

Ο επιστημονικός κλάδος της Οργανωσιακής Συμπεριφοράς (Organizational Behavior - OB*)

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

Περίγραμμα κεφαλαίου

Οργανωσιακή Συμπεριφορά: ο βασικός της χαρακτήρας
Ποιες είναι οι θεμελιώδεις υποθέσεις του επιστημονικού αυτού κλάδου;
Η OB τότε και σήμερα: μια συνοπτική θεώρηση
Η OB ανταποκρίνεται στην εποχή της παγκοσμιοποίησης και της διαφορετικότητας
Η OB ανταποκρίνεται στην πρόοδο της τεχνολογίας
Η OB ανταποκρίνεται στις μεταβαλλόμενες προσδοκίες των ανθρώπων

Ειδικές ενότητες

- OB:** Εξάγοντας συμπεράσματα από την κοινή λογική
Ελέγξτε τις υποθέσεις σας εξαρχής
- OB:** Σε έναν διαφορετικό κόσμο
Τι είναι τέλος πάντων αυτό το όνομα;
- ▣ **Πώς θα το επιτύχω**
Η τηλεργασία ως στρατηγική συνέχισης των επιχειρήσεων

* Στο παρόν έργο θα χρησιμοποιηθεί η συντομογραφία **OB** από τον αγγλικό όρο Organizational Behavior (αντί του ΟΣ, όπως λογικά προκύπτει από τη μετάφραση του όρου στα ελληνικά), καθώς είναι αυτός που χρησιμοποιείται ευρέως στην επιστημονική κοινότητα.

ΜΑΘΗΣΙΑΚΟΙ ΣΤΟΧΟΙ

Μετά την ανάγνωση αυτού του κεφαλαίου, θα πρέπει να είστε σε θέση:

1. Να ορίσετε τις έννοιες του οργανισμού και της Οργανωσιακής Συμπεριφοράς.
2. Να περιγράψετε τον τομέα της δέσμευσης της Οργανωσιακής Συμπεριφοράς στην επιστημονική μέθοδο και τα τρία επίπεδα ανάλυσης που χρησιμοποιεί.
3. Να ανιχνεύσετε τις ιστορικές εξελίξεις και τις σχολές σκέψης που οδήγησαν στον κλάδο της Οργανωσιακής Συμπεριφοράς στις μέρες μας.
4. Να προσδιορίσετε τα θεμελιώδη χαρακτηριστικά του τομέα της Οργανωσιακής Συμπεριφοράς.
5. Να περιγράψετε τον τρόπο με τον οποίο ο κλάδος της ΟΒ (Organizational Behavior) διαμορφώνεται σήμερα από την παγκόσμια οικονομία, αυξάνοντας τη φυλετική και εθνική ανομοιογένεια στον εργασιακό χώρο και τα επιτεύγματα στην τεχνολογία.
6. Να εξηγήσετε πώς οι μεταβαλλόμενες προσδοκίες των ανθρώπων να αφοσιωθούν στην εργασία τους, η ανάγκη για ευέλικτο πλαίσιο εργασίας και η πίεση για βελτίωση της ποιότητας έχουν επηρεάσει τον τομέα της ΟΒ.

ΠΡΟΕΠΙΣΚΟΠΗΣΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ

Yvon Chouinard: ο επικεφαλής της Patagonia

Ένα στέλεχος επιχείρησης που ισχυρίζεται ότι «Προτιμούμε την ανθρώπινη διάσταση έναντι της εταιρικής» είναι πιθανόν ότι θα κάνει τους σκεπτικιστές να αμφιβάλλουν. Για όσους γνωρίζουν, ωστόσο, τον Yvon Chouinard, ιδρυτή και ιδιοκτήτη της εταιρείας ρουχισμού για υπαίθρια σπορ Patagonia, δεν υπάρχει περίπτωση να αμφισβητήσουν την αλήθεια αυτής της δήλωσης. Ο Chouinard ίδρυσε την εταιρεία το 1972 επειδή ήθελε να κατασκευάζει ρούχα για τους λάτρεις της ορειβασίας, όπως είναι και ο ίδιος. Η Patagonia προσφέρει σήμερα μια πλήρη σειρά ευπαρουσίαστων προϊόντων για οτιδήποτε, από ορειβασία στις Άλπεις έως yoga. Πλησιάζοντας τα 70, ο Chouinard παραμένει μανιώδης θαυμαστής των υπαίθριων σπορ και είναι πιθανότερο να τον συναντήσουμε με το τελευταίο, υψηλής τεχνολογίας, χωρίς ραφές, αδιάβροχο μπουφάν να συναγωνίζεται σε ταχύτητα έναν μεγιστάνα του σκι, παρά φορώντας ένα αθλητικό μπουφάν σε κάποιο άνετο country club να κάνει παρέα με έναν άλλο μεγιστάνα επιχειρηματία.

Σε πολλούς ο Yvon Chouinard είναι γνωστός κυρίως για την αγάπη του προς το περιβάλλον. Για περισσότερο από μια δεκαετία, για παράδειγμα, η Patagonia χρησιμοποιεί μόνο υψηλής ποιότητας βιολογικό βαμβάκι που καλλιεργείται με τη χρήση βιώσιμων πόρων και οικολογικών εντομοκτόνων. Ο Chouinard δεν ήταν μόνος του στον αγώνα του για την προστασία του περιβάλλοντος. Ίδρυσε το «1% για τον πλανήτη», μια συμμαχία επιχειρήσεων –που τώρα πλησιάζουν τις 250-ισχυρές– τα μέλη των οποίων δωρίζουν το 1% των συνολικών τους πωλήσεων σε προσεκτικά επιλεγμένα προγράμματα, σχεδιασμένα για την προστασία του φυσι-

κού περιβάλλοντος. Ως σήμερα, οι συνεισφορές της Patagonia έχουν υπερβεί σε σύνολο τα 22 εκατομμύρια δολάρια. Και, εφόσον η εταιρεία είναι ιδιωτική, το ποσό αυτό προέρχεται άμεσα από την τσέπη του Chouinard.

Όπως εξηγεί στο πρόσφατο βιβλίο του, *Let My People Go Surfing*, η προσωπική δέσμευση του Chouinard στους υπαλλήλους του είναι τόσο βαθιά όσο τα χάρσματα που είναι πιθανόν ότι θα γεφυρώσει με τις εξορμήσεις του. Ας εξετάσουμε, για παράδειγμα, ένα θέμα τόσο βασικό όσο είναι η φροντίδα των παιδιών. Πολλά στελέχη έχουν την άποψη ότι πρόκειται για μια υποχρέωση που ανήκει στους γονείς. Στα κεντρικά γραφεία της Patagonia Ventura στην Καλιφόρνια, ωστόσο, η προσέγγιση δεν θα μπορούσε παρά να είναι διαφορετική. Αντί για τις συνηθισμένες υπηρεσίες φύλαξης παιδιών που υπάρχουν σε πολλές εταιρείες του τύπου «αφήστε τα εδώ και θα τα κρατήσουμε μακριά από μπελάδες», η Patagonia προσφέρει υψηλά εξειδικευμένα μαθησιακά περιβάλλοντα για παιδιά ηλικίας 2-10 ετών στο πλήρως διαπιστευμένο Great Pacific Child Development Center. Η ιδέα είναι απλή: να προσφέρει στους γονείς την ηρεμία που τους επιτρέπει να συγκεντρωθούν στην εργασία τους αντί να ανησυχούν για τα παιδιά τους.

Και δεν είναι μόνο αυτό. Πολλοί από τους υπαλλήλους της εταιρείας, οι «Παταγόνοι», όπως ονομάζονται, οι οποίοι εργάζονται στη Διεύθυνση ή σε ένα από τα σαράντα οκτώ καταστήματα λιανικής πώλησης σε όλο τον κόσμο, είναι επίσης ενεργοί δοκιμαστές των προϊόντων, ακόμη και αν συνήθως είναι απασχολημένοι στο γραφείο τους. Καλέστε το Κέντρο Εξυπηρέτησης της εταιρείας, στο Reno της Nevada, για παράδειγμα, και μπορεί να μιλήσετε με κάποιον που υπήρξε στο παρελθόν 11 φορές παγκόσμιος πρωταθλητής του ελεύθερου στυλ frisbee. Η Morelee Griswold, όταν δεν διαχειρίζεται το ηλεκτρονικό ταχυδρομείο και τις πωλήσεις μέσω Internet, μπορεί να βρεθεί να κάνει kayak στον διαγωνισμό kayak και surf για το Παγκόσμιο Πρωτάθλημα, μακριά από τις απόκρημνες δυτικές ακτές της Ιρλανδίας. Τα περισσότερα ανώτατα στελέχη εταιρειών θα δυσανασχετούσαν και μόνο στη σκέψη να χορηγήσουν σε ένα άτομο άδεια πέντε εβδομάδων για τέτοιο λόγο, αλλά τα αφεντικά της Morelee στην Patagonia το έκαναν με τις ευλογίες τους. «Η Patagonia μου πρόσφερε ένα θαυμάσιο πάντρεμα εργασίας και ζωής», είπε. «Η εταιρεία έχει ενισχύσει την άποψη ότι δεν πρέπει να κάνεις τα πράγματα όπως τα κάνουν όλοι οι άλλοι, αλλά ότι μπορείς να είσαι διαφορετικός και να εξακολουθείς να είσαι επιτυχημένος». Πράγματι, η Patagonia είναι και τα δύο.

ΕΙΝΑΙ ΣΑΦΕΣ ότι ο Yvon Chouinard έχει ένα πάθος για τα υπαίθρια σπορ το οποίο τον οδήγησε να κατασκευάζει και να πωλεί τα καλύτερα στο είδος τους ρούχα. Αλλά η επιτυχία της Patagonia είναι πέρα από τα προϊόντα της εταιρείας. Ο Chouinard έχει επίσης πάθος για τους ανθρώπους, το οποίο τους εμπνέει να βάζουν τα δυνατά τους και να τα δίνουν όλα για την εταιρεία. Εκτός όμως από μανιώδης φίλαθλος, ο Chouinard διαθέτει και μία μανιώδη εκτίμηση για τη ζωή γενικά, είτε πρόκειται για τα έμβια όντα στο περιβάλλον (η Patagonia έχει ακόμη και πρόγραμμα να διδάσκει τα παιδιά για τα έντομα) είτε πρόκειται για τους ανθρώπους στις εγκαταστάσεις της. Για την ακρίβεια, μπορούμε με σιγουριά να πούμε ότι έχει βαθιά εκτί-

μηση για τη σημασία της ανθρώπινης πλευράς της εργασίας, που τυγχάνει να είναι και το θέμα αυτού του βιβλίου.

Ο κύριος Chouinard φαίνεται ότι έχει συνειδητοποιήσει ένα βασικό γεγονός: όσο καλά κι αν είναι τα προϊόντα μιας εταιρείας, δεν μπορεί να υπάρξει εταιρεία χωρίς ανθρώπους – και ιδιαίτερα, επιτυχημένους (βλ. Εικόνα 1.1). Από τον ιδρυτή έως τους αφοσιωμένους υπαλλήλους, πρόκειται για ανθρώπους. Αν έχετε ποτέ λειτουργήσει ή διευθύνει μία επιχείρηση, γνωρίζετε ότι τα «προβλήματα των ανθρώπων» μπορούν γρήγορα να τη ρίξουν. Για τον λόγο αυτό, έχει νόημα να συνειδητοποιήσουμε ότι οι άνθρωποι συνιστούν κρίσιμο συστατικό μέρος στην αποτελεσματική λειτουργία –μάλιστα, στη βασική ύπαρξη– των οργανισμών. Αυτός ο ανθρωποκεντρικός προσανατολισμός εξετάζεται στον κλάδο της Οργανωσιακής Συμπεριφοράς (Organizational Behavior - OB), τον τομέα που ειδικεύεται στη μελέτη της ανθρώπινης συμπεριφοράς στους οργανισμούς.



