

# ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

## Θεμέλια Οργανωσιακής Συμπεριφοράς

---

### 1.1 Ορισμοί της Οργανωσιακής Συμπεριφοράς και Θεμελιώδης Φύση του Πεδίου

Η Οργανωσιακή Συμπεριφορά (Organizational Behavior – OB) αποτελεί ένα από τα πλέον δυναμικά και πολυδιάστατα γνωστικά πεδία των κοινωνικών επιστημών, με σαφή διεπιστημονικό προσανατολισμό και ισχυρή εφαρμοσμένη διάσταση. Στη διεθνή βιβλιογραφία έχουν διατυπωθεί πολυάριθμοι ορισμοί που επιχειρούν να αποτυπώσουν το περιεχόμενο, το αντικείμενο και τον σκοπό της. Μεταξύ των πλέον επιδραστικών συγκαταλέγονται οι ορισμοί των Stephen P. Robbins, Fred Luthans και Raman J. Aldag, οι οποίοι συνέβαλαν καθοριστικά στη συστηματοποίηση του πεδίου.

Ο Stephen P. Robbins ορίζει την Οργανωσιακή Συμπεριφορά ως ένα πεδίο μελέτης που διερευνά την επίδραση των ατόμων, των ομάδων και της οργανωσιακής δομής στη συμπεριφορά εντός των οργανισμών, με απώτερο σκοπό την εφαρμογή αυτής της γνώσης προς βελτίωση της οργανωσιακής αποτελεσματικότητας. Ο ορισμός αυτός αναδεικνύει τρία βασικά επίπεδα ανάλυσης: το ατομικό, το ομαδικό και το οργανωσιακό, τα οποία αλληλεπιδρούν διαρκώς. Παράλληλα, υπογραμμίζει τον πρακτικό προσανατολισμό του πεδίου, καθώς η γνώση δεν παραμένει θεωρητική αλλά αξιοποιείται για τη βελτίωση της απόδοσης και της λειτουργικότητας των οργανισμών.

Ο Fred Luthans προσεγγίζει την Οργανωσιακή Συμπεριφορά ως πεδίο που ασχολείται άμεσα με την κατανόηση, την πρόβλεψη και τον

έλεγχο της ανθρώπινης συμπεριφοράς στους οργανισμούς. Η διατύπωσή του εστιάζει περισσότερο στη διαχειριστική διάσταση της συμπεριφοράς, αναδεικνύοντας τη σημασία της συστηματικής παρατήρησης και ανάλυσης προκειμένου να ενισχυθεί η διοικητική αποτελεσματικότητα. Η έννοια του «ελέγχου» δεν υποδηλώνει αυταρχική παρέμβαση, αλλά τη δυνατότητα διαμόρφωσης κατάλληλων συνθηκών που ευνοούν θετικές και παραγωγικές μορφές συμπεριφοράς.

Ο Raman J. Aldag, από την πλευρά του, τοποθετεί την Οργανωσιακή Συμπεριφορά εντός του ευρύτερου πλαισίου των κοινωνικών επιστημών, υποστηρίζοντας ότι πρόκειται για κλάδο που επιδιώκει την ανάπτυξη θεωριών ικανών να εφαρμοστούν στην πρόβλεψη, την κατανόηση και τον έλεγχο της συμπεριφοράς σε εργασιακούς οργανισμούς. Η έμφαση στη θεωρητική θεμελίωση υποδηλώνει ότι το πεδίο δεν περιορίζεται σε εμπειρικές παρατηρήσεις, αλλά επιδιώκει τη συστηματική οικοδόμηση εννοιολογικών μοντέλων που ερμηνεύουν τα φαινόμενα της οργανωσιακής ζωής.

