



ΠΑΝΤΕΙΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΚΟΙΝΩΝΙΚΩΝ ΚΑΙ ΠΟΛΙΤΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ

ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ  
«Οργανωτική και Οικονομική Ψυχολογία»

ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

«ΤΟ ΣΤΡΕΣ ΤΟΥ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΥ  
ΣΤΗ ΔΥΝΗΤΙΚΗ ΟΡΓΑΝΩΣΗ»

Κουμπη Πάγωνα

A.M. 0600M015

ΑΘΗΝΑ

ΟΚΤΩΒΡΙΟΣ 2004

## ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ



- ❖ **Περίληψη**
- ❖ **Εισαγωγή**

4  
5



## ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΠΡΩΤΟ

### «Θεωρητικές Προσεγγίσεις των Οργανώσεων»

|                                                                |    |
|----------------------------------------------------------------|----|
| ❖ <b>Κλασικές θεωρητικές προσεγγίσεις οργανώσεων</b>           | 8  |
| 1. Frederick Taylor                                            | 11 |
| 2. Max Weber                                                   | 13 |
| 3. Fayol, Simon, Gulick, Urwick                                | 14 |
| ❖ <b>Νεότερες θεωρητικές προσεγγίσεις οργανώσεων</b>           | 15 |
| 1. Elton Mayo                                                  | 15 |
| 2. Kurt Lewin                                                  | 17 |
| ❖ <b>Σύγχρονες μορφές οργάνωσης</b>                            | 19 |
| 1. Δυνητική Πραγματικότητα                                     | 21 |
| 2. Δυνητική οργάνωση                                           | 29 |
| 3. Η έννοια της «εξουσίας» στα πλαίσια της δυνητικής οργάνωσης | 36 |



## ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΔΕΥΤΕΡΟ

«Ο ρόλος της επικοινωνίας  
στο χώρο των οργανώσεων»

|                                                         |    |
|---------------------------------------------------------|----|
| 1. Η επικοινωνία στις οργανώσεις                        | 45 |
| 2. Η ιστορική εξέλιξη της θεωρίας της επικοινωνίας      | 49 |
| 3. Επικοινωνιακά εργαλεία της Δυνητικής Οργάνωσης       | 55 |
| 4. Η επικοινωνία στο πλαίσιο της<br>Δυνητικής Οργάνωσης | 60 |

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΤΡΙΤΟ

«Το στρες του εργαζόμενου  
στη Δυνητική Οργάνωση»

|                                                                           |    |
|---------------------------------------------------------------------------|----|
| 1. Το στρες                                                               | 66 |
| 2. Εργασιακό στρες                                                        | 68 |
| 3. Γενικές αιτίες του στρες στην εργασία                                  | 71 |
| 4. Συγκεκριμένες αιτίες στρες κατά την εργασία                            | 73 |
| 5. Αιτίες στρες στην εργασία που σχετίζονται<br>με συγκεκριμένα καθήκοντα | 77 |
| 6. Συνέπειες του στρες                                                    | 79 |

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΠΕΜΠΤΟ

### «Προτάσεις αντιμετώπισης του στρες του εργαζομένου στη Δυνητική Οργάνωση»

|                                     |    |
|-------------------------------------|----|
| Στρατηγικές αντιμετώπισης του στρες | 85 |
| - Σε ομαδικό - εργασιακό επίπεδο    | 87 |
| - Σε ατομικό - εργασιακό επίπεδο    | 91 |

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΕΚΤΟ

### «Συμπεράσματα»

|                |    |
|----------------|----|
| ❖ Συμπεράσματα | 93 |
|----------------|----|

## ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Η παρούσα εργασία σκοπό έχει να προσεγγίσει μια σύγχρονη μορφή οργάνωσης επιχειρήσεων, τη Δυνητική Οργάνωση. Η εξελιγμένη μορφή των επικοινωνιακών μέσων που χρησιμοποιούνται στα ευρύτερα πλαίσια εφαρμογής της Δυνητικής Πραγματικότητας συμβάλλει στη βελτίωση των μεθόδων επικοινωνίας που είναι απαραίτητες στη Δυνητική Οργάνωση επιχειρήσεων. Συμπεραίνει κανείς τη σημαντικότητα και την παρεμβολή του παράγοντα της επικοινωνίας στον τρόπο λειτουργίας καθώς και στην ιεράρχηση των δομών μιας επιχείρησης η οποία εντάσσεται στα πλαίσια μιας Δυνητικής Οργάνωσης.

Οι παραπάνω διαπιστώσεις παρατίθενται στο πρώτο μέρος της εργασίας στο οποίο αρχικά παρουσιάζονται οι μορφές οργάνωσης από το 18<sup>ο</sup> αιώνα μέχρι τις ημέρες μας. Στη συνέχεια ακολουθεί η παρουσίαση της Δυνητικής Οργάνωσης. Σε επόμενο κεφάλαιο παρουσιάζεται και αναλύεται η σημαντικότητα της επικοινωνίας μέσα στα πλαίσια μιας οργάνωσης, όπου παρατίθεται η αμφίδρομη και αλληλεπιδραστική σχέση που παρατηρείται μεταξύ των δύο αυτών παραγόντων.

Το τελευταίο μέρος της εργασίας αναφέρεται στο εργασιακό στρες. Αρχικά αναφέρονται οι ιδιαιτέρες μορφές που προσλαμβάνει στο πλαίσιο της Δυνητικής Οργάνωσης και στη συνέχεια ακολουθούν στρατηγικές αντιμετώπισης που προτείνονται για την καταπολέμησή του μέσα στο ιδιαίτερο πλαίσιο όπως αυτό αναπτύσσεται.

## ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Η ιδιαιτερότητα της εργασίας αυτής έγκειται στον τρόπο με τον οποίο προσεγγίζει το φαινόμενο της Δυνητικής Οργάνωσης. Αν αναλογιστεί κανείς το γεγονός ότι αποτελεί ένα σχετικά νέο φαινόμενο στο χώρο των Οργανώσεων, αντιλαμβάνεται ότι είναι σχετικά περιορισμένη η βιβλιογραφία, η οποία αναφέρεται σε αυτό σε σχέση με παλαιότερες μορφές οργάνωσης οι οποίες έχουν διερευνηθεί περισσότερο. Σκοπός της εργασίας αυτής είναι να προσεγγίσει μια αρνητική πτυχή δηλαδή ένα μειονέκτημα που παρουσιάζει αυτός ο τύπος οργάνωσης, χωρίς όμως να θέτει υπό αμφισβήτηση την αποτελεσματικότητά του.

Το μειονέκτημα αυτό αφορά το στρες που βιώνει ο εργαζόμενος που απασχολείται στο συγκεκριμένο τύπο οργάνωσης. Όπως θα φανεί στη συνέχεια οι ιδιαίτερες δομές και λειτουργίες μιας Δυνητικά οργανωμένης επιχείρησης εντείνουν σε αρκετές περιπτώσεις το εργασιακό στρες. Αυτό δε σημαίνει ότι στις επιχειρήσεις που δεν ανήκουν σε αυτού του είδους οργάνωσης απουσιάζει το εργασιακό στρες. Αυτό που απασχολεί στη συγκεκριμένη περίπτωση είναι με ποιο τρόπο οι ιδιαίτερες δομές της Δυνητικής Οργάνωσης (για παράδειγμα η ιεραρχία, η επικοινωνία) προκαλούν άγχος στο εργατικό δυναμικό. Στη συνέχεια θα παρατεθούν στρατηγικές αντιμετώπισης, οι οποίες αρμόζουν στη συγκεκριμένη περίπτωση εργασιακού στρες στο πλαίσιο της Δυνητικής Οργάνωσης.

Η συγκεκριμένη προσέγγιση δεν σκοπεύει στην αμφισβήτηση της αποτελεσματικότητας αυτού του είδους της οργάνωσης. Τα πλεονεκτήματα που σημειώνει είναι πολλά και γι' αυτό το λόγο αποτελεί τύπο οργάνωσης με ισχυρή δυναμική και προοπτική για το μέλλον. Ακριβώς επειδή ένα μεγάλο κομμάτι της βιβλιογραφίας ασχολείται με τις νέες δυνατότητες που προσφέρει η Δυνητική

Οργάνωση παραμελείται βιβλιογραφικά και ερευνητικά η μελέτη τυχών αρνητικών διαστάσεων που μπορεί να λάβει.

Η προσέγγιση αυτή θα δώσει τη δυνατότητα για μια διαφορετικού τύπου εμβάθυνση σε αυτή την εξελεγμένη μορφή οργάνωσης επιχειρήσεων. Θα συμβάλει επίσης στην αντικειμενικότερη και πιο ολοκληρωμένη αντίληψη της λειτουργίας της σε συνολικό επίπεδο.



Προκειμένου να κατανοήσει κανείς τη δυνητική οργάνωση των επιχειρήσεων ορθό θα ήταν να ανατρέξει αρχικά σε παλαιότερες μορφές οργάνωσης προκειμένου να αποκτήσει μια ολοκληρωμένη εικόνα για τον τρόπο με τον οποίο το ζήτημα αυτό εξελίχθηκε καταλήγοντας σε αυτή τη μορφή την οποία σήμερα αποκαλούμε Δυνητική Οργάνωση.

Ως αφετηρία της εξέλιξης αυτής ορίζεται ο 18<sup>ος</sup> αιώνας στον οποίο παρατηρείται μια συστηματική ορθολογική οργάνωση της καθημερινής, σε αρχικό επίπεδο, ζωής. Η τάση αυτή σηματοδοτεί ουσιαστικά τη ρήξη παραδοσιακών τύπων και το μετασχηματισμό της κοινωνικής οργάνωσης, ο οποίος με τη σειρά του θα αποτελέσει το έναυσμα για τη θέσπιση και την τήρηση νέων κοινωνικών κανόνων και αξιών (Abrahamsson, 1993).

Ο μετασχηματισμός αυτός δεν είναι τίποτε άλλο παρά η απόδοση του βιομηχανικού και μεταγενέστερα μεταβιομηχανικού χαρακτήρα των κοινωνιών. «Έτσι η κοινωνική οργάνωση και ο διοικητικός συντονισμός της βιομηχανικής κοινωνίας άρχισε να εκφράζει τους πολιτισμικούς κανόνες της αποτελεσματικότητας και της προόδου, που συνδέονται στενά με την «επιχειρηματικότητα» της νεωτερικής σκέψης μέσα στα πλαίσια μιας εκλογικευμένα ενοποιημένης κοινωνικής πρακτικής η οποία συνδέεται με τη βιομηχανική παραγωγή, το γραφειοκρατικό συντονισμό και την οικονομία της αγοράς» (Reed, 1993).

Ο Weber μέσα από το έργο του επιδιώκει να προσεγγίσει και στη συνέχεια να ερμηνεύσει τον καταλυτικό ρόλο της ορθολογικότητας και της γραφειοκρατικής οργάνωσης των κοινωνικών δομών. Μέσα από αυτή την ανάλυση μπορεί κανείς να εντοπίσει το πέρασμα από τη προ-νεωτερική εποχή στη νεωτερικότητα μελετώντας

συστηματικά την εδραίωση του καπιταλιστικού συστήματος και τους νέους τύπους εξουσίας.

Συγκεκριμένα όπως αναφέρει και ο Turner «Η νεωτερικότητα είναι αποτέλεσμα της διαδικασίας του εκσυγχρονισμού κατά την οποία η κοινωνία υπάγεται σταδιακά στην κυριαρχία του ασκητισμού, της εκκοσμίκευσης, των γενικευμένων αιτημάτων για την εφαρμογή της ορθολογικότητας, στο διαχωρισμό των διαφόρων σφαιρών διαβίωσης (δημόσια / ιδιωτική σφαίρα), της γραφειοκρατικοποίησης των οικονομικών. Πολιτικών και στρατιωτικών πρακτικών καθώς και του αυξανόμενου εκχρηματισμού των αξιών.» (Turner, 1990).

Σύμφωνα με το Weber οι βιομηχανικές όπως ονομάστηκαν κοινωνίες χαρακτηρίζονται από τη «λογική της οργάνωσης» βάσει της οποίας όλες οι λήψεις αποφάσεων και όλες οι επιλογές γίνονται με τρόπο ορθολογικό. Στόχος είναι η νομιμοποίηση των πρακτικών που συνεπάγονται οι ορθολογικές αποφάσεις προκειμένου για την εγκατάσταση και διατήρηση της κοινωνικής τάξης.

Αποτέλεσμα είναι η νομιμοποίηση ενός νέου τύπου εξουσίας με ιεραρχικό χαρακτήρα, η οποία βασίζεται σε ένα σύστημα διαβάθμισης, που με τη σειρά του στηρίζεται σε ορθολογικά κριτήρια που δικαιολογούν τις ανισότητες που προκύπτουν. Το συγκεκριμένο σύστημα ιεράρχησης αναδύεται μέσα από τις θεωρίες οργάνωσης των Taylor, Fayol και άλλων οι οποίοι επιχείρησαν μέσα από τον καταμερισμό της εργασίας να εφαρμόσουν ορθολογιστικά συστήματα οργάνωσης. Η τάση αυτή εφαρμόστηκε ως επί το πλείστον το πρώτο μισό του 20<sup>ου</sup> αιώνα.

Συγκεκριμένα τη δεκαετία 1930-1940 επικρατεί ο παραλληλισμός των οργανισμών με τους «βιολογικούς οργανισμούς». Με αυτόν τον τρόπο επιδιώχθηκε η νομιμοποίηση της άνισης κατανομής της

εξουσίας, όπως αυτή επιβάλλονταν από τις νέες οργανωτικές δομές, μέσω του αισθήματος της νομοτελειακής κανονιστικότητας ανάμεσα στα μέλη. Μέσα στα πλαίσια αυτής της «οργανισμικής» πρακτικής οι συγκρούσεις που αναπτύσσονται μεταξύ των μελών θεωρούνται δείγματα κοινωνικής παθογένειας. Αυτή η οπτική περιορίζει σε μεγάλο βαθμό την εμβέλεια της ορθολογικής πρακτικής, και φαίνεται να απαγκιστρώνεται από αυτή. Οι οργανώσεις φαίνεται να αναλαμβάνουν ένα διαφορετικό ρόλο, καθώς ως ζωντανά κύτταρα της κοινωνίας συνδέουν το άτομο με τους κοινωνικούς θεσμούς και την ένταξή του στην κοινωνία (Bryman A, 1988).

Την επόμενη δεκαετία 1940-1950 η οπτική που δόθηκε κατά την προηγούμενη δεκαετία παίρνει ακόμη μεγαλύτερη διάσταση. Ο βασικός στόχος των οργανώσεων είναι η κοινωνική ενσωμάτωση των μελών τους, με απώτερο σκοπό την έμμεση εξυπηρέτηση των αναγκών της ίδιας της κοινωνίας. Μέσα σε αυτό το κλίμα ανθίζει ο δομολειτουργισμός, ο οποίος μέσα από έννοιες όπως αυτές της δομής και του συστήματος αναθεώρησε τη σημαντικότητα της παραγωγικής διαδικασίας τοποθετώντας την στο κοινωνικό επίπεδο (Bryman A, 1988).

Από το 1970 και ύστερα θεωρείται πλέον δεδομένο το γεγονός ότι μια οργάνωση ενταγμένη μέσα στο κοινωνικό σύστημα χαρακτηρίζεται από μια συγκεκριμένη ιεραρχία, η οποία υποστηρίζεται και ταυτόχρονα εξυπηρετεί μια συγκεκριμένη ηγεσία. Ο στόχος πλέον είναι διαφορετικός και αφορά την ταυτόχρονη εξυπηρέτηση, τόσο των μελών των κατώτερων, όσο και των ηγετικών επιπέδων.

Ύστερα από την παρουσίαση των γενικότερων τάσεων που επικράτησαν στο παρελθόν οφείλουμε να παρουσιάσουμε αναλυτικότερα τις προσεγγίσεις και τις απόψεις θεωρητικών που

ιδιαίτερα εύστοχα μέσα στο πλαίσιο της εποχής του ο καθένας τοποθετήθηκαν απέναντι στον παράγοντα «οργάνωση».

### Frederick Taylor (1856-1915)

Όσο λογική και αν φαίνεται αυτή η επαγωγική λειτουργία των οργανισμών δεν ήταν καθόλου προφανής κατά τη διάρκεια του 19<sup>ου</sup> αιώνα. Αντιπροσωπευτικός θεωρητικός της εποχής εκείνης ο Frederick Taylor καθώς και άλλοι θεωρητικοί της κλασικής διοίκησης αντιμετώπιζαν τον σχεδιασμό των οργανώσεων ως «τεχνικό» θέμα, σύμφωνα με το οποίο τα προβλήματα τα οποία έπρεπε να αντιμετωπιστούν ήταν μηχανιστικής αντίληψης. Οραματίστηκε δηλαδή τη μηχανιστική τάξη πραγμάτων στην επιστημονική διοίκηση των επιχειρήσεων.

Ο Taylor θεωρείται ένας από τους θεμελιωτές της θεωρίας των οργανώσεων καθώς ήταν από τους πρώτους που με επισταμένο και συστηματικό τρόπο επιχείρησαν να προσεγγίσουν το ζήτημα αυτό. Η μηχανιστική αντίληψή του ήταν αποτέλεσμα της εμπειρίας και της πορείας που ακολούθησε στον οργανωτικό χώρο. Ξεκίνησε σαν μηχανολόγος και στη συνέχεια προσλήφθηκε στη Bethlehem Steel Co. γι' αυτό το λόγο είχε πραγματική γνώση για τις συνθήκες που επικρατούν σε ένα εργασιακό πλαίσιο. Οι προβληματισμοί του τοποθετούνται κυρίως σε πρακτικό επίπεδο, καθώς ασχολήθηκε με την επίλυση άμεσων πρακτικών θεμάτων παραγωγικότητας και αποδοτικότητας της βιομηχανικής παραγωγής. Δεν ασχολήθηκε με οργανωτικά προβλήματα, όπως για παράδειγμα ηγεσία και εξουσία, με τα οποία όπως θα δούμε στη συνέχεια ασχολήθηκαν άλλοι θεωρητικοί (Aldrich, 1982).

Η διοίκηση σύμφωνα με τον Taylor αποτελούσε ουσιαστικά μια διαδικασία ελέγχου και καθοδήγησης των εργαζομένων, η οποία στερούνταν οποιασδήποτε κοινωνιο-ψυχολογικής προσέγγισης. Αυτή

η ιδεολογική παράμετρος οδηγούσε στον μετασχηματισμό των κοινωνιών σε σύγχρονες βιομηχανικές και αργότερα μεταβιομηχανικές κοινωνίες. Έτσι, η κοινωνική οργάνωση και διοικητικός συντονισμός της βιομηχανικής κοινωνίας άρχισε να εκφράζει τους πολιτισμικούς κανόνες της ορθολογικότητας, της αποτελεσματικότητας και της προόδου, που συνδέονται στενά με την επιχειρηματικότητα της νεωτερικής σκέψης μέσα στα πλαίσια μιας εκλογικευμένα ενοποιημένης κοινωνικής πρακτικής, η οποία συνδέεται με τη βιομηχανική παραγωγή, το γραφειοκρατικό συντονισμό και την οικονομία της αγοράς.

Γενικότερα, η προσέγγιση του Taylor στερείται κοινωνικής κατεύθυνσης και είναι σαφώς προσανατολισμένη προς την τοποθέτηση και μελέτη του εργαζόμενου και της δραστηριότητας του κυρίως σε πλαίσιο παραγωγικό. Η μηχανιστική αντίληψη του εργαζόμενου φαίνεται να καταλήγει στην αντίληψη του εργαζομένου ως:

- ✓ Φτηνό συντελεστή παραγωγής
- ✓ Στερούμενο διαφοροποιημένων αναγκών
- ✓ Αυστηρά ορθολογικά συμπεριφερόμενο ον (homo economicus)

Από τα παραπάνω είναι εύκολο να καταλάβει κανείς γιατί οι θεωρίες του Taylor δεν έγιναν ποτέ ευρέως αποδεκτές σε θεωρητικό επίπεδο, καθώς απομονώνει και αγνοεί πολλές πτυχές της ανθρώπινης δραστηριότητας και σκέψης. Παρ' όλα αυτά σε πρακτικό επίπεδο πρότεινε τεχνικές αποτελεσματικές, οι οποίες προκύπτουν από την αποκλειστικά μηχανική και ταυτόχρονα εργαλειακή αντίληψη του ατόμου (Silverman, 1975).

Στη θεωρία των οργανώσεων δεσπόζουσα θέση κατέχει το έργο του Weber, σχετικά με την ορθολογικότητα της γραφειοκρατίας και την αναγκαιότητα ορθολογικής οργάνωσης όλων των θεσμών των σύγχρονων κοινωνιών, μέσα στους οποίους εντάσσεται και η παραγωγική διαδικασία. Μέσα από το έργο του Weber προβάλλεται η θέση της ορθολογικότητας και της εξουσίας, η οποία πηγάζει από τις αρχές της γραφειοκρατίας.

Οι θεμελιώδεις έννοιες της βεμπεριανής θεώρησης δηλαδή η «ισχύς» και η «εξουσία» αποτέλεσαν αφετηρία μεταγενέστερων θεωρητικών, οι οποίοι μελέτησαν τη θεωρία των οργανώσεων. Γι' αυτό το λόγο θεωρούμε να αναφέρουμε τους ορισμούς των δύο αυτών εννοιών. Με τον όρο ισχύς εννοείται «η πιθανότητα που ενυπάρχει σε μια κοινωνική σχέση, να επιβάλλει τη θέλησή του ένα πρόσωπο πάνω σε ένα άλλο, υπερνικώντας κάθε αντίθεση, αδιάφορο που στηρίζεται η πιθανότητα αυτή». Ως εξουσία ορίζεται «η πιθανότητα να πειθαρχήσουν ορισμένα πρόσωπα σε μια εντολή με ορισμένο περιεχόμενο». Η εξουσία γενικότερα αποτελεί μια μορφή της έννοιας της ισχύος, γι' αυτό το λόγο η αλληλεπίδραση των δύο αυτών παραγόντων είναι ισχυρή (Benedix, 1966).

Συμπερασματικά, μπορεί να αναφέρει κανείς πως οι θέσεις του Weber (όπως αυτές προκύπτουν μέσα από το διοικητικό μηχανισμό της εξουσίας με ορθολογικό πάντα χαρακτήρα), οδήγησαν τους θεωρητικούς της οργανωσιακής θεωρίας να διατυπώσουν την άποψη ότι οι βιομηχανικές κοινωνίες κυριαρχούνται από μια λογική της οργάνωσης, σύμφωνα με την οποία ορισμένες αρχές που σχετίζονται με τις ορθολογικές επιλογές, κυρίως τεχνικού περιεχομένου, έρχονται να καλύψουν την επιθυμία για αύξηση της απόδοσης και της παραγωγικότητας. Η ένταξη των ατόμων στον εργασιακό και γενικότερα τον οργανωσιακό χώρο καθορίζεται από ένα σύστημα

διαβάθμισης, το οποίο και προσδιορίζεται από ορθολογικά κριτήρια (Benedix, 1966).

### Fayol, Simon, Gulick, Urwick

Οι συγκεκριμένοι θεωρητικοί της οργάνωσης και της διοίκησης, εστίασαν το ενδιαφέρον της μελέτης και του έργου τους στην κατάτμηση της εργασιακής διαδικασίας και την κατανομή αρμοδιοτήτων σύμφωνα με τα ορθολογικά συστήματα οργάνωσης. Οι απόψεις αυτές διήρκεσαν μέχρι τις αρχές του 20<sup>ου</sup> αιώνα, έπειτα διαφοροποιήθηκαν σοβαρά, αναφορικά με την πρόσδεση των θεωριών αυτών με την δεσπόμενη μέχρι τότε ορθολογική αντίληψη των πραγμάτων (Bryman, 1988)

Από τις αρχές κιόλας του 20<sup>ου</sup> αιώνα οι θεωρητικές προσεγγίσεις χαρακτηρίζονταν από την υπέρβαση των προηγούμενων μηχανιστικών περιορισμών, όπως αυτοί αναφέρθηκαν. Άρχισε να γίνεται εμφανής η αποτυχία εφαρμογής ορθολογικών επιλογών μηχανιστικής εμπνεύσεως. Οι παραλληλισμοί των οργανώσεων με βιολογικούς οργανισμούς προσπάθησαν να συνδυάσουν την έννοια της άνισης κατανομής της εξουσίας με ένα αίσθημα νομοτελειακής κανονιστικότητας, κάτι όμως στην πραγματικότητα σε επίπεδο παραγωγικής διαδικασίας δεν υφίσταται. Επιπλέον οι οργανώσεις ως ζωντανά κύτταρα της κοινωνίας, αναγνωρίζονται ως ενδιάμεσες μονάδες, οι οποίες συνδέουν το άτομο με τους κοινωνικούς θεσμούς και εξασφαλίζουν την ένταξη του στη σύγχρονη κοινωνία (Harrison, 1972).