ΕΙΚΟΝΑ 1.1

Για τη Wegman's προηγούνται οι άνθρωποι

Οι εργαζόμενοι στα καταστήματα τροφίμων Wegman's, μια αλυσίδα 70 καταστημάτων εμπορίου λαχανικών με έδρα το Rochester, στη Νέα Υόρκη, έχουν έναν βασικό λόγο να χαμογελούν. Αυτοί και άλλοι 32.000 συνάδελφοί τους είναι μεταξύ των υπαλλήλων που αντιμετωπίζονται με τον καλύτερο τρόπο στις ΗΠΑ, σύμφωνα με το περιοδικό Fortune. Οι νέοι πλήρους απασχόλησης υπάλληλοι μεταβαίνουν με ναυλωμένη πτήση στο κεντρικά γραφεία της εταιρείας, όπου τους υποδέχεται ο Danny Wegman, διευθύνων σύμβουλος της οικογενειακής αυτής επιχείρησης. Στη Wegman's η ατμόσφαιρα στην εργασία είναι φιλική και οι μισθοί είναι υψηλότεροι από τον μέσο όρο του βιομηχανικού τομέα. Με αυτήν τη θετική μεταχείριση, δεν είναι παράλογο ότι υπάρχει ένας μέσος όρος 3 υποψηφίων για εργασία για κάθε νέα θέση και ότι το ποσοστό εθελοντικής αποχώρησης είναι χαμηλό, στο 8%. Ο πρόεδρος Robert Wegman υποστηρίζει: «Όσα και αν έχουμε επενδύσει στους ανθρώπους μας, έχουμε λάβει περισσότερα ως αντάλλαγμα. Πάντοτε πίστευα ότι ο δρόμος μας προς την καλή εξυπηρέτηση των πελατών αρχίζει με αυτήν την επένδυση. Αυτή η φιλοσοφία επαληθεύθηκε πολλές φορές».

Οι επιστήμονες και οι επαγγελματίες της ΟΒ μελετούν και επιχειρούν να επιλύσουν προβλήματα, χρησιμοποιώντας τη γνώση που αντλούν από τις έρευνες στις *συμπεριφορικές επιστήμες*, όπως η Ψυχολογία και η Κοινωνιολογία. Με άλλα λόγια, ο επιστημονικός κλάδος της ΟΒ έχει ριζώσει βαθιά στην επιστήμη. Στηρίζεται στην έρευνα προκειμένου να αντλήσει πολύτιμες πληροφορίες για τους οργανισμούς και τις σύνθετες διαδικασίες λειτουργίας εντός αυτών. Τέτοιου είδους γνώση χρησιμοποιείται ως βάση για την επίλυση πολλών οργανωσιακών προβλημάτων. Για παράδειγμα, τι μπορεί να γίνει για να κάνουμε τους ανθρώπους περισσότερο παραγωγικούς και ικανοποιημένους από την εργασία τους; Πότε και πώς θα έπρεπε να οργανώνονται οι άνθρωποι σε ομάδες; Πώς θα έπρεπε να σχεδιάζονται τα επαγγέλματα και οι οργανισμοί, ώστε οι άνθρωποι να προσαρμόζονται καλύτερα στις αλλαγές του περιβάλλοντος; Αυτά είναι λίγα μόνο από τα πολλά σημαντικά ερωτήματα που θέτει ο επιστημονικός κλάδος της Οργανωσιακής Συμπεριφοράς.

Διαβάζοντας το κείμενο αυτό κατανοούμε ότι οι ειδικοί της ΟΒ επιχειρήσαν να μελετήσουν ποικίλα θέματα στα οποία εμπλέκονται οι άνθρωποι μέσα στους οργανισμούς. Μάλιστα, στη διάρκεια των προηγούμενων δεκαετιών, η ΟΒ εξελίχθηκε σε έναν τομέα τόσο ποικίλο που οι επιστήμονές της έχουν εξετάσει σχεδόν κάθε νοητή πτυχή της συμπεριφοράς στους οργανισμούς.¹ Οι άνθρωποι που ενδιαφέρονται να κάνουν τους οργανισμούς όχι μόνο πιο παραγωγικούς αλλά και πιο ευχάριστους για όσους εργάζονται σε αυτούς, έχουν ήδη απολαύσει τους καρπούς αυτών των μόχθων.

Στο υπόλοιπο του κεφαλαίου θα σας δώσουμε τις πληροφορίες του ιστορικού που θα χρειαστείτε, προκειμένου να κατανοήσετε το πεδίο της ΟΒ και τη σπουδαιότητά του. Λαμβάνοντας αυτό υπ' όψιν, το πρώτο κεφάλαιο έχει σκοπό να σας εισαγάγει στον κλάδο της ΟΒ δίνοντας έμφαση στην ιστορία του και στα θεμελιώδη χαρακτηριστικά του. Θα ξεκινήσουμε με τον επίσημο ορισμό της ΟΒ, περιγράφοντας ακριβώς τι είναι και τι θέλει να επιτύχει. Στη συνέχεια, θα ολοκληρώσουμε την ιστορία αυτού του τομέα, αφού πρώτα έχουμε ανιχνεύσει τις ρίζες του από τη στιγμή που εμφανίστηκε έως ότου αναγνωρίστηκε σε επιστήμη. Έπειτα, στις τελευταίες παραγράφους του κεφαλαίου, θα εξετάσουμε τους διάφορους παράγοντες που καθιστούν τον επιστημονικό κλάδο της ΟΒ σε συνεχώς μεταβαλλόμενο κλάδο. Στο σημείο αυτό, θα έχουμε πετύχει τον πρωταρχικό σκοπό αυτού του βιβλίου: να βοηθήσουμε να κατανοήσετε την ανθρώπινη πλευρά της εργασίας, προσφέροντάς σας μια περιεκτική επισκόπηση του επιστημονικού κλάδου της Οργανωσιακής Συμπεριφοράς.

Οργανωσιακή Συμπεριφορά: ο βασικός της χαρακτήρας

Όπως δηλώνει και ο όρος, η ΟΒ ασχολείται με τους οργανισμούς. Παρόλο που ήδη γνωρίζετε από την εμπειρία σας τι είναι ένας οργανισμός, ένας επίσημος ορισμός μας βοηθά να ξεκαθαρίσουμε το τοπίο. Ο ο ρ γ α ν ι σ μ ό ς (organization) είναι ένα δομημένο κοινωνικό σύστημα το οποίο αποτελείται από ομάδες και άτομα που εργάζονται μαζί για να ανταποκριθούν σε ορισμένους συμφωνημένους στό-

Οργανισμός:

ένα δομημένο κοινωνικό σύστημα το οποίο αποτελείται από ομάδες και ανθρώπους που εργάζονται μαζί για να ανταποκριθούν σε ορισμένους συμφωνημένους στόχους.

χους. Με άλλα λόγια, οι οργανισμοί απαρτίζονται από ανθρώπους, οι οποίοι, ο καθένας χωριστά και όλοι μαζί σε εργασιακές ομάδες, αγωνίζονται για την επίτευξη κοινών στόχων. Παρόλο που αυτός ο ορισμός είναι μάλλον αφηρημένος, είναι βέβαιο ότι θα αποκτήα σαφέστερο νόημα καθώς θα συνεχίζετε την ανάγνωση του παρόντος βιβλίου. Αυτό το υποστηρίζουμε με βεβαιότητα, επειδή ο επιστημονικός κλάδος της ΟΒ ασχολείται με όλους τους οργανισμούς, μεγάλους ή μικρούς σε μέγεθος, δημόσιους ή ιδιωτικούς όσον αφορά στην ιδιοκτησία (π.χ. είτε πωλούνται μετοχές είτε όχι), και εκείνους που στοχεύουν στην απόκτηση κερδών ή στο κοινό όφελος (π.χ. μη κερδοφόροι οργανισμοί, όπως τα φιλανθρωπικά ιδρύματα και οι ομάδες πολιτών). Ανεξάρτητα από τους συγκεκριμένους σκοπούς που επιδιώκονται, οι δομημένες κοινωνικές μονάδες οι οποίες εργάζονται από κοινού προς την επίτευξη αυτών των σκοπών, μπορούν να θεωρούνται οργανισμοί.

Για να ξεκινήσουμε το ταξίδι μας στον κόσμο της ΟΒ, θα απαντήσουμε σε δύο βασικά ερωτήματα που ενδέχεται να έχετε στο μυαλό σας: (1) Με τι ασχολείται ο επιστημονικός κλάδος της Οργανωσιακής Συμπεριφοράς; (2) Γιατί είναι σημαντικό να γνωρίζουμε για την ΟΒ;

Τι πραγματεύεται ο επιστημονικός κλάδος της Οργανωσιακής Συμπεριφοράς;

Οργανωσιακή Συμπεριφορά: ο επιστημονικός κλάδος που επιδιώκει να φωτίσει όλες τις πτυχές της συμπεριφοράς στα οργανωσιακά περιβάλλοντα, με τη βοήθεια της επιστημονικής μεθόδου.

Ο επιστημονικός κλάδος της Οργανωσιακής Συμπεριφοράς πραγματεύεται την ανθρώπινη συμπεριφορά στους οργανισμούς. Επίσημα οριζόμενη, η Οργανωσιακή Συμπεριφορά είναι ο πολυδιάστατος επιστημονικός κλάδος που αναζητεί τις γνώσεις της συμπεριφοράς σε οργανωσιακά πλαίσια, με τη συστηματική μελέτη των ατομικών, ομαδικών και οργανωσιακών διεργασιών. Αυτές οι γνώσεις χρησιμοποιούνται τόσο από τους επιστήμονες που ενδιαφέρονται να κατανοήσουν την ανθρώπινη συμπεριφορά όσο και από τους επαγγελματίες που ενδιαφέρονται να βελτιώσουν την οργανωσιακή αποτελεσματικότητα και την ατομική ευζωία. Στο βιβλίο αυτό θα δώσουμε έμφαση και στους δύο αυτούς σκοπούς, που επικεντρώνονται στον τρόπο με τον οποίο η επιστημονική γνώση έχει ήδη χρησιμοποιηθεί ή μπορεί να χρησιμοποιηθεί για αυτούς τους πρακτικούς σκοπούς.

Ο ορισμός μας για την ΟΒ τονίζει τέσσερα κεντρικά χαρακτηριστικά αυτού του τομέα. Πρώτον, η ΟΒ είναι σταθερά θεμελιωμένη στην επιστημονική μέθοδο. Δεύτερον, η ΟΒ μελετά άτομα, ομάδες και οργανισμούς. Τρίτον, η ΟΒ είναι διεπιστημονικός κλάδος από τη φύση της. Και τέταρτον, η ΟΒ χρησιμοποιείται ως βάση για τη βελτίωση τη οργανωσιακής αποτελεσματικότητας και της ευζωίας των ατόμων. Θα εξετάσουμε τώρα πιο συστηματικά τα συγκεκριμένα χαρακτηριστικά αυτού του κλάδου.

Συμπεριφορικές επιστήμες: επιστημονικοί κλάδοι όπως η Ψυχολογία και η Κοινωνιολογία που αναζητούν γνώσεις για την ανθρώπινη συμπεριφορά και κοινωνία με τη χρήση της επιστημονικής μεθόδου.

