

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

Εισαγωγή στην οργανωσιακή συμπεριφορά

Έχοντας μελετήσει αυτό το κεφάλαιο, θα πρέπει να είστε σε θέση να:

- Δώσετε τον ορισμό της οργανωσιακής συμπεριφοράς (ΟΣ).
- Εξηγήσετε την αξία της συστηματικής μελέτης για την ΟΣ.
- Προσδιορίσετε τις βασικές επιστήμες που συμβάλλουν στην ΟΣ.
- Δείξετε γιατί είναι λίγες οι σταθερές που βρίσκουν εφαρμογή στην ΟΣ.
- Προσδιορίσετε τις προκλήσεις και τις ευκαιρίες που παρουσιάζονται στους μάνατζερ κατά την εφαρμογή των εννοιών της ΟΣ.
- Προσδιορίσετε τα τρία επίπεδα ανάλυσης στην ΟΣ.

Αν ζητήσετε από τους μάνατζερ να περιγράψουν τα πιο συχνά ή βασανιστικά για αυτούς προβλήματα, οι απαντήσεις που θα λάβετε συνήθως αναδεικνύουν ένα κοινό θέμα. Οι μάνατζερ, στην πλειονότητα των περιπτώσεων, περιγράφουν προβλήματα που έχουν να κάνουν με τους ανθρώπους. Κάνουν λόγο για τις ανεπαρκείς επικοινωνιακές δεξιότητες των προϊσταμένων τους, την έλλειψη κινήτρων των υπαλλήλων, τις συγκρούσεις ανάμεσα στα μέλη των ομάδων, την παράκαμψη της αντίστασης των υπαλλήλων σε μια ενδεχόμενη αναδιοργάνωση της εταιρείας και για παρόμοιους προβληματισμούς. Μπορεί, συνεπώς, να σας προκαλέσει έκπληξη το γεγονός ότι τα μαθήματα σχετικά με τη διαχείριση του ανθρώπινου παράγοντα απέκτησαν μόλις πρόσφατα σημαντική θέση στο πρόγραμμα σπουδών των σχολών διοίκησης επιχειρήσεων.

Μέχρι τα τέλη της δεκαετίας του '80, τα προγράμματα σπουδών των σχολών διοίκησης επιχειρήσεων έδιναν έμφαση στις τεχνικές πτυχές του μάνατζμεντ, εστιάζοντας ιδιαίτερα στα οικονομικά, τη λογιστική, τα χρηματοοικονομικά και τις

ποσοτικές τεχνικές. Τα μαθήματα για την ανθρώπινη συμπεριφορά και τις ανθρώπινες δεξιότητες λάμβαναν σχετικά μικρότερη προσοχή. Στη διάρκεια των τριών τελευταίων δεκαετιών, ωστόσο, ο τομέας της διοίκησης επιχειρήσεων συνειδητοποίησε τη σπουδαιότητα της κατανόησης της ανθρώπινης συμπεριφοράς για την αξιολόγηση της αποτελεσματικότητας ενός μάνατζερ, και έτσι προστέθηκαν σε πολλά προγράμματα σπουδών υποχρεωτικά μαθήματα σχετικά με τις ανθρώπινες δεξιότητες.

Η ανάπτυξη των διαπροσωπικών δεξιοτήτων των μάνατζερ βοηθά επίσης τους οργανισμούς στην προσέλκυση και τη διατήρηση υπαλλήλων υψηλής επίδοσης. Ανεξάρτητα από τις συνθήκες στην αγορά εργασίας, υπάρχει πάντα έλλειψη εξέχοντων υπαλλήλων. Οι εταιρείες που έχουν τη φήμη καλών εργασιακών χώρων διαθέτουν σημαντικό πλεονέκτημα. Μια πρόσφατη έρευνα σε εκατοντάδες εργασιακούς χώρους και με περισσότερους από 200.000 ερωτώμενους κατέδειξε ότι οι κοινωνικές σχέσεις ανάμεσα σε συναδέλφους και προϊστάμενους συνδέονταν άμεσα με τη συνολική ικανοποίηση από τη δουλειά. Οι θετικές κοινωνικές σχέσεις σχετίζονταν επίσης με το μειωμένο άγχος στη δουλειά και τη μειωμένη πρόθεση παραίτησης.¹ Έτσι, η διοίκηση από μάνατζερ με καλές διαπροσωπικές δεξιότητες είναι πολύ πιθανό να καταστήσει το χώρο εργασίας πιο ευχάριστο, χαρακτηριστικό που με τη σειρά του διευκολύνει την πρόσληψη και τη διατήρηση ατόμων με προσόντα. Η δημιουργία ευχάριστου χώρου εργασίας δείχνει επίσης να έχει αποτελέσματα και σε οικονομικό επίπεδο. Οι εταιρείες που φημίζονται ως καλοί εργασιακοί χώροι (όπως εκείνες που περιλαμβάνονται στις «100 καλύτερες εταιρείες για εργασία στην Αμερική») διαπιστώθηκε ότι έχουν εξαιρετική οικονομική επίδοση.²

Έχουμε καταλήξει στη διαπίστωση ότι, στο σημερινό ολοένα και πιο ανταγωνιστικό και απαιτητικό εργασιακό τοπίο, οι μάνατζερ δεν μπορούν να πετύχουν βασιζόμενοι αποκλειστικά στις τεχνικές τους δεξιότητες. Πρέπει να έχουν εξίσου καλές ανθρώπινες δεξιότητες. Το βιβλίο αυτό γράφτηκε με στόχο να βοηθήσει τόσο τους μάνατζερ όσο και τους επίδοξους μάνατζερ να αναπτύξουν αυτές τις ανθρώπινες δεξιότητες.

