επιβάλει πρότυπα συμπεριφοράς τα οποία ευνοούν τους στόχους της τυπικής

οργανώσεως. Έτσι η ομάδα μπορεί να επιβάλλει στα μέλη της να μην κάνουν κατάχρηση ορισμένων προνομίων που τους παραχωρεί ενδεχομένως, η τυπική οργάνωση. Επιτρέπεται σιωπηρά π.χ. να καθυστερήσει ένας εργαζόμενος 5-10 λεπτά μερικές φορές κατά την προέλευση στην εργασία του ή να επιτραπεί να φύγει νωρίτερα καμιά φορά από την εργασία του. Η ομάδα μπορεί και πολλές φορές πιέζει, ώστε οι παραπάνω διευκολύνσεις να μη γίνονται συστηματικά και σε βάρος της εργασίας.

Η ομάδα βοηθά επίσης να διατηρηθεί ή να αναπτυχθεί μια υψηλή επαγγελματική συνείδηση όταν τα μέλη της πιστεύουν βασικά σε κάτι τέτοιο. Ακόμα και οι ομάδες που εκτελούν βοηθητικές εργασίες μπορεί να αναπτύξουν μια άτυπη ευνοϊκή για τη διοίκηση συμπεριφορά, όταν συνειδητοποιήσουν ότι εκτελούν μια εργασία απαραίτητη για τη λειτουργικότητα της επιχειρήσεως και ότι το καθήκον τους είναι να βοηθούν τη διοίκηση να αποφεύγει τα λάθη. Και στην περίπτωση αυτή τα πρότυπα της συμπεριφοράς που θα δημιουργηθούν θα ευνοούν τους στόχους της τυπικής οργανώσεως.

Είδαμε λοιπόν ότι τα μέλη των ομάδων έχουν την τάση να αναπτύσουν νόρμες και να συμμορφώνονται σε αυτές. Τα πρότυπα συμπεριφοράς, η οποία αναμένεται από τα μέλη της ομάδας, προσδιορίζονται από αυτές τις νόρμες. Τα πρότυπα αυτά συμπεριφοράς στο μεγαλύτερο μέρος τους πηγάζουν από τους στόχους που διατυπώνει για τον εαυτό της η ομάδα.

Όταν μια ομάδα έχει στόχους, οι νόρμες προσδιορίζουν το είδος της συμπεριφοράς που είναι αναγκαία, ή σύμφωνη, για την πραγματοποίηση αυτών των στόχων. Οι νόρμες αναπτύσσονται στις περιοχές εκείνες που τα μέλη της ομάδας θεωρούν απαραίτητες για να επηρεάσουν τη συμπεριφορά ενός άλλου.

Η συνθήκη αυτή συναντάται ιδιαίτερα στην περίπτωση που υπάρχει αλληλεξάρτηση μεταξύ των μελών. Πολύ συχνά οι ομάδες ασκούν πίεση στα μέλη τους να συμμορφωθούν στις νόρμες. Με την

ομοιομορφία στη συμπεριφορά που προκύπτει από αυτή την πίεση, εξυπηρετούνται δύο λειτουργίες.

Η **Π ρ ώ τ η**, βοηθούν την ομάδα να επιτύχει τους στόχους της. Συχνά οι πηγές πίεσεως για ομοιομορφία και συμμόρφωση απορρέουν από τις δοκιμασμένες διαδικασίες για την επίτευξη του στόχου. Δηλαδή, αν έχει αποδειχθεί ότι η μέθοδοι αυτές εξασφαλίζουν πρόοδο στην επίτευξη του στόχου, τότε τα μέλη τους θεωρούν τον τρόπο αυτό συμπεριφοράς σαν τον κατάλληλο.

Η **δ ε ύ τ ε ρ η** λειτουργία που εξυπηρετούν οι νόρμες είναι ότι βοηθούν την ομάδα να διατηρηθεί. Ένα χαρακτηριστικό παράδειγμα στην προκειμένη περίπτωση είναι η απαίτηση να παρακολουθούν τακτικά συγκεντρώσεις ή να υποστηρίζουν με όλη τους την καρδιά τα συνθήματα της παρατάξεως, πράγμα που διασφαλίζει τη συνέχεια της υπάρξεως της ομάδας.

Ακόμα και οι πιέσεις για αλλαγή της συμπεριφοράς έτσι που να μπορεί να έχει δυσμενείς συνέπειες στην ομάδα ή να διαιρέσει την ομάδα και να απειλήσει την ύπαρξή της, εξυπηρετούν επίσης την επιβίωση της ομάδας.

Με τη συνεχή αλληλεπίδραση που υφίσταται ένα άτομο σαν μέλος της ομάδας, αλλάζουν πολλές φορές οι στόχοι και οι προσδοκίες του στην προσπάθειά του να προσαρμόσει την συμπεριφορά του προς τα άλλα μέλη της ομάδας που ανήκει και τελικά είναι ενδεχόμενο να ταυτισθεί με τις επιτυχίες και αποτυχίες της ομάδας.

## 7. ΣΚΟΠΟΣ ΚΑΙ ΔΟΜΗ ΤΗΣ ΑΤΥΠΗΣ ΟΜΑΔΑΣ

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

- α. Αντικειμενικός σκοπός του έργου: Είναι ο τελικός σκοπός για τον οποίο συνεστήθει η ομάδα. Η εκτέλεση δηλαδή ενός συγκεκριμένου έργου.
- β. Αντικειμενικός σκοπός της επιβιώσεως: Είναι η επιθυμία της ομάδας να διατηρηθεί σαν ομάδα. Η ομάδα αισθάνεται, όπως και το άτομο, την ανάγκη της αυτοσυντηρήσεως.

Μπορεί να συμβεί ορισμένες ομάδες να μην έχουν πια στο νου τους παρά μόνο αυτόν τον αντικειμενικό σκοπό σε βάρος του σκοπού του έργου. Για να αποτελέσει ο σκοπός του έργου κίνητρο για τα 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 ομάδας.
- γ. Να είναι αποδεκτός, δηλαδή να συμφωνεί με τα προσωπικά κίνητρα των μελών της ομάδας.

Τώρα ο σκοπός της ομάδας για να αποτελέσει κίνητρο για τα μέλη, δεν πρέπει να αποτελεί το άθροισμα ή την σύνδεση των αντικειμενικών σκοπών των μελών. Πρέπει να είναι τα ερέθισμα, διαφορετικό για κάθε μέλος, που θα του επιτρέψει στο τέλος να επιτύχει τον προσωπικό του αντικειμενικό σκοπό.

Η δομή είναι το χώρισμα των δραστηριοτήτων μέσα στην ομάδα. Πρέπει να ξέρουμε την δομή κάθε ομάδος, για να τοποθετήσουμε κάθε μέλος σε μια θέση όπου θα έχει τη μεγαλύτερη πιθανότητα επιτυχίας. Η δομή εντάσσει κάθε άτομο σε ένα καθορισμένο σημείο που λέγεται θέση. Με βάση αυτή τη θέση, θα



παίζει ο καθένας και ένα ρόλο, δηλαδή θα παρουσιάσει έναν ιδιαίτερο τύπο συμπεριφοράς. Κάθε ρόλος ή κάθε συμπεριφορά καθορίζεται από την προσωπικότητα του μέλους και από την θέση που κατέχει μέσα στην ομάδα.

Όταν η δομή δεν είναι σαφής υπάρχει κίνδυνος να δημιουργηθούν συγκρούσεις ρόλων. Η δομή όπως και κάθε άλλο χαρακτηριστικό της άτυπης ομάδας μπορεί να είναι επίσημη ή ανεπίσημη.

Κριτήρια για την διάρθρωση της δομής μπορεί να είναι:

- α. Η εξουσία - δηλαδή η δομή να καθορισθεί σε συνάρτηση με τις σχέσεις εξουσίας. Ποιός ασκεί τον έλεγχο, ποιός υπακούει, σε ποιόν υπακούει.
- β. Η συμπάθεια, δηλαδή η δομή να καθορισθεί σε συνάρτηση με τις σχέσεις συμπάθειας. Αυτή είναι το ποιός συμπαθεί ποιόν, ποιός δεν συμπαθεί ποιόν, ποιός είναι αδιάφορος σε ποιόν.
- γ. Η δυνατότητα ενέργειας, δηλαδή η δομή να καθορισθεί σε συνάρτηση προς τη δυνατότητα ενέργειας των διαφόρων μελών της ομάδας με τα μέσα που διαθέτει η ομάδα. Αυτή συνίσταται στο ποιός μπορεί να χρησιμοποιήσει τη μια ή την άλλη δυνατότητα της ομάδας.
- δ. Σε συνάρτηση προς την επικοινωνία, ποιός ομιλεί σε ποιόν, ποιός δεν ομιλεί σε ποιόν.
- ε. Σε συνάρτηση προς τον διάφορο βαθμό αλληλεγγύης ή συνταυτίσεως κάθε μέλους έναντι της ομάδας. Ποιός αντιπροσωπεύει την ομάδα, ποιός δεν την αντιπροσωπεύει.

Τα διάφορα αυτά κριτήρια για την δομή δεν συμπίπτουν κατ' ανάγκη. Π.χ. η δομή της εξουσίας μπορεί να είναι διαφορετική από τη δομή της συμπάθειας ή τη δομή της επικοινωνίας.

## 8. ΑΛΛΗΛΕΠΙΔΡΑΣΕΙΣ ΜΕΣΑ ΣΤΗΝ ΑΤΥΠΗ ΟΜΑΔΑ

Οι αλληλεπιδράσεις μεταξύ των μελών της ομάδας αναφέραμε και παραπάνω ότι παράγονται από τον διπλό σκοπό που έχει η ομάδα και συνεπώς από την διπλή της δραστηριότητα:

- α. Από την δραστηριότητα που σχετίζεται με το έργο της ομάδας, για το οποίο συνεστήδει η ομάδα.
- β. Από την δραστηριότητα που σχηματίζεται με την επιβίωση της ομάδας σαν ομάδα, δηλαδή, μ'αυτήν που σχηματίζεται με την εξέταση και την επίλυση των εσωτερικών και υποκειμενικών προβλημάτων που αντιμετωπίζει η ομάδα.

Κάθε φορά λοιπόν που η ομάδα συνέρχεται για να επιλύσει ένα οποιοδήποτε αντικειμενικό πρόβλημα, θα υπάρχει πάντα μια διπλή ημερήσια διάταξη της συγκεντρώσεως:

- α. Η επίσημη ημερήσια διάταξη, αυτή που περιλαμβάνει τον κατάλογο των θεμάτων που θα μελετηθούν.
- β. Η συγκαλυμμένη ημερήσια διάταξη αυτή που περιλαμβάνει τον μη δημοσιευμένο κατάλογο όλων των δυσχερειών που προέρχεται από τις αλληλεπιδράσεις μεταξύ των μελών.

Δεν μπορούμε να αγνοήσουμε την συγκαλυμμένη ημερήσια διάταξη και να λάβουμε υπόψη μόνο την επίσημη, γιατί οι δραστηριότητες οι σχετικές με την επιβίωση της ομάδας, επηρεάζουν σε σημαντικό βαθμό τις δραστηριότητες που σχετίζονται με το όλο έργο.

