

# 1 Εισαγωγή στην οργανωσιακή συμπεριφορά

## ΜΑΘΗΣΙΑΚΟΙ ΣΤΟΧΟΙ

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

1. Δώσετε τον ορισμό της **οργανωσιακής συμπεριφοράς** (εφεξής αναφερόμενης ως **ΟΣ**).
2. Εξηγήσετε την αξία της συστηματικής μελέτης για την ΟΣ.
3. Προσδιορίσετε τις βασικές αρχές της συμπεριφορικής επιστήμης που υποστηρίζουν την ΟΣ.
4. Δείξετε γιατί είναι λίγες οι σταθερές που βρίσκουν εφαρμογή στην ΟΣ.
5. Προσδιορίσετε τις προκλήσεις και τις ευκαιρίες που παρουσιάζονται στους μάνατζερ κατά την εφαρμογή των εννοιών της ΟΣ.
6. Συγκρίνετε τα τρία επίπεδα ανάλυσης στο μοντέλο ΟΣ του κειμένου.

Αρχίζοντας τη μελέτη αυτού του κειμένου, πιθανότατα θα αναρωτιέστε: «Τι είναι η οργανωσιακή συμπεριφορά και γιατί με αφορά;». Θα προβούμε στον ορισμό της οργανωσιακής συμπεριφοράς ή ΟΣ στη συνέχεια, ας αρχίσουμε όμως από το τέλος: γιατί η ΟΣ είναι σημαντική και τι προσφέρει σε εσάς η μελέτη της;

Ας δούμε λίγο την ιστορία της. Μέχρι τα τέλη της δεκαετίας του '80, τα προγράμματα σπουδών των σχολών διοίκησης επιχειρήσεων ήταν προσανατολισμένα 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 διαπροσωπικές δεξιότητες λάμβαναν σχετικά μικρότερη προσοχή. Έκτοτε, ωστόσο, οι σχολές διοίκησης επιχειρήσεων συνειδητοποίησαν πόσο σημαντικό ρόλο παίζουν οι διαπροσωπικές δεξιότητες στην αποτελεσματικότητα ενός μάνατζερ. Μάλιστα, μια έρευνα σε 2.100 οικονομικούς διευθυντές από 20 χώρες έδειξε ότι η έλλειψη διαπροσωπικών δεξιοτήτων αποτελεί τον βασικό λόγο που κάποιιο υπάλληλοι αποτυγχάνουν να προαχθούν στην εργασία τους.<sup>1</sup>

Μια από τις θεμελιώδεις εφαρμογές της ΟΣ έχει ως στόχο τη βελτίωση των διαπροσωπικών δεξιοτήτων. Η ανάπτυξη των διαπροσωπικών δεξιοτήτων των μάνα-

τζερ βοηθά τους οργανισμούς να προσελκύσουν και να κρατήσουν υπαλλήλους υψηλών επιδόσεων, γεγονός εξαιρετικά σημαντικό, καθώς η εξεύρεση εξεχόντων υπαλλήλων είναι δύσκολη και η αντικατάστασή τους κοστίζει ακριβά. Η ανάπτυξη όμως διαπροσωπικών δεξιοτήτων δεν είναι ο μόνος λόγος που καθιστά σημαντική την ΟΣ. Κατά δεύτερον λοιπόν, όσον αφορά τον οργανισμό, η υιοθέτηση αρχών της ΟΣ μπορεί να μετατρέψει έναν εργασιακό χώρο από καλό σε εξαιρετικό, έχοντας θετικό αντίκτυπο συνολικά. Εταιρείες με καλή φήμη ως προς τον εργασιακό τους χώρο –όπως οι Genentech, Boston Consulting Group, Qualcomm, McKinsey & Company, Procter & Gamble, Facebook και Southwest Airlines<sup>2</sup>– διαπιστώθηκε ότι σημείωναν υψηλότερες οικονομικές επιδόσεις.<sup>3</sup> Τρίτον, η ποιότητα των σχέσεων στον εργασιακό χώρο συνδέεται στενά με την εργασιακή ικανοποίηση, το άγχος και τις αποχωρήσεις υπαλλήλων. Για παράδειγμα, μια πολύ μεγάλη μελέτη σε εκατοντάδες εργασιακούς χώρους και σε περισσότερους από 200.000 ερωτώμενους έδειξε ότι οι κοινωνικές σχέσεις ανάμεσα σε συνεργάτες και προϊσταμένους σχετίζονταν στενά με τη συνολική εργασιακή ικανοποίηση. Οι θετικές κοινωνικές σχέσεις συνδέονταν επίσης με χαμηλότερο άγχος στη δουλειά και χαμηλότερη πρόθεση παραίτησης από την εργασία.<sup>4</sup> Περαιτέρω έρευνα καταδεικνύει ότι οι υπάλληλοι των οποίων η σχέση με τους μάνατζερ τους χαρακτηρίζεται από υποστηρικτικό διάλογο και προδραστικότητα θεωρούν ότι οι ιδέες τους επιδοκιμάζονται συχνότερα, στοιχείο που βελτιώνει την ικανοποίηση στον εργασιακό χώρο.<sup>5</sup> Τέταρτον, η τόνωση του στοιχείου της ΟΣ στους οργανισμούς μπορεί να καλλιεργήσει την ευαισθητοποίηση ως προς την κοινωνική ευθύνη. Στο πνεύμα αυτό, τα πανεπιστήμια έχουν αρχίσει να εντάσσουν στο πρόγραμμα σπουδών τους την κοινωνική επιχειρηματικότητα προκειμένου να εκπαιδεύσουν τους μελλοντικούς ηγέτες να ασχοληθούν με τα κοινωνικά ζητήματα στο πλαίσιο του οργανισμού τους.<sup>6</sup> Αυτό είναι εξαιρετικά σημαντικό, καθώς η ανάγκη να κατανοήσουμε τα μέσα και τα αποτελέσματα της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης, γνωστής ως ΕΚΕ, εντείνεται.<sup>7</sup> Θα εξετάσουμε διεξοδικότερα την ΕΚΕ στο Κεφάλαιο 3.

