

ΤΑ ΑΤΥΠΑ ΦΑΙΝΟΜΕΝΑ ΚΑΙ ΕΝΙΑΙ ΕΠΙΔΡΑΣΕΙΣ ΑΥΤΩΝ ΕΝΤΟΣ ΤΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

(Συμβολή των επιστημών συμπεριφοράς εις την οργανωτικήν)

Του κ. ΧΑΡΑΛΑΜΠΟΥΣ Κ. ΚΑΝΕΛΛΟΠΟΥΛΟΥ

Διδάκτορος Οικονομικών και Κοινωνικών 'Επιστημών του Freie Universität του Βερολίνου
'Επιμελητοῦ τῆς 'Εδρας 'Οργανώσεως και Διοικήσεως 'Επιχειρήσεων εις την Α. Β. Σ. Π.

I. 'Ο ὅρος ἄτυπος

Ἡ ἔκφρασις «ἄτυπος» ἐν σχέσει πρὸς τὴν ὀργάνωσιν, ἐχρησιμοποιήθη κατὰ πρῶτον¹ ὑπὸ τῶν Roethlisberger και Dickson εις τὸ σύγγραμμά των «Management and the Worker»², τὸ ὁποῖον ἐξεδόθη τὸ 1939. Οὗτοι γράφουν³ : «ὁ ὅρος ἄτυπος (ἢ ἀνεπίσημος) ὀργάνωσις ἀναφέρεται εις τὰς πραγματικὰς διαπροσωπικὰς σχέσεις τὰς ὑφισταμένας μεταξὺ τῶν μελῶν τῆς οικονομικῆς μονάδος, αἱ ὁποῖαι (σχέσεις) εἴτε οὐδόλως εἴτε ἀνεπαρκῶς λαμβάνονται ὑπ' ὄψιν εις τὴν τυπικὴν (ἢ ἐπίσημον) ὀργάνωσιν». Οὕτως ἐπολιτογραφήθη ὁ ὅρος «ἄτυπος» εις τὰς κοινωνικὰς και οικονομικὰς ἐπιστήμας. Οἱ Miller και Form, πλὴν τῶν φιλικῶν σχέσεων και τῶν ὁμάδων (στοιχείων, τὰ ὁποῖα κατὰ τοὺς Roethlisberger και Dickson ἀποτελοῦν τὸ περιεχόμενον τῆς ἀτύπου ὀργανώσεως) περιέλαβον εις τὸν ἐν λόγῳ ὄρον ἐπίσης τὰς συμπαθείας και ἀντιπαθείας τῶν ἀνθρώπων, τὰ ἧθη, τὰς συνηθείας, τοὺς κανόνας συμπεριφοράς και τὰς ἀντιλήψεις περὶ ἀξιών⁴.

Κατὰ τὸν Kosiol⁵ ὡς και κατὰ τοὺς Gardner και Moore⁶, ἄτυπος ὀργάνωσις εἶναι τὸ σύνολον τῶν σχέσεων μεταξὺ τῶν φορέων καθηκόντων, αἱ ὁποῖαι δημιουργοῦνται πέραν τῶν καθ' ἑαυτῶν σχέσεων ἐργασίας, τῶν προκυπτουσῶν ἐκ τῶν καθηκόντων. Αἱ ἐπὶ πλέον αὐταὶ σχέσεις δὲν ἀπορρέουν λειτουργικῶς ἐκ τῶν

1. Βλ. Grün, Oskar : Informale Erscheinungen in der Betriebsorganisation, Berlin, 1966, σελ. 14.

2. Roethlisberger, F.J./Dickson, W.J. : Management and the Worker. An Account of a Research Program Conducted by the Western Electric Company Hawthorne Works, Chicago. Cambridge, Mass, (Harvard University Press) 1939, σελ. 379 και 559 ἐπ.

3. Roethlisberger/Dickson, ὡς ἄνω, σελ. 566.

4. Miller, Delbert C./Form, William, H. : Unternehmung, Betrieb und Umwelt. Soziologie des Industriebetriebes und der industriellen Gesellschaft, γερμ. ἐκδόσις ἐπεξεργασθεῖσα ὑπὸ τοῦ K.G. Specht, Köln/Opladen, 1957, σελ. 32.

5. Kosiol, Erich : Organisation der Unternehmung, Wiesbaden, 1962, σελ. 149.

6. Gardner, Burleigh, B./Moore, David, G. : Praktische Menschenführung im Betrieb. Köln/Opladen 1957, σελ. 29.

ἀνατεθέντων καθηκόντων, ἀλλ' ἐκ τῆς ἀνθρωπίνης φύσεως τῶν ἀτόμων, τὰ ὁποῖα ἔχουν ἀναλάβει ταῦτα.

Τὸ ἄτυπον σύστημα ἐπικοινωνιῶν, τὸ ὁποῖον θεωρεῖται ὡς μερική ἄποψις τῆς ἀτύπου ὀργανώσεως, περιλαμβάνει τὰς ἀνεπισημους καὶ σποραδικῶς δημιουργουμένας σχέσεις μεταξύ τῶν φορέων τῶν θέσεων ἐργασίας. Περιλαμβάνει, δηλ., ὅλας ἐκεῖνας τὰς σχέσεις ἐπικοινωνιῶν, αἱ ὁποῖαι δὲν προβλέπονται ὑπὸ τῆς τυπικῆς (ἐπισημῆς) ὀργανώσεως καὶ αἱ ὁποῖαι προκύπτουν ἀθροιστικῶς καὶ ἔχουν τὰς ρίζας των εἰς τὰς ἀτύπους ομάδας καὶ εἰς ἄλλα ἄτυπα φαινόμενα.

II. Ἄτυπα φαινόμενα ἐπηρεάζοντα τὴν συμπεριφορὰν ἐντὸς τῆς ἐπιχειρήσεως

Ἄτυπα φαινόμενα ἀποκαλοῦνται ἐκεῖνα τὰ κοινωνικὰ κατασκευάσματα, ἢ αἱ καταστάσεις καὶ αἱ ιδιότητες τῶν μελῶν τῆς οἰκονομικῆς μονάδος, τὰ ὁποῖα ἀπροβλέπτως καὶ ἀφ' ἑαυτῶν ἐμφανίζονται, καὶ τὰ ὁποῖα ἐπιφέρουν πολλὰς τροποποιήσεις εἰς τὴν τυπικὴν ὀργάνωσιν καὶ ὡς ἐκ τούτου καὶ εἰς τὸ τυπικὸν σύστημα ἐπικοινωνιῶν.

Βάσις ὅλων τῶν ἀτύπων φαινομένων καὶ στοιχεῖον, ἐκ τοῦ ὁποῖου ἐκκινεῖ ἡ δημιουργία των, εἶναι ἡ ἄτυπος ὁμάς. Πλὴν ταύτης, θὰ μελετηθῶν καὶ ἄλλα παράγωγα αὐτῆς φαινόμενα, τὰ ὁποῖα ἔχουν μεγάλην σπουδαιότητα διὰ τὸ σύστημα ἐπικοινωνιῶν. Τοῦτο δὲ διότι ἐπηρεάζουν ταῦτα τὴν συμπεριφορὰν τοῦ προσωπικοῦ καὶ συμβάλλουν εἰς τὸν καθορισμὸν τῶν μεταξύ τῶν ἀτόμων ἐπαφῶν, δηλ. εἰς τὸν καθορισμὸν τῶν σχέσεων ἐπικοινωνιῶν.

1) Ἄ τ υ π ο ς ὁ μ ἄ ς

Ἄτυπον ὁμάδα ἀποτελοῦν δύο ἢ περισσότερα ἄτομα, τὰ ὁποῖα ἔχουν πλησιάζει τὸ ἓν πρὸς τὸ ἄλλο ἀθροιστικῶς — χωρὶς ἐμφανῆ καθοδήγησιν — πρὸς ἐπίτευξιν σκοποῦ (ἢ σκοπῶν), τοὺς ὁποῖους ταῦτα ἐνσυνειδήτως ἢ ἀσυνειδήτως ἐπιδιώκουν ἀπὸ κοινοῦ. Οἱ σκοποὶ οὗτοι δύνανται νὰ εἶναι ἐντελῶς προσωπικοί, ἀλλὰ εἰς πολλὰς περιπτώσεις αἱ ὁμάδες σχηματίζονται πρὸς προαγωγὴν ἢ ματαίωσιν ἐνὸς σκοποῦ τῆς ἐπιχειρήσεως. Σχεδὸν εἰς ὅλας τὰς περιπτώσεις τοιαῦται ὁμάδες εἶναι ἀνεπίσημοι, ὑπὸ τὴν ἐννοίαν, ὅτι ἡ διεύθυνσις δὲν ἀναγνωρίζει τυπικῶς τὴν ὑπαρξίν των⁷.

Αἱ ἄτυποι ὁμάδες διακρίνονται εἰς «πρωτογενεῖς» καὶ «δευτερογενεῖς». Πρωτογενεῖς ὀνομάζονται ἐκεῖναι αἱ ἄτυποι ὁμάδες, τὰ μέλη τῶν ὁποίων γνωρίζονται μεταξύ των προσωπικῶς καὶ εὐρίσκονται εἰς σχέσιν ἀμέσου καὶ ἀμοιβαίου ἀλληλεπηρεασμοῦ. Αἱ δευτερογενεῖς ὁμάδες ἔχουν πολλὰ μέλη καὶ λόγῳ τοῦ μεγέθους

7. Jones, Manley Howe : Executive Division Making, Homewood, Ill. 1962, σελ. 547. Πρβλ. Mayntz, Renate : Die Soziale Organisation des Industriebetriebes, Stuttgart, 1958, σελ. 70 ἐπ. Ἐπίσης πρβλ. Bartram, Peter : Die Innerbetriebliche Kommunikation. Ihre organisatorische Gestaltung und Ihre unregelmäßige Entwicklung im Betriebsgeschehen. Ein Beitrag zur zweckmäßigen Organisation des betrieblichen Informationssystems. Berlin, 1969, σελ. 110 ἐπ.

των και ἔνεκα ἑλλείψεως χρόνου χάνεται ἡ ἐπανειλημμένη ἄμεσος προσωπικὴ σχέσις μεταξὺ πολλῶν ἐξ αὐτῶν⁸.

Μέλη τῶν ἀτύπων ομάδων δὲν εἶναι μόνον ἐκτελεστικὰ ὄργανα τῆς κατωτάτης βαθμίδος ἱεραρχίας, ἀλλὰ καὶ πρόσωπα ἀνωτέρας θέσεως. Κατὰ τὸν ἀνωτέρω ὀρισμὸν, ἄτυπον ομάδα σχηματίζουν μερικοὶ ἄνθρωποι, οἱ ὅποιοι κατ' ἐπανάληψιν, π.χ., κατὰ τὴν διάρκειαν τῆς μεσημβρινῆς παύσεως, συζητοῦν περὶ τῆς ἐπιχειρήσεως ἢ περὶ τῶν προσωπικῶν τῶν προβλημάτων καὶ ἐπιζητοῦν λύσεις (εἴτε βάσει προγράμματος, εἴτε βάσει ἀσυναρτήτων ἐνεργειῶν καὶ τυχαίων συζητήσεων) διὰ τὰ προβλήματα, τὰ ὅποια ἐνδιαφέρουν τοὺτους ἀπὸ κοινοῦ. Συμβαίνει κάποτε μία ἄτυπος ὁμάς νὰ ἀποτελεῖται (αὐθορμητῶς, ἀνευ ὁδηγιῶν τῆς διεύθυνσεως) ἀπὸ ὄλα τὰ μέλη μιᾶς ομάδος ἐργασίας ἢ καὶ ἐνὸς τμήματος, ὅποτε ἡ ἄτυπος ὁμάς συμπίπτει πλήρως πρὸς μίαν τυπικὴν.

Τὴν ἄτυπον ομάδα δύναται νὰ διακρίνη κανεὶς μόνον εἰς ἐκάστην συγκεκριμένην περίπτωσιν καὶ καθεὶς γνωρίζει τὰς ἀτύπους ομάδας μόνον ἐντὸς τοῦ στενοῦ περιβάλλοντος τῶν προσωπικῶν ἐμπειριῶν του⁹.