#### Elton Mayo

Αντιπροσωπευτικός θεωρητικός αυτής της θέσης υπήρξε ο Elton Mayo, ο οποίος επικέντρωσε το ενδιαφέρον του κυρίως στην εξέταση της σχέσης μεταξύ των συνθηκών εργασίας, της κόπωσης και της ανίας των εργαζομένων. Η αντιμετώπιση αυτή αποτέλεσε μια πρώτη προσπάθεια προσέγγισης της ψυχολογίας των εργαζομένων στον εργασιακό τους χώρο. Καθώς οι έρευνες προχωρούσαν οι θεωρητικές προσεγγίσεις των, Taylor, Weber, Simon, Fayol, Gulick και Urwick άρχισαν εγκαταλείπονται και το επίκεντρο του ενδιαφέροντος μετατοπίστηκε σε άλλες πλευρές των εργασιακών συνθηκών.

Οι μελέτες της εποχής εκείνης παρουσιάζουν σημαντικό θεωρητικό ενδιαφέρον, καθώς προσδιόρισαν και τόνισαν τη σημασία των κοινωνικών αναγκών στον εργασιακό χώρο, καθώς και τον τρόπο με

τον οποίο οι ομάδες εργασίας μπορούν να ικανοποιήσουν αυτές τις ανάγκες, αναπτύσσοντας δραστηριότητες, οι οποίες μπορούν να οδηγήσουν, είτε σε αύξηση, είτε σε μείωση της αποδοτικότητάς τους. Με αυτή τη νέα θεώρηση της οργάνωσης υποστηρίχθηκε η ιδέα, ότι τα άτομα και οι ομάδες, όπως ακριβώς οι βιολογικοί οργανισμοί, λειτουργούν περισσότερο αποδοτικά μόνο όταν ικανοποιούνται οι ανάγκες τους (Arnold, Robertson, Cooper, 1991).

Ο Maslow υποστήριξε, ότι οι άνθρωποι υποκινούνται από μια ιεραρχία αναγκών που ξεκινά από τις υλικές, προχωρά προς τις κοινωνικές, για να καταλήξει στις ψυχολογικές (Morgan, 2000). Η θεωρία του Maslow δεν εξετάζει τα κίνητρα του ατόμου ένα προς ένα. Αντίθετα, κάθε ανθρώπινη ανάγκη που περιλαμβάνεται στη θεωρία, εξετάζεται σε συνάρτηση με άλλες ανάγκες. Σύμφωνα με τον Maslow οι ανάγκες κατατάσσονται κατά σειρά ιεραρχικής προτεραιότητας. Δηλαδή μια ανάγκη εμφανίζεται συνήθως μετά από την ικανοποίηση κάποιας άλλης ανάγκης που προηγείται στην κλίμακα ιεράρχησης αναγκών.

Είναι δεδομένο ότι καμία ανάγκη ή κίνητρο δεν μπορεί να εξεταστεί μεμονωμένα. Κάθε κίνητρο σχετίζεται με το βαθμό της ικανοποίησης ή μη κάποιου άλλου κινήτρου ή παρόρμησης. Η ιεράρχηση των αναγκών του Maslow αποτελείται από πέντε επίπεδα ή κατηγορίες αναγκών. Η θεωρία του στηρίζεται στο αξίωμα ότι οι άνθρωποι παρακινούνται στο χώρο της εργασίας τους από την επιθυμία που έχουν να ικανοποιήσουν μια σειρά από εσωτερικές ανάγκες. Προχωρώντας από την κατώτερη προς την ανώτερη τάξη αναγκών, η ιεράρχηση του Maslow είναι η ακόλουθη:

- ✓ Φυσιολογικές ανάγκες
- ✓ Ανάγκη ασφαλείας και σταθερότητας
- ✓ Κοινωνικές ανάγκες
- ✓ Ανάγκη για κοινωνική θέση και εκτίμηση
- ✓ Ανάγκη για αυτοπραγμάτωση

Η θεώρηση αυτή τάραξε τις γραφειοκρατικές οργανώσεις, οι οποίες επιδίωκαν να υποκινήσουν τους εργαζόμενους με χρήματα ή εξασφαλίζοντάς τους μια θέση εργασίας, περιορίζοντας την ικανοποίηση των αναγκών τους στα χαμηλότερα επίπεδα. Πολλοί θεωρητικοί του οργανωτικού χώρου αντιλήφθηκαν ότι οι θέσεις εργασίας και οι διαπροσωπικές σχέσεις θα μπορούσαν να επαναπροσδιοριστούν με τέτοιο τρόπο, ώστε να επιτύχουν ένα διττό στόχο: από τη μία την ικανοποίηση πιο πολύπλοκων ανθρώπινων αναγκών (κοινωνικών και ψυχολογικών) και από την άλλη τους αντικειμενικούς στόχους της επιχείρησης, που σημαίνει την αύξηση της αποδοτικότητας, την αύξηση της παραγωγικότητας και κατά συνέπεια την μεγιστοποίηση του κέρδους.

Η θεώρηση αυτή οδήγησε στον επανασχεδιασμό των οργανωτικών παραμέτρων, όπως για παράδειγμα της ηγεσίας, της ομαδικής εργασίας και γενικότερα της οργάνωσης της εργασίας και των γραφειοκρατικών δομών, οι οποίες εμπλουτίστηκαν από στοιχεία, τα οποία σεβόντουσαν τον ανθρώπινο παράγοντα. Όλες αυτές οι προσπάθειες και οι ιδέες, στις οποίες τελικά κατέληξαν, αποτελούν τις βάσεις και οριοθετούν το πλαίσιο μέσα στο οποίο κινείται σήμερα ο κλάδος της διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού (Adler, 1991).

### Kurt Lewin

Ακολουθώντας μια κοινωνιοψυχολογική πρακτική ο Lewin επιχείρησε να προσεγγίσει την ανθρώπινη δραστηριότητα, μελετώντας και αναλύοντας τις συνθήκες μέσα στις οποίες η δραστηριότητα αυτή αναπτύσσεται. Στην προσπάθειά του να μελετήσει ομάδες ατόμων και οργανώσεις παρομοίωσε το περιβάλλον των ατόμων με μια φυσική κατάσταση, στην οποία αναπτύσσονται πεδία δυνάμεων με διαφορετική κάθε φορά ισχύ και κατεύθυνση. Στην περίπτωση του κοινωνικού πεδίου οι δυνάμεις που αναπτύσσονται έχουν τη

δυνατότητα να επιφέρουν τις κοινωνικές αλλαγές. Αντιλαμβανόμενος κάθε κοινωνικό θεσμό και αντίστοιχα το κοινωνικό πεδίο ως πεδίο δυνάμεων κατέληξε στο συμπέρασμα ότι υπάρχουν δύο ειδών δυνάμεις:

- ✓ Εκείνες που ωθούν προς την αλλαγή της κατάστασης
- ✓ Εκείνες που συμβάλουν στη διατήρησή της κατάστασης

Οι οργανώσεις προκειμένου για την επιβίωση τους θα πρέπει να διατηρούν τις παραπάνω δυνάμεις σε ισορροπία ώστε να διατηρούν τις βασικές δομές σταθερές, με δυνατότητα όμως προσαρμογής στα νέα δεδομένα. Η προσαρμογή αυτή επιτυγχάνεται μέσα από μια διαδικασία αλλαγής η οποία χαρακτηρίζεται από τα παρακάτω βήματα:

- ✓ Την απεμπλοκή των δυνάμεων της αλλαγής και της υφιστάμενης ισορροπίας
- ✓ Την κινητικότητα προς μια νέα ισορροπία
- ✓ Την παγίωση στη νέα κατάσταση

Γενικά θα μπορούσε να υποστηρίξει κανείς πως η προοπτική του Lewin επέστησε κυρίως την προσοχή στις επικοινωνιακές διαδικασίες μεταξύ των μελών μιας οργάνωσης, σε διομαδικό και σε διατομικό επίπεδο (Horovitz, 1980).

Απόρροια των παραπάνω θεωρητικών προσεγγίσεων είναι η σύγχρονη αντίληψη του τρόπου λειτουργίας των οργανώσεων και η μελέτη της ανθρώπινης δραστηριότητας μέσα σε αυτή. Η Κοινωνική Ψυχολογία και συγκεκριμένα η Οργανωτική Ψυχολογία που επισταμένα ασχολείται με το θέμα αυτό έχει καταλήξει στις εξής παραδοχές:

- ✓ Το άτομο δεν εμφανίζεται ως «μηχανή που προσπαθεί να εξαλείψει όλες τις αταξίες και όλες τις περιττές σπατάλες ενέργειας και κινήσεων, αλλά ως ένα δυναμικό στοιχείο που κινητοποιείται και αντιδρά στο εργασιακό περιβάλλον του σύμφωνα με τα εσωτερικά του κίνητρα και τις αντιλήψεις του.
- ✓ Γίνεται εμφανής η «ύπαρξη μικρών ανεπίσημων ομάδων, με αυτόνομη ζωή, έξω από τους λογικούς ιστούς, κανόνες και συστήματα σχέσεων επιβολής.
- ✓ Γίνεται διάκριση μεταξύ ανεπίσημης (άτυπης) και επίσημης (τυπικής) οργάνωσης, δηλαδή αποδεικνύεται ότι «η οργάνωση είναι άλλο πράγμα από εκείνη που αποφάσισαν και σχεδίασαν οι διευθυντές. (Ναυρίδης, 1994)

Οι διαφοροποιήσεις που συναντά κανείς πολύ έντονα μεταξύ των κλασικών και των νεότερων θεωρητικών προσεγγίσεων της οργάνωσης είναι:

- ✓ Οι αρχικά απλές θεωρητικές παραδοχές αντικαταστάθηκαν από περίπλοκα θεωρητικά σχήματα

- ✓ Σύντομα επικράτησε πληθώρα ανταγωνιστικών θεωρητικών αναζητήσεων οι οποίες μπορούν πλέον να στηριχθούν σε αποτελέσματα εμπειρικών μελετών

Η λογική που στις ημέρες ακολουθείται, στον τομέα της οργάνωσης και της διοίκησης οργανώσεων, αφορά το σχεδιασμό της εργασίας, ο οποίος θα εξασφαλίζει τόσο την ικανοποίηση των εργαζομένων, όσο και τη βελτίωση της ποιότητας της εργασίας. Αποτελεί ουσιαστικά έναν συγκερασμό της ανθρώπινης και της τεχνικής πλευράς της εργασίας, ο οποίος συνίσταται στη σύγχρονη αντίληψη των οργανώσεων ως «κοινωνικο-τεχνικά συστήματα (Morgan, 2000).

Τις περισσότερες φορές η ικανοποίηση των υλικών αναγκών είναι πλήρης καθώς και η εστίαση στην τεχνική πλευρά της εργασίας είναι συνηθέστερη. Αντίθετα, η ικανοποίηση των αναγκών της εκτίμησης και της αναγνώρισης από τους άλλους και της αυτοπραγμάτωσης σπάνια είναι πλήρης και γι' αυτό ο εργαζόμενος διαρκώς προσπαθεί να αναζητεί τρόπους ικανοποίησης των αυξανόμενων αναγκών υψηλότερης στάθμης(Maslow).

## Δυνητική Πραγματικότητα

Πριν από οποιαδήποτε απόπειρα παρουσίασης της Δυνητικής Πραγματικότητας ή μετέπειτα της Δυνητικής Οργάνωσης θεωρείται απαραίτητη η ανάλυση της έννοιας «Δυνητικός». Με αυτόν τον τρόπο ο αναγνώστης θα μπορέσει να αντιληφθεί και να κατανοήσει σε βάθος τόσο τη Δυνητική Πραγματικότητα όσο και τη Δυνητική Οργάνωση η οποία αποτελεί το ιδιαίτερο αντικείμενο μελέτης της συγκεκριμένης εργασίας.

Το δυνητικό, όταν οριστεί αυστηρά, ελάχιστα συγγενεύει με το εικονικό, το πλασματικό, το φανταστικό ή την ψευδαίσθηση. Το δυνητικό δεν είναι διόλου το αντίθετο του πραγματικού. Πρόκειται απεναντίας για έναν τρόπο του είναι γόνιμο και ισχυρό, που προσφέρει έδαφος στις διαδικασίες της δημιουργίας, διανοίγει μελλοντικές δυνατότητες και ανακαλύπτει πηγές νοήματος κάτω από τη ρηχότητα της άμεσης φυσικής παρουσίας των πραγμάτων (Levy, 1995).

Το πραγματικό φαίνεται να ανήκει στο επίπεδο του «το κρατώ ανά χείρας» ενώ το δυνητικό φαίνεται να ανήκει στο επίπεδο του «θα το έχεις στο μέλλον» ή της ψευδαίσθησης, πράγμα που επιτρέπει γενικά τη χρήση μιας εύκολης ειρωνείας όταν γίνεται αναφορά στις ποικίλες μορφές δυνιτικοποίησης. Η λέξη *δυνητικό* προέρχεται από το μεσαιωνικό λατινικό *virtualis*, που με τη σειρά του παράγεται από το *virtus*: δύναμη, ισχύς. Στη σχολαστική φιλοσοφία, δυνητικό είναι αυτό που υπάρχει εν δυνάμει και όχι εν ενεργεία. Το δυνητικό τείνει να ενεργοποιηθεί, χωρίς εντούτοις να έχει περάσει στην πραγματική ή τυπική συγκεκριμενοποίηση. Το δέντρο είναι δυνητικά παρόν μέσα στο σπόρο. Μιλώντας με φιλοσοφική αυστηρότητα, το δυνητικό δεν αντιπαρατίθεται στο

πραγματικό, αλλά στο εν ενεργεία υπαρκτό: δυνητικότητα και εν ενεργεία ύπαρξη είναι απλώς δυο διαφορετικοί τρόποι του είναι.

Σε αυτό το σημείο κρίνεται απαραίτητο να εισάγουμε μια κεφαλαιώδη διάκριση μεταξύ δυνατού και δυνητικού την οποία έφερε στο φως ο Gilles Deleuse. Το δυνατό είναι ήδη πλήρως συγκροτημένο, αλλά παραμένει στην περιφέρεια της πραγματικότητας. Το δυνατό θα πραγματοποιηθεί χωρίς να αλλάξει τίποτε από τους προσδιορισμούς ή τη φύση του. Πρόκειται για ένα πραγματικό λανθάνον και φαντασματικό. Το δυνατό είναι ακριβώς όπως και το πραγματικό: δεν το λείπει παρά η ύπαρξη. Η πραγματοποίηση ενός δυνατού δεν είναι δημιουργία με το πλήρες νόημα αυτού του όρου, επειδή η δημιουργία συνεπάγεται επίσης την καινοτόμο παραγωγή μιας ιδέας ή μιας μορφής. Η διαφορά μεταξύ δυνατού και πραγματικού είναι συνεπώς καθαρή λογική (Levy, 1995).

Το δυνητικό από τη πλευρά του, δεν αντιτίθεται στο πραγματικό, αλλά στο εν ενεργεία υπαρκτό. Αντίθετα από το δυνατό, που είναι στατικό και ήδη συγκροτημένο, το δυνητικό είναι όπως το πλέγμα προβλημάτων, ο κόμβος τάσεων ή δυνάμεων που συνοδεύει μια κατάσταση, ένα συμβάν, ένα αντικείμενο ή οποιαδήποτε άλλη οντότητα, και ο οποίος οδηγείται προς μια διαδικασία επίλυσης; Την ενεργοποίηση, τη μετάβαση στην εν ενεργεία ύπαρξη.

Η δυνητικοποίηση μπορεί να οριστεί ως η κίνηση που είναι αντίθετη προς την ενεργοποίηση. Συνίσταται σε μια μετάβαση από το εν ενεργεία υπαρκτό στο δυνητικό σε μια «εκθετική ανύψωση» της οντότητας για την οποία πρόκειται. Η δυνητικοποίηση δεν είναι μια αποπραγματοποίηση αλλά μια μεταλλαγή ταυτότητας μια μετατόπιση του οντολογικού κέντρου βαρύτητας του αντικειμένου: αντί να ορίζεται κυρίως από την εν ενεργεία ύπαρξη της, από μια λύση του πλέγματος προβλημάτων, η οντότητα αποκτά στο εξής την ουσιώδη σύσταση της σε ένα πεδίο προβλημάτων.

Σε μια δυνητικοποιημένη επιχείρηση, οι απασχολούμενοι συγκεντρώνονται στο ίδιο κτίριο ή σε ένα σύνολο κτιρίων. Καθένας από τους υπαλλήλους κατέχει μια θέση εργασίας σε συγκεκριμένο χώρο και η χρήση του χρόνου του εξειδικεύει το ωράριο της εργασίας του. Μια δυνητική επιχείρηση, από την άλλη χρησιμοποιεί μαζικά την τηλεργασία τείνει να αντικαταστήσει τη φυσική παρουσία των υπαλλήλων της στους ίδιους χώρους με τη συμμετοχή σε ένα δίκτυο ηλεκτρονικής επικοινωνίας και με τη χρήση ειδικού λογισμικού, τα οποία ευνοούν τη συνεργασία.

Η δυνητικοποίηση της επιχείρησης συνίσταται, λοιπόν κυρίως στο να θεωρούνται οι χωρο-χρονικές συνιστώσες της εργασίας μάλλον ως πρόβλημα που τίθεται συνεχώς παρά ως σταθερή λύση. Το κέντρο βάρους της οργάνωσης δεν είναι πια ένα σύνολο εγκαταστάσεων θέσεων εργασίας και χρήσεων του χρόνου, αλλά μια διαδικασία συντονισμού που αναδιανέμει πάντοτε διαφορετικά τις χωροχρονικές συνιστώσες της ομάδας εργασίας και του καθενός από τα μέλη της με βάση ποικίλες συνθήκες αναγκασμού (Levy, 1995).

Με τον τρόπο αυτό η δυνητικοποίηση ρευστοποιεί τις θεσμισμένες διακρίσεις, αυξάνει το βαθμό ελευθερίας, διανοίγει ένα καινούριο πεδίο δράσης.

Συνεχίζοντας, και εφόσον έχουμε προηγουμένως αποσαφηνίσει την έννοια Δυνητικός μπορούμε να προχωρήσουμε στην παρουσίαση της Δυνητικής Πραγματικότητας αλλά και της Δυνητικής Οργάνωσης των επιχειρήσεων.

Η Δυνητική Οργάνωση αποτελεί μια από τις πιο εξελιγμένες, μορφές οργάνωσης της εποχής μας. Αποτελεί έναν τύπο οργάνωσης που σκοπό έχει να ξεπεράσει και να εξαλείψει τα μειονεκτήματα που

παρουσίασαν στο παρελθόν άλλοι τύποι οργανώσεων, σημειώνοντας ταυτόχρονα μια σειρά ισχυρών πλεονεκτημάτων που ενδυναμώνουν την αποτελεσματική λειτουργία της. Πριν προχωρήσουμε στην αναλυτική παρουσίαση της Δυνητικής Οργάνωσης απαραίτητο είναι να αναφερθούμε σε πρώτη φάση στη Δυνητική Πραγματικότητα στην οποία στηρίζεται και από την οποία σε ένα ποσοστό εξαρτάται (Aldrich, 1982).

Η χρήση των ηλεκτρονικών υπολογιστών στις ημέρες μας, χαρακτηρίζεται από ιδιαίτερη ακμή και ευρύτητα στα διάφορα επίπεδα της ανθρώπινης δραστηριότητας, όπως για παράδειγμα το βιομηχανικό, εμπορικό, επιστημονικό, καλλιτεχνικό, εκπαιδευτικό ακόμη και στο επίπεδο του ελεύθερου χρόνου. Ιδιαίτερα από το τέλος της δεκαετίας του 1980 και ύστερα, αναπτύχθηκαν τα συστήματα της δυνητικής πραγματικότητας (virtual reality), τα οποία αποτελούν τα προϊόντα μίας ψηφιακής τεχνολογίας και τονίζουν την αμφίδρομη σχέση αλληλεπίδρασης μεταξύ του ανθρώπου και του υπολογιστή.

Πριν από οποιαδήποτε προσπάθεια να προσεγγίσουμε το φαινόμενο της δυνητικής οργάνωσης, ορθό θα ήταν να αναρωτηθούμε τι ακριβώς είναι η δυνητική πραγματικότητα. Η Δυνητική πραγματικότητα αποτελεί μια υψηλού επιπέδου τεχνολογία ηλεκτρονικών υπολογιστών, η οποία προσφέρει εκτός των άλλων τη δυνατότητα παραγωγής αισθητηριακών πληροφοριών. Με αυτόν τον τρόπο ο χρήστης της τεχνολογίας βυθίζεται σε έναν τεχνητό κόσμο – έναν κόσμο που υπάρχει μόνο μέσα στον υπολογιστή. Η τεχνολογία κάποιες φορές ορίζεται ως τεχνολογία εμβάπτισης. Χρησιμοποιεί εξειδικευμένο υλικό και λογισμικό, ώστε να παρέχει μία υψηλού επιπέδου αλληλεπίδραση ανάμεσα στον άνθρωπο και τον υπολογιστή (Anderson, 1983).

Ένας περιεκτικός ορισμός της δυνητικής πραγματικότητας, είναι αυτός σύμφωνα με τον οποίο «η δυνητική πραγματικότητα είναι το όνομα μιας νέας τεχνολογίας, που δημιουργεί την απάτη του εμβαιτισμού σε έναν τεχνητό κόσμο ή της παρουσίας σε ένα απομακρυσμένο μέρος του φυσικού κόσμου (...) Έτσι στη θέση του φυσικού κόσμου, βρίσκεται μία στερεογραφική τρισδιάστατη περιγραφή με τα γραφικά του υπολογιστή. Πέρα από τον εμβαιτισμό στον τεχνητό κόσμο, ο άνθρωπος μπορεί να πλοηγηθεί μέσα σε αυτόν τον κόσμο και να τον μεταβάλει χρησιμοποιώντας τα χέρια και τα δάχτυλά του» (Hillis, 1999).

Η μετάβαση στο δυνητικό περιβάλλον επιτυγχάνεται μέσω της τεχνητής προσομοίωσης από τον υπολογιστή, του ενιαίου φυσικού χώρου που τον περιβάλλει και τη μεταβολή των δεδομένων της προσομοίωσης, από τις αντιδράσεις στα προσλαμβανόμενα τεχνητά ερεθίσματα. Δημιουργείται με αυτόν τον τρόπο η εμπειρία της τηλεπαρουσίας και συμμετοχής σε τεχνητό περιβάλλον, μέσω της εμπειρίας οπτικών, ακουστικών και απτικών ερεθισμάτων που παράγονται από τον υπολογιστή.

Σύμφωνα με τη VLP ( Visual Programming Language), εταιρεία η οποία ιδρύθηκε στο δεύτερο μισό της δεκαετίας του 1980 από τους Jaron Lanier & Tom Zimmerman «η δυνητική πραγματικότητα είναι μια εμπειρία κοινής χρήσης, που υπάρχει αντικειμενικά όπως υπάρχει ο φυσικός κόσμος που φτιάχνεται σαν ένα έργο τέχνης και βιώνεται τόσο ελεύθερα και ακίνδυνα όσο ένα όνειρο(...) Η δυνητική πραγματικότητα δεν θα θεωρείται ένα μέσο που χρησιμοποιείται στη φυσική πραγματικότητα, αλλά μάλλον μία επιπλέον πραγματικότητα. Η δυνητική πραγματικότητα ανοίγει μία καινούργια ήπειρο από ιδέες και δυνατότητες» (Abrahamson, 1993).

Στη δυνητική πραγματικότητα γενικά χρησιμοποιούνται ειδικά εργαλεία όπως για παράδειγμα κράνη που φέρνουν διοπτρικές

εικόνες μπροστά στα μάτια του χρήστη. Το κράνος επίσης επιτρέπει στον θεατή να παρακολουθεί τις τρισδιάστατες εικόνες που αλλάζουν ανάλογα με τις δικές του κινήσεις. Διάφορες μηχανές, όπως τηλεκοντρόλ, το τρισδιάστατο ποντίκι και το γάντι δεδομένων επιτρέπουν την αφή, την κίνηση και την αίσθηση των δυνητικών αντικειμένων. Χρησιμοποιώντας αυτήν την τεχνολογία ο καθένας μπορεί να εκμεταλλευτεί και να προχωρήσει διαμέσου ενός τρισδιάστατου περιβάλλοντος, όπως για παράδειγμα το εσωτερικό ενός κτιρίου. Η τεχνολογία της δυνητικής πραγματικότητας παρέχει επίσης τη δυνατότητα για νέες τάσεις στην αλληλεπίδραση ανθρώπου – υπολογιστή και θεωρείται ότι προσφέρει ένα νέο μέσο σχεδίασης με απόδοση σε τρεις διαστάσεις.

Οι παραπάνω έννοιες στη σύνθεσή τους κατασκευάζουν τον Κυβερνοχώρο, όρος ο οποίος επινοήθηκε από τον Wiener το 1948 και βασίστηκε στην ελληνική λέξη «Κυβερνήτης» για να δώσει έμφαση στο γεγονός, ότι η νέα επιστήμη αφορά την κυβέρνηση με την έννοια της διεύθυνσης ή της ρύθμισης, δηλαδή του ελέγχου και της επικοινωνίας των συστημάτων, των οργανώσεων και των μηχανών. Η σημασία του Κυβερνοχώρου δεν περιορίζεται στην απλή προσομοίωση του πραγματικού, φυσικού χώρου ούτε είναι μόνο μια αναπαράσταση ενός φανταστικού ή εξωπραγματικού χώρου, αλλά αποτελεί μια πιο πολύπλοκη διαδικασία (Hillis, 1999).

