

3. ΔΙΑΠΟΛΙΤΙΣΜΙΚΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ/ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΔΙΑΦΟΡΕΤΙΚΟΤΗΤΑΣ

Ο Jackson (1992) τονίζει τις νέες προκλήσεις που αντιμετωπίζουν οι οργανισμοί και τη συνεισφορά της διαχείρισης της διαφορετικότητας στην επαύξηση της αποτελεσματικής διαχείρισης των προβλημάτων και της καινοτομίας. Ο Lawrence (1997) προσέγγισε τη διαφορετικότητα μέσα από τέσσερις κατηγορίες χαρακτηριστικών: α) δημογραφικές μεταβλητές (όπως φύλο, εθνικότητα καταγωγή) β) μεταβλητές όπως η διάρκεια παραμονής στον εργοδότη γ) κοινωνικές μεταβλητές (οικογενειακή κατάσταση) δ) προσωπικά χαρακτηριστικά (στάσεις, αξίες)

Ο Richard Lichtenstein (2005) μελέτησε και συζήτησε το πόσο σημαντική είναι η διαφορετικότητα στις Μονάδες Παροχής Υπηρεσιών Υγείας προωθώντας την σημασία της μέσω ενός θερινού εκπαιδευτικού προγράμματος του Πανεπιστημίου του Michigan (Michigan's Summer Enrichment Program) επιδιώκοντας έτσι τη συμμετοχή όλων των φοιτητών απ' όλες τις εθνικότητες που λαμβάνουν εκπαίδευση στην διοίκηση υγείας.

Στη βιβλιογραφία της διαφορετικότητας, παρουσιάζονται δύο αντίθετες γνώμες σχετικά με το πώς επιδρά η διαχείριση της διαφορετικότητας στις διαδικασίες των ομάδων και στην απόδοσή τους (Hackman 1987). Μία ομάδα ερευνητών υποστηρίζει με διάφορα επιχειρήματα ότι η διαφορετικότητα αν διοικηθεί σωστά και αποτελεσματικά θα οδηγήσει σε διάφορες βελτιώσεις μέσα στον οργανισμό. Ο Cox και Blake (1991) χρησιμοποιούν τον όρο “αξία της υπόθεσης της διαφορετικότητας” (value in diversity hypothesis). Η άλλη ομάδα ερευνητών αναφέρει ότι η

διαφορετικότητα έχει αρνητικά αποτελέσματα στην απόδοση και στη λειτουργία του οργανισμού. Η διαφορά υφίσταται στο θεωρητικό υπόβαθρο το οποίο χρησιμοποιήθηκε για την απόδειξη της υπόθεσης. (Berry, 1995; Hackman, 1990). Οι μεν τηρούν θετική στάση απέναντι στην αξιοποίηση της διαφορετικής πληροφορίας (Kumar and Gupta, 1991; Mc Kenzie 1994) στη διαδικασία λήψης αποφάσεων, ενώ οι δε παρουσιάζουν πεσιμιστική προδιάθεση οι οποίοι στηρίζονται σε κοινωνικές κατηγοριοποιήσεις και στη θεωρία των ομοιοτήτων (similarity/attraction theory) (Hu, L. And Bentler 1999).

Η έννοια της διαφορετικότητας, πέρα από το πως αυτή προβάλλεται μέσα από τη σημασία της κοινωνικής δικαιοσύνης και των ανθρωπίνων δικαιωμάτων, προσεγγίζεται ιδιαίτερα σημαντικά και μέσα από την θέση της διαφορετικότητας του ανθρώπινου δυναμικού που επαυξάνει την αποτελεσματικότητα των επαγγελματιών του χώρου της υγείας και συναρτησιακά την αποτελεσματικότητα του όλου οργανισμού (Dawn R. Deeter-Shmelz, Karen Norman Kennedy).

Οι οργανισμοί αντιμετωπίζουν τις ομάδες εργασίας σαν εργαλεία έτσι ώστε μ' αυτόν τον τρόπο να πραγματοποιηθούν οι στρατηγικοί στόχοι τους. Όσο η εργατική δύναμη τείνει να διαφοροποιείται τόσο οι ομάδες εργασίας διαφοροποιούνται και αυτές (Dreashlin 1999). Υπό την έννοια της πληροφόρησης και της λήψης αποφάσεων, η διαφορετικότητα των ομάδων μπορεί να αποτελέσει πλεονέκτημα για τον οργανισμό ειδικά οι ομάδες που επιτελούν λήψεις αποφάσεων και σύνθετα καθήκοντα. (Cox 1993; Watson, Kumar et al. 1993). Οι ομάδες που αποτελούνται από διαφορετικότητα μελών παρουσιάζουν την ικανότητα να βλέπουν τα προβλήματα πολλαπλώς επισκοπούμενα προάγοντας την ολιστική, εμπειριστατωμένη κατανόηση του προβλήματος και την ανάπτυξη

υψηλής ποιότητας αποφάσεων. (Bak et al., 1994; Gardner, 1989; Manion et al., 1996). Παρ' όλα αυτά, τα παραπάνω πλεονεκτήματα μπορούν να περιορισθούν από δυσλειτουργίες που ανακύπτουν από τις ομαδικές διαδικασίες και την έλλειψη αποτελεσματικής επικοινωνίας. Ειδικά όταν η πλειονότητα των ενδο-ομαδικών μελών τείνουν να περιορίσουν τα δια-ομαδικά μέλη προτάσσοντας την ιδιαιτερότητα της ιδιότητάς τους περιορίζοντας έτσι την συνεισφορά διαφορετικής γνώμης. Για παράδειγμα, οι ομάδες που έχουν ως στόχο την ποιοτική αποδοτικότητα είναι πιθανόν να συγκρουστούν με τις ομάδες που στοχεύουν στην ποσοτική αποτελεσματικότητα της κατανομής πόρων.

Ο Jehn θέτει τον όρο διαφορετικότητα της πληροφορίας (informational diversity) και αναφέρεται στο διαφορετικό επίπεδο γνώσης που έχει το άτομο από προηγούμενες εμπειρίες και το οποίο προστίθεται στην ομάδα εργασίας. Αυτού του είδους η διαφορετικότητα προέρχεται από το διαφορετικό εκπαιδευτικό υπόβαθρο, τις προηγούμενες εργασιακές εμπειρίες του ατόμου και οδηγούν σε καινούριους τρόπους σκέψης, αντίληψης και καινοτομίας.

Η Judith R. Gordon επιβεβαιώνει ότι όταν υπάρχει διαφορετικότητα στις ομάδες δημιουργούνται πλεονεκτήματα όπως είναι:

- Συνέργεια: μέσα από τη διαφορετικότητα, οι ομαδικές αποφάσεις συνδυάζουν και βελτιώνουν την γνώση των μελών. Η συνέργεια επιτελείται όταν κάθε άτομο συμμετέχει και συνεισφέρει επιπρόσθετη γνώση κατά τη διαδικασία λήψης απόφασης.
- Δημιουργικότητα: αυξάνοντας την ομαδική διαφορετικότητα της σκέψης, στάσης και συμπεριφοράς προωθείται η καινοτομία μέσω εκτέλεσης δύσκολων

καθηκόντων. Αυτός ο τρόπος επιτρέπει ποικιλία τρόπων αντιμετώπισης μιας και το κάθε άτομο ξεχωριστά έχει διαφορετική άποψη.

- Αποδοχή της απόφασης: επειδή η ομαδική λήψη της απόφασης απαιτεί συναίνεση, πιο εύκολα γίνεται αποδεκτή από ότι αν είχε προωθηθεί από ένα μόνο μέλος του οργανισμού.

Οι Ivancevich/Konopske/Matteson θέτει το ερώτημα γιατί να διοικηθεί η διαφορετικότητα; και δίνει την απάντηση ότι πολλές έρευνες έχουν αποδείξει ότι ο επιδέξιος χειρισμός ετερογενών ομάδων προσφέρει πλεονεκτήματα όπως δημιουργικότητα, αύξηση ηθικού και καλύτερο μάρκετινγκ σε διαφορετικούς πελάτες.

Ο Cohen (2003) υποστηρίζει ότι μία μη εκτεταμένη πολιτική διαφορετικότητας μπορεί να καταστήσει το σύστημα υγείας “ανίκανο να εκπληρώσει βασικές υποχρεώσεις στο κοινό όπως: προστασία, αποκατάσταση και βελτίωση της υγείας των πολιτών”.

Ενώ οι Hammer και Champy(1995) υποστήριξαν ότι για να αντιμετωπιστεί ο αυξημένος ανταγωνισμός θα πρέπει οι άνθρωποι να μάθουν να δουλεύουν διαφορετικά αναπτύσσοντας νέες εμπειρίες και νέες τεχνικές κατάλληλες για τις συγκεκριμένες κάθε φορά περιπτώσεις και όχι να δουλέψουν σκληρότερα.

Ο Gail Warden, πρόεδρος του Συστήματος Υγείας στο Detroit, μίλησε για την αποτίμηση της διαφορετικότητας σε επίπεδο ηγεσίας στις υπηρεσίες υγείας, επικαλούμενος ταυτόχρονα ζητήματα δικαιοσύνης και οργανωσιακής αποδοτικότητας όπως: α) είναι το σωστό β) είναι πραγματικότητα της ζωής γ) είναι καλή στρατηγική.

Ερευνητές των συστημάτων υγείας, εστιάζονται στο “επιχειρησιακό μοντέλο” της διαφορετικότητας της ηγεσίας στις μονάδες παροχής υπηρεσιών υγείας, υποστηρίζοντας ότι αυτή η μορφή ηγεσίας θα επιτρέψει στους οργανισμούς να ανταποκριθούν πιο αποτελεσματικά και αποδοτικά, τόσο στη διαφορετικότητα των ασθενών όσο και στην αυξανόμενη διαφορετικότητα του προσωπικού που εργοδοτούν ειδικά στον 21ο αιώνα. Ο Cohen (2003) έγραψε χαρακτηριστικά: “..φαίνεται αυτονόητο να έχεις μία συγκριτικά διαφοροποιημένη διοικητική ομάδα.... σχεδιάζει κρίσιμες στρατηγικές, κατηγορηματικές αποφάσεις και αποτελεί - τουλάχιστον - πλεονέκτημα και σε πολλές περιπτώσεις επιτυχία...”

Το Αυστραλιανό κέντρο για Διεθνείς επιχειρήσεις (DIMIA) - μέσα από επιχειρηματικές περιπτώσεις - ανέπτυξε τόσο μοντέλα για παραγωγική διαφορετικότητα όσο και εργαλεία μέτρησης που μπορούν να χρησιμοποιηθούν από οργανισμούς.

Ο Richard Allen και οι συνεργάτες του σε μια έρευνα που διεξήχθη σε αμερικάνικες εταιρίες μεγέθους από 5 εργαζομένους έως πάνω από 1 εκατομμύριο, υποστήριξε ότι η διαφορετικότητα αποτελεί κύριο άξονα των επιχειρήσεων που θέλουν να διατηρούν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και να το προσαυξήσουν μέσα από τρεις κύριες συνιστώσες:

α) σχεδιασμός, οργάνωση, επάνδρωση (διοίκηση προσωπικού) β) διοίκηση (ηγεσία, υποκίνηση, επικοινωνία) γ) εποπτικός έλεγχος.

Ο Drechlin (1999) προτείνει μία πεντάβαθμη διαδικασία έτσι ώστε οι μονάδες παροχής υπηρεσιών υγείας να επανατοποθετήσουν την παρουσία τους μέσω της διαφορετικότητας της ηγεσίας. Το πρώτο μέρος αφορά την ανακάλυψη (discovery) και αναφέρεται στην φυλετική και πολιτισμική διαφορετικότητα ως στρατηγικό θέμα διοίκησης. Το δεύτερο μέρος επικεντρώνεται στη συστηματική ανασκόπηση του διαπολιτισμικού κλίματος διαφορετικότητας. Το τρίτο μέρος διαρκείηση

(exploration) εμφανίζει στην συστηματική εκπαίδευση βελτίωση της ικανότητας των μονάδων υγείας για διοίκηση της διαφορετικότητας. Το τέταρτο μέρος μετασχηματισμός (transformation) θίγει τις ριζικές αλλαγές μέσω οργανωσιακών πρακτικών που προάγουν την κουλτούρα διαφορετικότητας.

Όταν δημιουργείται μια ομάδα, τα μέλη που την αποτελούν διαθέτουν διαφορετικά χαρακτηριστικά ώστε να ξεχωρίζουν μεταξύ τους και υπάρχουν διάφορες ταξινομήσεις ώστε τα μέλη της ομάδας να είναι διαφορετικά. Οι ατομικές διαφορές μπορεί να χωρίζονται σε (Pelled, 1996: Harrison et al., 1998: Bowers et al., 2000: Horwitz, 2005):

- *Άμεσα αναγνωρίσιμες διαφορές (επιφανειακά χαρακτηριστικά):* για π.χ. η ηλικία, η εθνικότητα και το φύλο.
- *Λιγότερο προφανή χαρακτηριστικά (βαθύτερα χαρακτηριστικά):* για π.χ. η προσωπικότητα, οι γνώσεις, οι δεξιότητες και οι ικανότητες, οι αξίες και πεποιθήσεις.
- *Διαφορές σχετικές με την εργασία:* για π.χ. οι γνώσεις κι οι δεξιότητες, η εμπειρία κι η παλαιότητα στην επιχείρηση.
- *Διαφορές σχετικές με τις ανθρώπινες σχέσεις (λιγότερο με την εργασία):* για π.χ. η ηλικία και το φύλο κι ορισμένα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας.

Είναι φανερό ότι τα παραπάνω χαρακτηριστικά γνωρίσματα δεν κατηγοριοποιούνται αποκλειστικά σε μια μόνο κατηγορία. Πιο συγκεκριμένα τα επιφανειακά χαρακτηριστικά τα παρατηρούμε άμεσα κατά τη δημιουργία μιας ομάδας ενώ τα βαθύτερα χαρακτηριστικά μακροπρόθεσμα ανάλογα με το πώς συμπεριφέρεται το κάθε άτομο και τι συναναστροφές έχει με άλλα άτομα. (Harrison et al., 2002).

Οι Harrison et al. (2002) βρήκαν πως όσο υπάρχει συνεργασία ανάμεσα στα μέλη μιας ομάδας τόσο πιο πολύ μειώνονται οι όποιες αρνητικές επιδράσεις των επιφανειακών χαρακτηριστικών, ενώ αυξάνονται οι επιδράσεις (θετικές, αρνητικές), των βαθύτερων χαρακτηριστικών. Έτσι μπορούμε να πούμε ότι αρχικά μπορεί τα μέλη να μην πιστεύουν εύκολα λόγω φύλου, εθίμων, εθνικότητας αλλά αργότερα με την καλύτερη γνωριμία και την συνεργασία τους είναι πιο άνετα μεταξύ τους και έτσι δεν υπάρχουν κάποιες ιδιαίτερες διαφορές. Όταν όμως αρχίζουν και βγαίνουν στην επιφάνεια κάποια αρνητικά χαρακτηριστικά όπως για παράδειγμα της προσωπικότητας, στην πορεία με την πάροδο του χρόνου τα προβλήματα γίνονται μεγαλύτερα και περισσότερα αφού η προσωπικότητα είναι σταθερή στη ζωή ενός ανθρώπου και δύσκολα μπορεί να αλλάξει. Ύστερα από έρευνα προέκυψε το γεγονός ότι τα επιφανειακά χαρακτηριστικά δεν επιδρούν καθόλου στη διαμόρφωση γνώμης για τα βαθύτερα χαρακτηριστικά και πιο συγκεκριμένα για παράδειγμα, η εθνικότητα δεν επηρεάζει τα μέλη να βγάλουν συμπεράσματα για τις γνώσεις ενός ατόμου. Πολύ πιθανόν, αυτό να τίθεται υπό αμφισβήτηση γιατί τις περισσότερες φορές αποπαίρνουμε κάποιους ανθρώπους επειδή ανήκουν σε συγκεκριμένη κατηγορία π.χ. ηλικιακή δηλαδή, τους αντιμετωπίζουμε στερεοτυπικά.

Οι διαφορές που υπάρχουν στα βαθύτερα χαρακτηριστικά όπως προσωπικότητα, γνώσεις και δεξιότητες, αν διαχειριστούν σωστά υπάρχει πιθανότητα να επιδράσουν θετικά στην ομάδα αφού το κάθε μέλος θα προσφέρει ό, τι καλύτερο. Τα επιφανειακά χαρακτηριστικά, αν δεν ξεπεραστούν, μπορεί να οδηγήσουν σε χαμηλή συνοχή της ομάδας, συχνή αντικατάσταση μελών, κοινωνική απομόνωση, έλλειψη ταύτισης των μελών με την ομάδα και κατ' επέκταση κακή επικοινωνία με αποτέλεσμα τη χαμηλή απόδοση. (Harrison et al., 2002).

Οι Bowers et al. (2000) χωρίζουν τις ατομικές διαφορές στις εξής κατηγορίες (Bowers et al., 2000):

- *Βιογραφικές διαφορές*: όπως είναι η μόρφωση κι η εκπαίδευση, η εθνικότητα κι η ηλικία
- *Διαφορές Προσωπικότητας*: όπως είναι η ευσυνειδησία κι η εσωτερική παρακίνηση
- *Διαφορές Ικανότητας*: όπως είναι η νοημοσύνη κι οι ηγετικές ικανότητες

Οι διάφορες κατηγοριοποιήσεις σίγουρα είναι πολύ σημαντικές έτσι ώστε να μπορούμε να έχουμε μια βάση συζήτησης, που αφορά στο πώς διαφοροποιούνται τα μέλη μιας ομάδας. Σαν συμπέρασμα μπορούμε να πούμε, ότι αυτό που έχει περισσότερη σημασία είναι το πώς μπορούμε να ερμηνεύσουμε αυτά τα χαρακτηριστικά, για να μας βοηθήσουν να βγάλουμε συμπεράσματα για τη δημιουργία, την ανάπτυξη και την απόδοση μιας ομάδας. Δηλαδή, η κάθε περίπτωση έχει και το δικό της τρόπο αντιμετώπισης και προσέγγισης.

Οι Rico et al. (2007) μας παρουσιάζουν τρεις θεωρίες για τον τρόπο προσέγγισης που έχει σχέση με την περιγραφή και την ανάλυση της διαφορετικότητας των μελών μιας ομάδας:

- *Θεωρίες Διασκορπισμού (Dispersion theories)*: σύμφωνα με αυτή τη θεωρία εξετάζεται ένα χαρακτηριστικό κάθε φορά και το πώς αυτό κατανέμεται ανάμεσα στα μέλη της ομάδας, αλλά και σε τι βαθμό. Για παράδειγμα, μπορεί να εξετάζεται το πόσα μέλη είναι εξωστρεφή και το

αν είναι λίγο ή πολύ εξωστρεφή, χρησιμοποιώντας μια συμβατική κλίμακα αξιολόγησης.

- *Θεωρίες Ευθυγράμμισης (Alignment theories)*: σύμφωνα με τη θεωρία αυτή εξετάζονται περισσότερα από ένα χαρακτηριστικά ταυτόχρονα, έχοντας υπόψη και τις αλληλεπιδράσεις που αυτά μπορεί να έχουν. Για παράδειγμα, μπορεί να εξεταστεί εάν η ηλικία σχετίζεται με την ικανότητα εκπαίδευσης και τι επιπτώσεις θα έχει αυτός ο συνδυασμός στην απόδοση μιας συγκεκριμένης ομάδας.

