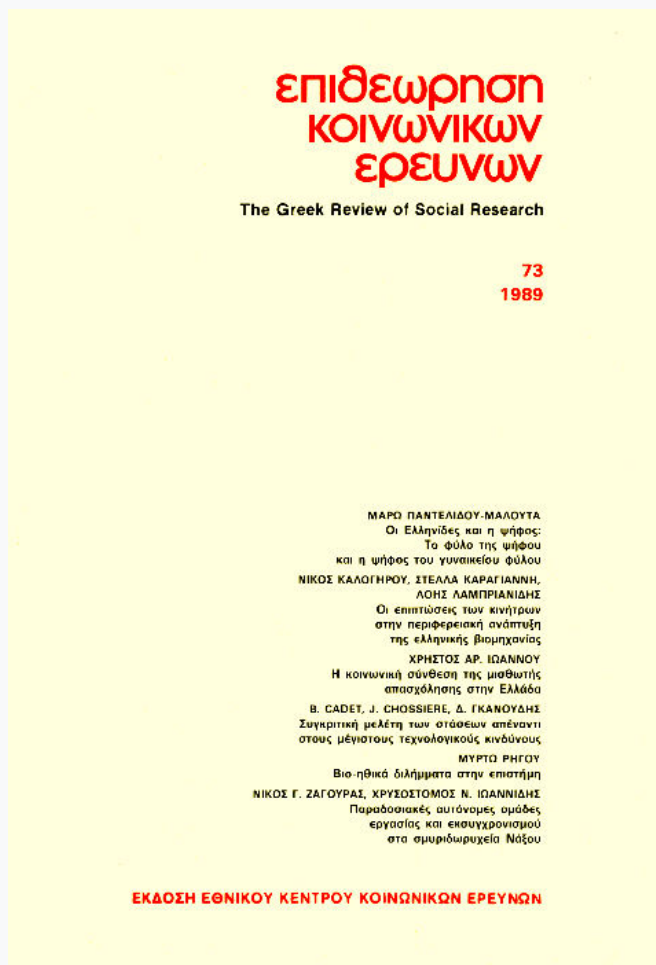


## The Greek Review of Social Research

Vol 73 (1989)

73



Παραδοσιακές αυτόνομες ομάδες εργασίας και εκσυγχρονισμός στα συμριδωρυχεία Νάξου

Νίκος Γ. Ζαγούρας, Χρυσόστομος Ν. Ιωαννίδης

doi: [10.12681/grsr.960](https://doi.org/10.12681/grsr.960)

Copyright © 1989, Νίκος Γ. Ζαγούρας, Χρυσόστομος Ν. Ιωαννίδης



This work is licensed under a [Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/).

### To cite this article:

Ζαγούρας Ν. Γ., & Ιωαννίδης Χ. Ν. (1989). Παραδοσιακές αυτόνομες ομάδες εργασίας και εκσυγχρονισμός στα συμριδωρυχεία Νάξου. *The Greek Review of Social Research*, 73, 147–162. <https://doi.org/10.12681/grsr.960>

*Νίκος Γ. Ζαγούρας, Χρυσόστομος Ν. Ιωαννίδης*

---

**ΠΑΡΑΔΟΣΙΑΚΕΣ ΑΥΤΟΝΟΜΕΣ ΟΜΑΔΕΣ  
ΕΡΓΑΣΙΑΣ ΚΑΙ ΕΚΣΥΓΧΡΟΝΙΣΜΟΣ  
ΣΤΑ ΣΜΥΡΙΔΩΡΥΧΕΙΑ ΝΑΞΟΥ**

---

Η προοπτική ανάπτυξης των σμυριδωρυχείων της Νάξου<sup>1</sup> θέτει ερωτήματα για την τύχη των αυτόνομων ομάδων εργασίας, που λειτουργούν εκεί από τα μέσα του περασμένου αιώνα και πιθανόν νωρίτερα.<sup>2</sup> Η ιδέα της ιεραρχικής οργάνωσης της εργασίας στα μελλοντικά σμυριδωρυχεία πρέπει να αποκρουσθεί έγκαιρα.<sup>3</sup> Μια τετραμελής ή πενταμελής ομάδα σμυριδωρυκτών, που αμείβονται με το μεροκάματο και εργάζονται κάτω από τις οδηγίες εργοδηγού, δεν θα μπορεί να παράγει περισσότερο ή καλύτερο έργο από μια αυτόνομη ή ημιαυτόνομη ομάδα ισάριθμων και πολυσύνθετων σμυριδωρυκτών, που

---

**Ο Νίκος Γ. Ζαγούρας είναι επίκουρος καθηγητής Πολυτεχνικής Σχολής Πανεπιστημίου Πατρών, Τομέας Διοίκησης, Σπουδαστήριο Διοίκησης Εργοστασίων. Ο Χρυσόστομος Ν. Ιωαννίδης είναι μηχανολόγος μηχανικός, απόφοιτος Πολυτεχνικής Σχολής Πανεπιστημίου Πατρών.**

1. Η «προμελέτη εκμετάλλευσης και επεξεργασίας σμύριδας Νάξου» (Ε.Λ.Ε.Β.Μ.Ε., Αθήνα, Ιούνιος 1986) τεκμηρίωσε, πόσο επικερδής και συναλλαγατοφόρα είναι η εκμετάλλευση σύγχρονου σμυριδωρυχείου σε συνδυασμό με μονάδα πρώτης βιομηχανικής επεξεργασίας, που θα παράγει ετησίως 30.000 τόννους επεξεργασμένου ορυκτού. Η παραγωγή αυτή θα απαιτήσει επένδυση της τάξεως των 500 εκατομμυρίων δραχμών, τα ετήσια κέρδη της θα αντιπροσωπεύουν ποσοστό της τάξης 20% επί του επενδυμένου κεφαλαίου και το συνάλλαγμα, από εξαγωγές λειαντικού υλικού και υλικού για τήξη, θα αντιπροσωπεύει ποσοστό πάνω από 80% των συνολικών εσόδων από πωλήσεις.

2. Βλ. Ανακοίνωσή μας «Autonomous Work Groups at the Emery mines of Naxos» στο συνέδριο Conference on Self-management: Experiences and Perspectives», Athens, 28-30 May 1986. Μετάφραση της ανακοίνωσης αυτής δημοσιεύτηκε στα «Ναξιακά», τεύχος 11, Νοεμβ.-Δεκ. 1986. Βλέπε επίσης Π.Δ. Γλέζου: Η υπερεκατόχρονη κρατική εκμετάλλευση της ναξίας σμύριδας από το Κράτος - Η συνεργατική εξόρυξη του ορυκτού και η «ανασυγκρότηση», Αθήνα 1947, 48 σ.

3. Η ιδέα της ιεραρχικής διάταξης της εργασίας εξόρυξης στα μελλοντικά σμυριδωρυχεία υπάρχει, άλλοτε ρητά και άλλοτε σιωπηρά, στις τεχνικοοικονομικές μελέτες που έχουν προηγηθεί, αλλά αποτελεί μάλλον παραδοχή, που γίνεται για τον υπολογισμό του κόστους από μελετητές που δεν ασχολούνται με την οργάνωση της εργασίας, παρά οργανωτική πρόταση.

εργάζονται κάτω από τον συντονισμό εκλεγμένου αρχηγού και αμείβονται με το κομμάτι (*ceteris paribus*). Η ιεραρχική διάταξη του συμβατικού τρόπου εξόρυξης έχει βασικά ελαττώματα, από τα οποία θα αναφερθούν ορισμένα:<sup>4</sup>

—Ο τρόπος ελέγχου της παραγωγής που βασίζεται στην άμεση επίβλεψη, χωρίς να δίνονται ατομικά κίνητρα (ενεργού συμμετοχής στην παραγωγή), έχει αποτέλεσμα έναν αργό ρυθμό παραγωγής, όταν η άσκηση αυτού του ελέγχου δεν είναι εφικτή. Αυτό συμβαίνει σε υπόγειες συνθήκες εργασίας.

