

**ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ  
ΤΜΗΜΑ ΝΑΥΤΙΛΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ**

**ΣΧΟΛΗ ΝΑΥΤΙΚΩΝ ΔΟΚΙΜΩΝ  
ΤΜΗΜΑ ΝΑΥΤΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ**



## ΔΙΠΛΩΜΑ

Διοίκηση στη Ναυτική Επιστήμη και Τεχνολογία

Διπλωματική Εργασία

*“ Επίδραση των άτυπων Ομάδων στις Ιεραρχικά Δομημένες  
Οργανώσεις - Η Περίπτωση των Πλοίων του ΕΝ ”*

“Απόστολος Γ. Πυττερός”

«ΜΝΣΝΔ 21044»

Επιβλέπων Καθηγητής:

“Ιωάννης Θεοτοκάς”

Πειραιάς

“Μάρτιος” “2023”



*“Απόστολος Γ. Πυττερός”,*

*“Επίδραση των άτυπων Ομάδων στις Ιεραρχικά Δομημένες Οργανώσεις-  
Η Περίπτωση των Πλοίων του ΕΝ”*

#### ΔΗΛΩΣΗ ΑΥΘΕΝΤΙΚΟΤΗΤΑΣ / ΖΗΤΗΜΑΤΑ COPYRIGHT

Το άτομο το οποίο εκπονεί την Διπλωματική Εργασία φέρει ολόκληρη την ευθύνη προσδιορισμού της δίκαιης χρήσης του υλικού, η οποία ορίζεται στην βάση των εξής παραγόντων: του σκοπού και χαρακτήρα της χρήσης (εμπορικός, μη κερδοσκοπικός ή εκπαιδευτικός), της φύσης του υλικού που χρησιμοποιεί (τμήμα του κειμένου, πίνακες, σχήματα, εικόνες ή χάρτες), του ποσοστού και της σημαντικότητας των πιθανών συνεπειών αυτής στην αγορά ή στη γενικότερη αξία του υπό copyright κειμένου.



*“Απόστολος Γ. Πυττερός”,  
“Επίδραση των άτυπων Ομάδων στις Ιεραρχικά Δομημένες Οργανώσεις-  
Η Περίπτωση των Πλοίων του ΕΝ”*

ΤΡΙΜΕΛΗΣ ΕΞΕΤΑΣΤΙΚΗ ΕΠΙΤΡΟΠΗ:

ΜΕΛΟΣ Α΄: Ιωάννης Θεοτοκάς

ΜΕΛΟΣ Β΄: Ιωάννης Λαγούδης

ΜΕΛΟΣ Γ΄: Κωνσταντίνος Χλωμούδης



*“Απόστολος Γ. Πυττερός”,*

*“Επίδραση των άτυπων Ομάδων στις Ιεραρχικά Δομημένες Οργανώσεις-  
Η Περίπτωση των Πλοίων του ΕΝ”*

### **“Ευχαριστίες και Αφιέρωση”**

*Με την ολοκλήρωση της εργασίας μου, αισθάνομαι την ανάγκη να ευχαριστήσω τον επιβλέποντα Καθηγητή Κον Ιωάννη Θεοτοκά για την εμπιστοσύνη, την καθοδήγηση και τις συμβουλές του, καθ'όλη τη διάρκεια των σπουδών μου, αλλά και κατά την εκπόνηση της παρούσας. Αποτελεί Διπλωματική Εργασία στα πλαίσια του Μεταπτυχιακού Προγράμματος Σπουδών «Διοίκηση στη Ναυτική Επιστήμη & Τεχνολογία», του Πανεπιστημίου Πειραιώς και της Σχολής Ναυτικών Δοκίμων και αφιερούται :*

*“ Στους γονείς μου Γεώργιο και Βασιλική, που μου έμαθαν τα πρώτα γράμματα. ”*

*“Στη συνοδοιπόρο της ζωής μου Σοφία, για την αμέριστη συμπαράσταση και υπομονή. ”*

*“Στην κόρη μου Χρύσα, με την υπόσχεση να αναπληρώσω τον χρόνο παιχνιδιού που απαιτήθηκε για τη συγγραφή της. ”*



“Απόστολος Γ. Πυττερός”,

“Επίδραση των άτυπων Ομάδων στις Ιεραρχικά Δομημένες Οργανώσεις-  
Η Περίπτωση των Πλοίων του ΕΝ”

## Περίληψη

Τα πλοία, ως Ιεραρχικά Δομημένες Οργανώσεις χαρακτηρίζονται από αυστηρές και πολλές φορές άκαμπτες δομές και σχέσεις μεταξύ της Διοίκησης και των εργαζομένων. Οι Ιεραρχικές οργανώσεις παρουσιάζουν συγκεκριμένα χαρακτηριστικά γνωρίσματα και αποτελούν ένα εξαιρετικά ιδιαίτερο και απαιτητικό περιβάλλον για τους εργαζομένους. Οι ναυτικοί όπως και οι υπόλοιποι εργαζόμενοι, σχηματίζουν τυπικές ομάδες σύμφωνα με το οργανόγραμμα, αλλά και άτυπες ομάδες που δεν μπορούν εκ των προτέρων να σχεδιαστούν και να προβλεφθούν. Οι άτυπες αυτές ομάδες, ειδικότερα στα πλοία, λόγω της φύσης του επαγγέλματος των ναυτικών, που χαρακτηρίζεται από συχνή εναλλαγή των εργαζομένων, άρα και των συμμετεχόντων στις άτυπες ομάδες, παρουσιάζουν εξαιρετικό ενδιαφέρον όσον αφορά τη μελέτη των αιτιών που οδηγούν στον σχηματισμό τους, τον τρόπο λειτουργίας τους, τα συναισθήματα που προκαλούν στους συμμετέχοντες, την επίδραση τους στη συμπεριφορά των πληρωμάτων και κυρίως για το αν τελικά η ύπαρξη τους αφήνει θετικό ή αρνητικό αντίκτυπο στο πλοίο ως «Οργανισμό». Προκειμένου να διαπιστωθούν τα ανωτέρω διενεργήθηκε μια μικρή ερευνητική διαδικασία μέσω ερωτηματολογίου, όπου και καταγράφηκαν οι απόψεις των ίδιων των ναυτικών, σχετικά με τις άτυπες ομάδες. Από τη θεωρία που αναπτύχθηκε και τα ερευνητικά ευρήματα διαπιστώθηκαν αρκετές συμπτώσεις αλλά και ουσιώδεις διαφορές που επαληθεύουν τόσο τη χρησιμότητα και σπουδαιότητα της ύπαρξης των άτυπων ομάδων, όσο και τις ιδιαιτερότητες που αυτές παρουσιάζουν όταν σχηματίζονται σε ένα κλειστό και Ιεραρχικά δομημένο οργανισμό, όπως είναι το πλοίο.

## Abstract

Ships, as Hierarchically Structured Organisations, are characterised by strict and often rigid structures and relationships between management and employees. Hierarchical organisations have specific characteristics and constitute an extremely special and demanding environment for employees. Seafarers, like other workers, form formal groups according to the organisation chart and informal groups that cannot be planned and predicted in advance. Particularly in ships, due to the nature of the profession, which is characterised by frequent turnover of employees and therefore of participants in informal groups, it is of great interest to study the reasons for their formation, the way they operate, the feelings of the members, their influence on the behaviour of the crews and, above all, whether their existence ultimately leaves a positive or negative impact on the ship as an 'organisation'. In order to establish the above, a research procedure was carried out through a questionnaire, where the views of the seafarers themselves, regarding the informal groups, were recorded. From the theory developed and the research findings, several coincidences and substantial differences were found that verify both the usefulness and importance of the existence of informal groups, as well as the peculiarities they present when they are formed in a closed and hierarchically structured organization, such as the ship.

## Λέξεις -Κλειδιά

Οργάνωση-Ιεραρχική Δομή-Άτυπες Ομάδες-Πλοία



## Πίνακας Περιεχομένων

Περίληψη.....	v
Πίνακας Περιεχομένων.....	vi
Πίνακας Διαγραμμάτων.....	vii
1. Πρόλογος –Εισαγωγή.....	1
2. Τα πλοία ως Ιεραρχικά Δομημένες Οργανώσεις.....	1
2.1 Η Έννοια της Οργάνωσης.....	1
2.2 Η Ιεραρχική Δομή στα Πλοία.....	2
3. Άτυπες Ομάδες.....	2
3.1 Ορισμός της Έννοιας των Ομάδων.....	2
3.2 Είδη των Ομάδων στον Εργασιακό Χώρο.....	3
3.3 Διάκριση των Ομάδων σε Τυπικές και Άτυπες.....	3
3.4 Αίτια – Λόγοι της Δημιουργίας των Άτυπων Ομάδων στα Πλοία.....	4
3.5 Στάδια Εξέλιξης των Άτυπων Ομάδων.....	5
3.6 Ιδιότητες των Άτυπων Ομάδων.....	7
4. Επιδράσεις και Σπουδαιότητα των Άτυπων Ομάδων.....	8
4.1 Θετικές Επιδράσεις από τη Λειτουργία των Άτυπων Ομάδων.....	8
4.2 Αρνητικές Επιδράσεις –Προβλήματα από τη Λειτουργία των Άτυπων Ομάδων... ..	9
4.3 Αναγκαιότητα –Σπουδαιότητα της Ύπαρξης των Άτυπων Ομάδων.....	10
5. Έρευνα σχετικά με την Επίδραση των Άτυπων Ομάδων στα Πλοία.....	11
5.1 Σκοπός της Έρευνας .....	11
5.2 Διαδικασία Διεξαγωγής της Έρευνας .....	12
5.3 Περιγραφή της Δομής και των Ερευνητικών Ερωτημάτων.....	13
6. Παρουσίαση και Σχολιασμός των Ευρημάτων της Έρευνας .....	14
6.1 Ευρήματα Σχετικά με την Δημιουργία των Άτυπων Ομάδων.....	14
6.2 Λειτουργία και Δυναμική των Άτυπων Ομάδων.....	17
6.3 Άτυπες Ομάδες- Στάσεις και Συμπεριφορές των Μελών .....	19
6.4 Άτυπες Ομάδες και Παραγωγικότητα στην Εργασία.....	22
6.5 Ιεραρχία και Άτυπες Ομάδες.....	24
7. Επίλογος Συμπεράσματα .....	26
8. Βιβλιογραφία.....	28



## Πίνακας Διαγραμμάτων

Διάγραμμα 1- Συμμετέχοντες ανά βαθμό /ειδικότητα.....	13
Διάγραμμα 2- Έτη θαλάσσιας Υπηρεσίας.....	13
Διάγραμμα 3- Έθνικότητα και Σχηματισμός Ομάδων.....	15
Διάγραμμα 4- Διοικητικός Βαθμός και Σχηματισμός Ομάδων.....	15
Διάγραμμα 5- Χρόνος Συναναστροφής και Σχηματισμός Ομάδων.....	15
Διάγραμμα 6- Κύρος και Σχηματισμός Ομάδων.....	16
Διάγραμμα 7- Προσαρμογή και Σχηματισμός Ομάδων.....	16
Διάγραμμα 8- Μεταβλητότητα Σύστασης της Ομάδας.....	17
Διάγραμμα 9- Αίσθημα Εμπιστοσύνης Μεταξύ των Μελών Ομάδας.....	17
Διάγραμμα 10- Συνεργασία Μεταξύ των Μελών Ομάδας.....	18
Διάγραμμα 11- Προυπηρεσία των Μελών Ομάδας.....	18
Διάγραμμα 12- Συνεκτικότητα των Μελών Ομάδας.....	18
Διάγραμμα 13- Χρησιμότητα των Ομάδων στη Διαβίβαση Πληροφοριών.....	19
Διάγραμμα 14- Χρησιμότητα των Ομάδων στην Επίλυση Προβλημάτων.....	20
Διάγραμμα 15- Άτυπες Ομάδες και Αγελαία Σκέψη.....	20
Διάγραμμα 16- Άτυπες Ομάδες και Ελευθερία Έκφρασης.....	21
Διάγραμμα 17- Άτυπες Ομάδες και Συμμόρφωση των Μελών.....	21
Διάγραμμα 18- Άτυπες Ομάδες και Παραγωγικότητα.....	22
Διάγραμμα 19- Άτυπες Ομάδες και Ποιότητα της Καθημερινότητας.....	22
Διάγραμμα 20- Αρνητικές Επιδράσεις από τις Διαφωνίες στις Άτυπες Ομάδες.....	23
Διάγραμμα 21- Θετικές Επιδράσεις στην Παραγωγικότητα.....	23
Διάγραμμα 22- Άτυπες Ομάδες και Ναυτιλιακή Εταιρεία.....	24
Διάγραμμα 23- Αντιλήψεις της Διοίκησης για την Παρουσία των Άτυπων Ομάδων.....	24
Διάγραμμα 24- Επίδραση των Άτυπων Ομάδων στη Διαδικασία Λήψης Αποφάσεων.....	25
Διάγραμμα 25- Επίδραση των Άτυπων Ομάδων στη Συνολική Απόδοση του Πλοίου.....	25



“Απόστολος Γ. Πυττερός”,

“Επίδραση των άτυπων Ομάδων στις Ιεραρχικά Δομημένες Οργανώσεις-  
Η Περίπτωση των Πλοίων του ΕΝ”

## 1. Πρόλογος-εισαγωγή.

Οι ναυτικοί, ως κατηγορία εργαζομένων, αποτελούν μία ξεχωριστή και μοναδική περίπτωση, που όμοια της δεν συναντάται σε κανέναν άλλο επαγγελματικό κλάδο. Από τη μία είναι υποχρεωμένοι να εργάζονται κάτω από το αυστηρό δομικό πλαίσιο της κάθετης ιεραρχίας, με την οποία λειτουργούν τα πλοία και αφετέρου η ίδια η φύση του ναυτικού επαγγέλματος, επιβάλλει τη δραστηριοποίηση τους κατά ομάδες. Η Διοικητική επιστήμη ανέκαθεν απέδιδε σπουδαία σημασία στον προσδιορισμό, τη μελέτη και την αξιοποίηση των εργασιακών ομάδων, τουλάχιστον των τυπικών, αναγνωρίζοντας τον κομβικό ρόλο που αυτές διαδραματίζουν στη βέλτιστη αξιοποίηση των παραγωγικών συντελεστών και την επίτευξη της όσο το δυνατόν υψηλότερης παραγωγικότητας.

Τις τελευταίες δεκαετίες όμως, με τη συνεισφορά πολλών επιστημόνων, όπως της «Μητέρας του επιστημονικού Μάνατζμεντ»-Mary Parker Follett, άρχισε να αναδεικνύεται ολοένα και περισσότερο ο ρόλος και η σημασία ενός διαφορετικού είδους ομάδων που οι εργαζόμενοι σχηματίζουν και ονομάζονται άτυπες. Οι ομάδες αυτές, που σχηματίζονται ακούσια και εκτός των ορίων των προβλέψεων του οργανογράμματος, είναι μάλλον περισσότερο προϊόν της ανθρώπινης φύσης, παρά του οργανωσιακού σχεδιασμού. Στα πλοία του Εμπορικού Ναυτικού και λόγω της πολύμηνης συμβίωσης των εργαζομένων στον ίδιο χώρο, παρουσιάζει εξαιρετικό ενδιαφέρον η μελέτη της λειτουργίας τους και το αν τελικά οι ιδιαίτερες συνθήκες εργασίας, οδηγούν σε αποκλίσεις ή συμπτώσεις της σχετικής βιβλιογραφίας, με τις πραγματικές συνθήκες κάτω από τις οποίες οι άτυπες ομάδες σχηματίζονται και λειτουργούν στα πλοία του εμπορικού στόλου.

