

Το βιβλίο του Γκάρεθ Μόργκαν *Οι όψεις της οργάνωσης: εισαγωγή στη θεωρία οργανώσεων* είναι το καλύτερο ίσως εγχειρίδιο που γράφτηκε στο ομώνυμο επιστημονικό πεδίο.

Η πρωτοτυπία του δεν συνίσταται τόσο στο ευρύτατο περιεχόμενό του, όσο στην προσέγγισή του. Ο συγγραφέας, καθηγητής στο Πανεπιστήμιο Γιορκ στον Καναδά, πιστεύει ότι η σύγχρονη οργάνωση (με τη μορφή είτε της επιχείρησης, είτε της δημόσιας διοίκησης στην ευρεία της μορφή, ή των εθελοντικών και μη κερδοσκοπικών οργανώσεων) δεν είναι ένα μονολιθικό φαινόμενο, αλλά τα ουσιαστικά γνωρίσματά της εξαρτώνται από την οπτική γωνία από την οποία το προσεγγίζουμε. Για το σκοπό αυτό, ο συγγραφέας διακρίνει οκτώ διαφορετικές οπτικές γωνίες, καθεμιά από τις οποίες συνιστά ένα μεταφορικό τρόπο προσέγγισης της οργάνωσης.

Η οργάνωση, λέει ο Μόργκαν, είναι πολλά πράγματα συγχρόνως. Μπορούμε να την εκλάβουμε ως μηχανή, ως βιολογικό οργανισμό, ως εγκέφαλο, ως κουλτούρα, ως πολιτικό σύστημα, ως ψυχική φυλακή, ως ροή και μετασχηματισμό και ως εργαλείο κυριαρχίας. Κατά συνέπεια, για να κατανοήσουμε τα οργανωσιακά φαινόμενα (π.χ., ένα βιομηχανικό ατύχημα, την αποτυχία των αλλαγών και μεταρρυθμίσεων, την υποκίνηση των εργαζομένων, τη διαπάλη για την εξουσία κ.λπ.), θα πρέπει να ασκηθούμε στο να τα «διαβάζουμε» – να αποκτήσουμε, δηλαδή, την ικανότητα να χρησιμοποιούμε όλες τις ανωτέρω οπτικές γωνίες ταυτοχρόνως και να συνθέτουμε τις διαφορετικές ερμηνείες που αποκτούμε.

Στο εξώφυλλο:

Tony Hutchigs / TONY STONE IMAGES / ΑΠΕΙΡΟΝ

ISBN 960-03-3452-8



9 789600 334524

www.kastaniotis.com
e-mail: info@kastaniotis.com



ΓΚΑΡΕΘ ΜΟΡΓΚΑΝ **Οι όψεις της οργάνωσης**

διοίκηση

ΔΙΕΥΘΥΝΤΗΣ ΣΕΙΡΑΣ: ΧΑΡΙΔΗΜΟΣ Κ. ΤΣΟΥΚΑΣ

Καθηγητής Οργάνωσης και Διοίκησης
στην ερευνητική θέση «Γεώργιος Δ. Μαύρος» στο ALBA
& Καθηγητής Οργανωσιακής Θεωρίας και Συμπεριφοράς
στο University of Strathclyde

ΕΚΔΟΣΕΙΣ ΚΑΣΤΑΝΙΩΤΗ





Δ Ι Ο Ι Κ Η Σ Η

ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ ΣΕΙΡΑΣ
ΧΑΡΙΔΗΜΟΣ Κ. ΤΣΟΥΚΑΣ

• • •

ΓΚΑΡΕΘ ΜΟΡΓΚΑΝ
Οι όψεις της οργάνωσης

Δ Ι Ο Ι Κ Η Σ Η
Διεύθυνση σειράς: Χαρίδημος Κ. Τσούκας

ROWAN GIBSON (Επιμέλεια)

Η επιχείρηση του μέλλοντος

(Επανεξετάζοντας την επιχείρηση, τις αρχές, τον ανταγωνισμό,
τον έλεγχο και την πολυπλοκότητα, την ηγεσία, τις αγορές και τον κόσμο)

ΤΖΩΝ ΚΕΪ

Τα θεμέλια της επιτυχίας

(Οδηγός στρατηγικής συμπεριφοράς για τη σύγχρονη επιχείρηση)

ΙΑΝ ΜΙΤΡΟΦ

Έξυπνη σκέψη για δύσκολους καιρούς

(Η τέχνη της επίλυσης των σωστών προβλημάτων)

ΓΚΑΡΕΘ ΜΟΡΓΚΑΝ

Οι όψεις της οργάνωσης

(Εισαγωγή στη θεωρία οργανώσεων)

ΑΡΘΟΥΡ ΜΠΑΤΡΑΜ

Χάος, πολυπλοκότητα και μάνατζμεντ

ΙΚΟΥΖΙΡΟ ΝΟΝΑΚΑ - ΧΙΡΟΤΑΚΑ ΤΑΚΕΟΥΤΣΙ

Η επιχείρηση της γνώσης

(Η διαχείριση της γνώσης στη σύγχρονη επιχείρηση)

ΑΒΙΝΑΣ Κ. ΝΤΙΕΙΤ - ΜΠΑΡΥ ΤΖ. ΝΕΪΛΜΠΑΦ

Πώς να σκέπτεσθε στρατηγικά

(Η εφαρμογή της στρατηγικής στην πολιτική,
στις επιχειρήσεις και στην καθημερινή ζωή)

ΔΗΜΗΤΡΗΣ Β. ΠΑΠΟΥΛΙΑΣ

Στρατηγική διοίκηση επιχειρήσεων και αλλαγών

ΚΑΡΛ ΣΑΠΠΟ - ΧΑΛ ΒΑΡΙΑΝ

Οδηγός στρατηγικής στη δικτυακή οικονομία

(Η επιχειρησιακή στρατηγική στην οικονομία των πληροφοριών)

ΓΚΑΡΕΘ ΜΟΡΓΚΑΝ

ΟΙ ΟΨΕΙΣ ΤΗΣ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ

Εισαγωγή στις Θεωρίες Οργάνωσης και Διοίκησης

ΜΕΤΑΦΡΑΣΗ ΑΠΟ ΤΑ ΑΓΓΛΙΚΑ

ΜΑΡΙΑ ΓΙΑΜΑΛΙΔΟΥ

ΠΡΟΛΟΓΟΣ

ΧΑΡΙΔΗΜΟΣ Κ. ΤΣΟΥΚΑΣ

ΕΚΔΟΣΕΙΣ ΚΑΣΤΑΝΙΩΤΗ

Π Ε Ρ Ι Ε Χ Ο Μ Ε Ν Α

ΠΡΟΛΟΓΟΣ του Χαρίδημου Κ. Τσούκα	11
ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ	24

ΜΕΡΟΣ Ι: ΕΠΙΣΚΟΠΗΣΗ

1. ΕΙΣΑΓΩΓΗ	27
-------------------	----

ΜΕΡΟΣ ΙΙ: ΜΕΡΙΚΕΣ ΟΨΕΙΣ ΤΗΣ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ

2. Η ΜΗΧΑΝΟΠΟΙΗΣΗ ΑΝΑΛΑΜΒΑΝΕΙ ΤΟΝ ΕΛΕΓΧΟ: ΟΙ ΟΡΓΑΝΩΣΕΙΣ ΩΣ ΜΗΧΑΝΕΣ	37
Μηχανές, μηχανιστική σκέψη, και η άνοδος της γραφειοκρατικής οργάνωσης	39
Οι απαρχές της μηχανιστικής οργάνωσης	39
Κλασική θεωρία διοίκησης: σχεδιασμός γραφειοκρατικών οργάνωσεων	44
Επιστημονική διοίκηση	49
Πλεονεκτήματα και περιορισμοί της μηχανιστικής μεταφοράς	53

3. Η ΦΥΣΗ ΠΑΡΕΜΒΑΙΝΕΙ: ΟΙ ΟΡΓΑΝΩΣΕΙΣ ΩΣ ΒΙΟΛΟΓΙΚΟΙ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΙ	60
Ανακαλύπτοντας τις οργανωσιακές ανάγκες	61
Αναγνωρίζοντας τη σημασία του περιβάλλοντος: οι οργανώσεις ως ανοιχτά συστήματα	66
Ενδεχομενική θεωρία: προσαρμόζοντας την οργάνωση στο περιβάλλον	71
Η ποικιλία των ειδών	78
Ενδεχομενική θεωρία: προάγοντας την υγεία και την ανάπτυξη της οργάνωσης	84
Φυσική επιλογή: η θέαση των οργάνωσεων από τη σκοπιά της πληθυσμιακής οικολογίας	89
Οργανωσιακή οικολογία: η δημιουργία κοινού μέλλοντος	93
Πλεονεκτήματα και περιορισμοί της οργανισμικής μεταφοράς	96

4. ΜΑΘΗΣΗ ΚΑΙ ΑΥΤΟ-ΟΡΓΑΝΩΣΗ: ΟΙ ΟΡΓΑΝΩΣΕΙΣ ΩΣ ΕΓΚΕΦΑΛΟΙ	103
Εικόνες του εγκεφάλου	104

ΤΙΤΛΟΣ ΠΡΩΤΟΤΥΠΟΥ: Gareth Morgan, *Images of Organization*

Έτος 1ης έκδοσης: 2000

Copyright 1997 by Sage Publications, Inc. Published by arrangement with
Sage Publications, Inc., USA, London, New Delhi

Copyright για την ελληνική γλώσσα Εκδόσεις Καστανιώτη Α.Ε., Αθήνα 1999

Απαγορεύεται η αναδημοσίευση ή αναπαραγωγή του παρόντος έργου στο σύνολό του ή τμημάτων του με οποιονδήποτε τρόπο, καθώς και η μετάφραση ή διασκευή του ή εκμετάλλευσή του με οποιονδήποτε τρόπο αναπαραγωγής έργου λόγου ή τέχνης, σύμφωνα με τις διατάξεις του ν. 2121/1993 και της Διεθνούς Σύμβασης Βέρνης-Παρισιού, που κυρώθηκε με το ν. 100/1975. Επίσης απαγορεύεται η αναπαραγωγή της στοιχειοθεσίας, σελιδοποίησης, εξοφύλλου και γενικότερα της όλης αισθητικής εμφάνισης του βιβλίου, με φωτοτυπικές, ηλεκτρονικές ή οποιεσδήποτε άλλες μεθόδους, σύμφωνα με το άρθρο 51 του ν. 2121/1993.

ΕΚΔΟΣΕΙΣ ΚΑΣΤΑΝΙΩΤΗ Α.Ε.

Ζαλόγγου 11, 106 78 Αθήνα

☎ 210-330.12.08 – 210-330.13.27 FAX: 210-384.24.31

e-mail: info@kastaniotis.com

www.kastaniotis.com

ISBN 960-03-3452-8

Οι οργανώσεις ως εγκέφαλοι επεξεργασίας πληροφοριών	108
Δημιουργώντας μανθάνουσες οργανώσεις	114
Κυβερνητική, μάθηση και εκμάθηση του μανθάνειν	114
Μπορούν οι οργανώσεις να μάθουν να μαθαίνουν;	118
Κατευθύνσεις για τη δημιουργία «μανθανουσών οργανώσεων»	121
Οι οργανώσεις ως ολογραφικοί εγκέφαλοι	133
Αρχές ολογραφικού σχεδιασμού	135
Πλεονεκτήματα και περιορισμοί της μεταφοράς του εγκεφάλου	150
5. ΚΑΤΑΣΚΕΥΑΖΟΝΤΑΣ ΤΗΝ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗ ΠΡΑΓΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ:	
ΟΙ ΟΡΓΑΝΩΣΕΙΣ ΩΣ ΚΟΥΛΤΟΥΡΕΣ	154
Κουλτούρα και οργάνωση	155
Η οργάνωση ως πολιτισμικό φαινόμενο	155
Οργάνωση και πολιτισμικό πλαίσιο	157
Εταιρική κουλτούρα και υποκουλτούρες	165
Δημιουργώντας την οργανωσιακή πραγματικότητα	176
Κουλτούρα: υπακοή σε κανόνες ή διενέργεια;	176
Οργάνωση: η δημιουργία μιας κοινώς αποδεκτής πραγματικότητας	179
Πλεονεκτήματα και περιορισμοί της πολιτισμικής μεταφοράς	184
6. ΣΥΜΦΕΡΟΝΤΑ, ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΙΣ ΚΑΙ ΙΣΧΥΣ:	
ΟΙ ΟΡΓΑΝΩΣΕΙΣ ΩΣ ΠΟΛΙΤΙΚΑ ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ	193
Οι οργανώσεις ως συστήματα διακυβέρνησης	195
Οι οργανώσεις ως συστήματα πολιτικής δραστηριότητας	201
Αναλύοντας τα συμφέροντα	201
Κατανοώντας τις συγκρούσεις	209
Διερευνώντας την ισχύ	213
Διευθύνοντας πλουραλιστικές οργανώσεις	245
Πλεονεκτήματα και περιορισμοί της πολιτικής μεταφοράς	254
7. ΕΞΕΡΕΥΝΩΝΤΑΣ ΤΗ ΣΠΗΛΙΑ ΤΟΥ ΠΛΑΤΩΝΑ:	
ΟΙ ΟΡΓΑΝΩΣΕΙΣ ΩΣ ΨΥΧΙΚΕΣ ΦΥΛΑΚΕΣ	260
Η παγίδα των προτιμώμενων τρόπων σκέψης	261
Οργάνωση και ασυνείδητο	265
Οργάνωση και απωθημένη σεξουαλικότητα	266
Οργάνωση και πατριαρχική οικογένεια	272
Οργάνωση, θάνατος και αθανασία	274
Οργάνωση και αγωνία	276
Οργάνωση, κούκλες και αρκουδάκια	283
Οργάνωση, σκιά και αρχέτυπο	286
Το ασυνείδητο: δύναμη δημιουργική και καταστροφική	291
Πλεονεκτήματα και περιορισμοί της μεταφορικής περιγραφής της ψυχικής φυλακής	293

8. ΑΠΟΚΑΛΥΠΤΟΝΤΑΣ ΤΙΣ ΛΟΓΙΚΕΣ ΤΩΝ ΑΛΛΑΓΩΝ:	
Η ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΩΣ ΡΟΗ ΚΑΙ ΜΕΤΑΣΧΗΜΑΤΙΣΜΟΣ	299
Αυτοποίηση: επανεξετάζοντας τις σχέσεις με το περιβάλλον	300
Η διενέργεια ως μορφή ναρκισσισμού: η οργάνωση αλληλεπιδρά με προβολές του εαυτού της	304
Ταυτότητα και κλειστότητα: εγωκεντρισμός εναντίον συστημικής σοφίας	306
Αλλάζοντας «ελκυστή»: η λογική του χάους και της πολυπλοκότητας	310
Διευθύνοντας εν μέσω πολυπλοκότητας	313
Βρόχοι, όχι γραμμές: η λογική της αμοιβαίας αιτιότητας	324
Αντίφαση και κρίση: η λογική της διαλεκτικής αλλαγής	334
Διαλεκτική ανάλυση: πώς οι αντίθετες δυνάμεις οδηγούν σε αλλαγές	336
Η διαλεκτική του μανάτζμεντ	342
Πλεονεκτήματα και περιορισμοί της μεταφοράς της ροής και του μετασχηματισμού	350
9. ΤΟ ΑΣΧΗΜΟ ΠΡΟΣΩΠΟ:	
ΟΙ ΟΡΓΑΝΩΣΕΙΣ ΩΣ ΕΡΓΑΛΕΙΑ ΚΥΡΙΑΡΧΙΑΣ	354
Η οργάνωση ως κυριαρχία	356
Πώς οι οργανώσεις χρησιμοποιούν και εκμεταλλεύονται τους εργαζομένους	360
Οργάνωση, ταξική δομή και έλεγχος	362
Επικίνδυνες εργασίες, επαγγελματικές ασθένειες και βιομηχανικά ατυχήματα	369
Εργασιομανία και κοινωνικό και διανοητικό στρες	376
Οργανωσιακή πολιτική και ριζοσπαστικοποιημένη οργάνωση	379
Πολυεθνικές και παγκόσμια οικονομία	382
Οι πολυεθνικές εταιρείες ως παγκόσμιες δυνάμεις	384
Πολυεθνικές: μητρώο εκμετάλλευσης;	389
Πλεονεκτήματα και περιορισμοί της μεταφοράς της κυριαρχίας	399
ΜΕΡΟΣ ΙΙΙ: ΕΠΙΠΤΩΣΕΙΣ ΣΤΗΝ ΠΡΑΞΗ	
10. Η ΠΡΟΚΛΗΣΗ ΤΩΝ ΜΕΤΑΦΟΡΙΚΩΝ ΠΕΡΙΓΡΑΦΩΝ	
Οι μεταφορικές περιγραφές δημιουργούν τρόπους θέασης και διάπλασης της οργανωσιακής ζωής	408
Νέοι τρόποι θέασης, σκέψης και δράσης	411
11. ΑΝΑΓΙΓΝΩΣΚΟΝΤΑΣ ΚΑΙ ΔΙΑΠΛΑΘΟΝΤΑΣ ΤΗΝ ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ ΖΩΗ	
Η περίπτωση της Multicom	415

Ερμηνεύοντας τη Multicom	419
Αναπτύσσοντας μια συγκεκριμένη ανάγνωση και «γραμμική αφήγησης»	422
Η Multicom από μια άλλη σκοπιά	430
«Ανάγνωση» και αναδυόμενη νοημοσύνη	433
12. ΥΣΤΕΡΟΓΡΑΦΟ	435
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΕΣ ΣΗΜΕΙΩΣΕΙΣ	439
1: Εισαγωγή	439
2: Η μηχανιστική μεταφορά	441
3: Η οργανισμική μεταφορά	447
4: Η μεταφορά του εγκεφάλου	452
5: Η πολιτισμική μεταφορά	458
6: Η πολιτική μεταφορά	463
7: Η μεταφορά της ψυχικής φυλακής	467
8: Η μεταφορά της ροής και του μετασχηματισμού	475
9: Η μεταφορά της κυριαρχίας	485
10: Η πρόκληση των μεταφορικών περιγραφών	491
11: Ανάγνωση και διάπλαση της οργανωσιακής ζωής	492
12: Υστερόγραφο	495
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ	497
ΕΥΡΕΤΗΡΙΟ	535

Π Ρ Ο Λ Ο Γ Ο Σ

ΟΙ ΟΨΕΙΣ ΤΗΣ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ

ΤΟΥ ΧΑΡΙΔΗΜΟΥ Κ. ΤΣΟΥΚΑ

*Καθηγητή Οργανωσιακής Θεωρίας και Συμπεριφοράς
ALBA & University of Strathclyde*

«Ταραχή στους ανθρώπους δεν προξενούν τα πράγματα αλλά οι ιδέες τους για τα πράγματα».

Επίκτητος, *Εγχειρίδιον*, Στιγμή 1993, μετφρ. Ν.Μ. Σκουτερόπουλος, σ. 25

«Ο κόσμος δεν μιλάει. Μόνον εμείς μιλάμε. Ο κόσμος μπορεί να γίνει η αιτία ώστε να αποκτήσουμε πεποιθήσεις, από τη στιγμή που έχουμε “προγραμματιστεί” με μια γλώσσα. Δεν μπορεί όμως να μας προτείνει μια γλώσσα να μιλήσουμε. Μόνον άλλοι άνθρωποι μπορούν να το κάνουν αυτό».

Richard Rorty, *Contingency, Irony, and Solidarity*, 1989, σ. 6

«Η ευφυΐα οργανώνει τον κόσμο με το να οργανώνει τον εαυτό της».

Jean Piaget, *La Construction du reel chez l'enfant*, 1937, σ. 311

«Πραγματικότητα = κοινότητα [...] Η ηθική προστακτική: Να δρας πάντοτε έτσι ώστε να αυξάνεις τον αριθμό των επιλογών. Η αισθητική προστακτική: Αν επιθυμείς να βλέπεις, μάθε πώς να δρας».

Heinz von Foerster, *On constructing a reality*. Στο P. Watzlawick, *The Invented Reality*, 1984, σσ. 60-61

«Η φαντασία είναι πιο σημαντική από τη γνώση».

Άλμπερτ Αϊνστάιν

ΣΤΟΝ ΑΓΓΛΟΦΩΝΟ ΑΚΑΔΗΜΑΪΚΟ ΧΩΡΟ των κοινωνικών επιστημών δεν θεωρείται ιδιαίτερος σημαντικό επίτευγμα η συγγραφή ενός διδακτικού εγχειριδίου. Η ακαδημαϊκή φήμη, το διαβατήριο για την προαγωγή στην ακαδημαϊκή ιεραρχία, δεν δημιουργείται συνήθως με τέτοιου είδους βιβλία αλλά με δημοσιεύσεις «τεχνικών» άρθρων σε έγκυρα ακαδημαϊκά περιοδικά που απευθύνονται κυρίως σε ομοτέχνους, όχι στο ευρύ κοινό. Αυτό βέβαια δεν αποτρέπει τους πανεπιστημιακούς από το να γράφουν εγχειρίδια – μην ξεχνάτε ότι εκτός από την ακαδημαϊκή φήμη υπάρχει και ο βιοπορισμός!

Σε κάποιο βαθμό η ακαδημαϊκή καχυποψία έναντι των εγχειριδίων είναι ευεξήγητη. Τι καινούργιο θα συνεισφέρει κανείς στο επιστημονικό του πεδίο αν ξαναπεί, ίσως πιο εκλαϊκευμένα, ό,τι είπαν οι συνάδελφοί του στο παρελθόν; Τι περιθώρια διαθέτει να κάνει κάτι διαφορετικό, να προσθέσει αξία σε ό,τι ήδη γνωρίζουμε; Αν δει κανείς τα περισσότερα εγχειρίδια, τουλάχιστον όσα αφορούν στη διοίκηση επιχειρήσεων, είναι εντυπωσιακό το πόσο όμοια είναι μεταξύ τους. Υπάρχουν όμως εξαιρέσεις και η καλύτερη από αυτές είναι το βιβλίο που κρατάτε στα χέρια σας.

Δίχως διάθεση υπερβολής, το βιβλίο του Γκάρεθ Μόργκαν, *Οι όψεις της οργάνωσης*, είναι, πιστεύω, το καλύτερο ίσως εγχειρίδιο που γράφτηκε στο επιστημονικό πεδίο της οργανωσιακής θεωρίας και συμπεριφοράς. Ο Μόργκαν έγραψε ένα βιβλίο που πολλοί από μας θα θέλαμε να είχαμε γράψει! Τι το κάνει όμως τόσο καλό; Το γλαφυρό του ύφος; Εν μέρει, ναι. Ο συγγραφέας ξέρει να γράφει, όσο κι αν αυτό ακούγεται παράξενα. Πολλά εγχειρίδια έχουν ένα ξηρό, ακαδημαϊκό ύφος. Άλλα είναι απλώς κοινότοπα, ενώ δεν λείπουν κι αυτά που συγχέουν την απλότητα με την απλοϊκότητα, τη φιλικότητα προς τον αναγνώστη με το «αγοραίο» ύφος.

Ο Μόργκαν όμως διαφέρει. Σε όλο το βιβλίο πασχίζει να κρατήσει το ενδιαφέρον του αναγνώστη αμείωτο – είναι δύσκολο όταν ξεκινήσει κανείς το βιβλίο να μη θέλει να συνεχίσει. Επιτυγχάνει όμως και κάτι άλλο: να κάνει τον αναγνώστη να σκεφτεί. Η στοχαστική διάθεση του συγγραφέα είναι εμφανής. Σε αντίθεση με την κυρίαρχη τάση της υπεραπλουστευσης και της καλλιέργειας της εργαλειακής σκέψης (της αναγωγής δηλαδή των θεωριών σε τεχνικές άμεσης χρησιμότητας) που συναντά κανείς στα εγχειρίδια περί της διοίκησης επιχειρήσεων, ο Μόργκαν επέλεξε έναν τρόπο γραφής που

μυεί τον αναγνώστη σε έννοιες και ιδέες, έτσι ώστε εξοπλισμένος ο αναγνώστης με αυτές να μπορέσει να κατανοήσει τα φαινόμενα που τον αφορούν.

Η φιλοπεριέργεια και η ευρυμάθεια του συγγραφέα τον οδηγούν ενίοτε σε αντισυμβατικές διανοητικές διαδρομές κι αυτό ενισχύει την πρωτοτυπία του βιβλίου. Ο Μόργκαν υπήρξε, για παράδειγμα, από τους πρώτους που αναγνώρισαν ότι η ψυχανάλυση, οι θεωρίες της αυτοποίησης από τη βιολογία, και του χάους και της πολυπλοκότητας από τη φυσική, είναι ιδιαίτερες χρήσιμες για την κατανόηση του φαινομένου της οργάνωσης, και τους αφιέρωσε ιδιαίτερα κεφάλαια στο βιβλίο αυτό. Η άρνηση του συγγραφέα να ακολουθήσει την πεπατημένη και η προθυμία του να παρακολουθεί τις εξελίξεις σε άλλα επιστημονικά πεδία, συμβαδίζει με την αγωνία του να μην πέσει στην παγίδα της ωραιοποίησης των οργάνωσης,¹ τη σκοτεινή πλευρά των οποίων δεν διστάζει να συζητήσει. Για τον Μόργκαν, οι οργανώσεις (ιδιωτικές, κρατικές, και εθελοντικές) έχουν πολλές όψεις, όχι πάντοτε ευχάριστες, τις οποίες πρέπει να γνωρίζουμε, είτε για να επιδιώξουμε την εξάλειψή τους, είτε για να μάθουμε να ζούμε με αυτές. Διαισθάνεται κανείς την αγωνία του συγγραφέα να καταστήσει τη σκέψη του αναγνώστη πιο πολύπλοκη, πιο εκλεπτυσμένη, πιο δημιουργική, προκειμένου ο αναγνώστης να μπορέσει να διαλεχθεί αποτελεσματικά με την πραγματικότητα που τον περιβάλλει και να την επηρεάσει.

Η σημαντικότερη όμως καινοτομία του βιβλίου, η ειδοποιός διαφορά από τα όμοιά του, είναι ο νέος τρόπος με τον οποίο ο συγγραφέας οργανώνει το υλικό του και αφηγείται την ανάπτυξη του επιστημονικού του πεδίου. Ενώ τα περισσότερα εγχειρίδια παραθέτουν απλώς τις διάφορες θεωρίες, διατεταγμένες ανάλογα με το υπό συζήτηση θέμα, ο Μόργκαν κάνει κάτι διαφορετικό: οργανώνει το υλικό του σε ενότητες με βάση μια κεντρική έννοια (αυτή των μεταφορικών περιγραφών) και συγχρόνως μας προ-

1. Στα ελληνικά έχει επικρατήσει να ταυτίζεται η σημασία της «οργάνωσης» με αυτήν της οργανωτικής δομής, δηλαδή, όταν λέμε «οργάνωση», να εννοούμε έναν τρόπο οργάνωσης (π.χ., «η οργάνωση του νοσοκομείου είναι κακή»). Παρ' όλα αυτά, η έννοια της οργάνωσης στο βιβλίο αυτό χρησιμοποιείται για να δηλώσει ένα σύνολο ανθρώπων που εργάζονται για την υλοποίηση ενός κοινού σκοπού. Οι οργανώσεις είναι κοινωνικο-τεχνικές οντότητες που αποσκοπούν σε κάτι, και μπορεί να είναι κλασικές επιχειρήσεις, δημόσιες επιχειρήσεις και οργανισμοί, ή εθελοντικές και επαγγελματικές οργανώσεις. Με τη λέξη «οργάνωση» εννοούμε εδώ κάθε είδους οργάνωση και όχι μόνον την επιχείρηση. Παρακαλώ τον αναγνώστη να έχει κατά νου αυτήν τη γενική σημασία.

Το επίθετο «οργανωσιακό (-ή)» προσδιορίζει το φαινόμενο στο οποίο αναφερόμαστε. Παραδείγματος χάριν, «οργανωσιακή θεωρία και συμπεριφορά» (ή θεωρία οργάνωσης) είναι εκείνη η επιστήμη που μελετά τα φαινόμενα τα οποία έχουν σχέση με τις οργανώσεις. Αντιστοίχως, η «οργανωσιακή στρατηγική» είναι η στρατηγική της οργάνωσης. Μερικοί Έλληνες συγγραφείς προτιμούν τον όρο «οργανωτική θεωρία και συμπεριφορά» ή «οργανωτική στρατηγική», ωστόσο μια τέτοια απόδοση δεν είναι ορθή. Όπως προαναφέρθηκε, το επίθετο «οργανωτική» δεν έχει σημείο αναφοράς την οργάνωση ως οντότητα αλλά αναφέρεται στον τρόπο με τον οποίο είναι οργανωμένη μια οντότητα.

τίνει να δούμε τις θεωρίες που επισκοπεί ως διαφορετικές μεταφορικές περιγραφές. Με άλλα λόγια, τα εξής δύο γνωρίσματα προσδίδουν πρωτοτυπία στο βιβλίο:

Πρώτον, δεν αναπαράγει απλώς τα όσα είναι γνωστά, ούτε όμως μας λέει κάτι τόσο πολύ διαφορετικό ώστε το μήνυμά του να είναι δυσερμήνευτο. Ο συγγραφέας διαψεύδει εν μέρει (προσοχή: εν μέρει μόνον) τις προσδοκίες μας. Συνηθισμένοι από άλλα βιβλία, περιμέναμε κάτι παρόμοιο, ενώ αυτό το βιβλίο, έχοντας ως κεντρικό άξονα την ιδέα των μεταφορικών περιγραφών, μας προτείνει ένα διαφορετικό τρόπο κατανόησης των οργανωσιακών φαινομένων. Μας λέει, δηλαδή, ο συγγραφέας λίγο πολύ γνωστά πράγματα, αλλά με έναν αρκετά διαφορετικό τρόπο από αυτόν που θα περιμέναμε. Το δεύτερο γνώρισμα του βιβλίου είναι ότι η έννοια των μεταφορικών περιγραφών (ή μεταφορών) είναι όχι μόνον ένας νέος τρόπος οργάνωσης του υλικού αλλά, συγχρόνως, από ερευνητικής απόψεως, και μια νέα ιδέα για το τι είναι θεωρία, σε τι χρειάζεται, και πως συνδέεται με την πράξη.

Ο Μόργκαν, λοιπόν, κατάφερε με ένα σμπάρο δυο τρυγόνια: η ιδέα ότι οι θεωρίες συνιστούν μεταφορικές περιγραφές είναι αφενός μεν πρωτότυπη ερευνητικά (άρα ο συγγραφέας μπορεί να απευθυνθεί στους συναδέλφους του και να αξιώσει πρωτοτυπία για τη σύλληψη αυτή), αφετέρου δε είναι πρωτότυπη αφηγηματικά (άρα ο συγγραφέας μπορεί να απευθυνθεί στο ευρύ κοινό και να του προσφέρει μια μη κοινότοπη εικόνα του επιστημονικού του πεδίου). Όπως έχει δείξει σχετικά ο Μάραη Ντέιβις,² αυτή είναι η κλασική συνταγή για να παράξει κανείς κάτι ενδιαφέρον: να διαψεύσει εν μέρει τις προσδοκίες του ακροατηρίου του και, συγχρόνως, να προσελκύσει την προσοχή ετερογενών ακροατηρίων. Ίσως ακούγεται εύκολο, αλλά δεν είναι: απαιτείται δημιουργική φαντασία, ένα αγαθό εν ανεπαρκεία!

Η κεντρική ιδέα του βιβλίου είναι απλή: όλες οι θεωρίες περί οργάνωσης και διοίκησης εδράζονται σε μια μεταφορική σύλληψη της πραγματικότητας. Τα μεταφορικά σχήματα δεν είναι απλώς ρητορικά αλλά συνιστούν ένα θεμελιώδη τρόπο κατανόησης και μάθησης. Χρησιμοποιούμε τις μεταφορές και τις αναλογίες οποτεδήποτε προσπαθούμε να κατανοήσουμε ένα φαινόμενο με βάση τη γνώση που ήδη έχουμε για κάποιο άλλο.³ Λέγεται π.χ. συχνά ότι «σε αυτήν την επιχείρηση είμαστε όλοι μια οικογένεια» κι αυτό που συνήθως εννοείται είναι ότι στην επιχείρηση, όπως σε μια οικογένεια, δεν πρέπει να υπάρχουν αντιπαλότητες αλλά να κυριαρχεί η συνεννόηση, η ομαδικότητα, και η εμπιστοσύνη. (Το αν μια οικογένεια διέπεται πράγματι από αυτές τις αρχές, δεν έχει εδώ και τόση σημασία. Αυτό που με-

2. Βλ. M. Davis, «That's interesting! Towards a phenomenology of sociology and a sociology of phenomenology». *Philosophy of Social Science*, 1:309-344, 1971.

3. Βλ. G. Lakoff και M. Johnson, *Metaphors we Live by*. Chicago: University of Chicago Press, 1980. G. Lakoff, *Women, Fire, and Dangerous Things*. Chicago: The University of Chicago Press, 1987. H. Tsoukas, «The missing link: A transformational view of metaphors in organization science». *Academy of Management Review*, 16:566-585, 1991.

τράει είναι ότι η έννοια της «οικογένειας» στους περισσότερους ανθρώπους ανακαλεί αυτές τις εικόνες στο μυαλό τους.)

Μια μεταφορά τονίζει μερικά στοιχεία, ενώ παραγνωρίζει άλλα. Σε μια επιχείρηση υπάρχει ομαδικότητα, υπάρχει όμως και αντιπαλότητα. Υπάρχει συνήθως στοιχειώδης συνεννόηση και εμπιστοσύνη, υπάρχουν όμως και προσωπικές φιλοδοξίες, συμφέροντα, διαμάχη. Οι μεταφορές συμβάλλουν στην κατανόηση των φαινομένων, πλην όμως το κάνουν με έναν εγγενώς ατελή και μεροληπτικό τρόπο. Αποκαλύπτουν και συγχρόνως αποκρύπτουν.

Η αντίληψη αυτή περί των θεωριών ως μεταφορών εντάσσεται φιλοσοφικά σε αυτό που έχει αποκληθεί «γλωσσική στροφή» στις κοινωνικές επιστήμες.⁴ Σύμφωνα με την άποψη αυτή, η γλώσσα δεν αποτελεί αντανάκλαση ενός αντικειμενικού κόσμου, δεν είναι ένα ουδέτερο σύστημα διαύλων μέσα από το οποίο διοχετεύουμε τις ιδέες που έχουμε για τον κόσμο προκειμένου να επικοινωνήσουμε, αλλά η ίδια η γλώσσα μας παρέχει τα μέσα με τα οποία κατασκευάζουμε τον κόσμο.⁵ Ο κόσμος είναι αυτός που είναι. Αποκτά μια συγκεκριμένη υπόσταση για μας, ανάλογα με το πώς τον προσλαμβάνουμε, πώς τον περιγράφουμε και πώς αλληλεπιδρούμε μαζί του. Όπως έλεγε ο Καντ, ένα κομμάτι κιμωλίας περιέχει ένα εκατομμύριο δυνάμεις δεδομένων. Ποια από αυτά θα αναδειχθούν, εξαρτάται από το πώς ελέγουμε να περιγράψουμε μια κιμωλία και τι θέλουμε να κάνουμε με αυτήν.⁶

Αν ένας χωρικός του Μεσαίωνα κι ένας σύγχρονος άνθρωπος ατένιζαν το βραδινό ουρανό, από μια άποψη θα «έβλεπαν» τα ίδια πράγματα – η φυσιολογία της όρασης θα ήταν η ίδια. Από τη στιγμή όμως που θα ήθελαν να επικοινωνήσουν αυτό που θα έβλεπαν, θα έπρεπε να χρησιμοποιήσουν τη γλώσσα, δηλαδή, να χρησιμοποιήσουν ιστορικά μορφολογημένες και δημοσίως καταληπτές έννοιες, οι οποίες, αναπόφευκτα, θα ήταν οι έννοιες της εποχής τους και του πολιτισμικού περιβάλλοντός τους, οπότε και θα περιέγραφαν (δηλαδή, θα «έβλεπαν») διαφορετικά πράγματα. Ο χωρικός του Μεσαίωνα πιθανότατα θα αναφωνούσε «Μέσα από τις οπές του ουρανού βλέπω το επέκεινα φως», ενώ ένας σύγχρονος άνθρωπος θα έβλεπε αστέρια και πλανήτες.⁷

Η γλώσσα δεν είναι ούτε ουδέτερη, ούτε αθώα. Η γλώσσα δεν είναι ένας απλός οδοδείκτης, ένας πιστός χάρτης του τοπίου, αλλά ενσωματώνει

4. Βλ. R. Rorty (επιμ), *The Linguistic Turn*, Chicago: University of Chicago Press, 1967/1992. J. Bohman, *New Philosophy of Social Science*, London: Polity Press, 1991. C. Taylor, *Human Agency and Language*, Cambridge: Cambridge University Press, 1985.

5. Βλ. Lakoff, ο.π. R. Rorty, *Contingency, Irony, and Solidarity*. Cambridge: Cambridge University Press, 1989. R. Rorty, *Objectivity, Relativism, and Truth*. Cambridge: Cambridge University Press, 1991. H. Tsoukas, «The word and the world: A critique of representationalism in management research». *International Journal of Public Administration*, 21:781-817, 1998.

6. Αναφέρεται από τον G. Bateson, *Mind and Nature*, Toronto: Bantam Books, 1979, σ. 105.

7. Βλ. A. MacIntyre, *After Virtue*, London: Duckworth, 1985, Δεύτερη Έκδοση, σ. 79.

ένα συγκεκριμένο τρόπο θέασης του κόσμου και εκφράζει ένα συγκεκριμένο πλέγμα σημασιών και αξιών, ενώ έχει έντονα πρακτικές συνέπειες. Αν πιστεύεις, λ.χ., ότι ο Θεός έφτιαξε τον κόσμο, υιοθετείς διαφορετική συμπεριφορά (σε ό,τι αφορά, π.χ., την εκπαίδευση των παιδιών σου) από τη συμπεριφορά του ανθρώπου που πιστεύει τη θεωρία της εξέλιξης. Αν νομίζεις ότι η εταιρεία είναι μια οικογένεια, συμπεριφέρεσαι διαφορετικά από αυτόν που τη θεωρεί πεδίο ταξικής αντιπαράθεσης.

Η ιδέα ότι μπορούμε να ανακαλύψουμε ένα αρχιμήδειο σημείο, να ανέβουμε στον Όλυμπο και να δούμε τα πράγματα όπως «πράγματι είναι», είναι εσφαλμένη (και ενίοτε επικίνδυνη), διότι προϋποθέτει ότι μπορούμε να βγούμε έξω από τη γλώσσα, να ανέλθουμε σε ένα προνομιούχο εξωγλωσσικό επίπεδο από το οποίο να αποφανθούμε. Όμως οι αποφάνσεις μας θα πρέπει να διατυπωθούν σε μια συγκεκριμένη γλώσσα, δηλαδή, στη γλώσσα μιας ιστορικά συγκεκριμένης κοινότητας ομιλητών, οπότε είμαστε πάλι στα ίδια. Δεν μπορούμε να δραπετεύσουμε από το λαβύρινθο της γλώσσας, ούτε από τη δοκιμασία του ιστορικού χρόνου. Όπως λέει ο φιλόσοφος Ρίτσαρντ Ρόρτυ, «ο κόσμος δεν μιλάει. Μόνον εμείς μιλάμε. Ο κόσμος μπορεί να γίνει η αιτία ώστε να αποκτήσουμε πεπειθήσεις, από τη στιγμή που έχουμε «προγραμματιστεί» με μια γλώσσα. Δεν μπορεί όμως να μας προτείνει μια γλώσσα να μιλήσουμε. Μόνον άλλοι άνθρωποι μπορούν να το κάνουν αυτό».⁸

Αν δεχτούμε ότι αυτό που θεωρούμε «πραγματικότητα» (ιδιαίτερα στον κοινωνικό κόσμο) εδράζεται σε συγκεκριμένες οπτικές γωνίες και λεξιλόγια, τότε συνειδητοποιούμε ότι η «πραγματικότητα» είναι, κατ' αρχήν, περισσότερο εύπλαστη απ' ό,τι νομίζαμε. Το πιο σημαντικό είναι ότι μια τέτοια διαπίστωση μας βοηθά να κατανοήσουμε τον ουσιώδη ρόλο της ανθρώπινης δράσης στη διαμόρφωση της «πραγματικότητας» και, στο μέτρο που μπορούμε, κατ' αρχήν πάντα, να συμβάλουμε στην αλλαγή του κυρίαρχου λεξιλογίου, αν φυσικά το επιθυμούμε.

Ποιος είναι λοιπόν ο ρόλος των θεωριών, αν δεχτούμε τα παραπάνω; Οι θεωρίες είναι κι αυτές γλωσσικά δημιουργήματα και ως τέτοια ενσωματώνουν συγκεκριμένες μεταφορικές συλλήψεις. Για τον Νεύτωνα, ο κόσμος ήταν ένα είδος ουράνιας μηχανής και το καθήκον του ήταν να διακριβώσει τους νόμους με τους οποίους η «μηχανή» κινείται. Η ιστορία της επιστήμης δείχνει ξεκάθαρα την ισχυρή επιρροή που άσκησε η μηχανιστική αντίληψη του κόσμου σε όλα τα πεδία του επιστητού.⁹ Στα μέσα του 18ου αιώνα ο Ζυλιέ ντε λα Μετρί δημοσίευσε την περιφημη μελέτη του *Ο άνθρωπος μηχανή*

8. Βλ. Rorty, *Contingency, Irony, and Solidarity*, ο.π., σ. 6.

9. Βλ. S. Shapin, *The Scientific Revolution*, Chicago: The University of Chicago Press, 1996, σσ. 30-46. R. Smith, *The Fontana History of the Human Sciences*, London: Fontana Press, 1997, σσ. 223-227. P. Mirowski, *More Heat than Light: Economics as Social Physics, Physics as Nature's Economics*. Cambridge: Cambridge University Press.

νή, στην οποία υποστήριζε ότι ο άνθρωπος είναι μηχανή και η ανθρώπινη συμπεριφορά ανάγεται στους νόμους της ύλης.¹⁰ Ο (Δυτικός) άνθρωπος διαμόρφωσε σε μια συγκεκριμένη ιστορική περίοδο ένα μηχανιστικό πολιτισμό και τον χρησιμοποίησε στη συνέχεια σαν καθρέφτη για να δει τον εαυτό του. Φυσικά, αυτό που είδε ήταν σε μεγάλο βαθμό αυτό που ο ίδιος κατασκεύασε. Όπως τονίζει ο Μόργκαν σε ένα άλλο βιβλίο του,¹¹ τα θεσμικά μας δημιουργήματα, μέσα στα οποία κατοικούμε, φαίνεται να είναι επεκτάσεις του εαυτού μας και των μορφών ζωής μέσω των οποίων ερχόμαστε σε επαφή με τον κόσμο.

Η βάση λοιπόν κάθε θεωρίας είναι ένα κοσμοείδωλο, μια σύλληψη της πραγματικότητας η οποία δεν μπορεί να αναχθεί σε κάτι άλλο πιο «στέρεο» και «αντικειμενικό», αλλά είναι προϊόν, όπως ακούραστα τόνιζε ο Κορνήλιος Καστοριάδης, του κοινωνικού φαντασιακού.¹² Δεν υπάρχει κανένας «αντικειμενικός» λόγος για τον οποίο ο κόσμος έπρεπε να θεωρηθεί το 18ο αιώνα ως μια τεράστια μηχανή, όπως δεν υπάρχει κανένας «αντικειμενικός» λόγος για τον οποίο σήμερα αναδύεται ένα οικοσυστημικό κοσμοείδωλο (με την ευρεία σημασία του όρου).¹³

Οι έννοιες που χρησιμοποιούμε, ακόμη και οι πλέον «καθαρές», είναι αναπόφευκτα μεταφορικά ορισμένες – μεταφέρουν νοήματα από άλλα συμφοραζόμενα. Πάρτε για παράδειγμα την έννοια της «οργάνωσης», την πιο θεμελιώδη έννοια της οργανωσιακής θεωρίας.¹⁴ Προέρχεται από τη αρχαιοελληνική λέξη «όργανον», που σημαίνει εργαλείο, αυτό με το οποίο κάποιος δουλεύει. Σύν τω χρόνω, η χρήση της λέξης «όργανον» επεκτάθηκε μεταφορικά ώστε να καλύπτει μουσικά όργανα, χειρουργικά όργανα, σωματικά όργανα, κοκ. Το «οργανώνω» απέκτησε το νόημα του να θέτει κανείς συνδεδεμένα «όργανα» σε κάποια διάταξη, ενώ η λέξη «οργάνωση» το να χρησιμοποιεί κάποιος μια συλλογή από όργανα για ένα σκοπό. Με τη βιομηχανική επανάσταση άρχισε να εμπεδώνεται ο όρος «οργάνωση» προκειμένου να περιγραφεί μια ομάδα ανθρώπων που εργάζονται για τη διεκπεραίωση ενός έργου. Σε μια κουλτούρα η οποία θεοποίησε τη μηχανή (όπως ήταν η κουλτούρα του 18ου αιώνα), δεν είναι παράξενο που η έννοια της οργάνωσης απέκτησε μηχανιστική σημασία. Οι οργανώσεις θεωρήθηκαν μηχανές τις οποίες μπορούσε κάποιος να σχεδιάσει ορθολογικά, έτσι ώστε τα ανθρώπινα και τεχνικά «όργανα», με συμπεριφορά αξιόπιστα σταθερή και προβλέψιμη, να παράγουν κάποια αγαθά. Εξίσου μεταφορικά ο-

10. Αναφέρεται από τον R. Smith, ο.π., σσ. 223-227.

11. Βλ. G. Morgan, *Imagization*, Newbury Park, CA: Sage, 1993, σ. 274.

12. Βλ. Κ. Καστοριάδης, Το φαντασιακό: Η δημιουργία στο κοινωνικο-ιστορικό πεδίο. Στο Κ. Καστοριάδης, *Χώροι του Ανθρώπου*, Αθήνα: Ύψιλον, 1995, σσ. 111-131.

13. Βλ. S. Toulmin, *Cosmopolis*, Chicago: The University of Chicago Press, 1990, σσ. 180-181. S. Toulmin, *The Return to Cosmology*, Berkeley, CA: University of California Press, σ. 250.

14. Βλ. Morgan, *Imagization*, ο.π., σ. 278.

ρισμένη είναι και η έννοια της «στρατηγικής». Η «στρατηγική» προέρχεται από το αρχαιοελληνικό «στρατηγός» και υποδηλώνει την ικανότητα του προγραμματισμού, της πρόβλεψης, την άνωθεν μεταφορά εντολών. Ωστόσο, με την πάροδο του χρόνου, η έννοια της «στρατηγικής» έχει προσλάβει κι άλλες σημασίες.¹⁵

Δεν υπάρχει, με άλλα λόγια, τίποτε το αναλλοίωτα σταθερό, ή αντικειμενικά δεδομένο, στις έννοιες της «οργάνωσης» ή της «στρατηγικής». Οι σημασίες που έχουν αποκτήσει φέρουν τα σημάδια του ιστορικού χρόνου μέσα στον οποίο μορφοποιήθηκαν. Και δεν υπάρχει, φυσικά, κανένας λόγος για τον οποίο αυτά τα σημάδια πρέπει εσαεί να είναι τα ίδια. Για την ακρίβεια, αν κάτι είναι δεδομένο, είναι η βεβαιότητα της αλλαγής των σημασιών που έχουν οι έννοιες που χρησιμοποιούμε, μέσα από τη χρήση τους σε έναν ανοιχτό κόσμο.¹⁶

«Και λοιπόν;» θα ρωτήσει ενδεχομένως ο αναγνώστης. Αν οι κοινωνικές θεωρίες δεν απεικονίζουν την «αντικειμενική» πραγματικότητα, τότε σε τι χρησιμεύουν; Οι θεωρίες είναι σαν τα εργαλεία: μας βοηθάνε να επέμβουμε στον κόσμο, να δράσουμε.¹⁷ Ούτως ή άλλως, για ό,τι κάνουμε υπάρχει πάντοτε μια «θεωρία» από πίσω, απλώς είναι μια «θεωρία» της οποίας συνήθως δεν έχουμε επίγνωση. Το ερώτημα είναι: είναι τα εργαλεία μας αποτελεσματικά; Κάνουν για τη δουλειά που τα θέλουμε; Εδώ ακριβώς η συμβουλή του Μόργκαν είναι χρήσιμη. Κάντε ένα βήμα πίσω, λέει ο Μόργκαν. Σκεφτείτε τις παραδοχές που έχετε κάνει, τις «θεωρίες» που de facto κατευθύνουν τη δράση σας. Μεγαλώστε το φάσμα των «εργαλείων» που χρησιμοποιείτε, αφού το καθένα από μόνο του κάνει για μια δουλειά. Διευρύνετε τις επιλογές σας. Αναζητήστε ένα μεγαλύτερο μενού. Δεν υπάρχει ένας προνομιούχος τρόπος «ανάγνωσης» της πραγματικότητας, αλλά πολλοί και διαφορετικοί τρόποι. Αναζητήστε τους.

Η πραγματικότητα που αντιμετωπίζουμε είναι συγχρόνως αντικειμενική και υποκειμενική. Αλληλεπιδρούμε με την πραγματικότητα, με στιδήποτε υπάρχει έξω από εμάς, με το δικό μας υποκειμενικό τρόπο. Θα γίνουμε πιο αποτελεσματικοί στη δράση μας αν η υποκειμενικότητά μας διευρυνθεί και γίνει πιο πολύπλοκη.¹⁸ Θα γίνει δε πιο πολύπλοκη αν αποκτήσουμε τη δεξιότητα να χρησιμοποιούμε ταυτοχρόνως πολλά «εργαλεία», πολλά πλαίσια σκέψης – αν καλλιεργήσουμε την «τέχνη της ανάγνωσης». (Σημειώστε ότι ο Μόργκαν γνωρίζει ότι και ο δικός του [«γλωσσικός»] τρόπος κατα-

15. Βλ. H. Mintzberg, B. Ahlstrand, και J. Lampel, *Strategy Safari*, London: Prentice Hall, 1998.

16. Βλ. Rorty, *Objectivity, Relativism, and Truth*, ο.π., σσ. 93-110.

17. Βλ. Rorty, *Objectivity, Relativism, and Truth*, ο.π., σσ. 81.

18. Βλ. K. Weick, *The Social Psychology of Organizing*, New York: McGraw-Hill, σ. 193. H. Tsoukas and M.J. Hatch, «Complex thinking, complex practice: The case for a narrative approach to organizational complexity», *Human Relations* (υπό δημοσίευση). H. Tsoukas και D. Papoulias, «Creativity in ORMS: From technique to epistemology», *Interfaces*, 26:73-79, 1996.

νόησης της πραγματικότητας δεν είναι παρά μια ακόμη μεταφορά και τον προτείνει στον αναγνώστη ως τέτοια. Δεν αξιώνει, δηλαδή, για τη μέθοδό του «την αλήθεια», αλλά προσπαθεί να πείσει για τα οφέλη της.)

Επισκοπώντας τη θεωρία οργανώσεων παρατηρούμε ότι διαφορετικές θεωρίες και μοντέλα εδράζονται σε διαφορετικές μεταφορικές συλλήψεις, σχετικά με το τι είναι «οργάνωση» και «διοίκηση», και οδηγούν σε διαφορετικές διαγνώσεις. Ο Μόργκαν διακρίνει οκτώ διαφορετικές οπτικές γωνίες, η καθεμιά από τις οποίες συνιστά έναν ξεχωριστό μεταφορικό τρόπο προσέγγισης της οργάνωσης. Η οργάνωση, λέει ο συγγραφέας, είναι πολλά πράγματα συγχρόνως. Μπορούμε να την εκλάβουμε ως μηχανή, ως βιολογικό οργανισμό, ως εγκέφαλο, ως κουλτούρα, ως πολιτικό σύστημα, ως ψυχική φυλακή, ως ροή και μετασχηματισμό, και ως εργαλείο κυριαρχίας. Κατά συνέπεια, για να κατανοήσουμε τα οργανωσιακά φαινόμενα (π.χ., την αποτυχία των συνεχών αλλαγών στην Ολυμπιακή, την χαμηλή υποκίνηση των εργαζομένων στους εγχώριους δημόσιους οργανισμούς, τη διαπάλη για την εξουσία στο εσωτερικό μιας επιχείρησης, την εκπληκτική επιτυχία της Μάικροσοφτ διεθνώς, ή τις υψηλές επιδόσεις της Πάναφον), θα πρέπει να ασκηθούμε στο να τα «διαβάζουμε» – να αποκτήσουμε, δηλαδή, την ικανότητα να χρησιμοποιούμε όλες τις παραπάνω οπτικές γωνίες ταυτοχρόνως και να συνθέτουμε τις διαφορετικές ερμηνείες που αποκτούμε σε μια συνεκτική αφήγηση. (Αυτό δεν κάνει άλλωστε ένας καλός ντετέκτιβ; Παρακολούθηστε τον Ηρακλή Πουαρό την επόμενη φορά που θα δείτε μια ταινία του. Στο τέλος, με βάση τις εμπειρικές του παρατηρήσεις και τις διάφορες εξηγήσεις που προβάλλονται για το έγκλημα που διαπράχθηκε, ο Πουαρό προσπαθεί να τις συνθέσει σε μια ενιαία ιστορία με ειρμό, συνοχή, και ευλογοφάνεια.)

Ενώ η μηχανιστική οπτική γωνία εκδέχεται τις οργανώσεις ως ένα σύνολο από δομές, ρόλους, συστήματα ελέγχου και μηχανισμούς συντονισμού, η πολιτισμική οπτική γωνία τις αντιλαμβάνεται ως κοινότητες όπου τα άτομα ασπάζονται κοινές αξίες, η πολιτική οπτική γωνία εστιάζει την προσοχή μας στον εγγενώς συγκρουσιακό χαρακτήρα κάθε οργανωμένου συνόλου και στη συνακόλουθη διαπάλη για ισχύ, η οπτική γωνία της ψυχικής φυλακής υπογραμμίζει πως οι δομές και οι κοινές αξίες μπορούν να μετατραπούν σε συνειδητές και ασυνειδητές ψυχικές παγίδες, κοκ.

Ο Μόργκαν δεν προπαγανδίζει κάποια οπτική γωνία, δεν ισχυρίζεται ότι μία από όλες αυτές είναι η καλύτερη, κι αυτή η στάση του ενισχύει την πρωτοτυπία του βιβλίου. Αντίθετα, διαρκώς τονίζει ότι, δεδομένου πως κάθε οπτική γωνία είναι εξ' ορισμού περιορισμένης διαγνωστικής εμβέλειας, καθότι «διαβάζει» τα πράγματα μέσα από το δικό της λεξιλόγιο, αυτό που απαιτείται, αν θέλουμε να είμαστε αποτελεσματικοί στη δράση μας, είναι η χρήση όσο το δυνατόν περισσότερων από αυτών, προκειμένου να αναδείξουμε όσο πιο πολλές όψεις της πραγματικότητας μπορούμε, έτσι ώστε να την κατανοήσουμε πληρέστερα.

Ούτε ισχυρίζεται ο Μόργκαν ότι αυτές οι οκτώ μεταφορικές περιγρα-

φές είναι οι μόνες που μπορούμε να χρησιμοποιήσουμε. Η ουσία της μεθόδου του είναι όχι απλώς να μας μεταδώσει ένα δεδομένο απόθεμα γνώσεων (η παραδοσιακή έγνοια των περισσότερων συγγραφέων χειριδίων), αλλά να μας κάνει να προσέξουμε ότι εμείς οι ίδιοι, ως πρακτικοί άνθρωποι, δεν μπορούμε παρά να ερμηνεύουμε τις καταστάσεις που αντιμετωπίζουμε και, κατά συνέπεια, είμαστε αναπόφευκτα παραγωγοί γνώσης. Αυτό που έχει σημασία είναι να είμαστε ευαίσθητοι στη διαδικασία παραγωγής της γνώσης πάνω στην οποία στηρίζουμε τη δράση μας.¹⁹ Αυτό που κάνει ο συγγραφέας είναι να παράσχει μερικά πλαίσια σκέψης, βασιζόμενη σε διαφορετικές μεταφορικές περιγραφές, για το τι είναι «οργάνωση» και «διοίκηση», και να τονίσει ότι το μέσον (η διαδικασία του ερμηνεύειν) είναι πιο σημαντικό από το μήνυμα (οι οκτώ οπτικές γωνίες). Για να το πω πολύ απλά, η πεμπτούσια της προσέγγισης που υιοθετεί αυτό το βιβλίο είναι η εξής: Σκέψου πώς σκέφτεσαι. Μείνε ανοιχτός σε διαφορετικές ερμηνείες. Μην παγιδεύεσαι σε μονοδιάστατα πλαίσια σκέψης, όσο ευλογοφανή κι αν είναι. Καλλιέργησε την τέχνη του ερμηνεύειν. Έχεις επιλογές.

Αν είστε διευθυντικό στέλεχος, είτε του ιδιωτικού είτε του δημόσιου τομέα, ή απλώς ένας άνθρωπος που θέλει να κατανοήσει την οργανωσιακή συμπεριφορά, διαβάζοντας το βιβλίο αυτό θα μάθετε να βλέπετε τα οργανωσιακά φαινόμενα διαφορετικά. Είμαι βέβαιος ότι θα διευρυνθούν οι ορίζοντες της σκέψης σας, θα «δείτε» όψεις των οργανωσιακών δραστηριοτήτων που ίσως δεν είχατε υποψιαστεί, θα κατανοήσετε φαινόμενα που σας προβλημάτιζαν, πλην όμως δεν διαθέτατε το λεξιλόγιο να τα ερμηνεύσετε. Κι όπως κάθε γιατρός γνωρίζει, η διάγνωση μιας κατάστασης είναι το πιο σημαντικό βήμα για την αποτελεσματική διαχείρισή της.

Αυτό δεν σημαίνει ότι η πράξη είναι εύκολη. Μπορεί να ξέρουμε τι πρέπει να γίνει αλλά να μην έχουμε το κουράγιο, τη θέληση, ή τη δυνατότητα να το υλοποιήσουμε. Ωστόσο, δεν θα έχουμε το άλλοθι ότι δεν γνωρίζαμε. Άλλες φορές πάλι, μπορεί να θέλουμε πολύ να κάνουμε κάτι αλλά να μην ξέρουμε ακριβώς τι ή πώς. Η σκέψη και η πράξη διαπλέκονται με τρόπο σχεδόν αξεδιάλυτο.²⁰ Μπορούμε όμως να πούμε ότι η πολύπλοκη, στοχαστική σκέψη οδηγεί, κατ'αρχήν, σε αποτελεσματική δράση. Με το βιβλίο αυτό έχετε στα χέρια σας τον καλύτερο οδηγό για να καλλιεργήσετε τη σκέψη σας για τα οργανωσιακά θέματα. Χρησιμοποιήστε τον.

19. Βλ. D. Schon, *The Reflective Practitioner*, Aldershot Hants: Avebury, 1991, σσ. 128-167.

20. I. Berlin, *The Sense of Reality*, London: Pimlico, 1996, σσ.1-39. G. Soros, *The Alchemy of Finance*, New York: J. Wiley, 1987, σσ. 27-45.

*Στη μνήμη των γονιών μου
Idris και Rachel Morgan*

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

Το χρονικό εύρος αυτής της ερευνητικής εργασίας με υποχρεώνει να ευχαριστήσω πολλούς ανθρώπους. Φίλοι, συνάδελφοι, και φοιτητές στο Πανεπιστήμιο του Λάνκαστερ, το Κρατικό Πανεπιστήμιο της Πενσυλβάνια, και το Πανεπιστήμιο Γιορκ του Τορόντο, καθώς επίσης και οι συμμετέχοντες σε διάφορα ερευνητικά και επιχειρηματικά σεμινάρια στην Ευρώπη και τη Βόρεια Αμερική, συνέβαλαν στη διαμόρφωση των απόψεων που παρουσιάζονται σ' αυτό το βιβλίο. Είμαι ιδιαίτερος ευγνώμων απέναντι στον Asaf Zohar του Πανεπιστημίου Γιορκ για την πολύτιμη συμβολή του και τον Deszo Horvath, κοσμήτορα της Σχολής Διοίκησης Επιχειρήσεων Schulich του Πανεπιστημίου του Γιορκ για τη μακροχρόνια συμπαράστασή του. Το Συμβούλιο Έρευνας Κοινωνικών και Ανθρωπιστικών Σπουδών του Καναδά έπαιξε σημαντικό ρόλο στην αρχή της έρευνάς μου, όταν μελετούσα το ρόλο των μεταφορικών περιγραφών στη μελέτη των οργανώσεων, και υποστήριξε οικονομικά τους διδακτορικούς φοιτητές που εργάστηκαν πάνω στη θεωρία και την πρακτική της αυτο-οργάνωσης.

Η Rhea Copeland παρείχε εξαιρετική γραμματειακή υποστήριξη κατά την παραγωγή του χειρογράφου, και όπως πάντα, οι φίλοι μου στις Εκδόσεις Sage συνέβαλαν σε μεγάλο βαθμό στην εξέλιξη και την τελική διαμόρφωση του κειμένου.

Η οικογένειά μου είναι μια αστείρευτη πηγή, που καθιστά δυνατή τη δουλειά μου. Η Caren, ο Evan, και η Heather με βοηθούν με τρόπο κρίσιμο ώστε να βρω το δημιουργικό χώρο που είναι απαραίτητος για να δουλέψω τις ιδέες μου. Δημιουργούν μια συναισθηματική ατμόσφαιρα γεμάτη θετική ενέργεια και χαρά.

Θέλω να εκφράσω σε όλους τις θερμές μου ευχαριστίες.

GARETH MORGAN

ΜΕΡΟΣ Ι ΕΠΙΣΚΟΠΗΣΗ

Σχετικά με τη φύση των μεταφορών και το ρόλο τους στην κατανόηση της οργάνωσης και του μάνατζμεντ

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

ΟΙ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΙ ΜΑΝΑΤΞΕΡ και επαγγελματίες, σε όλους τους τομείς, πρέπει να αποκτήσουν τις απαιτούμενες δεξιότητες στην τέχνη της «ανάγνωσης» των καταστάσεων τις οποίες επιχειρούν να οργανώσουν ή να διαχειριστούν.

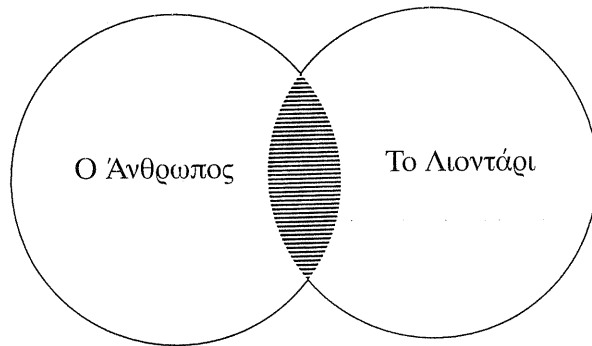
Αυτές οι δεξιότητες συνήθως παίρνουν τη μορφή μιας διαισθητικής διεργασίας, η οποία είναι προϊόν μάθησης και στην οποία συμβάλλουν τόσο οι εμπειρίες όσο και οι φυσικές ικανότητες του ατόμου. Παρ' ότι μπορεί πράγματι κάποιος, κατά καιρούς, να διακηρύσσει ότι χρειάζεται να «αναγνώσει τι συμβαίνει σε μια συγκεκριμένη κατάσταση» ή να «βρει την άκρη ενός συγκεκριμένου προβλήματος», εντούτοις η διαδικασία της ανάγνωσης και επανα-ανάγνωσης συνήθως λαμβάνει χώρα σε ένα σχεδόν ασυνείδητο επίπεδο. Για αυτόν το λόγο πολλοί πιστεύουν ότι οι αποτελεσματικοί μάνατζερ και επιλυτές προβλημάτων μάλλον γεννιούνται παρά γίνονται, και ότι έχουν ένα είδος μαγικής δύναμης στο να κατανοούν και να μετασχηματίζουν τις καταστάσεις με τις οποίες έρχονται αντιμέτωποι.

Ωστόσο, αν παρατηρήσουμε πιο προσεκτικά τις σχετικές διεργασίες, θα δούμε ότι αυτού του είδους το μυστήριο και η δύναμη βασίζονται συνήθως στην ικανότητα κάποιου να αναπτύσσει μια βαθιά κατανόηση των καταστάσεων που έχει να αντιμετωπίσει. Οι επιδέξιοι ηγέτες και μάνατζερ αναπτύσσουν αυτό το ταλέντο, να αναγιγνώσκουν καταστάσεις, έχοντας διάφορα σενάρια στο μυαλό τους, και να προωθούν ενέργειες οι οποίες μοιάζουν να συνάδουν με τις εκτιμήσεις που προέκυψαν με αυτόν τον τρόπο.

Έχουν επίσης την ικανότητα να παραμένουν ανοιχτοί και ευέλικτοι, να αποφεύγουν τις άμεσες κρίσεις, όποτε αυτό είναι δυνατόν, μέχρις ότου αναδυθεί μια πιο ολοκληρωμένη εικόνα της κατάστασης. Έχουν επίγνωση του γεγονότος ότι συνήθως προκύπτουν νέες ιδέες όταν προσεγγίζει κάποιος μια κατάσταση από «άλλες οπτικές γωνίες», και ότι μια ευρεία και πολύμορφη ανάγνωση μπορεί να δημιουργήσει ένα ευρύ και πολύμορφο φάσμα δυνατοτήτων δράσης. Ενώ, οι λιγότερο αποτελεσματικοί μάνατζερ και επιλυτές προβλημάτων φαίνεται να ερμηνεύουν τα πάντα από ένα σταθερό σημείο αναφοράς. Αυτό συνήθως έχει ως αποτέλεσμα να προσπαθούν να συγκρουστούν με τα εμπόδια που δεν μπορούν να παρακάμψουν οι ενέργειες και οι συμπεριφορές τους είναι συχνά μονοκόμματα και δύσκαμπτες.

Το βιβλίο αυτό διερευνά και αναπτύσσει την τέχνη της ανάγνωσης και της κατανόησης της οργανωσιακής ζωής.

Η μεταφορική περιγραφή μας καλεί να δούμε τις ομοιότητες



Αλλά να αγνοήσουμε τις διαφορές

Η μεταφορική περιγραφή προεκτείνει τη φαντασία και δημιουργεί ισχυρές διορατικές συλλήψεις· ενέχει όμως τον κίνδυνο των παραμορφώσεων.

Έκθεμα 1.1. Η φύση της μεταφορικής περιγραφής

Βασίζεται σε μια πολύ απλή παραδοχή: ότι όλες οι θεωρίες για την οργάνωση και τη διοίκηση βασίζονται σε υπόροητες εικόνες ή μεταφορές που μας βοηθούν να δούμε, να κατανοήσουμε, και να διοικήσουμε τις οργανώσεις με τρόπους χαρακτηριστικούς αλλά όχι πλήρεις.

Οι μεταφορές συχνά θεωρούνται απλώς ως καλλολογικά στοιχεία, όμως η σημασία τους υπερβαίνει κατά πολύ αυτήν τη λειτουργία. Η χρήση μιας μεταφοράς υποδηλώνει έναν τρόπο σκέψης και έναν τρόπο θέασης που διαπερνούν τον τρόπο με τον οποίο αντιλαμβανόμαστε τον κόσμο γενικότερα. Για παράδειγμα, η έρευνα σε μια μεγάλη ποικιλία επιστημονικών πεδίων έχει καταδείξει ότι οι μεταφορές επηρεάζουν καθοριστικά όχι μόνο τον τρόπο με τον οποίο εκφραζόμαστε στην καθημερινή μας ζωή, αλλά επίσης την επιστήμη, τη γλώσσα μας, και τον τρόπο με τον οποίο σκεπτόμαστε.

Χρησιμοποιούμε μεταφορικές περιγραφές κάθε φορά που επιχειρούμε να κατανοήσουμε μια εμπειρία μέσω μιας άλλης. Έτσι, η μεταφορική περιγραφή αναπτύσσεται μέσω ρητών ή υπορητών διαβεβαιώσεων ότι το Α είναι (ή είναι σαν το) Β. Όταν λέμε ότι «ο άνθρωπος είναι λιοντάρι», χρησιμοποιούμε την εικόνα του λιονταριού για να επισύρουμε την προσοχή στις πλευρές του ανθρώπου που μοιάζουν με αυτές του λιονταριού. Η μεταφορική περιγραφή θέτει την αντίληψή μας για τον άνθρωπο μέσα σε κάποιο πλαίσιο με τρόπο διακριτό αλλά όχι πλήρη.

Μία από τις ενδιαφέρουσες πλευρές της μεταφορικής περιγραφής αποτελεί το γεγονός ότι δημιουργεί πάντα αυτού του είδους τη μονόπλευρη αντίληψη. Υπογραμμίζοντας κάποιες ερμηνείες, τείνει να ωθεί κάποιες άλλες

στη σκιά. Έτσι, επισύροντας την προσοχή στη λιονταρία τόλμη, δύναμη, ή αγριότητα του ανθρώπου, η μεταφορική περιγραφή παραβλέπει το γεγονός ότι ο ίδιος άνθρωπος μπορεί κάλλιστα να είναι επίσης γουρούνι, διάβολος, άγιος, βαρετός, ή ασκητής.

Ένα άλλο ενδιαφέρον χαρακτηριστικό προκύπτει από το γεγονός ότι η μεταφορική περιγραφή δημιουργεί πάντα παραμορφώσεις (Έκθεμα 1.1). Η μεταφορική περιγραφή χρησιμοποιεί έντονες εικόνες για να δημιουργήσει αυτό που μπορεί να περιγραφεί ως «εποικοδομητικό ψεύδος,» το οποίο, αν ληφθεί κυριολεκτικά, ή στην ακραία του μορφή, καθίσταται παράλογο.

«Ο άνθρωπος είναι λιοντάρι».

Είναι γενναίος, δυνατός, και άγριος.

Όμως δεν έχει τρίχωμα και δεν έχει τέσσερα πόδια, ούτε κοφτερά δόντια, ούτε ουρά!

Όταν προσεγγίζουμε τη μεταφορική περιγραφή με αυτόν τον τρόπο αντιλαμβανόμαστε ότι η απλή μας παραδοχή, ότι δηλαδή κάθε θεωρία είναι μια μεταφορική περιγραφή, έχει σημαντικές συνέπειες. Πρέπει να αποδεχθούμε το γεγονός ότι κάθε θεωρία, κάθε προσέγγιση που υιοθετούμε κατά τη μελέτη της οργάνωσης και διοίκησης, παρ' ότι είναι ικανή να οδηγήσει σε πολύτιμα συμπεράσματα, είναι ταυτοχρόνως ατελής, προκατειλημμένη, και εν δυνάμει παραπλανητική.

Για να γίνει αυτό σαφές, ας πάρουμε την πολύ διαδεδομένη ιδέα ότι «η οργάνωση είναι μία μηχανή». Αυτή η μεταφορική περιγραφή μπορεί να οδηγήσει σε πολύτιμα συμπεράσματα σχετικά με τον τρόπο με τον οποίο δομείται μια οργάνωση ώστε να επιτύχει προκαθορισμένα αποτελέσματα. Όμως η μεταφορική περιγραφή είναι ατελής. Για παράδειγμα, αγνοεί τις ανθρώπινες πλευρές. Η μεταφορική περιγραφή είναι προκατειλημμένη. Για παράδειγμα, εξαιρεί τη σημασία των ορθολογικών και δομικών διαστάσεων. Η μεταφορική περιγραφή είναι παραπλανητική. Για παράδειγμα, η οργάνωση δεν είναι μηχανή και δεν μπορεί ποτέ πραγματικά να σχεδιαστεί, να δομηθεί, και να ελεγχθεί σαν να ήταν ένα σύνολο άψυχων εξαρτημάτων.

Η μεταφορική περιγραφή είναι εγγενώς παράδοξη. Μπορεί να δημιουργήσει διορατικές συλλήψεις οι οποίες μπορούν, ταυτοχρόνως, να μετατραπούν σε παραμορφώσεις, καθώς ο τρόπος θέασης που δημιουργείται μέσω μιας μεταφορικής περιγραφής γίνεται ένας τρόπος μη θέασης.

Παρά ταύτα, αν συνειδητοποιήσουμε αυτά τα χαρακτηριστικά, μπορούμε να αρχίσουμε να επιστρατεύουμε τις μεταφορικές περιγραφές για την πραγματική ισχύ που έχουν και το ρόλο που παίζουν στο πεδίο του μάνατζμεντ. Αν συνειδητοποιήσουμε ότι η θεωρία είναι μια μεταφορική περιγραφή, θα εκτιμήσουμε αμέσως ότι καμιά μεμονωμένη θεωρία δεν θα μας δώσει ποτέ την τέλεια θεώρηση των πραγμάτων ή μια θεώρηση που θα εξυπηρετεί κάθε σκοπό. Συνειδητοποιούμε ότι η πρόκληση συνίσταται στο να αποκτήσουμε δεξιότητες στην τέχνη της χρήσης των μεταφορικών περιγραφών: να βρούμε νέους τρόπους θέασης, κατανόησης, και διάπλασης των καταστάσεων τις οποίες θέλουμε να οργανώσουμε και να διαχειριστούμε.

Τα επόμενα κεφάλαια δείχνουν πώς μπορεί να γίνει αυτό διερευνώντας τις επιπτώσεις που έχουν διαφορετικές μεταφορικές περιγραφές στον τρόπο με τον οποίο στοχαζόμαστε τη φύση των οργανώσεων. Κάποιες από τις μεταφορικές περιγραφές συνάδουν με οικείους τρόπους σκέψης· άλλες αναπτύσσουν αντιλήψεις και προοπτικές που θα σας είναι μάλλον καινοφανείς. Όλες μαζί δείχνουν πώς μπορούμε να χρησιμοποιήσουμε τις μεταφορικές περιγραφές για να δημιουργήσουμε ένα φάσμα συμπληρωματικών και αντιμαχόμενων αντιλήψεων και να μάθουμε να στηριζόμαστε και να χρησιμοποιούμε τα πλεονεκτήματα που δίνουν οι διαφορετικές απόψεις.

Έτσι, το Κεφάλαιο 2 ξεετάζει την εικόνα της οργάνωσης ως μηχανής και δείχνει πώς αυτός ο τρόπος σκέψης υποστηρίζει την ανάπτυξη των γραφειοκρατικών οργανώσεων. Όταν οι μάνατζερ θεωρούν τις οργανώσεις ως μηχανές, τείνουν να τις διευθύνουν και να τις σχεδιάζουν ως μηχανές που απαρτίζονται από αλληλοσυνδεόμενα μέρη, το καθένα από τα οποία παίζει ένα σαφώς καθορισμένο ρόλο στη λειτουργία του όλου. Κατά καιρούς, αυτό μπορεί να αποβεί εξαιρετικά αποτελεσματικό· σε άλλες περιπτώσεις, μπορεί να έχει πολλά δυσάρεστα αποτελέσματα. Ένα από τα βασικότερα προβλήματα του σύγχρονου μάνατζμεντ συνίσταται στο γεγονός ότι ο μηχανικός τρόπος σκέψης είναι τόσο βαθιά ριζωμένος στις καθημερινές μας αντιλήψεις για την οργάνωση ώστε είναι συνήθως πολύ δύσκολο να οργανώσει κανείς με οποιονδήποτε άλλον τρόπο. Καταδεικνύοντάς το αυτό, το Κεφάλαιο 2 μας βοηθά να ανοιχτούμε σε άλλους τρόπους σκέψης.

Το Κεφάλαιο 3 ξεετάζει την ιδέα ότι οι οργανώσεις μοιάζουν με βιολογικούς οργανισμούς. Αυτή η δημοφιλής μεταφορά εστιάζει την προσοχή μας στην κατανόηση και τη διαχείριση των οργανωσιακών «αναγκών» και των περιβαλλοντικών σχέσεων. Καταλήγουμε να αντιληφθούμε ότι διαφορετικοί τύποι οργάνωσης ανήκουν σε διαφορετικά είδη, και ότι ο γραφειοκρατικός τύπος δεν αποτελεί παρά ένα μόνο τέτοιο είδος. Ενθαρρυνόμαστε να κατανοήσουμε ότι οι οργανώσεις γεννιούνται, μεγαλώνουν, αναπτύσσονται, φθίνουν, και πεθαίνουν και ότι μπορούν να προσαρμοστούν σε μεταβαλλόμενες περιστάσεις. Ενθαρρυνόμαστε, επίσης, να ξεετάσουμε τις σχέσεις ανάμεσα στα είδη και τα εξελικτικά μοτίβα που προκύπτουν στην ευρύτερη οικολογία. Όπως και στην περίπτωση της μηχανιστικής μεταφοράς, αυτού του είδους η εικόνα μας βοηθά να δούμε και να κατανοήσουμε τις οργανώσεις από μια μοναδική οπτική γωνία, η οποία έχει ήδη συμβάλει κατά πολύ στη θεωρία του σύγχρονου μάνατζμεντ.

Στο Κεφάλαιο 4 ξεετάζουμε τις συνέπειες μίας ακόμη μεταφοράς. Τι θα συνέβαινε αν θεωρούσαμε τις οργανώσεις ως εγκεφάλους; Τι θα συνέβαινε αν τις σχεδιάζαμε σαν εγκεφάλους; Αυτή η μεταφορά επισύρει την προσοχή στη σημασία της επεξεργασίας πληροφοριών, της μάθησης, και της ευφυΐας, και παρέχει ένα πλαίσιο αναφοράς για την κατανόηση και αποτίμηση των σύγχρονων οργανώσεων με τέτοιους όρους. Παρέχει επίσης ένα σύνολο αρχών για τη δημιουργία «μυθικών οργανώσεων».

Το Κεφάλαιο 5 διερευνά την ιδέα ότι οι οργανώσεις είναι κουλτούρες.

Το ζήτημα αυτό, το οποίο προσελκύει, κατά τα τελευταία χρόνια, ολοένα και περισσότερο την προσοχή των συγγραφέων που ασχολούνται με την εταιρική κουλτούρα, μας παρέχει έναν ακόμη τρόπο διοίκησης και σχεδιασμού των οργανώσεων: εστιάζοντας στις αξίες, τις ιδέες, τις πεποιθήσεις, τις νόρμες, τις τελετουργίες, και τα άλλα μοτίβα των κοινώς αποδεκτών νοημάτων που καθοδηγούν την οργανωσιακή ζωή.

Στο Κεφάλαιο 6 χρησιμοποιούμε μια μεταφορική περιγραφή που δανείζεται όρους πολιτικής για να εστιάσουμε στις διαφορετικές ομάδες συμφερόντων, τις συγκρούσεις, και τα παιχνίδια εξουσίας που διαπλάθουν τις οργανωσιακές δραστηριότητες. Το κεφάλαιο αυτό διερευνά τις οργανώσεις ως συστήματα διακυβέρνησης και τους συγκεκριμένους παράγοντες που διαπλάθουν την πολιτική της οργανωσιακής ζωής.

Στο Κεφάλαιο 7 το επίκεντρο της προσοχής μας μετατοπίζεται προς μια πιο αφαιρετική μεταφορά: την ιδέα ότι οι οργανώσεις είναι «ψυχικές φυλακές» και ότι οι άνθρωποι παγιδεύονται από τις ίδιες τους τις σκέψεις, τις ιδέες, τις πεποιθήσεις ή από το ασυνείδητο τμήμα του μυαλού τους. Μπορεί, άραγε, να γεγονός ότι προτιμούμε κάποιους συγκεκριμένους τύπους οργάνωσης να σημαίνει ότι έχουμε κάποια υποσυνείδητη εμμονή με τον έλεγχο; Κάποια μορφή απωθημένης σεξουαλικότητας; Κάποιο φόβο θανάτου; Η εικόνα της ψυχικής φυλακής μάς καλεί να ξεετάσουμε την οργανωσιακή ζωή για να διαπιστώσουμε αν, και με ποιους τρόπους, έχουμε παγιδευτεί από συνειδητές και ασυνείδητες διαδικασίες οι οποίες είναι δικά μας κατασκευάσματα. Και μας προσφέρει πολλά σημαντικά συμπεράσματα σχετικά με τις ψυχοδυναμικές πλευρές της οργάνωσης και τα προτιμώμενα στυλ μάνατζμεντ.

Το Κεφάλαιο 8 ερευνά μια άλλη εικόνα. Αυτήν τη φορά καλούμαστε να κατανοήσουμε την οργάνωση ως ροή και μετασχηματισμό εστιάζοντας στη λογική των αλλαγών που διαπλάθουν την κοινωνική ζωή. Το κεφάλαιο ξεετάζει τέσσερις τέτοιες «λογικές». Αυτές, στην πραγματικότητα, προσφέρουν τέσσερις διαφορετικές μεταφορικές περιγραφές για τη μελέτη των αλλαγών. Η πρώτη δίνει έμφαση στο γεγονός ότι οι οργανώσεις είναι αυτοπαραγόμενα συστήματα που δημιουργούν τους εαυτούς τους κατ' εικόνα και ομοίωση. Η δεύτερη χρησιμοποιεί συμπεράσματα από τη μελέτη του χάους και της πολυπλοκότητας, και αντιλαμβάνεται την οργανωσιακή ζωή μέσα από εικόνες ανταγωνιζόμενων «μοτίβων ελκυστών». Η τρίτη βλέπει την οργάνωση ως προϊόν κυκλικών ροών θετικής και αρνητικής ανάδρασης. Η τέταρτη διερευνά την ιδέα ότι η σύγχρονη οργάνωση είναι το προϊόν μιας διαλεκτικής λογικής μέσω της οποίας κάθε φαινόμενο δημιουργεί το αντίθετό του. Αυτοί οι τρόποι αντίληψης μας βοηθούν να κατανοήσουμε και να διαχειριστούμε την οργανωσιακή αλλαγή αλλά και να εκτιμήσουμε κάποιες από τις δυνάμεις που διαπλάθουν τη φύση της οργάνωσης στο επίπεδο της κοινωνίας.