Ας μπούμε στον κόσμο της οργανωσιακής συμπεριφοράς

Υποστηρίξαμε τη σπουδαιότητα των ανθρώπινων δεξιοτήτων. Ούτε αυτό το βιβλίο, όμως, ούτε ο επιστημονικός κλάδος στον οποίο βασίζεται ονομάζονται «ανθρώπινες δεξιότητες». Ο όρος που χρησιμοποιείται ευρέως για την περιγραφή του είναι *οργανωσιακή συμπεριφορά* (organizational behavior).

Η οργανωσιακή συμπεριφορά (συχνά τη συναντάμε με τη συντομογραφία

ΟΣ) είναι ένα πεδίο μελέτης που ερευνά την επίδραση που επιφέρουν τα άτομα, οι ομάδες και η δομή στη συμπεριφορά στο πλαίσιο των οργανισμών. Κύριος στόχος της ΟΣ είναι η εφαρμογή της γνώσης αυτής για την αύξηση της αποδοτικότητας ενός οργανισμού. Αυτό από μόνο του ίσως να μη λέει πολλά, οπότε ας το αναλύσουμε.

Στόχος της ΟΣ είναι η κατανόηση και η πρόβλεψη της ανθρώπινης συμπεριφοράς στους οργανισμούς. Οι πολύπλοκες πτυχές της ανθρώπινης συμπεριφοράς δεν είναι εύκολα προβλέψιμες, αλλά ούτε και τυχαίες – ορισμένες θεμελιώδεις σταθερές διέπουν τη συμπεριφορά όλων των ατόμων.

Η οργανωσιακή συμπεριφορά είναι ένα πεδίο μελέτης, που σημαίνει ότι είναι μια διακριτή περιοχή ειδίκευσης με ένα κοινό σώμα γνώσης. Τι μελετά; Τους τρεις προσδιοριστικούς παράγοντες της συμπεριφοράς σε οργανισμούς: τα άτομα, τις ομάδες και την επίδραση της δομής στη συμπεριφορά, με στόχο την αποτελεσματικότερη λειτουργία των οργανισμών.

Για να συνοψίσουμε τον ορισμό μας, η ΟΣ συνίσταται στη μελέτη του τι κάνουν οι άνθρωποι σε έναν οργανισμό και πώς επηρεάζει η συμπεριφορά τους την επίδοση του οργανισμού. Άλλωστε, καθώς η ΟΣ ασχολείται ειδικά με θέματα που αφορούν την απασχόληση, δεν θα πρέπει να σας προκαλεί έκπληξη το γεγονός ότι επικεντρώνεται στη συμπεριφορά στο πλαίσιο της εργασίας, της δουλειάς, της συστηματικής απουσίας από την εργασία, του δείκτη κινητικότητας προσωπικού, της παραγωγικότητας, της ανθρώπινης επίδοσης και του μάνατζμεντ. Αν και υπάρχουν αντιπαράθεσεις όσον αφορά τη σχετική σπουδαιότητα καθενός από αυτά, η ΟΣ περιλαμβάνει τα ακόλουθα θεμελιώδη σημεία:

- Παρακίνηση
- Ηγετική συμπεριφορά και εξουσία
- Διαπροσωπική επικοινωνία
- Δομή ομάδας και διαδικασίες
- Προσωπικότητα, συναισθήματα και αξίες
- Δημιουργία στάσεων και αντίληψη
- Διαδικασίες αλλαγής
- Συγκρούσεις και διαπραγμάτευση
- Σχεδιασμός εργασίας³

Συμπλήρωση της διαίσθησης με τη συστηματική μελέτη

Όλοι μας είμαστε μελετητές της συμπεριφοράς. Είτε το έχετε συνειδητοποιήσει είτε όχι, «διαβάζετε» τους ανθρώπους σχεδόν σε όλη σας τη ζωή. Παρατηρείτε τι κάνουν οι άλλοι, προσπαθώντας να κατανοήσετε γιατί έχουν αυτή τη συμπεριφορά και ίσως επιχειρώντας να προβλέψετε πώς μπορεί να ενεργήσουν υπό

διαφορετικές συνθήκες. Δυστυχώς, μια προσέγγιση που προκύπτει αβασάνιστα ή με βάση την κοινή λογική στην προσπάθειά μας να διαβάσουμε τους άλλους συχνά οδηγεί σε λανθασμένες προβλέψεις. Μπορείτε, ωστόσο, να βελτιώσετε την ικανότητά σας πρόβλεψης, συμπληρώνοντας τις διαισθητικές σας κρίσεις με μια πιο συστηματική προσέγγιση.