Ἡ διάρκεια ζωῆς τῶν ἀτύπων ομάδων εἶναι ἀκαθόριστος καὶ λίαν διάφορος. Ἐξαρτᾶται δὲ αὕτη ἐκ τῶν ἀτομικῶν ἀναγκῶν τῶν μελῶν καὶ ἐφ' ὅσον αἱ ἀνάγκαι δύναται διαρκῶς νὰ ἀλλάσσουν, εἶναι καὶ αἱ ἄτυποι ομάδες ἄκρως εὐπλαστοί. Εἰς ὀρισμένας περιπτώσεις ἡ ἄτυπος ὁμάς διαρκεῖ μόνον ὀλίγας ὥρας ἢ λεπτά, ἐνῶ εἰς ἄλλας δύναται νὰ εἶναι σταθερά, ἀκόμη δὲ καὶ νὰ τείνῃ νὰ γίνῃ ἐν εἶδος τυπικῆς ὁργανώσεως. Συχνὰ μάλιστα αἱ τυπικαὶ ὁργανώσεις (ὡς πολλὰ εἶδη οἰκονομικῶν μονάδων) ἀρχίζουν ὡς ἄτυποι ομάδες¹⁰. Τὰ μέλη πείθονται, ὅτι ἔχουν κοινὸς μακροχρονίους σκοποὺς καὶ δημιουργοῦν κἀτι πλέον διαρκές, ὡς π.χ. ἐργατικὸν συνδικάτον, πολιτικὸν κόμμα, συνεταιρισμὸν, ἐπιχείρησιν κ.ἄ.

Ἡ ἄτυπος ὁμάς ἱκανοποιεῖ τὰς κοινωνικὰς ἀνάγκας τῶν μελῶν τῆς, καθ' ὅσον δι' αὐτῆς ἀπολαμβάνουν ταῦτα ἀναγνώρισιν καὶ ἐκτίμησιν¹¹ καὶ δημιουργοῦν ἀντίβαρον εἰς τὰς σχέσεις ἐργασίας καὶ ἐν «modus vivendi» μεταξὺ τῶν ἀτομικῶν ἀναγκῶν τῶν καὶ τῶν ἀπαιτήσεων τῆς τυπικῆς ὁργανώσεως¹². Ὡς ἐκ τούτου, αἱ ἄτυποι ομάδες, ἀφ' ἐνὸς μὲν τείνουν νὰ διατηρήσουν ἀμετάβλητον τὴν ὑπάρχουσαν κατάστασιν καὶ τὰς συνηθείας, εἰς τρόπον ὥστε νὰ δημιουργοῦνται προβλήματα ὅταν ἡ διεύθυνσις ἐπιχειρῇ νὰ φέρῃ τροποποιήσεις ἢ νὰ εἰσάγῃ νέας ιδέας¹³ — ἀκόμη καὶ ἐὰν αὗται ἀποβλέπουν εἰς ὄφελος ἢ προστασίαν τῶν ἰδίων τῶν με-

8. Ulrich, Hans : Die Unternehmung als produktives soziales System, Bern, 1968, σελ. 251/2.

9. Gehlen, Arnold : Die Seele im technischen Zeitalter. Sozialpsychologische Probleme in der industriellen Gesellschaft. Rde Bd. 53, Hamburg, 1957, σελ. 114.

10. Jones, M., ὡς ἄνω, σελ. 250.

11. Πρβλ. Staerke, Robert : Anpassung der Organisation an den Menschen. Betriebswirtschaftliche Mitteilungen Nr. 10, Bern, 1966, σελ. 25.

12. Sayles, L.R. : Work Behavior and the Large Organization, in : Arensberg, G.M. (ed.), Research in Industrial Human Relations, New York, 1957, σελ. 141.

13. Πρβλ. Davis, Keith : Human Relations at Work, Mc Graw - Hill, New York, 1962, σελ. 238.

λῶν τῆς ἀτύπου ομάδος (π.χ., νέα διαρρυθμίσεις τῶν μηχανῶν πρὸς ἀποφυγὴν ἀτυχημάτων ἢ διευκόλυνσιν τῆς ἐργασίας) —, ἀφ' ἑτέρου δὲ διὰ τῆς ὡς ἄνω προσπαθείας τῶν μελῶν πρὸς ἱκανοποίησιν κοινωνικῶν ἀναγκῶν ἐνδέχεται αἱ ἄτυποι ομάδες νὰ συντελέσουν εἰς τὴν ὑπὸ τῶν μελῶν τῶν παραγνώρισιν καὶ μὴ ἐπιδιώξιν τῶν τεθέντων στόχων.

Παρὰ ταῦτα, αἱ ἄτυποι ομάδες θεωροῦνται ὡς τὸ σπουδαιότερον μέσον διατηρήσεως τῆς συνοχῆς τῆς ἐπιχειρήσεως. Εἶναι «ἡ συγκολλητικὴ οὐσία ἢ ὁποῖα συγκρατεῖ μεταξύ των τὰ μέρη τῆς τυπικῆς ὀργανώσεως (μὲ τὰ ἀναπόφευκτα κενὰ καὶ τὰς ἀτελείας αὐτῆς)»¹⁴. Ἡ ἄτυπος ὁμάς κατατοπίζει πλήρως τοὺς νέους εἰς τὰ τῆς ἐπιχειρήσεως καὶ αὕτη ἀποφασίζει διὰ τὴν προθυμίαν ἢ ἀπροθυμίαν πρὸς συνεργασίαν, ἐπηρεάζουσα οὕτω τὸ κλίμα τῆς ἐπιχειρήσεως¹⁵. Αὕτη καλύπτει κενὰ τῆς τυπικῆς ὀργανώσεως, διὰ τῆς μεταδόσεως ὁδηγῶν καὶ προτάσεων, αἱ ὁποῖαι διὰ τῆς ὑπηρεσιακῆς ὁδοῦ θὰ ἐχάνοντο. Κατὰ τὸν Jones¹⁶, αἱ ἄτυποι ομάδες εἶναι «ἡ σὰρξ καὶ τὸ αἷμα τοῦ ὀργανωμένου συνόλου. Αὗται μετατρέπουν τὴν ἐπιχείρησιν εἰς ζῶντα, ὁμαλῶς λειτουργοῦντα, ὀργανισμόν· αὗται συνεισφέρουν τὰς ζωτικὰς ἐνεργείας, τὰς ὁποίας δὲν διαθέτει ἡ σκελετοειδὴς τυπικὴ ὀργάνωσις. Ἡ κατανόησις τῶν ἀτύπων ομάδων ἀποκαλύπτει τὸν πραγματικὸν τρόπον λειτουργίας τῆς τυπικῆς ὀργανώσεως». Ἐν τούτοις, ὅσον μεγάλη καὶ ἐὰν εἶναι ἡ σημασία τῶν ἀτύπων ομάδων, δὲν θὰ πρέπει νὰ ὑπερεκτιμᾶται αὕτη¹⁷.

Ἐκτὸς ἀπόψεως συστήματος ἐπικοινωνιῶν τὸ σύνολον τῶν ἀτύπων ομάδων δημιουργεῖ εὐπλαστον δίκτυον σχέσεων ἐπικοινωνιῶν, εἰς τὸ ὁποῖον πολλὰ πρόσωπα ἀνήκουν εἰς περισσοτέρας τῆς μιᾶς ἀτύπου ομάδας καὶ ὡς ἐκ τούτου χρησιμεύουν ὡς συνδετικοὶ κρίκοι μεταξὺ τοῦλάχιστον δύο ἀτύπων ομάδων.

Αἱ μεταξὺ τῶν μελῶν τῶν ἀτύπων ομάδων δημιουργοῦμεναι ἐπὶ μέρους ἐπαφαὶ καὶ σχέσεις, ἀποκαλοῦνται κατ' ἀκολουθίαν ἄτυποι ἐπαφαὶ καὶ ἄτυποι σχέσεις.

2) Ἄτυποι κανόνες συμπεριφορᾶς

Ἄτυποι κανόνες συμπεριφορᾶς ἀποκαλοῦνται οἱ κανόνες, οἱ ὁποῖοι θεωροῦνται ὑπὸ τῆς μεγάλης πλειονότητος τῶν μελῶν μιᾶς ἀτύπου ομάδος ὡς οἱ ὀρθοὶ καὶ ἀκολουθητέοι ὑπὸ ὅλων τῶν μελῶν αὐτῆς¹⁸. Εἰς ἐκάστην ἄτυπον ομάδα καὶ εἰς ὀρισμένας δι' αὐτὴν χαρακτηριστικὰς περιπτώσεις δημιουργεῖται, δι' ἐπιδράσεως τῶν ἐπὶ μέρους μελῶν ἐπὶ τῆς συμπεριφορᾶς τῆς ομάδος, ἐν ἰδιαιτερον σύστημα ἀξιών αὐτῆς, δηλ. ἐν σύνολον συγκεκριμένων κανόνων συμπεριφορᾶς. Ἀπαραίτητος προϋπόθεσις πρὸς δημιουργίαν καὶ διατήρησιν ἰσορροπίας δυνά-

14. Dahrendorf, Ralf: Industrie- und Betriebssoziologie, Berlin, 1967, σελ. 91.

15. Πρὸς. Lepsius, M.R.: Industrie und Betrieb, in: Soziologie. Das Fischer-Lexikon, hrsg. von René König, Frankfurt/M. 1967, σελ. 140.

16. Jones, M.H., ὡς ἄνω, σελ. 250.

17. Dahrendorf, R., ὡς ἄνω, σελ. 90/91.

18. Πρὸς. Bartram, ὡς ἄνω, σελ. 114. Ἐπίσης πρὸς. Luhmann, Niklas: Funktionen und Folgen formaler Organisation, Berlin 1964, σελ. 57.

μεων και αρμονικῆς διαβίωσης ἐντὸς τῆς ομάδος εἶναι ἡ προσαρμογὴ ὄλων τῶν μελῶν πρὸς τὰς ἀπαιτήσεις συμπεριφορᾶς τῆς ομάδος καὶ ἡ τήρησις τῶν ἐκάστοτε σχετικῶν κανόνων. Οἱ ἄτυποι κανόνες συμπεριφορᾶς δὲν ἀναφέρονται εἰς τὴν σύσφιγξιν τῶν σχέσεων, ἀλλὰ κυρίως εἰς τὸν καθορισμὸν συγκεκριμένης κοινωνικῆς μορφῆς εἰς ἀτομικὰς ιδιοτυπίας καὶ εἰς τὴν προτυποποίησιν τῆς συμπεριφορᾶς βάσει προαιρετικοῦ πνεύματος ἀμοιβαίας κατανοήσεως¹⁹.

Οἱ κανόνες συμπεριφορᾶς τῆς ομάδος, δὲν ἀναφέρονται μόνον εἰς τὰς ἐσωτερικὰς σχέσεις μεταξὺ τῶν μελῶν τῆς ομάδος. Ὑπάρχει καὶ ἡ τυποποιημένη συμπεριφορὰ τῆς ομάδος πρὸς τὰ ἔξω²⁰. Οἱ κανόνες τῆς «πρὸς τὰ ἔξω συμπεριφορᾶς» καθορίζουν τὴν «ὀρθὴν» στάσιν ἐναντι παντός, ὁ ὁποῖος δὲν ἀνήκει εἰς τὴν ομάδα (ἄλλοι συνάδελφοι, ἄλλαι ομάδες, προϊστάμενοι, διοικήσις κλπ.). Ἐκαστος, ὁ ὁποῖος θέλει νὰ ἀνήκη εἰς τὴν ομάδα, πρέπει νὰ ἀποδεχθῆ αὐτὴν τὴν στάσιν ἐνεργῶς, διότι ἄλλως δὲν ἀναγνωρίζεται ὡς μέλος ὑπὸ τῶν λοιπῶν «πιστῶν» μελῶν. «Ἡ ἐπιδίωξις τοῦ ἀνθρώπου "νὰ ἀνήκη κάπου", ὡς καὶ τὸ δέος πρὸ τῆς ἀπομονώσεως, φαίνεται ὅτι εἶναι τόσον ἰσχυρὰ εἰς τὴν σημερινὴν κοινωνίαν, ὥστε τὰ ἄτομα γενικῶς προσπαθοῦν ἐντατικῶς νὰ προσαρμοζῶνται πρὸς τὰς ἀπαιτήσεις τῆς ομάδος»²¹.

Ἀπὸ ἀπόψεως ἐπικοινωνιῶν, οἱ ἄτυποι κανόνες συμπεριφορᾶς παρουσιάζονται ὡς ἄγραφοι προδιαγραφαὶ τῆς ομάδος εἰς ὅ, τι ἀφορᾷ τὸ ἐπιτρεπόμενον περιεχόμενον τῶν ἐπικοινωνιῶν κατὰ τὰς σχέσεις μετὰ τῶν προϊσταμένων, καὶ τοὺς ἐπιτρεπομένους παραλήπτας διὰ πληροφορίας ὀρισμένου εἴδους ἢ τὰς χρησιμοποιοιτέας ὁδοὺς ἐπικοινωνιῶν²².

3) Κοινωνικὴ θέσις καὶ ρόλος

Ἡ κοινωνικὴ θέσις τῶν μελῶν ἐντὸς τῆς ἀτύπου ομάδος καὶ αἱ προσδοκίαι, ὅσον ἀφορᾷ τὸν ρόλον τῶν ἄλλων μελῶν, εἶναι παράγοντες, οἱ ὁποῖοι ἐπηρεάζουν ἐντόνως τὴν συμπεριφορὰν ἐντὸς αὐτῆς.

