



**ΕΘΝΙΚΗ ΣΧΟΛΗ ΔΗΜΟΣΙΑΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ
ΚΑΙ ΑΥΤΟΔΙΟΙΚΗΣΗΣ**

ΚΓ΄ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΗ ΣΕΙΡΑ

ΤΜΗΜΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ

ΤΕΛΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

Θέμα:

Ο πολιτισμός ως παράγοντας αποτελεσματικής και ορθολογικής διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού στις σύγχρονες οικονομικές μονάδες

Επιβλέπων: Βασίλειος Κέφης

Σπουδάστρια: Ουρανία Καρίπη

ΑΘΗΝΑ - 2015

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Στο σύγχρονο παγκοσμιοποιημένο και ανταγωνιστικό περιβάλλον, με τις μεταβαλλόμενες οικονομικές και κοινωνικές εξελίξεις, οι οργανισμοί καλούνται να επιβιώσουν. Στην προσπάθεια αυτή η διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού διαδραματίζει έναν καίριο ρόλο καθώς οφείλει να προσαρμοστεί στα νέα δεδομένα που δημιουργούνται. Η προσαρμογή αυτή θα είναι περισσότερο επιτυχής αν συμπεριλάβει στους στόχους - προτεραιότητες της όχι μόνο τις έννοιες της αποτελεσματικότητας και της αποδοτικότητας αλλά και του σεβασμού των πολιτισμικών διαφορών. Όπως στην κοινωνία εντοπίζονται διαφορετικοί πολιτισμοί και κουλτούρες έτσι συμβαίνει και στο πλαίσιο των οργανώσεων (δημόσιων και ιδιωτικών). Η πρόκληση για τη σύγχρονη διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού είναι ο συγκερασμός των πολιτισμικών διαφορών (όπως αξίες, πεποιθήσεις, συμπεριφορές) με τα στοιχεία της οικονομικότητας, αποδοτικότητας και αποτελεσματικότητας. Με τον τρόπο αυτό οι εν λόγω διαφορές παύουν να αποτελούν τροχοπέδη και μετουσιώνονται σε ανταγωνιστικό πλεονέκτημα του οργανισμού.

Σήμερα, μετά από μακρόχρονη αμφισβήτηση αρχίζουν να γίνονται και πάλι σεβαστές αξίες και έννοιες που σχετίζονται με την ανθρώπινη συμπεριφορά και οι οποίες φαίνεται ότι είχαν παραμεληθεί. Κατά συνέπεια η τάση αυτή οδηγεί σε μια νέα θεώρηση των ανθρωπιστικών επιστημών, οι οποίες έρχονται και πάλι στο προσκήνιο. Η διδασκαλία της Αριστοτελικής σκέψης στις μεγαλύτερες οικονομικές σχολές αποτελεί το πλέον ευδιάκριτο αποτύπωμα της νέας αυτής πραγματικότητας. Μια νέα πραγματικότητα η οποία θα έχει στον πυρήνα της όχι μόνο την οικονομική διάσταση αλλά και τον ίδιο τον άνθρωπο.

Λέξεις-κλειδιά:

Πολιτισμός, κουλτούρα, διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού, θεωρία των οργανώσεων, ανθρωπιστικές επιστήμες, αξίες

ABSTRACT

In the contemporary globalised and competitive environment with its constantly changing economic and social developments, organizations are struggling to survive. In this effort, human resources management plays a crucial role as it should adjust to the new conditions. This adjustment will be even more successful if it comprises as its main targets and priorities not only terms like effectiveness and efficiency but also a deep respect towards cultural diversity. Different cultures can be spotted in the framework of organizations (public and private) as in every aspect of our society. The challenge for a modern HR management is to mingle cultural diversities (such as values, beliefs and behavior patterns) with the elements of economy, efficiency and effectiveness. Through this diversities stop being an obstacle and transform to a competitive advantage for the organization.

Nowadays after a long controversy and neglect, the values and meanings associated with human behavior are once more respected. As a result, this trend leads to a new understanding of human sciences that come once again in the forefront of education. Maybe the most visible footprint of this new reality is the reintroduction of Aristotle's school of thought in the most renowned business schools in the world. The new reality which is involving has in its core not only the financial aspect of life but human as a whole.

Keywords:

Civilization, culture, human resources management, theory of organizations, human sciences, values

ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ

ΠΕΡΙΛΗΨΗ.....	1
ABSTRACT.....	2
ΠΙΝΑΚΑΣ ΕΙΚΟΝΟΓΡΑΦΗΣΗΣ.....	5
ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ.....	7
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1 – ΕΙΣΑΓΩΓΗ ΣΤΗ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ	8
1.1 ΓΕΝΙΚΑ	8
1.2 ΟΙ ΑΡΜΟΔΙΟΤΗΤΕΣ ΤΩΝ ΜΑΝΑΤΖΕΡ ΠΡΩΤΗΣ ΓΡΑΜΜΗΣ ΣΤΗ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΤΟΥ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ.....	11
1.3 ΤΑΣΕΙΣ ΠΟΥ ΕΠΗΡΕΑΖΟΥΝ ΤΗ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ.....	12
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2 – ΠΟΛΙΤΙΣΜΟΣ & ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ	14
2.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ ΣΤΙΣ ΕΝΝΟΙΕΣ ΤΗΣ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑΣ ΚΑΙ ΤΟΥ ΠΟΛΙΤΙΣΜΟΥ.....	14
2.2 Η ΕΝΝΟΙΑ ΤΟΥ ΠΟΛΙΤΙΣΜΟΥ ΩΣ ΚΑΘΟΡΙΣΤΙΚΟΥ ΠΑΡΑΓΟΝΤΑ ΤΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΗΣ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑΣ	16
2.3 Η ΑΝΘΡΩΠΙΝΗ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑ ΕΝΤΟΣ ΤΟΥ ΚΟΙΝΩΝΙΚΟΥ ΚΑΙ ΠΟΛΙΤΙΣΤΙΚΟΥ ΠΛΑΙΣΙΟΥ .	17
2.4 Η ΚΟΙΝΩΝΙΚΟΠΟΙΗΣΗ ΚΑΙ Ο ΕΠΙΠΟΛΙΤΙΣΜΟΣ	18
2.4.1 Κοινωνικοποίηση.....	18
2.4.2 Επιπολιτισμός.....	19
2.4.3 Κανόνες και αξίες	20
2.5 ΠΟΛΙΤΙΣΤΙΚΕΣ ΔΙΑΦΟΡΕΣ ΣΤΑ ΚΙΝΗΤΡΑ, ΤΙΣ ΠΕΠΟΙΘΗΣΕΙΣ ΚΑΙ ΤΙΣ ΑΞΙΕΣ.....	21
2.5.1 Κίνητρα – πεποιθήσεις - αξίες	21
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3 ΠΟΛΙΤΙΣΜΙΚΗ ΘΕΩΡΗΣΗ ΤΩΝ ΟΡΓΑΝΩΣΕΩΝ	30
3.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ	30
3.2 Η ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ ΣΤΗ ΘΕΩΡΙΑ ΚΑΙ ΠΡΑΚΤΙΚΗ ΤΩΝ ΟΡΓΑΝΩΣΕΩΝ	31
3.2.1 Κουλτούρα και κλασική θεωρία της γραφειοκρατίας	31
3.2.2 Η ιαπωνική πρόκληση	32
3.2.3 Η οργανωσιακή κουλτούρα.....	33
3.2.4 Η κουλτούρα των ελληνικών οργανώσεων.....	38
3.2.5 Η οργανωσιακή κουλτούρα σε άλλες χώρες.....	39
3.2.6 Σύγχρονες προσεγγίσεις.....	40
3.2.7 Μετανεωτερικότητα και οργανωσιακή κουλτούρα.....	41
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4 ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΑ - ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ – ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ.....	43
4.1 ΓΕΝΙΚΑ	43
4.2 Η ΣΥΓΚΡΟΥΣΗ ΣΤΟΥΣ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥΣ	43
4.2.1 Το πρόβλημα	43

4.2.2 Η διαδικασία της σύγκρουσης	45
4.2.3 Η πολιτισμική διάσταση της ενδο-οργανωσιακής σύγκρουσης	46
4.2.4 Αντιμετώπιση των συγκρούσεων με πολιτισμική διάσταση	48
4.3 Η ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ ΣΤΙΣ ΟΡΓΑΝΩΣΕΙΣ	49
4.3.1 Γενικά	49
4.3.2 Το πρόβλημα στην επικοινωνία	50
4.3.3 Η αποκατάσταση της επικοινωνίας σε πολυπολιτισμικό οργανωσιακό περιβάλλον	51
4.4 Η πρόταση μιας αναγκαίας οργανωτικής αλλαγής	51
4.5 Μια αριστοτελική πρόταση για νέες θεωρήσεις	54
4.6 ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ	56
4.6.1 Το προφίλ του σύγχρονου «σοφού» μάνατζερ στο πλαίσιο μιας «πεφωτισμένης» διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού	56
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ	59
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑΤΑ	61

ΠΙΝΑΚΑΣ ΕΙΚΟΝΟΓΡΑΦΗΣΗΣ

Σχήμα 1	Το μοντέλο του Thomas	Σελ. 45
---------	-----------------------	---------

ΠΙΝΑΚΑΣ ΣΥΝΤΜΗΣΕΩΝ ΚΑΙ ΣΥΝΤΟΜΟΓΡΑΦΙΩΝ

ΔΑΔ	Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού
ΤΠΕ	Τεχνολογίες Πληροφορικής και Επικοινωνιών
FED	Ομοσπονδιακή Τράπεζα των ΗΠΑ (Federal Reserve System ή Federal Reserve)
IBM	International Business Machines Corporation (Πολυεθνική εταιρεία πληροφορικής)

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

Σε αυτό το σημείο θα ήθελα να εκφράσω τις ευχαριστίες μου στα μέλη της επιτροπής που αξιολόγησαν την παρούσα εργασία. Ωστόσο, οφείλω ιδιαίτερες ευχαριστίες στον Αναπληρωτή Καθηγητή του Τμήματος Δημόσιας Διοίκησης του Παντείου Πανεπιστημίου κ. Βασίλειο Κέφη, για την πολύτιμη καθοδήγηση, τη διαρκή συμπαράσταση και βοήθειά του καθ' όλη τη διάρκεια συγγραφής της εργασίας.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1 – ΕΙΣΑΓΩΓΗ ΣΤΗ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ

1.1 ΓΕΝΙΚΑ

Οι επιχειρήσεις και οι οργανισμοί, δημόσιοι και ιδιωτικοί, αποτελούν πλέον τον κοινωνικό θεσμό με την μεγαλύτερη επιρροή στο σύγχρονο κοινωνικό γίνεσθαι. Η διοίκηση του προσωπικού τους, τα τελευταία χρόνια έχει αναβαθμιστεί σε επιστήμη, η οποία μελετά το προσωπικό ως περιουσιακό στοιχείο στο οποίο κάθε επιχείρηση - οργανισμός οφείλει να επενδύει. Γνωστή πλέον, ως διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού (ΔΑΔ), εκτείνεται σε πολύ μεγαλύτερο φάσμα και σημαντικότερα πεδία από ότι απλώς η διοίκηση εργατικού δυναμικού ή τα ζητήματα των αμοιβών, των συνθηκών εργασίας, της πειθαρχίας και της επίλυσης διαφορών.

Βάσει των πλέον σύγχρονων προσεγγίσεων, η διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού αποτελεί μια διαδικασία η οποία ασχολείται με τις πρακτικές και τις πολιτικές ως προς τα θέματα προσωπικού. Πιο συγκεκριμένα, στις διαδικασίες αυτές περιλαμβάνεται η πρόσληψη, η εκπαίδευση, η αξιολόγηση, οι αμοιβές και η παροχή ενός ασφαλούς, ηθικού και δίκαιου περιβάλλοντος για τους εργαζόμενους μιας επιχείρησης. Περιλαμβάνει την προσέλκυση, επιλογή, ανάπτυξη, αξιοποίηση των ανθρωπίνων πόρων στον εργασιακό χώρο με απώτερο σκοπό την αύξηση της εργασιακής τους ικανοποίησης και τη βελτίωση της αποτελεσματικότητας των επιχειρήσεων.

Τα στάδια της διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού περιλαμβάνουν¹:

- Διεξαγωγή αναλύσεων εργασίας

Αποτελεί τη διαδικασία με την οποία καθορίζονται τα καθήκοντα που αναλογούν σε κάθε θέση και τα χαρακτηριστικά των ανθρώπων που προσλαμβάνονται για την πλήρωση των θέσεων αυτών. Κατά τη διαδικασία αυτή μπορούν να χρησιμοποιηθούν εργαλεία όπως η συνέντευξη, η χρήση ερωτηματολογίων, το αποτέλεσμα της ενδελεχούς παρατήρησης, η μελέτη των ημερολογίων καταγραφής και η αναζήτηση στο διαδίκτυο.

¹ Βλέπε περισσότερα στο Dessler, G. (2012) Διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού, Αθήνα: Κριτική, σελ. 575.

- Σχεδιασμός των αναγκών σε εργατικό δυναμικό και προσέλκυση υποψηφίων εργαζόμενων

Μετά τη διεξαγωγή των αναλύσεων εργασίας, ο μάνατζερ προβαίνει στον αναλυτικό σχεδιασμό των αναγκών σε ανθρώπινο δυναμικό κάνοντας χρήση απλών εργαλείων όπως η ανάλυση αναλογιών (ratio analysis) και η ανάλυση τάσεων (trend analysis). Η προσέλκυση υποψηφίων (π.χ. μέσω του διαδικτύου) θα πρέπει να ταιριάζει με το στρατηγικό σχεδιασμό του οργανισμού.

- Επιλογή υποψηφίων εργαζόμενων

Η αποτελεσματική επιλογή έχει σημασία και εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από τις βασικές αρχές της εξέτασης, την εγκυρότητα και την αξιοπιστία των δοκιμασιών (tests) στις οποίες υποβάλλονται οι υποψήφιοι. Στη συνέχεια (και ιδίως στον ιδιωτικό τομέα) ακολουθεί η συνέντευξη η οποία είναι μια διαδικασία που αποσκοπεί στην απόσπαση πληροφοριών μέσω της προφορικής απόκρισης ενός ατόμου σε επίσης προφορικά ερωτήματα. Η συνέντευξη επιλογής είναι μια διαδικασία επιλογής που έχει σχεδιαστεί ώστε να προβλέψει τη μελλοντική εργασιακή απόδοση με βάση τις προφορικές απαντήσεις του υποψηφίου σε προφορικές διερευνητικές ερωτήσεις.

- Παροχή κατευθύνσεων και εκπαίδευση των εργαζόμενων

Η εκπαίδευση αφορά τις μεθόδους που χρησιμοποιούν οι εργοδότες για να τροφοδοτήσουν τους νέους ή τους υφιστάμενους εργαζομένους με τις δεξιότητες που χρειάζονται για να εκτελέσουν τις εργασίες τους. Ορισμένοι ειδικοί στην εκπαίδευση χρησιμοποιούν τον όρο «μάθηση και απόδοση στην εργασία» αντί της εκπαίδευσης ώστε να υπογραμμίσουν τον διττό σκοπό της εκπαίδευσης σχετικά με τη μάθηση και την οργανωσιακή απόδοση.

- Αξιολόγηση της απόδοσης

Η αξιολόγηση της απόδοσης (performance appraisal) σημαίνει εκτίμηση της τρέχουσας ή της παρελθούσης απόδοσης ενός εργαζομένου σε σχέση με τα πρότυπα απόδοσης που έχουν τεθεί για τη θέση του. Τρεις είναι οι λόγοι για την αξιολόγηση της απόδοσης των υφισταμένων: α) οι αξιολογήσεις βοηθούν τους προϊστάμενους να λαμβάνουν αποφάσεις για προαγωγές και αυξήσεις μισθών, β) η αξιολόγηση επιτρέπει στον προϊστάμενο και στον υφιστάμενό του να διαμορφώσουν ένα σχέδιο για τη διόρθωση

τυχόν ελλείψεων και γ) οι αξιολογήσεις διευκολύνουν το σχεδιασμό καριέρας καθώς παρέχουν την ευκαιρία για αναθεώρηση της σταδιοδρομίας που έχει προγραμματίσει ένας εργαζόμενος υπό το φώς των καταγεγραμμένων δυνατών και αδύνατων σημείων του.

- Διαχείριση μισθών και ημερομισθίων

Ο καθορισμός του ύψους των αμοιβών με ταυτόχρονη εξασφάλιση της εξωτερικής και εσωτερικής ισότητας μπορεί να περιλαμβάνει τα ακόλουθα στάδια: α) διενέργεια της έρευνας μισθών ή αποδοχών σχετικά με το τι πληρώνουν άλλοι εργοδότες σε παρόμοιες θέσεις εργασίας, β) αποτίμηση θέσης εργασίας η οποία είναι μια τυπική και συστηματική σύγκριση θέσεων εργασίας που αποσκοπεί στον καθορισμό της αξίας κάθε θέσης σε σχέση με κάποια άλλη, γ) ομαδοποίηση παρεμφερών θέσεων σε μισθολογικές βαθμίδες, δ) απόδοση τιμής σε κάθε μισθολογική κλίμακα και ε) σχεδιασμός εύρους κλιμάκων.

- Παροχή κινήτρων και προσφορών

Οι περισσότεροι εργαζόμενοι δεν λαμβάνουν μόνο ένα μισθό αλλά και αποδοχές που βασίζονται σε κάποιο είδος κινήτρων. Όλα τα προγράμματα κινήτρων (incentive plans) είναι προγράμματα «ανταμοιβής» της απόδοσης. Σε αυτά εντάσσονται τα ατομικά προγράμματα κινήτρων τα οποία παρέχουν αμοιβές σε μεμονωμένους εργαζομένους με βάση την απόδοσή τους, τα ομαδικά κίνητρα που αποσκοπούν στην κινητοποίηση ολόκληρων ομάδων εργασίας. Τέλος, οι κυμαινόμενες αμοιβές σχετίζονται με προγράμματα αμοιβών που συνδέουν τις αποδοχές με την παραγωγικότητα ή κάποιο άλλο μέτρο της κερδοφορίας της επιχείρησης.

Ένας μάνατζερ θα πρέπει να προωθεί:

- τις ίσες ευκαιρίες, την ηθική και τη θετική δράση
- την υγεία, την ασφάλεια και την ηθική μεταχείριση του εργαζόμενου
- την αντιμετώπιση παραπόνων και τις σχέσεις εργασίας

Η διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού είναι σημαντική για κάθε μάνατζερ ώστε να είναι σε θέση να προσλαμβάνει το κατάλληλο εργατικό δυναμικό, να μην έρχεται αντιμέτωπος με συχνή εναλλαγή προσωπικού, και να ενισχύει την αποτελεσματικότητα της επιχείρησης μέσω της εκπαίδευσης και της δημιουργίας κινήτρων.

Η διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού είναι πολύ σημαντική και σήμερα αλλά και στο μέλλον διότι κατά μία έννοια, όλοι οι μάνατζερ είναι μάνατζερ ανθρώπινου δυναμικού, διότι όλοι εμπλέκονται σε δραστηριότητες όπως η προσέλκυση υποψηφίων, η διεξαγωγή συνεντεύξεων, η επιλογή και η εκπαίδευση προσωπικού. Ωστόσο, οι περισσότερες επιχειρήσεις έχουν τμήμα ανθρώπινου δυναμικού, στο οποίο προϊστάται ένας διακριτός μάνατζερ ανθρώπινου δυναμικού.

Σε μια επιχείρηση εντοπίζονται τόσο διοικητικά στελέχη πρώτης γραμμής όσο και στελέχη προσωπικού. Οι μάνατζερ διακρίνονται σε αυτούς που διαθέτουν εξουσία πρώτης γραμμής και σε αυτούς που έχουν εξουσία επί του προσωπικού. Οι μάνατζερ πρώτης γραμμής είναι αρμόδιοι να δίνουν εντολές. Από την άλλη οι μάνατζερ προσωπικού είναι αρμόδιοι να συνεπικουρούν και να συμβουλεύουν τους προηγούμενους, ώστε να εκπληρώνουν τους στόχους που έχουν τεθεί σε ζητήματα όπως προσλήψεις, απολύσεις και αποζημιώσεις. Ειδικότερα, οι μάνατζερ προσωπικού είναι προϊστάμενοι σε τμήματα που έχουν συμβουλευτικό ή υποστηρικτικό ρόλο, όπως οι προμήθειες, η διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού και ο έλεγχος ποιότητας.

1.2 ΟΙ ΑΡΜΟΔΙΟΤΗΤΕΣ ΤΩΝ ΜΑΝΑΤΖΕΡ ΠΡΩΤΗΣ ΓΡΑΜΜΗΣ ΣΤΗ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΤΟΥ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ

Σε κάθε περίπτωση, όλοι οι προϊστάμενοι ξοδεύουν μεγάλο μέρος του χρόνου τους σε καθήκοντα που σχετίζονται με τη ΔΑΔ. Πράγματι, ο χειρισμός ανθρώπων υπήρξε πάντοτε μέρος των ευθυνών που έχει ένας μάνατζερ πρώτης γραμμής.

Πιο συγκεκριμένα, οι μάνατζερ διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού είναι υπεύθυνοι για:

1. Τοποθέτηση του κατάλληλου ανθρώπου στην κατάλληλη θέση
2. Ένταξη νέων εργαζόμενων στην επιχείρηση (εξοικείωση)
3. Εκπαίδευση υπαλλήλων για εργασίες που είναι καινούριες για αυτούς
4. Βελτίωση της εργασιακής απόδοσης κάθε ατόμου
5. Επίτευξη συνεργασιών και ανάπτυξη ομαλών εργασιακών σχέσεων
6. Ερμηνεία των πολιτικών και των διαδικασιών της εταιρείας
7. Έλεγχος του εργατικού κόστους

8. Ανάπτυξη των ικανοτήτων κάθε ατόμου
9. Δημιουργία και διατήρηση ομαδικού κατά τμήμα φρονήματος
10. Προστασία της υγείας και των συνθηκών εργασίας των εργαζόμενων

Το τμήμα ανθρώπινου δυναμικού μιας επιχείρησης μπορεί να περιλαμβάνει πιο εξειδικευμένες θέσεις εργασίας όπως υπεύθυνοι προσλήψεων, εκπρόσωποι ίσων ευκαιριών απασχόλησης ή συντονιστές θετικής δράσης, αναλυτές εργασίας, υπεύθυνοι αποζημιώσεων, ειδικά στελέχη εκπαίδευσης

1.3 ΤΑΣΕΙΣ ΠΟΥ ΕΠΗΡΕΑΖΟΥΝ ΤΗ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ

Αποτελεί πραγματικότητα το γεγονός ότι οι προτεραιότητες των επιχειρήσεων ως προς τη Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού έχουν αρχίσει να μεταβάλλονται. Ήδη από τις αρχές της δεκαετίας του 1990, τα «τμήματα προσωπικού» διεύρυναν το ρόλο τους καθώς πήραν από άλλες διευθύνσεις τις αρμοδιότητες προσλήψεων και απολύσεων, ενώ παράλληλα ανέλαβαν τα καθήκοντα μισθοδοσίας και διαχειρίζονταν τα προγράμματα παροχών.

Στις μέρες μας, οι εργοδότες βασίζονται ολοένα και περισσότερο στα κίνητρα και την απόδοση των εργαζόμενων για την επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Στο σύγχρονο περιβάλλον των επιχειρήσεων, το κύριο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα της επιχείρησης είναι οι άριστα καταρτισμένοι και αφοσιωμένοι εργαζόμενοι. Κάτι τέτοιο απαιτεί ένα νέο είδος διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού. Αυτό αποτυπώνεται έντονα στην μεταβολή της διαχείρισης προσωπικού σε διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού.

Στο σύγχρονο εργασιακό περιβάλλον, η παγκοσμιοποίηση, η ανάγκη επέκτασης των επιχειρήσεων σε νέες, εκτός συνόρων αγορές, ο έντονος ανταγωνισμός ακόμη και μεταξύ κρατών, η τεχνολογική εξέλιξη, η αβεβαιότητα, η υψηλή ανεργία κυρίως στις ανεπτυγμένες χώρες και οι υψηλές απαιτήσεις των πολιτών/πελατών δημιουργούν νέα δεδομένα, με αποτέλεσμα το σημερινό εργασιακό περιβάλλον να χαρακτηρίζεται ως περιβάλλον υψηλών απαιτήσεων και πιέσεων.

