

1 Τεχνολογία και απασχόληση

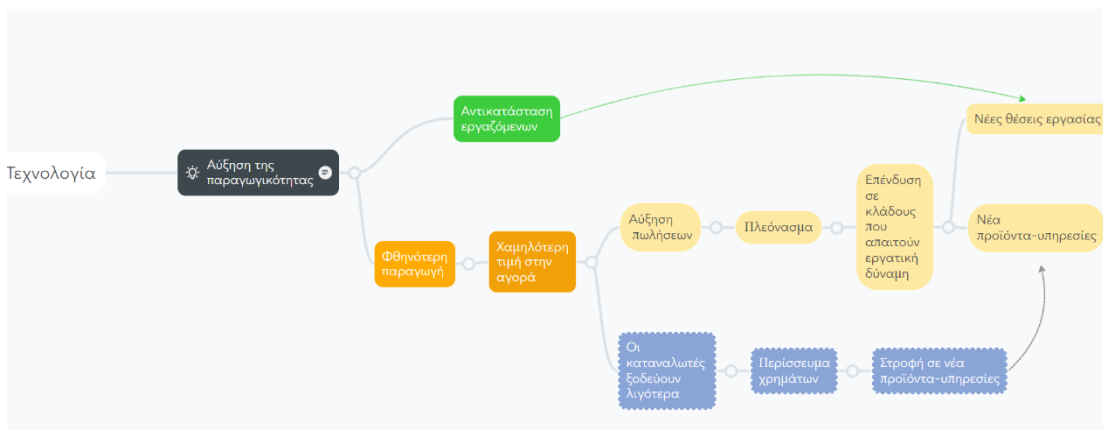
Σύμφωνα με τους οικονομολόγους, η τεχνολογία αυξάνει την παραγωγικότητα και μακροπρόθεσμα έχει μόνο θετική επίδραση στην απασχόληση. Τα διαθέσιμα στοιχεία δείχνουν ότι αυτό έχει πάψει να ισχύει από τη δεκαετία του 1980.

1.1 Τι λένε οι οικονομολόγοι για την επίδραση της τεχνολογίας στην απασχόληση;

Τα νεοκλασικά οικονομικά αναγνωρίζουν ότι η τεχνολογία σε κάποιες περιπτώσεις ενισχύει την ζωντανή εργασία (π.χ. πυξίδα, Computer Aided Design, 3-D Printing) και σε άλλες περιπτώσεις την αντικαθιστά με μηχανήματα δηλ. κεφάλαιο (π.χ. Ρομπότ, τρένα χωρίς οδηγό). Καθώς οι τεχνολογίες αναδύονται, οι επιχειρήσεις έχουν έντονη προτίμηση να διαλέξουν εκείνες, που πιστεύουν ότι θα αυξήσουν το έλεγχο στην παραγωγή και θα αντικαταστήσουν τους εργαζόμενους με μηχανήματα. Κίνητρά τους είναι ο έλεγχος της παραγωγής και το μεγαλύτερο κέρδος. Έτσι κάποιες ειδικότητες βγαίνουν στο περιθώριο. Παρ' όλα αυτά, τα mainstream οικονομικά ισχυρίζονται ότι τελικά η τεχνολογία δημιουργεί νέες θέσεις εργασίας σε άλλους κλάδους της οικονομίας και η συνολική απασχόληση αυξάνεται.

Το επιχείρημα ξετυλίγεται ως εξής: Η τεχνολογία θα προκαλέσει αύξηση της παραγωγικότητας, δηλαδή θα παράγουμε περισσότερα προϊόντα με λιγότερους πόρους, η επιχείρηση θα δίνει λιγότερα χρήματα για μισθούς και ενδεχομένως θα χρειάζεται λιγότερες πρώτες ύλες και ενέργεια. Η αύξηση της παραγωγικότητας θα μειώσει την τιμή του προϊόντος στην αγορά και έτσι θα μπορούν να το αγοράζουν περισσότεροι καταναλωτές. Από την χαμηλότερη τιμή του προϊόντος, οι καταναλωτές θα εξοικονομήσουν χρήματα, τα οποία θα θέλουν να ξοδέψουν για την αγορά προϊόντων ή υπηρεσιών που δεν αγόραζαν πριν. Τι θα γίνει όμως με τους εργάτες που έχασαν τη δουλειά τους; Οι επιχειρήσεις που αυτοματοποίησαν την παραγωγή θα αυξήσουν τις πωλήσεις και θα έχουν μεγαλύτερα κέρδη. Έτσι θα έχουν περίσσειμα χρημάτων, τα οποία θα θέλουν να επενδύσουν σε τομείς της οικονομίας που πριν δεν υπήρχαν. Για παράδειγμα η αυτοματοποίηση στα εργοστάσια μετά τον 2^ο παγκόσμιο πόλεμο, πέταξε τους εργάτες έξω από την παραγωγή, αλλά ταυτόχρονα αναπτύχθηκε ο κλάδος του τουρισμού που ήταν ένας νέος κλάδος και αποκατέστησε τις θέσεις εργασίας που χάθηκαν λόγω της αυτοματοποίησης. Έτσι, αναδύονται νέοι κλάδοι, η κερδοφορία των επιχειρήσεων αυξάνεται και όλη η κοινωνία ζει καλά και εμείς καλύτερα.

Το επιχείρημα προϋποθέτει ότι η εργατική δύναμη, θα προσαρμόζεται στις νέες ικανότητες που χρειάζονται οι επιχειρηματικές δραστηριότητες. Η ευθύνη, βρίσκεται στους εργαζόμενους που θα πρέπει να ανανεώνουν τις ικανότητές τους προκειμένου να έχουν κάποια ελπίδα στην απασχόληση.



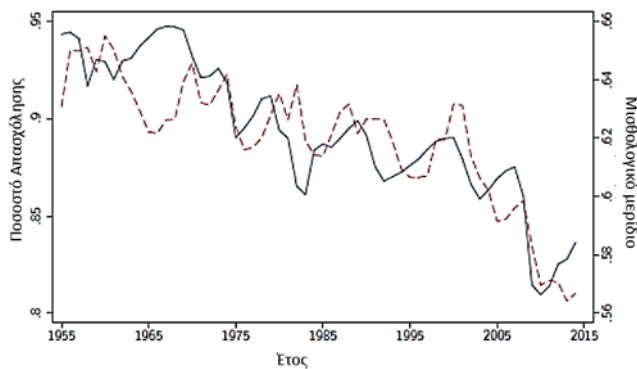
Το επιχείρημα αναπαράγεται με τον ένα ή τον άλλο τρόπο στα κείμενα των διεθνών οργανισμών και τον δημόσιο λόγο των κυβερνήσεων. Όμως τα στοιχεία που έχουν έρθει στην επιφάνεια μετά το 2000 δείχνουν ότι αυτό το υπερβολικό σενάριο, έχει σταματήσει να ισχύει ήδη από το 1980, τουλάχιστον στις ΗΠΑ. Από τότε και μετά το ποσό των χρημάτων που παίρνουν οι εργαζόμενοι με την μορφή μισθών, μειώνεται συστηματικά. Η συνολική απασχόληση, μετρημένη σε εργατοώρες, και όχι σε θέσεις ημιαπασχόλησης, μειώνεται επίσης. Δημιουργούνται ανισότητες στην απασχόληση ανάλογα με το επίπεδο εκπαίδευσης, χωρίς να ωφελούνται πάντα όσοι έχουν κάνει περισσότερες σπουδές. Αντίθετα με ότι διαδίδεται, οι νέες τεχνολογίες δεν αντικαθιστούν μόνο την βαρετή-χειρωνακτική, αλλά και την ποιοτική-δημιουργική απασχόληση. Η τεχνολογία σχεδιάζεται έτσι ώστε να μειώνει την

ζωντανή εργασία. Με τον τρόπο αυτό μειώνεται η διαπραγματευτική δύναμη των εργαζόμενων και αυξάνεται η δύναμη των επιχειρήσεων, δηλαδή εντείνονται οι κοινωνικές ανισότητες. Τέλος, παρά τις θαυμαστές τους ικανότητες, τα ρομπότ και η τεχνητή νοημοσύνη δεν έχουν αυξήσει σημαντικά την παραγωγικότητα. Οι επόμενες ενότητες υποδεικνύουν ότι η ειδυλλιακή εικόνα που περιγράφουν τα νεοκλασικά οικονομικά, έχει σταματήσει να ισχύει από την δεκαετία του 1980.

1.2 Τεχνολογία αμοιβές και απασχόληση

Ο [Ray Kurweil](#) εκφράζοντας την υπεραισιόδοξη τεχνοκρατική προσέγγιση λέει ότι «η τεχνητή νοημοσύνη θα φτάσει τα ανθρώπινα όρια νοημοσύνης γύρω στο 2029. Το 2045, η συνολική νοημοσύνη του πολιτισμού μας θα έχει αυξηθεί ένα δισεκατομμύριο φορές». Αντίθετα τα τεκμήρια δείχνουν ότι περισσότερο δίκιο έχει ο οικονομολόγος Bob Solow που το 1987 σημείωνε ότι: «Μπορεί κανείς να δει την εποχή των υπολογιστών παντού εκτός από τα στατιστικά στοιχεία που αφορούν την παραγωγικότητα» και την αγορά εργασίας προσθέτει ο Daron Acemoglu.

Ένα θέμα που δεν αγγίζουν οι υπεραισιόδοξοι τεχνοκράτες είναι οι μισθοί και τα εισοδήματα των εργαζόμενων. Τα στατιστικά στοιχεία δείχνουν ότι το μερίδιο του ΑΕΠ (labor's share of national income) των ΗΠΑ που πηγαίνει σε μισθούς μειώνεται διαρκώς από το 1975 μέχρι σήμερα (Σχ.1 κόκκινη διακεκομμένη γραμμή).

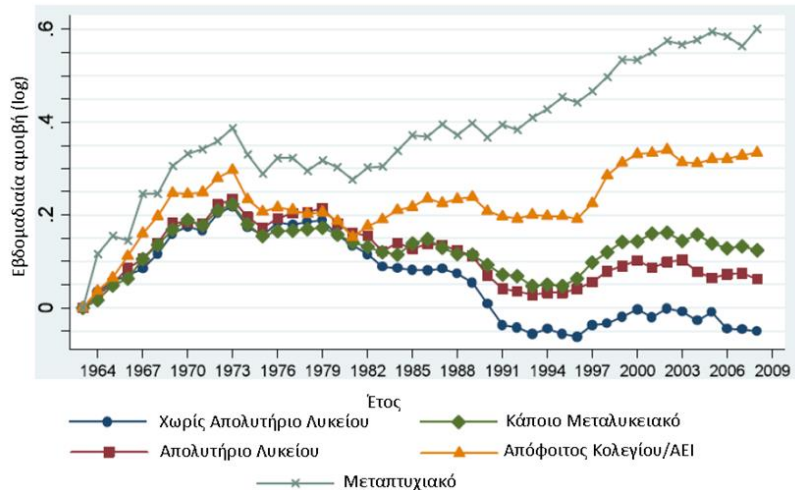


Σχήμα 1: Το γράφημα αφορά τις ΗΠΑ. Η μπλε συνεχής γραμμή δείχνει το ποσοστό απασχόλησης των ανδρών (άξονας στα αριστερά) και η κόκκινη διακεκομμένη γραμμή το μισθολογικό μερίδιο (άξονας δεξιά) σε δραστηριότητες εκτός των αγροτικών. Και οι δύο δείκτες εμφανίζουν πτωτική τάση από το 1975 μέχρι σήμερα (Acemoglu and Autor, 2011)

Η πτώση έγινε ακόμα πιο απότομη μετά το 2000. Το ίδιο διάστημα το ποσοστό των εργαζόμενων ανδρών μειώθηκε επίσης. Κατά συνέπεια έχουμε λιγότερη απασχόληση, ενώ ο συνολικός πλούτος που φτάνει στα χέρια των εργαζόμενων με την μορφή μισθού μειώνεται επίσης. Αυτά τα τεκμήρια αντλήθηκαν με βάση ιστορικά στοιχεία και δείχνουν ότι το σενάριο της αυτορρυθμιζόμενης αγοράς αντιμετωπίζει προβλήματα.

1.3 Τεχνολογία που δημιουργεί ανισότητες

Το Σχήμα 2 δείχνει την μεταβολή του εβδομαδιαίου μισθού το διάστημα από το 1964 μέχρι το 2007 για 5 υπο-ομάδες εργαζόμενων. Το γράφημα αφορά άνδρες εργαζόμενους οι οποίοι εργάζονται πλήρες ωράριο (35+ ώρες ανά εβδομάδα) και 40+ εβδομάδες ανά έτος. Οι μισθοί έχουν διορθωθεί σε ότι αφορά τον πληθωρισμό, την αγοραστική δύναμη κλπ. οπότε είναι συγκρίσιμοι. Σαν σημείο αναφοράς έχουν ληφθεί οι μισθοί του 1963 οπότε οι καμπύλες δείχνουν την μεταβολή σε σχέση με τους μισθούς του 1963. Οι υπο-ομάδες στις οποίες έχει χωριστεί το συνολικό δείγμα έχουν οριστεί με κριτήριο το επίπεδο γνώσεων-εκπαίδευση των εργαζόμενων και έχουν αποδοθεί με λέξεις που έχουν πιο σαφές νόημα σύμφωνα με την εκπαιδευτική ορολογία που έχουμε στην Ελλάδα.



Σχήμα 2: Σύγκριση των εβδομαδιαίων αμοιβών ως προς τις αμοιβές του 1963. Έχουν γίνει προσαρμογές με βάση τον πληθωρισμό και την αγοραστική δύναμη. Τα στοιχεία αφορούν άνδρες εργαζόμενους με πλήρες ωράριο (>35ώρες/εβδομάδα) και πλήρη απασχόληση (Acemoglu and Autor, 2011).

Τα στοιχεία δείχνουν ότι το διάστημα μέχρι το 1973 περίπου, και οι πέντε υπο-ομάδες ακολουθούν μία κοινή αυξητική πορεία, αν και οι πτυχιούχοι και οι κάτοχοι μεταπτυχιακού παρουσιάζουν καλύτερη μισθολογική πορεία μέσα στη δεκαετία αυτή. Το διάστημα από το 1973 μέχρι το 1982, δηλαδή για την επόμενη δεκαετία περίπου οι μισθοί όλων των υπο-ομάδων δεν αυξάνονται. Από εκεί και πέρα οι διαφοροποιήσεις στις υπο-ομάδες γίνονται πολύ πιο ξεκάθαρες: Για τις τρεις υπο-ομάδες με χαμηλότερο επίπεδο ειδίκευσης οι πραγματικοί μισθοί μειώνονται. Ο Acemoglu δίνει ένα πολύ ενδεικτικό παράδειγμα: Αν πάρουμε ένα σημερινό μεσήλικα που είναι απόφοιτος λυκείου και τον συγκρίνουμε με τον πατέρα του που ήταν κι αυτός απόφοιτος λυκείου, θα δούμε ότι ο μισθός του σημερινού μεσήλικα είναι 35% μικρότερος από αυτόν που έπαιρνε ο πατέρας του όταν είχε την ίδια ηλικία.

Ενώ τα νεοκλασικά οικονομικά ισχυρίζονται ότι τελικά οι θέσεις εργασίας που καταστρέφονται από την εισαγωγή η τεχνολογίας τελικά αποκαθίστανται σε άλλους κλάδους της οικονομίας, κάτι τέτοιο φαίνεται να μην ισχύει μετά το 1980. Αντίθετα παρατηρείται ότι η τεχνολογία δημιουργεί ανισότητες με βάση το επίπεδο εξειδίκευσης.

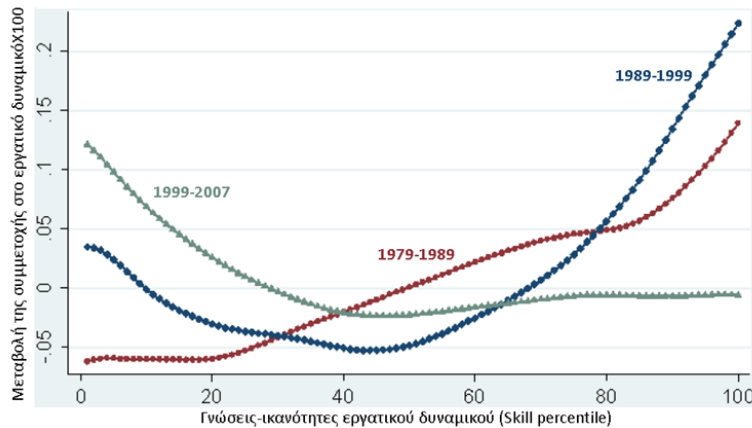
1.4 Απασχόληση σε σχέση με την εξειδίκευση

Μέχρι το 1980 περίπου, οι κάτοχοι πτυχίου κατορθώναν στον ένα ή τον άλλο βαθμό να διατηρήσουν το επίπεδο των αμοιβών τους ενώ οι μόνοι που ωφελούνταν ήταν οι κάτοχοι κάποιου μεταπτυχιακού. Ο επιλόλαιος παρατηρητής θα έλεγε: «η νέα τεχνολογία είναι απαιτητική και ζητάει ανθρώπους με γνώσεις για τον λόγο αυτό είναι λογικό να αμείβονται καλύτερα οι πιο μορφωμένοι από τους εργαζόμενους». Αυτό όμως που δείχνει ο Acemoglu είναι πως η νέα τεχνολογία των ρομπότ και της τεχνητής νοημοσύνης δεν δημιουργεί θέσεις εργασίας για ανθρώπους με υψηλό επίπεδο ειδίκευσης. Πράγμα που σημαίνει πως εάν το μεταπτυχιακό ήταν κάποτε η ασπίδα απέναντι στην ανεργία, η σύγχρονη τεχνολογία διατρυπά ακόμα και αυτήν. Τα τεκμήρια για αυτόν τον ισχυρισμό παρατίθενται στο Σχήμα 3.

Το γράφημα του Σχ. 3 περιέχει τρεις καμπύλες που αντιστοιχούν στις δεκαετίες 1979-1989, 1989-1999 και 1999-2007 (που είναι λιγότερο από μία δεκαετία γιατί οι ερευνητές δεν ήθελαν να συμπεριλάβουν τα στοιχεία της περιόδου στασιμότητας που άρχισε μετά το 2007). Ο οριζόντιος άξονας περιγράφει τις γνώσεις-ικανότητες του εργατικού δυναμικού σε εκατοστημόρια. Τι σημαίνει αυτό: Ας πούμε ότι ένας εργαζόμενος βρίσκεται στην θέση 0,85 ή αλλιώς στο 85° εκατοστημόριο. Αυτό σημαίνει πως το 85% των εργαζόμενων που εξετάστηκαν είχαν χαμηλότερο ή ίσο επίπεδο ικανοτήτων με αυτόν και το 15% είχε υψηλότερο. Ο κατακόρυφος άξονας παρουσιάζει την «ζήτηση» που είχε το κάθε εκατοστημόριο ικανοτήτων.

1979-1989: Η καμπύλη πηγαίνει από κάτω αριστερά προς επάνω δεξιά. Έχει την μορφή μιας αυξανόμενης συνάρτησης. Δηλαδή η απασχόληση είναι μία αύξουσα συνάρτηση του επιπέδου των ικανοτήτων, δηλαδή οι εργαζόμενοι με πολλές ικανότητες αύξησαν το ποσοστό τους στο σύνολο των απασχολούμενων. Με πιο απλά λόγια η τεχνολογία των ημερών απορροφούσε ανθρώπους με μεγαλύτερη ειδίκευση.

1989-1999: Η καμπύλη μοιάζει με μια κούπα. Τα εκατοστημόρια μεταξύ 0,10 και 0,70 αντιστοιχούν σε αρνητικές τιμές του κατακόρυφου άξονα, πράγμα που σημαίνει ότι το ποσοστό της απασχόλησης των εργαζόμενων με μεσαία ειδικευση μειώθηκε. Οι τεχνίτες, μηχανικοί (blue collar workers) μειώθηκαν σαν ποσοστό της συνολικής εργατικής δύναμης σε αυτή τη δεκαετία. Η καμπύλη παρουσιάζει πολικότητα γιατί εμφανίζει κάποια αύξηση της απασχόλησης στο κάτω άκρο (εργασίες χαμηλής ειδίκευσης) και μεγάλη αύξηση στο άνω άκρο (πάνω από το 0,70).



Σχήμα 3: Ο οριζόντιος άξονας δείχνει τις ικανότητες του εργατικού δυναμικού σε εκατοστημόρια (percentiles). Το αριστερό άκρο, κοντά στο μηδέν, αντιστοιχεί στο εργατικό δυναμικό με λίγες γνώσεις (π.χ. εργάτες καθαρισμού, ανειδίκευτοι). Το δεξί άκρο αντιστοιχεί σε μηχανικούς, managers κλπ. Ο κατακόρυφος άξονας περιγράφει το ποσοστό του συνολικού εργατικού δυναμικού που έχει το αντίστοιχο επίπεδο ικανοτήτων. Οι τρεις καμπύλες αντιστοιχούν σε τρεις διαδοχικές δεκαετίες (Autor, Dorn 2009).

1999-2007: Η καμπύλη πηγαίνει από επάνω αριστερά προς κάτω δεξιά, δηλαδή υπάρχει αύξηση του ποσοστού απασχόλησης σε εργασίες χαμηλής ειδίκευσης. Η νέα τεχνολογία των ημερών μας, παρά το γεγονός ότι είναι έξυπνη, δεν δημιούργησε θέσεις εργασίας για τους εργαζόμενους μεσαίας και μεγάλης ειδίκευσης. Αυτή η εικόνα δείχνει ότι η νέα τεχνολογία δεν

δημιουργεί καλύτερες θέσεις εργασίας ούτε πιέζει για αύξηση των γνώσεων και της ειδίκευσης της εργατικής δύναμης.

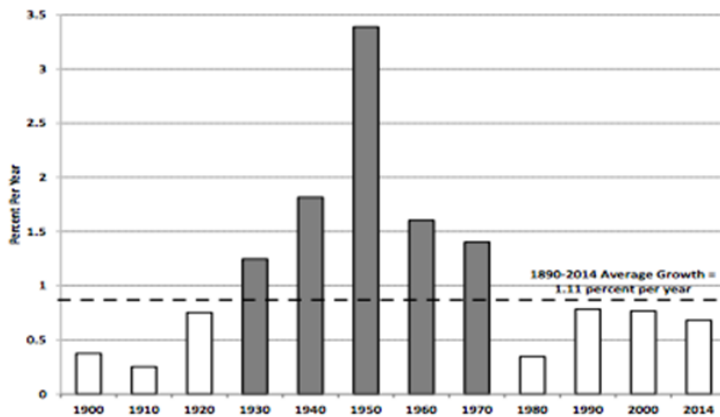
Επιστρέφοντας στο Σχ. 2 γίνεται αντιληπτό ότι η αύξηση της αμοιβής των κατόχων μεταπτυχιακού μάλλον αφορά ένα μικρό αριθμό μόνο αφού η νέα τεχνολογία δεν φαίνεται να οδηγεί σε αύξηση του πιο ειδικευμένου εργατικού δυναμικού. Όπως επισημαίνει ο Acemiglu παραπλήσια τάση εμφανίζει και η απασχόληση στην Ευρώπη (ίσως με λίγη καθυστέρηση).

Ειδικότερα για την Ελλάδα το ποσοστό απασχολούμενων στον χώρο των Τεχνολογιών Πληροφορικής και Επικοινωνίας (ICT) στο σύνολο των εργαζομένων, μόλις που φτάνει το 2% και είναι το μικρότερο στην Ευρώπη. Το 2020, τη δεύτερη χειρότερη επίδοση μετά την Ελλάδα είχε η Ρουμανία με 2,4% και η Κύπρος με μόλις 3,1%. Αντίθετα, στη Φινλανδία, το ποσοστό των απασχολούμενων στον κλάδο της πληροφορίας-επικοινωνίας ήταν 7,6% και στη Σουηδία 7,5%. Ποσοστά πάνω από 5% κατέγραψαν η Εσθονία, το Λουξεμβούργο, η Ολλανδία, η Ιρλανδία και η Δανία.

1.5 Τεχνολογία και παραγωγικότητα

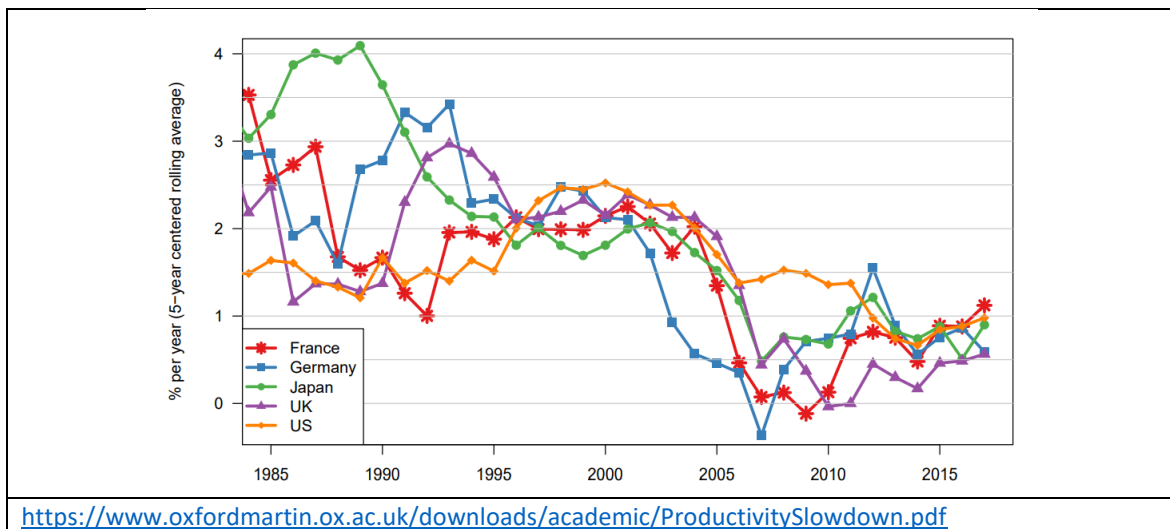
Μήπως όμως η νέα τεχνολογία αυξάνει την παραγωγικότητα; Μήπως τα προϊόντα και οι υπηρεσίες παράγονται πιο φθηνά και σε μεγαλύτερη αφθονία; Δυστυχώς ούτε εκεί τα πράγματα πάνε καλά! Τα στοιχεία από την δημοσίευση του [Robert Gordon](#) "Secular Stagnation on the Supply Side: U.S. Productivity Growth in the Long Run" δείχνουν ότι μετά το 1990 δεν παρατηρείται αύξηση στην παραγωγικότητα της Αμερικάνικης Οικονομίας (Σχήμα 4).

Figure 1 - Annual growth rate of total factor productivity for ten years preceding years shown, years ending in 1900 to 2014



Σχήμα 4: Μεταβολή της συνολικής παραγωγικότητας της εργατικής δύναμης. Μετά το 1990 δεν παρουσιάζει αύξηση (Gordon, 2015)

Κατά συνέπεια η τεχνολογία των τελευταίων 40 ετών δεν έχει ωφελήσει τους εργαζόμενους αφού έχει οδηγήσει στην μείωση του ποσοστού απασχόλησης και στην μείωση της συνολικής αμοιβής της εργασίας (Σχήμα 2), έχει δημιουργήσει ανισότητες μεταξύ των εργαζομένων αφού για άλλους οι μισθοί μειώνονται και για άλλους αυξάνονται (Σχήμα 3), ενώ η νέα τεχνολογία των ρομπότ και της τεχνητής νοημοσύνης δεν δημιουργεί νέες θέσεις υψηλής ειδίκευσης ούτε αυξάνει την παραγωγικότητα της οικονομίας (Σχήμα 4). Ο Acemoglu επιχειρεί να εξηγήσει αυτά τα ευρήματα σαν αποτελέσματα της τεχνολογίας μόνο. Στη δεκαετία του 80 διαδόθηκαν μεταξύ των στελεχών επιχειρήσεων οι ιδέες του management της κουλτούρας, της αποστρωμάτωσης των επιχειρήσεων, του outsourcing κλπ. Οι ιδέες αυτές διαδόθηκαν μέσα από βιβλία όπως το In Search of Excellence των Peters και Waterman και την εκπαίδευση στελεχών επιχειρήσεων. Είναι δύσκολο να μην συνδέσει κανείς την μείωση της απασχόλησης των εργαζόμενων μεσαίας ειδίκευσης την δεκαετία 1989-1999 (Σχήμα 3). Επιπλέον, η μείωση της συνολικής αμοιβής της εργασίας το διάστημα 1973 μέχρι σήμερα συμπίπτει με την απογύμνωση των εργατικών συνδικάτων. Όμως αυτός ο παράγοντας δεν λαμβάνεται υπόψη στην μελέτη του Acemoglu.



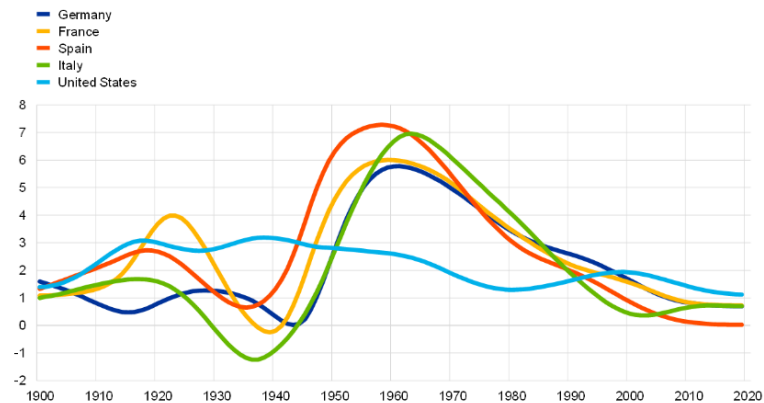
Αλλά και στην Ευρώπη η παραγωγικότητα της εργασίας ακολουθεί την ίδια τάση που καταγράφεται στις ΗΠΑ. Σύμφωνα με μία [δημοσίευση](#) της Ευρωπαϊκής Κεντρικής Τράπεζας, η παραγωγικότητα της εργασίας μειώνεται συστηματικά μετά το 1960 στις μεγαλύτερες οικονομίες και μάλιστα πολύ εντονότερα σε σύγκριση με τις ΗΠΑ.

Σύμφωνα με στοιχεία της [Eurostat](#), το 2022 η παραγωγικότητα της εργασίας στην Ελλάδα ήταν η δεύτερη πιο χαμηλή στην Ευρώπη ακολουθούμενη από αυτή της Βουλγαρίας. Είναι 3 φορές μικρότερη σε σύγκριση με την πρωτοπόρο Ιρλανδία και περίπου 30% χαμηλότερα από τον μέσο όρο της Ευρωπαϊκής Ένωσης. Αλλά και σε σύγκριση με τις χώρες του [ΟΟΣΑ](#), η κατάσταση είναι το ίδιο δραματική αφού μόνο η Νότια Αφρική και το Μεξικό είχαν χειρότερες επιδόσεις. Όπως σημειώνει το Ινστιτούτο Ερευνών της ΓΣΕΕ, «οι όποιες προσπάθειες αύξησης της παραγωγικότητας στον ιδιωτικό

τομέα πραγματοποιούνται κυρίως μέσω της διεύρυνσης των ευέλικτων μορφών εργασίας αλλά και μέσω της απειλής απόλυσης και αντικατάστασης των υφιστάμενων εργαζομένων από τη μεγάλη δεξαμενή ανέργων. Όμως, η άνοδος της παραγωγικότητας μέσω της εντατικοποίησης της εργασίας έχει περιορισμένα όρια, που καθορίζονται από τις φυσικές αντοχές των εργαζομένων. Ιστορικά η διεύρυνση των παραγωγικών δυνατοτήτων προέκυψε περισσότερο από την ανάπτυξη της τεχνολογίας, από την αποτελεσματικότερη διοικητική λειτουργία των επιχειρήσεων καθώς και από τον εμπλουτισμό του ανθρώπινου κεφαλαίου» (Η εξέλιξη της παραγωγικότητας και οι επιπτώσεις στην ανταγωνιστικότητα της ελληνικής οικονομίας, [INE ΓΣΕΕ 2015](#)).

Trends in labour productivity (GDP per hour worked) growth in selected euro area countries and the United States

(smoothed annual percentage change)



Sources: Own calculations based on Bergeaud, A., Cette, G. and Lecat, R., "Productivity Trends in Advanced Countries between 1890 and 2012", *Review of Income and Wealth*, Vol. 62, No 3, 2016, pp. 420-444.

Note: The trend is calculated using a Hodrick-Prescott filter with a smoothing parameter lambda of 10.

1.6 Τεχνολογίες Ενεργοποίησης και αντικατάστασης (Enabling & Replacement Technologies)

Η τεχνολογία ενεργοποιεί τις δυνατότητες για μεγαλύτερη παραγωγικότητα. Οι τεχνολογίες επιφέρουν δύο αποτελέσματα: υποκαθιστούν εργατικά χέρια ή ενεργοποιούν την παραγωγικότητα. Μπορεί κανείς να διακρίνει δύο τύπους τεχνολογίας: τις τεχνολογίες αντικατάστασης και τις τεχνολογίες ενεργοποίησης.

Οι τεχνολογίες ενεργοποίησης κάνουν πιο αποτελεσματική την εργατική δύναμη στο σύνολό της γιατί συμπληρώνουν και αυξάνουν τις ικανότητές της, σε κάποιες συγκεκριμένες δραστηριότητες, χωρίς να αντικαθιστούν τον εργάτη. Στην περίπτωση αυτή, η τεχνολογία πολλαπλασιάζει την εργατική δύναμη και έτσι προκύπτει μεγαλύτερη παραγωγικότητα.



Σχήμα 5: Ο μηχανισμός των Αντικυθήρων και ο ψηφιακός σχεδιασμός (CAD) (αριστερά) είναι τεχνολογίες ενεργοποίησης. Ο αργαλειός του Jacquard και τα βιομηχανικά ρομπότ (δεξιά) είναι τεχνολογίες αντικατάστασης.

Παραδείγματα τεχνολογιών ενεργοποίησης είναι ο μηχανισμός των Αντικυθήρων (200 π.Χ.) και ο ψηφιακός σχεδιασμός (CAD). Τεχνολογίες αντικατάστασης είναι ο αργαλειός του Jacquard και η τεχνολογία CAD (computer aided design) είναι τεχνολογία ενεργοποίησης. Δεν αντικαθιστά τον σχεδιαστή, αλλά κάνει τον σχεδιασμό περισσότερο ακριβή. Τα ρομπότ παραγωγής κάνουν κάτι διαφορετικό: υποκαθιστούν τα εργατικά χέρια. Επειδή οι τεχνολογίες ενεργοποίησης κάνουν τους εργαζόμενους πιο παραγωγικούς, αυξάνουν τους μισθούς και την ζήτηση της εργατικής δύναμης.

Στην γεωργία τα μηχανήματα καλλιέργειας τομάτας (tomato harvester) αποτελούν τεχνολογία αντικατάστασης. Αντίθετα τα κινούμενα τρόλεϊ που χρησιμοποιούνται για την συλλογή φράουλας ή μαρουλιών, συμπληρώνουν και δεν

αντικαθιστούν τους εργάτες <https://doi.org/10.1111/ajae.12273>. Στην δεύτερη περίπτωση το κεφάλαιο και η εργασία είναι συμπληρωματικά. (Περισσότερα για τις τεχνολογίες στην αγροτική παραγωγή <https://core.ac.uk/reader/62784240>)

Οι τεχνολογίες αντικατάστασης ευνοούν την αύξηση της ανεργίας και την μείωση των μισθών (Acemoglu, Autor 2011, και Acemoglu, Restrepo 2016). Επιπλέον, ευνοούν την εμφάνιση πολικότητας στην απασχόληση, δηλαδή ενισχύουν την απασχόληση χαμηλής ειδίκευσης και την απασχόληση υψηλής ειδίκευσης ενώ εξαφανίζουν τις θέσεις εργασίας ενδιάμεσης ειδίκευσης, όπως φαίνεται στην μπλε καμπύλη του Σχήματος 3 (Autor, Dorn 2013, και Acemoglu, Autor 2011). Τέλος οι τεχνολογίες αντικατάστασης ενδέχεται να προκαλέσουν αύξηση στην απασχόληση αλλά μόνο σε θέσεις με μικρή αμοιβή (Acemoglu, Autor 2011).

1.7 Πότε η τεχνολογία μειώνει την συνολική απασχόληση

Το πραγματικό πρόβλημα, σύμφωνα με τον Acemoglu, βρίσκεται στις τεχνολογίες αντικατάστασης οι οποίες είναι «έτσι και έτσι», δηλαδή είναι αρκετά δυνατές ώστε να αντικαταστήσουν τους εργάτες αλλά δεν είναι αρκετά δυνατές ώστε να ανεβάσουν συνολικά την παραγωγικότητα.

Σήμερα βρισκόμαστε σε μια τέτοια κατάσταση. Η εισαγωγή των ρομπότ σε κάποιες περιοχές της Αμερικής όπως το Detroit, είχε σαν άμεσο αποτέλεσμα την αντικατάσταση των εργατικών χεριών αλλά δεν έχει επιφέρει αύξηση της παραγωγικότητας. Αυτό έχει δυστυχώς επιπτώσεις και πάνω στους μισθούς. Όταν οι μηχανές αντικαθιστούν τους εργάτες, οι μισθοί μειώνονται συνολικά. Αυτό όμως δεν σημαίνει ότι φτάσαμε στο «τέλος της εργασίας» πολύ απλά σημαίνει ότι οι τεχνολογίες που χρησιμοποιούμε δεν αναπτύσσουν αρκετά την παραγωγικότητα, ώστε να δημιουργούνται θέσεις εργασίας. Φυσικά η μεγάλη ανεργία δεν οφείλεται μόνο στη εισαγωγή των ρομπότ, αλλά η εισαγωγή των ρομπότ είναι ένα χαρακτηριστικό παράδειγμα μιας τέτοιας τεχνολογίας η οποία αντικαθιστά τους εργάτες χωρίς να αναζωογονεί συνολικά την οικονομία μέσα από την αύξηση της παραγωγικότητας.

Όταν η τεχνολογία επιφέρει μία σημαντική αύξηση της παραγωγικότητας τότε οι ανησυχίες είναι πιο περιορισμένες γιατί η αύξηση της παραγωγικότητας θα μπορούσε να προσφέρει λύσεις για εκείνα τα κομμάτια της εργατικής δύναμης, τα οποία έχασαν τη δουλειά τους. Δηλαδή η παλίρροια που θα δημιουργούσε η αύξηση της παραγωγικότητας θα σήκωνε πολλές βάρκες αν όχι όλες τις βάρκες. Γιατί η τεχνητή νοημοσύνη δεν έχει λειτουργήσει σαν τεχνολογία ενεργοποίησης; Η εξήγηση που δίνει Acemoglu είναι η εξής:

1. Η καινοτομία που κάνουμε είναι λανθασμένη και

2. Βρισκόμαστε σε μία κατάσταση πολλαπλής συμφόρησης η οποία δεν μας επιτρέπει να αξιοποιήσουμε τις υπάρχουσες τεχνολογίες.

1.8 Προσαρμόζοντας την τεχνολογία

Εάν κανείς κοιτάξει την ιστορία της τεχνολογίας και πιο συγκεκριμένα στην πρώτη και δεύτερη βιομηχανική επανάσταση θα διαπιστώσει ότι το κύριο χαρακτηριστικό δεν ήταν η αυτοματοποίηση των υφιστάμενων διαδικασιών αλλά η δημιουργία νέων εργασιακών καθηκόντων, νέων ειδικοτήτων και δουλειών. Η μηχανοποίηση της αγροτικής οικονομίας στις ΗΠΑ μείωσε τον αγροτικό πληθυσμό από το 60% στο 10% του οικονομικά ενεργού πληθυσμού, σε μια περίοδο 60 ετών αλλά οι πρώην αγρότες δούλεψαν στα εργοστάσια υφαντουργίας και μετά βιομηχανικών προϊόντων. Όταν έγινε εισαγωγή των γραμμών παραγωγής που απασχολούσαν ανειδίκευτους εργάτες (1920), οι ειδικευμένοι εργάτες που δούλευαν στα εργοστάσια απασχολήθηκαν σε θέσεις προϊσταμένου. Όταν μπήκαν αυτοματισμοί στα εργοστάσια, οι εργάτες που πετάχτηκαν έξω βρήκαν δουλειά στις υπηρεσίες και τον τουρισμό.

Η Τεχνητή Νοημοσύνη είναι μία τεχνολογία σε εξέλιξη. Σύμφωνα με το επιχείρημα του Acemoglu υπάρχουν τα εξής ενδεχόμενα τα οποία δεν έχουν ακόμα κριθεί: α) Η τεχνητή νοημοσύνη θα εστιάσει στην αντικατάσταση εργατικών χεριών ή β) θα αποτελέσει την πλατφόρμα η οποία θα ενσωματώσει την φροντίδα της [υγείας](#), της [εκπαίδευσης](#) κλπ. Εάν όλη η προσπάθεια κατευθυνθεί στο machine learning και στην αναγνώριση προτύπων (pattern recognition) τότε η τεχνητή νοημοσύνη θα γίνει καθαρά μία τεχνολογία αντικατάστασης και δεν θα επιφέρει συνολικά θετικά αποτελέσματα.

Ο δεύτερος σημαντικός παράγοντας είναι οι κοινωνικές συνθήκες στις οποίες ενσωματώνεται η τεχνολογία. Στο σημερινό περιβάλλον υπάρχουν διάφοροι παράγοντες που «φρακάρουν» την αξιοποίηση των νέων τεχνολογιών. Τέτοιοι παράγοντες είναι:

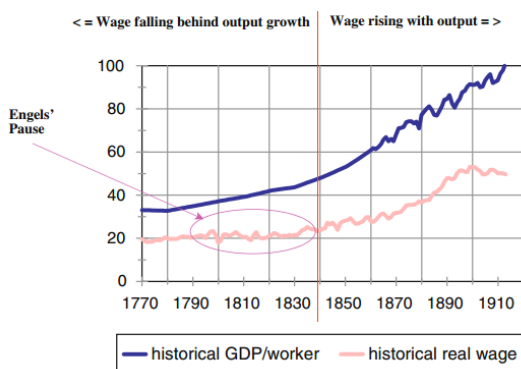
Η Τεχνολογική συμφόρηση (technological bottleneck): Οι τεχνολογίες της εποχής μας δεν αναπτύσσονται με τον ίδιο ρυθμό και μία τεχνολογία από μόνη της δεν μπορεί να αυξήσει την παραγωγικότητα. Δεν μπορεί να υπάρξει συνολικό αποτέλεσμα μέχρις ότου αρκετές τεχνολογίες φτάσουν σε ένα ικανοποιητικό επίπεδο ταυτόχρονης ωριμότητας.

Οργανωσιακή συμφόρηση (organisational bottleneck): Οι υφιστάμενοι οργανισμοί δεν είναι έτοιμοι να αξιοποιήσουν τις νέες τεχνολογίες.

Θεσμική συμφόρηση (institutional bottleneck): Οι υφιστάμενοι θεσμοί (δημοσιονομικοί, πολιτικοί) δεν είναι έτοιμοι για την νέα τεχνολογία.