## 2. Τα πλοία ως Ιεραρχικά Δομημένες Οργανώσεις.

### 2.1 Η έννοια της Οργάνωσης.

Όταν αναφερόμαστε στον όρο «Οργάνωση» στη σημερινή εποχή, απευθυνόμαστε στο σύνολο των δραστηριοτήτων του σύγχρονου ανθρώπου. Όπως πολύ εύστοχα παρατήρησε ήδη από το 1974 ο Ισραηλινό-Αμερικανός κοινωνιολόγος Amitai Etzioni, «Γεννιόμαστε σε οργανώσεις, εκπαιδευόμαστε από οργανώσεις και οι περισσότεροι από εμάς περνάμε όλη μας τη ζωή δουλεύοντας για οργανώσεις». Αν και η εννοιολογική προσέγγιση της Οργάνωσης έχει επιχειρηθεί πολλάκις από τους μελετητές της Διοικητικής Επιστήμης, εν τούτοις δεν υφίσταται κάποιος κοινά αποδεκτός ολοκληρωμένος ορισμός. Συνοψίζοντας τους ορισμούς που έχουν δοθεί από τους Parsons T (1964), Presthus R (1985), Mouzelis N (1981) μπορούμε να ορίσουμε την Οργάνωση, ως τη διαδικασία μέσω της οποίας οι απαιτούμενες ενέργειες, οι σχετικές ευθύνες και οι αναγκαίοι πόροι για την επίτευξη των στόχων, κατανέμονται στους κατάλληλους ανθρώπους. Ως σύστημα (ανοικτό ή κλειστό), η οργάνωση είναι μια κοινωνική και οικονομική οντότητα, που προσπαθεί να συνδυάσει όσο το δυνατόν αποτελεσματικότερα τους διατιθέμενους συντελεστές παραγωγής, προκειμένου να παράγει τα απαιτούμενα προϊόντα ή υπηρεσίες.

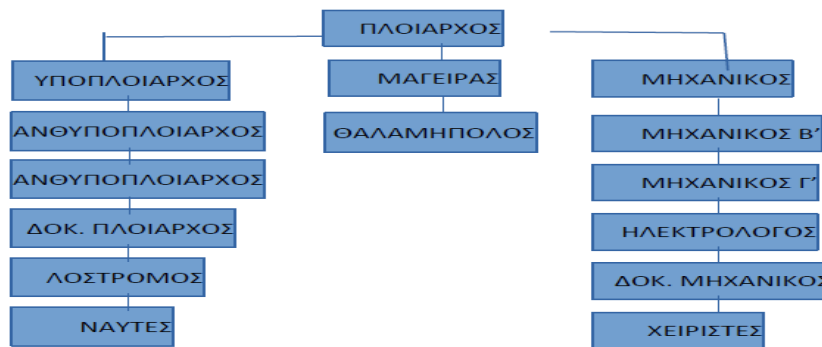




## 2.2 Η Ιεραρχική Δομή στα Πλοία.

Προφανώς η οργάνωση αποτελεί προσδιοριστικό παράγοντα στο σχεδιασμό και την υλοποίηση της οργανωτικής δομής κάθε επιχείρησης και οργανισμού. Ειδικότερα στην περίπτωση των πλοίων, στα οποία εστιάζει η παρούσα μελέτη, η οργανωτική τους δομή παρομοιάζεται από το Γ. Θεοτοκά (2019), σαν μια πολυεπίπεδη διοικητική πυραμίδα. Μάλιστα ο ίδιος συγγραφέας τονίζει ότι οι δομές αυτές παραμένουν ιεραρχικές, με τα θετικά και τα αρνητικά τους στοιχεία, λόγω της ίδιας της φύσης της εργασίας που συντελείται στα πλοία. Για τον λόγο αυτό οποιαδήποτε ανάλυση σχετικά με τη οργάνωση σε αυτά, πρέπει να γίνεται υπό το πρίσμα της ύπαρξης μια σταθερής και ξεκάθαρης γραμμής εξουσίας και επικοινωνίας, που διατρέχει κάθετα τον οργανισμό και καταλήγει στον Πλοίαρχο. Μία ενδεικτική οργανωτική δομή του προσωπικού ενός πλοίου παρουσιάζεται στο ακόλουθο Σχήμα 1.

**Σχήμα 1 –Ενδεικτική Οργανωτική Δομή Πλοίου.**



## 3. Άτυπες Ομάδες.

### 3.1 Ορισμός της Έννοιας των Ομάδων.

Με τον όρο «Ομάδα» αναφερόμαστε σε ένα σύνολο δύο ή περισσότερων ατόμων σε αλληλεπίδραση και αλληλεξάρτηση που συνενώθηκαν προκειμένου να επιτύχουν συγκεκριμένους στόχους Robins-Judge (2018). Η ύπαρξη «Ομάδας» προϋποθέτει σχέσεις και δεσμούς μεταξύ των μελών της, γεγονός που διαχωρίζει και οριοθετεί την έννοια αυτή από την έννοια του «συνόλου» ανθρώπων. Είναι προφανές πως η συνύπαρξη ανθρώπων στο ίδιο μέρος ή ακόμα και η πολύμηνη συμβίωση τους στο ίδιο μέρος, δεν τους καθιστά αυτόματα ομάδα, ακόμα και όταν υπόκεινται στους ίδιους κανόνες, όπως συμβαίνει στα πλοία. Ακόμα και στις περιπτώσεις που η εργασία είναι καθαρά ατομική και όχι μέρος μιας αλυσίδας παραγωγής, όπως η δουλειά ενός ναύτη σε εμπορικό πλοίο, ακόμα και τότε ο εργαζόμενος αποτελεί μέλος μιας περισσότερων ομάδων σύμφωνα με την οργανωτική δομή του πλοίου όπως παρουσιάστηκε στο Σχήμα 1.

Η ύπαρξη αλληλεξάρτησης και αλληλεπίδρασης των δραστηριοτήτων των ατόμων, όπως και η παρουσία κοινών στόχων, είναι τα απαραίτητα στοιχεία που μετασχηματίζουν ένα σύνολο ανθρώπων σε ομάδα. Κατά τη διάρκεια της ζωής του ο μέσος άνθρωπος είτε ακούσια είτε εκούσια θα συμμετάσχει σε πολλές ομάδες, σε κάθε πτυχή της κοινωνικής του δραστηριότητας, όπως και στον εργασιακό του χώρο.



Προφανέστατα, κάθε άτομο αντιλαμβάνεται διαφορετικά τη συμμετοχή του σε μία ομάδα. Τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας του και πολλοί άλλοι παράγοντες, όπως ο χρόνος που περνά ο καθένας με την ομάδα, αναδεικνύουν κάθε μία από αυτές περισσότερο ή λιγότερο σημαντική, για κάθε άνθρωπο ξεχωριστά. Οι δεσμοί και οι σχέσεις που αναπτύσσονται στο πλαίσιο λειτουργίας κάθε ομάδας, επηρεάζουν βαθιά την απόδοση των εργαζομένων που συμμετέχουν σε αυτές, επιδρούν καταλυτικά στην αποτελεσματικότητα της εργασίας και σε πολλές περιπτώσεις διαμορφώνουν την «Οργανωσιακή κουλτούρα» κάθε οργανισμού και στην περίπτωση μας κάθε πλοίου.

### 3.2 Είδη των Ομάδων στον Εργασιακό Χώρο.

Στη βιβλιογραφία μπορούμε να διακρίνουμε διάφορες κατηγοριοποιήσεις των ομάδων στον εργασιακό χώρο, με διαφορετικά ανά περίπτωση κριτήρια. Για παράδειγμα, με κριτήριο τη φύση των σχέσεων μεταξύ των μελών τους διακρίνονται σε πρωτογενείς, όπως είναι η οικογένεια και δευτερογενείς, όπως στην περίπτωση της ομάδας που σχηματίζουν τα μέλη ενός πολιτιστικού συλλόγου. Επίσης, με βάση τον αριθμό των μελών τους, που αποτελεί και το κυριότερο στοιχείο προσδιορισμού της δυναμικής που τελικά θα αποκτήσουν, κατηγοριοποιούνται σε μικρές και μεγάλες. Μία ακόμη διάκριση που μπορούμε να κάνουμε αφορά τις ανάγκες των μελών που τις συνθέτουν. Έτσι, διαχωρίζονται σε ομάδες ανάπτυξης και ομάδες έργου. Σε αρκετές περιπτώσεις, η ένταξη στην ομάδα προϋποθέτει την εκπλήρωση συγκεκριμένων όρων και τυπικών προσόντων. Η παράμετρος αυτή, δηλαδή της ελεύθερης ή με όρους απόκτηση της ιδιότητας του μέλους, μας επιτρέπει να τις διαχωρίσουμε σε ανοικτές και κλειστές. Αντιστοίχως, αναλόγως του τρόπου με τον οποίο σχηματίζονται, οι ομάδες μπορεί να είναι φυσικές ή τεχνητές.

### 3.3 Διάκριση των Ομάδων σε Τυπικές και Άτυπες.

Βασικότερη όμως διάκριση για την μελέτη των εργασιακών ομάδων, αποτελεί η κατηγοριοποίηση τους σε τυπικές ή άτυπες. Η ύπαρξη μιας επίσημης δομής σε έναν οργανισμό, είναι αυτή που ουσιαστικά και συνειδητά διακρίνει τις ομάδες των εργαζομένων, προκειμένου να τους υποβοηθήσει στην επίτευξη ενός συγκεκριμένου έργου, που δεν μπορεί να διεκπεραιωθεί από ένα και μοναδικό άτομο. Οι ομάδες αυτές που προσδιορίζονται σαφώς στο Οργανόγραμμα μιας δομής, σχεδιάζονται και υπάρχουν ακόμα και πριν τα μέλη να ενταχθούν σε αυτές, ονομάζονται επίσημες ή τυπικές. Σύμφωνα με τον Mullins (2015), δημιουργούνται με σκοπό την επίτευξη συγκεκριμένων οργανωτικών στόχων, σχετίζονται με το συντονισμό των εργασιακών δραστηριοτήτων του οργανισμού και έχουν σχετικά μόνιμο χαρακτήρα.

Παρά το γεγονός ότι υφίστανται έρευνες που υποστηρίζουν ότι οι εργαζόμενοι αντιλαμβάνονται την τυπική οργάνωση ως περισσότερο πολύτιμη και επιδραστική στην ικανοποίηση των ατομικών τους αναγκών, όπως η μελέτη των Reif –Monczka-Newstrom (2017), οι περισσότεροι μελετητές της Διοικητικής επιστήμης συντείνουν στο ότι άτυπη οργάνωση και άτυπες ομάδες, αφήνουν μεγαλύτερο αντίκτυπο στην αποτελεσματικότητα και την παραγωγικότητα συγκριτικά με τις τυπικές.

Οι άτυπες ομάδες ούτε είναι τυπικά δομημένες ούτε οργανωσιακά ορισμένες. Ο σχηματισμός τους δηλαδή, δεν είναι αποτέλεσμα συγκεκριμένης επιδίωξης του οργανισμού. Η ύπαρξη τους αν και δεδομένη, είναι ανεξάρτητη από τον τρόπο που δομείται ο οργανισμός και η σύνθεση τους υπερβαίνει την αυστηρή οριζόντια και κάθετη τμηματοποίηση, με βάση την οποία σχεδιάστηκε η λειτουργική δομή της επιχείρησης. Σε



“Απόστολος Γ. Πυττερός”,

“Επίδραση των άτυπων Ομάδων στις Ιεραρχικά Δομημένες Οργανώσεις-  
Η Περίπτωση των Πλοίων του ΕΝ”

περιπτώσεις όπως της ναυτιλίας, όπου η παραγωγική μονάδα (πλοίο), είναι σχετικά κλειστό σύστημα και είναι γεωγραφικά απρόσιτο από τα άλλα τμήματα του Οργανισμού (γραφεία της ναυτιλιακής επιχείρησης), οι άτυπες ομάδες δεν είναι ορατές από τα ανώτερα κλιμάκια της Διοίκησης και ο ρόλος και η επίδραση τους στην Οργανωσιακή κουλτούρα και την αποτελεσματικότητα της επιχείρησης ενίοτε υποεκτιμάται. Το γεγονός ότι δεν προβλέπονται στο οργανόγραμμα του πλοίου, δεν σημαίνει απαραίτητα ότι η ύπαρξη και η λειτουργία τους δεν επηρεάζεται από την Οργανωτική δομή του πλοίου. Αντιθέτως, η ίδια η δομή και τα όρια που αυτή θέτει στην ενάσκηση των καθημερινών δραστηριοτήτων των ναυτικών, καθορίζει εν πολλοίς το μέγεθος, τη δυναμική και όλα τα ποιοτικά στοιχεία που τις χαρακτηρίζουν.

### 3.4 Αίτια – Λόγοι της Δημιουργίας των Άτυπων Ομάδων στα Πλοία.

Θεωρώντας λοιπόν δεδομένη την ύπαρξη των άτυπων ομάδων και προκειμένου αυτές να μελετηθούν εκτενώς, οφείλουμε να προσδιορίσουμε τους λόγους –αίτια της δημιουργίας τους. Άλλωστε η συμμετοχή του ατόμου σε ομάδες έχει επισημανθεί από το 1943, όταν ο Α. Maslow την χαρακτήρισε ως προτεραιότητα για τους ανθρώπους, μετά την κάλυψη βιολογικών και αναγκών ασφαλείας. Ο κυριότερος λόγος που δημιουργούνται άτυπες ομάδες στα πλοία, είναι η συναισθηματική ασφάλεια. Το περιβάλλον εργασίας ενός ναυτικού είναι εξαιρετικά αγχωτικό, κάποιες φορές αβέβαιο και ενίοτε ο εργαζόμενος αντιμετωπίζει δύσκολες καταστάσεις, που θέτουν σε κίνδυνο ακόμα και την ίδια του τη ζωή. Όπως είναι αναμενόμενο, οι καταστάσεις αυτές εντείνουν την ανάγκη του ατόμου για συναισθηματική ασφάλεια και το οδηγούν ευκολότερα στην ένταξη σε μια ομάδα, προκειμένου να αισθανθεί ασφάλεια και να υποστηριχτεί από την ομάδα ψυχολογικά.

Για τον ναυτικό, το πλοίο δεν είναι απλά ένας χώρος εργασίας. Είναι παράλληλα ο χώρος που τρώει, κοιμάται, ψυχαγωγείται, συνήθως για πολλούς συνεχόμενους μήνες. Πλήθος παραγόντων όπως η ελαχιστοποίηση του χρόνου παραμονής στα λιμάνια, οι δυσκολίες εξόδου σε αυτά, αυξάνουν το αίσθημα απομόνωσης που νιώθουν οι ναυτικοί, ειδικά τα κατώτερα πληρώματα (Θεοτοκάς 2019). Για αυτόν τον λόγο και κατά το διάστημα της παραμονής στο πλοίο, οι κοινωνικές τους ανάγκες αναγκαστικά καλύπτονται μέσα από τη δημιουργία ομάδων με τα άλλα μέλη του πληρώματος. Ακόμα και στις μέρες μας, που η τεχνολογία προσφέρει τη δυνατότητα τακτικής επικοινωνίας με τη στεριά, αυτή εξαντλείται πρωτίστως στις επαφές με την οικογένεια και λιγότερο ή καθόλου με το ευρύτερο κοινωνικό περιβάλλον.

