



**Α.Ε.Ι. Πειραιά Τ.Τ.**

**Α.Ε.Ι. ΠΕΙΡΑΙΑ Τ.Τ.**

**ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ**

**ΤΜΗΜΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ**

**ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ**

**ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΜΕΣΑ ΑΠΟ ΔΙΑΦΟΡΕΤΙΚΕΣ**

**ΚΟΥΛΤΟΥΡΕΣ**

**ΦΟΙΤΗΤΡΙΕΣ**

**ΜΠΙΝΙΑΡΗ ΑΡΓΥΡΩ Α.Μ. 7085**

**ΞΕΝΑΚΗ ΜΑΡΙΑ Α.Μ. 7323**

**ΕΠΙΒΛΕΠΩΝ**

**ΚΟΝΙΟΡΔΟΣ ΜΙΧΑΗΛ**

**ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ**

## ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Οι στρατηγικές και οι πρακτικές του μάνατζμεντ συχνά διαφέρουν τόσο εντός εθνικών συνόρων μιας χώρας όσο και διεθνώς. Αυτό που μπορεί να θεωρηθεί αποδεκτό σε μια κουλτούρα ίσως να μην είναι αποδεκτό σε μια άλλη. Καθώς οι μάνατζερ όλο και περισσότερο βρίσκονται ανά τον κόσμο και συναντούν διαφορετικές κουλτούρες, η ανάγκη για κατανόηση αυτών των διαφορών είναι εξέχουσας σημασίας. Ζούμε σε έναν κόσμο που βρίσκεται σε συνεχή αλλαγή και το αντιλαμβανόμαστε όλο και περισσότερο. Οι επιχειρηματικοί κύκλοι γίνονται όλο και πιο δυναμικοί, απρόβλεπτοι, δημιουργώντας μια ανασφάλεια, απόρροια των οικονομικών δυνάμεων που ξεπερνούν τον ατομικό έλεγχο των μεγάλων επιχειρήσεων.

Η παρούσα εργασία εξετάζει γιατί αυτές οι διαφορές υπάρχουν και πώς οι παγκόσμιοι μάνατζερ μπορούν να αναπτύξουν στρατηγικές και τακτικές για να τις αντιμετωπίσουν. Στην παρούσα εργασία προβάλλονται παραδείγματα παγκόσμιου μάνατζμεντ που προέρχονται από διάφορες χώρες όπως η Αργεντινή, το Βέλγιο, η Βραζιλία, ο Καναδάς, η Χιλή, η Κίνα κ.ά.

## RESUME

The management strategies and practices frequently differ nationally and worldwide. One that can be considered as acceptable in one culture, may not be accepted in another culture. As managers are increasingly getting into touch with different cultures, the need of understanding these differences is of high importance. We live in world on constant change and we realize it more and more. The business cycles are becoming more and more dynamic and unpredictable and as a result uncertainty is created.

This dissertation examines why these differences exist and how global managers can develop strategies and tactics to cope with. In this dissertation, there are a lot of examples from all over the world like Argentina, Belgium, Brazil, Canada, Chile, China etc.

# Π Ε Ρ Ι Ε Χ Ο Μ Ε Ν Α

## ΠΕΡΙΛΗΨΗ

## ΠΕΡΙΛΗΨΗ (ΑΓΓΛΙΚΗ ΓΛΩΣΣΑ)

## ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

### ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: Εισαγωγή

- I. Προκλήσεις και στρατηγικές
- II. Η παγκόσμια πραγματικότητα και οι προκλήσεις του μάνατζμεντ
- III. Παγκοσμιοποίηση, αλλαγή και ανταγωνιστικότητα
- IV. Κινητήριες δυνάμεις
- V. Το αίνιγμα της παγκοσμιοποίησης
- VI. Πολιτισμική σύγκλιση και πολιτισμική διαφορά
- VII. Πληθώρα κουλτούρων & πολιτισμικός πλουραλισμός
- VIII. Ένταξη ή αποκλεισμός
- IX. Η νέα παγκόσμια πραγματικότητα
- X. Προς μια συνεχή αλλαγή

### ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: Προκλήσεις που αντιμετωπίζουν οι παγκόσμιοι μάνατζερ

- I. Παγκοσμιοποίηση, τεχνολογία, αλλαγή, ανταγωνιστικότητα

- II. Η ανάπτυξη δεξιοτήτων του παγκόσμιου μάνατζμεντ
- III. Παγκόσμιοι μάνατζερ
- IV. Πολυπολιτισμική ικανότητα
- V. Η Ανάπτυξη δεξιοτήτων του παγκόσμιου μάνατζμεντ
- VI. Εμπειρικός κύκλος εκμάθησης
- VII. Στρατηγικές εκμάθησης για τους παγκόσμιους μάνατζερ

### **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: Κουλτούρα, κοινωνικοποίηση και συμπεριφορά**

- I. Τι είναι κουλτούρα
- II. Κύριες πολιτισμικές διαστάσεις: ένα σημείο εκκίνησης
- III. Προσεγγίζοντας την κατανομή εξουσίας
- IV. Προσεγγίζοντας τις κοινωνικές σχέσεις και την οργάνωση
- V. Προσεγγίζοντας τον κοινωνικό περίγυρο
- VI. Προσεγγίζοντας τα σχέδια εργασίας και τη χρήση του χρόνου
- VII. Προσεγγίζοντας την αβεβαιότητα
- VIII. Πολιτισμική σταθερότητα & αλλαγές
- IX. Ολιστική και κατακερματισμένη συμπεριφορά

### **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4: Κουλτούρες αξίες και απόψεις**

- I. Κουλτούρες και υποκουλτούρες

- II. Κουλτούρες, αξίες & απόψεις
- III. Αποφεύγοντας τα πολιτισμικά στερεότυπα
- IV. Βλέποντας τις πολιτισμικές διαφορές υπό ουδέτερους όρους
- V. Προετοιμασία για το απροσδόκητο
- VI. Στο μυαλό των μάνατζερ: κουλτούρα, γνώση και δράση
- VII. Κουλτούρα, γνώση και ενέργειες των μάνατζερ: ένα μοντέλο
- VIII. Η Κουλτούρα και ο ρόλος του μάνατζερ
- IX. Ο Κύκλος του στρατηγικού μάνατζμεντ
- X. Η Δύναμη και η Επιρροή των Μετόχων
- XI. Θεσμική στήριξη
- XII. Το κεντρικό σημείο της στρατηγικής δομής
- XIII. Λήψη Αποφάσεων
- XIV. Τάσεις στις ΗΠΑ & τάσεις στον Καναδά και το Ηνωμένο Βασίλειο

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5: Επικοινωνία και κουλτούρες**

- I. Διαπολιτισμικές στρατηγικές επικοινωνίας
- II. Περιεχόμενο μηνύματος
- III. Κατάλληλα θέματα για συζήτηση
- IV. Διαφάνεια έκφρασης απόψεων
- V. Επικοινωνία μέσω τεχνολογικών μέσων

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6: Ηγεσία & παγκόσμιες ομάδες**

- I. Ηγεσία και παγκόσμιες ομάδες
- II. Η έννοια της ηγεσίας
- III. Τι είναι η ηγεσία
- IV. Μελέτη ηγεσίας τύπου GLOBE
- V. Ειδικές προκλήσεις συνεργασίας με εικονικές παγκόσμιες ομάδες
- VI. Έλλειψη αμοιβαίας γνώσης & έλλειψη πληροφοριών πλαισίου
- VII. Υπερβολική εξάρτηση από την τεχνολογία
- VIII. Απώλεια λεπτομερειών & η έλλειψη κοινής αντίληψης

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7: Κουλτούρα, εργασία & κίνητρα**

- I. Κουλτούρα ,εργασία και κίνητρα
- II. Αξίες Εργασίας μεταξύ των πολιτισμών
- III. Αλλαγές στις αξίες εργασίας
- IV. Αξίες εργασίας και το ψυχολογικό συμβόλαιο
- V. Εργασία και ελεύθερος χρόνος
- VI. Κουλτούρα, κίνητρο και εργασιακή συμπεριφορά: ένα μοντέλο
- VII. Πολιτισμός και η ψυχολογία της εργασίας
- VIII. Γνώσεις & προσδοκίες
- IX. Αιτιολογικές συμβολές
- X. Κίνδυνος και αβεβαιότητα

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 8: Κοινωνικές σχέσεις και απόδοση της ομάδας**

- I. Κοινωνικές σχέσεις και απόδοση της ομάδας
- II. Κίνητρα και ανταμοιβές σε όλο τον κόσμο
- III. Εξωγενή κίνητρα και ανταμοιβές
- IV. Οικονομικά κίνητρα
- V. Αποζημίωση στελεχών
- VI. Φύλο και αποζημιώσεις
- VII. Παροχές στο προσωπικό
- VIII. Ενδογενή κίνητρα και ανταμοιβές
- IX. Η εμπλοκή των εργαζομένων
- X. Συμπεριφορές που σχετίζονται με την εργασία
- XI. Διαπραγμάτευση και παγκόσμιες συνεργασίες
- XII. Αναζητώντας την κοινή αιτία
- XIII. Οφέλη των παγκόσμιων συνεργασιών
- XIV. Προκλήσεις των παγκόσμιων συνεργασιών
- XV. Το Μάνατζμεντ σε έναν ελλιπή κόσμο
- XVI. Ηθικές συγκρούσεις και προκλήσεις

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 9 : Συμπεράσματα – Προτάσεις**

# ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

## ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Η θεματολογία της εργασίας εστιάζει στις Στρατηγικές Διοίκησης μέσα από διάφορες κουλτούρες , δηλαδή την τακτική – προσαρμογή ενός ηγέτη στο υποσύνολο του πολιτισμού της εκάστοτε χώρας που βρίσκεται .

Σκοπός καθώς και στόχος της εργασίας αυτής είναι να μάθουμε το μάνατζμεντ στο κόσμο δηλαδή να καταλάβουμε πώς ένας μάνατζερ πρέπει αρχικά να αντιλαμβάνεται και εν συνεχεία να ελίσσεται, να προσαρμόζεται και άμεσα να ανταποκρίνεται στην εκάστοτε κουλτούρα έτσι ώστε να επιτύχει.

Στο πρώτο κεφάλαιο αναφέρονται οι προκλήσεις και οι Στρατηγικές ενός μάνατζερ ,που πρέπει να αντιμετωπίσει και να αναπτύξει σε όλο τον κόσμο. Τέτοιες προκλήσεις σε μια παγκόσμια πραγματικότητα είναι η παγκοσμιοποίηση, η αλλαγή και η ανταγωνιστικότητα. Στο δεύτερο κεφάλαιο αναπτύσσονται εκτενέστερα οι προκλήσεις των μάνατζερ καθώς και οι δεξιότητες του παγκόσμιου μάνατζερ. Ακόμη αναφέρονται οι δεξιότητες των παγκόσμιων μάνατζερ, η πολυπολιτισμική ικανότητα τους και οι στρατηγικές εκμάθησης τους. Στο τρίτο κεφάλαιο θα δούμε τον ορισμό της κουλτούρας , τις αξίες της καθώς και διάφορες απόψεις. Πιο συγκεκριμένα αναφέρεται ο ρόλος της κουλτούρας στη κοινωνικοποίηση και συμπεριφορά ενός ηγέτη. Στο τέταρτο κεφάλαιο γίνετε ένας επιμέρους αναλυτικός διαχωρισμός των κουλτούρων και των υποκουλτούρων , καθώς και παραδείγματα αυτών σε διάφορες χώρες όπως Βραζιλία, Γαλλία και Αμερική. Ακόμη θα δούμε πως ένας μάνατζερ έχει στο μυαλό του τη κουλτούρα, πως μαθαίνει για αυτήν, πως δρά – ενεργεί, και τις αποφάσεις που παίρνει. Τέλος θα δούμε ένα παράδειγμα για τις τάσεις οργάνωσης και διαχείρισης των μάνατζερ ανάμεσα στις Η.Π.Α. , το Καναδά και το Ηνωμένο Βασίλειο. Στο πέμπτο κεφάλαιο γίνεται αναφορά στο ρόλο της επικοινωνίας, στις στρατηγικές της και τα μηνύματα που πρέπει να σταλούν στο δέκτη, τη διαφάνεια έκφρασης απόψεων και την επικοινωνία μέσω τεχνολογικών μέσων. Το έκτο κεφάλαιο αναφέρεται στην έννοια της ηγεσίας, στον ορισμό της και μια μελέτη ηγεσίας τύπου CLOBE. Ακόμη γίνεται αναφορά στις παγκόσμιες ομάδες και τις προκλήσεις συνεργασίας τους, στην έλλειψη αμοιβαίας γνώσης, στην υπερβολική εξάρτηση τους από την



τεχνολογία και στην έλλειψη κοινής αντίληψης τους. Στο έβδομο κεφάλαιο αναφέρονται οι αξίες και οι αλλαγές εργασίας μεταξύ πολιτισμών συνδεδεμένες με το ψυχολογικό συμβόλαιο και τον ελεύθερο χρόνο. Επιπλέον παρουσιάζονται τα κίνητρα και η εργασιακή συμπεριφορά σύμφωνα με τις γνώσεις, τις προσδοκίες, τον κίνδυνο και την αβεβαιότητα. Στο όγδοο κεφάλαιο θα δούμε την ανάπτυξη των κοινωνικών σχέσεων και την απόδοση των ομάδων οι οποίες επηρεάζονται από το φύλο, τον μισθό και τις παροχές προσωπικού. Τέλος γίνεται μια αναφορά στις παγκόσμιες συνεργασίες και στον μάνατζμεντ σε έναν ελλιπή κόσμο.

## **I. Προκλήσεις και Στρατηγικές**

Οι πρακτικές και οι στρατηγικές του μάνατζμεντ διαφέρουν αρκετά ανά τον κόσμο. Αυτό που μπορεί να αποδεχτούμε ως διαχειριστική συμπεριφορά σε μία κουλτούρα ίσως να είναι μη αποδεκτό σε μια άλλη. Καθότι πολλοί μάνατζερ εργάζονται σε όλο τον κόσμο, η ανάγκη για κατανόηση των διαφορών έχει γίνει εξαιρετικά σημαντική.

Ζούμε σε έναν αντιφατικό κόσμο όπου υπάρχουν συνεχώς αλλαγές. Επιπλέον αυτό που βλέπουμε γύρω μας δεν έχει καμία σχέση με την πραγματικότητα. Οι επιχειρηματικοί κύκλοι γίνονται όλο και περισσότερο δυναμικοί και απρόβλεπτοι και οι εταιρείες όπως και οι εργαζόμενοι είναι σε εγρήγορση. Η γνώση είναι δύναμη στον παγκόσμιο ιστό και καθώς η γνώση μας γίνεται αβέβαιη, οι εταιρείες και οι μάνατζερ τους αναζητούν βοήθεια οπουδήποτε μπορούν να βρουν.

Μπροστά στις αμέτρητες προκλήσεις, οι μάνατζερ βλέποντας τις παγκόσμιες εργασίες προσπαθούν να μάθουν και να κατανοήσουν όσο περισσότερα μπορούν για τον κόσμο στον οποίο εργάζονται. Το ίδιο ισχύει και για τους μάνατζερ που ζουν και εργάζονται στην πατρίδα τους. Με την παγκοσμιοποίηση και τον ανταγωνισμό να αυξάνονται συνεχώς και παντού, η πρόκληση για τους μάνατζερ είναι να ξεπεράσουν τους ανταγωνιστές τους είτε ατομικά είτε συλλογικά. Αυτό μπορεί να επιτευχθεί είτε εστιάζοντας αποκλειστικά στα ενδιαφέροντά τους είτε φτιάχνοντας αμοιβαίες στρατηγικές συμμαχίας με τους παγκόσμιους εταίρους. Σε οποιαδήποτε περίπτωση, οι προκλήσεις και οι παγίδες είναι

πολλές.

Ένας άλλος σημαντικός παράγοντας είναι η θεμελιώδης μετάβαση στον γεωπολιτικό τομέα. Οι ημέρες της ηγεμονίας, Ανατολής ή Δύσης, έχουν τελειώσει. Σήμερα το επιχειρησιακό περιβάλλον είναι μακράν πιο περίπλοκο. Σε αντίθεση με κάποιες προβλέψεις, οι εθνικές και διεθνείς επιχειρήσεις θα παραμείνουν δυνατές και υψηλής σημασίας. Στην πραγματικότητα, δεν κινούμαστε σε μία κοινωνία χωρίς σύνορα. Τα διεθνή δίκτυα που αποτελούνται από τεχνολογικές, επιχειρησιακές και περιβαλλοντικές ομάδες, θα παραμείνουν επίσης ισχυρά. Πράγματι, η δικτύωση και οι επιχειρηματικές σχέσεις ολοένα και περισσότερο θα εκπροσωπούν τη δύναμη και όχι τις παραδοσιακές ή ιστορικές επιχειρήσεις.

Όταν αντιμετωπίζουν αυτή την αυξανόμενη παγκοσμίως πρόκληση, οι μάνατζερ έχουν δύο επιλογές. Πρώτον, στις διεθνείς συναλλαγές, να επισημαίνουν ποιοι είναι και ο κόσμος να τους αποδέχεται. Ή δεύτερον μπορούν να εργαστούν ώστε να αναπτύξουν μεγαλύτερες πολυπολιτισμικές δεξιότητες που θα τους επιτρέψουν είτε να προσαρμόζονται σε άλλα πλαίσια ή τουλάχιστον να κατανοούν γιατί οι άλλοι συμπεριφέρονται με αυτόν τον τρόπο. Ενώ και οι δύο προσεγγίσεις έχουν αποτέλεσμα, η δεύτερη στρατηγική εργασίας με σκοπό την ανάπτυξη πολυπολιτισμικών δεξιοτήτων ξεκάθαρα προσφέρει μεγαλύτερα οφέλη μακροπρόθεσμα.

Ο σκοπός της παρούσας εργασίας είναι να επικεντρωθεί σε πρόσφατες έρευνες στην πολιτισμική ανθρωπολογία, την ψυχολογία και το μάνατζμεντ καθώς σχετίζονται με τον τρόπο που οι μάνατζερ δομούν την επιχείρησή τους και επιδιώκουν την επιτυχία του επιχειρησιακού τους εγχειρήματος. Δίνει έμφαση τόσο στις διαφορές όσο και στις ομοιότητες μεταξύ των κουλτούρων διότι αυτό αντανακλάται και στην πραγματικότητα.

## **II. Η παγκόσμια πραγματικότητα και οι προκλήσεις του μάνατζμεντ**

Είκοσι-πέντε χρόνια πριν, δύο καταξιωμένοι σύμβουλοι μάνατζμεντ δημοσίευσαν μία εμπειριστατωμένη έρευνα 500 εταιρειών που επιδίωκε να αναγνωρίσει τα βασικά

χαρακτηριστικά των πιο επιτυχημένων εταιρειών στις ΗΠΑ. Το βιβλίο αυτό θεωρήθηκε ως ένα από τα τρία καλύτερα του αιώνα. Με βάση την έρευνά τους, οι συγγραφείς κατάφεραν να αναγνωρίσουν τις σαράντα καλύτερες εταιρείες. Αυτές οι επιχειρήσεις είχαν κοινά χαρακτηριστικά που αφορούσαν τους ανθρώπους, τους πελάτες και τη δράση τους. Συγκεκριμένα, οι ερευνητές κατέληξαν στο συμπέρασμα ότι η επιτυχία σχετιζόταν με έξι κοινά επιχειρηματικά χαρακτηριστικά: Μία τάση για δράση, κλειστές πελατειακές σχέσεις, επιχειρηματικό πνεύμα, παραγωγικότητα από ανθρώπους, μία φιλοσοφία μάνατζμεντ που καθοδηγείται από αξίες και συμβαίνει καθημερινά, η τάση για τις κύριες επιχειρηματικές περιοχές, ένας επίπεδος σχεδιασμός οργάνωσης και ένας συνδυασμός αξιών και αυτονομίας υψηλού βαθμού.

Εκείνη την εποχή δημοσιεύτηκαν και άλλες εργασίες σε παγκόσμιο επίπεδο και γρήγορα αποκαλύφθηκε ότι το βασικό συστατικό στην μακροπρόθεσμη επιτυχία των σύγχρονων εταιρειών είναι η ποιότητα συμπεριλαμβανομένων των παγκόσμιων προσόντων και της εμπειρίας των εργαζομένων, από τα υψηλά κλιμάκια ως τους αντιπροσώπους, τους επόπτες παραγωγής και τους υφιστάμενους. Οι μάνατζερ είναι υπεύθυνοι για την αξιοποίηση των ανθρώπινων, οικονομικών, πληροφοριακών και φυσικών πόρων με τρόπους ώστε να διευκολύνουν τους στόχους της εταιρείας σε περιβάλλοντα που δεν είναι φιλικά και σε τυχόν αναταραχές.

Οι προκλήσεις γενικότερα μπορεί να είναι ιδιαίτερες προβληματικές όταν η λειτουργία μίας εταιρείας περάσει τα σύνορα. Η πρόκληση του επιτυχούς μάνατζμεντ ολοένα και γίνεται πιο περίπλοκη. Η εργασία και η διαχείριση στην παγκόσμια οικονομία απαιτεί περισσότερα από την κατανόηση της κουλτούρας και των δεξιοτήτων αλλά όμως και χωρίς αυτές τις δεξιότητες ο μάνατζερ έχει δυσκολία να επιτύχει τους στόχους του.

### **III. Παγκοσμιοποίηση, Αλλαγή και Ανταγωνιστικότητα**

Αν και υπάρχουν πολλοί τρόποι να αντιληφθούμε την παγκοσμιοποίηση, οι περισσότεροι ορισμοί έχουν κοινή προέλευση. Σύμφωνα με τον Thomas Friedman, της εφημερίδας New York Times, ορίζουμε την παγκοσμιοποίηση ως την ενσωμάτωση αγορών, κεφαλαίου, κρατών εθνών και τεχνολογιών με τρόπους που επιτρέπουν στα άτομα, τις ομάδες, τις

επιχειρήσεις και τις χώρες να φτάσουν σε όλο τον κόσμο γρηγορότερα και οικονομικότερα από ποτέ.

Οι ιστορικοί της παγκόσμιας οικονομίας δήλωσαν ότι το φαινόμενο της παγκόσμιας αλλαγής, η παγκοσμιοποίηση, έχει περάσει τρεις φάσεις. Η πρώτη φάση περιλαμβάνει την παγκοσμιοποίηση των χωρών και συνέβη από τη δεκαετία του 1400 μέχρι τις αρχές του 1900. Σε αυτή τη φάση τα έθνη προσπάθησαν σε κάποιο βαθμό επιτυχίας να ορίσουν τις σχέσεις τους με άλλα έθνη. Η περίοδος του ιμπεριαλισμού κατά τον 17ο και 18ο αιώνα όταν διάφορες από τις μεγαλύτερες ευρωπαϊκές χώρες προσπάθησαν να χωρίσουν άλλα έθνη μέσω της δημιουργίας αποικιών, αποτελεί ένα καλό παράδειγμα. Τότε ήταν η εποχή που δημιουργήθηκαν πολλές παγκοσμίως γνωστές εταιρείες και πολλές επιχειρήσεις λειτούργησαν σε παγκόσμιο επίπεδο. Η δεύτερη φάση αφορά την παγκοσμιοποίηση των εταιρειών στον 20ο αιώνα. Η τρίτη φάση που είναι αυτή που διανύουμε, ξεκίνησε τον 21ο αιώνα απότομα και αποτελεί την παγκοσμιοποίηση των ατόμων. Σε αυτή τη φάση βιώνουμε την παγκοσμιοποίηση σε προσωπικό επίπεδο καθώς επηρεάζει τα άτομα.

Επιπλέον, εξαιτίας της πτώσης στο κόστος των μεταφορών και των τηλεπικοινωνιών μαζί με την ανάπτυξη των ηλεκτρονικών υπολογιστών και των εφαρμογών τους που συνδέονται με αυτά, οι παγκόσμιες εταιρείες μπορούν πλέον να κατασκευάσουν παγκόσμιες πλατφόρμες εργασίας.

#### **IV. Κινητήριες Δυνάμεις**

Πολλοί παράγοντες αφορούν αυτή τη νέα παγκόσμια οικονομία. Αναφερόμαστε σε αυτά ως κινητήριες δυνάμεις της παγκοσμιοποίησης. Αυτές περιλαμβάνουν διάφορες δυνάμεις που προέρχονται από το παγκόσμιο περιβάλλον που απαραιτήτως πιέζουν τις χώρες, τις εταιρείες και τους οργανισμούς να προσαρμοστούν ή να αποτύχουν. Οι δυνάμεις αυτές περιλαμβάνουν τα παρακάτω:

- Αυξημένη ζήτηση των πελατών και πρόσβαση στα ανταγωνιστικά προϊόντα και υπηρεσίες. Οι πελάτες σε όλο τον κόσμο ολοένα και περισσότερο είναι απαιτητικοί. Πιέζουν πολύ για την τιμή και την ποιότητα των προϊόντων και των

υπηρεσιών που προσφέρουν πολλές επιχειρήσεις. Οι πελάτες ολοένα και περισσότερο προτιμούν τα παγκόσμια προϊόντα από τα εγχώρια.

- Αυξημένες τεχνολογικές καινοτομίες και εφαρμογές. Οι βελτιωμένες τηλεπικοινωνίες και η τεχνολογία των ηλεκτρονικών υπολογιστών διευκολύνουν την αυξημένη πρόσβαση στα παγκόσμια δίκτυα, τις αγορές, τους συνεργάτες και τους πελάτες.
- Αυξημένη δύναμη και επιρροή των αναπτυσσόμενων αγορών και οικονομιών. Καθώς πολλές οικονομικές δυνάμεις συνεχίζουν να παγκοσμιοποιούνται, οι αναπτυσσόμενες αγορές παρουσιάζουν τις παραδοσιακές επιχειρήσεις με μία πρόκληση ενώ οι αναπτυσσόμενες οικονομίες ζητούν περισσότερο σεβασμό και περισσότερη πρόσβαση στις παγκόσμιες αγορές.
- Παγκόσμιοι πόροι και ανάπτυξη ερευνών και προϊόντων. Πολλές εταιρείες εξαπλώνονται παγκοσμίως προκειμένου να διευρύνουν το κόστος της ανάπτυξης ερευνών και προϊόντων τους σε όλο τον κόσμο σε διάφορες αγορές. Οι παγκόσμιες αλυσίδες προμηθειών γίνονται ολοένα και περισσότερο αποτελεσματικές ενώ το κόστος μεταφοράς και αποθήκευσης συχνά μειώνεται.
- Αυξημένη παγκοσμιοποίηση των οικονομικών αγορών. Οι παγκόσμιες οικονομίες και οι αγορές έχουν γίνει αλληλοεξαρτώμενες. Η πρόσβαση στις μεγάλες αγορές αυξάνεται σε παγκόσμια βάση ολοένα και περισσότερο.
- Εξελισσόμενες κυβερνητικές πολιτικές εμπορίου. Οι κυβερνήσεις υποστηρίζουν τις τοπικές οικονομικές πρωτοβουλίες για νέες επενδύσεις και δημιουργούν εγχώρια απασχόληση. Τα εμπόδια μειώνονται σε όλο τον κόσμο.

Τα αποτελέσματα αυτών των κινητήριων δυνάμεων της παγκοσμιοποίησης έχουν άμεση επιρροή στην ποιότητα και την αποτελεσματικότητα του μανάτζμεντ. Οι εταιρείες βρίσκονται υπό συνεχείς πιέσεις για την ανάπτυξη της οικονομίας. Δεν υπάρχει μέλλον για τις εγχώριες αγορές. Καθώς η παγκοσμιοποίηση μοιάζει να είναι αναπόφευκτη, όλες οι χώρες και οι κουλτούρες δεν αντιδρούν με τον ίδιο τρόπο. Στο μέλλον ποιές νέες και διαφορετικές πιέσεις παγκοσμιοποίησης πιθανώς να προκύψουν για να προκαλέσουν τις

διεθνείς εταιρείες και τους μάνατζερ τους; Πώς αυτές οι νέες πιέσεις επηρεάζουν τις ευκαιρίες και τους κινδύνους που αντιμετωπίζουν οι επιχειρήσεις; Και πώς αυτές οι νέες πιέσεις επηρεάζουν τις διαχειριστικές δεξιότητες που απαιτούνται για να επιτύχουν ;

## **V. Το αίνιγμα της Παγκοσμιοποίησης**

Σύμφωνα με οικονομικούς ερευνητές η παγκοσμιοποίηση αποτελεί ένα βασικό εργαλείο αλλαγής που μπορεί να βοηθήσει στην επίλυση πολλών οικονομικών προκλήσεων της σημερινής εποχής σε όλο τον κόσμο. Αποτελεί μία σκάλα που ενώνει την ανάπτυξη με την ευημερία. Άλλοι επιστήμονες, κυρίως κοινωνιολόγοι, πρεσβεύουν το αντίθετο. Η παγκοσμιοποίηση αποτελεί την εκμετάλλευση των αδύνατων από τους δυνατούς και με αυτό τον τρόπο απειλείται η πολιτισμική βιωσιμότητα σε πολλές περιοχές του πλανήτη. Είναι ένας μηχανισμός που χρησιμοποιείται από τις ισχυρές κυβερνήσεις για να πιέσει και να αποσταθεροποιήσει τους εργαζόμενους και τις κυβερνήσεις των αδύναμων εθνών.

Η παγκοσμιοποίηση είναι στην πραγματικότητα ένα περίπλοκο οικονομικό, κοινωνικό και τεχνολογικό φαινόμενο που πρέπει προσεκτικά να γίνει κατανοητό. Αυτό που είναι σίγουρο είναι ότι η παγκοσμιοποίηση βρίσκεται ακόμη σε εξέλιξη αφού οι αντιφάσεις είναι πολλές. Χρησιμοποιώντας την πλευρά της διττότητας, η παγκοσμιοποίηση θεωρείται ότι βρίσκεται σε μία κατάσταση ρευστότητας και αποτελείται από πολλαπλές δυνάμεις που οδηγούν σε διαφορετικές και διφορούμενες κατευθύνσεις. Αυτές οι δυνάμεις συχνά επηρεάζουν τον τρόπο που οι επιχειρήσεις οργανώνονται, οι άνθρωποι επικοινωνούν και οι μάνατζερ διαχειρίζονται. Συνεπώς είναι ένα αίνιγμα.

## **VI. Πολιτισμική Σύγκλιση και Πολιτισμική Διαφορά**

Η πρώτη πρόκληση που αντιμετωπίζουν οι μάνατζερ και οι εταιρείες τους στη νέα

παγκόσμια οικονομία περιλαμβάνει την αντίφαση ή την διττότητα μεταξύ της πολιτισμικής σύγκλισης και της πολιτισμικής διαφοράς. Η παγκοσμιοποίηση στην πραγματικότητα οδηγεί ταυτόχρονα και σε αυξημένες διαφορές και συγκλίσεις. Για να κατανοήσουμε πως γίνεται αυτό, ας πάρουμε για παράδειγμα τη βιομηχανία του γρήγορου φαγητού. Από τη μία πλευρά, η Αμερικανική βιομηχανία του γρήγορου φαγητού εξαπλώνεται σε όλο τον κόσμο και από την άλλη, οι υγιείς διατροφικές συμπεριφορές γίνονται γνωστές και υιοθετούνται από πολύ κόσμο. Όπως αναφέρει ο καθηγητής ανθρωπολογίας του Harvard, James Watson, τα Mc Donald's συμβολίζουν διαφορετικά πράγματα σε διαφορετικούς ανθρώπους σε διαφορετικές στιγμές στη ζωή τους. Μερικά χαρακτηριστικά εξ αυτών είναι η οικειότητα, ο μοντερνισμός, η ασφάλεια, η ευκολία.

Καθώς τα διαφορετικά έθνη έχουν αναπτύξει διαφορετικές γλώσσες, φαγητά και τοπικά έθιμα, έχουν επίσης προσαρμόσει τους δικούς τους τύπους επιχειρηματικότητας. Σήμερα, καθώς οι επιχειρήσεις τείνουν να παγκοσμιοποιούνται, νέες πιέσεις από τις διεθνείς αγορές γίνονται για να εξαλειφθούν οι εγχώριες εταιρείες. Υπάρχει μία εκτίμηση ότι στα επόμενα 15 χρόνια, θα υπάρχει ένα μοντέλο εταιρειών που θα αποτελείται από 10 με 15 μέλη και τρεις ή τέσσερις επιτροπές. Τα κράτη και οι εταιρείες θα συνεχίσουν να παρουσιάζουν τα εγχώρια χαρακτηριστικά επειδή ακολουθούν διαφορετικά πρότυπα οικονομικής ανάπτυξης. Συνεπώς οι αρχικοί φόβοι ότι η παγκοσμιοποίηση θα οδηγούσε σε πολιτιστική και επιχειρηματική ομογενοποίηση είναι αβάσιμοι.