Το Κεφάλαιο 9 διερευνά την ιδέα ότι οι οργανώσεις είναι εργαλεία κυριαρχίας και θέτει στο επίκεντρο του ενδιαφέροντος τις εν δυνάμει εκμε-

ταλλευτικές πλευρές της εταιρικής ζωής. Το κεφάλαιο αυτό δείχνει ότι, συχνά, οι οργανώσεις χρησιμοποιούν τους εργαζομένους, τις κοινότητες που τις φιλοξενούν, και την παγκοσμιοποιημένη οικονομία για να επιτύχουν τους δικούς τους στόχους. Ως επέκταση της μεταφορικής περιγραφής που δανείζεται όρους πολιτικής και η οποία εξετάστηκε στο Κεφάλαιο 6, το Κεφάλαιο 9 μας βοηθά να κατανοήσουμε πλευρές της σύγχρονης οργάνωσης οι οποίες έχουν ριζοσπαστικοποιήσει τις σχέσεις ανάμεσα στους εργαζομένους και τη διοίκηση, καθώς και τις αρνητικές επιδράσεις των παγκοσμιοποιημένων εταιρειών. Αυτή η μεταφορική περιγραφή είναι ιδιαίτερα χρήσιμη για την κατανόηση των οργανώσεων από τη σκοπιά των εκμεταλλεζόμενων ομάδων και για την κατανόηση του τρόπου με τον οποίο δράσεις που είναι ορθολογικές από μια σκοπιά μπορούν να θεωρηθούν εκμεταλλευτικές από κάποια άλλη.

Καθώς θα διαβάσετε τα διαφορετικά κεφάλαια, θα βιώσετε το βασικό μήνυμα του βιβλίου αυτού. Κάθε κεφάλαιο σας καλεί να εμπλακείτε σε έναν τρόπο σκέψης ο οποίος γεννά σημαντικές συλλήψεις, αλλά έχει παράλληλα και σημαντικούς περιορισμούς. Πιθανόν κάποιες μεταφορικές περιγραφές θα σας φανούν ελκυστικές ενώ άλλες θα σας κάνουν ανυπόμονους. Ή μπορεί να δείτε ότι δύο μεταφορικές περιγραφές που αντιμάχονται η μία την άλλη είναι εξίσου θελκτικές. Καθώς θα ασχολείστε με κάποια θεωρητική προοπτική που σας αρέσει, θα δείτε ότι τα συμπεράσματα των άλλων χάνονται από το οπτικό σας πεδίο.

Με τον τρόπο αυτόν, το βιβλίο σας καλεί να διερευνήσετε και να ασχοληθείτε με το παράδοξο της μεταφορικής περιγραφής. Απορροφηθείτε, λοιπόν, και απολαύστε τη διαδικασία. Αποκτήστε άνεση στο χειρισμό ανταγωνιστικών οπτικών γωνιών, διότι αυτή είναι μία από τις καίριες ικανότητες που πρέπει να αναπτύξετε και που αποτελούν τις βάσεις για το αποτελεσματικό μάνατζμεντ.

Τα Κεφάλαια 10, 11, και 12 αναπτύσσουν αυτό το θέμα, δείχνοντας πώς μπορούμε να χρησιμοποιήσουμε και να ενοποιήσουμε, από τη σκοπιά του μάνατζμεντ, τις συλλήψεις που μας προσφέρουν οι διαφορετικές μεταφορικές περιγραφές. Τα κεφάλαια 10 και 11 επικεντρώνονται στη χρήση των μεταφορικών περιγραφών ως εργαλεία για τη βελτίωση της ικανότητάς μας να βλέπουμε, να κατανοούμε, και να ερμηνεύουμε βασικές πλευρές της οργανωσιακής ζωής. Το Κεφάλαιο 12 σκιαγραφεί τις ευρύτερες συνέπειες για το μάνατζμεντ σε έναν ταραχώδη κόσμο.

Το κάθε κεφάλαιο συνοδεύεται από ένα σύνολο βιβλιογραφικών σημειώσεων, οι οποίες εμφανίζονται προς το τέλος του βιβλίου, και είναι σχεδιασμένες ώστε να παρέχουν εκτενείς αναφορές και να αναπτύσσουν ειδικά σημεία και επιχειρήματα σε μεγαλύτερο βάθος, χωρίς να διακόπτουν τη ροή του κειμένου.

Έτσι, το βιβλίο μπορεί να διαβαστεί ως μία πραγματεία περί μεταφορικής σκέψης, η οποία συνεισφέρει τόσο στη θεωρία όσο και στην πρακτική του μάνατζμεντ. Οι μεταφορικές περιγραφές που παρουσιάζονται έχουν ε-

πιλεγεί ώστε να επεξηγούν ένα ευρύ φάσμα ιδεών και προσεγγίσεων. Αλλά με κανέναν τρόπο δεν εξαντλούν όλες τις δυνατότητες. Καθώς θα προχωρείτε στο διάβασμα, μπορεί να διαπιστώσετε ότι διαφωνείτε με τη σημασία των μεταφορικών περιγραφών που έχουν επιλεγεί και να θελήσετε να προσθέσετε κάποιες άλλες δικές σας. Και έτσι πρέπει να γίνει, διότι ο στόχος είναι να ξεκινήσει ένας διάλογος και να διευρυνθούν οι ορίζοντες, παρά να επιτευχθεί μια κλειστότητα γύρω από μια προσέγγιση που περιλαμβάνει τα πάντα.

Από αυτήν τη σκοπιά, το βιβλίο *Οι όψεις της οργάνωσης* είναι πολύ διαφορετικό από τα περισσότερα βιβλία που ασχολούνται με το μάνατζμεντ. Έχει μία ξεκάθαρη άποψη: ότι οι μεταφορικές περιγραφές είναι κεντρικό στοιχείο στον τρόπο με τον οποίο «διαβάζουμε», κατανοούμε, και διαπλάθουμε την οργανωσιακή ζωή. Όμως σε κανένα σημείο δεν θα βρείτε αυτήν την άποψη να μετατρέπεται σε υπεράσπιση μίας μοναδικής προσέγγισης. Δεν υπάρχουν σωστές και λάθος θεωρίες στο μάνατζμεντ, με την απόλυτη έννοια, διότι κάθε θεωρία επεξηγεί και ταυτόχρονα αποκρύπτει.

Το βιβλίο προσφέρει έναν τρόπο αντιμετώπισης αυτού του παραδόξου. Προσφέρει έναν τρόπο σκέψης που είναι κρίσιμης σημασίας για την κατανόηση, τη διοίκηση, και το σχεδιασμό των οργανώσεων σε ένα μεταβαλλόμενο κόσμο.

ΜΕΡΟΣ ΙΙ

ΜΕΡΙΚΕΣ ΟΥΦΕΙΣ ΤΗΣ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ

Τα κεφάλαια που ακολουθούν εξηγούν πώς μπορεί η χρήση των μεταφορών να οδηγήσει στην ανάπτυξη θεωριών οργάνωσης και διοίκησης. Κάποια από τα κεφάλαια επικεντρώνονται σε μεταφορές που έχουν ήδη διερευνηθεί. Άλλα θίγουν νεότερες προσεγγίσεις.

Στο σύνολό τους δείχνουν πώς η χρήση των μεταφορών οδηγεί στη δημιουργία συμπληρωματικών και ανταγωνιστικών διορατικών συλλήψεων σχετικά με τη φύση των οργανώσεων και τον τρόπο σχεδιασμού και διοίκησής τους.

Η ΜΗΧΑΝΟΠΟΙΗΣΗ ΠΑΙΡΝΕΙ ΤΟΝ ΕΛΕΓΧΟ *Οι Οργανώσεις ως Μηχανές*

Ο ΚΙΝΕΖΟΣ ΣΟΦΟΣ Chuang-tzu, ο οποίος έζησε κατά τον τέταρτο αιώνα π.Χ., αφηγείται την ακόλουθη ιστορία:

Καθώς ο Tzu-gung περιόδευε τις περιοχές βορείως του ποταμού Han, είδε ένα γεροντάκο να δουλεύει στο λαχανόκηπό του. Είχε σκάψει ένα ακανόνιστο αυλάκι, κατέβαινε στην πηγή, κουβαλούσε ένα δοχείο με νερό και το έριχνε στο αυλάκι. Ενώ η προσπάθεια ήταν τρομερή, το αποτέλεσμα ήταν πενιχρό.

Έτσι ο Tzu-gung του είπε: «Υπάρχουν τρόποι με τους οποίους μπορείς να ποτίσεις εκατό αυλάκια σε μία μέρα· αν τους ακολουθήσεις θα μπορείς να κάνεις πολλά πράγματα με λίγο κόπο. Δεν θέλεις να τους μάθεις;» Τότε ο κηπουρός σηκώθηκε, τον κοίταξε και είπε: «Και ποιοι είναι αυτοί οι τρόποι;»

Ο Tzu-gung απάντησε: «Θα πάρεις έναν ξύλινο μοχλό, θα βάλεις το φορτίο στη μία άκρη και θα το σηκώσεις από την άλλη άκρη. Με τον τρόπο αυτόν το νερό θα έρχεται πολύ γρήγορα, σχεδόν θα αναβλύζει. Αυτό ονομάζεται εμβολφόρος αντλία».

Με τα λόγια αυτά θυμός φανερώθηκε στο πρόσωπο του γεροντάκου, και είπε: «Έχω μάθει από το δάσκαλό μου ότι όποιος χρησιμοποιεί μηχανές κάνει τη δουλειά του σαν μηχανή. Αυτός που κάνει τη δουλειά του σαν μηχανή αποκτά καρδιά μηχανής, και αυτός που έχει μέσα του καρδιά μηχανής χάνει την απλότητά του. Αυτός που έχει χάσει την απλότητά του χάνει τη βεβαιότητά του σχετικά με τον αγώνα της ψυχής του.

»Η αβεβαιότητα σχετικά με τον αγώνα της ψυχής είναι κάτι που δεν συμφωνεί με την αίσθηση της τιμότητας. Δεν είναι ότι δεν έχω ακούσει για τέτοια πράγματα· απλώς ντρέπομαι να τα χρησιμοποιήσω».

Αν ο γεροντάκος επισκεπτόταν το σύγχρονο κόσμο, αναμφίβολα θα κατατρόμαζε. Πρακτικά, οι μηχανές επηρεάζουν σήμερα κάθε πλευρά της ύπαρξής μας. Έχουν αυξήσει τις παραγωγικές μας δυνατότητες κατά χίλιες φορές, αλλά αυτή δεν είναι η μόνη συνέπειά τους· εφόσον διαμορφώνουν σχεδόν κάθε πλευρά της ζωής μας. Η συζήτηση που ξεκίνησε ανάμεσα στο γεροντάκο και τον Tzu-gung δεν έχει ακόμη τελειώσει. Πολλοί πιστεύουν ότι η μηχανοποίηση είχε κυρίως θετικά αποτελέσματα· διότι μετέβαλε τον άνθρωπο από ανταγωνιστή της φύσης ουσιαστικά σε κυρίαρχο της φύσης. Για άλλους, ο φόβος του γεροντάκου σχετικά με την ανθρώπινη αποξένωση παίρνει διάφορες μορφές· αρκεί να αναλογιστεί κανείς ότι η μηχανική πρό-

οδος είχε ως αποτέλεσμα τη μετάβαση από τη χειρωνακτική στη βιομηχανική παραγωγή, την καταστροφή των αγροτικών κοινοτήτων προς χάριν της άναρχης αστικής ρυμοτόμησης, τη γενική υποβάθμιση του περιβάλλοντος και την επίθεση του ορθολογισμού στο ανθρώπινο πνεύμα.

Ανεξάρτητα από τη θέση που υιοθετεί κανείς, η σοφία που περικλείει η ενόραση του γεροντάκου σε σχέση με τη διαβρωτική επιρροή των μηχανών, παραμένει αδιαμφισβήτητη. Η χρήση των μηχανών έχει μετασχηματίσει ριζικά τη φύση της παραγωγικής διαδικασίας και έχει αφήσει τα σημάδια της στη φαντασία, τις σκέψεις, και τα αισθήματα των ανθρώπων στη διάρκεια των αιώνων. Οι επιστήμονες έχουν παράξει μηχανιστικές ερμηνείες του φυσικού κόσμου, και οι φιλόσοφοι και οι ψυχολόγοι έχουν εκφράσει μηχανιστικές θεωρίες για τον ανθρώπινο νου και την ανθρώπινη συμπεριφορά. Σταδιακά έχουμε μάθει να χρησιμοποιούμε τη μηχανή ως μεταφορική περιγραφή, τόσο για την κοινωνία όσο και για τους εαυτούς μας, και να βάζουμε σε καλούπια τον κόσμο μας σύμφωνα με μηχανιστικές αρχές.

Το γεγονός αυτό είναι περισσότερο εμφανές στη σύγχρονη οργάνωση.

Σκεφτείτε, για παράδειγμα, τη μηχανική ακρίβεια με την οποία αναμένουμε να λειτουργούν οι θεσμοί της κοινωνίας μας. Συχνά η οργανωσιακή ζωή γίνεται ρουτίνα που έχει την ακρίβεια ρολογιού. Οι άνθρωποι συνήθως πρέπει να φθάνουν στο χώρο της δουλειάς τους μια καθορισμένη ώρα, να εκτελούν ένα προκαθορισμένο σύνολο καθηκόντων, να ξεκουράζονται κατά τις προσδιορισμένες ώρες, και να ξαναπιάνουν δουλειά μέχρι το τέλος του ωραρίου. Σε πολλές οργανώσεις, η μία βάρδια αντικαθιστά την άλλη με τρόπο μεθοδικό έτσι ώστε η εργασία να μπορεί να συνεχίζεται ακατάπαυστα σε όλη την διάρκεια του εικοσιτετραώρου και για όλες τις ημέρες του χρόνου. Συχνά, η δουλειά είναι μηχανική και συγκροτείται από επαναλαμβανόμενα καθήκοντα. Όσοι έχουν παρατηρήσει τη δουλειά σε ένα εργοστάσιο μαζικής παραγωγής ή τη διεκπεραίωση γραφικής εργασίας στα μεγάλα «γραφεία-εργοστάσια», όπως για παράδειγμα ασφαλιστικές αιτήσεις ή επιστροφές φόρων, ή ακόμη και τους εργαζόμενους στις τράπεζες, θα έχουν προσέξει ότι οι οργανώσεις αυτές λειτουργούν σαν μηχανές. Είναι σχεδιασμένες σαν μηχανές, και οι εργαζόμενοι σε αυτές αναμένεται να λειτουργούν, στην ουσία, σαν να ήταν μηχανικά εξαρτήματα.

Τα ταχυφαγεία και πολλά είδη οργανώσεων παροχής υπηρεσιών λειτουργούν σύμφωνα με παρόμοιες αρχές, όπου η κάθε ενέργεια είναι προσχεδιασμένη με κάθε λεπτομέρεια, ακόμη και όταν αφορά στην αλληλεπίδραση με άλλους ανθρώπους. Οι εργαζόμενοι συνήθως εκπαιδεύονται ώστε να αλληλεπιδρούν με τους πελάτες σύμφωνα με κάποιο συγκεκριμένο κώδικα οδηγιών και οι επιδόσεις τους παρακολουθούνται. Ακόμη και το πιο τυχαίο χαμόγελο, χαιρετισμός, σχόλιο, ή νύξη ενός βοηθού πωλητή είναι, τις περισσότερες φορές, προγραμματισμένο με βάση την πολιτική της εταιρείας, και επαναλαμβάνεται ώστε να παράγει αυθεντικά αποτελέσματα. Η κατάσταση παρατηρήσεων της διευθυντικής ομάδας ενός γνωστού ταχυφαγείου, που χρησιμοποιήθηκε για την παρακολούθηση των επιδόσεων

των εργαζομένων κατά την εκτέλεση των καθηκόντων τους (Έκθεμα 2.1), αποκαλύπτει το βαθμό κατά τον οποίο μπορεί ένα απλό καθήκον, όπως είναι το σερβίρισμα ενός πελάτη, να μηχανοποιηθεί, να παρατηρηθεί, και να αποτιμηθεί με τρόπο μηχανικό.

Μηχανές, μηχανιστική σκέψη, και η άνοδος της γραφειοκρατικής οργάνωσης

Οι οργανώσεις που είναι σχεδιασμένες και λειτουργούν σαν μηχανές ονομάζονται πλέον γραφειοκρατίες. Όμως οι περισσότερες οργανώσεις είναι, σε κάποιο βαθμό, γραφειοκρατικοποιημένες διότι ο μηχανιστικός τρόπος σκέψης έχει διαποτίσει τις πιο βασικές μας απόψεις σχετικά με το τι είναι οργάνωση. Παραδείγματος χάριν, όταν μιλάμε για οργάνωση, έχουμε συνήθως στο μυαλό μας μια κατάσταση εύτακτων σχέσεων ανάμεσα σε ευκρινώς καθορισμένα μέρη τα οποία έχουν κάποια καθορισμένη τάξη. Παρ' ό-τι η εικόνα αυτή δεν είναι πάντα ρητώς εκπεφρασμένη, στην ουσία μιλάμε για ένα σύνολο μηχανικών σχέσεων. Μιλάμε για τις οργανώσεις ως αυτές να ήταν μηχανές, και κατά συνέπεια τείνουμε να αναμένουμε από αυτές να λειτουργούν ως μηχανές: κατά τρόπο ρουτινοποιημένο, αποτελεσματικό, και προβλέψιμο.

Σε ορισμένες περιπτώσεις, τις οποίες θα εξετάσουμε στην τελευταία ενότητα του κεφαλαίου αυτού, ο μηχανικός τρόπος οργάνωσης μπορεί να δημιουργήσει τις προϋποθέσεις αποτελεσματικής λειτουργίας. Σε άλλες, όμως, μπορεί να έχει πολλές ατυχείς συνέπειες. Είναι, λοιπόν, σημαντικό να συνειδητοποιήσουμε πώς και πότε σκεφτόμαστε μηχανιστικά και πώς αυτός ο τρόπος σκέψης υποστηρίζεται από δημοφιλείς θεωρίες και απόψεις σχετικά με την οργάνωση, οι οποίες λαμβάνονται ως δεδομένες. Μία από τις μεγαλύτερες προκλήσεις που αντιμετωπίζουν πολλές σύγχρονες οργανώσεις συνίσταται στην αντικατάσταση αυτού του τρόπου σκέψης από νέες ιδέες και προσεγγίσεις, όπως για παράδειγμα αυτές που εξετάζονται στα επόμενα κεφάλαια. Ας στραφούμε λοιπόν στην ιστορία που κείται πίσω από την άνοδο των μηχανιστικών ιδεών σχετικά με την οργάνωση.

ΟΙ ΑΠΑΡΧΕΣ ΤΗΣ ΜΗΧΑΝΙΣΤΙΚΗΣ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ

Οι οργανώσεις σπανίως είναι αυτοσκοποί. Αποτελούν όργανα για την επίτευξη άλλων σκοπών. Το γεγονός αυτό αντικατοπτρίζεται στις ρίζες της λέξης οργάνωση, που προέρχεται από τη λέξη όργανο, που σημαίνει εργαλείο. Δεν είναι παράξενο, λοιπόν, το γεγονός ότι οι ιδέες που αναφέρονται σε καθήκοντα, στόχους, επιδιώξεις, και αντικειμενικούς σκοπούς έχουν γίνει σημαντικές οργανωσιακές έννοιες, εφόσον τα εργαλεία και τα όργανα είναι μηχανικά επινοήματα που εφευρέθηκαν και τελειοποιήθηκαν ακριβώς για

ΠΩΣ ΧΑΙΡΕΤΑΜΕ ΤΟΝ ΠΕΛΑΤΗ	Ναι	Όχι
1. Με χαμόγελο.		
2. Με ειλικρίνεια.		
3. Κοιτάζοντάς τον στα μάτια.		
Άλλο:		
ΠΩΣ ΠΑΙΡΝΟΥΜΕ ΠΑΡΑΓΓΕΛΙΑ	Ναι	Όχι
1. Το άτομο στον πάγκο είναι πλήρως εξοικειωμένο με το μενού (Δεν ψάχνει τα διάφορα είδη).		
2. Ο πελάτης δίνει την παραγγελία του μόνο μία φορά.		
3. Τις μικρές παραγγελίες (μέχρι και τέσσερα είδη) τις απομνημονεύουμε και δεν χρειάζεται να καταγραφούν.		
Άλλο:		
ΠΩΣ ΣΥΓΚΕΝΤΡΩΝΟΥΜΕ ΤΗΝ ΠΑΡΑΓΓΕΛΙΑ	Ναι	Όχι
1. Η παραγγελία συγκεντρώνεται με τη σωστή σειρά.		
2. Τα ψητά προσφέρονται πρώτα.		
3. Τα ποτά σερβίζονται με τη σωστή σειρά.		
4. Μπαίνει η σωστή ποσότητα πάγου.		
5. Τα ποτήρια χροτούνται γεστά και η ροή ενεργοποιείται με το δάχτυλο.		
6. Τα ποτήρια πρέπει να γεμίζουν μέχρι το σωστό ύψος.		
7. Στα ποτήρια μπαίνει καπάκι.		
8. Τα ποτήρια είναι καθαρά.		
9. Ο καφές είναι φρεσκοφτιαγμένος.		
10. Τα φλιτζάνια γεμίζουν μέχρι το σωστό ύψος.		
Άλλο:		
ΠΩΣ ΠΑΡΟΥΣΙΑΖΟΥΜΕ ΤΗΝ ΠΑΡΑΓΓΕΛΙΑ	Ναι	Όχι
1. Η παραγγελία πακετάρεται με το σωστό τρόπο.		
2. Η σακούλα είναι διπλωμένη δύο φορές.		
3. Χρησιμοποιούνται πλαστικοί δίσκοι για σερβίρισμα εντός του καταστήματος.		
4. Χρησιμοποιείται κάλυμμα για το δίσκο.		
5. Το φαγητό προσφέρεται στα χέρια του πελάτη με το σωστό τρόπο.		
Άλλο:		
ΠΩΣ ΖΗΤΑΜΕ ΚΑΙ ΠΩΣ ΠΑΙΡΝΟΥΜΕ ΤΑ ΧΡΗΜΑΤΑ	Ναι	Όχι
1. Το τελικό ποσό ανακοινώνεται ευκρινώς και αρκετά δυνατά ώστε να γίνει κατανοητό.		
2. Το ποσό που λαμβάνεται επιβεβαιώνεται ευκρινώς.		
3. Τα ρέστα μετριούνται δυνατά.		
4. Τα ρέστα μετριούνται σωστά.		
5. Χαρτονομίσματα μεγάλης αξίας τα αφήνουμε πάνω στον πάγκο μέχρι να δοθούν τα ρέστα.		
Άλλο:		

ΠΩΣ ΕΥΧΑΡΙΣΤΟΥΜΕ ΤΟΝ ΠΕΛΑΤΗ ΚΑΙ ΠΩΣ ΤΟΝ ΠΡΟΣΚΑΛΟΥΜΕ ΝΑ ΜΑΣ ΞΑΝΑΕΠΙΣΚΕΦΘΕΙ	Ναι	Όχι
1. Ευχαριστούμε πάντα τον πελάτη.		
2. Οι ευχαριστίες μας είναι ειλικρινείς.		
1. Κοιτάζουμε τον πελάτη στα μάτια.		
2. Τον προσκαλούμε να μας ξαναεπισκεφθεί.		
Άλλο:		

Έκθεμα 2.1. Κατάσταση αναφοράς που χρησιμοποιείται για τις παρατηρήσεις της διεύθυνσης και στοχεύει στην αποτίμηση των επιδόσεων του προσωπικού που εργάζεται στον πάγκο ενός ταχυφαγείου

να βοηθήσουν στην εκτέλεση κάποιας δραστηριότητας προσανατολισμένης σε κάποιο στόχο.

Αυτή η χρησιμότητα είναι έκδηλη στις πρακτικές των παλαιότερων τυπικών οργανώσεων που γνωρίζουμε, όπως είναι οι οργανώσεις που δημιούργησαν τις τεράστιες πυραμίδες, αυτοκρατορίες, εκκλησίες, και στρατιές. Ωστόσο, στην πραγματικότητα, οι έννοιες που αναφέρονται στην οργάνωση μηχανοποιήθηκαν μετά την εφεύρεση και την εξάπλωση των μηχανών, ταυτόχρονα με τη βιομηχανική επανάσταση στην Ευρώπη και τη Βόρεια Αμερική. Η χρήση των μηχανών, ιδιαίτερα στη βιομηχανία, απαιτούσε την προσαρμογή των οργανώσεων στις ανάγκες των μηχανών.

Αν εξετάσουμε τις αλλαγές στην οργάνωση, οι οποίες συνόδευσαν τη βιομηχανική επανάσταση, θα παρατηρήσουμε μια αυξανόμενη τάση προς γραφειοκρατικοποίηση και ρουτινοποίηση της ζωής γενικότερα. Πολλές αυτοαπασχολούμενες οικογενειακές ομάδες και δεξιότητες χειρώναντες απεμπόλησαν την αυτονομία που είχαν όταν εργάζονταν στα σπίτια ή τα εργαστήριά τους προς χάριν σχετικής απειδικευμένων θέσεων εργασίας σε εργοστασιακές συνθήκες. Ταυτόχρονα, οι ιδιοκτήτες των εργοστασίων και οι μηχανικοί που δούλευαν γι' αυτούς συνειδητοποίησαν ότι η αποτελεσματική λειτουργία των νέων μηχανών απαιτούσε τελικά μεγάλες αλλαγές στο σχεδιασμό και τον έλεγχο της εργασίας. Ο καταμερισμός της εργασίας, τον οποίο είχε εκθειάσει ο Σκωτσέζος οικονομολόγος Adam Smith στο βιβλίο του *The Wealth of Nations (Ο πλούτος των εθνών)*, εντάθηκε και σταδιακά εξειδικεύθηκε καθώς οι εργοστασιαρχές επεδίωκαν αύξηση της αποτελεσματικότητας και μείωση της διακριτικής ευχέρειας των εργατών προς χάριν του ελέγχου τους τόσο από τις μηχανές όσο και από τους επόπτες. Εισήχθησαν επίσης νέες διαδικασίες και τεχνικές για να πειθαρχήσουν οι εργάτες ώστε να δεχθούν τη νέα και αυστηρή ρουτίνα της βιομηχανικής παραγωγής.

Πολλά στοιχεία πάθθηκαν από το στρατό, ο οποίος, τουλάχιστον την εποχή του Φρειδερίκου του Μεγάλου της Πρωσίας, είχε αναδυθεί ως πρότυπο μηχανιστικής οργάνωσης. Ο Φρειδερίκος, ο οποίος βασιλεύει από το 1740 μέχρι το 1786, κληρονόμησε ένα στρατό που αποτελούνταν ως επί το

πλείστον από εγκληματίες, πένητες, ξένους μισθοφόρους, και απρόθυμους κληρωτούς – έναν απείθαρχο συρφετό. Και όντας αποφασισμένος να αλλάξει την κατάσταση αυτήν, άρχισε ευθύς αμέσως να κάνει μεταρρυθμίσεις. Δανείστηκε πολλά στοιχεία από την πρακτική των ρωμαϊκών λεγεώνων και τους αναμορφωμένους ευρωπαϊκούς στρατούς του δεκάτου έκτου αιώνα, αλλά επίσης εισήγαγε και πολλές δικές του καινοτομίες. Πολλές από αυτές τις είχε εμπνευστεί από τις μηχανικές εφευρέσεις της εποχής του.

Τον μάγευαν ιδιαίτερος τα αυτόματα παιχνίδια, όπως για παράδειγμα τα μηχανικά ανθρωπάκια και, επιδιώκοντας να μεταμορφώσει το στρατό του σε ένα αξιόπιστο και αποτελεσματικό όργανο, εισήγαγε πολλές μεταρρυθμίσεις οι οποίες ουσιαστικά οδήγησαν στη μετατροπή των στρατιωτών του σε αυτόματα. Στις μεταρρυθμίσεις αυτές συμπεριλαμβάνονταν η εισαγωγή βαθμοφόρων και στολών, η επέκταση και τυποποίηση των κανονισμών, η αυξανόμενη εξειδίκευση των καθηκόντων, η χρήση τυποποιημένης εξάρτησης, η δημιουργία μιας γλώσσας διαταγών, και η συστηματική εκπαίδευση που περιλάμβανε στρατιωτικά γυμνάσια. Επιδίωξη του Φρειδερίκου ήταν να μετατρέψει το στρατό του σε αποτελεσματικό μηχανισμό του οποίου η λειτουργία να στηρίζεται σε τυποποιημένα μέρη. Οι διαδικασίες εκπαίδευσης επέτρεπαν τη σφυρηλάτηση αυτών των μερών από οποιοδήποτε πρωτογενές υλικό, πράγμα που επέτρεπε την εύκολη αντικατάσταση των μερών όταν αυτό ήταν αναγκαίο, κάτι που ήταν πολύ σημαντικό κατά τις πολεμικές επιχειρήσεις. Για να εξασφαλίσει ότι η πολεμική του μηχανή θα λειτουργούσε κατά διαταγή, ο Φρειδερίκος υπέθαλψε την αρχή ότι οι στρατιώτες πρέπει να διδαχθούν να φοβούνται τους αξιωματικούς τους περισσότερο απ' ό,τι τον εχθρό. Και για να εξασφαλίσει ότι η στρατιωτική του μηχανή θα χρησιμοποιούνταν κατά το δυνατόν σοφά, ανέπτυξε τη διάκριση ανάμεσα σε συμβουλευτικές και διατακτικές λειτουργίες, απελευθερώνοντας τους εξειδικευμένους συμβούλους που σχεδίαζαν τις διάφορες δραστηριότητες από τη γραμμή των διαταγών. Εν ευθέτω χρόνω, εισήχθησαν περαιτέρω λεπτές μεταρρυθμίσεις, συμπεριλαμβανομένης και της ιδέας των συστημάτων ελέγχου που λειτουργούν αποκεντρωτικά ώστε να επιτευχθεί μεγαλύτερη αυτονομία των μερών σε διαφορετικές καταστάσεις μάχης.

Πολλές από αυτές τις ιδέες και πρακτικές είχαν μεγάλη συνάφεια με την επίλυση προβλημάτων που δημιουργούσε η ανάπτυξη των συστημάτων παραγωγής στα εργοστάσια και υιοθετήθηκαν σταδιακά στη διάρκεια του δεκάτου ενάτου αιώνα καθώς οι επιχειρηματίες αγωνίζονταν να βρουν οργανωσιακές μορφές κατάλληλες για την τεχνολογία των μηχανών. Έτσι, η νέα τεχνολογία συνοδεύτηκε και ενισχύθηκε από τη μηχανοποίηση της ανθρώπινης σκέψης και δράσης. Οι οργανώσεις που χρησιμοποιούσαν μηχανές έμοιαζαν ολοένα και περισσότερο με μηχανές. Το όραμα του Φρειδερίκου του Μεγάλου για ένα «μηχανοποιημένο» στρατό έγινε σταδιακά πραγματικότητα, τόσο για τα εργοστάσια όσο και για τα γραφεία.

Κατά το δέκατο ένατο αιώνα, έγιναν αρκετές προσπάθειες στην κατεύθυνση της κωδικοποίησης και προώθησης ιδεών που θα μπορούσαν να ο-

δηγήσουν στην αποτελεσματική οργάνωση και διοίκηση της εργασίας. Έτσι, το εγκώμιο του Adam Smith για τον καταμερισμό της εργασίας διαδόθηκε το 1801 η δημόσια επίδειξη μαζικής παραγωγής από τον Eli Whitney, ο οποίος έδειξε πώς μπορούσαν να συναρμολογηθούν όπλα από σωρούς ανταλλακτικών. Το 1832, ο Charles Babbage, ο εφευρέτης μιας από τις πρώτες μορφές μαθηματικού υπολογιστή, υποστήριξε μια επιστημονική προσέγγιση στο θέμα της οργάνωσης και διοίκησης που τόνιζε τη σημασία του σχεδιασμού και του κατάλληλου καταμερισμού της εργασίας. Ωστόσο, μόνο στις αρχές του εικοστού αιώνα αυτές οι ιδέες και εξελίξεις συνδέθηκαν και αποτέλεσαν μια εκτεταμένη θεωρία για την οργάνωση και τη διοίκηση.

Στη θεωρία αυτή συνέβαλε ο Γερμανός κοινωνιολόγος Max Weber, ο οποίος παρατήρησε την παραλληλία ανάμεσα στη μηχανοποίηση της βιομηχανίας και την εξάπλωση των γραφειοκρατικών μορφών οργάνωσης. Διαπίστωσε ότι η γραφειοκρατική μορφή ρουτινοποιούσε τις διαδικασίες των διοικητικών εργασιών ακριβώς όπως μια μηχανή ρουτινοποιεί την παραγωγή. Στη δουλειά του συναντά κανείς τον πρώτο περιεκτικό ορισμό της γραφειοκρατίας ως μιας μορφής οργάνωσης που δίνει έμφαση στην ακρίβεια, την ταχύτητα, την ευκρίνεια, την κανονικότητα, και την αποτελεσματικότητα, χαρακτηριστικά που επιτυγχάνονται μέσω της δημιουργίας ενός σταθερού καταμερισμού καθηκόντων, μέσω ιεραρχικής επίβλεψης, καθώς και συγκεκριμένων κανόνων και διατάξεων.

Ως κοινωνιολόγος, ο Max Weber ενδιαφερόταν για τις κοινωνικές επιπτώσεις της εξάπλωσης της γραφειοκρατίας και, όπως και ο γεροντάκος στην ιστορία του Chuang-tzu, ανησυχούσε για τα αποτελέσματα που θα μπορούσε να επιφέρει στην ανθρώπινη πλευρά της κοινωνίας. Είδε ότι η γραφειοκρατική προσέγγιση μπορούσε, εν δυνάμει, να ρουτινοποιήσει και να μηχανοποιήσει σχεδόν κάθε πλευρά της ανθρώπινης ζωής, υπονομεύοντας το ανθρώπινο πνεύμα και την ικανότητα για αυθόρμητη δράση. Επίσης συνειδητοποίησε ότι θα μπορούσε να έχει σοβαρές πολιτικές συνέπειες, υπονομεύοντας τη δυνατότητα για περισσότερο δημοκρατικές μορφές οργάνωσης. Ένας σοβαρός σκεπτικισμός διαποτίζει, λοιπόν, τα γραπτά του που αφορούν στη γραφειοκρατία. Για το θέμα αυτό θα μιλήσουμε εκτενέστερα στο Κεφάλαιο 9.

Στη θεωρία σχετικά με την οργάνωση και τη διοίκηση συνέβαλε επίσης μια ομάδα η οποία αποτελούνταν από θεωρητικούς και επαγγελματίες μάνατζερ της Βόρειας Αμερικής, οι οποίοι έθεσαν τις βάσεις αυτού που σήμερα αποκαλείται «κλασική θεωρία διοίκησης» και «επιστημονική διοίκηση». Σε αντίθεση με τον Weber, τα μέλη της ομάδας αυτής ήταν υπέρμαχοι της γραφειοκρατικοποίησης και αφιέρωσαν τις δυνάμεις τους στον προσδιορισμό των συγκεκριμένων αρχών και μεθόδων μέσω των οποίων θα μπορούσε να επιτευχθεί αυτό το είδος οργάνωσης. Ενώ η κλασική θεωρία διοίκησης επικεντρώθηκε στο σχεδιασμό του συνόλου της οργάνωσης, η επιστημονική διοίκηση επικεντρώθηκε στο σχεδιασμό και τη διαχείριση των με-

μονωμένων θέσεων εργασίας. Οι ιδέες αυτών των θεωρητικών ευθύνονται για το γεγονός ότι πολλές μηχανιστικές αρχές έχουν επιβληθεί στον καθημερινό τρόπο σκέψης μας. Για το λόγο αυτόν αξίζει να εξετάσουμε τη δουλειά τους με περισσότερες λεπτομέρειες.

ΚΛΑΣΙΚΗ ΘΕΩΡΙΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ: ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΓΡΑΦΕΙΟΚΡΑΤΙΚΩΝ ΟΡΓΑΝΩΣΕΩΝ

Μεταξύ των κλασικών θεωρητικών, τυπικοί ήταν ο Γάλλος Henri Fayol, ο Αμερικανός F.W. Mooney, και ο Άγγλος συνταγματάρχης Lyndall Urwick. Και οι τρεις έδειξαν ενδιαφέρον για τα προβλήματα που αντιμετωπίζουν οι μάνατζερ στην πράξη και επιχείρησαν να κωδικοποιήσουν τις δικές τους εμπειρίες σχετικά με την επιτυχημένη οργάνωση ώστε να τις ακολουθήσουν και οι υπόλοιποι. Το βασικό στοιχείο της σκέψης τους συμπυκνώνεται στην ιδέα ότι η διοίκηση είναι μια διαδικασία σχεδιασμού, οργάνωσης, εντολών, συντονισμού, και ελέγχου. Αθροιστικά έθεσαν τις βάσεις για πολλές σύγχρονες τεχνικές διοίκησης, όπως είναι το μάνατζμεντ μέσω καθορισμένων στόχων (MBO, management by objectives), τα συστήματα σχεδιασμού, προγραμματισμού, και προϋπολογισμού (PPBS, planning, programming, budgeting systems), και άλλες μέθοδοι που δίνουν έμφαση στον ορθολογικό σχεδιασμό και έλεγχο. Καθένας από τους θεωρητικούς αυτούς κωδικοποίησε τις αντιλήψεις του χρησιμοποιώντας κάποιο συνδυασμό αρχών από το στρατό και την επιστήμη του μηχανικού. Το Έκθεμα 2.2 συνοψίζει κάποιες από τις γενικές αρχές της κλασικής θεωρίας διοίκησης.

Αν εφαρμόσουμε αυτές τις αρχές, καταλήγουμε στο είδος της οργάνωσης που αναπαρίσταται στο γνωστό μας οργανόγραμμα (Έκθεμα 2.3): ένα σχήμα επακριβώς καθορισμένων θέσεων εργασίας οι οποίες οργανώνονται με ιεραρχικό τρόπο μέσω επακριβώς καθορισμένων γραμμών επιβολής εντολών ή επικοινωνίας. Αν εξετάσουμε προσεκτικότερα αυτές τις αρχές, θα δούμε ότι, στην πραγματικότητα, οι κλασικοί θεωρητικοί σχεδίασαν την οργάνωση ακριβώς σαν να σχεδίαζαν μια μηχανή.

Το καθήκον ενός μηχανικού που σχεδιάζει μια μηχανή, είναι να ορίσει ένα δίκτυο αλληλεξαρτώμενων μερών τα οποία διατάσσονται σύμφωνα με μια συγκεκριμένη σειρά και στερεώνονται σε επακριβώς καθορισμένα σημεία αντίστασης και ακαμψίας. Έτσι προσέγγιζαν την οργάνωση οι κλασικοί θεωρητικοί: προσπαθούσαν να επιτύχουν έναν τέτοιο σχεδιασμό. Αυτό το βλέπουμε στον τρόπο με τον οποίο αντιλαμβάνονται την οργάνωση ως ένα δίκτυο μερών: λειτουργικών τμημάτων όπως είναι η παραγωγή, η προώθηση πωλήσεων, το χρηματοοικονομικό τμήμα, το τμήμα προσωπικού, και το τμήμα έρευνας και ανάπτυξης, τα οποία εξειδικεύονται περαιτέρω ως δίκτυα επακριβώς καθορισμένων θέσεων εργασίας. Οι ευθύνες των θέσεων εργασίας διαπλέκονται έτσι ώστε να συμπληρώνουν η μία την άλλη όσο τον δυνατόν τελειότερα, και συνδέονται μεταξύ τους μέσω της κλιμακωτής αλυσίδας εντολών που εκφράστηκε με την κλασική ρήση «κάθε άνθρωπος και ένα αφεντικό».

ΕΝΙΑΙΟ ΚΕΝΤΡΟ ΕΝΤΟΛΩΝ: κάθε εργαζόμενος πρέπει να παίρνει εντολές μόνο από έναν προϊστάμενο.

ΚΛΙΜΑΚΩΤΗ ΑΛΥΣΙΔΑ: η γραμμή εξουσίας από τον προϊστάμενο προς τους υφισταμένους, η οποία διατρέχει την οργάνωση από την κορυφή μέχρι τη βάση αυτή η αλυσίδα, η οποία απορρέει από την αρχή του ενιαίου κέντρου εντολών, πρέπει να χρησιμοποιείται ως κανάλι επικοινωνίας και λήψης αποφάσεων.

ΕΥΡΟΣ ΕΛΕΓΧΟΥ: ο αριθμός των ατόμων που αναφέρονται σε έναν προϊστάμενο δεν πρέπει να είναι τόσο μεγάλος ώστε να δημιουργεί προβλήματα επικοινωνίας και συντονισμού.

ΠΡΟΣΩΠΙΚΟ ΚΑΙ ΓΡΑΜΜΗ ΕΞΟΥΣΙΑΣ: το προσωπικό μπορεί να προσφέρει αξιόλογες συμβουλευτικές υπηρεσίες, αλλά πρέπει να προσέχει να μην παραβιάζει τη γραμμή εξουσίας.

ΠΡΩΤΟΒΟΥΛΙΕΣ: πρέπει να ενθαρρύνονται σε όλα τα επίπεδα της οργάνωσης.

ΚΑΤΑΜΕΡΙΣΜΟΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ: η διεύθυνση πρέπει να στοχεύει στην επίτευξη ενός βαθμού εξειδίκευσης που επιτρέπει την επίτευξη των στόχων της οργάνωσης με αποδοτικό τρόπο.

ΕΞΟΥΣΙΑ ΚΑΙ ΕΥΘΥΝΗ: πρέπει να δίνεται προσοχή στο δικαίωμα που έχει κάποιος να δίνει εντολές και να αξιώνει υπακοή: πρέπει να επιτυγχάνεται η κατάλληλη ισορροπία ανάμεσα στην εξουσία και την ευθύνη. Δεν έχει νόημα να καθίσταται κάποιος υπεύθυνος για μια εργασία αν δεν του δίδεται η κατάλληλη εξουσία ώστε να φέρει εις πέρας αυτό το καθήκον.

ΣΥΓΚΕΝΤΡΩΣΗ (ΤΗΣ ΕΞΟΥΣΙΑΣ): πάντα υπάρχει σε κάποιο βαθμό, αλλά πρέπει να ποικίλλει ώστε να βελτιστοποιείται η χρήση των ικανοτήτων του προσωπικού.

ΠΕΙΘΑΡΧΙΑ: υπακοή, επιμέλεια, ζέση, καλή διαγωγή, και εξωτερικά σημάδια σεβασμού σε συνάρτηση με συμφωνημένους κανόνες και συνήθειες.

ΥΠΑΓΩΓΗ ΤΟΥ ΑΤΟΜΙΚΟΥ ΣΥΜΦΕΡΟΝΤΟΣ ΣΤΟ ΓΕΝΙΚΟ ΣΥΜΦΕΡΟΝ: με αποφασιστικότητα, δίνοντας το καλό παράδειγμα, συνάπτοντας δικαίες συμφωνίες, και με συνεχή επίβλεψη.

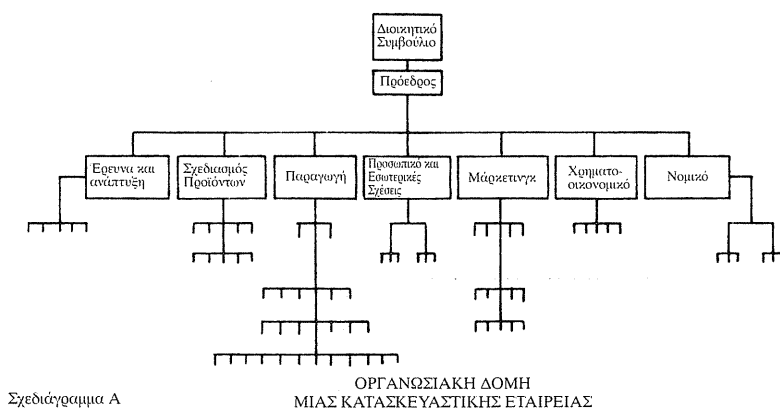
ΙΣΟΤΗΤΑ: βασισμένη σε ευγένεια και δικαιοσύνη, ώστε να ενθαρρύνεται το προσωπικό στα καθήκοντά του και δίκαια ανταμοιβή, χωρίς υπερβολές, που αναπτρώνει το ηθικό.

ΣΤΑΘΕΡΟΤΗΤΑ ΤΗΣ ΘΗΤΕΙΑΣ ΤΟΥ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ: για τη διευκόλυνση της ανάπτυξης των ικανοτήτων των ατόμων.

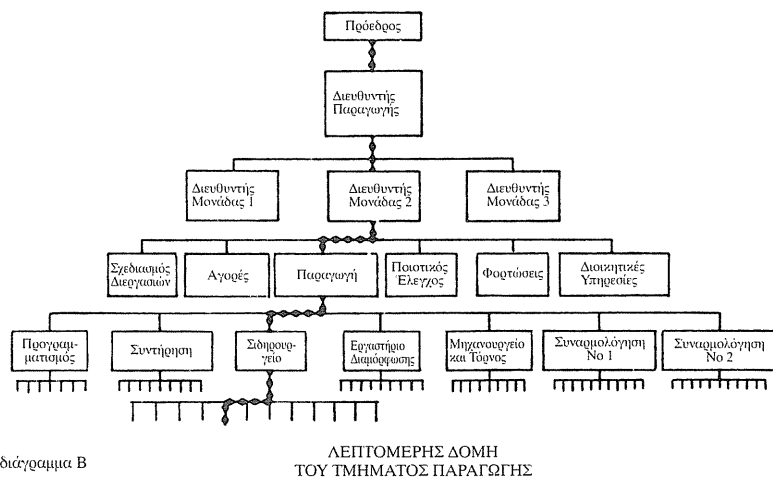
ΠΝΕΥΜΑ ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΑΣ: ώστε να διευκολύνεται η αρμονία που είναι πηγή δύναμης.

Αυτές οι αρχές, πολλές από τις οποίες χρησιμοποιήθηκαν αρχικά από τον Φρειδερίκο τον Μεγάλο και από άλλους στρατιωτικούς ειδήμονες για τη μετατροπή του στρατού σε «στρατιωτική μηχανή», απετέλεσαν θεμέλιο για τη θεωρία διοίκησης κατά το πρώτο μισό του 20ού αιώνα. Σήμερα η χρήση τους είναι πολύ δεδομένη.

Έκθεμα 2.2. Αρχές της κλασικής θεωρίας διοίκησης



Σχεδιάγραμμα Β



Το σχεδιάγραμμα Α αναπαριστά τη δομή μιας επιχείρησης που ακολουθεί την αρχή της λειτουργικής εξειδίκευσης. Κάθε λειτουργικό τμήμα έχει το δικό του ιεραρχικό τρόπο οργάνωσης. Το σχεδιάγραμμα Β παρουσιάζει λεπτομερώς το τμήμα παραγωγής. Παρατηρήστε ότι η αλυσίδα εντολών ξεκινά από την κορυφή και φτάνει μέχρι τη βάση της οργάνωσης. Από κάθε σημείο που βρίσκεται στη βάση της ιεραρχίας υπάρχει μόνο ένας δρόμος προς την κορυφή, γεγονός που αντανάκλα την αρχή ότι κάθε υφιστάμενος δεν πρέπει να έχει περισσότερους από έναν προϊσταμένους, όπως υποδεικνύει η έντονη γραμμή στο διάγραμμα. Προσέξτε τις διαφορές στο «εύρος ελέγχου». Ο πρόεδρος στο σχεδιάγραμμα Α έχει εύρος ελέγχου ισοδύναμο του επτά. Ο επιστάτης του σιδηροδρόμου στο τμήμα παραγωγής (σχεδιάγραμμα Α και Β) έχει εύρος ελέγχου δώδεκα. Ο διευθυντής παραγωγής έχει εύρος ελέγχου τρία. Προσέξτε ότι τα συμβουλευτικά ή «υπαλληλικά» τμήματα (π.χ., χρηματοοικονομικό, νομικό, τμήμα προσωπικού, τμήμα έρευνας & ανάπτυξης) δεν έχουν άμεση εξουσία πάνω στο τμήμα «γραμμής», όπως είναι το τμήμα παραγωγής.

Έκθεμα 23. Οργανόγραμμα που εκφράζει τις αρχές της κλασικής θεωρίας διοίκησης και της γραφειοκρατικής οργάνωσης

Οι κινήσεις της οργανωσιακής δομής που προκύπτουν με τον τρόπο αυτόν είναι φτιαγμένες έτσι ώστε να λειτουργούν με όσο το δυνατόν μεγαλύτερη ακρίβεια μέσω μοτίβων εξουσίας – για παράδειγμα, σε σχέση με τις ευθύνες της κάθε θέσης εργασίας ή σε σχέση με το δικαίωμα που έχει κάποιος να δίνει διαταγές και να αξιώνει υπακοή. Τα μοτίβα εξουσίας χρησιμεύουν ως σημεία αντίστασης και συντονίζουν τις δραστηριότητες περιορίζοντας τη δραστηριότητα σε κάποια σημεία και ενθαρρύνοντάς τη σε κάποια άλλα. Δίνοντας ιδιαίτερη σημασία στα μοτίβα εξουσίας και στη γενική διαδικασία προσανατολισμού, πειθαρχησης, και υποταγής του ατομικού συμφέροντος στο γενικό, οι κλασικοί θεωρητικοί επιχειρήσαν να διασφαλίζουν ότι οι εντολές που δίνονται από την κορυφή της οργάνωσης θα διατρέχουν την οργάνωση με τρόπο επακριβώς καθορισμένο ώστε να προκαλούν επακριβώς καθορισμένα αποτελέσματα.

Οι αρχές αυτές είναι βασικές τόσο για τη συγκεντρωτική γραφειοκρατία (η οποία παρουσιάζεται στο Έκθεμα 2.3) όσο και για την τροποποιημένη μορφή που συναντάμε στη διαμερισματοποιημένη οργάνωση, όπου οι διάφορες μονάδες αφήνονται να λειτουργήσουν με τρόπο ημι-αυτόνομο κάτω από γενική και όχι επισταμένη επίβλεψη και έλεγχο από εκείνους που έχουν την ύστατη εξουσία. Όπως στο στρατό εισήχθη η αποκέντρωση για την αντιμετώπιση των δύσκολων καταστάσεων μάχης, έτσι και οι θεωρητικοί της κλασικής διοίκησης συνειδητοποίησαν την ανάγκη συμβιβασμού ανάμεσα στις αντιφατικές απαιτήσεις του συγκεντρωτισμού και της αποκέντρωσης ώστε να διατηρηθεί η πράεπυσα ευελιξία στα διαφορετικά μέρη των μεγάλων οργανώσεων.

Η ικανότητα της επίτευξης αυτού του είδους αποκέντρωσης προήχθη κατά πολύ στη διάρκεια του εικοστού αιώνα, λόγω της ανάπτυξης τεχνικών διοίκησης όπως τα MBO και PPBS, αλλά και λόγω του σχεδιασμού εκλεπτυσμένων πληροφοριακών συστημάτων διοίκησης (MIS, management information systems), τα οποία συχνά χρησιμοποιούνται για την εδραίωση ελέγχου του τύπου «κορυφής-βάσης» όπως αυτός που προτείνουν οι κλασικοί θεωρητικοί. Παραδείγματα χάριν, μορφές MBO χρησιμοποιούνται συχνά για την επιβολή ενός μηχανιστικού συστήματος στόχων και αντικειμενικών σκοπών στις οργανώσεις. Αυτοί οι στόχοι χρησιμοποιούνται, στη συνέχεια, για τον έλεγχο της κατεύθυνσης προς την οποία οι μάνατζερ και οι εργαζόμενοι θέλουν να οδηγήσουν την οργάνωση – για παράδειγμα, μέσω της ανάπτυξης στόχων που αφορούν στις επιδόσεις και οι οποίοι είναι συμβατοί όχι μόνο με τους αντικειμενικούς στόχους αλλά επίσης και με διάφορα συστήματα προϋπολογισμού. Τα πληροφορικά συστήματα που χρησιμοποιούνται σήμερα επιτρέπουν σχεδόν πλήρη εποπτεία και έλεγχο των επιδόσεων.

Με τον τρόπο αυτόν, οι ιδέες των θεωρητικών της κλασικής διοίκησης ενδυναμώνουν ενδύμενες το μανδύα της σύγχρονης διοίκησης. Τις περισσότερες φορές αυτό είναι αποτέλεσμα του γεγονότος ότι οι άνθρωποι που σχεδιάζουν αυτά τα συστήματα διοίκησης κατέληξαν να αντιλαμβάνονται τις οργανώσεις με τρόπο μηχανιστικό και δεν συνειδητοποιούν ότι αυτές οι

τεχνικές μπορούν να χρησιμοποιηθούν και με άλλους τρόπους – για παράδειγμα, για να προωθήσουν το είδος της οργανωσιακής μάθησης και αναζήτησης που εξετάζεται στο Κεφάλαιο 4, ή τις εταιρικές κουλτούρες ή τα συστήματα οργανωσιακής δημοκρατίας που εξετάζονται στα Κεφάλαια 5 και 6.

Ολόκληρος ο πυρήνας της κλασικής θεωρίας διοίκησης και των σύγχρονων εφαρμογών της συμπυκνώνεται στη θέση που προτείνει ότι, δηλαδή, οι οργανώσεις μπορούν, ή θα έπρεπε να είναι ορθολογικά συστήματα που να λειτουργούν με όσο το δυνατόν πιο αποτελεσματικό τρόπο. Παρ' ό-τι πολλοί θα επικροτούσαν την άποψη αυτή ως ιδανική, εντούτοις στην πράξη τα πράγματα δεν είναι τόσο εύκολα όσο φαίνονται, διότι οι πραγματικές οργανώσεις έχουν να κάνουν με ανθρώπους και όχι με οδοντωτούς τροχούς.

Από την άποψη αυτή είναι σημαντικό ότι οι κλασικοί θεωρητικοί έδωσαν σχετικά μεγάλη προσοχή στις ανθρώπινες πλευρές της οργάνωσης. Παρ' ό-τι συχνά αναγνώριζαν την αναγκαιότητα να υπάρχει ηγεσία, πρωτοβουλία, φιλανθρωπία, δικαιοσύνη, αγωνιστικό πνεύμα, και άλλοι παράγοντες οι οποίοι θα μπορούσαν να υποκινήσουν τους ανθρώπους, η ίδια η οργάνωση θεωρούνταν ως καθαρά τεχνικό πρόβλημα. Μολονότι οι κλασικοί θεωρητικοί αναγνώριζαν ότι είχε σημασία να επιτευχθεί ισορροπία ή αρμονία ανάμεσα στις ανθρώπινες και τις τεχνικές πλευρές, κυρίως μέσω κατάλληλων διαδικασιών επιλογής και εκπαίδευσης, εντούτοις ο κύριος προσανατολισμός τους ήταν να επιτύχουν την προσαρμογή των ανθρώπων στις απαιτήσεις της μηχανικής οργάνωσης.

Και είχαν επικριθεί γι' αυτό. Παρά το γεγονός αυτό όμως, οι σύγχρονοι μάνατζερ και οι σύμβουλοι του μάνατζμεντ συνεχίζουν να παρουσιάζουν την ίδια μονομέρεια στον τρόπο με τον οποίο σκέφτονται. Το πιο πρόσφατο παράδειγμα αφορά στο «κίνημα του ανασχεδιασμού» που σάρωσε τη Βόρεια Αμερική και το μεγαλύτερο μέρος της Ευρώπης κατά τη δεκαετία του 1960. Συνειδητοποιώντας ότι η γραφειοκρατική μορφή οργάνωσης που τόνιζε την αυστηρή διαμερισματοποίηση ήταν πια ξεπερασμένη, το κίνημα του ανασχεδιασμού προέβαλε ένα νέο μηχανιστικό πρότυπο που βασιζόταν σε επιχειρηματικές διαδικασίες και όχι σε γραφειοκρατικές λειτουργίες. Όπως και στην παλαιά κλασική θεωρία, έτσι και εδώ η βασική υπόθεση ήταν ότι ο σωστός ανασχεδιασμός αρκεί για να οδηγήσει τον ανθρώπινο παράγοντα να βρει τη σωστή του θέση. Είναι περιττό να πούμε ότι αυτό δεν είναι δυνατόν να συμβαίνει πάντα. Κατά συνέπεια, το κίνημα του ανασχεδιασμού αντιμετώπισε τα ίδια ακριβώς προβλήματα και τις αποτυχίες που αντιμετώπισαν και οι αρχές της παλιού ύφους, κλασικής διοίκησης. Ο ανθρώπινος παράγοντας συνήθως υπονομεύει τη διαδικασία του ανασχεδιασμού και οδηγεί σε μεγάλα ποσοστά αποτυχίας.

ΕΠΙΣΤΗΜΟΝΙΚΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ

Στην προσέγγιση του Φρειδερίκου του Μεγάλου σχετικά με την οργάνωση του στρατού βρίσκουμε πολλές από τις βασικές αρχές οι οποίες τελειοποιήθηκαν αργότερα από τους θεωρητικούς της κλασικής διοίκησης. Βρίσκουμε επίσης πολλές από τις αρχές που τελειοποιήθηκαν από ένα άλλο μεγάλο Φρειδερίκο της οργανωσιακής θεωρίας, τον Frederick Taylor, ο οποίος πρωτοστάτησε σε αυτό που είναι σήμερα γνωστό ως επιστημονική διοίκηση.

Ο Taylor ήταν Αμερικανός μηχανικός με λαμπερή αν και κάπως διαταραγμένη προσωπικότητα. Μέχρι τη στιγμή του θανάτου του, το 1915, είχε αποκτήσει τη φήμη του μεγαλύτερου «εχθρού των εργαζομένων», ενώ το 1911 είχε κληθεί να υπερασπιστεί το σύστημα διοίκησης που είχε προτείνει ενώπιον μιας επιτροπής της Βουλής των αντιπροσώπων των ΗΠΑ. Παρ' ό-τι δυσφημίστηκε και επικρίθηκε περισσότερο από οποιονδήποτε άλλο θεωρητικό των οργάνωσης, εντούτοις η επιρροή του απεδείχθη σημαντικότερη από πολλών άλλων. Οι αρχές που εισήγαγε σχετικά με την επιστημονική διοίκηση παρείχαν το θεμέλιο λίθο για το σχεδιασμό της εργασίας σε όλη τη διάρκεια του πρώτου μισού του δεκάτου ενάτου αιώνα, και σε πολλές περιπτώσεις επικρατούν μέχρι και σήμερα.

Ο Taylor πρότεινε πέντε απλές αρχές που μπορούν να συνοψιστούν ως ακολούθως:

1. *Μετέθεσε το σύνολο της ευθύνης για την οργάνωση της εργασίας από τους εργαζομένους στη διοίκηση.* Ο σχεδιασμός και ο προγραμματισμός της εργασίας είναι αποκλειστικό μέλημα των μάνατζερ ενώ οι εργαζόμενοι έχουν απλώς το καθήκον της εκτέλεσης.
2. *Χρησιμοποίησε επιστημονικές μεθόδους για να καθορίσεις τον πιο αποδοτικό τρόπο για την εκτέλεση της εργασίας.* Σχεδιάσε τα καθήκοντα του κάθε εργαζομένου με ανάλογο τρόπο, προσδιορίζοντας τον ακριβή τρόπο με τον οποίο πρέπει να εκτελεστεί η εργασία.
3. *Επέλεξε τον πιο κατάλληλο άνθρωπο για την εκτέλεση της εργασίας που σχεδιάστηκε με τον παραπάνω τρόπο.*
4. *Εκπαίδευσε τους εργαζομένους ώστε να είναι αποδοτικοί κατά την εκτέλεση της εργασίας τους.*
5. *Παρακολούθησε τις επιδόσεις των εργαζομένων ώστε να εξασφαλίσεις ότι ακολουθούν τις πρέπουσες διαδικασίες κατά την εκτέλεση της εργασίας και ότι επιτυγχάνονται τα ανάλογα αποτελέσματα.*

Εφαρμόζοντας τις αρχές αυτές, ο Taylor ουσιαστικά υπερασπιζόταν τη χρήση της μελέτης χρόνου-και-κίνησης ως μέσου ανάλυσης και τυποποίησης των δραστηριοτήτων που συνθέτουν μια εργασία. Η επιστημονική του προσέγγιση απαιτούσε λεπτομερή παρατήρηση και επιμέτρηση ακόμη και της πιο ρουτινοποιημένης εργασίας έτσι ώστε να βρεθεί ο βέλτιστος τρόπος εκτέλεσης. Στο σχήμα του Taylor ακόμη και τα πιο ταπεινά καθήκοντα, ό-

πως είναι το χύσιμο του χυτοσιδήρου και το φτύρισμα του χώματος, έγιναν επιστημονικά ζητήματα. Ο Taylor συγχώνευσε την οπτική γωνία του μηχανικού με την εμμονή για έλεγχο.

Χαρακτηριστικά μοντέλα της προσέγγισής του σχετικά με την επιστημονική διοίκηση συναντώνται σε πολλές βιομηχανίες, σε εταιρείες λιανικού εμπορίου καθώς και σε γραφεία. Θεωρήστε, για παράδειγμα, τις αλυσίδες ταχυφαγείων που σεβρίζουν χάμπουργκερ, πίτσες, και άλλα προϊόντα υψηλού βαθμού τυποποίησης. Στις περιπτώσεις αυτές η εργασία οργανώνεται συνήθως ακόμη και στις παραμικρότερες λεπτομέρειες της επί τη βάσει σχεδίων που αναλύουν τη συνολική διαδικασία της παραγωγής, βρίσκουν τις πιο αποδοτικές διεργασίες, και στη συνέχεια τις κατανέμουν ως εξειδικευμένα καθήκοντα σε άτομα που έχουν εκπαιδευθεί ώστε να τις εκτελούν με μεγάλη ακρίβεια. Το σύνολο της «σκέψης» εκτελείται από τους μανάτζερ και τους σχεδιαστές, ενώ το σύνολο της «πράξης» αφήνεται στους εργαζομένους. Η κατάσταση των παρατηρήσεων της διεύθυνσης που παρουσιάστηκε στο Έκθεμα 2.1 αποτελεί το καλύτερο παράδειγμα της προσέγγισης του Taylor σχετικά με την επιστημονική διοίκηση, υποδεικνύοντας πώς μια απλή εργασία, όπως είναι η λήψη και η εκτέλεση της παραγγελίας ενός πελάτη, μπορεί να χωριστεί σε πολλά ξεχωριστά στοιχεία, το καθένα από τα οποία μπορεί να παρατηρηθεί και να αποτιμηθεί. Ο Taylor θα ήταν πολύ ευχαριστημένος από ένα τέτοιο σύστημα αποτίμησης της εργασίας.

Η ίδια προσέγγιση στο θέμα του σχεδιασμού της εργασίας εφαρμόζεται επίσης και σε παραδοσιακές μορφές κατασκευής μέσω γραμμής συναρμολόγησης, καθώς και σε διαδικασίες που υπόκεινται σε σφιχτό έλεγχο και παρακολούθηση μέσω τεχνολογίας υπολογιστών. Στην περίπτωση αυτή οι ιδέες του Taylor είναι ενσωματωμένες στην ίδια την τεχνολογία, η οποία μετατρέπει τους εργαζομένους σε υπηρέτες ή εξαρτήματα των μηχανών οι οποίες είναι αυτές που έχουν τον απόλυτο έλεγχο της οργάνωσης και του ρυθμού της εργασίας.

Οι αρχές του Taylor επηρέασαν επίσης σε σημαντικό βαθμό την οργάνωση της εργασίας στα γραφεία μέσω τεχνικών «οργάνωσης και μεθόδων» και «μελέτης της εργασίας», οι οποίες αναλύουν τα ολοκληρωμένα καθήκοντα σε εξειδικευμένες συνιστώσες που μπορούν να κατανεμηθούν σε διαφορετικούς εργαζομένους. Παραδείγματος χάριν, στα μηχανοποιημένα συστήματα που επεξεργάζονται έντυπα ασφαλιστικών απαιτήσεων, ένας εργαζόμενος θα ήταν συνήθως υπεύθυνος για την επαλήθευση μιας απαίτησης ως προς μια πολιτική, ένας άλλος θα έθετε σε λειτουργία μια διαδικασία εκτίμησης, ενώ ένας τρίτος θα εκτιμούσε την εκτίμηση, και ούτω καθεξής. Αν εφαρμοστούν συστηματικά, οι πέντε αρχές του Taylor οδηγούν στην ανάπτυξη «γραφείων-εργοστασίων» στα οποία οι άνθρωποι εκτελούν κατατεταγμένα και εξαιρετικά εξειδικευμένα καθήκοντα σύμφωνα με κάποιο λεπτομερώς επεξεργασμένο σύστημα σχεδιασμού της εργασίας και αποτίμησης των επιδόσεων.

Η επίδραση της επιστημονικής διοίκησης του Taylor στο χώρο της ερ-

γασίας ήταν και είναι τεράστια: αύξησε την παραγωγικότητα κατά πολύ ενώ παράλληλα επιτάχυνε την αντικατάσταση των δεξιοτεχνών χειρωνακτών από ανειδίκευτους εργάτες. Και γι' αυτούς ακριβώς τους λόγους υπήρξε τόσο ισχυρή και ταυτοχρόνως τόσο δυσφημισμένη, διότι η αύξηση της παραγωγικότητας συχνά επιτεύχθηκε με μεγάλο ανθρώπινο κόστος, διότι μετέτρεψε πολλούς εργαζομένους σε αυτόματα, ακριβώς όπως και οι στρατιωτικές μεταρρυθμίσεις του Φρειδερίκου του Μεγάλου μετέτρεψαν τους στρατιώτες του σε αυτόματα πριν από 150 και πλέον χρόνια. Η τάση αυτή είναι τόσο διεισδυτική ώστε σήμερα περιγράφεται πολλές φορές ως «ΜακΝτοναλντοποίηση»: ο όρος συνοψίζει το γεγονός ότι οι οργανωσιακές αρχές πάνω στις οποίες στηρίζεται ο σχεδιασμός της αλυσίδας ταχυφαγείων McDonald's, ο οποίος δίνει έμφαση στην αδιάστατη αποδοτικότητα, στην ποσοτικοποίηση, την προβλεψιμότητα, τον έλεγχο, και τις θέσεις εργασίας που στερούνται δεξιοτήτων (οι οποίες πολλές φορές αποκαλούνται «Mcjobs»), παρέχουν μια εικόνα για την οργάνωση η οποία διαπερνά ολόκληρη την κοινωνία. Οι αρχές που υποστήριξε ο Taylor και τελειοποίησε η αλυσίδα McDonald's και άλλα ταχυφαγεία, βρήκαν τρόπο να εισαχθούν στην οργάνωση των νοσοκομείων, των εργοστασίων, των καταστημάτων λιανικού εμπορίου, των σχολείων, των πανεπιστημίων, και άλλων θεσμών που επιδιώκουν να ορθολογικοποιήσουν τις λειτουργίες τους.

Τα ανθρώπινα προβλήματα που απορρέουν από τέτοιες μεθόδους οργάνωσης ήταν ολοφάνερα από την πρώτη κιόλας φορά που εφαρμόστηκαν. Παραδείγματος χάριν, όταν ο Henry Ford έθεσε σε εφαρμογή τη γραμμική συναρμολόγηση για να παράξει το Μοντέλο T, η κινητικότητα των εργαζομένων (*labour turnover*) αυξήθηκε περίπου κατά 380 τοις εκατό ετησίως. Μόνο μετά το διπλασιασμό των ημερομισθίων, το περίφημο «5 δολάρια την ημέρα», μπόρεσε να σταθεροποιήσει την κατάσταση στον εργασιακό χώρο και να πείσει τους εργάτες να δεχθούν τη νέα τεχνολογία. Για τους περισσότερους ανθρώπους η εργασία σε μία γραμμική συναρμολόγηση είναι απλά βαρετή ή αλλοτριωτική. Οι κύκλοι εργασίας είναι συνήθως πολύ βραχείς και συχνά υποχρεώνουν τους εργάτες να ολοκληρώνουν μια εργασία η οποία περιλαμβάνει επτά ή οκτώ διαφορετικές λειτουργίες μέσα σε σαράντα ή πενήντα δευτερόλεπτα, και να συνεχίζουν έτσι για επτά ή οκτώ ώρες την ημέρα, και για πενήντα εβδομάδες το χρόνο. Όταν η εταιρεία General Motors αποφάσισε να γίνει αυστηρότερη στο θέμα της αποδοτικότητας στη μονάδα της στο Lordstown, κατά το τέλος της δεκαετίας του 1960, στο απόγειο της προσήλωσής της στην τεχνολογία της γραμμής συναρμολόγησης, η ταχύτητα της γραμμής συναρμολόγησης αυξήθηκε, αυξάνοντας την απόδοση σε 60 με 100 αυτοκίνητα την ώρα. Με αυτόν το νέο ρυθμό κάποιοι εργάτες είχαν στη διάθεσή τους μόνο τριάντα έξι δευτερόλεπτα για να εκτελέσουν τουλάχιστον οκτώ διαφορετικές λειτουργίες, όπως να βαδίσουν, να σηκώσουν κάτι, να το χειριστούν, να σηκώσουν ένα χαλί, να σκύψουν για να σφίξουν τις βίδες, να τις σφίξουν με πιστόλι αέρα, να επαναφέρουν το χαλί στη θέση του, και να βάλουν ένα αυτοκόλλητο στην οροφή.

Η αρχή του διαχωρισμού ανάμεσα στον προγραμματισμό και το σχεδιασμό της εργασίας από τη μια μεριά και στην εκτέλεσή της από την άλλη, θεωρείται συνήθως το πιο ολέθριο αλλά και μεγαλεπήβολο στοιχείο της προσέγγισης του Taylor σχετικά με το μάνατζμεντ, διότι ουσιαστικά «διαίρει» τον ίδιο τον εργαζόμενο διαχωρίζοντας τα χέρια από τον εγκέφαλο. Ο Taylor αρεσκόταν να λείπει στους εργάτες του: «Κανένας δεν περιμένει από εσάς να σκέφτεστε. Υπάρχουν άλλοι άνθρωποι οι οποίοι πληρώνονται για να σκέφτονται». Άνδρες και γυναίκες δεν ήταν παρά «χέρια» ή «ανθρωποδύναμη»: η ενέργεια ή η δύναμη που ήταν αναγκαία για να κινεί την οργανωσιακή μηχανή. Οι εργασίες που έπρεπε να εκτελέσουν είχαν απλοποιηθεί στον απώτερο βαθμό έτσι ώστε οι εργάτες ήταν φθηνοί, και μπορούσαν να εκπαιδευθούν εύκολα, να ελεγχθούν εύκολα, και να αντικατασταθούν εύκολα. Ακριβώς όπως το σύστημα μαζικής παραγωγής απαιτούσε τη συναρμολόγηση των προϊόντων από ανταλλακτικά μέρη, το σύστημα του Taylor ορθολογικοποίησε τον εργασιακό χώρο έτσι ώστε να μπορεί να «επανδρωθεί» με ανταλλάξιμους εργάτες.

Με την πάροδο του χρόνου η προσέγγιση του Taylor σχετικά με το μάνατζμεντ έχει επεκταθεί και εκλεπτυνθεί με πολλούς τρόπους· ο πιο αξιοπρόσεκτος από αυτούς είναι η ανάπτυξη των συστημάτων δικαιώρησης, τα οποία αντιμετωπίζουν την πρόκληση της προσφοράς σταθερών προϊόντων και υπηρεσιών μέσω αποκεντρωμένων λειτουργιών και μέσω της επιστήμης της εργονομίας, η οποία μελετά τη χρήση της ενέργειας στον εργασιακό χώρο. Είναι ενδιαφέρον ότι οι αρχές του Taylor έχουν ξεπεράσει πολλά ιδεολογικά φράγματα και χρησιμοποιούνται σήμερα σε μεγάλη έκταση τόσο στην πρώην Σοβιετική Ένωση και την Ανατολική Ευρώπη όσο και στις καπιταλιστικές χώρες. Το γεγονός αυτό σημαίνει ότι ο τείλορισμός αποτελεί όχι μόνο εργαλείο για την εξασφάλιση γενικού ελέγχου του χώρου εργασίας αλλά και μέσο δημιουργίας κέρδους. Παρ' ότι οι μη καπιταλιστικές χώρες και οι θεσμοί είναι σπάνια αντίθετοι προς την επικερδή χρήση των παραγωγικών πόρων, η ισχύς που παρέχει σε όσους βρίσκονται στην εξουσία αποτελεί ένα από τα σημαντικότερα θέλητρα του τείλορισμού γι' αυτούς.

Παρ' ότι ο Taylor θεωρείται συχνά ως ο κακός της ιστορίας, αυτός που δημιούργησε την επιστημονική διοίκηση, είναι σημαντικό να συνειδητοποιήσουμε ότι αποτελούσε και ο ίδιος, στην πραγματικότητα, μέρος μιας ευρύτερης κοινωνικής τάσης που συνεπαγόταν τη μηχανοποίηση της ζωής γενικότερα. Για παράδειγμα, οι αρχές του τείλορισμού συναντώνται σήμερα στα γήπεδα ποδοσφαίρου, στον αθλητικό στίβο, στα γυμναστήρια, καθώς και στον τρόπο με τον οποίο ορθολογικοποιούμε και ρουτινοποιούμε τη ζωή μας. Ο Taylor έδωσε φωνή σε μία συγκεκριμένη πλευρά της τάσης για μηχανοποίηση, εξειδίκευση, και γραφειοκρατικοποίηση, την οποία ο Max Weber αναγνώρισε ως μια ισχυρή κοινωνική δύναμη. Ο τείλορισμός επιβλήθηκε επίσης στο χώρο εργασίας. Όμως πολλοί από εμάς επιβάλλουμε τον τείλορισμό στους εαυτούς μας καθώς εκπαιδευόμαστε και αναπτύσσουμε εξειδικευμένες ικανότητες για σκέψη και δράση, και διαπλάθουμε το σώ-

μα μας ώστε να συμμορφώνεται με προκαθορισμένα ιδανικά. Υπό την επίδραση μηχανισμών παρόμοιων με αυτούς που συνετέλεσαν στην ισχυροποίηση του τείλορισμού, συχνά εξετάζουμε τον εαυτό μας και συμπεριφερόμαστε απέναντί του σαν να ήμασταν μηχανές.

Επομένως, το κύριο χαρακτηριστικό του τείλορισμού δεν είναι πραγματικά το γεγονός ότι ο Taylor επιχείρησε να μηχανοποιήσει την οργάνωση των ανθρώπων και της εργασίας, αλλά ο *βαθμός* στον οποίο μπόρεσε να το κάνει. Οι εργάτες του Taylor αναμένονταν να είναι τόσο αξιόπιστοι, προβλέψιμοι, και αποδοτικοί όσο και τα ρομπότ που τους αντικαθιστούν σήμερα. Η ιστορία μπορεί κάλλιστα να οδηγήσει στην ετυμολογία ότι ο Taylor προηγήθηκε της εποχής του. Οι αρχές της επιστημονικής διοίκησης που εκείνος εισήγαγε μπορούν κάλλιστα να εφαρμοστούν για την οργάνωση της παραγωγής, ακόμη και στην περίπτωση που η κύρια παραγωγική δύναμη είναι ρομπότ και όχι άνθρωπινα όντα, στην περίπτωση που οι οργανώσεις μπορούν στ' αλήθεια να γίνουν μηχανές.

Πλεονεκτήματα και περιορισμοί της μηχανιστικής μεταφοράς

«Να θέτεις στόχους και αντικειμενικούς σκοπούς και να επιδιώξεις να τους πραγματοποιήσεις».

«Να οργανώνεις ορθολογικά, αποδοτικά, και με σαφήνεια».

«Να προσδιορίζεις όλες τις λεπτομέρειες ώστε ο καθένας να είναι βέβαιος για την εργασία που πρέπει να εκτελέσει».

«Να προγραμματίζεις, να οργανώνεις, και να ελέγχεις, να ελέγχεις, να ελέγχεις».

Αυτές και άλλες παρόμοιες ιδέες είναι συνήθως ριζωμένες στον τρόπο με τον οποίο σκεφτόμαστε την οργάνωση, και στον τρόπο με τον οποίο αποτιμούμε την οργανωσιακή πρακτική. Για πολλούς ανθρώπους, το να οργανώνουν θέτοντας μια δομή ευκρινώς καθορισμένων δραστηριοτήτων, που συνδέονται μέσω ευκρινώς καθορισμένων γραμμών επικοινωνίας, συντονισμού, και ελέγχου, αποτελεί σχεδόν δεύτερη φύση. Έτσι, όταν ένας μάνατζερ σχεδιάζει μια οργάνωση, τις πιο πολλές φορές σχεδιάζει μια τυπική δομή εργασιών μέσα στην οποία μπορούν στην συνέχεια να ενταχθούν οι άνθρωποι. Όταν προκύπτει μια κενή θέση σε μια οργάνωση, οι μάνατζερ συνήθως λένε ότι έχουν να καλύψουν ένα «κενό». Ένα μεγάλο μέρος της εκπαίδευσης και της κατάρτισής μας στοχεύει στο να μας διαπλάσει με τρόπο ώστε να μπορούμε να «βρούμε τη θέση μας» και να αισθανόμαστε άνετα με τη θέση αυτή, για να μπορεί η οργάνωση να συνεχίζει να λειτουργεί με τρόπο ορθολογικό και αποδοτικό.

Τόσο η θεωρία της κλασικής διοίκησης όσο και η επιστημονική διοίκηση εισήχθησαν και πουλήθηκαν στους μάνατζερ ως ο «μόνος βέλτιστος τρόπος οργάνωσης». Οι πρώτοι θεωρητικοί πίστευαν ότι είχαν ανακαλύψει τις αρχές της οργάνωσης, οι οποίες, αν ακολουθούνταν, θα έλυναν κατά το μάλλον ή ήττον για πάντα τα προβλήματα που συνδέονται με τη διοίκηση. Αρχεί να κοιτάξουμε το σημερινό οργανωσιακό τοπίο για να διαπιστώσουμε ότι η άποψη τους επ' αυτού ήταν εντελώς λανθασμένη. Πράγματι, αν κοιτάξουμε προσεκτικά, θα διαπιστώσουμε ότι οι αρχές τους σχετικά με το μάνατζμεντ αποτελούν στην πραγματικότητα τη βάση πολλών σύγχρονων οργανωσιακών προβλημάτων.

Οι εικόνες ή οι μεταφορικές περιγραφές απλώς δημιουργούν τρόπους θέασης διότι, ενώ μας ενθαρρύνουν να δούμε και να κατανοήσουμε τον κόσμο από μια οπτική γωνία, μας αποθαρρύνουν να τον δούμε από άλλες. Αυτό ακριβώς συμβαίνει και κατά τη διάρκεια της ανάπτυξης μηχανιστικών προσεγγίσεων σχετικά με την οργάνωση. Κατανοώντας την οργάνωση ως μια ορθολογική, τεχνική διαδικασία, η μηχανική αναπαράσταση τείνει να υποβαθμίζει τις ανθρώπινες πλευρές της οργάνωσης και να παραγνωρίζει το γεγονός ότι τα καθήκοντα που πρέπει να εκτελέσουν οι οργανώσεις είναι συνήθως περισσότερο πολύπλοκα, αβέβαια, και δύσκολα από εκείνα που μπορούν να εκτελέσουν οι περισσότερες μηχανές.

Τα πλεονεκτήματα και οι περιορισμοί της μηχανής ως μεταφορικής περιγραφής της οργάνωσης αντανakλώνται στα πλεονεκτήματα και τους περιορισμούς που αντιμετωπίζει η μηχανιστική οργάνωση στην πράξη.

Τα πλεονεκτήματα μπορούν να διαπιστωθούν με πολύ απλό τρόπο. Οι μηχανιστικές προσεγγίσεις σχετικά με την οργάνωση λειτουργούν ικανοποιητικά μόνο υπό συνθήκες κατά τις οποίες λειτουργούν ικανοποιητικά οι μηχανές: (α) όταν το υπό εκτέλεση καθήκον είναι απλό, (β) όταν το περιβάλλον είναι αρκετά ευσταθές ώστε να είναι βέβαιο ότι τα προϊόντα που παράγονται είναι τα κατάλληλα, (γ) όταν υπάρχει ανάγκη ώστε το ίδιο προϊόν να παραχθεί ξανά και ξανά, (δ) όταν το ζητούμενο είναι η ακρίβεια, (ε) όταν τα μέρη της ανθρώπινης «μηχανής» είναι υπάκουα και συμπεριφέρονται με τον τρόπο που σχεδιάστηκαν να συμπεριφέρονται.

Ορισμένες οργανώσεις που χρησιμοποιούν το μηχανιστικό μοντέλο έχουν θεαματική επιτυχία διότι πληρούν τις παραπάνω προϋποθέσεις. Όπως σημειώθηκε νωρίτερα, η αλυσίδα McDonald's και πολλές εταιρείες του κλάδου των ταχυφαγείων παρέχουν τα καλύτερα παραδείγματα. Αν κοιτάξουμε προσεκτικά, θα δούμε ότι η κατάσταση στα McDonald's πληροί όλες τις συνθήκες που περιγράψαμε παραπάνω. Η εταιρεία έχει δημιουργήσει στέρεη φήμη για τις εξαιρετικές επιδόσεις της στον κλάδο των ταχυφαγείων μηχανοποιώντας την οργάνωση όλων των υποκαταστημάτων που λειτουργούν υπό καθεστώς δικαιοχρησίας σε όλον τον κόσμο, έτσι ώστε να μπορούν να παράγουν ομοιόμορφα προϊόντα. Εξυπηρετεί μια προσεκτικά επιλεγμένη μαζική αγορά με τρόπο απολύτως κανονικό και συνεπή, με τη μέγιστη ακρίβεια που μπορεί να παράξει η «επιστήμη του χάμπουργκερ»

(Η εταιρεία έχει πράγματι το δικό της «Πανεπιστήμιο του Χάμπουργκερ», Hamburger U, όπου διδάσκεται αυτή η επιστήμη στους μάνατζερ της εταιρείας, επίσης έχει και ένα λεπτομερές λειτουργικό εγχειρίδιο που καθοδηγεί τους διευθυντές των καταστημάτων που λειτουργούν με το σύστημα της δικαιοχρησίας στις καθημερινές λειτουργίες του συστήματος McDonald's.) Η εταιρεία αποτελεί παράδειγμα ως προς την υιοθέτηση των τειλοριστικών αρχών· οι εργαζόμενοι σε αυτήν δεν ανήκουν σε σωματεία, και είναι συνήθως μαθητές λυκείου, φοιτητές, και εργαζόμενοι μερικής απασχόλησης, οι οποίοι δεν έχουν αντίρρηση να προσαρμοστούν στον τρόπο με τον οποίο είναι σχεδιασμένη η οργάνωση. Και η «μηχανή» δουλεύει τέλεια τον περισσότερο καιρό. Φυσικά, η εταιρεία έχει επίσης και ένα δυναμικό και καινοτόμο χαρακτήρα, αλλά αυτός περιορίζεται κατά το μεγαλύτερο μέρος του στο προσωπικό των κεντρικών γραφείων που ασχολούνται με το να σκέφτονται (ασχολούνται, δηλαδή, με την ανάπτυξη της πολιτικής και το σχεδιασμό της εργασίας) για το σύνολο της εταιρείας.