—Σε συνθήκες προχωρημένης τεχνολογίας, η εφαρμογή ενός τέτοιου οργανωτικού σχήματος οδηγεί σε συχνές διακοπές των κύκλων παραγωγής, εφόσον ο εργάτης δεν έχει λόγο να επέμβει αποτελεσματικά τη στιγμή που παρουσιάζεται το συγκεκριμένο πρόβλημα στη στοά. Σε τελική ανάλυση, την ευθύνη επαναφοράς του κύκλου την έχει ο εργοδηγός. Οι καθυστερήσεις αυτές είναι τόσο πιο συχνές όσο πιο προηγμένη είναι η τεχνολογία.

—Ο ρόλος του εργοδηγού μέσα στο συμβατικό σύστημα αναλώνεται στο έργο της άμεσης επίβλεψης, αφού αυτός είναι ο υπεύθυνος προς τη διοίκηση σε ό,τι αφορά την παραγωγικότητα των ομάδων εργασίας που κατευθύνει. Αυτό με τη σειρά του οδηγεί στην παραμέληση βασικών καθηκόντων της κατώτερης βαθμίδας της διοίκησης, όπως είναι η ασφάλεια των εργατών του ορυχείου.

—Έρευνες που έγιναν στα λιγνιτωρυχεία του Durham στη Μεγάλη Βρετανία (E.A. Trist, K.W. Bamforth, 1951, E.L. Trist, G.W. Higgin, H. Murray, A.B. Pollock, 1963) έδειξαν τις αρνητικές επιπτώσεις στην ποιότητα της εργασίας από την εφαρμογή του συμβατικού οργανωτικού σχήματος.

Αντίθετα, η συνδυασμένη ανάλυση των διαφόρων τεχνικών συστημάτων των ορυχείων και των κοινωνικών συστημάτων που λειτουργούν πάνω σ' αυτά<sup>5</sup> έδειξε ότι συστήματα οργάνωσης εργασίας που στηρίζονται στην αυτονομία των ομάδων, μεγαλύτερη ή μικρότερη, και στη διατήρηση ορισμένων χαρακτηριστικών από τις παραδοσιακές ομάδες εργασίας, είναι καταλληλότερα για υπόγειες συνθήκες εργασίας: ο βαθμός αυτονομίας των ομάδων πρέπει να προσδιορίζεται, έπειτα από μελέτη, σε κάθε συγκεκριμένη περίπτωση (E.L. Trist, G.W. Higgin, H. Murray και A.B. Pollock, 1963, σ. 21 επ.).<sup>6</sup>

4. Cf. E.L. Trist, G.I. Susman, G.R. Brown, 1977, «*Psychosocial Consequences of the Technical Systems and «Concepts Contributed by the Research Team»*».

5. Κατά την κοινωνικοτεχνική προσέγγιση, «η επιχείρηση συλλαμβάνεται σαν ένα ανοικτό σύστημα που αποτελείται από ένα σύστημα τεχνικό (τεχνικό και οικονομικό) και ένα σύστημα κοινωνικό και επιδιώκεται να βελτιστοποιηθούν συγχρόνως αυτά τα δύο συστήματα κατά τη δομή των εξοπλισμών, την οργάνωση της παραγωγής και την δομή της επιχείρησης» (H. Savall, 1978, σ. 59 επ.). Πάνω σ' αυτό το θέμα βλ. βιβλιογραφία και ειδικότερα: [1], [2], [3], [4] σ. 11-15, [5], [6], [10], [11], [12] σ. 179-182 και 247-253, [13], [14], [18], [19], [22], [23].

6. Βλ. επίσης E.L. Trist, K.W. Bamforth (1951) και E.L. Trist, G.I. Susman και G.R.

Η θέση που υποστηρίζεται στο παρόν άρθρο είναι, λοιπόν, να αξιοποιηθεί η μακρόχρονη οργάνωση των σμυριδωρυκτών σε αυτόνομες ομάδες και να προκύψουν από αυτές σύγχρονα συστήματα οργάνωσης εργασίας. Μέσα σ' αυτή την προοπτική, η επιτυχία του καινούργιου οργανωτικού σχήματος θα εξαρτηθεί από τα χαρακτηριστικά της παλαιάς διάταξης που αυτό θα διατηρήσει και από την ισορροπία, που πρέπει να αναζητηθεί, ανάμεσα στις καινοτομίες που θα εισαχθούν και τα αρχικά χαρακτηριστικά του οργανωτικού μοντέλου. Στόχος είναι «ένα σύστημα ικανό να αυτοτροποποιείται, να προσαρμόζει τις συνθήκες για αλλαγές και να κάνει μέγιστη χρήση των δημιουργικών ικανοτήτων του ατόμου», «μια εποικοδομητικά συμμετοχική οργάνωση» (Α.Β. Chern, 1976, σ. 785).

Με βάση την προηγούμενη αρχή, αναπτύσσονται πιο πέρα διαδοχικά σχήματα αυτονομίας, που θα μπορούσαν να στηριχθούν σε ορισμένα βασικά χαρακτηριστικά των φυσικών αυτόνομων ομάδων εργασίας στα σμυριδωρυχεία Νάξου και να παραχθούν εξελικτικά με την καθοδήγηση ομάδας κοινωνικοτεχνικού σχεδιασμού<sup>7</sup> και με τη βοήθεια συνδικαλιστικού ή συνεταιριστικού φορέα.<sup>8</sup> Τα σχήματα αυτά είναι προσαρμοσμένα σε συγκεκριμένες δραστηριότητες, που καλούνται οι ομάδες εργασίας να αναλάβουν κάτω από τους νέους τεχνικούς όρους εξόρυξης.

---

Brown (1977). Σε παρόμοια συμπεράσματα καταλήγει με διαφορετική προσέγγιση ο Α.Υ. Gouldner (*Patterns of Industrial Bureaucracy*, 1964, κεφάλαια VI, VII, VIII, XIII).

7. «Καθώς ασχολούμαστε με την αλλαγή από μια παραδοσιακή σε μια νέα οργάνωση, από μια παραδοσιακή σε μια νέα φιλοσοφία διοίκησης, από ένα παλαιό σε ένα νέο σύστημα αξιών, χρειάζεται να δούμε την ομάδα σχεδιασμού και τη διαδικασία της σαν ένα όχημα μετάβασης. Οι διαδικασίες του σχεδιασμού εναρκώνουν τις νέες αξίες, τα μέλη της συνιστούν ένα πλαίσιο για τη διάδοση των νέων αξιών μέσα στην οργάνωση. Ο ρόλος τους στην επιλογή και την κοινωνικοποίηση των νέων ηγητόρων είναι ζωτικός... Η αρχή της συμβατότητας δεν είναι πιθανά άλλο περισσότερο προφανής απ' όσο εδώ» (Α.Β. Cherns, 1987, σ. 159).

«Η προσέγγιση του παραγωγικού συστήματος ως ενός κοινωνικοτεχνικού συστήματος απαιτεί οι διευθύνοντες να είναι συγχρόνως ειδικοί στις κοινωνικές επιστήμες και στις επιστήμες των μηχανών. Αυτό είναι αναγκαίο για την ανάλυση των απαντήσεων που παράγουν απ' την τεχνολογία: να γνωρίζουν ποιες μεταβλητές προέρχονται από τα τεχνικά χαρακτηριστικά του εργασιασίου, για να προβλέπουν ποιος τύπος ανθρώπινης αντίδρασης προκύπτει και αν μαζί μπορούν να παράγουν ορισμένα αποτελέσματα. Λοιπόν, μπορούμε να οργανώσουμε όλες τις προσπάθειες μ' έναν τρόπο που θα χρησιμοποιήσει στο μέγιστο τους πόρους και τις δυνατότητες που είναι εγγενείς σ' αυτό το ίδιο το κοινωνικό σύστημα». (H. Murray. 1970, παράγρ. 37. Το εδάφιο τούτο παρατίθεται και από τον H. Savall, 1958, σελ. 61).

