

ΧΑΡΑΛΑΜΠΟΥΣ Κ. ΚΑΝΕΛΛΟΠΟΥΛΟΥ

Διδάκτορας Οικονομικών και Κοινωνικών Ἐπιστημῶν τοῦ Freie Universität τοῦ Βερολίνου
Ἐπιμελητοῦ τῆς Ἑδρας Ὁργανώσεως καὶ Διοικήσεως Ἐπιχειρήσεων εἰς τὴν Α. Β. Σ. Π.

ΤΑ ΑΤΥΠΑ ΦΑΙΝΟΜΕΝΑ
ΚΑΙ ΕΝΙΑΙ ΕΠΙΔΡΑΣΕΙΣ ΑΥΤΩΝ
ΕΝΤΟΣ ΤΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

Σελ. 12, 13, 23 καὶ 25

Ἀνάτυπον ἐκ τοῦ περιοδικοῦ «ΣΠΟΥΔΑΙ»
τῆς Α.Β.Σ.Π. τόμ. ΚΓ', τεῦχος 1, ἔτος 1973



ΚΑΤΑΧΡΑΣΤΙΚΑ ΚΑΙ ΑΝΕΠΙΣΤΕΥΤΑ
ΚΑΙ ΑΝΕΠΙΣΤΕΥΤΑ ΚΑΙ ΑΝΕΠΙΣΤΕΥΤΑ
ΚΑΙ ΑΝΕΠΙΣΤΕΥΤΑ ΚΑΙ ΑΝΕΠΙΣΤΕΥΤΑ

ΤΑ ΑΥΤΑ ΦΑΙΝΟΜΕΝΑ
ΚΑΙ ΕΝΔΙΑ ΕΠΙΒΑΤΕΙΣ ΑΥΤΩΝ
ΕΝΤΟΣ ΤΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

ΚΑΤΑΧΡΑΣΤΙΚΑ ΚΑΙ ΑΝΕΠΙΣΤΕΥΤΑ
ΚΑΙ ΑΝΕΠΙΣΤΕΥΤΑ ΚΑΙ ΑΝΕΠΙΣΤΕΥΤΑ

Εἰς τὸν διδάσκαλόν μου
ΓΕΩΡΓΙΟΝ ΔΑΥ·Ι·Δ
εὐγνωμονῶν διὰ τὴν
καθοδήγησιν καὶ συμπαράστασίν του
κατὰ τὸ 1959

Π Ε Ρ Ι Ε Χ Ο Μ Ε Ν Α

I.	Ό όρος «άτυπος»	7
II.	Άτυπα φαινόμενα έπηρεάζοντα την συμπεριφοράν εντός της έπιχει- σεως	8
	1. Άτυπος όμάς	8
	2. Άτυποι κανόνες συμπεριφορᾶς	10
	3. Κοινωνική θέσις και ρόλος	11
	4. Άτυπος ήγέτης	12
III.	Έπιδράσεις τῶν άτύπων φαινομένων επί του συστήματος έπικοινωνιῶν τῆς έπιχειρήσεως	13
	1. Προάγουσαι έπιδράσεις	14
	α) Ταχύτης	14
	β) Άκρίβεια	15
	γ) Πιστή παρουσίασις τῆς πραγματικότητος	16
	δ) Συμπλήρωσις του δικτύου έπικοινωνιῶν	16
	ε) Έντατικοποίησις τῆς έπικοινωνίας	17
	στ) Σταθεροποίησις του συστήματος	18
	ζ) Αὔξησις τῆς εὐελξίας του συστήματος	18
	2. Κωλύουσαι έπιδράσεις	19
	α) Άνακρίβεια	19
	β) Άβεβαιότης	21
	γ) Περιορισμός τῆς δυναμικότητος του συστήματος	21
IV	Συμπέρασμα	23
	Βιβλιογραφία	24

ΤΑ ΑΤΥΠΑ ΦΑΙΝΟΜΕΝΑ ΚΑΙ ΕΝΙΑΙ ΕΠΙΔΡΑΣΕΙΣ ΑΥΤΩΝ ΕΝΤΟΣ ΤΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

(Συμβολή τών επιστημών συμπεριφοράς εις τήν οργανωτικήν)

I. Ὁ ὅρος ἄτυπος

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

Κατὰ τὸν Kosiol⁵ ὡς καὶ κατὰ τοὺς Gardner καὶ 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 καὶ 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. ἔκδοσις 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 αὐθορμήτως καὶ ἔχουν τὰς ρίζας τῶν εἰς τὰς ἀτύπους ὁμάδας 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 ἰδιότητες τῶν μελῶν τῆς οἰκονομικῆς μονάδος, τὰ ὁποῖα ἀπροβλέπτως καὶ ἄφ' ἑαυτῶν ἐμφανίζονται, καὶ τὰ ὁποῖα ἐπιφέρουν πολλὰς τροποποιήσεις εἰς τὴν τυπικὴν ὀργάνωσιν καὶ ὡς ἐκ τούτου καὶ εἰς τὸ τυπικὸν σύστημα ἐπικοινωνιῶν.

Βάσις ὄλων τῶν ἀτύπων φαινομένων καὶ στοιχεῖον, ἐκ τοῦ ὁποῖου ἐκκινεῖ ἢ δημιουργία των, εἶναι ἡ ἄτυπος ὁμάς. Πλὴν ταύτης, θὰ μελετηθοῦν 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 ά ς

Ἄτυπον ὁμάδα ἀποτελοῦν δύο ἢ περισσότερα ἄτομα, τὰ ὁποῖα ἔχουν πλησιάσει τὸ ἓν πρὸς τὸ ἄλλο αὐθορμήτως — 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 ἑνὸς σκοποῦ τῆς ἐπιχειρήσεως. Σχεδὸν εἰς ὅλας τὰς περιπτώσεις τοιαῦται ὁμάδες εἶναι ἀνεπίσημοι, ὑπὸ τὴν ἔννοιαν, 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 Devision 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 ἢ ἐπανειλημμένη ἄμεσος προσωπικὴ σχέσηεις μεταξύ πολλῶν ἐξ αὐτῶν⁸.

