ΑΕΙ ΠΕΙΡΑΙΑ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΟΥ ΤΟΜΕΑ
ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ
ΤΜΗΜΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ
ΚΑΤΕΥΘΥΝΣΗ: ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΚΑΙ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΦΙΛΟΞΕΝΙΑΣ

ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

«Διαπολιτισμικό μάνατζμεντ, απόδοση εργαζομένων και περιβάλλον εργασίας στην εποχή της παγκοσμιοποίησης»

«Cross-Cultural management employee's efficiency and working environment during the age of globalization»

ΦΟΙΤΗΤΡΙΑ:
Χατζοπούλου Άννα, Α.Μ. 627

ΕΠΙΒΛΕΠΩΝ:

Κονιόρδος Μιχαήλ

Ιδιότητα: Καθηγητής

ΑΘΗΝΑ, ΦΕΒΡΟΥΑΡΙΟΣ 2017

Περίληψη

Σκοπός της εργασίας αυτής είναι η μελέτη γύρω από το διαπολιτισμικό management, την ιστορική του εξέλιξη, την έννοια και τους εκπροσώπους τους. Θα προσπαθήσουμε να ανακαλύψουμε τι χαρακτηριστικά γνωρίσματα πρέπει να διακατέχουν τους managers που ασχολούνται με την διεθνή διοίκηση αλλά και τις ανάγκες που έχουν προκύψει σε μια παγκοσμιοποιημένη αγορά για διαπολιτισμική διοίκηση και συνεργασία. Θα ασχοληθούμε με το εργασιακό περιβάλλον που παρέχει μια επιχείρηση και την απόδοση εργαζομένων. Θα αναζητήσουμε τους συνδετικούς κρίκους ανάμεσα στα δύο αυτά και τις αλληλεπιδράσεις που μπορεί να δημιουργηθούν μεταξύ τους. Στη συνέχεια, υπάρχει παρουσίαση του εξαιρετικού εργασιακού περιβάλλοντος καθώς θα προσπαθήσουμε να παρουσιάσουμε το πώς ένα τέτοιο περιβάλλον μπορεί να θεωρηθεί ως μέσο παρακίνησης και κίνητρο για την αποτελεσματικότερη απόδοση των εργαζομένων και πως αυτό μπορεί να χρησιμοποιηθεί από τους managers με σκοπό την επίτευξη των στόχων μιας επιχείρησης. Αναλυτικότερα, στο πρώτο κεφάλαιο θα ασχοληθούμε με το διαπολιτισμικό management, θα ορίσουμε την έννοια του, τις παραδοσιακές του όψεις, την ιστορική του εξέλιξη, τις στρατηγικές επικοινωνίες του καθώς και τα διαφορετικά είδη managers που ασχολούνται με την παγκόσμια επιχειρηματικότητα και διοίκηση. Στο δεύτερο κεφάλαιο, θα αναλύσουμε το εργασιακό περιβάλλον και την απόδοση εργαζομένων. Θα παραθέσουμε ορισμούς και θα αναζητήσουμε πως μπορούν να επηρεάσουν το ένα το άλλο. Επιπλέον, σε αυτό το κεφάλαιο θα αναζητήσουμε τον ορισμό του εξαιρετικού εργασιακού περιβάλλοντος αλλά και την οπτική τόσο των εργαζομένων όσο και των διευθυντών σχετικά με αυτό, όπως και τον ορισμό των κινήτρων και την συμβολή τους στην απόδοση των εργαζομένων. Τέλος, στο τρίτο κεφάλαιο, θα παρουσιάσουμε το φαινόμενο της παγκοσμιοποίησης, τον ορισμό της, τις όψεις της αλλά και τους υποκινητές της. Σε αυτό το κεφάλαιο, θα κάνουμε μια εκτενή αναφορά στην παγκόσμια νέα πραγματικότητα και στις αλλαγές που έχουν εμφανιστεί με την πάροδο των χρόνων καθώς και στην θεωρία των κινήτρων και των μέσων παρακίνησης που θα μας βοηθήσει στην διεξαγωγή συμπεράσματος του πως τελικά το διαπολιτισμικό management, το εργασιακό περιβάλλον και η παγκοσμιοποίηση μπορούν να επηρεάσουν την απόδοση των εργαζομένων.

Summary

Purpose of this work is to study about cross-cultural management, its historical evolution, its concept and its representatives. Will deepen the terms cross- cultural management, international managers, civilization and culture, communication and managerial strategic thinking patterns. We will analyze how culture can be involved in the effective management of a company and try to find out what features should be floating around managers engaged in international administration and the needs that have arisen in a global market for intercultural management and cooperation. Next, reference will be made to the terms globalization and global promoters to present key concepts and information about the time frame over which we have chosen to carry out the investigation, that the globalized society of the 21st century. Additionally, we will deal with the work environment that provides a business and the performance of workers. We will seek the connecting links between these two and the interactions that can occur between them. Then there is the presentation of great workplace as we try to show how such an environment can be considered as a means of motivation and incentive for more effective employee performance and how it can be used by managers to achieve the objectives of a business. Finally, he made a brief reference to the theory of incentives and motivational tools that will help us to conduct the conclusion that ultimately intercultural management, working environment and globalization can affect employee performance.

More specifically, in the first chapter will deal with intercultural management will define the meaning of, the traditional aspects, its historical development, strategic communications and the different types of executives engaged in global entrepreneurship and management. In the second chapter, we analyze the work environment and employee performance. We cite definitions and look how they affect one another. Moreover, in this chapter we will look at the definition of a great workplace and visual both workers and managers about this, as the definition of motivation and their contribution to the performance of employees. Finally, the third chapter, we introduce the phenomenon of globalization, the definition, the faces but also the promoters. In this chapter, we will make a comprehensive report on the global new realities and changes that have occurred over the years.

Περιεχόμενα

ΠΕΡΙΛΗΨΗ 1
SUMMARY 2
ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ 4
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1Ο «ΔΙΑΠΟΛΙΤΙΣΜΙΚΟ MANAGEMENT ΤΟΝ 21ο ΑΙΩΝΑ» 5
1.1.Εισαγωγή στο διαπολιτισμικό management 5
1.2.Τι είναι πολιτισμός; 8
1.3.Οι παραδοσιακές όψεις του management 12
1.4.Ιστορική εξέλιξη του management 16
1.5. Η εξέλιξη του διαπολιτισμικού management 18
1.6.Διαπολιτισμικές στρατηγικές επικοινωνίας 20
1.7. Διεθνείς managers: διαφορετικές κατηγορίες και είδη 27
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2Ο «ΕΡΓΑΣΙΑΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ ΚΑΙ ΑΠΟΔΟΣΗ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ» 29
2.1. Έννοια εργασιακού περιβάλλοντος 29
2.2. Εργασιακό περιβάλλον και απόδοση εργαζομένων 30
2.3. Έννοια εξαιρετικού εργασιακού περιβάλλοντος 34
2.3.1. Εξαιρετικό εργασιακό περιβάλλον από τη ματιά των εργαζομένων 34
2.3.2. Εξαιρετικό εργασιακό περιβάλλον από τη ματιά του διευθυντή 36
2.4. Παρακίνηση στον εργασιακό χώρο 36
2.5. Κίνητρα και απόδοση εργαζομένων 37
2.5.1. Κατηγορίες κινήτρων 38
2.5.2. Λοιπές διακρίσεις των κινήτρων 40
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3Ο «ΤΟ ΦΑΙΝΟΜΕΝΟ ΤΗΣ ΠΑΓΚΟΣΜΙΟΠΟΙΗΣΗΣ» 41
3.1. Έννοια της παγκοσμιοποίησης 41
3.2. Οι 10 όψεις της παγκοσμιοποίησης 42
3.3. Τα πεδία της παγκοσμιοποίησης 43
3.4. Παγκοσμιοποίηση, αλλαγή και ανταγωνισμός 48
3.5. Παγκοσμιοποιημένοι υποκινητές 49
3.6. Η νέα παγκόσμια πραγματικότητα 52
ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ 54
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ 56

Ευχαριστίες

Η παρούσα εργασία με θέμα «Διαπολιτισμικό μάνατζμεντ, απόδοση εργαζομένων και περιβάλλον εργασίας στην εποχή της παγκοσμιοποίησης» είναι αφιερωμένη στην μικρή μου αδερφή και τους γονείς μου οι οποίοι ήταν πάντοτε δίπλα μου και στήριξαν με όλες τους τις δυνάμεις τα φοιτητικά μου χρόνια πιστεύοντας στις δυνάμεις μου και τις επιλογές μου.

Στην συνέχεια θα ήθελα να ευχαριστήσω θερμά όλους μου τους καθηγητές για την βοήθεια και την συνεργασία τους αλλά κυρίως να εκφράσω τις ευχαριστίες μου στον, ξεχωριστό, καθηγητή κ. Μιχάλη Κονιόρδο για την εμπιστοσύνη που μου έδειξε όλο αυτό τον καιρό, για τα όσα μας δίδαξε αυτά τα χρόνια και πάνω απ' όλα για τις ευκαιρίες που προσέφερε σε όλους τους φοιτητές του.

Happiness lies in the joy of achievement and the thrill of creative effort.

Franklin D. Roosevelt

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1^{Ο}

«ΔΙΑΠΟΛΙΤΙΣΜΙΚΟ MANAGEMENT ΤΟΝ 21ο ΑΙΩΝΑ»

1.1. Εισαγωγή στο διαπολιτισμικό management

Ζούμε σε ένα κόσμο πολυτάραχο και γεμάτο αντιφάσεις, στον οποίον κυριαρχεί η αβεβαιότητα και οι συνεχείς αλλαγές. Με την πάροδο του χρόνου συνειδητοποιούμε όλο και περισσότερο πως πολλά από όσα νομίζουμε πως βλέπουμε γύρω μας μπορούν, στην πραγματικότητα, να είναι εντελώς διαφορετικά. Οι επιχειρηματικοί κύκλοι γίνονται ολοένα πιο δυναμικοί και απρόβλεπτοι, και οι εταιρείες, οι οργανισμοί και οι εργαζόμενοι εισέρχονται και εξέρχονται σε αυτούς με αυξανόμενη κινητικότητα. Χρειαζόμαστε μεγαλύτερη ακρίβεια αντίληψης καθώς οι ορίζοντες γίνονται όλο και πιο νεφελώδεις. Μέρος αυτής της αβεβαιότητας που έχει δημιουργηθεί, είναι το αποτελέσματα των οικονομικών δυνάμεων που βρίσκονται πάνω από τον έλεγχο των μεμονωμένων ατόμων αλλά και των μεγάλων επιχειρήσεων. Πολλά από αυτά είναι η κατάληξη των πρόσφατων ρευμάτων τεχνολογικών αλλαγών που αντιτίθενται στις πιέσεις για σταθερότητα και δυνατότητα πρόβλεψης ορισμένων καταστάσεων, και άλλα η κατάληξη των αποτυχημένων προσπαθειών τόσο των μεμονωμένων ατόμων όσο και των επιχειρήσεων, να καταλάβουν τις πραγματικές συνέπειες που προκύπτουν όταν θέτουν τους εαυτούς τους ενάντια στους τοπικούς οργανισμούς, τους ανταγωνιστές και τις διαφορετικές κουλτούρες. Η γνώση είναι αδιαμφισβήτητο “όπλο” όταν σχετίζεται με τις διεθνείς επιχειρήσεις και, αφού οι βάσεις των γνώσεων μας γίνονται πιο αβέβαιες, οι εταιρίες και οι διευθυντές τους θα αναζητούν βοήθεια από οποιαδήποτε πιθανή πηγή που θα μπορούσε να τους την προσφέρει. Ένα μεγάλο τμήμα της γνωσιακής βάσης των μάνατζερ βασίζεται στην ανάπτυξη μιας θεμελιακής, αλλά και ευέλικτης, κατανόησης του πως λειτουργεί η διοίκηση και διαχείριση των επιχειρήσεων σε διαφορετικές περιοχές του κόσμου.

Ενόσω τα διευθυντικά στελέχη, απασχολούνται ολοένα και περισσότερο εκτός συνόρων, οι λίστες με τις ιδιαιτερότητες της κάθε κουλτούρας (πρέπει ή δεν πρέπει, κάνει ή δεν κάνει) όλο και εμπλουτίζεται. Παρουσιάζονται παρακάτω μερικά παραδείγματα διαφορών ανά κουλτούρα και χώρα: Ενώ στις περισσότερες χώρες του κόσμου η κριτική των πολιτικών αρχηγών είναι μια καθημερινή συζήτηση, στη

Ταϊλάνδη, η κριτική του βασιλιά θεωρείται ποινικό αδίκημα και τιμωρείται με δεκαπέντε χρόνια φυλάκισης. Στη Ρωσία, πολύ συχνά, οι εταιρίες προσλαμβάνουν συνεργάτες για να εισχωρήσουν σε αντίπαλες εταιρίες και να τις εμπλέξουν σε οικονομικές υποθέσεις. Τέλος, στην Κορέα, ένας εργαζόμενος θεωρείται πως εργάζεται μόνο αν κάθεται στην καρέκλα του, αλλιώς μπορεί να κατηγορηθεί για μειωμένη αποδοτικότητα.

Όταν έρχονται αντιμέτωποι με τέτοια παραδείγματα, πολλοί παρατηρητές είναι απαξιωτικοί προς αυτά, υποστηρίζοντας πως ο κόσμος γίνεται μικρότερος και πολλές από αυτές τις συνήθειες που εμφανίζονται να προκαλούν προβλήματα είναι στα πρόθυρα μόνιμης εξαφάνισης, καθώς οι εντατικές δράσεις της παγκοσμιοποίησης τείνουν να ομογενοποίησουν τον τρόπο με τον οποίον θα λειτουργούν οι επιχειρήσεις παγκοσμίως. Αλλά ο κόσμος δεν γίνεται μικρότερος, γίνεται γρηγορότερος. Πολλές πιέσεις προερχόμενες από την παγκοσμιοποίηση προς το παρόν παρακάμπτονται και, πράγματι, σε κάποιες περιπτώσεις δίνεται πραγματικά, έμφαση στις παρεκκλίνουσες τοπικές συνήθειες, τους κανόνες και τις επιχειρηματικές πρακτικές, παρά μόνο για να προστατευθούν τις τοπικές κοινωνίες από τις φθορές του οικονομικού πολέμου. Αυτό σημαίνει για τους διευθυντές ότι οι τοπικές συνήθειες της κάθε περιοχές θα παραμείνουν αναλλοίωτες για αρκετό καιρό ακόμα, και οι σοφοί διευθυντές θα προετοιμαστούν κατάλληλα ώστε να εκμεταλλευτούν αυτές τις διαφορές, δεν θα τις παραβλέψουν.

Αντιμέτωποι με τις μυριάδες προκλήσεις, οι διευθυντές θεωρούν πως οι θέσεις εργασίας που αφορούν σε παγκόσμιο επίπεδο ή ακόμα και τα ταξίδια ανά την υφήλιο, θα μπορούσαν να είναι ο συνδετικός κρίκος ώστε να εξερευνήσουν τον κόσμο στον οποίο θα εργασθούν και με τον οποίο θα συνεργασθούν μελλοντικά. Και το ίδιο ισχύει για τους διευθυντές τοπικών επιχειρήσεων, οι οποίοι εργάζονται στις χώρες καταγωγής τους, όπου ο παγκόσμιος επιχειρηματικός κόσμος είναι όλο και πιο ανταγωνιστικός και γεμάτος προκλήσεις με την δική τους έδρα. Αναπόφευκτα, με τον συνδυασμό παγκοσμιοποίησης και ανταγωνισμού να αυξάνεται σχεδόν παντού, η πρόκληση για τους διευθυντές είναι να ξεπεράσουν τους ανταγωνιστές τους, είτε ατομικά είτε συλλογικά. Αυτό μπορεί να επιχειρηθεί, είτε εστιάζοντας αποκλειστικά στα προσωπικά ενδιαφέροντα κάποιου ή με την δημιουργία συμμαχιών με διεθνείς εταίρους που θα στηρίζονται σε άκρως ωφέλιμες αμοιβαίες στρατηγικές. Όποιος από τους δύο τρόπους και αν επιλεγεί, οι προκλήσεις και οι παγίδες που θα υπάρξουν μπορεί να αποδειχθούν σημαντικές.

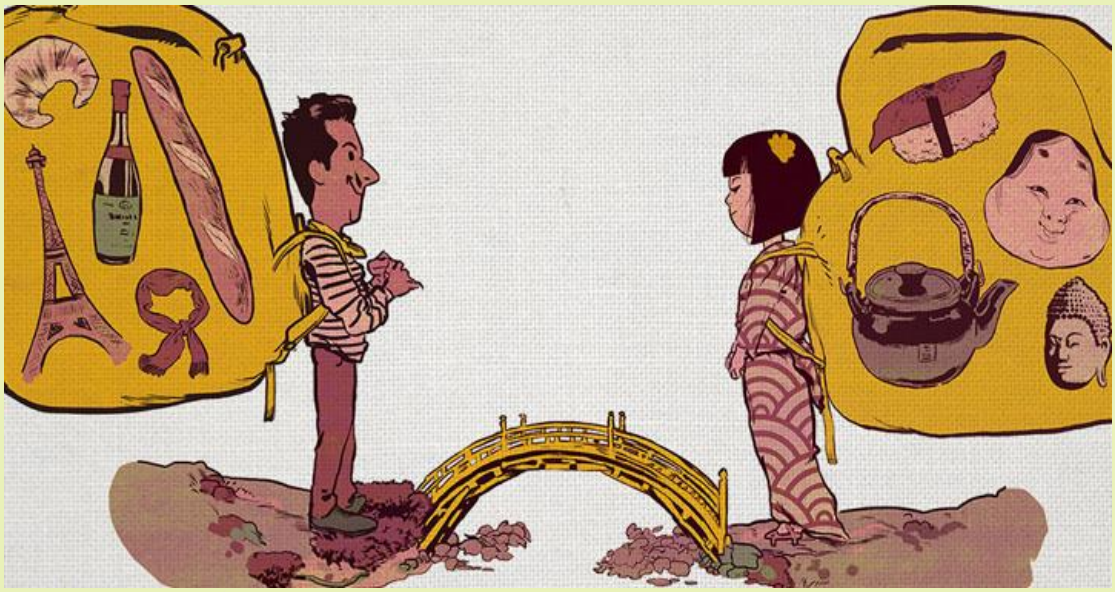
Ένας άλλος σημαντικός παράγοντας για να ληφθεί υπόψη εδώ είναι μια θεμελιώδη αλλαγή στη φύση της γεωπολιτικής. Οι ημέρες της ηγεμονίας – Ανατολής ή Δύσης – έχουν τελειώσει. Πλέον οι παγκόσμιοι επιχειρηματικοί ηγέτες δεν θα επικεντρώνονται σε μία ή δύο αγορές μετοχών, νομισμάτων, οικονομίες ή πολιτικούς ηγέτες. Το παρόν επιχειρηματικό περιβάλλον είναι υπερβολικά πολύπλοκο και αλληλένδετο για να μπορέσει να αναπτυχθεί μια τέτοια επιχειρηματική στρατηγική. Σε αντίθεση με ορισμένες προβλέψεις, τα έθνη και οι πολυεθνικές εταιρίες θα παραμείνουν τόσο ισχυρά όσο και σημαντικά, καθώς στην πραγματικότητα, δεν κινούμαστε προς τη δημιουργία μιας «κοινωνίας χωρίς σύνορα.» Ισχυρά θα παραμείνουν επίσης τα παγκόσμια δίκτυα και ομάδες που θα είναι αποτελούμενα από καινοτόμες ιδέες, κοινωνική πρόνοια, και τεχνολογικά – περιβαλλοντικά συμφέροντα. Πράγματι, τα δίκτυα και οι σχέσεις ολοένα και περισσότερο θα αντιπροσωπεύουν μια δυναμική επιχείρηση, και όχι οργανισμούς που στηρίζονται στην ιστορία και την παράδοση. Και μέλλον οικονομική και επιχειρηματική επιδιώξεις, όπως μελλοντικές πολιτικές, κοινωνικές και περιβαλλοντικές επιδιώξεις, θα είναι όλο και περισσότερο, χαρακτηρίζεται από μια αναζήτηση για το κοινό έδαφος, παραγωγικές συμπράξεις και αμοιβαία πλεονεκτήματα.

Οι μελλοντικές οικονομικές και επιχειρηματικές επιδιώξεις, όπως και οι μελλοντικές πολιτικές, κοινωνικές και περιβαλλοντικές επιδιώξεις, θα χαρακτηρίζονται όλο και περισσότερο από μια προσπάθεια αναζήτησης για κοινό έδαφος, παραγωγικές συμπράξεις και αμοιβαία πλεονεκτήματα.
Όταν έρχονται αντιμέτωποι με αυτή την αυξανόμενη παγκόσμια πρόκληση, οι διευθυντές έχουν δύο επιλογές. Κατά την πρώτη επιλογή θα μπορούσαν να θεωρήσουν πως, στις διεθνείς συναλλαγές, αυτοί είναι αυτοί που είναι και ο κόσμος θα πρέπει να προσαρμοστεί στα δικά τους προσωπικά δεδομένα και πιστεύω. Ή, στην δεύτερη επιλογή θα μπορούν να εργαστούν για να αναπτύξουν μεγαλύτερες πολυπολιτισμικές ικανότητες που θα τους επιτρέπουν να προσαρμοστούν με άλλες ιδεολογίες όπου είναι δυνατόν ή τουλάχιστον θα τους επιτρέπουν να καταλαβαίνουν γιατί οι άλλοι γύρω τους συμπεριφέρονται με συγκεκριμένο τρόπο. Ενώ και οι δύο προσεγγίσεις μπορούν να ανταπεξέλθουν στην πραγματικά (ειδικά αν οι εν λόγω διαχειριστές και οι επιχειρήσεις τους κατέχουν σημαντικούς πόρους, όπως είναι τα χρήματα), η δεύτερη στρατηγική εργασίας με την ανάπτυξη πολυπολιτισμικής ικανότητες σαφώς προσφέρει μεγαλύτερα πιθανά οφέλη μακροπρόθεσμα κάτι που μπορεί να αποδειχθεί τόσο μέσα από την ανθρωπολογία, την ψυχολογία και το management.

