

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΜΑΚΕΔΟΝΙΑΣ
ΔΙΑΤΜΗΜΑΤΙΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ
(MBA EXECUTIVE)

Διπλωματική Εργασία:
**«Οργανωσιακή Κουλτούρα και Πολυπολιτισμικοί
Οργανισμοί: Μια Ερευνητική Προσέγγιση»**

Ελένη Παπαζαφειρίου

*Επιβλέπων Καθηγητής: Χρήστος Νικολαΐδης, Αναπληρωτής Καθηγητής
Εξεταστής: Στέλλα Ξηροτύρη-Κουφίδου, Καθηγήτρια*

ΦΕΒΡΟΥΑΡΙΟΣ 2009

© Απαγορεύεται η αναδημοσίευση του συνόλου ή μέρους της διπλωματικής εργασίας, χωρίς τη συγκατάθεση της συγγράφειας.

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΣΥΝΟΨΗ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: ΠΕΡΙ ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗΣ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑΣ

1.1. ΠΡΟΕΛΕΥΣΗ	1
1.2. ΤΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΤΗΣ ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗΣ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑΣ.....	2
1.3. ΤΙ ΕΙΝΑΙ Η ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ.....	10
1.3.1. ΕΠΙΠΕΔΑ ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗΣ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑΣ	10
1.3.2. ΟΙ ΕΠΙΣΤΡΩΣΕΙΣ ΤΗΣ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑΣ.....	11
1.3.3. ΙΣΧΥΡΗ ΕΝΑΝΤΙΟΝ ΑΔΥΝΑΜΗΣ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑΣ.....	12
1.4. ΤΕΣΣΕΡΙΣ ΒΑΣΙΚΕΣ ΟΨΕΙΣ ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗΣ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑΣ.....	13
1.5. ΠΟΛΥΠΛΟΚΟΤΗΤΑ & ΠΡΟΣΑΝΑΤΟΛΙΣΜΟΙ ΤΗΣ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑΣ	14

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: ΕΘΝΙΚΗ ΚΑΙ ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ

2.1. ΕΘΝΙΚΗ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ – ΜΟΝΤΕΛΟ HOFSTEDE.....	16
2.2. ΠΑΓΚΟΣΜΙΟΠΟΙΗΣΗ & ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ.....	22
2.3. ΕΘΝΙΚΗ ΕΤΑΙΡΙΚΗ ΚΑΙ ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΗ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ	23
2.4. Η ΒΑΣΗ ΤΩΝ ΔΙΑΦΟΡΩΝ ΜΕΤΑΞΥ ΤΩΝ ΕΘΝΙΚΩΝ ΚΟΥΛΤΟΥΡΩΝ	24
2.4.1. ΣΧΕΣΕΙΣ ΜΕ ΑΛΛΟΥΣ ΑΝΘΡΩΠΟΥΣ.....	24
2.4.2. ΣΤΑΣΕΙΣ ΩΣ ΠΡΟΣ ΤΟ ΧΡΟΝΟ.....	28
2.4.3. ΣΤΑΣΕΙΣ ΩΣ ΠΡΟΣ ΤΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ.....	29
2.5. ΔΙΑΦΟΡΕΣ ΕΤΑΙΡΙΚΕΣ ΚΟΥΛΤΟΥΡΕΣ.....	29
2.5.1. Η ΟΙΚΟΓΕΝΕΙΑ	30
2.5.2. Ο ΠΥΡΓΟΣ ΤΟΥ ΕΙFFEL	32
2.5.3. Ο ΚΑΤΕΥΘΥΝΟΜΕΝΟΣ ΠΥΡΑΥΛΟΣ	33
2.5.4. Η ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ ΤΟΥ ΕΚΚΟΛΑΠΤΗΡΙΟΥ	35

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ ΚΑΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΕΣ ΣΕ ΜΕΤΑΒΑΣΗ

3.1. ΕΥΡΗΜΑΤΑ ΤΟΥ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΟΣ GLOBE	37
3.2. ΤΟ ΠΑΡΑΔΕΙΓΜΑ ΤΗΣ ΡΩΣΙΑΣ	41
3.2.1. ΣΤΕΡΕΟΤΥΠΑ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑΣ.....	43
3.2.2. ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗΣ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑΣ & ΑΥΞΗΣΗ ΑΠΟΔΟΣΗΣ.....	44

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4: ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ ΓΙΑ ΚΑΛΥΤΕΡΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΠΟΛΥΠΟΛΙΤΙΣΜΙΚΩΝ ΟΡΓΑΝΙΣΜΩΝ

4.1. Η ΜΕΤΑΒΑΣΗ ΣΕ ΠΟΛΥΠΟΛΙΤΙΣΜΙΚΟΥΣ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥΣ.....	52
4.2. ΕΠΤΑ ΕΡΓΑΛΕΙΑ ΓΙΑ ΤΗ ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΑ ΠΛΟΥΡΑΛΙΣΜΟΥ	55
4.3. ΠΕΝΤΕ ΕΡΓΑΛΕΙΑ ΓΙΑ ΠΛΗΡΗ ΕΝΣΩΜΑΤΩΣΗ ΣΤΗ ΔΟΜΗ ΤΟΥ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥ	58
4.4. ΠΡΑΚΤΙΚΕΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΕΝΣΩΜΑΤΩΣΗ ΣΕ ΑΤΥΠΑ ΔΙΚΤΥΑ ΤΩΝ ΟΡΓΑΝΙΣΜΩΝ.....	60
4.5. ΠΕΝΤΕ ΕΡΓΑΛΕΙΑ ΓΙΑ ΕΝΑΝ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟ ΧΩΡΙΣ ΠΡΟΚΑΤΑΛΗΨΕΙΣ	60
4.6. ΜΕΙΩΣΗ ΔΙΑΜΑΧΗΣ ΜΕΤΑΞΥ ΤΩΝ ΟΜΑΔΩΝ.....	62
4.7. Η ΑΡΧΗ ΤΟΥ «ΜΟΙΡΑΖΕΣΘΑΙ»	63
4.7.1. Η ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗΣ	64
4.7.2. Η ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΑΛΛΗΛΕΠΙΔΡΑΣΗΣ.....	66

4.7.3. Η ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΤΟΥ ΟΡΑΜΑΤΟΣ	71
4.7.4. Η ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΤΗΣ ΜΑΘΗΣΗΣ	72
4.8. ΕΠΑΓΩΓΙΚΕΣ ΥΠΟΘΕΣΕΙΣ	74
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5: ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΕΡΕΥΝΑΣ	
5.1. ΣΚΟΠΟΣ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ	78
5.2. ΔΕΙΓΜΑ	78
5.3. ΕΡΓΑΛΕΙΑ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ	79
5.4. ΓΕΝΙΚΕΣ ΠΑΡΑΤΗΡΗΣΕΙΣ ΠΕΡΙ ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑΣ	81
5.5. ΠΙΛΟΤΙΚΗ ΔΟΚΙΜΗ ΤΩΝ ΕΡΩΤΗΣΕΩΝ.....	85
5.6. ΑΝΑΛΥΣΗ ΑΞΙΟΠΙΣΤΙΑΣ	86
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6: ΑΝΑΛΥΣΗ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ	
6.1. ΔΗΜΟΓΡΑΦΙΚΑ ΚΑΙ ΆΛΛΕΣ ΓΕΝΙΚΕΣ ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ	88
6.2. ΑΝΑΛΥΣΗ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ ΠΟΣΟΤΙΚΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ	92
6.2.1. ΣΧΟΛΙΑΣΜΟΣ ΑΠΑΝΤΗΣΕΩΝ ΣΤΑΤΙΣΤΙΚΗΣ ΣΗΜΑΝΤΙΚΟΤΗΤΑΣ.....	95
6.3. ΑΝΑΛΥΣΗ ΠΑΡΑΓΟΝΤΩΝ (FACTOR ANALYSIS)	97
6.3.1. ΟΙ ΕΛΛΗΝΕΣ	97
6.3.2. ΟΙ ΞΕΝΟΙ.....	99
6.4. ΑΝΑΛΥΣΗ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ ΠΟΙΟΤΙΚΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ	102
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7: ΣΥΖΗΤΗΣΗ ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ	
7.1. ΣΥΖΗΤΗΣΗ ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ ΚΑΙ ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ	105
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Ι: ΤΟ ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ.....	111
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ ΙΙ: ΟΙ ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ ΤΗΣ ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΗΣ.....	114
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....	115

Για την ολοκλήρωση της προσπάθειας, που απαιτούσε η εκπόνηση της συγκεκριμένης διπλωματικής εργασίας, θέλω ιδιαίτερα να ευχαριστήσω όλα τα μέλη της οικογένειάς μου, τους φίλους και συναδέλφους μου για την υπομονή τους και τη συνεχή συμπαράσταση τους, τους δύο Καθηγητές μου για την πολύτιμη, διαρκή και ουσιαστική συνδρομή τους, όχι μόνο σε επιστημονικό, αλλά και σε ανθρώπινο επίπεδο, και τους Προέδρους, μεταξύ των ετών 2003-2010, του Οργανισμού, στον οποίο διεξήγαγα την έρευνα, για την εμπιστοσύνη και την αμέριστη συμπαράστασή τους.

ΣΥΝΟΨΗ

Η ενασχόληση με το θέμα της οργανωσιακής κουλτούρας αποτελεί πρόκληση, καθώς συμπεριλαμβάνεται και αυτή στους παράγοντες επιτυχίας μιας επιχείρησης. Αυτό συμβαίνει, γιατί συντελεί στη μεγιστοποίηση του ανθρώπινου κεφαλαίου της επιχείρησης, υπό την προϋπόθεση να έχει επιλεγεί η κατάλληλη κουλτούρα και ο ορθός τρόπος εφαρμογής της. Η πρόκληση γίνεται ακόμη μεγαλύτερη, αν πρόκειται για την κουλτούρα ενός πολυπολιτισμικού οργανισμού. Οργανισμοί/επιχειρήσεις, διεθνείς ή μη, που απαρτίζονται από ανθρώπινο δυναμικό διαφόρων εθνικοτήτων, απαντώνται όλο και πιο συχνά παγκοσμίως λόγω των πολιτικο-οικονομικών και κοινωνικών συνθηκών των τελευταίων δεκαετιών.

Όπως φανερώνει και ο τίτλος της παρούσης εργασίας, «Οργανωσιακή Κουλτούρα και Πολυπολιτισμικοί Οργανισμοί: Μια Ερευνητική Προσέγγιση», σκοπός της είναι να εξετάσει, με τη συνδρομή των αποτελεσμάτων μιας εμπειρικής έρευνας, την οργανωσιακή κουλτούρα σ' ένα πολυπολιτισμικό εργασιακό περιβάλλον. Για μια πιο σφαιρική προσέγγιση του θέματος, και λαμβάνοντας υπ' όψιν τους «περιορισμούς» μιας διπλωματικής εργασίας, επιλέχθηκε η ακόλουθη δομή:

Στο πρώτο κεφάλαιο, γίνεται αναφορά στις καταβολές της οργανωσιακής κουλτούρας και παρουσιάζονται τα στοιχεία, τα επίπεδα και οι «επιστρώσεις» της, σύμφωνα με τον Schein, αλλά και άλλους επιστήμονες, που έχουν ασχοληθεί διεξοδικά με το θέμα, όπως, μεταξύ άλλων, οι Trompenaars και Hampden-Turner. Στη συνέχεια εξετάζεται η διάκριση μεταξύ ισχυρής και αδύναμης κουλτούρας. Στο τέλος, γίνεται παρουσίαση νεότερων προσεγγίσεων, όπως του Denison, περί τεσσάρων βασικών όψεων κουλτούρας και της πολυπλοκότητας της και της Baker περί προσανατολισμών οργανωσιακής κουλτούρας.

Το δεύτερο κεφάλαιο εστιάζει στην ανάπτυξη των πολυεθνικών εταιρειών που προκάλεσε και την αύξηση του ενδιαφέροντος για τη μελέτη της εθνικής κουλτούρας διαφορετικών χωρών, καθώς γρήγορα διαπιστώθηκε ότι η διερεύνηση των διαφορών τους μπορούσε να βοηθήσει στη διαμόρφωση και τον κατάλληλο σχεδιασμό της οργανωσιακής συμπεριφοράς σε εθνικό-τοπικό επίπεδο. Κατά

συνέπεια, το κεφάλαιο αρχίζει με την παρουσίαση του μοντέλου Hofstede και την περιληπτική παρουσίαση συμπερασμάτων της έρευνάς του, γιατί παρόλες τις επικρίσεις, αποτελούν την καλύτερη βάση για εξέταση των εθνικών διαφορών σε σχέση με τους διάφορους τομείς της οργανωσιακής δραστηριότητας. Στη συνέχεια, ακολουθεί η παρουσίαση της διεξοδικής επανεξέτασης του όλου θέματος, από τους Trompenaars και Hampden-Turner, που αφού ξεκινά με την αμφισβήτηση της παγκοσμιοποιημένης κουλτούρας, διερευνεί τη βάση των διαφορών μεταξύ των εθνικών κουλτούρων και αναγνωρίζει τέσσερις τύπους εταιρικών κουλτούρων.

Στο τρίτο κεφάλαιο κρίθηκε απαραίτητη η ενασχόληση με την οργανωσιακή κουλτούρα οικονομιών σε μετάβαση, καθώς μεγάλο ποσοστό του δείγματος της παρούσης έρευνας είχε ζήσει την εμπειρία οικονομικού περιβάλλοντος του είδους. Ιδιαίτερα διαφωτιστικά είναι τα ευρήματα του προγράμματος GLOBE, που ασχολήθηκε με τη μελέτη των ομοιοτήτων μεταξύ ομάδων «συγγενών» κρατών και τα αποτελέσματα της έρευνας των Fey et al., που μελέτησαν τη διαμόρφωση της οργανωσιακής κουλτούρας σε εταιρείες που δραστηριοποιούνται στη Ρωσία, μετά το 1990.

Αναλυτικότερα, σε σχέση με ό,τι ήδη αναφέρθηκε, η παγκοσμιοποίηση, οι σύγχρονες πολιτικο-οικονομικές συνθήκες και οι διεθνείς συμφωνίες συνεργασίας μεταξύ των κρατών οδήγησαν στη δημιουργία ενός νέου τύπου οργανισμού, του πολυπολιτισμικού, που συγκεντρώνει στους κόλπους του πολλές και διαφορετικές κουλτούρες. Ερευνητές, όπως ο Cox και οι Rijamamprianina & Maxwell, προτείνουν εργαλεία για την καλύτερη εφαρμογή της οργανωσιακής κουλτούρας σε τέτοιου τύπου οργανισμούς, η παρουσίαση των οποίων γίνεται στο τέταρτο κεφάλαιο. Εν κατακλείδι, ακολουθεί η διατύπωση τεσσάρων κύριων επαγωγικών υποθέσεων που προκύπτουν από τη μέχρι εκείνου του σημείου ανάλυση της θεωρίας και των εμπειρικών αποτελεσμάτων.

Στο κεφάλαιο της μεθοδολογίας (πέμπτο κεφάλαιο) αναφέρονται μεταξύ άλλων, ο σκοπός της έρευνας, που ήταν να διαπιστώσει την εναρμόνιση ατόμου και οργανωσιακής κουλτούρας, τη διάσταση στην αντίληψη της κουλτούρας μεταξύ εργαζομένων διαφορετικών εθνικοτήτων, καθώς και τις διαδικασίες με τις οποίες ένας πολυπολιτισμικός οργανισμός μπορεί να δημιουργήσει και στη συνέχεια να ισχυροποιήσει την κουλτούρα του. Για την ποσοτική έρευνα χρησιμοποιήθηκε έγκυρο και αξιόπιστο ερωτηματολόγιο, που χρησιμοποιεί η διεθνής έρευνα, ενώ η

ποιοτική έρευνα διεξήχθη μέσω συνεντεύξεων. Έγινε πιλοτική δοκιμή των ερωτήσεων και ανάλυση αξιοπιστίας και εγκυρότητας των αποτελεσμάτων της έρευνας.

Στο έκτο κεφάλαιο, της ανάλυσης των αποτελεσμάτων, γίνεται σχολιασμός και παρουσίαση – με τη βοήθεια πινάκων – των δημογραφικών στοιχείων των ερωτημένων και των απαντήσεών τους στις 54 ερωτήσεις του ερωτηματολογίου. Για την καλύτερη ανάλυση των αποτελεσμάτων, δημιουργήθηκε η ποιοτική μεταβλητή «Έλληνες – Ξένοι» και μελετήθηκε η στάση των δύο ομάδων σε κάθε ποσοτική μεταβλητή. Σχολιάστηκαν οι απαντήσεις που παρουσίασαν ύπαρξη στατιστικής σημαντικότητας της μέσης βαθμολογίας στις δύο ομάδες (έλεγχος t-test). Στη συνέχεια έγινε στατιστική παραγοντική ανάλυση των απαντήσεων (factor analysis) για κάθε ομάδα ξεχωριστά. Τέλος, έγινε παρουσίαση των αποτελεσμάτων της ποιοτικής έρευνας.

Ολοκληρώνοντας, στο έβδομο κεφάλαιο η διπλωματική εργασία επιχειρεί ερμηνεία, καθώς και σύγκριση των αποτελεσμάτων της παρούσης έρευνας με αποτελέσματα σχετικών εμπειρικών και θεωρητικών μελετών. Στο τέλος προκύπτουν προτάσεις, που προσβλέπουν στην καλύτερη διαχείριση των ανθρώπινων πόρων ενός πολυπολιτισμικού οργανισμού και το κεφάλαιο κλείνει με το συμπέρασμα ότι η συγκεκριμένη έρευνα, παρόλο που ήταν ενδεικτική και διεξήχθη σε δείγμα ατόμων με συγκεκριμένα πολιτισμικά χαρακτηριστικά, μπορεί να βοηθήσει σημαντικά στην περαιτέρω έρευνα της φύσης της οργανωσιακής κουλτούρας, αλλά και της επίδρασης των διαφόρων παραμέτρων της στα άτομα, τους οργανισμούς-επιχειρήσεις και τα έθνη.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

ΠΕΡΙ ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗΣ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑΣ

Στο παρόν κεφάλαιο, αρχικά, γίνεται αναφορά στις καταβολές της οργανωσιακής κουλτούρας και παρουσιάζονται τα στοιχεία, τα επίπεδα και οι «επιστρώσεις» της, σύμφωνα με τον Schein, αλλά και άλλους επιστήμονες, που έχουν ασχοληθεί διεξοδικά με το θέμα, όπως, μεταξύ άλλων, οι Trompenaars και Hampden-Turner. Στη συνέχεια εξετάζεται η διάκριση μεταξύ ισχυρής και αδύναμης κουλτούρας. Το κεφάλαιο κλείνει με την παρουσίαση νεότερων προσεγγίσεων, όπως του Denison, περί τεσσάρων βασικών όψεων κουλτούρας και της πολυπλοκότητας της και της Baker περί προσανατολισμών οργανωσιακής κουλτούρας.

1.1. ΠΡΟΕΛΕΥΣΗ

Η οργανωσιακή κουλτούρα αποτελεί ένα σχετικά νέο τομέα της γενικότερης οργανωσιακής θεωρίας. Η άποψη ότι οι οργανισμοί είναι μικρογραφίες κοινωνιών και διαμορφώνουν δικούς τους ήρωες, μύθους, πεποιθήσεις και αξίες, δηλαδή τη δική τους κουλτούρα, επικράτησε τις δύο τελευταίες δεκαετίες του εικοστού αιώνα ελκύοντας το ενδιαφέρον τόσο ακαδημαϊκών και σπουδαστών, όσο και επιχειρηματιών (Brown 1998).

Η ανασκόπηση της βιβλιογραφίας περί οργανωσιακής κουλτούρας δείχνει ξεκάθαρα ότι (1) η κουλτούρα έχει ουσιαστική σημασία για την οργανωσιακή αλλαγή και τη μεγιστοποίηση της αξίας του ανθρώπινου κεφαλαίου, (2) η διαχείριση της κουλτούρας πρέπει ν' αποτελεί μια σημαντική αρμοδιότητα της διοίκησης ενός οργανισμού και (3) η σωστή κουλτούρα είναι απαραίτητη προϋπόθεση της οργανωσιακής επιτυχίας, αλλά σε καμία περίπτωση δεν είναι η επαρκής από μόνη της. Πολύ σημαντικό είναι τα διευθυντικά στελέχη να καθορίσουν την πιο αποτελεσματική κουλτούρα για τον οργανισμό τους, αλλά και να μπορέσουν, αν χρειαστεί, να την αλλάξουν με επιτυχία.

Το ενδιαφέρον για την οργανωσιακή κουλτούρα προέκυψε από τη μελέτη τουλάχιστον τεσσάρων, διαφορετικών μεταξύ τους, πεδίων με κοινές συνισταμένες, τα οποία είναι: α) το «οργανωσιακό κλίμα» (organisational climate) το οποίο απέδειξε ότι σε πολλούς οργανισμούς υπάρχει σε μικρό βαθμό συμφωνία μεταξύ των εργαζομένων για το πώς είναι πραγματικά να δουλεύεις στον οργανισμό τους, αλλά κυρίως ότι υπάρχει ανάγκη για πιο εμπειρισταωμένη προσέγγιση του θέματος, β) η *εθνική κουλτούρα* που υποστηρίζει ότι οργανισμοί σε διαφορετικές χώρες έχουν διαφορετική δομή και τρόπο λειτουργίας, γεγονός που έγινε κυρίως αντιληπτό μέσω των θυγατρικών των πολυεθνικών επιχειρήσεων, γ) η *διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού* που τονίζει ότι το ενδιαφέρον για την κουλτούρα είναι αποτέλεσμα της ολοένα αυξανόμενης πεποίθησης ότι ο άνθρωπος είναι το μέσον για τη δημιουργία σταθερού, ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος και δ) *προσπάθειες για εξήγηση της απόδοσης* όπου οι παραδοσιακές προσεγγίσεις θέλησαν να εξηγήσουν τις διαφορές στην απόδοση οργανισμών, αρχικά μέσω των τυπικών οργανωσιακών δομών και των σχέσεων με το περιβάλλον, όμως απέτυχαν.

Επιστήμες, όπως κοινωνική ανθρωπολογία, κοινωνιολογία και φιλοσοφία αποτέλεσαν το θεωρητικό υπόβαθρο στη διαμόρφωση της θεωρίας της οργανωσιακής κουλτούρας.

Η μελέτη της νέας αυτής έννοιας έστρεψε το ενδιαφέρον από τις λειτουργικές και τεχνικές πλευρές της διαχείρισης, που μπορούσαν να αναλυθούν ποσοτικά και εμπειρικά, προς τις διαπροσωπικές και συμβολικές της πλευρές, που απαιτούσαν σε βάθος ποιοτικές μελέτες της οργανωσιακής ζωής. Αυτή η εστίαση στις ποιοτικές και συμβολικές πλευρές των οργανισμών και της διαχείρισης είχε σαν αποτέλεσμα τη δημιουργία μεγάλης βιβλιογραφίας περί *ηγεσίας*, σε σχέση πάντα με την κουλτούρα των οργανισμών. Παράλληλα λοιπόν, με τη βασική έννοια της οργανωσιακής κουλτούρας αναπτύχθηκαν και διάφορες «παράπλευρες κατηγορίες» της, που θεωρήθηκαν ιδιαίτερα σημαντικές για την επιτυχία του σύγχρονου επιχειρησιακού κόσμου· πρόκειται για προσεγγίσεις κουλτούρας που εξυπηρετούν προσανατολισμούς προς διαφορετικούς στόχους, όπως για παράδειγμα: η αλλαγή, η απόκτηση γνώσεων, η καινοτομία, η ομαδική εργασία ή τα σχέδια δράσης.

Με τη στροφή προς τη μελέτη της οργανωσιακής κουλτούρας που συντελείται στα τέλη της δεκαετίας 1970, παρατηρείται και μια αλλαγή θεώρησης της έννοιας σε σχέση με το παρελθόν: τώρα δίνεται πολύ μεγαλύτερο βάρος στο ρόλο, τη σημασία και τα χαρακτηριστικά της οργανωσιακής κουλτούρας. Η μεγαλύτερη διαφορά εντοπίζεται στο ότι η οργανωσιακή κουλτούρα θεωρείται όλο και λιγότερο ένα «φυσικό και οργανικά αναδυόμενο φαινόμενο» και περισσότερο ένα ανταγωνιστικό εφόδιο, που μπορεί κανείς να το ελέγξει και να το διαχειριστεί.

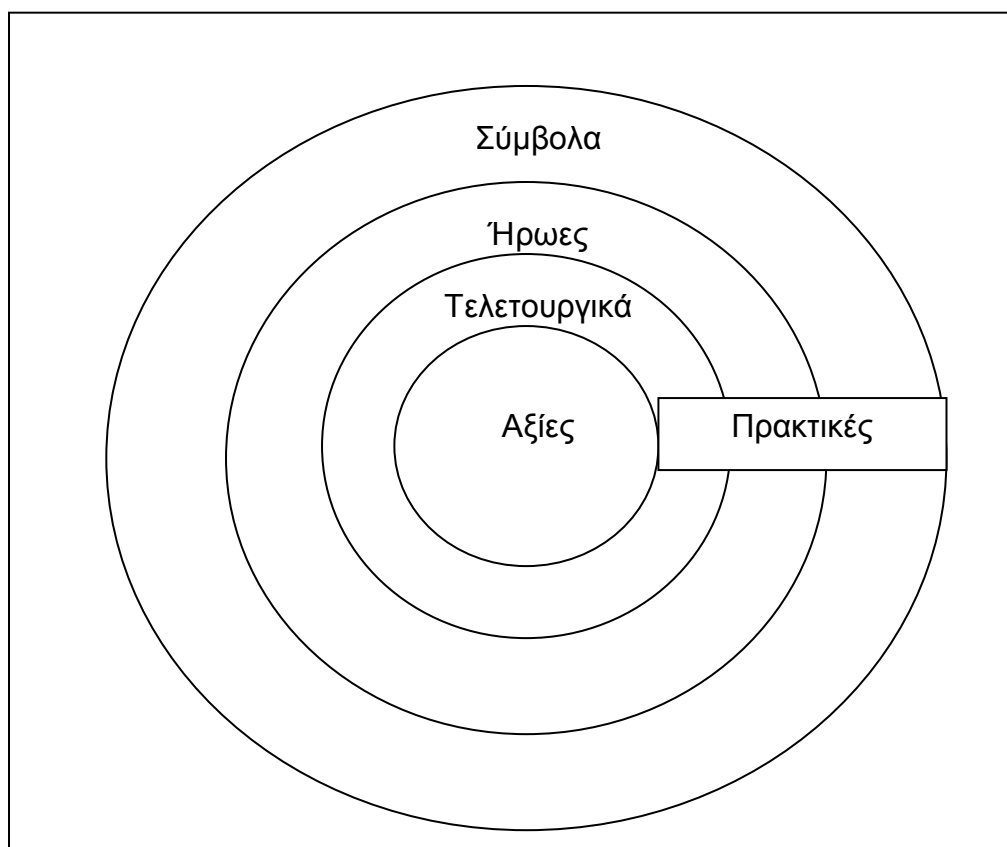
1.2. ΤΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΤΗΣ ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗΣ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑΣ

Μεγάλος αριθμός διαφορετικών στοιχείων, που απαρτίζουν την οργανωσιακή κουλτούρα, έχουν αναγνωρισθεί από τους θεωρητικούς επιστήμονες (Brown,1998: 10-11), όπως:

- ανθρώπινες δημιουργίες (artefacts)
- γλωσσικές δημιουργίες, όπως ανέκδοτα, μεταφορές, ιστορίες, μύθοι
- πρότυπα συμπεριφοράς, όπως τελετές, τελετουργικά και εορτασμοί
- κανόνες συμπεριφοράς
- ήρωες

- σύμβολα και συμβολικές ενέργειες
- πεπαιθώσεις, αξίες και στάσεις
- κώδικες ηθικής
- βασικές υποθέσεις
- ιστορία

Όπως αναφέρει ο Brown (1998), παρόλο που αυτά τα στοιχεία περιγράφονται συχνά σαν να ανήκουν σε χωριστές κατηγορίες, είναι σημαντικό να αναφέρουμε ότι ουσιαστικά αλληλοκαλύπτονται. Μερικοί επιστήμονες υποστηρίζουν ότι τα γλωσσικά πρότυπα, όπως κι εκείνα της συμπεριφοράς, είναι μορφές των ανθρώπινων δημιουργιών (artefacts) ή ότι οι βασικές υποθέσεις αποτελούν μια άλλη μορφή των πεπαιθώσεων και των αξιών (Schein, 1985).



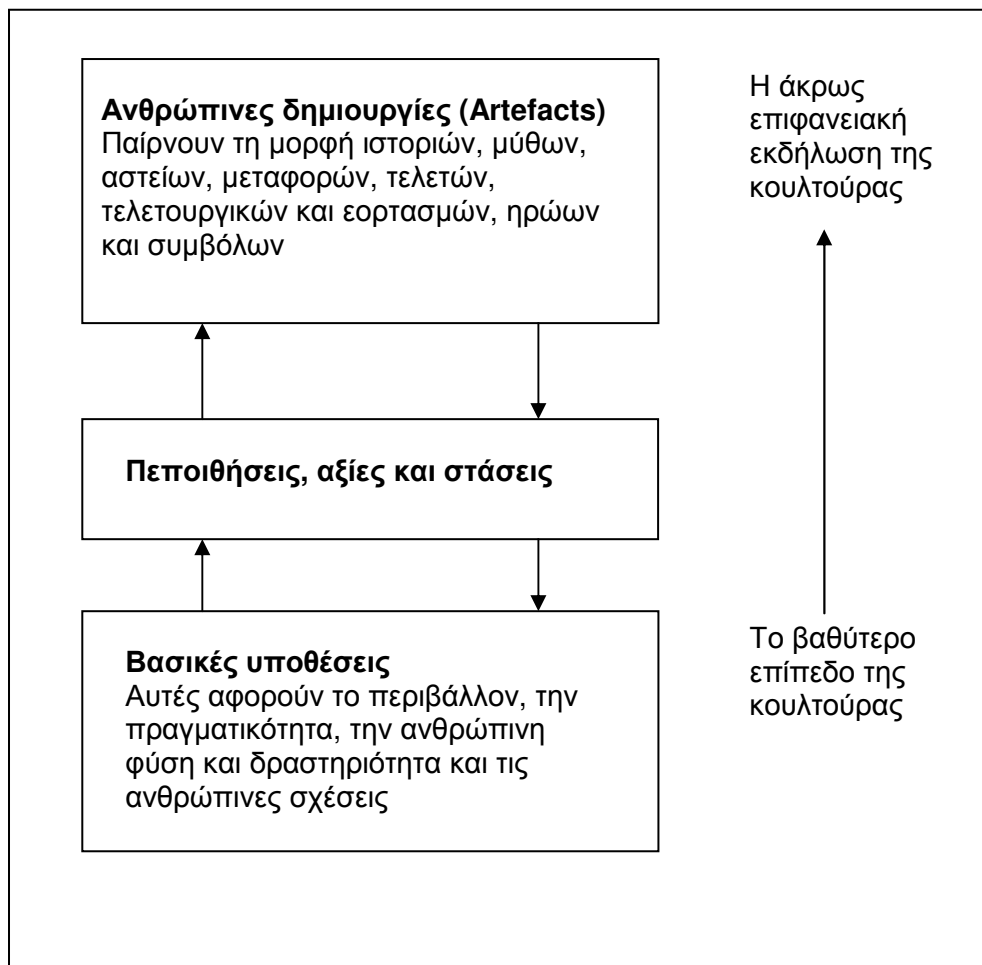
ΕΙΚΟΝΑ 1: Εκδηλώσεις της κουλτούρας: από τα ρηχά στα βαθειά

(Πηγή: «Measuring organizational cultures: A qualitative and quantitative study across twenty cases», Hofstede et al., *Administrative Science Quarterly*, Vol 35, Iss. 2, 1990)

Για να αποφευχθεί σύγχυση λόγω των αλληλοκαλύψεων των στοιχείων και για να επιβάλουν κάποια τάξη στην περιπλοκότητα της έρευνας για την

κουλτούρα, κάποιιοι μελετητές δημιούργησαν μοντέλα βάσει αυτών των στοιχείων. Μπορεί σε αυτά τα μοντέλα η ιεράρχηση των μεταβλητών της κουλτούρας να είναι ιδιαίτερα ελκυστική, όμως πρέπει πάντα να θυμόμαστε ότι οι υπάρχουσες οργανωσιακές κουλτούρες δεν είναι τόσο «εμφανείς και τακτοποιημένες», όσο υπονοούν τα μοντέλα.

Ένα από τα πιο γνωστά μοντέλα είναι και αυτό που δημιούργησε ο Schein (1985b) για να απεικονίσει τα διαφορετικά επίπεδα της κουλτούρας και τις μεταξύ τους αλληλεπιδράσεις:



ΕΙΚΟΝΑ 2: Επίπεδα κουλτούρας και η αλληλεπίδρασή τους

(Πηγή: Schein, 1985b)

Ανθρώπινες Δημιουργίες (Artefacts)

Πρόκειται για τις πιο εμφανείς και επιφανειακές εκδηλώσεις της κουλτούρας ενός οργανισμού. Η κατηγορία αυτή πιο συχνά αναφέρεται στο δομημένο σύνολο του φυσικού και κοινωνικού περιβάλλοντος ενός οργανισμού. Τα λεξικά, ως επί το πλείστον, υιοθετούν την ερμηνεία ενός προϊόντος

ανθρώπινης δραστηριότητας, που γίνεται για ένα σκοπό (όπως είναι η λύση ενός προβλήματος ή η ικανοποίηση μιας ανάγκης) και έχει φυσική παρουσία. Ουσιαστικά, τα στοιχεία της οργανωσιακής κουλτούρας που προαναφέρθηκαν αποτελούν μερικές από τις πιο συνήθεις υποκατηγορίες αυτών των ανθρώπινων δημιουργιών:

- Υλικά αντικείμενα: όπως ετήσιες εκθέσεις, τα προϊόντα ενός οργανισμού, τα φυλλάδια πωλήσεων και διαφήμισης αλλά και εταιρικά μηνύματα (logos) και εταιρική αποστολή. Ιδιαίτερα τα δύο τελευταία προϊόντα παρέχουν μια καλή εικόνα της βαθύτερης δομής της κουλτούρας ενός οργανισμού.
- Χωροταξική διαμόρφωση: πώς είναι διαμορφωμένα τα γραφεία (ανοιχτοί ή κλειστοί χώροι, ατομικά γραφεία ή γραφεία για περισσότερους υπαλλήλους), η ποιότητα και η λειτουργικότητα της επίπλωσης, κανόνες ένδυσης (επίσημος ή ανεπίσημος), η τοποθέτηση των διαφόρων τμημάτων μέσα στο χώρο και η γενική εμφάνιση του κτιρίου και των χώρων στάθμευσης. Η μορφή του κτιρίου επηρεάζει τον τρόπο με τον οποίο οι εργαζόμενοι επικοινωνούν, συνεργάζονται και πραγματοποιούν τα καθήκοντά τους. Πολλές φορές η αλλαγή της έδρας μιας εταιρείας σηματοδοτεί και τη ριζική αλλαγή, όχι μόνο στη στρατηγική της κατεύθυνση, αλλά και στο γενικότερο χαρακτήρα της.
- Τεχνολογία: με τη μορφή τεχνολογίας της πληροφορικής και των τηλεπικοινωνιών, με αντικείμενα όπως υπολογιστές, φωτοτυπικά, τηλέφωνα και φαξ και οποιοδήποτε εξοπλισμού που χρησιμοποιεί ο οργανισμός, για να κατασκευάσει τα προϊόντα του.
- Γλωσσικές εκφράσεις: αστεία, ανέκδοτα, ιστορίες, εκφράσεις μεταφορικές και «επαγγελματικές». Πολύ συχνά κοινές εκφράσεις, όπως «καλή εξυπηρέτηση», «υψηλή ποιότητα», που χρησιμοποιούνται στα πλαίσια της στρατηγικής και των υπηρεσιακών στόχων των οργανισμών, σημαίνουν διαφορετικά πράγματα ανάλογα με την κουλτούρα του κάθε οργανισμού (Schein 1985a). Διαφορετικές ερμηνείες δίδονται συχνά σε επαγγελματικούς όρους από τμήμα σε τμήμα μέσα στην ίδια την εταιρεία, όπως συμβαίνει για παράδειγμα σε τμήματα παραγωγής και ελέγχου ποιότητας για τον όρο «αποδεκτή ποιότητα» ή παραγωγής και πωλήσεων για τον όρο «βέλτιστη τιμή προϊόντος». Οι ιστορίες πάλι σ' έναν οργανισμό είναι σημαντικές, γιατί, αν μη τι άλλο, αποτελούν ενδείξεις για i) τις πολιτισμικές αξίες και τις πεποιθήσεις, ii) τους επίσημους και ανεπίσημους κανόνες και διαδικασίες, iii) τις συνέπειες

από τη συμμόρφωση ή μη με τους κανόνες και iv) τις κοινωνικές κατηγορίες και την ιεράρχηση ενός οργανισμού.

□ Πρότυπα συμπεριφοράς (Brown, 1998): τελετές, τελετουργικά και εορτασμοί (βλ. πιν.1).

□ Σύμβολα: πρόκειται για πολύ γενική κατηγορία που περιλαμβάνει υλικά αντικείμενα, χωροταξική διαμόρφωση και εκδηλώσεις – στις οποίες καταφεύγουν τα στελέχη, για να υπογραμμίσουν ένα συγκεκριμένο θέμα – ή ακόμη και ιστορίες, μύθους και τελετουργικά. Τα σύμβολα σημαίνουν κάτι διαφορετικό ή ευρύτερο για τα άτομα, που τα χρησιμοποιούν, ενώ παράλληλα έχουν και ιδιαίτερο νόημα για τα υπόλοιπα άτομα ή τα μέλη μιας ομάδας.

□ Κανόνες, μέθοδοι, διαδικασίες και προγράμματα: για παράδειγμα, οι μέθοδοι που χρησιμοποιεί η διεύθυνση ανθρωπίνων πόρων για αμοιβή, αξιολόγηση και προαγωγή, οι κανόνες, που διέπουν τη δομή, τη σύνθεση και την περιοδικότητα συνάντησης επιτροπών ή τα προγράμματα εξασφάλισης ποιότητας.

Τύπος τελετουργικού	Παραδείγματα	Πιθανές λειτουργίες
Τελετουργικά περάσματος	Προγράμματα Εκπαίδευσης Εισαγωγικά Προγράμματα Δείπνα συνταξιοδότησης	Αυτά διευκολύνουν τις αλλαγές σε κοινωνικούς ρόλους και θέσεις.
Τελετουργικά αναζήτησης	Χρήση εξωτερικών συμβούλων Ανάθεση σημαντικών εκθέσεων Διάδοση σημαντικών ιστοριών	Αυτά αποτελούν πρόκληση για τη δεδομένη τάξη του οργανισμού
Τελετουργικά ανανέωσης	Δεξιώσεις εργαζομένων Προγράμματα επανασχεδιασμού εργασιών Έρευνες γνώμης εργαζομένων	Αυτά ανανεώνουν τα δεδομένα

ΠΙΝΑΚΑΣ 1: Τρία παραδείγματα οργανωσιακών τελετουργικών

(Πηγή: Brown, 1998:22, όπως το μετέφερε από τους Trice & Beyer, 1984)

Τα υπόλοιπα στοιχεία που δεν ανήκουν στενά στην ευρεία κατηγορία «artefacts» είναι:

□ Κανόνες συμπεριφοράς: υποδεικνύουν ποια ανταπόκριση εκ μέρους των υπαλλήλων θεωρείται σωστή ή μη ανάλογα με τις περιστάσεις. Αναπτύσσονται με τον καιρό μέσα από τη διαδικασία συνδιαλλαγής και συνεργασίας των υπαλλήλων μεταξύ τους.

□ Ήρωες: στις αρχές της δεκαετίας του 1980 οι «επιχειρησιακοί ήρωες» θεωρήθηκαν από συγγραφείς, όπως οι Peters & Waterman (1982) και Deal &

Kennedy (1982), το κλειδί για την επιτυχία των οργανισμών τους. Συχνά οι ήρωες ταυτίζονταν και με τους ιδρυτές των εταιρειών. Οι Deal & Kennedy αποδίδουν στη «δράση» των ηρώων τα εξής οφέλη για τον οργανισμό τους: α) κάνουν την επιτυχία να φαίνεται εφικτή και ανθρωπίνως δυνατή για τους απλούς υπαλλήλους, β) αποτελούν πρότυπα συμπεριφοράς υψηλών απαιτήσεων απόδοσης που και άλλοι θέλουν να ακολουθήσουν, γ) συμβολίζουν την εικόνα του οργανισμού προς τα έξω, δ) διατηρούν και ενδυναμώνουν τις πολιτισμικές αξίες και φυλάσσουν τη μοναδικότητα του οργανισμού, ε) εμπνέουν για μεγαλύτερη αφοσίωση στον οργανισμό και ωθούν τους υπαλλήλους να ταυτίσουν τις προσωπικές τους επιδόσεις με την επιτυχία του οργανισμού και στ) αποτελούν κίνητρο για τους υπαλλήλους.

Βέβαια, μέσα σε μια δεκαετία οι Wilkins et al. (1990) αντέταξαν τα δικά τους επιχειρήματα, υποστηρίζοντας ότι η προσπάθεια για δημιουργία ηρώων μπορεί να αποβεί ακόμη κι επικίνδυνη για έναν οργανισμό. Υπάρχουν, για παράδειγμα, πολλές επιχειρησιακές οντότητες, των οποίων η κουλτούρα επιβραβεύει την ομαδική δουλειά και τη συνεργασία παρά την ατομική διάκριση. Ακόμη, υπάρχει κίνδυνος στην επιλογή του λάθος ανθρώπου για να αποτελέσει τον ήρωα – σε μια τέτοια περίπτωση αυτός μπορεί να προκαλέσει δυσαρέσκεια και αρνητική διάθεση στους υπαλλήλους.

□ Αξίες, πεποιθήσεις και στάσεις: οι αξίες και οι πεποιθήσεις αποτελούν μέρος της γνωστικής υποδομής της κουλτούρας ενός οργανισμού. Οι αξίες συνδέονται στενά με τους κανόνες ηθικής και ορίζουν τι πιστεύουν οι άνθρωποι ότι πρέπει να γίνει. Οι πεποιθήσεις ορίζουν αυτό που οι άνθρωποι πιστεύουν ότι είναι ή δεν είναι αλήθεια. Δύο χαρακτηριστικές και ευρέως διαδεδομένες πεποιθήσεις είναι ότι η αύξηση της χρηματοδότησης της διαφημιστικής προβολής θα επιφέρει αύξηση στις πωλήσεις ή ότι αν οι άνθρωποι πληρώνονται ανάλογα με τις επιδόσεις τους, αυτό θα επηρεάσει και το αποτέλεσμα της εργασίας τους. Στην πράξη δύσκολα γίνεται η διάκριση μεταξύ πεποιθήσεων και αξιών. Οι στάσεις ενώνουν τις πεποιθήσεις και τις αξίες με τα αισθήματα. Ως στάση μπορεί να θεωρηθεί η προδιάθεση – προϊόν μάθησης – για ανταπόκριση με συνεπή θετικό ή αρνητικό τρόπο σ' ένα συγκεκριμένο πράγμα ή ιδέα.

□ Βασικές υποθέσεις: Μια βασική υπόθεση είναι μια λύση που θεωρείται δεδομένη για ένα συγκεκριμένο αναγνωρίσιμο πρόβλημα. Συγγενής του όρου

«βασικές υποθέσεις» είναι ο όρος «θεωρίες σε χρήση» (theories-in-use) (Argyris, 1976). Και οι δύο αυτοί όροι αναφέρονται στις βαθιά ριζωμένες υποθέσεις, που μοιράζονται οι άνθρωποι και που κατευθύνουν τις αντιλήψεις τους, τα αισθήματα και την ευαισθησία τους ως προς τα πράγματα. Οι βασικές υποθέσεις διαφέρουν από τις κοινές πεπιοθήσεις με τρεις τρόπους:

1) Οι πεπιοθήσεις είναι συνειδητές και σχετικά εύκολα ανιχνεύσιμες, ενώ οι βασικές υποθέσεις βρίσκονται στο ασυνείδητο και πολύ δύσκολα βγαίνουν στην επιφάνεια.

2) Οι πεπιοθήσεις μπορεί να αποτελέσουν αντικείμενο αντιπαράθεσης και διαμάχης και συνεπώς είναι πιο εύκολο να μεταβληθούν σε σχέση με τις βασικές υποθέσεις, που εξ ορισμού δεν αποτελούν αντικείμενο αντιπαράθεσης και διαμάχης.

3) Οι πεπιοθήσεις είναι απλές γνώσεις συγκριτικά με τις βασικές υποθέσεις, που η έννοιά τους δεν εμπεριέχει μόνο πεπιοθήσεις αλλά και ερμηνείες αυτών των πεπιοθήσεων, όπως και αξίες και συναισθήματα. Οι βασικές υποθέσεις είναι λοιπόν προ-συνειδητές, μη-αντιπαράθεσιμες και ιδιαίτερα περίπολοκες εκφάνσεις της ανθρώπινης ομαδικής ψυχολογίας.

Ο Schein (1985a) πρότεινε μια τυπολογία βασικών υποθέσεων με τις εξής πέντε διαστάσεις:

α) Η σχέση της ανθρωπότητας με το περιβάλλον της. Οι οργανισμοί διαφέρουν μεταξύ τους κατά πολύ σε ό,τι αφορά την αντίληψη τους για το αν ελέγχουν ή όχι το μέλλον τους. Μερικοί οργανισμοί θεωρούν πως είναι ικανοί να κυριαρχήσουν στο περιβάλλον τους, κάποιοι άλλοι όμως πιστεύουν πως πρέπει να εναρμονιστούν με αυτό συχνά βρίσκοντας την κατάλληλη θέση. Τέλος, κάποιοι θεωρούν πως κυριαρχούνται από το περιβάλλον τους και γι' αυτό αποδέχονται όποια θέση είναι διαθέσιμη.

β) Η φύση της πραγματικότητας και της αλήθειας. Υπάρχουν πάρα πολλοί τρόποι για την αποκατάσταση της «αλήθειας» και για τη λήψη αποφάσεων σ' έναν οργανισμό. Σε κάποιους οργανισμούς, η αλήθεια αποφασίζεται καθαρά δογματικά, είτε λόγω παράδοσης, είτε λόγω της πιθανής σοφίας έμπιστων ηγετών. Σε άλλους, οι αποφάσεις λαμβάνονται μέσω μιας «λογικής-νομικής» διαδικασίας, που εμπεριέχει επιτηδευμένους κανόνες και διαδικασίες. Ενώ υπάρχουν άλλοι οργανισμοί, όπου αλήθεια θεωρείται ότι επιβιώνει από τις διαμάχες και τις αντιπαράθεσεις. Τέλος, ας μη ξεχνά κανείς πως για κάποιους

οργανισμούς κυριαρχεί το πραγματιστικό κριτήριο, «αφού κάτι πετυχαίνει, τότε αυτό είναι η αλήθεια».