8. «Μόνον ο συμμετοχικός σχεδιασμός μπορεί να οδηγήσει σε μια συμμετοχική οργάνωση» (Α.Β. Cherns, 1987, σ. 154). «Η ανάλυση, η προετοιμασία και η εφαρμογή ενός κοινωνικοοικονομικού σχεδίου (design) ανήκει στα μέλη της οργάνωσης των οποίων την εργασιακή ζωή αφορά ο σχεδιασμός. Ειδικά στελέχη και ειδικές γνώσεις που μπορούν βέβαια να απαιτούνται και συχνά απαιτούνται, προσφέρονται, με την έννοια του συντελεστή παραγωγής, από κοινωνικοτεχνικούς συμβούλους και ερευνητές της πράξης... Τα εργατικά σωματεια μέληκον-

Α. Η ΣΥΓΓΕΝΕΙΑ ΤΩΝ ΦΥΣΙΚΩΝ ΟΜΑΔΩΝ ΕΡΓΑΣΙΑΣ  
ΜΕ ΣΥΓΧΡΟΝΑ ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ

1. Μια παραδοσιακή ομάδα συμριδωρύχων είναι πέρα για πέρα μια αυτόνομη ομάδα εργασίας:<sup>9</sup> αυτοδιοικείται στην οργάνωση της παραγωγής και στην πραγματοποίησή της και πληρώνεται με το κομμάτι, σαν «να πουλάει» το προϊόν που παράγει στην «τιμή» που ορίζει το κράτος.

Περιλαμβάνει υπεύθυνους ρόλους και ειδικότητες όπως: α) του «αρχηγού» (ο οποίος υποδεικνύει τη «γραμμή προχώρησης», κατά την αναζήτηση της «φλέβα», και το «μέτωπο εξόφλησης», μεριμνά για την ασφάλεια κλπ.), β) του γομωτή και πυροδότη, γ) του «ξεσκαρωτή». Τρία τουλάχιστον παλαιά και έμπειρα μέλη σε κάθε ομάδα μπορούν να αναλάβουν μία ή περισσότερες από τις προηγούμενες ειδικότητες. Είναι σύνθετοι εργάτες.

— είναι αναπόφευκτα στη διαδικασία σε ρόλους είτε συνεργασίας είτε ουδετερότητας είτε ανταγωνισμού. Μπορούν να γίνουν εταίροι στο σχεδιασμό; Αυτός ο ρόλος σπάνια έχει ζητηθεί και ακόμη σπανιότερα έχει γίνει αποδεκτός από τα εργατικά σωματεία... Όμως χωρίς αυτά η βιωσιμότητα του σχεδιασμού πρέπει να βρίσκεται κάπως υπό αμφιβολία. Και ο σχεδιασμός κάποιου συστήματος κοινωνικής υποστήριξης συνεπάγεται σχεδίαση των αρμοδιοτήτων του αντιπροσώπου του προσωπικού, αν όχι του επίσημου σωματείου. Η πρώτη μας αρχή, της συμβατότητας (compatibility), ζητεί τα σωματεία να ενταχθούν στη διαδικασία του σχεδιασμού, εάν αυτό είναι συνολικά δυνατό». (Α.Β. Cherns, 1976, σ. 791-792).

Περίπτωση συνδυασμένης προσπάθειας εργατικού σωματείου και διοίκησης ορυχείου, στο πλαίσιο του εθνικού προγράμματος των ΗΠΑ για την προβολή σχεδίου για την ποιότητα ζωής κατά την εργασία, αποτελεί το πετυχημένο πείραμα εισαγωγής αυτόνομων ομάδων εργασίας σε ανθρακωρυχεία στις δυτικές ΗΠΑ, που δοκιμάστηκε από την επιστημονική ομάδα των E.L. Trist, G.I. Susman, G.R. Brown (1977). Ξεχωριστό ενδιαφέρον έχει σ' αυτή την περίπτωση και η ποικιλία των αντιδράσεων των εργαζομένων στο σχέδιο γενίκευσης του πειράματος σε όλη τη διάταξη του ορυχείου, που αναλύεται από τους συγγραφείς (ό.π., Phase IV και Phase V).

9. Η αυτονομία και ο βαθμός αυτονομίας των ομάδων εργασίας στα κρατικά συμριδωρυχεία Νάξου εξετάστηκαν σε άλλη εργασία μας (βλ. σημ. 2), με βάση τις διαθέσιμες πηγές και τις συνεντεύξεις ως προς το ιστορικό παρελθόν και επιπλέον την παρατήρηση για τη σημερινή κατάσταση. Στην εργασία εκείνη χρησιμοποιήθηκαν τα ακόλουθα κριτήρια:

- ο προσδιορισμός στόχων από την ομάδα εργασίας,
- η εμπλοκή της ομάδας στον προσδιορισμό των συνθηκών κάτω από τις οποίες επιδιώκει την επίτευξη των στόχων της,
- ο προσδιορισμός των μεθόδων εργασίας από την ομάδα,
- η κατανομή της εργασίας μεταξύ των μελών από την ομάδα,
- και η εκλογή του αρχηγού της ομάδας από τα μέλη της.

Χρησιμοποιήθηκε δηλαδή η αντανόηση της αυτονομίας της εργαζόμενης ομάδας η τυπολογία που καθιερώθηκε από τον Άλκη Ράφτη («Ο δεκάλογος της αυτόνομης ομάδας») στη διδακτορική διατριβή του (Α. Raftis, 1977, Μέρος Ι, Κεφ. Ι). Ο δεκάλογος περιλαμβάνεται και στο βιβλίο του: *Δημοκρατική διοίκηση επιχειρήσεων*, εκδ. Πολύτυπο, Αθήνα 1984, σ. 164-170.

Συγχρόνως, κάθε παραδοσιακή ομάδα σμυριδωρυκτών περιλαμβάνει έναν υψηλό αριθμό νέων και άπειρων εργατών, που κύριο καθήκον έχουν: να μαζεύουν το υλικό μετά την ανατίναξη, να το μεταφέρουν έξω από το ορυχείο και να μαθαίνουν τις ειδικότητες από τους παλαιότερους.

Το προϊόν της παραγωγής κατανέμεται ανάμεσα στα μέλη με κριτήριο τον αριθμό των μεροκάματων που ο καθείς πραγματοποίησε.

Η φυσική ομάδα εργασίας, όπως περιγράφηκε, έχει ορισμένα χαρακτηριστικά αυτόνομων ομάδων «απλών μετώπων» και άλλα αυτόνομων ομάδων «αυξημένης αυτονομίας», δηλαδή χαρακτηριστικά σύγχρονων συστημάτων αυτόνομης οργάνωσης είτε χαμηλού είτε υψηλού βαθμού αυτονομίας.

2. Αυτόνομες ομάδες σε απλά μέτωπα εξόρυξης μελετήθηκαν στα λιγνιτωρυχεία του Durham Αγγλίας (Herbst, 1962, E.L. Trist, G.W. Higgin, H. Murray και A.B. Pollock, 1963, σ. 31-39, H. Murray, 1970). Χαρακτηριστικά αυτού του συστήματος: α) Η κάθε ομάδα εξόρυξης εργάζεται σε απομονωμένη θέση εργασίας. β) Το σύνολο των μετώπων εξόρυξης προγραμματίζεται από τη διοίκηση. γ) Η ομάδα περιλαμβάνει πολυσύνθετους εργάτες, που εφαρμόζουν συνεχείς εναλλαγές ειδικοτήτων (job rotation) και διεύρυνση εργασίας (job enlargement), διατηρώντας τη συνέχεια στον κύκλο της παραγωγής. δ) Οι ομάδες είναι ολιγομελείς και επομένως η αυτοοδήγηση τους είναι δυνατή. ε) Οι ομάδες δεν έχουν καθορισμένα όρια εργασιών μέσα σε μια βάρδια, αλλά συνεχίζουν από εκεί που η προηγούμενη βάρδια σταμάτησε τις εργασίες της. στ) Η ομάδα αμειβεται με το κομμάτι και ισοκατανέμει το εισόδημα στα μέλη της (διοίκηση μέσα από το σύστημα πληρωμής). ζ) Αυτός ο τύπος οργάνωσης εφαρμόστηκε κυρίως σε συνθήκες χαμηλής τεχνολογίας ή σε μερικά μηχανοποιημένες εργασίες.

Τα χαρακτηριστικά υπ' αριθμ. α, ε, στ, ζ ανευρίσκονται και στις παραδοσιακές ομάδες εργασίας των σμυριδωρυχείων. Οι παραδοσιακές αυτές ομάδες διαφέρουν από τις ομάδες «απλών μετώπων» κατά το ότι είναι πολυπληθείς, με μια μειοψηφία σύνθετων εργατών και με ανειδίκευτους ή ημειδίκευμένους εργάτες κατά πλειοψηφία.