Η ΟΒ εφαρμόζει την επιστημονική μέθοδο σε πρακτικά διοικητικά προβλήματα. Στον ορισμό μας για την ΟΒ, αναφερόμαστε στην αναζήτηση γνώσεων και στη μελέτη συμπεριφορικών διαδικασιών. Αυτό δεν θα έπρεπε να προκαλεί εντύπωση, αφού, όπως παρατηρήσαμε νωρίτερα, η γνώση της ΟΒ βασίζεται στις συμπεριφορικές επιστήμες (behavioral sciences). Πρόκειται για επιστημονικούς τομείς, όπως η Ψυχολογία και η Κοινωνιολογία, που αναζητούν τις γνώσεις για

την ανθρώπινη συμπεριφορά και την κοινωνία με τη χρήση της επιστημονικής μεθόδου. Αν και δεν είναι τόσο περίπλοκη όσο άλλοι επιστημονικοί κλάδοι, όπως η Φυσική ή η Χημεία –ούτε τόσο ώριμη όσο αυτοί–, ο προσανατολισμός της ΟΒ εξακολουθεί να είναι εκ φύσεως επιστημονικός. Συνεπώς, όπως και άλλοι επιστημονικοί τομείς, η ΟΒ επιδιώκει να αναπτύξει μια βάση γνώσεων, χρησιμοποιώντας την εμπειρική και τη θεμελιωμένη σε έρευνες προσέγγιση. Δηλαδή, βασίζεται στη συστηματική παρατήρηση της συμπεριφοράς ή του φαινομένου που την ενδιαφέρει. Όπως θα περιγράψουμε στο Πρώτο Παράρτημα, η οργανωσιακή έρευνα δεν είναι ούτε εύκολη ούτε απολύτως ασφαλής. Όμως είναι ευρέως αποδεκτό ότι η επιστημονική μέθοδος είναι ο καλύτερος τρόπος προκειμένου να μάθουμε για τη συμπεριφορά στους οργανισμούς. Για τον λόγο αυτό, ο επιστημονικός προσανατολισμός θα πρέπει να αναγνωρίζεται ως γνώρισμα του επιστημονικού κλάδου της ΟΒ.

Επιδιώκοντας να βελτιώσουν την οργανωσιακή λειτουργία και την ποιότητα ζωής των ανθρώπων που εργάζονται στους οργανισμούς, οι διευθυντές στηρίζονται σε μεγάλο βαθμό στις γνώσεις που προέρχονται από την έρευνα της ΟΒ. Για παράδειγμα, οι ερευνητές έριξαν φως σε πρακτικά ζητήματα όπως:

- Πώς μπορούν να τεθούν οι στόχοι για τη βελτίωση της επαγγελματικής απόδοσης των ανθρώπων;
- Πώς μπορεί να σχεδιαστούν τα επαγγέλματα, ώστε να βελτιώνουν τα αισθήματα ικανοποίησης των εργαζομένων;
- Κάτω από ποιες συνθήκες τα άτομα λαμβάνουν καλύτερες αποφάσεις από τις ομάδες;
- Τι μπορεί να γίνει για να βελτιωθεί η ποιότητα της οργανωσιακής επικοινωνίας;
- Ποια μέτρα μπορούν να ληφθούν για την ανακούφιση του σχετιζόμενου με την εργασία στρες;
- Τι κάνουν οι ηγέτες για να βελτιώσουν την αποτελεσματικότητα των ομάδων τους;
- Πώς μπορούν να σχεδιάζονται οι οργανισμοί για να κάνουν τους ανθρώπους ιδιαίτερα παραγωγικούς;

Σε αυτό το βιβλίο θα περιγράψουμε την επιστημονική έρευνα και θεωρία που δίνουν απαντήσεις στα συγκεκριμένα ερωτήματα και σε δεκάδες άλλα πρακτικά ζητήματα. Μπορούμε με ασφάλεια να πούμε ότι οι επιστημονικές και εφαρμοσμένες πτυχές της ΟΒ δεν συνυπάρχουν μόνο, αλλά και συμπληρώνουν η μία την άλλη. Μάλιστα, ακριβώς όπως οι γνώσεις για τις ιδιότητες της φυσικής μπορούν να τεθούν στη χρήση των μηχανικών και τα δεδομένα της μηχανικής μπορούν να χρησιμοποιηθούν για να δοκιμαστούν οι θεωρίες της βασικής φυσικής, έτσι και οι γνώσεις και οι πρακτικές εφαρμογές είναι στενά συνυφασμένες στον επιστημονικό κλάδο της ΟΒ.

Η ΟΒ επικεντρώνεται σε τρία επίπεδα ανάλυσης: άτομα, ομάδες και οργανισμοί. Για να εκτιμήσουμε καλύτερα τη συμπεριφορά στους οργανισμούς, οι ειδικοί της

OB δεν εξετάζουν μόνο τα άτομα που ενεργούν μεμονωμένα. Εξάλλου, στα οργανωσιακά πλαίσια οι άνθρωποι συχνά εργάζονται σε ομάδες. Επιπλέον, οι άνθρωποι –μεμονωμένα και σε ομάδες– και επηρεάζουν και επηρεάζονται από τα εργασιακά τους περιβάλλοντα. Λαμβάνοντας αυτό υπ’ όψιν, δεν θα πρέπει να προκαλεί εντύπωση η γνώση ότι ο επιστημονικός κλάδος της OB επικεντρώνεται σε τρία διακριτά επίπεδα ανάλυσης: τα *άτομα* (individuals), τις *ομάδες* (groups) και τους *οργανισμούς* (organizations) (βλ. Σχήμα 1.1).

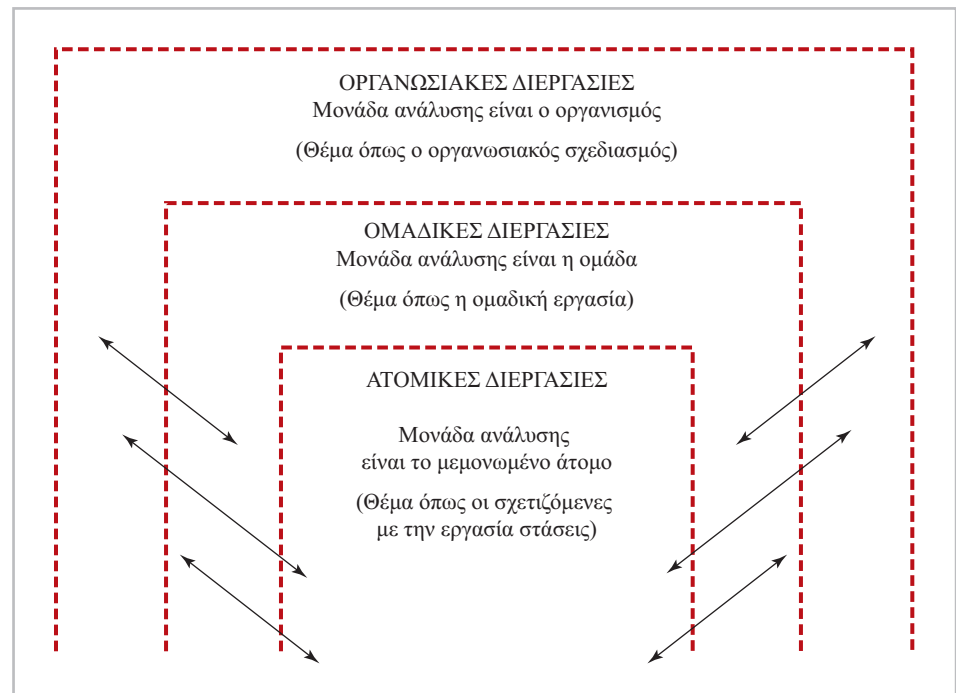
Ο κλάδος της OB αναγνωρίζει ότι και τα τρία επίπεδα ανάλυσης περιλαμβάνουν πλήρως τη σύνθετη δυναμική της συμπεριφοράς στους οργανισμούς. Η προσοχή και στα τρία επίπεδα ανάλυσης αποτελεί κεντρικό θέμα στη σύγχρονη OB και θα αντανakλάται πλήρως σε όλο αυτό το κείμενο. Για παράδειγμα, θα περιγράψουμε πώς οι ειδικοί της OB ενδιαφέρονται για τις ατομικές αντιλήψεις, τις στάσεις και τα κίνητρα. Θα περιγράψουμε επίσης τον τρόπο με τον οποίο οι άνθρωποι επικοινωνούν και συντονίζουν τις μεταξύ τους δραστηριότητες στις εργασιακές ομάδες. Τέλος, θα εξετάσουμε τους οργανισμούς ως σύνολο, τον τρόπο που δομούνται και λειτουργούν στα περιβάλλοντά τους και τα αποτελέσματα των λειτουργιών τους στα άτομα και στις ομάδες.

Η OB είναι διεπιστημονική από τη φύση της. Όταν εξετάζετε το ευρύ πεδίο ζητημάτων και προσεγγίσεων που λαμβάνει ο κλάδος της OB, είναι εύκολο να αντιληφθείτε το γεγονός ότι ο επιστημονικός αυτός κλάδος είναι εκ φύσεως διεπιστημονικός. Με αυτό εννοούμε ότι συνδέεται με πολλούς επιστημονικούς κλάδους της κοινωνικής επιστήμης. Αντί να μελετά ένα θέμα μόνο από μια συγκεκριμένη προο-

ΣΧΗΜΑ 1.1

Τα τρία επίπεδα ανάλυσης που χρησιμοποιούνται στην Οργανωσιακή Συμπεριφορά

Για να κατανοήσουμε πλήρως τη συμπεριφορά στους οργανισμούς, πρέπει να εξετάσουμε τρία επίπεδα ανάλυσης: τις διεργασίες που συμβαίνουν εντός των ατόμων, των ομάδων και των οργανισμών.



πτική, ο κλάδος της ΟΒ είναι πιθανόν να εξετάσει και άλλες προσεγγίσεις. Αυτές κυμαίνονται από την –σε μεγάλο βαθμό– προσανατολιζόμενη στο άτομο προσέγγιση της Ψυχολογίας, ως την περισσότερο προσανατολιζόμενη στην ομάδα προσέγγιση της Κοινωνιολογίας και μέχρι τα ζητήματα οργανωσιακής ποιότητας που μελετώνται από τους επιστήμονες της διοίκησης.

Μια ανακεφαλαίωση μερικών από τους βασικούς κλάδους που συνιστούν την ΟΒ μπορείτε να δείτε στον Πίνακα 1.1. Αν, καθώς διαβάζετε αυτό το βιβλίο, αναγνωρίσετε ως οικεία κάποια συγκεκριμένη θεωρία ή προσέγγιση, υπάρχει πιθανότητα να τη γνωρίζετε ήδη από άλλο μάθημα. Εκείνο που κάνει την ΟΒ τόσο ιδιαίτερη είναι ότι συνδυάζει αυτούς τους διαφορετικούς προσανατολισμούς σε έναν μοναδικό –πολύ ευρύ και πολύ συναρπαστικό– επιστημονικό κλάδο.

<i>Επιστημονικός κλάδος</i>	<i>Θέματα σχετικά με την ΟΒ</i>
Ψυχολογία	Αντίληψη και μάθηση (Τρίτο Κεφάλαιο). Προσωπικότητα (Τέταρτο Κεφάλαιο). Συναίσθημα και στρες (Πέμπτο Κεφάλαιο). Στάσεις (Έκτο Κεφάλαιο). Κίνητρα (Έβδομο Κεφάλαιο). Λήψη αποφάσεων (Δέκατο Κεφάλαιο). Δημιουργικότητα (Δέκατο Τέταρτο Κεφάλαιο).
Κοινωνιολογία	Δυναμική των ομάδων (Ογδοο Κεφάλαιο). Κοινωνικοποίηση (Ογδοο Κεφάλαιο). Επικοινωνία (Ένατο Κεφάλαιο).
Ανθρωπολογία	Οργανωσιακή κουλτούρα (Δέκατο Τέταρτο Κεφάλαιο). Ηγεσία (Δέκατο Τρίτο Κεφάλαιο).
Πολιτικές Επιστήμες	Διαπροσωπική σύγκρουση (Ενδέκατο Κεφάλαιο). Οργανωσιακή δύναμη (Δωδέκατο Κεφάλαιο).
Οικονομία	Λήψη αποφάσεων (Δέκατο Κεφάλαιο). Διαπραγμάτευση (Ενδέκατο Κεφάλαιο). Οργανωσιακή δύναμη (Δωδέκατο Κεφάλαιο).
Διοίκηση Επιχειρήσεων	Τεχνολογία (Δέκατο Έκτο Κεφάλαιο). Οργανωσιακή ποιότητα και αλλαγή (Δέκατο Έκτο Κεφάλαιο).