Ἡ κοινωνικὴ θέσις περιέχει, τόσον τυπικὰ (ἐπίσημα), ὅσον καὶ ἄτυπα (ἀνεπίσημα) στοιχεῖα. Τὰ σπουδαιότερα τυπικὰ στοιχεῖα εἶναι ὁ βαθμὸς, τὸ εἰσόδημα καὶ αἱ προοπτικαὶ ἐξελίξεως. Ἐκ τῶν στοιχείων ἀτύπου φύσεως πρέπει νὰ μνημονευθοῦν τὸ κύρος τοῦ ἐπαγγέλματος, ἡ ἐκπαίδευσις, ἡ διάρκεια τῆς προϋπηρεσίας εἰς τὴν ἐπιχείρησιν, ὁ βαθμὸς συμμετοχῆς εἰς τὰς ἐπικοινωνίας κ.ἄ.²³.

Ἡ κοινωνικὴ θέσις συχνὰ προβάλλεται πρὸς τὰ ἔξω δι' ἰδιαιτέρων «συμβόλων κοινωνικῆς θέσεως». Τὰ σύμβολα ταῦτα, παρ' ὅλον ὅτι γενικῶς εἶναι ἐνδείξεις «κοινωνικῆς θέσεως», ἐν τούτοις δὲν προσδίδουν ταύτην, ὑπὸ τὴν ἐννοίαν

19. Βλ. Lepsius, M.R., Industrie, ὡς ἄνω, σελ. 140.

20. Πρβλ. Davis, K. ὡς ἄνω, σελ. 239.

21. Ulrich, H. : ὡς ἄνω, σελ. 252. Βλ. ἐπίσης Γιανούζα, Ἰωάν. Ν./Κάρζο, Ρόκο : Τυπικὴ Ὁργάνωσις. Ἐρευνα συστήματος. Ἐκδόσεις Παπαζήση, Ἀθήναι, 1968, σελ. 122 καὶ 142.

22. Πρβλ. Bartram, P., ὡς ἄνω, σελ. 116.

23. Πρβλ. Bergmann, Joachim/Zapf, Wolfgang : Kommunikation im Industriebetrieb. Ein Bericht über den Stand der Deutschen Forschung, Frankfurt/M. 1965, σελ. 41 ἐπ. Bartram, ὡς ἄνω, σελ. 120 ἐπ. Βλ. Luhmann, ὡς ἄνω, σελ. 171.

ὅτι εἰς τοὺς ἔχοντας ὠρισμένην «θέσιν» ταῦτα εἶναι ἀναγκαῖα πρὸς διαδήλωσιν αὐτῆς· ἀλλὰ καὶ ἀντιθέτως ἡ κατοχὴ καὶ μόνον τῶν συμβόλων τούτων δὲν ἐξασφαλίζει «κοινωνικὴν θέσιν» εἰς τὸ μέλος τῆς ομάδος. Τὰ συνηθέστερα σύμβολα κοινωνικῆς θέσεως εἶναι ὁ τίτλος, τὸν ὁποῖον φέρει ὁ φορεὺς τῆς θέσεως ἐργασίας· τὸ μέγεθος, ἡ ποιότης καὶ ὁ ἐξοπλισμὸς τοῦ παρεχομένου εἰς τοῦτον χώρου ἐργασίας (γραφείου)· δευτερεύουσαί τινες παροχαὶ (π.χ. χρήσις αὐτοκινήτου κλπ.)· καί, τέλος, ὁ βαθμὸς ἐνημερότητος τοῦτου (δηλ. ἡ ποσότης καὶ σπουδαιότης τῶν κατεχομένων πληροφοριῶν).

Ὡς ρόλος χαρακτηρίζεται ἡ συμπεριφορά, ἡ ὁποία θεωρεῖται ἀρμόζουσα εἰς τὴν κοινωνικὴν θέσιν ἐκάστου. Ὁ ρόλος εἶναι ἐπομένως τὸ σύνολον τῶν προσδοκιῶν ὡς πρὸς τὴν συμπεριφορὰν, τὴν ὁποίαν ἀπαιτεῖ ἡ ὁμάς ἀπὸ τὰ ἐπὶ μέρους μέλη τῆς, ἐν συνδυασμῷ πρὸς τὴν κοινωνικὴν τῶν θέσιν²⁴. Αἱ προσδοκίαι, τὰς ὁποίας ἐνσωματώνει ὁ ρόλος, ἀφ' ἐνὸς ὀρίζονται ὑπὸ ὀργανωτικῶν κανόνων τυπικῆς φύσεως καὶ ἀφ' ἑτέρου περιέχουν ἄτυπα συστατικά, κυρίως ἐκ μέρους τῶν συναδέλφων καὶ ὑφισταμένων²⁵.

Αἱ προσδοκίαι, ὅσον ἀφορᾷ τὸν ρόλον, δημιουργοῦν πολλάκις ἄτυπον συμπεριφορὰν με ἐπίδρασιν ἐπὶ τῶν ἐπικοινωνιῶν. Αἰτία εἶναι εἴτε ἡ ἀντίθεσις μεταξὺ τυπικῶν καὶ ἀτύπων προσδοκιῶν ὡς πρὸς τὸν ρόλον, εἴτε ἡ διαφορὰ τῆς ἀντιλήψεως τοῦ κατόχου, ὅσον ἀφορᾷ τὸν ρόλον του καὶ τῶν ὑφισταμένων προσδοκιῶν ἑτέρων μελῶν τῆς ομάδος ὡς πρὸς τὸν ρόλον αὐτόν.

4) Ἄ τ υ π ο ς ἡ γ έ τ η ς

Αἱ ἀνωτέρω ἀναφερθεῖσαι ἀντιθέσεις, κατὰ τὰς ὁποίας ὁ ἄτυπος προσδοκώμενος ρόλος ὑπαγορεύει διάφορον ἢ ἀντίθετον συμπεριφορὰν ἀπὸ τὸν τυπικὸν τοιοῦτον, ἐμφανίζονται συχνώτερον εἰς τὴν κατωτέραν βαθμίδα ἡγετικῶν θέσεων ἐργασίας²⁶. Ὅταν οἱ φορεῖς τῶν κατωτάτων ἡγετικῶν θέσεων ἐργασίας προσαρμόζουν τὴν συμπεριφορὰν τῶν πρὸς τὸν ἄτυπον προσδοκώμενον ρόλον, θέτουν, ὡς ἐκ τούτου, εἰς κίνδυνον ἀφ' ἐνὸς τὴν ἀρμονίαν μετὰ τῶν προϊσταμένων τῶν καὶ ἀφ' ἑτέρου τὴν ἰδίαν τὴν θέσιν τῶν. Ἐὰν δὲ εἰς προϊστάμενος δὲν ἀνταποκρίνεται πρὸς τὰς προσδοκίας τῶν συνεργατῶν του, ὑφίσταται ὁ κίνδυνος νὰ ἀναδειχθῆ μεταξὺ αὐτῶν εἰς «ἄτυπος ἡγέτης», ὁπότε ὁ προϊστάμενος χάνει τὴν ἐπιρροήν του πρὸς τὰ «κάτω»²⁷. Εἰς αὐτὴν τὴν περίπτωσιν ἡ πραγματικὴ ἐξουσία τοῦ προϊσταμένου (δηλ. τοῦ τυπικοῦ ἡγέτου) εἶναι μικροτέρα τῆς θεωρητικῆς - τυπικῆς²⁸, ἐνῶ ὁ ἄτυπος ἡγέτης ἀνεξαρτήτως τῆς θέσεώς του εἰς τὴν ἐπιχείρησιν καὶ τῆς

24. Πρὸς βλ. Γιαννούζα/Κάρζο, ὡς ἄνω, σελ. 165.

25. Βλ. Bartram, ὡς ἄνω, σελ. 115.

26. Ἡγετικά θέσεις ἐργασίας ἀποκαλοῦνται ἐκεῖναι, εἰς τὰς ὁποίας ἡ διεύθυνσις τῆς ἐπιχειρήσεως μεταβιβάζει ἀρμοδιότητας ἀσκήσεως ἐπιβολῆς ἐπὶ ἐνὸς ὑποσυστήματος — π.χ. τμήματος, ομάδος ἐργασίας — τῆς ἱεραρχικῶς διαρθρωμένης ἐπιχειρήσεως. Βλ. Μπανταλούκα, Κλ. Β., Ὁργανωτικὴ τῶν Ἐπιχειρήσεων. Διοικητικὴ καὶ Ἐπιτελικὴ. Πειραιεύς, 1970, σελ. 134.

27. Βλ. Ulrich, ὡς ἄνω, σελ. 254.

28. Πρὸς βλ. König, René : Die informellen Gruppen im Industriebetrieb, εἰς Organisation, TFB Handbuch, 1 Band, Berlin/Baden - Baden, 1961, σελ. 112. Ἐπίσης βλ. Γιαννούζα/Κάρζο, ὡς ἄνω, σελ. 157 καὶ 164.

υπάρξεως ἢ μὴ ἡγετικῶν ἀρμοδιοτήτων, ἔνεκα τῆς «ὕποκειμενικῆς του ἐξουσίας, θεωρεῖται ὑπὸ μιᾶς συγκεκριμένης μερίδος μελῶν τοῦ προσωπικοῦ τῆς ἐπιχειρήσεως ὡς ὁ ἀρχηγὸς εἰς θέματα προσωπικῶν ἐρίδων ἢ γενικοῦ ἐνδιαφέροντος»²⁹. Λόγω τῆς ἰδιαίτερας τῶν ταύτης θέσεως οἱ ἄτυποι ἡγέται καθίστανται ἀφετηρία καὶ κέντρον πολυαριθμῶν ἀτύπων ὁδῶν (ἀγωγῶν, διαύλων) ἐπικοινωνιῶν καὶ μεταδόσεως πληροφοριῶν. Ὡς ἐκ τούτου καθίστανται οὗτοι παραλήπται (δέκται) μεγάλης ποσότητος τυπικῶν πληροφοριῶν³⁰. Τοῦτο δὲ διότι οἱ προϊστάμενοι πολλάκις εἶναι ἀναγκασμένοι νὰ ἐπιδιώκουν τὴν ὑποστήριξιν τῶν ἀτύπων ἡγετῶν, κυρίως προκειμένου νὰ ἐπιτύχουν ἀποδοχὴν τῶν ἐντολῶν τῶν, ἄνευ σημαντικῆς ἀντιστάσεως ἐκ μέρους τῶν μελῶν τῆς ἀτύπου ὁμάδος.

III. Ἐπιδράσεις τῶν ἀτύπων φαινομένων ἐπὶ τοῦ συστήματος ἐπικοινωνιῶν τῆς ἐπιχειρήσεως

Ὡς ἐπιδράσεις, ὑπ' αὐτὴν τὴν ἔννοιαν, χαρακτηρίζονται αἱ ἀλλοιώσεις ἐκεῖναι τῶν ὑπὸ τῆς διευθύνσεως τῆς ἐπιχειρήσεως σχεδιασθέντων συστατικῶν στοιχείων καὶ ἐπιθυμουμένων ἰδιοτήτων τοῦ συστήματος ἐπικοινωνιῶν, αἱ ὁποῖαι προκαλοῦνται ἐκ τῆς ἀτύπου (δηλ. τῆς αὐθορμήτου καὶ ὄχι τῆς ὑπὸ τῶν καθηκόντων ὑπαγορευομένης) συμπεριφορᾶς τῶν μελῶν τοῦ κοινωνικοῦ συστήματος τῆς ἐπιχειρήσεως. Ἡ συμπεριφορὰ δὲ αὕτη εἶναι, ἀφ' ἑνὸς μὲν ἐν τῶν αἰτίων, ἀφ' ἑτέρου δὲ αἰτιατόν, κυρίως τῆς ἀτύπου ὁμάδος καὶ τῶν λοιπῶν ἀτύπων φαινομένων, τὰ ὁποῖα ἀνελύθησαν ἀνωτέρω. Αἱ ἐπιδράσεις τῶν ἀτύπων τούτων φαινομένων ἐπὶ τοῦ συστήματος ἐπικοινωνιῶν δύνανται νὰ εἶναι, εἴτε θετικαὶ εἴτε ἀρνητικαί. Τὸ σύνολον τῶν ἀτύπων ὁμάδων, π.χ., σχηματίζει ἄτυπον δίκτυον ἐπικοινωνιῶν, τὸ ὁποῖον συμπληροῖ τὰς ἐλλείψεις τοῦ τυπικοῦ συστήματος ἐπικοινωνιῶν ἢ παρεμποδίζει τὴν ὁμαλὴν λειτουργίαν τούτου³¹. Πέραν ὁμῶς τῶν ἀμέσων τούτων ἐπιδράσεων τῶν ἀτύπων φαινομένων ἐπὶ τοῦ συστήματος ἐπικοινωνιῶν, ὑφίστανται καὶ ἔμμεσοι τοιαῦται. Αὗται προέρχονται ἐκ τῆς προκλήσεως ἐρίδων λόγῳ διαφορῶν ἢ καὶ ἀντιθέσεων μεταξὺ τῶν προσδοκιῶν ἀτύπου συμπεριφορᾶς καὶ τῶν προδιαγραφῶν τῆς τυπικῆς τοιαύτης. Αἱ ἔριδες αὗται ἐπιφέρουν τελικῶς ἀλλοιώσεις ἐπὶ τοῦ συστήματος ἐπικοινωνιῶν, τὰς καλουμένας ἔμμεσους ἐπιδράσεις. Οὕτως ἡ δημιουργία ὁμάδων, προσφέρει μὲν εἰς τὰ ἄτομα τὸ αἶσθημα ἀσφαλείας καὶ τὸ αἶσθημα ὅτι ἀνήκουν κάπου, ἀλλ' ἐπίσης ὑποδιαιρεῖ τὸ ὄλον κοινωνικὸν σύστημα τῆς ἐπιχειρήσεως ἐκ νέου καὶ δημιουργεῖ τὸν κίνδυνον ἐμφανίσεως ἀντιμαχομένων ὁμάδων, διὰ τῶν ὁποίων δημιουργοῦνται προστριβαὶ καὶ ἔντασις