Το βασικό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα των επιχειρήσεων και των οργανισμών εν γένει, προκειμένου να αντιμετωπίσουν τις σαρωτικές αλλαγές της παγκοσμιοποίησης βρίσκεται στις ικανότητες που διαθέτει το δυναμικό της. Η επένδυση στον άνθρωπο

αντικατοπτρίζεται έντονα στον ορισμό που έδωσαν οι Jackson & Schuler (2000), στον όρο «ανθρώπινοι πόροι» ως «το σύνολο των ταλέντων, της διάθεσης για απόδοση όλων των ανθρώπων μιας επιχείρησης που μπορεί να συντελέσουν στην δημιουργία και την ολοκλήρωση της αποστολής, του οράματος, της στρατηγικής και των στόχων της».

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2 – ΠΟΛΙΤΙΣΜΟΣ & ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ

2.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ ΣΤΙΣ ΕΝΝΟΙΕΣ ΤΗΣ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑΣ ΚΑΙ ΤΟΥ ΠΟΛΙΤΙΣΜΟΥ

Ο όρος «πολιτισμός» αποτελεί έννοια-κλειδί για την ανθρωπολογία. Ο όρος αυτός αν και έχει πολλούς και αμφισβητούμενους ορισμούς είναι κοινά αποδεκτός. Σύμφωνα λοιπόν με τους περισσότερους ορισμούς, ο πολιτισμός περιλαμβάνει τα προϊόντα της συμπεριφοράς του ανθρώπου, ιδιαίτερα των προγόνων του. Υποδηλώνει ένα σύνολο κοινωνικών ερεθισμάτων, τα οποία σε μεγάλο βαθμό προϋπήρχαν. Με απλά λόγια, ο πολιτισμός περιέχει αξίες που πρόκειται να εκφραστούν αλλά και τη γλώσσα που θα τις εκφράσει.

Σύμφωνα με τους Moore και Lewis (1952), ο πολιτισμός περιέχει τη γλώσσα τη μουσική, και την τέχνη, περιλαμβάνει τις προτιμήσεις και τις αποστροφές, τους κανόνες και τις αρχές, τις ελπίδες και τους φόβους, τις πεποιθήσεις και τις στάσεις, την πίστη και την αμφιβολία τουλάχιστον στο βαθμό που οι άνθρωποι συμμερίζονται, εμποδώνουν και μεταβιβάζουν όλα τα παραπάνω. Οτιδήποτε, υλικό ή αφηρημένο μπορεί να θεωρηθεί ως μέρος του πολιτισμού, αρκεί να προέρχεται από τον άνθρωπο.

Στη μελέτη των οργανώσεων χρησιμοποιείται κατά προτίμηση ο όρος «κουλτούρα», παρά ο όρος «πολιτισμός». Στα ελληνικά η λέξη «κουλτούρα» έχει συνδεθεί με δήθεν «ανώτερα» γούστα. Ωστόσο στη μελέτη των οργανώσεων η λέξη «κουλτούρα» δεν χρησιμοποιείται με αυτή την έννοια.

Η λέξη «πολιτισμός» έχει συνδεθεί με την πρόοδο, την εξέλιξη και τα ανθρώπινα επιτεύγματα ενώ ετυμολογικά συνδέεται με την αρχαία πόλη, την πόλη-κρατος και την αστική ζωή.

Από τη άλλη ο όρος «κουλτούρα» είναι πιο ουδέτερος, παραμένει δεμένος στενά με το αρχαϊκό και το πρωτόγονο. Η κουλτούρα τονίζει τα ιδεολογικά χαρακτηριστικά των κοινωνιών (καλλιτεχνικά, θρησκευτικά, νομικά). Δεν προϋποθέτει κάποια ελάχιστα επιτεύγματα, ούτε προδικάζει ποιες εκδηλώσεις δικαιούνται ανώτερη αξιολόγηση. Η κουλτούρα δεν μεροληπτεί σε βάρος του εγκόσμιου και του καθημερινού. Έτσι εργαλεία, αντικείμενα και σκεύη διατροφής και ένδυσης, μουσική και μουσικά όργανα,

θρησκευτικές τελετές και γλωσσικές εκφράσεις, είναι όλα αποδεκτά ως στοιχεία της κουλτούρας.

Ετυμολογικά, η λέξη προέρχεται από το λατινικό «cultus», που σημαίνει καλλιέργεια. Οι ρίζες της λέξης σχετίζονται με τη γη και την φύση. Όπως η γεωργική καλλιέργεια επεμβαίνει στο φυσικό τοπίο, το εξημερώνει και το εξανθρωπίζει έτσι και η κουλτούρα ενεργεί επάνω στον ίδιο τον άνθρωπο και τον μετατρέπει από φυσικό ον σε κοινωνικό μέλος. Χαρακτηριστικό παράδειγμα, οι περιπτώσεις χαμένων ή εγκαταλελειμμένων παιδιών που ανατράφηκαν από άγρια ζώα ή θηρία στη φύση, τα οποία εξαιρετικά δύσκολα αποτελέσαν στο μέλλον μέλη της ανθρώπινης κοινωνίας. Η διαδικασία αυτή, γνωστή ως κοινωνικοποίηση², είναι μια πολύπλοκη εκμάθηση, μέσω της οποίας κάθε άτομο αφομοιώνει την κουλτούρα της κοινωνίας του. Με την κοινωνικοποίηση, το άτομο γίνεται μέρος της κουλτούρας και ταυτόχρονα, η κουλτούρα γίνεται μέρος του ατόμου.

Ένας ορισμός της κουλτούρας είναι ο εξής: «κουλτούρα είναι οτιδήποτε αποκτά ο άνθρωπος που δεν το οφείλει στη γενετική κληρονομικότητα» (Worsley, 1970). Η κουλτούρα συμπεριλαμβάνει δηλαδή την υλική και πνευματική κληρονομιά μιας κοινότητας, μύθους και ιστορίες, καλλιτεχνικά και τεχνικά δημιουργήματα, κτίσματα, εργαλεία, νομοθεσίες, ιδρύματα, έθιμα. Όμως, αυτό που καθιστά όλους αυτούς τους παράγοντες συστατικούς συντελεστές μιας κουλτούρας, είναι το νόημα που τους συνοδεύει. Για παράδειγμα, μια βέρα δεν αντιμετωπίζεται σαν ένα απλό κόσμημα αλλά σαν σύμβολο γάμου που σημαίνει πίστη, δεσμό και αγάπη. Στο πλαίσιο μιας άλλης κουλτούρας, η κόκκινη τελεία στο μέτωπο κάποιας Ινδής είναι το σημείο της έγγαμης γυναίκας. Κατά τον ίδιο τρόπο, η κουλτούρα προσδιορίζει την έννοια ορισμένων τύπων συμπεριφοράς. Σε ορισμένες κουλτούρες ο γάμος βασίζεται στην αγάπη των συζύγων, ενώ σε άλλες σχετίζεται με τη συναλλαγή μεταξύ πεθερών ή συμφωνία μεταξύ οικογενειών.

Επίσης, αξίζει να επισημανθεί ότι η θρησκεία μπορεί να λειτουργεί ως ελεγκτική αρχή και ως πηγή νοημάτων και εξηγήσεων και να θεμελιώνει τις έννοιες των πραγμάτων και των πράξεων. Έτσι ιεροτελεστίες, έθιμα, μύθοι και θρύλοι, τρόποι φαγητού, θεραπείας και ανατροφής, απαγορευτικά ταμπού, αξίες και κανόνες, είναι κατά παράδοση συνδεδεμένα με τα θρησκευτικά συστήματα. Με την παρακμή όμως της θρησκείας στη

² Βλ. αναλυτικά ενότητα 2.4.1 της παρούσας εργασίας.

Δύση, άλλοι θεσμοί ανέλαβαν σπουδαία πολιτισμική σημασία, ασκώντας μερικές από τις ίδιες λειτουργίες. Έτσι σημαντικό πολιτισμικό ρόλο ανέλαβαν η επιστήμη, καθώς και οι πολιτικοί και οικονομικοί θεσμοί.

Έχοντας αναφερθεί στις παρεμφερείς αλλά διακριτές έννοιες του πολιτισμού και της κουλτούρας, κρίνεται σκόπιμο να επιχειρηθεί μια βασική προσέγγιση της σχέσης του πρώτου με την ανθρώπινη συμπεριφορά, ενώ στη συνέχεια θα ακολουθήσει η παράθεση των εννοιών της κοινωνικοποίησης και του επιπολιτισμού.

2.2 Η ΕΝΝΟΙΑ ΤΟΥ ΠΟΛΙΤΙΣΜΟΥ ΩΣ ΚΑΘΟΡΙΣΤΙΚΟΥ ΠΑΡΑΓΟΝΤΑ ΤΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΗΣ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑΣ

Κάθε κοινωνία έχει το δικό της πολιτισμό, ωστόσο η κοινωνία και ο πολιτισμός δεν είναι ταυτόσημοι όροι. Παρόλο που η έννοια του πολιτισμού είναι αφηρημένη, όπως υποστηρίζουν οι Barnlund και Araki (1985), οι επιδράσεις του στην ανθρώπινη συμπεριφορά είναι συγκεκριμένες.

Η ανθρώπινη συμπεριφορά διαθέτει κοινωνικό - πολιτιστικό χαρακτήρα και έτσι για να γίνει κατανοητή θα πρέπει να τοποθετηθεί στο πολιτιστικό της πλαίσιο. Οι άνθρωποι σε αντίθεση με άλλα κοινωνικά όντα - όπως αυτά που ανήκουν στο ζωικό βασίλειο - είναι και πολιτισμένα όντα. Πιο συγκεκριμένα, αυτός ο χαρακτήρας σχετίζεται:

- α) με τις σχέσεις του ανθρώπου με τους άλλους ανθρώπους
- β) με τη συμπεριφορά του καθεαυτή καθώς και
- γ) με τα διάφορα παράγωγα της συμπεριφοράς του

Αξίζει να σημειωθεί ότι η σχέση του πολιτισμού και της ανθρώπινης συμπεριφοράς είναι αμφίδρομη. Πιο συγκεκριμένα, τα παράγωγα της ανθρώπινης συμπεριφοράς (κοινωνικά ερεθίσματα) αν και διαμορφώνονται σε μεγάλο βαθμό από τον πολιτισμό μπορεί ταυτόχρονα να υποστηριχθεί ότι ταυτίζονται μαζί του. Από τον ορισμό που έδωσε ο Herskovits (1948), σύμφωνα με τον οποίο «πολιτισμός είναι το μέρος του ανθρώπινου περιβάλλοντος που επινόησε ο άνθρωπος», προκύπτει ότι η ανθρώπινη συμπεριφορά διαμορφώνεται από τον πολιτισμό και επηρεάζεται από συγκεκριμένες πράξεις προσώπων.

2.3 Η ΑΝΘΡΩΠΙΝΗ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑ ΕΝΤΟΣ ΤΟΥ ΚΟΙΝΩΝΙΚΟΥ ΚΑΙ ΠΟΛΙΤΙΣΤΙΚΟΥ ΠΛΑΙΣΙΟΥ

Η ανθρώπινη συμπεριφορά πραγματοποιείται σε συγκεκριμένο κοινωνικό και πολιτιστικό πλαίσιο, το οποίο μπορεί να ποικίλει ανάλογα με τον τόπο. Η ποικιλία αυτή προσδιορίζεται από διάφορες παραμέτρους. Σε αυτές αρχικά εντοπίζεται ο όρος «θέση» δηλαδή το πού βρίσκεται ο άνθρωπος μέσα στον κοινωνικό χώρο. Για παράδειγμα, ένα άτομο στο χώρο της οικογένειας, μπορεί να έχει τη θέση της «κόρης», της «μητέρας» ή της «αδελφής» ενώ στο χώρο εργασίας το ρόλο του «υπαλλήλου» ή του «προϊσταμένου». Ο «ρόλος» λοιπόν είναι η συμπεριφορά που συστήνεται ή υπαγορεύεται από τη συγκεκριμένη κοινωνική θέση που κατέχει ένα άτομο.

Τα κοινωνικά πρότυπα ορίζονται ως οι αρχές συμπεριφοράς, τις οποίες συμμερίζονται όλα τα μέρη της κοινωνίας και οι οποίες ελέγχουν τη συμπεριφορά των μελών των διαφόρων ομάδων. Έτσι οι καθημερινές συνήθειες είναι απλώς συμβατικές πρακτικές ενώ τα ήθη θεωρούνται υποχρεωτικά για τη διατήρηση της κοινωνικής τάξης. Αξίζει να σημειωθεί ότι τα κοινωνικά πρότυπα όχι μόνο απαγορεύουν ή υπαγορεύουν ορισμένες μορφές συμπεριφοράς αλλά προβλέπουν και την επιβολή κυρώσεων, σε περίπτωση παραβίασης τους.

Ο κοινωνικός έλεγχος ορίζεται ως η επιβολή των κοινωνικών προτύπων, των ηθών και των νόμων. Η κοινωνικά αποδεκτή συμπεριφορά εμπεδώνεται μέσα από την κοινωνικοποίηση και τον επιπολιτισμό (έννοιες που αναλύονται σε επόμενο υποκεφάλαιο), από όπου η απαιτούμενη συμπεριφορά αποκτάται μέσω της κοινωνικής μάθησης, με αποτέλεσμα η πλειοψηφία των ανθρώπων να επιθυμεί να συμπεριφέρεται με αποδεκτό τρόπο.

Η κοινωνική δομή σχετίζεται με τις μεθόδους του κοινωνικού ελέγχου που εφαρμόζει η κοινωνία. Όλες οι πλευρές της κοινωνικής δομής ασκούν σημαντικές επιδράσεις στη συμπεριφορά των ανθρώπων, αφού το ποιος είναι ο καθένας, το πώς συνδέεται με τους άλλους και σε ποιο κοινωνικό στρώμα ανήκει συμβάλλει στο βαθμό της κοινωνικής επιρροής που μπορεί να ασκήσει στους άλλους ή που οι άλλοι μπορούν να ασκήσουν εκείνον. Τέλος, η κοινωνική δομή ποικίλλει ανάλογα με το επίπεδο της πολιτιστικής συνθετότητας καθώς προκύπτουν διακρίσεις μεταξύ των διαφόρων κοινωνικών στρωμάτων.

2.4 Η ΚΟΙΝΩΝΙΚΟΠΟΙΗΣΗ ΚΑΙ Ο ΕΠΙΠΟΛΙΤΙΣΜΟΣ

Ο άνθρωπος είναι «κοινωνικό όν», έτσι από τη γέννηση του μαθαίνει να συμμορφώνει τη συμπεριφορά του με αυτή των άλλων μελών της κοινωνίας. Η ανάπτυξη του κάθε ανθρώπου καθορίζεται τόσο από βιολογικούς όσο και από κοινωνικούς παράγοντες που συνεργούν με σύνθετο τρόπο. Όλα τα ανθρωποειδή υφίστανται τη διαδικασία της κοινωνικοποίησης ωστόσο μόνο ο άνθρωπος υπόκειται στη διαδικασία του επιπολιτισμού.

2.4.1 Κοινωνικοποίηση

Σύμφωνα με τον ορισμό του Child (1954) «κοινωνικοποίηση» είναι η συνολική διαδικασία μέσω της οποίας το άτομο, το οποίο γεννιέται με συμπεριφορικές δυνατότητες τεράστιου φάσματος, οδηγείται στο να αναπτύξει ορισμένες μόνο μορφές συμπεριφοράς που περιορίζονται σε στενότερο φάσμα που είναι αποδεκτό από τις αρχές της ομάδας του.

Από το συγκεκριμένο ορισμό, προκύπτει ότι όλοι οι άνθρωποι διαθέτουν μεγαλύτερες δυνατότητες συμπεριφοράς από εκείνες που τελικά αναπτύσσουν. Ο κάθε άνθρωπος, εξαιτίας του τυχαίου της γέννησης του, ξεκινάει τη ζωή του σε ένα συγκεκριμένο κοινωνικό πλαίσιο, μέσα στο οποίο μαθαίνει ορισμένα είδη αντιδράσεων. Η κοινωνικοποίηση αρχίζει στο πλαίσιο της οικογένειας, συγκεκριμένα τα παιδιά από τα πρώτα χρόνια της ηλικίας τους έρχονται σε επαφή με την επιδοκιμασία ή την αποδοκιμασία των γονέων. Ένα χαρακτηριστικό παράδειγμα είναι η γλωσσική συμπεριφορά. Έτσι το γεγονός ότι ένας άνθρωπος μιλά μια συγκεκριμένη γλώσσα και όχι μια άλλη καταδεικνύει αυτό ακριβώς το γεγονός (Bril, 1987). Με την κοινωνικοποίηση, τα άτομα μαθαίνουν να ελέγχουν το έμφυτο στοιχείο που βρίσκεται μέσα τους. Για παράδειγμα, με την κοινωνικοποίηση τα νήπια μαθαίνουν και τους φαίνεται «φυσικό» να τρώνε με μαχαιροπίρουνο και όχι με τα χέρια. Τα παιδιά μεγαλώνοντας προσαρμόζονται σταδιακά στη συμπεριφορά που θεωρείται αποδεκτή, «πολιτισμένη» και μαθαίνουν να χαλιναγωγούν τον αυθορμητισμό τους, σε βαθμό που ορισμένες «φυσικές» ορμές τους εξαφανίζονται τελειωτικά.

Έχει παρατηρηθεί ότι η κοινωνικοποίηση μπορεί να περιορίσει αποτελεσματικά το φάσμα των μορφών συμπεριφοράς που εκδηλώνει ο κάθε άνθρωπος. Πολλές από τις διαφορές που αποδίδονται στην «ιδιοσυγκρασία» διαφόρων λαών, όπως η «ψυχρότητα» των Βρετανών και η «ανεμελιά» των Λατίνων, θα μπορούσαν να αποδοθούν στη

διαφορετική ενίσχυση ορισμένων αντιδράσεων και την αποτελεσματική εξάλειψη άλλων.

Ενώ ο άνθρωπος είναι ικανός να επιλέξει τα άτομα με τα οποία συναναστρέφεται, η πιθανότητα να συμπεριφερθεί με κάποιο συγκεκριμένο τρόπο επηρεάζεται από τους άλλους ως φορείς κοινωνικοποίησης. Οι συχνότεροι φορείς κοινωνικοποίησης είναι οι γονείς, οι δάσκαλοι και άλλα άτομα μεγαλύτερης ηλικίας, που μπορεί να γνωρίζουν πολύ περισσότερο τα έθιμα της κοινωνίας.

Επίσης με την κοινωνικοποίηση, εσωτερικεύονται τα κοινωνικά χαρακτηριστικά του αντρικού και του γυναικείου φύλου. Παρότι τα παιδιά γεννιούνται με αρσενικά ή θηλυκά γεννητικά όργανα, μόνο με την κοινωνικοποίηση μαθαίνουν τι σημαίνει να είσαι αγόρι ή κορίτσι και σε τι διαφέρει η συμπεριφορά του κοριτσιού και του αγοριού.

Ωστόσο, η κοινωνικοποίηση δεν ολοκληρώνεται στην παιδική ηλικία αλλά συνεχίζεται σε όλη τη διάρκεια της ζωής, όταν τα άτομα συμμετέχουν σε διάφορα κοινωνικά σύνολα και υφίστανται την επίδραση άλλων κοινωνικοποιητικών παραγόντων. Εκτός λοιπόν από τους γονείς και τους δασκάλους, συνάδελφοι, θρησκευτικές ή πολιτικές προσωπικότητες, τηλεόραση, περιοδικά, ταινίες επηρεάζουν καθοριστικά τις αξίες, τις πεποιθήσεις και τους τρόπους συμπεριφοράς που υιοθετούν οι άνθρωποι.

2.4.2 Επιπολιτισμός

Στην περίπτωση κατά την οποία η κοινωνικοποίηση δεν επιφέρει το επιθυμητό αποτέλεσμα τότε παρεμβαίνει η πρόσθετη διαδικασία του επιπολιτισμού. Η εν λόγω διαδικασία λειτουργεί με τρόπο πιο έμμεσο από την κοινωνικοποίηση, χωρίς όμως να είναι λιγότερο αποτελεσματική.

Πιο συγκεκριμένα, οι άνθρωποι μαθαίνουν ιδέες, έννοιες, αξίες, λόγω των ποικίλων ερεθισμάτων που υπάρχουν στο εκάστοτε περιβάλλον. Για παράδειγμα, αυτό που οι άνθρωποι αναγνωρίζουν ως «μουσική» εξαρτάται κυρίως από αυτό που έχει από πριν οριστεί ως «μουσική». Αυτή είναι η αιτία για το ότι σε κάθε κοινωνία ένα υψηλό ποσοστό των μελών θα συμφωνούσε ως προς τις αξίες που πρέπει να γίνονται σεβαστές. Οι αξίες αυτές μεταδίδονται ευρέως και εμπεδώνονται στη συνείδηση του ανθρώπου διότι σπάνια αμφισβητούνται. Το είδος αυτής της μάθησης ονομάζεται «επιπολιτισμός». Ο όρος αυτός χρησιμοποιήθηκε για πρώτη φορά από τον Herskovits

(1948) και αναφέρεται σε όλα τα είδη της μάθησης που συντελούνται στην ανθρώπινη ζωή επειδή είναι απλώς διαθέσιμα για μάθηση.

Ο άνθρωπος μαθαίνει πολλά για την κοινωνία στην οποία ζει χωρίς διαπροσωπικές συγκρούσεις. Για παράδειγμα, ο ανταγωνισμός ενός παιδιού με το μεγαλύτερο αδερφό του ορίζεται ως «κοινωνικοποίηση» αλλά το γιατί και με ποιον τρόπο το κάνει ορίζεται ως «επιπολιτισμός». Τα παιδιά λειτουργούν συνήθως τόσο μιμούμενα τους άλλους όσο και κατόπιν σκόπιμης διδασκαλίας. Η δεύτερη περίπτωση είναι η κοινωνικοποίηση ενώ η πρώτη είναι η πιο λεπτή διαδικασία του επιπολιτισμού.

Αξίζει να σημειωθεί ότι και οι δύο διαδικασίες, τόσο η κοινωνικοποίηση όσο και ο επιπολιτισμός, έχουν ως αποτέλεσμα τη δημιουργία μιας ομοιόμορφης και αποδεκτής συμπεριφοράς εντός της κοινωνίας και διαφοροποίηση συμπεριφοράς μεταξύ των κοινωνιών. Επίσης και οι δύο διαδικασίες αφορούν μάθηση των τρόπων συμπεριφοράς από τους άλλους. Στην περίπτωση της κοινωνικοποίησης η μάθηση προϋποθέτει διδασκαλία ενώ στην περίπτωση του επιπολιτισμού δεν είναι απαραίτητη η διδασκαλία (μιμητική μάθηση).

2.4.3 Κανόνες και αξίες

Οι κανόνες αποτελούν συγκεκριμένους τύπους συμπεριφοράς, τους οποίους συνήθως ακολουθούν οι άνθρωποι, ενώ οι αξίες είναι ευρύτερες πεποιθήσεις σχετικά με τις ηθικές έννοιες του καλού και του κακού. Οι κανόνες ρυθμίζουν πλευρές της συμπεριφοράς των ανθρώπων, χωρίς συχνά να το συνειδητοποιούν. Για παράδειγμα, ο τρόπος ένδυσης ανάλογα με τις περιστάσεις (δεξίωση, κηδεία, επαγγελματική συνάντηση κλπ) καθορίζεται από ένα σύνολο κοινωνικών κανόνων. Το κατάλληλο ντύσιμο για κάθε εκδήλωση, δεν είναι θέμα ηθικής. Έτσι τα μαύρα ρούχα για τις κηδείες είναι απλά ένας συμβατικός τύπος (π.χ. οι Ινδοί φορούν άσπρα σε ένδειξη πένθους ενώ για τον έλληνα το πένθιμο χρώμα είναι το μαύρο).

Αντίθετα με τους κανόνες που ρυθμίζουν την εξωτερική μας συμπεριφορά, οι αξίες είναι βαθιά ριζωμένες. Ηθικές πεποιθήσεις που αφορούν το καλό και το κακό, το δίκαιο και το άδικο. Οι αξίες, όπως και οι κανόνες, εμφανίζουν διαφορές από τη μια κουλτούρα στην άλλη. Η δυτική κουλτούρα για παράδειγμα, αξιολογεί ιδιαίτερα το άτομο, την προσωπική του προσπάθεια και τα επιτεύγματα του, καθώς και την απόκτηση υλικών αγαθών. Το πρότυπο της επιτυχίας είναι μια ζωή σκληρής δουλειάς που ανταμείβεται με άφθονη υλική ευημερία. Αντίθετα, άλλες κουλτούρες αποδίδουν

μεγαλύτερη αξία στο κοινωνικό σύνολο, στην προσωπική εγκράτεια και στην κοινωνική προσφορά.