## **VII. Πληθώρα Κουλτούρων & Πολιτισμικός Πλουραλισμός**

Η δεύτερη πρόκληση παγκοσμιοποίησης που έχουν να αντιμετωπίσουν οι μάνατζερ και οι εταιρείες τους περιλαμβάνει την πληθώρα των κουλτούρων. Πριν το πρόσφατο κύμα παγκοσμιοποίησης, ακούμε διάφορους ανθρώπους να μιλούν για την πληθώρα κουλτούρων που οι εταιρείες ανταγωνίζονται. Για παράδειγμα, η Βραζιλία, η Κίνα, η Ινδία και η Ρωσία αντιπροσωπεύουν αγορές με προοπτικές αλλά η καθεμία έχει τα μοναδικά της πολιτιστικά χαρακτηριστικά που πρέπει να αφομοιώνονται εφόσον το επιχειρησιακό εγχείρημα είναι επιτυχημένο. Ο Βρετανός φιλόσοφος Isaiah Berlin παρατήρησε ότι "η πληθώρα της κουλτούρας δεν επιδέχεται απλούστευση".

Σήμερα η ιδέα της πληθώρας κουλτούρων ισχύει ακόμη από τη στιγμή που προσθέσουμε σε αυτήν, την ιδέα του πολιτισμικού πλουραλισμού. Από τη στιγμή που ζούμε σε έναν κόσμο που χαρακτηρίζεται από τον πλουραλισμό κουλτούρων, οι εταιρείες που επιδέχονται διεθνοποίηση, απαραιτήτως πρέπει να αντιμετωπίσουν πλαίσια που απαιτούν ειδίκευση στο πολυπολιτισμικό μάνατζμεντ προκειμένου να έχουν καλή επίδοση σε όλα τα μήκη και τα πλάτη της γης. Αλλά επίσης επειδή ζούμε σε έναν κόσμο πολιτισμικού πλουραλισμού, ακόμη και οι εταιρείες που παραμένουν αποκλειστικά εγχώριες, χρειάζονται μάνατζερ που μπορούν να εργαστούν αποτελεσματικά παγκοσμίως.

### **VIII. Ένταξη ή Αποκλεισμός**

Τέλος, η τρίτη πρόκληση παγκοσμιοποίησης που αντιμετωπίζουν οι μάνατζερ και οι εταιρείες τους περιλαμβάνει την αντίθεση ένταξης και αποκλεισμού. Αυτό αποτελεί ένα ζήτημα αντιφατικό με νικητές και χαμένους στο παιχνίδι της παγκοσμιοποίησης. Σε ατομικό επίπεδο, είναι γνωστό ότι η παγκοσμιοποίηση μπορεί να δημιουργήσει καταπληκτικές ευκαιρίες σε αυτούς που έχουν πρόσβαση στην εκπαίδευση και στις πηγές που χρειάζονται για να συμβαδίζουν με τις παγκόσμιες εξελίξεις. Όμως δεν αφορά μόνο τα άτομα. Οι εταιρείες που μετατρέπουν τις προκλήσεις της παγκοσμιοποίησης προς δικό τους όφελος, βρίσκονται μπροστά από αυτούς που δεν το κάνουν.

Οι πιέσεις της παγκοσμιοποίησης ταυτόχρονα δημιουργούν δυνάμεις που οδηγούν και περιορίζουν τις ιδεολογίες και τις νόρμες συμπεριφορών. Η αναγνώριση αυτών από τους μάνατζερ διευκολύνει τη βαθύτερη κατανόηση του τρόπου που εργάζονται οι επιχειρήσεις παγκοσμίως καθώς επίσης τους ευαισθητοποιεί να αναγνωρίσουν τις αλλαγές που μπορεί να επηρεάσουν, τόσο την αποτελεσματικότητα αυτών όσο και των εταιρειών τους σε αυτό τον τομέα. Την ίδια στιγμή, ωστόσο, οι μάνατζερ πρέπει να βρουν τρόπους να αφομοιώσουν αυτές τις αντιφάσεις και τις προκλήσεις καθώς κινούν τις εταιρείες τους σε αναταραχή.



## **ΙΧ. Η Νέα Παγκόσμια Πραγματικότητα**

Όλα όσα γράφονται στη σημερινή εποχή για τις επιχειρήσεις σε παγκόσμιο επίπεδο χαρακτηρίζεται από μία αίσθηση ενέργειας και ευκαιριών. Ακούμε για συμμαχίες και αλλαγές ηγετών, παγκόσμιες πλατφόρμες προώθησης προϊόντων, αλυσίδες προμηθειών και πάνω απ' όλα κέρδος. Η δράση και η νίκη φαίνεται να είναι δύο λειτουργικές λέξεις. Τίποτα δεν είναι σίγουρο εκτός από τις αλλαγές που έπονται και τους νικητές που πάντα είναι προετοιμασμένοι να αλλάξουν. Την ίδια στιγμή, ωστόσο, ένα άλλο σημαντικό θέμα που δημιουργεί προβλήματα σε αυτή την ιστορία της παγκοσμιοποίησης συζητιέται λιγότερο αλλά είναι εξίσου σημαντικό. Υπάρχουν συνεχείς διαμάχες με εταίρους, συνεχείς παρεξηγήσεις και παρανοήσεις με τους προμηθευτές και τους διανομείς, καθυστερήσεις, πολιτικοί και οικονομικοί κίνδυνοι, προσωπικό άγχος και σε μερικές περιπτώσεις χαμένες καριέρες.

## **X. Προς μία συνεχή αλλαγή**

Αλλαγές συμβαίνουν παντού. Οι εταιρείες, τα προϊόντα και οι μανάτζερ αλλάζουν συνεχώς. Αυτή η αναταραχή ολοένα και περισσότερο απαιτεί από όλους, από τους επενδυτές ως τους καταναλωτές, να πληρώσουν, από οικονομική και πολιτική άποψη, την ταχύτητα των παγκόσμιων γεγονότων.

Σε αυτό το περιβάλλον που μεταλλάσσεται, μία από τις βασικές αιτίες αυτών των αλλαγών είναι η εφαρμογή και η ανάπτυξη νέων τεχνολογιών ιδίως όσον αφορά την ψηφιακή εξέλιξη. Η τεχνολογία και η παγκόσμια οικονομική ανάπτυξη συχνά συνδέονται με την έρευνα. Η τεχνολογία είναι μία κύρια κινητήρια δύναμη παγκοσμιοποίησης και το βασικό συστατικό για την εθνική οικονομική ανάπτυξη και ανταγωνιστικότητα.

Πράγματι, η παγκόσμια επιχειρηματικότητα όπως τη γνωρίζουμε σήμερα θα ήταν αδύνατη χωρίς την τεχνολογία. Μόνο μέσω των ηλεκτρονικών υπολογιστών και των τεχνολογιών επικοινωνίας πραγματοποιείται συντονισμός και συνεργασία. Λίγα χρόνια πριν, οι θυγατρικές διαχειρίζονταν ως ανεξάρτητοι οργανισμοί και οι μανάτζερ ταξίδευαν σε όλο τον κόσμο για να τις συντονίσουν. Σήμερα, η τεχνολογία διευκολύνει τη μεταφορά των

πληροφοριών και κάνει την επικοινωνία μέσω μηνυμάτων, ήχου και βίντεο πιο απλή και εύκολη. Την ίδια στιγμή, η παγκοσμιοποίηση έχει καταλήξει σε μία αύξηση της τεχνολογικής καινοτομίας σε όλο τον κόσμο καθώς επίσης ο ανταγωνισμός μεταξύ των εθνών για ανάπτυξη και υιοθέτηση προηγμένης τεχνολογίας είναι ορατός. Τα κινητά τηλέφωνα είναι πλέον πολύ λειτουργικά για τους μάνατζερ που δουλεύουν ασταμάτητα και έχουν πρόσβαση στο διαδίκτυο σε κάθε γωνιά του κόσμου.

Οι μάνατζερ που εργάζονται σε παγκόσμιο επίπεδο αντιμετωπίζουν διάφορα εμπόδια που αφορούν διαφορετικούς πολιτισμούς και κουλτούρες και προσπαθούν να προσαρμοστούν σε άλλες κουλτούρες. Στην αρχή οι μάνατζερ βιώνουν το άγχος και την πίεση διότι βρίσκονται σε ένα μη οικείο περιβάλλον. Με την πάροδο του χρόνου, μαθαίνουν νέους τρόπους αντιμετώπισης δυσκολιών και τελικά εγκλιματίζονται και αισθάνονται πιο άνετα στην κουλτούρα της νέας χώρας. Επίσης είναι πιο αποτελεσματικοί στο να αντιμετωπίζουν ανθρώπους από μια άλλη χώρα μαθαίνοντας την ξένη χώρα εις βάθος και με συμπεριφορά κατάλληλη στην άλλη κουλτούρα. Ο νέος παγκόσμιος μάνατζερ πρέπει να επιτύχει ταυτόχρονα σε πολλές κουλτούρες και όχι μόνο σε μία. Η εκμάθηση μιας γλώσσας δεν είναι αρκετή όπως ήταν κατά το παρελθόν.

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2**

### **Προκλήσεις που αντιμετωπίζουν οι παγκόσμιοι μάνατζερ**

#### **I. Παγκοσμιοποίηση, Τεχνολογία, Αλλαγή, Ανταγωνιστικότητα.**

Εάν αυτή είναι η νέα παγκόσμια οικονομία, ποιοί είναι οι υπαιτιγμοί για τους μάνατζερ και τους οργανισμούς τους; Η επιτυχία στην παγκόσμια οικονομία απαιτεί έναν αριθμό από συστατικά συμπεριλαμβανομένων των καινοτόμων ιδεών και προϊόντων, πρόσβαση στις πρώτες ύλες και ανταγωνιστικό προσωπικό. Τι χρειάζεται οι μάνατζερ να γνωρίζουν για να επιβιώσουν και να επιτύχουν σε αυτό το περίπλοκο και ταραχώδες περιβάλλον; Σίγουρα πρέπει να έχουν γνώσεις μικροοικονομίας και μακροοικονομίας. Είναι ανάγκη να

κατανοήσουν τις βασικές αρχές των επιχειρησιακών πρακτικών δηλαδή της στρατηγικής, του μάρκετινγκ, των λειτουργιών της μεταφοράς και αποθήκευσης προϊόντων (logistics), της οικονομίας και της λογιστικής. Επιπροσθέτως, οι μάνατζερ πρέπει να κατανοήσουν πως να εργάζονται με άλλους ανθρώπους και οργανισμούς σε όλο τον κόσμο για να επιτύχουν το στόχο τους. Μεταξύ άλλων οι μάνατζερ έρχονται αντιμέτωποι με τις παρακάτω προκλήσεις:

- Πρόκληση 1η: Ανάπτυξη μίας στρατηγικής που οδηγεί σε βραχυπρόθεσμη και μακροπρόθεσμη επαγγελματική ανάπτυξη ως παγκόσμιος μάνατζερ.
- Πρόκληση 2η: Ανάπτυξη βασικών γνώσεων για τον τρόπο που λειτουργούν οι διαφορετικές κουλτούρες, τι τις κάνει μοναδικές και πως οι μάνατζερ θα εργαστούν αποτελεσματικότερα σε ένα τέτοιο περιβάλλον.
- Πρόκληση 3η: Ανάπτυξη αποτελεσματικών στρατηγικών για συνεργασία με άλλους μάνατζερ από άλλες χώρες με διαφορετικούς ρόλους και ευθύνες.
- Πρόκληση 4η: Ανάπτυξη κατανόησης ανταγωνιστικών συμφερόντων και απαιτήσεων των μετόχων ενός οργανισμού καθώς επίσης και οργανωτικές διαδικασίες απαραίτητες για την επίτευξη στόχων.
- Πρόκληση 5η: Ανάπτυξη κατανόησης του διαφορετικού τρόπου οργάνωσης μιας εταιρείας που λειτουργεί και εκτός συνόρων καθώς επίσης κατανόηση διαφορών διαχείρισης, συνεργασίας και ανταγωνισμού.
- Πρόκληση 6η: Ανάπτυξη αποτελεσματικών επικοινωνιακών δεξιοτήτων.
- Πρόκληση 7η: Ανάπτυξη κατανόησης της μεθόδου ηγετικής ικανότητας και του τρόπου που οι μάνατζερ μπορούν να εργαστούν με άλλους για να επιτύχουν τη μεταξύ τους συνεργασία.
- Πρόκληση 8η: Ανάπτυξη γνώσης για τον τρόπο που επηρεάζουν οι πολιτισμικές διαφορές τη φύση και το πεδίο των εργαζόμενων καθώς επίσης τι μπορούν να κάνουν οι μάνατζερ για να βελτιώσουν τη συμμετοχή τους και την επίδοσή τους.

- Πρόκληση 9η: Ανάπτυξη αποτελεσματικών δεξιοτήτων διαπραγμάτευσης και μίας ικανότητας να χρησιμοποιείς αυτές τις δεξιότητες για να δημιουργήσεις και να διατηρήσεις παγκόσμιες συνεργασίες.
- Πρόκληση 10η: Ανάπτυξη κατανόησης του τρόπου που σχετίζονται οι ηθικές και νομικές διαμάχες με την αποτελεσματικότητα της οργάνωσης και διαχείρισης καθώς επίσης πως οι μάνατζερ μπορούν να εργαστούν με ηθικό, δίκαιο και κοινωνικά υπεύθυνο τρόπο.

## **II. Η Ανάπτυξη Δεξιοτήτων του Παγκόσμιου Μάνατζμεντ**

Ο όρος μάνατζμεντ έχει πολλούς ορισμούς σε όλο τον κόσμο αλλά δεν υπάρχει καμία αξιοσημείωτη διαφορά σε αυτούς. Οι περισσότεροι συγγραφείς όπως οι Frederick Taylor, Henri Fayol, Max Weber κ.ά., τον 19ο και 20ο αιώνα, συμφώνησαν ότι το μάνατζμεντ απαιτεί το συντονισμό και τον έλεγχο των ανθρώπων, την ύλη και τις διαδικασίες που χρειάζονται για να επιτευχθούν συγκεκριμένοι οργανωτικοί στόχοι όσο πιο αποτελεσματικά γίνεται. Η ιδέα και το επάγγελμα του μάνατζμεντ δεν είναι καινούρια. Ο ιστορικός Claude George επισημαίνει ότι η ρίζα αυτού του ορισμού χρονολογείται 3.000 χρόνια πριν από τους αρχαίους Αιγύπτιους, Εβραίους και Κινέζους.

Την ίδια στιγμή, κάποιοι κοινωνικοί επιστήμονες και άλλοι ακαδημαϊκοί έχουν διαφορετική άποψη για το ίδιο φαινόμενο. Ο Γερμανός ψυχολόγος Hugo Munsterberg, διεξήγαγε έρευνες στην εφαρμογή των βασικών αρχών της ψυχολογίας για το μάνατζμεντ και τους εργαζόμενους. Στο βιβλίο του που εκδόθηκε το 1913 με τίτλο *Psychology and Industrial Efficiency*, επιβεβαίωσε ότι ο σκοπός αυτού του νέου κλάδου ήταν να σκιαγραφήσει το σχέδιο αυτής της νέας επιστήμης δηλαδή η μεσολάβηση μεταξύ της μοντέρνας ψυχολογίας και του προβλήματος της οικονομίας.

Εν τω μεταξύ, ο Γερμανός κοινωνιολόγος Max Weber έγραψε εκτενέστερα για τον τρόπο που οι οργανισμοί οργανώνονται και οργανώνουν ή πιο σωστά, θα έπρεπε να οργανώνονται και να οργανώσουν. Ο Weber εισήγαγε την ιδέα της γραφειοκρατίας ως την πιο τέλεια μορφή οργάνωσης. Οι άνθρωποι προσλαμβάνονται και απολύονται με βάση τα

προσόντα τους.

Εκατό χρόνια αργότερα και λαμβάνοντας υπόψη τις συμβουλές των σύγχρονων συγγραφέων στο μάνατζμεντ, από την ανατολή και τη δύση, αναπτύσσοντας τη φύση και το ρόλο του μάνατζμεντ, υπάρχουν δύο σύγχρονοι ορισμοί. "Το μάνατζμεντ απαιτεί το συντονισμό εργασιών άλλων έτσι ώστε οι δραστηριότητές τους να είναι αποτελεσματικές". "Το μάνατζμεντ είναι η διαδικασία συναρμολόγησης και συνδυασμού συνόλων πηγών με τρόπο ώστε να επιτευχθεί ο στόχος". Ακόμη μία φορά η επιθυμητή κατάσταση παραμένει ίδια.

Αυτή η σταθερότητα στη δική μας ιδέα του μάνατζμεντ που δε μεταβάλλεται με την πάροδο του χρόνου, υπονοεί ότι όλοι οι μάνατζερ κάνουν απαραίτητως την ίδια δουλειά. Πράγματι σε μία εργασία του για το μάνατζμεντ, ο καθηγητής Henry Mintzberg, συμπεραίνει ότι οι εργασίες των μάνατζερ είναι πανομοιότυπες. Ο βασικός τους σκοπός είναι να εξασφαλίσουν ότι η εταιρεία τους υπηρετεί τον ίδιο σκοπό, την αποτελεσματική παραγωγή συγκεκριμένων αγαθών και υπηρεσιών.

Οι μάνατζερ της Google, προκειμένου να πετύχουν τους στόχους τους, συνδυάζουν το πολιτισμικό υπόβαθρο, τις προσωπικές εμπειρίες και τις καταστάσεις που αντιμετωπίζουν. Ο μεγαλύτερος αριθμός μελετών έγινε με βάση τους μάνατζερ της Βόρειας Αμερικής (2,7 εκατομμύρια), ακολουθούν οι Ευρωπαίοι (1,7 εκατομμύρια), οι Ασιάτες (745.000), οι μάνατζερ από τη Μέση Ανατολή (502.000), αυτοί της Λατινικής Αμερικής (308.000) και αυτοί της κεντρικής και νότιας Αφρικής (34.000). Ο δυσανάλογος αριθμός των μελετών που εστιάζονται στη Βόρεια Αμερική και Ευρώπη μάς βοηθάει να γνωρίσουμε και να κατανοήσουμε λιγότερα για τη συμπεριφορά των μάνατζερ σε άλλες περιοχές του πλανήτη όπως τη Λατινική Αμερική, την Κεντρική Ασία και την Αφρική. Ακόμη όμως κι έτσι, υπάρχουν επαρκείς εμπειρικές πηγές σε αυτή τη λίστα από την οποία μπορούμε να διεξάγουμε συμπεράσματα.

### **III. Παγκόσμιοι Μάνατζερ**

Οι παγκόσμιοι μάνατζερ διαφέρουν σε δεξιότητες και ικανότητες. Πράγματι στη σύγχρονη

παγκόσμια οικονομία, σχεδόν όλοι οι μάνατζερ εμπλέκονται σε κάποια μορφή μάνατζμεντ. Είναι λοιπόν δύσκολο, τουλάχιστον αδύνατον, να αναπτυχθεί ένας ακριβής ορισμός που θα εμπεριέχει όλες τις δραστηριότητες και τις ευθύνες ενός μάνατζερ. Ο παγκόσμιος μάνατζερ είναι αυτός που εργάζεται με ανθρώπους από διάφορες εθνικότητες για να επιτύχει παγκόσμιους επιχειρηματικούς στόχους. Έχει να αντιμετωπίσει συνεπώς διάφορες πολιτισμικές διαφορές και διαφορετικά υπόβαθρα.

Ο παγκόσμιος μάνατζερ οφείλει να επιδιώκει συνεργασίες και όχι κυριαρχία. Πρέπει να έχει ικανότητα και αυτοπεποίθηση για να εργαστεί με τους συναδέλφους του και με συνεργάτες από όλο τον κόσμο. Κάποιοι ζουν στο εξωτερικό, κάποιοι είναι συνεχώς σε ταξίδια και άλλοι σε έναν εικονικό κόσμο. Κάποιοι κάνουν και τα τρία. Συνεπώς τους κατατάσσουμε σε τρεις κατηγορίες.

Οι εκπατρισμένοι: οι εταιρείες συχνά επέλεξαν να χρησιμοποιούν εκπατρισμένους μάνατζερ για πολλούς λόγους ιδίως όταν χρειαζόταν η μητρική εταιρεία εκπροσώπηση και έλεγχο σε μια απομακρυσμένη τοποθεσία, ήθελαν να παρέχουν ευκαιρίες για τους μάνατζερ της μητρικής εταιρείας ή χρειάζονταν να συμπληρώσουν ένα κενό δεξιοτήτων το οποίο διαθέτουν οι εγχώριοι μάνατζερ. Ενώ τα ταξίδια στο εξωτερικό (ίσως ένα επαγγελματικό ταξίδι ή ένα ταξίδι αναψυχής) θεωρείται από τους ανθρώπους μία ευχάριστη εμπειρία, η ζωή στο εξωτερικό μπορεί να είναι αγχωτική, δυσάρεστη και κάποιες φορές καθόλου ευχάριστη.

Πολλοί άνθρωποι θεωρούν μία αποστολή στο εξωτερικό ως μια μεγάλη ευκαιρία. Ίσως πρόκειται για μία ευκαιρία ανέλιξης στην καριέρα τους, για να κερδίσουν περισσότερα χρήματα ή να μάθουν καινούρια πράγματα. Μπορεί να εκπροσωπεί μία προσωπική πρόκληση ή έναν τρόπο για μία πιο ενδιαφέρουσα ζωή. Οι μάνατζερ που αναλαμβάνουν διεθνείς εργασίες αναφέρουν ότι μαθαίνουν καινούριες δεξιότητες του μάνατζμεντ και βελτιώνουν την ικανότητά τους να συνεργάζονται με άλλους.

Οι συχνοί ταξιδιώτες: Ενώ κάποιοι εκπατρισμένοι μάνατζερ θεωρούν ότι οι εργασίες στο εξωτερικό είναι συχνά χρήσιμες και μερικές φορές απαραίτητες για καταστάσεις όπου ο μάνατζερ πρέπει να αντιμετωπίσει έναν περιορισμένο αριθμό κουλτούρων, την αυξανόμενη ένταση και ποικιλία που χαρακτηρίζουν το παγκόσμιο επιχειρησιακό

περιβάλλον σήμερα συχνά απαιτεί μία διαφορετική προσέγγιση που ταιριάζει καλύτερα στους μάνατζερ που πρέπει να επιτύχουν άμεσα και ταυτόχρονα σε διάφορες κουλτούρες.

Η κύρια πρόκληση που αντιμετωπίζουν οι μάνατζερ στις μεσοπρόθεσμες εργασίες είναι ότι συχνά ανακαλύπτουν ότι βρίσκονται σε μια ξένη χώρα χωρίς την οικογένεια και τους φίλους τους και με ένα σύντομο διάστημα να αναπτύξουν σχέσεις και να προσαρμοστούν. Αντίθετα, οι συχνοί ταξιδιώτες αναμένεται να είναι αποτελεσματικοί με το που φτάσουν στην ξένη χώρα. Αντιμετωπίζουν διάφορες δυσκολίες που έχουν σχέση με την πίεση στην εργασία, περιορισμένη κοινωνική και οικογενειακή ζωή, πολλές ώρες εργασίας, πολύ άγχος.

Εικονικοί μάνατζερ: οι ίδιες τεχνολογίες επικοινωνίας που κάνουν την παγκοσμιοποίηση μία πραγματικότητα και αλλάζουν τη φύση της εργασίας επίσης επηρεάζουν τις ζωές και τις συνήθειες εργασίας των παγκόσμιων μάνατζερ. Η ασύρματη τεχνολογία μάς καθιστά ικανούς να εργαζόμαστε οπουδήποτε και οποτεδήποτε με ελάχιστο εξοπλισμό και δίνοντας τη δυνατότητα να γίνεις παγκόσμιος μάνατζερ χωρίς να αφήσεις την κατοικία σου. Ωστόσο, το βασικό θέμα εδώ είναι να έχεις πρόσβαση στην τεχνολογία.

#### **IV. Πολυπολιτισμική Ικανότητα**

Η πολυπολιτισμική ικανότητα αφορά την ικανότητα επιτυχούς εργασίας σε όλο τον κόσμο. Θεωρείται ως ένας τρόπος να δεις τον κόσμο με ιδιαίτερη έμφαση στην πολιτισμική αντίληψη καθώς σχετίζεται με την διαπολιτισμική συμπεριφορά. Επιπλέον, οι μάνατζερ που έχουν πολυπολιτισμικές ικανότητες έχουν μία δέσμευση σχετικά με την πολυπολιτισμικότητα, την ευσυνειδησία και την ευαισθησία. Έχουν την τάση να έχουν την πεποίθηση και την πίστη στην οργανωτική διαδικασία. Επικεντρώνονται στη συνεχή βελτίωση μαζί με την ικανότητα για αυτοβελτίωση και βοήθεια απέναντι στους άλλους με σκοπό την ανάπτυξη.

Υπάρχουν έξι συγκεκριμένες πολυπολιτισμικές ικανότητες για τους παγκόσμιους μάνατζερ:

- 1) Κοσμοπολίτικη προοπτική
- 2) Διαπολιτισμικές επικοινωνιακές δεξιότητες
- 3) Πολιτισμική ευαισθησία
- 4) Δεξιότητες ραγδαίας αφομοίωσης
- 5) Ευέλικτο στυλ μάνατζμεντ
- 6) Πολιτισμική σύμπραξη

## **V. Ανάπτυξη Δεξιοτήτων Παγκόσμιου Μάνατζμεντ**

Το παραπάνω παράδειγμα της Google σκιαγραφεί πως αυτή και άλλες εταιρείες που προσπαθούν να βρουν μοναδικούς τρόπους για να εκπαιδεύσουν τους μάνατζέρ τους τόσο για τις παγκόσμιες προκλήσεις που αντιμετωπίζουν όσο και για τις στρατηγικές που μπορούν να τους βοηθήσουν να επιτύχουν. Αυτό δεν είναι μια εύκολη εργασία.

Οι μάνατζερ συνήθως στρέφονται για συμβουλές σε εκείνους που ειδικεύονται σε διαπολιτισμική εκπαίδευση και ανάπτυξη κατά την προετοιμασία εργασιών για το εξωτερικό. Οι επιτυχημένοι παγκόσμιοι μάνατζερ τείνουν να βασίζονται στους ίδιους. Η διαφορά με τους άλλους μάνατζερ είναι ότι οι επιτυχημένοι μάνατζερ έχουν αναπτύξει έναν τρόπο σκέψης για τον κόσμο που είναι ευέλικτος και καθοδηγεί τις συμπεριφορές τους σε όλο τον κόσμο.

## **VI. Εμπειρικός Κύκλος Εκμάθησης**

Σύμφωνα με τον εμπειρικό κύκλο εκμάθησης, η εξατομικευμένη εκμάθηση συμβαίνει σε τέσσερα στάδια που συλλογικά έχουν σαν σκοπό τη συλλογή και μετατροπή γνώσεων. Θεωρητικά, ένας κύκλος εκμάθησης ξεκινά με συγκεκριμένες εμπειρίες-πως αισθανόμαστε για όσα συμβαίνουν στην καθημερινή μας ζωή. Στη συνέχεια αυτές οι εμπειρίες και τα συναισθήματα, με τη σειρά τους, μάς βοηθούν να κατανοήσουμε τι



συμβαίνει. Μέσω της παρατήρησης και του συλλογισμού, σχηματίζεται η βάση της αφορημένης αντίληψης και γενίκευσης. Αναπτύσσουμε μία θεωρία για το τι συμβαίνει. Αυτή η καινούρια θεωρία θα οδηγήσει σε μελλοντικές πράξεις που πρόκειται να κάνουμε. Αυτό είναι το στάδιο του ενεργούς πειραματισμού.

Καθώς εξασκούμε αυτές τις νέες ενέργειες, αναπτύσσουμε νέες θεωρίες για χρήση και δοκιμάζουμε όσα έχουμε μάθει. Αποφασίζουμε, για παράδειγμα, να διαμορφώσουμε τις ερωτήσεις μας με ένα διαφορετικό τρόπο, παρατηρούμε τα αποτελέσματα και ξεκινάμε έναν καινούριο κύκλο εκμάθησης. Ο κύκλος συνεχίζει μέχρι να μπορέσουμε να έχουμε επιτυχημένες συμπεριφορές. Η εκμάθηση μέσω εμπειριών είναι μια διαδικασία Δοκιμής και Σφάλματος στην οποία αντιλαμβανόμαστε ότι δεν υπάρχει ταίριασμα, προσπαθούμε να βρούμε λύσεις και να εισάγουμε νέες συμπεριφορές. Όταν αναγνωρίζουμε επιτυχημένες συμπεριφορές, τις ενσωματώνουμε στις δικές μας θεωρίες συμπεριφοράς.

## **VII. Στρατηγικές Εκμάθησης για τους παγκόσμιους μάνατζερ**

Αυτό το μοντέλο εμπειρικής εκμάθησης προτείνει ότι οποιαδήποτε αναπτυξιακή στρατηγική για τη βελτίωση των ικανοτήτων και των δεξιοτήτων των παγκόσμιων μάνατζερ θα ενσωματώσουν τέσσερις μεταβλητές:

- 1) τις πραγματικές μας εμπειρίες.
- 2) τον τρόπο που προσπαθούμε να κατανοήσουμε, να ερμηνεύσουμε και να αναλύσουμε αυτές τις εμπειρίες.
- 3) τις θεωρίες που χρησιμοποιούμε ή τα σχέδια δράσης που αναπτύσσουμε για τις μελλοντικές μας ενέργειες που βασίζονται στις αναλύσεις μας.
- 4) τις προσπάθειες που κάνουμε για να δοκιμάσουμε νέες συμπεριφοριστικές στρατηγικές.

Η πρώτη στρατηγική εκμάθησης εστιάζει στην ανάπτυξη της κατανόησης και της

επίγνωσης των πολιτισμικών επιρροών στην ανθρώπινη συμπεριφορά. Ο σκοπός είναι να μάθουμε εμπειρίες, παρατηρήσεις, περιγραφές και αναλύσεις. Θέλουμε να προωθήσουμε και να αναλύσουμε τις διαθέσιμες πληροφορίες για να κατανοήσουμε καλύτερα τι συνέβη και για ποιο λόγο. Η δεύτερη στρατηγική εκμάθησης εστιάζει στην ανάπτυξη των θεωριών που ήδη χρησιμοποιούνται ή στα σχέδια δράσης. Αυτό περιλαμβάνει τη ρύθμιση των συμπεριφοριστικών μας στρατηγικών και δημιουργίας και στη συνέχεια δοκιμής αυτών με νέα σχέδια δράσης.

Στην περίπτωση της Google χρησιμοποιήθηκαν και οι δύο στρατηγικές εκμάθησης και φάνηκαν να είναι επιτυχείς. Οι μάνατζερ της Google σκόπιμα τοποθετήθηκαν σε συνθήκες που δεν ήταν οικείες για αυτούς. Εκεί γρήγορα έπρεπε να επιδιώξουν την κατανόηση των πρώτων εμπειριών. Την ίδια στιγμή, έπρεπε να οργανώσουν τι είδαν και να αναπτύξουν θεωρίες για μελλοντικές πράξεις. Αυτές οι στρατηγικές εκμάθησης απεδείχθησαν ότι είναι επιτυχημένες στις μικρές και στις μεγάλες εταιρείες.

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3**

### **Κουλτούρα, Κοινωνικοποίηση και Συμπεριφορά**

#### **I. Τι είναι κουλτούρα;**

Οι παγκόσμιοι ερευνητές ορίζουν την κουλτούρα ως κοινά κίνητρα, αξίες, πιστεύω, ταυτότητες και ερμηνείες ή έννοιες σημαντικών γεγονότων που απορρέουν από κοινές εμπειρίες των μελών μιας κοινωνίας. Τρεις πλευρές αυτών των ορισμών ξεχωρίζουν στην προκειμένη συζήτηση:

1) Η κουλτούρα μοιράζεται από τα μέλη μιας ομάδας. Οι πολιτιστικές προτιμήσεις δεν είναι ούτε παγκόσμια ούτε απόλυτα προσωπικές. Είναι προτιμήσεις που μοιράζονται κοινώς από μία ομάδα ανθρώπων εάν όχι από ολόκληρη την ομάδα. Το γεγονός ότι οι περισσότεροι Κορεάτες και Μεξικανοί τους αρέσει το καυτερό φαγητό δεν σημαίνει ότι

όλοι τους προτιμούν αυτή την κουζίνα ούτε ότι οι Ολλανδοί και οι Καναδοί το αποφεύγουν.