- *Ρηγματογραμμές (Faultlines)*: αυτόν τον όρο τον έχουν δανειστεί από τη γεωλογία κι αναφέρεται στο διαχωρισμό των γεωλογικών πετρωμάτων. Πιο συγκεκριμένα, στην περίπτωση των ομάδων, οι ρηγματογραμμές αναφέρονται στο να διαχωρίζονται τα μέλη μιας ομάδας σε κατηγορίες, ανάλογα με το κατά πόσο συμπίπτουν τα διάφορα χαρακτηριστικά των μελών σε ένα ή περισσότερα χαρακτηριστικά. Αυτό που εξετάζουμε, σύμφωνα με αυτήν τη θεωρία, είναι αν υπάρχει υψηλή συσχέτιση ανάμεσα σε διαφορετικά χαρακτηριστικά κι αν αυτό οδηγεί σε ισχυρές ομαδοποιήσεις μέσα στην ομάδα. Δηλαδή αν έχουμε λίγες ομαδοποιήσεις μέσα στην ομάδα (υποομάδες) που συνδέονται από χαρακτηριστικά με υψηλή συσχέτιση τότε έχουμε διχασμό της ομάδας που οδηγεί τα μέλη σε ταύτιση με την υποομάδα κι όχι με την ομάδα. Όλα αυτά επιδρούν αρνητικά στη λήψη αποφάσεων και στη συνολική απόδοση. Αν όμως δεν υπήρχε αυτή η υψηλή συσχέτιση ανάμεσα στα χαρακτηριστικά, τότε δύσκολα θα είχαμε τη δημιουργία ισχυρών υποομάδων άρα θα αποφεύγονταν κι ο διχασμός της ομάδας.

Είναι δύσκολο να μην υπάρχουν διαφοροποιήσεις στα χαρακτηριστικά των μελών μιας ομάδας και θα λέγαμε πως μάλλον είναι

επιθυμητό να υπάρχουν αυτές οι διαφορές. Για φανταστείτε μια ομάδα παραγωγής που να αποτελείται από πέντε μέλη και όλα γνώριζαν μόνο από συναρμολόγηση. Αυτό σημαίνει ότι δεν θα μπορούσαν να φτιάξουν ένα επιτυχημένο και αποτελεσματικό προϊόν με αποτέλεσμα να αποτύχουν. Έτσι μπορούμε να πούμε ότι περισσότερη σημασία έχει ο τρόπος διαχείρισης της διαφορετικότητας είτε γίνεται από την ίδια την ομάδα, εάν είναι αυτοδιοικούμενη, είτε από κάποιον ηγέτη, που βρίσκεται έξω ή μέσα στην ομάδα. Το πιθανόν είναι η διαχείριση αυτή να εξαλείψει τις πιθανές διαμάχες που προκαλούν οι διαφορές και να αξιοποιήσει τη διαφορετικότητα προς όφελος της ομάδας. Τέλος για να είναι πιο πολλές οι πιθανότητες επιβίωσης κι υψηλής απόδοσης μιας ομάδας μακροπρόθεσμα, θα πρέπει οι ομοιότητες κι οι διαφορές που έχουν τα μέλη μεταξύ τους να εξετάζονται και να λαμβάνονται υπόψη από την αρχή που δημιουργείται η ομάδα σε συνάρτηση πάντα με το σκοπό και το έργο που θα αναλάβει τις συγκεκριμένες δηλαδή απαιτήσεις. (www.oks.gr< Αντώνης Γαβαλάς Μάρτιος 2011).

Τις τελευταίες δεκαετίες, σύμφωνα με τον Ευρωπαϊκό εργασιακό χώρο υπάρχει μεγαλύτερη συμμετοχή γυναικών, μειονοτήτων, μεταναστών, ηλικιωμένων και διαφορετικών εθνικοτήτων στο εργατικό δυναμικό. Η μεταβαλλόμενη σύνθεση του εργατικού δυναμικού έως τις ανώτερες βαθμίδες διοίκησης γίνεται σταδιακά εμφανής. Επιπλέον, η ανάδειξη των ομάδων αυτών ως αγοραστές και πελάτες παρουσιάζει εξίσου νέες προκλήσεις. Η αυξημένη αλλαγή των καταναλωτικών αναγκών απαιτεί πιο δημιουργικές στρατηγικές διατήρησης και καινοτομίας των προϊόντων. Οι διαδικασίες, τα προϊόντα και οι υπηρεσίες πρέπει πρώτα να εξειδικευτούν προκειμένου να μπορούν να ανταποκριθούν στις συγκεκριμένες αυτές ανάγκες. Μερικές εταιρίες θέτουν ακόμη το ερώτημα: Γιατί πρέπει να ενδιαφερθούμε για τη διαφορετικότητα; Η πιο συνηθισμένη απάντηση είναι ότι η διάκριση αποτελεί μία λάθος τακτική, τόσο από νομική πλευρά όσο και από ηθική. Αλλά σήμερα μια δεύτερη έννοια κερδίζει ολοένα έδαφος: Πολλοί υποστηρίζουν, ότι για να αυξηθεί

η απόδοση και η αποτελεσματικότητα της εταιρείας και να επιτευχθούν οι στόχοι της, σημαντικό ρόλο παίζει ένα πιο ποικίλο εργατικό δυναμικό.

Μπορεί να ανυψώσει το ηθικό, να πετύχει μεγαλύτερη πρόσβαση σε νέα τμήματα της αγοράς, και να ενισχύσει την παραγωγικότητα. Η κατανόηση της διαφορετικότητας έχει εξελιχθεί από τη δεκαετία του '70, όταν ο όρος χρησιμοποιείτο κυρίως για αναφορές σε μειονότητες και γυναίκες στο εργατικό δυναμικό. Για μεγάλο διάστημα, ήταν σύνηθες για τους διευθυντές να υποστηρίζουν πως η διαφορετικότητα στον εργασιακό χώρο ταυτίζεται με μεγαλύτερη σημασία στο φύλο και την εθνική ή εθνοτική εκπροσώπηση στις διαδικασίες πρόσληψης και διατήρησης περισσότερων ατόμων από τις επονομαζόμενες λιγότερο εκπροσωπούμενες «ομάδες ταυτότητας». Βασιζόμενη σε νέες συνταγματικές τροποποιήσεις το 1974 και 1975, η κυβέρνηση των Η.Π.Α. άσκησε πίεση σε εταιρίες να προσλάβουν περισσότερους μειονοτικούς και γυναίκες δίνοντας τους παράλληλα μεγαλύτερες ευκαιρίες και κίνητρα για να ανέβουν ιεραρχικά επιδιώκοντας με αυτό τον τρόπο καλύτερα αποτελέσματα. Σύντομα, επιστήμονες που γνώριζαν καλά το αντικείμενο σε θέματα διαφορετικότητας είχαν κάποιες αμφιβολίες για την επονομαζόμενη θετική δράση (affirmative action – AA) και παρατήρησαν πως συχνά περιοριζόταν στο Τμήμα Ανθρώπινου Δυναμικού και δεν εφαρμοζόταν σε ολόκληρη την εταιρία και το περιβάλλον της.

Ωστόσο, η ροή ανανέωσης προσωπικού ήταν συχνά υψηλή και στην πραγματικότητα, οι μειονοτικοί και οι γυναίκες δεν είχαν επαγγελματική ανέλιξη, όπως αρχικά προβλεπόταν. Οι επιδιωκόμενοι δικαιούχοι είχαν συχνά στιγματιστεί από άλλους στον εργασιακό χώρο ως ακατάλληλοι. Η «κυρίαρχη κουλτούρα» του λευκού Αγγλοσάξονα άνδρα αντιλαμβανόταν τις ίσες ευκαιρίες ως συγκεκριμένη μορφή μιας αντίστροφης διακριτικής μεταχείρισης. Ως αποτέλεσμα, τα προγράμματα ίσων ευκαιριών στις εταιρίες συχνά καταργούνταν ή παραμελούνταν.

Η ανάγκη να κινηθούν πέρα από το Τμήμα Ανθρώπινου Δυναμικού (και ταυτόχρονα να το συμπεριλάβουν) είναι εμφανής σε μελέτη της Ευρωπαϊκής Επιτροπής (2003:3), *Κόστος και Οφέλη της Διαφορετικότητας*. Σύμφωνα με τη μελέτη αυτή, «εταιρίες με ενεργές πολιτικές υπέρ της διαφορετικότητας» παρουσιάζουν τα εξής πλεονεκτήματα:

- 1) Η ενδυνάμωση πολιτιστικών αξιών μέσα στην εταιρία
- 2) Η ενίσχυση της εταιρικής φήμης
- 3) Η βοήθεια στην προσέλκυση και διατήρηση ιδιαίτερα ταλαντούχων ατόμων
- 4) Η δημιουργία μεγαλύτερων κινήτρων και αποτελεσματικότητας του υπάρχοντος προσωπικού
- 5) Η μεγαλύτερη καινοτομία και δημιουργικότητα μεταξύ των εργαζομένων.

Σύμφωνα με αυτά τα πλεονεκτήματα το σημαντικό είναι ότι αφορούν την εταιρία στο σύνολό της και όχι μόνο ένα τμήμα αυτής, καθώς επίσης όλα τα επίπεδα και πιο συγκεκριμένα τα ηγετικά στελέχη και την ανώτερη διοίκηση.

Ακόμα, η διαχείριση της διαφορετικότητας είναι σαφώς κάτι παραπάνω από την ίδια τη διαφορετικότητα. Το κύριο ερώτημα είναι πώς μια εταιρία μπορεί να ασχοληθεί ενεργά και στρατηγικά με τη διαφορετικότητα. Πιο συγκεκριμένα, ποιες δραστηριότητες πρέπει να τεθούν σε ισχύ, προκειμένου να εφαρμοστεί αποτελεσματικά μια εταιρική στρατηγική, η οποία εντάσσει τη διαφορετικότητα ως προσόν στην ταυτότητά της. Χρησιμοποιώντας το μύθο με τον ελέφαντα και την καμηλοπάρδαλη: κατά πρώτον, η εταιρία, ως σπίτι, χρειάζεται να μάθει εάν και γιατί χρειάζεται τον ελέφαντα (π.χ. στρατηγική). Κατά δεύτερον, η εταιρία πρέπει να εξετάσει το σπίτι της από άποψη προσαρμοστικότητας (π.χ. δυνατότητες και αδυναμίες – ανάλυση SWOT). Με άλλα λόγια, προκειμένου να εξυπηρετηθούν ορισμένες διαφορές, η εταιρία πρέπει να τις σεβαστεί και να τις αναγνωρίσει. Κατά τρίτον, η ενσωμάτωση του ελέφαντα θα επιφέρει αναπόφευκτα διάφορες εντάσεις, οι οποίες πρέπει να γίνουν δεκτές και να λυθούν με θετικό τρόπο (αλλαγή διαχείρισης). Κατά τέταρτον, είναι πιθανό να χρειαστεί να αλλάξει όλο το σπίτι με κάποιον τρόπο· αλλιώς, ο ελέφαντας δεν θα μείνει (πολιτιστική αλλαγή). Και τέλος, αν η εταιρία επιτύχει, τότε θα προσελκύσει περισσότερα είδη και περισσότερους ανθρώπους από το ίδιο ζωικό είδος! Από τη στιγμή που η προσοχή της εταιρίας εστιάζεται στην αναγνώριση των σχετικών διαφορών και ομοιοτήτων στο εσωτερικό της αλλά και το περιβάλλον της, το επόμενο ερώτημα είναι πώς θα

διαχειριστούν όλα αυτά; Η «ευαισθησία» στις διαφορές είναι απαραίτητη αλλά δεν αρκεί για να υπάρξουν θετικές εξελίξεις. Συνεπώς, Διαχείριση της Διαφορετικότητας είναι η ενσωμάτωση ιδεών και πρακτικής διαφορετικότητας στις καθημερινές διοικητικές και μαθησιακές διεργασίες μίας εταιρίας και του περιβάλλοντός της. Οι επαγγελματικές αποφάσεις πρέπει να λαμβάνονται σε κλίμα εμπιστοσύνης, αποδοχής και αναγνώρισης. Οι Thomas και Ely συνοψίζουν ευκρινώς το σημείο αυτό: «Και όμως το νέο αυτό μοντέλο διαχείρισης της διαφορετικότητας επιτρέπει στην εταιρία να συνυπολογίζει τις διαφορές ανάμεσα στους εργαζομένους έτσι ώστε να μαθαίνει και να εξελίσσεται μέσω αυτών... Ανήκουμε όλοι στην ίδια ομάδα με τις διαφορές μας – όχι παρά αυτές». (1996: 10). Οι διευθυντές χρειάζονται να δουν αποτέλεσμα. Συνήθως δεν ενδιαφέρονται για μεγάλες θεωρίες που ικανοποιούν την αισθητική. Προκειμένου να επιτύχουν τους στόχους τους και να υπερέχουν των ανταγωνιστών τους, οι διευθυντές χρειάζονται να κατανοήσουν το εξωτερικό τους περιβάλλον, συμπεριλαμβανομένης της αγοράς, καθώς επίσης το σκοπό, το όραμα, τη στρατηγική και την κουλτούρα της εταιρίας. Και τώρα «το ζήτημα έχει ως εξής, ‘Ποια κράματα διαφορετικότητας έχουν τη δυνατότητα να μας δώσουν στρατηγική υπεροχή ή να παρεμποδίσουν την ικανότητά μας να επιτύχουμε τους στόχους μας’; Σε τέτοια κράματα πρέπει να αναφερθούμε. Τα υπόλοιπα ζητήματα διαφορετικότητας μπορούν να αγνοηθούν ακινδύνως» (Thomas 2006:122). Μια τέτοια απόφαση για κάποιο συγκεκριμένο κράμα διαφορετικότητας αποτελεί στρατηγική απόφαση, ύψιστης σημασίας για την επιβίωση της εταιρίας.

Γεννιούνται άλλα συναφή ερωτήματα: Γιατί αυτό το κράμα ανθρώπων και όχι ένα άλλο; Αξίζει να δημιουργηθεί και να διατηρηθεί αυτό το κράμα διαφορετικότητας; Προσθέτει αξία στην εταιρία; Αν οι απαντήσεις στα δύο τελευταία ερωτήματα είναι θετικές, τότε οι διευθυντές πρέπει να προχωρήσουν σε εφαρμογή. Από τη στιγμή που ληφθεί η απόφαση να υιοθετηθεί η εγκεκριμένη αυτή πορεία, τότε αναμένεται πιστή τήρηση. Ισχύει για όλα τα επίπεδα και για όλα τα τμήματα και διευθύνσεις της εταιρίας, για το Τμήμα Ανθρώπινου Δυναμικού, για το μάρκετινγκ και τη διαφήμιση, για την έρευνα και αγορά, για την παραγωγή, για την ανώτερη διοίκηση, για τη διαχείριση προγραμμάτων, καθώς επίσης για τις ποικίλες ομάδες, κοινοπραξίες, εξαγορές και συγχωνεύσεις. Σύμφωνα

με τα παραπάνω προκύπτει ο ορισμός της Διαχείρισης της Διαφορετικότητας και είναι ο εξής:

Διαχείριση της Διαφορετικότητας είναι η ενεργή και συνειδητή ανάπτυξη μιας στρατηγικής, επικοινωνιακής και διοικητικής διαδικασίας με μελλοντικό προσανατολισμό και οδηγούμενη από αξίες, η οποία αποδέχεται και χρησιμοποιεί ορισμένες διαφορές και ομοιότητες ως προοπτική σε μια εταιρία, μια διαδικασία που προσφέρει προστιθέμενη αξία στην εταιρία.

Μία σημαντική διαπίστωση που προκύπτει είναι ότι δεν μπορεί να υπάρξει Διαχείριση της Διαφορετικότητας εάν δεν ενταχθεί πρώτα σε ένα ηθικό και νομικό πλαίσιο. Η ηθική και ο νόμος που αφορούν στην πολιτική κατά των διακρίσεων, δεν αποτελούν απλά ένα μέρος του περιβάλλοντος της εταιρίας. Η ίδια η ταυτότητα της εταιρίας πρέπει να αντανakλά τις παραδόσεις μας στο χώρο των ανθρωπίνων δικαιωμάτων. (Cox, T., 1993).

4. ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΤΗΣ ΔΙΑΦΟΡΕΤΙΚΟΤΗΤΑΣ

Strategy (Στρατηγική) – Structure (Δομή) – Culture (Κουλτούρα)

Vision (Όραμα)

1. Diversity Steering Committee = Οργανωτική Επιτροπή Διαφορετικότητας
2. Scenarios of the future = Σενάρια του μέλλοντος
3. Vision & Strategy = Όραμα & Στρατηγική
4. Diversity Audit = Έλεγχος Διαφορετικότητας -
5. Company Goals = Στόχοι Εταιρίας
6. Diversity Management interventions = παρεμβάσεις Διαχείρισης Διαφορετικότητας (synetz – σύμβουλοι διαχείρισης www.synetz.de).

Βήμα 1: Οργανωτική Επιτροπή Διαφορετικότητας

Καθώς οι περισσότερες εταιρίες έχουν μονοπολιτιστικό υπόβαθρο υπάρχει κίνδυνος να ακολουθηθεί περιοριστική μέθοδος στην ανάλυση του περιβάλλοντος και στενή προοπτική στην προσέγγιση των απαιτήσεων για α959 οποιαδήποτε αλλαγή. Προκειμένου να ξεπεραστούν

τέτοιοι περιορισμοί και να διευρυνθεί η προοπτική αυτή, τα ανώτερα διευθυντικά στελέχη θα μπορούσαν να συγκροτήσουν μια Οργανωτική Επιτροπή Διαφορετικότητας με αφοσιωμένους ανθρώπους από ποικίλα υπόβαθρα. Στην Οργανωτική αυτή Επιτροπή Διαφορετικότητας πρέπει να δοθεί σαφής εντολή, ενώ πρέπει να αποσκοπεί σε μια ξεκάθαρη συμβατική βάση για τη συνεργασία της με τα ανώτερα διευθυντικά στελέχη της εταιρίας.

Βήμα 2: Σενάρια για το μέλλον

Σε συνεργασία με τα ανώτερα διευθυντικά στελέχη, τους βασικούς ενδιαφερόμενους φορείς και τους εκπροσώπους των διαφόρων τμημάτων της εταιρίας, η Οργανωτική Επιτροπή Διαφορετικότητας πρέπει να οργανώσει ένα αποκαλούμενο Εργαστήριο (Workshop) Δημιουργίας Σεναρίων. Ακολουθώντας μια εμπειρική μέθοδο, πρέπει να δημιουργηθούν τρία διαφορετικά σενάρια για το πώς θα είναι ο επιχειρηματικός κόσμος (εξωτερικά και εσωτερικά) σε 10-20 χρόνια από σήμερα, με έμφαση στις επιπτώσεις και τις συνέπειες των παραγόντων διαφορετικότητας. Στόχος είναι να προετοιμαστεί η εταιρία για διάφορες εναλλακτικές λύσεις. Στο τέλος, θα επιλεγεί ένα σενάριο και σε αυτό θα επικεντρωθεί το ενδιαφέρον. Είναι σημαντικό να πραγματοποιηθεί η άσκηση αυτή με εξωτερική βοήθεια, όπως για παράδειγμα με τη βοήθεια διαμεσολαβητών.

Βήμα 3: Όραμα και στρατηγική

Το επόμενο βήμα συνίσταται στη διατύπωση του οράματος και του σκοπού της εταιρίας από το σενάριο που επελέγη προηγουμένως. Στην άσκηση αυτή πρέπει να εμπλακούν τα ανώτερα διευθυντικά στελέχη και οι βασικοί ενδιαφερόμενοι φορείς. Πρέπει να επικεντρωθεί στα δυνατά σημεία, τις αδυναμίες, τις ευκαιρίες και τις απειλές για την εταιρία όπως απορρέουν από το σενάριο. Στο τέλος, πρέπει να διατυπωθούν το όραμα και ο σκοπός. Το επόμενο βήμα είναι η διαμόρφωση της στρατηγικής της εταιρίας δίνοντας έμφαση στον τρόπο που θα εφαρμοστεί η Διαχείριση της Διαφορετικότητας. Μια ξεκάθαρη στρατηγική θα επιτρέψει στην εταιρία να προχωρήσει. Από τη στιγμή που θα διατυπωθούν το όραμα, ο σκοπός και η στρατηγική, η εταιρία θα χρειαστεί να επιστρέψει στην παρούσα κατάσταση και να προσδιορίσει το ισχύον status quo της.