Πολλά συστήματα δικαιοχρησίας έχουν χρησιμοποιήσει την ίδια τειλοριστική προσέγγιση και έχουν επιτύχει θετικά αποτελέσματα, συγκεντρώνοντας το σχεδιασμό και την ανάπτυξη των προϊόντων ή των υπηρεσιών και αποκεντρώνοντας την εκτέλεση, με τρόπο όμως εξαιρετικά ελεγχόμενο. Η χρήση επιστημονικών μεθόδων για τον καθορισμό της εργασίας που πρέπει να εκτελεστεί, εγχειριδίων που θέτουν τα κριτήρια και κωδικοποιούν την εκτέλεση μέχρι και την παραμικρή της λεπτομέρεια, λεπτομερώς εξεργασμένων προγραμμάτων πρόσληψης και εκπαίδευσης, καθώς και η χρήση εκτεταμένων συστημάτων για την αποτίμηση της εργασίας, παρέχουν συνήθως τη συνταγή της επιτυχίας, υπό την προϋπόθεση ότι η υπηρεσία ή το προϊόν μπορεί πράγματι να καθοριστεί και να ελεγχθεί με τέτοιους τρόπους.

Αίθουσες χειρουργείων, τμήματα συντήρησης αεροπλάνων, χρηματοοικονομικά γραφεία, εταιρείες ταχυμεταφορών, και άλλες οργανώσεις για τις οποίες η ακρίβεια, η ασφάλεια, και η υπευθυνότητα αποτελούν το κύριο ζητούμενο, μπορούν επίσης να χρησιμοποιήσουν συχνά μηχανιστικές προσεγγίσεις με επιτυχία, τουλάχιστον ως προς ορισμένες πλευρές των λειτουργιών τους.

Ωστόσο, παρά τις επιτυχίες αυτές, οι μηχανιστικές προσεγγίσεις σχετικά με την οργάνωση υπόκεινται σε σοβαρούς περιορισμούς. Ειδικότερα, (α) μπορούν να δημιουργήσουν οργανωσιακές δομές που έχουν μεγάλη δυσκολία να προσαρμοστούν σε μεταβαλλόμενες καταστάσεις· (β) μπορούν να οδηγήσουν σε αλόγιστη και ανενδοίαστη γραφειοκρατία· (γ) μπορούν να έχουν απρόβλεπτες και ανεπιθύμητες συνέπειες καθώς τα συμφέροντα εκείνων που δουλεύουν στην οργάνωση αποκτούν το προβάδισμα έναντι των στόχων τούς οποίους η οργάνωση έχει σχεδιαστεί ώστε να επιτελεί· και (δ) μπορούν να έχουν αποτελέσματα που αποστερούν τις ανθρώπινες ποιότητες από τους εργαζομένους, ιδιαιτέρως από τους εργαζομένους εκείνους που βρίσκονται στα κατώτερα επίπεδα της οργανωσιακής ιεραρχίας.

Οργανώσεις που είναι δομημένες με μηχανιστικό τρόπο έχουν μεγάλη δυσκολία να προσαρμοστούν σε μεταβαλλόμενες συνθήκες, διότι είναι σχεδιασμένες έτσι ώστε να επιτυγχάνουν προβλέψιμους στόχους: δεν είναι σχεδιασμένες για καινοτομίες. Το γεγονός αυτό δεν πρέπει να προκαλεί έκπληξη, εφόσον οι μηχανές είναι συνήθως μηχανισμοί ενός μόνο σκοπού, και είναι σχεδιασμένες ώστε να μετασχηματίζουν συγκεκριμένες εισόδους σε συγκεκριμένες εξόδους, και δεν μπορούν να εκτελέσουν διαφορετικές λειτουργίες παρά μόνο αν τροποποιηθούν κατάλληλα, ή αν ανασχεδιαστούν ώστε να μπορούν να το πράξουν.

Οι μεταβαλλόμενες συνθήκες απαιτούν διαφορετικού τύπου δράση και απόκριση. Η ευελιξία και η ικανότητα για δημιουργική δράση αποδεικνύονται περισσότερο σημαντικές από τη στενά ορισμένη αποδοτικότητα. Αποδεικνύεται ότι είναι πιο σημαντικό να κάνει κάποιος το σωστό έγκαιρα και «αρκετά καλά», παρά να κάνει καλά κάτι που είναι λάθος, ή να κάνει κάτι που είναι σωστό όταν όμως είναι πλέον πολύ αργά. Από αυτήν την άποψη, η μηχανιστική οργάνωση γίνεται θύμα εκείνου του είδους «τμηματισμού» που μαστίζει πολλές σύγχρονες εταιρείες, όπως έχει αποδείξει η Rosabeth Moss Kanter και άλλοι ερευνητές. Η διαμερισματοποίηση που δημιουργεί ο μηχανιστικός καταμερισμός ανάμεσα σε διαφορετικά ιεραρχικά επίπεδα, σε διαφορετικές λειτουργίες, ρόλους, και ανθρώπους, δημιουργεί συνήθως φραγμούς και εμπόδια.

Παραδείγματος χάριν, όταν ανακύπτουν νέα προβλήματα, αυτά συνήθως αγνοούνται διότι δεν υπάρχουν έτοιμες απαντήσεις. Ή αντιμετωπίζονται με τρόπο αποσπασματικό και όχι ολιστικό, διότι αυτός είναι ο μόνος τρόπος αντιμετώπισης που μπορεί να χρησιμοποιήσει τις ήδη υπάρχουσες οργανωσιακές πολιτικές, τις διεργασίες, και τα μοτίβα πραγματογνωμοσύνης. Όμως οι τυποποιημένες διεργασίες και τα τυποποιημένα κανάλια επικοινωνίας είναι συνήθως ανίκανα να διαχειριστούν καταστάσεις που εμφανίζονται για πρώτη φορά, και απαιτούν πολυάριθμα έκτακτα συμβούλια και επιτροπές, οι οποίες, εξαιτίας του γεγονότος ότι πρέπει να προγραμματιστούν έτσι ώστε να συνταιριάζουν με τον κανονικό τρόπο λειτουργίας χωρίς να τον διασπούν, είναι συνήθως πολύ αργές ή καθυστερούν πολύ στην αντιμετώπιση τέτοιων θεμάτων. Κατά συνέπεια πολλαπλασιάζονται τα προβλήματα απραξίας και έλλειψης συντονισμού. Σε τέτοιες περιπτώσεις η οργάνωση συνήθως μπλοκάρεται λόγω συσσώρευσης εργασίας, διότι έχει διαταραχθεί η κανονική ρουτίνα, και τα πολύπλοκα θέματα ανέρχονται στην οργανωσιακή ιεραρχία καθώς τα μέλη του κάθε επιπέδου αντιλαμβάνονται ότι δεν μπορούν να τα επιλύσουν. Καθ' οδόν, οι πληροφορίες συχνά παραποιούνται, καθώς οι άνθρωποι αποκρύπτουν όχι μόνο λάθη αλλά και την πραγματική φύση και το μέγεθος των προβλημάτων, επειδή φοβούνται ότι θα θεωρηθούν υπεύθυνοι γι' αυτά. Έτσι, αυτοί που έχουν τον έλεγχο της οργάνωσης βρίσκονται, τις περισσότερες φορές σε θέση να αντιμετωπίζουν θέματα που δεν έχουν περιγραφεί με τον πρέποντα τρόπο, και που δεν έχουν ιδέα πώς να προσεγγίσουν. Συχνά αναγκάζονται να τα μεταβιβάσουν

σε ομάδες που δημιουργούνται ειδικά για το συγκεκριμένο σκοπό, ή σε ομάδες ειδικών που ανήκουν στο προσωπικό, ή σε συμβούλους – οι οποίοι, εφόσον είναι συνήθως μακριά από τα συγκεκριμένα προβλήματα που αντιμετωπίζει η εταιρεία, αυξάνουν ακόμη περισσότερο την καθυστέρηση και την ανεπάρκεια της απόκρισης.

Η δυσκολία της επίτευξης αποτελεσματικής απόκρισης σε μεταβαλλόμενες συνθήκες συχνά επιδεινώνεται λόγω του υψηλού βαθμού εξειδίκευσης των διαφόρων λειτουργικών περιοχών της οργάνωσης (π.χ. παραγωγή, προώθηση πωλήσεων, χρηματοοικονομικό τμήμα, τμήμα σχεδιασμού προϊόντων). Η διατμηματική επικοινωνία και ο διατμηματικός συντονισμός είναι συνήθως ανεπαρκείς και συχνά οι άνθρωποι έχουν μια μυωπική όψη του τι συμβαίνει, ενώ δεν υπάρχει καμιά συνολική αντίληψη της κατάστασης που αντιμετωπίζει η επιχείρηση στο σύνολό της. Ως αποτέλεσμα του γεγονότος αυτού, οι δράσεις που ενθαρρύνονται από ένα τμήμα της οργάνωσης συχνά ενέχουν αρνητικές συνέπειες για άλλα τμήματα, έτσι ώστε μπορεί ένα τμήμα να καταλήξει να λειτουργεί τελικά ενάντια στα συμφέροντα κάποιου άλλου.

Πολλές φορές τα προβλήματα αυτά περιπλέκονται εξαιτίας του γεγονότος ότι οι μηχανικοί ορισμοί των ευθυνών των θέσεων εργασίας ενθαρρύνουν πολλά μέλη της οργάνωσης να υιοθετούν αλόγιστες και ανενδοίαστες στάσεις του τύπου «δεν είναι δικιά μου δουλειά να ανησυχώ γι' αυτό» ή «αυτό είναι δικιά του ευθύνη και όχι δικιά μου», ή «είμαι εδώ για να κάνω αυτό που μου λένε». Ενώ η συνήθης άποψη είναι ότι οι εργαζόμενοι «φέρνουν μαζί τους στη δουλειά» αυτές τις στάσεις, εντούτοις αυτές οι στάσεις είναι εγγενείς στη μηχανιστική προσέγγιση της οργάνωσης. Το γεγονός ότι οι ευθύνες της κάθε θέσης εργασίας ορίζονται με τρόπο ξεκάθαρο, έχει το πλεονέκτημα ότι επιτρέπει στον καθένα να γνωρίζει τι αναμένεται από αυτόν. Ταυτοχρόνως όμως του επιτρέπει να γνωρίζει και τι δεν αναμένεται από αυτόν. Οι λεπτομερείς περιγραφές των θέσεων εργασίας έχουν αυτόν ακριβώς το διττό χαρακτήρα, που δημιουργεί πολλά προβλήματα όταν η οργάνωση αντιμετωπίζει μεταβαλλόμενες συνθήκες που απαιτούν πρωτοβουλίες και ευελιξία ως προς την απόκριση.

Αυτή η θεομοποιημένη παθητικότητα και εξάρτηση μπορεί ακόμη και να οδηγήσει τους ανθρώπους να διαπράττουν και να δικαιολογούν εσκεμμένα λάθη, βάσει του συλλογισμού ότι υπακούουν σε εντολές. Η ιεραρχική οργάνωση των θέσεων εργασίας βασίζεται στην ιδέα ότι ο έλεγχος πρέπει να ασκείται πάνω στα διάφορα μέρη της οργάνωσης (για να εξασφαλίζεται ότι τα μέρη αυτά πράττουν αυτό που είναι σχεδιασμένα να πράττουν), παρά να ενσωματώνεται μέσα στα ίδια τα μέρη. Οι επόπτες και οι άλλες ιεραρχικές μορφές ελέγχου δεν παρακολουθούν απλώς τις επιδόσεις των εργαζομένων – ταυτοχρόνως αφαιρούν την ευθύνη από τους εργαζομένους, διότι η λειτουργία τους καθίσταται πραγματικά λειτουργική μόνο όταν ανακύπτουν προβλήματα. Με παρόμοιο τρόπο, ένα σύστημα ποιοτικού ελέγχου σε μια γραμμική παραγωγής συχνά θεομοποιεί την παραγωγή ελατ-

τωματικών προϊόντων. Οι άνθρωποι συνειδητοποιούν ότι τους επιτρέπεται ένα ποσοστό λαθών.

Έτσι λοιπόν, στο μεγαλύτερο μέρος τους, η απάθεια, η αδιαφορία, και η έλλειψη υπερηφάνειας, που τόσο συχνά συναντώνται στο σύγχρονο εργασιακό χώρο, δεν είναι τυχαίες: είναι γέννημα-θρέμμα της μηχανιστικής προσέγγισης. Η μηχανιστική οργάνωση αποθαρρύνει τις πρωτοβουλίες, ενθαρρύνοντας τους ανθρώπους να υπακούουν σε άλλους, να κρατούν τη θέση τους παρά να αναπτύσσουν ενδιαφέρον για τη δουλειά τους και να αμφισβητούν αυτό που κάνουν. Οι άνθρωποι που αμφισβητούν τη σοφία της συμβατικής πρακτικής σε μια γραφειοκρατία, τις πιο πολλές φορές θεωρούνται ταραξίες. Ως εκ τούτου, συνήθως κυριαρχεί η απάθεια, καθώς οι άνθρωποι μαθαίνουν να αισθάνονται ανίσχυροι μπροστά σε προβλήματα που ενώ συλλογικά τα κατανοούν, ατομικά δεν έχουν την ισχύ να τα λύσουν.

Οι δυσκολίες αυτές συχνά συνδέονται με μια άλλη σειρά προβλημάτων, που σχετίζονται με την ανάπτυξη υποστόχων και συμφερόντων που υπονομεύουν την ικανότητα της οργάνωσης να εκπληρώνει τους πρωτεύοντες αντικειμενικούς της σκοπούς. Η λειτουργική εξειδίκευση υποτίθεται ότι δημιουργεί ένα σύστημα συνεργασίας. Παρά ταύτα, συχνά καταλήγει στη δημιουργία ενός συστήματος ανταγωνισμού καθώς τα άτομα και τα τμήματα ανταγωνίζονται είτε για πόρους που σπανίζουν είτε για θέσεις εργασίας που βρίσκονται υψηλότερα στην ιεραρχία. Η προσπάθεια δημιουργίας σφαιρών επιρροής, ο σταδιοδρομισμός, η υποστήριξη των συμφερόντων κάποιου τμήματος, η επίδειξη προτίμησης προς κάποια έργα, και οι διογκούμενοι προϋπολογισμοί που στοχεύουν στη δημιουργία χαλαρότητας σε σχέση με τους πόρους, μπορεί να υπονομεύσουν τη λειτουργία του συνόλου της οργάνωσης. Αν η οργάνωση στελεχώνεται με ορθολογικούς ανθρώπους οι οποίοι συμπεριφέρονται σύμφωνα με τα τυπικά συμφέροντα της συνολικής οργάνωσης, «προσαρμοζόμενοι» μάλλον παρά χρησιμοποιώντας την οργάνωση για άλλους σκοπούς, τότε αυτό μπορεί να μη συμβεί. Όμως οι άνθρωποι παραμένουν άνθρωποι, και ακόμη και τα καλύτερα σχεδιασμένα προγράμματα μπορούν να τροποποιηθούν με τρόπους που ούτε καν είχαν διανοηθεί οι δημιουργοί τους. Έτσι, οι τυπικές οργανώσεις συχνά καταλήγουν να παρασύρονται προς την επίτευξη άτυπων στόχων, ορισμένοι από τους οποίους μάλιστα μπορεί να είναι αντίθετοι προς τις επιδιώξεις πάνω στις οποίες βασίστηκε ο αρχικός σχεδιασμός.

Ένα τελευταίο σύνολο προβλημάτων σχετίζεται με τις ανθρώπινες συνέπειες. Η μηχανιστική προσέγγιση της οργάνωσης συνήθως περιορίζει παρά κινητοποιεί την ανάπτυξη των ικανοτήτων των ανθρώπων: βάζει τους ανθρώπους σε καλούπια ώστε να ταιριάζουν με τις απαιτήσεις της μηχανικής οργάνωσης και δεν χτίζει την οργάνωση με βάση τα πλεονεκτήματα, τις δυνάμεις, και τις δυνατότητες των ανθρώπων. Τόσο οι εργαζόμενοι όσο και οι οργανώσεις ζημιώνονται από τη διεύθυνση αυτή. Οι εργαζόμενοι χάνουν ευκαιρίες για προσωπική εξέλιξη, καταναλώνοντας συνήθως πολλές

ώρες την ημέρα για να κάνουν μια δουλειά που ούτε εκτιμούν ούτε απολαμβάνουν, ενώ οι οργανώσεις χάνουν τη δημιουργική και ευφυή συνεισφορά που πολλοί εργαζόμενοι θα ήταν σε θέση να προσφέρουν αν τους δινόταν η ευκαιρία.

Οι μηχανιστικές προσεγγίσεις της οργάνωσης έχουν αποδειχτεί απίστευτα δημοφιλείς, εν μέρει εξαιτίας της αποτελεσματικότητάς τους στην εκτέλεση των καθηκόντων εκείνων που μπορούν να ρουτινοποιηθούν επιτυχώς, και εν μέρει διότι προσφέρουν στους μάνατζερ την υπόσχεση σφικτού ελέγχου πάνω στους ανθρώπους και στις δραστηριότητές τους. Σε ήρεμους καιρούς η προσέγγιση αυτή λειτουργεί με επιτυχία σε σχέση με τους στόχους της διεύθυνσης. Όμως, καθώς αυξάνει ο ρυθμός των κοινωνικών και οικονομικών αλλαγών, οι περιορισμοί έχουν καταστεί ολοένα και περισσότερο εμφανείς.

Καθώς μπαίνουμε στον εικοστό πρώτο αιώνα, βλέπουμε ότι οι γραφειοκρατίες και οι άλλες μορφές μηχανιστικής οργάνωσης αρχίζουν να δέχονται αυξανόμενες επιθέσεις εξαιτίας της ακαμψίας τους αλλά και άλλων δυσλειτουργικών συνεπειών. Το κίνημα ολικής ποιότητας (TQM, Total Quality Movement) καθώς και το γεγονός ότι δίνεται πλέον περισσότερη έμφαση στην ευέλικτη οργάνωση που βασίζεται σε ομάδες δουλειάς, εξελίξεις που απέκτησαν σπουδαιότητα κατά τις δεκαετίες του 1980 και 1990, σηματοδότησαν μια πρώτη απόκριση στα προβλήματα αυτά και στην ανάγκη να βρεθούν άλλοι, μη μηχανιστικοί τρόποι οργάνωσης. Αν το δούμε ιστορικά, η μηχανιστική προσέγγιση της οργάνωσης ανήκει στη μηχανική εποχή. Τώρα που μπαίνουμε σε μια εποχή με εντελώς νέα τεχνολογική βάση, η οποία στηρίζεται στη μικροηλεκτρονική, το πιθανότερο είναι ότι καινούργιες οργανωσιακές αρχές θα αποκτούν ολοένα και μεγαλύτερη σπουδαιότητα. Κάποιες από τις εικόνες της οργάνωσης που θα εξετάσουμε στα επόμενα κεφάλαια δίνουν μια ιδέα για το τι μπορεί να είναι δυνατό ή κατάλληλο για το μάνατζμεντ της νέας εποχής.

[3]

Η ΦΥΣΗ ΠΑΡΕΜΒΑΙΝΕΙ Οι Οργανώσεις ως Βιολογικοί Οργανισμοί

ΑΣΣΥΛΛΟΓΙΣΤΟΥΜΕ τις οργανώσεις σαν να ήταν οργανισμοί.

Καταλήγουμε να τις εξετάζουμε ως έμβια συστήματα, τα οποία υπάρχουν σε ένα ευρύτερο περιβάλλον, από όπου εξαρτώνται για την ικανοποίηση των διαφόρων αναγκών τους. Και καθώς κοιτάζουμε τριγύρω στον κόσμο των οργανώσεων, αρχίζουμε να συνειδητοποιούμε ότι είναι δυνατόν να προσδιορίσουμε διαφορετικά είδη οργανώσεων σε διαφορετικά είδη περιβάλλοντος. Ακριβώς όπως θα συναντήσουμε τις πολικές αρκούδες στις αρκτικές περιοχές, τις καμήλες στις ερήμους, και τους αλιγάτορες στα έλη, παρατηρούμε ότι κάποια είδη οργανώσεων είναι καλύτερα «προσαρμοσμένα» σε συγκεκριμένες περιβαλλοντικές συνθήκες απ' ό,τι άλλα. Συνειδητοποιούμε ότι οι γραφειοκρατικές οργανώσεις τείνουν να λειτουργούν πιο αποτελεσματικά σε περιβάλλοντα που είναι σταθερά ή, κατά κάποιον τρόπο, προστατευμένα, και ότι σε περισσότερο ανταγωνιστικές και ταραχώδεις περιοχές, όπως είναι τα περιβάλλοντα των εταιρειών υψηλής τεχνολογίας στους κλάδους της αεροδιαστημικής και της μικρο-ηλεκτρονικής, απαντώνται πολύ διαφορετικά είδη.

Με αυτόν τον απλό τρόπο σκέψης εντοπίσαμε ποια είναι η ουσία του θέματος για πολλές από τις σημαντικότερες εξελίξεις στην οργανωσιακή θεωρία κατά τα τελευταία εξήντα χρόνια, καθώς τα προβλήματα των μηχανιστικών οραμάτων της οργάνωσης οδήγησαν πολλούς θεωρητικούς των οργανώσεων μακριά από τη μηχανιστική επιστήμη, προς τη βιολογία, για να αντλήσουν ιδέες που θα τους βοηθούσαν να συλλογιστούν πάνω στο θέμα της οργάνωσης. Κατά τη διάρκεια αυτής της διαδικασίας, η οργανωσιακή θεωρία κατέστη ένα είδος βιολογίας στην οποία οι διακρίσεις και οι σχέσεις ανάμεσα σε *μόρια, κύτταρα, σύνθετους οργανισμούς, είδη, και την οικολογία*, παραλληλίζονται με αυτές ανάμεσα σε *άτομα, ομάδες, οργανώσεις, πληθυσμούς (είδη) οργανώσεων, και την κοινωνική οικολογία* τους. Ακολουθώντας αυτόν τον τρόπο έρευνας, οι θεωρητικοί των οργανώσεων έχουν παράξει πολλές νέες ιδέες για την κατανόηση του τρόπου με τον οποίο λειτουργούν οι οργανώσεις και των παραγόντων που επηρεάζουν την ευρωστία τους.

Στο κεφάλαιο αυτό θα διερευνήσουμε αυτές τις ιδέες, και θα δείξουμε ότι η οργανωσιακή μεταφορική περιγραφή έχει βοηθήσει τους θεωρητικούς των οργανώσεων να προσδιορίσουν και να μελετήσουν διαφορετικές οργανωσιακές ανάγκες και να επικεντρωθούν στα ακόλουθα:

- Οι οργανώσεις ως «ανοιχτά συστήματα»
- Διαδικασία προσαρμογής των οργανώσεων σε διαφορετικά περιβάλλοντα
- Κύκλοι ζωής των οργανώσεων
- Παράγοντες που επηρεάζουν την υγεία και την ανάπτυξη των οργανώσεων
- Διαφορετικά είδη οργανώσεων
- Σχέσεις ανάμεσα στα είδη και την οικολογία τους

Από κοινού, αυτές οι ιδέες είχαν μια τεράστια επίδραση στον τρόπο με τον οποίο αντιλαμβανόμαστε σήμερα την οργάνωση. Υπό την επήρεια της μηχανιστικής μεταφοράς, η θεωρία των οργανώσεων είχε εγκλωβιστεί σε μια μορφή κοινωνικής μηχανικής, αποκλειστικό μέλημα της οποίας ήταν οι σχέσεις ανάμεσα σε στόχους, δομές, και αποδοτικότητα. Η ιδέα ότι οι οργανώσεις μοιάζουν περισσότερο με οργανισμούς άλλαξε το τοπίο, καθοδηγώντας την προσοχή μας προς τα πιο γενικά ζητήματα της επιβίωσης, των σχέσεων οργάνωσης-περιβάλλοντος, και της οργανωσιακής αποτελεσματικότητας. Οι στόχοι, οι δομές και η αποδοτικότητα καθίστανται στοιχεία επικουρικά σε σχέση με το πρόβλημα της επιβίωσης και τα υπόλοιπα, περισσότερο «βιολογικά» ζητήματα.

Ανακαλύπτοντας τις οργανωσιακές ανάγκες

Δεν προκαλεί έκπληξη το γεγονός ότι η θεωρία των οργανώσεων ξεκίνησε την περιήγησή της στη βιολογία αναπτύσσοντας την ιδέα ότι ο εργαζόμενος είναι άτομο με σύνθετες ανάγκες οι οποίες πρέπει να ικανοποιηθούν προκειμένου αυτός να έχει μια ζωή γεμάτη και υγιή και να αποδίδει ικανοποιητικά στο χώρο της εργασίας του. Εκ των υστέρων, αυτό δεν μοιάζει με καμιά βαθιά σύλληψη, εφόσον, από τη σύγχρονη σκοπιά η παραπάνω διαπίστωση αποτελεί γεγονός ολοφάνερο. Όλοι γνωρίζουμε ότι οι εργαζόμενοι δουλεύουν καλύτερα όταν τα καθήκοντα που πρέπει να εκτελέσουν λειτουργούν ταυτοχρόνως και ως κίνητρα, και ότι η διαδικασία της υποκίνησης σχετίζεται με το γεγονός ότι οι ανταμοιβή που δίνεται στους εργαζόμενους είναι τέτοια που να ικανοποιεί τις προσωπικές τους ανάγκες. Εντούτοις, κατά το δέκατο ένατο αιώνα και στις αρχές του εικοστού, η ιδέα αυτή δεν ήταν καθόλου προφανής. Για πολλούς η εργασία ήταν μια βασική αναγκαιότητα, και όσοι σχεδίαζαν και διηύθυναν τις πρώτες οργανώσεις την αντιμετωπίζαν ως τέτοια. Έτσι, όπως είδαμε στο προηγούμενο κεφάλαιο, άνθρωποι όπως ο Frederick Taylor και οι άλλοι θεωρητικοί της κλασικής διοίκησης ήταν σε θέση να αντιμετωπίζουν το σχεδιασμό των οργανώσεων ως τεχνικό πρόβλημα, και το έργο της ενθάρρυνσης των ανθρώπων να συμμερφώνονται με τις απαιτήσεις της οργανωσιακής μηχανής είχε αναχθεί σε πρόβλημα «πληρωμής του κατάλληλου μισθού για τη δουλειά». Παρ' ότι η εμφύσηση ομαδικού αγωνιστικού πνεύματος είχε θεωρηθεί ως πολύτιμη

βοήθεια για τη διοίκηση, η ίδια η διοίκηση θεωρείτο πρωταρχικά ως μια διαδικασία ελέγχου και καθοδήγησης των εργαζομένων κατά τη διάρκεια της εργασίας τους.

Μεγάλο μέρος της θεωρίας των οργανώσεων από τα τέλη της δεκαετίας του 1920 και εδώθε ήταν αφιερωμένο στην υπέρβαση των περιορισμών αυτής της προσέγγισης. Μπορούμε να ξεκινήσουμε την ιστορία μας με τις Μελέτες Hawthorne. Αυτές διεξήχθησαν κατά τις δεκαετίες του 1920 και 1930, υπό την καθοδήγηση του Elton Mayo στην εγκαταστάσεις Hawthorne της εταιρείας Western Electric Company στο Σικάγο. Στην αρχή η έρευνα επικεντρώθηκε κυρίως στην εξέταση της σχέσης ανάμεσα στις συνθήκες εργασίας και την παρουσία κόπωσης και ανίας στους εργαζομένους. Ωστόσο, καθώς η έρευνα προχωρούσε, αυτή η στενή τείλοριανή οπτική γωνία εγκαταλείφθηκε και το επίκεντρο της προσοχής μετατοπίστηκε σε πολλές άλλες πλευρές των εργασιακών συνθηκών, ανάμεσα στις οποίες ήταν και η στάση των εργαζομένων, τα θέματα που τους απασχολούν, καθώς και οι εξωτερικοί, ως προς την εργασία, παράγοντες του κοινωνικού περιβάλλοντος. Οι μελέτες αυτές είναι σήμερα πλέον πασίγνωστες για το λόγο ότι προσδιόρισαν τη σημασία των κοινωνικών αναγκών στον εργασιακό χώρο, καθώς και τον τρόπο με τον οποίο οι ομάδες εργασίας μπορούν να ικανοποιήσουν αυτές τις ανάγκες περιορίζοντας την πραγματική τους απόδοση και ασχολούμενες με άλλου είδους απρογραμματίστες δραστηριότητες. Καταλήγοντας στο συμπέρασμα ότι μια «άτυπη οργάνωση», βασισμένη σε ομάδες φιλίας και απρογραμματίστες αλληλεπιδράσεις, μπορεί να υφίσταται παράλληλα με την τυπική οργάνωση, η οποία είναι αυτή που καταγράφεται στα «προγράμματα δράσης» που σχεδιάζει η διοίκηση, οι μελέτες αυτές κατέφεραν ένα σημαντικό χτύπημα στη θεωρία της κλασικής διοίκησης. Έδειξαν αρκετά καθαρά ότι οι δραστηριότητες που σχετίζονται με την εργασία επηρεάζονται τόσο από την ανθρώπινη φύση όσο και από τον επίσημο σχεδιασμό, και ότι οι θεωρητικοί των οργανώσεων πρέπει να εξετάσουν με προσοχή αυτήν την ανθρώπινη πλευρά των οργανώσεων.

Με τις Μελέτες Hawthorne, το όλο θέμα της εργασιακής υποκίνησης έγινε φλέγον ζήτημα, όπως εξάλλου και οι σχέσεις ανάμεσα στα άτομα και τις ομάδες. Μια νέα θεωρία της οργάνωσης άρχισε να αναδύεται, βασισμένη στην ιδέα ότι τα άτομα και οι ομάδες, όπως ακριβώς και οι βιολογικοί οργανισμοί, λειτουργούν περισσότερο αποτελεσματικά μόνο όταν ικανοποιούνται οι ανάγκες τους.

Θεωρίες σχετικά με την υποκίνηση, όπως αυτή που εγκαινίασε ο Abraham Maslow παρουσίαζαν το ανθρώπινο ον ως είδος ψυχολογικού οργανισμού που αγωνίζεται να ικανοποιήσει τις ανάγκες του, στην προσπάθειά του να μεγαλώσει και να αναπτυχθεί πλήρως. Η θεωρία του Maslow, η οποία πρότεινε ότι οι άνθρωποι υποκινούνται από μια ιεραρχία αναγκών που ξεκινά από τις υλικές, προχωρά προς τις κοινωνικές, για να καταλήξει στις ψυχολογικές, είχε πολύ σημαντικές επιπτώσεις, διότι πρότεινε ότι οι γραφειοκρατικές οργανώσεις, οι οποίες επεδίωκαν να υποκινήσουν τους

εργαζομένους με χρήματα ή απλώς εξασφαλίζοντάς τους μια θέση εργασίας, περιόριζαν την ανθρώπινη ανάπτυξη στα χαμηλότερα επίπεδα της ιεραρχίας των αναγκών. Πολλοί θεωρητικοί της διοίκησης συνειδητοποίησαν γρήγορα ότι οι θέσεις εργασίας και οι διαπροσωπικές σχέσεις θα μπορούσαν να ανασχεδιαστούν ώστε να δημιουργούν συνθήκες για προσωπική ανάπτυξη, οι οποίες θα μπορούσαν ταυτοχρόνως να βοηθήσουν τις οργανώσεις να επιτύχουν τους στόχους και τους αντικειμενικούς τους σκοπούς.

Έτσι, η ιδέα του συγκερασμού των αναγκών των ατόμων και των οργανώσεων κατέστη μια ισχυρή δύναμη. Ψυχολόγοι των οργανώσεων, όπως οι Chris Argyris, Frederick Herzberg και Douglas McGregor, άρχισαν να δείχνουν ότι οι γραφειοκρατικές δομές, το ύψος της ηγεσίας, και η οργάνωση της εργασίας γενικότερα, θα μπορούσαν να τροποποιηθούν ώστε να δημιουργήσουν «εμπλουτισμένες», υποκινούσες θέσεις εργασίας οι οποίες θα ενθάρρυναν τους ανθρώπους να ασκήσουν την ικανότητά τους για αυτοέλεγχο και δημιουργικότητα. Με τη δική τους επιρροή άρχισαν να αναδύονται τρόποι οργάνωσης εναλλακτικοί της γραφειοκρατίας.

Ιδιαίτερη προσοχή δόθηκε στην ιδέα ότι πρέπει να κάνει κανείς τους εργαζομένους να αισθάνονται περισσότερο χρήσιμοι και σημαντικοί, αναθέτοντάς τους εργασίες που έχουν νόημα, και δίνοντάς τους όσο το δυνατόν μεγαλύτερη αυτονομία, υπευθυνότητα, και αναγνώριση ώστε να εμπλακούν περισσότερο ενεργά στη δουλειά τους. Έτσι, ο εμπλουτισμός της εργασίας, σε συνδυασμό με ένα ύψος ηγεσίας που είναι περισσότερο συμμετοχικό, δημοκρατικό, και που επικεντρώνεται στον εργαζόμενο, αποτέλεσε μια εναλλακτική πρόταση απέναντι στον υπερβολικά στενό, απολυταρχικό, και απάνθρωπο προσανατολισμό της εργασίας, που ήταν αποτέλεσμα της επιστημονικής διοίκησης και της κλασικής διοικητικής θεωρίας.

Οι ιδέες αυτές, οι οποίες πήραν, καθώς αναπτύσσονταν, αναρίθμητες μορφές, δημιούργησαν ένα ισχυρό πλαίσιο για την ανάπτυξη αυτού που είναι σήμερα γνωστό ως διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού. Οι εργαζόμενοι άρχισαν να θεωρούνται πολύτιμοι πόροι που μπορούσαν να συμβάλλουν με πολλούς και σημαντικούς τρόπους στις δραστηριότητες της οργάνωσης αν τους δινόταν οι κατάλληλη ευκαιρία. Η θεωρία του Maslow πρότεινε ένα ολόκληρο ρεπερτόριο μέσων (συνοψίζονται στο Έκθεμα 3.1) με τα οποία θα μπορούσαν να υποκινήθούν οι εργαζόμενοι σε όλα τα επίπεδα της ιεραρχίας των αναγκών. Μεγάλο μέρος αυτής της θεωρητικής προσέγγισης απεδείχθη εξαιρετικά ελκυστική στους κύκλους των μανάτζερ, διότι πρόσφερε τη δυνατότητα της υποκίνησης των εργαζομένων μέσω «ανωτέρου επιπέδου» αναγκών, με τρόπο που θα μπορούσε να αυξήσει την ενασχόληση και τη δέσμευσή τους χωρίς να χρειαστεί να πληρωθούν επιπλέον.

Από τη δεκαετία του 1960 και εντεύθεν, οι ερευνητές των θεμάτων οργάνωσης και διοίκησης έδωσαν μεγάλη προσοχή στο σχεδιασμό της εργασίας που θα οδηγούσε από τη μια μεριά στην αύξηση της παραγωγικότητας και την ικανοποίηση των εργαζομένων, και από την άλλη στη βελτίωση της ποιότητας της εργασίας και τη μείωση των άνευ λόγου απουσιών

<p>Ανάγκες αυτοπραγμάτωσης</p>	<p>Ανάγκη της πλήρους δέσμευσης των εργαζομένων</p> <p>• Η εργασία ως μέγιστη εκφραστική διάσταση της ζωής των εργαζομένων</p>
<p>Ανάγκες που συνδέονται με το Εγώ</p>	<p>Δημιουργία θέσεων εργασίας που δημιουργούν ευκαιρίες για επίτευξη προσωπικών στόχων, αυτονομία, υπευθυνότητα, και άσκηση ελέγχου σε προσωπικό επίπεδο.</p> <p>Εργασία που ενισχύει την ταυτότητα των ατόμων</p> <p>Ανάδραση και αναγνώριση των καλών επιδόσεων (π.χ., προαγωγές, ανακήρυξη του «εργαζομένου του μήνα»)</p>
<p>Κοινωνικές ανάγκες</p>	<p>Οργάνωση της εργασίας με τρόπο που επιτρέπει την αλληλεπίδραση μεταξύ των συνεργατών</p> <p>Εγκαταστάσεις για αθλητικές και κοινωνικές εκδηλώσεις</p> <p>Συνευρέσεις και έξοδοι των συναδέλφων</p>
<p>Ανάγκες ασφαλείας</p>	<p>Σχέδια συνταξιοδότησης και ιατρικής περίθαλψης</p> <p>Μονιμότητα εργασίας</p> <p>Έμφαση στις δυνατότητες σταδιοδρομίας εντός της οργάνωσης</p>
<p>Υλικές ανάγκες</p>	<p>Μισθοί και ημερομίσθια</p> <p>Ασφαλείς και ευχάριστες συνθήκες εργασίας</p>

Έκθεμα 3.1. Παραδείγματα του πώς οι οργανώσεις μπορούν να ικανοποιήσουν τις διαφορετικές ανάγκες που καθορίζει η ιεραρχία του Maslow

των εργαζομένων και του αριθμού των έκτακτων εργαζομένων που προσλαμβάνονται εξ αυτού του λόγου. Η διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού έχει γίνει μέγιστη εστία ενδιαφέροντος και η ανάγκη συγκερασμού της ανθρώπινης και της τεχνικής πλευράς της εργασίας αποτελεί βασική αρχή.

Αυτή η διπλή εστία ενδιαφέροντος αντανακλάται σήμερα στην άποψη ότι οι οργανώσεις κατανοούνται καλύτερα ως «κοινωνικο-τεχνικά συστήματα». Τον όρο αυτό χρησιμοποίησαν για πρώτη φορά, κατά τη δεκαετία του 1950, τα μέλη του Ινστιτούτου Ανθρωπίνων Σχέσεων Tavistock της Αγγλίας, για να αποδώσουν τα αλληλεξαρτώμενα ποιοτικά χαρακτηριστικά της εργασίας. Κατά την άποψή τους, η ανθρώπινη και η τεχνική πλευρά της εργασίας δεν μπορούν να διαχωριστούν, καθώς κάθε στοιχείο αυτής της διάταξης, από τη φύση του, έχει πάντοτε σημαντικές επιδράσεις πάνω στο άλλο. Όταν επιλέγουμε ένα τεχνικό σύστημα (είτε με τη μορφή μιας οργανωσιακής δομής, είτε ενός σχεδιασμού εργασίας, ή και μιας συγκεκριμένης τεχνολογίας) το γεγονός αυτό έχει πάντοτε επιπτώσεις στον ανθρώπινο παράγοντα, και αντιστρόφως.

Το γεγονός αυτό έχει φανεί ολοκάθαρα σε πολλές μελέτες του Ινστιτούτου Tavistock, όπως για παράδειγμα σε αυτές που εκπονήθηκαν από τους Eric Trist και Ken Bamforth, πάνω στο ζήτημα των τεχνολογικών αλλαγών στα ανθρακωρυχεία της Αγγλίας κατά τα τέλη της δεκαετίας του 1940. Η προσπάθεια εκμηχάνισης της διαδικασίας εξόρυξης μέσω της εισαγωγής της «μεθόδου του μακρού τοίχου», η οποία στην πραγματικότητα έφερε τη γραμμή συναρμολόγησης στην κοπή του άνθρακα στα ανθρακωρυχεία, δημιούργησε έντονα προβλήματα, καταστρέφοντας το άτυπο πλέγμα των κοινωνικών σχέσεων που υπήρχε στα ορυχεία. Η νέα τεχνολογία υποσχόταν ότι θα βελτιώσει την αποδοτικότητα, όμως δημιούργησε εκείνα τα κοινωνικά προβλήματα που σήμερα συνδέονται με το σύγχρονο εργοστάσιο, τα οποία την εποχή εκείνη ήταν πολλαπλασίως σοβαρότερα, επειδή οι φυσικές συνθήκες εργασίας ήταν πολύ χειρότερες. Η επίλυση αυτών των προβλημάτων εξαρτιόταν από την εξεύρεση ενός τρόπου συμβιβασμού ανάμεσα στις ανθρώπινες ανάγκες και την τεχνική αποτελεσματικότητα.

Έρευνες στα περισσότερα μέρη του κόσμου έχουν δείξει πλέον ότι, κατά το σχεδιασμό ή τη διαχείριση οποιουδήποτε κοινωνικού συστήματος, είτε αυτό είναι μια μικρή ομάδα, είτε μια οργάνωση, ή η κοινωνία, η αλληλεξάρτηση των τεχνικών και των ανθρώπινων αναγκών πρέπει να λαμβάνεται σοβαρά υπόψη.

Η αρχή αυτή έχει γίνει πλέον προφανής και είναι φανερό ότι τη λαμβάνουν υπόψη τους οι περισσότερες δημοφιλείς θεωρίες σχετικά με την οργάνωση, την ηγεσία, και τη λειτουργία των ομάδων. Υπάρχει όμως μια τάση στο μάνατζμεντ η οποία επιμένει να καταφεύγει σε μια αυστηρώς τεχνική θεώρηση των οργανώσεων. Όπως σημειώθηκε στο Κεφάλαιο 2, αυτό ήταν το πρωταρχικό πρόβλημα που αντιμετώπισε το «κίνημα ανασχεδιασμού», το οποίο λίγο ως πολύ κυριάρχησε στην πρακτική του δυτικού μάνατζμεντ στις αρχές της δεκαετίας του 1990. Οι επίδοξοι «ανασχεδιαστές» πλήρωσαν

ακριβά το γεγονός ότι αγνόησαν την κοινωνική διάσταση. Και επειδή τα περισσότερα προγράμματα ανασχεδιασμού έδιναν έμφαση στο σχεδιασμό τεχνικών «επιχειρησιακών συστημάτων», θεωρώντας τον ως το κλειδί για τις αλλαγές, οδήγησαν σε όλων των ειδών τις κοινωνικές, πολιτισμικές, και πολιτικές αντιδράσεις, οι οποίες υπονόμισαν την αποτελεσματικότητά τους.

Αναγνωρίζοντας τη σημασία του περιβάλλοντος: οι οργανώσεις ως ανοιχτά συστήματα

Όταν αναγνωρίζουμε ότι τα άτομα, οι ομάδες, και οι οργανώσεις έχουν ανάγκες που πρέπει να ικανοποιηθούν, η προσοχή μας αναπόφευκτα στρέφεται στο γεγονός ότι αυτά τα άτομα, οι ομάδες, και οι οργανώσεις εξαρτώνται από κάποιο ευρύτερο περιβάλλον το οποίο παρέχει τα διάφορα μέσα συντήρησής τους. Αυτό ακριβώς το είδος σκέψης αποτελεί το θεμέλιο της «προσέγγισης των ανοιχτών συστημάτων» σε σχέση με την οργάνωση, η οποία εμπνέεται κυρίως από το έργο του θεωρητικού βιολόγου Ludwig von Bertalanffy. Η συστημική προσέγγιση αναπτύχθηκε κατά τις δεκαετίες του 1950 και 1960 και στις δύο πλευρές του Ατλαντικού ταυτοχρόνως, και βασίστηκε στην αρχή ότι οι οργανώσεις, όπως και οι βιολογικοί οργανισμοί, είναι «ανοιχτές» στο περιβάλλον τους και πρέπει να επιτύχουν μια κατάλληλη σχέση με αυτό το περιβάλλον αν θέλουν να επιβιώσουν.

Στο θεωρητικό επίπεδο, η προσέγγιση των ανοιχτών συστημάτων έχει παράξει πολλές νέες έννοιες που μας βοηθούν να σκεφτούμε πάνω στο θέμα των οργανώσεων (Εκθεμα 3.2). Οι έννοιες αυτές συχνά παρουσιάζονται ως γενικές αρχές σκέψης που αφορούν όλα τα είδη των συστημάτων, λόγω του ότι ο von Bertalanffy έχει αναπτύξει τις αρχές της Γενικής Θεωρίας Συστημάτων ως ένα μέσο διασύνδεσης διαφορετικών επιστημονικών περιοχών. Εντούτοις, έβγαλε αυτήν την ενοποίηση εκλαμβάνοντας τον έμβιο οργανισμό ως μοντέλο για την κατανόηση των σύνθετων ανοιχτών συστημάτων, αναπαράγοντας έτσι ιδέες που είχαν αρχικά αναπτυχθεί για την κατανόηση των βιολογικών συστημάτων, με στόχο να κατανοήσει τον κόσμο γενικότερα. Κατά συνέπεια, η θεωρία συστημάτων αναπτύχθηκε αρχικά ως μια μεταμφιεσμένη βιολογική μεταφορική περιγραφή.

Πρακτικά, η προσέγγιση ανοιχτών συστημάτων συνήθως επικεντρώνεται σε έναν αριθμό κλειριών ζητημάτων.

Πρώτον, δίνει έμφαση στο περιβάλλον εντός του οποίου υφίστανται οι οργανώσεις. Παρ' ότι μπορεί σήμερα να μας φαίνεται περίεργο, εντούτοις οι θεωρητικοί της κλασικής διοίκησης δεν έδωσαν μεγάλη προσοχή στο περιβάλλον. Χειρίστηκαν την οργάνωση ως «κλειστό» μηχανικό σύστημα και ασχολήθηκαν αποκλειστικά με τις αρχές του εσωτερικού σχεδιασμού. Η άποψη των ανοιχτών συστημάτων τα έχει αλλάξει όλα αυτά προτείνοντας ότι θα πρέπει να οργανώνουμε τις δραστηριότητές μας έχοντας πάντοτε στο μυαλό μας το περιβάλλον. Δόθηκε, λοιπόν, μεγάλη προσοχή στην κατα-

Αυτές οι αρχές, οι οποίες προέρχονται από τη μελέτη βιολογικών συστημάτων, χρησιμοποιούνται σήμερα συχνά στην ανάλυση της οργάνωσης ως σύστημα:

Η ΕΝΝΟΙΑ ΤΟΥ «ΑΝΟΙΧΤΟΥ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ». Τα οργανικά συστήματα, είτε αυτά είναι κύτταρα, είτε πολύπλοκοι οργανισμοί, είτε πληθυσμοί οργανισμών, υφίστανται σε μια κατάσταση συνεχούς ανταλλαγής με το περιβάλλον τους. Η ανταλλαγή αυτή είναι κρίσιμης σημασίας για τη διατήρηση της ζωής και της μορφής του συστήματος, καθώς η αλληλεπίδραση με το περιβάλλον αποτελεί τη βάση της αυτοσυντήρησης. Συχνά, λοιπόν, αναφέρεται, ότι τα έμβια συστήματα είναι «ανοιχτά συστήματα» που χαρακτηρίζονται από έναν αέναο κύκλο εισροών, εσωτερικού μετασχηματισμού (σε όλη την έκταση του συστήματος), εκροών, και ανάδρασης (μέσω της οποίας κάθε στοιχείο της εμπειρίας του συστήματος επηρεάζει τα επόμενα στάδια). Η ιδέα της ανοιχτότητας υπογραμμίζει το γεγονός ότι η σχέση ανάμεσα στο περιβάλλον και την εσωτερική λειτουργία του συστήματος είναι καίριας σημασίας. Περιβάλλον και σύστημα βρίσκονται σε κατάσταση αλληλεπίδρασης και αμοιβαίας εξάρτησης. Η ανοιχτή φύση των βιολογικών και κοινωνικών συστημάτων έρχεται σε αντίθεση με την «κλειστή» φύση πολλών φυσικών και μηχανικών συστημάτων, παρ' ότι ο βαθμός ανοιχτότητας μπορεί να ποικίλλει, καθώς ορισμένα ανοιχτά συστήματα μπορεί να αποκρίνονται μόνο σε ένα σχετικά περιορισμένο φάσμα ερεθισμάτων του περιβάλλοντος. Οι πύργοι, οι γέφυρες, ή τα μηχανικά παιχνίδια που κάνουν προκαθορισμένες κινήσεις, είναι κλειστά συστήματα. Μια μηχανή που είναι ικανή να ρυθμίζει την εσωτερική της λειτουργία σε συνάρτηση με τις μεταβολές του περιβάλλοντος μπορεί να θεωρηθεί, εν μέρει, ως ανοιχτό σύστημα. Οι έμβιοι οργανισμοί, οι οργανώσεις, ή οι κοινωνικές ομάδες είναι πλήρως ανοιχτά συστήματα. (Σημειώστε όμως την κριτική που έχει δεχτεί η έννοια της ανοιχτότητας, η οποία παρουσιάζεται στο Κεφάλαιο 8.)

ΟΜΟΙΟΣΤΑΣΗ. Η έννοια της ομοιόστασης αναφέρεται στην αυτορύθμιση και την ικανότητα του οργανισμού να διατηρεί μια σταθερή κατάσταση. Παρ' ότι οι βιολογικοί οργανισμοί βρίσκονται σε σχέση συνεχούς ανταλλαγής με το περιβάλλον, ταυτοχρόνως επιζητούν να διατηρήσουν την κανονικότητα της μορφής τους και τη διακριτότητά τους σε σχέση με αυτό. Αυτή η διατήρηση της μορφής και η διακριτότητα επιτυγχάνονται μέσω ομοιοστατικών διαδικασιών που συνδέουν και ελέγχουν τη λειτουργία του συστήματος επί τη βάση αυτού που ονομάζεται «αρνητική ανάδραση», και σημαίνει ότι οι αποκλίσεις από κάποιο πρότυπο ή νόρμα ενεργοποιούν δράσεις οι οποίες διορθώνουν τις αποκλίσεις. Έτσι, όταν η θερμοκρασία του σώματός μας αυξάνεται πάνω από τα κανονικά όρια, λειτουργούν ορισμένες σωματικές λειτουργίες που επιχειρούν να αντιμετωπίσουν αυτήν την αύξηση (π.χ., αρχίζουμε να ιδρώνουμε και να αναπνέουμε βαριά). Ομοίως και τα κοινωνικά συστήματα χρειάζονται τέτοιες διαδικασίες ομοιοστατικού ελέγχου αν θέλουν να αποκτήσουν μορφή που να έχει διάρκεια στο χρόνο.

ΕΝΤΡΟΠΙΑ/ΑΡΝΗΤΙΚΗ ΕΝΤΡΟΠΙΑ. Τα κλειστά συστήματα είναι εντροπιακά εφόσον τείνουν συνεχώς προς τη φθορά και τον εκφυλισμό. Από την άλλη μεριά, τα ανοιχτά συστήματα τείνουν προς την αυτοδιατήρηση εισάγοντας ενέργεια μέσω της οποίας προσπαθούν να αντισταθμίσουν τις εντροπιακές τάσεις. Λέμε, λοιπόν, ότι χαρακτηρίζονται από αρνητική εντροπία.

ΔΟΜΗ, ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑ, ΔΙΑΦΟΡΟΠΟΙΗΣΗ, ΚΑΙ ΟΛΟΚΛΗΡΩΣΗ. Η σχέση ανάμεσα στις έννοιες αυτές είναι κρίσιμης σημασίας για την κατανόηση των έμβιων συστημάτων. Είναι εύκολο να δει κανείς την οργάνωση ως μια σύνθετη δομή που αποτελείται από διαφορε-

Εκθεμα 3.2. Γλωσσάρι εννοιών που σχετίζονται με τα ανοιχτά συστήματα

τικά μέρη, και να εξηγήσει τη συμπεριφορά του συστήματος με όρους σχέσεων ανάμεσα στα μέρη, με όρους αιτίας-αποτελέσματος, ή με όρους ερεθίσματος-απόκρισης. Η κατανόηση των έμβιων συστημάτων που προτείνεται στο κεφάλαιο αυτό δεν μας αφήνει περιθώρια για τέτοιες αναγωγές, διότι υπογραμμίζει το γεγονός ότι η δομή, η λειτουργία, η συμπεριφορά, και όλα τα άλλα χαρακτηριστικά γνωρίσματα της λειτουργίας του συστήματος είναι αλληλένδετα. Παρ' ότι είναι δυνατόν να μελετήσουμε τους οργανισμούς από τη σκοπιά της ανατομίας τους, η προσέγγιση αυτή δεν οδηγεί σε πλήρη κατανόηση των συστημάτων. Ακόμη και του απλούστερου κυττάρου η ζωή εξαρτάται από ένα πολύπλοκο δίκτυο σχέσεων ανάμεσα στην κυτταρική δομή, το μεταβολισμό, την ανταλλαγή αερίων, την πρόσληψη θρεπτικών ουσιών, και από πολυάριθμες άλλες λειτουργίες. Ως σύστημα, το κύτταρο είναι ένα σύστημα λειτουργικής αλληλεξάρτησης και δεν μπορεί να αναχθεί σε μια απλή δομή. Πράγματι, η δομή του κυττάρου, σε κάθε χρονική στιγμή εξαρτάται από την ύπαρξη αυτών των λειτουργιών και, από πολλές απόψεις, αυτή η δομή είναι απλώς μια έκφραση αυτών των λειτουργιών. Το ίδιο ισχύει για πολυπλοκότερους οργανισμούς, οι οποίοι αντανακλούν μια αυξημένη διαφοροποίηση και εξειδίκευση λειτουργιών (π.χ., οργανισμοί που έχουν εξειδικευμένα όργανα τα οποία εκτελούν συγκεκριμένες λειτουργίες), και οι οποίοι χρειάζονται, γι' αυτόν το λόγο, πολυπλοκότερα συστήματα ολοκλήρωσης για τη διατήρηση του συστήματος ως όλου (π.χ., μέσω της λειτουργίας του εγκέφαλου). Παρόμοιες σχέσεις ανάμεσα σε δομή, λειτουργία, διαφοροποίηση, και ολοκλήρωση παρατηρούνται επίσης και σε κοινωνικά συστήματα όπως είναι, για παράδειγμα, οι οργανώσεις.

ΑΠΑΙΤΟΥΜΕΝΗ ΠΟΙΚΙΛΙΑ. Η αρχή της απαιτούμενης ποικιλίας συνδέεται με την ιδέα της διαφοροποίησης και ολοκλήρωσης, και ορίζει ότι οι εσωτερικοί ρυθμιστικοί μηχανισμοί ενός συστήματος πρέπει να είναι τόσο ποικιλόμορφοι όσο ποικιλόμορφο είναι και το περιβάλλον το οποίο προσπαθεί να χειριστεί το σύστημα. Διότι, μόνο ενσωματώνοντας την απαιτούμενη ποικιλία στους εσωτερικούς του ελέγχους μπορεί το σύστημα να αντιμετωπίσει την ποικιλία και τις προκλήσεις του περιβάλλοντος. Κάθε σύστημα που απομονώνεται από την ποικιλία του περιβάλλοντος συνήθως ατροφεί και χάνει την πολυπλοκότητά του και τη διακριτή του φύση. Επομένως, η απαιτούμενη ποικιλία είναι ένα σημαντικό χαρακτηριστικό γνώρισμα των έμβιων συστημάτων όλων των ειδών.

ΙΣΟΤΕΛΙΚΟΤΗΤΑ. Η αρχή αυτή συμπυκνώνει την ιδέα ότι σε ένα ανοιχτό σύστημα μπορεί να υπάρχουν διαφορετικοί τρόποι για να καταλήξει κανείς σε μια δεδομένη τελική κατάσταση. Αυτό έρχεται σε αντίθεση με τη λειτουργία των περισσότερων κλειστών συστημάτων, όπου οι σχέσεις του συστήματος είναι σταθερές από την άποψη της δομής ώστε να δημιουργούνται συγκεκριμένα μοτίβα αιτίας-αποτελέσματος. Τα έμβια συστήματα υιοθετούν ευέλικτες μορφές οργάνωσης, οι οποίες επιτρέπουν την επίτευξη συγκεκριμένων αποτελεσμάτων ξεκινώντας από διαφορετικά αρχικά σημεία και χρησιμοποιώντας διαφορετικούς πόρους κατά διαφορετικούς τρόπους. Σε κάθε δεδομένη στιγμή, η δομή του συστήματος δεν είναι παρά η όψη ή η έκφραση μιας πολυπλοκότερης λειτουργικής διαδικασίας, η οποία δεν καθορίζεται από αυτήν τη δομή.

ΕΞΕΛΙΞΗ ΤΟΥ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ. Η δυνατότητα ενός συστήματος να εξελίσσεται εξαρτάται από την ικανότητά του να μεταβαίνει προς πολυπλοκότερες μορφές διαφοροποίησης και ολοκλήρωσης, και προς μεγαλύτερη ποικιλία, καταστάσεις που υποβοηθούν την ικανότητα του συστήματος να αντιμετωπίζει με επιτυχία τις προκλήσεις και τις ευκαιρίες του περιβάλλοντος. Αυτό συνεπάγεται μια κυκλική διαδικασία μεταλλαγών, επιλογής, και διατήρησης των επιλεχθέντων χαρακτηριστικών.

Έκθεμα 3.2. (Συνέχεια)

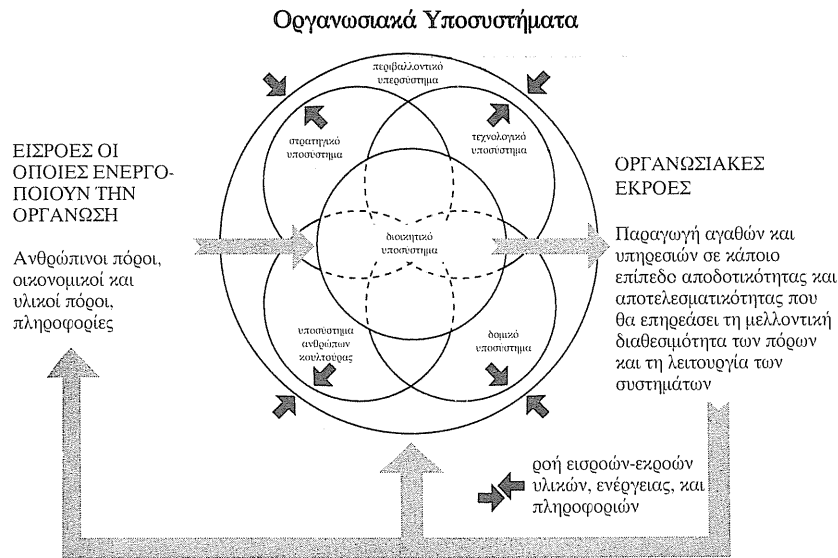
νόηση τόσο του «άμεσου επιχειρησιακού περιβάλλοντος», το οποίο ορίζεται από τις άμεσες αλληλεπιδράσεις της οργάνωσης με τους πελάτες, τους ανταγωνιστές, τους προμηθευτές, τα εργατικά συνδικάτα, και τους κυβερνητικούς παράγοντες, όσο και του ευρύτερου ή «γενικού περιβάλλοντος». Όλα αυτά έχουν σημαντικές επιπτώσεις στην οργανωσιακή πρακτική, διότι υπογραμμίζουν πόσο σημαντικό είναι να μπορεί κανείς να ανιχνεύει και να προβλέπει αλλαγές στο άμεσο αλλά και το ευρύτερο περιβάλλον, να μπορεί να γεφυρώνει και να διαχειρίζεται κρίσιμες σημασίας «σύνορα» και περιοχές αλληλεξάρτησης, και να μπορεί να αναπτύσσει τις κατάλληλες λειτουργικές και στρατηγικές αποκρίσεις. Μεγάλο μέρος αυτού του ευρέως διαδεδομένου ενδιαφέροντος για την εταιρική στρατηγική είναι προϊόν αυτής της συνειδητοποίησης, ότι δηλαδή οι οργανώσεις πρέπει να είναι ευαίσθητες στο τι συμβαίνει στον έξω κόσμο.

Μία δεύτερη εστία ενδιαφέροντος της προσέγγισης ανοιχτών συστημάτων ορίζει την οργάνωση με όρους αλληλοσυνδεδεμένων υποσυστημάτων. Τα συστήματα είναι σαν τα κινέζικα κουτιά, υπό την έννοια ότι περιέχουν πάντοτε το όλον εντός του όλου. Συνεπώς, οι οργανώσεις συμπεριλαμβάνουν άτομα (τα οποία είναι συστήματα εν εαυτά) τα οποία, με τη σειρά τους, ανήκουν σε ομάδες ή τμήματα που ανήκουν σε ευρύτερους οργανωσιακούς τομείς, και ούτω καθεξής. Αν ορίσουμε την όλη οργάνωση ως ένα σύστημα, τότε τα άλλα επίπεδα μπορούν να κατανοηθούν ως υποσυστήματα, ακριβώς όπως τα μόρια, τα κύτταρα, και τα όργανα μπορούν να θεωρηθούν ως υποσυστήματα του έμβιου οργανισμού, ακόμη και αν είναι και τα ίδια πολύπλοκα, ανοιχτά συστήματα.

Οι θεωρητικοί των συστημάτων αρέσκονται να εξετάζουν τις ενδο- και δια-οργανωσιακές σχέσεις με τέτοιους όρους, χρησιμοποιώντας διάφορες διατάξεις υποσυστημάτων για να παραστήσουν βασικά μοτίβα και διασυνδέσεις. Ένας συνήθης τρόπος μέσω του οποίου μπορεί να γίνει αυτό, έγκειται στο να εστιάσουμε στις βασικές «επιχειρηματικές διαδικασίες» ή σύνολα αναγκών που πρέπει να ικανοποιεί η οργάνωση ώστε να επιβιώσει, και να δώσουμε έμφαση στη σημασία της διαχείρισης των μεταξύ τους σχέσεων. Συνεπώς, η κοινωνικο-τεχνική θεώρηση της οργάνωσης, η οποία εξετάστηκε νωρίτερα, συχνά επεκτείνεται ώστε να λάβει υπόψη της τις σχέσεις ανάμεσα σε τεχνικές, κοινωνικές, διοικητικές, στρατηγικές, και περιβαλλοντικές απαιτήσεις (Έκθεμα 3.3). Όπως θα δούμε, αυτός ο τρόπος σκέψης μας βοηθά να συνειδητοποιήσουμε ότι το καθετί εξαρτάται από όλα τα άλλα και να βρούμε τρόπους διαχείρισης των σχέσεων ανάμεσα στα κρίσιμα υποσυστήματα και το περιβάλλον.

Μία τρίτη εστία ενδιαφέροντος που σχετίζεται με την πρακτική χρήση της θεωρίας συστημάτων έγκειται στην προσπάθειά μας να εδραιώσουμε αντιστοιχίες ή «ευθυγραμμίσεις» ανάμεσα σε διαφορετικά συστήματα, και να προσδιορίσουμε και να εξαλείψουμε τις εν δυνάμει δυσλειτουργίες. Ακριβώς όπως η κοινωνικο-τεχνική προσέγγιση του σχεδιασμού της εργασίας τονίζει τη σημασία της εναρμόνισης ανάμεσα στις ανθρώπινες και τεχνικές

Οι οργανώσεις, όπως και οι βιολογικοί οργανισμοί, μπορούν να θεωρηθούν ως σύνολα αλληλοδρώντων υποσυστημάτων. Αυτά τα υποσυστήματα μπορούν να οριστούν με πολλούς τρόπους. Το συγκεκριμένο παράδειγμα υπογραμμίζει τις σχέσεις ανάμεσα σε διαφορετικές μεταβλητές οι οποίες επηρεάζουν τη λειτουργία της οργάνωσης, και, για το λόγο αυτόν, παρέχει ένα χρήσιμο διαγνωστικό εργαλείο.



Έκθεμα 3.3. Πώς μπορεί μια οργάνωση να αναπαρασταθεί ως σύνολο υποσυστημάτων
 ΠΗΓΗ: Προσαρμοσμένο από το βιβλίο CONTINGENCY VIEWS OF ORGANIZATION AND MANAGEMENT των Fremont E. Kast και James E. Rosenzweig, © 1973, Science Research Associates, Inc.

απαιτήσεις, η θεωρία των ανοιχτών συστημάτων ενθαρρύνει γενικότερα την εναρμόνιση υποσυστημάτων όπως αυτά που απεικονίζονται στο Έκθεμα 3.3. Στην περίπτωση αυτήν μπορούν να χρησιμοποιηθούν οι αρχές της απαιτούμενης ποικιλίας, της διαφοροποίησης και ολοκλήρωσης, καθώς και οι υπόλοιπες ιδέες που σχετίζονται με τα συστήματα (οι οποίες συζητήθηκαν στο Έκθεμα 3.2). Παραδείγματος χάριν, η αρχή της απαιτούμενης ποικιλίας είναι ιδιαίτερα σημαντική για το σχεδιασμό συστημάτων ελέγχου ή ακόμη και για τη διαχείριση εσωτερικών και εξωτερικών «συνόρων» – διότι αυτά τα συστήματα, για να είναι αποτελεσματικά, πρέπει να συμπεριλάβουν την πολυπλοκότητα των φαινομένων που είναι αντικείμενα ελέγχου ή διαχείρισης. Όπως θα δούμε αργότερα, η αρχή της διαφοροποίησης και ολοκλήρωσης είναι χρήσιμη για την οργάνωση διαφορετικών ειδών καθηκόντων μέσα στην ίδια οργάνωση.

Συλλογικά, αυτές οι ιδέες έχουν ανοίξει το δρόμο σε θεωρίες οργάνωσης και διοίκησης που μας επιτρέπουν να απαλλαγούμε από τους γραφειοκρατικούς τρόπους σκέψης ώστε να οργανώνουμε τις δραστηριότητές μας με τρόπο που να ικανοποιεί τις απαιτήσεις του περιβάλλοντος. Στις μέρες μας μπορεί να βρει κανείς αυτές τις ιδέες συγκεντρωμένες γύρω από την προσέγγιση που είναι γνωστή ως «ενδεχομενική θεωρία», ενώ στην πράξη εφαρμόζονται στα ζητήματα οργανωσιακής ανάπτυξης.

Ενδεχομενική θεωρία: προσαρμόζοντας την οργάνωση στο περιβάλλον

- «Οι οργανώσεις είναι ανοιχτά συστήματα που χρειάζονται προσεκτικό χειρισμό για να ικανοποιηθούν και να εξισορροπηθούν οι εσωτερικές τους ανάγκες και να προσαρμοστούν στις περιβαλλοντικές συνθήκες».
- «Δεν υπάρχει ένας και μοναδικός άριστος τρόπος οργάνωσης. Η κατάλληλη μορφή οργάνωσης εξαρτάται από το είδος του εγχειρήματος ή του περιβάλλοντος με το οποίο ασχολείται κάποιος».
- «Η διευθυντική ομάδα πρέπει, πάνω από όλα, να ενδιαφέρεται για την επίτευξη ευθυγράμμισης και “καλής συναρμογής”».
- «Για την εκτέλεση διαφορετικών καθηκόντων εντός της ίδιας οργάνωσης, μπορεί να απαιτούνται διαφορετικές προσεγγίσεις σχετικά με τη διοίκησή τους».
- «Σε διαφορετικά περιβάλλοντα απαιτούνται διαφορετικοί τύποι ή “είδη” οργανώσεων».

Αυτές είναι, εν συντομία, οι βασικές ιδέες που υποστηρίζουν την ενδεχομενική προσέγγιση της οργάνωσης, η οποία έχει εδραιωθεί ως κυρίαρχη θεωρητική προοπτική στη σύγχρονη οργανωσιακή ανάλυση.

Μία από τις μελέτες με τη μεγαλύτερη απήχηση, η οποία επιβεβαίωσε τη σοβαρότητα αυτής της προσέγγισης, εκπονήθηκε κατά τη δεκαετία του 1950 από δύο Βρετανούς ερευνητές, τον Tom Burns και τον G. M. Stalker. Είναι γνωστό σε όλους ότι μέσα από τη δουλειά τους εδραιώθηκε η διάκριση ανάμεσα στη «μηχανιστική» και την «οργανική» προσέγγιση της οργάνωσης και διοίκησης.

Εστιάζοντας σε εταιρείες που ανήκαν σε διάφορους κλάδους (π.χ., στον κλάδο των τεχνητών ινών, του μηχανολογικού εξοπλισμού, και των ηλεκτρονικών), οι Burns και Stalker έδειξαν ότι, όταν υπάρχουν συχνές αλλαγές στο περιβάλλον, όπως, για παράδειγμα, όταν οι μεταβαλλόμενες τεχνολογικές συνθήκες και οι συνθήκες της αγοράς θέτουν νέα προβλήματα και προκλήσεις, απαιτούνται ανοιχτά και ευέλικτα είδη οργάνωσης και διοίκησης. Το Έκθεμα 3.4 συνοψίζει τις βασικότερες όψεις αυτής της έρευνας και παρουσιάζει τα μοτίβα οργάνωσης και διοίκησης τεσσάρων επιτυχημένων επιχειρήσεων οι οποίες αντιμετώπιζαν διαφορετικούς ρυθμούς περιβαλλοντικών αλλαγών.

Το κλωστήριο τεχνητής μέταξας αντιμετώπιζε ένα σχετικά σταθερό περιβάλλον, χρησιμοποιούσε μια πλήρως κατανοητή και ρουτινοποιημένη τεχνολογία, και η οργάνωσή του ήταν άκρως μηχανιστική. Ο επικεφαλής κάθε τμήματος είχε στα χέρια του τη «βίβλο του εργοστασίου» της εταιρείας, η οποία καθόριζε, σχεδόν σε κάθε περίπτωση, ποια ήταν η κατάλληλη δράση. Έτσι οι άνθρωποι στην οργάνωση ήξεραν ακριβώς τι περίμεναν από αυτούς και αντεπεξέρχονταν στις ευθύνες της δουλειάς τους με τρόπο όχι ευρύ αλλά, ωστόσο, αρκετά αποδοτικό ώστε να παράγουν ένα ανταγωνιστικό, κοστολογικά, προϊόν. Η εταιρεία ήταν σχετικά επιτυχής στο να ικανοποιεί τη ζήτηση που αντιμετώπιζε, χειριζόμενη τις προβληματικές καταστάσεις ως προσωρινές αποκλίσεις από το κανονικό και κάνοντας στιδήςποτε ήταν δυνατόν για να σταθεροποιήσει το λειτουργικό της περιβάλλον. Παραδείγματος χάριν, μερικές φορές εξητείτο από το γραφείο πωλήσεων να περιορίσει τις πωλήσεις προς χάριν της διατήρησης ενός ομοιόμορφου και χωρίς προβλήματα προγράμματος παραγωγής.

Σε άλλες επιτυχημένες οργανώσεις, οι οποίες αντιμετώπιζαν περισσότερο αβέβαιες και ταραχώδεις περιβαλλοντικές συνθήκες, η μηχανιστική προσέγγιση της οργάνωσης έτεινε να εγκαταλειφθεί· η επιτυχής λειτουργία τους απαιτούσε περισσότερο οργανικές και ευέλικτες προσεγγίσεις της οργάνωσης. Έτσι, σε μια εταιρεία που κατασκεύαζε ηλεκτρικές ασφάλειες, δραστηριοποιούμενη στο βιομηχανικό κλάδο του μηχανολογικού εξοπλισμού, όπου η εξέλιξη των προϊόντων περιστρέφεται γύρω από βελτιώσεις της σχεδίασης και από περικοπές των δαπανών, και όπου τα προϊόντα συχνά κατασκευάζονταν σύμφωνα με τις προδιαγραφές που έθεταν οι πελάτες, τα συστήματα εξουσίας, επικοινωνίας, και οργάνωσης της εργασίας προσαρμόζονταν στις ενδεχομενικότητες των μεταβαλλόμενων καταστάσεων. Γινόταν ευρεία χρήση των συσκέψεων, ως μέσων ανταλλαγής πληροφοριών και προσδιορισμού προβλημάτων, ιδιαίτερος εκείνων που σχετιζόνταν με το συντονισμό της εργασίας, με αποτέλεσμα τη δημιουργία ενός εναλλακτικού συστήματος οργάνωσης, που ήταν παράλληλο προς την τυπική ιεραρχία που όριζε τις σχέσεις ανάμεσα στα εξειδικευμένα καθήκοντα.

Σε επιτυχημένες εταιρείες του κλάδου των ηλεκτρονικών, η απομάκρυνση από το μηχανιστικό τρόπο ήταν ακόμη περισσότερο αισθητή. Για παράδειγμα, σε μια εταιρεία που ασχολείται με την κατασκευή ραδιοφώνων και τηλεοράσεων, στο περισσότερο σταθερό άκρο του φάσματος των ηλεκτρονικών, η ανάγκη της εταιρείας να ανταποκρίνεται στις απαιτήσεις της αγοράς και των τεχνολογικών αλλαγών μέσω συχνής τροποποίησης των προϊόντων, καθώς και η ανάγκη διασύνδεσης των εξελίξεων στην έρευνα και την παραγωγή, απαιτούσαν ελεύθερη και ανοιχτή συνεργασία και επικοινωνία ανάμεσα σε όλα τα τμήματα αλλά και σε όλα τα επίπεδα της ιεραρχίας. Οι συσκέψεις παρέμεναν ένα κεντρικό χαρακτηριστικό, καθοδηγώντας και κυριαρχώντας στις καθημερινές δραστηριότητες της δουλειάς. Αυτή η προσέγγιση της οργάνωσης έχει αποκτήσει σπουδαιότητα μετά από τη δημοσίευση της δουλειάς των Burns και Stalker. Είναι περισσότερο εμφανής στις

μορφές οργάνωσης που ονομάζονται οργανώσεις «έργου» ή «μητρώου», στις οποίες χρησιμοποιούνται ομάδες έργου ώστε να αντιμετωπιστεί η συνεχής ροή προβλημάτων και έργων που σχετίζονται με τις αλλαγές στην εταιρική πολιτική και το εξωτερικό περιβάλλον.

Σε επιτυχημένες οργανώσεις που δραστηριοποιούνταν σε ακόμη περισσότερο απρόβλεπτες περιοχές του κλάδου των ηλεκτρονικών, εκεί όπου η ανάγκη για καινοτομίες ήταν ουσιαστικά συνθήκη επιβίωσης, ο τρόπος οργάνωσης ήταν ακόμη πιο ανοιχτός. Στην περίπτωση αυτήν, οι θέσεις εργασίας μπορούσαν να αυτοδιαμορφώνονται, τα άτομα προσλαμβάνονταν με γνώμονα τόσο τις γενικές τους ικανότητες όσο και τις εξειδικευμένες γνώσεις τους, και είχαν τη δυνατότητα αλλά και την ενθάρρυνση να βρουν τη θέση τους στην οργάνωση και να καθορίσουν οι ίδιοι σε τι θα μπορούσαν να συμβάλουν.

Αυτό το ύψος του ανοιχτού, «οργανικού» μανάτζμεντ είναι πλήρως συμβατό με τον τρόπο που έχει εξελιχθεί η βιομηχανία των ηλεκτρονικών. Όταν ξεκίνησε να λειτουργεί η πρώτη εταιρεία ηλεκτρονικών, στο τέλος του Δευτέρου Παγκοσμίου Πολέμου, δεν υπήρχε αξία λόγου αγορά για ηλεκτρονικά προϊόντα, διότι δεν είχαν ακόμη βρεθεί εφαρμογές αυτής της νεοαναδυόμενης τεχνολογίας που να ανταποκρίνονται στην περίοδο της ειρήνης. Ο κλάδος των ηλεκτρονικών έπρεπε, στην κυριολεξία, να επινοήσει τόσο τα προϊόντα όσο και τις αγορές, και ταυτόχρονα να ανταποκριθεί στις γοργές τεχνολογικές αλλαγές οι οποίες μετέτρεψαν τους ηλεκτρονικούς υπολογιστές από γίγαντες, των οποίων το μέγεθος ήταν όσο ένα δωμάτιο, σε συσκευές τσέπης. Όπως γνωρίζουμε όλοι μας πολύ καλά, έχουν ανακαλυφθεί αμέτρητες νέες εφαρμογές που στηρίζονται στη βασική τεχνολογία.

Οι εταιρείες αυτού του κλάδου λειτουργούσαν εξ αρχής με έναν οργανικό και ευέλικτο τρόπο, δημιουργώντας ή αναζητώντας ευκαιρίες στο περιβάλλον και προσαρμοζόμενες σε αυτό ώστε να εκμεταλλευτούν αυτές τις ευκαιρίες. Στις εταιρείες όπου οι Burns και Stalker συνέλεξαν τις παρατηρήσεις τους, η διαδικασία εύρεσης του τι θα έπρεπε να κάνει κανείς απεδείχθη ατέρμονη και όριζε έναν τρόπο οργάνωσης που συνέδεε τη διερώτηση με τη δράση, και η διαδικασία αυτή συνεχίζεται. Οι επιτυχημένες εταιρείες ηλεκτρονικών απέφυγαν τις οργανωσιακές ιεραρχίες, απέφυγαν επίσης και τη στενή διαμερισματοποίηση, ενώ επέτρεψαν στα άτομα και τις ομάδες να ορίζουν και να επανορίζουν τους ρόλους τους συνεργατικά και σε σχέση με τα καθήκοντα που είχε να εκτελέσει η οργάνωση ως σύνολο. Δημιούργησαν καινοτόμους οργανώσεις που βασιζόνταν στην ομαδικότητα και οι οποίες είχαν περισσότερα κοινά με την αμοιβάδα παρά με τη μηχανή.

Η ιδέα των Burns και Stalker, ότι δηλαδή είναι δυνατό να προσδιοριστούν διάφορες μορφές οργάνωσης, που ποικίλλουν από μηχανιστικές μέχρι οργανικές, και ότι απαιτούνται περισσότερο ευέλικτες μορφές για να αντιμετωπιστούν τα μεταβαλλόμενα περιβάλλοντα, υποστηρίχθηκε σύντομα και από άλλες μελέτες που εκπονήθηκαν στα τέλη της δεκαετίας του 1950 και στις αρχές της δεκαετίας του 1960. Παραδείγματος χάριν, η Joan Woodworth, στη μελέτη της σχετικά με τις επιχειρήσεις της Αγγλίας, διέ-

Κλωστήριο τεχνητής μετάξας	Εταιρεία κατασκευής ηλεκτρικών ασφαλειών	Εταιρεία κατασκευής ραδιοφώνων και τηλεοράσεων	Εταιρεία ηλεκτρονικών
Το είδος του περιβάλλοντος	Σχεπικά σταθερό: οι τεχνολογικές συνθήκες και οι συνθήκες της αγοράς κατανοούνται σωστά	Μέτριος ρυθμός αλλαγών: αγορά που επεκτείνεται και δημιουργεί ευκαιρίες για βελτιωμένα προϊόντα	Υψηλός βαθμός αλλαγών: δυναμικές τεχνολογικές συνθήκες και συνθήκες αγοράς με προβλεπσιμο ρυθμό καινοτομιών
Περιορισμοί που αντιμετωπίζει η εταιρεία	Αποδοτική παραγωγή τυποποιημένου προϊόντος	Αποδοτική παραγωγή και πώληση του βασικού προϊόντος, το οποίο υπόκειται σε τροποποιήσεις σύμφωνα με τις απαιτήσεις των πελατών	Αποδοτικός σχεδιασμός, παραγωγή, και προώθηση πωλήσεων νέων, εξαιρετικά ανταγωνιστικών προϊόντων
Οργάνωση της εργασίας	Ευκρινώς καθορισμένες θέσεις εργασίας διατεταγμένες σε ιεραρχικό μοτίβο	Μη αυστηρός καταμερισμός των ευθυνών, ο οποίος ακολουθεί λειτουργικά και ιεραρχικά μοτίβα και ο οποίος τροποποιείται ώστε να αντιμετωπίζονται μη αναμενόμενες καταστάσεις: μη σταθερός καταμερισμός λειτουργιών	Οι οργανωσιακές θέσεις καθίστανται συνεχώς ασταθείς: κάθε διοικητικός τομέας ασχολείται με το κεντρικό καθήκον των ανταγωνιστικών πωλήσεων
Το είδος της εξουσίας	Ευκρινώς καθορισμένη εξουσία που συνδέεται με τις τυπικές θέσεις της	Δεν είναι ευκρινώς καθορισμένη αλλά ακολουθεί την ιεραρχία εκτός από	Η εξουσία είναι άτυπη και μεταβάλλεται συνεχώς καθώς οι ρόλοι επα-

Σύστημα επικοινωνίας	Καθορίζεται από συγκεκριμένους κανόνες και ρυθμίσεις: τις περισσότερες φορές φορέας κάθεται	Σύμφωνα με κανόνες και συμβάσεις, το οποίο όμως συμπληρώνεται από ένα σύστημα τακτικών επιτροπών και συμβουλίων: τα νεαρά μέλη του προσοπι-κού μπορούν, κάλλιστα, να συμβουλευθούν την ομάδα των κορυφαίων διευθυντικών στελεχών	Εντελώς ελεύθερο και άτυπο: η διαδικασία της επικοινωνίας είναι συνεχής και στενά συνδεδεμένη με την έννοια της οργάνωσης
Το είδος της δέσμησης των εργαζομένων	Δέσμηση σε σχέση με τις ευθύνες που συνδέονται με τις συγκεκριμένες θέσεις εργασίας: η αφοσίωση και η υπακοή είναι σημαντικές	Δέσμηση σε σχέση με τα συγκεκριμένα καθήκοντα, αναγνωρίζοντας όμως την ανάγκη για ευελξία στην αντιμετώπιση των έκτακτων περιστατικών που προκύπτουν από τη συνολική κατάσταση της εταιρείας	Πλήρης δέσμηση ως προς τα βασικά καθήκοντα που αντιμετωπίζει η οργάνωση στο σύνολό της και ικανότητα αντιμετώπισης μεγάλων εντάσεων και αβεβαιότητας

ΜΗΧΑΝΙΣΤΙΚΗ ←

→ ΟΡΓΑΝΙΚΗ

Έκθεμα 3.4. Μοτίβα οργάνωσης και διοίκησης σε τέσσερις επιτυχημένες εταιρείες που αντιμετωπίζουν διαφορετικούς ρυθμούς μεταβολής του περιβάλλοντος

ΠΗΓΗ: Βασισμένο στο Burns and Stalker (1961).

κρινε μια σχέση ανάμεσα στην τεχνολογία και τη δομή των επιτυχημένων οργανώσεων. Έδειξε ότι οι αρχές της κλασικής θεωρίας της διοίκησης δεν ήταν πάντοτε οι περισσότερο κατάλληλες να εφαρμοστούν, διότι διαφορετικές τεχνολογίες επιβάλλουν διαφορετικές απαιτήσεις στα άτομα και την οργάνωση, οι οποίες πρέπει να ικανοποιηθούν μέσω μιας *κατάλληλης* δομής. Τα ευρήματά της στοιχειοθέτησαν την άποψη ότι η γραφειοκρατική-μηχανιστική οργάνωση θα μπορούσε να είναι κατάλληλη για επιχειρήσεις που χρησιμοποιούν τεχνολογίες μαζικής παραγωγής, αλλά οι επιχειρήσεις με συστήματα παραγωγής ανομοιόμορφων προϊόντων, σε παρτίδες ή συστήματα παραγωγής βασισμένα σε διεργασίες, χρειαζόνταν διαφορετική προσέγγιση.

