

# Οργάνωση και Διοίκηση των Επιχειρήσεων 2024-2025

Π. Φωτόπουλος

Αθήνα 2024

## 1. Η εργασία και η παραγωγή τον 18<sup>ο</sup> και 19<sup>ο</sup> αιώνα.

### 1.1. Ο πρώιμος καπιταλισμός

Πριν την εμφάνισή της βιομηχανικής παραγωγής, γύρω στο 1750, τα προϊόντα κατασκευάζονταν στα σπίτια και σε μικρή κλίμακα. Η εργασία γινόταν στις αγροικίες όπου ο καθένας είχε τη δική του συνεισφορά σε ότι φτιαχνόταν. Ο Daniel Defoe (συγγραφέας της γνωστής ιστορίας του Ροβινσώνα Κρούσου) περιγράφει στο ταξίδι του στο Yorkshire το 1720, τις εντυπώσεις του από την οικιακή παραγωγή. Όπως αναφέρει 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 (spintners) που συνήθως ήταν νεαρά κορίτσια. Ο κόσμος πίστευε πως όσες ξεκίναγαν να δουλεύουν πριν παντρευτούν θα παρέμεναν ανύπαντρες. Από κει η λέξη spintner σημαίνει ακόμα και σήμερα μεγαλοκοπέλα, δηλαδή ανύπαντρη. Το νήμα που έφτιαχναν οι γνέστρες πήγαινε στη συνέχεια σε χειροκίνητους αργαλειούς όπου γινόταν ύφασμα. Το γνέσιμο ήταν κυρίως γυναικεία δουλειά και το πλέξιμο ανδρική. Η εικόνα δείχνει μία τυπική αγροικία όπου μέσα σε ένα δωμάτιο υπάρχει η συσκευή για το γνέσιμο του μαλλιού που την δουλεύει μία νεαρή γυναίκα. Στον ίδιο χώρο μαγειρεύεται το φαγητό ενώ αριστερά φαίνεται μια σκάλα που οδηγεί στα υπνοδωμάτια. Αν οι εργάτες δεν δούλευαν στο σπίτι τους τότε δούλευαν σε μικρά εργαστήρια 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.



Οικιακή παραγωγή 17<sup>ος</sup> -18<sup>ος</sup> αιώνας

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 βρισκόταν 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 αντιμετώπιζονταν στα πλαίσια των οικογενειακών σχέσεων.

Το κύριο πρόβλημα με την οικιακή παραγωγή, ήταν ο μικρός όγκος της. Υπήρχε μία μεγάλη αγορά που ζητούσε πολύ μεγαλύτερη παραγωγή. Η χρήση του νερού σαν πηγή κίνησης και αργότερα του ατμού έκανε

την βιομηχανική παραγωγή πολύ μεγαλύτερη και η οικιακή παραγωγή έσβησε (<https://www.historylearningsite.co.uk/britain-1700-to-1900/industrial-revolution/the-domestic-system/>)

Στις παλιές αγροτικές κοινωνίες ένα μεγάλο μέρος από τα απαραίτητα, το δημιουργούσε το ίδιο το νοικοκυριό. Τα ρούχα, τα σεντόνια, οι πετσέτες που γεμίζουν σήμερα τις ντουλάπες μας σαν προϊόντα με brand name δημιουργούνταν από την οικογένεια. Το σαπούνι ήταν οικιακή υπόθεση που γινόταν βράζοντας τη μούργα του λαδιού με αλισίβα. 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 όμως ήταν ανύπαρκτο.

Κανείς μπορεί να αποκτήσει μία ιδέα για τις σχέσεις των ανθρώπων, τη σχέση που είχαν οι άνθρωποι με τα προϊόντα που παρήγαγαν, στις κοινωνίες που περνούσαν από την τοπική αγροτική κοινωνία στην λεγόμενη οικονομία της ελεύθερης αγοράς. Από την ιστοσελίδα <http://vlahoi.net/politismos/asimourgoi-kai-erga> μπορεί κανείς να αντλήσει ενδιαφέρουσες πληροφορίες από τη δουλειά στα εργαστήρια αργυροχοΐας της Ηπείρου.

## 1.2. Η μεγάλη παραγωγή απαιτεί ένα δίκτυο διανομής.

«Προς το ανατολικόν των Ιωαννίνων μέρος, σχεδόν οκτώ ωρών διάστημα προς τον Άραχθον ποταμόν, υπό την δυτικήν υπώρειαν του Πίνδου όρους, κείνται τα Βλαχοχώρια λεγόμενα κατοικημένα όλα από Γραικούς, εξ ων δυο χώραι εισίν οι επισημότεραι. Πρώτη η Καλαρρύτε, χώρα αρκετά μεγάλη, και η Συρράκω. Οι εγκατοικοι τούτων των χωρίων [...] χάριν εμπορίου και κέρδους ευρίσκονται σχεδόν διεσπαρμένοι εις όλας τας παραθαλασσίους πόλεις της Ευρώπης μέχρι και αυτών των Ηράκλειων στηλών, εμπορευόμενοι τας εκ των Σκουτίων συναραμμένας Κάπας, τας προς χρήσιν των ναυτών». Μελετίου Γεωγραφία, Β' έκδοσις, επαυξηθείσα μετά καίτινων Παραρτημάτων, και Πέντε Γεωγραφικών Πινάκων και επιδιορθωθείσα υπό Ανθίμου Γαζή, του Μηλιώτου, Βενετία 1807.

Για το ίδιο θέμα η ιστοσελίδα αναφέρει: *Στο τέλος, ειδικότερα, του 18ου αιώνα έχουν οργανώσει ένα πολύ καλό εμπορικό δίκτυο στις ευρωπαϊκές αγορές. Στην Ιταλία ανοίγουν πολλοί εμπορικοί οίκοι: Ο Γεώργιος Δουρούτης δραστηριοποιείται στην Ανκόνα και τη Νάπολη, ο αδελφός του, Χρήστος Δουρούτης, στην Τεργέστη, οι αδερφοί Σταματάκη, οι αδερφοί Μπαχώμη, ο Κ. Παράσχος και η οικογένεια Σγούρου δραστηριοποιούνται στο Λιβόρνο (και στην Ισπανία οι τελευταίοι), οι αδερφοί Τουρτούροι στη Βενετία, οι αδερφοί Λάμπρου στη Νάπολη, ενώ στα Γιάννενα κάνουν αισθητή την εμπορική και κοινωνική παρουσία τους οι αδελφοί Γεωργίου και Νικολάου Λάμπρου, Ιωάννη και Αποστόλου Παράσχη, Γεωργίου Τουρτούρη, Δημητρίου Λαμίρη και Νικολάου Σγουρού μετά το 1815. Βλ., ενδεικτικά, Γ. Παπαγεωργίου, «Μαρτυρίες για τις δραστηριότητες Καλαρρυτινών εμπόρων (τέλη 18ου αιώνα - 1821)», *Ηπειρωτικά Χρονικά* 30 (1992) 171-189, Μαίρη Ζάγκλη-Μπόζιου, *Ιστορικός οικισμός στις κορυφές της νοτιοδυτικής Πίνδου, Καλαρρύτες. Οδηγός. Ιστορία - Αξιοθέατα — Περιηγήσεις, Κοινότητα Καλαρρυτινών, χ.τ. 2005.**

Μεταξύ αυτών η αργυροχοϊκή δραστηριότητα [12] αναπτύσσεται σημαντικά τον 18ο και 19ο αι. με προώθηση των προϊόντων της στην εσωτερική αγορά, στην ευρωπαϊκή Δύση και στον βαλκανικό κόσμο της Οθωμανικής αυτοκρατορίας. Από τις τελευταίες, ωστόσο, δεκαετίες του 19ου αι. τα μέλη των συντεχνιών μαζί με τους καλφάδες και τα τσιράκια τους βιώνουν την προοδευτική εξασθένηση της συντεχνιακής οργάνωσης και των εργασιακών σχέσεων εξαιτίας πολλών παραγόντων, [13] κυρίως όμως λόγω της επικράτησης των καπιταλιστικών σχέσεων και του σκληρού ανταγωνισμού των ευρωπαϊκών βιομηχανικών προϊόντων έναντι των εγχώριων προϊόντων της χειροτεχνικής-βιοτεχνικής παραγωγής. Ο κόσμος των ασημουργών επλήγη περισσότερο εξαιτίας της αδυναμίας του να ανταποκριθεί στις νέες απαιτήσεις της αγοράς και επιπρόσθετα λόγω της υψηλής οικονομικής δαπάνης προμήθειας της πρώτης ύλης (ασήμι, χρυσό και άλλα μέταλλα). [14]

[12] Γ. Παπαγεωργίου, *Οι συντεχνίες, ό.π.*, σ. 32, όπου σε σχετικό πίνακα σημειώνεται ότι το 1812 στη συντεχνία των χρυσικών ήταν καταγεγραμμένα 53 μέλη, με φθίνοντα, ωστόσο, αριθμό ως το 1818.

[13] Στο ίδιο, σ. 197-212, Βασιλική Ρόκου, *Τα βυρσοδεψεία των Ιωαννίνων*, ό.π., σ. 84-102.

[14] Έως σήμερα η προμήθεια της πρώτης ύλης, μέσω εμπόρου, γίνεται με τη μορφή «χελώνας» ή σε «σπυρί». Το εμπόριο σήμερα διεξάγεται από Γιαννιώτες εμπόρους αλλά υπάρχει και απευθείας προμήθεια από την Αθήνα. «Παλιότερα το έπαιρναν από το Λαύριο μέσω του Μιμικόπουλου. Τα περισσότερα εργαστήρια έχουν το δικό τους μικρό χυτήριο όπου λειώνουν το ασήμι και πετυχαίνουν το επιθυμητό επίπεδο βαθμών του ασημιού με τη μείξη και άλλων μετάλλων» (προφορική μαρτυρία).

#### Μαρτυρίες ανθρώπων:

«Εγώ γεννήθηκα, βέβαια, στους Καλαρρύτες και μέχρι μια ηλικία 10-12 ετών ήμουνα εκεί και θυμάμαι πάρα πολύ καλά τους τεχνίτες και πήγαινα στα εργαστήρια, ζούσε ο ένας ο παππούς μου, πήγαινα έβλεπα στο εργαστήριο πως δούλευε, παρόλο που εκείνα τα χρόνια ήταν οι συνθήκες δύσκολες, τα εργαστήριά τους ήταν καλά οργανωμένα, με το χυτήριό τους, με το ασκί που λέμε εμείς, από δέρμα. Αυτό ήταν φουσκωτό αλλά λειώνανε τα μέταλλα κανονικά, τα θυμάμαι πολύ καλά αυτά... Τα εμπορεύματα πήγαιναν έξω, πήγαιναν με τα ζώα από τους Καλαρρύτες στη Ρουμανία αλλά τα περισσότερα ξοδεύονταν στο μοναστήρι της Παλιουρής. Γινόταν ένα πανηγύρι το Σεπτέμβρη και όλοι οι εκθέτες και οι μάστορες από τους Καλαρρύτες πήγαιναν και εκθέταν σε πάγκους, σε τραπέζια μεγάλα τα εκθέματά τους και ξέρανε απ' όλη την Ελλάδα ότι γίνεται η έκθεση στο μοναστήρι της Παλιουρής και έρχονταν και κάνανε παραγγελίες για τις νύφες, γιατί στους γάμους που γίνονταν, στολίζονταν οι νύφες με ζώνες, μαντήλια και καρφίτσες... Αργότερα ο παππούς μου έφτιαχνε πράγματα και τα έστελνε στον πατέρα μου που είχε εργαστήριο και μαγαζί στα Γιάννενα.» (Δ. Ματζαβίνης, ετών 60)

«Εμείς εδώ δουλέψαμε με την παράδοση. Έτσι πήγαινε από γενιά σε γενιά. Εγώ έμαθα τη δουλειά απ' τον πατέρα μου και άμα λέω δουλειά, λέω τη τέχνη. Όλα τα κάναμε απ' την αρχή, με το χέρι όλα, ώσπου να βγάλουμε το κάθε πράμα έτοιμο. Χρόνια ήθελες να τα μάθεις όλα αυτά, όλες τις φάσεις και να τα κάνεις με τη σειρά. Ήταν μεγάλο πράμα να σε πούνε μάστορα, καλό τεχνίτη, να 'χεις τέτοια φήμη. Και αυτό δεν το είχες μόνο με τη μαστοριά στην τέχνη σου. Το 'χες και με τη συμπεριφορά και μεταξύ μας και με τον πελάτη, με όλα. Είχες και υποστήριξη, ο ένας με τον άλλο και από την οικογένεια και τον συγγενή και παραέξω.» (Μίμης Χατζής, Ιανουάριος 1997)

*Οι τεχνίτες αυτής της περιόδου κουβαλούν τα χαρακτηριστικά και τη γνώση του τύπου του ολοκληρωμένου χειροτέχνη (αυτού δηλαδή που γνωρίζει και ασκεί όλες τις τεχνικές και συμμετέχει σε όλες τις φάσεις της παραγωγικής διαδικασίας), του σκληρά εργαζόμενου αλλά και κοινωνικά αναγνωρισμένου μάστορα. Από την επόμενη γενιά οι τεχνίτες τείνουν προς εξειδίκευση ως προς την τεχνολογία και τη γνώση για την οργάνωση της παραγωγής. Αναπτύσσονται, σταδιακά, εργαστήρια που ασκούν μόνο τη διακοσμητική τεχνική του «σκαλιστού» ή εργαστήρια που ασχολούνται μόνο με την τεχνική του σαβάτ, και εργαστήρια που είναι «ειδικευμένα» στα κοσμήματα, ενώ κάποια άλλα ειδικεύονται στα εκκλησιαστικά αντικείμενα... Διαθέτουν σύγχρονα μηχανολογικά μέσα (υδραυλική πρέσα, χυτόπρεσα κ.λπ.), τα οποία περιορίζουν τη χειρωνακτική εργασία και τυποποιούν το προϊόν. Οι ασημουργοί κάνουν λόγο και εδώ για χειροποίητη εργασία, εφόσον το μεγαλύτερο μέρος της δουλειάς περνάει από το χέρι. Οι ίδιοι υποστηρίζουν ότι η χρήση των σύγχρονων μηχανικών μέσων απλά διευκολύνει τη χειρωνακτική εργασία, επαυξάνει την παραγωγή και απελευθερώνει χρόνο και δυνάμεις που επενδύονται αλλού: στην οικογένεια, στις κοινωνικές σχέσεις. «Έτσι βγαίνει μεροκάματο. Παλιότερα με το χέρι κάναμε μέρες για να τελειώσουμε κάτι. Στο καμίνι με το χέρι, στον κύλινδρο με το χέρι, στο σχήμα, στο στολίδι, σε όλα». «Ηλεκτροκίνητος» κύλινδρος για την εξέλαση ήλθε στα Γιάννενα μετά το 1965. Ως τότε ήθελες πολύ χρόνο και δουλειά να κάνεις το ασήμι φύλλο. Σε αυτά τα εργαστήρια μπορεί να εργάζονταν εκτός από τον ιδιοκτήτη-μάστορα και τεχνίτες με τη μορφή της μισθωτής εργασίας (ένας έως δέκα σε κάθε εργαστήριο), όπως επίσης και ένας αριθμός μαθητευομένων, συμβοηθούντων συγγενών κ.λπ.*

*Τα εργαλεία π.χ. και η γνώση της χρήσης τους εμπεριέχουν την ισχύ και την άσκηση ελέγχου του κατόχου τους (του μάστορα-ιδιοκτήτη) πάνω στα άλλα μέλη του εργαστηρίου (στους μισθωτούς π.χ. τεχνίτες, στους μαθητευόμενους κ.λπ.) και στην όλη παραγωγική διαδικασία. Εμπεριέχουν, επίσης, σχέσεις συνταύτισης εργαλείου/εργασιακού χώρου και μάστορα. Για τους τεχνίτες π.χ. που δουλεύουν με την τεχνική του «σκαλιστού», ο μικρός ξύλινος πάγκος και τα «σπιτσούνια», τα μικρά δηλαδή εργαλεία (καλέμια) με τα οποία*

*σφυρηλατούν το μέταλλο για τη διαμόρφωση του διακοσμητικού στοιχείου πάνω σε ένα αντικείμενο, προσδιορίζει ως πραγματικός και συμβολικός χώρος το «είναι» του εργαστηρίου και του μάστορα:*

«Σαν τα μάτια μου τα έχω τα σπιτσούνια, παρακολουθώ μη χαλάσουν, μη στραβώσουν, μη χαθούν, γιατί τότε θα αλλάξει η δουλειά στο σκάλισμα, θα φανεί η διαφορά με την ατέλεια ή με το σκάλισμα που θα κάνεις με άλλα, καινούρια φέρ' ειπείν. Αλλάζει η δουλειά, αλλάζεις κι εσύ, το όνομά σου δηλαδή. Έτσι τα προσέχουμε σαν τα μάτια μας. Μην τα αγγίξει κανένας άλλος.» (Γ. Καρυοφύλης, ετών 72)

«Ο παππούς μου γεννήθηκε στους Καλαρρύτες, όμως εδώ, στα Γιάννενα, έζησε. Ο πατέρας μου γεννήθηκε το 1899 και έζησε στα Γιάννενα. Εκεί όμως, από εκεί είναι η ρίζα μας. Και υπήρχε μέχρι τώρα και το σπίτι μας εκεί. Κι όπως έφερνα βόλτα, βλέπω ένα παλιό σπίτι ετοιμόρροπο και βλέπω από το πίσω μέρος μέσα από ένα τζάμι ένα εργαστήριο με τους πάγκους και τα εργαλεία πάνω σκουριασμένα... Ο παππούς εργαζόταν στα Γιάννενα, το καλοκαίρι όμως έφευγαν και πήγαιναν εκεί. Γιατί θυμάμαι που έλεγε ο πατέρας μου, ήμασταν μικρά και μας έβαζαν πάνω στα άλογα σε κάτι καλάθες, τον καθένα από μια μεριά και μας πήγαιναν στους Καλαρρύτες. Και από το σόι της γιαγιάς μου λένε πως είχαν υποκατάστημα στην Τεργέστη. Από την οικογένεια των Βογιάρων». (Μίμης Τζουμάκας, Γιάννενα 1997)

Οι μάστορες φρόντιζαν τους καλφάδες:

«Παλιά μας συνήθεια είναι να γλεντάμε όλοι μαζί την Τσικνοπέμπτη. Κάθε Τσικνοπέμπτη τα αφεντικά μας, τα μαστόρια μας μάς 'κάναν τραπέζι, όχι μόνο στην αργυροχοΐα αλλά και στα άλλα εργαστήρια. Ιδίως στην αργυροχοΐα το είχαν έθιμο οπωσδήποτε και μας 'κάναν τραπέζι. Τρώγαμε μέσα στο εργαστήριο, έφτιαχνε πίτες η γυναίκα του αφεντικού, πίναμε και κρασί, πολλές φορές μεθάγαμε.» (Βύρων Κυριαζής)

Το βιομηχανικό σύστημα ξεκίνησε τον 18<sup>ο</sup> αιώνα. Το σύστημα της οικιακής οικονομίας άνθισε στις αγροτικές περιοχές, ενώ η βιομηχανική παραγωγή δημιούργησε τις μεγάλες πόλεις. Στην οικιακή παραγωγή οι εργάτες χρησιμοποιούσαν δικά τους απλά χειροκίνητα μηχανήματα. Έπαιρναν την πρώτη ύλη από εμπόρους-κατασκευαστές, οι οποίοι στη συνέχεια συνέλεξαν το προϊόν και πλήρωναν τους εργάτες ανάλογα με τον όγκο του. Στη βιομηχανική παραγωγή χρησιμοποιήθηκε αρχικά η ισχύς των υδατοπτώσεων σαν πηγή κίνησης. Τα πρώτα εργοστάσια κτίζονταν κοντά σε ποτάμια. Σε άλλα εργοστάσια χρησιμοποιούσαν την ισχύ των αλόγων. Η χρήση της υδραυλικής ενέργειας χρησιμοποιούταν 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 κόσμος τρόπο ζωής. Η ανάπτυξη της Ναυτιλίας και τα μεγάλα ιστιοφόρα άνοιγαν το δρόμο σε νέες αγορές.



Εργοστασιακή παραγωγή

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. Οι πολλές ώρες και η εξουθενωτική εργασία 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.

Η βιομηχανική παραγωγή αναπτύχθηκε τον 19ο 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 ταιριάξει τα διάφορα μέρη του έτσι ώστε το όπλο να λειτουργεί. Οι εργάτες έβαζαν 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 τα εργαλεία και καθόριζε τις ώρες και τις συνθήκες απασχόλησης του κάθε εργάτη. Η εκβιομηχάνιση και η μαζική παραγωγή, συγκέντρωσε τους ανθρώπους σε πόλεις με άθλιες συνθήκες διαβίωσης ενώ παράλληλα έκανε τις γνώσεις και τις ικανότητές τους άχρηστες. 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.

City	1685a	c. 1760	1881g
Liverpool	4000	30-35,000d	552,425
Manchester	6,000	40-45,000d	393,676
Birmingham	4,000	28,000	400,757
Leeds	2,000	---	309,126
Sheffield	4,000	25,000d	284,410
Bristol	29,000	100,000d	206,503
Nottingham	8,000	17,000f	111,631
Norwich	28,000	~50,000	87,845



Defrance, Visiting a nail factory (18th c) <https://jenikirbyhistory.getarchive.net/media/defrance-visiting-a-nail-factory-18th-c-5ffd25>

### 1.3. Δουλεία στις ΗΠΑ. Δουλεία στον καπιταλισμό;

Ο θεσμός της δουλείας, περιλάμβανε την υποδούλωση κυρίως Αφρικανών και Αφροαμερικανών και ήταν διαδεδομένος στις Ηνωμένες Πολιτείες της Αμερικής από την ίδρυσή τους το 1776, κυρίως στο Νότο. Η δουλεία καθιερώθηκε κατά την διάρκεια της ευρωπαϊκής αποικιοκρατίας. Από το 1526, εφαρμόστηκε στις αποικίες της Βρετανίας. Σύμφωνα με τον νόμο, ένας σκλάβος αντιμετωπιζόταν ως ιδιοκτησία που μπορούσε να αγοραστεί, να πωληθεί ή να χαριστεί. Ο υποχρεωτικός αναδιπλασιασμός των σκλάβων ([slave breeding](#)) ήταν πρακτική των ιδιοκτητών που επέβαλλαν συστηματικά την αναπαραγωγή των δούλων προκειμένου να αυξήσουν τα κέρδη τους. Περιλάμβανε εξαναγκαστικές σεξουαλικές σχέσεις και εξαναγκαστικές εγκυμοσύνες. Στόχος ήταν να αυξηθεί ο αριθμός των σκλάβων χωρίς να υπάρχει η επιβάρυνση του κόστους αγοράς και να καλυφθούν οι ελλείψεις που προκλήθηκαν από τους περιορισμούς του δουλεμπορίου μετά το 1808.

Η δουλεία βοήθησε με τον δικό της ρόλο την Βιομηχανική Επανάσταση, κυρίως τις πρώτες κρίσιμες δεκαετίες της ανάπτυξης της στη Μεγάλη Βρετανία. Το δουλεμπόριο ήταν μια εξελιγμένη εμπορική δραστηριότητα που απαιτούσε, ένα ασφαλές χρηματοπιστωτικό σύστημα, υποδομές όπως αποβάθρες, λιμενικές εγκαταστάσεις, ναυπηγική βιομηχανία, που όλα αυτά συνέβαλαν στη Βιομηχανική Επανάσταση. Σε κρίσιμες φάσεις της πρώιμης ανάπτυξης τους, τα κλωστοϋφαντουργικά εργοστάσια της Αγγλίας επωφελήθηκαν τόσο άμεσα όσο και έμμεσα από την ανάπτυξη της δουλείας και του δουλεμπορίου. «Η δουλεία δεν προκάλεσε τη Βιομηχανική Επανάσταση, αλλά έπαιξε ενεργό ρόλο στη

μορφή και την χρονική της εξέλιξη» (Solow, 1987, p. 72). Η δουλεία αναπτύχθηκε σε αρμονία με τον αναπτυσσόμενο καπιταλισμό.



[Διάγραμμα](#) δουλεμπορικού πλοίου - Από το βιβλίο "Observations on Negro Slavery" - Εθνικό Μουσείο Αφροαμερικανικής Ιστορίας και Πολιτισμού - Ουάσιγκτον - DC - ΗΠΑ

μερκαντιλιστικές πολιτικές που προστάτευαν τους Άγγλους βαμβακοβιομήχανους από τον ανταγωνισμό των ανώτερων υφασμάτων που παράγονταν στην Ινδία (Parthasarathi, 2011). Θα ήταν η εκβιομηχάνιση της Βρετανίας πιο αργή ή διαφορετική αν δεν υπήρχε δουλεία; Σε αυτό το ερώτημα δεν υπάρχει συμφωνία (Inikori, 2002).

Η δουλεία δεν ήταν ένα απομεινάρι της φεουδαρχίας, αλλά ένας θεσμός σε πλήρη αρμονία με την αναπτυσσόμενη οικονομία της αγοράς. Δουλεία υπήρχε και σε προηγούμενες κοινωνίες που δεν ήταν καπιταλιστικές, όμως το δουλεμπόριο όπου οι Ευρωπαίοι μετέφεραν εκατομμύρια Αφρικανούς σκλάβους μέσω του Ατλαντικού στις φυτείες του Νέου Κόσμου, ήταν κάτι διαφορετικό. Πρόκειται για μια καπιταλιστική μορφή δουλείας που άνθισε στην Αμερική, όπου η εργασία των σκλάβων οργανώθηκε ορθολογικά σε μεγάλη κλίμακα για τη συστηματική παραγωγή εμπορευμάτων που προορίζονταν για μια ολόένα και πιο παγκόσμια αγορά.

Όχι μόνο η δουλεία, αλλά και η αγροτική παραγωγή ταίριαξαν με τον αναπτυσσόμενο καπιταλισμό. Ένας σημαντικός αριθμός μελετητών συμφωνεί ότι η μετάβαση από τη φεουδαρχία στον καπιταλισμό έγινε πρώτα στην ύπαιθρο. Η «αγροτική επανάσταση» υποβοηθήσε μια νέα μορφή κοινωνίας που βασίστηκε στην ελεύθερη εργασία. Με την υποχώρηση των φεουδαρχικών σχέσεων, οι αγρότες έπρεπε να ανταποκριθούν στις πρωτοφανείς πιέσεις να αυξήσουν την παραγωγικότητά τους και στη συνέχεια να πωλούν τα πλεονάσματα στον αυξανόμενο πληθυσμό των μισθωτών εργατών στις κοντινές πόλεις (Wickham, 2012). Οι εργάτες των νέων εργοστασίων δεν ήταν μόνο παραγωγοί. «Καθώς οι αγρότες έγιναν ακτήμονες», εξηγεί ο R. H. Hilton, «δεν έγιναν μόνο εργάτες. Έγιναν και καταναλωτές». Η γεωργική επανάσταση άνοιξε το δρόμο για μια «καταναλωτική επανάσταση», καθιστώντας την Αγγλία τον προορισμό φθηνών εμπορευμάτων όπως καφέ, τσάι, κακάο και, κυρίως, ζάχαρη- που παρήγαγαν οι σκλάβοι στις φυτείες του Νέου Κόσμου.

Ο Eric Hobsbawm ήταν ένας από τους πρώτους μελετητές που ανέδειξε τα προβλήματα που προέκυψαν από την ταυτόχρονη ανάπτυξη της δουλείας και της μισθωτής εργασίας στα πρώτα χρόνια του καπιταλισμού. Όταν στη Δυτική Ευρώπη γινόταν η «προοδευτική αντικατάσταση της φεουδαρχίας από τον καπιταλισμό» οι επιπτώσεις εκτός του πυρήνα της καπιταλιστικής ανάπτυξης ήταν πολύ διαφορετικές: «Στην πραγματικότητα, μεγάλα τμήματα της αμερικανικής ηπείρου μετατράπηκαν σε οικονομίες σκλάβων για να εξυπηρετήσουν τις ανάγκες του ευρωπαϊκού καπιταλισμού, και μεγάλα τμήματα της Αφρικής παραγκωνίστηκαν οικονομικά μέσω του δουλεμπορίου. Μεγάλες περιοχές της ανατολικής Ευρώπης μετατράπηκαν σε νεοφεουδαρχικές οικονομίες για παρόμοιους λόγους... Το



καθαρό αποτέλεσμα της ανόδου του ευρωπαϊκού καπιταλισμού ήταν η άνιση ανάπτυξη και η διαίρεση του κόσμου σε δύο κατηγορίες: τις «ανεπτυγμένες» και τις «υπανάπτυκτες» χώρες, με άλλα λόγια τους εκμεταλλευτές και τους εκμεταλλεζόμενους. Ο θρίαμβος του καπιταλισμού στα τέλη του 18ου αιώνα επισφράγισε αυτή την εξέλιξη» (E. Hobsbawm, 1962).

Ο Hobsbawm υποστήριξε ότι οι φυτείες που βασίζονταν στη δουλεία, δημιουργήθηκαν για να εξυπηρετήσουν τις ανάγκες του καπιταλισμού. Για τουλάχιστον έναν αιώνα πριν από τη Βιομηχανική Επανάσταση, οι Ινδοί αγρότες, εργάτες και υφαντές κυριαρχούσαν στην παγκόσμια αγορά βαμβακιού. Στην προσπάθειά τους να ανταγωνιστούν τα ινδικά υφάσματα, οι Άγγλοι άρχισαν να μηχανοποιούν την κλώση και την ύφανση του βαμβακιού δεκαετίες πριν οι πρώτοι σκλάβοι του Νότου αρχίσουν να παράγουν βαμβάκι. Οι βαμβακοφυτείες του Νότου ήρθαν να καλύψουν την ζήτηση σε βαμβάκι, δηλαδή προέκυψαν σαν συνέπεια της Βιομηχανικής Επανάστασης και όχι το αντίθετο.

Καθώς ο καπιταλισμός απλωνόταν, απομάκρυνε τους ιθαγενείς από τα εδάφη τους και τους έκανε σκλάβους στις φυτείες της Αμερικής, ενώ οδηγούσε τους αγρότες της Ανατολικής Ευρώπης σε μια δεύτερη δουλοπαροικία. Επιπλέον, εμπόδιζε την ανάπτυξη της Αφρικής και κατέστρεφε τις αγορές των ινδικών υφασμάτων στη Συρία και την Ανατολία, που υπήρχαν από τα χρόνια της εξάπλωσης των Αράβων.

Η δουλεία του Νέου Κόσμου ήταν ένα καλά οργανωμένο σύστημα εκμετάλλευσης της εργασίας. Οι σκλάβοι, παρήγαγαν εμπορεύματα που είχαν ζήτηση στην Αγγλία και τις βόρειες πολιτείες, και το εμπόριο των σκλάβων ανέπτυξε ένα σύστημα χρηματοδοτήσεων και δανείων τα οποία μπορούσαν να αποπληρωθούν μόνο με την αύξηση της παραγωγής. Η δουλεία και η βιομηχανική παραγωγή, τροφοδοτούσαν η μία την άλλη και αλληλοσυμπληρώνονταν.



[Διαμαρτυρία](#) με αίτημα την κατάργηση της δουλείας, 1909, Νέα Υόρκη

Ωστόσο, υπήρχαν κρίσιμες διαφορές μεταξύ της πολιτικής οικονομίας της δουλείας και της ελεύθερης εργασίας, που τελικά οδήγησαν στο Αμερικανικό Εμφύλιο Πόλεμο. Στο επίκεντρο αυτής της διαφοράς ήταν το γεγονός ότι οι σκλάβοι ήταν ιδιοκτησία των κτηματιών του Νότου, ενώ οι εργάτες στον Βορρά, ανήκαν στον εαυτό τους. Από αυτή τη βασική διάκριση προέκυψαν και άλλες διαφορές ανάμεσα στον Βορρά και τον Νότο. Στο Νότο, ο δανεισμός βασιζόταν στους δούλους και όχι στη γη, οπότε οι νότιες πολιτείες ανέπτυξαν ένα «τοπικό» σύστημα χρηματοδότησης του χρέους που

ο Βορράς δεν είχε αντίστοιχο. Η ιδιοκτησία των σκλάβων παρείχε επίσης στους κτηματίες ένα ισχυρό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα σε ότι αφορούσε την επέκταση στα εδάφη των Δυτικών πολιτειών. Σε αντίθεση με τους αγρότες του Βορρά που στηρίζονταν μόνο στην εργασία των δικών τους οικογενειών και σε ένα σχετικά μικρό κεφάλαιο, οι δουλοκτήτες του Νότου είχαν σημαντικό προβάδισμα. Είχαν διαθέσιμη την εργατική δύναμη, οπότε χωρίς δεύτερη σκέψη άρπαζαν τα καλύτερα εδάφη των Δυτικών πολιτειών που είχαν και εύκολη πρόσβαση στην αγορά. Είχαν λίγους περιορισμούς σε ότι αφορά την επέκταση σε νέα εδάφη, που μπορούσαν να ετοιμάσουν για την παραγωγή βαμβακιού. Η μετακίνηση σε πιο εύφορα εδάφη και η υιοθέτηση νέων ποικιλιών αύξησε την παραγωγικότητα των σκλάβων στον Νότο. Όμως, σε αντίθεση με τους παραγωγούς σιταριού στον Βορρά, οι κτηματίες του Νότου δεν είχαν κίνητρα να αντικαταστήσουν τους σκλάβους με μηχανές, και αυτό σήμαινε ότι υπήρχαν φυσικά όρια στην εργασία που μπορούσαν να αποσπάσουν από τους σκλάβους χωρίς να τους εξοντώσουν (Wright, 2006).

Αν και η παραγωγή στις φυτείες είχε ταιριάξει με τον καπιταλισμό, είχε κάποια παράδοξα στοιχεία. Τα αφεντικά φρόντιζαν να απασχολούν τους δούλους όλη την ημέρα και όλο το χρόνο για να μην «χάνουν» την εργατική τους δύναμη. Για τον λόγο αυτό, συμπλήρωναν τα κενά στα προγράμματα των βασικών καλλιεργειών με άλλες εργασίες π.χ. καλλιέργεια κηπευτικών και διατροφή ζώων. Με τον τρόπο αυτό οι φάρμες ήταν αυτάρκεις σε τρόφιμα και προφυλαγμένες από τους κλυδωνισμούς της αγοράς. Η αυτάρκεια περιόρισε την κατανάλωση και το εμπόριο και κατά συνέπεια εμπόδιζε την ανάπτυξη εμπορικών κέντρων. Ο Νότος προσέλκυσε λίγους μετανάστες. Στον Βορρά, οι αγρότες μπορούσαν να αυξήσουν την παραγωγή, επειδή οι πόλεις αναπτύσσονταν μαζί με τα εργοστάσια και ο πληθυσμός των μεταναστών εργατών παρείχε μια σταθερή αγορά για τα προϊόντα τους. Αυτό είχε σαν συνέπεια ο πλούτος στον Νότο να συγκεντρωθεί σε λίγα χέρια σε αντίθεση με ότι συνέβαινε στις φάρμες στο Βορρά. Ο πλούτος στον Βορρά ήταν κατανεμημένος, ενώ η κατανομή του πλούτου στον Νότο ήταν συγκρίσιμη με την ακραία ανισότητα που επικρατούσε στην Αγγλία και τη Γαλλία την ίδια εποχή. Το 1860 τα 2/3 των εκατομμυριούχων στις Ηνωμένες Πολιτείες ήταν καλλιεργητές του Νότου. Όμως αυτό δεν ήταν ένα σημάδι ευημερίας. Η δουλειά έκανε τους δουλοκτήτες πλούσιους, αλλά τον Νότο φτωχό. Ο Sven Beckert θεωρεί πως ο Εμφύλιος Πόλεμος δεν ήταν παρά η σύγκρουση ανάμεσα στον «βιομηχανικό καπιταλισμό» του Βορρά και τον «πολεμικό καπιταλισμό» του Νότου (Beckert, 2014).

Το εμπόριο έθεσε τις βάσεις του καπιταλισμού, αλλά ο βιομηχανικός καπιταλισμός ήταν ο πραγματικά ανατρεπτικός τρόπος οργάνωσης της κοινωνίας. Για χιλιάδες χρόνια οι άνθρωποι ζούσαν από τη γη, αντλώντας τα προς το ζην από τη γεωργία, δούλευαν σαν δουλοπάροικοι, ελεύθεροι αγρότες, μισθωτοί ή σκλάβοι. Η βιομηχανική επανάσταση ανέτρεψε την πρωτοκαθεδρία της γεωργίας. Ξεκινώντας από την Αγγλία στα τέλη του 18<sup>ου</sup> αιώνα, η βιομηχανική ζωή εξαπλώθηκε στις βόρειες Ηνωμένες Πολιτείες τον 19<sup>ο</sup> αιώνα, ενώ κατά τον 20<sup>ο</sup> κατέκτησε την υπόλοιπη Ευρώπη και ένα μεγάλο μέρος του πλανήτη. Το γεγονός ότι αυτός ο μετασχηματισμός διαδόθηκε παντού δεν σημαίνει ότι συνέβη παντού με τον ίδιο ακριβώς τρόπο. Για παράδειγμα, το βαμβάκι που ήταν σημαντικό για τη Βιομηχανική Επανάσταση της Αγγλίας, δεν ήταν υποχρεωτικά το ίδιο σημαντικό και για τη Βιομηχανική Επανάσταση στις Ηνωμένες Πολιτείες. Κάθε βιομηχανική επανάσταση είναι διαφορετική. Η βρετανική εμπειρία ήταν «μοναδική και απaráμιλλη» επειδή ήταν το πρώτο έθνος που εκβιομηχανίστηκε. «Καμία άλλη χώρα δεν χρειάστηκε να κάνει μόνη της τη βιομηχανική επανάστασή της, χωρίς να επωφεληθεί από την ύπαρξη ενός εδραιωμένου βιομηχανικού κλάδου» (E. J. Hobsbawm, 1999).

Εδώ βρίσκεται μία από τις ιδιομορφίες της ανάπτυξης του καπιταλισμού στις ΗΠΑ. Για μεγάλο χρονικό διάστημα, ο βιομηχανικός καπιταλισμός που βασιζόταν στη μισθωτή εργασία υπήρχε σε ένα είδος συνύπαρξης με τη δουλειά την οποία γέννησε το εμπορικό κεφάλαιο, παρόλο που επρόκειτο για πολύ διαφορετικές μορφές κοινωνικής οργάνωσης. Αυτό ήταν που έκανε την αλληλεξάρτηση της δουλειάς και του καπιταλισμού στις Ηνωμένες Πολιτείες τόσο εκρηκτική (Beckert, 2014). Η δουλειά υπήρχε ταυτόχρονα με τον καπιταλισμό, αλλά σε διαφορετικές χώρες με την μορφή αποικίας και μητρόπολης. Μόνο στις Ηνωμένες Πολιτείες το εμπορικό κεφάλαιο που βασιζόταν στη δουλειά βρισκόταν στο ίδιο εθνικό κράτος με τον βιομηχανικό καπιταλισμό, δημιουργώντας μια ιδιόμορφη σχέση συμβίωσης και αντίθεσης που αναγνωρίζουμε ως Βορρά και Νότο. Αυτή η ένταση οδήγησε αναγκαστικά σε έναν μακρόχρονο αγώνα για τον έλεγχο του κράτους που τελικά πήρε την μορφή εμφύλιου πολέμου.

Καθ' όλη τη διάρκεια της εξέλιξης του καπιταλισμού, οι καπιταλιστές, είτε ήταν έμποροι είτε βιομηχανικοί, βασίζονταν στο κράτος για να προωθήσει και να προστατέψει τα συμφέροντά τους. Ο Parthasarathi είχε ήδη δείξει ότι η βρετανική κλωστοϋφαντουργία αναπτύχθηκε στη βάση της προστασίας που παρείχε η μερκαντιλιστική νομοθεσία. Ο Beckert επεκτείνει αυτό το επιχειρήμα σε όλη την πορεία του καπιταλισμού. Οι καπιταλιστές, πάντα στηρίζονταν στις κυβερνήσεις για να ξαναγράψουν τους νόμους περί ιδιοκτησίας, για να επιβάλουν τα συμβόλαια, για να εκμεταλλευτούν τους αυτόχθονες πληθυσμούς, για να χτίσουν κανάλια και σιδηροδρόμους που εξυπηρετούσαν τις ανάγκες τους. Το

κράτος δημιούργησε σταθερά τραπεζικά και νομισματικά συστήματα και θέσπισε τους νόμους περί πιστώσεων και ενεχύρων που επίσης ωφέλησαν τους καπιταλιστές. Παρά τον μύθο του «ελεύθερου εμπορίου», της ελεύθερης αγοράς και του ελάχιστου κράτους, η κρατική εξουσία ήταν πάντα σημαντική για τους καπιταλιστές. Ωστόσο στις ΗΠΑ, τα συμφέροντα των βιομηχανικών καπιταλιστών ήταν διαφορετικά και όλο και πιο εχθρικά σε σχέση με τα συμφέροντα των εμπόρων, οπότε η σύγκρουση ήταν αναπόφευκτη. Για τον Beckert αυτό είναι το νόημα του Εμφυλίου Πολέμου, ένας αγώνας μεταξύ των εμπορικών καπιταλιστών του Νότου και των βιομηχανικών καπιταλιστών του Βορρά (Beckert, 2014).

Η κοινωνία της δουλείας ξεχώριζε για την ακρότητα και την αδιάστακτη εκμετάλλευση. Ήταν ο χειρότερος από όλους τους ενδεχόμενους κόσμους. Οι μισθωτοί οδηγούνταν στην εργασία από οικονομική ανάγκη, επειδή δεν κατείχαν πλέον τα μέσα παραγωγής. Ομοίως, οι σκλάβοι δεν κατείχαν την γη που δούλευαν, αλλά επιπλέον δεν κατείχαν ούτε τους ίδιους τους εαυτούς τους. Ήταν υποχρεωμένοι να θυσιάζουν ολόκληρη της ζωή τους λόγω της νομικής εξουσίας που είχαν επάνω τους οι αφέντες. Ο Robert Brenner λέει ότι η δυνατότητα του καπιταλιστή να απολύει έναν εργάτη είναι το πιο ισχυρό κίνητρο συμμόρφωσης που επινοήθηκε ποτέ (Brenner, 2007). Όμως, όποτε οι εργάτες του εργοστασίου δεν ανταποκρίνονταν στον ρυθμό εργασίας απολύονταν, ενώ οι σκλάβοι μαστιγωνόντουσαν. Η εμπορευματοποίηση της εργατικής δύναμης ήταν ένα από τα καθοριστικά χαρακτηριστικά του βόρειου καπιταλισμού, αλλά η δουλεία ωθούσε την εμπορευματοποίηση στα άκρα, αντιμετωπίζοντας τους ίδιους τους ανθρώπους -και όχι την εργατική τους δύναμη- σαν εμπόρευμα. Η οικονομία της δουλείας ήταν συχνά στενά συνδεδεμένη με τα βιομηχανικά και οικονομικά συμφέροντα του Βορρά και της Μεγάλης Βρετανίας, γιατί ήταν ο τροφοδότης τους σε βαμβάκι. Ενώ οι οικονομίες του Βορρά και του Νότου ήταν και οι δύο καπιταλιστικές, σε καμία περίπτωση δεν ήταν όμοιες.

Ο ισχυρισμός (Bartist, 2014), ότι οι σκλάβοι Αφροαμερικάνοι «έχτισαν τις σύγχρονες Ηνωμένες Πολιτείες και ολόκληρο τον σύγχρονο κόσμο», παραβλέπει το γεγονός ότι ο καπιταλισμός ήταν αυτός που έκανε τη δουλεία κερδοφόρα και όχι το αντίθετο. Η άποψη ότι η δουλεία του Νότου «έκανε ολόκληρο τον κόσμο των λευκών πλούσιο», παραγνωρίζει ότι οι ίδιες δυνάμεις που υποδούλωσαν εκατομμύρια Αφρικανούς εξαθλίωσαν αμέτρητους Άγγλους προλετάριους και οδήγησαν εκατομμύρια Ανατολικοευρωπαίους αγρότες σε μια ασυνήθιστα σκληρή δεύτερη δουλοπαροικία.

Καθώς ο Βορράς γινόταν ισχυρότερος, οι πολιτικοί του Βορρά όλο και πιο συχνά υποστήριζαν τις ομοσπονδιακές πολιτικές που αποσκοπούσαν στην «τελική εξαφάνιση» της δουλείας του Νότου. Υπό αυτή την έννοια, η πολιτική κατά της δουλείας ήταν εγγενώς προοδευτική. Ανεξάρτητα από το πώς εκφράζαν τις απόψεις τους, οι βόρειοι ζητούσαν την ανατροπή μιας ισχυρής τάξης δουλοκτητών και την καταστροφή του μεγαλύτερου και πλουσιότερου δουλοκτητικού συστήματος στον κόσμο. Οι πολιτικοί του Βορρά, μπορούσαν να είναι πολέμιοι της δουλείας χωρίς να διατρέχουν κανένα ρίσκο επειδή η δική τους οικονομία δεν απειλούνταν από την κατάργηση της δουλείας. Οι Βόρειοι ήθελαν το βαμβάκι, αλλά προτιμούσαν το βαμβάκι τους να καλλιεργείται από ελεύθερους εργάτες παρά από σκλάβους (Oakes, 2016).

#### 1.4. Ο Αμερικάνικος εμφύλιος 1861-1865

Σύμφωνα με την Wikipedia ο Αμερικανικός Εμφύλιος Πόλεμος (12 Απριλίου 1861 - 26 Μαΐου 1865), διεξήχθη μεταξύ της Ένωσης («ο Βορράς») και της Συνομοσπονδίας («ο Νότος»), η οποία σχηματίστηκε από πολιτείες που είχαν αποσχιστεί. Λέγεται ότι η αιτία του πολέμου ήταν η διαμάχη για το αν θα επιτρεπόταν η επέκταση της δουλείας στις δυτικές πολιτείες, οδηγώντας σε περισσότερες δουλοκτητικές πολιτείες.

Στην πραγματικότητα, ο κοινωνικός μετασχηματισμός που επέφερε ο εμφύλιος πόλεμος ήταν η διαμάχη για τον παραγωγικό μοντέλο που θα εφαρμοζόταν στις δυτικές περιοχές και ολόκληρες τις ΗΠΑ. Το

σύστημα ανάπτυξης του Νότου δεν βίωνε έναν φυσικό θάνατο στα χρόνια που προηγήθηκαν του εμφυλίου πολέμου. Η ιδιοκτησία των ανθρώπων και η ανταλλακτική τους αξία στις αγορές εμπορευμάτων είχαν φτάσει στο ζενίθ τους. Το 1805 υπήρχαν περίπου 1 εκ. σκλάβοι στις Ηνωμένες Πολιτείες, με αξία 300 εκατομμύρια δολάρια. Το 1860 η αμερικανική τάξη των καλλιεργητών κατείχε τη μεγαλύτερη αυτοκρατορία σκλάβων στον κόσμο, όπου 4 εκ. ανθρώπινα όντα σε καθεστώς δουλείας άξιζαν περίπου 3 δις δολάρια (Ransom, Roger L. "The Economics of the Civil War." EHnet, eh.net/encyclopedia/the-economics-of-the-civil-war/).

Το 1861 οι σκλάβοι είχαν μετατραπεί σε με μια ένοπλη επαναστατική δύναμη, καθώς δεκάδες χιλιάδες πρώην σκλάβοι εντάχθηκαν στον στρατό της Ένωσης για να ανατρέψουν τους παλιούς αφέντες τους. Όπως παρατήρησε ο πρόεδρος Λίνκολν, «χωρίς τη στρατιωτική βοήθεια των μαύρων απελευθερωμένων, ο πόλεμος εναντίον του Νότου δεν θα μπορούσε να είχε κερδηθεί». Το τέλος της δουλείας ήταν κάτι περισσότερο από την λήξη ενός ιδιότυπου θεσμού του αμερικανικού Νότου. Ήταν η ενεργητική καταστροφή του καθεστώτος των δουλοκτητών από τους ταξικούς εχθρούς τους μέσω ενός ένοπλου αγώνα που έδωσε ώθηση στην επικράτηση του βιομηχανικού καπιταλισμού.

Στη δεκαετία που προηγήθηκε του εμφυλίου πολέμου, οι ιδεολόγοι της ελεύθερης εργασίας κατηγορούσαν τους δουλοκτήτες σαν «βαρβάρους» που καυχόντουσαν για το δικαίωμα να διαιωνίζουν τη δουλεία. Την ίδια στιγμή οι υπερασπιστές της δουλείας κατήγγελλαν πως η μισθωτή εργασία ήταν στην πραγματικότητα σκληρότερη από τη δουλεία και δεν ήταν παρά ένα συγκαλυμμένο εμπόριο λευκών σκλάβων (Fitzhugh, 2019). Ο ιστορικός Eric Foner ισχυρίζεται ότι «η ελευθερία και η δουλεία ενώθηκαν στην πραγματική ανάπτυξη του Νέου Κόσμου, όπου ο ορισμός της ελεύθερης εργασίας επηρεάστηκε από την αντιπαράθεση με το ιδεολογικό της αντίθετο, τη δουλοκτητική εργασία». Δουλοκτήτες και φιλελεύθεροι, παρέμεναν ενωμένοι στην επιδίωξη της συσσώρευσης κεφαλαίου, αλλά διχάστηκαν για το εργασιακό καθεστώς που ήταν καταλληλότερο για την ιδιοποίηση της υπεραξίας και τη ανάπτυξη της οικονομίας. Η έκβαση του εμφυλίου, απαγόρευσε τη δουλεία και μετέφερε την εξουσία από την «τάξη των φυτευτών» του Νότου στην «τάξη των καπιταλιστών» του Βορρά.

## 1.5. Η οικονομική κρίση του 1870

### 1.5.1 Το πρελούδιο

Στα τέλη της δεκαετίας του 1850 οι Ηνωμένες Πολιτείες έγιναν θύμα της ίδιας τους της επιτυχίας. Οι δυτικές πολιτείες εξερευνήθηκαν και αναπτύχθηκαν περισσότερο και η κούρσα του χρυσού συνεχίστηκε. Ο πληθυσμός μετακινούνταν προς τα δυτικά, μαζί του και οι τράπεζες. Στις δυτικές περιοχές υπήρχε υπερπληθυσμός από μικρές συστημικές τράπεζες, πολλές από τις οποίες εξέδιδαν τα δικά τους χαρτονομίσματα. Μέχρι το 1857, η τεράστια ποσότητα χρυσού που εξορυσσόταν στην Καλιφόρνια έκανε πολλές από τις τράπεζες να εκδώσουν υπερβολικό αριθμό χαρτονομισμάτων. Η ευημερία είχε αρχίσει να προκαλεί πληθωρισμό του χρήματος, ο οποίος δημιουργούσε την εντύπωση ακόμη μεγαλύτερης ευημερίας. Η ατμόσφαιρα άνθησης προκάλεσε την αύξηση των εισαγωγών. Οι οικοδομές ξεφύτρωναν σαν μανιτάρια, ενώ πολλές είχαν γίνει με δανεικά χρήματα. Μια μεγάλη φούσκα αναπτυσσόταν, η οποία θα έσκαγε το 1857. Ο πραγματικός πανικός ξεκίνησε τον Αύγουστο, όταν η Ohio Insurance and Trust Company χρεοκόπησε, προκαλώντας εκτεταμένη σύγχυση. Οφειλές ύψους περίπου 5 εκατομμυρίων δολαρίων έμειναν απλήρωτες. Οι επιπτώσεις εξαπλώθηκαν πολύ πέρα από το Cincinnati, την έδρα της εταιρείας, και σύντομα έγιναν αισθητές από τις ασφαλιστικές εταιρείες της Νέας Υόρκης. Οι ασφαλιστικές ζητούσαν μετρητά από τις τράπεζές τους, αλλά οι τράπεζες κοιτούσαν να καλύψουν τη δική τους θέση. Τον Οκτώβριο, 18 τράπεζες της Νέας Υόρκης ανέστειλαν τις πληρωμές σε νόμισμα. Ως αποτέλεσμα, είκοσι χιλιάδες εργαζόμενοι της Νέας Υόρκης έχασαν τη δουλειά τους (Geisst, 2004).

### 1.5.2 Πανικός στο χρηματιστήριο

Το 1870 τίποτα δεν προμήνυε την κρίση που επρόκειτο να ακολουθήσει. Όπως έγραφε ο Thomas Cooper στην αυτοβιογραφία του:

«Με το 1870 επέστρεψα στην έρευνά μου και αφιέρωσα τον Ιανουάριο, τον Φεβρουάριο, τον Μάρτιο και τον Απρίλιο ξανά στο Lancashire - ανανεώνοντας το έργο μου κυρίως στις πόλεις που είχα επισκεφτεί ένα χρόνο πριν και μπαίνοντας σε μερικά νέα μέρη. Οι θλιβερές μου εντυπώσεις επιβεβαιώθηκαν. Είναι αλήθεια ότι στην παλιά μας χαρτιστική εποχή, οι εργάτες του Lancashire φορούσαν χιλιάδες κουρέλια- και πολλοί από αυτούς συχνά δεν είχαν φαγητό. Αλλά η ευφυΐα τους επιδεικνυόταν όπου κι αν πήγαινες. Τους έβλεπες σε ομάδες να συζητούν το μεγάλο δόγμα της πολιτικής δικαιοσύνης -ότι κάθε ενήλικας, λογικός άνθρωπος πρέπει να έχει δικαίωμα ψήφου στην εκλογή των ανθρώπων που θα έκαναν τους νόμους με τους οποίους θα κυβερνιόταν- ή βρίσκονταν σε σοβαρή διαμάχη σχετικά με τα διδάγματα του σοσιαλισμού. Τώρα, δεν θα δείτε τέτοιες ομάδες στο Lancashire. Θα ακούσετε όμως καλοντυμένους εργαζόμενους να μιλούν, καθώς περπατούν με τα χέρια στις τσέπες τους, για "Co-ops" (Συνεταιριστικά Καταστήματα) και τις μετοχές τους σε αυτά ή σε οικοδομικές εταιρείες. Και θα δείτε άλλους, σαν ηλίθιους, να κρατούν μικρά κυνηγόσκυλα, ντυμένα με ύφασμα, σε μια σειρά! Είναι έτοιμοι να παραβούν, και τζογάρουν λεφτά καθώς πηγαίνουν! Και εκεί έρχεται μια άλλη θορυβώδης δωδεκάδα ανθρώπων, που βρίζουν και βρίζουν και στοιχηματίζουν σε μερικά περιστερία που πρόκειται να αφήσουν να πετάξουν! Όσο για τα στοιχήματα στα άλογα -όπως τα αφεντικά τους- είναι η απόλυτη τρέλα».

[The Life of Thomas Cooper](#), Written by Himself (1872), p. 393

Η ευημερία των προηγούμενων χρόνων, είχε σβήσει την πείνα και είχε δημιουργήσει την πεποίθηση πώς ο καπιταλισμός δεν ήταν μία παροδική δυστυχία αλλά ένα μόνιμο οικονομικό σύστημα που τους επέτρεπε κάποια βελτίωση. Ο στόχος των αγώνων είχε αλλάξει. Δεν υπήρχαν πια σοσιαλιστές να διαδίδουν τις ιδέες της αλλαγής, ενώ τα συνδικάτα προσπαθούσαν να αυξήσουν τους μισθούς των μελών τους. Όμως τα χρόνια ανάμεσα στο 1870 και το 1896 ονομάστηκαν από τους ιστορικούς της οικονομίας τα χρόνια της «Μακροχρόνιας Ύφεσης». Μεταξύ του 1890 και του 1895 τόσο οι ΗΠΑ όσο και η Γερμανία ξεπέρασαν τη Βρετανία στην παραγωγή χάλυβα. Κατά τη διάρκεια της «Μακροχρόνιας 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.

Όπως γίνεται σε όλες τις κρίσεις, η κρίση του 1870 συνδέεται άμεσα με την κερδοσκοπία, τις φούσκες και τα σκάνδαλα του χρηματιστηρίου που ποτέ καμία δικαιοσύνη δεν έχει διαλευκάνει. Το 1869 ο Jay Gould έστησε το σκάνδαλο της τιμής του χρυσού [Gold Corner](#) στο χρηματιστήριο της Νέας Υόρκης. Επρόκειτο για μια ιστορία χειραγώγησης της τιμής του χρυσού με την ανοχή, αν όχι την στήριξη, της κυβέρνησης. Παραδοσιακά η χειραγώγηση μιας μετοχής περιλαμβάνει έναν κερδοσκόπο που αγοράζει μαζικά την συγκεκριμένη μετοχή προκειμένου να ανέβει η τιμή της και στη συνέχεια πουλάει με κέρδος. Όμως η περίπτωση του χρυσού είναι διαφορετική λόγω της μεγάλης ποσότητας που υπήρχε στα θησαυροφυλάκια της χώρας. Ο πρόεδρος Ulysses S. Grant, παρ' ότι γνώριζε τι γινόταν, καθυστέρησε να πάρει πρωτοβουλίες. Ο Gould και οι επιφανείς συνεργάτες του έκαναν μια γερή μπάζα 10 εκ. δολαρίων. Η τιμή του χρυσού ανέβηκε κατά 160% και μετά έπεσε απότομα. Προφανώς στο χρηματιστήριο έγινε χαμός.

Στις περιόδους ευμάρειας, το χρηματιστήριο γίνεται το μέσο εκμετάλλευσης των ανίδεων μικροεπενδυτών που πέφτουν θύματα των μεγάλων συμφερόντων που ξέρουν καλά τα κατατόπια. Τα σκάνδαλα των χρηματιστηρίων γίνονται εμφανή, αλλά δεν αποδεικνύεται η ενοχή κανενός. Το χρηματιστήριο γίνεται ένας ακόμα μηχανισμός μεταφοράς των οικονομικών των αφελών φτωχότερων στους οικονομικά ισχυρότερους. Όπως εξηγεί η Maryorie Kelly στο βιβλίο της *The Divine Right of Capital*,

το χρηματιστήριο ΔΕΝ χρηματοδοτεί τις επιχειρήσεις όπως διαδίδεται. Αυτό συμβαίνει μόνο στην πρώτη έκδοση των μετοχών μιας επιχείρησης. Από εκεί και πέρα όλα είναι τζόγος και χειραγώγηση.

Ο [Jay Cooke](#) ήταν τραπεζίτης και ένθερμος υποστηρικτής των Βορείων κατά τη διάρκεια του εμφυλίου πολέμου. Πέτυχε να πωλήσει ομοσπονδιακά ομόλογα προκειμένου να χρηματοδοτηθεί ο εμφύλιος πόλεμος για τον λόγο αυτό ο υπουργός Chase «εμπιστευόμενος τον τίμιο χαρακτήρα του και την αφοσίωσή του στη δημόσια ευημερία» τον όρισε υπεύθυνο των εγγραφών για το εθνικό δάνειο (1861). Συγκέντρωσε 1,6 δις δολάρια για τη χώρα και μία τεράστια περιουσία για την τράπεζα και τον εαυτό του, αποκτώντας πρόσβαση σε ευαίσθητες πληροφορίες και σημαντικές γνωριμίες. Μετά τον εμφύλιο, η τράπεζα του χρηματοδότησε επενδύσεις στην εξόρυξη μεταλλευμάτων, την γεώτρηση πετρελαίου, αλλά και το συνεχώς αυξανόμενο δίκτυο των σιδηροδρόμων. Έχοντας πουλήσει ομόλογα ύψους 4,5 εκ. δολαρίων για τον σιδηρόδρομο Lake Superior & Mississippi Railroad, ανέλαβε την συγκέντρωση κεφαλαίων για την σιδηροδρομική γραμμή Northern Pacific. Ο Cooke κατόρθωσε να πουλήσει ομόλογα ύψους 20 εκατομμύριων δολαρίων χωρίς όμως να προσελκύσει επενδύσεις από άλλες τράπεζες και σιδηροδρομικές εταιρείες ή να εξασφαλίσει την υποστήριξη του Κογκρέσου σαν εγγυητή. Το έργο προχωρούσε με εξαιρετικά αργούς ρυθμούς και το 1872 οι μεγαλομέτοχοι της Τράπεζας ήταν ιδιαίτερα ανήσυχτοι. Το Σεπτέμβριο το 1873 η Northern Pacific αντιμετώπιζε τον κίνδυνο της πτώχευσης, και προκειμένου να μην βουλιάσουν όλα, η Jay Cooke & Company συνέχισε τη χρηματοδότηση με δικούς τους πόρους. Σύντομα, η Τράπεζα βρέθηκε σε κίνδυνο και ο Cooke προσπάθησε να την σώσει ζητώντας κρατική βοήθεια, αλλά δεν τα κατάφερε γιατί το όνομα του είχε εμπλακεί σε ένα άλλο [σκάνδαλο του χρηματιστηρίου](#).

Η «Μακροχρόνια 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. Η κατασκευή ενός παγκόσμιου συστήματος μεταφορών που βασιζόταν στο σιδηρόδρομο και στη βελτιωμένη -και όλο και περισσότερο ατμοκίνητη- ναυτιλία, πρόσφερε την οικονομική αξιοποίηση δυσπρόσιτων περιοχών μέσω της εξόρυξης και των γεωργικών προϊόντων. Ωστόσο, αυτή η γλαφυρή εικόνα δεν θα μπορούσε να συνεχιστεί επ' άπειρον.

Με την επέκταση των σιδηροδρόμων τα κόστη της βιομηχανίας μειώθηκαν. Μαζί με τις χαμηλές τιμές των αγροτικών προϊόντων που έφταναν από τις μακρινές περιοχές, οδήγησε σε μία θεαματική πτώση των τιμών για τους τοπικούς αγροτικούς παραγωγούς τόσο στη Βρετανία όσο και στο βόρειο μέρος της Αμερικής. Η επιβολή κάποιων φόρων εισαγωγής, δεν μπόρεσε να λύσει το πρόβλημα. Τα οφέλη από την πρώτη φάση της εκβιομηχάνισης εξανεμίστηκαν. Την δεκαετία 1880-1890 εγκαινιάστηκε μία νέα φάση τεχνολογικής παραγωγής που βασιζόταν στην βαριά βιομηχανία και τον εξηλεκτρισμό. Οι καρποί της άργησαν να φανούν καθώς οι επενδύσεις κεφαλαίου που απαιτούσαν ήταν τεράστιες και οι αγορές δεν ήταν έτοιμες να απορροφήσουν τα νέα προϊόντα. Τα κέρδη των βιομηχανικών πρωτοπόρων μειώνονταν κάτω από την πίεση του ανταγωνισμού από τη μια μεριά και τα τεράστια λειτουργικά έξοδα από την άλλη. Ενώ οι επιχειρήσεις έψαχναν για κάποια λύση, οι εργάτες ένωσαν τις δυνάμεις τους με τους δυσαρεστημένους αγρότες στην απαίτηση για αλλαγές. Η εποχή της Μακροπρόθεσμης Ύφεσης ήταν η εποχή της εμφάνισης μαζικών σοσιαλιστικών, κυρίως μαρξιστικών, κομμάτων της εργατικής τάξης σε όλη την Ευρώπη, οργανωμένων στην Μαρξιστική Διεθνή. Μετά το 1870 άρχισαν να εκλέγονται εργάτες μέλη του κοινοβουλίου στην Αγγλία και το 1900 δημιουργήθηκε το Εργατικό κόμμα βασισμένο στα εργατικά συνδικάτα.

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 οικονομικής συγκέντρωσης, 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. Δηλαδή, 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).

## 2. Το επιστημονικό management του Taylor

### Εισαγωγή

Το σύγχρονο management είναι η συνεργασία ανθρώπων και μηχανών προκειμένου να δημιουργηθεί αξία. Στις πρώτες ημέρες της βιομηχανίας οι πρωτοπόροι των μηχανών και οι πρωτοπόροι της οργάνωσης και της διοίκησης ήταν μηχανικοί. Οι μηχανικοί, ήταν αυτοί που βρίσκονταν πιο κοντά στις μηχανές, και είχαν γίνει οι ειδικοί στην αλληλεπίδραση εργαζομένων και μηχανών. Αυτό εξηγεί γιατί ένας μηχανικός, ο Frederick Taylor, ήταν αυτός που διατύπωσε την πρώτη απόπειρα του σύγχρονου management.

### 2.1. Η ιστορία και το έργο του

Ο Taylor ξεκίνησε την καριέρα του ως μαθητευόμενος εργοδηγός και εργάτης, αλλά γρήγορα εξελίχθηκε σε αρχιμηχανικό. Οι άμεσες παρατηρήσεις που έκανε για τους ανθρώπους στην εργασία, τον οδήγησαν στην ανάπτυξη μιας θεωρίας σχετικά με την εργασία στην παραγωγή προϊόντων, ενώ παράλληλα έδωσε ένα συστηματικό τρόπο κατανόησης του management. Τα βιβλία του management τείνουν να παρουσιάζουν την οπτική γωνία του Taylor, σαν ιδιόμορφα καλοπροαίρετη προς τους εργαζομένους που έβλεπε την ανθρώπινη εργασία σε μεγάλο βαθμό ανάλογη με την εργασία των μηχανών, δηλαδή σαν κάτι που πρέπει να «κατασκευαστεί» για να επιτευχθεί αποτελεσματικότητα. Οι θεωρίες του για το management θα προωθούνταν παγκοσμίως και θα ρίζωναν περισσότερο στην Ιαπωνία απ' ό,τι στις ΗΠΑ ή την Ευρώπη, ενώ θα ήταν αμφιλεγόμενες στην πατρίδα του. Η λύση του Taylor αντιμετώπιζε τα προβλήματα των τεχνοκρατικών λύσεων. Πίστευε ότι το σύστημά του ήταν δίκαιο και θα κέρδιζε την υποστήριξη των εργατών. Θα έκανε τον εργάτη πιο παραγωγικό και έτσι θα παραγόταν περισσότερος πλούτος που θα αύξανε τα κέρδη των επιχειρηματιών, αλλά και τους μισθούς των εργατών.

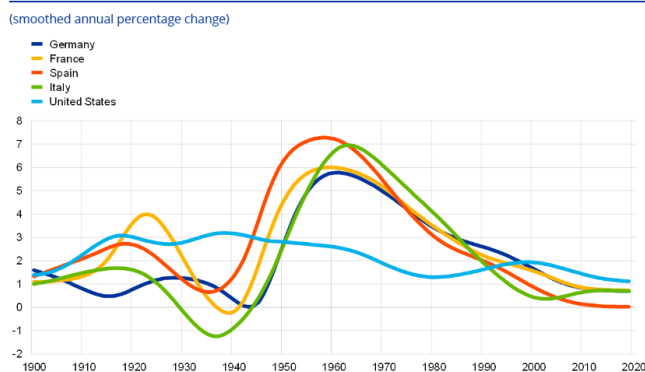
Ήταν αληθινός ο ισχυρισμός του Taylor, πως η παραγωγή μεγαλύτερης αξίας μέσω της σκληρής εργασίας, θα αύξανε και τους μισθούς; Αυτός ο απλοϊκός ισχυρισμός είναι λανθασμένος μολονότι, επιβιώνει ακόμα και στις μέρες μας. Το επίπεδο των αμοιβών είναι πολιτικό ερώτημα και όταν οι πιέσεις από το εργατικό κίνημα είναι μικρές, οι μισθοί είναι ακόμα μικρότεροι. Απόδειξη αποτελεί το επίπεδο των μισθών στην Ελλάδα. Σύμφωνα με στοιχεία της Eurostat που επεξεργάστηκε η [Ευρωπαϊκή Κεντρική Τράπεζα](#), την περίοδο 2019-2022 η κερδοφορία των Ελληνικών επιχειρήσεων αυξήθηκε κατά 17% ενώ η αύξηση του λεγόμενου μοναδιαίου κόστους εργασίας -κατά προσέγγιση των μισθών- ήταν μόλις 2% τη στιγμή που η μέση αύξηση στη ζώνη του ευρώ ήταν 8%. Ο παραγόμενος πλούτος μπορεί να αυξάνεται και μαζί τους να αυξάνεται και η κερδοφορία των επιχειρήσεων, όμως η αύξηση των μισθών είναι ένα εντελώς διαφορετικό ερώτημα, που δεν ακολουθεί την αυξητική τάση των πρώτων.

Σε ότι αφορά την παραγωγικότητα της εργασίας, η λύση του Taylor ήταν επίσης προβληματική. Ο Taylor πρόβαλε την άποψη πως, οι εργάτες ήταν το κλειδί που θα ξεκλείδωνε την αύξηση των επιδόσεων στα εργοστάσια. Αυτό σήμαινε ότι έπρεπε να εργάζονται πιο εντατικά και το management να ελέγχει

απόλυτα την εργασία. Όμως, η αμερικάνικη κοινωνία γνώριζε ότι μία λύση που στηρίζεται στην «επιστημονική» εντατικοποίηση της εργασίας είχε φυσικά όρια που ήταν η αντοχή του εργάτη. Αυτό είχε ήδη δοκιμαστεί στις πολιτείες του νότου που αντλούσαν τον πλούτο τους από την υπερεκμετάλλευση των σκλάβων. Σε αντίθεση με αυτές, η ανωτερότητα της οικονομίας του βορρά βασιζόταν στην παραγωγικότητα χωρίς όρια που έφερναν οι μηχανές, την στιγμή που η παραγωγικότητα του νότου είχε φυσικά όρια στην εργασία που μπορούσαν να αποσπάσουν από τους σκλάβους χωρίς να τους εξοντώσουν (Wright, 2006).

Έπρεπε να περάσουν περισσότερα από 100 χρόνια για να μάθουμε ότι στην οικονομία της ελεύθερης αγοράς, ακόμα και αυτή η παραγωγικότητα που βασίζεται στην τεχνολογία δεν αυξάνεται χωρίς όρια. Σύμφωνα με μία [δημοσίευση](#) της Ευρωπαϊκής Κεντρικής Τράπεζας, παρά την διαρκή εισαγωγή τεχνολογίας στην παραγωγή, η παραγωγικότητα της εργασίας μειώνεται συστηματικά μετά το 1960 στις μεγαλύτερες οικονομίες και μάλιστα εντονότερα σε σύγκριση με τις ΗΠΑ.

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



Sources: Own calculations based on Bergeaud, A., Cetté, 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.

Από την [δημοσίευση](#) της Ευρωπαϊκής Κεντρικής Τράπεζας, Key factors behind productivity trends in euro area countries,

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](#)).

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.

Το αναπτυσσόμενο εργατικό κίνημα των αρχών του 20<sup>ου</sup> αιώνα, αντιτάχθηκε στον τεύλορισμό γιατί εντατικοποιούσε την εργασία, χωρίς να εγγυάται καλύτερες αμοιβές, δηλαδή ήταν εκμεταλλευτικός. Η αντίσταση της οργανωμένης εργατικής τάξης στο έργο του Taylor, θα οδηγούσε το θέμα στο Κογκρέσο και στην εγκατάλειψη του «Επιστημονικού Management».

Ο Taylor ανέπτυξε τις θεωρίες του στο βιβλίο του «Shop Management» που εκδόθηκε το 1903, καθιστώντας το αναμφισβήτητο το πρώτο συστηματικό έργο για τη διοίκηση. Παρόλο που υπήρχαν προγενέστερα βιβλία και δημοσιεύσεις σχετικά με αυτό που θα μπορούσε να ονομαστεί management,

Παρότι λανθασμένες, η άποψη του Taylor πως η παραγωγικότητα της εργασίας αυξάνεται όταν ξεζουμίζονται οι εργαζόμενοι συνεχίζει να θριαμβεύουν στην χώρα μας. 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.



τα περισσότερα ήταν ένας «οδηγός» ή εκδόσεις που παρουσίαζαν κάποιες βέλτιστες πρακτικές. Το Shop Management προσέγγιζε τον ρόλο του manager σαν γενικό ρόλο με συγκεκριμένες λειτουργίες σε σχέση με την εργασία. Το πρόβλημα, όπως το έβλεπε ο Taylor, ήταν ότι οι εργαζόμενοι ήταν αναποτελεσματικοί επειδή: (1) Είχαν την τάση να εργάζονται λιγότερο από όσο θα μπορούσαν, επειδή το να εργάζονται πιο γρήγορα και πιο σκληρά θα σήμαινε ότι δεν θα υπήρχε δουλειά στο μέλλον. (2) Το management είχε αποτύχει να βάλει την εργασία κάτω από τον έλεγχό του. Θα πρέπει να επισημανθεί ότι ο Taylor γράφει πριν από την καθιέρωση ενός κατώτατου μισθού (ο κατώτατος μισθός έγινε ομοσπονδιακός νόμος το 1938), οπότε η έννοια του τι είναι «μια δίκαιη ημερήσια εργασία για μια δίκαιη ημερήσια αμοιβή» ήταν αυθαίρετη. Το ημερομίσθιο και το ωρομίσθιο ήταν κοινή πρακτική στο τέλος του 19<sup>ου</sup> αιώνα. Ο Taylor θεωρούσε ότι αυτές οι μισθολογικές πρακτικές ήταν αναποτελεσματικές για δύο λόγους. Ο πρώτος ήταν ότι πίστευε πως ανταμείβουν την παρουσία και όχι την απόδοση, και ο δεύτερος ότι ο ενιαίος μισθός ωθούσε τους εργάτες σε μια κοινή μοίρα και στην οργάνωσή τους στα σωματεία. Μια άλλη συνήθης πρακτική ήταν το σύστημα «με το κομμάτι» που έδινε κάποια επιπλέον χρήματα στους εργαζόμενους που παρήγαγαν περισσότερα κομμάτια σε σύγκριση με τον μέσο όρο. Για τον Taylor την προτιμούσε γιατί προήγαγε τον ατομισμό. Σημείωνε όμως ότι ήταν κι αυτή αποτυχημένη, επειδή δεν είχε καθορίσει με αποδεκτό τρόπο την αναμενόμενη παραγωγή. Σαν αποτέλεσμα, οι εργοδότες μείωναν την αμοιβή όταν οι εργαζόμενοι κέρδιζαν «πάρα πολλά» και οι εργαζόμενοι έκρυβαν την πραγματική τους ικανότητα για να κρατήσουν την αναμενόμενη παραγωγή χαμηλά.