2.5 ΠΟΛΙΤΙΣΤΙΚΕΣ ΔΙΑΦΟΡΕΣ ΣΤΑ ΚΙΝΗΤΡΑ, ΤΙΣ ΠΕΠΟΙΘΗΣΕΙΣ ΚΑΙ ΤΙΣ ΑΞΙΕΣ

Η πιο εμφανής διαφορά ανάμεσα στους ανθρώπους διαφορετικών κοινωνιών είναι ο τρόπος ζωής. Οι ταξιδιώτες σε μια ξένη χώρα αμέσως παρατηρούν νέα σχήματα, ήχους, διαφορετικό τρόπο ένδυσης καθώς και τη γλώσσα που μιλούν οι ντόπιοι. Σύντομα λοιπόν γίνεται αντιληπτό από τους ταξιδιώτες σε μια ξένη χώρα ότι υπάρχουν διαφορές ανάμεσα στους ίδιους και τους ντόπιους. Αυτές οι διαφορές σχετίζονται με τη διαφορετική σημασία που αποδίδεται σε γεγονότα και εμπειρίες. Αυτές οι διαφορές που μπορεί να μην είναι άμεσα ορατές, εμφανίζονται μέσα από πολλές συμπεριφορές που αντανακλούν τις διάφορες αξίες, στόχους και φιλοδοξίες. Έτσι οι διαφορές αυτές μπορεί να είναι ουσιώδεις για μια κοινωνική ομάδα αλλά επουσιώδεις για μια άλλη. Συχνά σε τέτοιες καταστάσεις, οι επισκέπτες νιώθουν γύρω τους όχι μόνο διαφορετικούς τρόπους ζωής αλλά και διαφορετικές στάσεις για την ίδια τη ζωή. Προκύπτει λοιπόν ότι είναι σχεδόν αναπόσπαστο κομμάτι της έννοιας του πολιτισμού το γεγονός ότι οι διαφορετικοί λαοί διαθέτουν διαφορετικές αξίες, πεποιθήσεις και κίνητρα.

Η μελέτη των αξιών που κρύβονται πίσω από τη συμπεριφορά των διαφόρων ανθρώπινων ομάδων, αποβλέπει στην αναζήτηση οικουμενικών αξιών που υπερβαίνουν τις πολιτιστικές διαφορές. Η διαπίστωση καθολικών αξιών μπορεί να αποκαλύψει χαρακτηριστικά που συμμερίζεται ολόκληρη η ανθρωπότητα καθώς και να οδηγήσει στην αποκάλυψη ελκυστικών εναλλακτικών αξιών.

2.5.1 Κίνητρα – πεποιθήσεις - αξίες

Όπως θα καταστεί πρόδηλο παρακάτω, τα κίνητρα, οι πεποιθήσεις και οι αξίες δεν είναι σε κανένα πλαίσιο στατικές. Καθώς οι κοινωνικές δομές μεταβάλλονται, είναι αναμενόμενη η αλλαγή των συναφών πρακτικών διαπαιδαγώγησης και των προδιαθέσεων συμπεριφοράς που εμφυσούν.

Καταρχάς, στην παρουσίαση των δυτικών αξιών σημαντικό χαρακτηρίζεται το έργο του Αμερικανού οικονομολόγου Robert Heilbroner με τον τίτλο «An Inquiry into the Human Prospect» (1975). Σύμφωνα με τον ίδιο, υπάρχουν βασικές «επρές» δυτικές αξίες, οι οποίες βρίσκονται και στα «δύο μεγάλα κοινωνικό-οικονομικά συστήματα»

που επηρεάζουν την ανθρώπινη συμπεριφορά στην εποχή μας – τον καπιταλισμό και τον κομμουνισμό.

Κοινό στοιχείο για τις καπιταλιστικές και τις σοσιαλιστικές κοινωνίες είναι ο βιομηχανικός πολιτισμός, ο οποίος βασίζεται στην επιστημονική τεχνολογία και δίνει έμφαση σε αξίες όπως η σκληρή εργασία, η αποδοτικότητα, η παραγωγή, η εκμετάλλευση του περιβάλλοντος και τα υλικά επιτεύγματα. Παρότι αυτά τα δύο συστήματα εμφανίζουν ιδεολογικές διαφορές ως προς τις σχέσεις ατόμου και κράτους, ο κοινός βιομηχανικός τους πολιτισμός, ο οποίος προσανατολίζεται στην οικονομική ανάπτυξη, θεωρείται ως η «ριζική αιτία» πιθανών κινδύνων της ανθρωπότητας .

Οι κυριότερες αξίες του βιομηχανικού πολιτισμού περιλαμβάνουν τη σκληρή ατομική εργασία, την επιτυχία του αυτοπροσδιορισμού του εαυτού και την ανάπτυξη της προσωπικότητας. Όλες αυτές οι αξίες σχετίζονται με τον ατομικισμό. Ο Hofstede (1980), μελέτησε τους υπαλλήλους μιας πολυεθνικής εταιρείας, η οποία διέθετε θυγατρικές εταιρείες τόσο σε κράτη βιομηχανικά ανεπτυγμένα και όσο και σε άλλα κράτη που ξεκινούσαν την εκβιομηχάνισή τους, ως προς τις αξίες που σχετίζονται με την εργασία. Η έρευνα του οδήγησε στο συμπέρασμα ότι η αξία του ατομικισμού δεν ήταν έντονη στα λιγότερο ανεπτυγμένα βιομηχανικά κράτη. Αντίστοιχα πειράματα (Triandis, 1983 και Hui, 1984) κατέληξαν στο συμπέρασμα ότι η συλλογικότητα αποτελούσε μεγαλύτερη αξία για τους κινέζους φοιτητές παρά για τους αμερικανούς φοιτητές. Συγκεκριμένα, οι κινέζοι φοιτητές ήταν περισσότερο προσανατολισμένοι προς την ισότητα και την εξυπηρέτηση των άλλων σε σύγκριση με τους αμερικανούς φοιτητές.

Ατομικισμός

Μια βασική αξία που χαρακτηρίζει την πλειοψηφία των κοινωνιών είναι η δικαιοσύνη στην κατανομή των πόρων και η συνεχής αναζήτηση της ορθότερης κατανομής τους. Οι προσεγγίσεις του θέματος ποικίλλουν από πολιτισμό σε πολιτισμό. Ειδικότερα, η κατανομή των πόρων μπορεί να είναι θετική (π.χ. οικονομική αμοιβή) ή αρνητική (π.χ. περικοπή μισθών ή επιβολή φόρου) αναλόγως την κοινωνία. Έτσι, οι πολιτιστικοί κανόνες μπορεί να ευνοούν την απονομή ενός θετικού πόρου στους πιο παραγωγικούς ανθρώπους (αρχή της δικαιοσύνης), προστατεύοντας παράλληλα τους φτωχούς από έναν αρνητικό πόρο (αρχή της ανάγκης).

Υποστηρίζεται συχνά ότι ακόμη και στις δυτικές πολιτιστικές κοινωνίες εντοπίζονται διαφορές ως προς τον προσδιορισμό του δικαίου (χαρακτηριστικό παράδειγμα παρατίθεται αναλυτικά στο Παράρτημα 1).

Κοινωνική αδράνεια

Εργαστηριακές έρευνες που πραγματοποιήθηκαν στις ΗΠΑ, μελέτησαν το φαινόμενο κατά το οποίο οι άνθρωποι καταβάλλουν μεγαλύτερη προσπάθεια όταν εργάζονται ατομικά παρά όταν εργάζονται σε ομάδα κάτω από συνθήκες που η συνεισφορά του κάθε ατόμου δεν είναι ορατή. Το συγκεκριμένο φαινόμενο ονομάστηκε «κοινωνική αδράνεια» και παρατηρήθηκε σε αρκετές μη-δυτικές κοινωνίες, συμπεριλαμβανομένης της Ταϊλάνδης, της Ινδίας, της Μαλαισίας και της Ιαπωνίας.

Με δεδομένη την ευρύτητα των δοκιμασιών και των υποκειμένων και την ομοιότητα των ευρημάτων στους διάφορους πολιτισμούς, η κοινωνική αδράνεια φαίνεται να είναι υποψήφιο οικουμενικό χαρακτηριστικό της κοινωνικής συμπεριφοράς. Όταν όμως οι Gabrenya, Latané και Wang (1983) χρησιμοποίησαν τη δοκιμασία παραγωγής ήχου με φοιτητές της Κίνας, βρήκαν ότι οι Κινέζοι αποτελούσαν την εξαίρεση, καθώς εργάζονταν περισσότερο όταν ήταν σε ομάδες.

Συνεργασία και Ανταγωνισμός

Έχει παρατηρηθεί ότι το κατά πόσο ένα άτομο είναι πρόθυμο να συνεργαστεί με τους άλλους ή τους ανταγωνίζεται, στις περιπτώσεις κατά τις οποίες υπάρχουν περιορισμένοι διαθέσιμοι πόροι, καθορίζεται από πολλούς παράγοντες. Σε αυτούς τους παράγοντες συμπεριλαμβάνονται η φύση και ο βαθμός έλλειψης των πόρων, το είδος των σχέσεων μεταξύ των ατόμων αλλά και οι κοινωνικοί κανόνες που διέπουν τέτοιες ανταγωνιστικές καταστάσεις.

Στις ΗΠΑ έχουν διεξαχθεί αρκετές έρευνες πάνω στη συνεργασία και τον ανταγωνισμό, οι οποίες χρησιμοποιούν διάφορες εκδοχές του τεχνητού παιχνιδιού που αποκαλείται «το δίλημμα του φυλακισμένου» (Luce και Raiffa, 1957) (αναλυτική παρουσίαση του παιχνιδιού υπάρχει στο Παράρτημα 2). Οι Gallo και McClintock (1965) ανασκόπησαν πολλές από αυτές τις έρευνες των ΗΠΑ. Παρατηρήθηκε λοιπόν ότι ο τυπικός αμερικανός παίκτης αυτού του παιχνιδιού έχει την τάση να ανταγωνίζεται. Η τάση αυτή συναντάται σε πολλά είδη διακανονισμού της αμοιβής και σε παίκτες με διαφορετική προσωπικότητα (και των δύο φύλων). Ακόμη και όταν κάποιος παίκτης κατά τη

διάρκεια του πειράματος προσπαθεί να «φέρει στο φιλότιμο» τον άλλο παίκτη (επιλέγοντας συστηματικά τη συνεργασία), ο ανταγωνισμός κάνει την εμφάνιση του. Είναι σαφές ότι η κυρίαρχη τάση των αμερικανών παικτών είναι η προσπάθεια για όσο το δυνατόν μεγαλύτερο κέρδος, μέσω της εκμετάλλευσης του συμπαίκτη τους.

Κίνητρο Επιτυχίας

Η «ανάγκη για επιτυχία» ανήκει στην κατηγορία των κινήτρων που έχει μελετηθεί περισσότερο από οποιαδήποτε άλλα κίνητρα στις ΗΠΑ και αλλού. Οι ψυχολόγοι στην προσπάθεια τους να μελετήσουν τα κίνητρα των ανθρώπων, επινόησαν μια σειρά από έμμεσες γλωσσικές τεχνικές, για να προκαλούν τη συμπεριφορά των ατόμων. Σε αυτές τις τεχνικές, περιλαμβάνεται και το τεστ θεματικής αντίληψης (Thematic Apperception Test – TAT). Στο τεστ αυτό παρουσιάζονται εικόνες στους εξεταζόμενους και τους ζητείται να επινοήσουν ιστορίες, με αφορμή τα όσα βλέπουν στην κάθε εικόνα.

Ο McClelland εισηγήθηκε την έννοια «κίνητρο επιτυχίας» στις ΗΠΑ το 1950. Η αποκαλούμενη συχνά ως «ανάγκη επιτυχίας» συμβολίζεται με τα γράμματα NACH και οι ψυχολόγοι επεδίωξαν να κατασκευάσουν ένα όργανο για τη μέτρηση της. Στα πρώτα στάδια της έρευνας για το κίνητρο της επιτυχίας, υπολογίστηκε η εγκυρότητα και η αξιοπιστία του οργάνου. Έτσι, τα προϊόντα της φαντασίας που προκαλεί το τεστ TAT βρέθηκαν συνεπή και συναφή με τη συμπεριφορά που δηλώνει το κίνητρο επιτυχίας στον πραγματικό κόσμο.

Ο Weber (1904) απέδωσε στον Προτεσταντισμό την κοινωνιοψυχολογική ώθηση για το καπιταλιστικό πνεύμα, το οποίο αναπτύχθηκε σε ορισμένες ευρωπαϊκές χώρες από το 17ο έως το 19ο αιώνα. Από την άποψη αυτή, ο McClelland (1971) διατύπωσε την άποψη ότι ο καθοριστικός παράγοντας για το κίνητρο επιτυχίας των σημαντικών μελών ενός πληθυσμού είναι η ύπαρξη μιας θρησκευτικής ή ιδεολογικής πεποίθησης. Η πεποίθηση αυτή υποστηρίζει ότι η ομάδα, στην οποία ανήκει το άτομο, είναι ανώτερη των κοινωνικών ομάδων που αποδίδουν περισσότερο κύρος στους θεσμούς από ότι στα άτομα.

Προσδοκία αμοιβής

Στους διάφορους πολιτισμούς, τα άτομα διαφέρουν ως προς την τάση τους να προσδοκούν αμοιβές. Έτσι μερικοί άνθρωποι είναι πρόθυμοι να υπομείνουν καθυστερήσεις της αμοιβής, υπολογίζοντας ότι εάν περιμένουν ενδεχομένως θα λάβουν

μεγαλύτερη. Από την άλλη πλευρά, υπάρχουν άλλοι που προτιμούν άμεσες αμοιβές έστω και αν είναι μικρές. Οι προτιμήσεις για άμεση ή καθυστερημένη αμοιβή θεωρούνται εκδηλώσεις των διαφορετικών τάσεων προσδοκιών. Οι διαφορετικές αυτές τάσεις που ποικίλλουν ανάμεσα στους πολιτισμούς ενδέχεται να οφείλονται στις εμπειρίες της παιδικής ηλικίας και σε διαφορετικούς τρόπους ενίσχυσης συμπεριφοράς.

Μια σειρά από έρευνες με επίκεντρο τις προτιμήσεις στην αμοιβή πραγματοποιήθηκαν από τον Mischel (1958) των οποίων το πιο σημαντικό εύρημα είχε σχέση με την πατρική απουσία. Σε έρευνα του το 1958, στο Trinidad με παιδιά αγροτών ηλικίας 7-9ετων, παρατηρήθηκε ότι τα παιδιά, των οποίων ο πατέρας ήταν απών, επέλεξαν σε μεγαλύτερο ποσοστό την άμεση αμοιβή παρά μια μεγαλύτερη αμοιβή καθυστερημένη. Ο Mischel σε έρευνα του το 1961, εντόπισε μεγαλύτερη προτίμηση για καθυστερημένη ενίσχυση σε έγχρωμους μαθητές της Γρενάδας, σε σύγκριση με αυτούς του Τρινιντάντ. Ωστόσο, και στις δύο ομάδες η πατρική απουσία σχετιζόταν με την προτίμηση για άμεση αμοιβή. Ο ίδιος επίσης, παρουσίασε ενδείξεις ότι η ικανότητα για καθυστερημένη αμοιβή στις ΗΠΑ σχετίζεται με την ισχύ του κινήτρου για επιτυχία, την κατεύθυνση προς μακροπρόθεσμους στόχους και άλλους δείκτες ατομικής αυτονομίας.

Ακόμη, ο Doob (1971) παρατήρησε ότι τα άτομα που επιλέγουν τη μικρότερη από τις δύο αμοιβές ίσως να μην στοχεύουν στην άμεση αμοιβή, αλλά στην επένδυση αυτού του ποσού, ώστε να αποκομίσουν μεγαλύτερη αμοιβή στο μέλλον (περισσότερα στο Παράρτημα 3).

Φιλοφρονήσεις

Είναι γεγονός ότι σε όλους τους ανθρώπους αρέσει η φιλοφρόνηση, αλλά οι συνθήκες κάτω από τις οποίες οι φιλοφρονήσεις και η ευγενική συμπεριφορά είναι καλοδεχούμενες και δεν παρερμηνεύονται ως κολακεία ποικίλλουν από πολιτισμό σε πολιτισμό, επειδή η χρήση τους διέπεται από πολιτιστικούς κανόνες. Ειδικότερα, η Wolfson καταγράφοντας ινδονησιακές και ιαπωνικές φιλοφρονήσεις, οδηγήθηκε στη διαπίστωση ότι «το τι αποτελεί φιλοφρόνηση διαφέρει από έναν πολιτισμό στον άλλο».

Οι Barnlund και Araki μετά από σχετική έρευνα βρήκαν ότι³ : α) οι φιλοφρονήσεις έχουν πολύ μεγαλύτερη συχνότητα στις ΗΠΑ παρά στην Ιαπωνία β) στην Ιαπωνία

³ Βλ. 17. Segall, M.H. & Dasen, P.R. & Berry, J.W. & Poortinga Y.H. (2009). Διαπολιτιστική ψυχολογία, Αθήνα: Ελληνικά Γράμματα, σελ 275.

υπάρχει μεγαλύτερη ποικιλία θεμάτων σε σύγκριση με τις ΗΠΑ, γ) οι Αμερικανοί χρησιμοποιούν περισσότερα επίθετα και υπερθετικά από τους Ιάπωνες δ) οι Αμερικανοί δέχονται φιλοφρονήσεις σε μεγαλύτερο βαθμό και ε) οι Ιάπωνες χρησιμοποιούν φιλοφρονήσεις περισσότερο στις σχέσεις με μη-οικεία άτομα, ενώ οι Αμερικανοί κυρίως με στενούς φίλους. Πέρα από αυτές τις διαφορές, υπάρχουν και ομοιότητες όπως ότι και στις δύο κοινωνίες οι γυναίκες είναι πιο συχνοί αποδέκτες και πομποί φιλοφρονήσεων.

Ηθικότητα και ηθικές αρχές

Η ηθικότητα θα μπορούσε να μελετηθεί εξελικτικά με την εξέταση των μεταβολών που σημειώνονται στην επίλυση των ηθικών διλημάτων, καθώς τα άτομα ωριμάζουν και μαθαίνουν τις πολιτιστικές αξίες. Η εξελεγκτική προσέγγιση στη μελέτη της ηθικότητας αντιπροσωπεύεται κατά ένα μέρος από το έργο του Piaget (1932) και από το έργο του Kohlberg (1969).

Μπορεί να θεωρηθεί ότι οι περισσότερες κοινωνίες αναγνωρίζουν τη συμπεριφορά που εξυπηρετεί τους άλλους (αντί τη συμπεριφορά που εξυπηρετεί τον εαυτό) ως ηθικά επιθυμητή. Επίσης, ένας από τους κύριους στόχους της διαπαιδαγώγησης σε κάθε κοινωνία είναι η εμφύτευση στα παιδιά της φροντίδας προς τους άλλους. Οι κοινωνίες όμως διδάσκουν και σεβασμό στην εξουσία αλλά και συμπεριφορές ως προς την αξιοποίηση των ικανοτήτων του εαυτού (όπως η ατομική επιτυχία), κατά συνέπεια προκύπτουν ποικίλες ανταγωνιστικές τάσεις συμπεριφοράς ανάμεσα στα άτομα της κοινωνίας. Επομένως, τα ηθικά διλήματα που προκύπτουν και οι χαρακτηριστικές μορφές επίλυσης τους ενδέχεται να διαφοροποιούνται ανάμεσα στις κοινωνίες.

Η έννοια του Θανάτου

Τα παιδιά έρχονται σε επαφή σχετικά με το τι είναι θάνατος, με τον ίδιο τρόπο που συμβαίνει και με άλλες έννοιες. Ωστόσο, η ανάπτυξη της έννοιας του θανάτου μπορεί να επηρεάζεται από εμπειρίες που προέρχονται από το πολιτιστικό περιβάλλον των παιδιών. Η ηλικία που τα παιδιά αντιλαμβάνονται το θάνατο, ενδέχεται να διαφέρει από κοινωνία σε κοινωνία, όπως επίσης και η αντίληψη της σημασίας του θανάτου.

Μια σύγκριση μεταξύ των παιδιών από την Αμερική, Βρετανία και Ισραήλ (Smilansky, 1980) έδειξε ότι οι κάτοικοι του Ισραήλ κατανοούσαν το μη αναπόφευκτο του θανάτου σε μικρότερη ηλικία από ότι τα παιδιά στην Αμερική ή την Βρετανία. Τόσο στο Ισραήλ

όσο και στη Β. Ιρλανδία η πολιτική αστάθεια και η συνειδητοποίηση του βίαιου θανάτου ήταν χαρακτηριστικά της καθημερινής ζωής και ενδεχομένως συνέβαλαν στη σχετική ωριμότητα των παιδιών ως προς την έννοια του θανάτου.

Πέρα από αυτές τις επιρροές, οι ιδέες για το θάνατο είναι κύριο χαρακτηριστικό της θρησκευτικής διδασκαλίας. Σε έρευνα τους οι Florian και Kravetz (1985), μελέτησαν 4 δείγματα δεκάχρονων μαθητών (Εβραίων, Χριστιανών, Μουσουλμάνων και Δρούζων), και κατέληξαν στο ότι οι Εβραίοι και οι Χριστιανοί επέδειξαν μια περισσότερο «επιστημονική» - Δυτική κατανόηση του θανάτου και οι Εβραίοι ήταν σχετικά πιο «επιστημονικοί» από τους Χριστιανούς.

Η Σύγκρουση των αξιών

Μια έρευνα των Oskamp και Perlmann (1966) απεικονίζει το πώς μπορεί να αλληλεπιδρούν μεταξύ τους αξίες συγκρουόμενες. Πιο συγκεκριμένα, η εν λόγω έρευνα πραγματοποιήθηκε σε μια σχολή ανθρωπιστικών σπουδών και σε μια σχολή διοίκησης επιχειρήσεων. Οι αμερικανοί φοιτητές συμμετείχαν σε ένα παιχνίδι 30 παρτίδων, με αμοιβές σε μετρητά, τοποθετημένοι τοποθετήθηκαν ανά ζεύγη, με κριτήριο το βαθμό της φιλίας τους (κατόπιν κοινωνιομετρικού τεστ).

Στη σχολή ανθρωπιστικών σπουδών, τα ζευγάρια των καλών φίλων παρουσίασαν κατά μέσο όρο 22 απαντήσεις συνεργασίας. Αντίθετα, τα ζευγάρια των καλών φίλων της σχολής διοίκησης επιχειρήσεων είχαν, κατά μέσο όρο μόνο 6 απαντήσεις συνεργασίας. Επομένως, ενώ η φιλία ενθάρρυνε τη συνεργασία ανάμεσα στους φοιτητές του κολλεγίου ανθρωπιστικών σπουδών, είχε το αντίθετο αποτέλεσμα στους φοιτητές διοίκησης επιχειρήσεων.

Παρατηρήθηκε λοιπόν ότι σε αυτά τα δύο είδη περιβάλλοντος οι αξίες που διέπουν τόσο τη συμπεριφορά προς τους φίλους όσο και την ανταγωνιστική συμπεριφορά αλληλεπιδρούν με διαφορετικό τρόπο. Σε ένα περιβάλλον, όπως στην αμερικανική σχολή διοίκησης επιχειρήσεων, η ανταγωνιστικότητα αποτελεί ίσως ύψιστη αξία (μέγιστο αγαθό η οικονομική πρόοδος) και όχι τόσο η συνεργασία.

Η επιρροή των διαφυλικών σχέσεων

Οι μορφές συμπεριφοράς που συνοδεύουν και χαρακτηρίζουν τα δύο φύλα («ανδρικές» και «γυναικείες» μορφές συμπεριφοράς), παρότι επηρεάζονται από βιολογικούς

παράγοντες, εντούτοις δεν καθορίζονται τελικά από αυτούς. Μολονότι διαφέρει παντού η συμπεριφορά μεταξύ ανδρών και γυναικών, ωστόσο, δεν διαφέρει με τον ίδιο τρόπο ή στον ίδιο βαθμό.