Όλοι όσοι βρίσκονται σε ένα κυβερνοχωρικό περιβάλλον, μπορούν να βιώνουν τις παρουσίες τους, ανεξάρτητα από το χώρο που οι ίδιοι βρίσκονται σε φυσικό και πραγματικό επίπεδο. Επιπλέον, όλοι αυτοί οι οποίοι συμμετέχουν σε μία κυβερνοχωρική εμπειρία, γενικώς έχουν τη δυνατότητα να αλληλεπιδρούν μεταξύ τους και ταυτόχρονα με το τεχνητό περιβάλλον που τους περιβάλλει. Συμπεραίνουμε λοιπόν, ότι πρόκειται για το προϊόν μιας συλλογικής δραστηριότητας, όπου οι συμμετέχοντες είναι κοινωνικά όντα. Έτσι λοιπόν ο Κυβερνοχώρος μπορεί να θεωρηθεί σαν ένας κοινωνικός χώρος, ο

οποίος κατασκευάζεται με τη διαμεσολάβηση της τεχνολογίας, της πληροφορίας και της επικοινωνίας

Η μελέτη της δυνητικής πραγματικότητας είναι συναρπαστική εξαιτίας των πρακτικών δυνατοτήτων που παρέχονται και των προοπτικών που προτείνονται για νέους κόσμους αισθήσεων, που θα δημιουργηθούν στους ηλεκτρονικούς κόσμους του κυβερνοχώρου. Η τεχνολογία της δυνητικής πραγματικότητας λένε μερικοί, ότι μπορεί να κάνει δυνατή τη χρήση δυνητικών μεταφορών για νοερά μοντέλα γύρω από την οργάνωση του ιδεατού χώρου. Μελετώντας την αλληλεπίδραση ανθρώπου – υπολογιστή και την έρευνα για το σχεδιασμό υποβοήθειας, διαπιστώνουμε ότι η ιδιαίτερα ανεπτυγμένη και συνεχώς εξελισσόμενη τεχνολογία είναι απαραίτητη στη Δυνητική πραγματικότητα (Νικολάου, 1990) .

Οι βασικές έννοιες της πραγματικότητας και του κοινωνικού χώρου αναδιαμορφώνονται ανάλογα με την επίδραση που προκαλούν οι νέες τεχνολογίες της πληροφορικής και των ψηφιακών επικοινωνιών. Η λειτουργία της εικόνας στον κυβερνοχώρο είναι σαν μια εκδήλωση μέσα στην ψηφιακή επικράτεια ενός θεωρητικού μηχανισμού παραγωγής συνδέσμων και παραπομπών που υφαίνουν τον ιστό των κοινωνικοπολιτιστικών πρακτικών. Μια τέτοια λειτουργία εμφυτεύεται στις αναδυόμενες κυβερνοχωρικές εμπειρίες της πραγματικότητας. Είτε πρόκειται για τη δυνητική πραγματικότητα της ψηφιοποιημένης διεπιφάνειας που συνδέει τον άνθρωπο με τη μηχανή, είτε πρόκειται για την πραγματικότητα του συναμφοτέρου της πολλαπλής ταυτότητας των υποκειμένων και της ενδεχομενικής υπόστασης των εννοιών που διαρθρώνονται μεταξύ ανθρώπου – μηχανής – δικτύου-ανθρώπου (Καραχάλιος, 1999).

Συχνά η έννοια του κυβερνοχώρου αλληλεπικαλύπτεται με την έννοια της δυνητικής πραγματικότητας. Ουσιαστικά, η τεχνολογία της

δυνητικής πραγματικότητας δεν είναι παρά η τεχνολογία μιας εμβαπτισμένης και άμεσης διεπιφάνειας ανθρώπου - υπολογιστή. Η εμβάπτιση στο δυνητικό περιβάλλον επιτυγχάνεται μέσω της τεχνητής προσομοίωσης από τον υπολογιστή, του περιβάλλοντος ενιαίου φυσικού χώρου και της μεταβολής των δεδομένων της προσομοίωσης από τις αντιδράσεις στα προσλαμβανόμενα τεχνητά ερεθίσματα. Με τον τρόπο αυτό προκύπτει η αμεσότητα ανθρώπου – μηχανής από μια αμφίδρομη σχέση αλληλεπιδραστικής κίνησης, όπου δημιουργείται η εμπειρία της τηλεπαρουσίας, δηλαδή, μιας ζωντανής, τρισδιάστατης και κινούμενης αίσθησης παρουσίας και συμμετοχής σε ένα τεχνητό περιβάλλον.

Αυτή είναι μια εμπειρία οπτικών, ακουστικών και απτικών ερεθισμάτων που παράγονται από τον υπολογιστή με τη βοήθεια δυο μικρών οθονών τηλεόρασης που μπαίνουν σαν διόπτρες μπροστά στα μάτια, στερεοφωνικών ακουστικών συνδεδεμένων με τον υπολογιστή. Στο πλαίσιο τότε της δυνητικής πραγματικότητας, η τεχνολογία της εμβαπτισμένης και αλληλεπιδραστικής προσομοίωσης αυτό που επιτυγχάνει είναι ένας ανατροφοδοτούμενος βρόγχος μεταξύ του ανθρώπινου σώματος με τα αισθητήρια όργανα του και της ηλεκτρονικής σφαίρας με τα ψηφιακά δεδομένα, τους υπολογιστές και τα δίκτυα τους. Για το λόγο αυτό, ταυτίζεται πολλές φορές ο κυβερνοχώρος με τη δυνητική πραγματικότητα, όταν θεωρείται πως ο κυβερνοχώρος είναι ο τόπος των αλληλεπιδράσεων πραγματικού χρόνου μεταξύ των φυσικών και των δυνητικών σωμάτων (Horowitz, 1980).

Ως προς τη δυνητικότητα του κυβερνοχώρου, το σημαντικό γεγονός είναι ότι το αποτέλεσμα της κυβερνοχωρικής σμίξης του φυσικού και του κοινωνικού σώματος είναι ένας κυβερνο-οργανισμός, ένα cyborg, που εμφανίζεται με ένα ευρύ φάσμα μορφών. Στο ένα άκρο βρίσκονται άνθρωποι που βιώνουν με κάποιου είδους μηχανική-

πληροφορική - τεχνολογική επιπρόσθεση ή υποστήριξη και στο άλλο μηχανές- υπολογιστές - τεχνολογίες που τείνουν να μιμηθούν τα χαρακτηριστικά της ζωής. Στη πρώτη περίπτωση, θα μπορούσε να δει κανείς σαν cyborg ανθρώπους με ψηφιακούς βηματοδότες, προσθετικά άκρα, ακουστική βοήθεια, τεχνητά μέλη και εμφυτεύσεις. Στη δεύτερη περίπτωση, συναντάει κανείς τις ευφυείς μηχανές, τα ρομπότ ή και άλλα δημιουργήματα τεχνητής νοημοσύνης, που είτε έχουν κάποια υλική-μηχανική υπόσταση είτε είναι εντελώς άυλα σαν τα προγράμματα-ρομπότ και τους νοήμονες αυτόνομους δράστες που ζουν και δρουν μέσα στον κυβερνοχώρο των πληροφοριακών δικτύων.

Στη δυνητική πραγματικότητα συνεπιστρατεύονται τα ανθρώπινα αισθητήρια με τη μνήμη του υπολογιστή, δηλαδή τα βιολογικά χαρακτηριστικά, που επέτρεψαν μέσω της φυσικής επιλογής και της προσαρμογής, στον άνθρωπο όχι μόνο να επιβιώσει αλλά και να επικυριαρχήσει στη φύση, μαζί με τη μεγάλη ισχύ του υπολογιστή να αποθηκεύει, να επεξεργάζεται και να αναπαριστά πληροφορίες. Έχει διαπιστωθεί ότι τα Cyborgs και τα softbots των κυβερνοχωρικών δυνητικών κόσμων αποκαλύπτουν μια σύγχρονη μετανεωτερική τάση περιορισμού και αποστέρξης των φυσικών και των ανθρώπινων χαρακτηριστικών (Bryman, 1988).

### Δυνητική οργάνωση

Η δημιουργία δυνητικών οργανώσεων είναι αποτέλεσμα μιας διαδικασίας που ξεκίνησε πριν από είκοσι χρόνια περίπου. Συγκεκριμένα ο William R. Rape υποστήριξε ότι αυτός ο τύπος οργάνωσης θα χαρακτηρίζει τις περισσότερες επιχειρήσεις μέσα στα επόμενα εικοσιπέντε χρόνια (Καραχάλιος, 1999).

Για να δημιουργηθεί μια δυνητική οργάνωση απαραίτητη είναι η ενσωμάτωση συνεταιρικού (corporate) συστήματος E-mail, η αγορά φορητών υπολογιστών, ώστε να εξασφαλιστεί η επικοινωνία μέσω Internet και κινητής τηλεφωνίας. Αυτό βέβαια δεν σημαίνει ότι τα παραπάνω αντικαθιστούν ή καθιστούν περιττό ένα γραφείο, αυτό θα ήταν αποτυχία. Η δυνητική οργάνωση είναι κάτι πολύ περισσότερο από τον ηλεκτρονικό εξοπλισμό και την τεχνολογία. Η λειτουργία μιας δυνητικής οργάνωσης συνεπάγεται μοναδικές ευκαιρίες για τους μάνατζερ και ταυτόχρονα αρκετές αρνητικές συνέπειες τις οποίες πρέπει να είναι σε θέση να αναγνωρίζουν και να λύνουν όπως θα δούμε αναλυτικότερα σε επόμενο κεφάλαιο.

Η πιο αποτελεσματική πολιτική που πρέπει να εφαρμοστεί από τους μάνατζερ κατά τη μετάβαση από ένα φυσικό σε ένα δυνητικό χώρο εργασίας ή γραφείο είναι να έχουν αναγνωρίσει και συνειδητοποιήσει τι τους πρόσφεραν τα φυσικά γραφεία στην παραδοσιακή τους μορφή και σε τι αποσκοπούν τώρα.

Με τον όρο δυνητική οργάνωση αναφερόμαστε σε ένα αυτοεκπληρούμενο σχήμα, στο οποίο κυριαρχεί η έννοια του απεριόριστου ανταγωνισμού και συνεπώς της απεριόριστης δυνατότητας για εξέλιξη, καθώς τα πεδία δράσης της οργάνωσης είναι ευρύτερα σε σχέση με τις παραδοσιακές οργανώσεις, αφού η δικτύωση στην οποία στηρίζεται η δυνητική οργάνωση δεν καταλήγει σε κάποιο τελικό σημείο. Ο ανταγωνισμός σημειώνει ανοδική πορεία, καθώς η διάδοση των πληροφοριών και τα δίκτυα τηλεπικοινωνιών στα οποία βασίζεται, παρουσιάζουν συνεχή αύξηση (Καραχάλιος, 1999).

Υπάρχει μεγάλος αριθμός διαφορετικών όρων που μπορούν να περιγράψουν το καινοφανές φαινόμενο της οικονομικής αυτής οργάνωσης, όπως για παράδειγμα δυνητική οργάνωση, διαδικτυακή οργάνωση κ.α.. Η έλλειψη καθορισμένης ονοματολογίας είναι δείγμα

της νεωτερικότητας και της ταχείας εξέλιξης του φαινομένου. Παρά όλα αυτά όμως, είναι απαραίτητο να διευκρινιστεί ο όρος «δυνητική οργάνωση», προκειμένου να προχωρήσουμε στην ανάλυσή του.

Έχουν αναγνωριστεί δύο ξεχωριστοί οικονομικοί τύποι διοίκησης, ο πρώτος αφορά την ιεραρχία και ο δεύτερος την αγορά. Η ιεραρχία δείχνει κοινή συμμετοχή των εργαζομένων στα διαδοχικά στάδια της οργανωτικής αλυσίδας, ενώ η αγορά αντιπροσωπεύει την διεκπεραίωση μεταξύ της ατομικής και οργανωτικής ομάδας. Συνήθως οι σύγχρονοι οικονομικοί οργανισμοί κυμαίνονται μεταξύ των ορίων της αγοράς και της ιεραρχίας. Με αυτό τον τρόπο αναδεικνύεται ο μεικτός χαρακτήρας της δυνητικής οργάνωσης, ο οποίος προκαλεί και τη δυσκολία του ορισμού της (Buchanan, Boddy, 1982).

Ένας αντιπροσωπευτικός ορισμός της δυνητικής οργάνωσης είναι ο παρακάτω: «πρόκειται για μία ομάδα ατόμων, τα οποία ανήκουν σε διαφορετικές επιχειρήσεις, αλλά για ένα συγκεκριμένο σύνολο δραστηριοτήτων συμπεριφέρονται σαν να ανήκουν σε μία οργανωτική οντότητα και συνεργάζονται βασίζοντας τις σχέσεις τους στην εμπιστοσύνη και τα πληροφοριακά συστήματα» ( Abrahamson, 1993).

Μια ομάδα, γνωστή ως Advocates for Remote Employment and Virtual Office δηλαδή υποστηρικτές των απομακρυσμένων από τον χώρο εργασίας εργαζομένων, ορίζει την δυνητική οργάνωση «ως την μορφή εκείνη της οργάνωσης της οποίας η εργατική δύναμη σε μεγάλη αναλογία θα είναι απομακρυσμένη από τον παραδοσιακό εργασιακό χώρο της επιχείρησης». Μια δεύτερη ομάδα ορίζει την δυνητική οργάνωση «ως μια οργάνωση η οποία συντονίζει την οικονομική δραστηριότητα, έτσι ώστε να προσδώσει αξία στους καταναλωτές, χρησιμοποιώντας πηγές έξω από τα παραδοσιακά όρια μιας οργάνωσης».

Οι δυνητικές επιχειρήσεις συνολικά φαίνεται να είναι διαχωρισμένες σε δύο διαφορετικούς τύπους.

- ✓ ο πρώτος τύπος αφορά τις επιχειρήσεις εκείνες που αποτελούνται από άτομα τα οποία γνωρίζονται μεταξύ τους αρκετά καλά, αλλά εργάζονται σε διαφορετικές θέσεις
- ✓ ο δεύτερος τύπος αφορά τις επιχειρήσεις εκείνες που αποτελούνται από μια μικρή ομάδα ατόμων, η οποία λειτουργεί ως ομάδα συμβούλων και η οποία εργάζεται πάνω στο ίδιο πρόγραμμα ή έργο.

Και στις δύο περιπτώσεις η διεύθυνση των εργασιών κάθε επιχείρησης γίνεται μέσω της ηλεκτρονικής υποδομής (Buchanan, Boddy, 1982).

Στα πλαίσια μιας δυνητικής οργάνωσης, μπορεί κανείς να εργαστεί από το σπίτι του ή από οπουδήποτε αλλού. Τα απαραίτητα εργαλεία κάθε εργαζόμενου είναι ένας φορητός προσωπικός υπολογιστής και η επαγγελματική του εμπειρία. Το δυνητικό εργασιακό περιβάλλον μπορεί να ταξινομηθεί σε πέντε γενικές κατηγορίες:

- ✓ Η πιο συνηθισμένη κατηγορία είναι η τηλεπικοινωνία, όπου οι εργαζόμενοι συνήθως βρίσκονται σε συγκεκριμένο εργασιακό χώρο και σπάνια απασχολούνται μόνο από το σπίτι.
- ✓ Το "Hoteling" είναι γνωστό για τις επαγγελματικές υπηρεσίες των εταιριών όπου το προσωπικό συχνά εργάζεται από την πλευρά του πελάτη. Οι υπάλληλοι της παραπάνω κατηγορίας δεν έχουν πάντα φυσική παρουσία, άρα ούτε και μόνιμο

γραφείο. Αυτό που κάνουν είναι π.χ η δημιουργία ενός κατάλληλου εργασιακού περιβάλλοντος σε δωμάτιο ξενοδοχείου ή η διαμόρφωση ενός θαλαμίσκου στο γραφείο με κάποιο τεχνητό χώρισμα ή κάποια άλλη καθορισμένη τοποθεσία όπου μπορούν να εργαστούν όταν προκύψει η ανάγκη.

- ✓ Η τρίτη κατηγορία είναι ο "Tathered" όπου σ' αυτή την κατηγορία ο εργαζόμενος έχει κάποια κινητικότητα, αλλά δεσμεύεται να αναφέρει την δραστηριότητα στο γραφείο σε καθημερινή βάση δηλαδή συστηματικά. Σκοπός αυτής της ρύθμισης είναι να κεντρίσει την δημιουργικότητα με το να κινείται μέσα σε διαφορετικούς εργασιακούς χώρους μέσα σε μια ημέρα.
- ✓ Τα άτομα που αναπτύσσουν εργασιακή δραστηριότητα αποκλειστικά και μόνο από το σπίτι δεν έχουν μόνιμο γραφείο πέρα από αυτό που μπορεί να έχουν στο σπίτι τους. Η βασική αρχή στην δουλειά τους είναι η εξυπηρέτηση του πελάτη ή οι πωλήσεις μέσω τηλεπικοινωνιών, που πραγματοποιούνται με την βοήθεια των ηλεκτρονικών υπολογιστών και τηλεφωνικών συσκευών.
- ✓ Τέλος, οι εργαζόμενοι οι οποίοι βρίσκονται σε πλήρη κινητικότητα είναι αναμενόμενο να είναι διαρκώς εκτός γραφείου, είτε αυτό είναι εγκατεστημένο στην επιχείρηση, είτε είναι εγκατεστημένο στο σπίτι. Άμεση συνέπεια του συγκεκριμένου τύπου εργασίας είναι η άμεση διάθεση των υπηρεσιών στον πελάτη οπουδήποτε και οποιαδήποτε στιγμή κατά την διάρκεια της ημέρας.

- ✓ Η πλειοψηφία των επιχειρήσεων χρησιμοποιούν μία ή το πολύ δύο τύπους δυνητικής εργασίας. Μια τεράστια συγχώνευση μπορεί να πετύχει τον συνδυασμό όλων των τύπων δυνητικής εργασίας. Το στοιχείο που χαρακτηρίζει όλους τους τύπους δυνητικής οργάνωσης είναι ότι όλοι βασίζονται και χρησιμοποιούν, ως μέσο επικοινωνίας το Internet και ως εργαλεία, φορητούς υπολογιστές (Huse, 1975).

Το κίνητρο για αυτού του τύπου τη συμπεριφορά είναι η επίτευξη ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων από επιμερισμένες πηγές, ικανοποιώντας με αυτόν τον τρόπο ανάγκες ταχύτερα και σε μεγαλύτερο ποσοστό από ότι συμβαίνει στις παραδοσιακές δομές. Ένα σημαντικό χαρακτηριστικών των περισσότερων δυνητικών οργανώσεων, είναι η υψηλή πρόσβαση στα πληροφοριακά συστήματα, τα οποία είναι απαραίτητα για την επικοινωνία των συνεργατών.

Η ύπαρξη των ενδο-οργανωτικών σχέσεων βασίζεται σε στρατηγικές συνεργασίας και εμπιστοσύνης. Παρά όλα αυτά ο βαθμός και το πεδίο της σχέσης εξαρτάται από μία σειρά επιχειρηματικών διαδικασιών, για αυτό και οι σχέσεις είναι περιορισμένες και τυπικές. Στη δυνητική οργάνωση, η σύμπλεξη των σχέσεων σχηματοποιεί την έννοια της ολότητας, βάσει της οποίας ξεχωριστοί οργανισμοί αναπτύσσουν κοινή ταυτότητα, βασισμένη σε κοινούς στόχους και κοινές στρατηγικές. Οι βασικές παράμετροι της δυνητικής οργάνωσης είναι, οι οικονομικές σχέσεις, η διαδικτυακή δομή των αλληλεπιδρόντων οργανισμών, τα πληροφοριακά συστήματα και τα επικοινωνιακά μοντέλα. Προκειμένου να μελετήσουμε το ρόλο της αμοιβαίας εμπιστοσύνης στη δυνητική οργάνωση αναλύουμε αρχικά τις παραπάνω μεταβλητές (Buchanan, Body, 1982).

Αρχικά όσον αφορά στις οικονομικές σχέσεις, βασίζονται στη συνεργατική διαδικασία που ιδιαίτερα αναπτύσσεται στη δυνητική οργάνωση, στο επίπεδο των επιχειρήσεων των βιομηχανιών και των

εθνικών υπηρεσιών. Ο συνδυασμός της πίεσης, του συνολικού χαρακτήρα, της ακανόνιστης ύπαρξης, του συγχρονισμού και της υψηλής ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών, είναι η βάση πάνω στην οποία διενεργούνται οι επενδύσεις και οι προσδοκίες. Η βασική πρόθεση μίας δυνητικής οργάνωσης είναι η δημιουργία μίας νέας οργανωτικής οντότητας, βασισμένης στη στενή συνεργασία μεταξύ των ομάδων από διαφορετικές επιχειρήσεις, προκειμένου να επιτευχθεί κοινή ταυτότητα. Αυτή η ύπαρξη διασαφηνισμένης ταυτότητας διαφοροποιεί τις σχέσεις στη δυνητική οργάνωση από άλλες συνεργατικές σχέσεις (Pierre, 1995).

Προχωρώντας στη διαδικτυακή δομή αναφέρονται οι συμφωνίες μεταξύ των ξεχωριστών οργανωτικών μονάδων. Αποτελεί σημαντική διάσταση της δυνητικής οργάνωσης, γιατί ξεχωρίζει τις κάθετες συνεργασίες και τις οριζόντιες συμμαχίες. Η διαδικτυακή δομή μπορεί να οριστεί με διάφορους τρόπους όσον αφορά στη συμμετοχή των μελών, με τη διαφοροποιημένη δραστηριότητα τους, στα πλαίσια των αλληλοσυνδεόμενων οργανισμών. Όλοι αυτοί οι τύποι των διαδικτυακών δομών φανερώνουν την πολυπλοκότητα των τεχνικών και προτείνουν τη διερεύνηση του ρόλου των συσχετίσεων και της ανταλλαγής πληροφοριών.

Συνεχίζοντας με τα επικοινωνιακά και πληροφοριακά μοντέλα, οφείλουμε να αναφέρουμε ότι πρόκειται για μια διαδुकτύωση παγκοσμίου επιπέδου, χωρίς συγκεκριμένη ικανότητα με απεριόριστη παρόλα αυτά δυνατότητα. Η διαδुकτιακή οργάνωση στόχο έχει την εξυπηρέτηση και την προώθηση της επικοινωνίας και της πληροφορίας. Έτσι λοιπόν μπορούμε να μιλάμε για κόμβους, οι οποίοι αντικαθιστούν το εργατικό προσωπικό, με σκοπό να ανταποκρίνονται κάθε στιγμή στην προβαλλόμενη ζήτηση. Μέσω των κόμβων, δίνεται η δυνατότητα για άμεση δράση, προκειμένου για την εξασφάλιση επενδυτικών προτάσεων, οι οποίες με την κατοχύρωση τους θα εντάξουν τον οργανισμό σε κερδοφόρες πορείες. Μια άλλη δυνατότητα που παρέχεται στους οργανισμούς με τη συμμετοχή τους

στο δίκτυο, είναι η επικοινωνία σε απεριόριστο αριθμό δραστηριοτήτων και σε άπειρο αριθμό διαφοροποιημένων μονάδων. Μπορούμε λοιπόν να ισχυριστούμε ότι πρόκειται για ένα ευλύγιστο μηχανισμό, σύμφωνα με τον οποίο επιτρέπεται η άμεση κεφαλαιοποίηση των ευκαιριών.

Παρά την κρισιμότητα της ταχύτητας η επιτυχία της συνεργασίας δε βασίζεται τόσο στην άμεση δράση, όσο στην εμπιστοσύνη που εμπνέουν οι υποψήφιοι συνεργάτες και οι πελάτες. Είναι λογικό ό,τι η παραβίαση του όρου της εμπιστοσύνης από όποιο μέρος της συνεργασίας και αν αυτή προέρχεται, θα προκαλέσει εξασθένηση του μηχανισμού του ελέγχου στον οποίο βασίζεται η ευκινησία και η ταχύτητα της Δυνητικής Οργάνωσης. Σε περίπτωση έλλειψης της εμπιστοσύνης δε θα υπάρχει δυνατότητα άμεσης εκμετάλλευσης της συγκεκριμένης στιγμιαίας αγοράς όπως αυτή προβάλλεται, διότι όταν κάποιος υποψήφιος δεν είναι έμπιστος, τότε ο πελάτης θα ψάξει άλλη πηγή προκειμένου να ικανοποιήσει τις προδιαγραφές που θέτει στις συναλλαγές του. Αυτή η διαδικασία έχει σαν αποτέλεσμα την καθυστέρηση της συναλλαγής και αυτό είναι κάτι που δεν ταιριάζει στα δεδομένα της δυνητικής οργάνωσης (Aldrich, 1982).