ΠΙΝΑΚΑΣ 1.1

Οι διεπιστημονικές ρίζες της ΟΒ

Οι ειδικοί στην ΟΒ αντλούν γνώσεις από πολλούς κλάδους των κοινωνικών επιστημών για να δημιουργήσουν έναν μοναδικό πολυδιάστατο επιστημονικό κλάδο. Μερικοί από τους σημαντικότερους συγγενείς επιστημονικούς κλάδους παρατίθενται εδώ, μαζί με κάποια από τα θέματα της ΟΒ με τα οποία σχετίζονται (και με τα κεφάλαια αυτού του βιβλίου στα οποία εξετάζονται).

Η ΟΒ επιδιώκει τη βελτίωση της οργανωσιακής αποτελεσματικότητας και της ποιότητας ζωής στην εργασία. Στις αρχές του εικοστού αιώνα, όταν οι σιδηρόδρομοι άνοιξαν τον δρόμο προς το δυτικό τμήμα των Ηνωμένων Πολιτειών και ο πληθυσμός αυξήθηκε απότομα (διπλασιάστηκε από το 1880 έως το 1920!), η ζήτηση για βιομηχανικά προϊόντα ήταν μεγάλη. Κατασκευάστηκαν καινούργιες βιομηχανικές μονάδες που προσήλκυσαν νέους μετανάστες προς αναζήτηση εργασίας, ενώ ανειδίκευτοι εργάτες εγκατέλειψαν τα κτήματα, παρασυρόμενοι από τις προοπτικές εργασίας που προσέφερε η δουλειά στο εργοστάσιο. Αυτοί οι άνδρες και οι γυναίκες βρήκαν ότι τα εργοστάσια ήταν γιγαντιαία, θορυβώδη, υπερβολικά ζεστά και σε μεγάλο βαθμό οργανωμένα σε πειθαρχημένες ομάδες· εν ολίγοις, σκληρά μέρη για εργασία. Οι εργοδότες ζητούσαν όλο και περισσότερα από τους υπαλλήλους τους και τους μεταχειρίζονταν ως μηχανές μιας χρήσεως, αντικαθιστώντας όσους πέθαιναν με άλλους που περίμεναν έξω από τις πύλες των εργοστασίων.

Σαφώς, οι διευθυντές του περασμένου αιώνα είχαν πολύ αρνητικές απόψεις για τους εργαζομένους. Θεωρούσαν ως δεδομένο ότι οι άνθρωποι ήταν κατά βάση

Θεωρία X:

η παραδοσιακή φιλοσοφία της διοικητικής επιστήμης που υποστηρίζει ότι οι περισσότεροι άνθρωποι είναι οκνηροί και ανεύθυνοι και ότι θα εργαστούν σκληρά μόνο αν εξαναγκαστούν να το κάνουν.

Θεωρία Y:

η φιλοσοφία της διοικητικής επιστήμης που τεκμηριώνει ότι, όταν υπάρχουν οι κατάλληλες συνθήκες, οι άνθρωποι είναι απολύτως ικανοί να εργαστούν παραγωγικά και να αποδεχθούν τις ευθύνες για την εργασία τους.

οκνηροί και ανεύθυνοι και δεν τους σέβονταν. Αυτή η πολύ αρνητική προσέγγιση, η οποία υπάρχει εδώ και πολλά χρόνια, αντανακλά την παραδοσιακή άποψη της διοίκησης που ονομάζεται προσανατολισμός της Θεωρίας X (Theory X). Η συγκεκριμένη φιλοσοφία της διοικητικής επιστήμης υποθέτει ότι οι άνθρωποι είναι κατά βάση φυγόπονοι, απεχθάνονται την εργασία, χρειάζονται στόχο και θα εργαστούν σκληρά μόνο αν πιεστούν να αποδώσουν.

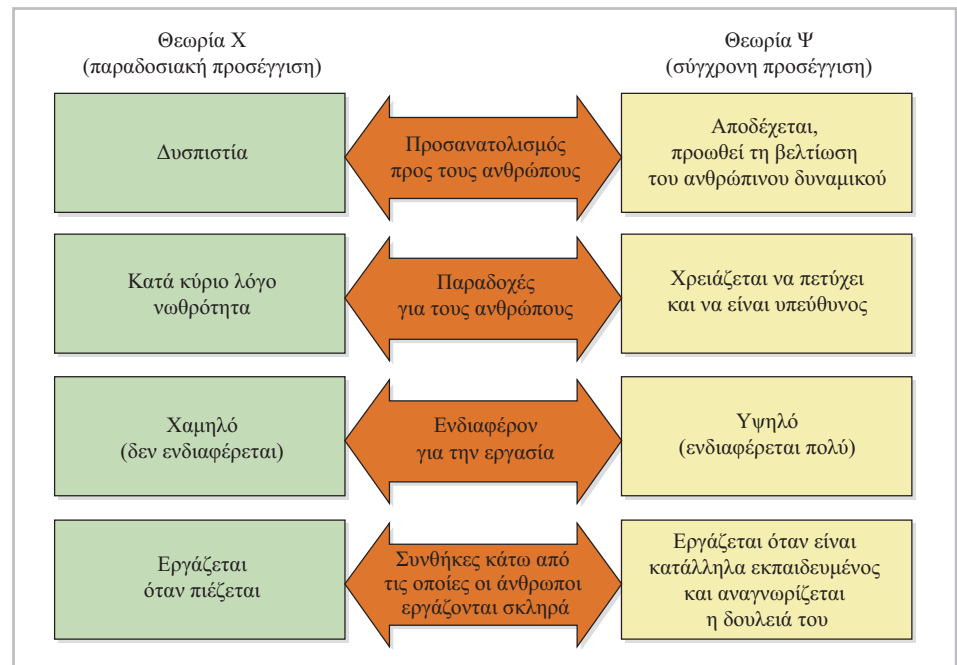
Σήμερα, ωστόσο, αν ζητούσατε από υπαλλήλους εταιρειών να περιγράψουν τις απόψεις τους για την ανθρώπινη φύση, είναι πιθανόν ότι θα εντοπίζατε μερικές πιο αισιόδοξες πεποιθήσεις. Παρόλο που ορισμένοι από τους σημερινούς διευθυντές εξακολουθούν να πιστεύουν ότι οι άνθρωποι είναι βασικά φυγόπονοι, οι περισσότεροι θα υποστήριζαν ότι η πλειονότητα των ανθρώπων είναι ικανοί να εργάζονται σκληρά, όταν υπάρχουν οι κατάλληλες συνθήκες. Αν οι εργαζόμενοι αναγνωρίζονται για τις προσπάθειές τους (αμειβόμενοι με ικανοποιητικό μισθό) και τους δίνεται η ευκαιρία να επιτύχουν (με καλή εκπαίδευση), αναμένεται ότι θα καταβάλουν σημαντική προσπάθεια χωρίς να πιεστούν. Έργο της διοίκησης, λοιπόν, είναι να δημιουργήσει εκείνες τις συνθήκες που κάνουν τους ανθρώπους να θέλουν να αποδώσουν σύμφωνα με το επιθυμητό.

Η προσέγγιση που αποδέχεται ότι οι άνθρωποι δεν είναι εγγενώς φυγόπονοι, αλλά πρόθυμοι να εργάζονται σκληρά όταν επικρατούν οι κατάλληλες συνθήκες, είναι γνωστή ως προσανατολισμός της Θεωρίας Y (Theory Y). Η φιλοσοφία αυτή υποστηρίζει ότι οι άνθρωποι διαθέτουν την ψυχολογική ανάγκη να εργάζονται και να αναζητούν την επίτευξη και τις ευθύνες. Σε αντίθεση με τη φιλοσοφία για τη διοίκηση της Θεωρίας X, που ουσιαστικά επιδεικνύει δυσπιστία προς τους ανθρώπους που εργάζονται, η προσέγγιση της Θεωρίας Y συνδέεται έντονα με τη

ΣΧΗΜΑ 1.2

Θεωρία X έναντι Θεωρίας Y: ανακεφαλαίωση

Ο παραδοσιακός προσανατολισμός της Θεωρίας X προς τους ανθρώπους είναι περισσότερο αρνητικός απ' ό,τι η πιο σύγχρονη προσέγγιση της Θεωρίας Y, που είναι ευρέως αποδεκτή σήμερα. Μερικές από τις βασικές διαφορές μεταξύ αυτών των φιλοσοφιών για τη διοίκηση συνοψίζονται εδώ.



βελτίωση της ποιότητας της εργασιακής ζωής των ανθρώπων (μια ανακεφαλαίωση των διαφορών μπορείτε να δείτε στο Σχήμα 1.2).

Σήμερα η προοπτική της Θεωρίας Υ επικρατεί εντός του επιστημονικού κλάδου της Οργανωσιακής Συμπεριφοράς. Ισχυρίζεται ότι οι άνθρωποι ανταποκρίνονται σε μεγάλο βαθμό στα εργασιακά τους περιβάλλοντα και ότι ο τρόπος αντιμετώπισής τους θα επηρεάσει τον τρόπο με τον οποίο θα ενεργήσουν. Μάλιστα, οι επιστήμονες της ΟΒ ενδιαφέρονται πολύ να μάθουν ποιες ακριβώς συνθήκες θα οδηγήσουν τους ανθρώπους να συμπεριφέρονται περισσότερο θετικά, δηλαδή τι είναι αυτό που κάνει την εργασία αποδοτική για τους οργανισμούς και ευχάριστη για τους ανθρώπους που εργάζονται σε αυτούς.

Γιατί είναι σημαντικό να ενημερωθούμε για την ΟΒ;

Εργαστήκατε ποτέ σε μια θέση όπου οι άνθρωποι δεν συνεννοούνταν, κανείς δεν γνώριζε τις αρμοδιότητές του, όλοι έκαναν ό,τι ήθελαν και ο εργοδότης σας ήταν –για να το θέσουμε ευγενικά– δύστροπος; Δεν μπορούμε να φανταστούμε ότι σας άρεσε, έστω και λίγο, να εργάζεστε για εκείνη την εταιρεία. Τώρα, σκεφτείτε μια άλλη θέση σε εταιρεία στην οποία όλοι είναι φιλικοί, ενήμεροι, σκληρά εργαζόμενοι και πολύ ευχάριστοι. Προφανώς, θα προτιμούσατε κάτι τέτοιο. Με τις εν λόγω συνθήκες πιθανώς θα ενδιαφερόσασταν να εργαστείτε, να προσφέρετε το καλύτερο που μπορείτε και να είστε υπερήφανοι για αυτό που κάνετε. Τα όσα βρίσκονται στο κέντρο αυτών των διαφορών είναι ζητήματα που απασχολούν πολύ τους επιστήμονες και τους επαγγελματίες της ΟΒ – και θέματα που θα καλύψουμε σε αυτό το βιβλίο.

Ο βασικός λόγος για τον οποίο θα έπρεπε να γνωρίζουμε για την ΟΒ είναι απλός – κι αυτό έχει σημασία. Πράγματι, η ΟΒ εισάγει μια πολύ μεγάλη διαφορά στον κόσμο της εργασίας. Δεν εξηγεί μόνο πώς αισθάνονται οι άνθρωποι για την εργασία τους, αλλά, κυρίως, πόσο καλά αποδίδουν. Σε πρόσφατη έρευνα που πραγματοποιήθηκε με δείγμα επαγγελματιών εργαζομένων διαπιστώθηκε ότι τρεις παράγοντες είχαν σχέση με την επαγγελματική επίδοση: (1) διοίκηση και οργάνωση, (2) τεχνολογία πληροφοριών και (3) σχεδιασμός του εργασιακού χώρου.² Αν και τα θέματα της τεχνολογίας των πληροφοριών και του σχεδιασμού του εργασιακού χώρου αποτελούν κεντρικό θέμα άλλων επιστημονικών κλάδων, έχουν σχέση και με την ΟΒ. Αυτός είναι και ο λόγος που θα εξετάσουμε και τα δύο στο παρόν κεφάλαιο, καθώς και σε άλλα σημεία αυτού του βιβλίου (π.χ. Όγδοο Κεφάλαιο). Ο πρώτος παράγοντας, ωστόσο, η διοίκηση και οργάνωση, είναι ακριβώς το θέμα με το οποίο ασχολείται η ΟΒ. Συνεπώς, η μελέτη της ΟΒ παρέχει ουσιαστική γνώση για την εργασιακή επίδοση. Και στον σημερινό ανταγωνιστικό επιχειρηματικό κόσμο, η έλλειψη αυτής της γνώσης είναι μια πολυτέλεια που κανείς δεν μπορεί να στερείται.