Επίσης, η ισχυρή επιθυμία του ατόμου να απολαμβάνει κύρος μεταξύ των συναδέλφων αλλά και των προϊσταμένων του, αποτελεί έναν ακόμη λόγο για τον οποίο οι άτυπες ομάδες δημιουργούνται και τα άτομα επιδιώκουν να συμμετάσχουν σε αυτές. Στα πλοία, όπως και στις περισσότερες ιεραρχικά δομημένες οργανώσεις, το κύρος είναι άμεσα συνδεδεμένο με μια σειρά προνομίων, που έχουν να κάνουν με την καθημερινότητα της ζωής των ναυτικών. Μικρά πράγματα της καθημερινότητας που για οποιοδήποτε άλλο είδος εργαζομένων θα ήταν ελάχιστος σημασίας, όπως το πρόγραμμα της τηλεόρασης στους χώρους αναψυχής, το είδος του φαγητού ή ο χώρος ενδιαίτησης, σε ένα πλοίο αποτελούν για το ναυτικό, δείκτη ποιότητας της καθημερινότητας. Μέσω της



“Απόστολος Γ. Πυττερός”,

“Επίδραση των άτυπων Ομάδων στις Ιεραρχικά Δομημένες Οργανώσεις-  
Η Περίπτωση των Πλοίων του ΕΝ”

συμμετοχής στην ομάδα και της απόκτησης κύρους, τα άτομα αποκτούν καλύτερη και πιο οργανωμένη επιρροή στους λήπτες των αποφάσεων, που ανεβαίνουν κάθετα την ιεραρχική δομή και καταλήγουν στον Πλοίαρχο.

Συνηθέστερα όμως, τα άτομα συμμετέχουν σε ομάδες προκειμένου να καταφέρουν κοινούς σκοπούς και να ικανοποιήσουν κοινές ανάγκες. Οι σκοποί αυτοί μπορεί να συνδέονται άμεσα με το αντικείμενο της εργασίας τους, όπως είναι ο καθορισμός του εύρους των καθηκόντων και θέματα οργάνωσης της δουλειάς τους, αλλά και να είναι άσχετες με αυτά. Σε πολλές περιπτώσεις, οι άτυπες ομάδες συγκροτούνται και από την ανάγκη των συμμετεχόντων να αντιμετωπίσουν ζητήματα που βιώνουν εκτός της κύριας τους απασχόλησης ή ως ανάχωμα στη δυναμική άλλων άτυπων ομάδων που έχουν σχηματιστεί και με τις οποίες έχουν διαπιστωμένα αντικρουόμενα συμφέροντα.

Ακόμη, η φυσική εγγύτητα των μελών ενός πληρώματος που προκαλείται από τον εξαιρετικά περιορισμένο χώρο αποτελεί ένα ακόμα αίτιο της δημιουργίας άτυπων ομάδων. Εάν συνυπολογίσουμε ότι από την ήδη περιορισμένη έκταση που έχει ένα πλοίο, στην πράξη ο χώρος στον οποίο υπάρχει ανθρώπινη παρουσία περιορίζεται εξαιρετικά και ότι οι κοινόι χώροι στους οποίους τα άτομα αλληλεπιδρούν, δεν ξεπερνούν τις λίγες δεκάδες τετραγωνικά μέτρα, αντιλαμβανόμαστε το μέγεθος του προβλήματος. Η συχνή πρόσωπο με πρόσωπο επαφή, πολλές φορές μέσα στην ημέρα και για πολλούς μήνες, είναι από μόνη της ικανή να δημιουργήσει αρχικά οικειότητα, στη συνέχεια φιλία και τελικά ένα πυρήνα γύρω από τον οποίο θα σχηματιστεί μια άτυπη ομάδα. Ακόμη, οι δύσκολες καταστάσεις και οι επώδυνες εμπειρίες που σχεδόν νομοτελειακά θα μοιραστούν τα μέλη ενός πληρώματος, όπως εύστοχα έχουν επισημάνει οι Bastien-Jetten-Ferris (2014), αυξάνουν το συναισθηματικό δέσιμο και ευνοούν τη δημιουργία ομάδων.

Συνοψίζοντας τα αίτια που οδηγούν στη δημιουργία άτυπων ομάδων στα πλοία, διαπιστώνουμε πως θα ήταν από μόνα τους ικανά να δημιουργήσουν παρόμοιες ομάδες σε κάθε επιχείρηση και οργανισμό. Στην περίπτωση όμως των πλοίων και λόγω της φύσης του επαγγέλματος, εμφανίζονται με περισσότερη ένταση από οποιαδήποτε άλλη περίπτωση. Για τον λόγο αυτό η ύπαρξη τους πρέπει να θεωρείται δεδομένη, αλλά και η σύστασή τους ευμετάβλητη, κυρίως λόγω των σχετικά συχνών αλλαγών στη σύνθεση των πληρωμάτων.

### 3.5 Στάδια Εξέλιξης των Άτυπων Ομάδων.

Οι ομάδες των εργαζομένων που σχηματίζονται από τα πληρώματα, τυπικές και άτυπες, παρουσιάζουν στην πλειονότητα τους δύο κύρια χαρακτηριστικά. Το πρώτο από αυτά είναι το σχετικά μικρό μέγεθος τους. Εξαιρώντας ελάχιστες περιπτώσεις που αποτελούν κλάσμα του συνόλου των πλοίων, εν προκειμένω τα κρουαζιερόπλοια, μπορούμε να αναλογιστούμε ότι το σύνολο του πληρώματος ενός караβιού, είναι στην καλύτερη περίπτωση λίγες δεκάδες άτομα. Έτσι, αντιλαμβανόμαστε πως και οι ομάδες που σχηματίζονται ως μέρος του συνόλου είναι εξαιρετικά μικρές. Επίσης, με δεδομένο ότι η μέση παραμονή ενός ναυτικού στο πλοίο κυμαίνεται περί τους έξι (6) μήνες για τους Αξιωματικούς και έως δέκα (10) μήνες για τα κατώτερα πληρώματα, συμπεραίνουμε πως το σύνολο των άτυπων ομάδων που σχηματίζονται είναι προσωρινές. Ακριβώς λόγω του



“Απόστολος Γ. Πυττερός”,

“Επίδραση των άτυπων Ομάδων στις Ιεραρχικά Δομημένες Οργανώσεις-  
Η Περίπτωση των Πλοίων του ΕΝ”

μικρού αριθμού των μελών τους και τη συχνή εναλλαγή τους, νεοφυείς άτυπες ομάδες αναπτύσσονται και αναπροσδιορίζονται συνεχώς. Από την άλλη παλιότερες ομάδες αναστέλλουν ή τελειώνουν τη δράση τους, πολλές φορές ακόμα και πριν φτάσουν στην ωριμότητα τους, λόγω αποχώρησης των μελών τους από το πλοίο.

Τα στάδια εξέλιξης είναι συνήθως κοινά για τις περισσότερες ομάδες και ακολουθούν το μοντέλο FSNP (form-storm-norm-perform), όπως διατυπώθηκε από τους Tuckman, Bennis & Shepard (1965). Κατά το πρώτο στάδιο ,του σχηματισμού (form) , τα μέλη έρχονται σε πρώτες επαφές, αρχίζοντας να συνειδητοποιούν ότι ανήκουν στην ομάδα ,καθορίζονται ασυνείδητα τα μέλη που θα αναλάβουν κρίσιμους ρόλους στη λειτουργία της ομάδας, όπως ο ηγέτης, διαμορφώνονται κώδικες επικοινωνίας και συνεργασίας, ενώ οι στόχοι και ο τρόπος λειτουργίας της είναι ασαφής και γενικευμένος. Κύριο χαρακτηριστικό του δεύτερο σταδίου (storm), αποτελεί η εμφάνιση των πρώτων συγκρούσεων και διαφωνιών στο εσωτερικό της ομάδας. Συνηθέστερα οι διαφωνίες αυτές προκύπτουν σε θέματα που αφορούν την ηγεσία , τους στόχους , τα καθήκοντα των μελών, ζητήματα ίσης μεταχείρισης, αλλά και τις προτεραιότητες της ομάδας. Σε αυτό το στάδιο συχνά κάποια μέλη της αρχικής ομάδας μπορεί να φτάσουν σε ρήξη με τα υπόλοιπα μέλη και ακόμα και να αποχωρήσουν. Εάν το μέγεθος της ομάδας το επιτρέπει, διαμορφώνονται υποομάδες ή τουλάχιστον ένας πυρήνας βασικών μελών, των οποίων οι συμπεριφορές και οι αποφάσεις προσδίδουν στην ομάδα τα ουσιαστικά της χαρακτηριστικά και διαμορφώνουν την πορεία της, για όλο το διάστημα της ύπαρξης της.

Η ολοκλήρωση του σχηματισμού και το τέλος των συγκρούσεων που προκύπτουν, σηματοδοτούν το πέρασμα στο επόμενο στάδιο (norm) ,όπου πλέον τα όρια λειτουργίας και οι στόχοι είναι σαφείς, έχουν καθοριστεί οι αποδεκτές συμπεριφορές και τα μέλη αρχίζουν να απολαμβάνουν τα πλεονεκτήματα της συμμετοχής τους στην ομάδα όπως το κύρος, την αναγνώριση , το σεβασμό και την καλλιέργεια σχέσεων αμοιβαίας εμπιστοσύνης και αλληλοϋποστήριξης. Η ομάδα πλέον, καθώς διεκδικεί ζωτικό χώρο δράσης και προνόμια για τα μέλη της, γίνεται αντιληπτή από τη Διοίκηση, εν προκειμένω από τους Αξιωματικούς και τον Πλοίαρχο, αλλά και από τις άλλες άτυπες ομάδες που λειτουργούν παράλληλα επάνω στο πλοίο. Το τελευταίο στάδιο εξέλιξης μιας ομάδας (perform) είναι το στάδιο της ωρίμανσης, κατά το οποίο τα μέλη απολαμβάνουν τα μέγιστα δυνατά οφέλη από τη συμμετοχή τους και η ομάδα έχει αποκτήσει την απαιτούμενη δυναμική, έτσι ώστε να αναγνωρίζεται ως σημαντικός παίκτης στη λειτουργία του οργανισμού και οι επιθυμίες της, όπως και οι ενδεχόμενες αντιδράσεις της, να λαμβάνονται υπόψη κατά τη διαδικασία λήψης αποφάσεων. Στην πραγματικότητα ελάχιστες ομάδες καταφέρνουν να εξελιχθούν μέχρι αυτό το στάδιο, σε οποιοδήποτε οργανισμό και πολύ περισσότερο στα πλοία. Η ιεραρχική δομή των πλοίων, η οποία είναι περισσότερο άκαμπτη συγκριτικά με άλλες μορφές οργανώσεων, αφήνει ελάχιστα περιθώρια στις άτυπες ομάδες των πλοίων να εξελιχθούν μέχρι αυτό το στάδιο. Ακόμα όμως και όταν αυτό συμβαίνει, η αναπόφευκτη συχνή αλλαγή μελών επιδρά επίσης ανασταλτικά στην ωρίμανση τους εντός του πλοίου.





### 3.6 Ιδιότητες των Άτυπων Ομάδων.

Οι καθοριστικές ιδιότητες που διαμορφώνουν και εξηγούν τη συμπεριφορά των μελών και τελικά επηρεάζουν την τελική απόδοση τους στον οργανισμό είναι οι ρόλοι, οι νόρμες και το κύρος, το μέγεθος, η συνεκτικότητα και η ποικιλομορφία Robins-Judge (2018). Σε πολλές περιπτώσεις η θέση που κατέχει ένα άτομο εντός της ομάδας είναι από μόνη της ικανή να τον οδηγήσει στην υιοθέτηση συγκεκριμένων συμπεριφορικών μοτίβων, προκειμένου να ανταποκριθεί στην αντίληψη που έχει ο ίδιος για το πώς θα πρέπει να ενεργεί, λόγω του ρόλου που έχει αναλάβει στην ομάδα. Για παράδειγμα ο ηγέτης μιας ομάδας μπορεί να πιέζεται ψυχολογικά, προκειμένου να προωθήσει τα συμφέροντα και τις απόψεις της ομάδας του στα ανώτερα κλιμάκια, προκειμένου να ανταποκριθεί στις προσδοκίες του ρόλου που η ομάδα του έχει αναθέσει. Ο ρόλος ουσιαστικά αποτελεί ένα άγραφο αλλά δεσμευτικό συμβόλαιο, που αναλαμβάνεται από κάθε μέλος της ομάδας και συνεπάγεται την εκπλήρωση διαφορετικών απαιτήσεων ανά περίπτωση.

Σε κάθε ομάδα επικρατούν συγκεκριμένα πρότυπα συμπεριφοράς τα οποία γίνονται κοινώς αποδεκτά από τα μέλη της. Οι συμπεριφορές αυτές ονομάζονται νόρμες και επηρεάζουν σημαντικά τη συμπεριφορά του εργαζομένου, αλλά και τη συνολική απόδοση της ομάδας στην εργασία. Οι θετικές νόρμες είναι δυνατόν υπό όρους να παράξουν εξαιρετικά επωφελή αποτελέσματα για τον οργανισμό ενώ αντιθέτως οι αρνητικές οδηγούν σε παρεκκλίνουσες συμπεριφορές, αντιπαραγωγική εργασιακή συμπεριφορά και αποτελούν απειλή για την ευημερία του συνόλου του οργανισμού και των μελών του.

Μία ακόμα εξαιρετικά σημαντική ιδιότητα είναι το κύρος. Πρόκειται για τη θέση/κατάταξη που αποδίδεται στις ομάδες συγκριτικά με τις υπόλοιπες τυπικές και άτυπες ομάδες. Το κύρος που τελικά θα αποκτήσει μια ομάδα, εξαρτάται πολλές φορές από τη θέση των μελών της ομάδας στην τυπική δομή του Οργανισμού. Για παράδειγμα, μία άτυπη ομάδα αποτελούμενη από Αξιωματικούς, απολαμβάνει περισσότερο κύρος από μια αντίστοιχη άτυπη ομάδα, που τα μέλη της αποτελούνται από το κατώτερο πλήρωμα. Γενικότερα, η συμμετοχή στην ομάδα προσώπων που προσδίδουν κύρος, αυξάνει την αποτελεσματικότητα της και ενδυναμώνει τη θέση της στον οργανισμό, αλλά και την καθιστά επωφελής για τα υπόλοιπα μέλη, καθώς μπορεί να τα παρακινήσει στην υιοθέτηση παραγωγικών συμπεριφορών και προτύπων.

Το μέγεθος μιας ομάδας επηρεάζει σαφέστατα την αποδοτικότητα των μελών της και τα χαρακτηριστικά που θα αποκτήσει μια άτυπη ομάδα. Το μικρό μέγεθος των ομάδων στα πλοία δεν στέκεται εμπόδιο στη δυναμική που αυτές μπορούν να αναπτύξουν. Ακόμα και μια ομάδα τεσσάρων και πέντε ατόμων, που σε μια τυπική επιχείρηση θα μπορούσε να θεωρηθεί ασήμαντη, για ένα πλοίο αποτελεί ένα υπολογίσιμο τμήμα του συνόλου. Επίσης το μικρό μέγεθος των ομάδων στα πλοία, αποκλείει ουσιαστικά την οκνηρία των συμμετεχόντων και επιταχύνει την ανάπτυξη ισχυρών δεσμών και σχέσεων μεταξύ των μελών της.