Μια ομάδα που περικλύει στους κόλπους της πολλές δυσχέριες συνεννοήσεως, δεν μπορεί να αντιμετωπίσει αποτελεσματικά το έργο της.

Η αλληλεπίδραση είναι ένα γεγονός μέσα στην ομάδα. Το κάθε μέλος, ανάλογα με τις ικανότητες και τα συναισθήματά του, επιδρά στα άλλα και παράλληλα δέχεται τις επιδράσεις των άλλων. Πρέπει να δίνουμε ευκαιρίες στους εργαζόμενους να συνομιλούν μεταξύ τους.

Δραστηριότητες που απαιτούν την συνεργασία τους δημιουργούν άριστες συνθήκες για γόνιμη αλληλεπίδραση, που γενικά πρέπει να ενθαρρύνεται. Εργαζόμενοι που το έργο τους είναι ανεξάρτητο και κοινωνικά βρίσκονται απομονωμένοι, έχουν λίγες ευκαιρίες αλληλεπιδράσεως και κατά συνέπεια δεν συγκροτούν ομάδα εργασίας.

Οι προϊστάμενοι πολύ συχνά αποθαρρύνουν τη συζήτηση μεταξύ των εργαζομένων. Ιδανικό τους είναι η δημιουργία μιας "αποδοτικής" και "επιχειρηματικής" ατμόσφαιρας. Η σιωπή και η τάξη πιθανόν να είναι συμπτώματα υψηλής ηθικής, αλλά αν αυτά επιβληθούν με την δύναμη της εξουσίας, είναι πιθανόν να προκαλέσουν μάλλον απάθεια παρά παραγωγικότητα.

Οι εταιρείες που είναι ευαίσθητες στα ανθρώπινα προβλήματα και επιθυμούν την αλληλεπίδραση μεταξύ των εργαζομένων, μπορούν να δημιουργήσουν πολλές ευκαιρίες συναναστροφής και συνομιλίας.

Ο τόπος και ο χρόνος της αναπαύσεως και των γευμάτων μπορούν να διευθετηθούν έτσι ώστε να ενθαρρύνουν τις επαφές μεταξύ των εργαζομένων.

Ψυχαγωγικές ιδίως δραστηριότητες ευκολύνουν πολύ τις κοινωνικές επαφές. Με τις επαφές αυτές δημιουργούνται πολλές ζυμώσεις. Ο ηγέτης της ομάδας πρέπει κατά κάποιον τρόπο να πληροφορηθεί αυτές τις ζυμώσεις που αφορούν τα αισθήματα που τρέφουν τα μέλη της ομάδας μεταξύ τους και προς αυτόν, καθώς και τον τρόπο με τον οποίο μεταβάλλονται τα αισθήματα αυτά. Θα προσπαθήσει δηλαδή να ανακαλύψει ποιά είναι τα κύρια κέντρα

επιρροής μέσα στην ομάδα, τις κλίκες ή υποομάδες που σχηματίζονται, τις εκδηλώσεις φιλικών ή εχθρικών συναισθημάτων.

## 9. ΧΕΙΡΙΣΜΟΣ ΤΩΝ ΑΤΥΠΩΝ ΟΜΑΔΩΝ

Ένα από τα βασικά μέσα τα οποία μπορεί και πρέπει κάθε ηγετικό στέλεχος να έχει στη διάθεσή του για πετυχημένη εκπλήρωση του έργου του είναι ο σωστός χειρισμός των άτυπων ομάδων.

Κάθε στέλεχος πρέπει να πιστεύει ότι όπως οι άτυπες ομάδες δημιουργούνται απρόσκλητα και χωρίς προηγούμενη προειδοποίηση ή άδεια της τυπικής οργανώσεως 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 δράσεώς τους, μπορεί να μετατρέψει γρήγορα μια χαλαρή κοινωνική οργάνωση σε επιθετικό αδίστακτο και ισχυρό εχθρό.

Αλλά ακόμα και αν θα ήταν δυνατό να εξαφανίσει κανείς τις άτυπες ομάδες αναγκαστικά θα εξαφάνιζε μαζί και τα προτερήματά τους, όπως την προαγωγή της μη τυπικής συμπεριφοράς και των καθαρά κοινωνικών σχέσεων. Οι μη τυπικές ενέργειες είναι εκείνες που αναφέρονται στην εκτέλεση των τυπικών καθηκόντων και βοηθούν στην κάλυψη των ελλείψεων και των κενών της τεχνολογίας και της οργανώσεως που συνήθως δεν είναι και μικρά. Πράγματι λίγα ηγετικά στελέχη θα μπορούσαν να ασκήσουν αποτελεσματικά τα καθήκοντά τους εάν οι υφιστάμενοι ακολουθούσαν κατά γράμμα τις οδηγίες δράσεως της τυπικής οργανώσεως.

Μερικές άτυπες ομάδες είναι πράγματι επιζήμιες για την είσπραξη των τυπικών στόχων, αλλά ένα αποτελεσματικό ηγετικό στέλεχος θα πρέπει να θεωρήσει το γεγονός αυτό μόνο σαν ένα σύμπτωμα του οποίου τα βαθύτερα αίτια βρίσκονται αλλού. Π.χ. συχνά το πρόβλημα βρίσκεται στην έλλειψη επαρκών γενικών κανόνων πολιτικής ή στη χρησιμοποίηση πλημελούς 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 καλύγουν το κενό, οι οποίες και θα γίνουν ισχυρές ένεκα του λειτουργήματος που εκτελούν. Είναι χαρακτηριστικές και επιτυχείς οι κατωτέρω απόψεις του Herbert σε σχέση με τον τρόπο αξιοποίησης ή επηρεασμού των άτυπων ομάδων.

Όταν το ηγετικό στέλεχος γνωρίζει τα μέλη και τις αξίες των άτυπων ομάδων είναι σε πολύ καλύτερη θέση να τις επηρεάσει. Με αυτό δεν εννοούμε ότι θα πρέπει να 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 την βελτίωση των χρησιμοποιούμενων μεθόδων. Οι αυθαίρετες ενέργειες τείνουν γενικά να προκαλούν την αντίδραση της άτυπης συμπεριφοράς. Τότε το ηγετικό στέλεχος πρέπει πριν κάνει οποιαδήποτε αλλαγή να φροντίσει να εξαφανίσει τις συγκρούσεις που προέρχονται από αμελέτητες τακτικές. Με αυτό τον τρόπο οι άτυπες ομάδες και η τυπική οργάνωση αλληλοεπηρεάζονται, εξισορροπούνται και δημιουργούν μια πιο καλή γενική κατάσταση. Το ηγετικό στέλεχος βέβαια δεν θα πρέπει να φτάσει στο αντίθετο άκρο της υπεροργάνωσης του περιεχομένου και των διαδικασιών εργασίας, δηλαδή δεν θα πρέπει να καθορίζει και τις μικρότερες λεπτομέρειες με την παραμικρή ακρίβεια.

Στην περίπτωση αυτή 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 καλύγει τα κενά των τυπικώς καθορισμένων διαδικασιών.

Η μη τυπική συμπεριφορά συχνά αποτελείται από περικοπές και καλύτερους τρόπους εκτελέσεως της εργασίας, οι οποίοι έχουν αναπτυχθεί και εισαχθεί από τα μέλη εκείνα που ξέρουν καλύτερα την εργασία. Όταν λοιπόν το ηγετικό στέλεχος κατανοήσει τη φύση του κοινωνικού συστήματος τότε ξέρει ότι δεν μπορεί να σκέπτεται για τους υφιστάμενους, του συναδέλφους ή τους ανωτέρους του σαν ξεχωριστά και άσχετα μεταξύ τους άτομα. Οπότε αναφέρει κάποια εικασία, στοιχεία ή κάποιες προβλέψεις σε κάποιο άλλο άτομο είναι σαν να τα λέει σε όλη την άτυπη ομάδα ή σε όλη την άτυπη οργάνωση, αφού οι κοινωνικές σχέσεις συνδέουν του υφισταμένους σε ένα δίκτυο. Τα άτομα δεν πρέπει να τα μεταχειρίζεται κανείς σαν αντιπροσώπου μιας ολόκληρης ομάδας, σαν μια δίοδο προς ολόκληρη την άτυπη οργάνωση.

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

1. Να δώσει στους εργαζόμενους να καταλάβουν ότι γνωρίζει και αποδέχεται την άτυπη οργάνωση.
2. Όταν κάνει οποιαδήποτε ενέργεια να υπολογίζει τις πιθανές επιπτώσεις της επί του άτυπου συστήματος.
3. Να συνταιριάζει τα ενδιαφέροντα των άτυπων ομάδων με τους στόχους της τυπικής οργανώσεως.
4. Να φροντίζει οι τυπικές ενέργειες να μην προκαλούν φόβο χωρίς λόγο στην άτυπη οργάνωση.

Εάν λαμβάνει υπόψη του τις πιθανές συνέπειες και αντιδράσεις της άτυπης οργάνωσης το ηγετικό στέλεχος μπορεί να αξιοποιήσει υπέρ αυτού τη δύναμη των κοινωνικών επιδράσεων.

Τα καθημερινά συμβάντα και οι σχέσεις δίνουν νέες διαστάσεις και νέο νόημα στην άτυπη οργάνωση και συμπεριφορά των ατόμων τροποποιείται από τις αξίες και τις διαδικασίες της ομάδας δημιουργώντας έτσι έναν ισχυρό αλλά αόρατο σύμμαχο ή εχθρό.

## **10. ΔΥΝΑΜΙΚΗ ΤΗΣ ΟΜΑΔΑΣ**

Με τον τίτλο δυναμική της ομάδας θα εξεταστούν θέματα που αναφέρονται στη φύση και στις μορφές δυνάμεως και ιδιαίτερα της δυνάμεως σε σχέση με την ομαδική δραστηριότητα.

### **A) Φύση της δυνάμεως.**

Με την έννοια που χρησιμοποιείται εδώ δηλαδή όταν αναφέρεται στις σχέσεις ανθρώπων 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 τη δύναμη. Αρα η δύναμη αποτελεί έναν τρόπο επηρεασμού άλλων.

Επηρεασμός είναι δυνατό να επιτευχθεί και με την πειδώ δηλαδή με τη χρήση επιχειρημάτων και συλλογισμών ή με την ανάπτυξη ιδεών. Με τη δύναμη όμως, σε αντίθεση με την πειδώ χρησιμοποιείται ο εξαναγκασμός οποιουδήποτε είδους και εντάσεως. Η δύναμη λοιπόν είναι η ικανότητα επηρεασμού με βάση τον εξαναγκασμό.

Ο επηρεασμός με τη δύναμη δεν συνεπάγεται πάντοτε τη χρήση αλλά ούτε καν τη ρητή απειλή εφαρμογής της δυνάμεως. Ο

εξαναγκασμός επέρχεται ακόμα και αν κάποιος φανταστεί ή φοβηθεί ότι θα υποστεί κυρώσεις εάν δεν προσαρμόσει κατάλληλα την συμπεριφορά του.