29. Mayntz, ὡς ἄνω, σελ. 61.

30. Ὡς πρὸς τὴν ὁρολογίαν τῶν παραγόντων τῶν ἐπικοινωνιῶν πρβλ. Μπανταλούκας, Κλ. Β.: Ὁργανωτικὴ τῶν Ἐπιχειρήσεων. Διοικητικὴ καὶ Ἐπιτελική. Α.Β.Σ. Πειραιῶς 1970, σελ. 162.

31. Πρβλ. Albach, Horst: Entscheidungsprozess und Informationsfluss in der Unternehmungsorganisation, εἰς: Organisation TFB Handbuchreihe, 1 Bd., ἐκδοθὲν ὑπὸ Erich Schnauffer und Klaus Agthe, Berlin / Baden - Baden, 1961, σελ. 396. Ἐπίσης πρβλ. Coenenberg, Adolf: Die Kommunikation in der Unternehmung, Wiesbaden 1966, σελ. 138 ἐπ.

μεταξύ των ατύπων ομάδων, αί όποιαί δύνανται νά μετατρέπουν τās σχέσεις επικοινωνίας τής τυπικής οργανώσεως, νά συντελοϋν εις τήν κατακράτησιν (μη περαιτέρω μεταβίβασιν) πληροφοριών και νά προξενούν διαδόσεις και σπερμολογίας.

Αί ως άνω επιδράσεις προέρχονται εκ τής επιρροής των ατύπων σχέσεων, τόσον επι των νοητικών διαδικασιών (π.χ., μεταβολή τής καταστάσεως των αντιληπτικών ίκανοτήτων) όσον και επι των βουλευτικών διαδικασιών (π.χ., αύξησις ή ελάττωσις ίκανοποίησεως και συνοχής)³².

Ό χαρακτηρισμός των επιδράσεων των ατύπων φαινομένων επι του συστήματος επικοινωνιών ως θετικών ή άρνητικών, έξαρτάται εκ τής εκάστοτε περιπτώσεως. «Όϋτω, π.χ., μία συνομιλία περι ένός άθλητικού γεγονότος εις τина περίπτωση, πιθανόν νά καθιστᾷ περισσότερο ευχάριστον (φιλικήν) τήν ατμόσφαιραν και νά προάγη τήν επίδοσιν τής ομάδος, ένϋ εις άλλην περίπτωση νά παρεμποδίξη αύτη τήν έγκαιρον μεταβίβασιν σπουδαίων πληροφοριών»³³.

Αί επιδράσεις των ατύπων φαινομένων διακρίνονται κατωτέρω εις προαγούσας και κωλούσας, αναλόγως των επιπτώσεών των (θετικών ή άρνητικών) επι του συστήματος επικοινωνιών τής επιχειρήσεως και ως τοιαύται αναλύονται.

1) Προάγουσαι επιδράσεις

α) Ταχύτης

Ή άτυπος ή ανεπίσημος όδός επικοινωνιών μεταξύ δύο φορέων θέσεων εργασίας είναι συχνάκις πολύ βραχυτέρα τής αντιστοιχού τυπικής συνδέσεως. Τοϋτο συμβαίνει κυρίως, όταν αί έν λόγω θέσεις εργασίας άνήκουν είτε εις διάφορα τμήματα ή υπηρεσίας τής επιχειρήσεως, είτε εις πολύ μεταξύ των άπεχούσας βαθμίδας ίεραρχίας. Ή διαφορά αύτη του μήκους τής τυπικής και τής άτυπου όδοϋ επικοινωνίας, όφείλεται εις τό γεγονός ότι ή τυπική όδός είναι πολλάκις άναγκαίον, πρὸς διατήρησιν τής συνοχής των επι μέρους τμημάτων και ενήμερωσιν των προϊσταμένων, όπως διέρχονται εκ πολλών θέσεων εργασίας, προτου φθάση εις τον τελικόν παραλήπτην των μηνυμάτων ένϋ ή άτυπος σύνδεσις μη ούσα ύποχρεωμένη νά ακολουθήση τήν υπηρεσιακήν όδόν, υπερπηδᾷ βαθμίδας ίεραρχίας και διαφοράς τμημάτων. Εις τās περιπτώσεις αυτάς, ή άτυπος όδός είναι ταυτοχρόνως και άμεσος³⁴, έν αντιθέσει πρὸς τήν ανεπίσημον (τυπικήν), ή όποία συνδέει έμμέσως τον τελικόν άποστολέα (πομπόν) μετά του τελικού παραλήπτου.

32. Βλ. Sommer, Klaus : Die Bedeutung interpersonalen Beziehungen für die Organisation der Unternehmung. Ein Beitrag zur betriebswirtschaftlichen Organisationslehre unter Verwendung der Symbolik der Mengenlehre und der Resultate der Kleingruppenforschung, Berlin, 1968, σελ. 134, έπ. και 137 έπ.

33. Ulrich, H., ως άνω, σελ. 255.

34. Περι άμέσων όδών βλ. Κανελλόπουλος, Χαράλ. Κ. : Σύστημα επικοινωνιών τής Έπιχειρήσεως. Διαχωρισμός του άτυπου συστήματος επικοινωνιών εκ των άμέσων όδών επικοινωνίας. Άνάτυπον εκ του άφιερώματος «Παναγιώτης Στρατουδάκης» του ΕΛ.ΚΕ.ΠΑ. Άθήναι, 1971, σελ. 11 (ή 115).

Αί άτυποι μεταβιβάσεις πληροφοριών μεταξύ δύο φορέων έπικοινωνίας³⁵, αί όποιαί ένεργούνται δι' άπ' εϋθείας έπικοινωνίας, βάσει τών άμέσων όδών, είναι ώς έκ τούτου πολύ ταχύτεραι³⁶ τών τυπικών όδών, διά τών όποιών πολλάκις αί πληροφορίαί δέν φθάνουν έγκαίρως εις τόν παραλήπτην των.

Αί άτυποι — άμσοι αύται όδοί χρησιμοποιούνται συχνά ύπό τών φορέων έπικοινωνίας, πρòς μεταβίβασιν μηνυμάτων ύπηρεσιακού, δηλ. τυπικού, περιεχομένου. Εις τάς περιπτώσεις άκριβώς αύτάς έγκείται ή ύπό τών άτύπων όδών ύποβοήθησις τού έργου τού συστήματος έπικοινωνιών. 'Ως παράδειγμα τοιαύτης έπικοινωνίας τυπικού περιεχομένου, μέσω άτύπων όδών, θά ήδύνατο νά χρησιμοποιηθί ή σχέσις έπικοινωνίας μεταξύ ύπαλλήλου τινός και τού διαμένοντος εις διαμέρισμα τής αυτής πολυκατοικίας έμμέσου προϊσταμένου του (ή συναδέλφου του, έξ άλλου όμως τμήματος ή ύπηρεσίας τής έπιχειρήσεως) και ή βάσει τής σχέσεως ταύτης (και όχι τής ύπηρεσιακής τοιαύτης) μεταβίβασις πληροφοριών άναγκαίων διά τήν όρθήν εκτέλεσιν τών καθηκόντων τού παραλήπτου. 'Ο χώρος και ό χρόνος τής έπικοινωνίας έν προκειμένω οϋδένα παίξει ρόλον. Είναί, δηλ., αδιάφορον, εάν αύτη λάβη χώραν έντός τού άνελκυστήρος τής πολυκατοικίας, έντός τού άναψυκτηρίου τής έπιχειρήσεως, ή εις τόν χώρον έργασίας τού αποστολέως ή τού παραλήπτου τής έπικοινωνίας.

β) 'Ακριβεία

'Η βράχυνσις τών όδών έπικοινωνίας, τήν όποιαν ώς επί τò πλείστον συνεπάγεται ή χρησιμοποίησις άτύπων όδών, άντι τών τυπικών - έμμέσων τοιούτων, έπιφέρει πλὴν τής ώς άνω έπιταχύνσεως τής διεξαγωγής έπικοινωνιών και αύξησιν τής άκριβείας μεταδόσεως πληροφοριών. 'Ακριβώς διά τής έλαττώσεως τού μήκους τής όδοϋ έπικοινωνίας, δηλ., διά τής έλαττώσεως τού άριθμού τών ένδιαμέσως παρεμβαλομένων φορέων έπικοινωνίας μεταξύ άρχικού αποστολέως και τελικού παραλήπτου τών μηνυμάτων, έλαττοϋνται και αί πιθανότητες παραμορφώσεως και άλλιοώσεως αυτών, λόγω παρεισφύσεως λαθών εις τήν διαδικασίαν μεταβιβάσεως³⁷, λαθών, τών όποιών τὰ αίτια δύνανται νά είναι τεχνικά (τεχνολογίας, όργανικά, σημαντικῆς)³⁸ ή ψυχολογικά (άναφερόμενα εις τὰ συν-

35. Περί φορέων έπικοινωνίας βλ. Kanellopoulos, Charal. K. : Kommunikation und Kollegialorgane. Eine Studie der zwischenmenschlichen Kommunikationsbeziehungen in Unternehmungen unter besonderer Berücksichtigung der Kollegien. Berlin, 1970, σελ. 69.

36. 'Ο Jones μάλιστα (ώς άνω σελ. 270) όμιλεί περί «άπιστεϋτου ταχύτητος».

37. Βλ. Kanellopoulos, Charal. K. : Kommunikation und..., ως άνω, σελ. 32 έπ.

38. 'Ο κλάδος τής έπιστήμης, ό όποιος άσχολείται με τὰ σημεία, διά τών όποιών μεταβιβάζονται έννοιαι, άποκαλείται «Σημειωτική» (Semiotics, Zeichenlehre (Kosiol)). Αύτη έρευνά τὰ σημεία από τριών άπόψεων : α) τούς κανόνες χρησιμοποίησεως τών σημείων, άνεξαρτήτως πρòς τήν σημασίαν των· Πρόκειται περί τής σχέσεως σημείου - πρòς - σημείον, τής καλουμένης «συντακτικῆς» πλευράς τής σημειωτικῆς. β) Τήν άνάλυσιν τού περιεχομένου, δηλ. τής σημασίας τών σημείων· με τήν σχέσιν ταύτην σημείου - πρòς - αντικείμενον άσχολεῖται ή «σημαντική», (περί τής όποιας γίνεται λόγος εις τò κείμενον). γ) Τήν σχέσιν σημείων- πρòς-χρησιμοποιούντας ταύτα· αύτη άποτελεί τήν «πραγματικήν» άποψιν θεωρήσεως τών σημείων.

αισθήματα εκάστου, εις τὸ ἀτομικόν του πολιτιστικόν πλαίσιον ἢ εις τὰς προσδοκίας του)³⁹. Διὰ τῆς διαδοχικῆς δὲ μεταδόσεως μηνύματος εις ὀλόκληρον σειρὰν προσώπων, ἀπὸ τοῦ ἑνὸς εις τὸ ἕτερον, ἐπαναλαμβάνεται καὶ ἡ διαδικασία μεταβίβασης. Τότε αὐξάνονται καὶ αἱ πιθανότητες ἐκουσίας ἢ ἀκουσίας διαστρεβλώσεως τοῦ περιεχομένου καὶ τῆς πληροφοριακῆς ἀξίας τῶν μηνυμάτων ἢ ἀκόμη καὶ πλήρους κατακρατήσεως τῶν πληροφοριῶν.