1.2. Τι είναι πολιτισμός;

Το κύριο μας θέμα, σε αυτή την εργασία, είναι το διαπολιτισμικό management. Ο όρος διαπολιτισμικός αναφέρεται σε κάτι που σχετίζεται με παραπάνω από έναν πολιτισμό ή μια κουλτούρα. Τι πραγματικά είναι λοιπόν ο πολιτισμός; Ο Geert Hofstede (2001) ορίζει τον πολιτισμό ως τον συλλογικό προγραμματισμό του νου που διακρίνει τα μέλη μιας ομάδας ανθρώπων από μια άλλη. Ο πολιτιστικός ανθρωπολόγος Clyde Kluckholn (1951) ορίζει τον πολιτισμό ως «το σύνολο των πεποιθήσεων, αξιών, συμπεριφορών, εθίμων και αντιδράσεων που διακρίνει τους ανθρώπους της μια κοινωνίας από τους υπόλοιπους». Οι ερευνητές της GLOBE (Global Learning and Observations to Benefit the Environment) ορίζουν τον πολιτισμό ως «ένα σύνολο από κάποια κοινά κίνητρα, αξίες, πεποιθήσεις, ταυτότητες, και ερμηνείες ή έννοιες σημαντικών γεγονότων που προκύπτουν από τις κοινές εμπειρίες των μελών μιας κοινωνίας και οι οποίες μεταδίδονται από γενιά σε γενιά».

Ο Fons Trompenaars (1998) αναφέρει πως «ο πολιτισμός είναι ο τρόπος με τον οποίο μια ομάδα ανθρώπων λύνει προβλήματα και συμφιλιώνει διλήμματα». Η Ann Swidler (1968) παρουσιάζει επίσης μια προσέγγιση επίλυσης προβλημάτων, παρομοιάζοντας τον πολιτισμό ως «μια «εργαλειοθήκη» με σύμβολα, ιστορίες, τελετουργικά και κοσμοθεωρίες που βοηθούν τους ανθρώπους ενός πολιτισμού να επιβιώσουν και να επιτύχουν». Τέλος, η ανθρωπολόγος Clifford Geertz (1973) ορίζει τον πολιτισμό «ως το μέσο με το οποίο οι άνθρωποι επικοινωνούν, διαιωνίζουν και αναπτύσσουν τις γνώσεις τους σχετικά με τη στάση τους απέναντι στη ζωή». Στη συνέχεια, θα δούμε κάποιες πτυχές που παρουσιάζουν μεγάλο ενδιαφέρον αλλά παράλληλο θα αποτελέσουν και πολύ σημαντικό κομμάτι για την κατανόηση της έννοιας και της συνεισφοράς του πολιτισμού στις σημερινές κοινωνίες.

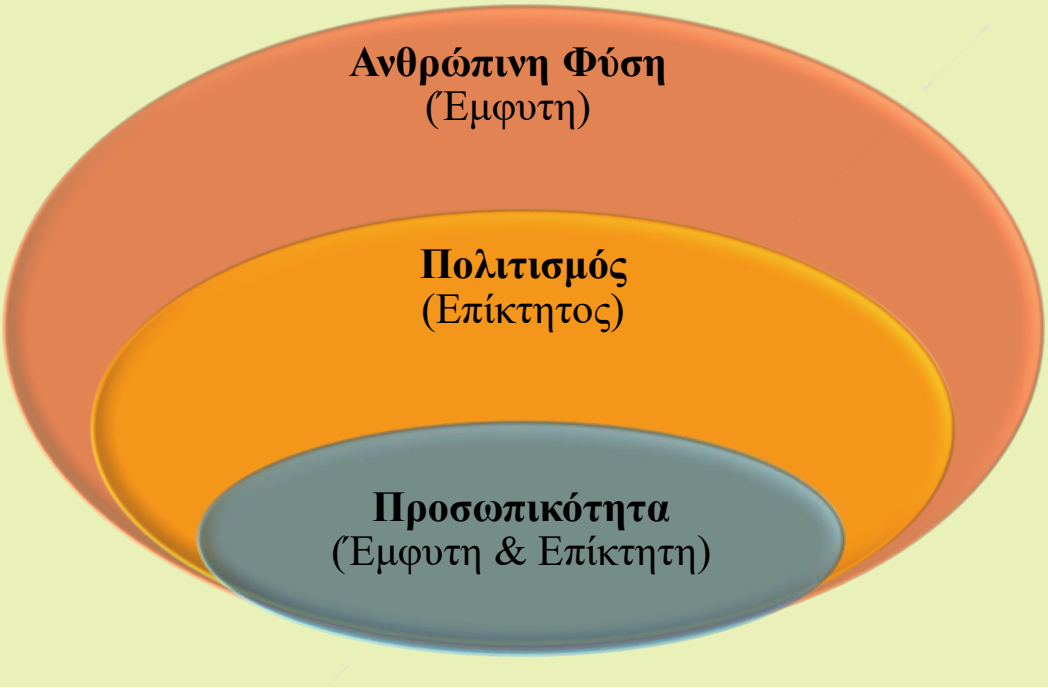


Ας δούμε λοιπόν τις τρεις πτυχές αυτών των ορισμών που έχουν ιδιαίτερη σημασία σε αυτή την έρευνα:

(1) Ο πολιτισμός χρησιμοποιείται από κοινού από τα μέλη μιας ομάδας και, μάλιστα, μερικές φορές ορίζει την ιδιότητα των μελών της ομάδας από μόνος του. Ως εκ τούτου, οι πολιτιστικές προτιμήσεις δεν μπορούν να θεωρηθούν κοινές για όλο τον κόσμο αλλά ούτε εντελώς προσωπικές, είναι οι προτιμήσεις που συνήθως έχει ένα σύνολο ατόμων που αποτελούν μία ομάδα, ακόμη και αν δεν υποστηρίζονται από όλα τα μέλη της. Το γεγονός ότι στους περισσότερους Κορεάτες και Μεξικανούς αρέσει

το πικάντικο φαγητό δεν σημαίνει ότι όλοι τους προτιμούν αυτού του είδους την κουζίνα.

(2) Ο πολιτισμός είναι μια έννοια η οποία κατακτάται μέσα από τη συμμετοχή σε μια ομάδα ή κοινότητα. Ο πολιτισμός, με μορφή κανονιστικής κοινωνικής συμπεριφοράς, μαθαίνεται από μεγαλύτερους ανθρώπους, καθηγητές, εμπειρίες και βιώματα. Υιοθετούμε αξίες, ιδέες και συμπεριφορές παρατηρώντας την οικογένειά μας, πως συμπεριφέρονται οι γύρω μας, πως δρουν τα άτομα μέσα σε μια κοινότητα κτλ.



Πίνακας 1, Πηγή: Hofstede, Culture's consequence and D. Thomas and K. Inkson, Cultural Intelligence for Global Business: People Skills for Global Business, San Francisco, CA: Berret-Koehler, 2003.

(3) Ο πολιτισμός επηρεάζει τη στάση και τις συμπεριφορές των μελών μιας ομάδας. Πολλές από τις έμφυτες πεποιθήσεις, αξίες και πρότυπα κοινωνικής συμπεριφοράς μας μπορούν να εξηγηθούν αν ανατρέξουμε πίσω στην ιδιαίτερη πολιτιστική μας εκπαίδευση και κοινωνικοποίηση. Ακόμη και μετά την ενηλικίωση μας, ο πολιτισμός εξακολουθεί να μας υποδεικνύει ποια είναι αποδεκτή και ποια μη αποδεκτή συμπεριφορά, ελκυστικό και μη ελκυστικό, και ούτω καθεξής. Ως αποτέλεσμα, πολιτισμός επηρεάζει σε μεγάλο βαθμό τις διαδικασίες κοινωνικοποίησης όσον αφορά το πώς βλέπουμε τον εαυτό μας και το τι απόψεις έχουμε. Αυτό, με τη σειρά του,

επηρεάζει την κανονιστική μας συμπεριφορά, ή το πώς πιστεύουμε ότι οι γύρω μας περιμένουν από εμάς να συμπεριφερθούμε.

Ο Πίνακας 1, που βρίσκεται παραπάνω, απεικονίζει τη σχέση μεταξύ μιας προσωπικότητας, ενός πολιτισμού και της εκάστοτε ανθρώπινης φύσης. Στο κάτω μέρος της πυραμίδας είναι ο βιολογικός προγραμματισμός, τα χαρακτηριστικά που είναι μέρος της ανθρώπινης φύσης. Στην κορυφή της πυραμίδας είναι τα επιμέρους χαρακτηριστικά, συνήθως αναφέρονται ως προσωπικότητα, και αποτελούνται από έναν συνδυασμό έμφυτων και επίκτητων συμπεριφορών, προτιμήσεων και παραδοχών. Ο πολιτισμός βρίσκεται μεταξύ αυτών των δύο και η γραμμή που τα χωρίζει είναι αρκετά λεπτή.

Υπάρχουν πολλές περιπτώσεις κατά τις οποίες είναι ξεκάθαρο γιατί κάποιος συμπεριφέρεται με ένα συγκεκριμένο τρόπο. Και η πραγματικότητα είναι, ότι στις περισσότερες περιπτώσεις δεν έχει πραγματικά σημασία. Οι managers πρέπει να εργάζονται πιο αποτελεσματικά με όλες της διαφοράς, που περιλαμβάνει τις πολιτισμικές αλλά δεν περιορίζεται μόνο σε αυτές.

Μια πρόσφατη και κάπως ενδιαφέρουσα μελέτη, επιχείρησε να επεξηγήσει τον κοινό χαρακτήρα των πολιτισμών. Προφανώς, κάποιες κοινές αξίες ακολουθούν τους ανθρώπους σε όλη τους τη ζωή (Alice Dembner, 2007). Η μελέτη αυτή διαπίστωσε ότι τα άγχη και οι ανησυχίες των ηλικιωμένων ήταν πολύ στενά συνδεδεμένες με την εθνική καταγωγή τους. Δηλαδή, οι Γερμανοί όσο μεγαλώνουν έχουν την τάση να φοβούνται μήπως χάσουν την πνευματική εγρήγορση τους, ενώ οι γείτονές τους, Ολλανδοί, ανησυχούν για την πρόσληψη βάρους. Οι Ταϊλανδοί ανησυχούν να μην χάσουν την όραση τους, ενώ οι πιο ετερόκλητοι, Αμερικανοί, τείνουν να διαιρούν τις αγωνίες τους μεταξύ απώλειας μνήμης, αύξησης του σωματικού βάρους, απώλειας ενέργειας και την απώλεια της ικανότητας να φροντίσουν τον εαυτό τους. Τέλος, οι Αιγύπτιοι αναφέρουν ότι δεν ανησυχούν για τίποτα όσο γερνούν. (Οι συγγραφείς της μελέτης επεξηγούν ότι ίσως οι Αιγύπτιοι κατέληξαν στο συμπέρασμα ότι, δεδομένου ότι τα προβλήματα που σχετίζονται με τη γήρανση είναι αναπόφευκτα, δεν υπάρχει καμία ανάγκη ανησυχίας καθώς η μοίρα δεν μπορεί να προσπεραστεί). Η μελέτη

κατέληξε στο συμπέρασμα ότι μια σημαντική πτυχή της μελέτης των ηλικιωμένων ατόμων μπορεί να αναπτύξει την κατανόηση των πολιτιστικών επιρροών.

1.3. Οι παραδοσιακές όψεις του management

Οι ορισμοί του management αφθονούν. Αυτό που είναι σημαντικό για αυτούς τους ορισμούς, που προέρχονται από όλα τα μέρη του κόσμου, είναι η έλλειψη οποιαδήποτε αξιοσημείωτης διακύμανσης. Management είναι η διαχείριση και η διοίκηση. Ανατρέχοντας στα πρώτα γραπτά του Frederick Taylor, Henri Fayol, Max Weber, Mary Parker Follett και άλλων, στα τέλη του 19ου και στις αρχές του 20ου αιώνα, συνεχίζοντας έως και σήμερα, οι περισσότεροι συγγραφείς συμφωνούν στο ότι το management εμπεριέχει τον συντονισμό και τον έλεγχο των ανθρώπων, των υλικών, και των διαδικασιών ώστε να επιτευχθούν συγκεκριμένοι οργανωτικοί στόχοι όσο το δυνατόν πιο ανέξοδα και αποτελεσματικά.

Πράγματι, ο Claude Georges (1972) ,Γάλλος μηχανικός και εφευρέτης, έχει ανακαλύψει ότι οι ρίζες ενός τέτοιου ορισμού χρονολογούνται από τους αρχαίους Σουμέριους, Αιγύπτιους, Εβραίους και Κινέζους πάνω από 3.000 χρόνια πριν. Τόσο η ιδέα όσο και το επάγγελμα του management δεν είναι κάτι καινούριο, καθώς, πιστεύεται ότι είναι ένας από τους κεντρικούς πυλώνες μιας οργανωμένης κοινωνίας, να εκτελούνται όλες οι δραστηριότητες μέσα από συντονισμένες προσπάθειες. Ενώ ο παραπάνω ορισμός παραμένει η ίδια, μπορούν εύκολα να παρατηρηθούν διακυμάνσεις γύρω από αυτό το θέμα. Η βιομηχανική μηχανική, που χρονολογείται από την εποχή του Frederick Taylor, Αμερικανού μηχανικού, εμπνευστή του

φερώνυμου συστήματος οργάνωσης της εργασίας και διεύθυνσης της παραγωγής σε μια επιχείρηση («τεϊλορισμός»), έδινε μεγάλη έμφαση στην παραγωγή ή τις λειτουργίες της διαχείρισης και την ανάγκη για δομημένη απασχόληση, ανθρώπους και συστήματα παροχής κινήτρων με τρόπους που θα μεγιστοποιούν την απόδοση αυτών (Frederick Taylor,1911). Ομοίως, ο Henri Fayol (1916) , ένας Γάλλος μηχανικός και διοικητής ορυχείων, ο οποίος στις αρχές του 20ου αιώνα ανέπτυξε τις Γενικές Αρχές Διοίκησης στις Επιχειρήσεις, συμπεριλαμβανομένων της διαίρεση της εργασίας, της ενότητας της ηγεσίας, της κοινής κατεύθυνσης, της ατομικής υπακοής και της πειθαρχίας. Ενώ ο Taylor επικεντρώθηκε στους εργαζόμενους και ο Fayol στις διοικητικές δομές, το συμπέρασμα τους ήταν κοινό: Οι οργανισμοί και οι εταιρείες πρέπει να διοικούνται με πυγμή και λογική. Κατά την ίδια χρονική περίοδο, κοινωνικοί επιστήμονες και ακαδημαϊκοί παρουσίασαν μια διαφορετική προοπτική αυτού του ίδιου φαινόμενου. Ο Γερμανός ψυχολόγο Hugo Munsterberg, ξεκίνησε έρευνες για την εφαρμογή των αρχών της ψυχολογίας στη διοίκηση και τους εργαζομένους. Κατά τη διάρκεια των ερευνών, δημιούργησε τον τομέα της Βιομηχανικής ψυχολογίας. Το 1913, στο βιβλίο του, με τίτλο Psychology and Industrial Efficiency, ισχυρίστηκε ότι ο στόχος του νέου τομέα ήταν να σκιαγραφήσει το περίγραμμα μιας νέας επιστήμης, που θα είναι η μεσολαβήτρια μεταξύ της σύγχρονης εργαστηριακής ψυχολογίας και των προβλημάτων της οικονομίας (Hugo Munsterberg,1913).

Εν τω μεταξύ, ο Γερμανός κοινωνιολόγος Max Weber το 1927 στο βιβλίο του «The Theory of Social and Economic Organization» έγραψε εκτενώς για το πώς οι οργανισμοί και οι εταιρείες οργανώνονται και λειτουργούν – ή, με περισσότερη ακρίβεια, για το πώς θα πρέπει να οργανώνονται και να λειτουργούν. Ο Weber εισήγαγε την έννοια της «γραφειοκρατίας» ως την πιο τέλεια μορφή οργάνωσης. (Προφανώς, αυτός ο όρος έχει λάβει πολύ διαφορετική και αρνητική έννοια τα τελευταία χρόνια, από την αρχική του έννοια). Κανόνες διέπουν τα πάντα, και λίγα ήταν αυτά που είχαν απομείνει για να αλλάξουν. Οι άνθρωποι προσλαμβάνονταν και προωθούνταν βάσει προσόντων, παρομοίως με το αρχαίο κινέζικο σύστημα δημοσίων υπηρεσιών κατά την εποχή του Κομφούκιου. Η δύναμη και η εξουσία είχαν ανατεθεί σε γραφεία και όχι σε μεμονωμένα άτομα. Ωστόσο, ακόμη και εδώ, το συμπέρασμα ήταν το ίδιο: οι κανόνες και οι συγκεκριμένες λειτουργικές διαδικασίες που

επιβάλλονταν από ικανά διευθυντικά στελέχη θα μπορούσαν να οδηγήσουν σε αποτελεσματικές λειτουργίες. Ο στόχος παρέμενε αμετάβλητος.

Τώρα πηγαίνουμε μπροστά 100 χρόνια και λαμβάνουμε υπόψιν τις συμβουλές των σύγχρονων συγγραφέων που ασχολούνται με το management. Ενώ οι σύγχρονοι συγγραφείς που ασχολούνται με το management έχουν προσθέσει κάποιο βάθος στο συνεχή διάλογο σχετικά με τη φύση και το ρόλο του, δεν έχουν προσθέσει αρκετό εύρος. Ας αναλογιστούμε δύο σύγχρονους ορισμούς του management: «Το management περιλαμβάνει τον συντονισμό και την επίβλεψη των εργασιακών δραστηριοτήτων άλλων έτσι ώστε η δράση τους να ολοκληρωθεί αποδοτικά και αποτελεσματικά» (Stephen Robbins and Mary Coulter,2007), και «Management είναι η διαδικασία της συγκέντρωσης και χρήσης του συνόλου των πόρων με έναν υποκινούμενο στρατηγικό τρόπο ώστε να επιτευχθούν οι στόχοι σε ένα οργανωτικό περιβάλλον» (Michael Hitt et al.,2005).Για άλλη μια φορά, η επιθυμητή τελική κατάσταση παραμένει αμετάβλητη.

Αυτή η σταθερότητα στην αντίληψή μας περί management – αμετάβλητη στο πέρασμα των αιώνων – συνεπάγεται με το ότι όλοι οι διευθυντές κάνουν ουσιαστικά το ίδιο έργο. Πράγματι, ο καθηγητής και συγγραφέας Henry Mintzberg (1973) κατέληξε στο συμπέρασμα ότι η δουλειά των διευθυντών είναι εντυπωσιακά όμοια σε όποια ειδικότητα και αν την εξετάσουμε όπως των εργοδηγοί, των πρόεδρων εταιρειών ή τους κυβερνητικών στελεχών. Στο τέλος, «ο πρωταρχικός σκοπός των διευθυντών είναι να διασφαλίσουν ότι η εταιρεία τους υπηρετεί τον βασικό της σκοπό – την αποτελεσματική παραγωγή συγκεκριμένων αγαθών και υπηρεσιών». Ο Mintzberg πηγαίνει ένα βήμα περαιτέρω και προτείνει ότι όλοι οι διευθυντές υπηρετούν δέκα βασικούς διευθυντικούς ρόλους σε διάφορους βαθμούς. Αυτά είναι: ένα πρόσωπο χωρίς πραγματική εξουσία, ένας ηγέτης, ένα άτομο -συνδετικός κρίκος, ένας επόπτης, ένα άτομο που διαδίδει τις γνώσεις του, ένας εκπρόσωπος, ένας επιχειρηματίας, ένα άτομο υπεύθυνο να χειρίζεται όλες τις αναταραχές, ένα άτομο υπεύθυνο να κατανείμει τους πόρους και ένας διαπραγματευτής (Henry Mintzberg,1993). Αυτά τα χαρακτηριστικά, με τη σειρά τους, μπορούν να οργανωθούν σε τρεις ομάδες: Πρώτον, σε ένα διαπροσωπικό ρόλο, εστιάζοντας στη δημιουργία και καθοδήγηση αποτελεσματικών ομάδων και οργανώσεων, δεύτερον, σε έναν ενημερωτικό ρόλο, εστιάζοντας στη συλλογή, την οργάνωση και τη διάδοση των

σχετικών πληροφοριών με έναν έγκαιρο τρόπο και τρίτον, σε ένα ρόλο λήψης αποφάσεων, εστιάζοντας στις δημιουργικές στρατηγικές και τις τακτικές αποφάσεις εξ ονόματος του οργανισμού και την εξασφάλιση αντιπροσωπευτικής υποστήριξης για τέτοιες ενέργειες.

Ωστόσο, ενώ όλα αυτά ίσως είναι σωστά, αυτή η συλλογιστική πορεία φαίνεται να αγνοεί, ή τουλάχιστον να υποβαθμίζει, τον πολύ σημαντικό ρόλο που οι πολιτισμικές διαφορές μπορούν να παίξουν τόσο στην σύλληψη μιας έννοιας όσο και στην πρακτική του management ανά τον κόσμο. Στο παραπάνω παράδειγμα, οι διευθυντές της Google έμαθαν από πρώτη χέρι ότι η αντίληψη του κόσμο σχετικά με την διοίκηση επιχειρήσεων, καθώς και η εφαρμογή των αρχών του management, συχνά προκύπτουν από τον συνδυασμό των πολιτιστικών υποβάθρων, των προσωπικών εμπειριών και των καταστάσεων των οποίων ήρθαν αντιμέτωποι.

Κατά συνέπεια, πρέπει να θέσουμε το ερώτημα αν ένας τυπικός Αυστραλός, Τσέχος ή Ινδονήσιος manager θα προσέγγιζε με τον ίδιο τρόπο τις επιχειρηματικές του αποφάσεις και ενέργειες όπως ένας Ινδός, Βολιβιανός, ή Γάλλος συνάδελφος του, και αν όχι, πώς μπορεί οι προσεγγίσεις τους να είναι διαφορετικές; Η απάντηση στο ερώτημα αυτό γίνεται όλο και πιο δύσκολη λόγω του ότι οι έρευνες και οι επαγγελματικές σπουδές των πρακτικών του management όλα αυτά τα χρόνια έχουν διαστρεβλώσει σε μεγάλο βαθμό ορισμένους πληθυσμούς αλλά όχι κάποιους άλλους.