Αρα υπάρχει επηρεασμός με τον εξαναγκασμό αν ο υφιστάμενος πιστεύει ότι το άλλο άτομο κατέχει δύναμη ορισμένης μορφής και θα είναι διατεθειμένο να την εφαρμόσει. Αντίθετα αν πιστεύει ότι ο άλλος έχει δύναμη αλλά ότι δεν πρόκειται να την χρησιμοποιήσει τότε δε φοβάται τις κυρώσεις και αντιδρά αγηφώντας τη δύναμη του άλλου.

Τη δύναμη μπορούμε να την διακρίνουμε σε τρεις κατηγορίες:

- α. τη θεωρητική εκείνη που θα είχε το άτομο αν την χρησιμοποιούσε μέσα στην ομάδα,
- β. την πραγματική εκείνη δηλαδή που πραγματικά έχει και είναι διατεθειμένο να χρησιμοποιήσει και
- γ. την προβαλλόμενη δηλαδή εκείνη που προβάλλει και κάνει τους άλλους να πιστέψουν ότι μπορεί να εφαρμόσει άσχετα εάν έχει τόση, περισσότερη ή καθόλου και αν θέλει να την εφαρμόσει.

Τα τρία αυτά μεγέθη είναι πιθανόν να συμπίπτουν ή να διαφέρουν μεταξύ τους. Και στις τρεις περιπτώσεις πρόκειται περί λανθάνουσας δυνάμεως δηλαδή που δεν έχει εκδηλωθεί ακόμα. Όταν όμως η δύναμη εφαρμοστεί ομιλούμε περί ενεργού δυνάμεως με την έννοια ότι αποδεδειγμένως έχει χρησιμοποιηθεί. Οι πιθανές κυρώσεις μπορεί να είναι θετικές ή αρνητικές όταν πρόκειται για στέρηση κάποιου αναμενόμενου γεγονότος ή καταστάσεως.

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 άσκηση της προϋποθέτει σχέση αλληλεξάρτησης μεταξύ δύο τουλάχιστον ατόμων για την αμφίπλευρη ικανοποίηση των αναγκών τους. Την σχέση αυτή αποκαλούμε δυναμικό συσχετισμό. Σε κάθε τέτοια σχέση και το πιο αδύνατο μέρος έχει κάποια δύναμη επί του άλλου, έστω και αν αυτή είναι σχετικά πολύ μικρότερη από εκείνη του άλλου μέρους.

Στην περίπτωση αυτή έχουμε ανισορροπία δυνάμεως και τελικά ουσιαστική εξάρτηση μόνο της μιας πλευράς από την άλλη. Αρα η δύναμη αποτελεί συνάρτηση της εξαρτήσεως στην οποία βρίσκεται η άλλη πλευρά.

Π.χ. ο εκτελών εξαρτάται από τον αποφασίζοντα για τη λήψη οδηγιών επαρκών πληροφοριών και ανταλλαγμάτων για την εργασία του αλλά και ο αποφασίζων εξαρτάται από τον εκτελούντα για την ορθή και έγκαιρη εκτέλεση των αποφάσεών του και αναπληροφόρησή του από τον εκτελούντα για την πορεία της εκτελέσεως για να επιτύχει σωστό προγραμματισμό, συντονισμό και έλεγχο. Η συσχέτιση της δυνάμεως των δύο εξαρτάται από τις συνθήκες που επικρατούν σε κάθε συγκεκριμένη περίπτωση μέσα στην ομάδα. Όση κι αν είναι η δύναμη ενός ατόμου μέσα στην άτυπη ομάδα ή επάνω σε ένα άλλο άτομο ή σε άλλες ομάδες αυτό δε σημαίνει ότι η δύναμη αυτή είναι απεριόριστη.

Υπάρχουν τρεις βασικοί περιορισμοί στη δύναμη που καθορίζονται από τα όρια της περιοχής συμπεριφοράς, από τα όρια της χρονικής περιόδου την οποία καλύπτει και από το πεπερασμένο του αριθμού των ανθρώπων τους οποίους αφορά. Επομένως η περιγραφή της δυνάμεως κάποιου πρέπει να περιλαμβάνει και τα τρία αυτά στοιχεία για να είναι πλήρης.

Η ύπαρξη δυνάμεως είναι αναγκαία μορφή επιρροής για οποιαδήποτε συλλογική προσπάθεια. Εστω και αν συχνά δε χρησιμοποιείται εν τούτοις η ύπαρξή της αφ'ενός υποστηρίζει τη δραστηριότητα και τη συνέπεια μιας ομάδας προς ορισμένη κατεύθυνση που καθορίζεται από τους τυπικούς στόχους της

οργανώσεως και αφ'ετέρου, εξασφαλίζει τη συνέχεια των ενεργειών της διοικήσεως σε περιόδους ανακατατάξεων, μεταβολών και ανησυχιών και αυτά διότι ο εξαναγκασμός σε αυτές κυρίως τις περιπτώσεις εξασφαλίζει τη δραστηριοποίηση της οργανώσεως προς την επιθυμητή κατεύθυνση. Ενδέχεται η ικανότητα να μην εκτιμάται και η πειδώ να μην είναι αποτελεσματική, αλλά η δύναμη είναι αδύνατο να αγνοηθεί.

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

Παρότι η εξουσία αποτελεί μια συνηθισμένη μορφή δυνάμεως δεν πρέπει να θεωρούμε τη δύναμη σαν συνώνυμο της τυπικής εξουσίας, αλλά να τη βλέπουμε υπό ευρύτερο πρίσμα διότι υπάρχουν και άλλες πηγές δυνάμεως και μάλιστα συχνά πιο αποτελεσματικές από την τυπική εξουσία.

Πάντως όπως είπαμε ήδη, η δύναμη βασίζεται στην κατοχή πραγμάτων στα οποία αποδίδουν αξία άλλοι άνθρωποι. Όπως δε σημείωσαν οι Miller και Form οι πολιτικές μεθοδεύσεις ή μεθοδεύσεις δυνάμεως διακρίνουν όλη την κοινωνική ζωή και διάρθρωση της βιομηχανίας. Οι ίδιοι συγγραφείς συνεχίζουν ότι για να αντεπεξέλθουν οι άνθρωποι στις μεθοδεύσεις αυτές πρέπει να μάθουν να παίζουν τους κατάλληλους ρόλους, οι δε ρόλοι αυτά προϋποθέτου, ικανότητα προσαρμογής στις τεχνικές της συγκρούσεως, του συμβιβασμού και της συνεργασίας. Εάν οι άνθρωποι επιτύχουν σε αυτό, ανέρχονται τις βαθμίδες της δυνάμεως, αλλιώς ανέρχονται άλλοι και καταλαμβάνουν και τη δική τους θέση.

## **B) Πηγές δυνάμεως.**

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

1. Πηγές δυνάμεως που ανάγονται στα χαρακτηριστικά της οργανώσεως:
  - Η τυπική δέση στη διοικητική ιεραρχία, η σπουδαιότητα της δέσεως και η επαφή της δέσεως με ισχυρές δέσεις.
2. Πηγές δυνάμεως εξαρτώμενες από τα ατομικά προσόντα:
  - Τα προσωπικά χαρακτηριστικά, η ειδικέυση, η απόκτηση δυνάμεως έναντι του προισταμένου.
3. Η δύναμη που πηγάζει από τα ομαδικά προσόντα μπορεί να προέρχεται από:
  - Τις άτυπες ομάδες και από τα εργατικά συνδικάτα.

## **11. ΣΥΣΤΗΜΑ ΚΥΡΩΣΕΩΝ ΚΑΙ ΑΝΤΑΜΕΙΒΩΝ**

Η ταύτιση του ατόμου με την ομάδα δεν είναι πάντα εφικτή και συνδέεται άμεσα με την συνοχή που έχουν τα μέλη μεταξύ τους. Όσο πιο συνδεδεμένα είναι, τόσο διευκολύνεται η ταύτιση.

Η ομάδα επιδιώκει και πιέζει τα άτομα να συμμορφωθούν προς τους νόμους της, γιατί έτσι διατηρεί τη δύναμή της και διευκολύνεται η επίτευξη των στόχων της.

Το μέλος μιας ομάδας είναι ενδεχόμενο να βρεθεί πολλές φορές μπροστά στο δίλημμα να υπακούσει ή να παραβεί τα καθιερωμένα πρότυπα συμπεριφοράς. Είναι η περίπτωση της

συγκρούσεως των προσωπικών του αξιών και εκτιμήσεων με αυτά της ομάδας. Και εδώ υπάρχει ένα πλατύ φάσμα αντιδράσεων, αρχίζοντας από αυτούς που είναι πάντα συνεπείς προς την ομάδα καθώς παραμερίζουν τις προσωπικές τους εκτιμήσεις και αξίες και φθάνοντας σε αυτούς, που είναι αμετακίνητοι στις προσωπικές τους θέσεις, έστω και αν η ομάδα τους προσφέρει χρήσιμες πληροφορίες. Εάν το άτομο παραβιάζει συστηματικά ή πολύ συχνά τα πρότυπα αυτά, "τιμωρείται" από την ομάδα.

Τα άλλα μέλη αρχίζουν να το αποφεύγουν, δεν του μιλούν, αγνοούν την ύπαρξή του, το αποκλείουν από τις κοινωνικές τους εκδηλώσεις, δεν του προσφέρουν βοήθεια όταν αντιμετωπίζει προβλήματα σε σοβαρότερες περιπτώσεις δυσκολεύουν το έργο του καθυστερώντας ενδεχομένως απαραίτητες πληροφορίες ή ακόμα διοχετεύοντας πληροφορίες για ενδεχόμενα λάθη του, προς τη διοίκηση. Φυσικά η τελευταία ποινή είναι να αποβληθεί τελείως από την ομάδα "ανυπάκουο" μέλος.

Αντίθετα, όταν ακολουθεί τα πρότυπα συμπεριφοράς της ομάδας, απολαμβάνει συνήθως την υποστήριξή της και μέσω αυτής ενδεχομένως επιτυγχάνει τους προσωπικούς του στόχους και ικανοποιεί τις ανάγκες του.

# ΚΕΦΑΛΑΙΟ Γ΄

## ΑΤΥΠΗ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ

### 1. ΕΝΝΟΙΑ ΤΗΣ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ

Επικοινωνία είναι η διαδικασία μεταφοράς, ή ανταλλαγής πληροφοριών, ιδεών και αισθημάτων, με τη γραφή, την ομιλία, ή τα διάφορα σήματα.

Γενικά μπορούμε να παραλληλήσουμε το σύστημα επικοινωνίας, με το σύστημα μεταφορών μέσα σ' ένα πλωτό ποτάμι, διότι σκοπός και των δύο αυτών συστημάτων είναι η μεταφορά και η παράδοση αγαθών (υλικών αγαθών ή ιδεών). Έτσι όπως τα ποταμόπλοια μπορούν να ταξιδεύουν σε διάφορες κατευθύνσεις, είτε μέσα από επίσημα, ή ανεπίσημα, αναγνωρισμένους δίαυλους, έτσι και τα μηνύματα μεταφέρονται με διάφορα μέσα επίσημα ή ανεπίσημα.