Η λύση, για τον Taylor, βρισκόταν στον εντοπισμό ενός αποδεκτού προτύπου εργασίας και στην προσαρμογή των μισθών στο πρότυπο. Η διοίκηση θα έπρεπε να καθορίζει συγκεκριμένους στόχους εργασίας και να πληρώνει τους εργαζόμενους για τα καθήκοντα και τους στόχους που επιτυγχάνονται. Τα κύρια στοιχεία της θεωρίας του ήταν τα εξής:

1. Η διοίκηση είναι μια επιστήμη. Η αναμενόμενη παραγωγικότητα, δηλαδή το ερώτημα πόσα κομμάτια πρέπει να παράγονται, θα έπρεπε να προσδιορίζεται με έναν τρόπο που θα γίνεται αποδεκτός από τους εργάτες. Για να φαίνεται αντικειμενικό και ανεπηρέαστο αυτό το πρότυπο, ο Taylor πρότεινε να προσδιορίζεται με πειραματισμό και παρατήρηση. Ένας εργάτης, που είχε τα κατάλληλα σωματικά χαρακτηριστικά, συνεργαζόταν με έναν manager, που ήταν ειδικός της εργασίας, υπακούοντας στις εντολές του με στόχο να προσδιοριστούν οι κατάλληλες κινήσεις και ο αναμενόμενος όγκος παραγωγής. Στη συστηματική καταγραφή αυτών των κινήσεων, δόθηκε το όνομα «επιστήμη της εργασίας». Με τον τρόπο αυτό πρόκυπτε «ένας σωστός τρόπος» για την εκτέλεση της εργασίας.
2. Η επιλογή των εργαζομένων είναι μια επιστήμη. Ο «εργαζόμενος πρώτης κατηγορίας» του Taylor έπρεπε να έχει τα κατάλληλα σωματικά χαρακτηριστικά για την εργασία. Ο ρόλος της διοίκησης ήταν να εντοπίζει τους εργάτες που ήταν σωματικά κατάλληλοι για να εκτελέσουν μια εργασία.
3. Οι εργαζόμενοι πρέπει να εκπαιδεύονται. Οι managers είχαν το καθήκον, όχι μόνο να σχεδιάσουν την εργασία, αλλά και να εκπαιδεύσουν τους εργαζομένους ως προς τον τρόπο εκτέλεσης της. Η εκπαίδευση τυποποιούσε τον τρόπο με τον οποίο έπρεπε να εκτελείται η εργασία με τον καλύτερο τρόπο.
4. Η επιστημονική διοίκηση περιλάμβανε ένα αρχικό στάδιο συνεργασίας των εργαζομένων με τους managers, μέχρις ότου προσδιοριστεί η επιστήμη της εργασίας. Ο σχεδιασμός, ο προγραμματισμός, οι μέθοδοι, η εκπαίδευση και ο έλεγχος ήταν ευθύνη του management. Οτιδήποτε διανοητικό βρισκόταν στα χέρια του management ενώ η εκτέλεση των καθηκόντων ήταν ευθύνη των εργατών. Οι managers αποτελούσαν το δημιουργικό στοιχείο στην εργασία και οι εργάτες το εκτελεστικό. Το σύστημα διοίκησης του Taylor θεωρούσε πως οι εργάτες είναι ανίκανοι να κατανοήσουν την επιστήμη της εργασίας, η οποία έπρεπε να βρίσκεται αποκλειστικά και εξ ολοκλήρου στα χέρια των managers. Σε ότι αφορά την χωρική διεύθυνση, οι εργάτες θα βρίσκονταν τον χώρο παραγωγής και οι managers σε έναν ξεχωριστό χώρο από όπου θα ασκούσαν τον έλεγχο.

Το σύστημα του Taylor υιοθετήθηκε στις Ηνωμένες Πολιτείες και στον κόσμο μέχρι την δεκαετία του 1930, όταν οι οργανωμένοι εργάτες διεκδίκησαν έναν κατώτατο μισθό, σε αντίθεση με τον ισχυρισμό του Taylor ότι η αμοιβή έπρεπε να βασίζεται στην πληρωμή με το κομμάτι, πράγμα που πέτυχαν το 1938. Στην πράξη ο «τεϋλορισμός» δεν επέφερε τη συνεργασία μεταξύ εργαζομένων και διοίκησης, αλλά στην εκμετάλλευση των εργαζομένων από τις επιχειρήσεις. Η συμβολή του Frederick Taylor για τους managers είναι ότι τους καθιερώθηκε σαν τους εκπαιδευμένους επαγγελματίες. Το δε management μπήκε στα πανεπιστήμια.

## 2.2. Ποιο πρόβλημα θα έλυσε;

Ο Taylor πίστευε ότι οι εργάτες σπάνια δούλευαν με την ταχύτητα που πραγματικά μπορούσαν γιατί (σύμφωνα με τον Taylor):

- Πίστευαν ότι η αύξηση του προϊόντος θα τους οδηγήσει στην ανεργία
- Ο ελλιπής έλεγχος του management άφηνε περιθώρια για αργή εργασία
- Η μέθοδος υλοποίησης της εργασίας είχε εναποτεθεί στους εργάτες που έχαναν το χρόνο τους χρησιμοποιώντας ανεπαρκείς πρακτικούς κανόνες.

Σκοπός του έργου του Taylor ήταν η αύξηση της απόδοσης μέσω του προσεκτικού σχεδιασμού των κινήσεων των εργατών. Για την επίτευξη αυτού του στόχου οι ειδικοί, δηλ. οι managers, θα έπρεπε να περιγράψουν τον *άριστο* ('one best way') τρόπο εκτέλεσης κάθε εργασίας. Η λύση που πρότεινε ο Taylor και που απαντάται και σήμερα σε όλες τις γραμμές παραγωγής, απέβλεπε στα εξής:

- Αύξηση της απόδοσης (efficiency) των λειτουργιών της επιχείρησης, μέσω της αύξησης του προϊόντος ανά εργάτη και της μείωσης της υπο-εργασίας (under-working). Το τι θα κάνει κάθε εργάτης σχεδιάζεται από το management. Έτσι η διαδικασία της παραγωγής βρίσκεται κάτω από τον απόλυτο έλεγχο του management.
- Τυποποίηση (standardisation) της διαδικασίας της εργασίας μέσω της διαίρεσης μιας δουλειάς σε μικρότερα στενά σχετιζόμενα καθήκοντα. Ο ορισμός αυτών των επιμέρους καθηκόντων καθορίζεται από «ειδικούς».
- Πειθαρχία (discipline), με την καθιέρωση ιεραρχίας και την εισαγωγή ενός συστήματος που θα έδινε όλη την εξουσία του εργασιακού χώρου στο management και θα επέβαλε την υλοποίηση όλων των αποφάσεων του management. Η πειθαρχία εξασφαλίζεται μέσα από τον αυστηρό καθορισμό της διαδικασίας της εργασίας.

Τα καθήκοντα των managers σύμφωνα με τον Taylor είναι τα εξής:

- Το management σχεδιάζει τη δουλειά ('science of work') και οι εργάτες την εκτελούν
- «Επιστημονική» επιλογή του προσωπικού με κριτήριο την καταλληλότητα για τη δουλειά (προσαρμογή των σωματικών χαρακτηριστικών στην εργασία).
- Ο όρος «επιστημονικό» αφορά την λεπτομερή ανάλυση της εργασίας, οπότε ο όρος συστηματική μελέτη και όχι επιστήμη είναι αυτό που στην πραγματικότητα εννοείται. Ο Taylor πίστευε ότι η προσέγγισή του θα οδηγούσε σε σχέσεις συνεργασίας ανάμεσα στο management και τους εργάτες.

Οι αρχές του επιστημονικού management

- Σαφής διάκριση καθηκόντων μεταξύ management και εργατών
- «Επιστημονική» επιλογή και εκπαίδευση των εργατών
- Ανάπτυξη της «επιστήμης» της συγκεκριμένης εργασίας με κανόνες, αρχές και νόμους που θα αντικαθιστούσαν τις πρακτικές μεθόδους που χρησιμοποιούντο μέχρι τότε.
- Συνεργασία του management με τους εργάτες για να βρεθεί η «επιστήμη» της κάθε εργασίας. Παροχή κάποιων οικονομικών κινήτρων για αυτή την συνεργασία.

### 2.3. Τα οφέλη που θα απέφερε

*«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)*

Σύμφωνα με τον Drucker το κεντρικό θέμα στη δουλειά του Taylor δεν ήταν η μειωμένη απόδοση, αλλά η ανάγκη να αντικατασταθούν οι εργασιακές σχέσεις αντιπαράθεσης με την εργασιακή αρμονία. Ο Taylor επεδίωξε να επιτύχει το στόχο του μέσα από τα εξής μέτρα:

- Υψηλότεροι μισθοί για μεγαλύτερη παραγωγή
- Μείωση της φυσικής κόπωσης για τις περιπτώσεις που η δουλειά γινόταν με το λάθος τρόπο
- Εκπαίδευση των εργατών και ανάληψη καθηκόντων, τα οποία ήταν σε θέση να φέρουν σε πέρας
- Εξάλειψη του αυταρχικού management και εισαγωγή της ιδέας ότι το management πρέπει να βοηθάει τους εργάτες

### 2.4. Η ώθηση στη σκέψη του management

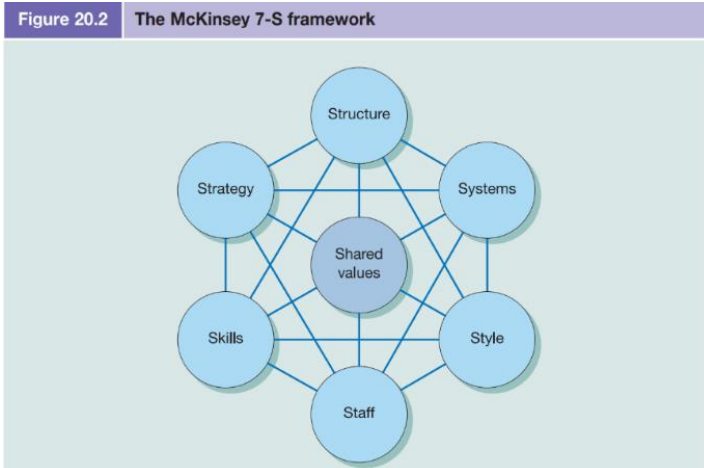
Η στάση που κρατάνε οι συγγραφείς των βιβλίων του management απέναντι στο έργο του Taylor ποικίλει. Ο Mullins στο βιβλίο του Organizational Behavior, ισχυρίζεται πως ο πυρήνας της σκέψης του Taylor είναι σωστός, αλλά εφαρμόζεται με λανθασμένο τρόπο γιατί δεν παίρνει υπόψη τον παράγοντα της ανθρώπινης συμπεριφοράς. Το εκτεταμένο απόσπασμα που ακολουθεί παρουσιάζει την προσέγγιση του.

«Ο Taylor και οι επίγονοι του, άφησαν στο μοντέρνο management μία μεγάλη παρακαταθήκη από πρακτικές όπως η μελέτη της εργασίας, η οργάνωση και οι τρόποι οργάνωσης, η αμοιβή με βάση τα αποτελέσματα και ο έλεγχος της παραγωγής. Η ανάπτυξη των γραμμών παραγωγής, αυτό που ονομάστηκε Fordism, ανακαλύφθηκε από τον Henry Ford το 1913 και κυριάρχησε στις γραμμές παραγωγής της δυτικής οικονομίας. Οι ιδέες του Ford έχουν πολλά κοινά με τις ιδέες του επιστημονικού management. Η προσέγγιση των 6S συνδέεται επίσης με το στόχους του Taylor για επιστημονικό management.

Για παράδειγμα στο βιβλίο του ο Gary Hamel αναφέρει ότι «κάποιος μπορεί να φανταστεί τον Taylor να κοιτάει από τον καλά οργανωμένο παράδεισό του και να γελάει ειρωνικά όταν βλέπει τους οπαδούς της θεωρίας των 6S να διαδίδουν το λόγο του. Η μονή του έκπληξη μπορεί να είναι ότι οι managers του 21<sup>ου</sup> αιώνα συνεχίζουν να ασχολούνται με τα ίδια προβλήματα που κυριάρχησαν στο δημιουργικό μυαλό του πριν 100 χρόνια.

Οι αρχές της επιστημονικής προσέγγισης του Taylor έχουν μεγάλη σχέση με το σημερινό management. Τα μεγάλα ξενοδοχεία συχνά υιοθετούν σταθερές οδηγίες και κριτήρια επίδοσης σε ότι αφορά την φροντίδα των χώρων διαμονής. Η εκπαίδευση του προσωπικού, βασίζεται σε λεπτομερείς διαδικασίες και στην περιγραφή του καλύτερου τρόπου να γίνεται δουλειά. Το προσωπικό αναλαμβάνει να καθαρίσει ένα συγκεκριμένο αριθμό δωματίων, ενώ λίγες φορές παρέχονται οικονομικά κίνητρα σε αυτούς που

ξεπερνάνε τους στόχους. Στα fast food ο τρόπος εργασίας εμφανίζει σημαντικές ομοιότητες με το επιστημονικό management όπως αυτές φαίνονται στις αυστηρές διαδικασίες εξυπηρέτησης, στα σαφή καθήκοντα, τον αυστηρό έλεγχο ακόμα και στην ομοιότητα τον τρόπο με τον οποίο απευθύνονται στους πελάτες.



Το μοντέλο των 6S

γίνει μία δουλειά, ειδικότερα εάν πρόκειται για την περίπτωση μίας γραμμής συναρμολόγησης προϊόντων. Παρ' όλα αυτά πρέπει παράλληλα να λαμβάνεται υπόψη και το θέμα της ανθρώπινης συμπεριφοράς. Κάθε άνθρωπος έχει το δικό του τρόπο με τον οποίο προτιμάει να εργάζεται και συχνά οι εργαζόμενοι επιθυμούν καθήκοντα που είναι ενδιαφέροντα και προκλητικά. Θα μπορούσε κανείς να ισχυριστεί ότι ο Taylor δεν περιέλαβε στο έργο του την περιπλοκότητα της ανθρώπινης συμπεριφοράς στην εργασία και το ρόλο των αισθημάτων του κάθε ανθρώπου, της ομάδας και της συμπεριφοράς του management στο εργασιακό περιβάλλον γιατί μάλλον δεν γνώριζε αυτές πλευρές της εργασίας» (Mullins, 2010).

Το management χαρακτηρίζεται από έλλειψη συνοχής. Το management βασίζεται στην αποδοχή της ελεύθερης αγοράς. Τα αντικείμενα μελέτης που μπαίνουν κάτω από την ομπρέλα του είναι διαφοροποιημένα και σε αρκετές περιπτώσεις συγκρουόμενα. Για παράδειγμα οι θεωρίες του marketing δεν συνδέονται εμφανώς με τις θεωρίες του HRM ή της χρηματο-οικονομικής. Το γεγονός ότι σε μια επιχείρηση τα δύο τμήματα συνεργάζονται δεν σημαίνει ότι τα δύο γνωστικά αντικείμενα χαρακτηρίζονται από ενότητα. Αντίθετα, στις φυσικές επιστήμες και την μηχανολογία ο ηλεκτρισμός και η μηχανική, όχι μόνο συνδέονται αλλά βασίζονται στις ίδιες αρχές – φυσικούς νόμους.

### 3. The flip-side: Το «Επιστημονικό» management

#### Εισαγωγή

Η πρόταση του Frederic Taylor για την διοίκηση της παραγωγής που διατυπώθηκε στις αρχές του 20<sup>ου</sup> αιώνα ενώ, εκ πρώτης όψεως, αποσκοπούσε να κάνει την παραγωγή πιο αποδοτική, κυρίως ενδιαφερόταν να λύσει το πολιτικό πρόβλημα δηλαδή να υποστεί τον αγώνα των εργατών για περισσότερα δικαιώματα και καλύτερες αμοιβές. Αυτό θα το πετύχαινε, αφαιρώντας τελείως τον λόγο από αυτούς που παράγουν παραχωρώντας τον αποκλειστικό ρόλο στο management. Όπως χαρακτηριστικά ανέφερε: «Το επιστημονικό management θα εξαφανίσει σχεδόν όλες τις διαφωνίες και αντιπαλότητες μεταξύ των εργοδοτών και των εργατών, όταν το υιοθετήσουν». (Frederic Winlow Taylor). Λίγα χρόνια αργότερα μια άλλη κεντρική φιγούρα του management, ο Elton Mayo, πρότεινε την δική του λύση στο ίδιο θέμα, η οποία οδήγησε στη δημιουργία της λεγόμενης Σχολής των Ανθρωπίνων Σχέσεων (Human Relations School).

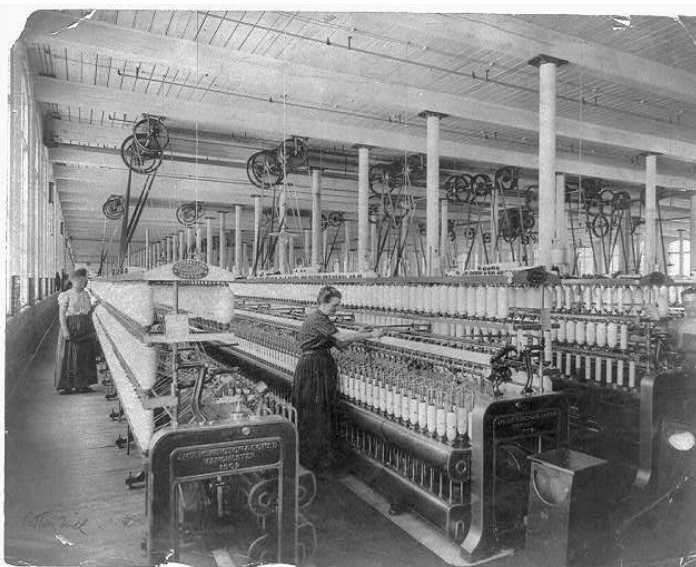
Στο video που ακολουθεί μπορείτε να δείτε πως εξελίχθηκε η παραγωγή μηχανών τους δύο τελευταίους αιώνες. Από εκεί μπορείτε να καταλάβετε πόσο άλλαξε η εργασία με το χρόνο.  
<https://www.youtube.com/watch?v=mZ8I9MPAoyk>

### 3.1. Η πρώτη βιομηχανική επανάσταση αναστατώνει τη ζωή

Από την εμφάνιση των πρώτων εργοστασίων, στα μέσα του 18<sup>ου</sup> αιώνα, οι εργάτες αντέδρασαν έντονα στην αλλαγή των κοινωνικών σχέσεων, οι οποίες σηματοδοτούσαν την απώλεια δύναμης για τους ίδιους στον χώρο εργασίας. Οι εργάτες τότε δεν είχαν ενδώσει στην αλλότρια και παραλυτική έννοια της τεχνολογικής προόδου. Απλά αγωνιζόντουσαν με όποιο τρόπο μπορούσαν να αντιμετωπίσουν την επίθεση που γινόταν στις ζωές τους. Δεν είχαν τίποτα εναντίον των μηχανών αλλά ούτε έτρεφαν και κάποιο σεβασμό για αυτές. Όταν είχαν να διαλέξουν ανάμεσα στις μηχανές και τους ανθρώπους και πιο συγκεκριμένα ανάμεσα στις μηχανές των καπιταλιστών και τις δικές τους ζωές, δεν είχαν καμία δυσκολία στο να αποφασίσουν και να υπερασπιστούν το δεύτερο (D. F. Noble, 1995, p. 7).

Ο Eric Hobsbawm θυμίζει ότι αντίθετα με ότι συνέβαινε στον 20<sup>ο</sup> αιώνα, το 19<sup>ο</sup> αιώνα αυτοί που έσπαγαν τις μηχανές δεν ενδιαφερόντουσαν για την τεχνολογική πρόοδο με έναν αφηρημένο τρόπο. Αντιλαμβάνονταν τις αλλαγές που συνέβαιναν, με το πραγματικό τους νόημα και όχι σαν ένα αναπόφευκτο πεπρωμένο. Η ιστορικός Maxine Berg από το Πανεπιστήμιο του Warrick (Berg, 1980), σημειώνει ότι οι μηχανές δεν ήταν ένα απρόσωπο επίτευγμα για εκείνους που ζούσαν στα χρόνια της πρώτης βιομηχανικής επανάστασης. Αντίθετα θεωρούσαν πολύ πιθανό να σταματήσουν τη διαδικασία της απότομης τεχνολογικής αλλαγής, στην περίπτωση που θα αποσταθεροποιούσε τη ζωή τους. Οι εργάτες και τα σωματεία τους δεν ντρέπονταν να απορρίψουν την τεχνολογική πρόοδο όταν τους έκανε άχρηστους και τους οδηγούσε στην απώλεια της ελευθερίας τους (Berg, 1980).

Οι εργάτες του Bolton το 1834 επεσήμαιναν ότι η κυρία επιτυχία των μηχανών ύφανσης δεν ήταν η μείωση του κόστους παραγωγής, αλλά η εκτέλεση της εργασίας κάτω από μεγαλύτερο έλεγχο από πλευράς του management και η παρεμπόδιση της κλοπής. Όπως τονίζει η Berg «σε πολλούς ήταν ξεκάθαρο ότι η παραγωγικότητα δεν ήταν το μεγαλύτερο προσόν των μηχανών ύφανσης». Οι εργάτες στον κλάδο του μπαμπακίου αναγνώριζαν ότι η οικονομική επιβίωση, σαν υποτιθέμενος λόγος για την εισαγωγή μιας νέας τεχνολογίας δεν ήταν στην πραγματικότητα ένα οικονομικό θέμα αλλά ένα θέμα πολιτικό και πολιτισμικό.



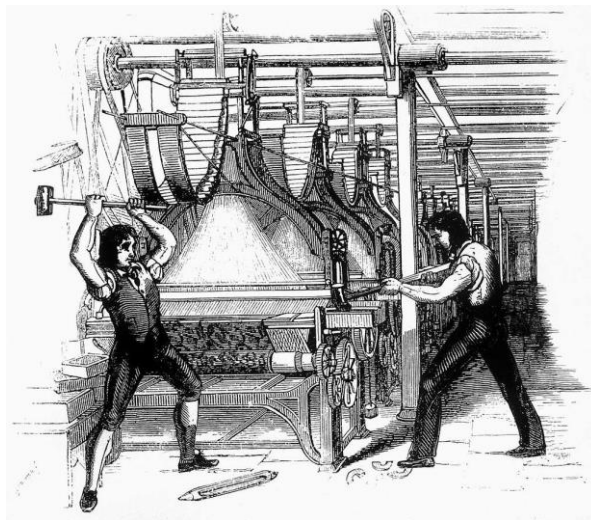
Δύο εργάτριες στην αίθουσα κλώσης τυλιγουν βαμβακερά νήματα σε μεγάλα καρούλια, δεκαετία του 1900

Στη διάρκεια της πρώτης και στις αρχές της δεύτερης βιομηχανικής επανάστασης (περίπου ως το 1900) η κοινωνία ήταν ακόμα παρθένα από τις ιδεοληψίες που επρόκειτο να διαδοθούν ευρύτατα στο μέλλον σαν δούρειος ίππος για τον αυτοέλεγχο και αυτοπειθάρχιση της κοινωνίας (π.χ. πρόοδος, τεχνολογική ανάπτυξη, οικολογία, παγκόσμιες πολιτικές). Η τεχνολογία και το management άλλαξαν τον εργασιακό χώρο. Δεν μπορείς εύκολα να τα χωρίσεις καθώς το management εκλαμβάνεται σαν ο φορέας αυτού που θα λέγαμε: «τεχνολογία με σκοπό».

Για τον David Noble η φιλολογία της τεχνολογικής προόδου, υποσκάπτει την διάθεση της κοινωνίας να σταθεί κριτικά, να αμφισβητήσει ή να αντισταθεί στις δυσμενείς συνθήκες διαβίωσης που έχουν διαμορφωθεί. Η γενική παράλυση της κοινωνίας απέναντι στην τεχνολογική αλλαγή διευκολύνεται από την ιδέα της προόδου σαν ένα ιδανικό, που εμφυτεύθηκε στην κοινωνία μετά το τέλος της πρώτης βιομηχανικής επανάστασης. Η περίοδος εκείνη χαρακτηριζόταν από έντονες τεχνολογικές αλλαγές αλλά και από μεγάλη αντίσταση από πλευράς των εργατών. Οι ιδέες που περιβάλουν την «τεχνολογική πρόοδο» επινοήθηκαν ακριβώς προκειμένου να παραλύσουν την αντίσταση απέναντι στην τεχνολογική επίθεση, η οποία επρόκειτο να γίνει εντονότερη τα επόμενα χρόνια. Τέτοιες ιδέες ήταν: το αναπόφευκτο καλό που θα επιφέρει μακροπρόθεσμα η τεχνολογική πρόοδος, η ιδέα πως η ανταγωνιστικότητα βασισμένη επάνω στην τεχνολογική πρόοδο αποτελεί την εγγύηση για την ευημερία της κοινωνίας (D. F. Noble, 1995).

Στις μέρες μας, κανένας δεν θυμάται από πρώτο χέρι το τραύμα που άφησε στην κοινωνία η πρώτη βιομηχανική επανάσταση. Τα λίγα στοιχεία που έχουν φτάσει μέχρι τις μέρες μας, έχουν φιλτραρισθεί μέσα από παραμορφωτικούς φακούς που επινοήθηκαν προκειμένου να ελαχιστοποιηθεί η συμφορά που προκλήθηκε και να δικαιολογηθεί ο πόνος που υπέφεραν οι άνθρωποι στο όνομα της προόδου (D. F. Noble, 1995).

Στην διάρκεια της πρώτης βιομηχανικής επανάστασης, ένας μεγάλος αριθμός ανθρώπων υπέφερε κάτω από το βάρος των αλλαγών που επιβλήθηκαν στη ζωή του, ταυτόχρονα όμως υπήρχε μεγάλη αντίσταση. Η αντίσταση επιβίωσε σε όλη την διάρκεια της πρώτης βιομηχανικής επανάστασης και στις αρχές της δεύτερης (περίπου 1900) και οδήγησε σε αυτό που ονομάζουμε εργατικό κίνημα και τα συνεπακόλουθά του όπως για παράδειγμα κάποιες περιπτώσεις προοδευτικής νομοθεσίας. Στις αρχές του 20<sup>ου</sup> αιώνα, οι αντιστάσεις των εργατών στις βίαιες αλλαγές στη ζωή τους που προκαλούσαν οι αλλαγές στην εργασία, ήταν ιδιαίτερα έντονες.



Λουδίτες, σπάνε έναν αργαλειό. Το σπάσιμο μηχανών ποινικοποιήθηκε από το Κοινοβούλιο του Ηνωμένου Βασιλείου ήδη από το 1721, με ποινή την εξορία. Εξ αιτίας της συνεχιζόμενης αντίθεσης στη μηχανοποίηση, ο νόμος του 1812 για το σπάσιμο μηχανών προέβλεπε την θανατική ποινή.

### 3.2. Η προσωπικότητα του Taylor

Ο Frederick Taylor γεννήθηκε το 1856 σε ένα προάστιο της Φιλαδέλφεια. Η μητέρα ήταν από τις πρώτες σουφραζέτες και ο πατέρας του ένας δικηγόρος της μεσαίας τάξης, με ευγενικούς τρόπους και ήπιους τόνους. Ο Fred προοριζόταν να σπουδάσει στο Harvard και να συνεχίσει την πορεία του πατέρα του. Ο ίδιος προτίμησε, αφού πρώτα πέρασε τις εισαγωγικές εξετάσεις, να πιάσει δουλειά σαν εργάτης σε εργοστάσιο.

Σαν παιδί είχε εμφανείς ιδιαιτερότητες σε σύγκριση με τους συνομηλίκους του. Όπως λέει ένας παιδικός φίλος του: «στην παρέα θεωρούσαμε τον Fred λίγο παλαβό και μερικές φορές επαναστατούσαμε απέναντι στους σκληρούς κανόνες με τους οποίους επέμενε ότι έπρεπε να παίζουμε» (Corley, 1923, p. 56). Από μικρός είχε κόλλημα με τους κανόνες σαν ένα μέσο για να ελέγχει το περιβάλλον του. Όταν έχανε στο παιχνίδι, πήγαινε σπίτι και σκεφτόταν τους κανόνες με τους οποίους πρέπει να παίζεται. Όταν συναντιόταν πάλι με τους φίλους του επέμενε στην ορθότητα των κανόνων του και όταν τελικά τους εξουθένωνε με την επιμονή του τους άφηνε να παίζουν (Merkle, 1980, p. 35).

Έδινε μεγάλη σημασία στον αυτοέλεγχο και ζούσε μία σπαρτιάτικη ζωή απέχοντας από το κάπνισμα, τον καφέ, το τσάι και το αλκοόλ, ενώ είχε πάθος με τα γλυκά και το μεταλλικό νερό. Είχε παθολογικό φόβο για τις ασθένειες και το θάνατο και δυσκολευόταν να συζητήσει για αυτά τα θέματα. Υπέφερε από εφιάλτες που τον οδηγούσαν στην αϋπνία. Προκειμένου να αντιμετωπίσει τους εφιάλτες του, είχε αποκτήσει τη συνήθεια να κοιμάται σε μία καρέκλα στοιβαγμένη με μαξιλάρια. Από μικρός έφτιαχνε μηχανικές κατασκευές που τον βοηθούσαν να ξυπνάει με την παραμικρή κίνηση το βράδυ έτσι ώστε να διακόπτονται οι εφιάλτες του. Γενικά, είχε λατρεία για τις μηχανές και πίστευε ότι μπορούσαν να αποτρέψουν την φυσική ροπή του ανθρώπου προς το κακό. Οι ψυχολογικές του δυσκολίες συνάδουν από τις αντιλήψεις της εποχής του και την αρρωστημένη προσκόλληση στην αποδοτικότητα. Ακόμα και ο Corley, που έγραψε τη βιογραφία Taylor με ιδιαίτερη συμπάθεια, παραδέχεται πως υπήρχε μία ξεκάθαρη σύνδεση ανάμεσα στην προσωπικότητά του και το σύστημα διοίκησης που ανέπτυξε.

Σαν νέος επαγγελματίας, είχε τη νοοτροπία και τις κλίσεις ενός τυπικού νεαρού μοντέρνου μηχανικού του 1880 - 1890. Ήταν ορθολογιστής, εντόπιζε τα προβλήματα και έψαχνε τη λύση μέσα από τη συλλογή δεδομένων. Οι απόψεις του ήταν σαφέστατα με την πλευρά της διοίκησης. Ήταν ένα σκληρό αφεντικό που εφάρμοζε ορθολογικούς και εξηγήσιμους κανόνες. Μέσω αυτών των κανόνων παρακινούσε, πειθαρχούσε, επέλεγε και επιβράβευε αυτούς που συνεργάζονταν και ήταν ικανοί, ενώ απέλυε και επέβαλε πρόστιμα σε όσους δεν μπορούσαν να προσαρμοστούν ή δεν είχαν ικανότητες. Στα είκοσι του, είχε λίγα ενδιαφέροντα πέρα από τη δουλειά του, την ανέλιξη, το τένις και τις προσωπικές του φοβίες (Spender, 1996, p. 59).

Οι ιδιαιτερότητες της προσωπικότητάς του Taylor αναμειγνύονταν με την Προτεσταντική ηθική πράγμα που ενδεχομένως εξηγεί τον ευαγγελικό χαρακτήρα του λόγου του και αιτιολογεί την επίδραση που άσκησε στην εποχή του. Σύμφωνα με την Judith Merkel ο λόγος του Taylor έγινε ελκυστικός στα μεσαία στρώματα γιατί έκφραζε το πρότυπο ανθρώπου που είχαν, δηλαδή τον αυτοδημιούργητο επαγγελματία που πρόκοβε ανάμεσα στο λαίμαργο μεγάλο κεφάλαιο, από τη μία πλευρά, και τους εργάτες που ζητούσαν καλύτερους μισθούς από την άλλη. Η ανακάλυψη ενός καινούργιου τύπου επαγγελματία της παραγωγής, δηλαδή του manager, φαινόταν ελκυστική για τη μεσαία τάξη γιατί τους έδειχνε ότι θα μπορούσαν κι αυτοί να έχουν το χώρο τους στη βιομηχανική κοινωνία (Merkle, 1980, p. 36).

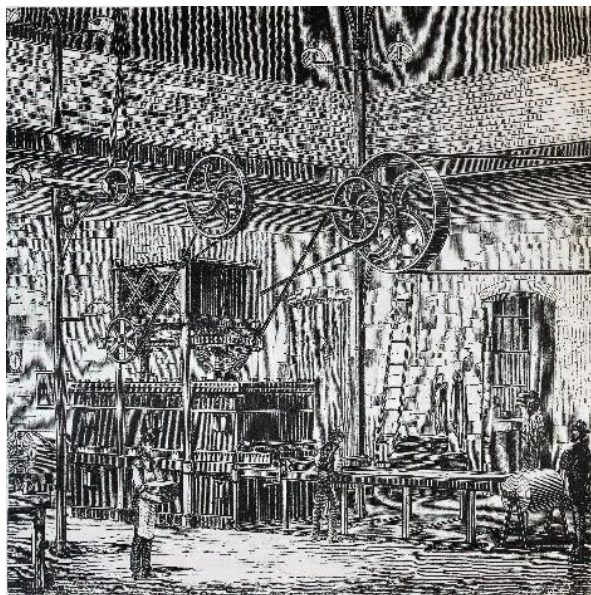
### 3.3. Η ανάπτυξη της μαζικής παραγωγής

Μέχρι το 1830 η βιομηχανική παραγωγή ήταν πολύ λίγο διαδεδομένη αν κάνεις εξαιρέσει την βιομηχανία κλωστών και ύφανσης. Οι βιομηχανικοί εργάτες και οι βιομηχανικοί managers ήταν πάρα πολύ λίγοι. Τη δεκαετία 1830-1840 η βελτίωση της εξόρυξης του άνθρακα τον έκανε διαθέσιμο σε μεγάλες ποσότητες και έδωσε ώθηση στην μαζική παραγωγή. Το 1850 του 20% της παραγωγής σιδήρου προοριζόταν για τους

σιδηροδρόμους. Η ραγδαία εξάπλωσή τους διευκόλυνε την πρόσβαση σε αγορές και την μεταφορά πρώτων υλών και έπαιξε μεγάλο ρόλο στην ανάπτυξη της μαζικής παραγωγής. Τα μικρά εργαστήρια κατασκευής βαγονιών, ρούχων, επεξεργασίας ξύλου και επίπλωσης αντικαταστάθηκαν από εργοστάσια. Μετά το 1850 η παραγωγή μετάλλων, οι μεταλλικές κατασκευές, η διύλιση και η απόσταξη γίνονταν σε μεγάλα εργοστάσια. Μετά τον εμφύλιο πόλεμο (1861-1865) το βιομηχανικό σύστημα επεκτάθηκε ακόμα περισσότερο. Το 1880 από τα 3 εκατομμύρια εργατών που απασχολούνταν στις κατασκευαστικές επιχειρήσεις, τα 4/5 εργάζονταν σε βιομηχανίες.

Στους κλάδους που η παραγωγή δεν απαιτούσε την χρήση θερμότητας, το management παρέμεινε απλό, ενώ δεν αναπτύχθηκαν ο οικονομικός και ποιοτικός έλεγχος (Chandler, σ. 246). Τα κύρια έξοδα των επιχειρήσεων ήταν το εργατικό κόστος και οι πρώτες ύλες και αυτά ελέγχονταν με απλούς εμπειρικούς τρόπους. Σε αυτούς τους κλάδους, δεν υπήρχε αξιόλογη τεχνολογική καινοτομία μετά τη δημιουργία του εργοστασίου. Η ταχύτητα της παραγωγής αυξανόταν σιγά-σιγά χωρίς να υπάρχει μία δραματική αύξηση της ταχύτητας ή του όγκου παραγωγής σ. 247, οπότε δεν υπήρχαν δισεπίλυτα διοικητικά προβλήματα. Η παραγωγή παρουσίασε κοινά χαρακτηριστικά σε όλους τους κλάδους που δεν βασιζόνταν στη θερμότητα. Ο όγκος της παραγωγής αυξανόταν με την απασχόληση περισσότερων εργατών και την χρήση μηχανών και εργαλείων χωρίς σημαντικές τεχνολογικές και οργανωτικές καινοτομίες. Ενώ το μέγεθος των επιχειρήσεων αυξανόταν, δεν σημειωνόταν αύξηση της παραγωγικότητας ούτε μείωση των εξόδων. Οι σημαντικότερες αλλαγές σε αυτούς τους κλάδους σχετιζόνταν με το μάρκετινγκ παρά με την τεχνολογική καινοτομία σ. 248.

Την περίοδο από το 1850 μέχρι το 1870 ο κλάδος της υφαντουργίας άρχισε να δίνει μεγαλύτερη έμφαση στην καταγραφή των εξόδων σ. 247. Στο τέλος της δεκαετίας του 1870 παρατηρήθηκαν σημαντικές καινοτομίες στις βιομηχανίες που δεν βασιζόνταν στη χρήση θερμότητας. Οι καινοτομίες αυτές συνέδεαν διαφορετικές διαδικασίες της παραγωγής και αύξησαν το παραγόμενο προϊόν σε σχέση με τον αριθμό των εργατών. Οι εργάτες τροφοδοτούσαν τις μηχανές με την πρώτη ύλη και επέβλεπαν τη διαδικασία παραγωγής. Η τεχνολογία είχε στόχο να μειώσει τα εργατικά χέρια και επειδή δεν ήταν ακριβή, μπορούσαν εύκολα να την αποκτήσουν οι επιχειρήσεις, 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).



Les merveilles de l'industrie, 1873 "Μηχανή βουλκανισμού καουτσούκ με ξηρό ατμό".



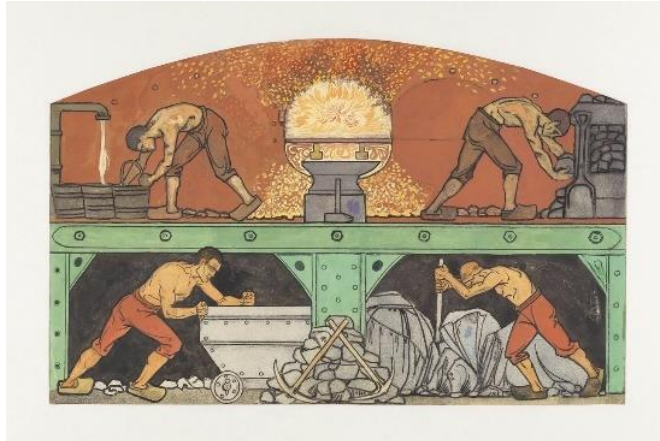
Η υιοθέτηση των νέων μηχανημάτων και ο σχεδιασμός των εγκαταστάσεων, αύξησαν την παραγωγή και μείωσαν το κόστος. Παρόλο που οι καινοτομίες αυτές είχαν κεντρικό ρόλο στην ανάπτυξη των μεγάλων επιχειρήσεων που συνδύαζαν τη μαζική παραγωγή με τη μαζική διανομή, είχαν πολύ μικρότερο αντίκτυπο στην οργάνωση του σύγχρονου βιομηχανικού εργοστασίου.



Carl Blechen (1798-1840)

### 3.4. Η μαζική παραγωγή στις μεταλλικές κατασκευές

Τόσο στη μεταλλουργία όσο και στις μεταλλικές κατασκευές, οι διαδικασίες παραγωγής απαιτούσαν κεφάλαιο και ενέργεια με την μορφή κίνησης ή θερμότητας. Η εξαγωγή μετάλλων από τα μεταλλεύματα και η επεξεργασία του για την κατασκευή προϊόντων, ήταν πολύ πιο δύσκολη σε σύγκριση με τις βιομηχανίες διύλισης ή την επεξεργασία του ξύλου. Για τον λόγο αυτό η μαζική παραγωγή ήρθε με πιο αργό και πιο εξελικτικό τρόπο (Chandler, 1999, p. 258).



<https://proteanmag.com/2023/01/15/degrowth-is-anti-capitalist/>

Μετά το 1830, η διαθεσιμότητα του άνθρακα επέτρεψε μεγαλύτερη και σταθερότερη παραγωγή μετάλλων, οπότε ο δρόμος ήταν ανοιχτός για νέες βιομηχανίες. Η ζήτηση από τον επεκτεινόμενο σιδηρόδρομο, βοήθησε στην άνθιση το κλάδου. Μέχρι το 1860 οι τέσσερις μεγαλύτερες σιδηροδρομικές μονάδες ήταν και οι μεγαλύτερες επιχειρήσεις παραγωγής σιδήρου. Παρήγαγαν σύρμα, δοκούς, ράβδους σιδήρου καθώς και σιδηροτροχιές. Η κεφαλαιοποίηση καθημιάς ήταν πάνω από 1 εκατομμύριο δολάρια. Ο εξοπλισμός ήταν δαπανηρός και το εργατικό δυναμικό πολυπληθές. Η αναλογία κεφαλαίου-εργασίας ήταν ακόμη χαμηλή. Τα μεταλλουργεία βασιζόνταν στη δουλειά των εργατών γιατί δεν είχαν αναπτυχθεί οι αυτοματισμοί που θα αντικαθιστούσαν τους εργάτες. Κατά τη διάρκεια του εμφυλίου πολέμου (1861-1965) ο αριθμός των μεγάλων εργοστασίων σιδήρου αυξήθηκε, χωρίς να αλλάξουν σημαντικά σε μέγεθος (Chandler, 1999, p. 259).



Painting of the Toronto To Rolling Mills, ήταν εργοστάσιο σιδηροτροχιών που ιδρύθηκε το 1857 από μια ομάδα επιχειρηματιών με επικεφαλής τον μεγιστάνα των σιδηροδρόμων Sir Casimir Gzowski. Εκείνη την εποχή, ήταν η μεγαλύτερη σιδηροβιομηχανία στον Καναδά και ο μεγαλύτερος κατασκευαστής στο Τορόντο. Η εισαγωγή χαλύβινων σιδηροτροχιών οδήγησε στο κλείσμό του το 1873.

Όλες οι σημαντικές καινοτομίες στην κατασκευή χάλυβα αναπτύχθηκαν στη Βρετανία: Ο μετατροπέας του Bessemer (1856), κατέστησε για πρώτη φορά δυνατή τη μαζική παραγωγή χάλυβα, ο ανοικτός κλίβανος των Siemens-Martin (1867), ο οποίος αύξησε σημαντικά την παραγωγικότητα, και η διαδικασία Gilchrist-Thomas (1877-8), η οποία κατέστησε δυνατή τη χρήση μιας ολόκληρης σειράς νέων μεταλλευμάτων για την παραγωγή χάλυβα. Ωστόσο, με εξαίρεση τον μετατροπέα Bessemer, η βρετανική βιομηχανία άργησε να εφαρμόσει τις νέες μεθόδους. Η τεχνική Gilchrist-Thomas ωφέλησε περισσότερο τους Γερμανούς και τους Γάλλους. Στις αρχές της δεκαετίας του 1890, όχι μόνο η βρετανική παραγωγή αλλά και η παραγωγικότητα είχαν μείνει πίσω σε σύγκριση με τη Γερμανία και τις ΗΠΑ (E. J. Hobsbawm, 1999, p. 156).



Forging the Shaft

John Ferguson Weir (1841–1926)

Ο Weir γοητεύτηκε από το West Point Iron and Cannon Factory, ένα εργοστάσιο που κατασκεύασε τα περισσότερα από τα μεγάλα πυροβόλα όπλα για την Ένωση κατά τη διάρκεια του Εμφυλίου Πολέμου. Ο τέταρτος μεγάλος πίνακάς του ήταν το "Forging the Shaft" (Σφυρηλάτηση του άξονα), το 1868. Ζωγραφίστηκε επίσης στο χυτήριο του West Point, αλλά μετά το τέλος του εμφυλίου πολέμου, και έδειχνε τη δημιουργία ενός μεγάλου άξονα για την προπέλα ενός υπερωκεάνιου πλοίου.

Τα εργοστάσια του Carnegie στον ποταμό Monongahela, του Pittsburgh αξιοποιούσαν το υφιστάμενο σιδηροδρομικό δίκτυο με πολύ αποτελεσματικό τρόπο. Το εργοστάσιο σχεδιάστηκε έτσι ώστε διασφαλίζεται η συνεχής ροή των πρώτων υλών από τους προμηθευτές και η αποστολή των τελικών προϊόντων στους πελάτες (Chandler, 1999, p. 262).

Από το 1869 μέχρι το 1899, η μέση ετήσια παραγωγή σιδήρου αυξήθηκε από του 5,000 στους 65,000 τόνους και η παραγωγή ατσαλιού από τους 3,000 στους 23,000 τόνους. Η ιστορία της αμερικανικής βιομηχανίας χάλυβα δείχνει πώς η τεχνολογική καινοτομία, η εκτεταμένη χρήση της ενέργειας, ο σχεδιασμός των εγκαταστάσεων και οι συνολικές διαδικασίες διαχείρισης επέτρεψαν την μεγάλη αύξηση

του όγκου και της ταχύτητας της παραγωγής και, μαζί με αυτήν, μια ανάλογη αύξηση της παραγωγικότητας (Chandler, 1999, p. 269).

Η παραγωγή μηχανών καθορίστηκε από την τεράστια, ζήτηση συγκεκριμένων τύπων μηχανών. Τα πρωτοπόρα προϊόντα αυτής της εξέλιξης ήταν, κυρίως αμερικανικά: η ραπτομηχανή του Elias Howe (1846), πιο γνωστή μέσω της προσαρμογής του Isaac Singer (1850), η γραφομηχανή, που εφευρέθηκε για πρώτη φορά το 1843 αλλά σημείωσε εμπορική επιτυχία μετά το 1868, η κλειδαριά Yale (1855), το περίστροφο Colt του 1835 και το πολυβόλο (1861). Οι ΗΠΑ εισήγαγαν τη μαζική παραγωγή αυτοκινούμενων οχημάτων, αν και στην πραγματικότητα το αυτοκίνητο ήταν ευρωπαϊκή -κυρίως γαλλική και γερμανική- εφεύρεση (E. J. Hobsbawm, 1999, p. 151).

Όμως πίσω από αυτά τα γνωστά προϊόντα υπήρχε ένας πολύ πιο σημαντικός μετασχηματισμός στις εργαλειομηχανές: ο τόννος (περ. 1845), η φρέζα (1861), ο αυτόματος τόννος (περ. 1870)- και λίγο αργότερα - η ανάπτυξη επαρκώς σκληρών και κοφτερών κραμάτων χάλυβα για να κόβουν χάλυβα με υψηλές μηχανικές ταχύτητες και να παράγουν τους πιο τρομερούς εξοπλισμούς (E. J. Hobsbawm, 1999, p. 151).

Καθώς οι επιχειρήσεις μεγάλωναν, μεγάλωναν και τα κέρδη τους. Στο τέλος της δεκαετίας του 1890 η μεγαλύτερη και πιο διαφοροποιημένη επιχείρηση, αυτή του Carnegie είχε κέρδη 20 εκ. δολάρια. Το 1900 είχαν γίνει 40 εκατομμύρια δολάρια. Ο Carnegie ήταν ο πρωτοπόρος στις μεθόδους μαζικής παραγωγής χάλυβα, και συγκέντρωσε γρήγορα πλούτο, όπως είχε κάνει ο John D. Rockefeller με πετρέλαιο. Και οι δυο τους απόκτησαν τις μεγαλύτερες περιουσίες που είχε δει ποτέ ο κόσμος.



Egestorff Fabriken 1870

### 3.5. Τα εργοστάσια μέχρι τις αρχές του 20<sup>ου</sup> αιώνα

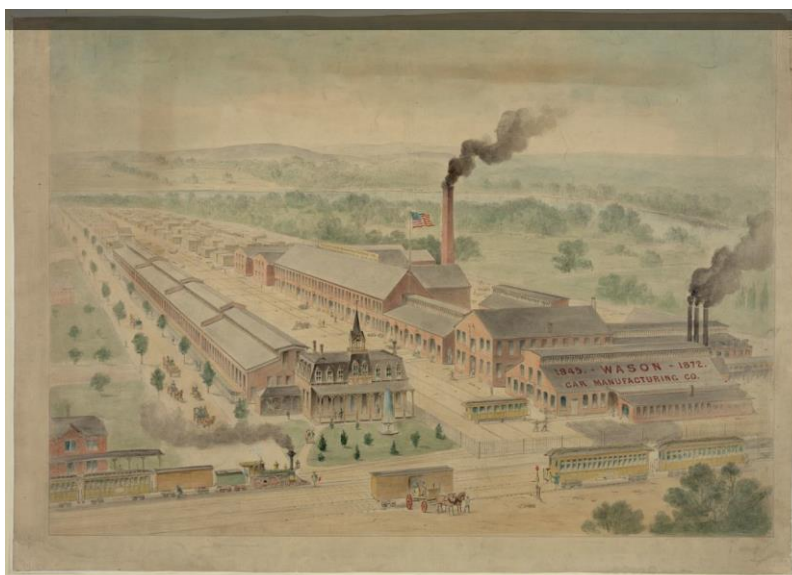
Στις βιομηχανίες επεξεργασίας μετάλλων, οι τεχνικές και οργανωτικές απαιτήσεις ήταν πολύ μεγαλύτερες από εκείνες της παραγωγής μετάλλου. Η επεξεργασία των μετάλλων απαιτούσε περισσότερες ικανότητες και ακρίβεια, τη χρήση πολύπλοκων μηχανημάτων και μεγαλύτερη ποικιλία υλικών. Γι' αυτούς τους λόγους, οι μεγάλες τεχνολογικές καινοτομίες απαιτούνταν περισσότερο χρόνο για να τελειοποιηθούν και οι οργανωτικές καινοτομίες απαιτούσαν να δίνεται μεγαλύτερη προσοχή στον έλεγχο των κινήσεων των ανθρώπων παρά στη διαμόρφωση του εργοστασίου.

Από το 1850 μέχρι τα χρόνια της οικονομικής κρίσης του 1870, οι κατασκευαστές μεταλλικών προϊόντων επικεντρώθηκαν στη βελτίωση των μηχανημάτων για τη διαμόρφωση του μετάλλου. 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 στα εργοστάσια επεξεργασίας μετάλλων 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 σε συνέφερε να τους διώξεις.

Στη διάρκεια του δεύτερου μισού του 19<sup>ου</sup> αιώνα, δηλ. μετά το 1850, ένα μεγάλο μέρος της παραγωγής γινόταν μέσω ενός συστήματος εσωτερικού συμβολαίου (Chandler, 1999, p. 271). Οι περισσότερες 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 μεταλλικών εξαρτημάτων και προϊόντων συγκέντρωναν την προσοχή τους στην βελτίωση των μηχανών επεξεργασίας των μετάλλων. Η φροντίδα της οργάνωσης και διοίκησης των διαδικασιών ήταν έξω από την σφαίρα της προσοχής τους (Chandler, 1999, p. 271).

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<sup>ου</sup> 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 αισθανόταν 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.



Wason Car Manufacturing Co, Parsons, Charles, 1821-1910, Εγκαταστάσεις της εταιρείας κατασκευής σιδηροδρομικών βαγονιών Wason στο Springfield της Μασαχουσέτης, με φόντο τον ποταμό Connecticut.

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).

Οι παραδοσιακές ανεπίσημες σχέσεις μεταξύ των εργατών, αλλά και μεταξύ εργατών και κεφαλαίου, είχαν διαλυθεί στα εργοστάσια στα τέλη του 19<sup>ου</sup> αιώνα. Η διοίκηση της παραγωγής στις Ηνωμένες Πολιτείες, αντικατόπτριζε τα προβλήματα, που υπήρχαν στην ευρύτερη κοινωνία. Αυτά ήταν:

- α) ο κοινωνικός αποκλεισμός, που συνόδευε την αναδυόμενη βιομηχανική κοινωνία,
- β) το ξέφτισμα των αξιών της αγροτικής κοινωνίας και
- γ) η διάλυση των παραδοσιακών μορφών άσκησης εξουσίας.

Υπήρχαν όμως, μεγάλες διαφορές στον βαθμό εκμηχάνισης ανάμεσα στις επιχειρήσεις καθώς και σημαντικές διαφορές στις δεξιότητες του εργατικού δυναμικού. Παρόλο που οι μεταλλουργικές επιχειρήσεις διέθεταν αξιόλογο μηχανολογικό εξοπλισμό, η εργασία εξακολουθούσε να απαιτεί σημαντικές χειροτεχνικές δεξιότητες και ο ειδικευμένος εργάτης ασκούσε τόσο την κρίση του όσο και κάποιο έλεγχο στην παραγωγή (Spender, 1996, p. 6).

### 3.6. Η αποτυχία του management του 19<sup>ου</sup> αιώνα.

Μετά το 1850 αναδύθηκαν οι μεγάλοι επιχειρηματίες των αρχών του 20<sup>ου</sup> αιώνα όπως οι Rockefeller, οι McCormic, Du Pont, ο Carnegie και άλλοι κυριαρχούσαν στην οικονομική, κοινωνική και πολιτική ζωή. Ο πλούτος τους ήταν δυσθεώρητα μεγάλος και αντίθετα με τις μέρες μας που μοιράζεται σε ανώνυμες μετοχές τότε είχε όνομα και επίθετο.



Bethlehem steel corporation, <https://www.pxfuel.com/en/free-photo-jaacz>

Η κερδοφορία πολλών επιχειρήσεων στα τέλη του 19<sup>ου</sup> αιώνα ήταν τεράστια και η αποτελεσματικότητα της παραγωγής βρισκόταν σε εξαιρετικό επίπεδο. Οι μισθοί των εργατών ήταν στα όρια της επιβίωσης ή και πιο κάτω από αυτά, ενώ είχε αναπτυχθεί μία τάξη πλουτοκρατών που κυριαρχούσαν στην οικονομία και την πολιτική. Συχνά αναφέρεται ότι στα τέλη του 19<sup>ου</sup> αιώνα, τα εργοστάσια ήταν τεράστιες εκτάσεις

όπου οι διαισθητικές μέθοδοι οργάνωσης της εργασίας εμπόδιζαν την πρόσθεση αξίας στο προϊόν και περιόριζαν την κερδοφορία (Merkle, 1980, p. 22). Όμως, η συγκέντρωση τεράστιου πλούτου στα χέρια λίγων επιχειρηματιών δείχνει ότι η κερδοφορία των επιχειρήσεων πήγαινε καλά. Από την άλλη πλευρά οι επιχειρηματίες ήταν επενδυτές κεφαλαίου χωρίς να έχουν σχέση ή γνώση των εργασιών της επιχείρησης, ενδιαφέρονταν μόνο για την αποδοτικότητα της επένδυσης. Οποιαδήποτε σκέψη περιείχε το ενδεχόμενο για μεγαλύτερη κερδοφορία ήταν καλή. Το πραγματικό πρόβλημα για τους επιχειρηματίες δεν ήταν η αποδοτικότητα αλλά ο απόλυτος έλεγχος του χώρου της δουλειάς από το management.

Γιατί το management δεν έλεγχε τον χώρο εργασίας; Ο David Montgomery και ο Daniel Nelson (Meyer, 1981, p. 12) σημειώνουν ότι στα τέλη του 19<sup>ου</sup> 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 κατά συνέπεια ο λόγος τους αποδυνάμωνε το management.

Η απουσία ελέγχου στην παραγωγή και τα αποθέματα ωθούσε τους managers να κάνουν επίδειξη δύναμης στο χώρο δουλειάς με φωνές, βρισιές και αιφνιδιαστικές απολύσεις. Οι επιχειρηματίες δεν είχαν καμία επαφή με τους εργάτες και το μόνο που έκαναν ήταν να ορίζουν τους μισθούς και να δίνουν εντολές στους προϊσταμένους και τους επιστάτες να τις εφαρμόσουν. Το πρόβλημα γινόταν ακόμα μεγαλύτερο εξαιτίας της ανικανότητας των επιστατών να παίξουν τον ρόλο τους. Πολλοί εργάτες άφηναν απηυδισμένοι από την αθλιότητα των εργοστασίων και ζητούσαν απασχόληση στις πωλήσεις όπου οι μισθοί ήταν μεγαλύτεροι και το περιβάλλον εργασίας καλύτερο. Οι κατώτεροι και οι ανειδίκευτοι εργάτες ήταν αυτοί που έμεναν στα εργοστάσια (Merkle, 1980, p. 23). «Οι πολλές ώρες εργασίας, οι κακές συνθήκες απασχόλησης, οι χαμηλοί μισθοί και η έλλειψη κοινωνικής καταξίωσης οδηγούσαν τους πιο έξυπνους και εκείνους που είχαν φιλοδοξίες έξω από το εργοστάσιο» (Farnham, 1921, p. 271).

### 3.7. Ψάχνοντας για το αποτελεσματικό management

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 ανάγκη των επιχειρηματιών να ελέγξουν τους χώρους δουλειάς συμπυκνωνόταν στον λεγόμενο εξορθολογισμό της παραγωγής. Όμως η λέξη «εξορθολογισμός» έχει ασαφές περιεχόμενο. Εξορθολογισμός σε όφελος τίνος; και με ποιο τρόπο. Παρόλα αυτά η ρητορική του εξορθολογισμού παρέμεινε ζωντανή και διάφοροι μηχανικοί πρότειναν τις δικές τους λύσεις. Στη συνέχεια παρουσιάζονται οι λύσεις του Emerson, του Ford και του Frederick Taylor.

#### 4.7.1 Η φτώχεια της διοικητικής σκέψης

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 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).

Το 1915 ο οικονομολόγος Robert Hoxie περιέγραψε το επιστημονικό management σαν ένα σύστημα που επινοήθηκε από τους μηχανολόγους της βιομηχανίας με στόχο να εξυπηρετήσει τα κοινά συμφέροντα των εργοδοτών των εργατών και της ευρύτερης κοινωνίας μέσα από την μείωση των αστοχιών, τη γενική βελτίωση της διαδικασίας και των μεθόδων παραγωγής και την δίκαιη και επιστημονική κατανομή των προϊόντων (distribution of products). Το επιστημονικό management αποτέλεσε την απάντηση στην αναζήτηση της απόδοσης ή αλλιώς στην λύση του «προβλήματος των εργατών» ή όπως λέει ο Bernadette Longo του «προβλήματος του κεφαλαίου».

Όπως αναφέρει ο Herbert Casson (1931) ένας συνεργάτης του Harrington Emerson, ενός άλλου θεωρητικού του management της απόδοσης: «Οι managers ποτέ δεν είχαν διδαχθεί management. Οι εργοδότες ποτέ δεν είχαν διδαχθεί να είναι εργοδότες. Οι managers των πωλήσεων ποτέ δεν είχαν διδαχθεί την τέχνη να επηρεάζεις την κοινή γνώμη. Υπήρχαν ακόμα και χρηματιστές, ποτέ δεν είχαν μελετήσει χρηματοοικονομικά. Σε όλες τις περιπτώσεις ο καθένας προχωρούσε όπως νόμιζε. Ένας τεράστιος όγκος από λανθασμένες διαδικασίες είχαν γίνει καθημερινότητα για τους εργάτες παραγωγής και οι managers δεν ήξεραν πως να χειριστούν τους εργάτες τους. Πολύ λίγοι ήξεραν τι να κάνουν». Είναι προφανές πως το management είχε χάσει στα σημεία. Είχε την δύναμη να εξουσιάζει αλλά δεν είχε τη γνώση να πείθει για τις απόψεις του.



Wilhelm Peters (1851–1935)

#### 4.7.2 Οι μηχανικοί αναλαμβάνουν να σχεδιάσουν την σχέση κεφαλαίου-εργασίας.

Η συμμετοχή των εργατών στα κέρδη της επιχείρησης ήταν ένας από τους τρόπους που χρησιμοποιήθηκαν σε αρκετές περιπτώσεις πριν τον 20<sup>ο</sup> αιώνα για την τακτοποίηση της παραγωγής (Spender, 1996, p. 12). Ο Frederic Halsey, ένας μηχανολόγος των ημερών, πίστευε ότι παρά τις αδυναμίες της, η διανομή κερδών ήταν ένας τρόπος για να αυξηθεί η αποδοτικότητα των εργατών (Corpley, 1923, p. 402). Το 1891 ο κύριος τρόπος σύνδεσης της απόδοσης με την αμοιβή ήταν η πληρωμή με το κομμάτι. Όταν ένας εργοδότης ήθελε να αναγκάσει τους εργάτες να δουλέψουν ακόμα πιο γρήγορα μείωνε την αμοιβή ανά κομμάτι και έτσι υποχρέωνε τους εργάτες να δουλέψουν περισσότερο προκειμένου να βγάλουν τα ίδια χρήματα.



Σχέδιο από υπερυψωμένη προοπτική δείχνει ένα εργοστάσιο σαπουνιού, στέγες, κίνηση στους δρόμους και τον υπερυψωμένο σιδηρόδρομο της 9ης Λεωφόρου, με θέα βορειοδυτικά πέρα από τον ποταμό Hudson προς τα New Jersey Palisades. J.A. Shearman

Ο Halsey προσπάθησε να δημιουργήσει ένα πιο δίκαιο σύστημα αμοιβής, το οποίο θα συνδύαζε μία σταθερή ημερήσια αμοιβή συν κάποια μπόνους σε περίπτωση που ο εργάτης ολοκληρώνονταν τα καθήκοντά του πιο γρήγορα. Αυτό που έλειπε ήταν ένας αποδεκτός τρόπος προσδιορισμού του χρόνου που χρειαζόταν για να ολοκληρωθεί ένα εργασιακό καθήκον.

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 έπρεπε να σχεδιάσουν έναν οργανισμό στον οποίο το κεφάλαιο θα έλεγχε τον τρόπο που γινόταν η εργασία. Αυτό σήμαινε ότι και οι μηχανολόγοι έπρεπε να σχεδιάσουν 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<sup>ου</sup> αιώνα, όταν ο Oliver Evans (1755-1819), κατασκεύασε έναν πλήρως αυτόματο αλευρόμυλο και εφήυρε 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 20<sup>ου</sup> αιώνα (E. J. Hobsbawm, 1999, p. 151).

### 3.8. Ο τρόμος απέναντι στις εργατικές διεκδικήσεις

Τα προβλήματα της αμερικάνικης ελίτ, το τελευταίο τέταρτο του 19<sup>ου</sup> αιώνα, ήταν πολλαπλά. Στη βιομηχανία η εξουσίας του management ήταν υπό αμφισβήτηση γιατί οι εργάτες γνώριζαν περισσότερα σχετικά με το τι και το πώς της παραγωγής. Ένα μεγάλο μέρος της κοινωνίας αμφισβητούσε τις αγαθές προθέσεις των μεγαλοεπιχειρηματιών, παρά τις φιλανθρωπίες που έκαναν. Πίστευαν ότι η υπερσυγκέντρωση πλούτου στα χέρια λίγων ήταν αδικία. Οι εργάτες συμμετείχαν τα σωματεία και δεν ντρέπονταν να αμφισβητήσουν την τεχνολογία, να ζητήσουν λιγότερη εργασία, καλύτερες συνθήκες απασχόλησης και υψηλότερους μισθούς. Οι διεκδικήσεις των εργατών θεωρούνταν από τους μεγάλους επιχειρηματικούς ομίλους και την πολιτική εξουσία σαν παθογένεια που έπρεπε να αντιμετωπιστεί.

Από τα χρόνια της εξέγερσης του Παρισιού το 1871 υπήρχε μία διάχυτη ανησυχία σε έγκριτα μέλη της Αμερικανικής κοινωνίας όπως σε μέλη της κυβέρνησης, εμπόρους και βιομήχανους σχετικά με τις εργατικές διαμαρτυρίες, που όπως πίστευαν, τις έφερναν μαζί τους οι μετανάστες από την Ευρώπη. Μόνο οι πιο μορφωμένοι είχαν την ικανότητα να διακρίνουν τις διαφορές που υπήρχαν ανάμεσα στη δράση των σωματείων, τους σοσιαλιστές, τους κομμουνιστές και τους αναρχικούς. Κυβέρνηση, managers και



επιχειρηματίες, αναζητούσαν τους κατάλληλους τρόπους για να μπορέσουν να θέσουν κάτω από τον έλεγχό τους την εργατική δύναμη και να μειώσουν τις διεκδικήσεις.



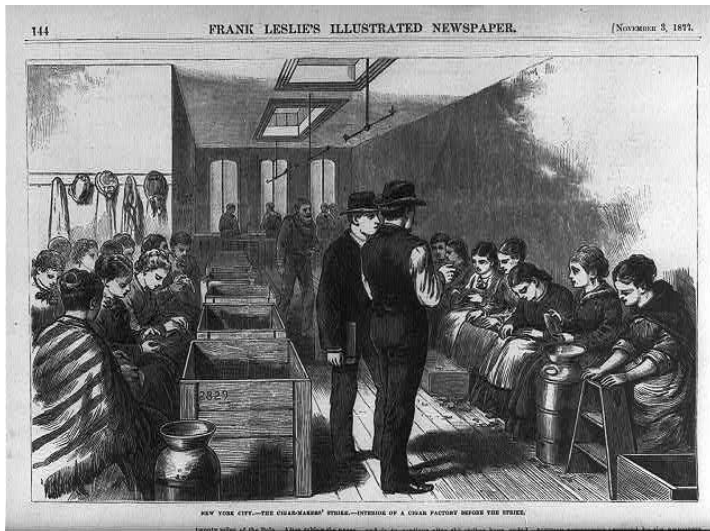
Σχεδιασμένο από τον T. de Thulstrup από σκίτσα και φωτογραφίες που παραχώρησε ο H. Jeaneret. Illus. in: Harper's Weekly, τ. 30, (1886 May 15), σ. 312-313.

Το 1878, η Αμερικανική κυβέρνηση θορυβημένη από την ριζοσπαστικοποίηση των εργατών ζήτησε από την Επιτροπή για την Εκπαίδευση και την Εργασία (House Committee on Education and Labor) να μελετήσει τις ιδιαιτερότητες των Ευρωπαϊκών χωρών που είχαν οδηγήσει στην διάδοση των σοσιαλιστικών ιδεών. Στόχος ήταν να προσδιοριστούν κάποιες ιδιαιτερότητες των Ευρωπαϊκών χωρών και να αποδοθούν σε αυτές τα διάφορα ανατρεπτικά ευρωπαϊκά ιδεολογικά ρεύματα. Η έρευνα έψαχνε να εντοπίσει στοιχεία που θα στήριζαν ένα επιχείρημα που βόλευε τις επιχειρήσεις και τους έλυνε τα χέρια προκειμένου να πάρουν μέτρα κατά των απεργιών. Αυτό έλεγε ότι τις απεργίες τις προκαλούσαν οι μετανάστες από την Ευρώπη, αλλά ότι οι ιδιαίτερες συνθήκες της Ευρώπης δεν ισχύουν στις ΗΠΑ. Κατά συνέπεια οι ιδέες περί συνδικαλισμού και εργατικών δικαιωμάτων είναι ξένες προς το πνεύμα των ΗΠΑ και τις αξίες της Αμερικάνικης κοινωνίας (Merkle, 1980, p. 17).

Η έκθεση αυτή σημείωνε: «Δεν είμαστε ένα έθνος καπιταλιστών και εργατών. Είμαστε ένα έθνος δημοκρατών πολιτών. Ας αγνοήσουμε λοιπόν τις διαχωριστικές γραμμές και ο καθένας, ανάλογα με τη θέση του, ας δουλέψει για αυτό που είναι το καλύτερο για όλους». Η έρευνα εντόπιζε τις σημαντικές αλλαγές που είχαν γίνει στην αμερικάνικη κοινωνία, όπως τη μετάβαση από την αγροτική οικονομία στην βιομηχανική. Η Αμερική ήταν πλέον ένα έθνος μεταναστών και όχι έθνος αγγλοσαξόνων αποίκων. Οι πόλεις μεγάλωναν και οι ευρωπαίοι εργάτες έφερναν μαζί τους τις ανθρωπιστικές αξίες, οι οποίες οδηγούσαν τους εργάτες στα σωματεία, στην εισαγωγή του μαρξισμού και της ιδέας της ταξικής σύγκρουσης. Η έκθεση κατάληγε:

«Σε καμία περίπτωση δεν θα πρέπει να γίνονται απεργίες. Σε καμία περίπτωση δεν θα πρέπει οι βιομηχανίες μας να μένουν κλειστές. Εάν η βιομηχανία δεν μπορούν να λειτουργούν τις επιχειρήσεις τους κερδοφόρα, τότε δεν θα μπορούν να συνεχίσουν να πληρώνουν τους μισθούς. Θα πρέπει να βοηθήσουμε τις βιομηχανίες, να συνεχίσουν να είναι κερδοφόρες εξασφαλίζοντας την συγκατάθεση των εργατών σε μία μείωση των μισθών. Μόνο εάν οι εργάτες μας, διαβάσουν αυτή την έκθεση με το εθνικό πνεύμα με το οποίο έχω προσπαθήσει να σημειώσω μερικά χαρακτηριστικά της κοινωνίας και απομακρυνθούν από τον κομμουνισμό, τις απεργίες και το ποτό, που είναι χαρακτηριστικά ξένα προς τη χώρα και τους θεσμούς μας και επικίνδυνα, και οι εργάτες με πίστη και εξυπνάδα σαν ελεύθεροι άνθρωποι ζουν με αυτά που έχουν και πνίγουν όλες τις δημαγωγικές προσπάθειες να διαιρεθούν οι Αμερικανοί πολίτες σε εχθρικές

ομάδες όπως καπιταλιστές και εργάτες, μόνο τότε, δεν θα υπάρχει κανένα όριο στην ανάπτυξη των εργοστασίων και του εμπορίου».



Frank Leslie's Illustrated Newspaper, 1877, 3 Νοεμβρίου 1877.

Η ρητορική φαίνεται οικεία και παρά το γεγονός ότι πέρασε ενάμιση αιώνας από τότε, η επιχειρηματολογία διατηρείται ακόμα και στις ημέρες μας. Η αμερικανική κυβέρνηση προκειμένου να αποτρέψει τη στροφή των εργατών προς το συνδικαλισμό υιοθέτησε την ρητορική του κινδύνου που διέτρεχε η Αμερική από τις αντιλήψεις και τις συνήθειες των μεταναστών, ενώ η υποτιθέμενη ανωτερότητα των αμερικανικών συνηθειών ήταν ασύμβατη με ξένες ιδεολογίες.

Το διάστημα από το 1882 μέχρι το 1885, είχε γίνει μία άλλη έρευνα από την ίδια επιτροπή προκειμένου να καταγράψει τις απόψεις εργατών για τους μισθούς, τις ώρες εργασίας, τις συνθήκες εργασίας στα εργοστάσια, τα σωματεία και το βάθεμα του χάσματος ανάμεσα στους φτωχούς και τους πλούσιους. Κατέγραψε τις απόψεις επιτυχημένων επιχειρηματιών και επισκέφτηκε τους χώρους δουλειάς και τα σπίτια των εργατών. Συζήτησε με ηλικιωμένους εργάτες και τους ζήτησε να μιλήσουν για τις συνθήκες διαβίωσης στις αρχές του αιώνα (Merkle, 1980, p. 18).

Από τα στοιχεία της έρευνας προκύπτει ότι η συσσώρευση του κεφαλαίου στα χέρια των λίγων είχε μεγαλώσει το χάσμα ανάμεσα στους ιδιοκτήτες των εργοστασίων και τους εργάτες. Η υπόσχεση των ευκαιριών για τους έξυπνους και εργατικούς δεν στεκόταν πια καλά στα πόδια της. Κάθε ημέρα γινόταν όλο και πιο φανερό ότι ένας άνθρωπος με κάποιο μικρό κεφάλαιο δεν μπορούσε να γίνει επιχειρηματίας. Οι μισθοί των εργατών ήταν στα όρια της επιβίωσης ή και πιο κάτω από αυτά. Από την άλλη πλευρά είχε αναπτυχθεί μία τάξη πλουτοκρατών που κυριαρχούσαν στην οικονομία και την πολιτική. Καθώς η κοινωνία μετασχηματιζόταν από αγροτική σε βιομηχανική, τα υλικά αγαθά αυξάνονταν και ο παραγόμενος πλούτος γινόταν μεγαλύτερος. Σύμφωνα με τις μαρτυρίες των γηραιότερων ένας ιδιοκτήτης μιας φάρμας αξίας 4-5.000\$ στο χωριό της Νέας Αγγλίας ήταν, στη δεκαετία του 1820, ένας ευυπόληπτος πολίτης ενώ μία περιουσία 100.000\$ χαρακτήριζε έναν πλούσιο στην πόλη της Νέας Υόρκης. Το 1885 οι αριθμοί αυτοί είχαν γίνει μερικές δεκάδες φορές μεγαλύτεροι. Τα ρούχα και τα παπούτσια και τα διάφορα είδη καθημερινής χρήσης έδιναν μία αίσθηση αφθονίας και έκαναν τη ζωή των μεσαίων στρωμάτων πιο απολαυστική και εύκολη, αλλά οι μισθοί των ειδικευμένων εργατών είχαν πέσει τόσο χαμηλά που οι ίδιοι δεν θεωρούσαν ότι ανήκαν στη μεσαία τάξη.



Φωτογραφία της Alice Paul να βγαίνει από τα κεντρικά γραφεία του Εθνικού Κόμματος Γυναικών κρατώντας πανό, ακολουθούμενη από την Dora Lewis (χωρίς πανό). Άγνωστες γυναίκες στέκονται με πανό στην είσοδο του κτιρίου. "Ήρθε η ώρα να κατακτήσουμε ή να υποταχθούμε, για εμάς υπάρχει μόνο μία επιλογή. Εγώ την έχω κάνει. Πρόεδρος Γουίλσον". Η Paul ηγείται της πικετοφορίας από τα κεντρικά γραφεία προς τον Λευκό Οίκο.

Ο Οράτιος Alger ήταν ένας συγγραφέας, που στα μυθιστορήματά του παρουσίαζε ιστορίες φτωχών παιδιών που κατόρθωναν να πηδήξουν από τη φτώχεια στην σιγουριά και την άνεση της μεσαίας τάξης μέσα από την σκληρή δουλειά, την αποφασιστικότητα και την εντιμότητα. Παρά τα λεγόμενα του Alger, ο μύθος του φτωχόπαιδου που γίνεται πλούσιος είχε ήδη σβήσει ανάμεσα στις τάξεις των εργατών αλλά συνέχιζε να μένει ζωντανός στα μυαλά των οικονομικά ισχυρών. Όπως εντόπισε η έρευνα μόνο οι πιο ευκατάστατοι και οι εκατομμυριούχοι πίστευαν πλέον ότι η σκληρή δουλειά και η τιμιότητα ήταν οι αρετές που οδηγούσαν από την φτώχεια σε μία άνετη ζωή. Η έκθεση που δημοσιεύτηκε περιγράφει τους προβληματισμούς της κυβέρνησης για τις εργατικές διεκδικήσεις αλλά ταυτόχρονα, παρέχει μία λεπτομερή ανασκόπηση των συνθηκών εργασίας και της ιδεολογίας του management την περίοδο που ο Taylor επεξεργαζόταν το «επιστημονικό» management (Merkle, 1980, p. 18).