Σκεφτείτε: Μια αναζήτηση στο Google του αριθμού των ερευνητικών μελετών που διεξάγονται αναφορικά με τους διευθυντές από διάφορα μέρη του κόσμου αποκάλυψε,

ότι μακράν ο μεγαλύτερος αριθμός των μελετών επικεντρώθηκε στους διευθυντές της Βορείου Αμερικής (2.7 εκατομμύρια), ακολουθούν οι Ευρωπαίοι διευθυντές (1,7 εκατομμύρια), οι Ασιάτες (745,000), οι διευθυντές από την Μέση Ανατολή (502,000), οι διευθυντές από την Λατινική Αμερική (308,000) και τέλος οι διευθυντές της Αφρικανικής Σαχάρας (34.000). Αναλύοντας τον δυσανάλογο αριθμό των μελετών που εστιάζονται στην Βόρειο Αμερική και την Ευρώπη, δεν είναι έκπληξη το γεγονός ότι γνωρίζουμε και κατανοούμε πολύ λιγότερα σχετικά με τις διευθυντικές συμπεριφορές σε άλλες περιοχές του πλανήτη, όπως η Λατινική Αμερική, η Κεντρική Ασία και η Αφρική. Ακόμα κι έτσι, υπάρχουν ακόμα επαρκείς εμπειρικοί πόροι σε αυτή την λίστα μελετών οι οποίοι θα μπορούσαν να βοηθήσουν στην εξαγωγή συμπερασμάτων και για τους υπόλοιπους λαούς. Πρώτον, ωστόσο, λαμβάνουμε μια σύντομη ματιά στην ποικιλία των παγκόσμιες μάνατζμεντ και πώς αλλάζουν το σημερινό επιχειρηματικό και κοινωνικό κλίμα.

1.4. Ιστορική εξέλιξη του management

Το μάνατζμεντ ως λειτουργία παρατηρείται από την αρχαιότητα, όμως η συστηματική οργάνωση της γνώσης του ξεκίνησε ουσιαστικά από τις αρχές του αιώνα μας. Ο Fraderich Taylor (1856 - 1915) υπήρξε ένας από τους θεμελιωτές της Οργάνωσης και Διοίκησης. Με το σύγγραμμά του "Αρχές Επιστημονικού management", που δημοσιεύθηκε το 1910 στις ΗΠΑ, αναδεικνύεται ο πατέρας της Επιστήμης της Οργάνωσης και Διοίκησης. Πίστευε ότι η αύξηση της παραγωγικότητας ήταν η μόνη λύση για την εξασφάλιση υψηλών μισθών, αλλά και μεγαλύτερων κερδών. Παράλληλα, υποστήριζε ότι με την εφαρμογή επιστημονικών μεθόδων ήταν δυνατό να υπάρξει αύξηση της παραγωγικότητας, χωρίς να δαπανάται άσκοπα ανθρώπινη εργασία. Επίσης, ότι οι εργοδότες και οι εργαζόμενοι έπρεπε να σταματήσουν να θεωρούν ότι η διανομή κερδών ήταν το κυρίαρχο πρόβλημα και έπρεπε να εστιάσουν την προσοχή τους στην κατά το δυνατό μεγαλύτερη αύξηση των κερδών, μέσα σε κλίμα κατανόησης και καλής συνεργασίας.
Ο Henri Fayol (1841 - 1925), Γάλλος μηχανικός, θεωρείται μετά τον Taylor ο πατέρας της "Θεωρίας της Διοίκησης" και στην Ευρώπη υπήρξε ο θεμελιωτής της επιστημονικής Οργάνωσης και Διοίκησης. Ως προς τις αρχές του management έδωσε

πολύ μεγάλη έμφαση στα υψηλά ιεραρχικά επίπεδα της οργανωτικής και διοικητικής πυραμίδας και ανέλυσε τα καθήκοντα των διοικητικών στελεχών. Υποστήριξε ότι οι διάφορες και ποικίλες ενέργειες ή δραστηριότητες μέσα στην επιχείρηση, παρά τις διαφορές που παρατηρούνται μεταξύ τους, μπορούν να ενταχθούν σε ορισμένες κατηγορίες, οι οποίες λέγονται επιχειρησιακές λειτουργίες. Αυτές είναι: Η τεχνική, η εμπορική, η χρηματοοικονομική, η ασφάλεια (προστασία των εργαζομένων και της περιουσίας) και η λογιστική. Στις λειτουργίες αυτές προσθέτει και τις λειτουργίες της διοίκησης, οι οποίες αναλύονται σε εργασίες σχεδιασμού, πρόβλεψης, οργάνωσης, διεύθυνσης των ανθρώπων, συντονισμού και ελέγχου. Αυτές οι εργασίες, που συνθέτουν τις βασικές λειτουργίες της Διοίκησης, αποτελούν και σήμερα με μικρές παραλλαγές σημαντικό τμήμα της θεωρίας του μάνατζμεντ.

Ο Max Weber (1964 - 1920) ήταν ένας άλλος εκπρόσωπος της κλασσικής θεωρίας. Ασχολήθηκε ειδικά με τις μεθόδους έρευνας των κοινωνικών επιστημών, προσδίδοντας ιδιαίτερη έμφαση στο διοικητικό φαινόμενο. Υποστήριξε ότι η γραφειοκρατία (διοίκηση μέσω γραφείων) είναι το πλέον λογικό μέσο για την άσκηση ελέγχου πάνω στους ανθρώπους. Το ίδιο συμβαίνει και στον τομέα της διοίκησης. Σύμφωνα με τις απόψεις του, η γραφειοκρατία, η οποία δεν αποτελεί αρνητικό φαινόμενο, είναι μια θεωρία οργάνωσης που ανταποκρίνεται κυρίως στις ανάγκες των μεγάλων και πολύπλοκων επιχειρήσεων. Ως βασικά χαρακτηριστικά της αναφέρει τις στενά καθορισμένες αρμοδιότητες, τους αυστηρούς κανόνες και την εφαρμογή του ιεραρχικού συστήματος οργάνωσης. Ο Gantt συνεργάτης του Taylor, εργάστηκε ως σύμβουλος επιχειρήσεων σε θέματα επιλογής εργατών και στην ανάπτυξη συστημάτων, κινήτρων και πρόσθετων αμοιβών. Υποστήριξε και αυτός την ανάγκη για ανάπτυξη της συνεργασίας και της κατανόησης μεταξύ της διοίκησης και των εργαζομένων. Τόνισε επίσης τη σημασία της εκπαίδευσης και του ανθρώπινου παράγοντα σε όλα τα διοικητικά προβλήματα. Ανάπτυξε γραφικές μεθόδους απεικόνισης σχεδίων, με στόχο τον καλύτερο διοικητικό έλεγχο, και έδωσε έμφαση στη σημασία του χρόνου και του κόστους για το σχεδιασμό και τον έλεγχο της εργασίας. Το 1920 εμφανίστηκαν οι πρώτοι αμφισβητίες της θεωρίες του Taylor και των οπαδών του. Οι κατηγορίες εστιάζονταν στο γεγονός ότι το επιστημονικό μάνατζμεντ μεταχειριζόταν τους εργαζόμενους ως εξαρτήματα μηχανής, απαιτώντας

τυποποιημένες κινήσεις και μεθόδους. Υποστήριξαν ότι, αν οι επιχειρήσεις επέτρεπαν στους εργαζόμενους να έχουν ενεργό συμμετοχή σε θέματα που αφορούσαν τις συνθήκες και τις μεθόδους εργασίας, τότε το ηθικό τους θα βελτιωνόταν και θα έδειχναν μεγαλύτερη προθυμία για συνεργασία. Η θεωρία αυτή ονομάστηκε κίνημα ανθρώπινων σχέσεων και οι κυριότεροι εκπρόσωποι της ήταν οι Elton Mayo και F. Roethlisberger. Από την έρευνα που πραγματοποιήθηκε το 1920 σε μεγάλες βιομηχανικές επιχειρήσεις προέκυψε ότι η συμμετοχή των εργαζομένων σε ομάδα εργασίας και το γεγονός ότι οι εργαζόμενοι ένιωθαν ότι οι γνώμες και τα συναισθήματά τους είχαν σημασία για την επιχείρηση βοηθούσε στην αύξηση της παραγωγικότητας και μάλιστα ανεξάρτητα από τη βελτίωση ή τη χειροτέρευση των συνθηκών εργασίας.

Σήμερα, οι προσεγγίσεις που αφορούν τις διάφορες διαστάσεις του management και των οργανώσεων (οικονομική, επιχειρηματική, πληροφορική, ποσοτική, ψυχολογική, κοινωνική, πολιτική, κτλ.) αντλούν το επιστημονικό τους υπόβαθρο από άλλες επιστήμες, όπως τα μαθηματικά, την οικονομία, την κοινωνιολογία, την ανθρωπολογία, την ψυχολογία, κτλ. και οριοθετούν επιμέρους κλάδους ή επιστημονικές προσεγγίσεις της ευρύτερης επιστήμης του μάνατζμεντ.

1.5. Η εξέλιξη του διαπολιτισμικού management

Από τους νέο-εισαχθέντες εργαζόμενους έως και τα υψηλόβαθμα στελέχη εταιρειών, όλοι φαίνεται να διεθνοποιούνται αυτές τις μέρες. Εν εξελίξει, οργανώσεις που κυμαίνονται από μεγάλες πολυεθνικές εταιρείες έως και ΜΚΟ αναζητούν ανθρώπους που μπορούν με επιτυχία να διαχειρίζονται και να εργάζονται σε διαφορετικούς πολιτισμούς. Και σε αυτή την προσπάθεια, η ικανότητα του να μαθαίνεις και να προσαρμόζεσαι γίνεται μια ουσιαστική απαίτηση για τη δουλειά. Μπορούμε να παρατηρήσουμε τις πρόσφατες δραστηριότητες της Google που αποσκοπούσαν στο να διευρύνει την παγκόσμια κατανόηση και την εμπειρία των υπαλλήλων της. Με στόχο την εκπαίδευση μια νέας γενιάς ηγετών, ο «γίγαντας» της αναζήτησης στέλνει τώρα τους νέους «brainiacs» σε μια αποστολή σε όλο τον κόσμο (Steven Levy,2007). Μία πρόσφατη ομάδα εκπαιδευόμενων άρχισε το ταξίδι τους σε ένα μικρό χωριό έξω από

το Bangalore, στην Ινδία. Σε αυτό το μικροσκοπικό χωριό δεν υπήρχαν υπολογιστές, μόνο μη ασφαλτοστρωμένοι δρόμοι που περιβάλλονταν από χωράφια στα οποία περιπλανιόνταν ελέφαντες που ποδοπατούσαν τις καλλιέργειες των ντόπιων.
Η επίσκεψη είχε ως στόχο την εκπαίδευση των διευθυντών της Google σχετικά με τον ταπεινό τρόπο ζωής, χωρίς υπολογιστές και διαδίκτυο, που βιώνουν δισεκατομμύρια ανθρώπων σε όλο τον κόσμο. Ξεκίνησαν αμήχανες συζητήσεις μεταξύ των διευθυντών και των ντόπιων κατοίκων καθώς οι άνθρωποι της Google διαπίστωσαν ότι οι χωρικοί δεν είχαν ακούσει ποτέ για την εταιρεία. Την πρώτη ημέρα τους στο Bangalore, οι συμμετέχοντες πήγαν στην εμπορική οδό της περιοχή για έναν υπαίθριο πλειστηριασμό. Σε κάθε εκπαιδευόμενο της Google δόθηκαν 500 ρουπίες (περίπου 13$ ΗΠΑ) ώστε να συμμετάσχουν στην αγοραπωλησίες διεκδικώντας παράλληλα ένα βραβείο που θα δινόταν σ ' εκείνον που θα είχε πετύχει την υψηλότερη έκπτωση για την αγορά του. Για τους περισσότερους, ήταν η πρώτη φορά που έπρεπε να διαπραγματευτούν με μικροπωλητές. Τελικά, η εκπαιδευόμενη που κέρδισε τον ανταγωνισμό και το βραβείο ήταν εκείνη που κατάφερε να αγοράσει ένα βαθύ βυσσινί sherwani – μία παραδοσιακή Ινδική φορεσιά– για το ένα τρίτο από την αρχική ζητούμενη τιμή. Από την Ινδία, η ομάδα ταξίδεψε στην Ιαπωνία για να επισκεφθούν την έδρα της εταιρείας Shibuya για να δικτυωθούν με τους υπαλλήλους της, ενημερώθηκαν για τις περιφερειακές αγορές και μελέτησαν την τοπική κουλτούρα. Οι εκπαιδευόμενοι είχαν πρόσβαση στο «στρατηγικό χάρτη» της εταιρείας για την επόμενη χρονιά και στην συνέχεια συνομίλησαν με μηχανικούς και διευθυντές οι οποίοι τους ανέλυσαν που επικεντρώνονται αναλόγως την τοποθεσία που εξυπηρετούν. Πήραν, επίσης, μια αίσθηση της τοπικής αγοράς μιλώντας με τοπικούς Googlers, πελάτες και συνεργάτες. Στο Τόκιο, έμαθαν ότι το Yahoo! Japan, έχει χτυπήσει τον ανταγωνισμό, είναι όπως η Google, η AOL και το eBay ενωμένα σε μία δύναμη, αλλά ότι η Google είχε εξάψει τη φαντασία του ιαπωνικού λαού. Ήταν η μάρκα No.2 στη χώρα, πίσω από την Toyota. Η Akihabara, περιοχή ηλεκτρονικών του Τόκιο, επιλέχθηκε για άλλον ένα ομαδικό διαγωνισμό, φαινομενικά έπρεπε να ακονίσουν τη γνώση τους για τα προϊόντα, τις επιχειρηματικές δεξιότητες και να πάρουν εμπειρίες από τους παγκόσμια ταξιδιώτες που κυκλοφορούσαν στο δρόμο. Χωρίστηκαν σε μικρές ομάδες και είχαν στην διάθεση τους 100$ ΗΠΑ για να αγοράσουν τα πιο παράξενα gadgets που θα μπορούσαν να βρουν. Τρύπωσαν σε

πάγκους γεμάτους από ηλεκτρονικά, βρήκαν αντικείμενα όπως ένα USB που συνδεόταν με τασάκι και απομάκρυνε τον καπνό και ένα ραβδί που, με την κίνηση εμπρός-πίσω, άρχιζε να λέει ξόρκια σε συνδυασμό με LED φώτα. Στη συνέχεια, η ομάδα ταξίδεψε στην Κίνα και ήρθε αντιμέτωπη με την πραγματικότητα του να αναπτύσσεις επιχειρηματική δραστηριότητα σε αυτή τη χώρα. Αναγνώρισαν αμέσως τη σύγκρουση μεταξύ της εξισορρόπησης του τρόπου διοίκησης των εταιριών που χαρακτηριζόταν από ελεύθερη βούληση και των άκαμπτων κυβερνητικών νόμων και της λογοκρισίας της Κίνας. Στα κεντρικά γραφεία της Google στο Πεκίνο, οι συμμετέχοντες κλήθηκαν να πάρουν συνέντευξη από αγγλοσάξονες ντόπιους καταναλωτές. Εδώ έμαθαν τις σκληρές αλήθειες του πώς μπορεί να είναι αποτελεσματική η κινεζική κυβέρνηση στην χειραγώγηση των επιλογών των καταναλωτών μέσω των περιστασιακών αποκλεισμών πρόσβασης στον ιστότοπο της Google και της ύπουλης προώθησης του τοπικού ιστότοπου Baidu.com στον οποίο εισάγονται εθνικιστικά στοιχεία στις επιλογές του. Το μάθημα που έπρεπε να πάρουν, τους ήταν ξεκάθαρο. Το Baidu ήξερε πολλά περισσότερα για την Κίνα απ' όσα γνώριζε η Google.

1.6. Διαπολιτισμικές στρατηγικές επικοινωνίας

Αναλογιστείτε τα ακόλουθα: Είστε συνέταιρος σε μια μικρή, αλλά παγκόσμια εταιρία ηλεκτρονικών που δραστηριοποιείται κυρίως στη δυτική Ευρώπη και την ανατολική Ασία. Προσπαθείτε να πουλήσετε τις τεχνικές σας υπηρεσίες σε δύο μικρές επιχειρήσεις, μια στην Ισπανία και μια στην Κορέα. Ωστόσο, όταν προσπαθείτε να τηλεφωνήσετε στους προέδρους αυτών των επιχειρήσεων κανείς δεν απαντά. Ερώτηση: Θα έπρεπε να αφήσετε ένα μήνυμα που να διευκρινίζει ότι θα επικοινωνήσετε μια άλλη στιγμή; Η σωστή απάντηση είναι και ναι και όχι. Γιατί; Στην Ισπανία είναι αποδεκτό να αφήσεις μήνυμα σε κάποιον άλλο (ακόμα και σε μεγαλύτερης ηλικίας) λέγοντας ότι θα ξανακαλέσετε κάποια άλλη στιγμή. Φυσικά το εκάστοτε άτομο δεν είναι υποχρεωμένο να είναι εκεί για να απαντήσει αλλά τουλάχιστον μπορείς να ηχογραφήσεις τις προθέσεις σου. Κάνοντας αυτό, αφήνοντας ένα τέτοιο μήνυμα αναλαμβάνετε την ευθύνη ότι θα επικοινωνήσετε στο μέλλον. Παράλληλα, αφήνοντας το ίδιο μήνυμα στην Κορέα(ειδικά αν είναι μεγαλύτεροι)

συχνά θεωρείται αγενές και ανώριμο, επειδή αναγκάζει το άλλο άτομο να καθίσει δίπλα από το τηλέφωνο περιμένοντας την κλήση σας. Πολλοί Κορεάτες πιστεύουν ότι ο περιορισμός της συμπεριφοράς των ανώτερων είναι προσβολή απέναντι στους κοινωνικούς κανόνες. Αντίθετα, η εθιμοτυπία απαιτεί είτε να μην αφήσετε κανένα μήνυμα, είτε να αφήσετε ένα απλό που να λέει ότι καλέσατε αλλά δεν πήρατε απάντηση. Αυτό, είναι ένα από τα πολλά καθημερινά παραδείγματα, τα οποία μπορεί να διαφέρουν από πολιτισμό σε πολιτισμό και ακόμα και αν δεν υπάρχει καμία αρνητική προδιάθεση θα μπορούσαν να προκαλέσουν παρεξηγήσεις και εντάσεις μεταξύ συνεργατών και συναδέλφων.

Οι καθημερινές συμπεριφορές όπως αυτές μπορεί να είναι σοβαρά στοιχεία για την επιτυχία ή την αποτυχία σε διάφορες κοινωνικές καταστάσεις ανά τον κόσμο και παρόλο που η έλλειψη κατανόησης εδώ μπορεί να εκτιμηθεί ή και να συγχωρεθεί μπορεί και να καταλήξει σε θετικά αποτελέσματα. Για ακόμη μια φορά, γυρνάμε στο αναπόφευκτο συμπέρασμα ότι οι μάνατζερ παγκοσμίως πρέπει να είναι καλά προετοιμασμένοι για καινούργιες καταστάσεις ή επαφές αν θέλουν να επιτύχουν. Και κύριο κομμάτι σε αυτό είναι να ξέρεις πως και πότε να μιλήσεις και τι να πεις.
Έτσι, όσο οι άνθρωποι αρχίζουν να προετοιμάζονται για την ανερχόμενη αλληλεπίδραση, υποθέτοντας ότι έχουν χρόνο να προετοιμαστούν, τι τύπους επικοινωνιακής στρατηγικής και συμπεριφοράς θα έχουν να αντιμετωπίσουν οι managers; Ενώ αμέτρητες επιλογές μπορούν να αναγνωριστούν(αυτό είναι μια περίπλοκη διαδικασία) επικεντρωνόμαστε στις τέσσερις πιο κοινές στρατηγικές:

α)περιεχόμενο μηνύματος β) πλαίσιο μηνύματος γ)πρωτόκολλα επικοινωνίας δ) Η τεχνολογία ως μεσολαβητής επικοινωνίας.

i. ***Περιεχόμενο μηνύματος***

Το περιεχόμενο περιγράφει τι επιχειρεί ο αποστολέας να ενσωματώσει στο μήνυμά του/της. Πράγματι, είναι τυπικά το κεντρικό σημείο του μηνύματος. Στο παράδειγμα του Καναδού μάνατζερ πιο πάνω που επιχειρεί να κλείσει ένα ραντεβού με ένα πιθανό πελάτη στις 8 το πρωί. Αυτό είναι το κεντρικό μήνυμα. Ωστόσο, σε αυτή του την προσπάθεια πρέπει να περιορίσει το μήνυμα από πιθανά όρια σε καθώς πρέπει ή αποδεκτά θέματα για συζήτηση, τη χρήση επιβεβαιώσεων και απορρίψεων και την προσπάθεια έκφρασης απόψεων τόσο δικών του όσο και του πελάτη του.

ii. ***Πλαίσιο μηνύματος***

Η επικοινωνία είναι τόσο διεισδυτική και αλληλένδετη με την κουλτούρα , πράγμα για το οποίο πολλοί ερευνητές έχουν καταλήξει ότι είναι αδύνατο να διαχωριστούν αυτά τα δύο. Για αυτούς η κουλτούρα είναι επικοινωνία (Edward T. Hall and Mildred R. Hall, 1990). Για παράδειγμα, ο ανθρωπολόγος Edward Hall αναφέρει ότι οι άνθρωποι επικοινωνούν ο ένας με τον άλλο μέσω της συμπεριφοράς, όχι μόνο με λέξεις, προτείνοντας ότι οι πολιτισμικές υποθέσεις σε γενικές γραμμές είναι συχνά μέρος μιας σιωπηλής γλώσσας που συνηθίζει να εκφράζεται χωρίς λέξεις. Η σιωπηλή επικοινωνία χρησιμοποιείται σε περιπτώσεις μη λεκτικής ή οπτικής επικοινωνίας(γλώσσα σώματος, εκφράσεις προσώπου, χειρονομίες) ώστε να εκφράζει και τον αποστολέα και τον παραλήπτη. Τέτοια μηνύματα είναι κρυμμένα στη φύση και είναι δύσκολο να παρατηρηθούν αν κάποιος δε ψάχνει για αυτά. Ωστόσο, ο αποστολέας συνήθως έχει πρόθεση να αφήσει αυτά τα μηνύματα να παραληφθούν ή να ανακαλυφθούν από άλλους. Σε μια πρόσφατη έρευνα για τη σημασία της σιωπηλής ή μη λεκτικής επικοινωνίας ανακαλύφθηκε, ότι η λεκτική επικοινωνία τυπικά κατέχει λιγότερο από 35 τα εκατό της σημασίας σε μια δύο πόλων επικοινωνία, αναφέροντας ότι τα μη λεκτικά χαρακτηριστικά γίνονται εξαιρετικά σημαντικά σε μια επικοινωνία μεταξύ πολιτισμών. Τέλος, η συγκεκριμένη έρευνα υποστηρίζει ότι όταν τα λεκτικά και μη λεκτικά μηνύματα διαψεύδουν το ένα το άλλο είναι πιο πιθανό να πιστέψουμε το τελευταίο (Edward T Hall,1981). Σαν αποτέλεσμα, οι ομιλητές πρέπει να δίνουν ένα

μήνυμα με περισσότερη καθαρότητα, όπως επίσης και περισσότερα στοιχεία βιβλιογραφίας όπως έγγραφα, ντοκουμέντα και πλούσιες σε πληροφορίες διαφημίσεις. Η γλωσσική ακρίβεια είναι σημαντικότατη ενώ υποθετικά νοήματα, υπονοούμενα και γλώσσα σώματος μετρούν παρά ελάχιστα. Μερικές φορές, η μη λεκτική επικοινωνία είναι ο μόνος τρόπος για κάποιους να εκφραστούν. Το πλαίσιο μη λεκτικής μετάδοσης σε ένα μήνυμα μπορεί να εκτελεσθεί με διάφορους τρόπους συμπεριλαμβανομένων των εκφράσεων προσώπου, του προσωπικού χώρου, της γλώσσας σώματος και της μυστικής επικοινωνίας.

iii. Πρωτόκολλα Επικοινωνίας

Επιπλέον, μετριάζοντας τη μεταβίβαση οποιουδήποτε μηνύματος είναι μια σειρά των πρωτοκόλλων επικοινωνίας που βασίζονται στον πολιτισμό και χρησιμεύουν για να περιορίσουν τα όρια του τι θεωρείται αποδεκτή επικοινωνία και τι όχι. Κατά μία έννοια, τα πρωτόκολλα αυτά καθορίζουν τους «κανόνες του δρόμου», κατά την επικοινωνία με ανθρώπους από άλλους πολιτισμούς. Τα πρωτόκολλα επικοινωνίας ενεργούν κάπως σαν εθιμοτυπίες σε κοινωνικές καταστάσεις, και ενθαρρύνουν τους ομιλητές να προσαρμόσουν κατάλληλα τις διατυπώσεις τους και τις συμπεριφορές τους προκειμένου να ενισχύσουν τις πιθανότητες επιτυχίας κατά τη συνομιλία. Δύο τύποι των πρωτοκόλλων επικοινωνίας μπορεί να είναι, πρώτον, οι πρέπουσες διατυπώσεις και δεύτερον, οι πρέπουσες συμπεριφορές.