Ακόμη, όπως ένας παραλήπτης εμπορευμάτων μπορεί να αρνηθεί την παραλαβή αυτών, έτσι και ένας εργάτης ή υπάλληλος μπορεί να αρνηθεί να συμμορφωθεί με ορισμένα μηνύματα που περιέχουν εντοές του προϊσταμένου.

Μπορούμε να πούμε ότι τα διάφορα συστήματα που λειτουργούν μέσα σε ένα δεδομένο εργασιακό πλαίσιο, για να αποδώσουν εκείνα που αναμένονται, έχουν ανάγκη από ανταλλαγή πληροφοριών, ιδεών και αισθημάτων, γιατί διαφορετικά θα παύσουν να εργάζονται. Οι επικοινωνίες συνδέουν όλα τα συστήματα του οργανισμού σε ένα ενιαίο σύνολο.

Για το σκοπό της επικοινωνίας στους χώρους δουλειάς μπορούμε να πούμε ότι αποτελεί το μόνο μέσο για την επιτυχία του προϊστάμενου στο έργο του. Η διευθυντική τους δραστηριότητα, περνά μέσα από ένα δίαυλο επικοινωνιών, δεδομένου ότι εργάζονται πάντα με ανθρώπους και συνεπώς οι ιδέες τους δεν παραμένουν απλές σκέψεις, αλλά μπαίνουν σε ενέργεια με το σύστημα επικοινωνιών.

## 2. ΣΚΟΠΟΙ ΤΗΣ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ

Σκοπός της επικοινωνίας με την ευρύτερη της έννοια είναι ο συντονισμός των δραστηριοτήτων της επιχειρήσεως. Εν τούτοις, πολλοί από τους απασχολούμενους με τα θέματα της επικοινωνίας υποστηρίζουν ότι εκτός από το συντονισμό, η επικοινωνία έχει και άλλους δευτερεύοντες σκοπούς, όπως την ολοκλήρωση, ή σύνδεση, ή εναρμόνιση, την δημιουργία ενός καλού κλίματος εργασίας, τη δημιουργία ενός αισθήματος συνεργατικότητας, την ανάθεση αρμοδιοτήτων και ευθυνών, την αναγκαία κατανόηση για ομαδική εργασία, τη δραστηριοποίηση (παρακίνηση) και την ικανοποίηση από την εργασία.

Από τα παραπάνω συνεπάγεται συμπερασματικά ότι σκοπός της επικοινωνίας είναι:

1. Ο συντονισμός των ενεργειών όλων των εργαζομένων (ικανότητα για συνεργασία). Συντονισμός αποκαλείται η εναρμόνιση όλων των προσπαθειών και μέτρων μεταξύ τους, ώστε το ένα να συμπληρώνει το άλλο, χωρίς να δημιουργούν κενά και σπατάλη εργασίας, με στόχο την επίτευξη του συνολικού έργου της επιχείρησης.

2. Ευνοικό κλίμα εργασίας, δηλαδή θετικός επηρεασμός των εργαζομένων στην οικονομική μονάδα και δημιουργία ενός υψηλού ηθικού και ομαδικού πνεύματος συνεργασίας (θέληση για συνεργασία), τα οποία αποτελούν βασικές προϋποθέσεις για την εκπλήρωση του έργου της επιχειρήσεως βάση της οικονομικής αρχής. Η συμβολή του ηθικού της εργασίας για την επιτυχία του σκοπού της επιχείρησης είναι μεγάλη. Όλο και περισσότερα ηγετικά στελέχη βλέπουν την επικοινωνία σαν το ζωτικής σημασίας στοιχείο το οποίο μπορεί να συνδέσει την οργάνωση να εξασφαλίσει κατανόηση των εργαζομένων και επίτευξη των σκοπών της.

Ο ιδιαίτερος στόχος κάθε επικοινωνίας μεταξύ των εργαζομένων είναι να πετύχει αμοιβαία εμπιστοσύνη και κατανόηση μεταξύ των εργαζομένων και της διοικήσεως για όλα τα θέματα κοινού ενδιαφέροντος, έτσι ώστε οι εργαζόμενοι να ενδιαφέρονται με ενθουσιασμό, να υποστηρίζουν όλες τις βασικές ενέργειες για την επιτυχία της επιχειρήσεως.

### **3. Η ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ ΣΤΙΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ**

Τα προβλήματα για την άσχημη διοίκηση των εργαζομένων απορρέουν από την έλλειψη αποτελεσματικής επικοινωνίας μέσα σε αυτές. Η επικοινωνία αποτελεί ένα από τα πιο σοβαρά προβλήματα της διοίκησης, το οποίο όμως συχνά παραμερίζεται.

Η ικανότητα των διοικητικών στελεχών να επικοινωνούν αποτελεσματικά με τους εργαζόμενους αποτελεί βασική προϋπόθεση για την λειτουργία των επιχειρήσεων. Έχει εκτιμηθεί ότι τα διοικητικά στελέχη δαπανούν πάνω από 70 % του χρόνου του για επικοινωνία.

Συχνά τα πραγματικά αίτια δυσλειτουργιών, συγκρούσεων, κακών αποφάσεων, έλλειψη συντονισμού και υποκίνησης, έχουν τις ρίζες τους στην επικοινωνία.

Ο όρος επικοινωνία χρησιμοποιείται συχνά από τον άνθρωπο στην σημερινή κοινωνία. Η επικοινωνία είναι το μέσο, με το οποίο οι άνθρωποι συνδέονται, σχηματίζουν ομάδες ή οργανώσεις για να επιτύχουν κοινούς στόχους. Η συνεργασία και ο συντονισμός των μελών μιας επιχείρησης δεν μπορεί σε καμιά περίπτωση να επιτευχθεί χωρίς επικοινωνία.

Σε ότι αφορά ιδιαίτερα τη χρησιμότητα της επικοινωνίας μεταξύ προϊσταμένου και υφισταμένου, αυτή είναι απαραίτητη για:

- I. αν ανατεθούν καθήκοντα και να δοθούν οδηγίες για την εκτέλεσή τους.
- II. να γίνουν γνωστοί και να κατανοηθούν από τους υφισταμένους οι στόχοι, οι πολιτικές, οι διαδικασίες και οι πρακτικές της οργάνωσης.
- III. να γνωρίζουν οι υφιστάμενοι την απόδοσή τους.
- IV. να “ενοποιούνται” οι αντιλήψεις.
- V. να γνωρίζει και να κατανοεί ο προϊστάμενος τους στόχους, τις ανάγκες, τις αδυναμίες και τις δυνατότητες των υφισταμένων.

Το σφάλμα που κάνουν πολλές επιχειρήσεις είναι να χρησιμοποιούν την παραδοσιακή μορφή επικοινωνίας, η οποία όμως, ακόμα και σήμερα αποτελεί την μόνη μορφή επικοινωνίας, που αρχίζει από τα ανώτερα κλιμάκια και καταλήγει στα κατώτερα, χωρίς την αντίστροφη λειτουργία.



Πρόκειται ουσιαστικά για την μεταβίβαση μηνυμάτων, υπό μορφή διαταγών, οδηγιών, παρατηρήσεων κ.λπ. από τους ανώτερους στους κατώτερους σχετικά με τον ορισμό καθηκόντων.

Τούτη η μορφή επικοινωνίας, αν και απαραίτητη, όταν είναι μόνη αντιστοιχεί σε αυταρχικές οργανώσεις και τα προβλήματα που δημιουργεί στην διοίκηση των εργαζομένων είναι πολυάριθμα.

Οι υφιστάμενοι δεν έχουν την ευκαιρία να στείλουν μηνύματα σχετικά με τα προβλήματα της εργασίας τους, ιδέες για βελτίωση παραγωγικότητας, προσωπικές τους ανάγκες, προβλήματα ή παράπονα. Έτσι και οι ίδιοι αισθάνονται δυσαρεστημένοι και η βελτίωση του ορθολογισμού της εργασίας δεν επιτυγχάνεται.

Για την αποτελεσματική λειτουργία της επιχείρησης και για την ικανοποίηση των εργαζομένων στις επιχειρήσεις, πρέπει να χρησιμοποιούν την από τα κάτω προς τα πάνω επικοινωνία.

Η ροή πληροφοριών εδώ ξεκινά από τα κατώτερα επίπεδα και καταλήγει στα ανώτερα. Είναι πάρα πολύ σημαντική και απαραίτητη μορφή επικοινωνίας, διότι συμπληρώνει την προηγούμενη, δίνοντας τη δυνατότητα στους υφισταμένους να μεταβιβάσουν αυτά που θέλουν και να αισθάνονται ικανοποίηση, αλλά και στους προϊστάμενους να ελέγξουν την τύχη των δικών τους μηνυμάτων και γενικά να γνωρίσουν καλύτερα την κατάσταση της οποίας προϊΐστανται.

Βασικοί τρόποι αυτής της επικοινωνίας είναι κύρια οι τακτικές συνάρτησης προϊσταμένων και υφισταμένων, οι επιστολές, τα κουτιά παραπόνων και προτάσεων ή υποδείξεων, τα διάφορα έντυπα.

Συχνά οι έχοντες εξουσία στις επιχειρήσεις αγνοούν την σπουδαιότητα αυτής της επικοινωνίας ή την επιδιώκουν περιστασιακά. Αυτό είναι ένα σημαντικό λάθος που έχει αρνητικές συνέπειες τόσο στην καλύτερη διοίκηση προσωπικού, όσο και στην αποτελεσματική λειτουργία της επιχείρησης.

## **4. ΤΥΠΙΚΗ - ΜΗ ΤΥΠΙΚΗ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ**

Στην τυπική επικοινωνία τα μηνύματα “περνούν” μέσα από τα τυπικά κλιμάκια της ιεραρχικής πυραμίδας και συνδέτουν το δίκτυο της τυπικής επικοινωνίας, που καλύπτει όλες τις οργανικές δέσεις των εργαζομένων. Με την έννοια αυτή η τυπική οργάνωση καλύπτεται από την τυπική επικοινωνία και η οργανωτική διάρθρωση συνδέεται με το δίκτυο της τυπικής επικοινωνίας.

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

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

## **5. ΑΤΥΠΗ ΕΣΩΤΕΡΙΚΗ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ**

Μια από τις πιο ενδιαφέρουσες και σημαντικές μη τυπικές σχέσεις που συμπληρώνει σχεδόν πάντα την τυπική οργάνωση είναι η άτυπη εσωτερική επικοινωνία. Γενικά, η σχέση αυτή είναι εντελώς αδιάρρωτη, αλλά δημιουργείται όταν μέλη της τυπικής οργάνωσης που ξέρουν αρκετά καλά ο ένας τον άλλον μεταδίδουν πληροφορίες που έχουν κάποια σχέση με την επιχείρηση.

Στην συνηθισμένη επιχείρηση - τα μέλη της οποίας ζοδεύουν πολλές ώρες την ημέρα για να εξασφαλίσουν τόσο υλική ασφάλεια όσο και κύρος από αυτή - η επιθυμία για πληροφορίες που αφορούν στην οργάνωση και στους ανθρώπους της είναι τόσο ισχυρή, ώστε αυτού του είδους οι πληροφορίες μεταβιβάζονται με ταχύτητα μεταξύ ατόμων που ξέρουν και εμπιστεύονται το ένα το άλλο.