Έχουμε καταλήξει στη διαπίστωση ότι, στο σημερινό ανταγωνιστικό και απαιτητικό εργασιακό τοπίο, οι μάνατζερ δεν μπορούν να πετύχουν βασιζόμενοι αποκλειστικά στις τεχνικές τους δεξιότητες. Πρέπει να έχουν εξίσου καλές διαπροσωπικές δεξιότητες. Το βιβλίο αυτό γράφτηκε με στόχο να βοηθήσει τόσο τους υφιστάμενους όσο και τους επίδοξους μάνατζερ να αναπτύξουν αυτές τις δεξιότητες με τη γνώση που παρέχει η κατανόηση της ανθρώπινης συμπεριφοράς. Στην πορεία αυτή πιστεύουμε ότι θα αποκτήσετε επίσης νέες δεξιότητες αλλά και βαθύτερη κατανόηση του εαυτού σας και των άλλων.

## ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ ΚΑΙ ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑ

Οι ρόλοι του μάνατζερ –και οι απαραίτητες για το έργο του δεξιότητες– εξελίσσονται διαρκώς. Συχνότερα από ποτέ, άτομα τοποθετούνται σε διευθυντικές θέσεις χωρίς να έχουν σχετική εκπαίδευση ή πείρα. Σύμφωνα με μια έρευνα μεγάλης κλίμακας, πε-

ρισσότεροι από το 58% των μάντζερ δήλωσαν ότι δεν είχαν λάβει καμία εκπαίδευση και το 25% παραδέχθηκαν ότι δεν ήταν σε θέση να καθοδηγήσουν άλλους όταν τους είχαν αναθέσει τον συγκεκριμένο ρόλο.<sup>8</sup> Στην πρόκληση αυτή έρχεται να προστεθεί το γεγονός ότι οι απαιτήσεις της δουλειάς έχουν αυξηθεί: ο μέσος μάντζερ έχει εφτά άμεσους υφισταμένους (κάποτε ο κανόνας ήταν πέντε) και λιγότερο χρόνο να τους αφιερώσει σε σχέση με το παρελθόν.<sup>9</sup> Λαμβάνοντας υπόψη πως μια σφυγμομέτρηση της Gallup διαπίστωσε ότι οι οργανισμοί επιλέγουν τον λάθος υποψήφιο για διοικητικές θέσεις στις 82% των περιπτώσεων,<sup>10</sup> καταλήγουμε στο συμπέρασμα ότι, όσο περισσότερα μπορεί κανείς να μάθει για τους ανθρώπους και πώς να τους διοικεί, τόσο καλύτερα προετοιμασμένος θα είναι ώστε να αποτελέσει τον ιδανικό υποψήφιο. Η ΟΣ θα σας βοηθήσει να το πετύχετε.

## Ορισμός της οργανωσιακής συμπεριφοράς (ΟΣ)

Η **οργανωσιακή συμπεριφορά** (ΟΣ) είναι ένα πεδίο μελέτης που ερευνά την επίδραση την οποία έχουν στη συμπεριφορά τα άτομα, οι ομάδες και η δομή στο πλαίσιο των οργανισμών, με κύριο στόχο την εφαρμογή της γνώσης αυτής στην κατεύθυνση της αύξησης της αποτελεσματικότητας ενός οργανισμού. Αυτό από μόνο του ίσως να μη λέει πολλά, ας το αναλύσουμε λοιπόν.

Η οργανωσιακή συμπεριφορά είναι ένα πεδίο μελέτης, που σημαίνει ότι είναι μια διακριτή περιοχή ειδίκευσης με κοινό σώμα γνώσης. Τι μελετά; Τους τρεις προσδιοριστικούς παράγοντες συμπεριφοράς στους οργανισμούς: τα άτομα, τις ομάδες και τη δομή. Πέραν τούτου, η ΟΣ εφαρμόζει τη γνώση που αποκομίζεται σε σχέση με 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 απόδοση του οργανισμού. Άλλωστε, καθώς η ΟΣ ασχολείται ειδικά με θέματα που αφορούν την απασχόληση, επικεντρώνεται στη συμπεριφορά στο πλαίσιο της εργασιακής ικανοποίησης, της συστηματικής απουσίας από την εργασία, του δείκτη αποχωρήσεων προσωπικού, της παραγωγικότητας, της ανθρώπινης απόδοσης και του μάντζμεντ. Αν και οι απόψεις δίστανται όσον αφορά τη σχετική σπουδαιότητα καθενός από αυτά, η ΟΣ περιλαμβάνει τα ακόλουθα θεμελιώδη σημεία:<sup>11</sup>

- Παρακίνηση
- Ηγετική συμπεριφορά και εξουσία
- Διαπροσωπική επικοινωνία
- Δομή ομάδας και διαδικασίες
- Δημιουργία στάσεων και αντίληψη

### Οργανωσιακή συμπεριφορά

Πεδίο μελέτης που ερευνά την επίδραση την οποία έχουν στη συμπεριφορά τα άτομα, οι ομάδες και η δομή στο πλαίσιο των οργανισμών, με κύριο στόχο την εφαρμογή της γνώσης αυτής στην κατεύθυνση της αύξησης της αποτελεσματικότητας ενός οργανισμού.