«Εντάξει», μπορεί να αναρωτηθείτε, «σε κάποιες εταιρείες τα πράγματα πηγαίνουν καλά και ομαλά, αλλά σε άλλες οι σχέσεις είναι ασταθείς· τελικά έχει καμιά σημασία;». Όπως θα καταλάβετε σε όλο αυτό το βιβλίο, η απάντηση είναι σαφώς *ναι!* Προς το παρόν, υπάρχουν εδώ λίγα μόνο από τα κύρια σημεία των συγκεκριμένων τρόπων με τους οποίους η ΟΒ είναι σημαντική για τους ανθρώπους και για τους οργανισμούς στους οποίους εργάζονται.

- Οι εταιρείες, των οποίων οι διευθυντές εκτιμούν με ακρίβεια την εργασία των υφισταμένων τους, απολαμβάνουν χαμηλότερο κόστος και υψηλότερη παραγωγικότητα από εκείνες που χειρίζονται τις εκτιμήσεις τους με λιγότερη ακρίβεια.³
- Οι άνθρωποι που είναι ικανοποιημένοι από τον τρόπο με τον οποίο τους αντιμετωπίζουν στην εργασία τους είναι γενικά πιο ευχάριστοι προς τους συνεργάτες και τους προϊστάμενους τους, και θεωρείται λιγότερο πιθανόν να παραιτηθούν συγκριτικά με εκείνους που είναι δυσαρεστημένοι από τον τρόπο που τους αντιμετωπίζουν.⁴
- Οι άνθρωποι οι οποίοι έχουν προσεκτικά εκπαιδευθεί να συνεργάζονται σε ομάδες συνήθως είναι πιο ευτυχημένοι και παραγωγικοί από εκείνους που απλώς τους έχουν τοποθετήσει μαζί, χωρίς καμιά ξεκάθαρη οργανωσιακή υποστήριξη.⁵
- Οι εργαζόμενοι που πιστεύουν ότι τους έχουν συμπεριφερθεί άδιστα στην εργασία είναι πιθανότερο να κλέψουν τους εργοδότες τους και να απορρίψουν τις πολιτικές των οργανισμών τους από ό,τι εκείνοι που θεωρούν ότι τους έχουν συμπεριφερθεί δίκαια.⁶
- Οι άνθρωποι στους οποίους οι προϊστάμενοί τους στην εργασία δεν συμπεριφέρονται με τον αρμόζοντα τρόπο εμφανίζουν περισσότερες ψυχικές και σωματικές ασθένειες από εκείνους στους οποίους συμπεριφέρονται με ευγένεια, αξιοπρέπεια και σεβασμό.⁷
- Οι οργανισμοί που αντιμετωπίζουν τους υπαλλήλους σωστά, όσον αφορά στο μισθό και στα επιδόματα, στις ευκαιρίες, στην επαγγελματική ασφάλεια, τη φιλικότητα, τη δικαιοσύνη και την υπερηφάνεια για την εταιρεία, είναι, κατά μέσον όρο, δύο φορές περισσότερο επικερδείς από τις 500 εταιρείες της Standard & Poor's.⁸
- Οι εταιρείες που προσφέρουν καλές παροχές στους εργαζομένους τους και δημιουργούν φιλικές συνθήκες είναι περισσότερο κερδοφόρες από εκείνες που είναι λιγότερο προσανατολισμένες στους ανθρώπους.⁹

Ως τώρα, μπορεί να αναρωτηθήκατε: γιατί, αφού η ΟΒ είναι τόσο σημαντική, δεν υπάρχει κανένα άτομο υπεύθυνο για αυτήν σε έναν οργανισμό; Εξάλλου, οι εταιρείες συνηθίζουν να έχουν υπαλλήλους που είναι υπεύθυνοι για άλλους βασικούς τομείς, όπως τα οικονομικά, τα λογιστικά, η προώθηση στην αγορά και η παραγωγή. Γιατί όχι και για την ΟΒ; Αν δεν έχετε ακούσει ποτέ για έναν αντιπρόεδρο της ΟΒ ή για έναν διευθυντή της οργανωσιακής συμπεριφοράς, είναι επειδή οι οργανισμοί δεν διαθέτουν καμιά τέτοια επίσημη θέση. Ποιος είναι λοιπόν υπεύθυνος για την οργανωσιακή συμπεριφορά; Κατά μία έννοια, η απάντηση είναι «όλοι»! Παρόλο που η ΟΒ αποτελεί αφεαυτής διακριτό τομέα μελέτης, τέμνει όλους τους τομείς της οργανωσιακής λειτουργίας. Οι διευθυντές όλων των τμημάτων οφείλουν να γνωρίζουν θέματα, όπως πώς να παρέχουν κίνητρα στους υπαλλήλους τους, πώς να ικανοποιούν τους ανθρώπους με την εργασία τους, πώς να επικοινωνούν ορθά, πώς να κάνουν τις ομάδες να λειτουργούν αποτελεσματικά και πώς να σχεδιάζουν τις δουλειές με τον αποτελεσματικότερο τρόπο. Εν ολίγοις, η ενασχόληση με τους ανθρώπους στην εργασία είναι ευθύνη όλων. Έτσι, όποια εργασία και αν κάνετε σε μια εταιρεία, η γνώση κάποιων πραγμάτων για την ΟΒ είναι σίγουρο ότι θα σας βοηθήσει να την κάνετε καλύτερα. Για αυτόν ακριβώς τον λόγο

είναι τόσο ζωτικά σημαντικό να γνωρίζετε το περιεχόμενο αυτού του βιβλίου. Ωστόσο, πολλά από τα πράγματα που νομίζουν οι άνθρωποι για τη συμπεριφορά στους οργανισμούς είναι αναληθή. Δηλαδή, δεν συμφωνούν με τα ευρήματα των προσεγγισμένων ερευνών, στις οποίες βασίζεται ο επιστημονικός κλάδος. (Μια ματιά σε ορισμένες από αυτές τις απόψεις μπορείτε να ρίξετε στην παράγραφο *OB: Εξάγοντας συμπεράσματα από την κοινή λογική* που ακολουθεί).

OB Εξάγοντας συμπεράσματα από την κοινή λογική

Ελέγξτε τις υποθέσεις σας εξαρχής

Επειδή όλοι έχουμε κάνει κάποιο είδος εργασίας και γνωρίζουμε ότι και οι άλλοι άνθρωποι επίσης εργάζονται, δεν είναι παράλογο να υποθέτουμε διάφορα πράγματα για τον τρόπο με τον οποίο συμπεριφέρονται οι άνθρωποι στην εργασία. Εξάλλου, είναι κάτι που βιώνουμε συνεχώς. Εντούτοις –και αυτό είναι σημαντικό–, ό,τι και αν πιστεύουμε ότι ισχύει για τη συμπεριφορά στους οργανισμούς δεν εμπνέει εμπιστοσύνη. Ακόμη και αν έχετε καλή διαίσθηση για τον τρόπο με τον οποίο συμπεριφέρονται οι άνθρωποι στην εργασία, κάποιες απόψεις σας ενδέχεται να αμφισβητηθούν. Όχι μόνο οι τυχαίες παρατηρήσεις κάποιου μπορεί να είναι ασυνεπείς με τα αποδεδειγμένα ευρήματα των ερευνών (πολλά από τα οποία σημειώνονται σε αυτό το βιβλίο), αλλά, επίσης, μερικές σκέψεις μας μπορεί να μην αντανακλούν όλες τις περίπλοκες και λεπτές αποχρώσεις της ανθρώπινης συμπεριφοράς, τις οποίες μόνο οι επιστήμονες είναι σε θέση να προσδιορίσουν. Για τον λόγο αυτό τιτλοφορούμε τη συγκεκριμένη παράγραφο «Ελέγξτε τις υποθέσεις σας εξαρχής».

Για να πάρετε μια ιδέα για αυτό, απαντήστε αν είναι σωστό ή λάθος καθένα από τα παρακάτω σημεία. Τα αποτελέσματα μπορεί να σας φανούν διαφωτιστικά.

1. Οι άνθρωποι που είναι ικανοποιημένοι από μια εργασία συνήθως είναι ικανοποιημένοι και από άλλες εργασίες επίσης.
2. «Δύο κεφαλές είναι καλύτερες από μία»: έτσι οι ομάδες λαμβάνουν καλύτερες αποφάσεις από τα άτομα.
3. Οι καλύτεροι ηγέτες πάντα ενεργούν με τον ίδιο τρόπο, ανεξάρτητα από τις συνθήκες στις οποίες βρίσκονται.
4. Οι απόλυτα ακριβείς στόχοι κάνουν τους ανθρώπους νευρικούς: οι άνθρωποι εργάζονται αποδοτικότερα, όταν τους ζητούν να κάνουν το καλύτερο που μπορούν.
5. Οι άνθρωποι πλήττον εύκολα, γεγονός που τους κάνει να καλωσορίζουν την οργανωσιακή αλλαγή.
6. Τα χρήματα αποτελούν το καλύτερο κίνητρο.

7. Οι σημερινοί οργανισμοί είναι αυστηρότερα δομημένοι από όσο ήταν στο παρελθόν.
8. Οι άνθρωποι γενικά αποφεύγουν τις προκλήσεις στην εργασία.
9. Οι πολλαπλοί δίαυλοι επικοινωνίας (π.χ. γραπτοί και προφορικοί) συνήθως προκαλούν σύγχυση.
10. Η σύγκρουση στους οργανισμούς είναι πάντα ιδιαίτερα διασπαστική.

Τώρα, έφτασε η στιγμή της αλήθειας: μόνο η πρώτη πρόταση είναι αληθινή· όλες οι άλλες είναι ψευδείς. Όταν λέμε ότι κάτι είναι αληθινό, εννοούμε ότι έχει υποστηριχθεί από τις έρευνες. Αυτό μπορεί να ισχύει ακόμη και αν είναι αντιφατικό σε σχέση με εκείνο που μας λέει η κοινή λογική.

Πώς τα πήγατε σε αυτόν τον διαγωνισμό γνώσεων; Αν απαντήσατε έντιμα, πιθανώς να μην ήταν όλες οι απαντήσεις σας σωστές. Αν είναι έτσι, μην εκπλήσσετε. Εμείς δεν εκπλησσομεθα. Εξάλλου, πολλά από όσα συνήθως πιστεύουν οι άνθρωποι για τη συμπεριφορά στους οργανισμούς είναι εν μέρει μόνο αληθινά, δηλαδή είναι αληθινά κάτω από ορισμένες συνθήκες, όχι πάντα. Με άλλα λόγια, αυτό το θέμα φαίνεται να είναι πολύ πιο περίπλοκο και σύνθετο από όσο φαίνεται. Για αυτόν ακριβώς τον λόγο, όταν πρόκειται για τη μελέτη της OB, δεν μπορούμε να χρησιμοποιήσουμε την κοινή λογική ως οδηγό. Αντίθετα, στηρίζομαστε στην επιστημονική έρευνα (βλ. το Πρώτο Παράρτημα για ανακεφαλαίωση του τρόπου με τον οποίο διεξάγεται αυτή η έρευνα).

Βέβαια, η έρευνα δεν είναι πάντα αλάνθαστη, αλλά το γεγονός ότι έχει σχεδιαστεί προσεκτικά για να περιγράψει και να εξηγήσει τη συμπεριφορά με αμερόληπτο τρόπο βελτιώνει την πίστη μας για όσα αποκαλύπτει. Μάλιστα, η OB είναι επιστήμη και ως τέτοια λειτουργεί: συνεπώς, ό,τι γνωρίζουμε για αυτήν δεν βασίζεται σε όσα νομίζουμε ή ελπίζουμε ή πιστεύουμε ότι ισχύουν, αλλά μάλλον σε όσα αποκαλύπτει η έρευνα. Έτσι,

καθώς διαβάζετε αυτό το βιβλίο μπορείτε να είστε βέβαιοι ότι όσα λέμε στηρίζονται στα αποτελέσματα προσεκτικής επιστημονικής διερεύνησης, μέρος της οποίας θα περιγράψουμε στην πορεία των συζητήσεών μας.