2) Η κουλτούρα μαθαίνεται μέσω της ιδιότητας του μέλους σε μια ομάδα ή μια κοινότητα. Οι κουλτούρες, στη μορφή της κοινωνικής συμπεριφοράς, μαθαίνονται από τους μεγαλύτερους, τους καθηγητές, τους επίσημους, τις εμπειρίες και γενικότερα από την κοινωνία. Αποκτούμε αξίες, υποθέσεις και συμπεριφορές βλέποντας πως οι άλλοι συμπεριφέρονται, μεγαλώνοντας σε μία κοινότητα, πηγαίνοντας στο σχολείο και παρατηρώντας την οικογένειά μας.

3) Η κουλτούρα επηρεάζει τις στάσεις και τις συμπεριφορές των μελών μιας ομάδας. Πολλές από τις εγγενείς μας πεποιθήσεις και σχέδια κοινωνικής συμπεριφοράς εντοπίζονται σε συγκεκριμένη πολιτισμική παιδεία και κοινωνικοποίηση. Αφού μεγαλώσουμε, η κουλτούρα ακόμη μάς μιλάει ποια είναι αποδεκτή και μη αποδεκτή συμπεριφορά, ελκυστική και μη ελκυστική και ούτω καθεξής. Ως αποτέλεσμα, η κουλτούρα επηρεάζει πάρα πολύ τη διαδικασία κοινωνικοποίησης ως προς το πως βλέπουμε τους εαυτούς μας και τι πιστεύουμε.

## **II. Κύριες Πολιτισμικές Διαστάσεις: ένα σημείο εκκίνησης**

Οι κύριες πολιτισμικές διαστάσεις εστιάζουν σε πέντε θεμελιώδη ερωτήματα για τις κουλτούρες όπως σχετίζονται με την κοινωνική αλληλεπίδραση και τις πρακτικές μάνατζμεντ στην παγκόσμια οικονομία:

1) Πώς η εξουσία και η ηγεσία μοιράζεται σε μία κοινωνία; Αυτή η κατανομή βασίζεται σε κάποια ιδεολογία ιεραρχίας;

2) Ποιός είναι ο θεμελιώδης κορμός μιας κοινωνίας; Τα άτομα ή οι ομάδες; Πώς η κοινωνία οργανώνεται για συλλογική δράση;

3) Σε κοινωνικό επίπεδο πώς οι άνθρωποι βλέπουν τη σχέση τους και το κοινωνικό περίγυρο; Είναι ο στόχος τους να ελέγξουν ή να ηγηθούν τον περίγυρό τους ή να ζήσουν σε αρμονία σε αυτό;

4) Πώς οι άνθρωποι οργανώνουν το χρόνο τους για να εκτελέσουν τις δραστηριότητες που έχουν σχέση με την εργασία και όχι μόνο;

5) Πώς οι κοινωνίες προσπαθούν να μειώσουν τις αβεβαιότητες και να ελέγξουν τη συμπεριφορά των μελών τους; Επικεντρώνονται κυρίως στους κανόνες και τις σχέσεις; Εργάζονται για να ελέγξουν τους ανθρώπους μέσω κανόνων, πολιτικών, νόμων και κοινωνικών κανόνων που ομοιόμορφα εφαρμόζονται σε όλη την κοινωνία ή προσπαθούν να ελέγξουν τους ανθρώπους μέσω σχέσεων και κανόνων που συχνά προέρχονται από προσωπικές σχέσεις, αξίες ή μοναδικές καταστάσεις;

### **III. Προσεγγίζοντας την κατανομή εξουσίας**

Όλες οι κοινωνίες έχουν πεποιθήσεις που διέπονται από την εξουσία και την επιρροή που πρέπει να κατανεμηθεί. Ένα καλό παράδειγμα για το πως λειτουργεί ο προσανατολισμός εξουσίας βρίσκεται στη Φιλανδία, μία χώρα η οποία προωθεί την ισονομία. Πολλοί νόμοι της Φιλανδίας βασίζονται στην αρχή της αμεροληψίας και όχι της ισότητας.

### **IV. Προσεγγίζοντας τις κοινωνικές σχέσεις και την οργάνωση**

Η φύση των κοινωνικών σχέσεων και της ιδεολογίας της ταυτότητας έχει ευρέως αναγνωριστεί σε πολλά μοντέλα κουλτούρας και όπως αντιπροσωπεύουν την κύρια μεταβλητή στην κατανόηση διαφοροποίησης μιας κοινωνίας από μία άλλη. Αυτό συνήθως εκφράζεται ως ατομική ή συλλογική.

### **V. Προσεγγίζοντας τον κοινωνικό περίγυρο**

Οι περισσότερες κοινωνίες έχουν δικαιολογημένα μία ευρεία άποψη σε σχέση με τον περίγυρό τους. Αναφερόμαστε σε αυτό είτε με στόχο την εξουσία είτε την αρμονία. Υπάρχουν, συνεπώς κοινωνίες που επιδιώκουν να ελέγχουν τον περίγυρό τους ενώ άλλες επιδιώκουν να ζουν σε μια αρμονία.

## **VI. Προσεγγίζοντας τα σχέδια εργασίας και τη χρήση του χρόνου**

Μία τέταρτη βασική διαφορά μεταξύ των κουλτούρων είναι η προσέγγιση των ανθρώπων στο χρόνο και στα καθήκοντα που έχουν. Συνήθως προσεγγίζουν την εργασία ως μία σειρά από δραστηριότητες και καθήκοντα που στα οποία πρέπει να ανταποκριθούν σε συνέχεια ή ένα την κάθε φορά.

## **VII. Προσεγγίζοντας την αβεβαιότητα, την προβλεπτικότητα και τον κοινωνικό έλεγχο**

Μία βασική διάσταση που χρησιμοποιείται από τους μάνατζερ είναι να διαφοροποιήσουν το θέμα των κανόνων σε αντιπαράθεση με τις σχέσεις ως μέσο μείωσης της αβεβαιότητας στην κοινωνία. Εδώ υπάρχουν δύο διακρίσεις: Αυτή που βασίζεται στους κανόνες και αυτή που βασίζεται στις σχέσεις. Όσες βασίζονται σε σχέσεις θεωρούν ότι οι κοινωνικές αξίες και τα κριτήρια προέχουν σε σχέση με τις ανάγκες των ατόμων. Οι κανόνες έχουν σκοπό να εφαρμόζονται ισότιμα σε όλα τα μέλη μιας κοινωνίας.

Αντιθέτως, οι κουλτούρες που βασίζονται στις σχέσεις να χρησιμοποιούν ανθρώπους που επηρεάζουν τα μέλη μιας κοινωνίας αντί για αφηρημένους ή αντικειμενικούς κανόνες ως μέσο κοινωνικού ελέγχου. Αυτός ο έλεγχος μπορεί να προέρχεται από γονείς, συνομήλικους, ανώτερους, προϊσταμένους, κυβερνητικούς εκπροσώπους, οποιοσδήποτε μπορεί να ασκήσει επιρροή σε άλλον. Σε αυτό το σημείο παίζει ρόλο ο τρόπος κατά τον οποίο εφαρμόζονται οι κανόνες. Επιπλέον πρέπει να δοθεί ιδιαίτερη έμφαση στην ανάπτυξη αμοιβαίων σχέσεων και εμπιστοσύνης για την εφαρμογή κανόνων.

## **VIII. Πολιτισμική Σταθερότητα & Αλλαγές**

Ένας από τους κινδύνους σε οποιαδήποτε προσπάθεια κατηγοριοποίησης των κουλτούρων σε ένα σύνολο σταθερών διαστάσεων είναι ότι οι κουλτούρες είναι σταθερές και

παραμένουν αναλλοίωτες. Ωστόσο, κάποιες όψεις της κουλτούρας αλλάζουν με την πάροδο του χρόνου. Οι κουλτούρες αλλάζουν και εξελίσσονται με την πάροδο του χρόνου λόγω των πιέσεων εκτός και εντός της κοινωνίας. Αλλάζουν και μεταλλάσσονται λόγω των χιλιάδων εξωτερικών δυνάμεων που επηρεάζουν την κοινωνία.

## **ΙΧ. Ολιστική και Κατακερματισμένη Συμπεριφορά**

Άλλο ένα βασικό πρόβλημα στην προσπάθεια κατηγοριοποίησης των κουλτούρων είναι ότι υπάρχει βαθμός ομοιογένειας. Τα μέλη μίας πολιτισμικής ομάδας επενδύουν σημαντικό χρόνο και προσπάθεια για να συνδυάσουν διαφορετικά σημεία μαζί και να ορίσουν την κοινωνική συμπεριφορά.

Ο πολιτισμικός κατακερματισμός δεν οδηγεί σε πλήρη διάλυση της κοινωνίας. Οι κουλτούρες παραμένουν ακόμη ολοκληρωμένα συστήματα εννοιών που βοηθούν να κατανοήσουμε τις μεταβλητές.

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4**

### **Κουλτούρες, αξίες και απόψεις**

#### **I. Κουλτούρες & Υποκουλτούρες**

Τέλος, όπως σημειώνεται και νωρίτερα, ένα βασικό χαρακτηριστικό της κουλτούρας είναι ότι μαθαίνεται. Οι άνθρωποι αποκτούν αξίες και συμπεριφορές βλέποντας πως οι άλλοι γύρω τους συμπεριφέρονται και παρατηρώντας τις οικογένειές τους. Ωστόσο, σε αυτό το σημείο έγκειται μία βασική πηγή με υπεργενικεύσεις και στερεότυπα για τις εθνικές κουλτούρες. Αυτό συμβαίνει επειδή οι περισσότεροι άνθρωποι εντός μίας κουλτούρας ανήκουν σε πολλαπλές. Το γεγονός αυτό δημιουργεί υποκουλτούρες.

Οι υποκουλτούρες μπορεί να περιλαμβάνουν επίπεδα εκπαίδευσης, επαγγέλματα ή εξειδικεύσεις, νόρμες για το σωστό ή το λάθος, θρησκεία, χώρους εργασίας, γεωγραφικές

περιοχές εντός μίας χώρας και ούτω καθεξής. Αυτό σημαίνει ότι οι άνθρωποι μπορούν επίσης να αποκτήσουν πρόσθετα πολιτισμικά εργαλεία από τις διάφορες υποκουλτούρες στις οποίες ανήκουμε. Η κουλτούρα είναι ένα συλλογικό, κοινωνικά εγκατεστημένο φαινόμενο που υπάρχει και αναδύεται οποτεδήποτε σαν ένα σύνολο πεποιθήσεων και αναδεικνύεται από μία ομάδα ανθρώπων. Συνεπώς, οι διάφορες υποκουλτούρες συνυπάρχουν μέσα σε οργανισμούς, βιομηχανίες και έθνη.

Η πολιτισμική σύνθεση επηρεάζεται από διάφορες ομάδες. Αυτές οι υποκουλτούρες μπορεί να μην είναι εμφανείς και ευδιάκριτες αλλά αλληλεπιδρούν. Συνεπώς, οι άνθρωποι ανήκουν σε μία κουλτούρα και σε πολλές κουλτούρες ταυτόχρονα προκαλώντας τη μελέτη των πολιτισμικών διαφορών ακόμα περισσότερο προβληματική.

## **II. Κουλτούρες, Αξίες & Απόψεις**

Έχουμε τώρα μια σφαιρική άποψη σχετικά με τις διαστάσεις με τις οποίες συγκρίνουμε τις κουλτούρες για να κατανοήσουμε ότι αυτές πράγματι είναι περίπλοκες και μερικές φορές αντικρουόμενες. Ο Edward Hall σημειώνει "η κουλτούρα δείχνει λιγότερα απ' όσα φανερώνει και παραδόξως ότι κρύβει, το κρύβει αποτελεσματικά από τα ίδια τα μέλη της.

Επιπροσθέτως, πρέπει να κατανοηθεί ο σημαντικός ρόλος ότι η κουλτούρα επηρεάζει πάρα πολύ τις ενέργειες των μάνατζερ. Αυτές οι αντιπαραθέσεις και οι αντικρούσεις προβάλλουν ένα σημαντικό ερώτημα για το πως οι μάνατζερ πρέπει να ενεργούν ή να αντιδρούν όταν βρίσκονται στο μέσο μιας πολιτισμικής αλλαγής ή τάσης για αλλαγή. Μία βασική πρόκληση εδώ είναι ότι οι διαφορετικές κουλτούρες συχνά απαιτούν πολύ διαφορετικές συμπεριφορές από τους μάνατζέρ τους και αυτό που είναι αποδεκτό σε μια χώρα μπορεί να είναι προσβλητικό σε μια άλλη. Αυτό δεν προκαλεί έκπληξη αλλά παρ' όλα αυτά παρουσιάζει πραγματικές προκλήσεις για τους μάνατζερ όταν αλληλεπιδρά με αυτές και μερικές φορές διαχειρίζεται μία παγκόσμια εργασιακή δύναμη.

Πώς μπορούν οι μάνατζερ να συμπεριφέρονται και να είναι αποδεκτοί όταν αναλαμβάνουν επιχειρησιακούς στόχους σε μία ξένη κουλτούρα; Θα πρέπει οι μάνατζερ να είναι ο εαυτό τους ή να προσπαθούν να προσαρμόζουν το δικό τους στυλ μάνατζμεντ

για να ταιριάζει με τα εγχώρια έθιμα και προσδοκίες; Και, πώς μπορούν να επιβιώσουν και να επιτύχουν όταν δεν κατανοούν τους κανόνες ενός παιχνιδιού και τους κανόνες που κατανοούν πραγματικά τους αλλάζουν ή δεν τους εφαρμόζουν σε συγκεκριμένα άτομα ή πλαίσια με τα οποία έρχονται αντιμέτωποι;

Για την καλύτερη κατανόηση, συνοψίζονται διάφορες στρατηγικές αντιμετώπισης που μπορούν να βοηθήσουν τους μάνατζερ καθώς βοηθούν στην κατανόηση των περιέργων συμπεριφορών άλλων και στην αποφυγή πολιτισμικών στερεότυπων, ή την αντιμετώπιση των κουλτούρων υπό ουδέτερους όρους και προετοιμασία για το απροσδόκητο.

### **III. Αποφεύγοντας τα πολιτισμικά στερεότυπα**

Κατανοώντας την επιρροή της κουλτούρας στις πρακτικές του μάνατζμεντ είναι ένα πρώτο σημαντικό βήμα. Οι μάνατζερ οι οποίοι είναι ικανοί να κατανοήσουν τους τρόπους που η κουλτούρα μπορεί να επηρεάσει τη συμπεριφορά και έχει γνώσεις για το πως οι κουλτούρες διαφέρουν είναι καλύτερα ικανές να αναγνωρίσουν τα πολιτισμικά φαινόμενα και να αναγνωρίσουν τις λύσεις να τα αντιμετωπίσουν. Από αυτή την άποψη, ο ρόλος των πολιτισμικών στερεοτύπων είναι ξεκάθαρα σχετικός.

Η καθηγήτρια Nancy Adler προσφέρει μερικές καλές συμβουλές για το πως να αποφεύγουμε να κάνουμε υπεργενικεύσεις ή πολιτισμικά στερεότυπα για τους ανθρώπους από οποιαδήποτε κουλτούρα.

Πρώτον, οι πολιτισμικές περιγραφές από τη φύση τους περιέχουν περιορισμένες πληροφορίες. Αυτές οι γενικεύσεις, λάβετε υπόψη, ότι καλύπτουν συχνά άλλες σημαντικές πληροφορίες για την πολιτισμική διαφορετικότητα. Δεύτερον, οι πολιτισμικές περιγραφές θα πρέπει να περιοριστούν στην περιγραφή μελών διαφόρων ομάδων όσο πιο αντικειμενικά γίνεται και δεν πρέπει να περιλαμβάνει ένα αξιόλογο στοιχείο. Τρίτον, οι πολιτισμικές περιγραφές θα πρέπει να παρέχουν μία ακριβής περιγραφή των πεποιθήσεων, αξιών και κοινωνικών νορμών μιας ομάδας. Τέταρτον, οι πολιτισμικές περιγραφές θα πρέπει να θεωρούνται μία πρώτη εικασία για τις συμπεριφορές μιας πολιτισμικής ομάδας προτού αναπτυχθούν περισσότερες πληροφορίες για τα μέλη της. Τέλος, οι πολιτισμικές



περιγραφές θα πρέπει να μεταβάλλονται με την πάροδο του χρόνου βασιζόμενες σε νέες πληροφορίες που κερδίζονται μέσω της παρατήρησης και των εμπειριών.

Όταν περιγράφουμε τις κουλτούρες και αναγνωρίζουμε πολιτισμικές διαφορές μεταξύ δύο ή περισσότερων ομάδων, υπάρχει κάποιος κίνδυνος για τουλάχιστον δύο λόγους. Ενώ η κοινή λογική προτείνει ότι οι μεγαλύτερες πολιτισμικές διαφορές είναι δύσκολο να αντιμετωπιστούν από ότι οι μικρές, η εμπειρία δείχνει ότι δεν είναι κανόνας αυτό. Σε μερικές περιπτώσεις, οι μάνατζερ που μετακινούνται σε διάφορες χώρες συχνά ανακαλύπτουν ότι ακόμη και οι μικρές διαφορές είναι δύσκολο να αντιμετωπιστούν όπως και οι μεγάλες. Αυτές οι μικρές αλλαγές συχνά παραβλέπονται και δεν αντιμετωπίζονται μέχρι που συμβαίνει ζημιά.

#### **IV. Βλέποντας τις πολιτισμικές διαφορές υπό ουδέτερους όρους**

Επιπροσθέτως, οι πολιτισμικές διαφορές δεν είναι ένα κακό πράγμα στον κόσμο του μάνατζμεντ. Απλά απαιτούν λίγο περισσότερη δουλειά μερικές φορές. Σε πολλές περιπτώσεις και ανάλογα με την εργασία, ο βαθμός πολιτισμικής διαφοράς συχνά θεωρείται ως πρωταρχικός στη λήψη αποφάσεων και δράσης. Για παράδειγμα, μία πρόσφατη έρευνα έδειξε ότι οι μάνατζερ από την Πορτογαλία που επιδιώκουν να συνεργάζονται με Βραζιλιάνους και Ισπανούς είναι πιο επικίνδυνο και πιο δύσκολο από ότι με Σκανδιναβούς. Ωστόσο, οι ίδιοι μάνατζερ αισθάνονται περισσότερο εξοικειωμένοι και προτιμούν να κοινωνικοποιηθούν και να κάνουν φίλους Βραζιλιάνους και Ισπανούς.

Ένα χαρακτηριστικό παράδειγμα ενός Κινέζου μάνατζερ για τη συνεργασία μεταξύ Κινέζων και Βραζιλιάνων είναι η παρακάτω δήλωση:

"Η γνώμη μου είναι ότι όταν δουλεύεις με Βραζιλιάνους είναι ευκολότερο από το να συνεργάζεσαι με Αμερικάνους των ΗΠΑ, με Γάλλους ή ακόμη και με ανθρώπους από τη Σιγκαπούρη. Είναι εκπληκτικό επειδή οι άνθρωποι από τη Σιγκαπούρη έχουν τις ίδιες πολιτισμικές ρίζες που και εμείς έχουμε. Αλλά με τους Βραζιλιάνους, είναι πιο εύκολο επειδή συμπεριφερόμαστε ο ένας στον άλλο σαν να είμαστε στο ίδιο επίπεδο. Αυτό είναι ίσως πιο σημαντικό από το να έχουμε τις ίδιες πολιτισμικές ρίζες ή να μιλάμε την ίδια

γλώσσα.

Αυτές οι προστριβές και οι ρήξεις που δημιουργούνται τις αποκαλούμε πολιτισμική τριβή.

## **V. Προετοιμασία για το απροσδόκητο**

Τέλος, όταν ερχόμαστε αντιμέτωποι με τις περιπλοκές των πολιτισμικών επιρροών και το απροσδόκητο, προκύπτει ένα ολοφάνερο ερώτημα. Τι κάνουν οι παγκόσμιοι μάνατζερ; Μία απάντηση σε αυτή την ερώτηση είναι ότι οι μάνατζερ μπορούν να μάθουν και να ρυθμίσουν τη συμπεριφορά τους προκειμένου να ταιριάζουν με την άλλη κουλτούρα. Σε αυτό το σημείο δεν εννοούμε να ρυθμίσουμε τη συμπεριφορά μας για να ταιριάζει με την άλλη κουλτούρα. Εννοούμε να ρυθμίσουμε τη συμπεριφορά μας για να ταιριάζει με αυτή την κατάσταση. Μερικές φορές, χρειάζεται να ρυθμίσουμε τη συμπεριφορά μας όσο το δυνατόν πιο κοντά στην άλλη κουλτούρα. Συνοψίζοντας, οι παρακάτω προτάσεις αφορούν σημαντικές δεξιότητες εκμάθησης για τους παγκόσμιους μάνατζερ:

- **Ενημέρωση.** Οι παγκόσμιοι μάνατζερ πρέπει να κατανοήσουν ότι είναι περίπλοκα πολιτισμικά όντα και ότι οι αξίες, οι πεποιθήσεις και οι επικοινωνιακές προτιμήσεις τους αποτελούν ένα προϊόν της πολιτισμικής τους κληρονομιάς.
- **Εμπάθεια.** Οι παγκόσμιοι μάνατζερ πρέπει να κατανοήσουν ότι οι άλλοι είναι επίσης περίπλοκα πολιτισμικά όντα των οποίων οι ενέργειες είναι ένα προϊόν συμπαγών πολιτισμικών αξιών και πεποιθήσεων. Όταν υπάρχουν παρανοήσεις, οι ικανοί παγκόσμιοι μάνατζερ θα αναζητήσουν πολιτισμικές εξηγήσεις περίπλοκης ή προσβλητικής συμπεριφοράς προτού τις κρίνουν.
- **Συλλογή πληροφοριών και ανάλυση.** Οι μάνατζερ πρέπει να αποκαλύπτουν κρυμμένες πολιτισμικές υποθέσεις για να ενημερώνονται για το πως η κουλτούρα δημιουργεί ιδεολογίες, προσδοκίες και συμπεριφορές των εμπλεκόμενων μελών.
- **Ενσωμάτωση πληροφοριών και μετασχηματισμός.** Οι μάνατζερ πρέπει να αφομοιώνουν τις πληροφορίες που συλλέγονται σε μία θεωρία δράσης.
- **Συμπεριφοριστική ευελιξία.** Οι μάνατζερ χρειάζονται την ικανότητα να εξοικειώνονται με διαφορετικές συμπεριφορές, να αλλάζουν στυλ και να

ολοκληρώνουν εργασίες με περισσότερο από έναν τρόπους.

- Σύνεση. Οι παγκόσμιοι μάνατζερ πρέπει να είναι επιμελείς για τους ίδιους και τους άλλους και για την αλληλεπίδραση. Πρέπει να έχουν ιδιαίτερη προσοχή στα συναισθήματα και τις ενέργειές τους καθώς επίσης και στις πράξεις των άλλων και τις αντιδράσεις τους.

## **VI. Στο μυαλό των μάνατζερ: κουλτούρα, γνώση και δράση**

Τι κάνουν οι μάνατζερ και γιατί; Αυτή η ερώτηση μπορεί να είναι απλή και ευθύς αλλά η απάντηση είναι περίπλοκη. Επιφανειακά, οι περισσότεροι μάνατζερ φαίνονται ίδιοι. Μερικοί είναι Ασιάτες, άλλοι είναι Άγγλοι, κάποιοι Λατίνοι και ούτω καθεξής. Κάποιοι είναι γυναίκες, άλλοι είναι άντρες. Ο συνιδρυτής της Honda Motor Company, Takeo Fujisawa, αναφέρει ότι οι Ιάπωνες και οι Αμερικάνοι μάνατζερ είναι κατά το 95% ίδιοι αλλά διαφέρουν σε πολλά σημαντικά σημεία. Τα πολιτισμικά σχέδια και οι πεποιθήσεις συχνά επηρεάζουν τις ιδεολογίες των μάνατζερ, τις γνώσεις και τις πράξεις τους. Κι αν αυτό είναι σωστό, τότε απαραίτητα οι έτοιμοι μάνατζερ κατανοούν πως αυτές οι διαφορές μπορεί να επηρεάσουν τις σχέσεις τους και την επιτυχία με συνεργάτες και ανταγωνιστές από την άλλη πλευρά του πλανήτη.

## **VII. Κουλτούρα, γνώση και ενέργειες των μάνατζερ: ένα μοντέλο**

Οι άνθρωποι μαθαίνουν πολλά από τις ιστορίες και τις παραδόσεις τους. Παλιές διηγήσεις από εποίκους και εξερευνητές, μετανάστες και δούλους, ιστορικούς και δημόσια πρόσωπα απεικονίζουν, από παλαιότερες εποχές, ενσαρκώσεις των εγχώριων πολιτισμών και ενημερώνουν τις σημερινές γενιές, για το τι διαφοροποιεί έναν πολιτισμό από έναν άλλο.

Μία τέτοια διήγηση από την Ισπανία περιγράφει, με ωραίο τρόπο, τη σχέση μεταξύ του πολιτισμού και της γνωστικής λειτουργίας. Η ιστορία λέει ότι το 1526, από έναν Αζτέκο ζητήθηκε να τηρήσει αρχείο όλων των στοιχείων που συλλέχθηκαν για ένα αφιέρωμα για τον βασιλιά της Ισπανίας. Ο γραφέας έθεσε προσεκτικά κάθε στοιχείο που είχε απογραφεί

στην κατάλληλη κατηγορία: πλάκες χρυσού, βαμβάκι και τα φτερά, πολύτιμες πέτρες, κακάο, και ούτω καθεξής. Μετά από αρκετές εβδομάδες, ο Ισπανός που του ανέθεσε την εργασία αυτή, επισκέφθηκε τον Αζτέκο για να ελέγξει την πρόοδό του. Εξέτασε τη λίστα με μεγάλη αμηχανία, σχολιάζοντας με θυμό ότι όλη αυτή η τήρηση αρχείων ήταν άχρηστη, αφού δεν μπορούσε να βρει το χρυσό, το ασήμι, ή τους πολύτιμους λίθους. Ο γραφέας απάντησε ότι τηρούνται τα μητρώα με τον τρόπο που πάντα ακολουθούσε, μέχρι το μικρότερο στοιχείο, με σαφείς κατηγορίες: όλα τα ανθεκτικά αγαθά ήταν πρώτα, ακολουθούσαν τα στρογγυλά αντικείμενα, τα επίπεδα αντικείμενα, τα κυλινδρικά αντικείμενα και τα σκληρά αντικείμενα. Ο υπάλληλος δεν ήξερε πώς να αντιδράσει σε μια τέτοια περίεργη (και κατά την άποψή του, προφανώς άχρηστη) εξήγηση. Γνώριζε προσωπικά τον Αζτέκο ότι ήταν ένας ειλικρινής και ευφυής άνθρωπος, αλλά το αποτέλεσμα ήταν εντελώς δυσανάλογο σε σχέση με την όλη ανάθεσή του.

Αν ρωτήσουμε τους ειδικούς της ψυχολογίας και του μάνατζμεντ να προσδιορίσουν την διαδικασία με την οποία οι άνθρωποι αποκτούν, μετατρέπουν και χρησιμοποιούν πληροφορίες σχετικά με τον κόσμο, προκειμένου να επιτευχθούν οι στόχοι τους, είναι πιθανό ότι οι ψυχολόγοι θα το αποκαλέσουν γνωστική λειτουργία, ενώ οι μάνατζερ θα το ονομάσουν μάνατζμεντ. Και οι δύο θα ήταν σωστοί.

Το μάνατζμεντ απαιτεί την κατανόηση του τι κρύβεται πίσω από τη δράση. Πιο συγκεκριμένα, απαιτεί γνώση σχετικά με το πώς ο νους μας λειτουργεί, πώς λειτουργεί ο νους των άλλων, και πώς μπορούμε να σχετίσουμε το ψυχικό μας μοτίβο στα πρότυπα των άλλων μέσα σε ένα οργανωτικό πλαίσιο. Αυτό είναι ένα σημαντικό σημείο. Δεν μπορούμε να αντιμετωπίσουμε με επιτυχία τους άλλους, αν εμείς δεν τους καταλαβαίνουμε. Ως εκ τούτου, εδώ αρχίζουμε να βλέπουμε πώς και γιατί το μυαλό των μάνατζερ και των εργαζομένων σε διαφορετικές κουλτούρες δουλεύει με τρόπους που είναι ταυτόχρονα όμοιοι και ανόμοιοι.

Ο πολιτισμός και η γνώση επηρεάζουν το ένα το άλλο, τόσο μέσα στο χρόνο όσο και στην επικοινωνία με άλλους ανθρώπους. Και τα δύο τελικά επηρεάζουν στάσεις και συμπεριφορές των εργαζομένων. Οι γνώσεις μας για τον κόσμο δεν είναι μόνο καθαρή γνώση για το τι γίνεται έξω από τον εαυτό μας, αλλά μάλλον γνώση έξω από τον εαυτό μας καθώς σχετίζεται με κάτι άλλο. Είναι τόσο αντικειμενική όσο και υποκειμενική και

σίγουρα σχετική.

Στο πλαίσιο αυτό, είναι εύκολο να κατανοήσουμε το γνωστό παράδοξο που προτάθηκε από τον Βρετανό φιλόσοφο, George Berkeley, σχετικά με το πώς κάτι που μπορεί να εμφανιστεί ταυτόχρονα στις αισθήσεις μας,, μπορεί να είναι θετικό ή αρνητικό, ανάλογα με το αν θα το αγγίξουμε με ένα ζεστό ή κρύο χέρι.

Αυτή η αλληλεπίδραση μεταξύ του αντικειμενικού "εκεί έξω" και του υποκειμενικού "εδώ πέρα" μπορεί να συνδέεται με συμπεριφορές που μας οδηγούν να επιλέξουμε έναν τρόπο αντιμετώπισης και αξιολόγησης ενός πράγματος σε σχέση με κάποιο άλλο. Απλές δραστηριότητες στη ζωή υποθέτουν μία πολιτισμικά αποδεκτή προσέγγιση της σκέψης για αυτά, και όταν απομακρυνόμαστε από αυτή την προσέγγιση, αυτό συμβαίνει χωρίς κινδύνους. Η εργασία σε μια τράπεζα επενδύσεων στο Λονδίνο και τη Νέα Υόρκη, για παράδειγμα, μπορεί να είναι τόσο απογοητευτική και να περιορίζει την καριέρα για τους υπαλλήλους που απορρίπτουν τις ανοικτές αγορές και τον καπιταλισμό.

### **VIII. Η Κουλτούρα και ο ρόλος του μάνατζερ**

Αν και οι γνωστικές λειτουργίες για το μάνατζμεντ μπορεί να ποικίλουν από πολιτισμό σε πολιτισμό, το ίδιο συμβαίνει και με τις προσδοκίες των ανθρώπων που αφορούν τους κατάλληλους ρόλους των μάνατζερ. Δύο συναφή ζητήματα είναι σημαντικά εδώ: Πρώτον, ποιος είναι ο ιδανικός ρόλος του μάνατζερ - οι άνθρωποι τι ρόλο λένε ότι προτιμούν να δουν σε έναν καλό μάνατζερ; και το δεύτερο, ποιος είναι ο "πραγματικός" ρόλος των μάνατζερ- οι καθημερινοί ρόλοι που οι μάνατζερ παίζουν έξω στην πραγματική ζωή. Θεωρητικά, αυτοί οι δύο ρόλοι θα πρέπει να βρίσκονται κατά πολύ σε συσχέτιση, αλλά στην πραγματικότητα υπάρχουν συχνά σημαντικές διαφορές. Και δεν είναι έκπληξη, αυτές οι συγκρίσεις μεταξύ των συνόρων είναι ακόμα ένα κομμάτι σε αυτή την ασάφεια.

Καταρχάς, εξετάστε πώς οι άνθρωποι στους διάφορους πολιτισμούς περιγράφουν τον ιδανικό μάνατζέρ τους. Ο καθηγητής Andre Laurent της INSEAD διεξήγαγε μια από τις πιο ενδιαφέρουσες μελέτες για αυτό το θέμα. Ο ίδιος εστίασε την προσοχή του στην κατανόηση του συμπεριφοριστικού ρόλου του μάνατζερ (δηλαδή, ότι αναμένεται από τους μάνατζερ) και ανακάλυψε σημαντικές διαφορές μεταξύ των πολιτισμών. Ζήτησε από μάνατζερ διαφορετικών κουλτούρων μια σειρά από ερωτήματα που ασχολούνται με το

αποτελεσματικό μάνατζμεντ.