- Διαδικασίες αλλαγής
- Συγκρούσεις και διαπραγματεύσεις
- Σχεδιασμός εργασίας

## Αποτελεσματικές έναντι επιτυχών διοικητικών δραστηριοτήτων

Εφόσον πλέον κατανοούμε την ΟΣ, μπορούμε να αρχίσουμε να εφαρμόζουμε κάποιες από τις σχετικές έννοιες. Αναλογιστείτε το σημαντικό ζήτημα των διοικητικών δραστηριοτήτων. Τι είναι αυτό που κάνει κάποιον μάνατζερ πιο αποτελεσματικό από κάποιον άλλο; Για να δώσουν απάντηση στο ερώτημα αυτό, ο Fred Luthans, διακεκριμένος ερευνητής της ΟΣ, και οι συνεργάτες του εξέτασαν τι κάνουν οι μάνατζερ από μια μοναδική οπτική.<sup>12</sup> Έθεσαν το ερώτημα: «Οι μάνατζερ που ανέρχονται ταχύτατα σε έναν οργανισμό επιτελούν τις ίδιες δραστηριότητες και με την ίδια ένταση σε σχέση με τους μάνατζερ που κάνουν την καλύτερη δουλειά;». Μπορεί να πιστεύετε ότι η απάντηση είναι θετική, αυτό όμως δεν ισχύει πάντα.

Ο Luthans και οι συνεργάτες του μελέτησαν πάνω από 450 μάνατζερ. Όλοι τους επιδίδονταν σε τέσσερις διοικητικές δραστηριότητες:

- 1. Παραδοσιακό μάνατζμεντ.** Λήψη αποφάσεων, σχεδιασμός και έλεγχος
- 2. Επικοινωνία.** Ανταλλαγή συνήθους τύπου πληροφοριών και διεκπεραίωση διοικητικών εγγράφων
- 3. Διαχείριση ανθρώπινων πόρων.** Παρακίνηση, πειθάρχηση, διαχείριση συγκρούσεων, στελέχωση και εκπαίδευση
- 4. Δικτύωση.** Κοινωνικοποίηση, μεθοδεύσεις και αλληλεπίδραση με άτομα εκτός του οργανισμού

Ο «μέσος» μάνατζερ αφιέρωσε το 32% του χρόνου του σε δραστηριότητες παραδοσιακού μάνατζμεντ, το 29% στην επικοινωνία, το 20% σε δραστηριότητες διαχείρισης ανθρώπινων πόρων και το 19% στη δικτύωση. Ωστόσο, ο χρόνος και η προσπάθεια που κατέβαλαν *μεμονωμένοι* μάνατζερ σε αυτές τις δραστηριότητες παρουσίαζαν μεγάλες αποκλίσεις. Στους μάνατζερ που ήταν *επιτυχημένοι* (έννοια οριζόμενη βάσει της ταχύτητας ανέλιξής τους στον οργανισμό), η δικτύωση είχε τη μεγαλύτερη συμβολή στην επιτυχία και οι δραστηριότητες διαχείρισης ανθρώπινων πόρων τη μικρότερη, σε αντίθεση με τον μέσο μάνατζερ. Μάλιστα και άλλες μελέτες στην Αυστραλία,

το Ισραήλ, την Ιταλία, την Ιαπωνία και τις ΗΠΑ επιβεβαιώνουν τον δεσμό ανάμεσα στη δικτύωση, τις κοινωνικές σχέσεις και στην επιτυχία σε έναν οργανισμό.<sup>13</sup> Από την άλλη, ο Luthans και οι συνεργάτες του βρήκαν ότι στους *αποτελεσματικούς* μάνατζερ (έννοια οριζόμενη βάσει της ποσότητας και της ποιότητας απόδοσής τους, καθώς και της ικανοποίησης και δέσμευσης των υπαλλήλων τους) η επικοινωνία είχε τη μεγαλύτερη συμβολή και η δικτύωση τη μικρότερη. Η διαπίστωση αυτή είναι περισσότε-

Όταν βλέπετε αυτό το εικονίδιο, στην παράγραφο αναλύονται ζητήματα της ΟΣ σε παγκόσμια κλίμακα.



ρο εναρμονισμένη με τον μέσο μάνατζερ, με βαρύνουσα εξαίρεση την έμφαση στην επικοινωνία. Η σύνδεση ανάμεσα στην επικοινωνία και τους αποτελεσματικούς μάνατζερ είναι σαφής. Οι μάνατζερ που εξηγούν τις αποφάσεις τους και επιζητούν την πληροφόρηση από τους συναδέλφους και τους υπαλλήλους τους –ακόμα και αν η πληροφόρηση αποδειχθεί αρνητική– είναι οι πιο αποτελεσματικοί.<sup>14</sup>

## ΣΥΜΠΛΗΡΩΣΗ ΤΗΣ ΔΙΑΙΣΘΗΣΗΣ ΜΕ ΤΗ ΣΥΣΤΗΜΑΤΙΚΗ ΜΕΛΕΤΗ

Μπορεί να μην το έχετε συνειδητοποιήσει, αλλά «διαβάζετε» τους ανθρώπους σχεδόν σε όλη σας τη ζωή. Παρατηρείτε τι κάνουν οι άλλοι, προσπαθείτε να ερμηνεύσετε αυτό που βλέπετε και ίσως επιχειρείτε να προβλέψετε πώς μπορεί να ενεργήσουν υπό διαφορετικές συνθήκες. Δυστυχώς, μια προσέγγιση που προκύπτει αβασάνιστα στην προσπάθειά μας να διαβάσουμε τους άλλους μπορεί συχνά να οδηγήσει σε λανθασμένες προβλέψεις, ωστόσο μπορείτε να βελτιώσετε την ικανότητά σας χρησιμοποιώντας μια συστηματική προσέγγιση.

Τη συστηματική 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, θεμελιώνοντας 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, να αναζητήσει τα καταλληλότερα διαθέσιμα στοιχεία και να χρησιμοποιήσει τις σχετικές πληροφορίες για το εν λόγω ερώτημα ή την εν λόγω περίπτωση. Θα αναρωτιέστε ίσως ποιος μάνατζερ δεν θα στήριζε τις αποφάσεις σε στοιχεία, ωστόσο η μεγάλη πλειονότητα των αποφάσεων διαχείρισης λαμβάνονται αυτοστιγμεί, με ελάχιστη ή χωρίς καθόλου συστηματική μελέτη των διαθέσιμων στοιχείων.<sup>15</sup>

### Συστηματική μελέτη

Εξέταση σχέσεων, απόπειρα απόδοσης αιτίων και αποτελεσμάτων και θεμελίωση των συμπερασμάτων μας σε επιστημονικά στοιχεία.