Προτού προχωρήσουμε, ίσως έχετε κάποια ερωτήματα για τις δέκα προτάσεις που προαναφέραμε νωρίτερα. Οι πληροφορίες που έχουν σχέση με αυτές θα εξεταστούν στο παρόν βιβλίο, αλλά αν θέλετε να ρίξετε μια γρήγορη ματιά για να κατα-

νοήσετε γιατί οι απαντήσεις είναι όπως τις λέμε, τα σχετικά σημεία στα οποία συζητούνται είναι τα ακόλουθα: Πρόταση 1, Πέμπτο Κεφάλαιο· Πρόταση 2, Ένατο Κεφάλαιο· Πρόταση 3, Δωδέκατο Κεφάλαιο· Πρόταση 4, Τέταρτο Κεφάλαιο· Πρόταση 5, Δέκατο Έκτο Κεφάλαιο· Πρόταση 6, Τέταρτο Κεφάλαιο· Πρόταση 7, Δέκατο Τέταρτο Κεφάλαιο· Πρόταση 8, Τέταρτο Κεφάλαιο· Πρόταση 9, Όγδοο Κεφάλαιο· Πρόταση 10, Δέκατο Κεφάλαιο.

Ποιες είναι οι θεμελιώδεις υποθέσεις του επιστημονικού αυτού κλάδου;

Ο επιστημονικός κλάδος της ΟΒ καθοδηγείται από δύο απλές υποθέσεις – θεμελιώδεις ιδέες θα λέγαμε που είναι ευρέως αποδεκτές από όλους όσοι διεξάγουν επιστημονική έρευνα στην ΟΒ ή εφαρμόζουν αυτά τα ευρήματα στους οργανισμούς. Πρώτον, η ΟΒ αναγνωρίζει ότι οι οργανισμοί είναι δυναμικοί και πάντα μεταβαλλόμενοι. Δεύτερον, ο επιστημονικός κλάδος της ΟΒ υποθέτει ότι δεν υπάρχει ένας και μόνο τρόπος συμπεριφοράς στους οργανισμούς και ότι διαφορετικές προσεγγίσεις απαιτούνται για διαφορετικές καταστάσεις.

Η ΟΒ αναγνωρίζει τον δυναμικό χαρακτήρα των οργανισμών

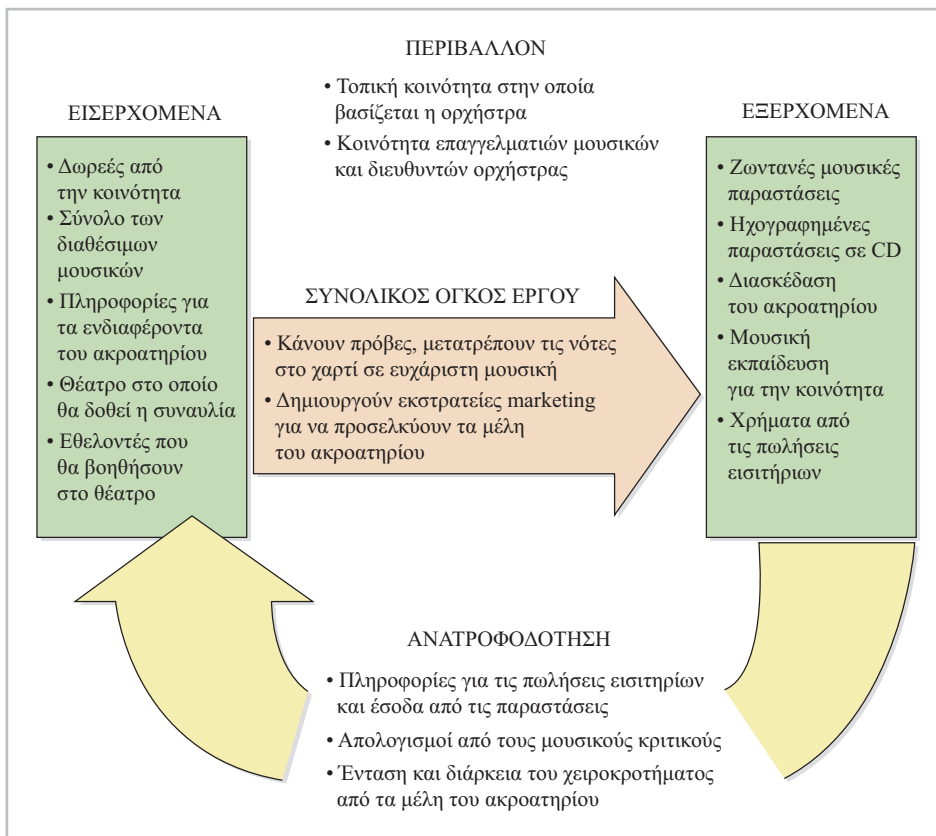
Παρόλο που οι επιστήμονες και οι επαγγελματίες της ΟΒ ενδιαφέρονται για τη συμπεριφορά των ανθρώπων, ανησυχούν επίσης για τη φύση των ίδιων των οργανισμών. Κάτω από ποιες συνθήκες θα αλλάξουν οι οργανισμοί; Πώς δομούνται οι οργανισμοί; Πώς αλληλεπιδρούν οι οργανισμοί με τα περιβάλλοντά τους; Αυτά και άλλα ερωτήματα είναι πολύ σημαντικά για τους ειδικούς στην ΟΒ.

Οι επιστήμονες της ΟΒ αναγνωρίζουν ότι οι οργανισμοί δεν είναι στατικοί, αλλά δυναμικές και συνεχώς μεταβαλλόμενες οντότητες. Με άλλα λόγια, αναγνωρίζουν ότι οι οργανισμοί είναι **α ν ο ι κ τ ά σ υ σ τ ή μ α τ α** (open systems) – δηλαδή, αυτοσυντηρούμενα συστήματα που χρησιμοποιούν ενέργεια για να μετατρέψουν τους πόρους από το περιβάλλον (όπως τα ακατέργαστα υλικά) σε κάποια μορφή παραγωγής (για παράδειγμα, ένα ολοκληρωμένο προϊόν).¹⁰ Το Σχήμα 1.3 συνοψίζει ορισμένες από τις βασικές ιδιότητες των ανοικτών συστημάτων και παρέχει ένα ενδιαφέρον παράδειγμα.

Αυτό το διάγραμμα διευκρινίζει τη φύση των ανοικτών συστημάτων των συμφωνικών ορχηστρών, αλλά ισχύει και για όλα τα είδη οργανισμών που λαμβάνουν εισερχόμενα (inputs) από τα περιβάλλοντά τους και συνεχώς τα μετατρέπουν σε εξερχόμενα (outputs). Αυτά τα εξερχόμενα μετατρέπονται πάλι σε εισερχόμενα και συνεχίζεται η κυκλική λειτουργία. Σκεφτείτε, για παράδειγμα, πώς μπορεί οι οργανισμοί να αντλήσουν το ανθρώπινο δυναμικό από την κοινότητα, προσλαμβάνοντας και εκπαιδεύοντας ανθρώπους για να κάνουν εργασίες. Αυτά τα άτομα μπορεί να εργάζονται για να παραγάγουν ένα προϊόν, με αντάλλαγμα τους μι-

Ανοικτά συστήματα:

αυτοσυντηρούμενα συστήματα που μετατρέπουν τα δεδομένα από το εξωτερικό περιβάλλον σε παραγωγή, την οποία, στη συνέχεια, το σύστημα επιστρέφει στο περιβάλλον.

**ΣΧΗΜΑ 1.3**

Οι οργανισμοί ως ανοικτά συστήματα: σύντομη επισκόπηση και παράδειγμα

Η προσέγγιση των ανοικτών συστημάτων είναι χαρακτηριστική του σύγχρονου τρόπου σκέψης στον επιστημονικό κλάδο της ΟΒ. Θεωρεί ότι οι οργανισμοί είναι αυτοσυντηρούμενοι, δηλαδή μέσα στα περιβάλλοντα στα οποία λειτουργούν μετατρέπουν συνεχώς τα εισερχόμενα σε εξερχόμενα. Αυτό το παράδειγμα, αναπαριστά γραφικά τη συμφωνική ορχήστρα ως ένα ανοικτό σύστημα, αλλά οι ίδιες έννοιες ισχύουν και για όλους τους οργανισμούς.

σθούς τους. Στη συνέχεια, ξοδεύουν αυτούς τους μισθούς, επιστρέφοντας τα χρήματα στην κοινότητα, επιτρέποντας σε περισσότερους ανθρώπους να έχουν την οικονομική δυνατότητα να αποκτήσουν τα προϊόντα της εταιρείας. Αυτό, με τη σειρά του, δημιουργεί την ανάγκη για ακόμη περισσότερους εργαζομένους και ούτω καθεξής. Αν το σκεφτείτε με αυτόν τον τρόπο, είναι εύκολο να συνειδητοποιήσετε ότι οι οργανισμοί είναι δυναμικοί και διαρκώς μεταβαλλόμενοι.

Η δυναμική φύση των οργανισμών μπορεί να παρομοιαστεί με τις λειτουργίες του ανθρώπινου σώματος. Καθώς οι άνθρωποι αναπνέουν, προσλαμβάνουν οξυγόνο και το μετατρέπουν σε διοξείδιο του άνθρακα. Αυτό, με τη σειρά του, συντηρεί τη ζωή των πράσινων φυτών, τα οποία αναδύουν οξυγόνο για να αναπνέουν οι άνθρωποι. Η συνεχής φύση των ανοικτών συστημάτων δεν χαρακτηρίζει μόνο τη ζωή των ανθρώπων αλλά και την ύπαρξη των οργανισμών επίσης.

Η ΟΒ υποστηρίζει ότι δεν υπάρχει μία «μοναδική» προσέγγιση

Ποιος είναι ο πιο αποτελεσματικός τρόπος για να παρακινηθούν οι άνθρωποι; Ποιο στυλ ηγεσίας λειτουργεί καλύτερα; Θα έπρεπε οι ομάδες ατόμων να χρησιμοποιούνται για τη λήψη σημαντικών αποφάσεων; Αν και τα συγκεκριμένα ερωτήματα είναι αρκετά εύλογα, έχουν ένα βασικό πρόβλημα. Για την ακρίβεια, όλα

θεωρούν ότι υπάρχει μια απλή, μοναδική απάντηση, δηλαδή ένας καλύτερος τρόπος για να δίνονται κίνητρα, για να ηγείται κάποιος και να λαμβάνει αποφάσεις.

Οι ειδικοί στον επιστημονικό κλάδο της ΟΒ σήμερα συμφωνούν ότι δεν υπάρχει μία μοναδική προσέγγιση όταν πρόκειται για τόσο σύνθετα φαινόμενα. Το να δεχθούμε κάτι διαφορετικό δεν θα ήταν μόνο απλοποιημένο και αφελές αλλά, όπως θα δείτε, υπερβολικά ανακριβές. Όταν πρόκειται για τη μελέτη της ανθρώπινης συμπεριφοράς στους οργανισμούς, δεν υπάρχουν απλές απαντήσεις. Για τον λόγο αυτό, οι θεωρητικοί της ΟΒ ενστερνίζονται την προσέγγιση του συγκυριακού (contingency approach). Πρόκειται για έναν προσανατολισμό που αναγνωρίζει ότι η συμπεριφορά σε εργασιακά περιβάλλοντα είναι το σύνθετο αποτέλεσμα πολλών δυνάμεων που αλληλεπιδρούν. Αυτός ο προσανατολισμός αποτελεί γνώρισμα της σύγχρονης ΟΒ. Ας σκεφθούμε, για παράδειγμα, πώς τα προσωπικά χαρακτηριστικά ενός ατόμου (π.χ. προσωπικές στάσεις και πεποιθήσεις) σε συνεργασία με περιστασιακούς παράγοντες (π.χ. το κλίμα σε έναν οργανισμό, τις σχέσεις μεταξύ συναδέλφων) μπορεί να λειτουργήσουν από κοινού, όταν πρόκειται να επηρεάσουν τον τρόπο με τον οποίο ένα συγκεκριμένο άτομο συμπεριφέρεται στην εργασία.