Συμφόρηση δεξιοτήτων (skill bottleneck): Η διαθέσιμη εργατική δύναμη δεν είναι έτοιμη για τις νέες τεχνολογίες. Το εκπαιδευτικό σύστημα δεν αναπτύσσει κατάλληλα την εργατική δύναμη.

Αυτά τα προβλήματα δεν είναι καινούργια. Υπήρχαν και στην περίοδο της βιομηχανικής επανάστασης. Την περίοδο από το 1760 μέχρι το 1840 παρά την ευρεία εισαγωγή τεχνολογίας και την αύξηση της παραγωγικότητας δεν υπήρχε σημαντική αύξηση των μισθών. Η παρατήρηση αυτή γίνεται για πρώτη φορά στο έργο του Engels «Η κατάσταση της Εργατικής Τάξης στην Αγγλία».

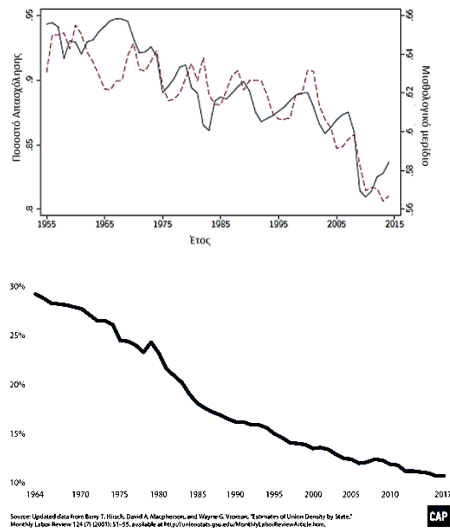


Σχήμα 6: Από το 1780 μέχρι το 1840 το ΑΕΠ ανά εργάτη αυξήθηκε κατά 46% ενώ οι μισθοί αυξήθηκαν μόνο κατά 12%. Αυτή η καθυστέρηση ονομάστηκε Engel's pause (Allen 2009).

Μία εξήγηση έδωσε ο οικονομολόγος Rober Allen το 2009 λέει ότι κατά το τέλος του 18^{ου} και στις αρχές του 19^{ου} αιώνα, οι επιχειρήσεις πειραματίζονταν με τις νέες τεχνολογίες και αυτό δημιουργούσε μία κατάσταση συμφόρησης μέχρι τη στιγμή που πολλοί κλάδοι άρχισαν να βελτιώνονται ταυτόχρονα, οι οργανισμοί άλλαξαν, οι θεσμοί άλλαξαν περιλαμβανομένων και των πολιτικών θεσμών, άλλαξε ο τρόπος διοίκησης των επιχειρήσεων και άρχισε η μαζική εκπαίδευση.

Σύμφωνα με τον Acemoglu σήμερα, βρισκόμαστε σε μία παρόμοια κατάσταση. Οι αλλαγές απαιτούν πολιτικές αποφάσεις. Η ιστορία είναι γεμάτη με παραδείγματα από ελίτ οι οποίες εμπόδιζαν την υιοθέτηση νέων τεχνολογικών. Ένα παράδειγμα από το πρώτο μισό του δέκατου ένατου αιώνα, αποτελεί η αυτοκρατορία των Αψβούργων στην Πρωσία, η οποία αντιστεκόταν σθεναρά στην εισαγωγή του σιδηροδρόμου και της βιομηχανικής τεχνολογίας. Σήμερα απαιτούνται πρωτοβουλίες οι οποίες θα ανοίξουν ένα δρόμο για τη λύση των διαφόρων τύπων συμφόρησης που εμφανίζονται. Αυτό δεν μπορεί να λυθεί με πρωτοβουλίες από την αγορά μόνο, χρειάζεται ένας ευρύτερος συντονισμός από πλευράς των κυβερνήσεων και του κράτους.

Στο βιβλίο Power & Progress που κυκλοφόρησαν ο Daron Acemoglu και ο Simon Johnson το 2023, επισημαίνουν ότι η τεχνική πλευρά της τεχνολογίας από μόνη της δεν μπορεί να εξηγήσει τη συμφόρηση που έχει προκληθεί στην απασχόληση και τους μισθούς. Η μείωση της επιρροής των συνδικάτων στις αποφάσεις που αφορούν την τεχνολογία και τους μισθούς έπαιξαν μεγάλο ρόλο. «Η προκατάληψη της τεχνολογίας έναντι των εργαζομένων είναι πάντα μια επιλογή, όχι μια αναπόφευκτη παρενέργεια της «προόδου». Για να αντιστραφεί αυτή η προκατάληψη, πρέπει να γίνουν διαφορετικές επιλογές». Το νομικό πλαίσιο που διαμορφώθηκε μετά το New Deal προσπάθησε με κάθε τρόπο να μειώσει την δύναμη των συνδικάτων. Όταν οι διαπραγματεύσεις γίνονται σε επίπεδο κλάδου, μια συμφωνία του συνδικαλιστικού οργάνου με τους εκπροσώπους του κλάδου δεν παίζει άμεσο ρόλο στον ανταγωνισμό μεταξύ των εταιρειών του κλάδου. Ο νόμος Taft Hartley 1947, επέβαλε τις διαπραγματεύσεις των συνδικάτων με την επιχείρηση να γίνονται σε επίπεδο επιχειρηματικής μονάδας. Αυτό σήμαινε ότι οποιαδήποτε συμφωνία θα έπαιζε ρόλο στον ανταγωνισμό για το μερίδιο αγοράς. Έτσι, η διάλυση των συνδικάτων έγινε μέσο του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος των επιχειρήσεων, αν όχι της επιβίωσης της επιχείρησης.



Σχήμα 7: Η περίοδος από το 1965 έως το 2015 σηματοδοτείται από την ισχυρή μείωση των συνδικαλισμένων εργατών στις ΗΠΑ. Στο διάστημα αυτό, το ποσοστό συμμετοχής στα συνδικάτα μειώθηκε από το 30% στο 12% γεγονός το οποίο μείωσε τις αντιδράσεις στην μείωση των θέσεων εργασίας, την μείωση των μισθών και τις τεχνολογίες που υιοθετούνταν. Συχνά οι τεχνολογίες αυτές απέβλεπαν στην μείωση των εργαζόμενων. Η ισχυροποίηση του management μέσω της διαχείρισης της κουλτούρας και της αποδοχής από πλευράς των εργαζομένων της ρητορικής περί ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος κλπ. συνέβαλαν στην περαιτέρω μείωση της διαπραγματευτικής δύναμης της εργασίας.

Video

<https://www.youtube.com/watch?v=tjzohO9PRG0&list=PLgZdQ17YLG3jbJsJuekkqXCQga4dDGAmj&index=1>

<https://www.youtube.com/watch?v=G-U2DTo8tLE&t=1s>
<https://www.youtube.com/watch?v=i25oGLxxg1o&t=1s>
<https://www.youtube.com/watch?v=qDvll-QsAh8&t=1s>
<https://www.youtube.com/watch?v=LLXZqggX8Bo&t=16s>
<https://www.youtube.com/watch?v=o3vB03aDvio&t=13s>
<https://www.youtube.com/watch?v=pf0nma4th3E&t=41s>
<https://www.youtube.com/watch?v=nXm9l4MygwY&t=22s>
<https://www.youtube.com/watch?v=FIJ7Xx5H2gk&t=10s>
<https://www.youtube.com/watch?v=cxRgw1TeEpw&t=12s>
<https://www.youtube.com/watch?v=ZBVysPTFCaw&t=90s>

Μπορείτε να χρησιμοποιήσετε την εφαρμογή <https://pada.3zones.eu/>

Username = Ο αριθμός μητρώου π.χ. eee**12345678** &
 password = ο AM με το pwd πίσω π.χ **eee12345678pwd**

2 Η αποδοχή της τεχνολογίας στις έρευνες του management.

Οι επιχειρήσεις δείχνουν μεγάλο ενδιαφέρον να αξιοποιήσουν την τεχνολογία προκειμένου να πετύχουν τους στόχους τους. Τα Technology Management και Management of Information Systems εξετάζουν την τεχνολογία σε σχέση με τις λειτουργίες και τους στόχους της επιχείρησης (παραγγελίες, παραγωγή, στρατηγική, διαχείριση πληροφοριών). Η σχέση του ανθρώπινου παράγοντα με την τεχνολογία εξετάζεται από το Technology Acceptance Model και το Management of Change.

2.1 TAM μια ατομιστική θεώρηση της τεχνολογίας

Το Μοντέλο Αποδοχής της Τεχνολογίας αποτελεί τυπική περίπτωση μελέτης που ακολουθεί την ατομιστική μεθοδολογία. Η τεχνολογία θεωρείται εξωγενής παράγοντας, δηλαδή εμφανίζεται ξαφνικά σε μια επιχείρηση. Το ερώτημα που εξετάζει είναι οι παράγοντες επηρεάζουν την πρόθεση των μελών της να αποδεχτούν ή να απορρίψουν μια τεχνολογία που πρόκειται να υιοθετηθεί από την επιχείρηση. Άλλη παραδοχή του μοντέλου είναι πως οι άνθρωποι αποδέχονται ή απορρίπτουν τις τεχνολογίες με κριτήριο το πόσο τους βοηθάνε να βελτιώσουν τις

εργασιακές επιδόσεις τους (Davis, 1989). Η ατομιστική προσέγγιση του μοντέλου αναδεικνύεται α) στην έμφαση που δίνεται στα προσωπικά επιτεύγματα αγνοώντας άλλες επιπτώσεις της τεχνολογίας όπως η εντατικοποίηση της εργασίας, η διατάραξη των κοινωνικών σχέσεων, οι σχέσεις εξουσίας κλπ., β) την υποτιθέμενη ανεξαρτησία και ελευθερία του εργαζόμενου στην επιλογή, αγνοώντας τις σχέσεις εξουσίας που επιβάλλει η σχέση μισθωτής απασχόλησης (Triandis et al., 1990).

<i>Perceived Usefulness</i>
Using CHART-MASTER in my job would enable me to accomplish tasks more quickly.
Using CHART-MASTER would improve my job performance.
Using CHART-MASTER in my job would increase my productivity
Using CHART-MASTER would enhance my effectiveness on the job.
Using CHART-MASTER would make it easier to do my job.
I would find CHART-MASTER useful in my job.
<i>Perceived Ease of Use</i>
Learning to operate CHART-MASTER would be easy for me.
I would find it easy to get CHART-MASTER to do what I want it to do.
My interaction with CHART-MASTER would be clear and understandable.
I would find CHART-MASTER to be flexible to interact with.
It would be easy for me to become skillful at using CHART-MASTER
I would find CHART-MASTER easy to use.

2.2 Ο άνθρωπος σαν αντικείμενο για χειρισμό

Το μοντέλο βασίζεται στη θεωρία της προγραμματισμένης συμπεριφοράς του Ajzen, η οποία αποσκοπεί στην πρόβλεψη και την αλλαγή της συμπεριφοράς των ανθρώπων, συμπεριλαμβανομένης της στάσης που κρατάνε απέναντι στην τεχνολογία. Το επιχείρημα του Ajzen σε ότι αφορά την αποδοχή της τεχνολογίας είναι το εξής: Η τεχνολογία μπορεί να κάνει την εργασία πιο παραγωγική, αυτή είναι η θετική πλευρά της, αλλά απαιτεί νέες δεξιότητες και μερικές φορές δημιουργεί προβλήματα στην ιδιωτική ζωή, αυτή είναι η αρνητική πλευρά της. Όμως, σύμφωνα με το επιχείρημά του, η έρευνα για την κατανόηση της στάσης των ανθρώπων απέναντι στην τεχνολογία είναι απαραίτητη για την «εφαρμογή αποτελεσματικών παρεμβάσεων που αποσκοπούν στη διευκόλυνση των αλλαγών στη συμπεριφορά, οι οποίες είναι αναγκαίες για την ικανοποίηση των απαιτήσεων της κοινωνίας της υψηλής τεχνολογίας» (Ajzen, 2020). Η θεωρία της προγραμματισμένης συμπεριφοράς, βάζει κάτω από το μικροσκόπιο τον άνθρωπο και αποβλέπει στην συγκέντρωση των κατάλληλων στοιχείων για τον χειρισμό του υποκειμενισμού του έτσι ώστε να ρυθμιστεί η στάση του απέναντι στην τεχνολογία.

Ξεκινώντας από την θεωρία της προγραμματισμένης συμπεριφοράς, ο Davis ανέπτυξε το Μοντέλο Αποδοχής της Τεχνολογίας (TAM) προκειμένου να προσδιορίζει οι παράγοντες που επηρεάζουν την απόφαση ενός ατόμου να αποδεχθεί ή να απορρίψει μια τεχνολογία. Στην πραγματικότητα αυτό που διερεύνησε ήταν η αποδοχή ενός συγκεκριμένου τεχνολογικού προϊόντος.

2.3 Οι παραδοχές του TAM

Οι παραδοχές του TAM είναι οι εξής:

1. Η τεχνολογία εμφανίζεται στη επιχείρηση σαν μία ανεξάρτητη οντότητα. Στις δημοσιεύσεις που ασχολούνται με την αποδοχή της τεχνολογίας, δεν γίνεται συζήτηση για τις κρίσιμες επιλογές που συνοδεύουν τον σχεδιασμό και την ανάπτυξη τους – ποιος αποφασίζει και για όφελος τίνος.
2. Η τεχνολογία δεν προκύπτει από, ούτε εξυπηρετεί συμφέροντα, επομένως είναι πολιτικά ουδέτερη.
3. Η τεχνολογία ασκεί κυρίως θετική επίδραση στην κοινωνία και οι άνθρωποι πρέπει να προσαρμοστούν προκειμένου να επωφεληθούν από αυτήν και να εξισορροπήσουν κάποιες ενδεχόμενες αρνητικές επιπτώσεις.
4. Οι άνθρωποι οφείλουν να αλλάξουν τις συμπεριφορές τους προκειμένου να προσαρμοστούν στην τεχνολογία
5. Οι άνθρωποι καθοδηγούνται από ειδικούς προκειμένου να παραμένουν λειτουργικοί σε μια κοινωνία που βασίζεται στην τεχνολογία.

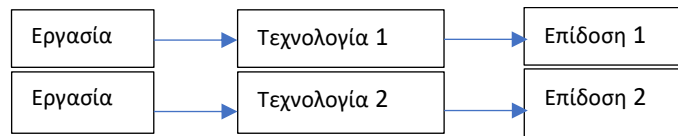
2.4 Η χρηστικότητα του μοντέλου

Το TAM προβλέπει ότι η αποδοχή της τεχνολογίας καθορίζεται από δύο παράγοντες την «αντιλαμβανόμενη χρησιμότητα» και την «αντιλαμβανόμενη ευκολία χρήσης». Το μοντέλο προέρχεται από το management, όπου ο έλεγχος των ανθρώπων -εργαζόμενων ή πελατών- και των απόψεών τους βρίσκεται στο κέντρο της προσοχής. Η

άσκηση επιρροής σε ότι αφορά την χρήση μιας τεχνολογίας έχει μεγάλη αξία για τους πωλητές και τις επιχειρήσεις που παράγουν τεχνολογικά προϊόντα, για δύο λόγους: α) Θέλουν να ξέρουν τί να αλλάξουν στο τεχνολογικό προϊόν προκειμένου να γίνει αποδεκτό. β) Θέλουν να γνωρίζουν πώς να εκπαιδεύσουν ή να επηρεάσουν τους μελλοντικούς χρήστες του προϊόντος έτσι ώστε να το δεχθούν. Το μοντέλο λέει πως οι εκπαιδευτικές παρεμβάσεις πρέπει να αφορούν την «αντιλαμβανόμενη χρησιμότητα» και την «αντιλαμβανόμενη ευκολία χρήσης».

2.5 Προσανατολισμός στις επιδόσεις

Όμως η «χρησιμότητα» ορίζεται πάντοτε σε σχέση με κάποιο σκοπό, χρήσιμο για τι; Για το TAM, σκοπός είναι η αύξηση της απόδοσης του εργαζόμενου. Ο Davis αιτιολογεί αυτή την επιλογή με βάση την σημασία που δίνουν οι επιχειρήσεις στις επιδόσεις των εργαζομένων. Επειδή «οι άνθρωποι ενισχύονται για την καλή απόδοση με αυξήσεις, προαγωγές, μπόνους και άλλες ανταμοιβές» (Pfeffer, 1982 όπ. αναφ. στο Davis 1989), μια συγκεκριμένη τεχνολογία θα πρέπει να γίνεται αποδεκτή όταν βελτιώνει τις επιδόσεις.



Εάν η Επίδοση 2 είναι μεγαλύτερη από την Επίδοση 1, τότε «δικαιολογείται» η εισαγωγή της Τεχνολογίας 2

Το επιχείρημα παρουσιάζεται στο σχήμα και φαίνεται να είναι απλό και πειστικό. Για παράδειγμα, το γράψιμο κειμένου με υπολογιστή, αυξάνει την ατομική επίδοση με λειτουργίες όπως το σβήσιμο, copy-paste κλπ. Όμως η έννοια της ατομικής επίδοσης στις επιχειρήσεις είναι αντικείμενο διαπραγμάτευσης και αποκτά αξία για την επιχείρηση στον βαθμό συνεισφέρει στις εταιρικές επιδόσεις, δηλαδή κερδοφορία, μερίδιο αγοράς και διατήρηση προσωπικού.

2.6 Ατομικές και εταιρικές επιδόσεις

Παίζοντας με τις έννοιες της ατομικής και εταιρικής επίδοσης, οι επιχειρήσεις εισάγουν τεχνολογίες που δεν βελτιώνουν τις ατομικές επιδόσεις, αλλά αντικαθιστούν την εργασία (ενίσχυσης και αντικατάστασης). Σε αυτή την περίπτωση, οι επιπτώσεις δεν περιορίζονται στον ατομικό εργαζόμενο, αλλά διαχέονται σε όλη την κοινωνία. Οι τεχνολογίες αντικατάστασης δεν είναι αντικείμενο του μοντέλου. Η τεχνητή νοημοσύνη, ενισχύει τις επιδόσεις της επιχείρησης (driverless cars και αναγνώριση προτύπων), όμως εξαφανίζει καλές θέσεις εργασίας και μειώνει την απασχόληση υψηλά ειδικευμένου προσωπικού. Σε αυτές τις περιπτώσεις το management αξιοποιεί τα εργαλεία της αλλαγής (change management), που έχουν σαν σκοπό να ελαχιστοποιήσουν τις αρνητικές επιπτώσεις των απολύσεων στο ηθικό moral όσων απομένουν.

Ο περιορισμός της ανάλυσης στο άτομο δεν εξαλείφει τις επιπτώσεις της τεχνολογίας στην κοινωνία, μόνο που τις βγάζει έξω από το κάδρο της προσοχής. Το άτομο αποκτά κεντρική θέση στο μοντέλο, σαν μια μονάδα για χειραγώγηση μέσω εκπαιδευτικών προγραμμάτων. Η εταιρεία, γίνεται αντιληπτή σαν μία συνάθροιση χαλαρά συνδεδεμένων οντοτήτων που καθημέρα υλοποιεί τα καθήκοντα που της έχουν ανατεθεί προκειμένου να αποδώσουν και να εξασφαλίσουν κάποια προαγωγή ή μισθολογική αύξηση υπηρετώντας τα κριτήρια ατομικής επίδοσης που έχει θέσει η εταιρεία.

2.7 Τεχνολογία ή τεχνολογικά προϊόντα

Ένα άλλο ενδιαφέρον θέμα στη δημοσίευση του Davis, είναι το νόημα της «τεχνολογίας». Οι έρευνές του δεν εξέτασαν την αποδοχή κάποιας τεχνολογίας γενικά, αλλά συγκεκριμένων τεχνολογικών προϊόντων, τα οποία μάλιστα είχαν άμεση σχέση με τις επαγγελματικές δραστηριότητες του δείγματος της έρευνας. Όπως εξηγεί, διεξήχθησαν δύο έρευνες προκειμένου να επικυρωθούν τα ερωτηματολόγια για την «ευκολία χρήσης» και την «αντιλαμβανόμενη χρησιμότητα». Στην πρώτη μελέτη συμμετείχαν 120 υπάλληλοι του IBM Canada Development Laboratory, οι οποίοι αξιολόγησαν τη χρησιμότητα και την ευκολία χρήσης των συστημάτων PROFS και XEDIT, που ήταν προϊόντα της IBM. Το IBM PROFS™, που σημαίνει Professional Office Systems, ήταν ένα προϊόν που διαφημίστηκε από την IBM με την εξής ελκυστική διατύπωση: «Για να παίρνετε αποφάσεις γρήγορα, αφήστε το IBM Information Network να σας βοηθήσει». Η ιστοσελίδα της IBM ενημερώνει με υπερηφάνεια ότι το IBM PROFS™ «απέδειξε την αξία του ως πρωταρχικό εργαλείο επικοινωνίας κατά τη διάρκεια της κατασκευής του Chunnel, της σιδηροδρομικής σήραγγας κάτω από τη Μάγχη, από το 1988 έως το 1994». Το XEDIT ήταν ένας επεξεργαστής κειμένου που περιλαμβανόταν στα συστήματα της IBM.



To make decisions fast, let the IBM Information Network help.

Simply linking your terminals to the IBM Information Network gives you access to a wide range of services designed to help you do your job faster, and with less wasted effort. But PROFS is much more than a communication link. It provides an electronic in-basket. Message store-and-forward service. A personal calendar and automatic time reminder.

Διαφήμιση του 1983. Το PROFS, παρουσιάστηκε το 1981 και σχεδιάστηκε για να αντικαταστήσει τη γραφομηχανή με μια οικογένεια τερματικών οπτικής απεικόνισης IBM 3270. Οι υπάλληλοι της IBM σε όλο τον κόσμο χρησιμοποιούσαν το PROFS για ηλεκτρονικό ταχυδρομείο και άλλες λειτουργίες μέχρι τα μέσα της δεκαετίας του 1990 <https://www.ibm.com/ibm/history/ibm100/us/en/icons/networkbus/>

Στη δεύτερη έρευνα συμμετείχαν 40 φοιτητές MBA του Πανεπιστημίου της Βοστώνης, οι οποίοι αξιολόγησαν το λογισμικό Chart-Master (Ylinen, 1985), ένα προϊόν που αναπτύχθηκε αρχικά από την Decision Resources Inc. το 1981, και το Pendraw το οποίο αναπτύχθηκε από την Pencent Inc. το 1985 (IEEE, 1985). Αυτό που αξιολογήθηκε στην έρευνα του Davis, και αποτέλεσε την αφετηρία για την επέκταση του TAM, ήταν η αποδοχή 4 προϊόντων που παρουσιάστηκαν στην αγορά γύρω στο 1980 από 3 διαφορετικές ιδιωτικές εταιρείες και όχι η αποδοχή κάποιας τεχνολογίας. Το TAM χρησιμοποιήθηκε εκτεταμένα προκειμένου να εξετάσει την αποδοχή της εξ αποστάσεως εκπαίδευσης την περίοδο της υγειονομικής κρίσης, ενώ το μοντέλο δεν έχει σχεδιαστεί για αυτό το σκοπό.

Why Do People Reject New Technologies and Stymie Organizational Changes of Which They Are in Favor? Exploring Misalignments Between Social Interactions and Materiality Paul M. Leonardi

1. Ποιος είναι ο στόχος του μοντέλου αποδοχής της τεχνολογίας;
2. Σε μία επιχείρηση έγινε μία έρευνα σχετικά με την αποδοχή κάποιου τεχνολογικού συστήματος που πρόκειται να εισαχθεί. Με ποιο τρόπο μπορεί να αξιοποιηθεί το management, τα αποτελέσματα αυτής της έρευνας;
3. Η έρευνα με βάση το μοντέλο της αποδοχής της τεχνολογίας δεν παρέχει βεβαιότητα πως όταν η τεχνολογία εισαχθεί δεν θα υπάρχουν αντιδράσεις. Εξηγήστε γιατί.
4. Εξηγήστε εάν το μοντέλο αποδοχής της τεχνολογίας είναι κατάλληλο για να μελετηθεί η αποδοχή της online Εκπαίδευσης από τους φοιτητές.
5. Τι σημαίνει η φράση: Το μοντέλο αποδοχής της τεχνολογίας ακολουθεί την ατομιστική μεθοδολογία;
6. Ποια ερωτήματα θα έβαζε ένα μοντέλο αποδοχής της τεχνολογίας που δεν υιοθετεί την ατομιστική μεθοδολογία;

Μπορείτε να δείτε την άσκηση <https://pada.3zones.eu/>

Username = ο αριθμός μητρώου π.χ. eee12345678 &
password = ο AM με το pwd πίσω π.χ eee12345678pwd

3 Η εργασία και η παραγωγή τον 18^ο και 19^ο αιώνα.

3.1 Ο πρώιμος καπιταλισμός

Πριν την εμφάνιση της βιομηχανικής παραγωγής, γύρω στο 1750, τα προϊόντα κατασκευάζονταν στα σπίτια και σε μικρή κλίμακα. Η εργασία γινόταν στις αγροικίες όπου το κάθε μέλος της οικογένειας, είχε τη δική του συνεισφορά σε ότι φτιαχνόταν. Ο Daniel Defoe (συγγραφέας της γνωστής ιστορίας του Ροβινσώνα Κρούσου) περιγράφει τις εντυπώσεις του από την οικιακή παραγωγή, όταν ταξίδεψε στο Yorkshire το 1720. Το γνέσιμο και η ύφανση του μαλλιού γινόταν σε διαφορετικές αγροικίες. Η διαδικασία των μάλλινων υφασμάτων προχωρούσε περίπου ως εξής: Το πλύσιμο και το λανάρισμα του μαλλιού γινόταν συνήθως στον ίδιο τόπο. Στη συνέχεια το μαλλί πήγαινε στις

γνέστρες (sprinters) που συνήθως ήταν νεαρά κορίτσια. Το νήμα από τις γνέστρες πήγαινε σε χειροκίνητους αργαλειούς όπου γινόταν ύφασμα. Το γνέσιμο ήταν κυρίως γυναικεία δουλειά και το πλέξιμο ανδρική. Αν οι εργάτες δεν δούλευαν στο σπίτι τους τότε δούλευαν σε μικρά τοπικά εργαστήρια. Τα πάντα γίνονταν σε μικρή κλίμακα. Ακόμα και τα ανθρακωρυχεία που έβγαζαν κάρβουνο για τα σπίτια πουλούσαν όλη την παραγωγή τους στην τριγύρω περιοχή. Τα ορυχεία ήταν ρηχά και η παραγωγή μικρή.

Το θετικό με αυτή τη μικρή παραγωγή ήταν ότι οι εργάτες δούλευαν με την δική τους ταχύτητα, στο σπίτι τους ή κοντά σε αυτό. Τα παιδιά μπορεί να συμμετείχαν στη δουλειά αλλά βρίσκονταν πάντοτε κάτω από την φροντίδα και την επίβλεψη των γονιών τους, σε αντίθεση με ότι επρόκειτο να συμβεί αργότερα στο βιομηχανικό σύστημα. Οι άνθρωποι δούλευαν για τους εαυτούς τους και ένιωθαν περήφανοι για το έργο τους μολονότι τα χρήματα που έβγαζαν ήταν λίγα. Οι συνθήκες εργασίας ήταν σε μεγάλο βαθμό στα χέρια των εργατών όπως ο εξοπλισμός του χώρου, η ξεκούραση, τα γεύματα και ούτω καθεξής. Οι εντάσεις της δουλειάς αντιμετωπιζόνταν στα πλαίσια των οικογενειακών σχέσεων.

Στις παλιές αγροτικές κοινωνίες ένα μεγάλο μέρος από τα απαραίτητα, τα δημιουργούσε το ίδιο το νοικοκυριό (ρούχα, τα σεντόνια, οι πετσέτες, σαπούνι) Για τις υπόλοιπες ανάγκες λειτουργούσαν εργαστήρια που έφτιαχναν πέταλα για τα άλογα, καρέκλες, τραπέζια κανάτια για να μεταφέρεται το νερό από τα πηγάδια και άλλα τέτοια είδη. Η κοινωνία λειτουργούσε σε τοπικό επίπεδο αφού οι μεταφορές από τόπο σε τόπο που ήταν δύσκολες. Το ενδεχόμενο της μεγάλης παραγωγής δεν είχε και τόσο νόημα γιατί απαιτούσε και ένα δίκτυο πώλησης των προϊόντων σε μεγάλες αποστάσεις που ήταν ανύπαρκτο.

3.2 Η εμφάνιση της βιομηχανίας του μπαμπακιού

Τα πρώτα εργοστάσια εμφανίστηκαν στην Αγγλία μετά το 1750. Το σύστημα της οικιακής οικονομίας άνοιξε στις αγροτικές περιοχές, ενώ η βιομηχανική παραγωγή δημιούργησε τις μεγάλες πόλεις. Στη βιομηχανική παραγωγή χρησιμοποιήθηκε αρχικά η ισχύς των υδατοπτώσεων σαν πηγή κίνησης. Τα πρώτα εργοστάσια χτίστηκαν κοντά σε ποτάμια. Αλλού χρησιμοποιήθηκε η ισχύς των αλόγων, απ' όπου προέρχονται και οι μονάδες ισχύος. Η χρήση της υδραυλικής ενέργειας χρησιμοποιούσαν από τους πρώτους μετά Χριστό αιώνες. Οι νεροτριβές, οι μύλοι και τα υδραυλικά πριόνια ήταν μερικές από τις εφαρμογές της. Οι τεχνολογίες ήταν εκεί: Οι μηχανικές κατασκευές για γνέσιμο και ύφανση και οι φτερωτές για την κίνηση. Έμεναν μερικά ακόμα βήματα: να συνδεθεί η κίνηση με τις μηχανές, να βρεθούν αγορές που θα απορροφήσουν τα προϊόντα και να αλλάξει ο τρόπος ζωής. Η ανάπτυξη της Ναυτιλίας και τα μεγάλα ιστιοφόρα άνοιγαν το δρόμο σε νέες αγορές.

Οι φτωχοί αγρότες που δεν είχαν δικά τους κτήματα εύκολα εγκατέλειψαν τα χωριά τους, εξουθενωμένοι πολλές φορές από τα δάνεια, για να γίνουν εργάτες στα εργοστάσια. Όσοι είχαν μικρή περιουσία δεν έβρισκαν χέρια για να δουλέψουν τα κτήματα και σύντομα αναγκάστηκαν να τα εγκαταλείψουν και αυτοί. Ο αγροτικός πληθυσμός κατέκλυζε τα εργοστάσια. Επρόκειτο για μια δραματική αλλαγή που συντάρραξε τη ζωή τους. Οι πολλές ώρες εξουθενωτικής εργασίας δεν τους άφηνε ενέργεια να ασχοληθούν με τις οικοτεχνίες, που παλιά καλύπταν τις ανάγκες τους. Η ζήτηση για έτοιμα προϊόντα αυξήθηκε. Οι εργάτες έγιναν καταναλωτές και ο δρόμος για την βιομηχανική παραγωγή ήταν πλέον ανοιχτός. Στα υφαντουργεία κυριαρχούσε η σκληρή εργασία και ο αυστηρός έλεγχος με φωνές και απειλές. Η παιδική εργασία ήταν συνηθισμένη. Μόνο λίγοι ειδικευμένοι εργάτες είχαν καλύτερη μεταχείριση.

City	1685	1760	1881
Liverpool	4,000	30-35,000	552,425
Manchester	6,000	40-45,000	393,676

3.3 Η βιομηχανική παραγωγή

Η βιομηχανική παραγωγή -εκτός των υφασμάτων- αναπτύχθηκε τον 19^ο αιώνα με την εισαγωγή των ανταλλακτικών (interchangeable parts) στην παραγωγή όπλων, που αργότερα επεκτάθηκε και σε άλλους τομείς της παραγωγής. Μέχρι τότε ο εργάτης που κατασκεύαζε ένα όπλο, προσπαθούσε να ταιριάζει τα διάφορα μέρη του έτσι ώστε το όπλο να λειτουργεί. Οι εργάτες έβγαζαν την τέχνη τους σε ότι έφτιαχναν, όμως ο κόκορας ενός συγκεκριμένου όπλου δεν μπορούσε να χρησιμοποιηθεί σε κάποιο άλλο όπλο του ίδιου τύπου. Στο σύστημα των ανταλλακτικών, τα διάφορα μέρη του όπλου κατασκευάζονταν με τέτοια ακρίβεια ώστε κάθε μέρος του όπλου να μπορεί να αντικατασταθεί με το ανταλλακτικό του από οποιοδήποτε άλλο όπλο του ίδιου σχεδιασμού. Με τον τρόπο αυτό η παραγωγή τυποποιήθηκε και ξεκίνησε αυτό που ονομάζουμε μαζική παραγωγή τυποποιημένων εξαρτημάτων. Τα εξαρτήματα συναρμολογούνταν από ανειδίκευτους εργάτες, το τελικό προϊόν ήταν φθηνότερο και η παραγωγή τεράστια. Αυτές οι

αλλαγές στην παραγωγή προϊόντων είχαν μεγάλες κοινωνικές επιπτώσεις. Στο παλαιότερο σύστημα οι εργάτες ήταν ανεξάρτητοι κατασκευαστές, χρησιμοποιούσαν δικά τους εργαλεία και συχνά είχαν στη δούλεψή τους άλλους ανειδίκευτους εργάτες. Στο νέο σύστημα της μαζικής παραγωγής, ο εργοδότης κατείχε τις πρώτες ύλες και καθόριζε τις ώρες και τις συνθήκες απασχόλησης. Η εκβιομηχάνιση και η μαζική παραγωγή, συγκέντρωσε τους ανθρώπους σε πόλεις με άθλιες συνθήκες διαβίωσης ενώ οι γνώσεις και οι ικανότητές τους αχρηστεύτηκαν. Οι μισθοί μειώθηκαν ακόμα περισσότερο και ο όγκος της παραγωγής αυξήθηκε. Οι μορφές απασχόλησης ποικίλαν όπως και οι αμοιβές. Η μεταβολή της ζήτησης πέταγε τους εργάτες στον δρόμο, ενώ η ενοικίαση εργαζομένων (inside contracting), που συναντάμε σήμερα είχε και τότε την τιμητική της.

3.4 Τα χρόνια πριν την κρίση του 1870

Από το 1850 μέχρι τα χρόνια της οικονομικής κρίσης του 1870, οι κατασκευαστές προϊόντων μετάλλου, επικεντρώθηκαν στη βελτίωση των μηχανημάτων. Οι ειδικευμένοι μηχανικοί από τα εργοστάσια παραγωγής όπλων του Springfield και άλλες πρώιμες μεταλλοβιομηχανίες, επινόησαν καινούργιες μηχανές και εργαλεία για την παραγωγή πυροβόλων όπλων, γεωργικών εργαλείων, ραπτομηχανών, κλειδαριών, ζυγών, αντλιών και, αργότερα, γραφομηχανών. Ειδικεύονταν στην παραγωγή μηχανημάτων που χρειάζονταν για την μαζική παραγωγή (Chandler, σελ. 271). Αυτοί οι ειδικευμένοι εργάτες κρατούσαν στα χέρια τους όλη την γνώση για την παραγωγή μηχανημάτων παραγωγής. Δεν ήταν εύκολο να τους αντικαταστήσεις και δεν συνέφερε να τους διώξεις.

Στη διάρκεια του δεύτερου μισού του 19^{ου} αιώνα, δηλ. μετά το 1850, ένα μεγάλο μέρος της παραγωγής γινόταν μέσω ενός συστήματος εσωτερικού συμβολαίου (Chandler, 1999, p. 271). Οι επιχειρήσεις είχαν μικρό μέγεθος. Για παράδειγμα στη Φιλαδέλφεια, οι περισσότερες επιχειρήσεις απασχολούσαν λιγότερους από 50 εργάτες. Ο ιδιοκτήτης παρείχε τον χώρο, τις μηχανές, τις πρώτες ύλες και το κεφάλαιο ενώ αναλάμβανε την πώληση του παραγόμενου προϊόντος. Οι πρώτες ύλες μετατρέπονταν σε τελικό προϊόν από τους τεχνίτες και τους βοηθούς τους (Spender, 1996, p. 7). Το διάστημα από το 1850 έως την οικονομική κρίση του 1870, τα εργοστάσια παραγωγής προϊόντων μετάλλου έδωσαν την προσοχή τους στην βελτίωση των μηχανών. Η φροντίδα της οργάνωσης και της διοίκησης των διαδικασιών ήταν έξω από την σφαίρα της προσοχής τους (Chandler, 1999, p. 271).

3.5 Το παραδοσιακό εργοστάσιο

Στην παραδοσιακή μορφή εργοστασίου, μέχρι το 1870 περίπου, οι ιδιοκτήτες των μικρών βιομηχανικών μονάδων ασχολούνταν προσωπικά με την αγορά της πρώτης ύλης, την αποθήκευση, την κατασκευή και την προώθηση των προϊόντων. Σε πολλές περιπτώσεις συμμετείχαν και οι ίδιοι στην παραγωγή και γνώριζαν που βρίσκονται τα πράγματα και πως θα παραχθεί το προϊόν. Στα τέλη του 19^{ου} αιώνα τα πράγματα είχαν αλλάξει στα μεγάλα εργοστάσια: ο ιδιοκτήτης δεν ήταν πλέον ο μάστορας με τις γνώσεις, την υπομονή και το μεράκι που έστηνε μια επιχείρηση για να βγάλει λεφτά αυτός και οι εργάτες του (Spender, 1996, p. 8). Οι μεγαλομέτοχοι των επιχειρήσεων είχαν πολύ μικρή ή μηδενική γνώση της παραγωγής που γινόταν στο εργοστάσιο τους. Είχαν ελάχιστους ηθικούς ή προσωπικούς δεσμούς με τους αμέτρητους εργάτες που είχε στη δούλεψή του. Δεν αισθάνονταν την υποχρέωση να τους παρέχουν εκπαίδευση και διατροφή. Ο νέος επιχειρηματίας δεν ήταν παρά ένας επενδυτής κεφαλαίου. Το μόνο που γνώριζε ήταν το χρήμα και το μόνο που τον ενδιέφερε ήταν πως θα γίνει περισσότερο.

Οι μεγάλες επιχειρήσεις, όπως η Midvale, η Baldwin και η Bethlehem, έμοιαζαν με τεράστιους καταυλισμούς χαοτικών και ακατάστατων εργαστηρίων που ασχολούνταν με διαφορετικές εργασίες χρησιμοποιώντας πολύ διαφορετικές τεχνολογίες. Δεν διέθεταν μηχανισμούς ελέγχου της παραγωγής, των προσλήψεων και της εκπαίδευσης, που σήμερα θεωρούμε δεδομένους. Οι ιδιοκτήτες των εργοστασίων προσπαθούσαν να εξασφαλίσουν κέρδη μέσω των ενεργειών τους στις αγορές όπως τρασ, μονοπώληση των πρώτων υλών των συστημάτων εφοδιασμού και της διανομής (Meyer, 1981, p. 14). Όπως επισήμαινε ο Gant το 1911, οι επιχειρηματίες δεν μπορούσαν να καταλάβουν την χασούρα που είχαν εξαιτίας της έλλειψης ελέγχου στην παραγωγή (Spender, 1996, p. 7-9).

3.6 Η κρίση του 1870

Τα χρόνια ανάμεσα στο 1870 και το 1896 ονομάστηκαν από τους ιστορικούς της οικονομίας τα χρόνια της «Μεγάλης Ύφεσης». Μετάξυ του 1890 και του 1895 τόσο οι ΗΠΑ όσο και η Γερμανία ξεπέρασαν τη Βρετανία στην παραγωγή χάλυβα. Κατά τη διάρκεια της «Μεγάλης Ύφεσης» η Βρετανία έπαψε να είναι το «εργαστήριο του κόσμου» και έγινε απλώς μία από τις τρεις μεγαλύτερες βιομηχανικές δυνάμεις και από ορισμένες απόψεις, η πιο αδύναμη από αυτές.

Σε αντίθεση με την Γαλλία, την Γερμανία και τις ΗΠΑ οι οποίες επέβαλαν προστατευτικούς δασμούς, η Βρετανία επέμενε σταθερά στο ελεύθερο εμπόριο. Το ίδιο διστακτική ήταν και στο ενδεχόμενο να ακολουθήσει τις μεθόδους της Γερμανίας και των ΗΠΑ τη δεκαετία του 1880, μέσα από την δημιουργία trust και καρτέλ. Παρέμενε βαθιά προσηλωμένη στην τεχνολογία και την επιχειρηματική οργάνωση της πρώτης φάσης της εκβιομηχάνισης. Αυτή η επιλογή, της άφηνε μόνο ένα περιθώριο: την εκμετάλλευση άλλων περιοχών του κόσμου. Με άλλα λόγια, τον ιμπεριαλισμό. Άλλος σημαντικός παράγοντας που αναδύθηκε από την Μεγάλη Κρίση του 1870, ήταν η αναζήτηση κυβερνητικής υποστήριξης από τις ιδιωτικές επιχειρήσεις. Ολοένα και περισσότερο οι επιχειρήσεις, καλούσαν το κράτος όχι μόνο να εγγυηθεί την ελεύθερη δράση τους, αλλά και να τις σώσει. Έτσι μετά από μία μακρά περίοδο ειρήνης, οι μεγάλες δυνάμεις πέρασαν και πάλι στην εποχή των εθνικών ανταγωνισμών για την εξασφάλιση αγορών και ζωτικού οικονομικού χώρου για τα εθνικά οικονομικά συμφέροντα που εκπροσωπούσαν (E. J. Hobsbawm, 1999).

Η «Μεγάλη Ύφεση» σηματοδοτεί το τέλος μιας φάσης οικονομικής ανάπτυξης - της πρώτης, ή «βρετανικής» εκβιομηχάνισης - και την έναρξη μιας άλλης. Η έκρηξη ανάπτυξης στα μέσα του αιώνα οφειλόταν στην εκβιομηχάνιση των κυριότερων προηγμένων οικονομιών εκτός της Βρετανίας και το άνοιγμα στη εκμετάλλευση περιοχών που μέχρι τότε ήταν δυσπρόσιτες.

3.7 Ψάχνοντας για το αποτελεσματικό management και ο ρόλος των μηχανικών

Η παρατεταμένη οικονομική ύφεση της δεκαετίας του 1870 μείωσε την ζήτηση, ενώ η παραγωγική ικανότητα στη μεταλλουργία έμενε αναξιοποίητη. Τότε, οι κατασκευαστές έστρεψαν την προσοχή τους από την τεχνολογία στην οργάνωση. Η τεχνολογία δεν ήταν ακριβή και οι επιχειρήσεις μπορούσαν εύκολα να την αποκτήσουν, για να μειώσουν τα εργατικά χέρια (Chandler, σ. 249). Το 1881 άρχισαν να χρησιμοποιούνται οι μηχανές κατασκευής τσιγάρων, το 1880 η Procter & Gamble έφτιαξε μια τεχνική παραγωγής σαπουνιού και κυριάρχησε στην αγορά, το 1884 η Eastman αντικατέστησε την γυάλινη φωτογραφική πλάκα με ζελατίνα και μετά το 1880 σημειώθηκε μεγάλη βελτίωση στην παραγωγή αλευριών. Το 1883 οι αδελφοί Edwin και O. W. Norton, εισήγαγαν τις μηχανές αυτόματης κονσερβοποίησης (σελ. 250).