### 3.9. Ο διαρκής εξορθολογισμός της παραγωγής στη Ford

Ο Taylor δεν ήταν ο μόνος που έβαλε σαν στόχο να τακτοποιήσει την παραγωγή στα εργοστάσια. Πριν από αυτόν, η Ford τα είχε πάει πολύ καλά στήνοντας τις δικές της home made διαδικασίες. Τα τέλη του δέκατου ένατου αιώνα και μέχρι το 1914, όταν εισήχθησαν οι γραμμές παραγωγής, η κατασκευή στη Ford βασιζόταν στις παραδοσιακές μεθόδους οργάνωσης της παραγωγής. Φυσικά υπήρχε μια μακρά παράδοση καινοτομίας και αλλαγών στις αμερικανικές βιομηχανίες. Ταυτόχρονα όμως υπήρχε και μία μακρά παράδοση βιομηχανικής παραγωγής, η οποία σκιαγραφούσε τα όρια των αλλαγών σε μηχανές, διαδικασίες και οργάνωση του τρόπου παραγωγής.

Οι περιγραφές που υπάρχουν στο βιβλίο *The 5 dollars day* (Meyer, 1981) δείχνουν ότι η παραγωγή στη Ford είχε τον δικό της τρόπο οργάνωσης στις αρχές του 20<sup>ου</sup> αιώνα. «Για παράδειγμα, πριν το Μάιο του 1913, ένας εργάτης συναρμολογούσε κάθε magneto μόνος του. Σε 9 ώρες έβγαζε 35-40 κομμάτια. Αυτό διέφερε από εργάτη σε εργάτη».

Οι μηχανικοί της Ford άλλαζαν διαρκώς τη διαδικασία παραγωγής κυνηγώντας μεγαλύτερη παραγωγικότητα. Αρχικά ο Ford, οι managers και οι μηχανικοί του τυποποίησαν το σχεδιασμό των ανταλλακτικών. Η Αμερικανική Ένωση Μηχανολόγων Μηχανικών αναφέρθηκε στη σημαντική πρόοδο που είχε γίνει την περίοδο από το 1905 μέχρι το 1912, στο σχεδιασμό βιομηχανικών μηχανημάτων, δηλαδή πριν γίνει εισαγωγή των πρακτικών του Taylor. Η βασική ιδέα ήταν η μεταφορά των δεξιοτήτων από τον εργάτη στη μηχανή. Η ειδική επιτροπή για θέματα πρακτικών στο χώρο δουλειάς ανέφερε: «Η μεταφορά δεξιοτήτων από τον σχεδιαστή από τους λειτουργούς στη μηχανή έχει ενσωματώσει τον τελευταίο καιρό ένα μεγάλο μέρος από την συσσωρευμένη εμπειρία πολλών μηχανικών που εργάζονται με απλούστερα εργαλεία».



Στόλος αυτοκινήτων Ford σε σειρές έτοιμος για παράδοση μέσα στο εργοστάσιο. Copyright 1925 by Caufield & Shook.

Η μεταφορά των δεξιοτήτων περιλάμβανε τη συσσώρευση μικρών καινοτομιών και αλλαγές στο σχεδιασμό και την κατασκευή των εργαλειομηχανών. Στην περίοδο του 1900 μέχρι το 1914 οι μηχανικοί του Ford και οι κατασκευαστές εργαλείων ανέπτυξαν την τεχνολογία κατασκευής μηχανών. Οι νέες μηχανές κατασκεύαζαν ένα συγκεκριμένο ανταλλακτικό, πράγμα το οποίο έδωσε τη δυνατότητα παραγωγής μεγάλου αριθμού όμοιων ανταλλακτικών 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. Ήταν ένας πετυχημένος εργοδότης και οι εργάτες του τον συμπαθούσαν. Όμως «Οι εργάτες της Ford δεν μπόρεσαν να δημιουργήσουν μία σπουδαία ιστορία εργατικών αγώνων» (Meyer, 1981).

### 3.10. Το management της απόδοσης του Emerson

Ο Harrington Emerson ήταν ένας μηχανικός, σύγχρονος του Taylor, που ανέπτυξε τη δική του προσέγγιση σχετικά με την τακτοποίηση της παραγωγής (σήμερα λέγεται εξορθολογισμός). 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). Ο Emerson δεν υποτιμούσε την αξία της απόδοσης στις επιμέρους διαδικασίες αλλά την συνέδεε με την συνολική απόδοση του οργανισμού. Για να είναι ένας οργανισμός αποδοτικός δεν αρκεί η αύξηση της απόδοσης των εργατών.

Συνήθως οι απόψεις σχετικά με την αύξηση της απόδοσης εστιάζουν σε ζητήματα όπως η μείωση του κόστους (βλ. μείωση των εισερχομένων), έλεγχος ποιότητας (βλ. μείωση των αστοχιών), επένδυση στην τεχνολογία και την ροή των διαδικασιών (βλ. αυξημένη παραγωγικότητα). Ο στόχος είναι να αυξηθεί το προϊόν και να μειωθούν τα εισερχόμενα με στόχο να βελτιωθεί η κερδοφορία της επιχείρησης. Για να εφαρμοστεί αυτή η προσέγγιση θα πρέπει ο οργανισμός να χωριστεί σε επιμέρους διαδικασίες και στη συνέχεια μελετώντας κάθε διαδικασία ξεχωριστά να αυξηθεί η συνολική απόδοση. Η επιρροή του Emerson εκείνα τα χρόνια ήταν πολύ μεγάλη. 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 αντιπαράτέθηκε ευθέως στις απόψεις του Taylor.

Ο Emerson έβλεπε τα πράγματα διαφορετικά: πρώτα 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 τα σωστά 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 κυρία διαφωνία των μηχανικών που ασχολούνταν με τα θέματα της απόδοσης των επιχειρήσεων εντοπιζόταν στην εμμονή του Taylor να θεωρεί πως οι επιδόσεις των επιχειρήσεων θα βελτιωθούν αποκλειστικά μέσα από τον ασφυκτικό έλεγχο των εργαζομένων. Από ότι φαίνεται όμως οι μεγάλες επιχειρήσεις αντιμετώπισαν γενικότερα προβλήματα συντονισμού των δραστηριοτήτων και κακής διαχείρισης πόρων ενώ το πρόβλημα της εντατικότερης εργασίας ήταν δευτερεύον. Για τον Robert Babson Διευθυντή της Ένωσης Απόδοσης (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 χιτίζουν και να κουβαλάνε σίδηρο πιο αποδοτικά, έτσι και οι επιχειρήσεις έπρεπε να μάθουν να διαχειρίζονται τα οικονομικά τους καλύτερα.

### 3.11. Ο εξορθολογισμός του Taylor

Στο τέλος του 19<sup>ου</sup> αιώνα οι βιομήχανοι ήταν οι μεγιστάνες 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 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 αδιαμφισβήτητο 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 διαπραγμάτευσης 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 Ταυλοισμός 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 η άποψη 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.

### 3.12. Οι μεγάλοι όμιλοι και το management

Μια σημαντική αλλαγή στα τέλη του 19<sup>ου</sup> αιώνα, ήταν το τεράστιο μέγεθος των επιχειρήσεων, η συγκέντρωση της παραγωγής και της ιδιοκτησίας, η ανάδυση μιας οικονομίας που αποτελούταν από μια χούφτα μεγάλων τραστ, μονοπωλίων και ολιγοπωλίων αντί για ένα μεγάλο αριθμό μικρότερων επιχειρήσεων. Το ότι η συγκέντρωση ήταν το λογικό αποτέλεσμα του ανταγωνισμού το είχαν υποψιαστεί από καιρό ορισμένοι. Ο Karl Marx έκανε αυτή την τάση έναν από τους ακρογωνιαίους λίθους της οικονομικής του ανάλυσης. Στη Γερμανία και στις ΗΠΑ η διαδικασία αυτή έγινε σαφώς ορατή ήδη από τη δεκαετία του 1880 (E. J. Hobsbawm, 1999, p. 152).

Στην ανατολή του 20<sup>ου</sup> αιώνα, οι μηχανικοί των μεγάλων επιχειρήσεων ανέλαβαν έναν διπλό ρόλο. Με βάση την εκπαίδευσή τους εισήγαγαν ή ανέπτυξαν την τεχνολογία που θα μεγιστοποιούσε τα κέρδη και από την άλλη πλευρά σαν λειτουργοί των επιχειρήσεων ανέλαβαν την ευθύνη να συντονίσουν τον ανθρώπινο παράγοντα με τις μηχανές. Σε ότι αφορά το δεύτερο ρόλο τους τον εκτέλεσαν χρησιμοποιώντας

τον ίδιο τρόπο σκέψης που χρησιμοποιούσαν και στα project τεχνολογίας που αναλάμβαναν, δηλαδή, την προσαρμογή του ώστε να μεγιστοποιεί την απόδοση.

Ο David Noble αναφέρει τέσσερις παράγοντες που συνέβαλαν στη δημιουργία του σύγχρονου management (D. Noble, 1977, Ch. 10).

Ο πρώτος ήταν η ανάπτυξη του καπιταλισμού και η τάση του να συγκεντρώνει το κεφάλαιο και να αυξάνει τη ανταγωνιστικότητα του.

Ο δεύτερος ήταν η δημιουργία των τεράστιων επιχειρηματικών ομίλων οι οποίοι ήταν το αποτέλεσμα μεγάλων επενδύσεων που ζητούσαν υψηλές αποδόσεις για τα κεφάλαια που είχαν επενδυθεί.

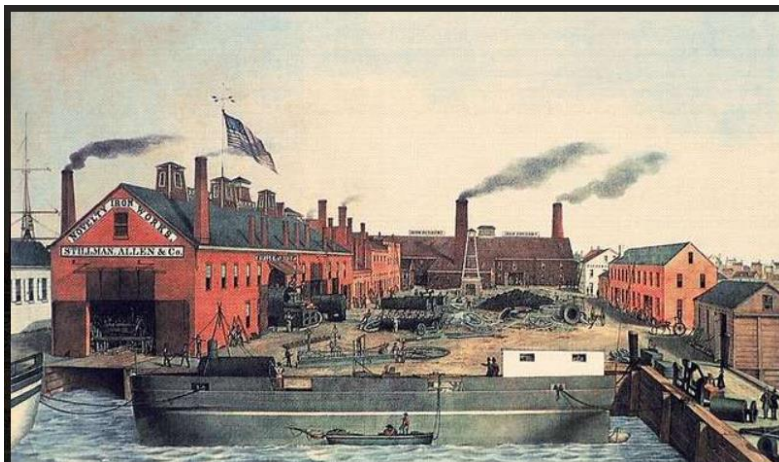
Ο τρίτος παράγοντας ήταν το «πρόβλημα του ανθρώπινου παράγοντα» και η πεποίθηση ότι έπρεπε να δημιουργηθεί ένα πειθαρχημένο εργατικό δυναμικό χωρίς διεκδικήσεις και αντιδράσεις.

Ο τέταρτος παράγοντας ήταν 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. Με την αυγή του 20<sup>ου</sup> αιώνα οι managers προσάρμοσαν για άλλη μια φορά την εργασία, όχι για να την κάνουν αποδοτική, αλλά για να έχουν αυτοί τον απόλυτο έλεγχο στα εργοστάσια.

Ο Charles Babbage ήταν ένας ευφυής βρετανός μηχανικός, μαθηματικός και από τους πρώιμους θεωρητικούς των επιχειρήσεων. Τόνιζε ότι η επιτυχία της βιομηχανικής παραγωγής δεν θα πρόκυπτε από τις μηχανές, αν δεν ρυθμιζόταν προσεκτικά και «η εσωτερική οικονομία της επιχείρησης» (1832). Ο Babbage είχε καταλάβει ότι για να αυξήσουν τα κέρδη τους οι επιχειρήσεις θα πρέπει να αποσυνδέσουν την εργατική δύναμη από την παραγωγική διαδικασία. Η παραγωγική διαδικασία έπρεπε να στηθεί πάλι από την αρχή και να βρίσκεται κάτω από τον έλεγχο του management. Τέτοια παραγωγή ήθελαν οι επιχειρήσεις. Παραγωγή που θα μεγιστοποιεί την προστιθέμενη αξία, θα δίνει τον πλήρη έλεγχο στην επιχείρηση και θα μετατρέπει τους εργαζόμενους σε βοηθητικά εργαλεία. Κύρια εργαλεία αυτού του μετασχηματισμού θα ήταν η μονοπώληση της γνώσης και του ελέγχου της παραγωγής από την επιχείρηση, η ελαχιστοποίηση της αυτονομίας των εργατών και η μείωση της συνολικής δαπάνης της επιχείρησης για μισθούς.

Όμως ο Babbage ήταν πολύ πιο μπροστά από την εποχή του. Από τα μέσα του 19<sup>ου</sup> αιώνα μέχρι το 1970, όταν κυριάρχησε η βιομηχανική παραγωγή, οι μηχανικοί είχαν στρέψει την προσοχή τους στην εισαγωγή μηχανημάτων. Η προσοχή που δινόταν σε θέματα που αφορούσαν την οργάνωση της εργασίας ήταν περιορισμένη. Στα τέλη του δέκατου ένατου αιώνα, ο ανταγωνισμός μεταξύ των επιχειρήσεων έγινε πολύ έντονος. Οι επενδυτές κεφαλαίου των μεγάλων ομίλων απαιτούσαν αυξημένες αποδόσεις.



Novelty Iron Works - Ζωγραφική ενός λιμανιού με μια βάρκα στο νερό, Νέα Υόρκη, περίπου στις αρχές της δεκαετίας του 1840.

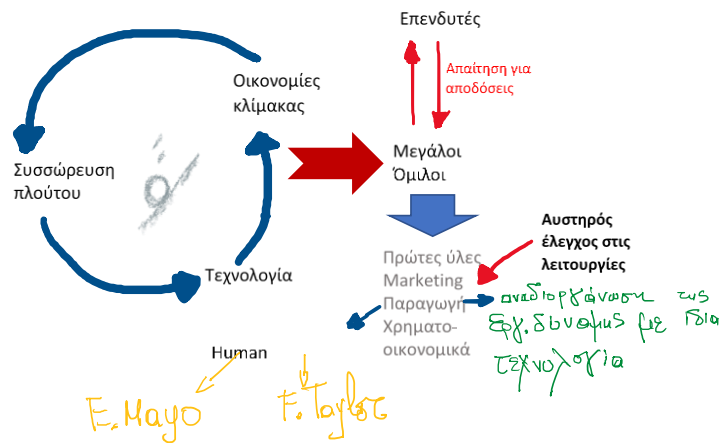
Η απαίτηση για μεγάλη απόδοση κεφαλαίου προϋπέθετε δύο πράγματα: α. Την εξασφάλιση μεγάλων αγορών που θα απορροφούσαν τον τεράστιο όγκο του προϊόντος που μπορούσε να παραχθεί και β. Τον αποδοτικό έλεγχο της συνολικής διαδικασίας της παραγωγής. Οι μεγάλοι όμιλοι, από τη στιγμή που δημιουργήθηκαν, έπρεπε να εξασφαλίζουν τον αυστηρό έλεγχο όλων των δραστηριοτήτων: από την απόκτηση των πρώτων υλών, την χρηματο-οικονομική διαχείριση και την παραγωγή μέχρι το marketing των προϊόντων. Για να μπορέσουν οι όμιλοι να δρέψουν τα φρούτα των οικονομιών κλίμακας έπρεπε να εξασφαλίσουν τον αποτελεσματικό έλεγχο και διοίκηση των λειτουργιών τους (Noble D, *America by Design*, Ch. 10 σελ. 260). Όπως αναφέρει ο ιστορικός των επιχειρήσεων Alfred Chandler «το αρχικό κίνητρο για την επέκταση και την κάθετη ολοκλήρωση δεν ήταν να μειωθεί το κόστος του παραγόμενου προϊόντος ή να εξασφαλιστεί περισσότερο προϊόν ανά εργάτη, μέσω της αποδοτικής διεύθυνσης των υφιστάμενων πόρων. Η στρατηγική της επέκτασης είχε προέλθει από την επιθυμία να εξασφαλιστεί ένα πετυχημένο marketing και επιτυχημένη διαχείριση προϊόντων και αποθεμάτων έτσι ώστε να γίνεται πιο πλήρης η εκμετάλλευση της παραγωγικής υποδομής και του προσωπικού. Μετά το 1890 μία από τις βασικές προκλήσεις των επιχειρηματιών ήταν πώς να εξασφαλίσουν δομές για την αποδοτική διοίκηση των επιχειρηματικών κολοσσών».

Ο Chandler περιγράφει την ανάδυση των τεράστιων ομίλων σαν την άνοδο του «ορατού χεριού» της εταιρικής οργάνωσης, διαχείρισης και στρατηγικής, σε αντίθεση με το «αόρατο χέρι της αγοράς» του Adam Smith. Οι οικονομολόγοι όλων σχεδόν των πολιτικών τάσεων το έβλεπαν με κακό μάτι γιατί ερχόταν σε σύγκρουση με το ιδεώδες της ελεύθερης ανταγωνιστικής επιχειρηματικής οικονομίας, θεωρούσαν ότι δεν ήταν απλώς κοινωνικά ανεπιθύμητη, επειδή ευνοούσε τους μεγάλους έναντι των μικρών, αλλά και οικονομικά οπισθοδρομική. Ωστόσο, υπάρχει κάθε λόγος να πιστεύουμε ότι οι μεγάλες επιχειρήσεις ήταν στην πραγματικότητα καλύτερες επιχειρήσεις από τις μικρές, τουλάχιστον μακροπρόθεσμα:

Ήταν πιο δυναμικές, πιο αποτελεσματικές, πιο ικανές να αναλάβουν τα όλο και πιο πολύπλοκα και δαπανηρά καθήκοντα της ανάπτυξης. Το πραγματικό επιχείρημα εναντίον τους δεν ήταν το μέγεθος αλλά ότι ήταν αντικοινωνικές. Όμως αυτό δεν ίσχυε για τη μεγαλύτερη επιχείρηση από όλες, την κυβέρνηση και τις άλλες δημόσιες επιχειρήσεις. Ενώ κατά την περίοδο αυτή η αύξηση της κλίμακας των οικονομικών λειτουργιών πήρε τη μορφή της ανόδου των ιδιωτικών επιχειρηματικών κολοσσών και όχι των δημόσιων επιχειρήσεων, έμμεσα ο ρόλος της κυβέρνησης γινόταν όλο και πιο καθοριστικός. Μετά το 1873, το ιδεώδες ενός κράτους που απείχε σκόπιμα από κάθε οικονομική παρέμβαση είχε πλέον εγκαταλειφθεί (E. J. Hobsbawm, 1999, p. 153).

Στα τέλη του δέκατου ένατου αιώνα, οι επιχειρήσεις είχαν την πεποίθηση, ότι οι μηχανές είχαν προχωρήσει αρκετά και πώς δεν ήταν αυτές που περιόριζαν την αύξηση της κερδοφορίας. Αντίθετα είχε δημιουργηθεί η άποψη ότι ο υπάρχων εξοπλισμός δεν απέδιδε τα μέγιστα γιατί ο ανθρώπινος παράγοντας δεν ταίριαζε με τις μηχανές. Τα εργοστάσια δεν χρειάζονταν εργάτες με ικανότητες και πρωτοβουλία, αλλά εργάτες που θα συμπλήρωναν πειθαρχημένα τις μηχανές που είχαν τον πρώτο ρόλο. Το καθήκον του μηχανικού ήταν να «μηχανοποιήσει» και τους εργάτες. 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 διαδικασία της παραγωγής με κριτήριο τον έλεγχο από το management σε συνδυασμό με την μεγιστοποίηση του παραγόμενου προϊόντος και της κερδοφορίας. Στις βιομηχανίες που βασιζόνταν στην εισαγωγή νέων τεχνολογιών αυτή η δουλειά είχε ξεκινήσει πιο νωρίς και στα τέλη του 19<sup>ου</sup> αιώνα όλος ο έλεγχος της παραγωγής βρισκόταν στα χέρια των μηχανικών.





Η δημιουργία των μεγάλων επιχειρηματικών ομίλων, και η απόδοση των κεφαλαίων που είχαν επενδύσει σε αυτούς οι επενδυτές, έφερε στο προσκήνιο την απαίτηση για απόλυτο έλεγχο όλων των λειτουργιών της επιχείρησης και ανάμεσα σε αυτές τον απόλυτο έλεγχο της παραγωγής. Η απαίτηση για έλεγχο, αυξημένη παραγωγικότητα και φτηνή εργατική δύναμη οδήγησε αναπόφευκτα σε αυτό που το management αποκαλούσε «πρόβλημα του ανθρώπινου παράγοντα», men problem (Noble D, America by Design, Ch. 10 σελ. 261). Αυτό δεν ήταν τίποτα άλλο παρά η αντίσταση των εργατών στην εκμετάλλευση των ικανοτήτων τους, του αποτελέσματος της εργασίας τους και στον βαθμιαίο σφετερισμό του ελέγχου που είχαν στη δουλειά τους. Αυτή η αντίσταση πήρε διάφορες μορφές όπως η συνειδητή καθυστέρηση στην εργασία, τα εργατικά συνδικάτα αλλά και η φυσική βία. Οι αντιδράσεις αυτές έγιναν εντονότερες από την προσπάθεια των managers να ελέγξουν την παραγωγή και από την διαρκή ροή ανειδίκευτου εργατικού δυναμικού από τις αμερικάνικες επαρχίες και την Ευρώπη.

Με τις παρεμβάσεις τους οι managers απογύμνωσαν τελείως την εργασία από κάθε στοιχείο δημιουργικότητας και διέλυσαν την πιο συλλογική παραγωγή που υπήρχε μέχρι το τέλος του 19<sup>ου</sup> αιώνα. Αφού έκαναν την δουλειά άχαρη, στη συνέχεια βάλθηκαν να βρουν τρόπους να παρακινήσουν τους εργάτες «να βάλουν την καρδιά τους στη δουλειά», [put their hearts in their jobs](#). Όπως σημειώνει ο Reinhard Bendix (Bendix, 2019) οι εργοδότες αναγκάστηκαν να ασχοληθούν με την εργατική δύναμη σαν ένα πρόβλημα που απαιτούσε λύση γιατί πλέον οι απολύσεις των εργατών δεν έφερναν αποτέλεσμα. Οι managers προσπάθησαν να κερδίσουν τη συνεργασία των εργατών και να τους ταιριάξουν στον τρόπο παραγωγής. Απευθύνθηκαν σε αυτό που θεωρούσαν ότι ήταν το συμφέρον των εργατών, δηλαδή στην αμοιβή και όποτε αυτό αποτύγχανε χρησιμοποιούσαν την εξουσία τους προκειμένου να εξασφαλίσουν την πειθαρχία.

Οι μηχανικοί ήταν οι πρώτοι άνθρωποι στις βιομηχανίες που προσπάθησαν να μεταφέρουν τις μεθόδους της συστηματικής μελέτης από την επιστήμη στο management. Για αυτό το λόγο η αρθρογραφία του management ανάμεσα στο 1880 και το 1910 απαντάται αποκλειστικά σε περιοδικά μηχανολογίας. Το management εμφανίζεται σαν μία αυτόνομη δραστηριότητα μετά το 1920. Καθώς οι μηχανικοί ενεπλάκησαν με το management άφησαν επάνω του τα σημάδια της συστηματικότητας που είχε ο δικός τους τρόπος σκέψης και μελέτης. Φυσικά οι μηχανικοί είχαν ασκήσει ήδη την επίδραση τους στον τρόπο που δούλευε ο κόσμος σχεδιάζοντας μηχανές, όμως τώρα ασχολούνταν άμεσα με το σχεδιασμό της συμπεριφοράς τους.

### 3.13. Η ισχυροποίηση του management από τον Taylor.

Σύμφωνα με τον Soring Jensen (Jensen, 2017), οι ιδέες που πρόβαλε ο Taylor δεν ήταν διαφορετικές από εκείνες που επικρατούσαν στις μέρες του. Πως όμως κατάφερε να κερδίσει το όνομα του 'πατέρα του

management'; Στο βιβλίο που περιγράφει την άποψή του για την παραγωγή, το *The principles of scientific management* 1919, αφιερώνει τις πρώτες 13 σελίδες προκειμένου να εξηγήσει την άποψή του πως η παραγωγή είναι η ευκαιρία μέγιστης ευημερίας όποτε το management και οι εργάτες όφειλαν να κάνουν καλά τη δουλειά τους. '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.

Οι επόμενες 10 σελίδες του βιβλίου, είναι αφιερωμένες σε μία άλλη βασική παραδοχή του 'επιστημονικού' management, 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. 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. 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.

Τόσο ο Taylor όσο και οι συνεργάτες του πίστευαν ότι η έλλειψη ελέγχου από το management, είχε ευρύτερες κοινωνικές συνέπειες. Στόχος του Taylor ήταν να συμφιλιωθούν οι εργάτες με τους εργοδότες και να τους παραχωρήσουν όλο τον έλεγχο της παραγωγής. Ισχυριζόταν - και προφανώς πίστευε - ότι το σύστημα διοίκησης που πρότεινε ήταν σε όφελος των εργοδοτών γιατί θα τους έδινε τον απόλυτο έλεγχο, αλλά και σε όφελος των εργατών γιατί θα αύξανε την αμοιβή τους. Στην βάση αυτού του αμοιβαίου οφέλους θα εδραιωνόταν η συμφιλίωση κεφαλαίου και εργασίας.

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 χρειαζόνταν 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.

Το όλο επιχείρημα ήταν εξαιρετικά ελκυστικό στους βαρόνους των μεγάλων επιχειρήσεων που δέχονταν κριτική για την υπερσυγκέντρωση πλούτου και εξουσίας τη στιγμή που η κοινωνία υπέφερε. Το επιστημονικό management διέδιδε στην κοινωνία ότι οι εργάτες είναι τεμπέληδες και πνευματικά κατώτεροι. Αυτά τα αξιοθρήνητα χαρακτηριστικά τους μαζί με τις απεργίες, είναι που εμποδίζουν την 'μέγιστη ευημερία' των επιχειρήσεων και της κοινωνίας. Το 'επιστημονικό' management εξασφαλίζει την επιτυχή διαχείριση αυτών των οκνηρών και πνευματικά ανεπαρκών εργατών γιατί 'During all these years there has never been a single strike among the men working under this system.'

Το εγχείρημα του Taylor είναι μία από τις πρώτες περιπτώσεις change management (Jensen, 2017). Το πρώτο από τα πολλά βήματα της διαχείρισης της αλλαγής είναι η νομιμοποίησή της. Στις περισσότερες των περιπτώσεων περιλαμβάνει ένα κίνδυνο. Άπαξ και οι εργαζόμενοι μιας επιχείρησης πειστούν για τον κίνδυνο που διατρέχει η επιχείρηση και εμμέσως οι ίδιοι, είναι πιο επιδεκτικοί σε αλλαγές που αρκετές φορές συνοδεύονται από υπερεργασία και μειωμένα δικαιώματα. Το «επιστημονικό» management βασίστηκε στο victim blaming προκειμένου να επιβάλλει την καθολική υποταγή των εργατών.

Ένα δεύτερο σημείο που ενίσχυσε την αποδοχή του Τειλορισμού από τις επιχειρήσεις και τα μεσαία στρώματα ήταν η χρήση της λέξης 'επιστημονικό'. Το ερώτημα της επιστημονικότητας είναι εξαιρετικά περίπλοκο και αποτελεί αντικείμενο της Φιλοσοφίας της Επιστήμης. Ακόμα και σήμερα πολλοί πιστεύουν πως ότι είναι μαθηματικοποιημένο είναι και επιστημονικό. Η αστρολογία είναι ένα από τα παραδείγματα που δείχνουν ότι ο ισχυρισμός αυτός είναι λανθασμένος.

Το έργο του Taylor είναι η αναζήτηση μιας ιδιότυπης δικαιοσύνης που θα ευνοεί τις επιχειρήσεις. Έψαχνε για ένα σύστημα αμοιβής, το οποίο θα εκλαμβάνεται σαν δίκαιο. Στον εργασιακό χώρο που φανταζόταν οι άνθρωποι θα εργάζονται αποδοτικά, θα διοικούνται και θα αμείβονταν 'δίκαια' και γι' αυτό δεν θα υπάρχουν συγκρούσεις.

Jensen S.H. (2017) Frederick Winslow Taylor: The First Change Agent, From Rule of Thumb to Scientific Management. In: Szabla D.B., Pasmore W.A., Barnes M.A., Gipson A.N. (eds) The Palgrave Handbook of Organizational Change Thinkers. Palgrave Macmillan, Cham. [https://doi.org/10.1007/978-3-319-52878-6\\_24](https://doi.org/10.1007/978-3-319-52878-6_24)

### 3.14. Αμοιβή που προάγει την ατομικότητα

Η αμοιβή με βάση το μεροκάματο ένωσε τους εργάτες σε μία κοινή μοίρα. Τα κοινά προβλήματα ένωσαν τους εργάτες που είχαν κάθε λόγο να οργανώνονται σε σωματεία και να αγωνίζονται να ελέγξουν σε κάποιο βαθμό αυτά που γίνονταν στο χώρο δουλειάς. Χρειάζόταν ένα νέο σύστημα αμοιβής, το οποίο θα ήταν εξατομικευμένο έτσι ώστε κάθε εργάτης να νοιάζεται για τον «δικό του» μισθό που θα ήταν διαφορετικός από αυτόν του διπλανού του. Με τον τρόπο αυτό, τα σωματεία θα έχαναν το νόημά τους σαν εκφραστές των κοινών συμφερόντων των εργατών, γιατί πλέον δεν θα υπήρχαν κοινά συμφέροντα. Για να γίνει όμως αποδεκτός ο νέος τρόπος αμοιβής χρειαζόταν μία νέα λογική που θα τον δικαιολογούσε. Το πρόβλημα αυτό θα το έλυσε μία καινούργια φιγούρα στη σκηνή της βιομηχανικής παραγωγής: Ο manager! Αυτός θα ήταν ο αντικειμενικός «επιστήμονας», ο οποίος δεν θα υπέκυπτε στα συμφέροντα των εργατών ούτε του κεφαλαίου, αλλά θα αναλάμβανε τον ρόλο του διαιτητή ανάμεσά τους υπολογίζοντας με βάση εξειδικευμένες μετρήσεις το σωστό μέρος του κέρδους, που θα έπρεπε να αποδίδεται σαν μισθός στον κάθε εργάτη. Επρόκειτο για το αντίστοιχο του άξιου κυβερνήτη που συγκινούσε τα μεσαία στρώματα αλλά τώρα «ο άξιος κυβερνήτης» θα κυβερνούσε το χώρο της βιομηχανικής παραγωγής.

Σύμφωνα με την οπτική του Taylor, οι κακοί μισθοί και οι άθλιες συνθήκες εργασίας δεν ήταν αποτέλεσμα της απληστίας των επιχειρηματιών, αλλά σύμπτωμα της κακής διοίκησης των επιχειρήσεων που είχαν μεγαλώσει. Οι μισθοί καθορίζονταν με βάση τις ικανότητες που απαιτούσε η κάθε θέση εργασίας και η πληρωμή γινόταν σε βάση το ημερομίσθιο. Η αμοιβή με το κομμάτι, έλεγε ο Taylor, εξασφάλιζε τον στενό έλεγχο του εργάτη και άνοιγε την δυνατότητα για την απογύμνωση των σωματείων, που ήταν η διακαής επιθυμία των managers και των επιχειρηματιών. Όμως η αμοιβή με το κομμάτι προσέκρουε στην περιπλοκότητα που απαιτούσε ένας αξιόπιστος τρόπος υπολογισμού της. Το σοβαρότερο πρόβλημα όμως ήταν η από καιρού αντίθεση των εργατών σε ένα τέτοιο σύστημα αμοιβής. Σε κάποιους κλάδους των ΗΠΑ το σύστημα αυτό αποτελούσε μία παλιά πρακτική. Για τη μεγάλη πλειοψηφία των εργατών η αμοιβή με βάση το ημερομίσθιο ήταν ο απλούστερος και πιο πρακτικός τρόπος πληρωμής παρά το γεγονός ότι το μεγάλο μέγεθος των επιχειρήσεων είχε κάνει δύσκολη την επίβλεψη της εργασίας.

### 3.15. Έλεγχος σε μηχανές ανθρώπους και αποθέματα

Όπως αναφέρει ο ίδιος ο Taylor στα κείμενά του, άρχισε να επεξεργάζεται το σύστημα του «επιστημονικού» management το διάστημα, που σαν νέος μηχανικός δούλευε στη βιομηχανία ατσαλιού του Midvale δηλαδή γύρω στο 1880. Η έρευνά του περιλάμβανε μία σειρά από μετρήσεις χρόνου με στόχο

την αύξηση της παραγωγικότητας των εργατών. Η ιδέα ήταν να αυξηθεί ο ρυθμός με τον οποίο δούλευαν οι εργάτες και να κατέβει το κόστος ανά μονάδα παραγόμενου προϊόντος (Merkle, 1980, p. 52).

Το πρόβλημα από το οποίο ξεκίνησε ο Taylor ήταν να καταγράψει την ταχύτητα με την οποία κοβόταν το μέταλλο. Παρατήρησε ότι ο δίσκος κοπής μπορούσε να διατηρήσει την ικανότητά του να κόβει ακόμα και όταν ήταν ερυθροπυρωμένος. Αυτό έδινε ένα περιθώριο για αύξηση της ταχύτητας παραγωγής. Υπήρχε περιθώριο να επιταχυνθούν οι διαδικασίες που προηγούνταν της μηχανής κοπής. Το ίδιο και οι διαδικασίες που ακολουθούσαν την μηχανή κοπής. Έτσι του γεννήθηκε η ιδέα της καταγραφής των καθηκόντων των εργατών γύρω από τις μηχανές. Έβαλε σε εφαρμογή την ιδέα της υποδιαίρεσης της εργασίας σε μικρά καθήκοντα. Στη συνέχεια κατέγραψε το χρόνο που χρειαζόταν για να υλοποιηθεί καθένα από αυτά. Αυτό, του έδινε τη δυνατότητα να βρει τρόπους ώστε να επιταχύνει το συνολικό έργο.

Τα χρόνια εκείνα ένας χειριστής, εκτός από τον χειρισμό της μηχανής, έκανε και άλλες συμπληρωματικές δουλειές. Ο Taylor θεωρούσε, ότι αυτές οι εργασίες τον αποσπούσαν από το κύριο καθήκον του. Από την πλευρά του εργάτη όμως, οι πρόσθετες εργασίες αποτελούσαν μία διέξοδο από την μονοτονία της εργάσιμης ημέρας. Για παράδειγμα ένας χειριστής τόνου έψαχνε να βρει το κατάλληλο μέταλλο για να φτιάξει το κοπτικό εργαλείο, στη συνέχεια το ακόνιζε βασιζόμενος κυρίως στην προσωπική του γνώση και κρίση. Άλλες φορές τριγυρούσε στο εργοστάσιο ψάχνοντας να βρει υλικά ή εργαλεία που χρειαζόνταν για να ολοκληρώσει τη δουλειά του.

Ο Ταυλοισμός υποδιαίρεσε τις εργασίες σε μικρά καθήκοντα παραχωρώντας τον έλεγχο στους managers και την υλοποίηση των καθηκόντων σε ανειδίκευτους ή ημι-ειδικευμένους εργάτες. Στόχος ήταν να παραμείνουν οι μισθοί σε χαμηλά επίπεδα και οι καλοπληρωμένοι εργάτες να ασχολούνται υποχρεωτικά και ελεγχόμενα με την εργασία τους. Σύμφωνα με τον Taylor η αποδοτικότητα της παραγωγής δεν συνδεόταν με τις γνώσεις των εργατών. Στην πραγματικότητα η προσπάθεια του Taylor προϋπέθετε μια εργατική δύναμη, η οποία θα ακολουθούσε τις οδηγίες της διοίκησης χωρίς να συνεισφέρει τις γνώσεις της στην παραγωγή «...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)

Πριν την ανακάλυψη της ηλεκτρικής μηχανής κίνησης, οι περισσότερες μηχανές έπαιρναν κίνηση από ένα κεντρικό άξονα που γυρνούσε κοντά στο ταβάνι του εργοστασίου. Η κίνηση μεταφερόταν σε κάθε ξεχωριστή μηχανή μέσω ενός ιμάντα μεταφοράς. Εάν εμφανιζόταν πρόβλημα στον κεντρικό άξονα τότε όλη η παραγωγή σταματούσε. Για να αντιμετωπιστεί το πρόβλημα ο Taylor, έγραψε τις σημειώσεις σχετικά με τους ιμάντες μεταφοράς κίνησης επιδιώκοντας να εξασφαλίσει ότι δεν θα υπάρχουν χρονικά διαστήματα χωρίς εργασία.

<https://www.youtube.com/watch?v=7qt5tltvnF8>

Το management είχε πλήρη άγνοια των αποθεμάτων και των εργαλείων, πράγμα που τους αφαιρούσε την δυνατότητα ελέγχου. Οι εργάτες ήταν οι μόνοι που είχαν κάποια γνώση σχετικά με το τι υπάρχει και πού βρίσκεται. Συχνά ο εργάτης έφερνε μαζί του το δικό του εργαλείο και έτσι το management δεν είχε άποψη σχετικά με το ρυθμό που θα έπρεπε να προχωράει κάθε δουλειά. Η όποια άποψη του management βασιζόταν σε εικασίες. Για να βάλει τα πράγματα κάτω από τον έλεγχο του management, ο Taylor και οι συνεργάτες του έκαναν πειράματα για να βρουν τα πιο κατάλληλα εργαλεία που ήταν απαραίτητα για κάθε εργασιακό καθήκον. video: <https://www.youtube.com/watch?v=8PdmNbqtDdl>

Στο σύστημα του Taylor, κάθε είδους γνώση και κάθε πληροφορία, έπρεπε να περιέλθει στα χέρια του management. Το management έπρεπε να γνωρίζει τα αποθέματα προκειμένου να μπορεί να πείσει τον βιομήχανο για τα χρήματα που θα εξοικονομηθούν με την εφαρμογή της περίπλοκης μεθόδου. Το management έπρεπε να καθορίζει τον τρόπο και την διάρκεια που απαιτούσε η ολοκλήρωση κάθε

καθήκοντος προκειμένου να μπορεί να ελέγχει τους εργάτες. Όσοι εργάτες δεν μπορούσαν να ανταποκριθούν στο ρυθμό που καθόριζε το management δεν είχαν θέση στη γραμμή παραγωγής. Οι εργάτες που ήταν πιο αποδοτικοί έπρεπε να μπορούν να εντοπιστούν με «επιστημονικό» τρόπο και να εισπράξουν κάποια επιπλέον αμοιβή. Για αυτούς τους λόγους ο Taylor ήταν υποχρεωμένος να επινοήσει ένα νέο σύστημα καταγραφής της απόδοσης. Η δυνατότητα να ορίζει τα αποδεκτά standards (για παράδειγμα χρόνος εκτέλεσης ενός καθήκοντος, όγκος παραγωγής) ήταν ένας τρόπος για να πείθει τους ανθρώπους σχετικά με το τι πρέπει να κάνουν. Το σύστημα καταγραφής γίνεται το ίδιο μία μορφή ιδεολογίας. Δεν μπορεί να υπάρχει αλλαγή σε μία επιχείρηση στο βαθμό που διατηρείται ένα παλιό σύστημα καταγραφής. Το νέο σύστημα καταγραφής ορίζει και τους καινούργιους κανόνες του παιχνιδιού.

### 3.16. Εργασία με το κομμάτι

Η δουλειά με το κομμάτι ήταν ιδιαίτερα αυστηρή για τους εργάτες εκείνους που δεν ανταποκρίνονταν στην απαιτούμενη ταχύτητα. Ο Taylor δεχόταν μόνο εργάτες πρώτης τάξης στο σύστημά του. Επιπλέον, είχε την άποψη ότι οποιαδήποτε επιπλέον αμοιβή ξεπερνούσε το 30 με 60% του ημερομισθίου θα ξοδευόταν σε ποτά και αυτό θα είχε αρνητικές συνέπειες στην αποδοτικότητα του εργάτη την επόμενη μέρα.

Το 1895 ο Frederick Winslow 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 ο Taylor, σε κάποιες βιομηχανίες που είχε εργαστεί σαν μηχανικός. Η δημοσίευση αυτή ήταν η πρώτη μιας σειράς δημοσιεύσεων που έκανε ο Taylor και αποτέλεσαν αυτό που ονομάζουμε Τειλορισμό ή, όπως το ονόμασε ο ίδιος, «επιστημονικό» Management.

Τα επόμενα χρόνια, οι απόψεις του Taylor διαδόθηκαν σε ολόκληρο το βιομηχανικό κόσμο. Μπορεί ο Taylor να μην ήταν ο μόνος που ασχολήθηκε με το ζήτημα της διοίκησης των εργοστασίων στις αρχές του 20ου αιώνα, ήταν όμως ο πρώτος που έδωσε έμφαση στον ατομισμό βάζοντας στην άκρη τις ουτοπικές ιδέες της συνεργασίας management-εργατών μέσω της διανομής των κερδών. Το σύστημα διοίκησης που πρότεινε απευθύνθηκε στην ατομική επιθυμία των εργατών για μεγαλύτερο μισθό, με τέτοιο τρόπο ώστε να μπορέσει να διαρρήξει τους δεσμούς που ένωναν τους εργάτες και τους οδηγούσαν στην αλληλεγγύη και τα εργατικά σωματεία. Αυτό το πέτυχε με μία διαδικασία, η οποία προβαλλόταν σαν «επιστημονική».

Ο κόσμος τείνει ακόμα και στις μέρες μας να θεωρεί οτιδήποτε «επιστημονικό» ή οτιδήποτε προέρχεται από τον ακαδημαϊκό χώρο σαν πολιτικά ουδέτερο και αντικειμενικό. Ο Taylor, αν και δεν ήταν ακαδημαϊκός, ονόμασε την θεωρία του «επιστημονική» γιατί χρησιμοποιούσε μολύβι και χαρτί προκειμένου να μετράει και να καταγράφει την παραγωγικότητα των εργατών αντί να βασίζεται σε εικασίες. Ήταν πράγματι μία συστηματική μέθοδος καταγραφής, μελέτης και ελέγχου της εργασίας, σε καμία όμως περίπτωση δεν ήταν επιστημονική. Ήταν μία σοβαρή προσπάθεια για την επιβολή ελέγχου στον εργασιακό χώρο και στην κοινωνία χρησιμοποιώντας μέσα, τα οποία εκ πρώτης όψεως δεν είχαν κάποιο πολιτικό βάρος ή πρόθεση. Αυτό έκανε το «επιστημονικό» management ελκυστικό στους επιχειρηματίες και επιθυμητό από τα μεσαία στρώματα.

### 3.17. Ο Τειλορισμός σαν τρόπος σκέψης

Το σύστημα που παρουσίασε στην πρώτη του δημοσίευση ήταν ένα ολοκληρωμένο σχέδιο, του οποίου τις λεπτομέρειες είχε επεξεργαστεί εξαντλητικά τα προηγούμενα χρόνια, όταν αποφάσισε να μεταπηδήσει από τη μηχανολογία σε αυτό που θα μπορούσε να ονομαστεί management της παραγωγής. Το σύστημα του ήταν το αποτέλεσμα μιας δουλειάς 12 χρόνων στο εργοστάσιο Midvale και βασιζόταν σε άμεσες

παρατηρήσεις, που έκανε εκείνη τη περίοδο, καθώς και σε πρακτικές λύσεις που επινόησε και εφάρμοσε σε πραγματικά καθημερινά προβλήματα της παραγωγής. Επρόκειτο για έναν παράξενο 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 επιμένει στην εφαρμογή του.

### 3.18. Οι επίγονοι του Taylor

Μετά το θάνατο του Taylor το «επιστημονικό» management έγινε πιο χειριστικό στα χέρια των επιγόνων του. Οι αυστηρές ποινές που προέβλεπε η εργασία με το κομμάτι, αποσύρθηκαν κάτω από την σκληρή πίεση των εργατικών σωματείων. Επιπλέον, οι επίγονοι του Taylor ήξεραν πολύ καλύτερα από τον ίδιο να κάνουν συμβιβασμούς. Για παράδειγμα η Lillian Gilbreth, που είχε κάνει ανθρωπιστικές σπουδές έστρεψε την προσοχή από τη «μελέτη της εργασίας» σε κάτι που ακουγόταν πιο ελκυστικό και ανθρωπιστικό: στην «μελέτη της κόπωσης». Η ίδια ανέπτυξε ένα άλλο παρακλάδι του «επιστημονικού» management το οποίο ασχολούταν με την «απόδοση στις προσωπικές σχέσεις» και την «απόδοση στο σπίτι».

Το επιστημονικό management έφερε μαζί του και ένα νέο στοιχείο που επρόκειτο να αποτελέσει ένα από τα βασικά του εργαλεία τα επόμενα χρόνια μέχρι και τις μέρες μας: την εισαγωγή της ψυχολογίας. Στην ίδια εποχή με τον Taylor δημοσιεύτηκαν τα βιβλία του Hugo Munsterberg «Psychology and industrial efficiency» (Munsterberg, 2006) και το βιβλίο της Lillian Gilbert, συνεργάτιδας του Taylor «The psychology of management» (Gilbert, 2005). Τα βιβλία αυτά δείχνουν το ενδιαφέρον σχετικά με το ερώτημα της αξιοποίησης της ψυχολογίας προκειμένου να επηρεαστούν οι απόψεις των εργατών. Σύμφωνα με την Lillian Gilbert το πετυχημένο management πρέπει να δώσει έμφαση στον άνθρωπο και όχι στην εργασία τροποποιώντας τα εργαλεία και τις μεθόδους έτσι ώστε να μπορούν να βγάλουν το περισσότερο από αυτόν. Επιπλέον δημιουργήθηκε η άποψη ότι το μυαλό του ανθρώπου είναι ένας παράγοντας που καθορίζει την απόδοσή του. Το management είναι «μία μελέτη της ζωής κάθε ανθρώπου που δουλεύει με άλλους ανθρώπους, ανεξάρτητα από το αν διοικεί ή διοικείται ή και τα δύο. Σε κάθε περίπτωση δεν πρόκειται να δουλέψει με το μέγιστο όφελος αν δεν κατανοήσει πρώτα τους ψυχολογικούς και διοικητικούς κανόνες κάτω από τους οποίους διοικεί ή διοικείται».

Το «επιστημονικό» management προβαλλόταν σαν λύση για οποιοδήποτε πρόβλημα. Ακόμα και σήμερα μπορεί κανείς να βρει στο διαδίκτυο φυλλάκια της General Electric τα οποία είχαν φτιαχτεί μετά τον δεύτερο παγκόσμιο πόλεμο για να προβάλουν το «επιστημονικό» management στις μικροαστικές οικογένειες των στελεχών της εταιρίας σαν την λύση για όλα τα προβλήματα. Οι επιχειρήσεις πάντα ενδιαφέρονταν για τις ιδέες που είχαν οι εργάτες τους, όχι μόνο για την παραγωγή, αλλά και για την προσωπική τους ζωή (π.χ «The 5 dollar day»)

### 3.19. Τι είναι το «επιστημονικό» management;

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 αξιόπαινο 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».

Αυτό που έδωσε στον Taylor τον τίτλο του πατέρα του «επιστημονικού» management δεν ήταν ότι ανακάλυψε όλες τις τεχνικές του. Ο Taylor εισήγαγε ένα σύμπλεγμα από τεχνικές και οργανωσιακές πρακτικές με έντονα ιδεολογικά στοιχεία, τα οποία άντλησε από συγκεκριμένα ρεύματα των ημερών του. Άλλοι μηχανικοί είχαν συνεισφέρει τις δικές τους απαντήσεις στο ερώτημα της διοίκησης των εργοστασίων στο παρελθόν, αλλά μόνο η σύνθεση του Taylor απάντησε ταυτόχρονα στα προβλήματα της παραγωγής και της οργάνωσης ενώ την ίδια ώρα πρόβαλε σαν μία λύση στην αναστάτωση που προκαλούσαν οι εργατικές διεκδικήσεις και τάραζαν τον συντηρητισμό των μεσαίων και ανώτερων στρωμάτων της κοινωνίας.

Οι ιδέες του επέδρασαν σε επιχειρηματίες, εργάτες, στελέχη κυβερνήσεων και έτσι δημιουργήθηκε το είδωλο του «ειδικού στα θέματα απόδοσης», πράγμα που επεβίωσε στη συνείδηση του κόσμου. Στη μακροβιότητα του συστήματος συνέβαλε αποτελεσματικά η υιοθέτησή του από ισχυρές πολιτικές δυνάμεις και επιχειρηματίες, οι οποίοι είδαν στον Taylorισμό το εργαλείο για τον συνολικό έλεγχο της βιομηχανικής κοινωνίας. Στις μέρες μας το όνειρο του Taylor για έλεγχο της εργασίας και της κοινωνίας της εργασίας γίνεται πραγματικότητα στις επιχειρήσεις μέσα από τα νέα όνειρα του management όπως η παραγωγή Just in Time, Quality management, Knowledge management, Human Resource Management κλπ.

### 3.20. Η 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 που έγιναν 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 (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). Γενιές ικανών εργατών έβαλαν τις ικανότητές τους στα άχρηστα κι αυτό είναι μη-αποδοτικό γιατί είναι καταστροφή των πιο σπάνιων πόρων, των ανθρώπινων. Η σκέψη και ο σχεδιασμός ανήκαν αποκλειστικά και μόνο στους managers οι οποίοι αποτελούσαν την ελίτ του εργασιακού χώρου. Με τον τρόπο αυτό άλλαξαν οι κοινωνικές σχέσεις που είχαν δημιουργηθεί στη παλιά βιομηχανική παραγωγή. Το νέο σύστημα συντονισμού ανάμεσα στους ανθρώπους (υπακοή) το έφερε η «επιστήμη της εργασίας». Η «επιστήμη της εργασίας» ήταν ένα καλοδοουμένο σύστημα από μετρήσεις χρόνου εργασίας, και πρακτικούς κανόνες οι οποίοι προσδιόριζαν την ταχύτητα υλοποίησης των καθηκόντων και της παραγωγής στην μικρο- και μέγρο-κλίμακα. Αυτή η πνευματική εργασία που ανήκε εξ ολοκλήρου στον νέο τύπο manager, ξεχώριζε το «επιστημονικό» management από την υπόλοιπη παραγωγή. Οι ειδικοί του «επιστημονικού» management δεν έπρεπε να

τριγυρνάνε στο εργοτάξιο αλλά να βρίσκονται στο δωμάτιο προγραμματισμού, ένα ανεξάρτητο χώρο όπου θα σχεδιάζαν μακριά από τους υπόλοιπους εργάτες.

### 3.21. Η πολιτική πλευρά του Taylorισμού

Σύμφωνα με τον Taylor: «το επιστημονικό management δεν είναι ένα εργαλείο απόδοσης ούτε ένα σύνολο από εργαλεία απόδοσης. Δεν είναι ένα καινούργιο σύστημα υπολογισμού των εξόδων δεν είναι ένα νέο σύστημα πληρωμής, ούτε κρατάει ένα χρονόμετρο πάνω από τον εργάτη σημειώνοντας τα πάντα σχετικά με αυτόν. Δεν είναι ένα σύστημα μελέτης χρόνου. Δεν είναι μία μελέτη των κινήσεων του εργάτη. Το επιστημονικό management είναι μία πλήρης πνευματική επανάσταση για τους εργαζόμενους, οι οποίοι εμπλέκονται σε οποιαδήποτε δραστηριότητα. Πρόκειται για μία καθολική πνευματική επανάσταση σε ότι αφορά τα καθήκοντα αυτών των ανθρώπων για τη δουλειά, για τον διπλανό τους εργάτη και για αυτούς που τους απασχολούν. Επιπλέον είναι μία πνευματική επανάσταση για εκείνους τους ανθρώπους που βρίσκονται στην πλευρά της διοίκησης τους επιστάτες, τους προϊσταμένους, τους ιδιοκτήτες της επιχείρησης και το διοικητικό συμβούλιο της επιχείρησης σχετικά με το πώς θα πρέπει οι άνθρωποι να κάνουν τη δουλειά τους. Η μεγάλη επανάσταση που λαμβάνει χώρα βρίσκεται στον τρόπο που σκέφτονται οι δύο πλευρές κάτω από το επιστημονικό management: οι δύο πλευρές παίρνουν τα μάτια τους από το πρόβλημα της διανομής του παραγόμενου προϊόντος και μαζί στρέφουν την προσοχή τους στην αύξηση του παραγόμενου προϊόντος».

Ο πυρήνας της σκέψης του Taylor ήταν ξεκάθαρα ένα κάλεσμα συμφιλίωσης ανάμεσα στο κεφάλαιο και την εργασία επάνω στο υποτιθέμενο ουδέτερο έδαφος της «επιστήμης» και του ορθού λόγου (Merkle, 1980, p. 98). Το όφελος θα ήταν μεγαλύτερη αποδοτικότητα και ευημερία. Η συμφιλίωση των δύο πλευρών δεν θα γινόταν στο έδαφος των αντιλήψεων της μίας ή της άλλης αλλά στο έδαφος του ορθού λόγου όπως έλεγε ο ίδιος Taylor. Η δύναμη θα βρισκόταν στα χέρια των «επιστημόνων managers» δηλαδή, σε μία κατηγορία ορθολογικών και ενάρετων τεχνοκρατών της μεσαίας τάξης. Αυτή ήταν η κύρια προϋπόθεση για να επιβληθεί η νέα οπτική στην παραγωγή. Οι βίαιες αντιπαραθέσεις του 19<sup>ου</sup> αιώνα ανάμεσα στην ανώτερη και τις χαμηλές τάξεις θα έδιναν την θέση τους σε ένα ειρηνικό και παραγωγικό κόσμο από την στιγμή που όλοι θα συμμορφωνόταν με την αντίληψη που είχε η μεσαία τάξη για την πραγματικότητα.

Σύμφωνα με τους Abercrombie & Urry (1983;10) «...ο Taylor κατάλαβε ότι η μόνη μακροχρόνια λύση από την πλευρά των συμφερόντων του κεφαλαίου ήταν να επινοήσει ένα νέο τρόπο ελέγχου. Αυτό μπορούσε να επιτευχθεί με τον μετασχηματισμό της γνώσης που κατείχαν οι εργάτες». Ο Taylorισμός επινοήθηκε σε μία περίοδο εργατικών κινητοποιήσεων και ανταποκρινόταν στον τρόπο σκέψης και τις επιθυμίες των επιχειρήσεων και της μεσαίας τάξης.

### 3.22. Ο Taylorισμός και τα όνειρα της μεσαίας τάξης.

Εξετάζοντας τις ιστορικές συνθήκες κάτω από τις οποίες εμφανίστηκε ο Taylorισμός αναδεικνύεται ότι ήταν κάτι πολύ περισσότερο από ένα σύνολο διοικητικών μέτρων που αφορούσαν την παραγωγή. Σε μία περίοδο που τα μέλη της κοινωνίας έβλεπαν όλο και περισσότερο το αναπόφευκτο της σύγκρουσης των τάξεων, το «επιστημονικό» management, πρόβαλε σαν μία ιδεολογία που βασιζόταν σε αυτό που θεωρείται ουδέτερο και ανώτερο, την επιστήμη. Υποσχόταν μία κοινωνία χωρίς συγκρούσεις, μία ουτοπία καταναλωτισμού, η οποία θα βασιζόταν στη μαζική παραγωγή. Περιείχε τεχνικές για την εξάλειψη των ταξικών συγκρούσεων και άνοιγε μία λεωφόρο για την κοινωνική ανέλιξη προς τα μεσαία στρώματα. Το «επιστημονικό» management δεν ήταν απλά ένα σύνολο κανόνων για τη διοίκηση του εργοστασίου. Αποτέλεσε ένα εργαλείο κοινωνικού ελέγχου σε μία περίοδο που η κοινωνία βρισκόταν σε αναβρασμό. Η



πρόταση του «επιστημονικού» management έγινε ο ακρογωνιαίος λίθος της σύγχρονης ζωής των Αμερικανικών επιχειρήσεων. Βασιζόταν στην αποικοδόμηση των ιδεολογιών της σύγκρουσης των τάξεων μέσα από την εγκαθίδρυση ενός ελέγχου που βασιζόταν στην «ουδέτερη» εξειδίκευση, που είχαν οι επαγγελματίες managers. Οι managers και τα όνειρα της μεσαίας τάξης που ενσάρκωναν, ήταν το κλειδί για να γίνει πράξη αυτό που υπόσχονταν: τον «μοναδικό και καλύτερο τρόπο» (One Best Way) (Merkle, 1980, p. 16).

Είκοσι χρόνια μετά την δημοσίευση του «shop management» το 1903, πολλοί συγγραφείς έγραφαν δεκάδες άρθρα γύρω από το επιστημονικό management και την εφαρμογή του σε συγκεκριμένους κλάδους. Μεγάλη επίδραση στην διάδοση του επιστημονικού management είχε ο δικηγόρος Louis Brandeis ο οποίος το 1911 μιλώντας σε μία ομάδα επιχειρηματιών στο Interstate Commerce Commission στην Washington τόνισε ότι οι σιδηρόδρομοι δεν θα ξεπεράσουν τα οικονομικά τους προβλήματα εάν δεν υιοθετήσουν τις μεθόδους του επιστημονικού management. Πριν κάνει αυτή την αναφορά είχε έρθει σε επαφή με τον Henry Gantt, στενό συνεργάτη του Taylor, προκειμένου να ενημερωθεί για τις αρχές του επιστημονικού management.

Όπως τονίζει ο David Savino, ο Brandeis ήταν ένας άνθρωπος που ενθουσιαζόταν με οτιδήποτε αναθεωρούσε τα πράγματα και όπως προκύπτει από τα κείμενά του πίστευε πως το επιστημονικό management μπορούσε να κάνει κάτι τέτοιο. Ο Brandeis δεν είχε φίλους στις μεγάλες επιχειρήσεις. Δεν συμπαθούσε τα μονοπώλια ούτε τον καταναλωτισμό και την μαζική παραγωγή. Μαζί με άλλους, όπως ο Ida Tarbell, πίστευε ότι οι μεγάλες επιχειρήσεις αποτελούσαν κίνδυνο για την κοινωνία. Το έργο του «Other people's money» είναι μία σκληρή επίθεση ενάντια στους μεγάλους τραπεζίτες και ιδιαίτερα τον J.P Morgan. Αυτό που φαινόταν ελκυστικό στον Brandeis σχετικά με το επιστημονικό management ήταν ότι θα μπορούσε να αξιοποιηθεί και από μία μικρή ή μεσαία επιχείρηση προκειμένου να βελτιώσει την απόδοσή της πράγμα που θα την διευκόλυne να ανταγωνιστεί τις επιχειρήσεις κολοσσούς των ημερών. Η οπτική του Brandeis ανακεφαλαιώνει με τον καλύτερο τρόπο την οπτική των μεσαίων στρωμάτων, ή αυτήν που ταίριαζε στις αντιλήψεις τους: Απόσταση από την προκλητική δύναμη των μεγιστάνων του πλούτου και απέχθεια στις εργατικές διεκδικήσεις.

### 3.23. Ο Taylorισμός δίνει διέξοδο στα όνειρα της μεσαίας τάξης

Το ρήγμα ανάμεσα στο κεφάλαιο και την εργασία δεν μπορούσε να συμφιλιωθεί. Δεν φαινόταν να υπάρχει τρόπος που θα μπορούσε να σταματήσει την πίεση που δεχόταν η μεσαία τάξη και να εμποδίσει τη ροή των ανθρώπων προς τα σωματεία και τα επαναστατικά κινήματα. Οι πιο συντηρητικοί υποστήριζαν ότι μία συμφιλίωση ανάμεσα στην εργασία και το κεφάλαιο θα πρέπει να γίνει σύμφωνα με τους όρους του κεφαλαίου. Οι βιομήχανοι θεωρούσαν τα σωματεία υπεύθυνα για τα στραβά της ελεύθερης οικονομίας και για τις υψηλές τιμές των καταναλωτικών προϊόντων. Σύμφωνα με τους βιομήχανους, δεν υπήρχε ουσιαστική σύγκρουση ανάμεσα στην εργασία και το κεφάλαιο γιατί χωρίς το κεφάλαιο, η εργασία δεν θα μπορούσε να παράγει. Έβλεπαν τα σωματεία σαν μία αρρώστια που είχε γεννηθεί στις ευρωπαϊκές τυραννίες και δεν είχε θέση στην Αμερικανική Δημοκρατική Πολιτεία. Φυσικά όταν τα σωματεία υπέστησαν σοβαρό πλήγμα, τίποτα δεν βελτιώθηκε στη κοινωνία και τα φτωχά στρώματα είχαν μείνει ανυπεράσπιστα.

Σύμφωνα με την Judith Merkle, τα μεσαία στρώματα αισθάνονταν ότι τα συμφέροντά τους δεν ήταν ταυτόσημα με αυτά των πλουτοκρατών, όμως τα μεσαία στρώματα, λόγω του έμφυτου συντηρητισμού τους, ήθελαν διακαώς την κοινωνική σταθερότητα. Τα όνειρά τους 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 αλλά δεν επιθυμούσαν να έρχονται αντιμέτωποι με το αυξανόμενο

χάσμα ανάμεσα στις τάξεις και την εξαθλίωση των εργατών ούτε με τις αντιπαραθέσεις κεφαλαίου-εργασίας, τις διαδηλώσεις και τις συγκρούσεις με την αστυνομία (Merkle, 1980, p. 19).

Το συμπέρασμά τους ήταν ότι το πρόβλημα δεν βρισκόταν στην αντίθεση κεφαλαίου-εργασίας αλλά ανάμεσα στο αδηφάγο μονοπωλιακό κεφάλαιο και την εργασία. Οι αντιπαραθέσεις που υπήρχαν στην κοινωνία 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. Με μία τέτοια θεώρηση τα μεσαία στρώματα αναζητούσαν την παλινόρθωση της πλήρως ελεύθερης αγοράς όπως ήταν πριν 100 χρόνια. Πίστευαν ότι η αναθέρμανση του ελεύθερου ανταγωνισμού θα λειτουργούσε προς όφελος τόσο του κεφαλαίου όσο και της εργασίας και προφανώς και των ίδιων. 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 βρισκόντουσαν «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, οι οποίες 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. Ο Edward Bok εκδότης του περιοδικού *Ladies Home Journal* παραπονιόταν στο μεσοαστικό αναγνωστικό κοινό του, για τις «αναταραχές που προκαλούσαν τα φτωχά στρώματα και η σαπίλα των ανωτέρων τάξεων».

Η αντιπαραθεση 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: τον περιορισμό του μονοπωλιακού κεφαλαίου με τη δημιουργία αντιμονοπωλιακών νόμων, την ενίσχυση των φτωχών και το σπάσιμο του δεσμού της εξουσίας των πλουτοκρατών με 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 υφιστάμενους τους και αντίθετα από ότι περίμενε ο Taylor, δεν θυσίασαν 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.

### 3.24. Γιατί ο Taylor ονομάστηκε πατέρας του management.

Ο Τειλορισμός εμφανίστηκε ταυτόχρονα με την ιδέα της κοινωνικής μηχανικής, του εξορθολογισμού και του ελέγχου, που στην ψυχολογία πήρε την μορφή του συμπεριφορισμού. Ο James Angell, πρόεδρος της Αμερικάνικης Ένωσης Ψυχολόγων, στην ομιλία του το 1907 στην Αμερικανική Ψυχολογική Association το αποκάλεσε «μια μορφή ψυχοφυσικής» (Torracinta, 2023).

Ο Ταυλορισμός εμφανίστηκε στις αρχές του 20<sup>ου</sup> αιώνα, σε μία εποχή που οι μεγάλες επιχειρήσεις έψαχναν να βρουν τρόπους να εξασφαλίσουν το πλήρη έλεγχο των εργοστασίων τους, προκειμένου να παραμένουν ελκυστικά στους επενδυτές κεφαλαίου.. Ταυτόχρονα με τον Taylor, άλλοι μηχανικοί προσπάθησαν να απαντήσουν το ίδιο ερώτημα με πιο σημαντικό τον Emerson.

Ο Taylor ισχυριζόταν πως το αποκλειστικό πρόβλημα των επιχειρήσεων ήταν το εργατικό δυναμικό. Το έργο του είναι αφιερωμένο στον αποτελεσματικό έλεγχο των εργατών. Από την άλλη πλευρά ο Emerson είχε μία πολύ ευρύτερη προσέγγιση στα ζητήματα της απόδοσης των επιχειρήσεων, την οποία το management επρόκειτο να ανακαλύψει μετά το δεύτερο Παγκόσμιο Πόλεμο. Σε μία κοινωνία ανταγωνιστικών σχέσεων μεταξύ εργατών και επιχειρήσεων, οι επιχειρηματικοί κύκλοι βρήκαν την προσέγγιση του Taylor πιο ελκυστική γιατί ανταποκρινόταν στην επιθυμία τους να κατηγορήσουν τους εργάτες πως είναι τεμπέληδες και αφερέγγυοι και πως τάχα αυτοί εμποδίζουν την ευημερία της κοινωνίας.

Ο Ταυλορισμός νομιμοποίησε το management σαν την δύναμη εξουσίας στο χώρο δουλειάς. Οι managers απόκτησαν την θέση του ειδικού που λέει στους εργάτες τι πρέπει να κάνουν. Σαν ιδέα δεν ήταν και τόσο καινούργια. Αντέγραφε τον δάσκαλο που εκπαιδεύει τους μαθητές και του λέει να πειθαρχούν. Αντέγραφε τον προπονητή της αθλητικής ομάδας και τον δάσκαλο της μουσικής. Η εκπαίδευση είναι αναπόσπαστη από την πειθαρχία. Σε αυτό το ευρύτερο πλαίσιο υπαγορεύσεων προς τον πολίτη δεν μπορούσε να λείπει ο χώρος εργασίας. Οι ιδέες του Taylor μολονότι ελλειπείς σε σύγκριση με του Emerson, σε ότι αφορά τα ζητήματα απόδοσης των επιχειρήσεων, ταίριαζαν στο ευρύτερο πολιτισμικό πρότυπο των κοινωνιών που ζουν κάτω από ένα πλαίσιο πειθαρχίας. Όμως στις αρχές του 20<sup>ου</sup> αιώνα δεν υπήρχε ο τύπος manager που οραματιζόταν ο Taylor και γι' αυτό αποφάσισε να τον δημιουργήσει. Ο Taylor ανέλαβε να εκπαιδεύσει τους managers και αυτοί με τη σειρά τους, θα εκπαιδεύαν τους εργάτες. Οι managers θα αφαιρούσαν την πρωτοβουλία από τους εργάτες και θα γινόντουσαν οι ειδικοί της δουλειάς. Πλάι στην εξουσία του μισθού και της απόλυσης θα είχαν και την εξουσία του ειδικού της δουλειάς που θα νομιμοποιούσε τις επιλογές τους. Ο Ταυλορισμός αξιοποίησε τις σχέσεις εξουσίας που υπήρχαν στον χώρο δουλειάς και τις ενίσχυσε. Τώρα, η πειθαρχία περνούσε μέσα από τον σχεδιασμό της εργασίας. Η παρέμβαση στην προσωπικότητά και τις αντιλήψεις του εργαζόμενου δεν αποτελούσε ρεαλιστικό στόχο εκείνα τα χρόνια. Πρόβαλε μερικά χρόνια αργότερο με το Τμήμα Κοινωνιολογίας της Ford και λίγο αργότερα στο έργο της σχολής των ανθρωπίνων σχέσεων. Οι managers του Taylor ήταν μία δύναμη συμμόρφωσης και διαμόρφωσης του εργατικού δυναμικού που συμπλήρωνε και διόγκωνε την εξουσία του μισθού και της απόλυσης που ήδη κατείχαν οι managers. Η εκτεταμένη παρέμβαση στον υποκειμενισμό του εργαζόμενου έγινε αναπόσπαστη με το management.

Η επιστημονική διοίκηση υποσχέθηκε μια πνευματική επανάσταση που θα έκανε τον εργοδότη και τον εργαζόμενο να συνεργαστούν. Αυτός ο ισχυρισμός βασίστηκε στην απατηλή ιδέα ότι η συνεργασία θα είχε σαν αποτέλεσμα την «αύξηση του πλεονάσματος σε τέτοιο βαθμό» που πλέον θα ήταν περιττό να τσακώνονται για το πώς θα διανεμηθεί. Για να επιτευχθεί αυτός ο σκοπός, η διοίκηση έπρεπε να διατηρήσει ανέπαφα τα προνόμιά της. Η αποτελεσματικότητα του εγχειρήματος εξαρτιόταν από τον βαθμό που το management θα είχε την εξουσία να καθορίζει τον τρόπο παραγωγής και τους μισθούς. Η «επιστημονικότητα» του management αφορούσε όχι μόνο την οργάνωση της εργασίας, αλλά και τους

μισθούς που αποτελούσαν πλέον αντικείμενο επιστημονικής μελέτης και όχι διαπραγμάτευσης. Έτσι, παρόλο που ο Taylor δεν ήταν φανατικός πολέμιος των συνδικάτων, δημιούργησε ένα σύστημα διοίκησης στο οποίο δεν χωρούσαν τα συνδικάτα. Στο σχέδιό του, τα συνδικάτα ήταν περιττά και η επιστημονική διοίκηση «απλώς θα εξαλείψει μεγάλο μέρος της ανάγκης γι' αυτά» (Fox 1966).

### 3.25. Συμπεράσματα

Ο τειλορισμός:

Υπέσκαψε την ενότητα των εργατών που πήγαζε αυθόρμητα από τον κοινό μισθό.

Απαγόρευσε την πρωτοβουλία στους εργαζόμενους και δίδαξε το πρότυπο του εργάτη που περιμένει να πάρει εντολές. Κινήθηκε στην αντίθετη κατεύθυνση σε σχέση με το σύγχρονο management που δίνει αξία στην πρωτοβουλία και την αυτενέργεια.

Σύμφωνα με την κριτική των σύγχρονων του ειδικών της απόδοσης, ο Taylor αγνόησε ότι οι επιδόσεις των επιχειρήσεων είναι ένα σύμπλεγμα παραγόντων, στο οποίο οι επιδόσεις των εργαζόμενων δεν είναι ο σημαντικότερος.

Οι απόψεις του είναι ελιτίστικες. Θεωρούσε τους εργάτες χαμηλής πνευματικής ικανότητας.

Δεν υπάρχουν στοιχεία στο έργο του Taylor τα οποία να θεμελιώνουν την βασική παραδοχή του συστήματος του που να αποδεικνύουν ότι οι εργάτες λουφάρουν.

Υιοθέτησε αυτό που σήμερα ονομάζουμε victim blaming, δηλαδή κατηγορήσε τους εργάτες που ήταν τα θύματα της βάρβαρης εκμετάλλευσης των επιχειρηματιών. Δεν υπάρχουν στοιχεία στον τύπο της εποχής που να αποδεικνύουν ότι το υποτιθέμενο λουφάρισμα των εργατών υπέσκαπτε τις επιδόσεις των επιχειρήσεων. Αυτό που αναφέρεται είναι ότι το επίπεδο συνολικής οργάνωσης των επιχειρήσεων είχε πολλά προβλήματα και το πρόβλημα της εργατικότητας ήταν ένα από αυτά και μάλιστα, όχι το σημαντικότερο.

Οι απόψεις του ήταν ιδιαίτερα ελκυστικές στους μεγάλους επιχειρηματίες: Δεν αντέκρουσε την άποψη ότι η υπερσυγκέντρωση πλούτου στα χέρια τους ήταν άδικη, αλλά πρόβαλε την άποψη ότι και οι εργάτες εμποδίζουν το γενικό καλό γιατί λουφάρουν.

Πρόβαλε σαν επιστημονικό δηλαδή αμερόληπτο και αναντίρρητο ένα σύστημα που ήταν απλά συστηματικό σε ότι αφορά την συγκέντρωση στοιχείων.

Πλάι στην άνιση διανομή του παραγόμενου πλούτου πρόσθεσε έναν ακόμα παράγοντα ανισότητας: την απόλυτη εξουσία του management.

Παρά το γεγονός ότι ήταν αντίθετος με την αυθαιρεσία των επιστατών στα εργοστάσια δεν θεώρησε κακό να ασκείται εξουσία με βάση την «επιστήμη της δουλειάς». Οι εργοδότες δεν ενθουσιάστηκαν με τις απόψεις του Taylor γιατί η εισαγωγή των μεθόδων του απαιτούσε επιπρόσθετο κόστος, το κόστος των managers. Όμως ο κύριος λόγος που οι Αμερικανοί εργοδότες δεν ενθουσιάστηκαν με τις μεθόδους του Taylor ήταν πως έδιναν μία διαφορετική απάντηση στην αντιμετώπιση των σωματείων, την οποία συνέχισαν ακόμα και όταν αποφάσισαν να υιοθετήσουν τις μεθόδους του. Η απάντηση αυτή ήταν η ιδιωτική αστυνομία και η βία. Παρόλα αυτά οι κυρίες ιδέες του Taylor, και κυρίως η κοινωνική φιλοσοφία του, έγιναν ευρέως αποδεκτές σαν μέρος της κυρίαρχης διοικητικής (managerial) ιδεολογίας. (Bendix 1956) (p.281).