γ) Η φύση της ανθρώπινης φύσης. Στους οργανισμούς συναντά κανείς διαφορετικές αντιλήψεις για την ανθρώπινη φύση. Υπάρχουν οργανισμοί, όπου οι άνθρωποι αντιμετωπίζονται ως κατά βάση τεμπέληδες (McGregor's Theory X), ενώ σε άλλους θεωρούνται ότι διακατέχονται από υψηλή ατομική-παρακίνηση (McGregor's Theory Y). Κάποιοι οργανισμοί θεωρούν ότι οι εργαζόμενοι παρακινούνται από οικονομικά κίνητρα, ενώ άλλοι ότι παρακινούνται από την ανάγκη για κοινωνική καταξίωση ή από τη δυνατότητα ατομικής ανέλιξης.

δ) Η φύση της ανθρώπινης δραστηριότητας. Σε αντίθεση με τον προσανατολισμό στη «δράση» που κυριαρχεί στη Δύση, όπου επικρατεί η άποψη ότι οι εργαζόμενοι μπορούν μέσα από σκληρή δουλειά και επιμέλεια να επιτυγχάνουν αποτελεσματικά τους στόχους τους, βρίσκεται η αντίληψη του «υπάρχω» που δίνει μια πιο μοιρολατρική προσέγγιση στην επαγγελματική δραστηριότητα. Ο Schein αναφέρει τον προσανατολισμό «*being-in-becoming*», όπου πολύ απλουστευμένα μπορεί να φτάσει κανείς στην επιτυχία, χωρίς όμως να ξεχνά και την ύπαρξή του. Υπάρχουν λοιπόν οργανισμοί που θεωρούν ότι το πρωτεύον είναι η επαγγελματική ζωή, ενώ άλλοι ότι είναι η προσωπική ζωή των εργαζομένων· τέλος, σε μια τρίτη κατηγορία οργανισμών θεωρείται ότι ένας ισορροπημένος και εναρμονισμένος συνδυασμός επαγγελματικής και προσωπικής ζωής είναι εφικτός και επιθυμητός.

ε) Η φύση των ανθρώπινων σχέσεων. Ο τρόπος με τον οποίο θεωρούν πώς οι εργαζόμενοι πρέπει να σχετίζονται μεταξύ τους είναι ένα άλλο σημείο στο οποίο διαφέρουν κατά πολύ οι οργανισμοί. Ενώ λοιπόν κάποιοι ενισχύουν την ατομικότητα, άλλοι προωθούν τη συλλογική δραστηριότητα και συνεργασία. Σχετικός είναι και ο διαχωρισμός σε «αυτοκρατορικούς, πατερναλιστικούς και δημοκρατικούς» οργανισμούς. Συναντώνται περιπτώσεις οργανισμών, όπου οι εργαζόμενοι συμπεριφέρονται μεταξύ τους ως φίλοι, και άλλων, όπου η εκδήλωση συναισθημάτων περιορίζεται στο ελάχιστο.

Με τον καιρό και με τη σημασία που δόθηκε στη διαχείριση της κουλτούρας, οι οργανισμοί αναγνώρισαν ότι είναι σημαντικό να αποσαφηνίζονται και να υπογραμμίζονται οι βασικές τους υποθέσεις – κάτι ανάλογο συνέβη αργότερα

και με τη διαχείριση της γνώσης. Γενικότερα δημιουργήθηκε η τάση για διεξοδική διαχείριση πραγμάτων, που προηγουμένως δεν πίστευαν ότι μπορούσαν να τα διαχειριστούν.

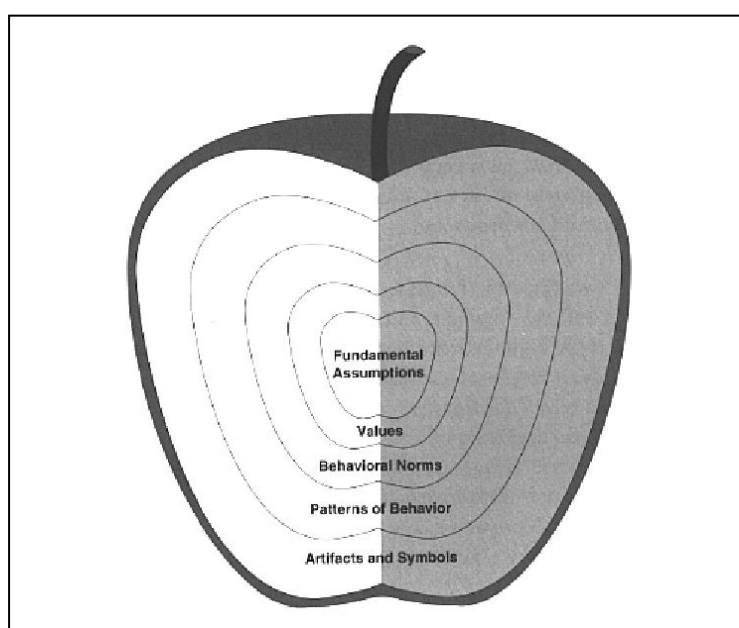
□ Ιστορία: Αν και δεν αποτελεί αμιγές συστατικό οργανωσιακής κουλτούρας, κατά γενική ομολογία μια κουλτούρα μπορεί να γίνει πλήρως κατανοητή μόνο ως προϊόν ιστορικής διαδικασίας.

1.3. ΤΙ ΕΙΝΑΙ Η ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ

Οι ορισμοί της οργανωσιακής κουλτούρας αρχικά έδωσαν έμφαση στη διάκριση των επιπέδων της, όπως και στη διάκριση μεταξύ ισχυρών και αδύναμων κουλτούρων.

13.1. ΕΠΙΠΕΔΑ ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗΣ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑΣ

Πολλοί ορισμοί δίνουν πρωτεύουσα σημασία σε γνωστικά συστατικά, όπως υποθέσεις, πεποιθήσεις και αξίες. Ορισμένοι επεκτείνουν το σκεπτικό και συμπεριλαμβάνουν συμπεριφορές και χειροποίητες δημιουργίες, που οδηγούν σε απλή διάκριση μεταξύ των εμφανών και αφανών επιπέδων της οργανωσιακής κουλτούρας – διάκριση που αφορά εκείνη μεταξύ κλίματος και κουλτούρας (Kotter and Heskett 1992). Σε αντίθεση με τη διάκριση μεταξύ εμφανών και αφανών επιπέδων, άλλοι θεωρητικοί κάνουν διάκριση πολλών επιπέδων.



ΕΙΚΟΝΑ 3: Επίπεδα Οργανωσιακής Κουλτούρας, Schein (1985b)

Τα επίπεδα¹ που έχει αναγνωρίσει ο Schein (1985), ως διακεκριμένος ειδικός στο θέμα, και για τα οποία έχει προηγηθεί εκτενής αναφορά, φαίνονται στην εικόνα 3.

Οι βασικές υποθέσεις, που θεωρούνται από τον Schein ως ο πυρήνας και η πιο σημαντική συνιστώσα της οργανωσιακής κουλτούρας, αποτελούν και το κεντρικό στοιχείο στον επίσημο ορισμό της οργανωσιακής κουλτούρας, που ο ίδιος έχει διατυπώσει:

«Ένα πρότυπο σύνολο βασικών υποθέσεων, που μια ομάδα ανθρώπων έμαθε, καθώς με αυτό αντιμετώπισε τα προβλήματα προσαρμογής της στο εξωτερικό περιβάλλον και της αφομοίωσης στο εσωτερικό περιβάλλον της, και το οποίο ήταν αρκετά αποτελεσματικό, ώστε να θεωρηθεί άξιο και γι' αυτό να διδαχθεί στα νέα μέλη, ως ο σωστός τρόπος για να αντιλαμβάνεται, να σκέφτεται και να κατανοεί ο καθένας αυτά τα προβλήματα» (Schein 1992:12)

1.3.2. ΟΙ ΕΠΙΣΤΡΩΣΕΙΣ ΤΗΣ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑΣ

Οι F. Trompenaars & C. Hampden-Turner ερμηνεύουν την κουλτούρα «...ως τον τρόπο με τον οποίο μια ομάδα ανθρώπων λύνει τα προβλήματά της ή συμβιβάζεται με τα διλήμματά της...» (2003: 6).

Η προσέγγιση τους, που είναι συγγενής με του Schein, υποστηρίζει ότι η κουλτούρα αποτελείται από διάφορες επιστρώσεις και για να την κατανοήσει κανείς θα πρέπει να τις ξεσκεπάσει μια, μια. Οι ουρανοξύστες του Μανχάταν, για παράδειγμα, είναι προϊόντα που ανήκουν στην εξωτερική επίστρωση της κουλτούρας, αποτελώντας ταυτόχρονα πυλώνες της ιδιωτικής δύναμης και πρωτοβουλίας, που εκφράζουν βαθύτερες αξίες και κανόνες της κοινωνίας, που δεν είναι άμεσα ορατοί (αξίες όπως κινητικότητα προς τα επάνω, όσο περισσότερο τόσο καλύτερα, κοινωνική καταξίωση, υλική επιτυχία). Οι επιστρώσεις αξιών και κανόνων βρίσκονται αρκετά βαθιά στη στρωματογράφηση της κουλτούρας και είναι αρκετά δύσκολο να ανιχνευτούν.

¹ **Fundamental Assumptions**=Βασικές Υποθέσεις, **Values**=Αξίες, **Behavioral Norms**=Κανόνες Συμπεριφοράς, **Patterns of Behavior**=Πρότυπα συμπεριφοράς, **Artifacts & Symbols**=Χειροποίητες Δημιουργίες & Σύμβολα.

Γιατί όμως να συμβαίνει αυτό και γιατί να διαφέρουν τόσο πολύ από μέρος σε μέρος ανά τον κόσμο; Όταν ένα πρόβλημα απαντάται συχνά και κατά συνέπεια λύνεται συχνά, εξαφανίζεται από τη συνείδηση και γίνεται βασική πεποίθηση. Ό,τι θεωρείται δεδομένη αναμφισβήτητη πραγματικότητα, βρίσκεται στον πυρήνα των διαδοχικών επιστροφών της κουλτούρας.

1.3.3. ΙΣΧΥΡΗ ΕΝΑΝΤΙΟΝ ΑΔΥΝΑΜΗΣ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑΣ

Επιπλέον, η βιβλιογραφία αναφέρει ότι, αν και όλοι οι οργανισμοί έχουν κουλτούρες, μερικοί είναι φανερό ότι έχουν πολύ πιο ισχυρές και βαθιά ριζωμένες σε σχέση με κάποιους άλλους. Αρχικά, ως ισχυρή κουλτούρα θεωρήθηκε ένα αλληλένδετο σύνολο πεποιθήσεων, αξιών, υποθέσεων και πρακτικών, που υιοθετείται από τους περισσότερους εργαζόμενους. Έμφαση δινόταν α) στο βαθμό συνοχής των πεποιθήσεων, αξιών, υποθέσεων και πρακτικών, ανάμεσα στα μέλη του οργανισμού και β) το βαθμό διείσδυσης των αλληλένδετων πεποιθήσεων, αξιών, υποθέσεων και πρακτικών. Μερικοί από τους πρώτους εισηγητές της οργανωσιακής κουλτούρας πίστευαν ότι μια ισχυρή, διεισδυτική κουλτούρα ήταν χρήσιμη για όλους τους οργανισμούς, γιατί ισχυροποιούσε την παρακίνηση, την αφοσίωση, την ταύτιση, την αλληλεγγύη, την ομοιομορφία, που με τη σειρά τους διευκόλυναν την ενσωμάτωση και το συγχρονισμό στο εσωτερικό του οργανισμού. Κάποιοι όμως παρατήρησαν ότι η ισχυρή κουλτούρα μπορεί να είναι σημαντική για κάποιους τύπους οργανισμών, ενώ για κάποιους άλλους λιγότερο. Για παράδειγμα, οργανισμοί εθελοντών έχουν μεγαλύτερη ανάγκη να δώσουν έμφαση στην κουλτούρα απ' ό,τι επιχειρηματικοί οργανισμοί. Επιπλέον, μια ισχυρή κουλτούρα και οι εσωτερικοί έλεγχοι, που συνδέονται με αυτήν, μπορεί να οδηγήσουν τα άτομα να θέτουν υπερβολικές απαιτήσεις στους εαυτούς τους και να λειτουργήσουν ως εμπόδιο σε διαδικασίες προσαρμογής και αλλαγής. Μια ισχυρή κουλτούρα μπορεί ακόμη και να μετατραπεί σε μέσο εκμετάλλευσης (Perrow 1979). μπορεί ακόμη και να προκαλέσει αποπροσανατολισμό στη διαμόρφωση κύριων και δευτερευόντων στόχων, καθώς οι νόρμες συμπεριφοράς και οι τρόποι που γίνονται τα πράγματα αποκτούν τόσο μεγάλη σημασία που επισκιάζουν τον αρχικό σκοπό ύπαρξης του οργανισμού (Merton 1957, March and Simon 1958).

Η κουλτούρα αρχικά θεωρήθηκε πολύ σημαντική ως μέσον μεγιστοποίησης της εσωτερικής συνοχής και προσαρμογής και αφομοίωσης, αλλά σύντομα έγινε φανερή η σημασία της για την προσαρμογή στο εξωτερικό περιβάλλον. Χάρη σε αυτήν τη διαπίστωση η παραδοσιακή αντίληψη περί ισχυρής κουλτούρας αμφισβητήθηκε ως προς τις διαδικασίες προσαρμογής, αλλαγής, καινοτομίας, αποδοχής νέων προοπτικών και τάσεων που απαιτούν μια άλλου είδους οργανωσιακή κουλτούρα.

Ο Schein (1992) αναφέρει ότι πράγματι μια ισχυρή κουλτούρα θεωρήθηκε από ένα σημείο και μετά ως συντηρητική δύναμη, όμως σε αντίθεση με την άποψη που υποστηρίζει ότι η ισχυρή κουλτούρα μπορεί να προκαλέσει δυσλειτουργία στις σημερινές επιχειρήσεις, αντιπαραθέτει την άποψη ότι επειδή η ισχυρή κουλτούρα είναι αρκετά σταθερή δεν σημαίνει ότι ο οργανισμός, που την υιοθετεί, θα αντισταθεί στην αλλαγή. Προτείνει λοιπόν οι σύγχρονοι οργανισμοί να έχουν μια ισχυρή αλλά περιορισμένη κουλτούρα, διαχωρίζοντας τις βασικές υποθέσεις που τις θεωρεί πρωτεύουσας σημασίας, δηλαδή ζωτικές για την επιβίωση και την επιτυχία του οργανισμού, από όλα τα υπόλοιπα στοιχεία που είναι επιθυμητά αλλά όχι υποχρεωτικά. Οι Collins και Porras (1994) στην περιβόητη μελέτη τους (*Built to last*) για εταιρείες με υψηλές και διαρκείς επιδόσεις, υποστηρίζουν ότι οι σημερινοί οργανισμοί, που λειτουργούν σ' ένα συνεχώς μεταβαλλόμενο περιβάλλον μ' ένα πολύμορφο, ανομοιογενές, ανθρώπινο δυναμικό, χρειάζονται μια ισχυρή κουλτούρα, η οποία θα επιμένει λιγότερο σε θέματα περιγραφής κανόνων και προτύπων συμπεριφοράς και θα διαφοροποιείται έτσι απ' ό,τι εφαρμοζόταν κατά το παρελθόν.

1.4. ΤΕΣΣΕΡΙΣ ΒΑΣΙΚΕΣ ΟΨΕΙΣ ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗΣ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑΣ

Υπάρχουν διαφοροποιημένες απόψεις, τόσο ως προς το τι είναι η οργανωσιακή κουλτούρα, όσο και ως προς τον τρόπο που λειτουργεί. Ο Denison (1990) αναγνωρίζει τις εξής τέσσερις βασικές όψεις οργανωσιακής κουλτούρας και δημιουργεί γι' αυτές τέσσερις υποθέσεις:

1. Η συνοχή: η ιδέα ότι μια κοινή προοπτική, κοινές πεποιθήσεις και αξίες μεταξύ των μελών του οργανισμού θα αυξήσουν τον εσωτερικό συντονισμό και θα προάγουν την αίσθηση της ταυτοποίησης στα μέλη του.

2. Η αποστολή: η ιδέα ότι μια κοινή αίσθηση σκοπού, κατεύθυνσης και στρατηγικής μπορεί να συντονίσει και να κατευθύνει τα μέλη ενός οργανισμού προς την επίτευξη κοινών στόχων.
3. Η ανάμειξη /συμμετοχή: η ιδέα ότι η ανάμειξη και η συμμετοχή θα συμβάλλουν στη δημιουργία αισθήματος ευθύνης και ιδιοκτησίας και κατ' επέκταση οργανωσιακής αφοσίωσης και πίστης.
4. Η προσαρμοστικότητα: η ιδέα ότι κανόνες και πεποιθήσεις, που αυξάνουν την ικανότητα ενός οργανισμού να λαμβάνει, ερμηνεύει και μετατρέπει μηνύματα από το εξωτερικό περιβάλλον σε εσωτερικές αλλαγές, θα προωθήσουν την επιβίωση, την ανάπτυξη και την αύξησή του.

	Σταθερότητα / Έλεγχος	Αλλαγή / Ευελιξία
Εσωτερικό περιβάλλον	Συνοχή	Ανάμειξη/συμμετοχή
Εξωτερικό περιβάλλον	Αποστολή	Προσαρμοστικότητα

ΠΙΝΑΚΑΣ 2: Οι 4 βασικές υποθέσεις του Denison

Αυτές οι υποθέσεις εστιάζουν σε διαφορετικές απόψεις της κουλτούρας και κυρίως υπογραμμίζουν τις διαφορετικές λειτουργίες της. Οι πρώτες δύο τείνουν προς την ενθάρρυνση της σταθερότητας, ενώ οι δύο τελευταίες επιτρέπουν αλλαγή και προσαρμοστικότητα. Σύμφωνα με την πρώτη και την Τρίτη, η κουλτούρα εστιάζει περισσότερο στις εσωτερικές δυνάμεις του οργανισμού, ενώ σύμφωνα με τη δεύτερη και την τέταρτη υπόθεση, η κουλτούρα απευθύνεται στη σχέση του οργανισμού με το εξωτερικό του περιβάλλον.

1.5. ΠΟΛΥΠΛΟΚΟΤΗΤΑ & ΠΡΟΣΑΝΑΤΟΛΙΣΜΟΙ ΤΗΣ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑΣ

Πέραν όμως της αναγνώρισης διαφορετικών τύπων οργανωσιακών κουλτούρων, αναπτύχθηκε, όλο και περισσότερο, η τάση για αναγνώριση και έμφαση της πολυπλοκότητας της κουλτούρας (Denison et al. 1995). Μια προσέγγιση στο θέμα είναι η διαπίστωση ότι οι σημερινοί οργανισμοί υιοθετούν ορισμένα στοιχεία από τις διάφορες κουλτούρες. Το πρόβλημα είναι ότι, κατ' αυτόν τον τρόπο, η κουλτούρα χάνει την έννοια της συνοχής και

δύσκολα μπορεί να εμπνεύσει και να παρακινήσει τα μέλη του οργανισμού να συμπεριφερθούν με συγκεκριμένους τρόπους.

Η Baker (2002) αναφέρει ότι υπάρχει εναλλακτική προσέγγιση, ώστε να αποφευχθεί η δημιουργία μιας προβληματικής κουλτούρας που αποτυγχάνει να προσδώσει νόημα και σημασία στην επιχειρησιακή ταυτότητα. Αυτή η προσέγγιση κινείται πέρα από το να διαφοροποιεί τις κουλτούρες σε όρους τεχνικών/λειτουργικών προσανατολισμών (π.χ. εξωτερικός εναντίον εσωτερικού προσανατολισμού, προσανατολισμός προς τη σταθερότητα και όχι προς την αλλαγή, έλεγχος έναντι ατομικής διάκρισης, αυταρχισμός έναντι δημοκρατίας, ομοιομορφία έναντι διαφοροποίησης, μετάβαση έναντι μεταμόρφωσης), και δεν αποδίδει στην οργανωσιακή κουλτούρα το ρόλο του εξισορροπιστή για τις αντικρουόμενες τεχνικές ανάγκες, απομακρύνοντας τον κίνδυνο να εξελιχθεί αυτή σ' ένα πολύπλοκο μείγμα πολιτισμικών τύπων. Αντίθετα, θεωρείται ότι οι οργανισμοί αποτελούνται από πολλαπλούς και διαφορετικούς οργανωσιακούς προσανατολισμούς, που τους κατευθύνουν προς τους σημαντικούς τρόπους σκέψης και συμπεριφοράς και αποτελούν «μέλος» του οργανισμού. Αυτοί οι προσανατολισμοί, που αφορούν την κουλτούρα του οργανισμού, μπορεί να περιέχουν τρόπους σκέψης και συμπεριφοράς σε σχέση με την αλλαγή, τη διαφοροποίηση, τη σύγκρουση, την καινοτομία, την οργανωσιακή μάθηση, τη διαχείριση της γνώσης, το χτίσιμο συνεταιρισμών και συμμαχιών, τη δημιουργία σχέσεων και την επιχειρησιακή ευθύνη.

Σύμφωνα με την προοπτική διαφοροποιημένων κουλτούρων, αυτές αναπτύσσονται γύρω από σημαντικές παραμέτρους του οργανισμού και όχι βασιζόμενες σε ανταγωνιστικούς προσανατολισμούς. Η ουσία είναι ν' αναγνωρισθούν και να γίνουν αποτελεσματικά αντικείμενο διαχείρισης οι σημαντικοί προσανατολισμοί των κουλτούρων, ν' αναπτυχθούν συνεργίες, όπου είναι εφικτό, και ν' αποτραπούν οι μεταξύ τους συγκρούσεις. Παρόλο που, σε πολλές περιπτώσεις, οι διάφοροι αυτοί προσανατολισμοί συνδέονται στενά μεταξύ τους και αλληλοενισχύονται, δεν είναι απαραίτητη η δημιουργία μιας κουλτούρας που να τους υπερκαλύπτει συμπεριλαμβάνοντάς τους όλους. Ίσως, κυρίως αυτό που πρέπει να υπάρχει, είναι μια αλληλένδετη ομάδα βασικών υποθέσεων και αξιών.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2

ΕΘΝΙΚΗ ΚΑΙ ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ

Η ανάπτυξη των πολυεθνικών εταιρειών προκάλεσε και την αύξηση του ενδιαφέροντος για τη μελέτη της εθνικής κουλτούρας διαφορετικών χωρών, καθώς γρήγορα διαπιστώθηκε ότι η διερεύνηση των διαφορών τους μπορούσε να βοηθήσει στη διαμόρφωση οργανωσιακής συμπεριφοράς και σχεδιασμού σε τοπικό επίπεδο. Το κεφάλαιο αρχίζει με την παρουσίαση του μοντέλου Hofstede και την περιληπτική παρουσίαση συμπερασμάτων της έρευνάς του, γιατί παρά τις επικρίσεις, αποτελούν την καλύτερη βάση για εξέταση των εθνικών διαφορών σε σχέση με τους διάφορους τομείς της οργανωσιακής δραστηριότητας. Στη συνέχεια, ακολουθεί η παρουσίαση της διεξοδικής επανεξέτασης του όλου θέματος, από τους Trompenaars και Hampden-Turner, που ξεκινά με την αμφισβήτηση της παγκοσμιοποιημένης κουλτούρας, διερευνεί τη βάση των διαφορών μεταξύ των εθνικών κουλτούρων και αναγνωρίζει τέσσερις τύπους εταιρικών κουλτούρων.

2.1. ΕΘΝΙΚΗ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ – ΜΟΝΤΕΛΟ HOFSTEDE

Η μελέτη διαφορετικών εθνικών κουλτούρων συγκέντρωσε πολύ μεγάλο ενδιαφέρον, γιατί θεωρήθηκε - ιδιαίτερα λόγω της ανάπτυξης των πολυεθνικών και θυγατρικών εταιρειών - ότι η διερεύνηση των διαφορών τους μπορούσε να βοηθήσει στη διαμόρφωση οργανωσιακής συμπεριφοράς και σχεδιασμού σε τοπικό επίπεδο. Το βιβλίο του Hofstede (1980) *Culture's Consequences*, στο οποίο παρουσιάστηκαν τα αποτελέσματα της μελέτης που διεξήγαγε δύο φορές – το 1968 και το 1972 – συγκεντρώνοντας 116.000 ερωτηματολόγια από ανθρώπους 40 διαφορετικών εθνικοτήτων είναι ένα από τα πρώτα που ασχολήθηκαν με θέματα εθνικής κουλτούρας. Είναι αλήθεια ότι τα συμπεράσματα του Hofstede έχουν επικριθεί για πολλούς λόγους. Οι πιο σημαντικοί είναι ότι αυτά προκύπτουν από τους υπαλλήλους ενός μοναδικού οργανισμού, ότι έχουν συλλεχθεί πριν από τριάντα και πλέον χρόνια και ότι οι μέσες τιμές για ολόκληρες χώρες αφήνουν στο σκοτάδι άλλες βασικές, ενδεικτικές τιμές για όλες αυτές τις χώρες. Παρόλ' αυτά, τα βασικά συμπεράσματα της έρευνάς του συνεχίζουν ν' αποτελούν την καλύτερη βάση για εξέταση των εθνικών διαφορών σε σχέση με τους διάφορους τομείς της οργανωσιακής δραστηριότητας, καθώς αποτελούν μια σαφή ένδειξη του μεγέθους της επιρροής που ασκούν οι εθνικές στις οργανωσιακές κουλτούρες. Η εμπειριστατωμένη και ιδιαίτερα εκτεταμένη εμπειρική έρευνα του Hofstede οδήγησε α) στην αποδοχή ότι δεν υπάρχει μια παγκόσμια θεωρία αποτελεσματικής οργανωσιακής κουλτούρας, αλλά πολλές, οι οποίες θα πρέπει να διαμορφώνονται κατά περίπτωση, ανάλογα και με τα εθνικά χαρακτηριστικά και β) στη δημιουργία ενός μοντέλου με τέσσερις, αρχικά, διαστάσεις για την περιγραφή της κουλτούρας ενός έθνους, στις οποίες προστέθηκε αργότερα και μια πέμπτη. Πιο αναλυτικά, σύμφωνα με το μοντέλο Hofstede, οι πέντε βασικές διαστάσεις για την κατανόηση μιας εθνικής κουλτούρας είναι (Brown, 1998):

Ιεραρχία (Power Distance)

Αναφέρεται στο βαθμό στον οποίο σε μια κοινωνία τα λιγότερο δυνατά μέλη αποδέχονται την άνιση κατανομή της δύναμης και εξουσίας. Επηρεάζει τις ιεραρχικές σχέσεις. Σε χώρες με χαμηλή ιεραρχία οι ανισότητες μεταξύ των ανθρώπων μειώνονται, υπάρχει τάση για αποκέντρωση των αρμοδιοτήτων,

τα προνόμια και τα σύμβολα εξουσίας είναι πολύ λιγότερο εμφανή. Το αντίθετο συμβαίνει σε χώρες με υψηλή ιεραρχία, όπου αξιοπρόσεκτα και σε σημαντικό βαθμό διαφοροποιούνται οι υφιστάμενοι από τους διευθύνοντες ως προς τους μισθούς, τα προνόμια και τα σύμβολα θέσης στην κοινωνική και επαγγελματική ιεραρχία.

Αποφυγή Αβεβαιότητας (Uncertainty Avoidance)

Χαρακτηρίζει το βαθμό στον οποίο τα μέλη μιας κοινωνίας αισθάνονται να απειλούνται από αμφίβολες καταστάσεις. Επίσης, χαρακτηρίζει το βαθμό κατά τον οποίο οι άνθρωποι προσπαθούν να αποφύγουν τέτοιες καταστάσεις παρέχοντας σταθερή καριέρα στα μέλη οργανισμών, καθιερώνοντας τυπικούς κανόνες, απορρίπτοντας αποκλίνουσες ιδέες και συμπεριφορές και πιστεύοντας σε απόλυτες αλήθειες και σε ειδικούς. Σε χώρες με υψηλή αποφυγή αβεβαιότητας υπάρχει ο φόβος για αμφίρροπες καταστάσεις και ασυνήθιστους κινδύνους, η αίσθηση ότι ο χρόνος είναι χρήμα, η συναισθηματική ανάγκη διαρκούς απασχόλησης, είναι έμφυτες η ακρίβεια και η συνέπεια, υπάρχει αντίσταση στην καινοτομία και ιδιαίτερη επιθυμία για ασφάλεια, εκτίμηση και ένταξη· σε χώρες με αδύναμη αποφυγή αβεβαιότητας υπάρχει μεγαλύτερη ανοχή για αμφίρροπες καταστάσεις και ασυνήθιστους κινδύνους, η ακρίβεια και η συνέπεια πρέπει να διδάσκονται, οι άνθρωποι εργάζονται σκληρά μόνο όταν απαιτείται, νιώθουν άνετα με ευρηματικές ιδέες και συμπεριφορές και παρακινούνται από την επίτευξη ενός σκοπού, την εκτίμηση και την ένταξη.

Ατομικισμός (Individualism)

Προδιαθέτει χαλαρές κοινωνικές σχέσεις στις οποίες οι άνθρωποι φροντίζουν τα συμφέροντα του εαυτού τους και της άμεσης οικογένειάς τους. Οι προσλήψεις των εργαζομένων γίνονται με βάση το κοινό συμφέρον (εργοδότη-εργαζόμενου) και κανονικά βασίζονται, όπως και οι προαγωγές, στα προσόντα και στους κανονισμούς. Το αντίθετό του η *συλλογικότητα* (collectivism), χαρακτηρίζεται από στενά πλεγμένες κοινωνικές σχέσεις όπου οι άνθρωποι περιμένουν ότι η κοινωνική ομάδα στην οποία ανήκουν θα τους φροντίσει και θα τους προστατεύσει σε αντάλλαγμα της αφοσίωσής τους προς αυτήν (οι φίλοι, οι φίλοι των φίλων, οι συγγενείς, οι συνάδελφοι αποτελούν την έσω-ομάδα και όλοι οι υπόλοιποι την έξω-ομάδα). Τα συμβόλαια με τους εργαζομένους αντιμετωπίζονται μέσα από ένα πρίσμα ηθικών αξιών (π.χ.

οικογενειακοί δεσμοί), ενώ οι αποφάσεις για προσλήψεις και προαγωγές λαμβάνουν υπ' όψιν τους και την ομάδα στην οποία ανήκει ο εργαζόμενος.

ΠΙΝΑΚΑΣ 3: Πολιτισμικές διαστάσεις σε 40 χώρες (Hofstede, 1980)

ΧΩΡΑ	PDI	UAI	IDV	MAS
Αγγλία	35	35	89	66
Αργεντινή	49	86	46	56
Αυστραλία	36	51	90	61
Αυστρία	11	70	55	79
Βέλγιο	65	94	75	54
Βραζιλία	69	76	38	49
Βενεζουέλα	81	76	12	73
Γαλλία	68	86	71	43
Γερμανία	35	65	67	66
Γιουγκοσλαβία	76	88	27	21
Δανία	18	23	74	16
Ελβετία	34	58	68	70
Ελλάδα	60	112	35	57
Ιαπωνία	54	92	46	95
Ισπανία	57	86	51	42
Ινδία	77	40	48	56
Ιράν	58	59	41	43
Ιρλανδία	28	35	70	68
Ισραήλ	13	81	54	47
Ιταλία	50	75	76	70
Καναδάς	39	48	80	52
Κολομβία	67	80	13	64
Μεξικό	81	82	30	69
Νέα Ζηλανδία	22	49	79	58
Νορβηγία	31	50	69	8
Νότιος Αφρική	49	49	65	63
Ολλανδία	38	53	80	14
Πακιστάν	55	70	14	50
Περού	64	87	16	42
Πορτογαλία	63	104	27	31
Σιγκαπούρη	74	8	20	48
Σουηδία	31	29	71	5
Ταϊβάν	58	69	17	45
Ταϊλάνδη	64	64	20	34
Τουρκία	66	85	37	45
Ην. Πολ. Αμερικής	40	46	91	62
Φιλιππίνες	94	44	32	64
Φιλανδία	33	59	63	26
Χιλή	63	86	23	28
Χονγκ Κονγκ	68	29	25	57
Μέσος όρος	52	64	50	50
Τυπική Απόκλιση	20	24	25	20

Σημ: PDI = Ιεραρχία (Power Distance), UAI = Αποφυγή Αβεβαιότητας (Uncertainty Avoidance), IDV = Ατομικότητα (Individualism), MAS = Αρσενικότητα (Masculinity).

Αρσενικότητα (Masculinity)

Χαρακτηρίζει τον βαθμό κατά τον οποίο, σε ό,τι αφορά τους άνδρες, οι κυρίαρχες αξίες σε μια κοινωνία τονίζουν κυρίως την επιθετικότητα και την απόκτηση χρημάτων και υλικών αγαθών και όχι τόσο τη φροντίδα για τους ανθρώπους, ενώ οι γυναίκες αναμένεται να είναι σεμνές, τρυφερές και να ενδιαφέρονται για την ποιότητα της ζωής. Στην εργασία τα διευθυντικά στελέχη αναμένονται να είναι αποφασιστικά και κατηγορηματικά, μεγάλη έμφαση δίνεται στον ανταγωνισμό μεταξύ των συναδέλφων και στην υψηλή απόδοση, ενώ οι διαφορές συνήθως λύνονται με αντιπαραθέσεις και η περιρρέουσα ιδέα είναι ότι κανείς *ζει για να εργάζεται*. Το αντίθετό της αρσενικότητας, η *θηλυκότητα* (femininity), χαρακτηρίζει το βαθμό κατά τον οποίο οι κυρίαρχες αξίες σε μια κοινωνία τονίζουν τη σχέση μεταξύ των ανθρώπων, τη φροντίδα για τους άλλους και την ολική ποιότητα ζωής μιας κοινωνίας η οποία αποτελεί μέλημα τόσο των ανδρών όσο και των γυναικών. Στην εργασία τα διευθυντικά στελέχη χρησιμοποιούν την έμπνευση και αγωνίζονται για ομοφωνία στις αποφάσεις, ενώ έμφαση δίνεται σε ισότητα, αλληλεγγύη και ποιότητα των συνθηκών εργασίας· οι διαφορές λύνονται με συμβιβασμό και διαπραγματεύσεις και η κυρίαρχη ιδέα είναι ότι κανείς *εργάζεται για να ζει*.

Κομφουκιανικός Δυναμισμός (Confucian dynamism)

Η διάσταση αυτή αναφέρεται στο βαθμό που η θεώρηση της ζωής είναι βραχυπρόθεσμη ή μακροπρόθεσμη και συνδέεται με την αντίληψη του Κομφουκιανισμού για την «αρετή» που ο Hofstede την αντιπαραθέτει με τη δυτική έγνοια για την «αλήθεια». Οι κοινωνίες με βραχυπρόθεσμη θεώρηση έχουν υψηλό σεβασμό για τις παραδόσεις, δίνουν έμφαση στη σημασία των κοινωνικών υποχρεώσεων, εγκρίνουν την καταφανή κατανάλωση, απαιτούν γρήγορα αποτελέσματα και ενδιαφέρονται για την «αλήθεια». Οι κοινωνίες με μακροπρόθεσμη θεώρηση ενδιαφέρονται για την υιοθέτηση των παραδόσεων στο σύγχρονο περιβάλλον, θέτουν συγκεκριμένα όρια για το σεβασμό στις κοινωνικές υποχρεώσεις, είναι φειδωλές με τους πόρους, υπογραμμίζουν την επιμονή και ενδιαφέρονται για την αρετή.

Οι παραπάνω διαστάσεις επηρεάζουν τα κοινωνικά και πολιτικά συστήματα, όπως και τους οργανισμούς μιας χώρας, ενώ επιδρούν και στις αξίες και τη

συμπεριφορά των πολιτών της. Κατά συνέπεια επηρεάζουν και τη στρατηγική συμπεριφορά των επιχειρήσεων ενός έθνους (βλ. πίνακα 3).

ΙΕΡΑΡΧΙΑ			
ΧΩΡΕΣ ΜΕ ΥΨΗΛΗ ΙΕΡΑΡΧΙΑ		ΧΩΡΕΣ ΜΕ ΧΑΜΗΛΗ ΙΕΡΑΡΧΙΑ	
Μαλαισία	Φιλιππίνες	Αυστρία	Νέα Ζηλανδία
Γουατεμάλα	Μεξικό	Ισραήλ	Ιρλανδία
Παναμάς	Βενεζουέλα	Δανία	Σουηδία
ΑΠΟΦΥΓΗ ΑΒΕΒΑΙΟΤΗΤΑΣ			
ΥΨΗΛΗ ΑΠΟΦΥΓΗ ΑΒΕΒΑΙΟΤΗΤΑΣ		ΧΑΜΗΛΗ ΑΠΟΦΥΓΗ ΑΒΕΒΑΙΟΤΗΤΑΣ	
Ελλάδα	Ουρουγουάη	Σιγκαπούρη	Σουηδία
Πορτογαλία	Βέλγιο	Τζαμάικα	Χονγκ-Κογκ
Γουατεμάλα	Ιαπωνία	Δανία	Ηνωμένο Βασίλειο
ΑΤΟΜΙΚΙΣΜΟΣ			
ΑΤΟΜΙΣΚΙΣΜΟΣ		ΣΥΛΛΟΓΙΚΟΤΗΤΑ	
ΗΠΑ	Καναδάς	Γουατεμάλα	Βενεζουέλα
Αυστραλία	Ολλανδία	Ισημερινός	Κολομβία
Ην. Βασίλειο	Ν. Ζηλανδία	Παναμάς	Ινδονησία
ΑΡΣΕΝΙΚΟΤΗΤΑ			
ΑΡΣΕΝΙΚΟΤΗΤΑ		ΘΗΛΥΚΟΤΗΤΑ	
Ιαπωνία	Ιταλία	Σουηδία	Δανία
Αυστρία	Ελβετία	Νορβηγία	Κόστα-Ρίκα
Βενεζουέλα	Μεξικό	Ολλανδία	Φινλανδία
ΚΟΝΦΟΥΚΙΑΝΙΚΟΣ ΔΥΝΑΜΙΣΜΟΣ			
ΧΩΡΕΣ ΜΕ ΜΑΚΡΟΠΡΟΘΕΣΜΗ ΘΕΩΡΗΣΗ		ΧΩΡΕΣ ΜΕ ΒΡΑΧΥΠΡΟΘΕΣΜΗ ΘΕΩΡΗΣΗ	
Κίνα	Ιαπωνία	Πακιστάν	Καναδάς
Χονγκ-Κογκ	Ν. Κορέα	Νιγηρία	Ζιμπάμπουε
Ταϊβάν	Βραζιλία	Φιλιππίνες	Ηνωμένο Βασίλειο

ΠΙΝΑΚΑΣ 4: Hofstede: Ανάλυση των διαφορών των εθνικών κουλτούρων

Πιο αναλυτικά, και όπως ενδεικτικά παρουσιάζεται στον πίνακα 4, ο Hofstede βρήκε ότι χώρες της Λατινικής Αμερικής, λατινογενείς ευρωπαϊκές χώρες, όπως η Γαλλία και η Ισπανία, καθώς και χώρες ασιατικές και αφρικανικές, έχουν αξίες υψηλής ιεραρχίας. Στην ίδια κατηγορία, κατ'εκτίμηση, τοποθέτησε και τη Ρωσία. Αντίθετα, διαπίστωσε ότι από αξίες χαμηλής ιεραρχίας χαρακτηρίζονται χώρες όπως οι ΗΠΑ, το Ηνωμένο Βασίλειο και οι πρώην αποικίες τους, όπως και μη λατινογενείς ευρωπαϊκές χώρες.

Χώρες της Λατινικής Αμερικής, λατινογενείς και μεσογειακές ευρωπαϊκές χώρες, αλλά και η Ιαπωνία και η Ν. Κορέα, χαρακτηρίζονται από υψηλή βαθμολογία αποφυγής αβεβαιότητας. Στην ίδια κατηγορία τοποθετήθηκε, κατ'εκτίμηση, και η Ρωσία. Αυστρία, Γερμανία και Ελβετία βρίσκονται στο μέσον των υψηλών βαθμολογιών. Εκτός από την Ιαπωνία και τη Ν. Κορέα, όλες οι ασιατικές χώρες βαθμολογήθηκαν στο μέσον των χαμηλών

ποσοστών, όπως και οι αφρικανικές, οι αγγλοσαξονικές και οι βορειοευρωπαϊκές συμπεριλαμβανομένης και της Ολλανδίας.

Ο Hofstede βρήκε ότι σχεδόν όλες οι εύπορες χώρες (το Χονγκ-Κογκ και η Σιγκαπούρη αποτέλεσαν εξαίρεση) ρέπουν προς τον ατομικισμό, ενώ σχεδόν όλες οι φτωχές έδειξαν στοιχεία μεγαλύτερης συλλογικότητας. Η Ρωσία εκτιμάται ότι βρίσκεται περίπου στο μέσον.

Το Ηνωμένο Βασίλειο και η τότε Δυτική Γερμανία κατετάγησαν στην 9^η θέση, μεταξύ 53 χωρών με την υψηλότερη αρσενικότητα και οι ΗΠΑ στην 15^η θέση. Η Ρωσία κατ'εκτίμηση θεωρήθηκε ως μια χώρα που χαρακτηρίζεται περισσότερο από θηλυκότητα. Ο Hofstede βρήκε ότι οι ΗΠΑ έτειναν προς τη βραχυπρόθεσμη θεώρηση, ενώ η Ολλανδία είναι το έθνος της Ευρώπης με τη μεγαλύτερη μακροπρόθεσμη θεώρηση και κατατάσσεται 10η μεταξύ των 23 χωρών που ερευνήθηκαν.

Προς κατεύθυνση ανάλογη με του Hofstede, στράφηκε και το έργο του Adler (1991) όπως και άλλων ερευνητών που έδειξαν ότι οι περισσότερες θεωρίες διαχείρισης πρέπει να προσαρμόζονται ανάλογα με τις εκάστοτε εθνικές παραμέτρους. Δεδομένης της κυριαρχίας του αμερικάνικου μοντέλου διαχείρισης και των ιαπωνικών επιχειρήσεων ήταν αναπόφευκτο το ενδιαφέρον να στραφεί, πρώτα από όλα, στη μελέτη των διαφορών μεταξύ Ιαπωνίας και ΗΠΑ· έτσι, δημοσιεύτηκαν βιβλία, τα οποία υποστήριζαν ότι η επιχειρησιακή κουλτούρα ήταν ο ρυθμιστικός παράγων των επιδόσεων του οργανισμού και ότι μπορούσε κανείς να τη διαχειριστεί κατά τέτοιο τρόπο ώστε να βελτιώσει το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα της εταιρίας του, όπως το *Theory Z* (Ouchi, 1981), που πρότεινε την υιοθέτηση μόνο μερικών ιαπωνικών επιχειρησιακών πρακτικών, επιχειρηματολογώντας κατά της ολοκληρωτικής υιοθέτησης της ιαπωνικής κουλτούρας στην Αμερική και το *The Art of Japanese Management* (Pascale & Athos, 1981). Οι παραπάνω μελέτες ετοίμασαν το έδαφος για βιβλία όπως τα *Corporate Cultures* (Deal & Kennedy, 1982), *The Change Masters* (Kanter 1983) και *In Search of Excellence* (Peter & Waterman, 1982), που κινήθηκαν στο ίδιο μήκος κύματος ως προς τη σημασία και τη διαχείριση της επιχειρησιακής κουλτούρας, αλλά που επιπλέον έστρεψαν την προσοχή από το γενικότερο, δηλαδή τις εθνικές κουλτούρες, στο πιο συγκεκριμένο την οργανωσιακή κουλτούρα.

2.2. ΠΑΓΚΟΣΜΙΟΠΟΙΗΣΗ & ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ

Οι Trompenaars & Hampden-Turner με τη μελέτη που παρουσίασαν στο βιβλίο τους «*Riding the Waves of Culture*» (Second Edition 2003) δεν προσπάθησαν να ερμηνεύσουν τις πολιτισμικές διαφορές, αλλά να δείξουν πώς αυτές επηρεάζουν τις επιχειρηματικές συναλλαγές και τη διοίκηση των επιχειρήσεων. Από την αρχή έθεσαν σε αμφισβήτηση κατά πόσον οι σύγχρονες μέθοδοι και θεωρίες της επικρατούσας αμερικανικής σχολής διοίκησης επιχειρήσεων είναι εφαρμόσιμες και αποτελεσματικές σε παγκόσμιο επίπεδο. Για παράδειγμα, στην Αφρική η πολιτική της αμοιβής σύμφωνα με την απόδοση απέτυχε συχνά λόγω της ύπαρξης ιδιαίτερων, αν και άγραφων κανόνων, για το ποια είναι η κατάλληλη στιγμή ή σειρά για προαγωγές και πρόσθετες αμοιβές. Κατ' αναλογία, η πολιτική διαχείρισης βάσει στόχων απέτυχε σε θυγατρικές πολυεθνικών στη Νότια Ευρώπη. Τα στελέχη των θυγατρικών δεν μπόρεσαν να προσαρμοστούν στην αφηρημένη φύση πολιτικών προεπιλεγμένων κατευθύνσεων.

Οι άνθρωποι έχουν την τάση, επειδή περιγράφουν με τις ίδιες λέξεις ανάλογα φαινόμενα, όπως εξουσία, γραφειοκρατία, δημιουργία, συναδελφικότητα, επαλήθευση και λογιστική, να ξεχνούν τις προκαταλήψεις κάθε πολιτισμού και να παραβλέπουν ότι σε κάθε περιβάλλον αυτά τα φαινόμενα γίνονται αντιληπτά με διαφορετικό τρόπο.

Πολύ συχνά, το γεγονός ότι προϊόντα, όπως τα McDonald ή η Coca-Cola, απαντώνται γευστικά παγκοσμίως, αποτελεί ένα πρόσθετο επιχείρημα για όσους υποστηρίζουν ότι η διεθνοποίηση οδηγεί σε μια παγκοσμίως κοινή κουλτούρα. Πρέπει όμως να εξετάσει κανείς τι σημαίνουν αυτά τα προϊόντα για τους ανθρώπους της κάθε κουλτούρας. Για παράδειγμα, το να φάει κανείς McDonald στη Μόσχα δηλώνει την καλή οικονομική και κοινωνική του θέση, ενώ στη Ν. Υόρκη είναι απλά μια γρήγορη λύση για φαγητό.

Για να πετύχει η προσπάθεια των στελεχών, που υπό πίεση προσπαθούν να προσαρμόσουν τη θυγατρική μιας πολυεθνικής στα τοπικά χαρακτηριστικά της αγοράς, στο νομικό και φορολογικό καθεστώς, στο κοινωνικό-πολιτικό σύστημα και στην κουλτούρα της νέας χώρας, πρέπει να υπάρχει ισορροπία ανάμεσα στην εταιρική συνέπεια και στην ικανότητα για προσαρμογή.