Συνοψίζοντας τα παραπάνω, καταλήγουμε στο ότι στη δυνητική οργάνωση έχουμε μια κατασκευή την οποία μπορούμε να προσομοιώσουμε με κάτι πραγματικό χωρίς να είναι πραγματικότητα. Η δυνητική οργάνωση αναπτύχθηκε από τον καιρό που αναπτύχθηκαν οι επικοινωνίες μέσω E-mail και Internet, χωρίς βέβαια να ταυτίζουμε τη δυνητική οργάνωση με την τεχνολογία. Η δυνητική οργάνωση είναι ουσιαστικά ένα δίκτυο επικοινωνίας μεταξύ ετερογενών παραγόντων που εκμεταλλεύεται τις νέες ευκαιρίες .

## Η έννοια της «εξουσίας» στα πλαίσια της δυνητικής οργάνωσης

Προκειμένου να κατανοήσει κανείς τον τρόπο λειτουργίας μιας Δυνητικής Οργάνωσης είναι πολύ σημαντικό να γνωρίζει τον τρόπο με τον οποίο τοποθετείται η έννοια της ηγεσίας και της εξουσίας μέσα σε αυτήν. Με αυτόν τον τρόπο γίνεται πιο αντιληπτή η διαφοροποίηση από τις κλασικές και παραδοσιακές μορφές οργάνωσης. Η ανάλυση της εξουσίας θα συμβάλει ακόμη και στην κατανόηση του ρόλου της επικοινωνίας, κάτι το οποίο θα μας απασχολήσει σε επόμενο κεφάλαιο.

Η έννοια της εξουσίας στα πλαίσια της δυνητικής οργάνωσης βασικά χαρακτηρίζεται από το φαινόμενο της απουσίας. Ο Weber είχε δώσει έναν πολύ επιτυχή ορισμό της εξουσίας ο οποίος εντείνει τη διαφοροποίηση μεταξύ της έννοιας της εξουσίας ανάμεσα στις παραδοσιακές και τις δυνητικές μορφές οργάνωσης. Η εξουσία λοιπόν κατά το Weber ορίζεται ως «η κοινωνική σχέση όπου ο εξουσιαστής, το άτομο που επιβάλλει τη θέλησή του στα άλλα άτομα, πιστεύει ότι έχει τα δικαιώματα να ασκεί τη δύναμή του, ενώ ο εξουσιαζόμενος από την άλλη πλευρά πιστεύει ότι έχει την υποχρέωση να συμμορφωθεί με τις επιταγές του πρώτου». Σημαντικά στοιχεία για τη νομιμοποίηση της σχέσης αποτελούν οι κοινές παραδοχές και οι διοικητικοί μηχανισμοί (Benedix, 1966).

Επανερχόμενοι τώρα στο επίπεδο της δυνητικής οργάνωσης εστιάζουμε στο γεγονός ότι οι μηχανισμοί και οι δομές που υφίστανται εγκαθιδρύουν μια νέα μορφή εξουσιαστικής σχέσης.

Η εξουσιαστική σχέση είναι τοποθετημένη στα ευρύτερα όρια της χαλαρότητας των σχέσεων που παρατηρούνται στη δυνητική οργάνωση, που οι εργαζόμενοι από την πλευρά τους ευχαρίστως αποδέχονται, καθώς απαλλάσσονται από την καταπίεση του παραδοσιακού και απαιτητικού διευθυντή, ο οποίος επιβλέπει κάθε

κίνηση τους και τους επιπλήττει σε κάθε λανθασμένη κατά την άποψη του περίπτωση. Όσον αφορά τους διοικητικούς μηχανισμούς, οι εργαζόμενοι και πάλι με ευχαρίστηση δέχονται το φαινόμενο της περιφερειακής διοικητικής δύναμης η οποία έχει σαν αποτέλεσμα την ίση συμμετοχή όλων στη δυνητική παραγωγική διαδικασία, παραχωρώντας τους με αυτόν τον τρόπο τα ίδια δικαιώματα και τις ίδιες υποχρεώσεις σε όσους συμμετέχουν σε αυτή.

θα ήταν παράλειψή να μην αναφέρουμε την άποψη του Hobbes κατά τον οποίο υπάρχει μια «γενική τάση όλης της ανθρωπότητας, μια αέναη και ασίγαστη επιθυμία για εξουσία, που παύει μόνο μετά το θάνατο» και ακόμη « η ιδέα ότι τα ανθρώπινα όντα θα μπορούσαν να φτάσουν στο σημείο να σέβονται και να εμπιστεύονται το ένα το άλλο, φαίνεται πράγματι πολύ μακρινή». Επίσης «αν τα άτομα απεμπολήσουν τα δικαιώματά τους, μεταβιβάζοντάς τα σε μία ισχυρή εξουσία, η οποία μπορεί να τους αναγκάζει να τηρούν τις σχέσεις και τις συμφωνίες τους, τότε μπορεί να διαμορφωθεί μια αποτελεσματική και νόμιμη ιδιωτική ή δημόσια εξουσία». Τα παραπάνω τονίζουν τη σημασία της εμπιστοσύνης για την αποτελεσματική συνεργασία των εργαζομένων στη δυνητική οργάνωση οι οποίοι έχουν αποποιηθεί την εξουσία ως ρυθμιστικό παράγοντα των σχέσεων που αναπτύσσονται μεταξύ τους (Νικολάου, 1990).

Οι δυνητικές οργανώσεις δεν πρέπει αποκλειστικά να γίνονται αντιληπτές, ως απόλυτα προσανατολισμένες και συνεπείς ανερχόμενες ομάδες βασισμένες στην αποκέντρωση και την αλληλουχία ενός δικτύου, αλλά σαν μια καινοφανή έννοια. Καλύτερα θα μπορούσαμε να τα περιγράψουμε ως εξουσιακά ασύμμετρα δίκτυα συλλογικής δράσης και οργάνωσης, τα οποία δομούνται πάνω σε μια νέα οργανωτική βάση.

Η συλλογική αυτή δράση στα πλαίσια της επιχείρησης εξαρτάται από τις συνθήκες εργασίας και από τις συγκεκριμένες εξουσιαστικές

σχέσεις, με τον ιδιαίτερο τρόπο με τον οποίο αναπτύσσονται. Θεμελιώδη χαρακτηριστικά της δυνητικής οργάνωσης είναι κατά πρώτον, η ενδυνάμωση της τάσης για αποκέντρωση, η οποία συνεπάγεται τον περιφερειακό χαρακτήρα της οργάνωσης και κατά δεύτερον, η οξεία αλληλεξάρτηση του παράγοντα της συνεργασίας με συστημικό χαρακτήρα.

Η επίλυση διαφόρων θεμάτων και η επίτευξη στόχων δεν έχει στατικό χαρακτήρα που να περιορίζεται σε συγκεκριμένες δομές, αλλά αυτό που στην πραγματικότητα συμβαίνει είναι η προσαρμογή της δράσης με δυναμικό τρόπο, έτσι ώστε να επιτευχθεί η καλύτερη δυνατή διαχείριση των διαθέσιμων πηγών για την εκπλήρωση των στόχων (Arnold, Robertson, Cooper, 1991).

Η περιφερειακή μορφή της εξουσιαστικής δομής δε βασίζεται αποκλειστικά στη διανεμημένη αυτονομία και υπευθυνότητα των μελών της οργάνωσης, αλλά στο γεγονός ότι στις δυνητικές μορφές οργάνωσης, η ιεραρχία μεταξύ των μελών χαρακτηρίζεται από οριζόντια μορφή και σε μερικές περιπτώσεις από ανυπαρξία, σε αντίθεση με τις παραδοσιακές οργανώσεις όπου τηρείται απόλυτη κάθετη μορφή της ιεραρχίας.

Συμπεραίνουμε λοιπόν, ότι συστατικό στοιχείο της επιτυχημένης δραστηριότητας αποτελεί η άμεση συμμετοχή όλων των μελών στις διαδικασίες, όπως για παράδειγμα τη λήψη αποφάσεων, με βασική προϋπόθεση η συμμετοχή αυτή να συνεπάγεται τα ίδια δικαιώματα και τις ίδιες υποχρεώσεις απέναντι στην οργάνωση. Μπορούμε να εντοπίσουμε βάσει των παραπάνω την ιδιαίτερη δυσκολία που παρουσιάζεται στον τομέα της διαχείρισης και στην οργάνωση του εργατικού δυναμικού μιας δυνητικής οργάνωσης. Γι αυτό το λόγο τα προβλήματα που δημιουργούνται στη διεύθυνση θα πρέπει να επιλύονται αμέσως μετά την εμφάνισή τους ((Anderson, 1983).

Πρέπει ακόμη να τονίσουμε, πως η διαχείριση μιας τέτοιας οργάνωσης ανέρχεται σε μείζον θέμα, εφόσον πρόκειται για μια διαδικασία διανεμημένης γνώσης ανάμεσα στα διάφορα άτομα, η οποία αφορά την παραγωγική και οργανωτική πορεία που βρίσκεται συνεχώς τοποθετημένη σε ένα επίπεδο διαπραγματεύσεων. Φαίνεται λοιπόν, ότι η επιβίωση μιας δυνητικής επιχείρησης ουσιαστικά είναι ανύπαρκτη χωρίς την ύπαρξη ενός αυτοπροσδιοριζόμενου μηχανισμού, ο οποίος χρησιμοποιεί εξελιγμένη γνώση και κατέχει τη δεξιότητα να οργανώνει με τρόπο σαφή και ταυτόχρονα διακριτικό τα παραπάνω ζητήματα διότι λόγω της αποκεντρωτικής τάσης, της ευκαμψίας και της αυτονομίας υπάρχει ένας μόνιμος κίνδυνος ο οποίος συνοδεύει τη δυνητική επιχείρηση και αφορά τον «αφανισμό» της.

Ίσως φαίνεται δεδομένο αλλά σε αυτό το σημείο πρέπει να τονίσουμε ότι ο παράγοντας της εμπιστοσύνης διαδραματίζει σημαντικό ρόλο για την προσαρμογή και την εφαρμογή των νεωτεριστικών εξουσιαστικών δεδομένων μέσα στο δίκτυο που θα αποτελέσουν την ουσιαστική λύση των διαφόρων προβλημάτων που κατά καιρούς δημιουργούνται. Με αυτόν τον τρόπο θα δοθεί η δυνατότητα σε άτομα να λειτουργήσουν αποτελεσματικά, χωρίς να χρειαστεί να εκθέσουν τον εαυτό τους και τις δραστηριότητές τους σε ρίσκο μέσα στο πλαίσιο της αγοράς στο οποίο απευθύνονται και στην ομάδα ατόμων στην οποία ανήκουν. Όσο πιο μεγάλο είναι το δίκτυο, τόσο πιο δύσκολο είναι να αντιληφθεί κανείς τη σύγκρουση που υφίσταται μεταξύ των εργαζόμενων που αλληλεπιδρούν κατά την παραγωγική διαδικασία ((Beehr, 1995).

Μια δυνητική οργάνωση επεκτείνει τις δραστηριότητές της με κατηγορηματική ασφάλεια προκειμένου να εξασφαλίσει το δυναμικό της χαρακτήρα και την επιβίωσή της. Γι αυτό χαρακτηριστικό συστατικό της στοιχείο είναι η εμπιστοσύνη. Οι ραγδαίες αλλαγές στις σχέσεις της συνεργασίας στη δομή της δυνητικής οργάνωσης απαιτεί επαγγελματικότητα υψηλού επιπέδου από της πλευρά των

συνεργαζομένων. Αυτό σημαίνει ότι είναι πολύ σημαντικός ο παράγοντας του αυτοπροσδιορισμού της δράσης, αφού η διαφάνεια των ενεργειών είναι περιορισμένη.

Μέσα στα πλαίσια της δυνητικής ομάδας, όπως αναφέρεται παραπάνω, παρουσιάζονται πολλά προβλήματα τα οποία καλούνται να επιλύσουν συγκεκριμένα στελέχη των ομάδων, τα οποία έχουν την κατάλληλη κατάρτιση, όσον αφορά στη διαχείριση των ανθρώπινων σχέσεων και συμπεριφορών. Σε παραδοσιακές μορφές οργάνωσης τους ανθρώπους αυτούς θα τους ονομάζαμε διευθυντές ή αλλιώς managers. Ένας τέτοιος όρος συνεπάγεται τη συγκέντρωση δύναμης και εξουσίας στο πρόσωπο στο οποίο αναφέρεται. Στην περίπτωση όμως της δυνητικής οργάνωσης είναι απαραίτητο να εφαρμοστεί μια άλλη ορολογία, η οποία θα περιγράφει τον περιφερειακό χαρακτήρα της διοίκησης (Bryman, 1988).

Συνοπτικά, για τη διατήρηση της αρμονίας μεταξύ των σχέσεων των εργαζομένων και για τη σωστή και ακέραια εκτέλεση των καθηκόντων τους προτείνονται τα παρακάτω βήματα, τα οποία θα ορίζονται και θα ελέγχονται από τα άτομα που διαθέτουν τη γνώση διαχείρισης ανθρώπινων πόρων:

- ✓ Τα άτομα αυτά θα πρέπει να γνωρίζουν τι σημαίνει να χειρίζονται τη «δυνητικότητα» σαν έννοια και πως αυτή εκφράζεται μέσα από τη χρήση του ηλεκτρονικού υπολογιστή.
- ✓ Πρέπει να σιγουρεύονται ότι οι εργαζόμενοι, εργάζονται σε κατάλληλο περιβάλλον το οποίο προωθεί την παραγωγικότητα. Για τα άτομα που εργάζονται αυτό σημαίνει ένα ξεχωριστό δωμάτιο, τηλέφωνο, φαξ και ηλεκτρονικό υπολογιστή. Με αυτόν τον τρόπο θα γίνεται διαχωρισμός του γραφείου από τις υπόλοιπες λειτουργίες του σπιτιού.

- ✓ Θα πρέπει να αφιερώνουν περισσότερο χρόνο με σκοπό να ασχοληθούν με το θέμα της κοινωνικοποίησης των εργαζομένων από ότι αφιερώνει μια τυπική επιχείρηση. Με αυτόν τον τρόπο θα δημιουργηθεί το αίσθημα της κοινότητας μεταξύ των μελών της ομάδας.
- ✓ Θα πρέπει επίσης να ενθαρρύνουν τους υπαλλήλους να επιδίδονται στην ανάπτυξη άτυπης επικοινωνίας μεταξύ τους εκτός των ωρών εργασίας με τηλεφωνικές συνδιαλέξεις και άλλους τρόπους. Σημαντικό είναι σε αυτού του είδους την επικοινωνία να συμμετέχουν και άλλα μέλη της οικογένειάς τους, όπως για παράδειγμα τα παιδιά τους. Φέρνοντας σε επαφή την οικογένεια βοηθάει να αναπτυχθεί η οικειότητα και η έννοια της εμπιστοσύνης.
- ✓ Τέλος, θα πρέπει να εξοντώσουν την ιδέα που μπορεί να δημιουργηθεί σε απομονωμένους υπαλλήλους, ότι η δράση πραγματοποιείται σε κάποιο άλλο σημείο ης επιχείρησης. Αυτό είναι δυνατό με την ενημέρωση των υπαλλήλων για την πορεία της εταιρείας. Με αυτό τον τρόπο θα δίνεται η ευκαιρία σε κάθε υπάλληλο να συμμετέχει στο σχεδιασμό της διαδικασίας της δράσης. Έτσι θα ενημερώνονται οι υπάλληλοι για τις εξελίξεις και πως συμμετέχουν σε αυτές.

(Bryman, 1988)

Υπάρχουν γενικά πολλά προβλήματα τα οποία παρουσιάζονται σε μια δυνητικά οργανωμένη επιχείρηση, τα οποία όμως μπορούν να λυθούν εάν τα ειδικευμένα αυτά στελέχη τα αναγνωρίσουν και έχουν τις γνώσεις και τις δεξιότητες ώστε να τα χειριστούν σωστά. Πρέπει να γίνει αντιληπτό ότι έχουν να αντιμετωπίσουν διαφορετικής υφής προβλήματα από αυτά που εμφανίζονται στις παραδοσιακά οργανωμένες επιχειρήσεις. Αυτό αποτελεί μια πρόκληση η οποία θα έχει ως αποτέλεσμα να υιοθετηθεί μια καινούργια άποψη για το πως θα πρέπει να αντιμετωπίζονται οι εργαζόμενοι. Αυτό αφορά κάτι

παραπάνω από τη χρήση του τεχνολογικού εξοπλισμού, γιατί δεν είναι αυτός ο πιο σημαντικός παράγοντας που θα οδηγήσει στην επέκταση της επιχείρησης, αλλά η δυνατότητα των εργαζομένων να τη διατηρήσουν σε υψηλό ποιοτικό επίπεδο.

Παρουσιάζονται τρεις προτάσεις οι οποίες θα μπορούσαν να συμβάλλουν θετικά στη διατήρηση ομαλών και εποικοδομητικών σχέσεων μεταξύ των εργαζομένων ανεξάρτητα από το βαθμό ειδίκευσης και τον τρόπο συνεισφοράς τους στη δυνητική διαδικασία (Buchanan, Boddy, 1982):

- ✓ Πρώτον η χρήση ψυχολογικών τεστ.
- ✓ Δεύτερον η εφαρμογή μεταβατικής περιόδου κατά την είσοδο κάποιου νέου υπαλλήλου στον οργανισμό.
- ✓ Τρίτον η ευκαμψία των δομολειτουργικών συστημάτων.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΔΕΥΤΕΡΟ

### Ο ΡΟΛΟΣ ΤΗΣ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ ΣΤΟ ΧΩΡΟ ΤΩΝ ΟΡΓΑΝΩΣΕΩΝ

## Η επικοινωνία στις οργανώσεις

Όπως φάνηκε από όσα αναφέρθηκαν μέχρι τώρα για τη Δυνητική Οργάνωση ένα από τα χαρακτηριστικά το οποία τη διαφοροποιεί από τα υπόλοιπα είδη οργάνωσης είναι ο παράγοντας «επικοινωνία». Διαφοροποίηση ως προς την επικοινωνία όχι γιατί στις άλλες μορφές οργάνωσης δεν υπήρχε επικοινωνία, αλλά διότι λάμβανε διαφορετικές διαστάσεις. Στην περίπτωση της Δυνητικής Οργάνωσης η επικοινωνία διαφέρει λόγω της απόστασης των συνεργατών, του μεγάλου εύρους των αναγκών τις οποίες επιδιώκει να καλύψει ο οργανισμός, την ταχύτητα η οποία απαιτείται λόγω του υψηλού ανταγωνισμού που υφίσταται, λόγω των διαφορετικών εξουσιαστικών δομών κ.α (Arnold, Robertson, Cooper, 1991).

Αντιλαμβάνεται κανείς τη σημαντικότητα του παράγοντα «επικοινωνία» μέσα σε ένα οργανωτικό πλαίσιο. Από την παρουσίαση διαφόρων τύπων οργανώσεων, όπως αυτή προηγήθηκε είναι ξεκάθαρη η επιρροή της επικοινωνίας στη δομή και τη λειτουργία ενός οργανισμού, είτε παραδοσιακά, είτε δυνητικά οργανωμένου.

Ο λόγος για τον οποίο αφιερώνεται ένα ολόκληρο κεφάλαιο στον παράγοντα «επικοινωνία» είναι γιατί θεωρούμε ότι ο τρόπος με τον οποία επιδρά στο οργανωτικό σύστημα είναι πολύ σημαντικός. Τόσο σημαντικός που είναι ικανός να συμβάλει στη δημιουργία του εργασιακού στρες ή στην ανατροφοδότηση του, κάτι το οποίο αποτελεί αντικείμενο της εργασίας αυτής. Στη συνέχεια, θα ακολουθήσει μια προσπάθεια προσέγγισης, αντίληψης και ερμηνείας της επικοινωνίας και του ρόλου που διαδραματίζει σε οργανωτικό επίπεδο.

Καταρχήν, θα ήταν επιπόλαιο να υποστηρίξει κανείς την επιρροή της επικοινωνίας στη λειτουργία του οργανισμού και να αγνοήσει τον καθοριστικό ρόλο της οργάνωσης στην ποιότητα και την ποσότητα της ίδιας της επικοινωνίας. Η πιο ορθή προσέγγιση βασίζεται σε μια αμφίδρομη σχέση των δύο παραγόντων. Σε μια ισχυρή αλληλεπίδραση που κινητοποιεί δυναμικές ικανές να ορίζουν και να μορφοποιούν αντίστοιχα και τις δύο παραμέτρους, και τις τεχνικές επικοινωνίας αλλά και τον τρόπο οργάνωσης (Aldrich, 1982).

Ο Carey αναφέρει χαρακτηριστικά σε σχέση με την επικοινωνία: «Η κεντρική ιδέα της επικοινωνίας με την έννοια της μετάδοσης είναι η μετάδοση σημάτων ή μηνυμάτων σε μεγάλες αποστάσεις με σκοπό τον έλεγχο. Είναι μια άποψη της επικοινωνίας που προέρχεται από ένα από τα αρχαιότερα ανθρώπινα όνειρα: την επιθυμία να αυξηθεί η ταχύτητα και η απήχηση των μηνυμάτων, καθώς αυτά ταξιδεύουν στο χώρο. Η τελετουργική άποψη της επικοινωνίας δεν αποσκοπεί στην επέκταση των μηνυμάτων στον χώρο, αλλά στην διατήρηση της επικοινωνίας στον χρόνο, όχι προς την μετάδοση πληροφοριών αλλά ως προς την αναπαράσταση των κοινών δοξασιών» (Horowitz, 1980).

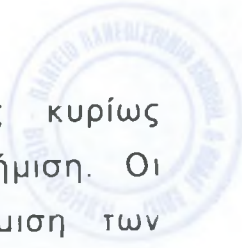
Χαρακτηριστικό είναι το παράδειγμα του Carey για τον τύπο το οποίο είναι από τα ισχυρότερα μέσα επικοινωνίας και μετάδοσης μηνυμάτων: «Αν κανείς εξετάσει την εφημερίδα από την άποψη της μετάδοσης της επικοινωνίας, θα δει το μέσο αυτό σαν εργαλείο διάδοσης νέων πληροφοριών και γνώσης». Τα ερωτήματα τότε που εγείρονται για την επίδραση της εφημερίδας στο αναγνωστικό κοινό, αναφέρονται στη διαφώτιση ή επισκίαση της πραγματικότητας από τα νέα, στη μεταβολή ή τη σκλήρυνση των στάσεων και στην καλλιέργεια αξιοπιστίας ή αμφιβολίας. Η τελετουργική άποψη της επικοινωνίας θα εστιασθεί σε ένα διαφορετικό φάσμα προβλημάτων εξετάζοντας την εφημερίδα. Θα δει για παράδειγμα, την ανάγνωση

της εφημερίδας λιγότερο από τη σκοπιά των ενδιαφερόντων του πληθυσμού αλλά από τη σκοπιά σύμφωνα με την οποία, μια κατάσταση στην οποία τίποτε καινούργιο δεν μαθαίνεται, αλλά περιγράφεται και επιβεβαιώνεται μια ιδιαίτερη άποψη του κόσμου. Υπό το πρίσμα λοιπόν της τελετουργικής άποψης, τα νέα δεν είναι πληροφορία αλλά δράμα» (Παναγιωτοπούλου, 1997).

Σκοπός του συγκεκριμένου όμως κεφαλαίου, όπως αναφέρθηκε παραπάνω είναι η προσέγγιση της επικοινωνίας μέσα στα πλαίσια της οργάνωσης. Μια αρκετά επιτυχής προσπάθεια εννοιολόγησης του όρου οργανωσιακή επικοινωνία έγινε από τον Goldhaber το 1970 σύμφωνα με την οποία «πρόκειται για τη διαδικασία κατασκευής και ανταλλαγής μηνυμάτων μέσα σε ένα δίκτυο ανεξάρτητων σχέσεων, με σκοπό το χειρισμό της περιβαλλοντικής αβεβαιότητας». Ειδικότερα στο χώρο της Δυνητικής Οργάνωσης που λόγω της απόστασης η αβεβαιότητα και η ασάφεια είναι από τα βασικότερα χαρακτηριστικά των σχέσεων, αντιλαμβάνεται κανείς τη σημαντικότητα της ποιότητας της επικοινωνίας (Παναγιωτοπούλου, 1997).

Ακόμη ο Kreps το 1990 όρισε την οργανωσιακή επικοινωνία ως «τη διαδικασία κατά την οποία τα μέλη μίας οργάνωσης αποκτούν σαφή πληροφόρηση σχετικά με την οργάνωση και τις αλλαγές που συντελούνται στα πλαίσιά της» (Kreps, 1990).