γ) Πιστὴ παρουσίας τῆς πραγματικότητος

Διὰ τῆς χρησιμοποίησεως ἀτύπων ὁδῶν δύναται ἡ ἡγεσία τῆς ἐπιχειρήσεως νὰ λάβῃ ὠρισμένης πληροφορίας ταχύτερον καὶ ἀκριβέστερον, παρὰ διὰ τῶν τυπικῶν ὁδῶν. Πέραν τούτου, μόνον διὰ τῆς παρεμβάσεως τῶν ἀτύπων σχέσεων ἀποκτᾷ αὕτη τὴν εὐκαιρίαν νὰ πληροφορηθῇ μερικὰ ἐξ ὧσων συμβαίνουν εις τὰς χαμηλοτέρας βαθμίδας τῆς ἱεραρχίας, ὡς καὶ ὠρισμένα λεπτὰ θέματα, γνώμας, προτάσεις καὶ ὑποψίας αἱ ὁποῖαι δὲν δύναται νὰ διέλθουν διὰ τῶν τυπικῶν ἀγωγῶν, χωρὶς νὰ δημιουργήσουν θέματα χρήζοντα ἀποφάσεως θιγούσης τὴν ἀξιολόγησιν καὶ τὴν ἀντικειμενικὴν ἐξουσίαν⁴⁰. Ἡ κλιμακωτὴ ὀργάνωσις (δηλ. αἱ βαθμίδες τῆς ἱεραρχίας) πρέπει νὰ ἐξασφαλίζῃ τὴν ἀποτελεσματικὴν μετάδοσιν εἰδήσεων, τόσον «ἐκ τῶν ἄνω πρὸς τὰ κάτω», ὅσον καὶ «ἐκ τῶν κάτω πρὸς τὰ ἄνω». Χωρὶς τὴν ὑπαρξιν τῶν ἀτύπων σχέσεων, ἐν τούτοις, θὰ ἐξηφανίζοντο ὠρισμένα ὀδηγία καὶ παροτρύνσεις μέσῳ τῆς ὑπηρεσιακῆς ὁδοῦ. Διὰ τοῦτο, πολλὰ στελέχη χρησιμοποιοῦν ἀτύπους σχέσεις ἐπικοινωνιῶν προκειμένου νὰ λάβουν μερικὰς τῶν πληροφοριῶν, τὰς ὁποίας χρειάζονται πρὸς λήψιν ἀποφάσεων· ἄλλως διατρέχουν τὸν κίνδυνον νὰ λάβουν ἀποφάσεις μὴ ρεαλιστικάς.

Ἐνεκα τῆς ἰδιότητος τῶν ταύτης, αἱ ἀτυποὶ σχέσεις ἀποκαλοῦνται συχνάκις «βαρόμετρα» ἢ «θερμόμετρα τοῦ κλίματος τῆς ἐπιχειρήσεως»⁴¹.

δ) Συμπλήρωσις τοῦ δικτύου ἐπικοινωνιῶν

Ἐξ ἄλλης ἀπόψεως θεωρουμένη ἡ ὡς ἄνω πιστὴ παρουσία τῆς πραγματικότητος, διὰ τῆς χρησιμοποίησεως ἀμέσων - ἀτύπων ὁδῶν ἐπικοινωνίας, ἐμφανίζεται ὡς δημιουργία (μὲ τὴν βοήθειαν ἀτύπων σχέσεων) νέων ὁδῶν ἐπικοινωνίας μὴ προβλεπομένων ὑπὸ τῆς τυπικῆς ὀργανώσεως, αἱ ὁποῖαι ὡς ἀπεδείχθη πολυλάκις εἶναι λίαν χρήσιμοι. Διὰ τῶν νέων τούτων ὁδῶν συμπληροῦνται τὰ κενὰ τοῦ τυπικοῦ συστήματος ἐπικοινωνιῶν.

Ἡ συμπλήρωσις αὕτη λαμβάνει χώραν διὰ νέων, τόσον καθέτων (μεταξὺ

39. Kanellopoulos, Ch. K., ὡς ἄνω, σελ. 43 ἐπ. Ἐπίσης πρβλ. Γιαννούζα, Ἰωάν. Ν. καὶ Σωτηρ. Μπούκη: Αἱ ἐπικοινωνίαί εις τὰς ἐπιχειρήσεις. Μέρος Β': Τρόποι βελτιώσεως τῶν ἐπικοινωνιῶν, εις περιοδικὸν «Σπουδαί», τόμος ΚΑ' (1971), σελ. 727 - 739 καὶ δὴ σελ. 728.

40. Barnard, Chester: The Functions of the Executive, Cambridge, Mass, 1938, σελ. 225.

41. Βλ. Simon, Herbert A.: Das Verwaltungshandeln. Eine Untersuchung der Entscheidungsvorgänge in Behörden und privaten Unternehmungen, Stuttgart, 1955, σελ. 104/105. Ἐπίσης βλ. Dahrendorf, ὡς ἄνω, σελ. 91.

θέσεων εργασίας διαφόρων επιπέδων ιεραρχίας), όσον και όριζοντίων όδών. Διά τών άτύπων όριζοντίων όδών συνδέονται θέσεις εργασίας, αί όποια άνήκουν εις τό αυτό περίπου επίπεδο ιεραρχίας, αλλά εις διαφόρους όργανικάς μονάδας (τμήματα), και διά τās όποίας έκ μέρους τής τυπικής όργανώσεως δέν προβλέπονται ιδιαίτεροι όδοι έπικοινωνίας. Έπίσης τοιαύται άτυποι σχέσεις καθιστούν τό όλον σύστημα ταχύτερον, άποτελεσματικώτερον και άνετώτερον. Δι' αυτού του τρόπου, συμπληρώνουν αί σχέσεις αυτές και ποιοτικά μειονεκτήματα του τυπικού συστήματος έπικοινωνιών.

ε) Έντατικοποίησης τής έπικοινωνίας

Πλήν τής ως άνω δημιουργίας νέων σχέσεων, ή συμμετοχή τών μελών τής όργανώσεως εις τήν ένδοεπιχειρηματικήν έπικοινωνίαν αυξάνεται επίσης, λόγω αύξησεως τής ροής πληροφοριών διά τών ήδη ύπαρχουσών όδών μεταξύ φορέων έπικοινωνίας, τών όποίων ή σύνδεσις προβλέπεται υπό τής τυπικής όργανώσεως. Ός έντατικοποίησης τής ανταλλαγής πληροφοριών χαρακτηρίζεται έν προκειμένω, ή αύξησης μόνον εκείνων τών μεταδόσεων ειδήσεων, αί όποια έχουν σχέσιν — είτε άμέσως είτε έμμέσως — πρὸς τήν έκπλήρωσιν τών καθηκόντων τών φορέων τών διαφόρων θέσεων εργασίας, δηλ., ή αύξησης μόνον τών μεταδόσεων πληροφοριών τυπικού χαρακτήρος και όχι ή αύξησης όλων τών έπικοινωνιών γενικώς, συμπεριλαμβανομένης π.χ., και τής κακολογίας δι' άσήμαντα θέματα (κουτσομπολιού).

Διά τών άτύπων σχέσεων επιτυγχάνεται έντατικοποίησης τών έπικοινωνιών, άφ' ενός διότι δι' αυτών δύναται νά μεταδοθούν και ειδήσεις, αί όποια δέν θά μετεδίδοντο καν διά τής ύπηρεσιακής όδοϋ, έπειδή θά έδημιούργουν άναταραχήν, και άφ' έτέρου ένεκα τής αύξησεως τής «συνοχής» τών φορέων έπικοινωνίας μεταξύ των και τής βελτιώσεως ως έκ τούτου, του «κλίματος έπικοινωνιών» (δηλ. τής έτοιμότητος ή προθυμίας πρὸς πληροφοριοδότησιν, έφ' όσον αύτη συμβάλλει εις τήν επιτυχίαν τών στόχων τής οικονομικής μονάδος). Συνοχή, κλίμα έπικοινωνιών και έντασις τής ανταλλαγής πληροφοριών είναι μεγέθη, τά όποια μεταβάλλονται εύθέως αναλόγως μεταξύ των. Αιτία τής θετικής αυτής άλληλεξαρτήσεως είναι τό γεγονός, ότι έκ τής έκουσίας συμμετοχής τών εργαζομένων εις μικράς ομάδας, τās όποίας γνωρίζουν καλώς, άποκτούν ούτοι κοινωνικήν βεβαιότητα (σιγουριά). Η τελευταία με τήν σειράν της, άποτελεί εύνοϊκήν υπόθεσιν εργασίας, λόγω έμπιστοσύνης πρὸς τό περιβάλλον, και συνεργασίας, λόγω ειλικρινούς ενδιαφέροντος πρὸς τήν εργασία⁴². Ός έκ τούτου, αυξάνονται επίσης ή θέλησις και ή πρωτοβουλία πρὸς λύσιν άπροβλέπτων προβλημάτων, ως και ή ένεργός προθυμία πρὸς παροχήν πληροφοριών.

Διά τών άτύπων σχέσεων, αί όποια ισχυροποιούν τήν συνεργασία, δέν αυξάνεται μόνον ή θέλησις, αλλά και ή ικανότης τών φορέων έπικοινωνίας πρὸς έντατικοποίησιν τών έπικοινωνιών. Η αύξησης τής ικανότητος ταύτης προέρχεται έκ τών εξής λόγων : 1) ένεκα ενδιαφέροντος έπεκτείνονται τά όρια τής

42. Πρβλ. Bornemann, Ernst : Betriebspsychologie, Wiesbaden 1967, σελ. 83. Επίσης βλ. Lepsius, ως άνω, σελ. 139.

δυναμικότητας προσοχής, 2) αυξάνεται η ικανότης αντίληψης των αισθήσεων (παρατήρησις) και 3) τὸ πολιτιστικὸν πλαίσιον τοῦ ἀτόμου⁴³, ὁ τρόπος σκέψης καὶ ὁ μηχανισμὸς κρίσεως τῶν συνεργατῶν, προσαρμόζονται μεταξύ των· οὕτως ὥστε ἐπιτυγχάνεται ἡ ἀκριβὴς μεταβίβασις ἐννοιῶν μὲ ὀλίγας μόνον λέξεις.

στ) Σταθεροποιήσις τοῦ συστήματος

Εἶναι γνωστὸν, ὅτι κατὰ τὴν προετοιμασίαν ἀλλαγῶν καὶ τροποποιήσεων πάσης φύσεως ἐντὸς τῆς ἐπιχειρήσεως, ἐκ τῶν σχεδὸν πάντοτε διαρреουσῶν πληροφοριῶν, πρὸ τῆς ἐπισημῆς καὶ ὀριστικῆς ἀνακοινώσεως τῶν μεταβολῶν τούτων ὑπὸ τῆς ἡγεσίας, δημιουργεῖται ἀβεβαιότης διὰ τὸ μέλλον εἰς τοὺς ἐργαζομένους, ἢ ὅποια ὁδηγεῖ εἰς ἀνάλωσιν ἀρκετοῦ χρόνου εἰς συζητήσεις, σκέψεις, ἰκασίας, ἐπικρίσεις ὡς καὶ δημιουργίαν φανταστικῶν ὑποθέσεων περὶ τὰ μέλλοντα νὰ συμβοῦν. Ὅλαι αὐταὶ αἱ ἐνέργειαι καὶ καταστάσεις ὁδηγοῦν ἐν τελικῇ ἀναλύσει εἰς ἀρνητικὴν στάσιν τῶν ἐργαζομένων ἐναντι τῆς ἐπιχειρήσεως.