Έχει ιδιαίτερο ενδιαφέρον να δει κανείς πώς έβλεπαν την παραγωγή προϊόντων οι ίδιοι οι ιδιοκτήτες των μεγάλων επιχειρήσεων. Το 1886 ο Henry Robinson Towne, συνιδρυτής της εταιρείας κλειδαριών Yale & Towne, υπέβαλε στην Αμερικανική Ένωση Μηχανολόγων Μηχανικών μία δημοσίευση με τίτλο: «Ο μηχανικός σαν οικονομολόγος». Η δημοσίευση υπογράμιζε τα προβλήματα που αντιμετώπιζαν τα εργοστάσια παραγωγής προϊόντων: Δεν υπήρχαν εκπαιδευμένοι managers ούτε βιβλιογραφία σχετικά με την διοίκηση της παραγωγής, η οργάνωση ήταν αναποτελεσματική, υπήρχε πολύ μεγάλο ποσοστό αστοχίας στην παραγωγή προϊόντων και ανταγωνιστικές σχέσεις κεφαλαίου-εργατών (Chandler, 1999, p. 272).

3.8 Οι γνώσεις και η πρωτοβουλία των εργατών ήταν πρόβλημα

Όταν οι μηχανικοί πήραν το ρόλο του manager ανέλαβαν να βάλουν κάτω από τον έλεγχό τους όλη τη γνώση που υπήρχε για την παραγωγή και να την συστηματοποιήσουν στα βιβλία οδηγιών του management. Αυτή η γνώση στη συνέχεια χρησιμοποιήθηκε για να οργανωθεί εκ νέου η παραγωγή, με κριτήριο τον έλεγχο από το management και την κερδοφορία. Στις βιομηχανίες που βασιζόνταν στην εισαγωγή νέων τεχνολογιών αυτή η δουλειά είχε ξεκινήσει πια νωρίς και στα τέλη του 19^{ου} αιώνα όλος ο έλεγχος της παραγωγής βρισκόταν στα χέρια των μηχανικών. Στα τέλη του 19^{ου} αιώνα, οι επιχειρήσεις είχαν την πεποίθηση, ότι οι μηχανές είχαν προχωρήσει αρκετά αλλά δεν απέδιδαν τα μέγιστα γιατί οι εργάτες δεν ταίριαζαν με τις μηχανές. Οι μηχανές δεν χρειάζονταν εργάτες με ικανότητες και πρωτοβουλία, αλλά εργάτες που θα συμπλήρωναν πειθαρχημένα την λειτουργία τους. Το καθήκον του μηχανικού ήταν να «μηχανοποιήσει» και τους εργάτες.

Όπως αναφέρει ο Bernadette Longo η ιδέα του μηχανολόγου σαν οικονομολόγου τον έφερε στη μέση της αντιπαράθεσης ανάμεσα στο κεφάλαιο και την εργασία. Οι μηχανολόγοι σχεδίασαν έναν οργανισμό στον οποίο το κεφάλαιο, με την μορφή των μηχανών αλλά και των αποφάσεων, θα έλεγχε τον τρόπο που γινόταν η εργασία. Αυτό σήμαινε ότι και οι μηχανολόγοι σχεδίασαν μία νέα σχέση ανάμεσα στο κεφάλαιο και την εργασία (Longo, 2000, p. 98). Οι πρώτοι πειραματισμοί σε συνεχείς γραμμές παραγωγής ανάγονται στο τέλος του 18^{ου} αιώνα, όταν ο Oliver Evans (1755-1819), κατασκεύασε έναν πλήρως αυτόματο αλευρόμυλο και εφηύρε τον ιμάντα μεταφοράς. Η τεχνική αναπτύχθηκε στη βιομηχανία συσκευασίας κρέατος του Chicago μόλις στη δεκαετία του 1890 και έφθασε στην ωριμότητά της στα εργοστάσια αυτοκινήτων του Henry Ford στις αρχές του 1900 (Hobsbawm, 1999, p. 151).

3.9 Γιατί το management δεν έλεγχε τους χώρους εργασίας;

Ο David Montgomery και ο Daniel Nelson (Meyer, 1981, p. 12) σημειώνουν ότι στα τέλη του 19^{ου} αιώνα (δηλαδή 1870 και μετά) η βιομηχανική παραγωγή βασιζόταν στην αυτονομία του εργάτη-τεχνίτη και τις κοινωνικές σχέσεις που δημιουργούσε το εσωτερικό συμβόλαιο. Οι εργάτες είχαν λειτουργική αυτονομία και η παραγωγή βασιζόταν στις ανώτερες γνώσεις τους. Αυτές, τους έδιναν τη δυνατότητα να αποφασίζουν πώς θα προχωρήσει η παραγωγή. Παράλληλα επέβλεπαν οι ίδιοι την δουλειά που έκαναν οι βοηθοί τους. Συνήθως επέλεγαν οι ίδιοι τους βοηθούς τους ή τους απέλυαν, ενώ κάποιες φορές τους έδιναν ένα μέρος από τα δικά τους εισοδήματα σαν αμοιβή. Η συνήθεια και η παράδοση καθόριζαν τις σχέσεις, τον όγκο της παραγωγής και επέβαλαν σχέσεις συμπαράστασης μεταξύ των συναδέλφων αλλά και προς το αφεντικό. Το management γνώριζε πολύ λίγα πράγματα για το πως προχωράει η δουλειά ή που βρίσκονται τα αποθέματα (Chandler, 1999, p. 271). Το μόνο που του έμενε ήταν να παίζει το ρόλο του νταή που προσλαμβάνει και απολύει. Όποτε μια επιχείρηση μεγάλωνε ακόμα περισσότερο, οι παλιές δομές διοίκησης ενισχύονταν με περισσότερα επίπεδα ιεραρχίας και καινούργιες μεθόδους εξαναγκασμού. Οι εργάτες είχαν την γνώση και αυτό αποδυνάμωνε το management.

4 Management και απόδοση

Το 1912 η Επιτροπή για την Εκπαίδευση και την Εργασία της Αμερικάνικης Γερουσίας κατέθεσε έναν ορισμό του «επιστημονικού» management. Σύμφωνα με αυτόν:

«το επιστημονικό management είναι ένας γενικός όρος, ο οποίος καλύπτει διάφορα συστήματα διοίκησης του χώρου εργασίας και είχαν ανακαλυφθεί από μηχανικούς. Τα συστήματα αυτά είναι γνωστά σαν το σύστημα του Taylor, του Simpson, του Emerson του Gant κ.ο.κ. Όλα έχουν πρακτικά την ίδια φιλοσοφία, αλλά διαφέρουν σε κάποιες λεπτομέρειες. Περικλείουν μέσα τους κάτι που είναι αξιέπαινο και ορθό γιατί έχει αποδεδειγμένη επιτυχία στο χώρο της παραγωγής χωρίς να είναι επιζήμιο για τον εργάτη. Τέτοια μέτρα είναι η σωστή ομαδοποίηση των μηχανών, η τυποποίηση των εργαλείων και των μεθόδων της εργασίας, η εξαφάνιση των ζημιών, οι καινούργιες μέθοδοι καταγραφής του κόστους και λοιπά».

4.1 Ποιοι παράγοντες διαμόρφωσαν το σύγχρονο management;

Ο David Noble προσδιορίζει τέσσερις (D. Noble, 1977, Ch. 10):

1. Η ανάπτυξη του καπιταλισμού και η τάση του να συγκεντρώνει το κεφάλαιο και να αυξάνει τη ανταγωνιστικότητα του.
2. Η δημιουργία των τεράστιων επιχειρηματικών ομίλων οι οποίοι ήταν το αποτέλεσμα μεγάλων επενδύσεων που ζητούσαν υψηλές αποδόσεις για τα κεφάλαια που είχαν επενδυθεί.
3. Το «πρόβλημα του ανθρώπινου παράγοντα» και η πεποίθηση ότι έπρεπε να δημιουργηθεί ένα πειθαρχημένο εργατικό δυναμικό χωρίς αντιδράσεις.
4. Η ανάληψη διοικητικών θέσεων από μηχανικούς που είχαν σπουδάσει τις επιστήμες και απασχολούνταν σε επιχειρήσεις που ενσωμάτωναν την επιστήμη στην παραγωγή προϊόντων (π.χ. περίπλοκες μηχανές)
Όμως τα κέρδη παράγονται από τους ανθρώπους και όχι από τις μηχανές. Η κυρία καινοτομία της ελεύθερης αγοράς δεν ήταν η εισαγωγή των μηχανημάτων, αλλά η μετατροπή της ανθρώπινης εργασίας σε προϊόν, το οποίο προσαρμοζόταν στις ανάγκες της παραγωγής για να αυξάνει τη συσσώρευση του κεφαλαίου.

4.2 Ο εξορθολογισμός της βιομηχανικής παραγωγής

Το 1886 ο Henry Robinson Towne, συνιδρυτής της εταιρείας κλειδαριών Yale & Towne, υπέβαλε στην Αμερικανική Ένωση Μηχανολόγων Μηχανικών μία δημοσίευση με τίτλο: «Ο μηχανικός σαν οικονομολόγος». Η δημοσίευση υπογράμμιζε τα προβλήματα που αντιμετώπιζαν τα εργοστάσια παραγωγής προϊόντων: Δεν υπήρχαν εκπαιδευμένοι managers ούτε βιβλιογραφία σχετικά με την διοίκηση της παραγωγής, η οργάνωση ήταν αναποτελεσματική, υπήρχε πολύ μεγάλο ποσοστό αστοχίας στην παραγωγή προϊόντων και ανταγωνιστικές σχέσεις κεφαλαίου-εργατών (Chandler, 1999, p. 272).

Ο εξορθολογισμός είναι μία ασαφής έννοια και λίγο πριν ανατείλει ο 20^{ος} αιώνας καθένας του έδινε διαφορετικό νόημα. Έδειχνε τη σασιμάρα των επιχειρηματιών και των managers γιατί δεν τις έλεγχαν τον χώρο παραγωγής. Τα οικονομικά ήταν στα σπάργανα, το management ανύπαρκτο, οι διαδικασίες δεν είχαν μελετηθεί. Οι επιχειρήσεις έβγαζαν λεφτά, αλλά δεν ήξεραν πώς να τις ελέγξουν. Η πιο ώριμη προσέγγιση στο πρόβλημα προερχόταν από τον Emerson, που έλεγε ότι οι επιχειρήσεις πρέπει να μάθουν να διαχειρίζονται τα οικονομικά τους, τις πρώτες ύλες, τις

πωλήσεις, το marketing, τις πωλήσεις και τους εργαζόμενους. Οι επιχειρηματίες και οι managers, μισούσαν τις εργατικές διεκδικήσεις και ο εξορθολογισμός του Taylor ήταν κοντά στις απόψεις του: να ελέγξουν τους εργάτες. Ο Ford, ακολουθώντας την παράδοση των συνεχών αλλαγών στην παραγωγική διαδικασία, θεωρούσε ότι ο εξορθολογισμός της παραγωγής θα επιφέρει και την λύση του προβλήματος των εργατών.

4.2.1 Το management της απόδοσης του Emerson

Ο Harrington Emerson ήταν ένας μηχανικός, που ανέπτυξε τη δική του προσέγγιση σχετικά με τον εξορθολογισμό της επιχείρησης. Ήταν σύγχρονος του Taylor, αλλά απέρριπτε την άποψη ότι οι εργάτες ήταν το κυριότερο πρόβλημα της επιχείρησης. Η έννοια της απόδοσης που ανέπτυξε στο έργο του σαν σύμβουλος επιχειρήσεων, συνδέεται στενότερα με αυτό που σήμερα λέμε management ολικής ποιότητας (total quality management).

Έπρεπε να δημιουργηθεί ο σωστός οργανισμός, στον οποίο η απόδοση θα είναι μία φυσική κατάσταση και θα βασίζεται στη συνεργασία και όχι στον έλεγχο. Στη συνέχεια έπρεπε να καθοριστούν κριτήρια απόδοσης με βάση την «επιστημονική» παρατήρηση, αλλά και τη γνώση των αρίστων πρακτικών. Πάνω από όλα ο Emerson προσπαθούσε να δημιουργήσει μία φιλοσοφία απόδοσης η οποία θα διαπερνούσε ολόκληρο τον οργανισμό. Εφάρμοσε τις αντιλήψεις του σαν σύμβουλος των σιδηροδρόμων της Santa Fe όπου ασχολήθηκε για 3 χρόνια εξοικονομώντας για λογαριασμό της εταιρίας 1,25 εκ.\$ το χρόνο. Το 1915 ήταν ένας ευυπόληπτος σύμβουλος επιχειρήσεων που είχε εφαρμόσει τις ιδέες του σε παραπάνω από 200 επιχειρήσεις των ΗΠΑ. Η προσέγγιση του Emerson ανακαλύφθηκε από το management 50 χρόνια αργότερα μέσα από την δουλειά του Deming και τη διαχείριση ολικής ποιότητας.

Η επιρροή του εκείνα τα χρόνια ήταν πολύ μεγάλη και το 1911 οι New York Times (Emerson 1911) του αφιέρωσαν μισή σελίδα για να παρουσιάσει τις απόψεις του κάτι που δεν έκαναν ποτέ για τον Taylor. Ο Emerson στο άρθρο του, έδωσε έμφαση στις αδυναμίες οργάνωσης των λειτουργιών (operations) που χαρακτήριζαν τις επιχειρήσεις και στην εξουθένωση του προσωπικού από την υπερβολική πίεση του επιστημονικού management και αντιπαράτεθηκε ευθέως στις απόψεις του Taylor. Για τον Robert Babson Διευθυντή της Ένωσης για την Απόδοση (Efficiency Society) ο κίνδυνος βρισκόταν στην εφαρμογή του επιστημονικού management στο εργατικό δυναμικό χωρίς πρώτα να έχει εφαρμοστεί στα οικονομικά των επιχειρήσεων (New York Times 1912). Όπως αναφέρει σε μία συνέντευξη στους New York Times, η αναδιοργάνωση της επιχείρησης ήταν σημαντικότερη και το επιστημονικό management ήταν δευτερεύον. Όπως οι εργάτες έπρεπε να μάθουν να χτίζουν και να κουβαλάνε σίδηρο πιο αποδοτικά, έτσι και οι επιχειρήσεις έπρεπε να μάθουν να διαχειρίζονται τα οικονομικά τους καλύτερα.

4.2.2 Το «επιστημονικό» management του Taylor

Στο τέλος του 19^{ου} αιώνα οι βιομήχανοι ήταν οι μεγαστάρες του πλούτου και εισέπρατταν την οργή της κοινωνίας που υπέφερε. Η άποψη του Taylor πως το πρόβλημα των εργοστασίων ήταν οι εργάτες, τους άρεσε γιατί έβαζε στο στόχαστρο αυτούς που τους κατέκριναν. Το 1895 ο Taylor, παρουσίασε μία δημοσίευση στην Αμερικανική Ένωση Μηχανολόγων με τίτλο «Εργασία με το κομμάτι: ένα βήμα προς την μερική λύση του εργατικού ζητήματος». Ήταν η πρώτη επίσημη παρουσίαση ενός συστήματος διοίκησης, το οποίο είχε επινοήσει και εφαρμόσει, σε κάποια από τα εργοστάσια που είχε εργαστεί σαν μηχανικός. Η δημοσίευση αυτή ήταν η πρώτη μιας σειράς δημοσιεύσεων του Taylor και αποτέλεσαν αυτό που ονόμασε ο ίδιος, «επιστημονικό» Management.

Ο Taylor πίστευε ότι οι εργάτες σπάνια δούλευαν με την ταχύτητα που πραγματικά μπορούσαν γιατί (σύμφωνα με τον Taylor): α) Πίστευαν ότι η αύξηση του προϊόντος θα τους οδηγήσει στην ανεργία, β) Ο ελλιπής έλεγχος του management άφηνε περιθώρια για αργή εργασία, γ) Η μέθοδος υλοποίησης της εργασίας είχε εναποτεθεί στους εργάτες που έχαναν το χρόνο τους χρησιμοποιώντας ανεπαρκείς πρακτικούς κανόνες.

Οι απόψεις του Taylor, απαντούσαν πως οι κακοί μισθοί και οι άθλιες συνθήκες εργασίας δεν ήταν αποτέλεσμα της απληστίας των επιχειρηματιών, αλλά σύμπτωμα της κακής διοίκησης των εργατών στις επιχειρήσεις που είχαν μεγαλώσει. Σύμφωνα με τον Taylor το ημερομίσθιο και το ωρομίσθιο αντάμειβαν την παρουσία και όχι την απόδοση. Ο Frederic Halsey, ένας μηχανολόγος των ημερών, ανταπαντούσε πως παρά τις αδυναμίες της, η διανομή κερδών ήταν ένας καλός τρόπος για να αυξηθεί η αποδοτικότητα των εργατών (Corpley, 1923, p. 402). Το 1891 ο κύριος τρόπος χειρισμού της απόδοσης ήταν η πληρωμή με το κομμάτι, όπου ο εργάτης έπαιρνε κάποια επιπλέον χρήματα όταν παρήγαγε περισσότερα κομμάτια σε σύγκριση με τον αναμενόμενο αριθμό. Για τον Taylor κι αυτή ήταν αποτυχημένη, επειδή δεν η αναμενόμενη παραγωγή καθοριζόταν αυθαίρετα. Έτσι οι εργοδότες μείωναν την αμοιβή όταν οι εργαζόμενοι κέρδιζαν «πάρα πολλά» και οι εργαζόμενοι έκρυβαν τις πραγματικές τους ικανότητες για να κρατήσουν την αναμενόμενη παραγωγή χαμηλά.

Στόχος του Taylor, ήταν να προσδιορίσει την «αναμενόμενη παραγωγή» με συστηματικό τρόπο – αυτό που ο ίδιος ονόμασε «επιστημονικό». Για το σκοπό αυτό, υποδιαίρεσε τις εργασίες σε μικρά καθήκοντα. Στους εργάτες αναθέτονταν καθήκοντα (στενό περιεχόμενο) και όχι εργασίες (ευρύ περιεχόμενο). Τα εργοστάσια χρειάζονταν πλέον ανειδίκευτους ή ημι-ειδικευμένους εργάτες. Ο manager διάλεγε ένα εργάτη που ήταν σωματικά κατάλληλος στην εκτέλεση κάποιου συγκεκριμένου καθήκοντος και του ζητούσε να συνεργαστεί μαζί του αντί κάποιας πρόσθετης αμοιβής. Αυτός κατέγραφε και διόρθωνε τον τρόπο εκτέλεσης του καθήκοντος. Από την συστηματική καταγραφή που έκανε ο manager πρόκυπτε η «επιστήμη» του συγκεκριμένου καθήκοντος και η αναμενόμενη παραγωγή. Αφού η αναμενόμενη παραγωγή είχε πλέον προσδιοριστεί «επιστημονικά», η αμοιβή με το κομμάτι θα δούλευε μια χαρά. Η «επιστημονικότητα» του management μετέτρεψε τους μισθούς από αντικείμενο διαπραγματεύσεως σε αντικείμενο επιστημονικής μελέτης. Έτσι, παρόλο που ο Taylor δεν ήταν φανατικός πολέμιος των συνδικάτων, δημιούργησε ένα σύστημα διοίκησης στο οποίο ήταν δύσκολο να βρεθεί θέση για τα συνδικάτα. Στο σχέδιό του, τα συνδικάτα ήταν περιττά και η επιστημονική διοίκηση «απλώς θα εξαλείψει μεγάλο μέρος της ανάγκης γι' αυτά» (Fox 1966).

Σύμφωνα με τον Drucker το κεντρικό θέμα στη δουλειά του Taylor δεν ήταν η μικρή απόδοση, αλλά η εξάλειψη των αντιδράσεων των εργατών. «*Η μεγάλη επανάσταση που πραγματοποιείται στη προσέγγιση των δύο μερών (εργασία και διοίκηση) όταν εφαρμόζεται το επιστημονικό management είναι ότι αμφότερα τα μέρη σταματούν να έχουν τη προσοχή τους στην διανομή του πλεονάσματος (division of surplus)...και την στρέφουν στην αύξησή του μέχρις ότου αυτό να γίνει τόσο μεγάλο ώστε να υπάρχει αρκετός χώρος για μια μεγάλη αύξηση των μισθών για τους εργάτες και μια εξίσου μεγάλη αύξηση των κερδών για τον κατασκευαστή*» (Taylor, 1911)

Ο Taylorισμός εισήγαγε, στήριξε και διέδωσε την άποψη ότι η αποδοτικότητα της παραγωγής δεν χρειαζόταν τις γνώσεις των εργατών. Αυτό που χρειαζόταν ήταν μια εργατική δύναμη, που θα ακολουθούσε τις οδηγίες του management, «...όλος ο προγραμματισμός που στο παλιό σύστημα γινόταν από τον εργάτη σαν αποτέλεσμα της προσωπικής του εμπειρίας, θα πρέπει σύμφωνα με το νέο σύστημα να γίνεται από το management...» (Taylor, 1867). Αυτή είναι ο ακρογωνιαίος λίθος του βιομηχανικού καπιταλισμού. Η παραγωγή προϊόντων, χαρακτηρίζεται από άκαμπτες διαδικασίες που καθορίζονται από το management και μερικούς μηχανικούς, ακόμα και σε περιπτώσεις που βλάπτεται ανεπανόρθωτα η υγεία των εργατών (Samsung, France Telecom, Tesla). Σε ότι αφορά την οικονομία των υπηρεσιών, το management καθορίζει όχι μόνο τι θα κάνει ο εργαζόμενος, αλλά κυρίως το τι θα είναι.

4.2.3 Ο εξορθολογισμός της παραγωγής στη Ford

Ο Ford είχε αναπτύξει μια μακρά παράδοση καινοτομίας και αλλαγών στα μηχανήματα και τον τρόπο παραγωγής κυνηγώντας την μεγαλύτερη παραγωγικότητα. Αρχικά τυποποιήθηκε ο σχεδιασμός των ανταλλακτικών. Η βασική ιδέα ήταν η μεταφορά των δεξιοτήτων του εργάτη στη μηχανή. Η ειδική επιτροπή για θέματα πρακτικών στο χώρο δουλειάς ανέφερε: «Η μεταφορά δεξιοτήτων από τους λειτουργούς (εργάτες) στη μηχανή έχει ενσωματώσει τον τελευταίο καιρό ένα μεγάλο μέρος από την συσσωρευμένη εμπειρία πολλών ειδικευμένων εργατών που εργάζονται με απλούστερα εργαλεία».

Στις νέες μηχανές κατασκευάζονταν ανταλλακτικά, σε μεγάλο αριθμό από ανειδίκευτους εργάτες. Σύμφωνα με τον ιστορικό Morgen Witzel (Witzel, 2012), ο Ford είχε δημιουργήσει το δικό του σύστημα μαζικής παραγωγής πριν το Taylor όπως είχαν κάνει και άλλοι επιχειρηματίες όπως ο Colt και ο McCormick.

4.3 Γιατί ο επιχειρηματικός κόσμος αγάπησε τις απόψεις του Taylor;

Οι ιδέες που πρόβαλε ο Taylor δεν ήταν διαφορετικές από εκείνες που επικρατούσαν στις μέρες του στους επιχειρηματικούς κύκλους (Jensen, 2017).

1. Στο βιβλίο του *The principles of scientific management*, 1919, αφιερώνει τις πρώτες 13 σελίδες εξηγώντας την άποψη πως οι εργάτες και το management θα πρέπει να κάνουν καλά τη δουλειά τους προκειμένου να υπάρχει η μέγιστη ευημερία: 'Scientific management, on the contrary, has for its very foundation the firm conviction that the true interests of the two (εργάτες και εργοδότες) are one and the same.' Την ίδια άποψη είχε εκφράσει και ο μεγαλοεπιχειρηματίας John Rockefeller Jr. το 1917 σε μία σύντομη έκδοση με τίτλο 'The personal relation in industry'. Οι απόψεις του Taylor απηχούσαν τις απόψεις των μεγάλων επιχειρηματιών και ήταν ευπρόσδεκτες.

2. Οι επόμενες 10 σελίδες είναι αφιερωμένες σε μία άλλη βασική παραδοχή του «επιστημονικού» management, ότι οι εργάτες λουφάρουν. Είναι ενδιαφέρον ότι ενώ ο Taylor, χρησιμοποιεί συστηματικές παρατηρήσεις και μετρήσεις

σχετικά με το πως πρέπει να δουλεύουν οι εργάτες, δεν κάνει το ίδιο προκειμένου να εξηγήσει με στοιχεία ότι οι εργάτες λουφάρουν.

Στο έργο του μας πληροφορεί ότι οι εργάτες πίστευαν ότι η αύξηση του προϊόντος θα τους οδηγήσει στην ανεργία. Ότι η μέθοδος υλοποίησης της εργασίας είχε εναποτεθεί στους εργάτες που έχαναν το χρόνο τους χρησιμοποιώντας ανεπαρκείς πρακτικούς κανόνες ενώ ο ελλιπής έλεγχος του management άφηνε περιθώρια για αργή εργασία. Ποιος θα έκανε τους τεμπέληδες εργατικούς; Το management. Πώς θα γίνονταν οι λουφαδόροι εργατικοί; Αφαιρώντας τους τον λόγο από οτιδήποτε αφορούσε την παραγωγή και υπάγοντάς τους σε εκτελεστές εντολών.

3. Όμως ο Taylor έλεγε κάτι ακόμα: ότι οι εργάτες, λόγω των περιορισμένων πνευματικών ικανοτήτων τους, δεν μπορούσαν να καταλάβουν τι είναι η 'επιστημονική' εργασία και γι' αυτό χρειάζονταν κάποιον που θα έχει τις ικανότητες να τους δίνει εντολές. Όπως χαρακτηριστικά αναφέρει 'the workman... is incapable of fully understanding this science, without the guidance and help of those who are working with him or over him, either through lack of education or through insufficient mental capacity.' Η άποψη σχετικά με την πνευματική κατωτερότητα των ανθρώπων που παράγουν επαναλαμβάνεται μερικά χρόνια αργότερα στα γραπτά που Elton Mayo που θεωρείται ο ιδρυτής της Σχολής των Ανθρωπίνων Σχέσεων.

Τα επιχειρήματα που ανέπτυξε ήταν εξαιρετικά ελκυστικά στους βαρόνους των μεγάλων επιχειρήσεων που δέχονταν κριτική για την υπερσυγκέντρωση πλούτου και εξουσίας όταν η κοινωνία υπέφερε. Το 'επιστημονικό' management υποσχόταν να διαχειριστεί αυτά τα σκηνικά και πνευματικά ανεπαρκή άτομα και να υποστεί τις απειρίες τους γιατί 'During all these years there has never been a single strike among the men working under this system.'

4.4 A mental state

Το management του Taylor ήταν το αποτέλεσμα μιας δουλειάς 12 χρόνων στο εργοστάσιο Midvale και βασιζόταν στις παρατηρήσεις, που έκανε εκείνη τη περίοδο, καθώς και σε πρακτικές λύσεις που επινόησε και εφάρμοσε. Επρόκειτο για έναν συνδυασμό τεχνολογίας και οργάνωσης, που ταίριαζε στις ιδιαίτερες γνώσεις και την εκπαίδευση του Taylor. Όταν το σύστημα του Taylor άρχισε να εφαρμόζεται σε διαφορετικά εργοστάσια, αναπτύχθηκε περεταίρω. Σιγά-σιγά απέβαλε τις τεχνολογικές του αφετηρίες και έγινε αυτό που ο εμπνευστής του ονόμαζε «τρόπο σκέψης» (mental state) παρά μία σειρά από συγκεκριμένες τεχνικές. Το σύστημα απέκτησε μαθηματική πολυπλοκότητα όταν ο Taylor συνεργάστηκε με μηχανικούς, οι οποίοι είχαν καλύτερη εκπαίδευση από τον ίδιο. Ο Taylor, παρά τις σπουδές μηχανολογίας που είχε κάνει σε νυχτερινό σχολείο, παραδεχόταν ότι δεν είχε τις απαραίτητες μαθηματικές γνώσεις έτσι ώστε να επεξεργαστεί τις λεπτομέρειες του συστήματός του. Αυτό που έκανε ήταν να φτιάξει το λογικό περίγραμμα και να επιμείνει στην εφαρμογή του.

4.5 Ελιτισμός και υπαγωγή του ανθρώπου στη διαδικασία

Ακόμα και στις μέρες μας, που οι θεωρίες του Taylor θεωρούνται ξεπερασμένες και αντιμετωπίζονται από κάποιους θεωρητικούς του management σαν ανάθεμα, τα συστήματα καταγραφής συνεχίζουν να προσαρμόζονται στους στόχους που βάζει κάθε φορά μία επιχείρηση. Εάν για παράδειγμα μία επιχείρηση θέλει να εστιάσει στην απόκτηση νέων πελατών δίνει έμφαση-και bonus- στις πωλήσεις σε νέους πελάτες. Σε επιχειρήσεις που είναι εστιασμένες στην καινοτομία η οποιαδήποτε επιπλέον αμοιβή δεν δίνεται ατομικά αλλά διανέμεται σε ομάδες προκειμένου με αυτό τον τρόπο να δοθεί το μήνυμα στους εργαζόμενους ότι πρέπει να επιδιώκουν την ομαδικότητα στην εργασία.

Το σύστημα επιτάχυνσης της εργασίας που επινόησε ο Taylor, σπάζοντάς την σε μικρά καθήκοντα, αφαίρεσε την χαρά της δημιουργίας στην εργασία (Merkle, 1980, p. 76). Ο εργάτης έπρεπε να μην σκέφτεται αλλά να εκτελεί. Εφάρμοσε τις ίδιες τεχνικές για στις μηχανές και για τους ανθρώπους. Είναι σωστό να πούμε ότι ο Taylor αντιμετώπιζε τους ανθρώπους σαν μηχανές (Spender, 1996, p. 59). Η πνευματική εργασία ανήκε εξ ολοκλήρου στον manager. Το management είχε εξέχουσα θέση σε σύγκριση με την υπόλοιπη παραγωγή. Οι ειδικοί του «επιστημονικού» management δεν έπρεπε να τριγυρνάνε στο εργοστάσιο αλλά να βρίσκονται στο δωμάτιο προγραμματισμού, ένα ανεξάρτητο χώρο όπου θα σχεδίαζαν μακριά από τους υπόλοιπους εργάτες.

4.6 Ο Τειλορισμός και τα όνειρα της μεσαιας τάξης

Σύμφωνα με την Judith Merkle, τα μεσαια στρώματα απεχθάνονταν τους μεγιστάνες του πλούτου γιατί καταλάβαιναν ότι άρπαζαν κάτι από την δική τους ευμάρεια. Ταυτόχρονα όμως απεχθάνονταν και τις εργατικές κινητοποιήσεις. Οι απόψεις τους για την κοινωνία χαρακτηρίζονταν από αντιφατικότητα: Επιθυμούσαν τη μεγάλη παραγωγή του βιομηχανικού συστήματος και την αφθονία των καταναλωτικών προϊόντων, αλλά δεν τους άρεσε η δύναμη των

μεγάλων επιχειρηματικών ομίλων (Merkle, 1980, p. 15). Επιθυμούσαν μια καλή ζωή για όλους που θα ερχόταν από τον ουρανό, χωρίς τις αντιπαραθέσεις κεφαλαίου-εργασίας, τις διαδηλώσεις και τις συγκρούσεις με την αστυνομία (Merkle, 1980, p. 19).

Για τα μεσαία στρώματα, τα προβλήματα της κοινωνίας δεν ήταν λάθος του συστήματος αλλά απόρροια της απληστίας και της κυριαρχίας των μονοπωλίων που έσπρωχναν τους μισθούς προς τα κάτω και τις τιμές προς τα πάνω. Τα μεσαία στρώματα, ονειρεύονταν ένα ανταγωνισμό χωρίς μονοπώλια, στον οποίο θα τους δινόταν η ευκαιρία να αρπάξουν το δικό τους μερίδιο ευτυχίας. Τέτοιες ιδέες έκφραζε το λεγόμενο «κίνημα των προοδευτικών».

Ο καθηγητής Joseph R. Conlin στο βιβλίο του *The American Past, A Survey of American History* (Conlin, 2010, p. 566) αναφέρει: «Το κίνημα των προοδευτικών ήταν αποκλειστικά ένα κίνημα της μεσαίας τάξης. Έκφραζε τις αξίες της μεσαίας τάξης και αντλούσε τη δύναμή του από ευκατάστατους προτεστάντες επιχειρηματίες, managers, επαγγελματίες, καθηγητές και ανωτέρους υπαλλήλους, οι οποίοι ήταν ταυτισμένοι με αυτό. Οι οπαδοί του κινήματος γνώριζαν πολύ καλά ότι βρισκότουσαν «στη μέση» και αυτό το θεωρούσαν σαν το ξεχωριστό χαρακτηριστικό τους. Ήταν ένα κίνημα που πίστευε ότι τόσο οι ίδιοι, όσο και το καλό της Αμερικής, κινδύνευαν από τα πάνω και από τα κάτω: Από τα πάνω λόγω του τεράστιου πλούτου και της δύναμης των επιχειρηματιών, που πλούτισαν με την εκβιομηχάνιση. Από τα κάτω, από τον εκρηκτικό αριθμό των φτωχών μεταναστών από την νότια και την ανατολική Ευρώπη, οι οποίοι ήταν αφοσιωμένοι στις δικές τους κουλτούρες, που ήταν εντελώς αντίθετες με αυτές της Αμερικής. Θεωρούσαν ότι οι μετανάστες ήταν αδιάφοροι για οτιδήποτε αφορούσε τις Ηνωμένες Πολιτείες εκτός από το να είναι ο μισθός τους καλύτερος από αυτόν που έπαιρναν στην πατρίδα τους.

Η αντιπαράθεση κεφαλαίου και εργασίας, που εκδηλωνόταν έντονα στα εργοστάσια αφορούσε κυρίως ένα ερώτημα: ποιος κάνει κουμάντο (Spender, 1996, p. 2). Στο ερώτημα αυτό το λεγόμενο προοδευτικό κίνημα, που έκφραζε τα μεσαία στρώματα, ισχυριζόταν ότι η εξουσία βρισκόταν ήδη στους μεγάλους καπιταλιστές οι οποίοι σε συνεργασία με τοπικούς άρχοντες εξαγόραζαν τις ψήφους των φτωχών και των μεταναστών. Το προοδευτικό κίνημα είχε τρεις στόχους: α) τον περιορισμό του μονοπωλιακού κεφαλαίου με τη δημιουργία αντιμονοπωλιακών νόμων, β) την ενίσχυση των φτωχών και γ) το σπάσιμο των δεσμών ανάμεσα στους πλουτοκράτες και την κυβέρνηση.

Αυτές οι αντιλήψεις έβρισκαν ότι ο Ταγλορισμός έβαζε τα πράγματα σε μία σειρά. Το «ουδέτερο» management αποτελούσε για αυτούς τη φωνή της σοφίας, η οποία έπρεπε να επεκταθεί από την βιομηχανική παραγωγή σε ολόκληρη την κοινωνία. Ο Ταγλορισμός επεβίωσε γιατί είχε την ενθουσιώδη αποδοχή των ανώτερων και μεσαίων στρωμάτων. Οι επιχειρηματίες είδαν την παραγωγή και τα κέρδη τους να αυξάνονται (Conlin, 2010, p. 569). Οι managers σταμάτησαν να είναι οι αγριάνθρωποι που τρομοκρατούσαν και απέλυαν με την στήριξη του αφεντικού. Συνέχισαν να απολύουν και να απαιτούν συμμόρφωση αλλά είχαν πλέον την αύρα της «επιστήμης» και του ειδικού που οργανώνει την παραγωγή. Ισχυροποίησαν την θέση τους τόσο απέναντι στο κεφάλαιο όσο και απέναντι στους υφισταμένους τους και αντίθετα από ότι περίμενε ο Taylor, δεν θυσιάσαν την εξουσία τους για την αύξηση της απόδοσης (Spender, 1996, p. 2). Τα μεσαία στρώματα ανακάλυψαν το παρηγορητικό ιδεολόγημα του αντικειμενικού «ειδικού» και του τεχνοκράτη. Η φιγούρα αυτή προικισμένη με τα φαντασιακά χαρακτηριστικά της «ουδετερότητας» και της «επιστημονικότητας» αποτελεί ακόμα και σήμερα το μύθο των μεσαίων στρωμάτων. Σε ότι αφορά τους εργάτες, αυτοί υπέστησαν μια βαριά ήττα στον εργασιακό χώρο. Έγιναν τα εκτελεστικά όργανα, που δεν θα έπρεπε να σκέφτονται αλλά να εκτελούν ότι τους ζητήσουν γιατί το επέβαλε η «επιστήμη» της δουλειάς. Φορτώθηκαν 8 ώρες άχαρης και εξουθενωτικά μονότονης εργασίας με αντάλλαγμα το όνειρο της κατανάλωσης για τις υπόλοιπες 8 ώρες.

5 Ο φορντισμός είναι η μαζική παραγωγή στο εργοστάσιο αυτοκινήτων του Henry Ford στο Highland Park των ΗΠΑ.

Ο φορντισμός χρησιμοποιείται για να περιγράψει δύο πράγματα:

- (1) το σύστημα μαζικής παραγωγής και
- (2) τον τύπο οικονομικής ανάπτυξης και πολιτικής που κυριάρχησε μετά τον πόλεμο και μέχρι τη δεκαετία του 80 και ονομάστηκε καταναλωτισμός (Britannica).

Το μοντέλο μαζικής παραγωγής του Ford έχει πολλά κοινά με το έργο του Taylor, σε ότι αφορά τον λεπτομερή τεχνικό καταμερισμό της εργασίας, την ακριβή μέτρηση του χρόνου που απαιτείται για να ολοκληρωθεί ένα συγκεκριμένο καθήκον και τον έλεγχο μέσα από την γραμμή παραγωγής.

Όταν εισήχθη αρχικά στην παραγωγή αυτοκινήτων από τον Ford, οδήγησε σε δραματική αύξηση της παραγωγικότητας. Ο χρόνος εργασίας που απαιτούνταν για την παραγωγή ενός μοντέλου T Ford μειώθηκε από 12 ώρες και 8 λεπτά τον Οκτώβριο του 1914 σε 1 ώρα και 30 λεπτά 6 μήνες αργότερα. Οι εργαζόμενοι εκτελούσαν συνήθως απλές, επαναλαμβανόμενες εργασίες χωρίς εξειδίκευση με πολύ σύντομους κύκλους εργασίας-καθήκοντος, που συχνά ορίζονταν με ακρίβεια δευτερολέπτου. Η παραγωγικότητα της εργασίας αυξανόταν αυξάνοντας την ταχύτητα της γραμμής παραγωγής με το πάτημα ενός κουμπιού από τον manager. Οι εργαζόμενοι εκτελούσαν επαναλαμβανόμενα καθήκοντα με ρυθμό που καθοριζόταν από την ταχύτητα της γραμμής.

5.1 Ο Φορντισμός σαν παραγωγή

Ο Φορντισμός στην παραγωγή βιομηχανικών προϊόντων σήμαινε την μαζική παραγωγή τυποποιημένων προϊόντων πάνω σε μια κινούμενη γραμμή συναρμολόγησης με τη χρήση ειδικά σχεδιασμένων μηχανημάτων και την απασχόληση ημειδικευμένων εργατών.

Σε ότι αφορά την κοινωνία σήμαινε:

- i. Την αποδοχή από τους εργαζόμενους ότι ο έλεγχος της παραγωγής βρίσκεται αποκλειστικά στα χέρια του management με αντάλλαγμα την αύξηση των μισθών,
- ii. Τον ανταγωνισμό μεταξύ των μεγάλων επιχειρήσεων που βασιζόταν στην τιμολόγηση και τη διαφήμιση,
- iii. Τον σπουδαίο ρόλο του τραπεζικού συστήματος σαν χρηματοδότη της μαζικής παραγωγής και της μαζικής κατανάλωσης με βάση την πίστωση,
- iv. Την κρατική παρέμβαση για τη διασφάλιση της πλήρους απασχόλησης και την εγκαθίδρυση του κράτους πρόνοιας και
- v. Την ενσωμάτωση των εθνικών οικονομιών στον διεθνή ανταγωνισμό.

5.2 Φορντισμός καταναλωτισμός

Για την κοινωνία, η μαζική παραγωγή συνοδεύτηκε με τον καταναλωτισμό και σήμαινε την μαζικοποίηση των πάντων π.χ. μαζικά μέσα ενημέρωσης, τις μαζικές μεταφορές, μαζική διασκέδαση και μαζική πολιτική (Britannica).

Ο φορντισμός σαν αντίληψη για την ζωή, δημιούργησε την κυριαρχία λίγων μεγάλων καταστημάτων αντί για πολλά μικρά, τα supermarket αντί τα πολλά μπακάλικά, τα πολυκαταστήματα αντί για τα συνοικιακά μικρά μαγαζιά, τα club μαζικής διασκέδασης, την μουσική σαν διεθνές προϊόν, το σβήσιμο των τοπικών πολιτιστικών χαρακτηριστικών, την ομοιομορφία στο ντύσιμο μέσω της μόδας, την ομοιομορφία στα γούστα, την μίμηση προτύπων για τον άνδρα και την γυναίκα. Μετατόπισε την ζωή από την μικροκλίμακα στη μέγα-κλίμακα και τον έλεγχο από τις τοπικές κοινωνίες στην μαζική πολιτική.

5.3 Ποια ανάγκη των επιχειρήσεων οδήγησε στην μαζική παραγωγή;

Η ανάπτυξη της τεχνολογίας είχε δώσει στις επιχειρήσεις τη δυνατότητα να παράγουν φτηνά και να δημιουργούν οικονομίες κλίμακας, που σημαίνει μικρό κόστος παραγωγής για μεγάλες παρτίδες. Αυτό οδήγησε σε μεγάλη συγκέντρωση πλούτου και έτσι δημιουργήθηκαν οι μεγάλοι όμιλοι του τέλους του 19^{ου} αιώνα. Η δημιουργία και η επέκταση των μεγάλων ομίλων χρειαζόταν κεφάλαια, τα οποία προσέφεραν οι επενδυτές ζητώντας ταυτόχρονα εξασφάλιση για καλές αποδόσεις των κεφαλαίων που επένδυαν. Αυτό έσπρωξε τις επιχειρήσεις όπως λέει ο ιστορικός του management Alfred Chandler, στην καθετοποίηση της παραγωγής. Οι επιχειρήσεις έπρεπε να έχουν πλέον καλή διαχείριση όλων των λειτουργιών και να έχουν ένα πετυχημένο τμήμα μάρκετινγκ και πωλήσεων που θα εξασφαλίζει τις πωλήσεις των προϊόντων.

Το πρόβλημα των επιχειρήσεων ήταν πλέον η δημιουργία των κατάλληλων δομών που θα επέτρεπαν την αποδοτική διοίκηση των επιχειρηματικών κολοσσών. Η επέκταση των μεγάλων επιχειρήσεων είχε κάνει επίκαιρες τις ιδέες του Emerson, που είχαν διατυπωθεί την ίδια εποχή με τον Taylor και είχαν εφαρμοστεί με μεγάλη επιτυχία στους σιδηροδρόμους. Είχε δημιουργηθεί η άποψη ότι ο υπάρχων εξοπλισμός δεν απέδιδε τα μέγιστα εξαιτίας της ακαταλληλότητας του ανθρώπινου παράγοντα. Αυτό που έφταιγε δεν ήταν η έλλειψη γνώσεων και ικανοτήτων από πλευράς των εργατών. Ακριβώς το αντίθετο! Οι ειδικευμένοι εργάτες είχαν πολλές γνώσεις για το τι γίνεται στην

παραγωγή. Το management χρειαζόταν εργάτες υπάκουους χωρίς γνώσεις (ανειδίκευτους) ή με λίγες γνώσεις (ημιειδικευμένους). Η λύση του προβλήματος της εργατικής δύναμης ονομάστηκε human engineering.