Ανανφορές

- Bendix, Reinhard. *Work and Authority in Industry*. London: Willey & Sons, 1956.
- Bruce, Kyle, and Chris Nyland. "Elton Mayo and the Deification of Human Relations." *Organization Studies*, 2011: 383–405.
- Emerson, Harrington. "Saving by scientific management." *New York Times*, January 1911: 7.
- Jensen, Søren Henning. "Frederick Winslow Taylor: The First Change Agent, From Rule of Thumb to Scientific Management." In *The Palgrave Handbook of Organizational Change Thinkers*, edited by D.B. Szabla, W.A. Pasmore, M.A. Barnes and A.N. Gipson, 1275-1290. Cham: Palgrave Macmillan, 2017.
- Mullins, Laurie. *Management and Organisational Behaviour*. 9. London: Pearson, 2010.
- New York Times. "The scientific management of the dollar." *New York Times*, October 1912: 6.
- O'Connor, Ellen. "Minding the workers: The meaning of «Human» and «Human Relations» in Elton Mayo." *Organization*, 1999: 223-246.
- Stoler, Aaron. "Taylorism and the logic of learning outcomes." *Journal of Curriculum Studies*, 2015: 317-333.
- Wiles, Richard C. "Mercantilism and the Idea of Progress." *Eighteenth-Century Studies*, 1974: 56-74.
- Copley, Frank B. *Federick W. Taylor: Father of Scientific Management*, 2 vols, New York Harper & Co., 1923.
- Conlin Joseph, *The American Past, A Survey of American History* (9η έκδοση), 2010, 2009 Wadsworth, Cengage Learning, Boston
- Merkle Judith, 'Management and Ideology, The Legacy of the International Scientific Management Movement', Berkeley: University of California Press, 1980

## Ερωτήσεις

1. Ποια ήταν η εξήγηση της αμερικανικής πολιτείας για τις κοινωνικές αναταραχές στις ΗΠΑ στο τέλος του 19<sup>ου</sup> αιώνα;
2. Ποιο ήταν το κύριο πρόβλημα των επιχειρήσεων σύμφωνα με τον Taylor;
3. Ποιο ήταν το κύριο πρόβλημα των επιχειρήσεων σύμφωνα με τον Emerson;
4. Για ποιο λόγο ο Taylor θεωρούσε την αμοιβή με βάση το μεροκάματο ακατάλληλη; Τι θα πετύχαινε η αμοιβή με το κομμάτι;
5. Περιγράψτε τις εργασιακές σχέσεις τις κοινωνικές σχέσεις στον εργασιακό χώρο στο τέλος του 19ου αιώνα.
6. Με ποιο τρόπο ο Taylor μετέφερε τη γνώση από τον εργάτη στο management;
7. Με βάση τις απόψεις του Taylor, περιγράψτε τα χαρακτηριστικά που πρέπει να έχει ένας υπάλληλος fast food.
8. Σε τι έγκειται η επιστημονικότητα του management που πρότεινε ο Taylor;
9. Το σύστημα καταγραφής σε μία επιχείρηση εμπεριέχει ιδεολογία. Εξηγήστε με παραδείγματα.
10. Πώς τα αποτελέσματα μάθησης και τα μεγάλα αμφιθέατρα σχετίζονται με τον τειλορισμό;
11. Τι είναι η «επιστήμη» μιας εργασίας και ποιος είναι ο «επιστήμονας»;
12. Για ποιους λόγους λέμε ότι το σύστημα του Taylor είναι έντονα πολιτικό.
13. Με ποιο τρόπο ο Taylor και η θεωρία του εκφράσαν τα όνειρα της μεσαιας τάξης;
14. Τι είναι το knowledge management; Πως σχετίζεται με τις αντιλήψεις του Taylor;

15. Εάν ρωτούσαμε σήμερα τον Taylor τι φταίει στην εκπαίδευση θα μας απαντούσε;

16. Συμπληρώστε τον Πίνακα

	1850	1900
Ιδιοκτήτες επιχειρήσεων		
Εξουσία των managers		
Σχέσεις εργατών		
Γνώσεις εργατών		
Γνώσεις management		

## 4. Fordism Front side

Ο φορντισμός έχει δεχθεί ευρεία κριτική και για το λόγο αυτό είναι δύσκολο να εντοπίσει κανείς κείμενα που να δείχνουν αταλάντευτη πίστη στο πρότυπο εργασίας που καθιέρωσε. Για να περιγράψουμε το front side χρησιμοποιήσαμε ένα κείμενο του Robert Hudson από την σελίδα Fordism του sciencedirect <https://www.sciencedirect.com/topics/social-sciences/fordism> καθώς και ένα κείμενο από την εγκυκλοπαίδεια Britannica <https://www.britannica.com/topic/Fordism>. Για το Flip side βασιστήκαμε στο βιβλίο του Stefan Mayer The Five Dollar Day, το οποίο δίνει περισσότερο βάρος στις άμεσες εμπειρίες των εργατών της Ford.

R. Hudson, in [International Encyclopedia of Human Geography](#), 2009

### 4.1. Ο φορντισμός και η οργάνωση στο χώρο εργασίας

Ο φορντισμός σαν μια μορφή μαζικής παραγωγής εμφανίστηκε για πρώτη φορά στις ΗΠΑ στα πρώτα χρόνια του 20<sup>ου</sup> αιώνα στο εργοστάσιο αυτοκινήτων του Henry Ford στο Highland Park.

Ο φορντισμός, είναι ένα συγκεκριμένο στάδιο της οικονομικής ανάπτυξης στον 20<sup>ο</sup> αιώνα. Ο όρος χρησιμοποιείται ευρέως για να περιγράψει (1) το σύστημα μαζικής παραγωγής που εφαρμόστηκε πρώτα στην Ford Motor Company στις αρχές του 20<sup>ου</sup> αιώνα και στη συνέχεια σε σχεδόν όλη την βιομηχανική παραγωγή (2) τον τυπικό μεταπολεμικό τρόπο οικονομικής ανάπτυξης και τη πολιτική και κοινωνική τάξη που δημιούργησε, αυτό που λέγεται καταναλωτική κοινωνία (Britannica).

Αν και αποτέλεσε μια επαναστατική αλλαγή σε ότι αφορά την μέθοδο παραγωγής, το μοντέλο μαζικής παραγωγής του Ford ήταν ένα βήμα στις διαρκείς μηχανολογικές καινοτομίες που έκαναν οι μηχανικοί της Ford και τις συνεχείς αλλαγές της εργασίας. Ο πυρήνας της σκέψης του Fordισμού είχε πολλά κοινά με τις ιδέες του Taylor, σε ότι αφορά τον καταμερισμό της εργασίας σε στενά καθήκοντα και την ακριβή μέτρηση του χρόνου που απαιτείται για να ολοκληρωθεί ένα καθήκον. Οι μηχανικοί παγίδεψαν τις γνώσεις και τις ικανότητες των ειδικευμένων εργατών και τις μεταφέρθηκαν σε διαδικασίες και μηχανήματα.

Η μαζική παραγωγή είναι η παραγωγή τυποποιημένων προϊόντων χαμηλού κόστους και απευθύνεται σε μεγάλες αγορές. Όταν εισήχθη αρχικά στην παραγωγή αυτοκινήτων από τον Ford, οδήγησε σε δραματική αύξηση της παραγωγικότητας της εργασίας. Ο χρόνος εργασίας που απαιτούνταν για την παραγωγή ενός μοντέλου T Ford μειώθηκε από 12 ώρες και 8 λεπτά τον Οκτώβριο του 1913 σε 1 ώρα και 30 λεπτά 6 μήνες αργότερα. Η μαζική παραγωγή προσέδωσε στη Ford μεγάλο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, αλλά απαιτούσε την οργάνωση των εργαζομένων και της εργασίας με βάση τον διαχωρισμό της πνευματικής από τη χειρωνακτική εργασία, την ακραία εξειδίκευση των καθηκόντων και στον εκτενή τεχνικό καταμερισμό της

εργασίας μέσα στο εργοστάσιο. Οι εργαζόμενοι εκτελούν συνήθως απλές, επαναλαμβανόμενες εργασίες χωρίς εξειδίκευση με πολύ σύντομους κύκλους εργασίας-καθήκοντος (που συχνά ορίζονται σε δευτερόλεπτα) στη γραμμή παραγωγής. Στην κινούμενη γραμμή τους παραδίδονται υλικά με ταχύτητες που καθορίζονται από τους managers και τους μηχανικούς. Η αύξηση της παραγωγικότητας της εργασίας επιτυγχάνεται μέσω της αύξησης της ταχύτητας της γραμμής λόγω διοικητικών αποφάσεων. Ως εκ τούτου, οι αλλοτριωμένοι εργαζόμενοι εκτελούν επαναλαμβανόμενες εργασίες ρουτίνας σε αδιάλειπτη βάση με ρυθμό που υπαγορεύεται από την ταχύτητα της γραμμής. Τα συστήματα βάρδιας επιτρέπουν τη μέγιστη αξιοποίηση των μηχανών. Υπάρχουν όμως προβλήματα που σχετίζονται με τη φορντιστική μαζική παραγωγή που είναι αποτέλεσμα των αλλαγών τόσο στην αγορά εργασίας όσο και στην αγορά προϊόντων.

Τα πρώτα προβλήματα προέκυψαν λόγω της αυξανόμενης αντίστασης των εργαζομένων «πλήρους απασχόλησης» των κεντρικών αστικών και περιφερειακών αγορών εργασίας τη δεκαετία του 1960, καθώς δημιουργήθηκαν αντιστάσεις στον φορντικό τρόπο ρύθμισης της παραγωγής. Υπήρξε αντίσταση στην επιτάχυνση και την εντατικοποίηση της εργασίας, που οδήγησε σε εργασιακές συγκρούσεις και σκληρές απεργίες. Μια νεοφορντιστική διαχειριστική απάντηση σε αυτό ήταν η αύξηση της αυτοματοποίησης στα εργοστάσια μαζικής παραγωγής (π.χ. με τη χρήση ρομπότ στην παραγωγή) για την αποφυγή των προβλημάτων ελέγχου της εργασίας.

Ορισμένοι σχολιαστές υποστηρίζουν ότι η μαζικής φορντικής παραγωγής έχει δώσει τη θέση της σε ένα μεταφορντιστικό σύστημα παραγωγής. Άλλοι πάλι σημειώνουν ότι η φορντιστική παραγωγή έχει επεκταθεί σε δραστηριότητες όπως η γεωργία και η εξόρυξη ή η «υποβαθμισμένη μεταποίηση» όσο και των «υποβαθμισμένων υπηρεσιών», καθώς οι αρχές της φορντιστικής μαζικής παραγωγής έχουν επεκταθεί για να καλύψουν περισσότερα επαγγέλματα. Οι αρχές της φορντικής παραγωγής έχουν μεταφερθεί, επαναπροσδιοριστεί και επεκταθεί σε ένα ευρύ φάσμα παροχής υπηρεσιών, συμπεριλαμβανομένου του τομέα των ταχυφαγείων, των τηλεφωνικών κέντρων και άλλων δραστηριοτήτων που περιλαμβάνουν την επεξεργασία μεγάλου όγκου δεδομένων ή την τηλεφωνική εξυπηρέτηση πελατών.

Όταν μιλάμε για τη σκοτεινή πλευρά των οργανισμών, πρόκειται συνήθως για μια μεταφορά που χρησιμοποιείται για να συζητηθούν οι αρνητικές πτυχές των οργανισμών (Denhardt, R. (1989), *In the Shadow of Organization*, University Press of Kansas, Lawrence, KS. - Stein, 2001 *Nothing Personal, Just Business: A Guided Journey into Organizational Darkness*, Quorum Books, Westport, CT.). Με δύο έννοιες, ωστόσο, οι οργανισμοί μπορούν να κατανοηθούν ότι παράγουν σχεδόν κυριολεκτικά σκοτάδι για τα μέλη τους: μέσω του καταμερισμού της εργασίας και της δημιουργίας αποστάσεων.

Πιθανότατα η καλύτερα αναπτυγμένη σύνδεση μεταξύ οργανισμού και οράματος μπορεί να βρεθεί στις συζητήσεις για τη σκοτεινή πλευρά του καταμερισμού της εργασίας, τόσο στην κλασική κοινωνιολογία όσο και στις οργανωσιακές σπουδές. Η βασική ιδέα είναι ότι το όραμα των εργαζομένων αποτελεί εμπόδιο στην επίτευξη της πλήρους αποδοτικότητας. Ο Henry Ford (όπως αναφέρεται στο Hamel, G. (2002), *Leading the Revolution*, Plume, New York, NY., σ. 261) φέρεται να έχει αναρωτηθεί: «Γιατί όποτε ζητώ ένα ζευγάρι χέρια, έρχεται μαζί ένα μυαλό;». Αυτό αποτυπώνει με ακρίβεια την ιδέα: ένας αποτελεσματικός οργανισμός δεν χρειάζεται την όραση των ματιών και του μυαλού (ορισμένων) υπαλλήλων του. Η λύση είναι ένας ριζικός καταμερισμός της εργασίας. Αυτό έχει σαν συνέπεια, τα μέλη του οργανισμού να μην μπορούν πλέον να βλέπουν τη συνολική διαδικασία παραγωγής. Η όρασή τους περιορίζεται στο στενό έργο που προβλέπει η περιγραφή της θέσης εργασίας. Η γραμμή συναρμολόγησης της Ford, που βασίστηκε εν μέρει στην επιστημονική διοίκηση του Fredrick Taylor, είναι το κλασικό παράδειγμα. Η εισαγωγή της το 1913 έκανε τους υπαλλήλους της Ford σχεδόν κυριολεκτικά τυφλούς: το όραμά τους περιοριζόταν σε μια απλή κίνηση που έπρεπε να εκτελείται ξανά και ξανά.

Ο Marx και ο Weber, ειδικότερα, έχουν επισημάνει τις αρνητικές επιπτώσεις του καταμερισμού της εργασίας, τόσο για το άτομο όσο και για την κοινωνία. Για ορισμένους, το ναζιστικό Ολοκαύτωμα είναι, με μία έννοια, προϊόν του καταμερισμού της εργασίας- και αποτελεί το πιο ακραίο παράδειγμα αυτής της σκοτεινής πλευράς των σύγχρονων οργανισμών (Bauman, Z. (1989), *Modernity and the Holocaust*, Polity, Cambridge, MA. - Stein, H.F. (2001), *Nothing Personal, Just Business: A Guided Journey into Organizational Darkness*, Quorum Books, Westport, CT.).

Γράφοντας από τη φυλακή την περίοδο του μεσοπολέμου, ο Ιταλός κομμουνιστής Antonio Gramsci συζήτησε τα οικονομικά, πολιτικά και κοινωνικά εμπόδια που υπήρχαν στη μεταφορά του φορντισμού στην ηπειρωτική Ευρώπη και τόνισε τη δυνητική μετασχηματιστική του δύναμη του φορντισμού όταν η παραγωγή ελέγχεται από τους εργαζόμενους. Τα σχόλια του Gramsci ενέπνευσαν την έρευνα για τον μεταπολεμικό φορντισμό και την κρίση του.

Ο φορντισμός θεωρούμενος σαν τον τυπικό μεταπολεμικό τρόπο οικονομικής ανάπτυξης, έχει αναλυθεί σε τέσσερις διαστάσεις.

Καταρχάς, ως βιομηχανικό παράδειγμα, περιλαμβάνει τη μαζική παραγωγή τυποποιημένων προϊόντων πάνω σε μια κινούμενη γραμμή συναρμολόγησης με τη χρήση ειδικών μηχανημάτων και ημειδικευμένων εργατών.

Δεύτερον, θεωρεί ότι η ανάπτυξη προκύπτει από ένα κύκλο μαζικής παραγωγής και μαζικής κατανάλωσης.

Τρίτον, σαν τρόπος οργάνωσης, περιλαμβάνει

- i. έναν συμβιβασμό στον οποίο οι εργαζόμενοι αποδέχονται τα διοικητικά προνόμια με αντάλλαγμα την αύξηση των μισθών,
- ii. τον μονοπωλιακό ανταγωνισμό μεταξύ των μεγάλων επιχειρήσεων που βασίζεται στην τιμολόγηση και τη διαφήμιση,
- iii. τον σπουδαίο ρόλο του τραπεζικού συστήματος που χρηματοδοτεί την μαζική παραγωγή και τη μαζική κατανάλωση με βάση την πίστωση,
- iv. την κρατική παρέμβαση για τη διασφάλιση της πλήρους απασχόλησης και την εγκαθίδρυση ενός κράτους πρόνοιας και
- v. την ενσωμάτωση των εθνικών οικονομιών σε μια διεθνή ανταγωνιστική οικονομική τάξη.

Τέταρτον, σαν μορφή κοινωνικής ζωής, ο φορντισμός χαρακτηρίζεται από τα μαζικά μέσα ενημέρωσης, τις μαζικές μεταφορές και τη μαζική πολιτική (Britannica)

## 5. Fordism flip side.

### 5.1. Οι μεγάλοι όμιλοι και το management

Στην ανατολή του 20<sup>ου</sup> αιώνα, οι μηχανικοί των μεγάλων επιχειρήσεων ανέλαβαν έναν διπλό ρόλο. Με βάση την εκπαίδευσή τους εισήγαγαν ή ανέπτυξαν την τεχνολογία που θα μεγιστοποιούσε τα κέρδη και από την άλλη πλευρά σαν λειτουργοί των επιχειρήσεων ανέλαβαν την ευθύνη να συντονίσουν τον ανθρώπινο παράγοντα με τις μηχανές. Σε ότι αφορά το δεύτερο ρόλο τους τον εκτέλεσαν χρησιμοποιώντας τον ίδιο τρόπο σκέψης που χρησιμοποιούσαν και στα project τεχνολογίας που αναλάμβαναν, δηλαδή, την προσαρμογή του ώστε να μεγιστοποιεί την απόδοση (Noble, *America by design*, p. 295).

Ο David Noble αναφέρει τέσσερις παράγοντες που συνέβαλαν στη δημιουργία του σύγχρονου management.

Ο πρώτος ήταν η ανάπτυξη του καπιταλισμού και η τάση του να συγκεντρώνει το κεφάλαιο και να αυξάνει τη ανταγωνιστικότητά του.



Ο δεύτερος ήταν η δημιουργία των τεράστιων επιχειρηματικών ομίλων οι οποίοι ήταν το αποτέλεσμα μεγάλων επενδύσεων που ζητούσαν υψηλές αποδόσεις για τα κεφάλαια που είχαν επενδυθεί.

Ο τρίτος παράγοντας ήταν το «πρόβλημα του ανθρώπινου παράγοντα» και η πεποίθηση ότι έπρεπε να δημιουργηθεί ένα πειθαρχημένο εργατικό δυναμικό χωρίς αντιδράσεις που έβαζαν σε κίνδυνο την αποδοτικότητα της παραγωγής, την κερδοφορία των επιχειρήσεων και την κοινωνική σταθερότητα.

Ο τέταρτος παράγοντας ήταν 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)

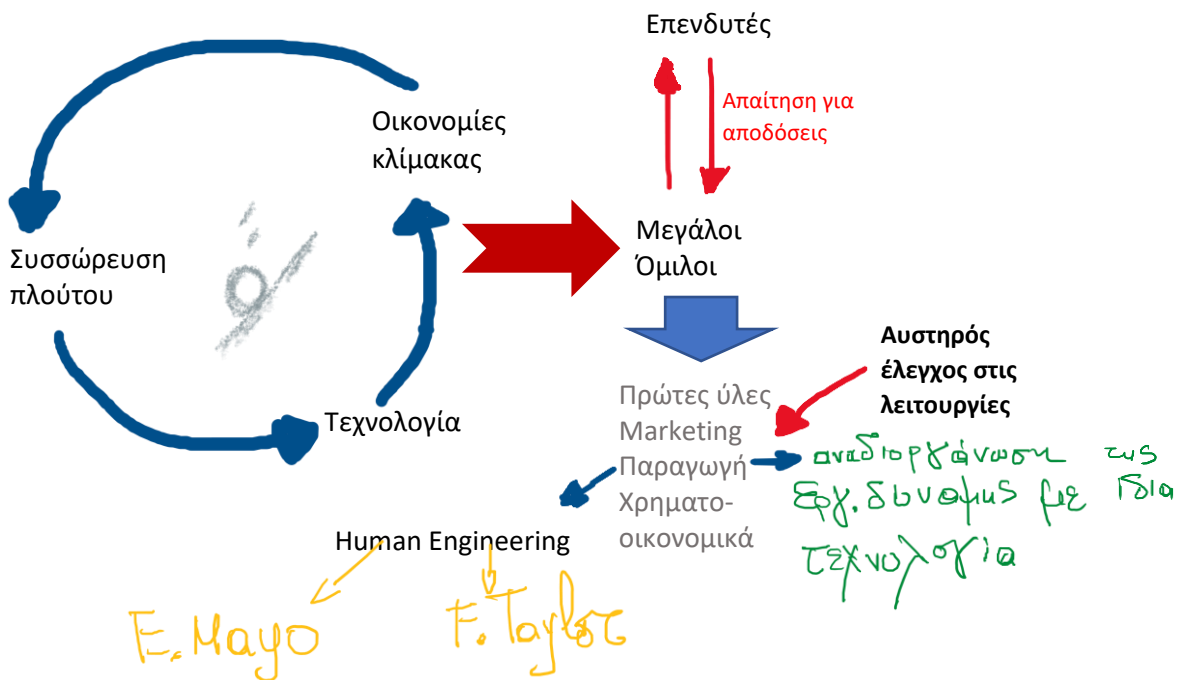
Όμως τα κέρδη παράγονται από τους ανθρώπους και όχι από τις μηχανές. Η κυρία καινοτομία της ελεύθερης αγοράς δεν ήταν η εισαγωγή των μηχανημάτων, αλλά η μετατροπή της ανθρώπινης εργασίας σε προϊόν, το οποίο προσαρμοζόταν στις ανάγκες της παραγωγής για να αυξάνει τη συσσώρευση του κεφαλαίου. Με την αυγή του 20<sup>ου</sup> αιώνα οι managers προσάρμοσαν για άλλη μια φορά την εργασία, όχι για να την κάνουν αποδοτική, αλλά για να έχουν αυτοί τον απόλυτο έλεγχο στα εργοστάσια.

Ο Charles Babbage ήταν ένας ευφυής βρετανός μηχανικός, μαθηματικός και από τους πρώιμους θεωρητικούς των επιχειρήσεων. Τόνιζε ότι η επιτυχία της βιομηχανικής παραγωγής δεν προκύπτει μόνο από τις καλές μηχανές, αλλά θα πρέπει παράλληλα να ρυθμιστεί προσεκτικά και «η εσωτερική οικονομία της επιχείρησης». Ο Babbage είχε καταλάβει ότι για να αυξήσουν τα κέρδη τους οι επιχειρήσεις θα πρέπει να αποσυνδέσουν την εργατική δύναμη από την παραγωγική διαδικασία όπως γινόταν τον 19<sup>ο</sup> αιώνα. Οι εργάτες θα πρέπει να συμμετέχουν σε μια παραγωγική διαδικασία που θα καθορίζεται και θα ελέγχεται από το management. Τέτοια παραγωγή ήθελαν οι επιχειρήσεις. Παραγωγή που θα μεγιστοποιεί την προστιθέμενη αξία και θα δίνει τον πλήρη έλεγχο στην επιχείρηση. Κύρια εργαλεία αυτού του μετασχηματισμού θα ήταν η μονοπώληση της γνώσης και του ελέγχου της παραγωγής από την επιχείρηση, η ελαχιστοποίηση της αυτονομίας των εργατών και η μείωση της συνολικής δαπάνης της επιχείρησης για μισθούς.

Όμως ο Babbage ήταν πολύ πιο μπροστά από την εποχή του. Σε όλη τη διάρκεια του 19ου αιώνα οι μηχανικοί και οι επιχειρηματίες είχαν στρέψει την προσοχή τους στην εισαγωγή μηχανημάτων που μείωναν τον αριθμό των εργατών και αύξαναν την κερδοφορία. Η προσοχή που δινόταν σε θέματα που αφορούσαν την οργάνωση της εργασίας ήταν περιορισμένη. Στα τέλη του δέκατου ένατου αιώνα, ο ανταγωνισμός μεταξύ των επιχειρήσεων έγινε πολύ έντονος. Οι επενδυτές κεφαλαίου των μεγάλων ομίλων απαιτούσαν αυξημένες αποδόσεις.

Η απαίτηση για μεγάλη απόδοση κεφαλαίου προϋπέθετε δύο πράγματα: α. Την εξασφάλιση μεγάλων αγορών που θα απορροφούσαν τον τεράστιο όγκο του προϊόντος και β. Τον αποδοτικό έλεγχο της συνολικής διαδικασίας της παραγωγής. Οι μεγάλοι όμιλοι, από τη στιγμή που δημιουργήθηκαν, έπρεπε να εξασφαλίζουν τον αυστηρό έλεγχο όλων των δραστηριοτήτων: από την απόκτηση των πρώτων υλών, την χρηματο-οικονομική διαχείριση και την παραγωγή μέχρι το marketing των τελικών προϊόντων. Για να μπορέσουν οι όμιλοι να δρέψουν τα φρούτα των οικονομιών κλίμακας έπρεπε να εξασφαλίσουν τον αποτελεσματικό έλεγχο και διοίκηση των λειτουργιών τους. Όπως αναφέρει ο ιστορικός των επιχειρήσεων Alfred Chandler «το αρχικό κίνητρο για την επέκταση και την κάθετη ολοκλήρωση δεν ήταν να μειωθεί το κόστος του παραγόμενου προϊόντος ή να εξασφαλιστεί περισσότερο προϊόν ανά εργάτη, μέσω της αποδοτικής διεύθυνσης των υφιστάμενων πόρων. Η στρατηγική της επέκτασης είχε προέλθει από την επιθυμία να εξασφαλιστεί ένα πετυχημένο marketing και επιτυχημένη διαχείριση προϊόντων και αποθεμάτων έτσι ώστε να γίνεται πιο πλήρης η εκμετάλλευση της παραγωγικής υποδομής και του προσωπικού. Μετά το 1890 μία από τις βασικές προκλήσεις των επιχειρηματιών ήταν πώς να εξασφαλίσουν δομές που θα ήταν κατάλληλες για την αποδοτική διοίκηση των επιχειρηματικών κολοσσών»

Στα τέλη του δέκατου ένατου αιώνα, οι επιχειρήσεις είχαν την πεποίθηση, ότι οι μηχανές είχαν προχωρήσει αρκετά και πώς δεν ήταν αυτές που περιόριζαν την αύξηση της κερδοφορίας. Αντίθετα είχε δημιουργηθεί η άποψη ότι ο υπάρχων εξοπλισμός δεν απέδιδε τα μέγιστα εξαιτίας της ακαταλληλότητας του ανθρώπινου παράγοντα. Από κει και πέρα τα καθήκοντά του μηχανικού επεκτάθηκαν έτσι ώστε να «μηχανοποιήσουν» και τους εργάτες. 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 διαδικασία της παραγωγής με κριτήριο τον έλεγχο από το management σε συνδυασμό με την μεγιστοποίηση του παραγόμενου προϊόντος και της κερδοφορίας. Στις βιομηχανίες που βασιζόνταν στην εισαγωγή νέων τεχνολογιών αυτή η δουλειά είχε ξεκινήσει πιο νωρίς και στα τέλη του 19ου αιώνα όλος ο έλεγχος της παραγωγής βρισκόταν στα χέρια των μηχανικών.



Η δημιουργία των μεγάλων επιχειρηματικών ομίλων, και η απόδοση των κεφαλαίων που είχαν επενδύσει σε αυτούς οι επενδυτές, έφερε στο προσκήνιο την απαίτηση για απόλυτο έλεγχο όλων των λειτουργιών της επιχείρησης και ανάμεσα σε αυτές τον απόλυτο έλεγχο της παραγωγής. Η απαίτηση για έλεγχο, αυξημένη παραγωγικότητα και φτηνή εργατική δύναμη οδήγησε αναπόφευκτα σε αυτό που το management αποκαλούσε «πρόβλημα του ανθρώπινου παράγοντα», μεν problem. Αυτό δεν ήταν τίποτα άλλο παρά η αντίσταση των εργατών στην εκμετάλλευση των ικανοτήτων τους, του αποτελέσματος της εργασίας τους και στον βαθμιαίο σφετερισμό του ελέγχου που είχαν στη δουλειά τους. Αυτή η αντίσταση πήρε διάφορες μορφές όπως η συνειδητή καθυστέρηση στην εργασία, τα εργατικά συνδικάτα αλλά και η φυσική βία. Οι αντιδράσεις αυτές έγιναν εντονότερες από την προσπάθεια των managers να ελέγξουν την παραγωγή και από την διαρκή ροή ανειδίκευτου εργατικού δυναμικού από τις αμερικάνικες επαρχίες και την Ευρώπη.

Με τις παρεμβάσεις τους οι managers απογύμνωσαν τελείως την εργασία από κάθε στοιχείο δημιουργικότητας και διέλυσαν την κάπως πιο συλλογική παραγωγή που υπήρχε μέχρι το τέλος τους 19<sup>ου</sup> αιώνα. Αφού έκαναν την δουλειά άχαρη, στη συνέχεια βάλθηκαν να βρουν τρόπους να παρακινήσουν τους εργάτες «να βάλουν την καρδιά τους στη δουλειά τους», [put their hearts in their jobs](#). Όπως σημειώνει ο Reinhard Bendix οι εργοδότες αναγκάστηκαν να ασχοληθούν με την εργατική δύναμη σαν ένα πρόβλημα που απαιτούσε λύση γιατί πλέον οι απολύσεις των εργατών δεν έφεραν αποτέλεσμα. Οι

managers προσπάθησαν να κερδίσουν τη συνεργασία των εργατών και να τους ταιριάξουν στον τρόπο παραγωγής. Απευθύνθηκαν σε αυτό που θεωρούσαν ότι ήταν το συμφέρον των εργατών, δηλαδή στην αμοιβή και όποτε αυτό αποτύγχανε χρησιμοποιούσαν την εξουσία τους προκειμένου να εξασφαλίσουν την πειθαρχία.

Οι μηχανικοί ήταν οι πρώτοι άνθρωποι στις βιομηχανίες που προσπάθησαν να μεταφέρουν τις μεθόδους της συστηματικής μελέτης από την επιστήμη στο management. Για αυτό το λόγο η αρθρογραφία του management ανάμεσα στο 1880 και το 1910 απαντάται αποκλειστικά σε περιοδικά μηχανολογίας. Το management εμφανίζεται σαν μία αυτόνομη δραστηριότητα μετά το 1920. Καθώς οι μηχανικοί ενεπλάκησαν με το management άφησαν επάνω του τα σημάδια της συστηματικότητας που είχε ο δικός τους τρόπος σκέψης και μελέτης. Φυσικά οι μηχανικοί είχαν ασκήσει ήδη την επίδραση τους στον τρόπο που δούλευε ο κόσμος σχεδιάζοντας μηχανές, όμως τώρα ασχολούνταν άμεσα με το σχεδιασμό της συμπεριφοράς τους.

## 5.2. Η σημασία των ανταλλακτικών

Η βιομηχανική παραγωγή αναπτύχθηκε ιδιαίτερα στο τέλος του 18ου 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 ταιριάξει τα διάφορα μέρη του έτσι ώστε το όπλο να λειτουργεί. Οι εργάτες έβαζαν 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 τα εργαλεία και καθόριζε τις ώρες και τις συνθήκες απασχόλησης του κάθε εργάτη. Η εκβιομηχάνιση και η μαζική παραγωγή, συγκέντρωσε τους ανθρώπους σε πόλεις με άθλιες συνθήκες διαβίωσης ενώ παράλληλα έκανε τις γνώσεις και τις ικανότητές τους άχρηστες. 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.

## 5.3. Έλεγχος της εργασίας

Η κυρίαρχη αντίληψη στο Αμερικάνικο management είναι ότι η εργασία και οι managers έχουν από κοινά συμφέροντα, τα οποία δεν είναι άλλα από τους στόχους της επιχείρησης. Στις αρχές του 20<sup>ου</sup> αιώνα ο εργασιακός χώρος ήταν πολύ διαφορετικός από ότι είναι σήμερα. Οι managers επεδίωκαν πειθαρχηση και παραγωγικότητα και οι εργάτες πάλευαν για αυτονομία και ένα λογικό ρυθμό εργασίας.

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 ανάμεσα στους managers και τους εργάτες από τη μία, αλλά και ανάμεσα στους εργάτες μεταξύ τους. Είναι μια διαρκής προσπάθεια πειθαρχησης των εργατών που επιβαλλόταν από πάνω.

Τα τέλη του δέκατου ένατου αιώνα και μέχρι το 1914, όταν εισήχθησαν οι γραμμές παραγωγής, η κατασκευή στη Ford βασιζόταν στις παραδοσιακές μεθόδους οργάνωσης της παραγωγής. Φυσικά υπήρχε μια μακρά παράδοση καινοτομίας και αλλαγών στις αμερικανικές βιομηχανίες. Ταυτόχρονα όμως υπήρχε

και μία μακρά παράδοση βιομηχανικής παραγωγής, η οποία σκιαγραφούσε τα όρια των αλλαγών σε μηχανές, διαδικασίες και οργάνωση του τρόπου παραγωγής.

Ο David Montgomery και ο Daniel Nelson σημειώνουν ότι στα τέλη του δέκατου ένατου και τις αρχές του εικοστού αιώνα ο χώρος της βιομηχανικής παραγωγής βασιζόταν στην αυτονομία του μάστορα και τις κοινωνικές σχέσεις που δημιουργούσε το εσωτερικό συμβόλαιο. Οι μάστορες είχαν λειτουργική αυτονομία και η παραγωγή βασιζόταν στις ανώτερες γνώσεις τους. Αυτές, τους έδιναν τη δυνατότητα να αποφασίζουν πώς θα προχωρήσει η κατασκευή. 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 σταθερό μέρος από τα δικά τους εισοδήματα σαν αμοιβή. Η συνήθεια και η παράδοση καθόριζαν τις σχέσεις, τον όγκο της παραγωγής και επέβαλαν μια ανθρώπινη συμπαράσταση μεταξύ των συναδέλφων αλλά και προς το αφεντικό. Αυτά άλλαξαν μετά το 1914 όταν έγινε η εισαγωγή των γραμμών παραγωγής.

*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, 1883<sup>21</sup>

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 το σχεδιασμό του προϊόντος τους (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. Ουσιαστικά, προσάρμοσαν την εργασία στις συμβουλές του Taylor εξαφανίζοντας κάθε λεπτό χαμένης εργασίας και κάθε περιττή κίνηση.

Μέσα από τον Τειλορισμό αναδείχθηκε ένας νέος τύπος εργάτη ο “εκπαιδευόμενος εργάτης”. Ο Taylor έλεγε: “Οι μηχανικοί δεν θα 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 ακολούθησαν 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 ον, που εφαρμόζει σταθερά και με συνέπεια μια εργασία [...]” (Meyer σελ. 22). “Μεταφορά ικανοτήτων (skills) από τους λειτουργούς (εργάτες) στην μηχανή” (Meyer σελ. 23-26).

Οι μέθοδοι του management στα εργοστάσια του Ford επινοούνταν από τα στελέχη και τους μηχανικούς του, οι οποίοι ήταν επηρεασμένοι από τις γενικές απόψεις του Taylor. Όπως αναφέρει και ο Stephen Meyer στο βιβλίο του “The Five Dollar Day”, «Στο Detroit ο πρακτικός εργάτης της αυτοκινητοβιομηχανίας αναπτυσσόταν και εξελισσόταν με βάση τις γενικές αρχές του Taylor». Ο Τειλορισμός και ο Φορντισμός ήταν σαν την spinning Jenny, δηλαδή πρακτικοί κανόνες για να ανταποκριθούν οι επιχειρήσεις σε μία αυξανόμενη αγορά που συχνά άνοιγαν οι ίδιες. Επιπλέον, καλούνταν να αξιοποιήσουν προς όφελός τους την ανειδίκευτη εργατική δύναμη, που ήταν ευρέως διαθέσιμη, και να πετάξουν έξω από την παραγωγή την ειδικευμένη εργατική δύναμη που ήταν συνδεδεμένη με σωματεία και είχε απαιτήσεις.

#### 5.4. Τεχνολογία και παραγωγή

Η κοινωνία ήταν ακόμα παρθένα στις ιδεοληψίες που επρόκειτο να διαδοθούν ευρύτατα στο μέλλον σαν δούρειος ίππος για τον αυτοέλεγχο και αυτοπειθάρχιση της κοινωνίας (π.χ. πρόοδος, τεχνολογική

ανάπτυξη, οικολογία, παγκόσμιες πολιτικές). Η τεχνολογία και το management άλλαξαν τον εργασιακό χώρο. Δεν μπορείς εύκολα να τα χωρίσεις καθώς το management εκλαμβάνεται σαν ο φορέας αυτού που θα λέγαμε: “χρήση της τεχνολογίας με σκοπό”.

Με την βοήθεια της τεχνολογίας οργανώθηκαν τα εργασιακά καθήκοντα, όπου γίνονταν με βάση την εξής αρχή (H.L. Arnold, 1914), “Μέσω μιας εκτεταμένης έρευνας με ανεπηρέαστη σκέψη, με προσεκτική εξέταση των υφιστάμενων συνθηκών και με απαλοιφή κάθε άχρηστης μυϊκής κίνησης και σπατάλης ενέργειας”. Ειδικότερα τα τμήματα ήταν οργανωμένα σύμφωνα με την λειτουργία (operation).

Για παράδειγμα, πριν το Μάιο του 1913, κάθε εργάτης συναρμολογούσε τα magneto μόνος του. Σε 9 ώρες έβγαζε 35-40 κομμάτια. Αυτό διέφερε από εργάτη σε εργάτη. Το Μάιο του 1913, 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.

Από το 1914, οι εργάτες τόνιζαν ότι η εξειδίκευση μειώνει την ανάγκη για ειδικευμένους εργάτες και τους κάνει σκλάβους (Detroit Union, 1914) (Meyer σελ. 37). Ένας βετεράνος εργάτης της Ford υποστηρίζει “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», Τέλος παραπλήσιες περιγραφές υπάρχουν από φοιτητές του Yale που εργάζονταν τους καλοκαιρινούς μήνες στο εργοστάσιο του Ford.

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. Η ευρεία χρήση των ίδιων εργαλείων σε διαφορετικά προϊόντα, (interchangeability of parts) μέσω της τυποποίησης των διαδικασιών, επιφέρει και την δυνατότητα αλλαγής θέσεων εργασίας (interchangeability of producers) (1920, Myron Watkins, political economist)» (Meyer σελ. 42). Πλέον η εργατική τάξη χωριζόταν σε ειδικευμένους (skilled Americans) και σε ανειδίκευτους εργάτες (κυρίως μετανάστες) (unskilled immigrants) με επιδράσεις στο εργατικό κίνημα. Όλες αυτές οι μεταρρυθμίσεις επηρέασαν την διαστρωμάτωση των εργατών, η οποία πλέον ακολουθούσε την εξής σειρά: Skilled mechanic, Specialist και Unskilled laborers. «Με την περεταίρω ανάπτυξη του καταμερισμού της εργασίας ο specialist έγινε unskilled laborer».

Η συνέπεια του συντεχνιασμού όπως μας τον περιγράφει ο Stephen Meyer είναι ότι “οι skilled mechanics υπερασπιζόνταν τα συμφέροντα τους απέναντι στους specialists”. Παλαιότερα οι ειδικευμένοι εργάτες ήταν σχετικά αυτόνομοι και οι εργάτες που ήταν λιγότερο ειδικευμένοι είχαν πιο περιορισμένα καθήκοντα (π.χ. χειρίζονταν μηχανές αλλά όχι αυτόματες μηχανές). Τώρα οι managers και οι μηχανικοί αφαίρεσαν πλήρως την γνώση και την ειδίκευση από τις δουλειές των εργατών. Η τεχνολογία και οι διαδικασίες που την συνόδευαν άλλαξαν τις κοινωνικές σχέσεις στα εργοτάξια.

### 5.5. Παραγωγή βασισμένη στους ανειδίκευτους εργάτες

Με την εισαγωγή των γραμμών παραγωγής, η μεγαλύτερη και σημαντικότερη ομάδα προκειμένου να βγαίνει η παραγωγή, ήταν οι ανειδίκευτοι εργάτες. Σε αυτές τις συνθήκες, απόκτησαν αξία οι προϊστάμενοι, οι επιστάτες, οι επιθεωρητές, οι υπεύθυνοι κ.α., οι οποίοι έλεγχαν την ποσότητα και την ποιότητα της εργασίας των ανειδίκευτων. Το νέο τεχνικό σύστημα επέβαλε νέες μορφές ελέγχου της ανειδίκευτης εργατικής δύναμης. Επέβαλε συνεχή έλεγχο από επιβλέποντες μηχανών, έλεγχο του σχεδιασμού των μηχανών, της διάταξης προσωπικού, της μηχανικής μεταφοράς και νέες μορφές καταγραφής για τον έλεγχο της εργασίας (recording). 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».

### 5.6. Deskillling

Ο John Fitch, ένας πιο προοδευτικός δημοσιογράφος της ίδιας εποχής ανέφερε: «15.000 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 αισθάνεται 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».

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 deskillling 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).

Στις σύγχρονες επιχειρήσεις, η συγκέντρωση της γνώσης στον εργασιακό χώρο γίνεται μέσω των διαδικασιών του knowledge management. Οι σχεδιαστές νέων προϊόντων, τεχνικοί σε γραμμές παραγωγής ή σχεδιαστές ηλεκτρονικών κυκλωμάτων καταθέτουν τις γνώσεις τους σε μία βάση δεδομένων έτσι ώστε να βρίσκονται στην δικαιοδοσία της επιχείρησης στην περίπτωση που φύγουν.

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 τον σχεδιαστή από τους λειτουργούς στη μηχανή έχει ενσωματώσει τον τελευταίο καιρό ένα μεγάλο μέρος από την συσσωρευμένη εμπειρία πολλών μηχανικών που εργάζονται με απλούστερα εργαλεία».

Η μεταφορά των δεξιοτήτων περιλάμβανε τη συσσώρευση μικρών καινοτομιών και αλλαγές στο σχεδιασμό και την κατασκευή των εργαλειομηχανών. Στην περίοδο του 1900 μέχρι το 1914 οι μηχανικοί του Ford και οι κατασκευαστές εργαλείων ανέπτυξαν την τεχνολογία κατασκευής μηχανών. Οι νέες μηχανές κατασκεύαζαν ένα συγκεκριμένο ανταλλακτικό, πράγμα το οποίο έδωσε τη δυνατότητα παραγωγής μεγάλου αριθμού όμοιων ανταλλακτικών από ανειδίκευτους εργάτες. Στο τέλος αυτές οι εξειδικευμένες μηχανές καθιέρωσαν το νέο τύπο εργάτη που χρειαζόταν για να της δουλεύει. Αυτοί οι καινούργιοι εργάτες δεν είχαν καθόλου ειδικευση και απλά έβαζαν ένα κομμάτι στη μηχανή και το έβγαζαν μετά από αυτήν. Η εταιρεία έκανε μεγάλες επενδύσεις κεφαλαίου για την κατασκευή εξειδικευμένων μηχανών που κατασκεύαζαν αυτοκίνητα.

Το διάστημα από το 1830 έως το 1890, η παραγωγή βασιζόταν στις γνώσεις των εργατών. Αυτό έκανε τους εργάτες απαραίτητους και τους έδινε δύναμη στην διαπραγμάτευση τους για μία καλύτερη ζωή. Σκυλί αφορά την εισαγωγή νέας τεχνολογίας που ενσωματώνει τις γνώσεις και τις ικανότητες των εργατών, έτσι ώστε η παραγωγή να εξυπηρετείται από ανειδίκευτους εργάτες. Από τις αρχές του εικοστού αιώνα Μέχρι και σήμερα η τεχνολογία εστιάζεται και σχεδιάζεται με τέτοιο τρόπο ώστε να κάνει άχρηστες τις γνώσεις των εργατών. Ταυτόχρονα όμως απαιτεί ένα λεπτό στρώμα ειδικών οι οποίοι οργανώνουν και θα διαχειρίζονται την καινούργια τεχνολογία. Στη διάρκεια του 20ου αιώνα αυτοί οι ειδικοί ήταν οι μηχανικοί. Τον 21ο αιώνα οι αυτοματισμοί χρειάζονται τους προγραμματιστές των ρομπότ και της τεχνητής νοημοσύνης.

### 5.7. 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 η σύνθεση εργατικής τάξης στα εργοστάσια μετάλλου του Detroit το 1891 ήταν ως εξής (Meyer 46):

Εργασία	Πλήθος (%)	\$/εβδομάδα	Μέση ηλικία
Επιστάτες	2%	19.67	38
Mechanics	39%	12.58	32
Specialists	30%	8.81	24
Unskilled	29%	6.6	27

Το 1891 οι επιστάτες αποτελούσαν το 2% του πληθυσμού του δείγματος και δεν υπήρχαν υπάλληλοι και ελεγκτές. Το 1917 οι επιστάτες και οι υπάλληλοι ελεγκτές είχαν αυξηθεί στο 14% του δείγματος για να επιβλέπουν τους ανειδίκευτους εργάτες (p.54). Το 1914 αντιστοιχούσε 1 επιστάτης ανά 53 εργάτες. Το 1917 η αντιστοιχία είχε αυξηθεί σε 1 επιστάτη ανά 15 εργάτες. Κανείς θα πρέπει να πάρει υπόψη του και τους υπαλλήλους που κατέγραφαν τις εργασίες (record keeping) που παλιά το έκαναν οι επιστάτες για να καταλάβει την αλλαγή στη σύνθεση της συνολικής δύναμης.

Το κείμενο βασίζεται κυρίως πάνω στις εκτενείς αναφορές του βιβλίου The Five Dollar Day που περιγράφει την κατάσταση που επικρατούσε στο εργοτάξιο του Ford την περίοδο 1908-192..:

### 5.8. 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).*

Η σημασία του χειρισμού των αντιλήψεων και των πολιτισμικών αξιών είχε τραβήξει την προσοχή των αποικιοκρατών από τον 18<sup>ο</sup> αιώνα. Ο Postlethwayt, έλεγε το 1757 για τις αποικίες της Αφρικής: «Αν μπορούσαμε κάποτε να διαδώσουμε και να καθιερώσουμε τη μόδα μας ανάμεσά τους, αν μπορούσαν να τους κάνουμε να υπερηφανεύονται ότι ζουν με τον δικό μας τρόπο και να θεωρούνταν ντροπή να μην ντύνονται και να μην ζουν με αυτόν τον συγκεκριμένο τρόπο, αυτό δεν θα τους προκαλούσε την επιθυμία να αποκτήσουν αυτά; Αυτό δεν θα τους εμπύχωνε και δεν θα τους ενέπνεε να ψάχνουν στις χώρες τους για κάθε τι πολύτιμο τόσο πάνω από το έδαφος όσο και κάτω από αυτό, για να διατηρήσουν το εμπόριο; ... Όταν ο λαός αποκτήσει μια ελεύθερη και φιλική εμπορική σχέση με τους ιθαγενείς, δεν μπορούμε να προβλέψουμε ότι η συνέπεια θα είναι μεγάλη; Διότι τα έθιμα και οι μόδες μας θα εξαπλώνονταν από έθνος σε έθνος, από χώρα σε χώρα, θα συμπληρώνονταν με τα ταξίδια και το εμπόριο και θα γνωριζόμασταν τόσο οικεία με αυτόν τον πλούσιο και εκτεταμένο τόπο όσο και με οποιαδήποτε άλλο στην Ευρώπη». Η περίοδος της αποικιοκρατίας είχε δείξει ότι η υιοθέτηση του πολιτισμού των αποικιοκρατών διευκολύνει την άσκηση εξουσίας, ελέγχου και ληστείας των πόρων της αποικίας (Wiles 1974).

Στις αρχές του 1914, οι αξιωματούχοι της Ford καθιέρωσαν την περίφημη Five Dollar Day, ένα απόλυτα πατερνλιστικό σχέδιο κατανομής κερδών για τους εργάτες της Ford. Ταυτόχρονα, δημιούργησαν το «Κοινωνιολογικό Τμήμα», το οποίο προσπάθησε να χειραγωγήσει και να διαμορφώσει τα κοινωνικά και

πολιτιστικά χαρακτηριστικά της εργατικής τάξης, ώστε να ταιριάζουν στις απαιτήσεις της μηχανοποιημένης παραγωγής. Στην πραγματικότητα, η Ημέρα των Πέντε Δολαρίων επέκτειναν τα σύνορα του διευθυντικού ελέγχου από το εργοστάσιο στα σπίτια και τις κοινότητες των εργατών της Ford. Επιπλέον, το κοινωνιολογικό τμήμα της Ford έριξε ένα ευρύ και αυστηρά δεμένο πλέγμα κοινωνικού ελέγχου πάνω στο εργατικό δυναμικό της Ford, προκειμένου να δημιουργήσει, να αναπτύξει και να εμφυσήσει θετικές εργασιακές αξίες και πειθαρχημένες εργασιακές συνήθειες στο εργατικό δυναμικό της Ford. σ. 196

Το Ιατρικό Τμήμα της Ford αποτέλεσε τον πρόδρομο του Κοινωνιολογικού Τμήματος. Λίγο μετά την ανακοίνωση του νέου σχεδίου κατανομής κερδών, ο Henry Ford δήλωσε σε δημοσιογράφο των New York Times: «Είχαμε ένα κοινωνιολογικό τμήμα συνδεδεμένο με το τμήμα πρώτων βοηθειών μας εδώ και αρκετό καιρό». Σε αυτή την περίπτωση, ο Ford αναφερόταν στο Ιατρικό Τμήμα και στο έργο που έκανε στον τομέα της υγείας και στην επίδρασή του σχετικά με την αργοπορία, τις απουσίες και την αποδοτικότητα. Σε αυτή τη συνέντευξη, ο Ford είπε επίσης ότι «οι γιατροί είναι σε καλύτερη θέση να ασκούν ένα είδος εποπτείας επί των εργατών απ' ό,τι οι δικηγόροι και οι επόπτες, και η μέθοδός μας είναι να ευθυγραμμίζουν τους άνδρες που παρουσιάζουν ενδείξεις ότι δεν τηρούν το πρότυπό μας». Έτσι, πολύ πριν από την καθιέρωση του σχεδίου διανομής κερδών της Ford, το Ιατρικό Τμήμα ασκούσε δύο σημαντικές λειτουργίες του νέου Κοινωνιολογικού Τμήματος, την παρακολούθηση των ανδρών και τη διόρθωσή τους.

Συγκέντρωνε πληροφορίες από πωλητές, εργοδηγούς, υπαλλήλους και εργάτες των εργοστασίων. Η συγκέντρωση πληροφοριών έγινε το κύριο θέμα του κοινωνιολογικού εκπαιδευτικού έργου στο εργοστάσιο της Ford. Για την έρευνα, η Ford δήλωσε στους δημοσιογράφους: «Η Ford είναι η μόνη εταιρεία που μπορεί να κάνει έρευνα για το εργοστάσιο: Απαιτούμε και μαθαίνουμε την εθνικότητα, τη θρησκεία, τις τραπεζικές αποταμιεύσεις, αν ο άνθρωπος έχει ή αγοράζει ακίνητα, πώς διασκεδάζει, την περιοχή που επιλέγει να ζήσει. αυτό και πολλά άλλα καταγράφονται σε πίνακες».

Ορισμένες από αυτές τις ερωτήσεις διείσδυσαν βαθιά στην προσωπική και οικογενειακή ζωή των εργαζομένων της Ford. Λίγο αργότερα, ένα ειδικό έντυπο, το «Record of Investigation», συνέλλεγε και κατέγραφε σε πίνακες τις πληροφορίες για τους εργάτες της Ford. 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. Ο ερευνητής, που αργότερα ονομάστηκε σύμβουλος, ήταν ο πράκτορας. Πράγματι, ο κύριος στόχος του προγράμματος πρόνοιας της Ford ήταν να αναδιαμορφώσει τις κοινωνικές και πολιτιστικές αξίες των ανθρώπων ώστε να ταιριάζουν με το καθεστώς του μηχανοποιημένου εργοστασίου. Σύμφωνα με τη διορατική φράση του E. P. Thompson, ολόκληρο το πρόγραμμα επεδίωκε την αναδιάρθρωση των εργασιακών συνηθειών και τη δημιουργία «νέων κανόνων πειθαρχίας, νέων κινήτρων και μια νέα ανθρώπινη φύση πάνω στην οποία αυτά τα κίνητρα θα μπορούσαν να επιδράσουν αποτελεσματικά».

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

## 6. Αποξένωση και εργασία

Στην εισαγωγή του έργου του «Labour and Monopoly capital, The Degradation of Work in the Twentieth Century» [1] ο Harry Braverman επισημαίνει την εξής αντίφαση που παρατηρείται σε πολλά από τα κείμενα τα οποία ασχολούνται με την απασχόληση και την εργασία τον 20<sup>ο</sup> αιώνα. Από τη μία μεριά δίνεται ιδιαίτερη έμφαση στην απαίτηση του αυτοματοποιημένου εργασιακού περιβάλλοντος για καλύτερη μόρφωση, μεγαλύτερη πνευματική προσπάθεια και ικανότητα των εργαζομένων. Από την άλλη πλευρά, οι έρευνες ανάμεσα στους εργαζόμενους δείχνουν να υπάρχει μεγάλη δυσaréσκεια για τις συνθήκες εργασίας τόσο στα εργοστάσια όσο και στις θέσεις γραφείου. Συχνά λέγεται ακόμα και από εκείνους που υποστηρίζουν την πρώτη άποψη, ότι η εργασία στο σύγχρονο εργασιακό περιβάλλον



υποδιαιρείται σε μικρές λειτουργίες η υλοποίηση των οποίων δεν κατορθώνει να διεγείρει το ενδιαφέρον και να κινητοποιήσει τις δυνατότητες των εργαζομένων σύμφωνα με το επίπεδο μόρφωσης που έχουν. Αυτές οι στοιχειώδεις λειτουργίες απαιτούν όλο και λιγότερες ικανότητες, όλο και λιγότερη εκπαίδευση. Η υπάρχουσα τάση στους χώρους εργασίας για όλο και λιγότερη σκέψη και ο έντονος έλεγχος, που έχει πολλαπλασιαστεί τα χρόνια της τεχνητής νοημοσύνης, αποξενώνουν μεγάλα τμήματα εργαζομένων από την εργασία. Αυτή η αντίφαση οδήγησε τον Braverman να διερευνήσει τις εξελίξεις του management και της Τεχνολογίας στις μεγάλες επιχειρήσεις του 20<sup>ου</sup> αιώνα.

Ο Braverman (1974) τονίζει την υποβάθμιση του περιεχομένου της εργασίας Degradation of work, και deskilling- απώλεια ικανοτήτων μέσω της δημιουργίας μονότονων και επαναλαμβανόμενων κινήσεων. Ο εργάτης γίνεται μια προέκταση της μηχανής.

Οι άνθρωποι πρέπει να έχουν το περιθώριο να απολαμβάνουν την εργασία. Η εργασία, τους προκαλεί και τους κινητοποιεί να δημιουργούν. Όμως, στην πραγματικότητα η εργασία γίνεται αναγκαιότητα και αγγαρεία. Οι εργαζόμενοι δεν είναι ελεύθεροι να παράγουν αλλά εξαναγκάζονται να δουλεύουν σε δουλειές, που δεν τους δίνουν ικανοποίηση και τους φέρνουν σε σύγκρουση με άλλους ανθρώπους. Τα 4 επίπεδα αποξένωσης είναι:

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 σχεδίασε ούτε έφτιαξε ο ίδιος. Θα μπορούσε το ίδιο καλά να πουλάει ηλεκτρικές συσκευές. Πράγματι οι πωλητές αλλάζουν κλάδο χωρίς να τους πολυνοιάζει. Δεν συμμετέχει στις υπόλοιπες πλευρές της παραγωγής. Οι άνθρωποι εργάζονται για να φτιάξουν ένα μικρό μέρος του τελικού προϊόντος 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 ιδιοποιείται 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. Κατά συνέπεια κάθε εργαζόμενος έχει μικρή σχέση και ενδεχομένως μικρό ενδιαφέρον για το ίδιο το προϊόν.

β) Αποξένωση από την εργασία. Η εργασία είναι επαναληπτική, προβλέψιμη με άγχος αλλά χωρίς ενδιαφέρον. 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 δεν είναι αυτό που ζητάει. Κάθε εργαζόμενος είναι 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 παρήγαγε.

γ) Αποξένωση από τους ανθρώπους. Η ενασχόληση και το ενδιαφέρον του ανθρώπου σε ένα τέτοιο εργασιακό περιβάλλον μοιραία περιορίζεται στο μισθό. Ο εργαζόμενος δεν έχει καμία σχέση με το προϊόν και τη διαδικασία της παραγωγής και διάθεσης του για αυτό οι άνθρωποι αποξενώνονται μεταξύ τους. Στον καπιταλισμό οι άνθρωποι βρίσκονται σε ανταγωνισμό ο ένας με τον άλλον. Ο καθένας κυνηγάει το αποκλειστικό του συμφέρον. Ο ένας εργαζόμενος ανταγωνίζεται τον άλλο για ένα καλύτερο μισθό, για καλύτερες συνθήκες εργασίας και ώρες εργασίας. Στο ανταγωνιστικό περιβάλλον που ζει, αναγκάζεται να αφοσιώνεται μόνο στο προσωπικό του συμφέρον και δεν ενδιαφέρονται για το συλλογικό καλό και τη συνεργασία.

δ) Αποξένωση από τον εαυτό. Ο άνθρωπος συνεισφέρει στην κοινωνία με την εργασία του. Αυτό, είναι μέρος αυτού που ονομάζεται species essence. Η εργασία του θα μπορούσε να αποτελεί έκφραση της δημιουργικότητας του ανθρώπου. Στην κοινωνία της αγοράς οι άνθρωποι είναι αποξενωμένοι από το περιβάλλον, την εργασία και τους άλλους ανθρώπους και τελικά χάνουν και την αίσθηση του εαυτού τους.

Ο αποξενωμένος άνθρωπος αισθάνεται ότι ενεργεί ελεύθερα, μόνο στις «κτηνώδεις λειτουργίες του», δηλαδή να τρώει, να πίνει και να τεκνοποιεί, πολύ λίγο στο να στεγάζεται, να στολίζεται, κλπ. ενώ στις ανθρώπινες λειτουργίες δεν αισθάνεται παρά σαν ζώο. Το κτηνώδες γίνεται ανθρώπινο και το ανθρώπινο γίνεται κτηνώδες. Ο άνθρωπος βρίσκει πλέον χαρά στο να τρώει, να πίνει, να τεκνοποιεί κλπ. που είναι λειτουργίες γνήσια ανθρώπινες. Αλλά όταν αποσπαστούν από άλλες πλευρές της ανθρώπινης δραστηριότητας και μετατραπούν σε τελικούς και αποκλειστικούς σκοπούς, γίνονται ζωώδεις λειτουργίες.

### Ερωτήσεις

1. Σε τι διαφέρει η μονιστική από την πλουραλιστική προσέγγιση στο management;
2. Περιγράψτε σύντομα τις εργασιακές σχέσεις που υπήρχαν στις βιομηχανίες μέχρι το 1914
3. Με βάση ποια κριτήρια οι μηχανικοί και οι managers της Ford επανασχεδίαζαν την διαδικασία παραγωγής;
4. Με ποιο τρόπο η βιομηχανία κατόρθωσε να μη χρειάζεται πλέον τις γνώσεις και τις ικανότητες των εξειδικευμένων εργατών;
5. Ποια είναι η διαφορά εκπαιδευμένου και ειδικευμένου εργάτη στις αρχές του 20<sup>ου</sup> αιώνα;
6. Η τεχνολογία των γραμμών παραγωγής ήταν προϊόν της ανεπηρέαστης εξέλιξης της τεχνολογίας ή ήταν «τεχνολογία με σκοπό»;
7. Ποια ήταν τα χαρακτηριστικά της εργασίας στα εργοστάσια της Ford; Πώς έβλεπαν αυτήν την εργασία οι εργάτες και ο υπόλοιπος κόσμος;
8. Τι ονομάζεται job enrichment και για ποιο λόγο δεν δούλεψε στο Detroit;
9. Αναφέρετε παραδείγματα των ημερών μας που αποτελούν μεταφορά γνώσης και ικανοτήτων από τον λειτουργό στη μηχανή.
10. Ποιος ήταν ο ρόλος του management στον εργασιακό χώρο των γραμμών παραγωγής;
11. Μπορεί η εκπαίδευση να είναι αποξενωτική;
12. Με ποιο τρόπο η online μάθηση συγκρίνεται με την εκπαίδευση σε ότι αφορά την αποξένωση;
13. Ποια η διαφορά alienation και estrangement;
14. Επαγγέλματα και αποξένωση. Ποια είναι ποια δεν είναι;
15. Διαφορά ανάμεσα στο mechanisation και το automation
16. Online μάθηση και automation of work για τους πανεπιστημιακούς

## 7. Το πείραμα του Hawthorne: Η αφετηρία της Σχολής των ανθρωπίνων σχέσεων

Σύμφωνα με τον Reinhard Bendix υπήρχαν μία σειρά από παράγοντες γύρω στο 1920 που άλλαξαν τις απόψεις των Αμερικανών επιχειρηματιών σχετικά με τους εργάτες και το management. Οι παράγοντες αυτοί ήταν: Η αυξανόμενη περιπλοκότητα της παραγωγής, οι ιδέες του επιστημονικού management, η παραδοχή της απόλυτης εξουσίας των εργοδοτών στη μάχη τους εναντίον των σωματείων και κυρίως η προτίμηση τους να συνδιαλέγονται με μεμονωμένους εργάτες παρά με τα σωματεία τους. Για τους Αμερικανούς εργοδότες ο βιομηχανικός εργάτης δεν ήταν πλέον ένα άτομο που παλεύει για επιτυχία περιοριζόμενος από τις περιορισμένες ικανότητες που κληρονόμησε, αλλά ένα άτομο που η θέση του στη δουλειά θα πρέπει να εξακριβώνεται και να επιβεβαιώνεται συστηματικά. Ο μάνατζερ δεν ήταν πλέον το άτομο που η επιτυχία του επιβεβαίωνε την ανωτερότητα του, αλλά το άτομο που θα ήταν πετυχημένο εξαιτίας των διοικητικών του ικανοτήτων πράγμα που απαιτούσε εξειδίκευση και εκπαίδευση.

Το 1920 οι Αμερικανοί εργοδότες είχαν καταλάβει ότι οι αμοιβές που παρείχαν κίνητρο όπως για παράδειγμα η αμοιβή με το κομμάτι, μαζί με τις απειλές και τις ξαφνικές απολύσεις δεν ήταν αρκετά για να ελέγξουν την εργατική δύναμη. Έπρεπε να επιλέξουν και να εκπαιδεύσουν τους εργαζόμενους στη βάση των ευρημάτων της επιστήμης. 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. Παρά το γεγονός ότι οι Αμερικανοί εργοδότες συνέχιζαν να θεωρούν τη φτώχεια σαν αποτέλεσμα της προβληματικής προσωπικότητας των φτωχών, έδειχναν ενδιαφέρον και μία πιο δραστήρια στάση η οποία θα περιλάμβανε τις θεωρίες της ψυχολογίας και της μηχανικής του ανθρώπινου παράγοντα (human engineering). 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 εργαζομένων όπως η αυτοέκφραση η επιθυμία τους να υπολογίζονται από τους συνανθρώπους τους (σελ. 290).

### 7.1. Σκοπός της έρευνας

Η General Electric, ο μεγαλύτερος κατασκευαστής λαμπτήρων, είχε κάποια πρώτα στοιχεία ότι ο καλύτερος φωτισμός των χώρων εργασίας βελτιώνει την παραγωγικότητα των εργαζομένων, αλλά ήθελε να επικυρώσει τα ευρήματα αυτά για να πουλήσει περισσότερους λαμπτήρες, ιδίως σε επιχειρήσεις. Η GE χρηματοδότησε το Εθνικό Συμβούλιο Ερευνών (NRC) της Εθνικής Ακαδημίας Επιστημών για τη διεξαγωγή αμερόληπτης μελέτης. Ως εργαστήριο επιλέχθηκε το εργοστάσιο Hawthorne της AT&T της Western Electric που βρίσκεται στο Cicero του Illinois. Ξεκινώντας με αυτή την πρώιμη δοκιμή, τα «πειράματα Hawthorne» ήταν μια σειρά μελετών για την παραγωγικότητα των εργαζομένων που πραγματοποιήθηκαν στο εργοστάσιο του Cicero από το 1924 έως το 1932.

### 7.2. Φάσεις της έρευνας

#### 7.2.1 Μελέτες φωτισμού, 1924-1927

Το παλαιότερο από τα πειράματα (1924) διεξήχθη από το NRC με μηχανικούς από το MIT. Η μελέτη έληξε το 1927 με την εγκατάλειψη του έργου από το NRC. Η ομάδα εξέτασε τη σχέση μεταξύ της έντασης του φωτισμού και της αποδοτικότητας των εργαζομένων. Η υπόθεση ήταν ότι ο μεγαλύτερος φωτισμός θα απέδιδε υψηλότερη παραγωγικότητα. Επιλέχθηκαν δύο ομάδες εργασίας γυναικών υπαλλήλων για τις ομάδες «ελέγχου» και «πειράματος». Συγκρίνοντας τις αλλαγές στην παραγωγικότητα των εργαζομένων από τη αλλαγή του φωτισμού στην πειραματική ομάδα με την παραγωγή της ομάδας ελέγχου, οι ερευνητές μπορούσαν να εξετάσουν την επίδραση του φωτισμού. Η μελέτη, ωστόσο, απέτυχε να βρει κάποια απλή σχέση, καθώς τόσο ο κακός όσο και ο καλός φωτισμός φάνηκε να αυξάνουν την παραγωγικότητα. Όταν στην συνέχεια ο φωτισμός μειώθηκε στην πειραματική ομάδα η παραγωγή συνέχισε να αυξάνεται και για τις δυο ομάδες. Τέλος ο φωτισμός στην πειραματική ομάδα μειώθηκε δραματικά και μόνο τότε παρατηρήθηκε μια σημαντική μείωση του παραγόμενου προϊόντος.

Τα προκαταρκτικά ευρήματα ήταν ότι η συμπεριφορά δεν καθορίζεται μόνο από παράγοντες του περιβάλλοντος αλλά και από ψυχολογικούς. Αυτό ήταν μια ρήξη με τη σχολή της επιστημονικής διοίκησης που έβλεπε την παραγωγικότητα της εργασίας ως «μηχανική» και οδήγησε στην απόφαση να μάθει κανείς περισσότερα για τη συμπεριφορά των εργαζομένων. Ο George Pennock, επιθεωρητής επιθεώρησης της Western Electric, υπέδειξε ότι ο λόγος για την αυξημένη παραγωγικότητα των εργαζομένων ήταν απλώς ότι οι ερευνητές αλληλεπιδρούσαν με τις γυναίκες εργαζόμενες- και, αυτή ήταν η πρώτη φορά που κάποιος έδειχνε ενδιαφέρον για τις εργαζόμενες. Βασικά, οι εργαζόμενες προσπαθούσαν να ευχαριστήσουν τους ερευνητές συνεχίζοντας να αυξάνουν την παραγωγή τους και να δηλώνουν ικανοποιημένες από τη μελέτη, όποια και αν ήταν η παρέμβαση.

Κατά τη διάρκεια των πειραμάτων, οι ερευνητές γινόντουσαν πιο φιλικόι προς τις εργατρίες. Τις συμβούλευε, άκουγε τα παράπονά τους και τις ενημέρωνε σχετικά με την πορεία του πειράματος. Όλες οι

παρεμβάσεις των ερευνητών συνοδεύονταν από αύξηση της παραγωγικότητας των εργατών. Μόνο σε μία περίπτωση (όταν ο ερευνητής διαμαρτυρήθηκε ότι οι εργάτριες έκαναν πολλά διαλείμματα) παρατηρήθηκε μείωση της παραγωγής. Οι ερευνητές έφτασαν στο συμπέρασμα πως η επίδειξη προσοχής και κάποιου ενδιαφέροντος από πλευράς του management, αποτελούν τους κύριους λόγους για την αύξηση της παραγωγικότητας. Έκτοτε, το φαινόμενο της αλλοίωσης ενός πειράματος από την παρουσία του ερευνητή ονομάζεται «φαινόμενο Hawthorne».

#### 7.8.1 Τα πειράματα στην αίθουσα δοκιμών συναρμολόγησης ρελέ, 1927-1929

Το NRC ξεκίνησε ένα πείραμα για να διερευνήσει τα απροσδόκητα ευρήματα της μελέτης του φωτισμού, αλλά θα αποχωρήσει το 1927, οπότε η Western Electric συνέχισε το έργο αντλώντας υποστήριξη από ερευνητές του Harvard. Δημιουργήθηκε μια πειραματική ομάδα πέντε νεαρών γυναικών από την αίθουσα δοκιμών συναρμολόγησης ρελέ του εργοστασίου. Τα πειράματα περιλάμβαναν τη μεταβολή διαφόρων παραγόντων, ώστε να εντοπιστεί τι παρακινεί τους εργάτες. Ακόμα εξετάστηκαν ερωτήματα όπως η διάρκεια της εργάσιμης ημέρας και της εβδομάδας εργασίας και η χρήση των περιόδων ανάπαυσης, για να μετρηθεί ο αντίκτυπος στην παραγωγικότητα. Βρέθηκε ότι η θερμοκρασία και η παροχή αναψυκτικών, είχαν μικρή επίδραση στην παραγωγικότητα. Και πάλι, η σχέση μεταξύ της αμοιβής, των κινήτρων, της ανάπαυσης και των ωρών εργασίας φάνηκε να έχει μικρή επίδραση στην παραγωγικότητα, ακόμη και όταν εφαρμόστηκαν εκ νέου οι αρχικές, πιο απαιτητικές συνθήκες.

#### 7.8.2 Ομάδα δοκιμών Mica-Splitting Test, 1928 - 1930

Ενοχλημένοι από τα ασαφή στοιχεία ότι οι αμοιβές και τα κίνητρα βελτιώναν την απόδοση των εργαζομένων, διεξήχθη ένα δεύτερο πείραμα για να εξεταστεί μόνο αυτή η σχέση με τη χρήση εργαζομένων στην αίθουσα Mica-Splitting. Στο πείραμά του αυτό τα ημερομίσθια των εργαζομένων παρέμειναν σταθερά, ενώ οι συνθήκες εργασίας μεταβάλλονταν. Η παραγωγικότητα αυξήθηκε κατά 15% περίπου. Οι ερευνητές κατέληξαν στο συμπέρασμα ότι η παραγωγικότητα επηρεαζόταν από μη μισθολογικές εκτιμήσεις. Τα μέλη της ερευνητικής ομάδας άρχισαν να αναπτύσσουν τη θεωρία ότι η κοινωνική δυναμική ήταν η βάση της απόδοσης των εργαζομένων.

#### 7.8.3 Πρόγραμμα συνεντεύξεων σε όλο το εργοστάσιο, 1928-1931

Καθώς τα πρώτα ευρήματα έδειχναν ότι το ενδιαφέρον για τους εργαζομένους και η προθυμία να τους ακούσουν επηρέαζαν την παραγωγικότητα, η Western Electric εφάρμοσε μια έρευνα σε όλο το εργοστάσιο για την καταγραφή των ανησυχιών και των παραπόνων των εργαζομένων. Από το 1928 έως το 1930 ερωτήθηκαν 21.000 εργαζόμενοι.

Αρχικά οι συνεντεύξεις γίνονταν με βάση κάποιες καθορισμένες ερωτήσεις ήταν δηλαδή δομημένες συνεντεύξεις. Φάνηκε όμως ότι αυτού του τύπου οι συνεντεύξεις δεν έδιναν σημαντικές πληροφορίες. Για το λόγο αυτό οι συνεντεύξεις έγιναν ημιδομημένες ή αδόμητες και η προσέγγιση των ερευνητών πιο φιλική. Ο ερευνητής προσπαθούσε να συζητήσει με τον εργάτη θέματα όπως οι απόψεις του για το management, οι δυσκολίες της δουλειάς ή ότι άλλο ήθελαν. Οι ερευνητές δεν έπαιρναν θέση ούτε έκριναν αυτά που άκουγαν μόνο άκουγαν και κατέγραφαν. Στη διάρκεια αυτής της φάσης οι ερευνητές εντόπισαν πολύ ενδιαφέροντα στοιχεία σχετικά με τα πραγματικά αισθήματα και τις απόψεις του εργατών, Συγκέντρωσαν πληροφορίες που αφορούσαν όχι μόνο τους προϊσταμένους και τις συνθήκες εργασίας, αλλά για την ίδια την εταιρεία, το management, τις σχέσεις ανάμεσα στους εργάτες και άλλα ζητήματα τα οποία βρισκόταν έξω από τη σφαίρα της δουλειάς και αφορούσαν την οικογενειακή ζωή και την κοινωνία ευρύτερα. Για πολλούς εργάτες η φιλική ατμόσφαιρα που δημιούργησαν οι ερευνητές ήταν ιδιαίτερα ευχάριστη καθώς και το γεγονός ότι υπήρχε κάποιος να τους ακούσει. «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 ακούν οι managers, τους εργάτες, τα αισθήματα και τα προβλήματά τους». (Mullins, 2010)

Τα δεδομένα αυτά θα τους οδηγούσαν την ομάδα του Harvard στο συμπέρασμα ότι η εργασία βελτιωνόταν όταν οι προϊστάμενοι άρχισαν να δίνουν προσοχή στους εργαζόμενους. Συνειδητοποίησαν ότι η εργασία λαμβάνει χώρα σε ένα κοινωνικό πλαίσιο στο οποίο οι εργασιακές και μη εργασιακές σχέσεις καθώς και οι ομάδες έχουν σημασία για τους εργαζόμενους.

#### 7.8.4 Παρατηρήσεις στο Bank Wiring 1931-1932

Το τελευταίο πείραμα του Hawthorne διεξήχθη μελετώντας 14 άνδρες εργάτες που δούλευαν στο εργοστάσιο Bank Wiring. Στόχος ήταν να μελετηθεί η δυναμική της ομάδας όταν έγινε εισαγωγή μιας αμοιβής με κίνητρα. Το συμπέρασμα ήταν ότι δεν συνέβη τίποτα! Η ομάδα εργασίας είχε καθιερώσει μια εργασιακή «νόρμα» - μια κοινή προσδοκία σχετικά με το πόση εργασία θα έπρεπε να εκτελεστεί σε μια ημέρα και την τήρησε, ανεξάρτητα από την αμοιβή. Το συμπέρασμα: οι άτυπες ομάδες λειτουργούν στο εργασιακό περιβάλλον και επηρεάζουν την συμπεριφορά.

Κοινωνική οργάνωση στην εργασία: Η έρευνα έδειξε ότι η αποδοχή ενός εργάτη στην ομάδα απαιτούσε την αποδοχή των συνηθειών συμπεριφοράς της ομάδας και όχι μια συγκεκριμένη επίδοση στην παραγωγή. Η ομάδα καθόριζε με ανεπίσημο τρόπο το τι σημαίνει «μια μέρα δουλειάς» και όταν αισθανόντουσαν ότι θα μπορούσαν να το φτάσουν χαλάρωναν περισσότερο. Αυτή η διαδικασία ήταν πιο έντονη για τους γρήγορους εργάτες. Η ερευνητική ομάδα βρήκε ότι δεν υπήρχε σχέση ανάμεσα στην παραγωγικότητα και την ευστροφία ή άλλες ικανότητες. Κατέληξαν ότι το χρηματικό κίνητρο ήταν λιγότερο σημαντικό στον καθορισμό του προϊόντος του κάθε εργάτη ενώ τον σημαντικότερο ρόλο έπαιζε η αποδοχή στην ομάδα και η ασφάλεια που του παρείχε.