Εδώ θεωρούμε απαραίτητο να τονίσουμε ένα σημείο πολύ σημαντικό για τη συνέχεια της ανάλυσης του όρου «επικοινωνία». Αναφέροντας τον όρο «επικοινωνία μέσα στα πλαίσια ενός οργανισμού» δεν εννοείται η «επιχειρησιακή επικοινωνία». Ιδιαίτερα στην Ελλάδα, όπως και σε άλλες Δυτικές χώρες η επιχειρησιακή επικοινωνία έχει λάβει εξ ορισμού σχεδόν μια ερευνητική κατεύθυνση, η οποία αποσκοπεί στην προσέγγιση και την εκμετάλλευση τεχνικών του



προφορικού και του γραπτού λόγου, όπως αυτές κυρίως χρησιμοποιούνται στις δημόσιες σχέσεις και τη διαφήμιση. Οι τεχνικές αυτές στόχο έχουν την αποδοτικότερη ρύθμιση των σχέσεων μεταξύ των επιχειρήσεων και του κοινού στο οποίο απευθύνονται. (Κόντης, 1983)

Ακόμη, σύμφωνα με τον Opladen «η οργανωσιακή επικοινωνία περιλαμβάνει τόσο την επικοινωνία μέσα στις οργανώσεις, όσο και την επικοινωνία με θέμα τις οργανώσεις» (Opladen, 1994).

Αντιλαμβάνεται κανείς ότι ο όρος οργανωσιακή επικοινωνία είναι πολύ ευρύτερος. Θα ήταν σφάλμα να περιοριστεί στον παραπάνω ορισμό, γιατί με αυτόν τον τρόπο θα αποκλείονταν ένα μεγάλο κομμάτι της λειτουργικότητάς του.

Στις παραδοσιακές οργανώσεις, ως επικοινωνία νοούνταν ο γραπτός λόγος, ο οποίος κατά κανόνα προσέδιδε κύρος και εξουσία στα μηνύματα και στις εντολές οι οποίες είχαν πορεία κάθετη από πάνω προς τα κάτω, δηλαδή από τους προϊστάμενους προς τους υφιστάμενους. Εκτός από την κατεύθυνση της επικοινωνίας ιδιαίτερη σημασία στη λειτουργία των παραδοσιακών οργανώσεων έχει και η μορφή της, τυπική ή άτυπη. Αυτό αφορά κυρίως τους τρόπους με τους οποίους τα επικοινωνιακά μηνύματα μεταδίδονται.

Οι σύγχρονοι θεωρητικοί του χώρου της Οργανωτικής έχουν στρέψει τον τελευταίο καιρό το ενδιαφέρον τους στην προσέγγιση των δικτύων επικοινωνίας και πως αυτά εγκαθιδρύονται και αναπτύσσονται μέσα στα πλαίσια μιας οργάνωσης. Στα δίκτυα αυτά ιδιαίτερη σημασία δίνεται στην ποιότητα και την ποσότητα των μηνυμάτων, καθώς επίσης και στον τρόπο μετάδοσης τους.

Στη δυνητική οργάνωση τα πράγματα είναι διαφορετικά καθώς η επικοινωνία έχει λάβει τεράστιες διαστάσεις, ως προς τον τρόπο που επιδρά στη λειτουργία των οργανισμών (MacKenzie, 1967). Συγκεκριμένα, η υψηλή τεχνολογία και ο τρόπος που χρησιμοποιείται

- ✓ διαφοροποιεί και ουσιαστικά ανατρέπει τη γραφειοκρατική αντίληψη που κυριαρχούσε στις παραδοσιακές οργανώσεις.
- ✓ Ρυθμίζει σε διαφορετική βάση τις σχέσεις εξουσίας αφού η διάχυση της πληροφορίας είναι ευρύτερη και η προσβασιμότητα σε αυτή αυξημένη.
- ✓ Θέτει νέες προϋποθέσεις και απαιτήσεις από τους εργαζόμενους οι οποίοι θα πρέπει να έχουν τις απαραίτητες δεξιότητες προκειμένου να μπορέσουν να ανταποκριθούν στις συνθήκες εργασίας όπως αυτές ορίζονται από την υψηλή τεχνολογία που χρησιμοποιείται.

### Ιστορική εξέλιξη της θεωρίας της επικοινωνίας στις οργανώσεις

Στη συνέχεια θα παρατεθεί η θεωρητική προσέγγιση της επικοινωνίας και ο τρόπος που αυτή εξελίχθηκε ιστορικά μέσα από τις έρευνες που πραγματοποιήθηκαν από το 19<sup>ο</sup> αιώνα και ύστερα.

### Κλασική προσέγγιση

Ξεκινώντας από τις κλασικές θεωρίες οργάνωσης αναφέρουμε ότι η επικοινωνία φαίνεται να αποτελεί το μέσο μεταβίβασης των εντολών από τα ανώτερα στελέχη των επιχειρήσεων προς τους υφιστάμενούς τους. Σύμφωνα με το μαθηματικό μοντέλο των Shannon και Weaver «οι οργανώσεις θεωρούνται μεγάλες δεξαμενές στις οποίες η επικοινωνία επιτελεί το ρόλο του αγωγού για τη μεταβίβαση μηνυμάτων». (McQuail 1987) Σύμφωνα με αυτήν την αντίληψη η επικοινωνία έχει μονόδρομο χαρακτήρα η οποία ξεκινάει από έναν πομπό και καταλήγει στο δέκτη. Σε αυτήν την περίπτωση ο στόχος είναι η αποδοτική επικοινωνία με τη μεγαλύτερη δυνατή εξοικονόμηση ενέργειας.

Οι προβληματισμοί των θεωρητικών της εποχής εκείνης (Taylor, Fayol, Weber) αφορούσαν τις τυπικές και άτυπες μορφές επικοινωνίας, τις προσαρμογές της στα νέα τεχνολογικά επιτεύγματα και την επιλογή του πιο αποτελεσματικού επικοινωνιακού μέσου για τη συλλογή και την αναμετάδοση των πληροφοριών.

### Ψυχολογική προσέγγιση

Συνεχίζοντας με την ψυχολογική προσέγγιση της θεωρίας της οργάνωσης παρατηρείται ότι η επικοινωνία αντιμετωπίζεται, ως ένα είδος φίλτρου μέσα από το οποίο περνάει η πληροφόρηση. Γενικά, το μοντέλο αυτό μοιάζει πολύ με αυτό της κλασικής θεωρίας που αναφέρθηκε προηγουμένως, βασική διαφορά της συγκεκριμένης προσέγγισης είναι ο ενεργός ρόλος που αποδίδεται στο δέκτη του μηνύματος. Ο δέκτης έχει τη δυνατότητα αφού αξιολογήσει το μήνυμα να επιλέξει, αν θα προχωρήσει σε μια διαδικασία

αναμετάδοσης ή παραποίησης του μηνύματος. Αυτός είναι και λόγος που όταν παρεμβάλλονται πολλά φίλτρα (δέκτες) κατά τη διάρκεια μετάδοσης ενός καινοτόμου μηνύματος επιβραδύνεται η ενημέρωση και καθυστερεί η διάδοσή του ((Tayeb, 1985).

Οι έρευνες που ακολούθησαν εστίασαν την προσοχή τους στους «πυλωρούς» και το ρόλο που διαδραματίζουν στη μετάδοση μηνυμάτων από τα ανώτερα στελέχη προς τα κατώτερα ενός οργανισμού. Δύο είναι οι παράμετροι με τις οποίες ασχολείται η συγκεκριμένη προσέγγιση:

- ✓ Η ψυχολογική θεώρηση υποστηρίζει πως η πληροφόρηση είναι πάντα ελλιπής, γιατί η αναμετάδοσή της επαφίεται σε άτομα με διαφορετικό κοινωνικό υπόβαθρο και διαφορετικές προσδοκίες, που σημαίνει ότι τα άτομα έχουν την τάση να μετατρέπουν και να συνοψίζουν κατά βούληση την πληροφορία
- ✓ Η ψυχολογική θεώρηση μελετά τους τρόπους με τους οποίους οι οργανώσεις ερμηνεύουν τις πληροφορίες που προέρχονται ή αφορούν το περιβάλλον τους

### Δομική προσέγγιση

Συνεχίζοντας θα αναφερθούμε στη δομική προσέγγιση η οποία αποτελεί και την πιο διαδεδομένη προσέγγιση της επικοινωνίας. Σύμφωνα με αυτήν η επικοινωνία αποτελεί το συνδετικό κρίκο που ενώνει όλα τα άτομα μεταξύ τους μέσα σε ένα δίκτυο το οποίο εντάσσεται στα πλαίσια της οργάνωσης. Αυτό το σχήμα συνεπάγεται μια ευελιξία από μέσα από τις σχέσεις των ατόμων και την εμπλοκή

του καθενός στο ευρύτερο σύστημα προσδιορίζοντας τα όρια και τις λειτουργίες. Συμπεραίνει κανείς ότι σύμφωνα με αυτή τη λογική οι οργανώσεις γίνονται αντιληπτές ως δίκτυα επικοινωνίας, που συγκροτούνται από άτομα συνδεδεμένα μεταξύ τους με δεσμούς οι οποίοι ορίζονται από την ίδια την επικοινωνία (Νικολάου, 1990).

Στο πλαίσιο της δομικής προσέγγισης οι έρευνες που πραγματοποιούνται αφορούν την ποιότητα και το είδος των σχέσεων καθώς επίσης και τη μορφή της επικοινωνίας που αναπτύσσεται. Το ενδιαφέρον εστιάζεται στον τρόπο με τον οποίο ο ρόλος και η θέση του κάθε ατόμου στην οργάνωση επηρεάζει τη ροή της πληροφόρησης.

### Η θεωρία της αλληλόδρασης

Η συγκεκριμένη θεωρία ασχολείται με την ποιότητα των κοινωνικών σχέσεων που αναπτύσσονται μεταξύ των ατόμων που συνεργάζονται μέσα στα πλαίσια μιας οργάνωσης. Κάτω από αυτό το πρίσμα η επικοινωνία γίνεται αντιληπτή ως κοινωνική αλληλόδραση σε ένα συγκεκριμένο πεδίο, στο πεδίο της οργάνωσης στο οποίο πραγματοποιείται. Με τον όρο αλληλόδραση αναφερόμαστε σε μια δυναμική σχέση διαπλοκής συμπεριφορών μεταξύ συνεργατών μέσα στα πλαίσια του οργανισμού. Με αυτόν τον τρόπο προσδιορίζονται οι κανόνες και διασαφηνίζονται εκ νέου τα όρια συνεργασίας μεταξύ των ατόμων. (Putnam, 1996)

### Ερμηνευτική προσέγγιση

Σύμφωνα με αυτή τη θεωρία η διαδικασία της κατασκευής συμβόλων είναι απαραίτητη για την ερμηνεία της επικοινωνιακής δράσης. Για την κατανόηση και την προσέγγιση των νοημάτων που παράγονται, απαραίτητη είναι η μελέτη της διαδικασίας παραγωγής των συμβόλων που νοηματοδοτούν την κοινωνική δράση. (Dance, 1970)

Οι αντίστοιχες έρευνες επιδίωξαν να μελετήσουν τον τρόπο με τον οποίο οι σηματοδοτήσεις που κατασκευάζουν τα μέλη μιας οργάνωσης χρησιμοποιούνται από τα ίδια τα μέλη προκειμένου για την κατανόηση της πραγματικότητάς τους. Με αυτή τη λογική η επικοινωνία στις οργανώσεις εξαρτάται από τις συνήθειες των εργαζομένων, τις νοηματοδοτήσεις που υφίστανται, κάποιες τελετουργικές διαδικασίες κ.α. Οφείλουμε να αναφέρουμε σε αυτό το σημείο, ότι τα σύμβολα που χρησιμοποιούνται δεν είναι αποτέλεσμα των ιδιαίτερων κοινωνικών ή πολιτισμικών καταβολών των ατόμων, αλλά είναι κατασκευάσματα που προκύπτουν από τη λειτουργία του ίδιου του οργανισμού.

### Κριτική θεωρία

Σύμφωνα με αυτή τη θεωρία η επικοινωνία αποτελεί μέσο εξουσίας και έκφρασης των αντικρουόμενων συμφερόντων που υφίστανται μέσα στα πλαίσια ενός οργανισμού τόσο σε ομαδικό όσο και σε ατομικό επίπεδο.

Οι έρευνες που προέκυψαν από τη συγκεκριμένη θεώρηση προσανατολίστηκαν στη μελέτη των διαδικασιών δημιουργίας της άποψης των ανώτερων στελεχών του οργανισμού (Νικολάου, 1990).

## Μετανεωτοικές προσεγγίσεις

Οι συγκεκριμένες θεωρήσεις αρνούνται να δεχτούν τον «αντικειμενικό» χαρακτήρα του φαινομένου της επικοινωνίας. Η αντικειμενικότητα της πληροφορίας διακυβεύεται από την υποκειμενικότητα του τρόπου μετάδοσής της, είτε πρόκειται για γραπτό, είτε για προφορικό λόγο. Η επικοινωνία αποτελείται από ετερογενή είδη λόγου χωρίς δυνατότητες διυποκειμενικού ελέγχου της εγκυρότητάς της, εφόσον σύμφωνα με τη μετανεωτερική θεώρηση δεν αναγνωρίζεται η δυνατότητα αναγωγής του λόγου σε ένα υπέρτατο «ιδίωμα» που θα περιλάμβανε όλα τα είδη. (Manning, 1992)

Οι σχετικά νέες αυτές θεωρητικές προσεγγίσεις και οι έρευνες που προκύπτουν από αυτές δεν έχει διαπιστωθεί κατά πόσο μπορούν να συνεισφέρουν στον προσδιορισμό και την κατανόηση της αλληλεπιδραστικής σχέσης μεταξύ της οργάνωσης και της επικοινωνίας, σε επίπεδο σχέσεων και συγκρούσεων διατομικών και διομαδικών παράλληλα.

Όπως αναφέρθηκε μέχρι τώρα αναφορικά με τη σχέση μεταξύ της επικοινωνίας και της οργάνωσης είναι φανερό ότι αποτελεί ένα θέμα ιδιαίτερα επίκαιρο και με μεγάλο ενδιαφέρον, καθώς αγγίζει θέματα πολύ σημαντικά τα οποία σημειώνουν έντονη εξέλιξη στην εποχή μας. Παρ' όλα αυτά η βιβλιογραφία, η οποία ασχολείται με το συγκεκριμένο θέμα είναι περιορισμένη. Αυτό σημαίνει ότι είναι απαραίτητη η περαιτέρω έρευνα προκειμένου να γίνουν πιο σαφείς οι λειτουργίες και της οργάνωσης και της επικοινωνίας, αλλά ιδιαίτερα της οργανωσιακής επικοινωνίας. Με αυτόν τρόπο θα μελετηθεί καλύτερα ο τρόπος με τον οποία τα μέλη ενός οργανισμού αποδίδουν νόημα στα επικοινωνιακά μηνύματα που δέχονται. Ακόμη θα επιτραπεί μια σε βάθος κατανόηση των ορίων και των πρακτικών που χαρακτηρίζουν

Μετά από την παράθεση των βασικότερων θεωρητικών προσεγγίσεων της επικοινωνίας θα αναφερθούμε αναλυτικά στις τεχνικές και τις μεθόδους επικοινωνίας μέσα στα πλαίσια της Δυνητικής Οργάνωσης η οποία βασίζεται αποκλειστικά σε ηλεκτρονικό σύστημα.

Το πρώτο εργαλείο στα χέρια ενός μάνατζερ για την λειτουργία της δυνητικής οργάνωσης είναι το Internet. Τα δίκτυα υπολογιστών αποτελούν το μέσο επικοινωνίας για τη μεταφορά πληροφοριών σε ψηφιακή μορφή μεταξύ διαφορετικών υπολογιστών. Γενικώς, η ψηφιακή πληροφορία δεν είναι τίποτε άλλο παρά ένα σύνολο από μεγάλες αλυσίδες και μηδενικά. Το φυσικό πάλι μέσο μεταφοράς της πληροφορίας μπορεί να είναι σύρματα, οπτικές ίνες ή και ασύρματες διασυνδέσεις. Παρ' ότι η εμβέλεια ενός δικτύου ποικίλλει σε μέγεθος, υπάρχει ένα «δίκτυο των δικτύων» το δίκτυο του Internet, ένα παγκόσμιο δίκτυο, το οποίο συνενώνει ένα μεγάλο αριθμό δικτύων μικρότερης κλίμακας διασκορπισμένων σε κάθε σχεδόν γωνία της υφηλίου (Anderson, 1983).

Το Internet αποτελεί σήμερα ένα από τα πλέον διαδεδομένα μέσα επικοινωνίας. Χρησιμοποιείται για την ανταλλαγή μηνυμάτων, φέρνει κοντά τους ανθρώπους που βρίσκονται σε μεγάλες αποστάσεις μεταξύ τους. Επιπλέον το Internet είναι ένα πληροφοριακό μέσο, με την έννοια ότι στους δικτυωμένους σ' αυτό κόμβους υπολογιστών μπορούν να τοποθετηθούν μεγάλες ποσότητες πληροφορίας, οι οποίες μπορούν να γίνονται προσβάσιμες από οποιοδήποτε άλλον κόμβο του δικτύου.

Η ιστορία του Internet αρχίζει στο μέσο της δεκαετίας του 1960. Δεδομένου ότι η εποχή εκείνη ήταν ψυχροπολεμική, το Υπουργείο Αμύνης των Η.Π.Α, της εποχής εκείνης, προσπαθούσε να δώσει μια λύση στο πρόβλημα της κατασκευής ενός συστήματος τηλεπικοινωνιών, που θα ήταν ανθεκτικό στις ενδεχόμενες πολεμικές καταστροφές. Δηλαδή, ήθελε να κατασκευάσει ένα τηλεπικοινωνιακό σύστημα που θα συνέχιζε να λειτουργεί και κάτω από συνθήκες πολέμου, όταν η επίθεση του αντιπάλου θα αχρήστευε κάποιο μέρος των κέντρων και των γραμμών επικοινωνίας (Buchanan, 1982),.

Ουσιαστικά, τη λύση στο πρόβλημα αυτό την είχε δώσει στο μέσο της δεκαετίας του 1960 ο Paul Baran, ο ερευνητής της εταιρίας Rand, ο οποίος είχε δώσει ένα πρωτοποριακό δίκτυο επικοινωνίας υπολογιστών. Το δίκτυό αυτό δεν είχε ούτε κεντρικό άξονα, ούτε κεντρικούς διακόπτες, ούτε κεντρική διεύθυνση και στηριζόταν στην υπόθεση ότι οι συνδέσεις του ήταν εντελώς αναξιόπιστες.

Οι ιδέες του Baran οδήγησαν το 1969 στην δημιουργία του πειραματικού δικτύου ARPANET, από τα αρχικά της υπηρεσίας ARPA, Advanced Research Projects Agency του Υπουργείου Αμύνης των ΗΠΑ. Η βασική ιδέα λειτουργίας του ARPANET ήταν να κυκλοφορήσει η πληροφορία στο δίκτυο αυτό με τον παρακάτω τρόπο της μεταγωγής πακέτων όπως ονομάστηκε. Σε λίγο καιρό μετά την έναρξη λειτουργίας του και άλλα πειραματικά δίκτυα υπολογιστών συνδέθηκαν με το ARPANET. Η υπερβολική διόγκωση του προγράμματος, οδήγησε στη διάσπαση του και την δημιουργία δυο χωριστών τμημάτων, τα οποία όμως δεν ήταν αποκομμένα μεταξύ τους. Το ένα τμήμα ήταν αποκλειστικά αφιερωμένο σε στρατιωτικές χρήσεις και ονομαζόταν Milnet και το άλλο τμήμα που περιλάμβανε όλες τις υπόλοιπες χρήσεις, ονομάστηκε Internet και ανταποκρινόταν σε χρήστες εκπαίδευσης και επιχειρήσεων.

Βασικό στοιχείο και χαρακτηριστικό του Internet και κατ' επέκταση της επικοινωνιακής τεχνολογίας είναι το ότι η διοικητική δομή της είναι πλήρως αποκεντρωμένη και χωρίς καμία ιεραρχία, κάτι που χαρακτηρίζει και την δυνητική οργάνωση.

### Η επικοινωνία στον Κυβερνοχώρο

Θεωρούμε σε αυτό το σημείο απαραίτητο να μελετήσουμε αναλυτικότερα την επικοινωνία μέσα στα πλαίσια του Κυβερνοχώρου. Με αυτόν τον τρόπο θα μπορέσουμε να την τοποθετήσουμε σε ένα πλαίσιο ανάλογο με αυτό που χρησιμοποιείται στη δυνητική οργάνωση, ώστε να το προσεγγίσουμε πιο συγκεκριμένα και κάτω από τους όρους που πραγματικά μας απασχολούν στην παρούσα εργασία.

Με τον όρο «κυβερνοχώρος» όπως αναφέρθηκε παραπάνω καταδηλώνεται το περιβάλλον που έχει δημιουργηθεί από δίκτυα επικοινωνιών που χρησιμοποιούν ηλεκτρονικούς υπολογιστές. Τα διαμεσολαβημένα από ηλεκτρονικούς υπολογιστές δίκτυα επικοινωνίας, προσλαμβάνουν πολλά από τα χαρακτηριστικά γνωρίσματα που φυσιολογικά αποδίδουμε στα μέσα μαζικής ενημέρωσης ραδιόφωνο, τηλεόραση και εφημερίδες. Μπορούμε να χαρακτηρίσουμε τα μέσα μαζικής ενημέρωσης ως αυτό που προκύπτει από τη γραφή και τις εικονογραφικές τέχνες, κάτω από την επιρροή της μηχανικής και ηλεκτρονικής αναπαραγωγής ή της μαζικής παραγωγής (Levy, 1995).

Τα μέσα ενημέρωσης έχουν άμεση σχέση με την αναπαραγωγή της επικοινωνίας. Η πληροφορία παράγεται, αντιγράφεται και αναπαράγεται πολλές φορές. Τα μέσα ενημέρωσης, έχουν άμεση

σχέση όμως και με τη διάδοση. Η πληροφορία διανέμεται ευρέως, μέσω των δικτύων μέσων μαζικής ενημέρωσης. Τα μέσα μαζικής ενημέρωσης συμπεριλαμβάνουν ακόμα και τον συντακτικό έλεγχο, όπου η πληροφορία που λαμβάνεται δεν διανέμεται αδιακρίτως, αλλά προηγουμένως τροποποιείται, ξεδιαλύνεται και λογοκρίνεται από συντάκτες, συμβούλια σύνταξης και «διαιτητές».

Τα μέσα μαζικής ενημέρωσης είναι πανταχού παρόντα, τα εξαρτήματά τους απαντώνται σε σπίτια, εργασιακούς χώρους και ως προς του τοπίου, πίνακες ανακοινώσεων, προβολείς video, αλλά και ραδιοφωνικές και τηλεοπτικές μεταδόσεις που λαμβάνονται από ραδιόφωνα αυτοκινήτων, φορητά στερεοφωνικά συγκροτήματα και φορητές τηλεοράσεις. Τα μέσα μαζικής ενημέρωσης είναι δημόσια, η πληροφορία διανέμεται σε γενικές γραμμές αδιακρίτως ή σε ομάδες ειδήσεων περισσότερο παρά ιδιωτικά. Μερικές πλευρές της φορητότητας των μέσων μαζικής ενημέρωσης, προϊόντα των μέσων μπορούν να αποκτηθούν και να μεταφέρονται σε διάφορους χώρους από τα άτομα.

Ακόμη, προσφέρουν τη δυνατότητα της αλληλεπίδρασης και αμφίδρομης επικοινωνίας, με γράμματα στο συντάκτη, στη συμμετοχή μέσω τηλεφωνημάτων των ακροατών στις ραδιοφωνικές εκπομπές και με την προβολή οικιακών video στα τηλεοπτικά προγράμματα. Τον τελευταίο καιρό, υπάρχει η δυνατότητα εκλεπτυσμένης, σύγχρονης αλληλεπίδρασης μέσω των δικτύων των ηλεκτρονικών υπολογιστών, όπου με τους πίνακες ενημέρωσης υπάρχει η δυνατότητα παροχής υψηλού επιπέδου αλληλεπίδρασης. Τα ηλεκτρονικά μέσα μαζικής ενημέρωσης, σήμερα στηρίζονται ουσιαστικά στη δικτύωση των ηλεκτρονικών υπολογιστών, αφού οι τηλεπικοινωνίες και τα δίκτυα μέσων συγχωνεύονται. Επίσης, τα νέα μαζικά μέσα στηρίζονται όλο και περισσότερο στον ψηφιακό χειρισμό των δεδομένων ((Anderson, 1983).

Είναι πλέον γνωστό ότι μέχρι σήμερα τα μέσα ενημέρωσης παραδοσιακά λειτουργούσαν ως, «η από τον έναν στους πολλούς επικοινωνία». Το αναδυόμενο, όμως σήμερα νέο μέσο προωθεί την «από τους πολλούς στους πολλούς επικοινωνία». Οι ηλεκτρονικές επικοινωνίες και τα μέσα μαζικής ενημέρωσης εμπλέκονται επίσης και σε νέες αντιλήψεις του ηλεκτρονικού υπολογιστή ως προμηθευτή ενός ολοκληρωμένου περιβάλλοντος βύθισης. Πειράματα πάνω στην εικονική / δυνητική πραγματικότητα θεωρούνται ότι προαναγγέλλουν ένα πιθανό μέλλον, στο οποίο οι αισθήσεις μας θα είναι συνδεδεμένες με ένα εικονικό κόσμο πληροφόρησης. Αυτός ο κόσμος έχει τα χαρακτηριστικά του φυσικού κόσμου.