- ✓ *Πρέπουσες διατυπώσεις:* Πρώτα απ' όλα τα επικοινωνιακά πρωτόκολλα παρέχουν ένα αριθμό από ομιλητικές διατυπώσεις- επίσημες οδηγίες και μερικές φορές πολύ ειδικούς κανόνες- σχετικά με τις αποδεκτές ή προτιμώμενες ομιλητικές οδηγίες. Για παράδειγμα, ποιοι είναι οι επικρατούντες τύποι για το πως οι συνομιλητές ξεκινούν ή τελειώνουν μια συζήτηση; Ποιος ξεκινάει πρώτος; Πρέπει οι άνθρωποι να είναι ευγενικοί και να λένε 'συγνώμη που διακόπτω...' ή απλά να περιμένουν μέχρι να τους προσκαλέσουν να μιλήσουν; Μόλις η συζήτηση τελειώσει είναι αποδεκτό να ο ένας να φύγει ή θα πρέπει να περιμένει λίγο πριν αποχωρήσει; Παρομοίως οι πολιτισμικοί κανόνες πληροφορούν με ποιον τρόπο οργανώνουμε τα μηνύματα, γραμμικά ή μη γραμμικά, σχεδιασμένα ή αυθόρμητα ακόμα και τι θέματα πρέπει να συζητηθούν πρώτα ή τελευταία. Επίσης προτείνουν πότε κάποιος πρέπει να μιλήσει: είναι

ευπρεπές να διακόπτεις τους άλλους ή πρέπει να περιμένεις μέχρι να τελειώσει ο συνομιλητής? Αρκετές εικονογραφήσεις αυτών των διαφορών παρουσιάζονται στον Πίνακα 2.

ΠΡΩΤΟΚΟΛΛΑ ΤΥΠΙΚΟΤΗΤΑΣ	***ΕΝΑΛΛΑΚΤΙΚΑ ΕΠΙΛΟΓΕΣ***	***ΠΑΡΑΔΕΙΓΜΑΤΑ***
Ξεκίνημα συζήτησης	Δυναμικός-αποφασιστικός ή διστακτικός τρόπος	Οι Άνθρωποι των αγγλοσαξονικών χωρών συνήθως αναμένεται να είναι δυναμικοί, παίρνοντας την πρωτοβουλία να επικοινωνήσουν, αντίθετα στην Ιαπωνία οι άνθρωποι αναμένεται να στέκονται σιωπηλά και να περιμένουν για μια πρόσκληση για να μιλήσουν
Λήξη συζήτησης	Ξαφνικός ή περίτεχνος τρόπος	Οι άνθρωποι στη Βόρεια Αμερική συχνά επιτρέπεται να αφήνουν τη συζήτηση μόλις τα κύρια θέματα έχουν τελειώσει. Την ίδια ώρα στην Ισπανία γενικότερα κάθονται λίγο παραπάνω να μιλήσουν για διάφορα θέματα πριν αποχωρήσουν.
Παρουσίαση ιδεών ή προτάσεων	Αλληλουχία σκέψεων ή ενοποίηση των πληροφοριών που θα παρουσιαστούν	Πολλοί Βόρειο-Αμερικάνοι τείνουν να επικοινωνούν «προγραμματισμένα», με κατηγορηματικές συνδέσεις μεταξύ των θεμάτων και των ιδεών και με σχεδιασμένη προσέγγιση κατά την επικοινωνία. Πολλοί Ασιάτες προτιμούν μια λιγότερο «προγραμματισμένη» προσέγγιση, ακολουθώντας μια συγκεκριμένη κυκλική επικοινωνίας. Πολλοί επίσης στη Μεσόγειο, χρησιμοποιούν μια πιο ελεύθερη προσέγγιση μιλώντας για διάφορα πράγματα πριν ξεκινήσουν με το κύριο θέμα.
Διακοπή στο λόγο κάποιου ή σιωπή	Περιμένεις τη σειρά ή διακόπτεις κάποιον, μεγάλες ή μικρές περιόδους σιωπής	Στην Ιταλία πολλές φορές μπορείς να βρεις ανθρώπους να συζητούν όταν έχουν να πουν κάτι και μάλιστα πολλοί μπορεί να μιλούν την ίδια στιγμή όλοι μαζί. Στις βορειότερες χώρες περιμένουν μέχρι να τελειώσει ο συνομιλητής ώστε να μιλήσουν οι ίδιοι, ακόμα και όταν η σειρά προτεραιότητας περνάει από τον ένα στον άλλον γρήγορα. Στην Λατινική Αμερική συνηθίζουν να αφήνουν κάποια κενά σιωπής πριν μεταπηδήσουν από το ένα θέμα στο άλλο-πράγματι, η σιωπή και τα κενά διαστήματα συχνά προκαλούν αμηχανία μεταξύ των ανθρώπων κάτι

		που τους αναγκάζει να μιλήσουν ξανά. Αντίθετα, τέτοια κενά είναι γνωστά και συνηθισμένα στην Ιαπωνία.
Χαρακτηριστικά φωνής **Πίνακας 2**	Γρήγορη ή αργή ομιλία, δυνατός ή σιγανός τόνος φωνής	Οι Ινδιάνοι μιλούν αγγλικά δύο φορές γρηγορότερα από Βρετανούς, Αμερικάνους και Καναδούς. Οι Ισπανοί μιλούν πολύ δυνατότερα από τους Γάλλους και τους Βέλγους.

- ✓ *Πρέπουσες συμπεριφορές:* Τα πρωτόκολλα επικοινωνίας επίσης καθοδηγούν τους ανθρώπους με όρους σωστών συμπεριφορών που ακολουθούν κατά τις συζητήσεις τους. Οι άνθρωποι μεταδίδουν μηνύματα που βασίζονται στον τρόπο με τον οποίο μιλούν και στο τόνο που χρησιμοποιούν, την ταχύτητα και την δύναμη της φωνής. Ωστόσο, αυτές οι εκφραστικές ποικιλίες χρησιμοποιούνται διαφορετικά σε διαφορετικές χώρες. Μερικές φορές μια αλλαγή στο τόνο της φωνής μπορεί να αλλάξει το νόημα από επίσημο σε ανεπίσημο. Στην Αμερική οι πελάτες συχνά χαιρετιούνται με φράσεις τύπου 'Τι κάνεις;' που από πολλούς Ευρωπαίους θεωρείται φιλικός τόνος που δείχνει αγνή διάθεση και ενδιαφέρον. Τα πρωτόκολλα μπορούν να περιορίσουν την ορθότητα των συναισθηματικών εκφράσεων όπως λύπη ή στεναχώρια. Ας εξετάσουμε ένα αληθινό παράδειγμα μιας Ισπανίδας γυναίκας που της έχει ανατεθεί δουλειά στην Γερμανία για μια μικρή περίοδο. Μια μέρα αφού κατέφτασε στη χώρα δέχτηκε ένα τηλεφώνημα από στη δουλειά που την ενημέρωνε ότι ένας συγγενής της απεβίωσε. Η γυναίκα καταρρακώθηκε συναισθηματικά και ξέσπασε σε κλάματα. Ένιωσε πολύ άσχημα από την έλλειψη ευαισθησίας των Γερμανών συναδέλφων της, οι οποίοι δεν ενδιαφέρθηκαν για το τι συνέβη ούτε της παρείχαν συναισθηματική υποστήριξη. Από την άλλη πλευρά, οι Γερμανοί συνάδελφοί της έμειναν έκπληκτοι και θεώρησαν την αντίδραση της ανώριμη και αντιεπαγγελματική. Το θέμα εδώ είναι ότι ενώ στην Ισπανία, οι συναισθηματικές εκφράσεις είναι αποδεκτές και είναι αναμενόμενες ορισμένες φορές, στη Γερμανία θεωρούνται ανάρμοστες ακόμα και το να δείχνεις ενδιαφέρον για τα προσωπικά ενός συναδέλφου θεωρείται αγενές και αντιεπαγγελματικό.

  Τελικά, τα πρωτόκολλα συχνά προτείνουν, ορισμένα είδη 'λειτουργικής' επικοινωνίας (Diane M. Saphiere, et al., 2005). Εδώ συμπεριλαμβάνονται θέματα όπως πότε και που να ζητάς συγγνώμη ή να ζητάς κάτι, όπως επίσης το πώς να εκδηλώνεις την άποψη σου σχετικά με κάτι ή την διαφωνία σου απέναντι σε αυτό. Αναρωτηθείτε το

ρόλο της συγγνώμης. Σε χώρες όπως η Ινδονησία, η συγγνώμη χρησιμοποιείται συχνά για να δηλώσει κοινωνικό δεσμό και εμπάθεια. Αλλού, όπως στη δυτική Ευρώπη χρησιμοποιείται για δήλωση μεταμέλειας σε ενοχή και όταν πραγματικά χρειάζεται. Αλλού πάλι είναι δείγμα επαγγελματισμού και ευγένειας. Άλλοι πολιτισμοί το θεωρούν αδυναμία και έλλειψη εμπιστοσύνης. Για παράδειγμα, στην Ιαπωνία η συγνώμη θεωρείται σημαντική για την ανθρώπινη ζωή και οι άνθρωποι είναι διατεθειμένοι να ανεχτούν δύσκολες καταστάσεις ή λάθη, αρκεί να λέγεται. Ωστόσο, αν αυτή η συγνώμη δεν έρθει μπορεί να νιώσουν θυμωμένοι και προσβεβλημένοι και να θέλουν να διακόψουν αυτή την σχέση που υπάρχει. Είναι ενδιαφέρον το γεγονός ότι, ακόμα και αν η γιαπωνέζικη επικοινωνία είναι λιγότερο άμεση από την Αμερικάνικη, οι ερευνητές έχουν βρει ότι η ιαπωνική συγνώμη είναι πιο άμεση και σαφής όπως επίσης και πιο τεκμηριωμένη από των Αμερικάνων (Toru Kiyomiya, 2007).

iv. ***Η τεχνολογία ως μεσολαβητής επικοινωνίας***

Στην σύγχρονη εποχή, η διαπολιτισμική επικοινωνία έχει γίνει ακόμα πιο μπερδεμένη και ανταγωνιστική χάριν δύο καινούργιων στοιχείων: τεχνολογία και ταχύτητα. Η αυξημένη τεχνολογία επικοινωνίας και η αυξημένη ταχύτητα αυτής απαιτεί από τους μάνατζερ να δουλέψουν ταχύτερα και εξυπνότερα.
Έχουν τελειώσει οι εποχές της πολυτέλειας επικοινωνίας πρόσωπο με πρόσωπο μαζί με ένα καφέ ή τσάι και δύο ώρες δείπνο. Αντίθετα, μέσα σε ένα αυξημένο πρόγραμμα πρέπει οι μάνατζερ να γίνουν πιο επαρκής προς το καλύτερο ή και χειρότερο. Η ερώτηση εδώ είναι αν αυτή η τεχνολογία και ταχύτητα θα οδηγήσει σε καλύτερες αποφάσεις, πωλήσεις, παραγωγή και κέρδη ή σε αυξημένες ευκαιρίες για ζημιές, παρεξηγήσεις και χαμένης δουλειάς. Οι μάνατζερ σε όλο το κόσμο σήμερα, στηρίζονται σε μια εκτεταμένη ηλεκτρονική επικοινωνία, όπως emails, ίντερνετ, websites και άμεσα γραπτά μηνύματα. Ενώ η σχετικά καινούργια και συνεχώς αναπτυσσόμενη τεχνολογία, έχει αντικαταστήσει την άμεση επικοινωνία των προσώπων και την μετάδοση των μηνυμάτων. Μεγάλες ποσότητες πληροφοριών μπορούν εύκολα και γρήγορα να ανταλλαχθούν σε πραγματικό χρόνο, ένα σημαντικό πλεονέκτημα για πολλές παγκόσμιες εταιρίες. Ωστόσο, μερικές σημαντικές

προκλήσεις πρέπει να αντιμετωπιστούν από τους μάνατζερ ειδικά όταν βασίζονται στις τεχνολογικά (μεσολάβησης)επικοινωνίες.

1.7. Διεθνείς managers: διαφορετικές κατηγορίες και είδη

Οι διεθνείς managers μπορεί να ξεχωρίζουν από τον ελάχιστο έως το μέγιστον βαθμό μεταξύ τους, όπως και οι δεξιότητες και οι ικανότητες τους. Πράγματι, στη σημερινή παγκόσμια οικονομία, σχεδόν όλα τα στελέχη εμπλέκονται με κάποιο τρόπο στο διεθνές management. Ως εκ τούτου, είναι δύσκολο – αν όχι αδύνατο – να αναπτυχθεί ένας ακριβής ορισμός που θα περικλείει με ακρίβεια όλες τις δραστηριότητες και τις ευθύνες ενός manager.

Ως αφετηρία, ωστόσο, εμείς θα ορίσουμε έναν διεθνή manager ως κάποιον που εργάζεται με άτομα πέραν των εθνικών συνόρων για την επίτευξη των παγκόσμιων εταιρικών συμφωνιών. Ενυπάρχει σε αυτόν τον ορισμό η υπόθεση ότι πολλοί – αν όχι όλοι – αυτοί οι managers συνεργάζονται με ανθρώπους με διαφορετικά πολιτιστικά υπόβαθρα και, ως εκ τούτου, πρέπει κατά κάποιο τρόπο να προσαρμόζονται ή να ανταποκρίνονται σε αυτές τις διαφορές. Επίσης, περιλαμβάνεται σε αυτόν τον ορισμό η αναγνώριση ότι μερικές από αυτές τις διαπολιτισμικές αλληλεπιδράσεις μπορούν να πραγματοποιηθούν μεταξύ χωρών με λιγότερες πολιτιστικές διαφορές από άλλες (π.χ., του Καναδά και των ΗΠΑ αντί του Καναδά και της Σαουδικής Αραβίας). Πράγματι, ορισμένες από αυτές τις πολιτιστικές διαφορές μπορούν συχνά να βρεθούν μέσα σε μία μόνο χώρα.

Ύψιστης σημασίας σε αυτόν τον ορισμό είναι ο ισχυρισμός ότι οι διεθνείς managers είναι – και πρέπει να είναι– διαφορετικοί από ό, τι οι πιο παραδοσιακοί διευθυντές. Πρέπει να έχουν μια διαπολιτισμική οπτική, όχι μια εθνική. Πρέπει να καταλαβαίνουν τόσο τις πολιτιστικές διαφορές όσο και τους τρόπους μέσω των οποίων θα μπορούσαν να διαχειριστούν αυτές τις διαφορές για να επιτύχουν υγιείς εταιρικές συνεργασίες. Πρέπει να επιδιώκουν συνεργασίες, όχι την κυριαρχία τους και, προπαντός, πρέπει να έχουν την αυτοπεποίθηση και την ικανότητα να συνεργαστούν με συνεργάτες και συνεταίρους τους από όλο τον κόσμο.

Στον ορισμό αυτό συμπεριλαμβάνονται οι managers που έχουν πολύ διαφορετικό εταιρικό τρόπο ζωής. Κάποιοι ζουν στο εξωτερικό, μερικοί ζουν στα αεροπλάνα και μερικοί ζουν σε εικονικό χώρο. Μερικοί κάνουν και τα τρία. Για χάρη της οικονομίας,

και ενώ υπάρχουν προφανείς κίνδυνοι στις κατηγοριοποιήσεις, προτείνουμε ότι οι εν λόγω διεθνείς managers μπορεί να χωριστούν κατά προσέγγιση σε τρεις κατηγορίες: expatriates, frequent flyers και virtual managers. Προτείνουμε, περαιτέρω, ότι τα χαρακτηριστικά και οι πολιτιστικές προκλήσεις του καθενός από αυτούς τους τύπους των διευθυντών μπορεί να είναι αρκετά διαφορετικά. Ενώ οι expatriates συνήθως απαιτείται να κατέχουν βαθιά γνώση μιας συγκεκριμένης χώρας ή περιοχής, οι frequent flyers απαιτείται να έχουν ευρεία γνώση των πολιτιστικών διαφορών και των πολιτιστικών διαδικασιών γενικότερα.

Κάποιος βιώνει μια κάπως σταθερή ζωή, έστω και σε μια ξένη χώρα, κάποιος άλλος αποτελεί μια ιδιαίτερα κινητή ύπαρξη. Αυτό δεν εξηγεί ότι η μία προσέγγιση είναι ανώτερη από την άλλη, αλλά το ότι είναι διαφορετικές και ότι κάθε μια παίζει ένα σημαντικό ρόλο στο παγκόσμιο εμπόριο. Επιπροσθέτως σε αυτή τη κατηγορία περιλαμβάνονται οι managers που εργάζονται σε μεγάλο βαθμό μέσω του υπολογιστή και της τεχνολογίας και ουσιαστικά εργάζονται σε έναν εικονικό ηλεκτρονικό χώρο για την επίτευξη των αποτελεσμάτων τους. Αναφερόμαστε σε αυτά τα άτομα ως virtual managers, επηρεασμένοι από τα βασικά εργαλεία της επαγγελματικής τους δραστηριότητας και της επιχειρηματικής τους αλληλεπίδρασης.

Θα συμπεριλάβουμε τους inpatriates (ξένοι διευθυντές που έχουν αναλάβει θέση και απασχολούνται στην χώρα που εδρεύει η οικογενειακή επιχείρηση) στην ίδια κατηγορία με τους expatriates, δεδομένου ότι μοιράζονται τα ίδια είδη προβλημάτων και προκλήσεων, η μόνη διαφορά είναι η αντίστροφη φύση της εργασία τους. Εμείς επίσης προσθέτουμε τους telecommuters (που εργάζονται σε μεγάλο βαθμό από το σπίτι διαδικτυακά) και τους digital nomads (που εργάζονται μέσω διαδικτύου από οπουδήποτε στον κόσμο, ανάλογα με το πού τυχαίνει να βρίσκονται) στην κατηγορία των virtual managers, δεδομένου ότι και στις δύο περιπτώσεις διαχειρίζονται εταιρείες ή απλώς εργάζονται σε μεγάλο βαθμό χρησιμοποιώντας υπολογιστή με τη μεσολάβηση της τεχνολογίας.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2Ο
«ΕΡΓΑΣΙΑΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ ΚΑΙ ΑΠΟΔΟΣΗ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ»

2.1. Έννοια εργασιακού περιβάλλοντος

Στην περίοδο που διανύουμε, οι εργαζόμενοι περνούν σχεδόν το 35% της εβδομάδας τους στον εργασιακό τους χώρο. Ένα αρκετά μεγάλο ποσοστό στο οποίο θα έπρεπε να δίνεται και η ανάλογη προσοχή από τους εργοδότες, πράγμα που δυστυχώς δεν έχει καταφέρει να γίνει σε όλες τις επιχειρήσεις. Οι περισσότερες επιχειρήσεις στοχεύουν απλά στην βελτίωση των σχέσεων των εργαζομένων αψηφώντας τη σχεδίαση του εργασιακού χώρου, που σύμφωνα με μελέτες επηρεάζει αρκετά τον τρόπο με τον οποίο αλληλοεπιδρούν οι εργαζόμενοι. Έρευνες έχουν δείξει πως στην δεκαετία που βρισκόμαστε οι απαιτήσεις εργασίας θέλουν μια συνεχή επικοινωνία μεταξύ των εργαζομένων έτσι ώστε να μπορούν να συζητούν μεταξύ τους και όχι να απομονώνονται πίσω από έναν ηλεκτρονικό υπολογιστή. Οι ενοποιημένοι χώροι εργασίας θα μπορούσαν να εφαρμοστούν λοιπόν από αρκετές επιχειρήσεις, χωρίς αυτό να σημαίνει την έλλειψη ενός πιο προσωπικού χώρου για τον κάθε εργαζόμενο αν εκείνος τον χρειάζεται για την μέγιστη απόδοσή του σε κάποιο project που θα του ανατεθεί.