Βήμα 4: Έλεγχος Διαφορετικότητας

Ο Έλεγχος Διαφορετικότητας είναι ένα χρήσιμο εργαλείο για ανάλυση της τρέχουσας κατάστασης στην εταιρία. Ερωτήσεις που πρέπει να τεθούν, περιλαμβάνουν: Ποια είναι η στάση των ανώτερων διευθυντικών στελεχών και του εργατικού δυναμικού προς τη διαφορετικότητα; Ποια είναι η κουλτούρα της εταιρίας σήμερα; Πόσο «ενταξιακές» είναι οι δομές και οι διαδικασίες; Ο Έλεγχος Διαφορετικότητας πραγματοποιείται μέσω ημιδομημένων προσωπικών συνεντεύξεων με όλους τους ενδιαφερόμενους φορείς και μπορεί να συνοδεύεται από ένα τυποποιημένο ερωτηματολόγιο για να διερευνηθούν οι στάσεις προς τη Διαφορετικότητα. Το αποτέλεσμα του Ελέγχου Διαφορετικότητας πρέπει να δοθεί στην Οργανωτική Επιτροπή έτσι ώστε να παρουσιάσει στο ευρύτερο κοινό τα βασικά πορίσματα για το status quo και να ορίσει την αφετηρία για τη σκιαγράφηση των κατάλληλων «παρεμβάσεων» για αλλαγή με κατεύθυνση την υιοθέτηση μιας αυθεντικής προσέγγισης για Διαχείριση της Διαφορετικότητας.

Βήμα 5: Στόχοι της Εταιρίας

Στο επόμενο βήμα, η Διοίκηση σε συνεργασία με την Οργανωτική Επιτροπή Διαφορετικότητας πρέπει να προσδιορίσουν τους συνολικούς στόχους της εταιρίας για εφαρμογή της Διαχείρισης της Διαφορετικότητας. Οι στόχοι αυτοί πρέπει να έχουν σχέση με την προαναφερθείσα συνολική στρατηγική και να διασφαλίζουν τη συμμετοχή όλων των σχετικών διευθύνσεων και τμημάτων. Πρέπει να ζητηθεί σε καθεμία από τις διευθύνσεις και καθένα από τα τμήματα να προσαρμόσουν τους στόχους αυτούς στο δικό τους πλαίσιο και να προσδιορίσουν σαφή μετρήσιμα κριτήρια για να τους πετύχουν.

Βήμα 6: Εφαρμογή της Διαχείρισης Διαφορετικότητας

Κατά τη διαδικασία εφαρμογής της Διαχείρισης Διαφορετικότητας, η Οργανωτική Επιτροπή επιβλέπει, κατευθύνει και συνοδεύει τις διάφορες δραστηριότητες. Χρησιμεύει ως κεντρικός δίαυλος επικοινωνίας. Για παράδειγμα, θα είναι υπεύθυνη για:

- Αναπτυξιακά προγράμματα για Διαχείριση της Διαφορετικότητας που απευθύνονται σε διοικητικά στελέχη ανώτερης και μεσαίας κλίμακας
- Ομαδικές Εκδηλώσεις Διαφορετικότητας σε κάθε επιχειρησιακή μονάδα

- Μεγάλες Ομαδικές Εκδηλώσεις για το εργατικό δυναμικό προκειμένου να ενημερωθούν για τη Διαχείριση Διαφορετικότητας
- Αλλαγή στις μεθόδους αξιολόγησης της επίδοσης της Διαχείρισης έτσι ώστε με αυτόν τον τρόπο να ενισχυθεί η Διαχείριση της Διαφορετικότητας
- Αλλαγή στα εργαλεία του Τμήματος Ανθρώπινου Δυναμικού για πρόσληψη και διατήρηση ενός ποικίλου εργατικού δυναμικού, κτλ.

Επτά βήματα χρησιμοποιώντας τη διαφορετικότητα ως μέσο

Η εταιρία προκειμένου να γίνει πετυχημένη και να εφαρμόζει τη διαφορετικότητα, θα πρέπει να διαθέτει κουλτούρα που εκτιμάει και προβάλλει ενσυνειδήτως τη διαφορετικότητα. Η εταιρία αναπτύσσει στρατηγικές για να φτάσει σε μια ισορροπία μεταξύ των διαφορών και των ομοιοτήτων και να χρησιμοποιήσει την ισορροπία αυτή προς όφελός της. Τι μπορούν να κάνουν οι εταιρίες για να αναπτύξουν μια διαχείριση διαφορετικότητας που εκτιμάει και χρησιμοποιεί τη διαφορετικότητα στο εσωτερικό της προς ίδιον όφελος, ενώ παράλληλα εφαρμόζει στο εξωτερικό περιβάλλον όσα έχει μάθει με συστηματικό και αποτελεσματικό τρόπο

1. Για να αναπτυχθεί και να διατηρηθεί μια ισχυρή και ποικίλη εταιρική κουλτούρα, πρέπει να υπάρχει μια εξίσου ισχυρή και ευκρινώς διατυπωμένη εταιρική στρατηγική και όραμα με κύριο στοιχείο της τη διαφορετικότητα. Η διαφορετικότητα αποτελεί εξάλλου το μακροπρόθεσμο οικονομικό σας μέσο.
2. Για καλή διαχείριση της διαφορετικότητας, κάθε εταιρία χρειάζεται ένα εξαιρετικά διαφανές σύστημα διαχείρισης αποδόσεων που έχει αναπτυχθεί με μεθοδικό τρόπο κατόπιν διαβουλεύσεως με πολλούς εσωτερικούς ενδιαφερόμενους φορείς. Χρειάζεται να προβληθούν οι κατευθυντήριες γραμμές της Διαχείρισης Διαφορετικότητας που καλύπτουν όλο το εύρος της εταιρίας, ενώ πρέπει να οριστούν αντίστοιχα τα κριτήρια ιεράρχησης και αξιολόγησης.
3. Η μέτρηση αποδόσεων πραγματοποιείται ανεξάρτητα από φυλετική ή εθνοτική καταγωγή, χρώμα δέρματος, φύλο, θρησκεία κτλ. Πράγμα το οποίο είναι πραγματικά δύσκολο καθώς οι περισσότεροι δεν γνωρίζουν

τα δικά τους κριτήρια αντίληψης. Εδώ χρειάζεται μεγάλη εκστρατεία ενημέρωσης.

4. Εξετάστε προσεκτικά τις συγκεκριμένες ομάδες διαφορετικότητας των Τμημάτων, Ομάδων και Προγραμμάτων σας και λάβετε υπόψη τις ικανότητες, τα ταλέντα, τις εμπειρίες, τα προσωπικά χαρακτηριστικά (όπως φύλο, ηλικία, μεταναστευτικό υπόβαθρο, κτλ.) και τα επαγγέλματα. Η λεπτομερής αυτή γνώση θα διευκολύνει την πιθανή u948 δημιουργία καινοτόμων ομάδων και θα γεννήσει νέες ιδέες.
5. Με το που θα αντιληφθείτε την παραμικρή αξιολόγηση προσωπικού που δεν έχει βασιστεί σε κριτήρια απόδοσης, δηλαδή, μόλις διαπιστώσετε διάκριση ή υποτίμηση στηριζόμενη σε προσωπικά χαρακτηριστικά, τότε αντιμετωπίστε την επιβάλλοντας ποινές ώστε να υπάρχει καλύτερη απόδοση και τάξη.
6. Αναπτύξτε ένα καινοτόμο σύστημα προσλήψεων και επιλογής. Τι είδους άτομα χρειάζεστε, με τι προφίλ και ικανότητες; Τα ερωτήματα που πρέπει να θέσετε, είναι τα εξής: Πού βρίσκονται τα εξαιρετικά ταλαντούχα άτομα με διαφορετικότητα ανεξάρτητα από την εθνοτική/εθνική καταγωγή τους; Πώς να τους αναζητήσουμε;
7. Φροντίστε ώστε τα ηγετικά στελέχη σας να αποτελέσουν γνήσια πρότυπα διαφορετικότητας, πεπεισμένα ότι η διαφορετικότητα εξυπηρετεί τις ανάγκες της εταιρίας και αποτελεί ουσιαστικό μέρος της ταυτότητάς της.

Εφαρμογή της διαχείρισης της διαφορετικότητας

Η εφαρμογή της Διαχείρισης Διαφορετικότητας είναι βασικά θέμα στάσης, τρόπου σκέψης και συμπεριφοράς σε μια εταιρία. Οι παρακάτω κανόνες μας περιγράφουν τι πρέπει να λάβουμε υπόψη:

Κανόνας 1

Προκειμένου να αποφευχθεί γενικότερη αντίδραση, η διαφορετικότητα θα πρέπει να προσδιοριστεί με ευρύ και περιεκτικό τρόπο. Αυτό σημαίνει ότι όλοι οι εργαζόμενοι συμπεριλαμβάνονται και θα εκτιμάται και η διαφορετικότητα του καθενός πράγμα το οποίο θα πρέπει να είναι γνωστό και για τους ίδιους.

Κανόνας 2

Οι εταιρίες για να εκτιμήσουν τη διαφορετικότητα, θα πρέπει πρώτα απ' όλα να εξασφαλίσουν ότι είναι πραγματικά ποικιλόμορφες σε κάθε επίπεδο, στις δευτερεύουσες αλλά και στις πρωτεύουσες διαστάσεις της διαφορετικότητας.

Κανόνας 3

Για μια διαφορετικότητα με δυνατότητα επιρροής, απαιτείται μια θεμελιώδης μεταστροφή στις προϋποθέσεις για την κουλτούρα της εταιρίας. (R.Roosevelt Thomas, 1999)

1.3 Σημασία της διαπολιτισμικής διοίκησης

Με βάση τις σημερινές συνθήκες της παγκοσμιοποίησης η πολιτισμική ευαισθησία και γνώση των πολιτισμικών διαφορών, ιδιαίτερα για τις ευπαθείς ομάδες πληθυσμού όπως γυναίκες μετανάστριες σε συνδυασμό με τη χρήση των νέων τεχνολογικών εφαρμογών, δεν αξιοποιείται στο βαθμό που θα μπορούσε, ενώ αποτελεί σημαντικό παράγοντα επιχειρηματικής επιτυχίας για:

1. Την ένταξη των επιχειρήσεων σε διεθνοποιημένες αλυσίδες παραγωγής και κατανάλωσης που απαιτούν την εργασιακή προσαρμογή σε νέες μεθόδους οργάνωσης της εργασίας καθώς και την τελική αναβάθμισή τους
2. Την παροχή υπηρεσιών και την προώθηση προϊόντων υψηλής ποιότητας σε ένα πολιτισμικά διαφοροποιούμενο καταναλωτικό κοινό
3. Την αναβάθμιση των δεξιοτήτων και την προσαρμογή στις σύγχρονες τεχνολογικές απαιτήσεις, του πολιτισμικά διαφοροποιημένου εργατικού δυναμικού, με πρόσθετες δυσκολίες συνδυασμού προσωπικής και επαγγελματικής ζωής (μητέρες μετανάστριες), που είναι πλέον διαθέσιμο στις σύγχρονες οικονομίες

Πιο συγκεκριμένα, για να μπορούν οι επιχειρήσεις, οι γυναίκες μετανάστριες και οι ενεργοί πολίτες να ενημερωθούν για την

Διαπολιτισμική ή πολυπολιτισμική διοίκηση και τις τελευταίες εξελίξεις και να αντλήσουν τις πληροφορίες τους στο χώρο θα πρέπει να επισκεφτούν το Κέντρο Διαπολιτισμικής και Τεχνολογικής Διοίκησης. (<http://www.kdtd.gr/simasia.htm>).

5. ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΗ ΝΟΗΜΟΣΥΝΗ ΚΑΙ ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ.

5.1. Έννοια της συναισθηματικής νοημοσύνης

Συναισθηματική νοημοσύνη σύμφωνα με τον Mayer όπως αναφέρεται στο Goleman D. και συν., 2002, σελ. 57-73), είναι η ικανότητα αντίληψης των συναισθημάτων, της προσέγγισης και της πρόκλησης τους προκειμένου να βοηθά τη σκέψη και να κατανοεί τα συναισθήματα και την συναισθηματική γνώση. Επίσης, η συναισθηματική νοημοσύνη μπορεί να ερμηνευτεί ως μη αδυναμία αλλά ευφυΐα στα συναισθήματα, διαμορφώνοντας ένα διαφορετικό τρόπο εξυπνάδας. Επίσης είναι η ικανότητα απόκτησης και αφοσίωσης ενός ατόμου στην γνώση των συναισθημάτων του και στα συναισθήματα των άλλων, προκειμένου να είναι περισσότερο επιτυχημένος και να ηγείται μιας περισσότερο επιτυχημένης ζωής.

Για να επιτευχθεί αυτό, υπάρχουν τέσσερις δρόμοι. Ο πρώτος δρόμος αφορά στη γνώση των αισθημάτων του ατόμου. Ο δεύτερος δρόμος αφορά στο χειρισμό των συναισθημάτων, ιδιαίτερα των μελαγχολικών, ο τρίτος δρόμος αφορά στην αυτοπαρακίνηση και ο τέταρτος στη διοίκηση των σχέσεων. Η έννοια της συναισθηματικής νοημοσύνης στηρίζεται στην έρευνα του μυαλού, η οποία καταδεικνύει ότι αυτές οι ικανότητες είναι διαφορετικές από τις τεχνικές και απόλυτα γνωστικές ικανότητες γιατί απαιτούν ένα διαφορετικό είδος μυαλού. Η συναισθηματική νοημοσύνη συνδέεται άμεσα με την οργανωσιακή κουλτούρα, διότι είναι μια επιπλέον οπτική που βοηθάει τον ηγέτη να αντιληφθεί και να

Διαπολιτισμική ή πολυπολιτισμική διοίκηση και τις τελευταίες εξελίξεις και να αντλήσουν τις πληροφορίες τους στο χώρο θα πρέπει να επισκεφτούν το Κέντρο Διαπολιτισμικής και Τεχνολογικής Διοίκησης. (<http://www.kdtd.gr/simasia.htm>).

5. ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΗ ΝΟΗΜΟΣΥΝΗ ΚΑΙ ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ.

5.1. Έννοια της συναισθηματικής νοημοσύνης

Συναισθηματική νοημοσύνη σύμφωνα με τον Mayer όπως αναφέρεται στο Goleman D. και συν., 2002, σελ. 57-73), είναι η ικανότητα αντίληψης των συναισθημάτων, της προσέγγισης και της πρόκλησης τους προκειμένου να βοηθά τη σκέψη και να κατανοεί τα συναισθήματα και την συναισθηματική γνώση. Επίσης, η συναισθηματική νοημοσύνη μπορεί να ερμηνευτεί ως μη αδυναμία αλλά ευφυΐα στα συναισθήματα, διαμορφώνοντας ένα διαφορετικό τρόπο εξυπνάδας. Επίσης είναι η ικανότητα απόκτησης και αφοσίωσης ενός ατόμου στην γνώση των συναισθημάτων του και στα συναισθήματα των άλλων, προκειμένου να είναι περισσότερο επιτυχημένος και να ηγείται μιας περισσότερο επιτυχημένης ζωής.

Για να επιτευχθεί αυτό, υπάρχουν τέσσερις δρόμοι. Ο πρώτος δρόμος αφορά στη γνώση των αισθημάτων του ατόμου. Ο δεύτερος δρόμος αφορά στο χειρισμό των συναισθημάτων, ιδιαίτερα των μελαγχολικών, ο τρίτος δρόμος αφορά στην αυτοπαρακίνηση και ο τέταρτος στη διοίκηση των σχέσεων. Η έννοια της συναισθηματικής νοημοσύνης στηρίζεται στην έρευνα του μυαλού, η οποία καταδεικνύει ότι αυτές οι ικανότητες είναι διαφορετικές από τις τεχνικές και απόλυτα γνωστικές ικανότητες γιατί απαιτούν ένα διαφορετικό είδος μυαλού. Η συναισθηματική νοημοσύνη συνδέεται άμεσα με την οργανωσιακή κουλτούρα, διότι είναι μια επιπλέον οπτική που βοηθάει τον ηγέτη να αντιληφθεί και να

αναζητήσει αντίστοιχους τρόπους αντιμετώπισης των προβλημάτων που δημιουργούνται μέσα σε έναν οργανισμό ή ακόμα και να προλάβει επιβλαβείς καταστάσεις. (Δαλακούρα Α., 2008, σελ. 15).

5.2. Συναισθηματική Νοημοσύνη και Ηγεσία.

Το κύριο καθήκον του ηγέτη είναι η πρόκληση ενθουσιασμού, αισιοδοξίας και πάθους για δουλειά, αλλά και η καλλιέργεια κλίματος συνεργασίας και εμπιστοσύνης. Ο καθένας από τους τέσσερις κύριους τομείς της συναισθηματικής νοημοσύνης (η αυτεπίγνωση, η αυτοδιαχείριση, η κοινωνική επίγνωση και η διαχείριση σχέσεων), περιέχει ένα σημαντικό σύνολο ικανοτήτων που είναι απαραίτητες για την πραγματοποίηση μιας ισορροπημένης ηγεσίας. Πρόκειται για τέσσερις τομείς στενά συνδεδεμένους μεταξύ τους, που είναι ταυτόχρονα και δυναμικοί. Συνεπώς, ένας ηγέτης ο οποίος δεν μπορεί να διαχειριστεί σωστά τα συναισθήματά του, σημαίνει ουσιαστικά ότι δεν έχει συνειδητοποιήσει τι αισθάνεται, συνεπώς, είναι πιθανό να αντιμετωπίσει πρόβλημα και στη διαχείριση των σχέσεων.

Η αυτεπίγνωση ενισχύει τόσο την ενσυναίσθηση όσο και την αυτοδιαχείριση, ενώ οι δυο αυτές ικανότητες συνδυαστικά, συμβάλλουν στην αποδοτική διαχείριση των ανθρωπίνων σχέσεων. Συνεπώς, η συναισθηματικά ευφυής ηγεσία βασίζεται στα θεμέλια της αυτεπίγνωσης, η οποία αποτελεί την βάση των υπόλοιπων. (Δαλακούρα Α., 2008, σελ. 17).

Αυτό συμβαίνει, διότι εάν ένα άτομο δεν γνωρίζει τα αισθήματά του, δεν μπορεί να τα διαχειριστεί, ούτε να κατανοήσει τα συναισθήματα των άλλων ατόμων.

Οι ηγέτες με αυτεπίγνωση συντονίζονται με τα δικά τους εσωτερικά σήματα, όταν π.χ. αναγνωρίζουν το μέγεθος και τον βαθμό που το συναίσθημα επηρεάζει την αποτελεσματικότητά τους. Σε αυτό το πλαίσιο, είναι προτιμότερο να επιτρέψουν στον θυμό τους να εκραγεί,

καθορίζοντας την κλιμάκωση του ενώ ταυτόχρονα μπορούν να καταλάβουν την αιτία του αλλά και τις ουσιαστικές δραστηριότητες που πρέπει να πραγματοποιήσουν για να τον ξεπεράσουν. Οι ηγέτες ελλείψει της συναισθηματικής αυτεπίγνωσης μπορεί να μην είναι ψύχραιμοι χωρίς, εντούτοις να κατανοήσουν τις αιτίες οι οποίες επηρεάζουν τα συναισθήματα τους. Η αυτεπίγνωση παίζει σημαντικό ρόλο στην ενσυναίσθηση, διότι συμβάλλει στη διαφορετική οπτική των άλλων ατόμων. Η ενσυναίσθηση έχει μεγάλη σημασία, διότι στη περίπτωση που το άτομο αγνοεί σε μόνιμη βάση τα συναισθήματα του, δεν μπορεί να συντονιστεί με τα αισθήματα των άλλων ατόμων.