Συνθέτοντας τους παραπάνω ορισμούς, μπορούμε να ορίσουμε την Οργανωσιακή Συμπεριφορά ως μια εφαρμοσμένη συμπεριφορική επιστήμη που μελετά τη φύση του ανθρώπου, τη φύση του οργανισμού και τις δυναμικές αλληλεπιδράσεις μεταξύ τους, με στόχο την αξιοποίηση της γνώσης για τη βελτίωση της οργανωσιακής αποτελεσματικότητας και της ανθρώπινης ευημερίας στο εργασιακό περιβάλλον. Το πεδίο δεν περιορίζεται στην περιγραφή της συμπεριφοράς, αλλά επιδιώκει να την ερμηνεύσει, να την προβλέψει και να συμβάλει στη διαμόρφωση συνθηκών που ευνοούν τη συνεργασία, τη δέσμευση και την επίτευξη στόχων.

Η Οργανωσιακή Συμπεριφορά αποτελεί ένα από τα πλέον δυναμικά και πολυδιάστατα πεδία των διοικητικών και κοινωνικών επιστημών. Συνιστά τη συστηματική μελέτη και εφαρμογή της γνώσης που αφορά τον τρόπο με τον οποίο τα άτομα, ως μεμονωμένες οντότητες αλλά και ως μέλη ομάδων, σκέφτονται, αισθάνονται και ενεργούν εντός οργανωμένων κοινωνικών συστημάτων. Ο πυρήνας της επιστημονικής αυτής περιοχής εστιάζει στην κατανόηση, πρόβλεψη και διαχείριση της ανθρώπινης συμπεριφοράς μέσα στους οργανισμούς, με τελικό σκοπό τη βελτίωση της οργανωσιακής αποτελεσματικότητας.

Η Οργανωσιακή Συμπεριφορά δεν λειτουργεί απομονωμένα. Συνδέεται στενά με τη θεωρία των οργανισμών, την οργανωσιακή ανάπτυξη, τη διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού και τη στρατηγική διοίκηση. Αντλεί θεωρητικά και μεθοδολογικά εργαλεία από την ψυχολογία, την κοινωνιολογία, την ανθρωπολογία, την πολιτική επιστήμη, την οικονομική θεωρία και τη φιλοσοφία της διοίκησης. Αυτή η διεπιστημονική της φύση την καθιστά πεδίο σύνθετο, απαιτητικό και συνεχώς εξελισσόμενο.

## 1.2 Η Φύση της Οργανωσιακής Συμπεριφοράς

Η Οργανωσιακή Συμπεριφορά έχει ως κεντρικό της αντικείμενο τη μελέτη της ανθρώπινης συμπεριφοράς εντός των οργανισμών. Κάθε άτομο που εντάσσεται σε έναν οργανισμό δεν αποτελεί απλώς έναν φορέα δεξιοτήτων ή γνώσεων, αλλά μια ολοκληρωμένη προσωπικότητα με ιδιαίτερα χαρακτηριστικά, εμπειρίες, αξίες, στάσεις και προσδοκίες. Από τη στιγμή της ένταξής του στον οργανισμό, το άτομο μεταφέρει μαζί του ένα σύνολο προηγούμενων εμπειριών, πολιτισμικών επιρροών και κοινωνικών αναφορών που επηρεάζουν τον τρόπο με τον οποίο αντιλαμβάνεται το εργασιακό περιβάλλον και αντιδρά σε αυτό.

Σε πρώτο επίπεδο, η Οργανωσιακή Συμπεριφορά εξετάζει την ατομική διάσταση. Αναλύει τις ατομικές διαφορές, τα κίνητρα, την προσωπικότητα, τις αντιλήψεις, τις στάσεις και τις συναισθηματικές αντιδράσεις. Αναγνωρίζει ότι καμία διοικητική πρακτική δεν μπορεί να είναι αποτελεσματική εάν αγνοεί τη μοναδικότητα του κάθε εργαζομένου.

Σε δεύτερο επίπεδο, το πεδίο μελετά τις ομαδικές διεργασίες, καθώς κανένα άτομο δεν λειτουργεί σε πλήρη απομόνωση. Η εργασία πραγματοποιείται μέσα σε πλαίσια συνεργασίας, αλληλεπίδρασης και συχνά σύγκρουσης. Οι ομάδες διαμορφώνουν κανόνες, πρότυπα συμπεριφοράς και δυναμικές εξουσίας που επηρεάζουν βαθιά την απόδοση και την ικανοποίηση των μελών τους.