Οι Peters & Waterman στο βιβλίο τους *In Search of Excellence* (1984) έθιξαν ένα πολύ σοβαρό ζήτημα με την κριτική που άσκησαν στο «ορθολογιστικό

μοντέλο» και «στην παράλυση μέσω της ανάλυσης». Ο δυτικός αναλυτικός τρόπος σκέψης (το να αναλύεις ένα φαινόμενο σε κομμάτια) και ο ορθολογισμός (ο υπολογισμός των συνεπειών πριν την ανάληψη ενεργειών) απέφεραν μεγάλες επιτυχίες σε διάφορους τεχνολογικούς τομείς, γιατί οι τεχνολογίες λειτουργούν με τους ίδιους παγκόσμιους κανόνες παντού, ακόμη και στο διάστημα! Όμως, η μεγάλη επιτυχία αυτής της παγκοσμιοποιημένης φιλοσοφίας επιφέρει αρνητικά αποτελέσματα, όταν εφαρμόζεται σε ανθρώπινες συναλλαγές και αλληλεπιδράσεις, που αφορούν άτομα διαφορετικής κουλτούρας.

Στις αρχές του 1970 όταν εμφανίστηκε η οργανωσιακή θεωρία, παρόλο που έδωσε μεγάλη σημασία στο περιβάλλον, δεν ήταν ικανή να απαγκιστρωθεί από το όραμα του τέλειου τρόπου διαχείρισης. Δεν υπολόγισε την επίδραση της εθνικής κουλτούρας, αλλά τόνισε συστηματικά τη σημασία της αγοράς, της τεχνολογίας και του προϊόντος για τον καθορισμό του πιο αποτελεσματικού τρόπου διοίκησης και διαχείρισης ενός οργανισμού.

2.3.ΕΘΝΙΚΗ ΕΤΑΙΡΙΚΗ ΚΑΙ ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΗ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ

Σύμφωνα με τους Trompenaars & Hampden-Turner (2003), η κουλτούρα εμφανίζεται και σε διάφορα επίπεδα. Στο υψηλότερο επίπεδο βρίσκεται η εθνική ή περιφερειακή κουλτούρα της κοινωνίας, π.χ. η ελληνική ή μεσογειακή κουλτούρα ως προς την γιαπωνέζικη ή ασιατική κουλτούρα. Η εταιρική ή οργανωσιακή κουλτούρα δηλώνει τον τρόπο με τον οποίο οι στάσεις εκφράζονται μέσα σε έναν συγκεκριμένο οργανισμό. Τέλος, μπορεί κανείς να μιλήσει και για επαγγελματική κουλτούρα, αν αναλογιστεί ότι μέσα σε έναν οργανισμό άτομα με ανάλογες λειτουργίες μοιράζονται μια ιδιαίτερη κουλτούρα, όπως οι λογιστές-οικονομολόγοι, οι τραπεζίτες ή οι νομικοί σύμβουλοι, οι διοικητικοί υπάλληλοι και τόσοι άλλοι.

Οι διαφορές κουλτούρας σε εθνικό επίπεδο – που επηρεάζει και όλα τα άλλα επίπεδα κουλτούρας – δεν παρατηρείται μόνο μεταξύ μακρινών μεταξύ τους χωρών. Οι έρευνες έχουν δείξει ότι διαφορές σε πολλά επίπεδα διαπιστώνονται μεταξύ δυτικής και ανατολικής ακτής των ΗΠΑ, ή μεταξύ λαών της βορειοδυτικής Ευρώπης (ανάλυση, λογική, σύστημα και ορθολογισμός) και λατινο-ευρωπαϊών (έμφαση στις διαπροσωπικές σχέσεις, περισσότερη έμπνευση και ευαισθησία).

Μια αποσπασματική σύγκριση Βέλγων και Ολλανδών στελεχών επιχειρήσεων, ερμηνεύει διαφορές κουλτούρας σε εταιρικό επίπεδο βάσει διαφορών σε εθνικό επίπεδο: ο μέσος Βέλγος διευθυντής αντιλαμβάνεται τον οργανισμό ως οικογένεια. Μέσα σε αυτήν την πατερναλιστική και ιεραρχική θεώρηση – και όπως συμβαίνει σε πολλές λατινογενείς κουλτούρες – ο πατέρας αποφασίζει για την έκβαση των πραγμάτων. Ο Βέλγος θεωρεί τον Ολλανδό διευθυντή υπερβολικά δημοκρατικό: πώς είναι δυνατόν ο καθένας να συμβουλευεται τον άλλον; Ο Ολλανδός σκέφτεται μ' έναν τρόπο που είναι πιο κοντά στην προτεσταντική σκέψη, ενώ ο Βέλγος σκέφτεται και αντιδρά με τρόπο συγγενή της καθολικής σκέψης. Οι περισσότεροι Ολλανδοί διευθυντές δεν εμπιστεύονται την εξουσία, ενώ οι Βέλγοι έχουν την τάση να τη σέβονται. Πουθενά αλλού δεν διαφέρουν οι κουλτούρες τόσο πολύ, όσο στο εσωτερικό της Ευρώπης.

2.4. Η ΒΑΣΗ ΤΩΝ ΔΙΑΦΟΡΩΝ ΜΕΤΑΞΥ ΤΩΝ ΕΘΝΙΚΩΝ ΚΟΥΛΤΟΥΡΩΝ

Κάθε κουλτούρα διαφοροποιείται από τις άλλες βάσει των συγκεκριμένων λύσεων που επιλέγει σε ορισμένα προβλήματα, που εμφανίζονται ως διλήμματα. Υπάρχουν τρεις μεγάλες κατηγορίες προβλημάτων: i) αυτά που προκύπτουν από τις σχέσεις μας με τους άλλους ανθρώπους, ii) αυτά που προκύπτουν με το πέρασμα του χρόνου και iii) αυτά που συνδέονται με το περιβάλλον. Από τις λύσεις που οι διάφορες κουλτούρες έχουν υιοθετήσει ως προς αυτά τα τρία παγκόσμια προβλήματα, προκύπτουν επτά βασικές διαστάσεις κουλτούρας. Οι πέντε διαστάσεις προέρχονται από την πρώτη κατηγορία προβλημάτων.

2.4.1. ΣΧΕΣΕΙΣ ΜΕ ΑΛΛΟΥΣ ΑΝΘΡΩΠΟΥΣ

Πέντε προσανατολισμοί καλύπτουν τους τρόπους με τους οποίους οι άνθρωποι συναναστρέφονται μεταξύ τους. Ο Parsons (1951) όρισε πέντε τέτοιους προσανατολισμούς που υιοθετήθηκαν από τους Trompenaars & Hampden-Turner (2003) σαν σημείο αναφοράς και είναι οι εξής:

A. *Το παγκόσμιο εναντίον του ιδιαίτερου (universalism versus particularism).* Χονδρικά, η προσέγγιση του παγκόσμιου είναι: «ό,τι είναι καλό και σωστό μπορεί να ορισθεί και έχει πάντα εφαρμογή». Οι κουλτούρες, που

επικεντρώνονται στο ιδιαίτερο, δίνουν πολύ μεγαλύτερη σημασία στις υποχρεώσεις, που προκύπτουν από τις σχέσεις των ατόμων και στη μοναδικότητα των περιστάσεων. Οι μεν θεωρούν τους δε διεφθαρμένους και αναξιόπιστους, γιατί οι πρώτοι θεωρούν απαράδεκτο το να μην ισχύουν για όλους οι ίδιοι κανόνες και οι δεύτεροι το γεγονός ότι σε μια δύσκολη στιγμή δεν μπορείς να στηριχθείς ακόμη και σε έναν φίλο. Επίσης, η εμμονή των πρώτων σε κανόνες και λεπτομέρειες μπορεί να προσβάλλει τους δεύτερους, που δίνουν έμφαση στις διαπροσωπικές σχέσεις και στην αμοιβαία εμπιστοσύνη.

B. *Η ατομικότητα εναντίον της κοινωνικότητας (individualism versus communitarianism)*. Οι άνθρωποι θεωρούν τους εαυτούς τους πάνω από όλα ως άτομα ή ως μέλη μιας ομάδας; Είναι πιο σημαντικό να εστιάσει κανείς στα άτομα, ώστε να μπορούν να συνεισφέρουν στην κοινότητα, όπως και εφόσον το επιθυμούν, ή είναι πιο σημαντικό να νοιάζεται κανείς πρώτα για την κοινότητα, καθώς αυτήν τη μοιράζονται πολλά άτομα; Η επίδραση των δύο διαφορετικών αυτών κουλτούρων στις διεθνείς δραστηριότητες των επιχειρήσεων εντοπίζονται στα εξής: Σε κουλτούρες κοινωνικότητας, όπως η γαλλική ή η νιγηριανή, οι διαπραγματεύσεις γίνονται από ομάδα αντιπροσώπων, που μπορεί ανά πάσα στιγμή να συσκεφθεί έστω και τηλεφωνικά με στελέχη της μητρικής εταιρίας πριν τη λήψη αποφάσεων. Διαπραγματευτές που εμφανίζονται μόνοι χωρίς βοηθητικό προσωπικό – π.χ. κάποιον που κρατάει σημειώσεις – θεωρούνται χαμηλόβαθμοι με αποτέλεσμα να υποτιμάται η διαπραγματευτική τους ικανότητα σε χώρες, όπως η Ταϊλάνδη. Σε χώρες με κουλτούρα κοινωνικότητας η λήψη αποφάσεων μπορεί να καθυστερήσει ιδιαίτερα καθώς είναι επιθυμητή η ομοφωνία, ενώ οι διερμηνείς – όταν είναι απαραίτητοι – δεν παίζουν απλό ρόλο μεταφραστή, αλλά και διαμεσολαβητή που προσπαθεί συχνά να συμβιβάσει και τις πολιτισμικές διαφορές που προκύπτουν στη διάρκεια των διαπραγματεύσεων. Αντίθετα, οι χώρες με κουλτούρα ατομικότητας, όπως οι αγγλοσαξονικές, μπορεί να στείλουν έναν αντιπρόσωπο μόνο του, ασυνόδευτο, που στις διαπραγματεύσεις θα ψηφίσει κατά βούληση εκπροσωπώντας τη μητρική εταιρία, θα λαμβάνει πιο γρήγορα αποφάσεις – καταψηφίζοντας εν ανάγκη τους διαφωνούντες χωρίς να επιδιώκει απαραίτητα την ομοφωνία – ενώ, αν

κάνει χρήση διερμηνέα, αυτός απλά θα μεταφράζει ψυχρά και απρόσωπα χωρίς παρεμβάσεις.

Γ. *Ουδετερότητα εναντίον συναισθήματος (neutral versus emotional)*. Οι συναναστροφές των ανθρώπων πρέπει να είναι αντικειμενικές και αποστασιοποιημένες, ή είναι αποδεκτή η έκφραση των συναισθημάτων. Στη Β. Αμερική και στη ΒΔ. Ευρώπη, οι επιχειρηματικές σχέσεις είναι τυπικά μεσολαβητικές με σκοπό την επίτευξη στόχων. Το μυαλό ελέγχει τα συναισθήματα, γιατί αυτά θεωρείται ότι μπερδεύουν τις διαδικασίες. Η πεποίθηση είναι ότι πρέπει να μοιάσουμε στις μηχανές για να τις λειτουργήσουμε πιο αποτελεσματικά. Όμως, στον νότο και σε πολλές άλλες κουλτούρες, οι επιχειρήσεις είναι μια ανθρώπινη υπόθεση και τα αισθήματα εκφράζονται ελεύθερα. Ηχηρό γέλιο, χτύπημα της γροθιάς στο τραπέζι, ή θυμωμένη αποχώρηση από αίθουσα συνεδριάσεων αποτελούν μέρος της δουλειάς. Δε μπορεί κανείς να μιλήσει για επικρατούσα κουλτούρα ανά ήπειρο, γιατί ακόμη και γειτονικές χώρες παρουσιάζουν έντονες αποκλίσεις μεταξύ τους ως προς την εκδήλωση των συναισθημάτων, αλλά ακόμη και περιοχές μέσα στην ίδια χώρα.

Ο τόνος της φωνής, οι παρεμβάσεις πριν την ολοκλήρωση της φράσης του συνομιλητή, η διάρκεια των παύσεων, η επαφή με τα χέρια ή με τα μάτια, η φυσική απόσταση από το συνομιλητή διαφέρουν κατά πολύ μεταξύ αγγλοσαξόνων, μεσογειακών, αράβων και ασιατών και αντίστοιχα μπορεί να ερμηνευτούν θετικά ή αρνητικά από τους εργαζόμενους αναλόγως της κουλτούρας τους.

Δ. *Στόχευση εναντίον ευρύτητας (specific versus diffuse)*. Όταν το άτομο ολοκληρωτικά εμπλέκεται σε επιχειρηματικές σχέσεις, υπάρχει μια αληθινή προσωπική επαφή και όχι μια συγκεκριμένη σχέση που περιγράφεται από ένα συμβόλαιο. Σε πολλές χώρες η ανάπτυξη μιας ευρείας σχέσης δεν είναι μόνο προτιμότερη αλλά και απαραίτητη πριν την επίτευξη επιχειρηματικών συμφωνιών.

Χαρακτηριστικό είναι το παράδειγμα μιας βορειοαμερικάνικης εταιρείας, που διέθετε ένα πολύ καλό και συμφέρον οικονομικά προϊόν και ήθελε να συνεργαστεί με μια εταιρεία χώρας της Ν. Αμερικής. Οι εκπρόσωποί της έκαναν μια εκτενέστατη και καλοφτιαγμένη παρουσίαση του ποιοτικού και

συμφέροντος προϊόντός τους και αποχώρησαν. Οι Σουηδοί ανταγωνιστές της επισκέφθηκαν την νοτιοαμερικάνικη εταιρεία για μια εβδομάδα. Η παρουσίαση του προϊόντός τους, που ήταν ελαφρώς κατώτερο και κατά τι ακριβότερο από το αμερικάνικο, δεν έγινε παρά την τελευταία ημέρα του ταξιδιού. Τις προηγούμενες ημέρες οι Σουηδοί δημιούργησαν μια ευρεία σχέση με τους υποψήφιους πελάτες τους συζητώντας για ο,τιδήποτε πλην του προϊόντος και με αυτόν τον τρόπο έκλεισαν τελικά τη συμφωνία (Trompenaars & Hampden-Turner, 2003).

Σε κουλτούρες στόχευσης δεν νοείται η προσωπική ζωή να εμπλέκεται με την επαγγελματική, παρόλο που στοιχεία της μπορεί να κοινοποιούνται μεταξύ των συναδέλφων στο εργασιακό περιβάλλον. Στο επιχειρησιακό κομμάτι προτιμώνται ευρέως η διαχείριση-μέσω-στόχων (management by objectives) και η ανταμοιβή-της-απόδοσης (pay-for-performance). Η ικανοποιητική επίτευξη καλών στόχων έχει ως αποτέλεσμα τη δημιουργική σχέση του προϊσταμένου που θέτει τους στόχους με τον υφιστάμενο που τους πραγματοποιεί. Αντίθετα, σε κουλτούρες ευρύτητας γίνονται ευκολότερα αποδεκτά εμπόδια που δεν επιτρέπουν την επίτευξη των στόχων, ενώ η ανταμοιβή της απόδοσης σε ένα μόνο άτομο φαίνεται άδικη, γιατί αναιρεί τη σημασία των προϊσταμένων που σε καθοδηγούν και των συναδέλφων που σε στηρίζουν έμμεσα ή άμεσα.

Ε. Επίτευγμα εναντίον προέλευσης (achievement versus ascription). Επίτευγμα σημαίνει ότι κανείς κρίνεται βάσει του βιογραφικού του και αυτών που έχει πρόσφατα κατορθώσει. Προέλευση σημαίνει ότι σε κάποιον δίδεται μια θέση λόγω της καταβολής του, των συγγενών του, του γένους ή της ηλικίας του, αλλά επίσης λόγω των γνωριμιών του ή των εκπαιδευτικών ιδρυμάτων στα οποία φοίτησε.

Σε μια κουλτούρα επιτεύγματος η πρώτη ερώτηση είναι «τι σπούδασες;», ενώ σε μια κουλτούρα προέλευσης η ερώτηση είναι «που σπούδασες;». Σε περίπτωση βέβαια που το πανεπιστήμιο θα ήταν άσημο ή χαμηλής εκτίμησης, η ερώτηση θα μετατρέπεται στο «τι σπούδασες;», για να προστατεύσει τον εργαζόμενο.

Οι Trompenaars & Hampden-Turner (2003) αναφέρουν ότι διαθέτουν τριών ειδών επαγγελματικές κάρτες και τις χρησιμοποιούν ανάλογα με τη χώρα που

επισκέπτονται. Στη Μέση Ανατολή και στη Ν. Ευρώπη ο τίτλος του δόκτορα (για τον κάτοχο διδακτορικού τίτλου) προσδίδει κύρος· στη Μ. Βρετανία υπονοεί ιδιαίτερη σχέση με τον ακαδημαϊκό χώρο και μπορεί να έχει ακόμη και αρνητική επίδραση, όταν αφορά ένα σύμβουλο επιχειρήσεων, ενώ στις ΗΠΑ λόγω της «πληθώρας» προσόντων και πτυχίων νομιμοποιείται να τονίζει κανείς τα πτυχία που κατέχει. Σε κοινωνίες προέλευσης είναι καλό να υπογραμμίζεται η θέση που έχει κάποιος στην εταιρεία αλλά και το συγκεκριμένο τμήμα. Συμφωνίες δεν επιτεύχθηκαν, γιατί ο διαπραγματευτής θεωρήθηκε χαμηλόβαθμος και γι' αυτό αφερέγγυος.

2.4.2. ΣΤΑΣΕΙΣ ΩΣ ΠΡΟΣ ΤΟ ΧΡΟΝΟ

Το πώς αντιμετωπίζουν οι άνθρωποι τον χρόνο, διαφέρει από κοινωνία σε κοινωνία. Σε μερικές κοινωνίες, το τι έχει επιτύχει κάποιος στο παρελθόν δεν είναι τόσο σημαντικό, όσο το τι σχεδιάζει για το μέλλον. Σε άλλες κοινωνίες, εντυπωσιάζει κανείς περισσότερο με τις επιτυχίες του παρελθόντος παρά του παρόντος. Αυτές οι αντιλήψεις, βέβαια, επηρεάζουν και τις εταιρικές δραστηριότητες προκαλώντας σημαντικές διαφορές στο σχεδιασμό, στη στρατηγική, όπως και σε απόψεις ανάπτυξης της σταδιοδρομίας.

Σε κουλτούρες του διαδοχικού χρόνου, όπως της Αμερικής, της Σουηδίας ή της Ολλανδίας, ο χρόνος γίνεται αντιληπτός ως ένα πέρασμα σε ευθεία γραμμή, ως μια σειρά γεγονότων που χάνονται. Οι άνθρωποι σε αυτές τις χώρες ακολουθούν ένα σφιχτά οργανωμένο από άποψη χρόνου πρόγραμμα ενώ ακόμη και η ολιγόλεπτη καθυστέρηση θεωρείται αγένεια. Σε άλλες κουλτούρες, τις συγχρονικές ή πολυχρονικές² (Hall, 1959) ο χρόνος μοιάζει να κινείται σε κύκλο, το παρελθόν με το παρόν μαζί και με μελλοντικές προοπτικές. Η καθυστέρηση είναι δικαιολογημένη³ γιατί αν κάποιος συναντήσει ένα φίλο του, ένα μέλος της οικογένειάς του ή κάποιον προϊστάμενό του θα θεωρηθεί αγένεια να μην τους αφιερώσει λίγο από το χρόνο του με τη δικαιολογία ότι κάποιος τον περιμένει.

² Με την έννοια των δραστηριοτήτων που πραγματοποιούνται παράλληλα.

³ Η διάρκεια της καθυστέρησης εξαρτάται από την περιοχή: από 15 λεπτά στη Νότια Ευρώπη έως μισή ή μια ολόκληρη μέρα στη Μέση Ανατολή ή στην Αφρική.

2.4.3. ΣΤΑΣΕΙΣ ΩΣ ΠΡΟΣ ΤΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ

Σημαντικές διαφορές εντοπίζονται και στην αντιμετώπιση του περιβάλλοντος. Κάποιες κοινωνίες είναι ανθρωποκεντρικές: το άτομο είναι αυτό που επηρεάζει τις ζωές τους, από αυτό ξεκινά το καλό αλλά και το κακό. Σε άλλες, ο κόσμος θεωρείται πιο δυνατός από το άτομο και η φύση αντιμετωπίζεται με δέος και σεβασμό.

Χαρακτηριστικό παράδειγμα, η μαρτυρία του προέδρου της Sony, κ. Morita, ο οποίος ανακάλυψε το φορητό ατομικό κασετόφωνο. Επειδή αγαπούσε πολύ την κλασική μουσική σκέφτηκε πως θα μπορούσε να την ακούει κατά τη μετάβασή στην εργασία του, *χωρίς να ενοχλεί τους συνεπιβάτες του* στα μέσα ενημέρωσης. Αντίθετα στη Δύση χρησιμοποιείται με τη σκέψη ότι ακούς τη μουσική σου *χωρίς να ενοχλείσαι από τους άλλους*. Άλλο χαρακτηριστικό παράδειγμα είναι ότι στην Ιαπωνία το χειμώνα οι άνθρωποι φορούν μάσκες, για να μην μολύνουν τους συνανθρώπους τους, όταν είναι γριπωμένοι. Αντίθετα, στη Δύση τέτοιες μάσκες φορούν μόνο αθλητές ή ποδηλάτες, για να προστατεύσουν τον εαυτό τους από τη μόλυνση.

2.5. ΔΙΑΦΟΡΕΣ ΕΤΑΙΡΙΚΕΣ ΚΟΥΛΤΟΥΡΕΣ

Σύμφωνα με τους Trompenaars & Hampden-Turner (2003), όταν οι άνθρωποι φτιάχνουν ένα οργανισμό δανείζονται πρότυπα ή ιδέες που τους είναι οικείες. Ο οργανισμός είναι μια υποκειμενική κατάσταση και οι εργαζόμενοι ερμηνεύουν το περιβάλλον του βασιζόμενοι στο δικό τους γενικότερο πολιτισμικό υπόβαθρο. Οι πολιτισμικές προτιμήσεις, που ενεργούν σε προσανατολισμούς και διαστάσεις κουλτούρας, επηρεάζουν τα πρότυπα ή τις ερμηνείες που υιοθετούν οι άνθρωποι για τους οργανισμούς.

Τρία είναι τα βασικά στοιχεία στη δομή ενός οργανισμού τα οποία καθορίζουν την οργανωσιακή του κουλτούρα:

1. η γενική σχέση των εργαζομένων με τον εργοδότη
2. το σύστημα ιεραρχίας για τον καθορισμό προϊσταμένων-υφισταμένων
3. η γενικότερη αντίληψη των εργαζομένων για το μέλλον, το σκοπό, τους στόχους του οργανισμού, καθώς και της θέσης τους σε αυτόν.

Η καθεμιά από τις διαστάσεις των εθνικών/κοινωνικών κουλτούρων είναι μονοδιάστατη, ενώ οι διαστάσεις για τη διάκριση διαφόρων τύπων εταιρικής

κουλτούρας είναι δυσδιάστατες. Στα τέσσερα σημεία του μοντέλου (βλ. εικόνα 4) βρίσκονται η ιεραρχία με την ισότητα και ο προσανατολισμός στο άτομο με τον προσανατολισμό στο καθήκον. Τέσσερις είναι και οι τύποι οργανωσιακής κουλτούρας, που αναγνωρίζονται μέσα από το μοντέλο, οι οποίοι διαφέρουν σημαντικά μεταξύ τους ως προς τον τρόπο που τα μέλη των οργανισμών σκέφτονται και μαθαίνουν, υιοθετούν αλλαγές και παρακινούν, ανταμείβουν και λύνουν τις διαφορές: η οικογένεια, ο πύργος του Eiffel, ο κατευθυνόμενος πύραυλος, η θερμοκοιτίδα.



ΕΙΚΟΝΑ 4: Τύποι Εταιρικής Κουλτούρας
(Πηγή: Trompenaars & Hampden-Turner, 2003, σελ.159)

2.5.1. Η ΟΙΚΟΓΕΝΕΙΑ

Εδώ, οι σχέσεις είναι πολύ προσωπικές, αλλά και πολύ ιεραρχικές και καταλήγουν σε μια οργανωσιακή κουλτούρα προσανατολισμένη στη δύναμη (power-oriented). Υπό φυσιολογικές συνθήκες, η δύναμη αυτή είναι ισχυρή και καλοπροαίρετη. Ο τύπος αυτός της οργανωσιακής κουλτούρας απαντάται συχνά στην Ιαπωνία: εκεί οι εργαζόμενοι σχεδόν πάντα κάνουν περισσότερα απ' ό,τι απαιτεί το συμβόλαιό τους, η προαγωγή δίδεται ιεραρχικά, οπότε ο

προϊστάμενος είναι και ο αρχαιότερος ηλικιακά. Σ' αυτούς τους οργανισμούς οι σχέσεις είναι μακροχρόνιες και βαθιάς αφοσίωσης, σκοπός είναι η ικανοποίηση του ανωτέρου, ενώ όλοι ακολουθούν τον ηγέτη. Η πίεση που ασκείται είναι ηθική και κοινωνική, παρά οικονομική και νομική. Ως αποτέλεσμα δυσαρέσκειας επέρχεται η έλλειψη ενδιαφέροντος για το άτομο, το οποίο χάνει και τη θέση του στην οικογένεια.

Εταιρείες με κουλτούρα τέτοιου τύπου απαντώνται σε χώρες, όπου η εκβιομηχάνιση άργησε να έρθει, όπως: η Ελλάδα, η Ιταλία, η Ιαπωνία, η Ν. Κορέα, η Σιγκαπούρη και η Ισπανία. Όπου η μετάβαση από τη φεουδαρχία στη βιομηχανία ήταν απότομη, πολλές αρχές της φεουδαρχίας συνέχισαν να διέπουν τη νέα εποχή.

Σ' αυτού του τύπου τις οργανωσιακές κουλτούρες, οι εκτός οργανισμού νιώθουν αποκλεισμένοι, όχι σαν αποτέλεσμα συγκεκριμένης προσπάθειας, αλλά επειδή στο εσωτερικό του αναπτύσσονται ιδιαίτεροι κώδικες επικοινωνίας, μέσα από ιστορίες, μύθους και ιδιαίτερες συνήθειες. Υπάρχει μια τάση για ευρύτητα στις σχέσεις: ο πρόεδρος της εταιρείας (ως άλλος πατέρας της οικογένειας) ή οι προϊστάμενοι (ως τα μεγαλύτερα αδέρφια) έχουν άποψη και επηρεάζουν όλες τις καταστάσεις, ακόμη κι αν ένα πρόβλημα εμφανίζεται και εκτός του χώρου εργασίας. Γενικά, οργανισμοί τέτοιας κουλτούρας συχνά προσπαθούν να συνδράμουν τους υπαλλήλους τους και για τη λύση προσωπικής φύσης προβλημάτων.

Η δύναμη είναι πολιτική, με την έννοια ότι πηγάζει από την εξουσία, και όχι από τους ρόλους που τα άτομα καλούνται να καλύψουν, χωρίς να σημαίνει ότι τα στελέχη, που κατέχουν τις ισχυρές θέσεις, είναι ατάλαντα και ανίκανα να εκπληρώσουν τα καθήκοντά τους.

Χώρες με έντονες οικογενειακού τύπου οργανωσιακές κουλτούρες, όπου ο ηγέτης αντιμετωπίζεται ως πατέρας, είναι η Τουρκία, η Βενεζουέλα και πολλές ασιατικές χώρες, όπως το Πακιστάν, η Κίνα, η Σιγκαπούρη και η Ινδία.

Οργανισμοί τέτοιου τύπου, που είναι λιγότερο αποτελεσματικοί, εξαντλούν την ενέργεια και την αφοσίωση των εργαζομένων προς όφελος και για την περαιτέρω ισχυροποίηση του ηγέτη. Άλλο πρόβλημα είναι ότι άτομα του συγγενικού περιβάλλοντος έχουν προτεραιότητα στον οργανισμό – κάτι που σε άλλες κουλτούρες αντιμετωπίζεται ως διαφθορά, εδώ θεωρείται ως μέσον ενδυνάμωσης του οργανισμού.

Η ιεραρχία δεν παρακάμπτεται, ακόμη και αν αυτό επιφέρει οικονομική ζημία στην εταιρεία. Δίδεται περισσότερο σημασία στο άτομο παρά στα καθήκοντά του, δηλαδή *ποιος* είναι αυτός που κάνει κάτι και όχι *τι* είναι αυτό που κάνει⁴. Για την πραγματοποίηση αλλαγών συχνά χρειάζεται να προηγηθεί αλλαγή των στελεχών, γιατί δεν είναι καθόλου σίγουρο ότι αυτά θα θέλουν να εφαρμόσουν τις νέες πολιτικές.

Στην οργανωσιακή κουλτούρα οικογενειακού τύπου, η παρακίνηση και η ανταμοιβή γίνονται περισσότερο μέσω της απόδοσης αναγνώρισης και εκτίμησης παρά χρηματικής αμοιβής. Η «ανταμοιβή-της-απόδοσης» σπάνια εφαρμόζεται με επιτυχία σε αυτούς τους οργανισμούς. Τέλος, τα προβλήματα που παρουσιάζονται δε δημοσιοποιούνται και η λύση τους εξαρτάται από τα προσόντα του ηγέτη. Γενικά, στην οικογενειακή κουλτούρα δίδεται έμφαση στην *αποτελεσματικότητα* (στο να γίνονται τα σωστά πράγματα) και όχι στην *αποδοτικότητα* (στο να γίνονται σωστά τα πράγματα).

2.5.2. Ο ΠΥΡΓΟΣ ΤΟΥ ΕΙFFEL

Στο δυτικό κόσμο μια γραφειοκρατική μονάδα εργασίας με διάφορους ρόλους και λειτουργίες επιβάλλεται εκ προοιμίου. Αυτές οι αναθέσεις διευθύνονται από την κορυφή, από την ιεραρχία. Αν ο κάθε ρόλος εκτελείται, όπως προβλέπεται από το σύστημα, όλα τα καθήκοντα θα εκπληρώνονται, όπως έχουν σχεδιαστεί. Ένας επιβλέπων μπορεί να παρακολουθεί την εκπλήρωση περισσότερων καθηκόντων· ένα διευθυντικό στέλεχος μπορεί να παρακολουθεί την εργασία πολλών επιβλεπόντων κι έτσι προχωρά το σύστημα μέχρι την ανώτατη ιεραρχία.

Ο πύργος του Eiffel επιλέχθηκε σαν σύμβολο αυτού του τύπου κουλτούρας, γιατί είναι οξυκόρυφος, συμμετρικός, φαρδύς στη βάση, σταθερός, αυστηρός και στιβαρός. Όπως και η επίσημη γραφειοκρατία, αποτελεί σύμβολο της εποχής της μηχανής. Η δομή και η κατασκευή του είναι πιο σημαντική από τη λειτουργία του.

Η ιεραρχία σε τέτοιου τύπου οργανωσιακές κουλτούρες είναι πολύ διαφορετική από εκείνη του οικογενειακού τύπου: κάθε ανώτερο επίπεδο έχει την ξεκάθαρη λειτουργία να ελέγχει τα τμήματα που βρίσκονται κάτω από

⁴ Χαρακτηριστικά αναφέρεται ότι αν οργανώσεις μια συνάντηση με Ιάπωνες πριν ρωτήσουν για το περιεχόμενο της ημερησίας διάταξης θέλουν να μάθουν ποιοι θα λάβουν μέρος στη συνάντηση: τα ονόματα και το αξίωμά τους.

αυτό. Η υπακοή στον προϊστάμενο είναι δεδομένη, αυτός σου κοινοποιεί τον ορθολογιστικό σκοπό ύπαρξης του οργανισμού και το ίδιο το συμβόλαιο σου επιβάλλει την υπακοή, γιατί διαφορετικά το όλο σύστημα δεν θα μπορούσε να λειτουργήσει. Ο πρόεδρος του οργανισμού είναι ρόλος και όχι άτομο, με την έννοια της εύκολης και ανώδυνης αντικατάστασης και του γεγονότος ότι η προσωπικότητα και η ιδιοσυγκρασία του πολύ λίγο μπορούν να επηρεάσουν τη λειτουργία του οργανισμού.

Οι σχέσεις είναι συγκεκριμένες και κύρος αποδίδεται στα άτομα όχι, όπως στο προηγούμενο μοντέλο, λόγω προέλευσης, αλλά λόγω της θέσης που κατέχουν. Η εξέλιξη των στελεχών σε αυτού του τύπου τις κουλτούρες εξαρτάται πολύ από τα προσόντα τους. Πολύ συχνά σε Γερμανία και Αυστρία – όπου υπάρχουν τέτοιοι οργανισμοί – βλέπει κανείς στις πόρτες των γραφείων τίτλους όπως καθηγητής ή δόκτωρ. Οι προσωπικές σχέσεις εδώ όχι απλά δεν ενισχύονται, αλλά αποφεύγονται συστηματικά, γιατί προκαλούν μεροληψία.

Η απόκτηση γνώσης σημαίνει συγκέντρωση ικανοτήτων ως προς τη θέση, που κατέχει κανείς στο οργανισμό, ή συμπληρωματικών ικανοτήτων, που θα του επιτρέψουν να μεταπηδήσει σε υψηλότερα αξιώματα.

Η πραγματοποίηση αλλαγών στοχεύει σε κανόνες, προδιαγραφές, θέσεις, είναι χρονοβόρα και ανατρεπτική και συχνά συνδέεται με απολύσεις. Γι' αυτούς τους λόγους, η κουλτούρα αυτή δε μπορεί να εφαρμοσθεί με επιτυχία σε διαταραγμένα επιχειρησιακά περιβάλλοντα.

Οι εργαζόμενοι σε οργανισμούς τύπου πύργου του Eiffel είναι ακριβολόγοι και σχολαστικοί. Το καθήκον, για ένα υπάλληλο με προσανατολισμό στη θέση που καλύπτει, είναι πρώτα απ' όλα υποχρέωση στον ίδιο του τον εαυτό. Οι διαμάχες αντιμετωπίζονται ως παράλογα και παθογόνα φαινόμενα, μέσω κανόνων και μηχανισμών διερεύνησης των γεγονότων.

2.5.3. Ο ΚΑΤΕΥΘΥΝΟΜΕΝΟΣ ΠΥΡΓΟΣ

Ο τύπος αυτός οργανωσιακής κουλτούρας διαφέρει από τους δύο προηγούμενους, γιατί ενισχύει την ισοτιμία μεταξύ των εργαζομένων, ενώ προσομοιάζει στην κουλτούρα τύπου πύργου του Eiffel, γιατί είναι απρόσωπος και προσανατολισμένος στο καθήκον. Όλα γίνονται, για να διασφαλίσουν την επιλεχθείσα στρατηγική και την επίτευξη των στόχων.

Σε οργανισμούς αυτής της κουλτούρας, που είναι προσανατολισμένοι στο καθήκον, οι ομάδες εργαζομένων ή ομάδες σχεδιασμού αναλαμβάνουν την επίτευξη των στόχων. Οι εργασίες, που ανατίθενται στα μέλη της ομάδας, δεν είναι καθορισμένες εκ των προτέρων. Η ΝΑΣΑ ήταν από τους πρώτους οργανισμούς που υιοθέτησαν μια τέτοια κουλτούρα, λόγω της φύσης της ενασχόλησής της. Κάτι ανάλογο, για παράδειγμα, συμβαίνει και με τις διαφημιστικές εταιρίες που διαθέτουν ειδικούς που απαρτίζουν μια ομάδα, αλλά δεν γνωρίζουν τι σχέδιο θα αναλάβουν, γιατί αυτό εξαρτάται κάθε φορά αποκλειστικά από τον πελάτη. Τέτοιου είδους οργανισμοί έχουν ακριβό κόστος, γιατί οι ειδικοί επιστήμονες, που εργάζονται σε αυτούς, είναι υψηλόμισθοι. Αναπτύσσονται σχέσεις ουδέτερες και όχι αμοιβαίου ενδιαφέροντος και αφοσίωσης. Πολλές φορές, υιοθετείται το μοντέλο διπλής κουλτούρας σε διαφορετικά τμήματα μιας επιχείρησης συνδυάζοντας την κουλτούρα πύργου του Eiffel π.χ. για το λειτουργικό κομμάτι, μ' εκείνη του κατευθυνόμενου πύραυλου για το κομμάτι του σχεδιασμού.

Η μάθηση σε αυτούς τους οργανισμούς συμπεριλαμβάνει τη γρήγορη εξοικείωση με τα υπόλοιπα μέλη της ομάδας, τη γρήγορη ένταξη σε αυτήν στη σωστή θέση, ανάλογα με τις ανάγκες της. Οι εργαζόμενοι είναι πρακτικοί παρά θεωρητικοί, ενδιαφέρονται για το πρόβλημα και όχι για την πειθαρχία, ενώ η εκτίμηση και η επιβράβευση προέρχονται, κυρίως, από συναδέλφους ή κατώτερους, παρά από κάποιον ανώτερο.

Οι αλλαγές συντελούνται γρήγορα σε αυτούς τους οργανισμούς. Οι στόχοι μετακινούνται, νέοι στόχοι προστίθενται, νέες ομάδες δημιουργούνται και οι παλιές αποσύρονται. Βέβαια, όταν ένας στόχος έχει τεθεί, η απόκλιση από αυτόν κατά τη διαδικασία πραγματοποίησής του είναι σχεδόν αδύνατη. Η αφοσίωση των εργαζομένων είναι κυρίως ως προς τους ίδιους τους στόχους και τις ειδικότητές τους, και όχι ως προς την ίδια την εταιρία.

Η παρακίνηση στην κουλτούρα του κατευθυνόμενου πύραυλου είναι ουσιαστική: οι εργαζόμενοι στις ομάδες ενθουσιάζονται και ταυτίζονται με τον αγώνα προς την πραγμάτωση του σχεδίου που έχουν αναλάβει. Οι διαφωνίες ή τυχόν διαμάχες μεταξύ των μελών των ομάδων παραμερίζονται μπροστά στην επιθυμία για επιτυχία.

Η κουλτούρα αυτή σε πολλά σημεία βρίσκεται στον αντίποδα της οικογενειακής κουλτούρας και τείνει προς την ατομικότητα επιτρέποντας σε

πολλά άτομα, διαφορετικών ειδικοτήτων, να συνεργάζονται μεταξύ τους, αλλά σε προσωρινή βάση, τα οποία δεν νιώθουν την ανάγκη να γνωριστούν καλά μεταξύ τους. Τα κύρια στοιχεία της κουλτούρας είναι η διαχείριση-μέσω-στόχων (management by objectives) και η αμοιβή βάσει της απόδοσης.

2.5.4. Η ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ ΤΟΥ ΕΚΚΟΛΑΠΤΗΡΙΟΥ

Η κουλτούρα του εκκολαπτηρίου βασίζεται στην ιδέα ότι οι οργανισμοί παίζουν δευτερεύοντα ρόλο στην ολοκλήρωση των ατόμων. Η ιδέα αυτή αποδίδεται και με την παράφραση της γνωστής φιλοσοφικής φράσης «*existence precedes essence*» (η ύπαρξη προηγείται της ουσίας) με τη φράση «*existence precedes organisation*» (η ύπαρξη προηγείται του οργανισμού). Με άλλα λόγια, οι οργανισμοί πρέπει να χρησιμοποιούνται σαν εκκολαπτήρια για την έκφραση και την ολοκλήρωση των ατόμων.

Ο σκοπός ενός οργανισμού αυτής της κουλτούρας είναι να ελευθερώσει τους εργαζόμενους από τη ρουτίνα, ώστε να αναλαμβάνουν πιο δημιουργικές δραστηριότητες και να μειώσει τον χρόνο, που ο καθένας σπαταλά για αυτοεξυπηρέτηση. Οι οργανισμοί αυτοί ενισχύουν ταυτόχρονα και την ατομικότητα, αλλά και την ισοτιμία. Δεν έχουν σχεδόν καμία δομή και η μόνη δομή που παρέχουν είναι για προσωπική άνεση: θέρμανση, φωτισμός, επεξεργασία κειμένων, καφές κλπ.

Ο ρόλος των άλλων ανθρώπων στο εκκολαπτήριο είναι πολύ σημαντικός: βρίσκονται εκεί για να επιβεβαιώσουν, ν' ασκήσουν κριτική, ν' αναπτύξουν, να βρουν τους πόρους και να βοηθήσουν στην πραγματοποίηση καινοτόμου προϊόντος ή υπηρεσίας. Η κουλτούρα δρα ως ένα υγιές πλαίσιο για καινοτόμες ιδέες και προσπαθεί ν' ανταποκριθεί με εξυπνάδα στις νέες πρωτοβουλίες.

Τυπικά παραδείγματα τέτοιου τύπου αποτελούν εταιρείες που ξεπηδούν στη Σίλικον Βάλεϊ της Καλιφόρνια, στο Σίλικον Γκλεν στη Σκωτία ή στον αυτοκινητόδρομο 128, γύρω από τη Βοστώνη. Οι εταιρείες αυτές συνήθως ιδρύονται από δημιουργικές ομάδες, που εγκαταλείπουν τους προηγούμενους εργοδότες τους, χωρίς να επηρεάζονται ιδιαίτερα από την αφοσίωση, που θα έπρεπε να επιδείξουν στον οργανισμό τους.

«Εκκολαπτήρια Κουλτούρας» δεν αποτελούν μόνο οι μικρές καινοτόμες εταιρείες, αλλά οποιαδήποτε ομάδα επιστημόνων, όπως γιατροί, δικηγόροι,

μηχανικοί, σύμβουλοι επιχειρήσεων κ.α., που ενώ μοιράζονται κοινούς πόρους, ουσιαστικά δρουν ανεξάρτητα και έχουν την ευκαιρία να ανταλλάσσουν τις εμπειρίες τους. Μερικοί μελετητές αντιμετωπίζουν αυτήν την κουλτούρα ως το οργανωσιακό ρεύμα του μέλλοντος, ενώ άλλοι, στον αντίποδα, αποδίδουν την πτώση, που παρατηρείται στις επιχειρήσεις της Σίλικον Βάλεϊ, στο γεγονός ότι αυτές έχουν υιοθετήσει την κουλτούρα του εκκολαπτηρίου, η οποία δεν αντέχει την ωριμότητα και αποτελεί μονάχα μια προσωρινή φάση για τη δημιουργία ενός οργανισμού από μια δεδομένη βάση. Τέλος, κάποιοι παρατηρούν ότι αυτή η κουλτούρα σπάνια υιοθετείται εκτός των «ορίων του ατομικισμού», που είναι οι ΗΠΑ, το Ηνωμένο Βασίλειο και όλες οι αγγλόφωνες χώρες.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3

ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ ΚΑΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΕΣ ΣΕ ΜΕΤΑΒΑΣΗ

Η οργανωσιακή κουλτούρα οικονομιών σε μετάβαση παρουσιάζει ιδιαίτερο ενδιαφέρον, καθώς μεγάλο ποσοστό του δείγματος της παρούσης έρευνας προέρχεται από τέτοιου είδους οικονομικά περιβάλλοντα. Ιδιαίτερα διαφωτιστικά είναι τα ευρήματα του προγράμματος GLOBE, που ασχολήθηκε με τη μελέτη των ομοιοτήτων μεταξύ ομάδων «συγγενών» κρατών και τα αποτελέσματα της έρευνας των Fey et al., που μελέτησε τη διαμόρφωση της οργανωσιακής κουλτούρας σε εταιρείες που δραστηριοποιούνται στη Ρωσία, μετά το 1990.

3.1. ΕΥΡΗΜΑΤΑ ΤΟΥ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΟΣ GLOBE

Η παγκοσμιοποίηση, που αποτελεί σήμερα τον πρωταρχικό παράγοντα διαμόρφωσης των συνθηκών που ρυθμίζουν τις λειτουργίες μιας επιχείρησης, ενθαρρύνει τη μελέτη όχι μόνο των πολιτιστικών διαφορών, αλλά και του μεγέθους των ομοιοτήτων μεταξύ των κρατών. Η μελέτη αυτών των στοιχείων βοηθά στη διευκρίνιση των ορίων της δυναμικότητας των θεωριών και αντιλήψεων, που έχουν γεννηθεί μέσα σ' ένα συγκεκριμένο πολιτιστικό πλαίσιο. Για παράδειγμα, οι θεωρίες ηγεσίας, που έχουν αναπτυχθεί στις Η.Π.Α., μπορούν πιο εύκολα να γενικευθούν για τα στελέχη της Μ. Βρετανίας παρά για στελέχη σε αραβικές χώρες.

Μελέτες έδειξαν ότι οι οργανωσιακές κουλτούρες επηρεάζονται από τις εθνικές κουλτούρες (Terpstra & David, 1991) και ότι, όσο μεγαλύτερο είναι το πολιτισμικό χάσμα ανάμεσα σε δύο χώρες, τόσο περισσότερες θα είναι και οι δυσκολίες σε οργανωσιακά θέματα και πρακτικές.

Ένας χρήσιμος τρόπος για τη μελέτη των πολιτισμικών ομοιοτήτων παγκοσμίως είναι η μελέτη των πολιτιστικών ομάδων (cultural clusters). Μια πολιτιστική ομάδα αποτελείται από χώρες που παρουσιάζουν ομοιότητες, λόγω γεωγραφικής θέσης, ιστορικών καταβολών, θρησκευτικών πεποιθήσεων, πολιτικοοικονομικών συστημάτων. Το πρόγραμμα GLOBE δημιουργήθηκε για τη μελέτη των διαφόρων ομάδων κρατών και μελέτησε 61 έθνη τα οποία κατέταξε σε 10 ομάδες. Μία από αυτές είναι και η ομάδα των χωρών της Ανατολικής Ευρώπης, στην οποία μελετήθηκαν 91 οργανισμοί και απαντήθηκαν 1769 ερωτηματολόγια (Javidan & House, 2002).

Η ανατολική ευρωπαϊκή πολιτιστική ομάδα (Bakasi et al., 2002 – βλ. πίνακας 4) αποτελείται από τις χώρες: Αλβανία, Γεωργία, Ελλάδα, Καζακστάν, Ουγγαρία, Πολωνία, Ρωσία κα Σλοβενία. Έχει συνολικό πληθυσμό 232 εκατομμυρίων και Α.Ε.Π \$772 δισεκατομμύρια δολάρια. Τα ιδιαίτερα πολιτισμικά χαρακτηριστικά της ομάδας είναι υψηλή ιεραρχία και υψηλή οικογενειακή και ομαδική συλλογικότητα.

Στην περιοχή υπάρχουν πολλές προκλήσεις καθώς οι χώρες διανύουν περίοδο μετάβασης από την κομμουνιστική φιλοσοφία προς τις οικονομίες της αγοράς (εκτός βέβαια της Ελλάδας). Τα στελέχη των χωρών αυτών στρέφονται προς το μέλλον και τις υψηλές επιδόσεις, αλλά παράλληλα είναι

Table 1
Economic and demographic profile, 1999

	Surface area (x1000 m ²)	Population (Millions)	GDP (U.S.\$ Billion)	GDP per capita (PPP, U.S.\$)	Human develop index (World Ranking)	Agriculture value added (GDP, %)	Manufacturing value added (GDP, %)	Trade (GDP, %)
Albania	11	3.4	3.7	3189	85	54	25	21
Georgia	27	5	2.7	2431	76	32	23	45
Greece	51	10.6	125.1	15414	23	8.3	27.3	64.4
Hungary	36	10.1	48.4	11430	36	5	30	65
Kazakhstan	1054	16.7	15.8	4951	75	10	30	60
Poland	121	38.6	155.2	8450	38	5	35	60
Russia	6626	146	401.4	7473	55	8.4	38.5	53.1
Slovenia	8	1.9	20	15977	29	4	35	61
Eastern european cluster	7934	232.3	772.3	66865	46.5	6.0	28.8	42.7
World	46635	5863	30351	6980	81	4	21	52
Eastern europe/world	0.17	0.039	0.025	0.958	Medium	1.51	1.37	0.82

Source: Human Development Report, 2001.