Μέλη τῶν ἀτύπων ομάδων δὲ εἶναι μόνον ἐκτελεστικά ὄργανα τῆς κατωτῆς 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 τούτους ἀπὸ κοινοῦ. Συμβαίνει κάποτε μία ἄτυπος ὁμάς νὰ ἀποτελεῖται (αὐθορμήτως, ἄνευ ὁδηγῶν τῆς διευθύνσεως) ἀπὸ ὅλα τὰ μέλη μιᾶς ὁμάδος ἐργασίας ἢ καὶ ἐνὸς τμήματος, ὅποτε ἢ 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 δύνανται διαρκῶς νὰ ἀλλάσσουν, εἶναι καὶ αἱ ἄτυποι ομάδες ἄκρως εὐπλαστοί. Εἰς ὀρισμένες περιπτώσεις ἢ ἄτυπος ὁμάς διαρκεῖ μόνον ὀλίγας ὥρας ἢ λεπτά, ἐνῶ εἰς ἄλλας δύναται νὰ εἶναι σταθερά, ἀκόμη δὲ καὶ νὰ τείνη νὰ γίνῃ ἐν εἶδος τυπικῆς ὁργανώσεως. Συχνὰ μάλιστα αἱ τυπικαὶ ὁργανώσεις (ὡς πολλὰ εἶδη οἰκονομικῶν μονάδων) ἀρχίζουν ὡς ἄτυποι ομάδες¹⁰. Τὰ μέλη πειθονται, ὅτι ἔχουν κοινὸς μακροχρόνιους σκοποὺς καὶ δημιουργοῦν κάτι πλεον διαρκές, ὡς π.χ. ἐργατικὸν συνδικάτον, πολιτικὸν κόμμα, συνεταιρισμὸν, ἐπιχείρησιν κ.ά.

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» μεταξύ 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 ὅστε νὰ δημιουργοῦνται προβλήματα ὅταν ἢ διεύθυνσις ἐπιχειρῇ νὰ φέρῃ τροποποιήσεις ἢ νὰ εἰσάγῃ νέας ἰδέας¹³ — ἀκόμη καὶ ἐὰν αὐταὶ 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. Staerkle, 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 παραγωγῶν καὶ μὴ ἐπιδίωξιν τῶν τεθέντων στόχων.

Παρά ταῦτα, αἱ ἄτυποι ομάδες θεωροῦνται ὡς τὸ σπουδαιότερον μέσον διατηρήσεως τῆς συνοχῆς τῆς ἐπιχειρήσεως. Εἶναι «ἡ συγκολλητικὴ οὐσία ἢ ὅποια συγκρατεῖ μεταξύ τῶν 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 ὁδηγιῶν 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 σκελετοειδῆς τυπικὴ ὀργάνωσις. Ἡ κατανόησις τῶν ἀτύπων ομάδων ἀποκαλύπτει τὸν πραγματικὸν τρόπον λειτουργίας τῆς τυπικῆς ὀργανώσεως». Ἐν τούτοις, ὅσον μεγάλη καὶ ἂν εἶναι ἡ σημασία τῶν ἀτύπων ομάδων, δὲν θὰ πρέπει νὰ ὑπερεκτιμᾶται αὕτη¹⁷.

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

Αἱ μεταξύ 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 ὅποιοι θεωροῦνται ὑπὸ τῆς μεγάλης πλειονότητος τῶν μελῶν μιᾶς ἀτύπου ομάδος ὡς οἱ ὀρθοὶ καὶ ἀκολουθητέοι ὑπὸ ὄλων 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 ἰδιαιτέρον σύστημα ἀξιῶν 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. Πρβλ. 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. Πρβλ. Bartram, ὡς ἄνω, σελ. 114. Ἐπίσης πρβλ. Luhmann, Niklas : Funktionen und Folgen formaler Organisation, Berlin 1964, σελ. 57.

μεων και αρμονικης διαβίωσης εντός της ομάδος είναι ή προσαρμογή όλων των μελών προς τας απαιτήσεις συμπεριφοράς της ομάδος και ή τήρησις των εκάστοτε σχετικῶν κανόνων. Οί ἄτυποι κανόνες συμπεριφοράς δὲν ἀναφέρονται εἰς τὴν σύσφιγξιν τῶν σχέσεων, ἀλλὰ κυρίως εἰς τὸν καθορισμὸν συγκεκριμένης κοινωνικῆς μορφῆς εἰς ἀτομικὰς ἰδιοτυπίας και εἰς τὴν προτυποποίησιν τῆς συμπεριφοράς βάσει προαιρετικοῦ πνεύματος ἀμοιβαίας κατανοήσεως¹⁹.

Οί κανόνες συμπεριφοράς τῆς ομάδος, δὲν ἀναφέρονται μόνον εἰς τὰς ἐσωτερικὰς σχέσεις μεταξὺ τῶν μελῶν τῆς ομάδος. Ὑπάρχει και ή τυποποιημένη συμπεριφορά τῆς ομάδος πρὸς τὰ ἔξω²⁰. Οί κανόνες τῆς «πρὸς τὰ ἔξω συμπεριφοράς» καθορίζουν τὴν «ὀρθήν» 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 και τὸ δέος πρὸ τῆς ἀπομονώσεως, φαίνεται ὅτι εἶναι τόσον ἰσχυρὰ εἰς τὴν σημερινὴν κοινωνίαν, ὥστε τὰ ἄτομα γενικῶς προσπαθοῦν ἐντατικῶς νὰ προσαρμῶζονται πρὸς τὰς ἀπαιτήσεις τῆς ομάδος»²¹.

Ἀπὸ ἀπόψεως ἐπικοινωνιῶν, οί ἄτυποι κανόνες συμπεριφοράς παρουσιάζονται ὡς ἄγραφοι προδιαγραφαί τῆς ομάδος εἰς ὅ, τι ἀφορᾷ τὸ ἐπιτρεπόμενον περιεχόμενον τῶν ἐπικοινωνιῶν κατὰ τὰς σχέσεις μετὰ τῶν προϊσταμένων, και τοὺς ἐπιτρεπομένους παραλήπτας διὰ πληροφορίας ὀρισμένου εἶδους ή τὰς χρησιμοποίητας ὁδοὺς ἐπικοινωνιῶν²².