Σε τρίτο επίπεδο, η Οργανωσιακή Συμπεριφορά εξετάζει τον ίδιο τον οργανισμό ως σύστημα. Ο οργανισμός προϋπάρχει του ατόμου και συνεχίζει να υφίσταται μετά την αποχώρησή του. Διαθέτει δομή, κουλτούρα, στρατηγική και θεσμικά πλαίσια που διαμορφώνουν τη συμπεριφορά. Η σχέση μεταξύ ατόμου και οργανισμού είναι αμφίδρομη: ο οργανισμός επηρεάζει το άτομο μέσω κανόνων, διαδικασιών

και πολιτικών, αλλά και το άτομο επηρεάζει τον οργανισμό μέσω των αποφάσεων, των ενεργειών και της δημιουργικότητάς του.



Η αναγνώριση των ατομικών διαφορών αποτελεί έναν από τους θεμελιώδεις πυλώνες της Οργανωσιακής Συμπεριφοράς και συνιστά το σημείο εκκίνησης κάθε σοβαρής επιστημονικής ανάλυσης της ανθρώπινης δράσης στους οργανισμούς. Κάθε άτομο που εντάσσεται σε ένα εργασιακό πλαίσιο φέρει ένα μοναδικό σύνολο χαρακτηριστικών, τα οποία έχουν διαμορφωθεί μέσα από τη βιολογική του υπόσταση, την προσωπική του ιστορία, το πολιτισμικό του περιβάλλον, τις εκπαιδευτικές του εμπειρίες και τις κοινωνικές του αλληλεπιδράσεις. Οι διαφορές αυτές εκδηλώνονται σε πολλαπλά επίπεδα: στη γνωστική ικανότητα, στην ταχύτητα μάθησης, στη δημιουργικότητα, στην ανθεκτικότητα στο στρες, στο επίπεδο φιλοδοξίας, στον τρόπο επικοινωνίας, ακόμη και στον τρόπο με τον οποίο το άτομο αντιλαμβάνεται την εξουσία, τη συνεργασία ή την επιτυχία.

Η διοικητική πρακτική που παραγνωρίζει αυτές τις διαφοροποιήσεις και επιχειρεί να εφαρμόσει ομοιόμορφα σχήματα διοίκησης, αξιολό-

γησης και παρακίνησης σε όλους τους εργαζομένους, στηρίζεται σε μια απλουστευτική και μη ρεαλιστική αντίληψη για τον άνθρωπο. Μια τέτοια προσέγγιση μπορεί να διευκολύνει τη διαχειριστική διαδικασία βραχυπρόθεσμα, αλλά μακροπρόθεσμα οδηγεί σε μειωμένη δέσμευση, χαμηλότερη εργασιακή ικανοποίηση και περιορισμένη αξιοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού. Αντιθέτως, η σύγχρονη Οργανωσιακή Συμπεριφορά υποστηρίζει ότι η αποτελεσματική διοίκηση προϋποθέτει διαφοροποιημένες πρακτικές, οι οποίες λαμβάνουν υπόψη το ιδιαίτερο προφίλ κάθε εργαζομένου. Η ηγεσία, για παράδειγμα, δεν μπορεί να είναι μονοδιάστατη· ορισμένα άτομα ανταποκρίνονται θετικά σε μεγαλύτερη αυτονομία, ενώ άλλα χρειάζονται σαφέστερη καθοδήγηση και ανατροφοδότηση. Ομοίως, τα συστήματα ανταμοιβών οφείλουν να αναγνωρίζουν ότι τα κίνητρα δεν είναι ίδια για όλους: για κάποιους προέχει η οικονομική αμοιβή, για άλλους η αναγνώριση, η επαγγελματική εξέλιξη ή η ισορροπία επαγγελματικής και προσωπικής ζωής.