Διὰ τῶν ἀτύπων ὅμως καὶ συνειδητῶν ὑπαινιγμῶν καὶ ἀκριτομυθιῶν (δηλ. ἐξ ἀπερισκεψίας ἀνακοινώσεως μυστικῶν) περὶ τῶν μελλουσῶν νὰ ἐπέλθουν μεταβολῶν, τεχνικῆς ἢ ὀργανωτικῆς φύσεως, ὡς καὶ τῶν εὐνοϊκῶν ἐπιπτώσεων αὐτῶν διὰ τοὺς ἐπὶ μέρους ἐνδιαφερομένους, ἀφ' ἐνός προετοιμάζονται οἱ ἐργαζόμενοι καὶ ἀποφεύγεται τὸ «shock» ἀπροσδοκῆτων καινοτομιῶν, ἀφ' ἑτέρου διὰ τῆς ἀνεπισημῆς (καὶ ὡς καὶ τοῦτου συνήθως πλέον πιστευτῆς) γνωστοποιήσεως τῶν λόγων καὶ σκοπῶν τῶν ἀλλαγῶν, προλαμβάνεται ἡ δημιουργία φαντασιώσεων καὶ διαδόσεων περὶ ἐνδεχομένων ἀπολύσεων κλπ. καὶ ἀποσοβεῖται ὁ κίνδυνος τῆς ἄνευ λόγου ἐπιδεινώσεως τοῦ κλίματος τῆς ἐπιχειρήσεως, ἐνεκα ἀβεβαιότητος ἐκνευρισμοῦ καὶ πιθανῶς προστριβῶν. Διὰ τῶν ἀτύπων ἐπαφῶν καὶ ἐπικοινωνιῶν, σταθεροποιεῖται ἡ ἐπιχείρησις ὡς σύστημα σχέσεων καὶ ἀλληλεπιδράσεων καὶ ἐξασφαλίζεται αὕτη ἐκ κρίσεων καὶ κλονισμῶν τῶν ἐπιθυμητῶν σχέσεων καὶ ἐξ ἐκτροπῶν ἐκ τῶν ἐνεργειῶν, διαδικασιῶν καὶ ἀποτελεσμάτων τοῦ προγράμματος δράσεως. Ὡς χαρακτηριστικῶς ἔχει ὑποστηρικθῆ «ἡ ἄτυπος ἐπικοινωνία ἐνδυναμώνει τὴν ἐνδοεπιχειρηματικὴν συνοχὴν καὶ σταθερότητα· ἡ διαπῆδησις εἰδήσεων μέσφ τῶν τοιχωμάτων τῶν ἀρμοδιοτήτων τῆς τυπικῆς ὀργανώσεως ρυθμίζει τὴν ἐνδοεπιχειρηματικὴν συμπεριφορὰν»⁴⁴.

ζ) Αὔξησις τῆς εὐελιξίας τοῦ συστήματος

Αἱ ἄτυποι ἐπικοινωνίαι δὲν προάγουν μόνον τὴν ὡς ἄνω σταθερότητα εἰς τὴν ἐπιχείρησιν, ἀλλὰ ταυτοχρόνως ὑποβοηθοῦν εἰς τὴν ἀπόκτησιν ἐλαστικότητος τοῦ συστήματος. Ὡς ἐκ τούτου, τηρεῖται μία βασικὴ ὀργανωτικὴ ἀρχή, ἡ ἀρχὴ τῆς «ἰσορροπίας σταθερότητος καὶ ἐλαστικότητος» καὶ οὕτω παραμένει ἡ ἐπιχείρησις σταθερά, ἀλλ' ἐπίσης εὐπροσάρμοστος. Ἐν προκειμένφ, ὀρθῶς ἔχει παρα-

43. Περί «πολιτιστικοῦ πλαισίου» τοῦ ἀτόμου (frame of reference, Bezugsrahmen) βλ. Kanellopoulos, Char., ὡς ἄνω, σελ. 51.

44. Bergman / Zapf., ὡς ἄνω, σελ. 38.

τηρηθῆ, ὅτι ἡ ἄτυπος ὀργάνωσις δημιουργεῖται ἐντὸς τῆς τυπικῆς καὶ προσαρμύζεται ταχύτερον ἐκείνης εἰς μεταβαλλομένας συνθήκας, προσδίδουσα οὕτως εἰς τὸ ὅλον σύστημα μεγαλύτεραν εὐκαμψίαν⁴⁵.

Διὰ τῶν ἀτύπων ἐπαφῶν καθίσταται δυνατόν νὰ ρυθμίζονται ὀργανωτικῶς μόνον ἐκεῖναι αἱ περιπτώσεις, αἱ ὁποῖαι παρουσιάζουν μέγα βαθμὸν ὁμοιότητος καὶ περιοδικότητος. Ἐνῶ, δι' ἀπροβλέπτους ἐξατομικευμένας καὶ εἰδικὰς καταστάσεις, ἐξασφαλίζεται μεγαλύτερα ἐλευθερία πρωτοβουλίας καὶ αὐτοσχεδιασμοῦ, κατόπιν συζητήσεως τοῦ θέματος ἐπὶ ἀτύπου βάσεως. Βάσει τοιούτων ἐπαφῶν, ἀνακοινώσεων, προτάσεων κλπ., αἱ ὁποῖαι ἀνταλλάσσονται μεταξὺ συναδέλφων ἀσχέτως πρὸς τὰς τυπικὰς προδιαγραφὰς ἐπικοινωνιῶν, μεταβιβάζονται ἀτύπως πληροφορίαι καὶ γνώσεις, αἱ ὁποῖαι εἶναι χρήσιμοι εἰς τὸν παραλήπτην πρὸς ἐκπλήρωσιν τῶν καθηκόντων αὐτοῦ καὶ ἐπιτυγχάνεται αὐξήσις τῆς εὐελιξίας τῆς ἐπιχειρήσεως⁴⁶.

2) Κωλύουσαι ἐπιδράσεις

Ὡς κωλύουσαι (παρακωλύουσαι, παρεμποδίζουσαι) ἐπιδράσεις χαρακτηρίζονται ἐκεῖναι αἱ ἐπενέργειαι τῆς δημιουργίας ἀτύπων ὁμάδων καὶ σχέσεων, αἱ ὁποῖαι δύνανται νὰ παρεμποδίζουν τὴν βάσει τοῦ προγράμματος λειτουργίαν τοσυστήματος ἐπικοινωνιῶν ἢ καὶ νὰ παύσουν παντελῶς αὐτήν⁴⁷. Τοιαῦται σχέσεις ἀναφέρονται, τόσον ἐπὶ τοῦ περιεχομένου, ὅσον καὶ ἐπὶ τῶν ἀγωγῶν (ἐπὶ τῶν μεμονωμένων ἀγωγῶν καὶ ἐπὶ τοῦ ὅλου δικτύου) τοῦ συστήματος ἐπικοινωνιῶν.

Αἱ σημαντικώτεραι ἐκ τῶν κωλυουσῶν ἐπιδράσεων, αἱ ὁποῖαι προκαλοῦνται ἐκ τῶν ἀτύπων σχέσεων, εἶναι αἱ ἀκόλουθοι :

α) Ἀνακρίβεια

Ἡ ἀνακρίβεια τῆς μεταδόσεως εἰδήσεων δύναται νὰ προκληθῆ ὑπὸ ἀλλοιώσεων τῆς ποιότητος ἢ τῆς ποσότητος τοῦ περιεχομένου τῶν μηνυμάτων καὶ νὰ εἶναι ἐνσυνείδητος ἢ ἀκουσία. Ἀλλοιώσις ἀπὸ ἀπόψεως ποιότητος εἶναι ἡ διαστρέβλωσις πληροφοριῶν. Ἡ ἀλλοίωσις τῆς ποσότητος δύναται νὰ ἐμφανισθῆ ὑπὸ τύπον «φιλτραρίσματος», εἴτε «ἀποθησαυρίσεως» πληροφοριῶν ἢ ἀντιστρόφως ὡς δημιουργία νέων πληροφοριῶν (π.χ., διαδόσεις).

Ἡ διαστρέβλωσις τῶν πληροφοριῶν εἶναι ἔκουσία, ὅταν εἰς φορεὺς ἐπικοινωνίας δὲν μεταβιβάξῃ αὐτάς, ὡς ἀκριβῶς τὰς ἔλαβεν ὁ ἴδιος, ἀλλὰ τὰς διατυπώνει κατὰ τρόπον, ὥστε αὐταὶ νὰ εἶναι εὐνοϊκαὶ δι' αὐτὸν καὶ νὰ προάγουν τὰ ἐνδιαφέροντα καὶ τὴν θέσιν τοῦ ἐντὸς τοῦ περιβάλλοντός του. Ἐκ τῶν ἰδίων λόγων, λαμβάνει χώραν ἐπίσης μερικὴ ἢ ὀλικὴ ὑπεξαίρεσις ἢ παρακράτησις πλη-

45. Πρβλ. Bass, Bernard N. : Leadership, Psychology and Organizational Behavior, New York / Evanston, 1960, σελ. 85.

46. Πρβλ. Bartram, ὡς ἄνω, σελ. 94 ἐπ.

47. Πρβλ. Gutenberg, Erich : Unternehmungsführung, Organisation und Entscheidung, Wiesbaden, 1962, σελ. 152.

ροφοριῶν («φιλτράρισμα» ἢ «ἀποθησαύρισις» πληροφοριῶν). Ὡς παράδειγμα δύναται νὰ ἀναφερθῆ ἡ στάσις ὑφισταμένου, ὁ ὁποῖος ἀποκρύπτει ἀπὸ τὸν προϊστάμενόν του πράξεις ἢ παραλήψεις του καὶ γεγονότα, τὰ ὁποῖα θὰ ἠδύναντο νὰ ἔχουν δυσμενῆ ἀντίκτυπον εἰς τὴν ἰδικὴν του ἐξέλιξιν ἢ τὴν θέσιν του ἐντὸς τῆς ἐπιχειρήσεως.

Πολλάκις παρατηρεῖται, π.χ., τὸ κοινωνικὸν φαινόμενον τῆς ἐπιδιώξεως ἰσχύος, κατὰ τὸ ὁποῖον ὁ προϊστάμενος ἀποσιωπᾷ, κατὰ τὸ δυνατόν, ἀνακοινώσεις «ἐπικινδύνους» διὰ τὴν κοινωνικὴν του θέσιν, διοχετεύων εἰς τοὺς ὑφισταμένους του μόνον τὰς πλέον ἀναγκαίαις πληροφορίες, διὰ νὰ παρουσιάζεται ὁ ἴδιος ὡς ὁ καλύτερον πληροφορημένος.

Ἡ ἀκουσία (μὴ συνειδητὴ) παραμόρφωσις ἢ διαστρέβλωσις τοῦ περιεχομένου τῆς ἐπικοινωνίας πηγάζει ἐκ τῆς διαφορᾶς μεταξὺ τῶν «πολιτιστικῶν πλαισίων»⁴⁸ τῶν διαφόρων ἀνθρώπων. Ἐν ὀλίγοις, ὡς πλαίσιον ἀτομικοῦ πολιτισμοῦ (frame of reference, Bezugsrahmen) χαρακτηρίζεται ὁ κόσμος τῶν ἀντιλήψεων καὶ ὁ τρόπος τοῦ σκέπτεσθαι ἐκατέρου ἐπικοινωνούντος (δηλ. τοῦ ἀποστολέως καὶ τοῦ παραλήπτου), ἡ ὅλη κατάστασις τὴν ὁποίαν φαντάζεται λαμβάνων μῆνυμα καὶ ἐντὸς τῆς ὁποίας «τοποθετεῖ» τοῦτο καὶ αἱ ὑποθέσεις καὶ προϋποθέσεις, τὰς ὁποίας θεωρεῖ οὗτος ὡς δεδομένας καὶ αὐτονοήτους. Μίαν σταλεῖσαν εἶδησιν ἀντιλαμβάνεται ὁ παραλήπτης συμφῶνως πρὸς τὰς προσωπικὰς του ἐμπειρίας ἢ ἀντιλήψεις καὶ τὴν ἰδικὴν του κατάστασιν. Δηλ., ὄχι ὅπως ἠγνόει τὴν εἶδησιν ὁ ἀποστολεὺς (καθόσον δὲν εἶναι δυνατόν νὰ θέσῃ κανεὶς ἑαυτὸν εἰς τὴν ψυχολογικὴν καὶ γενικὴν κατάστασιν τοῦ ἀποστολέως), ἀλλὰ «χρωματισμένην» καὶ «φιλτραρισμένην» ἀπὸ τὸ ἰδικόν του «πλαίσιον ἀτομικοῦ πολιτισμοῦ». Ἐκάστη μεταβίβασις συνεπάγεται οὕτω μικροτέραν ἢ μεγαλυτέραν ἀλλοίωσιν τοῦ μηνύματος, ἀνάλογον πρὸς τὴν διαφορὰν ἢ σύμπτωσιν τῶν πλαισίων ἀτομικοῦ πολιτισμοῦ τῶν ἐπικοινωνούντων. Ὡς ἐκ τούτου, ἐὰν εἶδησις τις μεταδοθῆ μέσῳ ὀλοκλήρου σειρᾶς διαδοχικῶν μεταβιβάσεων εἶναι δυνατόν ἕως ὅτου φθάσῃ εἰς τὸν τελικὸν παραλήπτην (προορισμόν της) νὰ ἔχη μεταβληθῆ πλήρως ἢ καὶ νὰ μὴ φθάσῃ ποτέ.