Η κοινωνική επίγνωση είναι το επόμενο στάδιο προκειμένου να δημιουργηθεί ένας γνήσιος ηγέτης ο οποίος θα έχει άμεση σχέση με την συνεργατικότητα και την ισορροπία των υφισταμένων του. Ένας ηγέτης μπορεί να είναι αποτελεσματικός, όταν νιώθουν όλα τα εμπλεκόμενα μέρη το ίδιο, ενώ ταυτόχρονα, ο ηγέτης είναι καθησυχαστικός και συμμετοχικός (Goleman D. και συν., 2002, σελ. 57-73).

Επίσης, ένας ηγέτης μπορεί να συντονίσει περισσότερο αποτελεσματικά, όταν αντιλαμβάνεται τις κοινές αξίες και τις προτεραιότητες που είναι σημαντικές για την ομάδα του. Σε αυτό το πλαίσιο, ένας ηγέτης που δεν γνωρίζει την έννοια της συναίσθησης με αποτέλεσμα, οι πράξεις του να προκαλούν αρνητικές αντιδράσεις. Η ενσυναίσθηση μπορεί να αποδώσει μόνο όταν υπάρχει προσεκτική ακρόαση και αποδοχή της άποψης των άλλων, βοηθώντας τον ηγέτη να συντονιστεί με τα συναισθήματα των ανθρώπων με τους οποίους συνεργάζεται. Οι επιτυχημένοι ηγέτες έχουν την δυνατότητα να μεταβιβάζουν με θετικό τρόπο τα μηνύματα τους στους συνεργάτες τους. Επίσης, εάν ο ηγέτης έχει πλήρη επίγνωση του προσωπικού οράματος του λαμβάνοντας υπόψη ταυτόχρονα τα συναισθήματα της ομάδας, μπορεί να λειτουργήσει αποφασιστικά ώστε να επιτύχει τους στόχους του.

Οι τέσσερις διαστάσεις της συναισθηματικής νοημοσύνης είναι οι ακόλουθες:

- η αυτεπίγνωση,
- η αυτοδιαχείριση,
- η κοινωνική επίγνωση και
- η διαχείριση σχέσεων.

Οι συγκεκριμένες διαστάσεις, περιλαμβάνουν δεκαοχτώ δεξιότητες, μεταξύ των οποίων είναι και οι προσωπικές ικανότητες οι οποίες αναφέρονται στον τρόπο με τον οποίο διαχειρίζονται τον εαυτό τους όλα τα άτομα.

Συναισθηματική αυτεπίγνωση: Είναι η δυνατότητα να κατανοεί κάποιος τα συναισθήματα του, αναγνωρίζοντας την μεγάλη επιρροή τους, χρησιμοποιώντας ταυτόχρονα την διαίσθηση του κατά την λήψη αποφάσεων. (Goleman D. και συν., 2002, σελ. 57-73)

Ακριβής αυτοαξιολόγηση: Πρόκειται για τη γνώση των δυνατών σημείων και των ορίων του κάθε ατόμου.

Αυτοπεποίθηση: Η σιγουριά που έχει το κάθε άτομο για τη αξία και τις δυνατότητες του.

Αυτοδιαχείριση, αυτοέλεγχος: Αφορά στη δυνατότητα να διατηρούν τα άτομα τα συναισθήματα και τις επιθυμίες τους υπό έλεγχο.

Διαφάνεια: Η δυνατότητα να έχουν τα άτομα τιμότητα και ακεραιότητα.

Προσαρμοστικότητα: Η δυνατότητα ευελιξίας προσαρμογής στις μεταβαλλόμενες συνθήκες ή ακόμη και στη προσπάθεια να ξεπεραστούν τα όποια προβλήματα.

Επίτευξη: Το εσωτερικό κίνητρο για την βελτίωση της αποδοτικότητας των ατόμων, ώστε να επιτευχθούν τα κριτήρια που θέτουν οι ίδιοι για την επιτυχία.

Πρωτοβουλία: Η ετοιμότητα των ατόμων για δράση και αξιοποίηση των ευκαιριών. **Αισιοδοξία:** Η ικανότητα των ατόμων να δουν την θετική

πλευρά των καταστάσεων. Στους τομείς της συναισθηματικής νοημοσύνης περιλαμβάνονται και οι κοινωνικές δεξιότητες οι οποίες αφορούν τον τρόπο με τον οποίο διαχειρίζονται τα άτομα τις σχέσεις τους. (Goleman D. και συν., 2002, σελ. 57-73).

Κοινωνική επίγνωση, ενσυναίσθηση: Η ικανότητα να αντιλαμβάνεται κάποιος τα συναισθήματα των άλλων, κατανοώντας τη δική τους οπτική και δείχνοντας ενεργά το ενδιαφέρον για τις ανησυχίες τους.

Οργανωτική επίγνωση: Η ετοιμότητα να αντιλαμβάνεται κάποιος τα σύγχρονα θέματα, να ασχοληθεί με τα δίκτυα των κέντρων λήψης αποφάσεων και τις στρατηγικές που λαμβάνονται στα πλαίσια της επιχείρησης.

Εξυπηρέτηση: Η ικανότητα να αναγνωρίζονται και να καλύπτονται οι υφιστάμενες ανάγκες υφισταμένων και αυτές των πελατών.

Διαχείριση σχέσεων, Έμπνευση: Η ικανότητα να καθοδηγούνται και να κινητοποιούνται τα άτομα της ομάδας, με στόχο την εκπλήρωση ενός συγκεκριμένου οράματος.

Επιρροή: Η δυνατότητα να υλοποιούνται πολλές τακτικές πειθούς.

Ανάπτυξη των άλλων: Η ικανότητα των ατόμων να στηρίζουν και να ενισχύουν τα άτομα, μέσω της ανατροφοδότησης και της καθοδήγησης.

Καταλύτης αλλαγών: Η ικανότητα ανάληψης πρωτοβουλιών.

Διαχείριση συγκρούσεων: Η ικανότητα επίλυσης διαφωνιών.

Οικοδόμηση δεσμών: Η ικανότητα καλλιέργειας και συντήρησης δικτύου σχέσεων.

Συνεργατικότητα και ομαδική δουλειά: Η ικανότητα ανάπτυξης συνεργατικότητας και ομαδικότητας.

5.1. Οργανωσιακή κουλτούρα και ηγεσία.

Τα ηγετικά στελέχη, ανάλογα με το ιεραρχικό τους επίπεδο, επεμβαίνουν στον καθορισμό της εταιρικής κουλτούρας. Πρόκειται για μία επιρροή η οποία μπορεί να είναι συνειδητή ή μη, σχεδιασμένη ή όχι και να

προέρχεται ως αποτέλεσμα της συμπεριφοράς του ηγέτη. (Μπουραντάς Δ., 2005, σελ. 330).

Επίσης, μπορεί να είναι απόλυτα συνειδητοποιημένη, διαμορφώνοντας μια επιθυμητή κουλτούρα ή προσαρμόζοντας τα σχετικά στοιχεία της. Οι συνεχιζόμενες αλλαγές, στο εσωτερικό της επιχείρησης, καθώς και οι στρατηγικές αλλαγές στη δομή, τη τεχνολογία και τα συστήματα, απαιτούν συνήθως μεγαλύτερες ή μικρότερες αλλαγές, προσαρμογή στη κουλτούρα της ίδιας της επιχείρησης.

Οι βασικοί τρόποι, σύμφωνα με τους οποίους, ένας ηγέτης, μπορεί να καθορίσει την επιθυμητή κουλτούρα της επιχείρησης του, είναι οι εξής (Μπουραντάς Δ., 2005, σελ.331).

1. Επικοινωνεί και μεταδίδει τα πιο σημαντικά στοιχεία της κουλτούρας, όπως είναι οι αξίες, τα πιστεύω και οι αρχές, στους συνεργάτες του, προκειμένου να τα κατανοήσουν. Συνεπώς, επικοινωνεί με απλά λόγια τα κατάλληλα νοήματα, ενώ περιγράφει ταυτόχρονα ξεκάθαρα τις τεχνικές και τις συμπεριφορές που αυτά συνεπάγονται. Πρόκειται για μία επικοινωνία, η οποία είναι πολύ αποτελεσματική, όταν είναι συνεχής και συστηματική, ενώ απαραίτητο στοιχείο είναι η πειθώ που πρέπει να διαθέτει ο ηγέτης, αλλά και η δέσμευση του, για το καλύτερο δυνατό αποτέλεσμα. Η επικοινωνία πρέπει να έχει τη μορφή της εκπαίδευσης, της διδασκαλίας, της διαδοχής και της κατήχησης ώστε να επιφέρει τα επιθυμητά αποτελέσματα.
2. Η ηγεσία αποτελεί τον περισσότερο χαρακτηριστικό τρόπο επικοινωνία και διάδοσης της εταιρικής κουλτούρας, συνεπώς, η συμπεριφορά του ηγέτη πρέπει να είναι παραδειγματική.
3. Η προσοχή του ηγέτη αποτελεί ένα τρόπο ενίσχυσης της κουλτούρας, μέσω της έμφασης που πρέπει ο ίδιος να δίνει σε όσα ελέγχει και μετρά συστηματικά.

4. Τα κριτήρια με τα οποία αξιολογεί ο ηγέτης τους συνεργάτες του , αλλά και πραγματοποιεί την επιλογή, την ανταμοιβή και την απόλυση τους, αποτελούν πολύ ισχυρό παράγοντας καθορισμού της κουλτούρας, ώστε να γνωστοποιεί στους υφισταμένους του τις αξίες, τις αρχές, τα πιστεύω και τους κανόνες της επιχείρησης.
5. Τα κριτήρια σύμφωνα με τα οποία ο ηγέτης μοιράζει τους πόρους του επηρεάζουν στη διαμόρφωση της κουλτούρας , δεδομένου ότι καταδεικνύουν τι είναι σημαντικό και τι όχι.
6. Τέλος, έχει την δυνατότητα να εξασφαλίζει τη συμβατότητα των διαδικασιών, των δομών, των δομών και των συστημάτων με την επιθυμητή οργανωτική κουλτούρα.
7. **Η σύνδεση της οργανωτικής κουλτούρας με τον εργασιακό χώρο.**

Κατά την ένταξη του υπαλλήλου στον εργασιακό χώρο υπάρχει μια περίοδος κατά την οποία εκπαιδεύεται, δίνοντας μεγάλη βαρύτητα στους κανόνες και τις αξίες της οργάνωσης της επιχείρησης. Η εκπαίδευση είναι πολύ σημαντική, διότι μέσω αυτής, συσπειρώνονται τα μέλη της ομάδας μεταξύ τους.

Εντούτοις, πρέπει να ληφθεί υπόψη ότι σε ένα πολύπλοκο οργανωτικό περιβάλλον, η φιλοσοφία που διέπει μία επιχείρηση μπορεί είτε να ενσωματώσει, είτε να

διαφοροποιήσει τις κουλτούρες των διαφόρων υποομάδων (Martin J., 2002, σελ.205).

Σύμφωνα με την Martin J. (1990, σελ. 340) η φιλοσοφία της επιχείρησης αποτελείται από μία κουλτούρα, η οποία μπορεί να διαφοροποιηθεί ανάμεσα σε τρία είδη προοπτικών ή προσεγγίσεων.

Η πρώτη προσέγγιση ονομάζεται προοπτική ολοκλήρωσης και υποστηρίζει ότι κουλτούρα είναι ότι μοιράζονται όλα τα άτομα, χρησιμεύοντας ως δομικό συστατικό, το οποίο συμβάλλει στο να διατηρεί τους ανθρώπους ενωμένους.

Η δεύτερη προσέγγιση ονομάζεται προοπτική διαφοροποίησης και υποστηρίζει ότι η κουλτούρα μπορεί να εντοπιστεί μέσω του

καθορισμού των διαφορών των υποομάδων , οι οποίες χαρακτηρίζονται από συγκρούσεις συμφερόντων.

Η τρίτη προσέγγιση ονομάζεται προοπτική τεμαχισμού , σύμφωνα με την οποία, η κουλτούρα έχει διττή έννοια και είναι μη αναγνωρίσιμη.

Ρόη Παναγιωτοπούλου*

ΠΟΛΥΠΟΛΙΤΙΣΜΙΚΗ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΚΑΙ
ΔΙΑΠΟΛΙΤΙΣΜΙΚΗ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ ΣΤΙΣ
ΔΙΕΘΝΙΚΕΣ ΟΡΓΑΝΩΣΕΙΣ

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Η λειτουργία των οργανώσεων και ειδικότερα των επιχειρήσεων σε συνθήκες παγκόσμιας αγοράς επιφέρει σημαντικές αλλαγές στις προτεραιότητες των στόχων, στην επαναδιατύπωση των σκοπών, στη δομή, αλλά και στις συνθήκες απασχόλησης και ιεραρχικής εξέλιξης των στελεχών τους. Οι επιχειρήσεις αποτελούν ολοένα και συχνότερα χώρους συνύπαρξης, συναλλαγών και συνεργασίας ατόμων με πολυπολιτισμικά χαρακτηριστικά. Το νέο παγκόσμιο πεδίο δράσης επιβάλλει τον επαναπροσδιορισμό των διοικητικών προτύπων, τουλάχιστον στο επίπεδο της επικοινωνίας, τα οποία θα πρέπει να λάβουν υπόψη τους τη διευρυνόμενη πολυπολιτισμική σύνθεση του προσωπικού τους, ιδίως στα υψηλόβαθμα κλιμάκια.

Η τρέχουσα πρακτική στις επιχειρήσεις εξακολουθεί να προσανατολίζεται ανάλογα με τις εθνικές επιλογές και τις πολιτισμικές συνήθειες της μητρικής εταιρείας. Τα στελέχη καλούνται να αποβάλουν τις εθνικές και πολιτισμικές τους ταυτόσεις και να υιοθετήσουν μια πολιτισμικά «ευέλικτη» στάση η οποία να προσαρμόζεται εύκολα στις αρχές της μητρικής επιχείρησης. Η χρήση των διαφόρων δικτύων επικοινωνίας διευκολύνει τη στάση αυτή, δημιουργεί, όμως, παράλληλα αισθήματα αβεβαιότητας και αστάθειας.

1. ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Η μετατόπιση της εξουσίας από το χώρο του πολιτικού στο χώρο του οικονομικού παρατηρείται ήδη από τις αρχές τις δεκαετίας του 1990. Ένα παγκόσμιο πλέγμα οικονομικών συμφερόντων επιβάλλει τις επιλογές του στο σύνολο σχεδόν των σημερινών κοινωνιών και επηρεάζει τη διαμόρ-

* Καθηγήτρια Κοινωνιολογίας στο Τμήμα Επικοινωνίας και Μέσων Μαζικής Ενημέρωσης του Πανεπιστημίου Αθηνών.

φωση των οργανώσεων, και κυρίως των επιχειρήσεων, με πρωταρχικό στόχο την εξασφάλιση της δυνατότητας να λειτουργήσουν σε παγκόσμια κλίμακα.

Η ανάλυση των οργανώσεων σε συνθήκες παγκόσμιας αγοράς επηρεάζεται από δύο κυρίως παράγοντες: α) από τις εξελίξεις στις τεχνολογίες των πληροφοριών (S. Zuboff, 1988· M. Castells, 1996· Γ. Καλλίνικος, 1995, σ. 17-24) και β) από τις νέες συνθήκες ανταγωνισμού που επιβάλλει η παγκοσμιοποίηση (K. Robins, 1991· S. Crook, J. Pakulski and M. Waters, 1992· S. Lash and J. Urry, 2000, σ. 1-46).

Οι δυνατότητες που προσφέρουν οι νέες τεχνολογίες στις σημερινές επιχειρήσεις και οργανισμούς να λειτουργήσουν και να επικοινωνήσουν, χρησιμοποιώντας το διαδίκτυο και την ψηφιακή, δορυφορική επικοινωνία είναι ποικίλες και μέχρι στιγμής ελάχιστα διερευνημένες ως προς την εμβέλεια και τις επιδράσεις τους. Το ενδιαφέρον είναι ότι απαιτούν επαναδιατύπωση των στόχων των επιχειρήσεων και πιθανώς σύσταση νέων δομών οργάνωσης, όπως, π.χ., των «εικονικών οργανώσεων ή επιχειρήσεων»,¹ ή των «δικτυακών επιχειρήσεων».² Κάτω από τις συνθήκες αυτές

1. Με τον όρο «εικονικές οργανώσεις ή επιχειρήσεις» (virtual organizations) χαρακτηρίζονται οι οργανώσεις που δεν έχουν φυσική υπόσταση, αλλά υπάρχουν και συναλλάσσονται μερικώς ή πλήρως μέσα από ένα δίκτυο ηλεκτρονικών υπολογιστών, πρβλ. R. D. McPhee and M. S. Poole, 2001, σ. 518. Οι T. W. Malone και R. L. Laubacher υποστηρίζουν ότι η νέα οργανωσιακή μορφή των εικονικών επιχειρήσεων που χρησιμοποιούν σε συνεχώς αυξανόμενο ποσοστό τηλε-εργαζόμενους, οι οποίοι είναι γεωγραφικά διασπαρμένοι και συνήθως έχουν συμβάσεις έργου ορισμένου χρόνου, αποτελούν τη μελλοντική μορφή οργάνωσης για μεγάλο αριθμό επιχειρήσεων κυρίως στον τομέα των υπηρεσιών. Οι επιχειρήσεις αυτές αποδεσμεύονται από χωρικούς περιορισμούς και λαμβάνουν ως επί το πλείστον τη μορφή μικρών αυτόνομων επιχειρήσεων. Οι μικρές επιχειρήσεις καθίστανται πλέον ικανές να αντλήσουν πληροφορίες, εμπειρίες και χρηματοδότηση από τα παγκόσμια αποθέματα που παλαιότερα ήταν διαθέσιμα μόνο για τις μεγάλες επιχειρήσεις. Οι μικρές επιχειρήσεις μπορούν τώρα να απολαύσουν πολλά από τα πλεονεκτήματα των μεγάλων, χωρίς να θυσιάσουν την ευελιξία και τη δημιουργικότητά τους, πρβλ. T. W. Malone and R. L. Laubacher, 2000, σσ. 290 και 292. Βέβαια, από τα τέλη του 1999 και ύστερα, η οικονομική κρίση που πλήττει κυρίως τις μικρές επιχειρήσεις, οι οποίες δραστηριοποιούνται στο διαδίκτυο και προσφέρουν ηλεκτρονικές υπηρεσίες και συναλλαγές, έρχεται να διαψεύσει τις αισιόδοξες προβλέψεις των υπέρμαχων της νέας οικονομίας και της παγκοσμιοποίησης. Όμως, πολλά από τα πλεονεκτήματα που προσφέρουν οι νέες τεχνολογίες είναι αδιαμφισβήτητα και αναμένεται ότι σημαντικό ποσοστό των επιχειρήσεων θα αναδιπλωθούν και θα αναδειχθούν και πάλι κερδοφόρες μετά την οικονομική ύφεση.

2. Ο M. Castells ορίζει τις «δικτυακές επιχειρήσεις» ως την ιδιαίτερη εκείνη μορφή των επιχειρήσεων των οποίων το σύστημα των μέσων συντίθεται από τις διασυνδέσεις των στοιχείων που ανήκουν σε αυτόνομα στοχοθετημένα συστήματα. Σύμφωνα με τον ορισμό αυτό τα

πολλά στελέχη διεθνικών επιχειρήσεων επιβάλλεται να συνεργάζονται σε καθημερινή βάση με συναδέλφους που ανήκουν σε διαφορετικές εθνικότητες και είναι διασπαρμένοι γεωγραφικά σε όλο τον κόσμο.