Για κάθε σειρά των απαντήσεων, σημειώστε πόσο μακριά βρίσκονται τυπικά οι μάνατζερ στην αντιμετώπιση αρκετά απλών δηλώσεων για την κατάλληλη συμπεριφορά των μάνατζερ. Για κάθε ένα από τα τρία ερωτήματα, το ποσοστό των μάνατζερ σε συμφωνία κυμαίνεται από 10 έως 78%, 17 ως 83%, και 26 έως 74% αντίστοιχα. Τα ποσοστά αυτά δεν είναι καν κοντά. Εάν οι μάνατζερ από διαφορετικές χώρες διαφέρουν τόσο πολύ στις περιγραφές τους για το σωστό ρόλο του μάνατζερ, δεν είναι έκπληξη το γεγονός ότι σημαντικές διαφορές εντοπίζονται στο πραγματικό στυλ του μάνατζμεντ ανά τον κόσμο.

Δεύτερον, ας εξετάσουμε τις αντιλήψεις των πραγματικών μάνατζερ. Μια παρόμοια μελέτη που διεξήχθη από το Πανεπιστήμιο του Cambridge και τον καθηγητή Charles Hampden-Turner και τον Ολλανδό σύμβουλο μάνατζμεντ Fons Trompenaars, βρήκε επίσης σημαντικές διαφορές μεταξύ των μάνατζερ με βάση την κουλτούρα. Για παράδειγμα, οι μάνατζερ στις ΗΠΑ, τη Σουηδία, την Ιαπωνία, τη Φινλανδία, και την Κορέα έδειξε μία πιο συνολική κινητικότητα και πρωτοβουλία από τους ηγέτες στην Πορτογαλία, τη Νορβηγία, την Ελλάδα και το Ηνωμένο Βασίλειο. Επίσης, σημειώστε ότι οι Καναδοί μάνατζερ έδωσαν μικρότερη έμφαση στο στόχο και την πρωτοβουλία από τους Αμερικανούς ομολόγους τους. Την ίδια στιγμή, οι μάνατζερ στη Σουηδία, την Ιαπωνία, τη Νορβηγία, τον Καναδά και τις ΗΠΑ φάνηκαν να είναι πιο πρόθυμοι στη μεταβίβαση εξουσίας από τους ηγέτες στην Ελλάδα, την Πορτογαλία, την Ισπανία και την Ιταλία. Τα ευρήματα αυτά, μαζί με εκείνα του Andre Laurent, δείχνουν σαφώς ότι η αποτελεσματική διευθυντική συμπεριφορά μπορεί εύκολα να διαφέρει μεταξύ των πολιτισμών.

## **ΙΧ. Ο Κύκλος του Στρατηγικού Μάνατζμεντ**

Με βάση διαθέσιμη έρευνα, είναι δυνατό να αναπτυχθεί μια σχηματική αναπαράσταση τονίζοντας τον τρόπο με τον οποίο οι μάνατζερ και διαχειριστικές ενέργειες αλληλεπιδρούν με αρκετούς από τις πιο μακροπρόθεσμες πτυχές των οργανισμών, συμπεριλαμβανομένης της αποστολής και των αξιών τους, της στρατηγικής και των στόχων τους, της δομής της οργάνωσης και των πρακτικών μάνατζμεντ. Αυτό μπορεί να αναφερθεί ως κύκλος του στρατηγικού μάνατζμεντ.

## **X. Η Δύναμη και η Επιρροή των Μετόχων**

Δεν αποτελεί έκπληξη, οι μέτοχοι μιας επιχείρησης (π.χ. οι επενδυτές, οι πελάτες, οι εργαζόμενοι, κτλ.) μπορεί να έχουν σημαντική επίδραση τόσο στον καθορισμό της αποστολής της εταιρείας όσο και της στρατηγικής της. Διάφοροι μέτοχοι θέτουν απαιτήσεις, προσδοκίες και περιορισμούς στις επιχειρηματικές δραστηριότητες, και προφανώς τα αιτήματα αυτά συχνά διαφέρουν μεταξύ των διαφόρων μετόχων που θέλουν την καλύτερη απόδοση των επενδύσεών τους και άλλοι που θέλουν μια πιο κοινωνικά ή περιβαλλοντικά υπεύθυνους οργανισμούς. Οι περισσότερες στρατηγικές το κατανοούν αυτό.

Ωστόσο, αυτό που πολλοί παγκόσμιοι μάνατζερ αδυνατούν να κατανοήσουν είναι ότι η φύση και η δύναμη μιας ομάδας μετόχων μπορεί να επηρεαστεί από την κυρίαρχη κουλτούρα στην οποία η επιχείρηση πραγματοποιεί τις εργασίες της. Ενώ, θεωρητικά, όλοι οι μέτοχοι είναι ίσοι, στην πραγματικότητα μερικοί έχουν πολύ περισσότερη δύναμη απ' ότι άλλοι. Συνεπώς, μπορούμε να διακρίνουμε δύο μοντέλα μετόχων: ένα κεντρικό και ένα κατανεμημένο μοντέλο.

Στην Κορέα, το Μεξικό, το Ηνωμένο Βασίλειο και στις ΗΠΑ, για παράδειγμα, οι επενδυτές, οι πελάτες, και οι κυβερνήσεις έχουν συχνά σημαντική επιρροή πάνω στην αποστολή μιας επιχείρησης και τη στρατηγική της, ενώ οι εργαζόμενοι και το κοινό δεν το κάνουν. Ταυτόχρονα στη Γερμανία, την Ιαπωνία και τη Σουηδία, υπάρχει η αντίθετη κατάσταση.

## **XI. Θεσμική στήριξη**

Εκτός από την επιρροή του πολιτισμού κατά την οποία το μοντέλο των μετόχων υλοποιείται, η κουλτούρα μπορεί επίσης να επηρεάσει την έκταση και τη φύση της θεσμικής στήριξης μιας χώρας για τις βιομηχανίες της. Δηλαδή πώς μπορούν οι κυβερνητικές ενέργειες και οι θεσμοί να στηρίζουν ή εμποδίζουν την επιλογή στρατηγικής και εφαρμογή της;

Ας εξετάσουμε την περίπτωση της Hyundai Κορέας Motor Company. Οι πρώτες συμμετοχές της Hyundai στις παγκόσμιες αγορές αυτοκινήτων ήταν απογοητευτικές. Η

ποιότητα του προϊόντος ήταν τόσο κακή που ακόμη και οι χαμηλές τιμές δεν μπορούσαν να την αντισταθμίσουν. Με τα χρόνια, η Hyundai αναδιαμόρφωσε όχι μόνο τα αυτοκίνητά της, αλλά ολόκληρη την επιχείρηση, στο σημείο όπου αυτοκίνητα της σήμερα είναι στις πρώτες θέσεις διεθνώς.

Ας πάμε ένα βήμα παραπέρα και να συγκρίνουμε την Ιαπωνία και τις ΗΠΑ όσον αφορά το πώς το θεσμικό περιβάλλον μπορεί να επηρεάσει την επιλογή στρατηγικής μιας εταιρείας. Εάν υπάρχει μία κύρια διαφορά στις επιχειρηματικές στρατηγικές των ιαπωνικών και αμερικανικών επιχειρήσεων, είναι το μέλημα της Ιαπωνίας για την απόκτηση μεριδίου αγοράς σε αντίθεση με μια ανησυχία των ΗΠΑ για τα βραχυπρόθεσμα καθαρά κέρδη ή τις υψηλότερες τιμές των μετοχών.

Αυτή η θεμελιώδης διαφορά προκύπτει από κάποιες διαφορές στα δύο επιχειρηματικά περιβάλλοντα που επιτρέπουν πολλές ιαπωνικές επιχειρήσεις να λάβουν μια πιο μακροπρόθεσμη προοπτική από τους Αμερικανούς ανταγωνιστές τους. Κατ' αρχάς, ας εξετάσουμε το θεσμικό περιβάλλον στο οποίο λειτουργούν οι περισσότερες επιχειρήσεις των ΗΠΑ. Αυτό το περιβάλλον χαρακτηρίζεται από τα ακόλουθα:

- Οι απομακρυσμένες και μάλιστα πολλές φορές ανταγωνιστικές σχέσεις κυβέρνησης-επιχειρήσεων είναι συνηθισμένες, συμπεριλαμβανομένης της κυβέρνησης ως κύριο ρυθμιστή.
- Ο κύριος σκοπός μιας επιχείρησης είναι να μεγιστοποιήσει τον πλούτο των μετόχων της.
- Οι επενδυτές τονίζουν τις βραχυπρόθεσμες συναλλαγές και αποδόσεις των επενδύσεων.
- Υπάρχει σαφής σχέση μεταξύ των κερδών ανά μετοχή και των τιμών των μετοχών.
- Οι μάνατζερ που τους προσφέρονται συχνά επιλογές και μεγάλα μπόνους για την ανώτερη επίδοση.
- Τέλος, οι υποτιμημένες εταιρείες που συχνά υπόκεινται σε εχθρικές εξαγορές.

Τώρα σκεφτείτε ένα πολύ διαφορετικό θεσμικό περιβάλλον που υπάρχει στην Ιαπωνία. Αυτό περιλαμβάνει τα παρακάτω:



- Ισχυρές και σχετικά μόνιμες επιχειρηματικές σχέσεις επιχείρησης-κυβέρνησης διαπερνούν το τοπίο των επιχειρήσεων, συμπεριλαμβανομένης της κυβέρνησης που στοχεύει στις στρατηγικές βιομηχανίας και την υποστήριξη των τοπικών βιομηχανιών.
- Ο κύριος σκοπός της εταιρίας είναι η δημιουργία αξίας μακροπρόθεσμα προς όφελος των επενδυτών, εργαζόμενων και του έθνους.
- Οι επενδυτές τονίζουν τη μακροπρόθεσμη αύξηση των αποθεμάτων αντί των κερδών ανά μετοχή.
- Τα μερίσματα που πληρώθηκαν με σταθερό ρυθμό ως ποσοστό της ονομαστικής αξίας των μετοχών, όχι ως ποσοστό των κερδών.
- Οι μάνατζερ σπάνια προσφέρονται δικαιώματα αγοράς μετοχών ή μεγάλα μπόνους για την ανώτερη επίδοση.
- Λίγοι εκτός από τα μέλη του διοικητικού συμβουλίου είναι παρόντες για να υπερασπιστούν τα συμφέροντα των μετόχων.
- Τέλος, οι κατώτερες εταιρείες συνήθως προστατεύονται από τις συνδεδεμένες εταιρείες.

## **XII. Το Κεντρικό Σημείο της Στρατηγικής Δομής**

Οι οργανισμοί υπάρχουν σε εξαιρετικά πολύπλοκα και αντικρουόμενα περιβάλλοντα, όπου οι μάνατζερ πρέπει συχνά να ενεργούν με την απουσία κρίσιμων πληροφοριών. Επιπλέον, όπως σημειώνεται παραπάνω, οι πολιτισμικές διαφορές είναι πάντα παρούσες για να συγχέουν τα πράγματα περισσότερο. Το ερώτημα για τον παγκόσμιο μάνατζερ είναι το πως να προχωρήσουμε. Εν όψει αυτής της αβεβαιότητας, συχνά δεν υπάρχει ο καλύτερος σχεδιασμός για κάθε οργανισμό. Αντίθετα, οι παγκόσμιες εταιρείες πρέπει να βρουν ένα σχέδιο που ταιριάζει καλύτερα - και υποστηρίζει - τη γενική παγκόσμια στρατηγική τους.

Ο καλός συντονισμός ενός συνολικού σχεδίου μιας εταιρείας που ανταποκρίνεται περισσότερο και υποστηρίζει την εταιρική στρατηγική, αποτελεί προϋπόθεση για την

επιτυχία στην παγκόσμια αγορά. Δυστυχώς, αυτό το βασικό παράδειγμα δημιουργεί ένα αίτιο για πολλούς μάνατζερ.

Η λογική (και οι περισσότεροι ειδικοί στρατηγικής), υποδηλώνει ότι υπάρχει μια λογική ακολουθία μεταξύ της στρατηγικής και της δομής στην οποία η στρατηγική προηγείται της δομής. Ως εκ τούτου, μια λογική εταιρεία πρώτον καθορίζει τους γενικούς της στόχους και στη συνέχεια, σχεδιάζει (ή ανασχηματίζει) την οργανωτική δομή για την υποστήριξη της στρατηγικής. Δυστυχώς, ενώ η πρακτική αυτή είναι κοινή στη Δύση, είναι πολύ λιγότερο κοινή σε άλλα μέρη του κόσμου όπου οι εγχώριες εκτιμήσεις συχνά μπαίνουν στο παιχνίδι. Για να το θέσουμε αυτό διαφορετικά, η σχέση στρατηγικής-δομής είναι, σε κάποιο βαθμό, η κουλτούρα.

Σε πολλές χώρες της Ανατολικής Ασίας, για παράδειγμα, κάποιες εταιρείες συχνά πρώτα εξετάζουν ποιους πόρους έχουν σήμερα - συμπεριλαμβανομένων των ανθρώπινων πόρων - και τότε, και μόνο τότε, εξετάζουν ποιες στρατηγικές θα αξιοποιήσουν καλύτερα σε αυτούς τους πόρους.

Οι επιχειρήσεις Mittelstand με έδρα τη Γερμανία ανταγωνίζονται την παγκόσμια αγορά μέσω μιας παγκόσμιας στρατηγικής που τους έχει εξυπηρετήσει για αρκετές δεκαετίες. Αυτή η στρατηγική μπορεί να συνοψιστεί ως εξής:

- Πρώτον, λόγω του υψηλού κόστους τους, οι περισσότερες επιχειρήσεις Mittelstand αγνοούν τις αγορές με χαμηλές τιμές και προτιμούν αντί να επικεντρωθούν σε αγορές όπου η ποιότητα ή η μοναδικότητα του προϊόντος μπορεί να υποστηρίξει μια υψηλή τιμή.
- Μέσα σε αυτές τις αγορές, θα επικεντρωθεί στην παραγωγή προϊόντων με τη χρήση προηγμένων τεχνολογιών ή και υψηλής τεχνικής.
- Στη συνέχεια ανταγωνίζονται με βάση την ικανοποίηση των πελατών, όχι το μέγιστο βραχυπρόθεσμο κέρδος. Για να συμπληρώσει αυτή την προσπάθεια, γερμανικές επιχειρήσεις προσλαμβάνουν και εκπαιδεύουν τους καλύτερους εργατές. Θα κάνουν εκτεταμένη χρήση των προγραμμάτων μαθητείας και γενικότερα των ανταγωνιστικών όπλων.
- Όλοι οι εργαζόμενοι, ανεξάρτητα από το επίπεδο της οργάνωσης, έχουν τόσο πολύ

εξουσία ώστε να βοηθήσει στην επίτευξη της αποστολής της επιχείρησης. Αυτό γίνεται σε μεγάλο βαθμό μέσω της συνδιαχείρισης και της συμμετοχή των εργαζομένων.

- Τέλος, οι γερμανικές επιχειρήσεις προτιμούν να έχουν μια μακροπρόθεσμη προοπτική για την ανάπτυξη της αγοράς και μπορεί να είναι υπομονετικοί όταν είναι απαραίτητο. Αυτό είναι σε μεγάλο βαθμό εφικτό καθώς οι εταιρείες έχουν στενούς δεσμούς με μεγάλες γερμανικές τράπεζες και άλλα χρηματοπιστωτικά ιδρύματα, έχουν υπομονή στο να πάρουν μια επιστροφή στην επένδυσή τους, σε αντίθεση με τη Βόρεια Αμερική, όπου συχνά απαιτείται βραχύτερες αποφάσεις από τους επενδυτές.

### **XIII. Λήψη Αποφάσεων**

Για να κατανοήσουμε πώς λαμβάνονται οι αποφάσεις, εξετάζουμε παρακάτω μία οργανωτική ιεραρχία που αφορά το ποσοστό συμμετοχής που επιτρέπεται στους υφιστάμενους. Οι Vroom και Yetton διαχωρίζουν τη συμμετοχή σε τρία επίπεδα όπως τα παρακάτω:

(1) Κεντρικές αποφάσεις. Σε περίπτωση που ο υπεύθυνος μάνατζερ, είτε πάρει μια απόφαση ή λύνει ένα πρόβλημα μονομερώς μετά από σύντομη συζήτηση. (Πολλοί ερευνητές αναφέρονται σε αυτό ως «αυταρχικοί» στη λήψη αποφάσεων, αλλά είναι πιο ακριβές να χαρακτηρίζουν την προσέγγιση αυτή ως μονομερή, και όχι κατ' ανάγκην αυταρχική.)

(2) Αποφάσεις Συμβουλευτικής. Σε περίπτωση που ο υπεύθυνος μάνατζερ επιδιώκει ενεργά συμβουλές από τους υφισταμένους και άλλους (όταν συχνά εργάζονται μαζί σαν ομάδα), αλλά εξακολουθεί να παίρνει μια μονομερή απόφαση.

(3) Αποφάσεις Συνεργασίας. Σε περίπτωση που ο υπεύθυνος μάνατζερ εργάζεται στενά και διαδραστικά με τους υφισταμένους και άλλους και αναζητά μια συναινετική ή συλλογική απόφαση όπου ο καθένας έχει την ευκαιρία να λάβει μέρος.

### **XIV. Οργάνωση και Διαχείριση: Τάσεις στις ΗΠΑ**

Με βάση όσα έχουμε μάθει για το τι επικρατεί στα Αμερικάνικα πολιτισμικά πρότυπα, ας εξετάσουμε πώς οι άνθρωποι που χαρακτηρίζονται από την περιγραφή αυτή, θα μπορούσαν να κατασκευάσουν οργανισμούς. Πρώτον, πολλές από αυτές τις οργανώσεις, θα ήταν πιθανόν να τονίσουν την ατομική επίτευξη και ευθύνη, τον έλεγχο του περιβάλλοντος, μια γραμμική προσέγγιση στη λήψη αποφάσεων, τήρηση των κανόνων και των πολιτικών, την αίσθηση της τάξης, και την πεποίθηση ότι, τουλάχιστον θεωρητικά, ο καθένας μπορεί να ανέβει στην κορυφή. Ως αποτέλεσμα, η τυπική οργάνωση των ΗΠΑ είναι ίσως το καλύτερο που περιγράφεται ως χαλαρά συνδεδεμένες με το σύστημα με πολλά βασικά σημεία που βρίσκονται έξω από την εταιρεία με σκοπό την αποτελεσματικότητα και την ευελιξία.

Επιπλέον, σε πολλές επιχειρήσεις των ΗΠΑ, οι Διευθύνοντες Σύμβουλοι παίρνουν το μεγαλύτερο μέρος των ευσήμων για τις επιτυχίες της εταιρείας και μεγάλο μέρος της ευθύνης για την αποτυχία. Παίρνουν επίσης πολλά από τα χρήματα. Οι Διευθύνοντες Σύμβουλοι των ΗΠΑ τείνουν να έχουν μεγάλη δύναμη ως φορείς λήψης αποφάσεων και ως ηγέτες εφόσον πετύχουν. Πράγματι, συχνά ακούμε για τον «αυτοκρατορικό Διευθύνων Σύμβουλο.» Αν δεν τα καταφέρουμε, ωστόσο, έχουν την τάση να εξαφανίζονται μάλλον γρήγορα. Εν μέρει, ως αποτέλεσμα αυτού, πολλές επιχειρήσεις των ΗΠΑ τείνουν να έχουν ένα στυλ λήψης αποφάσεων πάνω-κάτω.

## **XV. Οργάνωση και Διαχείριση: Τάσεις στον Καναδά και το Ηνωμένο Βασίλειο**

Πρόκειται σαφώς για ένα λάθος να υποθέσουμε ότι οι πρακτικές της οργάνωσης και διαχείρισης είναι ταυτόσημες - ή ακόμη και παρόμοιες, σε ορισμένες περιπτώσεις - πέρα από την ευρέως λεγόμενο "Αγγλικό" σύμπλεγμα. Για παράδειγμα, όταν οι Βρετανοί μάνατζερ καλούνται να συγκρίνουν τους μάνατζερ των ΗΠΑ και της Βρετανίας συνήθως προσφέρουν μία από τις δύο απαντήσεις: είτε είναι παρόμοιες ή είναι πολύ διαφορετικές. Αυτή είναι η ετερογένεια των επιχειρήσεων και στις δύο πλευρές του Ατλαντικού. Πλαίσια αναφοράς, καθώς και αποχρώσεις, γίνονται τόσο σημαντικές και αμφιλεγόμενες. Την ίδια στιγμή, όταν οι Καναδοί καλούνται να συγκρίνουν τους μάνατζερ των ΗΠΑ και του Καναδά επίσης, μερικές φορές, μπορεί να βρούμε αρκετά μεγάλη διαφορά.

Προκειμένου να ερευνήσουμε λίγο βαθύτερα εδώ σε αυτή τη σύγκριση, και σχολιάζοντας

τις βρετανικές οργανωτικές τάσεις, ο καθηγητής Nigel Nicholson του London Business School, έχει συστήσει ότι μια μεγάλη πρόκληση που πρέπει να κατανοήσουμε είναι το ήθος μιας οργάνωσης ή το λειτουργικό μοντέλο που προέρχεται από εγχώριες κουλτούρες, κουλτούρες του κλάδου ή κουλτούρες της μητρικής εταιρείας.

Ωστόσο, οι τυπικοί κανόνες διακυβέρνησης στο Ηνωμένο Βασίλειο είναι αρκετά διαφορετικοί. Κατά κανόνα, οι βρετανικές εταιρείες είναι πολύ λιγότερο ανεκτικές στη συγκέντρωση εξουσίας από τους Αμερικανούς ομολόγους τους. Για παράδειγμα, τείνουν να αντιτίθενται στα ενιαία διοικητικά συμβούλια και προτιμούν να διαχωρίζουν τους ρόλους του Προέδρου του ΔΣ από τον Διευθύνοντα Σύμβουλο σε αντίθεση με την τάση στις ΗΠΑ που ενσωματώνει αυτούς τους δύο ρόλους σε ένα άτομο. Επίσης αντιπαθούν τα συστήματα ψηφοφορίας διπλής μετοχής και έχουν κανόνες που εμποδίζουν τις τράπεζες από το να κατέχουν σημαντικές μετοχές σε εταιρείες.

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5**

### **Επικοινωνία & Κουλτούρες**

#### **I. Διαπολιτισμικές στρατηγικές επικοινωνίας**

Σκεφτείτε το εξής: Είστε ένας εταίρος σε μια μικρή, αλλά παγκόσμια, εταιρεία ηλεκτρονικών ειδών που δραστηριοποιείται κυρίως στη Δυτική Ευρώπη και την Ανατολική Ασία. Προσπαθείτε να πουλήσετε Υπηρεσίες Ειδών πληροφορικής σε δύο μικρές επιχειρήσεις, μία στην Ισπανία και μία στην Κορέα. Ωστόσο, όταν προσπαθήσετε να τηλεφωνήσετε σε κάθε έναν από τους προέδρους των δύο μικρών επιχειρήσεων, κανείς δεν απαντά. Ερώτηση: Θα πρέπει να αφήσετε ένα μήνυμα ενημερώνοντας τους ότι θα καλέσουμε σε μια συγκεκριμένη χρονική στιγμή; Η σωστή απάντηση είναι ναι και όχι. Γιατί; Στην Ισπανία, είναι απολύτως αποδεκτό να αφήσετε μήνυμα για τους άλλους (συμπεριλαμβανομένων των περισσότερων ανώτερων ατόμων) λέγοντας θα καλέσουμε σε μια δεδομένη στιγμή.

Φυσικά, το άτομο που καλείτε δεν έχει καμία υποχρέωση να είναι εκεί όταν σας καλούν

πίσω, αλλά τουλάχιστον μπορείτε να καταγράψετε την πρόθεσή σας. Με αυτόν τον τρόπο, είστε ευγενικός λέγοντας ότι θα αναλάβει την ευθύνη για επικοινωνία σε μια μελλοντική στιγμή. Αντιθέτως, αφήνοντας ένα μήνυμα στο τηλέφωνο κάποιου στην Κορέα (ιδιαίτερα αν είναι υψηλά ιστάμενοι) συχνά θεωρείται αγενής και απερίσκεπτος, επειδή υποχρεώνεις το άλλο άτομο να σου τηλεφωνήσει κάποια συγκεκριμένη χρονική στιγμή. Πολλοί Κορεάτες το θεωρούν αδίκημα, περιορίζει τη συμπεριφορά των προϊσταμένων κατά τις κοινωνικές νόρμες. Αντί αυτού, η εθιμοτυπία απαιτεί ότι μπορείτε είτε να μην αφήσετε κανένα μήνυμα ή να αφήσετε ένα απλό μήνυμα που λέει ότι σας κάλεσε, αλλά χωρίς αναφορά σε ένα δυνατό χρόνο επανάκλησης .

Συμπεριφορές όπως αυτές μπορούν να έχουν σημαντικές επιπτώσεις για την επιτυχία ή την αποτυχία σε κοινωνικές καταστάσεις σε ολόκληρο τον κόσμο, και, ενώ η έλλειψη κατανόησης εδώ μπορεί να εκτιμηθεί ή ακόμη να συγχωρεθεί, σπάνια οδηγεί, ωστόσο σε θετικά αποτελέσματα. Για άλλη μια φορά, επανερχόμαστε στο αναπόφευκτο συμπέρασμα ότι οι παγκόσμιοι μάνατζερ πρέπει να είναι καλά προετοιμασμένοι για νέες καταστάσεις και νέες επαφές, αν θέλουν να πετύχουν. Και στο επίκεντρο αυτών των σκευασμάτων είναι να γνωρίζουν πώς και πότε να μιλήσουν και τι να πουν. Έτσι, συνεχίζοντας με το μοντέλο που παρουσιάστηκε πιο πάνω, καθώς οι άνθρωποι αρχίζουν να προετοιμάζονται για μια επερχόμενη αλληλεπίδραση, με την προϋπόθεση να έχουν χρόνο να προετοιμαστούν, ποιοι τύποι στρατηγικών επικοινωνίας και ποιές συμπεριφορές από τους μάνατζερ είναι πιθανό να δούμε; Ενώ μπορούν να προσδιοριστούν πολλές επιλογές (αυτό είναι προφανώς μια πολύπλοκη διαδικασία) θα επικεντρωθούμε σε τέσσερις από τις πιο κοινές στρατηγικές: το περιεχόμενο του μηνύματος, το πλαίσιο μηνύματος, το πρωτόκολλο επικοινωνίας και η μεσολάβηση μέσω της τεχνολογίας.

## **II. Περιεχόμενο Μηνύματος**

Το περιεχόμενο ενός μηνύματος περιγράφει τι ο αποστολέας προσπαθεί να ενσωματώσει στο μήνυμά του. Πράγματι, αυτό είναι συνήθως το κεντρικό σημείο ενός μηνύματος. Για παράδειγμα, ένας Καναδός μάνατζερ επιχειρεί να κλείσει ένα ραντεβού στις 8.00πμ για έναν ενδεχόμενο πελάτη. Ωστόσο, σε αυτήν την προσπάθεια, υπάρχουν πιθανοί περιορισμοί σχετικά με τα κατάλληλα ή αποδεκτά θέματα για συζήτηση, τις διαβεβαιώσεις

και τις απορρίψεις καθώς και τις απόψεις των συναδέλφων.

### **III. Κατάλληλα Θέματα για Συζήτηση**

Οτιδήποτε οι άνθρωποι μπορούν ή δε μπορούν να πουν διαφέρει ανάλογα με τον πολιτισμό. Σκεφτείτε μόνο ένα παράδειγμα για ότι συνέβη σε έναν από τους συγγραφείς πρόσφατα. Όταν ρωτήθηκε από έναν Κορεάτη φίλο πώς είναι η οικογένεια, ένας Αμερικανός επισκέπτης απάντησε ότι ο νεότερος αδελφός του είχε πρόσφατα χάσει τη ζωή του. Ο Κορεάτης φίλος κοίταξε απορημένος και υπήρχε μια αμήχανη στιγμή και σιωπή. Στη συνέχεια, ο ίδιος απάντησε, "Είδες το παιχνίδι μπέιζμπολ χθες το βράδυ;" Αυτό προφανώς ήταν ένα θέμα που δεν ήθελε να συζητήσει.

Σε μερικούς πολιτισμούς, είναι απολύτως αποδεκτό να ρωτήσεις κάτι σχετικά με την οικογένεια κάποιου. Πράγματι, συχνά θεωρείται αγένεια να μην ρωτήσεις. Σε άλλους πολιτισμούς, όμως, αυτό το θέμα ξεπερνάει τα όρια. Ομοίως, μερικοί πολιτισμοί προτιμούν να μην μιλήσουμε για την ασθένεια ή την κακή τύχη, ίσως με την πεποίθηση ότι δεν μιλάμε για κάτι που είναι λιγότερο πιθανό να συμβεί. Άλλοι πολιτισμοί μιλούν για την υγεία, για θέματα φροντίδας, μερικές φορές, συμπεριλαμβανομένου και του θέματος σοβαρής ασθένειας ή ακόμη και θάνατο. Άλλοι αντιστέκονται και δεν το κάνουν. Άνθρωποι σε μερικούς πολιτισμούς μπορεί να καυχηθούν για κάποιον που έχει κερδίσει χρήματα ή πώς χρησιμοποιεί κάποιες τακτικές για να κάνει μια πώληση. Άλλοι προτιμούν να μην το συζητήσουν αυτό, ακόμα και αν αληθεύει. Είναι συνήθως ακατάλληλο να συζητούμε για χρήματα στη Γαλλία ή προσωπικά ζητήματα στην Αγγλία. Επιπλέον, οι άνθρωποι αναμένεται να μιλήσουν για τους ίδιους στη Νότια Ασία και τη Λατινική Αμερική, αλλά όχι στη Γερμανία ή την Ολλανδία.

Κατά την αποστολή ενός μηνύματος, τα άτομα είναι πιθανό να ελέγξουν τι θα επιλέξουν ως κατάλληλο θέμα για συζήτηση. Ταυτόχρονα, ο παραλήπτης είναι πιθανό να κάνει το ίδιο πράγμα. Μηνύματα που θεωρούνται ακατάλληλα μπορεί είτε να αγνοούνται (π.χ., ο δεν μπορεί να ρωτήσει πόσα χρήματα βγάζω) ή θεωρούνται προσβλητικά (π.χ., δεν μπορώ να πιστέψω ότι με ρωτάει πόσα χρήματα βγάζω!)

#### **IV. Διαφάνεια Έκφρασης Απόψεων**

Τέλος, σε μερικούς πολιτισμούς (συμπεριλαμβανομένης της Αυστραλίας, του Καναδά, της Δανίας, της Γερμανίας, και των ΗΠΑ), οι άνθρωποι ενθαρρύνονται να μιλήσουν και να εκφράσουν τις απόψεις τους. Αναμένεται να υπερασπιστούν τόσο τους εαυτούς τους όσο και τις αρχές τους. Πράγματι, πολλοί μάνατζερ επιχειρήσεων και στελέχη έχουν καταλήξει στο δικαστήριο για την αποτυχία τους να το πράξουν. Σε άλλους πολιτισμούς, ωστόσο, (συμπεριλαμβανομένων των χωρών της Ανατολικής και Νοτιοανατολικής Ασίας και της Μέσης Ανατολής), οι υφιστάμενοι περιορίζονται στην ικανότητά τους να αντιμετωπίσουν τους ανωτέρους για σχεδόν οποιοδήποτε λόγο, και πρέπει να βασίζονται σε σιωπηλές ή μη-λεκτικές τεχνικές επικοινωνίας για να μεταφέρουν μηνύματα.

Πράγματι, σε ορισμένους πολιτισμούς, οι υφιστάμενοι δεν έχουν την ευκαιρία να πουν τίποτα, μόνο να κάνουν ό, τι τους έχουν πει. Ομοίως, στο Ηνωμένο Βασίλειο, τα άτομα που δεν τους δίνεται η ευκαιρία να μιλήσουν, το πράττουν αν τους δοθεί η άδεια να μιλήσουν. Και ακόμη και μεταξύ των "ίσων", κάποιοι πολιτισμοί υπογραμμίζουν τη σιωπηλή επικοινωνία (π.χ., η Ταϊλάνδη, η Μαλαισία), ενώ άλλοι προτιμούν μεγαλύτερη χρήση των τεχνικών της λεκτικής επικοινωνίας (π.χ., ο Καναδάς και οι ΗΠΑ).