Συναρτημένη με την έννοια των ατομικών διαφορών είναι και η θεώρηση του εργαζομένου ως «ολόκληρου ανθρώπου». Ο οργανισμός δεν προσλαμβάνει απλώς δεξιότητες, τεχνικές γνώσεις ή επαγγελματική εμπειρία· προσλαμβάνει έναν άνθρωπο με συναισθήματα, αξίες, φόβους, φιλοδοξίες, οικογενειακές υποχρεώσεις και κοινωνικούς ρόλους. Η προσωπική ζωή του εργαζομένου δεν αναστέλλεται κατά την είσοδό του στον εργασιακό χώρο. Αντιθέτως, οι εμπειρίες της προσωπικής ζωής επηρεάζουν άμεσα τη διάθεση, τη συγκέντρωση, τη δημιουργικότητα και τη συμπεριφορά στην εργασία. Ένας εργαζόμενος που βιώνει οικογενειακές δυσκολίες, οικονομική πίεση ή κοινωνική απομόνωση ενδέχεται να εμφανίσει μειωμένη απόδοση ή αυξημένη ευερεθιστότητα, όχι λόγω έλλειψης επαγγελματισμού, αλλά λόγω της αδιάσπαστης ενότητας της ανθρώπινης ύπαρξης.

Η αναγνώριση του «ολόκληρου ανθρώπου» συνεπάγεται ότι οι οργανισμοί οφείλουν να διαμορφώνουν περιβάλλοντα που σέβονται την ανθρώπινη πολυπλοκότητα. Η πολιτική ευέλικτου ωραρίου, τα προγράμματα υποστήριξης εργαζομένων, η μέριμνα για την ψυχική υγεία και η καλλιέργεια κουλτούρας εμπιστοσύνης αποτελούν πρακτικές που απορρέουν από αυτή τη θεώρηση. Παράλληλα, η έννοια αυτή υπογραμμίζει ότι η οργανωσιακή ανάπτυξη δεν μπορεί να είναι αποκομμένη από την προσωπική ανάπτυξη. Η εκπαίδευση, η καθοδήγηση (mentoring) και η ενδυνάμωση δεν αποσκοπούν μόνο στην αύξηση της

παραγωγικότητας, αλλά και στη συνολική εξέλιξη του ατόμου ως επαγγελματία και ως ανθρώπου.

### 1.3 Στοιχεία της Οργανωσιακής Συμπεριφοράς

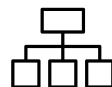
Η οργανωσιακή συμπεριφορά θεμελιώνεται σε τέσσερα βασικά στοιχεία τα οποία συνυπάρχουν και αλληλεπιδρούν δυναμικά: τους ανθρώπους, τη δομή, την τεχνολογία και το περιβάλλον. Τα στοιχεία αυτά δεν λειτουργούν μεμονωμένα αλλά συγκροτούν ένα ενιαίο, αλληλεξαρτώμενο σύστημα, στο οποίο κάθε μεταβολή σε έναν παράγοντα επηρεάζει αναπόφευκτα τους υπόλοιπους. Η κατανόηση της οργανωσιακής συμπεριφοράς προϋποθέτει την ανάλυση αυτών των τεσσάρων διαστάσεων τόσο σε επίπεδο αυτοτελούς λειτουργίας όσο και σε επίπεδο αλληλεπίδρασης.