### 7.3. Η σημασία του πειράματος Hawthorn

«Τα αποτελέσματα του πειράματος Hawthorn γέννησαν νέες ιδέες σχετικά με την σημασία των εργασιακών ομάδων, της ηγεσίας, της επικοινωνίας, της παρακίνησης και του σχεδιασμού της εργασίας. Έδωσαν έμφαση στην αξία της διοίκησης προσωπικού (personnel management) και ώθησαν τους ακαδημαϊκούς που αργότερα ασχολήθηκαν με τις ανθρώπινες σχέσεις, Το πείραμα του Hawthorn αναμφίβολα σηματοδοτεί ένα σημαντικό βήμα προς τα μπρος δίνοντας μία βαθύτερη μάτια στην ανθρώπινη συμπεριφορά στην 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 σε ότι αφορά το management και την οργανωσιακή συμπεριφορά. Σύμφωνα με τον Crainer η έρευνα Hawthorn ήταν σημαντική γιατί έδειξε ότι ο τρόπος που συμπεριφέρονται οι managers αποτελεί μία σημαντική πλευρά της παρακίνησης και της αυξημένης επίδοσης των εργαζομένων. Επιπλέον, η έρευνα ανέδειξε τη σημασία των ανεπίσημων δικτύων στο χώρο εργασίας». (Mullins, 2010)

### 7.4. Ο εξανθρωπισμός των οργανισμών εργασίας

Οι υποστηρικτές της κλασικής προσέγγισης επεδίωκαν να αυξήσουν την παραγωγή μέσα από την ορθολογικοποίηση της εργασίας. 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, καθώς επίσης και για τη βελτίωση της διαδικασίας του management. Θεωρείται σαν η πρώτη ουσιαστική προσέγγιση απέναντι στην οργάνωση και το management που δίνει έμφαση στην εργασιακή κοινωνιολογία. Η προσέγγιση των ανθρώπινων σχέσεων αναγνώρισε τη σημασία του ανεπίσημου

οργανισμού, ο οποίος υπάρχει πάντοτε μέσα στην επίσημη δομή. Αυτός ο ανεπίσημος οργανισμός ασκεί επίδραση στην παρακίνηση των εργαζομένων, οι οποίοι βλέπουν τον οργανισμό μέσα από τις αξίες και τις απόψεις των συναδέλφων τους. Η άποψή τους για τον οργανισμό καθορίζει την προσέγγιση τους απέναντι στην εργασία και το βαθμό της παρακίνησης τους να εργαστούν καλά ή όχι. Οι έρευνες έδειξαν ότι οι άνθρωποι πηγαίνουν στη δουλειά για να ικανοποιήσουν ένα περίπλοκο σύμπλεγμα αναγκών και όχι απλά για να πάρουν ένα μισθό. Έδωσαν έμφαση στην σημασία των ευρύτερων κοινωνικών αναγκών των ατόμων και ανέδειξαν τον οργανισμό εργασίας σε έναν κοινωνικό οργανισμό και τη σημασία της ομάδας (τις αξίες και τους άγραφους κανόνες της) στην επίδραση της ατομικής συμπεριφοράς εργασίας. Αναφέρεται ότι η κλασική προσέγγιση ενδιαφερόταν «για τον οργανισμό χωρίς ανθρώπους» και η σχολή των ανθρώπινων σχέσεων «για τους ανθρώπους χωρίς οργανισμό». (Mullins, 2010),

Mullins "Management & Organisational Behaviour" pp. 53-55

## 8. The Flip-side: Η πολιτική σκέψη της Σχολής των Ανθρώπινων Σχέσεων

### Εισαγωγή

Τα βιβλία του management παρουσιάζουν την θεωρία των ανθρώπινων σχέσεων με ιδιαίτερα θετικά σχόλια. Η Παγκόσμια Εγκυκλοπαίδεια Δημόσιας Διοίκησης αναφέρει ότι «η θεωρία των ανθρώπινων 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 ανθρώπινων σχέσεων δεν αντιμετωπίζει τους εργατές σαν ανταλλακτικά»

[https://doi.org/10.1007/978-3-319-31816-5\\_2998-1](https://doi.org/10.1007/978-3-319-31816-5_2998-1).

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

Όταν οι ιδέες και οι θεωρίες εξετάζονται έξω από τις συνθήκες που τις δημιούργησαν, υπάρχει ο κίνδυνος να τους αποδώσουμε χαρακτηριστικά που δεν έχουν. Δίνοντας έμφαση σε λεπτομέρειες και δημιουργώντας μία εξιδανικευμένη εικόνα μέσω της ρητορικής. Είναι αλήθεια ότι η σχολή των ανθρώπινων 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 ανθρώπινων 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 ανθρώπινων 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 Ανθρώπινων Σχέσεων. Παρουσιάζουν την κατάσταση στην κοινωνία και τονίζουν τον ρόλο των βασικών παικτών στην μορφοποίηση των ιδεών. Αυτοί ήταν η Σχολή Επιχειρήσεων του Harvard (Harvard Business School), οι πρωτεργάτες της σχολής των Ανθρώπινων Σχέσεων και οι ιδιοκτήτες 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 Ανθρώπινων 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<sup>ου</sup> αιώνα.

### 8.1. Η δημιουργία ενός κοινωνικού δικτύου με δύναμη.

Δημιουργήθηκε ένα δίκτυο το οποίο περιλάμβανε τη Σχολή Διοίκησης Επιχειρήσεων του Harvard (HBS), τον κοσμήτορα της σχολής Wallace Donham, τον Elton Mayo γνωστό κυρίως για τη συμμετοχή του στα πειράματα του Hawthorne, τον Beardsley Ruml διευθυντή του Ιδρύματος Rockefeller και τον ίδιο τον John Rockefeller Junior, που στήριξε τη δουλειά του Elton Mayo και το όλο εγχείρημα της Σχολής των Ανθρώπινων Σχέσεων.

Τον καιρό εκείνο η Σχολή Επιχειρήσεων του Harvard ήταν ένα αμφιλεγόμενο ίδρυμα, το οποίο δεχόταν επιθέσεις τόσο από ακαδημαϊκούς όσο και από επιχειρηματίες. Ο Donham παρέμεινε κοσμήτορας του HBS από το 1919 μέχρι το 1942. Αφιερώθηκε στην εξασφάλιση οικονομικών πόρων για το HBS καθώς και για την ανύψωση του ονόματος της Σχολής στον ακαδημαϊκό χώρο και το χώρο των επιχειρήσεων.

Ο Elton Mayo παράτησε την Ιατρική Σχολή στην Αυστραλία όπου δίδασκε και χωρίς οικονομικούς πόρους πάλευε να κερδίσει μία θέση στην αμερικάνικη ακαδημαϊκή κοινότητα. Ο Donham και ο Mayo ευθυγραμμίστηκαν με την προσπάθεια πολλών επιχειρήσεων, κυρίως του Ιδρύματος Rockefeller, και αναζήτησαν λύσεις που θα είχαν ακαδημαϊκή εγκυρότητα και θα καθιστούσαν τις κοινωνικές και εργασιακές συγκρούσεις που συντάραζαν την κοινωνία. Θεώρησαν ότι έργο των ίδιων, αλλά και του HBS ήταν να σώσουν τον δυτικό πολιτισμό από τον κίνδυνο των εργατικών αναταραχών. Σήμερα, η Σχολή Διοίκησης Επιχειρήσεων του Harvard απολαμβάνει την αναγνώριση της ακαδημαϊκής κοινότητας και των επιχειρήσεων και είναι η πιο γνωστή σχολή διοίκησης επιχειρήσεων στον κόσμο. Η επικέντρωση στην Ψυχολογία και από κει σε άλλα αντικείμενα όπως η οργανωσιακή συμπεριφορά και ανάπτυξη, αποδείχθηκε πως ήταν μια επιτυχημένη επιλογή για το Harvard Business School.

### 8.2. Το κοινωνικό περιβάλλον

Το 1919 Wallace Donham έγινε κοσμήτορας του Harvard Business School. Την ίδια χρονιά ο Elton Mayo δημοσίευσε την πιο εκτεταμένη πολιτική εργασία του με τίτλο «Δημοκρατία και Ελευθερία». Το 1919 απέργησαν 4 εκατομμύρια Αμερικανοί εργάτες και έγινε στο Seattle η πρώτη γενική απεργία προς υποστήριξη των απεργών εργατών των ναυπηγείων. Λίγο πιο πέρα, ο Καναδάς συνταράχθηκε και αυτός από την πρώτη γενική απεργία. Δύο εβδομάδες μετά την έναρξη των απεργιών στάλθηκαν δέματα-βόμβες σε εξέχουσες προσωπικότητες. Στη Βοστώνη το σύνολο της αστυνομικής δύναμης κατέβηκε σε απεργία με αποτέλεσμα να ακολουθήσουν τρεις ημέρες λεηλασιών στα μαγαζιά. Τη φύλαξη της πόλης ανέλαβαν 5.000 στρατιώτες ενώ ο πρόεδρος Wilson αποκάλεσε την απεργία των αστυνομικών έγκλημα κατά του πολιτισμού. Εκτιμάται ότι το 1919 τα θύματα από την πανδημία γρίπης, που ξεκίνησε από τα πεδία μαχών της Γαλλίας και απλώθηκε σε όλο τον κόσμο, έφτασαν τα 20 εκατομμύρια. Η 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 (<https://courses.lumenlearning.com/boundless-ushistory/chapter/the-transition-to-peace-1919-1921/>) Σε αυτές τις συνθήκες ο Elton Mayo συναντά τον Donham που αγωνιζόταν να χτίσει το όνομα και τη φήμη του Harvard Business School.

Ο κόσμος ανάρρωνε από τον πρώτο Παγκόσμιο Πόλεμο. Στην πρώτη γραμμή του ενδιαφέροντος της πολιτείας ήταν 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 μία αναδιαμόρφωση των κοινωνικών και εργασιακών σχέσεων. Σε εμπόλεμες περιόδους, οι κυβερνήσεις κάνουν κάποιες παραχωρήσεις στα αιτήματα των εργατών προκειμένου να ενισχυθεί η εσωτερική ενότητα. Τα χρόνια πριν, αλλά και κατά την διάρκεια του πρώτου Παγκοσμίου Πολέμου χαρακτηρίστηκαν από αρκετές αλλαγές στον εργασιακό χώρο όπως ρύθμιση της εργασίας των παιδιών και των γυναικών, φροντίδα από τις τοπικές κοινωνίες προς τους μετανάστες, αυξημένη συμμετοχή στα σωματεία. Προκειμένου να κερδίσει την υποστήριξη και τη βοήθεια των εργατών, το κράτος είχε κάνει αρκετές παραχωρήσεις απέναντί τους. 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. Τα εργασιακά θέματα συγκέντρωσαν ιδιαίτερη προσοχή στην περίοδο της αναδιαμόρφωσης.

Τόσο η κυβέρνηση των ΗΠΑ όσο και οι ισχυροί επιχειρηματικοί κύκλοι διακατέχονταν από έντονους προβληματισμούς σχετικά με τις παραχωρήσεις που είχαν γίνει στους εργάτες. Ο Α΄ Παγκόσμιος Πόλεμος, διήρκεσε από τον Ιούλιο του 1914 ως τις 11 Νοεμβρίου 1918. Δύο μόλις μέρες μετά την υπογραφή της ανακωχής, ο πρόεδρος της Εθνικής Ένωσης Ιδιοκτητών, ενός οργανισμού των εργοδοτών, έδωσε μια ομιλία στους συναδέλφους του. Επισήμανε ότι μετά την επάνοδο στην ειρήνη, τα εργοστάσια και τα ορυχεία θα πρέπει να δουλεύουν διαφορετικά από ότι στην περίοδο του πολέμου. Επισήμανε με εύσημο τρόπο ότι 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».

### 8.3. Εργασιακή Δημοκρατία και Εργασιακός Ρεαλισμός

Ο [John Dewey](#), ένας από τους προοδευτικούς Αμερικανούς φιλοσόφους, επεσήμαινε την ειρωνεία που υπάρχει όταν οι ΗΠΑ, εμπλέκονται στον Πρώτο Παγκόσμιο Πόλεμο για να υπερασπιστούν τη δημοκρατία και στη συνέχεια στρέφονται σε ένα σύστημα βιομηχανικού και οικονομικού αυταρχισμού. Ο Dewey και οι υποστηρικτές της εργασιακής δημοκρατίας (Industrial Democracy) υποστήριζαν την εφαρμογή των αρχών και των πρακτικών της κοινοβουλευτικής Δημοκρατίας στο χώρο εργασίας.

Η άποψη αυτή, συνάντησε λυσσαλέα αντίθεση. Καθηγητές της πολιτικής θεωρίας, δημοσιογράφοι και πολιτικοί, θεώρησαν τους εργασιακούς δημοκράτες ονειροπόλους, οι οποίοι επεδείκνυαν παρακινδυνευμένη εμπιστοσύνη στις πνευματικές ικανότητες του ατόμου και των μαζών. Περιέγραφαν τους εαυτούς τους σαν ρεαλιστές (Industrial Realists), που αντιμάχονταν την, κατά τους ίδιους, ανεδαφική προσέγγιση των εργασιακών δημοκρατών. 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 μία ισχυρή πίστη στην διατεινόμενη αντικειμενικότητα και ξεκάθαρη οπτική των ειδικών.

Ο Harold Lasswell, ένας από τους πρώτους θεωρητικούς που προσπάθησαν να συνδυάσουν την ψυχολογία με την πολιτική, σημείωνε: «έχει έρθει η ώρα να εγκαταλείψουμε την παραδοχή ότι το ζήτημα της πολιτικής είναι η προαγωγή του διαλόγου ανάμεσα στα διάφορα συμφέροντα που εμπλέκονται σε ένα πρόβλημα». Οι υποστηρικτές της δημοκρατίας στο χώρο εργασίας διαφωνούσαν με αυτές τις απόψεις και αντέτειναν ότι και οι ειδικοί έχουν συμφέροντα, οπότε η τοποθέτησή τους δεν είναι πολιτικά ουδέτερη. 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 στο



management και τους εργάτες. Οι υποστηρικτές της Εργασιακής Δημοκρατίας προσπάθησαν να τονίσουν το ρόλο της εργασίας στη μεταπολεμική περίοδο. Αντίθετα οι λεγόμενοι εργασιακοί ρεαλιστές κράτησαν μία αρνητική στάση απέναντι στις μάζες και επέμειναν στην παραχώρηση του ελέγχου στους ειδικούς και στις διοικητικές elite.

#### 8.4. Οι επιδράσεις των επιχειρηματικών κύκλων στο HBS

Πολλοί από τους χρηματοδότες της Σχολής Διοίκησης Επιχειρήσεων του Harvard ήταν ανώτατα στελέχη και ιδιοκτήτες επιχειρήσεων, που αναζητούσαν έναν τρόπο να διευθετηθούν οι συγκρούσεις στον εργασιακό χώρο, χωρίς όμως να μπαίνει σε κίνδυνο η θέση τους και η εξουσία τους στις επιχειρήσεις. Το καλύτερο παράδειγμα από αυτούς ήταν ο John Rockefeller Junior ο οποίος έδειξε ιδιαίτερο ενδιαφέρον για τις εργασιακές σχέσεις μετά την σφαγή του [Ludlow](#).

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. Ακόμα και η [Helen Keller](#), ένα πρόσωπο που ωφελήθηκε από τις πράξεις φιλανθρωπίας του Rockefeller, τον αποκάλεσε ένα τέρας του καπιταλισμού που από την μια μεριά έκανε αγαθοεργίες και την ίδια στιγμή άφηγε να δολοφονούνται αβοήθητοι εργάτες μαζί με τις συζύγους και τα παιδιά τους.

Ο Rockefeller μέσω κοινών γνωστών (του Beardsley Rulm, προέδρου του Ιδρύματος Rockefeller) προσέγγισε τον Elton Mayo και στήριξε οικονομικά την ερευνητική δουλειά του. Από τότε τα χρήματα του Rockefeller συνόδευαν τον Mayo στην Σχολή Επιχειρήσεων του Harvard. Παρά το γεγονός ότι ο Rockefeller παρουσίαζε τον εαυτό του σαν υποστηρικτή της εκπροσώπησης των εργατών στην διοίκηση των εργοστασίων, κανένα από τα σχέδια εκπροσώπησης τους, δεν αμφισβητούσε την εξουσία και τον έλεγχο από το management. Ακολουθώντας την παράδοση πολλών ιδιοκτητών επιχειρήσεων και ανώτατων στελεχών ο Rockefeller επεδίωκε να βελτιώσει τη σχέση εργατών-management, δηλαδή να μειώσει τις απεργίες, χωρίς να μπαίνει σε κίνδυνο η δύναμη του management. Οι απόψεις του Mayo σχετικά με την διοίκηση των επιχειρήσεων συντονίζονταν με αυτές του Rockefeller. Ο Mayo πίστευε ότι οι μάζες, χρειαζόντουσαν μία διοικητική ελίτ να τις διοικεί εξαιτίας των περιορισμένων δυνατοτήτων που πίστευε ότι είχαν.

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 επιχειρηματίες και 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 διάφορες Πανεπιστημιακές Σχολές ανάλογα με το πόσο συνεισφέρει το αντικείμενο στα προς το ζην των αποφοίτων, ή το εν δυνάμει οικονομικό όφελος που συνεπάγεται. Ο Abraham Flexner, καθηγητής ιστορίας με εξειδίκευση στην ιστορία της ανώτερης εκπαίδευσης, άσκησε σκληρή κριτική στις σχολές Διοίκησης Επιχειρήσεων. Σε μία ομιλία του στη Βοστώνη το 1931 έλεγε: Η περίπτωση των Σχολών Επιχειρήσεων (Schools of Business) θα πρέπει να εξεταστεί ξεχωριστά, επειδή απειλούν να ασκήσουν μία κακή επίδραση στην Αμερικανική ζωή. Χαρακτήρισε την έρευνα που γινόταν στο Harvard Business School σαν κάτι που κανένας πραγματικός επιστήμονας δεν θα το ονόμαζε «έρευνα» με θεματολογία όπως «Πόσο πρέπει να κρατήσει μία ραδιοφωνική καμπάνια πριν αρχίσει να ξεφτιρίζει»; και κατέληγε: «Πόσο πιο ισχυρά θα ήταν τα κολεγιά μας εάν αυτά τα άσχετα αντικείμενα βγαίνανε έξω από το πρόγραμμα σπουδών και οι άνθρωποι αφοσιώνονταν στο να αυξήσουν τη γνώση και τη μόρφωση των φοιτητών»;

Για να αποφύγει την κριτική για την ακαδημαϊκή πενία του αντικειμένου της Σχολής του και προκειμένου να οικοδομήσει συνεργασία με αναγνωρισμένα πεδία ακαδημαϊκής ενασχόλησης, ο Donham

απευθύνθηκε σε πανεπιστημιακούς από τον χώρο της Ιστορίας και της Φιλοσοφίας. Κάλεσε, για παράδειγμα, τον εξέχοντα βρετανό φιλόσοφο Alfred Whitehead να δώσει διαλέξεις στο Harvard Business School. Επιπλέον, εκμεταλλευόμενος μια γενναιόδωρη προσφορά του [Gordon Selfridge](#), αγόρασε τα επιχειρηματικά έγγραφα της περιόδου από το 14ο μέχρι το 16ο αιώνα, από ένα παρακλάδι της οικογένειας των Μεδίκων.

Ο Donham εξασφάλισε την οικονομική επιβίωση της Σχολής Επιχειρήσεων του Harvard, αναπτύσσοντας σχέσεις με ανώτατα στελέχη και μεγάλους επιχειρηματικούς ομίλους. Με τις πρωτοβουλίες του αυτές κατόρθωσε να περάσει με επιτυχία τη δεκαετία από το 1920 μέχρι και τα χρόνια μετά την κρίση του 1929. Όμως, οι επιχειρηματικοί όμιλοι ήθελαν, σε αντάλλαγμα των χρημάτων που έδιναν, να παρεμβαίνουν στο τι διδασκόταν και από ποιους.

Στις αρχές της δεκαετίας του 1920 ο Donham συνεργάστηκε με τον Howard Elliott, έναν απόφοιτο του Harvard, προκειμένου να εξασφαλίσει μία μεγάλη οικονομική προσφορά 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. Πράγματι το 1924 ο Baker έδωσε 3εκ. δολάρια σαν οικονομική βοήθεια στο Harvard Business School. Με τα χρήματα αυτά τα κτήρια της Σχολής πήραν τη μορφή που έχουν ακόμα και σήμερα. Σε αντάλλαγμα το HBS τον ανακήρυξε επίτιμο διδάκτορα και έδωσε το όνομά του στην κεντρική βιβλιοθήκη του. Ενώ οι διαπραγματεύσεις με τον Baker δεν είχαν ακόμα ολοκληρωθεί, ο Elliot έγραψε σε μία επιστολή προς τον Donham το 1921: «ακούγονται πολλά σχετικά με τον ριζοσπαστισμό και τον σοσιαλισμό της ατμόσφαιρας του Harvard». Το 1922 προσκαλώντας τον Donham σε ένα γεύμα εργασίας στη Νέα Υόρκη, επέκρινε την παρουσία στο πανεπιστήμιο ανθρώπων όπως ο [Harold Laski](#) και ο [Felix Frankfurter](#). Ο Elliot αναφέρθηκε ιδιαίτερα στην παρουσία του [Robert Fechner](#), ο οποίος είχε διατελέσει αντιπρόεδρος της Διεθνούς Ένωσης Μηχανικών (IAM) οπότε, σύμφωνα με τον Elliot, ήταν σοσιαλιστής. Ο Donham υπερασπίστηκε σταθερά το Fechner, αλλά οι διαμαρτυρίες του Elliot συνεχίστηκαν μέχρι το 1923. Το 1924 όταν κρινόταν η ανανέωση της θητείας του Fechner, αυτή απορρίφθηκε.

Το 1926 ο Donham επιχείρησε να προσλάβει στη σχολή τον Elton Mayo με τετραετή σύμβαση. Η πρότασή του προσέκρουσε στην άρνηση του προέδρου Lowell, παρά το γεγονός ότι η χρηματοδότηση της θέσης του Mayo είχε ήδη καλυφθεί από την οικονομική προσφορά του ομίλου Rockefeller. Μετά την άρνηση του πανεπιστημίου ο Donham στράφηκε στους επιχειρηματίες προκειμένου να σιγουρέψει την χρηματοδότηση της θέσης του Mayo. Με τον τρόπο αυτό απέσπασε χρηματοδότηση από τον [Edward Filene](#) έναν έμπορο από τη Βοστώνη και τον Owen Young επικεφαλής της General Electric.

Χωρίς τη χρηματοδότηση των επιχειρήσεων είναι πολύ αμφίβολο εάν ο Mayo θα είχε κατορθώσει να διεισδύσει στη Σχολή Επιχειρήσεων του Harvard. Η χρηματοδότηση του Mayo ανανεώθηκε ξανά και ξανά και η έρευνα στο Hawthorn, παραμένει μέχρι σήμερα ένα από τα πιο γενναιόδωρα χρηματοδοτημένα ερευνητικά προγράμματα στην ιστορία των Κοινωνικών Επιστημών. Ο Owen Young διαβεβαίωσε τον Donham, ότι εξασφάλισε όλη την οικονομική υποστήριξη από την αγορά προκειμένου να προχωρήσει το ερευνητικό πρόγραμμα του Mayo. Το 1927 κάλεσε τον Donham σε μία συνάντηση βιομηχανικών φίλων, προκειμένου να συζητήσουν την συνέχιση της χρηματοδότησης. Στην διάρκεια αυτής της συνάντησης είπε στον Donham: «έχεις το προνόμιο να έχεις την υποστήριξη 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.

Το ερώτημα της διερεύνησης των ανθρώπινων σχέσεων, σαν ένα μέσο να ελεγχθούν οι διεκδικήσεις των εργαζομένων, είχε προϊστορία στο πανεπιστήμιο του Harvard. Είχε προσελκύσει το ενδιαφέρον του προέδρου του Πανεπιστημίου Lowell, ο οποίος το 1915 έγραφε για την αυξανόμενη προσοχή που πρέπει

να δοθεί στο ζωτικό ζήτημα των ανθρώπινων σχέσεων στις επιχειρήσεις. Το 1917 εκδόθηκε το βιβλίο του Rockefeller «The personal relations in industry». Ο τότε κοσμήτορας της σχολής Edwin Gay, αφού επεσήμανε την σπουδαιότητα του βιβλίου, σημείωσε ότι το αντικείμενο του βιβλίου θα αποτελέσει ένα σημαντικό μέρος της διδασκαλίας, η οποία επιδιώκει να ταιριάζει τους ανθρώπους στη ζωή των επιχειρήσεων.

Το 1927 ο Donham έγραφε στον Πρόεδρο της σχολής Lowell: «Μετά από 8 χρόνια μελέτης δεν βλέπω να υπάρχει κάποια σοβαρή ελπίδα για τη μείωση του εργατικού προβλήματος στις επιχειρήσεις εκτός από μία επιστημονική μελέτη της βιομηχανικής φυσιολογίας και ψυχολογίας».

Στην ετήσια έκθεση προς τον πρόεδρο αναφορικά με το έτος 1931-1932 ο Donham σημειώνει: «θα γίνει κατορθωτό για πρώτη φορά στην ιστορία του κόσμου να αναπτυχθεί ένας πολιτισμός, ο οποίος δεν θα βασίζεται σε μία μισοβυθισμένη κοινωνική τάξη. Η προσέγγιση είναι η μελέτη των σχέσεων. Πρέπει να αναπτύξουμε μια τεχνική έτσι ώστε να ξεχωρίζουμε τις σημαντικές μεταβλητές, σε κάθε χρονική στιγμή και να αντιδρούμε με βάση αυτές».

Η ερευνητική πρόταση του Mayo ήταν σε απόλυτη συμφωνία με τα ισχυρότερα ονόματα των επιχειρήσεων όπως ο Rockefeller, είχε την υποστήριξη μεγάλων επιχειρηματικών ομίλων όπως η General Electric, έκφραζε τις προσδοκίες του προέδρου του Harvard Lowell, αλλά και του επικεφαλής του Τμήματος Διοίκησης Επιχειρήσεων Donham. Η έρευνα του Mayo αφορούσε στην αναζήτηση ενός τρόπου να κατευναστεί η παράλογη επιθετικότητα των εργατών, καθώς επίσης και η ανάπτυξη ενός προγράμματος σπουδών το οποίο θα εκπαιδεύει managers και ανώτατα στελέχη έτσι ώστε να είναι ικανοί να φέρουν σε πέρας ένα τέτοιο έργο. Στόχος της διδασκαλίας στο Harvard Business School έγινε η προετοιμασία των κατάλληλων ηγετών που θα έκαναν πραγματικότητα τον κατευνασμό των εργατών. Το HBS έγινε ένα κέντρο πανεπιστημιακής εκπαίδευσης για ηγέτες, οι οποίοι θα εξασφάλιζαν τη συνέχιση της δημοκρατίας.

Με κάθε ευκαιρία ο Donham πρόβαλε τον εαυτό του σαν τον εκπρόσωπο της Σχολής, που έχει αναλάβει να σώσει τον δυτικό πολιτισμό από τους κινδύνους που διέτρεχε. Για παράδειγμα, το 1931 ο Lewis Brown, Πρόεδρος της Johns-Manville, μιας εταιρίας που υπάρχει και σήμερα και δραστηριοποιείται στην κατασκευή μονώσεων και βιομηχανικών υλικών, έστειλε στον Donham ένα απόσπασμα της εφημερίδας New York Times, το οποίο έκρουε τον κώδωνα του κινδύνου για τα σοβιετικά προϊόντα, τα οποία υπήρχε κίνδυνος να κατακλύσουν την αμερικανική αγορά. Το άρθρο κατέληγε υπογραμμίζοντας την ανάγκη να ληφθούν μέτρα εμπάργκο κατά της νεαρής τότε Σοβιετικής Ένωσης. Στην επιστολή που συνόδευε το άρθρο, ο Lewis Brown έγραφε: «Κάποιος σε αυτή τη χώρα θα πρέπει να αναλάβει την εκπαίδευση ηγετών που όμοιους τους δεν έχουμε δει σε αυτή τη χώρα από τα χρόνια του εμφυλίου πολέμου». Ο Donham δεν έχασε την ευκαιρία να υπερθεματίσει των παρατηρήσεων του ευαίσθητου επιχειρηματία και μάλιστα τον παρέπεμψε στο βιβλίο του, το οποίο επρόκειτο να εκδοθεί εκείνο τον καιρό. Σε μία επιστολή που έστειλε προς τον Gordon Selfridge επ' ευκαιρία και για την προβολή του βιβλίου του, σημειώνει: «επιχειρώ να υποδείξω κάποιες γραμμές επάνω στις οποίες θα πρέπει να προχωρήσουμε. Το εάν μπορεί μία μαζική δημοκρατία να κάνει κάτι εκτός από το να βολοδέρνει, μένει να αποδειχθεί».

Ο Donham σε μία επιστολή του σε ανώτατα στελέχη απευθύνεται σε αυτούς σαν σε ηγέτες της κοινωνίας αναφέροντας: «Η προσοχή στα οικονομικά προβλήματα από τους επιχειρηματικούς ηγέτες είναι κύριας σημασίας για τη συνέχιση του πολιτισμού μας. Η κατάσταση θα ήταν αποκαρδιωτική εάν απαιτούσε την απόφαση εκατομμυρίων επιχειρηματιών. Αυτό όμως που χρειάζεται είναι η ηγεσία μερικών εκατοντάδων ανδρών σε μερικές εκατοντάδες επιχειρήσεις, οι οποίες θα δώσουν την απαιτούμενη ορμή... Ο καπιταλισμός είναι σε δίκη και από την απόφαση κρίνεται η επιβίωση του δυτικού πολιτισμού... Η κατάσταση σε αυτή τη χώρα, αλλά και στις άλλες μεγάλες βιομηχανικές χώρες, είναι μία κατάσταση κατάρρευσης του καπιταλισμού. Μπορεί να ξεπεραστεί αυτό; Πιστεύω πως ναι, αλλά αυτό δεν μπορεί να γίνει χωρίς τις κατάλληλες ηγετικές ικανότητες στις επιχειρήσεις και στην κυβέρνηση. Μία ηγεσία που θα παίρνει υπόψη τα μεγάλα κοινωνικά προβλήματα και δεν θα περιορίζεται στην συγκεκριμένη επιχείρηση».

## 8.5. Οι πολιτικές ιδέες του Elton Mayo

Ο Elton Mayo ήταν ένας συντηρητικός άνθρωπος που τοποθετήθηκε με την πλευρά των «βιομηχανικών ρεαλιστών» και υποστήριξε την ανάγκη αναδιάρθρωσης της κοινωνίας μετά το πέρας του πολέμου. «Ο πόλεμος ανέδειξε τη διαφθορά στα θεμέλια του δυτικού πολιτισμού» σημείωνε ο ίδιος στο έργο του «Δημοκρατία και Ελευθερία». Πίστευε ότι η δημοκρατία εκμεταλλευόταν 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». Αναφερόμενος στις κοινωνικές αντιπαραθέσεις των ημερών του, έλεγε ότι οι αντιπαραθέσεις για τον μισθό, είχαν μετατραπεί σε έναν ταξικό πόλεμο, στον οποίο οι ανταγωνιστές ξεχνούσαν τον κοινωνικό χαρακτήρα τους. Κατηγορούσε τη δημοκρατία για αυτό τον πόλεμο: «γιατί μετέτρεπε σποραδικές περιπτώσεις συμποτάζ σε οργανωμένες συνωμοσίες ενάντια στην κοινωνία».

Ο Mayo ήταν πολέμιος της δημοκρατίας στις επιχειρήσεις, αν όχι και στη διακυβέρνηση, κατηγορώντας την για τα δεινά που έπλητταν την Αμερική. Υποστήριζε ότι η συλλογική μετριότητα δε θα έπρεπε να είναι πάνω από την ειδικευση των λίγων γιατί έδινε δύναμη στον εργάτη πάνω στον τεχνίτη, πράγμα αντιπαραγωγικό για την κοινωνία. «Η πρόταση να ασκούν έλεγχο οι εργάτες όπως γίνεται στη δημοκρατία, όχι μόνο θα εισάγει τις παθογένειες των ανταγωνιστικών πολιτικών στη διοίκηση των επιχειρήσεων, αλλά επιπλέον θα αφήσει την εξουσία στα χέρια των λιγότερο εκπαιδευμένων εργατών. Σε πολλούς κλάδους θα πάρει τον έλεγχο από τον τεχνίτη και θα τον δώσει στον ανειδίκευτο εργάτη. Κάτι τέτοιο θα δημιουργήσει προβλήματα, που η λύση τους θα απαιτεί υψηλού επιπέδου ειδικότητα και θα αφήσει τις αποφάσεις στα χέρια εκείνων, που είναι ανίκανοι ακόμα και να κατανοήσουν το πρόβλημα... Παρά το γεγονός ότι στο καπιταλιστικό σύστημα οι επιχειρήσεις γενικά δεν παίρνουν υπόψη τους τον ανθρώπινο παράγοντα, το σύστημα έχει παρόλα αυτά διατηρήσει την κοινωνική δεξιότητα και έχει προστατεύσει τον ειδικευμένο εργάτη απέναντι στις επιθέσεις της λεγόμενης δημοκρατίας... Η αποτυχία της δημοκρατίας βρίσκεται στην αδυναμία της να εκτιμήσει την κοινωνική σημασία της γνώσης και των τεχνικών ικανοτήτων».

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; Την απανθρωπιά της πολιτικής οικονομίας του 19<sup>ου</sup> αιώνα, που κληρονομιά της είναι οι κοινωνικές αντιπαραθέσεις. Αυτό ισχύει όχι μόνο στην αντιπαραθέση κεφαλαίου εργασίας αλλά σε όλο το εύρος των ανθρώπινων δραστηριοτήτων. 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».

## 8.6. Η σχέση του Mayo με την ψυχολογία

Από το 1917 όταν δίδασκε στην Αυστραλία, ο Mayo έδειξε το ενδιαφέρον του για την πολιτική θεωρία και την ψυχολογία σαν εργαλεία για να εξηγήσει τα γεγονότα της εποχής του. Από ότι δείχνουν τα λεγόμενά του, κρατούσε για τον εαυτό του μία εξέχουσα θέση, η οποία του επέτρεπε να βλέπει να υπεροψία, αν όχι να λοιδορεί τις απόψεις του εκλογικού σώματος. Έτσι σε ένα σχόλιο σχετικά με το αποτέλεσμα κάποιων τοπικών εκλογών ισχυρίστηκε ότι οι ψηφοφόροι επέλεξαν με κίνητρο την ανασφάλεια και το προσωπικό τους ενδιαφέρον, ενώ για το κόμμα που έχασε τις εκλογές ανέφερε ότι, δεν είχε λάβει υπόψη του τις νευρώσεις άγχους που δημιουργεί η άγνοια των πολιτών. Σε μία σειρά άρθρων του 1922 κριτικάρει τα κλασικά οικονομικά επειδή προϋποθέτουν την καθαρή κρίση και λογική του καταναλωτή. Αντίθετα ο ίδιος πίστευε ότι τα κίνητρα των περισσότερων ανθρώπων είναι συναισθηματικά και μη ορθολογικά.

Σε σχέση με τις αντιπαραθέσεις στον εργασιακό χώρο ανέφερε: «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».

Τα συναισθήματα διαπερνούν τις ομάδες των εργατών. Ιστορίες για συνωμοσίες των καπιταλιστών γίνονται εύκολα πιστευτές και η χρήση της λογικής με ηρεμία απορρίπτεται. Η μέθοδος μας για την αναζήτηση λύσης είναι να γενικεύσουμε το θέμα αυτό σαν ένα γενικό πολιτικό ζήτημα. Η «δημοκρατία» αυτού του τύπου δεν βασίζεται στην λογική αλλά σε ψευδαισθήσεις, σε συνωμοσίες και την τρέλα». (Mayo, E. 1922 Industrial peace and psychological research II. Industrial unrest and 'nervous breakdown.' Industrial Australian and Mining Standard, 67: 63.)

Σε ένα άλλο άρθρο του με τίτλο «Το μυαλό του ακτιβιστή» (The Mind of the Agitator) υποστηρίζει ότι: «ο ακτιβιστής είναι συνήθως ένας 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: «Η αντιπροσωπευτική δημοκρατία έχει αντικαταστήσει την αληθινή κοινωνική επιθυμία, η οποία αναδεικνύεται στην παράδοση, με την ψεύτικη κοινωνική επιθυμία που βγάζει η κάλπη». Υποστήριζε ότι 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.

#### 8.7. Ο Mayo και ο εργασιακός χώρος

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. Σε κάθε ευκαιρία δήλωνε την αντίθεσή του σε οποιοσδήποτε απόψεις συμμετοχής των εργατών στη διοίκηση. Ξεκαθάριζε ότι οι απόψεις των εργατών πρέπει να καταγράφονται, αλλά το management είναι αυτό που θα πρέπει να τις αξιολογεί σωστά και να παίρνει τις αποφάσεις.

#### 8.8. Κατανοώντας την φάση των συνεντεύξεων

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 έφεραν στην επιφάνεια ζητήματα που απασχολούσαν τους εργάτες και σχετίζονταν με την δυστυχία της προσωπικής τους ζωής. Αυτά ήταν τα ζητήματα που, κατά τον Mayo, εμπόδιζαν τους εργάτες να αντιληφθούν τις συνθήκες και τις απαιτήσεις της απασχόλησης.

Για τους Roethlisberger και Dickson, στενούς συνεργάτες και μαθητές του Mayo, ήταν σαφές ότι οι συνεντεύξεις αποτελούσαν μία μέθοδο παρέμβασης και διόρθωσης της προσωπικότητας αυτών που συμμετείχαν στην έρευνα. Συγκεκριμένα ανέφεραν ότι ο σύμβουλος (δηλαδή το άτομο που έπαιρνε την συνέντευξη) κατήλυσε την σκέψη του εργαζόμενου έτσι ώστε να μπορέσει να πετύχει την απαιτούμενη διόρθωση στην εργασιακή του συμπεριφορά. Σύμφωνα με το Mayo οι συνεντεύξεις βοήθησαν τους εργαζόμενους να αναθεωρήσουν κάποιες πολύ προσωπικές τους αντιλήψεις. Μέσω της ελεύθερης έκφρασης των θεμάτων που απασχολούσαν τον κάθε εργαζόμενο που συμμετείχε, μπορούσε να γίνει ξεκάθαρο στον ερευνητή ποια ήταν η πραγματική δυσκολία. Μέσα από την συνέντευξη ο εργαζόμενος θα

επανερχόταν στην φυσιολογική του αποτελεσματικότητα και η αποδοτικότητα του θα μπορούσε να αυξηθεί. Σύμφωνα με τους ερευνητές: οι συνεντεύξεις πρόσφεραν στους εργαζόμενους νέες ερμηνείες των εμπειριών τους, χωρίς τις οποίες θα παρέμεναν απλοϊκοί και μη-κριτικοί.

### 8.9. Τι νέο έφερε η σχολή των ανθρωπίνων σχέσεων

Σύμφωνα με τους Bruce & Nyland (Bruce and Nyland 2011) «Η σχολή των Ανθρωπίνων Σχέσεων προσέφερε στους συντηρητικούς ηγέτες των επιχειρήσεων, όπως ο John D. Rockefeller Jr, μία σχολή σκέψης που τους επέτρεπε να μονοπωλήσουν την εξουσία στο χώρο εργασίας και στην ευρύτερη κοινότητα και να δικαιολογήσουν αυτό το μονοπώλιο με την αιτιολογία 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 ένα νέο πρότυπο στο οποίο ο μάνατζερ θα έσωζε την ανθρωπότητα από τις φυσικές τις αδυναμίες 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 μάνατζερ να διαμορφώνουν όχι μόνο το τι θα κάνουν αλλά και το τι θα είναι για τον οργανισμό. Ο άνθρωπος ήταν η πρώτη ύλη η οποία θα έπρεπε να αναπλαστεί από τον manager έτσι ώστε να ταιριάζει στη δουλειά. Από το ταίριασμα θα προκύπταν καλύτεροι άνθρωποι και μία καλύτερη κοινωνία (O'Connor 1999).

Η εξιστόρηση της πορείας του Harvard Business School και η δημιουργία του Human Relations School, από τους Donham και Mayo, αποτελεί μία καλή αφετηρία για να γίνει κατανοητή η αποτελεσματικότητα του σύγχρονου management. Η διοίκηση των επιχειρήσεων άλλαξε με την αδιαμφισβήτητα ευφυή κίνηση, να μεταφερθεί η προσοχή του management από την εργατική τάξη σαν ολότητα στον κάθε εργατή ξεχωριστά. Η πορεία αυτή ξεκίνησε με το «επιστημονικό» management, αλλά οι managers του Taylor, δεν είχαν το καθήκον να παρεμβαίνουν στην προσωπικότητα του εργαζόμενου. Η σχολή των ανθρωπίνων σχέσεων έβαλε στο κέντρο της διοίκησης των χειρισμό των αντιλήψεων και του τρόπο με τον οποίο, ο εργαζόμενος κατανοεί τις εργασιακές σχέσεις. 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 (O'Connor 1999) (σελ. 229) έβαλε στόχο να μελετήσει και να διαμορφώσει η σχολή των ανθρωπίνων σχέσεων.

#### ΑΝΑΦΟΡΕΣ

O'Connor Helen, The Politics of Management Thought: A Case Study of the Harvard Business School and the Human Relations School, The Academy of Management Review, Vol. 24, No. 1 (Jan., 1999), pp. 117-131.

#### Ερωτήσεις

1. Ποιος ήταν ο στόχος του Special Conference Committee και ποιοι συμμετείχαν σε αυτό;
2. Ποιες ήταν οι φάσεις του πειράματος Hawthorne, ο στόχος και τα αποτελέσματα;
3. Περιγράψτε τις απόψεις των υποστηρικτών της Εργασιακής Δημοκρατίας και των Εργασιακών Ρεαλιστών.
4. Ποιες ήταν οι πολιτικές ιδέες του Elton Mayo;
5. Με ποιο τρόπο αξιοποίησε ο Mayo την ψυχολογία προκειμένου να στηρίξει τις απόψεις του;
6. Περιγράψτε τις απόψεις του Elton Mayo για τον εργασιακό χώρο
7. Πώς εξηγείται η φάση των συνεντεύξεων από τον Mayo και τους συνεργάτες;
8. Ποιο ρόλο θα είχαν οι managers και οι ηγέτες στον εργασιακό χώρο που οραματιζόταν ο Elton Mayo;
9. Η προσέγγιση των ανθρωπίνων σχέσεων εξανθρώπισε το management;

10. Πώς σχετίζονται οι θεωρίες παρακίνησης, ηγεσίας και κουλτούρας των επιχειρήσεων με την σχολή των ανθρωπίνων σχέσεων;

Πηγές multimedia:

1. «Ludlow, οι Έλληνες στους πολέμους του Άνθρακα», Ταινία του Λεωνίδα Βαρδαρού

Οι Έλληνες ανθρακωρύχοι, ξεριζωμένοι από τη χρεωκοπημένη χώρα τους στις αρχές του 20ου αιώνα, βασίστηκαν στις ψεύτικες υποσχέσεις των δουλεμπόρων της εποχής και κατέληξαν στο μακρινό Κολοράντο. Εκεί υποχρεώθηκαν να δουλέψουν κάτω από απάνθρωπες συνθήκες στα ορυχεία του Rockefeller. Τα αφεντικά των ορυχείων είχαν στη δούλεψή τους ιδιωτικούς στρατούς που αποτελούνταν από εγκληματικά στοιχεία καθώς και τον πολιτειακό στρατό (εθνοφρουρά ή πολιτοφυλακή) που είχε σαν μοναδικό καθήκον του την καταστολή απεργιών. Από την άλλη πλευρά, η Ένωση Ανθρακωρύχων είχε μόνο τις δυνάμεις της. Η βία που από την αρχή χαρακτήρισε αυτή την αναμέτρηση, κορυφώθηκε με τη «Σφαγή του Λάντλου» στις 20 Απριλίου του 1914 και είχε για θύματα 20 γυναικόπαιδα, που δολοφονήθηκαν εν ψυχρώ από την εθνοφρουρά, και τρεις συνδικαλιστές μεταξύ των οποίων ήταν ο κρητικός Λούι Τίκας, ηγέτης των απεργών.

Δείτε την ταινία: <https://www.youtube.com/watch?v=ZUNTftZ-Jf0> (ελληνικοί υπότιτλοι)

Δείτε το ντοκιμαντέρ “Palikari: Louis Tikas and the Ludlow massacre”, στην ET3:

<https://www.youtube.com/watch?v=EYH9SAJFeW8>

Ακόμα: <https://www.youtube.com/watch?v=6qIHN68YNXw&lc=z12fgv4ifuidlihe04ccfoyyvvtwjdppttc0k>

2. Πώς αιτιολογείται η εμπλοκή του Αμερικανού επιχειρηματία G. Selfridge σε εκπαιδευτικά προγράμματα της Αγγλίας;

Για την περίοδο 1917-1918 το άρθρο του Bernard Doherty με τίτλο «The Vocational Aspect of Secondary and Further Education» (1966) αναφέρει ότι σκοπός της επιτροπής Lewis η οποία είχε συσταθεί το 1916, και ενώ συνεχιζόταν ο Α Παγκόσμιος Πόλεμος, ήταν να πάρει μέτρα για την εκπαίδευση και την διδασκαλία των παιδιών και των νέων μετά τον πόλεμο. Και συνεχίζει: «Το έτος 1917 ο πρωθυπουργός Lloyd George παράλληλα με την διεξαγωγή του πολέμου, δημιούργησε νέα υπουργεία, ένα από τα οποία ήταν το Υπουργείο Ανοικοδόμησης, με στόχο να στρέψει τις σκέψεις των ανθρώπων στον ‘νέο γενναίο κόσμο’ της ειρήνης». Σε αυτό το πλαίσιο πολιτικής παρέμβασης δημιουργήθηκαν τα continuation schools, τα οποία παρείχαν εκπαίδευση σε εργάτες και υπαλλήλους. Σχετικά με το ενδιαφέρον του Gordon Selfridge για την εκπαίδευση των υπαλλήλων του, η εφημερίδα Daily Mail δημοσίευσε το άρθρο «Mr Selfridge's Students: How US founder of world-famous London department store set up school for British boys and girls who worked for him in 1920s» (δημοσιεύθηκε στις 24 Απριλίου 2019). Το άρθρο συνοδεύεται από άφθονο φωτογραφικό υλικό.

<https://www.dailymail.co.uk/news/article-6954471/Black-white-photos-Selfridges-school-started-founder-Harry-Gordon-Selfridge-London.html>



Ο Gordon Selfridge έφτιαξε το δικό του σχολείο προκειμένου να εκπαιδεύσει τους νέους που εργάζονταν στην επιχείρησή του. Τα χρόνια εκείνα η τυπική εκπαίδευση διαρκούσε μέχρι το 12ο έτος της ηλικίας. Στην φωτογραφία φαίνεται μία τάξη στο μάθημα της λογοτεχνίας τον Φεβρουάριο του 1920.



Μία τάξη αθλητικής κουλτούρας (Physical Culture) για μαθήτριες που δούλευαν στην επιχείρηση. Οι μαθητές και οι μαθήτριες φορούσαν στολές που πρόσφερε η επιχείρηση. Φεβρουάριος 1920.



Δύο μαθήτριες παρακολουθούν μαθήματα μαγειρικής σαν μέρος της εκπαίδευσης τους





Εκτός από την ανάγνωση και τη γραφή τα μαθήματα περιλάμβαναν και εκπαίδευση τέχνης. Στη φωτογραφία φαίνονται νεαρές εργαζόμενες να παρακολουθούν μαθήματα θεάτρου τον Φεβρουάριο του 1920.



Μάθημα Αθλητικής κουλτούρας για κορίτσια. Φεβρουάριος 1920.

## 9. Ηγεσία

### Μία μεγάλη αγορά για μία ασαφή έννοια

Σε μια μελέτη του 1982 σχετικά με την ηγεσία, ο Warren Bennis ανέφερε ότι προσδιόρισε 350 ορισμούς της ηγεσίας. Προφανώς, δεν υπήρχε τότε συναίνεση σε έναν ορισμό, όπως ακριβώς δεν υπάρχει και σήμερα (Ross, 2021). Κάθε χρόνο εμφανίζεται ένας τεράστιος αριθμός δημοσιεύσεων για την ηγεσία. Στα τέλη Οκτωβρίου 2003) στο Amazon.co.uk υπήρχαν 14.139 βιβλία σχετικά με την «Ηγεσία» και, μόλις 2 μήνες αργότερα, ο αριθμός αυτός είχε αυξηθεί σε 14.610. Την 1η Οκτωβρίου 2015 είχαν φτάσει τα 146.704, παρουσιάζοντας υπερδεκαπλάσια αύξηση σε διάστημα 12 ετών (Harding & Ford, 2018). Αν μη τι άλλο, αυτό αποδεικνύει ότι α) οι θεωρήσεις της ηγεσίας απέχουν πολύ από το να καταλήξουν σε μία θεωρίας και β) η αγορά της «ηγεσίας» είναι μεγάλη και επεκτείνεται.

### Ηγέτες και ακόλουθοι

Η έννοια της ηγεσίας εισάγει ένα στοιχείο διάκρισης ανάμεσα στους ανθρώπους γιατί υπονοεί πως αυτοί που ηγούνται είναι καλύτεροι από αυτούς που «ακολουθούν». Μία τέτοια διάκριση, αποτελεί επέκταση

των αντιλήψεων που γέννησαν την αποικιοκρατία και απ' ότι φαίνεται, επιβιώνουν στο σύγχρονο management. Όμως οι λαοί έχουν αντισταθεί σε αποικιοκρατικές αντιλήψεις και αυτή η ιστορία αντίστασης αποτελεί ένα αρνητικό υπόβαθρο για την αποδοχή των θεωριών της ηγεσίας. Η ιδέα πως η κοινωνία χωρίζεται σε κάποιους που ηγούνται και τους υπόλοιπους που ακολουθούν, είναι ξένη σε μία τέτοια κουλτούρα και για αυτό αντιμετωπίζεται με περιφρόνηση και αδιαφορία σε ότι αφορά τις αξιώσεις της («ποιοι νομίζουν ότι είναι, και ξέρουν καλύτερα από εμάς;»). Η ηγεσία δένει με τις ιδέες του οικονομικού φιλελευθερισμού, οι οποίες είναι αντίθετες με την φιλοσοφία της κοινότητας. Η φιλολογία της ηγεσίας φιμώνει την φωνή των πολλών που δεν εισακούονται από τους ηγέτες γιατί μιλούν μία διαφορετική γλώσσα και στην ουσία είναι ανύπαρκτοι στις θεωρίες της ηγεσίας (Harding, 2021).

Σύμφωνα με τις Ford & Harding ο εργαζόμενος που ακολουθεί τον ηγέτη παρουσιάζεται, σαν ένα άδειο δοχείο που περιμένει να γεμίσει από την έμπνευση του ηγέτη. Στις θεωρίες της ηγεσίας, όπως και σε όλη την ιστορία των βιβλίων διοίκησης που προέρχονται από τις ΗΠΑ, υπάρχει ένα υπόβαθρο φόβου για τις μάζες και το τι θα έκαναν ή θα μπορούσαν να κάνουν αν ξεσηκώνονταν (Harding, 2003). Οι θεωρίες της ηγεσίας εκφράζουν την επιθυμία του management, να γίνουν οι μάζες σπαδοί τους, που σαγηνεύονται τόσο πολύ από τους ηγέτες τους, ώστε ούτε καν να περνάει από τη σκέψη τους να τους αμφισβητήσουν.

Σε ότι αφορά την υποτιθέμενη επιρροή των ηγετών δεν υπάρχουν τεκμήρια τα οποία να πιστοποιούν την ύπαρξή της, σαν κάτι που υπάρχει πέρα από τις σχέσεις εξουσίας που επιβάλλει η επιχείρηση και η ιεραρχία. Η επιρροή που αναφέρεται στις θεωρίες της ηγεσίας, είναι επιρροή των θεωριών της ηγεσίας επάνω σε αυτούς που ονειρεύονται να αποκαλούνται ηγέτες.

Η επιρροή αυτή είναι σημαντική δεδομένου ότι η αγορά βιβλίων και σεμιναρίων ηγεσίας είναι τεράστια και παγκόσμια. Αποβλέπει στην φιλοδοξία των managers να αποκτήσουν κάποιες μυθικές ιδιότητες που θα τους κάνουν ελκυστικούς έτσι ώστε να αυτοαποκαλούνται ηγέτες, ενώ εκείνοι που θα έπρεπε να είναι οι σπαδοί τους είναι ανεξερεύνητοι, άγνωστοι έως και ανύπαρκτοι στις θεωρίες ηγεσίας. Αυτοί συνεχίζουν την εργασιακή τους ζωή, ενώ οι managers ασχολούνται με το αδύνατο έργο να γίνουν ο αυθεντικός, χαρισματικός, υπηρέτης που δεν υπηρετεί και ο ηγέτης που δεν ηγείται (Harding & Ford, 2018).

#### Αναφορές

- Harding, N., 2003. *The Social Construction of Management: Texts and Identities*. London: Routledge.
- Harding, N., 2021. Leadership without “the led”: A case study of the South Wales valleys. *International Journal of Public Leadership*, 17(3), pp. 236-246.
- Harding, N. & Ford, J., 2018. Followers in leadership theory: Fiction, fantasy and illusion. *Leadership*, 14(1), pp. 3-24.
- Ross, S. C., 2021. *Organizational Behavior Today*. New York: Routledge.

### 9.1. Ηγεσία flip side

Τα βιβλία του management προσεγγίζουν το ζήτημα της ηγεσίας στις επιχειρήσεις, ξεκινώντας με κάποιον από τους πολλούς ορισμούς που κατά καιρούς έχουν δοθεί σε αυτόν τον όρο. Σχεδόν ποτέ δεν γίνεται αναφορά στις ιστορικές συνθήκες κάτω από τις οποίες ο όρος ηγεσία μεταπήδησε από την στρατιωτική και πολιτική ορολογία στο management.

### 9.1.1 Η μεταπολεμική αναδιοργάνωση

Με το τέλος του Α Παγκοσμίου Πολέμου η Αμερικάνικη πολιτεία βρέθηκε να συζητάει τις αλλαγές που θα έπρεπε να υιοθετηθούν στη μεταπολεμική περίοδο. Όπως έγινε σε άλλες χώρες, έτσι και στις ΗΠΑ, η κυβέρνηση και οι ισχυροί οικονομικοί κύκλοι πρόβαλαν την θέση ότι το μεταπολεμικό ξεκίνημα θα πρέπει να συνοδευτεί από μία αναδιοργάνωση 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 διευκολυνθεί η παραγωγή στρατιωτικού υλικού. Τα χρόνια πριν, αλλά και κατά την διάρκεια του πρώτου Παγκοσμίου Πολέμου ρυθμίστηκε η εργασία των παιδιών και των γυναικών, θεσμοθετήθηκε η φροντίδα προς τους μετανάστες από τις τοπικές κοινωνίες και αυξήθηκε η συμμετοχή στα σωματεία. Προκειμένου να κερδίσει την υποστήριξη και τη συμβολή των εργατών, το κράτος είχε κάνει κάποιες παραχωρήσεις στις διεκδικήσεις των σωματείων. 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. Τα εργασιακά θέματα συγκέντρωσαν ιδιαίτερη προσοχή στην περίοδο της αναδιοργάνωσης.

### 9.1.2 Οι επιχειρήσεις διευκρινίζουν την πρόθεσή τους

Τόσο η κυβέρνηση των ΗΠΑ όσο και οι ισχυροί επιχειρηματικοί κύκλοι διακατέχονταν από έντονη ανησυχία σχετικά με τις παραχωρήσεις που είχαν γίνει στους εργάτες αλλά περισσότερο από όλα, με τις ανατρεπτικές ιδέες που διαδίδονταν στις εργατικές μάζες. Ο Α΄ Παγκόσμιος Πόλεμος, διήρκεσε από τον Ιούλιο του 1914 ως τις 11 Νοεμβρίου 1918. Δύο μόλις μέρες μετά την υπογραφή της ανακωχής, ο πρόεδρος της Εθνικής Ένωσης Ιδιοκτητών, ενός οργανισμού των εργοδοτών, έδωσε μια ομιλία σε συναδέλφους του. Επισήμανε ότι μετά την επάνοδο στην ειρήνη, τα εργοστάσια και τα ορυχεία θα πρέπει να δουλεύουν διαφορετικά από ότι στην περίοδο του πολέμου. Με εύσημο τρόπο επισήμανε ότι οι εργάτες δεν θα πρέπει να μένουν κολλημένοι σε αυτά που ίσχυαν σε μία μη φυσιολογική περίοδο. Σύντομα η Ένωση των Εργατών απάντησε: «οι μέρες της απολυταρχίας στο χώρο εργασίας τελείωσαν». Η απάντηση των εργατικών σωματείων ήταν μόνο ένα ρητορικό σχήμα. Ότι ακολούθησε ήταν πολύ πιο πέρα από ότι φαντάζονταν. Επρόκειτο για ένα μακρόπνοο σχέδιο, οι επιπτώσεις του οποίου γίνονται ορατές στην απραξία που χαρακτηρίζει την σύγχρονη κοινωνία (D. Noble, Progress without people)

Η διαμάχη των ιδεών σχετικά με το περιεχόμενο της αναδιοργάνωσης της αμερικανικής κοινωνίας μετά τον πόλεμο, αφορούσε όχι μόνο τον εργασιακό χώρο αλλά και το ίδιο το νόημα της δημοκρατίας. Οι απόψεις που διατυπώθηκαν μπορούν να συνοψιστούν σε δύο αντιμαχόμενες προσεγγίσεις: Τους εργασιακούς δημοκράτες και τους δημοκρατικούς ρεαλιστές.

### 9.1.3 Εργασιακή Δημοκρατία και εργατικό κίνημα.

Ο Michael Dennis είναι καθηγητής στο Acadia University της Nova Scotia και στο βιβλίο του The Memorial Day Massacre and the Movement for Industrial Democracy, παρουσιάζει μία πρωτότυπη και διαφωτιστική οπτική στο κίνημα της Εργασιακής Δημοκρατίας: Μας λέει ότι η Εργασιακή Δημοκρατία ήταν το αίτημα που ένωνε τους εργάτες στις αρχές του 20<sup>ου</sup> αιώνα. Ήταν αποτέλεσμα της αποτυχίας του management και του ξεσπάσματος του εργατικού κινήματος στα χρόνια του πρώτου Παγκοσμίου Πολέμου.

Τα αιτήματα της Εργασιακής Δημοκρατίας που υποστήριζαν οι εργάτες, απέβλεπαν στην απαλλαγή από τον δεσποτισμό των επιχειρήσεων. Αντιπροσώπευαν το όραμα των εργατών να ξεπεραστεί ο αρρωστημένος ατομισμός που τους εμπόδιζε να εξασφαλίσουν κάποιο βαθμό ασφάλειας στη ζωή τους και ένα στοιχειώδη έλεγχο στην εργασία. Τα αιτήματα της Εργασιακής Δημοκρατίας ήταν η λύση στο παράδοξο της φτώχειας που βίωναν στην γη της αφθονίας που δημιουργούσαν οι ίδιοι.

Ο δεσποτισμός ήταν το μεγάλο ζήτημα του εργασιακού χώρου. Τα αιτήματα της Εργασιακής Δημοκρατίας συγκέντρωσαν την υποστήριξη όχι μόνο των εργατών αλλά και κάποιων μεταρρυθμιστών της μεσαίας τάξης όπως η Jane Addams και ο John Dewey. Για αυτούς η Εργασιακή Δημοκρατία αποτελούσε συστατικό ενός ευρύτερου οράματος κοινωνικής αρμονίας, στο οποίο οι άνθρωποι θα αποκτούσαν μεγαλύτερη αξία απέναντι στα στενά συμφέροντα των μεγιστάνων της βιομηχανίας. Όμως αυτή η προσέγγιση δεν θα μπορούσε ποτέ να συμφιλιώσει τις χαώδεις διαφορές που υπέσκαπταν την βιομηχανική κοινωνία.

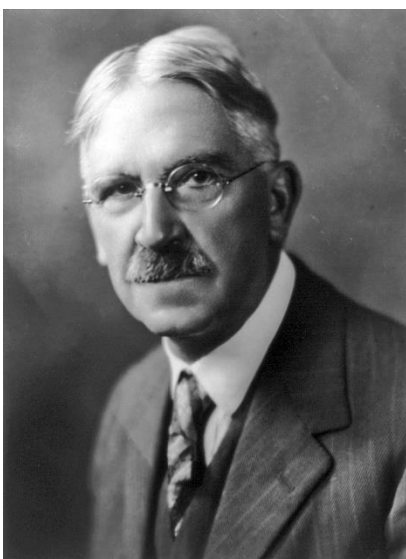
Διανοούμενοι όπως η Jane Addams και ο John Dewey υποστήριζαν ότι η υλοποίηση των αιτημάτων της Εργασιακής Δημοκρατίας θα μπορούσε να αποτελέσει μία λύση στις διεκδικήσεις που συντάραζαν την κοινωνία. Όμως ο κατακλυσμός των απεργιών και η βίαιη καταπίεση των δικαιωμάτων των εργαζόμενων έδειχναν ότι οι προσδοκίες τους ήταν υπεραισιόδοξες.

Όσοι συμμετείχαν στο διεκδικητικό κίνημα των ημερών, επέμεναν ότι ήταν απαραίτητο να προηγηθούν σοβαρές πολιτικές αλλαγές, δηλαδή μία ευθυγράμμιση του κοινωνικού συστήματος έτσι ώστε να μπορέσουν να λειτουργήσουν τα οποιαδήποτε μέτρα αφορούσαν την δημοκρατία στον χώρο εργασίας. Οι αδικίες που έφεραν τα προνόμια των οικονομικά ισχυρών θα έπρεπε να αντιμετωπιστούν πρώτα, έτσι ώστε να αποκτήσει νόημα μία συζήτηση για την δημοκρατία στην εργασία.

#### 9.1.4 Οι Εργασιακοί Δημοκράτες (Industrial Democrats)

Ο John Dewey ήταν ένας από τους προοδευτικότερους Αμερικανούς φιλοσόφους. Γεννήθηκε στο Vermont το 1859. Σπούδασε στο πανεπιστήμιο της γενέτειράς του και κατόπιν στο πανεπιστήμιο Johns Hopkins. Οι απόψεις του τον τοποθετούν στην πλευρά των Εργασιακών Δημοκρατών. Σε μία εργασία του με τίτλο *Internal Social Reorganisation*, η οποία δημοσιεύθηκε το 1918, επιχειρηματολόγησε λέγοντας ότι στη μεταπολεμική κοινωνία κάθε άτομο θα πρέπει να έχει τα εξής δικαιώματα:

- Να ασχολείται με κάποια χρήσιμη δραστηριότητα
- Να απολαμβάνει ένα ευπρεπές επίπεδο διαβίωσης, «όχι απλά οικονομικό αλλά και φυσικό, ηθικό, πνευματικό και αισθητικό»
- Να έχει μεγαλύτερη εργασιακή αυτονομία, που σήμαινε μεγαλύτερο έλεγχο από την πλευρά των εργατών σχετικά με το τι γίνεται στην παραγωγή.



John Dewey, Αμερικανός φιλόσοφος (1859 -1952)

Σε μία άλλη ενδιαφέρουσα έκθεση του με τον τίτλο *Creative Industry* (1918) όρισε την Εργασιακή Δημοκρατία σαν «την αυτόνομη διαχείριση κάθε γραμμής παραγωγής από εκείνους που εμπλέκονται άμεσα σε αυτήν». Υποστήριζε πως χωρίς εκδημοκρατισμό της παραγωγής ο εργάτης θα υποφέρει από πνευματική και ηθική παθητικότητα. Το 1920 έγραφε: «Η ελευθερία του πνεύματος δεν βρίσκει επαρκή έκφραση στην πολιτική δράση ή στον πολιτικό λόγο. Πολλοί άνθρωποι αισθάνονται ότι αποκτούν πραγματική ελευθερία πνεύματος μόνο όταν χρησιμοποιούν το μυαλό τους στις καθημερινές τους δραστηριότητες. Τα ανώτατα στελέχη, οι επιστήμονες, οι καλλιτέχνες απολαμβάνουν μία τέτοια ελευθερία. Γιατί να μην την απολαμβάνουν και οι υπόλοιποι; Αυτό είναι κάτι που δεν μπορεί να εξαγοραστεί ούτε να εξασφαλιστεί αυξάνοντας το μερίδιο της βιομηχανικής παραγωγής που έχουν στη διάθεσή τους». Και κατέληγε: «Η ελευθερία της σκέψης επιτυγχάνεται μόνο με την άσκηση ελέγχου στην εργασία.

Συγκρινόμενη με αυτό το είδος ελευθερίας, η ελευθερία του λόγου και η ελευθερία της ψήφου έχουν πολύ πιο ρηχή σημασία». (1920)

#### 9.1.5 Οι Δημοκρατικοί Ρεαλιστές (Democratic Realists)

Οι Δημοκρατικοί ρεαλιστές καλλιέργησαν την άποψη ότι οι μάζες χρειάζονται κάποιον να τις οδηγεί και μάλιστα προς τις κατάλληλες, για τους ίδιους, αντιλήψεις. Οι ηγέτες των εργατικών συνδικάτων δεν βοηθούν τις μάζες. Ο άνθρωποι δεν χρειάζονται κάποιον να τους εμπνεύσει, αλλά που θα τους καθοδηγήσει σωστά, επειδή είναι ανίκανοι να βρουν τη λύση μόνες τους μέσα από την άσκηση της δημοκρατίας.

Ο Walter Lippmann θεωρείται ένας από τους πιο ταλαντούχους Αμερικανούς πολιτικούς δημοσιογράφους του 20<sup>ου</sup> αιώνα, που άσκησε με τις απόψεις τους μεγάλη επιρροή στην κοινωνία. Στο βιβλίο του *Public Opinion* που εκδόθηκε το 1922, παρουσίαζε τους ηγέτες σαν ξεχωριστούς ανθρώπους, οι οποίοι λόγω της θέσης τους κερδίζουν την αποδοχή των μαζών και έγραφε: «Οι αναγνωρισμένοι ηγέτες έχουν πολλά προνόμια. Για αυτούς πιστεύουμε ότι έχουν στη διάθεσή τους, τις καλύτερες πηγές πληροφόρησης. Τα κατάλληλα βιβλία και έγγραφα βρίσκονται μέσα στα ίδια τα γραφεία τους. Συμμετέχουν στις πιο σημαντικές συζητήσεις. Συναντούν σημαντικούς ανθρώπους. Έχουν την ευθύνη των πραγμάτων. Κατά συνέπεια είναι εύκολο να κερδίζουν την προσοχή των άλλων και να τους μιλάνε με λόγο που πείθει. Οι ίδιοι άνθρωποι ασκούν μεγάλο έλεγχο σε ότι αφορά την πρόσβαση σε κρίσιμα στοιχεία. Με μία έννοια ασκούν λογοκρίσια». (*Public Opinion*, σελ. 247)

Σύμφωνα με τον Lippmann μόνο οι ηγέτες και οι ειδικοί έχουν την ικανότητα να βλέπουν τα πράγματα ξεκάθαρα και αντικειμενικά. Στην σελίδα 402 του ίδιου βιβλίου ισχυρίζεται ότι ο πολίτης, φορτωμένος από τις καθημερινές δραστηριότητες, δεν μπορεί να αντιμετωπίσει κατά μέτωπο ένα πρόβλημα. Θα πρέπει πρώτα το πρόβλημα να περάσει από μία επεξεργασία η οποία θα γίνει από τους ειδικούς/ηγέτες, για να αποκτήσει μία μορφή, που θα είναι κατανοητή στον πολίτη. Ο απλός πολίτης προσεγγίζει τα διάφορα θέματα με προκατάληψη και τα περιγράφει σαν μία σειρά γεγονότων που περιβάλλονται από στερεότυπα, τα οποία είναι συναισθηματικά φορτισμένα. Ο πολίτης καθορίζει τη στάση του με βάση τον φόβο ή το θαυμασμό, ποτέ όμως με βάση την αντικειμενική κρίση.



Walter Lippmann, πολιτικός δημοσιογράφος, (1889-1974)

Οι απόψεις αυτές βρίσκονται σε μεγάλη συμφωνία με αυτές που διατύπωσε ο Elton Mayo μερικά χρόνια αργότερα και ενώ βρισκόταν στην Αυστραλία. Το 1922 έγραφε για τις αντιπαραθέσεις στον εργασιακό χώρο: «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. Τα συναισθήματα διαπερνούν τις ομάδες των εργατών. Ιστορίες για συνωμοσίες των καπιταλιστών γίνονται εύκολα αποδεκτές κι η χρήση της λογικής με ηρεμία απορρίπτεται. Η μέθοδος μας για την αναζήτηση λύσης είναι να γενικεύσουμε το θέμα αυτό ότι αποτελεί ένα γενικό πολιτικό ζήτημα. Η «δημοκρατία» αυτού του τύπου δεν βασίζεται στην λογική αλλά σε ψευδαισθήσεις, σε συνωμοσίες και στην τρέλα». (Mayo, E. 1922 *Industrial peace and psychological research II. Industrial unrest and 'nervous breakdown.'* *Industrial Australian and Mining Standard*, 67: 63.)

Είναι εμφανής η αξιοποίηση της ψυχολογίας, ή μιας παραφθοράς της, προκειμένου να στηριχτεί το επιχείρημα ότι οι αντιδράσεις του κόσμου απέναντι στις συνθήκες

εργασίας και ζωής, πυροδοτούνται από την ψυχολογική του ανωριμότητα και την ανικανότητα που τον χαρακτηρίζει να σκεφτεί με βάση την λογική. Η ψύχραιμη ανάλυση είναι προσόν μόνο των ειδικών, που μπορεί να είναι μερικοί ακαδημαϊκοί, δημοσιογράφοι, πολιτικοί και φυσικά τα στελέχη των επιχειρήσεων.

Κατά σύμπτωση, οι θεωρίες της ψυχολογίας που διατυπώνονταν την ίδια περίοδο έδιναν έμφαση στην μη-λογική πλευρά της ανθρώπινης ύπαρξης. Οι εργασίες του Freud και άλλων έστρεψαν την προσοχή στα υποκειμενικά χαρακτηριστικά του ανθρώπου και οι ψυχολογικές διαδικασίες αντικατέστησαν την μελέτη της πραγματικότητας. Οι πολιτικές αναταραχές εκλαμβάνονταν σαν το κοινωνικό ανάλογο του προβλήματος που είχε εντοπίσει η ψυχολογική θεωρία δηλαδή τον παραλογισμό του ανθρώπου (O Connor, 2000)

Ο Lippmann, ο οποίος εκφράζει με επαρκή τρόπο τις απόψεις των «ρεαλιστών», αμφισβητεί την ικανότητα του απλού ανθρώπου να κάνει ορθολογικές αξιολογήσεις. Με τον τρόπο αυτό «αντιμετωπίζει» το επιχείρημα των Εργασιακών Δημοκρατών και του Dewey σύμφωνα με το οποίο οι άνθρωποι θα πρέπει να έχουν την ελευθερία να ασκούν κάποιο έλεγχο στην εργασία τους. Επιπροσθέτως, ο Lippmann υποστήριζε ότι οι μάζες δεν μπορούσαν να ανταποκριθούν σε ένα δημοκρατικό διάλογο γιατί δεν είχαν την κατάλληλη εκπαίδευση.

Όπως έλεγε, η δημοκρατία αποτυγχάνει στην περίπτωση που δεν εξασφαλίζει τη μεγαλύτερη δυνατή συγκατάθεση. Όμως η μεγαλύτερη δυνατή συγκατάθεση, όπως ισχυριζόταν, μπορεί να εξασφαλιστεί μόνο στην περίπτωση που οι ειδικοί μέσα από μία συγκεντρωτική διοίκηση, βρίσκουν τις απαντήσεις αγνοώντας την συγκατάθεση των πολλών. Κατέληγε λέγοντας ότι «τα προβλήματα που απασχολούν την δημοκρατία δεν μπορούν να αντιμετωπιστούν με δημοκρατικό τρόπο». (Lippmann, 1925). «Είναι ώρα να δραπετεύσουμε από το αφόρητο και ανεφάρμοστο παραμύθι πως ο καθένας μας θα πρέπει να έχει μία σοβαρή άποψη για όλα τα δημόσια θέματα» (Lippmann 1922, σελ. 31).

Σύμφωνα με τις απόψεις του, τα διάφορα προβλήματα που απασχολούσαν την κοινωνία και τον χώρο εργασίας, θα έπρεπε να ανατεθούν για λύση στους ειδικούς, π.χ. πολιτικούς και κοινωνικούς επιστήμονες. Με τον τρόπο αυτό πρότεινε μία μορφή εξουσίας των ελίτ. Αυτόν το ρόλο καλούνταν να παίξουν οι ηγέτες των επιχειρήσεων. Στόχος τους ήταν να εξασφαλίσουν τη συναίνεση από τις ανίκανες μάζες αφού πρώτα οι ίδιοι θα είχαν επεξεργαστεί το κάθε πρόβλημα με τον σωστό τρόπο.

Σε ότι αφορά την εξασφάλιση συναίνεσης έλεγε: «Η δημιουργία συναίνεσης δεν είναι μία νέα τέχνη. Είναι πολύ παλιά, αλλά πιστεύαμε ότι πέθανε με την εμφάνιση της δημοκρατίας. Αλλά δεν πέθανε. Στην πραγματικότητα έχει βελτιωθεί απίστευτα γιατί τώρα βασίζεται στην ανάλυση και όχι σε πρακτικούς κανόνες. Βασισμένη στην έρευνα της ψυχολογίας και χρησιμοποιώντας τα σύγχρονα εργαλεία της επικοινωνίας, έχει αλλάξει την δημοκρατία μία για πάντα. Συντελείται μία επανάσταση που είναι απείρως σημαντικότερη από οποιαδήποτε αλλαγή της οικονομικής εξουσίας... Τα τελευταία χρόνια, η πειθώ έχει γίνει μία συνειδητή τέχνη και ένα συνηθισμένο εργαλείο διακυβέρνησης... Το να ξέρεις να δημιουργείς συναίνεση θα αλλάξει κάθε πολιτικό σχεδιασμό». (Lippmann 1922, σελ. 248)

Όμως στις μέρες μας απαιτείται κάτι περισσότερο από συναίνεση και συμπόρευση πίσω από τον ηγέτη. Χρειάζεται ενεργός συμμετοχή και πρωτοβουλία. Χρειάζονται οι ηγέτες που θα εμπνεύσουν τους ακολούθους να αλλάξουν, τις αντιλήψεις και τον υποκειμενισμό τους. Όπως λέει ο Andrea Schleicher, διευθυντής του OECD Directorate for Education and Skills «Η στιγμή αυτή απαιτεί ηγέτες που θα αντιμετωπίσουν τις θεσμικές δομές που είναι χτισμένες γύρω από τα συμφέροντα και τις συνήθειες των ενηλίκων και όχι των μαθητών, ηγέτες που είναι ειλικρινείς για την κοινωνική αλλαγή, ευφάνταστοι στη χάραξη πολιτικής και ικανοί να χρησιμοποιήσουν την εμπιστοσύνη που κερδίζουν για την επίτευξη αποτελεσματικών αλλαγών. Σε αυτή τη στιγμή της κρίσης, μην αναρωτιέστε πόσοι εκπαιδευτικοί ακολουθούν τις οδηγίες σας, αλλά πόσοι από αυτούς είναι καλοί στο να αφιερωθούν σε μια

αποτελεσματική συνεργασία. Αυτές οι στιγμές απαιτούν ηγέτες που εστιάζουν στους πόρους, δημιουργούν ικανότητες και δημιουργούν το κατάλληλο πολιτικό κλίμα με μέτρα λογοδοσίας σχεδιασμένα να ενθαρρύνουν και να διευκολύνουν την καινοτομία και την ανάπτυξη και όχι τη συμμόρφωση. Ηγέτες που μπορούν να δείξουν την κατεύθυνση και να ανοίξουν το δρόμο προς τη μάθηση του 21<sup>ου</sup> αιώνα» (Schleicher 2020). Μολονότι το κείμενο δεν είναι σαφές σε ότι αφορά το τι θέλει από τους εκπαιδευτικούς, μεταφέρει με σαφήνεια το νόημα μίας νέας ηγεσίας, η οποία θα οδηγεί τους ακολούθους να «δεσμευτούν» get engaged στα οράματά της.