Η άτυπη εσωτερική επικοινωνία, φυσικά ευδοκίμει με πληροφορίες που δεν βρίσκονται ελεύθερα στην διάθεση όλης της ομάδας, είτε επειδή θεωρούνται εμπιστευτικές, επειδή οι τυπικές γραμμές επικοινωνίας δεν επαρκούν για να τις μεταβιβάσουν, είτε επειδή είναι πληροφορίες του είδους που δεν θα αποκαλύπτονταν ποτέ επίσημα.

Ακόμα και μια διοίκηση που ενημερώνει ευσυνείδητα τους υπαλλήλους της με πληροφοριακά δελτία ή εφημερίδες δεν αποκαλύπτει ποτέ τόσο απόλυτα ή γρήγορα όλες τις ενδιαφέρουσες πληροφορίες, ώστε να κάνει άσκοπη την άτυπη εσωτερική επικοινωνία.

Επειδή όλη η μη - τυπική οργάνωση εξυπηρετεί την ουσιαστική ανθρώπινη επικοινωνία, η άτυπη εσωτερική επικοινωνία είναι αναπόφευκτη και πολύτιμη. Πραγματικά, το έξυπνο διοικητικό στέλεχος καλά θα κάνει να την τροφοδοτεί με ακριβείς πληροφορίες, επειδή είναι πολύ αποτελεσματική για τη γρήγορη μετάδοσή τους.

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

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

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

### **1. Η διάρθρωση της επιχείρησης**

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

Το γεγονός όμως αυτής της ιεραρχίας των θέσεων εργασίας, σε ανώτερες και κατώτερες, δίνει την εξουσία και την υποχρέωση στους ανώτερους να κρίνουν τους υφιστάμενους και μάλιστα να κάνουν αξιολογήσεις με επιπτώσεις στο μισθό και την εξέλιξή τους. Οι δύο όμως δηλαδή αφ'ενός της πλήρης ενημέρωσής τους για όσα συμβαίνουν στον τομέα δικαιοδοσίας τους και αφ'ετέρου η

υποχρέωση αξιολόγησης των υφισταμένων τους, αλληλοσυγκρούονται και υποσκάπτονται σε μεγάλο βαθμό.

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

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

Ετσι η ιεραρχική διαφοροποίηση και αλληλεξάρτηση των θέσεων εργασίας, που είναι απαραίτητη για την ενότητα διεύθυνσης και για τον συντονισμό των ενεργειών σε μια συλλογική προσπάθεια, παρακωλύει την άγογη επικοινωνία και τη σωστή ροή πληροφοριών.

Σε αυτές τις περιπτώσεις το δημιουργούμενο κενό συχνά καλύπτεται από την παρέμβαση των άτυπων σχέσεων.

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

## 2. Κανόνες και διαδικασίες εργασίας

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

Για την αύξηση της ωφέλειας από την εξειδίκευση των εργαζομένων και για την αύξηση της παραγωγικότητάς τους, αλλά και για την διευκόλυνση του συντονισμού, απαιτείται ορδή και αποτελεσματική εκτέλεση του έργου που έχει αναληφθεί μέσω τυποποίησης αυτής. Η τυποποίηση και προτυποποίηση της εκτέλεσης αυτών των καθηκόντων επιδιώκεται συνήθως με τον καθορισμό του τρόπου εκτέλεσης αυτών των καθηκόντων επιδιώκεται συνήθως με τον καθορισμό του τρόπου εκτέλεσης των διάφορων ενεργειών ( και κυρίως των σωματικών και μηχανικών αλλά και γενικότερα, όλων των επαναλαμβανομένων) με βάση περισσότερο ή λιγότερο περιοριστικών κανόνων και διαδικασιών εκτέλεσης των σχετικών εργασιών.

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

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

### **3. Οι ανεπίσημες πιέσεις.**

Οι πιέσεις αυτές παρουσιάζονται με διάφορους τρόπους. Συχνά προέρχονται από άτομα τα οποία ανήκουν στην ίδια άτυπη ομάδα με τον πιεζόμενο, άσχετα αν βρίσκονται από άποψη τυπικής οργάνωσης, στο ίδιο, σε ανώτερο, ή σε κατώτερο επίπεδο ιεραρχίας. Σε πολλές περιπτώσεις είναι τόσο ισχυροί οι δεσμοί των μελών της άτυπης ομάδας και τόσο αυστηροί, αν και σιωπηροί, οι κανόνες επικοινωνίας και οι ενδεχόμενες κυρώσεις, για όποιο από τα μέλη της άτυπης ομάδας αγνοήσει τους κανόνες αυτούς που μπορεί το ανυπάκουο μέλος να βρεθεί σε απομόνωση.

Άλλοτε, οι ανεπίσημες πιέσεις έχουν τον χαρακτήρα ανταλλάγματος. Σε αυτή την περίπτωση υπάρχει μια αμφίπλευρη ανάγκη και προσδοκία, δηλαδή “θα μου κάνεις αυτό για να σου κάνω εκείνο”. Δεν πρόκειται όμως για ρητή συμφωνία αλλά για σιωπηρή ή και βάση καλής πίστεως. Οποιος εξαρτάται από κάποιον για κάποια υπόθεση του και στην ουσία, χωρίς να το λέει, του ζητά την υποστήριξή του, ή χάρη, είναι πολύ πιθανόν ότι θα αποκύει και θα τρέξει να τον εξυπηρετήσει για οτιδήποτε του ζητήσεις ο δεύτερος, δείχνοντας καλή θέληση, φιλία και για να δώσει το καλό παράδειγμα.

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

### **4. Συγκρούσεις Επιτελικών και Διοικητικών στελεχών.**

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

Ετσι πολλά διοικητικά στελέχη έχουν διανύσει σε διάστημα αρκετών χρόνων σχετικά μεγάλη απόσταση στην ιεραρχική κλίμακα της οργάνωσης, με αποτέλεσμα να μην είναι συνήθως νέοι. Έχουν όμως αποκτήσει διοικητική εμπειρία και βαθιά γνώση του οργανισμού, στον οποίο εργάζονται. Αντίθετα, πολλά επιτελικά στελέχη, λόγω των πολύ εξειδικευμένων γνώσεων που πρέπει να έχουν, απαιτείται να είναι πτυχιούχοι ανωτάτων εντολών και πολλές φορές είναι νέοι και σχετικά άπειροι σε θέματα διοικήσεως.

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

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

- I. ότι οι επιτελικοί εμπειρογνώμονες είναι ικανοί και διατεθειμένοι να εργαστούν χωρίς τυπική εξουσία και
- II. ότι οι συμβουλές και υποδείξεις τους θα γίνουν δεκτές με προθυμία από διοικητικά στελέχη, τα οποία και θα τις εφαρμόσουν.



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

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

Η σχέση αυτή εγκυμονεί κατάσταση δυναμικού ανταγωνισμού.

## **5. Επιδίωξη Δύναμης**

Είναι σε όλους γνωστό ότι μερικά στελέχη κάθε οργάνωσης έχουν στην πράξη εξουσία μεγαλύτερη από εκείνη που τους έχει ανατεθεί από την τυπική οργάνωση, ενώ άλλα στελέχη έχουν μικρότερη και άλλα ίση προς την ανατεθειμένη εξουσία. Η δύναμη την οποία διαθέτουν οι "ισχυροί" (σχετικά με την τυπική τους θέση) οφείλεται στην ατομική τους δραστηριότητα, πρωτοβουλία και διοικητική ικανότητα και οπωσδήποτε όχι στην εκτέλεση των επίσημων οδηγιών τακτικής την οποία ακολουθούν κυρίως, όσοι έχουν περιορισμένη δύναμη. Χάρη σε αυτή την ιδιαίτερη προσωπικότητά τους επιδιώκουν δύναμη με την οποία επιτυγχάνουν να αντιμετωπίζουν με επιτυχία και να γίνονται κύριοι δυσχερών καταστάσεων (επείγοντος ή δυναμικού χαρακτήρα) τις οποίες δεν είναι δυνατόν να ξεπεράσουν μόνο με τον τυπικό χειρισμό.

Η ύπαρξη ανεπίσημης ιεράρχησης και διαβάθμισης δύναμης των στελεχών διαφορετικής από την προβλεπόμενη τυπική οργάνωση, πιέζει για τη δημιουργία νέων θέσεων, παραγωγών και συνταξιοδοτήσεων ταχύτερα από την κανονική διενέργεια αυτών.

Πράγματι εκείνοι που έχουν δύναμη δεν προσκολούνται τυφλά στους κανόνες, αλλά κάθε φορά αναδιοργανώνουν και βελτιώνουν τις οργανωτικές διαδικασίες που τις θεωρούν μόνο σαν μέσο προς αντιμετώπιση των μεταβαλλόμενων συνθηκών και ταυτόχρονα προς ικανοποίηση των φιλοδοξιών και των αναγκών των υποστηρικτών των κανόνων, έτσι ώστε να κάνουν την οργάνωση δυναμικό και βιώσιμο οργανισμό.

## **7. ΣΥΓΚΡΙΣΗ ΤΥΠΙΚΗΣ, ΑΤΥΠΗΣ ΚΑΙ ΜΗ - ΤΥΠΙΚΗΣ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ**

Η τυπική επικοινωνία προσανατολίζεται πολύ περισσότερο προς την εκτέλεση του καθήκοντος από ότι η άτυπη επικοινωνία, η οποία αφιερώνεται μόνο στην ικανοποίηση των ατομικών και ομαδικών αναγκών. Η μη - τυπική συμπεριφορά παρουσιάζεται μεταξύ της τυπικής και της άτυπης επικοινωνίας και τις συνδέει μεταξύ τους.

Η τυπική επικοινωνία και η μη - τυπική επικοινωνία, έχουν το κοινό χαρακτηριστικό ότι αποσκοπούν στην εκπλήρωση των καθηκόντων που έχουν αναληφθεί, διαφέρουν δε γιατί η μεν πρώτη προβλέπεται και προδιαγράφεται από την τυπική οργάνωση, όχι όμως και η δεύτερη.

Η άτυπη επικοινωνία έχει το κοινό χαρακτηριστικό με την μη-τυπική επικοινωνία ότι και οι δύο είναι άτυπες αφού δεν προκαθορίζονται από την τυπική οργάνωση, αλλά προκύπτουν από την πρωτοβουλία των ατόμων και των ομάδων. Διαφέρουν όμως στο ότι ενώ η μη - τυπική αποβλέπει στην υποβοήθηση της τυπικής επικοινωνίας για την εκτέλεση της εργασίας, η άτυπη επικοινωνία δεν ενδιαφέρεται καθόλου για την επίτευξη των στόχων της τυπικής οργάνωσης, αλλά αποκλειστικά και μόνο την ικανοποίηση των ατομικών ανθρωπίνων αναγκών των μελών.

## 8. ΤΑ ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΑ ΤΗΣ ΑΤΥΠΗΣ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ

Η ύπαρξη της άτυπης επικοινωνίας και ο έλεγχος του δικτύου της, αλλά και ο επηρεασμός του είναι έργο του σύγχρονου MANAGER, γιατί μέσα από το δίκτυο αυτό θα δημιουργήσει το πλαίσιο της υποκίνησης του προσωπικού και ευμενή αποδοχή των μηνυμάτων που μεταδίδονται.