3) Κοινωνικὴ θέσις και ρόλος

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

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

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

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 Γιαννούζα, Ἰωάν. Ν./Κάρζο, Ρόκο : Τυπικὴ Ὀργάνωσις. Ἐρευνα συστήματος. Ἐκδόσεις Παπαζήσι, Ἀθήναι, 1968, σελ. 122 και 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 ὁμάδος. 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)· δευτερεύουσαι τινες παροχαὶ (π.χ. χρήσις αὐτοκινήτου κλπ.)· καί, τέλος, ὁ βαθμὸς ἐνημερότητος τούτου (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 πολλακίς ἄτυπον συμπεριφορὰν μὲ 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 ὁμάδος 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 ἁρμονίαν μετὰ τῶν προϋσταμένων τῶν καὶ ἀφ' ἑτέρου τὴν ἰδίαν τὴν θέσιν τῶν. Ἐὰν δὲ εἰς προϋστάμενος δὲν ἀνταποκρίνεται πρὸς τὰς προσδοκίας τῶν συνεργατῶν του, ὑφίσταται ὁ κίνδυνος νὰ ἀναδειχθῇ μεταξὺ αὐτῶν εἰς «ἄτυπος ἡγέτης», ὅποτε ὁ προϋστάμενος χάνει τὴν ἐπιρροὴν του πρὸς τὰ «κάτω»²⁷. Εἰς αὐτὴν τὴν περίπτωσιν ἡ πραγματικὴ ἐξουσία τοῦ προϋσταμένου (δηλ. τοῦ τυπικοῦ ἡγέτου) εἶναι μικροτέρα τῆς θεωρητικῆς - τυπικῆς²⁸, ἐνῶ ὁ ἄτυπος ἡγέτης ἀνεξαρτήτως τῆς θέσεώς του εἰς τὴν ἐπιχείρησιν καὶ τῆς

24. Πρβλ. 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, ὁμάδος ἐργασίας — τῆς ἱεραρχικῶς διαρθρωμένης ἐπιχειρήσεως. Βλ. Μπανταλούκα, Κλ. Β., Ὁργανωτικὴ τῶν Ἐπιχειρήσεων. Διοικητικὴ καὶ Ἐπιτελική. Πειραιεύς, 1970, σελ. 134.

27. Βλ. Ulrich, ὡς ἄνω, σελ. 254.

28. Πρβλ. 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. Λόγῳ 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 των, ἄνευ σημαντικῆς ἀντιστάσεως ἐκ μέρους τῶν μελῶν τῆς ἀτύπου ομάδος.

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 ἐπιθυμῶν 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 ομάδος 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 ομάδων, π.χ., σχηματίζει ἄτυπον δίκτυον ἐπικοινωνιῶν, τὸ ὁποῖον συμπληροῖ τὰς ἐλλείψεις τοῦ τυπικοῦ συστήματος ἐπικοινωνιῶν ἢ παρεμποδίζει τὴν ὁμαλὴν λειτουργίαν τούτου³¹. Πέραν ὅμως 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 ἐρίδες αὗται ἐπιφέρουν τελικῶς ἀλλοιώσεις ἐπὶ τοῦ συστήματος ἐπικοινωνιῶν, τὰς καλουμένας ἔμμεσους ἐπιδράσεις. Οὗτως ἡ δημιουργία ομάδων, 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 ομάδων, 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 τῶν ἀτύπων ομάδων, αἱ ὁποῖα δύνανται νὰ μετατρέπουν τὰς σχέσεις ἐπικοινωνίας τῆς τυπικῆς ὀργανώσεως, νὰ συντελοῦν εἰς τὴν κατακράτησιν (μὴ περαιτέρω μεταβίβασιν) πληροφοριῶν καὶ νὰ προξενοῦν διαδόσεις καὶ σπερμολογίας.

Αἱ ὡς ἄνω ἐπιδράσεις προέρχονται ἐκ τῆς ἐπιρροῆς τῶν ἀτύπων σχέσεων, τόσον ἐπὶ τῶν νοητικῶν διαδικασιῶν (π.χ., μεταβολὴ τῆς καταστάσεως τῶν ἀντιληπτικῶν ἱκανοτήτων) ὅσον καὶ ἐπὶ τῶν βουλητικῶν διαδικασιῶν (π.χ., αὐξήσις ἢ ἐλάττωσις ἱκανοποιήσεως καὶ συνοχῆς)³².

Ὁ χαρακτηρισμὸς τῶν ἐπιδράσεων τῶν ἀτύπων φαινομένων ἐπὶ τοῦ συστήματος ἐπικοινωνιῶν ὡς θετικῶν ἢ ἀρνητικῶν, ἐξαρτᾶται ἐκ τῆς ἐκάστοτε περιπτώσεως. «Ὁὗτο, π.χ., μία συνομιλία περὶ ἑνὸς ἀθλητικοῦ γεγονότος εἰς τίνα περίπτωσιν, πιθανὸν νὰ καθιστᾷ περισσότερον εὐχάριστον (φιλικὴν) τὴν ἀτμόσφαιραν καὶ νὰ προάγῃ τὴν ἐπίδοσιν τῆς ομάδος, ἐνῶ εἰς ἄλλην περίπτωσιν νὰ παρεμποδίξῃ αὕτη τὴν ἔγκαιρον μεταβίβασιν σπουδαίων πληροφοριῶν»³³.

Αἱ ἐπιδράσεις τῶν ἀτύπων φαινομένων διακρίνονται κατωτέρω εἰς προαγούσας καὶ κωλυούσας, ἀναλόγως τῶν ἐπιπτώσεών των (θετικῶν ἢ ἀρνητικῶν) ἐπὶ τοῦ συστήματος ἐπικοινωνιῶν τῆς ἐπιχειρήσεως καὶ ὡς τοιαῦται ἀναλύονται.

1) Προάγουσαι ἐπιδράσεις

α) Ταχύτης

Ἡ ἄτυπος ἢ ἀνεπίσημος ὁδὸς ἐπικοινωνιῶν μεταξὺ δύο φορέων θέσεων ἐργασίας εἶναι συχνάκις πολὺ βραχυτέρα τῆς ἀντιστοίχου τυπικῆς συνδέσεως. Τοῦτο συμβαίνει κυρίως, ὅταν αἱ ἐν λόγῳ θέσεις ἐργασίας ἀνήκουν εἴτε εἰς διάφορα τμήματα ἢ ὑπηρεσίας τῆς ἐπιχειρήσεως, εἴτε εἰς πολὺ μεταξὺ των ἀπεχούσας βαθμίδας ἱεραρχίας. Ἡ διαφορὰ αὕτη τοῦ μήκους τῆς τυπικῆς καὶ τῆς ἀτύπου ὁδοῦ ἐπικοινωνίας, ὀφείλεται εἰς τὸ γεγονὸς ὅτι ἡ τυπικὴ ὁδὸς εἶναι πολλακίς ἀναγκαῖον, πρὸς διατήρησιν τῆς συνοχῆς τῶν ἐπὶ μέρους τμημάτων καὶ ἐνημέρωσιν τῶν προϊσταμένων, ὅπως διέρχονται ἐκ πολλῶν θέσεων ἐργασίας, προτοῦ φθάσῃ εἰς τὸν τελικὸν παραλήπτην τῶν μηνυμάτων· ἐνῶ ἡ ἄτυπος σύνδεσις μὴ οὔσα ὑποχρεωμένη νὰ ἀκολουθήσῃ τὴν ὑπηρεσιακὴν ὁδόν, ὑπερπηδᾷ βαθμίδας ἱεραρχίας καὶ διαφορὰς τμημάτων. Εἰς τὰς περιπτώσεις αὐτάς, ἡ ἄτυπος ὁδὸς εἶναι ταυτοχρόνως καὶ ἄμεσος³⁴, ἐν ἀντιθέσει πρὸς τὴν ἀνεπίσημον (τυπικὴν), ἢ ὁποῖα συνδέει ἐμμέσως τὸν τελικὸν ἀποστολέα (πομπὸν) μετὰ τοῦ τελικοῦ 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, ἐπ. καὶ 137 ἐπ.