3. Στην «ομάδα αυξημένης αυτονομίας», το σύνολο των εργατών λειτουργεί ως ενιαία ομάδα και δεν υπάρχουν προκαθορισμένες υποομάδες εργασίας. Το οργανωτικό αυτό πρότυπο χαρακτηρίζεται από συλλογική δράση των εργατών εκείνων που είναι ταγμένοι σε ορισμένο έργο. Η αμοιβή ορίζεται «με το κομμάτι» και το εισόδημα ισοκατανέμεται σε όλα τα μέλη της ευρείας ομάδας. Η λειτουργία αυτού του συστήματος οργάνωσης προϋποθέτει την ύπαρξη τεσσάρων παραγόντων:<sup>10</sup>

10. Στο θέμα των σύνθετων ομάδων περιορισμένης ή αυξημένης αυτονομίας βλ. E.L. Trist, G.W. Higgin, H. Murray και A.B. Pollock, 1963, σ. 132-185.

α) Τη σύνθετη μέθοδο εργασίας: Η ευρεία ομάδα εργατών αναλαμβάνει την συνέχιση του έργου εκεί όπου η προηγούμενη ομάδα σταμάτησε. Όταν η κύρια εργασία της βάρδιας τους τελειώσει, ξεκινούν την επόμενη χωρίς να τους ενδιαφέρει το αν θα προλάβουν να κλείσουν τον κύκλο της. Εφαρμόζουν δηλαδή «συνέχεια της εργασίας», πράγμα που τους διαχωρίζει από τον συμβατικό τρόπο οργάνωσης όπου η επιτυχία ή όχι της συγκεκριμένης εργασίας επιδρά στην επομένη.

β) Τον σύνθετο εργάτη: Η διατήρηση της «συνέχειας της εργασίας» εξαρτάται από το αν τα μέλη μπορούν να αναλαμβάνουν τις διαφορετικές εργασίες έτσι όπως παρουσιάζονται στον κύκλο της παραγωγής. Σύνθετοι συμριδεργάτες μπορούν να θεωρηθούν τα παλαιότερα μέλη των φυσικών ομάδων που έχουν κατά καιρούς περάσει από πολλές ειδικότητες και διαθέτουν μεγάλη πείρα στις υπόγειες εργασίες. Η συμμετοχή σε μια τέτοια ομάδα δεν σημαίνει κατά ανάγκην επέκταση των ειδικοτήτων του κάθε μέλους, οδηγεί όμως σίγουρα στην αύξηση εμπειρίας των μελών. Ο βαθμός στον οποίο επεκτείνεται η ειδίκευση του κάθε συμριδεργάτη εξαρτάται από την κύρια εργασία του, από το χώρο εργασίας του και από τη συχνότητα με την οποία εμφανίζονται καθυστερήσεις ή επιταχύνσεις, όταν το συγκεκριμένο άτομο βρίσκεται στη βάρδια. Παρ' όλα αυτά, το σύνολο πρέπει να είναι σε θέση να βρίσκει διεξόδους στην κατανομή των ρόλων της εργασίας, όπως ο κύκλος αναπτύσσεται και όπως οι υπόγειες συνθήκες μεταβάλλονται. Επομένως η υψηλή υπευθυνότητα αποτελεί βασικό χαρακτηριστικό του σύνθετου εργάτη.

γ) Τη σύνθετη ομάδα εργασίας: Η ομάδα αυτο-συγκροτείται και επομένως οι δυνατότητες του κάθε μέλους πρέπει να είναι γνωστές από την αρχή και αποδεκτές στο σύνολο των μελών. Τέτοια στοιχεία εμφανίζονται ανάμεσα στους συμριδεργάτες της Νάξου που η πολύχρονη συνεργασία τους επιτρέπει αξιολόγηση του καθένα ξεχωριστά. Μέσα σε μια τέτοια ευρεία ομάδα η αλληλεξάρτηση των μελών θα γενικευτεί σ' ολόκληρη τη διάταξη της εξόρυξης-διαλογής. Η ομάδα αναλαμβάνει την ευθύνη να τοποθετήσει τα μέλη της στις αναγκαίες θέσεις για την κάλυψη της παραγωγής που έχει εξαρχής συμφωνήσει με τη διοίκηση. Μέσα από την ίδια την ομάδα καθορίζονται οι εναλλαγές ειδικοτήτων και τα ωράρια εργασίας. Το κέντρο αποφάσεων ενσωματώνεται μέσα στην ομάδα, η οποία ασκεί εσωτερικό έλεγχο στα μέλη της. Αυτά τα χαρακτηριστικά ήδη εμφανίζονται στις σημερινές φυσικές ομάδες, αλλά δεν απλώνονται έξω απ' αυτές αφού τέτοιες ομάδες λειτουργούν χωριστά η μία από την άλλη. Αυτό ακριβώς θα δυσκολεύει την άμεση εφαρμογή αυτού του σχήματος αυτονομίας στα νέα συμριδωρυχεία. Ο βαθμός αυτονομίας αυτού του συστήματος είναι λοιπόν σημαντικά αυξημένος συγκριτικά με όλα τα προηγούμενα που αναπτύχθηκαν αλλά και συγκριτικά με τις φυσικές ομάδες που σήμερα υπάρχουν.

δ) Τον σύνθετο τρόπο πληρωμής: Το εισόδημα ισοκατανέμεται σε όλα τα μέλη. Αυτός ο τρόπος πληρωμής εφαρμόζεται και στις φυσικές ομάδες εργασίας για την κάθε ομάδα ξεχωριστά. Στην περίπτωση των σύνθετων ομάδων πλήρους αυτονομίας, αυτό επεκτείνεται σε όλους τους εργαζόμενους. Έτσι μεταθέτονται στην ευρεία ομάδα όλες οι ευθύνες για την αυτοδιαχείρισή της συσχετίζοντας κατευθείαν τις αποδοχές του κάθε μέλους με την παραγωγικότητα.

Για να θεωρηθεί η διάταξη αυτή πλήρως αυτονομημένη, και οι τέσσερις παράγοντες πρέπει να βρίσκονται σε πλήρη ανάπτυξη. Μια τέτοια απαίτηση μπορεί να διατυπωθεί μόνο σε θεωρητική βάση. Μια ρεαλιστική άποψη για μια πλήρη αυτονομημένη διάταξη θα μπορούσε να ήταν η διατήρηση της συνέχειας των εργασιών ενώ οι άλλοι παράγοντες θα αναπτύσσονται σταδιακά.

Άρα η μεγαλύτερη δυσκολία εφαρμογής πλήρως αυτονομημένων ομάδων σμυριδεργατών είναι η γενίκευση των λειτουργιών της φυσικής ομάδας σ' ένα ευρύτερο σύνολο σμυριδεργατών.

#### Β. ΟΙ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΕΣ ΤΩΝ ΟΜΑΔΩΝ ΕΡΓΑΣΙΑΣ ΚΑΙ ΟΙ ΤΕΧΝΙΚΟΙ ΟΡΟΙ ΤΗΣ ΠΑΡΑΓΩΓΗΣ

Στο πλαίσιο ενός σύγχρονου σμυριδεωρυχείου, οι ομάδες σμυριδεωρύχων αναλαμβάνουν έργα: α) διάνοιξης κεντρικής στοάς, β) διάνοιξης διευθυντικής στοάς, που ξεκινώντας από την κεντρική οδηγεί σε επαφή με το μετάλλευμα, το οποίο και «πλαγιοκοπεί», γ) διάνοιξης εγκαρσίων μέσα στο μέταλλευμα, ξεκινώντας από τη διευθυντική στοά, δ) απόληψης του μεταλλεύματος ανάμεσα στα εγκάρσια και τα κράσπεδα της διευθυντικής στοάς, ε) ξεμπαζώματος και μεταφοράς του μεταλλεύματος εκτός ορυχείου, στ) διαλογής της σμύριδας, και ζ) παράδοσης αυτής στον παραλήπτη του εργοστασίου.