Ως εργασιακό περιβάλλον ορίζεται ο εσωτερικός ή εξωτερικός χώρος στον οποίο βρίσκεται το άτομο κατά την διάρκεια της επί πληρωμής εργασίας του. Αυτό μπορεί να είναι το γραφείο, το σπίτι, το αυτοκίνητο, το χωράφι, κλπ. Είναι ένας χώρος στον οποίο το άτομο καλείται να περάσει περίπου το ένα τέταρτο της μέρας του και να αποδώσει το μέγιστο των δυνατοτήτων του. Το εργασιακό περιβάλλον αποτελείται από τον εργαζόμενο και τους συναδέλφους του. Ο όρος εργασιακό περιβάλλον μπορεί να χρησιμοποιηθεί για οποιαδήποτε τοποθεσία στην οποία δρουν άτομα. Ένα άτομο σε ένα γραφείο, κάποιος ο οποίος πλένει πιάτα στο σπίτι του και κάποιος ο οποίος κυνηγάει ένα ζώο για να τραφεί, όλοι αυτοί δουλεύουν και βρίσκονται σε ένα περιβάλλον. Θεωρητικά όλες αυτές οι τοποθεσίες και οι δραστηριότητες μπορούν να

θεωρηθούν ως εργασιακό περιβάλλον, πρακτικά όμως μόνο η πρώτη θεωρείτε εργασιακό περιβάλλον, για τον λόγο ότι όλες οι υπόλοιπες δεν γίνονται επί πληρωμή.

2.2. Εργασιακό περιβάλλον και απόδοση εργαζομένων

Το εργασιακό περιβάλλον αποτελεί ένα σημαντικό τμήμα του εσωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης. Με τον όρο εργασιακό περιβάλλον αναφερόμαστε στον χώρο στον οποίο οι εργαζόμενοι απασχολούνται κατά τη διάρκεια της εργασίας τους. Η διαμόρφωση του χώρου αυτού λοιπόν είναι στενά συνδεδεμένη με την απόδοση των εργαζομένων. Στη συνέχει θα γίνει προσπάθεια για την καλύτερη κατανόηση της ερώτησης : « πως ο εργασιακός χώρος επηρεάζει την απόδοση των εργαζομένων ; ». Ένα καλό εργασιακό περιβάλλον παίζει πολύ σημαντικό ρόλο στην απόδοση των εργαζομένων στις διάφορες εργασίες που τους ανατίθενται. Η σχέση επιχείρησης και εργαζομένων είναι αμφίδρομη αφού κύριος στόχος της επιχείρησης κατά τη διάρκεια της δημιουργίας ενός καλού εργασιακού περιβάλλοντος είναι το μέγιστο κέρδος, μέσα από την καλύτερη απόδοση των εργαζομένων. Τα μέγιστα κέρδη από την πλευρά της επιχείρησης επιτυγχάνονται μέσω του εργασιακού περιβάλλοντος το οποίο παρέχεται στους εργαζομένους αλλά και μέσω της ικανοποίησης των διαφόρων κινήτρων που δίνει η επιχείρηση σε αυτούς. Οι εργαζόμενοι από την άλλη πλευρά μπορούν να επιτύχουν τη μέγιστη δυνατή απόδοση μέσω της αξιοποίησης των δυνατοτήτων και των χαρισμάτων που διαθέτουν με στόχο την ανοδική πορεία τόσο της καριέρας τους όσο και της επιχείρησης.
Σύμφωνα με έρευνες που έχουν γίνει στις ΗΠΑ πολλοί εργαζόμενοι νιώθουν πως βρίσκονται σε κατάσταση άμυνας εντός του εργασιακού τους χώρου. Η κατάσταση αυτή έχει άμεσες επιδράσεις στην ψυχολογία του κάθε εργαζόμενου αλλά και στη απόδοση αυτού. Λύση αυτού του προβλήματος μπορεί να βρεθεί μέσα από την αλλαγή της διαρρύθμισης του εργασιακού χώρου που όπως θα δούμε στη συνέχεια παίζει ρόλο ακόμα και στις σχέσεις μεταξύ των εργαζομένων.
Μερικά χαρακτηριστικά που μπορούν να βοηθήσουν στην δημιουργία ενός πολύ καλού εργασιακού περιβάλλοντος βάση ερευνών θα αναπτυχθούν στη συνέχεια.

A. Ενοποιημένοι χώροι εργασίας

Οι ενοποιημένοι χώροι εργασίας βοηθούν αρκετά στην επικοινωνία των εργαζομένων μεταξύ τους. Υπάρχουν όμως και μερικές λεπτομέρειες οι οποίες θα πρέπει να ληφθούν υπόψη κατά τη δημιουργία του χώρου. Το σύνολο των γραφείων θα πρέπει να τοποθετείτε μακριά από διαδρόμους, ασανσέρ και τουαλέτες για να αποφευχθεί η συνεχής απόσπασης προσοχής των ατόμων από την εργασία τους. Η τοποθέτηση διαχωριστικών τζαμιών είναι επίσης μια πολύ καλή τακτική ελαχιστοποίησης των θορύβων χωρίς όμως να απομονώνει τους εργαζομένους από το να κοινωνικοποιούνται στο χώρο εργασίας.

B. Ξεχωριστός χώρος ηρεμίας

Ένας χώρος διαφορετικός του γραφείου, στον οποίο ο κάθε εργαζόμενος θα μπορεί να βρίσκετε για μερικά λεπτά κατά τη διάρκεια της εργασίας ή ακόμη και του διαλείμματός του μπορεί να φαίνεται απλό αλλά είναι απόλυτα αποτελεσματικό. Κατά την προσπάθεια ολοκλήρωσης κάποιας εργασίας, όταν κάποιος εργαζόμενος χρειάζεται μερικά λεπτά απόλυτης ηρεμίας και απομόνωσης για να συγκεντρώσει τη σκέψη του και να οργανώσει τις κινήσεις του, ένας τέτοιος χώρος μπορεί να φανεί θαυματουργός.

C. Σημεία «συνάντησης»

Ως σημεία «συνάντησης» μπορούν να οριστούν κάποιοι κοινόχρηστοι χώροι, όπως για παράδειγμα το δωμάτιο του εκτυπωτή, ο χώρος που βρίσκετε η καφετιέρα. Κοινόχρηστοι χώροι όπως αυτοί, φέρνουν πιο κοντά τους εργαζόμενους, δίνουν την ευκαιρία μιας καλύτερης κοινωνικής συμβίωσης αλλά και ανταλλαγής απόψεων.

D. Αρχιτεκτονική πρόσβαση στη διοίκηση

Σημαντικό ρόλο στην απόδοση των εργαζομένων παίζει ακόμα και ο χώρος ο οποίος στεγάζει τα διοικητικά στελέχη του οργανισμού. Έχει παρατηρηθεί πως σε περιπτώσεις που τα διοικητικά στελέχη βρίσκονται σε ένα εντελώς διαφορετικό όροφο ή κτίριο, τα άτομα νιώθουν μεγαλύτερη ανασφάλεια στον χώρο εργασίας τους. Με αυτή τη διαρρύθμιση προκαλείται η αίσθηση ενός αυταρχικού τρόπου διοίκησης. Με τη δημιουργία ενός ενοποιημένου περιβάλλοντος εργασίας οι εργαζόμενοι νιώθουν πως μπορούν να έχουν την απαραίτητη στήριξη όποτε εκείνοι τη χρειαστούν.

E. Χώρος για άσκηση

Ένας χώρος στον οποίο οι εργαζόμενοι μπορούν να πηγαίνουν στην ώρα του διαλείμματός τους είναι πολύ σημαντικός σε μια επιχείρηση. Αν αυτός ο χώρος μπορεί από ένα απλό δωμάτιο να διαμορφωθεί σε ένα χώρο άσκησης τα οφέλη τα οποία θα αποκομίσουν οι εργαζόμενοι από αυτόν είναι πολύ σημαντικά για την απόδοση αυτών. Προσθέτοντας ένα τραπέζι του πινγκ-πονγκ ή ακόμη και ένα χώρο για video games είναι ένας τόπος με τον οποίο οι εργαζόμενοι θα μπορούν να χαλαρώνουν αλλά και να αναπτύσσουν σχέσεις μεταξύ τους αφού μπορεί να ανακαλύψουν κοινά ενδιαφέροντα με άλλους συναδέλφους τους.

F. Άλλα σημαντικά χαρακτηριστικά

Εκτός από όσα χαρακτηριστικά αναφέρθηκαν παραπάνω, υπάρχουν και μερικές λεπτομέρειες οι οποίες όμως είναι πολύ βασικές τόσο για την ψυχική υγεία των εργαζομένων όσο και για την απόδοσή τους. Είναι τα στοιχεία που θα είναι τα πρώτα που πρέπει να ληφθούν υπόψη κατά τη δημιουργία ενός εργασιακού περιβάλλοντος. Μερικά από αυτά είναι :

- Έκθεση στο φυσικό φως

  Όταν στον χώρο εργασίας υπάρχουν μεγάλα παράθυρα και άρα έκθεση στο φυσικό φως η ψυχική υγεία των εργαζομένων βρίσκετε σε πολύ καλά επίπεδα. Όταν ο χώρος εργασίας είναι πολύ σκοτεινός επηρεάζει αρκετά την ψυχολογία των εργαζομένων και συνεπώς δεν μπορούν να αποδώσουν στο μέγιστο.

- Αισθητική του χώρου

  Αφού όπως προαναφέρθηκε το άτομο περνάει σχεδόν το ένα τέταρτο της μέρας του στον χώρο εργασίας του είναι λογικό πως παίζει πολύ σημαντικό ρόλο η αισθητική αυτού του χώρου. Όταν ο χώρος στον οποίο το άτομο εργάζεται είναι όμορφα διακοσμημένος, επηρεάζει τόσο την διάθεση, όσο και την φυσική κατάσταση του εργαζόμενου.

- Πρόσβαση σε εξωτερικό χώρο

  Ύστερα από μια απαιτητική ημέρα ή κάποιες πολύ κουραστικές ώρες στη δουλειά είναι βασικό ο εργαζόμενος να έχει πρόσβαση σε κάποιον εξωτερικό χώρο. Η λήψη καθαρού αέρα βοηθάει τόσο στην αποβολή του άγχους όσο και στην υγεία του εργαζόμενου.

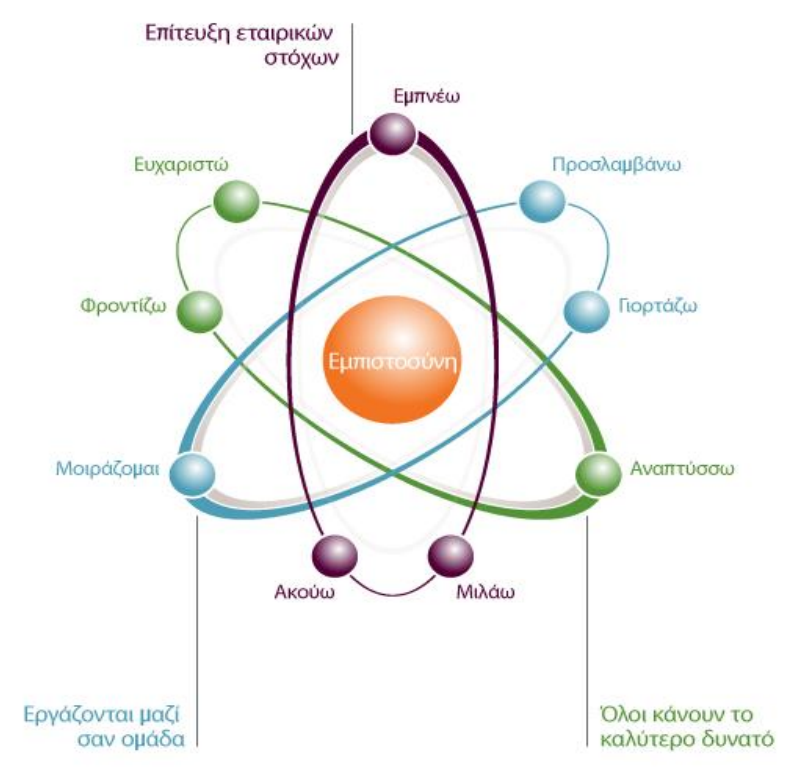
- Εξαερισμός / χρώμα / εργονομία

  Ο καλός εξαερισμός του χώρου εργασίας και τα χρώματα που διαθέτει παίζουν στηρίζουν σημαντικά την υγεία του εργαζόμενου. Επίσης ο εξοπλισμός του γραφείου (καρέκλα, γραφείο) θα πρέπει να είναι σωστά ώστε να μπορέσουν να στηρίξουν την παραγωγικότητα του εργαζομένου.

2.3. Έννοια εξαιρετικού εργασιακού περιβάλλοντος

Στη συνέχεια θα προσπαθήσουμε να αναλύσουμε τον όρο «εξαιρετικό εργασιακό περιβάλλον» από την οπτική γωνία του εργαζομένου αλλά και του διευθυντή, καθώς και τον όρο «εργασιακή κακομεταχείριση». Σύμφωνα με τον Robert Levering, συνιδρυτή του Great Place to Work, *εξαιρετικό είναι ένα εργασιακό περιβάλλον στο οποίο εμπιστεύεσαι τους ανθρώπους για τους οποίους εργάζεσαι, είσαι υπερήφανος για αυτό που κάνεις και απολαμβάνεις τη συνεργασία με τους συναδέλφους σου.*
Το εξαιρετικό αυτό εργασιακό περιβάλλον στο οποίο αναφερόμαστε, μπορεί να διαφέρει σε ορισμένα σημεία αν το δούμε από διαφορετικά οπτικά πεδία. Για παράδειγμα, αν προσπαθήσουμε να προσδιορίσουμε το ιδανικό εργασιακό περιβάλλον από τη μεριά του εργαζομένου, θα δούμε ότι υπάρχουν διαφορές από το ιδανικό περιβάλλον από τη μεριά του διευθυντή και αυτό γιατί ο καθένας από αυτούς έχει διαφορετικές ανάγκες καθώς και υποχρεώσεις. Κοινό στοιχείο πάντως και τον δύο, τόσο εργαζόμενου όσο και διευθυντή, φαίνεται να είναι η ανάγκη ύπαρξης εμπιστοσύνης, σεβασμού, δικαιοσύνης και αξιοπιστίας.

2.3.1. Εξαιρετικό εργασιακό περιβάλλον από τη ματιά των εργαζομένων



Πίνακας 3

Το ιδανικό εργασιακό περιβάλλον μέσα στην επιχείρηση επιτυγχάνεται μέσα από τις καθημερινές σχέσεις υπαλλήλων και διευθυντών. Με το επόμενο σχήμα θα προσπαθήσουμε να κάνουμε πιο κατανοητή την αλληλεπίδραση των σχέσεων εντός της επιχείρησης καθώς και το τι σημαίνει ο όρος «εξαιρετικό εργασιακό περιβάλλον» για τους εργαζόμενους. Το βασικότερο που χρειάζεται ένας εργαζόμενος στο εργασιακό του περιβάλλον είναι η εμπιστοσύνη. Οι σχέσεις που βασίζονται σε εμπιστοσύνη είναι οι καλύτερες που μπορούν να υπάρξουν ακόμη και στον χώρο εργασίας. Επομένως αρχικά οι σχέσεις μεταξύ εργαζομένων και της διοίκησης θα πρέπει να βασίζονται στον όρο τον οποίο αναφέραμε πριν. Εκτός της εμπιστοσύνης, οι εργαζόμενοι έχουν την ανάγκη να νιώθουν ότι η διοίκηση τους φέρεται με σεβασμό και επίσης ότι θα υπάρχει δικαιοσύνη σε θέματα μισθοδοσίας, μπόνους καθώς και σε πολλά επιπλέον θέματα. Ο κάθε εργαζόμενος θα πρέπει επίσης να αισθάνεται υπερήφανος για την δουλειά του και για τα όσα εκείνος προσφέρει σε καθημερινή βάση στην επιχείρησή του. Τέλος, όπως βλέπουμε και στον Πίνακα 3 εμφανίζονται οι σχέσεις εμπιστοσύνης που πρέπει να δημιουργούνται μεταξύ προσωπικού και διοίκησης αλλά και αντίστροφα, ώστε να αυτό το σύνολο να μπορεί να θεωρηθεί ομάδα και να αρχίσει να κυνηγά μέσα από μια κοινή πορεία την επίτευξη των εταιρικών στόχων. Μέσα σε ένα εξαιρετικό εργασιακό περιβάλλον οι συνάδελφοι θα πρέπει να απολαμβάνουν τη συνεργασία μεταξύ τους και να υπάρχει πάντοτε ένα κλίμα συντροφικότητας ώστε να εργάζονται όλοι μαζί σαν ομάδα και να αποδίδουν στο μέγιστο δυνατό.

2.3.2. Εξαιρετικό εργασιακό περιβάλλον από τη ματιά του διευθυντή

Όπως ακριβώς και στην προηγούμενη περίπτωση, έτσι και εδώ οι σχέσεις βασίζονται στην εμπιστοσύνη. Ένας διευθυντής θεωρεί ότι εργάζεται σε ένα ιδανικό περιβάλλον αρχικά όταν μέσα από την έμπνευση και την αμφίδρομη επικοινωνία επιτυγχάνονται οι εταιρικοί στόχοι, όταν οι εργαζόμενοι κάνουν το καλύτερο δυνατό για την επιχείρηση καθώς υπάρχει αναγνώριση από τους διευθυντές, αναπτύσσοντας έτσι τις ικανότητές τους και τέλος όταν όλοι εργάζονται ομαδικά μοιράζονται τις επιτυχίες π.χ. μέσα από διαδικασίες εορτασμού. Όταν ένας διευθυντής έχει την ικανότητα να συνομιλεί και να ακούει τους υφιστάμενούς του μπορεί να προβλέψει και να αποφύγει πολλές δυσανασχετήσεις. Μπορεί να μοιραστεί, να εμπνευστεί και να αναπτύξει ιδέες με την ομάδα των εργαζόμενων της επιχείρησης του που θα οδηγήσουν σε επιτυχημένες στρατηγικές κινήσεις.

2.4. Παρακίνηση στον εργασιακό χώρο

Η γνώση των θεωριών των κινήτρων αλλά και της παρακίνησης είναι ένα πολύ σημαντικό εργαλείο στην δουλειά ενός μάνατζερ. Μέσω αυτών των θεωριών, ένας μάνατζερ μπορεί να κατανοήσει εύκολα τα αίτια της συμπεριφοράς των ατόμων μέσα στη επιχείρηση, καθώς και να κατευθύνει τη συμπεριφορά των ατόμων με τέτοιο τρόπο που να εκπληρώνονται οι σκοποί των υπαλλήλων της επιχείρησης. Η παρακίνηση ή προώθηση δεν είναι συμπεριφορά. Είναι μια πολύπλοκη εσωτερική κατάσταση των ατόμων που δεν μπορεί να παρατηρηθεί κατευθείαν, αλλά που επηρεάζει τη συμπεριφορά τους. Η προώθηση δημιουργείται από όλες αυτές τις εσωτερικές καταστάσεις του ατόμου ου περιγράφονται σαν επιθυμίες, ευχές, προσπάθειες κλπ. Είναι δηλαδή μια εσωτερική κατάσταση που ενεργοποιεί ή υποκινεί τα άτομα να εκπληρώσουν κάποιο σκοπό. (Μ. Αλβανός, 1999) Οι θεωρίες οι οποίες έχουν αναπτυχθεί για την παρακίνηση, προσπαθούν να δώσουν στους μάνατζερ των επιχειρήσεων απαντήσεις για την σχέση η οποία υπάρχει μεταξύ των ανθρώπινων αναγκών και της συμπεριφοράς ώστε να καταφέρουν να κάνουν μια επιχείρηση αποτελεσματικότερη. Υπάρχουν δύο γενικές κατηγορίες θεωριών παρακίνησης: Η

πρώτη αναφέρεται στις ανάγκες που παρακινούν τα άτομα και στην κατηγορία αυτή ανήκουν οι θεωρίες των Maslow, Alerter, Herzberg και Mc Cleland. Αυτή η πρώτη κατηγορία λοιπόν περιγράφει το τι παρακινεί τη συμπεριφορά των ατόμων. Η δεύτερη κατηγορία αναφέρεται στον τρόπο και τον λόγο για τον οποίο τα άτομα παρακινούνται. Στη κατηγορία αυτή ανήκουν η θεωρία της προσδοκίας του Vroom καθώς και η θεωρία της ισότητας – δικαιοσύνης.
Προτού γίνει περεταίρω ανάλυση των θεωριών παρακίνησης πρέπει να επισημανθεί πως υπάρχουν διάφοροι τρόποι και στρατηγικές παρακίνησης όπως για παράδειγμα τα χρηματικά κίνητρα, ο σχεδιασμός της εργασίας, η επικοινωνία. Η σημαντικότερη και η πιο βασική στρατηγική παρακίνησης όμως είναι η επικοινωνία. Όταν ένας μάνατζερ επικοινωνεί με τα άτομα της επιχείρησης καταφέρνει να ικανοποιήσει αρκετές ανθρώπινες ανάγκες όπως είναι η ασφάλεια και η αναγνώριση. Παρακάτω θα αναλύσουμε τα μέσα παρακίνησης που χαρακτηρίζονται ως κίνητρα.