### Βασισμένο σε τεκμήρια μάνατζμεντ

Θεμελίωση των διοικητικών αποφάσεων σε διαθέσιμα επιστημονικά στοιχεία.

**Διαίσθηση**

Ένα ενστικτώδες αίσθημα που δεν στηρίζεται απαραίτητως στην έρευνα.

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) επισήμανε: «Το κόλπο, φυσικά, είναι να ξέρεις πότε να ακολουθήσεις το ένστικτό σου». <sup>16</sup> 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 σχετικά με τους ενδεχόμενους κινδύνους και τις ανταμοιβές.

**Μαζικά δεδομένα (big data)**

Τα δεδομένα, το θεμέλιο του βασισμένου σε τεκμήρια μάνατζμεντ, χρησιμοποιούνται για την αξιολόγηση της συμπεριφοράς τουλάχιστον από το 1749, οπότε και πλάστηκε η λέξη «στατιστική» με την έννοια της «περιγραφής της κατάστασης». <sup>17</sup> Τον καιρό εκείνο, η στατιστική χρησιμοποιούνταν στη διοίκηση, καθώς όμως οι μέθοδοι συλλογής δεδομένων ήταν πρόχειρες και απλοϊκές, αυτό αποτυπωνόταν και στα αποτελέσματα. Για να γίνουν διαθέσιμα τα «μαζικά δεδομένα» – η εκτεταμένη χρήση της στατιστικής σύνθεσης και ανάλυσης –, έπρεπε πρώτα οι υπολογιστές να φτάσουν σε τέτοιο τεχνολογικό επίπεδο ώστε να μπορούν να αποθηκεύουν και να διαχειρίζονται μεγάλο όγκο πληροφοριών. Η χρήση των μαζικών δεδομένων ξεκίνησε από το ηλεκτρονικό εμπόριο, έκτοτε όμως έχει διεισδύσει κυριολεκτικά σε κάθε επιχείρηση.

**ΤΡΕΧΟΥΣΑ ΧΡΗΣΗ** Ασχέτως πόσα τεραμπάιτ δεδομένων συλλέγουν οι εταιρείες ή από πόσες πηγές, οι λόγοι για την ανάλυση δεδομένων περιλαμβάνουν: την πρόβλεψη γεγονότων, από την αγορά ενός βιβλίου μέχρι τη δυσλειτουργία μιας διαστημικής στολής· την εξακρίβωση του κινδύνου που υφίσταται την εκάστοτε στιγμή, από τον κίνδυνο φωτιάς μέχρι τον κίνδυνο μη αποπληρωμής ενός δανείου· και την πρόληψη μεγάλων και μικρών καταστροφών, από τη συντριβή ενός αεροπλάνου μέχρι τα πλεονασματικά αποθέματα ενός προϊόντος. <sup>18</sup> Με τη χρήση των μαζικών δεδομένων, η εταιρεία αμυντικών συστημάτων BAE Systems που συνεργάζεται με τις ΗΠΑ προστατεύεται από τις κυβερνοεπιθέσεις, η Bank of the West του Σαν Φρανσίσκο χρησιμοποιεί τα δεδομένα των πελατών της για να δημιουργήσει κλιμακωτά συστήματα τιμολόγησης και η Graze.com στο Λονδίνο αναλύει τις προτιμήσεις των πελατών για να επιλέξει τα δείγματα σνακ που θα στείλει μαζί με τις παραγγελίες τους. <sup>19</sup>



**ΝΕΕΣ ΤΑΣΕΙΣ** Η χρήση μαζικών δεδομένων για την κατανόηση, συνδρομή και διαχείριση των ανθρώπων είναι σχετικά νέα, αλλά πολλά υποσχόμενη. Συγκεκριμένα, μια έρευνα σε 10.000 εργαζομένους στην Κίνα, τη Γερμανία,

την Ινδία, το Ηνωμένο Βασίλειο και τις ΗΠΑ έδειξε ότι οι υπάλληλοι περιμένουν ότι ο επόμενος μετασχηματισμός του τρόπου εργασίας των ανθρώπων θα στηρίζεται περισσότερο στα τεχνολογικά επιτεύγματα απ' ό,τι σε οποιονδήποτε άλλο παράγοντα, όπως οι δημογραφικές αλλαγές.<sup>20</sup>

Το γεγονός ότι οι ερευνητές, τα μέσα επικοινωνίας και οι ηγέτες εταιρειών έχουν αναγνωρίσει τη δυναμική του μάνατζμεντ και της λήψης αποφάσεων βάσει δεδομένων αποτελεί θετικό νέο για το μέλλον των επιχειρήσεων. Ο μάνατζερ που χρησιμοποιεί δεδομένα για να ορίσει στόχους, να αναπτύξει θεωρίες για την αιτιότητα και να επαληθεύσει αυτές τις θεωρίες μπορεί να προσδιορίσει ποιες δραστηριότητες των υπαλλήλων είναι σχετικές με τους στόχους αυτούς.<sup>21</sup> Τα μαζικά δεδομένα έχουν προεκτάσεις στη διόρθωση των υποθέσεων που κάνουν οι μάνατζερ και στην αύξηση των θετικών αποτελεσμάτων. Όλο και περισσότερο τα μαζικά δεδομένα εφαρμόζονται στην κατεύθυνση της λήψης αποτελεσματικών αποφάσεων (Κεφάλαιο 6) και της διαχείρισης οργανωσιακής αλλαγής (Κεφάλαιο 17). Είναι εξαιρετικά πιθανό η βέλτιστη χρήση των μαζικών δεδομένων στη διαχείριση ανθρώπων να προέλθει από την έρευνα στην ΟΣ και στο πεδίο της ψυχολογίας, όπου θα μπορούσε για παράδειγμα ακόμα και να βοηθήσει άτομα με ψυχικές ασθένειες να παρακολουθήσουν και να τροποποιήσουν τη συμπεριφορά τους.<sup>22</sup>