Ο υψηλός βαθμός συνεκτικότητας είναι ένα ακόμα χαρακτηριστικό των ομάδων που αναπτύσσονται μέσα σε ένα πλοίο. Τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά του περιβάλλοντος



“Απόστολος Γ. Πυττερός”,

“Επίδραση των άτυπων Ομάδων στις Ιεραρχικά Δομημένες Οργανώσεις-  
Η Περίπτωση των Πλοίων του ΕΝ”

εργασίας, όπως η χωροταξική απομόνωση που βιώνουν για παράδειγμα οι μηχανικοί στο μηχανοστάσιο ή το προσωπικό ναυτιλίας στη γέφυρα, οδηγούν στην παρακίνηση των μελών να παραμένουν πιστά στην ομάδα. Το σύστημα ανταμοιβών που πολλές φορές αντιλαμβάνεται την υψηλή παραγωγικότητα ως προϊόν μιας ομάδας και όχι μεμονωμένων ατόμων, αλλά και ο αυξημένος χρόνος που τα μέλη μιας ομάδας περνούν μαζί εκτός ωραρίου εργασίας, είναι επίσης βασικοί λόγοι που βοηθούν στην επίτευξη συνοχής.

Στη σύγχρονη-παγκοσμιοποιημένη ναυτιλία, η ποικιλομορφία των πληρωμάτων και κατά συνέπεια των ομάδων είναι δεδομένη, τόσο σε επιφανειακό, όσο και σε βαθύτερο επίπεδο. Είναι ορατή, καθώς τα πληρώματα αποτελούνται πλέον από ανθρώπους με διαφορετική ηλικία και προέρχονται από διάφορες φυλές και από τα δύο φύλα. Η επιφανειακή αυτή διαφορά, υποδηλώνει ένα βαθύτερο χάσμα σε στάσεις, συμπεριφορές, πρότυπα, κουλτούρα ήθη και έθιμα που επηρεάζουν θετικά και αρνητικά τόσο τις τυπικές όσο και τις άτυπες ομάδες. Η θρησκεία, οι διατροφικές συνήθειες, η μόρφωση, η εργασιακή εμπειρία και το πολιτισμικό υπόβαθρο των ατόμων, ενισχύουν περαιτέρω την ποικιλομορφία των εργαζομένων και διαμορφώνουν εν πολλοίς τις σχηματιζόμενες άτυπες ομάδες. Άλλωστε όπως υποστηρίζει ο Rigoglioso (2006) η ύπαρξη και μόνο ορατής ποικιλομορφίας, όπως η φυλή ή το φύλο κάποιου αποτελεί ένδειξη για την ομάδα ότι πιθανότατα θα υπάρχουν και διαφορές στις απόψεις.

## **4. Επίδρασεις και Σπουδαιότητα των Άτυπων Ομάδων.**

### **4.1 Θετικές Επίδρασεις από τη Λειτουργία των Άτυπων Ομάδων.**

Με δεδομένη λοιπόν την ύπαρξη των άτυπων ομάδων και αφού εντοπίστηκαν οι κύριες τους ιδιότητες, είναι απαραίτητο να εντοπίσουμε πως αυτές επιδρούν στον οργανισμό. Αρχικά πρέπει να αναφέρουμε πως η ύπαρξη τους είναι ικανή από μόνη της να προσδώσει ευελιξία στο σύστημα διοίκησης και στη διαδικασία λήψης αποφάσεων. Μπορούν δηλαδή να περιορίσουν ή και να εξαλείψουν το μειονέκτημα της μη ύπαρξης ευελιξίας, που έχουν από τη φύση τους οι ιεραρχικές δομές. Αντιστοίχως, η ύπαρξη τους βοηθά στην αποκέντρωση των ευθυνών, στην αποσυμφόρηση του έργου της Διοίκησης και στην ενίσχυση ανάληψης πρωτοβουλιών από το κατώτερο προσωπικό.

Σε κάθε περίπτωση, το ζητούμενο στην μελέτη των συστατικών στοιχείων μιας οργανωτικής δομής, είναι η επίδραση τους στην παραγωγικότητα. Η συμμετοχή σε άτυπες ομάδες και η κοινωνική αλληλεπίδραση που επιτυγχάνεται μέσω αυτής, αδιαμφισβήτητα ενισχύει την παραγωγικότητα, καθώς τονώνει το ηθικό των πληρωμάτων, αυξάνει την ικανοποίηση που οι ναυτικοί λαμβάνουν μέσω της εργασίας τους και συμβάλλει στην δημιουργία εναλλακτικών διαύλων επικοινωνίας και μεταφοράς μηνυμάτων, από τον Πλοίαρχο και τον Α΄ Μηχανικό, στα ενδιάμεσα και κατώτερα κλιμάκια του προσωπικού.

Οι ναυτιλιακές εταιρείες στις μέρες μας είναι σταθερά προσανατολισμένες στην διατήρηση μιας συγκεκριμένης και σταθερής δεξαμενής ναυτικών, για την επάνδρωση των πλοίων τους. Η άμεση ένταξη λοιπόν των ναυτικών σε άτυπες ομάδες κατά την επιβίβαση στο πλοίο, επιδρά θετικά στην εκμάθηση των καθηκόντων που αναλαμβάνουν οι νεοεπιβιβασθέντες, στην προσαρμογή τους στο νέο περιβάλλον και συνολικά στην



“Απόστολος Γ. Πυττερός”,

“Επίδραση των άτυπων Ομάδων στις Ιεραρχικά Δομημένες Οργανώσεις-  
Η Περίπτωση των Πλοίων του ΕΝ”

εξοικείωση, με τις αναπόφευκτες αλλαγές που θα έχει το περιβάλλον εργασίας τους, συγκριτικά με το προηγούμενο πλοίο που ναυτολογήθηκαν. Με αυτόν τον τρόπο εξασφαλίζεται η άμεση αξιοποίηση τους, αλλά και επιτυγχάνεται η επιθυμητή αφοσίωση του ναυτικού προς την εταιρεία.

Ειδικότερα στις ομάδες που παρουσιάζουν υψηλή συνεκτικότητα και αφοσιωμένα μέλη, δεν είναι σπάνιο να εμφανίζεται το φαινόμενο της επικάλυψης καθηκόντων. Πρόκειται για την πρακτική κατά την οποία τα μέλη εκτελούν εκούσια παραπάνω καθήκοντα, από αυτά που τους ανατίθενται από το αυστηρό οργανόγραμμα του πλοίου ή υποβοηθούν άλλους συναδέλφους στην εκτέλεση των καθηκόντων τους, καθώς αντιλαμβάνονται το τελικό αποτέλεσμα, ως συνολική υποχρέωση της ομάδας και όχι απλά ως άθροισμα της συνεισφοράς κάθε μέλους, μέσω της ολοκλήρωσης ενός και μόνο τμήματος της εργασίας που τυπικά του έχει ανατεθεί.

Η λειτουργία μιας ομάδας έχει πολλές φορές σαν αποτέλεσμα τα μέλη να γίνονται κοινωνοί καταστάσεων και διαδικασιών από διαφορετικά τμήματα της εργασίας. Αξιοποιώντας λοιπόν τυχόν πρότερη εργασιακή εμπειρία μπορούν να συμβάλλουν στην αύξηση της παραγωγικότητας μέσω της πρότασης βέλτιστων μεθόδων και πρακτικών, που έχουν δει να εφαρμόζονται σε άλλα πλοία. Με τον τρόπο αυτό ενισχύουν τη δημιουργικότητα και την καινοτομία στο πλοίο που τώρα υπηρετούν.

Εξίσου σημαντικός φαίνεται να είναι ο αντίκτυπος των άτυπων ομάδων στη συμπεριφορά των εργαζομένων σε θέματα ασφαλείας. Σύμφωνα με την έρευνα των Su Xia Lu –Yu qing Zhu-Qiao - Chen-Qiang Mei (2022), προκύπτει ότι οι άτυπες ομάδες επηρεάζουν τόσο άμεσα όσο και έμμεσα τη συμπεριφορά ασφαλείας των εργαζομένων, μέσω της συνοχής της ομάδας και του περιορισμού ανάδειξης αρνητικών προτύπων και συμπεριφορών.

#### 4.2 Αρνητικές Επιδράσεις –Προβλήματα από τη Λειτουργία των Άτυπων Ομάδων.

Η ύπαρξη και λειτουργία άτυπων ομάδων δεν παράγει αποκλειστικά θετικά αποτελέσματα στους οργανισμούς. Αντιθέτως, η ίδια η φύση τους, δημιουργεί σχεδόν νομοτελειακά προβλήματα και αρνητικές επιδράσεις, που πρέπει να αντιμετωπίσει ο οργανισμός. Ακόμα και ένα από τα βασικά αίτια της δημιουργίας τους, όπως είναι η απόκτηση δύναμης έναντι της Διοίκησης θεωρείται ως εν δυνάμει πρόβλημα, ειδικότερα για τις ιεραρχικά δομημένες οργανώσεις. Βασικό συστατικό στοιχείο της ιεραρχικής δομής αποτελεί η αυστηρή τήρηση των επιπέδων διοίκησης και η απαρέγκλιτη τήρηση των εντολών, των διαδικασιών και των κατευθύνσεων που διαβιβάζονται από την κορυφή της πυραμίδας στα κατώτερα επίπεδα της. Η εμβόλιμη λοιπόν τοποθέτηση των άτυπων δικτύων και ο συνυπολογισμός της δύναμης τους από τον Πλοίαρχο, κατά την άσκηση της Διοικητικής του εξουσίας, μπορεί να αλλοιώσει ή να στρεβλώσει τη συνολική απόδοση του πληρώματος και του πλοίου γενικότερα.

Με δεδομένη την ποικιλομορφία στις ομάδες των ναυτικών, είναι φυσικό και επόμενο να αναπτύσσονται συγκρούσεις και κάποιες φορές αθέμιτος ανταγωνισμός, τόσο μεταξύ των μελών μιας ομάδας, όσο και μεταξύ των άτυπων ομάδων που συνυπάρχουν





“Απόστολος Γ. Πυττερός”,

“Επίδραση των άτυπων Ομάδων στις Ιεραρχικά Δομημένες Οργανώσεις-  
Η Περίπτωση των Πλοίων του ΕΝ”

στο πλοίο. Η επιβολή των απόψεων μιας ομάδας έναντι μιας άλλης, ο ανταγωνισμός των μελών για την απόκτηση κύρους και την ανάληψη ηγετικών ρόλων, καθώς και η ανάγκη για επιβολή συμμόρφωσης στα μέλη, μπορούν να αναδείξουν अपαράδεκτες συμπεριφορές ή να ενθαρρύνουν τα μέλη στην υιοθέτηση αρνητικών προτύπων. Άλλωστε, στο ανθρώπινο δυναμικό των πλοίων καταγράφεται μια σειρά από διαφοροποιήσεις, όπως ιεραρχική, ειδίκευσης, εθνικότητας εκπαίδευσης οι οποίες μπορεί να υπονομεύσουν την αποτελεσματικότητα και τη συνοχή της ομάδας (Θεοδοκάς, 2019).

Ακόμα και στις λίγες περιπτώσεις που επιτυγχάνεται το στάδιο της ωριμότητας και οι βασικές συγκρούσεις έχουν επιλυθεί, αναδεικνύονται αρνητικά φαινόμενα, όπως η διάδοση φημών και η «αγελαία σκέψη». Το φαινόμενο αυτό γνωστό και ως “group thinking” συνίσταται στην αποστέρηση της δυνατότητας μιας ομάδα να εκτιμήσει αντικειμενικά τις διαθέσιμες επιλογές και να καταλήξει στην επιλογή της καλύτερης λύσης. Στην πράξη, η συμμετοχή στην ομάδα οδηγεί στην αποσιώπηση απόψεων και συναισθημάτων, έστω και μικρής μερίδας των μελών, οι οποίες δεν ταυτίζονται με την πλειοψηφία. Σύμφωνα με τους Park & De Shon (2010) “οι ομάδες που είναι περισσότερο εστιασμένες στην απόδοση από ότι στη μάθηση, είναι εξαιρετικά πιθανό να βιώσουν το φαινόμενο της αγελαίας σκέψης και να καταπνίξουν τις απόψεις όσων δεν συμφωνούν με την πλειοψηφία”.

Στην περίπτωση που η Διοίκηση του πλοίου αποφασίσει να επιβάλλει αλλαγές που θίγουν τα συμφέροντα των ομάδων ή διαταράσσουν την καθημερινότητα των μελών, η άτυπη ομάδα μπορεί να προβάλλει αντιστάσεις στις επιφερόμενες αλλαγές, καθυστερώντας σημαντικά την υλοποίησή τους. Τα μέλη, εκμεταλλεζόμενα την «αόριστη» ευθύνη που συνεπάγεται η ομαδική λήψη αποφάσεων, μπορούν να κωλυσιεργήσουν στην εφαρμογή των εντολών της διοίκησης, με το πρόσχημα της διαβούλευσης των επιπτώσεων που μπορούν να έπιφέρουν οι αλλαγές αυτές στην καθημερινότητα τους. Από τη στιγμή μάλιστα που δεν μπορεί να είναι σαφές ποιος έχει την ατομική ευθύνη για την ανυπακοή, προκειμένου να υποστεί τις κυρώσεις, δυσχεραίνεται ακόμα περισσότερο το έργο των Αξιωματικών να επιβάλλουν νέους κανόνες και διαδικασίες στα πληρώματα.

#### 4.3 Αναγκαιότητα –Σπουδαιότητα της Ύπαρξης των Άτυπων Ομάδων.

Στον εργασιακό χώρο, η ταύτιση μας με τις εργασιακές ομάδες είναι συχνά πιο ισχυρή απ’ ότι με τον οργανισμό που ανήκουμε, εν προκειμένω τη ναυτιλιακή επιχείρηση. Υπό τον όρο αυτό η δημιουργία και η λειτουργία άτυπων ομάδων είναι όχι μόνο επιβεβλημένη αλλά και εξαιρετικής σπουδαιότητας για κάθε οργανισμό. Οι εργαζόμενοι από τη φύση τους τείνουν να λειτουργούν σε ομάδες για να πολλαπλασιάσουν το αποτέλεσμα της δουλειάς τους καθώς όπως παρατηρεί ο Gorman (2014) ‘ οι ομάδες μπορούν κάποιες φορές να σημειώσουν επιτεύγματα που δεν θα κατάφερε ποτέ ένα άτομο’. Έτσι, τα χαρακτηριστικά των άτυπων ομάδων και ο σχετικός σύντομος κύκλος ζωής τους λειτουργούν συμπληρωματικά στις υφιστάμενες τυπικές δομές προσδίδοντας τους ευελιξία και προσαρμοστικότητα.



“Απόστολος Γ. Πυττερός”,

“Επίδραση των άτυπων Ομάδων στις Ιεραρχικά Δομημένες Οργανώσεις-  
Η Περίπτωση των Πλοίων του ΕΝ”

Συνοψίζοντας τις απόψεις διαφόρων ειδικών ο Coutu (2009), διαπιστώνει πως το κλειδί για την αποτελεσματικότητα των ομάδων, είναι η διατήρηση μικρών μεγεθών. Υιοθετώντας την άποψη αυτή, οδηγούμαστε στο συμπέρασμα ότι οι άτυπες ομάδες των πλοίων, λόγω και του μικρού μεγέθους τους, είναι συνήθως αποτελεσματικές άρα και αναγκαίες για το πλοίο. Χωρίς να υποεκτιμώνται τα προβλήματα που προκύπτουν από τη λειτουργία τους, οι επιτυχημένες άτυπες ομάδες που παρέχουν ασφάλεια και ευχαρίστηση στα μέλη τους σύμφωνα με τον Karlgaard (2015) υπερέρχουν σε κάθε περίπτωση έναντι ενός μεμονωμένου, έστω και ευφυούς ατόμου.

Ακόμα ένας λόγος που στοιχειοθετεί τη σπουδαιότητα ύπαρξης άτυπων ομάδων είναι η συνεισφορά τους στην επίτευξη εσωτερικής ενοποίησης (internal integration) . Πρόκειται για την ικανότητα που αποκτούν τα μέλη να αναπτύσσουν μια συλλογική ταυτότητα και να γνωρίζουν πώς να συνεργάζονται αποτελεσματικά (Daft 2011). Η εσωτερική ενοποίηση αποτελεί μία από τις δύο καίριες λειτουργίες που εξυπηρετούνται από την κουλτούρα του οργανισμού, η οποία με τη σειρά της βοηθάει στην καθοδήγηση των εργαζομένων, προκειμένου να επιτύχουν του στόχους που έχουν τεθεί.