Το γεγονός ότι οι διαφορές στη συμπεριφορά μεταξύ των δύο φύλων είναι υπαρκτές στην κάθε κοινωνία ξεχωριστά, αποδεικνύει ότι ο πολιτισμός ασκεί σημαντικό ρόλο στη διαμόρφωση τους. Η ποικιλία αυτή στη διαφοροποίηση της συμπεριφοράς μεταξύ των δύο φύλων, θα μπορούσε να ερμηνευτεί ακόμη και ως απόδειξη του γεγονότος ότι η ανατροφή και όχι η φύση είναι υπεύθυνη για την εμφάνιση τους.

Υπενθυμίζεται ότι ο όρος «φύλο» (sex) έχει βιολογικό χαρακτήρα ενώ ο όρος «gender» ψυχοκοινωνικό και πολιτιστικό. Με τον όρο «gender» αποδίδεται το νόημα που αποκτά το αρσενικό ή το θηλυκό φύλο σε θέματα όπως η κοινωνική ιεραρχία, οι ρόλοι και οι στάσεις απέναντι στο φύλο. Επίσης, ο όρος «gender» αναφέρεται σε θέματα κοινωνικού χαρακτήρα όπως α) ο κοινωνικός ρόλος του φύλου (π.χ. πρόεδρος ανδρική/γυναικεία συμπεριφορά, καταμερισμός εργασίας μεταξύ ανδρών/γυναικών), β) η κοινωνική ταυτότητα του φύλου (ο τρόπος με τον οποίο αντιλαμβάνεται ο καθένας τον εαυτό του σε σχέση με το φύλο του) γ) ο ιδεολογικός ρόλος του φύλου (κοινωνικά στερεότυπα απέναντι στο φύλο)

Για παράδειγμα, ο ιδεολογικός ρόλος του φύλου ποικίλλει στις διάφορες κοινωνίες. Υπάρχει δηλαδή συχνά διαφοροποίηση στην ισχύ μεταξύ των δύο φύλων υπέρ των ανδρών. Ωστόσο, ούτε η έκταση ούτε και η φύση της διαφοροποίησης αυτής παραμένουν ίδιες παντού. Έτσι, ενώ σε ορισμένες κοινωνίες η διαφοροποίηση της ισχύος είναι σημαντική και σταθερή σε άλλες εμφανίζεται περιορισμένη.

Σε πολλές κοινωνίες έχει παρατηρηθεί ότι η ανάθεση στο κάθε φύλο ενός ορισμένου έργου αντανακλά την πεποίθηση ότι το εν λόγω έργο αρμόζει στις έμφυτες ικανότητες του κάθε φύλου. Μπορεί όμως να συμβαίνει και το αντίθετο, η κατανομή της εργασίας μεταξύ των δύο φύλων, να είναι εκείνη η οποία να καθορίζει τις διαφορετικές πρακτικές κοινωνικοποίησης των δύο φύλων, έτσι το κάθε φύλο να εξασκεί διαφορετικές δεξιότητες.

Καθώς διαδίδονται σε έκταση τα ιδανικά περί ισότητας των δύο φύλων, ενδέχεται να μειωθούν τα στερεότυπα που ισχύουν για το κάθε φύλο. Στις περισσότερες από τις χώρες που μελέτησαν οι Williams και Best (1989), οι γυναίκες εμφανίζονταν να είναι

πιο φιλελεύθερες από ότι οι άνδρες. Ανάλογα οι Kalin, Heusser και Edmonds (1982) διαπίστωσαν ότι οι γυναίκες ήταν περισσότερο υπέρμαχοι της ισότητας των δυο φύλων από ότι οι άνδρες στον Καναδά, την Αγγλία και την Ιρλανδία.

Η ιδεολογία του ρόλου του φύλου, σύμφωνα με τους Williams και Best (1989) είναι περισσότερο φιλελεύθερη στις Χριστιανικές παρά στις Ισλαμικές κοινωνίες. Σε μια άλλη έρευνα, οι Furnham και Karani (1985) συνέκριναν τις στάσεις απέναντι στις γυναίκες σε τρεις διαφορετικές θρησκευτικές ομάδες (Hindu και Parsi στην Ινδία και από την άλλη Βρετανοί Χριστιανοί). Πιο συγκεκριμένα, διαπιστώθηκε ότι οι άνδρες και στις τρεις ομάδες ήταν περισσότερο συντηρητικοί σε σχέση με τις γυναίκες ως προς τις στάσεις τους σχετικά με την ισότητα των δύο φύλων, ανεξαρτήτως θρησκείας ή πολιτισμού. Τα αποτελέσματα αυτά υποδηλώνουν ότι η προσκόλληση στα στερεότυπα κάθε φύλου ενδεχομένως να σχετίζεται σε ένα βαθμό στην διαπολιτιστική διαφοροποίηση της ισχύος που αποδίδει στο ένα φύλο περισσότερα προνόμια και δύναμη σε σχέση με το άλλο.

Αποτελεί πραγματικότητα το γεγονός ότι το κίνητρο της ισότητας των δυο φύλων ρίζωσε και άνθισε στα βιομηχανικά ανεπτυγμένα κράτη, καθώς αναδύθηκε η ανάγκη για κατανομή της εργασίας κατά φύλο. Η σύγχρονη τεχνολογία προσέφερε τρόπους εξοικονόμησης εργασίας, οι οποίοι ευνόησαν την εξασφάλιση περισσότερου ελεύθερου χρόνου. Έτσι οι άνδρες, οι οποίοι παραδοσιακά εργάζονται έξω από το σπίτι, είναι πλέον σε θέση να απασχοληθούν και με οικιακές ασχολίες (όπως η ανατροφή των παιδιών) ενώ παράλληλα έχει μειωθεί δραστικά ο απαιτούμενος χρόνος και η προσοχή που πρέπει να αφιερωθούν στη φροντίδα των παιδιών από τις γυναίκες.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3 ΠΟΛΙΤΙΣΜΙΚΗ ΘΕΩΡΗΣΗ ΤΩΝ ΟΡΓΑΝΩΣΕΩΝ

3.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Οι οργανώσεις αποτελούν βασικό χαρακτηριστικό του πολιτισμού μας. Στην οικογένεια των οργανώσεων περιλαμβάνονται εταιρείες, νοσοκομεία, σχολεία και πανεπιστήμια, πολιτικά κόμματα και μέσα ενημέρωσης τα οποία δεσπόζουν σε τομείς όπως η παραγωγή υλικών αγαθών, η υγειονομική περίθαλψη, η παιδεία, η πολιτική ή η τέχνη. Η ιδιωτική ζωή των ατόμων πλέκεται συνεχώς γύρω από οργανώσεις στις οποίες τα ίδια τα άτομα συμμετέχουν ως μέλη, ως υπάλληλοι ή ως καταναλωτές των προϊόντων τους.

Είναι πραγματικότητα ότι η κοινωνία μας έχει χαρακτηριστεί ως οργανωσιακή κοινωνία. Πολλά συστατικά των οργανώσεων, όπως το απρόσωπο και τυπικό ύφος, η έμφαση σε κανονισμούς και διαδικασίες, έχουν εξελιχθεί σε βασικά χαρακτηριστικά του πολιτισμού μας. Ο Max Weber, ένας από τους πατέρες της κοινωνιολογίας, θεωρεί ότι η γραφειοκρατία ως κεντρικός θεσμός των σύγχρονων κοινωνιών, διαποτίζει όλες τις πτυχές της κοινωνικής ζωής (οικονομική, πολιτική, θρησκευτική).

Υπάρχει η άποψη ότι οι ίδιες οι οργανώσεις μπορούν να μελετηθούν ως πολιτισμοί, δηλαδή ότι οι οργανώσεις δεν είναι απλώς στοιχεία του πολιτισμού, είναι αυτοί καθαυτοί «κουλτούρες». Κατά τα τελευταία χρόνια, η θεώρηση αυτή έχει κυριαρχήσει στην έρευνα των οργανώσεων στις αγγλοσαξονικές χώρες, και έχει μεταβάλλει ουσιαστικά τις απόψεις για το τι είναι στα αλήθεια οι οργανώσεις, πώς επιδρούν στη ζωή των ατόμων, ποιος είναι ο ρόλος της ηγεσίας, τι διακρίνει τις επιτυχημένες από τις λιγότερο επιτυχημένες οργανώσεις.

Οι τρέχουσες μελέτες πάνω στις οργανώσεις ως καθαυτό «κουλτούρες», δεν ασχολούνται μόνο με τα φαινόμενα του τεχνολογικά εξελιγμένου, σύγχρονου πολιτισμού (αυτοματισμός, ΤΠΕ). Αντιθέτως εισάγονται έννοιες και λέξεις όπως μύθος, τελετουργία, φυλή, σύμβολο και συμβολισμός, με σκοπό την απόδοση νοήματος στην συμπεριφορά των ατόμων στο πλαίσιο των οργανώσεων.

3.2 Η ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ ΣΤΗ ΘΕΩΡΙΑ ΚΑΙ ΠΡΑΚΤΙΚΗ ΤΩΝ ΟΡΓΑΝΩΣΕΩΝ

3.2.1 Κουλτούρα και κλασική θεωρία της γραφειοκρατίας

Μέχρι πριν από λίγα χρόνια, η κύρια επιστημονική παράδοση στον τομέα των οργανώσεων ήταν αντι-πολιτισμική και αντιμετώπιζε τους οργανισμούς όχι σαν μορφές κουλτούρας, αλλά σαν δυνάμεις που αντιτάσσονται στην κουλτούρα. Η οργανωσιακή θεωρία εξελίχτηκε ως παράγωγο μιας θεωρίας της νεωτερικότητας που συνέδεε την ανθρώπινη δραστηριότητα πολύ περισσότερο με τον ορθολογισμό, και πολύ λιγότερο με κανόνες, αξίες, νοήματα και σύμβολα.

Στην πρωτοποριακή του εργασία, ο Max Weber υποστήριξε ότι η γραφειοκρατία αποτελεί το θεμέλιο λίθο της νεωτερικότητας. Η θεωρία του παρουσίασε τις οργανώσεις ως κατεξοχήν αντι-πολιτισμικούς θεσμούς. Ειδικότερα για τον Weber, οι οργανώσεις είναι μοναδικοί τύποι ανθρωπίνων κοινοτήτων, τελείως ανόμοιοι από άλλα ανθρώπινα σύνολα, όπως οικογένειες, πλήθη, φυλές. Η ουσία των οργανώσεων εκφράζεται στο βεμπεριανό γραφειοκρατικό πρότυπο προς το οποίο, κατά τον Weber, συγκλίνουν σταδιακά όλες οι οργανώσεις.

Στον πυρήνα της βεμπεριανής γραφειοκρατίας βρίσκεται ένα ορθολογικό σύστημα τυπικών κανονισμών που αποβλέπουν στην επιτυχημένη πραγματοποίηση των στόχων κάθε οργάνωσης με συστηματικό, θετικό, ορθολογικό τρόπο. Ένας τέτοιος κανονισμός είναι η υποχρέωση των οδηγών να σταματούν στα κόκκινα φανάρια. Βασικό χαρακτηριστικό τέτοιων κανονισμών είναι το γεγονός ότι απευθύνονται στον καθένα και σε κάθε στιγμή. Το να περνάς με κόκκινο φανάρι αποτελεί παράβαση που σχετίζεται με την ανάγκη για ρύθμιση της οδικής κυκλοφορίας, ώστε να προκαλούνται όσο το δυνατόν λιγότερα δυστυχήματα, τραυματισμοί και θάνατοι. Οι γραφειοκρατικοί κανονισμοί αποτελούν ορθολογικά μέσα για την πραγματοποίηση των οργανωτικών στόχων. Για παράδειγμα, ο κανονισμός «απαγορεύεται το φαγητό στη βιβλιοθήκη» αποσκοπεί στην καθαριότητα βιβλίων και χώρου και στη χρήση της βιβλιοθήκης από τους φοιτητές αποκλειστικώς για επιστημονική έρευνα. Ο Weber ισχυρίζεται ότι η τήρηση των γραφειοκρατικών κανονισμών αποτελεί μέσο για την επιτυχία των σκοπών της οργάνωσης. Για παράδειγμα, όταν μέσα στο αεροπλάνο υπάρχει το σήμα «Μην καπνίζετε», οι επιβάτες συμμορφώνονται, όχι γιατί το κάπνισμα είναι ανήθικο ή βλάπτει την υγεία, αλλά μπορεί να καταστεί επικίνδυνο για τη γενική ασφάλεια του αεροπλάνου.

Τον 20^ο αιώνα, οι επιχειρήσεις επιδίωξαν κι αυτές την επιτυχία εφαρμόζοντας τη γραφειοκρατία. Η διοίκηση των επιχειρήσεων ακολούθησε επιτακτικά το σύνθημα: «τα πάντα υπό έλεγχο». Υπό έλεγχο το κόστος και οι μέθοδοι, υπό έλεγχο οι πόροι και το περιβάλλον, υπό έλεγχο οι πληροφορίες και ιδιαιτέρως υπό έλεγχο ο άνθρωπος. Ο έλεγχος επιτυγχάνεται μέσω της παρατήρησης, της ανάλυσης, της μέτρησης, της παρακολούθησης των διαδικασιών καθώς και μέσω υποδειγμάτων για τον τρόπο που πρέπει να γίνονται τα πράγματα. Ο άνθρωπος ανάγεται σε συντελεστή της παραγωγής, όπως η μηχανή. Τα συναισθήματα του, η ψυχική του διάθεση, οι ανάγκες του δεν πρέπει να παρεμβαίνουν στην παραγωγικότητα της οργάνωσης. Ο γραφειοκρατικός έλεγχος και η τήρηση των κανονισμών βασίζεται αποκλειστικά στον υπολογισμό. Σύγχρονα τεχνολογικά μέσα (φωτοκύτταρα, ρολόγια, Η/Υ κλπ) μπορεί να επιτείνουν την παρακολούθηση της απόδοσης των εργαζομένων καθώς προβλέπεται και η επιβολή κυρώσεων σε περιπτώσεις μη τήρησης των κανονισμών.

3.2.2 Η ιαπωνική πρόκληση

Το ενδιαφέρον για την κουλτούρα των οργανώσεων ξεκίνησε με την ανάδειξη της Ιαπωνίας σε βιομηχανική υπερδύναμη. Ήδη από τη δεκαετία του 1970, ήταν φανερό ότι σε πολυάριθμους τομείς, οι ιαπωνικές επιχειρήσεις συνεχώς υπερσκέλιζαν τις Δυτικές. Η βεμπεριανή θεωρία της γραφειοκρατίας δεν μπορεί να δώσει εξήγηση στο μυστικό της επιτυχίας των Ιαπώνων. Ορισμένοι μελετητές του ιαπωνικού επιχειρηματικού συστήματος κατέληξαν στο συμπέρασμα ότι η υπεροχή του δεν οφείλεται στην τεχνολογία ή στη δομή των εταιρειών, αλλά στην ιαπωνική κουλτούρα και στον τρόπο με τον οποίο αυτή διεισδύει βαθιά στη λειτουργία των ιαπωνικών εταιρειών (Ouchi, 1981 Pascale – Athos, 1981).

Οι ιαπωνικές επιχειρήσεις προσλαμβάνουν συνήθως τους υπαλλήλους τους με προοπτική να τους κρατήσουν για όλη τους τη ζωή. Ο κάθε υπάλληλος προάγεται σιγά σιγά στην ιεραρχία της εταιρείας, κυρίως κατά αρχαιότητα, ακολουθώντας την ανειδίκευτη σταδιοδρομία. Στο πλαίσιο της εταιρείας, ο έλεγχος είναι συχνά ανεπίσημος, με σχετικώς λίγους κανόνες και κανονισμούς, αλλά με ένα δυνατό αίσθημα κοινής υπευθυνότητας και συλλογικών διοικητικών αποφάσεων. Η επαγγελματική και οικογενειακή ζωή των εργαζομένων είναι συχνά αναπόσπαστα δεμένες, αφού οι εργαζόμενοι κατοικούν σε σπίτια της εταιρείας και ψωνίζουν σε μαγαζιά της εταιρείας. Αν η «εταιρεία-μηχανισμός» κυριαρχεί στη διοικητική σκέψη της Δύσης, η «εταιρεία –

εκτεταμένη οικογένεια» επικρατεί στην Ιαπωνία. Όπως χαρακτηριστικά αποτυπώνεται στη δήλωση του Morita, ιδρυτή της γνωστής εταιρείας Sony:

«Η παλαιά διοικητική μέθοδος, που εξακολουθεί να εφαρμόζεται σε πολλές αμερικάνικες και μερικές ιαπωνικές εταιρείες, βασίζεται στο αξίωμα πως μια εταιρεία είναι επιτυχημένη αν μπορεί να παράγει ένα προϊόν πιο αποτελεσματικά, με χαμηλότερο κόστος...Μια τέτοια μηχανοποιημένη διοίκηση στερείται ανθρωπισμού...Η σπουδαιότερη αποστολή του ιάπωνα διοικητικού υπεύθυνου είναι να δημιουργήσει υγιείς σχέσεις με τους υπαλλήλους του, ένα οικογενειακό συναίσθημα μέσα στην εταιρεία και την αίσθηση πως διοικητές και υπάλληλοι συμμετέχουν στην ίδια μοίρα. Η έμφαση στον ανθρώπινο παράγοντα πρέπει να είναι απόλυτα ειλικρινής, πολύ θαρραλέα, και μερικές φορές μπορεί να φαίνεται σχετικώς διακινδυνευμένη.»

Η ιαπωνική λοιπόν εμπειρία θα μπορούσε να οδηγήσει σε ορισμένα σημαντικά πορίσματα ως προς τις οργανώσεις:

- οι οργανισμοί λειτουργούν στο πλαίσιο μιας εθνικής κουλτούρας, της οποίας οι αξίες και οι θεσμοί επηρεάζουν αποφασιστικά τη στάση των υπαλλήλων προς την εργασία και τους εργοδότες
- η δραστηριότητα των ατόμων μέσα στις οργανώσεις δεν βασίζεται μόνο στον υπολογισμό και τη σκοπιμότητα, αλλά μπορεί να προσδιορίζεται από αξίες και θεσμούς
- οι οργανώσεις έχουν ιδιαίτερες κουλτούρες, με συγκεκριμένες αξίες και θεσμούς όπως συμβαίνει και στην κοινωνία. Έτσι να γίνει κανείς στέλεχος μιας οργάνωσης προϋποθέτει μια διαδικασία κοινωνικοποίησης
- οι επιτυχημένες οργανώσεις καταφέρνουν να εμπνεύσουν τις δικές τους αξίες και θεσμούς στα μέλη τους, αναπτύσσοντας ένα αίσθημα ταυτότητας και ταύτισης με τον οργανισμό.

3.2.3 Η οργανωσιακή κουλτούρα

Κατά τη δεκαετία του 1980, η οργανωσιακή κουλτούρα έγινε αντικείμενο επιστημονικής παρατήρησης και συζήτησης. Από τη μια πολιτισμικοί όροι (μύθος, θρύλος, σύμβολο, εθιμοτυπία, τελετουργία) χρησιμοποιούνται για την ανάλυση και την κατανόηση των οργανώσεων και από την άλλη η προώθηση της οργανωσιακής κουλτούρας, θεωρήθηκε το κλειδί της επιτυχίας των επιχειρήσεων. Οι διοικητικές θεωρίες τέθηκαν σε τροχιά αναθεώρησης μακριά από βεμπεριανές γραφειοκρατίες.

Έτσι οι πανεπιστημιακές μελέτες άρχισαν να εστιάζουν στο νόημα και το συναίσθημα. Ο Pettigrew προσέγγισε την οργανωσιακή κουλτούρα σαν ένα μωσαϊκό από σύμβολα, γλώσσα, ιδεολογίες, πεποιθήσεις, τελετουργίες και μύθους. Στη συνέχεια διερεύνησε τον τρόπο με τον οποίο οι ηγέτες χρησιμοποιούν αυτά τα μέσα για να αποδίδουν αξίες, να προκαλούν αφοσίωση και να προωθούν το δικό τους όραμα για την οργάνωση.

Η «ισχυρή κουλτούρα» συνδέεται με την ισχυρή δέσμευση των ατόμων σε ένα σύνολο αξιών και γενικώς αναγνωρισμένων νοημάτων. Έχει παρατηρηθεί ότι αν και πολλές εταιρείες ισχυρίζονται ότι στηρίζονται στις πολιτισμικές αξίες, λίγες είναι αυτές που στην πραγματικότητα τις επιδιώκουν. Οι περισσότερες έχουν μια βραχυπρόθεσμη θεώρηση και εύκολα θυσιάζουν τις αξίες στο βωμό του κέρδους και εστιάζουν αύξηση πωλήσεων, μερισμάτων, αποδοχών. Συνεπώς, στη συνέχεια και οι υπάλληλοι απομακρύνονται από τις αξίες της εταιρείας. Αντιθέτως, οι πραγματικά άριστες εταιρείες είναι σταθερά προσηλωμένες στις αξίες τους - όπως η εξυπηρέτηση του πελάτη, οι τεχνολογικές καινοτομίες, η ανώτερη ποιότητα και το ενδιαφέρον για τους εργαζομένους.

Οι υποστηρικτές της πολιτισμικής προσέγγισης για τις οργανώσεις ισχυρίζονται πως όταν ένα άτομο μπαίνει σε μια οργάνωση για πρώτη φορά μοιάζει σαν μια επίσκεψη σε μια άγνωστη χώρα, υπάρχουν πολλά διαφορετικά και ασυνήθιστα πράγματα. Έτσι ο πρώτος καιρός θα πρέπει να αφιερωθεί στην εκμάθηση και την αφομοίωση της κουλτούρας της. Ο νέος εργαζόμενος πρέπει να εξοικειωθεί με τον πολιτισμικό κώδικα του οργανισμού μέσω της διαδικασίας της «οργανωσιακής κοινωνικοποίησης». Για να επιτευχτεί αυτό, το νέο στέλεχος θα πρέπει να υποστεί μια σειρά κυρώσεων, πιέσεων και ανταμοιβών, αναλόγων με αυτές της παιδικής κοινωνικοποίησης.

Σε αυτό το σημείο αξίζει να επισημανθούν ορισμένες σημαντικές επιπτώσεις και δυσκολίες ως προς την οργανωσιακή κουλτούρα:

- Πρώτον, η κουλτούρα προαπαιτεί έναν κώδικα, ένα μέσο ανάγνωσης ή ερμηνείας του νοήματος των δημιουργημάτων
- Δεύτερον, ο κώδικας δεν είναι αυτονόητος, αλλά απαιτεί εκμάθηση. Η εκμάθηση αυτή δεν μπορεί να επιτευχθεί μέσα από βιβλία αλλά μέσω εξάσκησης
- Τρίτον, η κουλτούρα προϋποθέτει τη συλλογική συναίνεση στα νοήματα, τις ερμηνείες και τους κώδικες

- Τέταρτον, η κουλτούρα σχετίζεται με την αναφορά στο παρελθόν στην προέλευση της κοινωνικής ομάδας, τους ιδρυτές της, τα επιτεύγματα των προγόνων, τους μύθους. Η κουλτούρα θεμελιώνεται στο παρελθόν, ιδωμένο με τα μάτια του παρόντος. Το παρελθόν μετασχηματίζεται σε πηγή νοημάτων και ερμηνειών για το παρόν
- Πέμπτον, η κουλτούρα κινητοποιεί τα συναισθήματα έτσι ώστε να ενοποιεί όσους την ασπάζονται και να τους καθορίζει διαχωριστικά από εκείνους που δεν την ασπάζονται

Έτσι η κουλτούρα λειτουργεί συνδετικά για μια ομάδα ή ένα έθνος, τονώνοντας τη συνοχή ή την κοινωνική συγκρότηση του συνόλου. Ταυτόχρονα όμως λειτουργεί και περιοριστικά, ελέγχοντας τα λόγια και τις πράξεις των ατόμων, επειδή συμπεριλαμβάνει τις απαγορεύσεις και τους κανονισμούς που απαιτεί η φιλική συμβίωση των ανθρώπων. Η κουλτούρα περιλαμβάνει και δραστικούς ελεγκτικούς μηχανισμούς καθώς η συμμόρφωση αποτελεί ουσιαστικό συστατικό της.