Σύμφωνα με τους περισσότερους σχολιαστές των μέσων και των επικοινωνιών, η πιο προφανής σχέση ανάμεσα στον κυβερνοχώρο και τον πραγματικό χώρο εντοπίζεται στο ότι τα ηλεκτρονικά δίκτυα μεταβάλλουν τις επιδράσεις της απόστασης. Η ικανότητα δύο ανθρώπων να επικοινωνήσουν χωρίς διαμεσολάβηση είναι προφανώς ευάλωτη στην απόσταση, μια απόσταση λίγων μιλίων, σε αντίθεση με μια απόσταση μερικών μέτρων που κάνει την κατ' ιδίαν επικοινωνία αδύνατη. Το να μιλά κανείς στο τηλέφωνο δεν είναι ακριβώς το ίδιο με το να βρίσκεται στο ίδιο δωμάτιο με το άλλο άτομο, αλλά στην περίπτωση των χρηστών των μέσων επικοινωνίας είτε βρίσκονται στην ίδια χώρα, είτε όχι, η διαφορά είναι περιορισμένη. Αυτή η έλλειψη διαφοράς στην απόσταση είναι ακόμα περισσότερο σαφής με την απευθείας μεταφορά δεδομένων (Abrahamsson, 1993).

## Η επικοινωνία στα πλαίσια της Δυναμικής Οργάνωσης

Ο Berge προσπαθεί να συγκρίνει την τηλεδιάσκεψη με γραπτά κείμενα μέσω υπολογιστών και με άλλα είδη επικοινωνίας και να εξετάσει τις ομοιότητες και τις διαφορές τους. Για το σκοπό αυτό αναφέρονται διάφορα είδη επικοινωνίας. Οι ανθρώπινες επικοινωνίες διακρίνονται σε κατηγορίες με βάση διάφορα κριτήρια, όπως τα επίπεδα, τα περιεχόμενα, τους τύπους και τις μορφές επικοινωνίας.

Αν ληφθούν υπόψη τα κριτήρια που έχει ο Huebsh, τότε οι επικοινωνίες διακρίνονται σε :

- ✓ Διαπροσωπικές μακρινής εμβέλειας (interpersonal)
- ✓ Διαπροσωπικές τοπικής εμβέλειας (interpersonal)
- ✓ Μαζικές (mass)
- ✓ Έμμεσες (media) (δηλαδή επικοινωνίες που γίνονται με κάποιο μέσο)
- ✓ Διαπροσωπικές πολύ μακρινής εμβέλειας (extrapersonal)

Αυτές οι πέντε κατηγορίες μπορεί να συνδέονται ή να έχουν κοινά στοιχεία μεταξύ τους. Η επικοινωνία μέσω υπολογιστών ανήκει στις έμμεσες επικοινωνίες (media) όπου το μέσο επικοινωνίας είναι το δίκτυο (Παναγιωτοπούλου, 1997).

Οι επικοινωνίες media, στη γενική τους μορφή όπως περιγράφονται από τον Huebsch: «Δύο ή περισσότερα πρόσωπα που χρησιμοποιούν μέσα επικοινωνίας για την μεταφορά των μηνυμάτων τους έχουν

επικοινωνία έμμεση». Οι έμμεσες επικοινωνίες όπως και οι μαζικές πραγματοποιούνται με ηλεκτρονικά μέσα επικοινωνίας που μεταδίδουν πληροφορίες. Δηλαδή απαιτούνται συσκευές για αποστολή και λήψη μηνυμάτων. Η επικοινωνία αυτή ονομάζεται και "μετα-επικοινωνία" (metacommunication). Αντί για το δίκτυο υπολογιστών, το μέσο επικοινωνίας θα μπορούσε να είναι το τηλέφωνο, ο ασύρματος, το ραντάρ ή ο τηλεγράφος.

Η παρεμβολή του μέσου επηρεάζει τη φύση και το χαρακτήρα της διαπροσωπικής επικοινωνίας. Όταν η επικοινωνία γίνεται με κάποιο μέσο, κάποια στοιχεία που υπάρχουν στην πραγματική επικοινωνία πρόσωπο με πρόσωπο αλλοιώνονται και άλλα εκλείπουν πλήρως. Το μέσο εμφανίζει με τον ίδιο τρόπο όλα τα μηνύματα που μεταδίδονται και έτσι καταργεί τις διαφορές και τις ιδιαιτερότητες που έχουν οι συνομιλητές. Παράλληλα όμως, το μέσο μπορεί να προσφέρει υπηρεσίες που διευκολύνουν την επικοινωνία. Σε συζητήσεις που γίνονται μεταξύ δύο ή περισσότερων ανθρώπων, χρειάζεται να υπάρχουν γραπτά τα πρακτικά της συζήτησης έτσι χρησιμοποιούνται βοηθητικά μέσα όπως είναι π.χ σημειωματάρια ηλεκτρονικά ή συνηθισμένα, τα γράμματα, τα γραπτά άρθρα και οι αναφορές.

Οι συνομιλίες που γίνονται στο δίκτυο υπολογιστών σε πραγματικό χρόνο, μπορούν να αποθηκεύονται και τα δεδομένα να χρησιμοποιούνται αργότερα αν χρειαστούν. Δεν είναι υποχρεωτικό να γράφει κάποιος τα πρακτικά μιας συζήτησης, διότι μπορεί να λαμβάνει από το δίκτυο έτοιμη ολόκληρη μια συζήτηση που έχει γίνει με την μορφή γραπτών κειμένων και έχει αποθηκευτεί σε κάποια αρχεία. Τα δεδομένα που προκύπτουν μπορούν να επεξεργαστούν και να αναλυθούν. Στη συνέχεια τα αποτελέσματα μπορούν να δημοσιευτούν σε κάποια περιοχή του δικτύου ή να εκτυπωθούν και να μοιραστούν σε όσους συμμετείχαν στη συζήτηση (Boddy, 1982).

Από τα παραπάνω προκύπτει, ότι υπάρχουν κάποια βασικά χαρακτηριστικά που επιτρέπουν την επικοινωνία μέσα στα πλαίσια της δυνητικής οργάνωσης.

- ✓ Η δυνητική οργάνωση είναι ένα δίκτυο συντονισμού το οποίο καθίσταται εφικτό μέσω των τεχνολογιών της επικοινωνίας και της πληροφόρησης και το οποίο έχει τα χαρακτηριστικά της ευελιξίας και της προσαρμογής στην δυναμική της ηλεκτρονικής αγοράς .
- ✓ Η δυνητική οργάνωση είναι ένα κοινωνικό δίκτυο, στο οποίο καταργούνται όλα τα οριζόντια και κάθετα στεγανά ανάμεσα σε επιμέρους τμήματα της οργάνωσης.
- ✓ Η δυνητική οργάνωση αποτελείται από άτομα, τα οποία εργάζονται μέσα σε φυσικά διασπαρμένους χώρους εργασίας ή από άτομα τα οποία παράγονται με την χρησιμοποίηση κινητών συσκευών, χωρίς φυσικά να υποχρεώνονται να παραμένουν σταθερά σε οποιονδήποτε εργασιακό χώρο.
- ✓ Είναι ένας επικοινωνιακός σύνδεσμος ανάμεσα σε όλα τα άτομα.
- ✓ Μέσα στα πλαίσια της δυνητικής οργάνωσης σχηματίζονται ομάδες πολλαπλών αρμοδιοτήτων.

Για να μπορέσουμε να κατανοήσουμε καλύτερα τη διαδικασία και τις σχέσεις οι οποίες αναπτύσσονται στα πλαίσια της Δυνητικής Οργάνωσης, απαραίτητο είναι να μελετήσουμε και τα βασικά της χαρακτηριστικά της δυνητικής επικοινωνίας (Adler, 1991).

- ✓ Το πρώτο συνίσταται στην ανάπτυξη σχέσεων μεταξύ των συμμετεχόντων, είτε πρόκειται για καταναλωτές είτε πρόκειται για επιχειρηματικού επιπέδου συνεργάτες.

Οι σχέσεις αυτές, σε αντίθεση με τις παραδοσιακές οργανώσεις, θα πρέπει να διεκπεραιώνονται σε ένα ευρύ πεδίο όπου οι πιθανοί συμμετέχοντες θα είναι αρκετοί σε αριθμό και μάλιστα ο καθένας από αυτούς θα συμμετέχει με μοναδικό και ιδιαίτερο τρόπο σε αυτή την εικονική συνεργασία, μέσα στα προσωπικά πλαίσια των γνώσεών του, τα οποία βασίζονται στην εκπαίδευσή του αλλά και στις προσωπικές του εμπειρίες.

Αν αναλογιστούμε τον γεωγραφικό διασκορπισμό των πιθανών «εικονικών» συνεργατών, γίνεται αντιληπτό πως τα συγκεκριμένα οικονομικά, κοινωνικά και πολιτισμικά δεδομένα που βιώνει ο καθένας επιδρούν στη συμπεριφορά του κατά τη συμμετοχή του στη Δυνητική Οργάνωση. Παρ' ότι οι αποστάσεις μοιάζουν να εξαλείφονται μέσα στο διαδίκτυο υπάρχουν πάντα ανεξίτηλα στίγματα του ιδιαίτερου πολιτισμού, μέσα στον οποίο τα άτομα χτίζουν το εμπειρικό παρελθόν τους, τα οποία επιδρούν ακόμη και στη δυνητική συμπεριφορά τους.

Οι σχέσεις αυτές χαρακτηρίζονται επίσης από αμεσότητα αλλά όχι από στατικότητα και συνέχεια. Η ανεπτυγμένη τεχνολογία επιτρέπει την άμεση παρέμβαση των ενδιαφερομένων σε ζητήματα της τρέχουσας αγοράς για προβολή ζήτησης αλλά οι πολλαπλές εναλλακτικές επιλογές έχουν σαν αποτέλεσμα την ταχύτατη εναλλαγή συνεργατών, με απώτερο σκοπό την άμεση εκμετάλλευση όσο το δυνατών περισσότερων πλεονεκτημάτων και την αποφυγή συναλλαγών που θα οδηγήσουν σε καθυστέρηση ή απώλεια.

- ✓ Το δεύτερο χαρακτηριστικό αφορά την κεφαλαιοποίηση βάσει της ευκινησίας και της ταχείας ανταπόκρισης που χαρακτηρίζει την υποδομή της τηλεπικοινωνίας, η οποία υπερβαίνει το εμπόδιο της απόστασης. Με αυτόν τον τρόπο το σύνολο των μεμονωμένων συνεργατών σε μία Δυνητική Οργάνωση αποκτά συλλογικό χαρακτήρα, καθώς συνυπολογίζονται στο πλέγμα της "εικονικότητας". Έτσι παρακάμπτεται η φυσική θέση και υπόσταση του κάθε ατόμου που πλέον δεν αποτελεί καθοριστικό παράγοντα, καθώς η απόσταση δεν αποτελεί πλέον εμπόδιο αφού ο καθένας έχει πρόσβαση στο δίκτυο ανεξάρτητα από τη περιοχή στην οποία τοποθετείται.
  
- ✓ Τα δύο παραπάνω χαρακτηριστικά κατά τη σύμπλεξή τους συνθέτουν τον τρίτο χαρακτηριστικό παράγοντα ο οποίος ονομάζεται "συγχρονισμός"(timing). Σε αυτή την κρίσιμη παράμετρο στηρίζονται οι "εικονικές" συνεργασίες καθώς η ταχύτατη ανταπόκριση στη ζήτηση του πελάτη είναι εξίσου σημαντική όσο το κόστος και η ποιότητα του προϊόντος. Με αυτόν τον τρόπο είναι δυνατή η άμεση εκμετάλλευση των ευκαιριών που εμφανίζονται μέσα στα πλαίσια της αγοράς και οδηγούν σε σωστές επενδύσεις που θα φέρουν κέρδος. Οι διάφοροι πελάτες αξιολογούν τις ανταποκρίσεις των πιθανών συνεργατών και αποφασίζουν μεταξύ των εναλλακτικών επιλογών που τους προβάλλονται. Συμπεραίνουμε λοιπόν ότι μία προσφερόμενη συμμετοχή όταν είναι καθυστερημένη δε θα έχει τη δυνατότητα να συναγωνιστεί τις υπόλοιπες προσφορές οι οποίες ήταν ταχύτερες.

(Adler, 1991)

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΤΡΙΤΟ

### ΤΟ ΣΤΡΕΣ ΤΟΥ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΥ ΣΤΗ ΔΥΝΗΤΙΚΗ ΟΡΓΑΝΩΣΗ

## Το στρες

Αρκετοί θεωρητικοί έχουν προσπαθήσει να προσεγγίσουν την έννοια του στρες με σκοπό την ανάλυση τόσο των παραγόντων που το προκαλούν, όσο και των παραγόντων που το αποτρέπουν. Παρακάτω θα παραθέσουμε μερικές από τις πιο αξιόλογες προσεγγίσεις έτσι, ώστε να παρουσιάσουμε μια συνοπτική εικόνα του όρου.

Σύμφωνα με τον David Fontana η λέξη στρες προήλθε αρχικά από τα αρχαία Γαλλικά (*destresse*) και σημαίνει το να βρίσκεται κανείς σε στενότητα, σε καταπίεση. Από εκεί πέρασε στην Αγγλική γλώσσα ως *distress* και με τη χρήση έγινε στρες. Στη γλώσσα αυτή η λέξη έχει πολλές σημασίες όπως για παράδειγμα πίεση, ένταση, άγχος κ.α. Η Ελληνική γλώσσα δανείστηκε τη λέξη από τα Αγγλικά και τη χρησιμοποιεί με τη σημασία της ψυχολογικής πίεσης. Συνοπτικά θα μπορούσαμε να πούμε ότι: Το στρες είναι μια απαίτηση πάνω στις προσαρμοστικές δυνατότητες του πνεύματος και του σώματος. Εάν αυτές οι δυνατότητες μπορούν να ανταποκριθούν σε μια τέτοια απαίτηση, τότε το στρες είναι χρήσιμο. Όταν δεν μπορούν και θεωρούν την απαίτηση εξουθενωτική τότε το στρες είναι ανεπιθύμητο και επιβλαβές. Μία άλλη θεωρητική προσέγγιση υποστηρίζει ότι η λέξη στρες προέρχεται από τη λατινική *stringere*, που σημαίνει σφίγγω. Παλαιότερα η λέξη χρησιμοποιούνταν για να περιγράψει την κακουχία, το πόνο ή την αδιαθεσία. (David Fontana, 1996).

Το στρες είναι μια λέξη-ομπρέλα, που χρησιμοποιείται με διάφορα συμφραζόμενα για να περιγράψει διάφορες αιτίες και μια σειρά από διαφορετικές ανταποκρίσεις σε αυτές. Για έναν πλήρη λειτουργικό ορισμό του στρες, θα πρέπει να λάβει κανείς υπόψη του τους

διάφορους τύπους προσωπικότητας, τις ποικίλες απαιτήσεις (πιέσεις) που προβάλλονται σε κάθε άτομο, και το πώς μπορεί να διαφέρουν οι ανταποκρίσεις του σε αυτές» (Cooper, 1996). Ο Hans Selye που θεωρείται θεμελιωτής της σύγχρονης έρευνας για το στρες, το ορίζει ως την «φυσιολογική φθορά χρήσεως του σώματος». Τέλος ο Richard Lazarus από το Πανεπιστήμιο της Καλιφόρνια υποστηρίζει ότι: «το στρες είναι μια κατάσταση που βιώνουμε όταν οι απαιτήσεις που προβάλλονται πάνω μας δεν μπορούν να εξισορροπηθούν από την ικανότητα μας να ανταποκριθούμε σε αυτές»(Lazarus, 1984)

Κατά τον Mc Grath (1970) το στρες είναι μια ανισορροπία μεταξύ των απαιτήσεων του περιβάλλοντος, όπως αυτές τις αντιλαμβάνεται το άτομο, και της αντιλαμβανόμενης ικανότητας αντίδρασης του οργανισμού. Ο όρος «στρες» προέρχεται από το χώρο των φυσικών επιστημών και περιγράφει την κατάσταση του υλικού που βρίσκεται κάτω από ένταση και πίεση. Αυτό μας βοηθάει να κατανοήσουμε το στρες σαν μια κατάσταση πίεσης και σαν μια κατάσταση που σχετίζεται με εξαιρετική σωματική ένταση και πνευματική λειτουργία.

Το στρες είναι μία απαίτηση πάνω στις προσαρμοστικές δυνατότητες του πνεύματος και του σώματος. Εάν αυτές οι δυνατότητες μπορούν να ανταποκριθούν σε μια τέτοια απαίτηση, ώστε το άτομο να απολαύσει την πρόκληση αυτή, τότε το στρες είναι ευπρόσδεκτο και χρήσιμο (Sutherland, Davidson, 1993).

Όταν δεν μπορούν τα άτομα να αντεπεξέλθουν σε αυτές τις απαιτήσεις και τις θεωρούν εξουθενωτικές τότε το στρες είναι ανεπιθύμητο και επιβλαβές. Βλέπουμε λοιπόν ότι το στρες μπορεί να λειτουργήσει και θετικά και αρνητικά και οι παράγοντες που μπορούν να το προκαλέσουν ποικίλουν πάρα πολύ. Επιπλέον δεν είναι τα ίδια τα γεγονότα που καθορίζουν το βαθμό του στρες, αλλά οι αντιδράσεις μας σε αυτές. Τέλος, το στρες είναι μία απαίτηση που τίθεται στις δυνατότητες του σώματος. Η φύση και η έκταση αυτών

των δυνατοτήτων είναι καθοριστική για την αντίδρασή μας στις απαιτήσεις που προβάλλουν. Αν οι δυνατότητες είναι επαρκείς, αντιδρούμε καλά, αν δεν είναι υποχωρούμε.

Ο Selye (1979) διακρίνει δύο είδη στρες:

- ✓ το *υπερστρες* (hyperstress ή overstress) και το
- ✓ *υποστρές* (hypostress ή understress).

Διακρίνει επίσης δύο ακόμη διαστάσεις του στρες:

- ✓ τη θετική διάσταση του στρες, την οποία ονομάζει *ευστρές* (eustress), Το *ευστρές* προκαλεί ευχαρίστηση, ευθυμία, ικανοποίηση, έκσταση και αίσθηση πληρότητας.
- ✓ την αρνητική διάσταση του στρες την οποία ονομάζει *distress*. Το *distress* προκαλεί παθογόνες, ανθυγιεινές, βλαπτικές και δυσάρεστες καταστάσεις.

Ο όρος στρες στο μυαλό των απλών ανθρώπων σημαίνει *distress*, και υπό αυτή την έννοια θα τον χρησιμοποιήσουμε και εμείς παρακάτω (Selye, 1979).

### Εργασιακό Στρες

Το στρες στον εργασιακό χώρο αποτελεί ένα συνεχώς διευρυνόμενο φαινόμενο που επιδρά τόσο στην ψυχολογική και οργανική κατάσταση των εργαζομένων, όσο και στην οργανωτική δομή και παραγωγικότητα της επιχείρησης. Το εργασιακό στρες δεν αποτελεί πρωτότυπο φαινόμενο καθώς υπήρχε και στις παλαιότερες μορφές

οργάνωσης. Στη συγκεκριμένη εργασία σκοπός είναι να μελετήσουμε πως εμφανίζεται μέσα στο πλαίσιο της Δυνητικής Οργάνωσης, από τι επηρεάζεται, πως αναπτύσσεται και πως μπορεί να αντιμετωπιστεί.

Ιδιαίτερα στο επίπεδο της Δυνητικής Οργάνωσης τα πράγματα γίνονται πιο πολύπλοκα, αν αναλογιστεί κανείς την ιδιαιτερότητα αυτού του χώρου. Η έμμεση επικοινωνία, οι αποστασιοποιημένες σχέσεις μεταξύ ατόμων που συνεργάζονται, το διαφοροποιημένο σύστημα εξουσίας, η σημαντικότητα του ρόλου της εμπιστοσύνης και γενικότερα όλα όσα αναφέρθηκαν μέχρι τώρα καθιστούν σαφείς τις δυσκολίες που αντιμετωπίζει κάποιος που απασχολείται μέσα σε ένα ανάλογο σύστημα (Schaufelin, Enzman, 1998).

Τα παραπάνω δεν αποκλείουν, ούτε αμφισβητούν τα πλεονεκτήματα του συγκεκριμένου τύπου οργάνωσης, όπως για παράδειγμα ανεπτυγμένη ταχύτητα, αυξημένη προσβασιμότητα, τεχνολογική εξέλιξη κ.α. στη συγκεκριμένη όμως εργασία σκοπός είναι να προσεγγίσουμε μία αρνητική συνέπεια, τόσο σε ατομικό όσο και σε συνολικό στη συνέχεια επίπεδο.

Πριν προχωρήσουμε στην αναφορά των διάφορων παραμέτρων που αφορούν το στρες, είναι σημαντικό να παραθέσουμε κάποια στοιχεία που να καταδεικνύουν το πόσο σημαντικό είναι αυτό το πρόβλημα και ποια είναι τα αποτελέσματά του.

Έτσι λοιπόν, σύμφωνα με τον Tim O' Brien, διευθυντή του *Institute for Stress Management* των Η.Π.Α., Ένα μεγάλο μέρος του εργασιακού στρες έχει να κάνει με την παραγωγικότητα (Seyle, 1979). Υπάρχει τόσο μεγάλος ανταγωνισμός στην εποχή μας, που μια επιχείρηση, θα πρέπει να ανταγωνίζεται στο πεδίο της τιμής και της ταχύτητας. Γίνεται εύκολα κατανοητό πως στις δυνητικά οργανωμένες επιχειρήσεις, όπου η ταχύτητα και η άμεση εκμετάλλευση των δεδομένων αποτελούν τους κυριότερους στόχους του οργανισμού τα πράγματα γίνονται ακόμη πιο δύσκολα.

Όσον αφορά το κόστος του στρες στον εργασιακό χώρο, σύμφωνα με το *American Institute of Stress* αναφέρεται ότι κοστίζει στην Αμερικάνικη βιομηχανία μεταξύ \$200 και \$300 δισεκατομμυρίων το χρόνο, λόγω της επαναλαμβανόμενης απουσίας από την εργασία, της χαμηλής παραγωγικότητας, των αποχωρήσεων των εργαζομένων και των ατυχημάτων. Η *Xerox Corp.* υπολογίζει ότι το 40% των αποχωρήσεων οφείλονται στο εργασιακό στρες, φαινόμενο το οποίο κοστίζει μεταξύ \$2000 και \$13000 ανά εργαζόμενο. Στα χρήματα αυτά δεν περιλαμβάνονται έξοδα για συμπληρωματική περίθαλψη, νομικά και ασφαλιστικά κόστη, τα οποία αποσκοπούν στην βελτίωση της φυσικής και συναισθηματικής κατάστασης των εργαζομένων (Lazarus, 1984). Μερικές μελέτες καταδεικνύουν ότι το 75% με 90% των επισκέψεων σε γιατρούς οφείλονται σε προβλήματα που σχετίζονται με το εργασιακό στρες (Cooper, 1996).

Στις μέρες μας, οι επιχειρήσεις άρχισαν να εφαρμόζουν προγράμματα υποστήριξης εργαζομένων, τα οποία όμως, σύμφωνα με τον Terry Alan Beehr, καθηγητή Ψυχολογίας στο *Central Michigan University*, ασχολούνται με τα συμπτώματα και όχι με τις αιτίες και έτσι προσπαθούν να κάνουν τον εργαζόμενο πιο ανθεκτικό στο στρες και όχι πιο ικανό να αντιμετωπίσει το στρες. Για παράδειγμα η εταιρεία *Merrill Lynch*, δημιούργησε μια τηλεφωνική γραμμή στην οποία οι εργαζόμενοι μπορούν να μιλήσουν με ειδικούς, τόσο για εργασιακά όσο και για προσωπικά ζητήματα. Επίσης διοργανώνει σεμινάρια αντιμετώπισης του στρες σε τακτική βάση, αλλά και επείγοντα, σε ειδικές περιπτώσεις. Τέλος, εκδίδει εφημερίδα για τη διαχείριση του στρες, προσφέρει ταινίες για την αντιμετώπισή του, ενώ στα κεντρικά της γραφεία διατηρεί κλινική που προσφέρει μετρήσεις της πίεσης και της χοληστερόλης για τους εργαζομένους της (Lazarus, 1984).

## Γενικές αιτίες του στρες στην εργασία.

Για να μπορέσουμε να αντιμετωπίσουμε αποτελεσματικά το στρες θα πρέπει πρώτα απ' όλα να γνωρίσουμε και να κατανοήσουμε τις αιτίες που το προκαλούν, (τόσο συγκεκριμένες όσο και γενικότερες) έτσι ώστε να επέμβουμε στη γενεσιουργό αιτία του, δηλαδή στη βάση του προβλήματος. Για το λόγο αυτό παραθέτουμε ορισμένες από τις σημαντικότερες αιτίες που συμβάλουν στο εργασιακό στρες (Quick, 1997).