Η συμμετοχή των πληρωμάτων στις άτυπες ομάδες αυξάνει την ικανοποίηση που λαμβάνουν από την εργασία τους. Η ικανοποίηση αυτή που νιώθουν οι ναυτικοί, σύμφωνα με την έρευνα που πραγματοποίησαν οι Yuen-Loh-Zhou-Wong (2018), σε 116 Αξιωματικούς, φαίνεται να είναι απόλυτα συνδεδεμένη με την εργασιακή τους απόδοση, οπότε και πρέπει να είναι επιθυμητή και ζητούμενη σε κάθε πλοίο.

Συμπερασματικά καταλήγουμε πως οι άτυπες ομάδες επιδρούν ισχυρά σε ιεραρχικά δομημένες οργανώσεις όπως τα πλοία. Μάλιστα, η ύπαρξη τους δεν αντιτίθεται στην τυπική δομή όπως κάποιος θα μπορούσε να υποθέσει αρχικά , αλλά αντιθέτως τη συμπληρώνει και την υποβοηθά. Η αξιοποίηση τους από τον Πλοίαρχο και τη ναυτιλιακή εταιρεία, μπορεί να θεραπεύσει αδυναμίες που η Ιεραρχική δομή έχει από τη φύση της, όπως η ακαμψία, ο συντηρητισμός και η δυσπροσαρμοστικότητα. Επίσης, οι άτυπες ομάδες όπως αναλύθηκε , διαμορφώνουν νόρμες και αποδεκτές συμπεριφορές , καθορίζουν πρότυπα , επηρεάζουν τον τρόπο σκέψης και τις αντιλήψεις των μελών. Με άλλα λόγια διαμορφώνουν σε μεγάλο βαθμό, το σύνολο των αξιών που διέπουν τους εργαζομένους, δηλαδή την κουλτούρα του οργανισμού.

## **5. Έρευνα σχετικά με την Επίδραση των Άτυπων Ομάδων στα Πλοία.**

### **5.1 Σκοπός της Έρευνας .**

Σκοπός της διεξαγωγής της έρευνας που θα παρουσιαστεί ακολούθως είναι να καταγράψει και να συσχετίσει τις πραγματικές απόψεις των μελών που συνθέτουν άτυπες ομάδες στα πλοία, με την υφιστάμενη θεωρία και τη σχετική βιβλιογραφία. Χωρίς να παραγνωρίζεται η συμβολή των υπαρχόντων ερευνών σχετικά με την επίδραση των άτυπων ομάδων , η ακόλουθη έρευνα φιλοδοξεί να επικαιροποιήσει τις απόψεις και τις αντιλήψεις των πληρωμάτων περί της συμμετοχής τους σε άτυπες ομάδες. Ειδικότερα στην «post covid» εποχή παρουσιάζει εξαιρετικό ενδιαφέρον η μελέτη απόψεων ,



“Απόστολος Γ. Πυττερός”,

“Επίδραση των άτυπων Ομάδων στις Ιεραρχικά Δομημένες Οργανώσεις-  
Η Περίπτωση των Πλοίων του ΕΝ”

στάσεων και συμπεριφορών κάθε είδους εργαζομένων, όπως και των ναυτικών. Επίσης, η έρευνα αυτή μπορεί να χρησιμοποιηθεί επικουρικά για τον εντοπισμό συμπτώσεων και διαφορών με σύγχρονες ή προγενέστερες, καθώς το εργασιακό περιβάλλον των ναυτικών είναι διαρκώς μεταβαλλόμενο είτε από τις νέες στρατηγικές επιλογές των εταιρειών ως προς την εθνικότητα των πληρωμάτων, είτε από τις σύγχρονες τάσεις που επικρατούν στην ναυτιλία γενικότερα, όπως η αύξηση του αριθμού των γυναικών που εργάζονται στα πλοία.

## 5.2 Διαδικασία Διεξαγωγής της Έρευνας .

Προκειμένου να εξασφαλιστεί η ανωνυμία των χρηστών , η αμεσότητα των απαντήσεων και η εξασφάλιση ενός όσο το δυνατόν αντιπροσωπευτικού δείγματος επιλέχθηκε η διεξαγωγή της έρευνας να επιχειρηθεί με επίκεντρο τη χρήση των δυνατοτήτων του διαδικτύου, προκειμένου να αντληθούν στοιχεία χωρίς γεωγραφικούς και εθνολογικούς περιορισμούς. Τα ερωτήματα διατυπώθηκαν στην Αγγλική Γλώσσα και δόθηκε ειδική μέριμνα ώστε η απόδοση της ναυτικής ορολογίας να γίνει με τέτοιο τρόπο, προκειμένου να συνάδει με την κοινώς χρησιμοποιούμενη από τα πληρώματα, στα οποία και απευθύνεται.

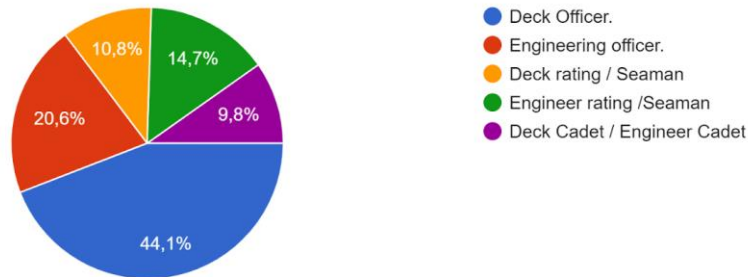
Η έρευνα διεξήχθη κατά το χρονικό διάστημα από Ιανουάριο έως και τον Μάρτιο του 2023 ,μέσω της διανομής ηλεκτρονικού ερωτηματολογίου με χρήση της πλατφόρμας google forms αλλά και αντιστοίχων σε έντυπη μορφή. Το ερωτηματολόγιο προωθήθηκε μέσω των τμημάτων πληρωμάτων ναυτλιακών εταιρειών σε ναυτικούς, ενώ συμπληρώθηκε επίσης από εκπαιδευόμενους στο ΚΕΣΕΝ Πλοιάρχων & Μηχανικών (Αγ. Ιωάννη Ρέντη) ,καθώς και από σπουδαστές της ΑΕΝ Ασπρούργου. Επίσης, απαντήσεις αντλήθηκαν από μεμονωμένους χρήστες του διαδικτύου, που έχουν οποιαδήποτε θαλάσσια προϋπηρεσία και συμμετέχουν σε σχετικές ομάδες στα μέσα κοινωνικής δικτύωσης. Συνολικά συμμετείχαν 102 ερωτώμενοι με ελεύθερη επιλογή ως προς το πλήθος των απαντήσεων που επιθυμούσαν να δώσουν. Στο ακόλουθο Διάγραμμα 1 παρουσιάζεται η κατανομή των συμμετεχόντων ανά βαθμό και ειδικότητα. Η πλειονότητα των απαντήσεων αντλήθηκε από Αξιωματικούς , κυρίως καταστρώματος και δευτερευόντως Αξιωματικούς Μηχανής. Αν και δεν είναι δυνατό να ερμηνευτεί η μικρότερη αναλογικά συμμετοχή των κατώτερων πληρωμάτων στην έρευνα, θεωρήθηκε «a priori» αναμενόμενη, καθώς τα χαμηλόβαθμα πληρώματα είναι κατά κανόνα χαμηλότερου μορφωτικού επιπέδου, εμφανίζονται λιγότερο πρόθυμα να συμμετάσχουν σε αντίστοιχες έρευνες και οι γνώσεις τους στην Αγγλική Γλώσσα πολλές φορές περιορίζονται στην απαραίτητη για την εργασία και τη διαβίωση τους εντός του πλοίου ορολογία.



### Διάγραμμα 1- Συμμετέχοντες ανά βαθμό /ειδικότητα.

#### 1.Current Rank/Position

102 απαντήσεις

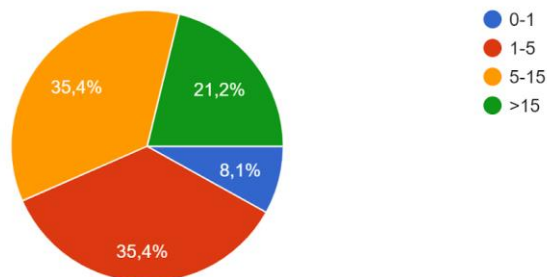


Αντιστοίχως και προκειμένου να είναι δυνατόν να ερευνηθεί εάν οι απαντήσεις που αντλήθηκαν ποικίλουν ανάλογα με τα χρόνια υπηρεσίας, ζητήθηκε από τους ερωτώμενους να δηλώσουν το σύνολο της θαλάσσιας υπηρεσίας τους. Από την ανάλυση του δείγματος δεν προέκυψαν αξίες λόγω αναφοράς μεταβολές, καθώς τα επιμέρους γκρουπ εμφάνισαν αποκλίσεις δεκάτων στις απαντήσεις τους, ανεξάρτητα του χρόνου της θαλάσσιας υπηρεσίας που έχουν διανύσει.

### Διάγραμμα 2- Έτη θαλάσσιας Υπηρεσίας.

#### 2.Seagoing service.

99 απαντήσεις



### 5.3 Περιγραφή της Δομής και των Ερευνητικών Ερωτημάτων.

Το ερωτηματολόγιο δομήθηκε σε πέντε διακριτά μέρη και περιλαμβάνει συνολικά εικοσιπέντε ερωτήσεις κλειστού τύπου. Για τις διαθέσιμες απαντήσεις χρησιμοποιήθηκε η κλίμακα εκτίμησης απόψεων /συμπεριφοράς Likert. Πιο συγκεκριμένα στους ερωτώμενους δόθηκαν καταφατικές και αρνητικές προτάσεις και αυτοί κλήθηκαν να επιλέξουν απάντηση ανάλογα με το βαθμό συμφωνίας ή διαφωνίας με την πρόταση που διατυπώθηκε. Για κάθε απάντηση υπήρξαν πέντε διαθέσιμες επιλογές:

- Διαφωνώ Απόλυτα.
- Διαφωνώ.



“Απόστολος Γ. Πυττερός”,

“Επίδραση των άτυπων Ομάδων στις Ιεραρχικά Δομημένες Οργανώσεις-  
Η Περίπτωση των Πλοίων του ΕΝ”

- Ούτε Διαφωνώ /Ούτε Συμφωνώ.
- Συμφωνώ.
- Συμφωνώ Απόλυτα.

Στο ά μέρος έγινε διάκριση των ερωτώμενων ως προς τον Διοικητικό βαθμό που φέρουν και καταγράφηκε το εάν ανήκουν στο προσωπικό καταστρώματος ή μηχανής. Επίσης, καταγράφηκε το χρονικό διάστημα της προϋπηρεσίας που έχουν ως πληρώματα. Οι επόμενες ερωτήσεις 3-7 του β' μέρους σκοπό είχαν να διερευνηθούν τα αίτια και τα κίνητρα των ναυτικών που τους οδηγούν στη συμμετοχή στις άτυπες ομάδες. Στα επόμενα ερωτήματα 8-12 του γ' μέρους οι συμμετέχοντες πήραν θέση σχετικά με τα συναισθήματα που τους δημιουργούνται δια μέσου των ομάδων, καθώς και σε κάποιες από τις παραμέτρους που καθορίζουν τη συμμετοχή και το διάστημα δραστηριοποίησης τους μέσα σε αυτές. Στο δ' μέρος, με τις ερωτήσεις 13-17 επιχειρήθηκε να διερευνηθεί η επίδραση της συμμετοχής των εργαζομένων, τόσο στην υιοθέτηση συγκεκριμένων στάσεων και συμπεριφορών , όσο και στην καθημερινότητα που βιώνουν εν πλω και τελικά στην παραγωγικότητα τους όπως αυτή γίνεται αντιληπτή από τους ίδιους. Στο ε' και τελευταίο μέρος της έρευνας που αφορούσε το σύνολο των ερωτημένων διερευνήθηκε η σημασία που αποδίδουν τα μέλη στην ομάδα και πως η λειτουργία της επηρεάζει τους ίδιους και τη λειτουργία του πλοίου ως σύνολο. Τέλος, το ερωτηματολόγιο ολοκληρώθηκε με τις ερωτήσεις 23-25 , οι οποίες και απευθύνθηκαν μόνο σε ανώτερους Αξιωματικούς, Πλοιάρχους και Ά Μηχανικούς και αφορούσαν το αν και πως οι ίδιοι ως κορυφές της Διοικητικής πυραμίδας, αντιλαμβάνονται την σύσταση και τη λειτουργία των ομάδων, καθώς και το ρόλο που αυτές παίζουν στη διαδικασία λήψης αποφάσεων και στην απόδοση του οργανισμού.

## **6. Παρουσίαση και Σχολιασμός των Ευρημάτων της Έρευνας .**

### **6.1 Ευρήματα Σχετικά με την Δημιουργία των Άτυπων Ομάδων.**

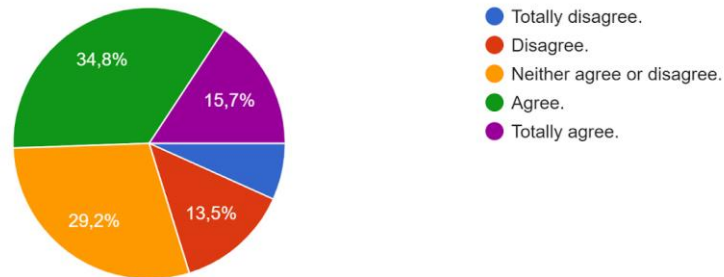
Ένας από τους πρωταρχικούς στόχους της έρευνας ήταν να διερευνηθούν τα πραγματικά αίτια που οδηγούν τα πληρώματα να σχηματίσουν άτυπες ομάδες στα πλοία . Για τον λόγο αυτό τέθηκαν παράμετροι όπως η εθνικότητα, ο Διοικητικός βαθμός , το αντικείμενο της εργασίας , το χρονικό διάστημα συνύπαρξης, η πρόσδοση κοινωνικού κύρους και η εύκολη προσαρμογή στο πλοίο, προκειμένου να προσδιοριστεί εάν αυτά τελικά επιδρούν στον σχηματισμό των ομάδων. Συνολικά για το λόγο αυτό διατυπώθηκαν τα ερωτήματα 3-7 του ερωτηματολογίου και τα αποτελέσματα τους παρουσιάζονται στα ταυτάριθμα Διαγράμματα.