Την ίδια στιγμή, κάποιοι πολιτισμοί - και κατά πάσα πιθανότητα όλοι οι πολιτισμοί σε ένα βαθμό-ενθαρρύνουν τους ομιλητές να ενεργούν με σεβασμό, ταπεινότητα, και λεπτότητα, όταν μιλούν στους ανωτέρους (σε ένα αφεντικό, για παράδειγμα), αλλά την ίδια στιγμή να ενεργούν με τρόπο αυταρχικό, άμεσο, και μερικές φορές απορριπτικό όταν μιλούν στους υφισταμένους («κατώτερους»). Αυτό είναι ιδιαίτερα αξιοσημείωτο στη Λατινική Αμερική και τη Νότια Ασία (συμπεριλαμβανομένου του Μεξικού, τις χώρες της Κεντρικής Αμερικής, Ινδία και Πακιστάν). Το τεκμήριο εδώ είναι ότι υπάρχει μια φυσική τάξη εξουσίας και προνομίου και ότι ο καθένας θα πρέπει με κάποιο τρόπο να ταιριάζει σε αυτό το σύστημα. Είτε αυτό βελτιώνει την αποτελεσματικότητα της επικοινωνίας είτε όχι, ωστόσο, είναι ανοικτό προς συζήτηση.

#### **V. Επικοινωνία μέσω τεχνολογικών μέσων**

Τα τελευταία χρόνια, η διαπολιτισμική επικοινωνία έχει γίνει ακόμη πιο περίπλοκη και



αποτελεί πρόκληση λόγω της έλευσης των δύο σχετικά νέων χαρακτηριστικών της καθημερινής ζωής: η τεχνολογία και η ταχύτητα. Δηλαδή, οι νέες τεχνολογίες επικοινωνιών και η αυξημένη ταχύτητα ενός μεγάλου μέρους της επικοινωνίας μας απαιτούν από πολλούς μάνατζερ να εργάζονται εξυπνότερα καθώς λειτουργούν ταχύτερα.

Πάνε οι ημέρες της χαλαρής διά ζώσης συνομιλίας στον καφέ ή το τσάι ή δύο ώρες κατά τη διάρκεια του μεσημεριανού γεύματος. Αντί αυτού, σε ένα όλο και πιο ασφυκτικό πρόγραμμα, οι μάνατζερ πρέπει συχνά να γίνουν πιο αποτελεσματικοί - για καλύτερα ή χειρότερα. Το ερώτημα είναι αν αυτή η νέα τεχνολογία και η ταχύτητα θα οδηγήσουν σε καλύτερες αποφάσεις, πωλήσεις, παραγωγή, και έσοδα είτε από την αύξηση των ευκαιριών για παρανόηση, κατεστραμμένες σχέσεις και απώλεια των επιχειρήσεων.

Οι παγκόσμιοι μάνατζερ σήμερα βασίζονται σε μεγάλο βαθμό στην ηλεκτρονική ή την τεχνολογική επικοινωνία, όπως μηνύματα ηλεκτρονικού ταχυδρομείου, άμεσα ή μηνύματα κειμένου, συνεδρίες με εξ αποστάσεως ομάδες, δικτυακούς τόπους, καθώς και άλλες τεχνολογίες βασισμένες στο διαδίκτυο. Ενώ πρόκειται για μία σχετικά νέα-και υπερεκτεταμένη τεχνολογία, αυτή η στρατηγική αντικαθιστά, ολοένα και περισσότερο, την πρόσωπο με πρόσωπο επικοινωνία λόγω της ικανότητάς της να εξαλείφει τις αποστάσεις μεταξύ των ανθρώπων και την ταχύτητα μετάδοσης μηνυμάτων. Μεγάλες ποσότητες δεδομένων μπορεί εύκολα και γρήγορα να ανταλλάσσονται σε πραγματικό χρόνο, ένα σημαντικό πλεονέκτημα για πολλούς τύπους παγκόσμιων επιχειρήσεων. Ωστόσο, οι παγκόσμιοι μάνατζερ έχουν να αντιμετωπίσουν ορισμένες σημαντικές προκλήσεις όταν βασίζονται σε μεγάλο βαθμό στην επικοινωνία μέσω τεχνολογίας.

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6**

### **Ηγεσία & Παγκόσμιες Ομάδες**

#### **I. Ηγεσία & Παγκόσμιες Ομάδες**

Αν έχουμε συγκεντρώσει όλους τους πραγματικά μεγάλους επιχειρηματικούς ηγέτες του κόσμου σε ένα μέρος, που θα να είναι ο αρχηγός τους; Θα μπορούσαν να επιλέξουν ακόμα

και έναν ηγέτη; Όλοι οι άλλοι θα ακολουθούνε ή θα βλέπουμε την δημιουργία μιας ιεραρχίας των ηγετών; Μπορούμε να πούμε ότι υπάρχουν ηγέτες των ηγετών; Αν ναι, πρέπει να υπάρχουν ηγέτες των ηγετών, και ούτω καθεξής, μέχρι το σημείο που η έννοια της ίδιας της ηγεσίας είναι σχεδόν χωρίς νόημα. Σαφώς, η ηγεσία είναι πολύ πιο περίπλοκη από ό, τι απλά να πούμε ότι οι ηγέτες διαθέτουν ορισμένα χαρακτηριστικά ή άλλες ιδιότητες που τους κάνουν να ξεχωρίζουν.

Ο ειδικός για ηγεσία, Warren Bennis, προσπάθησε να συλλάβει αυτήν την έννοια της ηγεσίας σημειώνοντας ότι "η ηγεσία είναι σαν την ομορφιά". Είναι δύσκολο να προσδιοριστεί, αλλά την ξέρετε όταν την βλέπετε. Καλά, ίσως. Η έρευνα δείχνει ότι κάποιοι πολιτισμοί εκτιμούν ηγέτες που αναλαμβάνουν ευθύνες, είναι ορατοί, και είναι διεκδικητικοί, ενώ άλλοι θέλουν ηγέτες που είναι ουσιαστικά αόρατοι και κινούνται πίσω από τις σκηνές. Μερικοί πολιτισμοί θέλουν ηγέτες που στέκονται πάνω από το πλήθος και απαιτούν σεβασμό, ενώ άλλοι θέλουν ηγέτες που είναι ταπεινοί και εξακολουθούν να αποτελούν μέρος του πλήθους. Στην πραγματικότητα, το εύρος που μπορεί να βρεθεί σε ορισμένους από τους πιο γνωστούς ηγέτες του κόσμου, των επιχειρήσεων ή αλλού, αντικατοπτρίζει το εύρος που μπορεί να βρεθεί σε όλους τους λαούς και τις κοινωνίες.

Αυτό που πολλοί ειδικοί για την ηγεσία, τόσο μέσα στην τάξη και όσο και στον κλάδο, αποτυγχάνουν να κάνουν είναι να δώσουν επαρκή προσοχή στο πλαίσιο στο οποίο ασκείται ηγεσία. Και το νεκρό κέντρο βρίσκεται μέσα σε ένα πλαίσιο που είναι ο πολιτισμός και οι πολιτιστικές διαφορές. Στην πραγματικότητα, ένας καλός τρόπος για να έχετε μια πιο σταθερή κατανόηση για το πώς η ηγεσία λειτουργεί - ή δεν λειτουργεί - μεταξύ των πολιτισμών είναι να εξετάσετε πώς οι μορφές ηγεσίας μπορεί να ποικίλουν μεταξύ χωρών και περιοχών. Πιο συγκεκριμένα, τι έχει να πει η οργανωτική έρευνα για τις συστηματικές ποικιλίες στις κουλτούρες όπως σχετίζονται με το στυλ της ηγεσίας;

Σκεφτείτε τι συνέβη όταν ένας Βραζιλιάνος με γαλλικό διαβατήριο απεστάλη στην Ιαπωνία για να ρυθμίσει μια προβληματική εταιρεία. Όταν η ιαπωνική οικονομία μπήκε σε μια οικονομική δίνη πριν από μερικά χρόνια ως απάντηση στις αυξανόμενες ανταγωνιστικές πιέσεις και τη μείωση των εταιρικών εσόδων, η οικονομική ανάπτυξη επιβραδύνθηκε καθώς πολλές τοπικές επιχειρήσεις και βιομηχανίες έμειναν εκτός αγοράς. Τα ποσοστά της εταιρικής ανάπτυξης επιβραδύνθηκαν, η χρηματιστηριακή αγορά

παρέμεινε στάσιμη και πολλοί Ιάπωνες βιομήχανοι άρχισαν να χάνουν την εμπιστοσύνη τους στο πρώην επιτυχημένο ιαπωνικό οικονομικό μοντέλο. Μεταξύ των εταιρικών ελίτ, η εταιρεία αυτοκινήτων Nissan υπέστη μία από τις μεγαλύτερες απώλειες.

Ένα σημαντικό ποσοστό των εγχώριων αγορών είχαν αποχωρήσει από την επιχείρηση με πάρα πολλά εργοστάσια και εργαζομένους, όπως ήταν αναγκασμένοι να αγωνιστούν για το μερίδιο αγοράς στην κατάρμεστη ιαπωνική αγορά αυτοκινήτων διατηρώντας τις τιμές χαμηλά. Η Nissan έπασχε επίσης από πλεονάζουσα παραγωγική ικανότητα στις ευρωπαϊκές αγορές, ενώ η υψηλή αξία του γιεν κατέστησε δύσκολη την έξοδό της από το πρόβλημα. Εν τω μεταξύ, μια απροσδόκητη κρίση του Ασιατικού συναλλάγματος μείωσε τη ζήτηση για τα αυτοκίνητά της σε μεγάλο μέρος της Ανατολικής και της Νοτιοανατολικής Ασίας. Ως αποτέλεσμα, η εταιρεία γρήγορα βρέθηκε λειτουργεί στο κόκκινο.

## **II. Η έννοια της ηγεσίας**

Μία πανάρχαια συζήτηση στην κοινότητα του μάνατζμεντ περιλαμβάνει τη διαφορά μεταξύ μάνατζμεντ και ηγεσίας ως έννοιες που είναι κομβικής σημασίας για την οργανωτική αποτελεσματικότητα. Για παράδειγμα, είναι ο Carlos Ghosn ένας ηγέτης, ένας μάνατζερ, ή και τα δύο; Για κάποιους, υπάρχουν πολύ έντονες διαφορές μεταξύ των δύο κατασκευασμάτων της ηγεσίας και της διαχείρισης. Για άλλους, αυτές οι διαφορές είναι αμελητέες. Γιατί;

Μερικοί άνθρωποι θεωρούν το μάνατζμεντ ως επίκεντρο σχετικά με τα επιχειρησιακά ζητήματα που εμπλέκονται στο να γίνονται τα πράγματα μέσω των ανθρώπων (π.χ., ο σχεδιασμός, η λήψη αποφάσεων, ο έλεγχος, ο συντονισμός, κ.λπ.), ενώ η ηγεσία περιλαμβάνει τις διαδικασίες επίδρασης μέσω των οποίων οι μάνατζερ το επιτυγχάνουν. Ένα είναι κοσμικό. Το άλλο είναι σέξι. Άλλοι βλέπουν το μάνατζμεντ διαχείρισης και την ηγεσία, να είναι τόσο στενά αλληλένδετα ώστε να καθίσταται σχεδόν αδύνατο να διαχωριστούν αυτά τα δύο: Οι καλοί μάνατζερ είναι καλοί ηγέτες, και το αντίστροφο.

Υπάρχουν δύο τρόποι για να εξετάσουμε αυτή τη συζήτηση που διεξάγεται. Η πρώτη πλευρά (η ακαδημαϊκή προσέγγιση) περιλαμβάνει τις προσπάθειες για να δώσουμε έμφαση στις διαρθρωτικές και συμπεριφοριστικές διαφορές μεταξύ των δύο

κατασκευασμάτων. Δηλαδή, γιατί συγκρίνονται όσα κάνουν οι μάνατζερ με αυτά των ηγετών; Πώς το καθένα συμβάλλει στην οργανωτική επιτυχία ή αποτυχία; Και πώς μπορούμε να εκπαιδύσουμε ηγέτες;

Η δεύτερη άποψη (η διαχειριστική προσέγγιση) περιλαμβάνει την αναγνώριση για τους παγκόσμιους μάνατζερ, η ένταξη αυτών των δύο ζητημάτων είναι πιθανώς πιο σημαντική από τη διαφοροποίηση. Δηλαδή, στο δρόμο και στους χώρους εργασίας, οι μάνατζερ πρέπει, στην πραγματικότητα να κάνουν και τα δύο, αν μπορέσουν να επιτύχουν (το ένα απαιτεί το άλλο), και αν αποτύχουν, όλα αυτά καθίσταται άνευ σημασίας. Ως εκ τούτου, το κρίσιμο ερώτημα είναι: Πώς μπορούμε να εκπαιδύσουμε μάνατζερ, συμπεριλαμβανομένων και των ηγετικών τους ικανοτήτων;

Η προσέγγισή μας εδώ αναλαμβάνει την τελευταία άποψη. Δηλαδή, εμείς θεωρούμε την ιδιότητα της ηγεσίας ως αναπόσπαστο μέρος του καλού μάνατζμεντ. Ορισμένοι μάνατζερ μπορεί να είναι χαρισματικοί. Άλλοι μπορεί να μην είναι. Ορισμένες καταστάσεις ή τοποθεσίες προτείνουν τη συμμετοχή των μάνατζερ. Και ορισμένες κουλτούρες μπορεί να εκτιμούν τους μάνατζερ με ομαδικό πνεύμα ενώ άλλες όχι.

Κατά την άποψή μας, στο τέλος αυτό που μετράει περισσότερο είναι το πώς οι μάνατζερ μπορούν να δουν και να κατανοήσουν την πολιτισμική πραγματικότητα και στη συνέχεια να επωφεληθούν από τις δικές τους μοναδικές προσωπικές δεξιότητες και ικανότητες (συμπεριλαμβανομένων των προσεγγίσεων τους για την ηγεσία) για να γίνει η δουλειά. Με αυτό στο νου, στρεφόμαστε σε ένα πρόσφατο μοντέλο ηγεσίας που λειτουργεί προς την κατεύθυνση αυτού του στόχου.

### **III. Τι είναι η ηγεσία;**

Τα περισσότερα βιβλία έχουν γραφτεί για την ηγεσία από οποιοδήποτε άλλο θέμα μάνατζμεντ. Πολλά από αυτά τα βιβλία επανεξετάζουν τις διάφορες (και πολλές) θεωρίες της ηγεσίας, συγκρίνοντας τα πλεονεκτήματα και τα μειονεκτήματα του καθενός. Άλλα συνιστούν σοβαρές εμπειρικές μελέτες της συμπεριφοράς του πραγματικού ηγέτη. Και ακόμα άλλοι προσφέρουν το ισοδύναμο ενός μυστικού ελιξιρίου που έχει σχεδιαστεί για να μετατρέψει απλούς μάνατζερ σε υπέρλαμπρους ηγέτες.

Αυτό που οι περισσότεροι από αυτά τα βιβλία δεν κάνουν, ωστόσο, είναι ότι αναγνωρίζουν ότι η ηγεσία μπορεί να ποικίλει σημαντικά σε όλες τις γεωγραφικές περιοχές. Δηλαδή, ένα μεγάλο μέρος του τι είναι γραμμένο μελετά ή προτείνει ένα συγκεκριμένο μοντέλο ηγεσίας που έχει κατασκευαστεί με βάση τις Δυτικές (πιο συχνά Αμερικανικές) πεποιθήσεις, τις αξίες και τους πολιτισμούς, και στη συνέχεια να προσφέρει αυτό το μοντέλο για το κόσμο ως προπομπό για την διοικητική και οργανωτική αποτελεσματικότητα.

Αν είμαστε σε αμφιβολία για τη συστηματική μεταβλητότητα σε ό, τι συνιστά ένας αποτελεσματικός ηγέτης, χρειαζόμαστε να εξετάσουμε περαιτέρω τις παρατηρήσεις από διάφορους ηγέτες και μάνατζερ από διάφορες χώρες:

- Στο Μεξικό, τα πάντα είναι μια προσωπική υπόθεση. Για να κάνεις οτιδήποτε εδώ, ο ηγέτης πρέπει να είναι περισσότερο ένας εκπαιδευτής, δάσκαλος, και πατρική φιγούρα παρά ένα αφεντικό.
- Οι Μαλαισιανοί περιμένουν από τους ηγέτες τους να συμπεριφέρονται με τρόπο που να είναι ταπεινός, σεμνός, και αξιοπρεπής.
- Οι Περουβιανοί εργαζόμενοι ψάχνουν για αποφασιστικότητα και εξουσία στους ηγέτες τους, ακόμη και μέχρι το σημείο που αντιστέκονται σθεναρά στις προσπάθειες για την εισαγωγή προγραμμάτων συμμετοχής των εργαζομένων.
- Οι Αιγύπτιοι αντιμετωπίζουν τους ηγέτες τους ως ήρωες και τους λατρεύουν εφόσον παραμένουν στην εξουσία.
- Οι Κινέζοι ηγέτες αναμένεται να καθορίζουν και να γαλουχίζουν τις προσωπικές σχέσεις, την καλοσύνη προς τους υφισταμένους, να είναι αξιοπρεπείς αλλά και συμπαθητικοί, και να αντιμετωπίζουν τα συμφέροντα των εργαζομένων, όπως τα δικά τους.
- Οι Νιγηριανοί περιμένουν από τους ηγέτες τους να αντιγράφουν εντός των οργανώσεών τους τα ίδια κοινωνικά σχέδια που βρίσκονται εγχώρια και στις φυλές.
- Οι Γάλλοι αναμένουν από τους ηγέτες τους να είναι καλλιεργημένοι - με υψηλό μορφωτικό επίπεδο στις τέχνες και τα μαθηματικά.

- Οι Ιάπωνες ηγέτες αναμένεται να επικεντρωθούν στην ανάπτυξη μιας υγιούς σχέσης με τους υπαλλήλους τους, όπου οι εργαζόμενοι και οι μάνατζερ μοιράζονται την ίδια μοίρα. Οι κορυφαιοί μάνατζερ πρέπει να έχουν την ικανότητα να διαχειρίζονται τους ανθρώπους καθοδηγώντας τους. Επιπλέον, η συμβολική ηγεσία επίσης συχνά παρατηρείται στην Ιαπωνία, όπου ένα στέλεχος ή μάνατζερ θα αναλάβει δημόσια την ευθύνη για τις αποτυχίες ή τις αδυναμίες του ομίλου ή της εταιρείας (Όπως όταν ένας διευθύνων σύμβουλος παραιτείται από ένα εταιρικό σκάνδαλο).
- Οι Αμερικανοί είναι γενικά σχιζοφρενείς στην επιλογή των ηγετών τους. Μερικοί προτιμούν ηγέτες που ενδυναμώνουν και ενθαρρύνουν τους υφισταμένους τους, ενώ άλλοι προτιμούν ηγέτες που είναι τολμηροί, δυναμικοί, έμπιστοι, και με γνώμονα τον κίνδυνο.
- Οι Ολλανδοί τονίζουν την ισονομία και είναι επιφυλακτικοί για την αξία και την κατάσταση των ηγετών. Όροι όπως "ηγέτης" και "μάνατζερ" μπορεί να μεταφέρουν ένα στίγμα στο σημείο που τα παιδιά της Ολλανδίας, μερικές φορές αρνιούνται να πουν στους συμμαθητές τους, αν ο πατέρας τους ή η μητέρα τους εργάζονται ως μάνατζερ.

#### **IV. Μελέτη Ηγεσίας τύπου GLOBE**

Έτσι, τι μπορούμε να συμπεράνουμε από αυτά τα παραδείγματα για την έννοια της ηγεσίας; Αρχικά, μαθαίνουμε να είμαστε προσεκτικοί σχετικά με ένα μέγεθος που ταιριάζει σε όλους τους επιτυχημένους ηγέτες. Ένας ηγέτης δεν είναι πάντα ένας ηγέτης. Και η πρόσφατη έρευνα φαίνεται να υποστηρίζει αυτή την άποψη. Μία από τις πιο ενδιαφέρουσες σύγχρονες σπουδές της ηγεσίας είναι η συμπεριφορά πέρα από τα σύνορα και διεξήχθη από μια πολυπολιτισμική ομάδα ερευνητών οι οποίοι καθοδήγησαν το σχέδιο δράσης της Παγκόσμια Ηγεσία GLOBE και της Αποτελεσματικότητας της Οργανωτικής Συμπεριφοράς, ή του GLOBE για συντομία.

Το σχέδιο δράσης εξέτασε τη σχέση μεταξύ των μοτίβων της κουλτούρας και της επιτυχούς ηγεσίας και μάνατζμεντ σε εξήντα δύο χώρες σε όλο τον κόσμο. Για τους

σκοπούς της μελέτης, ο όρος της ηγεσίας ορίστηκε ως η ικανότητα ενός μάνατζερ να επηρεάσει, να παρακινήσει και να ενεργοποιήσει τους άλλους εντός του οργανισμού να συμβάλουν προς την αποτελεσματικότητα και την επιτυχία της εταιρείας. Η ηγεσία θεωρείται ως αναπόσπαστο μέρος των αρμοδιοτήτων του διευθυντή.

Τέλος, οι ερευνητές του σχεδίου δράσης GLOBE από τα ευρήματά τους διέκριναν έξι διαστάσεις ηγεσίας: αυτόνομη, χαρισματική, ανθρώπινη, συμμετοχική, αυτό-προστατευτική και προσανατολισμένη να έχει ομαδικό πνεύμα. Δύο από αυτά τα στυλ ηγεσίας (χαρισματική ηγεσία και η ηγεσία προσανατολισμένη προς ομαδικό πνεύμα ή που βασίζεται σε αξίες) εγκρίθηκαν σε όλες τις περιφέρειες που χρησιμοποιήθηκαν στη μελέτη.

Για παράδειγμα, και τα δύο στυλ τόσο το στυλ ηγεσίας του χαρισματικού όσο και αυτό που είναι προσανατολισμένο προς ένα ομαδικό πνεύμα, ήταν ευρέως αποδεκτά στα Αγγλικά, της Ασίας και της Λατινικής Αμερικής συμπλέγματα. Ήταν ακόμα αποδεκτά σε άλλες περιοχές του κόσμου, αλλά με λιγότερη ένταση.

Εν τω μεταξύ, οι άλλες μορφές ηγεσίας βρέθηκαν να είναι πιο πολιτισμικά αιρετικές. Η Ανθρώπινη Ηγεσία επιδοκιμάστηκε έντονα στις χώρες της Ασίας, τις Αγγλοσαξονικές και της Υποσαχάριας Αφρικανικής, και λιγότερο έντονα εγκρίθηκε στις λατινοαμερικανικές και τις σκανδιναβικές ομάδες. Η Αυτόνομη Ηγεσία θεωρήθηκε γενικά όχι τόσο ευέλικτη αλλά δεν εμπόδισε έναν ηγέτη από το να είναι αποτελεσματικός. Ωστόσο, στο πλαίσιο των ομάδων της ανατολικής Ευρώπης και της Γερμανίας, αυτό το στυλ ηγεσίας θεωρήθηκε ότι είναι πιο θετικά σχετικό με την εξαιρετική ηγεσία από ό, τι σε άλλες ομάδες πολιτιστικές. Τέλος, για το στυλ ηγεσίας αυτό-προστασίας και συμμετοχικής ηγεσίας, υπήρξε σημαντική μεταβλητότητα του βαθμού στον οποίο είχαν εγκριθεί εντός των διαφορετικών κρατικών συστάδων.

## **V. Ειδικές Προκλήσεις Συνεργασίας με Εικονικές Παγκόσμιες Ομάδες**

Μια πιο δημοφιλής προσέγγιση για τις παγκόσμιες ομάδες σήμερα είναι η εικονική παγκόσμια ομάδα. Ο εικονική παγκόσμια ομάδα εκμεταλλεύεται την τεχνολογία για να

αντλήσει γνώσεις και τους πόρους από διάφορα μέρη του οργανισμού και διαφορετικές γεωγραφικές τοποθεσίες χωρίς μετεγκατάσταση των εργαζομένων. Οι εικονικές διεθνείς ομάδες που χαρακτηρίζονται από ένα δίκτυο συνεργασίας των ανθρώπων που είναι διασκορπισμένοι σε χωρικά, χρονικά, πολιτιστικά και οργανωτικά όρια, εργάζονται από κοινού για την επίτευξη κοινών στόχων.

Ενώ ο πολιτισμός δεν παίζει ρόλο στην αποδοχή και τη χρήση των τεχνολογιών και των εργασιακών ρυθμίσεων, η τεχνολογία επηρεάζει επίσης τον πολιτισμό και τους κανόνες συμπεριφοράς με ένα αμοιβαίο τρόπο. Καθώς οι άνθρωποι ενσωματώνουν τεχνολογίες στη ζωή τους, αναπτύσσουν νέους τρόπους αντιμετώπισης και συσχέτισης με τα καθήκοντα και τους ανθρώπους. Για παράδειγμα, πριν από λίγα χρόνια, όταν οι άνθρωποι χρειάζονταν πληροφορίες, πήγαιναν στην πλησιέστερη βιβλιοθήκη. Σήμερα, οι περισσότεροι άνθρωποι πηγαίνουν πρώτα στο Google ή κάποια άλλη μηχανή αναζήτησης στο διαδίκτυο. Ο τρόπος - και η συχνότητα - που παίρνουμε πληροφορίες έχει αλλάξει. Ομοίως, η επίμονη χρήση της τεχνολογίας μπορεί εξίσου καλά να διαμορφώνει τον τρόπο που τα άτομα εργάζονται και συνδέονται, αλλάζοντας τον τρόπο που οι κουλτούρες αλληλεπιδρούν.

Ίσως η μεγαλύτερη πρόκληση της συνεργασίας με εικονικές ομάδες είναι ότι τα μέλη της, που έχουν εξαπλωθεί κατά μήκος διαφορετικών ορίων, πρέπει να μάθουν ένα εντελώς διαφορετικό τρόπο αλληλεπίδρασης, επιτακτικού πανάρχαιου προτιμήσεων των ανθρώπων για κοινωνική αλληλεπίδραση. Οι Εικονικές ομάδες μπορεί να κατατάσσονται σε δύο διαστάσεις: η γεωγραφική διασπορά των μελών τους και η έκταση της χρήσης των πληροφοριών και των επικοινωνιών. Καθεμία από αυτές τις διαστάσεις παρουσιάζει δυνητικά τα θετικά και τα αρνητικά που επηρεάζουν την απόδοση από εικονικές ομάδες.

## **VI. Έλλειψη Αμοιβαίας Γνώσης**

Όταν τα μέλη της ομάδας είναι διασκορπισμένα σε όλη την απόσταση, συνήθως εργάζονται σε διαφορετικά περιβάλλοντα, ζουν σε διαφορετικές ζώνες ώρας και έχουν πρόσβαση σε διαφορετικές πληροφορίες. Γεωγραφικά διεσπαρμένες ομάδες είναι σε θέση να επωφεληθούν από αυτές τις διαφορές για να αποκτήσουν και τη χρήση γνώσεων από πολλά διαφορετικά πλαίσια. Λαμβάνοντας υπόψη τη συνεργασία μέσα σε ομάδες όπου



πρέπει να αναζητηθούν - και μπορεί να χαθεί σημαντικό κομμάτι αγοράς- πολιτιστικές και συναφείς πληροφορίες, ωστόσο οι ομάδες με μεγαλύτερη γεωγραφική κάλυψη έχουν πρόσβαση σε ποικίλες γνώσεις. Ενώ η γεωγραφική έκταση παρέχει πρόσβαση σε περισσότερες διαφορετικές πληροφορίες, διασκορπισμένα μέλη της ομάδας δεν έχουν κοινές γνώσεις.

Η έλλειψη αμοιβαίας γνώσης, η έλλειψη κατανόησης των προσωπικού ή πολιτιστικού περιβάλλοντος των μελών της ομάδας (έλλειψη αμοιβαίας γνώσης) μπορεί να εμποδίσει την ικανότητα ερμηνείας των προοπτικών, των θέσεων, των συμπεριφορών, καθώς και των πληροφοριών.

## **VII. Έλλειψη Πληροφοριών Πλαισίου**

Κατά την επικοινωνία, οι άνθρωποι έχουν επίσης την τάση να παραλείπουν το πλαίσιο ή συναφείς πληροφορίες από τα μηνύματα και τις συζητήσεις τους, λανθασμένα θεωρώντας ότι υπάρχουν ομοιότητες. Αυτό είναι ιδιαίτερα σημαντικό σε κουλτούρες μεγάλου πλαισίου. Το χειρότερο είναι ότι όταν οι συμφραζόμενες πληροφορίες ανακοινώνονται, συχνά αγνοούνται ή ξεχνιούνται. Είναι δύσκολο να φανταστεί κανείς απομακρυσμένα περιβάλλοντα εταίρων, και ακόμη δυσκολότερο να ενημερώσουμε τη νοητική εικόνα των πλαισίων τους καθώς η κατάσταση αλλάζει. Αυτή η δυσκολία να κατανοήσουμε την κατάσταση του άλλου μάς εμποδίζει επίσης να αναγνωρίσουμε ποιές πλευρές της δικής μας κατάστασης χρειάζεται να εξηγήσουμε.

Αυτή η έλλειψη αμοιβαίας γνώσης δημιουργεί συχνά συγκρούσεις, καθώς οι εξ αποστάσεως εταίροι δεν καταλαβαίνουν γιατί οι άλλοι δεν τηρούν τις προθεσμίες, επιμένουν σε συγκεκριμένα σημεία ή εγκαταλείπουν την επικοινωνία χωρίς προειδοποίηση. Για παράδειγμα, αν έχετε μια επιτόπια συνάντηση στις 8:00 πμ σε μια ημέρα με ιδιαίτερα κακές καιρικές συνθήκες και ένας συνάδελφος καθυστερεί, μπορείτε γρήγορα να συμπεράνετε ότι ο συνάδελφός σας θα πρέπει να έχει κολλήσει στην κίνηση ή έχει δυσκολίες στο να φθάσει λόγω των καιρικών συνθηκών. Ωστόσο, εάν ο συνάδελφός σας δεν εμφανιστεί κατά την προγραμματισμένη ώρα και δεν έχει τρόπο να επικοινωνήσει μαζί σας, δεν έχετε καμία γενική πληροφορία που θα εξηγήσει το λόγο της απουσίας του

και μπορεί λανθασμένα να αποδώσετε την απουσία του στην έλλειψη ενδιαφέροντος ή ευθύνης. Ομοίως, ενώ δεν περιμένουμε μια απάντηση κατά τη διάρκεια μιας σημαντικής τοπικής αργίας, μπορεί να μην είμαστε ενήμεροι για τις διακοπές των άλλων χωρών και να παρανοήσουμε τη σιωπή της άλλης πλευράς.

### **VIII. Υπερβολική Εξάρτηση από την Τεχνολογία**

Ομοίως, η τεχνολογία φέρνει τόσο θετικές όσο και αρνητικές επιρροές σε εικονικές ομάδες. Η τεχνολογία της πληροφορίας έχει κάνει καταστήσει τις εικονικές ομάδες ικανές, επιτρέποντας τη στιγμιαία ανταλλαγή πληροφοριών, ανεξαρτήτως γεωγραφικής τοποθεσίας. Οι ομάδες που μεταδίδουν πληροφορίες ηλεκτρονικά μπορούν να επωφεληθούν από το γεγονός ότι οι πληροφορίες που καταγράφονται πριν από τη μετάδοση, παρέχουν ένα αρχείο των συναλλαγών. Επιπλέον, η ικανότητα να παραδώσεις την εργασία σου εντός ωραρίου στους συναδέλφους σε διάφορες ζώνες ώρας επιτρέπει να συνεχίσεις το έργο σου όλο το εικοσιτετράωρο.

Ωστόσο, η τεχνολογική εξάρτηση για την επικοινωνία μπορεί να οδηγήσει σε κάποια προβλήματα. Για παράδειγμα, τα μηνύματα ηλεκτρονικού ταχυδρομείου μπορεί να μην φτάσουν στον τελικό τους προορισμό, τα συνημμένα μπορεί να μην επισυνάπτουν και οι διαφορετικές εκδόσεις των εγγράφων μπορεί λανθασμένα να κυκλοφορούν. Μερικές φορές, τα μέλη στέλνουν πληροφορίες σε ένα μέλος της ομάδας αλλά θεωρείται ότι ο καθένας έχει πρόσβαση στις εν λόγω πληροφορίες. Ακόμα και όταν τα μηνύματα αποστέλλονται, τα μέλη δεν μπορούν να ελέγξουν πώς οι άλλοι θα διαβάσουν ή θα ερμηνεύουν τα μηνύματά τους.