### ✓ Οργανωτικά προβλήματα:

Η κακή οργάνωση ή προβλήματα που προκύπτουν από τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά της οργάνωσης όπως για παράδειγμα της δυνητικής μπορούν να προκαλούν ασάφεια ως προς τους ρόλους, τις ευθύνες και τις σχέσεις μεταξύ των εργαζομένων

### ✓ Ανεπαρκής υποστήριξη:

Το περιορισμένο προσωπικό (ας μην ξεχνάμε ότι στη δυνητική οργάνωση επιδιώκεται η μείωση του προσωπικού εν όψει του κέρδους η οποία δικαιολογείται από τη χρήση ανεπτυγμένης τεχνολογίας) μπορεί να σημαίνει ότι κάποιοι υπάλληλοι εκτελούν καθήκοντα που δεν σχετίζονται με το επίπεδο εκπαίδευσής τους ή τις ικανότητές τους. Αυτό δημιουργεί ενοχλήσεις αφού από την μια αισθάνονται ότι υποτιμούνται οι επαγγελματικές τους ικανότητες και από την άλλη δεν μπορούν να αφοσιωθούν σε ένα και μόνο στόχο αλλά συνεχώς διασπάται η προσοχή τους από την κανονική εργασία.

### ✓ Παρατεταμένο ωράριο με αντικοινωνικές συνέπειες:

Ένα τέτοιο ωράριο είναι κουραστικό και προκαλεί άγχος. Όταν ο εργαζόμενος εργάζεται σε ρυθμούς πέρα από τους φυσικούς, όπως σε νυκτερινές βάρδιες, προκαλεί ψυχολογικό στρες. Επίσης το

ακανόνιστο ωράριο προκαλεί μία αίσθηση αβεβαιότητας προς τις απαιτήσεις του επαγγέλματος και αδυναμία προγραμματισμού της κοινωνικής του ζωής και ανάπτυξης προσωπικών σχέσεων.

✓ Χαμηλή θέση στην ιεραρχία, αμοιβή και προοπτικές εξέλιξης:

Άσχετα με την προσωπική μας άποψη για το επάγγελμά μας, είναι σημαντικό η εργασία μας να έχει και την ανάλογη κοινωνική αναγνώριση και να μην θεωρείται υποβαθμισμένη. Επίσης θα πρέπει να έχουμε και τις ανάλογες οικονομικές απολαβές γιατί αυτό δείχνει ότι εκτιμάται πραγματικά αυτό που κάνουμε και βέβαια να υπάρχουν και οι προοπτικές εξέλιξης, αφού έτσι αυξάνεται η αίσθηση της προσωπικής αξίας αλλά και λειτουργεί ως μακροπρόθεσμος στόχος.

✓ Περιττά "τυπικά" και εσωτερικές διαδικασίες:

Η εμπλοκή σε περιττές γραφειοκρατικές διαδικασίες που θεωρούμε ανώφελες και εφεύρημα κάποιων διοικητικών υπαλλήλων προκαλούν δυσαρέσκεια. Απογοήτευση και δυσφορία μπορεί να προκαλέσουν επίσης, οι πολλές συνεδριάσεις

✓ Αβεβαιότητα και ανασφάλεια:

Η ανασφάλεια και η αβεβαιότητα κατέχει υψηλή θέση στον κατάλογο των στρεσογόνων παραγόντων πολλών εργαζομένων. Όταν οι αλλαγές είναι συνεχόμενες και ο εργαζόμενος με κόπο προσπαθεί να προσαρμοστεί σε αυτές τις αλλαγές χωρίς να είναι σίγουρος αν θα καταφέρει, τότε το ηθικό του καταρρέει. Στις δυνητικές οργανώσεις που χαρακτηρίζονται από ρευστότητα είναι ευκολότερο να παρατηρηθούν τέτοια συμπτώματα στις περιπτώσεις εκείνες που εργαζόμενοι αντιμετωπίζουν εργασιακά προβλήματα που δυσκολεύονται να διαχειριστούν.

### Συγκεκριμένες αιτίες στρες κατά την εργασία.

Σύμφωνα με τους Ross και Altmeir οι συγκεκριμένες αιτίες που εντοπίζονται και συμβάλουν στο εργασιακό stress είναι (Ross Altmeir, 1994):

✓ Ασαφής προσδιορισμός του ρόλου:

Ο μη σαφής προσδιορισμός του ρόλου στην εργασία δημιουργεί σοβαρά προβλήματα. Για παράδειγμα όταν κάποιος εργαζόμενος κατηγορείται για κάποια λάθη ενώ στην πραγματικότητα δε γνωρίζει ότι είναι δική του ευθύνη, ή όταν ορισμένοι συνάδελφοι μεταθέτουν εσκεμμένα κάποια σφάλματά τους σε άλλους συναδέλφους, προκαλούν αμφιβολίες για την τελική ευθύνη του σφάλματος.

Στην περίπτωση της δυνητικής οργάνωσης όπου πραγματοποιούνται σειρές συναλλαγών και εφόσον δεν υπάρχει άμεση αλληλεπίδραση και προσωπική σχέση μεταξύ συνεργατών η αποποίηση της ευθύνης αποτελεί σύνηθες φαινόμενο. Επίσης όταν κάποιος δε γνωρίζει σαφώς τις αρμοδιότητές τους δυσκολεύεται στην ιεράρχηση των καθηκόντων του ώστε να θέσει με τρόπο αποτελεσματικό τις προτεραιότητές του.

✓ Σύγκρουση ρόλων:

Συχνά μέσα σε εργασιακό επίπεδο παρουσιάζονται ρόλοι ασυμβίβαστοι μεταξύ τους. Αποτέλεσμα αυτών των συγκρούσεων είναι η εσωτερική συναισθηματική σύγκρουση, η ενοχή και η αίσθηση ανεπάρκειας.

✓ Εξωπραγματικά υψηλές προσδοκίες από τον εαυτό μας:

Οι εξωπραγματικές προσδοκίες συνδέονται με τον ασαφή προσδιορισμό ρόλων και την σύγκρουση των ρόλων. Επειδή ίσως τα άτομα έχουν συνήθως αυξημένες προσδοκίες για την αποδοτικότητά του, προσπαθούν πολύ σκληρά για να ανταποκριθούν σε αυτές αλλά τελικά απογοητεύονται από το αποτέλεσμα. Όταν οι εργαζόμενοι δεν μπορούν να αντιληφθούν τα όρια και τους περιορισμούς του πλαισίου στο οποίο εργάζονται, δεν μπορούν να εκτιμήσουν την επιτυχία τους και τους λείπει το συναίσθημα της ικανοποίησης και της ολοκλήρωσης.

✓ Έλλειψη δυνατότητας επιρροής στη λήψη αποφάσεων:

Η αδυναμία της επιρροής στις εργασιακές καταστάσεις και η συμβολή σε ιδέες και αλλαγές, βλάπτει την αίσθησή για τη θέση των εργαζομένων και την προσωπική τους ανάπτυξη. Επιπλέον αν τα άτομα αντιλαμβάνονται ότι πραγματικά μπορούν να αλλάξουν κάποιες προβληματικές καταστάσεις αλλά οι ανώτεροι αδιαφορούν για τις ιδέες και τις θέσεις τους ή τις επικρίνουν τότε το αρνητικό αυτό συναίσθημα είναι ακόμα πιο ισχυρό.

✓ Συχνές συγκρούσεις με ανωτέρους:

Οι κακές σχέσεις με τους ανωτέρους είναι πιθανή πηγή στρες αφού αυτοί μπορούν άμεσα να επηρεάσουν τις συνθήκες εργασίας μας. Επίσης η μη αναγνώριση και εκτίμηση των προσπαθειών κάποιου από τους ανωτέρους του, δημιουργεί αίσθηση υποτίμησης, καταστρέφει την ικανοποίηση από την εργασία και μειώνει τα κίνητρα μας. Στα πλαίσια της δυνητικής οργάνωσης όπου το σύστημα της ηγεσίας είναι διαφορετικό οι σχέσεις μεταξύ προϊσταμένων και υφισταμένων γίνονται πιο ασαφείς και λιγότερο προσωπικές, τότε οι συγκρούσεις απαιτούν μεγαλύτερη προσπάθεια για την επίλυσή τους.

✓ Απομόνωση από τους συναδέλφους:

Σε μερικά επαγγέλματα αφιερώνεται πολύ χρόνος στους πελάτες χωρίς να μένει χρόνος για τους συναδέλφους. Ακόμη στις δυνητικά οργανωμένες επιχειρήσεις λόγω της γεωγραφικής απόστασης μεταξύ των ατόμων δεν αναπτύσσονται σχέσεις σε προσωπικό βαθμό. Αυτό μειώνει την ευκαιρία αλληλεπίδραση και τριβής με τους συναδέλφους προκειμένου για την επίλυση επαγγελματικών προβλημάτων τα οποία είναι κοινά με αποτέλεσμα να είναι μειωμένη η ανταλλαγή εμπειριών και γνώσεων μεταξύ τους.

✓ Πολλή δουλειά και λίγος χρόνος:

Λίγοι άνθρωποι αποδίδουν καλά όταν βρίσκονται κάτω από διαρκή πίεση. Οι περισσότεροι χρειάζονται κάποιες διακοπές στην εργασιακή τους ασχολία κατά τη διάρκεια του ωραρίου, προκειμένου να χαλαρώσουν και να αναζωογονηθούν προτού ξαναγυρίσουν στη δουλειά. Επίσης χρειάζονται μία μέρα χωρίς υποχρεώσεις, ώστε να οργανώσουν το γραφείο τους, να ενημερωθούν για διάφορα πράγματα. Στις δυνητικά οργανωμένες επιχειρήσεις όπου επιδιώκεται η ταχύτητα και η άμεση ανταπόκριση στις ευκαιρίες που προκύπτουν δεν υπάρχουν περιθώρια για χαλάρωση, όσο και αν οι εργαζόμενοι το έχουν ανάγκη. Αυτές οι περιστασιακές ανάσες έχουν ανυπολόγιστη αξία για την αντίστασή στο στρες.

✓ Έλλειψη ποικιλίας:

Το ανθρώπινο μυαλό έχει ανάγκη από το ερέθισμα νέων εμπειριών για να διατηρήσει τη συγκρότηση και τη δημιουργικότητά του. Κάποια επαγγέλματα ίσως παρέχουν τέτοιου είδους ποικιλία αλλά και αυτά ακόμα χαρακτηρίζονται από κάποια μονοτονία. Η ρουτίνα αυτή μπορεί να καταλήξει σε ανία και ανελευθερία.

✓ Κακή επικοινωνία:

Όταν τα κανάλια επικοινωνίας υπολειτουργούν, αποτελούν πηγή στρες. Η αδυναμία σωστής πληροφόρησης και ανταλλαγής πληροφοριών με τους συναδέλφους, λόγω ανεπάρκειας του συστήματος μπορεί να μετατρέψει μια απλή και σύντομη διαδικασία, σε διαδικασία που προκαλεί στρες. Αντιλαμβάνεται κανείς πόσο σημαντικός είναι αυτός ο παράγοντας στις δυνητικές οργανώσεις όπου οι συνθήκες επικοινωνίας είναι τόσο ιδιαίτερες.

✓ Διοικητική ανεπάρκεια - Κακή εποπτεία:

Η ανεπαρκής και χωρίς κύρος διοίκηση, που δεν ανταποκρίνεται στις ανάγκες των υφισταμένων, δημιουργεί κενό εξουσίας. Τα κενά εξουσίας προκαλούν δυσάρεστες καταστάσεις όπως συγκρούσεις, αδυναμία λήψης αποφάσεων, αυθαίρετη χρήση εξουσίας των ανωτέρων στους υφιστάμενους, κ.α. Η εξουσία όπως τοποθετείται και λειτουργεί στις δυνητικές οργανώσεις λόγω της διαφορετικότητάς της είναι πολύ εύκολο να αποτελέσει στρεσογόνο παράγοντα.

✓ Συγκρούσεις με συναδέλφους:

Οι συγκρούσεις συναδέλφων είναι συνηθισμένο φαινόμενο σε κάθε χώρο και οι παράγοντες που τις προκαλούν διάφοροι. Όταν όμως η ατμόσφαιρα χαρακτηρίζεται από διαπληκτισμούς και συγκρούσεις, από αντιπαραθέσεις ή αλληλοκατηγορίες, πολλοί λίγοι θα μπορούσαν να προσφέρουν ή να σκεφτούν θετικά για τους συναδέλφους τους και τελικά για το εαυτό τους. Η επίλυση τέτοιων συγκρούσεων καθίσταται ακόμη πιο δύσκολη όταν τα άτομα δεν έχουν άμεση επαφή μεταξύ τους.

✓ Ανικανότητα ολοκλήρωσης ενός έργου:

Η ικανοποίηση ενός ανθρώπου από την εργασία του, συντελείται όταν βλέπει το έργο του ολοκληρωμένο. Όταν αυτό δεν συμβαίνει λόγω της μετακίνησής του από το ένα έργο στο άλλο ή από τη μία θέση στην άλλη, ή λόγω του αυξημένου καταμερισμού εργασίας όπως αυτός παρατηρείται στις δυνητικές οργανώσεις, μειώνεται η ικανοποίησή του και του δημιουργείται απογοήτευση, πικρία και τελικά στρες.

Αιτίες στρες στην εργασία που σχετίζονται με συγκεκριμένα καθήκοντα .

**Σύμφωνα με τους Osipow και Spokane (1984):**

✓ Δύσκολοι πελάτες και υφιστάμενοι:

Σε επαγγέλματα που συνεπάγονται συνεχή αλληλεπίδραση και συνεργασία με άλλα άτομα, είναι ευνόητο ότι υπάρχουν περιθώρια για τριβές και συγκρούσεις. Μάλιστα αν αυτές οι συγκρούσεις δεν είναι αναμενόμενες και δικαιολογημένες τότε επηρεάζουν περισσότερο τους εργαζόμενους. Στην περίπτωση αυτή το αίσθημα της πικρίας είναι χειρότερο

Η στάση που κρατούν οι εργαζόμενοι σε αυτές τις περιπτώσεις διαδραματίζει πολύ σημαντικό ρόλο. Αν διατηρήσουν την ψυχραιμία τους με επαγγελματική στάση, τότε δεν εκφράζουν τα συναισθήματά τους και τις απόψεις τους, αν πάλι χάσουν τον αυτοέλεγχό τους και εκφραστούν όπως ακριβώς νοιώθουν, πολύ πιθανό να το μετανιώσουν το μέλλον. Σίγουρο είναι ότι φτάνουν σε παρόμοια αδιέξοδα στην αντιμετώπιση δυσκολιών αυξάνονται τα επίπεδα στρες.

✓ Ανεπαρκής κατάρτιση:

Οι απαιτήσεις για νέα γνώση, κατάρτιση και μόνιμη ενημέρωση για τις εξελίξεις σε κάποια επαγγέλματα και σε κάποιους οργανισμούς (όπως για παράδειγμα στους δυνητικά οργανωμένους), είναι τόσο μεγάλες ώστε πολλοί εργαζόμενοι να νοιώθουν ότι η κατάρτισή τους είναι ανεπαρκής για πολλές εργασίες που πρέπει να εκτελέσουν.

Συχνά, επιπλέον κατάρτιση σε κάποια θέματα είναι αδύνατη ή χρειάζεται πολύ χρόνο και ενέργεια. Είτε λοιπόν οι εργαζόμενοι εξαντλούνται στην προσπάθεια να αντεπεξέλθουν ή δεν παρακολουθούν τις εξελίξεις.

✓ Συναισθηματική εμπλοκή με πελάτες ή συνεργάτες:

Ο καλός επαγγελματίας λέγεται ότι δεν αφήνει τα προσωπικά συναισθήματα να παρέμβουν στην εργασία του. Δεν είναι δυνατόν όμως να μην εμπλέξει προσωπικά συναισθήματα κατά την άσκηση του επαγγέλματός του. Αυτή η εμπλοκή κατά πολλούς, μπορεί να προκαλέσει περισσότερο στρες από οτιδήποτε άλλο.

✓ Οι ευθύνες του επαγγέλματος:

Η φύση του επαγγέλματος πολλών ανθρώπων απαιτεί καθημερινά σχεδόν την λήψη αποφάσεων οι οποίες άμεσα ή έμμεσα επηρεάζουν τις τύχες κάποιων άλλων ανθρώπων. Αυτό δημιουργεί αυξημένες ευθύνες από αυτόν που ασκεί το επάγγελμα, ειδικά αν αντιμετωπίζει το πρόβλημα με το ίδιο ενδιαφέρον και ανησυχία που το βλέπει ο ίδιος ο πελάτης. Επακόλουθο είναι να δημιουργείται ένταση και στρες το οποίο έχει σαν συνέπεια ο επαγγελματίας στο τέλος να εξαντλείται και να μην μπορεί να συγκεντρωθεί στα προβλήματα των πελατών και να τους παρέχει την αναγκαία υποστήριξη.

### ✓ Ανικανότητα για αποτελεσματική βοήθεια ή δράση:

Όταν ο εργαζόμενος δεν επιτυγχάνει το επιθυμητό και προσδοκώμενο αποτέλεσμα, τότε βιώνει ένα αίσθημα ανικανότητας και επαγγελματικής αποτυχίας. Το αίσθημα αυτό της αποτυχίας μπορεί να περάσει και σε προσωπικό επίπεδο αν παραμένει για μεγάλο χρονικό διάστημα στο επαγγελματικό. Τέτοιου είδους αμφιβολίες μπορεί να αφορούν εξωπραγματικές και υπερβολικές επαγγελματικές προσδοκίες, και ιδιαίτερα στους νέους επαγγελματίες.

### Συνέπειες του στρες

Ο τρόπος με τον οποίο το στρες επιδρά στον οργανισμό μπορεί να είναι, είτε άμεσος είτε έμμεσος, απλός ή πολύπλοκος. Οι σημαντικότερες συνέπειες του στρες διακρίνονται στις παρακάτω κατηγορίες (Καλπάκογλου, 1998).

### Οργανικές συνέπειες του υπερβολικού στρες.

Όταν βρεθεί σε κατάσταση στρες το ανθρώπινο σώμα προετοιμάζεται για να αντιδράσει στις επικείμενες απαιτήσεις είτε με μαχητικό τρόπο είτε με στρατηγική αποχώρηση. Αυτή η αντίδραση συντελείται σε επίπεδο αυτόνομου νευρικού συστήματος, δηλαδή δεν είναι μία συνειδητή αντίδραση αλλά ο οργανισμός αναλαμβάνει από μόνος του με τρόπο αυτόματο. Οι οργανικές αυτές αντιδράσεις είναι άμεσες και βραχυπρόθεσμες και σταματάνε μόλις ξεπεραστεί η έκτακτη ανάγκη. Αν όμως διαρκέσουν για πολύ και δεν σταματήσουν σύντομα τότε μπορεί να αποβούν επιβλαβείς για τον οργανισμό.

Στην πορεία των αιώνων το ανθρώπινο σώμα είχε αναπτύξει μηχανισμούς αντίδρασης σε εξωτερικές απειλές και απαιτήσεις που προέρχονται από την φύση την ίδια. Στη σύγχρονη κοινωνία όμως οι στρεσογόνοι παράγοντες έχουν αλλάξει μορφή και το σώμα μας δεν είχε τον απαιτούμενο χρόνο να προσαρμοστεί σε αυτούς τους νέους παράγοντες με αποτέλεσμα σε μερικές περιπτώσεις το σύστημά του να καταρρέει.

### Ψυχολογικές συνέπειες του υπερβολικού στρες.

Το στρες σε επιθυμητά επίπεδα είναι ψυχολογικά ωφέλιμο, αφού μας κάνει να ενεργούμε γρήγορα και εντατικά, μας βοηθάει να νοιώθουμε χρήσιμοι και αξιόλογοι με ξεκάθαρο σκοπό στη ζωή μας και με συγκεκριμένους στόχους. Όταν όμως το στρες υπερβεί αυτά τα επίπεδα τότε απομυζά την ψυχολογική μας ενέργεια, εξασθενίζει τις επιδόσεις μας και συχνά μας κάνει να νοιώθουμε άχρηστοι και ανάξιοι, χωρίς φιλοδοξία και με ανέφικτους στόχους. Σύμφωνα με το Σύνδρομο Γενικής Προσαρμογής (GAS) ως ένα μοντέλο της αντίδρασης του ατόμου στα στρεσογόνα γεγονότα, υπάρχουν τρία στάδια στις αντιδράσεις μας (Sutherland, Davidson, 1993):

#### ✓ Η αντίδραση συναγερμού

Στο πρώτο στάδιο στην αντίδραση συναγερμού φαίνεται ότι στην πρώτη έκθεση σε κάποιο ψυχοπιεστικό ερέθισμα, η οργανική αντίσταση μειώνεται για λίγο, καθώς ο οργανισμός επιστρατεύει τις δυνάμεις του για να αντισταθεί.

#### ✓ Το στάδιο αντίστασης

Στο στάδιο αντίστασης ενεργοποιείται η αυτόνομη δραστηριότητα και διαρκεί ανάλογα με τις δυνάμεις του ατόμου

## ✓ Το στάδιο εξάντλησης

Σε αυτό το στάδιο προκαλούνται βλάβες και επέρχεται η κατάρρευση.

Αυτά τα στάδια αφορούν το βιολογικό μοντέλο, το οποίο επεκτείνεται όμως και σε ψυχολογικά ζητήματα. Στο στάδιο λοιπόν της αντίδρασης συναγερμού το άτομο κάνει τις γνωστικές του εκτιμήσεις, στο στάδιο της αντίστασης αυξάνονται οι ψυχολογικές λειτουργίες ενώ στο στάδιο της εξάντλησης, οι λειτουργίες εξασθενούν σταδιακά ως την ολοκληρωτική τους παύση. Όσο περισσότερο εξασθενημένοι νοιώθουμε οργανικά, εξαιτίας του στρες, τόσο περισσότερο εξασθενημένοι ψυχολογικά αισθανόμαστε και το αντίστροφο. Ορισμένα άτομα εξακολουθούν να αντιστέκονται πέρα από το στάδιο της σωματικής κατάρρευσης, ωθούμενα από αυτό που λέμε "θέληση".

Στα πρώτα στάδια της φάσης της αντίστασης οι ψυχολογικές συνέπειες που παρατηρούνται είναι ωφέλιμες, από το σημείο όμως αυτό και μετά ως τη φάση της εξάντλησης παρατηρούνται επιβλαβείς ψυχολογικές συνέπειες. Μπορούμε να τις χωρίσουμε σε γνωστικές συνέπειες, που αφορούν σκέψη και γνώση, σε συναισθηματικές συνέπειες, που αφορούν τα συναισθήματα και την προσωπικότητα, και σε γενικές συμπεριφορικές συνέπειες, που αφορούν εξίσου γνωστικούς και συναισθηματικούς παράγοντες. Πρέπει να τονιστεί ότι οι παρακάτω συνέπειες διαφέρουν από άτομο σε άτομο ως προς το ποιες θα εμφανίσει αυτό και σε ποιο βαθμό (Beehr, 1995).

### Γνωστικές συνέπειες του υπερβολικού στρες:

(Ivanovitch, Donelly, 1988)

1. Μειώνεται η διάρκεια της συγκέντρωσης και της προσοχής
2. Αυξάνεται η πιθανότητα διάσπασης της προσοχής
3. Εξασθενούν η βραχυπρόθεσμη και η μακροπρόθεσμη μνήμη
4. Η ταχύτητα αντίδρασης γίνεται απρόβλεπτη
5. Αυξάνεται ο ρυθμός των σφαλμάτων
6. Εξασθενούν οι δυνατότητες οργάνωσης και μακροπρόθεσμου προγραμματισμού
7. Αυξάνονται οι ψευδαισθήσεις και οι διαταραχές της σκέψης

### Συναισθηματικές αντιδράσεις του υπερβολικού στρες:

(Beahr, 1985)

1. Αυξάνονται οι οργανικές και ψυχολογικές εντάσεις
2. Αυξάνεται η υποχονδρία
3. Συντελούνται αλλαγές στα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας
4. Αυξάνονται τα ήδη υπάρχοντα προβλήματα προσωπικότητας
5. Εξασθενούν οι ηθικοί και συναισθηματικοί περιορισμοί
6. Εμφανίζεται κατάθλιψη και αισθήματα αδυναμίας
7. Πέφτει ραγδαία η αυτοεκτίμηση
8. Αυξάνουν τα προβλήματα λόγου

### Γενικές συμπεριφορικές συνέπειες του υπερβολικού στρες:

(Ross, Altmeir, 1994)

1. Μειώνεται το ενδιαφέρον αλλά και ο ενθουσιασμός
2. Οι απουσίες στη δουλειά αυξάνονται
3. Αυξάνεται η κατάχρηση ουσιών

4. Τα επίπεδα ενέργειας είναι χαμηλά
5. Ο ύπνος διαταράσσεται
6. Αυξάνεται η κυνική διάθεση απέναντι στους πελάτες ή τους συναδέλφους
7. Αναπτύσσεται αδιαφορία για τις νέες πληροφορίες
8. Οι υπευθυνότητες μετατίθενται στους άλλους
9. Τα προβλήματα λύνονται σε όλο και περισσότερο επιφανειακό επίπεδο
10. Εμφανίζονται τύποι "παράδοξης" συμπεριφοράς
11. Εμφάνιση απειλών αυτοκτονίας

Είναι λογικό να σκεφτεί κανείς ότι εφόσον η δυνητική οργάνωση μιας επιχείρησης συμβάλει στην αύξηση του εργασιακού στρες κάποιος εργαζόμενος θα ήταν προτιμότερο να απασχοληθεί σε μια άλλη διαφορετικού τύπου επιχείρηση. Τα πράγματα όμως δεν είναι απλά. Όπως αναφέρθηκε ο εργαζόμενος σε μια τέτοια επιχείρηση θα πρέπει να διαθέτει ορισμένα προσόντα και να χαρακτηρίζεται από κάποιες δεξιότητες προκειμένου να μπορέσει να αντεπεξέλθει στις απαιτήσεις του οργανισμού ((Arnold, Robertson, Cooper, 1991).