### Διάγραμμα 3- Έθνικότητα και Σχηματισμός Ομάδων.

3. I usually join groups with members from the same nationality as me.

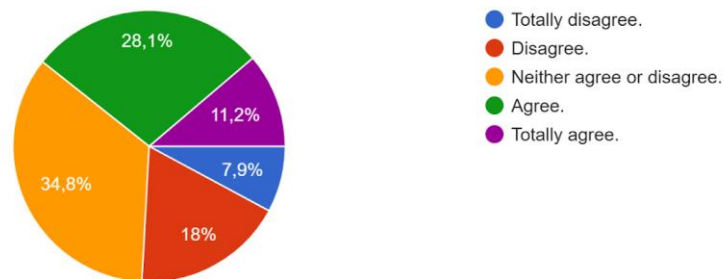
89 απαντήσεις



### Διάγραμμα 4- Διοικητικός Βαθμός και Σχηματισμός Ομάδων.

4. I usually hang out with people of the same rank or field of employment.

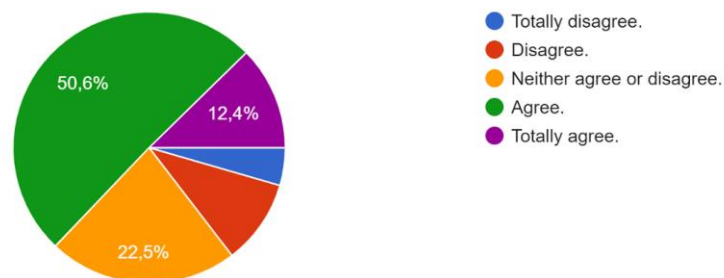
89 απαντήσεις



### Διάγραμμα 5- Χρόνος Συναναστροφής και Σχηματισμός Ομάδων.

5. I usually join teams with whom I spend lots of time with me during a workday.

89 απαντήσεις







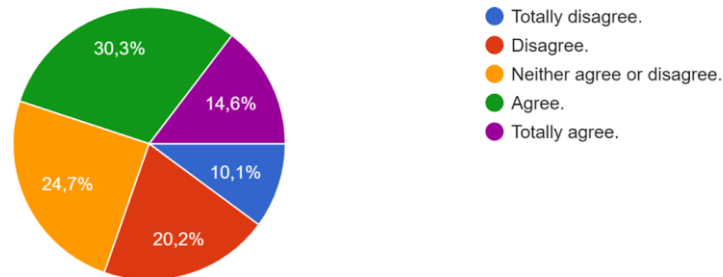
“Απόστολος Γ. Πυττερός”,

“Επίδραση των άτυπων Ομάδων στις Ιεραρχικά Δομημένες Οργανώσεις-  
Η Περίπτωση των Πλοίων του ΕΝ”

### Διάγραμμα 6- Κύρος και Σηματοπισμός Ομάδων.

6.I strongly believe that being member of a group gives me social status/prestige amongst my colleagues.

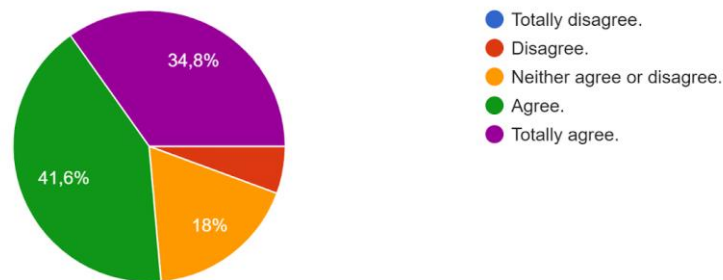
89 απαντήσεις



### Διάγραμμα 7- Προσαρμογή και Σηματοπισμός Ομάδων.

7. Being a member of a team helps me adapt to a new ship or take on new duties.

89 απαντήσεις



Από τις απαντήσεις των ερωτημένων όπως αποτυπώθηκαν στο Διάγραμμα 5, ανακύπτει ότι ο χρόνος συναναστροφής μεταξύ των μελών είναι ο πρωταρχικός παράγοντας, καθώς 50,6% των ναυτικών συμφωνεί και 12,4% συμφωνεί απόλυτα, ότι σχηματίζει ομάδες με τους ανθρώπους που περνάει μεγάλο κομμάτι της ημέρας μαζί τους. Επίσης, οι ναυτικοί φαίνεται να χρησιμοποιούν ως «όχημα» τη συμμετοχή τους σε ομάδες, προκειμένου να προσαρμοστούν σε ένα νέο πλοίο και νέα καθήκοντα, καθώς συνολικά το 59,6% αποφάινεται θετικά όσον αφορά τη συμβολή των ομάδων στην προσαρμογή. Στον αντίποδα, η εθνικότητα φαίνεται να παίζει εξαιρετικά περιορισμένο ρόλο, καθώς λιγότεροι από τους μισούς την αναγνωρίζουν ως κριτήριο ή κίνητρο, στο να ενταχθούν σε μια άτυπη ομάδα. Επίσης δευτερεύον αλλά ουσιαστικό ρόλο, οι ερωτώμενοι απέδωσαν στον βαθμό και την ειδικότητα των ατόμων, σύμφωνα με το Διάγραμμα 4, καθώς περισσότερο από το 1/3 από αυτούς θεώρησαν αδιάφορα την ειδικότητα και τον βαθμό. Σε ποσοστό μικρότερο του 40%, συμφώνησαν περισσότερο ή λιγότερο ότι συνήθως σχηματίζουν ομάδες με τα εν λόγω κριτήρια. Τέλος, τα πληρώματα φαίνεται να αναγνωρίζουν, τουλάχιστον εν μέρει, το ρόλο των ομάδων στην απόκτηση κύρους, αφού λιγότερο από το 25% θεώρησε ότι το κοινωνικό τους κύρος, είναι ανεξάρτητο των ομάδων που συμμετέχουν σύμφωνα με το Διάγραμμα 6.



“Απόστολος Γ. Πυττερός”,

“Επίδραση των άτυπων Ομάδων στις Ιεραρχικά Δομημένες Οργανώσεις-  
Η Περίπτωση των Πλοίων του ΕΝ”

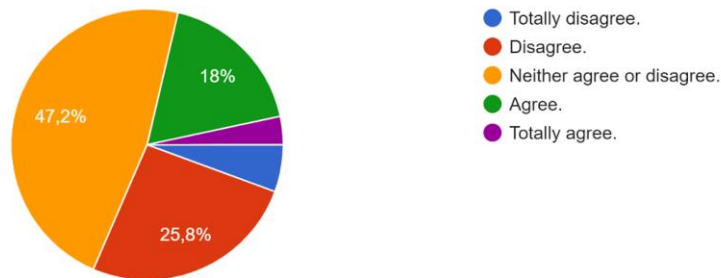
## 6.2 Λειτουργία και Δυναμική των Άτυπων Ομάδων.

Ένα αρκετά ικανό μέρος των ερωτημάτων που διατυπώθηκαν, αφορούσε την καθημερινή λειτουργία των ομάδων, τα συναισθήματα και τις συμπεριφορές που προκαλούν στα μέλη αλλά και στη δυναμική τους. Συνολικά για τα ανωτέρω θέματα διατυπώθηκαν έξι ερωτήματα. Πρόκειται για τις ερωτήσεις 8-13 του ερωτηματολογίου καθώς και για την ερώτηση 20. Οι απαντήσεις των πληρωμάτων παρουσιάζονται στα ακόλουθα Διαγράμματα 8-13.

### Διάγραμμα 8- Μεταβλητότητα Σύστασης της Ομάδας.

8. During my service on a ship I tend to switch the teams in which I participate.

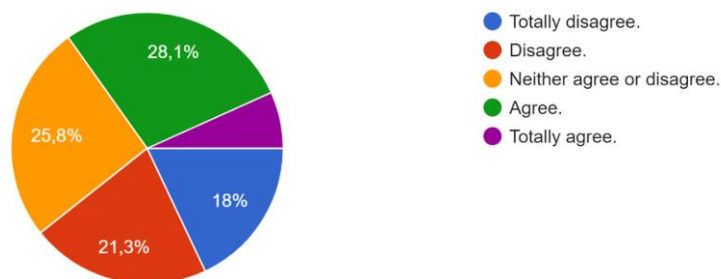
89 απαντήσεις



### Διάγραμμα 9- Αίσθημα Εμπιστοσύνης Μεταξύ των Μελών Ομάδας.

9. I usually trust the members of any group I belong to on board.

89 απαντήσεις





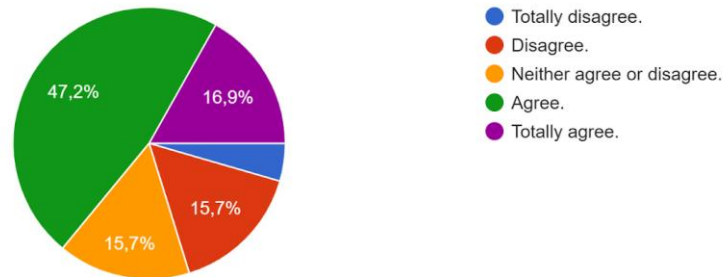


“Απόστολος Γ. Πυττερός”,  
“Επίδραση των άτυπων Ομάδων στις Ιεραρχικά Δομημένες Οργανώσεις-  
Η Περίπτωση των Πλοίων του ΕΝ”

**Διάγραμμα 10- Συνεργασία Μεταξύ των Μελών Ομάδας.**

10.I feel more comfortable working with people from the same team rather than others.

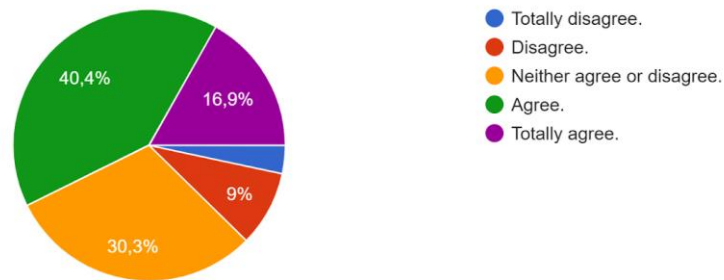
89 απαντήσεις



**Διάγραμμα 11- Προϋπηρεσία των Μελών Ομάδας.**

11.I usually form groups with people I have embarked with in previous ships.

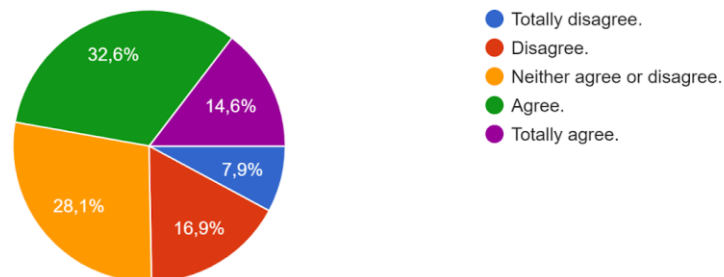
89 απαντήσεις



**Διάγραμμα 12- Συνεκτικότητα των Μελών Ομάδας.**

12.I strongly believe that members of my team will stand up for me in every disagreement with other crew members or officers.

89 απαντήσεις

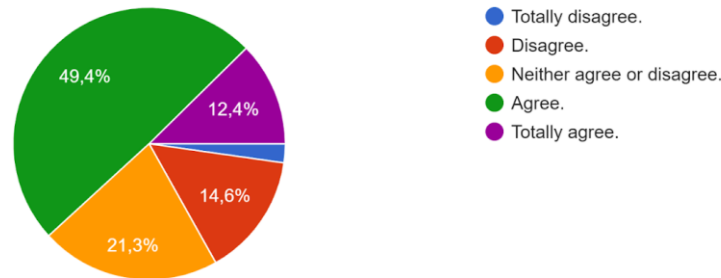




### **Διάγραμμα 13- Χρησιμότητα των Ομάδων στη Διαβίβαση Πληροφοριών.**

20.Sometimes I receive informations about work issues and crew members by my group and not from the formal procedures applied on ship.

89 απαντήσεις



Από τα δεδομένα των απαντήσεων που παρουσιάζονται στο Διάγραμμα 8 δεν μπορεί να προκύψει κάποιο ασφαλές συμπέρασμα σχετικά με την τάση των ναυτικών να παραμένουν πιστοί ή να αλλάζουν τις ομάδες που συμμετέχουν κατά τη διάρκεια της υπηρεσίας του στο πλοίο. Σχεδόν οι μισοί (47,2 %) υιοθετούν ουδέτερη στάση στην δοθείσα διατύπωση και οι υπόλοιπες απαντήσεις είναι εξίσου μοιρασμένες σε θετικές και αρνητικές θέσεις. Η πλειονότητα των ερωτωμένων , ποσοστό 64,1% στο Διάγραμμα 10, παραδέχεται ότι προτιμά να συνεργάζεται με τα μέλη της ομάδας του , αισθάνεται άνετα με αυτούς , ειδικότερα στην περίπτωση που έχει τύχει να συνυπηρετήσει με μέλη της ομάδας στο παρελθόν. Το 40,6% όσων απάντησαν συμφωνεί και το 16,9% συμφωνεί απόλυτα, ότι έχει την τάση να σχηματίζει ομάδες με ναυτικούς που έχουν κοινή προυπηρεσία (Διάγραμμα 11).

Το γεγονός αυτό δεν συνεπάγεται απόλυτα την ύπαρξη συνεκτικότητας μεταξύ των μελών των ομάδων στα πλοία. Αντιθέτως η συνεκτικότητα μάλλον παραμένει χαμηλή και οι καλές σχέσεις μεταξύ των μελών φαίνεται να είναι επιφανειακές και όχι βαθύτερες. Η διαπίστωση αυτή επαληθεύεται από τις απαντήσεις που παρουσιάζονται στα Διαγράμματα 9&12. Πιο συγκεκριμένα, καταγράφεται ένα προφανές έλλειμμα εμπιστοσύνης των ναυτικών προς τα μέλη της ομάδας τους και απαισιόδοξες εκτιμήσεις, σχετικά με την πρόθεση της ομάδας να υποστηρίξει τα μέλη της, στις περιπτώσεις διαφωνιών και συγκρούσεων, με άλλα μέλη του πληρώματος και τους Αξιωματικούς. Εξαιρετικά σημαντικά για το ρόλο των άτυπων ομάδων ως δίαυλους επικοινωνίας και διαβίβασης των πληροφοριών μπορούν να θεωρηθούν τα δεδομένα που παρουσιάζονται στο Διάγραμμα 13. Στη συντριπτική τους πλειοψηφία οι ναυτικοί αναγνωρίζουν το ρόλο των άτυπων ομάδων στη διαβίβαση πληροφοριών, που αφορούν τόσο ζητήματα της εργασίας τους , όσο και τους συναδέλφους τους. Συγκεκριμένα μόνο ένα ισχνό ποσοστό 2,3%, επιμένει πως η διαβίβαση της πληροφορίας προέρχεται αυστηρά και μόνο από τις τυπικές και επίσημες δομές του πλοίου . Σχεδόν οι μισοί ερωτώμενοι 49,4 % θεωρούν ότι κάποιες φορές όντως οι πληροφορίες διαβιβάζονται μέσω των άτυπων ομάδων και ένα επιπλέον 12,4% υποστηρίζει ισχυρά την ίδια άποψη.

### **6.3 Άτυπες Ομάδες- Στάσεις και Συμπεριφορές των Μελών .**

Σύμφωνα με τη βιβλιογραφία, η συμμετοχή σε μια ομάδα συνεπάγεται αυτόματα την υιοθέτηση συμπεριφορών και προτύπων από τα μέλη που συμμετέχουν. Η



“Απόστολος Γ. Πυττερός”,

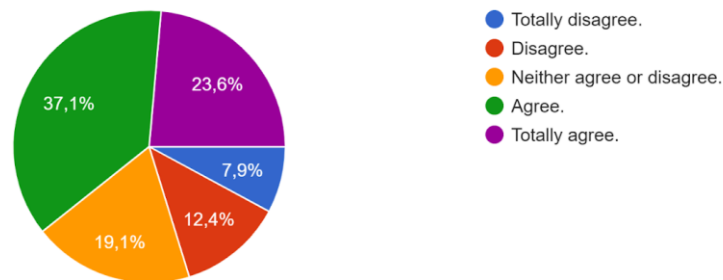
“Επίδραση των άτυπων Ομάδων στις Ιεραρχικά Δομημένες Οργανώσεις-  
Η Περίπτωση των Πλοίων του ΕΝ”

καταγραφή κάποιων τέτοιων ενδεικτικών συμπεριφορών επιχειρήθηκε μέσω των απαντήσεων που αντλήθηκαν από τις ερωτήσεις 15-17,19 και παρουσιάζονται στα ακόλουθα Διαγράμματα 14-17.