ΠΙΝΑΚΑΣ 5: Στοιχεία Οικονομικά και Δημογραφικά των 8 χωρών
(Πηγή: Bakasi et al., 2002)

γερά συνδεδεμένα με την πολιτιστική κληρονομιά της έντονης οικογενειακής και ομαδικής συνοχής. Είναι ιδιαίτερα χαρισματικά και ακολουθούν τον προσανατολισμένο στην ομάδα τύπο ηγεσίας.

Αυτή η περιοχή δεν έχει μελετηθεί ιδιαίτερα εξαιτίας του σοσιαλιστικού της παρελθόντος. Στη μελέτη του Hofstede (1980) καμία χώρα δεν συμπεριλήφθηκε εκτός από την Ελλάδα και τη Γιουγκοσλαβία. Στα προηγούμενα χρόνια κάποιοι συγγραφείς μελέτησαν πολιτισμικά και διαχειριστικά θέματα στην περιοχή. Ο Kiezum (1991) έδειξε ότι τα είδη ηγεσίας στην Ουγγαρία και την Πολωνία ήταν τα λιγότερο άκαμπτα και απολυταρχικά – ίσως έτσι εξηγείται, γιατί αυτές οι χώρες αντέδρασαν πρώτες στις πολιτικές εξελίξεις – και η διαχειριστική λήψη αποφάσεων ήταν η λιγότερο συγκεντρωτική και γραφειοκρατική. Παράλληλα, σε αυτές τις δύο χώρες το εργατικό δυναμικό προκαλούσε ιδιαίτερα προβλήματα και ήταν δύσκολο στον χειρισμό. Σε συγχωνεύσεις, που έγιναν με ουγγρικές εταιρείες, δυτικά στελέχη εντόπισαν τρεις προβληματικές περιοχές: λήψη αποφάσεων, επικοινωνία, καθορισμός καθηκόντων, καθώς και κάποια ζητήματα πολιτικής προσωπικού.

Εκτός από την Ελλάδα, οι υπόλοιπες χώρες ήταν μέλη της COMECON, η οποία κατευθυνόταν από τη Σοβιετική Ένωση. Στον πίνακα 5 παρουσιάζονται οι «κοινωνικές πρακτικές» (societal practices) στις χώρες αυτές, όπως υπολογίστηκαν από το GLOBE, οι οποίες διακρίνονται για τα υψηλά ποσοστά ομαδικής συλλογικότητας και ιεραρχίας και χαμηλά ποσοστά αποφυγής αβεβαιότητας και προσανατολισμού στο μέλλον, ενώ υπάρχει σχετική ισότητα των δύο φύλων, αλλά και πειστικότητα. Μέσα από τον πίνακα φαίνονται και οι αντιθέσεις μεταξύ των χωρών της ίδιας ομάδας: η Ρωσία, για παράδειγμα, έχει τη μεγαλύτερη αβεβαιότητα, το χαμηλότερο προσανατολισμό προς το μέλλον, την υψηλότερη ιεραρχία και τη λιγότερη αρσενικότητα. Η Ελλάδα είναι η πιο διεκδικητική, με το λιγότερο προσανατολισμό προς την απόδοση και τον άνθρωπο και με τη μεγαλύτερη ατομικότητα. Η Γεωργία έχει το μεγαλύτερο βαθμό για την οικογένεια και την ομάδα, ενώ η Πολωνία για την υψηλή θεμελιώδη συλλογικότητα.

Σαν συμπέρασμα φαίνεται ότι, από άποψη συμπεριφοράς, η κληρονομιά αυτών των κοινωνιών είναι η ισχυρή παράδοση για την ιεραρχία. Η μεγάλη εξάρτηση μεταξύ των οργανισμών (κεντρικός έλεγχος και ανακατανομή)

μετατράπηκε σε ενδοοργανωσιακή εξάρτηση (συγκεντρωτισμός, μεγάλο κενό εξουσίας μεταξύ των ανώτατων και μεσαίων στελεχών, έλεγχος εντολών). Άνθρωποι με τέτοια κληρονομιά έχουν την τάση να εξαρτώνται από τους ανωτέρους τους, περιμένουν ότι αυτοί θα αναλάβουν τη φροντίδα τους και αποφεύγουν τις ευθύνες.

Table 2
Country means for GLOBE societal culture dimensions

	Albania	Georgia	Greece	Hungary	Kazakhstan	Poland	Russia	Slovenia	Cluster	World average
As Is										
Uncertainty avoidance	4.62	3.50	3.39	3.12	3.66	3.62	2.85	3.78	3.57	4.158
Future orientation	3.83	3.41	3.40	3.21	3.57	3.11	2.80	3.59	3.37	3.837
Power distance	4.52	5.22	5.4	5.56	5.31	5.1	5.56	5.33	5.25	5.147
Institutional collectivism	4.43	4.03	3.25	3.53	4.29	4.53	4.45	4.13	4.08	4.235
Humane orientation	4.52	4.18	3.34	3.35	3.99	3.61	3.97	3.79	3.84	4.092
Performance orientation	4.75	3.88	3.2	3.43	3.57	3.89	3.32	3.66	3.71	4.094
Group and family collectivism	5.62	6.19	5.27	5.25	5.26	5.52	5.67	5.43	5.53	5.118
Gender egalitarianism	3.65	3.55	3.48	4.08	3.84	4.02	4.12	3.96	3.84	3.397
Assertiveness	3.20	3.82	2.79	3.23	3.54	3.75	3.75	3.99	3.51	3.858
Should Be										
Uncertainty avoidance	5.25	5.24	5.09	4.66	4.42	4.71	5.09	4.99	4.93	4.621
Future orientation	5.33	5.55	5.19	5.70	5.05	5.20	5.50	5.42	5.37	5.588
Power distance	3.58	2.84	2.39	2.49	3.15	3.12	2.55	2.57	2.84	2.781
Institutional collectivism	4.46	3.83	5.40	4.50	4.04	4.22	3.80	4.38	4.33	4.719
Humane orientation	5.18	5.60	5.23	5.48	5.62	5.30	5.61	5.25	5.41	5.388
Performance orientation	5.59	5.69	5.81	5.96	5.41	6.12	5.52	6.41	5.81	5.879
Group & Family collectivism	5.09	5.66	5.46	5.54	5.44	5.74	5.8	5.71	5.56	5.639
Gender egalitarianism	4.12	3.73	4.89	4.63	4.75	4.52	4.19	4.83	4.46	5.512
Assertiveness	3.51	3.57	4.10	4.49	4.16	3.74	4.69	2.78	3.88	3.707

ΠΙΝΑΚΑΣ 6: «Κοινωνικές Διαστάσεις»: Μέσοι όρων χωρών του GLOBE
(Πηγή: Bakasi et al., 2002)

Μετά την πτώση του κομμουνιστικού συστήματος, η αίσθηση της ελευθερίας και της αυτοδιάθεσης που δημιουργήθηκε έπρεπε να συνδυαστεί με ενοχλητικά συναισθήματα υπερβολικής σύγχυσης, φόβου και αβεβαιότητας. Η κατάρρευση του προηγούμενου συστήματος, που έγινε δεκτή με ενθουσιασμό, αλλά ο αργός ρυθμός ανάπτυξης των νέων θεσμών δημιούργησε ένα τεράστιο κενό ανάμεσα στην επιθυμία των ανθρώπων για σταθερότητα και στο γύρω περιβάλλον τους.

Τα κοινωνικά χαρακτηριστικά που ξεχωρίζουν αλλά και που διαφοροποιούνται από χώρα σε χώρα είναι:

Αποφυγή Αβεβαιότητας

Η έρευνα του GLOBE έδειξε ότι οι χώρες αυτές χαρακτηρίζονται από υψηλή ανοχή αβεβαιότητας. Όλες οι θρησκευτικές παραδόσεις της περιοχής συνηγορούν στην ύπαρξη αποφυγής αβεβαιότητας. Ο Hofstede (1993) παρουσίασε ως πολιτιστική κληρονομιά των Ρώσων την απάθεια/αδιαφορία, και την παραδοσιακή αποφυγή αβεβαιότητας.

Όλες οι γνωστές μετρήσεις για την περιοχή έχουν να κάνουν περισσότερο με την αποφυγή παρά με την ανοχή αβεβαιότητας, τοποθετώντας τις χώρες στη μέση της παγκόσμιας κατάταξης. Αντίθετα, σύμφωνα με τον πίνακα παγκόσμιων αποτελεσμάτων του GLOBE (πίνακας 6), σε σχέση με την αποφυγή αβεβαιότητας η κατάταξη έχει ως εξής: η Ρωσία έχει το χαμηλότερο βαθμό⁵, η Ουγγαρία ακολουθεί δεύτερη από το τέλος, ενώ Γεωργία, Ελλάδα, Καζακστάν, Πολωνία και Σλοβενία κατατάσσονται στο τελευταίο τρίτο. Μόνη εξαίρεση η Αλβανία που έρχεται 14η παγκοσμίως.

Θεμελιώδης συλλογικότητα (Institutional Collectivism)

Οι ανατολικοευρωπαϊκές χώρες που εξετάζουμε θεωρούνται παραδοσιακά συλλογικές κοινωνίες (collectivistic societies). Όμως καμία από αυτές δεν βρίσκεται ανάμεσα στην υψηλή ομάδα συλλογικότητας των αποτελεσμάτων του GLOBE. Η Ελλάδα και η Ουγγαρία είναι από τις πιο ατομικιστικές και οι υπόλοιπες ανήκουν στη μεσαία καταχωρημένη ομάδα. Σε σχέση με τις επιθυμίες (should be) η Ρωσία και η Γεωργία τείνουν έντονα προς τον ατομικισμό.

3.2. ΤΟ ΠΑΡΑΔΕΙΓΜΑ ΤΗΣ ΡΩΣΙΑΣ

Η Ρωσία το 1987 επέτρεψε την είσοδο των ξένων επενδυτών στο έδαφός της. Επρόκειτο για μια πρόσφορη αγορά 150 εκατομμυρίων που διέθετε μορφωμένο και χαμηλού κόστους εργατικό δυναμικό και πλούσιους φυσικούς πόρους. Παράλληλα όμως το περιβάλλον ήταν απρόβλεπτο, με πολλές προκλήσεις, τόσο στο εξωτερικό, όσο και στο εσωτερικό οποιοδήποτε οργανισμού.

⁵ Η βαθμολογική κλίμακα έχει την ακριβώς αντίθετη φιλοσοφία από εκείνη του Hofstede: όσο πιο χαμηλός είναι ένας βαθμός τόσο έχει αυτή η διάσταση ή «κοινωνική πρακτική» έντονη παρουσία στην κουλτούρα ενός έθνους.

Για τους παραπάνω λόγους, πολλές από τις ξένες επιχειρήσεις παράλληλα με την εγκατάστασή τους σκέφτηκαν να δημιουργήσουν μια οργανωσιακή κουλτούρα, που, όπως πίστευαν, θα τους επέτρεπε να απορροφήσουν το μέγιστο της δυναμικότητας των εργαζομένων τους. Αυτό όμως αποδείχθηκε μη εφαρμόσιμο σε πολλές περιπτώσεις, γιατί στοιχεία της οργανωσιακής κουλτούρας που είναι αποτελεσματικά στις χώρες καταγωγής, έχουν μερικό ή και κανένα αποτέλεσμα στη Ρωσία.

Όπως αναφέρθηκε και νωρίτερα, δεν υπάρχει μια παγκόσμια θεωρία αποτελεσματικής οργανωσιακής κουλτούρας, αλλά πολλές, οι οποίες θα πρέπει να διαμορφώνονται κατά περίπτωση, ανάλογα και με τα εθνικά χαρακτηριστικά.

Ο Hofstede δεν συμπεριέλαβε στη μελέτη που διεξήγαγε αρχικά (Hofstede 1980) τη Ρωσία μεταξύ των 40 διαφορετικών χωρών. Την αναφέρει σε άρθρο του πολύ αργότερα (Hofstede, 1993) κάνοντας μόνο εκτιμήσεις ως προς τη βαθμολογία που της αποδίδει, όπως φαίνεται στον παρακάτω πίνακα (7).

Table 1 Culture Dimension Scores for Ten Countries PD = Power Distance; ID = Individualism; MA = Masculinity; UA = Uncertainty Avoidance; LT = Long Term Orientation H = top third, M = medium third, L = bottom third (among 53 countries and regions for the first four dimensions; among 23 countries for the fifth)					
	PD	ID	MA	UA	LT
USA	40 L	91 H	62 H	46 L	29 L
Germany	35 L	67 H	66 H	65 M	31 M
Japan	54 M	46 M	95 H	92 H	80 H
France	68 H	71 H	43 M	86 H	30*L
Netherlands	38 L	80 H	14 L	53 M	44 M
Hong Kong	68 H	25 L	57 H	29 L	96 H
Indonesia	78 H	14 L	46 M	48 L	25*L
West Africa	77 H	20 L	46 M	54 M	16 L
Russia	95*H	50*M	40*L	90*H	10*L
China	80*H	20*L	50*M	60*M	118 H

* estimated

ΠΙΝΑΚΑΣ 7: Τιμές διαστάσεων κουλτούρας κατ'εκτίμηση για τη Ρωσία

(Πηγή:Hofstede, 1993)

Αντίθετα ο Bollinger (1994) διεξήγαγε έρευνα στη Ρωσία χρησιμοποιώντας το ερωτηματολόγιο του Hofstede. Στον παρακάτω πίνακα (8) παρουσιάζονται τα αποτελέσματα σε σύγκριση με εκείνα του Hofstede, που αφορούν τις Η.Π.Α. και τη Σουηδία. Υπενθυμίζετε ότι η βαθμολογική κλίμακα είναι από το 1 έως το

100 και ότι οι υψηλοί βαθμοί δηλώνουν ότι μια διάσταση έχει έντονη παρουσία σε ένα έθνος.

Βαθμολογία Εθνικής Κουλτούρας Τριών Χωρών			
	Ρωσία	Η.Π.Α.	Σουηδία
Ιεραρχία	76	40	31
Αποφυγή Αβεβαιότητας	92	46	29
Ατομικισμός	26	91	71
Αρσενικότητα	28	62	5

ΠΙΝΑΚΑΣ 8: Συγκριτικά Αποτελέσματα τριών Χωρών
(Πηγή: Bollinger, 1994)

3.2.1. ΣΤΕΡΕΟΤΥΠΑ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑΣ

Ένας άλλος μελετητής, ο Kliuchevskii (1987), παρέχει καλύτερη κατανόηση των ρωσικών χαρακτηριστικών περιγράφοντας μια σειρά από στερεότυπα είδη συμπεριφοράς των Ρώσων.

- Ευρηματικοί και επιφυλακτικοί, έχουν συνηθίσει να αντιμετωπίζουν αντιξοότητες και στερήσεις.
- Έχουν μάθει με ηρεμία και ευρηματικές λύσεις να αντιμετωπίζουν καταστάσεις, που θα προκαλούσαν πανικό στο μέσο Αμερικανό.
- Έχουν την τάση να επικεντρώνονται περισσότερο στο τι συμβαίνει γύρω τους, παρά σε ευρύτερη κλίμακα ή στις μακροπρόθεσμες συνέπειες των πράξεών τους.
- Είναι επομένως καλύτεροι στο να χειρίζονται τις τρέχουσες καταστάσεις, αλλά όχι τόσο καλοί στο να αναπτύσσουν, εργαζόμενοι σταθερά, μακροπρόθεσμους στόχους. Τους αρέσει να επιμερίζουν ένα μεγάλο σχέδιο δράσης σε μικρότερα μέρη.
- Είναι συνηθισμένοι σε διφορούμενες καταστάσεις και είναι αποτελεσματικοί, ανεξαρτήτως της αβεβαιότητας που υπάρχει, στο να ανατρέπουν καταστάσεις, ώστε να πάρουν αυτές τη μορφή που θεωρούν πιο χρήσιμη.
- Μπορούν να είναι πολύ παραγωγικοί, αλλά όχι σταθερά, καθώς συμβαίνει περίοδοι έντονης προσπάθειας να διαδέχονται περιόδους απραξίας.

- Η ομάδα αποτελεί το θεμέλιο λίθο της κοινωνίας, γι' αυτό και προτιμούν την ομαδικότητα στην εργασία από τον ατομικισμό.

3.2.2. ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗΣ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑΣ & ΑΥΞΗΣΗ ΑΠΟΔΟΣΗΣ

Οι Fey et al. (1999) διεξήγαγαν έρευνα στη Ρωσία, από τον Ιούλιο του 1997 έως τον Ιούλιο του 1998. Από αυτήν προέκυψαν οχτώ στοιχεία, που χαρακτηρίζουν εφαρμοσμένες στη Ρωσία μορφές οργανωσιακής κουλτούρας και τα οποία αυξάνουν την απόδοση των οργανισμών (πίνακας 9).

Οι επιχειρήσεις επιλέχθηκαν τυχαία από έναν κατάλογο που περιείχε σουηδικές επιχειρήσεις, που δραστηριοποιούνται στη Ρωσία. Σε κάθε εταιρεία πραγματοποιήθηκαν από δύο έως πέντε συνεντεύξεις, διάρκειας μιας ώρας, με στελέχη που εκπροσωπούσαν, στο μέτρο του δυνατού, όλα τα επίπεδα ιεραρχίας.

<i>Company</i>	<i>City</i>	<i>Industry</i>	<i>Type of Firm</i>	<i># of Employees</i>	<i>Years in Russia</i>
Alfa Laval	Moscow	District heating	Production/Sales	350	4
Company A	St. Petersburg	N/A	Production/Sales	70	3
Company B	St. Petersburg	N/A	Production/Sales	64	4
DSR	St. Petersburg	Incentive travel	Production/Sales	42	5
Ericsson	Moscow	Telecommunications	Production/Sales	300	3
Market Point	St. Petersburg	Advertising	Production/Sales	20	7
Oriflame	Moscow	Cosmetics	Sales	350	4
SAS	St. Petersburg	Airline	Sales	20	5
Tetra Pak	St. Petersburg	Food packaging	Production/Sales	26	6

ΠΙΝΑΚΑΣ 9: ΟΙ 9 ΕΤΑΙΡΕΙΕΣ ΠΟΥ ΑΠΟΤΕΛΕΣΑΝ ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΟ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ

(Πηγή: Fey et al., 1999)

1. Δημιουργία ενιαίου εταιρικού πνεύματος

Συνέπεια των ταχέων και δραματικών εξελίξεων, που οδήγησαν στην κατάρρευση της Σοβιετικής Ένωσης, ήταν η δημιουργία εργατικού δυναμικού δύο ταχυτήτων. Η πρώτη κατηγορία εργαζομένων είναι από σαράντα και πάνω, έχει γαλουχηθεί με τα σοβιετικά ιδεώδη και αντιμετωπίζει την εργασία σαν μέρος της καθημερινής ρουτίνας. Συχνά, έχουν δυσκολία να κατανοήσουν την οικονομία της αγοράς, τους λείπουν απαραίτητα προσόντα ενός σύγχρονου εργαζόμενου και αποζητούν, κυρίως, σταθερότητα και σιγουριά και όχι αύξηση κερδών και ευκαιρίες ανέλιξης.

Αυτοί που είναι ηλικιακά κάτω των 30, δεν είχαν ποτέ την αρνητική εμπειρία του παλαιού συστήματος, ούτε υπήρξαν μέλη του κομμουνιστικού κόμματος και κατά συνέπεια δε φοβούνται τη λογοκρισία. Είναι νέοι, δραστήριοι, με ενθουσιασμό για το μέλλον και δίψα για μάθηση.

Στην έρευνα των Fey et al. (1999), χρησιμοποιείται η περίπτωση της εταιρείας Alfa Laval, η οποία απασχολεί στο εργοστάσιό της σχεδόν αποκλειστικά εργάτες της α' κατηγορίας, ενώ το τμήμα πωλήσεων αποτελούν εργαζόμενοι από τη β' κατηγορία.

Το μεγάλο πρόβλημα για την οργανωσιακή κουλτούρα της εταιρείας ξεκινά από το γεγονός ότι οι δύο κατηγορίες εργαζομένων στη Ρωσία παρακινούνται από διαφορετικούς παράγοντες, γιατί ακριβώς προέρχονται από δύο «διαφορετικούς κόσμους». Ένας βραχυπρόθεσμος τρόπος αντιμετώπισης του προβλήματος, είναι η υιοθέτηση δύο παράλληλων στρατηγικών διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού. Μακροπρόθεσμα όμως, είναι φανερό ότι πρέπει η οργανωσιακή κουλτούρα να συμβάλει στην ενοποίηση των δύο αυτών κατηγοριών, ώστε να επιτευχθεί και η μέγιστη απόδοση. Η δημιουργία ενιαίου εταιρικού πνεύματος μπορεί να υπάρξει μέσα από την κατάλληλη συμπεριφορά της ανώτατης διοίκησης, που μεταφράζεται ως εξής: α) ο γενικός διευθυντής μια ή δύο φορές την εβδομάδα έρχεται σε επαφή με όλους τους εργαζομένους στο χώρο εργασίας τους, β) οι εργαζόμενοι ενθαρρύνονται να εκφράζουν τη γνώμη τους, γ) εφαρμόζεται η τακτική της ελεύθερης πρόσβασης (open-door), του κυτίου προτάσεων ή των συναντήσεων αναπληροφόρησης.

Η προσπάθεια μπορεί να ενισχυθεί με εκδηλώσεις, που φέρνουν κοντά όχι μόνο το σύνολο του εργατικού δυναμικού της επιχείρησης, αλλά και τις οικογένειές τους (οργάνωση εκδρομών, αθλητικών γεγονότων για μεγάλους και παιδιά, χοροεσπερίδες).

Με την εφαρμογή των παραπάνω επιτυγχάνεται η λύση του προβλήματος, το οποίο, έτσι κι αλλιώς, φθίνει, καθώς με τον καιρό θα παραμείνει μόνο μια κατηγορία εργαζομένων στη Ρωσία.

2. Ενδυνάμωση (Empowerment)

Ενδυνάμωση είναι ο βαθμός κατά τον οποίο οι εργαζόμενοι ενθαρρύνονται στη λήψη ορισμένων αποφάσεων χωρίς τη συμβολή ή συμβουλή των

προϊσταμένων τους. Σε μια εταιρεία, που εφαρμόζει την πολιτική της ενδυνάμωσης, οι αποφάσεις λαμβάνονται από το επίπεδο που διαθέτει την καλύτερη πληροφόρηση.

Η εφαρμογή πολιτικής «ενδυνάμωσης» στη Ρωσία δεν είναι εύκολη υπόθεση. Οι επιχειρήσεις υπήρξαν, παραδοσιακά, ιδιαίτερος ιεραρχικά δομημένες. Οι υπάλληλοι συνήθιζαν να παίρνουν την έγκριση των προϊσταμένων τους και για λόγους προσωπικής ασφάλειας (αποφυγή αυστηρής τιμωρίας σε περίπτωση λάθους). Επιπλέον, το ρωσικό έθνος χαρακτηρίζεται από υψηλή αποφυγή αβεβαιότητας με αποτέλεσμα ο μέσος ρώσος υπάλληλος να μην επιθυμεί τη λήψη πρωτοβουλιών.

Όπως αναφέρουν και οι Naumov, Puffer και Jones (1995) η φράση που περιγράφει καλύτερα το συμμετοχικό μάνατζμεντ στη Ρωσία είναι: *«επιθυμώ να συμμετέχω, αλλά όχι να φέρω και την ευθύνη»*. Τέλος, και οι ίδιοι οι συναλλασσόμενοι (πελάτες ή προμηθευτές) δυσπιστούν μπροστά σ' ένα ρώσο υπεύθυνο και ζητούν να συναλλαγούν με ένα δυτικό στέλεχος.

Για τους παραπάνω λόγους, ακόμη και αν μια ξένη εταιρεία, που εγκαθίσταται στη Ρωσία, αποφασίσει να εφαρμόσει πολιτική ενδυνάμωσης (empowerment), δεν είναι σίγουρο ότι οι εργαζόμενοι θα δεχθούν να ενεργήσουν αναλόγως. Η διαδικασία της ενδυνάμωσης θα πρέπει να εφαρμόζεται σταδιακά, ώστε να υπάρχει το απαραίτητο περιθώριο ζύμωσης και προσαρμογής.

Η σουηδική εταιρεία καλλυντικών Oriflame, μετά από μια περίοδο προσαρμογής τεσσάρων ετών, κατάφερε από το 1996 να καθιερώσει την πώληση των προϊόντων της μέσω προσωπικών πωλητών και σήμερα είναι η πιο γνωστή εταιρεία καλλυντικών στη Ρωσία. Η διοίκηση της εταιρείας, στην προσπάθειά της να εφαρμόσει την ενδυνάμωση και για να εξασφαλίσει ότι οι αποφάσεις θα λαμβάνονται στο σωστό επίπεδο, συνέταξε «τον κατάλογο των αρνητικών αποφάσεων». Έτσι, ο εργαζόμενος ξέρει ότι μπορεί να πάρει μια απόφαση, όταν αυτή δεν περιέχεται στον κατάλόγο του. Παράλληλα, συνεχώς γίνεται αναφορά και υπενθύμιση, ότι οι εργαζόμενοι στην Oriflame είναι ενδυναμωμένοι και ότι επιθυμία της διοίκησης είναι να λειτουργούν αναλόγως.

3. Εκπαίδευση

Η εκπαίδευση και η μάθηση είχε πάντα μεγάλη αξία για τους Ρώσους, οι οποίοι στις σημερινές συνθήκες, επηρεάζονται θετικά, όταν η εταιρεία τους παρέχει δυνατότητες εκπαίδευσης, είτε αυτές συνοδεύονται από κάποια πρόσθεστη αμοιβή, είτε όχι. Ακόμη, επειδή, όπως προαναφέρθηκε, η ασφάλεια και η σταθερότητα έχουν μεγάλη βαρύτητα για το ρώσο εργαζόμενο, όταν μια επιχείρηση οργανώνει σεμινάρια και επενδύει στο ανθρώπινο δυναμικό της, αυτό εκλαμβάνεται και ως επιθυμία της διοίκησης και στη χώρα να παραμείνει και τους συγκεκριμένους ανθρώπους να διατηρήσει, ενισχύοντας έτσι αισθήματα εμπιστοσύνης και μακροβιότητας.

Οι εταιρείες που δραστηριοποιούνται στις σημερινές συνθήκες στη Ρωσία πρέπει να λαμβάνουν υπ' όψιν δύο παράγοντες, αν στοχεύουν στην οργάνωση επιτυχημένων εκπαιδευτικών προγραμμάτων, που θα ενισχύουν την απόδοση των εργαζομένων:

- Πολύ συχνά άνθρωποι με υψηλό μορφωτικό επίπεδο (κάτοχοι πανεπιστημιακών, μεταπτυχιακών και διδακτορικών τίτλων σπουδών) καλύπτουν βοηθητικές και όχι διευθυντικές θέσεις.
- Βασικές έννοιες της οικονομίας της αγοράς, που θεωρούνται δεδομένες για τους δυτικούς, όπως ανταγωνισμός, παροχή υπηρεσιών, τιμολόγηση, είναι παντελώς άγνωστες στην πλειοψηφία του ρωσικού πληθυσμού.

Από την έρευνα φάνηκε ότι η παροχή καλής ποιότητας εκπαίδευσης σε συνδυασμό με προγράμματα ιατροφαρμακευτικής περίθαλψης και συνταξιοδότησης, αποτελεί πόλο έλξης και παραμονής σε μια εταιρεία ανθρώπων με ιδιαίτερα υψηλά προσόντα

4. Επικέντρωση στις ομάδες

Σημαντική διάσταση της οργανωσιακής κουλτούρας σήμερα αποτελεί ο βαθμός στον οποίο χρησιμοποιούνται οι ομάδες. Όπως είδαμε από τα ευρήματα του Bollinger (1994) το ρωσικό έθνος χαρακτηρίζεται από πολύ χαμηλά επίπεδα ατομικισμού και το πιο σημαντικό είναι η αποδοχή και η ένταξη στην ομάδα. Όπως αναφέρει ο Puffer (1994), οι Ρώσοι για αιώνες έχουν μάθει να εκτιμούν την πίστη στην ομάδα, την προστασία που τους παρέχει και ταυτόχρονα να μην απομακρύνονται από αυτήν.

Η έρευνα απέδειξε ότι οι πιο επιτυχημένες από τις ξένες επιχειρήσεις στη Ρωσία σήμερα, βασίζονται πλήρως, στις ομάδες τις οποίες βάζουν να λειτουργούν σε περιβάλλον υγιούς ανταγωνισμού. Έτσι, στην εταιρεία Α το τμήμα πωλήσεων χωρίστηκε σε ομάδες, των οποίων τα εβδομαδιαία αποτελέσματα βρίσκονταν αναρτημένα στη διάθεση όλων. Αυτή η πολιτική επέφερε επιτυχή αποτελέσματα, παρόλο που η απόδοση δεν συνδέθηκε με κάποιο σύστημα πρόσθετων ανταμοιβών.

Σύμφωνα με τον *Οδηγό Επενδύσεων για τη Ρωσική Ομοσπονδία*, που εξέδωσε ο ΟΟΣΑ⁶ το 1996, το Σοβιετικό Σύστημα δεν συνέδεε την επιτυχία ή την απόδοση με ανταμοιβή. Οι εργαζόμενοι ενδιαφέρονται περισσότερο για φιλίες, κοινωνικές επαφές και ισότητα στην εργασία. Τυχαίνει λοιπόν, αδιάφοροι εργαζόμενοι, όταν συνεργάζονται με ανθρώπους, που εργάζονται σκληρά, να ανεβάζουν την απόδοσή τους.

5. Συντονισμός και Εσωτερική Ολοκλήρωση

Παραδοσιακά, το επιχειρηματικό σύστημα συντονισμού και εσωτερικής ολοκλήρωσης στη Ρωσία είναι κάθετα διαρθρωμένο. Μεγάλο πρόβλημα για τις ξένες εταιρείες είναι η εισαγωγή οριζόντιου συστήματος συντονισμού και ολοκλήρωσης. Μεσαίο στέλεχος της εταιρείας Α αναφέρει ότι «ενώ οι εργαζόμενοι συναναστρέφονται μεταξύ τους στα διαλείμματα, για ζητήματα της δουλειάς τους αποφεύγουν την οριζόντια επικοινωνία και επικοινωνούν μόνο μέσω των ανωτέρων τους».

Οι πιο επιτυχημένες επιχειρήσεις προσπάθησαν πολύ να εντάξουν το οριζόντιο σύστημα επικοινωνίας. Για να γίνει αυτό, χρειάστηκε να πεισθούν τα μεσαία στελέχη για τη σημασία του, ώστε κάθε φορά που ένας υπάλληλος άλλου τμήματος απευθυνόταν σε αυτά για μια πληροφορία, τα στελέχη να τον κατευθύνουν στον κατάλληλο υπάλληλο του τμήματός τους αλλάζοντας έτσι σιγά σιγά τις μέχρι τώρα συνήθειες.

6. Σιωπηροί κανόνες επαγγελματικής συμπεριφοράς

Σε κάθε κοινωνία υπάρχουν σιωπηροί κανόνες επαγγελματικής συμπεριφοράς που έχουν σχέση με θέματα εθιμοτυπίας (συμπεριφορά σε επαγγελματικό δείπνο), θέματα σχέσεων (ακρίβεια στις συναντήσεις), θέματα καθαρά επιχειρησιακά (παροχή καλών υπηρεσιών). Άνθρωποι, που

⁶ Οργανισμός Οικονομικής Συνεργασίας & Ανάπτυξης

προέρχονται από διαφορετικές κοινωνίες, είναι επόμενο να έχουν διαφορετικούς κώδικες συμπεριφοράς. Ο δυτικός κόσμος των επιχειρήσεων έχει τους δικούς του κανόνες συμπεριφοράς, οι οποίοι, χωρίς να σημαίνει ότι είναι και οι πιο σωστοί, έχουν γίνει αποδεκτοί, όχι μόνο στη Δύση, αλλά και παγκοσμίως.

Στην έρευνα αναφέρεται η εμπειρία που είχε ένα δυτικό στέλεχος (εταρεία DSR στην Αγία Πετρούπολη) που παραβρέθηκε σε δείπνο μαζί με μια ρωσίδα υπάλληλό της, προσκεκλημένη από κάποιον πελάτη. Η νεαρή ρωσίδα, αδιαφορώντας για τις επιλογές του πελάτη, ο οποίος, ως «οικοδεσπότης», δεν παρήγγειλε ορεκτικό, παρά μόνο ένα οικονομικό κυρίως πιάτο και νερό, επέλεξε ένα ποτήρι κρασί και το πιο ακριβό ορεκτικό και κυρίως πιάτο. Αυτή η συμπεριφορά, που ενδεχομένως ήταν αποτέλεσμα έλλειψης εμπειρίας, βρίσκεται σε πλήρη αντίθεση με την επικρατούσα δυτική αντίληψη. Ο γενικός διευθυντής της Oriflame στη Ρωσία, Magnus Brannstrom, αναφέρει ότι *«πολλές φορές, οι δυτικοί διευθυντές παραλείπουν να εξηγούν στους ρώσους συναδέλφους τη συμπεριφορά τους θεωρώντας ως δεδομένο, ότι αυτή γίνεται κατανοητή από τους τελευταίους και μη λαμβάνοντας υπ'όψιν τις δικές τους συνήθειες»*.

Μια άλλη διαφορά στους κανόνες επαγγελματικής συμπεριφοράς, είναι η βαρύτητα που δίνεται στην παροχή καλών υπηρεσιών. Έχει διαπιστωθεί ότι, κυρίως οι μεγαλύτεροι σε ηλικία Ρώσοι, έχουν δυσκολία στο να συλλάβουν την ιδέα της παροχής υπηρεσιών και να πεισθούν ότι το να καταβάλλεται τόση προσπάθεια για την ικανοποίηση του πελάτη είναι η σωστή και απαραίτητη διαχείριση πόρων. Μια τέτοια άποψη όμως, είναι αναμενόμενη από ανθρώπους, που δεν έχουν την εμπειρία παροχής καλών υπηρεσιών, οπότε δεν μπορούν να εκτιμήσουν και κάτι που δεν γνωρίζουν.

Στην προσπάθεια για διαμόρφωση οργανωσιακής κουλτούρας, που οδηγεί στην αύξηση της απόδοσης, αυτές, οι οφειλόμενες στην παράδοση διαφορές συμπεριφοράς πρέπει να εντοπίζονται και να γεφυρώνονται με ανοικτή επικοινωνία, εντοπισμό από τα στελέχη των θεμάτων για τα οποία οι εργαζόμενοι χρειάζονται βοήθεια και διδασκαλία των δυτικών τρόπων επαγγελματικής συμπεριφοράς.

7. Επικέντρωση στον πελάτη

Έχει πολύ μεγάλη σημασία στη διαμόρφωση κουλτούρας στις επιχειρήσεις της Ρωσίας σήμερα να γίνει κατανοητό ότι η κινητήριος δύναμη στην οικονομία της αγοράς είναι ο πελάτης, παρά η παραγωγή. Η διοίκηση θα πρέπει να υπογραμμίζει στους εργαζομένους ότι είναι ανάγκη συνεχώς να διερευνούν και να υπολογίζουν την επιθυμία των πελατών τους. Ένας επιτυχημένος τρόπος προς την κατεύθυνση αυτή είναι να στέλνονται οι πωλητές στους πελάτες, μαζί με υπαλλήλους της διοίκησης και της παραγωγής. Εκτός από τη γνωριμία με τον πελάτη, με αυτόν τον τρόπο επιτυγχάνεται παράλληλα και η εφαρμογή μιας ανοικτής οργανωσιακής κουλτούρας, που καλλιεργεί τη συλλογική προσπάθεια όλων των τμημάτων για την επίτευξη του κοινού στόχου. Γίνεται έτσι αντιληπτό ότι όλα τα τμήματα αποτελούν κρίκους μιας ενιαίας αλυσίδας, που η λειτουργίας τους απολήγει στον πελάτη και η μεταξύ τους συνεργασία επιτυγχάνεται με την οριζόντια επικοινωνία.

8. Στρατηγική

Την εποχή της Σοβιετικής Ενώσεως ήταν πολύ διαδεδομένη η διακήρυξη στόχων γενικότερα. Το ίδιο συνέβαινε και στις επιχειρήσεις, οι στόχοι των οποίων μεταφέρονταν στα διευθυντικά στελέχη και κατόπιν στους εργαζόμενους μέσω του Κομμουνιστικού Κόμματος. Συγκρινόμενοι αυτοί οι στόχοι με εκείνους των δυτικών εταιρειών σήμερα θα μπορούσαν, ίσως, να θεωρηθούν παρεμφερείς, όμως η μεγάλη τους διαφορά έγκειται στο ότι η λογική των στόχων ποτέ δεν εξηγήθηκε στους εργαζόμενους. Ποτέ δεν εξηγήθηκε το γιατί επιλέχθηκαν οι συγκεκριμένοι στόχοι, ώστε ο κάθε εργαζόμενος να νιώσει τη σημασία που είχε η δική του προσφορά στην επίτευξή τους.

Σήμερα στη Ρωσία συμβαίνει το αντίθετο: οι δυτικές εταιρείες κάνουν μεγάλη προσπάθεια να εξηγήσουν τη συνολική εταιρική στρατηγική και να δείξουν πώς αυτή αποτελεί τη λογική βάση για τον καθορισμό των επιμέρους στόχων. Η Tetra Pak είναι εταιρεία κατασκευής συσκευασιών τροφίμων και ποτών, της οποίας ο ιδρυτής Gad Rausing είχε μεγάλη εμπιστοσύνη στις δυνατότητες της ρωσικής αγοράς. Η γενική διευθύντρια της εταιρείας στην Αγία Πετρούπολη, Alla Jegorova, εξηγεί:

«Κάθε δύο μήνες γίνονται συναντήσεις στις οποίες συμμετέχει όλο το προσωπικό, για να συζητήσει κοινά προβλήματα της δουλειάς. Κάθε τμήμα κάνει έναν σύντομο απολογισμό των πεπραγμένων του και [η γενική διευθύντρια] προσπαθεί να δημιουργήσει μια κοινή στρατηγική για την επίτευξη της οποίας όλοι καταβάλλουν προσπάθεια.» (Fey et al., 1999: 54)

Αυτή η διαδικασία εξήγησης των εταιρικών στόχων στους ρώσους υπαλλήλους είναι χρονοβόρα και θα έχει αποτέλεσμα, μόνο όταν αυτοί υιοθετήσουν έναν νέο τρόπο σκέψης. Προς αυτήν την κατεύθυνση κινούνται πολλές εταιρείες σήμερα στη Ρωσία και όπως αναφέρει ένας Ρώσος, μεσαίο στέλεχος της σουηδικής εταιρείας κινητής τηλεφωνίας, Ericsson:

«Μία με δύο φορές το χρόνο οργανώνουμε ανοιχτές συναντήσεις όλων των μελών της εταιρείας. Στη διάρκειά τους, τα ανώτατα στελέχη συζητούν το μέλλον και την κατεύθυνση της εταιρείας. Ακόμη οργανώνουμε συναντήσεις και ένα εισαγωγικό σεμινάριο για...τα 15 [καινούργια] άτομα που προσλαμβάνουμε κάθε μήνα.»

Στο άρθρο τους οι Fey et al. (1999), παρομοιάζουν τη στρατηγική μιας εταιρείας με τη ρότα ενός καραβιού. Αν οι εργαζόμενοι δεν συνειδητοποιήσουν προς τα που κατευθύνονται οι προσπάθειες τους, τότε θα συμμετέχουν στην πορεία της εταιρείας μόνο αποσπασματικά.

Μέσα από την έρευνα οι μελετητές καταλήγουν στο ότι:

«Η ρωσική παράδοση και οι σύγχρονες δυτικές αντιλήψεις για τη διαχείριση μπορούν να συνδυαστούν με επιτυχία από τους ξένους επενδυτές, που θα θελήσουν να διαχειριστούν σωστά αυτά τα 8 χαρακτηριστικά.»

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4

ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ ΓΙΑ ΚΑΛΥΤΕΡΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΠΟΛΥΠΟΛΙΤΙΣΜΙΚΩΝ ΟΡΓΑΝΙΣΜΩΝ

Η παγκοσμιοποίηση, οι σύγχρονες πολιτικο-οικονομικές συνθήκες και οι διεθνείς συμφωνίες συνεργασίας μεταξύ των κρατών οδήγησαν στη δημιουργία ενός νέου τύπου οργανισμού, του πολυπολιτισμικού, που συγκεντρώνει στους κόλπους του πολλές και διαφορετικές κουλτούρες. Η οργανωσιακή κουλτούρα αυτών των οργανισμών αποτελεί πρόκληση. Στο παρόν κεφάλαιο, γίνεται παρουσίαση των εργαλείων, που προτείνουν ερευνητές, όπως ο Cox και οι Rijamamprianina & Maxwell, για την καλύτερη εφαρμογή της. Το κεφάλαιο κλείνει με τη διατύπωση τεσσάρων κύριων επαγωγικών υποθέσεων, που προκύπτουν από τη μέχρι τώρα ανάλυση της θεωρίας και των εμπειρικών αποτελεσμάτων.

4.1. Η ΜΕΤΑΒΑΣΗ ΣΕ ΠΟΛΥΠΟΛΙΤΙΣΜΙΚΟΥΣ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥΣ

Οι οργανισμοί σήμερα έχουν ολοένα και πιο διαφοροποιημένο προσωπικό, ως προς το γένος, τη φυλή, την εθνότητα και την εθνικότητα. Αυτή η διαφοροποίηση είναι προϊόν, είτε της εύκολης πλέον μετανάστευσης επαγγελματικών στελεχών⁷, είτε και της ύπαρξης πολλών χωρών των οποίων οι πληθυσμοί είναι λιγότερο ή περισσότερο πολυπολιτισμικοί. Τέτοιες χώρες είναι οι ΗΠΑ, ο Καναδάς, η Αυστραλία, η Μ. Βρετανία, η Ν. Αφρική, η Γερμανία και η Γαλλία, όπως και άλλες μικρότερες, των οποίων οι πληθυσμοί διαμορφώνονται από τη νέα τάση. Φυσικά υπάρχουν και πολλοί διεθνείς οργανισμοί, που από τη «φύση» τους απαρτίζονται από ανομοιογενές προσωπικό.

Από το διαφοροποιημένο προσωπικό προκύπτουν ουσιαστικά, εν δυνάμει οφέλη, όπως καλύτερη λήψη αποφάσεων, βελτιωμένη δημιουργικότητα και ευρηματικότητα και καλύτερη και πιο επιτυχημένη προώθηση προϊόντος προς τους διάφορους τύπους πελατών. Βέβαια, η αυξημένη διαφοροποίηση, από άποψη κουλτούρας, του προσωπικού πιθανά επιφέρει αυξημένα έξοδα λόγω συχνής εναλλαγής προσωπικού, διαπροσωπικές διαμάχες και δυσκολίες στην επικοινωνία.

Αυτές οι διαπιστώσεις οδήγησαν τα στελέχη να εξετάσουν τις διαδικασίες αλλαγής και να προχωρήσουν σε δημιουργία πολυπολιτισμικών οργανισμών, ώστε να κεφαλοποιήσουν τα οφέλη της διαφοροποίησης, μειώνοντας ταυτόχρονα και τα πιθανά κόστη.

Ο Cox, (1991) προσπάθησε να περιγράψει τα χαρακτηριστικά ενός πολυπολιτισμικού οργανισμού και τις διαφορές του από τους οργανισμούς του παρελθόντος, όπως επίσης και τους μηχανισμούς που επιτρέπουν την αλλαγή προς τέτοιου είδους οργανισμούς. Στο άρθρο του βασίστηκε σε αμερικανικούς οργανισμούς, που παίρνουν πρωτοβουλίες για να δημιουργήσουν ένα πολυπολιτισμικό μοντέλο, και με τη βοήθεια των επτά διαστάσεων του Milton Gordon⁸ δημιούργησε το παρακάτω πλαίσιο για την

⁷ Συνθήκες που διευκολύνουν τη μετανάστευση είναι, για παράδειγμα, αρχικά η δημιουργία και στη συνέχεια η ευρεία διεύρυνση της Ευρωπαϊκής Ένωσης ή η ευκολότερη μετακίνηση δυτικοευρωπαίων κυρίως προς τις ΗΠΑ.

⁸ Οι διαστάσεις του Gordon ήταν οι εξής: 1) Μορφή αποκουλτουροποίησης 2) Βαθμός ενσωμάτωσης στη δομή 3) Βαθμός σύναψης γάμων μεταξύ των ομάδων 4) Βαθμός προκατάληψης 5) Βαθμός διακρίσεων 6) Βαθμός ταυτοποίησης με την κυρίαρχη ομάδα της χώρας, που φιλοξενεί τον οργανισμό 7) Βαθμός διαμάχης μεταξύ των ομάδων, ιδιαίτερα σε ό,τι αφορά τη διαχείριση της εξουσίας.

«Ανάλυση Ικανότητας ενός Οργανισμού για Αποτελεσματική Ενσωμάτωση Πολιτισμικά Διαφοροποιημένου Προσωπικού».

Διάσταση	Ορισμός
1. «Αποκουλτουροποίηση» (acculturation)	Τρόποι με τους οποίους δύο ομάδες προσαρμόζονται μεταξύ τους και επιλύουν τις πολιτισμικές τους διαφορές τους
2. Ενσωμάτωση στη δομή (structural integration)	Πολιτισμικά χαρακτηριστικά των μελών του οργανισμού συμπεριλαμβανομένων των τρόπων πρόσληψης, ανάθεσης θέσεων/καθηκόντων και συμβολισμού της επαγγελματικής θέσης.
3. Ανεπίσημη ενσωμάτωση (informal integration)	Ένταξη μελών πολιτισμικών μειονοτήτων σε ανεπίσημα δίκτυα και δραστηριότητες εκτός των ωρών εργασίας
4. Πολιτισμική προκατάληψη (cultural bias)	Προκατάληψη και διακρίσεις
5. Οργανωσιακή ταυτοποίηση (organizational identification)	Πίστη, αφοσίωση και αίσθημα ότι ο εργαζόμενος ανήκει στον οργανισμό του
6. Διαμάχη μεταξύ των ομάδων (inter-group conflict)	Προστριβές, ένταση και διαμάχες για την εξουσία μεταξύ των πολιτισμικών ομάδων
ΠΙΝΑΚΑΣ 10: Πλαίσιο ανάλυσης ικανότητας ενός Οργανισμού για αποτελεσματική ενσωμάτωση διαφοροποιημένου προσωπικού (Cox, 1991)	

Παρόλο που ο Gordon ασχολήθηκε με το βαθμό κοινωνικής ενσωμάτωσης, ο Cox θεώρησε ότι οι επτά διαστάσεις του κάλλιστα μπορούν να χρησιμοποιηθούν ως αφετηρία για τη δημιουργία μοντέλου, που αφορά στην ενσωμάτωση σε έναν οργανισμό, που απαρτίζεται από διαφορετικές πολιτισμικές ομάδες προσωπικού.