33. Ulrich, H., ὡς ἄνω, σελ. 255.

34. Περὶ ἀμέσων ὁδῶν βλ. Κανελλόπουλος, Χαράλ. Κ. : Σύστημα ἐπικοινωνιῶν τῆς Ἐπιχειρήσεως. Διαχωρισμὸς τοῦ ἀτύπου συστήματος ἐπικοινωνιῶν ἐκ τῶν ἀμέσων ὁδῶν ἐπικοινωνίας. Ἐκ τῆς ἀφιέρωστος «Παναγιώτης Στρατουδάκης» τοῦ ΕΛ.ΚΕ.ΠΑ. Ἀθῆναι, 1971, σελ. 11 (ἢ 115).

Αί άτυποι μεταβιβάσεις πληροφοριών μεταξύ δύο φορέων έπικοινωνίας³⁵, αί όποια ένεργοϋνται δι' άπ' ευθείας έπικοινωνίας, βάσει τών άμέσων όδών, είναι ώς εκ τούτου πολύ ταχύτεραι³⁶ τών τυπικών όδών, διά τών όποιών πολλάκις αί πληροφορορία δέν φθάνουν έγκαιρώς εις τόν παραλήπτην των.

Αί άτυποι — άμεσοί αΐται όδοί χρησιμοποιούνται συχνά υπό τών φορέων έπικοινωνίας, πρός μεταβίβασιν μηνυμάτων ύπηρεσιακού, δηλ. τυπικού, περιεχομένου. Εις τās περιπτώσεις άκριβώς αΐτάς έγκειται ή υπό τών άτύπων όδών ύποβοήθησις τού έργου τού συστήματος έπικοινωνιών. Ός παράδειγμα τοιαύτης έπικοινωνίας τυπικού περιεχομένου, μέσφ άτύπων όδών, θά ήδύνατο νά χρησιμοποιηθί ή σχέσις έπικοινωνίας μεταξύ ύπαλλήλου τινός και τού διαμένοντος εις διαμέρισμα τής αΐτης πολυκατοικίας έμμέσου προΐσταμένου του (ή συναδέλφου του, έξ άλλου όμως τμήματος ή ύπηρεσίας τής έπιχειρήσεως) και ή βάσει τής σχέσεως ταΐτης (και όχι τής ύπηρεσιακής τοιαΐτης) μεταβίβασις πληροφοριών αναγκαίων διά τήν όρθήν εκτέλεσιν τών καθηκόντων τού παραλήπτου. Ό χώρος και ό χρόνος τής έπικοινωνίας έν προκειμένφ ουδένα παΐζει ρόλον. Εΐναι, δηλ., άδιάφορον, έν ανΐτη λάβη χώραν έντός τού άνελκυστήρος τής πολυκατοικίας, έντός τού άναψυκτηρίου τής έπιχειρήσεως, ή εις τόν χώρον έργασίας τού άποστολέως ή τού παραλήπτου τής έπικοινωνίας.

β) Άκριβεία

Ή βράχυνσις τών όδών έπικοινωνίας, τήν όποιάν ώς επί τό πλείστον συνεπάγεται ή χρησιμοποίησις άτύπων όδών, άντι τών τυπικών - έμμέσων τοιοΐτων, έπιφέρει πλην τής ώς άνω έπιταχύνσεως τής διεξαγωγής έπικοινωνιών και αύξησιν τής άκριβείας μεταδόσεως πληροφοριών. Άκριβώς διά τής έλαττώσεως τού μήκους τής όδοϋ έπικοινωνίας, δηλ., διά τής έλαττώσεως τού αριθμού τών ένδιαμέσως παρεμβλομένων φορέων έπικοινωνίας μεταξύ άρχικού άποστολέως και τελικού παραλήπτου τών μηνυμάτων, έλαττοΐνται και αΐ πιθανότητες παραμορφώσεως και άλλοιώσεως αυτών, λόγω παρεισφύσεως λαθών εις τήν διαδικασίαν μεταβιβάσεως³⁷, λαθών, τών όποιών τά αίτια δύνανται νά ειΐναι τεχνικά (τεχνολογίας, όργανικά, σηματοικης)³⁸ ή ψυχολογικά (άναφερόμενα εις τά 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. Ό Jones μάλιστα (ώς άνω σελ. 270) όμιλεί περί «άπιστεΐτου ταχύτητος».

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

38. Ό κλάδος τής έπιστήμης, ό όποίος ασχολείται με τά σημεΐα, διά τών όποιών μεταβιβάζονται έννοιαι, άποκαλείται «Σημειωτική» (Semiotics, Zeichenlehre (Kosiol)). Αΐτη έρευνά τά σημεΐα άπό τριών άπόψεων: α) τούς κανόνas χρησιμοποίησεως τών σημείων, άνεξαρτήτως πρός τήν σημασίαν των' Πρόκειται περί τής σχέσεως σημείου - πρός - σημείον, τής καλουμένης «συντακτικής» πλευρās τής σημειωτικής. β) Τήν ανάλυσιν τού περιεχομένου, δηλ. τής σημασίας τών σημείων' με τήν σχέσιν ταΐτην σημείου - πρός - άντικείμενον ασχολείται ή «σημαντική», (περί τής όποιās γίνεται λόγος εις τό κείμενον). γ) Τήν σχέσιν σημείων - πρός-χρησιμοποιούντας ταΐτα' αΐτη άποτελεί τήν «πραγματικήν» άποψιν θεωρήσεως τών σημείων.