#### **Διάγραμμα 14- Χρησιμότητα των Ομάδων στην Επίλυση Προβλημάτων.**

15.Revealing work problems by a team instead of revealing them by single person makes it more possible to find solutions.

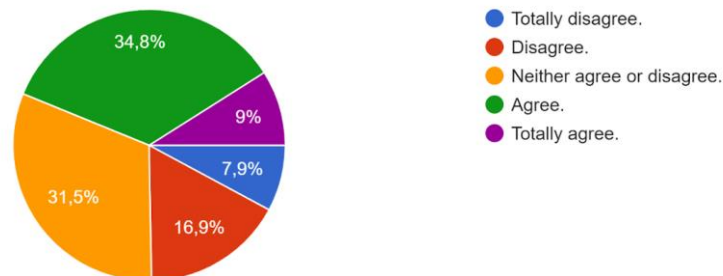
89 απαντήσεις



#### **Διάγραμμα 15- Άτυπες Ομάδες και Αγελαία Σκέψη.**

16.Sometimes I support my team opinions although I do not tottally agree with them.

89 απαντήσεις





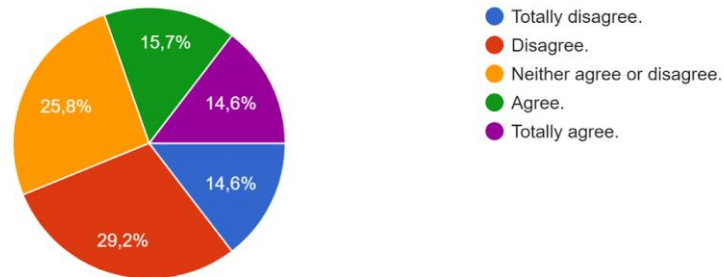
“Απόστολος Γ. Πυττερός”,

“Επίδραση των άτυπων Ομάδων στις Ιεραρχικά Δομημένες Οργανώσεις-  
Η Περίπτωση των Πλοίων του ΕΝ”

### Διάγραμμα 16- Άτυπες Ομάδες και Ελευθερία Έκφρασης.

17.Sometimes I do not express my opinion because it differs from the majority of the team.

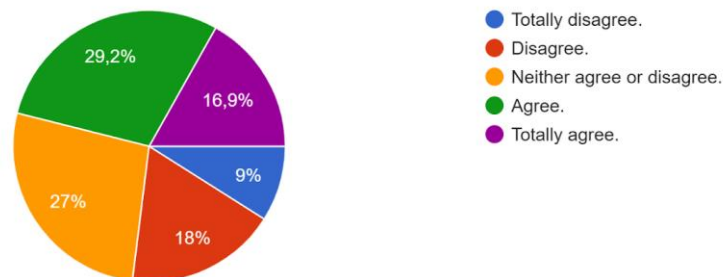
89 απαντήσεις



### Διάγραμμα 17- Άτυπες Ομάδες και Συμμόρφωση των Μελών.

19.Sometimes I adjust my behaviour in order to fit with the rest group members behaviours.

89 απαντήσεις



Στο Διάγραμμα 14 παρουσιάζεται ένα εξαιρετικά σημαντικό ποσοστό της τάξεως του 60,7% που θεωρεί ως ορθότερη συμπεριφορά, την αναζήτηση επίλυσης προβλημάτων σε ατομικό επίπεδο και όχι μέσω της προώθησης από την ομάδα. Διαπιστώνεται δηλαδή μια αναποτελεσματικότητα των άτυπων ομάδων στα πλοία, να ανταποκριθούν στον ρόλο του διαμεσολαβητή για τα προβλήματα των μελών τους, σε αντίθεση με ότι συμβαίνει με ομάδες άλλων εργασιακών χώρων. Επίσης μικρή επιρροή φαίνεται να ασκούν οι άτυπες ομάδες στην επιβολή «αγελαίας σκέψης» στα μέλη τους, καθώς λιγότεροι από τους μισούς ερωτώμενους δήλωσαν πως έχει χρειαστεί να υποστηρίξουν απόψεις της ομάδας με τις οποίες δεν συμφωνούσαν (Διάγραμμα 15). Σε συνέχεια, το Διάγραμμα 16 μας δίνει παρόμοια ευρήματα από μια διαφορετική οπτική γωνία, καθώς διαπιστώνει ότι η πλειονότητα εκφράζει γνώμη ευθαρσώς για όλα τα ζητήματα, ακόμα και αν διαφωνεί με την πλειοψηφία. Πιο συγκεκριμμένα λιγότεροι από 1/3 (30,3%) δήλωσαν ότι έχει χρειαστεί να μην εκφράσουν την άποψη τους, απλά επειδή διέφερε από την πλειοψηφούσα. Όσον αφορά την προσαρμογή συμπεριφορών που να συνάδουν με αυτές των μελών της ομάδας, το 29,2% συμφωνεί και το 16,9% συμφωνεί απόλυτα με τη δήλωση, ότι χρειάστηκε κάποιες στιγμές να προσαρμόσουν τη συμπεριφορά τους για να ταιριάξουν με τα υπόλοιπα μέλη (Διάγραμμα 17).



“Απόστολος Γ. Πυττερός”,

“Επίδραση των άτυπων Ομάδων στις Ιεραρχικά Δομημένες Οργανώσεις-  
Η Περίπτωση των Πλοίων του ΕΝ”

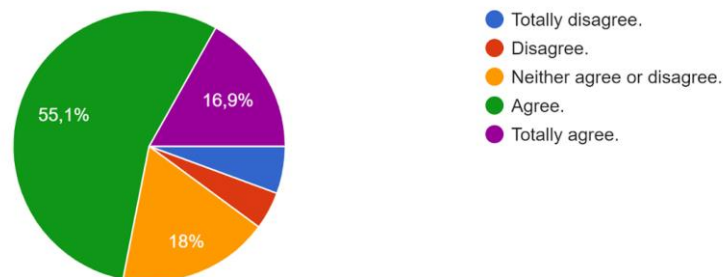
#### 6.4 Άτυπες Ομάδες και Παραγωγικότητα στην Εργασία.

Η συσχέτιση της συμμετοχής σε άτυπες ομάδες και της παραγωγικότητας, ίσως αποτελεί το σημαντικότερο και το πιο ενδιαφέρον κομμάτι της έρευνας . Οι σχετικές θέσεις των πληρωμάτων καταγράφηκαν μέσω τεσσάρων ερωτημάτων (13-14,21-22) και παρουσιάζονται στα ακόλουθα Διαγράμματα 18-21.

##### Διάγραμμα 18- Άτυπες Ομάδες και Παραγωγικότητα.

13.I strongly believe that participating in groups makes me more productive as an employee.

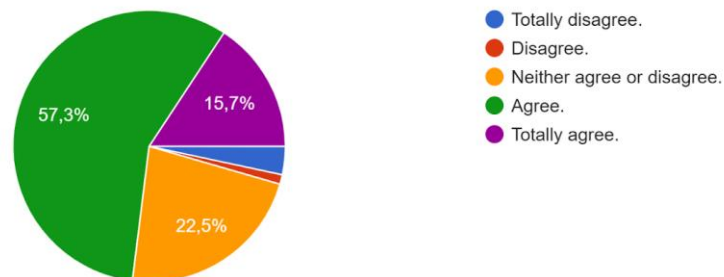
89 απαντήσεις



##### Διάγραμμα 19- Άτυπες Ομάδες και Ποιότητα της Καθημερινότητας.

14.I strongly believe that participating in groups improves my daily life on board.

89 απαντήσεις





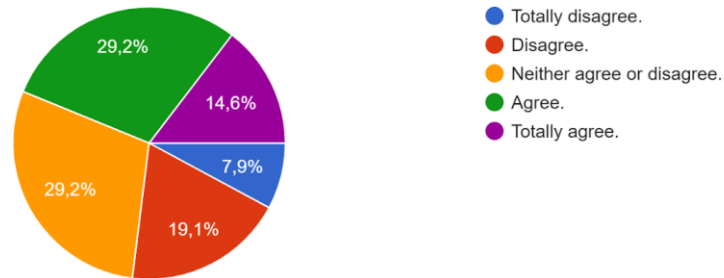
“Απόστολος Γ. Πυττερός”,

“Επίδραση των άτυπων Ομάδων στις Ιεραρχικά Δομημένες Οργανώσεις-  
Η Περίπτωση των Πλοίων του ΕΝ”

### Διάγραμμα 20- Αρνητικές Επιδράσεις από τις Διαφωνίες στις Άτυπες Ομάδες.

21. Disagreements and conflicts taking place between my group members have a negative effect to my performance as an employee.

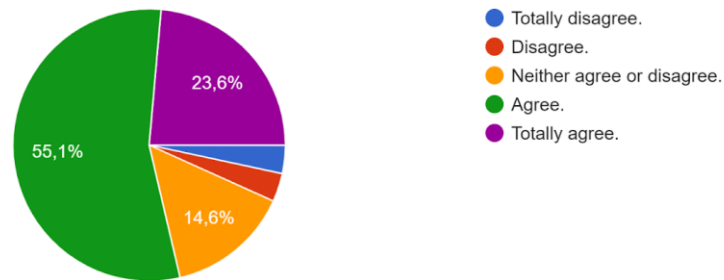
89 απαντήσεις



### Διάγραμμα 21- Θετικές Επιδράσεις στην Παραγωγικότητα.

22. Overall I strongly believe that participating in groups has a positive impact to my performance on board.

89 απαντήσεις



Στα σχετικά με το προαναφερόμενο θέμα ερωτήματα και στα Διαγράμματα 18&19 καταγράφηκαν μερικές από τις υψηλότερες θετικές απαντήσεις από το σύνολο των ερωτημάτων. Το 55,1% των εργαζομένων δήλωσε ότι πιστεύει πως η συμμετοχή σε άτυπες ομάδες τον καθιστά πιο παραγωγικό ως εργαζόμενο και το 16,9% συντάχθηκε απολύτως θετικά με αυτήν την άποψη. Σε παρόμοια μεγέθη 57,3% και 15,7% αντίστοιχα κυμάνθηκαν και οι απαντήσεις που συχέτισαν την ποιότητα της καθημερινότητας στο πλοίο και τη συμμετοχή στις άτυπες ομάδες. Ακόμα υψηλότερα αθροιστικά θετικά ποσοστά (55,1% και 23,6%) καταγράφηκαν στο Διάγραμμα 21, όταν η έννοια της παραγωγικότητας γενικεύτηκε και αποδόθηκε ως θετικός αντίκτυπος της απόδοσης των ναυτικών στο πλοίο, λόγω της συμμετοχής στις αντίστοιχες ομάδες. Οι αναπόφευκτες συγκρούσεις μεταξύ των μελών, φαίνεται ότι όντως σε αρκετές περιπτώσεις ασκούν αρνητική επιρροή στα πληρώματα. Αν και το 29,2% επέλεξε ουδέτερη θέση σύμφωνα με το Διάγραμμα 20, από τα υπόλοιπα σχεδόν 2/3 του δείγματος, διαφαίνεται να επικρατεί η άποψη πως οι αναδυόμενες συγκρούσεις επιδρούν ανασταλτικά στην παραγωγικότητα.



“Απόστολος Γ. Πυττερός”,

“Επίδραση των άτυπων Ομάδων στις Ιεραρχικά Δομημένες Οργανώσεις-  
Η Περίπτωση των Πλοίων του ΕΝ”

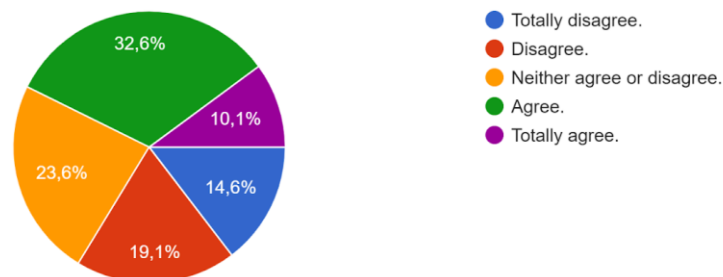
## 6.5 Ιεραρχία και Άτυπες Ομάδες.

Όσον αφορά τη συσχέτιση της Ιεραρχίας με τις άτυπες ομάδες, απαιτείται να προσεγγιστεί αρχικά υπό το πρίσμα της Διοίκησης που ασκείται εσωτερικά του πλοίου, αλλά και ευρύτερα από τη ναυτιλιακή επιχείρηση στην οποία το πλοίο υπάγεται. Τα πληρώματα λαμβάνουν μεν εντολές και κατευθύνσεις από τους Αξιωματικούς, αλλά παράλληλα έχουν συναίσθηση ότι το πλαίσιο της εργασίας τους, σε γενικούς όρους και αρχές, καθορίζεται από τη Διοίκηση της εταιρείας στην ξηρά. Στο σημείο αυτό κρίνεται σκόπιμο να διευκρινιστεί πως οι τελευταίες τρεις ερωτήσεις (23-25), ζητήθηκε να απαντηθούν μόνο από Ανώτερους Αξιωματικούς (Πλοιάρχους και Μηχανικούς), καθώς σχετίζονται με την καταγραφή των αντιλήψεων της Διοίκησης, σχετικά με τη λειτουργία των άτυπων ομάδων και την επίδραση τους στη διαδικασία λήψης αποφάσεων. Οι απόψεις των συμμετεχόντων στην έρευνα ναυτικών σχετικά με τα ανωτέρω ζητήματα καταγράφηκαν στις απαντήσεις των ερωτήσεων 18&23-25 και παρουσιάζονται στα Διαγράμματα 22-25

### Διάγραμμα 22- Άτυπες Ομάδες και Ναυτιλιακή Εταιρεία.

18. The shipping company has a deep knowing and understanding of the informal groups forming on board.

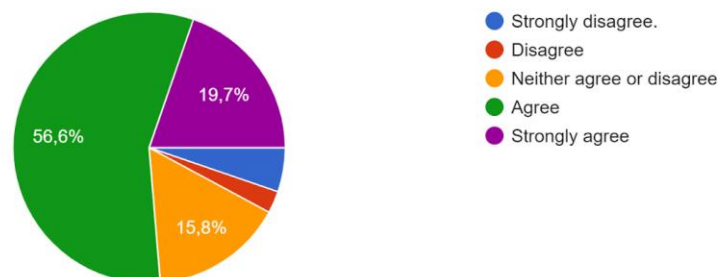
89 απαντήσεις



### Διάγραμμα 23- Αντιλήψεις της Διοίκησης για την Παρουσία των Άτυπων Ομάδων.

23. I always realize the formation and presence of informal groups in my ship.

76 απαντήσεις



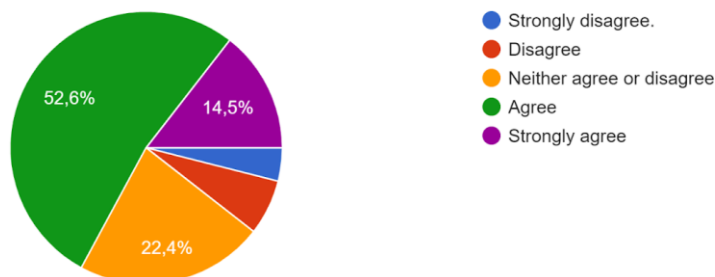




### **Διάγραμμα 24- Επίδραση των Άτυπων Ομάδων στη Διαδικασία Λήψης Αποφάσεων.**

24.I am considering the possible negative reactions of the informal groups before being given orders.