**ΠΕΡΙΟΡΙΣΜΟΙ** Καθώς οι τεχνολογικές δυνατότητες για τη διαχείριση των μαζικών δεδομένων έχουν αυξηθεί, εγείρονται ζητήματα σε σχέση με την ιδιωτικότητα και τη θεμιτή χρήση τους. Αυτό ισχύει ιδιαίτερα στην περίπτωση που η συλλογή δεδομένων περιλαμβάνει μέσα παρακολούθησης. Για παράδειγμα, ένα πείραμα στο Μπρούκλιν της Νέας Υόρκης σχεδιάστηκε για τη βελτίωση της ποιότητας διαβίωσης των κατοίκων, οι ερευνητές όμως θα συλλέξουν εν δυνάμει ευαίσθητα δεδομένα από υπέρυθρες κάμερες, αισθητήρες και σήματα ασύρματων δικτύων από κινητά τηλέφωνα.<sup>23</sup> Μέσα από παρόμοιες μεθόδους παρακολούθησης, ένα τηλεφωνικό κέντρο τράπεζας και μια φαρμακευτική εταιρεία διαπίστωσαν ότι οι υπάλληλοι ήταν πιο παραγωγικοί όταν υπήρχε περισσότερη κοινωνική αλληλεπίδραση, οπότε άλλαξαν την πολιτική τους όσον αφορά τα διαλείμματα, φροντίζοντας ώστε να συμπίπτουν οι ώρες διαλειμμάτων για περισσότερους υπαλλήλους. Το αποτέλεσμα ήταν η αύξηση των πωλήσεων και η μείωση στις αποχωρήσεις των υπαλλήλων. Στο Bread Winners Café στο Ντάλας του Τέξας παρακολουθούνται αδιάλειπτα όλοι οι υπάλληλοι του εστιατορίου μέσω εποπτικών μέσων και βάσει των δεδομένων που προκύπτουν οι σερβιτόροι προάγονται ή δέχονται παρατηρήσεις.<sup>24</sup> Σε αυτές τις μεθόδους εγείρονται πολλά ζητήματα ιδιωτικότητας και χρήσης, η λύση όμως δεν είναι απαραίτητως η αποφυγή τους.

Η κατανόηση των βαθύτερων ζητημάτων ΟΣ μπορεί να συμβάλει στην εξεύρεση μιας παραγωγικής ισορροπίας. Οι τεχνικές αυτές μαζικών δεδομένων αλλά και άλλες μπορεί να αποδειχθούν αποτελεσματικές – και η έρευνα δείχνει ότι, στην πραγματικότητα, η ηλεκτρονική παρακολούθηση της απόδοσης όντως αυξάνει την απόδοση στα καθήκοντα και τη συμπεριφορά οργανωσιακής ιθαγένειας (συμπεριφορές παρο-

χής βοήθειας προς τους άλλους), τουλάχιστον βραχυπρόθεσμα. Οι επικριτές της όμως επισημαίνουν ότι μετά την εισαγωγή, από τον Frederick Taylor το 1911, της ανάλυσης στοιχείων παρακολούθησης, με στόχο την αύξηση της παραγωγικότητας μέσω εφαρμογής παρακολούθησης και μηχανισμών ανατροφοδότησης, οι εν λόγω τεχνικές διοικητικού ελέγχου ξεπεράστηκαν από τον Alfred Sloan με τη μεγαλύτερη επιτυχία του ως προς τα αποτελέσματα στη διοίκηση, που προέκυψαν με το να παράσχει στους υπαλλήλους ουσιαστική εργασία με νόημα.<sup>25</sup>

Δεν σας συμβουλεύουμε να απορρίψετε εντελώς τη διαίσθηση. Στις επαφές τους με άλλους ανθρώπους οι ηγέτες συχνά ακολουθούν το προαίσθημά τους, μερικές φορές μάλιστα με εξαιρετικά αποτελέσματα. Άλλες πάλι φορές δημιουργούνται προσκόμματα. Αυτό που συνιστούμε είναι να χρησιμοποιείτε τα στοιχεία όσο το δυνατόν περισσότερο ώστε να εμπλουτίζουν τη διαίσθηση και την πείρα σας. Η συνετή χρήση μαζικών δεδομένων, από κοινού με την κατανόηση των συμπεριφορικών προδιαθέσεων του ανθρώπου, μπορεί να συντελέσει στην ορθή λήψη αποφάσεων και να απαλείψει τις φυσικές προκαταλήψεις. Αυτό ευαγγελίζεται η ΟΣ.

## ΕΠΙΣΤΗΜΟΝΙΚΟΙ ΚΛΑΔΟΙ ΠΟΥ ΣΥΜΒΑΛΛΟΥΝ ΣΤΟ ΠΕΔΙΟ ΤΗΣ ΟΣ

Η οργανωσιακή συμπεριφορά είναι μια εφαρμοσμένη συμπεριφορική επιστήμη που εδράζεται στη συμβολή διαφόρων 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 μικροεπίπεδο, ενώ οι άλλοι κλάδοι συμβάλλουν στην κατανόηση μακροεννοιών, όπως των διαδικασιών και της οργάνωσης ομάδας. Το Σχήμα 1.1 αποτελεί μια ανασκόπηση των κυριότερων συμβολών στη μελέτη της ΟΣ.