Διερευνώντας στη συνέχεια τον τρόπο, με τον οποίο οι έξι διαστάσεις του πλαισίου του μπορούν να εφαρμοστούν για να χαρακτηρίσουν τους οργανισμούς από άποψη σταδίων ανάπτυξης πολιτισμικής διαφοροποίησης, ο Cox κατέληξε σε τρεις τύπους οργανισμών: τον μονολιθικό, τον πολυδιάστατο και τον πολυπολιτισμικό (βλ. πίνακα 11).

Βαθμός Ενσωμάτωσης	Τύποι Οργανισμών		
	Μονολιθικός	Πολλαπλός	Πολυπολιτισμικός
Μορφή «Αποκουλτουροποίησης»	Αφομοίωση	Αφομοίωση	Πλουραλισμός
Βαθμός Ενσωμάτωσης στη Δομή	Ελάχιστος	Μερικός	Πλήρης
Ενσωμάτωση σε Άτυπους Οργανισμούς	Φαινομενικά καμία	Περιορισμένη	Πλήρης
Βαθμός Πολιτισμικής Προκατάληψης	Κυριαρχούν τόσο η προκατάληψη όσο και οι διακρίσεις προς ομάδες μειοψηφιών	Σημειώνεται πρόοδος ως προς την προκατάληψη και τις διακρίσεις, αλλά και τα δύο υπάρχουν ιδιαίτερα σε επίπεδο θεσμικών διακρίσεων	Τόσο η προκατάληψη όσο και οι διακρίσεις έχουν εξαλειφθεί
Επίπεδα Οργανωσιακής Ταυτοποίησης ⁹	Μεγάλο χάσμα μεταξύ πλειοψηφίας και μειοψηφίας	Μεσαίο προς μεγάλο χάσμα μεταξύ πλειοψηφίας και μειοψηφίας	Κανένα χάσμα μεταξύ πλειοψηφίας και μειοψηφίας
Βαθμός Διαμάχης μεταξύ των Ομάδων	Χαμηλός	Υψηλός	Χαμηλός

ΠΙΝΑΚΑΣ 11: Τύποι Οργανισμών (Πηγή:Cox, 1991)

Οι Sales & Mirvis (1984) συζητώντας για θέματα ενσωμάτωσης σε περιπτώσεις συγχωνεύσεων και αγορών εταιρειών, αναφέρουν ότι ένας οργανισμός, που απλά έχει προσωπικό που ανήκει σε διαφορετικές πολιτισμικές ομάδες, είναι ένας πολλαπλός οργανισμός, αλλά θεωρείται πολυπολιτισμικός, μόνο αν ο οργανισμός ξέρει να εκτιμά πραγματικά την αξία της διαφοροποίησης. Αυτή την άποψη ασπάζεται και ο Cox (1991), ο οποίος διαπίστωσε, κατά τις έρευνές του στις ΗΠΑ, ότι οι φιλοσοφικές απόψεις των

⁹ Ορίζεται ως η διαφορά επιπέδου οργανωσιακής ταυτοποίησης μεταξύ της πλειοψηφίας και της μειοψηφίας.

ανωτέρων στελεχών ως προς τη διαχείριση της διαφοροποίησης καλύπτουν και τα τρία μοντέλα οργανισμών, που αναλύονται στον πίνακα 11. Οι λίγοι που εμμένουν στο μονολιθικό οργανισμό, επικαλούνται λόγους γεωγραφικούς ή μεγέθους, που απομακρύνουν τους οργανισμούς τους από την ανάγκη της αλλαγής. Η πλειοψηφία των στελεχών βρίσκεται σε πολλαπλούς οργανισμούς και είναι πεπεισμένη ότι πρέπει να προχωρήσει στην υιοθέτηση του πολυπολιτισμικού μοντέλου. Παρόλο που λίγοι βρίσκονται σε διαδικασία αλλαγής και όλα είναι ακόμη σε σχετικά αρχικό στάδιο, έχουν ήδη αρχίσει να συλλέγονται πληροφορίες για τα εργαλεία που χρησιμοποιήθηκαν με επιτυχία από πρωτοπόρους αμερικανικούς οργανισμούς, για την εφαρμογή της αλλαγής.

Ο Cox, (1991) δημιούργησε έναν πίνακα (βλ. πίνακα 12), για να δείξει ποια εργαλεία είναι τα πιο χρήσιμα για κάθε μια από τις διαστάσεις που παρουσίασε στον πίνακα 9 και τα οποία αναλύονται παρακάτω.

4.2. ΕΠΤΑ ΕΡΓΑΛΕΙΑ ΓΙΑ ΤΗ ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΑ ΠΛΟΥΡΑΛΙΣΜΟΥ

Επτά συγκεκριμένα εργαλεία θεωρεί ο Cox, (1991) ότι μπορούν να μετατρέψουν την οργανωσιακή «αποκουλτουροποίηση» από μονομερή σε αμοιβαία διαδικασία, κατά την οποία, τόσο η μειοψηφία, όσο και η πλειοψηφία θα επηρεάζουν τη δημιουργία κανόνων συμπεριφοράς, αξιών και πολιτικών του οργανισμού.

1. Προγράμματα Εκπαίδευσης και Προσανατολισμού. Πρόκειται για το πιο διαδεδομένο εργαλείο μεταξύ των πρωτοπόρων οργανισμών που διαχειρίζονται και αξιοποιούν την εκπαίδευση της πολιτισμικής διαφοροποίησης. Δύο τύποι εκπαίδευσης είναι οι πιο δημοφιλείς: της «συνειδητοποίησης» και της «δημιουργίας ικανοτήτων». Η πρώτη κάνει μια εισαγωγή για τον τρόπο διαχείρισης της διαφορετικότητας και παρέχει γενικότερα πληροφορίες για τα δημογραφικά του εργατικού δυναμικού, εξασκεί τους συμμετέχοντες να σκέφτονται ανάλογα θέματα και να διεγείρουν τη δική τους αυτοσυνειδητοποίηση. Η δεύτερη παρέχει πιο συγκεκριμένες πληροφορίες, σε ό,τι αφορά τους πολιτισμικούς κανόνες διαφορετικών ομάδων και το πώς αυτό επηρεάζει τη συμπεριφορά τους στην εργασία. Συχνά, οι δύο αυτοί τύποι εκπαίδευσης συνδυάζονται, καθώς ενισχύουν την

Διαστάσεις	Εργαλεία
<p>I. Πλουραλισμός</p> <p><u>Στόχοι:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Δημιουργία αμφίδρομης διαδικασίας κοινωνικοποίησης • Διασφάλιση επίδρασης των απόψεων της «μειονοτικής κουλτούρας» στους κύριους κανόνες και αξίες του οργανισμού 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Διαχείριση/αξιολόγηση της εκπαίδευσης της διαφορετικότητας (MVD) 2. Προγράμματα προσανατολισμού πρωτοδιοριζόμενων 3. Εκπαιδευτικά προγράμματα γλωσσών 4. Διαφοροποίηση σε όλες τις σημαντικές επιτροπές 5. Ιδιαίτερη αναφορά της διαφοροποίησης στις ανακοινώσεις αποστολής 6. Συμβουλευτικές ομάδες για την ενημέρωση ανώτατων στελεχών 7. Δημιουργία ευελιξίας στο σύστημα κανόνων
<p>II. Πλήρης ενσωμάτωση στη δομή</p> <p><u>Στόχος:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Κανένας συσχετισμός μεταξύ πολιτισμικής ταυτότητας και θέσης εργασίας 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Προγράμματα εκπαίδευσης 2. Ανάμειξη στο εκπαιδευτικό σύστημα 3. Προγράμματα για ανάπτυξη καριέρας 4. Αλλαγές στο σύστημα αξιολόγησης και αμοιβών 5. Πολιτική Ανθρωπίνων Πόρων και αλλαγές στα προνόμια
<p>III. Ενσωμάτωση σε άτυπα δίκτυα</p> <p><u>Στόχος:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Εξάλειψη εμποδίων για ενσωμάτωση και συμμετοχή 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Προγράμματα καθοδήγησης 2. Επιχορηγούμενα κοινωνικά γεγονότα από την εταιρεία
<p>IV. Πολιτισμικές Προκαταλήψεις</p> <p><u>Στόχοι:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Εξάλειψη διακρίσεων • Εξάλειψη προκαταλήψεων 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Σεμινάρια ίσων ευκαιριών 2. Εστίαση σε ομάδες 3. Εκπαίδευση μείωσης της προκατάληψης 4. Έρευνα 5. Επιχειρησιακές ομάδες
<p>V. Οργανωσιακή Ταυτοποίηση</p> <p><u>Στόχος:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Κανένας συσχετισμός μεταξύ των διαφόρων ομάδων και των επιπέδων οργανωσιακής ταυτοποίησης 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Εδώ έχουν εφαρμογή όλα τα εργαλεία των υπόλοιπων πέντε διαστάσεων
<p>VI. Διαμάχη μεταξύ των ομάδων</p> <p><u>Στόχοι:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Ελαχιστοποίηση διαπροσωπικής διαμάχης βάσει ταυτότητας-ομάδων • Ελαχιστοποίηση αντίδρασης από τα μέλη κυρίαρχων ομάδων 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Ενημέρωση από έρευνες 2. Εκπαίδευση για τη διαχείριση διαμάχης 3. Εκπαίδευση MVD 4. Εστίαση σε ομάδες
<p>ΠΙΝΑΚΑΣ 12: Δημιουργώντας Πολυπολιτισμικό Οργανισμό: Εργαλεία Οργανωσιακής Αλλαγής (Πηγή:Cox, 1991)</p>	

αμοιβαία γνώση και αποδοχή μεταξύ των ομάδων βελτιώνοντας την κατανόηση της πολυπολιτισμικότητας του οργανισμού.

Μεγάλες πολυεθνικές εταιρείες κατέφυγαν σε τέτοιου είδους εκπαιδευτικά προγράμματα, όπως οι McDonnell Douglas, Hewlett Packard και Ortho Pharmaceuticals. Συγκεκριμένα δεδομένα για την αποτελεσματικότητα αυτών των προγραμμάτων δεν υπάρχουν, όμως, όπως αναφέρει η Adler (1991), μια μελέτη σε εβδομήντα πέντε καναδούς συμβούλους έδειξε ότι οι άνθρωποι, που παρακολουθούν ακόμη και το πιο υποτυπώδες εκπαιδευτικό πρόγραμμα για την πολιτισμική διαφοροποίηση, είναι πολύ πιθανό να αναγνωρίσουν τον αντίκτυπο που αυτή έχει στην εργασιακή συμπεριφορά όπως και τα πλεονεκτήματα, που μπορεί να προκύψουν από την πολιτισμική ετερογένεια στους οργανισμούς.

2. Προγράμματα προσανατολισμού για πρωτοδιοριζόμενους. Θεωρούνται βασικά σε πολλούς οργανισμούς.

3. Εκπαιδευτικά προγράμματα γλωσσών. Πολύ σημαντικό σε πολυπολιτισμικούς οργανισμούς είναι να παρέχονται εκπαιδευτικά προγράμματα γλωσσών, τόσο της χώρας που φιλοξενεί, όσο και των βασικών εθνικοτήτων από τις οποίες αυτοί απαρτίζονται.

4. Εξασφάλιση διαφοροποίησης σε όλες τις σημαντικές επιτροπές του οργανισμού. Ο πιο άμεσος και αποτελεσματικός τρόπος να ενσωματώσει κανείς τους πολιτισμικούς κανόνες των μειοψηφικών ομάδων στον τρόπο λήψης αποφάσεων είναι να επιτύχει την ύπαρξη πολιτισμικής διαφοροποίησης, σε όλα τα επίπεδα ενός οργανισμού.

5. Αναφορά της διαφοροποίησης στις ανακοινώσεις αποστολής του οργανισμού. Ένας άλλος αποτελεσματικός τρόπος είναι η σημασία αυτής της διαφοροποίησης να αναφέρεται συστηματικά και διεξοδικά στις οργανωσιακές ανακοινώσεις αποστολής¹⁰ και στρατηγικής. Με αυτόν τον τρόπο ισχυροποιείται η αντίληψη και γίνεται κτήμα των εργαζομένων του οργανισμού ότι η αυξανόμενη διαφοροποίηση είναι πλεονέκτημα και όχι πρόβλημα.

6. Συμβουλευτικές ομάδες μειοψηφίας για την ενημέρωση ανώτατων στελεχών. Με αυτόν τον τρόπο δεν χάνεται η επαφή με την κορυφή και τη

¹⁰ statements of mission and strategy

βάση της εταιρείας, γιατί σε πολλές περιπτώσεις οι μειοψηφούντες κατέχουν χαμηλές ιεραρχικά θέσεις ή λόγω του μικρού τους αριθμού δεν έχουν την ευκαιρία να εκφράσουν τις απόψεις τους.

7. Δημιουργία ευελιξίας στο σύστημα κανόνων. Αυτό το εργαλείο είναι πιο περίπλοκο, αλλά σίγουρα παρέχει μεγαλύτερο δυναμισμό για την επίτευξη της διαδικασίας αλλαγής προς τον πλουραλισμό, γιατί αυξάνει την ευελιξία και το κλίμα υψηλής ανοχής, που ενθαρρύνει διαφορετικές προσεγγίσεις του ίδιου προβλήματος μεταξύ των εργαζομένων. Ένα τέτοιο εργασιακό περιβάλλον είναι χρήσιμο για όλους τους εργαζομένους ανεξάρτητα, αλλά ευνοεί ιδιαίτερα αυτούς που ανήκουν σε μη παραδοσιακές πολιτισμικές ομάδες, γιατί σίγουρα οι δικές τους προσεγγίσεις θα διαφοροποιούνται από ό,τι μέχρι τώρα αποτελούσε τον κανόνα. Μερικοί από τους λειτουργικούς κανόνες που έχει υιοθετήσει η Hewlett Packard, εταιρεία που ενισχύει τη δημιουργία τέτοιου τύπου οργανωσιακού περιβάλλοντος, είναι: α) εγκατάληψη των τύπων και ενίσχυση μη δομημένης εργασίας, β) ευέλικτα προγράμματα εργασίας και χαλαρή επιτήρηση, γ) καθορισμός στόχων ευρέου φάσματος που αφήνονται στη ευχέρεια των ατόμων για τον τρόπο επίτευξής τους και δ) μια πολιτική που επιτρέπει στους ερευνητές να αφιερώνουν το 10% του εταιρικού χρόνου για την εξερεύνηση προσωπικών ιδεών.

4.3. ΠΕΝΤΕ ΕΡΓΑΛΕΙΑ ΓΙΑ ΠΛΗΡΗ ΕΝΣΩΜΑΤΩΣΗ ΣΤΗ ΔΟΜΗ ΤΟΥ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥ

Η προοπτική δημιουργίας ενός οργανισμού, όπου δεν θα υπάρχει καμία συσχέτιση μεταξύ της πολιτισμικής ομάδας στην οποία κάποιος ανήκει και στη θέση εργασίας που κατέχει, απαιτεί τα μέλη μειοψηφικών ομάδων να εκπροσωπούνται σε όλα τα επίπεδα, σε όλες τις θέσεις και σε όλες τις εργασιακές ομάδες. Για την επίτευξη ενός τέτοιου στόχου προτείνονται από τον Cox τα παρακάτω εργαλεία:

1. Ανάμειξη στο εκπαιδευτικό σύστημα. Αυτό είναι ένα εργαλείο που εφαρμόζεται στις ΗΠΑ, όπου οι στατιστικές, ως προς το επίσημο εκπαιδευτικό σύστημα, δείχνουν ότι οι αφροαμερικανοί και οι ισπανόφωνοι παρουσιάζουν τα περισσότερα προβλήματα. Εταιρείες σε συνεργασία με ιδιωτικά σχολεία και εκπαιδευτικούς συμβούλους χρηματοδοτούν προγράμματα επιχειρηματικού προσανατολισμού.

2. *Θετική δράση.* Τα προγράμματα θετικής δράσης είναι τα πιο σημαντικά για την πλήρη ενσωμάτωση στη δομή του οργανισμού των μειοψηφικών, κυρίως, πολιτισμικών ομάδων. Ενδεικτικά, αναφέρεται τη Xerox που κατάφερε με «θετική δράση» να βρίσκεται πολύ πιο επάνω από το μέσο όρο, τόσο σε εθνικό (ΗΠΑ), όσο και σε βιομηχανικό επίπεδο, σε ό,τι αφορά την προώθηση μειοψηφιών σε θέσεις επαγγελματιών και διοικητικών στελεχών.

3. *Ανάπτυξη καριέρας.* Εταιρείες στις ΗΠΑ υιοθετούν προγράμματα ανάπτυξης καριέρας για μειονότητες και καταφέρνουν να αναγνωρίζουν και να αναπτύσσουν το ταλέντο σε άτομα μειονοτικών ομάδων, τα οποία τα προωθούν σε θέσεις ανώτερων στελεχών.

4. *Βελτίωση του συστήματος αξιολόγησης και αμοιβών.* Ένα πολύ χρήσιμο εργαλείο για την πλήρη ενσωμάτωση στη δομή ενός οργανισμού είναι το ισχύον σύστημα αξιολόγησης και επιβράβευσης να ενισχύει τη σημασία της αποτελεσματικής διαχείρισης της διαφοροποίησης.

5. *Πολιτική των ανθρωπίνων πόρων: προνόμια και ωράριο.* Σε ένα εργασιακό πολυπολιτισμικό και διαφοροποιημένο περιβάλλον, μεγάλη σημασία έχει και το ποσοστό αντιπροσώπευσης του γυναικείου φύλου στο εργατικό δυναμικό του οργανισμού. Γι' αυτό επιβάλλεται η υιοθέτηση μέτρων, που διευκολύνουν τις μητέρες, όπως άδεια μητρότητας, ίδρυση παιδικού σταθμού, ευέλικτο ωράριο, ή τους πατέρες που επιθυμούν να πάρουν γονική άδεια. Το πόσο σημαντικό είναι αυτό το μέτρο για μια πλήρη ενσωμάτωση, γίνεται κατανοητό, αν αναλογισθεί κανείς ότι υπάρχουν εθνικότητες όπου παραδοσιακά η γυναίκα, σχεδόν αποκλειστικά, ασχολείται με τη διαχείριση του σπιτιού και την ανατροφή των παιδιών.

Εταιρείες όπως η Levis Strauss και η IBM έχουν υιοθετήσει πρωτοποριακά μέτρα προς την κατεύθυνση αυτή. Διατηρούν τις δυνατότητες επαγγελματικής εξέλιξης και την απόδοση επιδόματος παραγωγικότητας και για άτομα με μειωμένο ωράριο, σε καθεστώς μερικής απασχόλησης ή που έχουν κάνει χρήση άδειας μητρότητας/πατρότητας.

4.4. ΠΡΑΚΤΙΚΕΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΕΝΣΩΜΑΤΩΣΗ ΣΕ ΑΤΥΠΑ ΔΙΚΤΥΑ ΤΩΝ ΟΡΓΑΝΙΣΜΩΝ

1. *Καθοδήγηση (mentoring)*. Ένα εργαλείο για να ενσωματωθούν οι μειονότητες στα άτυπα δίκτυα των οργανισμών είναι η υιοθέτηση καθοδηγητικών προγραμμάτων, που απευθύνονται σε μειονότητες.

2. *Κοινωνικά γεγονότα*. Ένας άλλος τρόπος, που ευνοεί την ενσωμάτωση και ενισχύει την πολυπολιτισμικότητα, είναι η διοργάνωση και χρηματοδότηση από την εταιρεία κοινωνικών γεγονότων που σχετίζονται με την παράδοση των διαφόρων πολιτισμικών ομάδων του οργανισμού.

3. *Ομάδες υποστήριξης*. Σε πολλές εταιρείες, ιδιαίτερα σε χώρες με πολυπολιτισμικούς πληθυσμούς, όπως ΗΠΑ, Αυστραλία αλλά και Μ. Βρετανία, Γερμανία και Γαλλία, εργαζόμενοι που ανήκουν σε μειονότητες δημιουργούν τους δικούς τους επαγγελματικούς συλλόγους για να προωθήσουν την ανταλλαγή πληροφοριών και την κοινωνική υποστήριξη. Οι γνώμες διίστανται σχετικά με αυτήν την πρακτική. Πολλοί πιστεύουν ότι δημιουργείται έτσι, μια τάση εσωστρέφειας, καθώς οι εργαζόμενοι δεν ακολουθούν την πλειοψηφία αλλά στρέφονται προς του «δικούς τους» ανθρώπους. Όπως, όμως, αναφέρει ο Cox (1991), δεν υπάρχει Κέα σοβαρή απόδειξη ότι η ύπαρξη τέτοιων ομάδων εμποδίζει την ενσωμάτωση, ενώ η κατάργησή τους μπορεί πραγματικά να μεγαλώσει την «αδυναμία» των νεοπροσληφθέντων μειονοτικών ατόμων.

4.5. ΠΕΝΤΕ ΕΡΓΑΛΕΙΑ ΓΙΑ ΕΝΑΝ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟ ΧΩΡΙΣ ΠΡΟΚΑΤΑΛΗΨΕΙΣ

Σύμφωνα με τον Cox (1991), σεμινάρια ίσων ευκαιριών, εκπαίδευση μείωσης προκατάληψης, επίδραση εσωτερικής έρευνας, εστίαση σε ομάδες¹¹, είναι μερικές από τις μεθόδους στις οποίες καταφεύγουν οι οργανισμοί για να μειώσουν την προκατάληψη και τις διακρίσεις προς τις διαφορετικές πολιτισμικές ομάδες. Σε αντίθεση με την προκατάληψη, η διάκριση αποτελεί ή τρόπο συμπεριφοράς επιτρέποντας έτσι στον οργανισμό να τη διαχειριστεί ή να επηρεάσει την εκδήλωσή της με πιο άμεσο τρόπο. Βέβαια, η βαθύτερη αιτία της διάκρισης είναι η προκατάληψη και γι' αυτό το ιδανικό είναι όλες οι προσπάθειες μείωσης της να έχουν έστω έμμεση επίδραση στον τρόπο σκέψης και στη γενικότερη στάση των μελών ενός οργανισμού.

¹¹ Focus Groups

1. *Σεμινάρια ίσων ευκαιριών.* Οι περισσότεροι πολλαπλοί οργανισμοί (plural organizations) χρησιμοποίησαν σεμινάρια ίσων ευκαιριών για πολλά χρόνια. Αυτά περιέχουν εργαστήρια για τη σεξουαλική παρενόχληση, εκπαίδευση για τη νομοθεσία των ατομικών δικαιωμάτων και εργαστήρια κατά του σεξισμού και του ρατσισμού.

2. *Εστίαση σε ομάδες.* Στην εταιρεία Digital Equipment χρησιμοποίησαν τη μέθοδο «εστίασης σε ομάδες», για να εξετάσουν διεξοδικά στάσεις, πεποιθήσεις, συμπεριφορές ως προς τις πολιτισμικές διαφορές και την επίδρασή τους στην εργασιακή συμπεριφορά. Η εμπειρία από την Digital απέδειξε ότι ο πιο απλός τρόπος για πολλούς οργανισμούς είναι η ανοιχτή συζήτηση ως προς τις διαφορές των ομάδων.

3. *Εκπαίδευση για τη Μείωση της Προκατάληψης.* Έχει αποδειχθεί έμπρακτα ότι οι συμμετέχοντες σε εκπαιδευτικά εργαστήρια και προγράμματα αντιμετωπίζουν θετικότερα άτομα, που ανήκουν σε διαφορετικές φυλετικές ομάδες ή εθνότητες. Γι' αυτό εταιρείες οργανώνουν αυτά τα εκπαιδευτικά προγράμματα για τους νεοπροσληθθέντες υπαλλήλους του.

4. *Διεξαγωγή έρευνας.* Ένας πολύ χρήσιμος τρόπος μείωσης διακρίσεων και (σε μικρότερο βαθμό) προκαταλήψεων είναι η διεξαγωγή εσωτερικής έρευνας, σε σχέση με την εμπειρία των εργαζομένων ανά πολιτισμική ομάδα. Για παράδειγμα, ένας οργανισμός κοινής ωφέλειας στην Αμερική, μετά από έρευνα, ανακάλυψε ότι οι προϊστάμενοι συστηματικά δεν πρότειναν για επίδομα παραγωγικότητας (bonus) στελέχη, που άνηκαν σε μειονότητες, με αποτέλεσμα να τους πιέσουν για να αλλάξουν συμπεριφορά. Το μέτρο δεν απέδωσε και γι' αυτό ο αντιπρόεδρος των ανθρωπίνων πόρων ανακοίνωσε ότι δεν θα δεχόταν καμία από τις προτάσεις για απόδοση επιδόματος παραγωγικότητας, αν οι μειονότητες δεν συμπεριλαμβάνονταν αναλογικά στους υποψηφίους. Το κλειδί για την αλλαγή πολιτικής ήταν πρώτον, η συλλογή των σωστών δεδομένων, που βοήθησαν στην ανίχνευση του προβλήματος, και στη συνέχεια η ανάληψη δράσης για την επίλυσή του.

5. *Μικτές επιχειρησιακές ομάδες (Task forces).* ένα τελευταίο εργαλείο για τη δημιουργία οργανισμών άνευ προκαταλήψεων είναι η δημιουργία μικτών επιχειρησιακών ομάδων που ελέγχουν τις οργανωσιακές πολιτικές και

πρακτικές ως προς τυχόν αδικίες. Ο Cox (1991) αναφέρει την περίπτωση της Phillip Morris, εταιρείας, στην οποία συστήθηκε μια επιτροπή αποτελούμενη από ανώτερα στελέχη και προσωπικό που άνηκε σε μειονοτικές ομάδες. Με αυτόν τον τρόπο, συνδυάστηκε η δύναμη των ανώτερων στελεχών με την πληροφόρηση από τους εκπροσώπους των μειονοτήτων ως προς τις εσωτερικές αλλαγές, που θα μπορούσαν να γίνουν. Φυσικά, ο τέλειος συνδυασμός είναι ανώτερο στέλεχος προερχόμενο από μειονότητα – περίπτωση δυστυχώς σπάνια στους περισσότερους οργανισμούς. Αυτό είναι ένα συνεχές αίτημα σε όλους τους οργανισμούς: να υπάρχει ανοικτός διάυλος επικοινωνίας της βάσης με την κορυφή χωρίς την ανάμειξη συγκεκριμένων «μεσαζόντων».

4.6. ΜΕΙΩΣΗ ΔΙΑΜΑΧΗΣ ΜΕΤΑΞΥ ΤΩΝ ΟΜΑΔΩΝ

Οι ειδικοί στη διαχείριση διαμάχης μεταξύ των μελών μιας ομάδας διαπίστωσαν ότι ως ένα βαθμό οι διαπροσωπικές διαμάχες στους οργανισμούς είναι αναπόφευκτες και υπό συνθήκες ωφέλιμες (Northcraft & Neale, 1990). Βέβαια, οι διαμάχες αποβαίνουν καταστροφικές, όταν δεν γίνεται σωστά η διαχείρισή τους, καθώς και όταν είναι ακραίες και συνέπεια αγώνα για εξουσία, και όχι διαφοροποίησης ιδεών. Σ' έναν πολυπολιτισμικό οργανισμό έντονες διαμάχες μπορεί να ξεπηδήσουν από προβλήματα στην επικοινωνία, λόγω διαφορετικών γλωσσών, πολιτισμικών καταβολών, ή των προτεραιοτήτων κάθε ομάδας.

Το καλύτερο εργαλείο για τη μείωση της διαμάχης σε έναν οργανισμό είναι η διεξαγωγή έρευνας και η μελέτη των συμπερασμάτων που προκύπτουν κάθε φορά. Το κέρδος από αυτό το εργαλείο είναι διπλό, γιατί αποκτάται και γνώση που επιτρέπει το σχεδιασμό πολιτικής αλλαγής.

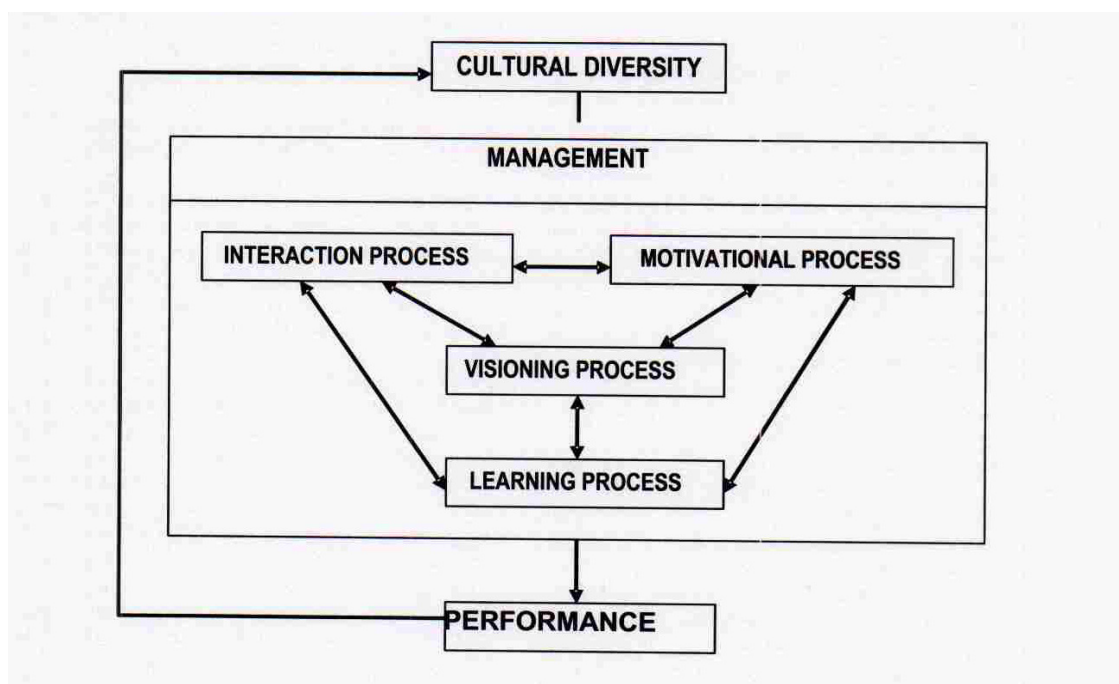
Για παράδειγμα, η Procter & Gamble's διενήργησε έρευνα για να εξετάσει την προσαρμοστικότητα των νεοπροσληφθέντων. Διαπιστώθηκε ότι αυτή διέφερε ανάλογα με την εθνικότητα και το φύλο. Οι λευκοί άνδρες είχαν τη μεγαλύτερη προσαρμοστικότητα, ενώ οι μαύρες γυναίκες τη μικρότερη. Αυτά τα συμπεράσματα τους οδήγησαν στη δημιουργία προγράμματος που βοηθά στη γρήγορη και ομαλή ενσωμάτωση των νέων υπαλλήλων στον οργανισμό. Ο Cox μέσα από την έρευνα του διαπίστωσε πως, παρά τις όποιες πρόσθετες

δυσκολίες, οι πολυπολιτισμικοί οργανισμοί διαθέτουν έναν μοναδικό δυναμισμό, που μόνο προς όφελός τους μπορεί να λειτουργήσει.

4.7. Η ΑΡΧΗ ΤΟΥ «ΜΟΙΡΑΖΕΣΘΑΙ»

Η δεύτερη πρόταση διοίκησης πολυπολιτισμικών οργανισμών που έχει ως κεντρική ιδέα την αρχή του μοιράζεσθαι, ανήκει στους Rijamamprianina & Maxwell (2002) και παρουσιάστηκε στο άρθρο τους με τίτλο «The sharing principal: a way of managing multicultural organizations»¹² στο περιοδικό *South African Journal of Business Management*, 2002, 33 (2).

Ο Rijamamprianina (1999) παλαιότερα είχε περιγράψει τον κύριο όγκο της οργανωσιακής δραστηριότητας, μέσω τεσσάρων αλληλοσχετιζόμενων διαδικασιών, και στη συνέχεια, μαζί με τον Maxwell, έδειξε την εφαρμογή της αρχής του μοιράζεσθαι για την κάθε διαδικασία (Rijamamprianina & Maxwell, 2002), όπως ακολουθεί:



ΕΙΚΟΝΑ 5: Επιρροές της πολιτισμικής διαφορετικότητας στη διαχείριση

(Πηγή: Rijamamprianina & Maxwell, 2002: 3)

¹² Στα ελληνικά: «Η αρχή του μοιράζεσθαι: ένας τρόπος διοίκησης πολυπολιτισμικών οργανισμών»

4.7.1. Η ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗΣ. Όλοι οι εργαζόμενοι δέχονται επιδράσεις από μια σειρά από εσωτερικές και εξωτερικές δυνάμεις παρακίνησης, οι οποίες τους προϊδεάζουν, ώστε να σκέπτονται και να ενεργούν με συγκεκριμένο τρόπο υπό ποικίλες συνθήκες. Καθώς ο κάθε εργαζόμενος έχει διαφορετικές ανάγκες, ικανότητες και ευκαιρίες, είναι επόμενο τα πρότυπα παρακίνησης του να διαφέρουν από εκείνα άλλων εργαζομένων. Η ευθυγράμμιση των δυνάμεων παρακίνησης που επιδρούν στους εργαζομένους, αποτελεί λοιπόν σημαντική πρόκληση για τις μεθόδους διαχείρισης. Σ' ένα πολυπολιτισμικό περιβάλλον, όπου τα πρότυπα παρακίνησης σίγουρα είναι ακόμη πιο διαφοροποιημένα απ' ότι σ' ένα ομοιογενές περιβάλλον, η πρόκληση είναι ακόμη μεγαλύτερη.

Το μοίρασμα της επιτυχίας (ή μοίρασμα των κερδών) αναπτύχθηκε ταχύτατα ως τρόπος ανταμοιβής και ανάμειξης στη βιομηχανία των ΗΠΑ (Graham-Moore & Ross, 1990), κυρίως επειδή επιδρούσε θετικά στην εναρμόνιση των εργαζομένων με την επιδίωξη των στόχων της εταιρείας. Με αυτόν τον τρόπο, ένας οργανισμός πετυχαίνει μεγαλύτερα επίπεδα απόδοσης δίδοντας κίνητρα ανάμειξης και συμμετοχής στα μέλη του.

Δύο είναι οι βασικές κατευθυντήριες αρχές μέσα από τη βιβλιογραφία, που απαντούν στο ερώτημα «Πώς θα έπρεπε οι οργανισμοί να μοιράζονται την επιτυχία με τους εργαζόμενους σε ένα πολυπολιτισμικό περιβάλλον;»:

1. Η κεντρική διοίκηση θα πρέπει να είναι αφοσιωμένη στην αρχή του μοιράσματος της επιτυχίας και να αποδέχεται αλλαγές απαραίτητες για την εισαγωγή και υιοθέτηση ενός τέτοιου συστήματος διοίκησης (Wilhelm, 1995).
2. Η πολιτική που υιοθετείται για το μοίρασμα της επιτυχίας θα πρέπει να είναι δίκαιη (Graham-Moore & Ross, 1990) και η εφαρμογή της διαφανής.

Η προοπτική της ενσωμάτωσης-και-μάθησης. Οι Thomas & Erly (2001:229) ταυτοποίησαν τρεις διαφορετικές προοπτικές διοίκησης για το διαφοροποιημένο εργατικό δυναμικό: α) της ενσωμάτωσης-και-μάθησης (integration-and-learning perspective), β) της πρόσβασης-και-νομιμότητας

(access-and-legitimacy perspective) και γ) της διάκρισης-και-δικαιοσύνης (discrimination-and-fairness perspective) και πρότειναν ότι μόνο εκείνη της ενσωμάτωσης-και-μάθησης εξασφαλίζει «σταθερά οφέλη» από τη διαφοροποίηση. Σύμφωνα με αυτήν την προοπτική «*οι αντιλήψεις, οι ικανότητες και οι εμπειρίες των εργαζομένων, τις οποίες αυτοί έχουν αναπτύξει ως μέλη ομάδων διαφόρων πολιτισμικών ταυτοτήτων, είναι δυνητικά πολύτιμοι πόροι, που η ομάδα εργασίας μπορεί να χρησιμοποιήσει για να επανασκεφθεί τα βασικά της καθήκοντα, να επαναπροσδιορίσει τις αγορές της, τα προϊόντα της, τις στρατηγικές της και τις επιχειρησιακές της πρακτικές με τρόπους που θα προωθήσουν την αποστολή της*» (Thomas & Erly, 2001:235).

Για να θεωρήσουν οι εργαζόμενοι ότι η πολιτική μοιράσματος της επιτυχίας είναι δίκαιη, πρέπει να νιώσουν ότι τους δίδονται τα εφόδια για να επωφεληθούν των ευκαιριών μέσα στον οργανισμό και ότι η επίδοσή τους εκτιμάται με δίκαιο τρόπο. Γι' αυτό το λόγο οι εργαζόμενοι πρέπει να έχουν την προοπτική συμπληρωματικής εκπαίδευσης και τη σιγουριά ότι εφαρμόζονται αποτελεσματικά συστήματα διαχείρισης επίδοσης.

Γενικώς, η εκπαίδευση των ανθρώπων εμπεριέχει την ενδυνάμωσή τους· μέσω αυτής της διαδικασίας μειώνονται οι αντιθέσεις μεταξύ των υπαλλήλων και οι πιο αδύναμοι – οικονομικά ή ιεραρχικά – νιώθουν ότι έχουν την ευκαιρία να γίνουν οι ίδιοι, έως ενός σημείου, «ρυθμιστές» της εξέλιξής τους.

Σε πολυπολιτισμικούς οργανισμούς, παράλληλα με τις απαιτήσεις για λειτουργική εκπαίδευση, πρέπει αυτή να:

1. Να ενισχύει υπάρχουσες ικανότητες διαφοροποίησης-αλληλεπίδρασης,
2. Να χτίζει νέες ικανότητες διαφοροποίησης-αλληλεπίδρασης, και
3. Να προτείνει μεθοδολογίες χτισίματος ικανοτήτων

Επιπροσθέτως, η εκπαίδευση διαφοροποίησης-αλληλεπίδρασης πρέπει όσο το δυνατόν να πραγματοποιείται την κατάλληλη στιγμή (just-in-time). Οι άνθρωποι μαθαίνουν καλύτερα, όταν, αυτό που μαθαίνουν, είναι σχετικό και χρήσιμο και όταν η απαραίτητη πληροφορία είναι άμεσα διαθέσιμη.

Η ενημέρωση για την εκτίμηση της απόδοσης επιτρέπει στα άτομα να γνωρίζουν πώς επιδρούν στους άλλους, πώς πραγματοποιούν τα καθήκοντά τους και κατά πόσον ανταποκρίνονται στους εργασιακούς τους στόχους. Η ενημέρωση αυτή γίνεται, είτε μέσω άτυπων σχολίων σχετικά με κάποια αντίδραση του υπαλλήλου σε ένα θέμα εργασίας, είτε μέσω του επίσημου

εντύπου, της ετήσιας συνήθως, αξιολόγησης του. Η διαδικασία ενημέρωσης και αξιολόγησης μπορεί ν' αποβεί ιδιαίτερα χρήσιμη για την απόδοση εργαζομένων που αποτελούν μέρος μιας ομάδας, γιατί στην ομαδική εργασία παρατηρείται η τάση τα άτομα να αποδίδουν λιγότερο απ' ότι αν δούλευαν ανεξάρτητα. Τα αρνητικά αποτελέσματα μειώνονται, όταν τα μέλη μιας ομάδας έχουν διακριτούς ρόλους και αντιλαμβάνονται με ποια ακριβώς καθήκοντα συνεισφέρουν στην επιτυχία της ομάδας (Levine & Moreland, 1990).

Ιδιαίτερα σε πολυπολιτισμικούς οργανισμούς, η περιθωριοποίηση, που μπορεί να νιώσουν κάποιες φυλετικές/εθνικές ομάδες, μπορεί να οδηγήσει σε περαιτέρω αίσθηση αδικίας ως προς την επιβράβευση και την αξιολόγηση. Σε κάθε περίπτωση, αλλά ειδικά σε αυτά τα εργασιακά περιβάλλοντα, διαφανή συστήματα αξιολόγησης και ανταμοιβής επιβάλλονται, γιατί, ούτως ή άλλως, δεν αντιλαμβάνονται όλοι οι εργαζόμενοι με τον ίδιο τρόπο τη δικαιοσύνη του συστήματος.

4.7.2. Η ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΑΛΛΗΛΕΠΙΔΡΑΣΗΣ. Οι εργαζόμενοι φτάνουν στο χώρο εργασίας με διαμορφωμένες πεποιθήσεις για το πώς λειτουργεί ο κόσμος στον οποίο ζούνε, ιδέες για το ρόλο όλων των μετόχων στον οργανισμό και αξίες βάσει των οποίων κρίνουν όλες τις εμπειρίες τους. Ο,τιδήποτε φτάνει σε αυτούς ως πληροφορία, αξιολογείται σύμφωνα με τις πεποιθήσεις και τις θέσεις τους, και ο,τιδήποτε μεταδίδεται από τους ίδιους προς τους άλλους, γίνεται μέσα από τα δικά τους σημεία αναφοράς. Η διαδικασία αλληλεπίδρασης επιτρέπει στους εργαζόμενους να μοιράζονται τις απόψεις τους για τον κόσμο· φτάνουν μέσω αυτής της διαδικασίας στην κατανόηση των πεποιθήσεων, θέσεων και αξιών των συναδέλφων τους και οδηγούνται έτσι, στην αμοιβαία αποδοχή, εμπιστοσύνη, σεβασμό και δημιουργική διαφωνία. Ακόμη και σε ένα σχετικά ομοιογενές περιβάλλον, τα μέλη του δεν μοιράζονται το ίδιο σύνολο ιδεών και προτύπων, πόσο μάλλον σε ένα πολυπολιτισμικό περιβάλλον, όπου εκ προοιμίου υπάρχει ποικιλομορφία ιδεών και προτύπων.

Η ανάπτυξη κοινών διανοητικών προτύπων απαιτεί μακροχρόνιες και πολύπλοκες περιόδους αλληλεπίδρασης (Schein, 1993), ιδιαίτερα σε

περιπτώσεις εθνικών ομάδων, που δεν συνδέονται με παράδοση φιλίας και συνεργασίας ιστορικά, κοινωνικά και οικονομικά.

Η προτεινόμενη κατευθυντήρια αρχή είναι τα μέλη των διαφόρων πολιτισμικών ομάδων να υπόκεινται σε επαναλαμβανόμενες αλληλεπιδράσεις μεταξύ τους και η διαχείριση αυτών των αλληλεπιδράσεων να έχει ως αποτέλεσμα τη δημιουργία υποστηρικτών πολυπολιτισμικών δικτύων. Αν δημιουργηθούν αυτές οι συνθήκες, τότε στο εργασιακό περιβάλλον ενθαρρύνεται η επικοινωνία μεταξύ των ανθρώπων, που οδηγεί σε ουσιαστική αποδοχή, κατανόηση, εμπιστοσύνη και δημιουργική συνεργασία.

Πιο αναλυτικά οι Rizamamprianina & Maxwell (2002) παραθέτουν **πρακτικές** που θα εξασφαλίσουν τη διαδικασία αλληλεπίδρασης:

1. Επαναλαμβανόμενες αλληλεπιδράσεις. Οι πολυπολιτισμικοί οργανισμοί θα πρέπει να δημιουργούν εκείνο το πλαίσιο, που ενθαρρύνει τις επαναλαμβανόμενες τυπικές ή άτυπες αλληλεπιδράσεις, για να αποφύγουν την ελάχιστη πιθανότητα αυτές να μην συμβούν.

2. Κοινωνικά δίκτυα. Η δημιουργία δικτύων σήμερα δεν σημαίνει απλά το να συναντάμε συναδέλφους· όμως τα επιτυχημένα δίκτυα δεν δημιουργούνται από τη μια στιγμή στην άλλη: αλλάζουν και εξελίσσονται, διευρύνονται και συρρικνώνονται και πρέπει συνεχώς να τροφοδοτούνται από όλα τα μέλη. Σύμφωνα με τον Baker (1994), το πιο σημαντικό στοιχείο του δικτύου είναι αυτό που οι ψυχολόγοι καλούν «αλληλεξάρτηση» ή «αμοιβαία εξάρτηση». Είναι, δηλαδή, η αναγνώριση ότι οι άνθρωποι χρειάζονται ο ένας τον άλλον και ότι πετυχαίνουν τους στόχους τους μέσω ή με τους άλλους. Ο Sonnenberg (1990), πάλι, υποστηρίζει ότι στη λειτουργία του δικτύου πρέπει να επικρατεί η αρχή του «δούναι και λαβείν» (equity theory), γιατί όταν ορισμένοι εργαζόμενοι κάνουν πάρα πολλά για τους άλλους, χωρίς να λαμβάνουν ανταπόδοση, δημιουργούν δυσάρεστο αίσθημα στους αποδέκτες, που αποφεύγουν να ζητήσουν κάτι στο μέλλον, καθώς δεν βλέπουν πως θα το ανταποδώσουν.

- ❖ Το δίκτυο αποθαρρύνει την «αποστασία», γιατί ο αποστάτης γνωρίζει πως, αν δεν αποδώσει αυτήν τη φορά, θα θέσει σε κίνδυνο την επιτυχία μελλοντικών έργων, που θα έχει αναλάβει, καθώς θα εξαρτάται από τη συμβολή των συναδέλφων του γι' αυτά.

- ❖ Τα δίκτυα διευκολύνουν την επικοινωνία και βελτιώνουν την κυκλοφορία των πληροφοριών και την εμπιστοσύνη μεταξύ των ατόμων.
- ❖ Τα δίκτυα ενσωματώνουν παλαιότερες επιτυχίες συνεργασίας, οι οποίες μπορούν να δημιουργήσουν ένα πρότυπο κουλτούρας για μελλοντικές συνεργασίες.

3. *Η επικοινωνία.* Η επικοινωνία πολλές φορές είναι δύσκολη σε ομοεθνείς, πόσο μάλλον σε άτομα διαφορετών πολιτισμικών προελεύσεων. Πολλοί μελετητές, ανάμεσά τους και ο Hayashi (1989) προτείνουν τη χρήση της *Διαπολιτισμικής Επικοινωνίας*¹³ (*Intercultural Communication*), όταν άνθρωποι από διαφορετικούς πολιτισμούς έρχονται σε επαφή.

Το να περνά, βέβαια, κανείς από τη μια κουλτούρα στην άλλη είναι ένα χάρισμα, που λίγοι άνθρωποι το έχουν, και για να αποκτηθεί, είναι απαραίτητες οι συνεχείς αλληλεπιδράσεις, όπως αναφέρθηκε νωρίτερα.

4. *Εποικοδομητική Διαμάχη.* Χωρίς επικοινωνία δεν μπορεί να γίνει λόγος για διαπροσωπική διαμάχη και, χωρίς την τελευταία, για εποικοδομητική διαμάχη¹⁴. Οι ειδικοί παρατήρησαν ότι συγκεκριμένος αριθμός προσωπικών διαμαχών είναι αναπόφευκτος και, τελικά, υγιής για τους οργανισμούς (Northcraft & Neale, 1990). Βέβαια, η διαμάχη μετατρέπεται σε παράγοντα διάλυσης και αποδόμησης, αν είναι υπερβολική, δεν υπόκειται σε σωστή διαχείριση ή στοχεύει σε αγώνες επίδειξης ισχύος και όχι απλά στην έκφραση διαφοροποίησης των ιδεών.