#### 9.1.6 Η σχετική ισχύς των δύο πλευρών

Η Helen O' Connor σε δύο άρθρα της (The Politics of Management Thought: A Case Study of the Harvard Business School and the Human Relations School 1999, και Integrating Follette, History Philosophy and Management 2000) περιγράφει τις απόψεις των δύο πλευρών, όμως παραλείπει να αναφερθεί στην ισχύ που είχε η κάθε μία. Αρχικά είναι χρήσιμο να παρατηρήσει κανείς ότι στις αρχές του 20<sup>ου</sup> αιώνα μπορούσε κανείς να συναντήσει διανοητές, όπως ο Dewey, οι οποίοι διατύπωναν απόψεις διαφορετικές από αυτές που πρόβαλαν οι οικονομικά κυρίαρχοι κύκλοι και το management. Στις μέρες μας κάτι τέτοιο έχει εκλείψει. Όπως λέει ο David Noble, μετά την δεύτερη βιομηχανική επανάσταση τα ζητήματα που αφορούν τον άμεσο χώρο εργασίας, εξαφανίστηκαν από την ατζέντα των εργατικών διεκδικήσεων. Όπως ήταν επόμενο, σύντομα ξεχάστηκαν και από τους διανοητές εκείνους οι οποίοι θα μπορούσαν να παρενοχλήσουν την θλιβερή μονοφωνία και να αναζωογονήσουν τον δημόσιο διάλογο διατυπώνοντας εναλλακτικές προσεγγίσεις.

Οι απόψεις των Ρεαλιστών είχαν την υποστήριξη των μεγάλων επιχειρηματιών της εποχής, των managers, των ακαδημαϊκών που ασχολούνταν με την διοίκηση των επιχειρήσεων, των συμβούλων επιχειρήσεων αλλά και σημαντικών προσωπικοτήτων όπως ο Herbert Hoover, μετέπειτα 31<sup>ος</sup> πρόεδρος των ΗΠΑ (1929 - 1933). Μία ματιά στον τύπο της εποχής δείχνει ότι οι πιο έγκυρες εφημερίδες αφιέρωναν σημαντικό χώρο στην παρουσίαση των απόψεων των Εργασιακών Ρεαλιστών.

Οι πολιτικές που υιοθετήθηκαν απέναντι στους εργαζόμενους την δεκαετία που ακολούθησε την λήξη του Πρώτου Παγκοσμίου Πολέμου, ήταν ευθυγραμμισμένες με τις απόψεις των Εργασιακών Ρεαλιστών. Το ίδιο διάστημα αναπτύχθηκαν οι πρώτες θεωρίες του management συμπεριλαμβανομένων των θεωριών περί ηγεσίας, οι μελέτες κίνησης (motion studies) που αποτελούσαν συνέχεια του έργου του Taylor, αλλά και η έρευνα στο εργοστάσιο Hawthorne.

Κάποια από τα αιτήματα των εργασιακών δημοκρατών επανήλθαν την περίοδο του New Deal. Ο όρος New Deal αναφέρεται σε μια σειρά οικονομικών μέτρων που θεσπίστηκαν στις Ηνωμένες Πολιτείες, μεταξύ 1933 και 1938, μέσω προεδρικών διαταγμάτων και νόμων που ψηφίστηκαν, κατά τη διάρκεια της προεδρίας του Φραγκλίνου Ρούσβελτ, ως απάντηση στην Μεγάλη Ύφεση του 1929. Στα μέτρα που ελήφθησαν συμπεριλαμβάνεται και η υιοθέτηση των συλλογικών συμβάσεων κάτω από την παρέμβαση της Κυβέρνησης. Η θέσπιση των συλλογικών συμβάσεων θεωρείται σαν μια μορφή υλοποίησης της Εργασιακής Δημοκρατίας.

#### 9.1.7 Οι απόψεις του Elton Mayo για την ηγεσία

«Εάν σε όλες τις κρίσιμες θέσεις είχαμε έξυπνους ανθρώπους ικανούς να αναλύουν τις απόψεις του ατόμου ή της ομάδας σύμφωνα με 1) τον βαθμό λογικής κατανόησης, που επιδεικνύουν, 2) την έλλειψη λογικής στους κοινωνικούς κώδικες που αφορούν την δράση και 3) την παράλογη αγανάκτηση που είναι ένα σύμπτωμα της σύγκρουσης και της προσπάθειας που εμπειρέχει σύγχυση, εάν είχαμε μία ελίτ που θα ήταν ικανή να φέρει σε πέρας μία τέτοια ανάλυση, τότε ένα μεγάλο μέρος των δυσκολιών θα είχαν μειωθεί μέχρι του σημείου να εξαφανιστούν». (Mayo, 1933)

### 9.1.8 Η Δουλειά, ο Άνθρωπος, το Αφεντικό

Το βιβλίο «The job, the man, the boss» είναι ένα από τα πρώτα βιβλία που ενσωματώνουν την μετακίνηση του management στην εποχή της μελέτης της προσωπικότητας. Εκδόθηκε το 1915 και είναι έργο της Katherine Blackford και του Arthur Newcomb.

Στον πρόλογο οι συγγραφείς δηλώνουν ότι: «Το βιβλίο είναι αποτέλεσμα της δεκαπενταετούς εμπειρίας που απόκτησαν σαν σύμβουλοι απασχόλησης, με θέμα την αύξηση της απόδοσης των εργαζομένων και την δημιουργία, λειτουργία και επίβλεψη τμημάτων εργασίας, σύμφωνα με το σχέδιο απασχόλησης Blackford». Στο τέλος της ίδιας ενότητας συμπληρώνουν «σε αυτό το βιβλίο παρουσιάζουμε ένα σχέδιο απασχόλησης, το οποίο βασίζεται σε επιστημονικές αρχές».

Διαβάζοντας κάποιος το βιβλίο διαπιστώνει ότι πρόκειται για μία συλλογή προσωπικών κρίσεων των συγγραφέων σε θέματα απασχόλησης, διανθισμένα με αποσπάσματα από την επιστήμη και την ψυχολογία, τα οποία με λανθασμένο τρόπο αξιοποιούνται σαν δήθεν αποδείξεις των ισχυρισμών τους. Η στάση τους απέναντι στους μη-λευκούς εργαζόμενους είναι απεχθώς ρατσιστική, με επιχειρήματα που παραπέμπουν στις ρατσιστικές οργανώσεις που βασάνιζαν την αμερικάνικη κοινωνία και την προπαγάνδα που υιοθέτησε 20 χρόνια αργότερα το ναζιστικό κόμμα της Γερμανίας. Σε ότι αφορά τις μεθόδους συλλογής στοιχείων, δεν υπάρχει τίποτα περισσότερο από την απαρίθμηση περιπτώσεων ή την παρουσίαση των εντυπώσεων των δύο συγγραφέων από διαλόγους που είχαν με εργαζόμενους ή στελέχη επιχειρήσεων.

Οι συγγραφείς, ακολουθώντας το πετυχημένο παράδειγμα του Taylor χαρακτηρίζουν την εργασία τους «επιστημονική». Η επιστήμη είχε κερδίσει ήδη πολύ μεγάλη αναγνώριση στην κοινωνία. Τα εντυπωσιακά αποτελέσματα της δεύτερης βιομηχανικής επανάστασης ήταν βασισμένα στην αξιοποίηση των επιτευγμάτων της επιστήμης. Οτιδήποτε είναι επιστημονικό απολαμβάνει τον θαυμασμό όλων και το σημαντικότερο: αφού είναι επιστημονικό είναι ορθό και οφείλει να γίνει πιστευτό. Η αυθαίρετη προσθήκη του όρου «επιστημονικές αρχές» υπονοεί ότι οι απόψεις του βιβλίου είχαν κάτι από την αίγλη των Φυσικών Επιστημών. Φυσικά κάτι τέτοιο ήταν πολύ μακριά από την πραγματικότητα του management, το οποίο πάσχιζε να κερδίσει μία θέση στον ακαδημαϊκό χώρο.

Από τις πρώτες σελίδες οι συγγραφείς παρουσιάζουν τις αγαθές προθέσεις τους απέναντι στον κόσμο της εργασίας λέγοντας «αντί να στύβουμε το τελευταίο ίχνος δύναμης από τους ασθμαίνοντας ανθρώπους και μετά να τους πετάμε, αρχίσαμε να μελετάμε με ποιο τρόπο οι πνευματικές και φυσικές τους δυνάμεις, καθώς και οι ικανότητές τους, μπορούν να αναπτυχθούν και να αυξηθούν».

Πολύ σύντομα όμως διευκρινίζουν ότι συντάσσονται και αυτοί με την πλειοψηφία των managers, των ιδιοκτητών των μεγάλων επιχειρήσεων και των Δημοκρατικών Ρεαλιστών λέγοντας: «Με την υιοθέτηση αυτού του σχεδίου είχαμε την ευκαιρία να θέσουμε όλα τα ζητήματα απασχόλησης στα χέρια εκείνων, οι οποίοι είναι ειδικά επιλεγμένοι και εκπαιδευμένοι για αυτή τη δουλειά - με άλλα λόγια να παρέχουμε στους εαυτούς μας τις υπηρεσίες των ειδικών της απασχόλησης» (η υπογράμμιση είναι από το αυθεντικό κείμενο). Και τελειώνουν: «αυτό σημαίνει να πάρουμε την ευθύνη από τα χέρια εκείνων που ενδέχεται να είναι ή να μην είναι ικανοί και να την παραδώσουμε σε εκείνους που είναι οι ειδήμονες».

### 9.1.9 Η ηγεσία σαν παράγοντας σωτηρίας της επιχείρησης και της κοινωνίας

Μετά την λήξη του πρώτου Παγκοσμίου Πολέμου στις Ηνωμένες Πολιτείες κυριαρχεί η βιομηχανική παραγωγή. Χιλιάδες εργατών συρρέουν σε βάρδιες στα εργοστάσια βαριάς βιομηχανίας και τα ορυχεία, όπου εργάζονται με βάση τις αρχές του Taylor και του Ford. Το ποσοστό συμμετοχής στα εργατικά σωματεία είναι μεγάλο και οι διεκδικήσεις των εργατών αναστατώνουν την αμερικανική κοινωνία. Ιδιοκτήτες μεγάλων επιχειρήσεων, ανώτατα στελέχη, πολιτικοί, επιφάνειες δημοσιογράφοι και



ακαδημαϊκοί συγκλίνουν σε μία ερμηνεία σχετικά με την υφιστάμενη κατάσταση, η οποία έχει καταγραφεί και αναφέρεται σαν άποψη των Δημοκρατών Ρεαλιστικών. Θεωρούν ότι οι μάζες, για διάφορους ψυχολογικούς λόγους, δεν είναι ικανές να διατυπώσουν μία ψυχραιμη άποψη για τα προβλήματα του εργασιακού χώρου και της κοινωνίας και για το λόγο αυτό, οι σημαντικές αποφάσεις θα πρέπει να λαμβάνονται από κάποιες ειδικά εκπαιδευμένες elite, τους ηγέτες. Οι ακαδημαϊκοί του management ασχολούνται με την δημιουργία θεωριών σχετικά με την ηγεσία. Στόχο τους έχουν να εκπαιδεύσουν τους ηγέτες στους οποίους θα ανατεθεί η λύση των προβλημάτων του εργασιακού χώρου και της κοινωνίας.

Οι θεωρίες της ηγεσίας βασίστηκαν στην πεποίθηση των επιχειρηματιών αλλά και των πανεπιστημιακών κύκλων της εποχής, πως οι εργαζόμενοι είναι ανίκανοι να διατυπώσουν σοβαρές απόψεις για τα προβλήματα της κοινωνίας. Πήγαιναν ένα βήμα πιο πέρα τις απόψεις του Taylor, που πρώτος είχε λαιδορήσει τους εργάτες σαν τεμπέληδες, ανίκανους να εργαστούν με τον αποδοτικό τρόπο που μόνο το εκπαιδευμένο management μπορεί να ανακαλύψει. Τα ακαδημαϊκά ιδρύματα όπως το Harvard Business School ανέλαβαν να δημιουργήσουν τους κατάλληλους ηγέτες οι οποίοι θα έσωζαν όχι μόνο τις επιχειρήσεις αλλά και την κοινωνία. Στα κείμενά τους ο ηγέτης προβαλλόταν σαν μία μυθική προσωπικότητα, η οποία γινόταν πηγή έμπνευσης για τους εργαζόμενους. Το πρότυπο του ηγέτη αποτελούσε μία αναβάθμιση για τους managers που αντλούσαν την δύναμή τους από την θέση που κατείχαν στη διοικητική ιεραρχία. Οι managers ονειρεύονταν ότι με τα χαρακτηριστικά που θα αποκτούσαν σαν αποτέλεσμα της εκπαίδευσής τους στην ηγεσία, θα μαγνήτισαν την προσοχή και το ενδιαφέρον των εργαζομένων. Τι θα μπορούσε να είναι πιο ελκυστικό για ένα managers από το να σου λένε ότι οι υφιστάμενοί σου δεν είναι λογικοί και ότι η μη συνεργασιμότητά τους είναι μια παρόρμηση και ότι οι απαιτήσεις τους για χρήματα κρύβουν την ανάγκη τους να γίνουν αποδεκτοί από εσένα που έχεις ένα ιστορικό προορισμό να συμβάλεις στη δημιουργία κοινωνικής αρμονίας; (Rose, 1978) (σ. 124). Οι θεωρίες για την ηγεσία αποτελούν τη συστηματική προσπάθεια δημιουργίας προτύπων και τους εργάτες. Οι αμέτρητες θεωρίες και μοντέλα ηγεσίας αντικατοπτρίζουν την εναγώνια αναζήτηση διαφορετικών τρόπων επιδράσεις στη συνείδηση των εργαζομένων.

Η αντιπάθεια του Mayo προς τα συνδικάτα, οι απόψεις του μεγιστάνα John Rockefeller Jr. και οι απόψεις των Εργασιακών Ρεαλιστών, οδήγησαν στις θεωρίες της ηγεσίας σαν μία «επιστημονικά καταρτισμένη» ελίτ που αντικαθιστούσε την ανάγκη για συμμετοχή των μαζών σε πολιτικές, οικονομικές ή διοικητικές αποφάσεις πέρα από την συμμετοχή στις εκλογές. Πράγματι, οι απαθείς «μάζες» θεωρούνταν ακατάλληλες για οτιδήποτε περισσότερο από την επιλογή των ηγετών στην κάλπη, καθώς έτειναν να τρέφουν μη δημοκρατικά αισθήματα που θα μπορούσαν να υπονομεύσουν τη συναίνεση σχετικά με τους κανόνες της ίδιας της δημοκρατικής συναίνεσης. Όπως υποστήριξε ο Mayo, «οι ανθρώπινες σχέσεις, με τη μορφή δεξιοτήτων που διδάσκονται στους ηγέτες και τους διοικητικούς υπαλλήλους των επιχειρήσεων, θα μπορούσαν να εξασφαλίσουν την κοινωνική συνεργασία στο εργοστάσιο και στην κοινωνία γενικότερα και να κερδίσουν τον πόλεμο κατά του κομμουνισμού» (1949, όπως αναφέρεται από τον Gillespie, 1991, σ. 246) (Bruce & Nyland, 2011).

#### Αναφορές

Bruce, K. & Nyland, C., 2011. Elton Mayo and the Deification of Human Relations. *Organization Studies*, 32(3), p. 383–405.

Rose, M., 1978. *Industrial behaviour: Theoretical developments since Taylor*. Harmondsworth: Penguin.

#### 9.1.10 Ο ηγέτης σαν μυθική φυσιογνωμία

Από την συνέντευξη που πήρε η Αναστασία Παρετζόγλου, σύζυγος του πρώην υπουργού παιδείας Πέτρου Ευθυμίου, από τον Ανδρέα Γαβριηλίδη, επικεφαλής της Egon Zehnder στην Ελλάδα, στο περιοδικό fortunegreece, 25 Σεπτεμβρίου 2020

<https://www.fortunegreece.com/article/andreas-gavriilidis-i-krisi-ine-o-megaliteros-simmachos-ton-ikanon-ke-tolmiron/>

Το άρθρο αποτελεί μια άσκηση ασαφούς ρητορικής που επιδιώκει να αναδείξει τους «ηγέτες» σαν την υπεύθυνη ομάδα που θα σώσει την εργασία και την κοινωνία.

Οι κίνδυνοι της ζωής και της εργασίας είναι προβλήματα που καλούνται να λύσουν οι «ηγέτες». Όπως αναφέρεται στο άρθρο: «Η άρση των περιοριστικών μέτρων και η επιστροφή στην νέα κανονικότητα, χωρίς εμβόλιο ή αποτελεσματική θεραπεία, «ωθεί τους ηγέτες να δώσουν λύση σε έναν από τους μεγαλύτερους γρίφους της σύγχρονης ιστορίας μας» αναφέρει ο Managing Partner της Egon Zehnder CEE South Cluster».



Όμως η περίοδος της υγειονομικής κρίσης φόρτωσε τα βάρη στις πλάτες των εργαζόμενων την προάσπιση της δημόσιας υγείας (κόστος των τεστ) με μείωση της απασχόλησης και των μισθών.

Ποτέ, οι προκλήσεις που αντιμετωπίζουν οι CEOs δεν ήταν τόσο πολύπλοκες, επισημαίνει και προβλέπει ότι «το ταξίδι θα είναι μακρύ. Και το καράβι σε αυτό το ταξίδι θα πρέπει να ισορροπήσει ανάμεσα στην επιβίωση και τη βιώσιμη ανάπτυξη. Γι' αυτό χρειάζεται αντοχή, υπομονή, επιμονή και θάρρος».

Σύμφωνα με άρθρο της Ναυτεμπορικής οι επιπτώσεις στην απασχόληση και τις αμοιβές ήταν δραματική. Αυτό σημαίνει ότι οι ηγέτες δεν φαίνεται να ενδιαφέρθηκαν και τόσο για τους εργαζόμενους.

<https://www.naftemporiki.gr/finance/story/1714196/oi-epiptoseis-tis-pandimias-stin-agma-ergasias-to-2020>

Ο Ανδρέας Γαβριηλίδης θεωρεί ότι το επόμενο διάστημα θα είναι ένας διαρκής αγώνας δρόμου που προϋποθέτει συναισθηματική νοημοσύνη, κοινωνική ενσυναίσθηση, αλληλεγγύη, επαναδιάταξη του παγκόσμιου μοντέλου της οικονομίας της πρόνοιας και της φροντίδας, δημιουργικότητα, καινοτομία. Και προτρέπει τη νέα γενιά να παραμείνει σταθερή στους στόχους και ευέλικτη στους χειρισμούς, με αντοχή, ανοχή, επιμονή και πνεύμα νικητή!

Μέσα από ένα ακατανόητο κείμενο κούφιας εκφράσεων οι «ηγέτες» προβάλλονται σαν ιδιαίτεροι άνθρωποι που έχουν τις γνώσεις και τα ψυχολογικά χαρακτηριστικά για να σώσουν τον κόσμο.

#### 9.1.11 Η ελπίδα στο αύριο και η ανοχή στο σήμερα

Από συνέντευξη του πρώην υπουργού παιδείας Πέτρου Ευθυμίου που δημοσιεύθηκε στην ιστοσελίδα thebest

<https://www.thebest.gr/article/34707->

*Δημοσιογράφος: Η αποτροπή της χρεοκοπίας λοιπόν είναι οι περικοπές μισθών και συντάξεων; Εσείς μπορείτε να ζήσετε με 1.100 ευρώ που παίρνει ο δημόσιος υπάλληλος ή με 600 ευρώ που παίρνει ο συνταξιούχος;*

Π.Ε: Είναι απίστευτα δύσκολη η ζωή με αυτά τα ποσά. Ποτέ δεν είπε η κυβέρνηση ότι η λύση των προβλημάτων είναι η περικοπή μισθών και συντάξεων. Αυτό είναι ένα μέσο που πρέπει να έχει ημερομηνία λήξεως στο τέλος του μηνιού. Ο στόχος είναι η αναδιάρθρωση του παραγωγικού ιστού της χώρας, η παραγωγή υγιούς πλεονάσματος, ώστε να μην εξαρτάται από τα δανεικά.

*Δημοσιογράφος: Ως βουλευτής λαμβάνετε γύρω στα 100.000 ευρώ τον χρόνο; Πόσα κόπηκαν; Κόπηκε γύρω στο 22%. Δεν πήραμε επίδομα άδειας καλοκαιριού ούτε ένα ευρώ.*

*Δημοσιογράφος: Εσείς τι κόψατε από έξοδα;*

Πάρα πολλά από το γραφείο και σκέφτομαι να μετακομίσω σε ένα μικρότερο. Είναι στη Σίνα και Σκουφά γωνία, με ένα δυσβάστακτο ενοίκιο. Με τα νέα δεδομένα θα ζητήσω μια ουσιώδη διαφορά στο ενοίκιο. Αν δεν δεχθεί, θα μετακομίσω.

Από συνέντευξη που έδωσε ο Σπύρος Θεοδωρόπουλος (Chipita) στην Αναστασία Παρετζόγλου και δημοσιεύθηκε στη σελίδα mononews, 30 Ιουνίου 2017

<https://www.mononews.gr/business/news-oikonomia-o-spiros-theodoropoulos-chipita-dini-tin-pio-sigklonistiki-sinentefxi-apo-diamerisma-sto-moschato-stin-iperparagogi-ton-krouasan>

«Είμαι πολύ σίγουρος ότι το επόμενο χρονικό διάστημα, δεν μπορώ να προσδιορίσω... μήνα ή μέρα, αλλά μέσα στα επόμενα δύο χρόνια, θα ζήσουμε το φαινόμενο του ελατηρίου. Η ελληνική οικονομία θα εκτιναχτεί. Η κοινωνία έχει ωριμάσει και δείχνει ότι κατανοεί τις εξελίξεις». είπε ο CEO της Chipita και αντιπρόεδρος του ΣΕΒ κ. Σπύρος Θεοδωρόπουλος.

Ακόμα περιμένουμε το ελατήριο του κ. Θεοδωρόπουλου να αποσυμπιεστεί

Από το άρθρο Disrupt Greece: The Future Of Work, που δημοσιεύθηκε στην ιστοσελίδα a8inea 24 Σεπτεμβρίου 2018

<https://a8inea.com/disrupt-greece-the-future-of-work/>

«Αύριο, Τρίτη 25 Σεπτεμβρίου, το μέλλον της εργασίας έρχεται σε πρώτο πλάνο, μέσα από το Live Challenge του Disrupt Greece με θέμα “The Future Of Work” που θα διεξαχθεί στο Μουσείο Μπενάκη της οδού Πειραιώς. Πώς θα επηρεάσουν οι αλλαγές που φέρνουν τα άλματα της τεχνολογίας την εργασιακή ζωή μας; Πώς μπορούμε να προετοιμαστούμε για τις ανατροπές που έρχονται; Δύσκολα ερωτήματα, όμως πέρα για πέρα ενδιαφέροντα, ειδικά για μια χώρα όπως η δική μας, που αναζητά νέα πατήματα σε μια παγκόσμια οικονομία ολοένα και πιο απαιτητική, μετά από μια πολυετή κρίση που έχει οδηγήσει περίπου 450 χιλιάδες από τους πιο άξιους Έλληνες να αναζητήσουν εκτός Ελλάδας μια καλύτερη ζωή.»



«Μια λαμπρή βραδιά γεμάτη ταλέντο, αισιοδοξία και συγκινήσεις επιφύλασε στους εκατοντάδες επισκέπτες, ομιλητές και συμμετέχοντες ο διαγωνισμός καινοτομίας [Disrupt Greece](#), την Τρίτη 25 Σεπτεμβρίου στο κατάμεστο Μουσείο Μπενάκη.

Ο τίτλος και λιγότερο το εισαγωγικό κείμενο του άρθρου μας προετοιμάζουν για μία συζήτηση που θα αφορά την απασχόληση και ενδεχομένως τους εργαζόμενους αυτής της χώρας που κατοικείται από τον πιο ξεζουμισμένο οικονομικά πληθυσμό της ΕΕ.

«Η Brand Manager του Fortune Αναστασία Παρετζόγλου ανέφερε σχετικά: “Στόχος μας είναι η εδραίωση ενός ζωντανού και εξελισσόμενου δικτύου καινοτομίας που θα αποτελέσει παράδειγμα για το μέλλον και όλοι όσοι βρισκόμαστε εδώ, γνωρίζουμε ότι η ψηφιακή Ελλάδα περνάει κυρίως μέσα από ευέλικτα σχήματα, σαν αυτά που καλούμε να συμμετέχουν και να διαγωνιστούν. Start-ups με έμφαση στην καινοτομία, στην υψηλή τεχνολογία και στην εξωστρέφεια. Τελικός σκοπός μας, είναι μέσα από τον Κύκλο Καινοτομίας του Disrupt Greece, να εδραιωθεί μία κοινότητα επιχειρηματιών, ερευνητών, μεντόρων, στελεχών της αγοράς και επενδυτών, που θα ενδυναμώνουν το οικοσύστημα και θα συμβάλλουν με λύσεις που μπορούν να βοηθήσουν τις ομάδες να ‘σταθούν’ τόσο στην εγχώρια όσο και στην διεθνή αγορά”.»

Οι ομιλητές της συνάντησης <https://www.disruptgreece.gr/#speakers> δείχνουν ότι ο τίτλος είναι μη-συναφής με ότι συζητήθηκε. Ανάμεσα στους ομιλητές η κ. Μαρία Ευθυμίου κουνιάδα της κ. Αναστασίας Παρετζόγλου και αδελφή του πρώην Υπουργού κ. Ευθυμίου και ο κ. Θεοδόσης Τάσιος ομότιμος καθηγητής του ΕΜΠ.

Η φετινή διοργάνωση των Fortune και Industry Disruptors – Game Changer, με στρατηγικό συνεργάτη την εταιρεία Παπαστράτος, έδωσε το δικό της στίγμα για τον τρόπο με τον οποίο προετοιμαζόμαστε για όλα όσα μας επιφυλάσσει το μέλλον με την επέλαση των νέων τεχνολογιών, της τεχνητής νοημοσύνης και της καινοτομίας στην εργασία και στη καθημερινότητά μας.

Ομιλητές από τον κόσμο των επιχειρήσεων, της επιστήμης, της ακαδημαϊκής κοινότητας, αλλά και από τον επενδυτικό χώρο έθεσαν ερωτήματα και έδωσαν απαντήσεις για όλα όσα συνθέτουν το μέλλον της εργασίας, την ώρα που όλα αλλάζουν με ταχύτατους ρυθμούς».

<https://www.disruptgreece.gr/disrupt-greece-2018-dite-ola-osa-eginan-ston-megalo-teliko/>

## ΑΝΑΦΟΡΕΣ

David R. Roediger, Elizabeth D. Esch., "The production of difference: race and the management of labor in U.S. History", Oxford University Press, Inc., 2012, p.119

O' Connor Helen, Integrating Follette, History Philosophy and Management, Journal of Management History Vol.6 No 4, 2000,pp 167-190

Dennis Michael, The Memorial Day Massacre and the Movement for Industrial Democracy, Palgrave and Macmillan, 2010

O' Connor Helen, The Politics of Management Thought: A Case Study of the Harvard Business School and the Human Relations School, The Academy of Management Review, Vol. 24, No. 1 (Jan., 1999), pp. 117-131.

Noble, David F. , "Progress without people: new technology, unemployment, and the message of resistance", Between The Lines, Toronto, Canada, 1995

Mayo Elton, The Human Problems of an Industrial Civilization, London, Routledge (1933)

### 9.2. Ηγεσία front side

Δεν υπάρχει κάποια κοινά αποδεκτή θεωρία για την ηγεσία. Κάθε θεωρία παρουσιάζει τις δικές της αδυναμίες και δεν μπορεί να εξηγήσει με πληρότητα την έννοια της ηγεσίας. Επιπλέον δεν υπάρχουν εμπειρικές έρευνες οι οποίες να παρέχουν ικανοποιητική υποστήριξη σε οποιαδήποτε από τις θεωρίες. Όπως αναφέρει στο βιβλίο του ο Stanley Ross, η ενασχόληση με τις υπάρχουσες θεωρίες ηγεσίας έχει σαν στόχο να αναπτύξει ο αναγνώστης τη δική του προσωπική θεωρία περί ηγεσίας (σ. 190).

«Ηγεσία είναι η άσκηση επιρροής στα πλαίσια ενός οργανισμού τα αποτελέσματα της οποίας έχουν νόημα και αντίκτυπο και διευκολύνουν την επιτυχία κρίσιμων στόχων της επιχείρησης» (Ivancevich, J. M. & Matteson M. T., *Organisational Behaviour & Management*, Irwin, 4th ed.)

«Ηγεσία είναι η επιτυχής ενασχόληση με την αλλαγή» Leadership is about coping with change' (Kotter, 1990)

«Η ηγεσία είναι μια διαδικασία όπου ένα άτομο επηρεάζει μια ομάδα ανθρώπων για να πετύχουν ένα συγκεκριμένο κοινό στόχο» (Source: Northhouse, P. G. (1997), *Leadership Theory and Practice*, London:Sage )

Ο Northhouse επισημαίνει ότι η ηγεσία σαν διαδικασία συνεπάγεται ότι:

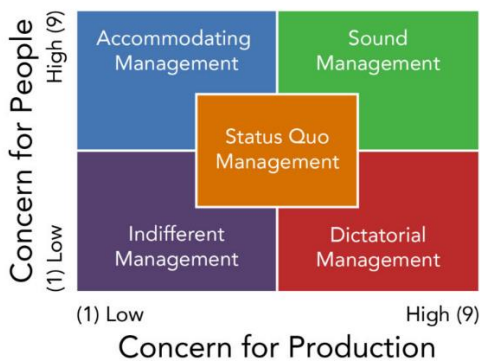
- Η ηγεσία δεν είναι μια σειρά χαρακτηριστικών αλλά μια συναλλαγή μεταξύ του ηγέτη και του υφιστάμενου.
- Οι ηγέτες επιδρούν & δέχονται επιδράσεις από τους υφισταμένους.
- Η ηγεσία δεν είναι ένα γραμμικό μονόδρομο (με κατεύθυνση από τον ηγέτη προς τον υπάλληλο αλλά μία αλληλεπίδραση).

Κάποιες σημαντικές κατηγορίες θεωριών ηγεσίας είναι οι ακόλουθες:

Οι άνθρωποι γεννιούνται ηγέτες (great man theories): Αυτή η κατηγορία θεωριών διαιρείται σε δύο υποκατηγορίες: Σύμφωνα με την πρώτη οι ηγετικές ικανότητες προκύπτουν από χαρακτηριστικά που έχουν κληροδοτηθεί από την καταγωγή. Η δεύτερη προσέγγιση ισχυρίζεται πως οι ηγέτες γεννιούνται, αλλά η καταγωγή τους δεν παίζει σημαντικό ρόλο.

Οι θεωρίες των χαρακτηριστικών (trait theories) ισχυρίζονται πως οι ηγέτες έχουν κάποια μοναδικά χαρακτηριστικά που τους ξεχωρίζουν από το υπόλοιπο κόσμο. Οι θεωρίες αυτές ασχολούνται με τα χαρακτηριστικά των ανθρώπων γενικά και στόχος τους είναι να ξεχωρίσουν εκείνα που χαρακτηρίζουν τους ηγέτες.

Μία άλλη κατηγορία θεωριών εστιάζει στις συμπεριφορές του ηγέτη (behavioural theories). Από το ερώτημα «τι χαρακτηριστικά έχει ο ηγέτης» θέτουν το ερώτημα «τι κάνει ο ηγέτης». Η ηγεσία δεν θεωρείται πλέον σαν κάτι που παρατηρείται, αλλά σαν κάτι που μαθαίνεται. Και αυτή η κατηγορία χωρίζεται σε δύο υποκατηγορίες όπου η πρώτη δίνει έμφαση στα καθήκοντα (task focus) και η δεύτερη στις σχέσεις (relationship focus). Ο ηγέτης που εστιάζει στα καθήκοντα, θεωρείται ότι επιδεικνύει τις κατάλληλες συμπεριφορές οι οποίες κρατάνε την εργατική δύναμη εστιασμένη στα καθήκοντα της. Η εστίαση στις σχέσεις αφορά τις συμπεριφορές των ηγετών που πείθουν την εργατική δύναμη για το ενδιαφέρον του ηγέτη έτσι ώστε αυτοί να μεγιστοποιούν τις προσπάθειές τους. Οι πρώτες μελέτες σε αυτή την κατηγορία είναι των Blake & Mouton (the managerial grid) Ohio, Michigan.



Η Σχάρα της Ηγεσίας, Blake & Mouton

Θετικά χαρακτηριστικά της προσέγγισης:

Αποτελεί σημαντική πρόοδο στην αποδοχή και κατανόηση της έννοιας της ηγεσίας

Οι έρευνες που έχουν γίνει συμβαδίζουν με τους βασικούς ισχυρισμούς της θεωρίας

Η προσέγγιση του style έχει ανώτερο ευριστικό (heuristic) περιεχόμενο

Παρέχει ένα σχέδιο για δράση & βελτίωση

Αρνητικά χαρακτηριστικά της προσέγγισης

Δεν παρέχει ένα συσχετισμό μεταξύ leadership style και επίδοσης

Δεν περιγράφει κάποιο style που να χαρακτηρίζεται από παγκοσμιότητα

Κατά πόσο αληθεύει ότι η «υψηλή-υψηλή» ηγεσία είναι η πλέον αποτελεσματική, όπως ισχυρίζονται μερικοί ερευνητές;

Οι θεωρίες των περιστάσεων (contingency theories) δίνουν έμφαση στον καταλυτικό ρόλο που παίζουν οι κατάλληλες συνθήκες οι οποίες δημιουργούν τους ηγέτες Hersey & Blanchard 1969. Ο οργανισμός λειτουργεί σαν επωαστήρας και τα μέλη του οργανισμού περιμένουν να ανατείλουν οι κατάλληλες συνθήκες που θα τους επιτρέψουν να ξεδιπλώσουν τις ηγετικές τους ικανότητες.



Η ηγεσία των περιστάσεων

Οι θεωρίες των συναλλαγών (transactional theories) αναφέρονται στις αλλαγές που προκαλεί ο ηγέτης στην εργατική δύναμη έτσι ώστε να επηρεάζεται η συμπεριφορά της μέσα από ανταμοιβές και τιμωρίες.

Ο ηγέτης του μετασχηματισμού (transformational theories). Οι θεωρίες αυτές έγιναν διάσημες με την εισαγωγή των θεωριών της αλλαγής τη δεκαετία του 1980. Ο ηγέτης γίνεται ο ειδικός της αλλαγής και προσφέρει το όραμα που εμπνέει τους υφιστάμενους να εργαστούν με τον ηγέτη προκειμένου να αλλάξουν τον οργανισμό και να πετύχουν τους στρατηγικούς στόχους της επιχείρησης, οι οποίοι αποτελούν μέρος του οράματος του ηγέτη.

Οι θεωρίες της πορείας προς τον στόχο (path goal theories): Περιγράφουν τον ηγέτη σαν το άτομο που προσαρμόζεται έτσι ώστε να επιδρά στις συμπεριφορές των υφιστάμενων και να γίνονται πιο χαρούμενοι με τη δουλειά τους, πιο αυτοπαρακινούμενοι και να αισθάνονται ότι έχουν μεγαλύτερο έλεγχο πάνω από αυτήν.

Η θεωρία του ηγέτη και το ακόλουθου (leader-member theory) αποδίδει σημασία στην ικανότητα του ηγέτη να δημιουργεί ένα προσωπικό δεσμό με τον κάθε υφιστάμενο ξεχωριστά. Ο δεσμός αυτός ξεπερνάει την σχέση προϊστάμενου υφιστάμενου και έχει προσωπικά χαρακτηριστικά τα οποία αναδεικνύουν την εμπιστοσύνη που υπάρχει μεταξύ τους. Όσο η εμπιστοσύνη αναπτύσσεται, τόσο ο υφιστάμενος εμπιστεύεται τον εαυτό του και τον ηγέτη και γίνεται πιο χαρούμενος, ενώ ο οργανισμός πετυχαίνει τους στόχους του.

**Οριοθέτηση της έννοιας:** Σε τι διαφέρει ένας ηγέτης από έναν manager;  
(John P. Kotter *A Force for Change: How Leadership Differs From Management*, 1990, pp. 3-8)

MANAGEMENT <i>παράγει τάξη &amp; αυτό-συνέπεια</i>	ΗΓΕΤΗΣ <i>φέρνει αλλαγή &amp; κίνηση</i>
Σχεδιασμός, προϋπολογισμός Τακτοποιεί & επανδρώνει Ελέγχει & λύνει προβλήματα	Χτίσιμο οράματος & Στρατηγικής Ευθυγραμμίζει τους ανθρώπους Εμπνέει κινητοποιεί

**Οριοθέτηση της έννοιας:** Σε τι διαφέρει ένας ηγέτης από έναν manager;  
(Warren G. Bennis, 'Managing the Dream: Leadership in the 21th Century', *Journal of Organisational Change Management*, vol 2,1989, p. 7)

MANAGER	ΗΓΕΤΗΣ
Διοικεί Αντίγραφο Συντηρεί Επικεντρώνει σε συστήματα & δομές Βασίζεται στον έλεγχο Βραχυπρόθεσμη προοπτική Ρωτάει πως & πότε Προσέχει προς τα κάτω Μοιάζει Αποδέχεται το status quo Ένας καλός στρατιώτης Κάνει τα πράγματα σωστά	Καινοτομεί Το πρωτότυπο Αναπτύσσει Επικεντρώνει στους ανθρώπους Εμπνέει εμπιστοσύνη Ματιά μεγάλης κλίμακας Ρωτάει τι & γιατί Επισκοπεί τον ορίζοντα Πρωτοτυπεί Αμφισβητεί το status quo Αυτόφωτος Κάνει το σωστό

## ΠΡΟΣΑΝΑΤΟΛΙΣΜΟΣ ΣΤΑ ΚΑΘΗΚΟΝΤΑ Η' ΣΤΟΥΣ ΑΝΘΡΩΠΟΥΣ

Είστε προσανατολισμένος προς τους ανθρώπους ή προς τα καθήκοντα. Μήπως έχετε ένα ισορροπημένο τρόπο ηγεσίας; Οι ερωτήσεις που ακολουθούν περιγράφουν τις δύο εναλλακτικές προσεγγίσεις ηγεσίας. Χρησιμοποιώντας την εμπειρία σας σαν ηγέτης ομάδων ανθρώπων, συμπληρώστε τη παρακάτω σειρά ερωτήσεων. Επιλέξτε τη λέξη που περιγράφει τη συμπεριφορά σας σε καθεμιά από τις παρακάτω προτάσεις:

Πάντα (ΠΑ), Συχνά (ΣΥ), Μερικές φορές (ΜΦ), Σπάνια (ΣΠ), Ποτέ (ΠΟ).

1.	ΠΑ	ΣΥ	ΜΦ	ΣΠ	ΠΟ	Τις πιο πολλές φορές εκπροσωπώ ο ίδιος την ομάδα.
2.	ΠΑ	ΣΥ	ΜΦ	ΣΠ	ΠΟ	Θα ενθάρρυνα την εργασία πέρα από το ωράριο.
3.	ΠΑ	ΣΥ	ΜΦ	ΣΠ	ΠΟ	Θα επέτρεπα τη πλήρη ελευθερία των εργαζομένων στη δουλειά τους.
4.	ΠΑ	ΣΥ	ΜΦ	ΣΠ	ΠΟ	Θα ενθάρρυνα τη χρησιμοποίηση ενιαίων διαδικασιών.
5.	ΠΑ	ΣΥ	ΜΦ	ΣΠ	ΠΟ	Θα επέτρεπα στους εργαζομένους να χρησιμοποιούν τις προσωπικές τους κρίσεις στη λύση των προβλημάτων.



6.	ΠΑ	ΣΥ	ΜΦ	ΣΠ	ΠΟ	Θα τόνιζα την ανάγκη να είμαστε μπροστά από τις ανταγωνιστικές ομάδες.
7.	ΠΑ	ΣΥ	ΜΦ	ΣΠ	ΠΟ	Θα μιλούσα σαν εκπρόσωπος της ομάδας.
8.	ΠΑ	ΣΥ	ΜΦ	ΣΠ	ΠΟ	Θα ενθάρρυνα τα μέλη της ομάδας για μεγαλύτερη προσπάθεια.
9.	ΠΑ	ΣΥ	ΜΦ	ΣΠ	ΠΟ	Θα έβαζα τις ιδέες μου στην κρίση της ομάδας.
10.	ΠΑ	ΣΥ	ΜΦ	ΣΠ	ΠΟ	Θα επέτρεπα στα μέλη της ομάδας να κάνουν τη δουλειά τους με τον τρόπο που εκείνοι θεωρούν καλύτερο.
11.	ΠΑ	ΣΥ	ΜΦ	ΣΠ	ΠΟ	Θα δούλευα σκληρά για να πάρω προαγωγή.
12.	ΠΑ	ΣΥ	ΜΦ	ΣΠ	ΠΟ	Θα έδειχνα ανοχή στην αναβλητικότητα και την αβεβαιότητα.
13.	ΠΑ	ΣΥ	ΜΦ	ΣΠ	ΠΟ	Θα μιλούσα για την ομάδα εάν ήταν παρόντες επισκέπτες.
14.	ΠΑ	ΣΥ	ΜΦ	ΣΠ	ΠΟ	Θα κρατούσα το ρυθμό εκτέλεσης των εργασιών σε υψηλό επίπεδο.
15.	ΠΑ	ΣΥ	ΜΦ	ΣΠ	ΠΟ	Θα άφηνα τα μέλη της ομάδας χαλαρά σε μία δουλειά και θα τους επέτρεπα να την κάνουν όπως αυτά νομίζουν καλύτερα.
16.	ΠΑ	ΣΥ	ΜΦ	ΣΠ	ΠΟ	Θα έλυνα τις διαμάχες που τυχόν συνέβαιναν μεταξύ των μελών της ομάδας.
17.	ΠΑ	ΣΥ	ΜΦ	ΣΠ	ΠΟ	Θα βάλτωνα από τις λεπτομέρειες.
18.	ΠΑ	ΣΥ	ΜΦ	ΣΠ	ΠΟ	Θα εκπροσωπούσα την ομάδα σε εξωτερικές συναντήσεις.
19.	ΠΑ	ΣΥ	ΜΦ	ΣΠ	ΠΟ	Θα ήμουν διστακτικός να επιτρέψω στα μέλη της ομάδας να έχουν πρωτοβουλία δράσης.
20.	ΠΑ	ΣΥ	ΜΦ	ΣΠ	ΠΟ	Θα αποφάσιζα τι και πώς θα έπρεπε να γίνεται.
21.	ΠΑ	ΣΥ	ΜΦ	ΣΠ	ΠΟ	Θα παραχωρούσα σε κάποια μέλη κάποιες από τις εξουσίες μου.
22.	ΠΑ	ΣΥ	ΜΦ	ΣΠ	ΠΟ	Τα πράγματα συνήθως πηγαίνουν όπως είχα προβλέψει.
23.	ΠΑ	ΣΥ	ΜΦ	ΣΠ	ΠΟ	Θα επέτρεπα στην ομάδα ένα υψηλό βαθμό πρωτοβουλίας.
24.	ΠΑ	ΣΥ	ΜΦ	ΣΠ	ΠΟ	Θα απέδιδα σε κάθε μέλος της ομάδας συγκεκριμένα καθήκοντα.
25.	ΠΑ	ΣΥ	ΜΦ	ΣΠ	ΠΟ	Θα είχα την επιθυμία να κάνω αλλαγές.
26.	ΠΑ	ΣΥ	ΜΦ	ΣΠ	ΠΟ	Θα ζητούσα από τα μέλη να εργάζονται σκληρότερα.
27.	ΠΑ	ΣΥ	ΜΦ	ΣΠ	ΠΟ	Θα εμπιστευόμουν τα μέλη της ομάδας να δοκιμάζουν σωστές κρίσεις.
28.	ΠΑ	ΣΥ	ΜΦ	ΣΠ	ΠΟ	Θα σχεδίαζα τη δουλειά που πρέπει να γίνει.
29.	ΠΑ	ΣΥ	ΜΦ	ΣΠ	ΠΟ	Θα αρνιόμουν να εξηγήσω τις πράξεις μου.
30.	ΠΑ	ΣΥ	ΜΦ	ΣΠ	ΠΟ	Θα έπειθα τους άλλους ότι οι ιδέες μου είναι και προς δικό τους όφελος.
31.	ΠΑ	ΣΥ	ΜΦ	ΣΠ	ΠΟ	Θα επέτρεπα στην ομάδα να διαμορφώσει το δικό της ρυθμό.
32.	ΠΑ	ΣΥ	ΜΦ	ΣΠ	ΠΟ	Θα πίεζα την ομάδα να ξεπεράσει τις παλιές της επιδόσεις.
33.	ΠΑ	ΣΥ	ΜΦ	ΣΠ	ΠΟ	Θα δρούσα χωρίς να συμβουλευόμαι την ομάδα.

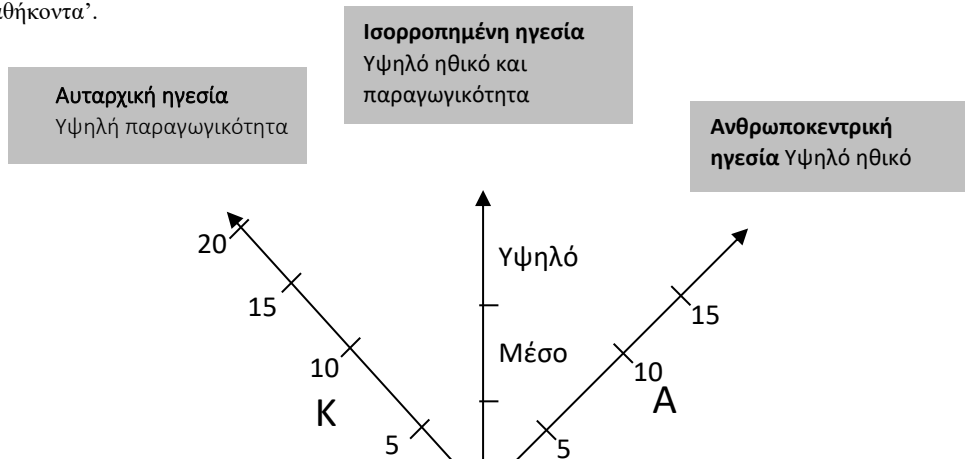
34.	ΠΑ	ΣΥ	ΜΦ	ΣΠ	ΠΟ	Θα ζητούσα από τα μέλη της ομάδας να ακολουθούν συγκεκριμένους κανόνες και κανονισμούς.
-----	----	----	----	----	----	---

**Κ.....**

**Α.....**

Το ερωτηματολόγιο βαθμολογείται ως εξής:

- I. Βάλτε σε κύκλο τους αριθμούς των προτάσεων 8, 12, 17, 18, 19, 29, 33, και 34.
- II. Γράψτε τον αριθμό 1 εμπρός από τις προτάσεις που είναι σε κύκλο εάν η απάντηση είναι σπάνια (ΣΠ) ή ποτέ (ΠΟ).
- III. Γράψτε τον αριθμό 1 εμπρός από προτάσεις που δεν έχουν μπει σε κύκλο στη περίπτωση που έχετε απαντήσει πάντα (ΠΑ) ή συχνά (ΣΥ).
- IV. Βάλτε σε κύκλο τον αριθμό που έχετε γράψει εμπρός από τις προτάσεις 3, 5, 8, 10, 15, 18, 19, 21, 23, 25, 27, 29, 31, 33 και 34.
- V. Μετρήστε τους κυκλωμένους άσους. Αυτή είναι η βαθμολογία σας για τον προσανατολισμό 'άνθρωποι'.
- VI. Μετρήστε τους άσους που δεν βρίσκονται μέσα σε κύκλο. Αυτή είναι η βαθμολογία σας για τον προσανατολισμό 'καθήκοντα'.



Source: Luthans, F., (1995), *Organisational Behaviour*, McGraw-Hill, 7<sup>th</sup> ed. pp-410-412.

The questionnaire was adapted from Sergiovanni, Metzger & Burden's revision of the Leadership Behaviour Description Questionnaire, *American Educational Research Journal*, vol.6, 1969, pp-62-72.

### Leadership Trait Questionnaire.

**Οδηγίες:** Ο σκοπός αυτού του ερωτηματολογίου είναι να μετρήσει τα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας του ηγέτη. Το ερωτηματολόγιο συμπληρώνεται από τον ηγέτη και πέντε ακόμη άτομα που τον γνωρίζουν καλά. Για καθένα από τα επίθετα που παρατίθενται παρακάτω, σημειώστε το βαθμό στον οποίο περιγράφει τον ηγέτη που εξετάζετε.

**Έντονη διαφωνία=1**

**Διαφωνία=2**

**Ουδετερότητα=3**

**Συμφωνία=4**

**Έντονη συμφωνία=5**

1	Σαφής – Επικοινωνεί αποτελεσματικά με τους άλλους.	1	2	3	4	5
2	Πως κοιτάζει τα πράγματα - Οξυδερκής και ενορατικός.	1	2	3	4	5
3	Βεβαιότητα – Πιστεύει στους ανθρώπους και τις ικανότητές τους	1	2	3	4	5
4	Αυτοπεποίθηση – Σίγουρος με τον εαυτό του, απαλλαγμένος από αμφιβολίες.	1	2	3	4	5
5	Επίμονος – Παραμένει προσηλωμένος στους στόχους ανεπηρέαστος από παρεμβολές.	1	2	3	4	5

6	Αποφασισμένος – Υιοθετεί μια στέρεη θέση και δρα με σιγουριά.	1	2	3	4	5
7	Αξιόπιστος – Εμπνέει πίστη και σιγουριά.	1	2	3	4	5
8	Ευθυτενής – Είναι αυτοσυνεπής και αξιόπιστος.	1	2	3	4	5
9	Φιλικός – Δείχνει καλοσύνη και ζεστασιά.	1	2	3	4	5
10	Εξωστρεφής – Μιλάει ελεύθερα, τα καταφέρνει καλά με τους άλλους.	1	2	3	4	5

Το ερωτηματολόγιο παρέχει πληροφόρηση σχετικά με την απόσταση ανάμεσα στην εικόνα που έχει ο ηγέτης για τον εαυτό του και την εικόνα που έχουν οι άλλοι για αυτόν. Σε αυτό το ερωτηματολόγιο δεν υπάρχει καλή ή κακή βαθμολογία. Ο σκοπός του είναι να παρέχει μέσα αυτό-αξιολόγησης εντοπίζοντας τα σημεία εκείνα στα οποία η δική σας αντίληψη για τα ηγετικά χαρακτηριστικά που θεωρείτε ότι έχετε συμπίπτει ή διαφέρει με την αντίληψη των άλλων

#### Ταξινόμηση των Απαντήσεων

	A1	A2	A3	A4	A5	Μέσος Όρος	Αυτοβαθμολόγηση ηγέτη	Διαφορά
1								
2								
3								
4								
5								
6								
7								
8								
9								
10								

Source: Northhouse, P. G., (1997), *Leadership Theory & Practice*, London: Sage, p 28

#### Style Questionnaire

Οδηγίες:

1= Ποτέ, 2= Σπάνια, 3= Μερικές φορές, 4= Συχνά, 5= Πάντα

1	Λέει στα μέλη της ομάδας τι πρέπει να κάνουν	1	2	3	4	5
2	Είναι φιλικός με τα μέλη της ομάδας	1	2	3	4	5
3	Θέτει κριτήρια απόδοσης των μελών της ομάδας	1	2	3	4	5
4	Βοηθάει τους άλλους να αισθάνονται καλά μέσα στην ομάδα	1	2	3	4	5
5	Κάνει προτάσεις για τη λύση των προβλημάτων	1	2	3	4	5
6	Ανταποκρίνεται θετικά σε προτάσεις που γίνονται από άλλα μέλη της ομάδας	1	2	3	4	5
7	Κάνει τη δική του οπτική ξεκάθαρη στους άλλους	1	2	3	4	5
8	Αντιμετωπίζει τους άλλους με δικαιοσύνη	1	2	3	4	5
9	Καταστρώνει ένα σχέδιο δράσης της ομάδας	1	2	3	4	5
10	Επιτρέπει να είναι προβλέψιμος από τα μέλη της ομάδας	1	2	3	4	5
11	Καθορίζει τις ευθύνες του καθενός	1	2	3	4	5
12	Επικοινωνεί αποτελεσματικά με τα μέλη της ομάδας	1	2	3	4	5

13	Ξεκαθαρίζει το ρόλο του/της μέσα στην ομάδα	1	2	3	4	5
14	Ενδιαφέρεται να αισθάνονται καλά οι άλλοι	1	2	3	4	5
15	Παρέχει ένα σχέδιο σχετικά με το πως θα γίνει η δουλειά	1	2	3	4	5
16	Είναι ευέλικτος/η στη λήψη αποφάσεων	1	2	3	4	5
17	Παρέχει κριτήρια σχετικά με το τι αναμένεται από την ομάδα	1	2	3	4	5
18	Αποκαλύπτει τις σκέψεις και τα αισθήματά του/της στα μέλη της ομάδας	1	2	3	4	5
19	Ενθαρρύνει τα μέλη της ομάδας να κάνουν ποιοτική δουλειά	1	2	3	4	5
20	Βοηθάει τα μέλη της ομάδας να τα βγάλουν πέρα	1	2	3	4	5

Προσθέστε τους αριθμούς-απαντήσεις που αντιστοιχούν στις άρτιες ερωτήσεις. Αυτός είναι ο βαθμός σας για τη κατεύθυνση ΣΧΕΣΕΙΣ.....

Προσθέστε τους αριθμούς-απαντήσεις που αντιστοιχούν στις περιττές ερωτήσεις. Αυτός είναι ο βαθμός σας για τη κατεύθυνση ΚΑΘΗΚΟΝΤΑ.....

**ΚΑΘΗΚΟΝΤΑ.....**

**ΣΧΕΣΕΙΣ.....**

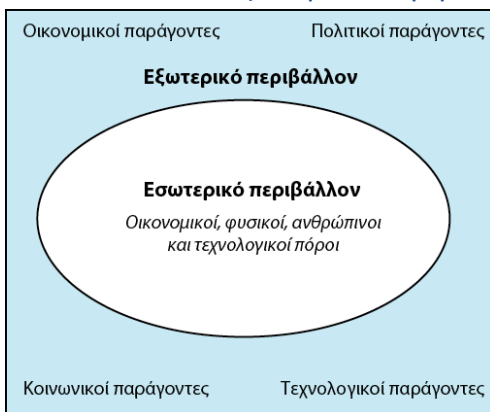
45-50: Πολύ υψηλό  
40-44: Υψηλό  
35-49: Μέτρια υψηλό  
30-34: Μέτρια χαμηλό  
25-29: Χαμηλό  
20-24: Πολύ χαμηλό

## 10. Τι ονομάζεται διοίκηση των επιχειρήσεων.

Η διοίκηση των επιχειρήσεων είναι η διαδικασία που αναλαμβάνει ένα άτομο ή μια ομάδα ανθρώπων και έχει σαν σκοπό να συντονίσει τις δραστηριότητες άλλων για την επιτυχία κάποιων αποτελεσμάτων που δε θα μπορούσαν να επιτευχθούν από την δράση ενός μόνο ατόμου. Σύμφωνα με τον Peter Drucker ο σκοπός του management είναι να κάνει τους ανθρώπους παραγωγικούς. Η άποψή του δίνει έμφαση στην επίδοση, την ποιότητα και την υπηρεσία.

Οι Peters & Waterman στο βιβλίο τους "In search of excellence" λένε: «είναι σημαντικό ότι επιτυγχάνονται καλά αποτελέσματα όταν (οι εργαζόμενοι) αντιμετωπίζονται με σεβασμό και τους ζητείται να μοιραστούν. Επιπλέον η δουλειά του management γίνεται πιο ενδιαφέρουσα. Αντί για νοητικά παιχνίδια σε ένα αποστειρωμένο περιβάλλον, το management διαμορφώνει αξίες και τις ισχυροποιεί μέσα από τη συμβουλευτική και την καθοδήγηση». Οι Peters & Waterman δίνουν μεγαλύτερη έμφαση στις δραστηριότητες του management που προκύπτουν από την καλή επικοινωνία, την διαμόρφωση αξιών και την καθοδήγηση των ανθρώπων.

## 10.1. Το εξωτερικό περιβάλλον των επιχειρήσεων



Με τον όρο εξωτερικό περιβάλλον εννοούμε εκείνες τις δυνάμεις που επιδρούν στον οργανισμό από τα έξω. Τέτοιες είναι οι πελάτες, οι ανταγωνιστές, οι προμηθευτές και η διαθέσιμη εργατική δύναμη (μέσα και έξω από την επιχείρηση). Άλλες δυνάμεις, λιγότερο προφανείς, που επιδρούν επάνω σε μια επιχείρηση είναι οι τεχνολογικές, οι οικονομικές, οι πολιτικές, οι νομικές, οι κοινωνικές, οι πολιτιστικές και οι διεθνείς.

Από το βιβλίο Διαχείριση έργων, εκδ. Κριτική

οργανώνουν, να καθοδηγούν και να ελέγχουν. Όποιες και αν είναι οι λειτουργίες ή δραστηριότητες των managers σε έναν οργανισμό, αυτές γίνονται σε τρία επίπεδα.

## 10.2. Τα επίπεδα της διοίκησης

Σύμφωνα με μια αρκετά παλιά άποψη (Fayol, 1916) η δουλειά των managers είναι να προγραμματίζουν, να

1. **Λειτουργικό επίπεδο.** Κάθε οργανισμός είτε παράγει προϊόντα είτε παρέχει υπηρεσίες δηλ. έχει μια λειτουργική δραστηριότητα. Το λειτουργικό επίπεδο της διοίκησης εστιάζει στην καλή επίδοση σε αυτό που ο οργανισμός παράγει ή κάνει. Εάν για παράδειγμα ο οργανισμός παράγει προϊόντα το management στο λειτουργικό επίπεδο φροντίζει για τις πρώτες ύλες την επίβλεψη της παραγωγής του προϊόντος, την ποιότητα του παραγόμενου προϊόντος κλπ.
2. **Το τεχνικό επίπεδο.** Φροντίζει τον συντονισμό των δραστηριοτήτων που γίνονται στο λειτουργικό επίπεδο. Σε αυτό το επίπεδο, τα καθήκοντα του management γίνονται ευρύτερα και περιλαμβάνουν α) την διοίκηση των λειτουργικών δραστηριοτήτων και β) την φροντίδα για καλή συνεργασία ανάμεσα σε όλα τα τμήματα του οργανισμού: από εκείνους που παράγουν τα προϊόντα έως και εκείνους που τα πωλούν. Δηλαδή οι managers στο τεχνικό επίπεδο φροντίζουν έτσι ώστε να φτάνουν οι σωστές πρώτες ύλες και τα προϊόντα να πωλούνται.
3. **Στρατηγικό επίπεδο.** Στο στρατηγικό επίπεδο το ενδιαφέρον εστιάζεται στην καλή λειτουργία του οργανισμού στα πλαίσια του ευρύτερου περιβάλλοντός του. Το στρατηγικό επίπεδο καθορίζει τους μακροπρόθεσμους στόχους και την κατεύθυνση ενός οργανισμού.

## 10.3. Οι ρόλοι ενός manager

Σύμφωνα με μια από τις πρώτες δημοσιεύσεις που αναφέρονταν στην διοίκηση των επιχειρήσεων (Henri Fayol, 1916) οι ρόλοι των διοικητικών στελεχών των επιχειρήσεων είναι:

- ❖ Ο σχεδιασμός
- ❖ Η οργάνωση
- ❖ Ο συντονισμός και
- ❖ Ο έλεγχος

Οι ίδιοι ρόλοι αναφέρονται και σε πολλά σύγχρονα κείμενα της διοίκησης των επιχειρήσεων.

Ο Henry Mintzberg σε μια έρευνά του μελέτησε (χρησιμοποιώντας την μέθοδο της παρατήρησης) τις δραστηριότητες ανώτερων στελεχών επιχειρήσεων και κατέγραψε τις πράξεις και τις συμπεριφορές τους. Μετά από την ανάλυση αυτών των στοιχείων προσπάθησε να προσδιορίσει τους κύριους ρόλους τους. Ο Mintzberg βρήκε ότι οι δραστηριότητες των managers χαρακτηρίζονται από αποσπασματικότητα, ασυνέχεια, αντιμετώπιση απρόβλεπτων καταστάσεων και διαρκείς αλλαγές στο προγραμματισμό. Έτσι στην πραγματικότητα ξοδεύουν πολύ λίγο χρόνο για σχεδιασμό, οργάνωση και

καθοδήγηση. Οι δραστηριότητες των managers σύμφωνα με τον Mintzberg μπορούν να ταξινομηθούν σε τρεις ρόλους που αυτοί παίζουν.

1. **Διαπροσωπικοί ρόλοι.** Περιλαμβάνουν καθήκοντα που έχουν συμβολικό ή επετειακό χαρακτήρα, π.χ. απονομή βραβείων, συμμετοχή σε εκδηλώσεις του Δήμου κτλ. Επιπλέον περιλαμβάνουν δραστηριότητες που σχετίζονται με το προσωπικό όπως προσλήψεις, εκπαίδευση και προαγωγές. Τέλος, περιλαμβάνουν την φροντίδα για την ύπαρξη καλών σχέσεων ανάμεσα στην μονάδα που διοικούν και τις άλλες ομάδες της επιχείρησης π.χ. ένας υπεύθυνος στο τμήμα παραγωγής συνεργάζεται με τους αντίστοιχους υπεύθυνους από το τεχνικό τμήμα και το τμήμα πωλήσεων.
2. **Ρόλοι πληροφόρησης.** Αναφέρονται την συγκέντρωση πληροφοριών, μέσα και έξω από την επιχείρηση, που μπορεί να είναι χρήσιμες για την καλή λειτουργία της μονάδας που διοικούν. Ακόμα περιλαμβάνουν τον χειρισμό πληροφοριών που αφορούν την μονάδα που διοικούν σε συναντήσεις που γίνονται στα πλαίσια της επιχείρησης (π.χ. ένας manager θέτει το θέμα της αύξησης των μισθών των υφισταμένων του στο διευθύνοντα σύμβουλο της επιχείρησης), ή σε συναντήσεις με εξωτερικούς συνεργάτες.
3. **Ρόλοι αποφάσεων.** Αφορούν αποφάσεις για νέους τρόπους οργάνωσης της παραγωγής, ιδέες για νέα προϊόντα, ή νέες επιχειρηματικές δραστηριότητες. Επιπλέον περιλαμβάνουν αποφάσεις με σκοπό την διευθέτηση διαφωνιών, αποφάσεις που αποσκοπούν στην διόρθωση λαθών και αποφάσεις που αφορούν την επένδυση χρημάτων, την αξιοποίηση ανθρώπων και μηχανημάτων.

#### 10.4. Προσεγγίσεις στην διοίκηση και την οργάνωση των επιχειρήσεων

Κανείς μπορεί να ξεχωρίσει τις παρακάτω προσεγγίσεις που έχουν αναπτυχθεί και που αφορούν την μελέτη των επιχειρήσεων:

- Η κλασική προσέγγιση
- Η προσέγγιση των ανθρωπίνων σχέσεων (human relations)
- Η προσέγγιση των συστημάτων (systems)
- Η προσέγγιση των περιστάσεων (contingency)
- Η προσέγγιση της λήψης αποφάσεων (decision making)
- Η προσέγγιση της κοινωνικής δράσης (social action)

Η **κλασική προσέγγιση** περιλαμβάνει το λεγόμενο 'επιστημονικό management' του Taylor, τις θεωρίες του Henri Fayol και τις μελέτες για την έννοια της γραφειοκρατίας (Weber). Η κλασική προσέγγιση δίνει έμφαση στην επίσημη δομή, την ιεραρχία στην διοίκηση, τις τεχνικές απαιτήσεις και την συμμόρφωση. Σύμφωνα με τον Morgan η κλασική προσέγγιση χαρακτηρίζεται από τις εξής αρχές:

- Η μοναδικότητα της εντολής (unity of command), που σημαίνει ότι ένας εργαζόμενος θα πρέπει να δέχεται εντολές μόνο από έναν προϊστάμενο.
- Κλιμακωτή εξουσία (scalar chain), οι εντολές μεταβιβάζονται από πάνω προς τα κάτω.
- Έκταση του ελέγχου (span of control), δείχνει τον αριθμό των υφισταμένων που αντιστοιχούν σε έναν προϊστάμενο.
- Προσωπικό και Διεύθυνση (Staff and line), το προσωπικό μπορεί να δώσει αξιόλογες συμβουλές αλλά δε θα πρέπει να παραβιάζει την εξουσία της διεύθυνσης.
- Εξειδίκευση της εργασίας (division of work), το management θα πρέπει να φροντίζει για την καλύτερη δυνατή κατάτμηση της εργασίας σε μικρές, απλές δραστηριότητες.
- Εξουσία και ευθύνη (Authority and responsibility), πρέπει να δίνεται προσοχή στο δικαίωμα που έχει η διοίκηση να δίνει εντολές και να απαιτεί συμμόρφωση.
- Συγκεντροποίηση της εξουσίας

- Πειθαρχία, σε συμφωνημένους και σαφείς κανόνες και συνήθειες
- Υποταγή του ατομικού συμφέροντος στο γενικό, που επιτυγχάνεται μέσα από την ύπαρξη ένα σταθερού συνόλου κανόνων που εφαρμόζεται χωρίς διάκριση και την διαρκή επίβλεψη
- Ισότητα, βασισμένη στην όμοια αντιμετώπιση και ενθάρρυνση του προσωπικού.
- Ανάπτυξη των δυνατοτήτων

Η προσέγγιση των **ανθρωπίνων σχέσεων** βασίζεται στις έρευνες του Mayo και το πείραμα του Hawthorne.

Η προσέγγιση των **συστημάτων** δίνει έμφαση στην αλληλοεξάρτηση ανάμεσα στην οργανωτική δομή των επιχειρήσεων και τη συμπεριφορά των ανθρώπων. Θεωρεί τους οργανισμούς σαν ανοικτά συστήματα που αλληλεπιδρούν με το περιβάλλον και σαν συστήματα που έχουν τόσο κοινωνικές όσο και τεχνικές μεταβλητές.

Η προσέγγιση των **περιστάσεων** σε αντίθεση με την κλασική προσέγγιση θεωρεί ότι δεν υπάρχει μια άριστη δομή για μια επιχείρηση. Η διοίκηση, η δομή και η στρατηγική των επιχειρήσεων θα πρέπει να προσαρμόζεται ανάλογα με τις περιστάσεις που διαμορφώνονται στο περιβάλλον.

Η προσέγγιση της **λήψης αποφάσεων** δίνει έμφαση στην συγκέντρωση, την επεξεργασία και την αξιοποίηση των πληροφοριών. Ο οργανισμός απεικονίζεται σαν ένα δίκτυο επεξεργασίας πληροφοριών και λήψης αποφάσεων.

Η προσέγγιση της **κοινωνικής δράσης** σύμφωνα με τον Silverman δεν παρέχει μια θεωρία για τους οργανισμούς. Περισσότερο είναι μια μέθοδος για την ανάλυση κοινωνικών σχέσεων που υπάρχουν μέσα στις επιχειρήσεις.

## 11. Η δομή των επιχειρήσεων

### 11.1. Τι είναι δομή των επιχειρήσεων

«Η δομή είναι μια αποτύπωση του σχεδίου των προσδοκιών και των συνδιαλλαγών μεταξύ των εσωτερικών παικτών (στελέχη, προϊστάμενοι, εργαζόμενοι) και εξωτερικών παραγόντων (π.χ. πελάτες). Όπως ακριβώς ο σκελετός ενός ζώου ή το πλαίσιο ενός κτηρίου έτσι ακριβώς και η μορφή της δομής της επιχείρησης ενισχύει και καθορίζει αυτά που μπορεί να υλοποιήσει ο οργανισμός. Τα εναλλακτικά ενδεχόμενα δομής είναι άπειρα στο πλήθος και περιορίζονται μόνο από τις ανθρώπινες ικανότητες και επιλογές»

(Bolman, L. G. and Deal, T. E. 1997, *Reframing Organizations*, Jessey-Bass: San Francisco, pp. 37-38)

«Η δομή είναι το σχέδιο των σχέσεων μεταξύ θέσεων του οργανισμού και μεταξύ μελών του οργανισμού. Σκοπός της υφιστάμενης δομής είναι η κατανομή της εργασίας μεταξύ των μελών του οργανισμού, καθώς επίσης και ο συντονισμός των δραστηριοτήτων τους έτσι ώστε να κατευθύνονται προς την υλοποίηση των στόχων του οργανισμού. Η δομή καθορίζει καθήκοντα και ευθύνες, εργασιακούς ρόλους και σχέσεις καθώς και κανάλια επικοινωνίας. Η δομή κάνει δυνατή την ύπαρξη της διαδικασίας της διοίκησης και

δημιουργεί ένα πλαίσιο τάξης και ροής εντολών μέσω του οποίου μπορούν να προγραμματιστούν, να οργανωθούν να ελεγχθούν και να κατευθυνθούν οι δραστηριότητες του οργανισμού» (Mullins. I., 1996, *Management and Organizational Behavior*, Pitman Publishing: London, p.332)

“Organization structure is a tool of the executive, a means to an end for achieving short-term and long-term goals of an organization.” (Peter Drucker)

### 11.2. Ορισμός της δομής

Σύμφωνα με τον Mintzberg υπάρχουν δύο αντιτιθέμενες αλλά βασικές απαιτήσεις μέσα σε κάθε επιχείρηση. Η πρώτη είναι η εξειδίκευση της εργασίας και η δεύτερη ο συντονισμός των επιμέρους δραστηριοτήτων έτσι ώστε η επιχείρηση να επιτυγχάνει τους στόχους της (παραγωγή και διάθεση προϊόντων ή υπηρεσιών).

Η δομή ενός οργανισμού μπορεί να ορισθεί σαν το σύνολο των τρόπων με τους οποίους η εργασία (labour) διαιρείται κατά συγκεκριμένα καθήκοντα και των τρόπων με τους οποίους αυτά τα καθήκοντα συντονίζονται.

Ενώ η δομή ενός οργανισμού διαφέρει από την δομή ενός άλλου, ακόμα και εάν οι δυο οργανισμοί παράγουν παραπλήσια προϊόντα στην πραγματικότητα υπάρχει ένας μικρός αριθμός βασικών οργανωσιακών σχημάτων (configurations). Η οργανωσιακή δομή μιας επιχείρησης θα είναι εφαρμογή (μια ειδική περίπτωση) ενός από αυτά τα πέντε βασικά οργανωσιακά σχήματα.

#### Τα ‘τρία πεντάρια’ του Henry Mintzberg:

- 5 συντονιστικοί μηχανισμοί (co-ordinating mechanisms)
- 5 μέρη του οργανισμού (Organizational Parts)
- 5 οργανωσιακές μορφές (Structural Configurations)

### 11.3. Οι 5 συντονιστικοί μηχανισμοί του Mintzberg

Σύμφωνα με τον Henry Mintzberg, ο συντονισμός μέσα στις επιχειρήσεις επιτυγχάνεται με πέντε τρόπους:

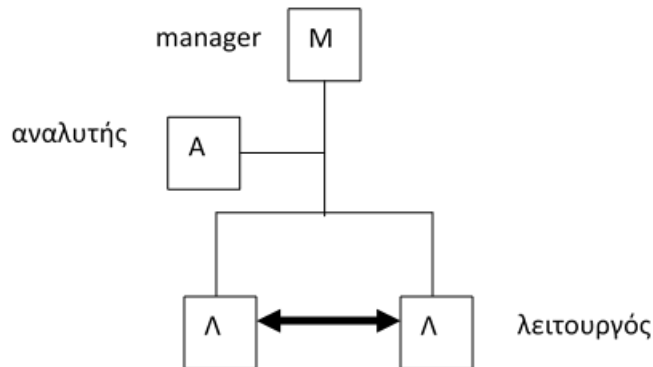
1. Αμοιβαία προσαρμογή (mutual adjustment)
2. Άμεση επίβλεψη (direct supervision)
3. Τυποποίηση της διαδικασίας της εργασίας (work process)
4. Τυποποίηση των αποτελεσμάτων της εργασίας (work outputs)
5. Τυποποίηση των ικανοτήτων του εργαζόμενου (worker skills)

Σύμφωνα με τον Mintzberg οι μηχανισμοί αυτοί αποτελούν την ‘κόλλα της οργανωτικής δομής, τα κύρια στοιχεία που εξασφαλίζουν την συνοχή του οργανισμού’.