#### Άνθρωποι



Οι άνθρωποι αποτελούν το κεντρικό και ζωτικό στοιχείο κάθε οργανισμού, καθώς συγκροτούν το εσωτερικό κοινωνικό του σύστημα. Δεν πρόκειται απλώς για φορείς εκτέλεσης καθηκόντων, αλλά για υποκείμενα με ανάγκες, αξίες, στάσεις, προσωπικότητα και προσδοκίες. Η οργανωσιακή ζωή διαμορφώνεται μέσα από την αλληλεπίδραση ατόμων που διαφέρουν ως προς τα κίνητρα, τις ικανότητες, τις εμπειρίες και τα πολιτισμικά τους χαρακτηριστικά. Τα άτομα δεν λειτουργούν απομονωμένα: εντάσσονται σε ομάδες, οι οποίες μπορεί να είναι επίσημες – όπως τμήματα, επιτροπές και ομάδες έργου – ή άτυπες, όπως δίκτυα φιλικών σχέσεων και κοινότητες κοινών ενδιαφερόντων. Οι ομάδες αυτές αναπτύσσουν δικούς τους κανόνες, πρότυπα συμπεριφοράς και μηχανισμούς επιρροής, οι οποίοι επηρεάζουν σημαντικά τη στάση και την απόδοση των μελών. Η οργανωσιακή συμπεριφορά εξετάζει τόσο τις ατομικές μεταβλητές (π.χ. παρακίνηση, αντίληψη, μάθηση, προσωπικότητα) όσο και τις ομαδικές διεργασίες (π.χ. συνοχή, συγκρούσεις, ηγεσία, λήψη αποφάσεων), αναγνωρίζοντας ότι η οργανωσιακή αποτελεσματικότητα είναι άρρηκτα συνδεδεμένη με την ποιότητα των ανθρώπινων σχέσεων.

#### Δομή



Η οργανωσιακή δομή αναφέρεται στο επίσημο πλαίσιο ρόλων, ευθυνών, εξουσίας και επικοινωνίας που καθορίζει τον τρόπο με τον οποίο κατανέμονται και συντονίζονται οι δραστηριότητες. Μέσω της διαίρεσης

της εργασίας, της ιεραρχίας και των μηχανισμών ελέγχου, η δομή επιδιώκει να διασφαλίσει ότι οι επιμέρους λειτουργίες συνδυάζονται αρμονικά προς την επίτευξη κοινών στόχων. Η σαφής οριοθέτηση αρμοδιοτήτων μειώνει την αβεβαιότητα, ενισχύει τη λογοδοσία και επιτρέπει τον αποτελεσματικό συντονισμό. Ωστόσο, η δομή δεν είναι ουδέτερη· επηρεάζει την επικοινωνία, την ταχύτητα λήψης αποφάσεων, το επίπεδο συμμετοχής και την αντίληψη δικαιοσύνης εντός του οργανισμού. Υπερβολικά άκαμπτες δομές ενδέχεται να περιορίσουν την καινοτομία και την πρωτοβουλία, ενώ πιο ευέλικτες, αποκεντρωμένες μορφές οργάνωσης ενισχύουν τη δημιουργικότητα και την προσαρμοστικότητα. Η οργανωσιακή συμπεριφορά εξετάζει πώς οι δομικές επιλογές επηρεάζουν την ανθρώπινη συμπεριφορά και πώς μπορούν να σχεδιαστούν δομές που προάγουν τη συνεργασία και την απόδοση.

## Τεχνολογία



Η τεχνολογία περιλαμβάνει τα εργαλεία, τις τεχνικές και τις διαδικασίες μέσω των οποίων ο οργανισμός μετασχηματίζει εισροές σε προϊόντα ή υπηρεσίες. Δεν περιορίζεται στον υλικό εξοπλισμό αλλά επεκτείνεται στα πληροφοριακά συστήματα, στις ψηφιακές πλατφόρμες και στις αυτοματοποιημένες διαδικασίες. Η τεχνολογία διαμορφώνει τη φύση της εργασίας, το επίπεδο αυτονομίας των εργαζομένων και τις απαιτούμενες δεξιότητες. Μπορεί να ενισχύσει την αποδοτικότητα, να μειώσει το κόστος και να αυξήσει την ποιότητα, αλλά ταυτόχρονα να μεταβάλει ριζικά τις εργασιακές σχέσεις και να δημιουργήσει νέες μορφές ελέγχου ή εξάρτησης. Η σχέση ανθρώπου-τεχνολογίας είναι δυναμική και αμφίδρομη: οι άνθρωποι σχεδιάζουν και χρησιμοποιούν την τεχνολογία, ενώ η τεχνολογία επηρεάζει τον τρόπο με τον οποίο εργάζονται και αλληλεπιδρούν. Στη σύγχρονη ψηφιακή εποχή, η κατανόηση αυτής της σχέσης είναι κρίσιμη για την ανάλυση της οργανωσιακής συμπεριφοράς.