5.4 Human Engineering

Σαν πρόβλημα ανέλαβαν να το λύσουν οι μηχανικοί που ήταν οι ειδικοί της παραγωγής και τώρα θα γινότουσαν και οι ειδικοί της εργατικής δύναμης. Πράγματι, τα πιο σπουδαία άρθρα για το management των εργατών μέχρι το 1910 απαντώνται αποκλειστικά σε περιοδικά μηχανολογίας. Μπορούμε να πούμε ότι ο Taylor και ο Ford έριξαν το βάρος τους στο engineering ενώ η σχολή των ανθρώπινων σχέσεων που ακολούθησε μερικά χρόνια αργότερα εστίασε κυρίως στο human. Ιδιαίτερο ρόλο στην επιτυχία της μαζικής παραγωγής έπαιξε η επέκταση της ιδέας των ανταλλακτικών interchangeable parts που είχε ανατείλει τον 18^ο αιώνα στη βιομηχανία παραγωγής όπλων.

5.5 Τεχνολογία και γραμμές παραγωγής.

Τα χαρακτηριστικά των γραμμών παραγωγής της Ford δεν προέκυψαν ξαφνικά. Πριν την εμφάνισή τους, οι μηχανικοί άλλαζαν διαρκώς τη διαδικασία παραγωγής έτσι ώστε να πετυχαίνουν μεγαλύτερη απόδοση της εργασίας και να ελέγχουν τον χώρο δουλειάς. Αρχικά ο Ford, οι managers και οι μηχανικοί του τυποποίησαν τα μέρη του προϊόντος (interchangeable parts). Αυτό τους έδωσε τη δυνατότητα να αυξήσουν την εξειδίκευση και την επαναληψιμότητα τόσο στις μηχανές όσο και στη δουλειά που έκαναν οι άνθρωποι. Δεύτερον, χρησιμοποίησαν μηχανές που ενσωμάτωναν την πιο προωθημένη τεχνολογία. Με τις μηχανές μετέφεραν τη γνώση από τα μυαλά και τα χέρια του εργατικού δυναμικού στα μηχανήματα. Οι managers ισχυροποίησαν την θέση τους απέναντι στους εργάτες. Τρίτο, ανέλυσαν και ξανασχεδίασαν τα καθήκοντα της εργασίας με κριτήριο την μέγιστη απόδοση εξαφανίζοντας κάθε λεπτό χαμένης εργασίας και κάθε περιττή κίνηση.

5.6 Ο εκπαιδευμένος ανειδίκευτος εργάτης

Μέσα από τον Τειλορισμό και τον φορντισμό αναδείχθηκε ένας νέος τύπος εργάτη ο «εκπαιδευμένος εργάτης». Ο Taylor έλεγε: «Οι μηχανικοί δεν επιτρέπεται να κάνουν τη δουλειά στην οποία μπορεί να χρησιμοποιηθεί ένας εκπαιδευμένος εργάτης. Για τις επαναλαμβανόμενες δουλειές είναι ο εκπαιδευμένος εργάτης» (Meyer σελ. 45). Με γνώμονα αυτές τις πεποιθήσεις οι managers του Ford ταυτίστηκαν με την ιδέα του Taylor ότι η πνευματική δουλειά πρέπει να ξεχωρίζεται από την χειρωνακτική και να ανατίθεται σε ένα ξεχωριστό τμήμα προγραμματισμού (Meyer σελ. 2). «Ο ιδανικός εργάτης ήταν ένα αυτόματο χωρίς σκέψη, που εφαρμόζει σταθερά και με συνέπεια μια εργασία [...]» (Meyer σελ. 22). Μετέφεραν τις ικανότητες (skills) από τους λειτουργούς (εργάτες) στην μηχανή (Meyer σελ. 23-26). Η τεχνολογία και το management άλλαξαν τον εργασιακό χώρο. Δεν μπορεί κανείς να ξεχωρίσει την διοίκηση από την τεχνολογία. Ήταν τεχνολογία με σκοπό δηλ. τεχνολογία που σχεδιάστηκε προκειμένου να λύσει το πρόβλημα της διοίκησης που ήταν ο έλεγχος των εργατών.

5.7 Τεράστια αύξηση της παραγωγικότητας

Για παράδειγμα, πριν το Μάιο του 1913, κάθε εργάτης συναρμολογούσε τα magneto μόνοι του. Σε 9 ώρες έβγαζε 35-40 κομμάτια. Αυτό διέφερε από εργάτη σε εργάτη. Το Μάιο του 1913, οι μηχανικοί ανέλυσαν την δουλειά της συναρμολόγησης ενός magneto σε 29 λειτουργίες (operations). Το Μάρτιο του 1914, 14 εργάτες συναρμολογούσαν 1335 magnetos σε 8 ώρες εργασίας. Η βιομηχανική τεχνολογία ήταν μια ανάμεικτη ευλογία και κατάρα. Υποσχέθηκε υλική ευδαιμονία σε όλους. Ο κόσμος της εργασίας δεν θα ήταν ποτέ ξανά ο ίδιος. Η νέα βιομηχανική τεχνολογία άλλαξε την κοινωνική δομή του εργοστασίου και έθεσε τα θεμέλια της σύγχρονης βιομηχανικής κοινωνίας. Επέβαλε και απαίτησε νέες μορφές εξουσίας και ελέγχου επάνω στην εργατική δύναμη.

5.8 Η στενή ειδίκευση σκοτώνει την εργασία

Οι εργάτες της Ford δεν μπόρεσαν να δημιουργήσουν μία σπουδαία ιστορία εργατικών αγώνων. Η ιστορία της Ford είναι μία αλληλουχία από αλλαγές στη διαδικασία της εργασίας, υποβαθμισμένη εργασία, ελαχιστοποίηση των ικανοτήτων και μετασχηματισμό των κοινωνικών σχέσεων. Επρόκειτο για μια διαρκή προσπάθεια πειθάρχησης.

There was the chasm—labor and capital at war, neither producing anything. . . . The issue was not wages; it was who had a right to rule; whether these men were to work for me ten hours or whether they were to work eight.

JOHN ROACH, shipbuilder, 1883²¹

Από το 1914, οι εργάτες τόνιζαν ότι οι γραμμές παραγωγής μειώνουν την ανάγκη για ειδικευμένους εργάτες και τους κάνουν σκλάβους (Detroit Union, 1914) (Meyer σελ. 37). Ένας βετεράνος εργάτης της Ford αφηγείται: «Οι εργάτες

σταματάνε να είναι άνθρωποι μόλις περνάνε τις πύλες του εργοταξίου, εκτελούν την εργασία αυτόματα και σταματάνε να σκέφτονται». Την ίδια άποψη είχε και ο πρόεδρος της ένωσης εργατών αυτοκινητοβιομηχανίας Willion Logan, ο οποίος το 1917 παρατηρούσε «Οι ειδικευμένοι μηχανικοί είναι στα εργοστάσια, αλλά δεν χρησιμοποιούν τις γνώσεις τους».

Ο Stephen Meyer αναφέρει «Έγιναν απόπειρες εναλλαγής των θέσεων εργασίας (κάτι σαν αυτό που ονομάζουμε job-enlargement ή job-enrichment) αλλά δεν δούλεψε γιατί και η νέα θέση ήταν το ίδιο μονότονη με την παλιά».

Οι New York Times το 1914 έγραψαν «Οι εργάτες δεν φαινόταν να εργάζονται σκληρά ή να βιάζονται. Κάθε εργάτης είχε να επαναλάβει 45 κινήσεις. Τίποτα άλλο. Δεν υπάρχει τίποτα άσκοπο. Ήταν ένα ρολόι» (Meyer σελ. 38). Για όποιον δεν βρισκόταν στην γραμμή παραγωγής, όλα κυλούσαν ρολόι, όλα έμοιαζαν να είναι εύκολα και ήρεμα. Οι εργάτες που δούλευαν όμως ένοιωθαν την μονοτονία να τους «μουδιάζει το μυαλό».

Ο John Fitch, ένας πιο προοδευτικός δημοσιογράφος της ίδιας εποχής ανέφερε: «Οι άνθρωποι δουλεύουν σε ομάδες επάνω σε μία γραμμή παραγωγής. Κάθε εργάτης, κάθε ομάδα έχει ένα συγκεκριμένο καθήκον». «Κάθε ομάδα έχει έναν μικρό πράγμα να κάνει επαναλαμβανόμενα». Ο Fitch εντυπωσιάστηκε από την απόδοση του συστήματος όμως σκέφτηκε πως θα αισθάνονται και οι εργάτες «Είναι ωραίο να βλέπεις ένα αυτοκίνητο να βγαίνει από την πόρτα κάθε 20'' αλλά δεν το βλέπεις αν η δουλειά σου είναι να βάζεις τα μπουλόνια στις βίδες. Δεν έχεις χρόνο».

5.9 Deskilling

Το διάστημα από το 1830 έως το 1890, η παραγωγή βασιζόταν στις γνώσεις των εργατών. Αυτό έκανε τους εργάτες απαραίτητους, έδινε νόημα στην ζωή τους και τους ισχυροποιούσε στην διαπραγμάτευση για καλύτερους μισθούς και συνθήκες εργασίας. Το Deskilling αφορά την εισαγωγή νέας τεχνολογίας που ενσωματώνει τις γνώσεις και τις ικανότητες των εργατών, έτσι ώστε η παραγωγή να βγαίνει από ανειδίκευτους εργάτες και να πετάει τους ειδικευμένους στην ανεργία. Από τις αρχές του εικοστού αιώνα μέχρι και σήμερα η τεχνολογία σχεδιάζεται με σκοπό να κάνει άχρηστες τις γνώσεις των εργατών. Ταυτόχρονα όμως απαιτεί ένα λεπτό κοινωνικό στρώμα ειδικών, οι οποίοι οργανώνουν και διαχειρίζονται την καινούργια τεχνολογία. Στη διάρκεια του 20^{ου} αιώνα αυτοί οι ειδικοί ήταν οι μηχανικοί. Τον 21^ο αιώνα οι αυτοματισμοί χρειάζονται τους προγραμματιστές των ρομπότ και της τεχνητής νοημοσύνης.

Στην εισαγωγή του έργου του «Labour and Monopoly capital, The Degradation of Work in the Twentieth Century» ο Harry Braverman επισημαίνει την αντίφαση που παρατηρείται σε πολλά από τα κείμενα τα οποία ασχολούνται με την απασχόληση. Από τη μία μεριά δίνεται ιδιαίτερη έμφαση στην απαίτηση του αυτοματοποιημένου εργασιακού περιβάλλοντος για καλύτερη μόρφωση, μεγαλύτερη πνευματική προσπάθεια και ικανότητα των εργαζόμενων. Από την άλλη πλευρά, οι έρευνες ανάμεσα στους εργαζόμενους δείχνουν να υπάρχει μεγάλη δυσαρέσκεια για τις συνθήκες εργασίας τόσο στα εργοστάσια όσο και στις θέσεις γραφείου. Η εργασία στο σύγχρονο εργασιακό περιβάλλον υποδιαιρείται σε μικρές λειτουργίες που δεν κατορθώνουν να διεγείρουν το ενδιαφέρον των εργαζομένων. Αυτές οι στοιχειώδεις λειτουργίες απαιτούν όλο και λιγότερες ικανότητες, όλο και λιγότερη εκπαίδευση.

Ένα φυλλάδιο της ένωσης εργατών μετάλλου του Detroit το 1914 έγραφε: «Οι αλλαγές στις μηχανές και το στένεμα της εργασίας, μειώνουν συνέχεια την χρησιμότητα των ειδικευμένων εργατών. Είναι στο χέρι μας να αλλάξουμε αυτό το σχέδιο ή να βουλιάξουμε στην απαξίωση και να καταντήσουμε σκλάβοι». (σελ. 37)

Τα επαναλαμβανόμενα καθήκοντα οδήγησαν τους εργάτες στην απώλεια των ικανοτήτων που είχαν. Η έννοια του deskilling περιγράφει την αφαίρεση μιας παλαιότερης ιδιότητας-ικανότητας που είχε ένα άτομο. «Η παραδοσιακή έννοια της εξειδίκευσης (skill) περιέχει μια νοητική συνιστώσα. Ο εργάτης σκεφτόταν, έκρινε προκειμένου να κάνει την δουλειά του. Τώρα η μόνη ικανότητα που απαιτείται είναι η σωματική». (Meyer 38).

Η Αμερικανική Ένωση Μηχανολόγων Μηχανικών αναφέρθηκε στη σημαντική πρόοδο που είχε γίνει την περίοδο από το 1905 μέχρι το 1912, στο σχεδιασμό βιομηχανικών μηχανημάτων. Η βασική αρχή ήταν η μεταφορά των δεξιοτήτων από τον εργάτη στη μηχανή. Η ειδική επιτροπή για θέματα πρακτικών στο χώρο δουλειάς ανέφερε: «Η μεταφορά δεξιοτήτων από τους λειτουργούς στη μηχανή έχει ενσωματώσει τον τελευταίο καιρό ένα μεγάλο μέρος από την συσσωρευμένη εμπειρία πολλών μηχανικών που εργάζονται με απλούστερα εργαλεία».

5.10 Η τεχνολογία αλλάζει τις κοινωνικές σχέσεις

«Το 1914 το Highland Park είχε 15.000 μηχανές και 13.000 εργάτες» (Meyer σελ. 25). Εάν μια μηχανή δεν υπήρχε στην αγορά την έφτιαχναν οι ίδιοι. Ο σωστός συντονισμός εργατών και μηχανών ήταν το επόμενο απαραίτητο βήμα στην παραγωγική διαδικασία. Η στροφή της Ford στις μηχανές και τους ανειδίκευτους εργάτες άλλαξε την σύνθεση του

προσωπικού στο εργοστάσιο. Οι προϊστάμενοι, επιστάτες, υπεύθυνοι και κάθε λογής αχυρο-αφεντικά πήραν την θέση των ειδικευμένων εργατών.

Σύμφωνα με τα στατιστικά στοιχεία της έρευνας του Charles Reittel το 1891 στα εργοστάσια του Detroit, οι επιστάτες αποτελούσαν το 2% των απασχολούμενων. Το 1917 οι επιστάτες και οι υπάλληλοι ελεγκτές είχαν αυξηθεί στο 14% του δείγματος προκειμένου να επιβλέπουν τους ανειδίκευτους εργάτες (p.54). Το 1914 αντιστοιχούσε 1 επιστάτης ανά 53 εργάτες. Το 1917 η αντιστοιχία είχε γίνει 1 επιστάτης ανά 15 εργάτες.

5.11 Το Κοινωνιολογικό Τμήμα

... Πήγαιναν στα σπίτια και είχαν ένα τυποποιημένο έντυπο που συμπλήρωναν. Έψαχναν το ιστορικό της ζωής μας. Πήγαν στο σπίτι μου. Η γυναίκα μου τους είπε τα πάντα. Δεν υπήρχε τίποτα να τους κρύψω. Φυσικά, υπήρξε πολλή κριτική γι' αυτό. Ήταν κάπως περίεργη ιδέα, για μια ελεύθερη πολιτεία... (William Pioch, εργαζόμενος στη Ford).

Στις αρχές του 1914, οι αξιωματούχοι της Ford καθιέρωσαν το περίφημο Five Dollar Day, σε μία εποχή που το ημερομίσθιο δεν ξεπερνούσε τα 2,5 δολάρια. Ταυτόχρονα, δημιούργησαν το «Κοινωνιολογικό Τμήμα», που συγκέντρωνε πληροφορίες για πωλητές, εργοδηγούς, υπαλλήλους και εργάτες των εργοστασίων. Για την έρευνα, η εταιρία έλεγε: «Η Ford είναι η μόνη εταιρεία που μπορεί να κάνει τέτοια έρευνα. Απαιτούμε και μαθαίνουμε την εθνικότητα, τη θρησκεία, τις τραπεζικές αποταμιεύσεις, αν ο άνθρωπος έχει ή αγόρασε ακίνητο, πώς διασκεδάζει, την περιοχή που επιλέγει να ζήσει. Αυτά και πολλά άλλα καταγράφονται σε πίνακες».

Στην πραγματικότητα, η Ημέρα των Πέντε Δολαρίων επέκτεινε τα σύνορα του ελέγχου από το εργοστάσιο στα σπίτια και τις κοινότητες των εργατών της Ford. Επιπλέον, το κοινωνιολογικό τμήμα της Ford δημιούργησε ένα ευρύ πλέγμα κοινωνικού ελέγχου πάνω στο εργατικό δυναμικό της Ford, προκειμένου να αναπτύξει στους εργάτες τις εργασιακές αξίες που επιθυμούσε σ. 196. Όποιον εργατών η ζωή ταίριαζε με τα κριτήρια που είχε θέσει η Ford, θα έπαιρναν τα 5 δολάρια την ημέρα. Οι υπόλοιποι αποκλείονταν.

Ορισμένες από τις ερωτήσεις διείδυσαν βαθιά στην προσωπική και οικογενειακή ζωή των εργαζομένων. Το σχέδιο για την ημέρα των πέντε δολαρίων και την κατανομή των κερδών αντιπροσώπευε ένα φιλόδοξο πρόγραμμα μετασχηματισμού της στάσης και της συμπεριφοράς των εργαζομένων της Ford. Το Κοινωνιολογικό Τμήμα ήταν το όργανο για την κοινωνική και πολιτιστική αλλαγή της εργατικής δύναμης.

Meyer, Stephen. "The Five Dollar Day", *State University of New York Press*, 1981.

5.12 Αποξένωση και εργασία

Θα πρέπει κανείς να διακρίνει τον όρο alienation που αναφέρεται σε μία αντικειμενική κατάσταση και χαρακτηρίζει τον καπιταλιστικό τρόπο παραγωγής, από τον όρο estrangement που αφορά τα υποκειμενικά αισθήματα μοναξιάς που αναπτύσσονται στους ανθρώπους. Η αποξένωση είναι σύμπτωμα της οικονομίας της ελεύθερης αγοράς και της φύσης της εργασίας που υπάρχει σε αυτή.

Όμως οι άνθρωποι πρέπει να έχουν το περιθώριο να απολαμβάνουν την εργασία. Η εργασία τους κινητοποιεί να δημιουργούν. Η εργασία στον καπιταλισμό γίνεται αγγαρεία. Οι άνθρωποι δεν είναι ελεύθεροι να παράγουν αλλά εξαναγκάζονται να δουλεύουν σε δουλειές, που δεν τους δίνουν ικανοποίηση και τους φέρνουν σε σύγκρουση με άλλους ανθρώπους, ακόμα και με τον εαυτό τους! Η αποξένωση της εργασίας εκδηλώνεται σε 4 επίπεδα:

α) Αποξένωση από το προϊόν . Ο εργαζόμενος είναι υπεύθυνος για την υλοποίηση ενός μικρού μέρους της κατασκευής ή της διάθεσης ενός προϊόντος. Για παράδειγμα πουλάει αυτοκίνητα που δεν γνωρίζει πώς σχεδιάστηκαν και πώς κατασκευάστηκαν. Θα μπορούσε το ίδιο καλά να πουλάει ηλεκτρικές συσκευές. Πράγματι, οι πωλητές αλλάζουν κλάδο χωρίς να τους πολυνοιάζει. Οι άνθρωποι εργάζονται για να φτιάξουν ένα μικρό μέρος του τελικού προϊόντος ή υπηρεσίας, το οποίο ενδεχομένως δεν βλέπουν καθόλου. Το προϊόν αυτό διατίθεται στην αγορά από άλλους υπαλλήλους, καταναλώνεται από άλλους ανθρώπους με σκοπό να παραχθεί το μέγιστο κέρδος, το οποίο κερδίζει ο επιχειρηματίας. Οι managers και μερικοί μηχανικοί ελέγχουν το τι παράγεται με τι ρυθμό παράγεται, ποια τεχνολογία θα χρησιμοποιηθεί, ποια χαρακτηριστικά θα έχει το προϊόν, από πού θα εισαχθούν οι πρώτες ύλες και σε ποια αγορά θα διατεθεί το προϊόν. Ο εργαζόμενος έχει μικρή σχέση και ενδεχομένως μικρό ενδιαφέρον για το ίδιο το προϊόν. Έτσι αποξενώνεται από το προϊόν.

β) Αποξένωση από την εργασία. Η εργασία σαν διαδικασία είναι περιορισμένη σε έκταση, επαναληπτική, προβλέψιμη με άγχος αλλά χωρίς ενδιαφέρον. Παράδειγμα οι υπάλληλοι των εταιριών ηλεκτρονικών πωλήσεων, οι υπάλληλοι διανομής, οι εργάτες που συναρμολογούν ηλεκτρονικές συσκευές. Ένας πωλητής αγωνιά να πετύχει την πώληση για να πάρει το bonus, αλλά η ίδια η πώληση έχει ελάχιστο ενδιαφέρον. Πόσο ενδιαφέρον μπορεί να έχει το να σκαρφίζεσαι επιχειρήματα για να πείσεις τον πελάτη να αγοράσει ένα προϊόν που μπορεί να ξέρεις ότι πολλές φορές, δεν είναι αυτό που ζητάει. Πόσο ενδιαφέρον έχει η δουλειά των χιλιάδων νέων που κάνουν τηλεφωνικές πωλήσεις και κάποιες φορές εισπράττουν τις ύβρεις των υποψήφιων πελατών; Ο εργαζόμενος γίνεται ένα μικρό κομμάτι σε ένα παζλ που δεν το ελέγχει, ενώ πολλές φορές, ο μισθός που παίρνει δεν του φτάνει για να αγοράσει το προϊόν που πούλησε. Για παράδειγμα ένας υπάλληλος ταξιδιωτικού γραφείου κλείνει εισιτήρια, ξενοδοχεία, τοπικές εκδρομές σε εξωτικά μέρη που ποτέ δεν έχει δει γιατί αμείβεται με μισθό που δεν του επιτρέπει να τα επισκεφθεί. Η παραγωγή του προϊόντος ή η παροχή της υπηρεσίας δεν κερδίζουν την προσοχή και την αγάπη του εργαζόμενου που εκτελεί μηχανικά τα καθήκοντα και αποξενώνεται από το έργο του.

γ) Αποξένωση από τους ανθρώπους. Όταν το εργασιακό καθήκον είναι περιορισμένο, π.χ. η έκδοση ενός τιμολογίου, ο υπάλληλος περιορίζει το ενδιαφέρον του αποκλειστικά και μόνο σε αυτό. Όλα τα υπόλοιπα τα αφήνει για τους άλλους κρίκους της αλυσίδας. Το ενδιαφέρον σε ένα τέτοιο εργασιακό περιβάλλον μοιραία περιορίζεται στο μισθό. Ο εργαζόμενος δεν έχει καμία ουσιαστική σχέση με τη διαδικασία παραγωγής ή διάθεσης και είναι αντικειμενικά αποκομμένος από του υπόλοιπους υπαλλήλους. Στην καλύτερη περίπτωση, το ενδιαφέρον του περιορίζεται στην αποφυγή προστριβών. Ειδικότερα, τα συστήματα αξιολόγησης των επιδόσεων, τα οποία είναι ατομιστικά από τον σχεδιασμό τους, η εξάρτηση της αμοιβής από την επίδοση -που έχει αποδειχθεί ότι δεν αυξάνει την επίδοση ούτε την αμοιβή, ο ανταγωνισμός για την διατήρηση της θέσης εργασίας και το σύνολο των σχέσεων απασχόλησης, κάνουν τους ανθρώπους να βρίσκονται σε ανταγωνισμό ο ένας με τον άλλον. Ο καθένας κυνηγάει το προσωπικό του συμφέρον. Ο ένας εργαζόμενος ανταγωνίζεται τον άλλο για ένα μπόνους, ή για την εύνοια του προϊσταμένου που είναι πολύ σημαντική στις αξιολογήσεις. Στο ανταγωνιστικό περιβάλλον που ζει, αναγκάζεται να αφοσιώνεται μόνο στο προσωπικό του συμφέρον και δεν ενδιαφέρονται για το συλλογικό καλό και τη συνεργασία. Οι εργαζόμενοι γίνονται κυνικοί πρώτα απ' όλα απέναντι στον επιχειρήση, μετά απέναντι στην εργασία και στη συνέχεια απέναντι στους συναδέλφους τους. Για παράδειγμα η Χριστίνα Καρακιουλάφη σχολιάζει στο άρθρο της για τις αυτοκτονίες στην France telecom, την απογοήτευση των υπαλλήλων που υποχρεώνονταν να πουλάνε σε ηλικιωμένους ανθρώπους προγράμματα τηλεπικοινωνίας που δεν τα χρειαζόνταν.

δ) Αποξένωση από τον εαυτό του. Ο άνθρωπος συνεισφέρει στην κοινωνία με την εργασία του. Ένας σιδηρουργός καμαρώνει για την καγκελόπορτα που έφτιαξε. Οι σιδηροκατασκευές είναι η ταυτότητά του, είναι μέρος αυτού που ονομάζεται «ουσία της φύσης του» species essence. Ένας γιατρός υπερηφανεύεται για την ζωή που έσωσε και ένας δάσκαλος για τις επιδόσεις των μαθητών του. Η εργασία θα μπορούσε να αποτελεί έκφραση της δημιουργικότητας του ανθρώπου. Στην κοινωνία της αγοράς οι άνθρωποι είναι αποξενωμένοι από το περιβάλλον, τους άλλους ανθρώπους και τελικά χάνουν και την αίσθηση του εαυτού τους.

Ο αποξενωμένος άνθρωπος αισθάνεται ότι ενεργεί ελεύθερα, μόνο όταν εκπληρώνει τις «ζώωδες λειτουργίες του», δηλαδή να τρώει, να πίνει και να τεκνοποιεί, ενώ στις ανθρώπινες λειτουργίες, όπως η εργασία αισθάνεται ότι δεν είναι άνθρωπος αλλά ζώο ή ακόμα χειρότερα μηχανή.

Video:

<https://www.youtube.com/watch?v=1LPKhH-LrWI&list=PLgZdQ17YLg3jbsJuekgXCQga4dDGAmj&index=4&t=2573s>

6 Το πείραμα του Hawthorne: Η αφετηρία της Σχολής των ανθρωπίνων σχέσεων

Στα βιβλία του management η θεωρία των ανθρωπίνων σχέσεων συνοδεύεται από ιδιαίτερα θετικά σχόλια. Η Παγκόσμια Εγκυκλοπαίδεια Δημόσιας Διοίκησης αναφέρει ότι «η θεωρία των ανθρωπίνων σχέσεων είναι μία σχολή οργανωσιακής σκέψης που εστιάζει στην ικανοποίηση του εργαζόμενου και στα μέσα που επιδρούν στην παραγωγικότητα του... σε αντίθεση με το επιστημονικό management η θεωρία των ανθρωπίνων σχέσεων δεν αντιμετωπίζει τους εργάτες σαν ανταλλακτικά» https://doi.org/10.1007/978-3-319-31816-5_2998-1.

Ο Laurie Mullins στο βιβλίο του Organizational Behaviour παραθέτει μία παράγραφο με τίτλο «Ο εξανθρωπισμός της οργάνωσης της εργασίας» και αναφέρει ότι οι «ενώ οι υποστηρικτές της κλασικής προσέγγισης ήθελαν να αυξήσουν την παραγωγή με τον εξορθολογισμό της οργάνωσης της εργασίας το κίνημα των ανθρωπίνων σχέσεων

έφερε στην επιφάνεια την ιδέα της αύξησης της παραγωγής με τον εξανθρωπισμό της οργάνωσης εργασίας... η προσέγγιση των ανθρωπίνων σχέσεων επεδίωξε την μεγαλύτερη κατανόηση των ψυχολογικών και κοινωνικών αναγκών στην εργασία» σελ. 55-56.

Είναι αλήθεια ότι η σχολή των ανθρωπίνων σχέσεων ενδιαφέρθηκε να κατανοήσει τις ψυχολογικές και κοινωνικές ανάγκες στην εργασία όμως αυτό το έκανε προκειμένου να τις χειριστεί και να τις διαμορφώσει. Είναι επίσης αλήθεια ότι η σχολή των ανθρωπίνων σχέσεων δεν αντιμετωπίζει όλους τους εργαζόμενους με τον ίδιο τρόπο, αλλά προτείνει μια εξατομικευμένη παρέμβαση του management στον υποκειμενισμό και την προσωπικότητα του κάθε ξεχωριστού εργαζόμενου.

Η κατανόηση των ιδεών της σχολής των ανθρωπίνων σχέσεων βασίζεται στα άρθρα της Ellen O' Connor και των Bruce & Nyland, τα οποία ανατρέχουν σε ιστορικές πηγές και παρουσιάζουν τον τρόπο που αναπτύχθηκαν οι ιδέες που οδήγησαν στην Σχολή των Ανθρωπίνων Σχέσεων. Τονίζουν τον ρόλο της Σχολής Επιχειρήσεων του Harvard (Harvard Business School), και των μεγιστάνων των μεγάλων επιχειρηματικών ομίλων, που αναζητούσαν συμφέρουσες λύσεις σε ότι θεωρούσαν οι ίδιοι πρόβλημα στην αμερικάνικη κοινωνία μετά τον πρώτο Παγκόσμιο Πόλεμο.

Η λύση που αναδύθηκε ήταν ευθυγραμμισμένη με τις απόψεις που κυκλοφορούσαν στο πιο συντηρητικό κομμάτι της αμερικάνικης κοινωνίας, και ζητούσε την δημιουργία μιας διοικητικής ελίτ, η οποία θα ασκούσε έλεγχο όχι μόνο στο τι κάνουν αλλά και το τι είναι οι εργαζόμενοι (O'Connor 1999). Με τον τρόπο αυτό, η Σχολή των Ανθρωπίνων Σχέσεων κέρδισε την υποστήριξη των ανώτατων στελεχών και ιδιοκτητών των μεγαλύτερων επιχειρηματικών ομίλων, οι οποίοι ζητούσαν ένα τρόπο να σταματήσουν την αυξανόμενη στροφή του κόσμου προς τις ριζοσπαστικές ιδέες στις αρχές του 20^{ου} αιώνα.

Σύμφωνα με τον Reinhard Bendix, το 1920 οι Αμερικανοί εργοδότες είχαν καταλάβει ότι η αμοιβή με το κομμάτι, οι απειλές και οι ξαφνικές απολύσεις δεν ήταν αρκετά για να ελέγξουν την εργατική δύναμη. Το management άρχισε να βασίζεται σε ψυχολόγους και άλλους ειδικούς της προσωπικότητας (σελ. 288). Ανάμεσα στο 1920 και το 1930 ο εργάτης είχε γίνει το αντικείμενο επιστημονικών ελέγχων και πειραμάτων. Τα άρθρα που εμφανίζονταν σε περιοδικά της ψυχολογίας όπως το Journal of Applied Psychology προωθούσαν την ιδέα πως οι επιχειρήσεις θα πρέπει να δώσουν μεγαλύτερο βάρος στα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας των εργατών όπως η αυτοέκφραση και η επιθυμία τους να υπολογίζονται από τους συνανθρώπους τους (σελ. 290).

6.1 Το πείραμα στο Hawthorne και η Σχολή των Ανθρωπίνων Σχέσεων

Η Σχολή των ανθρωπίνων σχέσεων προέκυψε μετά την διεξαγωγή ενός πειράματος στην πόλη Hawthorne της Καλιφόρνιας. Το πείραμα θα μελετούσε την επίδραση των εξωτερικών συνθηκών στην απόδοση των εργατών. Ένας από τους βασικούς συντελεστές του πειράματος ήταν ο Elton Mayo, ο οποίος παράτησε την Ιατρική Σχολή στην Αυστραλία όπου δίδασκε και χωρίς οικονομικούς πόρους πάλευε να κερδίσει μία θέση στην αμερικάνικη ακαδημαϊκή κοινότητα .

Το πείραμα του Hawthorne περιλάμβανε τις εξής τέσσερις φάσεις:

1. Την επίδραση του ρόλου του φωτισμού στην παραγωγικότητα
2. Την επίδραση των συνθηκών εργασίας (διαλείμματα, ανάπαυση) στην παραγωγικότητα
3. Το πρόγραμμα των συνεντεύξεων για τον προσδιορισμό των απόψεων και αισθημάτων των εργατών
4. Την μελέτη της κοινωνικής οργάνωσης στην εργασία

6.1.1 Ο ρόλος του φωτισμού:

Το δείγμα των εργατών που συμμετείχε στην έρευνα διαιρέθηκε σε δυο ομάδες: την πειραματική ομάδα και την ομάδα ελέγχου. Ο φωτισμός μεταβαλλόταν μόνο στην πειραματική ομάδα. Στην ομάδα ελέγχου παρέμενε σταθερός. Οι ερευνητές βρήκαν ότι καθώς ο φωτισμός αυξανόταν στην πειραματική ομάδα, η παραγωγικότητα αυξανόταν και στις δυο ομάδες. Στην συνέχεια ο φωτισμός μειώθηκε στην πειραματική ομάδα, αλλά η παραγωγή συνέχισε να αυξάνεται και για τις δυο ομάδες. Μόνο όταν ο φωτισμός μειώθηκε πάρα πολύ παρατηρήθηκε μείωση της παραγωγής. Το συμπέρασμα ήταν πως η επίδραση του φωτισμού στην παραγωγή ήταν από πολύ μικρή έως ανύπαρκτη.

6.1.2 Συνθήκες εργασίας και παραγωγικότητα:

Στη διάρκεια αυτής της φάσης του πειράματος κάποιοι εργάτες αποδέχτηκαν να εργαστούν κάτω από ελεγχόμενες συνθήκες απομονωμένοι από τους συναδέλφους τους. Δοκιμάστηκαν αρκετές αλλαγές στις συνθήκες εργασίας όπως για παράδειγμα η θερμοκρασία και η παροχή αναψυκτικών, όμως βρέθηκε ότι είχαν μικρή επίδραση στην παραγωγικότητα. Μια άλλη ομάδα εργατών τοποθετήθηκε σε ένα χώρο απομονωμένο από τους υπόλοιπους συναδέλφους τους. Σε αυτή την ομάδα δόθηκε ένα ομαδικό κίνητρο, δηλαδή οι εργάτες θα έπαιρναν μια πρόσθετη αμοιβή εάν η ομάδα έπιανε κάποιο επίπεδο παραγωγής. Αυτό είχε σαν αποτέλεσμα την αύξηση της παραγωγής από τον κάθε εργάτη ξεχωριστά. Συνολικά από αυτή την φάση του πειράματος οι ερευνητές κατέληξαν στο συμπέρασμα ότι οι διάφορες μεταβολές στις συνθήκες εργασίας είχαν πολύ μικρή επίδραση στην παραγωγικότητα της ομάδας.

Κατά τη διάρκεια των πειραμάτων, οι ερευνητές γίνονταν σιγά-σιγά πιο φιλικόι με τους εργάτες. Τους συμβούλευαν, άκουγαν τα παράπονά τους και τους ενημέρωναν σχετικά με την πορεία του πειράματος. Οι ερευνητές έφτασαν στο συμπέρασμα πως η επίδειξη προσοχής και κάποιου ενδιαφέροντος από πλευράς του management, αποτελούσε τον κύριο λόγο για την αύξηση της παραγωγικότητας. Με βάση αυτή την παρατήρηση, το φαινόμενο κατά το οποίο ο ερευνητής επηρεάζει το αποτέλεσμα του πειράματος ονομάστηκε φαινόμενο Hawthorne.

6.1.3 Η φάση των συνεντεύξεων:

Οι ερευνητές προχώρησαν στη φάση των συνεντεύξεων, η οποία περιέλαβε περισσότερες από 20.000 συνεντεύξεις με εργάτες. Αρχικά οι συνεντεύξεις γίνονταν με βάση κάποιες καθορισμένες ερωτήσεις. Φάνηκε όμως ότι αυτού του τύπου οι συνεντεύξεις δεν έδιναν σημαντικές πληροφορίες. Για το λόγο αυτό οι συνεντεύξεις έγιναν ημιδομημένες και η προσέγγιση των ερευνητών έγινε πιο φιλική. Ο ερευνητής προσπαθούσε να συζητήσει με τον εργάτη θέματα όπως οι απόψεις του για το management, οι δυσκολίες της δουλειάς, η οικογενειακή ζωή ή ότι άλλο ήθελε. Οι ερευνητές δεν έπαιρναν θέση ούτε έκριναν αυτά που άκουγαν μόνο άκουγαν και κατέγραφαν. «Το πρόγραμμα των συνεντεύξεων ήταν σημαντικό γιατί έδωσε ώθηση σε αυτό που ονομάζουμε σήμερα διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού καθώς και στη χρήση των συμβουλευτικών συνεντεύξεων (counseling interviews). Επιπλέον υπογράμμισε την ανάγκη να ακούνε οι managers, τους εργάτες, τα αισθήματα και τα προβλήματά τους». (Mullins, 2010)

6.1.4 Κοινωνική οργάνωση στην εργασία:

Σε αυτή την φάση, οι ερευνητές θέλησαν να διαπιστώσουν εάν ένα οικονομικό κίνητρο θα μπορούσε να κάνει τους πιο παραγωγικούς εργάτες να εξασκήσουν πίεση σε αυτούς που ήταν πιο αργοί έτσι ώστε να αυξήσουν την αποδοτικότητα τους. Η έρευνα έδειξε ότι η αποδοχή ενός εργάτη στην ομάδα απαιτούσε την αποδοχή των συνηθειών της ομάδας και όχι μια συγκεκριμένη επίδοση στην εργασία. Η ομάδα καθόριζε με ανεπίσημο τρόπο το τι σημαίνει «μια μέρα δουλειάς» και όταν έβλεπαν ότι το είχαν φτάσει χαλάρωναν. Κατέληξαν ότι το χρηματικό κίνητρο ήταν λιγότερο σημαντικό, ενώ τον σημαντικότερο ρόλο έπαιζε η αποδοχή στην ομάδα και η ασφάλεια που του παρείχε.

6.1.5 Η σημασία του πειράματος Hawthorn

Το παρακάτω απόσπασμα απηχεί την άποψη που κυριαρχεί στα βιβλία του management σχετικά με την σημασία του πειράματος Hawthorn: «Τα αποτελέσματα του πειράματος Hawthorn γέννησαν νέες ιδέες σχετικά με την σημασία των ομάδων, της ηγεσίας, της επικοινωνίας, της παρακίνησης και του σχεδιασμού της εργασίας. Το πείραμα του Hawthorn αναμφίβολα σηματοδοτεί ένα σημαντικό βήμα προς τα μπρος δίνοντας μία βαθύτερη μάτια στην ανθρώπινη συμπεριφορά, την εργασία και την ανάπτυξη της σκέψης του management. Το πείραμα του Hawthorn θεωρείται μία από τα πιο σημαντικές έρευνες στο χώρο των Κοινωνικών Επιστημών και αναγνωρίζεται σαν το πιο σημαντικό στη θεμελίωση της προσέγγισης των ανθρώπινων σχέσεων στο management και την οργανωσιακή συμπεριφορά» (Mullins, 2010).

6.1.6 Ο εξανθρωπισμός της εργασίας

Το βιβλίο του management παρουσιάζουν την Σχολή των Ανθρωπίνων Σχέσεων σαν την άρνηση απέναντι στους κανόνες και τις εντολές του τεϊλορισμού και την προσέγγιση που εξανθρώπισε το management. Όπως αναφέρει ο Laurie Mullins, «η σχολή των ανθρώπινων σχέσεων έφερε στο προσκήνιο ιδέες σύμφωνα με τις οποίες η αύξηση της παραγωγής γίνεται μέσα από τον εξανθρωπισμό του οργανισμού εργασίας. Η κλασική προσέγγιση υιοθέτησε μία προσέγγιση εντολών και κανόνων, ενώ η προσέγγιση των ανθρώπινων σχέσεων εστίασε στην καλύτερη κατανόηση των ψυχολογικών και κοινωνικών αναγκών των ανθρώπων στη δουλειά. Οι έρευνες έδειξαν ότι οι άνθρωποι πηγαίνουν στη δουλειά για να ικανοποιήσουν ένα περίπλοκο σύμπλεγμα αναγκών και όχι απλά για να πάρουν ένα μισθό. Όπως λέγεται το κλασικό management ενδιαφερόταν «για τον οργανισμό χωρίς ανθρώπους» και η σχολή των

ανθρώπινων σχέσεων «για τους ανθρώπους χωρίς οργανισμό» (Mullins, 2010). Απέναντι σε αυτή την ρητορική, η πραγματικότητα δείχνει ότι η Σχολή των Ανθρωπίνων Σχέσεων έστρεψε την προσοχή του management στον χειρισμό της προσωπικότητας και του υποκειμενισμού των εργαζόμενων έτσι ώστε να δίνουν όχι μόνο το σώμα, αλλά «την καρδιά και το μυαλό τους» στην επιχείρηση.

6.2 Η Σχολή των Ανθρωπίνων Σχέσεων και ο έλεγχος της εργασίας

Η αναζήτηση της άλλης όψης στο πείραμα του Hawthorne και της δημιουργίας της σχολής των ανθρωπίνων σχέσεων βασίζεται στα άρθρα της Ellen O' Connor και των Bruce & Nyland, τα οποία αναδεικνύουν τον ρόλο της Σχολής Επιχειρήσεων του Harvard (Harvard Business School) από την στιγμή που ένωσε τις δυνάμεις τους με τις μεγάλες επιχειρήσεις που αναζητούσαν λύσεις, συμφέρουσες για τις ίδιες, προκειμένου να αντιμετωπίσουν τα σοβαρά κοινωνικά, οικονομικά και πολιτικά ζητήματα που αντιμετώπιζε η αμερικάνικη κοινωνία μετά τον πρώτο Παγκόσμιο Πόλεμο.

6.2.1 Οι ΗΠΑ μετά τον 1^ο Παγκόσμιο Πόλεμο

Ο Α΄ Παγκόσμιος Πόλεμος, διήρκεσε από τον Ιούλιο του 1914 ως τις 11 Νοεμβρίου 1918. Στην πρώτη γραμμή του ενδιαφέροντος της πολιτείας ήρθε η λειτουργία της κοινωνίας στη μεταπολεμική περίοδο. Όπως έγινε σε άλλες χώρες, έτσι και στις ΗΠΑ, θεωρήθηκε ότι ήταν μια καλή στιγμή να συνδυαστεί το μεταπολεμικό ξεκίνημα με την αναδιαμόρφωση των κοινωνικών και εργασιακών σχέσεων. Σε εμπόλεμες περιόδους, οι κυβερνήσεις κάνουν κάποιες παραχωρήσεις στα αιτήματα των εργατών προκειμένου να ενισχυθεί η εσωτερική ενότητα και να καλυφθούν οι έκτακτες ανάγκες του πολέμου. Κατά την διάρκεια του πρώτου Παγκοσμίου Πολέμου έγιναν διάφορες ρυθμίσεις στους χώρους εργασίας όπως η εργασία των παιδιών και των γυναικών, η φροντίδα προς τους μετανάστες και η συμμετοχή στα σωματεία. Είχαν δημιουργηθεί εργασιακά συμβούλια σε πολλούς κλάδους, ίσχυε ήδη ο νόμος της εργασίας των 8 ωρών, ενώ η Αμερικανική Ένωση Εργατών είχε αποσπάσει την υπόσχεση ότι δεν θα υπήρχαν διακρίσεις απέναντι στους συνδικαλισμένους εργάτες.