Τα ευρήματα της Woodward υποστήριξαν επίσης την άποψη ότι για κάθε δεδομένη τεχνολογία θα μπορούσαν να υιοθετηθούν διάφορες πιθανές μορφές οργάνωσης. Αν και πρότεινε ότι οι επιτυχημένες οργανώσεις εναρμονίζουν δομή και τεχνολογία, κατέδειξε ότι αυτή η σχέση ήταν τελικά μια σχέση στρατηγικής επιλογής. Ένα παρόμοιο επιχειρήματα διατύπωσαν επίσης και οι Burns και Stalker τονίζοντας ότι δεν υπήρχε καμιά απολύτως εγγύηση πως οι επιχειρήσεις θα έβρισκαν τον κατάλληλο τύπο οργάνωσης για να αντιμετωπίσουν το περιβάλλον τους. Η δικιά τους μελέτη έδωσε έμφαση στο γεγονός ότι η επιτυχής προσαρμογή της οργάνωσης στο περιβάλλον εξαρτάται από την ικανότητα της κεντρικής διοίκησης να ερμηνεύει τις συνθήκες που αντιμετωπίζει η εταιρεία με κατάλληλο τρόπο και να υιοθετεί την ανάλογη πορεία δράσης. Και οι δύο αυτές μελέτες, λοιπόν, απέδειξαν ότι, κατά τη διαδικασία της οργάνωσης, πρέπει να ληφθούν πολλές αποφάσεις και ότι η αποτελεσματική οργάνωση εξαρτάται από την επίτευξη μιας ισορροπίας ή συμβατότητας ανάμεσα στη στρατηγική, τη δομή, την τεχνολογία, τις δεσμεύσεις και τις ανάγκες των ατόμων, καθώς και το εξωτερικό περιβάλλον.

Εδώ βρίσκεται και η ουσία της σύγχρονης ενδεχομενικής θεωρίας. Χρειάστηκε όμως μια σημαντική μελέτη αρκετών ερευνητών του Harvard, υπό την καθοδήγηση των Paul Lawrence και Jay Lorsch, προκειμένου να εμπειρωθεί η ενδεχομενική θεωρία. Η έρευνά τους βασίστηκε σε δύο κεντρικές ιδέες: (α) ότι απαιτούνται διαφορετικά είδη οργανώσεων για να αντιμετωπιστούν διαφορετικές συνθήκες αγοράς και διαφορετικές τεχνολογικές συνθήκες, και (β) ότι οι οργανώσεις που λειτουργούν σε αβέβαια και ταραχώδη περιβάλλοντα πρέπει να επιτύχουν υψηλότερο βαθμό εσωτερικής διαφοροποίησης (π.χ. μεταξύ τμημάτων) από ό,τι εκείνες που λειτουργούν σε περιβάλλοντα που είναι λιγότερο πολύπλοκα και πιο σταθερά. Για να ελέγξουν την ισχύ των ιδεών τους, μελέτησαν οργανώσεις υψηλής και χαμηλής απόδοσης σε τρεις διαφορετικούς κλάδους οι οποίοι παρουσίαζαν αντίστοιχα υψηλό, μέτριο και χαμηλό ρυθμό ανάπτυξης και αγοραίων και τεχνολογικών αλλαγών. Ο κλάδος των πλαστικών επιλέχθηκε ως παράδειγμα ταραχώδους περιβάλλοντος και ο κλάδος των τυποποιημένων κοντέινερ ως παράδειγμα σταθερού περιβάλλοντος, ενώ για μια ενδιάμεση κατάσταση

ση επέλεξαν τον κλάδο των τροφίμων. Τα αποτελέσματα των Lawrence και Lorsch επιβεβαίωσαν τις υποθέσεις τους, δείχνοντας ότι οι επιτυχημένες επιχειρήσεις σε κάθε περιβάλλον πετυχαίνουν τον κατάλληλο βαθμό διαφοροποίησης και ολοκλήρωσης, και ότι ο βαθμός διαφοροποίησης ανάμεσα στα τμήματα ήταν συνήθως μεγαλύτερος στον κλάδο των πλαστικών, απ' ό,τι στον κλάδο των τροφίμων, ο οποίος με τη σειρά του ήταν μεγαλύτερος απ' ό,τι στον κλάδο των τυποποιημένων κοντέινερ.

Έτσι, η μελέτη των Lawrence και Lorsch εκλέπτυνε την ενδεχομενική προσέγγιση δείχνοντας ότι η υφή της οργάνωσης ίσως χρειαστεί να διαφοροποιηθεί ανάμεσα στις οργανωσιακές υπομονάδες εξαιτίας των ιδιαίτερων χαρακτηριστικών του συγκεκριμένου περιβάλλοντος της κάθε υπο-ομάδας. Τον καιρό κατά τον οποίο εκπονήθηκε αυτή η μελέτη, τα τμήματα παραγωγής αντιμετώπιζαν συνήθως άμεσα περιβάλλοντα που χαρακτηρίζονταν από περισσότερο ξεκάθαρους στόχους και βραχύτερους χρονικούς ορίζοντες. Επιπλέον, υιοθετούσαν περισσότερο τυπικούς ή γραφειοκρατικούς τρόπους αλληλόδρασης. Τα τμήματα έρευνας και ανάπτυξης, ιδιαίτερος εκείνα που ασχολούνταν με βασική και όχι με εφαρμοσμένη έρευνα, αντιμετώπιζαν ακόμη πιο ασαφείς στόχους, είχαν μακρύτερους χρονικούς ορίζοντες, και υιοθετούσαν συνήθως ακόμη πιο άτυπους τρόπους αλληλόδρασης. Η μελέτη έδειξε ότι ο βαθμός της απαιτούμενης διαφοροποίησης του διοικητικού και οργανωσιακού ύφους μεταξύ των διαφόρων τμημάτων εξαρτώνταν από τη φύση του κλάδου και του περιβάλλοντός του και ότι απαιτούνταν επίσης ένας κατάλληλος βαθμός ολοκλήρωσης προκειμένου να επανασυνδεθούν τα διαφοροποιημένα μέρη.

Η μελέτη εμφάνιζε επίσης τη γνώση μας σχετικά με τους τρόπους ολοκλήρωσης. Παράδειγματος χάριν, σε σχετικώς σταθερά περιβάλλοντα, οι συμβατικοί γραφειοκρατικοί τρόποι ολοκλήρωσης, όπως είναι η ιεραρχία και οι κανόνες, φάνηκε ότι λειτουργούν αρκετά καλά. Αλλά σε περισσότερο ταραχώδη περιβάλλοντα πρέπει να αντικαθίστανται από άλλους τρόπους, όπως είναι η λειτουργία ομάδων έργου με τη συμμετοχή ατόμων από διαφορετικά τμήματα και η πρόσληψη προσωπικού με δεξιότητες στην τέχνη του συντονισμού και της επίλυσης των συγκρούσεων. Η επιτυχής χρήση αυτών των ενοποιητικών μέσων απεδείχθη επίσης ότι εξαρτάται από την υιοθέτηση μιας ενδιάμεσης στάσης ανάμεσα στις συντονιζόμενες μονάδες από την ισχύ, τη θέση και την ικανότητα των εμπλεκόμενων και από την ύπαρξη μιας δομής ανταμοιβών που ευνοεί την ολοκλήρωση (συντονισμό).

Οι Lawrence και Lorsch εκλέπτυναν και εξέφρασαν με μεγαλύτερη ακρίβεια τη γενική ιδέα ότι ορισμένες οργανώσεις χρειάζεται να είναι περισσότερο οργανικές από άλλες, και πρότειναν ότι ο βαθμός της απαιτούμενης οργανικότητας διαφέρει από μια οργανωσιακή υπομονάδα σε άλλη. Αν χρησιμοποιήσουμε τις ιδέες τους θα μπορούσαμε να εκτιμήσουμε το γεγονός ότι, ακόμη και στο δυναμικό πλαίσιο μιας εταιρείας ηλεκτρονικών, όπου η κυρίαρχη ηθική μπορεί να απαιτεί να παραμείνει η εταιρεία ανοιχτή, ευέλικτη, και και-

νοτόμος, μπορεί να υπάρχουν εξαιρέσεις στον κανόνα. Παραδείγματος χάριν, ορισμένες μορφές παραγωγής ή οικονομικής διοίκησης μπορεί να απαιτούν ευκρινέστερο καθορισμό και έλεγχο απ' ό,τι η εργασία σε άλλες περιοχές.

Συνεπώς, η μελέτη των Lawrence και Lorsch ενίσχυσε και ανέπτυξε τις ιδέες που προτάθηκαν από τις υπόλοιπες μελέτες που συζητήθηκαν προηγουμένως, αποτελώντας ταυτοχρόνως και ένα σημαντικό σημείο καμπής υπέρ της ενδεχομενικής θεωρίας. Αυτή η μελέτη συνέβαλε στο να γίνει ευρέως γνωστή η ιδέα ότι ορισμένα είδη οργανώσεων είναι περισσότερο ικανά να επιβιώσουν σε ορισμένες περιβαλλοντικές συνθήκες απ' ό,τι άλλα, και ότι οι σχέσεις μεταξύ οργάνωσης και περιβάλλοντος, εφόσον είναι προϊόντα ανθρώπινων επιλογών, μπορούν να εμφανίσουν κακή προσαρμογή. Σε τέτοιες περιπτώσεις, οι οργανώσεις θα αντιμετωπίσουν, πιθανότατα, πολλά προβλήματα, τόσο σε σχέση με το περιβάλλον όσο και σε σχέση με την εσωτερική τους λειτουργία. Τέτοιες ιδέες οδηγούν με φυσικό τρόπο στην επιθυμία να γνωρίσουμε περισσότερα πράγματα σχετικά με τη φύση των οργανωσιακών ειδών και τις προϋποθέσεις που διέπουν το σχεδιασμό και τη διατήρηση υγιών οργανώσεων. Δεν είναι περίεργο που αυτές οι σκέψεις αποτελούν σημαντικό χαρακτηριστικό πολλών πρόσφατων ερευνών.

Η ποικιλία των ειδών

Οι ιδέες που συζητήθηκαν στις προηγούμενες ενότητες μας δείχνουν, σε μεγάλο βαθμό, ποια είδη οργάνωσης είναι επιτυχή και υπό ποιες συνθήκες. Όμως, από τη δεκαετία του 1960 και εδώθε, εκατοντάδες ερευνητικών μελετών έχουν ασχοληθεί περαιτέρω με το έργο του προσδιορισμού των οργανωσιακών χαρακτηριστικών και το βαθμό της επιτυχίας τους στην αντιμετώπιση διαφορετικών εργασιών και περιβαλλοντικών συνθηκών. Αυτές οι έρευνες έχουν εμβαθύνει σημαντικά τη γνώση μας σχετικά με το συνεχές ανάμεσα στη μηχανιστική και την οργανική προσέγγιση που ανέπτυξαν οι Burns και Stalker.

Πάρτε, για παράδειγμα, τη δουλειά του Henry Mintzberg του Πανεπιστημίου McGill, η οποία προσδιορίζει πέντε μοντέλα ή είδη οργάνωσης: τη *μηχανική γραφειοκρατία*, τη *διαμερισματοποιημένη μορφή*, την *επαγγελματική γραφειοκρατία*, την *απλή δομή*, και το είδος το οποίο αποκαλούμε *εργοκρατία*. Το σημαντικότερο σημείο αυτής της μελέτης, η οποία επεκτάθηκε και τελειοποιήθηκε με πολλούς τρόπους από συναδέλφους του Mintzberg όπως οι Danny Miller και Peter Friesen, έγκειται στο ότι έδειξε πως η αποτελεσματική οργάνωση εξαρτάται από την ανάπτυξη ενός συνεκτικού συνόλου σχέσεων ανάμεσα πρώτον στο δομικό σχεδιασμό, δεύτερον στην ηλικία, το μέγεθος, και την τεχνολογία της εταιρείας και τρίτον στις συνθήκες του κλάδου εντός του οποίου λειτουργεί.

Η δουλειά των ερευνητών του Πανεπιστημίου McGill επιβεβαιώνει τη θέση ότι η μηχανική γραφειοκρατία και η διαμερισματοποιημένη μορφή (οι

οποίες συζητήθηκαν στο Κεφάλαιο 2) είναι συνήθως αναποτελεσματικές, εκτός απ' όταν λειτουργούν υπό συνθήκες όπου τα εργασιακά καθήκοντα και το περιβάλλον είναι απλά και σταθερά. Τα άκρως συγκεντρωτικά συστήματα ελέγχου αυτών των μορφών τείνουν να τις καθιστούν αργές και αναποτελεσματικές στην αντιμετώπιση των μεταβαλλόμενων συνθηκών. Παρ' ό,τι είναι κατάλληλες για εταιρείες στις οποίες «δεσπόζει η παραγωγή» ή «κυριαρχεί η αξία της αποδοτικότητας», είναι συνήθως ακατάλληλες για εταιρείες των οποίων η συμπεριφορά είναι συνάρτηση των αλλαγών στην αγορά ή το περιβάλλον τους.

Η επαγγελματική γραφειοκρατία τροποποιεί τις αρχές του συγκεντρωτικού ελέγχου ώστε να δώσει μεγαλύτερη αυτονομία στο προσωπικό και είναι κατάλληλη για την αντιμετώπιση σχετικά σταθερών συνθηκών όπου τα εργασιακά καθήκοντα είναι σχετικά περίπλοκα. Αυτή η δομή έχει αποδειχτεί ότι είναι κατάλληλη για πανεπιστήμια, νοσοκομεία, και άλλες επαγγελματικές οργανώσεις όπου άνθρωποι με βασικές δεξιότητες και ικανότητες χρειάζονται μεγαλύτερο βαθμό αυτονομίας και διακριτικής ευχέρειας για να είναι αποτελεσματικοί στη δουλειά τους. Όμως, από τη δεκαετία του 1980 και εντεύθεν, η αποτελεσματικότητά της έχει τρωθεί σε μεγάλο βαθμό από τα μεταβαλλόμενα περιβάλλοντα με τα οποία ρέπει να αναμετρηθούν αυτά τα είδη οργανώσεων. Η δομή της επαγγελματικής γραφειοκρατίας είναι συνήθως σχετικά επίπεδη, καθώς η πολυεπίπεδη ιεραρχία αντικαθίσταται από ένα αποκεντρωμένο σύστημα εξουσίας. Η τυποποίηση και η ολοκλήρωση επιτυγχάνονται περισσότερο μέσω επαγγελματικής εκπαίδευσης και αποδοχής των βασικών λειτουργικών κανόνων, παρά μέσω περισσότερου άμεσων μορφών ελέγχου.

Η απλή δομή και η «εργοκρατία» τείνουν να λειτουργούν καλύτερα σε ασταθείς περιβαλλοντικές συνθήκες. Η πρώτη συνήθως συμπεριλαμβάνει ένα διευθύνοντα σύμβουλο, που είναι συνήθως ο ιδρυτής ή κάποιος επιχειρηματίας, ο οποίος μπορεί να έχει μια ομάδα προσωπικού υποστήριξης και παράλληλα μια ομάδα υπαλλήλων οι οποίοι κάνουν τη βασική δουλειά. Η οργάνωση είναι πολύ άτυπη και ευέλικτη και, παρ' ό,τι διοικείται από το διευθύνοντα σύμβουλο με εξαιρετικά συγκεντρωτικό τρόπο, είναι ιδανική για την επίτευξη γρήγορων αλλαγών και ελιγμών. Αυτή η μορφή οργάνωσης λειτουργεί πολύ καλά στις επιχειρηματικές οργανώσεις όπου εκτιμάται πολύ η τάχιστη λήψη αποφάσεων, αρκεί τα εργασιακά καθήκοντα να μην είναι υπερβολικά πολύπλοκα. Συναντάται συνήθως σε επιτυχημένες νέες ή καινοτόμες εταιρείες.

Η «εργοκρατία», όρος που εισήγαγε ο Warren Bennis για να χαρακτηρίσει τις οργανώσεις που σχεδιάζονται για να είναι προσωρινές, αποδίδει κατά προσέγγιση την οργανική μορφή οργάνωσης των Burns και Stalker. Η εργοκρατία είναι μια μορφή ιδιαίτερας κατάλληλη για την εκτέλεση πολύπλοκων και αβέβαιων εργασιακών καθηκόντων σε ταραχώδη περιβάλλοντα.

Η εργοκρατία συνήθως περιλαμβάνει ομάδες έργου οι οποίες αποκτούν υπόσταση για την εκτέλεση ενός έργου και εξαφανίζονται μετά την ολο-

κλήρωσή του, ενώ τα μέλη τους αναδιατάσσονται σε άλλες ομάδες οι οποίες ασχολούνται με άλλα έργα. Μερικές φορές, αυτό το είδος εγχειρήματος αποκαλείται «εικονική» ή «δικτυακή» οργάνωση», ιδιαίτερος όταν οι ομάδες και τα μέλη τους είναι διεσπαρμένες γεωγραφικά, και χρησιμοποιούν κυρίως ηλεκτρονική τεχνολογία και, κάπου κάπου, προσωπική επαφή για την ενοποίηση των δραστηριοτήτων τους.

Οι εργοκρατίες, οι «εικονικές ομάδες», και οι «εικονικές οργανώσεις» βρίθουν πλέον σε καινοτόμους εταιρείες στον κλάδο των ηλεκτρονικών και σε άλλους ταχέως αναπτυσσόμενους κλάδους υψηλής τεχνολογίας. Εξάλλου, αποτελούν κανόνα σε όλων των ειδών τις εταιρείες που είναι προσανατολισμένες στην εκτέλεση συγκεκριμένων έργων, καθώς και στη βιομηχανία του κινηματογράφου. Επίσης, αυτή η μορφή οργάνωσης μερικές φορές αναδύεται ως μια διαφοροποιημένη μονάδα μιας μεγαλύτερης οργάνωσης όπως, για παράδειγμα, μια ad hoc ομάδα έργου η οποία εκτελεί ένα περιορισμένο καθήκον ή συμβάλλει στο στρατηγικό σχεδιασμό και την ανάπτυξη της οργάνωσης στο σύνολό της. Χρησιμοποιείται επίσης συχνά στους τομείς Έρευνας & Ανάπτυξης.

Καθώς τα οργανωσιακά περιβάλλοντα καθίστανται ολοένα και περισσότερο πολύπλοκα, διαφοροποιημένα, και ταραχώδη, φαίνεται να αναδύονται ολοένα και περισσότερα είδη οργανώσεων. Ο Charles Handy αναγνωρίζει τις «ομοσπονδιακές» οργανώσεις και τις οργανώσεις «τριφύλλια», ο James Brian Quinn μιλά για οργανώσεις που είναι «συνομαδώσεις», και, φυσικά, υπάρχει η πασίγνωστη μορφή «μητρώου». Κάθε είδος μοιάζει να έχει διακριτά χαρακτηριστικά και διακριτές «γωνιές» στις οποίες αριστεύει.

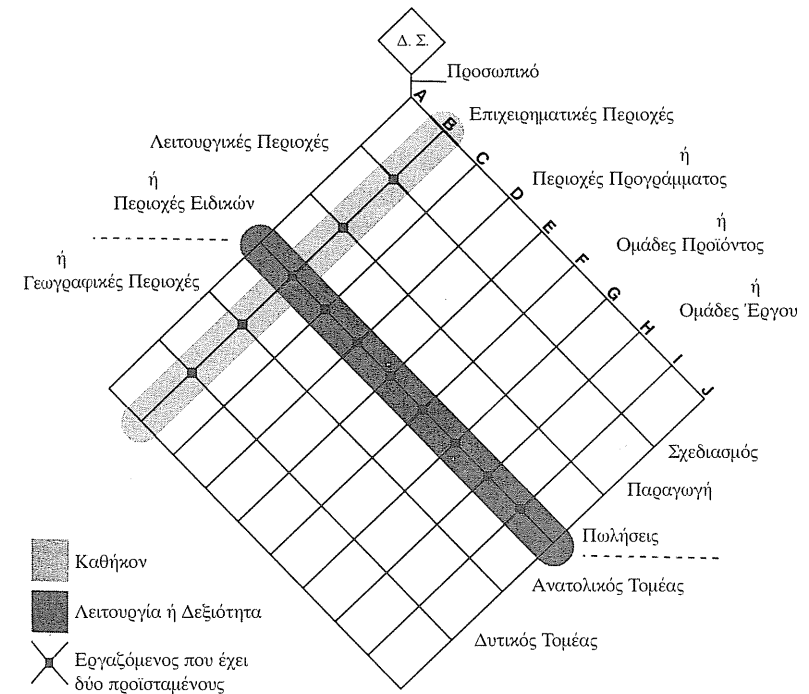
Πολύ συχνά, το όνομα που δίνεται σε αυτούς τους τύπους οργανώσεων προσπαθεί να συνοψίσει την οπτική μορφή που εμφανίζεται όταν ζωγραφίζουμε τη βασική δομή ή το «σκελετό» αυτών των οργανώσεων. Θεωρήστε, για παράδειγμα, την έννοια της «οργάνωσης μητρώου», ένα είδος που εμφανίζει πολλές ποικιλίες, κάποιες από τις οποίες μοιάζουν με τροποποιημένες γραφειοκρατίες ενώ άλλες παίρνουν περισσότερο ασαφείς και ρευστές μορφές.

Ο όρος *οργάνωση μητρώου* επινοήθηκε διότι αποτύπωνε οπτικά εκείνες τις οργανώσεις οι οποίες συστηματικά επιχειρούν να συνδυάσουν το είδος της λειτουργικής ή τμηματοποιημένης δομής που απαντάται στις γραφειοκρατίες με τη δομή μιας ομάδας έργου (Έκθεμα 3.5). Οι λειτουργικές μονάδες αντιστοιχούν στις στήλες ενός μητρώου, ενώ οι ομάδες στις γραμμές.

Τον τόνο στην πλήρως ανεπτυγμένη οργάνωση μητρώου τον δίνουν οι ομάδες, υπό την έννοια ότι δίνεται προτεραιότητα στις περιοχές της επιχειρηματικής δραστηριότητας, του προγράμματος, του προϊόντος, ή του έργου, ενώ οι λειτουργικές εξειδικεύσεις παίζουν ρόλο υποβοηθητικό. Σε αυτήν τη μορφή της, η οργάνωση μητρώου μοιάζει με την εργοκρατία: εστιάζοντας περισσότερο στο τελικό προϊόν, παρά στις λειτουργικές συνεισφορές, ενθαρρύνει την ευέλικτη, καινοτόμο, και προσαρμοστική συμπεριφορά. Ωστόσο, σε ορισμένες οργανώσεις μητρώου, τα λειτουργικά διαμερί-

Οι οργανώσεις μητρώου, οι οποίες ονομάζονται και «οργανώσεις έργου», προσαρμόζουν τη λειτουργική-γραφειοκρατική μορφή ώστε να ανταποκρίνεται στις απαιτήσεις συγκεκριμένων καταστάσεων μέσω της σύστασης υπομονάδων ή ομάδων των οποίων τα μέλη μπορεί να ανήκουν σε διαφορετικές λειτουργικές περιοχές ή τμήματα:

Γενική Μορφή της Οργάνωσης Μητρώου



Έκθεμα 3.5. Οργάνωση μητρώου

ΠΗΓΗ: Διάγραμμα από το Kolodny (1981: 20). Copyright, 1981, Foundation for the School of Business at Indiana University. Αναδημοσιευμένο κατόπιν αδειας.

ματα διατηρούν το μεγαλύτερο μέρος του ελέγχου, έτσι ώστε οι ομάδες τίθενται εντός μιας γραφειοκρατικής δομής από την οποία είναι συνήθως δύσκολο να απεγκλωβιστούν. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα να αποτυγχάνουν συνήθως να καινοτομήσουν και να εκτελέσουν τα έργα που έχουν αναλάβει με αποτελεσματικό τρόπο.

Οι οργανώσεις μητρώου και άλλες οργανώσεις που βασίζονται στις ομάδες, παρέχουν έναν τρόπο για την εξάλειψη των φραγμών που υπάρχουν ανάμεσα στις εξειδικεύσεις, επιτρέποντας σε άτομα με διαφορετικά λειτουργικά υπόβαθρα να συντήξουν τις δεξιότητες και τις ικανότητές τους στην προσπάθεια για την επίλυση κοινών προβλημάτων. Τέτοιες οργανώ-

σεις μπορεί να συστήσουν ομάδες έργου ώστε να αντεπεξέλθουν στο σχεδιασμό και την παραγωγή συγκεκριμένων προϊόντων, να επιλύσουν κάποιο πρόβλημα εταιρικού σχεδιασμού, ή να αντιμετωπίσουν ad hoc ζητήματα όπως είναι η επαναχωροθέτηση κάποιας μονάδας ή των γραφείων της εταιρείας. Ορισμένες οργανώσεις μπορεί να συστήσουν λίγες μόνο ομάδες ενώ άλλες μπορεί να κυριαρχούνται από τις δραστηριότητες ομάδων. Οι ομάδες μπορεί να είναι προσωρινές και να αντιμετωπίζονται ως αποκλίσεις από την κανονική λειτουργία, ή μπορεί να θεωρούνται ως ένα χαρακτηριστικό γνώρισμα του τρόπου με τον οποίο πρέπει να γίνεται η δουλειά.

Η οργάνωση που βασίζεται σε ομάδες, συνήθως αυξάνει την προσαρμοστικότητα των οργάνωσεων στην αντιμετώπιση του περιβάλλοντός τους, βελτιώνει το συντονισμό ανάμεσα στις λειτουργικές εξειδικεύσεις, και κάνει καλή χρήση του ανθρώπινου δυναμικού. Επίσης, η προσέγγιση αυτή διαχειρεί την επιρροή και τον έλεγχο, επιτρέποντας στα άτομα που βρίσκονται στα μεσαία και κατώτερα στρώματα της οργάνωσης να συμβάλλουν στην οργάνωση, κάτι που σε άλλες συνθήκες ίσως να μην τους επιτρεπόταν. Η συγχώνευση της λειτουργικής εξειδίκευσης με το προϊόν, τον πελάτη, το έργο, ή άλλο επιχειρησιακό στόχο συμβάλλει επίσης στο να δημιουργηθεί ένας υγιής ανταγωνισμός για τους εσωτερικούς πόρους, διατηρώντας ταυτοχρόνως στο επίκεντρο του ενδιαφέροντος τις βασικές επιχειρησιακές προκλήσεις και το εξωτερικό περιβάλλον.

Ωστόσο, προβλήματα ανακύπτουν, ιδιαιτέρως όταν αναπτύσσονται συγχρούσεις ανάμεσα στις δεσμεύσεις και τις ευθύνες που έχει κάποιος σε σχέση, από τη μια μεριά, με το τμήμα του, και από την άλλη, με την ομάδα του. Αυτό ισχύει κυρίως στις τυπικές οργανώσεις μητρώου όπου οι ομάδες έργου λειτουργούν στη βάση μιας ισχυρής γραφειοκρατικής δομής. Σε τέτοιες περιπτώσεις, τα μέλη των ομάδων θεωρούνται συχνά ως *αντιπρόσωποι* των λειτουργικών τμημάτων και ελέγχονται για τις ενέργειές τους από τους επικεφαλής των τμημάτων, από την εύνοια των οποίων μπορεί τελικά να εξαρτάται η σταδιοδρομία τους. Η λειτουργία τους συχνά περιορίζεται στο να «παριστάνεται» απλώς στις συναντήσεις των ομάδων, έχοντας ως αρμοδιότητα να «αναφέρουν» στο αφεντικό τους. Δυσκολεύονται, λοιπόν, να αναπτύξουν πλήρη δέσμευση απέναντι στην ομάδα όπου ανήκουν, και ο διττός χαρακτήρας των δεσμεύσεων και των ευθυνών τους συνήθως διαβρώνει την αποτελεσματικότητα της ομάδας. Σε πλήρως ανεπτυγμένες οργανώσεις μητρώου, αυτή η ένταση ανάμεσα στις δεσμεύσεις και τις ευθύνες απέναντι στο τμήμα και απέναντι στην ομάδα επιλύεται συνήθως με τρόπο που αναγνωρίζει την προτεραιότητα των δεσμεύσεων απέναντι στην ομάδα. Δίνονται οι κατάλληλες δικαιοδοσίες και ανταμοιβές έτσι ώστε να ενθαρρύνονται οι δυναμικές ομάδες. Αλλιώς, η οργάνωση αποκτά τα χειρότερα χαρακτηριστικά και των δύο όψεών της, παράγοντας μια αναποτελεσματική μορφή γραφειοκρατίας. Ένα από τα βασικά χαρακτηριστικά των οργάνωσεων μητρώου αλλά και των υπόλοιπων οργάνωσεων που βασίζονται σε ομάδες, είναι συνήθως οι συσκέψεις που, κατά καιρούς, μπορεί να

είναι πολύ χρονοβόρες, όταν όμως λειτουργούν αποτελεσματικά μπορεί να είναι εκπληκτικά παραγωγικές. Από τη σκοπιά του αποτελεσματικού μάνατζμεντ, πρέπει να δοθεί μεγάλη προσοχή στις συγχρούσεις που αναπόφευκτα αναπτύσσονται, και τα μέλη των ομάδων πρέπει να διαθέτουν υψηλό βαθμό συναδελφικότητας και δεξιότητες στις διαπροσωπικές σχέσεις.

Η συζήτησή μας σχετικά με τις ποικιλίες των οργάνωσεων μητρώου εκθέτει κάποιες από τις δυσκολίες που παρουσιάζονται στην προσπάθεια να προσδιοριστούν διακριτοί τύποι οργάνωσης, καθώς, αντίθετα απ' ό,τι συμβαίνει στη φύση, όπου τα είδη διακρίνονται μεταξύ τους από διακριτές ομάδες χαρακτηριστικών, τα οργανωσιακά χαρακτηριστικά συνήθως κατανέμονται με έναν περισσότερο συνεχή τρόπο. Συχνά η μια μορφή τείνει να αναμιγνύεται με μια άλλη, παράγοντας οργανώσεις με υβριδικά χαρακτηριστικά.

Αν όμως εστιάσουμε την προσοχή μας σε *επιτυχημένες* οργανώσεις, καθίσταται περισσότερο εμφανές ότι οι οργανώσεις έχουν χαρακτηριστικά παρόμοια με αυτά των βιολογικών ειδών. Όλες οι επιτυχημένες οργανώσεις φαίνεται να έχουν κοινές «διατάξεις» ή «μοτίβα» ιδιαιτέρων χαρακτηριστικών που είναι τα κατάλληλα για την αντιμετώπιση του συγκεκριμένου περιβάλλοντός τους.

Παραδείγματος χάριν, όπως έχουν δείξει οργανωσιακοί ερευνητές όπως οι Raymond Miles, Charles Snow, και Danny Miller, άκρως επιτυχείς επιχειρήσεις οι οποίες προσπαθούν να βρίσκονται συνέχεια στην πρώτη γραμμή των αλλαγών, υιοθετούν μονίμως στρατηγικές που στοχεύουν σε συνεχείς καινοτομίες και επαναστατικά προϊόντα, και οι οποίες υποστηρίζονται από ευέλικτες οργανικές δομές. Επιτυχημένες επιχειρήσεις οι οποίες επιδιώκουν να δημιουργήσουν συγκριτικό πλεονέκτημα γύρω από υψηλής-ποιότητας, ανταγωνιστικού-κόστους προϊόντα «δευτερης γενιάς», τα οποία είναι άκρως καινοτομικά αλλά όχι πάντοτε στην πρώτη γραμμή, συνδυάζουν την ευελιξία και τον έλεγχο με έναν περισσότερο δομημένο τρόπο. Οι οργανώσεις που έχουν μια καλά εδραιωμένη «γωνιά» την οποία μπορούν να υπερασπίζονται μέσω χαμηλού-κόστους και υψηλής-ποιότητας στρατηγικές, οι οποίες κρατούν μακριά τους εν δυνάμει ανταγωνιστές, έχουν γραφειοκρατικοποιημένες, σφικτά ελεγχόμενες δομές.

Φαίνεται ότι οι επιτυχημένες οργανώσεις λειτουργούν όπως και οι οργανώσεις που συναντώνται στο φυσικό κόσμο, αναπτύσσουν, δηλαδή, κατάλληλες δομές και διαδικασίες για να αντιμετωπίσουν τις προκλήσεις του εξωτερικού τους περιβάλλοντος. Το βασικό μοτίβο που αποκάλυψαν οι Burns και Stalker κατά τη δεκαετία του 1960 μοιάζει να επιβεβαιώνεται ξανά και ξανά, αν και η εξάπλωση των ειδών που είναι εξοπλισμένα ώστε να αντιμετωπίζουν υψηλούς ρυθμούς αλλαγών μοιάζει να αποτελεί σημαντική τάση. Καθώς οι τεχνολογικές αλλαγές και οι αλλαγές στην αγορά αμφισβητούν τις παραδοσιακές «γωνιές», πολλές παλαιού-τύπου γραφειοκρατίες τείνουν να εξαφανιστούν και να αντικατασταθούν από περισσότερο ευκίνητους ανταγωνιστές. Ωστόσο, παρά τον υψηλό βαθμό συναίνεσης σχετι-

κά με τη φύση αυτής της βασικής τάσης, ένα βαθύ χάσμα χωρίζει τις απόψεις των ερευνητών της οργάνωσης και της διοίκησης, το οποίο αφορά στις εξηγήσεις τους σχετικά με το πώς μπορούν οι οργανώσεις να πετύχουν μια κατάλληλη σχέση με το περιβάλλον. Μια σχολή σκέψης υποστηρίζει ότι οι μάνατζερ μπορούν να χρησιμοποιήσουν τα ευρήματα της ενδεχομενικής θεωρίας για να αναπτύξουν μια «καλή συναρμογή» ανάμεσα στην οργάνωση και το περιβάλλον· η άλλη σχολή υποστηρίζει ότι, παρά το γεγονός ότι βραχυχρόνιες καινοτομίες και προσαρμογές είναι δυνατές, ο καθοριστικός ρόλος ανήκει στις δυνάμεις της φυσικής επιλογής και στο περιβάλλον. Αυτές οι αντικρουόμενες απόψεις διερευνώνται στις ακόλουθες ενότητες αυτού του κεφαλαίου.

Ενδεχομενική θεωρία: προάγοντας την υγεία και την ανάπτυξη της οργάνωσης

- Πώς μπορεί μια οργάνωση να επιτυγχάνει συστηματικά μια καλή «συναρμογή» με το περιβάλλον της;
- Πώς μπορεί να προσαρμόζεται σε μεταβαλλόμενες περιβαλλοντικές συνθήκες;
- Πώς μπορεί να εξασφαλίσει ότι οι εσωτερικές σχέσεις είναι εξισορροπημένες και κατάλληλες;
- Τι σημαίνει αυτό από λειτουργική άποψη;

Αυτά και άλλα σχετικά ερωτήματα έχουν γίνει το επίκεντρο της προσοχής πολλών ερευνητών-συμβούλων επιχειρήσεων, οι οποίοι εργάζονται στο πεδίο της οργανωσιακής ανάπτυξης, ευρέως γνωστής και ως «OD» (Organizational Development). Οι ερευνητές αυτοί συνέβαλαν στο να τεθούν σε εφαρμογή οι ιδέες που παρήχθησαν στο πλαίσιο της ενδεχομενικής θεωρίας καθώς και της συστημικής προσέγγισης, αναπτύσσοντας διαγνωστικά και κανονιστικά μοντέλα τα οποία εντοπίζουν τις οργανωσιακές ασθένειες και προτείνουν κάποιας μορφής θεραπεία. Στην πραγματικότητα, αυτοί οι ερευνητές υιοθέτησαν το ρόλο των «οργανωσιακών γιατρών».

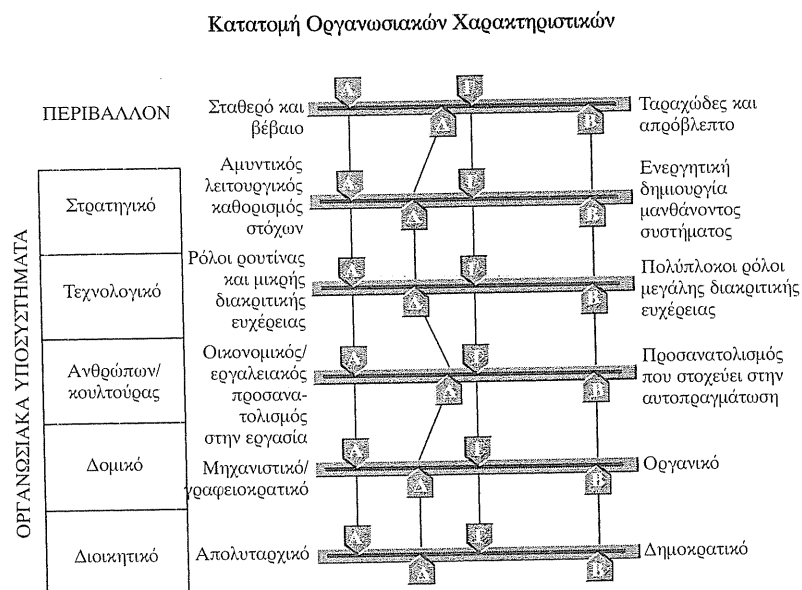
Αν έχουν γίνει κατανοητές οι ιδέες που συζητήθηκαν στις προηγούμενες ενότητες, είναι εύκολο να αντιληφθεί κανείς με ποιον τρόπο μπορεί να προχωρήσει αυτή η διάγνωση και η θεραπεία. Το μόνο που πρέπει πραγματικά να κάνουμε είναι να χρησιμοποιήσουμε τις αντιλήψεις που παρήχθησαν σχετικά με τα οργανωσιακά υποσυστήματα και να θέσουμε μια σειρά ερωτημάτων σχετικά με τις σχέσεις που υπάρχουν τόσο στο εσωτερικό των οργανώσεων όσο και ανάμεσα στις οργανώσεις και το περιβάλλον:

1. Ποια είναι η φύση του περιβάλλοντος της οργάνωσης; Είναι απλό και σταθερό ή πολύπλοκο και ταραχώδες; Είναι εύκολο να δει κανείς αλλη-

λοσυνδέσεις ανάμεσα στα διάφορα στοιχεία του περιβάλλοντος; Τι αλλαγές συμβαίνουν στους τομείς της οικονομίας, της τεχνολογίας, της αγοράς, των εργασιακών σχέσεων, καθώς επίσης και στον κοινωνικο-πολιτικό τομέα; Υπάρχει πιθανότητα κάποια συγκεκριμένη εξέλιξη να μετασχηματίσει ολόκληρο το περιβάλλον – κάποια εξέλιξη που θα δημιουργήσει νέες ευκαιρίες ή θα απειλήσει τη βιωσιμότητα των υπαρχουσών λειτουργιών;

2. Τι είδους στρατηγική υιοθετεί η οργάνωση; Μήπως υιοθετεί μια μη στρατηγική, αντιδρώντας απλώς σε όποια μεταβολή προκύψει; Ή προσπαθεί να υπερασπιστεί τη συγκεκριμένη «γωνιά» που δημιούργησε μέσα στο περιβάλλον της; Αναλύει η οργάνωση συστηματικά το περιβάλλον για να προσδιορίσει νέες απειλές και ευκαιρίες; Υιοθετεί μια καινοτόμο, ενεργητική στάση, ψάχνοντας συνεχώς για νέες ευκαιρίες και αξιολογώντας τις υπάρχουσες δραστηριότητες; Είναι η στάση της απέναντι στο περιβάλλον ανταγωνιστική ή συνεργατική;
3. Τι είδους τεχνολογία (μηχανική και μη μηχανική) χρησιμοποιείται; Είναι οι διαδικασίες που χρησιμοποιούνται για το μετασχηματισμό των εισροών σε εκροές τυποποιημένες και ρουτινοποιημένες; Οι θέσεις εργασίας που δημιουργεί η τεχνολογία είναι υψηλού ή χαμηλού βαθμού αυτονομίας και υπευθυνότητας; Η τεχνολογία καθιστά τις λειτουργίες άκαμπτες ή είναι μια τεχνολογία εύκαμπτη και ανοιχτού τέλους; Ποιες τεχνολογικές επιλογές αντιμετωπίζει η οργάνωση; Μπορεί να αντικαταστήσει τα άκαμπτα συστήματα με πιο ευέλικτες μορφές;
4. Τι είδους άτομα προσλαμβάνει και ποια είναι η κυρίαρχη κουλτούρα ή το κυρίαρχο ήθος εντός της οργάνωσης; Ποιες βασικές πεποιθήσεις προσκομίζουν τα άτομα στην εργασία τους; Ποια είναι η συνήθης αντίληψη – η στενή δέσμευση «Είμαι εδώ για να κερδίσω κάποια χρήματα», ή μήπως υπάρχουν άτομα για τα οποία είναι η πρόκληση και η συμμετοχή που μετράει; Ποιες είναι οι κεντρικές αξίες και πεποιθήσεις που διαμορφώνουν τα μοτίβα της εταιρικής κουλτούρας και υπο-κουλτούρας;
5. Με ποιο τρόπο είναι δομημένη η οργάνωση, και ποιες είναι οι κυρίαρχες φιλοσοφίες σχετικά με το μάνατζμεντ; Είναι η οργάνωση γραφειοκρατική, ή μήπως υιοθετείται η μορφή μητρώου ή η οργανική μορφή οργάνωσης; Η κυρίαρχη φιλοσοφία σε σχέση με το μάνατζμεντ είναι αυταρχική τονίζοντας την υπευθυνότητα και το στενό έλεγχο; Ή μήπως είναι πιο δημοκρατική και ενθαρρύνει τις πρωτοβουλίες και την επιχειρηματική συμπεριφορά σε όλο το φάσμα της οργάνωσης; Μήπως η φιλοσοφία τονίζει τις ασφαλείς αλλά σίγουρες προσεγγίσεις, ή μήπως είναι καινοτόμος και αναλαμβάνει κινδύνους;

Αυτό το σχήμα των ερωτημάτων μπορεί να χρησιμοποιηθεί για τον προσδιορισμό των οργανωσιακών χαρακτηριστικών και τον καθορισμό της συμβατότητας ανάμεσα στα διαφορετικά στοιχεία. Θέτοντας τέτοια ερωτήματα οικοδομούμε πάνω στην ιδέα ότι η οργάνωση αποτελείται από αλληλοσυσχετιζόμενα υποσυστήματα στρατηγικής, ανθρώπινης, τεχνολογικής, δο-



Οι γραμμές Α, Β, και C απεικονίζουν συμβατές, και η γραμμή D απεικονίζει μη συμβατές σχέσεις ανάμεσα στα συστήματα.

Έκθεμα 3.6. Συμβατότητα και ασυμβατότητα ανάμεσα στα οργανωσιακά υποσυστήματα
ΠΗΓΗ: Προσαρμοσμένο από το Burrell and Morgan (1979: 177).

μικής, και διαχειριστικής φύσεως (βλέπε Έκθεμα 3.3, το οποίο συζητήθηκε νωρίτερα), τα οποία πρέπει να είναι εσωτερικώς συνεπή και προσαρμοσμένα στις περιβαλλοντικές συνθήκες. Οι απαντήσεις μας μπορούν να αποδοθούν γραφικά, όπως φαίνεται στο Έκθεμα 3.6, με τρόπο που να αποκαλύπτει συμβατότητες και μη συμβατότητες.

Τρία παραδείγματα συμβατών σχέσεων ανάμεσα σε οργανωσιακά και περιβαλλοντικά χαρακτηριστικά αναπαριστούνται από τις θέσεις (Α), (Β) και (Γ) στο Έκθεμα 3.6. Σύμφωνα με τα συμπεράσματα της ενδεχομενικής θεωρίας, καθενά από αυτές τις θέσεις μπορεί να είναι άκρως αποτελεσματική. Η θέση (Α) αναπαριστά μια οργάνωση σε σταθερό περιβάλλον, η οποία υιοθετεί αμυντική στρατηγική για να προστατεύσει τη «γωνιά» της. Ίσως πρόκειται για οργάνωση που ελέγχει μια ασφαλή αγορά με βάση ένα προϊόν καλής ποιότητας που παράγεται με χαμηλό κόστος. Η οργάνωση χρησιμοποιεί τεχνολογία μαζικής παραγωγής και είναι δομημένη και διοικείται μηχανιστικά. Οι εργαζόμενοι είναι ευχαριστημένοι με τους στενά καθορισμένους ρόλους τους, και η οργάνωση λειτουργεί με τρόπο αποτελεσματικό και χωρίς προβλήματα.

Η θέση (Γ) αναπαριστά μια οργάνωση η οποία αντιμετωπίζει ένα περι-

βάλλον που μεταβάλλεται με μέτριους ρυθμούς. Οι τεχνολογικές εξελίξεις γίνονται με σταθερό ρυθμό και οι αγορές βρίσκονται μόνιμως σε κατάσταση μετάβασης. Η οργάνωση πρέπει να συμβαδίζει με αυτές τις εξελίξεις, αναλύοντας τις αναδυόμενες τάσεις, εκσυγχρονίζοντας τις μεθόδους παραγωγής, και βελτιώνοντας συνεχώς το προϊόν της, σχεδόν όπως η εταιρεία ηλεκτρικών συσκευών στη μελέτη των Burns και Stalker. Η εταιρεία αυτή δεν βρίσκεται βέβαια στην πρώτη γραμμή των εξελίξεων, και το ανταγωνιστικό της πλεονέκτημα έγκειται στο ότι είναι σε θέση να παράγει ένα καλύτερο προϊόν με χαμηλό κόστος. Υιοθετεί μια αποτελεσματική οργάνωση μητρώου που καθορίζεται από τα συγκεκριμένα έργα και απαιτεί την προσήκουσα ευελιξία και δέσμευση από το προσωπικό της.

Η θέση (Β) αναπαριστά μια εταιρεία σε ένα άκρως ταραχώδες περιβάλλον όπου τα προϊόντα και οι τεχνολογίες μεταβάλλονται συνεχώς και έχουν συνήθως πολύ μικρή διάρκεια ζωής. Αυτό σημαίνει ότι η εταιρεία πρέπει να ψάχνει συνεχώς για νέες ιδέες και ευκαιρίες. Η εταιρεία είναι ένα είδος «χρυσοθήρα» που γυρεύει συνεχώς νέα μέλη όπου μπορεί να χτυπήσει φλέβα χρυσού. Είναι σημαντικό γι' αυτήν να φτάσει πρώτη εκεί, διότι γνωρίζει καλά ότι οργάνωσεις τύπου (Γ) θα μπουν σύντομα στο παιχνίδι με ανταγωνιστικά προϊόντα. Η καινοτομία είναι το ζωτικό συστατικό αυτής της οργάνωσης. Απασχολεί άτομα που είναι έτοιμα να αφιερωθούν πλήρως στη δουλειά τους και τα οποία υποκινούνται και διοικούνται με οργανικό τρόπο. Και αυτή η οργάνωση είναι ισορροπημένη τόσο εσωτερικά όσο και σε σχέση με το περιβάλλον της.

Η θέση (Δ) αναπαριστά ένα σύνολο σχέσεων όπου η στρατηγική, η τεχνολογία, και η αντίληψη σχετικά με την οργάνωση και τη διοίκηση είναι ασύμφωνες ως προς τη φύση του περιβάλλοντος και τις βασικές πεποιθήσεις των ατόμων που λειτουργούν μέσα στην οργάνωση. Η κατάσταση είναι χαρακτηριστική για κάθε οργάνωση που είναι υπερ-γραφειοκρατικοποιημένη, και η οποία έχει την έφεση να αμύνεται της θέσεως που έχει κατακτήσει, παρά να ψάχνει για νέες ευκαιρίες. Ως περιβάλλον εργασίας είναι απογοητευτική, καθότι οι εργαζόμενοι αναζητούν περισσότερο ανοιχτές και απαιτητικές δουλειές από ό,τι επιτρέπει το στρατηγικό, τεχνολογικό, οργανωσιακό και διευθυντικό ύψος. Οι θεωρητικοί των ενδεχομενικοτήτων υποστηρίζουν ότι η οργάνωση θα έπρεπε να σχεδιαστεί και να διοικηθεί σαν οργάνωση τύπου (Γ). Και θα μπορούσε να επιτύχει σημαντικά αποτελεσματικότερη διάταξη σχέσεων, αν μπορούσε να βρεθεί ένας τρόπος που να επιτρέπει στα άτομα που εμπλέκονται σε μεγάλο βαθμό με την οργάνωση, να εγκαινιάσουν αλλαγές προς την απαιτούμενη κατεύθυνση. Όπως παρουσιάζεται όμως η κατάσταση, οι αναντιστοιχίες εμποδίζουν την οργάνωση να λειτουργήσει αποτελεσματικά και είναι πιθανόν η οργάνωση να δυσκολευτεί να διατηρήσει τη θέση της στον κλάδο.

Αυτό το είδος αναλυτικής διάγνωσης μπορεί να εφαρμοστεί πρώτα στο επίπεδο του συνόλου της οργάνωσης ή ενός σημαντικού τμήματος, όμως θα χρειαστεί επίσης να εφαρμοστεί στη συνέχεια και στο επίπεδο των υπομο-

νάδων της οργάνωσης ώστε να ληφθεί υπόψη και η θέση των Lawrence και Lorsch σχετικά με την ανάγκη για κατάλληλη διαφοροποίηση και ολοκλήρωση. Η ανάλυση στο επίπεδο αυτό θα προσδιορίσει το μοτίβο των σχέσεων που απαιτούνται για να αντιμετωπιστούν διάφορα υποπεριβάλλοντα και θα υποδείξει την απαιτούμενη διαφοροποίηση και ολοκλήρωση. Ωστόσο, όταν εφαρμόζουμε την ανάλυση σε αυτό το επίπεδο των υπομονάδων, θα πρέπει να προσέξουμε και να διασφαλίσουμε ότι οι απαιτήσεις των μερών δεν αποκτούν μεγαλύτερη σημασία από αυτές του όλου, και ότι οι κρίσιμης σημασίας ικανότητες λαμβάνονται πάντοτε υπόψη. Παραδείγματα χάριν, σε οργανώσεις όπου οι καινοτομίες αιχμής αποτελούν βασικό στοιχείο επιβίωσης, ο σχεδιασμός και η διοίκηση των υπομονάδων πρέπει να εξυπηρετεί το πρωταρχικό καθήκον της καινοτομίας, και όχι το αντίθετο.

Συνεπώς η συζήτησή μας καταδεικνύει με ποιον τρόπο η ενδεχομενική θεωρία και η κατανόηση των οργανωσιακών αναγκών παρέχουν τη βάση για μια λεπτομερή οργανωσιακή ανάλυση. Η ανάλυση μας βοηθά να περιγράψουμε με λεπτομέρειες τα μοτίβα οργανωσιακών σχέσεων, και μας υποδεικνύει πιθανές λύσεις στα προβλήματα που αποκαλύπτονται. Για παράδειγμα, όσοι ασχολούνται στην πράξη με την οργανωσιακή ανάπτυξη και βρίσκονται αντιμέτωποι με μια οργανωσιακή κατάσταση του τύπου (Δ) θα μπορούσαν να προσπαθήσουν να βελτιώσουν την ευθυγράμμιση των σχέσεων λείποντας τη διεύθυνση να μετακινηθεί πιο κοντά σε μια διάταξη τύπου (Γ). Αυτή η οργανωσιακή στρατηγική των αλλαγών θα μπορούσε να σημαίνει δράση σε πολλά μέτωπα – σε σχέση με τη στρατηγική, την τεχνολογία, τη δομή της οργάνωσης, και το ύψος της διοίκησης. Θα σημειωθεί, επίσης, μια απόπειρα αλλαγής της κουλτούρας της οργάνωσης, δηλαδή, μια αλλαγή του συστήματος των πεποιθήσεων και της πρακτικής που εγκλωβίζει την οργάνωση στην αναποτελεσματική της διάταξη.

Συνεπώς, το εγχείρημα της επιτυχούς οργανωσιακής αλλαγής και ανάπτυξης έχει να κάνει, συχνά, με την καλύτερη ευθυγράμμιση των μεταβλητών έτσι ώστε να μπορεί η οργάνωση να αντεπεξέλθει στις προκλήσεις και τις ευκαιρίες που θέτει το περιβάλλον. Στη φύση διαπιστώσαμε ότι οι βιολογικοί οργανισμοί είναι προικισμένοι με ένα αρμονικό μοτίβο εσωτερικών και εξωτερικών σχέσεων που είναι αποτέλεσμα φυσικής εξέλιξης. Στις οργανώσεις, ωστόσο, ο βαθμός της εσωτερικής αρμονίας και συναρμογής σε σχέση με το περιβάλλον είναι προϊόν ανθρώπινης απόφασης, δράσης, ή απραξίας, και γι' αυτόν το λόγο πολλές φορές η ασυμφωνία και η σύγκρουση αποτελούν τον κανόνα. Αυτό το γεγονός έχει ως αποτέλεσμα τη δημιουργία πολλών προβλημάτων, η λύση των οποίων είναι δουλειά των μάνατζερ και των οργανωσιακών συμβούλων που ασχολούνται με την ενδεχομενική προσέγγιση.

Φυσική επιλογή: η θέαση των οργανώσεων από τη σκοπιά της πληθυσμιακής οικολογίας

Μέχρι τώρα η χρήση της οργανισμικής μεταφοράς από τη μεριά μας έχει επικεντρωθεί στις οργανώσεις ως έννοιες-κλειδιά της ανάλυσης. Έχουμε πει ότι οι οργανώσεις και τα μέλη τους μπορούν να θεωρηθούν ως έχοντα διαφορετικά σύνολα «αναγκών» και εξετάσαμε με ποιον τρόπο μπορούν οι οργανώσεις να αναπτύξουν μοτίβα σχέσεων που θα τους επιτρέψουν να προσαρμοστούν στο περιβάλλον τους. Η επιβίωση έχει παρουσιαστεί ως ένα πρόβλημα προσαρμογής, ενώ η ενδεχομενική θεωρία έχει προταθεί ως ένα μέσο προσδιορισμού μοτίβων «καλής συναρμογής» και υποδείξης του τρόπου με τον οποίο μπορούν να επιτευχθούν αυτά τα μοτίβα.

Όσο όμως δημοφιλής και αν είναι η προσέγγιση αυτή, κατά τα τελευταία χρόνια έχει να αντιμετωπίσει ολοένα και περισσότερες επικρίσεις από θεωρητικούς και ερευνητές οι οποίοι υποστηρίζουν ότι η λειτουργία των οργανώσεων πρέπει να ιδωθεί από τη σκοπιά της «φυσικής επιλογής». Κατά την άποψή τους, η ιδέα ότι οι οργανώσεις μπορούν να προσαρμοστούν στο περιβάλλον τους προσδίδει υπερβολικά μεγάλη ευελιξία και ισχύ στην οργάνωση και ελάχιστη στο περιβάλλον, ως δύναμη που επηρεάζει την επιβίωση της οργάνωσης. Ισχυρίζονται ότι θα πρέπει να μετριάσουμε αυτήν την έλλειψη ισορροπίας δίνοντας μεγαλύτερη σημασία στον τρόπο με τον οποίο τα περιβάλλοντα «επιλέγουν» τις οργανώσεις, και ότι ο καλύτερος τρόπος για να το κάνουμε αυτό είναι μέσω ανάλυσης στο επίπεδο των πληθυσμών των οργανώσεων και της ευρύτερης οικολογίας τους.

Αυτή η θέαση των οργανώσεων από τη σκοπιά της «πληθυσμιακής οικολογίας» φέρνει στο επίκεντρο της οργανωσιακής ανάλυσης τη θεωρία του Δαρβίνου περί της εξέλιξης των ειδών. Κατ' ουσίαν, το εγχείρημα έχει ως εξής: Οι οργανώσεις, όπως και οι βιολογικοί οργανισμοί στη φύση, εξαρτώνται για την επιβίωσή τους από την ικανότητά τους να αποκτούν ένα επαρκές απόθεμα πόρων οι οποίοι είναι απαραίτητοι για να συντηρήσουν την ύπαρξή τους. Στην προσπάθειά τους αυτή έχουν να ανταγωνιστούν τις υπόλοιπες οργανώσεις, και επειδή συνήθως οι πόροι σπανίζουν, επιβιώνουν μόνο οι περισσότερο προσαρμοσμένες οργανώσεις. Η φύση, ο αριθμός, και η κατανομή των οργανώσεων εξαρτώνται, σε κάθε δεδομένη στιγμή, από τη διαθεσιμότητα των πόρων καθώς και από τον ανταγωνισμό τόσο εντός του πληθυσμού του ίδιου είδους όσο και ανάμεσα στα διαφορετικά είδη των οργανώσεων. Συνεπώς το περιβάλλον αποτελεί τον κρίσιμο παράγοντα που καθορίζει ποιες οργανώσεις θα επιτύχουν και ποιες θα αποτύχουν, «επιλέγοντας» τους πλέον εύρωστους ανταγωνιστές μέσω εξάλειψης των περισσότερων αδύναμων.

Όπως τονίζει συχνά ο Δαρβίνος στα γραπτά του, παρ' ότι η επιλογή είναι πιθανότατα ο μηχανισμός μέσω του οποίου προκύπτει η εξέλιξη, η ίδια εξαρτάται από τις μεταλλαγές των ατομικών χαρακτηριστικών. Αν δεν υ-

πάρχουν μεταλλαγές, δεν μπορεί να υπάρξει επιλογή. Οι περισσότερες εφαρμογές της θεωρίας του Δαρβίνου στηρίζονται, λοιπόν, σε ένα κυκλικό μοντέλο το οποίο περιλαμβάνει *μεταλλαγές, επιλογή, διατήρηση και τροποποίηση των χαρακτηριστικών του είδους*. Οι μεταλλαγές σε ένα είδος ανακύπτουν συνήθως ως αποτέλεσμα διασταυρώσεων και τυχαίας μεταβολής των χαρακτηριστικών. Ορισμένες από αυτές τις μεταλλαγές μπορεί να παρέχουν ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στη διαδικασία της επιβίωσης, το οποίο οδηγεί σε μεγαλύτερη πιθανότητα επιλογής ή, με άλλα λόγια, σε μεγαλύτερη πιθανότητα εξέλιξης αντίστοιχης προς τις μεταβολές του περιβάλλοντος. Επειδή τα επιζώντα μέλη των ειδών, ή και τα αναδυόμενα νέα είδη, παρέχουν το υπόβαθρο για το επόμενο στάδιο της αναπαραγωγής, υπάρχει σοβαρή πιθανότητα τα νέα χαρακτηριστικά να διατηρηθούν. Αυτά τα χαρακτηριστικά, με τη σειρά τους, θα υποβληθούν σε τυχαίες τροποποιήσεις, δημιουργώντας έτσι την απαραίτητη ποικιλομορφία, η οποία θα καταστήσει δυνατή τη συνέχιση της διαδικασίας. Κατ' αυτόν τον τρόπο, τα νέα είδη και οικολογικά μοτίβα προκύπτουν μέσω τροποποιήσεων των παλαιών.

Παρά το ότι η εξέλιξη κάποιου είδους προκύπτει μέσω τροποποιήσεων συγκεκριμένων ατόμων που ανήκουν στο είδος αυτό, οι πληθυσμιακοί οικολόγοι ισχυρίζονται ότι είναι σημαντικότερο να κατανοήσουμε την εξελικτική δυναμική στο επίπεδο του πληθυσμού. Όταν το περιβάλλον αλλάξει ή όταν ένα νέο είδος εισβάλλει στη «γωνιά» των πόρων που παραδοσιακά ανήκε σε ένα άλλο είδος, η μεταβολή αντανακλάται, τελικά, στη δομή του πληθυσμού. Επειδή όλα τα μέλη ενός είδους έχουν συνήθως παρόμοια πλεονεκτήματα και αδυναμίες, τελικά εκείνο που επιβιώνει ή αποτυγχάνει είναι ολόκληρο το είδος. Παρά το γεγονός ότι ορισμένα μέλη ενός είδους μπορεί να είναι καταλληλότερα από άλλα, συχνά δεν είναι τόσο κατάλληλα όσο είναι τα νεοεισερχόμενα είδη και, συνεπώς, μακροπρόθεσμα, τείνουν να μοιράζονται την ίδια μοίρα με τον υπόλοιπο πληθυσμό.

Αυτή η πληθυσμιακή προσέγγιση ανοίγει πολλούς δρόμους έρευνας, διότι μας ενθαρρύνει να κατανοήσουμε τη δυναμική που επηρεάζει ολόκληρους πληθυσμούς οργανώσεων. Έτσι, όπως υποστηρίζουν οι Howard Aldrich, John Freeman, Michael Hannan και άλλοι, οι οποίοι έχουν διαδώσει την προσέγγιση αυτήν, η οργανωσιακή ανάλυση μετατοπίζεται από την ερμηνεία του τρόπου με τον οποίο μεμονωμένες οργανώσεις προσαρμόζονται στα περιβάλλοντά τους, στην κατανόηση της ανόδου και της πτώσης διαφορετικών ειδών. Γιατί υπάρχουν τόσο πολλά διαφορετικά είδη οργανώσεων; Ποιοι παράγοντες επηρεάζουν τον αριθμό και την κατανομή τους; Ποιοι παράγοντες επηρεάζουν την ικανότητα ενός πληθυσμού να αποκτήσει ή να διατηρήσει μια «γωνιά» πόρων;

Υπό την επίδραση αυτών και άλλων σχετικών ερωτημάτων, οι πληθυσμιακοί οικολόγοι έχουν αρχίσει να αναπτύσσουν μια μορφή οργανωσιακής δημογραφίας. Πολλές ερευνητικές εργασίες επιχειρούν να προσδιορίσουν είδη ή πληθυσμούς (οι οποίοι συνήθως ορίζονται ως σύνολα οργανώσεων που έχουν ορισμένα κοινά χαρακτηριστικά ή μια κοινή μοίρα σε σχέ-

ση με τις περιβαλλοντικές συνθήκες) καθώς και τους ρυθμούς γεννήσεων και θανάτων, και τους γενικούς παράγοντες που επηρεάζουν τους οργανωσιακούς κύκλους ζωής, την ανάπτυξη και την παρακμή. Μεγάλη προσοχή έχει δοθεί επίσης στην κατανόηση των οργανώσεων και του περιβάλλοντος από τη σκοπιά της «εξάρτησης πόρων» των πρώτων από το δεύτερο, καθώς και στη μορφή και διαθεσιμότητα που παρατηρείται σχετικά με τις «γωνιές» πόρων.

Η προσέγγιση αυτή έχει γεννήσει πολλές ενδιαφέρουσες αναλύσεις. Για παράδειγμα, ασκώντας κριτική στην άποψη της «προσαρμογής» των οργανώσεων, οι πληθυσμιακοί οικολόγοι έχουν υπογραμμίσει τη σημασία των αδρανειακών πιέσεων, που συχνά αποτρέπουν τις οργανώσεις από το να αλλάξουν αποκρινόμενες στο περιβάλλον τους. Η εξειδίκευση των παραγωγικών μονάδων και του προσωπικού, οι εδραιωμένες ιδέες και «τρόποι σκέψης» των υψηλά ιστάμενων μάντζερ, η ανεπαρκής πληροφόρηση, η δυσκολία αναδιάταξης της τεχνολογίας και του προσωπικού σε μονάδες όπου οι εργαζόμενοι συνδικαλιζούνται, η δύναμη της παράδοσης, οι φραγμοί που δημιουργούνται από νομικές, δημοσιονομικές, και άλλες καταστάσεις, και πολλοί άλλοι παράγοντες, μπορεί να καταστήσουν αδύνατο για τις οργανώσεις να εμπλακούν σε έγκαιρες και αποτελεσματικές αλλαγές. Όντας αντιμετώπι με νέα είδη ανταγωνισμού ή περιβαλλοντικών συνθηκών, ολόκληροι κλάδοι ή τύποι οργανώσεων μπορεί να έρχονται και να παρέρχονται. Τα μεγάλα παραδοσιακά χαλυβουργεία μπορεί να δώσουν τη θέση τους σε μικρούς σε μέγεθος, αλλά τεχνολογικά προηγμένους, ανταγωνιστές. Τα πολυκαταστήματα μπορεί να δώσουν τη θέση τους σε εξειδικευμένα καταστήματα μέσα σε εμπορικά κέντρα ή σε «πρατήρια εργοστασίων». Τα ανθρακωρυχεία και οι πετρελαιοπαραγωγικές εταιρείες μπορεί να δώσουν τη θέση τους σε επιχειρηματικές εταιρείες ηλιακής ενέργειας. Οι γραφειοκρατικές εταιρείες μπορεί να δώσουν τη θέση τους σε περισσότερο ευέλικτες εταιρείες, που λειτουργούν με βάση συγκεκριμένα έργα, ή σε ανταγωνιστές που αποκρίνονται καλύτερα στην αγορά. Εταιρείες που προσφέρουν παραδοσιακά προϊόντα και υπηρεσίες σε όλο το φάσμα της οικονομίας, μπορεί να καταλήξουν να εξαφανιστούν από εταιρείες πληροφορικής οι οποίες θα εξυπηρετούν τους πελάτες με έναν εντελώς διαφορετικό τρόπο. Οργανώσεις του δημόσιου τομέα στους τομείς της διοίκησης, της παιδείας, ή της υγείας, μπορεί να συνειδητοποιήσουν ότι οι «γωνιές» που ήταν κάποτε ασφαλείς έχουν πλήρως διαβρωθεί από περισσότερο ευκίνητες εταιρείες παροχής υπηρεσιών του ιδιωτικού τομέα.

Κατά την άποψη των πληθυσμιακών οικολόγων, το πιο σημαντικό απ' όλα είναι η ικανότητα που έχει κάποια οργάνωση να αποκτά μια «γωνιά» πόρων και να ξεπερνά τους ανταγωνιστές της σε επιδόσεις. Μακροπρόθεσμα, αυτή η απόκτηση μιας σχετικής ανωτερότητας ως προς την ικανότητα ελέγχου των πόρων επηρεάζει ολόκληρους πληθυσμούς οργανώσεων. Ίσως ένα ιδιαίτερος ικανό ή αποδοτικό χαλυβουργείο ή πολυκατάστημα να μπορέσει να κρατήσει μακριά νέες μορφές ανταγωνισμού για μεγαλύτερο διά-

στημα απ' ό,τι άλλα μέλη του ίδιου είδους. Όμως, μακροπρόθεσμα, και αυτά θα εξαφανιστούν ως αποτέλεσμα των περιβαλλοντικών αλλαγών τις οποίες δεν είναι τόσο κατάλληλα εξοπλισμένα για να αντιμετωπίσουν, σε σχέση με άλλα είδη που είναι καλύτερα προσαρμοσμένα.

Δύο άλλες σημαντικές παρατηρήσεις που προέρχονται από την προσέγγιση της πληθυσμιακής οικολογίας είναι: α) η σημασία του πεπερασμένου των πόρων στη διαμόρφωση της μεγέθυνσης, της ανάπτυξης, και της πτώσης των οργανώσεων, και β) ο ρόλος των επιτυχών καινοτομιών στη διαμόρφωση των νέων ειδών οργανώσεων. Αν συνειδητοποιήσουμε ότι οι κρίσιμες «γωνίες» πόρων και οι μορφές των «εξαρτήσεων από τους πόρους» έχουν μεταβαλλόμενη δομή, αυτό θα μας βοηθήσει να καταλάβουμε γιατί ορισμένες οργανώσεις είναι επιτυχημένες και ισχυρές. Το γεγονός ότι μπορούν να αναδυθούν νέοι πληθυσμοί οργανώσεων μέσω της διάχυσης καινοτομιών ή νέων πρακτικών, όπως έχει συμβεί στον τομέα των υπολογιστών και των ηλεκτρονικών εν γένει, εξηγεί σε μεγάλο βαθμό τη μεταβαλλόμενη δομή των κλάδων.

Ωστόσο, ενώ θα μπορούσαμε να σχολιάσουμε με πολλούς τρόπους την άποψη της πληθυσμιακής οικολογίας, πολλοί θεωρητικοί των οργανώσεων πιστεύουν ότι η θεωρία αυτή είναι υπερβολικά αιτιοκρατική για να μπορέσει να εξηγήσει ικανοποιητικά πώς εξελίσσονται οι οργανώσεις στην πράξη. Παραδείγματος χάριν, αν δεχτούμε αυτολεξεί την άποψη ότι τα περιβάλλοντα επιλέγουν τους οργανισμούς που επιβιώνουν, τότε, μακροπρόθεσμα, δεν έχει πραγματικά σχέση τι κάνουν οι μάνατζερ και αυτοί που παίρνουν αποφάσεις. Ακόμη και αποδοτικές και επιτυχείς εταιρείες που προσαρμόζονται στο περιβάλλον τους είναι δυνατόν να αποτύχουν εξαιτίας περιβαλλοντικών αλλαγών οι οποίες επηρεάζουν τη δομή της «γωνιάς» των πόρων στους οποίους στηρίζονται. Ως εκ τούτου, δεν προκαλεί έκπληξη το γεγονός ότι η άποψη της πληθυσμιακής οικολογίας έχει δεχτεί πολλές κριτικές διότι μειώνει τη σπουδαιότητα που έχει για την οργάνωση η επιλογή της στρατηγικής κατεύθυνσης. Παρά τις αδρανειακές πιέσεις, μια οργάνωση είναι πιθανόν να μπορεί να μετασχηματίσει τον εαυτό της και να πάρει άλλη μορφή, ή να μετακινηθεί από μια φθίνουσα «γωνιά» σε μια άλλη περισσότερο προσοδοφόρα. Πάρτε, για παράδειγμα, τον τρόπο με τον οποίο εταιρείες όπως οι General Electric έχουν μετακινηθεί μακριά από τις κεντρικές τους επιχειρησιακές δραστηριότητες (στην περίπτωση αυτήν από την κατασκευή ηλεκτρικών συσκευών) και έχουν γίνει περισσότερο σύνθετες και ετερογενείς, γεφυρώνοντας πολλούς διαφορετικούς τομείς.

Η προσέγγιση της πληθυσμιακής οικολογίας έχει επίσης επικριθεί για το λόγο ότι προσφέρει μια κάπως μονόπλευρη άποψη της εξελικτικής διαδικασίας. Πιο συγκεκριμένα, η έμφαση που δίνεται στη σπανιότητα των πόρων και τον ανταγωνισμό, πράγματα που βρίσκονται στη βάση της διαδικασίας της επιλογής, μειώνουν τη σημασία του γεγονότος ότι οι πόροι μπορεί, στην πραγματικότητα, να αφθονούν ή και να είναι αυτο-ανανεούμενοι, και ότι οι βιολογικοί οργανισμοί μπορούν επίσης να συνεργάζονται και όχι

μόνο να ανταγωνίζονται. Οι οργανώσεις που εστιάζουν στη δημιουργία αξίας μπορεί να είναι σε θέση να δημιουργήσουν «γωνίες» πόρων οι οποίες να μην υπήρχαν ποτέ πριν. Παραδείγματος χάριν, πολλές όψεις της ανάπτυξης του κλάδου της πληροφορικής, της βιοτεχνολογίας, και των ηλεκτρονικών ΜΜΕ, τροφοδοτούνται από τέτοιου είδους διαδικασίες. Οι κοινωνικοί και οικονομικοί πόροι, ιδιαίτερα σε μια οικονομία της γνώσης, είναι εγγενώς αυτοδημιουργούμενοι. Όταν ληφθούν υπόψη αυτές οι παραγνωρισμένες πλευρές της πληθυσμιακής οικολογίας, αρχίζει να αναδύεται μια περισσότερο αισιόδοξη όψη της οικολογίας των οργανώσεων.

Οργανωσιακή οικολογία: η δημιουργία κοινού μέλλοντος

Η πληθυσμιακή οικολογία καθώς και η ενδεχομενική θεωρία θεωρούν ότι οι οργανώσεις βρίσκονται σε μια κατάσταση έντασης ή μάχης με τα περιβάλλοντά τους. Και οι δύο προϋποθέτουν ότι οργανώσεις και περιβάλλοντα είναι ξεχωριστά φαινόμενα. Ωστόσο, αυτού του είδους η παραδοχή επισύρει ολόένα και περισσότερο την κριτική εξαιτίας της επίδρασης των εξελίξεων στη σύγχρονη θεωρία συστημάτων. Οι οργανώσεις, όπως και οι βιολογικοί οργανισμοί, δεν είναι στην πραγματικότητα διακριτές οντότητες, παρ' ότι είναι βολικό να τις συλλογίζομαστε ως τέτοιες. Δεν ζουν σε απομόνωση και δεν είναι αυτοδύναμες. Μάλλον υφίστανται ως στοιχεία ενός πολύπλοκου οικοσυστήματος.

Πολλοί βιολόγοι σήμερα πιστεύουν ότι είναι ολόκληρο το σύστημα που εξελίσσεται και ότι η διαδικασία της εξέλιξης μπορεί στην πραγματικότητα να κατανοηθεί μόνο στο επίπεδο της συνολικής οικολογίας. Αυτή η άποψη έχει σημαντικά συνεπακόλουθα, διότι αντικρούει την άποψη ότι οι οργανισμοί εξελίσσονται προσαρμοζόμενοι στις αλλαγές του περιβάλλοντος ή ως αποτέλεσμα του γεγονότος ότι αυτές οι περιβαλλοντικές αλλαγές επιλέγουν τους οργανισμούς που πρόκειται να επιβιώσουν. Αντιθέτως, προτείνει ότι η εξέλιξη είναι πάντοτε εξέλιξη ενός μοτίβου σχέσεων οι οποίες συμπεριλαμβάνουν τόσο τους οργανισμούς όσο και το περιβάλλον τους. Είναι το μοτίβο που εξελίσσεται, και όχι απλώς οι ξεχωριστές μονάδες που αποτελούν αυτό το μοτίβο. Ή, όπως το έχει θέσει ο Kenneth Boulding, η εξέλιξη συνεπάγεται την «επιβίωση του περισσότερο ταιριαστού», και όχι απλώς την επιβίωση του καλύτερα προσαρμοσμένου.

Αν προσπαθήσουμε να κατανοήσουμε την οικολογία των οργανώσεων έχοντας στο μυαλό μας αυτήν την οπτική γωνία, θα δούμε ότι είναι απαραίτητο να κατανοήσουμε ότι οι οργανώσεις και τα περιβάλλοντά τους εμπλέκονται σε ένα μοτίβο συνδημιουργίας, όπου το ένα παράγει το άλλο. Ακριβώς όπως και στη φύση, όπου το περιβάλλον ενός οργανισμού συντίθεται από άλλους οργανισμούς, τα οργανωσιακά περιβάλλοντα αποτελούνται,

σε μεγάλο βαθμό, από άλλες οργανώσεις. Αν το συνειδητοποιήσουμε αυτό, γίνεται φανερό ότι οι οργανώσεις είναι, θεωρητικώς, ικανές να επηρεάσουν τη φύση του περιβάλλοντός τους. Μπορούν να παίξουν ενεργό ρόλο στη διάπλαση του μέλλοντός τους, ιδιαίτερος όταν ενεργούν σε συμφωνία με άλλες οργανώσεις. Τότε τα περιβάλλοντα καθίστανται, ως ένα βαθμό, διαπραγματευόμενα περιβάλλοντα παρά ανεξάρτητες εξωτερικές δυνάμεις.

Αν κοιτάξουμε τον κόσμο των οργανώσεων, θα διαπιστώσουμε ότι, όπως και στη φύση, η συνεργασία είναι εξίσου συχνή με τον ανταγωνισμό. Οι οργανώσεις του ίδιου κλάδου συχνά συνομαδώνονται υπό την ομπρέλα των εμπορικών και επαγγελματικών συλλόγων ώστε να μπορούν να συνεργάζονται σε θέματα κοινού ενδιαφέροντος. Τα επίσημα και ανεπίσημα καρτέλ για τον καθορισμό των τιμών, οι συμφωνίες που αφορούν σε περιοχές ανταγωνισμού και καταμερισμό της αγοράς, καθώς και οι από κοινού χρηματοδοτήσεις των ομάδων πίεσης που δημιουργούνται με σκοπό να επηρεάσουν το κυβερνητικό νομοθετικό έργο, είναι μερικά προφανή παραδείγματα τέτοιας συμπεριφοράς. Το Τραστ του Καπνού, το οποίο ιδρύθηκε από μεγάλες καπνοβιομηχανίες των Ηνωμένων Πολιτειών, με σκοπό να καθοδηγήσει την έρευνα σχετικά με τη σχέση ανάμεσα στον καρκίνο και το κάπνισμα, αποτελεί ένα ιδιαίτερος ενδιαφέρον παράδειγμα συνεργασίας ανάμεσα σε εταιρείες οι οποίες, υπό κανονικές συνθήκες, ανταγωνίζονται άγρια μεταξύ τους.

Παραδείγματα καθημερινών συνεργατικών σχέσεων ανάμεσα σε οργανώσεις που ανήκουν σε διαφορετικούς κλάδους ή σε διαφορετικά τμήματα του ίδιου κλάδου είναι επίσης πολύ συχνά. Παραδείγματος χάριν, οι εταιρείες συχνά προσφέρουν η μία στην άλλη θέσεις στα διοικητικά συμβούλιά τους, προκειμένου να δημιουργήσουν ένα βαθμό κοινού ελέγχου και λήψης αποφάσεων, εμπλέκονται σε κοινοπραξίες ώστε να συγκεντρώσουν την εμπειρογνωμοσύνη ή να μοιραστούν το ρίσκο που ενέχει η έρευνα και ανάπτυξη, υπογράφουν συμφωνίες με προμηθευτές ή κατασκευαστές ώστε να πετύχουν ένα μέτρο «καθετοποίησης» της παραγωγής, και εμπλέκονται σε πολυάριθμα είδη άτυπης δικτύωσης. Επίσης, μερικές φορές δημιουργούν από κοινού άτυπα οργανωτικά σχήματα έτσι ώστε να συνδέσουν εταιρείες που έχουν συμφέροντα σχετικά με συγκεκριμένα προβλήματα ή κατευθύνσεις ανάπτυξης. Για παράδειγμα, στον κλάδο των χρηματοοικονομικών υπηρεσιών είναι σύνηθες να προσφέρουν οι τράπεζες, οι διαχειριστικοί οργανισμοί, τα ασφαλιστικά γραφεία, και άλλοι ενδιαφερόμενοι φορείς από κοινού υπηρεσίες, δημιουργώντας στην πραγματικότητα μια νέα μορφή οργάνωσης στο επίπεδο του κλάδου. Παρόμοιες εξελίξεις μπορεί να παρατηρήσει κανείς και σε πολλές άλλες περιοχές.

Μια οικολογική προοπτική που δίνει έμφαση στη σημασία της συνεργασίας μπορεί να συμβάλει σημαντικά στον τρόπο με τον οποίο κατανοούμε και διευθύνουμε τον κόσμο των οργανώσεων. Σύμφωνα με εκείνες τις ερμηνείες της εξέλιξης που δίνουν έμφαση στην έννοια της επιβίωσης του ισχυροτέρου, συνήθως ενθαρρύνεται η άποψη ότι ο ανταγωνισμός είναι ο

βασικός κανόνας της οργανωσιακής ζωής. Οι περισσότεροι οικολογικές ερμηνείες της εξέλιξης, οι οποίες δίνουν έμφαση στην έννοια της «επιβίωσης του περισσότερο ταιριαστού», επισύρουν την προσοχή μας στην ηθική της συνεργασίας.

Αρχετοί κοινωνικοί επιστήμονες, οι οποίοι έχουν εμπνευστεί από την δουλειά του Eric Trist, έχουν αρχίσει τώρα τελευταία να αναπτύσσουν αυτήν την άποψη της οργανωσιακής οικολογίας, ερευνώντας την πιθανότητα της ανάπτυξης νέων μορφών διαοργανωσιακών σχέσεων, οι οποίες θα μπορούν να συμβάλουν στη διάπλαση του μέλλοντος με τρόπο ενεργητικό. Ξεκινώντας από την παρατήρηση ότι οι σχέσεις αυτές αναδύονται ως φυσική απόκριση απέναντι στην πολυπλοκότητα και την αναταραχή που υπάρχει στο περιβάλλον, ο Trist ισχυρίστηκε ότι αυτές οι σχέσεις θα πρέπει να ενδυναμώσουν ώστε να συμβάλουν στο να καταστεί η αναταραχή περισσότερο διαχειρίσιμη. Σε πολλά «προγράμματα δράσης» ο ίδιος και οι συνεργάτες του επιχειρήσαν να αναπτύξουν «οργανώσεις αναφοράς», προκειμένου να ρυθμίσουν τις σχέσεις ανάμεσα στους ενδιαφερομένους που δραστηριοποιούνται σε συγκεκριμένους, ευρέως ορισμένους «τομείς». Η βασική ιδέα τέτοιων οργανώσεων που δραστηριοποιούνται σε «τομείς» έγκειται στο να συμπεριλάβει κανείς τις σχέσεις οργάνωσης-περιβάλλοντος ενός ολόκληρου συνόλου συνιστωσών οργανώσεων, έτσι ώστε οι σχέσεις που θεωρούνταν κάποτε εξωτερικές –όπως, για παράδειγμα, οι σχέσεις ανάμεσα σε ανταγωνιζόμενες ή αλληλεξαρτώμενες εταιρείες ή ανάμεσα στη διοίκηση και τους εργαζομένους– καθίστανται τώρα, ως ένα βαθμό, εσωτερικές σχέσεις, που υπόκεινται σε συνεργατική δράση. Η προσέγγιση αυτή έχει εφαρμοστεί σε πολλές διαφορετικές καταστάσεις προκειμένου να αντιμετωπιστούν προβλήματα μόλυνσης, περιφερειακής και κοινοτικής οικονομικής ανάπτυξης, καθώς και στην ανάπτυξη βιομηχανικών κλαδικών συνδέσμων. Ο Trist και οι συνεργάτες του ενθάρρυναν επίσης την ανάπτυξη των άτυπων δικτύων μάθησης, τα οποία μπορούν να δημιουργήσουν ανταλλαγές και συζητήσεις στο πλαίσιο συγκεκριμένων «τομέων», να προωθήσουν κοινές εκτιμήσεις των προβλημάτων, να διευκολύνουν την ανάδυση κοινών αξιών και κανόνων συμπεριφοράς, έτσι ώστε να βρεθούν πιθανότατα, με τον τρόπο αυτόν, νέες λύσεις σε προβλήματα που είναι κοινά.