Ὡς «ἀλλοίωσις» τοῦ περιεχομένου τῆς ἐπικοινωνίας δύναται νὰ ἐννοηθῆ, ὄχι μόνον ἡ ἐξαφάνισις εἰδήσεων, ἀλλὰ καὶ ἡ αἰφνιδία, ἀπρόβλεπτος καὶ ἄνευ ἐλέγχου δημιουργία τοιούτων. Ἐδῶ πρόκειται περὶ «ὀργισμῶν κουτσομπολιῶν», χωρὶς κανένα ἴχνος ἀληθείας, τὰ ὁποῖα ἐνσπείρουν ἀνησυχίαν καὶ ἀναστάτῳσιν⁴⁹.

Αἱ μορφαὶ αὗται ἀνακριβείας εἶναι μία ἀρνητικὴ ἐπίδρασις τῶν ἀτύπων φαινομένων ἐπὶ τοῦ συστήματος ἐπικοινωνιῶν. Προκαλεῖται δὲ αὕτη κυρίως ἕνεκα τῶν πολλῶν διαδοχικῶν μεταβιβάσεων ἀφ' ἑνὸς καὶ ἀφ' ἑτέρου ἕνεκα τῆς συναισθηματικότητος καὶ μὴ λογικότητος τῶν ἀτύπων σχέσεων, αἱ ὁποῖαι καθιστοῦν τὴν μεταβίβασιν εὐπαθεστέραν.

48. Περί τοῦ ρόλου τοῦ «πλαίσιου ἀτομικοῦ πολιτισμοῦ» ἐπὶ τῶν ἐπικοινωνιῶν μεταξὺ ἀνθρώπων, βλ. Kanellopoulos, Charal., ὡς ἄνω, σελ. 51 καὶ 70.

49. Βλ. Bartram, ὡς ἄνω, σελ. 95.

β) Ἀβεβαιότητα

Ἡ ἐκ τῶν ἀτύπων φαινομένων προκαλουμένη ἀβεβαιότητα ἐπὶ τῶν ἐπικοινωνιῶν, δύναται ν' ἀναφέρεται εἰς τὸ περιεχόμενον καὶ τὰς ὁδοὺς. Ἀπὸ ἀπόψεως περιεχομένου, ἡ ἀβεβαιότητα δύναται νὰ ἀποκληθῆ καὶ διαρροή⁵⁰, ἀναφέρεται δὲ εἰς τὴν ἐχεμύθειαν, τὴν ὁποίαν δὲν δύναται νὰ ἐξασφαλίσουν αἱ ἄτυποι σχέσεις. Ἔνεκα τῶν σχέσεων τούτων, δηλαδή, δύναται ἐμπιστευτικαὶ πληροφορία νὰ φθάσουν ταχύτατα εἰς ὅλα τὰ μέλη τῆς ἐπιχειρήσεως. Σχετικὸν περιστατικὸν ἀναφέρουν οἱ Miller καὶ Form⁵¹. : «Ὁ παραγωγὸς καὶ ὁ διευθυντὴς ἐνὸς ραδιοφωνικοῦ σταθμοῦ ἐσχεδίαζον ἀλλαγὴν τινα ἀπὸ ἀπόψεως προσωπικοῦ. Τὸ σχέδιον ἐκεῖνο ἔπρεπε νὰ τηρηθῆ μυστικὸν μέχρι τῆς ἐκτελέσεώς του. Εἰς τὸ σχέδιον ὅμως ἐμνήθη καὶ ὁ διευθυντὴς προγράμματος. Κατόπιν ὁ παραγωγὸς ἐνεπιστεύθη τὸ μυστικὸν εἰς τὸν μηχανικὸν ἤχου καὶ εἰς τὸν νομικὸν σύμβουλον τοῦ σταθμοῦ, ἀλλὰ τοὺς παρεκάλεσε νὰ μὴ τὸ διαδώσουν. Καθ' ἣν στιγμὴν ὁ διευθυντὴς ἐξ-εμυστερεύετο τὸ μυστικὸν εἰς τὴν γραμματέα του, εἰσῆλθεν ὁ λογιστὴς εἰς τὸ γραφεῖον καὶ τυχαίως τὸ ἤκουσε καὶ ἐκεῖνος. Δὲν εἶχεν ὅμως οὗτος ὑπ' ὄψιν του τὴν σπουδαιότητα τοῦ μυστικοῦ. Ἐν τῇ μεταξὺ ὁ διευθυντὴς προγράμματος ἐμύησε τὸν ἀρμόδιον τῶν ἐκπομπῶν, ὁ ὁποῖος ἐπεχείρησε νὰ μεταδώσῃ τοῦτο εἰς τὴν γραμματέα του, ἡ ὁποία ὅμως τὸ ἐγνώριζεν ἤδη. Ἀλλὰ καὶ ὁ μηχανικὸς ἤχου ἀνέπτυξε τὸ θέμα εἰς τὴν ἰδίαν γραμματέα, ἡ ὁποία ἀργότερον τὸ ἀνέφερεν εἰς τὸν ἀνταποκριτὴν».

Ἡ ἀβεβαιότης ἀπὸ ἀπόψεως ὁδῶν ἀναφέρεται εἰς τὴν διάρκειαν ὑπάρξεως, εἰς τὴν κατεύθυνσιν, εἰς τὴν δυναμικότητα καὶ εἰς αὐτὴν ἀκόμη τὴν ὑπαρξιν ἀτύπων ὁδῶν ἐπικοινωνίας. Ἐφ' ὅσον αἱ ἄτυποι ὁμάδες εἶναι ἀσταθεῖς καὶ ἡ σύνθεσις των μεταβαλλομένη, αἱ δὲ ἄτυποι σχέσεις ἐκδηλοῦνται κατὰ βούλησιν καὶ ἄνευ ἐλέγχου, δὲν εἶναι δυνατὸν νὰ ἐπαφίεται ἡ ἐπιχειρήσις εἰς αὐτὰς ὅσον ἀφορᾷ τὴν ὀρθὴν μεταβίβασιν πληροφοριῶν (ἀπὸ ἀπόψεως χρόνου διεκπεραιώσεως, περιεχομένου καὶ παραλήπτου). Αἱ ἄτυποι σχέσεις ἐπικοινωνίας ὑφ' ὠρισμένης προϋποθέσεως εἶναι δυνατὸν νὰ παραβλάψουν, ἀκόμη δὲ καὶ νὰ καταστρέψουν τὴν ἐνότητα καὶ τὴν σταθερότητα τῆς ἐπιχειρήσεως. Σχετικὰ συμπτώματα εἶναι ἄτυποι συγκρούσεις, ἀντιθέσεις καὶ ἀντιδικαίαι.

Ἐπίσης ἡ ἀνακριβὴς μετάδοσις εἰδήσεων, π.χ., ἡ διαστρέβλωσις πληροφοριῶν, ὡς καὶ αἱ διαδόσεις, δύναται νὰ ὀδηγήσουν εἰς ἐχθρότητα καὶ τὴν διακοπὴν σχέσεων, αἱ ὁποῖαι προκαλοῦν ὡς ἐπὶ τὸ πλεῖστον ἐξάλειψιν τῶν ἀντιστοιχῶν τυπικῶν ὁδῶν ἐπικοινωνίας.

γ) Περιορισμὸς τῆς δυναμικότητος τοῦ συστήματος

Τὰ ἄτυπα φαινόμενα ἐνδέχεται νὰ προξενοῦν περιορισμὸν τῆς δυναμικότητος τοῦ συστήματος ἐπικοινωνιῶν κατὰ ποικίλους τρόπους, οἱ ὁποῖοι ἀναφέρονται, εἴτε εἰς μίαν ὁδὸν ἐπικοινωνιῶν, εἴτε εἰς ὀλόκληρον τὸ δίκτυον τούτων.

50. Πρβλ. Bartram, ὡς ἄνω, σελ. 95.

51. Miller / Form, ὡς ἄνω, σελ. 147 ἐπ.

Ὁ περιορισμὸς δυναμικότητος, ὁ ὁποῖος ἀναφέρεται εἰς μεμονωμένην ὁδὸν ἐπικοινωνιῶν, δύναται νὰ χαρακτηρισθῆ ὡς παράβλαψις τῆς «δυναμικότητος παροχῆς» τῆς ὁδοῦ ἐπικοινωνιῶν, δηλ. τῆς ποσότητος πληροφοριῶν, ἡ ὁποία δύναται νὰ διέλθῃ διὰ τῆς ὁδοῦ ταύτης εἰς τὴν μονάδα τοῦ χρόνου. Ἐκάστη σύνδεσις ἐπικοινωνιῶν μεταξὺ δύο φορέων θέσεως ἐργασίας (θεωρουμένη ὡς ὁδὸς) δύναται νὰ μεταφέρῃ ὀρισμένην ποσότητα εἰδήσεων. Ὄταν αἱ τυπικαὶ ὁδοὶ ὑπερφορτώνονται δι' ἀτύπων μηνυμάτων, συνήθως παραμερίζεται ἡ μετάδοσις σημαντικῶν τυπικῶν πληροφοριῶν, ἢ ἐπείγουσαι τοιαῦται φθάνουν εἰς τὸν προορισμὸν των πολὺ ἄργα⁵². Εἰς τὴν ὡς ἄνω ὑπερφόρτωσιν τῶν ὁδῶν ἐπικοινωνίας συμβάλλουν κυρίως αἱ «θετικαὶ ἀτυποὶ σχέσεις» δηλ. αἱ συμπάθειαι, καὶ εἰς μικροτέραν ἔκτασιν αἱ «ἀρνητικαὶ». Τοιαῦται εἶναι, π.χ., αἱ ἀντιπάθειαι, αἱ ὁποῖαι ἐπὶ πλεόν ἔχουν ὡς ἐπακόλουθον νὰ ἐπιδεινώνουν τὸ ἐν γένει ψυχολογικὸν κλίμα ἐντὸς τῆς ἐπιχειρήσεως.

Ἐν σχέσει πρὸς τὸ ὅλον δίκτυον, ὁ περιορισμὸς τῆς δυναμικότητος προκαλεῖται ἐκ τῆς παρακάμψεως βαθμίδων ἱεραρχίας (βραχυκύκλωμα ἐπικοινωνίας) ἐκ τῆς ὑπερέμετρου ἀξίσεως τῶν ἀτύπων σχέσεων καὶ ἐκ τῆς παραμελήσεως ἢ καταργήσεως τυπικῶν ὁδῶν ἐπικοινωνιῶν.

Διὰ τῆς ἀπ' εὐθείας μεταδόσεως⁵³, δηλ. διὰ τῆς παρακάμψεως ἐνδιαμέσων φορέων ἐπικοινωνίας ἐξοικονομοῦνται ὁδοί, οὕτως ὥστε οὐσιαστικῶς διευρύνεται ἡ δυναμικότης τοῦ δικτύου. Δι' αὐτῆς ὅμως ἐλαττοῦται ὁ βαθμὸς ἐνημερότητος (κατοχῆς πληροφοριῶν) τῶν παρακαμπτωμένων ἐνδιαμέσων φορέων ἐπικοινωνιῶν καὶ ὑπὸ ὀρισμένας συνθήκας δημιουργεῖται χαώδης κατάστασις (π.χ., λόγῳ μὴ ἐνημερώσεως προϊσταμένων ἐπὶ τῶν ἐνεργειῶν ὑφισταμένων των καὶ λόγῳ ἐκνευρισμοῦ), ἡ ὁποία πράγματι περιστέλλει τὴν δυναμικότητα τοῦ συστήματος ἐπικοινωνιῶν.

Διὰ τῆς ὑπερέμετρου ἀξίσεως τῶν ἀτύπων σχέσεων, ἐλαττοῦται ὁ πρὸς ἐκτέλεσιν τῶν καθηκόντων χρόνος, οὕτως ὥστε παραμελοῦνται ταῦτα ὡς καὶ ἡ τυπικὴ ἐπικοινωνία, χάριν τῆς ἀτύπου τοιαύτης. Εἰς τὴν περίπτωσιν ταύτην ἡ δυναμικότης τοῦ συστήματος περιορίζεται ἔνεκα ὑπερφορτώσεως τῶν φορέων ἐπικοινωνίας, ἐνῶ εἰς τὰς ἀνωτέρω ἀναλυθείσας περιπτώσεις αὕτη προήρχετο ἐκ τῆς ὑπερφορτώσεως τῶν ὁδῶν ἐπικοινωνίας.

Περιορισμὸν τῆς δυναμικότητος προκαλεῖ ἐπίσης ἡ μερικὴ ἢ ὀλικὴ ἐγκατάλειψις τυπικῶν ὁδῶν ἐπικοινωνίας, ὀφειλομένη εἰς τὸ γεγονός, ὅτι συνεργάται διακόπτοντες ἐκ διαφόρων λόγων τὰς ἀτύπους σχέσεις των μετ' ἄλλων συναδέλφων των, ὑφ' ὀρισμένας προϋποθέσεις, ἐλαττώνουν ἢ καὶ παύουν καὶ τὰς προδιαγεγραμμένας τυπικὰς ἐπικοινωνίας, ὡς καὶ τὴν συνεργασίαν των μετ' ἐκείνων. Ἐπειδὴ οὗτοι δὲν θέλουν νὰ ἔρχωνται εἰς ἐπαφὴν μετ' ἐκείνων, ἀποφεύγουν νὰ ἐπικοινωνοῦν ἀκόμη καὶ τυπικῶς.