## Περιβάλλον



Κάθε οργανισμός λειτουργεί εντός ενός ευρύτερου εξωτερικού περιβάλλοντος, το οποίο περιλαμβάνει οικονομικούς, πολιτικούς, νομικούς, κοινωνικούς και πολιτισμικούς παράγοντες. Το κράτος, η αγορά, οι ανταγωνιστές, οι προμηθευτές, οι πελάτες και οι κοινωνικοί θεσμοί συνθέτουν ένα σύνθετο σύστημα επιρροών που καθορίζει το πλαίσιο δράσης του οργανισμού. Οι οργανισμοί δεν είναι κλειστά συστήματα αλλά ανοικτές οντότητες που αλληλεπιδρούν διαρκώς με το περιβάλλον

τους. Οι μεταβολές στο εξωτερικό περιβάλλον – όπως τεχνολογικές καινοτομίες, οικονομικές κρίσεις ή κοινωνικές αλλαγές – απαιτούν προσαρμογή σε στρατηγικό, δομικό και συμπεριφορικό επίπεδο. Η οργανωσιακή συμπεριφορά αναλύει πώς οι περιβαλλοντικοί παράγοντες επηρεάζουν τη συμπεριφορά των μελών και πώς οι οργανισμοί μπορούν να διατηρήσουν ισορροπία μεταξύ σταθερότητας και προσαρμοστικότητας.

#### **1.4 Στόχοι της Οργανωσιακής Συμπεριφοράς**

Η οργανωσιακή συμπεριφορά επιδιώκει την κατανόηση, πρόβλεψη και καθοδήγηση της ανθρώπινης συμπεριφοράς εντός των οργανισμών, με σκοπό την ενίσχυση της αποτελεσματικότητας και της βιωσιμότητας. Κεντρικός στόχος είναι η ανάπτυξη συνεργατικών σχέσεων που επιτρέπουν την επίτευξη συλλογικών στόχων χωρίς να παραγνωρίζονται οι ατομικές ανάγκες. Μέσω της ανάλυσης των ομαδικών διεργασιών και της διαχείρισης συγκρούσεων, επιδιώκεται η αποφυγή καταστάσεων «νίκης-ήττας» και η καλλιέργεια κουλτούρας κοινού οράματος.

Η κατανόηση των μηχανισμών της ανθρώπινης συμπεριφοράς επιτρέπει στους διοικητικούς παράγοντες να ασκούν αποτελεσματικό έλεγχο και καθοδήγηση. Ο έλεγχος δεν περιορίζεται στην επιβολή κανόνων, αλλά περιλαμβάνει τη διαμόρφωση κινήτρων, αξιών και οργανωτικού κλίματος που ενισχύει τη δέσμευση. Η χρήση της εξουσίας και των κυρώσεων αναλύεται ως διαδικασία επιρροής, με στόχο τη διατήρηση ισορροπίας μεταξύ οργανωτικών και ατομικών συμφερόντων. Παράλληλα, η ηγεσία εξετάζεται ως κρίσιμη μεταβλητή που επηρεάζει τη δέσμευση, τη συνεργασία και την αποδοχή της αλλαγής. Η αποτελεσματική επικοινωνία αναγνωρίζεται ως βασικός μηχανισμός συντονισμού και οικοδόμησης εμπιστοσύνης, ενώ το οργανωτικό κλίμα καθορίζει την ψυχολογική ποιότητα του εργασιακού περιβάλλοντος. Τέλος, η οργανωσιακή προσαρμογή αποτελεί διαρκή στόχο, καθώς οι οργανισμοί καλούνται να διαχειριστούν μεταβολές και αντιστάσεις στην αλλαγή.