αισθήματα έκαστου, εις τὸ ἀτομικόν του πολιτιστικόν πλαίσιον ἢ εις τὰς προσδοκίας του)³⁹. Διὰ τῆς διαδοχικῆς δὲ μεταδόσεως μηνύματος εις ὀλόκληρον σειρὰν προσώπων, ἀπὸ τοῦ ἐνὸς εις τὸ ἕτερον, ἐπαναλαμβάνεται καὶ ἡ διαδικασία μεταβιβάσεως. 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 ὀρισμένας πληροφορίας ταχύτερον καὶ ἀκριβέστερον, παρὰ διὰ τῶν τυπικῶν ὁδῶν. Πέραν τούτου, μόνον διὰ τῆς παρεμβάσεως τῶν ἀτύπων σχέσεων ἀποκτᾶ αὕτη τὴν εὐκαιρίαν νὰ πληροφορηθῇ μερικὰ ἐξ ὧσων συμβαίνουν εις τὰς χαμηλοτέρας βαθμίδας τῆς ἱεραρχίας, ὡς καὶ ὀρισμένα λεπτὰ θέματα, γνώμας, προτάσεις καὶ ὑποψίας αἱ ὁποῖαι δὲν δύναται νὰ διέλθουν διὰ τῶν τυπικῶν ἀγωγῶν, χωρὶς νὰ δημιουργήσουν θέματα χρήζοντα ἀποφάσεως θιγούσης τὴν ἀξιοπρέπειαν 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 ὑπαρξίν τῶν ἀτύπων σχέσεων, ἐν τούτοις, θὰ ἐξηφανίζοντο ὀρισμένοι ὁδηγίαι καὶ παροτρύνσεις μέσῳ τῆς ὑπηρεσιακῆς ὁδοῦ. Διὰ τούτου, 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 ρεαλιστικὰς.

Ἐνεκα τῆς ιδιότητός των ταύτης, αἱ ἄτυποι σχέσεις ἀποκαλοῦνται συχνάκις «βαρόμετρα» ἢ «θερμόμετρα τοῦ κλίματος τῆς ἐπιχειρήσεως»⁴¹.

δ) Συμπλήρωσις τοῦ δικτύου ἐπικοινωνιῶν

Ἐξ ἄλλης ἀπόψεως θεωρουμένη ἡ ὡς ἄνω πιστὴ παρουσίας 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 πολλάκις 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. Γιαννοῦζα, Ἰωάν. Ν. καὶ Σωτηρ. Μπούκη: Αἱ ἐπικοινωνίαι εις τὰς ἐπιχειρήσεις. Μέρος Β': Τρόποι βελτιώσεως τῶν ἐπικοινωνιῶν, εἰς 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. Bl. 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 όποιαί άνήκουν εις τό αυτό περίπου επίπεδον ιεραρχίας, αλλά εις διαφόρους όργανικάς μονάδας (τμήματα), και διά τάς όποίας έκ μέρους τής τυπικής όργανώσεως δέν προβλέπονται ιδιαίτεροι όδοι έπικοινωνίας. Έπίσης τιαυται άτυποι σχέσεις καθιστούν τό όλον σύστημα ταχύτερον, άποτελεσματικότερον και άνετώτερον. Δι' αυτού τού τρόπου, συμπληρώνουν αί σχέσεις αύται και ποιοτικά μειονεκτήματα τού τυπικού συστήματος έπικοινωνιών.

ε) Έντατικοποίησης τής έπικοινωνίας

Πλήν τής ως άνω δημιουργίας νέων σχέσεων, ή συμμετοχή τών μελών τής όργανώσεως εις τήν ένδοεπιχειρηματικήν έπικοινωνίαν αύξάνεται επίσης, λόγω αύξήσεως τής ροής πληροφοριών διά τών ήδη ύπαρχουσών όδών μεταξύ φορέων έπικοινωνίας, τών όποιών ή σύνδεσις προβλέπεται υπό τής τυπικής όργανώσεως. Ός έντατικοποίησις τής άνταλλαγής πληροφοριών χαρακτηρίζεται έν προκειμένω, ή αύξησις μόνον εκείνων τών μεταδόσεων ειδήσεων, αί όποιαί έχουν σχέσιν — είτε άμέσως είτε έμμέσως — πρός τήν εκπλήρωσιν τών καθηκόντων τών φορέων τών διαφόρων θέσεων εργασίας, δηλ., ή αύξησις μόνον τών μεταδόσεων πληροφοριών τυπικού χαρακτήρος και όχι ή αύξησις όλων τών έπικοινωνιών γενικώς, συμπεριλαμβανομένης π.χ., και τής κακολογίας δι' άσήμαντα θέματα (κουτσομπολιού).

Διά τών άτύπων σχέσεων έπιτυγχάνεται έντατικοποίησης τών έπικοινωνιών, άφ' ένός διότι δι' αυτών δύναται νά μεταδοθούν και ειδήσεις, αί όποιαί δέν θά μετεδίδοντο καν διά τής ύπηρεσιακής όδοϋ, επειδή θά έδημιούργουν άναταραχήν, και άφ' έτέρου ένεκα τής αύξήσεως τής «συνοχής» τών φορέων έπικοινωνίας μεταξύ των και τής βελτιώσεως ως έκ τούτου, τού «κλίματος έπικοινωνιών» (δηλ. τής έτοιμότητος ή προθυμίας πρός πληροφοριοδότησιν, έφ' όσον αύτη συμβάλει εις τήν έπιτυχίαν τών στόχων τής οικονομικής μονάδος). Συνοχή, κλίμα έπικοινωνιών και έντασις τής άνταλλαγής πληροφοριών είναι μεγέθη, τά όποια μεταβάλλονται εύθέως αναλόγως μεταξύ των. Αιτία τής θετικής αύτης άλληλεξαρτήσεως είναι τό γεγονός, ότι έκ τής έκουσίας συμμετοχής τών εργαζομένων εις μικράς ομάδας, τάς όποίας γνωρίζουν καλώς, άποκοτουν ούτοι κοινωνικήν βεβαιότητα (σιγουριά). Η τελευταία μέ τήν σειράν τής, άποτελεί ένδοικήν προϋπόθεσιν εργασίας, λόγω έμπιστοσύνης πρός τό περιβάλλον, και συνεργασίας, λόγω ειλικρινούς ένδιαφέροντος πρός τήν εργασία⁴². Ός έκ τούτου, αύξάνονται επίσης ή θέλησις και ή πρωτοβουλία πρός λύσιν άπροβλέπτων προβλημάτων, ως και ή ένεργός προθυμία πρός παροχήν πληροφοριών.