Δύο μόλις μέρες μετά την υπογραφή της ανακωχής, ο πρόεδρος της Εθνικής Ένωσης Ιδιοκτητών, ενός οργανισμού των εργοδοτών, έδωσε μια ομιλία στους συναδέλφους του, όπου επισήμανε ότι μετά την επάνοδο στην ειρήνη, τα εργοστάσια και τα ορυχεία θα πρέπει να δουλεύουν διαφορετικά από ότι στην περίοδο του πολέμου και πως οι εργάτες δεν θα πρέπει να μένουν κολλημένοι σε όλα αυτά που ίσχυαν σε μία μη φυσιολογική περίοδο. Σύντομα η Ένωση των Εργατών απάντησε: «οι μέρες της απολυταρχίας στο χώρο εργασίας τελείωσαν».

Το 1919, ο Elton Mayo δημοσίευσε την πιο εκτεταμένη πολιτική εργασία του με τίτλο «Δημοκρατία και Ελευθερία». Την ίδια χρονιά: α) Απέργησαν 4 εκατομμύρια Αμερικανοί εργάτες και έγινε στο Seattle η πρώτη γενική απεργία προς υποστήριξη των απεργών εργατών των ναυπηγείων. β) Ο Καναδάς συνταράχθηκε και αυτός από την πρώτη γενική απεργία. γ) Δύο εβδομάδες μετά την έναρξη των απεργιών στάλθηκαν δέματα-βόμβες σε εξέχουσες προσωπικότητες. δ) Στη Βοστώνη το σύνολο της αστυνομικής δύναμης κατέβηκε σε απεργία με αποτέλεσμα να ακολουθήσουν τρεις ημέρες λεηλασιών στα μαγαζιά. Τη φύλαξη της πόλης ανέλαβαν 5.0 στρατιώτες ενώ ο πρόεδρος Wilson αποκάλεσε την απεργία των αστυνομικών έγκλημα κατά του πολιτισμού. ε) Τα θύματα από την πανδημία γρίπης, έφτασαν τα 20 εκατομμύρια. στ) οικονομία των ΗΠΑ βρισκόταν σε κακά χάλια με τον πληθωρισμό να βρίσκεται στο 29%.

Όπως αναφέρει ο ιστορικός Howard Gitelman, τον καιρό εκείνο ο κόσμος υπέφερε από τους τέσσερις καβαλάρηδες της Αποκάλυψης: τον κόκκινο κίνδυνο, τη γρίπη, τον πληθωρισμό και τις αναταραχές στα εργοστάσια.

6.2.2 Οι προσπάθειες του Harvard Business School για αναγνώριση

Τον καιρό εκείνο η Σχολή Επιχειρήσεων του Harvard ήταν ένα αμφιλεγόμενο ίδρυμα, το οποίο δεχόταν επιθέσεις τόσο από ακαδημαϊκούς όσο και από επιχειρηματίες. Το διάστημα από το 1919 μέχρι το 1942 οι κοσμήτορες της σχολής ασχολήθηκαν εντατικά με την εξασφάλιση οικονομικών πόρων για το HBS καθώς και για την ανύψωση του ονόματος της Σχολής στον ακαδημαϊκό χώρο και το χώρο των επιχειρήσεων.

Η αμφισβήτηση του HBS

Η σχολή Διοίκησης των Επιχειρήσεων του Harvard αντιμετώπιζε την έντονη κριτική από διανοούμενους της εποχής, που απολάμβαναν το σεβασμό του κοινού. Ένας τέτοιος διανοούμενος ήταν ο Thorsten Veblen, Αμερικανός

οικονομολόγος και κοινωνιολόγος. Το 1918 στην δημοσίευσή του «The Higher Learning in America», ασκούσε κριτική στην διοίκηση των πανεπιστημίων από διοικητικά στελέχη, στηλιτεύοντας την εισαγωγή «οικονομικών κριτηρίων» στη διοίκηση. Θεωρούσε ότι τα «οικονομικά κριτήρια» θα μετατόπιζαν το ενδιαφέρον στα έξοδα και τα έσοδα αντί να εστιάζουν στην αναζήτηση της γνώσης. Επιπλέον, κατέκρινε κάποιους ακαδημαϊκούς, οι οποίοι αξιολογούσαν τις Πανεπιστημιακές Σχολές ανάλογα με το πόσο το αντικείμενο που διδάσκουν, συνεισφέρει στα προς το ζην των αποφοίτων και το γενικότερο οικονομικό.

Ο Abraham Flexner, καθηγητής ιστορίας της ανώτερης εκπαίδευσης, άσκησε σκληρή κριτική στις σχολές Διοίκησης Επιχειρήσεων. Σε μία ομιλία του στη Βοστώνη το 1931 έλεγε: χαρακτήρισε την έρευνα του Harvard Business School σαν κάτι που κανένας πραγματικός επιστήμονας δεν θα ονόμαζε «έρευνα» με θεματολογία όπως «Πόσο πρέπει να κρατήσει μία ραδιοφωνική καμπάνια πριν αρχίσει να ξεφτίζει»; και κατέληγε: «Πόσο πιο ισχυρά θα ήταν τα κολεγιά μας εάν αυτά τα άσχετα αντικείμενα βγαίνανε έξω από το πρόγραμμα σπουδών και αφοσιώνονταν στο να αυξήσουν τη γνώση και τη μόρφωση των φοιτητών»;

Σε αυτές τις συνθήκες το HBS έψαχνε να βρει τρόπους να πείσει για τον λόγο ύπαρξής του και για την ακαδημαϊκότητα του αντικειμένου του

6.2.3 Ο δημόσιος διάλογος για τη δημοκρατία

Ο John Dewey, ένας από τους προοδευτικούς Αμερικανούς φιλοσόφους, μαζί με άλλους διανοούμενους και τα εργατικά συνδικάτα, πρόβαλαν το αίτημα της εργασιακής δημοκρατίας (Industrial Democracy) δηλαδή της εφαρμογής των αρχών της κοινοβουλευτικής δημοκρατίας στους χώρους εργασίας.

Η άποψη αυτή, συνάντησε λυσσαλέα αντίθεση. Καθηγητές της πολιτικής θεωρίας, δημοσιογράφοι και πολιτικοί, που περιέγραφαν τους εαυτούς τους σαν ρεαλιστές (Industrial Realists), πρόβαλαν τους εργασιακούς δημοκράτες σαν ονειροπόλους, και αμφισβήτησαν τις πνευματικές ικανότητες των ανθρώπων να κατανοήσουν τον κόσμο. Στην επίθεσή τους απέναντι στους εργασιακούς δημοκράτες, αξιοποίησαν το πεδίο της ψυχολογίας και τα ευρήματά του, τα οποία αφορούσαν την ανθρώπινη ψυχή, τη συμπεριφορά του πλήθους και την προπαγάνδα. Ο δημοσιογράφος Walter Lippmann, αποκρυσταλλώνοντας την άποψή τους τόνιζε ότι οι κρίσιμες αποφάσεις θα πρέπει να λαμβάνονται από ειδικευμένα διοικητικά στελέχη και όχι από τους πολίτες. Κεντρικό ρόλο σε αυτές τις διατυπώσεις είχε η έντονη δυσπιστία στην ικανότητα των μαζών να κάνουν λογικές κρίσεις, μαζί με η ισχυρή πίστη στην διατεινόμενη αντικειμενικότητα των ειδικών.

Ο Harold Lasswell, ένας από τους πρώτους θεωρητικούς αυτής της άποψης, σημείωνε: «έχει έρθει η ώρα να εγκαταλείψουμε την παραδοχή ότι η επιδίωξη της πολιτικής πρέπει να είναι η προαγωγή του διαλόγου ανάμεσα στις διάφορες πλευρές που εμπλέκονται σε ένα πρόβλημα». Φαινομενικά, η συζήτηση αφορούσε ένα γενικό θέμα συμμετοχής στον δημόσιο διάλογο, αλλά στην πραγματικότητα ήταν μία βαθιά πολιτική συζήτηση, που αφορούσε την ισορροπία δύναμης ανάμεσα στην εξουσία και τους εξουσιαζόμενους.

6.2.4 Οι επιδιώξεις των επιχειρήσεων

Μετά την σφαγή του Ludlow ο John Rockefeller Junior είχε δείξει ιδιαίτερο ενδιαφέρον για τις εργασιακές σχέσεις. Η απεργία του Ludlow ήταν μία σύγκρουση διαρκείας 7 μηνών στα ορυχεία Rockefeller, η οποία τερματίστηκε με τη δολοφονία δέκα ανδρών, δύο γυναικών και δώδεκα παιδιών. Μετά την σφαγή ο Rockefeller, ονομάστηκε τέρας του καπιταλισμού που από την μια μεριά έκανε αγαθοεργίες και την ίδια στιγμή άφηνε να δολοφονούνται αβοήθητοι εργάτες μαζί με τις συζύγους και τα παιδιά τους.

Ο Rockefeller παρουσίαζε τον εαυτό του σαν υποστηρικτή της εκπροσώπησης των εργατών στην διοίκηση των εργοστασίων, με την προϋπόθεση ότι η εκπροσώπησή τους, δεν αμφισβητούσε την εξουσία και τον έλεγχο από το management. Το 1917 εκδόθηκε το βιβλίο του «The personal relations in industry». Ο τότε κοσμήτορας του HBS, έσπευσε να επισημάνει την σπουδαιότητα του βιβλίου και δήλωσε ότι το αντικείμενο του βιβλίου θα αποτελέσει ένα σημαντικό μέρος της διδασκαλίας της σχολής.

Το 1924 το HBS εξασφάλισε μία οικονομική προσφορά 3 εκ δολαρίων από τον George Baker που ήταν ο μεγαλύτερος τραπεζίτης της Νέας Υόρκης και ένας από τους τρεις πλουσιότερους Αμερικάνους μαζί με τους Rockefeller και Ford. Με τα χρήματα αυτά φτιάχτηκαν τα κτήρια της Σχολής και πήραν τη μορφή που έχουν ακόμα και σήμερα.

Το 1926 το HBS απέσπασε χρηματοδότηση από τον Edward Filene έμπορο από τη Βοστώνη και τον Owen Young επικεφαλής της General Electric.

Χωρίς τη χρηματοδότηση των μεγάλων επιχειρήσεων είναι πολύ αμφίβολο εάν ο Mayo θα είχε κατορθώσει να διεισδύσει στο Harvard. Η χρηματοδότηση του Mayo ανανεώθηκε ξανά και ξανά και η έρευνα στο Hawthorn, παραμένει μέχρι σήμερα ένα από τα πιο γενναϊόδωρα χρηματοδοτημένα ερευνητικά προγράμματα στην ιστορία των Κοινωνικών Επιστημών.

Το 1927 ο Owen Young (από την GE) κάλεσε τον κοσμήτορα του HBS σε μία συνάντηση βιομηχανικών φίλων, προκειμένου να συζητήσουν την συνέχιση της χρηματοδότησης. Στην διάρκεια αυτής της συνάντησης του είπε: «έχεις το προνόμιο να απολαμβάνεις της υποστήριξης των επικεφαλής των μεγαλύτερων επιχειρήσεων, που ενδιαφέρονται ιδιαίτερα για την μελέτη της ανθρώπινης πλευράς στο ζήτημα των συγκρούσεων στον εργασιακό χώρο». Ανάμεσα στους καλεσμένους ήταν οι επικεφαλής των μεγαλύτερων επιχειρηματικών ομίλων, όπως της Standard Oil από το New Jersey, της Goodyear, της United States Rubber, της AT&T, της International Harvester, της General Motors, της Du Pont, της Bethlehem Steel, της Westinghouse και φυσικά της General Electric.

Η ερευνητική πρόταση του Mayo βρισκόταν σε απόλυτη συμφωνία με τα ισχυρότερα ονόματα των επιχειρήσεων και αφορούσε την αναζήτηση ενός τρόπου να κατευναστούν οι απεργίες των εργατών. Απέβλεπε στην ανάπτυξη ενός προγράμματος σπουδών το οποίο θα εκπαιδεύει managers και ανώτατα στελέχη έτσι ώστε να είναι ικανοί να φέρουν σε πέρας ένα τέτοιο έργο και να διασφαλίσουν τη συνέχιση της δημοκρατίας.

6.2.5 Οι απόψεις του Elton Mayo.

Ο Elton Mayo ήταν ένας συντηρητικός άνθρωπος που τοποθετήθηκε με την πλευρά των «βιομηχανικών ρεαλιστών». «Ο πόλεμος ανέδειξε τη διαφθορά στα θεμέλια του δυτικού πολιτισμού» σημείωνε ο ίδιος στο έργο του «Δημοκρατία και Ελευθερία». Πίστευε ότι η δημοκρατία εκμεταλλεόταν τα αισθήματα και την έλλειψη ορθολογισμού των ψηφοφόρων: «Η ανθρώπινη κρίση εμποδίζεται σκόπιμα στις συνθήκες της δημοκρατικής διακυβέρνησης». Ο Mayo θεωρούσε ότι η δημοκρατία ήταν μία αντι-πολιτισμική δύναμη «γιατί διογκώνει τον παραλογισμό στον άνθρωπο και ως εκ τούτου είναι αντικοινωνική».

Στην διάλεξη του με τίτλο «Στο πίσω μέρος του κεφαλιού του λευκού ανθρώπου» ο Mayo συνέχισε την επίθεση του: «Τι ευκαιρίες ευτυχίας παρέχει το κοινωνικό σύστημα στο άτομο, δηλαδή τι ευκαιρίες ανάπτυξης του δίνει; Καλλιεργούμε, στο όνομα της δημοκρατίας, ένα σύστημα κομμάτων και τα καταστροφικά αισθήματα του φόβου και του μίσους. Το κομματικό σύστημα οδηγεί στην οικονομική καταστροφή και τον ταξικό πόλεμο. Η διακυβέρνηση από την πλειοψηφία είναι λάθος». Κρατούσε για τον εαυτό του μία εξέχουσα θέση, η οποία του επέτρεπε να βλέπει με υπεροψία και να λοιδορεί τις απόψεις του εκλογικού σώματος.

Σε σχέση με τις εργασιακές διεκδικήσεις πίστευε ότι: «Οι εργατικές κινητοποιήσεις δεν οφείλονται απλά στο γεγονός ότι ο εργάτης δεν ικανοποιείται με τον μισθό και τις εργασιακές συνθήκες, αλλά από το γεγονός ότι η έλλειψη ικανοποίησης πυροδοτεί τις κρυμμένες φωτιές της απώλειας ελέγχου. Η «δημοκρατία» αυτού του τύπου δεν βασίζεται στην λογική αλλά σε ψευδαισθήσεις, σε συνωμοσίες και την τρέλα». Σε ότι αφορά τους διαδηλωτές έλεγε: «Ο ακτιβιστής είναι συνήθως ένας ξεκάθαρα νευρωτικός τύπος: Είναι έντονα αποπροσανατολισμένος σε σχέση με τον κόσμο, δεν μπορεί να δει την κοινωνία σαν μία ομάδα συνεργασίας. Βλέπει τη δική του πνευματική διάλυση σαν να υπάρχει στον κοινωνικό κόσμο τριγύρω του».

Ο Mayo ισχυριζόταν ότι η δημοκρατία δημιουργεί επαναστατικές τάσεις στην κοινωνία και θα πρέπει να μελετηθεί το μίσος, η καχυποψία και η διάθεση για αναταραχές, γιατί αυτές είναι οι αιτίες των απεργιών. Τόνιζε ότι επειδή οι αιτίες είναι ψυχολογικές, απαιτούν ψυχο-κοινωνική έρευνα. Με τον τρόπο αυτό ο Mayo συνέδεσε την δημοκρατία με την ψυχοπαθολογία, μία προσέγγιση η οποία θα αποτελούσε την βάση της έρευνας που έκανε.

Στο άρθρο «The Irrational Factor in Human Behavior, the 'Night-Mind' in Industry» ο Mayo συνόψισε τις απόψεις του για τον εργασιακό χώρο. Σύμφωνα με αυτές οι κινητοποιήσεις των εργατών είναι σύμπτωμα νοητικής αποδιοργάνωσης.

Απέρριψε τις απόψεις του εργατικού κινήματος και των «εργασιακών δημοκρατών» γιατί: «Οι εργάτες πολύ λίγο καταλαβαίνουν την πραγματική αρρώστια από την οποία υποφέρουν οι ίδιοι σαν άτομα». Η πραγματική ασθένεια είναι ο αποπροσανατολισμός της ζωής, η αποδιοργάνωση της προσωπικότητας, η οποία φαίνεται στον αποπροσανατολισμό των αξιών. Αυτή είναι η αιτία πίσω από τις κινητοποιήσεις των εργαζομένων. Ο σοσιαλισμός, ο συνδικαλισμός, ο Μπολσεβικισμός είναι παράλογα όνειρα θυμού και καταστροφής και το άμεσο αποτέλεσμα της αδυναμίας προσαρμογής του ατόμου στην πραγματικότητα».

Η προσέγγιση του Mayo απέναντι στο πείραμα του Hawthorne θεωρούσε ότι οι συνεντεύξεις ήταν μία τεχνική παρέμβασης στην προσωπικότητα του εργαζόμενου. Πιο συγκεκριμένα τις έβλεπε σαν μία θεραπεία, έτσι ώστε να ρυθμιστεί ο εργάτης στις απαιτήσεις της βιομηχανικής ζωής.

Οι συνεντεύξεις αποτελούσαν μία μέθοδο παρέμβασης στην προσωπικότητα αυτών που συμμετείχαν στην έρευνα. Οι συνεργάτες του Mayo ανέφεραν ότι ο σύμβουλος (δηλαδή το άτομο που έπαιρνε την συνέντευξη) κατηύθυνε την σκέψη του εργαζόμενου έτσι ώστε να μπορέσει να πετύχει την απαιτούμενη διόρθωση στην εργασιακή του συμπεριφορά.

6.3 Συμπεράσματα

Σύμφωνα με τους Bruce & Nyland [4] «Η σχολή των Ανθρωπίνων Σχέσεων προσέφερε στους συντηρητικούς ηγέτες των επιχειρήσεων, όπως ο John D. Rockefeller Jr, το καινούργιο management που τους επέτρεπε να μονοπωλήσουν την εξουσία στο χώρο εργασίας και στην κοινωνία και να δικαιολογήσουν αυτό το μονοπώλιο με το επιχείρημα ότι τα μυαλά των εργαζομένων και των πολιτών δεν είχαν τον απαιτούμενο ορθολογισμό για να συμμετέχουν στη λήψη διοικητικών αποφάσεων».

Η σχολή των ανθρωπίνων σχέσεων δημιούργησε το νέο πρότυπο μάνατζερ που θα έσωζε την ανθρωπότητα από τις φυσικές της αδυναμίες -που δεν ήταν άλλες από τις διεκδικήσεις των εργαζόμενων- και θα γινόταν ο φρουρός της κοινωνικής τάξης και του Δυτικού πολιτισμού. Το management θα γινόταν μία επιστήμη, η οποία θα μετρούσε, θα σύγκρινε και θα χειριζόταν τους ανθρώπους και θα έδινε την δυνατότητα στους managers να καθορίζουν όχι μόνο το τι θα κάνουν αλλά και το τι θα είναι. Ο άνθρωπος έγινε η πρώτη ύλη την οποία έπρεπε να αναπλάσουν οι managers έτσι ώστε να ταιριάζει με τους στόχους της επιχείρησης. Με αυτό το ταίριασμα ο μεσσίας-manager θα δημιουργούσε καλύτερους ανθρώπους και μια καλύτερη κοινωνία [5].

Η εξιστόρηση της πορείας του Harvard Business School και η δημιουργία του Human Relations School, αποκαλύπτει την απατηλή εικόνα που έχει σχηματιστεί σχετικά με τις προθέσεις των πρωτεργατών της σχολής ανθρωπίνων σχέσεων. Το management ανακάλυψε την ανθρώπινη πλευρά του εργαζόμενου, τις ιδέες του, τον τρόπο που καταλαβαίνει τον κόσμο, τα αισθήματά του και τελικά το σύνολο της υποκειμενικότητάς του. Αυτή την «ανθρώπινη» πλευρά του ανθρώπου που δεν πρόλαβε να μελετήσει ο Taylor [5] (σελ. 229) έβαλε στόχο να μελετήσει και να διαμορφώσει η σχολή των ανθρωπίνων σχέσεων.

7 Η κουλτούρα των επιχειρήσεων

Η «οικονομία των υπηρεσιών» συμπεριλαμβάνεται στις φράσεις κλισέ των τελευταίων 30 ετών. Την συναντά κανείς σε ομιλίες πολιτικών, σε άρθρα εφημερίδων και σε επίσημα κείμενα της Ευρωπαϊκής Ένωσης (π.χ. «Μια οικονομία των υπηρεσιών προς όφελος των Ευρωπαίων», 10/1/2017). Η Ευρώπη έχει επιλέξει να μεταφέρει ένα μεγάλο μέρος της παραγωγής προϊόντων σε χώρες με φθηνό εργατικό δυναμικό και περιορισμένα εργατικά δικαιώματα και να δώσει έμφαση στις υπηρεσίες. Τι σημαίνει αυτή η επιλογή για το management;

7.1 Ποιες συνθήκες έστρεψαν το management στην κουλτούρα;

Οι θεωρητικοί του management κατάλαβαν ότι η διοίκηση των ανθρώπων που δουλεύουν στις υπηρεσίες, δεν μπορεί να γίνεται με τη λογική του Taylor και των γραμμών παραγωγής. Ήταν απαραίτητο να παρέμβουν δραστικά στις αξίες, τα πιστεύω και την προσωπικότητα των ανθρώπων. Ο όρος που υιοθετήθηκε ήταν «η κουλτούρα των επιχειρήσεων».

Σύμφωνα με την K. Legge (1995), σημαντικό ρόλο στην στροφή σε αυτό που ονομάστηκε κουλτούρα των επιχειρήσεων, έπαιξε η ιδεολογία και οι πολιτικές των κυβερνήσεων του Ηνωμένου Βασιλείου και των Ηνωμένων Πολιτειών, οι οποίες ενίσχυσαν την πεποίθηση ότι ο χειρισμός (management) της επιχειρησιακής κουλτούρας θα μπορούσε να αποτελέσει το κλειδί για μια καλύτερη θέση στο ανταγωνιστικό προσκήνιο των επιχειρήσεων. Την δεκαετία του 80 συνέβησαν σημαντικές αλλαγές στην πολιτική (νεοφιλελευθερισμός), τις αγορές (μεταφορά της παραγωγής στις χώρες της ΝΑ Ασίας), την τεχνολογία (προσωπικοί υπολογιστές) και την εργασία (ανεργία, μείωση της δύναμης των συνδικάτων και κατάργηση της πλήρους απασχόλησης). Μεγάλο ρόλο έπαιξε η αύξηση της ανεργίας και η αποδυνάμωση των συνδικάτων. Μέχρι το 1992 τα εργατικά συνδικάτα στη Βρετανία είχαν χάσει 3εκ. μέλη από τα 13 εκ. που είχαν το 1982. Σύμφωνα με την Legge αυτές οι αλλαγές συνοδεύτηκαν από την δημιουργία μιας νέας ρητορικής η οποία διαδόθηκε από πανεπιστημιακούς, πολιτικούς, δημοσιογράφους και συμβούλους επιχειρήσεων και περιλαμβάνει όρους όπως: ένταση του διεθνούς ανταγωνισμού, μεγάλη προστιθέμενη αξία, επιχειρησιακή κουλτούρα, ανταγωνιστικό πλεονέκτημα κτλ.

Η κουλτούρα μιας επιχείρησης περιλαμβάνει τις αξίες, τα πιστεύω και τις αντιλήψεις που κρίνει το management ότι είναι καλό να έχουν οι άνθρωποι μιας επιχείρησης και τον τρόπο με τον οποίο πρέπει να καταλαβαίνουν και να εξηγούν τον κόσμο γύρω τους. «Με αυτό τον τρόπο προσδιορίζοντας και διαδίδοντας μεταξύ των εργαζομένων τις κατάλληλες αξίες θα προκύπτουν τέτοιες συμπεριφορές που θα κάνουν πλέον τους κανονισμούς περιττούς. Με μια τέτοια δραστηριότητα θα ανθίζει η καινοτομία μέσα από ένα δυϊσμό ελευθερίας και ελέγχου» (V. Hope, J. Hendry)

7.1.1 Από τον εξαναγκασμό της γραμμής παραγωγής στην χειραγώγηση.

Ο Gerard Hanlon καθηγητής στο Πανεπιστήμιο του Λονδίνου, εξετάζει στο βιβλίο του «The Dark Side of Management», «την μετάβαση από το management του εξαναγκασμού στο management της χειραγώγησης... Το εργατικό δυναμικό δέχθηκε μία ηθική και πολιτική επίθεση. Θεωρήθηκε πως είναι παράλογο (irrational) και γι' αυτό υπήρχε ανάγκη να τεθεί κάτω από την καθοδήγηση των ηγετών... δηλαδή μιας ελίτ, η οποία θα ηγείται όχι μόνο στην εργασία, αλλά και σε ολόκληρη την κοινωνία... Οι αντιστάσεις έπρεπε να απονομιμοποιηθούν και να διαλυθούν. Η υποκειμενικότητα έπρεπε να διαμορφωθεί εκ νέου και κάθε εργάτης να αναγορεύσει σαν πρώτη προτεραιότητά του τη φροντίδα του εαυτού του» (σελ. 19).

Η μετάβαση από την βιομηχανική παραγωγή στην οικονομία των υπηρεσιών περιγράφεται στο ακόλουθο απόσπασμα από το βιβλίο του Luciano Bianciardi, «La vita agra» (Πικρή ζωή):

Για τον εργάτη και τον χωρικό υπάρχει ένας προφανής κανόνας μέτρησης της δουλειάς τους, ο οποίος είναι ποσοτικός: Πόσα κομμάτια παράγει το εργοστάσιο; Πόσα προϊόντα βγαίνουν από την εκμετάλλευση του χωραφιού;... Πώς μπορεί κανείς να μετρήσει τις ικανότητες ενός ιερέα, ενός δημοσιογράφου ή κάποιου που απασχολείται στις δημόσιες σχέσεις; Αυτοί οι άνθρωποι δεν παράγουν κάτι, ούτε μετασχηματίζουν κάποια πρώτη ύλη... Με άλλα λόγια, αυτοί που επιλέγουν ένα επάγγελμα του τριτογενούς ή τεταρτογενούς τομέα χρειάζονται ικανότητες και ταλέντα *πολιτικού τύπου*.

7.1.2 Η οικονομία των υπηρεσιών

Ήδη από το 1960 ο τομέας των υπηρεσιών απασχολούσε περίπου το 50% της συνολικής εργατικής δύναμης στις Ηνωμένες Πολιτείες Αμερικής και το ποσοστό αυτό έδειχνε αυξητικές τάσεις. Μία δημοσίευση του Διεθνούς Νομισματικού Ταμείου του 1997, παρέχει λεπτομερή στοιχεία σχετικά με την μεταβολή της απασχόλησης στην βιομηχανική παραγωγή και τις υπηρεσίες <https://www.imf.org/EXTERNAL/PUBS/FT/ISSUES10/INDEX.HTM> από την δεκαετία του 70 μέχρι την δεκαετία του 2000. Στις 23 πιο ανεπτυγμένες χώρες, η απασχόληση στον τομέα των υπηρεσιών εκτινάχθηκε από το 56% (1960) στο 73% (1994).

Απασχόληση στην βιομηχανική παραγωγή		
ΗΠΑ	28% (1965)	16% (1994)
Ιαπωνία	27% (1973)	23% (1994)
Ευρώπη (15)	>30% (1970)	20% (1994)

Η ίδια δημοσίευση αποδίδει την αύξηση της απασχόλησης στον τομέα των υπηρεσιών στην μικρότερη αύξηση της παραγωγικότητας των εργαζομένων σε σύγκριση με αυτή των εργατών της βιομηχανικής παραγωγής. Άλλες προσεγγίσεις αποδίδουν την μεγέθυνση του τομέα των υπηρεσιών, στην αποβιομηχανοποίηση των ανεπτυγμένων οικονομιών που προκλήθηκε από την μεταφορά της παραγωγής στις αναπτυσσόμενες χώρες όπου το εργατικό δυναμικό ήταν φθηνότερο και απογυμνωμένο από εργασιακά δικαιώματα. Σε κάθε περίπτωση, ήδη από το 1960 το management είχε το καθήκον να διοικήσει το εργατικό δυναμικό των υπηρεσιών και αυτή η διοίκηση διέφερε σημαντικά από την διοίκηση των εργατών των γραμμών παραγωγής.

7.1.3 Η εργασία στην οικονομία των υπηρεσιών

Εφόσον η εργατική δύναμη σαν σύνολο αναλώνει λιγότερο χρόνο στην άμεση παραγωγή, το management, σαν δύναμη εξουσίας, αλλάζει τους στόχους και τις επιδιώξεις του. Αυτή την μετατόπιση του ενδιαφέροντος του management περιγράφει ο Charles Wright Mills στο βιβλίο του «White Collar» (1951). Πριν από 70 χρόνια ο Mills επεσήμανε πως σε μία κοινωνία που κυριαρχείται από το πνεύμα του μάρκετινγκ, οι εργαζόμενοι, ανταποκρινόμενοι στα μηνύματα που λαμβάνουν από το περιβάλλον, υιοθετούν αντιλήψεις και συμπεριφορές που ελπίζουν να τους κάνουν ανταγωνιστικούς δηλαδή να τους δώσουν αξία σύμφωνα με τα χαρακτηριστικά που ζητάνε οι επιχειρήσεις.

Με τον τρόπο αυτό δημιουργείται μία αγορά προσωπικοτήτων. Το management μετατοπίζει το ενδιαφέρον του από τις ικανότητες του εργάτη στην προσωπικότητά του και από τον εξαναγκασμό και την πειθαρχία, που επιβάλλει η γραμμή παραγωγής, στον χειρισμό του εργαζομένου και της προσωπικότητάς του. Οι άνθρωποι οικειοθελώς αναπτύσσουν και προσφέρουν τον υποκειμενισμό τους, προκειμένου να γίνουν «υποκείμενα με αξία» για τις επιχειρήσεις.

Το βιβλίο του Mills περιγράφει κάποια χαρακτηριστικά του εργασιακού χώρου της δεκαετίας του 1950, που στις μέρες μας τείνουν να είναι καθολικά. Θα παραθέσουμε μερικά μικρά αποσπάσματα. Η προσεκτική ανάλυση του Mills, εντόπισε κάποια χαρακτηριστικά της εργασίας των ημερών του, τα οποία κυριάρχησαν τα επόμενα χρόνια και συνεχίζουν να κυριαρχούν στις μέρες μας.

«Η ευγένεια και η φιλικότητα γίνονται πλευρές της παροχής προσωπικών υπηρεσιών. Η ανώνυμη ανελικρίνεια ωθεί τον εργαζόμενο που θέλει να πετύχει, να κάνει την εξωτερική του εμφάνιση και την προσωπικότητά του ένα εργαλείο που θα του εξασφαλίσει την επιτυχία» (σελ. 182)

«Υπάρχουν τρεις προϋποθέσεις για μία σταθεροποιημένη αγορά προσωπικοτήτων: Αρχικά, ο εργαζόμενος πρέπει να είναι μέρος μιας γραφειοκρατικής επιχείρησης. Να επιλέγεται, να εκπαιδεύεται και να επιβλέπεται από κάποια ανώτερη εξουσία. Δεύτερον, η γραφειοκρατία πρέπει να ορίσει σαν αρμοδιότητα του υπαλλήλου να έρχεται σε επαφή με το δημόσιο (εννοεί τους πελάτες) και να παρουσιάζει σε αυτό το καλό όνομα της επιχείρησης. Τρίτον ένα μεγάλο μέρος από αυτό το «δημόσιο» που πλησιάζει την επιχείρηση πρέπει να είναι ανώνυμο. Μία μάζα από ξένους». (σελ. 183)

Εάν οι εργαζόμενοι δεν είναι έτοιμοι για μια τέτοια εργασία, αναλαμβάνουν οι ίδιες οι επιχειρήσεις να προσαρμόσουν την εργατική δύναμη στις απαιτήσεις της αγοράς, μέσω της εκπαίδευσης. «Οι εργαζόμενοι θα πρέπει να σχηματιστούν έτσι ώστε να έχουν στρογγυλεμένη αποδεκτή και ευαίσθητη προσωπικότητα» (well rounded, acceptable, affective personality). (σελ. 183)

«Η αγορά προσωπικοτήτων κάνει τις επιχειρήσεις να γίνονται χώροι εκπαίδευσης των ανθρώπων έτσι ώστε να αποκτήσουν πιο αποτελεσματική προσωπικότητα. Εκατοντάδες στελεχών της εταιρείας Schenley Distilleries Co., παρακολούθησαν μία εκπαίδευση προσωπικότητας προκειμένου να εκπαιδευτούν σε «μεγαλύτερη φιλικότητα... και ένθερμη ευγένεια... και αυθεντικό ενδιαφέρον προκειμένου να βοηθούν τον πελάτη που απευθύνεται στην επιχείρηση. Καθώς οι απαιτήσεις αυξάνονται, τα δημόσια σχολεία προσθέτουν μαθήματα τα οποία επιχειρούν να καλύψουν τις απαιτήσεις των επιχειρήσεων για εργάτες με ευχάριστους τρόπους».

Οι εργαζόμενοι υιοθετούν ένα νέο υποκειμενισμό που ταιριάζει με το πόστο εργασίας: «Πολλά κορίτσια που απασχολούνται στις πωλήσεις έχουν πλήρη επίγνωση της διαφοράς, που υπάρχει ανάμεσα σε αυτό που πραγματικά σκέφτονται για τον πελάτη και στο πως πρέπει να συμπεριφέρονται. Το χαμόγελο πίσω από την ταμειακή μηχανή είναι ένα εμπορικό δόλωμα». (σελ. 183)

Ο ενδυματολογικός κώδικας και η επιτηδευμένη συμπεριφορά αναγορεύονται σε χαρακτηριστικά τα οποία αποδεικνύουν την αφοσίωση του εργαζόμενου στην επιχείρηση και το ενδιαφέρον που έχει για την δουλειά του: «Η παραμέληση της προσωπικής εμφάνισης, από πλευράς του εργαζόμενου, μεταφράζεται σαν μία μορφή αδιαφορίας από την πλευρά του management της επιχείρησης». (σελ. 183)



Διαφήμιση της Schenley, 1945

Η εμφάνιση συχνά είναι περισσότερο σημαντική για την επιτυχία σε σύγκριση με την εμπειρία, τις ικανότητες, ή την εξυπνάδα. Στο βιβλίο περιλαμβάνονται αντιλήψεις, οι οποίες είναι ενδεικτικές αυτής της νέας, για τα χρόνια εκείνα, πραγματικότητας: «Για την πρόσληψη κοριτσιών που θα πωλούν κοσμήματα, η προσωπική εμφάνιση θεωρείται να είναι πιο σημαντική από την προϋπηρεσία. Η προσωπικότητα επιφέρει αμοιβές στον μέσο υπάλληλο, που δεν μπορούσε να κερδίσει με τη σκληρή δουλειά και την εξυπνάδα μόνο». (σελ. 186)

Στο τέλος της ενότητας 6 με τίτλο The Personality Market, ο Mills σημειώνει ότι οι επιχειρήσεις στράφηκαν στα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας των εργαζομένων εξαιτίας της έλλειψης εμπιστοσύνης που υπάρχει μεταξύ των ανθρώπων. Χωρίς κοινές αξίες και αμοιβαία εμπιστοσύνη, το δίκτυο που συνδέει τον έναν άνθρωπο με τον άλλο γίνεται τόσο ευπαθές με συνέπειες που φτάνουν σε όλες τις πλευρές της ζωής και σε

όλες τις σχέσεις. Η κοινωνία των υπηρεσιών ζητάει από τους ανθρώπους να προσποιούνται ότι ενδιαφέρονται για τους άλλους με σκοπό να τους χειραγωγήσουν.

Αυτή η στάση των εργαζομένων «προς το παρόν αντιμετωπίζεται σαν μέρος της δουλειάς. Όμως οι άνθρωποι αποξενώνονται ο ένας από τον άλλον καθώς ο καθένας προσπαθεί να χρησιμοποιήσει τον άλλον για λογαριασμό του. Έτσι ο καθένας χρησιμοποιεί τον ίδιο του τον εαυτό και αποξενώνεται από αυτόν». (σελ. 188)

Η διαχείριση της προσωπικότητας του εργαζόμενου, με τρόπο που δεν κινητοποιεί τους μηχανισμούς αντίστασης από τον ίδιο, έγινε ο νέος σκοπός του management. Το χαμόγελο, η ευγένεια και το αυθεντικό ενδιαφέρον για τον πελάτη δεν επιτυγχάνονται με τον εξαναγκασμό. Η τεχνολογία που είχε παίξει σπουδαίο ρόλο στην προσαρμογή του εργαζόμενου στη βιομηχανική παραγωγή έδωσε τη θέση της στην ψυχολογία. Η μελέτη του χρόνου παραγωγής αντικαταστάθηκε από την μελέτη των αξιών, και των βασικών παραδοχών που ενστερνίζονται οι εργαζόμενοι. Οι στόχοι, «η αποστολή» (mission statement) και «το όραμα» (vision statement) της επιχείρησης γράφτηκαν με μεγάλα γράμματα στους τοίχους, στα φυλλάδια, μέχρι και στις ευχετήριες κάρτες των επιχειρήσεων. Έπρεπε να γίνουν κτήμα των εργαζομένων. Να τα μάθουν και να τα πιστέψουν. Η «κουλτούρα της επιχείρησης» περιλαμβάνει τις ιδέες, τις αντιλήψεις και τον τρόπο με τον οποίο οι εργαζόμενοι πρέπει να βλέπουν την επιχείρηση, τους στόχους της, την κοινωνία και τον ίδιο τον εαυτό τους. Η διαχείριση των αντιλήψεων και της προσωπικότητας των εργαζομένων συμπεκνώθηκε σε μία λέξη: κουλτούρα.

7.1.4 Η υιοθέτηση της κουλτούρας στο management

Ο όρος «κουλτούρα» αναφέρεται σε ένα σχετικά σταθερό σύνολο από πιστεύω και αξίες που μοιράζονται τα μέλη μιας κοινωνικής ομάδας. Σαν όρος προέρχεται από την κοινωνική ανθρωπολογία.

Κάποιες μελέτες έστρεψαν την προσοχή των ακαδημαϊκών και των συμβούλων επιχειρήσεων προς την «κουλτούρα των επιχειρήσεων». Ήδη από το 1981 ερευνητές όπως ο Ouchi (1981) και οι Pascale & Athos (1981) επικαλέστηκαν την κουλτούρα για να εξηγήσουν τις διαφορές ανάμεσα στο αμερικάνικο και το ιαπωνικό management και κυρίως την επιτυχία που σημείωναν οι Ιαπωνικές επιχειρήσεις στον διεθνή ανταγωνισμό. Λίγο νωρίτερα, το 1980, ο Hofstede (1980) είχε παρουσιάσει μια από τις πιο γνωστές έρευνες σχετικά με τις διαφορές στην κουλτούρα μεταξύ των διαφόρων χωρών. Το 1982 δημοσιεύτηκαν δύο βιβλία που άσκησαν μεγάλη επιρροή στην εξέλιξη των ιδεών του management και έθεσαν ξεκάθαρα το θέμα της κουλτούρας των επιχειρήσεων σαν παράγοντα που επηρεάζει τις επιδόσεις τους: Οι Peters & Waterman (1982), επεσήμαναν ότι οι πετυχημένοι οργανισμοί που μελέτησαν είχαν κάποια συγκεκριμένα χαρακτηριστικά κουλτούρας (excellence culture), ενώ οι Deal & Kennedy (1982), συνέδεσαν τις επιδόσεις των επιχειρήσεων με την ύπαρξη μιας «ισχυρής κουλτούρας».

Σύμφωνα με τον John Storey (1995) το management της κουλτούρας προκάλεσε μεγάλο ενθουσιασμό ανάμεσα στους θεωρητικούς του management διότι θεωρήθηκε ότι θα αποτελέσει το κλειδί που ξεκλειδώσει τη *συναίνεση consensus*, την *ευελιξία flexibility* και την *αφοσίωση commitment*.

Storey, J. (1995) (ed), *Human Resource Management; A Critical Text*, Thomson Business Press: London
Legge K. (1995), *Human Resource Management, Rhetorics and Realities*, McMillan Business: London

7.1.4.1 Συναίνεση Consensus

Σύμφωνα με τον Fox (1966) υπάρχουν τρεις τρόποι κατανόησης των επιχειρήσεων: το μονιστικό, το πλουραλιστικό και το ριζοσπαστικό πλαίσιο. Σύμφωνα με τον Morgan (1986) το μονιστικό και το πλουραλιστικό πλαίσιο διαφοροποιούνται στην στάση που κρατάνε απέναντι στα διάφορα εμπλεκόμενα μέρη των οργανισμών σε θέματα όπως η εξουσία, οι αντιθέσεις και το λεξιλόγιο. Στο μονιστικό πλαίσιο οι μέτοχοι, το management και οι εργαζόμενοι έχουν κοινά συμφέροντα που ταυτίζονται με τους στρατηγικούς στόχους της επιχείρησης. Σε ένα τέτοιο πλαίσιο, οι αντιθέσεις είναι μια αφύσικη κατάσταση που οφείλεται σε δυσλειτουργίες, κακή συνεννόηση ή σε προβληματικούς ανθρώπους. Η ηγεσία και η εξουσία χρησιμοποιούνται σαν μέσα για την επίτευξη των «κοινών στόχων του οργανισμού». Το λεξιλόγιο που χρησιμοποιείται είναι αυτό της «καθοδήγησης της ομάδας στην σωστή κατεύθυνση» του «ηγέτη» κλπ.

Το πλουραλιστικό πλαίσιο αναγνωρίζει ότι οι μέτοχοι, το management και οι εργαζόμενοι έχουν διαφορετικά συμφέροντα και αντιλήψεις. Η τάξη στον οργανισμό προκύπτει μέσα από την διαπραγμάτευση και την διαφορετικότητα. Οι διαφορές είναι φυσιολογικές και, όσο βρίσκονται κάτω από τον έλεγχο του management, προκαλούν την μάθηση και την αλλαγή. Η εξουσία χρησιμοποιείται για την διευθέτηση των αντιθέσεων. Η γλώσσα του management περιλαμβάνει όρους όπως «η συμμαχία των μερών», «η διαπραγμάτευση», «ο διάλογος», «η σύγκλιση» κλπ. Το πλουραλιστικό management επιδιώκει να υλοποιήσει τους στρατηγικούς στόχους της επιχείρησης μέσα από τον χειρισμό των διαφορετικών απόψεων.