Οι πρακτικές της εποικοδομητικής διαμάχης μπορούν να προσφέρουν χρήσιμες εναλλακτικές για τη διαχείριση πολυπολιτισμικών ομάδων, καθώς η προσέγγισή της βασίζεται στη ιδέα ότι αυτή ανοίγει το δρόμο στην ομάδα για τη λήψη αποφάσεων. Ενθαρρύνεται την ποικιλία, το ανοιχτό πνεύμα και η πρόκληση, ενώ βελτιώνεται η λήψη αποφάσεων της ομάδας, καθώς

¹³ Με τον όρο αυτό περιγράφεται η ικανότητα κατάργησης των εμποδίων επικοινωνίας, όπως είναι η ελλιπής ανταλλαγή πληροφοριών, οι σημασιολογικές δυσκολίες, οι διαφορετικές αντιλήψεις μεταξύ πομπών και δεκτών, οι μη-φραστικοί υπαινιγμοί που αγνοούνται ή ερμηνεύονται λάθος κ.α.

¹⁴ Η Εποικοδομητική Διαμάχη (Constructive Conflict) δεν πρέπει να συγχέεται με την Ανταγωνιστική Διαμάχη (Competitive Conflict), η οποία αποθαρρύνει τόσο την ανταλλαγή, όσο και τη διερεύνηση ισχυρών ικανοτήτων και χαρακτηρίζεται από ισχυρές διαμάχες κερδισμένων-χαμένων (Tjosvold & Deemer, 1980).

αντλούνται οι απόψεις όλων των μελών και προβλέπεται η αποδοχή όλων των εναλλακτικών, χωρίς κριτική (Schweiger, Sandberg & Rechner, 1989).

Η έρευνα υποστηρίζει ότι, όταν η εποικοδομητική διαμάχη εντάσσεται στη διαδικασία λήψης αποφάσεων, οι ομάδες:

- ❖ Καταλήγουν σε πιο σημαντικά και μεγαλύτερης αξίας συμπεράσματα.
- ❖ Κάνουν υποδείξεις, που πολύ συχνά ενσωματώνουν τις ιδέες και τους προβληματισμούς ποικίλων μερών (Tjosvold & Deemer, 1980) και είναι ανώτερες σε ποιότητα (Schweiger *et al.*, 1989), από εκείνες που λαμβάνονται όταν επικρατεί η αρμονία απόψεων και η αποφυγή διαμάχης.

Σημαντικό ερώτημα, γι' αυτούς που διοικούν πολυπολιτισμικούς οργανισμούς, είναι το πώς μπορεί να επιτευχθεί η εποικοδομητική διαμάχη. Στη μελέτη του για τους οργανισμούς με *θετική διαμάχη*, ο Tjosvold (1991) υποστηρίζει ότι στα διοικητικά στελέχη ανήκει ο κύριος ρόλος για την εφαρμογή κανόνων, που ενθαρρύνουν τα μέλη των ομάδων να εκφράζουν τις απόψεις τους, τις αμφιβολίες τους, τις υπόνοιες τους. Συμβουλεύει αυτά τα στελέχη να παραθέτουν ποικίλες απόψεις, να ψάχνουν λύσεις, που προέρχονται από ποικίλες απόψεις, και να επιβραβεύουν τις ομαδικές παρά τις ατομικές επιτυχίες. Βέβαια, ίσως είναι απαραίτητη η εκπαίδευση των μελών των ομάδων από τους διευθυντές τους ή ακόμη και από εξωτερικούς συμβούλους, ώστε να υιοθετήσουν ορθά τη χρήση της εποικοδομητικής διαμάχης στη μεταξύ τους συνεργασία.

5. Αμοιβαία κατανόηση. Ο τρόπος, για να διαχειριστεί κανείς οποιαδήποτε σχέση, βρίσκεται στα ίδια βασικά στοιχεία: αμοιβαία κατανόηση και αμοιβαίο όφελος. Όταν υπάρχει αμοιβαία κατανόηση, ο καθένας αντιλαμβάνεται τους λόγους, για τους οποίους κάποιος άλλος ενεργεί με συγκεκριμένο τρόπο, και δέχεται τη συμπεριφορά του ως νόμιμη και σωστή, παρ' όλη την ένταση και άβολη κατάσταση, που θα μπορούσε να προκαλέσει. Όταν υπάρχει αμοιβαίο όφελος, και τα δύο μέρη κερδίζουν μέσα από τη σχέση τους. Πρόκειται για περίπτωση νικητή-νικητή¹⁵ (Baker, 1994).

6. Αμοιβαία εμπιστοσύνη και σεβασμός. Η αμοιβαία εμπιστοσύνη, που εξασφαλίζει ότι καμιά από τις δύο πλευρές δεν θα εκμεταλλευτεί την αδυναμία

¹⁵ win-win situation

της άλλης, θεωρείται σήμερα ευρέως απαραίτητη συνθήκη για την επιτυχία. Όσο πιο υψηλά είναι τα επίπεδα εμπιστοσύνης και σεβασμού σε μία «κοινότητα», τόσο μεγαλύτερες είναι οι πιθανότητες για συνεργασία. Όταν υπάρχει έλλειψη εμπιστοσύνης, κανένας δεν είναι διατεθειμένος να διακινδυνεύσει κάνοντας το πρώτο βήμα και προτιμά να θυσιάσει τα τυχόν οφέλη από μια συνεργασία, παρά να χάσει την κεκτημένη ασφάλειά του. Μόνο μέσω της αναγνώρισης της αμοιβαίας εξάρτησης, τα πρόσωπα ή οι ομάδες μπορούν να διακρίνουν τα ατομικά τους συμφέροντα.

Στα πολυπολιτισμικά εργασιακά περιβάλλοντα, όπου πραγματικά υπάρχει τάση για κυρίαρχες ή μη ομάδες εργαζομένων (π.χ. εθνικές, φύλου), φαίνεται ιδιαίτερα σημαντικό για τους εργαζομένους να εξασκούν την έκφραση σεβασμού και θετικής στάσης προς τους συναδέλφους τους. Το μέλος ενός οργανισμού που εισπράττει ειλικρινές ενδιαφέρον, το πιο πιθανό είναι να το ανταποδώσει. Σε περίπτωση ομάδων που από παράδοση είναι επιφυλακτικές μεταξύ τους, υποδαυλίζοντας έτσι το χτίσιμο εμπιστοσύνης και σεβασμού, είναι απαραίτητη η υιοθέτηση επαναλαμβανόμενων αλληλεπιδράσεων και εποικοδομητικής διαμάχης για να ανατραπεί η πάγια κατάσταση (Rijamamprianina, 1999).

7. Η συνεργασία. Αντίθετα με ό,τι ευρέως αποτελεί πεποίθηση, η συνεργασία δεν ξεπηδά συνήθως αυθόρμητα, όταν δύο μέρη υπόσχονται να ανταλλάξουν χάρες μεταξύ τους. Η καθιέρωση της συνεργασίας, όλο και περισσότερο, βασίζεται στη μακροβιότητα μιας σχέσης, μέσω των επαναλαμβανόμενων αλληλεπιδράσεων και της δημιουργίας δικτύων (Simons *et al.* 1993).

Οι Simons *et al.* (1993) υποστηρίζουν ότι η συνεργασία μεταξύ ανθρώπων, διαφορετικής εθνικής προέλευσης και κουλτούρας, πάντα δημιουργεί αλλαγές στους συνεργαζόμενους. Όταν κανείς δουλεύει δίπλα δίπλα, ακολουθεί τις ίδιες διαδικασίες και παράγει τα ίδια προϊόντα, αυτό συνεπάγεται τη δημιουργία διανοητικών προτύπων, τα οποία διαφέρουν από αυτά, που, ενδεχομένως, είχαν μέχρι τότε οι συγκεκριμένοι άνθρωποι.

8. Ανταλλαγή διανοητικών προτύπων. Ο επαναλαμβανόμενος συνδυασμός των χαρακτηριστικών της διαδικασίας αλληλεπίδρασης, όπως αυτά έχουν περιγραφεί παραπάνω, οδηγεί στην ανταλλαγή διανοητικών προτύπων. Μια ομάδα που έχει ένα κοινό διανοητικό μοντέλο, απαρτίζεται από ανθρώπους

που σκέφτονται σε σχέση με μια κατάσταση ή ένα φαινόμενο με πολύ παρόμοιο τρόπο (Cannon-Bowers, Salas & Converse, 1990).

Σύμφωνα με τον Marsick (1994), τα διανοητικά μοντέλα δεν είναι αμετάβλητα, παρά είναι συλλογικές δημιουργίες ανθρώπων, με τη συμφωνία των οποίων μπορούν να μεταβληθούν. Όμως, όπως ο ίδιος τονίζει, οι αλλαγές αυτές πρέπει να γίνονται κατόπιν «δημοσίων» αμφισβητήσεων και ανοιχτών συζητήσεων.

Τα κοινά διανοητικά πρότυπα θεωρείται ότι αυξάνουν την ποιότητα των ικανοτήτων και της απόδοσης των μελών μιας ομάδας. Πιο συγκεκριμένα, θεωρείται ότι όσο πιο κοινά διανοητικά πρότυπα μοιράζονται τα μέλη της ομάδας, τόσο αυτά θα προβλέψουν τις ανάγκες των καθηκόντων που τους ανατίθενται και θα συντονίσουν με επιτυχία τον καταμερισμό εργασίας μεταξύ τους (Cannon-Bowers *et al.*, 1990). Φυσικά, αυτές οι προϋποθέσεις έχουν ως αποτέλεσμα την έγκαιρη και ασφαλέστερη λήψη αποφάσεων.

Κάποιοι συγγραφείς υποστήριξαν παλαιότερα ότι, ακόμη και ελλείψει κοινών διανοητικών προτύπων, η λήψη αποφάσεων μπορεί να επιτευχθεί κάτω από ειδικές συνθήκες, όπως η πίεση χρόνου (Donnellon, Gray & Bougon, 1986).

Ιδιαίτερα για τους πολυπολιτισμικούς οργανισμούς, όπου μπορούν να παρατηρηθούν εμφανείς πολιτισμικές διαφορές, οι αρνητικές επιπτώσεις από την εσκεμμένα βραχυπρόθεσμη λήψη αποφάσεων μπορεί να αποδειχθούν ιδιαίτερα σοβαρές, σε βάθος χρόνου. Τα κοινά διανοητικά πρότυπα είναι απαραίτητα σε οργανισμούς με πολυπολιτισμικά περιβάλλοντα, που θέλουν να διατηρήσουν υψηλό επίπεδο επιδόσεων και να παραμένουν ελκυστικά σε εργαζόμενους διαφορετικών πολιτισμικών καταβολών.

4.7.3. Η ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΤΟΥ ΟΡΑΜΑΤΟΣ. Αν και πολλοί οργανισμοί διαδίδουν ευρέως στους εργαζομένους τους δήλωση αποστολής ή οράματος, αυτό δε σημαίνει ότι υποχρεωτικά οι εργαζόμενοι, είτε κατανοούν, είτε υποστηρίζουν το όραμα αυτό. Στην ιδανικότερη περίπτωση, η διαδικασία του οράματος εμπλέκει τους εργαζομένους στον ορισμό και επαναπροσδιορισμό του ουσιαστικού σκοπού του οργανισμού με τέτοιο τρόπο, ώστε να τους ευθυγραμμίζει με την κατανόηση και την αφοσίωση για την πραγματοποίηση του οράματος. Είναι φανερό ότι αυτή η διαδικασία είναι αποτελεσματική μόνο σε συνδυασμό με την

αποτελεσματικότητα των δύο παραπάνω διαδικασιών. Η αυξημένη ποικιλομορφία των πολυπολιτισμικών ομάδων αποτελεί μεγαλύτερη πρόκληση για τη διαχείριση και την εφαρμογή αυτής της διαδικασίας.

Η ουσία μιας ομάδας είναι το κοινό όραμα. Ο Block (1987) είναι βέβαιος ότι τα διευθυντικά στελέχη ενδυναμώνονται όταν διαμορφώνουν ένα μεγαλειώδες όραμα. Βέβαια, η ενδυνάμωση δεν θα πραγματοποιηθεί, αν τα στελέχη απλώς διαμορφώσουν ένα όραμα και το περάσουν στη συνέχεια στα διάφορα επίπεδα του οργανισμού να ερμηνευθεί και να υιοθετηθεί. Η ενδυνάμωση προκύπτει μέσω αμοιβαίας δημιουργίας ενός κοινού οράματος, η οποία προϋποθέτει διάλογο και μετατροπή του οράματος κατά τη διαδικασία κοινοποίησης της δημιουργίας του στα διάφορα επίπεδα του οργανισμού.

Θα ήταν αφελές να πιστέψει κανείς ότι ένα κοινό όραμα μπορεί να προκύψει, εάν οι συνθήκες, που προαναφέρθηκαν, δεν υπάρχουν, δηλαδή, το *μοίρασμα της επιτυχίας* και η *ανταλλαγή διανοητικών προτύπων*. Στις ομάδες, όπου τα μέλη διαφοροποιούνται, υπάρχει πρόβλημα συμφωνίας ως προς το σκοπό και το είδος των καθηκόντων, που πρέπει να αναλάβουν. Για να αυξηθεί η αποτελεσματικότητα, το στέλεχος, που αποτελεί τον αρχηγό της ομάδας, πρέπει να την κατευθύνει στην κατάληξη ενός οράματος που βοηθά τα μέλη να ξεπεράσουν τις προσωπικές τους διαφορές. Η αμοιβαία υπευθυνότητα έχει ως αποτέλεσμα οι επιβραβεύσεις των κοινών επιτευγμάτων να μοιράζονται σε όλα τα μέλη (Katzenbach & Smith, 1993).

Η δυναμική των ενεργειών των εργαζομένων πρέπει να κατευθύνεται σε συγκεκριμένο στόχο. Σ' έναν οργανισμό, που πιστεύει στη μάθηση, οι ηγέτες καθοδηγούν και υποστηρίζουν τα άτομα προς τη δημιουργία ενός συλλογικού οράματος, γύρω από το οποίο οργανώνεται η δραστηριότητα ολόκληρου του οργανισμού. Η συντονισμένη δραστηριότητα μεταξύ των ομάδων είναι εφικτή μέσω της μάθησης του μοιράσματος κοινών προοπτικών και διανοητικών προτύπων. Η επιτυχία εξαρτάται από τη συμμετοχή όλο και περισσότερων ατόμων στο συλλογικό όραμα και στην απελευθέρωση των δυνατοτήτων που κατέχουν τα άτομα.

4.7.4. Η ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΤΗΣ ΜΑΘΗΣΗΣ. Η μάθηση σχετίζεται με την ενδυνάμωση των εργαζομένων, ώστε να αντιμετωπίζουν με επιτυχία τις προκλήσεις που προκύπτουν στην εργασία τους. Η μάθηση μπορεί

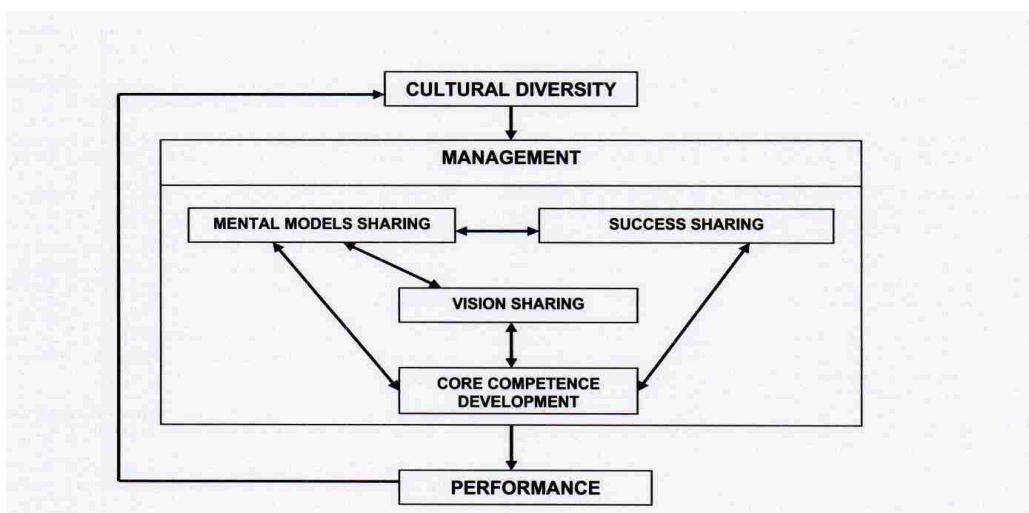
να είναι επίσημη ή ανεπίσημη, να βασίζεται σε γραπτή ή προφορική επικοινωνία, να σχετίζεται με συγκεκριμένα καθήκοντα ή να είναι πιο γενική σε σχέση με το εργασιακό περιβάλλον. Το σημαντικό είναι η διαδικασία της μάθησης να είναι σχετική, να συντελείται τη στιγμή που χρειάζεται και να επαρκεί για την επιτυχή εκπλήρωση των εργασιακών καθηκόντων. Κι εδώ ισχύει ότι η αποτελεσματική εφαρμογή της συγκεκριμένης διαδικασίας, απαιτεί ανάλογη εφαρμογή των διαδικασιών παρακίνησης και αλληλεπίδρασης.

Η ιδέα του οργανισμού που μαθαίνει δεν είναι καινούργια, αλλά η συνειδητοποίηση της ισχυρής ανάπτυξης ικανοτήτων, μέσω «πολυπολιτισμικής μάθησης», μόλις πρόσφατα έχει έρθει στο προσκήνιο, καθώς η ισχυρή ανάπτυξη ικανοτήτων θεωρείται η σφραγίδα εγγύησης για τις σημερινές εταιρείες (Rijamamprianina, 1999).

Τα στελέχη πρέπει να εμπλέκουν κοινωνικές ομάδες στη συλλογική μάθηση, δηλαδή σύνολα ανθρώπων που τους ενώνει η προσπάθεια υλοποίησης κοινού οράματος. Μια συλλογική διαδικασία – κατά την οποία αναπτύσσονται ισχυρές ικανότητες – πραγματοποιείται με τέτοιο τρόπο ώστε οι κοινωνικές ομάδες να μαθαίνουν και να αναπτύσσουν ισχυρές ικανότητες (Prahalad & Hammel, 1990· Marsick, 1994).

Η πρόκληση είναι να αναπτυχθούν εκείνοι οι μηχανισμοί που συλλαμβάνουν, διατηρούν και μοιράζουν τα οφέλη της μάθησης. Βέβαια, μέχρι τώρα, δεν έχουν καταστεί σαφείς εκείνοι οι μηχανισμοί κι εκείνες οι συνθήκες που επιτρέπουν πιο αποτελεσματικά την έγκαιρη πρόσβαση και χρησιμοποίηση της μάθησης. Από τη στιγμή που οι εθνικές και πολιτισμικές διαφοροποιήσεις είναι «φυσικές» πηγές αναγκαστικής ποικιλομορφίας, γεγονός που αποτελεί προϋπόθεση για την οργανωσιακή μάθηση/εκπαίδευση, η εκπαίδευση των στελεχών και όλων των ατόμων, γενικότερα, είναι απαραίτητη για την ανάπτυξη ισχυρών ικανοτήτων και, κατά συνέπεια, για τη διαχείριση πολυπολιτισμικών οργανισμών.

Εύκολα διαπιστώνει κανείς ότι και οι δύο προτάσεις διέπονται από την ίδια φιλοσοφία· οι εμπνευστές τους έχουν απλά διαρθρώσει με διαφορετικό τρόπο τις αρχές τους. Κίνητρο για τη δημιουργία τους αποτέλεσε η πεποίθηση ότι η διαφορετικότητα αποτελεί δύναμη και όχι τροχοπέδη.



ΕΙΚΟΝΑ 6: Γενικό πλαίσιο αποτελεσματικού πολυπολιτισμικού οργανισμού (Πηγή: Rijamampianina & Maxwell, 2002: 9)

4.8. ΕΠΑΓΩΓΙΚΕΣ ΥΠΟΘΕΣΕΙΣ

Η οργανωσιακή κουλτούρα είναι σημαντικό θέμα μελέτης στην έρευνα της διοίκησης επιχειρήσεων τα τελευταία 30 χρόνια, κυρίως γιατί επηρεάζει μια σειρά από επιθυμητά αποτελέσματα, τόσο για τον οργανισμό, όσο και για το άτομο. Ο Ritchie (2000:1) σημειώνει ότι ήδη οι πρώτοι ερευνητές της οργανωσιακής κουλτούρας (όπως πχ. οι Deal & Kennedy, 1982· Ouchi, 1981) «...υποστήριζαν ότι η οργανωσιακή κουλτούρα επηρεάζει αποτελέσματα όπως η παραγωγικότητα, η αφοσίωση, η αυτοπεποίθηση και η ηθική συμπεριφορά». Κατ' αναλογία πιο πρόσφατοι ερευνητές επαναλαμβάνουν την πεποίθηση ότι «η οργανωσιακή κουλτούρα επιδρά σημαντικά στον οργανισμό, στη συμπεριφορά και στα κίνητρα των υπαλλήλων του και κατ' επέκταση στις οικονομικές επιδόσεις του οργανισμού» (Holmes & Marsden, 1996: 26). Επίσης, έχει υποστηριχθεί ότι η οργανωσιακή κουλτούρα σχετίζεται με μια σειρά από καταστάσεις, όπως η υιοθέτηση νέων τεχνολογιών και εργασιακών πρακτικών (Detert, Schroeder & Mauriel, 2000· McDermott & Scott, 1999), η ολοκλήρωση πληροφοριακών συστημάτων (Weber & Pliskin, 1996), η εφαρμογή στρατηγικής (Cabrera & Bonache, 1999), και η εισαγωγή προγραμματισμού (Harris, 1999).

Οι οργανισμοί σήμερα έχουν ολοένα και πιο διαφοροποιημένο προσωπικό ως προς το γένος, τη φυλή, την εθνότητα και την εθνικότητα, από το οποίο προκύπτουν ουσιαστικά οφέλη, όπως καλύτερη λήψη αποφάσεων,

βελτιωμένη δημιουργικότητα και ευρηματικότητα και καλύτερη και πιο επιτυχημένη προώθηση προϊόντος προς τους διάφορους τύπους πελατών. Βέβαια, η αυξημένη πολιτισμική διαφοροποίηση του προσωπικού πιθανά επιφέρει αυξημένα έξοδα λόγω συχνής εναλλαγής προσωπικού, διαπροσωπικές διαμάχες και δυσκολίες στην επικοινωνία. Αυτές οι διαπιστώσεις οδήγησαν τα στελέχη να εξετάσουν τις διαδικασίες αλλαγής και να προχωρήσουν σε δημιουργία πολυπολιτισμικών οργανισμών, ώστε να κεφαλοποιήσουν αυτά τα οφέλη μειώνοντας ταυτόχρονα και τα πιθανά κόστη. (Cox, 1991).

Η ανάλυση της διεθνούς θεωρητικής και εμπειρικής βιβλιογραφίας των τελευταίων τριάντα χρόνων, αντανakλά τρία βασικά ζητήματα: α) η συνειδητοποίηση του επιχειρηματικού κόσμου, ότι το ανθρώπινο δυναμικό του αποτελεί ένα από τα σημαντικότερα στοιχεία για την επιτυχία, προκάλεσε το, ολοένα αυξανόμενο, επιστημονικό ενδιαφέρον των ερευνητών για την κουλτούρα των οργανισμών, που μάλιστα συνδέθηκε άμεσα με τη διεξοδικότερη έρευνα των εθνικών κουλτούρων· β) η κατακόρυφη αύξηση και ανάπτυξη μιας ιδιαίτερης κατηγορίας οργανισμών πολυπολιτισμικού εργασιακού περιβάλλοντος, ως αποτέλεσμα των πολιτικοοικονομικών συνθηκών αυτής της περιόδου (όπως το τέλος ψυχρού πολέμου, κατάρρευση σοβιετικής οικονομίας, επικράτηση καπιταλιστικού μοντέλου, άνοιγμα αγορών Αν. Ευρώπης, Κίνας και λοιπής Ασίας, παγκοσμιοποίηση, δημιουργία Ευρωζώνης, ελεύθερη διακίνηση πολιτών παγκοσμίως)· γ) η διαμόρφωση συγκεκριμένων προτάσεων για την καλύτερη διοίκηση πολυπολιτισμικών οργανισμών.

Ωστόσο, σε αντίθεση με την πολυετή αναφορά και την ομοφωνία των απόψεων ως προς τη συσχέτιση της οργανωσιακής κουλτούρας με επιθυμητά για τον οργανισμό και για το άτομο αποτελέσματα, πολύ λίγες εμπειρικές έρευνες πραγματοποιήθηκαν για την απόδειξη αυτών των απόψεων (Detert et al., 2000· Pettigrew, 1990· Schein, 1996). Πιο συγκεκριμένα, πολύ λίγες έρευνες έγιναν σε σχέση με τους τομείς που παρουσιάζουν ιδιαίτερο ενδιαφέρον για τους οργανισμούς, όπως η αφοσίωση στον οργανισμό, η ικανοποίηση από την εργασία και η τάση παραμονής ή αναχώρησης από τον οργανισμό.

Η τάση για παραμονή ή εγκατάλειψη του οργανισμού έχει μελετηθεί από πολλούς όπως οι Shaw et al. (1998: 511), που το θεωρούν ως ένα από τα πιο πολυερευνημένα θέματα στις επιστήμες της οργάνωσης και των οικονομικών και ως ένα πολύ σημαντικό στοιχείο, τόσο για το άτομο, όσο και για τον οργανισμό και τους διάφορους κλάδους γενικότερα. Κατά τους Tsui et al. (1997), η σημασία της διάθεσης για παραμονή ή μη στον οργανισμό μεγιστοποιείται, αν αναλογιστεί κανείς και τα κόστη που επιφέρουν τυχόν τάσεις για μετακίνηση.

Οι Chow et al. (2001) αναφέρουν πως ανάμεσα στις λίγες εμπειρικές έρευνες, που έχουν πραγματοποιηθεί, ξεχωρίζουν του Sheridan (1992), ο οποίος ανακάλυψε συσχέτιση ανάμεσα στις αξίες της οργανωσιακής κουλτούρας και στα ποσοστά εθελουσίας εξόδου νεοπροσληφθέντων, και των O'Reilly et al. (1991), οι οποίοι ανακάλυψαν συσχέτιση μεταξύ της εναρμόνισης της οργανωσιακής κουλτούρας και των πολιτισμικών προτιμήσεων του ατόμου (εναρμόνιση ατόμου-οργανισμού) με την οργανωσιακή αφοσίωση, την ικανοποίηση από την εργασία και το ρυθμό ανανέωσης των εργαζομένων. Οι δύο αυτές έρευνες εισήγαγαν κι έναν πρόσθετο παράγοντα, που ήταν η συσχέτιση οργανωσιακής κουλτούρας και εναρμόνισης ατόμου-οργανισμού και πώς αυτή επηρεάζει σημαντικά τις παραμέτρους της πρώτης.

Η εμβάθυνση στη μέθοδο και τα αποτελέσματα της εμπειρικής έρευνας των O'Reilly et al. (1991), συνετέλεσε στο να κριθεί απαραίτητη, για την παρούσα εργασία, η διεξαγωγή, ενδεικτικής έστω, ποσοτικής και ποιοτικής έρευνας σ' έναν οργανισμό, που πληρούσε τις προϋποθέσεις του διεθνούς πολυπολιτισμικού εργασιακού περιβάλλοντος, με σκοπό να διαπιστωθεί κατά πόσον ευσταθούν οι παραπάνω επαγωγικές υποθέσεις.

Από την όλη μέχρι τώρα ανάλυση της θεωρίας και των εμπειρικών αποτελεσμάτων προκύπτουν τέσσερις κύριες επαγωγικές υποθέσεις, ονομαστικά:

Y1. Η παγκοσμιοποίηση της οικονομίας δεν συνεπάγεται παγκοσμιοποίηση της κουλτούρας, τόσο εθνικής, όσο και οργανωσιακής.

Y2. Στα πλαίσια ενός οργανισμού, υπάρχουν τρόποι διαχείρισης (μάνατζμεντ), που δύναται να οδηγήσουν σε μια εθνική

«αποκουλτουροποίηση» (acculturation), δηλαδή στην εξάλειψη προκαταλήψεων και στην οργανωσιακή ταυτοποίηση.

Υ3. Οι διακριτές διαφορές αξιών μεταξύ λαών, που ανήκουν σε ομάδα χωρών με κοινά πολιτιστικά χαρακτηριστικά, μπορούν να φανούν μέσα σ' ένα εργασιακό περιβάλλον, που απαρτίζεται από πολίτες αυτών των χωρών. Οι διαπιστώσεις γίνονται, κυρίως, από τον τρόπο που ο καθένας αντιλαμβάνεται την κουλτούρα του οργανισμού του και τις προτεραιότητες που θέτει, βασιζόμενος στα χαρακτηριστικά της εθνικής του κουλτούρας.

Υ4. Με σωστή διαχείριση, η διαφορετικότητα του ανθρώπινου δυναμικού, αποτελεί ένα σημαντικό πλεονέκτημα για την ευημερία ενός οργανισμού.

Η μεθοδολογία που χρησιμοποιήθηκε, όσο και τα αποτελέσματα που προέκυψαν, αναλύονται διεξοδικά στα δύο επόμενα κεφάλαια.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5

ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΕΡΕΥΝΑΣ

Σκοπός της έρευνας που διεξήχθη σ'ένα διεθνές, πολυπολιτισμικό περιβάλλον, ήταν να διαπιστώσει την εναρμόνιση ατόμου και οργανωσιακής κουλτούρας, τη διάσταση στην αντίληψη της κουλτούρας μεταξύ εργαζομένων διαφορετικών εθνικοτήτων, καθώς και τις διαδικασίες με τις οποίες ένας πολυπολιτισμικός οργανισμός μπορεί να δημιουργήσει και στη συνέχεια να ισχυροποιήσει την κουλτούρα του. Διεξήχθη ποσοτική έρευνα με έγκυρο και αξιόπιστο ερωτηματολόγιο, που χρησιμοποιεί η διεθνής έρευνα, και ποιοτική έρευνα μέσω συνεντεύξεων. Έγινε πιλοτική δοκιμή των ερωτήσεων και ανάλυση αξιοπιστίας και εγκυρότητας των αποτελεσμάτων της έρευνας.

5.1. ΣΚΟΠΟΣ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ

Με βάση τις επαγωγικές υποθέσεις, σκοπός της έρευνας είναι να διαπιστώσει την εναρμόνιση ατόμου και οργανωσιακής κουλτούρας και πιο συγκεκριμένα, να εξετάσει: 1) το πώς αντιλαμβάνονται οι εργαζόμενοι σ' ένα πολυπολιτισμικό εργασιακό περιβάλλον την οργανωσιακή κουλτούρα του οργανισμού τους, 2) αν εργαζόμενοι διαφορετικών εθνικοτήτων αντιλαμβάνονται διαφορετικά αυτήν την κουλτούρα και 3) με ποιους τρόπους μπορεί ένας πολυπολιτισμικός οργανισμός να δημιουργήσει και στη συνέχεια να ισχυροποιήσει την κουλτούρα του, ούτως ώστε ν' αναπτύξει στρατηγικό πλεονέκτημα.

5.2. ΔΕΙΓΜΑ

Η έρευνα διεξήχθη σ' έναν Διεθνή Περιφερειακό Οργανισμό Ανάπτυξης (εφεξής εν συντομία θα αναφέρεται ως «ΟΑ»), ο οποίος ιδρύθηκε από 11 χώρες-μέλη (της περιοχής της Ανατολικής και Νότιας Ευρώπης) και άρχισε τη λειτουργία του επίσημα στα τέλη της δεκαετίας του '90.

Όπως αναφέρεται στην Ιδρυτική του Συμφωνία, ο Οργανισμός αυτός έχει ως αποστολή να συμβάλλει αποτελεσματικά στη διαδικασία μετάβασης των κρατών-μελών προς την οικονομική ευημερία των λαών της περιοχής, μέσω της παροχής τραπεζικών προϊόντων και υπηρεσιών στις χώρες αυτές¹⁶.

Ο ΟΑ εδρεύει στην Ελλάδα – δεν διαθέτει παραρτήματα σε άλλες χώρες – και απασχολεί 100 εργαζομένους. Από αυτούς οι 57 είναι Έλληνες και οι 43 αλλοδαποί που προέρχονται κυρίως από τα υπόλοιπα κράτη-μέλη, καθώς και μερικοί από χώρες, μη-μέλη.

Οι υπάλληλοι, ανάλογα με τον τρόπο πρόσληψής τους, χαρακτηρίζονται ως διεθνές (internationals) ή γηγενές/επιτόπιο (locals) προσωπικό. Όλο το γηγενές προσωπικό αποτελείται από Έλληνες που καλύπτουν θέσεις μικρομεσαίων στελεχών στα διάφορα τμήματα του Οργανισμού, αλλά κυρίως επικουρικές θέσεις, όπως βοηθών μεσαίων και υψηλών στελεχών, υπαλλήλων διεκπεραίωσης τηλεφωνικών κλήσεων, εξωτερικής και εσωτερικής αλληλογραφίας ή υπαλλήλων υπεύθυνων για τη διαχείριση του

¹⁶ Πρόκειται για προϊόντα δομημένης χρηματοδότησης έργου (project finance), εταιρικής χρηματοδότησης (trade finance), κοινοπρακτικών δανείων, καθώς και της παροχής εγγυήσεων (guarantees) και ιδίων κεφαλαίων (equity) σε δημόσιες, αλλά κυρίως ιδιωτικές επιχειρήσεις.

κτιρίου. Το διεθνές προσωπικό αποτελείται από Έλληνες και Ξένους, οι οποίοι έχουν πολυετή επαγγελματική εμπειρία σε ανάλογους διεθνείς οικονομικούς οργανισμούς και υψηλό επίπεδο εκπαίδευσης.

Εκτός από τη γνώση της αγγλικής, της επίσημης γλώσσας του Οργανισμού, η γνώση μιας ή δύο γλωσσών των κρατών-μελών είναι επιθυμητή, κατά τη διαδικασία της πρόσληψης.

Ο συγκεκριμένος Οργανισμός επιλέχθηκε, γιατί πληρούσε τις προϋποθέσεις ενός πολυπολιτισμικού εργασιακού περιβάλλοντος. Επιπλέον, οι μισοί σχεδόν υπάλληλοί του προέρχονται από χώρες της ανατολικής Ευρώπης και επαγγελματικά έχουν «ανδρωθεί» σε οικονομίες σε μετάβαση, με ανάλογη οργανωσιακή κουλτούρα στις επιχειρήσεις των χωρών προέλευσής τους.

Ειδικό ερωτηματολόγιο, 54 ερωτήσεων, μοιράστηκε σε ενενήντα εργαζομένους του Οργανισμού στην αρχική του μορφή, στην αγγλική γλώσσα. Ζητήθηκε από τους ερωτηθέντες να τοποθετηθούν ως προς τον βαθμό κατά τον οποίο πιστεύουν ότι ο Οργανισμός τους δίνει *έμφαση* σε αυτές. Τονίστηκε, επίσης, ότι οι τοποθετήσεις τους θα είχαν ως γνώμονα τον Οργανισμό ως σύνολο και όχι το τμήμα στο οποίο εργαζόταν ο καθένας τους. Εξήντα δύο εργαζόμενοι απήντησαν στο ερωτηματολόγιο.

5.3. ΕΡΓΑΛΕΙΑ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ

Για τη διεξαγωγή πληρέστερης έρευνας υιοθετήθηκε διπλή μέθοδος προσέγγισης και πιο συγκεκριμένα: α) έρευνα με ερωτηματολόγιο και β) διεξαγωγή συνεντεύξεων.

ΠΟΣΟΤΙΚΗ ΕΡΕΥΝΑ. Το ερωτηματολόγιο αποτέλεσε η πολυθεματική μεταβλητή¹⁷ (Παράρτημα I), που δημιούργησαν οι O'Reilly et al. (1991) για έρευνα τους, τα αποτελέσματα της οποίας δημοσίευσαν το 1991¹⁸ σε άρθρο με τίτλο «People and Organizational Culture: A profile comparison approach to assessing person – organization fit» (σ' ελεύθερη απόδοση: «Άνθρωποι και Οργανωσιακή Κουλτούρα: Μια προσέγγιση σύγκρισης προφίλ για τον προσδιορισμό της εναρμόνισης ατόμου-οργανισμού»). Σκοπός τους ήταν μέσα από τη σύγκριση των χαρακτηριστικών των ανθρώπων και της

¹⁷ multi-item variable

¹⁸ Academy of Management Journal, 1991 Vol.34 No 3 487-516

οργανωσιακής κουλτούρας να εκτιμηθεί η εναρμόνιση του ατόμου με τον οργανισμό¹⁹.

Η έρευνά τους συνένωσε τρία βασικά θέματα της οργανωσιακής συμπεριφοράς: 1) το ανανεωμένο ενδιαφέρον για την εκτίμηση των αποτελεσμάτων της αλληλεπίδρασης ατόμου-κατάστασης 2) τον ποσοτικό υπολογισμό της οργανωσιακής κουλτούρας και 3) την εφαρμογή μεθόδων Q-sort ή «template-matching» για τον υπολογισμό των αλληλεπιδράσεων ατόμου-κατάστασης.

Το ερωτηματολόγιο ομαδοποιεί 54 ερωτήσεις σε 8 κύριους παράγοντες με ιδιοτιμές (eigenvalues) μεγαλύτερες από 1,0. Αυτοί οι οκτώ παράγοντες είναι αδιαμφισβήτητοι, ενώ πλησιάζουν κατά πολύ διαστάσεις στις οποίες αναφέρονται συχνά οι θεωρητικές εργασίες για την ποιότητα της κουλτούρας (βλ. Deal & Kennedy, 1982· Peters & Waterman, 1982). Συμπεριλαμβάνουν ο καθένας από τρεις ερωτήσεις και πάνω, τις οποίες ομαδοποιούν ως εξής :

Παράγοντας (1) *ευρηματικότητα και ανάληψη κινδύνου*, ομαδοποιεί 8 ερωτήσεις: *σταθερότητα* (ερ.3), *ευρηματικότητα* (ερ.5), *διάθεση για πειραματισμό* (ερ.7), *ανάληψη κινδύνου* (ερ.8), *προσεκτικός* (ερ.9), *προσανατολισμός στους κανόνες* (ερ.11), *ασφαλής εργασία* (ερ.37), *άριστα οργανωμένος* (ερ.54).

Παράγοντας (2) *σημασία στη λεπτομέρεια*, ομαδοποιεί 3 ερωτήσεις: *αναλυτικός* (ερ.12), *σημασία στη λεπτομέρεια* (ερ.13), *ακριβής* (ερ.14).

Παράγοντας (3) *προσανατολισμός στο επίτευγμα και το αποτέλεσμα*, ομαδοποιεί 5 ερωτήσεις: *ήρεμος* (ερ.24), *προσανατολισμένος στο επίτευγμα* (ερ.31), *απαιτητικός* (ερ.32), *υψηλές απαιτήσεις* (ερ.34), *προσανατολισμένος στο αποτέλεσμα* (ερ.51).

Παράγοντας (4) *επιθετικότητα και ανταγωνιστικότητα*, ομαδοποιεί 4 ερωτήσεις: *ευκαιρίες* (ερ.6), *επιθετικός* (ερ.26), *κοινωνικά υπεύθυνος* (ερ.50), *ανταγωνιστικός* (ερ.53).

Παράγοντας (5) *υποστήριξη*, ομαδοποιεί 4 ερωτήσεις: *επικοινωνία πληροφοριών* (ερ.16), *υποστηρικτικός* (ερ.25), *επαινεί την αποδοτικότητα* (ερ.38), *υπερωρίες* (ερ.45).

¹⁹ Βλ. και σελ. 76

Παράγοντας (6) *έμφαση στην ανάπτυξη και τις αμοιβές*, ομαδοποιεί 3 ερωτήσεις: *επαγγελματική ανάπτυξη* (ερ.35), *υψηλή αμοιβή για αποδοτικότητα* (ερ.36), *προσαρμοστικότητα* (ερ.42).

Παράγοντας (7) *προσανατολισμός στη συνεργασία και την ομάδα*, ομαδοποιεί 3 ερωτήσεις: *αυτονομία* (ερ.10), *προσανατολισμένος στην ομάδα* (ερ.15), *συνεργασία* (ερ.43).

Παράγοντας (8) *αποφασιστικότητα*, ομαδοποιεί 3 ερωτήσεις: *προβλεψιμότης* (ερ.4), *αποφασιστικότητα* (ερ.27), *χαμηλό επίπεδο διαμάχης* (ερ.39).

Συνοπτικά, το παρόν εργαλείο επιλέχθηκε γιατί: 1) αποτελεί ένα σύνολο αξιών που ορίζουν την οργανωσιακή κουλτούρα 2) η δημιουργία του προήλθε μέσα από διεξοδική, εμπειρική προσπάθεια, 3) από την έρευνα διαφάνηκε ότι ως εργαλείο ευρείας χρήσης για την αξιολόγηση της προσωπικότητας μπορεί να υιοθετηθεί για την παροχή συγκρίσιμων μεγεθών ατόμων και καταστάσεων.

ΠΟΙΟΤΙΚΗ ΕΡΕΥΝΑ. Διεξήχθη περιορισμένος αριθμός συνεντεύξεων με σκοπό να διερευνηθεί βαθύτερα, αν, ο εν λόγω Οργανισμός, μπορεί να ενσωματώσει το διαφοροποιημένο, από άποψη πολιτισμικής προέλευσης, προσωπικό του δημιουργώντας μια κοινή οργανωσιακή κουλτούρα και αν η διοίκησή του γνωρίζει τις νεότερες προτάσεις για την αποτελεσματική λειτουργία ενός πολυπολιτισμικού εργασιακού χώρου και μπορεί να τις εφαρμόσει.

Για το λόγο αυτό, συνέντευξη έδωσαν επιλεκτικά ο διευθυντής προσωπικού και δύο ανώτατα διοικητικά στελέχη (Παράρτημα II). Όπως προτείνει και η βιβλιογραφία (Schein, 1985), τα ηγετικά στελέχη και ο Γενικός Διευθυντής ενός οργανισμού επηρεάζουν την οργανωσιακή κουλτούρα. Τα συμπεράσματα από τις απαντήσεις συγκεντρώθηκαν και ενσωματώθηκαν στο Κεφάλαιο 6.

5.4. ΓΕΝΙΚΕΣ ΠΑΡΑΤΗΡΗΣΕΙΣ ΠΕΡΙ ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑΣ

Επιλέχθηκε η μικτή προσέγγιση, γιατί το μέγεθος του δείγματος δεν επέτρεπε μόνο τη διεξαγωγή συνεντεύξεων. Η πολυθεματική μεταβλητή, που χρησιμοποιήθηκε, στόχευε οι ερωτήσεις που περιέχει να ερμηνεύονται με τον ίδιο τρόπο από τους ερωτώμενους, γεγονός που διασφαλίζει αξιοπιστία στις

απαντήσεις και χαρακτηρίζει τα πιο αποδοτικά ερωτηματολόγια (Robson 2002).

Πρόκειται για ερωτηματολόγιο στάσης και άποψης σε σχέση με οργανωσιακές πρακτικές, που επιτρέπει την ταυτοποίηση και την περιγραφή μεταβλητότητας διαφόρων φαινομένων και χρησιμοποιείται για περιγραφική έρευνα (descriptive research)²⁰ (Saunders et al., 2000).

Η πολυθεματική μεταβλητή σχεδιάστηκε για να συλλέξει δεδομένα άποψης (opinion data). στην παρούσα έρευνα χρησιμοποιήθηκε η πρακτική «μοιράσματος και συλλογής ερωτηματολογίου» (delivery & collection questionnaire).

1. Διασφάλιση Εγκυρότητας Απαντήσεων

Επιλέχθηκε μια πιο ουδέτερη ημέρα για τη συμπλήρωση του ερωτηματολογίου, όπως είναι η Τετάρτη, όπου οι εργαζόμενοι έχουν ήδη μπει στο ρυθμό της δουλειάς, αλλά έχουν μπροστά τους και την προσδοκία του Σαββατοκύριακου. Σύμφωνα με τον Robson (2002), προσοχή πρέπει να δίδεται στην ημέρα που επιλέγεται για τη διενέργεια της έρευνας, γιατί άλλη είναι η διάθεση της Παρασκευής και άλλη της Δευτέρας.

Στο ερωτηματολόγιο (Παράρτημα I) υπήρχε τίτλος, εισαγωγική παράγραφος, που εξηγούσε το σκοπό του και το πώς ακριβώς θα χρησιμοποιούνταν τα δεδομένα που θα συγκεντρώνονταν. Επίσης, μεγάλη σημασία δόθηκε στην ανωνυμία²¹ καθώς και στην εχεμύθεια, όσον αφορά τη χρήση των δεδομένων, παράγοντες που εξασφάλισαν πιο ειλικρινείς απαντήσεις.

Το περιορισμένο μέγεθος των ερωτήσεων επέτρεψε την αυθημερόν συλλογή των ερωτηματολογίων, ενώ η προσωπική επαφή της ερευνήτριας με τους ερωτώμενους εξασφάλισε ένα μεγάλο ποσοστό συμμετοχής (70%). Συνήθως σε τέτοιου είδους έρευνες αναμένεται να συμπληρωθεί το 30% με 50% (Jobber & O'Reilly, 1996).

2. Κλίμακα Βαθμολόγησης τύπου Likert

Η πολυθεματική μεταβλητή σχεδιάστηκε με ερωτήσεις βαθμολόγησης ή κλίμακας (rating or scale questions). Η πιο συχνή προσέγγιση είναι η

²⁰ Εκτός από την περιγραφική έρευνα με ερωτηματολόγιο διεξάγεται και η επεξηγηματική ή αναλυτική έρευνα (explanatory or analytical research). Αυτή επιτρέπει την εξέταση και εξήγηση σχέσεων ανάμεσα σε μεταβλητές και πιο συγκεκριμένα σχέσεων αιτίας και αποτελέσματος (cause & effect).

²¹ Ένα άτομο σε κάθε τμήμα ήταν επιφορτισμένο να συλλέξει σε ειδικό φάκελο τα ερωτηματολόγια.

«κλίμακα βαθμολόγησης τύπου Likert» με πέντε βαθμίδες αξιολόγησης, η οποία χρησιμοποιήθηκε και στην παρούσα έρευνα²². Όπως αναφέρει και ο Dillman (2000), προς αποφυγή σύγχυσης, πρέπει να διατηρείται σε όλες τις ερωτήσεις η ίδια κλίμακα βαθμολόγησης και να συμπεριλαμβάνονται στις ερωτήσεις θετικές και αρνητικές προτάσεις ώστε να αποδεικνύεται ότι οι ερωτώμενοι διαβάζουν προσεκτικά και σκέφτονται ποια απάντηση να διαλέξουν.

3. Οι συνεντεύξεις

Τα ανώτατα στελέχη – παρόλο που έδωσαν τη συγκατάθεσή τους για τη διεξαγωγή της έρευνας – δεν απάντησαν στο ερωτηματολόγιο, αλλά προτίμησαν τη συνέντευξη (in depth interview). Η έρευνα έχει δείξει ότι τα υψηλόβαθμα στελέχη επιλέγουν τη συνέντευξη (Saunders et al., 2000, North et al., 1983), είτε λόγω έλλειψης χρόνου, είτε γιατί μπορεί να μη νιώθουν άνετα να απαντήσουν σε ερωτήσεις το νόημα των οποίων δεν τους είναι πλήρως κατανοητό.