**Αμοιβαία προσαρμογή (mutual adjustment):** Αποτελεί τον κύριο συντονιστικό μηχανισμό σε εξαιρετικά απλές και εξαιρετικά περίπλοκες μορφές οργανισμών. Για παράδειγμα μεταξύ δύο ανδρών που κόβουν ένα δένδρο ή μεταξύ δύο ατόμων που κωπηλατούν σε μια βάρκα. Η περίπτωση ενός εξαιρετικά περίπλοκου οργανισμού θα μπορούσε να είναι εκείνος που έχει σαν σκοπό να ‘στείλει έναν άνθρωπο στο φεγγάρι’. Η εξαιρετική περιπλοκότητα του καθήκοντος κάνει περίπλοκη και την κατανομή της εργασίας. Η υλοποίηση του στόχου από έναν τέτοιο οργανισμό απαιτεί τον συντονισμό αρκετών εκατοντάδων ανθρώπων ατόμων με υψηλή εξειδίκευση. Η αμοιβαία προσαρμογή αποτελεί τον κύριο συντονιστικό



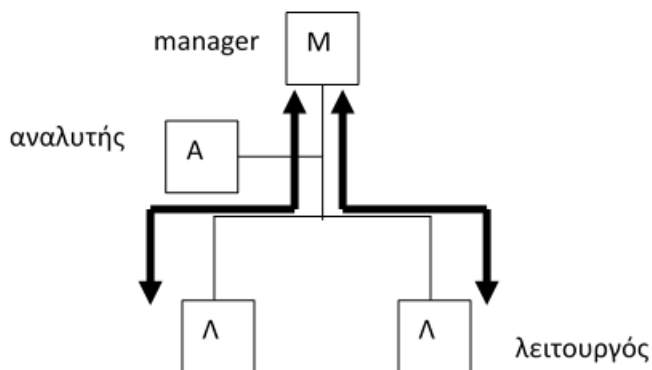
μηχανισμό απλά επειδή λόγω της πολυπλοκότητας του συνολικού έργου κανείς δεν μπορεί να σχεδιάσει εκ των προτέρων το τι χρειάζεται ακριβώς να γίνει. Η γνώση για την οργάνωση της εργασίας αναπτύσσεται παράλληλα με την υλοποίησή της. Παρά το γεγονός ότι και άλλοι συντονιστικοί μηχανισμοί είναι παρόντες στην διάρκεια της υλοποίησης του έργου, τελικά η επιτυχία ή η αποτυχία του κρίνεται από την ικανότητα που έχουν τα μέλη του (από κάποιο επίπεδο γνώσης ευθύνης εξουσίας και επάνω) να συνταιριάζονται ο ένας με τον άλλο σε μια όχι αυστηρά προκαθορισμένη πορεία.



Σχήμα 1 . Αμοιβαία προσαρμογή

Όπως φαίνεται στο Σχήμα 1, στην περίπτωση της αμοιβαίας προσαρμογής τόσο ο έλεγχος όσο και η υλοποίηση των καθηκόντων βρίσκεται στα χέρια των ίδιων ανθρώπων. Αυτό σημαίνει ότι η αμοιβαία προσαρμογή αναμένεται να επιτυγχάνει περισσότερο σε περιπτώσεις οργανισμών όπου τα μέλη τους κατέχουν ειδικές επαγγελματικές γνώσεις π.χ. σε ένα δικηγορικό γραφείο.

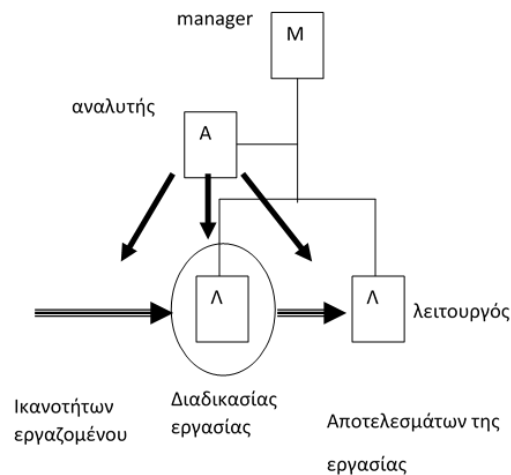
**Άμεση επίβλεψη (direct supervision):** Στην περίπτωση της άμεσης επίβλεψης ο συντονισμός επιτυγχάνεται με την τοποθέτηση ενός προσώπου σαν υπεύθυνου για την εργασία των άλλων (π.χ. ο προϊστάμενος ενός γραφείου ή ο εργοδηγός σε ένα εργοστάσιο).



Σχήμα 2: Άμεση επίβλεψη

Το πρόσωπο αυτό ακριβώς επειδή έχει την ευθύνη για την δουλειά των άλλων, έχει και το δικαίωμα να τους δίνει συμβουλές ή εντολές και να παρακολουθεί τις δραστηριότητές τους. Δηλαδή, το πρόσωπο αυτό παίζει τον ρόλο του εγκεφάλου στην ομάδα των ανθρώπων που συντονίζει. Συνήθως η άμεση επίβλεψη γίνεται αναγκαία όταν αυξάνεται το μέγεθος του οργανισμού. Στο παράδειγμα των κωπηλατών, η αύξηση του αριθμού τους σε 10 κάνει αναγκαία την ύπαρξη ενός προσώπου που δεν θα κωπηλατεί αλλά θα δίνει τον ρυθμό των κινήσεων των υπολοίπων.

**Τυποποίηση (standardization):** Ο συντονισμός των δραστηριοτήτων μέσα σε ένα οργανισμό μπορεί να εξασφαλιστεί πριν ακόμα ο οργανισμός αρχίσει να λειτουργεί. Για παράδειγμα ένα μεγάλο μέρος του 'συντονισμού' σε μια γραμμή παραγωγής δεν εξασφαλίζεται από την αμοιβαία προσαρμογή μεταξύ των εργατών ούτε από την άμεση επίβλεψή τους, αλλά από την ίδια την ύπαρξη της γραμμής παραγωγής που τυποποιεί τις δραστηριότητες του κάθε εργάτη (standardization of work process).



Σχήμα 3: Τυποποίηση των ικανοτήτων, της διαδικασίας ή των αποτελεσμάτων της εργασίας.

Αντίστοιχα όταν κάποιος παίρνει ένα ταξί δεν υποδεικνύει στον οδηγό πώς να οδηγή. Ο καθορισμός του προορισμού της κούρσας κάνει αυτομάτως περιττή κάθε άλλη εντολή (standardization of work outputs). Τέλος ο γιατρός που εξετάζει έναν ασθενή δεν επιβλέπεται από κάποιον προϊστάμενο. Η εκπαίδευση που έχει λάβει εξασφαλίζει τον συντονισμό και έλεγχο των πράξεών του και έτσι του επιτρέπει να λειτουργεί αυτόνομα.

**Τυποποίηση της διαδικασίας της εργασίας (work process):** Η εργασία τυποποιείται όταν τα διαδοχικά βήματα που οδηγούν στην επίτευξη ενός επιθυμητού αποτελέσματος καθώς και το περιεχόμενο των διαδοχικών βημάτων καθορίζεται λεπτομερώς είτε προγραμματίζεται π.χ. οδηγίες για την συναρμολόγηση ενός εξαρτήματος,

**Τυποποίηση των αποτελεσμάτων της εργασίας (work outputs):** Η τυποποίηση του αποτελέσματος της εργασίας μπορεί να περιλαμβάνει τον καθορισμό των διαστάσεων του προϊόντος ή των χαρακτηριστικών της λειτουργίας του. Ένα παράδειγμα τυποποίησης του αποτελέσματος είναι η περίπτωση της χρήσης ενός ταξί που αναφέρθηκε παραπάνω. Με τον καθορισμό των αποτελεσμάτων ο συντονισμός ανάμεσα στα διάφορα ενδιάμεσα στάδια προκαθορίζεται όπως συμβαίνει για παράδειγμα στην περίπτωση της βιβλιοδεσίας όπου ο βιβλιοδέτης γνωρίζει ότι οι σελίδες που του παραδίδονται θα ταιριάζουν τέλεια με το κάλυμμα παρότι έχουν κατασκευαστεί από διαφορετικούς υπαλλήλους ή τμήματα του βιβλιοδετείου.

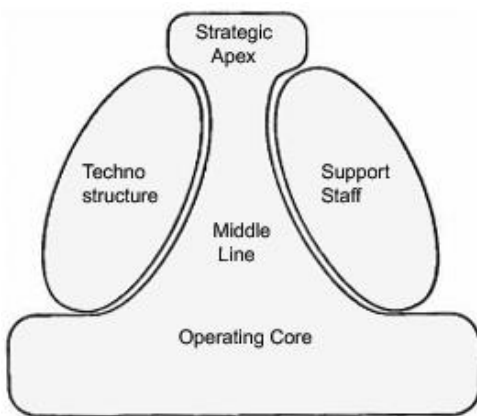
**Τυποποίηση των ικανοτήτων του εργαζομένου (worker skills):** Οι ικανότητες και η γνώση τυποποιούνται όταν καθορίζεται το είδος της εκπαίδευσης που απαιτείται για την εκτέλεση της εργασίας. Συχνά οι εργαζόμενοι εκπαιδεύονται πριν καν προσληφθούν στην συγκεκριμένη εργασία. Για παράδειγμα ένα νοσοκομείο απασχολεί γιατρούς των οποίων οι γνώσεις και οι ικανότητες έχουν καθοριστεί στην διάρκεια της εκπαίδευσής του στο πανεπιστήμιο. Το ίδιο συμβαίνει με άλλα επαγγέλματα όπως ο χειριστής ενός μηχανήματος ή ενός υπολογιστή κτλ. Κατά την διάρκεια της εργασίας τους οι εργαζόμενοι αυτοί δείχνουν να δρουν αυτόνομα, αλλά στην πραγματικότητα έχουν μάθει και τον τρόπο που πρέπει να εργάζονται. Έτσι η τυποποίηση των ικανοτήτων επιτυγχάνει με έναν έμμεσο τρόπο ότι η τυποποίηση της διαδικασίας

της εργασίας ή του αποτελέσματος της εργασίας επιτυγχάνει με άμεσο τρόπο, που δεν είναι τίποτα άλλο παρά ο συντονισμός και ο έλεγχος εργασίας. Όταν για παράδειγμα ένας αναισθησιολόγος και ένας χειρουργός ξεκινάνε μια εγχείρηση η επικοινωνία που έχουν είναι εξαιρετικά περιορισμένη γιατί χάρη στην εκπαίδευσή τους γνωρίζουν τι περιμένουν ο ένας από τον άλλο.

Καθώς η εργασία γίνεται πιο περίπλοκη τα πράγματα δείχνουν να μετατοπίζονται από την αμοιβαία προσαρμογή στην άμεση επίβλεψη, μετά στην τυποποίηση και τελικά για πολύ περίπλοκες εργασίες ξανά στην αμοιβαία προσαρμογή. Οι πέντε συντονιστικοί μηχανισμοί που περιγράφηκαν παραπάνω πρέπει να θεωρούνται σαν πέντε ενδεχόμενοι τύποι συντονισμού που συναντούνται στις επιχειρήσεις. Αυτό δεν σημαίνει ότι ένας οργανισμός μπορεί να βασίζεται σε ένα συντονιστικό μηχανισμό μόνο. Στις περισσότερες περιπτώσεις συναντώνται και οι πέντε συντονιστικοί μηχανισμοί ταυτόχρονα. Οι σύγχρονες επιχειρήσεις δεν μπορούν να υπάρχουν χωρίς ηγεσία και ανεπίσημη επικοινωνία. Ακόμα και στις πλέον αυτοματοποιημένες επιχειρήσεις όπου οι διαδικασίες είναι εντελώς τυποποιημένες η επικοινωνία μεταξύ των εργαζομένων συνεχίζει να παίζει έναν σημαντικό ρόλο. Εάν για παράδειγμα εμφανιστεί δυσλειτουργία σε ένα μηχάνημα οι προϊστάμενοι πρέπει να επέμβουν και οι εργαζόμενοι πρέπει να αναπροσαρμόσουν την δουλειά τους έτσι ώστε να αντιμετωπίσουν το πρόβλημα που παρουσιάστηκε.

#### 11.4. Τα πέντε μέρη των επιχειρήσεων

Σύμφωνα με τον Mintzberg οι οργανισμοί αποτελούνται από πέντε μέρη.



1. τον λειτουργικό πυρήνα
2. τα μεσαία στελέχη
3. η στρατηγική κορυφή
4. η τεχνοδομή
5. το υποστηρικτικό προσωπικό

Ο λειτουργικός πυρήνας αποτελείται από εκείνα τα μέλη του οργανισμού που εκτελούν την κύρια εργασία που σχετίζεται με τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες που προσφέρει ο οργανισμός. Για παράδειγμα σε ένα σχολείο ο λειτουργικός πυρήνας είναι οι καθηγητές. Σε μια κατασκευαστική εταιρία ο λειτουργικός πυρήνας είναι οι εργάτες που απασχολούνται στις κατασκευές. Τα μέλη του οργανισμού που συμμετέχουν στον λειτουργικό πυρήνα εκτελούν τις παρακάτω κύριες λειτουργίες:

1. εξασφαλίζουν τις απαραίτητες προμήθειες, π.χ. το προσωπικό που ανήκει στο τμήμα προμηθειών της επιχείρησης.
2. μετατρέπουν τα εισερχόμενα (πρώτες ύλες, πληροφορίες, ανάγκες πελατών) σε αποτελέσματα (προϊόντα και υπηρεσίες)
3. διαθέτουν τα αποτελέσματα π.χ. πωλητές
4. παρέχουν άμεση υποστήριξη κατά την διάρκεια της προμήθειας του μετασχηματισμού ή της διάθεσης των προϊόντων (εργαζόμενοι σε αποθήκες, συντήρηση υλικών κτλ)

Η στρατηγική κορυφή συμπεριλαμβάνει εκείνους που έχουν την συνολική ευθύνη για τον οργανισμό π.χ. τον γενικό διευθυντή και άλλα ανώτατα στελέχη που έχουν τα εξής καθήκοντα:

1. την άμεση επίβλεψη των διαδικασιών π.χ. αντιμετώπιση δυσκολιών, καταγραφή επιδόσεων, αποφάσεις για προμήθειες ή επενδύσεις κτλ
2. διαχείριση των οριακών συνθηκών π.χ. εκπροσωπούν την επιχείρηση, συνεννοούνται με άλλες επιχειρήσεις

### 3. ανάπτυξη της στρατηγικής της επιχείρησης

Η στρατηγική κορυφή παίζει τον πιο σημαντικό ρόλο στην διαμόρφωση και λήψη των σημαντικότερων αποφάσεων και χαρακτηρίζεται από ελάχιστη τυποποίηση και επαναληψιμότητα στην υλοποίηση του ρόλου της. Η στρατηγική κορυφή φροντίζει να εξασφαλίζει ότι ο οργανισμός υλοποιεί την αποστολή του με αποτελεσματικό τρόπο και εξυπηρετεί τις ανάγκες και τα συμφέροντα εκείνων που τον ελέγχουν (π.χ. ιδιοκτήτες).

Τα μεσαία στελέχη αποτελούν τον σύνδεσμο ανάμεσα στην στρατηγική κορυφή και τον λειτουργικό πυρήνα. Η ύπαρξή τους είναι χαρακτηριστική της ιεραρχίας που υπάρχει στον οργανισμό. Όπως και τα κορυφαία στελέχη έτσι και τα μεσαία ασχολούνται με τον χειρισμό οριακών καταστάσεων και συμμετέχουν στην διαμόρφωση της στρατηγικής για την δική τους ομάδα ή τμήμα. Επιγραμματικά εκτελούν τα εξής καθήκοντα:

1. λειτουργούν σαν εκπρόσωποι της ομάδας ή τμήματος
2. καθοδηγούν τα μέλη της ομάδας
3. αναπτύσσουν την οριζόντια επικοινωνία μέσα στην ομάδα
4. παρακολουθούν το περιβάλλον στο οποίο δραστηριοποιείται η ομάδα τους
5. μεταφέρουν εντολές από πάνω προς τα κάτω και πληροφορίες από κάτω προς τα πάνω
6. διαπραγματεύονται με άτομα και οργανισμούς ή τμήματα εκτός της ομάδας τους
7. παίρνουν πρωτοβουλίες για αλλαγές
8. χειρίζονται προβλήματα και αντιθέσεις στα πλαίσια της ομάδας τους

Η τεχνοδομή αποτελείται από ειδικευμένο προσωπικό που έχει σαν σκοπό να εξασφαλίσει την επιτυχημένη τυποποίηση στα πλαίσια του οργανισμού. Υπάρχουν τουλάχιστον τρεις τύποι δραστηριοτήτων στην τεχνοδομή που είναι:

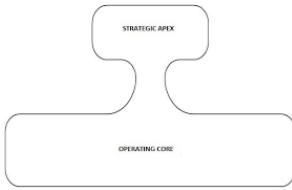
1. μελέτη της εργασίας κάθε ατόμου (κατασκευή της γραμμής παραγωγής ή της αλληλουχίας για την κατασκευή του τελικού προϊόντος)
2. προγραμματισμός και ανάλυση π.χ. λογιστές
3. ειδικοί σε θέματα προσωπικού π.χ. εκπαιδευτές, ειδικοί προσλήψεων

Το υποστηρικτικό προσωπικό παρέχει υποστήριξη στην υλοποίηση του βασικού σκοπού του. Περιλαμβάνει ανθρώπους οι οποίοι ασχολούνται με θέματα καθαρισμού, ασφάλειας, κτιριακών επισκευών κτλ. Οι ασχολίες τους είναι πολύ διαφορετικές από αυτές της τεχνοδομής. Συχνά οι δραστηριότητές τους παραχωρούνται σε τρίτες επιχειρήσεις (outsourcing). Για παράδειγμα οι υπηρεσίες καθαρισμού ή πλυσίματος σε ένα νοσοκομείο εκτελούνται από το υποστηρικτικό προσωπικό. Τέτοιες δραστηριότητες στο αγγλικό σύστημα υγείας έχουν σε μεγάλο βαθμό ανατεθεί σε τρίτες επιχειρήσεις.

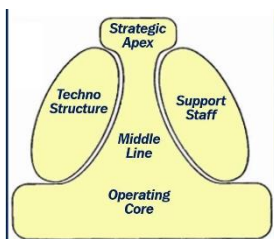
#### 11.5. Οι πέντε τύποι δόμησης των επιχειρήσεων

1. Η απλή δομή
2. η μηχανιστική γραφειοκρατία
3. η επαγγελματική γραφειοκρατία
4. η διοικητική κατάτμηση
5. adhocracy (δομή των περιστάσεων)

**Η απλή δομή:** Η απλή δομή συναντάται συνήθως σε μικρές οικογενειακές επιχειρήσεις. Οι επιχειρήσεις αυτές έχουν εξαιρετικά περιορισμένη τεχνοδομή και υποστηρικτικό προσωπικό. Υπάρχει μικρή εξειδίκευση εργασίας, χρήση προγραμματισμού, εκπαίδευσης ή οργανωμένης διαπραγμάτευσης με τρίτους. Ο κύριος συντονιστικός μηχανισμός που χρησιμοποιείται είναι η άμεση επίβλεψη. Η λήψη αποφάσεων είναι κεντροποιημένη και ουσιαστικά ανήκει στα χέρια του ιδιοκτήτη. Βασίζεται κυρίως στην επιχειρηματικότητα και την άμεση επιρροή του ιδιοκτήτη ενώ η επένδυση για ανάπτυξη νέων προϊόντων ή υπηρεσιών είναι περιορισμένη.



**Η μηχανιστική γραφειοκρατία:** Λειτουργεί με απόλυτα επίσημες διαδικασίες, επικοινωνία, χαρακτηρίζεται από πολυπληθείς ομάδες, κεντροποιημένη λήψη αποφάσεων, σαφή διάκριση ανάμεσα σε προσωπικό και διοίκηση, και μια περίπλοκη διοικητική δομή. Στον λειτουργικό πυρήνα συναντάει κανείς μια εξαιρετικά ορθολογιστική ροή της εργασίας που χαρακτηρίζεται από απλά επαναλαμβανόμενα λειτουργικά καθήκοντα, εξειδίκευση εργασίας και τυποποίηση της διαδικασίας της εργασίας. Ο ρόλος των μεσαίων στελεχών είναι να χειρίζονται με επιτυχία τις διαφωνίες που προκύπτουν ανάμεσα στους εργαζόμενους της ομάδας τους, να επικοινωνούν με τους ειδικούς της τεχνοδομής έτσι ώστε να συμπεριλαμβάνουν τις παρατηρήσεις τους στην λειτουργία της ομάδας τους και να υποστηρίζουν την ροή των εντολών από πάνω προς τα κάτω.



Απεικόνιση των 5 κύριων μερών της γραφειοκρατίας

Η τεχνοδομή αποτελεί ένα σημαντικό μέρος στις μηχανιστικές γραφειοκρατίες. Αυτοί που συμμετέχουν στην τεχνοδομή είναι μηχανολόγοι που ασχολούνται με τον σχεδιασμό της γραμμής παραγωγής. Την θέσπιση των κριτηρίων ποιότητας, ειδικοί της διοίκησης που ασχολούνται με θέματα εκπαίδευσης και διοίκησης του προσωπικού, σχεδιαστές των συστημάτων πληροφορικής, λογιστές, ειδικοί της έρευνας αγοράς. Τα μέλη της τεχνοδομής χαρακτηρίζονται από την μεγάλη ανεπίσημη ισχύ που έχουν μέσα στον οργανισμό. Η στρατηγική κορυφή περιλαμβάνει τα ανώτατα στελέχη που ασχολούνται με τα θέματα των μικρορυθμίσεων της γραφειοκρατικής

μηχανής. Αυτό δείχνει ότι οι μηχανιστικές γραφειοκρατίες είναι μηχανισμοί που αποβλέπουν στην υψηλή επίδοση παρά στην επίλυση προβλημάτων. Η στρατηγική σχεδιάζεται από την στρατηγική κορυφή, ενώ μεγάλη έμφαση δίνεται στον ακριβή προγραμματισμό. Στις μηχανιστικές γραφειοκρατίες η δύναμη βρίσκεται στα χέρια της στρατηγικής κορυφής.

Οι μηχανιστικές γραφειοκρατίες αποτελούν την πιο συνηθισμένη μορφή δόμησης πιο ώριμων επιχειρήσεων και φαίνεται να είναι αποδοτική στην περίπτωση που ο οργανισμός δραστηριοποιείται σε ένα απλό και μάλλον σταθερό περιβάλλον. Ο τρόπος εργασίας στην μηχανιστική δομή χαρακτηρίζεται από απλά και επαναλαμβανόμενα καθήκοντα που πρέπει να υλοποιούνται με ακρίβεια και σε προκαθορισμένο χρόνο. Αυτό σημαίνει ότι η εργασία γίνεται μονότονη και οι άνθρωποι αντιμετωπίζονται σαν απλά μέσα για την επίτευξη του τελικού σκοπού που δεν είναι άλλος από την παραγωγή του προϊόντος ή την παροχή της υπηρεσίας. Η κεντροποιημένη δομή των μηχανιστικών γραφειοκρατιών τις κάνει να είναι λίγο προσαρμοστικές στις αλλαγές του περιβάλλοντος. Στις σύγχρονες αντιλήψεις του management πιστεύεται ότι η μηχανιστική γραφειοκρατία θα πρέπει να μετατραπεί σε πιο ευέλικτες λειτουργικές δομές. Παρόλα αυτά το κύριο πρόβλημα φαίνεται να είναι η αντίθεση ανάμεσα στην ανάγκη για αποτελεσματικότητα και την ικανοποίηση των ανθρώπων. Η δημοκρατικοποίηση της γραφειοκρατίας δεν φαίνεται να απαλείφει αυτή την βασική αντίθεση.

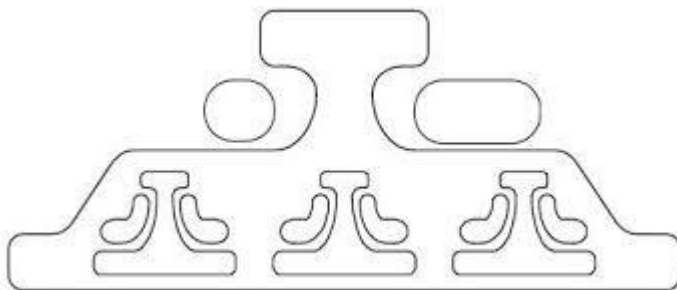
**Η επαγγελματική γραφειοκρατία:** Αυτός ο τύπος δομής συναντάται κυρίως σε πανεπιστήμια, σχολεία και νοσοκομεία. Ο συντονισμός ανάμεσα στα μέλη του λειτουργικού πυρήνα βασίζεται στην τυποποίηση των ικανοτήτων. Για τον λόγο αυτό οι επαγγελματικές γραφειοκρατίες απασχολούν κατάλληλα εκπαιδευμένους επαγγελματίες και τους δίνουν σημαντικό έλεγχο για την δουλειά που κάνουν. Κάθε

μέλος του λειτουργικού πυρήνα γνωρίζει πάνω κάτω τι κάνουν οι συνάδελφοί του. Η γραφειοκρατική πλευρά της δομής επιβάλλει μια σειρά από διαδικασίες που υλοποιούνται. Αντίθετα όμως από τις μηχανιστικές γραφειοκρατίες τα standards προκύπτουν εκτός της δομής, για παράδειγμα από κυβερνητικές επιτροπές ή επαγγελματικές ενώσεις. Σε αντίθεση με τις μηχανιστικές γραφειοκρατίες που βασίζονται στη δύναμη της ιεραρχίας οι επαγγελματικές γραφειοκρατίες στηρίζονται στην δύναμη της ικανότητας.

### Η διοικητική κατάτμηση

Αυτή η μορφή διοικητικής οργάνωσης συναντάται στις μεγάλες ιδιωτικές επιχειρήσεις που έχουν δραστηριότητες σε διάφορες χώρες. Για παράδειγμα μια εταιρία πετρελαιοειδών έχει διυλιστήρια σε όλη την Ευρώπη, πηγάδια εξόρυξης στις Αραβικές χώρες και το κέντρο διοίκησης του συνόλου αυτών των επιχειρήσεων στο Λονδίνο. Στην μορφή της τμηματοποιημένης διοίκησης ο συνολικός οργανισμός περιλαμβάνει ένα πλήθος από σχετικά αυτόνομες επιχειρήσεις που καθεμιά από αυτές μπορεί για παράδειγμα να είναι μια μηχανιστική γραφειοκρατία. Μπορεί λοιπόν κανείς να διακρίνει τα παρακάτω μέρη:

- Μονάδες (divisions)
- Κεντρική διοίκηση (headquarters)



Η απεικόνιση της διοικητικής κατάτμησης divisionalised form

Κάθε μονάδα έχει τις δικές της δραστηριότητες αγοράς πρώτων υλών, κατασκευής, διάθεσης προϊόντων για το συγκεκριμένο κομμάτι της αγοράς (ενδεχομένως χώρα) που θέλει να εξυπηρετήσει. Η δομή καθεμιάς από τις μονάδες μπορεί να είναι οποιαδήποτε από τις άλλες τέσσερις οργανωσιακές δομές. Συνήθως για την καλύτερη αποδοτικότητα η επιμέρους μονάδες είναι μηχανιστικές γραφειοκρατίες, για καθεμιά από τις οποίες η κεντρική διοίκηση έχει θέσει ένα σύνολο από ποσοτικοποιημένους και μετρήσιμους στόχους. Η κεντρική διοίκηση έχει τον κύριο έλεγχο και αποφασίζει για τα εξής θέματα:

- Αποφάσεις στρατηγικού τύπου. Π.χ., άνοιγμα νέων δραστηριοτήτων, ή κλείσιμο παλαιών.
- Συνολικός οικονομικός έλεγχος.
- Έλεγχος απόδοσης των λειτουργιών των μονάδων.
- Πρόσληψη ή μετακίνηση διοικητικών στελεχών για τις μονάδες.
- Καταγραφή της επίδοσης κάθε μονάδας.
- Διοίκηση υποστηρικτικών δραστηριοτήτων και υπηρεσιών προς τις μονάδες, π.χ. υποστήριξη σε θέματα διαχείρισης οικονομικών, νομικών θεμάτων κλπ.
- Αποφάσεις που αφορούν θέματα έρευνας και ανάπτυξης για νέα προϊόντα, διαδικασίες ή υπηρεσίες.

Η υιοθέτηση αυτής της μορφής οργάνωσης ευνοείται από την ανάγκη των μεγάλων επιχειρήσεων να εξυπηρετήσουν ή απλά να δραστηριοποιηθούν σε αγορές που διαφέρουν μεταξύ τους. Η τεχνική υποδομή βοηθάει την τυποποίηση και κατά συνέπεια διευκολύνει τις οικονομίες κλίμακας.

### Δομή κατά περίπτωση (adhocracy)

Χαρακτηρίζει επιχειρήσεις στις οποίες η εργασία παρουσιάζει ελάχιστη τυποποίηση και μη προβλεψιμότητα. Η δομή προσαρμόζεται στις ανάγκες του έργου που πρέπει να υλοποιηθεί. Οι άνθρωποι που συμμετέχουν σε αυτές χαρακτηρίζονται από υψηλή εξειδίκευση και γνώση του αντικειμένου τους, ενώ η επιτυχία της εργασίας βασίζεται σε μεγάλο βαθμό στην αμοιβαία προσαρμογή. Παράδειγμα τέτοιου τύπου δομής θα ήταν τα τμήματα έρευνας και ανάπτυξης, οι ερευνητικές ομάδες σε ινστιτούτα, ή τα δημιουργικά τμήματα διαφημιστικών εταιριών. Η στρατηγική δεν διαμορφώνεται με ένα συστηματικό τρόπο αλλά μάλλον προκύπτει από τις δραστηριότητες του οργανισμού. Η δομή των περιστάσεων ενδείκνυται στην περίπτωση οργανισμών που δραστηριοποιούνται σε ένα δυναμικό και περίπλοκο περιβάλλον. Η επιβίωση του οργανισμού σε τέτοιες συνθήκες επιτυγχάνεται μέσα από την αποκέντρωση των αποφάσεων και τον γρήγορο ανασχηματισμό για την ανταπόκριση στις απαιτούμενες αλλαγές.

### 11.6. Η συστηματική προσέγγιση

Η προσέγγιση αυτή θεωρεί ότι ένας οργανισμός αποτελείται από ένα σύνολο αλληλοεξαρτώμενων μερών που έχουν έναν σαφή σκοπό. Όμως η δραστηριότητα του ενός μέρους επηρεάζει την απόδοση ενός άλλου με συνέπεια οι managers να είναι υποχρεωμένοι να αντιμετωπίζουν τον οργανισμό σαν ένα σύνολο και να φροντίζουν ιδιαίτερα για τους μηχανισμούς αλληλεπίδρασης μεταξύ των μερών. Η ιδέα προέρχεται από την μελέτη των συστημάτων ελέγχου όπου η ποιότητα της εξόδου καθορίζεται σε μεγάλο βαθμό από την ανάδραση. Κατά την διάρκεια της ανάδρασης ένα μέρος της εξόδου οδηγείται πίσω στην είσοδο και συγκρίνεται με αυτή. Για παράδειγμα ένας οδηγός αυτοκινήτου δεν έχει προκαθορισμένο τον τρόπο με τον οποίο θα οδηγήσει. Κάθε στιγμή συγκρίνει την θέση του αυτοκινήτου στο οδόστρωμα με την επιθυμητή και κάνει τις αντίστοιχες διορθώσεις. Με τον ίδιο τρόπο μια επιχείρηση συγκρίνει τα αποτελέσματα μιας διαφημιστικής της καμπάνιας κοιτάζοντας το επίπεδο αύξησης των πωλήσεων και αντίστοιχα αναπροσαρμόζει το περιεχόμενό της. Η σχηματική αναπαράσταση του οργανισμού σαν σύστημα φαίνεται στο σχήμα ....

### 11.7. Η προσέγγιση των περιστάσεων (contingencies)

Σύμφωνα με τον Mullins η προσέγγιση των περιστάσεων υιοθετεί την άποψη ότι δεν υπάρχει μια άριστη οργανωτική δομή. Στην πραγματικότητα υπάρχει ένας μεγάλος αριθμός μεταβλητών ή παραγόντων που επηρεάζουν τον σχεδιασμό της δομής και την επίδοση μιας επιχείρησης. Η προσέγγιση των περιστάσεων δίνει έμφαση στην ανάγκη για ευελιξία. Ο Hales θεωρεί ότι η προσέγγιση των περιστάσεων είναι μια απόπειρα εναλλακτική της γραφειοκρατικής διοίκησης. Ανάλογα με τις συνθήκες στις οποίες λειτουργεί ένας οργανισμός θα πρέπει να προσαρμόζει την οργανωτική δομή του. Κανείς μπορεί να ξεχωρίσει τα παρακάτω δέκα στοιχεία που θα πρέπει να εξετάσει έτσι ώστε να πάρει αποφάσεις για τα χαρακτηριστικά της δομής της επιχείρησης. Αυτά τα δέκα στοιχεία είναι:

- βαθμός συγκεντροποίησης
- πλήθος επιπέδων ιεραρχίας
- βάση της διοικητικής εξουσίας
- βαθμός τυποποίησης
- βαθμός εξειδίκευσης
- βαθμός καθορισμού των διαδικασιών
- βαθμός ολοκλήρωσης
- κατεύθυνση της επικοινωνίας
- χρήση οριακών ρόλων
- το κλάσμα managers υπαλλήλων

Οι πέντε μεταβλητές είναι:

- μέγεθος και ηλικία του οργανισμού (συνήθως η επισημότητα των διαδικασιών και η τυποποίηση αυξάνονται με την ηλικία)
- τεχνολογία
- περιβάλλον στο οποίο δραστηριοποιείται ο οργανισμός (σταθερό, αβέβαιο ή τυρβώδες)
- στόχοι και δραστηριότητες (τύπος ιδιοκτησίας και κριτήρια επίδοσης)
- εργαζόμενοι (διαφοροποίηση στις ικανότητες, την εμπειρία και τις αντιλήψεις)

Ανάλογα με αυτές τις πέντε μεταβλητές των περιστάσεων προσαρμόζονται οι δέκα παράμετροι του οργανισμού.

Σύμφωνα με τους Burns & Stalker υπάρχουν δυο αντίθετα συστήματα διοικητικής δομής και πρακτικής: το *μηχανιστικό* και το *οργανικό*. Τα χαρακτηριστικά του **μηχανιστικού** συστήματος είναι τα παρακάτω:

- καθορισμός των καθηκόντων
- αυστηρά καθορισμένες υποχρεώσεις, ευθύνες και μέθοδοι
- σαφής ιεραρχική δομή
- γνώση συγκεντρωμένη στην κορυφή της ιεραρχίας
- τάση για κατακόρυφη ολοκλήρωση
- χρήση οδηγιών και αποφάσεων της διοίκησης σχετικά με τις μεθόδους εργασίας
- επιμονή στην αφοσίωση στον οργανισμό και την υπακοή στους προϊσταμένους

Τα χαρακτηριστικά του **οργανικού** συστήματος είναι τα παρακάτω:

- προσαρμογή και διαρκής επαναπροσδιορισμός των καθηκόντων
- δικτυακή δομή
- τεχνική και άλλη γνώση που διαχέεται σε όλο τον οργανισμό
- υψηλή γνώση δεν συμπύκνεται απαραίτητα με υψηλή ιεραρχική θέση
- οριζόντια επικοινωνία που βασίζεται στην συμβουλή παρά στην εντολή
- σημασία της προσωπικής συμβολής του καθενός
- αφοσίωση στο κοινό καθήκον του οργανισμού
- σημασία της συνεισφοράς της ειδικής γνώσης και εμπειρίας

Διαγραμματικά οι δυο τύποι οργανισμών φαίνονται παρακάτω:

ΜΗΧΑΝΙΣΤΙΚΟ	ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΟ ΣΤΟΙΧΕΙΟ	ΟΡΓΑΝΙΚΟ
Υψηλή	<b>Εξειδίκευση</b>	Χαμηλή, όχι σοβαρή διάκριση
Μεγάλη	<b>Τυποποίηση</b>	Μικρή, τα άτομα προσδιορίζουν τις μεθόδους
Στο μέσον	<b>Κατεύθυνση</b>	Στις επιτυχίες
Από τον προϊστάμενο	<b>Επίλυση αντιθέσεων</b>	Αλληλεπίδραση
Βασισμένη στην ιεραρχία	<b>Έλεγχος και επικοινωνία</b>	Βάση κοινού στόχου, ευρεία
Στην κορυφή του οργανισμού	<b>Θέση υπεροχής</b>	Όπου υπάρχει ικανότητα και γνώση
Κατακόρυφη	<b>Αλληλεπίδραση</b>	Οριζόντια
Κατεύθυνση και εντολές	<b>Περιεχόμενο επικοινωνίας</b>	Συμβουλή, πληροφόρηση
Στον οργανισμό	<b>Πίστη</b>	Στην ομάδα και το έργο
Από την διοικητική θέση	<b>Κύρος</b>	Από την προσωπική συνεισφορά



## 12. Το Ιαπωνικό management

Ιαπωνικοί οργανισμοί (J τύπου)	Αμερικάνικοι Οργανισμοί (A τύπου)
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Διαρκής αξιολόγηση</li> <li>• Αργή αξιολόγηση και προώθηση</li> <li>• Μη εξειδικευμένες καριέρες</li> <li>• Υπονοούμενοι μηχανισμοί ελέγχου</li> <li>• Συλλογική λήψη αποφάσεων</li> <li>• Συλλογική υπευθυνότητα</li> <li>• Ευθύνη εν τω συνόλω (Holistic)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Βραχυχρόνια απασχόληση</li> <li>• Ταχεία αξιολόγηση και προώθηση</li> <li>• Εξειδικευμένες καριέρες</li> <li>• Σαφείς μηχανισμοί ελέγχου</li> <li>• Ατομική λήψη αποφάσεων</li> <li>• Ατομική υπευθυνότητα</li> <li>• Ευθύνη κατά τμήματα</li> </ul>

Το ενδιαφέρον προς το Ιαπωνικό management κίνησαν οι έρευνες και τα βιβλία των Ouchi (1981) και των Pascale και Athos (1981). Ο παραπάνω πίνακας αποτυπώνει κάποιες σημαντικές διαφορές που σύμφωνα με τον Ouchi συναντάει κανείς ανάμεσα στις αμερικάνικες και τις Ιαπωνικές επιχειρήσεις. Αντίστοιχα οι Pascale και Athos εντόπισαν ότι οι διαφορές στον τρόπο με τον οποίο διοικούνται οι Αμερικάνικες και οι Ιαπωνικές επιχειρήσεις επικεντρώνονται γύρω από το μοντέλο των 7s.

Strategy (στρατηγική) Structure (Δομή) Systems (Συστήματα)	Τα «σκληρά» S
Staff (Προσωπικό) Skills (Ικανότητες) Style Super-ordinate goals (Στόχοι)	Τα «ήπια» S

Το επιχείρημα των Pascale & Athos προκύπτει από τη σύγκριση μιας Γιαπωνέζικης και μιας αντίστοιχης Αμερικανικής επιχείρησης και ισχυρίζεται ότι τόσο οι Αμερικάνικες όσο και οι Γιαπωνέζικες επιχειρήσεις είναι το ίδιο αποτελεσματικές στην υλοποίηση των «σκληρών» S, όμως οι Γιαπωνέζικες επιχειρήσεις είναι αποτελεσματικές και στην υλοποίηση των «ήπιων» S.

Οι Ιαπωνικές επιχειρήσεις φαίνεται να απαιτούν μια πιο πλήρη δέσμευση από τα άτομα που απασχολούν ανεξάρτητα από το εάν αυτά είναι εργάτες, υπάλληλοι, ή στελέχη. Σε αντάλλαγμα οι επιχειρήσεις παρέχουν ασφάλεια εργασίας, την δυνατότητα καριέρας και διαρκή εκπαίδευση. Όταν ένα άτομο αρχίζει να εργάζεται σε μια Ιαπωνική επιχείρηση μπορεί να πιστεύει ότι αυτή θα αποτελέσει το χώρο απασχόλησής του για την υπόλοιπη ζωή του. Θα πρέπει να περιμένει ένα σημαντικό χρονικό διάστημα για να προαχθεί και ακόμα θα πρέπει να σέβεται τις αξίες και τις παραδόσεις του οργανισμού. Αντίστοιχα, οι Αμερικανικές επιχειρήσεις προσφέρουν σύντομη απασχόληση, δεν ενδιαφέρονται για τους εργαζόμενους τους ξεχωριστά και η εξέλιξη σε αυτές (εάν υπάρξει) μπορεί να είναι ταχύτατη.

Ο Ouchi προτείνει ότι οι επιχειρήσεις θα πρέπει να κρατήσουν κάποια χαρακτηριστικά από τον τρόπο διοίκησης των Ιαπωνικών και των Αμερικάνικων επιχειρήσεων. Αυτό τον τύπο επιχείρησης τον ονομάζει οργανισμό Z. Τα κύρια χαρακτηριστικά που του αποδίδει είναι τα εξής:

- Ευλυγισία, ώστε να μπορεί να τροποποιεί τη μορφή και τις λειτουργίες του όταν οι συνθήκες αλλάζουν.

- Ανάθεση εργασίας με ευρύτητα, που σημαίνει αποφυγή του περιορισμού σε στενό εργασιακό ρόλο – όχι στενή εξειδίκευση.
- Έμφαση στην ποιότητα και δημιουργία μιας κουλτούρας ποιότητας.
- Μακροχρόνια σκέψη και προγραμματισμός.
- Συλλογικότητα αντί για ατομισμό.

### 12.1. flip-side: Λιτή Παραγωγή: Ο Ιαπωνικός Φορντισμός

«Λιτή παραγωγή» είναι ο όρος που χρησιμοποιείται για να περιγράψει τις πρακτικές διοίκησης των γραμμών παραγωγής που αναπτύχθηκαν στην Ιαπωνία. Ο όρος εισήχθη γύρω στο 1990 από τους ακαδημαϊκούς της διοίκησης των επιχειρήσεων. Θεωρείται ότι αποτελεί έναν τρόπο διοίκησης ο οποίος απορρίπτει την αμερικανική παράδοση διοίκησης των γραμμών παραγωγής. Οι Ιαπωνικές «λιτές» επιχειρήσεις θεωρούνται σήμερα από δυτικούς και Ιάπωνες παρατηρητές σαν ένα σύμβολο της υπέρβασης απέναντι στην πανάκεια της διοίκησης του Taylor και του Ford. Εξαιτίας της υπεροχής των ιαπωνικών επιχειρήσεων τέτοιοι ισχυρισμοί έχουν γίνει ιδιαίτερα αποδεκτοί [1](σελ. 176).

Η «λιτή» παραγωγή που αναπτύχθηκε στο εργοστάσιο της Toyota τα 30 χρόνια μετά το δεύτερο Παγκόσμιο Πόλεμο παρουσιάζει μεθοδολογικές διαφοροποιήσεις από αυτό που σήμερα θεωρείται απορριπτό, δηλαδή τη γραμμή παραγωγής τύπου Ford. Σύμφωνα με τον Michael Cusumano [2] (σελ. 291) το μοντέλο που προωθήθηκε από την Toyota ήταν ένα ολοκληρωμένο σύστημα το οποίο χαρακτηριζόταν από ροή των διαδικασιών, ευέλικτη χρήση των μηχανών και της εργατικής δύναμης, αυστηρά ορθολογικοποιημένες διαδικασίες εργασίας, μικρούς χρόνους προετοιμασίας των μηχανών, μικρά αποθέματα κατά τη διάρκεια της παραγωγής και μεγάλη αξιοποίηση των εξωτερικών συνεργατών. Η «λιτή» παραγωγή συχνά περιγράφεται από τους ανθρώπους του management σαν μια επαναστατική πρόοδος στη διοίκηση της παραγωγής. Παρουσιάζεται σαν ευέλικτη, αποκεντρωμένη, πιο ανθρώπινη και θεωρείται σαν μία προοδευτική λύση απέναντι στο Φορντισμό. Μια τέτοια οπτική, αγνοεί το γεγονός ότι το σύστημα της Toyota βασίστηκε επάνω στις παραδοχές του Taylor.

Η «λιτή» παραγωγή αναπτύχθηκε και βελτιώθηκε στα πλαίσια του συγκεκριμένου οικονομικού και πολιτικού περιβάλλοντος της μεταπολεμικής Ιαπωνίας. Η «λιτή» παραγωγή μηχανών ανέτειλε σαν μία καινοτομική στρατηγική μαζικής παραγωγής, η οποία ήταν μεν διαφοροποιημένη από το πρότυπο του Ford αλλά βασιζόταν σταθερά στην αυστηρή εφαρμογή της ιδεολογίας του Taylor και του Ford για τις γραμμές παραγωγής. Από τα μέσα του 1930, όταν η Toyota ήταν ακόμα στα σπάργανα, οι managers και οι μηχανικοί της εταιρείας έστρεψαν το βλέμμα τους στις γραμμές παραγωγής του Detroit προκειμένου να πάρουν ιδέες. Όμως η πλειοψηφία των ειδικών της παραγωγής στην Ιαπωνία είχαν σοβαρές επιφυλάξεις για το βαθμό στον οποίο το Αμερικανικό πρότυπο παραγωγής θα μπορούσε να εφαρμοστεί ως έχει στη χώρα τους. Ο ιδρυτής της Toyota Toyoda Kiichiro, ταξίδεψε επανειλημμένα στις Ηνωμένες Πολιτείες και βρήκε πολλά στοιχεία να μιμηθεί από την παραγωγή του Detroit. Σχεδιάζοντας το σύστημα παραγωγής της εταιρείας του το 1937 αναζήτησε τρόπους για να το προσαρμόσει στις ιδιαίτερες συνθήκες της Ιαπωνίας που ήταν [1](σελ. 177) :

- Η έλλειψη πόρων,
- Το ακριβό κεφάλαιο και
- Η περιορισμένη αγορά.

Η Toyota δεν άντεχε οικονομικά να οργανώσει την παραγωγή της σε ένα καθολικό σύστημα γραμμής παραγωγής. Για τον λόγο αυτό, αναζητούσε τη δημιουργία ενός πολύ καλά συντονισμένου συστήματος ροής της παραγωγής αξιοποιώντας τις ίδιες μηχανές για την κατασκευή διαφορετικών εξαρτημάτων, αυτό που θα ονομάζεται ευέλικτη χρήση των μηχανών. Οι μηχανικοί της Toyota επιχείρησαν να μειώσουν τα αποθέματα κατά τη διάρκεια της παραγωγής γιατί η εταιρία δεν άντεχε το οικονομικό κόστος των μεγάλων

αποθεμάτων. Υπήρχε μεγάλη πίεση για οικονομία στις πρώτες ύλες, στους χώρους αποθήκευσης και γενικά στα υπερβολικά κόστη. Όπως αναφέρει ο γιος του Toyoda Kiichiro [3]: «αυτό που είχε ο πατέρας μου στο μυαλό του ήταν να παράγει την απαιτούμενη ποσότητα εξαρτημάτων για τα αυτοκίνητα που θα κατασκευάζονταν κάθε μέρα. Για να γίνει αυτό πραγματικότητα κάθε βήμα της διαδικασίας έπρεπε να μετασχηματιστεί σύμφωνα με το δικό του σύστημα ροής παραγωγής. Αυτό το σύστημα ονομάστηκε Just in time. Και είχε το εξής νόημα: Φτιάξε ότι είναι απαραίτητο για τώρα και μη φτιάχνεις πάρα πολλά. Αυτό σημάδεψε την αφετηρία του συστήματος παραγωγής της Toyota».

Ο Ono Taiichi ήταν ένας από τους μηχανικούς της Toyota και ανέλαβε να μετασχηματίσει το σύστημα παραγωγής αμέσως μετά το ξεκίνημα του Δευτέρου Παγκοσμίου Πολέμου. Τον καιρό εκείνο η Toyota, όπως και πολλές άλλες επιχειρήσεις, βρισκόταν κάτω από την πίεση να μειώσει τα κόστη, να κάνει οικονομία στις πρώτες ύλες και να αυξήσει πολύ την αποδοτικότητα της εργασίας. Πρώτος στόχος που τέθηκε ήταν η μεγαλύτερη δυνατή παραγωγικότητα της εργατικής δύναμης. Άλλαξε το στήσιμο της γραμμής παραγωγής, επιβλήθηκαν αυστηρές διαδικασίες κάτω από τις οποίες γινόταν κάθε εργασία. Εγκαταστάθηκαν νέα εργαλεία και αυτόματες διατάξεις επιδιώκοντας την απλοποίηση της παραγωγής, την εξάλειψη κάθε μη απαραίτητης κίνησης και κάθε κενού χρόνου κατά τον οποίο δεν θα αξιοποιούνται οι μηχανές ή οι εργάτες [4]

Κάτω από το νέο σχήμα του Ono κάθε εργάτης χειριζόταν ταυτόχρονα περισσότερες από μία μηχανές. Το 1955 οι 700 εργάτες της Toyota χειρίζονταν 3.000 μηχανές και εργαλεία με μερικούς από αυτούς να χειρίζονται ταυτόχρονα μέχρι και 17 διαφορετικά εργαλεία ή μηχανές. Αυτό το σύστημα ταυτόχρονου χειρισμού πολλών μηχανών οδήγησε σε σημαντική μείωση του εργατικού δυναμικού. Με βάση τις πρωτοβουλίες και τις καινοτομίες του Ono κατά τη διάρκεια του 1950 η Toyota δεκαπλασίασε την παραγωγή αυτοκινήτων, ενώ η εργατική δύναμη αυξήθηκε μόλις κατά 10%! [2] (σελ. 396)

Ο Ono θεωρούσε ότι το Αμερικανικό σύστημα παραγωγής είχε τα όριά του. Υποστήριζε πως η εργοστασιακή παραγωγή θα έπρεπε να βασίζεται στην κατασκευή μιας ευρείας γκάμας εξαρτημάτων σε χαμηλό απόθεμα χρησιμοποιώντας τις ίδιες μηχανές σε πολλές χρήσεις και με αυστηρό έλεγχο του χρόνου. Σύμφωνα με τον W. Tsutsui [1] (σελ. 180) η «λιτή» παραγωγή βασίστηκε στις κύριες παραδοχές της θεωρίας του Taylor και στις μεθόδους σχεδιασμού της εργασίας του «επιστημονικού» management. Η ιδεολογική ραχοκοκαλιά του συστήματος παραγωγής της Toyota ήταν ουσιαστικά Τεϊλορική. Στην ουσία της η «λιτή» παραγωγή πίεζε για μείωση των σφαλμάτων και των περιττών εξόδων στην παραγωγή με στόχο την μείωση του κόστους και εκτίναξη της αποδοτικότητας των εργατών. Όπως έλεγε ο Ono Taiichi, «μόνο εάν διαλυθούν όλες οι πηγές της απώλειας θα μπορέσει η επιτυχία να σταματήσει να είναι ένα άπιαστο όνειρο» [5] (σελ. 59).

Ένας άλλος στόχος της παραγωγής της Toyota που επίσης βασίστηκε σε αντιλήψεις του Taylor ήταν η εμμονή για την τήρηση αυστηρού χρονοδιαγράμματος κατά τη διάρκεια της παραγωγής. Όπως έλεγε ο γιος του ιδρυτή της Toyota «Φέραμε ένα ριζικά διαφορετικό σύστημα. Για να πείσουμε τους ανθρώπους μας το δεχτούν έπρεπε να τους κάνουμε να ξεχάσουν τον παλιό τρόπο με τον οποίο έκαναν τα πράγματα. Με μία έννοια ήταν μία λειτουργία πλύσης εγκεφάλου. Οι οδηγίες παραγωγής του Kiichiro ήταν εντυπωσιακές σε λεπτομέρειες. Ήταν γραμμένες σε ένα βιβλίο 10 εκατοστά παχύ που περιέγραφε με κάθε λεπτομέρεια τη ροή της παραγωγής. Αυτό το βιβλίο χρησιμοποίησα εγώ και άλλα στελέχη της επιχείρησης για να διδάξουμε το νέο σύστημα στους εργάτες». [3] (σελ. 58)

Χρησιμοποιώντας φράσεις που θα ευχαριστούσαν ιδιαίτερα τον Taylor επισημαίνει ότι η τυποποίηση των διαδικασιών είναι η μητέρα της βελτίωσης και πως κάτω από το σύστημα παραγωγής της Toyota τα πάντα ήταν τυποποιημένα. Επιπλέον οι τεχνικές της «λιτής» παραγωγής ήταν πλήρως εναρμονισμένες με τις αρχές του Taylor για απλοποίηση της εργασίας και εξειδίκευση [6].

Οι αρχιτέκτονες του συστήματος της Toyota ήταν πολύ πιο ένθερμοι από αυτούς της Ford, στο να εντοπίσουν δεξιότητες και γνώσεις των εργατών της παραγωγής τις οποίες θα ενσωμάτωναν στις μηχανές ή στη διαδικασία παραγωγής. Ο αυτοματισμός ήταν μία κρίσιμη πλευρά της στρατηγικής της Toyota καθώς οι μηχανικοί προσπαθούσαν να μεταφέρουν τη δουλειά από τα ανθρώπινα χέρια στις μηχανές και τη γνώση από το ανθρώπινο μυαλό στις μηχανές επίσης. Όπως διευκρινίζει ο Ohno Taiichi το κλειδί είναι να δώσεις την ανθρώπινη εξυπνάδα στις μηχανές και ταυτόχρονα να προσαρμόσεις τις κινήσεις του χειριστή στην αυτονομία των μηχανών [5] (σελ. 7)

Η «λιτή» παραγωγή ήταν επικεντρωμένη στον άνθρωπο μόνο σε ότι αφορούσε το ταίριασμα των δεξιοτήτων του κάθε εργάτη και τον ορισμό των καθηκόντων του με στόχο την περαιτέρω αύξηση της παραγωγικότητας της εργατικής δύναμης [1] (σελ. 182). Διάφοροι σχολιαστές ισχυρίζονται ότι το σύστημα παραγωγής της Toyota δεν προικίζει τους εργάτες με νέες ικανότητες αλλά με νέες ευθύνες. Όπως εξηγεί ο Naruse Tatsuo το να κάνεις έναν εργάτη παραγωγής πολυδραστικό σημαίνει να τον εκπαιδεύσεις στις βελτιωμένες μεθόδους εργασίας[7]. Με άλλα λόγια, η δουλειά του είναι ουσιαστικά χωρίς ειδίκευση, με ελλιπή ειδίκευση, ή με καθόλου ειδίκευση όμως απαιτείται να είναι ικανός να κάνει πολλές δραστηριότητες» [5] (σελ. 22).

## ΑΝΑΦΟΡΕΣ

[1] William M. Tsutsui, «Manufacturing ideology: scientific management in twentieth-century Japan», New York: Princeton University Press, 1998.

[2] Cusumano Michael A., «The Japanese Automobile Industry: Technology and Management at Nissan and Toyota» (Cambridge, Mass.: Harvard University Press, 1985),

[3] Toyoda Eiji, Toyota: Fifty Years in Motion (Tokyo: Kodansha International, 1987), 57–58.

[4] Cusumano Michael A., «Japan Management Association, Kanban: Just-in-Time at Toyota», rev. ed., trans. David Lu (Cambridge, Mass.: Productivity Press, 1989), 120–24.

[5] Ohno Taiichi, Toyota Production System: Beyond Large-Scale Production

[6] Japan Management Association, Kanban, 118, 155.

[7] Naruse Tatsuo, “Taylorism and Fordism in Japan,” International Journal of Political Economy 21, no. 3 (Fall 1991): 46.

## 13. Ψάχνοντας για δεξιότητες...

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.

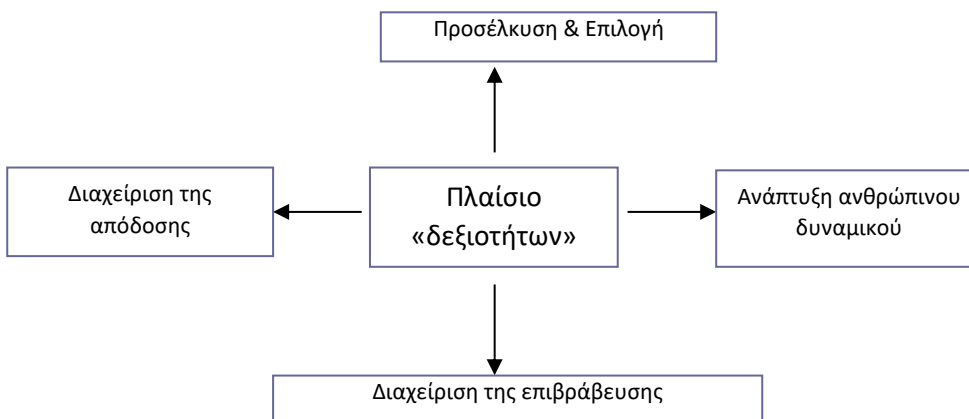
Το άρθρο τελείωνε με τη φράση «Για την αντιμετώπιση του συγκεκριμένου ζητήματος, ο όμιλος ManpowerGroup διαθέτει ένα ευρύ φάσμα εξειδικευμένων εργαλείων που απευθύνονται σε οργανισμούς, ώστε να βρουν το ταλέντο με τις δεξιότητες που αναζητούν». Μέσα στην επιθυμία της για προβολή των υπηρεσιών της η Manpower 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.

Η λέξη «δεξιότητες», με όλη την ασάφεια που μεταφέρει, έχει καθιερωθεί στο λεξιλόγιο των επιχειρήσεων. Οι κυβερνήσεις τον εισήγαγαν στο λεξιλόγιό τους με την διδασκαλία δεξιοτήτων στα σχολεία. Τον αναπαράγουν τα μέσα ενημέρωσης. Οι δεξιότητες έχουν μπει στην καθημερινή γλώσσα σαν να περιγράφουν κάτι σαφές και άμεσα αντιληπτό. Η φράση «λείπουν οι κοινωνικές δεξιότητες» εκλαμβάνεται να έχει την ίδια σαφήνεια με την φράση «μας λείπει ένα κιλό αλεύρι». Όμως δεν είναι καθόλου έτσι. Οι «δεξιότητες» είναι ένας ακόμα ασαφής όρος που έχει εγκατασταθεί στο ρητορικό οπλοστάσιο των επιχειρήσεων και η ασάφεια ευνοεί τον ισχυρότερο στη σχέση απασχόλησης.

### 13.1. 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. Το παρακάτω σχήμα παρουσιάζει την Διοίκηση Προσωπικού, με βάση ένα πλαίσιο δεξιοτήτων.



### 13.2. 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 βρισκόταν 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 ικανότητες 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).

Μολονότι η ανάλυση της θέσης εργασίας και η προσέγγιση των δεξιοτήτων εμφανίζονται να είναι διαφορετικές στην πραγματικότητα έχουν πολλά κοινά σημεία. Αυτό συμβαίνει επειδή η επίδειξη των επιθυμητών συμπεριφορών πηγάζει από χαρακτηριστικά της προσωπικότητας, κίνητρα και αντιλήψεις των οποίων ο εντοπισμός και η αξιολόγηση είναι υποκειμενική (Newel, 2005, p. 121).

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).

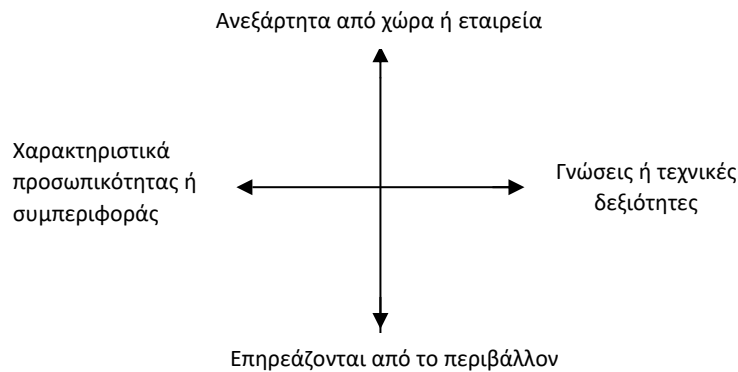
### 13.3. Τι είναι οι δεξιότητες

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

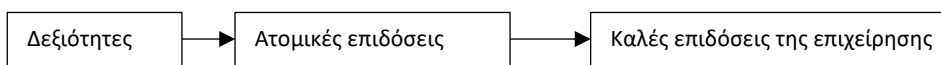
δραστηριότητες. Σύντομα όμως έγινε σαφές ότι αυτό το πλαίσιο είχε δυσκολίες να γίνει κατανοητό σε χώρες εκτός της Αγγλο-αμερικανικής κουλτούρας (Iles, 1999, p. 127).



Το Management Charter Initiative όρισε τις δεξιότητες σαν την ικανότητα να αποδίδει κανείς αποτελεσματικά. Οι δεξιότητες ταυτίζονται με την ικανότητα εκτέλεσης των δραστηριοτήτων σε έναν επαγγελματικό τομέα και στο επίπεδο απόδοσης που αναμένεται. Ο Woodruffe έβγαλε έξω από τον ορισμό των δεξιοτήτων τις τεχνικές γνώσεις και όρισε τις δεξιότητες σαν τις συμπεριφορικές διαστάσεις που επηρεάζουν την απόδοση στην εργασία (Woodruffe, 1993). «Μία δεξιότητα είναι το σύνολο των προτύπων συμπεριφοράς που πρέπει να διαθέτει ο κάτοχος μιας θέσης προκειμένου να εκτελεί με επάρκεια τα καθήκοντα και τις λειτουργίες της». Οι δεξιότητες έχουν να κάνουν με τις συμπεριφορές που πρέπει να επιδεικνύουν οι άνθρωποι (π.χ. ευαισθησία) και όχι με την ίδια την εργασία (π.χ. υπεύθυνος προσωπικού), ούτε με τις γνώσεις που απαιτεί η εργασία. Οι δεξιότητες συνδέονται τόσο με την δυνατότητα όσο και την επιθυμία να επιδεικνύεται η αναμενόμενη συμπεριφορά (Woodruffe, 1993). Αυτή η θεώρηση, που εστιάζει σε επιθυμητές συμπεριφορές, είναι η πιο αποδεκτή στα πλαίσια των δεξιοτήτων (Woodruffe, 1990).

#### 13.4. 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).

Η διοίκηση των ανθρώπων και των συστημάτων δεν είναι μία στατική διαδικασία που ελέγχεται αποκλειστικά από τις δεξιότητες των ανθρώπων, αλλά μεταβάλλεται απρόβλεπτα ανάμεσα στην τάξη και το χάος. Η προσέγγιση των δεξιοτήτων υπονοεί ότι υπάρχει ένας σωστός τρόπος διοίκησης, αυτός των δεξιοτήτων. Αντίθετα, οι έρευνες και η καθημερινή πρακτική απορρίπτουν αυτήν την ιδέα και δείχνουν ότι η διοίκηση είναι μία τέχνη διαρκούς προσαρμογής.

Η αντίληψη πως κάποιες δεξιότητες αποτελούν τη λύση για τις καλές επιδόσεις των επιχειρήσεων υπονοεί πως αυτές χρησιμοποιούνται πάντοτε με τον καλύτερο δυνατό τρόπο ή εν πάση περιπτώσει, με έναν τρόπο γνωστό που οδηγεί σε προβλέψιμα αποτελέσματα. Η προσέγγιση των δεξιοτήτων είναι μηχανιστική και ουσιαστικά αγνοεί τις αλληλεπιδράσεις μεταξύ των ανθρώπων που επηρεάζουν τον τρόπο με τον οποίο αυτές οι δεξιότητες, οπότε υπάρχουν, μπαίνουν σε εφαρμογή.

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).

Από την άλλη πλευρά, 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 επίτευγμα που έλεγε ότι παίρνοντας την διαχείριση των δεξιοτήτων στα χέρια του, θα ενισχυόταν η θέση της βρετανικής οικονομίας στον διεθνή ανταγωνισμό (Wills, 1993).

### 13.5. Πώς αναπτύσσονται οι δεξιότητες;

Ένα σημαντικό ερώτημα για το management των δεξιοτήτων, είναι ο τρόπος που αναπτύσσονται οι δεξιότητες. Η απάντηση έχει μεγάλη σημασία τόσο για την επιλογή όσο και για την εκπαίδευση προσωπικού. Εάν οι δεξιότητες είναι δύσκολο να αποκτηθούν μέσα από την εκπαίδευση, τότε το κύριο βάρος για την απόκτησή τους θα πρέπει να πέσει στην επιλογή του προσωπικού. Για παράδειγμα, πίσω από την αυτοπεποίθηση κρύβονται οι εμπειρίες ενός ανθρώπου, που αποκτήθηκαν τόσο το μακρινό όσο και το πρόσφατο παρελθόν. Αντίστοιχα, οι αιτίες για την έλλειψη αυτοπεποίθησης, διαφέρουν από άτομο σε άτομο. Η διερεύνηση των συνθηκών που οδήγησαν στην ανάπτυξη των δεξιοτήτων είναι προφανώς υπόθεση ενός ψυχολόγου. Επιπλέον, οι ψυχολόγοι θα είναι οι πιο κατάλληλοι προκειμένου να προτείνουν ένα πρόγραμμα ανάπτυξης κάποιων δεξιοτήτων που ήδη υπάρχουν σε κάποιο βαθμό – threshold competencies (R. Boyatzis, 1982).

Οι δεξιότητες είναι σαν τα χαρακτηριστικά προσωπικότητας (προσαρμοστικότητα, δημιουργικότητα, συμπόνια, υπεροψία, ανειλικρίνεια, εσωστρέφεια, αυτοπεποίθηση κλπ.) και τα εσωτερικά κίνητρα. Ένα χαρακτηριστικό της προσωπικότητας είναι απλώς μια άλλη λέξη για μία δεξιότητα. Για παράδειγμα, η αυτοπεποίθηση μπορεί να θεωρείται δεξιότητα για μια συγκεκριμένη εργασία. Δεν προσφέρει όμως κάτι να προσθέσουμε ότι η συμπεριφορά αυτή προκαλείται από την αυτοπεποίθηση (χαρακτηριστικό) του συγκεκριμένου ατόμου. Το παράδειγμα της αυτοπεποίθησης δείχνει ότι οι δεξιότητες έχουν αποκτηθεί



μέσα από τις εμπειρίες και την προϋστορία ενός ατόμου, οπότε η εκπαίδευση για την απόκτηση δεξιοτήτων δεν είναι εύκολη, εάν αυτές δεν υπάρχουν ήδη σε κάποιο βαθμό *threshold competencies*. Για παράδειγμα, είναι δυσκολότερο να μάθει κάποιος να είναι εξωστρεφής από το να μάθει να είναι οργανωτικός (Woodruffe, 1993).

### 13.6. Τι σημαίνουν οι δεξιότητες για την εργασία

Από την μελέτη της βιβλιογραφίας προκύπτει ότι το *management* των δεξιοτήτων αφορά κυρίως τα στελέχη επιχειρήσεων και όχι στο σύνολο των εργαζομένων. Επιπλέον, οι δεξιότητες δεν οδηγούν σε καλές επιδόσεις εάν δεν συνδυάζονται με το περιεχόμενο της εργασίας, τις σχέσεις στον οργανισμό, τις συνθήκες απασχόλησης τις αμοιβές και την αποδοχή των διαφορετικών απόψεων.

Ο Boyatzis στο βιβλίο του *The Competent Manager*, περιγράφει την απόδοση στην εργασία, σαν «την επίτευξη συγκεκριμένων αποτελεσμάτων... μέσω συγκεκριμένων ενεργειών, παραμένοντας συνεπής με τις πολιτικές, τις διαδικασίες και τις συνθήκες του οργανισμού». Μέσα από αυτή την μακροσκελή και κάπως δαιδαλώδη περιγραφή αναγνωρίζει ότι τα «συγκεκριμένα αποτελέσματα» προκύπτουν από το ταίριασμα μεταξύ τριών στοιχείων: της ικανότητας του ατόμου, των απαιτήσεων της συγκεκριμένης εργασίας και του εργασιακού περιβάλλοντος. Οι δεξιότητες των στελεχών δεν αρκούν για να υπάρχουν καλές ατομικές επιδόσεις. Τα άτομα μπορεί να έχουν τα απαιτούμενα χαρακτηριστικά-ικανότητες, αλλά η απόδοση επηρεάζεται από τις απαιτήσεις της εργασίας και από την κουλτούρα του οργανισμού (Mangham, 1986).

Για παράδειγμα στην Ελλάδα, ένας σημαντικός αριθμός εργαζομένων βλέπει ότι υποτιμώνται και υποαμείβονται οι δεξιότητές του από επιχειρήσεις που βασίζονται στην απασχόληση χαμηλού κόστους και την εντατικοποιημένη εργασία. Μπορεί οι επιχειρήσεις να διαμαρτύρονται ότι δεν βρίσκουν εργαζόμενους, όμως αυτό δεν αποδεικνύει την έλλειψη δεξιοτήτων. Αντίθετα, είναι πολύ πιθανό να οφείλεται στις χαμηλές αμοιβές που στρέφουν την εργατική δύναμη στη μετανάστευση ή στην αναμονή για καλύτερες ευκαιρίες απασχόλησης (Σαλούρου, 2023). Η κακή ποιότητα της εργασίας εμποδίζει την αξιοποίηση των δεξιοτήτων των εργαζομένων, που κάτω από συνθήκες αυξημένης επαγγελματικής αβεβαιότητας πασχίζουν να ανταποκριθούν στην αυξημένη ψυχολογική πίεση των χώρων εργασίας και την αναποτελεσματικότητα των αμοιβών (OECD, 2016). Το *management* που βασίζεται στις δεξιότητες δεν μπορεί να εξαντλείται στην επιλογή, εκπαίδευση, αξιολόγηση και αμοιβή των ταλέντων.

Οι επιχειρήσεις πάντοτε ενδιαφέρονταν να προσελκύουν τους ανθρώπους που είχαν τις κατάλληλες ικανότητες για την θέση εργασίας. Στις αρχές του 20<sup>ου</sup> αιώνα αυτό σήμαινε ανθρώπους με φυσική δύναμη. Η ανάπτυξη της οικονομίας των υπηρεσιών έστρεψε την προσοχή στην προσωπικότητα του εργαζόμενου και τον χειρισμό του υποκειμενισμού του. Στον τομέα των υπηρεσιών η αλληλεπίδραση με τον πελάτη θεωρείται ότι παίζει σημαντικό ρόλο στην ικανοποίηση του. Για παράδειγμα ένας εργαζόμενος που απασχολείται σε ένα τηλεφωνικό κέντρο πρέπει να χαρακτηρίζεται από άνεση στην προφορική επικοινωνία ενώ οι τεχνικές ικανότητες είναι λιγότερο σημαντικές. Οι απασχολούμενοι στα τηλεφωνικά κέντρα καλούνται να προσφέρουν χαρακτηριστικά της προσωπικότητάς τους όπως για παράδειγμα «η καλή στάση απέναντι στον πελάτη», δηλαδή να διαμορφώσουν την προσωπικότητά τους έτσι ώστε να είναι ελκυστικοί ή συμπαθείς στον πελάτη (Newel, 2005, p. 116).

Η αναγωγή των δεξιοτήτων σε αποκλειστικό παράγοντα που εξασφαλίζει τις επιδόσεις, αναπαράγει την κεντρική ιδέα του «επιστημονικού» *management* στις αρχές του 20<sup>ου</sup> αιώνα. Ο Taylor ισχυριζόταν πως οι εργάτες δεν έβαζαν όλες τις δυνάμεις τους στην εργασία και ήταν καθήκον του *management* να εντοπίσει και να εκπαιδεύσει τους κατάλληλους εργάτες έτσι ώστε να γίνονται άριστοι στη δουλειά τους. Η διοίκηση των δεξιοτήτων επιλέγει και αξιολογεί τους εργαζόμενους που είναι εφοδιασμένοι με τις κατάλληλες δεξιότητες, οι οποίες θεωρούνται αρκετές έτσι ώστε να προκύψουν καλές ατομικές και οργανωσιακές επιδόσεις. Για τον Taylor η «επιστήμη» της εργασίας θα αύξανε τις επιδόσεις του ανειδίκευτου εργάτη, ενώ για το *management* των δεξιοτήτων είναι οι δεξιότητες των εργαζομένων που αποτελούν την

προϋπόθεση των καλών επιδόσεων. Και οι δύο προσεγγίσεις επιδεικνύουν πολύ μικρό ενδιαφέρον για τις απαιτήσεις της εργασίας και το πλαίσιο της απασχόλησης και ισχυρίζονται ότι οι επιδόσεις προκύπτουν αποκλειστικά από τους εργαζόμενους.

Στο «επιστημονικό» management οι managers ήταν υπεύθυνοι να ανακαλύψουν και να διδάξουν στους εργαζόμενους την «επιστήμη» της εργασίας. Όμως οι δεξιότητες (π.χ. η εξωστρέφεια ή η ηγετικότητα) προκύπτουν από το σύνολο των εμπειριών ενός ανθρώπου, που αποκτήθηκαν στη διάρκεια της ζωής του. Οι δεξιότητες αναπτύσσονται κάτω από τον συνδυασμό των περιστάσεων της ζωής του ανθρώπου και είναι δύσκολο να διδαχθούν από την αρχή σε ανθρώπους που δεν τις έχουν (Mangham, 1986; Newel, 2005; Woodruffe, 1993). Οι επιχειρήσεις ενδιαφέρονται να στρατολογήσουν ανθρώπους με δεξιότητες στην ανάπτυξη των οποίων δεν είχαν συνεισφορά οι ίδιες. Μπορεί ο Ταγλορισμός και οι γραμμές παραγωγής να εξαφάνισαν κάποια δημιουργικά επαγγέλματα και να αποδυνάμωσαν την θέση των ειδικευμένων εργατών στα εργοστάσια, όμως πρόσφεραν επαγγελματική διέξοδο στους ανειδίκευτους εργάτες. Αντίθετα, το management των δεξιοτήτων υιοθετεί μια παρασιτική στάση στην σχέση απασχόλησης, εκμεταλλευόμενο δεξιότητες που λίγο βοήθησε να αναπτυχθούν. Είναι ελιτίστικο γιατί υπόσχεται απασχόληση και προοπτική επαγγελματικής εξέλιξης μόνο σε ένα μικρό μέρος της εργατικής δύναμης, που έχει κάποια συγκεκριμένα χαρακτηριστικά προσωπικότητας (Blyton, 1989, p. 322). Τελικά, το management των δεξιοτήτων παρέχει την θεωρητική στήριξη στις επιχειρήσεις να παίζουν τον ρόλο του νταή στη σχέση απασχόλησης, ζητώντας όλο και περισσότερα και προσφέροντας όλο και λιγότερα.

Η αξιοποίηση των δεξιοτήτων της εργασίας καλείται να γίνει σε συνθήκες απασχόλησης που προάγουν την συμμόρφωση ή στην καλύτερη περίπτωση την αυτορρυθμιζόμενη δημιουργικότητα. Από τη μία πλευρά οι επιχειρήσεις ζητούν εργαζόμενους με βαθιά σκέψη και αναπτυγμένες προσωπικές δεξιότητες, ενώ από την άλλη τους κατευθύνουν να επιδεικνύουν υψηλές επιδόσεις σε ένα στενό αντικείμενο. Η θεοποίηση της αξιολόγησης και των μετρήσιμων επιδόσεων ωθεί τους εργαζόμενους να δείχνουν μεγαλύτερο ενδιαφέρον για αυτές προκειμένου να ικανοποιήσουν τους managers που τους αξιολογούν και να διατηρήσουν την απασχόλησή τους. Προκειμένου να διατηρήσουν την δουλειά τους, αποφεύγουν τον πειραματισμό ενώ η απαίτηση για υψηλές επιδόσεις τους εμποδίζει να αισθανθούν ελεύθεροι στα πλαίσια της εργασίας και να αξιοποιήσουν τις ικανότητες που κατέχουν. Η οικονομική αβεβαιότητα και η ανεργία ωθούν τους εργαζόμενους να συμμορφώνονται και να μην αξιοποιούν τις δημιουργικές τους ικανότητες. Προτιμούν να ζητήσουν βοήθεια παρά να πειραματιστούν οι ίδιοι προκειμένου να βρουν λύσεις (Blyton, 1989, p. 10).