#### **1.5 Ιστορικά Θεμέλια της Οργανωσιακής Συμπεριφοράς**

Η οργανωσιακή συμπεριφορά εμφανίστηκε ως ξεχωριστό πεδίο γύρω στις αρχές της δεκαετίας του 1940.<sup>8</sup> Κατά τη διάρκεια αυτής της δεκαετίας, μερικοί ερευνητές άρχισαν να περιγράφουν την έρευνά τους ως

οργανωσιακή (και όχι κοινωνιολογική ή ψυχολογική). Και στα τέλη της δεκαετίας του 1940, η ηγεσία του Χάρβαρντ και ο Κινέζος φιλόσοφος Κομφούκιος (500 π.Χ.) εξήραν τις αρετές της ηθικής και της ηγεσίας. Ο οικονομολόγος Άνταμ Σμιθ (τέλη του 1700) συζήτησε τα οφέλη της εξειδίκευσης της εργασίας και του καταμερισμού της εργασίας. Ο Γερμανός κοινωνιολόγος Μαξ Βέμπερ (αρχές του 1900) έγραψε για τους ορθολογικούς οργανισμούς, την ηθική της εργασίας και τη χαρισματική ηγεσία. Περίπου την ίδια εποχή, ο βιομηχανικός μηχανικός Φρέντερικ Γουίνσλοου Τέιλορ πρότεινε συστηματικούς τρόπους οργάνωσης των εργασιακών διαδικασιών και παρακίνησης των εργαζομένων μέσω του καθορισμού στόχων και των ανταμοιβών.<sup>9</sup> Η πολιτικός επιστήμονας Μέρι Πάρκερ Φόλετ (δεκαετία του 1920) πρότεινε νέους τρόπους σκέψης σχετικά με τις εποικοδομητικές συγκρούσεις, τη δυναμική των ομάδων, την εξουσία και την ηγεσία. Ο καθηγητής του Χάρβαρντ Elton Mayo και οι συνεργάτες του (1930 και 1940) ίδρυσαν τη σχολή διοίκησης «ανθρώπινων σχέσεων», η οποία πρωτοστάτησε στην έρευνα σχετικά με τις στάσεις των εργαζομένων, τη δυναμική των επίσημων ομάδων, τις άτυπες ομάδες και το στυλ ηγεσίας των προϊσταμένων. Ο Αμερικανός διευθυντής και συνεργάτης του Χάρβαρντ Τσέστερ Μπάρναρντ (1930) έγραψε διορατικές απόψεις σχετικά με την οργανωσιακή επικοινωνία, τον συντονισμό, την ηγεσία και την εξουσία, τις οργανώσεις ως ανοικτά συστήματα και τη δυναμική των ομάδων.<sup>10</sup> Αυτή η σύντομη ιστορική αναδρομή δείχνει ότι η ΟΒ υπάρχει εδώ και πολύ καιρό, απλά δεν είχε οργανωθεί σε μια ενοποιημένη επιστήμη μέχρι περίπου τον Β' Παγκόσμιο Πόλεμο.

Ενώ οι κλασικές φιλοσοφίες σπάνια ανέλαβαν το έργο της ανάπτυξης μιας συγκεκριμένης θεωρίας των οργανώσεων, ορισμένες είχαν χρησιμοποιήσει σιωπηρές αντιλήψεις για τη γενική οργάνωση στην κατασκευή απόψεων σχετικά με την πολιτική και την αρετή. Ο Έλληνας φιλόσοφος Πλάτωνας, για παράδειγμα, έγραψε για την ουσία της ηγεσίας, τόνισε τη σημασία της εξειδίκευσης και συζήτησε μια αρχέγονη μορφή δομών κινήτρων, εικάζοντας πώς να κάνει τους ανθρώπους να ενσωματώσουν τον στόχο της δίκαιης πόλης στην Πολιτεία. Ο Αριστοτέλης ασχολήθηκε επίσης με θέματα όπως η πειστική επικοινωνία. Τα γραπτά του Ιταλού φιλόσοφου του 16ου αιώνα Νικολό Μακιαβέλι έθεσαν τα θεμέλια για τις σύγχρονες εργασίες σχετικά με την οργανωσιακή εξουσία και την πολιτική. Το 1776, ο Άνταμ Σμιθ υποστήριξε μια νέα μορφή οργανωσιακής δομής βασισμένη στον καταμερισμό της ερ-