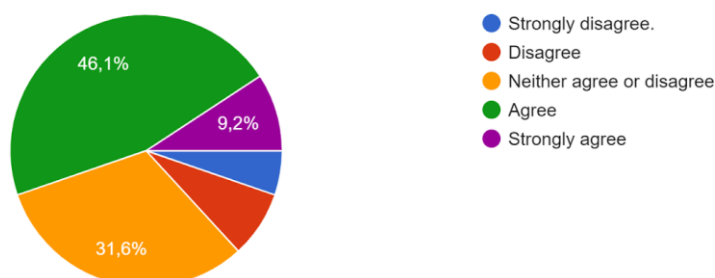
76 απαντήσεις



### **Διάγραμμα 25- Επίδραση των Άτυπων Ομάδων στη Συνολική Απόδοση του Πλοίου.**

25.I strongly believe that presence of the informal groups has a positive impact at the ship's performance .

76 απαντήσεις



Οι συμμετέχοντες στην έρευνα ανεξαρτήτως βαθμού και ειδικότητας φαίνεται να αμφισβητούν ανοικτά ότι η ναυτιλιακή επιχείρηση έχει βαθιά γνώση, όσον αφορά τις άτυπες ομάδες που σχηματίζονται από τα πληρώματα. Το 23,6% επέλεξε να μην λάβει σαφή θέση σχετικά με το ζήτημα , ενώ το 33,7% αθροιστικά αμφισβήτησε την ικανότητα της ναυτιλιακής επιχείρησης να κατανοήσει τον σχηματισμό και την λειτουργία των ομάδων. Παρόλα αυτά το 10,1% αποφάνθηκε πως είναι απόλυτα βέβαιο πως η ναυτιλιακή εταιρεία έχει πλήρη γνώση του ζητήματος (Διάγραμμα 22).

Στον αντίποδα και στο Διάγραμμα 23 ,οι Αξιωματικοί που ζούνε καθημερινά με τα πληρώματα, δηλώνουν βέβαιοι (56,6%) και απολύτως βέβαιοι (19,7%), ότι συνειδητοποιούν, τόσο τον σχηματισμό, όσο και τη λειτουργία των άτυπων ομάδων στα πλοία που διοικούν. Με αυτό το δεδομένο, ερμηνεύονται ως μάλλον αναμενόμενα, τα ποσοστά που παρουσιάζονται στο επόμενο Διάγραμμα 24 ,καθώς το 52,6% συμφωνεί και το 14,5% συμφωνεί απόλυτα πως κατά τη διαδικασία λήψης αποφάσεων και πριν διαβιβάσουν διαταγές και οδηγίες, λαμβάνουν υπόψιν τυχόν αρνητικές επιπτώσεις για τις άτυπες ομάδες των πληρωμάτων. Οι ίδιοι πάντως Αξιωματικοί, με σχετική πλειοψηφία (46,1 %) φαίνονται πεπεισμένοι, πως συνολικά η παρουσία των άτυπων ομάδων, αφήνει θετικό αντίκτυπο στην απόδοση του πλοίου. Στο ίδιο βέβαια Διάγραμμα 25, ένα αξιοσημείωτο ποσοστό της τάξεως του 31,6%, αποφεύγει να λάβει ξεκάθαρη θέση. Τέλος,





“Απόστολος Γ. Πυττερός”,

“Επίδραση των άτυπων Ομάδων στις Ιεραρχικά Δομημένες Οργανώσεις-  
Η Περίπτωση των Πλοίων του ΕΝ”

μόνο το 10,1% αμφισβητεί τη χρησιμότητα τους, θεωρώντας ότι αυτές τελικά αφήνουν αρνητικό αποτύπωμα στην απόδοση του πλοίου τους.

## 7.Επίλογος Συμπεράσματα .

Συνοψίζοντας διαπιστώνουμε, πως σε γενικές γραμμές τα ίδια αίτια που οδηγούν στο σχηματισμό ομάδων σε κάθε σύγχρονο οργανισμό, διαμορφώνουν και τις συνιστώμενες ομάδες στα πλοία. Λόγω όμως των ιδιαίτερων συνθηκών που βιώνουν, οι ίδιοι οι ναυτικοί αποδίδουν μεγαλύτερη βαρύτητα στο χρόνο που αλληλεπιδρούν με τα άτομα και την ανάγκη να ανταποκριθούν σε νέα καθήκοντα και νέο περιβάλλον, ως τα κυριότερα αίτια που τους οδηγούν στο να σχηματίσουν ομάδες. Από την άλλη, ο παγκοσμιοποιημένος χαρακτήρας του ναυτιλιακού εργατικού δυναμικού, δείχνει τόσο αποκρυσταλλωμένος, που η κοινή εθνικότητα δεν αποτελεί πρωταρχικό στοιχείο, προκειμένου ένα σύνολο ναυτικών να σχηματίσει μια άτυπη ομάδα. Σε αντιστοίχιση και ίσως λόγω της καθημερινής τριβής, ο Διοικητικός βαθμός και τα διαφορετικά καθήκοντα, που σε άλλους ιεραρχικά δομημένους οργανισμούς, θα έθεταν περιορισμούς ως προς την συμμετοχή σε κοινή ομάδα, παίζουν και αυτά τελικά πολύ μικρό ρόλο. Αν και η συσχέτιση κύρους και συμμετοχής σε ομάδες επαληθεύεται από τα ερευνητικά ευρήματα, τα ποσοστά μας οδηγούν στο να ερμηνέυσουμε τη σχέση, περισσότερο σαν μια παράπλευρη θετική επίδραση, παρά σαν λόγο ένταξης και συμμετοχής στις ομάδες.

Τα πληρώματα αισθάνονται σε μεγάλο βαθμό συναισθηματική ασφάλεια με τα μέλη της ομάδας, γι' αυτό προτιμούν να συνεργάζονται με αυτούς παρά με μέλη εκτός ομάδας, ενώ τα άτομα με κοινή προσηλυσία τείνουν να δημιουργούν ή/και να συμμετέχουν στις ίδιες ομάδες. Ακόμη, το γεγονός ότι οι σχηματιζόμενες ομάδες στα πλοία έχουν περισσότερο προσωρινό χαρακτήρα και συχνές εναλλαγές ως προς τη σύνθεση των μελών τους, τουλάχιστον συγκριτικά με τις αντίστοιχες σε άλλους εργασιακούς χώρους, έχει σαν αποτέλεσμα να εμφανίζονται μια σειρά από αξιομνημόνευτες διαφοροποιήσεις. Αφού λοιπόν σπάνια ή ως ποτέ οι άτυπες ομάδες των πλοίων φτάνουν στην ωριμότητα τους, ήταν αναμενόμενο μεγάλο κομμάτι του δείγματος, να παραγνωρίζει τη χρησιμότητα τους στην επίλυση προβλημάτων. Για τους ίδιους πιθανόν λόγους οι ερωτώμενοι αποφάνθηκαν διστακτικά, ως προς την πρόθεση των μελών της ομάδας τους, να τους υποστηρίξουν σε τυχόν διενέξεις και διαφωνίες που προκύψουν. Όσον αφορά την παραγωγικότητα, οι ερωτώμενοι βρέθηκαν σε πλήρη σύμπτωση με τη βιβλιογραφία και τη σχετική θεωρία, αφού από τα δεδομένα της έρευνας προκύπτει ξεκάθαρη θετική συσχέτιση, η οποία μάλιστα φάνηκε αντίληπτη και από τα ανώτερα κλιμάκια της διοικητικής πυραμίδας του πλοίου. Οι ναυτικοί επίσης παραδέχονται πως οι δυσλειτουργίες ή διαφωνίες που προκύπτουν εντός μιας ομάδας, αφήνουν αρνητικό πρόσημο στην απόδοσή τους, συχετίζοντας έτσι ακόμα περισσότερο την σχέση ομάδας-παραγωγικότητας.

Εξαιρετικά περιορισμένος προκύπτει και ο αντίκτυπος των άτυπων ομάδων στην υιοθέτηση συγκεκριμένων στάσεων και συμπεριφορών από τη συμμετοχή σε αυτές. Διαπιστώνεται δηλαδή ένας σχετικά υψηλός επαγγελματισμός των πληρωμάτων, που λειτουργεί αποτρεπτικά στο να παρασυρθούν στην «αγελαία σκέψη» ή να αποστερήσουν από τους εαυτούς τους το δικαίωμα της έκφρασης προσωπικής θέσης και άποψης. Κατά ένα μεγάλο ποσοστό, υποστηρίζουν πως η συμπεριφορά τους παραμένει σχετικά ανεπηρέαστη από την ομάδα. Καταλυτική επίσης εμφανίζεται η χρησιμότητα των ομάδων, ως κανάλι επικοινωνίας και διαβίβασης όλων των ειδών των πληροφοριών. Όπως και η θεωρία υποστηρίζει, ειδικότερα στις ιεραρχικές δομές, οι άτυπες ομάδες



“Απόστολος Γ. Πυττερός”,

“Επίδραση των άτυπων Ομάδων στις Ιεραρχικά Δομημένες Οργανώσεις-  
Η Περίπτωση των Πλοίων του ΕΝ”

εξυπηρετούν στο να διαχέεται οριζόντια και άμεσα η πληροφορία , συγχρόνως με τη σταδιακή πορεία μέσω της τυπικής δομής.

Η αναγνώριση της λειτουργίας των Ομάδων από μέρος της ναυτιλιακής επιχείρησης και του προσωπικού που εργάζεται στην ξηρά καταγράφεται μεν σαν δεδομένη ,αλλά όχι ως ικανοποιητική. Ειδικότερα αν αναλογιστούμε ότι ένα σημαντικό κομμάτι των εργαζομένων στα γραφεία είναι πρώην ναυτικοί , προβάλλεται έντονα ο προβληματισμός σχετικά με την περιορισμένη αντίληψη όσον αφορά τη χρησιμότητα των άτυπων ομάδων εντός του πλοίου, που μπορεί να διαθέτουν όσα στελέχη της ναυτιλιακής δεν έχουν την παραμικρή θαλάσσια προυπηρσία. Για το ίδιο ζήτημα , αλλά στα στενά όρια του πλοίου , ο Καπετάνιος και οι Ανώτεροι Αξιωματικοί δείχνουν να έχουν πλήρη συναίσθηση, τόσο για την παρουσία, όσο και για το σχηματισμό και τη δυναμική των ομάδων που αναπτύσσονται. Αυτό που πραγματικά μπορεί να θεωρηθεί ως εξαιρετικής σημασίας, είναι το γεγονός πως οι Πλοίαρχοι φαίνεται να συνυπολογίζουν τις άτυπες ομάδες, πριν πάρουν αποφάσεις και μεταφέρουν εντολές. Για μια ιεραρχικά δομημένη οργάνωση όπως είναι τα πλοία, ο συνυπολογισμός των άτυπων ομάδων στην άσκηση διοικητικής εξουσίας, αν και σπάνιος είναι πάντα επιθυμητός, καθώς αίρει κάποια από τα μειονεκτήματα που ιεραρχικές δομές έχουν από τη φύση τους.

Εν κατακλείδι ,οι άτυπες ομάδες αποτελούν αδιαμφισβήτητα ένα εξαιρετικά σημαντικό στοιχείο της Οργάνωσης ενός πλοίου, άρηκτα συνδεδεμένο με την απόδοση της παραγωγικής μονάδας και την ποιότητα της εργασιακής ζωής των πληρωμάτων. Η έρευνα που πραγματοποιήθηκε, αν και περιορισμένη, μπορεί να οδηγήσει στην εξαγωγή μερικών ενδιαφέροντων συμπερασμάτων, σχετικά με την επίδραση των άτυπων ομάδων στις ιεραρχικά δομημένες οργανώσεις, με μελέτη περίπτωσης τα πληρώματα των πλοίων του Εμπορικού Ναυτικού. Οι άτυπες ομάδες ως ουσιώδες χαρακτηριστικό της «οργανωσιακής κουλτούρας» του οργανισμού που ονομάζεται πλοίο, διαδραματίζουν και θα συνεχίσουν να το κάνουν, πρωτεύοντα ρόλο στη μελέτη του ανθρώπινου δυναμικού της Ναυτιλίας. Υπό τον όρο αυτό οποιαδήποτε σχετική μελέτη και έρευνα που θα εντυφήσει έτι περαιτέρω το θέμα ή θα το εξειδικεύσει σε συγκεκριμένη κατηγορία πλοίων ή πληρωμάτων, θα είναι « de facto » επίκαιρη και χρήσιμη για τους μελετητές της Διοικητικής Επιστήμης και των Ναυτιλιακών σπουδών.



“Απόστολος Γ. Πυττερός”,

“Επίδραση των άτυπων Ομάδων στις Ιεραρχικά Δομημένες Οργανώσεις-  
Η Περίπτωση των Πλοίων του ΕΝ”

## 8.Βιβλιογραφία

1. **Parsons T.**, *The social system*, The Free Press, New York, 1964.
2. **Presthus R.**, *Towards a Theory of Organizational Behavior*, Administrative Science Quarterly, 1985, p.50.
3. **Mouzelis N.**, *Organization and Bureaucracy: An Analysis of Modern Theories*, Routledge & Kegan Paul, revised edition, London, 1981
4. **Θεοτοκάς Γ.**, *Οργάνωση και διοίκηση ναυτιλιακών επιχειρήσεων*, Εκδόσεις «ΑΛΕΞΑΝΔΡΕΙΑ» Γ'ΕΚΔΟΣΗ , Αθήνα, 2019.
5. **Bastien B - Jetten J – Ferris L.J** , *Pain as Social Glue:Shared Pain Increases Cooperation* , Psychology Science 25, τεύχ. 12 :2079-85, 2014.
6. **Robbins S. & Judge T.**, *Οργανωσιακή Συμπεριφορά*, Εκδόσεις «ΚΡΙΤΙΚΗ» Β'ΕΚΔΟΣΗ , Αθήνα, 2018.
7. **Mullins L.J.**, *Μάνατζμεντ και Οργανωσιακή Συμπεριφορά* (μτφ Ι. Κατσέλη), Εκδόσεις Utopia , Αθήνα 2015
8. **Reif E.W – Monczka M-Newstrom J** , *Perception of the formal and the Informal Organizations:Objective measurement Through the Semantic Differential Technique*,Academy of Management Journal, vol.16,No.3,2017
9. **Bennis W.G – Shepard H.S** , *A theory of group development*, *Human Relations*,1965
10. **Tuckman B.W.**, *Development sequence in small groups*, Psychological Bulletin,1965.
11. **Park G. &De Shon R.P** ,*A Multilevel of Minority Opinion Expression and Team Decision Making Effectiveness* , Journal of Applied Psychology 95,vol. 5 , 2010: 824-33
12. **Gorman J.C** ,*Team Coordination and Dynamics: Two central issues*, Current Directions in Psychological Science, τεύχος 5, 2014 :355-60
13. **Karlgard R.**, *Think (Really) Small*, Forbes, 2015, p.32
14. **Coutou D.**, *Why teams don't work*, *Harvard business review*, 2009: 99-105
15. **Daft R.L.**, *Οργανωσιακή Θεωρία και Σχεδιασμός*, Εκδόσεις «ΚΛΕΙΔΑΡΙΘΜΟΣ», Ζ'ΕΚΔΟΣΗ , Αθήνα, 2011.
16. **Rigoglioso M.**, *Diverse Backgrounds and Personalities Can Strengthen Groups*, Stanford Knowledgebase ,2006.
17. **Xia Lu –Yu qing Zhu-Qiao Chen-Qiang Mei** , *Research on the influencing factors of grassroots employees' safety behavior from the perspective of informal groups in workplace* , Safety Science, v.158,February 2023,(105959).
18. **Yuen K.F-Loh H.S-Zhou K –Wong W.D**, *Determinants of job satisfaction and performance of seafarers*,Transportation Research Part A: Policy and Practice,v.110,p.1-12.,2018.