Έχοντας αυτό στο μυαλό μας, η ερμηνεία των φαινομένων της ΟΒ συχνά μας υποχρεώνει να λέμε «εξαρτάται». Καθώς οι γνώσεις μας για τη σχετική με την εργασία συμπεριφορά γίνονται ολοένα και πιο σύνθετες, είναι δύσκολο να δώσουμε άμεσες απαντήσεις. Μάλλον, συνήθως είναι απαραίτητο να λέμε ότι οι άνθρωποι θα κάνουν ορισμένα πράγματα «κάτω από ορισμένες συνθήκες» ή «όταν όλοι οι άλλοι παράγοντες είναι ισοδύναμοι». Τέτοιου είδους φράσεις προσφέρουν σαφή ένδειξη ότι χρησιμοποιείται η προσέγγιση του συγκυριακού. Με άλλα λόγια, μια συγκεκριμένη συμπεριφορά εκδηλώνεται «εξαρτώμενη από» την ύπαρξη ορισμένων συνθηκών, από όπου προέκυψε και το όνομα.

Η ΟΒ τότε και σήμερα: μια συνοπτική θεώρηση

Παρόλο που σήμερα θεωρούμε ως δεδομένη τη σπουδαιότητα της κατανόησης της λειτουργίας των οργανισμών και της συμπεριφοράς των ανθρώπων στην εργασία, αυτό δεν ίσχυε πάντα. Μάλιστα, μόλις πριν από 100 χρόνια οι άνθρωποι ενδιαφέρθηκαν για πρώτη φορά για τη μελέτη της συμπεριφοράς στους οργανισμούς και μόνο κατά τη διάρκεια των τελευταίων 50 χρόνων αυτή απέκτησε ευρεία αποδοχή.¹¹ Για να σας δώσουμε τη δυνατότητα να κατανοήσετε τον τρόπο με τον οποίο αυτός ο επιστημονικός κλάδος έφτασε στο σημείο που είναι σήμερα, θα σκιαγραφήσουμε την ιστορία του και θα περιγράψουμε μερικές από τις δυνάμεις που άσκησαν τη μεγαλύτερη επιρροή στην εξέλιξή του.

Το πρώτο διάστημα: επιστημονική διοίκηση και οι μελέτες Hawthorne

Οι πρώτες προσπάθειες για τη μελέτη της ανθρώπινης συμπεριφοράς στους οργανισμούς προήλθαν από την επιθυμία αυτών που ήταν ειδικοί στην αποτελεσματι-

Προσέγγιση του συγκυριακού:

η άποψη που δέχεται ότι η οργανωσιακή συμπεριφορά επηρεάζεται από πολλούς παράγοντες που αλληλεπιδρούν. Ο τρόπος με τον οποίο συμπεριφέρεται κάποιος λέγεται ότι εξαρτάται από πολλές διαφορετικές μεταβλητές ταυτόχρονα.

κότητα της εργατικότητας να βελτιώσουν την παραγωγικότητα των εργαζομένων. Το κεντρικό τους ερώτημα ήταν απλό: τι θα μπορούσε να γίνει για να κάνουν τους ανθρώπους να αποδίδουν περισσότερο σε λιγότερο χρόνο; Αυτό το ερώτημα τέθηκε στις Ηνωμένες Πολιτείες, σε μια περίοδο ταχείας βιομηχανοποίησης και τεχνολογικής αλλαγής. Καθώς οι μηχανικοί επιχειρήσαν να κάνουν τις μηχανές πιο αποτελεσματικές, ήταν φυσικό να προσπαθήσουν να εργαστούν και με την ανθρώπινη πλευρά της εξίσωσης – να κάνουν δηλαδή και τους ανθρώπους περισσότερο παραγωγικούς.

Η επιστημονική διοίκηση και οι δυσφημιστές της. Μεταξύ των πρωτοπόρων σε αυτόν τον τομέα ήταν ο Frederick Winslow Taylor (Εικόνα 1.2), ένας μηχανικός που παρατήρησε τις αναποτελεσματικές πρακτικές των εργαζομένων στο χαλυβουργείο όπου εργαζόταν και προσπάθησε να τις αλλάξει.¹² Αυτό τον οδήγησε να μελετήσει τις ατομικές κινήσεις των εργατών που έκαναν διαφορετικές εργασίες, αναζητώντας τρόπους να τις πραγματοποιούν με τη μικρότερη σπατάλη κινήσεων. Οι έρευνες αυτού του είδους αναφέρθηκαν ως *μελέτες χρόνου και κίνησης* (time-and-motion studies). Το 1911, ο Taylor προήγαγε την έννοια της επιστημονικής διοίκησης (scientific management), η οποία δεν προσδιόρισε μόνο τρόπους σχεδιασμού των χειρωνακτικών εργασιών με αποτελεσματικότερο τρόπο αλλά, επίσης, έδωσε έμφαση στην προσεκτική επιλογή και εκπαίδευση των ανθρώπων που τις εκτελούν. Παρόλο που σήμερα θεωρούμε ως δεδομένες αυτές τις ιδέες, ο Taylor αναγνωρίζεται ως ο πρώτος άνθρωπος που μελέτησε προσεκτικά την ανθρώπινη συμπεριφορά στην εργασία.¹³

Παρά τις επιτυχίες της, η προσέγγιση του Taylor θεωρήθηκε ότι κατέστρεψε την ψυχή της εργασίας, ότι «απανθρωποποίησε» τα εργοστάσια, μετατρέποντας τους ανθρώπους σε ρομπότ. Κάνοντας τους ανθρώπους να εργάζονται με μεγαλύτερη απόδοση ήταν σαν να σχεδιάζει μια μηχανή πιο αποτελεσματική, αλλά οι άνθρωποι δεν είναι μηχανές. Έτσι, εμπνευσμένοι από τις προοπτικές της επιστημονικής διοίκησης, αλλά εφαρμόζοντας μια πιο ανθρωπιστική προσέγγιση, άλλοι ειδικοί της εργασίας προήγαγαν την ιδέα ότι οι κοινωνικοί παράγοντες που λειτουργούν στον εργασιακό χώρο αποτελούν έναν σημαντικό και καθοριστικό παράγοντα για το πόσο αποτελεσματικά εργάζονται οι άνθρωποι. Στην πρώτη γραμμή αυτής της προσπάθειας ήταν ο Elton W. Mayo, ένας οργανωσιακός επιστήμονας και σύμβουλος ο οποίος θεωρείται ευρέως ως ο ιδρυτής εκείνου που ονομάζεται *κίνημα ανθρωπίνων σχέσεων* (human relations movement).¹⁴ Η προσέγγιση αυτή τονίζει ότι οι κοινωνικές συνθήκες που υπάρχουν στους οργανισμούς – ο τρόπος με τον οποίο η διοίκηση αντιμετωπίζει τους εργαζομένους και



Μελέτη χρόνου και κίνησης:

ένα είδος εφαρμοσμένης έρευνας, προορισμένης να ταξινομήσει και να οργανώσει πιο αποδοτικά τις ατομικές κινήσεις που χρειάζονται για την εκτέλεση εργασιών, με την πρόθεση να βρεθεί ο «καλύτερος τρόπος» εκτέλεσής τους.

Επιστημονική διοίκηση:

μια πρώιμη προσέγγιση στη διοικητική και οργανωσιακή συμπεριφορά που δίνει έμφαση στη σπουδαιότητα να σχεδιάζονται τα επαγγέλματα με τον πιο αποτελεσματικό τρόπο.

ΕΙΚΟΝΑ 1.2

Frederick Winslow Taylor (1856-1915)

Ο Frederick Winslow Taylor ήταν ένας μηχανικός εργοστασίων που ανέπτυξε τεχνικές για να ενισχύσει την αποτελεσματικότητα των ανθρώπων στην εργασία. Θεωρείται ότι είναι ο πρώτος που μελέτησε τη συμπεριφορά των ανθρώπων στην εργασία.

Κίνημα ανθρωπίνων σχέσεων:

μια άποψη στην οργανωσιακή συμπεριφορά που απορρίπτει τον βασικά οικονομικό προσανατολισμό της επιστημονικής διοίκησης και αναγνωρίζει, αντίθετα, τη σημασία των κοινωνικών διεργασιών στα εργασιακά πλαίσια.

οι σχέσεις που οι τελευταίοι έχουν μεταξύ τους— επηρεάζουν την επαγγελματική επίδοση.¹⁵

Μελέτες Hawthorne:

η πρώτη συστηματική έρευνα στον επιστημονικό κλάδο της ΟΒ· αυτή η εργασία πραγματοποιήθηκε για να καθορίσει τον τρόπο με τον οποίο τα εργασιακά περιβάλλοντα επηρέαζαν την απόδοση.

Οι μελέτες Hawthorne. Ο προσανατολισμός του Mayo εξελίχθηκε κατά τις πρώτες μελέτες της οργανωσιακής συμπεριφοράς, γνωστές και ως *μελέτες Hawthorne* (Hawthorne studies), οι οποίες άρχισαν το 1927 στη Western Electric's Hawthorne Works, κοντά στο Σικάγο. Ο Mayo και οι συνάδελφοί του ενδιαφέρθηκαν να προσδιορίσουν, μεταξύ άλλων, τον τρόπο σχεδιασμού των εργασιακών περιβαλλόντων με τρόπους που θα αυξήσουν την επίδοση. Έχοντας αυτόν τον στόχο, άλλαξαν συστηματικά βασικά στοιχεία του εργασιακού περιβάλλοντος (π.χ. τον φωτισμό, τη διάρκεια των διαλειμμάτων, τη διάρκεια της εργασιακής ημέρας και της εργασιακής εβδομάδας) για να διαπιστώσουν τα αποτελέσματά τους στην εργασιακή επίδοση. Εκείνο που ανακάλυψαν προκάλεσε αμηχανία: η παραγωγικότητα βελτιωνόταν με κάθε σχεδόν αλλαγή στις συνθήκες εργασίας.¹⁶ Μάλιστα, η απόδοση παρέμεινε εξαιρετικά υψηλή ακόμη και όταν οι συνθήκες επέστρεψαν στο φυσιολογικό, όπως ήταν πριν από την έναρξη της μελέτης. Ωστόσο, οι εργάτες δεν βελτιώναν πάντα την επίδοσή τους. Σε άλλη σειρά μελετών παρατηρήθηκε ότι οι εργάτες μερικές φορές περιόριζαν σκόπιμα την παραγωγή τους. Δεν σταματούσαν μόνο να εργάζονται πολύ πριν τη λήξη του ωραρίου αλλά, σε συνεντεύξεις, παραδέχθηκαν ότι εύκολα θα μπορούσαν να είχαν κάνει περισσότερα αν το επιθυμούσαν.