Οι παράγοντες αυτοί τείνουν να μεταβάλλουν εκ βάθρων τη μέχρι σήμερα αντίληψη περί οργάνωσης και επιχειρήσεων καθώς και περί των νέων κοινωνικο-οικονομικών σχέσεων. Επίσης τείνουν να αλλάξουν ριζικά τις σχέσεις απασχόλησης, τις απαιτήσεις σχετικά με τα προσόντα των εργαζομένων και τις προοπτικές για επαγγελματική εξέλιξη.

Σήμερα το ζήτημα της διαπολιτισμικής επικοινωνίας και της διαχείρισης προβλημάτων σε υπερεθνική κλίμακα αφορά ένα διαρκώς αυξανόμενο ποσοστό μεσαίων και ανώτερων στελεχών σε διεθνικές επιχειρήσεις. Συναλλαγές και επαφές με άτομα διαφορετικής εθνικής προέλευσης ανήκουν στην καθημερινή εργασιακή ρουτίνα όσον αφορά τις σημερινές διευρυμένες επιχειρηματικές δραστηριότητες. Σχεδόν τα περισσότερα μέλη μιας οργάνωσης συναλλάσσονται και διαπραγματεύονται με συνεργάτες διαφόρων εταιρειών ή με συναδέλφους της ίδιας εταιρείας σε άλλες χώρες, με πελάτες, προμηθευτές και συμβούλους που βρίσκονται σε όλα τα μέρη της γης, και, φυσικά, προέρχονται από διαφορετικά πολιτισμικά περιβάλλοντα. Τα προβλήματα που αναφύονται από τη διαπολιτισμική επικοινωνία έχουν ήδη αρχίσει να απασχολούν ουσιαστικά τη σύγχρονη θεωρία των οργάνωσης και της διοίκησης των επιχειρήσεων, αλλά και την καθημερινή πρακτική που αποβλέπει σε αποδοτικότερες μορφές λειτουργίας των επιχειρήσεων (C. Storti, 2000). Επίσης η προβληματική αυτή αναζωπυρώνει το ενδιαφέρον για την επανεξέταση και τη μελέτη των επιδράσεων της εθνικής κουλτούρας στην οργάνωση και στη διοίκηση των επιχειρηματικών μονάδων.

2. ΠΡΟΚΛΗΣΕΙΣ ΓΙΑ ΤΗ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑ ΤΩΝ ΔΙΕΘΝΙΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΣΕ ΠΑΓΚΟΣΜΙΑ ΚΛΙΜΑΚΑ

Τα ζητήματα που ανακύπτουν από τις νέες συνθήκες παγκοσμιοποιημένης δράσης των επιχειρήσεων μπορούν να συνοψιστούν στα ακόλουθα ερωτήματα:

ο συστατικά στοιχεία του δικτύου είναι συγχρόνως αυτόνομα, αλλά και εξαρτημένα απευθείας από το δίκτυο και μπορούν να αποτελούν ταυτόχρονα τμήμα ενός άλλου δικτύου μέσω. Ουσιαστικά χαρακτηριστικά των δικτύων αποτελούν η συνοχή και η ανθεκτικότητά τους, πρβλ. M. Castells, 2000, σ. 187-188.

- Ποια θα είναι τελικά η επίδραση του τοπικού στις παγκοσμιοποιημένες επιχειρήσεις;
- Θα επέλθει σύγκλιση και ομοιογενοποίηση των λειτουργιών και των συμπεριφορών σε παγκόσμιο επίπεδο ή θα επικρατήσει απόκλιση και θα πρέπει να εξευρεθούν νέοι τρόποι διαχείρισης και ενσωμάτωσης της διαφορετικότητας; Με άλλα λόγια, πόσο σημαντικές θα αποδειχθούν οι εθνικές και οι πολιτισμικές ταυτίσεις των στελεχών στην καθημερινή συμπεριφορά των υποκειμένων στις επιχειρήσεις;

2.1. Η διασύνδεση ανάμεσα στο τοπικό και στο παγκόσμιο

Ορισμένοι μελετητές υποστηρίζουν ότι η διαδικασία της παγκοσμιοποίησης υπερκερά το αυστηρά γεωγραφικό τοπικό επίπεδο και συγκροτεί μια διευρυμένης κλίμακας «τοπικότητα» που υπερβαίνει τα δεδομένα εθνικά-χωρικά όρια και τις εθνικές ταυτίσεις (B. Barber, 1992). Αντίθετα, άλλοι υποστηρίζουν ότι η σχέση της παγκοσμιοποίησης με την τοπικότητα δεν είναι κατ' ανάγκην αντιθετική, ούτε πρόκειται να εξαφανίσει σταδιακά ή μία την άλλη. Στο πλαίσιο διασύνδεσης του τοπικού με το παγκόσμιο ανακύπτουν ορισμένα βασικά ερωτήματα και ενδεχομένως αντιθέσεις (R. Robertson, 1990, σ. 15-30· M. Featherstone, 1995, σ. 102-125· S. Hall, 1991, κ.ε· M. Ferguson, 1992, σ. 69-93), όχι μόνον αναφορικά με το γεωγραφικό-χωρικό προσδιορισμό του τοπικού (π.χ., εθνικά σύνορα, διοικητικά όρια), αλλά και με τη νοηματική οριοθέτησή του, όπως, π.χ., σε ποιο βαθμό αυτό που αποκαλείται τοπικό συντίθεται από μια διεθνική ή «υπερ-τοπική» βάση –που σημαίνει ότι ένα μεγάλο μέρος της αναγνώρισης και της προβολής του τοπικού προέρχεται από «έξω», δηλαδή πέρα από τα με οποιονδήποτε τρόπο καθοριζόμενα όρια του τοπικού–, ή με ποια κριτήρια καθορίζεται η διάκριση ανάμεσα στο οικουμενικό και το ειδικό – μια παλαιότερη θεωρητική διάκριση με παρεμφερείς κοινωνικές και πολιτιστικές αναφορές.

Σχετικά με το ερώτημα αν το τοπικό θα εξακολουθήσει να ασκεί επιδράσεις στις παγκοσμιοποιημένες οργανώσεις και επιχειρήσεις καταγράφονται βασικά δύο διστάμενες απόψεις. Η μία υποστηρίζει ότι, καθόσον με την παγκοσμιοποίηση αναιρούνται τα σύνορα και τα χωρικά όρια, τα άτομα ευαισθητοποιούνται όλο και περισσότερο στο να κατανοήσουν το χωρικό περιεχόμενο του κόσμου (D. Harvey, 1990, σ. 294). Η άλλη άποψη θεωρεί ότι το τοπικό έχει απογυμνωθεί από τα γεωγραφικά, πολιτιστικά

και ιστορικά του νοήματα και έχει ενσωματωθεί σε ένα λειτουργικό δίκτυο που διέπεται από εργαλειακές λογικές.³

Για τις διεθνικές επιχειρήσεις ο παγκόσμιος χώρος νοείται πλέον ως ένας ηλεκτρονικός «χώρος», αποκεντρωμένος, χωρίς σαφή σύνορα ή όρια, όπου διακινούνται ηλεκτρονικά πληροφορίες. Η άυλη αυτή έννοια του χώρου όπου τοποθετούνται πολλές από τις δραστηριότητες των διεθνικών –αλλά και των υπόλοιπων– επιχειρήσεων αντιδιαστέλλεται ως προς το γεωγραφικά προσδιορισμένο χώρο όπου βρίσκονται εγκατεστημένες οι επιχειρήσεις. Γι' αυτό, μολονότι η παγκοσμιοποίηση αποτελεί την κυρίαρχη δύναμη της σημερινής εποχής, το τοπικό δεν έχει χάσει την ισχύ του. Η ιδιαιτερότητα κάθε τόπου και η κουλτούρα του αναμένεται να εξακολουθήσουν να αποτελούν σημαντικό μηχανισμό κοινωνικής ενσωμάτωσης και κοινωνικής συνοχής των υποκειμένων.

Η συνάρθρωση του παγκόσμιου με το τοπικό δεν αποτελεί μονοδιάστατη διαδικασία, γιατί το παγκόσμιο προσαρμόζεται στις τοπικές ιδιαιτερότητες. Αυτό αποκτά μεγάλη σημασία στο οικονομικό επίπεδο, δεδομένου ότι βοηθά το κεφάλαιο να διευρύνει τη βάση αξιοποίησής του περιλαμβάνοντας όσο γίνεται περισσότερους τομείς της κοινωνικής και πολιτιστικής δράσης. Επιπλέον, μπορεί να εκμεταλλευτεί τις τοπικές πολιτιστικές διαφορές, διαμορφώνοντας συνεχώς νέες ανάγκες και συνεπώς νέα πεδία εμπορευματοποίησης.

Για τις παγκόσμιες επιχειρήσεις η σχέση τοπικού-παγκόσμιου αποκτά στρατηγική σημασία πέρα από εκείνη των συγκεκριμένων χωρικών της εγκαταστάσεων, επειδή αντιπροσωπεύει ένα ρευστό και σχετικοποιημένο χώρο, ο οποίος συγκροτείται μόνο μέσα από το παγκόσμιο και με αφορμή τη σχέση του με αυτό (D. Morley and K. Robins, 1995, σ. 116). Δηλαδή, πρόκειται για γεωγραφικό χώρο, αλλά ταυτόχρονα και για εγγύτητα ενδιαφερόντων.⁴

3. Η ουσία της μεταβολής βασίζεται σε αυτό που ο M. Castells αποκάλεσε μετασχηματισμό των χωρικά καθορισμένων τόπων σε ροές και διαύλους, γεγονός το οποίο οδηγεί στη σταδιακή απεδαικιοποίηση της διαδικασίας παραγωγής και κατανάλωσης. Πρβλ. M. Castells, 2000, σ. 375 κ.ε..

4. Το να δρα κανείς τοπικά δεν σημαίνει μόνον ότι κατευθύνει τη δράση του ανάλογα με τις γεωγραφικά καθοριζόμενες προδιαγραφές και με τις αξιακές πρακτικές που τις συνδέουν, αλλά και με τα κοινά ενδιαφέροντα μιας δυναμικής κοινότητας. Δηλαδή, δρα συγχρόνως και παγκόσμια στα πλαίσια μιας παγκόσμιας «γειτνίασης» ενδιαφερόντων, πρβλ. D. Elkins, 1999, σ. 39, και K. Ohmae, 2000, σ. 119-140.

Η σχέση ανάμεσα στο τοπικό και στο παγκόσμιο δε σημαίνει ότι θα αποφέρει απαραίτητα αναζωπύρωση της τοπικής ή της εθνικής κουλτούρας, παρόλο που τα τελευταία χρόνια παρατηρείται μια τάση αναβίωσης των τοπικών ή/και των εθνικών παραδόσεων. Εξάλλου, η αναζωπύρωση της τοπικής ή εθνικής κουλτούρας δεν εμποδίζει την παράλληλη ανάπτυξη μιας κοσμοπολίτικης αντίληψης που αφομοιώνει πολιτισμικά στοιχεία από πολλές διαφορετικές κουλτούρες, χωρίς να αναπτύσσει ισχυρές ταυτίσεις με κάποια απ' αυτές.⁵

2.2. Ομοιογενοποίηση ή αποδοχή της διαφορετικότητας των πολιτισμικών προτύπων;

Ο προβληματισμός αν η παγκοσμιοποίηση επιφέρει ομοιογένεια και τυποποίηση των διαδικασιών, των κωδίκων επικοινωνίας και των συμπεριφορών των μελών, ή αν διατηρεί την πολιτισμική διαφορά παραμένει επίκαιρος (R. Robertson, 1995, σ. 40).

Οι υποστηρικτές της θεωρίας της ομοιογενοποίησης και της σύγκλισης των εθνικών και πολιτισμικών προτύπων προβάλλουν επιχειρήματα που προέρχονται από τις ανάγκες της παγκόσμιας οικονομίας και προωθούν λίγο πολύ ενιαία οργανωσιακή δομή και επικοινωνία που πρέπει να ισχύουν σε όλες τις χώρες. Μολονότι αναγνωρίζεται η ύπαρξη πολιτισμικών και εθνικών διαφορών, υποβαθμίζεται η σημασία τους και υπερτονίζονται τα κοινά σημεία αναφοράς και οι δυνατότητες ενσωμάτωσης των αποκλίσεων. Η ανάλυση της σύγκλισης των πολιτισμικών και εθνικών προτύπων βασίζεται σε τεχνικές-εργαλείακές παρεμβάσεις με σκοπό να εξασφαλίσουν την καλύτερη λειτουργία της οργάνωσης. Ουσιαστικά δεν εξετάζονται οι διαφορές, αλλά οι μηχανισμοί με τους οποίους η παγκο-

5. Η αντίληψη αυτή κυριαρχεί σήμερα στην εκπαίδευση των ηγετικών στελεχών στις πολυεθνικές επιχειρήσεις που «εκπαιδίζονται» για διάφορα χρονικά διαστήματα και αναγκάζονται να αλλάξουν συχνά τόπο διαμονής. Τα στελέχη αυτά συγκροτούν την κοινωνική ομάδα των «πλανητικών νομάδων», δηλαδή ένα ισχύον τμήμα της παγκόσμιας εργατικής δύναμης (π.χ. ελεύθεροι επαγγελματίες, μάντζερ πολυεθνικών, σύμβουλοι επιχειρήσεων, διπλωμάτες, ιεραπόστολοι, στρατιωτικοί αποσπασμένοι στο εξωτερικό κ.ά.), που διαθέτει εξαιρετική προσαρμοστικότητα και ικανότητα διαπολιτισμικής επικοινωνίας. Ο όρος του «πλανητικού νομάδα» επινοήθηκε από τη Νόρμα Κέιγκ το 1995, όταν ίδρυσε την ένωση Global Nomad Institution (GNI) που αποσκοπεί στο να συγκεντρώσει όλους εκείνους που συγκαταλέγουν τον εαυτό τους στον ορισμό του «πλανητικού νομάδα», δηλαδή, ενός ατόμου που, ανεξαρτήτως ηλικίας, ή εθνότητας, αισθάνεται αναπόσπαστο μέλος μιας παγκόσμιας κοινότητας, τα μέλη της οποίας μοιράζονται την κοινή τους εμπειρία, δηλαδή ότι ζουν ή έζησαν σε χώρες διαφορετικές από τη χώρα προέλευσής τους. Πρβλ. A. Dagnino, 2001, σ. 72.

σμιοποίηση μπορεί να δημιουργήσει εναλλακτικές ή/και συγκλίνουσες οργανωτικές δομές (C. Stohl, 2001, σ. 325).

Αντίθετα, οι υποστηρικτές της θεωρίας των αποκλίσεων εστιάζουν τη μελέτη τους στις πολιτισμικές διαφορές των ατόμων και στις διαφορετικές ταυτίσεις τους. Διακρίνονται δύο ερμηνευτικά σχήματα (Y. Allaire and M. E. Firsirotu, 1984, σ. 193-226). Το πρώτο στηρίζεται στην κοινωνική ψυχολογία και υποστηρίζει ότι η κουλτούρα διαμορφώνει τη συμπεριφορά στις οργανώσεις, δεδομένου ότι επηρεάζει τις κοσμοαντιλήψεις των υποκειμένων. Το δεύτερο ακολουθεί τη σκοπιά της κοινωνικής ανθρωπολογίας που εκλαμβάνει τις οργανώσεις ως «μικρές αυτόνομες κοινωνίες» (μικρο-κοινωνίες), στα πλαίσια των οποίων συγκροτούνται τα νόηματα και οι πρακτικές που επηρεάζονται σε μεγάλο βαθμό από την πολιτισμική ταυτότητα του κάθε μέλους και επικεντρώνονται στους μηχανισμούς ενσωμάτωσης (Y. Y. Kim, 2001, σ. 13 κ.ε.). Εν ολίγοις, διερευνώνται οι εντάσεις που ενυπάρχουν στις οργανώσεις και προέρχονται από τις πιέσεις που ασκούν η τεχνολογία και οι σχέσεις εργασίας στα μέλη.

Είναι προφανές ότι και οι δύο προσεγγίσεις δεν μπορούν από μόνες τους να ερμηνεύσουν ικανοποιητικά τις εξαιρετικά περίπλοκες διαδικασίες που απαιτεί η λειτουργία μιας επιχείρησης σε παγκόσμια κλίμακα. Οι πιέσεις του κοινωνικού περιβάλλοντος και των τεχνολογικών εξελίξεων πάνω στις σύγχρονες οργανώσεις με απώτερο στόχο να αποκτήσουν μια πιο ενιαία οργανωσιακή δομή συγκρούεται με τις διαφορετικές πολιτισμικές ταυτίσεις των υποκειμένων, τις παραδοσιακές τους αξίες και τις τυποποιημένες κοινωνικές πρακτικές (C. Stohl, 2001, σ. 326). Η εθνική ταυτότητα των μελών και οι πολιτισμικές τους ταυτίσεις ανάγονται συγχρόνως σε εργαλείο, πηγή ενέργειας, αλλά και τρόπο ορθολογικής επιλογής που διευκολύνει ή εμποδίζει την επιβίωση μιας οργάνωσης. Επιπλέον, αποτελούν μια ουσιαστική συμβολική διαδικασία που συνεισφέρει στη συγκρότηση της καθημερινής πραγματικότητας των οργανώσεων.

2.3. Εθνικά πρότυπα και πολυπολιτισμική διαχείριση

Εάν η ταυτότητα «υποδηλώνει τον τρόπο που αντιλαμβανόμαστε το ποιο είμαστε καθώς και τα θεμελιώδη χαρακτηριστικά που μας διέπουν ως ανθρώπινα όντα» (T. Ταϊηλορ, 2000, σ. 71, και A. D. Smith, 1991, σ. 3 κ.ε.),⁶ είναι επίσης εκείνη η ψυχική διεργασία που συγκροτείται εν μέρει από την

6. Ο Giddens θεωρεί ότι ο εαυτός και η ταυτότητα δεν είναι κάτι το δεδομένο, αλλά προϋποθέτουν διαρκή αναστοχασμό και επαναπροσδιορίζονται συνεχώς, πρβλ. A. Giddens, 1991, σ. 48-53.

αναγνώριση ή την απουσία αναγνώρισης –συχνά εσφαλμένη– που μας επιφυλάσσουν οι άλλοι (Τ. Ταίηλορ, 2000, σ. 71-72, και Ε. Gellner, 1992, σ. 23).⁷

Η εθνική ταυτότητα και κατ' επέκταση η εθνική κουλτούρα συγκροτούνται ως ευκρινώς οριοθετημένα νοηματικά συστήματα κανόνων, αξιών και συμβόλων που αναπαράγονται συνεχώς στο χρόνο, ώστε να εξασφαλίζεται η διάρκεια και η σχετική σταθερότητά τους. Ο «άλλος», που δεν συγκαταλέγεται στην κοινότητα της εθνικής ταυτότητας και κουλτούρας, θεωρείται ότι είναι διαφορετικός.

Η αναγκαιότητα συνύπαρξης και συνεργασίας στο πλαίσιο των διεθνικών οργανώσεων ατόμων με διαφορετική εθνική ταυτότητα οδήγησε τα διοικητικά στελέχη στην επεξεργασία οργανωσιακών τακτικών οι οποίες αμβλύνουν τις διαφορές και προσφέρουν ένα ελάχιστο επίπεδο συνεννόησης και ανοχής της διαφορετικότητας. Υπό το πρίσμα αυτό ανέκυψε ο προβληματισμός για την πολυπολιτισμική διαχείριση και την επικοινωνία στις οργανώσεις (W. B. Gudykunst and T. Nishida, 1984· R. Shuter, 1993· D. T. Goldberg, 1994). «Η πολυπολιτισμικότητα αποβλέπει στην ανάδειξη και προστασία του εθνοπολιτισμικού υπόβαθρου της κάθε κοινότητας γιατί αποδίδει σε αυτό ξεχωριστό νόημα και αξία».⁸ Όσο φιλελεύθερο και ανεκτικό κι αν είναι ένα σύστημα δεν παύει να επηρεάζεται από τις ίδιες προϋδεάσεις, δηλαδή από τη διχοτομική αντίληψη που συνοψίζεται στο «εμείς» και οι «άλλοι» και συνεπάγεται ρητό διαχωρισμό σε ξεχωριστούς εθνικούς πολιτισμούς.