Το πρώτο και σημαντικό βήμα στην ταξινόμηση και ανάλυση των κυρίων πολιτισμικών τύπων είναι η αναγνώριση των κυριότερων τύπων οργανωσιακής κουλτούρας. Ο Charles Handy (1986) ακολουθώντας μελέτες του Harrison (1972), εντόπισε τέσσερις βασικούς τύπους κουλτούρας. Οι περισσότερες οργανώσεις συνδυάζουν περισσότερους από έναν τύπους, αλλά ένας από αυτούς συνήθως τείνει να επικρατεί.

Οι τέσσερις τύποι λοιπόν που περιέγραψε και ανέλυσε ο Handy είναι :

- η κουλτούρα της εξουσίας
- η κουλτούρα του ρόλου
- η κουλτούρα του εργασιακού καθήκοντος
- η κουλτούρα του ατόμου ή της υποστήριξης

Αξίζει να σημειωθεί ότι ο Handy προσάρτησε στον κάθε τύπο κουλτούρας έναν θεό της Αρχαίας Ελλάδας που συνοψίζει τις δυνάμεις και τις αδυναμίες του.

Η κουλτούρα της εξουσίας (Σχέδιο ιστού αράχνης)

Ο Handy απεικονίζει την κουλτούρα της εξουσίας σαν τον ιστό της αράχνης, με την πανίσχυρη αράχνη καθισμένη στη μέση. Πρωταρχικό στοιχείο αυτού του τύπου κουλτούρας είναι ο ισχυρός αρχηγός. Η οργάνωση εμφανίζεται σαν προσωπικό

δημιούργημα του αρχηγού, ο οποίος διορίζει, προάγει και υποβιβάζει τους αξιωματούχους, βασιζόμενος στην προσωπική του κρίση και αδιαφορώντας για κανόνες, κανονισμούς κλπ. Σε ακραίες περιπτώσεις, η κουλτούρα της εξουσίας μπορεί να εξελιχθεί σε δικτατορία, αλλά αυτό δεν είναι αναγκαίο. Οι μεγάλες αυτοκρατορίες, πολιτικές ή επιχειρηματικές, είναι κουλτούρες της εξουσίας (Χίτλερ, Μέγας Αλέξανδρος).

Ο Handy διάλεξε ως εμβληματικό θεό της κουλτούρας της εξουσίας τον Δια, έναν αρχηγό που θέλει να έχει τα πάντα υπό τον έλεγχο του και επεμβαίνει συνεχώς στις υποθέσεις των άλλων. Η πρωταρχική αξία στην κουλτούρα της εξουσίας είναι η τυφλή πίστη και αφοσίωση.

Η κουλτούρα του ρόλου (Σχέδιο πυραμίδας)

Μια πυραμίδα από κουτιά απεικονίζει την κουλτούρα του ρόλου: «μέσα σε κάθε κουτί υπάρχει ο τίτλος μιας εργασιακής θέσης και από κάτω, με μικρότερα γράμματα, το όνομα του ατόμου που είναι παρών ένοικος αυτού του κουτιού, αλλά οπωσδήποτε το κουτί παραμένει, έστω και αν το άτομο φύγει» (Handy, 1988).

Η κουλτούρα του ρόλου εντοπίζεται στους γραφειοκρατικούς οργανισμούς, στους οποίους ο κάθε αξιωματούχος έχει έναν ρόλο, στενά καθορισμένο από κανόνες και κανονισμούς και το σύνολο των ρόλων είναι οργανωμένο ιεραρχικά. Ο Handy διάλεξε ως εμβληματικό θεό της κουλτούρας του ρόλου τον «Απόλλωνα, θεό της αρμονίας των νόμων, της τάξεως». Η πρόσθεση του ήταν να τονίσει τη σημασία της τάξης, της σταθερότητας και του ορθολογισμού στην κουλτούρα του ρόλου παρότι υπάρχουν διαφορές ανάμεσα στην απολλώνια λογική και στον γραφειοκρατικό ορθολογισμό.

Η κουλτούρα του εργασιακού καθήκοντος (σχέδιο πλέγματος)

Η κουλτούρα του εργασιακού καθήκοντος (task) αξιολογεί τη διεκπεραίωση μιας αποστολής με οποιοδήποτε δυνατό τρόπο. Μέσω αυτής της κουλτούρας προωθείται ο αυτοσχεδιασμός, η έμπνευση και η εφευρετικότητα. Εντοπίζεται συνήθως σε οργανώσεις υποχρεωμένες να λειτουργούν και να ανταποκρίνονται σε συγκεκριμένα χρονικά όρια και σε οργανώσεις που αντιμετωπίζουν απρόβλεπτες και συχνά μεταβαλλόμενες καταστάσεις. Σε αυτές τις κουλτούρες, η πρωταρχική αξία είναι η άμεση επίλυση των προβλημάτων. Ο Handy περιγράφει την κουλτούρα του

καθήκοντος σαν ένα πλέγμα που «τεντώνει τα νήματα του από εδώ κι από εκεί και αναδιαμορφώνεται όπως θέλει» (Handy, 1988).

Η κουλτούρα του έργου απαντάται σε επαγγελματικές ομάδες, γραφεία εμπειρογνομόνων, διαφημιστικές εταιρείες, μέσα ενημέρωσης και ομάδες υπεύθυνες για αυτοτελή προγράμματα. Για αυτή την κουλτούρα, ο Handy διάλεξε σαν εμβληματική θεά την Αθηνά, προστάτιδα του πολυμήχανου Οδυσσέα, του πρίγκιπα των ευφών λύσεων. Αυτού του τύπου η κουλτούρα προσφέρει στους εργαζομένους ενθουσιασμό και απογοήτευση, νίκες και ήττες, χωρίς να τους κατοχυρώνει με μακροπρόθεσμη εξασφάλιση. Στις κουλτούρες του έργου, τα πάντα υποτάσσονται στην εκτέλεση της αποστολής, με βασική προϋπόθεση την εφευρετικότητα. Οι επιχειρήσεις που λειτουργούν αποκλειστικά με βάση το έργο, είναι συνήθως πολυέξοδες.

Η κουλτούρα του ατόμου (σχέδιο σμήνους)

Αυτό ο τύπος κουλτούρας απεικονίζεται σαν χαλαρό σμήνος. Σε αυτή την περίπτωση δεσπάζει πάνω από όλα το άτομο, η εξέλιξη και η ευημερία του. Η οργάνωση υπάρχει για να υπηρετεί το άτομο. Ο Handy συνδέει την κουλτούρα του ατόμου με τον Διόνυσο και την ιδιόρρυθμη ιδιοσυγκρασία του. Αυτού του είδους οι κουλτούρες χαρακτηρίζονται συνήθως από αστάθεια. Έτσι, είτε θα οδηγηθούν στην κατάρρευση λόγω έλλειψης δομής είτε μετασχηματίζονται σε έναν από τους άλλους τύπους για να επιβιώσουν.

Σύμφωνα με τον Harrison, η κουλτούρα του ατόμου δεν αποτελεί μια περιθωριακή κουλτούρα, αλλά αντιθέτως υπερισχύει στη νοοτροπία των οργανώσεων που αναπτύσσουν πραγματική φροντίδα για τους πελάτες και παρέχουν ένα δυνατό δίκτυο υποστήριξης για τους υπαλλήλους. Μετονόμασε την κουλτούρα του ατόμου σε «κουλτούρα της υποστήριξης», δίνοντας έμφαση στη φροντίδα και την αφοσίωση της οργάνωσης στους υπαλλήλους και τους πελάτες της.

Οι οργανώσεις, στην πραγματική ζωή, διαθέτουν ένα μίγμα από κουλτούρες. Ωστόσο, σύμφωνα με τον Handy, η κεντρική κουλτούρα κάθε οργάνωσης εξαρτάται από διάφορους παράγοντες, όπως το μέγεθος, την ιστορία, το προϊόν της παραγωγής της. Κανένας από τους τέσσερις τύπους δεν είναι ανώτερος από τους άλλους, καθένας αρμόζει σε διαφορετικές περιστάσεις και καθένας ταιριάζει σε διαφορετικούς τύπους ατόμων.

Συνοπτικά οι βασικές προϋποθέσεις και οι πρωταρχικές αξίες κάθε τύπου κουλτούρας έχουν ως εξής:

- η κουλτούρα της εξουσίας βασίζεται στην υπακοή και την αφοσίωση στον αρχηγό. Αυτό προϋποθέτει ότι ο αρχηγός είναι σώφρωνας και δίκαιος. Οι υφιστάμενοι προσπαθούν να κερδίσουν την εύνοια του με την προσήλωση και τις ικανότητές τους. Η αφοσίωση παραμένει ως πυρηνική αξία ακόμα και στα εκφυλισμένα στάδια της κουλτούρας
- η πυρηνική αξία της κουλτούρας του ρόλου είναι η προσκόλληση στο γράμμα των κανόνων στο πλαίσιο του ορθολογισμού, της αμεροληψίας και της αντικειμενικότητας. Αυτή η λογική που επικρατεί προστατεύει καλύτερα τις κουλτούρες του ρόλου από τη διαφθορά που απαντάται ευρύτατα στην κουλτούρα της εξουσίας. Αυτό που έχει σημασία είναι το αξίωμα και όχι το άτομο ενώ η παραμικρή αλλαγή αντιμετωπίζεται ως απειλή
- η κουλτούρα του έργου απεχθάνεται την τυπικότητα και το απρόσωπο ύφος της κουλτούρας του ρόλου. Η πρωταρχική της αξίας είναι η ομαδική εργασία (team work). Πάνω από όλα κατατάσσεται η ανεξαρτησία, έτσι όμως καθίσταται πιο δύσκολος ο ιεραρχικός έλεγχος. Τα άτομα κρίνονται κυρίως από τη συνεισφορά τους στην ομαδική προσπάθεια και όχι από την αφοσίωση στον αρχηγό
- η κουλτούρα του ατόμου, χαρακτηρίζεται από την απόλυτη εμπιστοσύνη στο άτομο. Η οργάνωση υπηρετεί και δεν κυριεύει τον άνθρωπο και τα άτομα θεωρούνται κατά βάθος συνεργάσιμα. Η θεμελιώδης αξία είναι η αγάπη για τους πελάτες, για τον αρχηγό, αλλά και η αγάπη του ενός για τον άλλο. Είναι πολύ πιθανόν η κουλτούρα υποστήριξης να μεταβληθεί σε κουλτούρα εξουσίας κάτω από έναν χαρισματικό και πανίσχυρο αρχηγό.

3.2.4 Η κουλτούρα των ελληνικών οργανώσεων

Ένα από τα βασικότερα πλεονεκτήματα της εργασίας του Handy και του Harrison είναι ότι παρέχουν ένα εύχρηστο μέτρο σύγκρισης. Το ερωτηματολόγιο που συνέθεσε ο Harrison και ανέπτυξε ο Handy, επιτρέπει να παραβληθούν κουλτούρες πολλαπλών οργανώσεων ή παρόμοιων οργανώσεων σε διαφορετικές χώρες. Το ερωτηματολόγιο περιλαμβάνει εννέα ερωτήσεις στις οποίες η κάθε μια από τις 4 απαντήσεις αντιστοιχεί σε έναν από τους τέσσερις τύπους κουλτούρας (εξουσίας, ρόλου, έργου, ατόμου).

Ενδιαφέρον έχει η εφαρμογή αυτού του ερωτηματολογίου στην ελληνική διοικητική πραγματικότητα. Πιο συγκεκριμένα, οι εν λόγω ερωτήσεις τέθηκαν σε μια ομάδα 585 ελλήνων διοικητικών στελεχών, από 300 μεγάλες ιδιωτικές, βιομηχανικές ή εμπορικές εταιρείες και 50 κρατικές επιχειρήσεις (Bourantas 1990).

Ο Μπουραντάς και οι συνεργάτες του υποστηρίζουν ότι: «Το ουσιαστικό πόρισμα, ότι οι έλληνες διοικητικοί θεωρούν τις οργανώσεις τους κυρίως ως συγκεντρωτικές της εξουσίας (Ζευς) ή ως γραφειοκρατικές του ρόλου (Απόλλων), αντικατοπτρίζει την αυταρχική (πατερναλιστική) φύση των ελληνικών εταιρειών», όπως το είχαν δείξει και παλαιότερες έρευνες. Για παράδειγμα οι Cummings και Schmidt (1972) αποκάλυψαν ότι οι έλληνες διοικητικοί, «ενώ υποστηρίζουν συλλογικές μορφές διαχείρισης, συγχρόνως επιδεικνύουν ελάχιστη εμπιστοσύνη στη διευθυντική ικανότητα και την πρωτοβουλία των άλλων ατόμων». Και πραγματικά, ο φόβος της ευθύνης (ευθυνοφοβία) είναι το συνηθέστερο επιχείρημα των ελλήνων διευθυντών για να δικαιολογήσουν τη στέρηση της πρωτοβουλίας στους κατώτερους διοικητικούς (Bourantas 1990).

3.2.5 Η οργανωσιακή κουλτούρα σε άλλες χώρες

Ο Geert Hofstede, ένας ολλανδός ψυχοκοινωνιολογος, συμπλήρωσε μια διεξοδική επισκόπηση σε 40 χώρες, υποβάλλοντας 32 αξιολογικές ερωτήσεις στους υπαλλήλους πώλησης και σέρβις της IBM, της μεγάλης αμερικανικής εταιρείας πληροφορικής (Hofstede, 1980). Ο Hofstede ανακάλυψε ανομοιομορφίες στο πολιτιστικό προφίλ των διαφόρων χωρών, παρόλο που τα δείγματα των ερωτηθέντων ήταν πολύ συγγενικά: ίδια εργασία, εκπαίδευση, ηλικία, ίδια αναλογία ανδρών και γυναικών, ίδια εταιρεία. Για να δώσει μια γενική εξήγηση στις απαντήσεις των ερωτηθέντων, ο Hofstede ενέταξε τις ανομοιομορφες αυτές σε τέσσερις διαστάσεις:

- ατομικισμός ή κολεκτιβισμός: ο βαθμός προσκόλλησης του ατόμου στο κοινωνικό του σύνολο. Το χαμηλό επίπεδο ατομικισμού είναι γνώρισμα των κοινωνιών με ισχυρούς κοινωνικούς δεσμούς, όπου το άτομο κατέχεται από ένα έντονο αίσθημα καθήκοντος προς το σύνολο, την εκτεταμένη οικογένεια, τη φυλή, το χωριό
- απόσταση της εξουσίας: ο βαθμός στον οποίο οι κατώτεροι αποδέχονται το δικαίωμα του αρχηγού να παίρνει τις σημαντικές αποφάσεις. Στις πιο έντονες

μορφές αυτής της κουλτούρας, η ανισότητα θεωρείται ως φυσική τάξη πραγμάτων

- απόσταση της ανασφάλειας: η ευκολία με την οποία τα άτομα δέχονται την αλλαγή και είναι πρόθυμα να εκτεθούν σε κινδύνους. Στους χαμηλότερους βαθμούς αυτής της κουλτούρας, η ανασφάλεια είναι πρωταρχική και κάθε είδους αλλαγή προξενεί έντονα αισθήματα άγχους
- ανδρισμός ή θηλυκότητα: ο βαθμός στον οποίο ο καταμερισμός των κοινωνικών λειτουργιών είναι παράλληλος με τον καταμερισμό των φύλων. Οι κοινωνίες που μεγιστοποιούν τις διαφορές μεταξύ ανδρών και γυναικών λέγονται «ανδρικές», και εκείνες που τις ελαχιστοποιούν «γυναικείες».

Η έρευνα του Hofstede έφερε στο φως ορισμένα αποτελέσματα. Η Γαλλία και η Ινδία έχουν υψηλό δείκτη «απόστασης της εξουσίας», ενώ η Αυστρία και το Ισραήλ έχουν χαμηλό δείκτη. Η Ελλάδα ανήκει σε μια ομάδα κρατών με έντονη «απόσταση εξουσίας» και χαμηλό «ατομικισμό». Σε αυτή την ομάδα ανήκουν επίσης η Ιαπωνία, η Κορέα και το Χονγκ Κονγκ. Η Ελλάδα είναι η χώρα με το χαμηλότερο δείκτη «αποφυγής της ανασφάλειας», πράγμα που υποδεικνύει ότι η ευθυνοφοβία δεν είναι απλά δικαιολογία των ανώτερων διοικητικών στελεχών, αλλά ίσως και πραγματική στάση των υφισταμένων. Η Ιαπωνία έχει ισχυρό δείκτη «αποφυγής της ανασφάλειας», ενώ αντίθετα το Χονγκ Κονγκ, η Μαλαισία, η Μεγάλη Βρετανία και οι Ηνωμένες Πολιτείες έχουν χαμηλό δείκτη. Η Ιαπωνία έχει τον υψηλότερο δείκτη «ανδρισμού», ενώ οι Σκανδιναβικές χώρες και η Ολλανδία έχουν την υψηλότερη «θηλυκότητα».

3.2.6 Σύγχρονες προσεγγίσεις

Σύμφωνα με πρόσφατες αντιλήψεις στον τομέα της οργανωσιακής κουλτούρας, οι ηγέτες μεθοδεύουν την κουλτούρα, διαμορφώνοντας τις εντυπώσεις, τις πεποιθήσεις και τις αξίες. Αυτό που διακρίνει τον ηγέτη από το απλό διοικητικό στέλεχος είναι η ικανότητα του να διαπλάθει τον τρόπο που οι υπάλληλοι αντιλαμβάνονται τα πράγματα, να προκαλεί συναισθήματα, να εμπνέει προορισμούς. Σύμφωνα με αυτή την εκτίμηση, που έγινε πολύ δημοφιλής στη δεκαετία του 1970 και στις αρχές της δεκαετίας του 1980, η ουσιαστική αποστολή του ηγέτη είναι η «διαχείριση του νοήματος». «Τα καλά διοικητικά στελέχη δεν παράγουν μόνο χρήματα, αλλά και νοήματα για τους ανθρώπους», λένε οι Peters και Waterman (1982).

Η λειτουργία των ανθρώπων, όχι μόνο μέσα στις οργανώσεις αλλά και έξω, δεν βασίζεται σε «γεγονότα», «πληροφορίες» ή «στοιχεία», αλλά στις έννοιες που τους προσάπτονται. Όπως παρατήρησε ο Αριστοτέλης, ένα τυχαίο γεγονός, όπως η πτώση ενός αγάλματος, μπορεί να αποτελέσει ένα σύμβολο γεμάτο νόημα, αναγγέλλοντας την προσεχή πτώση του καθεστώτος. Η θεωρία της ηγεσίας υποστηρίζει ότι τα φαινομενικά αντικειμενικά στοιχεία μπορούν να μετατραπούν σε σύμβολα. Για παράδειγμα, τα νούμερα ενός διαγράμματος δείχνουν πως μια επιχείρηση είχε μεγάλες απώλειες τον τελευταίο χρόνο. Ο Γενικός Διευθυντής, όμως, εξηγεί στα στελέχη της εταιρείας ότι, στο πλαίσιο της διεθνούς οικονομικής συγκυρίας, τα νούμερα δεν είναι τόσο καταστροφικά ενώ παράλληλα μπορούν να ερμηνευτούν έτσι ώστε να αρχίσει η εταιρεία να ανακάμπτει.

Η διαχείριση του νοήματος αναδεικνύεται σε κρίσιμο στοιχείο της διοικητικής διαδικασίας. Με τον επιδέξιο χειρισμό του οργανωσιακού συμβολισμού, ταλαντούχοι ηγέτες επηρεάζουν τις αντιλήψεις των ατόμων και έτσι τα σύμβολα και κυρίως οι λέξεις μπορεί να αποκτήσουν τεράστια δυναμικότητα. Σε αυτό το σημείο θα μπορούσε να γίνει διάκριση του σημείου από το σύμβολο. Σημείο αποτελεί το κόκκινο φανάρι. Αντίθετα τα σύμβολα είναι «αντικείμενα, πράξεις, σχέσεις ή γλωσσικά σχήματα που αντιπροσωπεύουν αναρίθμητα νοήματα, προκαλούν συναισθήματα και παροτρύνουν τους ανθρώπους σε δράση» (Cohen, 1974). Ένα ενδιαφέρον παράδειγμα είναι οι σημαίες, οι οποίες δεν αποτελούν ένα σκέτο χρωματιστό πανί αλλά κάθε σημαία εμπνέει συναισθήματα, αντιπροσωπεύει το έθνος, την αγάπη που έχουν οι πολίτες για την πατρίδα τους. Οι ίδιες οι λέξεις μπορεί να αποτελέσουν σύμβολα που μεταφέρουν ιδέες και αξίες συναισθηματικά φορτισμένες. (όπως «δημοκρατία», «ελευθερία», «τυραννία» ή «δικαιοσύνη»).

3.2.7 Μετανεωτερικότητα και οργανωσιακή κουλτούρα

Οι πολιτισμικές προσεγγίσεις στη μελέτη των οργανώσεων έχουν οδηγήσει σε αναθεώρηση του τι είναι οργάνωση. Ορισμένες όψεις των οργανώσεων, όπως οι ιστορίες και οι μύθοι, ενώ παλιότερα χαρακτηρίζονταν ασήμαντες, πλέον θεωρούνται ουσιαστικά συστατικά τους. Άλλα στοιχεία που θεωρούνταν θεμελιώδη, όπως ο ορθολογισμός και η τυπική δομή, έχουν τεθεί σε διαδικασία επανεξέτασης. Ενώ πλέον δίνεται μεγάλη σημασία στον προφορικό λόγο, τη γλώσσα και την επικοινωνία.

Γίνεται λοιπόν αντιληπτό ότι οι πολιτισμικές προοπτικές γύρω από τις οργανώσεις εντάσσονται στο πλαίσιο της ευρύτερης κρίσης του θετικισμού στις ανθρώπινες επιστήμες. Αυτή η διαπίστωση συμπίπτει με μια κρίση εμπιστοσύνης των δυτικών επιτελικών στελεχών στις καθιερωμένες αξίες του ελέγχου, του ορθολογισμού και της τάξης. Ο Parker (1992) υποστηρίζει ότι η μετανεωτερικότητα περιλαμβάνει δυο έννοιες. Καταρχάς, η μετανεωτερικότητα αναφέρεται στην ιστορική περίοδο που διαδέχτηκε τη νεωτερικότητα, κατά την οποία εντοπίζεται η άνθηση μετα-μοντέρνων οργανώσεων, με βασικά χαρακτηριστικά τη μειωμένη ιεραρχία, την αποκεντρωμένη διοίκηση, την ευελιξία. Η δεύτερη έννοια στην οποία αναφέρεται ο Parker ως μετανεωτερικότητα ή μεταμοντερνισμό είναι ένα θεωρητικό κίνημα που προήλθε από τους Γάλλους συγγραφείς του μετα-δομισμού (Barthes, Goucault, Derrida και Baudrillard) και στη συνέχεια μεταμοσχεύτηκε σε μια αγγλοσαξονική σχολή οργανωσιακών μελετών. Στο κέντρο αυτού του κινήματος βρίσκεται η κριτική της αντικειμενικότητας, δηλαδή η άποψη ότι υπάρχει μια εξωτερική πραγματικότητα που επιδέχεται κατανόηση και έλεγχο.

Η μετανεωτερικότητα περικλείει δυο άλλες σημαντικές ιδέες. Πρώτον, υποστηρίζει την ύπαρξη ενός εξωτερικού, ανεξάρτητου από τη γλώσσα, κόσμου. Η ιδέα ενός εξωτερικού κόσμου περιορίζει το άτομο και το μετατρέπει σε παρατηρητή του εαυτού του. Η συνέπεια της θέσης αυτής είναι ότι αφού η νεωτερικότητα σημαίνει περιορισμό, η μετανεωτερικότητα σημαίνει ότι μπορείς να κάνεις ό,τι σου αρέσει (Schwartz, 1993).

Η δεύτερη κεντρική ιδέα της μετανεωτερικότητας, είναι ότι το άτομο ως υποκείμενο, αποτελεί ένα γλωσσικό κατασκεύασμα. Το άτομο ως ηθικός παράγοντας, εξαφανίζεται. Αντί του «κυρίαρχου υποκειμένου» η μετα-νεωτερικότητα προτείνει ένα διασπασμένο και αποκεντρωμένο εαυτό. Έτσι τα άτομα πειραματίζονται με διαφορετικές ταυτότητες υιοθετώντας ποικιλόμορφα στυλ ζωής.