Κατά την επικοινωνία πρόσωπο με πρόσωπο, υποδεικνύουμε αυτό που θεωρούμε ότι είναι σημαντικό μέσα από τις αλλαγές στον τόνο της φωνής, τις εκφράσεις του προσώπου, και τις μη λεκτικές χειρονομίες. Ομοίως, οι δέκτες μηνυμάτων δείχνουν ότι κατανοούν κουνώντας τα κεφάλια τους, κάνοντας χειρονομίες, ή κάνοντας σύντομα σχόλια όπως το "ναι" και "μμμμμμ". Αυτές οι δραστηριότητες σηματοδότησης είναι περισσότερο χρονοβόρες και καταναλώνεις περισσότερη ενέργεια στην επικοινωνία μέσω της τεχνολογία. Τις περισσότερες φορές, οι άνθρωποι δεν γράφουν e-mail ελέγχοντας την κατανόησή τους για το πλαίσιο του μηνύματος, λέγοντας κάτι για να την επίδραση του

όπως "Διάβασα το e-mail σας, και αυτό είναι ό, τι κατάλαβα. Είναι αυτό που εννοείτε;" Οι ελλείψεις αυτές περιορίζουν την κατανόηση, τον πειραματισμό, και τη δημιουργική επίλυση προβλήματος.

## **IX. Απόλεια Λεπτομερειών**

Επιπλέον, κατά την επικοινωνία μέσω των μέσων ενημέρωσης που βασίζεται σε κείμενο όπως το ηλεκτρονικό ταχυδρομείο και την ηλεκτρονική συνομιλία, όχι μόνο είναι λιγότερες οι πληροφορίες που μεταδίδονται (π.χ., γλώσσα του σώματος ή εκφράσεις του προσώπου), αλλά επίσης δίνονται λιγότερες εξηγήσεις. Γράφοντας τις λεπτομέρειες τείνει να είναι επίπονο, έτσι τα άτομα δεν τα γράφουν έτσι όπως θα τα έλεγαν, ως εκ τούτου, υπεραπλουστεύοντας την επικοινωνία παραλείπονται σημαντικές πληροφορίες. Για παράδειγμα, μια μελέτη διαπίστωσε ότι σε παρόμοιες περιπτώσεις, τα άτομα που επικοινωνούν μέσω του κειμένου με βάση την τεχνολογία, αντάλλαζαν κατά μέσο όρο 740 λέξεις, ενώ τα άτομα που επικοινωνούν προφορικά αντάλλαζαν κατά μέσο όρο 1.702 λέξεις. Αυτό βέβαια, είναι κατανοητό, δεδομένου ότι είναι πολύ δύσκολο να γνωρίζουμε ποιες πληροφορίες είναι σημαντικές, και χρειάζεται πολλή δουλειά για να γράψετε τα στοιχεία της καθημερινής μας πραγματικότητας, μη γνωρίζοντας ποια μπορεί να είναι τα μέρη που σχετίζονται με τα διασκορπισμένα μέλη της ομάδας.

## **X. Η έλλειψη Κοινής Αντίληψης**

Συχνά, οι εικονικές ομάδες έχουν εξαπλωθεί σε διαφορετικές ζώνες ώρας. Σε τέτοιες περιπτώσεις, μπορεί να είναι δύσκολο να οργανώσει συνομιλίες με όλα τα μέλη ταυτόχρονα, και υπάρχει μια υπερβολική εξάρτηση από την ασύγχρονη επικοινωνία όπως το ηλεκτρονικό ταχυδρομείο. Η υπερβολική εξάρτηση στα μηνύματα ηλεκτρονικού ταχυδρομείου μπορεί να οδηγήσει σε μία τεράστια ποσότητα της ανταλλαγής πληροφοριών, αλλά υπάρχει λίγη κατανόηση. Η κοινή αντίληψη απαιτεί κάτι περισσότερο από την ανταλλαγή πληροφοριών. Αυτό απαιτεί από τους ανθρώπους να μάθουν μαζί, να σχετίζονται μεταξύ τους, καθώς και να αναπτύξουν την αμοιβαία εμπιστοσύνη σχετικά με

τη φύση του στόχου, το έργο και τις διαδικασίες για την επίτευξη των στόχων.

Οι μάνατζερ μπορούν παραγωγικά να επικεντρώσουν τις προσπάθειές τους στους ακόλουθους τομείς:

- Να παρέχουν σαφείς οδηγίες. Να παρέχουν παγκόσμιες ομάδες με οδηγίες, με σκοπό, καθώς και σαφείς στόχους απόδοσης: Τα μέλη της ομάδας πρέπει να πιστεύουν ότι έχουν ένα αξιόλογο σκοπό να ολοκληρώσουν και έχουν κοινές προσδοκίες όσον αφορά τους στόχους της απόδοσής τους.
- Επιλογή μελών με βάση τις δεξιότητες. Επιλέξτε τα μέλη για τις ικανότητές τους και επενδύστε στην ανάπτυξη των παγκόσμιων μελών της ομάδας: οι ομάδες χρειάζονται τις δεξιότητες για την εκτέλεση εργασιών και για να συνεργαστούν. Τα μέλη της ομάδας θα πρέπει να επιλέγονται προσεκτικά για να βεβαιωθούν ότι όλες οι απαραίτητες δεξιότητες είναι διαθέσιμες, και αν όχι, έχουν αναπτυχθεί.
- Δημιουργήστε μια θετική κουλτούρα της ομάδας. Βοηθήστε να δημιουργηθεί μια θετική κουλτούρα της ομάδας: Όπως αναφέρθηκε παραπάνω, οι ομάδες αναπτύσσουν τις κουλτούρες με βάση τις πρώτες εμπειρίες τους και τις λύσεις που θεωρούν για τα προβλήματα που αντιμετωπίζουν. Για το λόγο αυτό, η δημιουργία μιας παγκόσμιας ομάδας πρέπει να οργανωθεί προσεκτικά, καθώς τα μέλη παρακολουθούν το ένα το άλλο και τη συμπεριφορά του ηγέτη με προσοχή για να αναφερθούν οι κανόνες που θα ενημερώσουν τη μελλοντική συμπεριφορά. Οι σαφείς κανόνες της συμπεριφοράς πρέπει να αναπτυχθούν κατά την έναρξη του σχηματισμού της ομάδας, με το σκοπό της ομάδας κατά νου.
- Φτιάξτε την ομάδα συντροφικότητας. Ενθαρρύνετε τις διεθνείς ομάδες για να πάρουν χρόνο για να γνωρίσουν ο ένας τον άλλον. Οι ομάδες πρέπει να αναπτύξουν μια αίσθηση εμπιστοσύνης και συντροφικότητας που θα διευκολύνουν τις δημιουργικές ανταλλαγές. Οι ομάδες πρέπει να περνούν χρόνο μαζί, όχι μόνο στο καθήκον αλλά και για την οικοδόμηση σχέσεων και για να γνωρίσουν ο ένας τον άλλον.
- Χρήση απόδοσης-ανταμοιβής. Να αναπτύσσετε ορόσημα και να παρέχετε

ανατροφοδότηση και ανταμοιβή καθ' όλη τη διάρκεια του έργου, και όχι μόνο στο τέλος της. Θα βοηθήσει τις παγκόσμιες ομάδες να προβληματιστούν σχετικά με τις επιδόσεις τους, θα γιορτάσουν τις μικρές νίκες, και θα λάβουν δράση για την αντιμετώπιση ελλείψεων.

Για το σκοπό αυτό, από το Πανεπιστήμιο του Michigan, η καθηγήτρια Paula Carroni υποδηλώνει ότι οι ομάδες γενικότερα επιτυγχάνουν τη συνέργεια με την αξιοποίηση πέντε ιδρυμάτων ή διαμεσολαβητών: ο σκοπός, η απόδοση μέτρων, οι άνθρωποι, η διαδικασία, και η πράξη. Οι ίδιοι οι διαμεσολαβητές εφαρμόζουν σε μία ευρεία ποικιλία των παγκόσμιων ομάδων.

Οι παγκόσμιες ομάδες που κάνουν χρήση τέτοιων τεχνικών συνήθως έχουν έναν ευκολότερο χρόνο για την ολοκλήρωση των αρμοδιοτήτων τους με ένα δημιουργικό και παραγωγικό τρόπο. Οι στόχοι της ομάδας, οι ευθύνες και οι βασικοί κανόνες είναι σαφώς κατανοητές από τα μέλη. Αντιθέτως, οι ομάδες που απέτυχαν να διαχειριστούν αυτές τις δραστηριότητες τείνουν να τα κάνουν λιγότερο καλά επειδή ξοδεύουν περιττό χρόνο για την αξιολόγηση και την επαναξιολόγηση στόχων και επανεφεύρουν λύσεις σε επαναλαμβανόμενα προβλήματα που θα μπορούσαν να έχουν αντιμετωπιστεί ευκολότερα.

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7**

### **Κουλτούρα, Εργασία & Κίνητρα**

#### **I. Κουλτούρα, Εργασία & Κίνητρα**

Οι άνθρωποι στο χώρο εργασίας προφανώς έρχονται σε διάφορα σχήματα και μεγέθη, ικανότητες και δεξιότητες, ηλικίες και φύλα, εκπαιδευτικά και εισοδηματικά επίπεδα, και ούτω καθεξής. Μπορούν να είναι συνάδελφοι, διευθυντές, υφιστάμενοι, σύμβουλοι, πελάτες και προσωπικοί φίλοι. Μπορούν να μιλούν διαφορετικές γλώσσες, να προσεγγίζουν την επίλυση προβλημάτων με διαφορετικούς τρόπους, και μερικές φορές να αναζητήσουν διάφορες ανταμοιβές και τα αποτελέσματα για να κάνουν την ίδια δουλειά.

Αυτό που οι περισσότεροι από αυτούς τους ανθρώπους έχουν από κοινού, όμως, είναι μια συλλογική ανάγκη που θα καταστεί χρήσιμη να συμβάλει σε εκείνους γύρω τους (που

μπορούν να προσδιορίσουν τη λέξη "χρήσιμη"). Δηλαδή, εκτός από μερικούς αργόσχολους και περιπλανώμενους, οι περισσότεροι άνθρωποι προσπαθούν να ανήκουν κάπου και να αναγνωρίζονται για τη δική τους προσωπική αξία. Επιδιώκουν να προσθέσουν αξία στην ομάδα ή την κοινωνία τους και να αναγνωρίζονται και είναι αξιοσέβαστοι. Όταν αυτή η μονάδα είναι πλαισιωμένη μέσα στο πλαίσιο των οργανισμών, γίνεται ένα ζήτημα των κινήτρων εργασίας. Δηλαδή, τι είναι μέσα στους ανθρώπους και το περιβάλλον τους που τους επηρεάζουν να εργαστούν σκληρά (ή όχι), να συνεισφέρουν στις ικανότητές τους (ή όχι), και να συνεχίσουν να είναι μέλη ή συμβαλλόμενα μέλη (ή όχι); Και πώς αυτά τα βασικότερα κίνητρα ποικίλλουν, αν όχι καθόλου, πέρα από τα εθνικά σύνορα;

Παρατηρήσεις από εμπειρογνώμονες σχετικά με τις αξίες της εργασίας και την παρακίνηση των εργαζομένων σε όλο τον κόσμο καθρεφτίζουν αυτό το δίλημμα. Στην Ταϊλάνδη, "η εισαγωγή ενός σχεδίου μπόνους ατομικών προσόντων, η οποία έρχεται σε αντίθεση με την κοινωνική νόρμα της συνεργασίας της ομάδας, μπορεί να οδηγήσει σε μείωση παρά σε αύξηση της παραγωγικότητας από τους εργαζόμενους οι οποίοι αρνούνται να ανταγωνιστούν ανοιχτά μεταξύ τους."

Ομοίως, στις Κάτω Χώρες, "δεν μπορείτε να κάνετε τους Ολλανδούς να ανταγωνιστούν ένα άλλο κοινό." Στις ΗΠΑ, "για να έχετε τους καλύτερους ανθρώπους, θα πρέπει συνεχώς να βελτιώσετε τη γονιδιακή δεξαμενή." Στο Μεξικό, "όλα είναι ένα προσωπικό θέμα. Αλλά πολλοί (ξένοι) μάνατζερ δεν το έχουν. Για να κάνει κάτι, ο μάνατζερ πρέπει να είναι κάτι περισσότερο από εκπαιδευτής, δάσκαλος, ή πατρική φιγούρα παρά ένα αφεντικό." Και στην Αγγλία και τη Γαλλία, «οι προσπάθειες για τη βελτίωση της επίδοσης του μάνατζερ στο Ηνωμένο Βασίλειο θα πρέπει να επικεντρωθούν στο περιεχόμενο της εργασίας από ό, τι στο πλαίσιο εργασίας. Προγράμματα εμπλουτισμού της εργασίας είναι πιο πιθανό να βελτιώσουν την απόδοση σε μια εγγενώς προσανατολισμένη κοινωνία, όπως η Βρετανία, όπου η ικανοποίηση τείνει να προέρχεται από την ίδια την εργασία, από ό, τι στη Γαλλία, όπου οι παράγοντες του πλαισίου εργασίας, όπως τα οφέλη για την ασφάλεια και τα τυχερά του επαγγέλματος, είναι πιο μεγάλης αξίας."

## **II. Αξίες Εργασίας μεταξύ των Πολιτισμών**

Οι προσωπικές αξίες εργασίας έχουν μελετηθεί συστηματικά από μια διαπολιτισμική προοπτική για πολλά χρόνια. Μία από τις πρώτες μελέτες που διεξήχθη από τον George England. Αυτός και οι συνεργάτες του επικεντρώθηκαν στην επίπτωση αυτών των αξιών στη συμπεριφορά των εργαζομένων και βρήκε σημαντικές διαφορές μεταξύ των μάνατζερ των πέντε χωρών που μελετήθηκαν.

Οι μάνατζερ των ΗΠΑ είχαν την τάση να είναι σε υψηλή θέση στον πραγματισμό και την επίτευξη προσανατολισμού και απαιτούσαν αρμοδιότητες. Τοποθέτησαν μια μεγάλη αξία στη μεγιστοποίηση του κέρδους, την οργανωτική αποδοτικότητα και την παραγωγικότητα. Οι Ιάπωνες και Κορεάτες μάνατζερ εκτιμούν επίσης τον πραγματισμό, την ικανότητα, και το επίτευγμα, αλλά τόνισαν την οργανωτική ανάπτυξη αντί της μεγιστοποίησης του κέρδους. Οι Ινδοί μάνατζερ τονίζουν έναν ηθικοπλαστικό προσανατολισμό, την επιθυμία για σταθερότητα αντί της αλλαγής και τη σημασία της κατάστασης, της αξιοπρέπειας, του κύρους και της συμμόρφωσης με τις οργανωτικές οδηγίες. Τέλος, οι Αυστραλοί μάνατζερ είχαν την τάση να τονίσουν έναν ηθικοπλαστικό και ανθρωπιστικό προσανατολισμό, μία έμφαση τόσο στην ανάπτυξη όσο και τη μεγιστοποίηση του κέρδους, μία υψηλή αξία για την πίστη και την εμπιστοσύνη και ένα μικρό ενδιαφέρον στην ατομική επίτευξη, την επιτυχία, τον ανταγωνισμό και τον κίνδυνο.

### **III. Αλλαγές στις Αξίες Εργασίας**

Ενώ οι προσωπικές αξίες εργασίας δεν λειτουργούν, όπως περιγράφεται εδώ, είναι σχετικά σταθερά χαρακτηριστικά, δεν έχουν οριστεί ως σταθερές και μπορεί να εξελίσσονται με την πάροδο του χρόνου. Μπορούμε να γίνουμε μάρτυρες αυτού σε πρόσφατες καταγγελίες ότι οι νεότεροι εργαζόμενοι σε πολλές χώρες (π.χ., στον Καναδά, την Ιαπωνία, τη Γαλλία, τις ΗΠΑ, κλπ) χάνουν την ιστορική ηθική της εργασίας τους. Αντί αυτού, ζητούν περισσότερη ισορροπία ανάμεσα στην εργασία και την οικογένεια ή την εργασία και τον ελεύθερο χρόνο. Και μερικές φορές, επιδιώκουν απλά να έχουν λιγότερη εργασία. Η δέσμευση και η αφοσίωσή τους στους εργοδότες τους έχουν μειωθεί, ενώ οι προσδοκίες για τη δουλειά τους όσον αφορά τις αποζημιώσεις και τις ευθύνες έχουν αυξηθεί. Είτε αυτές οι τάσεις είναι ακριβείς, καθολικές ή αναστρέψιμες είναι ανοικτό προς συζήτηση.

Το σημείο που πρέπει να τονιστεί εδώ είναι ότι οι μάνατζερ έχουν διπλή ευθύνη για την

αποφυγή των δύο στερεοτύπων (π.χ. "οι Κορεάτες είναι όλοι σκληροί εργαζόμενοι") και να μάθουν να προσαρμόζονται όπου απαιτείται στις μεταβαλλόμενες συνθήκες. Η ευελιξία και η συνειδητοποίηση είναι στο σημείο αυτό το κλειδί.

Την ίδια στιγμή, τα περιβάλλοντα εργασίας και οι προσδοκίες των μάνατζερ αλλάζουν επίσης, ωστόσο αυτό γίνεται σιγά-σιγά. Για παράδειγμα, οι εργαζόμενοι σε ορισμένες χώρες όλο και περισσότερο απαιτούν μεγαλύτερη συμμετοχή σε σημαντικές οργανωτικές αποφάσεις που επηρεάζουν τους ίδιους και τους συναδέλφους τους. Και η νέα εργατική νομοθεσία σε ορισμένες χώρες (π.χ. Κορέα) συχνά ενισχύει αυτή την τάση. Ταυτόχρονα, όμως, οι άλλες κυβερνήσεις φαίνεται να κινούνται προς την αντίθετη κατεύθυνση προσπαθώντας να μειώσουν τα οφέλη των εργαζομένων, τους κανόνες εργασίας και την ασφάλιση ( π.χ. Γαλλία, ΗΠΑ).

#### **IV. Αξίες Εργασίας και το Ψυχολογικό Συμβόλαιο**

Τέλος, μια αυξανόμενη ανισότητα φαίνεται να αναδύεται μεταξύ των οργανισμών και των μάνατζερ τους σε σχέση με το πώς εκτιμούν ή δεν εκτιμούν τους υπαλλήλους τους. Αυτό το θέμα επικεντρώνεται στη συνεχή συζήτηση για το αν οι εργαζόμενοι - ιδίως εκείνων που βρίσκονται στα κατώτερα επίπεδα της ιεραρχίας - θα πρέπει να θεωρείται σταθερό κόστος ή μεταβλητό κόστος. Δηλαδή, η κατάταξη-και αρχειοθέτηση (ακόμη και οι μάνατζερ) θεωρείται να εκτιμώνται ως μέλη μιας οργάνωσης για την οποία η διοίκηση έχει την ευθύνη, ή είναι τυχαίοι παράγοντες της παραγωγής που πρέπει να διατηρηθούν ή να απορρίπτονται ανάλογα με τις τρέχουσες οικονομικές συνθήκες;

Πολλά χρόνια πριν, οι μάνατζερ αφιέρωναν σημαντικό χρόνο και πόρους που προσπαθούσαν να ενθαρρύνουν τους εργαζόμενους σε όλα τα επίπεδα για να ενισχύσουν τη δέσμευσή τους στους εργοδότες τους. Αυτό συνεπαγόταν μια ψυχολογική σύμβαση με την οποία οι εργαζόμενοι "έδιναν" τις δεξιότητες και τις προσπάθειες τους για έναν οργανισμό με την προσδοκία μιας δίκαιης ανταλλαγής από τον εργοδότη τους όσον αφορά την αποζημίωση και την ασφάλεια της εργασίας.

Τα τελευταία χρόνια, ωστόσο, οι συμβάσεις αυτές σε πολλές χώρες έχουν καταρρεύσει, όπως έχει γίνει με την αμοιβαία εμπιστοσύνη και την αφοσίωση. Ένας αυξανόμενος αριθμός των χωρών τώρα φαίνεται να ζουν σε ένα "ελεύθερο έθνος", όπου όλοι οι



εργαζόμενοι είναι - ή τουλάχιστον αντιμετωπίζονται σαν να είναι - μεμονωμένοι επιχειρηματίες, διαχειρίζοντας τις δικές τους καριέρες καθώς η ευημερία και η αναζήτηση θέσεων εργασίας να μπορούν να πάρουν την καλύτερη απόδοση. Η τάση αυτή βασίζεται σε ένα σίγουρα ατομικιστικό πολιτισμό, όμως αναδύεται σε μερικά από τα πιο κολεκτιβιστικά έθνη του κόσμου. Μένει να δούμε πώς αυτό αναπαριστάται και για τους μάνατζερ και τους υπαλλήλους.

## **V. Εργασία και Ελεύθερος Χρόνος**

Ένα δεύτερο ερώτημα που πρέπει να θέσουμε εδώ για να καταλάβουμε καλύτερα την παγκόσμια εμπειρία της εταιρείας Lincoln Electric είναι πόσο κεντρικό είναι το έργο στη ζωή των εργαζομένων; Για να το θέσουμε πιο ευθέως, οι άνθρωποι ζουν για να εργαστούν ή εργάζονται για να ζήσουν; Είδαμε ένα παράδειγμα με τους Κορεάτες και Μεξικανούς εργαζόμενους. Ένα άλλο παράδειγμα προέρχεται από την Ευρώπη. Ένας Δανός οικονομολόγος επισημαίνει συχνά ότι η θεμελιώδης διαφορά μεταξύ των μάνατζερ της Δανίας και της Γερμανίας είναι ότι οι Γερμανοί ζουν για να εργαστούν, ενώ οι Δανοί εργάζονται για να ζουν. (Αναρωτιέται κανείς ποια είναι η απάντηση των Γερμανών μάνατζερ.) Επιπλέον, μερικές φορές ακούμε ότι οι Αμερικανοί εργάζονται σκληρότερα από τους Ευρωπαίους - ένα σχόλιο που πιθανό να ακουστεί στη Νέα Υόρκη παρά στο Λονδίνο ή το Βερολίνο. Ακούμε, επίσης, ότι οι Ιάπωνες και οι Κορεάτες εργάζονται σκληρότερα από οποιονδήποτε άλλο - ένα σχόλιο που ακούγεται στη πολλά μέρη, Ανατολή και Δύση. Πράγματι, όλοι φαίνεται να έχουν μια άποψη για το ποιος εργάζεται περισσότερο.

Εξετάστε μερικά πρόσθετα «γεγονότα», στο βαθμό που θα μας το επιτρέψουν αυτά: Σύμφωνα με μια μελέτη από το The Economist, οι εργαζόμενοι των ΗΠΑ και της Ιαπωνίας εργάζονται κατά μέσο όρο 1.800 ώρες ετησίως. Ωστόσο, τα στοιχεία αυτά αγνοούν το γεγονός ότι πολλοί εργαζόμενοι και στις δύο χώρες συχνά εργάζονται με υπερωρίες. Στην Ιαπωνία, αυτό ονομάζεται "ελεύθερη υπερωρία" (αυτό απαιτείται αλλά δεν αποζημιώνεται). Πράγματι, εκτιμάται ότι σχεδόν το ήμισυ των Ιαπώνων εργαζομένων μεταξύ των ηλικιών των τριάντα και σαράντα εργάζονται πάνω από εξήντα ώρες την εβδομάδα, αλλά αποζημιώνονται μόνο για σαράντα ώρες. Εν τω μεταξύ, σύμφωνα με αυτή

την ίδια μελέτη, ο μέσος Γερμανός εργαζόμενος δουλεύει 1.440 ώρες ετησίως, σημαντικά λιγότερες από ό, τι είτε οι Ιάπωνες ή οι Αμερικανοί. Ενώ πολλοί παράγοντες παίζουν σε αποφάσεις σχετικά με φόρτο εργασίας, τις ώρες εργασίας και τις πολιτικές αδειών, η κουλτούρα είναι σίγουρα ένας από αυτούς.

## **VI. Κουλτούρα, Κίνητρο και Εργασιακή Συμπεριφορά: ένα μοντέλο**

Δουλεύοντας με ένα παγκόσμιο εργατικό δυναμικό σαφώς δεν είναι εύκολη υπόθεση. Ακόμα κι έτσι, το έργο μπορεί να γίνει κάπως πιο εύκολο, αν οι διαχειριστές έχουν ένα πλαίσιο αναφοράς ή εργαλεία που μπορεί να προσφέρει κάποια δομή για την παρατήρηση, κατανόηση και δράση. Προτείνουμε ότι τη θεωρία κινήτρων στην εργασία μπορεί να παρέχει αυτή τη δομή. Ως εκ τούτου, εξετάζουμε σε αυτή την ενότητα τις προκλήσεις της συνεργασίας με τους υπαλλήλους από διαφορετικές χώρες και πολιτισμούς μέσα από το φακό των κινήτρων του έργου. Με τον τρόπο αυτό, έχουμε την πρόθεση να θέσουμε τρία ερωτήματα. Κατ' αρχάς, σε γενικό επίπεδο, τι είναι αυτό που παρακινεί (ή αποτυγχάνει να παρακινήσει) τους εργαζομένους στο χώρο εργασίας; Δεύτερον, σε ένα πιο συγκεκριμένο επίπεδο, αυτά τα κίνητρα διαφέρουν από πολιτισμό σε πολιτισμό; Και τρίτον, ποιός είναι η ρόλος που διαδραματίζουν οι διαχειριστικές προσπάθειες για τη συμμετοχή των εργαζομένων στις αποφάσεις που σχετίζονται με την εργασία εξασφαλίζοντας την παρακίνηση των εργαζομένων και την απόδοση; Καθ' όλη αυτή την ανάλυση, το υποκείμενο ζήτημα εδώ αφορά την αξιοποίηση του ανθρώπινου κεφαλαίου, δηλαδή πώς μπορούν οι οργανισμοί να μεγιστοποιήσουν το κέρδος τους επί των ανθρώπινων πόρων και είναι αυτός ο στόχος ο καλύτερος να επιτευχθεί μέσω οδηγιών ή συμμετοχής;

## **VII. Πολιτισμός και η Ψυχολογία της Εργασίας**

Πηγαίνοντας ένα βήμα παρακάτω, είναι δυνατόν να συζητηθούν με ένα γενικό τρόπο πώς οι ορισμένες κοινωνικές ψυχολογικές διεργασίες που βρέθηκαν τόσο στο εσωτερικό των ατόμων και των ιδιαίτερων πολιτισμικών τους υπόβαθρων μπορούν να επηρεάσουν διεργασίες κινητοποίησης και εργασιακές συμπεριφορές, όπως εξηγήθηκε παραπάνω. Ενώ αυτό μπορεί να γίνει ένα πολύ σύνθετο θέμα, εμείς επικεντρωνόμαστε εδώ σε μόλις τέσσερις τέτοιες διεργασίες που επηρεάζουν την εργασιακή συμπεριφορά σε όλες τις κουλτούρες: γνώσεις και προσδοκίες, αιτιώδεις αποδόσεις, κίνδυνος και αβεβαιότητα,

κοινωνική αδράνεια και επίδοση της ομάδας.

## VIII. Γνώσεις & Προσδοκίες

Οι πολιτισμικές επιδράσεις στους συλλογισμούς και τις προσδοκίες των ατόμων συζητήθηκαν παραπάνω. Επιστρέφουμε σε αυτό το θέμα εδώ, επειδή τέτοιες διαδικασίες παίζουν έναν κρίσιμο ρόλο στις αποφάσεις κινήτρων και τις επακόλουθες ενέργειες. Πράγματι, οι γνωστικές προσεγγίσεις στα κίνητρα παραμένουν μία κυρίαρχη δύναμη στη μελέτη της οργανωτικής συμπεριφοράς. Αυτές οι θεωρίες που βασίζονται σε μεγάλο βαθμό στην παραδοχή ότι οι άνθρωποι έχουν την τάση να κάνουν αιτιολογημένες επιλογές σχετικά με τις συμπεριφορές τους με βάση τις προσδοκίες τους και τις κοσμοθεωρίες που βασίζονται στην κουλτούρα. Οι επιλογές αυτές, με τη σειρά τους, επηρεάζουν τα αποτελέσματα που σχετίζονται με την εργασία και τις στάσεις εργασίας. Ενώ η πλειοψηφία των γνωστικών θεωριών, καθώς και ένα μεγάλο μέρος της εμπειρικής εργασίας που τους αφορούν, προέρχονται από τις προσπάθειες της Βόρειας Αμερικής, ένας αριθμός από μελέτες έχει επίσης διεξαχθεί για να δοκιμάσει την εξωτερική εγκυρότητα αυτών των μοντέλων σε άλλες περιοχές του κόσμου.

Για παράδειγμα, η έρευνα έχει από καιρό αποδείξει ότι το πολιτιστικό περιβάλλον των ανθρώπων μπορεί να επηρεάσει συχνά τις ελπίδες τους και τις προσδοκίες τους. Μία εξήγηση που δίνεται για τέτοια ευρήματα μπορεί να βρεθεί σε γνωστικές θεωρίες και θεωρίες ενίσχυσης, συμπεριλαμβανομένων της κοινωνικής θεωρίας μάθησης, της τροποποίησης συμπεριφοράς και της θεωρίας της διαχειριστικής συμπεριφοράς. Κρίσιμος για ένα μεγάλο μέρος της έρευνας αυτής είναι ο ρόλος που διαδραματίζει η αυτό-αποτελεσματικότητα στην παροχή βοήθειας καθορίζει τη συμπεριφορά.

Ο καθηγητής Ψυχολογίας του Stanford, Albert Bandura, υποστήριξε ότι τα κίνητρα και οι ενισχύσεις μπορεί να είναι ιδιαίτερα σημαντικά εάν οι εργαζόμενοι έχουν υψηλή αυτό-αποτελεσματικότητα. Αυτό σημαίνει ότι πραγματικά πιστεύουν ότι έχουν την ικανότητα να πετύχουν. Η αυτό-αποτελεσματικότητα είναι σημαντική γιατί βοηθά τα άτομα να εστιάσουν την προσοχή τους στις εργασίες, να δεσμευτούν σε υψηλούς στόχους, και να επιδιώξουν μεγαλύτερη ανατροφοδότηση σχετικά με την προσπάθεια του έργου. Αλλά, και πάλι, οι παράγοντες που μπορούν να ενισχύσουν ή να μειώσουν την

αυτό-αποτελεσματικότητα μπορεί να διαφέρουν ανάλογα με τις τοπικές συνθήκες.

## **IX. Αιτιολογικές Συμβολές**

Ένας σημαντικός τομέας όπου οι δυτικές θεωρίες της διαχείρισης και των κινήτρων περιορίζονται, αφορά το ρόλο των αποδόσεων αιτιότητας κατά τη διαδικασία της ατομικής κρίσης. Η Θεωρία Απόδοσης αναπτύχθηκε σε μεγάλο βαθμό στη Βόρεια Αμερική που βασίζεται σε εργαστηριακά πειράματα χρησιμοποιώντας κυρίως φοιτητές κολλεγίου. Η θεωρία αυτή επικεντρώνεται στο πώς τα άτομα προσπαθούν να κατανοήσουν και να ερμηνεύσουν τα γεγονότα που συμβαίνουν γύρω τους. Μία πτυχή αυτής της θεωρίας που έχει αποδειχθεί επανειλημμένα σε μελέτες των ΗΠΑ είναι η αυτό-αποκαλούμενη εγωιστική προκατάληψη, η οποία ισχυρίζεται ότι σε ομαδικές καταστάσεις, οι ηγέτες θα έχουν την τάση να αποδίδουν την ομαδική επιτυχία στον εαυτό τους και την αποτυχία της ομάδας στους άλλους. Ως εκ τούτου, ένας μάνατζερ θα μπορούσε να συμπεράνει ότι η ομάδα εργασίας του πέτυχε λόγω των δεξιοτήτων ηγεσίας της. Εναλλακτικά, αυτός ο μάνατζερ μπορεί να καταλήξει στο συμπέρασμα ότι η ομάδα του απέτυχε λόγω αμέλειας και παρά τις καλύτερες προσπάθειές της.