Το τρίτο πλαίσιο αναφοράς έχει δεν αποτελεί ένα πλαίσιο διοίκησης το οποίο έχει υποστηριχθεί από τους ίδιους τους managers. Σύμφωνα με τον Morgan (1986) το πλαίσιο αυτό ενδιαφέρεται για τα ανταγωνιστικά ταξικά συμφέροντα και τις κοινωνικές και πολιτικές αντιθέσεις. Οι αντιθέσεις στους οργανισμούς είναι αναπόφευκτες εξαιτίας του ασυμβίβαστου των επιδιώξεων που έχουν οι μέτοχοι και οι managers από την μια πλευρά, με τους εργαζόμενους από την άλλη. Η εξουσία κατανέμεται άνισα στους οργανισμούς και οι σχέσεις εξουσίας απορρέουν από τις σχέσεις εξουσίας που υπάρχουν στην κοινωνία. Αυτό περιγράφεται καλά στο παρακάτω κείμενο. «Αυτοί που αντιτίθενται στις νέες πολιτικές διατρέχουν τον κίνδυνο να θεωρούνται όχι σαν κριτικοί με τους οποίους θα μπορούσε να γίνει διάλογος και συμβιβασμός αλλά σαν ένας εσωτερικός εχθρός ο οποίος πρέπει να ηττηθεί...» Σε τέτοιες περιπτώσεις η επιδίωξη του συμβιβασμού που προκρίνει το πλουραλιστικό μοντέλο μπαίνει στην άκρη: Σύμφωνα με τον κυβερνητικό εκπρόσωπο της κυβέρνησης Thatcher «η αντίθεση για τα θέματα των ανθρακωρυχείων δεν μπορεί να επιλυθεί. Μπορεί μόνο να κερδισθεί».

Fox, A. (1966), *Industrial Sociology and Industrial Relations*. Research Paper 3, Royal Commission on Trade Unions and Employers; Associations, London: HMSO

Morgan, G. (1986), *Images of Organizations*, London: Sage

7.1.4.2 Ευελιξία Flexibility

Σύμφωνα με τον Guest (1987) η ευελιξία έχει τρεις πλευρές:

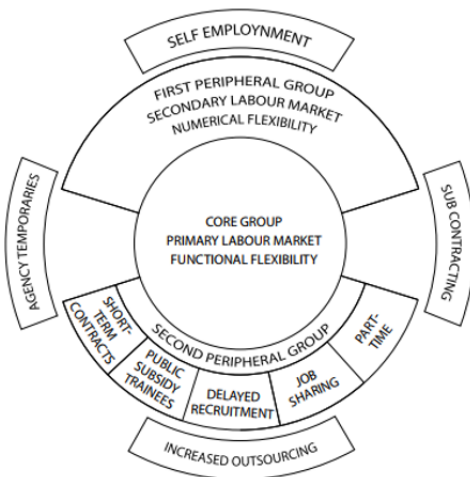
- η πρώτη αφορά την δομή του οργανισμού,
- η δεύτερη τις σχέσεις απασχόλησης και
- η τρίτη τις απόψεις των εργαζομένων.

Μέχρι το 1980 η δομή των επιχειρήσεων χαρακτηριζόταν από πολλά επίπεδα, τα οποία εξασφάλιζαν τον έλεγχο. Οι εντολές κατέβαιναν από τα πάνω προς τα κάτω και οι πληροφορίες μεταφέρονταν από κάτω προς τα πάνω. Τα πολλά διοικητικά επίπεδα αντιστοιχούσαν σε μία κλιμάκωση των μισθών από κάτω προς τα πάνω και παρείχαν την δυνατότητα καριέρας μέσα στον οργανισμό. Η μείωση της επιρροής των συνδικάτων και η αναγόρευση των στρατηγικών στόχων της επιχείρησης σε στόχους των εργαζομένων, έδωσε την δυνατότητα στις επιχειρήσεις να μειώσουν τα επίπεδα διοίκησης, γιατί δεν ήταν πλέον απαραίτητα αφού οι εργαζόμενοι και τα κατώτερα στελέχη αυτό-πειθαρχούσαν. Σήμερα οι οργανισμοί είναι flat ή effectively flat δηλαδή χαρακτηρίζονται από πολύ λίγα διοικητικά επίπεδα.

Στη επίσημη ρητορική του management η ευελιξία στην οργανωτική δομή αιτιολογείται σαν την δυνατότητα να ανταποκρίνονται στις αλλαγές του εξωτερικού περιβάλλοντος. Ο στόχος των ευέλικτων δομών είναι η επιτυχία της γρήγορης απόκρισης στις ανάγκες των πελατών και ο αποτελεσματικός έλεγχος του κόστους. Μια στρατηγική που διευκολύνει την επιτυχία και των δυο στόχων είναι η υιοθέτηση πιο επίπεδων δομών μέσα από την αποστρωμάτωση (delayering) και την μείωση του προσωπικού (downsizing). Σύμφωνα με τον Jaques (1990) ο υπερβολικός αριθμός διοικητικών επιπέδων επιφέρει δυσλειτουργία γιατί δεν προσθέτει αξία στην εργασία. Αυτό συμβαίνει εξαιτίας της καθυστέρησης στη μεταφορά πληροφορίας και στην παρεμπόδιση της λήψης αποφάσεων.

Το μοντέλο της ευέλικτης επιχείρησης περιλαμβάνει τρεις τύπους ευελιξίας: την λειτουργική, την αριθμητική και την οικονομική (Atkinson 1984):

- Η λειτουργική ευελιξία αφορά την απασχόληση των εργαζόμενων σε διάφορα καθήκοντα και δραστηριότητες έτσι ώστε να ανταποκρίνονται στο μεταβαλλόμενο φόρτο εργασίας, τις μεθόδους παραγωγής ή την τεχνολογία. Συχνά συσχετίζεται με την πολύ-ειδίκευση.
- Η αριθμητική ευελιξία αφορά την μεταβολή του πλήθους των απασχολούμενων ανάλογα με τις μεταβολές της ζήτησης. Αυτό γίνεται με τη χρήση συμβολαίων περιορισμένης απασχόλησης, την εκχώρηση έργου (outsourcing) και την ενοικίαση εργαζομένων.
- Η οικονομική ευελιξία αφορά την ευκαιρία που δίνεται στην επιχείρηση να προσαρμόζει το κόστος της απασχόλησης αξιοποιώντας την λειτουργική και αριθμητική ευελιξία. Πρακτικά αυτό σημαίνει την απομάκρυνση από τις σταθερές δομές πληρωμής, που εξασφαλίζουν οι εθνικές και συλλογικές διαπραγματεύσεις, και την μετακίνηση σε πιο προσωποποιημένα συστήματα αμοιβής συμπεριλαμβανόμενης και της αμοιβής με βάση την επίδοση.



Atkinson, 1984

Η ευέλικτη απασχόληση δεν αντιπροσωπεύει μια θεμελιώδη αλλαγή στον τρόπο εργασίας αλλά επιφέρει περισσότερη εντατικοποίηση και έλεγχο χρησιμοποιώντας νέες τεχνικές management (Hyman 1991), (Pollert 1991) (Smith 1991). Ο Smith υποστηρίζει ότι η ευελιξία είναι μια μορφή νεο-φορντισμού, δηλαδή μια καπιταλιστική λύση στο κεντρικό ερώτημα του επιστημονικού management που λέει πως θα αξιοποιηθούν πιο εξαντλητικά οι γνώσεις και οι ικανότητες των εργαζομένων. Όπως υποστηρίζει η Whittaker (Whitaker 1991) με την εισαγωγή της ευελιξίας, ο έλεγχος του management συσκοτίζεται από έννοιες όπως οι «δυνάμεις της αγοράς». Οι επακόλουθες απώλειες θέσεων εργασίας και η επιδείνωση των συνθηκών εργασίας οφείλεται στους «αντικειμενικούς» νόμους της αγοράς, και όχι στις πολιτικές του «macho-management».

Guest, D. E. (1987), 'Human Resource Management and Industrial Relations', *Journal of Management Studies*, **24(5)**, 503-521

Atkinson, J. (1984), 'Manpower Strategies for flexible organizations', *Personnel Management*, **16(8)**, 28-31

Jaques, E. (1990), 'In praise of hierarchy', *Harvard Business Review*, **68(1)**, 127-133

7.1.4.3 Αφοσίωση Commitment

Η έννοια της αφοσίωσης έχει περιγραφεί με τους παρακάτω τρόπους:

Η αφοσίωση αφορά το ψυχολογικό δέσιμο ενός ατόμου προς την επιχείρηση. Σύμφωνα με τους Porter *et al* (1974) η αφοσίωση που επιδεικνύει ένας εργαζόμενος προς την επιχείρηση που εργάζεται περιλαμβάνει τρεις συνιστώσες: Την ισχυρή επιθυμία να παραμείνει στον οργανισμό, την ισχυρή πίστη και αποδοχή των αξιών και στόχων του οργανισμού και την διάθεση που έχει να καταβάλει σημαντική προσπάθεια για λογαριασμό του οργανισμού. Σύμφωνα με τον Guest (1992) αυτός ο ορισμός είναι προβληματικός γιατί μπλέκει την διαδικασία με το αποτέλεσμα. «Είναι δύσκολο να συσχετιστούν οι μεταβολές στην αφοσίωση με μεταβολές στην προσπάθεια, την απόδοση και την κινητικότητα της εργατικής δύναμης γιατί οι έννοιες αυτές περιλαμβάνονται στον ορισμό».

Αντίθετα, ο Salancik περιγράφει την αφοσίωση από την πλευρά αυτών που θεωρεί ο εργαζόμενος ότι θα χάσει στην περίπτωση που θα φύγει από την επιχείρηση.

Porter, L., Steers, R., Mowday, R., & Boulian, P., (1974), 'Organizational Commitment, job satisfaction and turnover among psychiatric technicians', *Journal of Applied Psychology*, **59**, 603-609

Guest, D. E. (1992), 'Employee commitment and control'. In J. F. Hartley and G. M. Stephenson (eds.) *Employment Relations*, Oxford, Blackwell, 111-135)

Salancik, G. R., (1982), 'Commitment is too easy!', in M. L. Tushman, and W. L. Moore (eds) *Readings in the management of Innovation*, London: Pitman

7.1.5 Περιγραφή του όρου κουλτούρα

Υπάρχει μια πληθώρα ορισμών, ή σωστότερα περιγραφών, της κουλτούρας των επιχειρήσεων. Μια από τις πιο αποδεκτές είναι αυτή του Schein (1985) σύμφωνα με την οποία η κουλτούρα περιλαμβάνει «τις βασικές παραδοχές που έχει επινοήσει, ανακαλύψει ή αναπτύξει μια ομάδα στην διαδικασία προσαρμογής της στο περιβάλλον ή στην διάρκεια των προσπαθειών της για εσωτερική ολοκλήρωση.»

Από την περιγραφή αυτή προκύπτει ότι:

- μια κουλτούρα δεν μπορεί να χαρακτηριστεί σαν «σωστή» ή «λανθασμένη» και
- η κουλτούρα δεν αφορά άτομα αλλά ομάδες.

Επιπλέον, μιλώντας για επιχειρήσεις, κανείς δεν μπορεί να αποκλείσει το ενδεχόμενο, αντίθετα θα πρέπει να το θεωρεί πολύ πιθανό, να μην υπάρχει μια ενιαία κουλτούρα σε ολόκληρη την επιχείρηση. Επιμέρους ομάδες, ιδιαίτερα σε μεγάλους οργανισμούς, αναπτύσσουν το δικό τους σύστημα αξιών και την δική τους κουλτούρα. Η περιγραφή του Schein συνεχίζει: «Οι παραδοχές αυτές έχουν επεξεργασθεί καλά, έτσι ώστε να θεωρούνται ορθές και ως εκ τούτου να μπορούν να διδαχθούν σε νέα μέλη της ομάδας σαν ο σωστός τρόπος κατανόησης και αντιμετώπισης των παραπάνω προβλημάτων». Συνεπώς η κουλτούρα υποδεικνύει τον τρόπο με τον οποίο πρέπει να κατανοείται η πραγματικότητα. Ο πυρήνας μιας κουλτούρας περιλαμβάνει τις λεγόμενες αξίες. Οι αξίες εκφράζουν την τάση των ανθρώπων να προτιμούν κάποιες καταστάσεις και να αποφεύγουν άλλες. Οι αξίες που χαρακτηρίζουν μια κουλτούρα περιγράφουν:

- το τι είναι καλό και τι είναι κακό.
- τι είναι αποτρόπαιο και τι είναι ωραίο,
- τι είναι αποδεκτό και τι είναι απαράδεκτο,
- το τι είναι λογικό και τι είναι παράλογο.

7.1.6 Ισχυρή κουλτούρα και επιδόσεις

Οι Peters & Waterman (1982) και οι Deal & Kennedy (1982), συνέδεσαν τις καλύτερες επιδόσεις των επιχειρήσεων με την ύπαρξη μιας ισχυρής κουλτούρας. Το γεγονός είναι, ότι οι έρευνες που έχουν γίνει για να εξετάσουν την ορθότητα αυτού του ισχυρισμού είναι ελάχιστες. Η ισχύς μιας κουλτούρας μπορεί να περιγραφεί σε δύο κατευθύνσεις: Η πρώτη είναι η λεγόμενη ένταση της κουλτούρας δηλαδή, ο βαθμός αποδοχής της. Πόσο βαθιά πιστεύουν οι εργαζόμενοι στις αξίες που εκφράζει η κουλτούρα της επιχείρησης. Η δεύτερη είναι η κρυσταλλοποίηση δηλαδή το εύρος στο οποίο οι αξίες είναι αποδεκτές.

Η ύπαρξη μιας ισχυρής κουλτούρας θεωρείται σημαντική διότι εάν υπάρχει, η επιχείρηση δεν θα χρειάζεται πλέον τις γραφειοκρατικές μεθόδους ελέγχου και επίβλεψης. Η άποψη αυτή βασίζεται στην πεποίθηση ότι η διαχείριση της κουλτούρας οδηγεί στην διαμόρφωση των επιθυμητών αξιών στα μέλη της επιχείρησης. Οι αξίες αυτές επιδρούν στις αντιλήψεις των μελών και αυτές με την σειρά τους οδηγούν σε επιθυμητές, για την επιχείρηση, συμπεριφορές. Όπως τονίζουν η Veronice Hope και ο John Hendry (1996), ο χειρισμός της οργανωσιακής κουλτούρας επιδιώκει τον έλεγχο χωρίς την προσφυγή στις παραδοσιακές γραφειοκρατικές μορφές διοίκησης. Προσδιορίζοντας και διαδίδοντας μεταξύ των εργαζομένων τις κατάλληλες αξίες θα προκύπτουν τέτοιες συμπεριφορές που θα κάνουν τους γραφειοκρατικούς μηχανισμούς ελέγχου περιττούς.

Οι ισχυρές κουλτούρες δουλεύουν στο αφανές επίπεδο και θεωρείται ότι εξασκούν μεγαλύτερο και αποτελεσματικότερο έλεγχο στην συμπεριφορά και τα πιστεύω των ανθρώπων. Όμως οι οργανισμοί πρέπει να ανησυχούν αν χαρακτηρίζονται από ισχυρή κουλτούρα. Μια ισχυρή κουλτούρα είναι ενδεχομένως επιθυμητή αλλά μόνο για όσο διάστημα κρίνεται ότι ταιριάζει με τους στόχους της επιχείρησης. Οι ισχυρές κουλτούρες αλλάζουν δύσκολα –όταν έρθει η ώρα να αλλαχθούν.

7.2 Αλλαγή της κουλτούρας

Η υιοθέτηση νέας στρατηγικής από μία επιχείρηση δεν αποδίδει όσο δεν συνοδεύεται από την αλλαγή των αντιλήψεων μεταξύ των εργαζομένων, δηλαδή την αλλαγή της κουλτούρας. Κάποιοι από τους θεωρητικούς της διοίκησης των επιχειρήσεων έχουν διατυπώσει επιφυλάξεις για τον βαθμό στον οποίο η διαχείριση της κουλτούρας κατορθώνει τελικά να διαμορφώσει τις αξίες των μελών της επιχείρησης και δεν είναι απλά μια στροφή σε πιο σκληρή εργασία. Σύμφωνα με μια έρευνα των Ogbonna & Whipp (1999), στις περιπτώσεις των προγραμμάτων αλλαγής κουλτούρας που μελέτησαν, βρήκαν ότι αυτό που άλλαξε ήταν η συμπεριφορά των μελών της επιχείρησης και όχι οι αξίες.

Η δεκαετία του 1980, συνοδεύτηκε από νέες προσεγγίσεις απέναντι στην εργασία όπως η κυκλική παραγωγή cellular manufacturing, και ο προσανατολισμός της σκέψης των εργατών στην ποιότητα (kaizen) (Fine & Saad-Filho, 2018) (p. 29).

Η ιδέα της κυκλική παραγωγή (cellular manufacturing) εμφανίστηκε γύρω στο 1980 και αποβλέπει στην ελαχιστοποίηση των μετακινήσεων προϊόντων και ανθρώπων έτσι ώστε να μην χάνεται χρόνος. Οι εργαζόμενοι εκπαιδεύονται να αλληλοβοηθούνται όχι στην βάση της ανθρώπινης αλληλεγγύης αλλά στην βάση της αποδοτικότερης παραγωγής. Η λιτή παραγωγή kaizen αποβλέπει στην αλλαγή των αντιλήψεων του εργαζόμενου και την εμφύτευση της ιδέας της ποιότητας των διαδικασιών που σημαίνει να μην χάνεται χρόνος και να υπάρχει ομαλή ροή των διαδικασιών. Οι εργαζόμενοι εκπαιδεύονται να παρατηρούν προβλήματα και να βρίσκουν μικρο-λύσεις ή και μεγαλύτερες λύσεις τις οποίες σχεδιάζουν και υλοποιούν μόνοι τους ή σε συνεργασία με άλλους – εφόσον πρώτα γίνουν δεκτές από το management.

Τόσο η κυκλική όσο και η λιτή παραγωγή, επιτυγχάνουν την εντατικοποίηση της εργασίας και την διαμόρφωση του εργαζόμενου σε ένθερμο υποστηρικτή της στρατηγικής της επιχείρησης (ποιότητα, μηδενικά λάθη, αφοσίωση της εργατικής δύναμης). Οι μηχανικοί λογισμικού σχεδιάζουν τεχνολογίες που ενισχύουν τον έλεγχο και την πειθαρχία. Για παράδειγμα οι εργάτες της Amazon ελέγχονται από τα πληροφοριακά συστήματα που καταγράφουν κάθε τους κίνηση και εντοπίζουν εκείνους που δεν ανταποκρίνονται στο μέσο όρο των επιδόσεων.

7.2.1 Ρητορική και πρακτικές της αλλαγής

Τα κοινά χαρακτηριστικά των προγραμμάτων αλλαγής της κουλτούρας θα μπορούσαν να συνοψιστούν στα παρακάτω: α) Εμφανίζουν την επερχόμενη αλλαγή όχι μόνο σαν κάτι αναπόφευκτο αλλά και σαν την μόνη ρεαλιστική διέξοδο (νομιμοποίηση της αλλαγής) β) Η οργανωσιακή κουλτούρα θεωρείται σαν κάτι που είναι δυνατόν να αλλάξει και επιπλέον ο συνειδητός και σχεδιασμένος χειρισμός της από πλευράς του management θα επιφέρει την βελτίωση των επιδόσεων της επιχείρησης γ) Βασίζονται στον καταλυτικό ρόλο που ηγέτη της αλλαγής δ) Αξιοποιούν τις πολιτικές Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού για να διαμορφώσουν νέες αξίες και πεποιθήσεις στους εργαζόμενους οι οποίες θα οδηγήσουν σε προτιμητέες συμπεριφορές όπως βελτιωμένες ατομικές επιδόσεις στην εργασία αλλά και αίσθηση μεγαλύτερης ικανοποίησης από αυτήν ε) Η αλλαγή δεν περιορίζεται στην δομή ή τις διαδικασίες της επιχείρησης. Βασικός σκοπός είναι «να κερδιστούν οι καρδιές και η σκέψη των εργαζομένων».

Όπως επισημαίνουν οι Pettigrew και Whipp (1992) «σπάνια μπορεί κανείς να εντοπίσει την λογική που κρύβεται πίσω από μια στρατηγική αλλαγή. Η διαδικασία της αλλαγής αντλεί την ισχύ της από ένα αμάλγαμα οικονομικών και προσωπικών δεσμεύσεων και συμφερόντων. Η αλληλεπίδρασή τους μέσα στο χρόνο προϋποθέτει ότι εκείνοι που είναι υπεύθυνοι για την διαχείριση της αλλαγής θα κάνουν διαρκείς αξιολογήσεις, επιλογές και προσαρμογές».

Martin G., Beaumont P., and Staines H. (1998), 'Changing Corporate Culture: Paradoxes and Tensions in a Local Authority', in Mabey Ch., Skinner D., Clark T., (Eds) *Experiencing Human Resource Management*, London: Sage

7.2.2 Τεχνολογία και αλλαγή

Ιδιαίτερη σημασία δίνεται στην αξιοποίηση της νέας τεχνολογίας προκειμένου να αλλάξουν οι αντιλήψεις των εργαζομένων και να δοθεί νέο νόημα στην εργασία. Όταν εισάγεται ένα καινούργιο πληροφοριακό σύστημα σε μία επιχείρηση, οι managers αξιοποιούν την αλλαγή ώστε να παρέμβουν τους τρόπους και το περιεχόμενο της επικοινωνίας (Paul M. Leonard p. 408) μεταξύ των εργαζομένων. Συχνά οι αλλαγές συνοδεύονται από μειώσεις προσωπικού οι οποίες «δικαιολογούνται» σαν αποτέλεσμα της προόδου που ενσαρκώνει η τεχνολογία. Αρκετές έρευνες έχουν δείξει ότι η εισαγωγή τεχνολογίας συχνά συνδυάζεται με μία συγκεκριμένη *agenda* οργανωσιακής αλλαγής (DeSanctis & Poole, 1994; Jackson, Poole, & Kuhn, 2002), όπως διεύρυνση των εργασιακών καθηκόντων, μείωση των ιεραρχικών επιπέδων, αύξηση της ατομικής ευθύνης, και τελικά πίστη και ενεργή υποστήριξη των στόχων της επιχείρησης.

7.2.3 Η αλλαγή στην επιχείρηση από την πλευρά των εργαζομένων

Η αλλαγή στις επιχειρήσεις συνοδεύεται με τον ισχυρισμό ότι οι παραδοσιακές μορφές οργάνωσης και διοίκησης έχουν πλέον φτάσει στα όριά τους και δεν είναι κατάλληλες στις νέες συνθήκες (Christopher Mabey, Denise Skinner,

Timothy Clark, 1998). Όμως το management έχει δείξει μεγάλο ενδιαφέρον στη δημιουργία του νέου εργασιακού περιβάλλοντος που θα ισχυροποιεί την ηγεμονική θέση του στο χώρο εργασίας. Όπως εξηγεί ο Alvesson τα προγράμματα αλλαγής, βασίζονται σε μία νέα οπτική για τον κόσμο και ένα καινούργιο σύνολο από πεποιθήσεις και αξίες, οι οποίες προβάλλουν το management σαν την πιο σημαντική ομάδα στην επιχείρηση.

Όποτε η εισαγωγή μιας νέας τεχνολογίας δεν φέρνει πάντοτε τις αλλαγές που περιμένει το management, οι ερευνητές ψάχνουν να εντοπίσουν τους λόγους για τους οποίους οι άνθρωποι αντιστέκονται στις αλλαγές (Davidson 2006; Leopardi). Οι λόγοι κατηγοριοποιούνται σε ψυχολογικούς και δομικούς (structural). Οι ψυχολογικοί λόγοι λένε πως η άρνηση στην αλλαγή οφείλεται σε φόβο ή αντίδραση. Οι δομικοί λόγοι ισχυρίζονται ότι η εισαγωγή μιας νέας τεχνολογίας διαταράσσει τους υφιστάμενους ρόλους και κατά συνέπεια τις σχέσεις εξουσίας μέσα σε ένα οργανισμό. Όμως γνωρίζουμε πολύ λίγα πράγματα για το τι πιστεύουν οι αποδέκτες των προγραμμάτων τεχνολογικής αλλαγής - δηλαδή οι εργαζόμενοι- (Mabey et al.) και αυτό συμβαίνει για τους εξής τέσσερις λόγους :

1. Η βιβλιογραφία και η αρθρογραφία της Διαχείρισης Ανθρωπίνων Πόρων (Human Resource Management) μεταφέρει τη φωνή του management, δηλαδή τη φωνή εκείνων που ενορχηστρώνουν τα προγράμματα αλλαγής (Legge in Salaman Ch.2). Το Human Resource Management έχει σαν σκοπό να προσφέρει εργαλεία στο management έτσι ώστε οι εργαζόμενοι να ευθυγραμμιστούν με την αλλαγή και δεν ενδιαφέρεται για τις απόψεις τους per-se. Οι απόψεις των εργαζομένων είναι χρήσιμες στο βαθμό που βοηθούν στο σχεδιασμό πολιτικών που θα εξασφαλίσουν την κυριαρχία του management και την υλοποίηση της αλλαγής.

2. Ο δεύτερος λόγος για τον οποίο δεν γνωρίζουμε τις απόψεις των εργαζομένων σε περιπτώσεις αλλαγής, σχετίζεται με την χρηματοδότηση της έρευνας. Η έρευνα τις περισσότερες φορές χρηματοδοτείται από τις επιχειρήσεις οι οποίες χρειάζονται πρακτικές συμβουλές και λύσεις για να προωθήσουν τους δικούς τους στόχους. Κατά συνέπεια μία έρευνα θα είναι καλή και θα ικανοποιήσει τον χρηματοδότη της όταν εστιάζει στην επιτυχία του management. Από την άλλη πλευρά για εντελώς πρακτικούς λόγους είναι πολύ πιο εύκολο σε έναν ερευνητή να απευθυνθεί για τη συλλογή στοιχείων σε μερικούς managers (γιατί είναι λίγοι) παρά στους ίδιους τους εργαζόμενους. Όμως υπάρχουν και πρακτικά προβλήματα: για να μπορέσει ο ερευνητής να πλησιάσει τους εργαζόμενους, θα πρέπει να πάρει την έγκριση του management και μια τέτοια άδεια παραχωρείται μόνο σε περιπτώσεις που το management θεωρεί ότι θα ωφεληθεί από την συλλογή τέτοιων στοιχείων.

3. Ο τρίτος λόγος είναι η σιωπή αυτών που βιώνουν τις αλλαγές. Οι αλλαγές ενορχηστρώνονται από ψυχολόγους και ειδικούς που έχουν μεγάλη εμπειρία στον χειρισμό του φόβου και της αβεβαιότητας σε τέτοιες περιπτώσεις. Είναι λογικό αυτοί που τις βιώνουν να σαστίζουν και να μην έχουν πολλά πράγματα να πουν. Ενδεχομένως δεν τολμούν ή δεν έχουν τη διάθεση να περιγράψουν τα πραγματικά τους αισθήματα και απόψεις. Σε κάποιες περιπτώσεις δεν γνωρίζουν ή δεν θέλουν να παραδεχτούν πως η αλλαγή που βιώνουν σχετίζεται με τις προσωπικές τους επιδιώξεις. Άλλες φορές πάλι οι προσωπικές τους επιδιώξεις διαμορφώνονται κάτω από το βάρος της ρητορικής που προβάλλει το management. Οι εργαζόμενοι, ελλείψει ενός αυτόνομου τρόπου σκέψης, τρέχουν πίσω από τις εξηγήσεις που δίνει οι προϊστάμενοί τους και αναμασούν τα λόγια τους. Από την άλλη πλευρά, οι αλλαγές στις επιχειρήσεις γίνονται αποσπασματικά και αιφνιδιαστικά και τελικά γίνονται κατανοητές μόνο όταν έχουν πια ολοκληρωθεί. (Pettigrew and Whipp).

Οι αιτίες των αλλαγών είναι ένα αμάλγαμα από τεχνολογικούς, οικονομικούς και πολιτικούς λόγους. Οι εργαζόμενοι συχνά δεν μπορούν να καταλάβουν τι ακριβώς συμβαίνει. Πολύ περισσότερο δεν μπορούν να αρθρώσουν έναν δικό τους λόγο και τους είναι αδύνατο να αναλάβουν δράση. Όπως σημειώνει ο Weick «οι ντροπαλοί δυσκολεύονται να αναλάβουν δράση, οι αποξενωμένοι δυσκολεύονται να διατηρήσουν τη δράση και οι καταθλιπτικοί δυσκολεύονται να κάνουν και τα δύο». Οι εργαζόμενοι που απομένουν στην επιχείρηση μετά από μία διαδικασία αλλαγής βρίσκονται σε μία κατάσταση σύγχυσης όχι τόσο από τα αισθήματα ενοχής απέναντι σε αυτούς που έφυγαν αλλά από την αδυναμία τους να αναλάβουν δράση.

4. Τα προγράμματα αλλαγής δημιουργούν μια συμπαθητική εικόνα για την επιχείρηση που αγωνίζεται να ανταποκριθεί στις «αντικειμενικές συνθήκες» που διαρκώς αλλάζουν, τις τεχνολογικές προκλήσεις και τον σκληρό ανταγωνισμό. Η ρητορική του οργανισμού περιλαμβάνει την ευελιξία, την διαρκή αλλαγή, την καινοτομία, την αποκέντρωση των ευθυνών και την συγκεντροποίηση των αποφάσεων. Στα λόγια απορρίπτεται η γραφειοκρατία σε ότι αφορά την κατανομή των καθηκόντων αλλά αυξάνεται ο συγκεντρωτισμός. Τονίζεται ιδιαίτερα ο ρόλος της ηγεσίας σαν την πεφωτισμένη ομάδα η οποία ξέρει και καθοδηγεί τους εργαζόμενους σχετικά με το τι πρέπει να γίνει.

Από την άλλη πλευρά, η εμπειρία από τους χώρους εργασίας, αλλά και τα μηνύματα της αγοράς εργασίας διαμορφώνουν μια ηττοπαθή εργατική δύναμη στην οποία κυριαρχεί το ατομικό συμφέρον. Οι αναγγελίες των θέσεων εργασίας προβάλλουν απαιτήσεις σε γνώσεις, ικανότητες και δεξιότητες. Στην διάρκεια των συνεντεύξεων,

μεταφέρεται στους υποψήφιους το μήνυμα της απεριόριστης προσφοράς για ένα οσοδήποτε μικρό μισθό. Μετά την πρόσληψη, οι αξιολογήσεις αναλαμβάνουν την εμπέδωση της ιδέας της ατομικότητας και της αποδοχής των σχέσεων εξουσίας. Η έλλειψη συλλογικών συμβάσεων και η προσωπική διαπραγμάτευση του μισθού κάνουν την αλληλεγγύη μεταξύ των εργαζομένων επικίνδυνη. Η επιθυμία του ανθρώπου να δείξει αλληλεγγύη στο συνάνθρωπό του, αντικαθίσταται από την ιδέα της ομάδας που είναι πλήρως ευθυγραμμισμένη με τους στόχους της επιχείρησης. Αυτά τα μικρά κομμάτια στοιχειοθετούν την συνολική εικόνα που εισπράττει ο εργαζόμενος και τον κάνουν να μην μπορεί ή να μην θέλει να διατυπώσει μία εναλλακτική άποψη. Εξ αιτίας του αβέβαιου εργασιακού μέλλοντος και της καταγιμιστικής ρητορικής του management, αυτοί που υποφέρουν τις αλλαγές καθίστανται παντελώς αδύναμοι να διατυπώσουν εναλλακτική άποψη για ότι ζουν. Το μόνο που απομένει στον εργαζόμενο είναι να ελπίζει να πετύχει η αλλαγή και να συνεχίσει να θεωρείται χρήσιμος στη νέα κατάσταση.

Ενώ κάποτε οι οργανισμοί επανασχεδιάζονταν προκειμένου να ανταποκριθούν στις αλλαγές του περιβάλλοντος τώρα επανασχεδιάζεται ο άνθρωπος έτσι ώστε να ταιριάζει στους στόχους της επιχείρησης (Keenoy and Anthony). Το management εγκαθιστά συστήματα ελέγχου τα οποία διαδίδουν το μήνυμα της αυτοπειθαρχίας και της προσαρμογής της συμπεριφοράς έτσι ώστε να είναι επιθυμητή από την επιχείρηση. Οι εργαζόμενοι κρίνουν τους εαυτούς τους σύμφωνα με τις αξίες του οργανισμού και διαμορφώνουν επιθυμίες που είναι αρεστές στο management. Ο έλεγχος πλέον δεν βασίζεται στη διοικητική εντολή αλλά χτίζεται μέσα στον υποκειμενισμό του εργαζόμενου, ο οποίος είναι ελεύθερος να αυτοπειθαρχεί κάτω από αισθήματα άγχους, ντροπής και ενοχής όποτε διαπιστώνει ότι υπολείπεται από τις κούφιες αξίες της επιχείρησης (Keenoy and Anthony).

Video

<https://www.youtube.com/watch?v=1278NwTlJNw&list=PLgZdQ17YLG3jBjJsJuekkgXCQga4dDGAmj&index=2&t=64s>

Αναφορές

- Ahmed, P. K. (1998), 'Culture and Climate for Innovation', *European Journal of Innovation Management*, Volume 1(1), pp. 30-43
- Argyris and Schon, D. A. (1978), *Theory in Practice*, San Francisco, Calif: Jossey Bass
- Brown, A. D. (1998), *Organisational Culture*, London: Financial Times Pitman Publishing.
- Deal, T. E. and Kennedy, A. A. (1982), *Corporate Cultures: the rites and rituals of Corporate life*, Reading, Mass: Addison-Wesley
- Handy, C. B. (1978), *The Gods of Management*, Harmondsworth: Penguin.
- Harrison, R. (1972), 'Understanding your Organisation's Character' *Harvard Business Review*, **50**, May-June, 119-128.
- Hofstede, G. (1980), *Culture's Consequences: International Differences in Work-Related Values*, Beverly Hills, Calif: Sage.
- Hofstede, G. (1991), *Cultures and Organisations, Software of the mind*, Maidenhead: McGraw-Hill.
- Johnson, G. and Scholes, K. *Exploring Corporate Strategy*,
- Legge, K. (1995), *Human Resource Management*, Hampshire: Macmillan.
- Peters, T. & Waterman, R. (1982), *In search of Excellence*, New York: Harper & Row.
- Ouchi, W. (1981), *Theory Z*, Reading, Mass.: Addison Wesley
- Quinn, R. E. And McGrath, M. R. (1985), 'The transformation of organisational cultures: A competing values perspective', in P. J. Frost, L. F. Moore, M. R. Louis, C. C. Lundberg and J. Martin (eds), *Organisational Culture*, Newbury Park, Calif: Sage, 315-334.
- Scholz, C. (1987), 'Corporate Culture and Strategy-the problem of strategic fit', *Long Range Planning*, **20** (4), 78-87.
- Trompenaars, F. (1993), *Riding the Waves of Culture*. London: The Economist Books.

Πήγαινε στην εφαρμογή <https://eval.3zones.eu/> (Προηγούνται οι ερωτήσεις για την αξιολόγηση της εργασίας. Μετά την μέση οι ερωτήσεις αναφέρονται στην κουλτούρα)

Username: Ο αριθμός μητρώου π.χ. eee1234567

Password: Ο αριθμός μητρώου με το pwd πίσω π.χ. eee1234567pwd

8 Η εθνική κουλτούρα

Σύμφωνα με τον Hofstede η κουλτούρα είναι ο συλλογικός προγραμματισμός της σκέψης που ξεχωρίζει τα μέλη μιας ομάδας ή κατηγορίας ανθρώπων από τις άλλες. Ο ερευνητής αυτός είναι γνωστός για μια έρευνα μεγάλης κλίμακας που έκανε συλλέγοντας δεδομένα από περισσότερους από 100.000 εργαζόμενους της IBM από 50 περίπου χώρες. Από τα στοιχεία που συγκέντρωσε επεδίωξε να εντοπίσει κάποιες παραμέτρους με βάση τις οποίες θα μπορούσαν να ερμηνευθούν οι διαφορές στις απαντήσεις που έδωσαν οι μετέχοντες από διαφορετικές χώρες. Η έρευνα έδωσε

κάποια ενδιαφέροντα αλλά και αμφιλεγόμενα στοιχεία αναφορικά με τις πολιτιστικές διαφορές μεταξύ διαφορετικών χωρών. Σύμφωνα με τον Hofstede τα αποτελέσματα της έρευνας του υποδεικνύουν ότι οι managers και οι εργαζόμενοι διαφέρουν από χώρα σε χώρα σε τέσσερις βασικές διαστάσεις τις οποίες ονόμασε: *απόσταση από την εξουσία* (Power Distance- PDI), *αποφυγή της αβεβαιότητας* (Uncertainty Avoidance- UAI), *ατομισμός* (Individualism- INV) και *ανδρισμός* (Masculinity- MASC) (Hofstede, 1980).

Hofstede, G. (1980), *Culture's Consequences: International Differences in Work-Related Values*. Sage: London

8.1 Απόσταση από την εξουσία (PDI)

Δείχνει τον βαθμό στον οποίο μια κοινωνία πιστεύει και αποδέχεται ότι η εξουσία και η δύναμη στους οργανισμούς κατανέμεται άνισα. Μεγάλη απόσταση εξουσίας σημαίνει ότι οι προϊστάμενοι έχουν πολύ μεγαλύτερη εξουσία από ότι οι υφιστάμενοί τους. Μεγάλη απόσταση εξουσίας σημαίνει ότι αυτοί που έχουν εξουσία, είναι λογικό να έχουν και περισσότερα προνόμια σε σχέση με τους άλλους. Τέλος οι υφιστάμενοι θεωρούν τους προϊσταμένους τους ένα διαφορετικό είδος ανθρώπων. Σύμφωνα με την έρευνα του Hofstede μεγάλη απόσταση εξουσίας συναντάται σε χώρες όπως η Πορτογαλία, η Ελλάδα και η Γαλλία, ενώ είναι μικρότερη στην Δανία, Νορβηγία και Ηνωμένο Βασίλειο.

Στις δημοκρατικές κοινωνίες η απόσταση εξουσίας ανάμεσα στην κυβέρνηση και τους πολίτες είναι μικρότερη σε σχέση με αυτή που υπάρχει σε αυταρχικά καθεστώτα. Δηλαδή, σε ένα αυταρχικό καθεστώς ένας εργάτης θα έχει σε πολύ μικρότερο βαθμό την ευκαιρία να επηρεάζει τις αποφάσεις της κυβέρνησης σε σχέση με τον εργάτη μιας δημοκρατικής χώρας. Αναμένεται ότι κάτι ανάλογο θα ισχύει στον ένα ή στον άλλο βαθμό και στο χώρο της εργασίας. Για παράδειγμα, θα υπάρχει μεγαλύτερη PDI στις Φιλιππίνες από ότι στη Σουηδία.

Μια Σουηδική εταιρία ίδρυσε μια θυγατρική στη Μαλαισία όπου οι εργάτες και τα μεσαία στελέχη ήταν Μαλαισιανοί. Τα ανώτερα στελέχη που ήταν Σουηδοί προσπάθησαν να διοικήσουν την εταιρία με τον τρόπο που εφάρμοζαν στη Σουηδία, δηλαδή συμπεριλαμβάνοντας τους Μαλαισιανούς εργάτες και στελέχη στη διαδικασία λήψης αποφάσεων. Όταν υπήρχε κάποιο πρόβλημα, οι Σουηδοί managers συγκέντρωναν τους εργάτες και τους προϊσταμένους τους, οι οποίοι ήταν Μαλαισιανοί, σε ομάδες για να αναζητήσουν κάποια λύση από κοινού. Αφού πέρασαν δυο μήνες, τα μεσαία στελέχη που ήταν Μαλαισιανοί πλησίασαν τα ανώτερα στελέχη οι οποίοι ήταν Σουηδοί και τους ανέφεραν ότι τόσο οι ίδιοι όσο και οι εργάτες ένιωθαν άβολα με το συγκεκριμένο τρόπο λήψης αποφάσεων. Προτιμούσαν οι προϊστάμενοί τους να παίρνουν οι ίδιοι τις αποφάσεις.

1. Malaysia, 2. Guatemala, 15. France, 18. Turkey, 27. Greece, 28. S. Korea, 31. Spain, 34. Italy, 38. USA, 42. UK, 51. Denmark, 53. Austria.

8.2 Αποφυγή της αβεβαιότητας (UAI)

Δείχνει τον βαθμό στον οποίο οι άνθρωποι αισθάνονται ότι απειλούνται από αβέβαιες καταστάσεις, προτιμούν να τις αποφεύγουν και είναι μάλλον απορριπτικοί σε ιδέες και συμπεριφορές που ξεφεύγουν από τα συνηθισμένα. Η αποφυγή της αβεβαιότητας συχνά συμβαδίζει με τον δογματισμό, τον αυταρχισμό, τις προλήψεις και την προσκόλληση στην παράδοση. Σύμφωνα με την έρευνα του Hofstede η χώρα με το μεγαλύτερο σκορ στην αποφυγή της αβεβαιότητας είναι η Ελλάδα, ενώ στο άλλο άκρο βρίσκονται οι Σκανδιναβικές και Αγγλοσαξονικές χώρες και η Σιγκαπούρη.

Η αποφυγή της αβεβαιότητας απαιτεί τη λειτουργία ενός οργανισμού με κανόνες και δομές που δεν θα δημιουργούν ασάφειες. Για παράδειγμα, στη Γαλλία και τη Γερμανία επιδιώκουν να αποφεύγουν την αβεβαιότητα σε πολύ μεγαλύτερο βαθμό σε σχέση με τη Βρετανία και τη Σουηδία. Δηλαδή, οι Γερμανοί και οι Γάλλοι επιθυμούν σε πολύ μεγαλύτερο βαθμό την θέσπιση κανόνων και κανονισμών στον χώρο εργασίας από ότι οι Σουηδοί και οι Βρετανοί.

Να ένα παράδειγμα: Στη Βόνη κάποιος υπέστη καρδιακή προσβολή στα σκαλιά του πρώην Γερμανικού Κοινοβουλίου (Bundestag). Κάποιος άλλος που είδε το συμβάν πήγε τρέχοντας στο θυρωρό του Κοινοβουλίου και του συνέστησε να ανακοινώσει από τα μεγάφωνα του κτιρίου ότι χρειαζόνταν επειγόντως γιατρός. Όπως συμβαίνει σε πολλά Κοινοβούλια υπάρχουν κάποιοι βουλευτές, οι οποίοι είναι γιατροί στο επάγγελμα. Ο θυρωρός αφού προηγουμένως συμβουλευτήκε το βιβλίο με τους κανόνες του Κοινοβουλίου, που είχε στα χέρια του, αρνήθηκε να προβεί σε μια τέτοια ενέργεια, ισχυριζόμενος ότι από τη στιγμή που η βουλή συνεδρίαζε δεν έπρεπε να υπάρξουν διακοπές και ενοχλήσεις στο σώμα. Ο άνθρωπος που ενδιαφέρθηκε για τη συγκεκριμένη περίπτωση τηλεφώνησε για να έρθει κάποιο ασθενοφόρο να παραλάβει τον άνδρα όμως την ώρα που έφτασε το ασθενοφόρο, ο άτυχος άνδρας είχε πεθάνει. Η ιστορία δεν τελειώνει εδώ. Οι συγγενείς του νεκρού άσκησαν αγωγή για αμέλεια κατά του θυρωρού του

Κοινοβουλίου. Μη δυνάμενος να αντιληφθεί το λόγο για τον οποίο διωκόταν ο θυρωρός υπέστη νευρικό κλονισμό. Σε τελευταία ανάλυση το μόνο που έκανε ήταν να ακολουθήσει πιστά τους κανόνες.