Διά τών άτύπων σχέσεων, αί όποιαί ίσχυροποιούν τήν συνεργασία, δέν αύξάνεται μόνον ή θέλησις, αλλά και ή ικανότης τών φορέων έπικοινωνίας πρός έντατικοποίησιν τών έπικοινωνιών. Η αύξησις τής ικανότητος ταύτης προέρχεται έκ τών εξής λόγων : 1) ένεκα ένδιαφέροντος έπεκτείνονται τά όρια τής

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

δυναμικότητα προσοχής, 2) αυξάνεται η ικανότητα αντίληψης των αισθήσεων (παρατήρησης) και 3) το πολιτιστικόν πλαίσιον του ατόμου⁴³, ο τρόπος σκέψης και ο μηχανισμός κρίσεως των συνεργατών, προσαρμόζονται μεταξύ των, ούτως ώστε επιτυγχάνεται η ακριβής μεταβίβασις έννοιων με δλίγας μόνον λέξεις.

στ) Σταθεροποίησης του συστήματος

Είναι γνωστόν, ότι κατά την προετοιμασίαν αλλαγών και τροποποιήσεων πάσης φύσεως έντός της επιχειρήσεως, εκ των σχεδόν πάντοτε διαρρευουσών πληροφοριών, πρό της επισήμου και όριστικής ανακοινώσεως των μεταβολών τούτων υπό της ήγεσίας, δημιουργείται άβεβαιότης διά τó μέλλον εις τούς εργαζομένους, ή όποία όδηγεί εις άνάλωσιν άρκετου χρόνου εις συζητήσεις, σκέψεις, ίκασίας, επικρίσεις ως και δημιουργίαν φανταστικών υποθέσεων περί τά μέλλοντα νά συμβούν. "Όλαι αυτά αι ένέργειαί και καταστάσεις όδηγούν έν τελική άναλύσει εις άρνητικήν στάσιν των εργαζομένων έναντι της επιχειρήσεως.

Διά των άτύπων όμως και συνειδητών υπαινιγμών και άκριτομηθών (δηλ. έξ άπερισκεψίας ανακοινώσεως μυστικών) περί των μελλουσών νά επέλθουν μεταβολών, τεχνικής ή όργανωτικής φύσεως, ως και των ευνοϊκών έπιπτώσεων αυτών διά τούς επί μέρους ένδιαφερομένους, άφ' ένός προετοιμάζονται οί εργαζόμενοι και άποφεύγεται τó «shock» άπροσδοκήτων καινοτομιών, άφ' έτέρου διά της άνεπισήμου (και ως και τούτου συνήθως πλέον πιστευτής) γνωστοποιήσεως των λόγων και σκοπών των αλλαγών, προλαμβάνεται ή δημιουργία φαντασιώσεων και διαδόσεων περί ένδεχομένων απολύσεων κλπ. και άποσοβείται ó κίνδυνος της άνευ λόγου έπιδεινώσεως του κλίματος της επιχειρήσεως, ένεκα άβεβαιότητος έκνευρισμού και πιθανώς προστριβών. Διά των άτύπων επαφών και έπικοινωνιών, σταθεροποιείται ή επιχείρησις ως σύστημα σχέσεων και άλληλεπιδράσεων και εξασφαλίζεται αύτη εκ κρίσεων και κλονισμών των επιθυμητών σχέσεων και έξ έκτροπών εκ των ένεργειών, διαδικασιών και άποτελεσμάτων του προγράμματος δράσεως. "Ός χαρακτηριστικώς έχει υποστηριχθή «ή άτύπος έπικοινωνία ένδυναμώνει την ένδοεπιχειρηματικήν συνοχήν και σταθερότητα' ή διαπήδησις ειδήσεων μέσω των τοιχωμάτων των άρμοδιοτήτων της τυπικής όργάνώσεως ρυθμίζει την ένδοεπιχειρηματικήν συμπεριφοράν»⁴⁴.

ζ) Αύξησις της ευελιξίας του συστήματος

Αί άτυποι έπικοινωνίαί δέν προάγουν μόνον την ως άνω σταθερότητα εις την επιχείρησιν, αλλά ταυτοχρόνως υποβοηθούν εις την άπόκτησιν έλαστικότητας του συστήματος. "Ός εκ τούτου, τηρείται μία βασική όργανωτική άρχή, ή άρχή της «ισορροπίας σταθερότητος και έλαστικότητος» και ούτω παραμένει ή επιχείρησις σταθερά, άλλ' έπίσης εύπροσάρμοστος. "Εν προκειμένω, όρθως έχει παρα-

43. Περί «πολιτιστικού πλαισίου» του ατόμου (frame of reference, Bezugsrahmen) βλ. Kanellopoulos, Char., ως άνω, σελ. 51.

44. Bergman / Zapf., ως άνω, σελ. 38.

τηρηθῆ, ὅτι ἡ ἄτυπος ὀργάνωσις δημιουργεῖται ἐντὸς τῆς τυπικῆς καὶ προσαρμόζεται ταχύτερον ἐκείνης εἰς μεταβαλλομένας συνθήκας, προσδίδουσα οὕτως εἰς τὸ ὅλον σύστημα μεγαλύτεραν εὐκαμψίαν ⁴⁵.

Διὰ τῶν ἀτύπων ἐπαφῶν καθίσταται δυνατόν νὰ ρυθμίζονται ὀργανωτικῶς μόνον ἐκεῖναι αἱ περιπτώσεις, αἱ ὁποῖαι παρουσιάζουν μέγα βαθμὸν ὁμοιότητος καὶ περιοδικότητος. Ἐνθ', 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 μεταξύ συναδέλφων ἀσχέτως πρὸς τὰς τυπικὰς προδιαγραφὰς ἐπικοινωνιῶν, μεταβιβάζονται ἀτύπως πληροφορίαὶ καὶ γνώσεις, αἱ ὁποῖαι εἶναι χρήσιμοι εἰς τὸν παραλήπτην πρὸς ἐκπλήρωσιν τῶν καθηκόντων αὐτοῦ καὶ ἐπιτυγχάνεται αὐξήσις τῆς εὐελιξίας τῆς ἐπιχειρήσεως ⁴⁶.