Τι εξηγεί αυτά τα εντυπωσιακά ευρήματα; Ο Mayo αναγνώρισε πως η απάντηση βρισκόταν στο γεγονός ότι η αποτελεσματικότητα των ανθρώπων δεν εξαρτάται μόνο από τα φυσικά χαρακτηριστικά των εργασιακών συνθηκών, αλλά και από τις κοινωνικές συνθήκες που αυτοί συναντούν. Στην πρώτη σειρά μελετών, όπου η παραγωγικότητα αυξήθηκε σε όλες τις συνθήκες, οι άνθρωποι απλώς ανταποκρίθηκαν θετικά στην ιδιαίτερη προσοχή που έλαβαν. Η γνώση ότι ήταν υπό μελέτη τους έκανε να αισθάνονται ιδιαίτεροι και τους παρότρυνε να προσφέρουν το καλύτερο που μπορούσαν. Για τον λόγο αυτό, οι κοινωνικοί παράγοντες παρά οι φυσικοί ήταν εκείνοι που άσκησαν τόσο βαθιά επίδραση στην επίδοσή τους. Η ίδια εξήγηση ισχύει και για την περίπτωση που οι άνθρωποι περιόρισαν την επίδοσή τους. Εδώ, οι εργαζόμενοι φοβήθηκαν πως, επειδή ήταν αντικείμενο μελέτης, η εταιρεία τελικά θα αύξανε την ποσότητα της εργασίας που αναμενόταν να κάνουν κάθε μέρα. Προκειμένου να προστατευτούν από την επιβολή παράλογων μέτρων (και, με την ελπίδα, να διατηρήσουν τη δουλειά τους!), οι εργάτες συμφώνησαν μεταξύ τους να διατηρήσουν σε χαμηλά επίπεδα την παραγωγή. Με άλλα λόγια, καθιερώθηκαν άτυποι κανόνες σχετικά με το τι θα συνιστούσε αποδεκτό επίπεδο επαγγελματικής επίδοσης. Αυτές οι κοινωνικές δυνάμεις στην εργασία στο συγκεκριμένο πλαίσιο, αποδείχθηκαν πολύ πιο ισχυροί και καθοριστικοί παράγοντες της επαγγελματικής επίδοσης από ό,τι οι φυσικοί παράγοντες που μελετήθηκαν.

Αυτό το συμπέρασμα, βασισμένο στα εντυπωσιακά ευρήματα των μελετών Hawthorne, είναι σημαντικό επειδή εισήγαγε έναν ολοκαίνουργιο τρόπο σκέψης για τη συμπεριφορά στην εργασία. Υποστηρίζει ότι για να κατανοήσουμε τη συμπεριφορά στην εργασία, πρέπει να εκτιμήσουμε πλήρως τις στάσεις των ανθρώπων και τις διεργασίες μέσω των οποίων αυτοί επικοινωνούν μεταξύ τους. Ο συ-

γκεκριμένος τρόπος σκέψης, τόσο θεμελιώδης για τη σύγχρονη ΟΒ, μπορεί να αναχθεί στις πρωτοπόρες μελέτες Hawthorne του Elton Mayo.

Κλασική οργανωσιακή θεωρία

Την ίδια εποχή που οι υπέρμαχοι της επιστημονικής διοίκησης έκαναν τους ανθρώπους να σκεφθούν για τις σχέσεις μεταξύ των ατόμων και των εργασιών τους, αναδύθηκε μια άλλη προσέγγιση για τη διοίκηση των ανθρώπων. Αυτή η άποψη, γνωστή ως κλασική οργανωσιακή θεωρία (classical organizational theory), επικεντρώθηκε στον αποτελεσματικό σχεδιασμό των οργανισμών γενικά. Η ιδέα ήταν ότι υπάρχει ένας ιδανικός τρόπος για την αποτελεσματική οργάνωση της εργασίας σε όλους τους οργανισμούς, όσο και αν οι υποστηρικτές της επιστημονικής διοίκησης αναζητούσαν τον ιδανικό τρόπο για την εκτέλεση συγκεκριμένων εργασιών.

Ένας από τους θεωρητικούς της κλασικής οργάνωσης με τη μεγαλύτερη επιρροή ήταν ο Henri Fayol, ένας Γάλλος μεγαλοβιομήχανος που εισήγαγε πρωτοποριακές ιδέες σχετικά με το πώς θα έπρεπε να δομούνται οι οργανισμοί. Για παράδειγμα, ο Fayol υποστήριξε ότι θα έπρεπε να υπάρχει κατάρτιση εργασίας (division of labor), η τακτική δηλαδή επιμερισμού της εργασίας σε εξειδικευμένα καθήκοντα τα οποία παρέχουν στους ανθρώπους τη δυνατότητα να ειδικεύονται σε αυτό που κάνουν καλύτερα. Υποστήριξε επίσης ότι σε κάθε οργανισμό θα πρέπει πάντα να είναι σαφές σε ποιον είναι υπόλογος ο κάθε εργαζόμενος, δηλαδή ποιοι διευθυντές έχουν δικαιοδοσία σε αυτούς. Παρόλο που πολλές από αυτές τις ιδέες θεωρούνται σήμερα ως απλουστευμένες, περίπου 80 χρόνια νωρίτερα θεωρήθηκαν πρωτοπόρες.

Ένας άλλος γνωστός θεωρητικός της κλασικής οργάνωσης είναι ο Γερμανός κοινωνιολόγος Max Weber.¹⁷ Μεταξύ άλλων, ο Weber είναι διάσημος επειδή πρότεινε μια μορφή οργανωσιακής δομής, γνωστή ως γραφειοκρατία (bureaucracy) – μια μορφή οργάνωσης, κατά την οποία εφαρμόζεται ένα σύνολο κανόνων που θεωρούν τους υψηλότερης βαθμίδας οργανωσιακούς υπαλλήλους υπεύθυνους για τους χαμηλότερης βαθμίδας υπαλλήλους, οι οποίοι εκπληρώνουν τα καθήκοντα που τους ανατίθενται. Όπως παρουσιάζει η περιγραφή, τη γραφειοκρατία συνιστούν οργανισμοί που κάνουν σαφή τη διάκριση μεταξύ εκείνων που δίνουν διαταγές και εκείνων που τις εκτελούν. Ως οπαδός της γραφειοκρατίας ο Henry Ford ενστερνίστηκε ανοικτά «τη μείωση της αναγκαιότητας για σκέψη εκ μέρους του εργαζόμενου».¹⁸ Για να καταστεί αυτό δυνατό υπάρχει ένα σύνολο κανόνων, όπως εκείνοι που συνοψίζονται στον Πίνακα 1.2.

Με δεδομένες τις δικές σας εμπειρίες με τη γραφειοκρατία, πιθανώς δεν θα εκπλαγείτε αν ακούσετε ότι η συγκεκριμένη μορφή δεν αποδείχθηκε ως ο ιδανικός τρόπος οργάνωσης κάθε εργασίας. Η καθολική άποψη του Weber για τη γραφειοκρατική δομή έρχεται σε αντίθεση με τις πιο σύγχρονες προσεγγίσεις στον οργανωσιακό σχεδιασμό (βλ. Δέκατο Πέμπτο Κεφάλαιο), οι οποίες ισχυρίζονται ότι διαφορετικές μορφές οργανωσιακής δομής μπορεί να είναι περισσότερο ή λιγότερο κατάλληλες κάτω από διαφορετικές συνθήκες (πρόκειται για την προσέγγιση του συγκυριακού την οποία περιγράψαμε νωρίτερα). Επίσης, επειδή η γρα-

Κλασική οργανωσιακή θεωρία:

μια πρώτη προσέγγιση στη μελέτη της διοίκησης που επικεντρώθηκε στον πιο αποτελεσματικό τρόπο δόμησης των οργανισμών.

Κατάτμηση εργασίας:

η τακτική του επιμερισμού της εργασίας σε εξειδικευμένα καθήκοντα, η οποία επιτρέπει στους ανθρώπους να ειδικεύονται σε αυτό που κάνουν καλύτερα.

Γραφειοκρατία:

ένας οργανωσιακός σχεδιασμός ανεπτυγμένος από τον Max Weber που προσπαθεί να κάνει τους οργανισμούς να λειτουργήσουν αποτελεσματικά, έχοντας μια σαφή ιεραρχία εξουσίας κατά την οποία ζητείται από τους ανθρώπους να εκτελούν καλά προσδιορισμένες εργασίες.

ΠΙΝΑΚΑΣ 1.2**Χαρακτηριστικά
της ιδανικής γραφειοκρατίας**

Σύμφωνα με τον Max Weber, οι γραφειοκρατίες συνιστούν την ιδανική μορφή οργάνωσης. Για να λειτουργήσουν αποτελεσματικά, πρέπει να διαθέτουν τα χαρακτηριστικά που προσδιορίζονται εδώ.

<i>Χαρακτηριστικά</i>	<i>Περιγραφή</i>
Επίσημοι κανόνες και ρυθμίσεις	Γραπτές οδηγίες χρησιμοποιούνται για τον έλεγχο της συμπεριφοράς όλων των εργαζομένων.
Απρόσωπη μεταχείριση	Η ευνοιοκρατία πρέπει να αποφεύγεται και όλες οι εργασιακές σχέσεις πρέπει να βασίζονται σε αντικειμενικές προδιαγραφές.
Κατάτμηση εργασίας	Όλα τα καθήκοντα επιμερίζονται σε εξειδικευμένες εργασίες και εκτελούνται από τα άτομα με τις κατάλληλες ικανότητες.
Ιεραρχική δομή	Οι θέσεις κατατάσσονται σύμφωνα με το επίπεδο εξουσίας με σαφή τρόπο, από τις θέσεις ανώτερου ως τις θέσεις κατώτερου επιπέδου.
Δομή της εξουσίας	Η λήψη αποφάσεων καθορίζεται από τη θέση κάποιου στην ιεραρχία· τα υψηλόβαθμα άτομα έχουν εξουσία.
Διά βίου δέσμευση στην καριέρα	Η απασχόληση θεωρείται ως μόνιμη, ισόβια υποχρέωση εκ μέρους του οργανισμού και των υπαλλήλων του.
Ορθολογική προσέγγιση	Ο οργανισμός δεσμεύεται να επιτύχει τους σκοπούς του (π.χ. κερδοφορία) με τον πιο αποτελεσματικό δυνατό τρόπο.

φειοκρατία σχεδιάζει ξεκάθαρα όρια μεταξύ των ανθρώπων που λαμβάνουν αποφάσεις (διευθυντές) και εκείνων που τις εκτελούν (εργαζόμενοι), δεν είναι ιδιαίτερα δημοφιλής σήμερα. Εξάλλου, οι εργαζόμενοι σήμερα προτιμούν να έχουν περισσότερες ίσες ευκαιρίες για να λαμβάνουν αποφάσεις σε σχέση με αυτό που επιτρέπει η γραφειοκρατία. Παρόλα αυτά, δεν είναι λίγα τα όσα οφείλει η σύγχρονη ΟΒ στον Weber για πολλές από τις πρωτοπόρες ιδέες του.

Τέλη του εικοστού αιώνα: η οργανωσιακή συμπεριφορά ως κοινωνική επιστήμη

Βασισμένη στις συμβολές που αναφέρθηκαν ως τώρα, η συνειδητοποίηση ότι η συμπεριφορά στα εργασιακά πλαίσια διαμορφώνεται από πολλούς ατομικούς, ομαδικούς και οργανωσιακούς παράγοντες αποτέλεσε τη βάση για την εμφάνιση της επιστήμης της Οργανωσιακής Συμπεριφοράς. Ως τη δεκαετία του 1940, απονεμήθηκαν διδακτορικά πτυχία στην ΟΒ και δημοσιεύθηκαν τα πρώτα εγχειρίδια.¹⁹ Ως τα τέλη της δεκαετίας του 1950 και τις αρχές της δεκαετίας του 1960, η ΟΒ ήταν σαφώς ένα επίκαιρο θέμα. Ως τη δεκαετία του 1970, βρίσκονταν σε εξέλιξη συγκεκριμένα ερευνητικά προγράμματα – μελέτες σε πολύ βασικές διεργασίες όπως ήταν τα κίνητρα και η ηγεσία, καθώς και ο αντίκτυπος της οργανωσιακής δομής.²⁰

Δυστυχώς η εξέλιξη των επιστημονικών μελετών στα διοικητικά και οργανωσιακά ζητήματα δεν ήταν ομαλή και συστηματική στα μέσα του εικοστού αιώνα – γεγονός βέβαια διόλου απροσδόκητο για έναν νέο επιστημονικό κλάδο. Ως απάντηση σε αυτήν την κατάσταση, το Ίδρυμα Ford (Ford Foundation) έγινε χορηγός ενός προγράμματος στο οποίο οικονομολόγοι ανέλυσαν προσεκτικά τη φύση των επιχειρησιακών σπουδών στις Ηνωμένες Πολιτείες. Δημοσίευσαν τα ευρήματά τους το 1959 σε μια σημαντική εργασία, γνωστή ως αναφορά Gordon & Howell (Gordon and Howell report).²¹ Σε αυτήν την εργασία, προτάθηκε οι σπουδές της διοί-