Σύμφωνα με την προμελέτη, το παραγωγικό σύστημα του ορυχείου θα πρέπει να παραδίδει στο εργοστάσιο πάνω από 31.500 τόνους σμύριδας ετησίως. Η πρόοδος της κεντρικής στοάς πρέπει να γίνεται με ρυθμό 100-120 μ. το έτος.<sup>11</sup>

Κάθε ομάδα εργασίας εντός του ορυχείου θα είναι εξοπλισμένη με αερόσφυρα, κρουστικό αεροπίστολο, εκρηκτικά και με λοιπά εργαλεία. Οι ομάδες εργασίας θα υποστηρίζονται από έναν μηχανικό φορτωτή υπογείων, έναν ή δύο αεροσμπιεστές, δύο γεννήτριες, δύο βυτία νερού, τρεις ανεμιστήρες και από σχήματα μεταφοράς εκρηκτικών και λοιπών εργαλείων.

11. Βλ. Ε.Λ.Ε.Β.Μ.Ε., «Προμελέτη... Σμύριδας Νάξου» (σημ. 1), Παράρτημα.



Κάτω από τις προηγούμενες τεχνικές προϋποθέσεις, τέσσερις πενταμελείς ή πέντε τετραμελείς ομάδες συμριδωρύχων, εργαζόμενες βάσει σχεδίου εκμετάλλευσης και με την κάλυψη τεχνικού ασφαλείας, μαζί με το χειριστή-φορτωτή, μπορούν να εξορύσσουν 162,1 τόνους μέταλλευμα την ημέρα και παράλληλα να πραγματοποιούν έργα υποδομής (υποστρώσεις και διάνοιξη κεντρικής στοάς, 0,43 μ. την ημέρα). Αυτές οι συνθήκες θεωρούνται επαρκείς για τις απαιτήσεις της ετήσιας παραγωγής.

Βλέπουμε ότι η νέα προτεινόμενη οργάνωση εργασίας αφαιρεί από την παραδοσιακή ομάδα σοβαρές αρμοδιότητες που είχε ο αρχηγός της, όπως την αναζήτηση της «φλέβας» και τη χάραξη της «γραμμής προχώρησης» προς το μέταλλευμα. Την αναζήτηση της «φλέβας» την αναλαμβάνει επιστημονική-τεχνική ομάδα μεταλλευτικής έρευνας και η «γραμμή προχώρησης» χάσσεται πλέον στο τοπογραφικό σχέδιο που είναι προσαρτημένο στο πρόγραμμα εργασιών του μεταλλείου. Παράλληλα, η ομάδα αποσυμφορείται από τις πιο επαχθείς δραστηριότητες, όπως το ξεμπάζωμα μετά την ανατίναξη και η μεταφορά του μεταλλεύματος και των αδρανών υλικών εκτός του ορυχείου. Αυτά πλέον τα αναλαμβάνει χειριστής μηχανικού φορτωτή. Η νέα οργάνωση αφαιρεί επίσης από τις αρμοδιότητες της ομάδας ορισμένες επικίνδυνες εργασίες, όπως την ανατίναξη. Αυτή περνά στον τεχνικό ασφαλείας, ο οποίος θα μεριμνά για την εκκένωση του ορυχείου απ' όλους τους εργαζόμενους πριν από κάθε ανατίναξη. Η παραγωγή, θεμελιωμένη στις επιστήμες και τις τέχνες του γεωλόγου και του μεταλλειολόγου και στη χρήση μηχανικών μέσων, στη θέση της μυϊκής δύναμης του ανθρώπου, επιτρέπει την επίτευξη πολλαπλάσιου προϊόντος από αυτό του παραδοσιακού συστήματος: επτά τόνους περίπου ημερησίως ανά εργαζόμενο στην παραγωγή, αντί τριάντα τόνων ετησίως στο παραδοσιακό σύστημα.

#### Γ. Η ΦΥΣΙΚΗ ΑΥΤΟΝΟΜΗ ΟΜΑΔΑ ΕΡΓΑΣΙΑΣ ΑΠΕΝΑΝΤΙ ΣΤΟΝ ΕΚΣΥΓΧΡΟΝΙΣΜΟ

Η προσαρμογή του συστήματος των αυτόνομων ομάδων των συμριδωρύχων στις απαιτήσεις της παραγωγής και της τεχνολογίας, που προαναφέρθηκαν, θα μπορούσε να γίνει μέσα από μια μετεξέλιξη των φυσικών αυτόνομων ομάδων, που θα περνούσε στο πρώτο τουλάχιστον από τρία διαδοχικά στάδια που προτείνουμε:

—διάσπαση της φυσικής αυτόνομης ομάδας σε δύο υποομάδες: ομάδα «απλού μετώπου» και ομάδα διαλογής

— ανασύνθεση των ομάδων σε ενιαία «σύνθετη ομάδα περιορισμένης αυτονομίας»

— συνένωση των «σύνθετων ομάδων περιορισμένης αυτονομίας» σε ευρεία «ομάδα αυξημένης αυτονομίας».

**α. Διάσπαση της φυσικής ομάδας εργασίας σε δύο ομάδες:  
ομάδα «απλού μετώπου» και ομάδα διαλογής**

Ο πυρήνας της φυσικής ομάδας εργασίας, αποτελούμενος από ολιγάριθμους έμπειρους σμυριδωρύκτες (σύνθετους εργάτες), θα μπορούσε να χρησιμοποιηθεί άμεσα σε απλό μέτωπο εξόρυξης ως αυτόνομη ομάδα, ιδιαίτερα αν ενισχυθεί με έναν ή δύο βοηθούς από τα ανειδίκευτα μέλη της ίδιας φυσικής ομάδας. Το πλήθος των ανειδίκευτων πρέπει να αποσυρθεί από το μέτωπο εξόρυξης, καθώς το ξεμπάζωμα των αδρανών και του μεταλλεύματος περικόπεται από την αρμοδιότητα της ομάδας και ανατίθεται σε μηχανικό φορτωτή.

Έτσι, ο «νους και η καρδιά» της φυσικής ομάδας εργασίας, που έχει αποκτήσει μέσα από τη μακρόχρονη άσκηση και παράδοση τόση γνώση, δεξιοτεχνία και πείρα, θα αναλάβει με μηχανική υποστήριξη τη διάνοιξη των στοών και των εγκαρσίων και την «εξόφληση» του μεταλλεύματος, βάσει μεταλλευτικού σχεδίου. Συγχρόνως, θα εκπαιδεύει τα ανειδίκευτα μέλη στις ειδικότητες σμυριδωρύχου.

Παράλληλα, τα ανειδίκευτα μέλη της παλαιάς φυσικής ομάδας θα συγκροτήσουν ομάδα διαλογής, προσαρτημένη στην προηγούμενη ομάδα απλού μετώπου. Η ομάδα διαλογής θα παραλαμβάνει την ακαθάρτη σμύριδα που θα εξορύσσει η αντίστοιχη της ομάδας μετώπου, θα τη διαχωρίζει σε κατηγορίες και θα την παραδίδει στον παραλήπτη του εργοστασίου στο όνομα και των δύο ομάδων.

Η αμοιβή θα είναι ομαδική, σύμφωνα με την τιμή μονάδας της σμύριδας και την τιμή μονάδας κάθε άλλης εργασίας. Θα καταβάλλεται στην ομάδα και θα επιμερίζεται στα μέλη ισότιμα, ανάλογα με τα μεροκάματα του καθενός.

Σύμφωνα με το σχήμα αυτό, τετραμελείς ή πενταμελείς ομάδες θα εργάζονται συγχρόνως σε όλη τη διάταξη του ορυχείου.

**β. Ανασύνθεση ενιαίας ομάδας «περιορισμένης αυτονομίας»**

Η εκκόλαψη μέσα από τον πυρήνα της παλαιάς φυσικής ομάδας, όπου θα συντελείται η διαδικασία μάθησης των νεότερων, δεύτερης και τρίτης ομάδας

απλού μετώπου εξόρυξης, δεν θα μεταβάλλει την οργάνωση της εργασίας, εάν οι ομάδες εναλλάσσονται σε βάρδιες ή περιόδους εργασίας. Το τελευταίο είναι δυνατό να συμβεί: διότι δύο ή περισσότερες ομάδες θα ασκούν ισότιμα το «προνόμιο εργασίας» μέσα στην ίδια περίοδο, για την επίτευξη μιας ορισμένης ποσότητας προϊόντος, και η αύξηση του χρόνου απασχόλησης της μιας θα συνεπάγεται μείωση του χρόνου απασχόλησης των άλλων.