Όπως προαναφέρθηκε, επιλεκτικά τρία άτομα έδωσαν συνεντεύξεις που αποσκοπούσαν στη διερεύνηση πρώτον, της ύπαρξης οργανωσιακής κουλτούρας στον Οργανισμό και δεύτερον, της ικανότητάς του να εφαρμόζει τις νεότερες προτάσεις για την αποτελεσματική λειτουργία ενός πολυπολιτισμικού εργασιακού περιβάλλοντος.

Στην περίπτωση μας έγιναν ημι-δομημένες συνεντεύξεις (semi-structured interviews) με ανοιχτές ερωτήσεις που επιτρέπουν να «μαθευτεί τι συμβαίνει και ν' ανιχνευθούν καινούργιες γνώσεις»²³ (Robson, 1993, p. 42). Οι Riley et al. (2000, p. 129) προσθέτουν ότι διενεργώντας συνεντεύξεις «ο ερευνητής ανιχνεύει σε επίπεδο «νοήματος», «αισθήματος» και «αξίας» γνώση για το πώς άτομα ή ομάδες σκέφτονται για τον κόσμο τους και για το πώς αυτοί δομούν την «πραγματικότητα» αυτού του κόσμου»²⁴. Επιπλέον, αυτός ο τύπος συνέντευξης είναι χρήσιμος, όταν ο ερευνητής δεν είναι σίγουρος για το τι πιστεύουν οι άνθρωποι για το συγκεκριμένο θέμα και κατά πόσο το γνωρίζουν (Riley et al., 2000). Οι Saunders et al. (2000) συμπληρώνουν αυτό

²² Οι δημιουργοί του ερωτηματολογίου χρησιμοποίησαν για την έρευνα τους κλίμακα με επτά βαθμίδες.

²³ Μετάφραση από το αγγλικό: «find out what is happening and to seek new insights».

²⁴ Μετάφραση από το αγγλικό: «the researcher is seeking, at the level of «meaning», «feeling» and «value», insight into how individuals or groups think about their world and how they construct the «reality» of that world».

το σκεπτικό υποστηρίζοντας ότι, κυρίως οι ημι-δομημένες συνεντεύξεις, παρέχουν στον ερευνητή την ευκαιρία να εμβαθύνει ακόμη περισσότερο στις απαντήσεις, ιδιαίτερα σε εκείνα τα σημεία, που θεωρεί ότι οι συνεντευξιαζόμενοι πρέπει να εξηγήσουν περισσότερο τις απαντήσεις τους. Όσον αφορά τις συνεντεύξεις αυτές, μπορεί να είναι διαφόρων τύπων, όπως, για παράδειγμα, «αυστηρά μορφοποιημένες και δομημένες..ή ανεπίσημες και χωρίς δομή συζητήσεις»²⁵ (Saunders et al. 2000, p. 243). Οι Healey & Rawlinson (1993) διακρίνουν δύο τύπους συνεντεύξεων, τις τυποποιημένες και μη-τυποποιημένες (standardized and non-standardized interviews), ενώ οι Riley et al. (2000) διακρίνουν τρεις τύπους: τη δομημένη συνέντευξη (structured interview), την καθοδηγούμενη συζήτηση (guided discussion) και την ανοιχτή συζήτηση (open discussion). Βέβαια, σε ότι αφορά τις συνεντεύξεις, η πιο ευρέως αποδεκτή τυπολογία είναι η ακόλουθη (Saunders et al. 2000, p. 243-244):

- δομημένες συνεντεύξεις που χρησιμοποιούν ερωτηματολόγιο, που βασίζεται σε προκαθορισμένο και τυποποιημένο σύνολο ερωτήσεων,
- ημι-δομημένες συνεντεύξεις που βασίζονται σε μια σειρά θεμάτων και ερωτήσεων, που πρέπει να καλυφθούν..., αλλά αυτό μπορεί να ποικίλει ανάλογα με τη ροή της συζήτησης,
- μη-δομημένες συνεντεύξεις που είναι ανεπίσημες και χρησιμοποιούνται για τη διερεύνηση σε βάθος ενός ευρύτερου θέματος. Καθώς δεν υπάρχει προκαθορισμένη σειρά ερωτήσεων προς απάντηση...ο συνεντευξιαζόμενος έχει την ευκαιρία να μιλήσει ελεύθερα σε σχέση με το θέμα.

Ο Rankin (2006) πιστεύει ότι, όποιος τύπος συνέντευξης και αν επιλέγει, πρέπει να χρησιμοποιηθεί με ορθό τρόπο. Υποστηρίζει ότι δεν θα πρέπει να υπάρχει προκατάληψη προς συγκεκριμένες ομάδες ανθρώπων, σε σχέση με τις πληροφορίες που παρέχονται και συγκεντρώνονται, και ότι όλοι οι άνθρωποι, που δίδουν συνέντευξη, πρέπει να αντιμετωπίζονται με σεβασμό.

²⁵ Μετάφραση από το αγγλικό: «highly formalized and structured...or informal and unstructured conversations».

Σε τελική ανάλυση, οι Saunders et al. (2000, p. 252), προς αποφυγήν οποιουδήποτε είδους προκατάληψης κατά τη διάρκεια της συνέντευξης, προτείνουν να λαμβάνονται υπ' όψιν οι παρακάτω παράγοντες:

- Η προετοιμασία και η ετοιμότητα για τη συνέντευξη
- Το επίπεδο πληροφοριών που παρέχεται στον συνεντευξιαζόμενο
- Η σωστή παρουσία στη συνέντευξη
- Η φύση των εισαγωγικών σχολίων που γίνονται όταν αρχίζει η συνέντευξη
- Ο τρόπος που παρουσιάζονται οι ερωτήσεις
- Η επίδραση της συμπεριφοράς του ερευνητή κατά τη διάρκεια της συνέντευξης
- Η επίδειξη ικανοτήτων προσεκτικού ακροατή από τον ερευνητή
- Η δυνατότητα ελέγχου της κατανόησης του συνεντευξιαζόμενου
- Ο τρόπος καταγραφής πληροφοριών

Πέραν τούτων, δόθηκε μεγάλη προσοχή στη μέρα και στην ώρα που διεξήχθησαν οι συνεντεύξεις. Αυτές ποίκιλαν ανάλογα με το άτομο και τη θέση του, για παράδειγμα, άλλοι ήταν περισσότερο διαθέσιμοι νωρίς το πρωί, ενώ άλλοι προς το τέλος της ημέρας. Και σ' αυτήν την περίπτωση, πάντως, αποφεύχθηκαν η αρχή και το τέλος της εβδομάδας. Επίσης, έγινε προσπάθεια ώστε να δημιουργηθεί σχέση εμπιστοσύνης ανάμεσα στα δύο μέρη και να μην έχει την εντύπωση ο συνεντευξιαζόμενος ότι ανακρίνεται παρέχοντας έτσι περιορισμένες πληροφορίες.

Η έρευνα και η ερμηνεία ερωτηματολογίων και συνεντεύξεων έγιναν από ένα μόνο άτομο, για ν' αποφευχθεί ο κίνδυνος διαφορετικής καταγραφής ή ερμηνείας.

5.5. ΠΙΛΟΤΙΚΗ ΔΟΚΙΜΗ ΤΩΝ ΕΡΩΤΗΣΕΩΝ

Όπως υποστηρίζουν οι Riley et al. (2000, p. 43) «...piloting is a simple way of testing whether the articulation of the method selected for use is adequate to meet research objectives» (μετάφραση: «...η πιλοτική δοκιμή είναι ένας απλός τρόπος να ελέγξει κανείς εάν η διάρθρωση της επιλεγμένης προς χρήση μεθόδου είναι η σωστή για την εκπλήρωση των στόχων της έρευνας»). Η πιλοτική δοκιμή έχει ως σκοπό τη διασφάλιση της αποτελεσματικότητας και της σχετικότητας των προτεινόμενων ερωτήσεων ως προς το θέμα της

έρευνας. Επίσης, επιτρέπει στον ερευνητή να ανακαλύψει εκείνες τις ερωτήσεις που οδηγούν σε εμπάθυνση του υπό συζήτηση θέματος.

Η πολυθεματική μεταβλητή, που αποτέλεσε το ερωτηματολόγιο της παρούσας έρευνας, κρίθηκε ότι είχε αρκετά δοκιμαστεί από τους O'Reilly et al. (1991) και αποφασίστηκε να μοιραστεί αυτούσια και χωρίς παρεμβάσεις.

Παρόλ' αυτά, το ερωτηματολόγιο δόθηκε αρχικά προς συμπλήρωση σε τρία άτομα για να ανιχνευθούν α) ερωτήσεις που εγείραν πιο συχνά απορίες ή δυσκολίες στην κατανόηση, β) η γενικότερη εντύπωση που δημιουργούσε στους ερωτώμενους το ερωτηματολόγιο και γ) ο χρόνος που απαιτούνταν για τη συμπλήρωσή του.

Αυτό είχε ως αποτέλεσμα, εκτός από το εισαγωγικό σημείωμα στην αρχή του ερωτηματολογίου, να μπει στο τελικό ερωτηματολόγιο και μια δεύτερη σημείωση πριν από τις ερωτήσεις, όπου τονιζόταν ότι η έρευνα αφορούσε τον Οργανισμό σαν σύνολο και ότι οι ερωτώμενοι δεν θα έπρεπε να απαντούν σκεπτόμενοι μόνο τις συνθήκες, που επικρατούν στο τμήμα τους.

Για τους ανάλογους λόγους, έγινε, με τη βοήθεια ενός μεσαίου στελέχους, πιλοτική δοκιμή για τις ερωτήσεις των συνεντεύξεων.

Το προσωπικό μιλά πολύ καλά την αγγλική γλώσσα, όμως παρόλα αυτά υπήρξε κάποια δυσκολία στην κατανόηση ορισμένων ερωτήσεων.

5.6. ΑΝΑΛΥΣΗ ΑΞΙΟΠΙΣΤΙΑΣ

Η ανάλυση αξιοπιστίας γίνεται με τη βοήθεια του Δείκτη Cronbach's Alpha (ΔΑΑ: Reliability Statistics)²⁶. Μια πρώτη προσέγγιση ανάλυσης του είδους του δείγματος ήταν ο διαχωρισμός του σε Έλληνες και μη. Για τις αξιολογήσεις των Ελλήνων στις 54 δηλώσεις αξιών η τιμή του ΔΑΑ είναι 0,966 και των αλλοδαπών 0,965 αντίστοιχα, γεγονός που επιβεβαιώνει την αξιοπιστία της πολυθεματικής μεταβλητής.

Η κλίμακα αξιολόγησης των 54 δηλώσεων αξιών είχε 5 βαθμίδες, όπου το 1 υποδήλωνε την εκτίμηση ότι ο οργανισμός προσδίδει έμφαση σε «μη ικανοποιητικό βαθμό» και το 5 σε «πολύ καλό βαθμό» για κάθε δήλωση αξιών. Πιο συγκεκριμένα, βαθμός < 3 δηλώνει αρνητική στάση, ενώ βαθμός ≥ 3 θετική.

²⁶ Ο ΔΑΑ έχει τιμές από 0 έως 1 και όταν η τιμή του είναι >0,6 τότε η πολυθεματική μεταβλητή που χρησιμοποιείται είναι αξιόπιστη.

Για να ελεγχθεί αν η μέση τιμή βαθμολογίας, ανά θέμα (ποσοτική μεταβλητή π.χ. Flexibility/Ευελιξία), διαφοροποιείται ή όχι στατιστικά σημαντικά στις δύο ομάδες (ποιοτική μεταβλητή: ΕΛΛΗΝΕΣ - ΞΕΝΟΙ), εφαρμόστηκε ο έλεγχος t-test. Για να διαπιστωθεί αν ισχύει η μηδενική υπόθεση H_0 (= η διαφορά στις τιμές είναι τυχαία και οφείλεται στη δειγματοληψία), λάβαμε υπ' όψιν το p (probability). Τιμή του $p < 0,05$ (επίπεδο σημαντικότητας) επιτρέπει να απορρίψουμε τη μηδενική υπόθεση και να αποδεχθούμε την εναλλακτική υπόθεση $H_ε$, δηλαδή ότι η διαφοροποίηση είναι πραγματική, στις δύο ομάδες.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6

ΑΝΑΛΥΣΗ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ

Η ανάλυση των αποτελεσμάτων, αρχίζει με σχολιασμό και παρουσίαση – με τη βοήθεια πινάκων – των δημογραφικών στοιχείων των ερωτημένων. Για την καλύτερη περαιτέρω ανάλυση της ποσοτικής έρευνας, δημιουργήθηκε η ποιοτική μεταβλητή «Έλληνες – Ξένοι» και μελετήθηκε η στάση των δύο ομάδων σε κάθε ποσοτική μεταβλητή. Σχολιάζονται οι απαντήσεις που παρουσιάζουν ύπαρξη στατιστικής σημαντικότητας της μέσης βαθμολογίας στις δύο ομάδες (έλεγχος t-test). Στη συνέχεια παρουσιάζεται η στατιστική παραγοντική ανάλυση των απαντήσεων (factor analysis) που έγινε για κάθε ομάδα ξεχωριστά. Το κεφάλαιο κλείνει με την ανάλυση των αποτελεσμάτων της ποιοτικής έρευνας.

6.1. ΔΗΜΟΓΡΑΦΙΚΑ ΚΑΙ ΑΛΛΕΣ ΓΕΝΙΚΕΣ ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ

Από το σύνολο των 90 ερωτηματολογίων, που μοιράστηκαν σε ισάριθμους υπαλλήλους (εκ των οποίων οι 41 είναι άνδρες και οι 49 γυναίκες), επεστράφησαν συμπληρωμένα τα 62. Στους 62 ερωτώμενους οι 27 ήταν άνδρες και οι 35 γυναίκες.

ΦΥΛΟ

	Αριθμός Απαντήσεων	% Κατανομή ²⁷
Ανδρες	27	43,5
Γυναίκες	35	56,5
Σύνολο	62	100,0

Ηλικιακά, σε ποσοστό 34% ανήκαν στην κατηγορία 30-34 χρόνων και σε ποσοστό 27,4% στην κατηγορία 35-40 χρόνων. Στις κατηγορίες 25-29 και 40-44 τα ποσοστά ήταν πολύ κοντινά 14,5% και 16,1% αντίστοιχα, ενώ υπήρξε κι ένα ποσοστό 8,1% μεταξύ των ερωτηθέντων που ήταν άνω των 45 ετών.

ΗΛΙΚΙΑ

	Αριθμός Απαντήσεων	% Κατανομή
25-29	9	14,5
30-34	21	33,9
35-39	17	27,4
40-44	10	16,1
45+	5	8,1
Σύνολο	62	100,0

Το 59,9% του δείγματος ήταν Έλληνες – κυρίως γηγενές προσωπικό, με λιγότερους να αποτελούν μέλη του διεθνούς προσωπικού – και το υπόλοιπο 40,3% αλλοδαποί, διαφόρων εθνικοτήτων, όλοι διεθνείς υπάλληλοι.

²⁷ Ποσοστιαία κατανομή

ΕΘΝΙΚΟΤΗΤΑ

Εθνικότητα	Αριθμός Απαντήσεων	% Κατανομή
Έλληνες	37	59,7
Ξένοι	25	40,3
Σύνολο	62	100,0

Όσον αφορά το εκπαιδευτικό επίπεδο, στη συντριπτική τους πλειοψηφία, οι ερωτηθέντες ήταν κάτοχοι μεταπτυχιακού (64,5%) ή πανεπιστημιακού διπλώματος (22,6%), ενώ το 8,1% αυτών κατείχε κάποιο δίπλωμα από μη πανεπιστημιακές σχολές. Τέλος, ένα πολύ μικρό ποσοστό (4,1%) αποτελούσαν οι κάτοχοι απολυτηρίου λυκείου. Στις περισσότερες περιπτώσεις, το επίπεδο της μόρφωσης ενός εργαζόμενου συμβαδίζει με τη θέση που αυτός καταλαμβάνει, ενώ σε κάποιες είναι υψηλότερο από αυτό που απαιτείται.

ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟ ΕΠΙΠΕΔΟ

	Αριθμός Απαντήσεων	% Κατανομή
έως τα 18	3	4,8
έως και 3 χρόνια μετά τα 18	5	8,1
τουλάχιστον 4 χρόνια ακαδημαϊκών σπουδών	14	22,6
μεταπτυχιακά	40	64,5
Σύνολο	62	100,0

Από τους 62 ερωτηθέντες οι 12 ήταν διευθυντικά στελέχη – οι 2 βαθμού Α και οι 10 βαθμού Β – 21 μεσαία στελέχη βαθμού Β, 13 ανώτεροι υπάλληλοι βαθμού C, και 16 υπάλληλοι σε θέσεις βοηθητικές βαθμού D.

ΙΕΡΑΡΧΙΑ

	Αριθμός Απαντήσεων	% Κατανομή
GR A	2	3,2
GR B	31	50,0
GR C	13	21,0
GR D	16	25,8
Σύνολο	62	100,0

ΘΕΣΗ

	Αριθμός Απαντήσεων	% Κατανομή
Διευθυντική	12	19,4
Μη- Διευθυντική	50	80,6
Σύνολο	62	100,0

Δεδομένου ότι η διάρκεια ζωής του οργανισμού ήταν μόλις 8 έτη τη στιγμή που διεξήχθη η έρευνα, ένα ποσοστό 59,7% εργαζόταν ήδη για περισσότερα από 5 έτη, ένα 27,4% για διάστημα 2 έως 5 ετών, ένα 9,7% για διάστημα 1 έως 2 ετών και τέλος, ένα 3,2% για διάστημα λιγότερης διάρκειας του ενός έτους.

ΠΑΛΑΙΟΤΗΤΑ

	Αριθμός Απαντήσεων	% Κατανομή
< 1	2	3,2
1 - 2	6	9,7
2 - 5	17	27,4
> 5	37	59,7
Σύνολο	62	100,0

Σχετικά με την επαγγελματική εμπειρία των ερωτηθέντων, η μέση τιμή ήταν τα 11,5 χρόνια, η τυπική απόκλιση τα 5,6 χρόνια, με ελάχιστη εμπειρία δύο και μέγιστη 33 χρόνια. Ενώ, ως προς την επαγγελματική εμπειρία σε διεθνές εργασιακό περιβάλλον, η μέση τιμή ήταν τα 3,4 χρόνια, η τυπική απόκλιση τα 2,0 χρόνια, με ελάχιστη εμπειρία μηδέν και μέγιστη 17 χρόνια.

ΣΥΝΟΛΙΚΗ ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΗ ΕΜΠΕΙΡΙΑ

Έτη	Αριθμός Απαντήσεων	% Κατανομή
2	1	1,6
3	4	6,5
4	1	1,6
5	1	1,6
6	2	3,2
7	5	8,1
8	6	9,7
9	5	8,1
10	6	9,7
11	5	8,1
12	3	4,8
13	1	1,6
14	6	9,7
15	3	4,8
16	2	3,2
17	4	6,5
18	3	4,8
22	2	3,2
23	1	1,6
33	1	1,6
Σύνολο	62	100,0

ΔΙΕΘΝΗΣ ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΗ ΕΜΠΕΙΡΙΑ

Έτη	Αριθμός Απαντήσεων	% Κατανομή
0	25	40,3
1	4	6,5
2	6	9,7
3	1	1,6
4	4	6,5
5	9	14,5
6	3	4,8
7	1	1,6
8	1	1,6
9	2	3,2
11	1	1,6
12	3	4,8
15	1	1,6
17	1	1,6
Σύνολο	62	100,0

6.2. ΑΝΑΛΥΣΗ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ ΠΟΣΟΤΙΚΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ

Επειδή το δείγμα από κάθε εθνικότητα μεμονωμένα – πλην των Ελλήνων – ήταν μικρό, δημιουργήθηκε η ποιοτική μεταβλητή «Έλληνες – Ξένοι», για να μελετηθεί η στάση των δύο ομάδων σε κάθε ποσοτική μεταβλητή. Από τις 54 ερωτήσεις, 14 εμφανίζουν διαφοροποίηση (έλεγχος t-test) ως προς τις μέσες βαθμολογίες της 5βαθμης κλίμακας (ύπαρξη στατιστικής σημαντικότητας της μέσης βαθμολογίας στις δύο ομάδες).

ΠΙΝΑΚΑΣ 13: Σύγκριση Μέσης Βαθμολογίας ανά Ερώτηση και Εθνικότητα					
	ΕΘΝΙΚΟΤΗΤΑ	N	Μέση Τιμή	Τυπ. Απόκλιση	p
1. Flexibility	ΕΛΛΗΝΕΣ	37	2,46	,960	,928
	ΞΕΝΟΙ	25	2,48	,714	
2. Adaptability	ΕΛΛΗΝΕΣ	37	2,81	,995	,129
	ΞΕΝΟΙ	25	2,44	,821	
3. Stability	ΕΛΛΗΝΕΣ	37	3,41	,762	,298
	ΞΕΝΟΙ	25	3,64	,995	
4. Predictability	ΕΛΛΗΝΕΣ	37	2,78	,787	,947
	ΞΕΝΟΙ	25	2,80	1,118	
5. Being Innovative	ΕΛΛΗΝΕΣ	37	2,41	,956	,134
	ΞΕΝΟΙ	25	2,04	,889	
6. Being quick to take advantage of opportunities	ΕΛΛΗΝΕΣ	37	2,27	1,018	,130
	ΞΕΝΟΙ	25	1,88	,927	
7. A willingness to experiment	ΕΛΛΗΝΕΣ	37	2,14	,976	,829
	ΞΕΝΟΙ	25	2,08	,997	
8. Risk taking	ΕΛΛΗΝΕΣ	37	2,41	,896	,855
	ΞΕΝΟΙ	25	2,36	1,036	
9. Being careful	ΕΛΛΗΝΕΣ	37	3,38	,924	,378
	ΞΕΝΟΙ	25	3,16	,987	
10. Autonomy	ΕΛΛΗΝΕΣ	37	2,97	1,040	,320
	ΞΕΝΟΙ	25	3,24	1,012	
11. Being rule oriented	ΕΛΛΗΝΕΣ	37	3,43	,987	,681
	ΞΕΝΟΙ	25	3,32	1,145	
12. Being analytical	ΕΛΛΗΝΕΣ	37	3,08	,954	,146
	ΞΕΝΟΙ	25	2,72	,936	
13. Paying attention to detail	ΕΛΛΗΝΕΣ	37	3,19	1,050	,060
	ΞΕΝΟΙ	25	2,68	,988	
14. Being precise	ΕΛΛΗΝΕΣ	37	3,03	1,013	,388
	ΞΕΝΟΙ	25	2,80	1,000	

	ΕΘΝΙΚΟΤΗΤΑ	N	Μέση Τιμή	Τυπ. Απόκλιση	ρ
15. Being team oriented	ΕΛΛΗΝΕΣ	37	3,05	1,079	,013
	ΞΕΝΟΙ	25	2,36	,995	
16. Sharing information freely	ΕΛΛΗΝΕΣ	37	2,81	1,023	,039
	ΞΕΝΟΙ	25	2,28	,891	
17. Emphasizing a single culture throughout the organization	ΕΛΛΗΝΕΣ	37	2,38	,982	,350
	ΞΕΝΟΙ	25	2,12	1,166	
18. Being people oriented	ΕΛΛΗΝΕΣ	37	2,57	,899	,104
	ΞΕΝΟΙ	25	2,16	1,028	
19. Fairness	ΕΛΛΗΝΕΣ	37	2,00	1,000	,877
	ΞΕΝΟΙ	25	1,96	,978	
20. Respect for the individual's right	ΕΛΛΗΝΕΣ	37	2,81	1,101	,135
	ΞΕΝΟΙ	25	2,36	1,221	
21. Tolerance	ΕΛΛΗΝΕΣ	37	3,24	,830	,164
	ΞΕΝΟΙ	25	2,88	1,201	
22. Informality	ΕΛΛΗΝΕΣ	37	3,43	,728	,048
	ΞΕΝΟΙ	25	3,00	,957	
23. Being easy going	ΕΛΛΗΝΕΣ	37	3,22	,821	,028
	ΞΕΝΟΙ	25	2,72	,891	
24. Being calm	ΕΛΛΗΝΕΣ	37	3,35	,716	,120
	ΞΕΝΟΙ	25	3,00	1,041	
25. Being supportive	ΕΛΛΗΝΕΣ	37	2,62	1,010	,962
	ΞΕΝΟΙ	25	2,64	2,018	
26. Being aggressive	ΕΛΛΗΝΕΣ	37	2,54	,869	,316
	ΞΕΝΟΙ	25	2,32	,802	
27. Decisiveness	ΕΛΛΗΝΕΣ	37	2,62	,893	,037
	ΞΕΝΟΙ	25	2,16	,746	
28. Action orientation	ΕΛΛΗΝΕΣ	37	2,65	,889	,073
	ΞΕΝΟΙ	25	2,24	,831	
29. Taking initiative	ΕΛΛΗΝΕΣ	37	2,35	,978	,144
	ΞΕΝΟΙ	25	2,00	,816	
30. Being reflective	ΕΛΛΗΝΕΣ	37	2,62	1,010	,249
	ΞΕΝΟΙ	25	2,32	,988	
31. Achievement orientation	ΕΛΛΗΝΕΣ	37	2,73	1,045	,063
	ΞΕΝΟΙ	25	2,24	,926	
32. Being demanding	ΕΛΛΗΝΕΣ	37	3,24	,925	,005
	ΞΕΝΟΙ	25	2,52	1,005	
33. Taking individual responsibility	ΕΛΛΗΝΕΣ	37	2,76	,895	,016
	ΞΕΝΟΙ	25	2,16	,987	
34. Having high expectations for performance	ΕΛΛΗΝΕΣ	37	3,05	1,104	,037
	ΞΕΝΟΙ	25	2,44	1,121	

	ΕΘΝΙΚΟΤΗΤΑ	N	Μέση Τιμή	Τυπ. Απόκλιση	ρ
35. Opportunities for professional growth	ΕΛΛΗΝΕΣ	37	2,00	1,130	,134
	ΞΕΝΟΙ	25	1,60	,816	
36. High pay for good performance	ΕΛΛΗΝΕΣ	37	2,03	1,093	,530
	ΞΕΝΟΙ	25	2,20	1,000	
37. Security of employment	ΕΛΛΗΝΕΣ	37	3,89	,843	,555
	ΞΕΝΟΙ	25	3,76	,879	
38. Offers praise for good performance	ΕΛΛΗΝΕΣ	37	2,22	1,031	,392
	ΞΕΝΟΙ	25	2,00	,866	
39. Low level of conflict	ΕΛΛΗΝΕΣ	37	3,00	,913	,060
	ΞΕΝΟΙ	25	2,52	1,046	
40. Confronting conflict directly	ΕΛΛΗΝΕΣ	37	2,65	,824	,548
	ΞΕΝΟΙ	25	2,52	,823	
41. Developing friends at work	ΕΛΛΗΝΕΣ	37	3,70	,878	,010
	ΞΕΝΟΙ	25	3,00	1,190	
42. Fitting in	ΕΛΛΗΝΕΣ	37	3,41	,896	,006
	ΞΕΝΟΙ	25	2,72	,980	
43. Working in collaboration with others	ΕΛΛΗΝΕΣ	37	3,43	1,042	,007
	ΞΕΝΟΙ	25	2,72	,891	
44. Enthusiasm for the job	ΕΛΛΗΝΕΣ	37	2,81	,995	,033
	ΞΕΝΟΙ	25	2,28	,843	
45. Working long hours	ΕΛΛΗΝΕΣ	37	3,16	1,093	,680
	ΞΕΝΟΙ	25	3,04	1,207	
46. Not being constrained by many rules	ΕΛΛΗΝΕΣ	37	2,76	,925	,519
	ΞΕΝΟΙ	25	2,92	1,038	
47. An emphasis on quality	ΕΛΛΗΝΕΣ	37	2,92	1,064	,070
	ΞΕΝΟΙ	25	2,40	1,118	
48. Being distinctive-different from others	ΕΛΛΗΝΕΣ	37	2,97	1,590	,298
	ΞΕΝΟΙ	25	2,60	,957	
49. Having a good reputation	ΕΛΛΗΝΕΣ	37	3,24	1,065	,058
	ΞΕΝΟΙ	25	2,68	1,215	
50. Being socially responsible	ΕΛΛΗΝΕΣ	37	3,11	1,125	,061
	ΞΕΝΟΙ	25	2,56	1,083	
51. Being results oriented	ΕΛΛΗΝΕΣ	37	3,05	,911	,018
	ΞΕΝΟΙ	25	2,48	,918	
52. Having a clear guiding philosophy	ΕΛΛΗΝΕΣ	37	2,62	1,063	,626
	ΞΕΝΟΙ	25	2,48	1,194	
53. Being competitive	ΕΛΛΗΝΕΣ	37	2,70	,909	,013
	ΞΕΝΟΙ	25	2,12	,833	
54. Being highly organized	ΕΛΛΗΝΕΣ	37	2,84	1,014	,183
	ΞΕΝΟΙ	25	2,48	1,046	

6.2.1. ΣΧΟΛΙΑΣΜΟΣ ΑΠΑΝΤΗΣΕΩΝ ΣΤΑΤΙΣΤΙΚΗΣ ΣΗΜΑΝΤΙΚΟΤΗΤΑΣ

Όπως αναφέρθηκε και στο Κεφάλαιο 6 (βλ. σελ. 87), τιμές του $p \leq 0,05$ μας επιτρέπουν να δεχθούμε ότι η διαφοροποίηση μεταξύ των δύο ομάδων της ποιοτικής μεταβλητής είναι πραγματική (εναλλακτική υπόθεση: H_e).

Παρατηρώντας, λοιπόν, τις απαντήσεις, που εμφανίζουν στατιστική σημαντικότητα της μέσης βαθμολογίας στις δύο ομάδες, διαπιστώνει κανείς ότι οι μέσοι όροι στις απαντήσεις των Ελλήνων είναι γενικότερα υψηλότεροι και φανερώνουν μια πιο θετική τάση σε σύγκριση μ' εκείνη των Ξένων.

Στην ερώτηση 15, οι Έλληνες είναι ικανοποιημένοι με τον βαθμό που ο ΟΑ *προσανατολίζεται στην ομαδική εργασία*, ενώ οι Ξένοι είναι πιο επιφυλακτικοί, με σχετικώς αρνητική άποψη. Στην ερώτηση 16 που είναι συγγενική της 15, καθώς αναφέρεται στην *ελεύθερη διακίνηση πληροφοριών* και οι δύο ομάδες βαθμολογούν τον ΟΑ κατά μέσο όρο κάτω του 3, με τους Έλληνες όμως να βρίσκονται πιο κοντά στο 3 και τους Ξένους πιο κοντά στο 2.

Στις ερωτήσεις 22 και 23, οι Έλληνες είναι κάτι παραπάνω από ικανοποιημένοι με το βαθμό κατά τον οποίο ο ΟΑ δίνει έμφαση στην *ανεπισημότητα* και στην *άνεση*, ενώ οι Ξένοι στην 22 είναι απλώς ικανοποιημένοι και στην 23 τείνουν προς την ικανοποίηση.

Σε μια ομάδα συγγενών ερωτήσεων, που σχετίζονται με την *αποφασιστικότητα* (27), τον *προσανατολισμό στη δράση* (28), την *ανάληψη πρωτοβουλιών* (29) και το αν είναι ο οργανισμός *ανακλαστικός*²⁸ (30), η τάση και στις δύο ομάδες είναι προς το 2, με τους Έλληνες να βρίσκονται πιο κοντά στο 3. Ιδιαίτερα στην ερώτηση 27, η μέση βαθμολογία στις δύο ομάδες εμφανίζει στατιστική σημαντικότητα.

Στην ερώτηση 32, οι Έλληνες θεωρούν τον ΟΑ αρκετά *απαιτητικό*, ενώ οι Ξένοι τον βαθμολογούν κατά τι λιγότερο του ικανοποιητικού.

Στην ερώτηση 33, οι Έλληνες είναι σχεδόν ικανοποιημένοι με το βαθμό που ο ΟΑ ενθαρρύνει την *ανάληψη ατομικής ευθύνης*. Οι Ξένοι και πάλι διαφοροποιούνται σημαντικά κρίνοντάς τον ως μέτριο.

Εξίσου μεγάλη διαφοροποίηση παρουσιάζουν οι απόψεις των δύο ομάδων και στην ερώτηση 34, με τους Έλληνες να είναι ικανοποιημένοι και τους Ξένους να θεωρούν απλώς μέτριο το βαθμό κατά τον οποίο ο ΟΑ δίνει έμφαση στις *υψηλές απαιτήσεις για απόδοση*.

²⁸ μετάφραση του αγγλικού «being reflective».

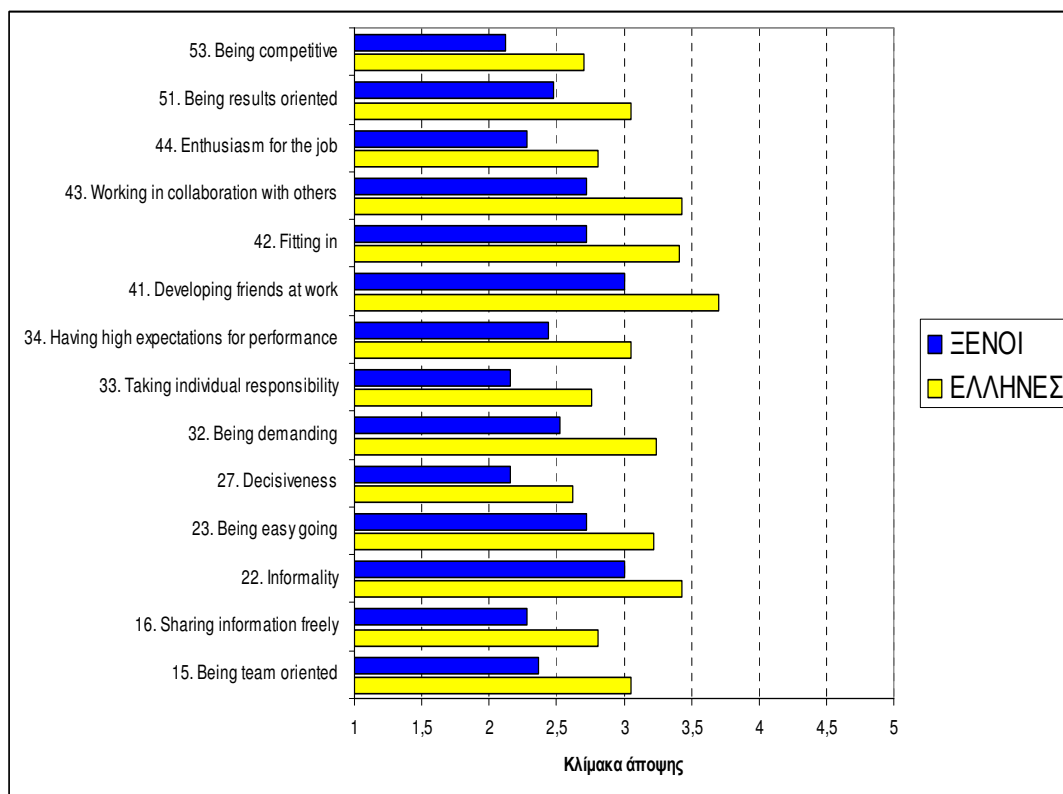
Στις ερωτήσεις 41, 42 και 43, και οι δύο ομάδες παρουσιάζουν θετική στάση, με τους Έλληνες να είναι αρκετά ικανοποιημένοι με τη σημασία που έχει για τον ΟΑ η δημιουργία φίλων στη δουλειά (41), το να είναι ταιριαστός (42) και η εργασία σε συνεργασία με άλλους (43). Οι Ξένοι είναι απλώς ικανοποιημένοι στην 41 και τείνουν προς το να είναι ικανοποιημένοι στις 42 και 43.

Και οι δύο ομάδες κρίνουν λίγο αρνητικά τον Οργανισμό για τον βαθμό έμφασής του σε σχέση με τον ενθουσιασμό για τη δουλειά (44), με τους Ξένους, βέβαια, να είναι περισσότερο αρνητικοί.

Τέλος, μεγάλη διαφοροποίηση παρουσιάζει η μέση βαθμολογία των δύο ομάδων στις ερωτήσεις 51 και 53. Οι Έλληνες κρίνουν ότι ο ΟΑ σε ικανοποιητικό βαθμό προσανατολίζεται προς το αποτέλεσμα (51), ενώ οι Ξένοι σε μέτριο.

Στην ερώτηση 53, οι Ξένοι και Έλληνες θεωρούν ότι ο Οργανισμός είναι μέτρια ανταγωνιστικός, με τους τελευταίους, όμως, να πιστεύουν πως δεν απέχει πολύ από τον ικανοποιητικό βαθμό.

Οι μέσες τιμές των παραπάνω παραμέτρων που εμφανίζουν στατιστικά σημαντική διαφορά παρουσιάζονται στο παρακάτω γράφημα.



ΠΙΝΑΚΑΣ 14: Τιμές παραμέτρων με στατιστικά σημαντική διαφορά

6.3. ΑΝΑΛΥΣΗ ΠΑΡΑΓΟΝΤΩΝ (FACTOR ANALYSIS)

Έγινε ανάλυση παραγόντων για την κάθε ομάδα της ποιοτικής μεταβλητής ξεχωριστά (Έλληνες – Ξένοι), κι επειδή βρέθηκαν διαφορές, διαχωρίστηκε το δείγμα. Βρέθηκαν 7 παράγοντες για τους Έλληνες και 5 για τους Ξένους, που ομαδοποιούν ο καθένας από τρεις ερωτήσεις και πάνω.

6.3.1. ΟΙ ΕΛΛΗΝΕΣ

Στους Έλληνες, οι 42 από τις 54 ερωτήσεις ομαδοποιούνται σε 7 παράγοντες, που ερμηνεύουν το 63,3% της διακύμανσης στις απαντήσεις. Το υπόλοιπο 37% ερμηνεύεται από άλλους παράγοντες, που παραμένουν άγνωστοι. Η ομαδοποίηση των ερωτήσεων στους 7 κύριους παράγοντες έχει ως εξής:

- Παράγοντας (E1) *επιχειρηματικότητα*²⁹: ομαδοποιεί 13 ερωτήσεις: *διάθεση για πειραματισμό* (ερ.7), *ευρηματικότητα* (ερ.5), *αυτονομία* (ερ.10), *πολύ καλή οργάνωση* (ερ.54), *έμφαση στην ποιότητα* (ερ.47), *ανάληψη ατομικής ευθύνης* (ερ.33), *ταχύτητα στην εκμετάλλευση ευκαιριών* (ερ.6), *ανταγωνιστικός οργανισμός* (ερ.53), *ενθουσιασμός για την εργασία* (ερ.44), *ελεύθερη διακίνηση πληροφοριών* (ερ.16), *άμεση – κατά μέτωπο – αντιμετώπιση διαμάχης* (ερ.40), *ανάληψη κινδύνου* (ερ.8), *ανάληψη πρωτοβουλιών* (ερ.29), (Mean & S.D: 2,62±0,76).
- Παράγοντας (E2) *έμφαση σε μια κουλτούρα*: ομαδοποιεί 6 ερωτήσεις: *προσαρμοστικότητα* (ερ.2), *ευελιξία* (ερ.1), *κοινωνικά υπεύθυνος* (ερ.50), *ανακλαστικός* (ερ.30), *έμφαση σε μια κουλτούρα για όλο τον οργανισμό* (ερ.17), *διαθέτει καθαρή φιλοσοφία καθοδήγησης* (ερ.52), (Mean & S.D: 2,67±0,87).
- Παράγοντας (E3) *ηθική-δικαιοσύνη*³⁰: ομαδοποιεί 7 ερωτήσεις: *σεβασμός στα ατομικά δικαιώματα* (ερ.20), *υψηλές αμοιβές για καλή αποδοτικότητα* (ερ.36), *ευκαιρίες επαγγελματικής ανάπτυξης* (ερ.35), *επαινεί την καλή αποδοτικότητα* (ερ.38), *είναι προσανατολισμένος στον*

²⁹ Προσομοιάζει στον παράγοντα *ευρηματικότητα και ανταγωνιστικότητα* της βιβλιογραφίας.

³⁰ Ελεύθερη απόδοση του αγγλικού «equity theory»· εμπεριέχει στοιχεία παρόμοια με τους παράγοντες *υποστήριξη και έμφαση στις αμοιβές* της βιβλιογραφίας.

Only cases for which NATION_CODE = **GREEK** are used in the analysis phase.

	1	2	3	4	5	6	7
7. A willingness to experiment	,775						
5. Being Innovative	,756						
10. Autonomy	,751						
54. Being highly organized	,743						
47. An emphasis on quality	,662						
33. Taking individual responsibility	,642						
6. Being quick to take advantage of opportunities	,612						
53. Being competitive	,610						
44. Enthusiasm for the job	,598						
16. Sharing information freely	,585						
40. Confronting conflict directly	,569						
8. Risk taking	,562						
29. Taking initiative	,558						
2. Adaptability		,761					
1. Flexibility		,681					
50. Being socially responsible		,665					
30. Being reflective		,664					
17. Emphasizing a single culture throughout the organization		,649					
52. Having a clear guiding philosophy		,552					
20. Respect for the individual's right			,725				
36. High pay for good performance			,697				
35. Opportunities for professional growth			,621				
38. Offers praise for good performance			,605				
18. Being people oriented			,563				
19. Fairness			,548				
25. Being supportive			,542				
12. Being analytical				,801			
11. Being rule oriented				,797			
13. Paying attention to detail				,779			
14. Being precise				,731			
4. Predictability				,510			
42. Fitting in					,836		
41. Developing friends at work					,764		
37. Security of employment					,623		
49. Having a good reputation					,494		
43. Working in collaboration with others					,480		
34. Having high expectations for performance						,813	
32. Being demanding						,637	
51. Being results oriented						,585	
39. Low level of conflict							,761
48. Being distinctive-different from others							,700
26. Being aggressive							,678
Eigenvalues	21.76	3.96	3.02	2.76	2.39	2.33	1.77
% Variance explained	16.93	11.11	8.64	8.54	7.13	5.76	5.12
Cronbach's a	0,95	0,92	0,91	0,86	0,79	0,79	0,64
Mean – Std. Dev.	2,62±0,76	2,67±0,87	2,32±0,84	3,10±0,77	3,54±0,70	3,12±0,83	2,84±0,89

Extraction Method: Principal Component Analysis. Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

ΠΙΝΑΚΑΣ 15: Αποτελέσματα Ανάλυσης Παραγόντων για τους Έλληνες

άνθρωπο (ερ.18), δικαιοσύνη (ερ.19), υποστηρικτικός (ερ.25), (Mean & S.D: 2,32±0,84).

- Παράγοντας (E4) επιστημονική στάση³¹: ομαδοποιεί 5 ερωτήσεις: αναλυτικός (ερ.12), προσανατολισμένος στους κανόνες (ερ.11), σημασία στη λεπτομέρεια (ερ.13), ακριβής (ερ.14), προβλεψιμότητα (ερ.4), (Mean & S.D: 3,10±0,77).
- Παράγοντας (E5) ασφαλής εργασία: ομαδοποιεί 5 ερωτήσεις: ταιριαστός (ερ.42), δημιουργία φίλων στην εργασία (ερ.41), ασφαλής εργασία (ερ.37), καλή φήμη (ερ.49), συνεργασία με άλλους για τη δουλειά (ερ.43), (Mean & S.D: 3,54±0,70).
- Παράγοντας (E6) προσανατολισμένος στο αποτέλεσμα: ομαδοποιεί 3 ερωτήσεις: υψηλές απαιτήσεις για αποδοτικότητα (ερ.34), απαιτητικός (ερ.32), προσανατολισμένος στο αποτέλεσμα (ερ.51), (Mean & S.D: 3,12±0,83).
- Ο παράγοντας (E7) δύναμη³²: ομαδοποιεί 3 ερωτήσεις: χαμηλό επίπεδο διαμάχης (ερ.39), διαφορετικός – ξεχωρίζει από άλλους (ερ.48), επιθετικός (ερ.26), (Mean & S.D: 2,84±0,89).

6.3.2. ΟΙ ΞΕΝΟΙ

Στους Ξένους, οι 38 από τις 54 ερωτήσεις ομαδοποιούνται σε 5 παράγοντες, που ερμηνεύουν το 55,56% της διακύμανσης στις απαντήσεις. Το υπόλοιπο 44,44% ερμηνεύεται από άλλους παράγοντες, που παραμένουν άγνωστοι. Η ομαδοποίηση των ερωτήσεων στους 5 κύριους παράγοντες έχει ως εξής:

- Παράγοντας (Ξ1) προοπτικής από το εσωτερικό προς το εξωτερικό περιβάλλον³³: ομαδοποιεί 12 ερωτήσεις: προσανατολισμένος στο αποτέλεσμα (ερ.51), κοινωνικά υπεύθυνος (ερ.50), γρήγορος στην εκμετάλλευση ευκαιριών (ερ.6), χαμηλό επίπεδο διαμάχης (ερ.39), δημιουργία φίλων στην εργασία (ερ.41), άμεση – κατά μέτωπο –

³¹ Στα αγγλικά «scientific attitude» προσομοιάζει στον παράγοντα σημασία στη λεπτομέρεια της βιβλιογραφίας.

³² Από το αγγλικό «power».

³³ Στα αγγλικά «inside-out perspective»

αντιμετώπιση διαμάχης (ερ.40), διαθέτει καθαρή φιλοσοφία καθοδήγησης (ερ.52), συνεργασία με άλλους για τη δουλειά (ερ.43), απαιτητικός (ερ.32), προσανατολισμένος στη δράση (ερ.28), ταιριαστός (ερ.42), προσαρμοστικότητα (ερ.2), (Mean & S.D: 2,51±0,77).

- Παράγοντας (Ξ2) έμφαση σε μια κουλτούρα και σε δομή συνεργασίας³⁴: ομαδοποιεί 12 ερωτήσεις: σεβασμός στα ατομικά δικαιώματα (ερ.20), έμφαση σε μια κουλτούρα για όλο τον οργανισμό (ερ.17), πολύ καλά οργανωμένος (ερ.54), προσανατολισμένος στους ανθρώπους (ερ.18), ανεκτικότητα (ερ.21), ανάληψη πρωτοβουλιών (ερ.29), ανάληψη ατομικής ευθύνης (ερ.33), προσανατολισμένος στην ομάδα (ερ.15), δικαιοσύνη (ερ.19), ανακλαστικός (ερ.30), ελεύθερη διακίνηση πληροφοριών (ερ.16), (Mean & S.D: 2,26±0,81).
- Παράγοντας (Ξ3) επιστημονική στάση: ομαδοποιεί 7 ερωτήσεις: αναλυτικός (ερ.12), προσανατολισμένος στους κανόνες (ερ.11), σημασία στη λεπτομέρεια (ερ.13), ακριβής (ερ.14), διαθέτει καλή φήμη (ερ.49), είναι προσεκτικός (ερ.9), δίνει έμφαση στην ποιότητα (ερ.47), (Mean & S.D: 2,82±0,88).
- Παράγοντας (Ξ4) απαιτήσεις για αποδοτικότητα: ομαδοποιεί 4 ερωτήσεις: υπερωρίες (ερ.45), υψηλές απαιτήσεις για αποδοτικότητα (ερ.34), δεν διασπάται από πολλούς κανόνες (ερ.46), βολικός (ερ.23), (Mean & S.D: 2,78±0,56).
- Παράγοντας (Ξ5) ασφαλής εργασία ομαδοποιεί 3 ερωτήσεις: ασφαλής εργασία (ερ.37), σταθερότητα (ερ.3), ηρεμία (ερ.24), (Mean & S.D: 3,47±0,82).