2.5. Κίνητρα και απόδοση εργαζομένων

Ως κίνητρο ορίζεται μια εσωτερική παρότρυνση, που οδηγεί το άτομο στην εκδήλωση μιας ορισμένης συμπεριφοράς. Τα κίνητρα είναι αφανείς στοιχεία τα οποία καταλήγουν σε εμφανή αποτελέσματα. Τα αποτελέσματα των κινήτρων είναι οι διάφορες μορφές συμπεριφοράς (Φαναριώτης, 1996). Κατά συνεπεία αναφερόμαστε στα κίνητρα κάθε φορά που παρατηρούμε τη συμπεριφορά. Βέβαια όλο το φάσμα της συμπεριφοράς η οποία αναπτύσσεται συνεχόμενα δεν είναι αποτέλεσμα κινήτρων, όμως το μεγαλύτερο μέρος οφείλεται στην επίδραση των κινήτρων. Ορισμένοι ψυχολόγοι (Paul Thomas, Young και Ed. J. Murray) εντοπίζουν τις εξής τρεις κατηγορίες συμπεριφοράς:

- την υποκινησιακή συμπεριφορά
- την συμπεριφορά που είναι αποτέλεσμα απογοητεύσεων
- την αντανακλαστική και αυτόματη συμπεριφορά

Οι θεωρίες των κινήτρων είναι ένα από τα σημαντικότερα σημεία της οργανωσιακής θεωρίας δίνοντας ιδιαίτερη σημασία στη διαμόρφωση μοντέλων που ερμηνεύουν την απόδοση των εργαζομένων, επειδή επικεντρώνονται στην μεγιστοποίηση της

αποτελεσματικότητας της εργασίας. Υπάρχουν δύο κατηγορίες στις οποίες μπορούμε να διαιρέσουμε τις θεωρίες των κινήτρων εργασίας τις οντολογικές θεωρίες και τις μηχανιστικές ή διαδικαστικές θεωρίες. Οντολογικές ονομάζονται οι θεωρίες οι οποίες προσπαθούν να ερμηνεύσουν το περιεχόμενο αλλά και το είδος των κινήτρων. Σε αυτές τις θεωρίες έχουν αναφερθεί αρκετοί ψυχολόγοι όπως ο Maslow, ο Herzberg κ.α. ενώ μηχανιστικές ή διαδικαστικές θεωρίες ονομάζονται εκείνες οι οποίες εστιάζουν συμπεριφορές και συνθήκες που ενθαρρύνουν ή αποθαρρύνουν την εργασιακή απόδοση. Σε αυτές έχουν αναφερθεί αρκετοί φιλόσοφοι και καθηγητές όπως ο Vroom, ο Locke και ο Porter..

2.5.1. Κατηγορίες κινήτρων

Τα κύρια χαρακτηριστικά των κινήτρων μπορούμε να ορίσουμε ότι είναι πρώτον ότι είναι κάποιες δυνάμεις που ωθούν το άτομο σε μια συγκεκριμένη ενέργεια, δεύτερον ότι η ενεργός παρουσία τους παύει να υπάρχει όταν επιτευχθεί ο στόχος για τον οποίο δημιουργήθηκαν ή όταν το άτομο λάβει την αναμενόμενη αμοιβή και τρίτον ότι ικανοποιούνται μόνο όταν ο στόχος ή η αμοιβή στην οποία αποβλέπουν, οδηγούν σε ένα αποτέλεσμα κορεσμού.

Τα κίνητρα ταξινομούνται με διάφορους τρόπους, οι ταξινομήσεις όμως αυτές δεν είναι εφαρμόζονται άμεσα στο κομμάτι της εργασίας. Στην παρακάτω ταξινόμηση των κινήτρων θα δούμε πως οι δύο τελευταίες κατηγορίες έχουν άμεση σχέση με την εργασία. Οι υπόλοιπες βέβαια ταξινομούνται πρώτες διότι σχετίζονται με την ύπαρξη και την φυσιολογία του ανθρώπου. Παρακάτω θα αναλύσουμε τα κοινωνικά κίνητρα δηλαδή τον πλέον προσδιοριστικό παράγοντα ως προς την εργασία ανάμεσα στις κατηγορίες των κινήτρων. Έτσι τα κίνητρα ταξινομούνται στις εξής κατηγορίες :

- Ομοιοστατικά κίνητρα (όπως είναι το κίνητρο της πείνας, της δίψας κλπ)
- Σεξουαλικά κίνητρα (δηλαδή τα κίνητρα της ικανοποίησης του σεξουαλικού ενστίκτου)
- Συναισθηματικά κίνητρα (φόβος, οργή, μίσος, τρόμος, αγάπη)
- Ενδιάθετα κίνητρα (περιέργεια, γνώση)
- Κοινωνικά κίνητρα (τα οποία οδηγούν το άτομο προς την κοινωνική καταξίωση, εκδηλώσεις της οποίας είναι η επιτυχία, η αναγνώριση, η αποδοχή)

Αναφορικά με τα κοινωνικά κίνητρα, κατευθυνόμενοι από το ένα πολιτιστικό περιβάλλον στο άλλο παρατηρούμε πως τα κοινωνικά κίνητρα διαφέρουν. Τα κίνητρα αυτά διδάσκονται και ο άνθρωπος αυτό που καλείται να κάνει είναι εξοικειωθεί μαζί τους και να τα μάθει όσο καλύτερα γίνεται. Π.χ. στο περιβάλλον του δυτικού πολιτισμού τα άτομο εξοικειώνονται με τα κίνητρα από πολύ νωρίς. Όσο παράδοξο και αν φαίνεται σε αυτούς που έχουν συνηθίσει στην απόκτηση ορισμένων αγαθών, σε ορισμένες κοινωνίες, η κοινωνική θέση ενός προσώπου προσδιορίζεται περισσότερο από αυτά που προσφέρει παρά από αυτά που αποκτά και κρατά το ίδιο. (Φαναριώτης, 1996)

Δύο βασικά κίνητρα τα οποία αφορούν αυτούς που ασχολούνται με την διοίκηση των οργανισμών αλλά και γενικότερα με την εργασία είναι το κίνητρο της επιτυχίας και το κίνητρο της αποδοχής. Το κίνητρο της επιτυχίας όπως περιγράφεται από τον Η. Murray συνιστάται στην ολοκλήρωση δύσκολων έργων, στη διοίκηση, χειρισμό και οργάνωση φυσικών αντικειμένων, ανθρώπων ή ιδεών, στη διεξαγωγή αυτών των δραστηριοτήτων στον συντομότερο δυνατό χρόνο και με τη μεγαλύτερη δυνατή ανεξαρτησία, στην υπερπήδηση εμποδίων, στην επίτευξη υψηλών ρυθμών απόδοσης, στην άριστη ανάπτυξη του ίδιου του εαυτού του, στον συναγωνισμό και τα ξεπέρασμα των άλλων και στην αύξηση του αυτοσεβασμού του μέσα από την επιτυχή εξάσκηση του ταλέντου του. Το δεύτερο, το κίνητρο της αποδοχής, για ακόμη μια φορά λοιπόν σύμφωνα με τον ορισμό του Η. Murray, περιλαμβάνει την σύμπραξη και ευχάριστη συνεργασία την αμοιβαία υποστήριξη από συναδέλφους (οι οποίοι ασχολούνται ή αρέσκονται στην απασχόληση με το ίδιο αντικείμενο εργασίας), στην προσφορά ευχαρίστησης και την απόκτηση κατανόησης, στοργής και υποστήριξης πάνω σε ένα συγκεκριμένο αντικείμενο, όπως επίσης στην ανάπτυξη φιλικών δεσμών με συναδέλφους και συνεργάτες. Υπό την επίδραση του κινήτρου αυτού, πολλά άτομα επιδιώκουν να συνδεθούν και να επικοινωνούν με άλλα άτομα μέσω ενός φιλικού δεσμού. Στο πλαίσιο της εργασίας ανάλογα την μορφή της σχέσης που έχει δημιουργηθεί ανάμεσα στα μέλη της, η κάθε εργασιακή ομάδα τους παρέχει δυνατότητες για θετικές ή αρνητικές αμοιβές. Ανώτερη σπουδαιότητα λοιπόν από την επιθυμία της επιτυχίας ενός ατόμου, είναι η επιθυμία του να ανήκει σαν ισότιμο μέλος μιας ομάδας. Έτσι σαν αποτέλεσμα παρατηρούμε πως οι τυπικές εργασιακές ομάδες ή

η άτυπη οργάνωση ασκούν σημαντική επίδραση πάνω στην παραγωγικότητα της εργασίας.

2.5.2. Λοιπές διακρίσεις των κινήτρων

Εκτός από την παραπάνω ταξινόμηση στην οποία αναφερθήκαμε, υπάρχουν και οι παρακάτω κατηγορίες κινήτρων όπου στην συνέχεια θα σχολιαστεί ο όρος κίνητρα του ανταγωνισμού ως πιο άμεσος στο πλαίσιο της αποδοτικότητας και παραγωγικότητας στην εργασία. Τα κίνητρα μπορούν επίσης να χωριστούν σε θετικά και αρνητικά, στα θετικά συγκαταλέγονται τα οικονομικά (π.χ. μισθός, οι πρόσθετες αμοιβές, τα δώρα), τα ψυχολογικά κίνητρα ή κίνητρα του εγώ, τα κίνητρα του ηθικού (π.χ. συνθήκες εργασίας, μορφή διοικήσεως), τα κοινωνικά κίνητρα και τα κίνητρα του ανταγωνισμού που χρησιμοποιείτε αρκετές φορές από τις επιχειρήσεις προς τα άτομα ή τις εργασιακές ομάδες που απασχολεί με σκοπό την επίτευξη υψηλότερων ρυθμών παραγωγικότητας και αποδοτικότητας. Το συγκεκριμένο σύστημα του κινήτρου του ανταγωνισμού είναι πολύ πιθανό να αποφέρει καρπούς για την επιχείρηση βραχυπρόθεσμα, από την άλλη πλευρά όμως στο μακροπρόθεσμο κομμάτι παρατηρείτε πως δημιουργούνται δυσμενείς επιδράσεις σε όλο το εργασιακό πλαίσιο, ψυχολογικές αντιθέσεις μεταξύ ατόμων και ομάδων υποσκάπτοντας έτσι το ηθικό του προσωπικού, έτσι ανατρέπεται ο στόχος του κινήτρου του ανταγωνισμού. Με την εκτενέστερη ανάλυση του κινήτρου του ανταγωνισμού έχει διαπιστωθεί πως τα αρνητικά αποτελέσματα επισκιάζουν τα θετικά, καθώς οι εργαζόμενοι οι οποίοι ορίζονται ως ‘οι πιο αδύναμοι κρίκοι’ βρίσκονται κάτω από συνεχή απειλή. για παράδειγμα το σύστημα αμοιβής κατά τεμάχιο έχει άμεση σχέση με το κίνητρο του ανταγωνισμού διότι γεννά τον ανταγωνισμό ανάμεσα στους εργαζομένους. Τέλος τα αρνητικά κίνητρα ονομάζονται αντικίνητρα και περιλαμβάνουν την χρήση προσβλητικών λέξεων ή εκφράσεων, την ταπείνωση ή την εξαθλίωση του εργαζομένου.

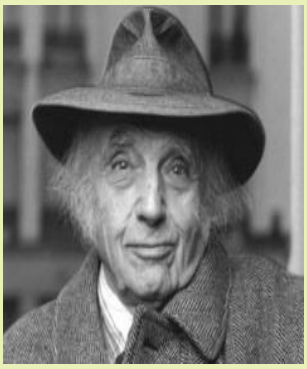
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3Ο

«ΤΟ ΦΑΙΝΟΜΕΝΟ ΤΗΣ ΠΑΓΚΟΣΜΙΟΠΟΙΗΣΗΣ»

3.1. Έννοια της παγκοσμιοποίησης

Η παγκοσμιοποίηση πρωτοεμφανίστηκε σαν όρος αρκετές δεκαετίες πριν. Φαίνεται να υπάρχει από τότε που οι κοινωνίες μετατράπηκαν σε καθαρά καπιταλιστικές και ξεκίνησαν να προωθούν νέα μοντέλα παραγωγής και εξάπλωσης που φέρουν αλλαγές όχι μόνο στην οικονομία ενός κράτους αλλά και στην τεχνολογία και την πολιτική του. Πολλοί έχουν προσπαθήσει να δώσουν έναν συγκεκριμένο ορισμό για την παγκοσμιοποίηση. Με μια γενική διατύπωση θα μπορούσαμε να θεωρήσουμε την παγκοσμιοποίηση ως την οικονομική, κοινωνική και πολιτική αλληλεξάρτηση και αλληλεπίδραση των χωρών μεταξύ τους. Καταργούνται τα «σύνορα» μεταξύ των κρατών και οι γεωγραφικοί περιορισμοί που άλλοτε ίσχυαν και ξεκινά ένα φαινόμενο μαζικής ανάπτυξης που επιτρέπει την εξάπλωση αγαθών και ιδεών σε ολόκληρο τον πλανήτη, κάτι το οποίο έχει και τις θετικές αλλά και τις αρνητικές του επιπτώσεις τις οποίες θα μελετήσουμε στην συνέχεια. Αν και υπάρχουν πολλοί τρόποι για να αντιληφθούμε την παγκοσμιοποίηση, οι περισσότεροι ορισμοί της μοιράζονται κοινές ρίζες, όπως αυτές που συναντήσαμε παραπάνω. Για τους σκοπούς της έρευνας όμως, θα ορίσουμε την παγκοσμιοποίηση ως την αδυσώπητη ενσωμάτωση των αγορών, του κεφαλαίου, των κρατών και των τεχνολογιών με τρόπο που επιτρέπει σε άτομα, ομάδες, επιχειρήσεις και χώρες να φθάσουν σε όλο τον κόσμο πιο γρήγορα, πιο βαθιά και πιο φθηνά όπως ποτέ άλλοτε.

3.2. Οι 10 όψεις της παγκοσμιοποίησης



Τον Φεβρουάριο του 1993 δημοσιεύθηκε ένα άρθρο του Jean Chesneaux, καθηγητή στο Πανεπιστήμιο Paris Diderot, με τίτλο «Οι δέκα όψεις της παγκοσμιοποίησης». Μέσα σε αυτό δίνει τον δικό του ορισμό για την παγκοσμιοποίηση και παραθέτει δέκα διαφορετικές όψεις αυτής. Οι ενότητες στις οποίες επιλέγει να τις χωρίσει είναι:

- *Το παγκόσμιο εμπόριο και οι καταναγκασμοί του,*
- *Η παγκόσμια επικοινωνία,*
- *Η διπολική πλανητική κοινωνία,*
- *Η παγκόσμια οικολογική κρίση,*
- *Παγκοσμιοποίηση εναντίον εθνικού κράτους,*
- *Η παγκοσμιοποίηση προκάλεσε την αποσύνθεση του σοσιαλιστικού στρατοπέδου,*
- *Βορράς-Νότος: Μια παγκόσμια πολιτική προτεραιότητα,*
- *Οι αντιφάσεις της νέας παγκόσμιας τάξης πραγμάτων,*
- *Η κρίση της «διεθνούς κοινότητας» και*
- *Τι μορφή θα έχει η διαγραφόμενη παγκόσμια υπηκοότητα;*

Μέσα στο άρθρο του φαίνεται να ξεχωρίζει δύο όψεις της παγκοσμιοποίησης. Την θετική όψη της και την αρνητική της. Θεωρεί πως η παγκοσμιοποίηση βοηθά την ανθρωπότητα να εξελιχθεί καθώς όπως αναφέρει στην δεύτερη ενότητα του (Παγκόσμια επικοινωνία), οι εξελίξεις στον τεχνικό και πολιτιστικό τομέα είναι θετικές. Μέσω του διαδικτύου κάθε άνθρωπος, σε όποια κοινωνία και αν ζει μπορεί να ενημερωθεί, να μορφωθεί και να διευρύνει τους ορίζοντες του καθώς του προσφέρετε όποια πληροφορία χρειαστεί χωρίς κανένα περιορισμό. Θέτει όμως περιορισμούς, αφού αναφέρει πως η αλόγιστη χρήση του μπορεί να επιφέρει αρνητικά αποτελέσματα.

Αντίθετα από τις θετικές συνέπειες της παγκοσμιοποίησης που διακρίνει, φαίνεται να εντοπίζει πολλές περισσότερες αρνητικές επιπτώσεις. Αρχικά, θεωρεί πως η παγκοσμιοποίηση έχει επιφέρει μεγάλες αλλαγές στον οικονομικό τομέα λόγω του ότι πλέον οι συναλλαγές γίνονται με βάση τις εισροές κεφαλαίων και όχι τις ιδιαίτερες

ανάγκες της κάθε κοινωνίας. Όλα στηρίζονται στο δίκαιο του ισχυρού αφού πλέον το πάνω χέρι έχουν οι μεγάλες πολυεθνικές, ενώ οι παραγωγοί χάνουν τον έλεγχο του εμπορίου λόγω των ομοιόμορφων προτιμήσεων των καταναλωτών που παρομοιάζονται από τον J. Chesneaux ως αγέλη.

Η οικολογική καταστροφή παρουσιάζεται σαν μία ακόμη επίπτωση, τονίζοντας την σύγκρουση του παγκόσμιου τεχνοοικονομικού συστήματος με το οικουμενικό οικοσύστημα που επιφέρει την υποβάθμιση όχι μόνο του οικοσυστήματος αλλά και των βασικών αγαθών.

Επιπλέον δημιουργούνται από αυτό το φαινόμενο δύο πόλοι. Στο ένα άκρο είναι προνομιούχοι και οικονομικά δυνατοί και στο άλλο άκρο οι οικονομικά αδύναμοι και οι μετανάστες στους οποίους φαντάζουν σαν όνειρο οι αξίες της ανάπτυξης που προβάλει η Δύση. Οι καπιταλιστικές ιδέες της Δύσης φαίνεται να είναι αυτές που εξάλειψαν την έννοια του σοσιαλισμού καθώς το οικονομικό πεδίο των χωρών του Βορρά φαίνεται να μην είναι υπό έλεγχο αλλά να υποκινείται από την δύναμη των δυτικών κοινωνιών.

Τέλος, συναντάμε τα έσχατα αποτελέσματα της παγκοσμιοποίησης, που το μόνο κίνητρο της είναι η δύναμη. Χωρίς να υπολογίζουν συνέπειες και απώλειες, κράτη φτάνουν ακόμα και σε πόλεμο μεταξύ τους εις το όνομα του συμφέροντος.

3.3. Τα τρία πεδία της παγκοσμιοποίησης

Ίσως μια από τις πιο διαχυτικές προοπτικές της παγκοσμιοποίησης είναι η προσήλωση στην αποπεράτωση της παγκόσμιας οικονομίας. Ένας από τους κύριους αναλυτές της οικονομικής παγκοσμιοποίησης, ο Kenichi Ohmae (1995), παρουσιάζει μια επαγγελματική προοπτική της παγκοσμιοποίησης. Υποστηρίζει, ότι η παγκοσμιοποίηση είναι συνέπεια της άγνοιας του κράτους και της ανάπτυξης των τοπικών δυνάμεων, όπως η κινέζικη οικονομία(ενδεχομένως να μην περιλαμβάνει μόνο τις ευδόκιμες ζώνες εμπορίου της νοτιοανατολικής ακτής και του Χονγκ-Κόνγκ αλλά και αυτές της Σιγκαπούρης και της Ταϊβάν) και της Ευρωπαϊκής Ένωσης. Διαβλέπει μια παγκοσμιοποίηση ως τη δημιουργία ενός, χωρίς σύνορα κόσμου που χαρακτηρίζεται από 4 ροές: επένδυση, βιομηχανία, πληροφορίες και άτομα(1995, σελ. 2-4). Θεωρεί πως τα κράτη δεν χρειάζονται πλέον να διαχειρίζονται την αγορά και ότι πρέπει να αντισταθούν στο παρότρυνση να παρεμβαίνουν(όπως φορολογικές

ευδόκιμες ζώνες για κοινωνική αναδιανομή) επειδή οι δίκαιες πολιτικές που ακολουθούνται από τα εκάστοτε κράτη μπορούν να δράσουν ως 'μηχανές ευμάρειας'(1995, σελ. 4). Θα μπορούσε κάποιος να διαφωνήσει ότι οι προσπάθειες να διαμορφώσουν παγκόσμιους εμπορικούς κανόνες μέσω ινστιτούτων και θεσμών όπως ο Παγκόσμιος Οργανισμός Εμπορίου(WTO), συνθήκες όπως Παγκόσμια Συμφωνία Εμπορίου(GATS) και αποτυχημένες συμφωνίες επένδυσης(MAI) είναι ενδεικτικές του σχηματισμού μιας ευρείας οικονομικής παγκοσμιοποίησης. Ωστόσο, μια τέτοια άποψη έχει υποστεί υποχωρήσεις από τότε που οι ΗΠΑ, ένας από τους κύριους καθοδηγητές της παγκόσμιας οικονομίας, έχει καταφύγει στην διεξαγωγή συνθήκης διαπραγματεύσεων με χώρες όπως η Αυστραλία, η Χιλή και η Κίνα ακολουθώντας την θέση ότι οι αναπτυσσόμενες χώρες αδίκως παίρνουν μέρος σε πολυμερείς διαπραγματεύσεις στο παγκόσμιο συνέδριο Cancun World Trade από το 2003. Ενώ πολυμερείς συνομιλίες σε φόρουμ όπως το WTO και το GATS παρουσιάζουν εξελίξεις στην παγκόσμια αλληλεξάρτηση, η παγκόσμια οικονομική αποπεράτωση είναι ένα αμφισβητήσιμο και περίπλοκο ζήτημα σε ένα κόσμο που οδηγείται από κράτη-έθνη που επιδιώκουν τα δικά τους οικονομικά συμφέροντα. Για τους αναλυτές της παγκόσμιας πολιτικής, ένα από τα κλειδιά είναι ο αντιληπτός υποχωρητικός ρόλος του έθνους-κράτους σε ένα παγκοσμιοποιημένο κόσμο όπου η δύναμή τους αμφισβητείται στην διαχείριση των οικονομιών τους. Όσο το παγκόσμιο εμπόριο αναπτύσσεται, οι πολυεθνικές εταιρίες λειτουργούν χωρίς τις δεσμεύσεις των συνόρων, οι κινήσεις κεφαλαίων γίνονται χωρίς περιορισμούς και τα πολυμερή ινστιτούτα όπως το WTO οργανώνουν μακροοικονομικές δραστηριότητες. Αντίστοιχα, οι δυνάμεις, το καθήκον και οι ρόλοι των κρατών-εθνών στη παγκόσμια κοινότητα μειώνονται και περιορίζονται. Το μέγεθος και η αποδοτικότητα της 'υπονόμευσης του κράτους' είναι ζωτικής σημασίας στη γενική παγκοσμιοποιημένη συζήτηση, επειδή ο φορέας της αληθινής παγκόσμιας τάξης από το να είναι απλώς διεθνής, απαιτεί τη μείωση της πολιτικής εξουσίας και αποδοτικότητας του ρόλου του έθνους-κράτους. Οι Held και McGrew ισχυρίζονται ότι «ο αποκλειστικός σύνδεσμος μεταξύ περιοχής και πολιτικής δύναμης έχει σπάσει» (2000, σελ. 11). Μια πλειάδα παραγόντων κάνουν εμφανές το ότι οι πολιτικοί δεν περιορίζονται στα σύνορα μιας περιοχής. Αυτά συμπεριλαμβάνουν την ανάπτυξη διεθνών κυβερνητικών οργανώσεων(IGOs) όπως τα Ηνωμένα Έθνη και διεθνείς μη κυβερνητικές