Είναι όμως ευκαταίο από κάθε άποψη, οι συνεργαζόμενες ομάδες, που αποτελούσαν μέρος της παλαιάς φυσικής ομάδας εργασίας, να εργάζονται συγχρόνως κατά τη διάρκεια μιας ορισμένης περιόδου, έστω και αφήνοντας στη συνέχεια το ορυχείο, ώσπου να ξανάρθει η σειρά τους. Τότε, ένα μεγάλο οργανωτικό βήμα θα έχει συντελεστεί. Οι ομάδες των μετώπων εξόρυξης θα παύσουν να λειτουργούν απομονωμένα, θα απαρτίζουν πλέον «σύνθετες ομάδες περιορισμένης αυτονομίας».

Στο πλαίσιο της «σύνθετης ομάδας περιορισμένης αυτονομίας», συμμετέχουσες ομάδες αλληλοβοηθούνται, μοιράζονται τα μέτωπα εργασίας είναι κατά κανόνα κατανεμημένα. Εάν οι συνθήκες όμως το επιβάλλουν, μια επιμέρους ομάδα αποσπάται από το δικό της μέτωπο στο μέτωπο κάποιας άλλης, ώστε οι δύο ομάδες να εργάζονται από κοινού. Χαρακτηριστικό αυτού του συστήματος είναι λοιπόν ότι οι συμμετέχουσες ομάδες κρατούν τα δικά τους μέτωπα, αλλά δεν λειτουργούν απομονωμένα. Οι ομάδες αλληλοβοηθούνται και αλληλοσυντονίζονται.

Όλες οι συμμετέχουσες ομάδες θα αμείβονται από κοινού για την εξορυσσόμενη σμύριδα και τις άλλες εργασίες υποδομής και θα κατανέμουν την ομαδική αμοιβή ατομικά.

Γι' αυτό τουλάχιστον, οι επιμέρους ομάδες θα αναζητούν τρόπους κοινής αποτελεσματικής δράσης, προκειμένου να αυξηθούν τα ατομικά πλεονεκτήματα μέσα από τη συνολική αύξηση της παραγωγικότητας.

Τα πλεονεκτήματα αυτού του συστήματος, όπου η συνεργασία και η αλληλεξάρτηση των ομάδων λειτουργεί μέσα από την ομαδική αμοιβή, θα ωθήσει τις ομάδες να ενοποιηθούν, ανεξάρτητα από την καταγωγή τους από κοινή ή διαφορετική φυσική ομάδα εργασίας, αλλά με μόνο κριτήριο τη σύμπτωση του χρόνου απασχόλησής τους στο ίδιο ορυχείο.

#### **γ. Η σύνθετη ομάδα μπορεί να εξελιχθεί σε αυτόνομη ομάδα αυξημένης αυτονομίας**

Εάν οι ομάδες εργασίας που εργάζονται σταθερά στον ίδιο χώρο και κατά τις ίδιες περιόδους συνενωθούν κάτω από ομαδική αμοιβή, θα είναι δυνατόν η συνεργασία τους να οδηγηθεί σε ένα σχήμα αυξημένης αυτονομίας. Κατά το

σύστημα αυτό, δεν υπάρχει απαραίτητα σταθερή διάταξη εργασίας ούτε σταθερή σύνθεση ούτε σταθερό μέγεθος των επιμέρους διατάξεων. Προπαντός δεν υπάρχει σταθερή κατανομή των έργων μέσα στον παραγωγικό χρόνο της ευρείας ομάδας. Έτσι, μια εικοσαμελής ομάδα, που αναλαμβάνει τα έργα α, β, γ, δ, αποφασίζει κάθε φορά ποιο συνδυασμό θα διαλέξει, ανάλογα με τις συνθήκες του ορυχείου, τις συνθήκες της ίδιας της ομάδας και τις απαιτήσεις του έργου: π.χ. το συνδυασμό α-β-γ-δ ή το συνδυασμό α-β ή γ-δ ή μόνο α ή μόνο δ κλπ. Το σύστημα αυτό έχει το πλεονέκτημα της μεγάλης προσαρμοστικότητας στις μεταβαλλόμενες συνθήκες του ορυχείου και στις μεταβαλλόμενες συνθήκες της ίδιας της ομάδας.

Η ευρεία ομάδα θα διεκδικήσει το σύστημα «αυξημένης αυτονομίας» όταν θα έχει αποκτήσει αρκετή συνοχή και όταν θα έχει πειστεί για τα πλεονεκτήματά του. Το σύστημα αυτό ταιριάζει στις παραδόσεις της φυσικής ομάδας εργασίας, που αναγκαζόταν κάθε φορά να προσαρμόζει τη διάταξη των μελών της στις απρόβλεπτες συνθήκες που συναντούσε στο ορυχείο.

Η εξέλιξη που σκιαγραφήσαμε θα είναι εφικτή μόνο αν ληφθεί μέριμνα κατά τα αρχικά στάδια, ώστε ο κατά περίπτωση προσδιορισμός του χρόνου απασχόλησης των διαφόρων ομάδων να φέρνει τις ίδιες πάντα ομάδες εργασίας να εργάζονται παράλληλα μέσα στο ορυχείο.

#### Δ. ΕΝΑ ΛΕΠΤΟ ΕΓΧΕΙΡΗΜΑ: Η ΠΑΡΕΜΒΑΣΗ ΣΥΝΕΤΑΙΡΙΣΜΟΥ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

Οι γενικές αρχές, που θα διέπουν τη λειτουργία και την εξέλιξη των αυτόνομων ομάδων εργασίας, πρέπει να ισχυροποιηθούν νομικά, ώστε να δεσμεύουν τη διεύθυνση των σμυριδωρυχείων και κάθε συμβαλλόμενο μέρος. Επίσης, η υπηρεσία σχεδιασμού και εκμετάλλευσης του φορέα πρέπει να καλύπτει και το αντικείμενο του Κοινωνικού-Τεχνικού Σχεδιασμού, ώστε να εξασφαλίζεται η συνεχής εξέλιξη του οργανωτικού σχήματος. Τίθεται το ερώτημα αν η παράλληλη λειτουργία συνεταιρισμού εργασίας από τους σμυριδεργάτες θα διευκόλυνε την πραγματοποίηση των αρχών που θέσαμε.

Αναφορικά με την τελευταία αυτή εκδοχή, οι κάτοικοι που έχουν πραγματικά ασκήσει το «προνόμιο εργασίας» και είναι ικανοί προς εργασία θα συγκροτήσουν συνεταιρισμό. Η διεύθυνση των σμυριδωρυχείων αντί να συμβάλλεται κατευθείαν με τις ομάδες εργασίας, θα συμβάλλεται με το συνεταιρισμό τους. Ο τελευταίος θα συγκροτεί τις ομάδες εργασίας μεταξύ των μελών, που θα ορίζουν τον επικεφαλής, και θα εισπράττει την αμοιβή για την

εκτέλεση κάθε έργου, με βάση την τιμή μονάδος. Το εισόδημα θα κατανέμεται μεταξύ όλων των μελών, ισότιμα ανάλογα με τις πραγματοποιούμενες μέρες εργασίας του καθενός. Οι εργασίες θα κατανέμονται μεταξύ των ομάδων ισότιμα, αφού ληφθεί υπόψη και η εμπειρία των μελών. Κατά τη συγκρότηση των ομάδων εργασίας, ο συνεταιρισμός θα διατηρεί τους πυρήνες των φυσικών αυτόνομων ομάδων εργασίας.

Τα πλεονεκτήματα της παρέμβασης συνεταιρισμού εργασίας κατά την εκτέλεση των εργασιών είναι πολλά:

- Ο συνεταιρισμός θα διεκπεραιώνει δικαιότερα απ' ό,τι η διεύθυνση την εκ περιτροπής απασχόληση των μελών, όταν οι εργασίες δεν θα επαρκούν για πλήρη απασχόληση του ανθρώπινου δυναμικού των μφυριδωρυχείων. Υπάρχουν πάνω σ' αυτό πολλαπλές εμπειρίες από τη λειτουργία αυτόνομων ομάδων, όπως στις φορτοεκφορτώσεις θάλασσας και ξηράς και στις δασικές εργασίες, στις οποίες παρεμβαίνει ιδιότυπο σωματείο ή συνεταιρισμός εργασίας, για την ισότιμη κατανομή των εργασιών μεταξύ των μελών.