Η συστηματική προσέγγιση σε αυτό το βιβλίο θα αποκαλύψει σημαντικά στοιχεία και σχέσεις, και θα παράσχει τη βάση για να κάνετε πιο ακριβείς προβλέψεις συμπεριφοράς. Τη συστηματική αυτή προσέγγιση ορίζει η πεποίθηση ότι η συμπεριφορά δεν είναι τυχαία. Αντιθέτως, μπορούμε να αναγνωρίσουμε κάποιες θεμελιώδεις σταθερές που διέπουν τη συμπεριφορά όλων των ατόμων και να τις τροποποιήσουμε, προκειμένου να αντικατοπτρίζουν τις ατομικές διαφορές.

Οι θεμελιώδεις αυτές σταθερές είναι πολύ σημαντικές. Γιατί; Διότι επιτρέπουν την προβλεψιμότητα. Η συμπεριφορά είναι σε γενικές γραμμές προβλέψιμη, και η *συστηματική μελέτη* της συμπεριφοράς συνιστά μια μέθοδο που μας επιτρέπει να κάνουμε αρκετά ακριβείς προβλέψεις. Με τον όρο **συστηματική μελέτη** εννοούμε την εξέταση σχέσεων, την απόπειρα απόδοσης αιτίων και αποτελεσμάτων, και τη θεμελίωση των συμπερασμάτων μας σε επιστημονικά στοιχεία – δηλαδή σε δεδομένα που συλλέγονται υπό ελεγχόμενες συνθήκες, ενώ σταθμίζονται και ερμηνεύονται με σχολαστικότητα.

Το βασισμένο σε τεκμήρια μάνατζμεντ (evidence-based management, EBM) συμπληρώνει τη συστηματική μελέτη, στηρίζοντας τις διοικητικές αποφάσεις σε διαθέσιμα επιστημονικά στοιχεία. Για παράδειγμα, θέλουμε οι γιατροί να λαμβάνουν αποφάσεις για τη φροντίδα των ασθενών με βάση τα πιο πρόσφατα διαθέσιμα στοιχεία, και η θεωρία του βασισμένου σε τεκμήρια μάνατζμεντ υποστηρίζει ότι και οι μάνατζερ θα έπρεπε να κάνουν το ίδιο, εξετάζοντας με πιο επιστημονικό τρόπο τα προβλήματα που αντιμετωπίζουν. Ένας μάνατζερ μπορεί να θέσει ένα ερώτημα διοικητικής φύσης, να αναζητήσει τα καταλληλότερα διαθέσιμα στοιχεία και να χρησιμοποιήσει τις σχετικές πληροφορίες για το εν λόγω ερώτημα ή την εν λόγω περίπτωση. Ίσως να θεωρείτε ότι δύσκολα θα μπορούσε κανείς να προβάλει κάποια ένσταση ως προς τη μέθοδο αυτή (καλά, ποιος μάνατζερ θα έλεγε ότι οι αποφάσεις δεν πρέπει να βασίζονται σε ενδείξεις;), ωστόσο η μεγάλη πλειονότητα των αποφάσεων διαχείρισης λαμβάνονται αυτοστιγμεί, με ελάχιστη ή χωρίς καθόλου συστηματική μελέτη των διαθέσιμων στοιχείων.⁴

Η συστηματική μελέτη και το βασισμένο σε τεκμήρια μάνατζμεντ έρχονται να συνδράμουν τη **διαίσθηση**, αυτή την «εσωτερική φωνή» που μας λέει «ποιο είναι το κουμπί του άλλου» (και το δικό μας). Φυσικά, τα όσα καταλήξατε να πιστεύετε με έναν μη συστηματικό τρόπο δεν είναι απαραίτητως λανθασμένα. Ο Jack Welch (πρώην διευθύνων σύμβουλος της εταιρείας General Electric) επισημάνει: «Το κόλπο, φυσικά, είναι να ξέρεις πότε να ακολουθήσεις το ένστικτό

σου». Αν, όμως, λαμβάνουμε όλες τις αποφάσεις βασιζόμενοι στη διαίσθηση ή στο ένστικτο, πιθανότατα λειτουργούμε με ελλιπείς πληροφορίες – σαν να λαμβάνουμε μια επενδυτική απόφαση διαθέτοντας μόνο τα μισά στοιχεία.

Επιστημονικοί κλάδοι που συμβάλλουν στο πεδίο της ΟΣ

Η οργανωσιακή συμπεριφορά είναι μια εφαρμοσμένη συμπεριφορική επιστήμη, που εδράζεται στη συμβολή διάφορων συμπεριφορικών επιστημονικών κλάδων, κυρίως της ψυχολογίας και της κοινωνικής ψυχολογίας, της κοινωνιολογίας και της ανθρωπολογίας. Η συμβολή της ψυχολογίας επικεντρώνεται περισσότερο στην ατομική ανάλυση ή στην ανάλυση σε μικρο-επίπεδο, ενώ οι άλλοι κλάδοι συμβάλλουν στην κατανόηση μακρο-εννοιών, όπως των διαδικασιών και της οργάνωσης της ομάδας. Το Σχήμα 1.1 αποτελεί μια επισκόπηση των κυριότερων συμβολών στη μελέτη της οργανωσιακής συμπεριφοράς.