Το γεγονός αυτό εξηγεί τους λόγους για τους οποίους στη Γαλλία και τη Γερμανία οι managers είναι πιθανότερο να έχουν μεγάλα βιβλία με κανόνες στα οποία καταφεύγουν στο πλαίσιο της καθημερινής πρακτικής σε σχέση με τους συναδέλφους τους στους οργανισμούς στη Βρετανία και τη Σουηδία.

1. Greece, 2. Portugal, 7. Japan, 10. France, 16. Turkey, 23. Italy, 24. Austria, 43. USA, 47. UK, 53. Singapore.

8.3 Ατομισμός (INV)

Περιγράφει την προτίμηση των μελών μιας κοινωνίας να λειτουργούν μέσα από ομάδες ή να δίνουν μεγαλύτερη έμφαση στην ατομική δράση. Μεγάλος ατομισμός σημαίνει ότι οι άνθρωποι ενδιαφέρονται μόνο για τους εαυτούς τους και το άμεσο περιβάλλον τους και αποδίδουν μεγάλη σημασία στον αυτοσεβασμό. Αντίθετα η υψηλή συλλογικότητα συσχετίζεται με την απόδοση μεγαλύτερης σημασίας στο αρμονικό ταίριασμα με τους άλλους. Σύμφωνα με την έρευνα του Hofstede, οι Αγγλοσαξονικές χώρες, το Βέλγιο και η Γαλλία είναι χώρες με μεγάλο ατομισμό. Στο άλλο άκρο είναι η Κολομβία και το Πακιστάν. Δεν αποτελεί έκπληξη το γεγονός ότι στις Η.Π.Α. και τη Βρετανία ο δείκτης που αφορά τον ατομισμό είναι υψηλός ενώ στις χώρες της Νοτίου Αμερικής και της Ασιατικές χώρες ο συγκεκριμένος δείκτης είναι χαμηλός. Στις τελευταίες υπάρχει μεγαλύτερη εμπιστοσύνη στην ευρύτερη έννοια της οικογένειας και επαινείται η υπαγωγή του ατόμου στην ομάδα. Σε χώρες με υψηλό δείκτη ατομικότητας όπως στις Η.Π.Α. και οι χώρες της Βορείου Ευρώπης υπάρχει η τάση να τονίζεται η προσωπική επιτυχία.

Ένα μεσαίο στέλεχος από κάποια χώρα της Ανατολικής Ευρώπης, παρακολούθησε ένα κύκλο σεμιναρίων επάνω σε τεχνικές management. Όταν επέστρεψε στη δουλειά του επιχείρησε να εφαρμόσει κάποιες από τις τεχνικές που διδάχθηκε. Ωστόσο μετά από μερικούς μήνες παραιτήθηκε από την προσπάθεια. Συνειδητοποίησε ότι δεν μπορούσε να αλλάξει τις αξίες, στις οποίες πίστευαν οι συνάδελφοί του.

Οι χώρες της Ανατολικής Ευρώπης όπως και Ελλάδα εκφράζουν σαφή τάση προς την συλλογικότητα παρά προς τον ατομισμό. Βρέθηκε ότι σε πολλές χώρες της Ανατολικής Ευρώπης, η εισαγωγή εκπαιδευτικών προγραμμάτων management τα οποία ακολουθούν τις θεωρίες που έχουν αναπτυχθεί στις ΗΠΑ και την Βρετανία, συχνά δεν είχαν το επιθυμητό αποτέλεσμα.

1. USA, 3. UK, 7. Italy, 9. Denmark, 10. France, 18. Austria, 22. Japan, 28. Turkey, 30. Greece, 33. Yugoslavia, 43. S. Korea, 50. Venezuela, 53. Guatemala

8.4 Ανδρισμός (MAS)

Στις χώρες που χαρακτηρίζονται από μεγάλο επίπεδο «ανδρικών αξιών», οι κυρίαρχες αξίες είναι η απόκτηση του χρήματος, φήμης και η έλλειψη ενδιαφέροντος για τους άλλους. Χώρες με υψηλό σκορ στο χαρακτηριστικό «ανδρισμός» είναι η Ιαπωνία και η Αυστρία. Στο άλλο άκρο βρίσκονται οι Σκανδιναβικές χώρες, ενώ οι Ηνωμένες Πολιτείες είναι στο μέσον. Ο ανδρισμός (MAS) προσιδιάζει σε κοινωνίες στις οποίες οι κοινωνικοί ρόλοι των φύλων είναι σαφώς διακριτοί, π.χ οι άνδρες υποτίθεται ότι είναι κατηγορηματικοί στις απόψεις τους, σκληροί και εστιάζουν τις προσπάθειες και το ενδιαφέρον τους στην υλική επιτυχία. Η θηλυκότητα προσιδιάζει σε κοινωνίες στις οποίες οι γυναίκες υποτίθεται ότι είναι μετριόφρονες, τρυφερές και νοιάζονται για την ποιότητα ζωής (Hofstede, 1991: 82). Στο δείκτη που παρουσιάζει ο Hofstede οι ανδρικές και γυναικείες αξίες μπορούν να ισχύουν τόσο στους άνδρες όσο και στις γυναίκες. Έτσι στη Σουηδία, τη χώρα με τις λιγότερο ανδροκρατικές αντιλήψεις, άνδρες και γυναίκες μοιράζονται τις ίδιες αξίες. Ωστόσο, στη χώρα με τις εντονότερα ανδροκρατικές αντιλήψεις, την Ιαπωνία, οι γυναίκες φαίνεται ότι κρατούν τις «γυναικείες» αξίες τους.

Μερικοί σχολιαστές έχουν εντοπίσει ότι οι γυναικείες αξίες είναι εκείνες που επιζητούνται στο management του μέλλοντος. Ο Hofstede παραθέτει το εξής παράδειγμα:

Η ιστορία αναφέρεται στη πλήρωση της θέσης ενός managers σε ένα εργοστάσιο Αμερικάνικης εταιρίας το οποίο λειτουργούσε στην Ολλανδία. Τρεις Ολλανδοί managers οι οποίοι είχαν τοποθετηθεί διαδοχικά στην εν λόγω θέση θεωρήθηκαν ιδιαίτερα «μαλακοί» και υποχωρητικοί από τον Αμερικανό αντιπρόεδρο και έχασαν την θέση τους. Δίσταζαν να εφαρμόσουν μέτρα τα οποία δεν είχαν την αποδοχή των εργαζόμενων και έδιναν υπέρμετρη προσοχή στο εργατικό συμβούλιο – ένα αντιπροσωπευτικό όργανο το οποίο είχε εκλεγεί από τους εργάτες και του οποίου την ύπαρξη απαιτούσε η Ολλανδική νομοθεσία, αλλά δεν άρεσε στον Αμερικανό αντιπρόεδρο της εταιρίας.

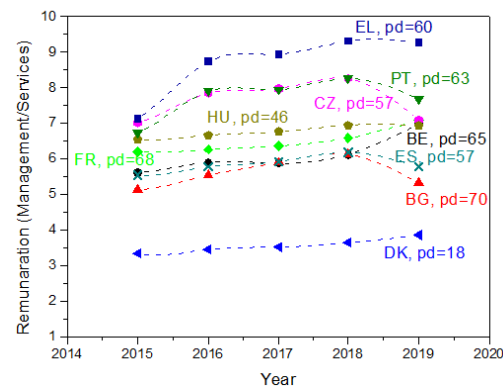
Ο Αμερικάνος αντιπρόεδρος αποφάσισε να επιλέξει ο ίδιος τον τέταρτο manager. Σε πλήρη αντίθεση με την γνώμη του υπεύθυνου προσωπικού επέλεξε κάποιον υπάλληλο που θεωρούσε ότι διέθετε τα σωστά, «σκληρά» χαρακτηριστικά που άρεσαν στον ίδιο για την θέση αυτή. Επέλεξε το συγκεκριμένο άτομο λόγω της ευθύτητάς του. Στις αναφορές του προς το ανώτερο μάντζμεντ, έκφραζε με θάρρος τις απόψεις του υποστηρίζοντας ότι έπρεπε ληφθούν δραστικά μέτρα, αδιαφορώντας για την αντιδημοτικότητα τους. Ο αντιπρόεδρος πίστευε ότι το άτομο αυτό προσέγγιζε σωστά το θέμα και ότι το εργατικό συμβούλιο δεν θα παρεμπόδιζε το έργο του. Ο νέος manager του εργοστασίου αποδείχθηκε καταστροφικός, γεγονός που δεν προκάλεσε έκπληξη στους Ολλανδούς. Μέσα σε διάστημα έξι μηνών βρέθηκε με αναρρωτική άδεια ενώ στο εργοστάσιο επικρατούσε χάος.

Οι Ολλανδοί γνώριζαν ότι ο συγκεκριμένος άνθρωπος διέθετε ευχάριστη πλην όμως ανίσχυρη προσωπικότητα και αντιστάθμιζε την ανασφάλειά του χρησιμοποιώντας σκληρή γλώσσα στις αναφορές που έκανε προς τον Αμερικανό αντιπρόεδρο. Το κατηγορηματικό ύφος του, που είχε εντυπωσιάσει τον αντιπρόεδρο, θεωρήθηκε από τους Ολλανδούς συναδέλφους του κομψασμός. Όταν ορίστηκε manager δεν κατόρθωσε να εξασφαλίσει τη συνεργασία κανενός. Αναγκαζόταν να κάνει τα πάντα μόνος του, και σε πολύ σύντομο χρονικό διάστημα υπέστη νευρικό κλονισμό. (Hofstede, 2010: 166).

1. Japan, 2. Austria, 4. Italy, 9. UK, 15. USA, 18. Greece, 25. Malaysia, 32. Turkey, 35. France, 52. Norway, 53. Sweden.

Hofstede G., Hofstede G. J., Minkov M., 2010, *International Cooperation and its Importance for Survival*, McGraw Hill New York

To Institute for Management and Development (IMD) εκδίδει κάθε χρόνο την έκθεση Talent Report, η οποία δίνει μια



συγκριτική αξιολόγηση των χωρών σχετικά με το δυναμικό των στελεχών. Το Talent Report μας δίνει πληροφορίες για: α) Τις μεικτές αμοιβές όσων εργάζονται στις υπηρεσίες (συμπεριλαμβανόμενων διαφόρων τύπων πρόσθετης αμοιβής, bonus) και β) Τις μεικτές αμοιβές των ανώτερων στελεχών επιχειρήσεων (συμπεριλαμβανόμενων διαφόρων τύπων πρόσθετης αμοιβής, bonus). Θα χρησιμοποιήσουμε τις μεικτές αμοιβές όσων απασχολούνται στις υπηρεσίες σαν ένα δείκτη της μέσης αμοιβής των εργαζόμενων που δεν είναι ανώτερα στελέχη. Το πηλίκο των δύο τιμών δείχνει πόσες φορές μεγαλύτερη είναι η συνολική αμοιβή των ανώτερων στελεχών σε σύγκριση με αυτούς που απασχολούνται στις υπηρεσίες. Γράψτε τις παρατηρήσεις σας.

9 Performance management (PM) Διαχείριση των επιδόσεων ή αξιολόγηση προσωπικού

Συχνά άνθρωποι με δημόσιο λόγο προβάλλουν την άποψη ότι η εισαγωγή ενός συστήματος αξιολόγησης των εργαζομένων θα εξασφαλίσει καλές επιδόσεις για τους οργανισμούς και τις επιχειρήσεις. Η αξιολόγηση των εργαζομένων, και πολύ περισσότερο η εισαγωγή ενός συστήματος σύνδεσης των επιδόσεων με την αμοιβή, είναι ένα ιδιαίτερα ακανθώδες θέμα. Οι μελετητές του ζητήματος συμφωνούν ότι η εισαγωγή ενός κακού συστήματος αξιολόγησης συχνά δημιουργεί περισσότερα προβλήματα από αυτά που καλείται να επιλύσει. «Η πλημμελής εφαρμογή ενός συστήματος επίδοσης με σκοπό την αξιοποίησή του σε ένα σύστημα αμοιβής βάσει των επιδόσεων δεν αποδίδει τα αποτελέσματα που οι άνθρωποι, μάλλον με αφέλεια, περιμένουν από αυτό». Έρευνες που έχουν γίνει εδώ και 30 χρόνια καταλήγουν στην άποψη ότι δεν υπάρχουν στοιχεία που να αποδεικνύουν ότι η καλή επίδοση στον ιδιωτικό τομέα απορρέει αναγκαστικά από την ύπαρξη ενός συστήματος αξιολόγησης των επιδόσεων.

9.1 Βελτίωση των επιδόσεων των επιχειρήσεων

Ο Fowler (1990) ισχυρίζεται ότι όλα τα συστήματα και οι τεχνικές που έχουν αναπτυχθεί και αφορούν την βελτίωση των επιδόσεων των οργανισμών, εστιάζουν στους εξής παράγοντες: α) στους εργαζόμενους και β) στο πώς γίνεται η εργασία (οργάνωση, τεχνολογία κλπ.).

Παραδοχές πίσω από την προσέγγιση του management επιδόσεων μέσω των ανθρώπων.

- Η υψηλή επίδοση μπορεί να επιτευχθεί μόνο μέσω των ανθρώπων.
- Οι σωστοί άνθρωποι πρέπει να επιλέγονται για τις κατάλληλες εργασίες στους κατάλληλους αριθμούς.
- Χρειάζεται να εκπαιδεύονται πάνω στις κατάλληλες ικανότητες (skills).
- Χρειάζεται να καθοδηγούνται και να παρακινούνται αποτελεσματικά.
- Κάτω από τέτοιες συνθήκες οι άνθρωποι αναπόφευκτα εργάζονται καλά.
- Οι άνθρωποι που είναι ικανοί, όταν τους δοθούν τα κατάλληλα κίνητρα, θα βρουν τους καλύτερους τρόπους για δουλειά

Παραδοχές πίσω από την προσέγγιση του management επίδοσης μέσω της βελτίωσης της διαδικασίας της εργασίας.

- Η υψηλή απόδοση εξασφαλίζεται καλύτερα αναλύοντας την εργασία που χρειάζεται να γίνει για να επιτευχθεί ένα προκαθορισμένο αποτέλεσμα.
- Αυτό εμπεριέχει τον ανασχεδιασμό της αλληλουχίας των καθηκόντων.
- Είναι καλό να εντοπιστεί «ο καλύτερος τρόπος» για να γίνονται τα πράγματα.
- Οι υπάλληλοι θα ακολουθήσουν αυτή την μέθοδο επειδή, είναι προφανές ότι είναι ο καλύτερος τρόπος εργασίας.

(Fowler (1990) cited in Sparrow & Hiltrop, 1994)

Fowler A. (1990), 'Performance management; The MBO of the 90's?', *Personnel Management*, July

9.2 Επιδόσεις των εργαζόμενων και επιδόσεις της επιχείρησης

Οι Bevan, S., & Thompson M., (1991), στο άρθρο τους 'Performance Management at the Crossroads' (*Personnel Management*, November Ed.) παραθέτουν τον ακόλουθο πίνακα, ο οποίος δείχνει ότι λίγες (21) από τις επιχειρήσεις με «Υψηλή επίδοση» χρησιμοποιούν ένα σύστημα performance management. Συνολικά οι πολιτικές αξιολόγησης που χρησιμοποιούν δεν διαφέρουν σε σύγκριση με τις «Άλλες ιδιωτικές» επιχειρήσεις ή οργανισμούς του «Δημόσιου τομέα».

Χρήση PMS και επιχειρησιακή αποτελεσματικότητα			
	Υψηλή επίδοση (%)	Άλλες ιδιωτικές (%)	Δημόσιος τομέας (%)
Επίσημο PMS	21	19	21
Άλλες πολιτικές	67	67	65
Καθόλου πολιτικές	12	14	14
Σύνολο	100 (N=269)	100 (N=235)	100 (N=291)

Στο άρθρο «Out of the tick box» (Armstrong, M & Baron, A (1998), *People Management*, July ed.) αναφέρεται: «Οι πετυχημένοι οργανισμοί αναγνωρίζουν ότι η διαχείριση των επιδόσεων δεν είναι απλά ένας εναλλακτικός τρόπος για να κάνεις το κόσμο να συμμορφωθεί με τους στόχους που μπαίνουν από πάνω προς τα κάτω. Η διαχείριση των επιδόσεων είναι μια από κοινού διαδικασία που απαιτεί από τους managers να προσδιορίσουν μαζί με τους εργαζόμενους την υποστήριξη που χρειάζονται... Η έμφαση δίνεται κυρίως στο πως βοηθιέται η επίδοση παρά στα αποτελέσματα καθ' αυτά.»

9.3 Οι επιδόσεις των εργαζόμενων πρέπει να συνδέονται με την εκπαίδευσή τους και όχι με την αμοιβή. Ειδικότερα η σύνδεση των επιδόσεων με τον μισθό αποτυγχάνει να κινητοποιήσει τους εργαζόμενους. Στην έρευνα που διεξήγαγε το 1991 το IPM (Institute of Personnel Management), βρέθηκε ότι το management της επίδοσης συνδεόταν στενά με την αμοιβή βάσει της επίδοσης (PRP). Όταν επαναλήφθηκε η ίδια έρευνα το 1998 βρέθηκε ότι η διαχείριση των επιδόσεων είχε σταματήσει να συνδέεται με την αμοιβή και είχε συνδεθεί με την ανάπτυξη των εργαζομένων. Οι επιχειρήσεις προσπαθούσαν να αποσυνδέσουν τις επιδόσεις του προσωπικού τους από τις αποφάσεις που αφορούσαν τις αμοιβές. «Σαν ιδέα το Performance Related Payment είναι εντάξει αλλά στη πράξη δημιουργεί τόσα προβλήματα όσες και οι λύσεις που προκύπτουν από αυτό» σημειώνεται στο άρθρο «Out of the tick box» (Armstrong, M & Baron, A (1998), *People Management*, July ed.)

Συνεχίζοντας σχετικά με την σύνδεση μισθού - επιδόσεων οι Fletcher, C. & Williams R., (1992), σημειώνουν στο άρθρο τους 'The Route to Performance Management', που εκδόθηκε στο περιοδικό *Personnel Management*, October Ed.:

«Οι περισσότεροι εργαζόμενοι είχαν την αίσθηση ότι οι πραγματικοί παράγοντες παρακίνησης, ήταν ο επαγγελματισμός, η προσωπική αξιοπρέπεια, η αφοσίωση στον οργανισμό και τους στόχους του, ή η πίεση από τους ομόβαθμους. Αλλά υπήρχαν και κάποιοι που θεωρούσαν τα χρήματα σαν τον κύριο παράγοντα παρακίνησης.»

...Σε κάποιους οργανισμούς τόσο από τον Δημόσιο όσο και τον ιδιωτικό τομέα υπήρχε η αίσθηση ότι η επιπλέον πληρωμή ήταν πολύ μικρή για να μπορέσει να παρακινήσει το προσωπικό. Ακόμα υπήρχαν περιπτώσεις που οι άνθρωποι αισθάνθηκαν προσβεβλημένοι από το μικρό μέγεθος της επιπλέον αμοιβής που τους δόθηκε.»

9.4 Σκοπός της διαχείρισης των επιδόσεων.

Το management της επίδοσης είναι βασισμένο στο management με συναίνεση και όχι στο management με διαταγή. Είναι μια διαδικασία συνεργασίας του management με τον υπάλληλο και όχι μια σχέση ελέγχου και τιμωρίας. Το management της επίδοσης ψάχνει να βρει τους εργαζόμενους που πρέπει να βοηθηθούν και όχι να απολυθούν, όπως πιστεύουν πολλοί στη χώρα μας (βλ. παρακάτω άρθρο από τη σελίδα της Prorata). Τονίζει την ανάπτυξη και την εισαγωγή αυτοδιοικούμενων μορφωτικών σχεδίων όσο και την ενσωμάτωση ατομικών και επιχειρηματικών σκοπών. Το performance management είναι:

- μια διαδικασία που επιδιώκει να δημιουργήσει αμοιβαία κατανόηση για το τι θέλουμε να πετύχουμε και πώς,
- μια προσέγγιση στη διοίκηση και εξέλιξη ανθρώπων που αυξάνει την πιθανότητα ότι ο στόχος θα επιτευχθεί.

Αξιολόγηση και Δημόσια Διοίκηση

Της Στέλλας Λαδή, Επίκουρης Καθηγήτριας Παντείου Πανεπιστημίου & Queen Mary University of London (από την σελίδα της εταιρίας ερευνών Prorata, <https://prorata.gr/2017/02/13/axiologisi-kai-dimosia-dioikisi/>)

Για να είναι ένα τέτοιο σύστημα επιτυχημένο πρέπει να ακολουθείται σωστή μεθοδολογία αξιολόγησης της απόδοσης των υπαλλήλων. Η απόλυση ενός υπαλλήλου με βάση την αξιολόγηση του δεν είναι ένα σύστημα που συναντάται ή προτείνεται, εκτός αν η αξιολόγηση οδηγήσει σε αποκαλύψεις πειθαρχικών παραπτωμάτων ή διαφθοράς... Τα υψηλά ποσοστά αυτών που επιθυμούν την απόλυση των δημοσίων υπαλλήλων όταν η επίδοσή τους αξιολογείται αρνητικά αποδεικνύουν την αγανάκτηση του κόσμου με τη δημόσια διοίκηση και την έλλειψη θετικού κλίματος για τις διαδικασίες αξιολόγησης. Αν όμως επιθυμούμε την προώθηση των μεταρρυθμίσεων της δημόσιας διοίκησης, η σύνδεση της αξιολόγησης με την απόλυση των δημοσίων υπαλλήλων θα δημιουργήσει ακόμα μεγαλύτερη δυσπιστία και αντιστάσεις ως προς τον θεσμό της αξιολόγησης.

Στην Ελλάδα, η πλειοψηφία της κοινής γνώμης τάσσεται σαφώς υπέρ της απόλυσης δημοσίων υπαλλήλων μετά από αρνητική αξιολόγηση. Η έρευνα της Prorata αποκάλυψε ότι το 63% των ερωτηθέντων συμφωνεί με τις απολύσεις δημοσίων υπαλλήλων, ενώ μόνο το 18% διαφωνεί με αυτές. Τα ποσοστά αποδοχής των απολύσεων είναι ακόμα υψηλότερα μεταξύ μελών συγκεκριμένων κατηγοριών απασχόλησης, όπως οι ελεύθεροι επαγγελματίες (68%).

Πήγαινε στην εφαρμογή <https://eval.3zones.eu/> (Προηγούνται οι ερωτήσεις για την αξιολόγηση της εργασίας. Μετά την μέση οι ερωτήσεις αναφέρονται στην κουλτούρα)

Username: Ο αριθμός μητρώου π.χ. eee1234567

Password: Ο αριθμός μητρώου με το pwd π.χ. eee1234567pwd

10 Το management των δεξιοτήτων

Το άρθρο του Οικονομικού Ταχυδρόμου βασιζόταν στην έρευνα της ManpowerGroup για το 2023 και αφορούσε την έλλειψη ταλέντων στην αγορά εργασίας. Τα μαντάτα που έφερε στο αναγνωστικό κοινό έλεγαν πως το 77% των ελληνικών επιχειρήσεων δεν βρίσκουν τους ανθρώπους που ζητούν. Πιο συγκεκριμένα, σε ότι αφορά τις δεξιότητες προσωπικότητας, το 27% των εργοδοτών δήλωσαν ότι υπάρχει έλλειψη στην υπευθυνότητα, την αξιοπιστία και την πειθαρχία ενώ το 26% ισχυρίζεται ότι δεν βρίσκει ταλέντα με δεξιότητες κριτικής σκέψης και ανάλυσης. Οι ηγετικές και κοινωνικές δεξιότητες επιρροής και η ανάληψη πρωτοβουλιών λείπουν σύμφωνα με το 24% των εργοδοτών. Τέλος το 22% ισχυρίζονται ότι υπάρχει έλλειψη σε ότι αφορά τις δεξιότητες συνεργασίας και ομαδικής εργασίας.

Σε ότι αφορά τις τεχνικές δεξιότητες το 23% των εργοδοτών δήλωσε ότι λείπουν οι δεξιότητες της πληροφορικής και της επεξεργασίας δεδομένων, το 19% της μηχανικής, το 18% του ανθρώπινου δυναμικού, το 17% των κατασκευών και της παραγωγής και το 15% τα στελέχη με ικανότητες πωλήσεων και marketing.

Το άρθρο τελείωνε με τη φράση «Για την αντιμετώπιση του συγκεκριμένου ζητήματος, ο όμιλος ManpowerGroup διαθέτει ένα ευρύ φάσμα εξειδικευμένων εργαλείων που απευθύνονται σε οργανισμούς, ώστε να βρουν το ταλέντο με τις δεξιότητες που αναζητούν». Μέσα στην επιθυμία της για προβολή των υπηρεσιών της η Manpower υπέσκαψε την αξιοπιστία των στοιχείων που συνέλλεξε. Αφού ο εντοπισμός των δεξιοτήτων απαιτεί εξειδικευμένα ερευνητικά εργαλεία, τότε οι δηλώσεις των μετεχόντων στην έρευνα – οι οποίοι προφανώς απάντησαν χωρίς την χρήση ειδικών εργαλείων- σε ότι αφορά την έλλειψη δεξιοτήτων μεταφέρουν λίγη αξιοπιστία.

10.1 Το management των δεξιοτήτων

Ο όρος πρωτοπαρουσιάστηκε μετά το 1980 στην Γερμανία, την Βρετανία και τις ΗΠΑ (Blyton, 1989, p. V) και γρήγορα έγιναν ο νέος πυρήνας του management. Το σενάριο έχει ως εξής: Αρχικά, η επιχείρηση ορίζει τις δεξιότητες που θεωρεί ότι θα την οδηγήσουν στην επιτυχία, δηλαδή δημιουργεί το λεγόμενο «πλαίσιο των δεξιοτήτων». Στη συνέχεια προσελκύει και επιλέγει, με την βοήθεια ψυχολόγων, το προσωπικό που κατέχει τις επιθυμητές δεξιότητες. Το εκπαιδεύει, το αξιολογεί και το ανταμείβει με κριτήριο το βαθμό στον οποίο ανταποκρίνεται στο πλαίσιο δεξιοτήτων που έχει τεθεί (Armstrong, 2004, p. 11). Σαν σύλληψη φαίνεται ελκυστική, αλλά στην πραγματικότητα εμπεριέχει πολλές δυσκολίες, ενώ οι αποδείξεις σχετικά με το όφελος που αποφέρει σε ότι αφορά τις επιδόσεις είναι λίγες (Iles, 1999, p. 122). Η προσέγγιση των δεξιοτήτων έχει κερδίσει αναγνώριση από τις επιχειρήσεις επειδή ενοποιεί τις διαδικασίες προσωπικού της επιχείρησης (επιλογή, εκπαίδευση, αξιολόγηση, επιβράβευση) και επειδή θεωρείται ότι συνδέεται με τις επιδόσεις.

10.2 Παλιό κρασί σε νέο μπουκάλι.

Η ιδέα δεν είναι εντελώς νέα. Ήδη από τη δεκαετία του 70, ο προσδιορισμός των απαραίτητων ικανοτήτων, γνώσεων και χαρακτηριστικών της προσωπικότητας που απαιτούσε μία θέση εργασίας βρίσκονταν στο κέντρο της προσοχής των managers. Τα εργαλεία που χρησιμοποιούνταν παραδοσιακά για τον προσδιορισμό και την ανάπτυξη των κατάλληλων χαρακτηριστικών της εργατικής δύναμης είχαν τον τίτλο «ανάλυση εργασίας» job analysis. Η ανάλυση της εργασίας είχε δύο κατευθύνσεις. Η πρώτη αποσκοπούσε να προσδιορίσει τις γνώσεις και τις ικανότητές που ήταν απαραίτητες προκειμένου να φέρει κάποιος σε πέρας τα καθήκοντα της θέσης εργασίας. Η δεύτερη κατεύθυνση αφορούσε την προσωπικότητα του υποψηφίου και τα χαρακτηριστικά της (εξωστρέφεια, επικοινωνία, αυτοπεποίθηση κλπ.). Αυτού του τύπου η ανάλυση είχε σαν κέντρο την θέση εργασίας.

Την δεκαετία του 90, η στροφή στις νεοφιλελεύθερες αντιλήψεις άλλαξε τους χώρους εργασίας. Η θέση εργασίας που καταλάμβανε ο εκπαιδευμένος εργαζόμενος έδωσε τη θέση της σε μία διαδοχή περιστατικών απασχόλησης που συνθέτουν τον «ευέλικτο» εργασιακό βίο. Η «ανάλυση της εργασίας» δεν είχε πλέον νόημα και στη θέση της μπήκε η ανάλυση του ατόμου που όφειλε να είναι εφοδιασμένο με δεξιότητες προκειμένου να είναι ελκυστικό στις επιχειρήσεις. Οι επιχειρήσεις δεν ψάχνουν για ικανότητες και χαρακτηριστικά προσωπικότητας που ταιριάζουν στη θέση εργασίας, αλλά αναζητούν άτομα με δεξιότητες (Iles, 1999), δηλαδή άτομα που έχουν την κατάλληλη υποδομή έτσι ώστε να επιδεικνύουν τις επιθυμητές συμπεριφορές (Newel, 2005, p. 120). Σαν παράδειγμα, η λίστα των δεξιοτήτων της Cadbury Schweppes τη δεκαετία του 90 περιλάμβανε τα εξής: Strategy, Drive, Relationships, Persuasion, Leadership, Followership, Analysis, Implementation, Personal factors (Wodruffe, 1993).

Γρήγορα φάνηκε ότι το management που βασιζόταν στις δεξιότητες, έκρυβε σοβαρές δυσκολίες που ο αρχικός ενθουσιασμός είχε παραβλέψει. Το 1990 το 43% των οργανισμών στο Ηνωμένο Βασίλειο είχαν υιοθετήσει κάποια προσέγγιση δεξιοτήτων στην διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού. Σύμφωνα με το περιοδικό Personnel Management το 99% από αυτούς είχαν επιφυλάξεις σχετικά με τη χρησιμότητα του, σε ότι αφορά την προσέλκυση και επιλογή προσωπικού, το 85% για την εξέλιξη προσωπικού και το 70% σε ότι αφορά την συνεισφορά στα ζητήματα εκπαίδευσης και ανάπτυξης. Πολλοί θεωρούσαν τα μοντέλα δεξιοτήτων γραφειοκρατικά, δύσκολα στην εφαρμογή και χωρίς μεγάλη πρακτική αξία (Iles, 1999, p. 124).

10.3 Τι είναι οι δεξιότητες

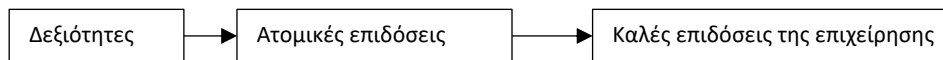
Ο Boyatzis το 1982, διερευνώντας τα χαρακτηριστικά των πετυχημένων managers διαπίστωσε ότι διαφοροποιούνταν από τους λιγότερο επιτυχημένους, στη βάση της προσωπικότητας, των κινήτρων, των εμπειριών και της συμπεριφοράς. Δηλαδή, διέφεραν στα πάντα! Με βάση τις παρατηρήσεις του, όρισε τις δεξιότητες σαν «ένα μίγμα κινήτρων, χαρακτηριστικών, ικανοτήτων, απόψεων αυτοαντίληψης ή κοινωνικών ρόλων που χρησιμοποιούνται από ένα άτομο» (R. Boyatzis, 1982) και οδηγούν σε συμπεριφορές που ανταποκρίνεται στις απαιτήσεις της εργασίας επιφέροντας τα επιθυμητά αποτελέσματα. Οι δεξιότητες περιγράφουν χαρακτηριστικά του ατόμου και είναι ένας όρος ομπρέλα που καλύπτει οτιδήποτε συνδέεται άμεσα ή έμμεσα με την συμπεριφορά.

Οι δεξιότητες εστιάζουν στη συμπεριφορά. Για παράδειγμα το ζητούμενο δεν είναι ο εντοπισμός ενός ανθρώπου που έχει αυτοπεποίθηση (χαρακτηριστικό) αλλά ενός ανθρώπου που μπορεί να εντυπωσιάσει 120 κατόχους MBA στη διάρκεια μίας διάλεξης (συμπεριφορά). Ενώ το συγκεκριμένο άτομο ενδέχεται να μην έχει επιδείξει μέχρι τότε τη συγκεκριμένη συμπεριφορά ο σκοπός της επιλογής προσωπικού είναι να εντοπίσει περιστατικά της ζωής του που αποτελούν τεκμήριο ότι έχει την υποδομή-δεξιότητα να επιδείξει στο μέλλον την ζητούμενη συμπεριφορά. (Newel, 2005, p. 120).

Ο Michael Armstrong στο βιβλίο του *Managing People* (1998) παρουσιάζει δύο διαστάσεις για την κατανόηση των δεξιοτήτων. Η μία αφορά τα συστατικά μέρη των δεξιοτήτων. Οι δεξιότητες στην πιο γενική θεώρησή τους μπορούν να θεωρηθούν σαν συνδυασμός γνώσεων και χαρακτηριστικών προσωπικότητας. Η δεύτερη αφορά την παγκοσμιότητα των δεξιοτήτων. Είναι οι δεξιότητες ανεξάρτητες από τη χώρα, τον κλάδο και την επιχείρηση, *generic competencies*, ή εξαρτώνται από αυτές. Η BP αποτελεί ένα παράδειγμα που αμφισβητεί την παγκοσμιότητα των δεξιοτήτων. Ο όμιλος της BP δημιούργησε την 10ετία του 1980 ένα πλαίσιο δεξιοτήτων, το οποίο προοριζόταν να εφαρμοστεί σε όλες τις χώρες που είχε αναπτύξει δραστηριότητες. Σύντομα όμως έγινε σαφές ότι αυτό το πλαίσιο είχε δυσκολίες να γίνει κατανοητό σε χώρες εκτός της Αγγλο-αμερικανικής κουλτούρας (Iles, 1999, p. 127).

10.4 Η κριτική από τα μέσα

Σύντομα, το management των δεξιοτήτων δέχθηκε κριτική από τους ίδιους τους ανθρώπους που το ανέπτυσαν, καθώς άρχισαν να αποκαλύπτονται οι εγγενείς δυσκολίες του. Τα επιχειρήματά τους αμφισβητούσαν κυρίως την σύνδεση ανάμεσα στις δεξιότητες και τις ατομικές και τις οργανωσιακές επιδόσεις (Burgoyne, 1989).



Η προσέγγιση των δεξιοτήτων διατείνεται πως εάν τα στελέχη είναι εφοδιασμένα με κάποιες δεξιότητες θα τις χρησιμοποιούν με τον καλύτερο τρόπο και αυτό θα έχει σαν αποτέλεσμα τις καλές επιδόσεις της ομάδας και της επιχείρησης. Η πραγματικότητα όμως λέει ότι οι επιδόσεις των στελεχών και των εργαζομένων είναι μία περίπλοκη διαδικασία που δεν καθορίζεται αποκλειστικά από την λίστα δεξιοτήτων που κατέχουν. «Το να είσαι καλός μάνατζερ είναι κάτι περισσότερο από ένα σύνολο ικανοτήτων. Ωστόσο, οι δεξιότητες αποτελούν ένα μεγάλο μέρος της συνταγής» (Woodruffe, 1993).

Το management των δεξιοτήτων εστιάζει αποκλειστικά στο άτομο και την πεποίθηση πως εάν διαθέτει τις προδιαγεγραμμένες δεξιότητες, θα προκύψουν καλές επιδόσεις για τον οργανισμό συνολικά. Όμως οι καλές ατομικές επιδόσεις δεν διασφαλίζουν τις καλές επιδόσεις της ομάδας και του οργανισμού (Wills, 1993).

Τα υφιστάμενα μοντέλα δημιουργούν λίστες δεξιοτήτων, που προκύπτουν συγκρίνοντας αυτούς που σημειώνουν καλές με αυτούς που σημειώνουν κακές επιδόσεις. Τέτοιες λίστες έχουν μικρή σχέση με τις δεξιότητες των μελλοντικών managers (Woodruffe, 1993). Σε απάντηση αυτής της κριτικής αναπτύχθηκαν μοντέλα τα οποία επεδίωκαν να προσδιορίσουν τις «δεξιότητες υψηλής απόδοσης», τις οποίες θεωρούσαν απαραίτητες σε όλα τα μεταβαλλόμενα περιβάλλοντα. Παρόλα αυτά, τέτοιες λίστες δίνουν λίγες πληροφορίες σχετικά με τις πραγματικές συμπεριφορές που θα πρέπει να επιδεικνύουν τα στελέχη. Οι δεξιότητες περιγράφονται με έναν αφηρημένο τρόπο και με γενικούς όρους και δεν δίνουν πληροφορίες σχετικά με τις παρατηρήσιμες συμπεριφορές. Πολλές φορές οι λίστες δεξιοτήτων περιλαμβάνουν συμπεριφορές που ακόμα και οι πιο εκπαιδευμένοι αξιολογητές είναι δύσκολο να εντοπίσουν (Iles, 1999, p. 131).

Οι υποστηρικτές των δεξιοτήτων ήταν ιδιαίτερα ικανοποιημένοι γιατί ο όρος καθιερώθηκε στη διοίκηση των επιχειρήσεων και έδωσε νέα ώθηση στην εκπαίδευση του προσωπικού που είχε υποτιμηθεί από τα ανώτατα στελέχη. Οι εταιρίες συμβούλων και οι ειδικοί της επιλογής και εκπαίδευσης προσωπικού έβλεπαν την ευκαιρία να αναβαθμιστούν σε ειδικούς των δεξιοτήτων. Τα ανώτατα στελέχη των επιχειρήσεων, μετά από μία περίοδο εκπαιδευτικής απραξίας (Mangham, 1986), ενθουσιάστηκαν από τις υποσχέσεις των δεξιοτήτων και άρχισαν να βλέπουν την εκπαίδευση προσωπικού με καλύτερο μάτι. Η υποστήριξη που έδειξαν κάποιοι πολιτικοί και ανώτατα κρατικά στελέχη στη Βρετανία αναπτέρωσαν τις ελπίδες για την αναβάθμιση του ρόλου των managers στην κοινωνία. Το management, απέκτησε ένα νέο επιχειρήμα που έλεγε ότι παίρνοντας την διαχείριση των δεξιοτήτων στα χέρια του, θα ενισχυόταν η θέση της βρετανικής οικονομίας στον διεθνή ανταγωνισμό (Wills, 1993).

10.5 Διοικώντας με ασάφεια

Οι Iles και Salaman (1996) θεωρούν τις «δεξιότητες» ένα ναρκοπέδιο, εξ αιτίας της ασάφειας του όρου. Επισημαίνουν ότι σε ορισμένες περιπτώσεις ο όρος χρησιμοποιείται προκειμένου να περιγράψει συμπεριφορές και ενέργειες. Σε άλλες περιπτώσεις ικανότητες και χαρακτηριστικά, ή αποτελέσματα ενεργειών (Iles, 1999, p. 126). Στο

ίδιο μήκος κύματος ο Chris Hendry (1998) και ο Charles Woodruffe (Woodruffe, 1993) θεωρούν ότι οι «δεξιότητες» είναι ένα ακόμα ασαφές όρος που χρησιμοποιούν οι ψυχολόγοι προκειμένου να αναφερθούν στις συμπεριφορές.

Στη λίστα δεξιοτήτων της Cadbury Schweppes, μπορεί κανείς να διαβάσει: Strategy, Drive, Relationships, Persuasion, Leadership, Followership, Analysis, Implementation, Personal factors. Οι περισσότεροι από αυτούς τους όρους είναι σχεδόν αδύνατο να οριστούν και είναι εντελώς αδύνατο να τεθούν σε λειτουργία. Τι είναι η "ορμή" και "πειθώ"; Πώς τις μετράει κανείς και ποιο επίπεδό τους είναι σημαντικό για μια θέση εργασίας σε κάποια συγκεκριμένη στιγμή; Όπως δήλωσε ένας manager σε μία έρευνα το 1986 (ESRC/DTI Report): «Για να είμαι ειλικρινής, δεν ξέρω για τι πράγμα μιλάω. Για χρόνια ακολουθούσα έννοιες όπως ηγεσία, κίνητρα και άλλες παρόμοιες, αλλά όταν αναλογίζομαι τέτοιους όρους πρέπει να αναγνωρίσω ότι δεν σημαίνουν σχεδόν τίποτα για μένα...» (Mangham, 1986). Για τον Iain Mangham, η έλλειψη σαφήνειας αποτελεί εμπόδιο στην ανάπτυξη μιας σοβαρής θεωρίας των δεξιοτήτων.

Ενώ η ασάφεια αποτελεί αδύναμο σημείο στις θεωρίες του management, ενδέχεται να αυξάνει την αποτελεσματικότητά τους. Η κουλτούρα, οι δεξιότητες και η δέσμευση (engagement) είναι όροι που χρησιμοποιούνται ευρύτατα στο λεξιλόγιο των επιχειρήσεων. Θεωρείται ότι περιγράφουν κάποια όψη της πραγματικότητας των επιχειρήσεων, ενώ είναι και οι τρεις ασαφείς. Το όφελος του management σε ότι αφορά την διαμόρφωση της προσωπικότητας δεν αντλείται από τον εξηγηματικό ρόλο που έχουν οι όροι στο πλέγμα των θεωριών του management, αλλά στο ότι αποτελούν επαρκείς αιτίες για τον χειρισμό της προσωπικότητας των εργαζόμενων και των στελεχών. Πολύ περισσότερο, το ασαφές περιεχόμενό τους τις κάνει εύπλαστες έτσι ώστε κάθε επιχείρηση, σύμβουλος ή manager να τους δίνει το περιεχόμενο που κρίνει ότι του ταιριάζει καλύτερα.

Όπως σημειώνουν ο Ritzhard Boyatzis και οι συνεργάτες του στο βιβλίο *Helping People Change*: «Μας πήρε χρόνια για να καταλάβουμε γιατί υπήρχε τέτοια διαφορά στην ανταπόκριση που είχε ένα άτομο ανάμεσα στην απαρίθμηση των «στόχων» και τη συζήτηση ενός προσωπικού οράματος». Δηλαδή, οι άνθρωποι δεν ανταποκρίνονται πάντοτε στους στόχους επιδόσεων, ακόμα κι αν αυτοί είναι ποσοτικοποιημένοι. Αντίθετα, η ανταπόκρισή τους είναι πολύ πιο θερμή όταν οι στόχοι είναι μέρος ενός ευρύτερου οράματος. «Οι στόχοι ζητούν από τους ανθρώπους να δεχθούν κάτι που φιλοδοξούν και υποτίθεται ότι πρέπει να επιτύχουν. Για πολλούς ανθρώπους (εκτός από εκείνους που χαρακτηρίζονται από αυτό που ονομάζεται *μεγάλη ανάγκη για επίτευξη*, όπως οι άνθρωποι που επιδιώκουν μια καριέρα στις πωλήσεις), αυτό δημιουργεί μια υποχρέωση. Η υποχρέωση δημιουργεί άγχος και αρχίζει να προστίθεται σαν αρνητική διαδικασία στον εγκέφαλο... Ο στόχος τότε μπορεί να γίνει κάτι που πρέπει να αποφύγετε αντί να επιδιώξετε» (R. E. Boyatzis et al., 2019, p. 142).