Κύριο χαρακτηριστικό πλεονέκτημα των άτυπων δικτύων επικοινωνίας, είναι η ταχύτητα της μετάδοσης των πληροφοριών. Αντίθετα, μειονέκτημα της άτυπης επικοινωνίας είναι η διασπορά της πληροφορίας και η αλλοίωσή της, αφού στην διακίνησή της δεν μπορεί εύκολα να ελεγχθεί. Ο βαθμός ελέγχου της άτυπης επικοινωνίας επηρεάζει την ανάπτυξη του ηθικού ή την μείωσή του.

Όταν το άτυπο δίκτυο επικοινωνίας εναρμονίζεται με το τυπικό, το συμπληρώνει, το διορθώνει και εξασφαλίζεται η συνεργασία, η εμπιστοσύνη των εργαζομένων στον οργανισμό και την ηγεσία, η εθελοντική συμμόρφωση στους κανόνες και τις διατάξεις και η πρωτοβουλία.

Την σημασία της άτυπης επικοινωνίας στις επιχειρήσεις, τόνισαν ιδιαίτερα οι θεωρητικοί των ανθρώπινων σχέσεων στη διοικητική, ο MC GREGOR, ELTON MAYO κ.α., οι οποίοι edίδαξαν ότι η έρευνα των ανθρώπινων αναγκών είναι η βάση της σωστής ασκήσεως της διοίκησης.

Η ανάπτυξη του δικτύου της άτυπης επικοινωνίας πηγάζει από την ανάγκη για πληροφορίες των εργαζομένων και περιέχει τον κίνδυνο εκτροπής των πληροφοριών ή τον κίνδυνο της ανακρίβειας.

Η ύπαρξη της άτυπης επικοινωνίας στις επιχειρήσεις είναι ένα χαρακτηριστικό της ζωής σε κάθε οργάνωση και η αγνόησή της αποτελεί βαρύ διοικητικό σφάλμα, δημιουργώντας πολλά

προβλήματα. Σοβαρά προβλήματα άτυπων επικοινωνιών σχέσεων αντιμετωπίζονται σαν αποτελέσματα των συγκρούσεων των διαφόρων ομάδων που σχηματίζονται μέσα σε κάθε οργάνωση. Διαφορές απόψεων εκπαιδευτικής στάθμης, καταγωγής, αποτελούν παράγοντες που επηρεάζουν την σύγκρουση άτυπων ομάδων.

Στην παράγραφο αυτή προσπαθήσαμε να αντιμετωπίσουμε το πρόβλημα της επικοινωνίας μέσα στις σύγχρονες επιχειρήσεις. Συμπεράναμε λοιπόν, ότι ανάμεσα στις προθέσεις της διοίκησης πρέπει να περιληφθεί και η μέριμνα για την επικοινωνία και την μετάδοση του τρόπου σκέυεως της τεχνοτροπίας, του “στυλ διοικήσεως” μέσα στις επιχειρήσεις για να αντιμετωπισθούν προβλήματα όσον αφορά τη Διοίκηση του προσωπικού.

# ΚΕΦΑΛΑΙΟ Δ

## ΠΡΑΚΤΙΚΟ ΜΕΡΟΣ

### ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ

1. Ποιοί είναι οι υπάρχοντες τρόποι άτυπης επικοινωνίας και συμβούλευσης μέσα στο χώρο εργασίας; Πόσο αποτελεσματικοί είναι;
2. Υπάρχουν προβλήματα στην άτυπη επικοινωνία; Αν ναι, ποιά είναι αυτά; Ποιός τα δημιουργεί; Πότε και πώς;
3. Πόσο λαμβάνονται υπόψη αυτά που λένε οι άνθρωποι;
4. Κατά πόσο χρησιμοποιείται ο προφορικός και ο γραπτός λόγος στην επιχείρηση και ποιός κατά τη γνώμη σας υπερέχει και γιατί;
5. Μπορεί να αλλάξει το σύστημα άτυπης επικοινωνίας και να περιλάβει προτάσεις για βελτίωση;
6. Ποιοί κατά τη γνώμη σας λόγοι οδηγούν στην δημιουργία άτυπων ομάδων στην επιχείρησή σας;
7. Ποιές είναι οι επιπτώσεις από την δημιουργία των άτυπων ομάδων στη λειτουργία της επιχείρησης;
8. Οι σκοποί που έχουν οι άτυπες ομάδες συμβαδίζουν με τους γενικότερους σκοπούς της διοίκησης της επιχείρησης;

9. Πώς η διοίκηση της επιχείρησής σας αντιμετωπίζει τις άτυπες ομάδες; Επιχειρείται την διατήρησή τους ή την καταστολή των άτυπων ομάδων;
10. Μέσα στις άτυπες ομάδες σας σίγουρα υπάρχουν κάποιοι κανόνες στους οποίους υπακούουν τα μέλη. Αν κάποιος παραβεί τους κανόνες αυτούς υπάρχουν κυρώσεις και με ποιό τρόπο αντιμετωπίζονται από την υπόλοιπη ομάδα;
11. Πώς θα αντιμετωπίζατε μια πιθανή "αναταραχή" των μελών των άτυπων ομάδων για την διεκδίκηση των αιτημάτων σε περίοδο εντάσεως της παραγωγής σας;
12. Υπάρχει περίπτωση στην επιχείρησή που εργάζεστε οι στόχοι που υπάρχουν σε κάθε άτυπη ομάδα να έρχονται σε σύγκρουση με τους στόχους άλλων άτυπων ομάδων της επιχείρησής;
13. Λειτουργούν πάντα σωστά τελικά οι άτυπες ομάδες;

# ΕΡΕΥΝΑ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

## ΚΥΚΝΟΣ

Η "ΚΥΚΝΟΣ Α.Ε." είναι μια επιχείρηση κονσερβοποιίας ντοματοπολτού. Επισκεφθήκαμε τις εγκαταστάσεις της επιχείρησης στο Ναύπλιο.

Η επιχείρηση απασχολεί 95 άτομα στον τομέα παραγωγής ενώ η διοίκησή της αποτελείται από 30 άτομα.

Μιλήσαμε με τον εκπρόσωπο των εργαζομένων ο οποίος μας απάντησε τα εξής:

### ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ

ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ	ΑΠΑΝΤΗΣΕΙΣ
<b>I.</b> Μέσα στις άτυπες ομάδες που έχετε δημιουργήσει σίγουρα υπάρχουν κάποιοι κανόνες και πρότυπα στους οποίους υπακούν τα μέλη. Αν κάποιος παραβιάζει τους κανόνες αυτούς υπάρχουν κυρώσεις και με ποιο τρόπο αντιμετωπίζονται από την υπόλοιπη ομάδα;	<b>I.</b> Όταν κάποιος εργαζόμενος παραβιάζει κάποιους κανόνες της ομάδας τότε τα άλλα μέλη προσπαθούν να τον κάνουν να συμμορφωθεί με τους κανόνες και να τους τηρεί, κάνοντάς του υποδείξεις και παρατηρήσεις. Επίσης η υπόλοιπη ομάδα μπορεί να μην συνεργάζεται.
<b>II.</b> Υπάρχει περίπτωση στην επιχείρηση που εργάζεστε οι στόχοι που υπάρχουν στην ομάδα που ανήκεται να έρχονται σε σύγκρουση με τους στόχους κάποιων άλλων ομάδων στον ίδιο χώρο;	<b>II.</b> Σίγουρα αυτό συμβαίνει πολλές φορές διότι όταν δημιουργούνται διάφορες άτυπες ομάδες στον ίδιο χώρο εργασίας υπάρχει ανταγωνισμός μεταξύ τους και καθεμία βλέπει μόνο τις καλές πλευρές της, παραβλέποντας τόσο τις αδυναμίες της, όσο την ύπαρξη και την δύναμη των άλλων ομάδων.

<p><b>III.</b> Υπάρχουν προβλήματα στην άτυπη επικοινωνία; Αν ναι, ποια είναι αυτά και ποιός τα δημιουργεί;</p>	<p><b>III.</b> Ναι υπάρχουν προβλήματα στην άτυπη επικοινωνία. Αυτά κυρίως είναι η παραπληροφόρηση που δίνει εσφαλμένες πληροφορίες και εντυπώσεις κυρίως στους εργαζομένους. Το πρόβλημα αυτό μπορεί να δημιουργείται για λόγους σκοπιμότητας από άτομα που έχουν πρόσβαση και στην διοίκηση και στις δικές μας ομάδες.</p>
<p>Ο διευθυντής της επιχείρησης κάτω ερωτήσεις μας:</p>	<p>απάντησε με συντομία στις πα-</p>
<p><b>IV.</b> Πώς θα αντιμετωπίζατε μια πιθανή "αναταραχή" των μελών των άτυπων ομάδων για την διεκδίκηση των αιτημάτων τους σε περίοδο εντάσεως της παραγωγής σας;</p>	<p><b>IV.</b> Θα επιδίωκα μια συνάντηση αμέσως μαζί τους και μέσα από τη συζήτηση που θα είχαμε θα δεσμευόμουν για την ικανοποίηση των πιο επειγόντων αιτημάτων τους εφόσον τα έκρινα λογικά, ενώ μελλοντικά θα δεχόμουν μια δεύτερη συνάντηση μαζί τους.</p>
<p><b>V.</b> Κατά πόσο χρησιμοποιείται ο προφορικός και ο γραπτός λόγος στην επιχείρηση και ποιός κατά τη γνώμη σας υπερέχει και γιατί;</p>	<p><b>V.</b> Στην δική μας επιχείρηση και ο προφορικός και ο γραπτός λόγος χρησιμοποιούνται εξίσου σήμερα. Κατά την γνώμη μου πιστεύω ότι ο γραπτός λόγος υπερέχει γιατί δεν αλλοιώνει το μήνυμα και είναι επίσημο γιατί συνοδεύεται πάντα από υπογραφή.</p>



## BALLIS

Η επιχείρηση, η οποία επισκεφθήκαμε ασχολείται με την επεξεργασία φρούτων και παραγωγή χυμών και έχει την έδρα της στο ΑΡΓΟΣ. Απασχολεί 185 άτομα ενώ την καλοκαιρινή περίοδο που η ζήτηση των προϊόντων της είναι πιο έντονη αυξάνει το δυναμικό της.

Ηρθαμε σε επικοινωνία με τον προϊστάμενο του τμήματος παραγωγής ο οποίος πρόθυμα απάντησε στις ερωτήσεις μας αφού πρώτα μας ενημέρωσε για το αντικείμενο της επιχείρησης.

### ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ

ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ	ΑΠΑΝΤΗΣΕΙΣ
<b>Ι.</b> Ποιοί κατά τη γνώμη σας λόγοι οδηγούν στην δημιουργία άτυπων ομάδων στην επιχείρησή σας;	<b>Ι.</b> Ο κυριότερος λόγος που οδηγεί τους εργαζόμενους στη δημιουργία άτυπων ομάδων και στην συμμετοχή τους σε αυτές είναι η αδυναμία της επιχείρησής μας να καλύψει τις προσωπικές ανάγκες όλων των εργαζομένων με αποτέλεσμα να στρέφονται στις ομάδες αυτές. Σίγουρα αν ο αριθμός των εργαζομένων που απασχολούμαι ήταν μικρότερος θα είχαμε τη δυνατότητα να ικανοποιήσουμε όσο το δυνατόν περισσότερο τις απαιτήσεις τους, πάντα βέβαια σε λογικά πλαίσια.