### Ψυχολογία

#### Ψυχολογία

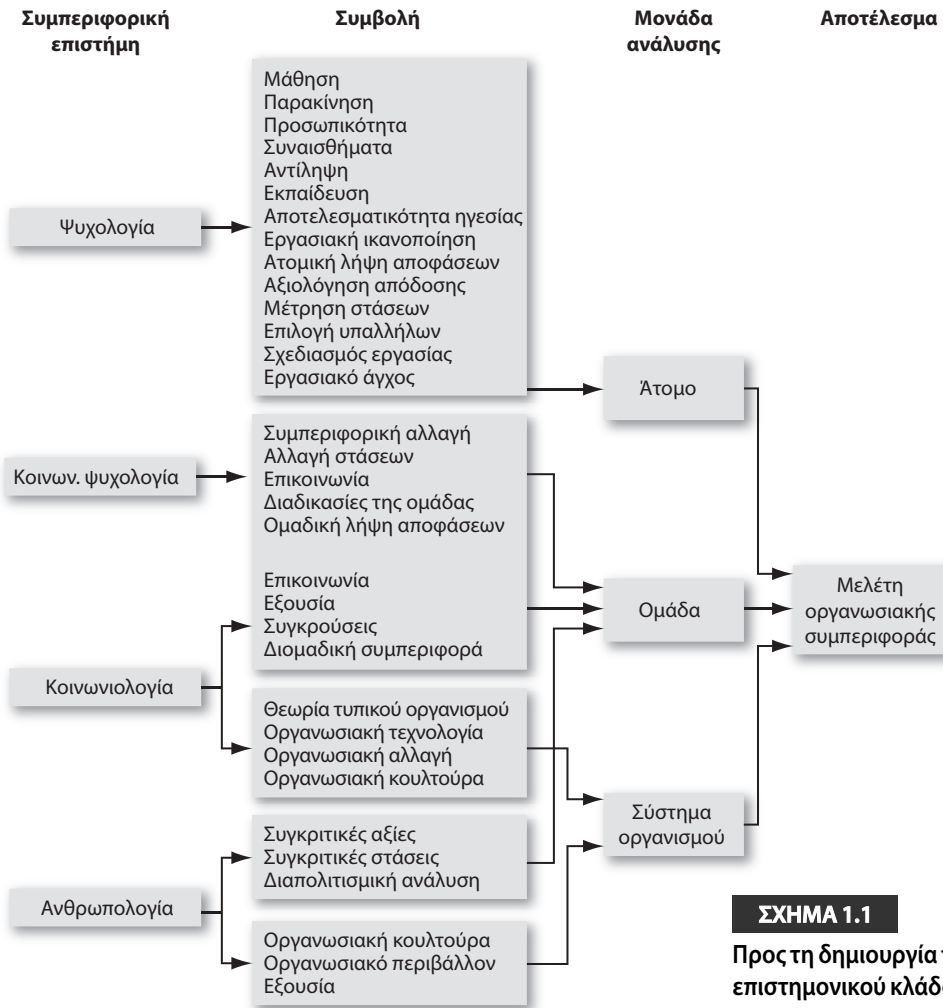
Επιστήμη που επιδιώκει να μετρήσει, να εξηγήσει και μερικές φορές να αλλάξει τη συμπεριφορά των ανθρώπων και άλλων πλασμάτων.

Η **ψυχολογία** επιδιώκει να μετρήσει, να εξηγήσει και μερικές φορές να αλλάξει τη συμπεριφορά των ανθρώπων και άλλων πλασμάτων. Αυτοί που έχουν συμβάλει και εξακολουθούν να συνεισφέρουν στο πεδίο γνώσης της ΟΣ είναι οι θεωρητικοί της μάθησης, οι θεωρητικοί της προσωπικότητας, οι συμβου-

λευτικοί 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,





**ΣΧΗΜΑ 1.1**

Προς τη δημιουργία του επιστημονικού κλάδου της ΟΣ

την αξιολόγηση της απόδοσης, τη μέτρηση στάσεων, τις τεχνικές επιλογής υπαλλήλων, τον σχεδιασμό εργασίας και το εργασιακό άγχος.

**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 μείωση

**Κοινωνική ψυχολογία**

Κλάδος της ψυχολογίας που συνδυάζει έννοιες τόσο από την ψυχολογία όσο και από την κοινωνιολογία, προκειμένου να εστιάσει στην επιρροή που ασκούν οι άνθρωποι μεταξύ τους.

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

### Κοινωνιολογία

Η μελέτη των ανθρώπων σε σχέση με το κοινωνικό περιβάλλον ή την κουλτούρα τους.

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 συνεισφορά

στην ΟΣ με τη μελέτη της συμπεριφοράς 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

### Ανθρωπολογία

Η μελέτη των κοινωνιών προκειμένου να αποκτηθεί γνώση για τους ανθρώπους και τις δράσεις τους.

Η **ανθρωπολογία** συνίσταται στη μελέτη των κοινωνιών προκειμένου να αποκτηθεί γνώση για τους ανθρώπους και τις δράσεις τους. Το έργο των ανθρωπολόγων σε σχέση με τις διάφορες κουλτούρες και τα περιβάλλοντα μας βοήθησε να κατανοήσουμε τις

διαφορές σε θεμελιώδεις αξίες, στάσεις και συμπεριφορές 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.