7. Αναγνώριση σημαίνει ότι τα άτομα διακρίνουν, ξαναβλέπουν, παρα-γνωρίζουν, παραβλέπουν στον «άλλο» τα χαρακτηριστικά που τους καθιστούν διαφορετικούς ή τα κοινά σημεία, σύμβολα, συναισθήματα κ.λπ. που αναδεικνύουν ομοιότητες στην εθνική τους ταυτότητα (Π. Θεοδωρίδης, 2004, σ. 120). Η εθνική ταυτότητα βασίζεται πρωτίστως στην αναγνώριση συγγενικών δεσμών και πολιτισμικών κοινών αναφορών που συνθέτουν έναν συλλογικό ιστό αναμνήσεων, αφηγήσεων κ.λπ.. Η εθνική ταυτότητα προσφέρει ένα είδος συναισθηματικής διασύνδεσης μεταξύ των ατόμων, της κοινωνίας και του κράτους (Ν. Δεμερτζής, 1996, σ. 174-184· Π. Θεοδωρίδης, 2004, σ. 123), εφόσον το έθνος αναδεικνύεται ο φαντασιακός εκείνος τόπος όπου καταφεύγει το άτομο για να αντλήσει την αίσθηση της κοινωνικής συμμετοχής και ένταξης.

8. Κ. Παπαγεωργίου, 2000, σ. 12. Θα πρέπει να επισημανθεί ότι στην επιστημονική συζήτηση η έννοια της πολυπολιτισμικότητας αναφέρεται με διαφορετικό περιεχόμενο: α) στους πολιτικούς χειρισμούς που συνεπάγονται τη «συμβίωση» διαφορετικών εθνικών ομάδων σε μια επικράτεια, και β) στην κανονιστική βάση αξιολόγησης του πλέγματος των προβλημάτων που απορρέουν από τη συνύπαρξη διαφορετικών εθνοτήτων, πρβλ. Κ. Παπαγεωργίου, 2000, σ. 23. Επίσης, στη φιλοσοφική συζήτηση η έννοια της πολυπολιτισμικότητας αναφέρεται αφενός στην «ευρύτερη δυνατή διωποκειμενική συναίνεση» (C. Nicholson, 1996) και αφετέρου στα πολιτικά δικαιώματα των μειονοτήτων (W. Kumlicka, 1995).

Οι επιχειρήσεις, ως συστήματα και ως χώροι συνύπαρξης και συνεργασίας πολλών και ενδεχομένως εθνικά διαφορετικών ατόμων, υπόκεινται στους ίδιους περιορισμούς όσον αφορά τις επιδράσεις που ασκεί η εθνική ταυτότητα όπως και οι υπόλοιποι κοινωνικοί θεσμοί ή οι οργανώσεις. Δεν υπάρχει μια παγκόσμια «συνταγή» που να επιλύει ικανοποιητικά τα προβλήματα που ανακύπτουν από άτομα με διαφορετικές εθνικότητες και κουλτούρα (G. Hofstede, 2001, σ. 373 κ.ε.).

Βασικό μέλημα όλων των επιχειρήσεων είναι να μειώσουν την αβεβαιότητα και το ρίσκο που προέρχεται από τις δυσκολίες συντονισμού και ελέγχου παγκόσμια εξαπλωμένων δραστηριοτήτων. Συχνά η επιθυμία αλλά και η αναγκαιότητα να επιτευχθεί ο άριστος συντονισμός ανάμεσα στις πολυεθνικά συγκροτημένες ομάδες εργαζομένων δεν καταφέρνουν να ξεπεράσουν τα προβλήματα αξιών και νοοτροπίας που θέτουν η εκάστοτε εθνική κουλτούρα και η πολυπολιτισμική προσέγγιση. Η αναγνώριση και ο σεβασμός της διαφοράς παραμένουν κενό γράμμα και μεταβάλλονται σε φετίχ που διακρίνεται μέσα από τις δηλώσεις καλών προθέσεων, αλλά συνθλίβεται στα τείχη της πεζής αναγκαιότητας ενός προκατασκευασμένου και εθνικά καθορισμένου συστήματος αναφορών, αξιών και συμβόλων. Δεν είναι παρακινδυνευμένο να υποστηρίξει κανείς ότι «η πολυπολιτισμικότητα μοιάζει να γίνεται ιδεολογία, όργανο του σύγχρονου παγκοσμιοποιημένου κεφαλαίου που ως “γενικό ισοδύναμο” εξισώνει τις διαφορές μέσα και από την αποδοχή της κυριαρχίας του». (Π. Θεοδωρίδης, 2001, σ. 71). Με άλλα λόγια, για να αιτιολογηθεί η αυξανόμενη παντοδυναμία των διεθνικών επιχειρήσεων και η επικράτησή τους στις διάφορες εθνικές οικονομίες υιοθετείται η πολυπολιτισμική προσέγγιση –δηλαδή ο σεβασμός και η αξιοποίηση της εθνικής διαφορετικότητας–, η οποία προσφέρει δυναμικά δυνατότητες ισότιμης συμμετοχής στη διοίκηση στελεχών με διαφορετική εθνική προέλευση. Αν τα στελέχη αυτά αποκτήσουν πραγματι καθοριστικό ρόλο στη διοίκηση των οργανώσεων, τελικά δεν εξαρτάται τόσο από την εθνικότητά τους, όσο από τα προσωπικά προσόντα και τις δεξιότητές τους. Κι αυτό δεν είναι κάτι καινούργιο.

3. Ο ΝΕΟΣ ΧΑΡΑΚΤΗΡΑΣ ΤΩΝ ΟΡΓΑΝΩΣΕΩΝ

Είναι προφανές ότι οι εξελίξεις των νέων τεχνολογιών στην πληροφορική, τις τηλεπικοινωνίες και στην επικοινωνία επιδρούν άμεσα στην οργάνωση και λειτουργία των επιχειρήσεων. Οι εξελίξεις αυτές σηματοδοτούν την απαρχή μιας νέας εποχής στην οργάνωση και στη διοίκηση των επιχειρήσεων σ' ένα πολυπολιτισμικό περιβάλλον με αυξημένο βαθμό ρευστότητας και αβεβαιότητας.

Οι παραδοσιακές οριοθετήσεις ανάμεσα στην πληροφορική, στις τηλεπικοινωνίες και στα μέσα μαζικής επικοινωνίας αναιρούνται με τη διάδοση της ψηφιακής και της δορυφορικής τεχνολογίας. Το διαδίκτυο, η κινητή τηλεφωνία και πλήθος νέων ηλεκτρονικών συσκευών εξασφαλίζουν ταχύτατη επικοινωνία και διάδοση των πληροφοριών. Η αύξηση των διαφόρων μέσων επικοινωνίας και οι δυνατότητες συνδυασμένης χρήσης τους επιτρέπουν στις επιχειρήσεις να προβούν σε νέους στρατηγικούς συνδυασμούς αναδίπλωσης ή/και διεύρυνσης των πεδίων δράσης τους προς διαφορετικούς οικονομικούς κλάδους σε παγκόσμια κλίμακα.

Η δυνατότητα αμφίδρομης επικοινωνίας έχει συμβάλει επίσης στο να διαμορφωθεί ένα νέο επιχειρησιακό περιβάλλον, αυτό της επιχείρησης με ηλεκτρονικές συναλλαγές (e-business) και με ηλεκτρονικό εμπόριο (e-commerce). Η χρήση νέων τεχνολογιών που αρχικά απευθύνονταν μόνο στις μεγάλες πολυεθνικές επιχειρήσεις, λόγω του αυξημένου κόστους που απαιτούσαν, έχει αρχίσει να γίνεται προσιτή και στις μικρές και μεσαίες επιχειρήσεις, επειδή τα τελευταία χρόνια μειώθηκε το κόστος για τον εξοπλισμό και για τα λειτουργικά έξοδα (Α. Κύρτης, 2002).

Ενδεικτικά αναφέρεται ότι το 1997 πάνω από τις μισές επιχειρήσεις στις ΗΠΑ είχαν δημιουργήσει ιστοσελίδες με τα προϊόντα και τις υπηρεσίες τους στο διαδίκτυο, και απ' αυτές το 40% ήταν επιχειρήσεις μικρής και μεσαίας κλίμακας.⁹ Συνακόλουθα, βρίσκονται σε εξέλιξη διαφορετι-

9. Τα στοιχεία προέρχονται από εκτιμήσεις της International Data Corporation (IDC). Επίσης το 1998 το ποσοστό των επιχειρήσεων που είχαν πρόσβαση στο διαδίκτυο στη Μεγάλη Βρετανία ανήλθε σε 49%, στη Γερμανία σε 44% και στη Γαλλία σε 24%. Πρβλ. J. Slevin, 2000, σ. 43. Στις εκτιμήσεις αυτές δεν συμπεριλαμβάνεται η Ελλάδα. Μολονότι τα διαθέσιμα στοιχεία για τη χώρα μας δεν είναι συγκρίσιμα με αυτά για τις προαναφερθείσες χώρες, κρίνεται σκόπιμο να παρατεθούν ορισμένα ενδεικτικά στοιχεία της πρώτης έρευνας σχετικά με τις Τεχνολογίες Πληροφορικής και Επικοινωνιών (ΤΠΕ) στις Μικρομεσαίες Επιχειρήσεις στην Ελλάδα που διεξήχθη στο πλαίσιο του Επιχειρησιακού Προγράμματος «Κοινωνία της Πληροφορίας» το 2002 σε πανελλαδικό δείγμα 1804 επιχειρήσεων. Σύμφωνα με τα αποτελέσματα της έρευνας, το 2002 η χρήση Η/Υ από επιχειρήσεις ανήλθε σε 35,6%, του διαδικτύου σε 19,6%, και παρουσία στο διαδίκτυο με εταιρική ιστοσελίδα ή εταιρικό κόμβο διέθετε το 4,6% του συνόλου των επιχειρήσεων, οι οποίες κατατάσσονται στην πλειονότητά τους στις μεγάλες επιχειρήσεις. Τα ποσοστά αυτά υποδηλώνουν χαμηλό βαθμό «ετοιμότητας» των ελληνικών επιχειρήσεων έναντι άλλων ευρωπαϊκών χωρών ως προς την ανάπτυξη ενός δυναμικού περιβάλλοντος ηλεκτρονικού επιχειρείν. Πρβλ. 2003 *Εθνική έρευνα για τις Τεχνολογίες Πληροφορικής και Επικοινωνιών (ΤΠΕ) στις Μικρομεσαίες Επιχειρήσεις (ΜΜΕ). Έρευνα σε δείγμα 1800 επιχειρήσεων, Κοινοτικό Πλαίσιο Στήριξης 2000-2006, Επιχειρησιακό Πρόγραμμα «Κοινωνία της Πληροφορίας»*, Αθήνα, 2003, σσ. 16 και 18.

κές μορφές και είδη οργανώσεων καθώς και νέα πρότυπα οργάνωσης της εργασίας.

Η νέα τάση στην εξέλιξη των σύγχρονων οργανώσεων επικεντρώνεται «στην παραγωγή των οργανώσεων και όχι την οργάνωση της παραγωγής» (R. Cooper and G. Buttell, 1988, σ. 106). Η νέα κατεύθυνση στην ανάλυση απαιτεί να εξετάζονται οι οργανώσεις και οι επιχειρήσεις εκ των έξω, δηλαδή σε σχέση με το ευρύτερο περιβάλλον στο οποίο ανήκουν και όχι εκ των έσω, όπως γινόταν μέχρι σήμερα, που σημαίνει μελέτη σχετικά με ό,τι έχει ήδη οργανωθεί. Σ' αυτήν την «παραγωγή» των οργανώσεων υπό συνθήκες παγκόσμιας αγοράς, τα εθνικά κράτη χάνουν σταθερά τον έλεγχο επί του οικονομικού και μεταβάλλονται σ' έναν ακόμα παράγοντα που θα πρέπει να λάβουν υπόψη τους οι οργανώσεις για να σχεδιάσουν τη στρατηγική προώθησης των δικών τους επιμέρους συμφερόντων. Οι περιορισμοί που τίθενται στις διεθνικές επιχειρήσεις από τα εκάστοτε εθνικά κράτη συγκρούονται ολοένα και ισχυρότερα με τις απαιτήσεις τους για ευελιξία και αποδέσμευση από νομικούς και άλλους περιορισμούς.

Στόχος των επιχειρήσεων είναι να μεταβληθούν σε «ευέλικτες διεθνικές» επιχειρήσεις μετέχοντας σε όλες τις αγορές του πλανήτη ταυτόχρονα. Ωστόσο, οι περισσότερες διεθνικές επιχειρήσεις διατηρούν την έδρα τους στη χώρα από την οποία ξεκίνησαν τη δράση τους.

Εξάλλου, έχει διαπιστωθεί ότι οι βασικές αξίες των διεθνικών επιχειρήσεων καθορίζονται από την εθνικότητα και την προσωπικότητα των ιδρυτών της και αργότερα των ηγετικών στελεχών τους. Οι διεθνικές που εμφανίζουν έντονα στοιχεία εθνικής κουλτούρας διαθέτουν πιο ξεκάθαρες δέσμες βασικών αρχών και αξιών και για τούτο είναι πιο εύκολο να διοικηθούν απ' ό,τι διεθνικές επιχειρήσεις που δε διαθέτουν παρόμοιο κοινό πλαίσιο αναφορών και πολιτισμικών προτύπων. Στο εθνικό πλαίσιο αναφοράς καλούνται να προσαρμοστούν όλοι οι νεοεισερχόμενοι συνεργάτες.¹⁰

Είναι ενδεικτικό ότι στην εργαλειακή προσέγγιση των διεθνικών επιχειρήσεων σχετικά με την εθνική προέλευση των στελεχών τους έχει υιοθε-

10. Πρβλ. G. Hofstede, 2001, σ. 440. Στο ίδιο βιβλίο διαπιστώνεται από τα στοιχεία εμπειρικής έρευνας ότι το ποσοστό αποτυχίας των υψηλόβαθμων στελεχών που προέρχονται από διαφορετική εθνική κουλτούρα από εκείνη της μητρικής επιχείρησης είναι σαφώς υψηλότερο από το ποσοστό αποτυχίας των στελεχών με την ίδια εθνική κουλτούρα. Επίσης, απαιτείται σιωπηρά, αλλά και με εμμονή, να λειτουργήσουν τα αλλοδαπά στελέχη σαν να διέθεταν δύο κουλτούρες (bicultural) και φυσικά να χρησιμοποιούν τη γλώσσα που ομιλείται στη χώρα όπου ανήκει η επιχείρηση, πρβλ. G. Hofstede, 2001, σ. 440-444.

τηθεί στη σχετική βιβλιογραφία η διάκριση ανάμεσα σε α) στελέχη της ίδιας εθνικής προέλευσης με την μητρική εταιρεία που καλούνται να καλύψουν θέσεις σε μονάδες της επιχείρησης που βρίσκονται στο εξωτερικό και ονομάζονται «εκ-πατρισμένοι» (expatriate), και β) σε στελέχη με διαφορετική εθνική προέλευση από εκείνη της μητρικής εταιρείας που προσκαλούνται σε σταθερή ή περιστασιακή βάση στην έδρα της για να εκπαιδευτούν και να «εγκλιματιστούν» στις αρχές διοίκησης και οργάνωσης της επιχείρησης και ονομάζονται «εισ-πατρισμένοι» (impatriate) (M. G. Harvey and N. Miceli, 1999· O. Gassmann, 2001).

Η νέα αντίληψη περί επιχειρηματικότητας αντιμετωπίζει τον κόσμο σαν να ήταν ολόκληρος μια και μοναδική, λίγο πολύ ομοιογενής ενότητα. Για να επιτευχθεί μια τέτοιου είδους αντίληψη, οι επιχειρήσεις θα πρέπει να εκληφθούν και να λειτουργήσουν ως δίκτυα που συνδέουν διάφορα σημεία της υδρογείου μεταξύ τους, χωρίς αναφορά στο χώρο και στο χρόνο.

Είναι προφανές ότι οι νέες συνθήκες απαιτούν νέες μορφές οργάνωσης με υψηλό βαθμό ευελιξίας και προσαρμοστικότητας που επηρεάζουν όχι μόνο τη δομή των οργανώσεων, αλλά και τις εργασιακές σχέσεις. Συνθήκες που διευρύνουν σημαντικά τις δυνατότητες κερδών ενέχουν, όμως, υψηλό βαθμό ρίσκου και αβεβαιότητας τόσο για την ηγεσία των επιχειρήσεων όσο και για τα στελέχη τους.¹¹

Οι διαδικασίες παγκοσμιοποίησης δημιουργούν ασύμμετρες σχέσεις εξουσίας όχι μόνον ανάμεσα στις εθνικές οικονομίες, ή ανάμεσα στις πλούσιες χώρες και στις φτωχές, αλλά και ανάμεσα στα ίδια τα στελέχη των διεθνικών επιχειρήσεων. Η αντίθεση μεταφέρεται σταδιακά στο εσωτερικό των πλουσίων χωρών, καθώς και στο εσωτερικό των ίδιων των διεθνικών και των ανά τον κόσμο θυγατρικών τους επιχειρήσεων, εφόσον φέρνει αντιμετώπισα τα στελέχη που μπορούν να ικανοποιήσουν τις αυξανόμενες απαιτήσεις του παγκόσμιου ανταγωνισμού με εκείνα που δεν μπορούν και βαθμιαία περιθωριοποιούνται.

11. Οι σημαντικότερες αλλαγές που επήλθαν στο πεδίο της διοίκησης των επιχειρήσεων και αναδιάρθρωσαν την εργασιακή διαδικασία συνοψίζονται επιγραμματικά στα ακόλουθα σημεία: α) *εφαρμογή του ελέγχου ολικής ποιότητας* (επικέντρωση στις ανάγκες του πελάτη, βελτίωση των προσφερομένων υπηρεσιών και προϊόντων καθώς και της συνεργασίας), β) *ανάδιάρθρωση της επιχειρηματικής διαδικασίας* (προσδιορισμός των οργανωσιακών πρακτικών με γνώμονα τις διαδικασίες και όχι τους εξειδικευμένους τομείς δράσης), και γ) *δημιουργία οργανώσεων καθαρά προσανατολισμένων στην αγορά* (οι πελάτες δεν εκλαμβάνονται ως τμήμα της αγοράς αλλά ως δυναμική ομάδα δρώντων), πρβλ. J. Slevin, 2000, σ. 119.

Ορισμένα βασικά χαρακτηριστικά των «παραδοσιακών» επιχειρήσεων, όπως, π.χ., η ιεραρχία, η κατανομή εξουσίας καθώς και ο έλεγχος των απασχολουμένων παίρνουν επίσης νέες μορφές.

Ο αποκεντρωμένος και «περιπλανώμενος» χαρακτήρας της εξουσίας συντείνει στο να εκλαμβάνεται η οργάνωση κυρίως ως συνάρθρωση σχέσεων (J. Slevin, 2000, σ. 128).¹² Η σταθερότητά της δεν επαφίεται σε μια αυστηρά κάθετη μορφή λήψης αποφάσεων. Συχνά, οι τρέχουσες αποφάσεις λαμβάνονται από τα μεσαία στελέχη που γνωρίζουν καλά τους στόχους της οργάνωσης και φέρουν την ευθύνη για την επίτευξή τους.