Η απομάκρυνση του εργαζομένου από τον οργανισμό τον τοποθετεί αυτόματα σε μια διαδικασία αναζήτησης εργασίας. Μάλιστα έχοντας μια ανάλογη επαγγελματική εμπειρία που με τη σειρά της συνεπάγεται και ένα συγκεκριμένο επίπεδο γνώσεων και ικανοτήτων είναι λογικό το συγκεκριμένο άτομο να έχει κάποιες ανάλογες απαιτήσεις και να αποβλέπει σε μια ανάλογη επαγγελματική αποκατάσταση. Σε αυτό το σημείο παρεμβάλλεται ο παράγοντας ανεργία, ο οποίος δυσχεραίνει τη διαδικασία εύρεσης εργασίας ακόμη περισσότερο. Η σημαντικότητα αυτής της μεταβλητής γίνεται κατανοητή από την ανάλυση που ακολουθεί στο επόμενο κεφάλαιο.





## Στρατηγικές αντιμετώπισης του στρες

### Ορισμός της έννοιας «αντιμετώπιση» (coping) του στρες

Η έννοια της αντιμετώπισης ορίζεται σαν «μια συνεχώς διαφοροποιούμενη γνωστική και συμπεριφορική προσπάθεια, για διαχείριση εξωτερικών και εσωτερικών απαιτήσεων, αποτιμημένων σαν βαρέων ή υπερβολικών απ' τις πηγές του ατόμου». (Lazarus, 1984)

Για την αντιμετώπιση του στρες προτείνονται τα παρακάτω βήματα (Καλπάκογλου, 1998):

#### ✓ Κινητοποίηση

Κινητοποίηση είναι η απλή σκέψη ότι κάτι πρέπει να γίνει - η κατάσταση δεν μπορεί να προχωρήσει ως έχει. Δυστυχώς πολλοί άνθρωποι δεν αποφασίζουν να κάνουν το πρώτο βήμα και χωρίς αυτό δεν υπάρχει πρόοδος. Παραπάνω από τους μισούς ανθρώπους που αντιμετωπίζουν στρες δεν ακολουθούν κανένα είδος προγράμματος αντιμετώπισης του στρες, δεν αντιλαμβάνονται ότι πρέπει να υπάρχει κάποια λύση. Κατά ένα μέρος αυτό οφείλεται στο ότι όταν μας κατακλύζει το στρες νοιώθουμε μία αδράνεια προς οτιδήποτε άλλο και δεν έχουμε το κουράγιο να αλλάξουμε την κατάσταση.

#### ✓ Γνώση

Αφού κινητοποιηθούμε πρέπει να αποφασίσουμε εναντίον τίνος θα κινητοποιηθούμε. Εδώ θα πρέπει να εντοπίσουμε με ακρίβεια και όχι με γενικεύσεις, τι μας προκαλεί το άγχος.

### ✓ Δράση(Ενέργειες)

Το τελευταίο στάδιο είναι η δράση, όπου θα πρέπει να αποφασίσουμε ποιες ενέργειες θα κάνουμε. Αναλαμβάνουμε δράση αν μπορούμε να αντιδράσουμε σε αυτό που μας εμποδίζει και δεν είναι πέρα από τον έλεγχο μας ή ισχυρότερο από εμάς οπότε πρέπει να το αγνοήσουμε ή να προσαρμοστούμε σε αυτό.

### Κατηγορίες στρατηγικών αντιμετώπισης

Μια πρώτη γενική κατηγοριοποίηση των στρατηγικών αντιμετώπισης του στρες είναι αυτή των Matteson και Ivancevich που διέκριναν δύο βασικές κατηγορίες (Δεγλήρης, 1996):

#### ✓ Στρατηγικές πρόληψης

Αυτή η κατηγορία έχει σαν σκοπό να περιορίσει τις αρνητικές επιδράσεις ενός στρεσογόνου παράγοντα ή να τον καταστήσει ανενεργό ως προς τις πιέσεις που μπορεί να προκαλέσει στο περιβάλλον.

#### ✓ Θεραπευτικές ή Μεθόδους ανακούφισης.

Η κατηγορία αυτή αναφέρεται στις μεθόδους που έχουν σαν σκοπό να ανακουφίσουν τα άτομα από τις αρνητικές επιδράσεις του στρες και να τα βοηθήσουν να τις ξεπεράσουν.

Οφείλουμε να αναφέρουμε την διάκριση του Lazarus, σε φόρμες αντιμετώπισης βασισμένες στο συναίσθημα και φόρμες αντιμετώπισης βασισμένες στο πρόβλημα. Η πρώτη κατηγορία αναφέρεται σε μεθόδους που επιχειρούν να καταστείλουν ή να μειώσουν τα συναισθήματα που προκαλεί το στρες, ενώ η δεύτερη

σε μεθόδους που επιχειρούν να αντιμετωπίσουν την αιτία που προκαλεί το στρες (Lazarus, 1984).

Ένας άλλος τρόπος κατηγοριοποίησης των μοντέλων αντιμετώπισης του στρες, ο οποίος αναφέρεται αναλυτικά στη συνέχεια, είναι ανάλογα με το επίπεδο στο οποίο δραστηριοποιούνται (Fontana, 1966) δηλαδή:

✓ το ατομικό

Στο ατομικό επίπεδο αναφερόμαστε σε προγράμματα εστιασμένα στο άτομο π.χ. τεχνικές χαλάρωσης, φυσική άσκηση, κ.α.,

✓ το ομαδικό.

Στο ομαδικό επίπεδο μιλάμε για ενέργειες όπως η αύξηση των εργασιακών ικανοτήτων, αναδιάρθρωση του τρόπου εξέλιξης, κ.λ.π.

Μοντέλα/στρατηγικές αντιμετώπισης σε ομαδικό-εργασιακό επίπεδο

✓ Δημιουργία εργαστηρίου για το εργασιακό στρες

Αυτή η μέθοδος έχει αρκετά πλεονεκτήματα. Στέλνει, πρώτα απ' όλα, ένα μήνυμα στους εργαζόμενους ότι η εταιρεία ενδιαφέρεται για τα επίπεδα στρες που τους απασχολούν. Βοηθάει στην ενημέρωση έτσι ώστε όλοι να μιλούν την ίδια γλώσσα για θέματα πάνω στο στρες. Τέλος, μπορεί να εξυπηρετήσει στον εντοπισμό των κυριότερων ζητημάτων πάνω στο θέμα, τόσο σε ομαδικό όσο και σε οργανωτικό επίπεδο (Hanson, 1993). Το εργαστήριο αυτό θα αναλαμβάνει

σεμινάρια ενημέρωσης-αντιμετώπισης για το στρες, αλλά θα εισηγείται και ενδεχόμενες οργανωτικές αλλαγές στη διοίκηση σε περίπτωση προβλήματος.

✓ Δημιουργία επιτροπής για το εργασιακό στρες

Μετά την δημιουργία του εργαστηρίου, η δημιουργία μιας επιτροπής για το στρες είναι το επόμενο βήμα. Αυτή η ομάδα θα συναντιέται σε καθημερινή βάση και θα διαμορφώνει στρατηγικές για την βελτίωση του εργασιακού περιβάλλοντος της επιχείρησης. Εάν οι εργαζόμενοι εκπροσωπούνται από κάποιο σύλλογο, ο σύλλογος αυτός θα πρέπει να μετέχει της επιτροπής. Εάν όχι, τότε θα πρέπει να συσταθεί μια ομάδα αντιπροσώπων των εργαζομένων που να συμμετέχει στην επιτροπή.

✓ Αύξηση της συμμετοχής στην εργασία και του αυτο-ελέγχου.

Στην περίπτωση αυτή ενισχύουμε τη συμμετοχή και τον αυτο-έλεγχο (1997):

1. Χρησιμοποιώντας τις συναντήσεις του προσωπικού πιο αποτελεσματικά για να επιτύχουμε ενεργητική συμμετοχή.
2. Δημιουργώντας αυτόνομες ομάδες εργασίας.

✓ Αύξηση των ικανοτήτων των εργαζομένων.

1. Αύξηση εκπαίδευσης πάνω στις εργασιακές ικανότητες
2. Χρησιμοποίηση μεθόδων εξέλιξης για ανταμοιβή ανάπτυξης ικανοτήτων
3. Χρησιμοποίηση εναλλαγής εργασίας για τη διεύρυνση ικανοτήτων

4. Χρησιμοποίηση επανασχεδιασμού εργασίας για την αύξηση ικανοτήτων
5. Χρησιμοποίηση τεχνολογίας για την διεύρυνση των ικανοτήτων
- ✓ Αύξηση επιπέδων κοινωνικής υποστήριξης

Σημεία κλειδιά για την κοινωνική υποστήριξη στον εργασιακό χώρο αποτελούν η υποστήριξη από τους προϊστάμενους και η υποστήριξη μεταξύ συναδέλφων (Sutherland, Davidson, 1993).

1. Εκπαίδευση επίβλεψης πριν την εκκίνηση των εργασιών
2. Εκπαίδευση πάνω στην επίλυση συγκρούσεων και τη δημιουργία ομάδων
3. Κατάλληλη χρήση των αποχωρήσεων των εργαζομένων

✓ Αλλαγές που να βελτιώνουν τις φυσικές συνθήκες εργασίας

1. Βελτίωση της ποιότητας του αέρα στον εργασιακό χώρο
2. Μείωση επιπέδων φυσικών εμποδίων όπως, θόρυβος, τοξίνες, χημικά, κ.α.
3. Επανασχεδιασμός εργασίας για την μείωση επαναλαμβανόμενων ατυχημάτων.

✓ Υγιεινή χρήση της τεχνολογίας

1. Υγιεινή χρήση των υπολογιστών
2. Συμμετοχή των εργαζομένων στην επιλογή νέων συστημάτων

✓ Διατήρηση απαιτήσεων σε λογικά επίπεδα

1. Μείωση της χρήσης υπερωριών
2. Περιορισμός φόρτου εργασίας
3. Δημιουργία επιτροπής που να αναζητά εργασίες χαμηλής προτεραιότητας ή άσκοπες εργασίες και να τις περιορίζει

✓ Αλλαγές που να προωθούν το αίσθημα της ασφάλειας στην εργασία και της δυνατότητας εξέλιξης

1. Ανάπτυξη συστήματος εξέλιξης εργαζομένων
2. Διεύρυνση αρμοδιοτήτων και εργασιών

✓ Παροχή λογικών-ευέλικτων προγραμμάτων εργασίας

1. Μείωση χρήσης αναγκαστικής υπερωρίας
2. Δημιουργία ευέλικτων και εναλλακτικών προγραμμάτων εργασίας

Μοντέλα/στρατηγικές αντιμετώπισης σε ατομικό-εργασιακό επίπεδο

Οι στρατηγικές αντιμετώπισης σε ατομικό επίπεδο είναι πιο εύκολο να τεθούν σε εφαρμογή, αλλά δεν είναι τόσο σημαντικές σε εργασιακό επίπεδο όσο είναι οι ομαδικές στρατηγικές ((Ross, ALtmeir, 1994). Παρ' όλα αυτά είναι χρήσιμες, σαν συμπληρωματικά μέτρα, για την επιχείρηση που θα τις προωθήσει.

✓ Βελτίωση της διατροφής των εργαζομένων

Αυτό μπορεί να γίνει μέσω της παροχής υγιεινών τροφών κατά τη διάρκεια της εργασίας, φέρνοντας ένα διαιτολόγο για ενημέρωση σε κάποιο σεμινάριο, κ.λ.π.

✓ Παρότρυνση των εργαζομένων για φυσική άσκηση

Παροχή έκπτωσης σε κοντινά γυμναστήρια, δημιουργία γυμναστηρίου μέσα στην εταιρεία, κ.α.

✓ Εκπαίδευση σε μυοχαλαρωτικές τεχνικές

Κάποιοι ειδικοί μπορούν να εκπαιδεύσουν τους εργαζόμενους, ή κάποιους απ' αυτούς οι οποίοι μετά θα εκπαιδεύσουν τους υπόλοιπους.

✓ Εκπαίδευση σε αποτελεσματικές γνωστικές (cognitive) στρατηγικές

Γνωστικοί ψυχολόγοι έχουν αναπτύξει τεχνικές για την αντικατάσταση αρνητικών σκέψεων με θετικές. Έτσι ένα τέτοιος ψυχολόγος μπορεί να ενημερώσει τους εργαζόμενους πάνω σε αυτές τις τεχνικές.

✓ Ενημέρωση για την αποφυγή κατάχρησης ουσιών

Άτομα τα οποία υποφέρουν από συνεχόμενο στρες, συχνά καταφεύγουν στην χρήση ουσιών, όπως το αλκοόλ, τα ναρκωτικά, κ.λ.π. Με μια τέτοια ενημέρωση, μπορεί να αποδεχθούν δυσάρεστες καταστάσεις και τα άτομα να ενημερωθούν για εναλλακτικούς τρόπους μείωσης του στρες.

✓ Δημιουργία συζητήσεων πάνω στα θέματα της αντιμετώπισης του στρες

Συγκέντρωση εργαζομένων που υποφέρουν ή υπέφεραν απ' το στρες, έτσι ώστε να ανταλλάσσουν πληροφορίες πάνω στις μεθόδους αντιμετώπισης.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΕΚΤΟ

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Είναι εύκολο να κατανοήσει κανείς από την ανάλυση που προηγήθηκε την ιδιαιτερότητα της Δυνητικής Οργάνωσης και τις προοπτικές εξέλιξης που υπόσχεται. Αποτελεί ένα δυναμικό τύπο οργάνωσης με παραδοσιακές δομές (επικοινωνία, εξουσία, συνεργασία κ.α.), οι οποίες όμως συντίθενται με πρωτοποριακό τρόπο βασισμένο στην εξελιγμένη τεχνολογία, η οποία την χαρακτηρίζει. Φάνηκε ότι μια επιχείρηση ενταγμένη στο δυνητικό πλαίσιο οργάνωσης παρουσιάζει σημαντικά πλεονεκτήματα σε σχέση με τις παραδοσιακά οργανωμένες επιχειρήσεις, οι οποίες σε κάποιες περιπτώσεις δε μπορούν να ανταποκριθούν στις ανάγκες της αγοράς, τουλάχιστον με την ίδια τουλάχιστον ταχύτητα.

Με τον τρόπο αυτό σε αρκετές περιπτώσεις οι δυνητικά οργανωμένες επιχειρήσεις καθίστανται πιο αποδοτικές. Το ζητούμενο της εργασίας αυτής ήταν πως το εργασιακό στρες, όπως αυτό προκύπτει από τον ίδιο τον τρόπο λειτουργίας της Δυνητικής Οργάνωσης και λαμβάνοντας υπόψη τις συγκεκριμένες μορφές που παίρνει μέσα στο πλαίσιο της συγκεκριμένης οργάνωσης, μπορεί να αναστείλει, να καθυστερήσει ή έστω να μειώσει το ποσοστό της αποτελεσματικότητάς τους.

Το έντονο εργασιακό στρες είναι ένα φαινόμενο που εμφανίζεται στις Δυνητικά Οργανωμένες επιχειρήσεις, χωρίς αυτό να σημαίνει ότι εκλείπει ή ότι παρουσιάζεται σε μικρότερο ποσοστό στις παραδοσιακά οργανωμένες επιχειρήσεις. Στόχος της εργασίας δεν ήταν η σύγκριση, δηλαδή να επιδιώξουμε να εντοπίσουμε σε πιο από τους δύο τύπους οργάνωσης υφίσταται περισσότερο εργασιακό στρες. Κάτι τέτοιο θα ήταν άτοπο γιατί τόσο οι παράγοντες που το προκαλούν, όσο και η μορφή που λαμβάνει το στρες σε αυτές τις δύο περιπτώσεις διαφέρει. Σκοπός ήταν η τοποθέτηση του προβλήματος, η διερεύνησή του και η παράθεση κάποιων

προτάσεων, προκειμένου αν όχι για την επίλυσή του, τουλάχιστον για την άμβλυνση του φαινομένου αυτού.

Όπως αναφέρθηκε, η δυνητική οργάνωση είναι ένα φαινόμενο το οποίο κόμη δεν έχει μελετηθεί επαρκώς. Ο τρόπος με τον οποίο κατά κύριο λόγο μέχρι τώρα έχει γίνει αντικείμενο προσέγγισης, όπως φάνηκε από τη βιβλιογραφία που εξετάστηκε, αφορά τα πλεονεκτήματα που παρουσιάζει σε σχέση με άλλου τύπου οργανώσεις. Όπως είδαμε όμως από την παρούσα εργασία παρουσιάζει και ένα αδύνατο σημείο το οποίο έχει τη δυνατότητα να αναστείλει την αποτελεσματικότητα της.

Η αδυναμία αυτή παρά τη σοβαρότητά της σίγουρα δεν είναι μη αναστρέψιμη. Όπως παρουσιάστηκε προηγουμένως υπάρχουν ιδιαίτερα αποτελεσματικές στρατηγικές αντιμετώπισης του εργασιακού στρες. Αν τα ανώτερα στελέχη των επιχειρήσεων λάβουν υπόψη τους τις στρατηγικές αυτές, τότε θα μπορέσουν πολύ αποτελεσματικά να καταπολεμήσουν αυτή την αδυναμία και με αυτό τον τρόπο να διεκδικήσουν καλύτερα αποτελέσματα από τον οργανισμό.

## ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- ✓ Abrahamsson, B.  
 "The Logic of Organizations"  
 Sage Publications  
 London, 1993
  
- ✓ Adler, N.  
 "International Dimensions Of Organizational Behavior"  
 Boston, 1991
  
- ✓ Aldrich, H. and Pfeffer  
 "Enviroment of Organizations"  
 Frankfurt, 1976
  
- ✓ Aldrich, H  
 "The evolution of Organizational Forms: technology, coordination  
 and control"  
 JAI Press, 1982
  
- ✓ Anderson, B.  
 "Imagined Communities: Reflections on the Origin and Spread of  
 Nationalism"  
 London, 1983
  
- ✓ Arnold, J. & Robertson, I. & Cooper, C.  
 "Work Psychology, Xork Stress and Psychological Well-Being"  
 Pitman  
 London, 1991
  
- ✓ Beehr, T.  
 "Psychologikal Stress in the Workplace"  
 Routledge  
 London, 1995

- ✓ Benedix, R.  
“Max Weber : An Intellectual Portrait”  
Methuen  
London, 1966
- ✓ Bryman A,  
“Doing Research in Organizations”  
Roytledge,  
London(1988)
- ✓ Buchanan, D,A, and Boddy, D,  
“Organizations in the Computer Age”  
Aldershot,  
Gower, 1982
- ✓ Buchanan, D,A, and Boddy, D,  
“Advanced Technology and the Quality of Working Life”  
Aldershot,  
Gower, 1982
- ✓ Δεγλερής Ν.  
«Άγχος και η αντιμετώπισή του: Τεχνικές καταπολέμησης του  
στρες»  
Ελληνικά Γράμματα  
Αθήνα, 1996
- ✓ Fontana, D.  
“Το Άγχος και η Αντιμετώπισή του»  
Ελληνικά Γράμματα  
Αθήνα, 1966

- ✓ Goran, A.  
 "Social Organizations"  
 Sage Publications  
 London, 1994
  
- ✓ Hanson Peter  
 «Η χαρά του στρες»  
 Εταιρεία Ψυχολογικής Ψυχιατρικής Ενηλίκου και Παιδιού  
 Αθήνα, 1993
  
- ✓ Harrison, C.  
 "Understanding Organizations"  
 Pengouin Books  
 Harmondsworth, 1972
  
- ✓ Herzerg, F.  
 "Work and the Nature of Man"  
 John Wiley and Sons  
 Cleveland, 1966
  
- ✓ Horovitz, J.H.  
 "Top Management Control in Europe"  
 Macmillan  
 London, 1980
  
- ✓ Huse, E.F. (1975)  
 "Organization Development and Change"  
 Mennesota, West Publishing
  
- ✓ Jones Hilary  
 «Υπεραπασχόληση και άγχος»  
 Ελληνικά Γράμματα  
 Αθήνα , 1997.

- ✓ Katz, D. (1966)  
“The Social Psychology of Organizations”  
New York
  
- ✓ Kennerley Helen  
«Ξεπερνώντας το άγχος»  
Ελληνικά Γράμματα  
Αθήνα, 1998.
  
- ✓ Kiesler, C. (1969)  
“Topics in Socioal Psychology”  
Yale University
  
- ✓ Καλπάκογλου Θωμάς,  
«Άγχος και πανικός», ..  
Εκδόσεις Ελληνικά Γράμματα, 1998
  
- ✓ Κάντας, Α.  
«Οργανωτική Βιομηχανική Ψυχολογία, Μέρος 1<sup>ο</sup> »  
Ελληνικά Γράμματα,  
Αθήνα, 1993
  
- ✓ Κάντας, Α.  
«Οργανωτική Βιομηχανική Ψυχολογία, Μέρος 3<sup>ο</sup> »  
Ελληνικά Γράμματα,  
Αθήνα, 1993
  
- ✓ Lazarus, R. (1984)  
“Stress, Appraisal and Coping”  
New York
  
- ✓ Levy Pierre  
“Δυνητική Πραγματικότητα”  
Εκδόσεις Κριτική

- ✓ McGrath, J. (1970)  
“A Conceptual Formulation for Research on stress”  
New York
- ✓ Mackenzie, K. (1967)  
“Decomposition of Communication Networks”  
London
- ✓ Μακρυδημήτρης Α.  
«Μαθήματα διοικητικής επιστήμης. Θεμελιώδεις κατευθύνσεις στη  
διοικητική σκέψη και στη θεωρία των Οργανώσεων»  
Εκδόσεις Σάκκουλας,  
Αθήνα, 1986
- ✓ March, J. and Simon H.  
“Organizations”  
New York, 1958
- ✓ McGregor, D.  
“The Professional Manager”  
New York, 1967
- ✓ McLachlan, D.  
“Communication Networks and Monitoring”  
Public Opinion Quarterly  
1961
- ✓ Μπουραντάς Δ. (1984)  
«Διοίκηση του Ανθρώπινου Παράγοντα»  
Αθήνα, 1984

- ✓ Ναυρίδης Κ.  
«Κλινική Κοινωνική ψυχολογία»  
Αθήνα, 1994
  
- ✓ Νικολάου Α.  
«Οργανισμοί Διοίκηση και Κοινωνία»  
Πειραιάς, 1990
  
- ✓ Quick J.  
“Preventing stress management in organizations”  
Amar Psychological Assn  
1997
  
- ✓ Osipow, S. & Spokane, A.  
“Measuring Occupational Stress, Strain and Coping”  
Applied Social Psychology Journal, Vol. 5  
1984
  
- ✓ Ross, R. & Altmeir, E.  
“Intervantion in Occupational Stress”  
Sage Publications  
London, 1994
  
- ✓ Schaufeli, W. & Enzmann, D.  
“The Burnout Companion to Study and Practice”  
Taylor & Francis  
Washington, 1998
  
- ✓ Seyle, H.  
“The stress Concept and Some of its Implications”  
New York, 1979

- ✓ Sutherland, V. & Davidson, M.  
“Using a Stress Audit: The Construction Site Manager Experience”  
Work and Stress, Vol. 7  
1993
- ✓ Ρώτας Παναγιώτης  
«Αποφεύγετε το στρες»  
Εκδόσεις Ελληνικά Γράμματα,  
Αθήνα, 1995.
- ✓ Silverman, D.  
“The Theory of Organizations”  
Heinemann  
London, 1975
- ✓ Tayeb M.  
“Organizations and National Culture”  
University of London Press  
London, 1985



**ΠΑΝΤΕΙΟΝ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ**  
**ΚΟΙΝΩΝΙΚΩΝ ΚΑΙ ΠΟΛΙΤΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ**  
**ΒΙΒΛΙΟΘΗΚΗ**

Τηλ. 210 - 92 01 001

ΗΜΕΡΟΜΗΝΙΑ ΕΠΙΣΤΡΟΦΗΣ



|  |  |  |
|--|--|--|
|  |  |  |
|--|--|--|

ΠΑΝΤΕΙΟ  
ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ



002000099091