Οι μέθοδοι παρέμβασης στην προσωπικότητα των εργαζόμενων και των στελεχών, όπως το coaching χρειάζονται ένα πλαίσιο που εμπνέει. Αυτό ενδέχεται να είναι η κουλτούρα του οργανισμού, η βελτίωση των δεξιοτήτων ή η αύξηση του engagement με τον οργανισμό. Όπως αναφέρουν το coaching είναι μια «διευκολυντική ή βοηθητική σχέση που αποβλέπει στην επίτευξη κάποιου είδους αλλαγής, μάθησης ή ενός νέου επιπέδου ατομικής ή οργανωσιακής απόδοσης». Ανάλογη είναι και η περιγραφή που δίνει η Διεθνής Ομοσπονδία Coaching (ICF): «Το Coaching είναι η συνεργασία με ένα άτομο ή μια ομάδα σε μια διαδικασία που προκαλεί σκέψη και δημιουργικότητα και τους εμπνέει να μεγιστοποιήσουν τις προσωπικές και επαγγελματικές τους δυνατότητες» (R. E. Boyatzis et al., 2019, p. 33).

Πρόκειται για την συνέχεια της πρακτικής που εγκαινιάστηκε τις αρχές του 20^{ου} αιώνα στην φάση των συνεντεύξεων του πειράματος Hawthorne. Διάλογος με στόχο την αλλαγή του τρόπου που γίνεται κατανοητός ο κόσμος. Η Σχολή των Ανθρωπίνων Σχέσεων, πιστή στους στόχους, που έβαλε πριν 100 περίπου χρόνια, έχει με έμπνευση εισάγει νέους τρόπους να εξατομικεύει τον τρόπο με τον οποίο απευθύνεται και κερδίζει τις καρδιές και τα μυαλά των εργαζόμενων και των στελεχών.

11 Δέσμευση στην εργασία *When I'm a good dog, they sometimes throw me a bone in*

Το management είναι γεμάτο με θεωρίες, οι οποίες έγιναν μόδα μεσουράνησαν για κάποιο διάστημα και στη συνέχεια πέρασαν στα αζήτητα. Τέτοια παραδείγματα είναι οι κύκλοι ποιότητας (QC) στη δεκαετία του 80, το management της ολικής ποιότητας (TQM) στα τέλη της δεκαετίας του 90 και ο ανασχεδιασμός των διαδικασιών Business Process Re-engineering (BPR) γύρω στο 2000. Έχει τόσο μεγάλο ενδιαφέρον αυτή η εμφάνιση διαπτουσών θεωριών στο management, που έχει αποτελέσει πλέον ένα ξεχωριστό αντικείμενο έρευνας (Piazza and Abrahamson 2020). Θα αποτελέσει η δέσμευση άλλη μια μόδα του management που θα εγκαταλειφθεί, ή ο αφοσιωμένος εργαζόμενος θα αποτελέσει το νέο πρότυπο ανθρώπου;

Αρχικά κάνεις θα πρέπει να διακρίνει δύο τύπους δέσμευσης:

1. Ο πρώτος αφορά τη σχέση του εργαζόμενου με την εργασία του δηλαδή με αυτά που κάνει και θα μπορούσε να ονομαστεί δέσμευση απέναντι στην εργασία work engagement.
2. Ο δεύτερος αφορά τη σχέση του εργαζόμενου με τον οργανισμό ή την επιχείρηση στην οποία απασχολείται και θα μπορούσε ονομαστεί δέσμευση του εργαζόμενου employee engagement.

11.1 Προέλευση από τις εταιρίες συμβούλων

Η πρώτη χρήση του όρου «δέσμευση» έγινε στο βιβλίο «First Break all the Rules» των Buckingham & Coffman (1999) που βασίζεται σε έρευνες της εταιρείας συμβούλων Gallup. Οι έρευνες ξεκίνησαν το 1988 σε «δυνατούς χώρους δουλειάς» με περισσότερους από 100.000 εργαζόμενους. Η εταιρεία κατέγραψε τις αντιλήψεις των εργαζομένων χρησιμοποιώντας 12 ερωτήσεις. Το εργαλείο αυτό έγινε αργότερα το ερωτηματολόγιο μέτρησης της δέσμευσης της εταιρείας Gallup. Οι 12 ερωτήσεις είναι:

1. Ξέρω τι αναμένεται να κάνω στη δουλειά μου;
2. Έχω τα υλικά και τους πόρους που χρειάζομαι για να κάνω τη δουλειά μου σωστά;
3. Μου δίνεται η ευκαιρία να κάνω αυτό που μπορώ καλύτερα κάθε μέρα;
4. Τις τελευταίες επτά μέρες έχω δεχθεί επαίνους ή έχει αναγνωριστεί η καλή δουλειά μου;
5. Ο προϊστάμενός μου ή κάποιος άλλος ενδιαφέρεται για εμένα σαν άνθρωπο;
6. Υπάρχει κάποιος στη δουλειά που ενθαρρύνει την ανάπτυξη μου;
7. Η άποψή μου μετράει;
8. Με κάνει ο σκοπός της επιχείρησής να αισθάνομαι ότι η δουλειά μου είναι σημαντική;
9. Είναι οι συνάδελφοί μου αφοσιωμένοι στο να κάνουν ποιοτική δουλειά;
10. Έχω έναν καλό φίλο στη δουλειά;
11. Έχω μιλήσει τους τελευταίους έξι μήνες σε κάποιον σχετικά με την πρόοδο μου;
12. Μου δόθηκαν την τελευταία χρονιά ευκαιρίες στον χώρο δουλειάς να μάθω και να αναπτυχθώ;

11.2 Δέσμευση και κοινωνία

Για ποιο λόγο η δέσμευση έχει προσελκύσει το ενδιαφέρον συμβούλων, επιχειρήσεων και ακαδημαϊκών; Οι απόψεις που εμφανίζονται στην βιβλιογραφία υπογραμμίζουν την στροφή στην ατομικότητα σαν συνέπεια της κατακρήμνισης της συλλογικότητας που εκφράζαν τα σωματεία, οι συλλογικές διαπραγματεύσεις, τα μισθολόγια κλπ. Δεύτερος λόγος είναι η ανάπτυξη της «θετικής ψυχολογίας» που αποτελεί κάτι σαν το θεωρητικό υπόβαθρο της δέσμευσης. Τρίτος λόγος είναι το ενδιαφέρον των πολιτικών στο ΗΒ και τις ΗΠΑ για το ξεπέρασμα της κρίσης που ξεκίνησε το 2008. Τέλος, οι αλλαγές στο περιεχόμενο της εργασίας 'έκαναν απαραίτητο' ένα νέο προφίλ εργαζόμενου, που δεν είναι άλλο από τον αφοσιωμένο εργαζόμενο (Schaufeli, 2013).

11.3 Πολιτικό ενδιαφέρον για την δέσμευση

Σύμφωνα με τον David Guest το ενδιαφέρον για την δέσμευση των εργαζομένων ενισχύθηκε στη Μεγάλη Βρετανία όταν ο Λόρδος Mandelson (2009), Υπουργός Προεδρίας σε θέματα επιχειρήσεων (Secretary of State for Business, Innovation and Skills) ζήτησε την συγγραφή μιας έκθεσης η οποία θα διερευνούσε τη δυνατότητα βελτίωσης της παραγωγικότητας και ανταγωνιστικότητας της βρετανικής οικονομίας μέσω της δέσμευσης των εργαζομένων. Η έκθεση MacLeod (MacLeod Review) σταχυολόγησε επιχειρήματα, που προέρχονταν κυρίως από τις εταιρίες συμβούλων επιχειρήσεων (Keenoy, 2014) τονίζοντας την σημασία της δέσμευσης των εργαζομένων στην ανταγωνιστικότητα των επιχειρήσεων. Στις 29 Μαρτίου του 2011 ο τότε πρωθυπουργός David Cameron εξήγγειλε τη δημιουργία της ομάδας δράσης «Δέσμευση για την Επιτυχία» Engage for Success <https://engageforsuccess.org/our-history/>, και την δέσμευση σαν την λύση που θα εξασφαλίσει καλύτερη ζωή για τους εργαζόμενους και μεγαλύτερη κερδοφορία για τις επιχειρήσεις.

Οι κυβερνήσεις των ΗΠΑ έχουν επίσης δείξει μεγάλο ενδιαφέρον για την δέσμευση στην εργασία. Η ιστοσελίδα Partnership for Public Service (<https://ourpublicservice.org/our-work/employee-engagement/>) δείχνει το ιδιαίτερο ενδιαφέρον για την αξιοποίηση του management της δέσμευσης στον δημόσιο τομέα με τον τίτλο: «Our work: Employee Engagement» όπου αναφέρεται ότι «Μία ιδιαίτερα αφοσιωμένη και παρακινήμενη εργατική δύναμη προάγει την παραγωγικότητα και παρέχει καλύτερες υπηρεσίες. Αλλά η δημόσια διοίκηση υπολείπεται σημαντικά σε σύγκριση με τον ιδιωτικό τομέα και το χάσμα μεγαλώνει.»

11.4 Τις καρδιές και τα μυαλά των εργαζόμενων

Σε αντίθεση με ότι συνέβαινε στο παρελθόν, οι εργαζόμενοι προσφέρουν στη δουλειά όχι μόνο τις σωματικές ικανότητες και τον χρόνο τους, αλλά την προσωπικότητά τους. Όπως σημειώνει ο David Ulrich στο βιβλίο του *Human Resource Champions*: «η συνεισφορά των εργαζομένων γίνεται ένα ζήτημα κρίσιμης σημασίας για την επιχείρηση γιατί παράγοντας περισσότερα προϊόντα με λιγότερους εργαζόμενους οι επιχειρήσεις δεν έχουν άλλη επιλογή από το να αξιοποιούν όχι μόνο το σώμα αλλά και το μυαλό και την ψυχή κάθε εργαζόμενου» (1997, p. 125). Η υπαγωγή της προσωπικότητας του εργαζόμενου προβάλλεται σαν αναπόφευκτο γεγονός που επιβάλλεται από το σιδερένιο χέρι της αγοράς που ρυθμίζει τον ανταγωνισμό. Με τον τρόπο αυτό εκσυγχρονίζεται μια παλιά άποψη που διατυπώθηκε στις αρχές του 20^{ου} αιώνα και απαιτούσε την υπαγωγή του ανθρώπου στις μηχανές της δεύτερης βιομηχανικής επανάστασης.

Σύμφωνα με τον Wilmar Schaufeli (2013), το σχόλιο του Ulrich υπογραμμίζει δύο σημαντικά θέματα: Το πρώτο είναι η ακόμα μεγαλύτερη εντατικοποίηση της εργασίας. Οι άνθρωποι θα πρέπει να κάνουν στον ίδιο χρόνο περισσότερα από όσα έκαναν στο παρελθόν. Το δεύτερο υπογραμμίζει την απόφαση των επιχειρήσεων να εκπέμπουν προς τους εργαζόμενους τα χαρακτηριστικά που θα πρέπει να έχει η προσωπικότητά τους προκειμένου να είναι επιλέξιμοι για μια θέση στο δυναμικό τους. Η συζήτηση σχετικά με τη δέσμευση των εργαζομένων αφορά και τα δύο θέματα. Κατά συνέπεια δεν θα πρέπει να προκαλεί εντύπωση το γεγονός ότι οι επιχειρήσεις έδειξαν αμέσως μεγάλο ενδιαφέρον για οτιδήποτε αφορούσε την δέσμευση των εργαζομένων.

11.5 Το οικονομικό όφελος της επιχείρησης

Η έκθεση *Engaging for success: Enhancing performance through employee engagement* δείχνει ότι πέρα από τη ρητορική της δέσμευσης σαν μέσο που εξασφαλίζει την καλή ζωή (wellbeing) υπάρχει η πραγματικότητα του οικονομικού οφέλους μέσα από την υπερεργασία.

«Ο τρόπος που συμπεριφέρονται οι εργαζόμενοι στους πελάτες εξαρτάται άμεσα από τον τρόπο που οι εργοδότες συμπεριφέρονται στους εργαζόμενους. Οι πελάτες ψηφίζουν με τη στάση τους ανάλογα με την ποιότητα της σχέσης που έχουν με έναν οργανισμό. Οι ποιοτικές σχέσεις με τους πελάτες και τους εργαζόμενους είναι μακροπρόθεσμα η πηγή ζωής κάθε επιχείρησης. Η ποιοτική αλληλεπίδραση επιχείρησης και εργαζομένων με τους πελάτες εξασφαλίζει πίστη στην επιχείρηση (brand loyalty) και δίνει στον οργανισμό ένα ανταγωνιστικό όπλο, το οποίο αν πηγάζει από την κουλτούρα του θα είναι πολύ δύσκολο να το αντιγραφτεί». (Jonathan Austin, *Best Companies. Engaging for success: Enhancing performance through employee engagement* p. 14)

«Οι αφοσιωμένοι εργαζόμενοι στο Ηνωμένο Βασίλειο παίρνουν κατά μέσο όρο 2,69 ημέρες απουσίας λόγω ασθένειας το χρόνο ενώ για τους μη αφοσιωμένους ο αντίστοιχος αριθμός είναι 6,19 ημέρες.» Σύμφωνα με την Συνομοσπονδία Βρετανικής Βιομηχανίας (CBI) η οποία είναι μια βρετανική επιχειρηματική οργάνωση, που εκπροσωπεί 190.000 επιχειρήσεις, το κόστος των αδειών ασθένειας είναι 13.4 δισεκατομμύρια λίρες το χρόνο. Κατά συνέπεια η δέσμευση μετριέται σε χρήμα.»

«Το 70% των αφοσιωμένων εργαζομένων ξέρουν καλά πώς να ανταποκριθούν στις ανάγκες των πελατών. Το ποσοστό αυτό στους μη αφοσιωμένους εργαζόμενους είναι μόνο 17%.»

«Οι αφοσιωμένοι εργαζόμενοι είναι 87% λιγότερο πιθανό να φύγουν από την επιχείρηση που απασχολούνται σε σύγκριση με τους μη αφοσιωμένους. Σύμφωνα με κάποιες εκτιμήσεις το κόστος αντικατάστασης ενός εργαζόμενου είναι περίπου ίσο με έναν ετήσιο μισθό.»

«Το 78% των αφοσιωμένων υπαλλήλων θα συνιστούσαν τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες της επιχείρησής τους. Το αντίστοιχο ποσοστό στους μη αφοσιωμένους υπαλλήλους είναι 13%.»

(*Engaging for success: Enhancing performance through employee engagement* p. 14)

11.6 Αφοσιωμένος πάντα ή κατά περίπτωση;

Ένα σημαντικό ερώτημα σχετικά με την δέσμευση είναι η ίδια η φύση της εάν δηλαδή είναι μία κατάσταση (state) ή ένα χαρακτηριστικό γνώρισμα (trait) του ανθρώπου. Θεωρώντας την δέσμευση σαν ένα χαρακτηριστικό γνώρισμα (trait engagement, Macey and Schneider 2008) σημαίνει πως κάποιιοι άνθρωποι αφοσιώνονται στις δραστηριότητές τους σαν αποτέλεσμα κάποιων χαρακτηριστικών της προσωπικότητάς τους. Είναι πιο δραστήριοι (proactivity) ή ευσυνείδητοι (conscientious) και πιστεύουν στην αποτελεσματικότητά τους (self-efficacy, Bandura). Οι αφοσιωμένοι άνθρωποι, έχουν θετική άποψη για την εργασία, είναι δραστήριοι και θεωρούν την εργασία σαν αυτοτελική

δραστηριότητα δηλαδή σαν δραστηριότητα που η αξία της βρίσκεται στην επανάληψή της χωρίς να υπάρχει κανένας άλλος στόχος.

Από την άλλη πλευρά, η δέσμευση σαν κατάσταση σημαίνει ότι ο εργαζόμενος αφοσιώνεται στην εργασία του ανάλογα με τις συνθήκες ή την φύση της εργασίας (Christian, Garza & Slaughter 2011). Οι περισσότερες έρευνες περιγράφουν την δέσμευση σαν ένα χαρακτηριστικό, δηλαδή σαν μία μεταβλητή η οποία διαφέρει από άτομο σε άτομο (e.g., Schaufeli et al., 2002; Schaufeli & Salanova, 2007) ενώ παραμένει σχεδόν αμετάβλητη στο ίδιο άτομο (trait) μολονότι άλλες έρευνες ισχυρίζονται ότι η δέσμευση κυμαίνεται με τον χρόνο γύρω από κάποια μέση τιμή (Sonnentag, 2003). Η άποψη αυτή ταιριάζει με την περιγραφή του Kahn (1990) που παρουσίασε την αφοσίωσή να εμφανίζει άμπωτη και παλίνρροια (Dalal et al. 2008).

11.7 Η απόκτηση πόρων

Σύμφωνα με τον Hobfoll (2001) οι άνθρωποι αποκτούν πόρους προκειμένου να τους επενδύσουν και να αποκτήσουν νέους. Για παράδειγμα ένας άνθρωπος αποκτά κάποιες εργασιακές ικανότητες που τις επενδύει στην εργασία του έτσι ώστε να γίνει πιο αποδοτικός περιμένοντας πως αυτό θα του αποφέρει άλλους σημαντικούς πόρους όπως για παράδειγμα καλύτερο μισθό ή μεγαλύτερη αναγνώριση στην επιχείρηση (status). Οι εργαζόμενοι επενδύουν τους διαθέσιμους πόρους με τρόπους που μεγιστοποιούν τις επιδόσεις τους πράγμα που συχνά σημαίνει ότι οι πόροι επενδύονται ξανά στο χώρο εργασίας (Hobfoll, 2001). Η δέσμευση στην εργασία αναμένεται να εκδηλώνεται με επίδειξη χαρακτηριστικών οργανωσιακής ιθαγένειας (Saks, 2006; Salanova, Agut, & Peiro, 2005).

Οι άνθρωποι συμμετέχουν σε πολλαπλούς ρόλους πράγμα το οποίο θέτει επί τάπητος την ανάγκη κατανομής των διαθέσιμων πόρων στους διάφορους ρόλους που αναλαμβάνουν. Με αυτή την συλλογιστική εισάγεται το θέμα της σπανιότητας των πόρων scarcity of resources (Greenhaus & Beutell, 1985). Κάποιες έρευνες έχουν δείξει ότι οι άνθρωποι τείνουν να θυσιάζουν τον χρόνο που διαθέτουν με την οικογένειά τους προκειμένου να ανταποκριθούν στις εργασιακές τους υποχρεώσεις, στη βάση της πεποίθησης ότι μια τέτοια επένδυση θα οδηγήσει στην απόκτηση πρόσθετων υλικών πόρων με τη μορφή χρημάτων οι οποίοι θα είναι μακροπρόθεσμα απαραίτητοι και ωφέλιμοι στην οικογένεια (Evans & Bartolome, 1986; Zedeck, 1992).

11.8 Η δέσμευση από μόνη της δεν φτάνει

Κάποιες έρευνες υποδεικνύουν ότι η δέσμευση από μόνη της δεν οδηγεί σε καλές επιδόσεις. Για παράδειγμα ένας φοιτητής ενδέχεται να είναι αφοσιωμένος στις σπουδές του και να απολαμβάνει να μαθαίνει επεκτείνοντας την μελέτη του σε θέματα που δεν σχετίζονται με τις απαιτήσεις των εξετάσεων. Ένας φοιτητής με τέτοιας ποιότητας δέσμευση ενδέχεται να μην σημειώνει καλές επιδόσεις. Μία έρευνα ανάμεσα σε φοιτητές (Bidjerno & Dai 2007) έδειξε ότι οι επιμελείς φοιτητές επιτυγχάνουν καλύτερες βαθμολογίες, όχι επειδή διαβάζουν περισσότερο, αλλά επειδή τα καταφέρνουν καλύτερα να προσανατολίζουν τις προσπάθειές τους στα αποτελέσματα π.χ. εστίαση στα θέματα που πέφτουν στις εξετάσεις. Στην έρευνά τους οι Halbesleben, Harvey, & Bolino (2009) βρήκαν ότι οι επιμελείς εργαζόμενοι είναι εκείνοι που κατορθώνουν και ελέγχουν τις παρεμβολές του εργασιακού βίου στην οικογενειακή ζωή.

Τα παραπάνω στοιχεία δείχνουν ότι η ενθουσιώδης προσέγγιση σύμφωνα με την οποία η δέσμευση στην εργασία αποτελεί την πανάκεια για ευτυχημένους εργαζόμενους και επιτυχημένες επιχειρήσεις θα πρέπει να αντιμετωπίζεται με σκεπτικισμό (Guest 2014). Οι διαθέσιμοι πόροι κάθε ανθρώπου είναι περιορισμένοι και η μονόπλευρη κατασπατάλησή τους στις ανάγκες της εργασίας δεν θα κάνει τους εργαζόμενους πιο χαρούμενους ούτε θα εξασφαλίσει επιτυχία στις επιχειρήσεις. Η δέσμευση στην εργασία δεν αποτελεί από μόνη της τον παράγοντα επιτυχίας και πολύ περισσότερο της προσωπικής ευτυχίας (wellbeing). Πρέπει να συνδυάζεται με επιπλέον ικανότητες όπως η διαχείριση των ατομικών πόρων και η προσήλωση σε ότι θεωρείται επιτυχία. Η διαχείριση των ατομικών πόρων με τρόπο που να καλύπτονται τόσο οι εργασιακές όσο και οι προσωπικές (π.χ. οικογενειακές) υποχρεώσεις σημαίνει καλή διάθεση των πόρων σε όλες τις πλευρές της ζωής. Στην πράξη αυτό σημαίνει μειωμένη δέσμευση στην εργασία και την επιχείρηση είτε εγκατάλειψη οποιασδήποτε άλλης προσωπικής ανάγκης που είναι εκτός της εργασίας.

11.9 Η κριτική προσέγγιση

Η έκθεση MacLeod επισημαίνει ότι η δέσμευση δεν είναι μια ακόμα μόδα (βλ. κεφάλαιο 12) και επιμένει ότι περιλαμβάνει «κρίσιμες διαφορές» που δημιουργούν ένα «μείγμα ικανοποίησης από την εργασία, οργανωσιακή δέσμευση, συμμετοχή στην εργασία και συναισθήματα ενδυνάμωσης. Η έννοια της δέσμευσης είναι μεγαλύτερη από το άθροισμα των μερών της». Ίσως και να είναι έτσι. Ωστόσο, δεν είναι καθόλου σαφές πώς θα λειτουργήσουν αυτές οι «κρίσιμες διαφορές». Για παράδειγμα, από τους 50 διαφορετικούς ορισμούς της δέσμευσης που εντοπίζονται στην έκθεση, ο πιο αξιόλογος αναφέρει:

Η δέσμευση έχει να κάνει με τη δημιουργία ευκαιριών για τους υπαλλήλους να συνδεθούν με τους συναδέλφους τους, τους διευθυντές και τον ευρύτερο οργανισμό. Έχει επίσης να κάνει με τη δημιουργία ένα περιβάλλοντος όπου οι εργαζόμενοι παρακινούνται να θέλουν να συνδεθούν με την δουλειά και πραγματικά ενδιαφέρονται για να κάνουν τη δουλειά τους καλά... Είναι μια έννοια που τοποθετεί την ευελιξία, την αλλαγή και τη διαρκή βελτίωση στο επίκεντρο του τι σημαίνει να είναι ένας εργαζόμενος ή εργοδότης στον 21^ο αιώνα.

Αυτός είναι ένας κανονιστικός normative (λέει τι **πρέπει** να συμβαίνει και όχι τι συμβαίνει) παρά ένας αναλυτικός ορισμός. Παρουσιάζει μια εξιδανικευμένη και φιλόδοξη περιγραφή για τα αποτελέσματα της «δέσμευσης» στην πράξη. Οι συνέπειες αυτού του ορισμού δεν εμπεριέχουν κάποια καινοτομία σε σχέση με ότι έχει αναπτυχθεί ως τώρα στο management και αναμφισβήτητα θα μπορούσαν να επιδοκιμαστούν από τους managers, τους υπαλλήλους, τους συμβούλους επιχειρήσεων, τους ακαδημαϊκούς και τις κυβερνήσεις.

Γιατί δεν υπάρχει ένας κοινά αποδεκτός ορισμός για την δέσμευση; Όπως σημειώνει ο Tom Kenney, χωρίς έναν ξεκάθαρο και κοινά αποδεκτό ορισμό αυτό που μένει είναι να αναζητήσουμε τους ορισμούς που έχουν διαμορφωθεί μέσα στα δίκτυα από τα οποία ανέτειλε η «αφοσίωση» και τα οποία προάγουν την χρήση και την μελέτη της. Αυτό κάνει η Catherine Bailey (2022). Στην έρευνά της η Catherine Bailey απευθύνθηκε σε συμβούλους και στελέχη επιχειρήσεων και τους ζήτησε να σχολιάσουν την έλλειψη ενός κοινά αποδεκτού ορισμού της δέσμευσης. Οι παρακάτω απαντήσεις σκιαγραφούν τα αποτελέσματα της έρευνάς της:

«Δεν νομίζω ότι ο ορισμός της δέσμευσης ή κάποιο συγκεκριμένο σύστημα μέτρησης της δέσμευσης θα προκαλούσε κάποια διαφορά... Έχω δει στοιχεία που δείχνουν ότι καθένας ορισμός δουλεύει... Δεν είναι το εργαλείο μέτρησης που κάνει τη διαφορά, αλλά το πόσο καλά εφαρμόζεται και το πως χρησιμοποιείται.»

«Δεν θα προσυπέγραφα έναν συγκεκριμένο ορισμό σχετικά με την δέσμευση των εργαζομένων παρά το γεγονός ότι είχαμε δώσει ένα τέτοιο ορισμό στον οργανισμό μου παλιότερα... Νομίζω ότι είναι πιο υγιές να το αντιμετωπίζει κανείς σαν μία εκτεταμένη περιοχή με τον ίδιο τρόπο όπως δεν υπάρχει ένα συγκεκριμένο εργαλείο μέτρησης για την ηγεσία ή τις εργασιακές σχέσεις.»

«Είναι μία ευκαιρία για τους οργανισμούς... να σκεφτούν τι σημαίνει δέσμευση για τους ίδιους και να βρουν ένα ορισμό που δουλεύει για αυτούς.»

Ενδεχομένως η μεγαλύτερη αξία βρίσκεται στην διατήρηση της φιλολογίας της δέσμευσης ή και στην ίδια την ασάφεια (δες το κείμενο για τις Δεξιότητες). Η δέσμευση είναι μία καινούργια ασαφής έννοια που προάγει μια εξατομικευμένη οπτική στα θέματα της εργασίας (Guest, 2014), αγνοώντας ή προβάλλοντας σαν αφύσικα τα ζητήματα εξουσίας στο χώρο εργασίας και επιβάλλοντας το πρότυπο του εργαζόμενου που θα είναι βαθιά απορροφημένος στην εργασία (Purcell, 2014). Φυσικά οι άνθρωποι που έχουν αυτά τα χαρακτηριστικά αποτελούν μειοψηφία ενώ όσοι δεν τα έχουν σκιαγραφούνται σαν 'ελλιπείς'. Ειδικότερα για τις εταιρείες συμβούλων επιχειρήσεων η διατήρηση της υπόσχεσης της δέσμευσης έχει ζωτική σημασία λαμβάνοντας υπόψη ότι ο κύκλος εργασιών γύρω από αυτήν εκτιμάται γύρω στο 1 δισεκατομμύριο δολάρια (Bersin, 2015 cited in Beiley 2022).

Όμως η διατήρηση αυτού του κύκλου συζήτησης με τους πολλαπλούς ορισμούς και την πληθώρα των περιγραφών, λειτουργεί σαν ένα εργαλείο το οποίο διευκολύνει την προώθηση ενός συγκεκριμένου τρόπου κατανόησης της εργασίας. Η συζήτηση σχετικά με την δέσμευση ξεκίνησε με την πρόθεση να περιγράψει πλευρές της παρακίνησης στην εργασία (Kahn, 1990), όμως βαθμιαία με την παρέμβαση του Λόρδου Mandelson αλλά και του πρωθυπουργού Cameron μετατράπηκε σε μία εύπλαστη ιδιότητα των εργαζόμενων - στελεχών που προωθείται από την πολιτική εξουσία και βρίσκεται κάτω από τον έλεγχο του management.

Θα περίμενε κανείς ότι η αναζήτηση ενός κοινά αποδεκτού ορισμού θα ήταν χρήσιμη για την περίπτωση μιας μετρήσιμης ποσότητας. Η διατήρηση μιας πολυφωνίας σχετικά με το τι είναι δέσμευση χαλαρώνει τα κριτήρια σχετικά με το τι μπορεί να θεωρηθεί σαν τεκμήριο για την ύπαρξη ή τα αποτελέσματά της δέσμευσης. Αυτό γίνεται πιο φανερό στην έκθεση MacLeod όπου είναι διάχυτη η πεποίθηση ότι η πρακτική αξία της δέσμευσης είναι η δημιουργία μιας *αίσθησης ατομικής πρόσδεσης* προς την εργασία και τον οργανισμό. Η «δέσμευση» είναι αντικείμενο αίσθησης παρά μέτρησης γιατί όπως χαρακτηριστικά αναφέρεται «την καταλαβαίνεις μόλις τη βλέπεις». Κάποια από τα παραδείγματα δέσμευσης που περιέχονται στην έκθεση MacLeod είναι επίσης προβληματικά. Για παράδειγμα η εταιρεία Γεωργικών και άλλων μηχανημάτων JCB διαπραγματεύτηκε με τους εργαζόμενους της να μειώσουν τις ώρες εργασίας σε 34 τη βδομάδα προκειμένου να αποφευχθούν 332 απολύσεις. Η έκθεση αναφέρει: «Αυτό θεωρήθηκε από την εταιρεία σαν μία επιτυχημένη περίπτωση επίδειξης δέσμευσης από πλευράς των εργαζόμενων σε μία δύσκολη στιγμή όπου οι πωλήσεις μειώνονταν κατά 50% από χρόνο σε χρόνο.» Παρά το γεγονός ότι η εξήγηση που έδωσε το management δεν είναι παράλογη, παραμένει εξίσου πιθανό το περιστατικό να δείχνει τα οφέλη από την ύπαρξη αλληλοϋποστήριξης ανάμεσα στους εργαζόμενους, όπου οι εργάτες δέχτηκαν σε μία δύσκολη στιγμή για τους ίδιους να επιδείξουν «δέσμευση» προς τους συναδέλφους τους.

Πολλές από τις πρακτικές του management που προβάλλονται σαν αποδεικτικά στοιχεία «της δέσμευσης» παρουσιάζουν ομοιότητες με αυτό που θα ονόμαζε κανείς Θεωρία Ψ του McGregor ή τις άριστες πρακτικές. Η ενσωμάτωση παλιότερων πρακτικών σε αυτό που λέγεται management της δέσμευσης γίνεται εύκολα εξαιτίας της έλλειψης ενός αυστηρού θεωρητικού πλαισίου που θα ξεχωρίζει ποιες πολιτικές χαρακτηρίζουν την δέσμευση και ποιες όχι. Από την άλλη πλευρά η διατήρηση της φιλολογίας της δέσμευσης φαίνεται να είναι απαραίτητη εάν το management θέλει να ανανεώσει την αφήγησή του. Σε αυτή την νέα αφήγηση η επιπλέον προσπάθεια που παλιότερα βρισκόταν στη διακριτική ευχέρεια του εργαζομένου (και ονομάζεται οργανωσιακή ιθαγένεια, *organizational citizenship*) γίνεται πλέον το φυσιολογικό και η νομοποιημένη απαίτηση του management και μάλιστα χωρίς επιπλέον κόστος.

ΑΝΑΦΟΡΕΣ

- Bakker, A. B., Hakanen, J., Demerouti, E., & Xanthopoulou, D. (2007). Job resources boost work engagement, particularly when job demands are high. *Journal of Educational Psychology*, 99, 274–284
- Bidjerano, T., & Dai, D. Y. (2007). The relationship between the big-five model of personality and self-regulated learning strategies. *Learning and Individual Differences*, 17, 69–81
- Bolino, M. C., & Turnley, W. H. (2005). The personal costs of citizenship behavior: The relationship between individual initiative and role overload, job stress, and work–family conflict. *Journal of Applied Psychology*, 80, 740–748
- Christian, M.S., Garza, A.S. And Slaughter, J.E. (2011), Work Engagement: A Quantitative Review And Test Of Its Relations With Task And Contextual Performance. *Personnel Psychology*, 64: 89-136. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2010.01203.x>
- Dalal RS, Brummel BJ, Wee S, Thomas LL. (2008). Defining employee engagement for productive research and practice. *Industrial and Organizational Psychology*, 1, 52–55.
- Evans, P., & Bartolome, F. (1986). The dynamics of work–family relationships in managerial lives. *International Review of Applied Psychology*, 35, 371–395
- Green Carmichael Sarah (2015) The Research Is Clear: Long Hours Backfire for People and for Companies, HBR <https://hbr.org/2015/08/the-research-is-clear-long-hours-backfire-for-people-and-for-companies>
- Greenhaus, J. H., & Beutell, N. J. (1985). Sources of conflict between work and family roles. *Academy of Management Review*, 10, 76–88.
- Guest (2014) Employee engagement: a sceptical analysis, *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance* Vol. 1 No. 2, 2014 pp. 141-156
- Halbesleben JR, Harvey J, Bolino MC. Too engaged? A conservation of resources view of the relationship between work engagement and work interference with family. *J Appl Psychol*. 2009 Nov;94(6):1452-65. doi: 10.1037/a0017595. PMID: 19916655.
- Halbesleben, J. R. B., & Bowler, W. M. (2007). Emotional exhaustion and job performance: The mediating role of motivation. *Journal of Applied Psychology*, 91, 93–106
- Halbesleben, Jonathon R. B.; Harvey, Jaron; Bolino, Mark C. (2009). Too engaged? A conservation of resources view of the relationship between work engagement and work interference with family. *Journal of Applied Psychology*, 94(6), 1452–1465. doi:10.1037/a0017595
- Hobfoll, S. E. (1988). *The ecology of stress*. New York, NY: Hemisphere
- Hobfoll, S. E. (2001). The influence of culture, community, and the nested self in the stress process: Advancing conservation of resources theory. *Applied Psychology: An International Review*, 50, 337–370

Judith K. Sluiter (1999) The influence of work characteristics on the need for recovery and experienced health: a study on coach drivers, *Ergonomics*, 42:4, 573-583, DOI: 10.1080/001401399185487

Le, H., Oh, I.-S., Robbins, S. B., Ilies, R., Holland, E., & Westrick, P. (2011). Too much of a good thing: Curvilinear relationships between personality traits and job performance. *Journal of Applied Psychology*, 96(1), 113–133. <https://doi.org/10.1037/a0021016>

Lewis Garrad and Tomas Chamorro-Premuzic, *The Dark Side of High Employee Engagement*, HBR, 2016 <https://hbr.org/2016/08/the-dark-side-of-high-employee-engagement>

Macey, W. H., & Schneider, B. (2008). The meaning of employee engagement. *Industrial and Organizational Psychology*, 1, 3–30

Organ, D. (1988). *Organizational Citizenship Behavior: The Good Soldier Syndrome*. Lexington: Lexington Books.

Organ, D. (2016). The Motivational Basis of Organizational Citizenship Behavior. In: B. Shaw and L. Cummings, ed., *Research in Organizational Behavior*, 1st ed. Greenwich, CT: JAI Press, pp.43-72.

Organ, D. W., & Ryan, K. (1995). A meta-analytic review of attitudinal and dispositional predictors of organizational citizenship behavior. *Personnel Psychology*, 48, 775– 802.

Pencavel J. (2016), Recovery from Work and the Productivity of Working Hours, *Economica* (2016) 83, 545–563 doi:10.1111/ecca.12206

Pencavel J. (2018), Diminishing Returns at Work. The Consequences of Long Working Hours, Oxford, ISBN: 9780190876166

Piazza, A. and Abrahamson, E. (2020), Fads and Fashions in Management Practices: Taking Stock and Looking Forward. *International Journal of Management Reviews*, 22: 264-286. <https://doi.org/10.1111/ijmr.12225>

Saks, A. M. (2006). Antecedents and consequences of employee engagement. *Journal of Managerial Psychology*, 27, 600 – 619.

Salanova, M., Agut, S., & Peiro, J. M. (2005). Linking organizational resources and work engagement to employee performance and customer loyalty: The mediation of service climate. *Journal of Applied Psychology*, 90, 1217–1227.

Schaufeli WB, Salanova M, Gonzalez-Roma V, Bakker AB. (2002). The measurement of engagement and burnout: A two sample confirmatory factor analytic approach. *Journal of Happiness Studies*, 3, 71–92.

Schaufeli WB, Salanova M. (2007). Work engagement: An emerging psychological concept and its implications for organizations. In Gilliland S, Steiner D, Skarlicki D (Eds.), *Research in social issues in management* (Vol. 5, pp. 135–177). Greenwich, CT : Information Age.

Schaufeli, W. B., & Salanova, M. (2007). Work engagement: An emerging psychological concept and its implications for organizations. In S. W. Gilliland, D. D. Steiner, D. P. Skarlicki (Eds.), *Managing social and ethical issues in organizations* (pp. 135–177). Charlotte, NC: Information Age.

Schaufeli, W.B. (2013). What is engagement? In C. Truss, K. Alfes, R. Delbridge, A. Shantz, & E. Soane (Eds.), *Employee Engagement in Theory and Practice*. London: Routledge.

Schein, V. E. The relationship between sex role stereotypes and requisite management characteristics. *Journal of Applied Psychology*, 1973, 57, 95-100.

Sonnetag S. (2003). Recovery, work engagement, and proactive behavior: A new look at the interface between nonwork and work. *Journal of Applied Psychology*, 88, 518–528.

Zedeck, S. (1992). *Work, families, and organizations*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.

(Ο τίτλος προέρχεται από ένα στίχο του τραγουδιού “Nobody home” των Pink Floyd)

Εφαρμογές μάθησης

Τεχνολογία & απασχόληση <https://pada.3zones.eu>

Technology Acceptance Model <https://techap.3zones.eu>

Επιδόσεις και αξιολόγηση, Κουλτούρα των επιχειρήσεων <https://eval.3zones.eu>

Username = ο αριθμός μητρώου π.χ. eee12345678 &
password = ο AM με το pwd πίσω π.χ eee12345678pwd

Πολυμέσα

1. Τεχνολογική ανεργία

Αναπτύσσουμε την λάθος τεχνολογία;

<https://www.youtube.com/watch?v=tjzohO9PRG0&list=PLgZdQ17YLG3jBjSjuekkqXCQga4dDGAmj&index=1>

Τεχνητή Νοημοσύνη και απασχόληση Τι είναι αυτοματισμοί.

<https://www.youtube.com/watch?v=G-U2DTo8tLE&t=1s>

Τεχνητή Νοημοσύνη και απασχόληση. Ανεργία λόγω σχεδιασμού

<https://www.youtube.com/watch?v=i25oGLxxg1o&t=1s>

Τεχνητή Νοημοσύνη και απασχόληση. Το καθησυχαστικό αφήγημα των οικονομολόγων

<https://www.youtube.com/watch?v=qDvII-QsAh8&t=1s>

Τεχνητή νοημοσύνη και απασχόληση. Το παράδοξο της παραγωγικότητας

<https://www.youtube.com/watch?v=LLXZqggX8Bo&t=16s>

Τεχνητή Νοημοσύνη και απασχόληση. Ερμηνείες του παράδοξου της παραγωγικότητας

<https://www.youtube.com/watch?v=o3vB03aDvio&t=13s>

Τεχνητή Νοημοσύνη και απασχόληση, τι να μην κάνουμε για να αυξήσουμε την παραγωγικότητα

<https://www.youtube.com/watch?v=pf0nma4th3E&t=41s>

Τεχνητή Νοημοσύνη και απασχόληση. Απασχόληση & εξειδίκευση

<https://www.youtube.com/watch?v=nXm9I4MygwY&t=22s>

Τεχνητή Νοημοσύνη και απασχόληση. Απασχόληση 1947-2017

<https://www.youtube.com/watch?v=FIJ7Xx5H2gk&t=10s>

Τεχνητή Νοημοσύνη και απασχόληση. Αμοιβές και εξειδίκευση

<https://www.youtube.com/watch?v=cxRgw1TeEpw&t=12s>

Τεχνητή Νοημοσύνη και απασχόληση. Και τώρα τι κάνουμε;

<https://www.youtube.com/watch?v=ZBVysPTFCaw&t=90s>

2. Από την αγροτική ζωή στη βιομηχανία. Η παιδική ζωή του management

<https://www.youtube.com/watch?v=u4GBHVLjKaA&list=PLgZdQ17YLG3jbJsJuekkqXCQga4dDGAmj&index=23>

3. Το management του Taylor όπως το περιγράφουν τα βιβλία. Η εξιδανίκευση του Taylor.

<https://www.youtube.com/watch?v=Khmj7γXPte0&list=PLgZdQ17YLG3jbJsJuekkqXCQga4dDGAmj&index=24>

4. Η πικρή αλήθεια για το 'επιστημονικό' management του Taylor.

<https://www.youtube.com/watch?v=5B9SnllmASo&list=PLgZdQ17YLG3jbJsJuekkqXCQga4dDGAmj&index=25>

5. Η αλήθεια για τον Φορντισμό και την μαζική παραγωγή.

<https://www.youtube.com/watch?v=K6IRfNCM0JY&list=PLgZdQ17YLG3jbJsJuekkqXCQga4dDGAmj&index=26>

6. Αποξένωση της εργασίας.

<https://www.youtube.com/watch?v=3pYK3Nndgzg&list=PLgZdQ17YLG3jbJsJuekkqXCQga4dDGAmj&index=27>

7. Το πείραμα Hawthorne & η Σχολή των Ανθρωπίνων Σχέσεων, όπως παρουσιάζεται στα βιβλία του management.

<https://www.youtube.com/watch?v=TuPYkX715qk&list=PLgZdQ17YLG3jbJsJuekkqXCQga4dDGAmj&index=28>

8. Η αλήθεια για το πείραμα Hawthorn, την Σχολή των Ανθρωπίνων Σχέσεων και το Harvard Business School.

<https://www.youtube.com/watch?v=SwoSdYzuG-U&list=PLgZdQ17YLG3jbJsJuekkgXCQga4dDGAmj&index=28>

9. Καταναλωτισμός και χρόνος ζωής του προϊόντος

<https://www.youtube.com/watch?v=1LPKhH-LrWI&list=PLgZdQ17YLG3jbJsJuekkgXCQga4dDGAmj&index=5&t=2573s>

10. Management τεχνολογία και το management της αλλαγής

<https://www.youtube.com/watch?v=1278NwTIJNw&list=PLgZdQ17YLG3jbJsJuekkgXCQga4dDGAmj&index=3&t=64s>