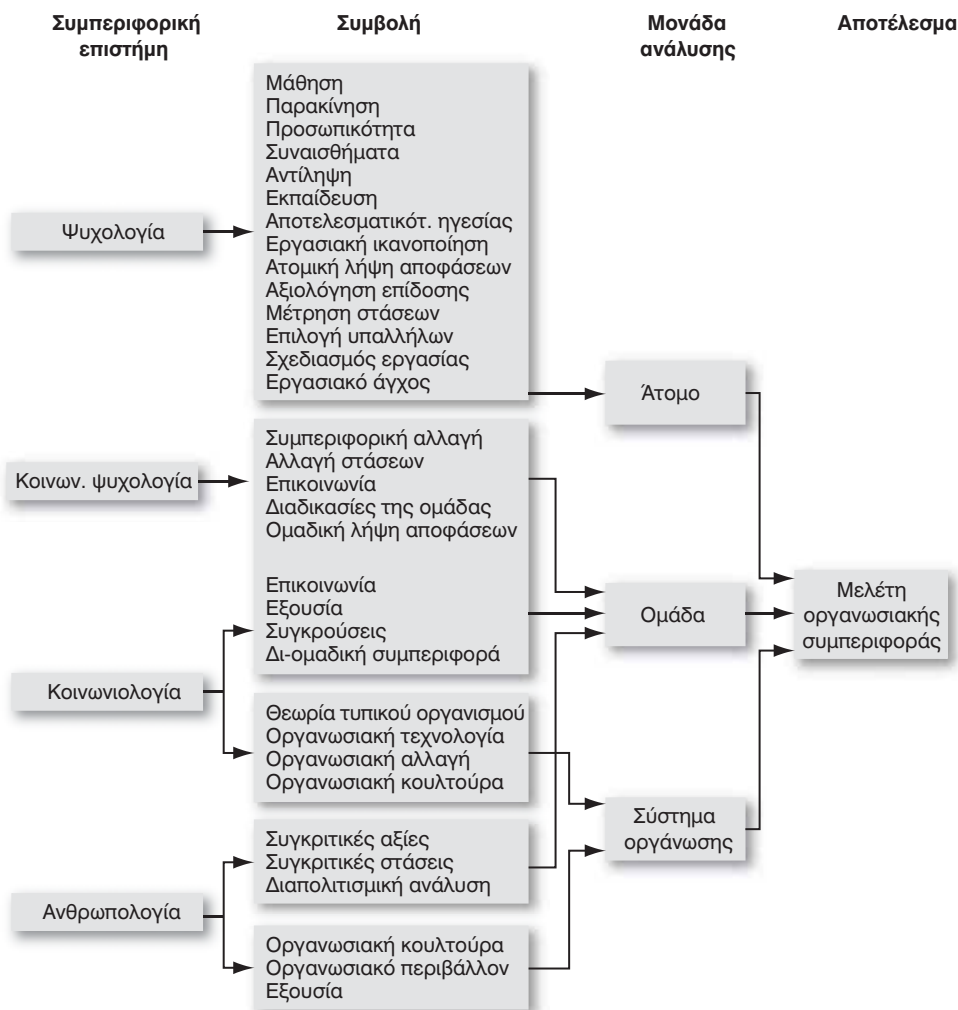
Υπάρχουν αρκετοί κλάδοι των κοινωνικών επιστημών που συμμετέχουν στην ΟΣ, κανένας τους όμως δεν είναι πιο σημαντικός από την ψυχολογία.

Ψυχολογία

Η ψυχολογία προσπαθεί να μετρήσει, να εξηγήσει και μερικές φορές να αλλάξει τη συμπεριφορά των ανθρώπων και άλλων πλασμάτων. Αυτοί που έχουν συμβάλει και εξακολουθούν να συνεισφέρουν στη γνώση της ΟΣ είναι οι θεωρητικοί της γνώσης, οι θεωρητικοί της προσωπικότητας, οι συμβουλευτικοί ψυχολόγοι και, ιδιαίτερα, οι βιομηχανικοί και οργανωσιακοί ψυχολόγοι.

Οι πρώτοι βιομηχανικοί/οργανωσιακοί ψυχολόγοι μελέτησαν τα προβλήματα της κόπωσης, της πλήξης καθώς και άλλες εργασιακές συνθήκες που θα μπορούσαν να παρακωλύουν την εργασιακή αποδοτικότητα. Πρόσφατα, διεύρυναν το πεδίο τους, συμπεριλαμβάνοντας τη μάθηση, την αντίληψη, την προσωπικότητα, τα συναισθήματα, την εκπαίδευση, την αποτελεσματικότητα της ηγεσίας, τις ανάγκες και τις δυνάμεις παρακίνησης, την εργασιακή ικανοποίηση, τις διαδικασίες λήψης αποφάσεων, την αξιολόγηση της επίδοσης, τη μέτρηση στάσεων, τις τεχνικές επιλογής υπαλλήλων, το σχεδιασμό εργασίας και το εργασιακό άγχος.