## **X. Κίνδυνος και Αβεβαιότητα**

Ζητήματα που σχετίζονται με τον κίνδυνο και την αβεβαιότητα εστιάζουν στο βαθμό τον οποίο οι άνθρωποι σε όλα τα επίπεδα ενός οργανισμού είτε επιδιώκουν να αποφύγουν ή να αγκαλιάσουν την αβεβαιότητα. Όπως σημειώνει ο Gert Hofstede, αναγνωρίζεται "η αποφυγή της αβεβαιότητας", όρος για την έλλειψη ανοχής κινδύνου, ως βασική μεταβλητή στη διαφοροποίηση μεταξύ των πολιτισμών. Όπως οι προσωπικές αξίες εργασίας, οι προσδοκίες και αιτιολογικές αποδόσεις, ο κίνδυνος και η αβεβαιότητα μπορεί να επηρεαστεί-τουλάχιστον σε ένα βαθμό-από τις πολιτιστικές διαφορές. Για παράδειγμα, οι πολιτισμικές διαφορές έχουν βρεθεί να επηρεάζουν τις επιλογές των εργαζομένων για σταθερή έναντι μεταβλητής αμοιβής. Για παράδειγμα, οι περισσότεροι μάνατζερ της Αμερικής που προσανατολίζονται προς τον κίνδυνο, είναι συχνά διατεθειμένοι να μετατρέψουν το 100 τοις εκατό του μισθού τους σε μια μεταβλητή απόζημίωση, ενώ

αυτοί που αποστρέφονται τον κίνδυνο, οι Ευρωπαίοι μάνατζερ σπάνια θα δεσμευτούν σε περισσότερο από το 10 τοις εκατό.

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 8**

### **Κοινωνικές Σχέσεις και Απόδοση της ομάδας**

#### **I. Κοινωνικές Σχέσεις και Απόδοση της ομάδας**

Τέλος, σκεφτείτε την πρόκληση της κοινωνικοποίησης και των κοινωνικών σχέσεων. Ένα βασικό μέλημα στην απόδοση της εργασίας είναι η μεγιστοποίηση της συλλογικής συνεισφοράς των μελών της ομάδας για την επίτευξη των στόχων. Σε μια ανταγωνιστική παγκόσμια οικονομία, μια τέτοια συλλογική δράση γίνεται ένα στρατηγικό πλεονέκτημα που μπορεί να διαφοροποιήσει τους νικητές από τους χαμένους. Ως εκ τούτου, η τάση των εκλεκτών μελών της ομάδας να περιορίσουν την παραγωγή με την πεποίθηση ότι άλλοι θα πάρουν τη σκυτάλη, αποτελεί σοβαρό εμπόδιο για την αποτελεσματικότητα ενός οργανισμού. Τα κοινωνικά φαινόμενα και οι κοινωνικές σχέσεις έχουν ελεγχθεί σε ένα μικρό αλλά σημαντικό σύνολο μελετών. Παρόμοιες μελέτες έχουν δείξει ότι τα άτομα μπορούν να κοινωνικοποιηθούν σε μια ομάδα διότι θεωρούν ότι οι ενέργειες των άλλων θα εξασφαλίσουν την επίτευξη του συλλογικού συμφέροντος, απελευθερώνοντας τους με αυτόν τον τρόπο μέχρι να αναπροσανατολίσουν τις ατομικές τους προσπάθειες για την επίτευξη των πρόσθετων προσωπικών κερδών.

Η κοινωνικοποίηση μπορεί να είναι επιτυχής μόνο όταν η ατομική συμπεριφορά μπορεί να κρύβεται πίσω από τη συμπεριφορά της ομάδας. Για να επιτευχθεί αυτό, τα πρότυπα της ομάδας πρέπει να υποστηρίζουν, ή τουλάχιστον να ανέχονται ένα υψηλό επίπεδο ατομικισμού. Επομένως, δεν είναι έκπληξη το γεγονός ότι μια τέτοια συμπεριφορά τείνει να είναι πιο διαδεδομένη στους οργανισμούς στην Αμερική και τη Δυτική Ευρώπη από ό,τι στην Ανατολική Ασία. Για παράδειγμα, σε μελέτες διαπιστώθηκε ότι οι Ιάπωνες και οι

εργαζόμενοι στην Ταϊβάν έχουν καλύτερη επίδοση μέσα στην ομάδα παρά μόνοι τους.

## **II. Κίνητρα και Ανταμοιβές σε όλο τον κόσμο**

Τι προσδοκούν οι πολίτες να συμβεί - και, μάλιστα, τι αυτοί θέλουν να συμβεί-ως αποτέλεσμα των προσπαθειών στη δουλειά τους; Οι συνέπειες της απόδοσης μπορεί να ποικίλλουν σημαντικά, όπως μπορεί να είναι και οι δομές ανταμοιβής. Σε γενικές γραμμές, όταν στους άνθρωποι προσφέρονται κίνητρα για απόδοση ή ανταμοιβές για καλή απόδοση (ή ακόμη και τιμωρία για την κακή απόδοση), τέτοιες ενέργειες θεωρούνται και προφανώς αξιολογούνται από τους εργαζομένους ως κατάλληλες ή ακατάλληλες, αποδεκτές ή μη, ανταποκρινόμενες στις συνέπειες στάσης και συμπεριφοράς. Εάν αυτές οι θετικές ή αρνητικές συνέπειες είναι σημαντικές για τους μάνατζερ, τότε, προφανώς, πρέπει να δοθεί προσοχή για την ανάπτυξη συστημάτων κινήτρων και επιβράβευσης.

Υπάρχουν πολλοί τρόποι για να δούμε πώς αυτό λειτουργεί. Ας ξεκινήσουμε με την αρνητική πλευρά αυτής της ερώτησης. Συγκεκριμένα, τι συμβαίνει στους εργαζομένους, όταν οι εταιρείες αντιμετωπίζουν είτε οικονομικές κρίσιμες καταστάσεις ή υπέρ-παραγωγή και επιθυμούν να μειώσουν το εργατικό δυναμικό τους για να εξοικονομήσουν δαπάνες; Παραδόξως, προκύπτουν σημαντικές διαφορές μεταξύ των χωρών και των περιοχών. Στη Βόρεια Αμερική, για παράδειγμα, μια τέτοια κατάσταση οδηγεί λογικά-και πολιτισμικά και συνεπώς-σε απολύσεις. Ενώ αναγνωρίζεται ευρέως ότι προκαλούν δυσκολίες στους ανθρώπους, οι απολύσεις συχνά θεωρούνται ότι αντιπροσωπεύουν μια συνετή απάντηση σε μια οικονομική κρίση.

Στις Κάτω Χώρες, αντίθετα, η μακροχρόνια κοινωνική νομοθεσία καθιστά πολύ πιο δύσκολο-και πιο δαπανηρό-να μειώσει τους εργαζομένους. Ως αποτέλεσμα, οι ολλανδικές οργανώσεις συχνά θα αναζητήσουν άλλες θεραπείες, όπως εξαιρετικά προσοδοφόρες εξαγορές υπαλλήλων. Τέλος, στην Ιαπωνία, οι απολύσεις είναι σπάνιες (αν και εξακολουθούν να είναι πιθανές) δεδομένου ότι η εταιρεία κινδυνεύει να χάσει τη φήμη της που είναι δυνατόν να επηρεάσουν τις δραστηριότητές της και τις μελλοντικές ευκαιρίες πρόσληψης. Ως αποτέλεσμα, οι Ιαπωνικοί οργανισμοί συχνά αποφασίζουν να μεταφέρουν απολυμένους εργαζομένους σε άλλα τμήματα του οργανισμού ή των θυγατρικών της. Έτσι, το ίδιο πρόβλημα μπορεί να οδηγήσει σε πολύ διαφορετικά αποτελέσματα ανάλογα

με την ενέργεια.

Από θετικής πλευράς, σκεφτείτε την ποικιλία των αποτελεσμάτων και τα οφέλη που προσφέρονται στους εργαζόμενους σε αντάλλαγμα για τις προσπάθειές τους για λογαριασμό της οργάνωσης. Σε γενικές γραμμές, αναφερόμαστε σε δύο τύπους ανταμοιβών και κινήτρων:

(1) Εξωγενείς ανταμοιβές είναι ανταμοιβές (ή τιμωρίες) που παρέχονται στους εργαζομένους ως αποτέλεσμα της καλής (ή κακής) επίδοσης, και συνήθως περιλαμβάνουν είδη όπως μισθούς, επιδόματα, παροχές, καθώς και την ασφάλεια της εργασίας. Σε μεγάλο βαθμό «χορηγούνται» από την επιχείρηση, όχι από τον εργοδότη, ως συνέπεια της απόδοσης των εργαζόμενων.

(2) Εγγενείς ανταμοιβές είναι οι ανταμοιβές που προκύπτουν από τον τρόπο απασχόλησης του ατόμου σε ικανοποιητικό βαθμό. Είναι σε μεγάλο βαθμό "αυτοδιοικούμενοι". Δηλαδή, οι εργαζόμενοι μπορεί να αισθάνονται υπερηφάνεια και ικανοποίηση από μια καλή δουλειά ή να απολαύσουν το χρόνο των διακοπών που λαμβάνουν ως συνέπεια της σκληρής δουλειάς.

### **III. Εξωγενή Κίνητρα και Ανταμοιβές**

Όπως έχει ήδη αναφερθεί, τα εξωγενή κίνητρα περιλαμβάνουν την ανταλλαγή των ανταμοιβών των οργανισμών για την απόδοση των εργαζομένων. Αυτές οι «συγκεκριμένες» ανταμοιβές έχουν λάβει ιδιαίτερη προσοχή στην ερευνητική βιβλιογραφία. Θα εξετάσουμε εν συντομία τέσσερις τέτοιες ανταμοιβές: τα οικονομικά κίνητρα, την αποζημίωση στελεχών, το φύλο και την αποζημίωση και τις παροχές σε εργαζομένους.

### **IV. Οικονομικά Κίνητρα**

Πολλά αξιοκρατικά συστήματα κινήτρων, ιδιαίτερα στη Δύση, επιχειρούν να συνδέσουν τη χρηματική αποζημίωση (και σε κάποιο βαθμό τις ευκαιρίες προώθησης) απευθείας στο άτομο, την ομάδα ή ακόμα και την εταιρική απόδοση. Θεωρούν αυτό ως δήλωση των ιδίων κεφαλαίων, αν όχι ως ισότητα. Δηλαδή, όσο πιο μεγάλη είναι η απόδοση ενός

ατόμου, τόσο μεγαλύτερες και οι ανταμοιβές του-μια απλή απόδοση-ανταμοιβή έκτακτης ανάγκης. Άλλες κουλτούρες πιστεύουν ότι η αποζημίωση θα πρέπει να βασίζεται στην ιδιότητα του μέλους της ομάδας ή στην ομαδική προσπάθεια, έτσι δίνει έμφαση στην ισότητα. Ο καθένας αξίζει περισσότερο ή λιγότερο τις ίδιες ανταμοιβές.

Για να καταλάβουμε τη λογική που διέπει τις διαφορές αυτές, είναι χρήσιμο να κατανοήσουμε την έννοια της διανεμητικής δικαιοσύνης μεταξύ των πολιτισμών, ιδίως όσον αφορά τον ατομικισμό ή τον κολεκτιβισμό. Ένα παράδειγμα αυτού μπορεί να το δούμε σε μια προσπάθεια από μια Αμερικανική πολυεθνική εταιρεία να εγκαταστήσει, ένα σύστημα με βάση το bonus για τους αντιπροσώπους πωλήσεων της σε μια Δανέζικη θυγατρική. Η δύναμη των πωλήσεων απέρριψε την πρόταση διότι ευνόησε μια ομάδα παρά μία άλλη. Οι Δανοί εργαζόμενοι αισθάνθηκαν ότι όλοι οι εργαζόμενοι θα πρέπει να λαμβάνουν το ίδιο ποσό μόνους αντί να δίνεται ένα ποσοστό του μισθού ενός εργαζομένου, αντικατοπτρίζοντας μια ισχυρή αίσθηση της ισονομίας.

## **V. Αποζημίωση Στελεχών**

Πολλά έχουν γραφτεί για την υπερβολική αποζημίωση των στελεχών, ιδιαίτερα στις ΗΠΑ. Από άποψη κινήτρων, η αποζημίωση θεωρείται ως το κλειδί για την πρόσληψη και τη διατήρηση της καλύτερης διαθέσιμης εκτελεστικής ηγεσίας. Ενώ είναι αλήθεια ότι τα συστήματα κινήτρων έχουν αποτελέσματα, το ερώτημα που πολλοί άνθρωποι ρωτούν είναι πόσα χρήματα είναι αναγκαία για να προσλαμβάνουν και να παρακινήσουν το σωστό διευθυντικό στέλεχος;

Στις ΗΠΑ, ακούμε όλο και περισσότερες ανησυχίες σχετικά με τον "αυτοκράτορα-Διευθύνοντα Σύμβουλο," αναφερόμενες σε αυτό που πολλοί θεωρούν ότι είναι υπερβολικές ανταμοιβές που σε πολλές περιπτώσεις δεν συνδέονται με τις αποδόσεις των στελεχών ή της εταιρείας.

## **VI. Φύλο και Αποζημιώσεις**

Παρόμοια με την περίπτωση αποζημίωσης των στελεχών, σημαντικές διαφορές μπορούν επίσης να βρεθούν στα επίπεδα των αμοιβών μεταξύ ανδρών και γυναικών πέρα από τα



εθνικά σύνορα. Αυτό μπορεί να είναι ένα δύσκολο θέμα προς διερεύνηση γιατί μπορεί να μετατραπεί πολύ γρήγορα σε διαφωνία για τις πεποιθήσεις και τις αξίες ανεξάρτητα από τις πολιτισμικές διαφορές. Με άλλα λόγια, θα πρέπει αυτή η συζήτηση να επικεντρωθεί σε αυτό που οι εταιρείες διεθνώς κάνουν στις πολιτικές αποζημίωσης ή σε ό, τι θα πρέπει να κάνουν; Και ποιος θα καθορίσει τον ορισμό του "θα πρέπει;" Επιπλέον, συγκρίνοντας τις αμοιβές μεταξύ των δύο φύλων, συζητούμε για τις διαφορές μεταξύ των αμοιβών ανδρών και γυναικών για την ίδια εργασία (π.χ. εργαζόμενοι στη γραμμή συναρμολόγησης, εκπρόσωποι μάρκετινγκ, παροχή υγειονομικής περίθαλψης κ.λπ.) ή σε διαφορετικές δουλειές που κάποιος έχει καθορίσει να είναι στο ίδιο επίπεδο με το άλλο όσον αφορά τις δεξιότητες ή τα προσόντα που απαιτούνται (π.χ., ένας δάσκαλος και ένας διευθυντής, αξίζει το θέμα της σύγκρισης);

Το θέμα μας εδώ είναι οι βασικές στατιστικές διαφορές ανάμεσα στο τι οι άνδρες και οι γυναίκες πραγματοποιούν ανά κατηγορία εργασίας σε διάφορες χώρες. Για να επιτευχθεί αυτό, στρεφόμαστε σε μια πρόσφατη μελέτη του ΟΟΣΑ που αφορά τις διαφορές των μισθών μεταξύ των φύλων. Σύμφωνα με τη μελέτη αυτή, με βάση το φύλο τα κενά των μισθών μπορεί να βρεθούν σε όλες τις χώρες που μελετήθηκαν, που κυμαίνονται από το χαμηλό ποσοστό των 6 τοις εκατό μισθολογικής διαφοράς στη Νέα Ζηλανδία, έως το υψηλό ποσοστό των 40 τοις εκατό της διαφοράς στην Κορέα. Κάποιες από αυτές τις ανισότητες μπορεί να εξηγηθούν από το γεγονός ότι οι γυναίκες είναι πιο πιθανό να βρεθούν σε ενδεχόμενες κατηγορίες εργατικού δυναμικού, το οποίο συνήθως πληρώνεται λιγότερο από ό, τι όσοι βρίσκονται στο μόνιμο καθεστώς εργασίας. Άλλες διαφορές μπορούν να εξηγηθούν από τις διαφορετικές προσδοκίες του φύλου και των νορμών σε ορισμένες χώρες. Και μερικές μπορεί να εξηγηθούν με απλή εργασιακή διάκριση. Από αυτή την άποψη, είναι ενδιαφέρον να σημειωθεί ότι σε καμία χώρα οι άνδρες κατά μέσο όρο κερδίζουν λιγότερο από τις γυναίκες, αμφισβητώντας την αντίληψη ότι οι διαφορές των μισθών είναι τυχαίες από τη φύση τους.

## **VII. Παροχές στο προσωπικό**

Τέλος, καθώς τα στελέχη των ανθρωπίνων πόρων (HR) γνωρίζουν πολύ καλά, οι παροχές των εργαζομένων και οι προϋποθέσεις αντιπροσωπεύουν ένα αρκετά μεγάλο μέρος του

συνολικού κόστους εργασίας για οποιαδήποτε λειτουργία. Αυτές οι δαπάνες κυμαίνονται συνήθως μεταξύ 33 έως 50 τοις εκατό των μισθών. Αυτά τα ίδια τα στελέχη επίσης κατανοούν ότι αυτά τα οφέλη μπορεί να διαφέρουν σημαντικά μεταξύ των πολιτισμών, όχι μόνο στο έδαφός τους αλλά και στη φύση τους. Όπως τα πακέτα αποδήμων μειώνονται και η παγκόσμια ανάπτυξη όλο και περισσότερο επιδιώκει να προσελκύσει τοπικά ταλέντα από όλο τον κόσμο, οι εργοδότες που αγνοούν τις τοπικές ιδιορρυθμίες και τα έθιμα το κάνουν με δικό τους ρίσκο. Οι εταιρείες που επεκτείνουν τα σχέδια των επιλογών των αποθεμάτων τους στο εξωτερικό, συχνά ανακαλύπτουν ότι τα εγχώρια φορολογικά συστήματα περιορίζουν αισθητά τα εισοδήματα ή τα πλεονεκτήματα των κινήτρων. Το τέχνασμα για τους μάντζερ εδώ είναι να μελετήσουν τις εγχώριες παραδόσεις και την εργασία που ταιριάζει με τα εταιρικά οφέλη στις εγχώριες συνθήκες.

Για να κατανοήσουμε το βαθμό στον οποίο αυτές οι παραδόσεις μπορεί να ποικίλουν, σκεφτείτε διάφορα παραδείγματα. Οι Ινδικές εταιρείες συχνά πληρώνουν τα έξοδα για τους ηλικιωμένους γονείς των εργαζομένων. Οι εταιρείες σε μεγάλο μέρος της Κίνας απαιτείται να συνεισφέρουν στα ταμεία στέγασης, συνήθως σε μια αντίστοιχη βάση, έτσι ώστε οι εργαζόμενοι να μπορούν να αγοράσουν τα δικά τους σπίτια. Ομοίως, οι εταιρείες στην Ινδία και τη Ρωσία συχνά μεριμνούν για τις εγγυήσεις των δανείων για τους υπαλλήλους τους και μερικές φορές πληρώνουν ακόμη μέρος των μηνιαίων εξόδων του δανείου.

## **VIII. Ενδογενή Κίνητρα και Ανταμοιβές**

Στη συνέχεια, εξετάστε τα εσωτερικά κίνητρα και τις ανταμοιβές. Εδώ το θέμα είναι η ικανοποίηση από την εργασία, τη δέσμευση του οργανισμού, την καταξίωση και την έννοια που προκύπτει από την εκτέλεση της εργασίας. Εξετάζουμε δύο μόνο παραδείγματα εδώ: τη συμμετοχή των εργαζομένων και τις συμπεριφορές που αφορούν την εργασία.

## **IX. Η Εμπλοκή των Εργαζομένων**

Μία από τις πιο κοινές στρατηγικές για τη βελτίωση της ποιότητας εργασίας, εάν δεν

λειτουργούν απαραίτητα για την ποσότητα, είναι να κάνει τους εργαζόμενους να αναλάβουν την ευθύνη των εταιρικών αποτελεσμάτων. Τα υψηλής ποιότητας προϊόντα εξαρτώνται σε μεγάλο βαθμό από τους εργαζόμενους υψηλής ποιότητας. Και οι εργαζόμενοι υψηλής ποιότητας είναι συνήθως εκείνοι που δεν είναι μόνο καλά εκπαιδευμένοι, αλλά και καλά πληροφορημένοι. Συμβάλλουν στα μέλη του οργανισμού. Ο βαθμός στον οποίο οι εταιρείες μοιράζονται πληροφορίες, γνώση και δύναμη σε όλο τον οργανισμό, σε μια προσπάθεια να μεγιστοποιήσουν την αποδοτικότητα του ανθρώπινου κεφαλαίου γενικά αναφέρεται ως συμμετοχή/εμπλοκή των εργαζομένων.

Η υπόθεση στην οποία βασίζονται τα περισσότερα προγράμματα συμμετοχής των εργαζομένων είναι ότι οι εργαζόμενοι της τάξης και της αρχειοθέτησης συχνά βρίσκονται σε καλύτερη θέση να κατανοήσουν τις διαδικασίες εργασίας - και πώς μπορούν να βελτιωθούν αυτές οι διαδικασίες - και ότι η συμμετοχή όλων των εργαζομένων είναι ο πιο σίγουρος τρόπος για να πάρει ο καθένας επί του έργου οποιαδήποτε οργανωτική προσπάθεια για τη βελτίωση της ποιότητας ή της παραγωγικότητας. Η συμμετοχή των εργαζομένων μειώνει την αντίσταση στην αλλαγή και συχνά πυροδοτεί τη δημιουργικότητα μεταξύ των ανθρώπων που είναι σε καλύτερη θέση για να διευκολυνθεί αυτή η αλλαγή. Για να είναι πραγματικά αποτελεσματικές, ωστόσο, οι προσπάθειες αυτές πρέπει κατά πολύ να επιτρέπουν στους εργαζομένους να έχουν τον έλεγχο επί των δικών τους θέσεων εργασίας και να περιλαμβάνουν τις προσπάθειες των επιχειρήσεων, να επιτρέπουν στους υπαλλήλους να επηρεάσουν τις αποφάσεις που αφορούν τις ομάδες εργασίας και μερικές φορές το σύνολο του οργανισμού. Για να επιτύχουν, οι εργαζόμενοι της τάξης και αρχειοθέτησης χρειάζονται πληροφορίες, υποστήριξη και δύναμη για να γίνουν πραγματικοί εταίροι με τους μάνατζερ στη λειτουργία του οργανισμού.

## **X. Συμπεριφορές που σχετίζονται με την Εργασία**

Οι συμπεριφορές που σχετίζονται με την εργασία, όπως η ικανοποίηση από την εργασία ή η δέσμευση των υπαλλήλων σε οργανισμούς, μπορεί επίσης να αντιπροσωπεύουν μια σημαντική ενδογενή ανταμοιβή για τους εργαζομένους. Αυτά τα αποτελέσματα θεωρούνται γενικά εντός της δομής μιας ψυχολογικής σύμβασης, όπως αναλύεται παρακάτω. Κάτω από αυτές τις συμβάσεις, οι εργαζόμενοι (καθώς και οι εργοδότες)

αναμένουν ορισμένα αποτελέσματα στην αντάλλαγμα για τη συμμετοχή τους. Στην περίπτωση της ικανοποίησης από την εργασία, γενικά πιστεύεται ότι οι άνθρωποι είναι ικανοποιημένοι από την εργασία στο βαθμό που αντιλαμβάνονται ότι τα οφέλη αυτά που λαμβάνουν είναι δίκαια - όπως φαίνεται από τους ίδιους- σε σύγκριση με το επίπεδο της προσπάθειας ή συμμετοχής τους. Αυτός ο προσδιορισμός είναι προφανώς ένα προσωπικό πράγμα και επηρεάζεται σε μεγάλο βαθμό από τις αντιλήψεις και τις σκέψεις.

Ως αποτέλεσμα αυτών των συγκρίσεων, θα αναμένουμε γενικά ότι η θετική ή αρνητική στάση απέναντι στην εργασία θα προκύψει από την ερμηνεία της ορθότητας των ανταμοιβών του υπαλλήλου που θα λάβει.

Επιπλέον, μια πρόσφατη δημοσκόπηση των εργαζομένων των ΗΠΑ διαπίστωσε ότι, όταν δίνεται η δυνατότητα επιλογής ανάμεσα σε δύο εβδομάδες επιπλέον αμοιβής και δύο εβδομάδες διακοπών, οι εργαζόμενοι προτίμησαν τις επιπλέον διακοπές με 2:1 αναλογία. Επιπλέον, λαμβάνουμε υπόψη τα αποτελέσματα των εργασιών για εργαζόμενη ευημερία. Θα μπορούσε να υποστηριχθεί ότι, ενώ πολλοί Ευρωπαίοι δαπανούν χρήματα κατά τη διάρκεια του χρόνου των διακοπών τους, πολλοί Αμερικανοί χρεώνουν τις κάρτες Visa σε καταναλωτικά προϊόντα.

Καθώς ο ρυθμός εργασίας επιταχύνεται, τα προβλήματα υγείας αυξάνονται, κυρίως καρδιακά προβλήματα και σε άνδρες και γυναίκες που προκύπτουν από την αύξηση άγχους που σχετίζεται με την εργασία. Ωστόσο, η πίεση να πετύχει και να επιμεληθεί την οικονομία και την ασφάλιση εργασίας συχνά οδηγεί τους Αμερικανούς εργαζόμενους στην αντίθετη κατεύθυνση προς περισσότερη εργασία και λιγότερη διασκέδαση.

Ενώ ίσως είναι υπερβολικά απλοϊκή, το αίνιγμα της εργασίας σε σχέση με τον ελεύθερο χρόνο παρέχει μια εύκολη εννοιολογική εισαγωγή στις πολιτιστικές διαφορές, ιδίως καθώς σχετίζονται με τον κόσμο της εργασίας. Αυτό δείχνει πόσο κεντρικό έργο είναι στη ζωή κάποιων ανθρώπων. Ωστόσο, αυτή η συζήτηση είναι μόνο ένα μέρος μιας μεγαλύτερης συζήτησης για τις οικονομικές και κοινωνικές συνέπειες της αύξησης της παγκοσμιοποίησης.

Όπως σημειώθηκε προηγουμένως, πολλοί άνθρωποι πιστεύουν-σωστά ή λανθασμένα-ότι ο ταχύτερος ρυθμός της παγκοσμιοποίησης και της έντασης του ανταγωνισμού της νέας παγκόσμιας οικονομίας αλλάζουν το πώς ζουν οι άνθρωποι, με τρόπους που δεν

φανταστήκαμε ωριότερα. Το αναπάντητο ερώτημα είναι το κατά πόσον αυτές οι αλλαγές είναι προς το καλύτερο ή προς το χειρότερο.

## **XI. Διαπραγμάτευση και Παγκόσμιες Συνεργασίες**

Η έναρξη και την οικοδόμηση εταιρικών σχέσεων παγκόσμιας κλίμακας μπορεί να είναι μια επικίνδυνη επιχείρηση. Το διακύβευμα είναι συχνά πολύ υψηλό, τόσο για τις επιχειρήσεις όσο και για τους διαπραγματευτές. Πράγματι, τα προβλήματα αρχίζουν συχνά αμέσως μετά την έναρξη των διαπραγματεύσεων, με την κάθε πλευρά να προσπαθεί να αποκτήσει πλεονέκτημα εις βάρος των άλλων (π.χ., φθηνότερες τιμές, κατανομή δικαιωμάτων, ιδιόκτητη τεχνολογία, πρόσβαση στην αγορά και ούτω καθεξής). Αν και όταν η σύμβαση έχει υπογραφεί, τα προβλήματα μόνο πολλαπλασιάζονται. Πώς μπορούμε να διαχειριστούμε την εταιρική σχέση; Ποιός είναι υπεύθυνος; Πώς χτίζουμε την εμπιστοσύνη μεταξύ των εταίρων; Πώς μπορούμε να εναρμονίσουμε τα μακροπρόθεσμα συμφέροντά μας; Πράγματι, ποιά είναι η έννοια της σύμβασης στην οποία βασίζεται η ίδια η εταιρική σχέση; Και καθ' όλη τη διαδικασία, οι προσωπικότητες και οι ιδιωτικές ατζέντες και των δύο αρχικών διαπραγματευτών και των μάνατζερ της συμμαχίας συχνά διαδραματίζουν σημαντικό ρόλο στον καθορισμό της επιτυχίας ή της αποτυχίας.

Για να αναδειχθεί αυτό το σημείο, ας εξετάσουμε την υπόθεση μιας αποτυχημένης διαπραγμάτευσης. Ενώ η General Electric είχε προ πολλού κυριαρχήσει στην αγορά των βασικών ηλεκτρικών ειδών, ένας πρόσφατος διαγωνισμός από την Ασία και την Ευρώπη είχε αρχίσει να διαβρώνει σοβαρά το μερίδιο αγοράς της. Στις Ασιατικές αγορές, η General Electric είχε μια μακρόχρονη συνεργασία με τη Fuji της Ιαπωνικής Εταιρείας Ηλεκτρικών, αλλά η συμμαχία αυτή δεν παράγει τα αποτελέσματα που αναζήτησε η General Electric. Ίσως ήρθε η ώρα να βρείτε έναν νέο συνεργάτη. Ο Jeff Depew, ένας επίδοξος νέος διευθυντής στην General Electric, τού ανατέθηκε το έργο να θέσει τις βάσεις για να κάνει αυτό να συμβεί. Σε άπταιστα Ιαπωνικά, είχε σταλεί στην Ιαπωνία με οδηγίες για να καλλιεργήσει μία νέα σχέση με τη Mitsubishi Electric, ένας από τους παλαιότερους κατασκευαστές του ηλεκτρικού εξοπλισμού στην Ιαπωνία και ένας πιθανός εταίρος για τη νέα στρατηγική της General Electric. Κατέστη σαφής σε αυτόν από τον προϊστάμενό του ότι η επιτυχία σε αυτή την εργασία θα τον τοποθετούσε για να συνεχίσει την εξέλιξη της

σταδιοδρομίας του κατά την επιστροφή του στις ΗΠΑ.

Ένα άλλο χαρακτηριστικό παράδειγμα είναι η συνάντηση δύο μεγάλων στελεχών δύο εταιρειών κολοσσών. Όταν ο Jack Welch και οι συνεργάτες του έφτασαν στο κτίριο της Mitsubishi για την προγραμματισμένη συνάντηση, ήταν τόσο καλά προετοιμασμένοι και ενθουσιώδεις. Μπήκε στην αίθουσα των συνεδρίων και παρουσιάστηκε επισήμως στον Shiki και τους υφισταμένους του. Για τον Depew, και τα δύο στελέχη ήταν εντυπωσιακά. Ο Shiki ήταν η επιτομή του ιαπωνικού στελέχους: αξιοπρεπής, κομψός, ήρεμος και υπό έλεγχο. Όπως αυτοί αντάλλαξαν επαγγελματικές κάρτες, έτσι τα δύο στελέχη ξεκίνησαν με μια έντονη ανταλλαγή ευχαριστιών, μαζί με τις αναμενόμενες εκφράσεις αμοιβαίου θαυμασμού.

Στη συνέχεια, όμως, χωρίς προειδοποίηση, ο Welch τελείωσε γρήγορα τους ευχαριστήριους χαιρετισμούς και ξεκίνησε μια συζήτηση του γιατί μια συμφωνία ήταν ελκυστική για την General Electric: οι σειρές προϊόντων ήταν εντυπωσιακές, οι κουλτούρες θα μπορούσαν να λειτουργήσουν καλά μαζί, και τα πάντα φαινόταν να ταιριάζουν. Το εγχείρημα θα είναι μια ισχυρή δύναμη στην αγορά, η οποία θα επιτρέψει τόσο στη Mitsubishi όσο και στη General Electric για να συνθλίψει τον ανταγωνισμό. Ο Shiki κούνησε το κεφάλι του ήσυχα, ενώ ο Welch συνέχισε επισημαίνοντας ότι στο παρελθόν, η General Electric είχε προσπαθήσει να κάνει συμφωνίες με άλλες μεγάλες ιαπωνικές εταιρείες, αλλά είχε πάντα προβλήματα. Ίσως αυτή τη φορά θα είναι διαφορετικά, παρατήρησε. Σημείωσε ότι και οι δύο εταιρείες είχαν μεγάλες γραφειοκρατίες, αλλά ότι αυτό δεν θα πρέπει να γίνει με τον τρόπο αυτό. Τότε εξέπληξε τους πάντες με τον υπαινιγμό ότι και οι δύο εταιρείες θα πρέπει να συμφωνήσουν σε μια συμφωνία εκείνη τη στιγμή.