- Ο συνεταιρισμός, έχοντας μέλημά του την ισότιμη κατανομή των ευκαιριών απασχόλησης μεταξύ των μελών, θα επιταχύνει τις διαδικασίες εκπαίδευσης των νεοτέρων που θα συγκροτήσουν τις νέες ομάδες μετώπων.

- Ο συνεταιρισμός θα μπορεί να διαπραγματεύεται την ανάληψη έργων και στις φάσεις της επεξεργασίας, όπως στη δεύτερη διαλογή της σμύριδας, της μεταφοράς και της φόρτωσης.

- Ο συνεταιρισμός θα ευνοούσε τη συνεργασία μεταξύ των ομάδων, δηλαδή το πέρασμα της οργάνωσης της εργασίας σε «σύνθετες ομάδες περιορισμένης αυτονομίας», στο μέτρο που οι ομάδες εργασίας κατευθύνονται από αυτόν.

- Στο πλαίσιο συνεταιρισμού εργασίας θα ωρίμαζε ευκολότερα η ιδέα της οργάνωσης με «ομάδες πλήρους αυτονομίας» παρά έξω απ' αυτόν.

Ωστόσο, η παρέμβαση συνεταιρισμού στη λειτουργία των ομάδων εργασίας έχει ορισμένους κινδύνους:

- Η διοίκηση του συνεταιρισμού θα σεβαστεί τις καθιερωμένες ομάδες εργασίας και τους εκλεγμένους αρχηγούς, ή θα παρασυρθεί στο να αποπειραθεί διάλυση των φυσικών ομάδων εργασίας ή διάσπαση της συνοχής τους;

- Η συγκρότηση των νέων ομάδων μετώπου θα είναι η πιο λεπτή υπόθεση. Για την ασφάλεια του προσωπικού και του ορυχείου, η συμμετοχή των μελών σε τέτοιες ομάδες πρέπει να στηρίζεται σε προηγούμενη πιστοποίηση, από τριμερή επιτροπή, της τεχνικής και φυσικής επάρκειας των υποψηφίων.

- Προστριβές μεταξύ των μελών και της διοίκησης του συνεταιρισμού, ή μεταξύ των ομάδων, και της διοίκησης θα βλάψουν την απόδοση του συστήματος των αυτόνομων ομάδων.

- Δυσχέρειες θα προκύψουν και στη σύσταση του συνεταιρισμού.

Ποιοί θα τον συγκροτήσουν, αυτοί που άσκησαν πράγματι το «προνόμιο εργασίας»<sup>12</sup> ή αυτοί που χρόνια τώρα το επικαλούνται, οι πραγματικοί σμυριδωρύχοι ή και οι ψευδόνυμοι;<sup>13</sup>

Θα ήταν πιο σωστό, οι θεσμικές εξελίξεις να κυοφορηθούν, και αυτές, στην πράξη: η παραγωγή των ορυχείων να ξεκινήσει από τους πυρήνες των φυσικών ομάδων εργασίας. Αυτές να αναλάβουν την εκπαίδευση των ανειδίκευτων μελών τους μέσα σε τακτό χρόνο. Οι νέες ομάδες εργασίας που θα προκύψουν από κάθε πυρήνα να συνεργάζονται μαζί του καθώς και μεταξύ τους. Έτσι, η παλαιά φυσική ομάδα θα αναπαρacheί σε «σύνθετη ομάδα περιορισμένης αυτονομίας». Για να λειτουργήσει εύρυθμα αυτό το σύστημα, καθώς και για να περάσουν οι σύνθετες αυτές ομάδες σ' ένα σύστημα πλήρους αυτονομίας, οι ομάδες θα αισθανθούν, κάποια στιγμή, την ανάγκη του συνεταιρισμού εργασίας.

---

12. Έχουν γραφεί πάρα πολλά για το «εργασιακό προνόμιο» που πήραν οι κάτοικοι των σμυριδοφόρων κοινοτήτων, ότι δηλαδή οι ίδιοι θα ήταν υπεύθυνοι για την εξόρυξη και μεταφορά της σμύριδας έξω από τα κρατικής ιδιοκτησίας ορυχεία της περιοχής τους. Η εγκαθίδρυση του συστήματος των αυτόνομων ομάδων εργασίας στα σμυριδωρυχεία ήταν οπωσδήποτε συνδεδεμένη με την απόκτηση αυτού του αποκλειστικού δικαιώματος των κατοίκων των παρακειμένων κοινοτήτων να δουλεύουν εκεί. Βλ. Ανακοίνωσή μας (σημ. 2), όπου και σχετική βιβλιογραφία.

13. Το «προνόμιο εργασίας» έχει γίνει προ πολλού αντικείμενο πολλών καταχρήσεων. Αυτές ξεκινούν από το νόμο που παρέχει στους σμυριδωρύχους δικαίωμα να ασφαίζονται πλήρως από το Ι.Κ.Α. (στη κατηγορία βαρέων και ανθυγιεινών επαγγελμάτων), παραδίδοντας ετησίως την ελάχιστη ποσότητα των 480 στατήρων σμύριδας. Για την ασφάλιση αυτή, οι σμυριδωρύχοι δεν καταβάλλουν ασφάλιστρα. Περί τα 750 άτομα εμφανίζονται να παραδίδουν κάθε χρόνο την ποσότητα που προαναφέραμε στην Υπηρεσία των Σμυριδωρυχείων, ενώ τα άτομα που εξορύσσουν πραγματικά αντιπροσωπεύουν μια μικρή μειοψηφία του συνόλου. Ορισμένοι από τους σμυριδωρύκτες, οι «έμποροι» όπως αποκαλούνται από τους ντόπιους, εξορύσσουν πολλαπλάσιες ποσότητες σμύριδας, πουλώντας το μεγαλύτερο μέρος σε άλλους. Έτσι, τα περισσότερα άτομα παραδίδουν τη σμύριδα που αγοράζουν, εμφανιζόμενοι σαν σμυριδωρύχοι χωρίς να είναι πράγματι. Η τιμή της σμύριδας στη «μαύρη αγορά», γνωστή στους ντόπιους, είναι ικανοποιητική τόσο στους πωλητές όσο και στους αγοραστές. Με βάση τα προηγούμενα, καθένας μπορεί να αντιληφθεί πόσο εύκολο είναι να διαμορφωθεί μια πλειοψηφία ανάμεσα στους κατοίκους των σμυριδοφόρων κοινοτήτων που δεν θα επιθυμεί την εφαρμογή της μελέτης της Ε.Λ.Ε.Β.Μ.Ε. για τον εκσυγχρονισμό των σμυριδωρυχείων. Το δημόσιο κόστος από τις καταχρήσεις του «προνομίου εργασίας» που προαναφέραμε είναι μη αμελητέο.

## ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Τα σχήματα οργάνωσης εργασίας που προτείνουμε βασίζονται στην αναγνώριση της πείρας, της δεξιοτεχνίας και της ρώμης των πραγματικών συμριδωρύχων. Δεν προϋποθέτουν κατάργηση του «προνομίου εργασίας». Απαιτούν όμως «εκκαθάριση καταλόγων», δηλαδή αναγνώριση της απώλειας αυτού του «προνομίου» για εκείνους οι οποίοι επί σειράν ετών παρέλειψαν να το ασκήσουν πραγματικά (ένα είδος αποσβεστικής παραγραφής δικαιώματος λόγω αχρησίας). Προϋποθέτουν δηλαδή ότι το οργανωμένο συμριδωρυχείο θα δουλεύει από τους ήδη συμριδωρύχους, από τις αυτόνομες ομάδες στο πλαίσιο των οποίων ασκείται το «πρόνμιο εργασίας».