ΣΧΗΜΑ 1.1
Προς τη δημιουργία του επιστημονικού κλάδου της ΟΣ



Κοινωνική ψυχολογία

Η **κοινωνική ψυχολογία**, που θεωρείται γενικά κλάδος της ψυχολογίας, συνδυάζει έννοιες τόσο από την ψυχολογία όσο και από την κοινωνιολογία, προκειμένου να εστιάσει στην επιρροή που ασκούν οι άνθρωποι μεταξύ τους. Ένα βασικό αντικείμενο μελέτης είναι η *αλλαγή* – ο τρόπος εφαρμογής της και μείωσης των προσκομμάτων για την αποδοχή της. Οι κοινωνικοί ψυχολόγοι προσφέρουν επίσης στοιχεία για τη μέτρηση, την κατανόηση και την αλλαγή των στάσεων, για

τον εντοπισμό των προτύπων επικοινωνίας και για τη δόμηση της εμπιστοσύνης. Τέλος, έχουν σημαντική συμβολή στη μελέτη της συμπεριφοράς, της εξουσίας και των συγκρούσεων της ομάδας.

Κοινωνιολογία

Ενώ η ψυχολογία εστιάζει στο άτομο, η **κοινωνιολογία** μελετά τους ανθρώπους σε σχέση με το κοινωνικό τους περιβάλλον ή την κοινωνική τους κουλτούρα. Οι κοινωνιολόγοι έχουν σημαντική προσφορά στην ΟΣ με τη μελέτη της συμπεριφοράς της ομάδας σε οργανισμούς, ιδιαίτερα σε τυπικούς και σύνθετους οργανισμούς. Το πιο σημαντικό είναι ίσως ότι οι κοινωνιολόγοι μελέτησαν την οργανωσιακή κουλτούρα, τη θεωρία και τη δομή των τυπικών οργανισμών, την οργανωσιακή τεχνολογία, τις επικοινωνίες, την εξουσία και τις συγκρούσεις.

Ανθρωπολογία

Η **ανθρωπολογία** συνίσταται στη μελέτη των κοινωνιών προκειμένου να αποκτηθεί γνώση για τους ανθρώπους και τις δραστηριότητές τους. Η δουλειά των ανθρωπολόγων σχετικά με διάφορες κουλτούρες και περιβάλλοντα μας βοήθησε να κατανοήσουμε τις διαφορές ανάμεσα σε θεμελιώδεις αξίες, στάσεις, και τη συμπεριφορά ανάμεσα στους ανθρώπους από διαφορετικές χώρες και σε διαφορετικούς οργανισμούς. Μεγάλο μέρος της γνώσης που έχουμε σχετικά με την οργανωσιακή κουλτούρα, τα οργανωσιακά περιβάλλοντα και τις διαφορές ανάμεσα στις εθνικές κουλτούρες το οφείλουμε στο έργο των ανθρωπολόγων ή όσων χρησιμοποιούν τις μεθόδους τους.

Λίγες σταθερές υπάρχουν στην ΟΣ

Οι νόμοι στις φυσικές επιστήμες –χημεία, αστρονομία, φυσική– είναι σταθεροί και βρίσκουν εφαρμογή σε ένα ευρύ φάσμα καταστάσεων. Επιτρέπουν στους επιστήμονες να διατυπώσουν γενικά θεωρίες για τη βαρυτική έλξη ή να αισθάνονται ασφαλείς να στείλουν αστροναύτες στο διάστημα για να επισκευάσουν κάποιο δορυφόρο. Όπως, όμως, παρατήρησε ένα διακεκριμένος συμπεριφορικός ερευνητής, «Ο Θεός έδωσε όλα τα εύκολα προβλήματα στους φυσικούς». Τα ανθρώπινα όντα είναι σύνθετα, και μόνο λίγες απλές και καθολικές επιστημονικές αρχές υπάρχουν –αν υπάρχουν και αυτές– που εξηγούν την οργανωσιακή συμπεριφορά. Καθώς δεν είμαστε όλοι ίδιοι, η δυνατότητά μας να κάνουμε απλές, ακριβείς και σαρωτικές γενικεύσεις είναι περιορισμένη. Δύο άνθρωποι

αντιδρούν συχνά πολύ διαφορετικά στην ίδια κατάσταση, και η συμπεριφορά ενός και μόνο ατόμου αλλάζει σε διαφορετικές καταστάσεις. Το χρήμα δεν λειτουργεί για όλους ως κίνητρο, και οι άνθρωποι θα συμπεριφερθούν με διαφορετικό τρόπο όταν παρευρίσκονται στη Θεία Λειτουργία και σε ένα πάρτι.