Δύο μήνες αργότερα, ο Jeff Depew κλήθηκε στην έδρα της εταιρείας στη Νέα Υόρκη. Ο προϊστάμενός του εξήγησε ότι η General Electric είχε αποφασίσει να κάνει μια διαφορετική προσέγγιση στην Ασία και την περιοχή του Ειρηνικού, εστιάζοντας περισσότερο στις πωλήσεις παρά στην ανάπτυξη της επιχείρησης. Ως αποτέλεσμα της αλλαγής, η General Electric μείωσε τη θέση της.

## **XII. Αναζητώντας την Κοινή Αιτία**

Το ερώτημα εδώ είναι το εξής: Τι πήγε στραβά και γιατί; Μήπως η μία πλευρά - ή και στις δύο πλευρές - έκαναν σφάλματα που προκάλεσαν την αποτυχία μιας δυναμικά αμοιβαίας επωφελούς εταιρικής σχέσης; Θα αναγνωρίζουν αυτά τα λάθη ως λάθη; Ή ήταν αυτή η εταιρική σχέση μια ιδέα που δεν επρόκειτο να συμβεί και καμιά πλευρά δεν μπορούσε να κάνει πολλά γι' αυτό; Ένας τρόπος για να αναζητήσουν μια απάντηση αυτές οι ερωτήσεις είναι να εξεταστεί αυτή η περίπτωση μελέτης από την σκοπιά της διαπολιτισμικής διαπραγμάτευσης: στόχοι, στρατηγικές, τακτικές και πάνω απ' όλα λάθη.

Ένα μάθημα από το παράδειγμα των στελεχών της General Electric και της Mitsubishi παραπάνω είναι ότι οι άνθρωποι τείνουν να ακούσουν αυτό που θέλουν να ακούσουν, και δεν είναι πουθενά αυτό το γνωμικό περισσότερο ακριβές από ό, τι κατά την επικοινωνία πέρα από τα σύνορα. Το πλαίσιο αναφοράς των ανθρώπων και οι ατομικές καταστάσεις - ακόμα και οι κοσμοθεωρίες τους - μπορούν να εργαστούν όλοι για να φιλτράρουν την παραλαβή του μηνύματος μέσα από τον εσωτερικό-εξωτερικό έλεγχο δηλαδή αυτό που ο δέκτης είναι πιθανό να παραστεί και συνδέοντας έννοιες για το πώς τα μηνύματα ερμηνεύονται.

Ενώ τα προβλήματα που ανέκυψαν μεταξύ των στελεχών της General Electric και της Mitsubishi Electric μπορεί να φαίνονται ακραία, στην πραγματικότητα, είναι αρκετά συχνό στο σημερινό σύνθετο επιχειρηματικό περιβάλλον. Πολλά υποσχόμενες συνεργασίες αποτυγχάνουν να εγκαθιδρυθούν λόγω των συγκρούσεων και των παρεξηγήσεων κατά τη διάρκεια της διαπραγματευτικής διαδικασίας. Άλλοι άλλαξαν κατεύθυνση αμέσως μετά τη σύναψη συμβάσεων και πάλι λόγω των συγκρούσεων και παρεξηγήσεων και των υποσχέσεων μεταξύ των εταίρων που δεν παραδίδονται.

### **XIII. Οφέλη των Παγκόσμιων Συνεργασιών**

Αν ψάχνετε για ένα παράδειγμα μιας χώρας που έχει ωφεληθεί σημαντικά από την εγκατάσταση και την καλλιέργεια στρατηγικών συνεργασίας, χρειαζόμαστε να εξετάσουμε περαιτέρω τη Νότια Κορέα. Οι Κορεατικές εταιρείες (παραδοσιακά αναφέρεται στην κορεατική γλώσσα ως αποκαλούμενες chaebols) ξεκίνησαν μια μυριάδα των στρατηγικών συμμαχιών νωρίς στην οικονομική τους ανάπτυξη, προκειμένου να κερδίσουν τις απαιτούμενες τεχνολογίες τόσο από την Ιαπωνία και τη Δύση. Πολλές από

αυτές τις συμμαχίες συνεχίζουν σήμερα και νέες προστίθενται συχνά.

Στις αρχές της δεκαετίας του 1970 και συνεχίζοντας μέχρι τα μέσα της δεκαετίας του 1990, η Κορέα συνήθως αναφέρεται ως ένα παράδειγμα της οικονομικής ανάπτυξης, κυρίως μέσω των επιτυχημένων διεθνών κοινών εγχειρημάτων. Οι επιθετικές κορεατικές εταιρείες κατέλαβαν ένα όλο και μεγαλύτερο μερίδιο των βασικών παγκόσμιων αγορών, συμπεριλαμβανομένων των αυτοκινήτων, των ηλεκτρονικών, των ημιαγωγών, την ναυπηγική, της κατασκευής και των κλωστοϋφαντουργικών προϊόντων. Με υψηλά κίνητρα και πειθαρχημένο εργατικό δυναμικό, την τεχνολογία, τη χρηματοδότηση της κυβέρνησης, το εταιρικό επιχειρηματικό ταλέντο και τις προστατευόμενες τοπικές αγορές, η κορεατική βιομηχανία άνθισε.

Αλλά από την αρχή του εικοστού πρώτου αιώνα, καθώς η Κορέα αναρριχόταν έξω από την οικονομική κρίση, ο κόσμος των επιχειρήσεων έχει αλλάξει. Οι νέες παγκόσμιες αγορές που οι εταιρείες τώρα αντιμετωπίζουν δεν ήταν τόσο επιεικείς όπως εκείνες στο παρελθόν. Η Κορέα δεν μπορούσε να ανταγωνίζεται πλέον με χώρες όπως η Κίνα στο χαμηλό τμήμα της αγοράς. Ούτε θα μπορούσε η Κορέα να διατηρεί τις προστατευμένες τοπικές αγορές. Τώρα θα πρέπει να ανταγωνιστούν με βάση την τεχνολογική εξειδίκευση (όχι το κόστος), και γι 'αυτό θα πρέπει να ξεπεράσει τον ανταγωνισμό. Για να επιτύχουν, έπρεπε να επαναπροσδιορίσουν τις σχέσεις τους με τους στρατηγικούς τους εταίρους από εκείνες του υποδεέστερου ισότιμου εταίρου. Η ανάκαμψη άρχισε στις αρχές του 2000.

Στην περίπτωση της Hyundai Motor Company, η εταιρεία εκμεταλλεύτηκε τη συμμαχία της πρώτης με την Daimler για την κατασκευή όλο και πιο τεχνολογικά εξελιγμένων αυτοκινήτων για την παγκόσμια αγορά. Τέσσερις βασικές στρατηγικές χρησιμοποιήθηκαν. Κατ 'αρχάς, η Hyundai αγόρασε τον ανταγωνιστή της την Kia Motors για να αυξήσει το μέγεθος της και το πεδίο εφαρμογής της στην αγορά και τη διαπραγματευτική θέση με τους προμηθευτές. Στη συνέχεια, μαθαίνοντας από το γερμανό εταίρο της, η Hyundai επικεντρώθηκε στη βελτίωση της ποιότητας του προϊόντος. Ταυτόχρονα, άνοιξε κέντρα σχεδιασμού και έρευνας στις ΗΠΑ, την Ευρώπη και την Ιαπωνία και έχει επενδύσει πάνω από 5 δισεκατομμύρια δολάρια για στην ανάπτυξη νέων μοντέλων. Τέλος, ξεκίνησε το άνοιγμα νέων εγκαταστάσεων παραγωγής στο εξωτερικό (συμπεριλαμβανομένων και των ΗΠΑ, της Ινδίας και της Ανατολικής Ευρώπης), με μια



στοχευόμενη παγκόσμια παραγωγή των 5.000.000 αυτοκινήτων. Σαν αποτέλεσμα των προσπαθειών αυτών, η Hyundai Motors έχει αναγνωρίσει επανειλημμένως τις έρευνες ικανοποίησης πελατών της J.D. Powers για την παραγωγή μερικών από τα καλύτερα ποιοτικά αυτοκίνητα που πωλούνται στον κόσμο. Σήμερα, είναι η έκτη μεγαλύτερη εταιρεία αυτοκινήτων στον κόσμο και αυξάνεται.

Αυτά τα παραδείγματα από επιτυχημένες κορεάτικες επιχειρήσεις δείχνουν τον τρόπο, στο σημερινό ταραγμένο επιχειρηματικό και τεχνολογικό περιβάλλον, πως πολλές σύγχρονες παγκόσμιες εταιρίες από όλο τον κόσμο συχνά δεν έχουν άλλη επιλογή από το να αναζητήσουν, ασφαλείς και να διαχειριστούν με επιτυχία διάφορες διεθνείς συνεργασίες και στρατηγικές συμμαχίες, εάν προτίθενται να επιβιώσουν και να επιτύχουν αυτή τη μεγάλη απόσταση. Πράγματι, υπάρχουν πολλοί λόγοι για αυτό, οι περισσότεροι από τους οποίους βασίζονται σε εταιρικές απαντήσεις στις ευκαιρίες και τις απειλές στο παγκόσμιο επιχειρηματικό περιβάλλον.

Ειδικότερα, οι παγκόσμιες συνεργασίες επιτρέπουν στις εταιρείες να:

- προωθήσουν ανάπτυξη και αύξηση, όπως όταν μια εταιρεία θέλει να εξυπηρετήσει μια νέα αγορά ή την επίτευξη οικονομιών κλίμακας σε επιχειρήσεις.
- αποκτούν νέες τεχνολογίες για εφαρμογές στην αγορά. Αυτό περιλαμβάνει τη μεταφορά τεχνολογίας ή του επιμερισμού των δαπανών E & A και εξόδων.
- ανταποκριθούν στις νέες κυβερνητικές πολιτικές ή περιορισμούς. Αυτό είναι πραγματικά ένα θέμα του πολιτικού κινδύνου και να περιλαμβάνουν προσπάθειες για την καταστρατήγηση τιμολογίων ή ποσοτώσεων ή να ικανοποιούν την ιθαγενοποίηση των νόμων σε ορισμένες χώρες. Αυτό μπορεί επίσης να βοηθήσει στην προστασία μιας εταιρείας από την απειλή της εθνικοποίησης από μια εχθρική χώρα.
- επωφεληθούν από τις συναλλαγματικές ισοτιμίες μεταξύ των χωρών. Αυτό, με τη σειρά του, επιτρέπει στις επιχειρήσεις να μειώσουν το κόστος τους για την επιχειρηματική δραστηριότητα στο εξωτερικό και να μειώσουν πιθανώς τον αντίκτυπο κυβερνητικών πολιτικών του πολιτικού επαναπατρισμού για τα κέρδη που προέρχονται από τις τοπικές επιχειρήσεις.

- ανταποκριθεί στις αλλαγές του οικονομικού περιβάλλοντος, συμπεριλαμβανομένου του πληθωρισμού ή να αποκτήσει καλύτερη πρόσβαση σε κεφάλαια.
- μειώσει το κόστος λειτουργίας και/ή να αυξήσει την παραγωγικότητα μέσω της μείωσης του κόστους εργασίας, τους λιγότερους περιορισμούς της πολιτικής εργασίας, καθώς και την πρόσβαση σε ειδικευμένο εργατικό δυναμικό.
- έρθουν πιο κοντά στους νέους πελάτες. Για παράδειγμα, όταν μία εταιρεία λαμβάνει μια σύμβαση για την παροχή προμηθειών ή υπηρεσιών σε άλλη επιχείρηση (π.χ., προμήθειες για εξαρτήματα συναρμολόγησης ή επιχειρηματικό λογισμικό), που έχει ένα τοπικό κέντρο εξυπηρέτησης ακριβώς δίπλα στον κύριο παραγωγό μπορεί να βοηθήσει να παρέχουμε καλύτερες υπηρεσίες και με αυτόν τον τρόπο στην εξασφάλιση εμπιστοσύνης και ελπίζουμε στο μέλλον των επιχειρήσεων.
- διαφοροποιήσουν τις επιχειρήσεις και τις αγορές σε άλλες περιοχές του κόσμου, όπου η εταιρία θέλει να είναι.
- ανοίξουν ευκαιρίες για την αύξηση της κάθετης ολοκλήρωσης ή για την απλούστευση ή την ενίσχυση αλυσίδων εφοδιασμού.

#### **XIV. Προκλήσεις των Παγκόσμιων Συνεργασιών**

Οι αποτυχίες αφθονούν στη σφαίρα των παγκόσμιων συνεργασιών. Πράγματι, εδώ είναι όπου πολλά από τα πιο σημαντικά μαθήματα για την επιτυχία μπορεί να διδάξουν. Σκεφτείτε δύο αποτυχημένα παραδείγματα. Κατ' αρχάς, να εξετάσουμε μια πολλά υποσχόμενη κοινοπραξία μεταξύ ισπανικών και ιαπωνικών επιχειρήσεων στον κλάδο των τηλεπικοινωνιών. Όταν η Ιαπωνική Fujitsu ένωσε τις δυνάμεις της με την πρόσφατα ιδιωτικοποιημένη Ισπανική εθνική τηλεφωνική εταιρεία, την Telefónica και αρκετές τοπικές τράπεζες δημιούργησαν Sociedad Espanola de Comunicaciones e Informatica SA (ή απλά Secoinsa), ο καθένας ήξερε ότι θα ήταν μία δύσκολη συμμαχία. Αλλά λίγοι συνειδητοποίησαν πόσο μεγάλη πρόκληση ήταν αυτό.

Οι Ιάπωνες μάνατζερ που έφτασαν για να βοηθήσουν να λειτουργήσει η νέα εταιρική

σχέση φαίνονταν εντελώς απροετοίμαστοι για την ισπανική κουλτούρα ή είχαν διαφορετικούς τρόπους για την επιχειρηματική δραστηριότητα. Ταυτόχρονα, οι Ισπανοί εταίροι ήταν εξίσου αμήχανοι για το πώς να εργαστούν με τους Ιάπωνες. Τα προβλήματα άρχισαν σχεδόν αμέσως.

Το πρώτο αξιοσημείωτο πρόβλημα στην εταιρική σχέση είναι η γλώσσα. Και οι δύο εταίροι έπρεπε να βασίζονται στην αγγλική γλώσσα καθώς λίγοι Ιάπωνες εταίροι θα μπορούσαν να μιλούν ισπανικά και κανένας από τους Ισπανούς μάνατζερ θα μπορούσε να μιλήσει ιαπωνικά. Οι Ιάπωνες σύντομα απογοητεύτηκαν διότι δε θα μπορούσαν να εκφράσουν τα αληθινά συναισθήματά τους στα αγγλικά, ενώ οι Ισπανοί ήταν εξίσου απογοητευμένοι με ό, τι θεωρείται ότι είναι η ιαπωνική προσέγγιση "όλη την ώρα επιχειρηματικότητα" για τις διαπροσωπικές σχέσεις. Οι Ισπανοί συμπεραίνουν από νωρίς ότι οι Ιάπωνες ομόλογοί τους δεν ήταν ιδιαίτερα κοινωνικοποιημένοι διότι για το μόνο που μιλούσαν ήταν η επιχείρηση. Θεώρησαν επίσης ότι οι Ιάπωνες υποτιμούσαν τις τοπικές παραδόσεις της Ισπανίας και τα έθιμά τους. Οι Ιάπωνες, με τη σειρά τους, αμφισβήτησαν την ηθική εργασίας των ισπανών ομολόγων τους εξαιτίας των υπερβολικά μεγάλων γευμάτων και του χρόνου που περνούσαν μακριά από την εργασία. Καμία πλευρά δεν πέρασε ευχάριστα το χρόνο της και πολλές παρεξηγήσεις προέκυψαν. Τα επίπεδα άγχους αυξήθηκαν και στις δύο πλευρές.

Είναι σημαντικό να αναγνωρίσουμε κάποια ενδεχόμενα μειονεκτήματα στις παγκόσμιες συνεργασίες. Δυστυχώς, αυτό είναι σχετικά εύκολο να γίνει. Εξετάστε τους ακόλουθους ειδικούς λόγους για τους οποίους απέτυχαν συνεργασίες:

- Στην βιασύνη για τη δημιουργία μιας παγκόσμιας εταιρικής σχέσης, οι μακροπρόθεσμοι στόχοι και οι φιλοδοξίες μπορούν μερικές φορές να ορίζονται λανθασμένα, οδηγώντας τελικά σε ασυμβατότητα των στόχων, όπως η συνεργασία περνάει σε λεπτομερείς της διαχείρισης. Για παράδειγμα, η συμμαχία της General Electric με τη γερμανική Siemens αγωνίστηκε επειδή η διαχείριση της General Electric τόνισε τη χρηματοοικονομική διαχείριση, ενώ η Siemens τόνισε τη μηχανολογία. Τέτοιες ασυμβατότητες μπορεί να προκύψουν από διαφορές στην εταιρική ή τις εθνικές κουλτούρες, τις διαφωνίες πάνω στους σκοπούς και τους στόχους, τις συγκρούσεις προσωπικότητας μεταξύ των βασικών φορέων, και ούτω

καθεξής.

- Οι συνεργασίες μπορούν επίσης να αποτύχουν εξαιτίας της έλλειψης μακροπρόθεσμης δέσμευσης από ένα ή δύο εταίρους. Το ερώτημα εδώ είναι πόσο ένας εταίρος είναι πρόθυμος να επενδύσει σε χρόνο και πόρους για να εξασφαλιστεί η επιτυχία. Όπως ο καθηγητής Howard Perl mutter παρατηρεί, "Αν εσείς (μια τυπική δυτική εταιρεία) έχετε μια κοινή επιχείρηση με μια ιαπωνική εταιρεία, θα στείλουν είκοσι τέσσερα άτομα εδώ για να μάθουν όλα όσα ξέρετε, και θα στείλετε ένα άτομο εκεί για να τους πει όλα όσα εσείς ξέρετε". Αυτό ακούγεται σχεδόν σαν μια στρατηγική για επιτυχία.
- Οι συνεργασίες μπορεί να αποτύχουν λόγω μιας μακροπρόθεσμης δέσμευσης ενός ή περισσοτέρων εταίρων. Το ερώτημα εδώ είναι πόσο ένας εταίρος είναι διαθέσιμος να επενδύσει σε χρόνο και πόρους για να εξασφαλίσει την επιτυχία. Ένα κοινό εγχείρημα μεταξύ της Ford και της Mazda παρέμεινε στάσιμο για αρκετά χρόνια, όταν η Mazda αρνήθηκε να επιτρέψει στη Ford την πρόσβαση στα ερευνητικά της εργαστήρια, παρά το γεγονός ότι η Ford κατέχει το 33 τοις εκατό της Mazda. Η ρήξη τελικά λύθηκε επιτρέποντας στους μηχανικούς της Ford να μπουν στα εργαστήρια της Mazda, αλλά μόνο για σύντομο χρονικό διάστημα.
- Οι συγκρούσεις μπορούν να προκύψουν από το πώς τα κέρδη διανέμονται. Ορισμένοι εταίροι ενδέχεται να επιθυμούν να επανεπενδύσουν τα κέρδη στον τομέα της έρευνας για μελλοντικά προϊόντα, ενώ άλλοι μπορεί να επιθυμούν να επιστρέψουν όλα τα κέρδη στους μετόχους ή εταίρους. Αυτό συνέβη όταν με έδρα τις ΗΠΑ η Rubbermaid διέκοψε μια συμμαχία με την ολλανδική ομάδα DSM για την κατασκευή και διανομή των προϊόντων της σε όλη την Ευρώπη, την Αφρική και τη Μέση Ανατολή, επειδή η DSM αρνήθηκε να επανεπενδύσει τα κέρδη της στο μέλλον για την ανάπτυξη των προϊόντων, κλειδί για την μακροπρόθεσμη επιτυχία της επιχείρησης, όπως η Rubbermaid το είδε.
- Μια μεγάλη παγίδα σε επιτυχείς συμπράξεις είναι η απειλούμενη απώλεια των τοπικών ελέγχων από ένα εταίρο στον άλλον. Στην πραγματικότητα, κάθε συνεργασία συνεπάγεται κάποια απώλεια της αυτονομίας, και σε πολλές περιπτώσεις ένας συνεργάτης συνειδητοποιεί - μερικές φορές πολύ αργά - ότι έχει

χάσει τον έλεγχο για τις αποφάσεις. Ένας εταίρος μπορεί να επιθυμεί τη συνεχή εισαγωγή νέων προϊόντων, ενώ ο άλλος εταίρος μπορεί να επιθυμεί να ωθήσει παλαιότερα προϊόντα όσο είναι δυνατόν. Σε άλλες περιπτώσεις, οι συνεργασίες μπορεί να οδηγήσουν έναν εταίρο στην εξαγορά άλλου. Μία μελέτη διαπίστωσε ότι στις 150 κοινοπραξίες που έλαβαν τέλος στις οποίες συμμετείχαν ιαπωνικές επιχειρήσεις, τα τρία τέταρτα έκλεισαν επειδή ο Ιάπωνας συνεργάτης εξαγόρασε τον άλλο συνεργάτη.

- Τέλος, ορισμένες εταιρικές σχέσεις παραπαίουν, επειδή υπάρχει αλλαγή των επιχειρηματικών συνθηκών, γεγονός που υποδηλώνει πιο παραγωγικές στρατηγικές για ένα ή δύο εταίρους. Οι οικονομικές συνθήκες ή οι πελατειακές προτιμήσεις απαιτούν από τις εταιρείες να επανεξετάσουν τις επιχειρηματικές πρακτικές τους και κατά καιρούς, οι προηγούμενες ρυθμίσεις συνεργασίας δεν εξυπηρετούν πλέον τις ανάγκες και τους στόχους της εταιρείας.

Η Ford και η Volkswagen δημιούργησε μόλις την Auto Latina, η οποία έγινε η μεγαλύτερη κατασκευαστική αυτοκινήτων στη Λατινική Αμερική. Οι δύο εταιρείες πίστευαν ότι δουλεύοντας μαζί θα μπορούσαν να ξεπεράσουν τόσο τις άσχημες οικονομικές συνθήκες και τους κυβερνητικούς περιορισμούς των εισαγωγών σε όλη τη Λατινική Αμερική. Ωστόσο, μέσα σε λίγα χρόνια, η εισαγωγή τιμολογίων στη Λατινική Αμερική έχει μειωθεί και η οικονομία έχει βελτιωθεί. Στο φως αυτών των αλλαγών, οι δύο εταιρείες αυτοκινήτων αποφάσισαν ότι ήταν καλύτερα να προσπαθήσουν να συλλάβουν το μερίδιο αγοράς στην περιοχή που εργάζονται μεμονωμένα και όχι συλλογικά. Ο συνεργασία διαλύθηκε και οι δύο εταιρείες συνέχισαν σε διαφορετικές πορείες.

## **XV. Το Μάνατζμεντ σε έναν Ελλιπή Κόσμο**

Τα ηθικά πρότυπα βρίσκονται μέσα στους ανθρώπους και όχι σε οργανισμούς. Στην πραγματικότητα, οι οργανισμοί δεν έχουν ηθικά πρότυπα. Μόνο τα μέλη τους έχουν - στελέχη, διευθυντές, και οι εργαζόμενοι αρχειοθέτησης - που καθορίζουν το αν ή όχι μια συγκεκριμένη εταιρεία θα ενεργεί ηθικά ή υπεύθυνα σε κάθε δεδομένη χρονική στιγμή, ακόμα και αυτός ο προσδιορισμός βρίσκεται στο μάτι του θεατή.

Τα ηθικά πρότυπα είναι πολλές φορές άμορφα, αντικρουόμενα και μεταβατικά, αλλά οι επιπτώσεις τους στις τοπικές κοινότητες σε όλο τον κόσμο μπορεί να είναι βαθιές. Εξετάστε τις προκλήσεις που αντιμετωπίζει η βιομηχανία πετρελαίου στην επιχειρηματική δραστηριότητα στη Νιγηρία. Οι παγκόσμιοι οικονομολόγοι και οι πολιτικοί παρατηρητές έχουν προ πολλού διαπιστώσει ότι η Νιγηρία αποδίδει σε αφθονία δύο πράγματα: το πετρέλαιο και τη διαφθορά. Σύμφωνα με οικονομολόγους, η Νιγηρία είναι μία από τις πιο διεφθαρμένες χώρες στον κόσμο. Αν αυτή είναι η περίπτωση, πώς οι παγκόσμιες εταιρείες μπορούν να αποκτήσουν πρόσβαση σε τεράστια αποθέματα πετρελαίου της Νιγηρίας για να βοηθήσει να παρέχει μια ακόρεστη παγκόσμια ζήτηση για πετρέλαιο; Μέσω της δωροδοκίας, φυσικά. Οι εταιρείες που αρνούνται να παίξουν-και να πληρώνουν-ο κίνδυνος των εγχώριων κανόνων που κλείνει από αυτήν την προσοδοφόρα αγορά. Αλλά τι θα συμβεί αν μια εταιρεία δεσμεύεται από τους νόμους της πατρίδας του να μην συμμετάσχει σε αυτή τη μορφή δωροδοκίας;

## **XVI. Ηθικές Συγκρούσεις και Προκλήσεις**

Καθημερινά, παγκοσμίως, οι διευθυντές είναι αντιμετώπι με την ηθική ή τις ηθικές συγκρούσεις που αφορούν τόσο προσωπικές όσο και κοινωνικές πεποιθήσεις και αξίες. Αυτή η αρένα περιλαμβάνει και κοινωνικούς κανόνες γενικά για το σωστό και το λάθος, καθώς και τις θρησκευτικές πεποιθήσεις σχετικά με το τι οι άνθρωποι "πρέπει" ή "θα πρέπει" να κάνουν. Όπως συμβαίνει με τις θεωρίες της διαχείρισης γενικά, ένα μεγάλο μέρος τους είναι εύκολο.

Στο πλαίσιο των νομοθετικών, κανονιστικών και επικρατουςών εργασιακών σχέσεων και πρακτικών απασχόλησης, οι διεθνείς εταιρείες θα πρέπει να ακολουθούν τα εξής:

- Οι Διευθυντές (και οι εταιρείες τους) πρέπει να σέβονται το δικαίωμα των εργαζομένων τους, να αντιπροσωπεύονται από τις συντεχνίες και τις καλόπιστες οργανώσεις των εργαζομένων και να συμμετάσχουν σε εποικοδομητικές διαπραγματεύσεις.
- Οι Διευθυντές πρέπει να τηρούν τα πρότυπα της απασχόλησης και των εργασιακών σχέσεων που δεν είναι λιγότερο ευνοϊκές από εκείνες που παρατηρήθηκαν

συγκριτικά με τους εργοδότες στη χώρα υποδοχής.

- Στο μέγιστο δυνατό βαθμό, οι διαχειριστές θα πρέπει να χρησιμοποιούν την επιμόρφωση και την εκπαίδευση και να προετοιμαστούν για αναβάθμιση των μελών του τοπικού εργατικού δυναμικού, σε συνεργασία με τους εκπροσώπους και τους υπαλλήλους τους και ανάλογα, τις σχετικές κυβερνητικές αρχές.
- Εξετάζοντας τις αλλαγές στον τρόπο λειτουργίας τους, θα έχει σοβαρές συνέπειες για τους εργαζόμενους και οι μάνατζερ πρέπει να παρέχουν εύλογη ειδοποίηση για τέτοιες αλλαγές στους εκπροσώπους τους και οι εργαζόμενοι να συνεργάζονται με τους εκπροσώπους των εργαζομένων και τις αρμόδιες κυβερνητικές αρχές, ούτως ώστε να μετριαστούν στο μέγιστο δυνατό βαθμό οι δυσμενείς επιπτώσεις.
- Οι διευθυντές θα πρέπει να εφαρμόσουν τις πολιτικές τους για την απασχόληση, συμπεριλαμβανομένης της μίσθωσης, της απαλλαγής, της προώθησης και της κατάρτισης, χωρίς διακρίσεις.
- Οι μάνατζερ δεν μπορούν να απειλήσουν τη μεταφορά μιας λειτουργικής μονάδας ή τους υπαλλήλους, προκειμένου να επηρεάσουν αθέμιτα τις διαπραγματεύσεις αυτές ή να εμποδίσουν τη χώρα στην άσκηση του δικαιώματος για την οργάνωση.
- Οι διευθυντές πρέπει να επιτρέπουν σε εξουσιοδοτημένους εκπροσώπους των εργαζομένων τους να διεξάγουν διαπραγματεύσεις για τις συλλογικές διαπραγματεύσεις με τους εκπροσώπους της διοίκησης που είναι εξουσιοδοτημένοι να λαμβάνουν αποφάσεις σχετικά με τα θέματα υπό διαπραγμάτευση.

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 9**

### **Συμπεράσματα – Προτάσεις**

Ολοκληρώνοντας την παρούσα εργασία και έχοντας μελετήσει διεξοδικά τα ζητήματα που πραγματεύτηκε, μπορούμε να εξάγουμε κάποια συμπεράσματα - προτάσεις.

- Η τεχνολογία και η παγκόσμια οικονομική ανάπτυξη συνδέονται άμεσα με την έρευνα. Η τεχνολογία είναι μία κύρια κινητήρια δύναμη παγκοσμιοποίησης και το βασικό συστατικό για την εθνική οικονομική ανάπτυξη και ανταγωνιστικότητα.
- Η πολιτισμική ικανότητα αφορά την ικανότητα επιτυχούς εργασίας σε όλο τον κόσμο. Θεωρείται ως ένας τρόπος να δεις τον κόσμο με ιδιαίτερη έμφαση στην πολιτισμική αντίληψη καθώς σχετίζεται με την διαπολιτισμική συμπεριφορά.
- Οι κουλτούρες αποτελούν βασικό χαρακτηριστικά των κοινωνιών,, των πολιτισμών και κατ επέκταση και των επιχειρήσεων όλου του κόσμου άρα είναι και η βάση για πολλές έρευνες.
- Εκτός από την επιρροή του πολιτισμού η κουλτούρα μπορεί να επηρεάσει το πώς οι Κυβερνητικές ενέργειες και οι θεσμοί στηρίζουν ή εμποδίζουν την επιλογή στρατηγικής και εφαρμογή της.
- Ο καλός συντονισμός ενός συνολικού σχεδίου μιας εταιρείας που ανταποκρίνεται περισσότερο και υποστηρίζει την εταιρική στρατηγική, αποτελεί προϋπόθεση για την επιτυχία στην παγκόσμια αγορά.
- Η διαπολιτισμική επικοινωνία έχει γίνει περίπλοκη λόγω της έλευσης των δύο σχετικά νέων χαρακτηριστικών της καθημερινής ζωής της τεχνολογίας και της ταχύτητας.



## ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- Adler, N. (2008). *Personal communication* McGill University, Montreal, Canada.
- Bandura, A. (1986). *Social Foundations of Thought and Action. A Social Cognitive Theory*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice.
- Bennis, W. (1989). *On Becoming a Leader*. Reading, MA: Addison-Wesley, σ. 1.
- Berlin, I. (1997) στο Richard Hill, *We Europeans*. Brussels: Euro publications, σ. 385.
- Caproni, P. (2005). *Management Skills for Everyday Life: The Practical Coach*. Upper Saddle, NJ: Prentice Hall, σσ. 316–320.
- C. F. Fey, “Opening the black box of motivation: a cross-cultural comparison of Sweden and Russia,” *International Business Journal*, 2005, 14 (3), σσ. 345–367.
- Freidman, T. (2000). *The Lexus and the Olive Tree*. New York, NY: Anchor Books.
- Fujisawa, T. (2008). στο David Thomas, *Cross-cultural Management*. Thousand Oaks, CA: Sage, σ. 145.
- Hall, E. T. (1986). *The Silent Language*. New York: Anchor.
- Hofstede, G. (1980). *Culture’s Consequence: International Differences in Work-related Values*. Beverly Hills, CA: Sage.
- A. Laurent, “The cultural diversity of western conceptions of management,” *International Studies of Management and Organization*, Spring–Summer 1983, 13 (1–2), σσ. 75–96.
- Mintzberg, H. (1973). *The Nature of Managerial Work*. New York, NY: Harper & Row.

Mintzberg, H. (1993). *Structure in Fives: Designing Effective Organizations*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.

Munsterberg, H. (1913). *Psychology and Industrial Efficiency*. Cambridge, MA: Riverside Press.

Nicholson, N. (2008). *Personal communication*. London Business School, UK.

Trompenaars, F. (1975). *Riding the Waves of Culture: Understanding Cultural Diversity in Business*. George England, The Manager and His Values. Cambridge, MA: Ballinger.

Trompenaars, F. & Hampden-Turner, C. (1998). *Riding the Waves of Culture: Understanding Diversity in Global Business*. NY: McGraw-Hill.

Watson, L. J. (2006). *Golden Arches East*. Stanford University Press.

Weber, M. (1927). *The Theory of Social and Economic Organization*. New York, NY: Free Press.