2) Κωλύουσαι ἐπιδράσεις

Ὡς κωλύουσαι (παρακωλύουσαι, παρεμποδίζουσαι) ἐπιδράσεις χαρακτηρίζονται ἐκεῖναι αἱ ἐπενέργειαι τῆς δημιουργίας ἀτύπων ὁμάδων καὶ σχέσεων, αἱ ὁποῖαι δύνανται νὰ παρεμποδίσουν τὴν βάσει τοῦ προγράμματος λειτουργίαν τοῦ συστήματος ἐπικοινωνιῶν ἢ καὶ νὰ παύσουν παντελῶς ταύτην ⁴⁷. 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. Ἀλλοιώσεις ἀπὸ ἀπόψεως ποιότητος εἶναι ἡ διαστρέβλωσις πληροφοριῶν. Ἡ ἀλλοίωσις τῆς ποσότητος δύναται νὰ ἐμφανισθῆ ὑπὸ τύπον «φίλτραρισματος», εἴτε «ἀποθησαυρίσεως» πληροφοριῶν ἢ ἀντιστρόφως ὡς δημιουργία νέων πληροφοριῶν (π.χ., διαδόσεις).

Ἡ διαστρέβλωσις τῶν πληροφοριῶν εἶναι ἐκουσία, ὅταν εἰς φορεὺς ἐπικοινωνίας δὲν μεταβιβάζῃ 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 του ἐντὸς τοῦ περιβάλλοντός του. Ἐκ τῶν ἰδίων λόγων, λαμβάνει χώραν ἐπίσης μερική ἢ ὀλική 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 : Unternehmensführung, 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 ἀναγκαίας πληροφορίας, 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 ἑκατέρου 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 προποθέσεις, 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 ἠγνοεῖ τὴν εἶδησιν ὁ ἀποστολεὺς (καθὼς 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 εἶδησίς τις μεταδοθῆ μέσφ ὀλοκλήρου σειρᾶς διαδοχικῶν μεταβιβάσεων εἶναι δυνατόν ἕως ὅτου φθάσῃ εἰς τὸν τελικὸν παραλήπτην (προορισμόν τῆς) νὰ ἔχῃ μεταβληθῆ πλήρως ἢ καὶ νὰ μὴ φθάσῃ ποτέ.

Ὡς «ἀλλοιώσις» τοῦ περιεχομένου τῆς ἐπικοινωνίας δύναται νὰ ἐνοηθῆ, ὄχι μόνον ἡ ἐξαφάνισις εἰδήσεων, ἀλλὰ καὶ ἡ αἰφνιδία, ἀπρόβλεπτος καὶ ἄνευ ἐλέγχου δημιουργία τοιούτων. Ἐδῶ πρόκειται περὶ «ὀργισμῶν κουσομπολιῶν», χωρὶς κανένα ἴχνος ἀληθείας, τὰ ὁποῖα ἐνσπεύρουν ἀνησυχίαν καὶ ἀναστάτωσιν⁴⁹.

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

48. Περὶ 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) Ἀβεβαιότης

Ἡ ἐκ τῶν ἁτύπων φαινομένων προκαλουμένη ἀβεβαιότης ἐπὶ τῶν ἐπικοινωνιῶν, δύναται ν' ἀναφέρεται εἰς τὸ περιεχόμενον καὶ τὰς ὁδοὺς. Ἀπὸ ἀπόψεως περιεχομένου, ἡ ἀβεβαιότης δύναται νὰ ἀποκληθῇ καὶ διαρροή⁵⁰, ἀναφέρεται δὲ εἰς τὴν ἐχεμύθειαν, τὴν ὁποίαν δὲν δύνανται νὰ ἐξασφαλίσουν αἱ ἄτυποι σχέσεις. Ἔνεκα τῶν σχέσεων τούτων, δηλαδή, δύνανται ἐμπιστευτικαὶ πληροφοριαὶ 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 τινὰ ἀπὸ ἀπόψεως προσωπικοῦ. Τὸ σχέδιον ἐκεῖνο ἔπρεπε νὰ τηρηθῇ μυστικὸν μέχρι τῆς ἐκτελέσεώς του. Εἰς τὸ σχέδιον ὁμοῦ ἐμύθηθη 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 ἐξεμυστερεύετο τὸ μυστικὸν εἰς τὴν γραμματέα του, εἰσῆλθεν ὁ λογιστὴς εἰς τὸ γραφεῖον καὶ τυχαίως τὸ ἤκουσε καὶ ἐκεῖνος. Δὲν εἶχεν ὁμοῦ οὗτος ὑπ' ὄψιν του τὴν σπουδαιότητα τοῦ μυστικοῦ. Ἐν τῷ μεταξὺ ὁ διευθυντὴς προγράμματος ἐμύθησε τὸν ἀρμόδιον τῶν ἐκπομπῶν, ὁ ὁποῖος ἐπεχείρησε νὰ μεταδώσῃ τοῦτο εἰς τὴν γραμματέα του, ἡ ὁποία ὁμοῦ τὸ ἐγνώριζεν ἤδη. Ἀλλὰ καὶ ὁ μηχανικὸς ἤχου ἀνέπτυξε τὸ θέμα εἰς τὴν ἰδίαν γραμματέα, ἡ ὁποία ἀργότερον τὸ ἀνέφερεν εἰς τὸν ἀνταποκριτήν».