Αυτό φυσικά δεν σημαίνει ότι δεν μπορούμε να προσφέρουμε σχετικά ακριβείς ερμηνείες της ανθρώπινης συμπεριφοράς ή να κάνουμε έγκυρες προβλέψεις. Σημαίνει όμως ότι οι έννοιες της ΟΣ πρέπει να αποτυπώνουν καταστασιακές ή ενδεχομενικές συνθήκες. Μπορούμε να πούμε ότι το χ οδηγεί στο ψ, μόνο όμως κάτω από συνθήκες που ορίζονται στο ω – τις **ενδεχομενικές μεταβλητές**. Η επιστήμη της ΟΣ αναπτύχθηκε με την εφαρμογή γενικών εννοιών σε μια συγκεκριμένη κατάσταση, ένα άτομο ή μια ομάδα. Για παράδειγμα, οι ειδικοί της ΟΣ θα απέφευγαν να δηλώσουν ότι σε όλους αρέσει μια σύνθετη και απαιτητική δουλειά (η γενική έννοια). Γιατί; Διότι δεν θέλουν όλοι μια απαιτητική δουλειά. Μερικοί άνθρωποι προτιμούν την επαναλαμβανόμενη από τη μεταβλητή, ή την απλή από τη σύνθετη. Μια θέση που είναι για κάποιον ελκυστική μπορεί να μην είναι για κάποιον άλλο· η ελκυστικότητά της συναρτάται από το άτομο που την καταλαμβάνει.

Καθώς θα προχωράτε σε αυτό το βιβλίο, θα συναντήσετε σωρεία θεωριών που βασίζονται στην έρευνα σχετικά με τον τρόπο που συμπεριφέρονται οι άνθρωποι στους οργανισμούς. Μην περιμένετε όμως να βρείτε πολλές σαφείς σχέσεις αίτιου και αποτελέσματος. Δεν υπάρχουν και πολλές! Οι θεωρίες οργανωσιακής συμπεριφοράς αποτελούν αντανάκλαση του αντικειμένου με το οποίο ασχολούνται, και οι άνθρωποι είναι σύνθετοι και περίπλοκοι.

Προκλήσεις και ευκαιρίες για την ΟΣ

Υπάρχουν πολλοί λόγοι που εξηγούν γιατί είναι πιο σημαντικό από ποτέ να μάθουμε τις έννοιες της ΟΣ.

Η κατανόηση της οργανωσιακής συμπεριφοράς δεν υπήρξε ποτέ πιο κεφαλαιώδης για τους μάνατζερ απ' ό,τι τώρα. Ρίξτε μια ματιά στις δραματικές αλλαγές που συντελούνται στους οργανισμούς. Ο μέσος υπάλληλος γερνάει· υπάρχουν περισσότερες γυναίκες και έγχρωμοι στον εργασιακό χώρο· η μείωση του προσωπικού των οργανισμών και η έντονη χρήση προσωρινών υπαλλήλων διαρρηγνύουν τους δεσμούς αφοσίωσης που ένωναν πολλούς υπαλλήλους με τους εργοδότες τους· και ο παγκόσμιος ανταγωνισμός απαιτεί οι υπάλληλοι να γίνουν πιο ευέλικτοι και να αντεπεξέλθουν στις ραγδαίες αλλαγές. Η παγκόσμια ύφεση έφερε στο προσκήνιο τις προκλήσεις που ενέχει η συνεργασία μεταξύ ανθρώπων και η διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού σε αβέβαιους καιρούς.

Εν συντομία, οι σημερινές προκλήσεις προσφέρουν στους μάνατζερ τις κατάλληλες ευκαιρίες, ώστε να χρησιμοποιήσουν τις έννοιες της ΟΣ.

Η αντίδραση στις οικονομικές πιέσεις

Όταν η αμερικανική οικονομία βυθίστηκε σε μια βαθιά και παρατεταμένη ύφεση το 2008, σχεδόν όλες οι υπόλοιπες μεγάλες οικονομίες του κόσμου την αντέγραψαν. Οι προσωρινές απολύσεις και η απώλεια της εργασίας πολλών υπαλλήλων έλαβαν μεγάλη έκταση, και αυτοί που κατάφεραν να διατηρήσουν τη θέση τους αναγκάστηκαν σε πολλές περιπτώσεις να δεχθούν μειώσεις στο μισθό τους.

Σε δυσμενείς οικονομικά συγκυρίες, το αποτελεσματικό μάνατζμεντ αποδεικνύεται συχνά πολύτιμο. Ο καθένας μπορεί να διοικήσει μια επιχείρηση όταν οι δουλειές είναι ανθηρές, καθώς η διαφορά ανάμεσα στην καλή και την κακή διοίκηση ισοδυναμεί με τη διαφορά ανάμεσα στο να βγάζεις πολλά χρήματα και πολύ περισσότερα χρήματα. Όταν οι καιροί είναι δύσκολοι, όμως, οι μάνατζερ καλούνται να αντιμετωπίσουν υπαλλήλους που πρέπει να απολυθούν, από τους οποίους ζητείται να τα βγάλουν πέρα με λιγότερα και οι οποίοι ανησυχούν για το μέλλον τους. Η διαφορά ανάμεσα στην καλή και την κακή διοίκηση μπορεί να ισοδυναμεί με τη διαφορά ανάμεσα στο κέρδος και τη ζημία ή, σε τελική ανάλυση, ανάμεσα στην επιβίωση και την αποτυχία.