Και στις δύο περιπτώσεις το ζητούμενο είναι να αφήσουμε την οικολογία των οργανωσιακών σχέσεων να εξελιχθεί και να επιβιώσει. Ακριβώς όπως οι φυσικοί οικολόγοι ανησυχούν για τα καταστρεπτικά αποτελέσματα της βιομηχανικής μόλυνσης του φυσικού κόσμου, έτσι και ο Trist και οι συνεργάτες του πιστεύουν ότι η οργανωσιακή μας οικολογία κινδυνεύει να καταστραφεί από εξαιρετικά ατομιστικές γραμμές δράσης, οι οποίες απειλούν να καταστήσουν τον κοινωνικό χώρο εντελώς μη διαχειρίσιμο. Η έννοια της οργανωσιακής οικολογίας προωθείται, λοιπόν, ως ένας νέος και δημιουργικός τρόπος σκέψης και δράσης που σχετίζεται με τα προβλήματα αυτά.

Πλεονεκτήματα και περιορισμοί της οργανισμικής μεταφοράς

Ξεκινήσαμε αυτό το κεφάλαιο με μια πρόσκληση: να δούμε τις οργανώσεις ως βιολογικούς οργανισμούς, και καταλήξαμε με μια επισκόπηση κάποιων κεντρικών ιδεών της σύγχρονης οργανωσιακής θεωρίας. Αυτό συνέβη διότι οι περισσότεροι σύγχρονοι θεωρητικοί των οργανώσεων έχουν στραφεί προς τη φύση, προκειμένου να κατανοήσουν τις οργανώσεις και την οργανωσιακή ζωή. Οι ιδέες που παρουσιάστηκαν στο κεφάλαιο αυτό δείχνουν με τον καλύτερο τρόπο πώς μια μεταφορά μπορεί να μας οδηγήσει σε ένα συστηματικό και καινοτόμο τρόπο σκέψης. Διερευνώντας τις παραλληλίες που υπάρχουν ανάμεσα στους βιολογικούς οργανισμούς και τις οργανώσεις σε ό,τι αφορά στην οργανική λειτουργία, τις σχέσεις με το περιβάλλον, τις σχέσεις ανάμεσα στα είδη, και την ευρύτερη οικολογία, έχει καταστεί δυνατόν να παραχθούν διαφορετικές θεωρίες και εξηγήσεις οι οποίες έχουν πολύ πρακτικά συνεπακόλουθα για την οργάνωση και τη διοίκηση.

Δεδομένης της ποικιλίας των οξυδερκών παρατηρήσεων που προέκυψαν με τον τρόπο αυτόν, είναι δύσκολο να προσδιοριστούν πλεονεκτήματα και περιορισμοί που να αφορούν εξίσου σε όλες τις παραλλαγές της οργανισμικής μεταφοράς.

Ωστόσο, υπάρχει ένας αριθμός σημαντικών χαρακτηριστικών που είναι κοινά σε όλες. Ένα από τα κύρια πλεονεκτήματα της οργανισμικής μεταφοράς εκπληγάζει από το γεγονός ότι δίνει μεγάλη έμφαση στην κατανόηση των σχέσεων ανάμεσα στις οργανώσεις και το περιβάλλον τους. Οι μηχανιστικές θεωρίες που διερευνήθηκαν στο Κεφάλαιο 2, λίγο ως πολύ, αγνοούν το ρόλο του περιβάλλοντος, και αντιμετωπίζουν τις οργανώσεις ως σχετικώς κλειστά συστήματα τα οποία μπορούν να σχεδιαστούν ως ευκρινώς καθορισμένες δομές ξεχωριστών μερών. Αντίθετα, οι ιδέες που εξετάστηκαν στο κεφάλαιο αυτό υπογραμμίζουν το γεγονός ότι οι οργανώσεις είναι ανοιχτά συστήματα και ότι ο καλύτερος τρόπος για να κατανοηθούν είναι να θεωρηθούν ως *άεννες διαδικασίες*, παρά ως συλλογές μερών. Χρησιμοποιώντας την εικόνα ενός βιολογικού οργανισμού ο οποίος βρίσκεται σε κατάσταση συνεχούς ανταλλαγής με το περιβάλλον του, ενθαρρυνόμαστε να υιοθετήσουμε μια ανοιχτή και ευέλικτη άποψη για την οργάνωση. Μπορούμε να συνειδητοποιήσουμε ότι όσο καιρό οι καιρίες διαδικασίες λειτουργούν αποτελεσματικά, όλα πηγαίνουν καλά.

Αυτό μας οδηγεί στο δεύτερο πλεονέκτημα της οργανισμικής μεταφοράς: Πολλές φορές η διοίκηση των οργανώσεων μπορεί να βελτιωθεί αν δοθεί συστηματική προσοχή στις «ανάγκες» που πρέπει να ικανοποιηθούν ώστε να μπορέσει η οργάνωση να επιβιώσει. Η οργανισμική μεταφορά τονίζει ότι η επιβίωση είναι ο στόχος-κλειδί ή το πρωτεύον καθήκον που αντιμετωπίζει κάθε οργάνωση. Αυτό έρχεται σε αντίθεση με την κλασική άποψη που εστιάζει σε συγκεκριμένους λειτουργικούς στόχους. Η επιβίωση εί-

να μια διαδικασία, ενώ ο στόχος είναι μια κατάληξη στην οποία θέλουμε να φτάσουμε. Αυτός ο επαναπροσανατολισμός προσδίδει στη διοίκηση μια αυξημένη ευελιξία, διότι αν η επιβίωση θεωρηθεί ως ο κύριος προσανατολισμός, οι συγκεκριμένοι στόχοι πλαισιώνονται από μια περισσότερο βασική και μόνιμη διαδικασία, η οποία τους εμποδίζει να γίνουν αυτοσκοποί, πράγμα που συμβαίνει συχνά σε πολλές οργανώσεις. Επικεντρώνοντας το ενδιαφέρον μας στη χρήση και την απόκτηση πόρων, συμβάλλει επίσης στο να δοθεί έμφαση στο γεγονός ότι η διαδικασία του οργανώνει είναι πολύ ευρύτερη και πολύ πιο βασική από το καθήκον της επίτευξης συγκεκριμένων στόχων.

Εστιάζοντας στις «ανάγκες», μας ενθαρρύνει επίσης να αντιμετωπίσουμε τις οργανώσεις ως αλληλεπιδρώσες διαδικασίες, οι οποίες πρέπει να εξισορροπηθούν όχι μόνο εσωτερικά αλλά και σε σχέση με το περιβάλλον. Έτσι, αντιλαμβανόμαστε τη στρατηγική, τη δομή, την τεχνολογία, καθώς επίσης και την ανθρώπινη διάσταση και τη διάσταση της διεύθυνσης της οργάνωσης ως υποσυστήματα με ανάγκες επιβίωσης, οι οποίες πρέπει να ικανοποιηθούν με αμοιβαίως αποδεκτό τρόπο. Φανταστείτε ένα κοινωνικο-τεχνικό σύστημα όπου οι ανθρώπινες ανάγκες που αντιστοιχούν στο υψηλότερο σκαλί της ιεραρχίας αναγκών του Maslow βρίσκουν απέναντί τους μια τεχνολογία που χαρακτηρίζεται από βαρετές εργασίες ρουτίνας, εργασίες μικρής διακριτικής ευχέρειας. Το αποτέλεσμα είναι οι άνθρωποι να βαριούνται και να αισθάνονται αποξενωμένοι, ενώ συχνά επιδίδονται σε δολιοφθορές και ιδιοτελή «παιχνίδια», μέσω των οποίων επιχειρείται να αποκτηθεί αυτοσεβασμός. Οι τριβές που παρουσιάζονται κατά την αλληλεπίδραση των υποσυστημάτων είναι πιθανόν, στην περίπτωση αυτή, να καταλήξουν σε αδιάκοπη μάχη μεταξύ εργατών και διοίκησης, σε υψηλά επίπεδα απουσιών από την εργασία, σε εργατική κινητικότητα όταν υπάρχουν διαθέσιμες θέσεις εργασίας, σε προϊόντα χαμηλής ποιότητας, και σε μια άσχημη εικόνα τόσο για τα άτομα όσο και για την οργάνωση. Η κοινωνικο-τεχνική προσέγγιση προτείνει ότι, ικανοποιώντας και εξισορροπώντας τις βασικές ανάγκες, η στρατηγική διοίκηση μπορεί να δημιουργήσει ένα πολύ περισσότερο αρμονικό και παραγωγικό εργασιακό περιβάλλον.

Το τρίτο βασικό πλεονέκτημα της οργανισμικής μεταφοράς συνίσταται στο ότι ο προσδιορισμός διαφορετικών «ειδών» οργάνωσης μας θέτει σε επιφυλακή σε σχέση με το γεγονός ότι έχουμε πάντα ένα φάσμα επιλογών όταν οργανώνουμε τις δραστηριότητές μας. Οι ιδέες που συνδέονται με τη μορφή μητρώου και άλλες οργανικές μορφές οργάνωσης που βασίζονται σε ομάδες, καθώς επίσης και η έρευνα που δείχνει ότι η αποτελεσματική οργάνωση εξαρτάται από περιβαλλοντικές συνθήκες, υπογραμμίζουν το γεγονός ότι οι *μάντζερ* και όσοι εμπλέκονται στον οργανωσιακό σχεδιασμό έχουν πάντα επιλογές και ότι η αποτελεσματική οργάνωση εξαρτάται από τη φύση αυτών των επιλογών. Παρ' ότι όσοι προτιμούν την προοπτική της πληθυσμιακής οικολογίας μπορεί να υιοθετούν την κάπως απαισιόδοξη στάση που τονίζει ότι αυτές οι επιλογές δεν καθορίζουν και πολλά πράγ-

ματα, εφόσον, σε τελευταία ανάλυση, είναι το περιβάλλον που καθορίζει τη μοίρα μιας οργάνωσης, η ενδεχομενική θεωρία προσφέρει μια νέα ευελιξία στις προσεγγίσεις μας.

Το τέταρτο σημαντικό πλεονέκτημα της οργανισμικής μεταφοράς συνίσταται στο ότι υπογραμμίζει τα προσόντα που παρουσιάζουν οι οργανικές μορφές οργάνωσης στη διαδικασία της δημιουργίας καινοτομιών. Θα ήταν υπερβολή αν ισχυριζόμασταν ότι οι μηχανιστικές οργανώσεις δεν καινοτομούν, όμως αυτή η άποψη εμπεριέχει ένα σημαντικό σπέρμα αλήθειας. Οι ιδέες που διερευνήθηκαν στο κεφάλαιο αυτό συμφωνούν στην εκτίμηση ότι, αν η καινοτομία θεωρηθεί προτεραιότητα, τότε οι μορφές οργάνωσης που είναι ευέλικτες, δυναμικές, και προσανατολισμένες σε συγκεκριμένα έργα, όπως είναι οι οργανώσεις μητρώου ή οι οργανικές μορφές, υπερέχουν έναντι των μηχανιστικών-γραφειοκρατικών μορφών.

Ένα άλλο προφανές πλεονέκτημα της οργανισμικής μεταφοράς έγκειται στη συμβολή της στη θεωρία και την πρακτική της οργανωσιακής ανάπτυξης, ιδιαίτερος μέσω της ενδεχομενικής θεωρίας. Η μεταφορά αυτή έχει επίσης και μια σημαντική επίδραση στη θεωρία και την πρακτική της εταιρικής στρατηγικής, η οποία στο μεγαλύτερο μέρος της εστιάζεται σήμερα στην επίτευξη μιας κατάλληλης συναρμογής ανάμεσα στην οργάνωση και το περιβάλλον.

Τέλος, η συνεισφορά της οργανισμικής μεταφοράς είναι σημαντική καθώς η μεταφορά αυτή επικεντρώνεται στην «οικολογία» και τις δια-οργανωσιακές σχέσεις. Οι ερευνητές που υιοθετούν τις οικολογικές απόψεις έχουν ενισχύσει την ιδέα ότι η θεωρία των διαοργανωσιακών σχέσεων είναι απαραίτητη αν θέλουμε να κατανοήσουμε πώς εξελίσσεται στην πραγματικότητα ο κόσμος των οργανώσεων. Αν οι οργανωσιακοί οικολόγοι έχουν δίκιο, ενδεχομένως να είναι απαραίτητο να δημιουργήσουμε νέες μορφές διαοργανωσιακών σχέσεων ώστε να αντεπεξέλθουμε στα πολύπλοκα περιβάλλοντα που αντιμετωπίζουν σήμερα οι σύγχρονες οργανώσεις.

Όπως σημειώσαμε στο Κεφάλαιο 1, ένας τρόπος θέασης είναι συνάμα και ένας τρόπος μη θέασης. Τώρα που η οργανισμική εικόνα της οργάνωσης έχει εδραιώσει τα ισχυρά της διαπιστευτήρια, είναι δύσκολο να καταλάβει κανείς πώς οι κλασικοί θεωρητικοί είχαν δώσει τόσο λίγη προσοχή στην επιρροή του περιβάλλοντος. Είναι επίσης δύσκολο να καταλάβουμε πώς μπόρεσαν να πιστέψουν ότι υπάρχουν ενιαίες αρχές του μάνατζμεντ με καθολική εφαρμογή. Εντούτοις, θα πρέπει να θυμηθούμε ότι ο οργανωσιακός κόσμος ήταν πολύ απλούστερος τότε. Το γεγονός ότι η οργανισμική μεταφορική περιγραφή κατέστη σημαντική είναι, από πολλές απόψεις, αποτέλεσμα του γεγονότος ότι άλλαξαν οι καιροί και ότι, ως εκ τούτου, έχει υπονομευτεί η αποδοτικότητα των γραφειοκρατικών οργανώσεων. Οι θεωρητικοί των οργανώσεων δεν ανακάλυψαν απλώς την οργανισμική μεταφορά: την είχαν ανάγκη για να κρατηθούν στη γραμμή των εξελίξεων και, όπως έχουμε δει, έχουν εκμεταλλευτεί τις διεισδυτικές παρατηρήσεις που αυτή προσφέρει, με πολλούς διαφορετικούς τρόπους.

Τούτου λεχθέντος, η μεταφορική περιγραφή υπόκειται, όντως, σε σημαντικούς περιορισμούς, οι περισσότεροι από τους οποίους συνδέονται με τον κύριο τρόπο θέασης που αυτή προτείνει. Ο πρώτος από αυτούς συνίσταται στο γεγονός ότι, μέσω της μεταφορικής περιγραφής, καταλήγουμε να αντιλαμβανόμαστε τις οργανώσεις και τα περιβάλλοντά τους με τρόπο υπερβολικά συμπαγή. Γνωρίζουμε ότι οι βιολογικοί οργανισμοί ζουν σε ένα φυσικό κόσμο του οποίου οι υλικές ιδιότητες καθορίζουν τη ζωή και την ευημερία των ενοικούντων. Μπορούμε να δούμε αυτόν τον κόσμο. Μπορούμε να τον αγγίξουμε και να τον αισθανθούμε. Η φύση μάς παρουσιάζεται ως αντικειμενική και πραγματική από κάθε άποψη. Ωστόσο, αυτή η εικόνα καταρρέει όταν εφαρμόζεται στην κοινωνία και τις οργανώσεις, διότι οι οργανώσεις και τα περιβάλλοντά τους μπορούν, τουλάχιστον μέχρι ενός βαθμού, να κατανοηθούν ως κοινωνικώς κατασκευασμένα φαινόμενα. Όπως θα συζητήσουμε περισσότερο λεπτομερώς στο Κεφάλαιο 5, οι οργανώσεις παράγονται, εν πολλοίς, από οράματα, ιδέες, νόρμες, και πεποιθήσεις, έτσι ώστε η μορφή και η δομή τους είναι περισσότερο εύθραυστη και αβέβαιη απ' ό,τι η υλική δομή ενός βιολογικού οργανισμού. Είναι αλήθεια ότι υπάρχουν πολλές υλικές πλευρές στην οργάνωση, όπως είναι η γη, τα κτίσματα, οι μηχανές, και το χρήμα, όμως, ουσιαστικά, οι οργανώσεις εξαρτώνται για την επιβίωσή τους –υπό τη μορφή της συνεχιζόμενης οργανωσιακής δραστηριότητας– από τη δημιουργική δράση των ανθρώπινων όντων. Τα οργανωσιακά περιβάλλοντα μπορούν επίσης να θεωρηθούν ως προϊόντα της ανθρώπινης δραστηριότητας διότι κατασκευάζονται μέσω των δράσεων των ατόμων, των ομάδων, και των οργανώσεων που ενοικούν σε αυτά.

Έχοντας αυτό υπόψη, είναι παραπλανητικό να προτείνουμε ότι οι οργανώσεις χρειάζεται να «προσαρμοστούν» στο περιβάλλον τους, όπως κάνουν οι ενδεχομενιστές, ή ότι τα περιβάλλοντα «επιλέγουν» τις οργανώσεις που πρόκειται να επιβιώσουν, όπως κάνουν οι πληθυσμιακοί οικολόγοι. Και οι δύο αυτές απόψεις θεωρούν ότι οι οργανώσεις και τα μέλη τους εξαρτώνται από τις δυνάμεις του εξωτερικού κόσμου και δεν συνυπολογίζουν ότι οι οργανώσεις είναι ενεργοί παράγοντες που συμβάλλουν, μαζί με άλλους, στην κατασκευή αυτού του κόσμου. Συγκεκριμένα, η άποψη της οργανωσιακής εξέλιξης από τη σκοπιά της φυσικής επιλογής αποδίδει πολύ λίγη σημασία στην επιρροή που μπορεί να έχει η μεμονωμένη οργάνωση στη μάχη για επιβίωση. Η άποψη αυτή υπονομεύει την ισχύ που έχουν οι οργανώσεις και τα μέλη τους στην κατασκευή του μέλλοντός τους. Οι οργανώσεις, αντίθετα με τους βιολογικούς οργανισμούς, έχουν επιλογές ως προς το αν θα ανταγωνιστούν ή θα συνεργαστούν. Μπορεί να συμφωνούμε ότι μια οργάνωση που λειτουργεί σε απομόνωση μπορεί να έχει μικρή επίδραση στο περιβάλλον και, κατά συνέπεια, το περιβάλλον παρουσιάζεται ως εξωτερικό και πραγματικό ως προς τις επιδράσεις του. Δεν ισχύει όμως το ίδιο όταν εξετάζουμε την πιθανότητα που έχουν οι οργανώσεις οι οποίες συνεργάζονται μεταξύ τους για την ικανοποίηση πολλαπλών συμφερόντων, να διαπλάσουν το περιβάλλον κατά τον τρόπο που επιθυμούν.

Ένας δεύτερος περιορισμός της οργανισμικής μεταφοράς έγκειται στην παραδοχή της σχετικά με τη «λειτουργική ενότητα». Αν κοιτάξουμε τους βιολογικούς οργανισμούς στο φυσικό περιβάλλον, θα διαπιστώσουμε ότι χαρακτηρίζονται από μια λειτουργική αλληλεξάρτηση όπου το κάθε στοιχείο του συστήματος, υπό κανονικές συνθήκες, λειτουργεί προς όφελος όλων των άλλων στοιχείων. Έτσι, στο ανθρώπινο σώμα, το αίμα, η καρδιά, οι πνεύμονες, τα μπράτσα, και τα πόδια, υπό κανονικές συνθήκες, συνεργάζονται ώστε να διατηρήσουν την ομοιοστατική λειτουργία του όλου. Το σύστημα είναι ενοποιημένο: η ζωή του και το μέλλον του αφορούν σε όλα τα μέρη του συστήματος. Οι περιπτώσεις κατά τις οποίες κάποιο στοιχείο λειτουργεί με τρόπο που υπονομεύει το όλον, όπως όταν η σκωληρκοειδίτιδα ή μια καρδιακή προσβολή απειλεί τη ζωή κάποιου, είναι εξαιρέσεις και εν δυνάμει παθολογικές καταστάσεις.

Ωστόσο, αν εξετάσουμε τις περισσότερες οργανώσεις, θα διαπιστώσουμε ότι οι περιπτώσεις τόσο αρμονικής συνεργασίας των διαφορετικών μερών όσο αυτή που περιγράψαμε πιο πάνω, αποτελούν μάλλον την εξαίρεση παρά τον κανόνα. Οι περισσότερες οργανώσεις δεν είναι τόσο ενοποιημένες, λειτουργικώς, όσο είναι οι βιολογικοί οργανισμοί. Τα διαφορετικά στοιχεία μιας οργάνωσης είναι συνήθως ικανά να ζουν τη ζωή τους ξεχωριστά, και συνήθως αυτό κάνουν. Παρ' ότι οι οργανώσεις μπορεί κατά καιρούς να παρουσιάζουν υψηλό βαθμό ενοποίησης, και οι άνθρωποι στα διαφορετικά τμήματα να εργάζονται αλτρουιστικά για το καλό του συνόλου της οργάνωσης, εντούτοις, σε άλλες περιπτώσεις, είναι πιθανόν να παρουσιαστούν ακόμη και σχίσματα και σημαντικότερες συγκρούσεις.

Η οργανισμική μεταφορά είχε μια ανεπαίσθητη, πλην όμως σημαντική, επίδραση στο συνολικό τρόπο σκέψης μας, διότι μας ενθάρρυνε να πιστέψουμε ότι η ενότητα και η αρμονία που χαρακτηρίζουν τους βιολογικούς οργανισμούς μπορούν να επιτευχθούν και στην οργανωσιακή ζωή. Συχνά τείνουμε να ταυτίζουμε την οργανωσιακή ευημερία με μια κατάσταση ενότητας όπου όλοι «προχωρούν μαζί». Αυτός ο τρόπος σκέψης συνήθως μας οδηγεί να θεωρούμε την «πολιτική» και άλλες δραστηριότητες που προσδιορίζονται από ίδια συμφέροντα ως ανώμαλα ή δυσλειτουργικά χαρακτηριστικά, τα οποία θα έπρεπε να απουσιάζουν από τις υγιείς οργανώσεις. Όπως θα φανεί καθαρά στη συζήτησή μας στο Κεφάλαιο 6, όπου θα εξετάσουμε τις οργανώσεις ως πολιτικά συστήματα, η έμφαση που δίνεται στην ενότητα παρά στη σύγκρουση, ως την κανονική κατάσταση της οργάνωσης, μπορεί να σημαίνει μια εγγενή αδυναμία της οργανισμικής μεταφοράς. Κατά τα τελευταία χρόνια, όσοι προτιμούν αυτήν τη μεταφορική περιγραφή έχουν αρχίσει να συνειδητοποιούν αυτό το μειονέκτημα και δίνουν περισσότερη προσοχή στο ρόλο της εξουσίας στις οργανώσεις, όμως δεν έχουν φτάσει ακόμη στο σημείο να εγκαταλείψουν την ιδέα της λειτουργικής ενότητας. Και έχουν λόγους γ' αυτήν τους την επιλογή. Η ιδέα ότι οι οργανώσεις μπορούν να λειτουργήσουν με τρόπο λειτουργικώς ενοποιητικό είναι διαδεδομένη, ιδιαίτερος ανάμεσα στους

μάνατζερ που είναι επιφορτισμένοι με το καθήκον να κρατούν τις οργανώσεις δεμένες.

Έτσι λοιπόν, η παρατήρηση αυτή μας φέρνει στον τελευταίο περιορισμό της οργανισμικής μεταφοράς που θα εξεταστεί εδώ: τον κίνδυνο να καταστεί αυτή η μεταφορά ιδεολογία. Αυτό είναι πάντοτε το πρόβλημα στις εφαρμοσμένες κοινωνικές επιστήμες όπου οι εικόνες ή οι θεωρίες φτάνουν να παίξουν το ρόλο των κανονιστικών καθοδηγητικών γραμμών οι οποίες διαπλάθουν την πράξη. Έχουμε αναλύσει ήδη την επίδραση της μηχανιστικής μεταφοράς πάνω στην κλασική θεωρία του μάνατζμεντ: Η ιδέα ότι η οργάνωση είναι μια μηχανή, θέτει τη βάση για την ιδέα ότι πρέπει και να λειτουργεί σαν μηχανή. Με την οργανισμική μεταφορά, αυτό το «πρέπει» παίρνει πολλές μορφές. Για παράδειγμα, το γεγονός ότι οι βιολογικοί οργανισμοί είναι λειτουργικώς ενοποιημένοι, μπορεί εύκολα να θέσει τη βάση για την ιδέα ότι οι οργανώσεις πρέπει να λειτουργούν με τον ίδιο τρόπο. Μεγάλο μέρος των οργανωσιακών αλλαγών επιχειρούν να υλοποιήσουν αυτήν την ιδέα εξευρισκοντας τρόπους ενοποίησης του ατόμου και της οργάνωσης – παραδείγματος χάριν, σχεδιάζοντας την εργασία έτσι ώστε τα άτομα να μπορούν να ικανοποιούν τις προσωπικές τους ανάγκες μέσω της οργάνωσης. Ενώ η επιστημονική διοίκηση του Frederick Taylor παρείχε μια ιδεολογία που βασιζόταν στην ιδέα ότι «η αποδοτικότητα και η παραγωγικότητα είναι προς το συμφέρον όλων», οι ιδεολογίες που συνδέονται με την «Οργανωσιακή Ανάπτυξη» τείνουν να υπογραμμίζουν ότι μπορούμε να ζήσουμε μια μεστή ζωή που να μας ικανοποιεί, αν ικανοποιήσουμε τις προσωπικές μας ανάγκες μέσω των οργανώσεων που πρωταγωνιστούν στη σύγχρονη σκηνή. Πολλοί ισχυρίζονται ότι αυτός ο τρόπος σκέψης ενέχει τον κίνδυνο να παράξει μια οργανωσιακή κοινωνία στην οποία θα ενοικούν ο «οργανωσιακός άνδρας» και η «οργανωσιακή γυναίκα». Οι άνθρωποι θα μετατραπούν σε πόρους οι οποίοι πρόκειται να αναπτυχθούν, και δεν θα είναι πια ανθρώπινα όντα που εκτιμώνται γ' αυτό που είναι, και που ενθαρρύνονται να επιλέγουν και να διαπλάθουν το δικό τους μέλλον. Το ζήτημα αυτό στρέφει την προσοχή μας στις αξίες που στηρίζουν μεγάλο μέρος της οργανωσιακής ανάπτυξης και, κατά συνέπεια, στις αξίες που συνδέονται με τη χρήση της οργανισμικής μεταφοράς ως βάση θεωρητικής αναζήτησης.

Μια άλλη σημαντική ιδεολογική διάσταση κάποιων από τις θεωρίες που συζητήθηκαν στο κεφάλαιο αυτό συναντώνται στις διασυνδέσεις με την κοινωνική φιλοσοφία του δεκάτου ενάτου αιώνα. Παραδείγματος χάριν, η άποψη της πληθυσμιακής οικολογίας σχετικά με τις οργανώσεις, αναβιώνει την ιδεολογία του κοινωνικού δαρβινισμού, σύμφωνα με την οποία η κοινωνική ζωή βασίζεται στους νόμους της φύσης και επιβιώνει μόνο όποιος είναι πολύ καλά προσαρμοσμένος. Ο κοινωνικός δαρβινισμός ήταν η ιδεολογία που στήριξε τον καπιταλισμό κατά τα πρώτα στάδια της ανάπτυξής του, τότε που μικρές εταιρείες αγωνίζονταν για την επιβίωσή τους ελεύθερα και χωρίς αναστολές. Η άποψη της πληθυσμιακής οικολογίας για τις οργανώσεις διαμορφώνει, στην πραγματικότητα, μια αντίστοιχη ιδεολογία για

τη σύγχρονη εποχή, κρατώντας έναν καθρέφτη μπροστά από τον οργανωσιακό κόσμο και προτείνοντας ότι η όψη που βλέπουμε αντανάκλα ένα φυσικό νόμο. Στην πραγματικότητα, επικαλούμαστε ένα φυσικό νόμο για να νομιμοποιήσουμε την οργάνωση της κοινωνίας. Προφανώς, υπάρχουν πραγματικοί κίνδυνοι σε αυτό διότι, όταν παίρνουμε στα σοβαρά τον παραλληλισμό ανάμεσα στη φύση και την κοινωνία, δεν μπορούμε να δούμε ότι τα ανθρώπινα όντα έχουν, εν δυνάμει, μεγάλη επιρροή και μπορούν να επιλέξουν τι μπορεί να είναι ο κόσμος τους.

[4]

ΜΑΘΗΣΗ ΚΑΙ ΑΥΤΟ-ΟΡΓΑΝΩΣΗ Οι Οργανώσεις ως Εγκέφαλοι

ΣΤΟ ΒΙΒΛΙΟ ΤΟΥ *The Natural History of the Mind* (Η φυσική ιστορία του νου) ο G. R. Taylor, συγγραφέας που ασχολείται με θέματα που αφορούν στην επιστήμη, κάνει τις ακόλουθες παρατηρήσεις σχετικά με ορισμένες από τις διαφορές ανάμεσα στους εγκεφάλους και στις μηχανές:

Σε ένα πασίγνωστο πείραμα, ο Αμερικανός ψυχολόγος Karl Lashley αφαίρεσε σημαντικό τμήμα του εγκεφάλου ποντικών τα οποία είχαν εκπαιδευτεί να τρέχουν σε λαβύρινθο. Ανακάλυψε ότι θα μπορούσε να αφαιρέσει μέχρι και ενενήντα τοις εκατό του φλοιού του εγκεφάλου τους χωρίς να περιορίσει σημαντικά την ικανότητά τους να βρίσκουν το δρόμο τους στο λαβύρινθο, αρκεί να μην αφαιρούσε στο οπτικό κέντρο, γεγονός που θα τα τύφλωνε. Δεν υπάρχει καμιά μηχανή φτιαγμένη από τον άνθρωπο για την οποία να ισχύει κάτι τέτοιο. Δοκιμάστε να αφαιρέσετε τα εννιά δέκατα του ραδιοφώνου σας και δείτε αν μπορεί ακόμη να δίνει σήμα! Ο εγκέφαλος διαφέρει ως προς αυτό: κάθε συγκεκριμένη μνήμη μοιάζει να κατανέμεται, με κάποιον τρόπο, στο σύνολο του εγκεφάλου.

Ομοίως, μπορείτε να αφαιρέσετε σημαντική ποσότητα του κινητικού φλοιού του εγκεφάλου χωρίς αυτό να παραλύει καμιά ομάδα μυών. Το μόνο που συμβαίνει είναι μια γενικότερη μείωση της απόδοσης του κινητικού συστήματος. Τα εξελικτικά πλεονεκτήματα μιας τέτοιας διάταξης είναι έκδηλα: όταν μας κινηγούν, είναι καλύτερα να τρέχουμε άχαρα, παρά να μην τρέχουμε καθόλου. Όμως στην πραγματικότητα δεν έχουμε καταλάβει πώς επιτυγχάνεται αυτή η αξιοσημείωτη κατανομή των λειτουργιών. Βλέπουμε, τελικά, ότι η λειτουργία του εγκεφάλου βασίζεται σε μορφές αυξανόμενης ελλέπτυνσης και όχι (όπως συμβαίνει στις μηχανές) σε αλυσιδωτές αντιδράσεις αιτίας και αποτελέσματος.

Γεγονός είναι ότι ο εγκέφαλος δεν μπορεί να συγκριθεί με τίποτε άλλο.

Τα σχόλια του Taylor θέτουν ερωτήματα που κινούν την προσοχή μας. Είναι δυνατόν να σχεδιαστούν «μανθάνουσες οργανώσεις» που να έχουν τη δυνατότητα να είναι τόσο ευέλικτες, προσαρμοστικές και επινοητικές όσο ο εγκέφαλος; Είναι δυνατόν να κατανεμηθούν οι ικανότητες ευφυΐας και ελέγχου σε όλη την επιχείρηση έτσι ώστε το σύστημα στο σύνολό του να μπορεί να αυτο-οργανώνεται και να εξελίσσεται παράλληλα με τις αναδυόμενες προκλήσεις;

Αυτά τα ζητήματα βρίσκονται στο επίκεντρο του ενδιαφέροντος αυτού του κεφαλαίου, το οποίο επιδιώκει να απαντήσει στο βασικό ερώτημα: «Τι θα σήμαινε αν θεωρούσαμε τις οργανώσεις ως ζωντανούς εγκεφάλους;»

Εικόνες του εγκεφάλου

Όπως παρατήρησαν οι δημοσιογράφοι του *Newsweek* Sharon Begley και R. Sawhill, επί 2.400 χρόνια, αφότου ο Ιπποκράτης εντόπισε το κέντρο της διάνοιας στο εσωτερικό του κρανίου, οι άνθρωποι αντιμετωπίζουν το παράδοξο ότι οι μεγαλύτερες σκέψεις και τα επιτεύγματά τους, ακόμη και τα βαθύτερα αισθήματά τους, μπορεί να εκπορεύονται από ένα κομματάκι ύλης βάρους περίπου ενάμισι κιλού, που έχει τη συνοχή του ζελέ. Μέσα από επίμονη έρευνα, ιδιαιτέρως κατά τα τελευταία 100 χρόνια, οι επιστήμονες και οι φιλόσοφοι όλων των κλάδων, έχουν αρχίσει, σταδιακά, να διεισδύουν και να αποκαλύπτουν τα μυστήρια αυτής της πολυτιμότερης περιοχής της ανατομίας. Όπως ήταν αναμενόμενο, έχει συγκεντρωθεί πληθώρα μεταφορικών περιγραφών οι οποίες διαμορφώνουν την κατανόησή μας.

Πολλές από αυτές τις εικόνες επικεντρώνονται στην ιδέα ότι ο εγκέφαλος είναι ένα σύστημα επεξεργασίας πληροφοριών. Για παράδειγμα, ο εγκέφαλος θεωρήθηκε ως:

- Ένα σύστημα ελέγχου που μοιάζει με πολύπλοκο ηλεκτρονικό υπολογιστή ή με τηλεφωνικό κέντρο, και μεταδίδει πληροφορίες μέσω ηλεκτρικών παλμών.
- Ένα είδος συστήματος τηλεόρασης που έχει την ικανότητα να ανασυνθέτει συνεκτικά μοτίβα και εικόνες από εκατομμύρια ανεξάρτητες μεταξύ τους πληροφορίες.
- Μια εξεζητημένη βιβλιοθήκη ή μια τράπεζα δεδομένων όπου αποθηκεύονται και απ' όπου ανασύρονται πληροφορίες.
- Ένα πολύπλοκο σύστημα χημικών αντιδράσεων οι οποίες μεταδίδουν μηνύματα και ενεργοποιούν δράσεις.
- Ένα μυστηριώδες «μαύρο κουτί» που συνδέει ερεθίσματα και συμπεριφορές.
- Ένα γλωσσικό σύστημα που λειτουργεί μέσω ενός νευρικού κώδικα ο οποίος μεταφράζει τις πληροφορίες σε σκέψεις, ιδέες, και δράση, σχεδόν όπως ο κώδικας της αλφαβήτου μπορεί να μετατραπεί σε λόγο μέσω λέξεων και προτάσεων.

Πιο πρόσφατα, ο εγκέφαλος έχει παραλληλιστεί με ολογραφικό σύστημα, ένα από τα θαύματα της σύγχρονης επιστήμης. Η ολογραφία ανακαλύφθηκε το 1948 από τον Dennis Gabor, και χρησιμοποιεί κάμερες χωρίς φακό για να καταγράψει πληροφορίες με τρόπο ώστε το όλον αποθηκεύεται σε όλα του τα μέρη. Αλληλεπιδρώσες δέσμες φωτός δημιουργούν ένα «μοτίβο συμβολής» που διαχέει τις πληροφορίες οι οποίες καταγράφονται σε μια φωτογραφική πλάκα, γνωστή ως ολόγραμμα, η οποία στη συνέχεια μπορεί να φωτιστεί ώστε να αναδημιουργήσει τις αρχικές πληροφορίες. Ένα από τα ενδιαφέροντα χαρακτηριστικά του ολογράμματος είναι ότι, αν σπάσει, καθένα κομμάτι μπορεί να χρησιμοποιηθεί για να ξαναφτιαχτεί ο-

λόκληρη η εικόνα. Όλα ενυπάρχουν σε όλα τα υπόλοιπα, ακριβώς σαν να μπορούσαμε, ρίχνοντας ένα βότσαλο σε μια λίμνη, να δούμε ολόκληρη τη λίμνη και όλα τα κύματα, τις ρυτιδώσεις και τις σταγόνες του νερού που προκαλούνται από το πιτσόλιμα αυτό, σε καθεμιά από τις σταγόνες νερού που παράγονται.

Η ολογραφία υποδεικνύει ότι είναι δυνατόν να δημιουργήσουμε διαδικασίες κατά τις οποίες το όλον μπορεί να καταγραφεί σε όλα τα μέρη του, έτσι ώστε το καθένα μέρος να αντιπροσωπεύει το όλον. Ο νευρολόγος Karl Pribram του Πανεπιστημίου Stanford έχει προτείνει ότι ο εγκέφαλος λειτουργεί σύμφωνα με τις αρχές της ολογραφίας: ότι η μνήμη κατανέμεται σε όλη την έκταση του εγκεφάλου και μπορεί, για το λόγο αυτόν, να επανασυγκροτηθεί από οποιοδήποτε από τα μέρη του. Αν έχει δίκιο, η πρότασή του μπορεί να εξηγήσει γιατί τα ποντίκια στα πειράματα του Karl Lashley μπορούσαν να λειτουργήσουν σχετικά καλά ακόμη και όταν τους είχε αφαιρεθεί το μεγαλύτερο τμήμα του εγκεφάλου.

Η διαμάχη σχετικά με την αληθινή φύση και λειτουργία του εγκεφάλου συνεχίζεται με αμείωτη ένταση και οι ενδείξεις δεν οδηγούν ακόμη σε οριστικά συμπεράσματα. Κάθε μεταφορά που χρησιμοποιείται ως μέσο κατανόησης, μοιάζει να συλλαμβάνει κάποιες καιρίες όψεις ενώ αποτυγχάνει σε άλλα σημεία. Παράδειγματος χάριν, η εικόνα της επεξεργασίας πληροφοριών εκφράζει το γεγονός ότι ο ανθρώπινος εγκέφαλος μπορεί να επεξεργαστεί δισεκατομμύρια μονάδες δεδομένων ανά δευτερόλεπτο, μετασχηματίζοντάς τες σε μοτίβα και ρυτίνες που μας βοηθούν να αντιμετωπίσουμε τον κόσμο που μας περιβάλλει. Όμως οι εξηγήσεις τείνουν να συγκεντροποιούν τη διαδικασία. Τα ευρήματα της ολογραφίας ευνοούν μια περισσότερο αποκεντρωμένη, κατανεμημένη μορφή ευφυΐας. Καθώς ο εγκέφαλος λειτουργεί, φαίνεται να μην υπάρχει κέντρο ή σημείο ελέγχου. Ο εγκέφαλος μοιάζει να αποθηκεύει και να επεξεργάζεται δεδομένα σε πολλά μέρη ταυτοχρόνως. Η μορφή και η τάξη αναδύονται μέσω της διαδικασίας – δεν επιβάλλονται.

Οι ολογραφικές ερμηνείες τονίζουν τον «πανταχού» χαρακτήρα της λειτουργίας του εγκεφάλου. Διαφορετικά στοιχεία εμπλέκονται σε συστήματα «παράλληλης επεξεργασίας», παράγοντας σήματα, παλμούς, και ροπές που συμβάλλουν στη λειτουργία και το χαρακτήρα του όλου. Όμως, η ολογραφική ερμηνεία μπορεί να καταστεί υπερβολική, με την έννοια ότι υποβαθμίζει το γεγονός ότι, παρά τον κατανεμημένο χαρακτήρα του, το σύστημα είναι, σε μεγάλο βαθμό, εξειδικευμένο. Ο εγκέφαλος μοιάζει να είναι και ολογραφικός και εξειδικευμένος!

Το παράδοξο αυτό φαίνεται καθαρά στα αποτελέσματα της έρευνας σχετικά με το «διαριμένο εγκέφαλο». Η έρευνα αυτή έδειξε ότι το δεξί ημισφαίριο του εγκεφάλου παίζει κυρίαρχο ρόλο στις δημιουργικές, διαισθητικές, συναισθηματικές, ακουστικές λειτουργίες καθώς και στις λειτουργίες αναγνώρισης μοτίβων, και ελέγχει την αριστερή πλευρά του σώματος. Το αριστερό ημισφαίριο εμπλέκεται περισσότερο στις ορθολογικές, αναλυ-

τικές, αναγωγικές, γλωσσικές, οπτικές, και προφορικές λειτουργίες, ενώ ελέγχει τη δεξιά πλευρά του σώματος. Υπάρχει, χωρίς αμφιβολία, ένας υψηλός βαθμός εξειδίκευσης σε κάθε ημισφαίριο, αλλά λειτουργούν πάντα και τα δύο σε κάθε δεδομένη ενέργεια. Η μόνη διαφορά είναι ότι, σε κάθε διαφορετική λειτουργία, το ένα από τα δύο είναι περισσότερο δραστήριο ή κυρίαρχο. Η συμπληρωματικότητα αυτή υποδεικνύεται επίσης από το γεγονός ότι για την αποτελεσματική δράση, ή τη λύση κάποιου προβλήματος, απαιτείται η συνεργασία και των δύο ημισφαιρίων, ανεξάρτητα από το γεγονός ότι για κάθε άτομο κάποιο από τα δύο ημισφαίρια είναι κυρίαρχο.

Προκειμένου να κατανοήσουμε τον εγκέφαλο, πρέπει να είμαστε σε θέση να αποδεχτούμε αυτό το παράδοξο και να αναπτύξουμε εξηγήσεις που να αναγνωρίζουν ότι τόσο οι λογικές αναγωγές όσο και οι δημιουργικές προεκτάσεις μπορεί να αποτελούν μέρος της ίδιας διαδικασίας: ότι κατανεμημένες λειτουργίες και υψηλός βαθμός εξειδίκευσης είναι δυνατόν να συνυπάρχουν: ότι ο υψηλός βαθμός τυχαιότητας και ποικιλίας μπορεί να δημιουργεί συνεκτικά μοτίβα: ότι ο τεράστιος πλεονασμός και η επικάλυψη μπορούν να παρέχουν τη βάση για αποτελεσματική λειτουργία: και ότι το πιο συντεταγμένο και ευφυές σύστημα που γνωρίζουμε δεν έχει προκαθορισμένο ή ρητό σχεδιασμό.

Προκαλεί ενδιαφέρον το γεγονός ότι, μερικές από τις πιο διεισδυτικές αναλύσεις στα ζητήματα αυτά αναδύονται στο πεδίο της τεχνικής νοημοσύνης, όπου τα πειράματα για την κατασκευή μηχανών που να προσομοιάζουν στον εγκέφαλο δείχνουν, πράγματι, ότι μπορούμε να δημιουργήσουμε τις ικανότητες που ο G.R. Taylor αναφέρει στο απόσπασμα που παρουσιάστηκε στην αρχή αυτού του κεφαλαίου.

Παραδείγματος χάριν, στην κατασκευή των κινητών ρομπότ, τα αποκαλούμενα «μομπότ», έχουν βρεθεί τρόποι που συμβιβάζουν τις αρχές συγκεντρωμένης και αποκεντρωμένης ευφυΐας. Τα μομπότ με το μεγάλο συγκεντρωμένο «εγκέφαλο» απαιτούν τόσο μεγάλη μηχανική υποστήριξη, ώστε κατατροπώνονται και ακινητοποιούνται λόγω της υπερβολικά μεγάλης αναλογίας σώματος-εγκεφάλου. Και όταν το «πρόβλημα του σώματος» λύνεται, τοποθετώντας τον «εγκέφαλο» σ' ένα κεντρικό αλλά απομακρυσμένο χωρικό σημείο, οι διαδικασίες επικοινωνίας τείνουν να διαταράσσονται από τυχαίους «θορύβους» όλων των ειδών, οι οποίοι έχουν μια μόνιμη ροπή να οδηγούν το σύστημα σε αποτυχία. Οι πιο επιτυχείς καινοτομίες μοιάζουν να συμπερίλαμβάνουν συστήματα κατανεμημένης ευφυΐας, όπου η ενοποίηση και η συνεκτικότητα κτίζονται από «τη βάση προς την κορυφή», με τρόπο που επιτρέπει την ανάδυση των «υψηλότερων» ή περισσότερο εξελιγμένων μορφών ευφυΐας.

Θεωρήστε, για παράδειγμα, το μομπότ με το όνομα «Genghis» που κατασκευάστηκε από τον Rodney Brooks στο MIT και περιγράφηκε από τον Kevin Kelly στο βιβλίο του *Out of Control* (Εκτός ελέγχου). Το Genghis σχεδιάστηκε ως ένα είδος «μηχανικής κατσαρίδας» που έχει έξι πόδια αλλά δεν έχει εγκέφαλο. Κάθε πόδι έχει το δικό του μικροεπεξεργαστή, ο ο-

ποίος μπορεί να ενεργεί ως αισθητήριο όργανο και ο οποίος του επιτρέπει να «σκέπτεται μόνο του» και να καθορίζει τις ενέργειές του. Μέσα στο σώμα της μηχανής, άλλες ημι-ανεξάρτητες «σκεπτόμενες» διατάξεις συντονίζουν τις επικοινωνίες ανάμεσα στα πόδια. Η διαδικασία του βαδίσματος αναδύεται ως αποτέλεσμα της ευφυΐας που παράγεται βαθμιαία. Το γεγονός ότι τα πόδια είναι ανεξάρτητα μεταξύ τους παρέχει μεγάλη ευελιξία και, κατά συνέπεια, μπορεί να αποφευχθεί το τεράστιο έργο της επεξεργασίας όλων εκείνων των πληροφοριών που θα ήταν απαραίτητες για το συντονισμό της λειτουργίας και των έξι ποδιών, αν αυτή αποτελούσε μια ενοποιημένη διαδικασία.

Το Genghis προσφέρει μια μεταφορά για την κατανόηση του τρόπου με τον οποίο μια ευφυής δράση μπορεί να προκύψει από οιονεί-ανεξάρτητες διαδικασίες, που συνδέονται μεταξύ τους μέσω ενός ελαχίστου συνόλου βασικών κανόνων, πράγμα που κάνει το όλο σύστημα να μοιάζει σαν να έχει μια ενοποιημένη, καλά συντονισμένη ευφυΐα, η οποία υπαινίσσεται την ύπαρξη σκοπού. Βασιζόμενη σε κάποιο μοτίβο απλών ρουτινών του τύπου «Αν... τότε...», η «κατσαρίδα» βαδίζει χωρίς να γνωρίζει καν πώς τα καταφέρει. Ο Rodney Brooks περιγράφει μερικές από τις βασικές σχεδιαστικές αρχές ως ακολούθως:

Δεν υπάρχει κεντρική μονάδα ελέγχου η οποία να κατευθύνει το σώμα που να τοποθετήσει το κάθε πόδι ή πόσο ψηλά να σηκώσει το πόδι αν συναντήσει εμπόδιο. Αντιθέτως, έχουν οριστεί για κάθε πόδι κάποιες απλές συμπεριφορές, και το κάθε πόδι χωριστά γνωρίζει τι πρέπει να κάνει κάτω από διαφορετικές συνθήκες. Για παράδειγμα, δύο βασικές συμπεριφορές μπορούν να περιγραφούν κάπως έτσι: «Αν είμαι πόδι και είμαι επάνω, πρέπει να κατέβω», ή «Αν είμαι πόδι και κινούμαι προς τα εμπρός, βάλε τα άλλα πέντε πόδια λίγο πιο πίσω». Αυτές οι διαδικασίες υπάρχουν ανεξάρτητα, λειτουργούν ανά πάσα στιγμή, και ενεργοποιούνται οποτεδήποτε είναι αληθινές οι προϋποθέσεις που δίνουν τα αισθητήρια όργανα. Στην περίπτωση αυτή, το μόνο που χρειάζεται για να καταλήξουμε σε βάδισμα είναι να υπάρχει μια ακολουθία ποδιών που σηκώνονται (αυτή είναι η μόνη περίπτωση όπου φαίνεται να υπάρχει κάποιος κεντρικός έλεγχος). Μόλις ένα πόδι σηκώνεται, μετακινείται αυτομάτως προς τα εμπρός, και επίσης προς τα κάτω. Όμως η ενέργεια της μετακίνησης προς τα εμπρός, σημαίνει ότι όλα τα άλλα πόδια θα μετακινήθουν λίγο προς τα πίσω. Αφού αυτά τα πόδια πατούν στο έδαφος, η κίνησή τους σημαίνει ότι το σώμα θα μετακινηθεί προς τα εμπρός.

Ας επιστρέψουμε τώρα στον εγκέφαλο. Θα μπορούσαν άραγε ελλειψισμένες μορφές ευφυΐας να αναδυθούν με τέτοιο τρόπο, από «κάτω προς τα επάνω», ως αποτέλεσμα της ενοποίησης λιγότερο υψηλών ικανοτήτων και μορφών ευφυΐας; Αυτό, όντως, είναι συναφές με την άποψη που διατύπωσε ο γνωστικός φιλόσοφος Daniel Dennett, του Πανεπιστημίου Tufts, ο οποίος προτείνει ότι αυτό που αντιλαμβανόμαστε και βιώνουμε μέσα στον εγκέφαλό μας ως μια ροή συνειδητότητας που έχει υψηλό βαθμό τάξης, εί-

να, στην πραγματικότητα, το αποτέλεσμα μιας περισσότερο χαοτικής διαδικασίας κατά την οποία πολλαπλές δυνατότητες –αυτά που ονομάζει «πολλαπλά προσχέδια»– δημιουργούνται ως αποτέλεσμα της δραστηριότητας που κατανέμεται σε όλη την έκταση του εγκεφάλου. Δεν υπάρχει κυρίαρχη, συγκεντρωμένη ευφυΐα! Ο εγκέφαλος ως σύστημα εμπλέκεται σε ένα απίστευτα πολυποίκιλο σύνολο παράλληλων δραστηριοτήτων, οι οποίες είναι συμπληρωματικές ή ανταγωνιστικές ως προς αυτό που τελικά αναδύεται ως συνεκτικό μοτίβο.

Και ως εκ τούτου το ερώτημα, «*Τι θα σήμαινε αν θεωρούσαμε τις οργανώσεις ως εγκεφάλους;*» εγείρει πολλές ενδιαφέρουσες δυνατότητες.

Προφανώς, υπάρχουν πολλές δυνατότητες!

Στις ακόλουθες ενότητες θα διερευνήσουμε και θα αναπτύξουμε τις συλλήψεις στις οποίες αναφερθήκαμε ήδη πιο πάνω, θεωρώντας τις οργανώσεις με τρεις διαφορετικούς αλλά αλληλένδετους τρόπους: ως εγκεφάλους επεξεργασίας πληροφοριών, ως σύνθετα μανθάνοντα συστήματα, και ως ολογραφικά συστήματα που συνδυάζουν συγκεντρωτικά και αποκεντρωτικά χαρακτηριστικά.

Οι οργανώσεις ως εγκεφαλοι επεξεργασίας πληροφοριών

Αν το σκεφτείτε λίγο θα δείτε ότι κάθε μορφή οργανωσιακής λειτουργίας εξαρτάται από κάποιου είδους επεξεργασία πληροφοριών. Οι γραφειοκράτες παίρνουν αποφάσεις επεξεργαζόμενοι πληροφορίες, έχοντας ως γνώμονα τους κατάλληλους κανόνες. Οι μάνατζερ στρατηγικής παίρνουν αποφάσεις αναπτύσσοντας προγράμματα και πολιτικές οι οποίες στη συνέχεια παρέχουν ένα σημείο αναφοράς για την επεξεργασία πληροφοριών και τη λήψη αποφάσεων από άλλους. Οι υπολογιστές αυτοματοποιούν πολύπλοκες ροές πληροφοριών και, με την ανάπτυξη του Διαδικτύου, των εταιρικών «ενδοδικτύων», και άλλων ιστών ηλεκτρονικής επικοινωνίας, διαπιστώνουμε ότι οι οργανώσεις γίνονται συνώνυμες των αποφάσεων, των πολιτικών, και των ροών δεδομένων που διαπλάθουν την καθημερινή πρακτική.

Οι οργανώσεις είναι συστήματα πληροφοριών. Είναι συστήματα επικοινωνίας. Και επίσης είναι συστήματα λήψης αποφάσεων. Αν το συνειδητοποιήσουμε αυτό, τότε θα είμαστε σε καλό δρόμο ώστε να κατανοήσουμε τις οργανώσεις ως εγκεφάλους που επεξεργάζονται πληροφορίες!

Αυτή η προσέγγιση για την κατανόηση των οργανώσεων, η οποία έγινε αρχικά γνωστή ως «προσέγγιση λήψης των αποφάσεων», εγκαινιάστηκε κατά τις δεκαετίες του 1940 και του 1950 από το Νομπελίστα Herbert Simon και κάποιους συνεργάτες του, όπως, για παράδειγμα, τον James March όταν ήταν στο Ινστιτούτο Τεχνολογίας Carnegie (σήμερα Πανεπιστήμιο Carnegie-Mellon). Ο Simon διερεύνησε την παραλληλία ανάμεσα στην ανθρώπινη λήψη αποφάσεων και την οργανωσιακή λήψη αποφάσεων, και έγινε γνωστός εξαιτίας της θέσης που υποστήριξε ότι, δηλαδή, οι

οργανώσεις δεν μπορούν ποτέ να είναι απολύτως ορθολογικές, επειδή τα μέλη τους έχουν πεπερασμένες ικανότητες στην επεξεργασία πληροφοριών. Ισχυριζόμενος ότι οι άνθρωποι (α) είναι υποχρεωμένοι, συνήθως, να ενεργούν με βάση ατελή πληροφόρηση σχετικά με τις πιθανές πορείες δράσης και τις συνέπειές τους, (β) είναι σε θέση να διερευνήσουν μόνο έναν περιορισμένο αριθμό εναλλακτικών περιπτώσεων που σχετίζονται με κάθε δεδομένη απόφαση, και (γ) δεν είναι σε θέση να προσδώσουν ακριβείς τιμές στα αποτελέσματα, ο Simon αμφισβήτησε τις παραδοχές της οικονομικής επιστήμης σχετικά με τη βελτιστοποιητική συμπεριφορά των ατόμων. Κατέληξε ότι τα άτομα και οι οργανώσεις αρκούνται σε μια «περιορισμένη ορθολογικότητα» «αρκετά καλών» αποφάσεων που βασίζονται, από τη μια μεριά, σε απλούς, εντελώς πρακτικούς κανόνες, και από την άλλη, σε περιορισμένη έρευνα και πληροφόρηση.

Κατά την άποψη του Simon, αυτά τα όρια της ανθρώπινης ορθολογικότητας είναι θεσμοποιημένα στη δομή και τους τρόπους λειτουργίας των οργανώσεών μας. Έτσι, η θεωρία του σχετικά με τη λήψη αποφάσεων μας οδηγεί να κατανοήσουμε τις οργανώσεις ως θεσμοποιημένους εγκεφάλους οι οποίοι κατακερματίζουν, ρουτινοποιούν, και οριοθετούν τη διαδικασία λήψης αποφάσεων, για να μπορέσουν να τη χειριστούν. Καθώς κοιτάζουμε τις οργανώσεις από αυτήν την οπτική γωνία, καταλήγουμε να συνειδητοποιούμε ότι οι διάφορες διαιρέσεις εντός της οργάνωσης, που έχουν σχέση με τις διάφορες εργασίες, τα τμήματα, ή οτιδήποτε άλλο, δεν ορίζουν απλώς μια δομή της οργανωσιακής δραστηριότητας. Δημιουργούν επίσης μια δομή προσοχής, πληροφόρησης, ερμηνείας, και λήψης αποφάσεων, η οποία ασκεί μια κρίσιμη σημασία επίρροή στην καθημερινή λειτουργία της οργάνωσης.

Από τη στιγμή που ο Simon και οι συνεργάτες του πρωτοεισηγάγαν αυτόν τον τρόπο εξέτασης των οργανώσεων, πολλοί ερευνητές και σύμβουλοι αφιέρωσαν σημαντικά μεγάλη προσπάθεια στην κατανόηση των οργανώσεων από τη σκοπιά της επεξεργασίας πληροφοριών, με στόχο να ενισχύσουν στην πράξη την οργανωσιακή ορθολογικότητα. Παραδόξως, μολονότι η κύρια συμβολή του Simon συνίσταται στο γεγονός ότι έδειξε πως οι οργανώσεις δεν μπορούν ποτέ να είναι πλήρως ορθολογικές και ότι, κατά συνέπεια, θα πρέπει να αρκούνται στο «αρκούντως ικανοποιητικό», η κύρια επίπτωση του έργου του ήταν η ενίσχυση του ορθολογικού μοντέλου.

Για παράδειγμα, επιστήμονες που εργάζονται στα πεδία της Επιχειρησιακής Έρευνας (OR: Operations Research), των Συστημάτων Διοικητικών Αποφάσεων (MDS: Management Decision Systems), και των Πληροφοριακών Συστημάτων Διοίκησης (MIS: Management Information Systems) εμπνεύστηκαν από τη δουλειά του Simon και επιχείρησαν να βρουν τρόπους ανάπτυξης εργαλείων επεξεργασίας πληροφοριών και λήψης αποφάσεων, τα οποία θα μπορούσαν να οδηγήσουν σε πιο ορθολογικές αποφάσεις. Αυτό είχε ως αποτέλεσμα την ανάπτυξη πολύπλοκων θεωριών και συστημάτων διαχείρισης δεδομένων, που αφορούσαν όχι μόνο στους τομείς της λο-

γιστικής, της παραγωγής, της διανομής, των χρηματοοικονομικών, των πωλήσεων, του μάρκετινγκ, και άλλων δραστηριοτήτων, αλλά και στη δημιουργία ομάδων και τμημάτων προγραμματισμού, σχεδίασης, και εφαρμογής, τα οποία μπορούν να «σκέπτονται» για λογαριασμό της υπόλοιπης οργάνωσης και να ελέγχουν το σύνολο των δραστηριοτήτων. Οι μεγάλες, πολύπλοκες οργανώσεις, που βασίζονται στην επεξεργασία τεράστιου αριθμού πληροφοριών, προκειμένου να διευθύνουν τις δραστηριότητές τους σχετικά με τους πελάτες, την παραγωγή, ή τη διανομή, θα ήταν αδύνατον να λειτουργήσουν σήμερα χωρίς αυτού του είδους την υποστήριξη.

Μια άλλη σημαντική μελέτη, που είναι ευθυγραμμισμένη με το ορθολογικό μοντέλο, εκπονήθηκε από εκείνους τους θεωρητικούς των οργανώσεων που ήθελαν να κατανοήσουν την οργανωσιακή δομή από τη σκοπιά των μοντέλων επεξεργασίας πληροφοριών. Για παράδειγμα, ο Jay Galbraith έδωσε προσοχή στη σχέση ανάμεσα στην αβεβαιότητα, στην επεξεργασία πληροφοριών, και στο σχεδιασμό των οργανώσεων, προκειμένου να εξηγήσει γιατί υπάρχουν διαφορετικά είδη οργανώσεων, όπως για παράδειγμα η μηχανιστική ή η οργανική οργάνωση που εξετάστηκαν στο Κεφάλαιο 3. Αβέβαια εργασιακά καθήκοντα απαιτούν την επεξεργασία μεγάλης ποσότητας πληροφοριών από τους λήπτες αποφάσεων, κατά τη διάρκεια της εκτέλεσης των καθηκόντων τους. Όσο μεγαλύτερη είναι η αβεβαιότητα, τόσο δυσκολότερο είναι να προγραμματιστεί και να ρουτινοποιηθεί η δραστηριότητα, προσχεδιάζοντας την απόκριση. Συνεπώς, καθώς αυξάνεται η αβεβαιότητα, τις περισσότερες φορές οι οργανώσεις βρίσκουν τρόπους ώστε να ελέγχουν τα αποτελέσματα (π.χ., θέτοντας σκοπούς και στόχους) παρά τις συμπεριφορές (π.χ., μέσω κανόνων και προγραμμάτων), και να βασίζονται σε συνεχή ανάδραση ως μέσο ελέγχου. Η ιεραρχία παρέχει ένα αποτελεσματικό μέσο ελέγχου καταστάσεων που είναι αρκετά βέβαιες· όμως σε αβέβαιες καταστάσεις μπορεί να αντιμετωπίσει υπερφόρτωση πληροφοριών και αποφάσεων.

Η θεωρητική προοπτική που αναφέρεται στην επεξεργασία πληροφοριών έχει δημιουργήσει ένα νέο τρόπο εξέτασης των οργανώσεων. Υπάρχουν όμως δύο βασικές κριτικές, καθεμιά από τις οποίες ανοίγει ένα νέο δρόμο εξέλιξης.

Η πρώτη αναφέρεται στο γεγονός ότι οι περισσότερες απόψεις σχετικά με τη λήψη αποφάσεων και την επεξεργασία πληροφοριών είχαν μια «προκατάληψη υπέρ του αριστερού τμήματος του εγκεφάλου» και μια υπερσυγκεντρωτική άποψη για τη φύση της οργανωσιακής ευφυΐας. Όπως αναγνωρίζει ο ίδιος ο Simon, στα πρώτα γραπτά του φρόντιζε επιμελώς να χρησιμοποιεί τη λογική, η οποία δίνει έμφαση στην εξαγωγή συμπερασμάτων επί τη βάση συγκεκριμένων παραδοχών, γεγονός που την κατέστησε κεντρική μεταφορική περιγραφή της διαδικασίας λήψης αποφάσεων. Αυτός είναι ο λόγος για τον οποίο τα ευρήματά του ενίσχυσαν το γραφειοκρατικό μοντέλο. Η έμφαση που δόθηκε στις ορθολογικές, αναλυτικές, αναγωγικές προσεγγίσεις της επεξεργασίας πληροφοριών και της επίλυσης προβλημά-

των, μείωσε τη σημασία των περισσότερο διαισθητικών, μη γραμμικών προσεγγίσεων, οι οποίες χαρακτηρίζουν τον προσανατολισμό εκείνο που είναι περισσότερο ένας προσανατολισμός του «δεξιού τμήματος του εγκεφάλου».

Μια περισσότερο εξελιγμένη θεωρητική προοπτική σχετικά με τη λήψη αποφάσεων θα ισοζύγισε και θα ενοποιούσε τις ικανότητες του αριστερού και του δεξιού τμήματος του εγκεφάλου. Ο ίδιος ο Simon έκανε σημαντικά βήματα προς αυτήν την κατεύθυνση, αναγνωρίζοντας ότι οι «αριστερές» και οι «δεξιές» ικανότητες του εγκεφάλου περισσότερο αλληλοσυνδέονται παρά είναι διαμετρικά αντίθετες, και ότι μεγάλο μέρος αυτού που θεωρείται ως μη λογική, διαισθητική κρίση μπορεί να γίνει κατανοητό ως αποτέλεσμα πολύπλοκων δεξιοτήτων επεξεργασίας πληροφοριών που βασίζονται περισσότερο στην αναγνώριση μοτίβων παρά στην τυπική λογική και την ανάλυση. Η θεωρία αυτή υποστηρίζει ότι οι διαισθητικοί μάνατζερ μαθαίνουν να αναγνωρίζουν συνομαδώσεις πληροφοριών και να ενεργούν αναλόγως. Παρ' ότι συχνά η συμπεριφορά τους φαίνεται να είναι μη ορθολογική, επειδή οι εν λόγω μάνατζερ δεν είναι σε θέση να εξηγήσουν ή να δικαιολογήσουν με τους κανόνες της τυπικής λογικής γιατί έχει ληφθεί κάποια συγκεκριμένη απόφαση, εντούτοις σε κάποιο υπόδητο επίπεδο λειτουργούν συγκεκριμένες αναλυτικές διαδικασίες.

Αυτή η περισσότερο διαισθητική, μη λογική προσέγγιση σχετικά με την οργανωσιακή λήψη αποφάσεων έχει επίσης αναπτυχθεί από τον James March, τον πρώην συνεργάτη του Simon, και άλλους συνεργάτες, οι οποίοι ενδιαφέρθηκαν για την κατανόηση των ρευστών και άτυπων χαρακτηριστικών των οργανώσεων. Χρησιμοποίησαν αρκετές μη συμβατικές μεταφορικές περιγραφές, όπως ήταν η ιδέα ότι οι οργανώσεις μοιάζουν με «απορριμματοδοχεία», με «οργανωμένες αναρχίες», «τραμπάλες», ή «κατασκηνώσεις», για να αποδώσουν τους απρόβλεπτους τρόπους με τους οποίους οι λύσεις ψάχνουν να βρουν προβλήματα (και όχι το αντίστροφο), και να περιγράψουν το γεγονός ότι συχνά οι ορθολογικές εξηγήσεις επιβάλλονται στις αποφάσεις, *αφότου* έχουν ληφθεί αυτές οι αποφάσεις, και ότι ένα οργανωσιακό μοτίβο ή σχέδιο μπορεί να υποχωρήσει προς χάριν κάποιου άλλου χωρίς καμιά ρητή ορθολογική ανάλυση. Αντί να επικεντρωθούν απλώς στον τρόπο με τον οποίο οι μάνατζερ και οι οργανώσεις μπορούν να βρίσκουν τρόπους για να μειώσουν ή και να απαλείψουν την αβεβαιότητα, όπως συνέβη με τις περισσότερες ορθολογικές προσεγγίσεις σχετικά με τη λήψη αποφάσεων και τον οργανωσιακό σχεδιασμό, η προσοχή τους επικεντρώθηκε στον τρόπο με τον οποίο μπορεί κανείς να αντιμετωπίσει και να συμπορευτεί μ' αυτήν την αβεβαιότητα. Η πρόκληση συνίστατο στην εξεύρεση τρόπων που θα διευρύναν τη σκέψη και τη λήψη αποφάσεων και θα μας οδηγούσαν πέρα από το μοντέλο της ορθολογικότητας.

Η δεύτερη σημαντική κριτική αφορά στο γεγονός ότι έχει δοθεί υπερβολικά μεγάλη έμφαση στην εικόνα ενός μεμονωμένου ατόμου με περιορισμένες ικανότητες επεξεργασίας πληροφοριών, ως μοντέλου για την κατανόη-

ση της διαδικασίας λήψης αποφάσεων στις οργανώσεις γενικά. Αυτή είναι η υπόρρητη παραδοχή στην οποία στηρίζεται η άποψη του Simon περί «περιορισμένης ορθολογικότητας». Η περιορισμένη ευφυΐα των ατόμων χρησιμοποιείται για να δικαιολογηθεί η περιορισμένη ευφυΐα των οργανώσεων.

Όλα αυτά τώρα αλλάζουν, καθώς οι εξελίξεις στην πληροφορική και οι μορφές «δικτυωμένης ευφυΐας» δίνουν μια τελείως διαφορετική χροιά στη θεώρηση των οργανώσεων από τη σκοπιά της επεξεργασίας πληροφοριών και στις ελλπτώσεις που αυτή έχει στον οργανωσιακό σχεδιασμό.

Σκεφτείτε, για παράδειγμα, πόσο ο μηχανογραφημένος έλεγχος των αποθεμάτων και των ταμείων στα πολυκαταστήματα και σε άλλα μεγάλα καταστήματα λιανικής πώλησης έχουν μεταμορφώσει τις οργανώσεις που χρησιμοποιούν τέτοια συστήματα. Περνώντας μια ακτίνα λείζερ πάνω από τις προ-κωδικοποιημένες ετικέτες των προς πώληση ειδών, ο ταμίας καταγράφει τιμή και προϊόν, και στέλνει αυτά τα δεδομένα στις χρηματοοικονομικές αναλύσεις, τις αναφορές πωλήσεων, τους ελέγχους αποθεμάτων, τις διαδικασίες παραγγελιών, και σε πλήθος άλλες αυτοματοποιημένες δραστηριότητες πληροφόρησης και λήψης αποφάσεων. Το σύστημα οργάνωσης που είναι ενσωματωμένο στο σχεδιασμό τέτοιων συστημάτων πληροφοριών αντικαθιστά τους περισσότερο παραδοσιακούς τρόπους ανθρώπινης αλληλόδρασης, εξαφανίζοντας στρατιές υπαλλήλων, αποθηκάρχους, και μεσαία διευθυντικά στελέχη. Επιπλέον συνδέει μεταξύ τους οργανώσεις που είχαν παλαιότερα διακριτές ταυτότητες – παραγωγούς, προμηθευτές, χρηματοπιστωτικούς οργανισμούς – σε έναν ενοποιημένο ιστό πληροφοριών.

Υπό αυτές τις συνθήκες, η οργάνωση εδράζεται ολοένα και περισσότερο μέσα στο σύστημα πληροφοριών. Πράγματι, η τεχνολογία των μικροεπεξεργαστών έχει δημιουργήσει τη δυνατότητα του οργανώνουν, χωρίς καν να υπάρχει οργάνωση με την αυστηρά φυσική έννοια. Παραδείγματος χάριν, μια μεταποιητική επιχείρηση «με έδρα» τα περίχωρα της Νέας Υόρκης, μπορεί να συντονίζει τη συναρμολόγηση ανταλλακτικών στην Ταϊβάν, ενώ τα ανταλλακτικά αυτά προέρχονται από κάποιες μονάδες παραγωγής που βρίσκονται κάπου στην Ασία. Το τελικό προϊόν θα διατεθεί στο λιανικό εμπόριο σε όλη την Ευρώπη και τη Βόρεια Αμερική από ανεξάρτητους διανομείς. Οι απορίες ή τα παράπονα των καταναλωτών σχετικά με το προϊόν μπορούν να διοχετευθούν μέσω μιας «Γραμμής Βοήθειας» σε υπαλλήλους εξυπηρέτησης πελατών που εργάζονται στην Ιρλανδία, τη Δανία, ή το New Brunswick του Καναδά. Οι λογιστικές υπηρεσίες που υποστηρίζουν αυτές τις συναλλαγές εκτελούνται στην Άπω Ανατολή, και ως «Υπεύθυνος Λογιστηρίου» έχει ορισθεί μια εταιρεία στην Ατλάντα. Η εταιρεία που έχει ως βάση τη Νέα Υόρκη έχει ένα μικρό αριθμό προσωπικού που παίζει το ρόλο του κεντρικού συντονιστή και επιτελεί τις λειτουργίες μάρκετινγκ και της Έρευνας & Ανάπτυξης. Είναι μια «εικονική οργάνωση». Η τεχνολογία της πληροφορικής χρησιμοποιείται για να αίρει τους περιορισμούς χώρου και χρόνου, διασυνδέοντας μεταξύ τους «εργάτες γνώσης» και εργασιακούς εργάτες που βρίσκονται σε απομακρυσμένα μέρη ανά τον κόσμο, σε ένα ενοποιημένο σύνολο δραστηριοτήτων.

Βρίσκουμε το ίδιο μοτίβο στα συστήματα παραγωγής τύπου «just-in-time» (JIT), όπου τα συστατικά μέρη που πρόκειται να χρησιμοποιηθούν για την παραγωγή ενός προϊόντος παραδίδονται από ανεξάρτητους προμηθευτές μόλις μερικά λεπτά ή ώρες προτού αυτά χρησιμοποιηθούν. Αυτή η καινοτομία έχει μετασχηματίσει την ίδια την έννοια του τι σημαίνει να είναι κάτι «οργάνωση». Σύμφωνα με παλαιότερα συστήματα παραγωγής, όπου οι προμηθευτές παρέιχαν τα συστατικά μέρη ή τις πρώτες ύλες που θα χρησιμοποιούνταν στην κατασκευή ενός προϊόντος, ενός αυτοκινήτου, για παράδειγμα, ο κατασκευαστής (π.χ., Ford, GM, ή Volkswagen) ήταν μια ευκρινώς καθορισμένη οργάνωση. Είχε ένα φυσικό σύνορο και ένα συγκεκριμένο εργατικό δυναμικό. Αλλά με τα JIT, αυτά τα σύνορα και οι ορισμοί της ιδιότητας του μέλους της οργάνωσης διαλύονται. Οι προμηθευτές μπορεί να πραγματοποιούν τις παραγωγικές τους δραστηριότητες μέσα στις εγκαταστάσεις της Ford ή της GM, προκειμένου να επιταχύνουν τη διαδικασία παράδοσης και να κάνουν την περίοδο του «just-in-time» συντομότερη και πιο αξιόπιστη. Για κάποιον εξωτερικό παρατηρητή, μπορεί να είναι αδύνατον να διακρίνει ποιος εργάζεται για ποιον. Η θεμελιώδης οργάνωση εδράζεται πραγματικά μέσα στο πολύπλοκο σύστημα πληροφοριών, το οποίο συντονίζει τις δραστηριότητες όλων των εμπλεκόμενων ατόμων και εταιρειών περισσότερο απ' ό,τι στις διακριτές οργανώσεις, καθεμιά από τις οποίες συνεισφέρει διαφορετικά στοιχεία στη διαδικασία. Το JIT έχει μετασχηματίσει τις οργανωσιακές σχέσεις σε όλον τον κόσμο, συνδέοντας αυτά που ήταν κάποτε διακριτές οργανώσεις, και δημιουργώντας, με τον τρόπο αυτόν, ενοποιημένα συστήματα ευφυΐας και δραστηριότητας. Βλέπουμε επίσης την ίδια διαδικασία να πραγματοποιείται σε χρηματοοικονομικές υπηρεσίες και σε ολόκληρο τον τομέα των υπηρεσιών.

Θεωρήστε, για παράδειγμα, πώς το Διαδίκτυο και οι άλλοι ιστοί ηλεκτρονικής ανταλλαγής πληροφοριών μετασχηματίζουν τη λιανική πώληση και το ηλεκτρονικό εμπόριο. Οι μεγάλες εταιρείες, που σχεδιάζουν προγράμματα λογισμικού, συνεργάζονται με κατασκευαστές, διανομείς, και εταιρείες πιστωτικών καρτών και χρηματοδότησης, για να παράγουν ένα πλαίσιο άμεσης αλληλόδρασης ανάμεσα σε πελάτες και παραγωγούς. Εκτός από την εξάλειψη των ενδιάμεσων εταιρειών, όπως είναι οι λιανοπωλητές, η εξέλιξη αυτή προάγει τις δυνατότητες για μαζική εξατομίκευση προϊόντων και υπηρεσιών. Για παράδειγμα, ένα άτομο που θέλει να παραγγείλει ένα πουκάμισο ή ένα κοστούμι από κάποιον κατασκευαστή, μπορεί να επιλέξει το προϊόν που επιθυμεί από κάποιον ηλεκτρονικό κατάλογο, να υποβάλει το ύψος, το βάρος, και τα υπόλοιπα προσωπικά του μέτρα, να πληρώσει με ηλεκτρονικό τρόπο, και στη συνέχεια δεν έχει παρά να περιμένει την παράδοση του προϊόντος.

Αυτό είναι ένα σύστημα οργάνωσης. Ή μήπως είναι καλύτερα να το περιγράψουμε και να το κατανοήσουμε ως σύστημα νοημοσύνης; Το σύστημα αυτό αντικατοπτρίζει τη μεταστροφή που συντελείται προς μια πλήρως ανεπτυγμένη οικονομία της πληροφορίας. Οι οργανώσεις εξελίσσονται ρα-

γδαία και μετατρέπονται σε παγκόσμια συστήματα πληροφοριών, τα οποία προσομοιάζουν ολοένα και περισσότερο με ηλεκτρονικούς εγκεφάλους. Αυτό που κάποτε φαινόταν να κινείται στη σφαίρα της επιστημονικής φαντασίας – τα εργοστάσια χωρίς προσωπικό, που συντονίζονται από γραφεία χωρίς προσωπικό, που παρέχουν υπηρεσίες κατόπιν παραγγελίας – γίνεται πραγματικότητα με γοργό ρυθμό.

Όλες αυτές οι εξελίξεις καταρρίπτουν τις παλαιές παραδοχές σύμφωνα με τις οποίες η δομή και οι ικανότητες των οργανώσεων περιτέλλονται από την «περιορισμένη ορθολογικότητα» που περιγράφει ο Herbert Simon. Παρ' ότι η ανθρώπινη ευφυΐα εξακολουθεί να είναι η κινητήρια δύναμη, η δικτύωση των υπολογιστών είναι σε θέση να υλοποιεί οργανωσιακές δυνατότητες οι οποίες φάνταζαν σαν όνειρο μερικές μόνο δεκαετίες πριν.

Στον κόσμο αυτόν, όπου οι ραγδαίες αλλαγές και ο μετασχηματισμός γίνονται πλέον κανόνας, οι οργανώσεις βρίσκονται μπροστά σε νέες προκλήσεις. Εκτός από τον προγραμματισμό και την εκτέλεση των καθηκόντων με τρόπο αποτελεσματικό και ορθολογικό, βρίσκονται μπροστά στην πρόκληση της συνεχούς μάθησης και, ίσως ακόμη σημαντικότερο, της εκμάθησης του μανθάνειν. Σε αυτήν την πλευρά της λειτουργίας του εγκεφάλου θα στραφούμε τώρα.

Δημιουργώντας μανθάνουσες οργανώσεις

Πώς μπορεί κάποιος να σχεδιάσει πολύπλοκα συστήματα ικανά να μαθαίνουν με τρόπο παρόμοιο με αυτόν του εγκεφάλου;

Αυτό το ερώτημα είχε ιδιαίτερη σημασία για μια ομάδα θεωρητικών της πληροφορίας που έδειξαν ενδιαφέρον για προβλήματα τεχνητής νοημοσύνης, μια περιοχή για την οποία σήμερα χρησιμοποιούμε τον όρο κυβερνητική.

ΚΥΒΕΡΝΗΤΙΚΗ, ΜΑΘΗΣΗ ΚΑΙ ΕΚΜΑΘΗΣΗ ΤΟΥ ΜΑΝΘΑΝΕΙΝ

Η κυβερνητική είναι ένας σχετικά νέος διεπιστημονικός κλάδος που επικεντρώνεται στη μελέτη της πληροφορίας, της επικοινωνίας, και του ελέγχου. Ο όρος πρωτοεισήχθη κατά τη δεκαετία του 1940 από το μαθηματικό του MIT Norbert Wiener, ως μεταφορική απόδοση της ελληνικής λέξης *κυβερνήτης*, δηλαδή «πηδαλιούχος». Οι Έλληνες ανέπτυξαν την έννοια της διακυβέρνησης, πιθανότατα στο πλαίσιο της κατανόησης των διαδικασιών που εμπλέκονται στον έλεγχο και την πλοήγηση των πλωτών μέσων, και επέκτειναν τη χρήση της στη διαδικασία της διακυβέρνησης και της πολιτικής πράξης. Ο Wiener χρησιμοποίησε αυτήν την απεικόνιση για να χαρακτηρίσει διαδικασίες ανταλλαγής πληροφοριών, μέσω των οποίων μηχανές και οργανισμοί εμπλέκονται σε αυτορυθμιζόμενες συμπεριφορές που διατηρούν σταθερές καταστάσεις.

Οι απαρχές της σύγχρονης κυβερνητικής είναι ποικίλες, όμως η περιο-

σότερο συγκροτημένη έκφρασή τους συναντάται στις ερευνητικές δραστηριότητες του Wiener και των συνεργατών του κατά τη διάρκεια του Δευτέρου Παγκοσμίου Πολέμου, ειδικά στην προσπάθειά τους να αναπτύξουν και να τελειοποιήσουν συσκευές για τον έλεγχο της πυροδότησης των όπλων. Το πρόβλημα της πυροδότησης ενός όπλου εναντίον ενός κινούμενου στόχου, όπως το αεροπλάνο, για παράδειγμα, αποτελεί ένα δύσκολο πρόβλημα πλοήγησης, που εμπεριέχει πολύπλοκες στατιστικές προβλέψεις και υπολογισμούς. Εκτός από τον υπολογισμό της ταχύτητας και της θέσης του αεροπλάνου σε κάποια δεδομένη στιγμή, καθώς και της κατεύθυνσης και της ταχύτητας του πυραύλου που πρόκειται να πυροδοτηθεί, πρέπει επίσης να ληφθούν υπόψη οι άστατες επιδράσεις του ανέμου καθώς και η πιθανότητα το αεροπλάνο να αρχίσει να εκτελεί παραπλανητικούς ελιγμούς. Η κυβερνητική προέκυψε από αυτήν την πρόκληση που αφορούσε στον τομέα του σχεδιασμού, καθώς επιστήμονες ειδικοί στα μαθηματικά, τη θεωρία επικοινωνίας, τη μηχανική, και τις κοινωνικές και ιατρικές επιστήμες, συνδύασαν τις ικανότητές και τις βαθύτερες αντιλήψεις τους ώστε να δημιουργήσουν μηχανές που είχαν τις υπολογιστικές και προσαρμοστικές ικανότητες ενός ζωντανού εγκεφάλου.

Η βασική σύλληψη που αναδύθηκε κατά τη διάρκεια αυτής της πρώτης φάσης, αφορούσε στην άποψη ότι η ικανότητα ενός συστήματος να αναπτύσσει αυτορυθμιζόμενη συμπεριφορά εξαρτάται από διαδικασίες ανταλλαγής πληροφοριών που σχετίζονται με *αρνητική ανάδραση*. Η έννοια αυτή είναι κεντρική στη διαδικασία της πλοήγησης. Αν βγάλουμε ένα σκάφος από την πορεία του τραβώντας πολύ το τιμόνι προς μια κατεύθυνση, μπορούμε να ξαναμπούμε στην πορεία μας μόνο αν το τραβήξουμε προς την αντίθετη κατεύθυνση. Τα συστήματα αρνητικής ανάδρασης επιδίδονται σε τέτοιου τύπου εντοπισμό και αυτόματη διόρθωση σφαλμάτων, έτσι ώστε οι κινήσεις εκτός προκαθορισμένων ορίων προς τη μια κατεύθυνση να προκαλούν κινήσεις προς την αντίθετη κατεύθυνση, προκειμένου να διατηρηθεί η επιθυμητή πορεία δράσης.