Ἡ ἀβεβαιότης ἀπὸ ἀπόψεως ὁδῶν ἀναφέρεται εἰς τὴν διάρκειαν ὑπάρξεως, εἰς τὴν κατεύθυνσιν, εἰς τὴν δυναμικότητα καὶ εἰς αὐτὴν ἀκόμη τὴν ὑπαρξίν ἁτύπων ὁδῶν ἐπικοινωνίας. Ἐφ' ὅσον αἱ ἄτυποι ὁμάδες εἶναι ἀσταθεῖς καὶ ἡ σύνθεσις τῶν μεταβαλλομένη, αἱ δὲ ἄτυποι σχέσεις ἐκδηλοῦνται κατὰ βούλησιν καὶ ἄνευ ἐλέγχου, δὲν εἶναι δυνατόν νὰ ἐπαφίεται ἡ ἐπιχειρήσις εἰς αὐτὰς ὅσον ἀφορᾷ τὴν ὀρθὴν μεταβίβασιν πληροφοριῶν (ἀπὸ ἀπόψεως χρόνου διεκπεραιώσεως, περιεχομένου καὶ παραλήπτου). Αἱ ἄτυποι σχέσεις ἐπικοινωνίας ὑφ' ὀρισμένης προϋποθέσεως εἶναι δυνατόν 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, δύνανται 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 μεταξύ δύο φορέων θέσεων ἐργασίας (θεωρουμένη ὡς ὁδὸς) δύναται νὰ μεταφέρῃ ὀρισμένην ποσότητα εἰδήσεων. Ὅταν αἱ τυπικαὶ ὁδοὶ ὑπερφορτῶνται δι' ἀτύπων μηνυμάτων, συνήθως παραμερίζεται ἡ μετάδοσις σημαντικῶν τυπικῶν πληροφοριῶν, ἢ ἐπιγίγνεται τοιαῦτα φθάνουν εἰς τὸν προορισμὸν τῶν πολὺ ἄργά ⁵². Εἰς τὴν ὡς ἄνω ὑπερφόρτωσιν τῶν ὁδῶν ἐπικοινωνίας συμβάλλουν κυρίως αἱ «θετικά» ἀτύποι σχέσεις» δηλ. αἱ συμπάθειαι, καὶ εἰς μικροτέραν ἔκτασιν αἱ «ἀρνητικά». Τοιαῦτα εἶναι, π.χ., αἱ ἀντιπάθειαι, αἱ ὁποῖαι ἐπὶ πλέον ἔχουν ὡς ἐπακόλουθον νὰ ἐπιδεινῶνουν 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 ὑπερέτρου ἀυξήσεως τῶν ἀτύπων σχέσεων καὶ ἐκ τῆς παραμελήσεως ἢ καταργήσεως τυπικῶν ὁδῶν ἐπικοινωνιῶν.

Διὰ τῆς ἀπ' εὐθείας μεταδόσεως ⁵³, 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 ὀρισμένης συνθήκας δημιουργεῖται χαώδης κατάστασις (π.χ., λόγῳ μὴ ἐνημερώσεως προϊσταμένων ἐπὶ τῶν ἐνεργειῶν ὑφισταμένων τῶν καὶ λόγῳ ἐκνευρισμοῦ), ἡ ὁποία πράγματι περιστέλλει τὴν δυναμικότητα τοῦ συστήματος ἐπικοινωνιῶν.

Διὰ τῆς ὑπερέτρου ἀυξήσεως 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 τῶν μετ' ἄλλων συναδέλφων τῶν, ὑφ' ὀρισμένης προϋποθέσεως, ἐλαττώνουν ἢ καὶ παύουν καὶ τὰς προδιαγεγραμμένας τυπικὰς ἐπικοινωνίας, ὡς καὶ τὴν συνεργασίαν τῶν μετ' ἐκείνων. Ἐπειδὴ οὗτοι δὲν θέλουν νὰ ἔρχονται 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 Hawthorne⁵⁴ ὠδήγησαν εἰς τὴν «ἀνακάλυψιν» τοῦ φαινομένου «ἄτυπος ὁμάς», 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 αὔξησιν τῆς παραγωγικότητος ἀπ' ὅ,τι ἐπιστεύετο ὑπὸ τῆς σχολῆς τοῦ «Scientific Management» ἀπὸ τῆς ἐποχῆς τοῦ Frederick Winslow Taylor. Ὡς εὐστόχος παρατηρεῖ ὁ καθηγητὴς Κλ. Β. Μπανταλούκας «τὰ μέσα καὶ αἱ μέθοδοι ἐπιτεύξεως τῆς ὀργανώσεως δέον ὅπως προσαρμόζονται πάντοτε πρὸς τὴν ψυχροσύνησιν καὶ τὴν ἰδιοσυγκρασίαν τοῦ κοινωνικοῦ περιβάλλοντος ἐκάστης ἐπιχειρήσεως καὶ ἰδίως τοῦ προσωπικοῦ της»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 ὀργανώσεις καὶ τὰ ἄτυπα φαινόμενα δὲν δύναται καὶ δὲν πρέπει νὰ ἀγνοηθοῦν⁵⁶.

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 ὅποιον ἀποτελεῖ μερικὴν ἔποψιν ταύτης.

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

Τὴν προαγωγὴν ἀκριβῶς τῆς ἐν λόγῳ ἐνημερότητος διὰ τῆς μεταδόσεως γνώσεων, ἔχει ὡς σκοπὸν τῆς ἡ ἀνά χειρας μελέτη, ὁ δὲ γράφων θὰ θεωρηθῇ εὐδοθῆντα τὸν ὡς ἄνω σκοπὸν ἐὰν δυνηθῇ νὰ προκαλέσῃ συζήτησιν τῶν ἐνδιαφερομένων κύκλων.

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

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

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

B I B Λ Ι Ο Γ Ρ Α Φ Ι Α

- Albach, Horst : Entscheidungsprozess und Informationsfluss in der Unternehmungsorganisation, εις: Organisation TFB Handbuchreihe, 1. Bd., εκδοθὲν ὑπὸ Erich Schnauer 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 ungeregelte 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, Ἰωάννου/Κάρζο, Ρόκο : Τυπικὴ Ὀργάνωσις. Ἐρευνα συστήματος. Ἐκδόσεις Παπαζήση, Ἀθῆναι 1968.
- Γιανούζα, Ἰωάννου/Μπούκη, Σωτηρίου : Αἱ ἐπικοινωνίαι εἰς τὰς ἐπιχειρήσεις. Μέροσ Β' : Τρόποι βελτιώσεωσ τῶν ἐπικοινωνιῶν, εις : «ΣΠΟΥΔΑΙ», τόμοσ ΚΑ' (1971), σελ. 727-739.
- Cornberg, 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 ατύπου συστήματος επικοινωνιών εκ των άμεσων οδών επικοινωνίας, εις: Ἀφιέρωμα «Παναγιώτης Στρατουδάκης» τοῦ ΕΛ.ΚΕ.ΠΑ., Ἀθήναι 1971.
- Kanelopoulos, Charal. K. : Kommunikation und Kollegialorgane. Eine Studie der zwischen menschlichen Kommunikationsbeziehungen in Unternehmungen unter besonderer Berücksichtigung der Kollegien. Berlin 1970.
- König, René : 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. René 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. έπεξεργασθείσα υπό K.G. Specht, Köln/Opladen 1957
- Μπανταλούκας, Κλαύδιος Β. : Ὀργανωτική τῶν Ἐπιχειρήσεων. Διοικητική καί Ἐπιτελική. Γραφεῖον Οἰκονομικῶν Ἐρευνῶν τῆς ΑΒΣΠ, 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.