Η σωστή διοίκηση υπαλλήλων σε χαλεπούς καιρούς είναι εξίσου δύσκολη με τη διοίκηση σε περίοδο που οι συγκυρίες είναι καλές – ίσως, μάλιστα, να είναι δυσκολότερη στη δεύτερη περίπτωση. Οι προσεγγίσεις όμως της ΟΣ μερικές φορές διαφέρουν. Σε καλές εποχές, η σωστή εκτίμηση όσον αφορά την ανταμοιβή, την ικανοποίηση και τη διατήρηση των υπαλλήλων είναι πολύτιμη. Σε δύσκολους καιρούς, αποκτούν προτεραιότητα ζητήματα όπως το άγχος, η λήψη αποφάσεων και η επιβίωση.

Η ανταπόκριση στην παγκοσμιοποίηση

Οι οργανισμοί δεν περιορίζονται πλέον από τα εθνικά σύνορα. Τα Burger King ανήκουν σε μια βρετανική εταιρεία και τα McDonald's πουλάνε χάμπουργκερ στη Μόσχα. Η ExxonMobil, μια αμερικανική εταιρεία, λαμβάνει περίπου το 75% των εσόδων της από πωλήσεις εκτός των Ηνωμένων Πολιτειών. Στη Nokia, την κατασκευάστρια εταιρεία τηλεφώνων με έδρα στη Φινλανδία, προσλαμβάνονται ολόένα και περισσότεροι υπάλληλοι από την Ινδία, την Κίνα και άλλες αναπτυσσόμενες χώρες – οι μη Φινλανδοί ξεπερνούν πλέον σε αριθμό τους Φινλανδούς στο φημισμένο ερευνητικό κέντρο της Nokia στο Ελσίνκι. Επίσης, όλες οι μεγά-

λες αυτοκινητοβιομηχανίες πλέον κατασκευάζουν τα οχήματα εκτός των συνόρων τους: η Honda τα φτιάχνει στο Οχάιο, η Ford στη Βραζιλία, η Volkswagen στο Μεξικό, ενώ τόσο η Mercedes όσο και η BMW στη Νότια Αφρική.

Ο κόσμος έχει γίνει ένα παγκόσμιο χωριό. Στην πορεία, η δουλειά του μάνατζερ άλλαξε.

ΑΥΞΗΜΕΝΕΣ ΑΝΑΘΕΣΕΙΣ ΣΤΟ ΕΞΩΤΕΡΙΚΟ Αν είστε μάνατζερ, έχετε όλο και περισσότερες πιθανότητες να βρεθείτε σε μια ανάθεση στο εξωτερικό – απεσταλμένοι στο τμήμα εκμετάλλευσης ή στη θυγατρική της εργοδότης εταιρείας σας σε κάποια άλλη χώρα. Εκεί, θα πρέπει να διοικήσετε ένα εργατικό δυναμικό με πολύ διαφορετικές ανάγκες, προσδοκίες και στάσεις σε σχέση με ό,τι είχατε συνηθίσει.

ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΑ ΜΕ ΑΝΘΡΩΠΟΥΣ ΑΠΟ ΑΛΛΟΥΣ ΠΟΛΙΤΙΣΜΟΥΣ Ακόμα και στην ίδια σας τη χώρα, θα βρεθείτε να συνεργάζεστε με προϊσταμένους, συναδέλφους και άλλους υπαλλήλους που έχουν γεννηθεί και μεγαλώσει σε διαφορετικούς πολιτισμούς. Ό,τι συνιστά δύναμη παρακίνησης για εσάς πιθανόν να μην έχει την ίδια επίδραση σε εκείνους. Ή ενδέχεται ακόμα το στιλ επικοινωνίας σας να είναι άμεσο και ανοιχτό, κάτι που μπορεί να φέρνει τους άλλους σε δύσκολη θέση ή να το θεωρούν απειλητικό. Για να δουλέψετε αποτελεσματικά με ανθρώπους από άλλους πολιτισμούς, πρέπει να κατανοήσετε πώς έχουν διαμορφωθεί μέσα από την κουλτούρα, τη γεωγραφική θέση και τη θρησκεία τους και πώς να προσαρμόσετε το δικό σας στιλ διοίκησης στις διαφορές τους.