οργανώσεις(INGOs) όπως η Διεθνής Αμνηστία. Η ανάπτυξη του διεθνές δικαίου μέσω συμφωνιών και συμβάσεων όπως η Σύμβαση των Ηνωμένων Εθνών για τα Δικαιώματα των Παιδιών. Ανάπτυξη διεθνούς εξουσίας πάνω από όλες τις δυνάμεις των εθνών όπως το Διεθνές Δικαστήριο. Και η εξάπλωση των νέων κοινωνικών κινήσεων τέτοιων που η διεθνής κοινωνία των πολιτών θα μπορούσε να ειπωθεί ότι σχηματίζεται. Σύμφωνα με τους Held και McGrew το 1909 υπήρχαν 37 ΚΟ και 176 ΜΚΟ ενώ στα μέσα της δεκαετίας του 90 αυξήθηκαν στις 260 ΚΟ και 5.500 ΜΚΟ (2000, σελ. 11). Αυτές οι ΚΟ και ΜΚΟ επιδεικνύουν δίκτυα πολιτικής δράσης και αλληλεξάρτησης που εκτείνονται πέρα από τα κρατικά σύνορα και ανταγωνίζονται την τοπική εξουσία των εθνών. Άλλοι αναλυτές κοιτούν στις υπάρχουσες δομές όπως τα Ηνωμένα Έθνη σε διεθνές επίπεδο και την Ευρωπαϊκή Ένωση σε τοπικό επίπεδο και διερωτώνται αν πρέπει να θεωρηθούν πρόδρομοι μιας παγκόσμιας πολιτικής (π.χ. Holton, 1998; Rosenau, 1996). Η Ευρωπαϊκή Ένωση παρέχει το πιο προηγμένο παράδειγμα θέλησης των κρατών να παραδώσουν κυριαρχία σε ένα μεγαλύτερο πολιτικό σώμα αλλά παραμένει ‘υπό διενέργεια’ από τότε που οι ρόλοι των κρατών μελών δεν έχουν ακόμη ξεκαθαριστεί παρόλες τις προσπάθειες να μοιραστεί αυτή η κυριαρχία. Ενώ μερικοί μπορεί να θεωρήσουν τα Ηνωμένα Έθνη σαν πιθανό πρόδρομο για ‘ένα κόσμο’ διακυβέρνησης, είναι ξεκάθαρο πως αυτή τη στιγμή απέχει από το να υπηρετήσει ως παγκόσμια πολιτική (Holton, 1998). Τα Ηνωμένα Έθνη είναι ένα περίπλοκο ινστιτούτο ομπρέλα το οποίο έχει δομές ποικίλων εξουσιών και επιρροής που έχει εύρος από το Συμβούλιο Ασφαλείας με τις εκτελεστικές τους ικανότητες(παρόλο που απελευθερώνουν μόνο ένα μικρό αριθμό κρατών-εθνών), μέχρι την Γενική Αμνηστία με το στάτους της ως ‘παγκόσμιο φόρουμ’ και ειδικευμένα πρακτορεία όπως η UNESCO και ο Παγκόσμιος Οργανισμός Υγείας με τις λεπτομερείς ανησυχίες τους, με ποικίλες πτυχές της παγκόσμιας κοινωνίας συμπεριλαμβανομένων της οικονομικής ανάπτυξης, κοινωνικής δικαιοσύνης, ανθρωπίνων δικαιωμάτων και περιβαλλοντικών ανησυχιών(Holton, 1998, σελ.118-121). Η κρίση του Waters πάνω στην πρόοδο της αναπτυσσόμενης πολιτικής παγκοσμιοποίησης έναντι των επιτυχιών της παγκόσμιας πολιτικής είναι αποφασιστικά αρνητική. Ισχυρίζεται ότι η πολιτική παγκοσμιοποίηση είναι κατά πολύ λιγότερο ανεπτυγμένη από την οικονομική παγκοσμιοποίηση και οι κύριες προπορεύσεις της έχουν συντελεστεί σε περιοχές διεθνών σχέσεων και ανάπτυξης

πολιτικής κουλτούρας (Waters, 1995). Ωστόσο, ο Waters προτείνει ότι η πολιτική παγκοσμιοποίηση έχει διευκολυνθεί από μια ταχύτερη ανάπτυξη πολιτισμικής παγκοσμιοποίησης η οποία θέτει μια ανάπτυξη κοινών πολιτισμικών αξιών. Στη πραγματικότητα, η πολιτισμική αρένα είναι το πιο σημαντικό για την ανάλυση της παγκοσμιοποίησης. Οι αλλαγές στις χωρικές και χρονικές σχέσεις μεταξύ ανθρώπων και κοινωνιών οι οποίες είναι το θεμέλιο της έννοιας της παγκοσμιοποίησης όπου κάποιος πρέπει να αναρωτηθεί την επίδραση στις κουλτούρες οι οποίες αναπτύσσονται οργανικά εντός ενός τοπικού και εθνικού πλαισίου. Η πολιτισμική ομογενοποίηση αναφέρεται στην τάση των συνδεόμενων πολιτισμών να αποβάλλουν τις διαφορές τους υπό την επιρροή της παγκοσμιοποίησης και επομένως να αποκτήσουν ομοιογένεια μεταξύ τους. Η υπέρτατη ανησυχία έγκειται στην απώλεια της πολιτισμικής ποικιλίας και την εγκαθίδρυση μιας μόνο κουλτούρας, άσχετα αν πρόκειται για πολιτισμική υπεροχή όπως περιγράφεται από τη Δύση και τον Αμερικανισμό ή από μια μίξη πολιτισμών όπως περιγράφεται υβριδικά. Η πολιτισμική ομοιογένεια ανυψώνεται από τις προφανής αλλαγές που γίνονται υπογείως ανά το κόσμο όσο οι άνθρωποι ακολουθούν την οικονομία και την αγορά και υιοθετούν τον καταναλωτισμό που προκαλεί το παραδοσιακό τρόπο ζωής τους. Μια συγκεκριμένη συζήτηση αφορά την δυτικοποίηση. Ο Theodore Von Laue επικεντρώνεται σε αυτό που αποκαλεί «η επανάσταση της δυτικοποίησης» , την οποία περιγράφει ως ανάδοχο παγκόσμιο όραμα (Theodore Von Laue, 1987). Πιστεύει ότι το φαινόμενο της εξάπλωσης της δυτικής κουλτούρας σε παγκόσμιο επίπεδο είναι λόγω της ιστορικά προηγμένης Ευρώπης, σαν αποτέλεσμα της γεωγραφικής της θέσης, του Ελληνορωμαϊκού πολιτισμού και του ‘εγκεφαλικού ασκητισμού’ που ξεκινά από την Χριστιανοσύνη και βοήθησε στην ευρωπαϊκή ανάπτυξη της επιστήμης, της τεχνολογίας και της βιομηχανίας.(σελ. 7). Ισχυρίζεται επίσης, ότι οι άλλοι άνθρωποι δε θα αναπτυχθούν μέχρις ότου αποτινάξουν την φιληδονία τους, γίνουν ασκητικοί και αναπτύξουν φιλοδοξίες ή σαν αποτέλεσμα να γίνουν πιο ‘δυτικοί’. Μια πιο σύγχρονη έρευνα αναλύει τις επιδράσεις της παγκοσμιοποίησης στη κουλτούρα και διακηρύσσει το ‘εγκώμιο του πολιτισμικού ιμπεριαλισμού’ (Rothkopf, 1997). Ο Rothkopf υποστηρίζει την γαλούχηση μιας παγκόσμιας κουλτούρας και πιο συγκεκριμένα μιας κουλτούρας που να είναι κατ’ εικόνα της Αμερικάνικης(την οποία θεωρεί δυναμική, ανεκτική και ελεύθερη), ώστε όλοι να ακολουθήσουν την

παγκόσμια αγορά που λειτουργεί όχι μόνο για το αμερικάνικο συμφέρον αλλά και του κόσμου γενικότερα. Παρόμοια με τη συζήτηση του μοντερνισμού όλη αυτή η σκέψη πηγάζει από μια διανοούμενη παράδοση που υποστηρίζει την Δυτική παρεμβατικότητα και μορφή σε όλους τους ανθρώπους και όλα τα μέρη. Σε όρους πολιτισμικής ομοιογένειας(όπως και μοντερνισμού) αυτό που απαιτείται ή εγκωμιάζεται είναι ότι οι μη δυτικοί και υπανάπτυκτοι άνθρωποι πρέπει να μεταλλάξουν τους εαυτούς τους πολιτισμικά ώστε να μοιάζουν με τη δύση έτσι ώστε να επιτύχουν τα προνόμια που διακατέχουν οι δυτικοί γείτονές τους. Από αυτή την οπτική, η δυτικοποίηση μπορεί να θεωρηθεί ότι υιοθετεί τέτοια χαρακτηριστικά όπως ο ατομικισμός, ο καταναλωτισμός, η αστικοποίηση, η κατάρρευση των οικογενειακών δεσμών, η εγκατάλειψη της παράδοσης, η εκκοσμίκευση και ο ορθολογισμός. Από μια συγγενική πλευρά, μερικοί αναλυτές διαβλέπουν ότι η παγκοσμιοποίηση στηρίζεται στον Αμερικανισμό. Το ιστορικό πλαίσιο αυτής της άποψης είναι η ακμάζουσα αμερικανική ηγεμονία μετά τα γεγονότα του δευτέρου παγκοσμίου πολέμου όπου συνέπεσε με την πτώση της Βρετανικής και Ευρωπαϊκής δύναμης. Οι Cohen και Kennedy περιγράφουν αυτή την εποχή ως την θέσπιση των βάσεων για μια παγκόσμια κοινωνία(2000, σελ. 41-59) και υπογραμμίζουν το ρόλο της Αμερικάνικης οικονομικής δύναμης και πολιτικής ηγεσίας όπως και την προώθηση της αγγλικής γλώσσας ως παγκόσμια. Λιγότερο σημαντικό, ο δημοσιογράφος και αναλυτής της παγκοσμιοποίησης Thomas Friedman (2000) ισχυρίζεται ότι: «η παγκοσμιοποίηση έχει την δικιά της κυρίαρχη κουλτούρα, για αυτό τείνει να ομοιογενοποιηθεί σε ένα συγκεκριμένο βαθμό» αναφέρει χαρακτηριστικά πώς «πολιτισμικά μιλώντας, η παγκοσμιοποίηση έχει τη τάση να περιλαμβάνει την εξάπλωση (για το καλύτερο ή χειρότερο) του Αμερικανισμού-από τα Big Macs στα iMac και τον Mickey Mouse». Ο Friedman καταλήγει μετά από μακρά συζήτηση και αστεία από όλο το πλανήτη «η παγκοσμιοποίηση παγκοσμιοποιεί το Αγγλοαμερικάνικο στυλ καπιταλισμού», «Παγκοσμιοποιεί την Αμερικάνικη κουλτούρα και τα πολιτισμικά της είδωλα», «Παγκοσμιοποιεί το καλύτερο και το χειρότερο της Αμερικής» (2000, σελ 380). Ενώ ο Friedman γνωρίζει ότι η αμερικάνικη παγκοσμιοποίηση έχει κάποια επιζήμια αντίκτυπα (και συνεχώς τονίζει την ανάγκη να τα βελτιώσει), είναι στην πραγματικότητα ένας υποστηρικτής αυτής της (ηγετικά και με προστάτιδα την Αμερική) παγκοσμιοποίησης. Όπως καθιστά σαφές: Η αειφόρος παγκοσμιοποίηση

απαιτεί μια σταθερή δομή δύναμης και καμία χώρα δεν είναι καταλληλότερη από τις ΗΠΑ «το αόρατο χέρι της αγοράς δε θα καταφέρει να δουλέψει χωρίς την αόρατη γροθιά» η Αμερική πραγματικά είναι η υπέρτατη και αδιαμφισβήτητη ηγεμονία (2000, σελ. 464 και 467).

3.4. Παγκοσμιοποίηση, αλλαγή και ανταγωνισμός

Αν και υπάρχουν πολλοί τρόποι για να αντιληφθούμε την παγκοσμιοποίηση, οι περισσότεροι ορισμοί μοιράζονται κοινές ρίζες. Για τους σκοπούς αυτής της εργασίας, και μετά από την έρευνα των New York Times και του αρθρογράφου Thomas Friedman, εμείς θα ορίσουμε πιο ειδικά την παγκοσμιοποίηση ως την αδυσώπητη ενσωμάτωση των αγορών, των κεφαλαίου, των Εθνών - Κρατών και των τεχνολογιών με τρόπους που επιτρέπουν σε άτομα, ομάδες, επιχειρήσεις και χώρες να φθάσουν σε όλο τον κόσμο μακρύτερα, ταχύτερα, βαθύτερα και φθηνότερη από ποτέ. Αυτή η νέα παγκόσμια πραγματικότητα αντιπροσωπεύει μια σημαντική παραδειγματική στροφή στη διεθνή πολιτική, οικονομία και επιχείρηση που επηρεάζει τις εταιρείες και τους διαχειριστές τους. Και, όπως μας διδάσκει η πείρα, μερικές τέτοιες αλλαγές συμβαίνουν χωρίς νικητές και ηττημένους. Αυτή η διαδικασία δημιουργεί όλο και περισσότερο μια ισχυρή αντίδραση από αυτούς που μένουν πίσω από το νέο οικονομικό και πολιτικό σύστημα. Ιστορικοί που ασχολούνται με την οικονομία έχουν προτείνει ότι, ως φαινόμενο που αλλάζει τον κόσμο, η παγκοσμιοποίηση έχει περάσει από τρεις ευλόγως διακριτές φάσεις (Thomas Friedman, 2005). Η πρώτη φάση εμπλέκει τη παγκοσμιοποίηση των χωρών και διήρκεσε περίπου από το 1400 έως τις αρχές του 1900. Σε αυτή τη φάση, τα Έθνη προσπάθησαν με διαφορετικό βαθμό επιτυχίας να προσδιορίσουν τις σχέσεις τους με άλλα έθνη. Προσφέρει ένα καλό παράδειγμα αυτού κατά την εποχή του ιμπεριαλισμού, του 17ου–18ου αιώνα, όταν αρκετές από τις μεγαλύτερες χώρες της Ευρώπης προσπάθησαν να διαιρέσουν ένα μεγάλο μέρος του υπόλοιπου κόσμου σε αποικίες. Στην δεύτερη φάση εμπλέκεται η παγκοσμιοποίηση των εταιριών και εμφανίστηκε κατά το μεγαλύτερο μέρος του 20ου αιώνα. Αυτή ήταν η εποχή κατά την διάρκεια της οποίας δημιουργήθηκαν πολλές γνωστές πολυεθνικές εταιρείες και που οι επιχειρήσεις άρχισαν να βλέπουν τις αγορές τους σε παγκόσμιο επίπεδο. Η τρίτη φάση – η τρέχουσα – άρχισε περίπου κατά τον 21ο αιώνα και περιλαμβάνει την παγκοσμιοποίηση των ατόμων. Αυτό συμβαίνει όταν η παγκοσμιοποίηση εμφανίζεται σε προσωπικό επίπεδο, επηρεάζοντας τα άτομα. Για

παράδειγμα, όταν ένας Ινδός επιχειρηματίας προσλαμβάνει νέους ανθρώπους εκπαιδευμένοι σε ινδουιστικό ναό τέχνης για την κατασκευή χαρακτήρων παιχνιδιών μέσω υπολογιστών για εταιρείες παγκόσμιας υπολογιστή παιχνιδιών. Η παγκοσμιοποίηση μπορεί να γίνουν αισθητή σε προσωπικό επίπεδο όταν εισαγόμενα προϊόντα ή προμήθειες, που μπορεί να είναι από αυτοκίνητα έως οδοντόπαστα, οδηγούν σε συρρίκνωση και απώλειες θέσεων εργασίας για τα άτομα στις τοπικές οικονομίες. Η πρόσφατη οικονομική κατάρρευση έχει προσθέσει αυτά τα προβλήματα. Επιπλέον, εξαιτίας μιας μείωσης του κόστους των μεταφορών και των τηλεπικοινωνιών, σε συνδυασμό με τη διάδοση των ηλεκτρονικών υπολογιστών και το εύρος ζώνης και κοινές εφαρμογές λογισμικού που τα συνδέει, παγκόσμιες εταιρείες είναι τώρα σε θέση να οικοδομήσουν παγκόσμιες πλατφόρμες ροής εργασίας.

Αυτές οι πλατφόρμες μπορούν να διαχωρίσουν σχεδόν οποιαδήποτε δουλειά και, με σάρωση και ψηφιοποίηση, αναθέτουν εργασίες σε ομάδες ειδικευμένων εργατών ανά την υφήλιο, βάσει του ποια ομάδα μπορεί να εκτελέσει τη λειτουργία με την υψηλότερη ικανότητα αλλά και με το χαμηλότερο κόστος. Θέσεις εργασίας που κυμαίνονται από κατασκευή ενδυμάτων έως ακτινολογίας και λογιστικής είναι παραδείγματα αυτού. Έτσι, η συμβουλή για τις μικρές και μεγάλες χώρες σε όλο τον κόσμο φαίνεται να είναι η «επιβίβαση στο παγκόσμια τρένο», διαφορετικά υπάρχει κίνδυνος να μείνουν πίσω με όποια συνέπεια.

3.5. Παγκοσμιοποιημένοι υποκινητές

Πολλοί παράγοντες προσμετρούνται σχετικά με τη νέα παγκόσμια οικονομία. Αναφερόμαστε σε αυτούς ως παγκοσμιοποιημένοι υποκινητές. Σε αυτό συμπεριλαμβάνονται διάφορες δυνάμεις από το παγκόσμιο περιβάλλον που αναγκάζουν χώρες, ινστιτούτα και επιχειρήσεις να προσαρμοστούν ή να αποτύχουν στο τομέα τους. Μερικοί από αυτούς είναι:

a) Η αυξημένη πελατειακή απαίτηση και εισχώρηση σε ανταγωνιστικά προϊόντα και υπηρεσίες. Οι πελάτες σε όλο το κόσμο συνεχώς απαιτούν περισσότερα από ότι πριν.

Επιβάλλουν περισσότερη πίεση σε τιμή και ποιότητα για διάφορα προϊόντα ή υπηρεσίες που πολλές επιχειρήσεις προσφέρουν. Επίσης επιθυμούν και προτιμούν περισσότερα προϊόντα από μεγάλες και γνωστές εταιρίες παρά τοπικά προϊόντα. Για παράδειγμα προτιμούν ένα αυτοκίνητο BMW ή ένα κινητό τηλέφωνο iphone επειδή είναι φίρμες και όχι επειδή προέρχονται από συγκεκριμένη χώρα. Βλέπουν τον εαυτό τους ως πρωτοπόρο απαιτώντας μόνο την τελευταία λέξη της τεχνολογίας, της πολυτέλειας και των υπηρεσιών. Επιπλέον, οι πελάτες αυξανόμενα αποζητούν μεγαλύτερη διαθεσιμότητα και επαφή με τα προϊόντα πέρα από τους τοπικούς διανομείς (ίντερνετ και τηλεόραση).

b) Η αυξημένη τεχνολογική καινοτομία και οι εφαρμογές. Οι ανεπτυγμένες τηλεπικοινωνίες και πληροφορίες τεχνολογιών με πρόσβαση σε παγκόσμια δίκτυα, αγορές, συνεργάτες και πελάτες. Η απλή και παράλληλα περίπλοκη έρευνα συχνά επιφέρει νέα προϊόντα και υπηρεσίες(φάρμακα και τεχνολογίες αιχμής) με αποτέλεσμα να ανοίγουν νέοι δίαυλοι αγορών.

c) Η αυξημένη δύναμη και επιρροή στις αναδυόμενες οικονομίες και αγορές. Όσο διάφορες οικονομικές δυνάμεις συνεχίζουν να παγκοσμιοποιούνται, οι διαφορές μεταξύ των όσων έχουν και όσων δεν έχουν θα συνεχίσουν να αυξάνονται. Οι αναδυόμενες αγορές παρουσιάζουν παραδοσιακές εταιρίες με συγκεκριμένες προκλήσεις, ενώ πολλές αναδυόμενες οικονομίες απαιτούν περισσότερο σεβασμό και μεγαλύτερη πρόσβαση σε παγκόσμιες αγορές. Εντωμεταξύ μερικές οικονομίες και κοινωνίες πέφτουν πολύ περισσότερο σε κατάσταση πτώχευσης και απόγνωσης. Σκεφτείτε το παρακάτω: Η Ζιμπάμπουε συνεχίζει να βουλιάζει σε ένα κόσμο επίσημης διαφθοράς και βίας των οποίων οι αριθμοί από το 2008 υπερβαίνουν το 250 τοις εκατό και η ημερομηνία λήξης τους είναι στιγματισμένη στο εθνικό τους νόμισμα.

d) Η διαιρεμένη έρευνα και ανάπτυξη και η παγκοσμιοποιημένη εξωτερική ανάθεση. Πολλές επιχειρήσεις γίνονται πολυεθνικές έτσι ώστε να εξαπλώσουν το κόστος της έρευνας και ανάπτυξης προϊόντος σε πολλαπλές αγορές. Η εξωτερική ανάθεση είναι πλέον ο κανόνας και όχι η εξαίρεση. Αναλογιστείτε ότι το 70 τοις εκατό των ανταγωνιστών συνήθιζαν να φτιάχνουν το Boeing 787 με χρηματοδότηση από ξένους διανομείς (Keith Epstein and Judith Crown,2008). Οι παγκόσμιες αλυσίδες

προμήθειας αρχίζουν να γίνονται συνεχώς πιο αποδοτικές ενώ η μεταφορά και τα κόστη αποθήκευσης γίνονται ολοένα και πιο οικονομικά.

e) Η αυξημένη παγκοσμιοποίηση των οικονομικών αγορών. Οι παγκόσμιες αγορές και οι οικονομικές αγορές αρχίζουν να γίνονται ανεξάρτητες. Η πρόσβαση σε κεφαλαιακές αγορές γίνεται παγκοσμίως διαδεδομένη. Αυτή η τάση έχει αποδειχθεί καταστροφική σε μερικές των περιπτώσεων όπου αυτές οι σαθρές αγορές καταστράφηκαν σχεδόν αμέσως

f) Οι κυβερνητικές εμπορικές πολιτικές. Οι κυβερνήσεις συχνά προωθούν τις τοπικές οικονομίες ώστε να προσεγγίσουν ξένες ή και ντόπιες επενδύσεις στη χώρα και να δημιουργήσουν νέες θέσεις εργασίας. Επίσης υποστηρίζουν επιθετικές εμπορικές πολιτικές για να υποστηρίξουν την παγκόσμια ανάπτυξη των τοπικών εταιριών. Τα εμπορικά εμπόδια συνεχώς μειώνονται σε όλο το κόσμο με τις παγκόσμιες συμφωνίες όπως η NAFTA, WTO και άλλες. Ωστόσο, με αυτές τις πολύ πιεστικές διαδικασίες είναι στη κρίση του καθενός να αναρωτηθεί αν αυτή η τάση θα συνεχίσει να υφίσταται ή θα γυρίσει εντελώς αντίθετα.