Έχει παρατηρηθεί ότι η μελέτη των οργανώσεων, έχει επηρεαστεί σημαντικά από τη μετανεωτερικότητα. Πιο συγκεκριμένα, στο χώρο της οργανωσιακής κουλτούρας την εποχή της μετα-νεωτερικότητας έχει δοθεί έμφαση στην προβολή του κειμένου, της γλώσσας και της επικοινωνίας. Προάγοντας την πολυμορφία και την ασάφεια νοημάτων του οργανωσιακού λόγου.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4 ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΑ - ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ – ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

4.1 ΓΕΝΙΚΑ

Όπως έχει κατασταθεί σαφές μέχρι στιγμής, η διάσταση του πολιτισμού ή της κουλτούρας μπορεί να δημιουργήσει σημαντικές προκλήσεις στις οργανώσεις. Στην παρούσα ενότητα παρουσιάζεται η μεταγωγή των προκλήσεων αυτών στην αποτελεσματική και ορθολογική διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού.

Στη σύγχρονη πολυπολιτισμική κοινωνία, αποτελεί πραγματικότητα το γεγονός ότι το ψηφιδωτό που συνθέτουν οι ποικίλες αξίες, πεποιθήσεις και συμπεριφορές είναι πολύ πιθανό να αποτελέσει πηγή συγκρούσεων και αντιθέσεων. Οι συγκρούσεις αυτές λαμβάνουν χώρα τόσο στο σώμα της κοινωνίας όσο και στο εσωτερικό των οργανισμών. Παράλληλα, η επικοινωνία καθίσταται προβληματική και αυτό με τη σειρά του μπορεί να έχει πολλαπλασιαστικό αποτέλεσμα στην ένταση των συγκρούσεων και την αποδοτικότητα των οργανισμών. Απέναντι σε αυτές τις προκλήσεις, η διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού διαδραματίζει έναν καίριο ρόλο αρκεί να στηρίζεται στην επεξεργασία των δεδομένων που προσφέρει ο πολυδιάστατος νέος πολιτισμός των κοινωνιών μας. Με αυτό τον τρόπο το έργο του οργανισμού καθίσταται αποτελεσματικό και επιτυχές.

4.2 Η ΣΥΓΚΡΟΥΣΗ ΣΤΟΥΣ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥΣ

4.2.1 Το πρόβλημα

Η σύγκρουση αποτελεί ένα πολύ συχνό φαινόμενο σε όλους τους οργανισμούς, ιδιωτικούς και δημόσιους. Ενδεικτικά θα μπορούσε να αναφερθεί ότι τα διευθυντικά στελέχη σπαταλούν περίπου το 20% του χρόνου τους για την αντιμετώπιση ή επίλυση κάποιας μορφής σύγκρουσης. Η σύγκρουση σε έναν οργανισμό εμφανίζεται όταν δυο ή περισσότερα άτομα πρέπει να συνεργαστούν μεταξύ τους για τη λήψη κάποιας απόφασης, την ολοκλήρωση κάποιου έργου ή την επίλυση κάποιου προβλήματος. Η σύγκρουση μεταξύ των ατόμων εμφανίζεται είτε ως σύγκρουση συμφερόντων είτε επειδή οι ενέργειες του ενός προκαλούν τις αρνητικές αντιδράσεις των άλλων (Stamatis, 1987).

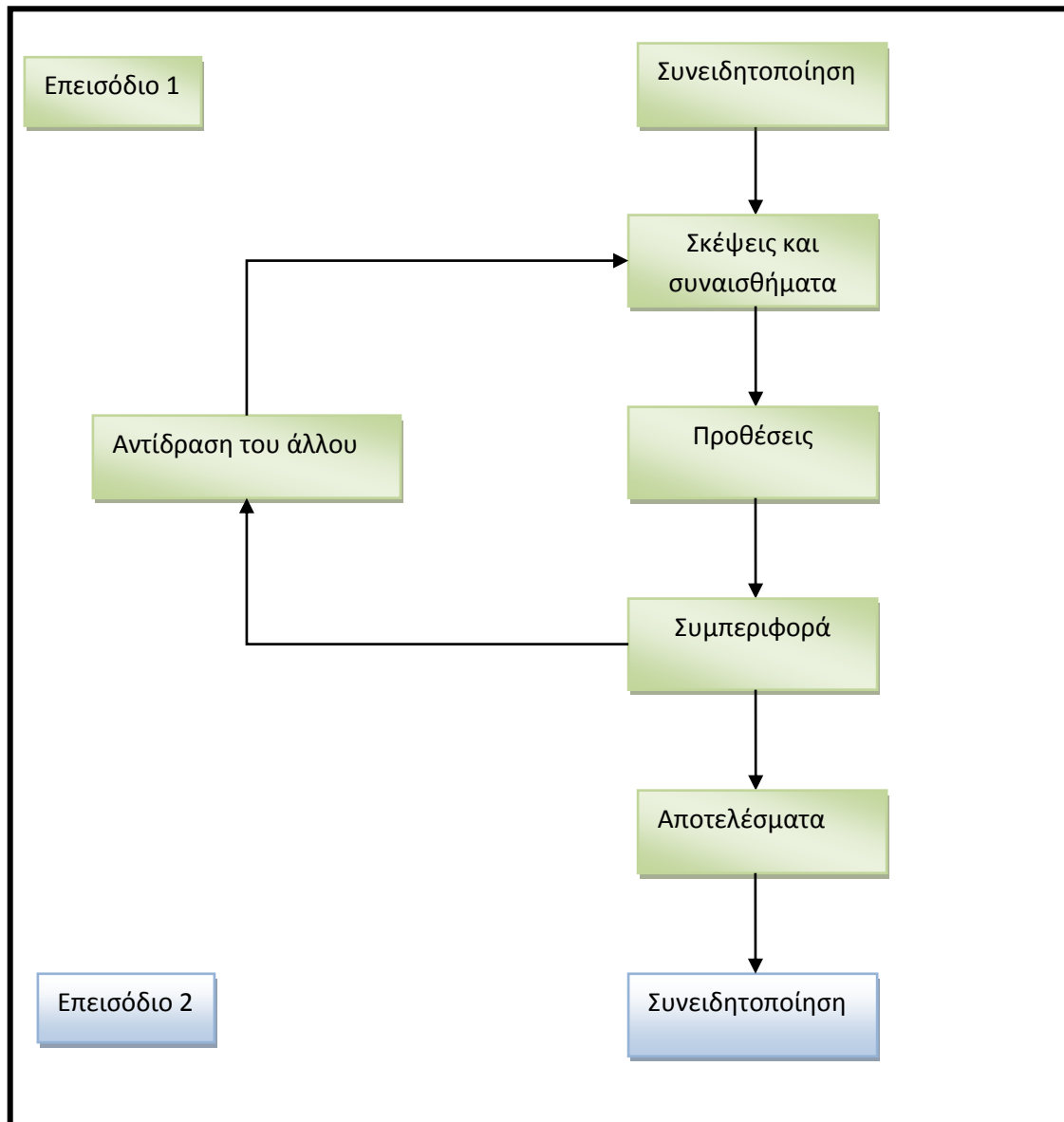
Ειδικότερα, η σύγκρουση μπορεί να λάβει διάφορες μορφές, από ατομική (εσωτερική σύγκρουση του ατόμου) μέχρι ενδο-οργανωσιακή (αντιτιθέμενες ομάδες στην ίδια οργάνωση) ή δια-οργανωσιακή (σύγκρουση μεταξύ δυο διαφορετικών οργανώσεων).

Οι διάφοροι ορισμοί της σύγκρουσης επικεντρώνονται κυρίως σε δύο σημεία: (α) το ένα μέλος της σύγκρουσης παρεμποδίζει την επίτευξη των στόχων του άλλου μέλους ή (β) το ένα μέλος επιδρά αρνητικά ή πρόκειται να αντιδράσει αρνητικά σε αυτά που επιδιώκει, έχει ή επιθυμεί το άλλο μέλος. Σύμφωνα με τους March και Simon (1993), η σύγκρουση εμφανίζεται όταν υπάρχει αδυναμία λήψης απόφασης ως προς την πορεία της ομάδας, είτε γιατί δεν υπάρχει μια μοναδική και από κοινού αποδεκτή λύση, είτε γιατί τα άτομα κάνουν επιλογές που διαφέρουν μεταξύ τους. Πρόκειται για τις περιπτώσεις της ενδο-οργανωσιακής σύγκρουσης με περισσότερα από δυο εμπλεκόμενα μέλη.

Η σύγκρουση θεωρείται καταρχήν αρνητικό φαινόμενο, που μπορεί να επηρεάσει τη λειτουργία και την παραγωγικότητα μιας οργάνωσης καθώς και το ηθικό της ομάδας. Ωστόσο, η σύγκρουση μπορεί να οδηγήσει, κάτω από ορισμένες συνθήκες και σε ορισμένες περιπτώσεις, στην ανανέωση της οργάνωσης ή σε κάποια δημιουργική προσαρμογή ή μετεξέλιξη (αύξηση κινήτρων για ενεργητικότητα, αύξηση καινοτομικού προσανατολισμού των ατόμων, ευκαιρία για μεγαλύτερη συνειδητοποίηση της ταυτότητα τού εγώ των μερών).

4.2.2 Η διαδικασία της σύγκρουσης

Το πιο ολοκληρωμένο μοντέλο για τη διαδικασία της σύγκρουσης είναι αυτό που παρουσίασε ο Thomas (1976, 1992). Το μοντέλο παρουσιάζεται στο παρακάτω σχήμα:



Σχήμα 1. Το μοντέλο του Thomas

Το μοντέλο του Thomas⁴ στηρίζεται σε μεγάλο βαθμό στη θεωρία της λογικής πράξης του Fishbein. Πιο συγκεκριμένα, ο Fishbein προβάλλει την άποψη ότι η συμπεριφορά ξεκινάει από τις προθέσεις (intentions), οι οποίες με τη σειρά τους καθορίζονται από δυο τύπους λογικής διαδικασίας – τη λειτουργική λογική διαδικασία και την κανονιστική λογική διαδικασία.

⁴ Βλ περισσότερα Κάντας, Α. (1995). Οργανωτική – βιομηχανική ψυχολογία (Γ'), Αθήνα: Ελληνικά γράμματα, σελ. 37.

Ένα επεισόδιο σύγκρουσης ξεκινάει από τη συνειδητοποίηση της σύγκρουσης από το ένα μέλος που εμπλέκεται σε αυτή. Η συνειδητοποίηση αυτή μπορεί να ξεκινήσει από κάποια μορφή απειλής των συμφερόντων του. Η συνειδητοποίηση αυτή οδηγεί σε ορισμένες σκέψεις και συναισθήματα, που αναφέρονται στην εμφανιζόμενη σύγκρουση και στους πιθανούς τρόπους αντιμετώπισης της. Οι σκέψεις αυτές αναφέρονται τόσο στις λειτουργικές νοητικές διαδικασίες (μέσα/στόχοι), όσο και στις κανονιστικές λογικές διαδικασίες και κυρίως στην αναμενόμενη συμπεριφορά από τον κοινωνικό περίγυρο. Οι σκέψεις και τα συναισθήματα με τη σειρά τους οδηγούν σε κάποιες προθέσεις ως προς το χειρισμό της σύγκρουσης, οι οποίες με τη σειρά τους οδηγούν σε συγκεκριμένη συμπεριφορά. Το άλλο μέλος της σύγκρουσης αντιδρά σε αυτή τη συμπεριφορά και η αντίδραση του αυτή λειτουργεί ανατροφοδοτικά στις σκέψεις και τα συναισθήματα του πρώτου μέλους. Αρχίζει κάποια μορφή διαντίδρασης μεταξύ των δυο μελών και όταν αυτή σταματήσει, προκύπτουν κάποια αποτελέσματα. Τα αποτελέσματα είναι πιθανό να οδηγήσουν σε μια δεύτερη φάση της σύγκρουσης η οποία θα ακολουθήσει τις ίδιες διαδικασίες.

4.2.3 Η πολιτισμική διάσταση της ενδο-οργανωσιακής σύγκρουσης

Σύμφωνα με τους Banner & Gagne, τα πιθανά αίτια μιας σύγκρουσης σε μια οργάνωση μπορούν να αναζητηθούν σε ένα ή περισσότερους από τους πιο κάτω παράγοντες:

- Οριζόντια διαφοροποίηση
- Η αλληλεξάρτηση καθηκόντων
- Η σπανιότητα (έλλειψη) πόρων
- Η ασυμβατότητα στόχων
- Η αβεβαιότητα
- Ο χαμηλός βαθμός τυπικότητας
- Διαφορές στις αμοιβές και στα κριτήρια αξιολόγησης
- Ασάφειες ως προς τις αρμοδιότητες
- Εμπόδια στην επικοινωνία
- Διαφορές κύρους και κοινωνικής θέσης (status inconsistencies)
- Διαφορές που οφείλονται εξ' ολοκλήρου στην πολυπολιτισμικότητα

Η παραπάνω λίστα επιτυγχάνει να καλύψει σχεδόν το σύνολο των περιπτώσεων συγκρούσεων. Σε κάθε μια από αυτές τις περιπτώσεις είναι εύκολο να κατανοήσει κανείς ότι υπάρχει μια πολιτισμική διάσταση καθώς υπάρχουν διαφορετικές αξίες,

κουλτούρες και συμπεριφορές (πολύ περισσότερο στην τελευταία περίπτωση που η πολιτισμική διάσταση αποτελεί από μόνη της μια περίπτωση).

Πιο συγκεκριμένα, η οριζόντια διαφοροποίηση (η έχθρα μεταξύ των τμημάτων του ίδιου οργανισμού) είναι πιθανό να εντείνεται όταν ο ανταγωνισμός αποτελεί πλήρως αποδεκτή αξία της κουλτούρας του οργανισμού (βλέπε παραπάνω αξίες δυτικών κοινωνιών). Αντίστοιχη επίδραση μπορεί να προκύψει στην περίπτωση της αλληλεξάρτησης καθηκόντων, μέσω της έλλειψης της συνεργασίας από το πολιτισμικό προφίλ του οργανισμού (π.χ. όπως επισημάνθηκε σε προηγούμενο κεφάλαιο οι κινέζοι φαίνεται να δουλεύουν καλύτερα όταν δουλεύουν σε ομάδες).

Όταν υπάρχει ανάγκη δίκαιης κατανομής πόρων είναι δεδομένο ότι μπορεί να προκύψουν πολλαπλές κατανομές ανάλογα με την αντίληψη του δικαίου που επικρατεί στην οργάνωση (διαφορετική κατανομή σε μια εταιρεία προτεσταντικών ηθών και διαφορετική σε μια ασιατικών ηθών). Επίσης, η ασυμβατότητα των στόχων (μια από τις συχνότερες αιτίες σύγκρουσης) είναι προφανώς ελαχιστοποιημένη σε οργανισμούς όπως οι ιαπωνικοί όπου η δημιουργία εταιρικού πνεύματος και η σφυρηλάτηση μιας μοναδικής φυσιογνωμίας της εταιρείας αποτελούν εκ των ουκ άνευ. Ανάλογες αναλύσεις μπορούν να γίνουν για την επιδίωξη της σταθερότητας και της τυποποίησης των ρόλων.

Υπάρχουν περιπτώσεις κατά τις οποίες, οι κύριες πηγές σύγκρουσης είναι η διαφορετική κατανομή των αμοιβών, η διαφοροποίηση στα κριτήρια αξιολόγησης και η διαφορά στην κοινωνική θέση και το κύρος (αν δεν προϋπάρχουν διαφορές ως προς την κοινωνική θέση). Στις καταστάσεις αυτές, ο πολιτισμικός παράγοντας υπεισέρχεται ισχυρά καθορίζοντας τόσο την ένταση όπως ακόμη και την πιθανότητα δημιουργίας της σύγκρουσης. Για παράδειγμα, στην Ινδία υπάρχουν κάστες μέσα στις οποίες ολόκληρες ομάδες του πληθυσμού γεννιούνται, παντρεύονται και κοινωνικοποιούνται. Η κάστα παίζει καθοριστικό ρόλο στην επιλογή εργασίας (άλλες επιτρέπονται και άλλες απαγορεύονται) ενώ η συμμόρφωση των ανθρώπων στο σύστημα ενισχύεται από την πεποίθηση ότι οι κάστες είναι ιερές και σχετίζονται με την ινδουιστική θρησκεία.

Τέλος, οι περιπτώσεις που σχετίζονται με προβληματική επικοινωνία θα αναλυθούν στην επόμενη ενότητα καθώς αποτελούν έναν ολόκληρο τομέα για τη σύγχρονη διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού.

Όπως λοιπόν διαφαίνεται, οι διαφορετικές κουλτούρες και υποκουλτούρες που αναπτύσσονται σε διάφορα τμήματα μιας οργάνωσης μπορούν είτε από μόνες τους είτε επικουρικά με τους υπόλοιπους παράγοντες, να οδηγήσουν στη δημιουργία συγκρούσεων (ή και να επιτείνουν την έντασή τους). Παρακάτω παρατίθενται τρόποι αντιμετώπισης των συγκρούσεων με πολιτισμική διάσταση.

4.2.4 Αντιμετώπιση των συγκρούσεων με πολιτισμική διάσταση

Ξεκινώντας από την πρόληψη της σύγκρουσης (που είναι και ο πιο ενδεδειγμένος τρόπος χειρισμού του θέματος από τον σύγχρονο μάνατζερ) κρίνεται σκόπιμο να γίνει παράθεση μιας σειράς αποτελεσματικών μεθόδων. Σύμφωνα με τον Schein, οι κυριότερες μέθοδοι είναι οι εξής:

- Να δοθεί έμφαση στην αποδοτικότητα και αποτελεσματικότητα όλης της οργάνωσης καθώς και στο ρόλο των επιμέρους τμημάτων, με παράλληλη εμφύσηση των αξιών αυτών στους υπαλλήλους οι οποίοι δεν συμμερίζονται στον ίδιο βαθμό τις εν λόγω αξίες
- Να επιδιωχθεί η λειτουργία δικτύου ορθής επικοινωνίας και συνεργασίας μεταξύ των ομάδων της ίδιας οργάνωσης (θα αναλυθεί εκτενώς σε επόμενη ενότητα)
- Πρόβλεψη για κυκλική μετακίνηση μελών στα διάφορα τμήματα της οργάνωσης, ώστε να γίνονται κατανοητά όλα τα προβλήματα αλλά και να επιτευχθεί η εξοικείωση των υπαλλήλων με τις διαφορετικές αντιλήψεις ορισμένων συναδέλφων τους
- Περιορισμός των συνθηκών ανταγωνισμού (μεταξύ ομάδων ή τμημάτων) όπου αυτός αποτελεί ισχυρό μέρος της οργανωσιακής κουλτούρας. Αυτό μπορεί να επιτευχθεί με την εξεύρεση άλλου κοινού εχθρού (π.χ. μια άλλη ανταγωνιστική επιχείρηση ή οργάνωση), τη δημιουργία κάποιου νέου απώτερου στόχου (π.χ. νέες συνθήκες εργασίας), τη συνεργασία και την επαφή μεταξύ των ηγετικών στελεχών ή υποομάδων των ανταγωνιζόμενων ομάδων (για αλληλοεπηρεασμό) και την οργάνωση εκπαιδευτικών σεμιναρίων ή εργαστηρίων με στόχο την επίλυση της σύγκρουσης
- Χρήση του εργαλείου της διαπραγμάτευσης ως ένα κόμβο επικοινωνίας μεταξύ δυο αντιμαχόμενων μερών με σκοπό την ανεύρεση μιας από κοινού αποδεκτής λύσης, αφού πρώτα γίνει ορθά αντιληπτή, κατανοητή και σεβαστή η

πολιτισμική τους διαφορά. Αν και η διαπραγμάτευση αποτελεί εργαλείο που μπορεί να χρησιμοποιηθεί και μετά τη δημιουργία της σύγκρουσης, είναι καλύτερο να χρησιμοποιείται προληπτικά.

4.3 Η ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ ΣΤΙΣ ΟΡΓΑΝΩΣΕΙΣ

4.3.1 Γενικά

Μια βασική λειτουργία σε κάθε οργάνωση είναι η επικοινωνία. Η επικοινωνία μπορεί να οριστεί ως η διαδικασία ανταλλαγής πληροφοριών, ιδεών ή στάσεων μεταξύ ενός αποστολέα και ενός παραλήπτη (ή ενός πομπού και ενός δέκτη). Η διαδικασία αυτή μπορεί να γίνει προφορικά, γραπτά, τηλεφωνικά, ή με ηλεκτρονικά μέσα. Στην καθημερινή ζωή μιας οργάνωσης, η επικοινωνία καταλαμβάνει πολύ μεγάλο μέρος του χρόνου εργασίας – στην περίπτωση των διευθυντικών στελεχών το 70-80% του χρόνου τους (Mitchell & Larson, 1987).

Η επικοινωνία σε μια οργάνωση εξυπηρετεί τέσσερις βασικές λειτουργίες (Gordon, 1993):

- την παροχή πληροφοριών ώστε να είναι εφικτή η λήψη αποφάσεων
- τον έλεγχο της οργάνωσης μέσα από τον καθορισμό των καθηκόντων, της μορφής της εξουσίας και τη διευκρίνιση των κανόνων και των υποχρεώσεων
- τη δημιουργία κινήτρων για την υλοποίηση των στόχων της οργάνωσης και την αφοσίωση σε αυτή
- την έκφραση προσωπικών αισθημάτων

Η διαδικασία της επικοινωνίας σε μια οργάνωση παρομοιάζεται σε θεωρητικό επίπεδο με την τηλεπικοινωνία. Πιο συγκεκριμένα, ο αποστολέας πρέπει να κωδικοποιήσει τις σκέψεις του σε ένα μήνυμα, να το μεταδώσει (προφορικά, γραπτά ή με άλλο τρόπο), το οποίο στη συνέχεια θα παραληφθεί από τον αποδέκτη, ο οποίος θα το αποκωδικοποιήσει και στη συνέχεια με κάποιο τρόπο θα αποκριθεί. Η απόκριση αυτή θα λειτουργήσει ανατροφοδοτικά για τον αποστολέα (Torrington & Hall, 1987). Από μια άλλη άποψη, στη διαδικασία αυτή μπορούμε να διακρίνουμε την πηγή (άτομο, ομάδα ή οργανισμό), το μήνυμα και τη μορφή του (γλωσσικό μήνυμα ή μήνυμα με σύμβολα ή εικόνες) και το κανάλι (διάλυο), δηλαδή το μέσο με το οποίο μεταβιβάζεται το μήνυμα (Muchinsky, 1993).

4.3.2 Το πρόβλημα στην επικοινωνία

Η επικοινωνία θεωρείται αποτελεσματική, όταν οδηγεί στη μεταβολή της συμπεριφοράς του παραλήπτη (γνώσεις, στάσεις, ενέργειες) που σκόπευε να επιτύχει ο αποστολέας. Αυτό δεν είναι εφικτό πάντα, γιατί στη διαδικασία της επικοινωνίας παρεμβαίνει ο θόρυβος (κάθε παρεμβολή που δυσχεραίνει την επικοινωνία), ή γίνονται διαστρεβλώσεις σκόπιμα ή όχι. Οι διαστρεβλώσεις στην επικοινωνία μπορεί να προέρχονται από διάφορους παράγοντες. Ένας σημαντικός λόγος είναι το μέγεθος της οργάνωσης, όταν δηλαδή το μήνυμα πρέπει να περάσει από διαφορετικά επίπεδα ή τμήματα, αναπόφευκτα διαστρεβλώνεται σε κάποιο βαθμό.

Δεν είναι πάντοτε σκόπιμο το φιλτράρισμα ενός μηνύματος, απλώς έχει παρατηρηθεί μετά από διαδοχικές αναμεταδόσεις ότι μπορεί απαλείφονται κάποια στοιχεία του αρχικού μηνύματος. Υπάρχουν όμως και περιπτώσεις κατά τις οποίες το φιλτράρισμα ενός μηνύματος γίνεται σκόπιμα. Στις οργανώσεις υπάρχουν οι «φύλακες των θυρών» (gatekeepers), που παρεμβάλλονται μεταξύ ανώτερων και κατώτερων κλιμακίων και αποφασίζουν τι θα μεταδοθεί προς τις δυο κατευθύνσεις.

Σε παρόμοιες περιπτώσεις παρατηρείται και το φαινόμενο «MUM», από τα αρχικά των αγγλικών λέξεων minimize unpleasant messages (ελαχιστοποίηση δυσάρεστων μηνυμάτων) (Rosen & Tesser, 1970). Στην περίπτωση αυτή οι ενδιαμέσσοι αναμεταδότες απαλείφουν από το μήνυμα ορισμένες πληροφορίες που οι ίδιοι πιστεύουν ότι θα δυσαρεστήσουν τον αποδέκτη (άτομο ή την ομάδα προς την οποία απευθύνεται το μήνυμα).