## ΛΙΓΕΣ ΟΙ ΣΤΑΘΕΡΕΣ 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 γενικές θεωρίες για τη βαρυτική έλξη ή να αισθάνονται ασφαλείς να στείλουν αστροναύτες στο Διάστημα για να επισκευάσουν κάποιον δορυφόρο. Τα ανθρώπινα όντα είναι σύνθετα, και δεν υπάρχουν πολλές απλές και καθολικές επιστημονικές αρχές –αν υπάρχουν καν– που να εξηγούν την ανθρώπινη συμπεριφορά. Καθώς δεν είμαστε όλοι ίδιοι, η δυνατότητά μας να κάνουμε απλές, ακριβείς και σαρωτικές γενικεύσεις σε σχέση με το ανθρώπινο είδος είναι περιορισμένη. Δύο άν-

θρωποι 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  $\chi$  οδηγεί στο  $\psi$ , μόνο όμως κάτω από συνθήκες που ορίζονται στο  $\omega$  – 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 απέφυγαν να δηλώσουν ότι σε όλους αρέσει μια σύνθετη και απαιτητική δουλειά (μια 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 άλλη. Η ελκυστικότητα της συναρτάται από το άτομο που την καταλαμβάνει. Συχνά συναντάμε και γενικής ισχύος συνθήκες (τα χρήματα μπορούν σε κάποιον βαθμό να κινητοποιήσουν τους περισσότερους από εμάς) αλλά και ενδεχομενικότητες (κάποιοι από εμάς κινητοποιούνται περισσότερο από τα χρήματα σε σχέση με άλλους, και κάποιες καταστάσεις έχουν να κάνουν περισσότερο με τα χρήματα σε σχέση με κάποιες άλλες). Θα κατανοήσουμε καλύτερα την ΟΣ όταν συνειδητοποιήσουμε ότι και οι δύο συνθήκες (γενικής ισχύος περιπτώσεις και ενδεχομενικότητες που τις επηρεάζουν) συχνά διαμορφώνουν τη συμπεριφορά.

#### **Ενδεχομενικές μεταβλητές**

Καταστασιακοί παράγοντες ή μεταβλητές που ρυθμίζουν τη σχέση ανάμεσα σε δύο ή περισσότερες μεταβλητές.

## **ΠΡΟΚΛΗΣΕΙΣ ΚΑΙ ΕΥΚΑΙΡΙΕΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΟΣ**

Η κατανόηση της οργανωσιακής συμπεριφοράς δεν υπήρξε ποτέ πιο κεφαλαιώδης για τους μάνατζερ απ' όσο στη σημερινή εποχή. Ρίξτε μια ματιά στις δραματικές αλλαγές που συντελούνται στους οργανισμούς. Ο μέσος υπάλληλος γερνάει· το εργατικό δυναμικό γίνεται όλο και πιο ποικιλόμορφο· και ο παγκόσμιος ανταγωνισμός απαιτεί οι υπάλληλοι να γίνουν πιο ευέλικτοι και να αντεπεξέλθουν στις ραγδαίες αλλαγές.

Ως αποτέλεσμα αυτών και άλλων αλλαγών, οι επιλογές απασχόλησης έχουν προσαρμοστεί, συμπεριλαμβάνοντας νέες ευκαιρίες για τους εργαζομένους. Στο Σχήμα 1.2 εκτίθενται λεπτομερώς κάποιες μορφές των επιλογών οι οποίες είναι πιθανό να προσφερθούν σε κάποιον από έναν οργανισμό ή τις οποίες ενδέχεται κάποιος να διαπραγματευτεί. Κάτω από κάθε κεφαλίδα στο σχήμα θα βρείτε ένα σύνολο εναλλακτικών, τις οποίες μπορείτε να επιλέξετε μεμονωμένα ή σε συνδυασμό. Για παράδειγμα, σε κάποια στιγμή της σταδιοδρομίας σας μπορεί να βρεθείτε να είστε υπάλληλος με πλήρες ωράριο σε ένα γραφείο στη χώρα σας, μη συνδικαλισμένος, αμειβόμενος με

Κατηγορίες απασχόλησης	Μορφές απασχόλησης	Τόπος απασχόλησης	Συνθήκες απασχόλησης	Ανταπόδοση απασχόλησης
Υπάλληλος	Πλήρης	Σταθερός (γραφείο/ χώρος με χωρίσματα)	Εγχώρια	Μηνιαίος μισθός
Υποαπασχολούμενος	Μερική	Μη σταθερός (μαζί με άλλους)	Εκπατρισμένος	Ωρομίσθιο
Επαναπροσληφθείς	Ευέλικτο ωράριο	Εικονικός	Βραχυπρόθεσμη ανάθεση	Υπερωρία
Άνεργος	Επιμερισμός θέσης εργασίας	Ευέλικτος	Εκπατρισμένοι (διαρκώς εν κινήσει)	Μπόνους
Επιχειρηματίας	Έκτακτη	Εργασία από το σπίτι	Διεθνή επιχειρημα- τικά ταξίδια	Συμβόλαιο
Συνταξιούχος	Ελεύθερος επαγγελματίας		Αλλοδαποί με ειδική άδεια από τις αρχές	Άδεια
Αναζητών εργασία	Προσωρινή		Συνδικαλισμένος / μη συνδικαλισμένος υπάλληλος	Παροχές
Σε προσωρινή αργία	Μειωμένο ωράριο			
Απολυμένος	Εκπαιδευόμενος			

**ΣΧΗΜΑ 1.2**

### Επιλογές απασχόλησης

Πηγές: J. R. Anderson Jr. κ.ά., «Action Items: 42 Trends Affecting Benefits, Compensation, Training, Staffing and Technology», *HR Magazine* (Ιανουάριος 2013), σ. 33· M. Dewhurst, B. Hancock και D. Ellsworth, «Re-designing Knowledge Work», *Harvard Business Review* (Ιανουάριος-Φεβρουάριος 2013), σ. 58-64· E. Fraunheim, «Creating a New Contingent Culture», *Workforce Management* (Αύγουστος 2012), σ. 34-39· N. Koerpen, «State Job Aid Takes Pressure off Germany», *The Wall Street Journal* (1 Φεβρουαρίου 2013), σ. A8· M. A. Shaffer, M. L. Kraimer, Y.-P. Chen και M. C. Bolino, «Choices, Challenges, and Career Consequences of Global Work Experiences: A Review and Future Agenda», *Journal of Management* (Ιούλιος 2012), σ. 1282-1327.

μηνιαίο μισθό και μπόνους, ενώ σε κάποια άλλη μπορεί να επιθυμείτε να διαπραγματευτείτε για μια εικονική θέση εργασίας με ευέλικτο ωράριο και να επιλέξετε να εργάζεστε από το εξωτερικό, αμειβόμενος με μισθό και επιπλέον άδεια μετ' αποδοχών.