Εντελώς προσωρινά, θα απαιτηθεί ακόμη η ανασταλεί μερικά η άσκηση του προνομίου εργασίας από τα ανειδίκευτα μέλη των φυσικών αυτόνομων ομάδων εργασίας, κατά τη διάρκεια μιας περιόδου εκπαίδευσης σε ειδικότητες συμριδωρύχου. Η αντικατάσταση της ανειδίκευτης εργασίας από μηχανικά μέσα αποτελεί προϋπόθεση βιωσιμότητας της επιχείρησης. Βοηθητικές εργασίες και διαλογή της σύριδας είναι οι μόνες εργασίες που μπορούν να απασχολήσουν, εκ περιτροπής, τους πολυάριθμους ανειδίκευτους εργάτες των συμριδωρυχείων.

Αντιθέτως, οι πυρήνες των φυσικών αυτόνομων ομάδων εργασίας που αποτελούνται από ειδικευμένους και έμπειρους συμριδωρύχους, θα συγκροτήσουν τις βασικές ομάδες εργασίας μέσα στο ορυχείο. Θα λειτουργήσουν ως αυτόνομες ομάδες σε απλά μέτωπα και με τον καιρό θα συνενωθούν σε ενρύτερες ομάδες περιορισμένης αυτονομίας.

Η αναπαραγωγή των δεξιοτήτων μέσα στα ορυχεία θα συντελείται μέσα από μια κοινωνική διαδικασία μαθήτευσης των νεότερων κοντά στους παλαιούς. Η παράλληλη εκπαίδευση μέσω σεμιναρίων κρίνεται ενδεδειγμένη για πολλούς λόγους: α) για την επιτάχυνση της διαδικασίας μαθήσεως, β) για την εκμάθηση ειδικοτήτων, τις οποίες δεν συνήθιζαν να εφαρμόζουν οι παλαιοί, όπως π.χ. το λιθοκτίσιμο των στοών, γ) για την εκμάθηση της χρήσης εντελώς νέων τεχνικών μέσων, π.χ. της αυτόματης αερόσφυρας, και δ) για την υπερνίκηση τυχόν αντιστάσεων εκ μέρους ορισμένων παλαιών μαστόρων, οι οποίοι δεν θα δέχονται το ίσο μοίρασμα των ευκαιριών απασχόλησης με τους νεότερους.

Η διαδικασία εκπαίδευσης θα αναπαράγει το δυναμικό της παλαιάς ομάδας εργασίας και θα επιτρέπει σε νέες ομάδες εξόρυξης να συγκροτούνται από μέλη της και να αποσπώνται σε μέτωπα εξόρυξης πλάι στην ομάδα-πυρήνα, ως συνεργαζόμενες ομάδες. Οι επιμέρους ομάδες θα μοιράζονται το έργο, για το οποίο θα εισπράττουν ενιαία ομαδική αμοιβή και θα τη μοιρά-

ζουν ισότιμα στα μέλη τους. Η οργάνωση εργασίας θα περνάει τότε στο στάδιο της «σύνθετης ομάδας περιορισμένης αυτονομίας», που είναι σύστημα αποδοτικότερο από το σύστημα των «αυτόνομων ομάδων απλών μετώπων».

Η συγκρότηση της «σύνθετης ομάδας περιορισμένης αυτονομίας», και πολύ περισσότερο η διεύρυνσή της ώστε να συμπεριλάβει και ομάδες εξόρυξης που προέρχονται από άλλη φυσική ομάδα εργασίας, θα είναι δυνατή μόνον εάν οι επιμέρους ομάδες εργάζονται σταθερά στον ίδιο χώρο εργασίας κατά τον αυτό χρόνο (περίοδο και βάρδια).

Η μετεξέλιξη της «ενιαίας ομάδας περιορισμένης αυτονομίας» σε «ομάδα αυξημένης αυτονομίας» θα είναι δυνατή κάτω από τις ίδιες προϋποθέσεις. Η κοινωνικοτεχνική ανάλυση έχει αποδείξει ότι το σύστημα της «αυξημένης αυτονομίας» υπήρξε το αποδοτικότερο απ' όλα όσα εξετάστηκαν σε υπόγειες συνθήκες εργασίας (E.L. Trist, G.W. Higgin, H. Murray, A.B. Pollock, 1963, σ. 132-180).

Προφανώς, οργανωτικές εξελίξεις της μορφής που εξετάσαμε πρέπει να επιδιωχθούν από την ίδια την επιχείρηση ή (και) από τους ίδιους τους εργαζόμενους ή τον συνδικαλιστικό ή συνεταιριστικό φορέα τους, αλλιώς δεν έχουν καμιά τύχη να παραχθούν.

#### ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- A.B. Cherns, «The Principles of Sociotechnical design», *Human Relations*, 29 (8), 1976, σ. 783-792.
- , «Principles of Sociotechnical Design Revisted», *Human Relations*, 40 (3) 1987, σ. 153-162.
- L.E. Davis, «Evolving Alternative Organisation Designs: Their Sociotechnical Bases», *Human Relations*, 1977, 30 (3), σ. 261-273.
- Yves Delamotte, «Recherches en vue d'une Organisation plus Humaine du Travail Industriel», La Documentation Française, Παρίσι, 1972.
- F.E. Emery και E.L. Trist, «Socio-technical system» στο F.E. Emery (επιμ.), *Systems Thinking, Penguin modern management readings*, Penguin Education, 1969, σ. 281-296.
- P.H. Englestad, «Socio-technical approach to problems of process control» στο L.E. Davis και J.C. Taylor (επιμ.), *Design of Jobs*, Penguin modern management readings, Penguin Education, 1972, σ. 353.
- A.W. Gouldner, *Patterns of Industrial Bureaucracy: A Case Study of Modern Factory Administration*, Free Press Paperback Edition, Νέα Υόρκη 1964, σ. 282.
- J.F. Gavin και R.E. Kelley, «The Psychological Climate and Reported Well-Being of Underground Miners: An Exploratory Study», *Human Relations*, 31 (7), 1978, σ. 567-581.



- P.G. Herbst, *Autonomous Group Functioning*, London Tavistock Publications, 1962.
- , *Socio-technical Design: Strategies in Multidisciplinary Research*, London Tavistock Publications, 1974.
- , «Non-hierarchical Organizations» στο F.E. Emery (επιμ.), *Systems Thinking*, 2, Penguin Education, 1981, σ. 245-258.
- David Jenkins, *Job Power, Blue and White Collar Democracy*, Doubleday & Co, Inc., Garden City, Νέα Υόρκη 1973.
- E.J. Miller, «Socio-Technical Systems in Weaving, 1953-1970: A Follow-up Study», *Human Relations*, 28 (4), 1975, σ. 349-386.
- H. Murray, *An introduction to socio-technical systems at the level of the primary work group*, Οκτώβριος 1970, Tavistock Centre, Londres.
- William Pasmore, Carole Francis, Jeffrey Haldeman, Abraham Shani, «Sociotechnical Systems: A North American Reflection on Empirical Studies of the Seventies», *Human Relations*, 35 (12), 1982, σ. 1179-1204.
- Alkis Raftis, *Management et Democratie Industrielle: Critique des Modeles*, These de Doctorat es sciences de gestion, Universite de Paris-Dauphine, 1977.
- Henri Savall, *Enrichir le Travail Humain: L'Evaluation Economique*, πρόλογος Jacques Delors), β' έκδ., Παρίσι, Dunod «entreprise», 1978.
- E. Thorsud, «Sociotechnical Approach to Job Design and Organisation Development», *Management International Review*, (8) 1968, σ. 126.
- , «La democratisation du travail et le processus de transformation de l'organisation», *Sociologie du Travail*, (3) Ιούλιος 1975.
- , «New Perspectives on the World of Work. Work - School - Family - Towards a New Career Pattern?», *Human Relations*, 35 (12), 1982, σ. 1085-1094.
- E.A. Trist και K.W. Bamforth, «Some Social and Psychological Consequences of the Longwall Method of Coal-Getting», *Human Relations*, 1951, 4 (1), σ. 3-38.
- E.L. Trist, G.W. Higgin, H. Murray και A.B. Pollock, *Organizational Choice*, London Tavistock Publications, 1963.
- E.L. Trist, G.I. Susman, G.R. Brown, «An Experiment in Autonomous Working in an American Underground Coal Mine», *Human Relations*, 1977, 30 (3), σ. 201-236.