Μια άλλη αιτία διαστρέβλωσης των μηνυμάτων είναι οι διαφορές κύρους και θέσης (status) μεταξύ των πόλων επικοινωνίας. Έχει παρατηρηθεί ότι σε μια οργάνωση τα ανώτερα και τα κατώτερα κλιμάκια συχνά διαφέρουν ως προς την οπτική γωνία που έχουν. Ειδικότερα, τα ανώτερα κλιμάκια έχουν συνήθως μια μακροπρόθεσμη οπτική, ενώ τα κατώτερα κλιμάκια επικεντρώνονται στο άμεσο αποτέλεσμα («εδώ και τώρα»). Η απόσταση επίσης που χωρίζει τον αποστολέα από τον παραλήπτη του μηνύματος (π.χ. διαφορετικά κτίρια ή όροφος) μπορεί επίσης να προκαλέσει παρόμοια προβλήματα στην επικοινωνία. Για αποτελεσματική επικοινωνία, βασική σύσταση (κυρίως προς τα διευθυντικά στελέχη) είναι να επιδιώκουν την άμεση προσωπική επαφή, να ενθαρρύνουν τους υφισταμένους να έρχονται σε επαφή μαζί τους, να συζητούν με αυτούς τα προβλήματα τους.

Μια πολιτική όμως «ανοιχτών θυρών» ενδεχομένως να δημιουργήσει πολλά δυσλειτουργίες στο διευθυντικό στέλεχος, (όπως ο συνωστισμός από υφισταμένους ή άλλα στελέχη στο γραφείο του για να συζητήσουν όταν παράλληλα πρέπει να διευθετηθούν και άλλες εκκρεμότητες). Η λύση για το διευθυντικό στέλεχος είναι να προσπαθεί καθημερινά να περιέρχεται στους χώρους της οργάνωσης και να επιδιώκει τις προσωπικές επαφές με τα άλλα στελέχη και τους υφισταμένους.

4.3.3 Η αποκατάσταση της επικοινωνίας σε πολυπολιτισμικό οργανωσιακό περιβάλλον

Όπως γίνεται κατανοητό, οι παραπάνω ελλείψεις επικοινωνίας μπορούν να αποκτήσουν νέες διαστάσεις, ισχυρή δυναμική και πολλαπλασιαστική δράση, όταν παρεισφρήσουν τα στοιχεία των διαφορετικών πολιτισμικών αξιών, κινήτρων, συμπεριφορών και πεποιθήσεων. Υπό αυτό το πρίσμα, ο σύγχρονος μάνατζερ – διευθυντικό στέλεχος καλείται να διαχειριστεί τα δεδομένα που του προσφέρει η πολιτισμική θεώρηση των οργανώσεων και να προσαρμόσει το περιβάλλον εργασίας σε ένα χώρο όπου οι πολιτισμικές διαφορετικότητες (υπαλλήλων και πελατών-πολιτών) θα αποτελούν κίνητρο μεγιστοποίησης της επιτυχίας και όχι πρόβλημα. Θα μπορούσε χαρακτηριστικά το διευθυντικό στέλεχος να παραδειγματιστεί από την αρμονική συνύπαρξη σε μια ορχήστρα των εγχόρδων, των κρουστών και των πνευστών. Στόχος είναι όχι μόνο να αποφευχθεί η χασμωδία αλλά να μπορέσει ο μάνατζερ –«μαέστρος» να συνθέσει μια καινοτόμα και ανταγωνιστική «συμφωνία» μεταξύ των επιμέρους χαρακτηριστικών της «ορχήστρας» του.

4.4 Η πρόταση μιας αναγκαίας οργανωτικής αλλαγής

Όταν προκύπτουν ευρύτερες οικονομικές και κοινωνικές αλλαγές οι οργανισμοί δεν μπορούν να μείνουν αμετάβλητοι. Αν ένα οργανισμός επιθυμεί λοιπόν να επιβιώσει στο νέο περιβάλλον, θα πρέπει να επιδιώξει την προσαρμογή του στις αλλαγές.

Με τον όρο οργανωτική αλλαγή αναφερόμαστε στις σχεδιασμένες προσπάθειες για τη βελτίωση της προσαρμοστικότητας του οργανισμού στο μεταβαλλόμενο περιβάλλον, κυρίως μέσα από την μεταβολή των λειτουργικών δομών και εργασιακών συμπεριφορών. Οι French και Bell (1973) ορίζουν την οργανωτική αλλαγή ως «μακροπρόθεσμη προσπάθεια για τη βελτίωση των διαδικασιών της οργάνωσης όσον αφορά την επίλυση προβλημάτων και την ανανέωση, κυρίως μέσω μιας πιο αποτελεσματικής και συνεργατικής διαχείρισης της οργανωτικής κουλτούρας – με

ιδιαίτερη έμφαση στην κουλτούρα των τυπικών εργασιακών ομάδων – με τη βοήθεια κάποιου φορέα της αλλαγής (ή καταλύτη) και με τη χρήση θεωρίας και τεχνολογίας από τις εφαρμοσμένες επιστήμες της συμπεριφοράς». Σύμφωνα με ένα άλλο ορισμό, η οργανωτική ανάπτυξη αναφέρεται σε ένα «σύνολο θεωριών των επιστημών της συμπεριφοράς, αξιών, στρατηγικών και τεχνικών, που στοχεύουν στη σχεδιασμένη αλλαγή του χώρου εργασίας, με απώτερο στόχο την ανάπτυξη του ατόμου και τη βελτίωση της απόδοσης του οργανισμού, μέσα από την αλλαγή της εργασιακής συμπεριφοράς των μελών του» (Porras & Robertson, 1992).

Η οργανωτική αλλαγή δεν σχετίζεται με την εισαγωγή κάποιου προκαθορισμένου στοιχείου (π.χ. κανονισμού), αλλά κυρίως με την αναζήτηση του τρόπου μεταβολής κάποιων αρνητικών ή ανασχετικών παραγόντων σε μια οργάνωση.

Εντοπίζονται ευρύτερα κοινωνικά και οικονομικά φαινόμενα, που ενδέχεται να οδηγούν στην ανάγκη για οργανωσιακή αλλαγή. Για παράδειγμα, η διεθνοποίηση της αγοράς έχει δύο άμεσες επιπτώσεις: την ενοποίηση μεγάλων εταιρειών (mergers) με στόχο τη διατήρηση της ανταγωνιστικότητας και την εξαφάνιση των μικρών εταιρειών. Πέρα από τον χώρο των επιχειρήσεων, ανάλογες οργανωτικές αλλαγές με στόχο την αποδοτικότητα είναι απαραίτητο να επέλθουν στους δημόσιους οργανισμούς και τους οργανισμούς κοινωνικής πρόνοιας και κοινής ωφέλειας.

Οι κυριότερες προκλήσεις περιλαμβάνουν τις αλλαγές στη δομή και τη φύση του εργατικού δυναμικού. Ειδικότερα, στις ανεπτυγμένες χώρες αναμένεται να παρουσιαστεί αριθμητική συρρίκνωση, λόγω της υπογεννητικότητας και της γήρανσης του πληθυσμού, ενώ το αντίθετο φαινόμενο θα παρουσιαστεί στον αναπτυσσόμενο κόσμο. Κατ' επέκταση αυτό μπορεί να οδηγήσει στη δημιουργία ισχυρών μεταναστευτικών ροών από τις αναπτυσσόμενες χώρες προς τις ανεπτυγμένες, καθιστώντας άκρως απαραίτητη την οργανωσιακή αλλαγή με βάση την πολιτισμική προσέγγιση, ώστε να δημιουργηθούν οι συνθήκες μιας αρμονικής συμβίωσης και λειτουργίας των νέων κοινωνιών. Τη μείωση του εργατικού δυναμικού στις προηγμένες χώρες μπορεί να συνοδεύσουν και ορισμένα άλλα φαινόμενα, όπως η παρουσία των γυναικών σε παραδοσιακά ανδρικούς εργασιακούς ρόλους (π.χ. ανώτερα διοικητικά κλιμάκια). Γίνεται εύκολα αντιληπτό ότι και σε αυτή την περίπτωση, οι διαφορετικές αξίες και πεποιθήσεις ως προς την αντιμετώπιση των δύο φύλων στο εργασιακό

περιβάλλον, μπορεί να οδηγήσουν είτε σε σύγκρουση-δυσλειτουργία είτε σε προσαρμογή της οργανωσιακής κουλτούρας στις νέες συνθήκες.

Τέλος, υπάρχουν και γενικότερες αλλαγές που επέρχονται στην κοινωνία (π.χ. η αλλαγή των καταναλωτικών προτύπων και συνηθειών) που ενδεχομένως οδηγούν σε μικρότερου βαθμού αφοσίωση στην εργασία καθώς και στην ταύτιση εργασιακής και κοινωνικής ζωής ακόμα και σε χώρες που επικρατούσε η προτεσταντική ηθική της εργασίας και η εργασία αποτελούσε σκοπό ζωής για το άτομο.

Η σχεδιασμένη οργανωτική αλλαγή συνδέεται με την αλλαγή των συμπεριφορών των μελών μιας οργάνωσης. Εφόσον γίνει αντιληπτό ότι οι κοινωνικο-οικονομικές συνθήκες οδηγούν αναπόφευκτα σε οργανωτική αλλαγή, ο ρόλος του επιτυχημένου μάνατζερ είναι όχι μόνο να το αντιληφθεί εγκαίρως αλλά και να αντιδράσει άμεσα. Πιο συγκεκριμένα, τα κυριότερα εργαλεία που οφείλει να χρησιμοποιήσει είναι:

- η ανοικτή επικοινωνία και η διευκόλυνση της ορθής μετάδοσης των πληροφοριών,
- η συνεργασία (μέσω της ενθάρρυνσης των συμμετοχικών διαδικασιών),
- η ανάληψη ευθυνών,
- η δημιουργία/διατήρηση ενός κοινού οράματος και η ανάπτυξη στρατηγικής προοπτικής,
- η αποτελεσματική επίλυση προβλημάτων και συγκρούσεων,
- η υποστήριξη προς τα μέλη της οργάνωσης και η δημιουργία προϋποθέσεων για προσωπική ανάπτυξή τους

Αξίζει όμως σε αυτό το σημείο να επισημανθεί ότι η οργανωτική αλλαγή είναι η πιο δύσκολη μορφή οργανωτικής παρέμβασης καθώς απαιτεί τη συμμετοχή όλων των εμπλεκόμενων ενώ παράλληλα συνεπάγεται τροποποίηση συμπεριφορών, πεποιθήσεων και στάσεων. Το κυριότερο πρόβλημα, που συχνά παρουσιάζεται, είναι ότι ενώ μπορεί να επέλθει μια προσωρινή μεταβολή, συνήθως ενέχει ο κίνδυνος οπισθοδρόμησης σε προηγούμενες μορφές συμπεριφοράς. Για το λόγο αυτό η οργανωτική αλλαγή πρέπει να θεωρείται μια μακροχρόνια διαδικασία, που προϋποθέτει επίμονη και συστηματική αξιολόγηση των επιμέρους φάσεων της. Παράλληλα, θα μπορούσε να επισημανθεί, όσον αφορά το δημόσιο τομέα, ότι η οργανωτική αλλαγή αντιμετωπίζεται με δυσπιστία και κατά κανόνα προκαλεί έντονες αντιδράσεις. Στις περιπτώσεις αυτές, η πορεία προς

την αλλαγή είναι ακόμα πιο μακροχρόνια και ως χαρακτηριστικό παράδειγμα αναφέρεται η χρόνια έλλειψη ουσιαστικής οργανωτικής αλλαγής στην ελληνική Δημόσια Διοίκηση.

4.5 Μια αριστοτελική πρόταση για νέες θεωρήσεις

Στην Ιταλία το 1980 κυκλοφόρησε ένα μυθιστόρημα του Ουμπέρτο Έκο με τίτλο «Το όνομα του ρόδου», το οποίο έγινε μια από τις μεγαλύτερες εκδοτικές επιτυχίες σε παγκόσμιο επίπεδο. Ο συγγραφέας κατάφερε να δώσει μια εντυπωσιακή εικόνα της μεσαιωνικής Ευρώπης μέσω της μυθοπλασίας. Διεισδύοντας στη μεσαιωνική σκέψη, προσπάθησε να παρουσιάσει τη μέθοδο των σχολαστικών: του Φραγκίσκου της Ασίζης, του Θωμά Ακινάτη και άλλων, δηλαδή εκείνων που μελέτησαν και ερμήνευσαν το έργο του Αριστοτέλη. Άλλωστε, η υπόθεση του μυθιστορήματος εκτυλίσσεται στις αρχές του 14ου αιώνα σε ένα μοναστήρι Βενεδικτίνων, στο οποίο βρισκόταν το χαμένο χειρόγραφο του δεύτερου μέρους της «Ποιητικής» του Αριστοτέλη (ενώ το διασωζόμενο πρώτο αναφέρεται στην τραγωδία, το δεύτερο αφορά την κωμωδία).

Μέσα από το εν λόγω μυθιστόρημα προκύπτει και ένα άλλο συμπέρασμα: ότι η Ευρώπη καθ' όλη τη διάρκεια του ύστερου Μεσαίωνα υπήρξε αριστοτελική. Αλλά σε μεγάλο βαθμό και αργότερα (ως τα τέλη του 16ου αιώνα). Ακόμη και μετά το πέρας του μεσαίωνα, η επίδραση του Αριστοτέλη είναι εμφανέστατη κυρίως στο έργο του Καντ και του Χέγκελ. Δεδομένου ότι ο Μαρξ μετέφερε στο πεδίο του ιστορικού υλισμού τη χεγκελιανή διαλεκτική, θα λέγαμε ότι και ο ιδρυτής του διαλεκτικού υλισμού ήταν κατά μία έννοια αριστοτελικός.

Οι μεταμοντερνιστές, δηλαδή μια γενιά σχετικιστών η οποία αναδύθηκε εξαιτίας της πνευματικής κόπωσης που χαρακτηρίζει σε μεγάλο βαθμό σήμερα την κουλτούρα και κατ' εξοχήν την ακαδημαϊκή εκπαίδευση στη Δύση, απορρίπτουν τον Αριστοτέλη.

Η απόρριψη αυτή οδηγεί τη σύγχρονη κοινωνία στην απώλεια ενός «ασφαλούς» και πλήρους τρόπου θεώρησης των πραγμάτων. Ο Αριστοτέλης έχει ένα μοναδικό τρόπο ανάπτυξης της σκέψης, ο οποίος μας καθιστά ικανούς να αποκτήσουμε ολοκληρωμένη εικόνα του κόσμου που μας περιβάλλει, του ποιοι είμαστε, τι μπορούμε να γίνουμε, τι να πετύχουμε και γιατί υπάρχουμε σε τούτο τον κόσμο. Η φιλοσοφία και η σκέψη του Αριστοτέλη είναι κατά κύριο λόγο παραγωγική (από το γενικό στο μερικό). Το αντίθετό της, η επαγωγική σκέψη, αναπτύχθηκε αργότερα στην Αλεξάνδρεια. Στις μέρες μας

είναι και οι δύο απαραίτητες, ανάλογα με το αντικείμενο και τον τρόπο με τον οποίο αναπτύσσει ο καθένας τα επιχειρήματά του. Η παιδεία για τον Αριστοτέλη ήταν μέσον ατομικής ολοκλήρωσης, κάτι σαν αυτοσκοπός, και όχι μέσον επαγγελματικής ή κοινωνικής ανάδειξης όπως αντιμετωπίζεται σήμερα.

Η εξειδίκευση στις μέρες μας, έχει προχωρήσει σε τέτοιο βαθμό που το αριστοτελικό παράδειγμα της ολοκληρωμένης εκπαίδευσης, αποκτά ακόμη μεγαλύτερη βαρύτητα. Ένα από τα σοβαρά προβλήματα του σύγχρονου κόσμου είναι το γεγονός ότι η μόρφωση και η καλλιέργεια δεν είναι έννοιες ταυτόσημες, όπως τον καιρό του Αριστοτέλη. Μπορεί κάποιος να γνωρίζει ένα γνωστικό αντικείμενο σε πλάτος και σε βάθος, αλλά να μην είναι μορφωμένος άνθρωπος, δηλαδή ολοκληρωμένη προσωπικότητα. Η ολοκληρωμένη εκπαίδευση είναι αίτημα που χρονολογείται ήδη από τη δεκαετία του 1950. Τη σημασία και την κρισιμότητά της τόνισε ο Αλντους Χάξλεϋ το 1959.

Με βάση όσα υποστηρίχτηκαν παραπάνω, η στροφή στις αριστοτελικές αξίες μπορεί να μας οδηγήσει σε μια ολιστική θεώρηση των σύγχρονων πολυπολιτισμικών κοινωνιών. Αξίζει να σημειωθεί ότι οι μαθητές του Αριστοτέλη ήταν εκείνοι που πρώτοι στην αρχαιότητα υπηρέτησαν αυτές τις αξίες δομώντας λειτουργικά πολυπολιτισμικά βασίλεια από τη Μακεδονία μέχρι τα ελληνιστικά βασίλεια της Βακτριανής και της Ινδίας. Φυσικά το αποκορύφωμα αποτέλεσε η Αλεξάνδρεια, μια πόλη σχεδιασμένη να είναι λειτουργική μέσα από το σεβασμό των διαφορετικών πολιτισμών των κατοίκων της και των εμπόρων επισκεπτών της. Αυτό αποτυπώθηκε στη διάσημη βιβλιοθήκη της, η οποία στόχευε (και πέτυχε) τη συγκέντρωση της πανανθρώπινης γνώσης και το συγκερασμό των παγκόσμιων αξιών, σε αντίθεση με την μέχρι τότε πρακτική που ήθελε τον κατακτητή να επιβάλλει τον πολιτισμό του στον κατακτημένο.

Το εγχείρημα που περιγράφεται σε αυτή την ενότητα είναι πολύ ελπιδοφόρο και ταυτόχρονα εφικτό, καθώς εντοπίζονται ήδη στοιχεία της αριστοτελικής θεώρησης τα οποία ενυπάρχουν σε βασικούς τομείς της κοινωνικής μας ζωής. Για παράδειγμα, το εγχείρημα και η ιδέα περί ευρωπαϊκής ολοκλήρωσης είναι άκρως αριστοτελική. Ένα επίσης χαρμόσυνο γεγονός αποτελεί η στροφή της εκπαίδευσης στην αριστοτελική της εκδοχή. Οι κοινωνίες μας αγανακτισμένες από την ελλειμματική αποτελεσματικότητα της εκπαίδευσης που έχει παραγκωνίσει τις ανθρωπιστικές αξίες, στρέφονται ταχύτατα στην αποκατάσταση του ρόλου των ανθρωπιστικών επιστημών. Το πλέον

χαρακτηριστικό παράδειγμα είναι η εισαγωγή των αριστοτελικών σπουδών στο «Business School» του Πανεπιστημίου του Χάρβαρντ. Άλλωστε, όπως είπε ο πρώην πρόεδρος της Αμερικανικής Κεντρικής Τράπεζας (FED), Άλαν Γκρίνσπαν, η εκπαίδευση είναι η βάση στην οποία πρέπει να βασίσουν το μέλλον τους οι σημερινές κοινωνίες. Μια εκπαίδευση όμως που θα είναι απολύτως συνυφασμένη με την αρετή και το σεβασμό των πολιτισμικών αξιών και όχι με την κουλτούρα του χρήματος.

4.6 ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

4.6.1 Το προφίλ του σύγχρονου «σοφού» μάνατζερ στο πλαίσιο μιας «πεφωτισμένης» διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού

Στην εποχή της αυξανόμενης πολυπλοκότητας, πολλοί μάνατζερ – διευθυντικά στελέχη θεωρούν ότι είναι δύσκολο να ανακαλύψουν εκ νέου τις επιχειρήσεις τους τόσο γρήγορα ώστε να μπορούν να αντιμετωπίσουν τις νέες τεχνολογίες, τις δημογραφικές αλλαγές και τις καταναλωτικές τάσεις. Αδυνατούν πραγματικά να διαχειριστούν τις παγκόσμιες οργανώσεις που λειτουργούν διασυνοριακά. Επίσης θεωρούν ότι είναι δύσκολο να εξασφαλιστεί ότι τα μέλη των οργανισμών θα τηρούν τις αξίες και την ηθική. Ο κόσμος χρειάζεται μάνατζερ που να επιδιώκουν το κοινό καλό, προσπαθώντας να δημιουργήσουν κοινωνική, καθώς και οικονομική αξία και οι οποίοι θα μπορούν να συνδυάσουν την μικροδιαχείριση με τις φιλοδοξίες της μεγάλης εικόνας για το μέλλον.

Οι σύγχρονοι μάνατζερ ΔΑΔ θα πρέπει να διαθέτουν την πρακτική σοφία ή αυτό που ο Αριστοτέλης εντάσσει μέσα στις κύριες αρετές⁵, τη φρόνηση. Όπως χαρακτηριστικά αναφέρει στα Ηθικά Νικομάχεια «Τῆς δὲ φρονήσεώς ἐστι τὸ βουλευσασθαι, τὸ κρῖναι τὰ ἀγαθὰ καὶ τὰ κακὰ καὶ πάντα τὰ ἐν τῷ βίῳ αἰρετὰ καὶ φευκτά, τὸ χρῆσθαι πᾶσι καλῶς τοῖς ὑπάρχουσιν ἀγαθοῖς, τὸ ὁμιλῆσαι ὀρθῶς, τὸ συνιδεῖν τοὺς καιροὺς, τὸ ἀγχίνως χρήσασθαι καὶ λόγῳ καὶ ἔργῳ, τὸ τὴν ἐμπειρίαν ἔχειν τῶν χρησίμων πάντων»⁶. Ουσιαστικά, η φρόνηση αποτελεί τη βιωματική γνώση που επιτρέπει στους ανθρώπους να παίρνουν ηθικά ορθές αποφάσεις. Αυτή συνοψίζεται σε έξι επιμέρους ικανότητες:

- η λήψη αποφάσεων με βάση του τι είναι καλό για τον οργανισμό και για την κοινωνία

⁵ Βλ. περισσότερα στο Παράρτημα 4

⁶ Ηθικά Νικομάχεια, 1250a 30-35

- η ικανότητα να αντιλαμβάνονται γρήγορα την ουσία μιας κατάστασης και να καταλαβαίνουν τη φύση και το νόημα των ανθρώπων, πραγμάτων και γεγονότων
- η δυνατότητα παροχής πλαισίου εντός του οποίου τα στελέχη και οι εργαζόμενοι μπορούν να αλληλεπιδράσουν για να δημιουργήσουν ένα νέο νόημα
- η χρήση αλληγοριών και ιστοριών για τη μετατροπή της γνώσης σε σιωπηρή εμπειρία, την οποία οι άλλοι θα μπορούν να χρησιμοποιήσουν
- η δυνατότητα άσκησης πολιτικής εξουσίας για να φέρουν τους ανθρώπους κοντά και να τους ωθήσουν σε δράση
- η χρήση της μαθητείας και της καθοδήγησης ώστε να καλλιεργήσουν την πρακτική σοφία στους άλλους

Το χάσμα ανάμεσα στη θεωρία και την πράξη της ηθικής υπάρχει στις επιχειρήσεις για διάφορους λόγους. Αρχικά υπάρχει μεγάλη διαφορά μεταξύ του τι κηρύττει η ανώτατη διοίκηση και του τι κάνουν οι εργαζόμενοι της πρώτης γραμμής. Υπάρχει μια φιλοσοφική τάση στη Δύση, μετά τον Πλάτωνα, που καταλήγει στο ότι αν μια θεωρία δεν λειτουργεί, τότε πρέπει να υπάρχει κάτι λάθος με την πραγματικότητα. Έχει παρατηρηθεί ότι οι άνθρωποι συμπεριφέρονται λιγότερο ηθικά όταν αποτελούν μέρος οργανισμών ή ομάδων. Οι ιδιώτες που μπορεί να κάνουν το σωστό πράγμα υπό φυσιολογικές συνθήκες συμπεριφέρονται διαφορετικά κάτω από πίεση. Κοινές εκλογικές, όπως το ότι ενεργούν προς το καλύτερο συμφέρον της εταιρείας, ή δικαιολογίες, όπως ότι ποτέ δεν θα τους ανακαλύψουν, οδηγούν σε ανάρμοστη συμπεριφορά.