Όλα μαζί τα αποτελέσματα αυτής της παγκοσμιοποιημένης υποκίνησης παρουσιάζουν πολλές αλλαγές στις προκλήσεις που αντιμετωπίζουν οι επιχειρήσεις και τον τρόπο που υιοθετούνται στην παγκόσμια αγορά και έχουν σαφή και άμεση επιρροή στην ποιότητα και την επίδραση του μάνατζμεντ. Οι επιχειρήσεις βρίσκονται υπό την πίεση καλύτερων κλιμάκων οικονομίας και επάρκειας ενώ οι τοπικές εταιρίες παλεύουν να ορθοποδήσουν και να φτάσουν τους οικονομικούς τους στόχους.

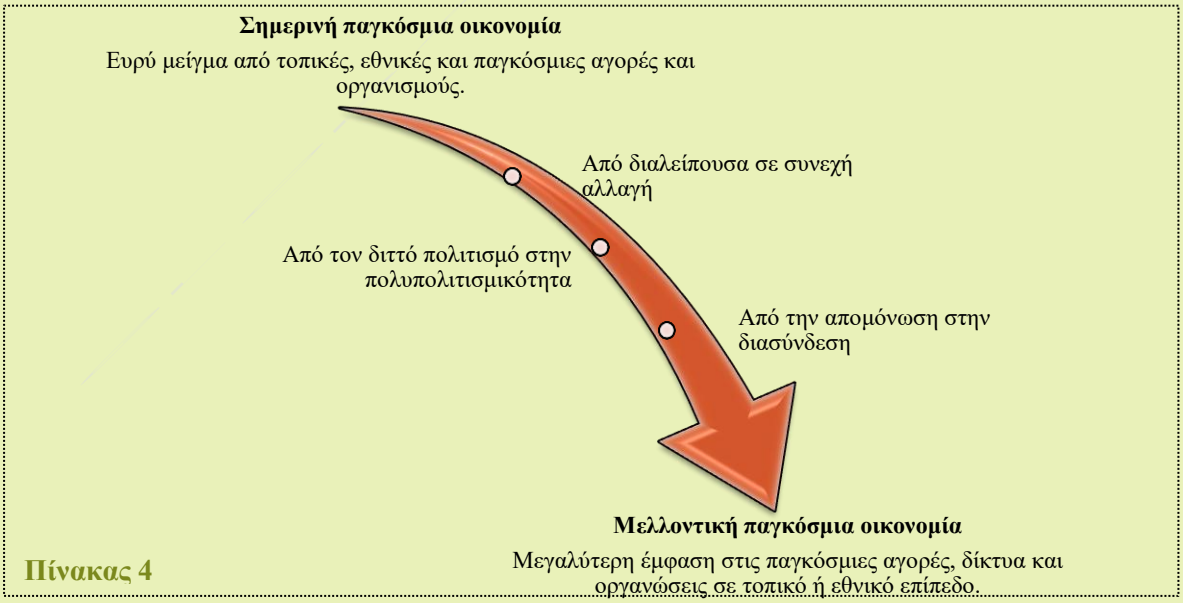
Η παγκοσμιοποίηση εφοδιάζει τις επιχειρήσεις με προκλήσεις και ευκαιρίες, ωστόσο. Ο τρόπος με τον οποίο αυτές ανταποκρίνονται ή αδυνατούν να ανταποκριθούν σε τέτοιες προκλήσεις θα καθορίσουν σε μεγάλο βαθμό ποιος θα νικητής και ποιος ηττημένος από αυτή τη νέα κατάσταση. Αυτές που θα το καταφέρουν να βγουν νικήτριες θα χρειαστεί να έχουν έναν ικανό μάνατζερ με οικονομικές, πολιτικές και νομικές δεξιότητες αλλά και πολιτισμικές ιδέες ώστε να εντρυφήσουν στις πολυπλοκότητες που χαρακτηρίζουν το περιβάλλον γύρω τους. Και μέσα από την κοινή τους προσπάθεια, όλοι μαζί θα βρουν τον διοικητικό τρόπο ώστε η επιχείρηση τους να να εξαλείψει, να κερδίσει και να εκμηδενίσει τον ανταγωνισμό σε καθημερινή βάση. Ωστόσο, ενώ η παγκοσμιοποίηση δείχνει να είναι αναπόφευκτη, δεν είναι όλες οι χώρες και κουλτούρες ίδιες ώστε να αντιδράσουν με τον ίδιο τρόπο και εκεί

έγκειται μία εκ των κύριων αρχών τόσο για την εταιρική στρατηγική αλλά και την εθνική πολιτική.

Κοιτάζοντας στο μέλλον, τι καινούργιες και διαφορετικές παγκόσμιες πιέσεις θα αναδυθούν ώστε να προκαλέσουν τις διεθνής και εθνικές επιχειρήσεις και τις διοικήσεις τους; Πως αυτές οι πιέσεις θα επιδράσουν στις ευκαιρίες και τις απειλές που αντιμετωπίζουν οι εταιρίες; Και πως αυτές οι πιέσεις θα επιδράσουν στις διοικητικές ικανότητες που θα χρειαστούν ώστε να επιτύχουν στο μέλλον;

3.6. Η νέα παγκόσμια πραγματικότητα

Μεγάλο μέρος των όσων γράφονται σήμερα σχετικά με την επιχειρηματική δραστηριότητα στη νέα παγκόσμια οικονομία χαρακτηρίζεται από την αίσθηση της ενέργειας, της σπουδαιότητας και της ευκαιρίας. Ακούμε για αναπτυσσόμενους μετασχηματισμένους ηγέτες, που χτίζουν στρατηγικές συμμαχίες και δρομολογούν πλατφόρμες μαζικής παραγωγής, αξιοποιώντας τις τεχνολογικές ανακαλύψεις, τα παγκόσμια εγχειρήματα, τις προμήθειες από εξωτερικό, τις βιώσιμες εφοδιαστικές αλυσίδες και, κυρίως, τα χρήματα. Η δράση σε συνδυασμό με την επερχόμενη νίκη φαίνεται να είναι οι λειτουργικές λέξεις. Συζητήσεις σχετικά με τις παγκόσμιες επιχειρήσεις προϋποθέτουν μια αίσθηση διαρκούς δυναμικής ισορροπίας.



Πίνακας 4

Έχει αναφερθεί ότι δεν είναι βέβαιο τίποτα εκτός από την αλλαγή, και ότι νικητές είναι πάντα έτοιμοι για αλλαγή. Τα πάντα είναι σε κίνηση και οι ευκαιρίες αφθονούν (βλέπε πίνακα 4).

Την ίδια στιγμή, ωστόσο, υπάρχει άλλη μία κάπως πιο προβληματική πλευρά σε αυτή την ιστορία της παγκοσμιοποίησης που συζητείται σπανιότερα, αλλά είναι εξίσου σημαντική. Αυτή η πλευρά χαρακτηρίζεται από φαινομενικά ατελείωτες διαμάχες με τους εταίρους, συνεχείς παρανοήσεις με προμηθευτές και διανομείς, αμοιβαία δυσπιστία, αέναες καθυστερήσεις, εν εξελίξει υπερβάσεις κόστους, πολιτικούς και οικονομικούς κινδύνους και αποτυχίες, προσωπικό στρες, και, σε ορισμένες περιπτώσεις, καταστροφή καριερών.

Αυτό το μειονέκτημα, έχει πιθανότατα πολλές σοβαρές συνέπειες για την οργανωτική επιτυχία, ειδικά στην προσπάθεια σύστασης παγκόσμιων εργασιακών συνεργασιών. Σκεφτείτε δύο σύντομα παραδείγματα: πρώτον, πάνω από 50% των διεθνών κοινοπραξιών και στρατηγικών συμμαχιών αποτυγχάνουν εντός των 5 πρώτων χρόνων λειτουργίας.

Ο κύριος λόγος που αναφέρεται για αυτές τις αποτυχίες είναι οι πολιτιστικές διαφορές και οι διαμάχες μεταξύ των εταίρων. Γιατί συμβαίνει αυτό; Ας εφαρμόσουμε την αντίθετη ερώτηση, τι χρειάζεται δηλαδή, για να πετύχει η δημιουργία επιτυχημένων συνεργασιών στο όλο και περισσότερο ταραχώδη παγκόσμιο επιχειρηματικό περιβάλλον του σήμερα; Και δεύτερον, σύμφωνα με το The Economist (2008), «το μερίδιο των μη - Αμερικάνων στα διοικητικά συμβούλια των αμερικανικών πολυεθνικών είναι μικρότερο από 5%. Κάποια ασιατικά και ευρωπαϊκά συμβούλια είναι λίγο καλύτερα, αλλά όχι με μεγάλη διαφορά. Αν οι επιχειρήσεις κινούνται αναπόσπαστα προς την διασύνδεση και την παγκοσμιοποίηση, πώς θα ακουστούν οι φωνές της πολιτιστικής και εθνικής ποικιλομορφίας στα υψηλότερα επίπεδα της οργάνωσης; Και ποιος θα αναγνωρίσει και θα προτείνει λύσεις που θα καλύπτουν τόσο τις τοπικές όσο και τις παγκόσμιες προκλήσεις; Με άλλα λόγια, εάν όλα τα στελέχη δρουν με τον ίδιο τρόπο, θα πρέπει να αρχίσουμε να αμφισβητούμε την ικανότητα των παγκόσμιων εταιριών να ανταγωνιστούν με επιτυχία. Ενώ δεν είναι εύκολο να διαχειριστούμε όλες τις αλλαγές που συμβαίνουν στο παγκόσμιο περιβάλλον, υπάρχουν τρεις εμφανείς αλλαγές που ξεχωρίζουν: η εξέλιξη από διαλείπουσα σε συνεχή αλλαγή, η εξέλιξη από την απομόνωση στην αυξανόμενη διασύνδεση, καθώς και το πέρασμα από τον διττό πολιτισμό στην πολυπολιτισμικότητα.

Συμπεράσματα

Φτάνοντας στο τέλος αυτής της έρευνας και έχοντας μελετήσει όλα τα στοιχεία που προέκυψαν κατά την συγγραφή αυτή της εργασίας, οδηγηθήκαμε στην βαθύτερη κατανόηση των όρων διαπολιτισμικό μάνατζμεντ, εργασιακό περιβάλλον, απόδοση εργαζομένων και παγκοσμιοποίηση.

Όπως είδαμε και παραπάνω αυτά τα τρία μπορούν να επηρεάσουν άμεσα το ένα το άλλο τόσο θετικά όσο και αρνητικά. Στην εποχή της παγκοσμιοποίησης όπου η μαζική παραγωγή, τα κοινά πρότυπα και ο καταναλωτισμός ολοένα και αυξάνονται δεν μπορούν να υπάρξουν τοπικοί managers με περιορισμένες γνώσεις και στρατηγικές διαχείρισης. Οι προοπτικές της απασχόλησης με ανθρώπους από διαφορετικά πολιτισμικά υπόβαθρα μπορεί να αποδειχθεί πολύ δύσκολη, αλλά επίσης μπορεί να αποδειχθεί αρκετά εποικοδομητική και κερδοφόρα. Το μόνο που χρειάζεται όπως είδαμε προηγουμένως, είναι η νοοτροπία και η διαχείριση των managers οποίες πρέπει να προσαρμοστούν στα νέα ζητούμενα της εποχής και στις νέες ανάγκες της σημερινής καταναλωτικής κοινωνίας. Όπως αναφέρει ο Percy Barnevik (2004) « Οι διεθνείς managers γίνονται, δεν γεννιούνται. Αυτό δεν είναι μια φυσική διαδικασία.». Αν αυτές οι παρατηρήσεις που συναντήσαμε σε αυτή την εργασία αποδειχθούν σωστές, το βάρος και η ευθύνη τότε πέφτει σαφώς στους managers οι οποίοι καλούνται να αποδείξουν το αν είναι ικανοί να προετοιμαστούν κατάλληλα και να προσαρμοστούν έτσι ώστε να χαρακτηρισθούν επιτυχημένοι στο μέλλον. Η συνεργασία με διευθυντές και επιχειρηματίες από διαφορετικούς πολιτισμούς μας προσφέρει σημαντικές ευκαιρίες προκειμένου να μάθουμε περισσότερα πράγματα σχετικά με τους εαυτούς μας, να ανακαλύψουν νέους τρόπους να κάνουμε πράγματα, και να αναζητούμε δημιουργικές λύσεις σε παλιά και νέα προβλήματα. Κάτι τέτοιο είναι σαφώς μέρος της αναπτυξιακής διαδικασίας και σε αυτή την επιδίωξη, συνεχούς γνωστικής, αναλυτικής και βιωματικής μάθησης παίζει ένα σημαντικό ρόλο η διαλλακτικότητα ενός χαρακτήρα του και η ικανότητα του να προσαρμόζεται.

Μέσα από τα παραδείγματα που δώσαμε μπορεί κάποιος να καταλάβει ακόμα καλύτερα πως το εργασιακό περιβάλλον και η συμπεριφορά των ανώτερων στελεχών προς τους εργαζομένους μπορεί να επηρεάσει θετικά ή αρνητικά την επίδοση αυτών. Ένα εξαιρετικό εργασιακό περιβάλλον μπορεί να συμβάλει θετικά στην μεγιστοποίηση των ικανοτήτων των εργαζομένων, αφού περιορίζει σε μεγάλο βαθμό

τα άγχη και τις φοβίες των εργαζομένων. Για παράδειγμα, ένας υπάλληλος που εργάζεται σε μία εταιρεία η οποία δεν έχει τις κατάλληλες υποδομές και ασφαλείς εγκαταστάσεις δεν μπορεί να αποδώσει το ίδιο καλά με έναν υπάλληλο που εργάζεται σε μια εταιρεία που του παρέχει εξαιρετικό εργασιακό περιβάλλον. Εκτός από το περιβάλλον της εργασίας, όπως είδαμε παραπάνω, την απόδοση των εργαζομένων επηρεάζει και η συμπεριφορά των υφισταμένων τους, οι εγκαταστάσεις, η ομάδα των συνεργατών, τα εργασιακά και προσωπικά κίνητρα. Στην σημερινή εποχή, η απόδοση ενός εργασιακού συνόλου πρέπει να εξελίσσεται και να αναπτύσσεται καθημερινά ώστε να μπορεί να επιφέρει μόνο θετικά αποτελέσματα τόσο στους εργαζόμενους όσο και στις επιχειρήσεις. Για να επιτευχθεί αυτό, όπως έχουμε συζητήσει επανειλημμένα σε αυτή την εργασία, οι διεθνείς managers πρέπει να αποδειχθούν αυθεντίες στην συνεργασία μεταξύ των διαφορετικών πολιτισμών, επειδή αυτό είναι που θα επιφέρει τις περισσότερες μελλοντικές ευκαιρίες. Πρέπει να αναπτύσσουν την ικανότητα να ελίσσονται μεταξύ πολιτιστικών διαφορών και ομοιοτήτων σε ολόκληρο τον κόσμο, εντός και εκτός συνόρων. Πρέπει να αναπτύσσουν την ικανότητα να προσαρμόζουν τις παραδοσιακές τεχνικές διαχείρισης δεξιοτήτων, όπως η ηγεσία, τα κίνητρα, η διαπραγμάτευση και η επικοινωνία, στην πολυπολιτισμική και διαπολιτισμική παγκόσμια νέα πραγματικότητα. Μια νέα παγκόσμια πραγματικότητα που αποδεικνύεται ταχύτατα μεταβαλλόμενη, αναπτυσσόμενη και απαιτητική.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- Barnevik Percy, 2004, cited in Philip Harris, Robert Moran, and Sarah Moran, "Managing Cultural Differences, 6th Edition." Amsterdam: Elsevier, p. 25.
- Chesneaux Jean, 1993, article «The 10 faces of Globalization»
- Claude S. George, 1972, "The History of Management Thought." Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall,
- Cohen Robin and Kennedy Paul, 2000, "Global sociology." Houndsmills, UK: Macmillan Press
- Dembner Alice, 2007, "Fears of aging vary by nation," Register-Guard, November 6, p. A12,
- Epstein Keith and Crown Judith, 2008, "Globalization bites Boeing," Business Week, March 24, p. 32,
- Fayol Henri, 1916, "Administration Industrielle et Generale." Paris: Dunod,
- Friedman Thomas L., 2000, "The Lexus and the olive tree." London: Harper Collins,
- Friedman Thomas L., 2005, "The World is flat: A Brief History of the Twenty-first Century." New York, NY: Farrar, Strauss and Giroux,
- Geertz Clifford, 1973, "The Interpretation of Cultures." New York, NY: Basic Books,
- Hall Edward T., 1981, "The Silent Language." New York, NY: Anchor Books,
- Hall Edward T., and Hall Mildred R., 1990, "Understanding Cultural Differences: Germans, French and Americans." Yarmouth, ME: Intercultural Press,
- Held David and McGrew Anthony (Eds.), 2000, "The global transformations reader: An introduction to the globalization debate." Malden, MA: Polity Press,
- Hitt Michael, Black Stewart, and Porter Lyman, 2005, "Management." Upper Saddle River, NJ: Pearson/Prentice Hall, p. 8
- Hofstede Geert, 2001, "Culture's Consequence: International Differences in Work Related Values." Thousand Oaks, CA: Sage,

- Holton Robert J., 1998, "Globalization and the nation-state." Basingstoke, UK: Macmillan,
- House Robert J., Hanges Paul J., Javidan Mansour, Dorfman Peter W., Gupta Vipin, 2004, "Culture, Leadership, and Organizations", USA, SAGE Publications, Inc,
- Kenichi Ohmae, 1995, "The end of the nation-state: The rise of regional economies." London: Harper Collins,
- Kiyomiya Toru, 2007, "Japanese corporate apology: critical perspectives to Japanese formality of apology," paper presented at the EGOS conference, Vienna, Austria,
- Kluckholn Clyde, "Culture and behavior," in Grahm Lindzey (ed.), 1951, Handbook of Social Psychology. New York, NY: McGraw-Hill, pp. 921–976,
- Larry A. Samovar, Richard E. Porter and Edwin R. McDaniel, 2009, "Communication Between Cultures.", Wadsworth, USA, Cengage Learning,
- Levy Steven, 2007, "Google goes globe-trotting." Newsweek, November 12, pp. 62–64.
- Mintzberg Henry, 1973, "The Nature of Managerial Work." New York, NY: Harper & Row,
- Mintzberg Henry, 1993, "Structure in Fives: Designing Effective Organizations." Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall,
- Munsterberg Hugo, 1913, "Psychology and Industrial Efficiency." Cambridge, MA: Riverside Press,
- Robbins Stephen and Coulter Mary, 2007, "Management." Upper Saddle River, NJ: Pearson – Prentice Hall, p. 7.
- Rosenau James N., 1996, "The adaptation of the United Nations in a turbulent world." In R. Thukur (Ed.). The United Nations at fifty: Retrospect and prospect (pp. 229-224). Dunedin: University of Otago Press,
- Rothkopf David, 1997, "In praise of cultural imperialism? Effects of globalization on culture." Foreign Policy, 107, 38-54,

- Saphiere Diane M., Mikk Barbara K., and DeVries Basma I., 2005, "Communication Highwire: Leveraging the Power of Diverse Communication Styles." Yarmouth, ME: Intercultural Press,
- Steers Richard M., Sanchez-Runde Carlos J., and Nardon Luciara, 2010, "Management Across Cultures", USA, Cambridge University Press, New York,
- Swidler Ann, 1986, "Culture in action: symbols and strategies," American Sociological Review, 51(2), p. 273,
- Taylor Frederick, 1911, "Scientific Management." New York, NY: Harper & Row,
- The Economist, September 20, 2008, "The Empire strikes back," p. 16.
- Trompenaars Fons and Hampden-Turner Charles, 1998, "Riding the Waves of Culture: Understanding Cultural Diversity in Global Business." London: McGraw-Hill,
- Von Laue Theodore, 1987, "The world revolution of westernization." New York: Oxford University Press.
- Waters Malcolm, 1995, "Globalization." London: Routledge, p.122,
- Weber Max, 1927, "The Theory of Social and Economic Organization." New York, NY: Free Press.