Όσον αφορά τις μεταβολές που σχετίζονται με την εποπτεία στις επιχειρήσεις, παρατηρούνται δύο νέες διαστάσεις ελέγχου. Η πρώτη αφορά τη συσσώρευση, κωδικοποίηση και επανάκτηση πληροφοριών από αρχαικό υλικό, και η δεύτερη περιλαμβάνει τον άμεσο έλεγχο των δραστηριοτήτων των μελών μέσω της ηλεκτρονικής επίβλεψης.

Ο κεντρικός έλεγχος των εργαζομένων από τους προϊστάμενους έχει σχεδόν εκλείψει. Εναλλακτικές μορφές ελέγχου που ακολουθούν την αντίληψη ότι η επιχείρηση είναι μια μορφή συνάρθρωσης διανθρώπινων σχέσεων μεταξύ των μελών της κερδίζει έδαφος. Η νέα αντίληψη προσπαθεί να μετατοπίσει τον έλεγχο από τα στελέχη μιας οργάνωσης στους συμμετέχοντες στο δίκτυο συναλλαγών της. Δηλαδή, οι πάντες μπορούν να εκφράσουν την άποψή τους για τον τρόπο λειτουργίας και για την ποιότητα των παρεχομένων αγαθών και υπηρεσιών και φυσικά να ασκήσουν έλεγχο στους συνεργάτες τους.

Εκτός των άλλων, αναιρείται επίσης η κεντρικά κατευθυνόμενη πληροφόρηση, εφόσον όλα τα στελέχη ανά τον κόσμο έχουν πρόσβαση στα ηλεκτρονικά αρχεία της επιχείρησης. Τούτο ισχύει κυρίως όταν υπάρχει εγκατεστημένο εσωτερικό επιχειρησιακό δίκτυο (intranet) ή/και διευρυνόμενο δίκτυο πληροφόρησης (extranet).

Η συμμετοχή όλο και μεγαλύτερου αριθμού εργαζομένων στην πληροφόρηση σχετικά με την επιχείρηση αποδεσμεύει την επιχείρηση από τη

12. Ο U. Beck επισημαίνει ότι η εξάπλωση των επιχειρήσεων σε παγκόσμια κλίμακα και η άρση των οποιωνδήποτε ορίων στο σύστημα οργάνωσής τους οδηγούν στην αποδιάρθρωση των οργάνωσεων από τις μορφές που είχαν στο παρελθόν. «Κατά κάποιο τρόπο η αποδιάρθρωση αυτή δημιουργεί τις προϋποθέσεις για την εμφάνιση μιας “επαναφευδαρχοποίησης” των κοινωνικών σχέσεων. Παρατηρείται η απαρχή μιας νεο-μακιαβελικής αντίληψης για τις κοινωνικές σχέσεις, όπου νέες τάξεις πραγμάτων πρέπει να σφυρηλατηθούν και να συγκροτηθούν. Μόνο δίκτυα που συνδέονται μεταξύ τους, διατηρούνται στο χρόνο και διαθέτουν τη δική τους “αξία” επιτρέπουν πλέον τη δημιουργία εξουσίας ή αντιπολιτευόμενης εξουσίας», U. Beck, A. Giddens, S. Lasch, 1994, σ. 44.

στερεότυπη κατανομή αρμοδιοτήτων και την αυστηρή ιεράρχηση των θέσεων εργασίας. Μολονότι η χρήση των δικτύων βασίζεται κυρίως στις οριζόντιες σχέσεις συναλλαγής, μέχρι σήμερα το κάθετο σύστημα ιεραρχίας δεν έχει εγκαταλειφθεί.¹³

Ο ανταγωνισμός για την επικράτηση των ανώτερων στελεχών ευνοεί εφήμερες συμμαχίες που συγκροτούνται συχνά με εθνικά κριτήρια, τα οποία στηρίζονται στην κοινή γλώσσα, νοοτροπία και κουλτούρα. Επίσης, στηρίζονται στην εθνικότητα της μητρικής εταιρείας και της κεντρικής διοίκησης. Είναι λοιπόν αναπόφευκτο να παγιώνονται διαφοροποιήσεις και ανισότητες που πηγάζουν από την εθνικότητα των μελών της επιχείρησης. Επιπλέον, είναι προφανές ότι άτομα που δεν έχουν ανατραφεί σε πολυπολιτισμικό περιβάλλον και που η εκπαίδευσή τους είχε, κατά κύριο λόγο, εθνικά προσδιορισμένο χαρακτήρα, δυσκολεύονται να εμπιστευθούν σημαντικές αποφάσεις και υπευθυνότητες σε άτομα που δε συμμερίζονται το ίδιο αξιακό σύστημα ή τον ίδιο τρόπο σκέψης. Εθνικά στερεότυπα και προκαταλήψεις εξακολουθούν να επηρεάζουν τις αποφάσεις των στελεχών των υπερεθνικών επιχειρήσεων.

Συχνά στην καθημερινή πρακτική των συναλλαγών τον «τόνο» και την ακολουθητέα πρακτική για τη διεκπεραίωση των διαφόρων δραστηριοτήτων δίνει η μητρική εταιρεία και κάθε υποκατάστημα ή επιχείρηση ανά τον κόσμο οφείλει να προσαρμοστεί αναλόγως. Δηλαδή, οι εργαζόμενοι αναμένεται να παραμερίσουν κάθε εθνοτική ή εθνική ιδιαιτερότητα ή ταύτιση και να υιοθετήσουν ένα «α-εθνικό» πρότυπο ομοιογενοποιημένης συμπεριφοράς που ακολουθεί τις προδιαγραφές, επιλογές και συνθήκες της επιχείρησης. Τα πρότυπα συμπεριφοράς προσανατολίζονται αυστηρά στην αποδοτικότητα και στις απαιτήσεις ενός παγκόσμιου αμείλικτου ανταγωνισμού (O. Gassmann, 2001).

13. Συνοπτικά, η χρήση των νέων τεχνολογιών αποφέρει: α) Ταχύτερη και πληρέστερη διάδοση των πληροφοριών σε όλα τα μέλη μιας οργάνωσης, β) καλύτερη εκμετάλλευση των συλλεγομένων στοιχείων, γ) καλύτερο συντονισμό των εργασιών, κυρίως εκείνων που τοποθετούνται σε χαμηλό επίπεδο αρμοδιότητας, γ) αμεσότερη σύνδεση αποκεντρωμένων μονάδων και κάθετη ενσωμάτωσή τους στη δομή της οργάνωσης, δ) δυνατότητα χρήσης διευρυμένων δικτύων ευρύτερης πληροφόρησης, και ε) βελτίωση στη παροχή προϊόντων και υπηρεσιών και συνεπώς μεγιστοποίηση του βαθμού απόδοσης. Αντίθετα τα μειονεκτήματα συνοψίζονται ως εξής: α) εφήμερος και συχνά άυλος χαρακτήρας των διαδικτυακών επαφών, β) ανεξέλεγκτο άνοιγμα και κλείσιμο ιστοσελίδων και εταιρικών σελίδων, γ) αδυναμία στον έλεγχο αθέμιτης άντλησης πληροφοριών, και δ) αδυναμία ελέγχου της ποιότητας των πληροφοριών. Πρβλ. J. Slevin, 2000, σ. 129.

Η αντίληψη αυτή, ενώ φαινομενικά είναι ορθολογική και αποτελεσματική και, συνεπώς, θα έπρεπε να οδηγεί στην απρόσκοπτη λειτουργία κάθε επιχείρησης, συχνά προσκρούει σε εμπόδια, όπως, π.χ., τη δυσκολία προσαρμογής νέων μελών από διαφορετικούς τόπους καταγωγής, ή με διαφορετικά κοινωνικά χαρακτηριστικά (π.χ. γυναίκες, νέοι κ.λπ.). Η απαίτηση για ομοιογενοποιημένη συμπεριφορά εξανεμίζει σταδιακά τη διάθεση για ανάληψη ευθυνών από τους εργαζόμενους καθώς και την επίδειξη πρωτοβουλιών για την επίλυση προβλημάτων. Η διάχυτη ανησυχία σχετικά με τη διατήρηση της θέσης απασχόλησης, την πιθανότητα επαγγελματικής καθήλωσης ή την περιθωριοποίηση υπαγορεύει στα στελέχη να αποφεύγουν πειραματισμούς και καινοτομίες και να ακολουθούν ρουτίνες που οδηγούν στην «κλωνοποιημένη» αντίληψη της οργάνωσης και στην αποξένωση των συμμετεχόντων από τους στόχους της (G. Weaver, 2000, σ. 2).

4. ΕΠΙΔΡΑΣΕΙΣ ΤΗΣ ΕΘΝΙΚΗΣ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑΣ ΣΤΙΣ ΔΙΕΘΝΙΚΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ

Ο προβληματισμός σχετικά με τις επιδράσεις της εθνικής κουλτούρας στις επιχειρήσεις εμφανίστηκε ήδη από τα τέλη της δεκαετίας του 1980.¹⁴ Πρωταρχικός στόχος ήταν να βρεθεί ένα πλαίσιο ερμηνείας για τις εθνικές διαφορές που ανέκυψαν στην ΕΕ και να προετοιμαστεί το έδαφος για τη λειτουργία υπερεθνικών θεσμών. Από τότε μέχρι σήμερα οι στόχοι έχουν αλλάξει, δεδομένου ότι οι επικοινωνιακές δυνατότητες έχουν πολλαπλασιαστεί. Η ερμηνεία των σημερινών εθνικών ταυτίσεων και συμπεριφορών έχει περάσει από τη λογική ενός πλαισίου κατηγοριών που συγκροτούνται με δυϊστικό τρόπο στην πολυπολιτισμική προσέγγιση.

Οι παλαιότερες μελέτες προσπαθούσαν να ερμηνεύσουν τις εθνικές και πολιτισμικές διαφορές στις επιχειρήσεις ανάλογα με το πού κατατάσσεται μια χώρα στην κλίμακα ορισμένων γενικών κατηγοριών που χαρακτηρίζουν τις δυτικές κοινωνίες.¹⁵ Με τη μέθοδο αυτή διατυπώθηκαν γενικεύσεις που αναφέρονταν στις στάσεις και αντιλήψεις διαφόρων από-

14. Σχετικά με την εξέλιξη των θεωριών για την επίδραση της κουλτούρας στις οργανώσεις, πρβλ. Ρ. Παναγιωτοπούλου, 1997, σ. 345-382.

15. Πρβλ. τις σχετικές έρευνες του G. Hofstede, στο βιβλίο του *Cultures and organizations. Intercultural cooperation and its importance for survival*, 1991, καθώς επίσης τη βελτιωμένη και συμπληρωμένη έκδοση του βιβλίου του ίδιου *Culture's consequences. Comparing values, behaviors, institutions and organizations across nations*, 2001. Επίσης, πρβλ. το άρθρο του G. Weaver, 2000, σ. 2.

μων που ανήκαν σε μια εθνική κουλτούρα. Όμως, στις σημερινές συνθήκες παγκοσμιοποιημένης επιχειρηματικής δράσης η καταμέτρηση των συγκλίσεων ή αποκλίσεων από κάποιο μέσο όρο ενός συγκεκριμένου μοντέλου προσλήψεων και αντιλήψεων καθίσταται άχρηστη. Οι συμπεριφορές σύμφωνα με τις νέες συνθήκες απασχόλησης μπορούν να προσδιοριστούν μόνον αρχετυπικά (A. Foster, 2000), δηλαδή μόνον ως πιθανότητες συμπεριφοράς που αφορούν όλα τα εμπλεκόμενα άτομα που συμμετέχουν σ' ένα δίκτυο, χωρίς να λαμβάνεται υπόψη η πολιτισμική ή εθνική τους ταυτότητα. Η προσπάθεια συντονισμού των εργασιακών συμπεριφορών εστιάζεται στο να εντοπίσει και να προωθήσει τη δυναμική που διαθέτουν τα μέλη μιας επιχείρησης ξεχωριστά, αλλά και ως σύνολο. Η παλαιότερη αντίληψη της δημιουργίας μιας κουλτούρας στην επιχείρηση με τη χρήση γνωστικών μέσων και συναισθηματικών παραγόντων¹⁶ υποχωρεί προς όφελος μιας εργαλειακής-ρυθμιστικής αντίληψης για τη συμπεριφορά των μελών που θα πρέπει να διέπεται από λίγους και δεσμευτικούς κανόνες.

Δεδομένου ότι η έννοια του χώρου αναιρείται στη διαδικτυακή επικοινωνία, οι ταυτίσεις των υποκείμενων δεν βασίζονται πια στη χωρική εγγύτητα. Αντίθετα, στηρίζονται σε ευρύτερες ομάδες που δηλώνουν ότι έχουν κοινά ενδιαφέροντα ή συμφέροντα. Οι φαντασιακές κοινότητες (imagined communities) του Benedict Anderson (B. Anderson, 1991· D. J. Elkins, 1997, σ. 139-152) διευρύνονται και αποκτούν μια νέα διάσταση, εκείνη των εικονικών κοινοτήτων (virtual communities), δηλαδή ομάδων αναφοράς που όχι μόνον δεν είναι άμεσα ορατές, αλλά ο αριθμός των μελών τους δεν μπορεί να προσδιοριστεί με ακρίβεια, διότι συνδέονται με εξαιρετικά χαλαρούς και ευκαιριακούς δεσμούς (D. Hakken, 1999, σ. 126 κ.ε). Ο προσδιορισμός του χώρου μπορεί να νοηθεί και ως η προσωπική ή η εταιρική ιστοσελίδα στο διαδίκτυο, εφόσον η έννοια του χώρου προσλαμβάνει πλέον και αυτή δυναμική διάσταση.

Εξάλλου, στα οργανωτικά σχήματα που δημιουργούνται στις δικτυακές εικονικές κοινότητες η ιστορία και η κοινωνική εξέλιξη δεν παίζουν ρόλο, άρα η αποκρυστάλλωση της παράδοσης, της ιστορικής συνέχειας κ.λπ. δεν μπορεί να λάβει χώρα (K. Robins, 2003· S. Jones 2003). Αντίθετα, τα πρότυπα της συμπεριφοράς και των αξιών συγκροτούνται με βάση ένα

16. Η Margaret Archer διατυπώνει βάσιμες αντιρρήσεις ως προς το αν μια κουλτούρα μπορεί να αποτελέσει τον κυρίαρχο παράγοντα ενσωμάτωσης σε ένα κοινωνικό σύνολο. Πβλ. M. Archer, 1985, σ. 333-353.

«ολισθηρό» και ταχύτατα μεταβαλλόμενο δίκτυο διανθρώπινης επικοινωνίας που στηρίζεται σε εντελώς εφήμερες και ευκαιριακές επιλογές. Συνεπώς, επικρατούν υποτυπώδεις επικοινωνιακοί-πολυπολιτισμικοί κανόνες συμπεριφοράς (π.χ. ταχύτητα δράσης, τυποποίηση γλωσσικών κωδίκων και αντιδράσεων κ.λπ.), που σε κάθε δυσκολία αναζητούν στήριξη στο αρχικά εθνικά καθορισμένο αξιακό πλαίσιο του καθενός.¹⁷

Συνακόλουθα, η νέα οργανωσιακή κουλτούρα στις δικτυακές επιχειρήσεις της ονομαζόμενης νέας οικονομίας προσομοιάζει περισσότερο με ένα κολλάζ εικόνων, παρά με μια ρητά καθορισμένη και αναγνωρίσιμη οργανωτική δομή με συνεκτικότητα, διάρκεια και ικανότητες αφομοίωσης των νέων μελών της.

5. ΤΑ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΤΩΝ ΝΕΩΝ ΣΤΕΛΕΧΩΝ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ

Τα στελέχη των διεθνικών επιχειρήσεων έχουν ήδη μάθει να εργάζονται και να αποδίδουν σ' ένα εργασιακό περιβάλλον που χαρακτηρίζεται από ευελιξία, αβεβαιότητα και διαρκή εναλλαγή στους συνεργάτες. Οι εντατικοί ρυθμοί εργασίας απαιτούν γρήγορες αποφάσεις, αλλά και ικανότητα αφομοίωσης του ρίσκου.

Η ικανότητα χρήσης των δικτύων, δηλαδή της κωδικοποίησης των πληροφοριών σ' ένα περίπλοκο σύστημα συμβόλων, καθώς και η ικανότητα επικοινωνίας με διαφορετικά πολιτισμικά περιβάλλοντα, χρησιμοποιώντας συχνά ξένη γλώσσα (π.χ. την αγγλική) θεωρούνται πλέον ως απαραίτητα προσόντα των εργαζομένων. Επίσης, η προσαρμογή σε ξένα πολιτισμικά πρότυπα ή η πολιτισμική ενσωμάτωση σε μια ξένη κοινωνία αποτελούν σημαντικό πρόκλημα για τα ανώτερα διευθυντικά στελέχη. Τα στελέχη αυτά καλούνται να αναπτύξουν, πέρα από τα τυπικά τους προσόντα, και ικανότητες διαπολιτισμικής επικοινωνίας (R. S. Bhagat and K. O. Pries, 1996· G. Weaver, 2000· C. Storti, 2000). Απαιτείται να κινούνται με ευελιξία και επιδεξιότητα ανάμεσα σε εθνοτικές, κοινωνικές και γλωσσικές διαφορές και να επιτυγχάνουν διαρκώς το μέγιστο συντονισμό και αποδοτικότητα. Βασικό προαπαιτούμενο για την επιτυχία τους σε ένα παγκοσμιοποιημένο εργασιακό περιβάλλον θεωρείται η ικανότητα των στελεχών να προσαρμόζουν διαρκώς τη συμπεριφορά τους σ' έναν κόσμο

17. Παρόλα αυτά ο D. Hakken παρατηρεί ότι πολλά άτομα που ζουν κάτω απ' αυτές τις συνθήκες αντλούν ένα μεγάλο μέρος των ταυτίσεών τους από την επαγγελματική τους απασχόληση, από τις αμειβόμενες ασχολίες τους και από τις εικονικές κοινότητες στις οποίες συμμετέχουν, πρβλ. D. Hakken, 1999, σ. 115.

που από τώρα και για πάντα δε θα διαθέτει ένα σταθερό κέντρο, ούτε μια σταθερή κατευθυντήρια γραμμή ή ένα μόνιμο σημείο αναφοράς (A. Dagnino, 2001, σ. 21· Y. Y. Kim, 2001, σ. 11 κ.ε.). Ίσως το πιο σημαντικό νέο στοιχείο που θα πρέπει να λάβουν υπόψη τους τα στελέχη αυτά είναι να διαχειρίζονται τις εκφάνσεις της διαφορετικότητας σ' έναν κόσμο στον οποίο η παγκόσμια τυποποίηση αποκτά διαρκώς μεγαλύτερη σημασία (G. Das, 2000, σ. 309).

Η χρήση των δικτύων δημιουργεί στα στελέχη, αφενός, αισθήματα απελευθέρωσης, γιατί μπορούν πιο εύκολα να συμμετάσχουν στο διάλογο και να απευθυνθούν άμεσα στην εξουσία· αφετέρου, προκαλεί ανησυχίες και αβεβαιότητες, γιατί, πρώτον, τα άτομα βρίσκονται διαρκώς υπό επιτήρηση και συνεχώς σε κίνδυνο να χάσουν την αίγλη της εξουσίας που προσδοκούν να αποκτήσουν ή που ήδη απολαμβάνουν και, δεύτερον, επειδή οτιδήποτε πράττουν καθοδηγείται από αποφάσεις που λαμβάνονται κυρίως στη βάση της δήλωσης ότι υπάρχει εξειδικευμένη γνώση, γεγονός το οποίο δεν μπορούν να ελέγξουν (J. Slevin, 2000, σ. 129). Γι' αυτό προσπαθούν να αυτοματοποιήσουν και να τυποποιήσουν όσο γίνεται περισσότερο τις διαδικασίες, με στόχο να μειώσουν την εξάρτησή τους από τους ειδικούς, καθώς επίσης από τους εκάστοτε τοπικούς ειδήμονες και να υπερασπιστούν τη δική τους αναγκαιότητα ύπαρξης. Η τάση αυτή απορρίπτει βαθμιαία καινοτόμες αντιλήψεις και αποφάσεις.