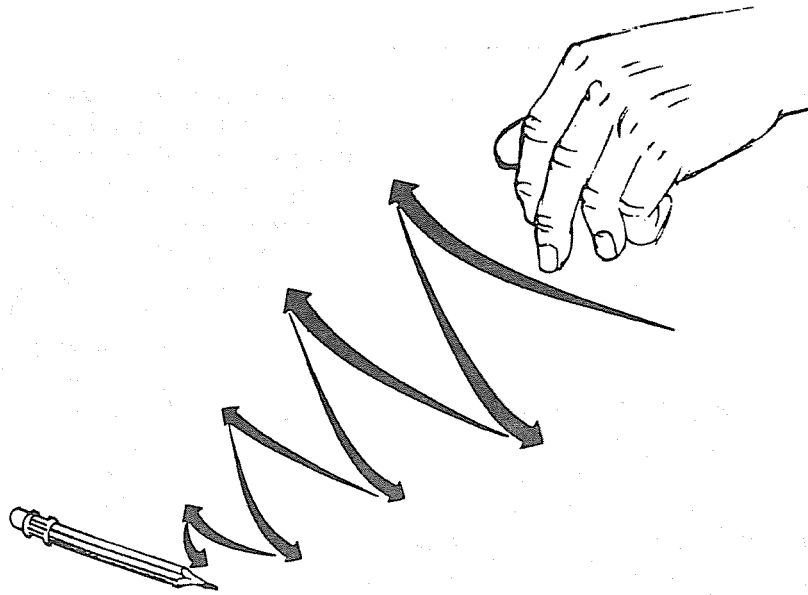
Η έννοια της αρνητικής ανάδρασης εξηγεί πολλά είδη τυποποιημένης συμπεριφοράς με τρόπο εξαιρετικά μη συμβατικό. Παραδείγματος χάριν, όταν παίρνουμε ένα αντικείμενο από το τραπέζι, συνήθως υποθέτουμε ότι το χέρι μας, καθοδηγούμενο από το μάτι μας, κινείται κατευθείαν προς το αντικείμενο. Η κυβερνητική διαφωνεί και προτείνει ότι αυτή η κίνηση βασίζεται σε μια διαδικασία περιορισμού του σφάλματος, κατά την οποία η απόκλιση ανάμεσα στο χέρι και το αντικείμενο μειώνεται σταδιακά σε καθένα στάδιο της διαδικασίας, έτσι ώστε στο τέλος δεν υπάρχει σφάλμα. Στην πραγματικότητα πιάνουμε το αντικείμενο αποφεύγοντας τις κινήσεις εκείνες που θα είχαν ως αποτέλεσμα να μην μπορέσουμε να το πιάσουμε (Εκθεμα 4.1).

Αυτές οι αρχές της κυβερνητικής είναι εμφανείς σε πολλά είδη συστημάτων. Ο «ρυθμιστής» που ρύθμιζε την ταχύτητα της ατμομηχανής η οποία επινοήθηκε από τον James Watt κατά το δέκατο ένατο αιώνα, παρέχει ένα

Φτάνουμε με το χέρι μας κάποιο αντικείμενο αποφεύγοντας τις κινήσεις εκείνες που θα είχαν ως αποτέλεσμα να μην μπορέσουμε να το φτάσουμε!

Με παρόμοιο τρόπο, καταφέρνουμε να ισορροπήσουμε με το ποδήλατό μας μέσω ενός συστήματος ροής πληροφοριών και ρυθμιστικών ενεργειών που μας βοηθούν να αποφύγουμε να πέσουμε.

Η αρνητική ανάδραση περιορίζει το σφάλμα: Δημιουργεί τις επιθυμητές συστημικές καταστάσεις αποφεύγοντας τις επιζήμιες καταστάσεις.



Εκθεμα 4.1. Η αρνητική ανάδραση στην πράξη

πρώτο παράδειγμα. Δύο ατσάλινες μπάλες ήταν κρεμασμένες από έναν κεντρικό άξονα ο οποίος ήταν προσαρμοσμένος στη μηχανή. Ο άξονας περιστρεφόταν με την ταχύτητα της μηχανής, εξωθώντας τις μπάλες προς τα έξω καθώς η ταχύτητα αυξανόταν, κλείνοντας με τον τρόπο αυτόν τη βαλβίδα καύσης. Οι αντίθετες κινήσεις πραγματοποιούνταν όταν η ταχύτητα μειωνόταν. Συνεπώς η μηχανή ενεργούσε ως είδος συστήματος επικοινωνίας, στο οποίο μια αύξηση της ταχύτητας προκαλούσε δράσεις που οδηγούσαν στη μείωση της ταχύτητας, και αντίστροφα. Αυτή είναι η αρνητική ανάδραση: η αύξηση οδηγεί σε μείωση και η μείωση οδηγεί σε αύξηση. Παρόμοιες αρχές είναι ενσωματωμένες στη λειτουργία του οικιακού θερμοστάτη. Οι έμβιοι οργανισμοί λειτουργούν με παρόμοιο τρόπο. Όταν η θερμοκρασία του σώματός μας αυξάνεται, ο εγκέφαλος και το κεντρικό νευρικό σύστημα εγκαινιάζουν δράσεις που έχουν ως αποτέλεσμα επιβράδυνση των λειτουργιών, για παράδειγμα, εφίδρωση και βαριά αναπνοή,

προκειμένου να προκληθούν αλλαγές προς την αντίθετη κατεύθυνση. Ομοίως, όταν κρυολογούμε, προκαλούνται ρίγη, χτυπάμε τα πόδια μας και γενικά προσπαθούμε να αυξήσουμε τη θερμοκρασία του σώματος, διατηρώντας τη λειτουργία του σώματος εντός των κρίσιμων ορίων που είναι απαραίτητα για την επιβίωση.

Η κυβερνητική, λοιπόν, οδηγεί σε μια θεωρία επικοινωνίας και μάθησης τονίζοντας τέσσερις βασικές αρχές:

1. Τα συστήματα πρέπει να έχουν την ικανότητα να αντιλαμβάνονται, να παρακολουθούν, και να ανιχνεύουν σημαντικές όψεις του περιβάλλοντός τους.
2. Πρέπει να μπορούν να συσχετίζουν αυτές τις πληροφορίες με τις λειτουργικές νόρμες που καθοδηγούν τη συμπεριφορά του συστήματος.
3. Πρέπει να μπορούν να εντοπίζουν σημαντικές αποκλίσεις από αυτές τις νόρμες.
4. Πρέπει να μπορούν να επιβάλουν διορθωτικές ενέργειες όταν εντοπίζονται ασυμφωνίες.

Αν ικανοποιούνται αυτές οι τέσσερις συνθήκες, δημιουργείται μια συνεχής διαδικασία ανταλλαγής πληροφοριών ανάμεσα στο σύστημα και στο περιβάλλον του, η οποία επιτρέπει στο σύστημα να παρακολουθεί τις αλλαγές και να εισαγάγει κατάλληλες αποκρίσεις. Με αυτόν τον τρόπο το σύστημα μπορεί να λειτουργεί με ευφυή, αυτορυθμιζόμενο τρόπο. Εντούτοις, οι ικανότητες μάθησης που ορίζονται με αυτόν τον τρόπο είναι περιορισμένες, διότι το σύστημα μπορεί να διατηρεί μόνο εκείνη την πορεία δράσης που ορίζεται από τις λειτουργικές νόρμες ή τα πρότυπα που το καθοδηγούν. Αυτό είναι εντάξει για όσο χρόνο η δράση που ορίζεται από αυτά τα πρότυπα είναι κατάλληλη για την αντιμετώπιση των αλλαγών που πραγματοποιούνται. Όταν όμως δεν συμβαίνει αυτό, η ευφυΐα του συστήματος καταρρέει, διότι η διαδικασία της αρνητικής ανάδρασης καταλήγει να προσπαθεί να διατηρήσει ένα ακατάλληλο μοτίβο συμπεριφοράς.

Αυτό έχει οδηγήσει τους σύγχρονους θεωρητικούς της κυβερνητικής να καθορίσουν μια διάκριση ανάμεσα στη διαδικασία της μάθησης και στη διαδικασία της εκμάθησης του μανθάνειν. Τα απλά κυβερνητικά συστήματα, όπως είναι οι οικιακοί θερμοστάτες, για παράδειγμα, είναι σε θέση να μαθαίνουν, με την έννοια ότι είναι σε θέση να εντοπίζουν και να διορθώνουν αποκλίσεις από προκαθορισμένες νόρμες, αλλά δεν είναι σε θέση να αμφισβητήσουν την ορθότητα των δράσεών τους. Παραδείγματος χάριν, ένας απλός θερμοστάτης δεν είναι σε θέση να καθορίσει ποιο είναι το κατάλληλο επίπεδο θερμοκρασίας για τις προτιμήσεις των ανθρώπων που βρίσκονται σε ένα δωμάτιο, ώστε να κάνει τις σχετικές ρυθμίσεις παίρνοντας αυτό υπόψη. Πολυπλοκότερα κυβερνητικά συστήματα, όπως είναι ο ανθρώπινος εγκέφαλος, ή οι εξελιγμένοι υπολογιστές, έχουν αυτήν την ικανότητα: είναι συχνά σε θέση να εντοπίζουν και να διορθώνουν σφάλμα-

τα στις λειτουργικές νόρμες και συνεπώς να επηρεάζουν τα πρότυπα που καθοδηγούν τις συγκεκριμένες λειτουργίες τους. Και αυτό ακριβώς το είδος της ικανότητας αυτοαμφισβήτησης είναι που υποστηρίζει τις δραστηριότητες των συστημάτων που είναι ικανά να μάθουν να μαθαίνουν και να αυτο-οργανώνονται. Η ουσιώδης διαφορά ανάμεσα σε αυτούς τους δύο τύπους μάθησης συχνά προσδιορίζεται ως μια διάκριση ανάμεσα σε μάθηση «απλού-βρόχου» και μάθηση «διπλού-βρόχου» (Έκθεμα 4.2).

ΜΠΟΡΟΥΝ ΟΙ ΟΡΓΑΝΩΣΕΙΣ ΝΑ ΜΑΘΟΥΝ ΝΑ ΜΑΘΑΙΝΟΥΝ;

Όλες οι παραπάνω ιδέες εγείρουν πολύ σημαντικά ερωτήματα σχετικά με τις σύγχρονες οργανώσεις. Είναι οι οργανώσεις ικανές να μαθαίνουν αδιάκοπα; Είναι αυτή η μάθηση απλού-βρόχου ή διπλού-βρόχου; Ποιοι είναι οι κύριοι φραγμοί στη μάθηση; Είναι αυτοί οι φραγμοί εγγενείς στη φύση των ανθρώπινων οργανώσεων; Μπορούν να ξεπεραστούν;

Ως αποτέλεσμα της πρωτοποριακής δουλειάς του Chris Argyris στο Πανεπιστήμιο Harvard και του Donald Schön στο MIT, αυτά τα ζητήματα έχουν τεθεί στην πρώτη γραμμή του ενδιαφέροντος σε σχέση με το μάνατζμεντ. Η ιδέα της ανάπτυξης των ικανοτήτων για ατομική και οργανωσιακή μάθηση θεωρήθηκε αρχικά ως πρόκληση για τη δημιουργία «μανθανουσών οργανώσεων», και έγινε γνωστή μέσω της δουλειάς του Peter Senge στις Ηνωμένες Πολιτείες, και, ανεξάρτητα από αυτόν, μέσω της έννοιας της «μάθησης μέσω δράσης» που εισήγαγε στην Ευρώπη ο Reg Revans. Η ιδέα αυτή έχει εδραιωθεί πλέον ως βασική προτεραιότητα για το σχεδιασμό και τη διοίκηση οργανώσεων, προκειμένου αυτές να μπορέσουν να αντιμετωπίσουν τις προκλήσεις ενός ταραχώδους κόσμου.

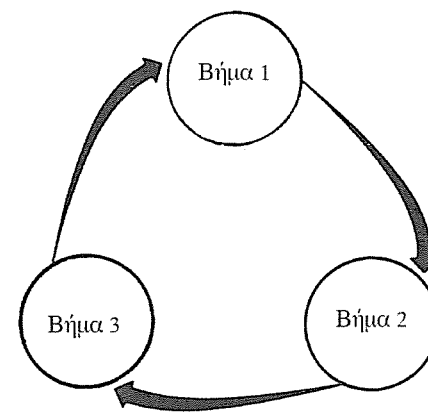
Οι αρχές της σύγχρονης κυβερνητικής παρέχουν ένα πλαίσιο σκέψης για τον τρόπο με τον οποίο μπορεί αυτό να επιτευχθεί.

Παραδείγματος χάριν, πολλές οργανώσεις έχουν πλέον βαθιά αντίληψη της μάθησης απλού βρόχου, αναπτύσσουν την ικανότητά τους να ανιχνεύουν το περιβάλλον, να θέτουν αντικειμενικούς στόχους, και να παρακολουθούν τις γενικές επιδόσεις του συστήματος σε σχέση με αυτούς τους στόχους. Αυτή η βασική δεξιότητα συχνά θεσμοποιείται μέσω πληροφοριακών συστημάτων πληροφοριών, που είναι σχεδιασμένα έτσι ώστε να διατηρούν την οργάνωση «εντός πορείας».

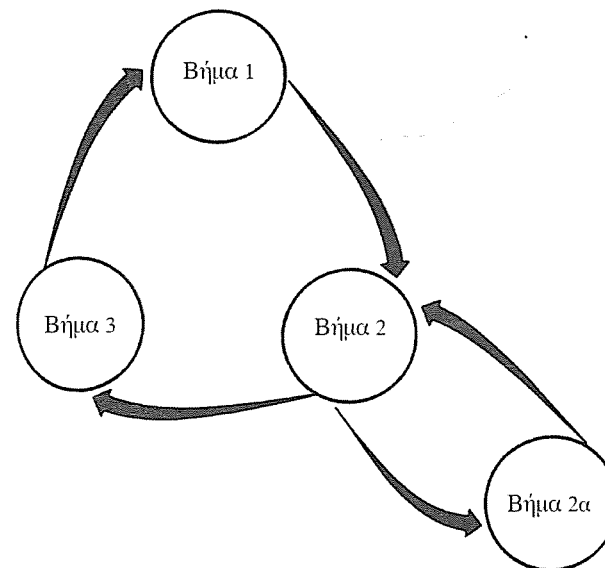
Για παράδειγμα, οι προϋπολογισμοί και οι υπόλοιποι τρόποι ελέγχου που ασκεί η διεύθυνση συνήθως αφορούν στη μάθηση απλού βρόχου, η οποία περιλαμβάνει παρακολούθηση των εξόδων, των πωλήσεων, των κερδών, και άλλων ενδείξεων της επίδοσης, ώστε να διασφαλιστεί ότι οι οργανωσιακές δραστηριότητες παραμένουν εντός των καθορισμένων ορίων. Οι εξελίξεις στην πληροφορική έχουν συμβάλει πολύ ώστε να καθιερωθεί η χρήση αυτού του τύπου ελέγχου απλού βρόχου.

Εντούτοις, η ικανότητα που απαιτείται για τη μάθηση διπλού-βρόχου συχνά αποδεικνύεται περισσότερο απαιτηλή. Παρ' ότι ορισμένες οργανώσεις έ-

Η μάθηση απλού-βρόχου βασίζεται στην ικανότητα εντοπισμού και διόρθωσης λαθών σε σχέση με μια δεδομένη ομάδα λειτουργικών κανόνων:



Η μάθηση διπλού-βρόχου εξαρτάται από την ικανότητα κάποιου να «ξενασκέφτεται» την κατάσταση αμφισβητώντας την καταλληλότητα των λειτουργικών κανόνων:



Βήμα 1 = διαδικασία κατά την οποία το σύστημα αντιλαμβάνεται, ανιχνεύει, και παρακολουθεί το περιβάλλον.

Βήμα 2 = σύγκριση μεταξύ πληροφοριών και λειτουργικών κανόνων.

Βήμα 2α = διαδικασία κατά την οποία το σύστημα αμφισβητεί την καταλληλότητα των λειτουργικών κανόνων.

Βήμα 3 = διαδικασία κατά την οποία εγκαινιάζεται η κατάλληλη δράση.

χουν επιτύχει στη θεσμοποίηση συστημάτων που αναθεωρούν και αμφισβητούν βασικά παραδείγματα και λειτουργικές νόρμες, πολλές αποτυγχάνουν. Αυτή η αποτυχία απαντάται συχνότερα στις γραφειοκρατικές οργανώσεις, των οποίων οι θεμελιώδεις οργανωσιακές αρχές συχνά λειτουργούν με τρόπο ο οποίος στην πραγματικότητα εμποδίζει τη διαδικασία μάθησης.

Παραδείγματος χάριν, η γραφειοκρατικοποίηση τείνει να δημιουργεί κατακερματισμένα μοτίβα σκέψης και δράσης. Όπου οι ιεραρχικοί και οριζόντιοι διαχωρισμοί είναι ιδιαίτερος ισχυρός, οι πληροφορίες και η γνώση σπανίως ρέουν με ελεύθερο τρόπο. Έτσι, οι διαφορετικοί τομείς της οργάνωσης συχνά λειτουργούν με βάση διαφορετικές εικόνες της συνολικής κατάστασης, επιδιώκοντας την επίτευξη των ελιμέρους στόχων τους σχεδόν σαν να ήταν αυτοσκοποί.

Η ύπαρξη τέτοιων διαχωρισμών συνήθως υπογραμμίζει διακρίσεις ανάμεσα στα διαφορετικά στοιχεία της οργάνωσης και υποβοηθά την ανάπτυξη πολιτικών συστημάτων που θέτουν περαιτέρω φραγμούς στην πορεία της μάθησης. Συνεπώς, η περιορισμένη ορθολογικότητα που είναι εγγενής στον οργανωσιακό σχεδιασμό, ουσιαστικά δημιουργεί περιορισμούς! Οι εργαζόμενοι ενθαρρύνονται συνήθως να κατέχουν και να διατηρούν μια προκαθορισμένη θέση μέσα στο σύνολο, και να αμείβονται για το σκοπό αυτόν. Καταστάσεις κατά τις οποίες τα πολιτικά και τα λειτουργικά πρότυπα αμφισβητούνται, είναι συνήθως η εξαίρεση παρά ο κανόνας. Υπό αυτές τις συνθήκες, τα συστήματα μάθησης απλού-βρόχου ενισχύονται, και μπορεί στην πραγματικότητα να συμβάλλουν στη διατήρηση της λανθασμένης πορείας μιας οργάνωσης.

Οι φραγμοί στη μάθηση διπλού-βρόχου μπορούν επίσης να δημιουργηθούν από διαδικασίες γραφειοκρατικής ευθύνης και από άλλα συστήματα αμοιβής ή τιμωρίας των εργαζομένων. Όπως έδειξαν οι Chris Argyris και Donald Schön, όταν οι άνθρωποι αισθάνονται ότι απειλούνται ή ότι είναι ευάλωτοι, συνήθως υιοθετούν «αμυντικές ρουτίνες» που είναι σχεδιασμένες για να προστατεύουν τους εαυτούς τους και τους συναδέλφους τους. Βρίσκουν τρόπους να συσκοτίζουν ή να θάβουν ζητήματα και προβλήματα που θα τους έφεραν σε δύσκολη θέση και να εκτρέπουν την προσοχή αλλού. Αποκτούν δεξιότητες στο μάνατζμεντ των εντυπώσεων έτσι ώστε να μπορούν να κάνουν τις καταστάσεις, για τις οποίες είναι υπεύθυνοι, να δείχνουν καλύτερες από ό,τι είναι στην πραγματικότητα. Συχνά αγνοούν ή αποφεύγουν να αναφέρουν δυσεπίλυτα προβλήματα και συχνά «κρατούν κλεισμένα στα συρτάρια τους» τα άσχημα νέα ή τα ωραιοποιούν κάπως, δίνοντας στα ανώτερα διευθυντικά στελέχη εξωραϊσμένες εικόνες της κατάστασης ή λέγοντάς τους αυτά που εκείνοι θέλουν να ακούσουν. Η ακολουθία των συμβάντων και η απόκρυψη των προβλημάτων που οδήγησαν στην καταστροφή του διαστημικού λεωφορείου *Challenger* των ΗΠΑ αποτελούν ένα εξαιρετικό παράδειγμα. Η επιθυμία να γίνει η εκτόξευση «στην ώρα της» υπερίσχυσε της γνώσης σοβαρών προβλημάτων που υπήρχαν σε σχέση με τους δακτύλιους στεγανοποίησης, τα οποία τελικά οδήγησαν στην έκρηξη του διαστημικού λεωφορείου.

Οι Argyris και Schön προτείνουν ότι τέτοια προβλήματα είναι συστημικά και παγκόσμια, συναντώνται σε πολλά διαφορετικά είδη οργανώσεων και διαπερνούν τα πολιτισμικά σύνορα. Οι «αμυντικές ρουτίνες» που εκφράζουν μοιάζουν να είναι προϊόν γνώσης που αποκτάται στα πρώτα στάδια της ζωής, και περιστρέφονται γύρω από διάφορες διαδικασίες οι οποίες σώζουν τα προσχήματα, και μέσω των οποίων οι άνθρωποι επιδιώκουν να προστατέψουν τους εαυτούς τους και τους άλλους από αισθήματα ντροπής ή απειλής. Μέσα σε ένα οργανωσιακό πλαίσιο, οι τυπικές δομές, κανόνες, περιγραφές των θέσεων εργασίας, καθώς και οι διάφορες συμβατικότητες και πεποιθήσεις διατίθενται ως οι κατάλληλοι σύμμαχοι στη διαδικασία της αυτοπροστασίας, και χρησιμοποιούνται τόσο συνειδητά όσο και υποσυνείδητα γι' αυτόν ακριβώς το σκοπό. Οι αμυντικές ρουτίνες μπορούν επίσης να καταστούν κεντρικό τμήμα της κουλτούρας μιας οργάνωσης, δημιουργώντας κοινώς αποδεκτές νόρμες και μοτίβα «ομαδοσκέψης» που αποτρέπουν τους ανθρώπους από το να ασχολούνται με καίρια ζητήματα της πραγματικότητας με την οποία έρχονται αντιμέτωποι.

ΚΑΤΕΥΘΥΝΣΕΙΣ ΓΙΑ ΤΗ ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΑ «ΜΑΝΘΑΝΟΥΣΩΝ ΟΡΓΑΝΩΣΕΩΝ»

Με δεδομένες όλες αυτές τις πιθανές περιπτώσεις παθολογίας, δεν προκαλεί έκπληξη το γεγονός ότι τόσο πολλές οργανώσεις αντιμετωπίζουν δυσκολίες στο να μαθαίνουν και να εξελίσσονται με τρόπο ρευστό. Πράγματι, όπως κατέδειξε ο Peter Senge του MIT, οι περισσότερες οργανώσεις φαίνεται να έχουν οξυμένα μαθησιακά προβλήματα: οι περισσότερες «πεθαίνουν» πριν φτάσουν στην ηλικία των σαράντα ετών.

Το θετικό όμως στην υπόθεση αυτήν είναι ότι η συνειδητοποίηση ενός προβλήματος αποτελεί συχνά το πρώτο σημαντικό βήμα προς τη λύση του. Συνεπώς, μπορούμε να χρησιμοποιήσουμε τις διεισδυτικές παρατηρήσεις σχετικά με την κυβερνητική και τη μάθηση ως αφετηρία για να καθορίσουμε τι απαιτείται στην πράξη για τη δημιουργία μανθανουσών οργανώσεων.

Με δύο λόγια, η κυβερνητική προτείνει ότι οι μανθάνουσες οργανώσεις πρέπει να αναπτύξουν ικανότητες που να τους επιτρέπουν να κάνουν τα εξής:

- Να ανιχνεύουν και να προβλέπουν τις αλλαγές στο ευρύτερο περιβάλλον ώστε να εντοπίζουν τις σημαντικές αποκλίσεις.
- Να αναπτύξουν την ικανότητα να αμφισβητούν, να προκαλούν, και να αλλάζουν τις λειτουργικές νόρμες και παραδοχές.
- Να επιτρέπουν την ανάδυση κατάλληλων στρατηγικών κατευθύνσεων και μορφών οργάνωσης.

Επιπλέον, προκειμένου να επιτύχουν αυτούς τους στόχους, πρέπει:

- Να εξελίσσουν σχέδια τα οποία να τους επιτρέπουν να αποκτούν δεξιότητες στην τέχνη της μάθησης διπλού-βρόχου, να αποφεύγουν να παγιδεύονται σε διαδικασίες απλού βρόχου, ιδιαίτερος σ' εκείνες που δημιουργούνται από συστήματα ελέγχου του παραδοσιακού μανάτζμεντ και από τις αμυντικές ρουτίνες των μελών της οργάνωσης.

Το έργο της υλοποίησης αυτών των χαρακτηριστικών στην πράξη είναι, φυσικά, πολύ δύσκολο και αποτελεί εν πολλοίς ένα «έργο υπό εξέλιξη». Πολλές οργανώσεις πασχίζουν να βρουν τρόπους να απαλλαγούν από παραδοσιακούς τρόπους λειτουργίας για να ενισχύσουν τη συνεχή μάθηση. Ωστόσο, οι παραπάνω οδηγίες παρέχουν σαφείς ενδείξεις σχετικά με την κατεύθυνση στην οποία πρέπει να κινηθούν.

Ανιχνεύοντας και προβλέποντας περιβαλλοντικές αλλαγές

Οι μανθάνουσες οργανώσεις πρέπει να αναπτύξουν δεξιότητες και πλαίσια σκέψης τα οποία να συμπεριλαμβάνουν ανάμεσα στις νόρμες τους και την περιβαλλοντική αλλαγή. Πρέπει να μπορούν να εντοπίζουν τα «πρώτα προειδοποιητικά» σήματα τα οποία παρέχουν ενδείξεις σχετικά με μεταβαλλόμενες τάσεις και μοτίβα. Επίσης, συχνά, πρέπει να βρίσκουν τρόπους ώστε να επινοούν εντελώς νέους τρόπους θέασης του περιβάλλοντός τους. Κι αυτό διότι, όταν βλέπουν και αναλογίζονται το πλαίσιο του κλάδου και των δραστηριοτήτων τους με νέους τρόπους, μπορούν και να οραματίζονται και να δημιουργούν νέες δυνατότητες.

Όπως έδειξαν οι Ikujiro Nonaka και Hirotaka Takeuchi στη μελέτη τους σχετικά με την καινοτομία στις επιτυχημένες ιαπωνικές εταιρείες, η γνήσια μάθηση και η ικανότητα ανάπτυξης πρωτοποριακών προϊόντων και υπηρεσιών πρέπει να ξεπεράσει το στάδιο της συλλογής και επεξεργασίας πληροφοριών. Πρέπει να συμπεριλάβει τη δημιουργία διορατικότητας και γνώσης. Όπως ο ανθρώπινος εγκέφαλος, έτσι και οι επιτυχημένες μανθάνουσες οργανώσεις πρέπει να έχουν δεξιότητες στην τέχνη της αναπαράστασης. Πρέπει να μπορούν να δημιουργούν τους κατάλληλους χάρτες της πραγματικότητας με την οποία έρχονται αντιμέτωπες. Όμως η διαδικασία πρέπει να είναι ενεργητική και όχι παθητική. Πρέπει να συμπεριλαμβάνει τις θεωρήσεις όχι μόνο του παρόντος και του παρελθόντος αλλά και του πιθανού μέλλοντος.

Οι Gary Hamel και C.K. Prahalad έχουν ασχοληθεί με τη διαδικασία αυτήν και έχουν δείξει ότι πολλές από τις πλέον καινοτόμους εταιρείες σε όλο τον κόσμο έχουν την ικανότητα να οραματίζονται και να δημιουργούν εντελώς νέους κλάδους ή επιχειρηματικές «γωνιές». Αυτό τους επιτρέπει να εφευρίσκουν και να επανεφευρίσκουν τον εαυτό τους, και τις σχέσεις τους με τους ανταγωνιστές, τους πελάτες, και το ευρύτερο περιβάλλον, σε συνεχή βάση. Για παράδειγμα, το όραμα της εταιρείας Apple Computers, για έναν κόσμο στον οποίο ο καθένας θα έχει έναν προσωπικό υπολογιστή, βοή-

θησε να επανεφευρευθεί ο κλάδος των υπολογιστών. Το όραμα του CNN για ένα διεθνές σύστημα μετάδοσης ειδήσεων «επί εικοσιτετράωρου βάσεως» συνέβαλε στην επίτευξη ενός μέγιστου μετασχηματισμού στον κλάδο της μετάδοσης ειδήσεων. Το όραμα της Canon για μικρά, φιλικά προς το χρήστη φωτοτυπικά μηχανήματα, που να χρησιμοποιούν εξαρτήματα μίας χρήσεως, δημιούργησε μια σημαντική νέα «γωνιά» στον κλάδο των φωτοτυπικών μηχανημάτων, ο οποίος βρισκόταν ήδη σε διαδικασία ωρίμανσης. Η στροφή της British Airways προς την παγκοσμιοποίηση εγκαινίασε μεγάλους μετασχηματισμούς στον κλάδο των αερομεταφορών. Το όραμα ενός κόσμου όπου ο καθένας θα έχει τη δική του κινητή τηλεφωνική γραμμή, και στον οποίο οι τηλεπικοινωνίες και οι υπόλοιπες υπηρεσίες των μέσων μαζικής επικοινωνίας θα είναι πλήρως καθοδηγούμενες από τις ανάγκες του χρήστη, θέτει ένα νέο σκηνικό για την ανάπτυξη των μέσων μαζικής επικοινωνίας, των υπολογιστών, και των υπόλοιπων ηλεκτρονικών υπηρεσιών. Ομοίως, το όραμα της ηλεκτρονικής προώθησης εμπορευμάτων αλλάζει τη μορφή του λιανικού εμπορίου και δημιουργεί προσωπικές σχέσεις ανάμεσα σε μαζικούς κατασκευαστές οι οποίοι είναι, παρ' όλα αυτά, προσαρμοσμένοι στην εξυπηρέτηση εξατομικευμένων απαιτήσεων, και στον κόσμο που αγοράζει αυτά τα προϊόντα και τις υπηρεσίες.

Τα ευφυή μανθάνοντα συστήματα χρησιμοποιούν πληροφορίες σχετικά με το παρόν για να εδραιώσουν τις δραστηριότητές τους στην επιχειρηματική πραγματικότητα. Όμως έχουν επίσης δεξιότητες στον εντοπισμό των «γραμμών αντιπαράθεσεων», των σημμάτων, και των τάσεων που υποδεικνύουν μελλοντικές δυνατότητες. Έχουν δεξιότητες στο να φαντάζονται και να προβλέπουν πιθανές μελλοντικές εκβάσεις και να ενεργούν στο παρόν με τρόπους που συμβάλλουν ώστε αυτές οι μελλοντικές εκβάσεις να γίνουν πραγματικότητα. Συχνά οι δεξιότητες αυτές δεν είναι απλώς γνωστικές, αλλά επίσης και διαισθητικές, συναισθηματικές και έχουσες σχέση με την αφή.

Όπως έχει αποδειχτεί στην περίπτωση πολλών επιτυχημένων επιχειρήσεων, είναι αδύνατον να γνωρίζουμε πραγματικά τους πελάτες, τους πιθανούς πελάτες, ή τα προϊόντα και τις υπηρεσίες από απόσταση. Πρέπει να τους συναντήσουμε. Πρέπει να μοιραστούμε τις εμπειρίες τους. Πρέπει να κατανοήσουμε τα προϊόντα και τις υπηρεσίες από τη δική τους σκοπιά. Συνεπώς, μια μανθάνουσα οργάνωση πρέπει να αποκτήσει τη δεξιότητα να γκρεμίζει τα σύνορα που τη χωρίζουν από το περιβάλλον ώστε να μπορέσει να εμπλακεί και να βιώσει το περιβάλλον της όσο το δυνατόν περισσότερο.

Στο σημείο αυτό υπονοείται μια άποψη σχετικά με τη μάθηση η οποία υπερβαίνει κατά πολύ τα παθητικά χαρακτηριστικά της επεξεργασίας πληροφοριών των απλών κυβερνομηχανών. Η άποψη αυτή συμπεριλαμβάνει την ενεργό ευφυΐα που χαρακτηρίζει τον ανθρώπινο εγκέφαλο και την προέκτασή της στο νευρικό σύστημα. Και, όπως συμβαίνει με τα προϊόντα του ανθρώπινου εγκεφάλου, έτσι και οι δράσεις μιας μανθάνουσας οργάνωσης όντως αλ-

λάζουν το περιβάλλον μέσα στο οποίο αυτή υφίσταται. Η άποψη αυτή απέχει πάρα πολύ από την άποψη της περιορισμένης ορθολογικότητας της μηχανιστικής οργάνωσης η οποία παρακολουθεί το περιβάλλον της, προστατεύει τον εαυτό της από την αβεβαιότητα και επιδιώκει να διατηρήσει ένα σταθερό εσωτερικό σύστημα και μια δεδομένη «γωνιά». Έχουμε να κάνουμε με μια πολύ πιο ρευστή έννοια ευφυΐας, που χρησιμοποιεί, ενστερνίζεται, και τότε τότε δημιουργεί αβεβαιότητα ως πιθανή πηγή νέων μοτίβων ανάπτυξης.

Αμφισβητώντας τις λειτουργικές νόρμες και παραδοχές

Ο προσανατολισμός προς τη μάθηση, έτσι όπως τον περιγράψαμε πιο πάνω, πρέπει να αποτελεί μία από τις βασικές ικανότητες της οργάνωσης. Και έχουμε δείξει ότι οι αρχές της μάθησης διπλού-βρόχου δίνουν σαφείς οδηγίες για το τι απαιτείται. Προκειμένου να μαθαίνουν και να αλλάζουν, τα μέλη της οργάνωσης πρέπει να έχουν δεξιότητες στην κατανόηση των παραδοχών, των πλαισίων, και των νορμών που καθοδηγούν την τρέχουσα δραστηριότητα, και να είναι σε θέση να τις αμφισβητούν και να τις αλλάζουν όταν αυτό είναι απαραίτητο. Με τον τρόπο αυτόν η οργάνωση μπορεί να προσαρμόζει τις εσωτερικές λειτουργίες της ώστε να ικανοποιεί τις μεταβαλλόμενες στρατηγικές και περιβαλλοντικές απαιτήσεις, και να αποφεύγει να παγιδευτεί στο παρελθόν. Η μάθηση «διπλού-βρόχου» εξαρτάται από αυτό που περιγράφεται μερικές φορές ως τέχνη της πλαισίωσης και αναπλαισίωσης, η οποία, όπως έδειξε ο Donald Schön, είναι κρίσιμης σημασίας για το είδος της αυτοστοχαστικής πρακτικής που αποτελεί προϋπόθεση της ευφυούς δράσης. Πιο συγκεκριμένα, αυτό σημαίνει ότι τα μέλη της οργάνωσης πρέπει να έχουν δεξιότητες στην κατανόηση των «παραδειγμάτων», των μεταφορικών περιγραφών, των πλαισίων σκέψης, ή των νοητικών μοντέλων που καθορίζουν τον τρόπο με τον οποίο λειτουργεί η οργάνωση. Και πρέπει επίσης να μπορούν να αναπτύσσουν νέα μοντέλα, παραδείγματα, πλαίσια σκέψης και μεταφορικές περιγραφές, όταν χρειάζεται. Η άποψη του Peter Senge, σχετικά με τις μανθάνουσες οργανώσεις συνάδει, σε μεγάλο βαθμό, με αυτές τις παρατηρήσεις. Στην ουσία, ο Senge καλεί τα μέλη των οργάνωσης να αμφισβητήσουν τον ίδιο τον τρόπο με τον οποίο βλέπουν και αναλογίζονται την οργανωσιακή πραγματικότητα, και να χρησιμοποιήσουν διαφορετικές φόρμες και νοητικά μοντέλα, κυρίως εκείνα που προκύπτουν από τη «συστημική σκέψη», ώστε να δημιουργήσουν νέες δεξιότητες, μέσω των οποίων οι οργανώσεις θα μπορούσαν να επεκτείνουν την ικανότητα που έχουν να δημιουργούν το μέλλον.

- Σε τι είδους επιχειρηματική δραστηριότητα εμπλεκόμαστε, και είναι αυτή η σωστή δραστηριότητα;
- Μπορούμε να δημιουργήσουμε θεμελιωδώς νέα προϊόντα και υπηρεσίες;
- Μπορούμε να επανορίσουμε τα όρια ανάμεσα σε διαφορετικούς κλάδους και υπηρεσίες έτσι ώστε να προκύψουν νέες επιχειρηματικές ιδέες;

- Μπορούμε να δομήσουμε την οργάνωσή μας γύρω από επιχειρηματικές διαδικασίες που αντανάκλουν την οπτική γωνία του πελάτη παρά την επίδραση των παραδοσιακών τμηματικών δομών;
- Μπορούμε να επανασχεδιάσουμε τις επιχειρηματικές διαδικασίες με τρόπο που θα αυξήσει την ποιότητα της παραγωγής και ταυτοχρόνως θα μειώσει το κόστος;
- Μπορούμε να αντικαταστήσουμε την οργανωσιακή ιεραρχία με ένα δίτυο αυτοδιοικούμενων ομάδων;

Όλα αυτά τα ερωτήματα ενέχουν τη δυνατότητα μάθησης διπλού-βρόχου, επειδή καλούν τον ερωτώντα να εξετάσει το ισχύον καθεστώς και να θεωρήσει εναλλακτικούς τρόπους λειτουργίας. Μας ενθαρρύνουν να κατανοήσουμε τα βασικά χαρακτηριστικά γνωρίσματα των οργανώσεων από τη σκοπιά ενός νέου πλαισίου.

Και αυτό ακριβώς χρειαζόμαστε για να επανα-εφεύρουμε τους υπάρχοντες τρόπους λειτουργίας. Πολλές οργανώσεις παγιδούνται στο ισχύον καθεστώς. Γίνονται μυωπικές, διότι δέχονται την τρέχουσα πραγματικότητα τους ως την πραγματικότητα. Προκειμένου να μάθουν και να αλλάξουν οι ίδιες, θα πρέπει να είναι προετοιμασμένες να αμφισβητήσουν και να αλλάξουν τους βασικούς κανόνες του παιχνιδιού τόσο στο στρατηγικό όσο και στο λειτουργικό επίπεδο.

Στο στρατηγικό επίπεδο η πρακτική της μάθησης διπλού-βρόχου έχει ήδη εδραιωθεί. Οι περισσότερες οργανώσεις έχουν αναγνωρίσει τη σημασία της αμφισβήτησης καιρίων επιχειρηματικών «παραδειγμάτων», και χρησιμοποιούν μπρέινστορμινγκ και άλλες μορφές δημιουργικής σκέψης για τη χάραξη νέων κατευθύνσεων. Ως αποτέλεσμα της πρωτοποριακής δουλειάς των Edwards Deming, Joseph Juran, και άλλων ηγετών του «κινήματος ποιότητας», η φιλοσοφία της προώθησης συνεχών βελτιώσεων (που αντιστοιχεί στην ιαπωνική έννοια του *Kaizen*) και τη διοίκηση ολικής ποιότητας (TQM: Total Quality Management), έχουν συμβάλει πολύ στη θεσμοποίηση της πρακτικής που αμφισβητεί τις νόρμες οι οποίες λαμβάνονται ως δεδομένες, και τις πρακτικές στο λειτουργικό επίπεδο (Έκθεμα 4.3).

Φυσικά, η πρόκληση έγκειται στο να διασφαλιστεί ότι η στρατηγική διάσταση και η λειτουργική διάσταση είναι συγχρονισμένες, και ακριβώς στο σημείο αυτό ανακύπτουν συνήθως τα προβλήματα. Η στρατηγική ανάπτυξη μπορεί να προτρέχει της οργανωσιακής πραγματικότητας, εξαιτίας του γεγονότος ότι οι τρέχουσες λειτουργίες έχουν την τάση να παγιδούνται σε μορφές μάθησης απλού-βρόχου. Πράγματι, το κίνημα ολικής ποιότητας υπέφερε πολύ από το πρόβλημα αυτό. Παρά την απειράφραστη δέσμευση για συνεχείς βελτιώσεις, πολλά προγράμματα TQM παγιδύτηκαν σε παλαιά γραφειοκρατικά μοτίβα και πολιτισμικές νόρμες, πράγματα που οδήγησε σε ποσοστά αποτυχίας της τάξης του εβδομήντα τοις εκατό. Τόσο μεγάλη είναι η ένταση των πιέσεων προς την κατεύθυνση της μάθησης απλού-βρόχου. Όταν το ισχύον καθεστώς απειλείται από αλλαγές, οι αμυντικές ρουτί-

Η ισχύς της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας, του *Kaizen*, και άλλων μεθόδων δημιουργίας συνεχών βελτιώσεων εκπηγάει από το γεγονός ότι ενθαρρύνουν την μάθηση διπλού-βρόχου:

- Ζητείται από τους εργαζομένους να σκάβουν κάτω από την επιφάνεια των προβλημάτων που παρουσιάζονται ξανά και ξανά, και να αποκαλύπτουν τις δυνάμεις που τα προκαλούν.
- Οι εργαζόμενοι ενθαρρύνονται να εξετάζουν τις υπάρχουσες πρακτικές και να εξουδεκρίνουν καλύτερες.
- Ενθαρρύνονται να δημιουργούν «γλώσσες», πλαίσια σκέψης, και αξίες που καθιστούν την μάθηση και την αλλαγή μέγιστες προτεραιότητες.

Μια τέτοια προσέγγιση, η οποία αμφισβητεί λειτουργικούς κανόνες και παραδοχές, δημιουργεί πληροφορίες, διορατικές συλλήψεις, και ικανότητες μέσω των οποίων το σύστημα μπορεί να εξελιχθεί και να φθάσει σε νέα επίπεδα ανάπτυξης.

Έκθεμα 4.3. Διοίκηση Ολικής Ποιότητας και μάθηση διπλού-βρόχου

νες ενεργοποιούνται ώστε να αμβλύνουν ή να εκτρέψουν την επίθεση που δέχεται η εδραιωμένη πρακτική.

Η μάθηση διπλού-βρόχου μπορεί να στεφθεί από επιτυχία μόνο αν οι οργανώσεις αναπτύξουν κουλτούρες οι οποίες να υποστηρίζουν την αλλαγή και την ανάληψη κινδύνου. Κατά συνέπεια, πρέπει να ενστερνιστούν την ιδέα ότι, σε ραγδαίως μεταβαλλόμενες συνθήκες με υψηλό βαθμό αβεβαιότητας, τα προβλήματα και τα σφάλματα είναι αναπόφευκτα. Πρέπει να προωθούν μια ανοιχτότητα που ενθαρρύνει το διάλογο και την έκφραση αντικρουόμενων απόψεων. Πρέπει να αναγνωρίσουν ότι το φυσιολογικό σφάλμα, το οποίο ανακύπτει εξαιτίας της αβεβαιότητας και της έλλειψης ελέγχου πάνω σε μια κατάσταση, μπορεί να χρησιμοποιηθεί ως πηγή για νέα μάθηση. Πρέπει να συνειδητοποιήσουν ότι η γνήσια μάθηση βασίζεται συνήθως σε δράση, και συνεπώς πρέπει να βρουν τρόπους ώστε να συμβάλλουν στη δημιουργία πειραμάτων και τρόπων διερεύνησης, έτσι ώστε να μαθαίνουν μέσω παραγωγικής δράσης.

Φυσικά, όλα αυτά μπορεί να δημιουργήσουν υψηλά επίπεδα άγχους σε μια οργάνωση. Πιο συγκεκριμένα, είναι δύσκολο για τους μάνατζερ που θέλουν «να μην τους ξεφεύγει τίποτε» και να τα έχουν όλα «υπό έλεγχο», να ακολουθήσουν το είδος του δημιουργικού χάους μέσα στο οποίο ευδοκίμει η καινοτομία. Και όμως, αυτή ακριβώς είναι η ικανότητα που απαιτεί η μάθηση διπλού-βρόχου. Υπό την καθοδήγησή της, οι μάνατζερ και οι εργαζόμενοι, σε όποιο επίπεδο και αν βρίσκονται, πρέπει να βρουν τρόπους να αποδεχτούν την αβεβαιότητα, πράγμα που θα επιτρέψει την ανάδυση νέων σχημάτων δράσης.

Ενθαρρύνοντας την «αναδυόμενη» οργάνωση

Η ευφυΐα του ανθρώπινου εγκεφάλου δεν είναι προκαθορισμένη, προσχεδιασμένη, ή προγραμματισμένη εκ των προτέρων. Στην πραγματικότητα, δεν είναι κεντρικά καθοδηγούμενη με κανέναν τρόπο. Είναι ένα αποκλειστικό αναδυόμενο φαινόμενο. Η ευφυΐα εξελίσσεται.

Αυτή η πλευρά της μεταφορικής περιγραφής που χρησιμοποιεί ως πεδίο αναφοράς τον εγκέφαλο, έχει τεράστιες συνέπειες διότι αντικρούει την παραδοσιακή άποψη η οποία υποστηρίζει ότι το μάνατζμεντ απαιτεί σταθερή καθοδήγηση, ηγεσία, και έλεγχο, και ότι, στην ουσία, οι στόχοι και οι αντικειμενικοί σκοποί που τίθενται «εκ των άνω» θα εκτελεστούν «κάτω».

Όπως έχουμε δείξει, μια προσέγγιση «κορυφής-βάσης» σε σχέση με το μάνατζμεντ, ιδιαίτερος αυτή που επικεντρώνεται στον έλεγχο μέσω κεντρικά καθορισμένων στόχων, ενθαρρύνει τη μάθηση απλού-βρόχου, αλλά αποθαρρύνει τη σκέψη διπλού-βρόχου που είναι τόσο σημαντική για την εξέλιξη μιας οργάνωσης.

Αυτό δημιουργεί ενδιαφέροντα παράδοξα για το μάνατζμεντ, διότι θέτει το ερώτημα πώς μπορεί κάποιος να διοικεί με συνεπή τρόπο χωρίς να θέτει σαφείς στόχους και αντικειμενικούς σκοπούς;

Η απάντηση που δίνει η κυβερνητική θεωρεί ότι η συμπεριφορά των ευφών συστημάτων απαιτεί μια αίσθηση του οράματος, των νομών, των αξιών, των ορίων, ή των «σημείων αναφοράς», τα οποία καθοδηγούν τη συμπεριφορά. Στην αντίθετη περίπτωση, θα επικρατήσει η πλήρης τυχαιότητα. Όμως αυτά τα «σημεία αναφοράς» πρέπει να ορίζονται με τέτοιο τρόπο ώστε να αφήνουν χώρο, μέσα στον οποίο να μπορούν να αναδυθούν πολλές πιθανές δράσεις και συμπεριφορές, συμπεριλαμβανομένων και αυτών που μπορούν να αμφισβητήσουν τα όρια που έχουν επιβληθεί! Οι αντικειμενικοί στόχοι δημιουργούν συνήθως ασφυκτικούς κλοιούς. Τα σημεία αναφοράς που προτείνει η κυβερνητική δημιουργούν ένα χώρο εντός του οποίου μπορεί να προκύψει μάθηση και καινοτομία.

Η αντίθεση μεταξύ αυτών των δύο προσεγγίσεων απεικονίζεται με όμοιο τρόπο σε μια ιστορία που ελέχθη από το συγγραφέα του μάνατζμεντ William Ouchi, σχετικά με το πώς αντιλαμβάνονται τους αντικειμενικούς σκοπούς οι Αμερικανοί και οι Ιάπωνες μάνατζερ αντιστοίχως. (Έκθεμα 4.4).

Κατά την αμερικανική άποψη, οι αντικειμενικοί στόχοι πρέπει να είναι αυστηροί, στέρεοι, και ευκρινώς διατυπωμένοι, ώστε να γίνονται κατανοητοί από όλους. Κατά την ιαπωνική άποψη, οι αντικειμενικοί στόχοι αναδύονται από μια πιο θεμελιώδη διαδικασία διερεύνησης και κατανόησης των αξιών μέσω των οποίων μια εταιρεία λειτουργεί ή θα έπρεπε να λειτουργεί. Όπως προτείνει ο πρόεδρος της ιαπωνικής τράπεζας στο παράδειγμα του Ouchi, αν τα διευθυντικά στελέχη της τράπεζας μπορούσαν να αφομοιώσουν τη βασική φιλοσοφία της τράπεζας και τον τρόπο με τον οποίο η τράπεζα θέλει να συνδιαλέγεται το προσωπικό με τους πελάτες και

Ο William Ouchi σχολιάζει τις διαφορές μεταξύ αμερικανικού και ιαπωνικού ύφους διοίκησης στα κεντρικά γραφεία μιας ιαπωνικής τράπεζας στις ΗΠΑ:

Οι βασικοί μηχανισμοί διοικητικού ελέγχου σε μια ιαπωνική εταιρεία είναι τόσο λεπτοί, υπόρρητοι, και ενδόμυχοι, ώστε, συχνά, οι εξωτερικοί παρατηρητές νομίζουν ότι δεν υπάρχουν καν. Το συμπέρασμα αυτό είναι λανθασμένο. Οι μηχανισμοί είναι πολύπλοκοι, ακριβείς, και απαιτούν μεγάλη πειθαρχία – παρ' όλα αυτά είναι ευέλικτοι. Η ουσία τους είναι διαμετρικά αντίθετη από αυτήν των μεθόδων διοικητικού ελέγχου των δυτικών επιχειρήσεων.

Σε μια συζήτηση που είχα με τους Αμερικανούς αντιπροέδρους, τους ρώτησα πώς αισθάνονταν που δούλευαν γι' αυτήν την ιαπωνική τράπεζα. «Μας φέρονται καλά, μας αφήνουν να παίρνουμε μέρος στη λήψη αποφάσεων και μας πληρώνουν καλά. Είμαστε ικανοποιημένοι», μου είπαν. «Είστε τυχεροί», συνέχισα, «όμως πείτε μου, αν μπορούσατε να αλλάξετε κάτι σε αυτή την ιαπωνική τράπεζα, τι θα αλλάζατε;» Η απάντηση ήρθε γρήγορα και σαφώς ήταν κάτι που τους τριβέλιζε το μυαλό: «Αυτοί οι Ιάπωνες δεν αντιλαμβάνονται τι σημαίνει καθορισμός στόχων, και αυτό μας τρελαίνει!»

Στη συνέχεια πήρα συνέντευξη από τον πρόεδρο της ίδιας τράπεζας, έναν έκπληκτο Ιάπωνα, στον οποίο η κεντρική διοίκηση του Τόκιο είχε αναθέσει την προσωρινή διεύθυνση του υποκαταστήματος των Ηνωμένων Πολιτειών, και τον ρώτησα σχετικά με τους δύο Αμερικανούς αντιπροέδρους. «Δουλεύουν σκληρά, είναι αφοσιωμένοι, και επαγγελματίες. Πιστεύουμε ότι είναι καταπληκτικοί», ήταν η απάντησή. Όταν ρώτησα αν θα ήθελε να τους αλλάξει κατά οιονδήποτε τρόπο, ο πρόεδρος απάντησε: «Αυτοί οι Αμερικανοί μοιάζει να μην είναι σε θέση να αντιληφθούν τι σημαίνει στόχος».

Καθώς και οι δύο πλευρές κατηγορούσαν η μία την άλλη για ανικανότητα κατανόησης της έννοιας του στόχου, ήταν φανερό ότι υπήρχε ανάγκη για περισσότερες συνεντεύξεις και επεξηγήσεις. Στη διάρκεια του δεύτερου γύρου συνεντεύξεων είχα την ευκαιρία να διεισδύσω περαιτέρω στο πρόβλημα. Όπως μου εξήγησαν οι Αμερικανοί αντιπροέδροι: «Έχουμε όλες τις απαραίτητες αναφορές και τα νούμερα, αλλά ο πρόεδρος δεν καθορίζει ποτέ συγκεκριμένους στόχους. Δεν μας λέει ποτέ τι περιμένει από μας να επιτύχουμε τον επόμενο μήνα, τρίμηνο, ή ακόμη και χρόνο· πόσο μεγάλη αύξηση στον όγκο των δανείων, για παράδειγμα, ή τι ποσοστό μείωσης των λειτουργικών δαπανών. Πώς μπορούμε να ξέρουμε αν οι επιδόσεις μας είναι καλές, αν δεν έχουν καθοριστεί συγκεκριμένοι στόχοι. Το επιχειρήμα αυτό είναι απολύτως κατανοητό, εφόσον όλες οι μεγάλες αμερικανικές εταιρείες και όλοι οι τομείς της δημόσιας διοίκησης αφιερώνουν μεγάλο μέρος του χρόνου τους για να ορίσουν συγκεκριμένους στόχους μετρήσιμων επιδόσεων. Κάθε αμερικανικό Κολλέγιο Διοίκησης διδάσκει στους φοιτητές πώς να καταλήγουν σε μετρήσιμους στόχους επιδόσεων ξεκινώντας από τους γενικούς, ασαφείς εταιρικούς σκοπούς. Το μάνατζμεντ μέσω καθορισμένων στόχων, ο σχεδιασμός και η αξιολόγηση προγραμμαμάτων, καθώς και ανάλυση κόστους-κέρδους αποτελούν κάποια από τα βασικά εργαλεία ελέγχου του σύγχρονου αμερικανικού μάνατζμεντ.

Όταν επέστρεψα για να ξαναπάρω συνέντευξη από τον Ιάπωνα πρόεδρο, μου εξήγησε: «Το μόνο που θα ήθελα ήταν να μπορούσα να κάνω αυτούς τους Αμερικανούς να καταλάβουν τη φιλοσοφία μας σχετικά με το τραπεζικό σύστημα. Να καταλάβουν τι σημαίνει για μας η επιχειρηματική δραστηριότητα, πώς πιστεύουμε ότι πρέπει να αντιμετωπίζουμε τους πελάτες και τους εργαζομένους. Ποια θα πρέπει να είναι η σχέση μας με την τοπική κοινότητα την οποία εξυπηρετούμε. Πώς θα πρέπει να αντιμετωπίζουμε τους ανταγωνιστές, και ποιος θα πρέπει να είναι ο ρόλος μας στον κόσμο γενικότερα. Αν μπορούσαν να το κατανοήσουν αυτό σε βάθος, τότε θα μπορούσαν να προσδιορίσουν μόνοι τους ποιος είναι, σε κάθε δεδομένη περίπτωση, ο κατάλληλος στόχος, οσοδήποτε περιοργος ή καινοφανής και αν είναι, και εγώ δεν θα χρειάζεται να τους πω τίποτα. Δεν θα υπάρχει ανάγκη να προσδιορίσω εγώ τους στόχους για λογαριασμό τους».

Έκθεμα 4.4. Αμερικανικό και ιαπωνικό ύφος διοίκησης: Η αντίθεση ανάμεσα στο μηχανιστικό και το κυβερνητικό ύφος λήψης αποφάσεων

ΠΗΓΗ: Σελίδες 33-34 στο William Ouchi, *Theory Z* (το υλικό έχει προσαρμοστεί). © 1981 Addison-Wesley, Reading, Massachusetts.

τους ανταγωνιστές, οι κατάλληλοι για κάθε περίπτωση αντικειμενικοί στόχοι και συμπεριφορές θα ήταν απολύτως σαφείς. Δεν θα ήταν ανάγκη να οριστούν ή να επιβληθούν από κάποιον τρίτο.

Οι κεντρικές αξίες της τράπεζας είναι κυβερνητικά σημεία αναφοράς που επιτρέπουν να προκύψει η αυτορυθμιζόμενη συμπεριφορά. Δημιουργούν συνοχή. Αλλά δίνουν επίσης και αρκετό χώρο. Σε κάθε περίπτωση ο μάνατζερ είναι ελεύθερος να επιλέξει οποιαδήποτε ενέργεια ή συμπεριφορά του φαίνεται κατάλληλη για κάθε συγκεκριμένη κατάσταση που προκύπτει. Αυτό ανοίγει το δρόμο για τη διατήρηση της καινοτομίας σε τοπικό επίπεδο. Αυτό, με τη σειρά του, δημιουργεί δυνατότητες για μάθηση διπλού βρόχου, καθώς, σημαντικές καινοτομίες μπορούν να χρησιμοποιηθούν για την τροποποίηση των λειτουργικών νορμών.

Υποθέστε, για παράδειγμα, ότι οι μάνατζερ που εργάζονται στο πλαίσιο που θέτουν η φιλοσοφία και οι αξίες της τράπεζας, βρίσκουν τα μέσα ώστε να ικανοποιούν τις ανάγκες των πελατών με νέους τρόπους ή παρέχοντας νέες υπηρεσίες. Ένα σύστημα που είναι ανοιχτό σε ένα τέτοιο είδος καινοτομίας που ξεκινά από τη βάση, μπορεί να αναγνωρίσει τη σημασία, να διαδώσει, και να χρησιμοποιήσει τις πληροφορίες και τις ιδέες με τρόπο που στην πραγματικότητα επηρεάζει τους κανόνες της ίδιας της λειτουργίας. Παράδειγματος χάριν, οι αρχές ή αξίες μέσω των οποίων η τράπεζα επιδιώκει να εξυπηρετήσει τους πελάτες της ή να αντιμετωπίσει κάποιον ανταγωνιστή ή εν δυνάμει ανταγωνιστή, μπορούν να εξελιχθούν με τρόπο που ενσωματώνει και εξελίσσει περαιτέρω τις επιτυχείς καινοτομίες.

Πολλές πτυχές του ιαπωνικού μάνατζμεντ έχουν κάποια κυβερνητική χροιά που προάγει τη μάθηση μέσω καινοτομιών και μέσω της αμφισβήτησης των κανόνων λειτουργίας. Δεν είναι τυχαίο, για παράδειγμα, ότι το «κί-

νημα ποιότητας» πρωτοξεκίνησε από την Ιαπωνία. Οι κύκλοι ποιότητας, όπου οι άνθρωποι συγκεντρώνονται για να ανταλλάξουν απόψεις για διάφορα ζητήματα και προβλήματα και να βρουν τρόπους βελτίωσης του συνολικού συστήματος στο οποίο εργάζονται, προσφέρουν το τέλειο παράδειγμα μάθησης διπλού-βρόχου στην πράξη. Οι ίδιες αρχές διέπουν επίσης την τελετουργία του *ringi*, μιας συλλογικής διαδικασίας λήψης αποφάσεων, μέσω της οποίας οι επιχειρήσεις προσπαθούν να ελέγξουν την ευρωστία των στρατηγικών πρωτοβουλιών και άλλων εξελίξεων. Σύμφωνα με τη διαδικασία αυτή, ένα έγγραφο σχετικά με την πολιτική της εταιρείας κυκλοφορεί ανάμεσα στα μέλη μιας ομάδας μάνατζερ ή και άλλων μελών του προσωπικού, για έγκριση. Αν ένα άτομο διαφωνεί με αυτά που προτείνονται, είναι ελεύθερο να τροποποιήσει το έγγραφο και να το κυκλοφορήσει ξανά. Η διαδικασία διερευνά, στην πράξη, τις αξίες, τις παραδοχές, και τις λεπτομέρειες που σχετίζονται με κάποιο έργο, από πολλαπλές οπτικές γωνίες, μέχρις ότου αναδυθεί μια συναινετική θέση που να ικανοποιεί όλες τις κρίσιμες αντιρροήσεις και παραμέτρους. Η διαδικασία μπορεί να είναι άκρως χρονοβόρα, διότι σε σημαντικές αποφάσεις μπορεί να εμπλέκεται ένας πολύ μεγάλος αριθμός ατόμων. Όμως όταν λαμβάνεται η απόφαση, μπορεί κάποιος να είναι σχεδόν βέβαιος ότι οι καιρίες παραδοχές έχουν ήδη ελεγχθεί και ότι τα περισσότερα σφάλματα έχουν εντοπιστεί και διορθωθεί.

Αυτό ακριβώς σημαίνει η μάθηση διπλού-βρόχου. Το *ringi* επιτελεί διπλή λειτουργία: επιτρέπει στους ανθρώπους, από τη μια μεριά, να αμφισβητούν τις βασικές λειτουργικές αρχές, και από την άλλη μεριά να επιβεβαιώνουν ξανά και ξανά, τόσο κατά τη διάρκεια της διαδικασίας, όσο και σε σχέση με το αποτέλεσμα, τις αξίες που διέπουν τη δράση. Κατά παράδοξο τρόπο, αυτή είναι μια διαδικασία που ενεργοποιεί διαφωνίες για να επιτύχει συμφωνία. Είναι επίσης μια διαδικασία που δίνει τη δυνατότητα στις καινοτομίες να προκύψουν από κάθε κατεύθυνση, και στη «νοημοσύνη» να εξελιχθεί σε ολόένα και υψηλότερα επίπεδα.

Σε αυτό το σημείο μπορούμε να αντιληφθούμε ότι η κυβερνητική λειτουργία που βασίζεται στη μάθηση διπλού-βρόχου μπορεί να επιτρέπει σε ένα σύστημα να γίνεται ολόένα και περισσότερο ευφυές. Προκαλεί ενδιαφέρον, βέβαια, το γεγονός ότι η διαδικασία αυτή είναι εντελώς παράδοξη, διότι η μάθηση πρέπει να καθοδηγείται από κεντρικές λειτουργικές νόρμες οι οποίες, με τη σειρά τους, πρέπει να αμφισβητούνται συνεχώς.

Η μάθηση φαίνεται να ενέχει αυτό το είδος του παραδόξου, διότι οποτεδήποτε προσπαθούμε να κάνουμε κάτι καινούργιο, απειλούνται εδραιωμένοι τρόποι συμπεριφοράς. Παραδείγματος χάριν, όταν ένας οργανισμός επιδιώκει να επανεφεύρει τον εαυτό του και να δημιουργήσει ένα νέο επιχειρηματικό προσανατολισμό, συχνά αντιμετωπίζει αντίσταση από την «παλαιά εταιρεία». Ο φόβος που επικρατεί είναι ότι όλα θα χαθούν κατά τη μετάβαση. Είτε πάλι, όταν μια παραδοσιακή γραφειοκρατία προσπαθεί να δημιουργήσει «ομάδες με ενισχυμένες αρμοδιότητες», αυτές συχνά υπο-

νομούνται καθώς η παλαιά ιεραρχία προσπαθεί να διατηρήσει τον έλεγχο. Οι υπάρχουσες νόρμες ενός συστήματος «ξεσηκώνονται» και στην πραγματικότητα λένε «μην αλλάξεις». Προκειμένου να διευκολυνθεί η διαδικασία διπλού-βρόχου της εκμάθησης του μανθάνειν, οι άνθρωποι πρέπει να έχουν τις δεξιότητες που απαιτούνται για το χειρισμό αυτού του παραδόξου - ένα ζήτημα στο οποίο θα επανέλθουμε στο κεφάλαιο 8. Πρέπει να είναι σε θέση να βρίσκουν τρόπους διαχείρισης των εντάσεων που δημιουργεί η διαδικασία της μάθησης, με τρόπο που να επιτρέπει την ανάδυση νέων λειτουργικών νομών. Στην αντίθετη περίπτωση είναι σχεδόν βέβαιο ότι το σύστημα θα παραμείνει παγιδευμένο στο παλαιό μοτίβο.

Η κυβερνητική μάς δείχνει επίσης ότι, για να διευκολύνουν τη μάθηση διπλού-βρόχου, οι μάνατζερ πρέπει να έχουν συνειδητοποιήσει τη σπουδαιότητα της κατανόησης των ορίων που πρέπει να τεθούν ως προς τη δράση. Και αυτό είναι ένα ακόμη σημείο στο οποίο καταλήγουμε να αμφισβητούμε βασικές αρχές της δυτικής θεωρίας του μάνατζμεντ.

Ας επιστρέψουμε, για παράδειγμα, στο όλο ζήτημα του πώς τίθενται οι αντικειμενικοί σκοποί και στόχοι. Όταν προσπαθούμε να επιτύχουμε κάποιο σκοπό ή στόχο ως τελική κατάληξη, όπως για παράδειγμα μια μείωση του κόστους κατά είκοσι τοις εκατό, ή μια αύξηση των πωλήσεων κατά διακόσια εκατομμύρια δολάρια, ο στόχος μπορεί να μονοπωλήσει την προσοχή μας και να εξαλείψει άλλες καιρίες πλευρές της γενικής κατάστασης. Η προσοχή και η δράση τείνουν να είναι προσανατολισμένες σε ένα σταθερό σημείο στο μέλλον, και το περιβάλλον τείνει να γίνεται αντικείμενο χειρισμών ώστε να οδηγηθεί η οργάνωση στον επιδιωκόμενο στόχο. Κατά τη διάρκεια της διαδικασίας ανακλύπτονται όλων των ειδών οι δυσλειτουργίες και οι ακούσιες συνέπειες. Οι μάνατζερ μπορεί να επιτύχουν τη μείωση του κόστους κατά είκοσι τοις εκατό, αλλά στη διάρκεια της διαδικασίας θα έχουν προκαλέσει ανεπανόρθωτη ζημιά στην εταιρική κουλτούρα, ως αποτέλεσμα των απολύσεων κάποιων εργαζομένων. Το τμήμα πωλήσεων μπορεί να επιτύχει το στόχο των διακοσίων εκατομμυρίων δολαρίων, αλλά θα έχει αποξενώσει ένα μέρος της μελλοντικής βάσης της πελατείας της εταιρείας διότι, προκειμένου να επιταχυνθούν οι πωλήσεις, παραδόθηκαν προϊόντα που δεν τηρούσαν τις προδιαγραφές.

Η εταιρική ζωή είναι γεμάτη από τέτοιου είδους ιστορίες τρόμου. Εκ των υστέρων, οι ιστορίες αυτές φαίνονται οφθαλμοφανώς βλακώδεις και κοντόφθαλμες. Στην ουσία όμως είναι συστημικής υφής. Προκύπτουν κάθε φορά που οι άνθρωποι ενθαρρύνονται να διασκευάσουν τον τρόπο που κατανούν την πραγματικότητα, ώστε αυτός να ταιριάζει με κάποιους στενά οριζόμενους σκοπούς.

Η κυβερνητική θέαση του προβλήματος μας δείχνει ότι ενώ οι σκοποί και οι στόχοι συχνά αντανakλούν αγαθές προθέσεις, η επίτευξη κάθε σκοπού πρέπει πάντοτε να μετριάζεται με βάση την κατανόηση των ορίων που πρέπει να τεθούν ως προς τη συμπεριφορά. Για να το πούμε πιο καθαρά, η επιτυχής εξέλιξη του συστήματος πρέπει να καθοδηγείται όχι μόνο από την

επιδίωξη των επιθυμητών τελικών σκοπών, αλλά και από την προσπάθεια αποφυγής των επιζήμιων καταστάσεων.

Για να διευκρινίσουμε το σημείο αυτό, ας επιστρέψουμε στη λειτουργία ενός απλού κυβερνητικού συστήματος. Ας προσέξουμε ότι η συμπεριφορά του συστήματος διέπεται από την προσπάθεια *αποφυγής των ανεπιθύμητων καταστάσεων του συστήματος*. Ένας θερμοστάτης επιτυγχάνει το «σκοπό» του, που είναι ένα ζεστό, άνετο δωμάτιο, εξασφαλίζοντας ότι το δωμάτιο δεν θα γίνει υπερβολικά ζεστό ή υπερβολικά κρύο. Το σύστημα αποφεύγει τα επιζήμια αποτελέσματα.

Παρατηρούμε την ίδια αρχή της κυβερνητικής να λειτουργεί σε περισσότερο πολύπλοκες περιοχές της κοινωνικής ζωής. Δεν είναι τυχαίο, για παράδειγμα, ότι οι περισσότεροι από τους μεγάλους κώδικες συμπεριφοράς διατυπώνονται ως «Ου». Είτε εξετάζουμε τις Δέκα Εντολές, είτε τα σύγχρονα νομικά συστήματα, διαπιστώνουμε ότι η αρχή της αποφυγής των επιζήμιων καταστάσεων ορίζει ένα χώρο αποδεκτής συμπεριφοράς, εντός του οποίου τα άτομα μπορούν να δρουν, να καινοτομούν, ή να αυτο-οργανώνονται με όποιον τρόπο επιθυμούν.

Προκαλεί ενδιαφέρον το γεγονός ότι η ίδια διαδικασία είναι εμφανής και στην εξέλιξη του Διαδικτύου, το οποίο αποτελεί το τέλειο παράδειγμα των προβλημάτων που προκύπτουν κατά τη σχεδίαση πολύπλοκων συστημάτων ανοιχτού τέλους. Κανείς δεν μπορεί να πει τι είδους μορφή θα πρέπει να πάρει το Διαδίκτυο. Κανείς δεν γνωρίζει την πραγματική του δυνατότητα ή ποιο θα είναι το μέλλον του. Δεν μπορεί να προσχεδιαστεί με κάποιον έγκυρο τρόπο.

Έτσι, η de facto σχεδιαστική αρχή είναι: Συμβουλευέψτε τους υποτιθέμενους χρήστες τι δεν πρέπει να κάνουν. Παραδείγματος χάριν: «Μην προσβάλλετε τους άλλους χρήστες». «Μην τους υπερφορτώνετε με πληροφορίες». «Μη στέλνετε άχρηστα μηνύματα». «Μην αποκαλύπτετε εμπιστευτικές πληροφορίες». «Μην απαντάτε ποτέ σε προκλήσεις».

Ως αποτέλεσμα, το Διαδίκτυο εξελίσσεται μέσα στο χώρο που ορίζουν κάποιες βασικές παράμετροι. Η εμπειρία και η πρακτική ελέγχουν τα όρια που καθορίζονται με αυτόν τον τρόπο, οδηγώντας σε επανακαθορισμό των ορίων όταν αυτό χρειάζεται. Με τον τρόπο αυτόν, το Διαδίκτυο αυτο-οργανώνεται με τέτοιο τρόπο που παράγει ένα αναδυόμενο μοτίβο. Όπως συμβαίνει και στην αναπτυσσόμενη ευφυΐα του εγκεφάλου, οι καινοτομίες που μπορούν να καταστούν συμβατές ενσωματώνονται στην εξελισσόμενη «αρχιτεκτονική». Ακατάλληλες γραμμές ανάπτυξης τελματώνονται ή πεθαίνουν.

Το δυτικό μάνατζμεντ, με την τεράστια έμφαση που δίνει στην επίτευξη προκαθορισμένων σκοπών και λειτουργικών στόχων, υπερτονίζει τις επιθυμητές προθέσεις και μειώνει τη σημασία της συνειδητοποίησης των ορίων τα οποία είναι απαραίτητα για να καθοδηγούν τη συμπεριφορά. Μεγάλο μέρος της αναταραχής του σύγχρονου περιβάλλοντος δημιουργείται ως αποτέλεσμα διαφόρων παρενεργειών. Ανεξάρτητες πορείες δράσης συ-

γκρούονται καθώς οι οργανώσεις διαγκωνίζονται για να επιτύχουν τους στόχους τους, με αποτέλεσμα μια λύση «εδώ» να προκαλεί ένα πρόβλημα αλλού. Το μήνυμα της κυβερνητικής είναι: Μάθετε από τα *ringi*. Σιγουρευτείτε ότι φέρνετε στην επιφάνεια τα επιζήμια στοιχεία που σχετίζονται με τις προτιμώμενες γραμμές δράσης, διότι όταν φέρνουμε στην επιφάνεια τα αρνητικά στοιχεία, μπορούμε να παράγουμε ένα δημιουργικό επανα-ορισμό του χώρου στον οποίο μπορούν να εκτυλιχθούν θετικά μοτίβα συμπεριφοράς.

Η κυβερνητική μάς δείχνει ότι το αποτελεσματικό μάνατζμεντ εξαρτάται τόσο από την επιλογή των ορίων που θα πρέπει να τεθούν στη συμπεριφορά, όσο και από την ενεργό επιδίωξη των επιθυμητών σκοπών. Αν το μάνατζμεντ ενθαρρύνει έναν κατάλληλο διάλογο σχετικά με τα όρια ή τους περιορισμούς που θα πρέπει να τεθούν στη δράση, τότε θα δημιουργήσει ένα χώρο στον οποίο μπορούν να αναπτυχθούν διαφορετικές εκδοχές του επιθυμητού μέλλοντος καθώς και οι κατάλληλες στρατηγικές και οι τρόποι οργάνωσης. Το σύστημα γίνεται «καθοδηγούμενο από τη μάθηση». Οι λεπτομερείς σκοποί καθίστανται ένα αναδυόμενο φαινόμενο. Φροντίζουν τον εαυτό τους! Αυτές οι ιδέες αμφισβητούν πολλές κατεστημένες παραδοχές που σχετίζονται με το μάνατζμεντ.

«Σχεδιασμοί» που διευκολύνουν τη μάθηση

Όλα όσα έχουν λεχθεί πιο πάνω υπογραμμίζουν ότι η δημιουργία της μάθησης διπλού-βρόχου και οι αναδυόμενες μορφές οργάνωσης εξαρτώνται από την ικανότητα για υπέρβαση των περιορισμών στους οποίους υπόκεινται οι διαδικασίες απλού-βρόχου και οι αμυντικές ρουτίνες, οι οποίες τείνουν να προσδέσουν μια οργάνωση στο παρελθόν. Μέρος της πρόκλησης περιστρέφεται γύρω από την υιοθέτηση μιας κατάλληλης φιλοσοφίας σχετικά με το μάνατζμεντ, η οποία να θεωρεί και να ενθαρρύνει την ικανότητα της εκμάθησης του μανθάνειν ως βασική προτεραιότητα. Και επίσης σχετίζεται με την ενθάρρυνση των οργανωσιακών αρχών και των σχεδιασμών που μπορούν να στηρίξουν αυτήν τη διαδικασία.

Αυτό μας οδηγεί στο θέμα της επόμενης ενότητας: την ολογραφική προσέγγιση των οργάνωσης. Καθώς θα δούμε, οι ιδέες που παράγει αυτή η εικόνα παρέχουν πολλά ενδιαφέροντα και πρακτικά συμπεράσματα σχετικά με τα ποιοτικά χαρακτηριστικά που πρέπει να έχουν οι οργανώσεις, προκειμένου να αποκτήσουν τις ευέλικτες, αυτο-οργανούμενες ικανότητες ενός εγκεφάλου.

Οι οργανώσεις ως ολογραφικοί εγκέφαλοι

Η μεταφορική περιγραφή του ολογράμματος μας καλεί να φανταστούμε συστήματα στα οποία τα ποιοτικά χαρακτηριστικά του όλου ενυπάρχουν σε

όλα τα μέρη, έτσι ώστε το σύστημα να έχει μια ικανότητα να αυτο-οργανώνεται και να αναγεννάται σε συνεχή βάση.

Θυμηθείτε την εικόνα της σπασμένης ολογραφικής πλάκας, όπου κάθε κομμάτι μπορεί να χρησιμοποιηθεί για να ξαναδημιουργηθεί η πληροφορία που περιείχε το όλον.

Φανταστείτε, σε μια αίθουσα τέχνης, ένα ολογραφικό γλυπτό που παριστάνει ένα χορευτή. Καθώς κινείστε γύρω από τη δέση του λείζερ, ο χορευτής αλλάζει θέση καθώς οι πληροφορίες που είναι καταγραμμένες στη δέση μεταφέρονται με διαφορετικούς τρόπους.

Η φανταστείτε τον τρόπο με τον οποίο ο εγκέφαλος μπορεί να αναδιοργανώνει τον εαυτό του όταν συγκεκριμένα τμήματά του έχουν τραυματιστεί ή αφαιρεθεί. Όπως έχουμε δει, τα ποντίκια ήταν σε θέση να βρίσκουν το δρόμο τους στο λαβύρινθο παρ' ότι τους είχε αφαιρεθεί σχεδόν το ενενήντα τοις εκατό του φλοιού του εγκεφάλου τους. Μικρά παιδιά που χάνουν εντελώς το ένα ημισφαίριο του εγκεφάλου είναι συχνά σε θέση να ανακατούν τις χαμένες λειτουργίες, καθώς αυτές τις αναλαμβάνει το εναπομείναν ημισφαίριο. Με παρόμοιο τρόπο, οι ενήλικες που έχουν τραυματιστεί σοβαρά στον εγκέφαλο σε βαθμό που να εκδηλώνεται αμνησία, μερικές φορές αναπτύσσουν εντελώς νέες προσωπικότητες, καθώς ο εγκέφαλος αυτο-οργανώνεται και ξαναμαθαίνει όλες τις δεξιότητες, τα συναισθήματα, και τις ικανότητες που απαιτούνται για το ξεκίνημα μιας νέας ζωής.

Τώρα φανταστείτε ότι σχεδιάζετε οργανώσεις που κατέχουν αυτές τις ικανότητες.

Αυτές οι οργανώσεις θα είχαν εξαιρετική μνήμη, η οποία θα ήταν οργανωμένη και προσπελάσιμη με έναν, σε μεγάλο βαθμό, αποκεντρωμένο τρόπο. Θα ήταν ικανές να επεξεργάζονται μαζίικές ποσότητες πληροφοριών και να τις διαμορφώνουν κατάλληλα για συγκεκριμένους σκοπούς. Θα είχαν άνεση στο χειρισμό πολλών διαφορετικών απόψεων. Θα ήταν οργανώσεις στις οποίες τα άτομα, οι ομάδες, και οι άλλες μονάδες μπορούν να αντιμετωπίζουν σχεδόν οποιαδήποτε πρόκληση και να βρίσκουν τρόπους να οργανώνονται για να αντιμετωπίσουν συγκεκριμένες ανάγκες. Θα ήταν ικανές να λειτουργούν ακόμη και όταν σημαντικότερα τμήματά τους αποκοπούν ή ακινητοποιηθούν. Θα ήταν οργανώσεις των οποίων οι ικανότητες, η ευφυΐα, και ο έλεγχος κατανέμονται με τρόπο που επιτρέπει σε καθένα στοιχείο να γίνει ένα ζωτικής σημασίας μέρος του όλου. Θα ήταν οργανώσεις που είναι σε θέση να μεγαλώνουν, να αναπτύσσονται, και να αλλάζουν την προσωπικότητά τους ανάλογα με τις μεταβαλλόμενες εμπειρίες. Θα ήταν, εν συντομία, ευφυείς, αυτο-οργανούμενοι εγκέφαλοι που ανταναλούν όλα τα ποιοτικά χαρακτηριστικά αυτού που περιγράψαμε ως «μανθάνουσα οργάνωση».

Αν την παρουσιάσουμε με τον τρόπο αυτόν, η ολογραφική εικόνα μοιάζει να προσφέρει έναν ιδανικό τύπο που είναι σχεδόν αδύνατον να υλοποιηθεί στην πράξη. Αλλά αν εξετάσει κανείς την υπάρχουσα οργανωσιακή πραγματικότητα, θα ανακαλύψει έκπληκτος ότι τα περισσότερα από αυτά τα ποιοτικά χαρακτηριστικά υπάρχουν ήδη. Για παράδειγμα, κάθε άτομο

που εργάζεται σε μια οργάνωση έχει ένα θαυμάσιο εγκέφαλο. Ακόμη και αν μπορεί να μη χρησιμοποιείται με αποτελεσματικό τρόπο, η δυνατότητα υπάρχει. Ομοίως, τα αποκεντρωμένα τοπικά δίκτυα υπολογιστών, όπως επίσης και το Διαδίκτυο, ο Παγκόσμιος Ιστός, και άλλες ηλεκτρονικές βάσεις δεδομένων, ελεγκτούν και κατανέμουν τη μνήμη και την ευφυΐα με τρόπο ώστε να μπορεί να είναι προσπελάσιμη από πολλά σημεία και σε πολλές μορφές. Οι εν δυνάμει νέες μορφές νοημοσύνης που μπορούν να αναδυθούν από αυτό το απέραντο δίκτυο διασυνδέσεων είναι αναρίθμητες.

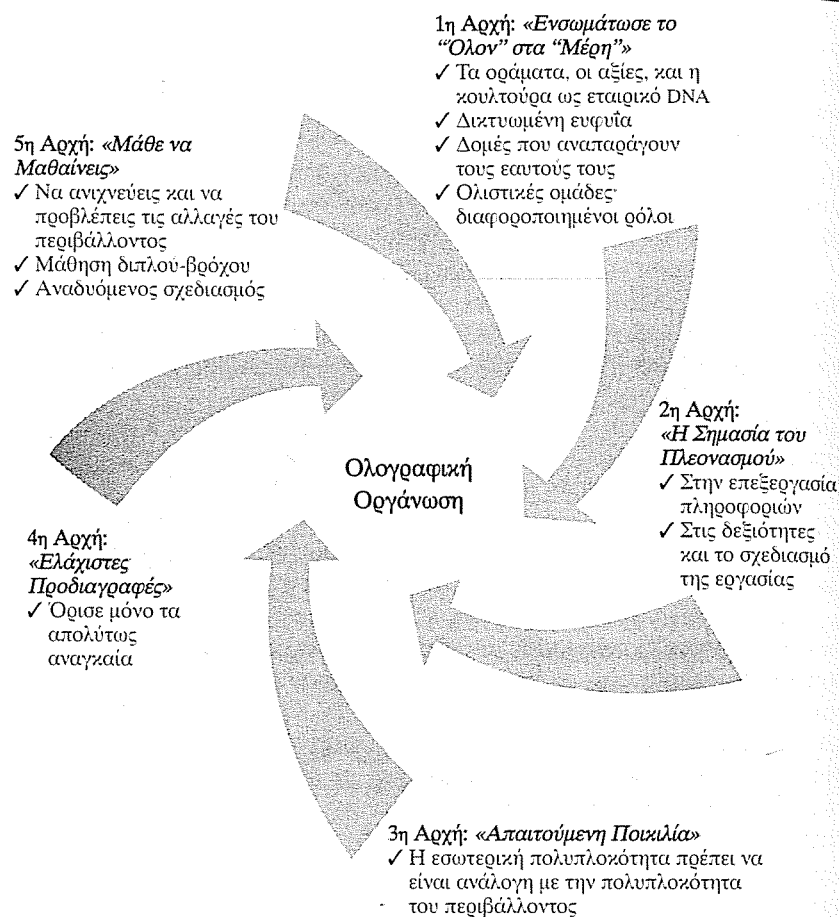
Επίσης παρούσες είναι οι αναγεννητικές ικανότητες που επιτρέπουν σε μια οργάνωση να μορφοποιεί και να αναμορφοποιεί τον εαυτό της για να αντιμετωπίσει καταστροφικές καταστάσεις. Παραδείγματος χάριν, όταν οι οργανώσεις αντιμετωπίζουν μια καταστροφή που ακινητοποιεί μειζόνες λειτουργίες, τα υγιή μέρη συνήθως ανταποκρίνονται στη νέα πρόκληση. Σημειώστε, για παράδειγμα, ότι η κυβέρνηση, οι υγειονομικές υπηρεσίες, οι τηλεπικοινωνίες, οι μεταφορές, και άλλες εταιρείες παροχής υπηρεσιών του Σαν Φρανσίσκο μπόρεσαν να οργανωθούν εκ νέου για να ανταποκριθούν στο μεγάλο σεισμό του 1989. Εντός ωρών ή ημερών, οι αναθεωρημένες υπηρεσίες ήταν σε λειτουργία. Συντηρητικές οργανώσεις μετασχηματίστηκαν. Δυναμικές οργανώσεις έγιναν ακόμη πιο δυναμικές.