γασίας. Εκατό χρόνια αργότερα, ο Γερμανός κοινωνιολόγος Μαξ Βέμπερ έγραψε για τις ορθολογικές οργανώσεις και ξεκίνησε τη συζήτηση για τη χαρισματική ηγεσία. Λίγο αργότερα, ο Φρέντερικ Γουίνσλοου Τέιλορ εισήγαγε τη συστηματική χρήση του καθορισμού στόχων και των ανταμοιβών για την παρακίνηση των εργαζομένων. Στη δεκαετία του 1920, ο Αυστραλός καθηγητής του Χάρβαρντ Έλτον Μάιο και οι συνεργάτες του διεξήγαγαν μελέτες παραγωγικότητας στο εργοστάσιο της Western Electric στο Χόθορν των Ηνωμένων Πολιτειών. Αν και οι ρίζες της ανάγονται στον Μαξ Βέμπερ και σε παλαιότερες εποχές, η οργανωσιακή μελέτη ξεκίνησε ως ακαδημαϊκή επιστήμη με την έλευση της επιστημονικής διαχείρισης στη δεκαετία του 1890, με τον τείλορισμό να αντιπροσωπεύει την κορύφωση αυτού του κινήματος. Οι υποστηρικτές της επιστημονικής διαχείρισης υποστήριζαν ότι η εξορθολογισμός της οργάνωσης με ακριβείς οδηγίες και μελέτες χρόνου-κίνησης θα οδηγούσε σε αύξηση της παραγωγικότητας. Διεξήχθησαν μελέτες για διαφορετικά συστήματα αμοιβών. Μετά τον Πρώτο Παγκόσμιο Πόλεμο, το επίκεντρο των οργανωτικών μελετών μετατοπίστηκε στον τρόπο με τον οποίο οι άνθρωποι παράγοντες και η ψυχολογία επηρέαζαν τις οργανώσεις, μια μεταμόρφωση που προωθήθηκε από την αναγνώριση του φαινομένου Hawthorne. Αυτό το Κίνημα Ανθρώπινων Σχέσεων επικεντρώθηκε στις ομάδες, την παρακίνηση και την υλοποίηση των στόχων των ατόμων εντός των οργανώσεων. Μεταξύ των πρώτων διακεκριμένων μελετητών συγκαταλέγονται οι Chester Barnard, Henri Fayol, Frederick Herzberg, Abraham Maslow, David McClelland και Victor Vroom. Ο Δεύτερος Παγκόσμιος Πόλεμος μετατόπισε περαιτέρω το πεδίο, καθώς η εφεύρεση της μεγάλης κλίμακας εφοδιαστικής και της έρευνας επιχειρήσεων οδήγησε σε ανανεωμένο ενδιαφέρον για τις ορθολογιστικές προσεγγίσεις στη μελέτη των οργανισμών. Αυξήθηκε το ενδιαφέρον για τη θεωρία και τις μεθόδους που προέρχονταν από τις επιστήμες, συμπεριλαμβανομένης της θεωρίας συστημάτων, της μελέτης των οργανισμών με μια προοπτική θεωρίας πολυπλοκότητας και της στρατηγικής πολυπλοκότητας. Επηρεαστικό έργο πραγματοποιήθηκε από τους Herbert Alexander Simon και James G. March και τη λεγόμενη «Σχολή Carnegie» οργανωσιακής συμπεριφοράς. Στη δεκαετία του 1960 και του 1970, ο τομέας επηρεάστηκε έντονα από την κοινωνική ψυχολογία και η έμφαση στην ακαδημαϊκή μελέτη δόθηκε στην ποσοτική έρευνα. Μια έκρηξη θεωρητικοποίησης, κυρίως στο Πανεπιστήμιο του Στάνφορντ και στο Carnegie Mellon, οδήγησε στη δη-