Οι μάνατζερ έρχονται αντιμέτωποι με εκατοντάδες πιέσεις, έτσι η γνώση καθίσταται πιο επιτακτική από ποτέ άλλοτε. Τα στελέχη αναγνωρίζουν πλέον ότι η γνώση μπορεί να αποφέρει βιώσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Οι εταιρείες έχουν μάθει να συλλαμβάνουν, να αποθηκεύουν και να διανέμουν τη γνώση, έτσι ώστε να οδηγεί σε καινοτομία συνεχώς. Ωστόσο, η ηγεσία σε μια εταιρεία που παράγει γνώση είναι δύσκολη.

Η προέλευση της πρακτικής σοφίας έγκειται στην έννοια της φρόνησης, μία από τις τρεις μορφές της γνώσης που εντόπισε ο Αριστοτέλης. Ειδικότερα, στα Ηθικά Νικομάχεια έγραψε ότι η φρόνηση είναι μια αληθινή και αιτιολογημένη κατάσταση

δυνατότητας να ενεργείς σε σχέση με τα πράγματα που μπορούν να κάνουν καλό ή κακό. Επίσης προσδιόρισε δύο τύπους της σοφίας: την εσωτερική (ή μεταφυσική) και την πρακτική.

Η πρακτική σοφία, είναι βιωματική γνώση που επιτρέπει στους ανθρώπους να παίρνουν ηθικά ορθές αποφάσεις. Είναι παρόμοια με την ιαπωνική έννοια του Toku (αρετή που οδηγεί ένα άτομο να συνεχίσει το κοινό καλό και την ηθική υπεροχή ως τρόπο ζωής). Επίσης, είναι παρόμοια με την ινδική έννοια της yukta, η οποία υποδηλώνει «το σωστό» ή «το κατάλληλο». Για παράδειγμα, τα στελέχη που πιστεύουν ότι ο σκοπός μιας επιχείρησης, πέρα από το κέρδος, είναι να εξυπηρετήσει τους ανθρώπους και να ενισχύσει την ευημερία της κοινωνίας να τηρούν τη yukta, αποφεύγουν την υπερβολή και την απληστία.

Ο Αριστοτέλης προσδιόρισε επίσης την επιστήμη τόσο με την έννοια της αντίληψης των αιτιών των πραγμάτων, όσο και με την έννοια της τεχνογνωσίας με βάση τις δεξιότητες (techne). Αν η επιστήμη σχετίζεται με τη γνώση της αιτίας των πραγμάτων (know why) και η τεχνογνωσία με τη γνώση του πώς να κάνω κάτι (know how) τότε η φρόνηση σχετίζεται με τη γνώση του ορθού, εκείνου δηλαδή που πρέπει να γίνει (know what should be done). Για παράδειγμα, δεν υπάρχει καθολική έννοια ενός καλού αυτοκινήτου, αφού αυτό δεν καθορίζεται μονοσήμαντα αλλά θα εξαρτηθεί από το ποιος χρησιμοποιεί το αυτοκίνητο και γιατί και αυτό θα αλλάξει με την πάροδο του χρόνου. Δεν αρκεί η τεχνογνωσία του κατασκευαστή αυτοκινήτων (μηχανικού) αλλά χρειάζεται η φρόνηση, δηλαδή η γνώση που επιτρέπει, αφού καθοριστεί τι είναι καλό σε συγκεκριμένους χρόνους και καταστάσεις, να αναληφθούν οι καλύτερες δράσεις σε εκείνους τους χρόνους για να υπηρετήσουν το κοινό καλό.

Για τη λήψη σωστών αποφάσεων, οι μάνατζερ πρέπει να κατανοήσουν γιατί μια εταιρεία υπάρχει (raison d'être). Οι εταιρείες συχνά συμπεριφέρονται σαν να είναι πρόθυμες να κάνουν τα πάντα για να επιβιώσουν, ακόμα και αν αυτό σημαίνει την καταστροφή του κόσμου στις οποίες δραστηριοποιούνται. Θα ήταν προτιμότερο να επιδιώξουν το κοινό καλό, όχι επειδή είναι σωστό ή μοντέρνο, αλλά για να διασφαλιστεί η βιωσιμότητά τους. Καμία εταιρεία δεν θα επιβιώσει μακροπρόθεσμα εάν δεν προσφέρει προστιθέμενη αξία στους πελάτες, εάν δεν να δημιουργήσει ένα μέλλον που οι ανταγωνιστές δεν μπορούν να ανταποκριθούν, και να διατηρήσουν το κοινό καλό.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

1. Αριστοτέλης, (2011) Ηθικά Νικομάχεια. Αθήνα: 4π Ειδικές Εκδόσεις
2. Δεμερτζής, Ν. (1989). *Κουλτούρα, νεωτερικότητα, πολιτική κουλτούρα*, Αθήνα: Παπαζήση
3. Dessler, G. (2012) *Διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού*, Αθήνα: Κριτική
4. Zygmunt, B. (1994). *Ο Πολιτισμός ως Πράξη*, Αθήνα: Πατάκη
5. Geertz, C. (2003). *Η ερμηνεία των πολιτισμών*, Αθήνα: Αλεξάνδρεια
6. Jagdish, G., and Sidney, J. (2012). *Διαπολιτιστική Ευρώπη, Διαφορετικότητα και κοινωνική πολιτική*, Αθήνα: Πεδίο
7. Κάντας, Α. (1995). *Οργανωτική – βιομηχανική ψυχολογία (Γ')*, Αθήνα: Ελληνικά γράμματα
8. Καρποδίνη – Δημητριάδη, Έ. (2013). *Δια βίου μάθηση και Πολιτισμός, η συνέργεια της πολιτιστικής διαχείρισης*, Αθήνα: Νήσος
9. Κέφης Β., (2005), *Ολοκληρωμένο Μάνατζμεντ. Βασικές Αρχές για Σύγχρονες Οικονομικές Μονάδες*, Αθήνα: Κριτική
10. Leach, Edmund R. (1993). *Πολιτισμός και επικοινωνία : Η λογική της διαπλοκής των συμβόλων: Μια εισαγωγή στη χρήση της στρουκτουραλιστικής ανάλυσης στην κοινωνική ανθρωπολογία*. Αθήνα: Καστανιώτη
11. Μακρυδημήτρης, Α. (1986). *Μαθήματα διοικητικής επιστήμης*, Αθήνα – Κομοτηνή: Αντ.Ν.Σάκκουλα
12. Μακρυδημήτρης Α. (2010). *Δημόσια Διοίκηση: Στοιχεία Διοικητικής Οργάνωσης*. Αθήνα: Εκδόσεις Σάκκουλα
13. Μητρόπουλος, Ν. Π. (2014). Οι κύριες αρετές και η αριστοτελική ηθική. *Έρκυνα, Επιθεώρηση Εκπαιδευτικών– Επιστημονικών Θεμάτων*, Τεύχος 2ο, 76-86
14. Nobert, E. (1996). *Η διαδικασία του πολιτισμού. Μια ιστορία της κοινωνικής συμπεριφοράς στη Δύση*, Αθήνα: Αλεξάνδρεια
15. Nonaka, I., and Takeuchi, H. (2011) *The Wise Leader*, *Harvard Business Review*. No 5.
16. Παπαλεξανδρή, Ν., Μπουραντάς, Δ. (2002). *Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων*. Αθήνα: Εκδόσεις Μπένου

17. Segall, M.H. & Dasen, P.R. & Berry, J.W. & Poortinga Y.H. (2009).
Διαπολιτιστική ψυχολογία, Αθήνα: Ελληνικά Γράμματα
18. Τσιβάκου, Ι. (1995). *Δράση και σύστημα*, Αθήνα: Θεμέλιο

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑΤΑ

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 1

Από μελέτες που έγιναν ταυτόχρονα σε δύο ή περισσότερες κοινωνίες όπως για παράδειγμα στην Ιαπωνία και στις ΗΠΑ (Mahlet, Greenberg, Hayashi) καθώς και ΗΠΑ και Ινδία (Berman, Murphy-Berman και Singh 1985) προκύπτει μια πιο ξεκάθαρη εικόνα. Στην τελευταία μελέτη συμμετείχαν φοιτητές ψυχολογίας και από τα δύο κράτη, στους οποίους παρουσιάστηκαν 12 προβλήματα κατανομής πόρων (τα προβλήματα είχαν τη μορφή σκιαγραφήσεων στην Αγγλική και Ινδουιστική γλώσσα με αντίστοιχη μετάφραση, ώστε να είναι όσο το δυνατόν όμοια). Τα μισά από τα προβλήματα αφορούσαν θετικές κατανομές και τα υπόλοιπα αρνητικές, με κεντρικό πρόσωπο είτε έναν εξαιρετικό εργαζόμενο με οικονομική άνεση ή ένα μέσης απόδοσης εργαζόμενο με οικονομικές δυσχέρειες.

Οι εξεταζόμενοι και στα δύο δείγματα έπρεπε να αποφασίσουν εάν θα κατένειμαν τους πόρους (\$ 200) ή την αγοραστική τους αξία σε ρουπίες, τα οποία υποτίθεται ότι ήταν δώρο στη θετική περίπτωση ή περικοπή μισθού στην αρνητική περίπτωση με έναν από τους επόμενους 5 τρόπους: 1) όλα σε ένα άτομο που είχε ανάγκη και τίποτα σε αυτόν που η εργασία του το άξιζε, 2) $\frac{3}{4}$ και $\frac{1}{4}$ αντίστοιχα, 3) $\frac{1}{2}$ και $\frac{1}{2}$ αντίστοιχα, 4) $\frac{1}{4}$ και $\frac{3}{4}$ αντίστοιχα, 5) τίποτα στο άτομο που είχε ανάγκη, όλα σε αυτόν που τα άξιζε λόγω της παραγωγικότητας του.

Οι δύο πρώτες απαντήσεις ταξινομήθηκαν ως αποφάσεις «ανάγκης», η μεσαία ως απόφαση «ισότητας» και οι δύο τελευταίες ως αποφάσεις «δικαιοσύνης». Βρέθηκε ότι για τους αμερικανούς φοιτητές η δικαιοσύνη ήταν η πιο συχνή απόφαση, στην περίπτωση του θετικού πόρου (ως δώρου) (49% σε σχέση με 16% των αποφάσεων «ανάγκης»), ενώ για τους Ινδούς φοιτητές η «ανάγκη» ήταν η πιο συχνή απάντηση (52% σε σχέση με 16% των αποφάσεων «δικαιοσύνης»). Στις περιπτώσεις περικοπής μισθού και οι δύο ομάδες προτίμησαν την απόφαση «ανάγκης», απόφαση η οποία ήταν πιο συχνή για τους Ινδούς (65% σε σχέση με 41% των Αμερικανών). Είναι σαφές ότι για τους Ινδούς, η ανάγκη ήταν ο προτιμότερος τρόπος απόδοσης δικαιοσύνης ενώ για τους αμερικανούς η ανάγκη είχε σημασία μόνο στην περίπτωση περικοπής των πόρων, ενώ για την αμοιβή σημασία είχε η επίδοση.

Στην περίπτωση που εξεταστούν τα συγκεκριμένα αποτελέσματα με διαφορετικό τρόπο, τότε τόσο οι Ινδοί όσο και οι Αμερικανοί επέλεξαν την αρχή της ανάγκης συχνότερα, στην περίπτωση της περικοπής παρά στην περίπτωση της αμοιβής (65% με 52% για τους Ινδούς, 41% με 16% για τους Αμερικανούς). Μολονότι υπάρχουν πολιτιστικές διαφορές στις έννοιες της κατανομής δικαιοσύνη, ανάμεσα στην περίπτωση της προσφοράς και στην περίπτωση της περικοπής.

Η τάση των Ινδών να προτιμούν την «ανάγκη» από την «αξία» σχετίζεται με το γεγονός ότι η ανάγκη είναι κυρίαρχο μέρος της Ινδικής εμπειρίας (Berman, Murphy – Berman και Singh). Ακόμη θα μπορούσε να υποστηριχθεί ότι οι Ινδοί είναι λιγότερο ευαίσθητοι στην αξία της επίδοσης, επειδή στην Ινδία η οικογένεια και η κοινωνική θέση καθώς και η κάστα αποτελούν συχνά πιο σημαντικά στοιχεία για την αξιολόγηση του ατόμου από ότι οι επιτυχίες του. Οποιαδήποτε ή και οι δύο αυτές ερμηνείες είναι πιθανές για αυτά τα αποτελέσματα, αντανακλώντας ένα γενικότερο επιχείρημα ότι η απονομή δικαιοσύνης επηρεάζεται από κοινωνικούς κανόνες, οι οποίοι έχουν τις ρίζες τους στα οικονομικά και κοινωνικά χαρακτηριστικά μιας κοινωνίας.

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 2

Το δίλημμα του φυλακισμένου

Ο καθένας από τους δύο παίκτες πρέπει να επιλέξει μια μεταξύ δύο κινήσεων, όπου οι αμοιβές κάθε παρτίδας εξαρτώνται από 4 πιθανές επιλογές και των δυο παικτών μαζί. Εάν ο ένας παίκτης επιλέξει την κίνηση που προσφέρει τη μεγαλύτερη προσωπική αμοιβή, η αμοιβή θα δοθεί μόνο εάν ο άλλος παίκτης επιλέξει ταυτόχρονα την κίνηση με τη μικρότερη αμοιβή. Εάν και οι δύο παίκτες ταυτόχρονα επιλέξουν την κίνηση με τη μεγαλύτερη δυνατή αμοιβή, θα τιμωρηθούν και οι δύο, κερδίζοντας λιγότερα (ή χάνοντας περισσότερα) από όσα θα κέρδιζαν ή θα έχαναν, αντίστοιχα, εάν είχαν επιλέξει την κίνηση με τη μικρότερη δυνατή αμοιβή (περίπτωση κατά την οποία θα είχαν και οι δύο κερδίσει μια μέση αμοιβή).

Και στους δύο παίκτες συμφέρει να επιλέγουν συστηματικά την κίνηση με τη λιγότερο δυνατή αμοιβή. Ο κάθε λογικός παίκτης αυτό θα έκανε, με την προϋπόθεση ότι θα περίμενε και από τον άλλο παίκτη να κάνει το ίδιο, αντί να φαντάζεται ότι ο άλλος παίκτης θα εκμεταλλευτεί την καλή του πίστη. Εάν οι παίκτες επέλεγαν την κίνηση με τη μικρότερη αμοιβή, αυτό θα ήταν ένδειξη αμοιβαίας εμπιστοσύνης, αμοιβαίας προσδοκίας και κοινής διάθεσης για συνεργασία. Το γενικό εύρημα στις ΗΠΑ, όμως, ήταν ότι κυριαρχούν οι ανταγωνιστικές αντιδράσεις (η επιλογή των κινήσεων με τη μεγαλύτερη αμοιβή).

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 3

Η άποψη αυτή περιέχεται σε μια εργασία του πρωτοπόρου αυτού διαπολιτιστικού ψυχολόγου, με τίτλο “Patterning of time”. Στο σύγγραμμα αυτό εξετάζονται αρκετά χρονικά κίνητρα και άλλες μορφές συμπεριφοράς που σχετίζονται με το χρόνο, με γνώμονα τόσο ανθρωπολογικές όσο και ψυχολογικές θεωρήσεις.

Το εν λόγω βιβλίο περιλαμβάνει υποθέσεις για τις πολιτιστικές επιδράσεις πάνω στις προδιαθέσεις της συμπεριφοράς που έχουν σχέση με το χρόνο. Η κοινωνική ζωή καθιστά απαραίτητη τη ρύθμιση της συμπεριφοράς ενώ η ίδια η ρύθμιση απαιτεί χρονικούς υπολογισμούς. Κάθε κοινωνία οργανώνει δραστηριότητες μέσα σε συγκεκριμένα χρονικά πλαίσια, έτσι ώστε οι δραστηριότητες και τα γεγονότα υπόκεινται παντού σε προγραμματισμό. Προφανώς λοιπόν, η καθυστέρηση, η αναμονή, η αναβολή, η μνήμη, ο υπολογισμός, η προσδοκία, η εγκατάλειψη καθώς και άλλες διεργασίες που σχετίζονται με το χρόνο, συμβαίνουν παντού. Όλα αυτά τα χρονικά ζητήματα όμως έχουν σχέση με τις πεποιθήσεις και στάσεις οι οποίες κυριαρχούν στην κάθε κοινωνία και τις οποίες κυριαρχούν στην κάθε κοινωνία και τις οποίες το κάθε άτομο αποκτά με την κοινωνικοποίηση. Παρατηρείται λοιπόν ότι οι εκτιμήσεις της διάρκειας καθώς και τα κίνητρα και οι αξίες που έχουν σχέση με το χρόνο ποικίλλουν, όχι μόνο από άτομο σε άτομο αλλά και από ομάδα σε ομάδα.

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 4

Οι κύριες αρετές και η αριστοτελική ηθική

Φρόνηση

Παρατηρείται ότι η φρόνηση αποτελεί την αρετή με την οποία επιλέγεται το πρακτέο, αφού πρώτα υπάρξει η θεωρητική επεξεργασία, που καταλήγει σε κρίσεις και διαπιστώσεις. Στα Ηθικά Νικομάχεια, έργο ωριμότητας της ηθικής φιλοσοφίας του Αριστοτέλη, η φρόνηση ως διανοητική αρετή δεσπόζει στο χώρο της πράξεως.

Πιο συγκεκριμένα, πεδίο εφαρμογής της φρόνησης είναι αντικείμενα όπως η πολιτική, η οικονομία και η νομοθεσία, δηλαδή τα προβλήματα του ατομικού και κοινωνικού βίου. Η ίδια η ηθική αρετή, σε αντίθεση με την σωκρατική ταύτισή της με την γνώση, ορίζεται ως μια διαδικασία προσδιοριζόμενη από την φρόνηση που σημαίνει πως ο λόγος συμφωνεί ή και ταυτίζεται με την φρόνηση. Η φρόνηση είναι η διανοητική αρετή, με την οποία κανείς γνωρίζει το πλαίσιο, μέσα στο οποίο θα κινηθεί για να επιτύχει το καλύτερο αποτέλεσμα. Τέλος η φρόνηση έχει ως αντικείμενο, τον έλεγχο όλων των ιδιαιτεροτήτων, στην εκάστοτε κατάσταση.

Σοφία

Η σοφία είναι η κατεξοχήν διανοητική αρετή και αποκτάται μέσω της διδασκαλίας. Η φρόνηση σχετίζεται με την πράξη, ενώ η σοφία με τον θεωρητικό βίο, χωρίς αυτός ο διαχωρισμός να σημαίνει την αδυναμία τους να συνυπάρξουν στην Αριστοτελική αρετολογία. Αντίθετα συμπληρώνουν η μία την άλλη, καθώς η φρόνηση δραστηριοποιεί την ηθική αρετή, ενώ η σοφία ορίζεται ως: «ἐκ δὴ τῶν εἰρημένων δῆλον ὅτι ἡ σοφία ἐστὶ καὶ ἐπιστήμη καὶ νοῦς τῶν τιμιωτάτων τῆ φύσει».

Συμπερασματικά, η σοφία στον Αριστοτέλη, όπως και στον Πλάτωνα, είναι αρετή του λογιστικού μέρους της ψυχής. Είναι η αρετή της καθαρής θεωρίας και του θεωρητικού βίου, που οδηγεί τον φιλόσοφο στην ύψιστη ευδαιμονία και μακαριότητα και που αποτελεί, κατά τον Αριστοτέλη, το ύψιστο ιδεώδες του ανθρώπου (Κυριαζόπουλος, 1976).

Ανδρεία

Για τη διαπραγμάτευση της ανδρείας χρησιμοποιείται από τον Αριστοτέλη ένας περιγραφικός ορισμός, στον οποίο περιέχεται ένα ευρύτατο φάσμα δυσμενών περιστάσεων. Αυτές τις περιστάσεις, τους φόβους και τις δυσχέρειες καλείται να υπερβεί ο ανδρείος. Αλλού ορίζεται με συνοπτικό τρόπο ως μεσότητα μεταξύ φόβου και υπερβολικού θάρρους.

Τονίζεται ότι ο ανδρείος αισθάνεται τον αναμενόμενο φόβο για την κάθε περίπτωση αλλά δεν κατακυριαρχείται από αυτόν και ενώ γνωρίζει τον μελλοντικό κίνδυνο πράττει αποσκοπώντας στην επίτευξη του καλού. Η ανδρεία, δηλαδή, υπερβαίνει το συναίσθημα του φόβου, επειδή έχει προηγηθεί μια συλλογιστική διαδικασία, που έχει θέσει το τέλος της πράξης. Ο λόγος είναι ο παράγων που υπερισχύει του συναισθήματος και ταυτόχρονα καθοδηγεί τις ενέργειες προς το επιθυμητό τέλος.

Σωφροσύνη

Αρχικά, η σωφροσύνη περιγράφεται ως μεσότητα στη βίωση ηδονών και λυπών και ως μεσότητα που βρίσκεται μεταξύ της αναισθησίας και της ακολασίας με την παρατήρηση πως ο σώφρων δεν βρίσκει καμιά ικανοποίηση σε αυτά που επιθυμεί ο ακόλαστος, αντίθετα νιώθει δυσαρέσκεια. Η σωφροσύνη αφορά ηδονές που δεν σχετίζονται με τις διανοητικές αρετές αλλά με τις αισθήσεις που παρέχουν άμεση απόλαυση.

Ο Αριστοτέλης, όπως και ο Πλάτων, συνδέει ετυμολογικά την λειτουργία της σωφροσύνης με τη φρόνηση, δηλαδή η σωφροσύνη θεωρείται ως σωτηρία της φρόνησης. Ανήκει στις ηθικές αρετές και σχετίζεται κυρίως με τις σωματικές ηδονές. Ειδικότερα, ο σώφρων αντιμετωπίζει με επιτυχία την αίσθηση της αφής, τη γεύση του ποτού και του φαγητού και γενικά ό,τι σχετίζεται με τις αφροδίσιες ηδονές. Αντίστοιχα, οι λύπες προκαλούνται από την ανάμνηση και τη στέρηση των ηδονών, τις ανεκπλήρωτες επιθυμίες.

Δικαιοσύνη

Σύμφωνα με τον Αριστοτέλη, για να γίνει κανείς δίκαιος δεν αρκεί να γνωρίζει τι είναι δικαιοσύνη, αλλά να εκτελεί διαρκώς δίκαιες πράξεις, εθίζοντας έτσι το άλογο μέρος της ψυχής. Έτσι η δικαιοσύνη ορίζεται ως έξις σύμφωνα με την οποία πράττει και

βούλεται κάποιος να πράξει τα δίκαια. Ακόμη, μια πράξη για να είναι δίκαιη, πρέπει να μην γίνεται με επιβολή ή από άγνοια αλλά να υφίσταται η προαίρεση-πρόθεση και να εκλέγεται ως αυτοσκοπός.

Η κοινωνία λοιπόν είναι το πλαίσιο αναφοράς της δικαιοσύνης και η εφαρμογή της είναι προϋπόθεση της ευδαιμονίας. Επιπλέον η δικαιοσύνη μπορεί να νοηθεί τόσο ως ηθική όσο και ως πολιτική αρετή ή αλλιώς ως ολική και μερική. Το κριτήριο που τις διαφοροποιεί είναι ο προαιρετικός χαρακτήρας της πρώτης και ο δεσμευτικός, αναγκαστικός χαρακτήρας της δεύτερης.

Η αρετή της δικαιοσύνης, σύμφωνα με τον Αριστοτέλη, είναι η κορωνίδα των αρετών αφού οι υπόλοιπες αρετές είναι αναγκαίες και ωφέλιμες για εκείνους που την ασκούν ενώ η δικαιοσύνη ωφελεί το σύνολο της κοινωνίας. Έτσι η δικαιοσύνη που έχει ως φορέα τον συγκεκριμένο άνθρωπο προσφέρεται ως ευεργεσία στον συμπολίτη για τούτο και ονομάζεται «*ἀλλότριον ἀγαθόν*». Επίσης είναι η κορωνίδα των αρετών και χαρακτηρίζεται ως αρετή τελεία, επειδή απευθύνεται και εκδηλώνεται προς το υπόλοιπο κοινωνικό σύνολο, έχει δηλαδή πάντα κοινωνική και πολιτική αναφορά.



Εθνική Σχολή Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης (ΕΣΔΔΑ)

Πειραιώς 211, ΤΚ 177 78, Ταύρος

τηλ: 2131306349 , fax: 2131306479