52. Πρβλ. Dorsey, John T. jr: A Communication Model for Administration, εἰς: Administrative Quarterly, Vol. II (1957), σελ. 70. Ἐπίσης Coenenberg, ὡς ἄνω, σελ. 141.

53. Σχετικὰ περὶ τούτων βλ. Κανελλόπουλος Χαρ., ὡς ἄνω, σελ. 11 ἐπ.

IV. Συμπέρασμα

Τὰ ἀποτελέσματα τῶν πειραμάτων τοῦ Elton Mayo καὶ τῶν συνεργατῶν του εἰς τὸ Hawthorne ⁵⁴ ᾠδήγησαν εἰς τὴν «ἀνακάλυψιν» τοῦ φαινομένου «ἄτυπος δμάς», ὡς παράγοντος ἐπηρεάζοντος τὴν συμπεριφορὰν τῶν ἀτόμων καὶ ἀπέδειξαν, ὅτι ὁ ἄνθρωπος, ὡς συγκεκριμένον ἄτομον (καὶ οὐχὶ ὡς ἀπρόσωπος φορεὺς θέσεως ἐργασίας), παίζει πολὺ μεγαλύτερον ρόλον διὰ τὴν αὐξήσιν τῆς παραγωγικότητος ἀπ' ὅ,τι ἐπιστεύετο ὑπὸ τῆς σχολῆς τοῦ «Scientific Management» ἀπὸ τῆς ἐποχῆς τοῦ Frederick Winslow Taylor. Ὡς εὐστόχως παρατηρεῖ ὁ καθηγητῆς Κλ. Β. Μπανταλούκας «τὰ μέσα καὶ αἱ μέθοδοι ἐπιτεύξεως τῆς ὀργανώσεως δέον ὅπως προσαρμόζονται πάντοτε πρὸς τὴν ψυχοσύνθεσιν καὶ τὴν ἰδιοσυγκρασίαν τοῦ κοινωνικοῦ περιβάλλοντος ἐκάστης ἐπιχειρήσεως καὶ ἰδίως τοῦ προσωπικοῦ τῆς» ⁵⁵. Τοῦτο σημαίνει, ὅτι καὶ ἡ ἀρίστη κατὰ τὰ ἄλλα ὀργανώσεις δὲν δύναται νὰ εἶναι ἀποτελεσματικὴ ἐὰν δὲν ληφθοῦν ὑπ' ὄψιν ἡ ὑπαρξίς καὶ ἡ λειτουργία τῶν ἀναλυθέντων ἀτύπων φαινομένων καὶ ὅτι ὡς ἐκ τούτου ἡ ἄτυπος ὀργάνωσις καὶ τὰ ἄτυπα φαινόμενα δὲν δύναται καὶ δὲν πρέπει νὰ ἀγνοηθοῦν ⁵⁶.

Ἀνωτέρω κατεβλήθη προσπάθεια νὰ ἀναλυθοῦν τὰ σπουδαιότερα ἄτυπα φαινόμενα νὰ καταδειχθῇ ἡ σημασία τούτων, καὶ νὰ ἐντοπισθοῦν αἱ θετικαὶ καὶ αἱ ἀρνητικαὶ ἐπιπτώσεις αὐτῶν ἐπὶ τῆς τυπικῆς ὀργανώσεως καὶ τοῦ τυπικοῦ συστήματος ἐπικοινωνιῶν, τὸ ὁποῖον ἀποτελεῖ μερικὴν ἐποψίν ταύτης.

Πρέπει ὅμως νὰ διευκρινισθῇ ὅτι ἡ ἡγεσία τῆς ἐπιχειρήσεως δὲν δύναται νὰ χρησιμοποιοῖ τὰ ἄτυπα φαινόμενα κατὰ βούλησιν, πρὸς ἐπίτευξιν τῶν σκοπῶν τῆς. Δὲν δύναται, δηλ., αὕτη νὰ δημιουργῇ ἄτυπα φαινόμενα ὅπου, ὅταν καὶ ὅπως αὕτη θεωρεῖ τοῦτο σκόπιμον ἢ νὰ ἐξάλειφῃ ταῦτα, ἐφ' ὅσον τὰ θεωρήσῃ ἀνεπιθύμητα. Τὰ ἄτυπα φαινόμενα δημιουργοῦνται αὐθορμήτως καὶ δύναται νὰ προξενήσουν τὴν μεγίστην βλάβην, ὅταν ἐπιδιωχθῇ διὰ τῆς βίας ἢ ἐξάλειψίς των ὑπὸ τῆς ἡγεσίας. Λόγω τοῦ λεπτοῦ ἀκριβῶς χειρισμοῦ, τὸν ὁποῖον ἀπαιτοῦν τὰ ἄτυπα φαινόμενα καὶ λόγω τῶν μεγάλων πλεονεκτημάτων ἢ μειονεκτημάτων, τὰ ὁποῖα δύναται νὰ προκύβουν ἐξ αὐτῶν, χρήζουσιν ταῦτα ἰδιαίτερας προσοχῆς. Προϋποθέσεις καταβολῆς τῆς δεούσης προσοχῆς καὶ ἀναλήψεως τῶν ὀρθῶν ἐνεργειῶν, εἶναι ἡ ἐνημερότης τῶν ὑπευθύνων, ὅσον ἀφορᾷ τὴν ὑπαρξίν, τὴν μορφήν καὶ τὰς ἐπιδράσεις τῶν ἀτύπων φαινομένων ἐπὶ τῆς τυπικῆς ὀργανώσεως, ἐν προκειμένῳ δὲ ἰδιαίτερος ἐπὶ τοῦ συστήματος ἐπικοινωνιῶν.

Τὴν προαγωγὴν ἀκριβῶς τῆς ἐν λόγῳ ἐνημερότητος διὰ τῆς μεταδόσεως γνώσεων, ἔχει ὡς σκοπὸν τῆς ἢ ἀνὰ χεῖρας μελέτη, ὁ δὲ γράφων θὰ θεωρηθῇ εὐδωθέντα τὸν ὡς ἄνω σκοπὸν ἐὰν δυνηθῇ νὰ προκαλέσῃ συζήτησιν τῶν ἐνδιαφερομένων κύκλων.

54. Σχετικῶς βλ. Γιανούζα / Κάρζο, ὡς ἄνω, σελ. 124 ἐπ.

55. Βλ. Μπανταλούκα, Κλ. Β., ὡς ἄνω, σελ. 40.

56. Βλ. Γιανούζα / Κάρζο, ὡς ἄνω, σελ. 157 καὶ 203.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- Albach, Horst : Entscheidungsprozess und Informationsfluss in der Unternehmung organisation, εις: Organisation TFB Handbuchreihe, 1. Bd., εκδοθέν υπό Erich Schnauffer und Klaus Agthe, Berlin/Baden-Baden, 1961.
- Barnard, Chester : The Functions of the Executive, Cambridge, Mass., 1938
- Bartram, Peter : Die Innerbetriebliche Kommunikation. Ihre organisatorische Gestaltung und ihre unregelmäßige Entwicklung im Betriebsgeschehen. Ein Beitrag zur Zweckmäßigen Organisation des betrieblichen Informationssystems. Berlin 1969.
- Bass, Bernard N. : Leadership, Psychology and Organizational Behavior, New York/Evanston, 1960.
- Bergmann, Joachim/Zarf, Wolfgang : Kommunikation im Industriebetrieb. Ein Bericht über den Stand der Deutschen Forschung. Frankfurt/M. 1965.
- Bornemann, Ernst : Betriebspsychologie. Wiesbaden 1967.
- Γιανούζα, Ίωάννου/Κάρζο, Ρόκο : Τυπική Ὀργάνωσις. Ἐρευνα συστήματος. Ἐκδόσεις Παπαζήση, Ἀθήναι 1968.
- Γιανούζα, Ίωάννου/Μπούκη, Σωτηρίου : Αἱ ἐπικοινωνίαι εἰς τὰς ἐπιχειρήσεις. Μέρος Β' : Τρόποι βελτιώσεως τῶν ἐπικοινωνιῶν, εις : «ΣΠΟΥΔΑΙ», τόμος ΚΑ' (1971), σελ. 727-739.
- Coenberg, Adolf : Die Kommunikation in der Unternehmung. Wiesbaden 1966
- Davis, Keith : Human Relations at Work. McGraw-Hill, New York 1962.
- Dahrendorf, Ralf : Industrie- und Betriebspsychologie. Berlin 1967.
- Dorsey, John T. jr. : A Communication Model for Administration, εις: Administrative Quarterly, Vol. II (1957).
- Emshoff, James R. : Analysis of Behavioral Systems. The McMillan Co, New York 1971
- Grün, Oskar : Informale Erscheinungen in der Betriebsorganisation, Berlin 1966
- Gardner, Burleigh B./Moore, David G. : Praktische Menschenführung im Betrieb. Köln /Opladen 1957.
- Gehlen, Arnold : Die Seele im technischen Zeitalter. Sozialpsychologische Probleme in der industriellen Gesellschaft. rde Bb. 53, Hamburg 1967.
- Gutenberg, Erich : Unternehmungsführung. Organisation und Entscheidung. Wiesbaden 1962.
- Jones, Manley Howe : Executive Decision Making. Homewood, Ill. 1962.

- Κανελλόπουλος, Χαράλ. Κ. : Σύστημα επικοινωνιών της επιχειρήσεως. Διαχωρισμός του άτόπου συστήματος επικοινωνιών εκ των άμεσων οδών επικοινωνίας, εις: 'Αφιέρωμα «Παναγιώτης Στρατουδάκης» του ΕΛ.ΚΕ.ΠΑ., 'Αθήναι 1971.
- Kanellopoulos, Charal. K. : Kommunikation und Kollegialorgane. Eine Studie der zwischen menschlichen Kommunikationsbeziehungen in Unternehmungen unter besonderer Berücksichtigung der Kollegien. Berlin 1970.
- König, Renè : Die informellen Gruppen im Industriebetrieb, εις: Organisation TFB Handbuchreihe, 1. Bd., Berlin/Baden-Baden 1961
- Kosiol, Erich : Organisation der Unternehmung. Wiesbaden 1962.
- Lepsius, M.R. : Industrie und Betrieb, εις: Soziologie. Das Fischer-Lexikon, έκδ. Renè König, Frankfurt/M. 1967.
- Light, H.B. : The Business Executive, 2nd ed., Pitman, London 1969
- Luhmann, Niklas : Funktionen und Folgen formaler Organisation, Berlin 1964.
- Mayntz, Renate : Die soziale Organisation des Industriebetriebes. Stuttgart 1958
- Miller, Delbert C./Form, William H. : Unternehmung, Betrieb und Umwelt. Soziologie des Industriebetriebes und der industriellen Gesellschaft. γερμ. έκδ. έπεξεργασθεΐσα υπό K.G. Specht, Köln/Opladen 1957
- Μπανταλούκας, Κλαύδιος Β. : 'Οργανωτική των 'Επιχειρήσεων. Διοικητική και 'Επιτελική. Γραφείον Οικονομικών 'Ερευνών της ΑΒΕΠ, Πειραιεύς 1970
- Roethlisberger, F.J./Dickson, W.J. : Management and the Worker. An Account of a Research Program Conducted by the Western Electric Company [Hawthorne Works, Chicago. Cambridge, Mass., (Harvard University Press) 1939
- Staerke, Robert. : Anpassung der Organisation an den Menschen. Betriebswirtschaftliche Mitteilungen Nr. 10, Bern 1966.
- Sayles, L.R. : Work Behavior and the Large Organization, εις: Arensberg, G.M. (ed.), Research in Industrial Human Relations, New York 1957.
- Simon, Herbert A. : Das Verwaltungshandeln. Eine Untersuchung der Entscheidungsvorgänge in Behörden und privaten Unternehmungen, Stuttgart 1955
- Sommer, Klaus : Die Bedeutung interpersonaler Beziehungen für die Organisation der Unternehmung. Ein Beitrag zur betriebswirtschaftlichen Organisationslehre unter Verwendung der Symbolik der Mengenlehre und der Resultate der Kleingruppenforschung. Berlin 1968.
- Schroder, Harold /Driver, Michael /Streufert, Siegfried : Human Information Processing. Holt, Rinehart, Winston Inc., New York etc. 1967.
- Ulrich, Hans : Die Unternehmung als produktives soziales System. Bern 1968.
- Vardaman, George : Effective Communication of Ideas. Van Norstrand Reinold Co., New York etc. 1970.