Εν ολίγοις, οι σημερινές προκλήσεις προσφέρουν ευκαιρίες στους μάνατζερ να χρησιμοποιήσουν έννοιες της ΟΣ. Στην ενότητα αυτή ανατρέχουμε σε κάποια –χωρίς σε καμία περίπτωση να τα εξαντλούμε– από τα κρίσιμα ζητήματα με τα οποία έρχονται πλέον αντιμέτωποι οι μάνατζερ και στα οποία η ΟΣ προσφέρει λύσεις, ή τουλάχιστον διαφωτιστικές και ουσιώδεις πληροφορίες για την εξεύρεση λύσεων.

### Συνεχιζόμενη παγκοσμιοποίηση

Οι οργανισμοί δεν μένουν πλέον περιχαρακωμένοι στα εθνικά σύνορα. Η Samsung, ο μεγαλύτερος νοτιοκορεατικός όμιλος επιχειρήσεων, πουλά το μεγαλύτερο μέρος των προϊόντων της σε οργανισμούς σε άλλες χώρες· τα Burger King ανήκουν σε βραζιλιάνικη εταιρεία· και τα McDonald's πουλάνε χάμπουργκερ σε 118 χώρες σε έξι ηπείρους. Ακόμα και η Apple –κατά πολ-



λούς η πιο αμερικανική εταιρεία στην Αμερική– απασχολεί δύο φορές περισσότερους εργαζομένους εκτός των Ηνωμένων Πολιτειών σε σχέση με το εσωτερικό της χώρας. Όλες δε οι μεγάλες αυτοκινητοβιομηχανίες έχουν πλέον το κατασκευαστικό τους τμήμα εκτός των συνόρων: η Honda κατασκευάζει τα αυτοκίνητα στο Οχάιο, η Ford στη Βραζιλία, η Volkswagen στο Μεξικό, ενώ η Mercedes και η BMW στις Ηνωμένες Πολιτείες και τη Νότια Αφρική. Ο κόσμος έχει γίνει ένα παγκόσμιο χωριό. Στην πορεία άλλαξε και η δουλειά του μάντζερ. Οι αποδοτικοί μάντζερ προβλέπουν και προσαρμόζουν την προσέγγισή τους στα παγκόσμια ζητήματα που παρουσιάζουμε στη συνέχεια.

**ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΑ ΜΕ ΑΝΘΡΩΠΟΥΣ ΑΠΟ ΑΛΛΕΣ ΚΟΥΛΤΟΥΡΕΣ** Στη χώρα σας ή σε κάποια ανάθεση στο εξωτερικό θα βρεθείτε να συνεργάζεστε με προϊσταμένους, συναδέλφους και άλλους υπαλλήλους που έχουν γεννηθεί και μεγαλώσει σε διαφορετικές κουλτούρες. Ό,τι συνιστά στοιχείο παρακίνησης για εσάς πιθανόν να μην έχει την ίδια επίδραση σε εκείνους. Ή ενδέχεται 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 άλλες κουλτούρες, πρέπει να κατανοήσετε πώς έχουν διαπλαστεί μέσα από την κουλτούρα και το υπόβαθρό τους και πώς να προσαρμόσετε το δικό σας στιλ διοίκησης για να ταιριάζει στις διαφορές τους.

**ΠΡΟΣΑΡΜΟΓΗ ΣΕ ΔΙΑΦΟΡΕΤΙΚΟΥΣ ΠΟΛΙΤΙΣΜΙΚΟΥΣ ΚΑΙ ΡΥΘΜΙΣΤΙΚΟΥΣ ΚΑΝΟΝΕΣ** Για να είναι αποτελεσματικοί, οι μάντζερ πρέπει να γνωρίζουν τους πολιτισμικούς κανόνες του εργατικού δυναμικού σε κάθε χώρα που δραστηριοποιούνται. Για παράδειγμα, σε κάποιες χώρες, μεγάλο ποσοστό του εργατικού δυναμικού απολαμβάνει μεγάλες διακοπές. Υπάρχουν όμως και εθνικοί ή τοπικοί κανονισμοί που πρέπει να ληφθούν υπόψη. Οι μάντζερ σε θυγατρικές στο εξωτερικό πρέπει να έχουν γνώση των ιδιαίτερων οικονομικών και νομικών κανονισμών που ισχύουν για τις φιλοξενούμενες εταιρείες, διαφορετικά διατρέχουν τον κίνδυνο να τους παραβούν. Τέτοιες παραβιάσεις μπορεί να έχουν αντίκτυπο στην επιχειρηματική τους λειτουργία στην εν λόγω χώρα αλλά και στις πολιτικές σχέσεις μεταξύ χωρών. Οι μάντζερ πρέπει επίσης να είναι ενήμεροι για τις διαφορές ως προς τους κανόνες ανταγωνισμού στη χώρα: πολλές φορές, η κατανόηση των νόμων μπορεί να κρίνει την επιτυχία ή την αποτυχία. Για παράδειγμα, η γνώση των τραπεζικών νόμων επέτρεψε σε μια πολυεθνική εταιρεία –στην Bank of China– να πάρει τον έλεγχο ενός θρυλικού (και εξαιρετικά πολύτιμου) κτιρίου στο Λονδίνο, του Grosvenor House, κάτω από τη μύτη του ιδιοκτήτη, του ινδικού ξενοδοχειακού ομίλου Sahara. Η διοίκηση του ομίλου Sahara ισχυρίστηκε ότι η μη αποπληρωμή του δανείου που οδήγησε στην κατάσχεση ήταν στην ουσία μια παρανόηση που αφορούσε μια από τις άλλες ιδιοκτησίες τους στη Νέα Υόρκη.<sup>26</sup> Δύσκολη η παγκοσμιοποίηση...