Η κυρίαρχη προσέγγιση στο management συνδέει τις με την επίτευξη ατομικών επιδόσεων, ενώ θα μπορούσαν να παίζουν ένα ευρύτερο ρόλο στην εργασία σαν στοιχείο για την αναβάθμιση της εργασίας και σαν παράγοντα που συνεισφέρει στη διοίκηση. Το 1982 ο Richard Boyatzis (R. Boyatzis, 1982) σύνδεσε τις δεξιότητες με τις ατομικές και οργανωσιακές επιδόσεις. Την ίδια περίοδο ο Frank Heller (Avasthi, 1989; Heller, 1983) αν και περιέγραψε τις δεξιότητες με τρόπο ανάλογο με τον Boyatzis, τις σύνδεσε με την ανάπτυξη δημοκρατικών συμπεριφορών στους οργανισμούς, την διεύρυνση της επιρροής των εργαζόμενων και την συμμετοχική διοίκηση. Όταν μια εργασία είναι πολύπλοκη ο προσανατολισμός των δεξιοτήτων στη μάθηση οδηγεί σε καλύτερες επιδόσεις. Όταν η εργασία είναι απλή, οι δεξιότητες που είναι προσανατολισμένες στην απόδοση λειτουργούν καλύτερα παρέχοντας κατεύθυνση και σαφήνεια (R. E. Boyatzis et al., 2019, p. 143).

Έρευνες δείχνουν ότι τα αποτελέσματα των δεξιοτήτων διαφέρουν ανάλογα με το αν είναι προσανατολισμένες στις επιδόσεις, την μάθηση ή την δημοκρατική διοίκηση. Από τις τρεις προσεγγίσεις κυριάρχησε η πρώτη, που εστιάζει στις επιδόσεις, γιατί οι επιδόσεις αποτελούν τον αυτοσκοπό της Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού. Επειδή οι δεξιότητες προκύπτουν από το σύνολο των εμπειριών του ανθρώπου και η καλλιέργειά τους από την αρχή είναι δύσκολη, το κύριο βάρος πέφτει στον εντοπισμό των κατάλληλων ταλέντων από την αγορά εργασίας (Mangham, 1986; Newel, 2005; Woodruffe, 1993) και λιγότερο στην καλλιέργεια δεξιοτήτων κατά την διάρκεια της απασχόλησης. Οι επιχειρήσεις, με το εκπαιδευμένο μάτι των ειδικών επιλογής προσωπικού στραγγίζουν τους πόρους των δεξιοτήτων χωρίς να κάνουν και πολλά οι ίδιες για να τις δημιουργήσουν. Από τις δεξιότητες που

αναπτύσσονται σε μία μακρά πορεία στην εργατική δύναμη, οι επιχειρήσεις ενδιαφέρονται μόνο για εκείνες που εξυπηρετούν τις ανάγκες της ανταγωνιστικής τους στρατηγικής.

### 13.7. 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.

Φαίνεται όμως ότι ενώ η ασάφεια αποτελεί αδύναμο σημείο στις θεωρίες του management, ενδέχεται να αυξάνει την αποτελεσματικότητά του. 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 επεξηγηματικό 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 Ritchard 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 απарίθμηση 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<sup>ου</sup> 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.

Οι δεξιότητες στη διαχείριση των επιδόσεων χρησιμοποιούνται για να διασφαλιστεί ότι οι αξιολογήσεις των επιδόσεων δεν επικεντρώνονται απλώς στα αποτελέσματα, αλλά εξετάζουν επίσης τις συμπεριφορικές πτυχές του τρόπου εκτέλεσης της εργασίας που καθορίζουν αυτά τα αποτελέσματα. Οι αξιολογήσεις των επιδόσεων που διεξάγονται σε αυτή τη βάση χρησιμοποιούνται για την ενημέρωση των προσωπικών σχεδίων βελτίωσης και ανάπτυξης και άλλων πρωτοβουλιών μάθησης και ανάπτυξης.

Το ζητούμενο για το management των δεξιοτήτων είναι τόσο οι επιδόσεις, όσο και ο τρόπος που επιτυγχάνονται. Όπως σημειώνεται από το Competency and Emotional Intelligence (2003/4): «Όλο και περισσότερο, οι εργοδότες επεκτείνουν τα συστήματα διαχείρισης της απόδοσής τους ώστε να αξιολογούν όχι μόνο τους στόχους αλλά και τις ποιοτικές πτυχές της εργασίας» (Armstrong, 2006, p. 165). Το management των δεξιοτήτων περιλαμβάνει την ανάλυση των προσωπικοτήτων στα συστατικά τους. Οι προσωπικότητες των εργαζόμενων και των στελεχών γίνονται αντικείμενο μελέτης. Ο εργαζόμενος πιστεύοντας ότι η ανάπτυξη των δεξιοτήτων, βελτιώνει την προσωπικότητά του, αποδέχεται τον χειρισμό της από του ειδικούς του coaching. Με τον εντοπισμό, την μέτρηση και την αξιολόγηση των δεξιοτήτων, από τους ειδικούς της ψυχολογίας, ενισχύεται η παρέμβαση του management στις προσωπικότητες.

Οι δεξιότητες στέλνουν ένα σαφές μήνυμα, τόσο στους υποψήφιους όσο και σε αυτούς που ήδη απασχολούνται, υποδεικνύοντας τις λεπτομέρειες της προσωπικότητας που προκρίνει η επιχείρηση (Iles, 1999, p. 137). Η χειραγώγηση των χαρακτηριστικών της προσωπικότητας με τη βοήθεια της ψυχολογίας αντικαθιστά τον ορθολογισμό της γραφειοκρατίας με τον ορθολογισμό των δεξιοτήτων (Townley, 1994). Ο οργανισμός εκπέμπει μηνύματα σχετικά με τις δεξιότητες και τα συστατικά της προσωπικότητας που αναζητά.

Η διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού τοποθετεί τις δεξιότητες στο τέλος μιας αιτιατικής διαδοχής στην οποία: Η επιχείρηση καθορίζει τη στρατηγική της προκειμένου να αντιμετωπίσει τον ανταγωνισμό. Προσαρμόζει τη δομή, την κουλτούρα και το σύστημα διοίκησης των ανθρώπων. Αυτές είναι που απαιτούν τις κατάλληλες δεξιότητες και νομιμοποιούν την αναζήτησή τους και την χειραγώγηση της προσωπικότητας των εργαζομένων. Η εξουσία του management δεν αναπτύσσεται σε αντίθεση με τον υποκειμενισμό των εργαζομένων αλλά μέσα από την κατασκευή, τη μέτρηση, την ανάλυση και τελικά τον χειρισμό του. Οι δεξιότητες παρουσιάζονται σαν πραγματικά χαρακτηριστικά των ανθρώπων (Iles, 1999, p. 138). Η παραμονή και η ενδεχόμενη εξέλιξη στην επιχείρηση συνδέεται με προγράμματα συμβουλευτικής που καλλιεργούν τις δεξιότητες και παρεμβαίνουν στον υποκειμενισμό (R. E. Boyatzis et al., 2019). Στις περιπτώσεις που αποκαλύπτεται ότι ο εργαζόμενος δεν έχει τις απαιτούμενες δεξιότητες στον κατάλληλο βαθμό, συνδιαμορφώνεται η προσωπικότητά του με τη συναίνεση του εργαζόμενου, μέσα από προγράμματα συμβουλευτικής.

#### Αναφορές

- Armstrong, M. (2004). *How to be an even better manager* (6th ed.). Kogan Page.
- Armstrong, M. (2006). *Human Resource Management Practice* 10ed. In Kogan page (Issue 6).
- Avasthi, A. (1989). *The Prospects of Industrial Democracy in the Context of the Proposed New Educational Policy in India*. In G. Szell, P. Blyton, & C. Cornforth (Eds.), *The State, Trade Unions and Self-Management Issues of Competence and Control* (pp. 315–326). Walter de Gruyter.
- Blyton, P. (1989). *The State, Trade Unions and Self-Management*. In *The State, Trade Unions and Self-Management*. <https://doi.org/10.1515/9783110849257>
- Boyatzis, R. (1982). *The competent manager: a model for effective performance* / Richard E. Boyatzis. Review Hugh Gunz Source: *Strategic Management Journal*, 4(4).

- Boyatzis, R. E., Smith, M., & Oosten, E. Van. (2019). *Helping people change. Coaching with Compassion for Lifelong Learning and Growth*. Harvard Business Review Press.
- Burgoyne, J. (1989). Creating the managerial portfolio: Building on competency approaches to management development. *Management Learning*, 20(1). <https://doi.org/10.1177/135050768902000109>
- Heller, F. (1983). *The Role of Competence in Democratic Organizations*. Tavistock Institute.
- Iles, P. (1999). *Managing staff selection and assessment*. Open University Press.
- Mangham, Iain L. (1986). In search of competence. *Journal of General Management*, 12(2), 5–12.
- Newel, S. (2005). Recruitment and Selection. In S. Bach (Ed.), *Managing Human Resources Personnel Management in Transition* (4th ed., pp. 115–147). Blackwell.
- OECD. (2016). How good is your job? Measuring and assessing job quality. <https://www.oecd.org/sdd/labour-stats/Job-quality-OECD.pdf#:~:text=The%20OECD%20framework%20for%20measuring%20and%20assessing%20job,they%20provide%20a%20comprehensive%20assessment%20of%20job%20quality.>
- Townley, B. (1994). *Reframing Human Resource Management - Power Ethics and the Subject at work*. Sage.
- Wills, S. (1993). MCI and the Competency Movement: The Case So Far. *Journal of European Industrial Training*, 17(1). <https://doi.org/10.1108/03090599310023682>
- Woodruffe, C. (1990). *Assessment Centres Identifying & Developing Competence*. Institute of Personnel & Development.
- Woodruffe, C. (1993). What Is Meant by a Competency? In *Leadership & Organization Development Journal* (Vol. 14, Issue 1). <https://doi.org/10.1108/eb053651>
- Σαλούρου, Ρ. (2023, May 8). Γιατί δεν βρίσκουν εργαζομένους οι επιχειρήσεις. Καθημερινή. <https://www.kathimerini.gr/economy/562406026/giati-den-vriskoun-ergazomenoys-oi-epicheiriseis/>

## 14. 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 διαττουσών θεωριών στο management, που έχει αποτελέσει πλέον ένα ξεχωριστό πεδίο 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; Ο David Guest μας λέει ότι είναι νωρίς για να μπορέσει κανείς να απαντήσει σε αυτή την ερώτηση (Guest, 2016).

Αρχικά κανείς 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 να ονομάζεται δέσμευση του εργαζόμενου employee engagement.

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 εργαζομένους. 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;

Υπάρχει συμφωνία επίσης, ότι η πρώτη ακαδημαϊκή δημοσίευση σχετικά με την δέσμευση είναι αυτή του Kahn το 1990, όπου η δέσμευση παρουσιάζεται σαν μία νέα προσέγγιση στο ερώτημα της παρακίνησης του εργαζόμενου. Σύμφωνα με τον Kahn η δέσμευση είναι ένα συμπεριφοριστικό χαρακτηριστικό με τρεις διαστάσεις: φυσική, συναισθηματική και νοητική. Έκτοτε, η «δέσμευση» κερδίζει όλο και περισσότερη προσοχή. Όμως για ποιο λόγο η δέσμευση προσέλκυσε τόσο ενδιαφέρον; Οι απόψεις που εμφανίζονται στην βιβλιογραφία υπογραμμίζουν παράγοντες όπως η ατομικότητα σαν συνέπεια της κατακρήμνισης της συλλογικότητας που εκφράζαν τα σωματεία, τις συλλογικές διαπραγματεύσεις, τα μισθολόγια κλπ. Δεύτερος λόγος είναι η ανάπτυξη της «θετικής ψυχολογίας» που αποτελεί κάτι σαν 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).

Πολλές θεωρίες, ακόμα και αν είναι καλές, περνούν απαρατήρητες. Μία θεωρία έχει δύο ενδεχόμενα για να επιβιώσει. Το πρώτο είναι να την αγκαλιάσουν τουλάχιστον λίγοι άνθρωποι με πολιτική δύναμη και επιρροή. Η δεύτερη είναι να την αγκαλιάσει ο πολύς κόσμος μέσα από τα σωματεία και την πολιτική του δράση. Η δεύτερη ευκαιρία έχει εκλείψει προς το παρόν. Η θεωρία της δέσμευσης τράβηξε το ενδιαφέρον των πρώτων.

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) που δημοσιεύθηκε ήταν μια θετική απάντηση στο ερώτημα του Mandelson και 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 με το όνομα «Δέσμευση για την Επιτυχία» Engage for Success <https://engageforsuccess.org/our-history/> η οποία συνεχίζει την δράση της οργανώνοντας συναντήσεις, έρευνες και συνέδρια προκειμένου να προάγει την δέσμευση στην εργασία 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 εφαρμογή 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.»

#### 14.1. Οι μεταβολές στην εργασία.

Ο Πίνακας I παρουσιάζει τις βασικές μεταβολές που ξεκίνησαν γύρω στο 2000 και βρίσκονται σε εξέλιξη στους χώρους εργασίας (Schaufeli, 2013). Οι αλλαγές αυτές που αποτελούν επιλογές του management και εισάχθηκαν στο όνομα της ανταγωνιστικότητας των επιχειρήσεων αποτελούν την βάση επάνω στην οποία αναπτύχθηκε η έρευνα και η νέα ρητορική σχετικά με τη δέσμευση στην εργασία. Συνεχίζοντας την παράδοση που εγκαινιάστηκε στη δεκαετία του 1920, με το πείραμα του Hawthorne, και οδήγησε στις θεωρίες περί ηγεσίας και αργότερα στην μελέτη των αναγκών του εργαζόμενου κάτω από το πρίσμα της πυραμίδας του Maslow, το 2000 το management στράφηκε πιο αποφασιστικά προς τα ψυχολογικά

χαρακτηριστικά των εργαζόμενων σαν το μέσο που θα εξασφαλίσει την ανταγωνιστικότητα των επιχειρήσεων

Αλλαγές στον κόσμο της δουλειάς		
	Παραδοσιακά χαρακτηριστικά	Σημερινά χαρακτηριστικά
1.	Ομοιομορφία	Διαρκής αλλαγή, πολυμορφία
2.	Σταθερή απασχόληση	Απασχόληση με μικρά συμβόλαια
3.	Ατομική εργασία	Ομαδική εργασία
4.	Οριζόντια δομή	Κατακόρυφη δομή
5.	Διοικητικός έλεγχος και επίβλεψη	Αυτοέλεγχος και management του εαυτού σου
6.	Εξάρτηση από τον οργανισμό	Ατομική ευθύνη τη λογοδοσία
7.	Συγκεκριμένη εργασία	Εργασία που διαμορφώνεται
8.	Καθορισμένες ώρες και μορφές	Κατάργηση των χρονικών και χωρικών ορίων
9.	Σωματικές απαιτήσεις	Πνευματικές και συναισθηματικές απαιτήσεις
10.	Εμπειρία	Διαρκής μάθηση
11.	Σκληρή δουλειά	Σκληρή και έξυπνη εργασία

Το νέο εργασιακό περιβάλλον που θα εξασφάλιζε την ανταγωνιστικότητα των επιχειρήσεων και θα έκανε την εργασία πιο ενδιαφέρουσα αποτυγχάνει να ικανοποιήσει τις υποσχέσεις του και, για άλλη μια φορά, καλούνται οι εργαζόμενοι να δώσουν λύση στο πρόβλημα συναινώντας στην προσαρμογή της προσωπικότητας και την υπαγωγή των προσωπικών τους χαρακτηριστικών στις ανάγκες της εργασίας. Όπως επισημαίνει ο Wilmar Schaufeli (2013) το νέο εργασιακό περιβάλλον *απαιτεί νέες ικανότητες* στην προσωπικότητα των εργαζόμενων. Η ομαδικότητα απαιτεί αυτοπεποίθηση, η συμμετοχή σε ένα δίκτυο απαιτεί ικανότητες επικοινωνίας, οι διαρκείς αλλαγές στο αντικείμενο εργασίας απαιτούν πρωτοβουλία, η έλλειψη χρονικών ορίων στην απασχόληση προϋποθέτει ικανότητες αυτοελέγχου και οι πνευματικές και συναισθηματικές απαιτήσεις προϋποθέτουν ανθεκτικότητα. Ένας εργαζόμενος που τα κάνει όλα πρέπει να είναι ικανός να διαχειρίζεται την προσωπικότητά του έτσι ώστε να αντέχει και να συνεχίζει.

Σε αντίθεση με ότι συνέβαινε στο παρελθόν, οι εργαζόμενοι προσφέρουν στη δουλειά όχι μόνο τις σωματικές ικανότητες και τον χρόνο τους αλλά και ολόκληρη 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<sup>ου</sup> 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.

Η τεράστια σημασία που δίνεται για άλλη μια φορά στο αιωνόβιο δόγμα του Taylor για μεγαλύτερη ατομική επίδοση στην εργασία αναβιώνει και πάλι στην έκθεση *Engaging for success: Enhancing performance through employee engagement*. Η έκθεση δείχνει πως 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 εργαζόμενων με τους πελάτες εξασφαλίζει πίστη στην επιχείρηση (brand loyalty) και δίνει στον οργανισμό ένα ανταγωνιστικό όπλο, το οποίο αν πηγάει 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 επιχείρησης που εργάζονται. Το αντίστοιχο ποσοστό στους μη αφοσιωμένους υπαλλήλους είναι 13%.»

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

## 14.2. Η θετική ψυχολογία προσφέρει το θεωρητικό υπόβαθρο της δέσμευσης

Σε ότι αφορά την ακαδημαϊκή κοινότητα η πρώτη δημοσίευση που ασχολείται με την δέσμευση των εργαζομένων έγινε από τον William Kahn το 1990 στο έγκριτο περιοδικό Academy of Management Journal. Εκτός όμως από τις αλλαγές στους χώρους εργασίας υπάρχει και ένας άλλος σημαντικός παράγοντας που ενίσχυσε το ενδιαφέρον και αποτελεί το θεωρητικό υπόβαθρο στο οποίο στηρίζεται η δέσμευση των εργαζομένων, και αυτός είναι η θετική ψυχολογία. Η θετική ψυχολογία αναπτύχθηκε από τον Martin Seligman και τους συνεργάτες του την εποχή που ήταν πρόεδρος της Αμερικανικής Ένωσης Ψυχολόγων. Η θετική ψυχολογία αφορά την συστηματική μελέτη για την καλύτερη δυνατή λειτουργία του ανθρώπου και έχει σαν στόχο να εντοπίσει τους παράγοντες εκείνους που θα έκαναν το κάθε ξεχωριστό άτομο, τους οργανισμούς αλλά και τις κοινωνικές ομάδες να πετυχαίνουν. Η συζήτηση για την δέσμευση στην εργασία είναι απόλυτα ταιριαστή με τις απόψεις που αναπτύχθηκαν από τους θεωρητικούς της θετικής ψυχολογίας. Η θετική ψυχολογία δημιούργησε το θεωρητικό υπόβαθρο πάνω στο οποίο αναπτύχθηκε η όλη συζήτηση σχετικά με την δέσμευση των εργαζομένων.

Ανακεφαλαιώνοντας: η συζήτηση για την δέσμευση βασίζεται στον αυξανόμενο ρόλο του ανθρώπου όχι μόνο με την παραδοσιακή έννοια του ανθρώπινου κεφαλαίου (γνώσεις και ικανότητες) αλλά κυρίως με τα ψυχολογικά χαρακτηριστικά και την προσωπικότητά του. Αντανακλά την πεποίθηση πως ακολουθώντας τα διδάγματα της θετικής ψυχολογίας θα μπορέσουν να διαμορφωθούν εκείνα τα προσωπικά τους χαρακτηριστικά που θα ταιριάζουν σε ό,τι απαιτεί το εργασιακό περιβάλλον. Τέλος, μεταφέρεται το μήνυμα στους εργαζόμενους ότι θα πρέπει να είναι έτοιμοι να προσαρμόσουν την προσωπικότητά και την ψυχολογία τους για να γίνουν αποδοτικοί γιατί η προσωπική τους ευτυχία περνάει μέσα από την δέσμευση προς τον οργανισμό.



### 14.3. 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 κάθε ανθρώπου. Θεωρώντας την δέσμευση σαν ένα χαρακτηριστικό γνώρισμα (trait engagement, Macey and Schneider 2008) σημαίνει πως κάποιοι άνθρωποι αφοσιώνονται στις δραστηριότητές τους σαν αποτέλεσμα κάποιων χαρακτηριστικών της προσωπικότητάς τους. Είναι πιο δραστήριοι (proactivity) ή ευσυνείδητοι (conscientious) 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 αλλάζει από άτομο σε άτομο (e.g., Schaufeli et al., 2002; Schaufeli & Salanova, 2007) ενώ παραμένει σχεδόν αμετάβλητη στο ίδιο άτομο (trait) παρά το γεγονός ότι 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 παλίρροια (Dalal et al. 2008).

### 14.4. Δέσμευση και επιδόσεις.

Συχνά θεωρούμε ότι η επίδοση στην εργασία μεταβάλλεται γραμμικά ως προς κάποιο χαρακτηριστικό γνώρισμα. Οι έρευνες που έγιναν στις αρχές του 20<sup>ου</sup> αιώνα έδειξαν ότι μετά από μερικές ώρες εργασίας η απόδοση των εργαζομένων μειώνεται με αποτέλεσμα την υπερβολική κόπωση για μικρό επιπλέον αποτέλεσμα. Επιπλέον, η υπερβολική κούραση την μία ημέρα αφήνει το σημάδι της στην επίδοση της επόμενης αφού ο εργαζόμενος δεν προλαβαίνει να ανακτήσει τις δυνάμεις του (recover) (Pencavel 2016, 2018). Η υπερβολική έμφαση στην δέσμευση αγνοεί την πραγματικότητα που λέει πως η υπερβολική δόση ενός καλού χαρακτηριστικό δημιουργεί προβλήματα σε έναν οργανισμό (Lewis Garrad and Tomas Chamorro-Premuzic, 2016). Άλλοι παράγοντες που επηρεάζουν την σχέση των ατομικών χαρακτηριστικών με την επίδοση είναι η περιπλοκότητα του περιβάλλοντος στο οποίο δραστηριοποιείται ένας οργανισμός.

Η υπερβολή σε ένα θετικό χαρακτηριστικό δημιουργεί προβλήματα. Για παράδειγμα η φιλοδοξία μετατρέπεται σε απληστία, η αυτοεκτίμηση σε ναρκισσισμό και η καινοτομία σε εκκεντρικότητα. Η υπερβολική έμφαση στην δέσμευση των εργαζομένων αγνοεί την πραγματικότητα που λέει πως οι άνθρωποι που αφοσιώνονται υπερβολικά σε κάτι παραμελούν κατ' ανάγκη άλλες σημαντικές πλευρές της ζωής. Έρευνες έχουν δείξει πως οι εργαζόμενοι που είναι υπερβολικά αφοσιωμένοι εργαζόμενοι παρουσιάζουν προβλήματα εξισορρόπησης της επαγγελματικής με την οικογενειακή ζωή. (Garrad, Chamorro-Premuzic 2016)

### 14.5. Διαχείριση των προσωπικών πόρων ή δέσμευση;

Οργανωσιακή ιθαγένεια (Organizational Citizenship Behaviours) είναι η εθελοντική προσφορά ενός ατόμου που συμμετέχει σε μία επιχείρηση ή οργανισμό όταν αυτή δεν αποτελεί μέρος των συμβατικών του καθηκόντων. Αφορά συμπεριφορές που βρίσκονται στην διακριτική ευχέρεια του εργαζόμενου και δεν αναγνωρίζονται από το επίσημο σύστημα αμοιβών παρά το γεγονός συνεισφέρουν στην αποτελεσματική λειτουργία του οργανισμού (Organ, 1988, 2016).

Ένας τρόπος να προσεγγιστεί η αφοσίωσή στην εργασία είναι η σύνδεση και αντιπαράβολή της με τις υπόλοιπες σημαντικές δραστηριότητες ενός ατόμου. Αυτό μπορεί να γίνει με τη βοήθεια της Θεωρίας της Διατήρησης των Πόρων (ΘΔΠ) (Hobfoll, 1988). Σύμφωνα με αυτή οι άνθρωποι έχουν την τάση να αποκτούν και να προστατεύουν διάφορους πόρους. Οι πόροι αυτοί μπορεί να αφορούν οτιδήποτε θεωρεί σημαντικό

ένα άτομο. Ενδέχεται να αναφέρονται σε αντικείμενα (ένα organizer), γνώσεις (π.χ. ένα σεμινάριο) συνθήκες ή προσωπικά χαρακτηριστικά (επιμονή). Η θεωρία της διατήρησης των πόρων ενδιαφέρεται τόσο για την απόκτηση, όσο και για την επένδυσή τους (Halbesleben & Bowler, 2007). Ένας άνθρωπος μπορεί να είναι ψυχολογικά αφοσιωμένος στην εργασία του δηλαδή να την προσεγγίζει με αισθήματα ενθουσιασμού και ενεργητικότητας όταν έχει στη διάθεσή του πόρους που σχετίζονται με την εκτέλεση της εργασίας του (Bakker, Hakanen, Demerouti, & Xanthopoulou, 2007; Schaufeli & Salanova, 2007). Για παράδειγμα ένας μηχανικός που ξέρει καλά να χρησιμοποιεί ένα σχεδιαστικό πρόγραμμα, είναι πιο πιθανό να καταπιαστεί με πάθος με τον σχεδιασμό ενός εξαρτήματος απ' ό,τι ένας άλλος που είναι καλός στην κατασκευή πρωτοτύπων.

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 προσφέρει άλλους σημαντικούς πόρους όπως για παράδειγμα καλύτερο μισθό ή μεγαλύτερη αναγνώριση στην επιχείρηση (status). Οι εργαζόμενοι επενδύουν τους πόρους τους 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 στην ανάγκη κατανομής των διαθέσιμων πόρων στους διάφορους ρόλους που αναλαμβάνου. 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).

#### 14.6. Κατανομή των πόρων στην εργασία και την προσωπική ζωή

Οι αρνητικές επιδράσεις της δέσμευσης στην οικογενειακή ζωή προκύπτουν από την ένταση που δημιουργείται όταν οι άνθρωποι προσπαθούν να συμβιβάσουν ρόλους που δεν συμβιβάζονται εύκολα μεταξύ τους (Greenhaus & Beutell, 1985). Οι παρεμβολές της εργασίας στην οικογενειακή ζωή έχουν τρεις μορφές και συνδέονται με: α) τον χρόνο, β) την καταπόνηση που δέχεται ο άνθρωπος στον εργασιακό ρόλο, η οποία οδηγεί σε κόπωση, απάθεια και ευερεθιστότητα. Αυτές οι συνέπειες μεταφέρονται στο οικογενειακό περιβάλλον και εμποδίζουν την ανταπόκριση στις υποχρεώσεις που συνεπάγεται ο οικογενειακός ρόλος και γ) τις συμπεριφορές που απαιτεί ο εργασιακός ρόλος. Για παράδειγμα, το πρότυπο του μάντζερ δίνει έμφαση στην αυτοπεποίθηση, την συναισθηματική σταθερότητα, τη φιλοδοξία και την αντικειμενικότητα (Schein, 1972). Αντίθετα αυτό που περιμένει κανείς στα πλαίσια μιας οικογένειας είναι φροντίδα, ζεστασιά και συναισθηματική δέσμευση. Η αδυναμία συμβιβασμού αυτών των διαφορετικών ρόλων και η ανάγκη διαρκούς εναλλαγής από το ένα πρότυπο στο άλλο είναι η τρίτη μορφή παρεμβολής της επαγγελματικής δέσμευσης στην οικογενειακή ζωή.

Οι άνθρωποι που είναι αφοσιωμένοι στην εργασία τους ενθουσιάζονται και επενδύουν εκεί, πολλούς από τους πόρους που διαθέτουν με αποτέλεσμα να μένουν λίγοι διαθέσιμοι για άλλες σημαντικές πλευρές της ζωής (Macey & Schneider 2008). Η επίδειξη οργανωσιακής ιθαγένειας αποτελεί μία εκδήλωση της δέσμευσης στην εργασία (Macey & Schneider 2008; Organ, 1988). Οι περισσότερες έρευνες έχουν εστιάσει στην θετική επίδραση που ασκεί η δέσμευση στην επιτυχία των στόχων του οργανισμού. Όμως κάποιες έρευνες έχουν δείξει πως η υπερβολική δέσμευση οδηγεί σε υπερβολική κούραση (Organ & Ryan 1995).

Για παράδειγμα το να πηγαίνει κανείς νωρίς στη δουλειά του και να μένει εκεί μέχρι αργά το βράδυ ή να συμμετέχει εθελοντικά σε διάφορα έργα δημιουργεί σοβαρές παρεμβολές στην οικογενειακή ή την προσωπική του ζωή (Bolino & Turnley, 2005).

#### 14.7. 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 τέτοια δέσμευση ενδέχεται να μην σημειώνει καλές επιδόσεις. Μία έρευνα ανάμεσα σε φοιτητές (Bidjerano & Dai 2007) έδειξε ότι οι επιμελείς φοιτητές επιτυγχάνουν καλύτερες βαθμολογίες, όχι επειδή διαβάζουν περισσότερο, αλλά επειδή τα καταφέρνουν καλύτερα να προσανατολίζουν τις προσπάθειές τους στο αποτέλεσμα 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 προσήλωση σε ότι θεωρείται επιτυχία. Όπως η διαχείριση των ατομικών πόρων με τρόπο που να καλύπτονται οι εργασιακές και προσωπικές (π.χ. οικογενειακές) υποχρεώσεις μοιραία οδηγεί στην 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.

#### 14.8. Η κριτική προσέγγιση

Στην αγορά των ιδεών η «δέσμευση» είναι η πιο πρόσφατη λύση που προτείνεται για την αντιμετώπιση αυτού που ο Frederick Taylor ονόμασε λουφάρισμα. Ένα αιώνα αργότερα, σε ένα κόσμο που τα σωματεία είναι πλέον ανύπαρκτα το management συνεχίζει να ασχολείται με ότι απασχόλησε τον Taylor πριν ένα αιώνα: πώς το management θα ελέγχει ακόμα περισσότερο τους υπαλλήλους. Στο μεταξύ, το ίδιο θέμα βρισκόταν στο επίκεντρο των ερευνών της Σχολής των Ανθρωπίνων Σχέσεων, του Ιαπωνικού management, των εργασιακών σχέσεων, των άριστων πρακτικών και του soft HRM. Αυτές οι απόπειρες επανάφεραν κάθε φορά τα ίδια τεχνάσματα: την αύξηση της ικανοποίησης στην εργασία, τον εμπλουτισμό των καθηκόντων, την προώθηση της συμμετοχής, την ενδυνάμωση των εργαζόμενων, τις αυτοδιαχειριζόμενες ομάδες και τα συστήματα διαχείρισης υψηλών επιδόσεων. Αυτές οι πρωτοβουλίες έχουν κατά καιρούς συνοδευτεί με περίπλοκα συστήματα αξιολόγησης μετέτρεπαν τους στρατηγικούς στόχους της επιχείρησης σε ατομικούς.

Φυσικά, οι υπέρμαχοι της δέσμευσης θα αντιτάξουν ότι αυτές οι διοικητικές πρωτοβουλίες διαφέρουν από την επίδειξη δέσμευσης από πλευράς των εργαζόμενων γιατί... αποτυγχάνουν να τους παρακινήσουν. 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<sup>ο</sup> αιώνα.

Αυτός είναι ένας κανονιστικός normative (λέει τι **πρέπει** να συμβαίνει και όχι τι συμβαίνει) παρά ένας αναλυτικός ορισμός και, ως εκ τούτου, παρουσιάζει μια εξιδανικευμένη και φιλόδοξη περιγραφή για τα αποτελέσματα της «δέσμευση» 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. Φυσικά, η επιδοκιμασία των συνεπειών από όλα τα μέρη δεν προσθέτει κύρος στον ορισμό αλλά μάλλον δείχνει ότι οι συνέπειές του είναι τετριμμένες ή απλά ρητορικά σχήματα. Ωστόσο, θα μπορούσαμε να αντικαταστήσουμε τον όρο «δέσμευση» με την «συμμετοχή στην εργασία», την «ενδυνάμωση», ή την «διαχείριση υψηλών επιδόσεων» ή οποιαδήποτε άλλη υποτιθέμενη λύση στο «πρόβλημα του λουφαρίσματος» και πάλι το κείμενο θα ήταν εξίσου συνεκτικό και κατανοητό. Έτσι, τα ερωτήματα που τίθενται είναι: τι είδους «πράγμα» είναι η «δέσμευση» και τι, την κάνει ένα διαφορετικό εννοιολογικό-θεωρητικό «αντικείμενο» σε σύγκριση με όσα προϋπήρχαν;

Στα περισσότερα κείμενα υπογραμμίζεται ότι δεν υπάρχει ένας κοινά αποδεκτός ορισμός για την δέσμευση. Αυτό δεν προκαλεί και μεγάλη εντύπωση, Το ίδιο λεγόταν πριν από 40 χρόνια περίπου για την κουλτούρα. Παρά την πληθώρα των ορισμών και τις διαφορετικές οντολογικές προσεγγίσεις, η κουλτούρα αποτελεί ένα αναπόσπαστο μέρος των θεωριών του management. 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 ο David Guest (2014), η Catherine Bailey (2022) και ο Tom Kenney (2014). 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 αντιμετωπίζεις 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 ένα πρότυπο εργαζόμενου που θα είναι βαθιά απορροφημένο 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. Οι θεωρητικές περιγραφές «κατασκευάζουν» μία κοινωνική πραγματικότητα και υποδεικνύουν ένα τρόπο για να κατανοείται η καθημερινή ζωή κάνοντας ταυτόχρονα άλλες θεωρητικές προσεγγίσεις να φαντάζουν απορριπτέες. Η «δέσμευση» δημιουργεί άλλη μία «ορθοδοξία» στον κόσμο των επιχειρήσεων. Η περιγραφή των θεωρητικών προσεγγίσεων αντανακλά τα συμφέροντα εκείνων που τις διατυπώνουν, περιθωριοποιούν εναλλακτικές αναγνώσεις της πραγματικότητας και δημιουργούν έναν κυρίαρχο πολιτικό λόγο, ο οποίος σχηματοποιεί τον τρόπο με τον οποίο διαμορφώνεται η υποκειμενικότητα.

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 οργανισμών 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 μιας αλληλοϋποστηριζόμενης εργατικής δύναμης όπου οι εργάτες δέχτηκαν σε μία δύσκολη στιγμή για τις δουλειές τους 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 νομιμοποιημένη 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.
- Sonnentag 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 στοίχο του τραγουδιού “Nobody home” των Pink Floyd)

## 15. 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.

### 15.1. 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).

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

### 15.2. 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.

### 15.3. Οι παραδοχές του TAM

Οι παραδοχές του TAM είναι οι εξής:

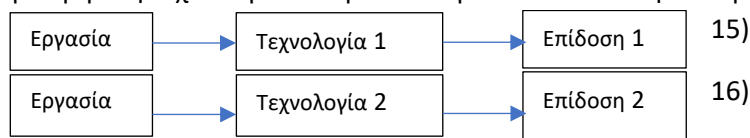
1. Η τεχνολογία εμφανίζεται στη επιχείρηση σαν μία ανεξάρτητη οντότητα. Στις δημοσιεύσεις που ασχολούνται με την αποδοχή της τεχνολογίας, δεν γίνεται συζήτηση για τις κρίσιμες επιλογές που συνοδεύουν τον σχεδιασμό και την ανάπτυξη τους – ποιος αποφασίζει και για όφελος τίνος.
2. Η τεχνολογία δεν προκύπτει 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.

### 15.4. Η χρησιμότητα 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».

### 15.5. 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.



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

Το επιχειρήμα 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.

### 15.6. 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 καθεμιά 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.

#### 15.7. Τεχνολογία ή τεχνολογικά προϊόντα

Ένα άλλο ενδιαφέρον θέμα στη δημοσίευση του Davis, είναι το νόημα της «τεχνολογίας». Οι έρευνες 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 Channel, της σιδηροδρομικής σήραγγας κάτω από τη Μάγνη, 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 Pencept 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 αξιοποιήσει 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;

## 16. Ο οικονομικός αντίκτυπος της Τεχνητής Νοημοσύνης.

Doran Acemoglu, 5 Ιουνίου 2018, The MIT Review, Accessed on 26 December 2019

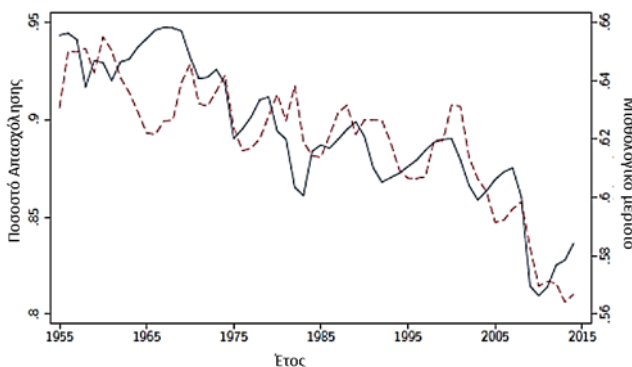
<https://www.technologyreview.com/video/611363/ais-economic-impact/>

Υπάρχει μία διαδιδόμενη βεβαιότητα ότι οι νέες τεχνολογίες, η ρομποτική και η τεχνητή νοημοσύνη, θα δημιουργήσουν νέες επιχειρηματικές ευκαιρίες, νέες και καλύτερες θέσεις εργασίας. Αυτή η υπέρμετρη και συχνά αναιτιολόγητη αισιοδοξία εμφανίζει την τεχνολογία σαν την υπαρκτή λύση που περιμένει να την αρπάξουμε για να λυθούν τα προβλήματα της κοινωνίας. Όπως επισημαίνει ο David Rotman εκδότης του MIT Technology Review, το μόνο βέβαιο είναι ότι οι νέες τεχνολογίες θα δημιουργήσουν και θα καταστρέψουν θέσεις εργασίας. Μία έρευνα που έγινε το φθινόπωρο του 2017 έδειξε ότι το 58% του αμερικάνικου πληθυσμού θεωρεί ότι θα πρέπει να μπουκιά στην χρήση των νέων τεχνολογιών. Το 72% ανησυχεί για το εργασιακό της μέλλον όταν τα ρομπότ και οι υπολογιστές θα κάνουν πολλές από τις δουλειές που κάνουν σήμερα οι άνθρωποι. Το ζητούμενο είναι να χρησιμοποιηθεί η νέα τεχνολογία για νέα προϊόντα και υπηρεσίες και την βελτίωση της θέσης των μισθωτών και να μην εξαντληθεί στην μείωση του κόστους λειτουργίας των επιχειρήσεων και την μείωση των θέσεων εργασίας.

### 16.1. 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 Acemoglu.

Ένα θέμα που δεν αγγίζουν οι υπεραισιόδοξοι τεχνοκράτες είναι οι μισθοί και τα εισοδήματα των εργαζόμενων. Από ότι φαίνεται τα πράγματα δεν είναι ιδιαίτερα χαρμόσινα για τους περισσότερους εργαζόμενους. 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 1955 μέχρι σήμερα (Σχ.1 κόκκινη διακεκομμένη γραμμή).



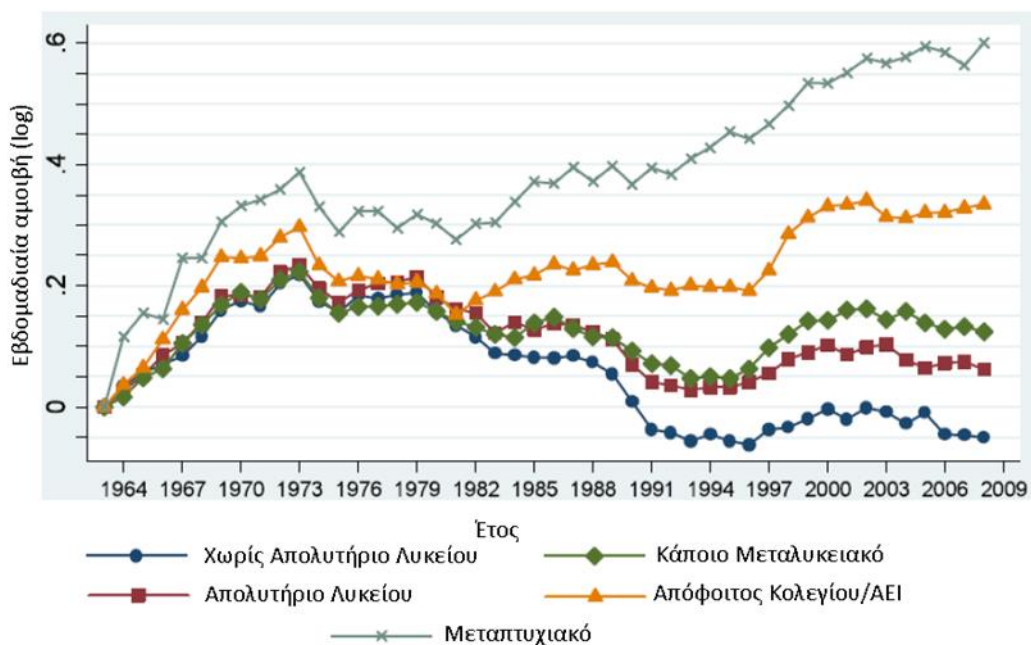
Σχήμα 1: Το γράφημα αφορά τις ΗΠΑ. Η μπλε συνεχής γραμμή δείχνει το ποσοστό απασχόλησης των ανδρών (άξονας στα αριστερά) και η κόκκινη διακεκομμένη γραμμή το μισθολογικό μερίδιο (άξονας δεξιά) σε δραστηριότητες εκτός των αγροτικών. Και οι δύο δείκτες εμφανίζουν πτωτική τάση από το 1955 μέχρι σήμερα (Acemoglu and Autor, 2011)

Το συνολικό κόστος των μισθών (χωρίς να λαμβάνεται υπόψη ο αγροτικός τομέας) βρίσκεται σε διαρκή πτώση από το 1955. 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.

### Τεχνολογία που δημιουργεί ανισότητες

Εκτός από αυτό τα στοιχεία δείχνουν όλο και μεγαλύτερη ανισότητα σε ότι αφορά τους μισθούς. 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.



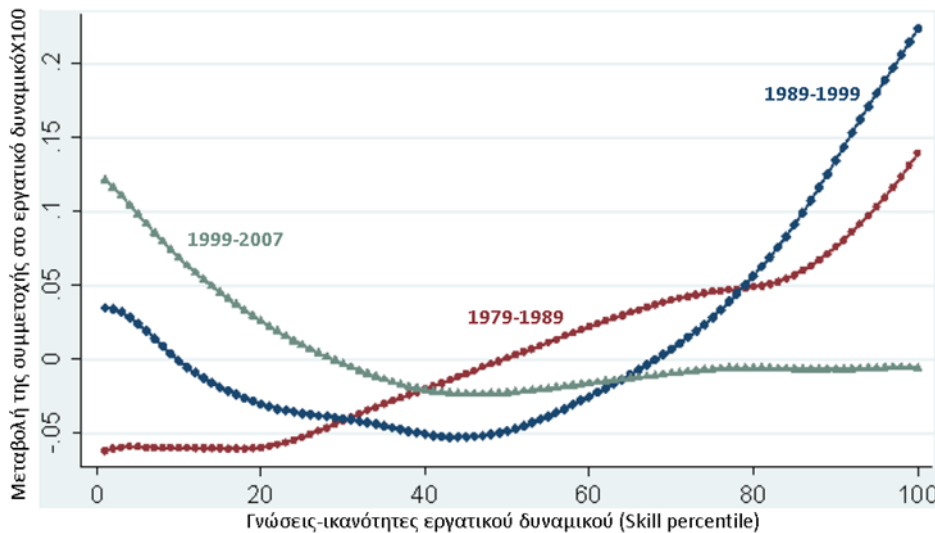
Σχήμα 2: Σύγκριση των εβδομαδιαίων αμοιβών ως προς τις αμοιβές του 1963. Έχουν γίνει προσαρμογές με βάση τον πληθωρισμό και την αγοραστική δύναμη. Τα στοιχεία αφορούν άνδρες εργαζόμενους με πλήρες ωράριο (>35ώρες/εβδομάδα) και πλήρη απασχόληση (Acemoglu and Autor, 2011).

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.

## 16.2. Απασχόληση σε σχέση με την ειδίκευση

Οι κάτοχοι πτυχίου κατορθώνουν στον ένα ή τον άλλο βαθμό να διατηρήσουν το επίπεδο των αμοιβών τους ενώ οι μόνοι που ωφελούνται φαίνεται να είναι οι κάτοχοι κάποιου μεταπτυχιακού. Ο επιπόλαιος 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 περιλαμβάνονται στο Σχήμα 3.



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).

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<sup>ο</sup> 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 ειδικευση.

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 ειδικευσης) και μεγάλη αύξηση στο άνω άκρο (πάνω από το 0,70).

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

### 16.3. Τεχνολογία και παραγωγικότητα

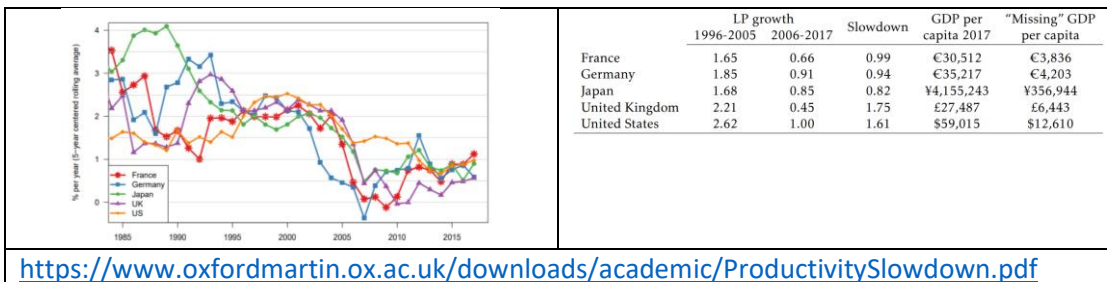
Μήπως όμως η νέα τεχνολογία αυξάνει την παραγωγικότητα; Μήπως τα προϊόντα και οι υπηρεσίες παράγονται πιο φθηνά και σε μεγαλύτερη αφθονία; Δυστυχώς ούτε εκεί τα πράγματα πάνε καλά! Τα στοιχεία από την δημοσίευση του [Robert Gordon](#) “Secular Stagnation on the Supply Side: U.S. Productivity Growth in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

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 ειδικευσης 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, ομιλίες και 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. Τέτοιοι παράγοντες δεν λαμβάνονται υπόψη στην μελέτη του Acemoglu.

#### 9.1.12 Το παράδοξο της παραγωγικότητας

Στον 21<sup>ο</sup> αιώνα έχουμε τεχνολογίες που κάνουν πράγματα που δεν μπορούσαν να γίνουν τους προηγούμενους αιώνες. Δυστυχώς η εξαιρετική βελτίωση της τεχνολογία δεν μεταφράζεται σε [αύξηση της παραγωγικότητας](#). Αυτή η παραφωνία ανάμεσα στις σπουδαίες τεχνολογίες και την οικονομία έχει ονομαστεί το παράδοξο της παραγωγικότητας [productivity paradox](#). Όταν λέμε ότι η παραγωγικότητα αυξήθηκε κατά 3% εννοούμε ότι ένας εργαζόμενος παράγει αυτή τη χρονιά 3% περισσότερα προϊόντα ανά ώρα εργασίας, απ' ό,τι την προηγούμενη. Θα μπορούσε να πει κανείς ότι η παραγωγικότητα είναι η μέγιστη ταχύτητα με την οποία αυξάνεται το ακαθάριστο εθνικό προϊόν (ΑΕΠ). Αυτό που ονομάζουμε ανάπτυξη στον δυτικό κόσμο δεν είναι τίποτα άλλο παρά η αύξηση του ΑΕΠ. Όταν η παραγωγικότητα της εργασίας είναι μικρή, τότε η αύξηση του ΑΕΠ είναι μικρή, οπότε δεν έχουμε ανάπτυξη.



Τα τελευταία 10 με 15 χρόνια παρατηρείται μια ασθενική αύξηση της παραγωγικότητας τόσο στις [Ηνωμένες Πολιτείες](#) όσο και τις υπόλοιπες χώρες του ΟΟΣΑ. Το διάστημα 1995-2004, η παραγωγικότητα στις ΗΠΑ αυξανόταν κατά 2,9% ανά έτος. Το διάστημα από το 2005-2020 η αύξηση της παραγωγικότητας είναι μόνο 1,3% κατ' έτος. Σύμφωνα με το Bureau of Labor Statistics, οι μισθοί [αυξάνονται ακόμα λιγότερο](#).

Αντίθετα, τις τελευταίες τέσσερις δεκαετίες, η Κίνα σημείωσε αξιοσημείωτη μέση ετήσια ανάπτυξη [της τάξης του 10%](#), ενώ μετατράπηκε από αγροτική γεωργική κοινωνία σε αστική βιομηχανική και από σχεδιασμένη οικονομία σε οικονομία της αγοράς. Το κατά κεφαλήν ΑΕΠ προσαρμοσμένο για τον πληθωρισμό αυξήθηκε 24 φορές, το μέσο προσδόκιμο ζωής αυξήθηκε κατά 10 χρόνια και έφτασε τα 76,5 έτη το 2017, και περισσότεροι από 700 εκατομμύρια άνθρωποι βγήκαν από τη φτώχεια, σύμφωνα με τα στοιχεία της [Παγκόσμιας Τράπεζας](#).

<https://documents1.worldbank.org/curated/en/839401593007627879/pdf/Chinas-Productivity-Slowdown-and-Future-Growth-Potential.pdf>

#### 9.1.13 Αιτίες του παράδοξου

Σε μία ομιλία που έδωσε στο [Backer and Fridman Institute](#), ο Chad Syverson, οικονομολόγος από το πανεπιστήμιο του Chicago, περιέγραψε τις τέσσερις ερμηνείες που υπάρχουν στην κρατούσα οικονομική σκέψη σχετικά με την μικρή αύξηση της παραγωγικότητας. Αυτές είναι:



1. Διαμορφώσαμε ένα αστήρικτο ενθουσιασμό σχετικά με την ικανότητα της τεχνητής νοημοσύνης να αυξήσει την παραγωγικότητα, δηλαδή περιμένουμε από την τεχνολογία πολύ περισσότερα απ' ό,τι στην πραγματικότητα μπορεί να μας δώσει.

2. Υπάρχει αστοχία στην μέτρηση της παραγωγικότητας. Το επιχείρημα αυτό λέει πως η παραγωγικότητα αυξάνεται, αλλά οι μέθοδοι που έχουμε είναι πεπαλαιωμένες και δεν μπορούν να εντοπίσουν την αύξηση της. Για παράδειγμα πολλές υπηρεσίες που συνδέονται με τις νέες τεχνολογίες, παρέχονται δωρεάν. Η μικρή αύξηση της παραγωγικότητας, είναι δημιούργημα της κακής μέτρησης και όχι πραγματικότητα.

3. Ξοδεύονται πολύ πόροι για την απόκτηση και προστασία των νέων τεχνολογιών, οι οποίοι τελικά, σκιάζουν την πραγματική αύξηση της παραγωγικότητας. Το επιχείρημα λέει πως οι νέες τεχνολογίες αυξάνουν την παραγωγικότητα στις γνωστές επιχειρήσεις που είναι πρωτοπόροι στην ανάπτυξή τους. Το πρόβλημα είναι ότι αυτές οι επιχειρήσεις προσπαθούν να προστατεύσουν τις τεχνολογίες που αναπτύσσουν, από την πρόσβαση σε ανταγωνιστές. Οι ανταγωνιστές, από την άλλη πλευρά, ξοδεύουν πολλούς πόρους, δηλαδή χρήματα, προκειμένου να τις αποκτήσουν. Ο ανταγωνισμός προστασίας και απόκτησης τρώει πολλά χρήματα, τα οποία τελικά αποτυπώνονται σαν μείωση της παραγωγικότητας.

4. Καθυστερήση της αποτελεσματικής αξιοποίησης των νέων τεχνολογιών. Το επιχείρημα αυτό θεωρείται το πιο ισχυρό. Οι νέες τεχνολογίες είναι αξιόλογες και μπορούν να αυξήσουν την παραγωγικότητα, αλλά χρειάζεται χρόνος προκειμένου να φτιαχτούν οι παραγωγικές διαδικασίες, οι οργανωσιακές δομές και το ανθρώπινο δυναμικό, που θα επιτρέψουν όλα μαζί, μια αύξηση της παραγωγικότητας που θα ξεπερνάει το 3% όπως περιμένουμε.

#### 9.1.14 Η προτεινόμενη λύση για το παράδοξο

Μπορεί η τέταρτη εξήγηση να είναι η πιο διαδεδομένη, όμως υπάρχουν διαφωνίες σχετικά με το πώς μπορούμε να αυξήσουμε την παραγωγικότητα. Η [λύση που προτείνει](#) ο Chad Syverson, βασίζεται σε αυτό που συνήθως γίνεται με την τεχνολογία στον καπιταλισμό, δηλαδή την αύξηση της παραγωγικότητας με την [αντικατάσταση των εργατικών χεριών](#) από μηχανές. Πρόκειται για τις τεχνολογίες που ο Daron Acemoglu, ονομάζει τεχνολογίες αντικατάστασης και είναι υπεύθυνες για την [μείωση της απασχόλησης](#) και την μείωση της συνολικής αμοιβής προς την εργασία από το 1980 και μετά. Η λύση του Syverson είναι η εξής:

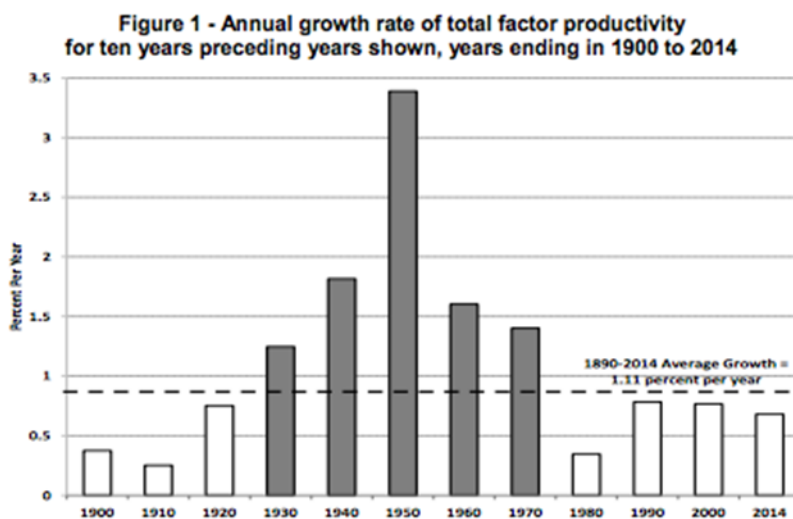
Υπάρχουν 3,5 εκατομμύρια Αμερικανών που εργάζονται στο κλάδο των μεταφορών. Τα οχήματα χωρίς οδηγό μπορούν να αντικαταστήσουν 2 εκατομμύρια από αυτούς, πράγμα που σημαίνει ότι στα 122 εκατομμύρια εργαζόμενων που υπάρχουν στον ιδιωτικό τομέα, θα προκαλέσει αύξηση της παραγωγικότητας κατά 1,7% σε βάθος δεκαετίας. Και αυτό ερμηνεύεται σε ετήσια αύξηση 0,17%.

Δεύτερο παράδειγμα: Από τα 2,2 εκατομμύρια εργαζόμενων στα call centers, μπορούν να αντικατασταθούν από την τεχνητή νοημοσύνη το 60%, οπότε θα προκύψει μια αύξηση της παραγωγικότητας κατά 1%, που μεταφράζεται σε ετήσια αύξηση 0,1%. Όπως ισχυρίζεται με δύο μόνο αλλαγές μπορούμε να προκαλέσουμε ετήσια αύξηση της παραγωγικότητας ίση με 0,18%. Εάν προσθέσουμε τέσσερις πέντε αλλαγές ακόμα, θα φτάσουμε στο όριο της ετήσιας αύξησης του 3% που είναι και ο στόχος. Μπορεί να ακούγεται κυνική η περιγραφή, αλλά είναι ένα παράδειγμα της κρατούσας προσέγγισης.

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. Παραδείγματα τεχνολογιών ενεργοποίησης είναι ο μηχανισμός των Αντικυθέρων (200 π.Χ.) και ο ψηφιακός σχεδιασμός (CAD). Επειδή οι τεχνολογίες ενεργοποίησης κάνουν τους

εργαζόμενους πιο παραγωγικούς, αυξάνουν τους μισθούς και την ζήτηση της εργατικής δύναμης. Αναπτύσσουμε την λάθος τεχνολογία γιατί η τεχνητή νοημοσύνη έχει στραφεί στην ανάπτυξη εφαρμογών που αντικαθιστούν την εργασία. Μυρμήγκι

Οι ερμηνείες της κρατούσας οικονομικής άποψης, βλέπουν την μειωμένη παραγωγικότητα σαν παροδικό σύμπτωμα, που όπου να 'ναι θα ξεπεραστεί, παρά το γεγονός ότι το πρόβλημα το εντοπίστηκε ήδη από τα μέσα της δεκαετίας του 80 όταν ο Robert Solow, είπε «Μπορείτε να δείτε την εποχή των υπολογιστών παντού εκτός από τις στατιστικές της παραγωγικότητας» (Solow 1987). Υπάρχουν παράγοντες που [περιορίζουν την αύξηση της παραγωγικότητας](#) και εντοπίζονται πριν το 2000 όπως: α) Η συνεχής μείωση των επενδύσεων σε μηχανήματα, εξοπλισμό και υποδομές (Investment to GDP) στις προηγμένες οικονομίες ήδη από τη δεκαετία του 1970. β) Η στροφή των δυτικών οικονομιών από την [μεταποίηση στις υπηρεσίες](#), οι οποίες εξαρτώνται από την ανθρώπινη παρουσία, δεν εξάγονται και χαρακτηρίζονται από ένα όριο σε ότι αφορά την παραγωγικότητα γ) Η αναζήτηση του κέρδους στην αγορά και πώληση μετοχών αντί σε παραγωγικές επενδύσεις (The divine right of capital). δ) Η μείωση της επιρροής των συνδικάτων μετά το 1980, έχει κρατήσει τους μισθούς χαμηλά και έχει επιτρέψει στις επιχειρήσεις να μην αναζητούν επενδύσεις που θα αυξάνουν την παραγωγικότητα της εργασίας.



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

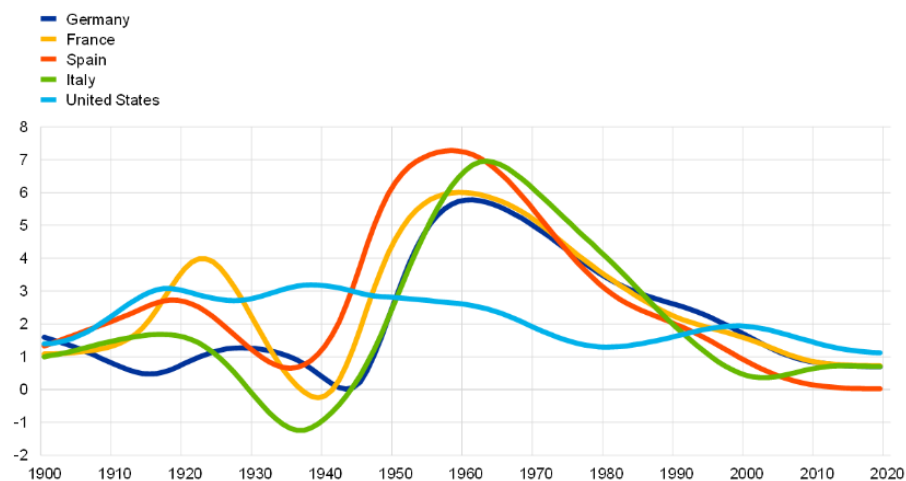
Αλλά και στην Ευρώπη η παραγωγικότητα της εργασίας ακολουθεί την ίδια τάση που καταγράφεται στις ΗΠΑ. Σύμφωνα με μία [δημοσίευση](#) της Ευρωπαϊκής Κεντρικής Τράπεζας, η παραγωγικότητα της εργασίας μειώνεται συστηματικά μετά το 1960 στις μεγαλύτερες οικονομίες και μάλιστα πολύ εντονότερα σε σύγκριση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

#### 16.4. 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. Η διάκριση των τεχνολογιών είναι σημαντική σε για δύο λόγους:

1. Για την επίδραση που ασκούν στην αγορά εργασίας και
2. Για εστιάζει την προσοχή στην σχέση που έχει η παραγωγικότητα με την απασχόληση.

Μπορεί κανείς να φανταστεί ένα φάσμα που στη μία άκρη έχει την αντικατάσταση και στην άλλη την ενεργοποίηση και κάθε συγκεκριμένη τεχνολογία τοποθετείται σε κάποια ενδιάμεση θέση. Δηλαδή στην πράξη μία τεχνολογία επιφέρει αντικατάσταση εργατικών χεριών και ενεργοποίηση. Οι τεχνολογίες ενεργοποίησης κάνουν πιο αποτελεσματική την εργατική δύναμη στο σύνολό της γιατί συμπληρώνουν και αυξάνουν την παραγωγικότητά 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.

$$\text{Προϊόν} = f(\text{Τεχνολογία} \times \text{Εργασία}).$$

Παραδείγματα τεχνολογιών ενεργοποίησης είναι ο μηχανισμός των Αντικυθήρων (200 π.Χ.) και ο ψηφιακός σχεδιασμός (CAD). Τεχνολογίες αντικατάστασης είναι ο αργαλειός του Jacquard και τα βιομηχανικά ρομπότ. 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.

Οι τεχνολογίες αντικατάστασης δίνουν στις μηχανές εργασιακά καθήκοντα που ήταν στα χέρια των εργαζόμενων. Στην περίπτωση αυτή το Προϊόν προκύπτει από το σύνολο των καθηκόντων τα οποία εκτελούνται από μηχανές ή ανθρώπους.

$$\text{Προϊόν} = \int \text{Καθήκον}(i), \text{ όπου}$$

$$\text{Καθήκον}(i) = \begin{cases} \text{Εκτελείται από μηχανή,} & / \text{ Αυτοματοποιημένο} \\ \text{Εκτελείται από εργάτη,} & / \text{ Μη - Αυτοματοποιημένο} \end{cases}$$

Τι εννοούν οι παραπάνω σχέσεις; Η παραγωγή περιλαμβάνει διαφορά καθήκοντα. Για παράδειγμα η κατασκευή ενός ρούχου περιλαμβάνει την παραγωγή της κλωστής από βαμβάκι ακολουθούμενη από την ύφανση, την χρήση χρωστικών, τον σχεδιασμό του ρούχου, το ράψιμο, την προώθηση και την πώληση. Μία από τις συνέπειες της τεχνολογίας αντικατάστασης είναι η αυτοματοποίηση κάποιων από αυτά τα βήματα. Πριν την πρώτη βιομηχανική επανάσταση όλες αυτές οι δουλειές, ή τουλάχιστον οποίες υπήρχαν τότε, γίνοντουσαν από ειδικευμένους εργάτες. Η εισαγωγή της κλωστικής μηχανής και της μηχανής ύφανσης αυτοματοποίησε κάποιες από αυτές τις λειτουργίες. Όσο προχωρούσε η τεχνολογία όλο και περισσότερα καθήκοντα έφευγαν από τα χέρια των εργατών και περνούσαν στη μηχανή. Με τον τρόπο αυτό η τεχνολογία πετύχαινε την μείωση του κόστους.

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>)

Κάποιες τεχνολογίες όπως για παράδειγμα ο αυτοματισμός στην αυτοκινητοβιομηχανία και η τεχνητή νοημοσύνη είναι τέτοιες τεχνολογίες αντικατάστασης του εργατικού δυναμικού. Το πιο τρανταχτό παράδειγμα είναι η αυτοκινητοβιομηχανία. Στη γραμμή παραγωγής δεν υπάρχουν πλέον εργάτες. Στις τεχνολογίες αντικατάστασης η έννοια της τεχνολογικής προόδου ταυτίζεται με την παράδοση περισσότερων καθηκόντων στις μηχανές. Οι τεχνολογίες αντικατάστασης υποκαθιστούν τα εργατικά χέρια, μειώνουν τους μισθούς κάποιων συγκεκριμένων εργατών αλλά και την συνολική αμοιβή που παίρνει συνολικά η εργατική δύναμη (Σχήμα 1).

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).

Οι τεχνολογίες αντικατάστασης έχουν αρνητικές επιπτώσεις στην απασχόληση οι οποίες ξεφεύγουν από την προσοχή των μελετητών για τον εξής λόγο: Η αντικατάσταση των εργατικών χεριών από τις μηχανές είναι δυνατόν να οδηγήσει σε αύξηση της παραγωγικότητας. Όταν οι επιχειρήσεις το πετυχαίνουν αυτό τότε επεκτείνουν την παραγωγή τους και θέλουν περισσότερους εργάτες σε διαδικασίες της παραγωγής οι οποίες δεν έχουν ακόμα αυτοματοποιηθεί, στις πωλήσεις, το marketing, τα logistics κλπ. Έτσι δημιουργείται η εντύπωση πως οι τεχνολογίες αντικατάστασης ακόμα και όταν μειώνουν τις θέσεις εργασίας στα καθήκοντα που αυτοματοποιούν, δεν δημιουργούν πρόβλημα στην συνολική απασχόληση γιατί αυξάνουν τις θέσεις εργασίας σε άλλα καθήκοντα όπως στο σχεδιασμό, στην διάθεση των προϊόντων, το marketing κλπ., οπότε το συνολικό κακό από τη μείωση των θέσεων εργασίας μετριάζεται. Το πρόβλημα είναι πως αυτό συμβαίνει μόνο όταν οι τεχνολογίες αντικατάστασης είναι αρκεύτως ισχυρές ώστε να προκαλέσουν μία συνολική αύξηση της παραγωγικότητας.

#### 16.5. 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 οικονομία. Το πρόβλημα βρίσκεται στις τεχνολογίες που δεν είναι ικανές να επιφέρουν μία μεγάλη αύξηση παραγωγικότητας. Οι τεχνολογίες αυτές θα έχουν σαν αποτέλεσμα μόνο την αντικατάσταση των εργατών χωρίς να επιφέρουν μία σημαντική αύξηση της παραγωγικότητας.

Σήμερα βρισκόμαστε σε μια τέτοια κατάσταση. Η εισαγωγή των ρομπότ σε κάποιες περιοχές της Αμερικής όπως το Detroit, έχει 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 συνολική οικονομία 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 παλίνρροια 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.

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. Για παράδειγμα, οι ειδικευμένοι εργάτες μετάλλου και οι εργάτες στην ύφανση έχασαν τις δουλειές τους αλλά δημιουργήθηκαν νέοι κλάδοι τόσο για ανειδίκευτους εργάτες, όσο και για εργάτες μέσης ειδίκευσης αλλά και καινούργιες ειδικότητες (θέσεις υπαλλήλων, επιστατών κλπ.) Η μηχανοποίηση της αγροτικής οικονομίας στις ΗΠΑ μείωσε τον αγροτικό πληθυσμό από το 60% στο 10% μέσα σε μια περίοδο 60 ετών αλλά στο ίδιο διάστημα αναπτύχθηκαν νέοι κλάδοι και νέοι τομείς απασχόλησης. Σε τέτοιες περιπτώσεις η αυτοματοποίηση εξισορροπείται από τη δημιουργία νέων κλάδων και νέων εργασιακών καθηκόντων.

Όταν αφιερώνονται πολλοί πόροι για μια τεχνολογία που επιφέρει αυτοματοποίηση και όχι δημιουργία νέων καθηκόντων τότε αυτό θα δημιουργήσει ανισορροπία με εξής συνέπειες: Αρχικά δεν δημιουργούνται νέα εργασιακά καθήκοντα οπότε δεν δημιουργούνται νέες θέσεις εργασίας αλλά, επιπλέον, επειδή ακριβώς δημιουργείται μία ανισόρροπη δομή δεν αυξάνεται η παραγωγικότητα. Η Τεχνητή Νοημοσύνη είναι μία τεχνολογία σε εξέλιξη. Σύμφωνα με το επιχείρημα του Acemoglu υπάρχουν τα εξής ενδεχόμενα τα οποία δεν έχουν ακόμα κριθεί: Η έρευνα για την τεχνητή νοημοσύνη να εστιάσει στην αντικατάσταση εργατικών χεριών ή να αποτελέσει την πλατφόρμα η οποία θα ενσωματώσει την φροντίδα της [υγείας](#), την [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 το περιβάλλον στο οποίο εμφανίζεται η τεχνολογία. Στο σημερινό περιβάλλον υπάρχουν διάφοροι παράγοντες που «φρακάρουν» την αξιοποίηση των νέων τεχνολογιών συμπεριλαμβανόμενης της τεχνητής νοημοσύνης. 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

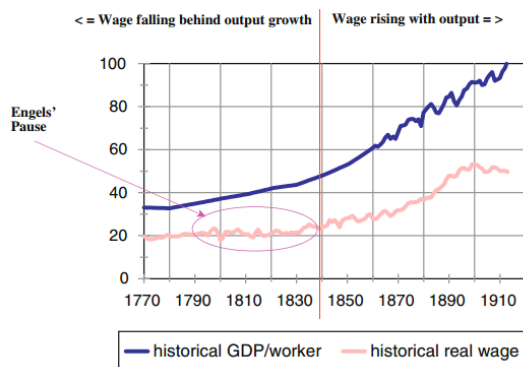
παραγωγικότητα. Δεν μπορεί να υπάρχει συνολικό αποτέλεσμα μέχρις ότου αρκετές τεχνολογίες φτάσουν σε ένα ικανοποιητικό επίπεδο ταυτόχρονης ωριμότητας.

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: Κατά το τέλος του 18ου και στις αρχές του 19ου αιώνα, οι επιχειρήσεις πειραματίζονταν με τις νέες τεχνολογίες και αυτό δημιούργησε 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.

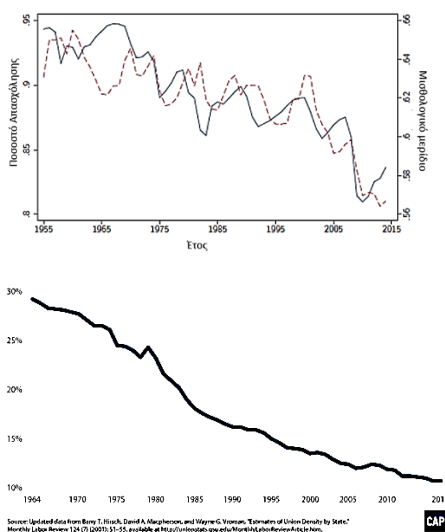
Στο βιβλίο Power & Progress που κυκλοφόρησαν ο Daron Acemoglu και ο Simon Johnson το 2023, επισημαίνουν ότι η τεχνική πλευρά της τεχνολογίας από μόνη της δεν μπορεί να εξηγήσει τη συμφόρηση που έχει προκληθεί στην απασχόληση και τους μισθούς. Η μείωση της επιρροής των

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.

## Σχόλια

Οι δημοσιεύσεις των Acemoglu & Autor (2011), Autor & Dorn (2013) κλπ. είναι εξαιρετικές σε ότι αφορά την επεξεργασία διαθέσιμων στοιχείων σε ότι αφορά την απασχόληση και την τεχνολογία. Είναι φανερό όμως ότι οι εργασίες αυτές υιοθετούν μία ακραία ντετερμινιστική προσέγγιση σε ότι αφορά την επίδραση που ασκεί η τεχνολογία στην απασχόληση και τους μισθούς. Οι γραφικές παραστάσεις στα Σχ. 1, 2, 3 αναδεικνύουν την άποψη ότι τόσο η απασχόληση όσο και οι μισθοί είναι συναρτήσεις αποκλειστικά και μόνο της τεχνολογίας. Ακόμα και η ανάπτυξη του συνδικαλιστικού κινήματος προσεγγίζεται από τον Emin M. Dinlersoz (2012) στην δημοσίευση «The rise and fall of Unions in the USA», σαν μια εξαρτημένη μεταβλητή η οποία καθορίζεται από την υφιστάμενη τεχνολογία κάθε ιστορικής περιόδου.

Για παράδειγμα στην γραφική παράσταση του Σχ.2 δεν γίνεται αναφορά στην πετρελαϊκή κρίση του 1973 η οποία σχετίζεται με την σταθεροποίηση των αμοιβών που ακολούθησε την δεκαετία 1973-1983. Επιπλέον, δεν υπάρχει αναφορά στην μεταφορά της παραγωγής σε χώρες εκτός των ΗΠΑ η οποία σχετίζεται με μείωση της απασχόλησης σε θέσεις μεσαίας ειδικεύσης την δεκαετία 1989-1999, καθώς και στην μείωση των μεσαίων managers σαν αποτέλεσμα των αντιλήψεων που κυριάρχησαν μετά το 1982 στην διοίκηση των επιχειρήσεων.



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=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 το <https://pada.3zones.tech/>

Username = ο αριθμός μητρώου π.χ. **12345678** &  
password = ο ΑΜ με το eee μπροστά π.χ **eee12345678**

### Αναφορές

Acemoglu, Daron & Autor, David, 2011. «Skills, Tasks and Technologies: Implications for Employment and Earnings,» Handbook of Labor Economics, in: O. Ashenfelter & D. Card (ed.), Handbook of Labor Economics, edition 1, volume 4, chapter 12, pages 1043-1171, Elsevier.

Autor, H.A., Dorn, D., 2013 The Growth of Low-Skill Service Jobs and the Polarization of the US Labor Market, American Economic Review 2013, 103(5): 1553–1597

Daron Acemoglu & Pascual Restrepo, 2018. «The Race between Man and Machine: Implications of Technology for Growth, Factor Shares, and Employment,» American Economic Review, vol 108(6), pages 1488-1542.

Gordon, Robert J. (2015): «Secular Stagnation: A Supply-Side View», American Economic Review, 105(5): 54-59.

Allen, R. C., 2009, Engels' pause: Technical change, capital accumulation, and inequality in the British industrial revolution, Explorations in Economic History 46 (2009) 418–435.

Emin M. Dinlersoz 2012, The rise and fall of Unions in the USA, NBER Working Paper Series, Working Paper 18079, <http://www.nber.org/papers/w18079>