Η διαδικασία παρατηρείται επίσης, από μια εντελώς διαφορετική οπτική γωνία, στην εμπειρία μιας μικρής νορβηγικής ναυτιλιακής εταιρείας, η οποία, σε κάποιο αεροπορικό δυστύχημα, έχασε το μισό προσωπικό της, συμπεριλαμβανομένων και αρκετών στελεχών. Όπως παρατηρεί ο Espen Anderson, που διηγείται την ιστορία, η εταιρεία αρχικά έπαθε σοκ και ακινητοποιήθηκε λόγω του γεγονότος. Όμως, σε μικρό χρονικό διάστημα, τα κατάφερε να λειτουργεί σχεδόν όπως και πριν. Το εναπομείναν προσωπικό αντιπροσώπευε μεγάλο μέρος της αρχικής ευφυΐας της εταιρείας, και συγκεντρώνοντας τις γνώσεις τους μπόρεσαν να ανασυγκροτήσουν τις λειτουργίες που εκτελούνταν από τους ανθρώπους που χάθηκαν.

Οι ολογραφικές όψεις των οργάνωσεων κάνουν πάντοτε εμφανή την παρουσία τους. Όμως, σε πολλές περιπτώσεις υποβαθμίζονται ή ακυρώνονται από συμβατικές παραδοχές σχετικά με τον οργανωσιακό σχεδιασμό. Ας διερευνήσουμε, λοιπόν, κάποιους τρόπους που μπορούν να ενθαρρύνουν τα ολογραφικά ποιοτικά χαρακτηριστικά.

ΑΡΧΕΣ ΟΛΟΓΡΑΦΙΚΟΥ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΥ

Από μια άποψη, είναι παράδοξο να μιλάμε για «ολογραφικό σχεδιασμό» εφόσον το ολογραφικό ύψος οργάνωσης είναι σε μεγάλο βαθμό ένα αυτο-οργανούμενο, αναδυόμενο φαινόμενο. Εντούτοις, υπάρχουν αρκετές βασικές αρχές που μπορούν να συμβάλουν στη δημιουργία πλαισίων εντός των οποίων μπορεί να ευδοκιμήσει η ολογραφική αυτο-οργάνωση. Θα συζητήσουμε τώρα αυτές τις αρχές οι οποίες παρουσιάζονται με τις επικεφαλίδες που αναφέρονται στο Έκθεμα 4.5.



Έκθεμα 4.5. Αρχές ολογραφικού σχεδιασμού

1η Αρχή: Ενσωμάτωσε το «όλον» στα «μέρη»

Εκ πρώτης όψεως, αυτή η αρχή φαίνεται να εκφράζει ένα αδύνατο ιδανικό. Υπάρχουν, όμως, τουλάχιστον τέσσερις τρόποι με τους οποίους η φιλοσοφία «το όλον στα μέρη» μπορεί να εφαρμοστεί στην πράξη: εστιάζοντας στην εταιρική κουλτούρα, στα συστήματα πληροφορικής, στη δομή, και στους ρόλους.

Εταιρικό DNA. Τα οράματα, οι αξίες, και η αίσθηση σκοπού που κρατούν δεμένη μια οργάνωση μπορούν να χρησιμοποιηθούν ώστε να μπορέσουν τα άτομα να κατανοήσουν και να αφομοιώσουν την αποστολή και την πρόκληση που αντιμετωπίζει το σύνολο της επιχείρησης. Ακριβώς όπως,

στη φύση, το DNA μεταφέρει έναν ολογραφικό κώδικα που περιέχει τις πληροφορίες που είναι αναγκαίες για την πλήρη ανάπτυξη του ανθρωπίνου σώματος, έτσι και εμείς είναι δυνατόν να κωδικοποιήσουμε κείμενα στοιχεία μιας «πλήρους οργάνωσης» στην κουλτούρα και σε άλλους κώδικες που ενώνουν τα μέλη της.

Η κατανόηση του οράματος μιας οργάνωσης, των φιλοδοξιών, των κεντρικών αξιών, των λειτουργικών νορμών, και άλλων διαστάσεων της εταιρικής κουλτούρας, η οποία συζητείται με περισσότερες λεπτομέρειες στο επόμενο κεφάλαιο, δίνει τη δυνατότητα σε κάθε άτομο να ενσωματώνει το όλον και να δρα με τρόπο που αντιπροσωπεύει το όλον. Αυτός είναι ένας από τους λόγους για τους οποίους εταιρείες όπως η νορβηγική ναυτιλιακή εταιρεία, για την οποία μιλήσαμε νωρίτερα, μπορούν να αναδημιουργούν τους εαυτούς τους σε νέες καταστάσεις. Η κουλτούρα έχει μια ολογραφική ποιότητα – ένα ποιοτικό χαρακτηριστικό που είναι, κατά πάσα πιθανότητα, η σημαντικότερη πηγή ισχύος της και που την καθιστά παράγοντα ο οποίος επηρεάζει την άσκηση αποτελεσματικής διοίκησης.

Ωστόσο, για να αποκτήσει η οργάνωση την ικανότητα αυτο-οργάνωσης που θα της προσδώσει τα χαρακτηριστικά του εγκεφάλου, είναι ζωτικής σημασίας να ενθαρρυνθεί μια ανοιχτή και εξελισσόμενη προσέγγιση σχετικά με το μέλλον, και αυτό πρέπει να το κάνουν οι πολιτισμικοί κώδικες που ενοποιούν την οργάνωση. Οι κουλτούρες που ενσωματώνουν κλειστά οράματα και αξίες αυτοαπομόνωσης τις περισσότερες φορές πεθαίνουν. Σε συνάρτηση με τις αρχές της κυβερνητικής μάθησης που συζητήσαμε νωρίτερα, οι αξίες, τα οράματα, και οι άλλες διαστάσεις της κουλτούρας πρέπει να δημιουργήσουν το χώρο μέσα στον οποίο μπορούν να προκύψουν δημιουργικές καινοτομίες. Με αυτόν τον τρόπο, η κουλτούρα που ενώνει μια οργάνωση μπορεί να έχει μια διαρκή αλλά συγχρόνως μεταβαλλόμενη μορφή, καθώς τα οράματα, οι αξίες, και οι κώδικες λειτουργίας εκφράζονται με διαφορετικούς τρόπους σε διαφορετικές στιγμές και εξελίσσονται παράλληλα με τις μεταβαλλόμενες συνθήκες.

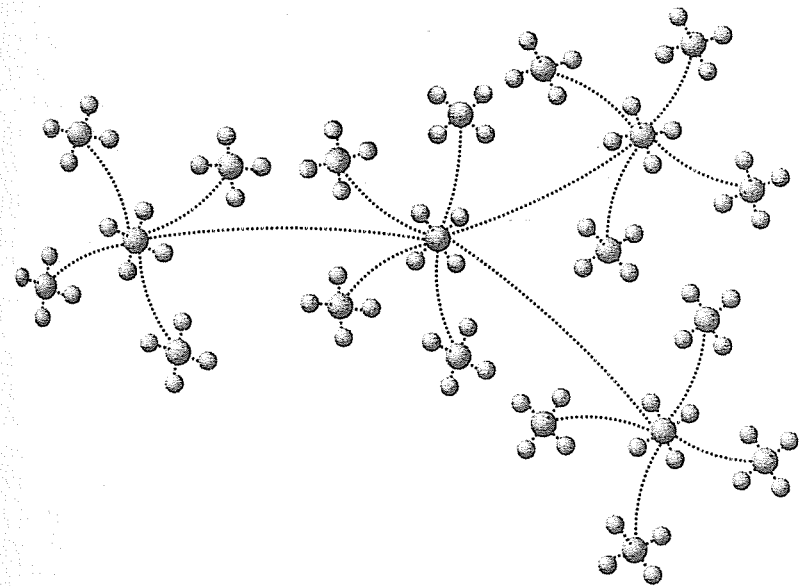
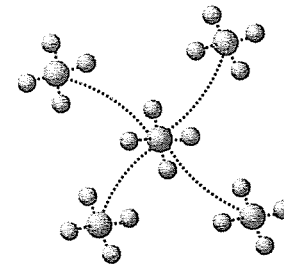
Δικτυωμένη ευφυΐα. Ο δεύτερος τρόπος σύμφωνα με τον οποίο «το όλον» μπορεί να ενσωματωθεί στα «μέρη» μιας οργάνωσης σχετίζεται με το σχεδιασμό των κατάλληλων πληροφοριακών συστημάτων. Αυτή είναι η πραγματική σημασία και η ισχύς αυτού που αποκαλείται «δικτυωμένη ευφυΐα». Τα πληροφοριακά συστήματα που είναι προσελάσιμα από πολλαπλά σημεία δίνουν τη δυνατότητα στα άτομα, σε όλη την έκταση της οργάνωσης, ακόμη και σε εκείνα που βρίσκονται σε απομακρυσμένες τοποθεσίες, να συμμετέχουν πλήρως σε ένα εξελισσόμενο σύστημα οργανωσιακής μνήμης και ευφυΐας. Μπορούν να μάθουν από τη βάση πληροφοριών της οργάνωσης, και από τις ιδέες που εκφράζονται εκεί, και να συμβάλλουν σε αυτή. Ακριβώς όπως το Διαδίκτυο και ο Παγκόσμιος Ιστός δίνουν την ευκαιρία να εξελιχθεί ένα είδος «παγκόσμιου νου», έτσι και τα πληροφοριακά συστήματα μιας οργάνωσης δίνουν την ευκαιρία να εξελιχθεί ένας κοινός «οργανωσιακός νους».

Από τη σκοπιά της ολογραφικής μεταφοράς, οι εξελίξεις στην πληροφορική, και τα σχετιζόμενα παγκοσμιοποιημένα δίκτυα, συνιστούν βιβαντικά άλματα. Ο λόγος είναι ότι δημιουργούν ένα πρακτικό πλαίσιο στο οποίο οι πληροφορίες, τις οποίες παλαιότερα διέπλαναν, χειρίζονταν, και έλεγχαν αποκλειστικά οι οργανωσιακές ιεραρχίες, μπορούν τώρα να συγκεντρωθούν από διαφορετικές πηγές και να διαδοθούν και να χρησιμοποιηθούν, σε ευρεία κλίμακα, ως νέα πηγή ευφυΐας και εξέλιξης σε όλη την έκταση μιας επιχείρησης.

Ολογραφική δομή. Ένας τρίτος τρόπος ενσωμάτωσης του «όλου» στα «μέρη» αναφέρεται στο σχεδιασμό οργανωσιακών δομών, οι οποίες μπορούν να αυξηθούν παραμένοντας ταυτοχρόνως μικρές σε μέγεθος. Σκεφτείτε, για παράδειγμα, την περίπτωση της εταιρείας Magna International, κατασκευάστριας ανταλλακτικών αυτοκινήτων που αναπτύχθηκε με ταχείς ρυθμούς από εταιρεία μιας μονάδας που απασχολούσε είκοσι εργαζομένους, στα μέσα της δεκαετίας του 1950, σε εταιρεία με πωλήσεις που υπερέβαιναν τα τέσσερα δισεκατομμύρια δολάρια, στα μέσα της δεκαετίας του 1990. Η φιλοσοφία της Magna κωδικοποιείται σε ένα απλό σύνολο επιχειρησιακών αρχών και στον κανόνα ότι η λειτουργία εργοστάσια πρέπει να παραμένουν μικρής κλίμακας, ώστε να μη γίνονται απρόσωπα. Έτσι, όταν μια επιχείρηση φτάνει να έχει μέγεθος της τάξεως των 200 απασχολουμένων, ο μόνος τρόπος για να αναπτυχθεί είναι να στήσει μια νέα μονάδα. Με αυτόν τον τρόπο, η Magna γεννά συνομαδώσεις οργανώσεων οι οποίες γεννούν, με τη σειρά τους, νέες συνομαδώσεις (Έκθεμα 4.6), δημιουργώντας μια άκρως διαφοροποιημένη επιχείρηση, στην οποία το κάθε μέρος αναπτύσσεται, στην πραγματικότητα, ως ολοκληρωμένο σύνολο. Η διαδικασία έχει τα ποιοτικά χαρακτηριστικά της «φρακταλικότητας», με την έννοια ότι αναπαράγεται το ίδιο βασικό μοτίβο ξανά και ξανά.

Ως δεύτερο παράδειγμα, θεωρήστε την εταιρεία επεξεργασίας πληροφοριών η οποία έχει επιτύχει θεαματικό ρυθμό ανάπτυξης κατά τα τελευταία δέκα χρόνια, μέσω μιας διαδικασίας ολογραφικής αναπαραγωγής. Στο πλαίσιο ενός ευρέως ορισθέντος οράματος, που συνίσταται στην εξαιρετική εξυπηρέτηση των πελατών, η εταιρεία διατύπωσε τον ευρύ λειτουργικό κανόνα ότι η ανάπτυξη μπορεί να προκύψει μόνο μέσω της δημιουργίας νέων μονάδων εξυπηρέτησης. Όταν μια μονάδα πλησιάζει το βέλτιστο μέγεθος, αλλά, παρά ταύτα, επιθυμεί να εξυπηρετήσει μια μεγαλύτερη πελατειακή βάση, τρία άτομα από τη μονάδα, συνήθως ένας μάνατζερ και δύο ειδικοί στην εξυπηρέτηση, αποσχίζονται για να ξεκινήσουν μια νέα επιχείρηση. Με αυτόν τον τρόπο η κουλτούρα, ο χαρακτήρας, και η βάση δεξιοτήτων της οργάνωσης καταγράφεται στο νέο μέρος. Το «μέρος» γίνεται γρήγορα συνώνυμο με το «όλον», καθώς το καινούργιο προσωπικό που προσλαμβάνεται στη μονάδα αφομοιώνει και «ζει» τα ποιοτικά χαρακτηριστικά που δίνουν στην οργάνωση τον ιδιαίτερο χαρακτήρα της. Χρησιμοποιώντας, ως ενοποιητικές δυνάμεις, την πληροφορική και μια έντονη αίσθηση αξιών και εταιρικής κουλτούρας, η οργάνωση είναι ικανή να λειτουργήσει με έναν

Είναι δυνατόν να αναπτύσσεται κάτι ενώ, ταυτοχρόνως, να παραμένει μικρό σε μέγεθος.



Και ούτω καθ' εξής!

Έκθεμα 4.6. Ολογραφική αναπαραγωγή

πλήρως αποκεντρωμένο τρόπο, προσαρμοζόμενη στις συγκεκριμένες συνθήκες που συναντά στα τοπικά περιβάλλοντα. Και, παρά ταύτα, παραμένει μια απολύτως ενοποιημένη επιχείρηση.

Ολιστικές ομάδες και διαφοροποιημένοι ρόλοι. Ένας τέταρτος τρόπος ενσωμάτωσης του «όλου» στα «μέρη» αφορά στον τρόπο με τον οποίο σχεδιάζονται τα εργασιακά καθήκοντα. Σύμφωνα με τις παλαιές μηχανιστικές

αρχές, οι εργασιακές διαδικασίες κατακερματίζονταν συνήθως σε απλές και άκρως εξειδικευμένες δουλειές, οι οποίες συνδέονταν μέσω κάποιων μεθόδων συντονισμού. Το όλον ήταν το άθροισμα των μερών, τα οποία σχεδιάζονταν με τρόπο ανάλογο. Θυμηθείτε, για παράδειγμα, την περίφημη περιγραφή του Adam Smith σχετικά με τον τρόπο που η εργασία κατασκευής μιας απλής καρφίτσας μπορεί να διαιρεθεί σε πολλά διακριτά καθήκοντα, ή τον ορισμό των εργασιών που εισηγήεται η επιστημονική διοίκηση του Frederick Taylor, θέματα που συζητήθηκαν στο Κεφάλαιο 2. Ο κατακερματισμός δεσπόζει.

Η ολογραφική προσέγγιση στο σχεδιασμό των εργασιών κινείται ακριβώς προς την αντίθετη κατεύθυνση, ορίζοντας την εργασία με τρόπο ολιστικό. Η βασική μονάδα του σχεδιασμού είναι μια ομάδα εργασίας που καθίσταται υπεύθυνη για μια πλήρη επιχειρηματική διαδικασία, όπως είναι η συναρμολόγηση του καθίσματος ενός αυτοκινήτου, η ικανοποίηση των αναγκών μιας ομάδας πελατών, ή η καθοδήγηση της ανάπτυξης ενός νέου προϊόντος, από τη σύλληψη της βασικής ιδέας μέχρι την παραγωγή του προτύπου. Εντός της ομάδας, οι ρόλοι ή οι εργασίες ορίζονται χαλαρά και τα άτομα είναι εκπαιδευμένα σε πολλαπλά καθήκοντα έτσι ώστε να μπορούν να εναλλάσσονται και να λειτουργούν με ευέλικτο, οργανικό τρόπο.

Το πρότυπο αυτού του τρόπου λειτουργίας βρίσκεται σε γραφεία και εργοστάσια που λειτουργούν με βάση αυτοδιοικούμενες ομάδες εργασίας. Θεωρήστε, για παράδειγμα, μια εταιρεία ηλεκτρονικών που συναρμολογεί αθροωτές μονάδες, οι οποίες θα χρησιμοποιηθούν σε υπολογιστές, και όπου η εργασία εκτελείται από αυτόνομες ομάδες εργασίας των 14 ως 18 ατόμων. Αυτές οι λειτουργικές ομάδες είναι αποκλειστικά υπεύθυνες για την παραγωγή, από την παραλαβή των πρώτων υλών στη μονάδα μέχρι την παράδοση των έτοιμων προϊόντων. Κάθε απασχολούμενος έχει πολλαπλές δεξιότητες και μπορεί να εκτελέσει τα λειτουργικά καθήκοντα που απαιτούνται για την παραγωγή του όλου προϊόντος. Οι ομάδες συναντιούνται καθημερινά για να πάρουν αποφάσεις σχετικά με την παραγωγή, να μοιράσουν τη δουλειά, και να ασχοληθούν με ειδικά θέματα, όπως βελτιώσεις στο σχεδιασμό των εργασιών, προβλήματα στον εφοδιασμό ή στις φορτώσεις, ή προσλήψεις νέων μελών. Τα μέλη της ομάδας είναι υπεύθυνα για τον καθορισμό των ωρών εργασίας τους και του χρονοδιαγράμματος παραγωγής, καθώς και για την εφαρμογή του δικού τους ποιοτικού ελέγχου. Και φτάνουν μέχρι του σημείου να υποβάλλουν τους συναδέλφους τους σε τεστ προς εξακρίβωση των δεξιοτήτων τους. Κάθε λειτουργική ομάδα έχει έναν αρχηγό ή μάνατζερ ο οποίος δρα ως πηγή πληροφοριών, ως προπονητής, ως ο άνθρωπος που διευκολύνει καταστάσεις, και ο οποίος έχει ως ιδιαίτερο μέλημα την ταυτότητα της ομάδας.

Στην πραγματικότητα, οι ομάδες απορροφούν πολλές από τις λειτουργίες οι οποίες, σε μια γραφειοκρατική οργάνωση, θα εκτελούνταν από προσωπικό που ανήκει σε πολλά ξεχωριστά τμήματα, όπως για παράδειγμα τα τμήματα προγραμματισμού, προσωπικού, εκπαίδευσης, ποιοτικού ελέγχου,

και σχεδιασμού. Αυτό το μοτίβο είναι εμφανές σε αυτόνομες ομάδες εργασίας όλων των ειδών, οι οποίες φαίνεται να παρουσιάζουν μια φυσική τάση να «συμπεριλάβουν το όλον», υπό την έννοια ότι, επειδή είναι υπεύθυνες και ανταμείβονται για την αποτελεσματική εκτέλεση ενός συνόλου καθηκόντων, διαπιστώνουν γρήγορα ότι η δουλειά γίνεται πολύ πιο εύκολη και αποτελεσματική όταν μπορούν να επηρεάζουν και να διαπλάθουν το πλαίσιο και τις συνθήκες που επηρεάζουν τις επιδόσεις τους. Συνεπώς, αντί απλώς να προσπαθούν να επιτύχουν την επιπλέον αμοιβή που συνοδεύει την αυξημένη παραγωγικότητα, υιοθετώντας τις μεθόδους και τις οδηγίες των μηχανικών παραγωγής, συχνά αναπτύσσουν δικές τους καινοτομίες. Παρατηρούν με ποιο τρόπο μπορεί μια απλοποίηση στο σχεδιασμό ενός προϊόντος να οδηγήσει σε πολλές βελτιώσεις στην παραγωγή. Αντί να δέχονται νέα μέλη στην ομάδα, τα οποία προτείνονται από το Τμήμα Προσωπικού, διαπιστώνουν ότι είναι ωφελιμότερο να διενεργούν οι ίδιοι τις διαδικασίες πρόσληψης. Αντί να βασίζονται σε προγράμματα εκπαίδευσης που ανατίθενται από το Τμήμα Εκπαίδευσης Προσωπικού, προτιμούν να διαμορφώνουν και να επιλέγουν μόνοι τους τα δικά τους προγράμματα. Παρ' ότι οι ομάδες μπορεί να χρειάζονται επαγγελματική υποστήριξη από τεχνικό, διοικητικό, ή και άλλου τύπου εξωτερικό εξειδικευμένο προσωπικό, ιδιαίτερος σε ό,τι αφορά στη συνεχή ανάπτυξη και ενοποίησή τους με την ευρύτερη επιχείρηση, η ομάδα προσεγγίζει τη συνολική οργάνωση, όπως ακριβώς και το κάθε μέλος της ομάδας, με τις πολλαπλές δεξιότητές του, ενσωματώνει το όραμα, την προοπτική, και τις δεξιότητες της συνολικής ομάδας.

Οι τέσσερις ευρείες πρακτικές που συζητήθηκαν πιο πάνω προσφέρουν συγκεκριμένες στρατηγικές, μέσω των οποίων μπορεί να γίνει πραγματικότητα η ολογραφική οργάνωση. Παρ' ότι, εκ πρώτης όψεως, η έννοια της «ενσωμάτωσης του όλου στα μέρη του» μοιάζει παράδοξο και ανέφικτο ιδανικό, υπάρχουν σαφείς τρόποι με τους οποίους μπορεί να επιτευχθεί.

Ωστόσο, υπάρχει μια σημαντική επιφύλαξη που χρειάζεται να διατυπωθεί σε σχέση με την ισορροπία, η οποία πρέπει συνήθως να επιτευχθεί ανάμεσα στις απαιτήσεις για εξειδίκευση και στις απαιτήσεις για γενίκευση. Θυμηθείτε την προηγούμενη συζήτηση περί εγκεφάλου. Ο εγκεφαλος είναι όχι μόνο εξειδικευμένος, αλλά και γενικευμένος. Ενώ η μνήμη και οι δυνατότητες του εγκεφάλου να εκτελεί διαφορετικές λειτουργίες έχουν έντονα ολογραφικά ποιοτικά χαρακτηριστικά, είναι εξίσου πιθανόν να δει κανείς ισχυρές τάσεις εξειδίκευσης, όπως για παράδειγμα συμβαίνει στον προσανατολισμό του αριστερού και του δεξιού ημισφαιρίου, στο ότι ο φλοιός του εγκεφάλου έχει διακριτές λειτουργικές περιοχές, στο ότι ο υποθάλαμος ασχολείται με τη δραστηριότητα της επιβίωσης και ούτω καθεξής.

Μπορεί και το οργανωσιακό πλαίσιο να χρειάζεται μια παρόμοια σύνθεση. Έτσι, σε μια εταιρεία όπως η Magna International, η φιλοσοφία του τύπου «το όλον στα μέρη του» δεν οδηγεί στην ανάπτυξη πανομοιότυπων μονάδων. Μπορεί να υπάρχουν σημαντικές διαφορές ανάμεσα στα τμήματα της

εταιρείας που εξειδικεύονται στη συναρμολόγηση ηλεκτρικών τμημάτων σε σύγκριση με τα τμήματα που παράγουν τα καθίσματα του αυτοκινήτου. Τα κεντρικά γραφεία της εταιρείας θα διαφέρουν από τις μονάδες παραγωγής.

Ομοίως και στην εταιρεία επεξεργασίας πληροφοριών που συζητήσαμε πιο πάνω, η διαδικασία της ολογραφικής διάχυσης μπορεί να παράγει μια ποικιλία μονάδων που «αποκόπτονται» από την αρχική, οι οποίες διαφοροποιούνται όσον αφορά στις σχέσεις που συνάπτουν με διάφορους πελάτες. Διαφορετικές περιβαλλοντικές «γωνιές» ίσως απαιτούν από την εταιρεία να αποφύγει να παράγει «κλώνους» και να βρει τρόπους να παρέχει βασικές υπηρεσίες με τρόπο που είναι κομμένος και ραμμένος πάνω σε συγκεκριμένες ανάγκες. Συνεπώς, διαφορετικές ανεξάρτητες μονάδες μπορούν να αναπτύξουν διακριτές ικανότητες.

Οι αυτο-οργανούμενες ομάδες εργασίας σε ένα γραφείο ή σε ένα εργοστάσιο μπορεί επίσης να αντικατοπτρίζουν παρόμοιες διακυμάνσεις, καθώς αναπτύσσουν δικούς τους τρόπους λειτουργίας και διακριτό χαρακτήρα.

Το μοτίβο που αντιπροσωπεύουν αυτά τα παραδείγματα απεικονίζεται στο Έκθεμα 4.7.

Το βασικό επιχείρημα που αφορά στην περίπτωση αυτή είναι ότι, στην πράξη, η αρχή «το όλον στα μέρη του» δεν οδηγεί πάντοτε σε «κλώνους» και πρέπει να μεταφράζεται και να εφαρμόζεται με τρόπο δημιουργικό.

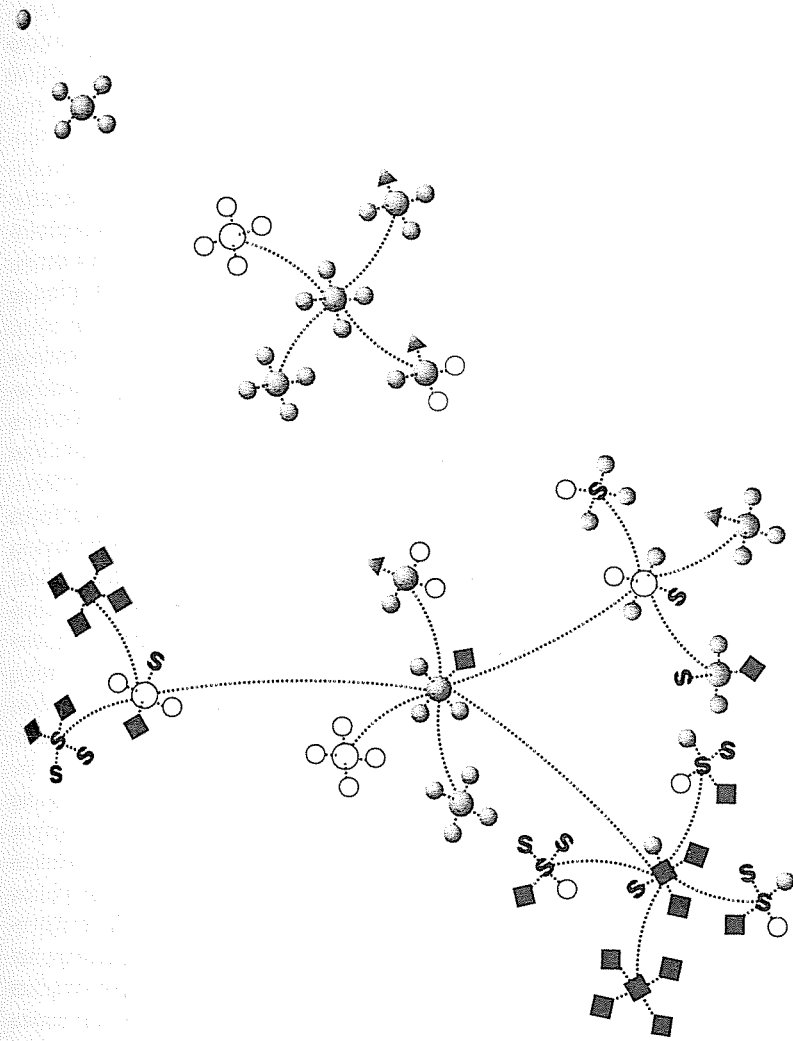
Ως άλλη πηγή έμπνευσης, θυμηθείτε την προηγούμενη συζήτησή μας σχετικά με τα μομπότ, τα οποία δίνουν μια εξαιρετικά παραστατική εικόνα μέσω της οποίας μπορούμε να σκεφτούμε το θέμα της σχέσης του όλου με τα μέρη. Θεωρήστε το Genghis, τη «μηχανική κατσαρίδα». Είναι ένα σύστημα που απαρτίζεται από έξι «σκεπτόμενα πόδια» που συνδέονται με μερικούς απλούς κανόνες, οι οποίοι επιτρέπουν να αναδυθεί το βάδισμα ως ένα είδος υψηλότερης τάξης «ευφυΐας».

Το Genghis λειτουργεί μέσω χαλαρά συζευγμένων υποσυστημάτων που έχουν τη δεξιότητα να αντιμετωπίζουν τις προκλήσεις του αμέσου περιβάλλοντός τους. Όταν τα υποσυστήματα δένονται μαζί, το Genghis καθίσταται κάτι περισσότερο από το άθροισμα των μερών του.

Υπάρχει σ' αυτό το σημείο ένα σημαντικό δίδαγμα σχετικά με τον οργανωσιακό σχεδιασμό. Όταν οι οργανωσιακές μονάδες αφεθούν να αναπτυχθούν με τρόπο που ενισχύει την ευφυΐα σε τοπικό επίπεδο, είτε με τη μορφή μιας αυτο-οργανούμενης ομάδας εργασίας που είναι προσηλωμένη σε συνεχή βελτίωση της διαδικασίας εργασίας και του προϊόντος, είτε με τη μορφή μιας αποκεντρωμένης εταιρείας με ημιαντόνομες μονάδες, καθεμιά από τις οποίες ικανοποιεί τις ανάγκες διαφορετικών «γωνιών» του περιβάλλοντος, οι δυνατότητες για ευφυή αυτο-οργάνωση του όλου συστήματος ενισχύονται κατά πολύ.

Η αρχή το «όλον στα μέρη του» είναι ίσως η ιδέα-κλειδί που αποτελεί τη βάση του ολογραφικού σχεδιασμού. Αλλά χρειάζεται να υποστηριχθεί και από την κατανόηση των τεσσάρων υπολοίπων αρχών που απεικονίστηκαν προηγουμένως στο Έκθεμα 4.5.

Η αρχή «το όλον στα μέρη του» δεν συνεπάγεται πάντα την δημιουργία «κλώνων».



Έκθεμα 4.7. Ολογραφικό και όμως διαφοροποιημένο

2η Αρχή: Η σημασία του πλεονασμού

Κάθε σύστημα που έχει την ικανότητα της αυτο-οργάνωσης πρέπει να έχει έναν βαθμό πλεονασμού: ένα είδος πλεονάζουσας δυναμικότητας η οποία να μπορεί να δημιουργήσει χώρο για να προκύψουν καινοτομίες και ανά-

πτυξη. Χωρίς πλεονασμό, τα συστήματα είναι σταθερά και πλήρως στατικά.

Στον ανθρώπινο εγκέφαλο αυτός ο πλεονασμός συναντάται στα απέραντα δίκτυα συναπτικότητας μέσω των οποίων κάθε νευρώνας, ή νευρικό κύτταρο, συνδέεται με χιλιάδες και χιλιάδες άλλα. Υπολογίζεται ότι με 10 δισεκατομμύρια νευρώνες, ο καθένας από τους οποίους συνάπτει 1.000 συνδέσεις, ο εγκέφαλος είναι σαν να έχει 60.000 μίλια «καλωδίσεων» προσπελάσιμα με αναρίθμητους διαφορετικούς τρόπους. Αυτή η τεράστια δυναμικότητα δημιουργεί σημαντική δυνατότητα εξέλιξης. Επιτρέπει την επεξεργασία μιας τεράστιας ποσότητας πληροφοριών, από την οποία διαδικασία μπορούν να αναδυθούν χιλιάδες πιθανά μοτίβα ανάπτυξης, τα οποία συμβάλλουν στη σταθερά εξελισσόμενη δομή, τελειοποίηση, και ευφυΐα του εγκεφάλου.

Μεγάλο μέρος της δραστηριότητας του εγκεφάλου φαίνεται να είναι εντελώς τυχαία και να χαρακτηρίζεται από μια τεράστια ποσότητα κατανεμιμένης και παράλληλης επεξεργασίας πληροφοριών. Σε κάθε δεδομένη στιγμή, πολλά τμήματα του εγκεφάλου μπορεί να εμπλέκονται στην ίδια δραστηριότητα ή πληροφορία. Αυτός ο πλεονασμός επιτρέπει να γεννιούνται πρωτοβουλίες σε πολλά μέρη ταυτοχρόνως, και με τον τρόπο αυτό να μειώνεται η εξάρτηση από τις δραστηριότητες ενός συγκεκριμένου μέρους. Η διαδικασία αυτή δημιουργεί τα πολλαπλά, ανταγωνιστικά «προσχέδια» ευφυΐας, από τα οποία τελικά αναδύεται ένα εξελισσόμενο μοτίβο. Ο πλεονασμός που αντικατοπτρίζεται σε αυτό το σύστημα της παράλληλης επεξεργασίας είναι ζωτικής σημασίας για τη δημιουργία ενός φάσματος πιθανών αποτελεσμάτων, για την αντιμετώπιση των σφαλμάτων, και επίσης διότι συμβάλλει στην ευελιξία, τη δημιουργικότητα, και την προσαρμοστικότητα του εγκεφάλου.

Ως προς την οργάνωση, ο πλεονασμός μπορεί να παίξει έναν παρόμοιο ρόλο. Η «παράλληλη επεξεργασία» των πληροφοριών και η συμμετοχή σε αυτές μπορεί να είναι πηγή δημιουργικότητας, εμπιστοσύνης, και δέσμευσης, και να οδηγεί τους συμμετέχοντες να κατανοούν την κατάσταση με τον ίδιο τρόπο. Το ίδιο παρατηρείται και στη διαδικασία των *ringi* που συζητήθηκε νωρίτερα. Αυτό το σύστημα της από κοινού λήψης αποφάσεων περιέχει τεράστιο πλεονασμό. Εντούτοις, είναι πολύ αποτελεσματικό στη διερεύνηση ζητημάτων από πολλές οπτικές γωνίες και στον έλεγχο της ευρωστίας των αναδυόμενων αποφάσεων και δράσεων. Η διαδικασία προσφέρει ένα θαυμάσιο παράδειγμα του τρόπου με τον οποίο μπορεί να αναδυθεί ευφυής δράση μέσα από «πολλαπλά προσχέδια».

Παρατηρούμε την ίδια διαδικασία στον τρόπο με τον οποίο οι ιαπωνικές και πολλές δυτικές επιχειρήσεις προσεγγίζουν την επίλυση προβλημάτων ή τη δημιουργία νέων προϊόντων από πολλές οπτικές γωνίες: αναθέτουν το ίδιο έργο σε διαφορετικές ομάδες οι οποίες εργάζονται ανεξάρτητα και, στη συνέχεια, συνέρχονται για να μοιραστούν τα αποτελέσματα, τις πληροφορίες, τις ιδέες και τις διορατικές παρατηρήσεις τους. Η διαδικασία

αυτή, όπως συμβαίνει και στα *ringi*, έχει ως αποτέλεσμα οι συμμετέχοντες να αντιλαμβάνονται τα διάφορα ζητήματα και προβλήματα με κοινό τρόπο. Διευρύνει το φάσμα της έρευνας. Επιτρέπει να επηρεάσουν τη διαδικασία τυχαίες μεταβολές. Εξουδετερώνει την πρόωση «ομαδοσκέψη». Δημιουργεί εύφορο έδαφος στο οποίο οι πολλά υποσχόμενες ιδέες ή καινοτομίες μπορούν σχετικά εύκολα να τύχουν αποδοχής και εκτίμησης.

Όπως έδειξαν οι Nonaka και Takeuchi στη μελέτη τους περί δημιουργίας γνώσης και καινοτομίας σε επιτυχημένες ιαπωνικές εταιρείες, αυτού του είδους ο πλεονασμός μπορεί να βοηθήσει πολύ στη δημιουργία μιας βαθύτερης άρρηκτης κατανόησης, η οποία υπερβαίνει κατά πολύ τη γνωστική και διανοητική σφαίρα. Το όραμά τους γι' αυτό που ονόμασαν «υπερ-κειμενική οργάνωση», που βασίζεται στην εικόνα των σύγχρονων, φιλικών προς το χρήστη προγραμμαμάτων ηλεκτρονικών υπολογιστών, τα οποία επιτρέπουν σε κάποιον να αναζητά μεγάλες ποσότητες πληροφοριών από πολλαπλές σκοπιές, και να διεξάγει την έρευνά του σε πολλά διαφορετικά επίπεδα και με πολλές διαφορετικές μορφές, έχει πολλά κοινά στοιχεία με το ολογραφικό μοντέλο που περιγράφηκε στο κεφάλαιο αυτό.

Ο πλεονασμός μπορεί επίσης να ενσωματωθεί στις δεξιότητες και τα πλαίσια σκέψης που υπάρχουν εντός της οργάνωσης. Ο Αυστραλός θεωρητικός των συστημάτων Fred Emery έχει συμβάλει σημαντικά σ' αυτό το θέμα, υποστηρίζοντας ότι υπάρχουν δύο μέθοδοι μέσω των οποίων μπορούμε να εισάγουμε πλεονασμό σε ένα σύστημα. Ο πρώτος έχει να κάνει με τον πλεονασμό των μερών, όπου το κάθε μέρος είναι σχεδιασμένο με ακρίβεια ώστε να εκτελεί μια συγκεκριμένη λειτουργία, ενώ προστίθενται στο σύστημα ειδικά μέρη με σκοπό να ελέγχουν και να υποστηρίζουν ή να αντικαθιστούν λειτουργικά μέρη οποτεδήποτε αυτά αποτυγχάνουν. Αυτή είναι η παλαιά μηχανιστική αρχή σχεδιασμού, η οποία δημιουργεί μια ιεραρχία ρόλων όπου οι μάντζερ και οι επιβλέποντες καθίστανται υπεύθυνοι για τη δουλειά των άλλων. Στην πραγματικότητα οι μάντζερ είναι «εφεδρικά μέρη» που τίθενται σε λειτουργία όταν τα πράγματα δεν πηγαίνουν καλά.

Η δεύτερη μέθοδος σχεδιασμού συμπεριλαμβάνει έναν πλεονασμό λειτουργιών. Αντί να προστίθενται στο σύστημα εφεδρικά μέρη, προστίθενται επιπλέον λειτουργίες σε καθένα από τα λειτουργικά μέρη, έτσι ώστε κάθε μέρος να μπορεί να συμμετέχει σε ένα φάσμα λειτουργιών. Αυτή είναι η αρχή που καθοδηγεί τις αυτο-οργανούμενες ομάδες εργασίας που συζητήσαμε νωρίτερα. Τα μέλη αποκτούν πολλαπλές δεξιότητες έτσι ώστε το κάθε μέλος να μπορεί να εκτελεί τα καθήκοντα των άλλων και να τους αντικαθιστά όποτε προκύπτει ανάγκη. Η ομάδα, ως σύνολο, απορροφά ένα αυξανόμενο φάσμα λειτουργιών καθώς αναπτύσσει πιο αποτελεσματικούς τρόπους διεκπεραίωσης των εργασιών της. Σε κάθε δεδομένη στιγμή, κάθε μέλος της ομάδας κατέχει δεξιότητες οι οποίες είναι πλεονάζουσες, υπό την έννοια ότι δεν χρησιμοποιούνται για τη συγκεκριμένη εργασία που εκτελείται τη συγκεκριμένη στιγμή. Ωστόσο, αυτός ο οργανωσιακός σχεδιασμός ε-

νέχει μεγάλη ευελιξία και δημιουργεί την ικανότητα για αυτο-οργάνωση στο κάθε μέρος του συστήματος ξεχωριστά.

Οι δύο αυτές αρχές σχεδιασμού μάς υποδεικνύουν διαφορετικούς τρόπους δημιουργίας ευελιξίας. Οι ολογραφικές, αυτο-οργανούμενες διαδικασίες απαιτούν την προσέγγιση του *πλεονασμού των λειτουργιών*. Η στροφή προς αυτο-οργανούμενες ομάδες εργασίας, η χρήση κύκλων ποιότητας και TQM, και η επιπλοποίηση των οργανωσιακών δομών, αντανακλούν στην πράξη μια βασική στροφή προς αυτήν την κατεύθυνση. Ο ολογραφικός σχεδιασμός ενθαρρύνει τους ανθρώπους να ανταποκρίνονται στις συγκεκριμένες προκλήσεις που τους παρουσιάζονται, όποιες και να είναι αυτές και από οπουδήποτε κι αν προέρχονται, αντί να επικεντρώνονται στις στενές περιγραφές των θέσεων εργασίας τους και να υιοθετούν τη στάση «δεν είναι δική μου αρμοδιότητα», η οποία είναι τυπικό γνώρισμα των περισσότερων μηχανιστικών προσεγγίσεων του μάνατζμεντ.

Από τη μηχανιστική σκοπιά, ο πλεονασμός φαίνεται μη αναγκαίος και αναποτελεσματικός. Είναι κάτι που πρέπει να εξαλειφθεί. Γι' αυτόν το λόγο είναι τόσο σημαντικό να κατανοήσουμε το ρόλο του στην προώθηση της αυτο-οργάνωσης και της καινοτόμου πρακτικής.

Ωστόσο, όπως συζητήσαμε σε σχέση με την αρχή «το όλον στα μέρη», προκύπτει ένα άλλο παράδοξο: Πόσος πολύς πλεονασμός πρέπει να εισαχθεί σε ένα σύστημα;

Σ' αυτό το σημείο μπαίνει στο παιχνίδι η αρχή της απαιτούμενης ποικιλίας.

3η Αρχή: Απαιτούμενη ποικιλία

Είναι φανερό ότι δεν μπορούμε να δώσουμε σε όλους όλες τις δυνατές πληροφορίες για το καθετί. Είναι αδύνατον οι άνθρωποι να αποκτήσουν δεξιότητες για όλα τα δυνατά καθήκοντα και δράσεις. Επομένως, σε ποιο σημείο τίθεται το όριο;

Η αρχή της *απαιτούμενης ποικιλίας*, η οποία διατυπώθηκε αρχικά από τον Άγγλο επιστήμονα της κυβερνητικής W. Ross Ashby, προτείνει ότι η εσωτερική διαφοροποίηση κάθε αυτορυθμιζόμενου συστήματος πρέπει να ταιριάζει με την ποικιλία και την πολυπλοκότητα του περιβάλλοντός του, προκειμένου το σύστημα να αντεπεξέλθει στις προκλήσεις που τίθενται από αυτό το περιβάλλον. Ή, για να το πούμε κάπως διαφορετικά, κάθε σύστημα ελέγχου πρέπει να είναι τόσο διαφοροποιημένο και πολύπλοκο, όσο και το περιβάλλον το οποίο ελέγχει.

Στο πλαίσιο του ολογραφικού σχεδιασμού, αυτό σημαίνει ότι όλα τα στοιχεία μιας οργάνωσης πρέπει να ενσωματώνουν κρίσιμες διαστάσεις του περιβάλλοντος το οποίο πρέπει να αντιμετωπίσουν, έτσι ώστε να μπορούν να αυτο-οργανωθούν για να αντεπεξέλθουν στις απαιτήσεις που πιθανώς θα συναντήσουν.

Η αρχή της απαιτούμενης ποικιλίας, λοιπόν, δίνει σαφείς κατευθυντήριες γραμμές για το πώς θα πρέπει να εφαρμοστούν οι ιδέες σχετικά με την

αρχή το «όλον στα μέρη» και τον πλεονασμό. Προτείνει ότι ο πλεονασμός (ποικιλία) θα πρέπει να είναι πάντα ενσωματωμένος στο σημείο εκείνο του συστήματος στο οποίο είναι *άμεσα αναγκαίος*, παρά σε κάποιο απομακρυσμένο σημείο. Αυτό σημαίνει ότι θα πρέπει να δοθεί μεγάλη προσοχή στις συνοριακές σχέσεις ανάμεσα στις οργανωσιακές μονάδες και στο περιβάλλον τους, για να διασφαλιστεί ότι η απαιτούμενη ποικιλία ενυπάρχει πάντοτε στη συγκεκριμένη μονάδα. Ποια είναι η φύση του περιβάλλοντος που συναντά η οργάνωση; Μπορούν όλα τα άτομα να κατέχουν όλες τις δεξιότητες που απαιτούνται για την αντιμετώπιση αυτού του περιβάλλοντος; Αν ναι, τότε η ποικιλία θα πρέπει να ενσωματωθεί σε πολυλειτουργικά άτομα, όπως στο μοντέλο των αυτο-οργανούμενων ομάδων εργασίας που συζητήθηκε νωρίτερα. Αν όχι, τότε η ποικιλία θα πρέπει να ενσωματωθεί σε πολυλειτουργικές ομάδες που κατέχουν συλλογικά τις απαιτούμενες δεξιότητες και ικανότητες και στις οποίες κάθε άτομο-μέλος κατέχει όσο περισσότερο γενικευμένες δεξιότητες γίνεται, δημιουργώντας ένα μοτίβο επικαλυπτόμενων δεξιοτήτων και γνωστικών βάσεων στο σύνολο της ομάδας. Και με τον τρόπο αυτόν μπορούμε να αποκτήσουμε έναν τρόπο αντιμετώπισης του προβλήματος που σχετίζεται με το γεγονός ότι δεν μπορούν όλοι να έχουν δεξιότητες για τα πάντα. Η οργάνωση μπορεί να αναπτυχθεί κυψελιδικά γύρω από αυτο-οργανούμενες ομάδες πολλών επιπέδων εκπαίδευσης, οι οποίες έχουν τις απαιτούμενες δεξιότητες και ικανότητες ώστε να αντιμετωπίσουν το περιβάλλον με τρόπο ολιστικό και ολοκληρωμένο.

Η αρχή της απαιτούμενης ποικιλίας έχει σημαντικές συνέπειες για το σχεδιασμό σχεδόν κάθε πλευράς της οργάνωσης. Είτε μιλάμε για τη δημιουργία μιας στρατηγικής επιχειρηματικής μονάδας, είτε μιας ομάδας εταιρικού προγραμματισμού, μιας ομάδας έρευνας και ανάπτυξης προϊόντων, ή μιας ομάδας εργασίας σε ένα εργοστάσιο, η αρχή αυτή υπερασπίζεται τον ενεργητικό εναγκαλισμό του περιβάλλοντος με όλες του τις διαφοροποιήσεις. Πολύ συχνά οι μάνατζερ κάνουν το αντίθετο: μειώνουν την ποικιλία για να επιτύχουν μεγαλύτερη εσωτερική σύμπνοια. Για παράδειγμα, οι ομάδες εταιρικού προγραμματισμού σχηματίζονται συνήθως από άτομα που σκέφτονται με τον ίδιο τρόπο, παρά από άτομα με διαφορετικές αντιλήψεις και συμφέροντα, τα οποία (άτομα) δύναται, στην πραγματικότητα, να αντιπροσωπεύσουν την πολυπλοκότητα των προβλημάτων τα οποία θα πρέπει, τελικά, να αντιμετωπίσει η ομάδα αυτή. Και ακόμη, δημιουργώντας μια στρατηγική επιχειρηματική μονάδα, η εταιρεία μπορεί να πειστεί να κρατήσει τις ζωτικής σημασίας λειτουργίες στα κεντρικά γραφεία ώστε να είναι δυνατή η καθοδήγηση και η άσκηση ελέγχου.

Η αρχή της απαιτούμενης ποικιλίας υποδεικνύει την πλάνη αυτής της προσέγγισης. Αν πρόκειται μια επιχειρηματική μονάδα ή ομάδα να είναι επιτυχής στην αντιμετώπιση των προκλήσεων κάποιου πολύπλοκου οργανωσιακού καθήκοντος, ή κάποιου δύσκολου περιβάλλοντος, είναι ζωτικής σημασίας να της επιτραπεί να έχει εσωτερική πολυπλοκότητα σε ικανοποιητικό βαθμό. Όπως σημειώθηκε νωρίτερα, με αφορμή τη συζήτηση σχετικά με

την ανάπτυξη των αυτο-οργανούμενων ομάδων εργασίας, η πρακτική αξία και η σοφία αυτής της αρχής αναγνωρίζεται ευρέως. Οι ομάδες απορροφούν ολόένα και περισσότερες λειτουργίες –προσλήψεις νέων μελών, εκπαίδευση, ποιοτικό έλεγχο, σχεδιασμό διαδικασιών και προϊόντων– ώστε να μπορούν να καταστούν περισσότερο αποτελεσματικές στην αντιμετώπιση του περιβάλλοντος.

Η αρχή της απαιτούμενης ποικιλίας δεν είναι απλώς μια αφηρημένη έννοια. Είναι μια ζωτικής σημασίας αρχή του μάνατζμεντ. Αν μια ομάδα ή μονάδα δεν είναι σε θέση να αναγνωρίσει, να απορροφήσει, και να αντιμετωπίσει τις μεταβολές του περιβάλλοντός της, είναι απίθανο να μπορέσει να εξελιχθεί και να επιβιώσει. Η αρχή αυτή προτείνει ότι όταν η ποικιλία και ο πλεονασμός είναι ενσωματωμένοι σε τοπικό επίπεδο –στο σημείο αλληλεπίδρασης με το περιβάλλον, παρό σε κάποιο απομακρυσμένο επίπεδο, όπως συμβαίνει στην περίπτωση του ιεραρχικού σχεδιασμού– οι εξελικτικές ικανότητες ενισχύονται. Μεταβιβάζεται εξουσία σε άτομα, ομάδες, και άλλες μονάδες, ώστε να καινοτομήσουν σε τοπικά ζητήματα και προβλήματα τα οποία συνάδουν με τις δικές τους ανάγκες. Αυτό παρέχει επίσης και μια πηγή καινοτομίας εντός της ευρύτερης οργάνωσης, καθώς η ποικιλία και η καινοτομίες που βιώνονται με τον τρόπο αυτόν καθίστανται κοινές και μπορούν να χρησιμοποιηθούν ως πηγές για περαιτέρω μάθηση. Η αρχή της απαιτούμενης ποικιλίας μπορεί να παίξει ζωτικής σημασίας ρόλο στην ανάπτυξη των εξελικτικών ικανοτήτων σε όλη την έκταση μιας επιχείρησης.

4η Αρχή: Ελάχιστες προδιαγραφές

Οι τρεις αρχές που συζητήθηκαν πιο πάνω δημιουργούν την ικανότητα εξέλιξης. Όμως τα συστήματα χρειάζονται επίσης ελευθερία για να εξελιχθούν. Εδώ ακριβώς μπαίνει στο παιχνίδι η αρχή των «ελάχιστων κρίσιμων προδιαγραφών» η οποία εν συντομία αποκαλείται αρχή των ελάχιστων προδιαγραφών.

Η κεντρική ιδέα της αρχής αυτής προβλέπει ότι, για να μπορεί ένα σύστημα να έχει την ελευθερία να αυτο-οργανώνεται, θα πρέπει να διαθέτει κάποιο βαθμό «χώρου» ή αυτονομίας που θα επιτρέπει να λάβουν χώρα οι κατάλληλες καινοτομίες. Αυτό, βέβαια, μοιάζει αυτονόητο. Όμως, στην πραγματικότητα, σε πολλές οργανώσεις, συμβαίνει ακριβώς το αντίθετο, διότι η διεύθυνση έχει την τάση να υπερ-προσδιορίζει και να υπερ-ελέγχει, αντί να επικεντρώνεται απλώς στις κρίσιμες μεταβλητές που χρειάζεται να προδιαγραφούν αφήνοντας τις άλλες να βρουν μόνες τους τη μορφή τους.

Έτσι, για να πάρουμε κάποιο παράδειγμα, ένα ανώτερο διεθυντικό στέλεχος που είναι υπεύθυνο για μια στρατηγική επιχειρησιακή μονάδα, μπορεί να περιέλθει υπό την επιρροή του παλαιού γραφειοκρατικού πλαισίου σκέψης και να προσπαθήσει να ορίσει τις σχέσεις όσο το δυνατόν ευκρινέστερα και ακριβέστερα. Αντί να εστιάζει σε κρίσιμα στοιχεία, όπως για παράδειγμα στο όραμα και τη στρατηγική που θα καθοδηγήσουν τη μο-

νάδα, στις αναμενόμενες ροές πόρων, τα χρονοδιαγράμματα, και τα αναμενόμενα αποτελέσματα, και να τα χρησιμοποιήσει ώστε να δημιουργήσει μια ευρεία βάση λογοδοσίας, καταλήγει να προσδιορίζει λεπτομερείς κανόνες, πρωτόκολλα, και στόχους οι οποίοι, στην πραγματικότητα, προσδένουν την οργάνωση σε ένα συγκεκριμένο τρόπο λειτουργίας. Ο υπερβολικός έλεγχος αναιρεί κάθε πλεονασμό, ποικιλία, και καινοτόμο δυνατότητα που μπορεί να έχει η μονάδα, διότι η προσοχή εστιάζεται στους εσωτερικούς κανόνες και ελέγχους, αντί να απορροφά και να αντιμετωπίζει τις εξωτερικές προκλήσεις που συναντά.

Η αρχή των ελάχιστων προδιαγραφών προτείνει ότι οι μάνατζερ δεν πρέπει να ορίζουν περισσότερα από αυτά που είναι αναγκαία ώστε μια πρωτοβουλία ή δραστηριότητα να πάρει το δρόμο της. Πρέπει να αποφεύγουν το ρόλο του «μέγα σχεδιαστή» προς χάριν ενός ρόλου που επικεντρώνεται στη διευκόλυνση, την ενορχήστρωση, και το μάνατζμεντ των ορίων, δημιουργώντας «επιτρέπουσες συνθήκες» που καθιστούν το σύστημα ικανό να βρει μόνο του τη μορφή του. Η πρόκληση για το μάνατζερ έγκειται στο να βοηθήσει τις λειτουργικές μονάδες, είτε αυτές είναι επιχειρηματικές δραστηριότητες που έχουν αποκοπεί από την αρχική, είτε ομάδες δουλειάς, ερευνητικές ομάδες, ή άτομα, να βρουν μια σφαίρα «περιορισμένης» ή «υπεύθυνης αυτονομίας» και να λειτουργήσουν μέσα σε αυτή. Η πρόκληση για το μάνατζερ είναι να αποφύγει, από τη μια μεριά, την αναρχία και την εντελώς ελεύθερη ροή που προκύπτει όταν δεν υπάρχουν παράμετροι ή κατευθυντήριες γραμμές, και από την άλλη τον υπερσυγκεντρωτισμό.

Αν ο μάνατζερ επιτύχει στη δημιουργία ενός ολογραφικού τρόπου αντίληψης του οράματος ο οποίος θα διέπει τη λειτουργία μιας υπομονάδας, περίπτωση που συζητήθηκε νωρίτερα ως μια στρατηγική για την επίτευξη της αρχής το «όλον στα μέρη», οι επιπρόσθετες προδιαγραφές μπορούν συχνά να είναι ελάχιστες, διότι ένα στοιχείο καθοδήγησης είναι ήδη ενσωματωμένο στο σύστημα. Η εμπειρία και οι ανάγκες της εν λόγω μονάδας, ή ομάδας εργασίας, μπορούν τότε να καταστούν κινητήριες δυνάμεις για το αναδυόμενο οργανωσιακό μοτίβο. Ο μάνατζερ παίζει ενοποιητικό ρόλο, εστιάζοντας στα ζητήματα που συνδέουν την ομάδα με την ευρύτερη οργάνωση.

Η αρχή των ελάχιστων προδιαγραφών συμβάλλει στη διατήρηση της ικανότητας για αυτο-οργάνωση, την οποία υπονομεύουν οι γραφειοκρατικές αρχές και τα γραφειοκρατικά πλαίσια σκέψης. Συμβάλλει στη δημιουργία μιας κατάστασης όπου τα συστήματα μπορούν να αυτοσχεδιαστούν, σε αντιδιαστολή με το να «σχεδιαστούν» με την παραδοσιακή έννοια του όρου.

5η Αρχή: Εκμάθηση του μανθάνειν

Η τελευταία αρχή του ολογραφικού σχεδιασμού μάς επαναφέρει στην προηγούμενη μας συζήτηση σχετικά με την οργανωσιακή μάθηση. Όπως έχει τονιστεί, στις περισσότερες οργανώσεις υπάρχει μια ισχυρή τάση να πα-

γιδεύονται σε συστήματα απλού-βρόχου τα οποία ενισχύουν το στάτους κβο. Η συνεχής αυτο-οργάνωση απαιτεί μια ικανότητα για μάθηση διπλού-βρόχου, η οποία επιτρέπει στις λειτουργικές νόρμες και τους κανόνες του συστήματος να μεταβάλλονται παράλληλα με τους μετασχηματισμούς του ευρύτερου περιβάλλοντος.

Οι αρχές του ολογραφικού σχεδιασμού που παρουσιάστηκαν πιο πάνω καθιστούν την περίπτωση αυτή δυνατή. Όμως θα πρέπει να υποστηριχτούν από φιλοσοφίες σχετικά με το μάνατζμεντ οι οποίες να συμβάλλουν στη δημιουργία ενός πλαισίου το οποίο θα ενθαρρύνει τη διαδικασία της «εμάθησης του μανθάνειν». Όλες οι ιδέες που συζητήθηκαν πιο πάνω σχετικά με τη δημιουργία μανθανουσών οργανώσεων είναι συναφείς με το συγκεκριμένο θέμα.

Όπως υποδεικνύει το Έκθεμα 4.5, οι αρχές σχεδιασμού που αναπτύξαμε έχουν κυκλικό ποιοτικό χαρακτηριστικό. Είναι διασυνδεδεμένες και αναμειγμένες μεταξύ τους. Παρ' ότι παρουσιάζονται ως αρχές σχεδιασμού, δεν προσφέρουν καμιά συνταγή ή πατρόν. Ορίζουν, μάλλον, ένα πλαίσιο σκέψης και μια προσέγγιση μέσω των οποίων μπορούμε να ενεργοποιήσουμε, σε οργανωσιακά πλαίσια, καιρίες ιδέες σχετικά με τα ολογραφικά ποιοτικά χαρακτηριστικά του εγκεφάλου.

Πλεονεκτήματα και περιορισμοί της μεταφοράς του εγκεφάλου

Η συζήτηση στο μεγαλύτερο μέρος του κεφαλαίου αυτού στράφηκε στο μέλλον. Εν αντιθέσει με τα κεφάλαια στα οποία ασχοληθήκαμε με τις μεταφορικές περιγραφές των μηχανών και των βιολογικών οργανισμών, και όπου επικεντρωθήκαμε στον τρόπο με τον οποίο αυτές οι μεταφορικές περιγραφές έχουν ήδη χρησιμοποιηθεί και διαπλάσει την οργανωσιακή θεωρία και πρακτική, η συζήτησή μας σχετικά με τη μεταφορική περιγραφή του εγκεφάλου έπρεπε να χαρτογραφήσει νεότερες περιοχές και να υιοθετήσει έναν περισσότερο κανονιστικό τόνο.

Τα κύρια πλεονεκτήματα της μεταφοράς του εγκεφάλου περιστρέφονται γύρω από τη συμβολή της στην ικανότητά μας να δημιουργούμε «μανθάνουσες οργανώσεις». Κατά τη συζήτηση της οργανισμικής μεταφοράς στο Κεφάλαιο 3, επεκταθήκαμε στη σημασία της δημιουργίας οργανώσεων που είναι ικανές να καινοτομούν και να εξελίσσονται, ώστε να αντιμετωπίζουν τις προκλήσεις που θέτουν τα μεταβαλλόμενα περιβάλλοντα. Οι ιδέες που παρουσιάστηκαν στο κεφάλαιο αυτό πρόσφεραν συγκεκριμένες κατευθυντήριες γραμμές για το πώς μπορεί αυτό να επιτευχθεί.

Καθώς μετακινούμαστε προς αυτό που ο Peter Drucker αποκάλεσε η νέα «οικονομία της γνώσης», στην οποία οι κυριότεροι πόροι είναι η ανθρώπινη ευφυΐα, η δημιουργικότητα, και διορατικότητα, αναμένουμε ότι οι

ιδέες και οι αρχές που εμπλέκονται στη δημιουργία οργανώσεων που προσομοιάζουν με εγκεφάλους θα γίνονται πραγματικότητα ολοένα και περισσότερο. Όπως έχει ήδη αναφερθεί, η δυνατότητα αυτή είναι ήδη παρούσα. Κάθε άτομο έχει έναν εγκεφαλο, και οι εξελίξεις στην ηλεκτρονική τεχνολογία καταδεικνύουν ότι μπορούμε να κινητοποιήσουμε την ευφυΐα σε πολλαπλά επίπεδα.

Ένα από τα μεγαλύτερα πλεονεκτήματα της μεταφοράς του εγκεφάλου έγκειται στο ότι προσδιορίζει, με τρόπο κατανοητό, τις προϋποθέσεις των «μανθανουσών οργανώσεων» και το πώς τα διαφορετικά στοιχεία τους χρειάζεται να αλληλοϋποστηρίζονται. Όπως έχουμε συζητήσει, πολλοί συγγραφείς που ασχολούνται με το μάνατζμεντ έχουν παράξει εξαιρετικά αποτελέσματα στην κατεύθυνση του προσδιορισμού των απαιτήσεων και της παθολογίας της διαδικασίας μάθησης, καθώς και του προσδιορισμού των στοιχείων του οργανωσιακού σχεδιασμού που απαιτούνται ώστε να γίνει η μάθηση πραγματικότητα. Το πλεονέκτημα της μεταφοράς του εγκεφάλου έγκειται στο ότι συγκεντρώνει όλα αυτά τα στοιχεία και δείχνει πώς μπορούμε να προχωρήσουμε σε ένα ευρύ φάσμα θεμάτων.

Από την άποψη αυτή, η εν λόγω μεταφορά προσφέρει έναν ισχυρό τρόπο σκέψης σχετικά με τις συνέπειες της νέας τεχνολογίας της πληροφορικής και με το πώς μπορεί να χρησιμοποιηθεί αυτή η τεχνολογία για να υποστηρίξει την ανάπτυξη των μανθανουσών οργανώσεων. Ιστορικά μιλώντας, υπήρξε μια τάση να χρησιμοποιούνται οι νέες τεχνολογίες με στόχο την ενίσχυση των γραφειοκρατικών αρχών και των συγκεντρωτικών μεθόδων ελέγχου. Όπως έχουμε δει, η τάση αυτή παραγνωρίζει την πραγματική δυνατότητα, η οποία σχετίζεται με τη δημιουργία δικτύων αλληλεπίδρασης τα οποία μπορούν όχι μόνο να αυτο-οργανώνονται, αλλά και να διαπλάθονται και να καθοδηγούνται από την ευφυΐα του καθενός από τους εμπλεκόμενους. Οι αρχές του ολογραφικού σχεδιασμού που παρουσιάστηκαν στο κεφάλαιο αυτό δείχνουν πώς μπορεί να επιτευχθεί αυτό.

Αυτή η μεταφορά μάς καλεί επίσης να επανεξετάσουμε τις καιρίες αρχές της διοίκησης με τρόπο που θέτει τις βάσεις για μια εντελώς νέα θεωρία της διοίκησης. Θεωρήστε, για παράδειγμα, πώς η κατανόηση της λειτουργίας του εγκεφάλου αμφισβητεί παραδοσιακές παραδοχές σχετικά με τη σημασία της ισχυρής κεντρικής ηγεσίας και του ελέγχου, σχετικά με τη σοφία που ενέχει η θέσπιση ευκρινών στόχων και αντικειμενικών σκοπών, σχετικά με το ρόλο της ιεραρχίας, σχετικά με την έννοια του οργανωσιακού σχεδιασμού, και επίσης σχετικά με τη σοφία που περικλείει η προσπάθεια της ανάπτυξης και επιβολής συστημάτων από την κορυφή προς τη βάση.

Όλες αυτές οι ιδέες είναι κεντρικές στα πλαίσια σκέψης που κυριόρχησαν στη βιομηχανική εποχή. Όμως, όπως έχουμε δείξει, όλες αυτές οι ιδέες είναι εύκολο να αμφισβητηθούν ως αρχές της οργάνωσης στη νέα εποχή της πληροφορίας.

Είναι αδύνατον να επαναλάβουμε, λεπτομερώς, όλα τα επιχειρήματα που παρουσιάστηκαν στο κεφάλαιο αυτό. Όμως η ουσία της κριτικής μας

ανάλυσης είναι η εξής: η ηγεσία πρέπει να διαχυθεί μάλλον παρά να συγκεντρωποιηθεί· παρ' ό τι οι σκοποί, οι επιδιώξεις, και οι στόχοι μπορεί να είναι χρήσιμα εργαλεία για τη διοίκηση, εντούτοις πρέπει να χρησιμοποιούνται με τρόπο που να αποφεύγει τις περιπτώσεις παθολογίας της μάθησης απλού-βρόχου· η επιδίωξη του σκοπού πρέπει να συνοδεύεται από τη συνειδητοποίηση των «ορίων» που είναι αναγκαία ώστε να αποφεύγονται τα επιβλαβή αποτελέσματα· και τέλος πρέπει να προσεγγίζει κανείς και να κατανείμει την ιεραρχία, το σχεδιασμό, και τη στρατηγική ανάπτυξη ως αυτοοργανούμενα, αναδυόμενα φαινόμενα.

Ο εγκέφαλος είναι ένα παράδοξο φαινόμενο, και οι αρχές της διοίκησης που ενέπνευσε είναι και αυτές εξίσου παράδοξες. Το βλέπουμε αυτό σε όλη την έκταση αυτού του κεφαλαίου και στα ζητήματα που παρουσιάστηκαν πιο πάνω. Οι μάνατζερ είναι υποχρεωμένοι να αντιμετωπίσουν αυτήν την έννοια του παραδόξου. Αυτός είναι ο κύριος λόγος για τον οποίο οι αρχές σχεδιασμού που προτάθηκαν στο κεφάλαιο αυτό παρουσιάστηκαν περισσότερο ως προσδοκίες παρά ως συνταγές. Η παραδοσιακή πρακτική του μάνατζμεντ που βασιίζεται στο μηχανιστικό πλαίσιο αναφοράς, τρέφεται με συνταγές και εγχειρίδια του τύπου «πώς να κάνετε...». Εντούτοις το μήνυμα του εγκεφάλου είναι ότι πρέπει να είμαστε πιο ανοιχτοί απ' ό,τι υπονοείται από τέτοιες συνταγές.

Η μεταφορά του εγκεφάλου έχει, λοιπόν, πολλά πλεονεκτήματα σε ό,τι αφορά στην ανάπτυξη της ευφυούς οργάνωσης. Υπάρχουν όμως και αρκετοί περιορισμοί.

Πρώτον, χρησιμοποιώντας τον εγκέφαλο ως μεταφορική περιγραφή της οργάνωσης, ερχόμαστε αντιμέτωποι με ένα ενδιαφέρον πρόβλημα αυτοαναφοράς – εγκεφάλων που εξετάζουν εγκέφαλους! Όπως έχει δείχθει, αμέσως μόλις επικαλεστούμε τον εγκέφαλο ως μεταφορική περιγραφή της οργάνωσης, καταλήγουμε να αναζητάμε άλλες μεταφορικές περιγραφές για να κατανοήσουμε τι ακριβώς βλέπουμε. Έτσι, στην πορεία του κεφαλαίου αυτού επικαλεστήκαμε εικόνες ολογραμμμάτων, μομπότ, DNA, και άλλων αυτοοργανούμενων φαινομένων. Όπως φάνηκε, δεν υπάρχει συνεκτική εικόνα για τον εγκέφαλο την οποία να αποδέχονται όλοι. Μένουμε λοιπόν με το πρόβλημα της επίκλησης μεταφορικών περιγραφών που θα εξηγήσουν περαιτέρω τις συνέπειες μιας άλλης μεταφορικής περιγραφής, και αυτό είναι ένα σημείο στο οποίο θα χρειαστεί να επιστρέψουμε στο Κεφάλαιο 11.

Δεύτερον, αναπτύσσοντας τις συνέπειες της θεώρησης του εγκεφάλου ως τρόπου δημιουργίας ικανοτήτων μάθησης και αυτοοργάνωσης, υπάρχει ο κίνδυνος να παραβλέψουμε σημαντικές συγκρούσεις που μπορεί να προκύψουν ανάμεσα στη μάθηση και την αυτοοργάνωση, από τη μια μεριά, και την πραγματικότητα της εξουσίας και του ελέγχου, από την άλλη. Κάθε κίνηση που μας απομακρύνει από τις ιεραρχικές ελεγχόμενες δομές και μας μετακινεί προς περισσότερο ευέλικτα, αναδυόμενα μοτίβα, έχει σημαντικότερες συνέπειες για την κατανομή της εξουσίας και του ελέγχου εντός της οργάνωσης, καθώς η αύξηση της αυτονομίας που δίνεται σε αυτοορ-

γανούμενες μονάδες υπονομεύει την ικανότητα εκείνων που έχουν την απώτατη εξουσία να συγκρατήσουν με σφιβαρό χέρι τις καθημερινές δραστηριότητες και εξελίξεις. Επιπλέον, η διαδικασία της μάθησης απαιτεί ένα βαθμό ανοιχτότητας και αυτοκριτικής που είναι ξένος προς τους παραδοσιακούς τρόπους διοίκησης.

Και οι δύο αυτοί παράγοντες τείνουν να προκαλούν αντίσταση από τη μεριά του στάτους κβο. Συχνά οι μάνατζερ είναι απρόθυμοι να χαλαρώσουν και να εμπιστευτούν αυτοοργανούμενες διαδικασίες στις οποίες εμπλέκεται το προσωπικό που διευθύνουν. Πολλά πρώιμα πειράματα αυτοοργανούμενου σχεδιασμού της εργασίας αντιμετώπισαν αυτό το πρόβλημα, και το αντιμετώπιζουν ακόμη. Υπάρχει μια πολύ ισχυρή πεποίθηση ότι τάξη σημαίνει ευκρινής δομή και ιεραρχικός έλεγχος και ότι κάθε εναλλακτική πρόταση μοιάζει να μεταπηδά στην κατεύθυνση της αναρχίας και του χάους. Όπως έχει προταθεί, τα επιτυχημένα αυτοοργανούμενα συστήματα απαιτούν πάντοτε ένα βαθμό ιεραρχικής τάξης. Όμως πρέπει να επιτρέπουμε στην ιεραρχία να αναδυθεί και να μεταβληθεί καθώς διαφορετικά κάθε φορά στοιχεία του συστήματος αναλαμβάνουν ηγετικό ρόλο. Σε τέτοια συστήματα, η ιεραρχία και ο έλεγχος έχουν αναδυόμενη υφή· δεν μπορούν να προσχεδιαστούν και να επιβληθούν.

Έτσι λοιπόν, η εφαρμογή των ιδεών που σχετίζονται με τη μεταφορική περιγραφή του εγκεφάλου απαιτεί όχι μόνο μια «μετατόπιση ισχύος» αλλά επίσης και μια «μεταστροφή των πλαισίων σκέψης». Πολύ λίγοι θα ήταν πραγματικά αντίθετοι στην ιδέα της δημιουργίας «μυθικών οργανώσεων», οι οποίες θα ήταν σε θέση να εξελίσσονται και να προσαρμόζονται στις προκλήσεις που συναντούν. Όμως, όταν το ιδανικό αυτό πάει να γίνει πραγματικότητα, πολλές δυνάμεις αντίστασης έρχονται στην επιφάνεια.

Τέλος, πρέπει να έχουμε επίγνωση της ισχυρής κανονιστικής προκατάληψης που εμπειριέχεται στη μεταφορά του εγκεφάλου. Όπως προτάθηκε πιο πάνω, πολλοί λίγοι θα αμφισβητούσαν το στόχο της συνεχούς μάθησης. Όμως ποιος είναι ο σκοπός που εξυπηρετείται μέσω της μάθησης; Όπως θα φανεί στη συζήτηση του Κεφαλαίου 8, το να αφιερώνουν κάποιες μανθάνουσες οργανώσεις όλη τους την ενέργεια για να ξεπερνούν σε πονηράδα άλλες μανθάνουσες οργανώσεις, είναι ο καλύτερος τρόπος για να δημιουργηθεί τεράστια αναστάτωση. Φανταστείτε την αβεβαιότητα και την αναταραχή που θα μπορούσε να προκληθεί με τον τρόπο αυτόν. Η συνεχής μάθηση ως αυτοσκοπός είναι ένας λαμπρός στόχος. Όμως στην πράξη η μάθηση πρέπει να συνοδεύεται από τη συνειδητοποίηση των κυβερνητικών ορίων τα οποία θα συμβάλουν στο να καταστεί η μάθηση μια θετική, από τη σκοπιά της κοινωνίας, διαδικασία.

[5]

ΚΑΤΑΣΚΕΥΑΖΟΝΤΑΣ ΤΗΝ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗ
ΠΡΑΓΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ

Οι Οργανώσεις ως Κουλτούρες

ΑΠΟ ΤΗΝ ΑΝΟΔΟ της Ιαπωνίας ως ηγέτιδος βιομηχανικής δύναμης και δώθε, τόσο οι θεωρητικοί των οργανώσεων όσο και οι μάνατζερ, αποκτούν ολοένα και μεγαλύτερη επίγνωση της σχέσης ανάμεσα στην κουλτούρα και το μάνατζμεντ. Κατά τη διάρκεια της δεκαετίας του 1960, η αυτοπεποίθηση και η επιρροή του αμερικανικού μάνατζμεντ φαινόταν ανυπέροβλητη. Σταδιακά, αλλά με μια ολοένα και μεγαλύτερη δύναμη, καθ' όλη τη διάρκεια της δεκαετίας του 1970, οι επιδόσεις της ιαπωνικής αυτοκινητοβιομηχανίας, της βιομηχανίας ηλεκτρονικών, και άλλων κλάδων της μεταποίησης άρχισαν να αλλάζουν την κατάσταση. Η Ιαπωνία άρχισε να αποκτά τον έλεγχο των διεθνών αγορών, να εδραιώνει μια στέρεη φήμη που αφορούσε στην ποιότητα, την αξιοπιστία, την τιμή, και το σέρβις.

Κυριολεκτικά με μηδενικούς φυσικούς πόρους, μηδενική ενέργεια, και με πάνω από 110 εκατομμύρια ανθρώπους να συνωστίζονται σε τέσσερα μικρά ορεινά νησιά, η Ιαπωνία κατάφερε να έχει τον υψηλότερο ρυθμό ανάπτυξης, το χαμηλότερο επίπεδο ανεργίας, και, τουλάχιστον σε κάποιες από τις μεγαλύτερες και περισσότερο επιτυχείς επιχειρήσεις, έναν από τους περισσότερους εύρωστους και καλοπληρωμένους πληθυσμούς του κόσμου. Μέσα από τις στάχτες τους Δευτέρου Παγκοσμίου Πολέμου η χώρα αυτή κατάφερε να δημιουργήσει μια βιομηχανική αυτοκρατορία που όμοιά της δεν υπήρχε σε ολόκληρο τον κόσμο.

Παρ' ότι οι απόψεις των θεωρητικών σχετικά με τους λόγους αυτού του μετασχηματισμού ποικίλλουν, οι περισσότεροι συμφωνούν ότι η κουλτούρα και, γενικότερα, ο τρόπος ζωής αυτής της μυστηριώδους χώρας της Ανατολής έπαιξαν κυρίαρχο ρόλο. Έτσι λοιπόν, η «κουλτούρα» έγινε καυτό ζήτημα για το μάνατζμεντ κατά τις δεκαετίες του 1980 και του 1990, καθώς ο ιδιαίτερος χαρακτήρας της Ιαπωνίας ώθησε τους θεωρητικούς του μάνατζμεντ στη Δύση να δείξουν ιδιαίτερο ενδιαφέρον για την κουλτούρα και το χαρακτήρα των δικών τους χωρών, καθώς και για τον τρόπο που αυτά συνδέονται με την οργανωσιακή ζωή.

Κουλτούρα και οργάνωση

Όμως τι είναι αυτό το φαινόμενο που αποκαλούμε κουλτούρα; Η αγγλική λέξη «culture» έχει προκύψει μεταφορικά από την ιδέα της καλλιέργειας (cultivation) – της διαδικασίας του οργώματος και της αξιοποίησης της γης. Όταν μιλάμε για κουλτούρα αναφερόμαστε συνήθως σε ένα μοτίβο που αντανακλάται στο σύστημα των γνώσεων, την ιδεολογία, τις αξίες, τους νόμους, και τις καθημερινές τελετουργίες μιας κοινωνίας. Η λέξη αυτή χρησιμοποιείται επίσης συχνά για να αποδώσει το βαθμό εκλέπτυνσης των πεποιθήσεων και των πρακτικών, όπως, για παράδειγμα, στο χαρακτηρισμό «καλλιεργημένοι άνθρωποι». Και οι δύο αυτές χρήσεις προέκυψαν από παρατηρήσεις «πρωτόγονων» κοινωνιών που έγιναν κατά το δέκατο ένατο αιώνα και που γέννησαν την ιδέα ότι διαφορετικές κοινωνίες βρίσκονται σε διαφορετικά επίπεδα κοινωνικής ανάπτυξης. Στις μέρες μας, ωστόσο, η έννοια της κουλτούρας δεν έχει απαραίτητα αυτόν τον παλιό αξιολογικό τόνο· χρησιμοποιείται γενικότερα για να περιγράψει το γεγονός ότι διαφορετικές ομάδες ανθρώπων έχουν διαφορετικούς τρόπους ζωής.

Έτσι λοιπόν, όταν μιλάμε για την κοινωνία ως κουλτούρα χρησιμοποιούμε μια μεταφορά που προέρχεται από τη γεωργία και που εστιάζει την προσοχή μας σε πολύ συγκεκριμένες πλευρές της κοινωνικής ανάπτυξης. Είναι μια μεταφορά που έχει μεγάλη σημασία για την κατανόηση των οργανώσεων.

Στο κεφάλαιο αυτό θα διερευνήσουμε πρώτα την ιδέα ότι η οργάνωση είναι από μόνη της ένα πολιτισμικό φαινόμενο που ποικίλλει ανάλογα με το επίπεδο ανάπτυξης της κοινωνίας. Στη συνέχεια θα επικεντρωθούμε στην ιδέα ότι η κουλτούρα διαφέρει από κοινωνία σε κοινωνία, και θα εξετάσουμε πώς μπορεί το γεγονός αυτό να μας βοηθήσει να κατανοήσουμε τις διαφορές που παρατηρούνται ανάμεσα στις οργανώσεις διαφορετικών χωρών. Στη συνέχεια, θα εξετάσουμε μορφές εταιρικής κουλτούρας και υποκουλτούρας εντός και μεταξύ των οργανώσεων. Τέλος θα εξετάσουμε με περισσότερες λεπτομέρειες τον τρόπο με τον οποίο δημιουργούνται και συντηρούνται αυτές οι μορφές κουλτούρας, καθώς και τους λόγους για τους οποίους υποστηρίζουμε ότι οι οργανώσεις αποτελούν κατασκευασμένες πραγματικότητες.

Η ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΩΣ ΠΟΛΙΤΙΣΜΙΚΟ ΦΑΙΝΟΜΕΝΟ

Ο πολιτικός επιστήμονας Robert Presthus διατείνεται ότι ζούμε σήμερα σε μια «οργανωσιακή κοινωνία». Είτε πρόκειται για την Ιαπωνία, είτε για την Γερμανία, το Χονγκ-Κονγκ, τη Μεγάλη Βρετανία, τη Ρωσία, τις Ηνωμένες Πολιτείες, ή τον Καναδά, οι μεγάλες οργανώσεις επηρεάζουν το μεγαλύτερο μέρος του χρόνου μας, με τρόπους που είναι παντελώς άγνωστοι στα μέλη των απόμακρων φυλών της ζούγκλας της Νότιας Αμερικής. Αυτή η εκτίμηση μοιάζει προφανής, όμως πολλά χαρακτηριστικά της κουλτούρας ε-

δράζονται ακριβώς στο προφανές. Παραδείγματος χάριν, γιατί τόσο πολλοί άνθρωποι συγκροτούν τη ζωή τους πάνω στις διακριτές έννοιες της εργασίας και του ελεύθερου χρόνου, γιατί ακολουθούν αυστηρές ρουτίνες για πέντε ή έξι ημέρες την εβδομάδα, γιατί ζουν σε μια πόλη ενώ εργάζονται σε άλλη, φορούν φόρμες εργασίας, υποτάσσονται στην εξουσία, και δαπανούν τόσο μεγάλο μέρος του χρόνου τους σε ένα και μόνο μέρος εκτελώντας συγκεκριμένες ενέργειες; Για τον εξωτερικό παρατηρητή, η καθημερινή ζωή σε μια οργανωσιακή κοινωνία είναι γεμάτη από περίεργες πεποιθήσεις, ρουτίνες, και τελετουργίες οι οποίες την προσδιορίζουν ως μια διακριτή πολιτισμική ζωή, σε αντιδιαστολή με τις περισσότερο παραδοσιακές κοινωνίες.

Οι ανθρωπολόγοι και οι κοινωνιολόγοι έχουν παρατηρήσει, εδώ και πολύ καιρό, αυτές τις διαφορές. Για παράδειγμα, σε κοινωνίες στις οποίες βασικές οικονομικές και παραγωγικές μονάδες είναι τα νοικοκυριά και όχι οι επίσημες οργανώσεις, η εργασία έχει ένα εντελώς διαφορετικό νόημα και συνήθως καταλαμβάνει πολύ λιγότερο χρόνο στη ζωή των ανθρώπων. Η διάκριση ανάμεσα στα μέσα και τους σκοπούς, καθώς και ανάμεσα στις επαγγελματικές δραστηριότητες και τις υπόλοιπες πλευρές της κοινωνικής ζωής δεν είναι συνήθως ευκρινής.