<p><b>II.</b> Ποιές είναι οι επιπτώσεις από τη δημιουργία των άτυπων ομάδων στην λειτουργία της επιχείρησής σας;</p>	<p><b>II.</b> Η απάντηση του προισταμένου για τις επιπτώσεις των άτυπων ομάδων στην επιχείρηση δώθηκε με ένα πραγματικό γεγονός το οποίο συνέβει πριν δύο χρόνια στην επιχείρηση: Η κοινή προσπάθεια όλων των ομάδων στην επιχείρησή μας, για άρνηση εργασίες με υπερωρίες σε περίοδο φόρτισης των εργασιών μας, πραγματοποιήθηκε με αλληπάλληλες στάσεις εργασίας, με αποτέλεσμα την καθυστέρηση της παραγωγής μας και οικονομικές συνέπειες για την επιχείρησή μας</p>
<p><b>III.</b> Οι σκοποί που έχουν οι άτυπες ομάδες συμβαδίζουν με τους γενικότερους σκοπούς της διοίκησης της επιχείρησης;</p>	<p><b>III.</b> Συνήθως οι σπουδαιότεροι σκοποί των άτυπων ομάδων είναι η κοινωνική τους άνοδος και η υλική απαλλαγή. Τους σκοπούς αυτούς οι εκπρόσωποι των άτυπων ομάδων προσπαθούν να τους πετύχουν σε συνεργασία με τη διοίκηση και χωρίς να δημιουργούν επιπρόσθετα προβλήματα.</p>
<p><b>IV.</b> Πώς η διοίκηση της επιχείρησής σας αντιμετωπίζει τις άτυπες ομάδες; Επιχειρείται την διατήρηση ή την καταστολή τους;</p>	<p><b>IV.</b> Η επιχείρησή μας μέσω των στελεχών της σε διάφορες ηγετικές θέσεις προσπαθεί να δώσει στους εργαζομένους να καταλάβουν ότι αποδέχεται τις άτυπες προσπάθειές τους εφόσον αυτές δεν έχουν αρνητικές συνέπειες για την επιχείρηση. Με κανένα τρόπο δεν θα επιχειρούσαμε την καταστολή τους διότι θα γινόμασταν εχθροί στους ίδιους τους εργαζομένους μας, το οποίο θα είχε καταστρεπτικά αποτελέσματα για όλους μας.</p>

## “ΚΕΝΤΑΥΡΟΣ”

Η επιχείρηση “ΚΕΝΤΑΥΡΟΣ” έχει την έδρα της στην ΑΜΦΙΛΟΧΙΑ Αιτωλ/νίας. Ασχολείται με την κατασκευή ανταλλακτικών αυτοκινήτων - κυρίως εξαρτήματα - και απασχολεί 200 άτομα. Την επισκεφθήκαμε και μιλήσαμε με τον διευθυντή της συγκεκριμένης επιχείρησης κ. Γ. Παναγιωτόπουλο.

### ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ

ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ	ΑΠΑΝΤΗΣΕΙΣ
<b>I.</b> Ποιες είναι οι επιπτώσεις από την δημιουργία των άτυπων ομάδων στην επιχείρησή σας;	<b>I.</b> Οι επιπτώσεις κυρίως είναι οικονομικές, γιατί μας πιέζουν πιο έντονα για κάποιες απαιτήσεις τους από ότι πριν που δεν ήταν ομαδοποιημένα. Ετσι πολλές φορές είμαστε υποχρεωμένοι να καλύψουμε κάποιες ανάγκες τους με οικονομικές όμως συνέπειες για μας σαν επιχείρηση.
<b>II.</b> Λειτουργούν πάντα σωστά για σας οι άτυπες ομάδες;	<b>II.</b> Οχι. Βλέπω πολλές φορές ότι αγνοούν τους συναδέλφους τους και ακολουθούν ο καθένας τον δρόμο του.
<b>III.</b> Πως η διοίκηση της επιχείρησής σας αντιμετωπίζει τις άτυπες ομάδες, επιχειρείται η διατήρησή τους ή η καταστολή τους και γιατί;	<b>III.</b> Προσωπικά θέλω να υπάρχουν γιατί πολλές φορές μας δείχνουν κάποια λάθη που έχουν γίνει από μεριά μας, χωρίς βέβαια να είναι σκόπιμα, και μας δίνουν ιδέες αν θέλετε για κάποια άλλα θέματα που απασχολούν την διοίκηση.

**IV.** Κατά πόσο χρησιμοποιείται ο προφορικός ή γραπτός λόγος στην επιχείρηση και ποιος υπερέχει και γιατί;

**IV.** Στην επιχείρηση που διευθύνω ο προφορικός και ο γραπτός λόγος χρησιμοποιείται εξίσου γιατί πιστεύω ότι ο ένας συμπληρώνει τον άλλο. Για μένα και οι δύο είναι απαραίτητοι και τα αποτελέσματα μέχρι σήμερα μπορώ να πώ είναι αρκετά ικανοποιητικά.

## "ALGIDA"

Η Βιομηχανία "ALGIDA", η οποία είναι βιομηχανία παγωτού, βρίσκεται στην Βιομηχανική ζώνη Πατρών. Απασχολεί 400 άτομα διοικητικό και εργατικό δυναμικό μαζί.

Ηρθαμε σε επαφή με (εργαζόμενους στο τμήμα παραγωγής όπου πήραμε τις εξής απαντήσεις στις ερωτήσεις μας:

### ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ

ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ	ΑΠΑΝΤΗΣΕΙΣ
<b>I.</b> Λειτουργούν πάντα σωστά οι άτυπες ομάδες;	<b>I.</b> Η απάντηση που πήραμε ήταν ότι δεν λειτουργούν σωστά γιατί πολλές φορές παρ'όλο που υπάρχουν κανόνες τους, παραβιάζουν τα μέλη μεταξύ τους λόγω προσωπικής φιλίας που υπάρχει μεταξύ ορισμένων ατόμων. Αυτό μας είπαν ότι είναι το πιο σοβαρό πρόβλημα μέσα στις άτυπες ομάδες.
<b>II.</b> Υπάρχει περίπτωση στην επιχείρηση που εργάζεσαι οι στόχοι που υπάρχουν σε καθε άτυπη ομάδα να έρχονται σε σύγκρουση με τους στόχους άλλων άτυπων ομάδων της επιχείρησης;	<b>II.</b> ΝΑΙ υπάρχει τέτοια περίπτωση, γιατί πολλές φορές μπαίνει ανάμεσα στο προσωπικό συμφέρον των 4 μελών, και έτσι έρχεται σε αντίθεση με τους στόχους μιας άλλης άτυπης ομάδας.
<b>III.</b> Κατά πόσο χρησιμοποιείται ο προφορικός και ο γραπτός λόγος στην επιχείρηση και ποιός κατά την γνώμη σας υπερέχει και γιατί;	<b>III.</b> Κυριαρχεί ο προφορικός λόγος γιατί είναι εύχρηστος και προσφέρει αμεσότητα και ταχύτητα.

**IV.** Ποιοί τελικά, κατά την γνώμη σας, λόγοι οδηγούν στην δημιουργία άτυπων ομάδων;

**IV.** Ο κυριότερος λόγος για μας είναι ότι οι εργαζόμενοι είναι και άνθρωποι με ποικίλες ανάγκες και ενδιαφέροντα τα οποία δεν καλύπτονται πάντα μέσα από την δουλειά μόνο. Έτσι εντάσσονται μέσα σε αυτές τις ομάδες.

## "ΑΡΓΟΣΤΡΩΜ"

Η επιχείρηση " ΑΡΓΟΣΤΡΩΜ" είναι μια βιοτεχνία κατασκευής στρωμάτων και καλυμμάτων για πολυδρόνες. Έχει την έδρα της στο Αργος και εργάζονται σε αυτή 38 άτομα.

Ο ιδιοκτήτης της βιοτεχνίας μας απάντησε στις παρακάτω ερωτήσεις:

### ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ

ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ	ΑΠΑΝΤΗΣΕΙΣ
<b>I.</b> Ποιές είναι οι επιπτώσεις από την δημιουργία των άτυπων ομάδων στην λειτουργία της επιχείρησής σας;	<b>I.</b> Κάποιοι από τους εργαζόμενους στην επιχείρησή μου, δυστυχώς, ρατούν μια αρνητική στάση απέναντι στην διοίκηση και προσπαθούν πάντα να δημιουργούν προβλήματα εκδηλώνοντας έτσι την αντίδρασή τους στον τρόπο λειτουργίας και διοικήσεως που ακολουθούμε. Έτσι έχουν εκκληωθεί μικρές άτυπες ομάδες που καθοδηγούνται από τα άτομα αυτά. Το αποτέλεσμα είναι να επικρατεί ένα γυχρό κλίμα στις σχέσεις μας με τους εργαζόμενους που κατά τη γνώμη μου η αιτία δεν είναι η διοίκηση αλλά αυτοί οι ίδιοι. Επίσης, παρατηρούνται μικρές συγκεντρώσεις ομάδων και συζητήσεις που όπως καταλαβαίνεται καθυστερούν το έργο της παραγωγής.

<p><b>II.</b> Πώς η επιχείρησή σας αντιμετωπίζει τις άτυπες ομάδες; Συμφωνείται με την ύπαρξή τους ή επιχειρείται την καταστολή τους;</p>	<p><b>II.</b> Οπως σας ανέφερα οι άτυπες ομάδες δημιουργούν πρόβλημα στην σωστή λειτουργία της επιχείρησής μου. Η δη έχω αρχίσει κάποιες προσπάθειες για να αντιμετωπίσω το πρόβλημα αυτό. Απομάκρυνα κάποια άτομα από τους υπόλοιπους τοποθετώντας τους σε νέες θέσεις εργασίας έτσι ώστε να μην έχουν τη δυνατότητα να έρχονται σε επικοινωνία με τους άλλους την ώρα της εργασίας τους. Με τον τρόπο αυτό πιστεύω ότι ύστερα από κάποιο χρονικό διάστημα θα πετύχω αν όχι την καταστολή σίγουρα τον περιορισμό δράση των άτυπων ομάδων.</p>
<p><b>III.</b> Ποιοί είναι οι υπάρχοντες τρόποι άτυπης επικοινωνίας και συμβούλευσης μέσα στον χώρο εργασίας;</p>	<p><b>III.</b> Οι εργαζόμενοι έχουν τον προιστάμενο προσωπικού στον οποίο απευθύνονται για ότι τους απασχολεί και ο οποίος μεταφέρει οποιοδήποτε μήνυμάτους στα διοικητικά στελέχη. Το ίδιο και η διοίκηση μεταφέρει τα μηνύματά της, τις συμβουλές της και τις εντολές της στους εργαζόμενους μέσω του προισταμένου.</p>
<p><b>IV.</b> Μπορεί κατά τη γνώμη σας να αλλάξει το σύστημα άτυπης επικοινωνίας και να περιλάβει προτάσεις για βελτίωση;</p>	<p><b>IV.</b> Ως βελτίωση θα θεωρούσα αν οι άτυπες ομάδες από την πλευρά τους μπορούσαν να εκφράσουν καθαρά τους σκοπούς τους και να μας δίνουν ακριβείς πληροφορίες για το τί συμβαίνει στο χώρο τους.</p>
<p><b>V.</b> Πόσο λαμβάνεται υπόψη σας τις προτάσεις και απόψεις των ατόμων που εργάζονται στην επιχείρησή σας;</p>	<p><b>V.</b> Όλες οι προτάσεις τους είναι πάντα δεκτές για συζήτηση. Αυτό βέβαια δεν σημαίνει ότι θα γίνουν και αποδεκτές από την διοίκηση.</p>



## ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ - ΚΡΙΤΙΚΗ

Στις επιχειρήσεις που μελετήθηκαν παρατηρήθηκε ότι στις κατώτερες κλίμακες της διοικητικής πυραμίδας, τα άτομα επιδιώκουν να ανήκουν σε μία ή περισσότερες ομάδες και αυτό συμβαίνει από μία ανάγκη τους για αλληλοπροστασία και αλληλεγγύη. Στις ανώτερες κλίμακες της διοικητικής πυραμίδας οι άτυπες ομάδες παρουσιάζονται διαφορετικής υφής από ότι στις κατώτερες. Οι ομάδες αυτές έχουν σαν σκοπό μια επικοινωνία που αποβλέπει στην ανταλλαγή πληροφοριών και πολύ λιγότερο σε προσωπικό επίπεδο.

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

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

Στις περισσότερες από τις επιχειρήσεις που ερευνήσαμε έχει κατανοηθεί ότι ο χειρισμός των άτυπων ομάδων έχει τεράστια σημασία για την πορεία τους, αφού οι άτυπες ομάδες επηρεάζουν που την απαρτίζουν και αντίστροφα τα άτομα αυτά με τη σειρά τους επηρεάζουν την όλη διάρθρωση της επιχείρησης.

Έχει γίνει μια αρκετά ικανοποιητική σύνδεση της τυπικής και της άτυπης οργάνωσης και αυτό γιατί από τη μια πλευρά η διοίκηση έχει δώσει στους εργαζόμενους να καταλάβουν ότι γνωρίζει και αποδέχεται την άτυπη οργάνωση και στην συνέχεια τις άτυπες ομάδες που την αποτελούν. Σε αντίθεση όμως με τις παραπάνω επιχειρήσεις η διοίκηση της βιοτεχνίας "ΑΡΓΟΣΤΡΩΜ" δεν έχει δώσει τη σωστή σημασία που πρέπει στις άτυπες ομάδες ή δεν τις έχει χειριστεί σωστά και προσπαθεί να τις καταπολεμήσει με την ελπίδα να τις εξαφανίσει. Αυτή η στάση της έχει σαν αποτέλεσμα να

μετατρέψει σε εχθρικές τις σχέσεις των εργαζομένων προς την επιχείρηση με αποτέλεσμα σημαντικές συνέπειες στο έργο και στην λειτουργία της επιχείρησης. Το ηγετικό στέλεχος για να εξοντώσει την άτυπη ομάδα προσπάθησε να διασπάσει την συνοχή των εργαζομένων απομακρύνοντας τις θέσεις εργασίας τους έτσι ώστε να μην είναι δυνατή η μεταξύ τους επικοινωνία. Κατά τη γνώμη μας οι ενέργειες λανθασμένες γιατί είχαν σαν αποτέλεσμα την αντίδραση της ομάδας με αντιπαραγωγικές ενέργειες, όπως η επιβράνδυση της ταχύτητας εργασίας τους. Τα διοικητικά στελέχη θα έπρεπε να γνωρίζουν ότι ο άνθρωπος έχει ανάγκη από κοινωνικότητα και εφόσον υπάρχουν ομάδες, η εξάλειψη των οποίων είναι αδύνατη.

Σχετικά με τις σχέσεις μεταξύ των διάφορων άτυπων ομάδων που δημιουργούνται σε μια επιχείρηση, μέσα από τους πρισταμένους τους φτάσαμε στο εξής συμπέρασμα:

Οι περισσότερες άτυπες ομάδες δημιουργούνται για την ικανοποίηση κάποιων αναγκών των μελών τους και την επίτευξη κάποιων κοινών στόχων που μόνο με κοινή προσπάθεια θα μπορέσουν να καταφέρουν. Μετά την δημιουργία τους όμως στις περισσότερες περιπτώσεις η συνύπαρξή τους στον ίδιο χώρο δημιουργεί πολλά προβλήματα.

Ο ανταγωνισμός τις περισσότερες φορές είναι ο κύριος λόγος που οδηγεί τις άτυπες ομάδες σε συγκρούσεις. Σε μερικές από τις επιχειρήσεις ένας ακόμη λόγος που οδηγεί σε σύγκρουση μεταξύ των άτυπων ομάδων είναι και οι πολύ στενές σχέσεις που διατηρούν κάποιες από αυτές με την διοίκηση με αποτέλεσμα οι άλλες άτυπες ομάδες να αισθάνονται ότι βρίσκονται σε μειονεκτική θέση.

Η επικοινωνία στην ανέχεια βλέπουμε ότι είναι ζωτικής σημασίας για κάθε επιχείρηση και έχει σαν σκοπό την επίτευξη καλών σχέσεων τόσο μέσα όσο και έξω από αυτήν. Ο προφορικός λόγος κυριαρχεί έντονα στην άτυπη επικοινωνία γιατί πιστεύουν ότι δίνει τη δυνατότητα στον εργαζόμενο να εκφράσει κάποιο πρόβλημα

τους στην ανώτερη διοίκηση και με τον διάλογο να επιτευχθεί η καλύτερη δυνατή λύση. Είναι δηλ. πιο άμεσος και πιο γρήγορος.

Ο γραπτός λόγος χρησιμοποιείται σε μικρότερο βαθμό μπορούμε να πούμε, γιατί πιστεύουν ότι δεν προσφέρει την ταχύτητα που απαιτείται αλλά είναι όμως απαραίτητος όταν θέλουμε να προσδώσουμε στην επικοινωνία επίσημο χαρακτήρα και να εξασφαλίσουμε την "μονιμότητα" των μηνυμάτων. Η άτυπη επικοινωνία στηρίζεται βασικά στις φιλικές σχέσεις των εργαζομένων μεταξύ τους όπως εκδρομές, γιορτές κ.α., αλλά και σε ομιλίες, συζητήσεις, ανακοινώσεις κ.α. γύρω από θέματα που αφορούν το προσωπικό αλλά και την ανώτερη διοίκηση της επιχείρησης.

Σήμερα εργαζόμενοι και διοίκηση προσπαθούν να βρουν εκείνα τα μέσα έτσι ώστε να συντελέσουν στην δημιουργία καλύτερων σχέσεων διοίκησης - εργαζομένων μέσα από την άτυπη επικοινωνία και τις ομάδες τους.

Στην περίπτωση που εξετάσαμε η άτυπη επικοινωνία βοηθά στο έργο του τυπικού συστήματος επικοινωνίας με την δημιουργία θετικού κλίματος πληροφόρησης μεταξύ των μελών που έχει σχέση με την εκπλήρωση των καθηκόντων τους. Με το θετικό αυτό κλίμα, τα μέλη των ομάδων απαντούν ορδή και ολοκληρωμένα όταν ερωτηθούν και επίσης οι ίδιοι μεταβιβάζουν πληροφορίες προς εκείνους που τις χρειάζονται για την εκπλήρωση της εργασίας τους.

## ΕΠΙΛΟΓΟΣ

Ο άνθρωπος είναι ένα πολυδιάστατο ον, που ενδιαφέρεται για τον εαυτό του, για αυτό και έχει συναίσθηση των εισροών που δέχεται από εξωτερικού σπαράγοντες, όπως η οικογένεια, οι γείτονες, οι εκκλησίες κ.α. Ο υπάλληλος φέρνει μαζί του στο περιβάλλον της εργασίας του, ένα πολυδιάστατο ον που υποκινείται μόνο μερικά από την ανάγκη του να δουλέψει. Αυτό που δεν μπορεί να κάνει είναι να αφήσει πίσω της επιρροές, τις φιλοδοξίες και την επιθυμία να ικανοποιήσει φυσιολογικές απαιτήσεις που καμιά εταιρεία δεν μπορεί να καλύψει.

Για αυτό το λόγο δημιουργεί τις άτυπες ομάδες μέσα στην επιχείρηση και συμμετέχει σε αυτές. Τα διοικητικά στελέχη που σκέπτονται και ενεργούν σαν να έχουν προσλάβει μόνο το τμήμα του ανθρώπου που εργάζονται είναι καταδικασμένο σε αποτυχία. Το βασικό καθήκον των διοικητικών στελεχών είναι να δημιουργήσει ένα περιβάλλον κατάλληλο για την αποτελεσματική απόδοση των υφισταμένων του και αυτό φυσικά δεν μπορεί να γίνει χωρίς να δοθεί ιδιαίτερη προσοχή στον ανθρωπινό συντελεστή. Ακόμη η επιχείρηση πρέπει να έχει ένα πλήρως εμπειριστατωμένο και αποτελεσματικό πρόγραμμα επικοινωνίας. Η καλή επικοινωνία δεν είναι τυχαία. Χρειάζεται προγραμματισμός και χρόνος. Σήμερα τυπική η επικοινωνία δεν είναι τόσο σωστή στις επιχειρήσεις για αυτό τις συμπληρώνει η άτυπη επικοινωνία.

Το γεγονός ότι είμαστε μέλος της Ευρωπαϊκής Κοινότητας δημιουργεί υποχρεώσεις, έτσι ώστε να γάζουμε για νέα μέσα που θα λύσουν τα προβλήματα που υπάρχουν στις επιχειρήσεις.

## ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

1. Καλογήρου Κορνηλία  
" Ανθρώπινες σχέσεις στο χώρο της εργασίας"
2. Κανελλόπουλος  
"Σχέσεις στο χώρο δουλειάς"
3. Ναζλής Δημήτριος  
"Ανθρώπινες σχέσεις στο χώρο της δουλειάς"
4. Σιγανός Εμμανουήλ  
" Ο ανθρώπινος παράγοντας στην επιχείρηση"
5. Ζευγαρίδης Σπύρος  
" Οργάνωση και Διοίκηση"  
"Διοίκηση και εποπτεία προσωπικού"
6. Κατσιούλας  
"Ανθρώπινες σχέσεις"
7. ΚΟΟΝΤΖ - Ο´ DONNELL
8. Λαδόπουλος Ιορδάνης  
" Θέματα διοίκησης προσωπικού"
9. Φαναριώτης Π.  
"Επιχ/κή Ψυχολογία"
10. Herbert, Theodore. DIVNERSIONS of Organizational Behaviour.
11. Κόντης  
"Επιχειρησιακές επικοινωνίες", "Αρχές διοικήσεως  
Επιχειρήσεως".