ΕΠΙΒΛΕΨΗ ΤΗΣ ΜΕΤΑΦΟΡΑΣ ΘΕΣΕΩΝ ΕΡΓΑΣΙΑΣ ΣΕ ΧΩΡΕΣ ΜΕ ΧΑΜΗΛΟ ΚΟΣΤΟΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ Είναι ολοένα και πιο δύσκολο για τους μάνατζερ σε προηγμένα κράτη, όπου οι ελάχιστοι μισθοί κυμαίνονται συνήθως στα \$6 την ώρα ή και περισσότερα, να ανταγωνιστούν εταιρείες που προσφεύγουν στη χρήση εργατών από την Κίνα και από άλλες αναπτυσσόμενες χώρες, όπου η εργασία διατίθεται προς 30 σεντ την ώρα. Δεν είναι τυχαίο το γεγονός ότι πολλοί στις Ηνωμένες Πολιτείες φοράνε ρούχα που παρασκευάζονται στην Κίνα, εργάζονται σε υπολογιστές που έχουν μικροτσιπ από την Ταϊβάν και παρακολουθούν ταινίες που γυρίστηκαν στον Καναδά. Σε μια παγκόσμια οικονομία, οι θέσεις εργασίας τείνουν να εισρέουν εκεί όπου το χαμηλότερο κόστος δίνει στις επιχειρήσεις συγκριτικό πλεονέκτημα, παρά το γεγονός ότι τα εργατικά σωματεία, οι πολιτικοί και οι ηγέτες των τοπικών κοινωνιών θεωρούν ότι η εξαγωγή θέσεων εργασίας υπονομεύει την εγχώρια αγορά εργασίας. Οι μάνατζερ βρίσκονται αντιμέτωποι με το δύσκολο έργο της εξισορρόπησης των συμφερόντων του οργανισμού τους με την ευθύνη τους απέναντι στην κοινότητα στην οποία λειτουργούν.

Διαχείριση της ποικιλομορφίας του εργατικού δυναμικού

Μια από τις πιο σημαντικές προκλήσεις για τους οργανισμούς είναι να προσαρμοστούν σε ανθρώπους που είναι διαφορετικοί μεταξύ τους. Περιγράφουμε την πρόκληση αυτή ως *ποικιλομορφία του εργατικού δυναμικού*. Ενώ η παγκοσμιοποίηση εστιάζεται στις διαφορές ανάμεσα σε ανθρώπους από διαφορετικές χώρες, η ποικιλομορφία του εργατικού δυναμικού επικεντρώνεται στις διαφορές ανάμεσα σε ανθρώπους εντός δεδομένων χωρών.

Η **ποικιλομορφία του εργατικού δυναμικού** περιγράφει ένα εργατικό δυναμικό γυναικών και ανδρών, πολλών φυλετικών και εθνικών ομάδων, ατόμων με διαφορετικές σωματικές ή ψυχολογικές ικανότητες και ανθρώπων που διαφέρουν σε ηλικία και γενετήσιο προσανατολισμό. Η διαχείριση της ποικιλομορφίας αυτής αποτελεί παγκόσμιο μέλημα. Οι περισσότερες ευρωπαϊκές χώρες έχουν βιώσει μια δραματική αύξηση της μετανάστευσης από τη Μέση Ανατολή, την Αργεντινή και τη Βενεζουέλα, και φιλοξενούν σημαντικό αριθμό μεταναστών από άλλες νοτιοαφρικανικές χώρες, ενώ κράτη όπως η Ινδία, το Ιράκ ή η Ινδονησία διαθέτουν έντονη πολιτισμική ποικιλομορφία εντός των συνόρων τους.

Η πιο σημαντική αλλαγή στο εργατικό δυναμικό των ΗΠΑ στο τελευταίο μισό του 20ού αιώνα ήταν η ραγδαία αύξηση του αριθμού των εργατριών. Το 1950, για παράδειγμα, μόνο 29,6% του εργατικού δυναμικού ήταν γυναίκες. Μέχρι το 2008, έφτασε το 46,5%. Το πρώτο μισό του 21ου αιώνα θα μείνει στην ιστορία για τις αλλαγές στη φυλετική και την εθνική σύνθεση, και για τη γενιά του baby boom που γεννάει. Μέχρι το 2050, οι ισπανόφωνοι θα αυξηθούν από 11% που είναι σήμερα σε 24%, οι μαύροι θα αυξηθούν από 12% σε 14% και οι Ασιάτες από 5% σε 11%. Εντωμεταξύ, βραχυπρόθεσμα, το εργατικό δυναμικό θα αρχίσει να γερνάει. Η ηλικιακή ομάδα των 55 και άνω, που προς το παρόν καλύπτει το 13% του εργατικού δυναμικού, θα αυξηθεί σε 20% μέχρι το 2014.

Καθώς έχουμε να πούμε περισσότερα για την ποικιλομορφία του εργατικού δυναμικού στο επόμενο κεφάλαιο, αρκεί στο σημείο αυτό να λεχθεί ότι αναδεικνύει τεράστιες ευκαιρίες και θέτει απαιτητικά ερωτήματα για τους μάνατζερ και τους υπαλλήλους σε όλες τις χώρες. Πώς μπορούμε να χειριστούμε τις διαφορές εντός των ομάδων για να έχουμε ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα; Πρέπει να αντιμετωπίσουμε όλους τους υπαλλήλους με τον ίδιο τρόπο; Πρέπει να αναγνωρίσουμε τις ατομικές και πολιτισμικές διαφορές; Πώς μπορούμε να ενισχύσουμε την πολιτισμική συνειδητότητα στους υπαλλήλους χωρίς να υποπέσουμε στην πολιτική ορθότητα; Ποιες είναι οι νομικές απαιτήσεις σε κάθε χώρα; Όπως φαίνεται στο Πλαίσιο 1.1, η ποικιλομορφία μπορεί να γίνει αντιληπτή με πολλούς τρόπους στους σύγχρονους οργανισμούς.