³⁴ Στα αγγλικά «collaborative structure».

Only cases for which NATION_CODE = **FOREIGNERS** are used in the analysis phase.

	1	2	3	4	5
51. Being results oriented	,838				
50. Being socially responsible	,831				
6. Being quick to take advantage of opportunities	,805				
39. Low level of conflict	,685				
41. Developing friends at work	,667				
40. Confronting conflict directly	,644				
52. Having a clear guiding philosophy	,619				
43. Working in collaboration with others	,612				
32. Being demanding	,581				
28. Action orientation	,566				
42. Fitting in	,548				
2. Adaptability	,535				
20. Respect for the individual's right		,820			
17. Emphasizing a single culture throughout the organization		,806			
54. Being highly organized		,774			
18. Being people oriented		,709			
21. Tolerance		,668			
29. Taking initiative		,606			
33. Taking individual responsibility		,597			
15. Being team oriented		,593			
19. Fairness		,557			
30. Being reflective		,549			
16. Sharing information freely		,523			
5. Being Innovative		,516			
12. Being analytical			,856		
11. Being rule oriented			,803		
13. Paying attention to detail			,769		
14. Being precise			,717		
49. Having a good reputation			,623		
9. Being careful			,622		
47. An emphasis on quality			,589		
45. Working long hours				,857	
34. Having high expectations for performance				,821	
46. Not being constrained by many rules				,809	
23. Being easy going				,490	
36. High pay for good performance					
38. Offers praise for good performance					
31. Achievement orientation					
35. Opportunities for professional growth					
37. Security of employment					,865
3. Stability					,657
24. Being calm					,600
Eigenvalues	21,83	4,96	4,47	3,15	2,01
% Variance explained	15,97	14,62	11,58	7,83	5,56
Cronbach's a	0,94	0,95	0,92	0,84	0,79
Mean – Std. Dev.	2,51±0,77	2,26±0,81	2,82±0,88	2,78±0,56	3,47±0,82

Extraction Method: Principal Component Analysis. Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

ΠΙΝΑΚΑΣ 16: Αποτελέσματα Ανάλυσης Παραγόντων για τους Ξένους

6.4. ΑΝΑΛΥΣΗ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ ΠΟΙΟΤΙΚΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ

Όπως αναφέρθηκε και στο κεφάλαιο της μεθοδολογίας τα ηγετικά στελέχη και ο Γενικός Διευθυντής ενός οργανισμού επηρεάζουν τη διαμόρφωση της οργανωσιακής του κουλτούρας (Schein, 1985). Η περιορισμένη ποιοτική έρευνα που διεξήχθη είχε σκοπό να διερευνήσει βαθύτερα, αν η διοίκηση του ΟΑ γνωρίζει τις νεότερες πρακτικές και πολιτικές για την αποτελεσματική λειτουργία ενός πολυπολιτισμικού εργασιακού χώρου και μπορεί να τις εφαρμόσει, ώστε να μπορέσει ο Οργανισμός να ενσωματώσει το διαφοροποιημένο, από άποψη πολιτισμικής προέλευσης, προσωπικό του δημιουργώντας μια κοινή οργανωσιακή κουλτούρα.

Η μελέτη των απαντήσεων που δόθηκαν ανέδειξε ενδιαφέροντα συμπεράσματα για τον προσανατολισμό της διοίκησης του ΟΑ προς τις νεότερες πρακτικές, τα οποία αναλύονται παρακάτω.

- Στον ΟΑ *δεν υπάρχει*, προς το παρόν, *οργανωμένο πρόγραμμα προσανατολισμού για πρωτοδιοριζόμενους*. Ο νεοπροσληφθείς ενημερώνεται σύντομα από Κάποιο μέλος της Διεύθυνσης Προσωπικού υποδέχεται τους νεοπροσληφθέντες και τους ενημερώνει, εν συντομία, για θέματα μισθοδοσίας, ιατρικής περίθαλψης, συνταξιοδότησης κ.α. Στη συνέχεια το εκάστοτε τμήμα, άτυπα, αναλαμβάνει την επιμόρφωση του νέου υπαλλήλου.
- Έχει παγιωθεί η *οργάνωση διδασκαλίας μαθημάτων ξένων γλωσσών*, ενώ δίδεται η δυνατότητα και στα μέλη των οικογενειών του προσωπικού, που το επιθυμούν, να παρακολουθήσουν αυτά τα μαθήματα.
- Το πιο σημαντικό είναι ότι έχουν αρχίσει και οργανώνονται συστηματικά *σεμινάρια για τα ανώτερα και ανώτατα διευθυντικά του στελέχη*. Το φιλόδοξο σχέδιο εκπαίδευσης που ακολουθείται, δίδει *έμφαση στο πρόγραμμα συνειδητοποίησης και διαχείρισης της διαφορετικότητας*.
- Όπως φάνηκε και από τα αποτελέσματα της ποσοτικής έρευνας, στον ΟΑ οι εργαζόμενοι είναι μέτρια ικανοποιημένοι από την ηθική και δικαιοσύνη που εφαρμόζει. Προβλέπεται η *πλήρης αναμόρφωση του*

συστήματος αξιολόγησης και αμοιβών με σκοπό την επίτευξη της αποτελεσματικής διαχείρισης της διαφοροποίησης. Το θετικό είναι ότι η διοίκηση έχει αναλάβει εντατική δράση προς αυτήν την κατεύθυνση.

- *Το αίτημα της πλειοψηφίας του προσωπικού του ΟΑ εισακούσθηκε και υιοθετήθηκε νέο ωράριο, που διασφαλίζει μεγαλύτερη ισορροπία, μεταξύ επαγγελματικής και οικογενειακής ζωής για τους εργαζομένους. Επίσης εφαρμόζεται μειωμένο ωράριο για όλες τις μητέρες.*
- *Η υιοθέτηση ευελιξίας στο σύστημα κανόνων δεν είναι δυνατή επί του παρόντος, παρόλο που θα ήταν επιθυμητή. Πρέπει πρώτα να γίνουν σημαντικά βήματα, ώστε η εφαρμογή ενός τέτοιου συστήματος να λειτουργήσει ουσιαστικά και προς όφελος του Οργανισμού.*
- *Επιθυμία της διοίκησης του ΟΑ είναι στους κόλπους του να εργάζονται άτομα απ' όλες τις χώρες-μέλη και να τους δίδεται η δυνατότητα να καλύπτουν όλες τις θέσεις.*
- *Κατ' αναλογία, υπάρχει διαφοροποίηση στις επιτροπές, γιατί τα άτομα επιλέγονται βάσει της θέσης τους και όλες σχεδόν οι εθνικότητες εκπροσωπούνται σε όλες τις θέσεις.*
- *Στον ΟΑ δεν γίνεται, προς το παρόν, στην έκταση που θα έπρεπε, αναφορά της διαφοροποίησης στις ανακοινώσεις αποστολής του οργανισμού.*
- *Όλα τα τμήματα και οι ομάδες είναι πολυπολιτισμικά με συνεχή και αμοιβαία αλληλεξάρτηση και αλληλεπίδραση στη λειτουργία τους. Το γεγονός είχε σαν αποτέλεσμα άνθρωποι, που προέρχονται από χώρες, που παραδοσιακά δεν συνεργάζονται και των οποίων οι διμερείς σχέσεις είναι κατά καιρούς τεταμένες, να μάθουν να εργάζονται μαζί και να εμπιστεύονται ο ένας τον άλλον.*
- *Στον ΟΑ δεν ακολουθείται, μέχρι τώρα, καμιά συστηματική μέθοδος αντιμετώπισης διαμάχης μεταξύ των διάφορων ομάδων, επειδή η διαφοροποίηση τονίζεται μόνο για τα θετικά οφέλη της και όχι για να εγείρει αρνητικές επιπτώσεις. Δεν υπάρχει μηχανισμός που να καθιστά εφικτή την εκτίμηση αποτελεσμάτων επικοινωνιακής διαμάχης.*

Αποτέλεσε όμως, αυτή η πρακτική, ένα από τα θέματα που παρουσιάστηκαν στα, ως άνω, εντατικοποιημένα σεμινάρια για διευθυντικά στελέχη.

Συνοπτικά, θα μπορούσε να υποστηρίξει κανείς ότι ο ΟΑ βρίσκεται σε μια φάση μετάβασης. Προσπαθεί να διευρύνει την επικοινωνία μεταξύ όλων των βαθμίδων, ενεργοποιώντας μηχανισμούς πληροφόρησης αποφάσεων και γενικότερων εξελίξεων, που έχουν να κάνουν με τη λειτουργία του, αλλά και τις επιδόσεις του. Ταυτόχρονα, η προσπάθεια υιοθέτησης πιο αποτελεσματικών συστημάτων αξιολόγησης και απόδοσης και η ενίσχυση συμμετοχής σε εκπαιδευτικά προγράμματα, φανερώνουν την επιθυμία της διοίκησης για πλήρη ενσωμάτωση των μελών του οργανισμού, με σκοπό τη μέγιστη αξιοποίηση των πλεονεκτημάτων της διαφοροποίησης.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7

ΣΥΖΗΤΗΣΗ ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Στο τελευταίο κεφάλαιο η διπλωματική εργασία επιχειρεί ερμηνεία, καθώς και σύγκριση των αποτελεσμάτων της παρούσης έρευνας με αποτελέσματα σχετικών εμπειρικών και θεωρητικών μελετών. Στο τέλος προκύπτουν προτάσεις, που προσβλέπουν στην καλύτερη διαχείριση των ανθρώπινων πόρων ενός πολυπολιτισμικού οργανισμού και το κεφάλαιο κλείνει με το συμπέρασμα ότι η συγκεκριμένη έρευνα, παρόλο που ήταν ενδεικτική και διεξήχθη σε δείγμα ατόμων με συγκεκριμένα πολιτισμικά χαρακτηριστικά, μπορεί να βοηθήσει σημαντικά στην περαιτέρω μελέτη της φύσης της οργανωσιακής κουλτούρας, αλλά και της επίδρασης των διαφόρων παραμέτρων της στα άτομα, τους οργανισμούς-επιχειρήσεις και τα έθνη.

7.1. ΣΥΖΗΤΗΣΗ ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ ΚΑΙ ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Όπως έδειξε η στατιστική ανάλυση, σε όλες τις ερωτήσεις οι μέσοι όροι στις απαντήσεις των *Ελλήνων* είναι γενικότερα υψηλότεροι και φανερώνουν πιο θετική στάση από εκείνη των *Ξένων*. Δύο λόγοι θα μπορούσαν να ερμηνεύσουν αυτήν τη διαφοροποίηση: α) η έδρα είναι στην Ελλάδα και παρόλο που πρόκειται για διεθνή οργανισμό, οι περισσότεροι *Έλληνες* υπάλληλοι νιώθουν συγκριτικά μεγαλύτερη υποστηρικτική διάθεση για τον Οργανισμό, β) όλοι οι *Ξένοι* διαθέτουν διεθνή εμπειρία και γι' αυτό είναι πιο απαιτητικοί και αυστηροί στην κρίση τους· αντίθετα ένα μεγάλο ποσοστό των *Ελλήνων* αποτελεί το γηγενές προσωπικό και δεν έχει την εμπειρία σύγκρισης με άλλα διεθνή πρότυπα.

Σύμφωνα με τα ευρήματα του προγράμματος GLOBE (βλ. κεφ.3), παρόλο που στην πλειοψηφία τους οι ερωτώμενοι ανήκουν στην ίδια ομάδα χωρών με κοινά πολιτιστικά χαρακτηριστικά, παρουσιάζουν και διακριτές διαφορές αξιών και στάσης αντιμετώπισης καταστάσεων (Bakasi et al., 2002).

Η ανάλυση παραγόντων έδειξε 7 παράγοντες αξιών οργανωσιακής κουλτούρας για τους *Έλληνες* και 5 για τους *Ξένους*. Συγκριτικά με τους λαούς των άλλων χωρών της ίδιας ομάδας, οι *Έλληνες* είναι από τη φύση τους πιο διεκδικητικοί και ριψοκίνδυνοι, ενώ χαρακτηρίζονται και από έντονη ατομικότητα. Από τις απαντήσεις τους οι *Έλληνες* είναι μέτρια ικανοποιημένοι από την *επιχειρηματικότητα* του ΟΑ (E1), σχεδόν ικανοποιημένοι από τη *δύναμη* και την επιθετικότητά του (E7), ενώ θεωρούν πολύ μέτρια την *ηθική* και τη *δικαιοσύνη* (3), με την οποία ο Οργανισμός αντιμετωπίζει τους υπαλλήλους του. Αντίθετα, φαίνονται αρκετά ικανοποιημένοι από τον *προσανατολισμό* του ΟΑ στο *αποτέλεσμα* (E6).

Ο πρώτος παράγοντας για τους *Ξένους* αφορά στην *προοπτική από το εσωτερικό προς το εξωτερικό περιβάλλον* (Ξ1), που, μέσω της καθοδήγησης της αποδοτικότητας σε πολλαπλά επίπεδα του οργανισμού, συμβάλλει στη βελτίωση του συνόλου των αποτελεσμάτων του. Οι ερωτηθέντες πιστεύουν ότι η έμφαση του ΟΑ είναι μέτρια και υπάρχει μεγάλο περιθώριο βελτίωσης. Επίσης, μέτρια ικανοποιημένοι παρουσιάζονται σε σχέση και με τον παράγοντα που ομαδοποιεί ερωτήσεις ως προς τις *απαιτήσεις για αποδοτικότητα* (Ξ4). Κι εδώ υπάρχουν περιθώρια βελτίωσης.

Οι κοινοί παράγοντες μεταξύ των δύο ομάδων είναι οι εξής τρεις:

I. *Έμφαση σε μια κουλτούρα* (E2-Ξ2): στους Έλληνες ο παράγοντας συνδυάζει καθαρή φιλοσοφία καθοδήγησης, προσαρμοστικότητα και ανάκλαση³⁵, ενώ στους Ξένους αξίες δομής συνεργασίας (collaborative structure), όπως, μεταξύ άλλων, προσανατολισμός στον άνθρωπο και την ομάδα, ανεκτικότητα, δικαιοσύνη, ελεύθερη διακίνηση πληροφοριών.

II. *Ασφαλής εργασία* (E5-Ξ5): οι Έλληνες συνδυάζουν την ασφάλεια με τη συνεργασία, τη δημιουργία φίλων και την καλή φήμη, ενώ οι Ξένοι με την ηρεμία και τη σταθερότητα.

III. *Επιστημονική στάση* (E4-Ξ3): προσομοιάζει στον παράγοντα της βιβλιογραφίας περί *σημασίας στη λεπτομέρεια*. Οι Έλληνες προσθέτουν ως στοιχείο της επιστημονικής άποψης και την προβλεψιμότητα.

Η ομάδα των χωρών από τις οποίες προέρχονται οι συμμετέχοντες στην έρευνα χαρακτηρίζεται από υψηλή αποφυγή αβεβαιότητας και προσανατολισμού στο μέλλον, εξ' ου και ο κοινός τους παράγοντας για ασφαλή εργασία. Στους οργανισμούς των οικονομιών σε μετάβαση, ο κεντρικός έλεγχος της σοβιετικής διοίκησης, μετατράπηκε σε ενδοοργανωσιακή εξάρτηση, όπου οι εργαζόμενοι αποφεύγουν τις ευθύνες και περιμένουν οι ανώτεροί ν' αναλάβουν τη φροντίδα τους. Οι Έλληνες, από τη μεριά τους, παραδοσιακά χαρακτηρίζονται από έλλειψη εμπιστοσύνης στους θεσμούς. Γι' αυτούς τους λόγους, και οι δύο ομάδες προτιμούν μια *κοινή κουλτούρα για όλο τον οργανισμό*, που πιστεύουν ότι θα τους ενώσει, για να μπορέσουν να συνεργαστούν αποτελεσματικότερα μεταξύ τους και να διασφαλίσουν την ευημερία του οργανισμού.

Σύμφωνα με τον Cox (1991), ένας πολυπολιτισμικός οργανισμός χαρακτηρίζεται από πλουραλισμό, πλήρη επίσημη αλλά και ανεπίσημη ενσωμάτωση του συνόλου των μελών του, ανεξαρτήτως πολιτισμικής προέλευσης, απουσία προκαταλήψεων και διακρίσεων και χαμηλά επίπεδα διαμάχης μεταξύ των διαφόρων ομάδων. Όποιος οργανισμός πετυχαίνει αυτές τις συνθήκες δημιουργεί ένα περιβάλλον, στο οποίο οι εργαζόμενοι μπορούν να αποδώσουν το μέγιστο των δυνατοτήτων τους και στον οποίο η «αξία της διαφοροποίησης» είναι πλήρως αντιληπτή.

³⁵ Μετάφραση του αγγλικού reflexivity

Από τα αποτελέσματα των συνεντεύξεων, που διενεργήθηκαν, φάνηκε ότι η διοίκηση του ΟΑ έχει αντιληφθεί την αξία της διαφοροποίησης του προσωπικού, που αποτελεί και σημαντικό στοιχείο της δύναμής του. Για τη μεγιστοποίηση των θετικών αποτελεσμάτων, ο Οργανισμός υιοθετεί διαδικασίες α) εφαρμογής εκπαιδευτικών συστημάτων και β) αναθεώρησης πρακτικών και πολιτικών, που θα συμβάλλουν άμεσα στη βελτίωση της επικοινωνίας, αλλά και των συστημάτων αξιολόγησης και αμοιβών.

Τα ευρήματα συσχετίζονται και με έρευνες που διεξήχθησαν διεθνώς. Ενδεικτικά, ο Sheridan (1992) μελέτησε διεξοδικά το ΠΟΚ³⁶ με τις 54 δηλώσεις αξιών και τους παράγοντες, στους οποίους αυτές αναλύθηκαν από τους O'Reilly et al., (1991). Στη μελέτη του, που είναι μια από τις λίγες που εξετάζουν τη σχέση μεταξύ οργανωσιακής κουλτούρας και αποτελεσμάτων, κατέταξε όσους παράγοντες περιλαμβάνουν δηλώσεις αξιών, όπως για παράδειγμα *σεβασμός στο άτομο, προσανατολισμός στην ομάδα, στους ανθρώπους, στη συνεργασία, τη δικαιοσύνη*, ως σχετιζόμενους με τις αξίες διαπροσωπικών σχέσεων. Κατ' αναλογία, κατέταξε παράγοντες που εμπεριέχουν δηλώσεις, όπως *σημασία στη λεπτομέρεια, προσανατολισμό στους κανόνες, ακρίβεια, σταθερότητα, εφευρετικότητα, προσανατολισμό στους κανόνες*, και σχετίζονται με την *επιστημονική στάση, την ασφαλή εργασία, την επιχειρηματικότητα*, και την *αποδοτικότητα*, ως σχετιζόμενους με την εκπλήρωση των εργασιακών καθηκόντων.

Ο Sheridan (1992) κατέληξε στο συμπέρασμα ότι εταιρείες με κουλτούρα που δίνει έμφαση στις αξίες διαπροσωπικών σχέσεων (*σεβασμός για τον άνθρωπο - προσανατολισμός στην ομάδα*) έχουν καλύτερα ποσοστά εθελούσιας παραμονής, συγκριτικά μ' εταιρείες των οποίων η κουλτούρα δίνει έμφαση στην εκπλήρωση των εργασιακών καθηκόντων. Οι Kerr & Slocum (1987) διαισθητικά υποστηρίζουν – χωρίς να διαθέτουν ερευνητικές αποδείξεις – ότι ένας οργανισμός, που προσανατολίζεται στους ανθρώπους, αξιολογεί και σέβεται το ανθρώπινο δυναμικό του, το μεταχειρίζεται δίκαια και με επιείκεια, θα είναι δέκτης αμοιβαίων συμπεριφορών αφοσίωσης, ικανοποίησης και επιθυμίας παραμονής σε αυτόν. Αυτή η αμοιβαιότητα εκτίνεται και σε άλλες συμπεριφορές, επιθυμητές για τον οργανισμό, όπως η κοινοποίηση των

³⁶ Συντομογραφία των αγγλικών λέξεων: Organisational Culture Profile

πληροφοριών. Παρόλο που η έρευνα του Sheridan διενεργήθηκε στις ΗΠΑ, η σημασία του αισθήματος προσωπικής αξίας και σεβασμού είναι παγκοσμίως αποδεκτή.

Από τη μελέτη των εμπειρικών αποτελεσμάτων και της θεωρίας προκύπτουν προτάσεις για την καλύτερη διαχείριση των πόρων όχι μόνο του οργανισμού που διερευνήθηκε, αλλά της ευρύτερης κατηγορίας των πολυπολιτισμικών οργανισμών όπως:

- ❖ Η *διεύρυνση της επικοινωνίας*, που επιτυγχάνεται με την ελεύθερη διακίνηση πληροφοριών, συμβάλλει στην ενίσχυση της εμπιστοσύνης, της ομαδικής συνεργασίας, της αλληλεπίδρασης, μειώνει τις προκαταλήψεις και οδηγεί ταχύτερα στον πλουραλισμό και την ενσωμάτωση (Cox 1991). Στην περίπτωση του ΟΑ θα έχει άμεση θετική επίδραση σε παράγοντες, όπως της *επιχειρηματικότητας* ή της *έμφασης σε μια κουλτούρα και της δομής συνεργασίας*.
- ❖ Η *εφαρμογή της ενδυνάμωσης των εργαζομένων*, που θα ενισχύσει την ανάληψη πρωτοβουλιών και ατομικής ευθύνης, μπορεί ιδιαίτερα να βελτιώσει την *επιχειρηματικότητα* και την *αποδοτικότητα του ΟΑ*.
- ❖ Η *βελτίωση των συστημάτων αξιολόγησης και αμοιβών* θα έχει άμεση, θετική επίδραση σε παράγοντες *ηθικής-δικαιοσύνης* και *δομής συνεργασίας*, και μέσω της παρακίνησης που θα προκαλέσει (Rijamamprianina & Maxwell, 2002), θα συντελέσει στην επίτευξη της πλήρους ενσωμάτωσης στον ΟΑ των εργαζομένων ανεξαρτήτως εθνικότητας και βαθμίδας του καθενός (Cox 1991).
- ❖ Η *υιοθέτηση μηχανισμών εποικοδομητικής διαμάχης* ενισχύει την ανταλλαγή και διερεύνηση ισχυρών ικανοτήτων (Tjosvold & Deemer, 1980) και τη λήψη ανώτερων σε ποιότητα αποφάσεων (Schweiger *et al.*, 1989). Η σωστή διαχείριση των αποτελεσμάτων μιας διαμάχης, θα δημιουργήσει σταθερότητα και ηρεμία και θα έχει θετικό αντίκτυπο στους παράγοντες της *ασφαλούς εργασίας* και της *προοπτικής από το εσωτερικό προς το εξωτερικό περιβάλλον*, που απασχολούν μεγάλο ποσοστό των εργαζομένων του ΟΑ.

- ❖ Η δυνατότητα συμμετοχής σε εκπαιδευτικά προγράμματα, που θίγουν θέματα επαγγελματικά, αλλά και πολυπολιτισμικής διαχείρισης, αποτελεί ιδιαίτερα χρήσιμο εργαλείο παρακίνησης (Rijamamprianina & Maxwell, 2002), μείωσης διαμάχης (Cox,1991) και ενίσχυσης του αισθήματος ασφάλειας της εργασίας (Fey et al., 1999) και για τους εργαζομένους του ΟΑ, που όπως έδειξαν από τις απαντήσεις τους, ενδιαφέρονται ιδιαίτερα γι' αυτές τις παραμέτρους της οργανωσιακής κουλτούρας.

Επιλογος

Όπως ήδη αναλύθηκε (κεφ. 2.2), δεν υπάρχει «συνταγή» μιας πετυχημένης παγκοσμιοποιημένης οργανωσιακής κουλτούρας. Παράλληλα όμως, από διεθνείς έρευνες, θεωρητικές και εμπειρικές, προκύπτουν παράμετροι οργανωσιακής κουλτούρας, που αποτελούν «κοινό τόπο» για τις επιχειρήσεις διεθνώς και ενισχύουν την πεποίθηση στα άτομα ότι ανήκουν στον οργανισμό που τους απασχολεί, γεγονός που επιδρά ευεργετικά και στα δύο μέρη (άτομα-επιχείρηση).

Κατ' αναλογία, στην παρούσα εργασία προέκυψαν, μέσω της ποσοτικής έρευνας, παράγοντες που θεωρούνται σημαντικοί από μεγάλο ποσοστό των εργαζομένων του ΟΑ, όπως της *έμφασης σε μια κουλτούρα, της ασφαλούς εργασίας, ηθικής-δικαιοσύνης και δομής συνεργασίας, της προοπτικής από το εσωτερικό προς το εξωτερικό περιβάλλον, της επιχειρηματικότητας και της αποδοτικότητας*. Οι δηλώσεις αξιών, που εμπεριέχουν οι παράγοντες, σχετίζονται κυρίως με τρόπο αντίληψης διαπροσωπικών σχέσεων και λιγότερο με τον τρόπο εκπλήρωσης εργασιακών καθηκόντων. Στη συνέχεια, μέσω της ποιοτικής έρευνας, αναδείχθηκαν πολιτικές κατάλληλες για την ενίσχυση αυτών των παραγόντων της κουλτούρας, που εφαρμόζονται διεθνώς, όπως η *διεύρυνση της επικοινωνίας, η ενδυνάμωση, και η υιοθέτηση δίκαιων συστημάτων αξιολόγησης και αμοιβών, μεθόδων εποικοδομητικής διαμάχης και εκπαιδευτικών προγραμμάτων*.

Γι' αυτούς τους λόγους, αυτή η έρευνα, όπως και παρόμοιες της, παρόλο που ήταν ενδεικτική και διεξήχθη σε δείγμα ατόμων με συγκεκριμένα πολιτισμικά

χαρακτηριστικά, μπορεί να βοηθήσει σημαντικά στη διευκρίνιση της φύσης της οργανωσιακής κουλτούρας, αλλά και της επίδρασης των διαφόρων παραμέτρων της στα άτομα.

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Ι

ΤΟ ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ

Questionnaire on Organizational Culture

The purpose of this questionnaire is to measure “the implementation of organizational culture in a multicultural working environment”. **The answers on the questionnaire remain strictly confidential**, and will be used by the researcher towards the completion of a master’s thesis dealing with this topic.

A. Demographic Data

Please complete the following questions as appropriate.

1. Gender:

- a. Male
- b. Female

2. Age:

- a. 20-24
- b. 25-29
- c. 30-34
- d. 35-39
- e. 40-44
- f. 45-49
- g. 50-59
- h. 60 or over

3. Nationality (if you have a double nationality please write both down):

.....

4. Qualification level:

- a. studies up to the age of 18
- b. less or equal to 3 years full education after 18
- c. 4 or more years full time academic or technical with certificate
- d. postgraduate studies

5i. Hierarchical level:

- a. Grade A
- b. Grade B
- c. Grade C
- d. Grade D

5ii. Position:

- a. Managerial
- b. Non managerial

6. Seniority within the organization:

- a. less than 1 year
- b. 1 to 2 years
- c. 2 to 5 years
- d. more than 5 years

7. Working experience (years):

.....

years in an international environment
(excluding your present position):

B. To what extent do you believe that your Organization emphasizes on the following:

Please circle one response per statement by choosing the most appropriate to your opinion on the organization as a whole and not only on the department in which you are working in.

	Unsatisfactory	Mediocre	Satisfactory	Good	Very good
1 Flexibility	1	2	3	4	5
2 Adaptability	1	2	3	4	5
3 Stability	1	2	3	4	5
4 Predictability	1	2	3	4	5
5 Being Innovative	1	2	3	4	5
6 Being quick to take advantage of opportunities	1	2	3	4	5
7 A willingness to experiment	1	2	3	4	5
8 Risk taking	1	2	3	4	5
9 Being careful	1	2	3	4	5
10 Autonomy	1	2	3	4	5
11 Being rule oriented	1	2	3	4	5
12 Being analytical	1	2	3	4	5
13 Paying attention to detail	1	2	3	4	5
14 Being precise	1	2	3	4	5
15 Being team oriented	1	2	3	4	5
16 Sharing information freely	1	2	3	4	5
17 Emphasizing a single culture throughout the organization	1	2	3	4	5
18 Being people oriented	1	2	3	4	5
19 Fairness	1	2	3	4	5
20 Respect for the individual's right	1	2	3	4	5
21 Tolerance	1	2	3	4	5
22 Informality	1	2	3	4	5
23 Being easy going	1	2	3	4	5
24 Being calm	1	2	3	4	5
25 Being supportive	1	2	3	4	5

		Unsatisfactory	Mediocre	Satisfactory	Good	Very good
26	Being aggressive	1	2	3	4	5
27	Decisiveness	1	2	3	4	5
28	Action orientation	1	2	3	4	5
29	Taking initiative	1	2	3	4	5
30	Being reflective	1	2	3	4	5
31	Achievement orientation	1	2	3	4	5
32	Being demanding	1	2	3	4	5
33	Taking individual responsibility	1	2	3	4	5
34	Having high expectations for performance	1	2	3	4	5
35	Opportunities for professional growth	1	2	3	4	5
36	High pay for good performance	1	2	3	4	5
37	Security of employment	1	2	3	4	5
38	Offers praise for good performance	1	2	3	4	5
39	Low level of conflict	1	2	3	4	5
40	Confronting conflict directly	1	2	3	4	5
41	Developing friends at work	1	2	3	4	5
42	Fitting in	1	2	3	4	5
43	Working in collaboration with others	1	2	3	4	5
44	Enthusiasm for the job	1	2	3	4	5
45	Working long hours	1	2	3	4	5
46	Not being constrained by many rules	1	2	3	4	5
47	An emphasis on quality	1	2	3	4	5
48	Being distinctive-different from others	1	2	3	4	5
49	Having a good reputation	1	2	3	4	5
50	Being socially responsible	1	2	3	4	5
51	Being results oriented	1	2	3	4	5
52	Having a clear guiding philosophy	1	2	3	4	5
53	Being competitive	1	2	3	4	5
54	Being highly organized	1	2	3	4	5

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ ΙΙ

ΟΙ ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ ΤΗΣ ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΗΣ

1. Υπάρχουν προγράμματα προσανατολισμού για τους πρωτοδιοριζόμενους;
2. Τι είδους προγράμματα εκπαίδευσης παρέχονται στους εργαζόμενους; Συμπεριλαμβάνονται σε αυτά και προγράμματα εκμάθησης ξένων γλωσσών;
3. Σύστημα αμοιβών, επιδομάτων και ίσες ευκαιρίες: ποια είναι η περιρρέουσα αντίληψη στο προσωπικό;
4. Ποια είναι η πολιτική του Οργανισμού σε σχέση με το ωράριο και τα προνόμια των υπαλλήλων με παιδιά;
5. Είναι υπό σκέψη η υιοθέτηση ευελιξίας στο σύστημα κανόνων;
6. Δίδονται δυνατότητες σε εργαζόμενους από όλα τα κράτη-μέλη α) να ενσωματωθούν πλήρως στον ΟΑ, β) ν' αναπτύξουν την καριέρα τους, γ) να έχουν τις ίδιες αμοιβές με ισόβαθμους συναδέλφους τους;
7. Πώς εξασφαλίζεται η διαφοροποίηση σε όλες τις σημαντικές επιτροπές του Οργανισμού;
8. Η σημασία και τα οφέλη από τη διαφοροποίηση του προσωπικού αναφέρεται συστηματικά στις οργανωσιακές ανακοινώσεις αποστολής και στρατηγικής;
9. Υπάρχουν συμβουλευτικές ομάδες μειοψηφίας για την ενημέρωση των ανώτατων στελεχών;
10. Ποια βήματα ακολουθούνται για τη μείωση προκαταλήψεων στον ΟΑ;
11. Πώς επιτυγχάνεται η μείωση διαμάχης μεταξύ των ομάδων; Τι γνωρίζετε για τις πρακτικές εποικοδομητικής διαμάχης;

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- Adler, N.J. (1991), *International Dimensions of Organizational Behaviour*. 2nd Edition. Boston: PWS-Kent.
- Argyris, C. (1976), "Theories of Action that Inhibit Individual Learning", *American Psychologist*, 39, 638-54.
- Bakasi, G. Sandor, T., Andras, K. & Viktor, I. (2002), "Eastern European cluster: tradition and transition", *Journal of World Business*, 37, pp. 69-80.
- Baker, K.A. (2002), *Organizational Culture*, Office of Science, U.S. Department of Energy.
- Baker, W.E. (1994), *Networking smart: How to build relationship for personal and organisational success*. New York: McGraw-Hill.
- Block, P. (1987), *The empowered manager: Positive political skills at work*. 1st Edition. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Bollinger, D. (1994), "The Four Cornerstones and Three Pillars in the House of Russia", *Journal of Management Development*, No. 2: pp. 49.
- Brown, A. (1998), *Organizational Culture*, Financial Times, Pitman Publishing, 2nd Edition.
- Cabrera, E.F. & Bonache, J. (1999), "An expert HR system for aligning organizational culture and strategy", *Human Resource Planning*, 22 (1): 51-60.
- Cannon-Bowers, J.A., Salas, E. & Converse, S.A. (1990), "Cognitive psychology & team training: Shared mental models in complex systems", *Human Factors Bulletin*, 33: 1-4.
- Chow, C.W., Harisson, G.L., McKinnon, J.L. & Wu, A. (2001), "Organizational Culture: Association with affective commitment, job satisfaction, propensity to remain and information sharing in a Chinese cultural context", *Ciber Working Paper Series*, Publication No. 111.
- Collins, J.C. & Porras, J.I. (2002), *Built to last*, N.Y. HarperBusinessEssentials
- Cox, T.H. (1990), "Problems with research by organisational scholars on issues of race and ethnicity", *Journal of Applied Behavioural Science*, 26: 5-23.
- Cox, T.H., Lobel, S.A., & McLeod, P.L. (1991), "Effects of ethnic group cultural differences on cooperative and competitive behaviour on a group task", *Academy of Management Journal*, 4: 827-847.
- Cox, T. Jr. (1991), "The multicultural organisation" *Academy of Management Executive*, Vol.5 No.2.
- Deal, T.E. & Kennedy A.A. (1982), *Corporate Cultures: the Rites & Rituals of Corporate Life*, Reading, Mass. Addison-Wesley.
- Denison, D.R. (1990), *Corporate Culture & Organisational Effectiveness*, New York: John Wiley & Sons.
- Denison, D.R., Hooijberg, R. & Quinn, R.E. (1995), "Paradox & Performance: Toward a Theory of Behavioral Complexity in Managerial Leadership", *Organizational Science* 6(5): 524-540.
- Deter, J.R., Schroeder, R.G. & Mauriel, J.J. (2000), "A framework for linking culture and improvement initiatives in organizations", *The Academy of Management Review*, 25: 850-863.
- Dillman, D.A. (2000), *Mail and Internet Surveys: The Tailored Design Method*, 2nd edition, New York, Wiley.
- D'Iribarne, P. (1986), "Vers une Gestion Culturelle des Entreprises", *Annales des Mines – Gérer & Comprendre*, 4: 77-85.
- Donnellon, A., Gray, B. & Bougon, M.G. (1986), "Communication, meaning & organized action", *Administrative Science Quarterly*, 31: 43-55.
- Evers, H. (1991), "Optimizing the use of social science know-how in development cooperation". In Schönhuth, M. (Ed.) *Socio-cultural dimension*. Eschborn, Germany: Deutsche Gesellschaft für Technische.
- Fenelon, J.R. & Mergagee, E.I. (1971), "Influence of race on the manifestation of leadership", *Journal of Applied Psychology*, 55: 353-358.
- C. F. Fey, C. Nordahl & H. Zätterström (1999), "Organizational Culture in Russia: The Secret to Success", *Business Horizons*, November-December 1999, pp.47-55.
- Gordon, M. (1964), *Assimilation in American Life*, New York, Oxford Press.
- Graham-Moore & Ross, T.L. (1990), *Gainsharing: Plans for improving performance*. 2nd Edition. New York, NY: BNA Books.
- Hall, E.T. (1959), *The Silent Language*, Anchor Press, Doubleday, New York.
- Harris, L.C. (1999), "Initiating planning: The problem of entrenched cultural values", *Long Range Planning*, 32 (1): 117-126.

- Healey, M.J. & Rawlinson, M.B. (1993), Interviewing business owners and managers. A review of methods and techniques, *Geoforum*, 24 (3), p. 339-355.
- Hofstede, G. (1980), *Culture's Consequences, International Differences in Work-Related Values*, Newbury Park, CA: Sage Publications.
- Hofstede, G. (1984), "The cultural relativity of the quality of life concept", *Academy of Management Review*, 9: 389-398.
- Hofstede, G. (1993), "Cultural constraints in management theories", *Academy of Management Executive*, 7(1): pp. 81-93.
- Ivanier, D. (1992), "Qui Se Soucie Encore de la Nationalité des Entreprises?", *Annales des Mines – Gérer & Comprendre*, 28: 42-53.
- Jaeger, A. M. (1990), "The applicability of western management techniques in developing countries: A cultural perspective". In Jaeger, A.M. & Kanungo, R.N. (Eds). *Management in developing countries*. London: Routledge.
- James, K. & Snell, R. (1994), "The need for creative enquiry for the next millennium", *Management Learning*, 25(1): 5-10.
- Javidan, M. & House, R.J. (2002), "Leadership and cultures around the world: findings from GLOBE. An introduction to the special issue", *Journal of World Business*, 37 pp. 1
- Jobber, D. & O'Reilly, D. (1996), "Industrial mail surveys: techniques for inducing response", *Market & Intelligence Planning*, 14:1, 29-34.
- Kanter, R.M. (1983), *The Change Masters*, New York: Simon & Schuster.
- Katzenbach, J.R. & Smith, D.K. (1993), "The discipline in teams", *Harvard Business Review*. March-April: 111-120.
- Kerr, J. & Slocum, J.M. (1987), Managing corporate culture through reward systems, *Academy of Management Executive*, 1(2): 99-108.
- Kiezum, W. (1991), Management in socialistic countries: USSR and Central Europe, De Gruyter.
- Kliuchevskii, V.O. (1987), Collected Works, Vol. 1, Moscow: Mysl.
- Kotter, J.P. & Heskett, J.L. (1992), *Corporate Culture & Performance*, New York: The Free Press.
- Levine, J.M & Moreland, R.L. (1990), "Progress in small group research", *Annual Review of Psychology*, 41: 585-634.
- Marsick, V.J. (1994), "Trends in managerial reinvention", *Management Learning*, 25(1): 11-33.
- Matsui, T., Kakuyama, T. & Onglatco, M.U. (1987), "Effects of goals & feedback on performance in groups", *Journal of Applied Psychology*, 72: 407-415.
- Maurice, M., Sellier, F. & Silvestre, J.-J. (1992), "Analyse Sociétal et Cultures Nationales: Réponse à Philippe D'Iribarne", *Revue Française de Sociologie*, 33: 75-86.
- McCarrey, M. (1988), "Work and personal values for Canadian Anglophones and Francophones", *Canadian Psychology*, 29: 69-83.
- McDermott, C. & Stock, G.N. (1999), "Organisational culture and advanced manufacturing technology implementation", *Journal of Operation Management*, 17 (5): 521-533.
- Merton, R.K. (1957), *Social Theory & Social Structure*, Glencoe Ill: The Free Press.
- Meschi, P. & Roger, A (1994), "Cultural context and social effectiveness in international joint ventures", *Management International Review*, 34(3): 197-215.
- Naumov, I., Puffer, S. M. & Jones (1995), "The Ethical Relationship to Work: New Paradigms: a Comparative Analysis of the Relationship to Work in Russia and the USA", *Menedzhment*, 1: 41
- North, D.J., Leigh, R. & Gough, J. (1983), Monitoring industrial change at the local level-some comments on methods and data sources. Cited in Saunders, M. et al. (2000) *Research Methods for Business Students*, 2nd edition, Essex, Prentice Hall.
- Northcraft, G. & Neale, M. (1990), *Organisational behaviour: A management challenge*. Chicago: Dryden Press.
- O'Reilly III, C.A., Chatman, J. & Caldwell, D.F. (1991), "People and Organizational Culture: A profile comparison approach to assessing person – organization fit", *Academy of Management Journal*, Vol.34 No 3 487-516
- Ouchi, W. (1981), *Theory Z: How American Business can Meet the Japanese Challenge*, Reading, Mass: Addison-Wesley.
- Parsons, T. (1951), *The Social System*, Free Press, New York.
- Pascale, R. & Athos, A. (1981), *The Art of Japanese Management*, New York: Simon & Schuster.
- Perrow, C. (1979), *Complex Organisations: A Critical Essay*, 2nd edition, Glenview Ill.: Rand McNally.

- Peters, T.J. & Waterman, H.R. (1984), *In Search of Excellence-Lessons from America's Best-Run Companies*, Warner Books Edition, NY.
- Pettigrew, A.M. (1990), "Organizational climate and culture: Two constructs in search of a role", in B. Schneider (ed.), *Organizational climate and culture*, San Francisco, Calif: Jossey Bass, 413-434.
- Prahalad, C.K. & Hammel, G. (1990), "The core competence of the corporation", *Harvard Business Review*, 68(4): 79-93.
- Peters, T. & Waterman, R. (1982), *In Search of Excellence*, NY: Harper & Row.
- Puffer, S.M. (1994), "Understanding the Bear: A Portrait of Russian Business Leaders", *Academy of Management Executive*, February, pp. 41
- Ritchie, M. (2000), "Organizational culture: An examination of its effect on the internationalization process and member performance", *Southern Business Review*, 25(2): 1-13.
- Rijamampianina, R. (1999), *Developing core competence through multicultural learning*, Universal Publishers.
- Rijamampianina, R. & Maxwell, T. (2002), "The sharing principle: a way of managing multicultural organizations", *South African Journal of Business Management*, 33 (2).
- Riley, M. et al. (2000), *Researching and Writing dissertations in Business and Management*, London, Thomson Learning.
- Robson, C. (1993), *Real World Research. A Resource for Social Scientists and Practitioner-researchers*, Oxford, Blackwell.
- Robson, C. (2002), *Real World Research*, 2nd edition, Oxford, Blackwell.
- Ruhe, J.A. & Allen, W.R. (1977), "Differences and similarities between black and white leaders" *Proceedings of the American Institute of Decision Sciences, Northeast Division*: 30-35.
- Ruhe J.A. & Eatman, J. (1977), "Effects of racial composition on small work groups" *Small Group Behaviour*, 8: 479-486.
- Sales, A.L., Mirvis, P.H. (1984), "When cultures collide: issues of acquisition", in Kimberly, J.R., Quinn, R.E. (Eds), *Managing Organizational Transition*, Irwin, Homewood, IL, pp.107-33..
- Schaw, J.D., Delery, J.E., Jenkins, G.D., Jr. & Gupta, N. (1998), "An organization-level analysis of voluntary and involuntary turnover", *Academy of Management Journal*, 41: 511-525.
- Schein, E. (1985a), "How Culture Forms, Develops and Changes", in R.H.Kilmann, M.J.Saxton, R.Serpa & associates (eds), *Gaining Control of Corporate Culture*, San Francisco, Calif: Jossey Bass, 17-43.
- Schein, E. (1985b), *Organizational Culture & Leadership*, Jossey-Bass, San Francisco.
- Schein, E. (1992), "Coming to a new awareness of organizational culture" in Salaman, G., *Human Resource Strategies*, London, Sage, pp.237-9.
- Schein, E. (1993), "On dialogue, culture & organisational learning", *Organisational Dynamics*, 22(2): 40-51.
- Schein, E. (1996), "Culture: The missing concept in organization studies", *Administrative Science Quarterly*, 41: 229-240.
- Scheridan, J.E. (1992), Organizational culture and employee retention, *Academy of Management Journal*, 35: 1036-1056.
- Schweiger, D.M., Sandberg, W.R. & Ragan, J.W. (1986), "Group approaches for improving strategic decision making", *Academy of Management Journal*, 29: 51-71.
- Schweiger, D.M., Sandberg, W.R. & Rechner, P.L. (1989), "Experiential effects of dialectical inquiry, devil's advocacy, & consensus approaches to strategic decision making", *Academy of Management Journal*, 32: 745-772.
- Simons, G.F., Vázquez, C. & Harris, P.R. (1993), *Transcultural leadership: Empowering the diverse workforce*. Houston: Gulf.
- Sonnenberg, F.K. (1990), "The professional and personal profits of networking", *Training & Development*, 44(9): 55-60.
- Tang, S.F. & Kirkbride, P.S. (1986), "Developing conflict management skills in Hong Kong: An analysis of some cross-cultural implications", *Management Education & Development*, 17: 287-301.
- Terpstra, V. & David, K. (1991), *The cultural environment of business* (3rd edition), Cincinnati: South Western.
- Thomas, D.A. & Erly, R.J. (2001), "Cultural diversity at work: The effects of diversity perspectives on work group processes and outcomes", *Administrative Science Quarterly*, June, 46(2): 229.
- Tjosvold, D. (1991), *The conflict-positive organization: Stimulate diversity and create unity*. 1st Edition. Reading, MA: Addison-Wesley.

- Tjosvold, D. & Deemer, D.K. (1980), "Effects of controversy within cooperative or competitive context on organisational decision making", *Journal of Applied Psychology*, 65: 590-595.
- Trompenaars, F. & Hampden-Turner, C. (2003), *Riding the Waves of Culture*, 2nd edition, Nicholas Brealey Publishing, London.
- Tsui, A.S., Pearce, J.L., Porter, L.W. & Tripoli, A.M. (1997), "Alternative approaches to the employee-organization relationship: Does investment in employees pay off?", *Academy of Management Journal*, 40: 1089-1121.
- Vaid-Raizada, V.K. (1985), "Management of interethnic conflict in an Indian manufacturing organisation", *Psychological Report*, 56: 731-738.
- Watson, W.E. & Kumar, K. (1992), "Differences in decision making regarding risk-taking: A comparison of culturally diverse & culturally homogeneous groups", *International Journal of Intercultural Relations*, 16: 53-65.
- Watson, W.E., Kumar, K. & Michaelsen, L.K. (1993), "Cultural diversity impact on interaction process and performance: Comparing homogeneous and diverse task groups", *Academy of Management Journal*, 36(3): 590-602.
- Weber, Y. & Pliskin, N. (1996), "The effects of information systems integration and organisational culture on a firm's effectiveness", *Information & Management*, 30 (2): 81-90.
- Wilhelm, P.G., (1995), "Strategies for integrating gainsharing & restructuring into the post-NAFTA Maquiladora industry", *Cross-cultural Management: An International Journal*, 2(1):33-42.
- Wilkins, A.L., Perry, L.T. & Chechets, A.G. (1990), ' "Please don't make me a Hero": A Re-examination of Corporate Heroes' *Human Resources Management*, 29(3), 327-41.