

## The Greek Review of Social Research

Vol 114 (2004)

114 B'



### Πολυπολιτισμική διαχείριση και διαπολιτισμική επικοινωνία στις διεθνικές οργανώσεις

Ρόη Παναγιωτοπούλου

doi: [10.12681/grsr.9283](https://doi.org/10.12681/grsr.9283)

Copyright © 2004, Ρόη Παναγιωτοπούλου



This work is licensed under a [Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/).

#### To cite this article:

Παναγιωτοπούλου Ρ. (2004). Πολυπολιτισμική διαχείριση και διαπολιτισμική επικοινωνία στις διεθνικές οργανώσεις. *The Greek Review of Social Research*, 114, 89–111. <https://doi.org/10.12681/grsr.9283>

*Ρόη Παναγιωτοπούλου\**

---

## ΠΟΛΥΠΟΛΙΤΙΣΜΙΚΗ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΚΑΙ ΔΙΑΠΟΛΙΤΙΣΜΙΚΗ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ ΣΤΙΣ ΔΙΕΘΝΙΚΕΣ ΟΡΓΑΝΩΣΕΙΣ

---

### ΠΕΡΙΛΗΨΗ

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

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

### 1. ΕΙΣΑΓΩΓΗ

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

---

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

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

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

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

---

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

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

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

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

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

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

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

---

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



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

### *2.1. Η διασύνδεση ανάμεσα στο τοπικό και στο παγκόσμιο*

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

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

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

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

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

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

---

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

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

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

## *2.2. Ομοιογενοποίηση ή αποδοχή της διαφορετικότητας των πολιτισμικών προτύπων;*

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

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

---

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

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

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

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

### *2.3. Εθνικά πρότυπα και πολυπολιτισμική διαχείριση*

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

---

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

αναγνώριση ή την απουσία αναγνώρισης –συχνά εσφαλμένη– που μας επιφυλάσσουν οι άλλοι (Τ. Ταϊήλορ, 2000, σ. 71-72, και E. Gellner, 1992, σ. 23).<sup>7</sup>

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

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

---

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

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

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

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

### 3. Ο ΝΕΟΣ ΧΑΡΑΚΤΗΡΑΣ ΤΩΝ ΟΡΓΑΝΩΣΕΩΝ

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

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

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

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

---

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



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

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

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

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

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

---

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

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

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

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

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

---

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

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

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

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

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

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

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

---

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

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

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

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

---

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

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

#### 4. ΕΠΙΔΡΑΣΕΙΣ ΤΗΣ ΕΘΝΙΚΗΣ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑΣ ΣΤΙΣ ΔΙΕΘΝΙΚΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ

Ο προβληματισμός σχετικά με τις επιδράσεις της εθνικής κουλτούρας στις επιχειρήσεις εμφανίστηκε ήδη από τα τέλη της δεκαετίας του 1980.<sup>14</sup> Πρωταρχικός στόχος ήταν να βρεθεί ένα πλαίσιο ερμηνείας για τις εθνικές διαφορές που ανέκυψαν στην ΕΕ και να προετοιμαστεί το έδαφος για τη λειτουργία υπερεθνικών θεσμών. Από τότε μέχρι σήμερα οι στόχοι έχουν αλλάξει, δεδομένου ότι οι επικοινωνιακές δυνατότητες έχουν πολλαπλασιαστεί. Η ερμηνεία των σημεινών εθνικών ταυτίσεων και συμπεριφορών έχει περάσει από τη λογική ενός πλαισίου κατηγοριών που συγκροτούνται με δυϊστικό τρόπο στην πολυπολιτισμική προσέγγιση.

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

---

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

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

μων που ανήκαν σε μια εθνική κουλτούρα. Όμως, στις σημερινές συνθήκες παγκοσμιοποιημένης επιχειρηματικής δράσης η καταμέτρηση των συγκλίσεων ή αποκλίσεων από κάποιο μέσο όρο ενός συγκεκριμένου μοντέλου προσλήψεων και αντιλήψεων καθίσταται άχρηστη. Οι συμπεριφορές σύμφωνα με τις νέες συνθήκες απασχόλησης μπορούν να προσδιοριστούν μόνον αργετυπικά (A. Foster, 2000), δηλαδή μόνον ως πιθανότητες συμπεριφοράς που αφορούν όλα τα εμπλεκόμενα άτομα που συμμετέχουν σ' ένα δίκτυο, χωρίς να λαμβάνεται υπόψη η πολιτισμική ή εθνική τους ταυτότητα. Η προσπάθεια συντονισμού των εργασιακών συμπεριφορών εστιάζεται στο να εντοπίσει και να προωθήσει τη δυναμική που διαθέτουν τα μέλη μιας επιχείρησης ξεχωριστά, αλλά και ως σύνολο. Η παλαιότερη αντίληψη της δημιουργίας μιας κουλτούρας στην επιχείρηση με τη χρήση γνωστικών μέσων και συναισθηματικών παραγόντων<sup>16</sup> υποχωρεί προς όφελος μιας εργαλειακής-ρυθμιστικής αντίληψης για τη συμπεριφορά των μελών που θα πρέπει να διέπεται από λίγους και δεσμευτικούς κανόνες.

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

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

---

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

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

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

## 5. ΤΑ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΤΩΝ ΝΕΩΝ ΣΤΕΛΕΧΩΝ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ

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

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

---

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



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

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

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

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

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

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

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

## 6. ΕΠΙΛΟΓΟΣ

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

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

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

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

## ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

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

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

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