Τα στελέχη για να σταθεροποιήσουν τη θέση τους προσπαθούν συνεχώς να διευρύνουν τις γνώσεις τους. Βρίσκονται δηλαδή σε μια συνεχή μαθησιακή διαδικασία, γεγονός που απαιτεί σημαντικά αποθέματα ψυχικών δυνάμεων. Ιδιαίτερο προσόν των ανώτερων στελεχών για να αντιμετωπίσουν τις απαιτήσεις των διαρκώς μεταβαλλόμενων τεχνολογικών εξελίξεων θεωρείται η ικανότητά τους να συγκροτούν αποδοτικές ομάδες επιτελών που θα προετοιμάζουν το έδαφος για στρατηγικές επιλογές.

Η συχνή εναλλαγή θέσεων απασχόλησης αλλά και επιχειρήσεων δημιουργεί στα ανώτερα και στα διευθυντικά στελέχη μια σειρά από προβλήματα, όπως: αδυναμία να ταυτιστούν με την επιχείρηση και τους σκοπούς της, να ενσωματωθούν στην κουλτούρα της και να δημιουργήσουν διαπροσωπικές σχέσεις με τους συναδέλφους, άρα αποκλεισμό τους από τα άτυπα δίκτυα διαπροσωπικής επικοινωνίας της οργάνωσης, καθώς και αδυναμία να ταυτιστούν με συγκεκριμένο τόπο, αφού –αν δεν αλλάξουν συχνά επιχείρηση– καλούνται να απασχολούνται για ορισμένα χρονικά διαστήματα σε γραφεία της οργάνωσης διασπαρμένα σε διάφορες χώρες του κόσμου.

Τελικά η λογική της δικτύωσης έχει ως συνέπεια οι συναδελφικές σχέσεις να είναι επιδερμικές και οι άνθρωποι να λειτουργούν συχνά ως

«ανθρώπινα τεμαχικά», που βρίσκονται σε συνεχή σύνδεση με το δίκτυο της οργάνωσής τους.

Τα δικαιώματα προστασίας της εργασίας και οι διάφορες παροχές καθορίζονται σε ατομική συμβασιακή βάση, γεγονός που εξατομικεύει ακόμα περισσότερο την παρουσία κάθε μέλους στην επιχείρηση. Συχνά οι πρακτικές της οργάνωσης προς συναδέλφους που έπαψαν να εμπίπτουν στους στόχους της αντιμετωπίζονται με «συλλογική αμνησία» για να μπορέσουν οι εργαζόμενοι να επιβιώσουν σ' ένα τόσο ασταθές εργασιακό περιβάλλον στο οποίο τα εργασιακά δικαιώματα βάζονται καθημερινά.

6. ΕΠΙΛΟΓΟΣ

Το 1968 και κατόπιν το 1972 ο Geert Hofstede διεξήγαγε μια μεγάλη έρευνα σε ανώτερα στελέχη της IBM σε 55 χώρες στον κόσμο με σκοπό να προσδιορίσει τα διάφορα στιλ διοίκησης που προέρχονται από τις διαφορετικές πολιτισμικές και εθνικές καταβολές (G. Hofstede, 1991, σ. 139-158 του ίδιου, 2001, σ. 373 κ.ε.). Τα αποτελέσματα της έρευνας παρουσιάστηκαν ανά ομάδες κρατών που ανταποκρίνονταν σε συγκεκριμένα πολιτισμικά χαρακτηριστικά. Την ίδια λογική ακολούθησαν και πλήθος άλλες έρευνες σχετικά με το πολυπολιτισμικό μάνατζμεντ συγκρίνοντας διάφορες χώρες μεταξύ τους, όπως, π.χ., τις ΗΠΑ με την Ιαπωνία, ή τις διάφορες διεθνικές επιχειρήσεις μεταξύ τους (R. T. Pascale and A. G. Athos, 1981· T. E. Deal and A. A. Kennedy, 1982). Κοινό χαρακτηριστικό όλων των ερευνών ήταν η προσπάθεια να επισημάνουν τα πλεονεκτήματα ή τα μειονεκτήματα στη διοίκηση που προέρχονται από τις πολιτισμικές και εθνικές διαφορές και από την κουλτούρα των οργανώσεων. Σήμερα, η κουλτούρα μιας επιχείρησης φαίνεται να αλλάζει ριζικά. Το ενδιαφέρον στρέφεται όχι πια στην εθνική προέλευση των ανωτέρων στελεχών, αλλά στην ικανότητα του προσωπικού να διαχειρίζεται συνεργασίες με πολυεθνική, πολυπολιτισμική σύνθεση και να διεκπεραιώνει ηλεκτρονικές συναλλαγές μέσω της ηλεκτρονικής επικοινωνίας. Οι κοινωνικές αξίες, το ήθος και η συλλογική κουλτούρα της επιχείρησης υποβαθμίζονται μπροστά στις ατομικές ικανότητες και δεξιότητες των μελών. Τα στελέχη, ενώ ωθούνται όλο και πειστικότερα προς ένα μοντέλο υπερεθνικής και πολυπολιτισμικής συμπεριφοράς, τελικά αποφασίζουν με κριτήρια τα οποία εξακολουθούν επί του παρόντος να επηρεάζονται από εθνικές προτεραιότητες, από εθνικά στερεότυπα ή προκαταλήψεις.

Οι αντιλήψεις σχετικά με τη δημιουργία πολυπολιτισμικής ταυτότητας ή κοινών αξιών που καλλιεργούνται στα πλαίσια των διεθνικών επιχειρή-

σεων, ή οι αντιλήψεις αναφορικά με την ενότητα των μελών η οποία στηρίζεται στην αναγνώριση της διαφοράς τους, ενώ γίνονται φραστικά αποδεκτά, στην πράξη θα πρέπει να διανύσουν πολύ δρόμο ακόμα μέχρι να επικρατήσουν, εάν βεβαίως επικρατήσουν. Επιγραμματικά θα μπορούσε να υποστηρίξει κανείς ότι μέχρι στιγμής τα κοινά χαρακτηριστικά που συνενώνουν τους ανθρώπους στις διεθνικές οργανώσεις είναι λιγότερο συνεκτικά από εκείνα που τους χωρίζουν. Οι επιλογές για την οργάνωση και τη λειτουργία μιας διεθνικής επιχείρησης πηγάζουν από αντιλήψεις, νοοτροπίες, πολιτισμικά πρότυπα κ.λπ. των στελεχών που διαθέτουν την ίδια εθνική προέλευση με εκείνη της μητρικής εταιρείας. Θα πρέπει, τέλος, να επισημανθεί ότι οι δράσεις, οι φορείς, οι αντιλήψεις κ.λπ. σπάνια έχουν την παγκόσμια εμβέλεια που ορισμένοι υποστηρικτές της πολυπολιτισμικής προσέγγισης πιστεύουν ότι διαθέτουν. Μόλις ένα σχέδιο δράσης ή μία απόφαση τεθούν σε εφαρμογή, μοιραία προσλαμβάνουν τα ιδιαίτερα εκείνα χαρακτηριστικά του τόπου όπου εφαρμόζονται και τελικά αποκτούν τις εθνικές ιδιαιτερότητες και τα χαρακτηριστικά της χώρας (G. Das, 2000, σ. 317-318).

Το εργασιακό περιβάλλον, αλλά και οι επιχειρηματικές συναλλαγές στο νέο αιώνα θα είναι αναπόφευκτα παγκόσμιες. Παρ' όλες τις διοικητικές προσπάθειες οι διαφορές στα πολιτισμικά πρότυπα δεν πρόκειται να εξαλειφθούν ως δια μαγείας, εφόσον αποτελούν ισχυρό σημείο αναφοράς κάθε απασχολούμενου. Ούτε αναμένεται να επιλυθούν με κοινωνικές εξω-οργανωσιακές δραστηριότητες (π.χ. γιορτές) και απλοϊκές δηλώσεις καλής θέλησης του τύπου «εμείς είμαστε ο κόσμος». Τα προβλήματα, η αδυναμία επικοινωνίας καθώς και οι συνέπειές της στην καθημερινή πρακτική των οργανώσεων μόλις τώρα αρχίζουν να συνειδητοποιούνται σε διεθνές επίπεδο. Ωστόσο, οι προσπάθειες για πολυπολιτισμική αντιμετώπιση των εργαζομένων έχουν αρχίσει. Όσο μεγαλώνει ο κύκλος των διεθνών επαφών και των συναλλαγών, τόσο περισσότερο γίνεται συνειδητή η επίδραση που ασκεί η εθνική κουλτούρα πάνω σε κάθε άτομο. Μόνο συντονισμένες και συνεχείς προσπάθειες για πολυπολιτισμική εκπαίδευση και κατάρτιση του συνόλου των εργαζομένων σε μία επιχείρηση μπορεί να αμβλύνει τις διαφορές και να επιφέρει τα προσδοκώμενα αποτελέσματα για μια αποτελεσματική διαπολιτισμική επικοινωνία και διοίκηση.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- Allaire Y., M. E. Firsirotu, 1984, «Theories of organizational culture», *Organization Studies*, τόμ. 5, τεύχ. 3, σ. 193-226.
- Anderson B., 1991, *Imagined communities. Reflections on the origin and spread of nationalism*, revised edition, London, Verso.
- Archer M., 1985, «The myth of cultural integration», *British Journal of Sociology*, τόμ. 36, σ. 333-353.
- Barber B., 1992, «Jihad vs McWorld», *The Atlantic*, 1992, τόμ. 269, τεύχ. 3.
- Beck U., A. Giddens, S. Lasch, 1994, *Reflexive modernization. Politics, tradition and aesthetics in the modern social order*, London, Polity Press.
- Bhagat R. S., K. G. Prien 1996, «Cross-cultural training in organizational context», στο D. Landis, R. S. Bhagat (eds), *Handbook of intercultural training* (2nd edition), London, Sage Publishing, σ. 216-230.
- Castells M., 2000, *The rise of the network society* (2nd edition), *The information age: Economy, society and culture*, τόμ. 1, Oxford, Blackwell, (πρώτη έκδοση 1996).
- , (1997), *The power of identity*, τόμ. 2, *The information age: Economy, society and culture*, Oxford, Blackwell.
- Cooper R., G. Burrell, 1988, «Modernism, postmodernism and organizational analysis: An introduction», *Organization Studies*, τόμ. 9, τεύχ. 1, σ. 91-112.
- Crook S., J. Pakulski, M. Waters, 1992, *Postmodernisation. Change in advanced societies*, London, Sage Publications.
- Dagnino A., 2001, *Οι νέοι νομάδες. Πρωτοπόροι της αλλαγής, κουλτούρες της εξέλιξης, νέα επαγγέλματα*, Αθήνα, Οξύ.
- Das G., 2000, «Local memories of a global manager», στο P. O'Meara, H. D. Mehlinger and M. Krain (eds), *Globalization and the challenges of a new century. A reader*, Indiana Bloomington, University Press, σ. 309-320.
- Deal T. E., A. A. Kennedy, 1982, *Corporate cultures: The rites and rituals of corporate life*, Reading Mass, Addison - Wesley.
- Δεμερτζής Ν., 1996, *Ο λόγος του εθνικισμού*, Αθήνα, Σάκκουλας.
- Elkins D. J., 1997, «Globalization, telecommunication and virtual ethnic communities», *International Political Science Review*, τόμ. 18, τεύχ. 2, σ. 139-152.
- , (1999), «Think locally, act globally: Reflections on virtual neighbourhoods», *Javnost the Public*, τεύχ. 1, σ. 37-54.
- 2003, *Εθνική έρευνα για τις Τεχνολογίες Πληροφορικής και Επικοινωνιών (ΤΠΕ) στις Μικρομεσαίες Επιχειρήσεις (ΜΜΕ). Έρευνα σε δείγμα 1800 επιχειρήσεων*, 2003, Κοινωνικό Πλαίσιο Στήριξης 2000-2006, Επιχειρησιακό Πρόγραμμα «Κοινωνία της Πληροφορίας», Αθήνα.
- Featherstone M., 1995, *Undoing culture. Globalization, postmodernism and identity*, London, Sage Publishing.
- Ferguson M., 1992, «The mythology about globalization», *European Journal of Communication*, τόμ. 7, σ. 69-93.

- Foster A., 2000, «Taking cultural training into the global millennium», *Intercultural Management Quarterly*, Άνοιξη, www.imquarterly.com/training.htm, ανάκτηση 8.6.2001.
- Gassmann O., 2001, «Multicultural teams: Increasing creativity and innovation by diversity», *Creativity and Innovation Management*, τόμ. 10, τεύχ. 2, σ. 88-95.
- Gellner E., 1992, *Έθνη και εθνικισμός*, Αθήνα, Αλεξάνδρεια.
- Giddens A., 1991, *Modernity and self-identity. Self and society in the late modern age*, London, Polity Press.
- Goldberg D. T., 1994, «Introduction: Multicultural conditions», στο D. T. Goldberg (ed.), *Multiculturalism*, Oxford, Blackwell, σ. 1-41.
- Gudykunst W. B. and T. Nishida, 1989, «Theoretical perspectives for studying intercultural communication», στο M. K. Asante, W. B. Gudykunst (eds), *Handbook of intercultural communication*, London, Sage, σ. 17-46.
- Hakken D., 1999, *Cyborgs @ cyberspace. An ethnographer looks to the future*, New York London, Routledge.
- Hall S., 1991, «The local and the global: Globalization and ethnicity», στο A. Kind (ed.) *Culture, globalization and the world-system*, London, Macmillan Press Ltd., σ. 19-40.
- Harvey D., 1990, *The condition of postmodernity*, London, Blackwell.
- Harvey M. D., N. Miceli, 1999, «Exploring in-patriate manager issues: An exploratory empirical study», *International Journal of Intercultural Relations*, τόμ. 23, τεύχ. 3, σ. 339-371.
- Held D., A. McGrew, 2000, «The great globalization debate. An introduction», στο David Held, Anthony McGrew (eds), *The global transformation reader*, London, Polity Press, σ. 1-46.
- Hofstede G., 1991, *Cultures and organizations. Intercultural cooperation and its importance for survival*, London, Harper Collins Business.
- , 2001, *Culture's consequences. Comparing values, behaviors, institutions and organizations across nations*, (2nd edition), Thousand Oaks, Sage Publications.
- Θεοδωρίδης Π., 2001, «Προσωπική ταυτότητα, εθνική ταυτότητα και ιδιότητα του πολίτη», *Επιστήμη και Κοινωνία*, τεύχ. 5-6, Φθινόπωρο 2000 - Άνοιξη 2001, σ. 55-82.
- , 2004, *Οι μεταμορφώσεις της ταυτότητας. Έθνος, νεωτερικότητα και εθνικός λόγος*, Θεσσαλονίκη, Αντιγόνη.
- Jones S., 2003, «Διαδικτυακές κοινότητες», στο Ρ. Παναγιωτοπούλου (επιμ.), *Η ψηφιακή πρόκληση: ΜΜΕ και δημοκρατία*, Αθήνα, Τυπωθήτω, σ. 397-406.
- Καλλίνικος Γ., 1995, «Η εποχή των πληροφοριών: Κείμενα και αντι-κείμενα στη μετα-βιομηχανική κοινωνία», στο Ι. Τσιβάκου (επιμ.), *Δράση και σύστημα. Σύγχρονες προσεγγίσεις στη θεωρία των οργανώσεων*, Αθήνα, Θεμέλιο, σ. 17-74.
- Kim Y. Yun, 2001, *Becoming intercultural. An integrative theory of communication and cross-cultural adaptation*, London, Sage Publishing.
- Kumlicka W., 1995, *Multicultural citizenship: A liberal theory of minority rights*, Oxford, Clarendon Press.
- Κύρτσος Α., 2002, *Τεχνολογικός σχεδιασμός και κοινωνική οργάνωση της ψηφιακής επιχείρησης*, Αθήνα, Μεταίχμιο.
- Lash S., J. Urry, 1994, *Economies of signs and space*, London, Sage Publications.

- Malone T. W., R. L. Laubacher, 2000, «The dawn of the e-lance economy», στο P. O'Meara, H. D. Mehlinger and M. Krain (eds), *Globalization and the challenges of a new century. A reader*, Bloomington, Indiana University Press, σ. 289-299.
- McPhee R. D., M. S. Poole, 2001, «Organizational structures and configurations», στο F. M. Jablin, L. L. Putnam (eds), *The new handbook of organizational communication*, Thousand Oaks, Sage Publications, σ. 503-543.
- Morley D., K. Robins, 1995, *Spaces of identity. Global media, electronic landscapes and cultural boundaries*, Routledge, London.
- Nicholson C. J., 1996, «Three views of philosophy and multiculturalism: Searle, Rotry and Taylor», www.vusst.hr/ENCYCLOPEDIA/jcarol.htm, ανακτήθηκε 10.7.2003.
- Ohmae K., 2000, *The invisible continent. Four strategic imperatives of the new economy*, Nicholas London, Breaaley Publishing.
- Παναγιωτοπούλου Ρ., 1997, *Η επικοινωνία στις οργανώσεις*, Αθήνα, Κριτική.
- Παπαγεωργίου Κ., 1997, «Προλογικό σημείωμα», στο Τσάρλς Ταίηλορ, *Πολυπολιτισμικότητα, εξετάζοντας την πολιτική της αναγνώρισης*, Αθήνα, Πόλις, (3η έκδοση 2000), σ. 11-23.
- Pascale R. T., A. G. Athos, 1981, *The art of japanese management. Application for american executives*, New York, Warner Books.
- Robertson R., 1990, «Mapping the global condition: Globalization as the central concept», *Theory, Culture and Society*, τόμ. 7, σ. 15-30.
- , 1995, «Glocalisation: Time-space and homogeneity-heterogeneity», στο M. Featherstone, S. Lash and R. Robertson (eds), *Global modernities*, London, Sage Publishing, σ. 25-44.
- Robins K., 1991, «Tradition and translation: National culture in its global context», Corner and S. Harvey (eds), *Enterprise and heritage: Crosscurrents of national culture*, London, Routledge, σ. 21-44.
- , 2003, «Ο κυβερνοχώρος και ο πραγματικός κόσμος», στο Ρ. Παναγιωτοπούλου (επιμ.), *Η ψηφιακή πρόκληση: ΜΜΕ και δημοκρατία*, Αθήνα, Τυπωθήτω, σ. 371-396.
- Shuter R., 1993, «On third-culture building», στο S. A. Deetz (ed.), *Communication Yearbook*, τόμ. 16, σ. 429-438.
- Slevin J., 2000, *The internet and society*, London, Polity Press.
- Smith A. D., 1991, *National identity*, London, Penguin Books.
- Stohl C., 2001, «Globalizing organizational communication», στο F. M. Jablin, L. L. Putnam (eds), *The new handbook of organizational communication*, Thousand Oaks, Sage Publications, σ. 323-378.
- Storti C., 2000, «Why organizations don't do more cross-cultural training?», *Intercultural Management Quarterly*, Summer, www.imquarterly.com/crosscultural.htm.
- Ταίηλορ Τ., 1997, *Πολυπολιτισμικότητα. Εξετάζοντας την πολιτική της αναγνώρισης*, (3η έκδοση 2000), Αθήνα, Πόλις.
- Weaver G., 2000, «Connecting intercultural communication and management», *Intercultural Management Institute*, American University, Spring, www.imi.american.edu/articles.html.
- Zuboff S., 1988, *In the age of the smart machine. The future of work and power*, London, Heinemann Professional Publishing.