Ο Γάλλος κοινωνιολόγος Emile Durkheim έχει δείξει ότι η ανάπτυξη των οργανωσιακών κοινωνιών συνοδεύεται από μια αποδιάρθρωση των παραδοσιακών μορφών κοινωνικής τάξης, καθώς οι κοινώς αποδεκτές ιδέες, πεποιθήσεις, και αξίες υποχωρούν προς χάριν άλλων, οι οποίες είναι περισσότερο αποσπασματικές και βασίζονται στη δομή των επαγγελματιών της νέας κοινωνίας. Ο καταμερισμός της εργασίας που χαρακτηρίζει τις βιομηχανικές κοινωνίες δημιουργεί ένα πρόβλημα ενοποίησης, ή όπως έχει περιγραφεί με μεγαλύτερη ακρίβεια, ένα πρόβλημα «διαχείρισης της κουλτούρας». Είναι ανάγκη να βρεθούν νέοι τρόποι συνένωσης της κοινωνίας. Κυβερνήσεις, θρησκείες, μέσα μαζικής ενημέρωσης, και άλλοι θεσμοί και άτομα που ασχολούνται με τη διαμόρφωση της γνώμης και των πεποιθήσεων της κοινωνίας παίζουν σημαντικό ρόλο στη διαδικασία αυτή.

Με μια έννοια, μπορούμε, λοιπόν, να πούμε ότι οι άνθρωποι που εργάζονται σε εργοστάσια και γραφεία στο Ντιτρόιτ, τη Μόσχα, το Λίβερπουλ, το Παρίσι, το Τόκιο, και το Τορόντο, ανήκουν όλοι στην ίδια βιομηχανική κουλτούρα. Είναι όλοι μέλη οργανωσιακών κοινωνιών. Οι εμπειρίες τους από τη ζωή και την εργασία μοιάζουν να είναι ποιοτικά διαφορετικές από εκείνες των ατόμων που ζουν σε περισσότερο παραδοσιακές κοινωνίες, στις οποίες κυριαρχούν οικοτεχνικά συστήματα παραγωγής. Αν μη τι άλλο, οι εργαζόμενοι στα σύγχρονα γραφεία και εργοστάσια έχουν κοινές κάποιες βασικές προσδοκίες και δεξιότητες οι οποίες επιτρέπουν την καθημερινή λειτουργία των οργανώσεων. Παρ' ότι πολλές φορές θεωρούμε τη ρουτίνα της οργανωσιακής ζωής ως αυτό ακριβώς που είναι, δηλαδή ρουτίνα, στην πραγματικότητα, η ρουτίνα βασίζεται σε πολυάριθμα δεξιολογικά επιτεύγματα. Το να εργάζεται κάποιος σε ένα εργοστάσιο ή σε ένα γραφείο απαι-

τεί μια τέτοια βάρη γνώση και συμμετοχή σε μια πολιτισμική πρακτική που, τις περισσότερες φορές, το βάθος αυτό το εκλαμβάνουμε ως δεδομένο, διότι είμαστε κι εμείς μέλη μιας οργανωσιακής κοινωνίας.

Για τους λόγους αυτούς, κάποιοι κοινωνικοί επιστήμονες πιστεύουν ότι είναι συνήθως περισσότερο χρήσιμο να μιλά κανείς για την κουλτούρα της βιομηχανικής κοινωνίας παρά των βιομηχανικών κοινωνιών, διότι οι συγκεκριμένες διαφορές που παρατηρούνται ανάμεσα στις βιομηχανικές χώρες αποκρύπτονται κάποια περισσότερο σημαντικά χαρακτηριστικά που είναι κοινά. Σήμερα πολλές από τις σημαντικότερες ομοιότητες και διαφορές παγκοσμίως τείνουν να είναι εργασιακές-επαγγελματικές, παρά εθνικές, καθώς οι διαφορές που σχετίζονται με το αν κάποιος είναι βιομηχανικός εργάτης, θρωρός, κυβερνητικός υπάλληλος, τραπεζίτης, υπάλληλος καταστήματος, ή αγρότης, είναι εξίσου σημαντικές με τις διαφορές που σχετίζονται με την εθνική ταυτότητα. Σημαντικές διαστάσεις της σύγχρονης κουλτούρας έχουν τις ρίζες τους στη δομή της βιομηχανικής κοινωνίας, η οργάνωση της οποίας είναι και αυτή ένα πολιτισμικό φαινόμενο.

ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΚΑΙ ΠΟΛΙΤΙΣΜΙΚΟ ΠΛΑΙΣΙΟ

Ωστόσο, παρ' ότι όλες οι σύγχρονες κοινωνίες έχουν πολλά κοινά χαρακτηριστικά, θα ήταν λάθος να αγνοήσουμε τις πολιτισμικές διαφορές που παρατηρούνται ανάμεσα στις διαφορετικές χώρες, με το σκεπτικό ότι δεν είναι πολύ σημαντικές. Κατά τη διάρκεια της ιστορίας έχουν διαμορφωθεί πολλές ποικιλίες εθνικών κοινωνικών χαρακτηριστικών και απόψεων σχετικά με το νόημα της ζωής, καθώς και εθνικών στυλ και φιλοσοφιών που αφορούν στην οργάνωση και τη διοίκηση. Η πρόσφατη επιτυχία της Ιαπωνίας, η παρακμή της βιομηχανίας της Μεγάλης Βρετανίας, η φήμη του αμερικανικού επιχειρηματικού πνεύματος, και τα διακριτά χαρακτηριστικά πολλών άλλων οργανωσιακών κοινωνιών, είναι φαινόμενα που συνδέονται με τρόπο κρίσιμο με τα πολιτισμικά πλαίσια μέσα στα οποία έχουν εξελιχθεί.

Για παράδειγμα, εάν εξετάσουμε την ιαπωνική έννοια της εργασίας και τις σχέσεις ανάμεσα στους εργαζομένους και τις επιχειρήσεις θα δούμε ότι διαφέρουν κατά πολύ από εκείνες που κυριαρχούν στη Δύση. Στην Ιαπωνία η επιχείρηση θεωρείται ως μια συλλογικότητα στην οποία ανήκουν οι εργαζόμενοι και όχι απλώς ένας εργασιακός χώρος που αποτελείται από ξεχωριστά άτομα. Η εργασιακή εμπειρία συνήθως διαπνέεται από το πνεύμα συνεργασίας που συναντά κανείς στα χωριά ή τα κοινόβια, ενώ δίνεται σημαντική έμφαση στην αλληλεξάρτηση, τις κοινές έγνοιες, και την αλληλοβοήθεια. Οι εργαζόμενοι συχνά δεσμεύονται για όλη τους τη ζωή απέναντι στην επιχείρηση στην οποία ανήκουν και την οποία θεωρούν ως προέκταση της οικογένειάς τους. Οι σχέσεις εξουσίας είναι συνήθως πατρικές και εξαιρετικά παραδοσιακές, και πλήρεις σεβασμού. Υπάρχουν ισχυροί δεσμοί ανάμεσα στην ευημερία του ατόμου, της εταιρείας, και του έθνους. Για

ΟΙ ΒΑΣΙΚΕΣ ΑΡΧΕΣ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

Να αναγνωρίζουμε τις ευθύνες που έχουμε ως βιομήχανοι, για την προώθηση της προόδου και την προαγωγή της γενικής ευημερίας της κοινωνίας, και να αφιερώνουμε τους εαυτούς μας στην περαιτέρω ανάπτυξη της παγκόσμιας κουλτούρας.

ΤΟ ΣΥΜΒΟΛΟ ΤΗΣ ΠΙΣΤΗΣ ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ

Η πρόοδος και η ανάπτυξη μπορούν να πραγματοποιηθούν μόνο μέσω συντονισμένων προσπαθειών και συνεργασίας όλων των μελών της Εταιρείας μας. Ως εκ τούτου, καθένας από μας πρέπει να έχει συνέχεια στο μυαλό του αυτήν την ιδέα και να αφιερώνει τον εαυτό του στη συνεχή βελτίωση της Εταιρείας μας.

ΟΙ ΕΠΤΑ «ΠΝΕΥΜΑΤΙΚΕΣ» ΑΞΙΕΣ

1. Υπηρετούμε το Έθνος Μέσω της Βιομηχανίας
2. Δικαιοσύνη
3. Αρμονία και Συνεργασία
4. Αγώνας για Βελτίωση
5. Γενναιοδωρία και Ταπεινοφροσύνη
6. Προσαρμογή και Αφομοίωση
7. Ευγνωμοσύνη

Αυτές οι αξίες, αν ληφθούν σοβαρά υπόψη, παρέχουν έναν πνευματικό ιστό μεγάλης ανθεκτικότητας. Καλλιεργούν συνεπείς προσδοκίες ανάμεσα στους εργαζομένους μιας εργατικής δύναμης που εκτείνεται σε όλες τις ηπείρους. Επιτρέπουν σε μια εξαιρετικά πολύπλοκη και αποκεντρωμένη εταιρεία να επικαλείται μια τεράστια δύναμη συνέχειας που συντηρεί την εταιρεία ακόμη και όταν παύει να υπάρχει λειτουργική καθοδήγηση.

«Φαίνεται ανόητο στους Δυτικούς», λέει κάποιος από τα διευθυντικά στελέχη, «όμως, κάθε πρωί στις 8:00, 87.000 άτομα σε όλη την Ιαπωνία απαγγέλλουν τον κώδικα των αξιών, τραγουδιστά, όλοι μαζί. Είναι σαν να είμαστε όλοι μία κοινότητα».

Έκθεμα 5.1. Η φιλοσοφία της Εταιρείας Ηλεκτρικών Συσκευών Matsushita

ΠΗΓΗ: Pascal and Athos (1981: 75-76, 73).

παράδειγμα, στη Matsushita, μία από τις μεγαλύτερες και περισσότερο επιτυχημένες εταιρείες της Ιαπωνίας, οι αρχές αυτές διαποτίζουν ολόκληρη τη φιλοσοφία της εταιρείας (Έκθεμα 5.1).

Ο Murray Sayle, ένας Αυστραλός ειδήμων πάνω στην Ιαπωνία, έχει προσφέρει μια εξαιρετικά ενδιαφέρουσα θεωρία σχετικά με τους ιστορικούς παράγοντες που εξηγούν αυτήν την αλληλεγγύη. Πιστεύει ότι οι ιαπωνικές

επιχειρήσεις συνδυάζουν τις πολιτισμικές αξίες των ορυζώνων με το πνεύμα προσφοράς των σαμουράι. Μολονότι το πρώτο στοιχείο είναι κρίσιμης σημασίας για την κατανόηση της αλληλεγγύης στα εργοστάσια, το δεύτερο εξηγεί πολλά χαρακτηριστικά του μάνατζμεντ και του μοτίβου των διαοργανωσιακών σχέσεων που έχει παίξει έναν τόσο κρίσιμο ρόλο στην οικονομική επιτυχία της Ιαπωνίας.

Η καλλιέργεια του ρυζιού στην Ιαπωνία ήταν πάντοτε μια επισφαλής δραστηριότητα λόγω της σπάνειας της γης και της σύντομης περιόδου βλαστήσεως. Εκ των υστέρων, το γεγονός ότι ένας ολόκληρος πολιτισμός κτίστηκε πάνω σε αυτήν την καλλιέργεια φαίνεται να είναι γεγονός εμβληματικό της ικανότητας των Ιαπώνων να αναλαμβάνουν έργα που φαίνονται αδύνατα. Και πάνω απ' όλα, η παραδοσιακή καλλιέργεια του ρυζιού είναι ένα συλλογικό εγχείρημα. Όπως έχει παρατηρήσει ο Sayle, ο ανεξάρτητος σκαπανέας καλλιεργητής ρυζιού είναι κάτι αδιανόητο. Η περίοδος βλάστησης απαιτεί έντονη συλλογική εργασία, η οποία χωρίζεται σε σύντομες αλλά εξαντλητικά κουραστικές περιόδους σποράς, μεταφύτευσης, και θερισμού. Είναι αναμενόμενο ότι ο καθένας θα κάνει ό,τι καλύτερο μπορεί ώστε να διασφαλιστεί το καλύτερο δυνατό αποτέλεσμα για τη συλλογική αυτή προσπάθεια. Εάν μια οικογένεια δεν τα καταφέρει να διατηρήσει τα ποτιστικά αulάκια που βρίσκονται στο δικό της χωράφι σε καλή κατάσταση, αυτό έχει αρνητικές συνέπειες σε ολόκληρο το δίκτυο άρδευσης. Όταν η σοδεία καταστρέφεται εξαιτίας κακών καιρικών συνθηκών, ολόκληρη η κοινότητα υποφέρει τις συνέπειες. Δεν είναι δυνατόν να κερδίσουν ή να χάσουν μόνο κάποια άτομα. Κάτω από αυτές τις συνθήκες, η υπακοή και η παράδοση προτιμώνται έναντι του καιροσκοπισμού και της ατομικότητας. Ο αμοιβαίος σεβασμός και η αλληλεξάρτηση είναι κεντρικά χαρακτηριστικά του τρόπου ζωής. Αυτή η κουλτούρα των ορυζώνων μεταφέρθηκε αργότερα στα ιαπωνικά εργοστάσια.

Οι καλλιεργητές ρυζιού στην Ιαπωνία ήταν πάντα πρόθυμοι να μοιραστούν τη σοδεία τους με εκείνους οι οποίοι μπορούσαν να τους φροντίσουν. Αναφερόμαστε στην περίπτωση των σαμουράι, των «ανθρώπων του καθήκοντος», οι οποίοι εξαρτιούνταν από τους αγρότες για το ρύζι και γενικά για τα μέσα επιβίωσής τους. Έπαιξαν σημαντικό ρόλο στη στρατιωτική και τη γραφειοκρατική ιστορία της Ιαπωνίας και σήμερα παραλληλίζονται με τη «φυλή» των μάνατζερ ή τις ελίτ που διοικούν την ιαπωνική κοινωνία. Τα κυρίαρχα χαρακτηριστικά που αποδίδονται στην κουλτούρα των σαμουράι είναι η προστασία των εργαζομένων, η αλληλοεξυπηρέτηση, η αποδοχή της θέσης κάποιου μέσα στο συνολικό σύστημα, και η εξάρτησή του από αυτό. Αυτός ο προσανατολισμός προς την εξυπηρέτηση επεκτείνεται και στις σχέσεις ανάμεσα στις επιχειρήσεις και την ευρύτερη κοινωνία, όπως αντικατοπτρίζεται στη φιλοσοφία της Matsushita. Και επιπλέον παίζει πολύ σημαντικό ρόλο στον τρόπο με τον οποίο εξηγούνται οι στενές και συνεργατικές σχέσεις ανάμεσα στο τραπεζικό σύστημα και την ιαπωνική βιομηχανία. Σε αντίθεση με τη Δύση, όπου οι τράπεζες τείνουν να ενεργούν ως

ανεξάρτητοι κριτές και ρυθμιστές των εταιρικών επενδύσεων, στην Ιαπωνία φέρουν την ευθύνη να παράσχουν βοήθεια όταν και όπου χρειάζεται.

Σε συνδυασμό με την εκπληκτική τους ικανότητα να δανείζονται ιδέες από άλλου και να τις προσαρμόζουν κατάλληλα, οι κουλτούρες των ορυζώνων και των σαμουράι αναμείχθηκαν και δημιούργησαν μια ιεραρχική και, παρά ταύτα, αρμονική μορφή κοινωνικής οργάνωσης εντός του σύγχρονου βιομηχανικού πλαισίου. Οι τάξεις των αξιωματούχων είναι ελιτίστικες αλλά και ιδιαίτερας αξιοκρατικές, όπως ήταν για αιώνες. Οι εργαζόμενοι συμβάλλουν πρόθυμα στην επίτευξη των υλικών στόχων των αφεντικών τους στη βιομηχανία και υπακούουν στην εξουσία τους, διότι αυτή ήταν η παραδοσιακή σχέση ανάμεσα σε εργάτες και σαμουράι. Ως εκ τούτου, δεν προκαλεί έκπληξη το γεγονός ότι τόσο πολλοί άνθρωποι είναι έτοιμοι να τραγουδήσουν το τραγούδι της εταιρείας και να αφιερώσουν ολόκληρη τη ζωή τους στην εταιρική τους οικογένεια.

Το βασικό σύστημα οργάνωσης έχει μάλλον φεουδαρχικά παρά σύγχρονα χαρακτηριστικά, και για κάποιον που δεν συμμετέχει στην κουλτούρα αυτή, μοιάζει ολοφάνερα καταπιεστικό, ιδιαίτερα καθώς η κινητικότητα ανάμεσα στις κοινωνικές τάξεις είναι εξαιρετικά περιορισμένη, ενώ η θέση του κάθε απόμου καθορίζεται από πολύ μικρή ηλικία. Είναι, ωστόσο, σημαντικό να συνειδητοποιήσουμε ότι η υποχωρητικότητα και η υπακοή στην εξουσία που συναντά κανείς στην Ιαπωνία δεν βιώνεται απαραίτητα ως υποτιμητική. Η ιεραρχία στις ιαπωνικές εταιρείες είναι όχι μόνο ένας τρόπος ελέγχου εκ των άνω αλλά και ένα σύστημα αμοιβαίας προσφοράς. Όπως παρατήρησε ο Robert Dore, πολύ γνωστός σχολιαστής σε θέματα της ιαπωνικής κοινωνίας, η σχέση ανάμεσα στην υπακοή και τον αυτοσεβασμό μοιάζει να είναι διαφορετική στην Ιαπωνία. Σε πολλές δυτικές χώρες, η αυτομιστική κουλτούρα μας οδηγεί να επιζητούμε να κερδίσουμε τον αυτοσεβασμό μέσω ανταγωνισμού με τους υπολοίπους, ή μέσω αντιπαλότητας με το ευρύτερο «σύστημα», πράγμα που υπογραμμίζει τη μοναδικότητα και την ιδιαιτερότητά μας. Στην Ιαπωνία, οι πολιτισμικές συνθήκες επιτρέπουν στους εργαζομένους να κερδίζουν τον αυτοσεβασμό μέσω της προσφοράς τους εντός του συστήματος, παρ' ότι υπάρχουν πολλές πλευρές του συστήματος που τις θεωρούν δυσάρεστες. Από την άποψη αυτή, το πνεύμα των σαμουράι διαπερνά ολόκληρη την κουλτούρα.

Είναι δύσκολο να κρίνει κανείς μια κουλτούρα όταν δεν ανήκει σε αυτή. Κάτι που μοιάζει ανεπίτρεπτο από την οπτική γωνία του πολίτη των δυτικών κοινωνιών μπορεί να είναι απολύτως αποδεκτό αν ιδωθεί από το εσωτερικό αυτής της κουλτούρας. Ωστόσο, τούτου λεχθέντος, παρατηρείται συχνά μια τάση στις εκθέσεις και αναφορές που γίνονται σχετικά με το μάνατζμεντ των ιαπωνικών επιχειρήσεων να πανηγυρίζονται τα συνολικά επιτεύγματα και ταυτοχρόνως να αγνοούνται κάποιες από τις περισσότερες δυσάρεστες πλευρές της εργασιακής εμπειρίας. Λαμπρές ιστορίες επιτυχίας αναφέρονται στο γεγονός ότι οι Ιάπωνες καταφθάνουν στη δουλειά νωρίς το πρωί και παραμένουν μέχρι αργά το βράδυ, προκειμένου να βρουν τρόπους

ώστε να βελτιώσουν την απόδοσή τους μέσω δραστηριοτήτων θελοντικών «κύκλων ποιότητας». Άλλες ιστορίες μιλούν για τον αφοσιωμένο εργάτη της Honda ο οποίος ισώνει τους υαλοκαθαριστήρες σε όλα τα αμάξια Honda που συναντά καθ' οδόν προς το σπίτι του κάθε βράδυ. Πολύ λιγότερη προσοχή αφιερώνεται στη δυσaréσκεια με την οποία πολλοί εργάτες αποδέχονται το βάρος της ζωής στο εργοστάσιο. Από τη σκοπιά αυτή, η περιγραφή που μας δίνει ο Ιάπωνας δημοσιογράφος Satoshi Kamata σχετικά με τη δουλειά σε κάποιο εργοστάσιο της Toyota, μας βοηθά να ξαναβρούμε το μέτρο των πραγμάτων. Παρ' ότι μπορεί να μην αποτελεί τυπικό παράδειγμα της ιαπωνικής βιομηχανίας στο σύνολό της, η περιγραφή αυτή δείχνει ότι η αμειβιτή προσπάθεια για επιτυχία από μέρους της Toyota, στις αρχές της δεκαετίας του 1970, συνοδεύτηκε από πολλές προσωπικές στερήσεις από την πλευρά των εργαζομένων, ιδιαίτερα εκείνων που ζούσαν εκατοντάδες μίλια μακριά από τις οικογένειές τους, σε καταυλισμούς οι οποίοι επιτηρούνταν αυστηρά από τους φρουρούς της εταιρείας. Μολονότι ο εργασιακός χώρος χαρακτηριζόταν από το αυθεντικό πνεύμα συνεργασίας που συναντά κανείς στους ορυζώνες, χαρακτηριζόταν επίσης και από συνεχείς πιέσεις για την επίτευξη των απαιτητικών εργασιακών στόχων και την εκπλήρωση των απαιτήσεων που συνεπάγονται οι αξίες και νόρμες της εταιρείας. Η άσκηση της εταιρικής εξουσίας, είτε με τη μορφή αυθαιρέτων μεταθέσεων από τον έναν εργασιακό χώρο στον άλλο, είτε με τη μορφή της απαίτησης για περισσότερη δουλειά, ή και με τη μορφή της ακύρωσης των αδειών, δημιουργούσε τις περισσότερες φορές δυσaréσκεια, παρ' ότι γινόταν τελικά αποδεκτή, με γκρίνια ή με αστεία, ως αναπόφευκτο χαρακτηριστικό της ζωής. Η περιγραφή του Kamata διατείνεται ότι η καθημερινή ζωή στα ιαπωνικά εργοστάσια μπορεί να είναι τόσο εξαντλητική όσο και σε οποιαδήποτε βιομηχανική μονάδα της Δύσης. Η σημαντική διαφορά έγκειται στο ότι οι Ιάπωνες φαίνεται να έχουν την ικανότητα να την υποφέρουν με χαμόγελο.

Πολλές συζητήσεις γύρω από το ιαπωνικό μάνατζμεντ τείνουν να αγνοούν τις πολιτισμικές-ιστορικές περιστάσεις που του επέτρεψαν να φτάσει στο σημείο που έφτασε. Τείνουν μάλλον να υπερεκτιμούν την ευκολία με την οποία τεχνικές και πολιτικές μπορούν να μεταφτευτούν από το ένα πλαίσιο στο άλλο, και υποτιμούν το γεγονός ότι, τελικά, το πλαίσιο είναι αυτό που συχνά καθορίζει τη διαφορά ανάμεσα στην επιτυχία και την αποτυχία. Οι διαμάχες που αφορούν στα πλεονεκτήματα του ιαπωνικού συστήματος συνεχίζονται. Για κάποιους συγγραφείς, το ιαπωνικό μάνατζμεντ προσφέρει ένα μοντέλο πρακτικής για ολόκληρο τον κόσμο. Για άλλους, αντιπροσωπεύει τα απομεινάρια ενός φεουδαρχικού συστήματος, το οποίο μπορεί κάλλιστα να βρίσκεται στις παραμονές ενός μείζονος μετασχηματισμού, καθώς η ανήσυχη κουλτούρα των νέων, οι οποίοι έχουν εκτεθεί περισσότερο στις δυτικές αξίες παρά στις αξίες των σαμουράι και των ορυζώνων, αρχίζει να επηρεάζει την εργασία και την κοινωνία. Για τους ανθρώπους που έχουν μεγαλώσει σε αστικό περιβάλλον, σε μια εποχή που κυριαρχείται από την τη-

Ο ανταγωνισμός, ο οποίος διαπερνά ολόκληρο τον εργασιακό χώρο στη Βρετανία, παρουσιάζεται με λεπτό αλλά, ταυτοχρόνως, ξεκάθαρο τρόπο στην ακόλουθη περιγραφή που μας δίνει ο Charles Handy, συγγραφέας βιβλίων μάνατζμεντ:

ΟΤΑΝ ΗΡΘΕ Η ΘΕΙΑ ΓΙΑ ΦΑΓΗΤΟ

Η θεία μου, η γυναίκα του θείου μου, είναι ένας εξαιρετος άνθρωπος, μόνο που ανήκει σε άλλη εποχή. Ο πατέρας της ποτέ δεν εργάστηκε, ούτε και ο δικός του πατέρας πριν από αυτόν, ούτε βέβαια και η ίδια κέρδισε ποτέ μία δραχμή στη ζωή της. Το κεφάλαιό τους δούλευε γι' αυτούς, και οι ίδιοι απλώς διαχειρίζονταν το κεφάλαιό τους. Η δουλειά γινόταν από τους εργάτες. Όλες οι σημερινές κυβερνήσεις της φαίνονται παρανοϊκά προκατειλημμένες ενάντια στο κεφάλαιο, όλοι οι εργάτες εγγενώς άπληστοι και τεμπέληδες, και οι περισσότερες διοικήσεις ανίκανες. Δεν είναι να απορεί κανείς που η θεία μου πιστεύει ότι ο κόσμος είναι ένα χάος και ότι η ίδια γίνεται φτωχότερη μέρα με τη μέρα.

Ο Τόνυ είναι συνάδελφός μου από τη δουλειά. Ο πατέρας του ήταν ταχυδρομικός. Ο ίδιος ξεκίνησε ως σχεδιαστής σε κάποια εταιρεία μηχανικών. Μεγάλωσε πιστεύοντας ότι είναι κοινωνική αδικία να κληροδοτείται το κεφάλαιο. Δεν είχε συναντήσει ποτέ στη ζωή του άνθρωπο που να μη δούλευε ή να μην είχε χρειαστεί να δουλέψει για να ζήσει.

Συναντήθηκαν τυχαία στο σπίτι μου, στη διάρκεια ενός γεύματος. Στην αρχή όλα ήταν ήσυχα και ωραία. Κάποια στιγμή η θεία μου ρώτησε τι δουλειά έκανε ο Τόνυ. Η συζήτηση αυτή έφερε στην επιφάνεια το γεγονός ότι ο Τόνυ είχε γίνει προσφάτως μέλος του σωματίου των υπαλλήλων. Η θεία μου δεν είχε γνωρίσει ποτέ κάποιο συνδικαλιστή.

«Θεέ και Κύριε, πώς μπορέσατε;» είπε.

«Είναι πολύ λογικό», είπε ο Τόνυ, «να προστατεύει κανείς τα δικαιώματά του».

«Ποια δικαιώματα; Τι ανοησίες είναι αυτές; Αν οι άνθρωποι σαν εσάς δαπανούσαν περισσότερο χρόνο στη δουλειά τους και λιγότερο χρόνο προστατεύοντας τα δικαιώματά τους, αυτή η χώρα δεν θα ήταν σήμερα ένα χάος».

«Και εσείς», είπε ο Τόνυ, «δεν δαπανάτε χρόνο προστατεύοντας τα δικά σας δικαιώματα;»

«Φυσικά», είπε εκείνη, «αλλά εγώ έχω δικαιώματα. Παρέχω τα χρήματα που δίνουν τη δυνατότητα να ζουν άνθρωποι σαν εσάς».

«Κι εγώ παρέχω την εργατική δύναμη που διαγωνίζει το κεφάλαιό σας, παρ' ότι δεν μου φαίνεται φυσικό το γεγονός ότι εγώ πρέπει να δουλεύω για να διατηρήσουν τα κεφάλαιά τους κάποιοι λεφτάδες τους οποίους δεν συνάντησα ποτέ».

«Μιλάτε σαν κομμουνιστής, νεαρέ μου, παρ' ότι ντύνεστε αξιοπρεπώς. Έχετε επίγνωση του τι λέτε;»

«Δεν χρειάζεται να είναι κανείς κομμουνιστής για να αμφισβητεί τη νομιμότητα του κληρονομημένου πλούτου».

Η θεία μου στράφηκε προς εμένα.

«Βλέπεις τώρα γιατί ανησυχώ γι' αυτήν τη χώρα;» είπε.

Ο ένας έβλεπε τον άλλο ως περιεργό ον. Δεδομένου ότι οι «βασικές πεποιθήσεις» τους ήταν διαφορετικές, δεν ήταν δυνατόν να υπάρξει ουσιαστικός διάλογος, παρ' όλο που μια ανταλλαγή συνθημάτων και προσβολών. Και αυτή είναι μια κατάσταση που επαναλαμβάνεται όχι μόνο σε φιλικά τραπέζια, αλλά και στο τραπέζι των διαπραγματεύσεων.

Εκθεμα 5.2. Ανταγωνιστικές στάσεις και εργασιακός χώρος

ΠΗΓΗ: Από το C. Handy, *Gods of Management*, Souvenir Books of London, 1978, σελ. 161-162.

λεόραση και τα πολυμέσα, οι ορυζώνες είναι ένα ξένο περιβάλλον. Οι νέες επειρείες αποτελούν μια δύναμη μετασχηματισμού.

Επισκεντρωθήκαμε στην Ιαπωνία περισσότερο για να δώσουμε ένα απτό παράδειγμα του τρόπου λειτουργίας της κουλτούρας. Το επιχείρημα είναι ότι η κουλτούρα, είτε πρόκειται για την ιαπωνική κουλτούρα, είτε για την αραβική, τη βρετανική, την καναδική, την κινεζική, τη γαλλική, ή την αμερικανική, διαπλάθει το χαρακτήρα των οργανώσεων. Έτσι, στη Μεγάλη Βρετανία, γενιές ολόκληρες κοινωνικών αλλαγών και ταξικής διαπάλης διαιωνίζουν τους ανταγωνιστικούς διαχωρισμούς στον εργασιακό χώρο, γεγονός που δεν μπορεί να ανατραπεί με καμιά τεχνική συμβιβασμού και με καμιά τεχνική του μάνατζμεντ. Αντίθετα προς τους Ιάπωνες, οι Βρετανοί βιομηχανικοί εργάτες ορίζουν, παραδοσιακά, τους εαυτούς τους μέσω της αντίθεσης τους προς το σύστημα, ένα σύστημα το οποίο, σύμφωνα με την αντίληψή τους, έχει εκμεταλλευτεί τους προγόνους τους όπως τώρα εκμεταλλεύεται και τους ίδιους. Οι διευθυντικές ελίτ οικειοποιούνται το κυρίαρχο δικαίωμα να διοικούν τους «εργάτες», για τους οποίους θεωρούν ότι έχουν «καθήκον να υπακούουν» (Εκθεμα 5.2). Ο ανταγωνισμός και οι προστριβές, όχι η «βιομηχανική αλληλεγγύη», βρίσκονται στην ημερήσια διάταξη.

Εάν στραφούμε στις Ηνωμένες Πολιτείες για αντίστοιχα παραδείγματα του πώς η κουλτούρα διαπλάθει το μάνατζμεντ, το πρώτο που θα παρατηρήσουμε είναι ο ανταγωνιστικός ατομικισμός. Πολλές αμερικανικές εταιρείες καθώς και οι υπάλληλοί τους είναι απορροφημένοι από την επιθυμία να είναι «νικητές» και από την ανάγκη να ανταμείβουν και να τιμωρουν την καλή και την κακή συμπεριφορά αντίστοιχα. Υπό αυτήν την άποψη, είναι σημαντικό ότι ο Αμερικανός ειδικός σε ιαπωνικά θέματα, Ezra Vogel, παρουσίασε στα γραπτά του της δεκαετίας του 1970 την ιαπωνική πρόκληση με ένα χαρακτηριστικά αμερικανικό τρόπο, τιτλοφορώντας το βιβλίο του (*Η Ιαπωνία ως Νοούμερο Ένα*) *Japan as Number One*. Από την αμερικανική σκοπιά, οι βιομηχανικές και οικονομικές επιδόσεις αποτελούν συχνά ένα είδος παιχνιδιού, και ο γενικός προσανατολισμός πολλών επιχειρήσεων είναι να παίζουν με πάθος: να θέτουν στόχους, να διευκρινίζουν ποιος φέ-

ρει την ευθύνη, και να «καρπαζώνουν» ή να επιβραβεύουν την επιτυχία γενναιόδωρα και καταφανώς.

Σε ένα δοκίμιο που έγραψε στις αρχές της δεκαετίας του 1940 πάνω στη σχέση ανάμεσα στο φρόνημα και τον εθνικό χαρακτήρα, ο ανθρωπολόγος Gregory Bateson επέσυρε την προσοχή στις διαφορές που παρατηρούνται στις σχέσεις γονέων-παιδιών ανάμεσα στη Βόρεια Αμερική, την Αγγλία, και αλλού. Παρατήρησε ότι η αμερικανική πρακτική ενθαρρύνει ορισμένες μορφές επιδειξιμανίας και καυχησιολογίας στη συμπεριφορά των παιδιών, ανεξάρτητα από το γεγονός ότι τα παιδιά είναι ακόμη εξαρτώμενα και σε υποδεέστερη θέση, ενώ στην Αγγλία τα παιδιά ενθαρρύνονται να είναι υπάκουοι παρατηρητές στη συντροφιά των ενηλίκων και επιβραβεύονται όταν είναι «παρόντα αλλά αθέατα». Ο Bateson διατείνεται ότι αυτές οι πρακτικές ανατροφής των παιδιών έχουν σημαντικές επιπτώσεις στην κατοπινή τους ζωή, πράγμα που για την Αμερική σημαίνει ότι δημιουργούν τις προϋποθέσεις για αυτοεκτίμηση και αυτοεπιβράβευση, οι οποίες αποτελούν τη βάση για ανεξαρτησία και σταθερότητα. Αυτό είναι ολοφάνερο στο σύνδρομο «Είμαστε οι πρώτοι». Στο οργανωσιακό πλαίσιο, αυτό το ίδιο στοιχείο δημιουργεί τις προϋποθέσεις για προφανή επιτεύγματα από την πλευρά των υφισταμένων, τα οποία συνοδεύονται από υπερβολικά συγχαρητήρια από τους προϊσταμένους.

Θεωρήστε, για παράδειγμα, κάποια από τα παραδείγματα που παρουσίασαν οι Tom Peters και Robert Waterman στο βιβλίο τους *In Search of Excellence (Αναζητώντας την τελειότητα)*, ένα βιβλίο που μπορεί να θεωρηθεί ως μια πρώτη απόκριση του αμερικανικού μανάτζμεντ στην άνοδο της Ιαπωνίας. Κυρίαρχο θέμα του βιβλίου αποτελεί η ιδέα της ανταμοιβής και της υποκίνησης των εργαζομένων ώστε αυτοί να αισθάνονται νικητές. Για παράδειγμα, αναφέρεται ότι ο Thomas Watson ο νεότερος, της εταιρείας IBM, είχε τη συνήθεια να εκδίδει επιταγές αμέσως μόλις διαπίστωνε κάποιο επίτευγμα καθώς περιδιάβαινε την επιχείρηση. Στη εταιρεία Tupperware αναφέρεται ότι η διαδικασία της επιβράβευσης έχει καταστεί τελετουργία, κατά την οποία κάθε Δευτέρα απόγευμα όλες οι πωλήτριες παίρνουν μέρος σε μια συζήτηση που αφορά σε όλες όσες ανήκουν σε ένα δίκτυο διανομής. Κατά τη διάρκεια του αγώνα, ανεβαίνουν μία-μία στη σκηνή, με σειρά αντίστροφη των επιδόσεών τους την προηγούμενη εβδομάδα, μια διαδικασία που είναι γνωστή ως «αντίστροφη μέτρηση», ενώ από κάτω οι συνάδελφοί τους τους ζητωκραυγάζουν όρθιες. Όλες όσες πέτυχαν έστω και το παραμικρό παίρνουν ένα σήμα ή ένα έμβλημα ή και περισσότερα σήματα και εμβλήματα. Η τελετουργία συνδυάζει τον κατά μέτωπο ανταγωνισμό με ένα θετικό τόνο που υποδηλώνει ότι είναι όλες νικήτριες. Αναφέρεται ότι σε όλη τη διάρκεια του απογεύματος αντηχούν χειροκροτήματα και επευφημίες.

Τα παραπάνω παραδείγματα ελεξιγγών με εξαιρετικό τρόπο το επιχείρημα του Gregory Bateson σχετικά με το ότι η κουλτούρα των Ηνωμένων Πολιτειών αναδημιουργεί μοτίβα που συναντώνται στις σχέσεις γονέων-παι-

διών της Αμερικής. Ωστόσο, το πιο χαρακτηριστικό παράδειγμα στην έρευνα των Peters και Waterman αναφέρεται στα πρώτα χρόνια της εταιρείας Foxboro, όταν είχε απελπιστική ανάγκη τεχνικών καινοτομιών. Κάποια μέρα, αργά το απόγευμα, ένας επιστήμονας μπήκε βιαστικά στο γραφείο του προέδρου με ένα σκαρίφημα. Ο πρόεδρος έμεινε άφωνος από την κομπόχη της προτεινόμενης λύσης και, μη ξέροντας πώς να τον ανταμείψει, άρχισε να ψάχνει τα συρτάκια του γραφείου του. Μέχρι που βρήκε κάτι και, σκύβοντας προς το μέρος του επιστήμονα, είπε «Ορίστε!» Στο χέρι του κρατούσε μια μπανάνα, τη μόνη ανταμοιβή που μπορούσε να δώσει εκείνη τη στιγμή. Όπως αναφέρουν οι Peters και Waterman, από τη μέρα εκείνη και στο εξής, μια μικρή καρφίτσα «χρυσή μπανάνα» έγινε σύμβολο του μεγαλύτερου ελαίνου για επιστημονικά επιτεύγματα στη Foxboro.

Η επιβράβευση (θετική ενίσχυση) είναι πάγια τακτική και σε πολλές ιαπωνικές, βρετανικές, γαλλικές, και άλλες εταιρείες που δεν ανήκουν σε αμερικανικούς ομίλους, και τις περισσότερες φορές επιφέρει σημαντικά αποτελέσματα στο θέμα της υποκίνησης και των επιδόσεων των εργαζομένων. Ωστόσο, στις Ηνωμένες Πολιτείες η τακτική αυτή είναι τόσο κυρίαρχη, ώστε η επιδίωξη της νίκης και της άμεσης ανταμοιβής των κατάλληλων συμπεριφορών από τη μεριά των εργαζομένων έχει γίνει πλέον ένα από τα σημαντικότερα χαρακτηριστικά της κουλτούρας και της εταιρικής ζωής.

Παρότι είναι λάθος να μιλάμε για μια χώρα σαν να ήταν μια ενιαία, ομογενοποιημένη κουλτούρα, ιδιαίτερα τώρα που οι κοινωνίες διαφοροποιούνται πολιτισμικά ολόένα και περισσότερο, εντούτοις διαφορές ανάμεσα σε διαφορετικές χώρες αναμφίβολα υπάρχουν. Εάν κατανοήσουμε αυτές τις διαφορές, θα μπορούσαμε να εκτιμήσουμε καλύτερα τις «ξένες» πρακτικές. Ταυτοχρόνως θα μπορούσαμε να εκτιμήσουμε καλύτερα και τις δικές μας πρακτικές. Μια από τις πιο ενδιαφέρουσες πλευρές της κουλτούρας έγκειται στο γεγονός ότι δημιουργεί ένα είδος «τυφλότητας» και εθνοκεντρισμού. Παρέχοντας κώδικες δράσης που λαμβάνονται ως δεδομένοι και τους οποίους αναγνωρίζουμε ως «κανονικούς», μας ωθεί να θεωρούμε τις δραστηριότητες που δεν συμφωνούν με αυτούς τους κώδικες ως μη κανονικές. Επομένως, εάν αποκτήσουμε πλήρη συνείδηση της υψής της κουλτούρας, θα διαπιστώσουμε ότι, από αυτήν την άποψη, είμαστε και εμείς εξίσου μη κανονικοί όπως και οι άλλοι. Είναι ιδιαίτερα σημαντικό να υιοθετήσουμε την οπτική του πολιτισμικώς ξένου διότι, εάν αποκτήσουμε επίγνωση της οπτικής του ξένου, θα μπορούσαμε να δούμε και τη δικιά μας οπτική με νέο τρόπο.

ΕΤΑΙΡΙΚΗ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ ΚΑΙ ΥΠΟΚΟΥΛΤΟΥΡΕΣ

Η επιρροή της κουλτούρας στην οποία μετέχουμε σπανίως είναι ομοιόμορφη. Όπως τα άτομα που ανήκουν σε μια κουλτούρα μπορούν να έχουν διαφορετικές προσωπικότητες, ενόσω μοιράζονται και πολλά κοινά χαρακτηριστικά, το ίδιο συμβαίνει και με τις ομάδες ή τις οργανώσεις.

Αυτό ακριβώς το φαινόμενο αναγνωρίζεται σήμερα ως «εταιρική κουλ-

τούρα». Οι οργανώσεις είναι μίνι κοινωνίες οι οποίες έχουν τα δικά τους διακριτά μοτίβα κουλτούρας και υποκουλτούρας. Μια οργάνωση μπορεί να θεωρεί τον εαυτό της ως σφιχτοπλεγμένη ομάδα ή οικογένεια που πιστεύει στην αξία της ομαδικής δουλειάς. Μια άλλη μπορεί να διαπερνάται από την ιδέα ότι «είμαστε πρώτοι στον κλάδο και σκοπεύουμε να παραμείνουμε πρώτοι». Μια τρίτη μπορεί να είναι κατακερματισμένη σε μεγάλο βαθμό, και να χωρίζεται σε ομάδες, καθεμιά από τις οποίες αντιλαμβάνεται τον κόσμο διαφορετικά ή έχει διαφορετικές προσδοκίες σχετικά με το τι πρέπει να είναι η οργάνωση. Τέτοια μοτίβα πεποιθήσεων και κοινώς αποδεκτών νοημάτων, είτε είναι κατακερματισμένα είτε ενοποιημένα, και τα οποία μπορεί να υποστηρίζονται από διάφορες λειτουργικές νόρμες και τελετουργίες, μπορούν να επηρεάσουν αποφασιστικά τη συνολική ικανότητα της οργάνωσης να ανταπεξέρχεται στις προκλήσεις που αντιμετωπίζει.

Ένας από τους ευκολότερους τρόπους για να μπορέσει να εκτιμήσει κανείς τη φύση της εταιρικής κουλτούρας και υποκουλτούρας, είναι απλώς να παρατηρήσει την καθημερινή λειτουργία της ομάδας ή της οργάνωσης στην οποία ανήκει, *υιοθετώντας όμως την οπτική γωνία του εξωτερικού παρατηρητή*. Υιοθετήστε το ρόλο του ανθρωπολόγου και θα δείτε να φανερώνονται σταδιακά τα χαρακτηριστικά της κουλτούρας που παρατηρείτε, καθώς θα αποκτάτε επίγνωση των μοτίβων αλληλεπίδρασης ανάμεσα στα άτομα, τη γλώσσα που χρησιμοποιείται, τις εικόνες και τα θέματα που διερευνώνται στη διάρκεια των συζητήσεων, και τις διάφορες τελετουργίες της καθημερινής ρουτίνας. Καθώς διερευνάτε τη λογική που συνέχει αυτές τις πλευρές της κουλτούρας, πολλές φορές θα διαπιστώσετε ότι υπάρχουν εύλογες ιστορικές εξηγήσεις για τον τρόπο με τον οποίο γίνονται τα πράγματα.

Ένα εξαιρετικό παράδειγμα αυτού του είδους της ανάλυσης μας έχει δώσει η συνάδελφος Linda Smircich, η οποία μελέτησε την ομάδα των κορυφαίων διευθυντικών στελεχών μιας αμερικανικής ασφαλιστικής εταιρείας. Η εταιρεία ήταν τμήμα μιας πολύ μεγαλύτερης οργάνωσης, που πρόσφερε ένα ευρύ φάσμα ασφαλιστικών υπηρεσιών σε αγροτικούς οργανισμούς και στο πλατύ κοινό. Η διά μακρόν παρατήρηση της καθημερινής διοίκησης οδήγησε σε δύο καιρίες εντυπώσεις.

Πρώτον, η εταιρεία φαινόταν να δίνει έμφαση στις συνεργατικές αξίες και σε μια ταυτότητα που είχε τις ρίζες της στον αγροτικό κόσμο παρά στον κόσμο των ανταγωνιστικών επιχειρήσεων. Τα μέλη του προσωπικού ήταν ευγενικά και προσηνή, και έμοιαζαν πάντοτε έτοιμα να βοηθήσουν και να συνδράμουν οποτεδήποτε υπήρχε ανάγκη. Αυτό το ήθος αντικατοπτριζόταν και σε ένα από τα εμβλήματα της εταιρείας: «Καλλιεργούμε φίλους».

Ωστόσο, ταυτόχρονα με αυτήν την επιφάνεια της φιλικής συνεργασίας υπήρχε και μια δεύτερη διάσταση της οργανωσιακής κουλτούρας, που υπεδείκνυε ότι το συνεργατικό ήθος ήταν, στην καλύτερη περίπτωση, επιφανειακό. Οι συνελεύσεις και οι άλλες δημόσιες συζητήσεις έμοιαζαν να κυριαρχούνται πάντοτε από ευγενικές πλην όμως αδιάφορες ανταλλαγές απόψεων. Τα μέλη του προσωπικού σπανίως εμπλέκονταν σε κάποια πραγ-

ματική συζήτηση και έμοιαζαν να μην ενδιαφέρονται σε βάθος για τα θέματα της συζήτησης. Για παράδειγμα, σχεδόν κανείς δεν κρατούσε σημειώσεις, και οι συναντήσεις αντιμετωπίζονταν ουσιαστικά σαν τελετουργίες. Αυτή η επιφανειακότητα επιβεβαιώθηκε από την παρατήρηση ότι υπήρχε μια σαφής διαφορά ανάμεσα στη δημόσια και την ιδιωτική όψη της οργάνωσης. Ενώ δημοσίως κυριαρχούσε πνεύμα αρμονίας και συνεργασίας, κατ' ιδίαν οι άνθρωποι εξέφραζαν συχνά, και σε σημαντικό βαθμό, θυμό και δυσαρέσκεια απέναντι σε διάφορα μέλη του προσωπικού αλλά και απέναντι στο σύνολο της οργάνωσης.

Πολλές οργανώσεις έχουν κατακερματισμένες κουλτούρες αυτού του τύπου, όπου οι άνθρωποι *άλλα λένε και άλλα κάνουν*. Ένα από τα πιο ενδιαφέροντα στοιχεία της μελέτης της Linda Smircich συνίστατο στο γεγονός ότι μπόρεσε να προσδιορίσει τις ακριβείς περιστάσεις που οδήγησαν στον κατακερματισμό αυτόν, και επίσης στο γεγονός ότι μπόρεσε να δείξει γιατί η εταιρεία συνέχισε να λειτουργεί με αυτόν τον κάπως σχιζοφρενικό τρόπο. Δέκα χρόνια νωρίτερα, όταν η οργάνωση ήταν μόνο τεσσάρων ετών, πέρασε μια ιδιαίτερος «τραυματική» περίοδο, κατά την οποία ο πρόεδρος της υποβιβάστηκε, ο διάδοχός του προσελήφθη και εν συνεχεία απολύθηκε, και διορίστηκε μια ομάδα στελεχών από τον ευρύτερο ασφαλιστικό κλάδο. Τα γεγονότα αυτά οδήγησαν στο να αναπτυχθούν ξεχωριστές υποκουλτούρες. Η πρώτη από αυτές αντιπροσώπευε το αρχικό προσωπικό, ή την «εσωτερική ομάδα», όπως έγινε γνωστή, και η δεύτερη τα νέα στελέχη – την «εξωτερική ομάδα». Τα περισσότερα μέλη της εξωτερικής ομάδας στρατολογήθηκαν από την κύρια ανταγωνίστρια ασφαλιστική εταιρεία και έφεραν μαζί τους πολύ σθεναρές πεποιθήσεις ως προς το τι χρειαζόταν η καινούργια τους εταιρεία. Το «Έτσι κάναμε εμείς...» έγινε η συνήθης στάση που έπαιρναν στις συζητήσεις. Έβλεπαν την παλαιά οργάνωση ως μοντέλο για την καινούργια.

Ο καινούργιος πρόεδρος, ο οποίος διορίστηκε μετά την απόλυση του δευτέρου, ήταν ένας ευγενικός άνθρωπος που του άρεσε η ηρεμία. Έβαλε σκοπό να δημιουργήσει μια ομαδική ατμόσφαιρα που θα μπορούσε να συσπειρώσει την εταιρεία. Ωστόσο, αντί να ενθαρρύνει μια κατάσταση στην οποία τα μέλη της οργάνωσης θα μπορούσαν να διερευνήσουν και να επιλύσουν τις διαφορές τους με ανοιχτό τρόπο, υιοθέτησε ένα ύφος διοίκησης το οποίο, στην πραγματικότητα, απαιτούσε από τα μέλη της οργάνωσης να αφήσουν κατά μέρος ή να καταπνίξουν τις διαφορές τους. Το ζητούμενο της αρμονίας επικοινωνήθηκε με διάφορους τρόπους, και πιο συγκεκριμένα με τη χρήση συγκεκριμένων τελετουργιών. Για παράδειγμα, σε ειδικές συναντήσεις της διευθυντικής ομάδας, το προσωπικό προσποιούνταν ότι ήταν μια ινδιάνικη φυλή. Δινόταν σε κάθε μέλος ένα ινδιάνικο όνομα και ένας κεφαλόδεσμος με φτερό. Ο στόχος ήταν να σφρηγιστεί η ενότητα ανάμεσα στην εσωτερική και την εξωτερική ομάδα. Κατά τη διάρκεια των τελετουργιών, εισήχθη η πρακτική της επιβολής προστίμου 50 σεντς σε όποιον θα ανέφερε το όνομα της ανταγωνίστριας ασφαλιστικής εταιρείας.

Τόσο με έμμεσους όσο και με πιο προφανείς τρόπους, ο πρόεδρος συνέχισε να στέλνει το μήνυμα ότι υπήρχε ανάγκη αρμονίας. Εισηγήγαγε τακτές συναντήσεις του προσωπικού για την επισκόπηση των εσωτερικών λειτουργιών, κατά τις οποίες γρήγορα εδραιώθηκε ως νόρμα η ήρεμη, ευγενική συνεργασία. Όπως ανέφεραν κάποια μέλη του προσωπικού,

«Καθόμαστε πάντοτε στις ίδιες θέσεις, όπως οι αγελάδες πιγαίνουν πάντοτε στο ίδιο χώρο στο στάβλο».

«Είναι πραγματικά χάσιμο χρόνου. Είναι μια κατάσταση στην οποία μπορείς να πεις σχεδόν ότι θέλεις και κανένας δεν θα το αντικρούσει».

«Τα άτομα είναι πολύ διστακτικά στο να πάρουν το λόγο, φοβούνται μήπως πουν περισσότερα απ' όσα πρέπει. Λένε αυτά που θέλουν να ακούσουν οι υπόλοιποι».

Επίσης επιχειρήθηκε να επιτευχθεί αρμονία και ομαδική δουλειά μέσω συμβολισμών για τον ορισμό του επιθυμητού πνεύματος στην εταιρεία – όπως, για παράδειγμα, το σύνθημα «βοηθάμε όλοι μαζί τη ρόδα να κυλήσει». Η αλληγορία της ρόδας ενός βαγονιού διαδόθηκε στην εταιρεία. Η ίδια ιδέα που εκφράζουν οι φράσεις «βάξω ώμο στη ρόδα» ή «κυλάω μαζί» ανέκυπτε σε πολλές συζητήσεις και έγγραφα. Μια πραγματική ρόδα βαγονιού, τοποθετημένη σε επίπεδη βάση, μεταφερόταν από τμήμα σε τμήμα.

Το αποτέλεσμα αυτού του ύφους ηγεσίας ήταν να δημιουργήσει μια επιφανειακή όψη αρμονίας ενώ, ταυτοχρόνως, κατέστησε τις διαμάχες υπόγειες. Το γεγονός αυτό δημιούργησε την απόκλιση ανάμεσα στο δημόσιο και το ιδιωτικό πρόσωπο της οργάνωσης την οποία παρατήρησε η Smircich, και η οποία απόκλιση οδήγησε σε μια κατάσταση όπου η οργάνωση γινόταν ολοένα και λιγότερο ικανή να αντιμετωπίσει τα πραγματικά προβλήματα. Επειδή ο προσδιορισμός των προβλημάτων ή των ανησυχιών σχετικά με τη λειτουργία της εταιρείας δημιουργούσε συχνά διαμάχες τις οποίες η εταιρεία δεν ήθελε πραγματικά να διαχειριστεί, το προσωπικό έτεινε να συζητά αυτά τα θέματα εμπιστευτικά, σε ιδιωτικά μέρη. Δημοσίως κυριαρχούσε η εντύπωση ότι όλα έβαιναν καλά. Όταν προσδιορίζονταν προβληματικά ζητήματα, παρουσιάζονταν πάντοτε με τη μορφή «προβλήσεων» ώστε να μειωθεί η πιθανότητα να αναστατωθεί κάποιος. Αυτό το ύφος διοίκησης, το οποίο ουσιαστικά εμπόδιζε τη συζήτηση των διαφορών, δεν έδινε την απαιτούμενη προσοχή στις αυθεντικές ανησυχίες, οι οποίες, ακριβώς γι' αυτόν το λόγο, καθίσταντο υπόγειες. Δεν προκαλεί έκπληξη το γεγονός ότι η εταιρεία δεν υφίσταται πλέον ως ξεχωριστή οντότητα: ο μητρικός όμιλος αποφάσισε τελικά να απορροφηθεί ξανά το ασφαλιστικό τμήμα από την κύρια εταιρεία.

Σε αυτήν τη μελέτη περιπτώσεως βλέπουμε ότι η εταιρική κουλτούρα αναπτύσσεται ως ήθος (π.χ., «ας κρύψουμε τις διαφορές μας και ας διατηρήσουμε την ειρήνη») που δημιουργείται και διατηρείται μέσω κοινωνικών διεργασιών, εικόπων, συμβόλων, και τελετουργιών. Οι τελετουργίες συχνά

ενσωματώνονται στην τυπική δομή της οργάνωσης, όπως στην περίπτωση των εβδομαδιαίων συναντήσεων του προέδρου με το προσωπικό, η πραγματική λειτουργία των οποίων συνίστατο στην επιβεβαίωση του γεγονότος ότι υπήρχε κάποιου τύπου ανακωχή ανάμεσα στα υψηλόβαθμα στελέχη της οργάνωσης. Η περίπτωση αυτή αποδεικνύει επίσης τον καθοριστικό ρόλο εκείνων που έχουν την εξουσία να διαπλάθουν τις αξίες οι οποίες καθοδηγούν την οργάνωση. Στο παράδειγμά μας, μολονότι το προσωπικό θεωρούσε ότι ο πρόεδρος ήταν σχετικά αδύναμος, εκείνος κατάφερε να επιηρεάξει αποφασιστικά τη φύση της εταιρείας. Η περίπτωση δείχνει επίσης ότι οι ιστορικές περιστάσεις, στην περίπτωση αυτή η διαμάχη ανάμεσα στην εσωτερική και την εξωτερική ομάδα, μπορούν να διαπλάσουν το παρόν. Βλέπουμε επίσης ότι η θεμελιώδης φύση μιας οργάνωσης βασίζεται τόσο στην εταιρική της κουλτούρα, όσο και στο τυπικό οργανόγραμμα και τους κώδικες των διαδικασιών. Πράγματι, δεν είναι υπερβολή να πούμε ότι, στην περίπτωση αυτή, ο σημαντικότερος παράγοντας που καθόρισε τα όρια ανάμεσα στην επιτυχία και την αποτυχία ήταν η εταιρική κουλτούρα.

Η ιδέα της δημιουργίας μιας ομογενοποιημένης ομάδας παικτών είναι μια ισχυρή ιδέα, και ο πρόεδρος της ασφαλιστικής εταιρείας είχε πιθανώς δίκιο στην επιλογή αυτής της μεταφορικής περιγραφής. Όμως τα προβλήματα προέκυψαν εξαιτίας του ότι αυτή η ιδέα συζεύχθηκε με νόρμες που ευνοούσαν την παθητικότητα. Εάν η μεταφορική περιγραφή συνδεόταν με ένα ήθος που ευνοούσε την ανοιχτότητα και την καινοτομία, και εάν οι παίκτες της ομάδας ενθαρρύνονταν να συμβάλουν ενεργά, η τύχη της εταιρείας θα ήταν πράγματι πολύ διαφορετική.

Μια τέτοια περίπτωση είναι αυτή της Hewlett-Packard (H-P), μιας εταιρείας που κατέχει αναγνωρισμένα ηγετική θέση στον κλάδο των μικροεπεξεργαστών. Η H-P ξεκίνησε κατά τη δεκαετία του 1940 με τους Bill Hewlett και Dave Packard και εδραίωσε μια εταιρική κουλτούρα που φημίζεται για την ισχυρή προσήλωσή της στην ομαδικότητα, η οποία συνοδεύεται από μια φιλοσοφία που αναφέρεται στο γεγονός ότι πίσω από τις καινοτομίες βρίσκονται πάντα οι άνθρωποι. Η εταιρεία αποφάσισε να εισαγάγει το ομαδικό ήθος νωρίς στην ιστορική της διαδρομή, υιοθετώντας μια πολιτική που τη διαφοροποιούσε από τις εταιρείες του τύπου «προσλαμβάνω, απολύω». Η αρχή αυτή μπήκε σε σκληρή δοκιμασία σε μια-δυο περιπτώσεις κατά τη δεκαετία του 1970, καθώς και πολλές φορές έκτοτε, όταν η μείωση της επιχειρηματικής δραστηριότητας υποχρέωσε την εταιρεία να υιοθετήσει την πολιτική των «εννέα εργασιών ημερών ανά δεκαπενθήμερο», μέσω της οποίας οι αποδοχές του προσωπικού μειώθηκαν κατά δέκα τοις εκατό, με ταυτόχρονη μείωση των ωρών εργασίας κατά δέκα τοις εκατό. Ενώ άλλες εταιρείες στράφηκαν σε απολύσεις, η H-P διατήρησε όλο της το προσωπικό, υπογραμμίζοντας έτσι ότι όλα τα μέλη της ομάδας της H-P μοιράζονται την ίδια τύχη και ότι, ως ένα βαθμό, η σιγουριά της εργασίας είναι εφικτή ακόμη και σε δύσκολους καιρούς.

Το να είναι κάποιος μέλος αυτής της ομάδας συνεπαγόταν, φυσικά, κά-

ποιες υποχρεώσεις. Ο ενθουσιασμός για τη δουλειά και ένα ήθος συμμετοχής στα προβλήματα και ανταλλαγής ιδεών, μέσα σε μια ατμόσφαιρα ελεύθερης και ανοιχτής ανταλλαγής, ήταν αξίες που η οργάνωση ενθάρρυνε ενεργά. Σε μεγάλο βαθμό, αυτό το ήθος εκπήγαζε από το παράδειγμα που έδιναν, σε καθημερινή βάση, οι Hewlett και Packard, οι θεμελιωτές ήρωες, οι οποίοι απέκτησαν τη φήμη ότι εμπλέκονταν άμεσα στην καθημερινή διαχείριση της εταιρείας σε όλη της την έκταση. Το ήθος αυτό καλλιεργούνταν επίσης με τελετουργίες με «γλέντια με μπίρες», και «κουβεντούλες με καφεδάκια», καθώς και με πολυάριθμες προγραμματιστές συναντήσεις που δημιουργούσαν συχνές ευκαιρίες για άτυπη αλληλόδοξη.

Ιστορίες, θρύλοι, και μύθοι σχετικά με εταιρικούς ήρωες κυκλοφορούσαν στην εταιρεία και συνέβαλλαν πολύ στην επικοινωνία και τη διατήρηση των πολιτισμικών αξιών που κρύβονταν πίσω από την επιτυχία της H-P. Στα καινούργια μέλη του προσωπικού παρουσιάζονταν διαφάνειες που έδειχναν πώς οι «Bill και David» ξεκίνησαν την εταιρεία στο γκαράζ του Bill και πώς χρησιμοποιούσαν το φούρνο της οικογένειας Hewlett για την κατασκευή κάποιων από τα πρώτα προϊόντα. Σε άλλες περιπτώσεις πληροφορούνταν ότι όταν ο Bill Hewlett επισκέφθηκε μια μονάδα κάποιο Σάββατο και βρήκε την περιοχή του εργαστηρίου κλειδωμένη, έσπασε αμέσως την κλειδαριά και άφησε ένα σημείωμα που έγραφε: «Μην κλειδώσετε ποτέ ξανά αυτήν την πόρτα. Ευχαριστώ, Bill». Παράλληλα με κάποιες πιο τυπικές εκφράσεις της φιλοσοφίας της εταιρείας, το μήνυμα γινόταν σύντομα εμφανές: Στη H-P σας εμπιστευόμαστε και σας εκτιμάμε. Έχετε το ελεύθερο να δείχνετε ενθουσιασμό για τη δουλειά σας ακόμη και αν είναι Σάββατο, και να καινοτομείτε και να συμβάλλετε στην εταιρεία με οποιονδήποτε τρόπο μπορείτε. Παρόλο που η Hewlett-Packard εξαπλώνεται σήμερα σε πολλές χώρες, το πνεύμα των «Bill και David», που εδραίωσε την εταιρεία, την διαποτίζει ακόμη και σήμερα.

Ένα πολύ διαφορετικό παράδειγμα ανάπτυξης εταιρικής κουλτούρας είναι αυτό στο οποίο θα στραφούμε τώρα, δηλαδή, στην ανάπτυξη της ΙΤΤ υπό τη σκληρή και ασυμβίβαστη ηγεσία του Harold Geneen. Αυτή η ιστορία είναι μια ιστορία επιτυχίας που χτίστηκε πάνω σε ένα αδιάστατο ύψος διοίκησης, που μετέτρεψε μια μεσαίου μεγέθους εταιρεία επικοινωνιών, με πωλήσεις 765 εκατομμύρια δολάρια το 1959, σε έναν από τους μεγαλύτερους, ισχυρότερους και περισσότερο διαφοροποιημένους ομίλους εταιρειών στον κόσμο, ο οποίος λειτουργεί σε πάνω από ενενήντα χώρες, και είχε το 1978 έσοδα σχεδόν 12 τρισεκατομμύρια δολάρια. Υπό την εικοσαετή βασιλεία του Geneen, η εταιρεία εδραίωσε τη φήμη της ως μία από τις ταχύτερα αναπτυσσόμενες και περισσότερο επιζωοειδείς αμερικανικές εταιρείες, αλλά ταυτόχρονα και ως μία από τις περισσότερο διεφθαρμένες και αμφισβητούμενες, αφότου αναμείχθηκε σε δωροδοκίες στο εξωτερικό και στην πτώση του Αλλιέντε στη Χιλή.

Το διευθυντικό ύψος του Geneen ήταν απλό και άμεσο. Επεδίωκε να εξασφαλίσει ότι το προσωπικό του κατέχει άφογα τη δουλειά του, δημιουρ-

γώντας έντονα ανταγωνιστική ατμόσφαιρα που βασιζόταν στην αντιπαράθεση και τον εκφοβισμό. Η προσέγγισή του βασιζόταν στον καθορισμό των «αδιάσειστων γεγονότων». Επέμενε ότι όλες οι διευθυντικές αναφορές, οι αποφάσεις, και τα επιχειρηματικά σχέδια έπρεπε να βασίζονται σε αδιάψευστες προκείμενες (premises), και ανέπτυξε ένα πλήρες σύστημα πληροφοριών, ένα δίκτυο ομάδων δράσης, και μια μέθοδο εξέτασης κατ' αντιπαράθεση, που του επέτρεπαν να ελέγχει κυριολεκτικά καθετί που λεγόταν.

Ο Geneen διέθετε εξαιρετική μνήμη και ικανότητα να απορροφά τεράστιες ποσότητες πληροφοριών, σε σχετικά σύντομο χρόνο. Το γεγονός αυτό του επέτρεπε να κρατά τα διευθυντικά του στελέχη σε επιφυλακή καθιστώντας σαφές ότι ήξερε την κατάσταση το ίδιο καλά, αν όχι και καλύτερα, από εκείνους. Το ανακριτικό του ύφος κατά τη διάρκεια των συναντήσεων, που είχαν στόχο την επισκόπηση της πολιτικής της εταιρείας, έχει μείνει παρομοιάδες. Οι συναντήσεις αυτές, οι οποίες περιγράφονταν σαν «σύντομες δίκες», πραγματοποιούνταν πάνω από πενήντα άτομα, ενώ στο κάθε διευθυντικό στέλεχος δινόταν ένα μικρόφωνο στο οποίο μιλούσε. Έχει αναφερθεί ότι η προσέγγιση του Geneen συνίστατο στο να θέτει μια ερώτηση σε ένα συγκεκριμένο στέλεχος ή να κάθεται άνετα και να ακούει τις αναφορές που παρουσιάζονταν ενώ, ταυτόχρονα, ειδικά επιφορτισμένα μέλη του προσωπικού αντεξέταζαν ό,τι είχε ειπωθεί. Ευθύς μόλις το στέλεχος το οποίο είχε ερωτηθεί έδειχνε να υπεκφεύγει ή να μην είναι σίγουρο για την απάντησή του, ο Geneen έπαιρνε το λόγο και να εμβαθύνει στην αδυναμία. Έχοντας πλήρη έλεγχο των γεγονότων, και εφοδιασμένος με μια κοφτερή ικανότητα να φτάνει στο κέντρο των ζητημάτων, έκανε κομματάκια τόσο το συγκεκριμένο στέλεχος που κόμπιαζε όσο και το επιχείρημά του. Λέγεται ότι οι εμπειρίες αυτές ήταν τόσο σκληρές, ώστε ήταν γνωστό ότι πολλά διευθυντικά στελέχη κατέφευγαν και ξεσπούσαν σε κλάματα κάτω από αυτήν την πίεση.

Η προσέγγιση του Geneen υποκινούσε τους ανθρώπους μέσω του φόβου. Εάν κάποιος στέλεχος έκανε μια παρουσίαση, είχε κάθε λόγο να μείνει ξάγρυπνος όλη τη νύχτα για να προετοιμαστεί, ώστε να είναι σίγουρος ότι είχε καλύψει όλες τις πιθανές ερωτήσεις και οπτικές γωνίες. Ο Geneen είχε εισάγει αυτό το εκφοβιστικό ύφος ήδη από την αρχή της θητείας του. Για παράδειγμα, έχει αναφερθεί ότι, στην αρχή της σταδιοδρομίας του στην ΙΤΤ, τηλεφωνούσε στα διευθυντικά στελέχη οποιαδήποτε ώρα, ακόμη και μέσα στη νύχτα, για να τους ρωτήσει για την εγκυρότητα κάποιου γεγονότος ή κάποιου ασαφούς σημείου σε κάποια γραπτή αναφορά. Το μήνυμα ήταν σαφές: τα διευθυντικά στελέχη της ΙΤΤ αναμενόταν να είναι στη διάθεση της εταιρείας όχι μόνο στη διάρκεια της εργασίας του, αλλά όλες τις ώρες. Η ιδέα ότι η αφοσίωση προς τους στόχους της εταιρείας έπρεπε να τεθεί υπεράνω της αφοσίωσης προς τους συναδέλφους, ή προς άλλα σημεία αναφοράς, εδραιώθηκε ως μια βασική αρχή.

Η ΙΤΤ υπό τον Geneen ήταν μια πετυχημένη εταιρική ζούγκλα. Αναμι-

φίβολα οι επιδόσεις των διευθυντικών στελεχών είχαν φτάσει σε υψηλά επίπεδα: όμως το κόστος που αυτό συνεπαγόταν αναφορικά με τα επίπεδα άγχους του προσωπικού και με τις ενέργειες που αυτό το άγχος κάποιες φορές υπαγόρευσε, όπως για παράδειγμα, οι διαβόητες δραστηριότητες της εταιρείας στη Χιλή, ήταν σημαντικό. Τα στελέχη της IPT δέχονταν πάνω απ' όλα την πίεση να εκτελέσουν τα όσα είχαν υποσχεθεί. Και ήταν πάντα φανερό ότι έπαιζαν το κεφάλι τους. Η προσέγγιση του Geneen είναι τυπική προσέγγιση εκείνου του διευθυντικού ύφους που ο ψυχαναλυτής Michael Maccoby έχει χαρακτηρίσει ως το ύφος του «μαχητή της ζούγκλας»: ο μάνατζερ που διψά για εξουσία και που βιώνει τη ζωή και την εργασία ως ζούγκλα, όπου εάν δεν φας θα σε φάνε, και όπου οι νικητές κατασπαράζουν τους ηττημένους.

Η εταιρική κουλτούρα της IPT υπό τον Geneen, η οποία ήταν του τύπου «κόβω κεφάλια και δεν με νοιάζει», βρίσκεται στους αντίποδες της κουλτούρας του τύπου «ας ξεχάσουμε τις διαφορές μας», της ταπεινής ασφαλιστικής εταιρείας που εξετάσαμε νωρίτερα. Βρίσκεται επίσης στους αντίποδες του επιτυχημένου ομαδικού πνεύματος που δημιουργήθηκε στην Hewlett-Packard. Όπως και στην περίπτωση της διαπολιτισμικής σύγκρισης ανάμεσα στην Ιαπωνία, την Μεγάλη Βρετανία, και τις Ηνωμένες Πολιτείες, τα παραδείγματα είναι απλώς ενδεικτικά. Δείχνουν ότι διαφορετικές οργανώσεις μπορούν να έχουν διαφορετικές κουλτούρες. Επεκτείνοντας την αρχή αυτή, βλέπουμε ότι η IBM είναι πολύ διαφορετική από τη Microsoft. Και αυτές οι δύο είναι διαφορετικές από την Compaq, την Apple, την Coca Cola, ή την Boeing.

Εστιάζοντας στις σχέσεις ανάμεσα στο ύφος της ηγεσίας και την εταιρική κουλτούρα, συχνά φτάνουμε σε καιρία συμπεράσματα σχετικά με το γιατί οι οργανώσεις δουλεύουν όπως δουλεύουν. Υπάρχουν, ωστόσο, και άλλοι παράγοντες που πρέπει να εξεταστούν.

Το φύλο, για παράδειγμα, μπορεί επίσης να είναι ένας ισχυρός πολιτισμικός παράγοντας.

Οι μελέτες περιπτώσεων σχετικά με τη «macho» συμπεριφορά όπως αυτή που αφορά στον Harold Geneen, πετυχαίνουν να φέρνουν στο φως αυτά τα στοιχεία με τρόπο ακραίο. Όμως η επίδραση του φύλου είναι περισσότερο εκτεταμένη. Για παράδειγμα, όπως έχουν προτείνει οι ερευνητριες Carol Gilligan και Sally Helgesen, οι παραδοσιακές μορφές οργάνωσης συχνά κυριαρχούνται και διαπλάθονται από ανδρικά συστήματα αξιών. Για παράδειγμα, η έμφαση στη λογική, στους γραμμικούς τρόπους σκέψης και δράσης, και η ανάγκη για αποτελέσματα εις βάρος της δημιουργίας κοινότητας και δικτύου με άλλους ανθρώπους, διαμορφώνουν μια έμφυλη οπτική γωνία, διότι εκφράζουν αξίες και μια προσέγγιση της ζωής που είναι περισσότερο «ανδρική» παρά «γυναικεία».

Θα αναφερθούμε εκτενέστερα στο θέμα αυτό στα Κεφάλαια 6 και 7, καθώς μπορεί να προβληθεί ένα ισχυρό επιχείρημα υπέρ της άποψης ότι πολλές πλευρές του εταιρικού κόσμου έχουν παγιδευτεί σε ένα ανδρικό αρχέ-

τυπο που δημιουργεί αυτό που η Betty Harragan έχει παραστατικά περιγράψει ως «χώρα ακατοίκητη από γυναίκες». Μέχρι προσφάτως, αυτός ήταν ένας κόσμος ανδρών όπου οι γυναίκες και τα συναφή έμφυλα στυλ περιθωριοποιούνταν τόσο φυσικά όσο και ψυχολογικά, ή αποκλείονταν από την ανδροκρατούμενη πραγματικότητα.

Το γεγονός αυτό έχει οδηγήσει στη δημιουργία οργανώσεων στις οποίες υπάρχουν ισχυρές γυναικείες υποκουλτούρες, οι οποίες βρίσκονται σε μια κατάσταση έντασης ή, μερικές φορές, και αντίθεσης με τις ανδρικές δομές εξουσίας. Συχνά, το γεγονός αυτό ενεργοποιεί ισχυρές δυνάμεις, οι οποίες μπορεί να πολιτικοποιήσουν μια εταιρική κουλτούρα με βάση έμφυλες διαφορές, ένα σημείο που θα αναπτυχθεί περαιτέρω στο επόμενο κεφάλαιο.

Από πολιτισμική σκοπιά, οι οργανώσεις που διαπλάθονται σύμφωνα με «γυναικείες» αξίες είναι πιθανότερο να εξισορροπήσουν και να συνδυάσουν τον ορθολογικό-αναλυτικό τρόπο λειτουργίας, με αξίες που δίνουν έμφαση σε πιο κατανοητικές, διαισθητικές, οργανικές μορφές συμπεριφοράς. Προκαλεί ενδιαφέρον το γεγονός ότι, οι νέες, επίπεδες, δικτυακές μορφές οργάνωσης που αναδύονται για να αντιμετωπίσουν την αβεβαιότητα και την αναταραχή που χαρακτηρίζει τα σύγχρονα περιβάλλοντα, απαιτούν διευθυντικές ικανότητες οι οποίες έχουν περισσότερα κοινά σημεία με το γυναικείο παρά με το ανδρικό αρχέτυπο. Καθώς αυτή η τάση εξελίσσεται, αναμένουμε να δούμε πολλές εταιρικές κουλτούρες και υποκουλτούρες να μετασχηματίζονται και να απομακρύνονται από την κυρίαρχη επιρροή των ανδρικών αξιών και των σχετιζόμενων με αυτές τρόπων συμπεριφοράς.

Η τάση αυτή είναι ήδη εμφανής στον τρόπο με τον οποίο οι νέου τύπου εταιρικοί ηγέτες, όπως η Anita Roddick του Body Shop, καλλιεργούν διαφορετικά στυλ μάνατζμεντ και δημιουργούν για τις εταιρείες τους τις δικές τους «γωνιές» στην αγορά. Παραδείγματος χάριν, όπως το έθεσε η Roddick, «διοικώ την εταιρεία μου σύμφωνα με γυναικείες αρχές – νοιάζομαι, παίρνω διαισθητικές αποφάσεις, αποφεύγω να προσκολλούμαι στην ιεραρχία ή σε όλες εκείνες τις φοβερές ανιαρές ιδέες περί μάνατζμεντ που μαθαίναμε στις Σχολές Διοίκησης Επιχειρήσεων· η άποψή μου για τη δουλειά είναι ότι αποτελεί μέρος της ζωής μου, και όχι ότι είναι κάτι αποσυνδεδεμένο από αυτή· κάνω κόπο για πράγματα που αγαπώ· αισθάνομαι υπεύθυνη απέναντι στον κόσμο για το πώς χρησιμοποιώ τα κέρδη μου· αναγνωρίζω ότι τα κέρδη μετράνε αλλά δεν είναι το παν».

Το απόσπασμα αυτό είναι από την εργασία της Sally Helgesen η οποία, στο βιβλίο της *The Female Advantage* (*Το γυναικείο πλεονέκτημα*), δείχνει ότι γυναίκες όπως η Frances Hesselbein της εταιρείας Girl Scouts των ΗΠΑ, η Barbara Grogan της Western Industrial Contractors, η Nancy Badore του Κέντρου Εκπαίδευσης Στελεχών της Ford Motor Company, και η Dorothy Brunson της Brunson Communications, όπως εξάλλου και η Anita Roddick, φέρνουν στον εργασιακό χώρο ένα ύφος διοίκησης που είναι διαφορετικά γυναικείο. Συμβάλλουν στη δημιουργία τύπων κουλτούρας όπου η ιε-

ραρχία υποχωρεί προς χάριν ενός «πλέγματος συμπεριλήψης». Διευθύνουν με τέτοιο τρόπο ώστε να βρίσκονται οι ίδιες «στην καρδιά των πραγμάτων», χιτίζοντας κοινότητες βασισμένες σε σχέσεις συμπεριλήψης που χαρακτηρίζονται από εμπιστοσύνη, υποστήριξη, ενθάρρυνση, και αμοιβαίο σεβασμό. Συμβάλλουν στη δημιουργία οργανώσεων που είναι πραγματικά «δικτυωμένες», όπου η διαδικασία του πράττειν είναι εξίσου σημαντική με το τελικό αποτέλεσμα ή προϊόν. Μέσω των ενεργειών και των επιτυχιών τους αποτελούν μοντέλα για τη διαμόρφωση μιας εταιρικής κουλτούρας που φαίνεται να έχει πολλά κοινά με τις μορφές οργάνωσης που προσομοιάζουν τους γεκεφάλους, και οι οποίες εξετάστηκαν στο Κεφάλαιο 4.

Αναπτύσσοντας τα σημεία αυτά, τα σχετικά με τη σημασία των έμφυλων αξιών, είναι ενδιαφέρον να σημειώσουμε ότι έχουμε και πάλι καταλήξει να εστιάζουμε την ανάλυσή μας στις σχέσεις ανάμεσα στην ηγεσία και την εταιρική κουλτούρα. Ισχυροί ηγέτες φαίνεται να συμβολίζουν πάρα πολλές πλευρές της οργάνωσής τους. Όμως είναι πραγματικά σημαντικό να αναγνωρίσουμε ότι οι επίσημοι ηγέτες δεν έχουν το μονοπώλιο στην ικανότητα δημιουργίας κοινώς αποδεκτών νοημάτων. Η θέση ισχύος του ηγέτη μπορεί να του δίνει κάποιο ειδικό πλεονέκτημα στο να αναπτύξει συστήματα εταιρικών αξιών και κωδίκων συμπεριφοράς, διότι οι επίσημοι ηγέτες συχνά έχουν πηγές εξουσίας μέσω των οποίων μπορούν να ενθαρρύνουν, να ανταμείβουν, ή να τιμωρούν αυτούς που βρίσκονται υπό την καθοδήγησή τους. Ωστόσο, υπάρχουν και άλλοι που επίσης μπορούν να επηρεάσουν τη διαδικασία, δρώντας ως άτυποι διαμορφωτές γνώμης ή απλώς δρώντας ως απλοί άνθρωποι. Η κουλτούρα δεν είναι κάτι που μπορεί να επιβληθεί πάνω σε ένα κοινωνικό πλαίσιο. Αντίθετα, αναπτύσσεται στη διάρκεια της κοινωνικής αλληλενέργειας.

Σε κάθε οργάνωση μπορεί να υπάρχουν διαφορετικά και ανταγωνιζόμενα συστήματα αξιών που δημιουργούν ένα μωσαϊκό οργανωσιακών πραγματικότητων, παρά μια ομοιόμορφη εταιρική κουλτούρα. Εκτός από το φύλο, τη φυλή, τη γλώσσα, και την εθνικότητα, οι θρησκευτικές, κοινωνικοοικονομικές, φιλικές, και επαγγελματικές ομάδες μπορούν να επηρεάσουν αποφασιστικά το πολιτισμικό μωσαϊκό.

Για παράδειγμα, η καθεμιά διαφορετική επαγγελματική ομάδα μπορεί να έχει διαφορετική άποψη για τον κόσμο και τη φύση των επιχειρηματικών δραστηριοτήτων της οργάνωσης. Οι λογιστές μπορεί να υιοθετούν κάποια φιλοσοφία και οι άνθρωποι του μάρκετινγκ κάποια άλλη. Το πλαίσιο αναφοράς που καθοδηγεί τους μηχανικούς που εργάζονται για την ανάπτυξη νέων προϊόντων μπορεί να είναι διαφορετικό από την οπτική γωνία αυτών που δουλεύουν στην παραγωγή, αυτών που ασχολούνται με το μάρκετινγκ, ή των πωλητών. Κάθε ομάδα μπορεί να έχει αναπτύξει τη δικιά της εξειδικευμένη γλώσσα και ένα σύνολο προτιμών μενών εννοιών μέσω των οποίων καθορίζει τις προτεραιότητες της δουλειάς.

Οι κοινωνικές ή εθνοτικές ομάδες μπορεί επίσης να οδηγήσουν σε διαφορετικές νόρμες και μοτίβα συμπεριφοράς που επιδρούν με κρίσιμο τρό-

πο στην καθημερινή λειτουργία, ιδιαίτερα όταν οι εθνοτικές ομάδες συμπίπτουν με διαφορετικές δραστηριότητες εντός της οργάνωσης. Ένα εξαιρετικό παράδειγμα επ' αυτού μας έχει δώσει ο κοινωνιολόγος W.F. Whyte στις μελέτες του για τα εστιατόρια, όπου η θέση και άλλες κοινωνικές διαφορές ανάμεσα στο προσωπικό της κουζίνας και σε εκείνους που σεοβίζουν, συχνά δημιουργούν πολλά λειτουργικά προβλήματα. Όταν μια ομάδα υψηλής θέσης αλληλενεργεί με μια ομάδα χαμηλής θέσης, ή όταν ομάδες με πολύ διαφορετικές επαγγελματικές αντιλήψεις αποκτούν μια σχέση εξάρτησης, οι οργανώσεις μπορούν να αρχίσουν να κατατρύχονται από ένα είδος πολέμου ανάμεσα στις υποκουλτούρες. Διαφορετικές νόρμες, πεποιθήσεις, και στάσεις ως προς το χρόνο, την αποδοτικότητα, ή την εξυπηρέτηση μπορούν να συνδυαστούν και να δημιουργήσουν όλων των ειδών τις αντιφάσεις και δυσλειτουργίες. Αυτές μπορεί να είναι πολύ δύσκολο να αντιμετωπιστούν με ορθολογικό τρόπο διότι είναι διαπλεγμένες με βαθιά ριζωμένα προσωπικά θέματα όλων των ειδών, τα οποία ουσιαστικά ορίζουν τα ανθρώπινα όντα που εμπλέκονται.

Διαχωρισμοί ανάμεσα σε υποκουλτούρες μπορεί επίσης να προκύψουν εξαιτίας του ότι τα μέλη της οργάνωσης είναι διχασμένα στην αφοσίωσή τους. Δεν είναι όλοι απολύτως αφοσιωμένοι στην οργάνωση στην οποία εργάζονται. Οι άνθρωποι μπορεί να αναπτύξουν συγκεκριμένες πρακτικές υποκουλτούρας, για να προσθέσουν νόημα στη ζωή τους (π.χ., δημιουργώντας φιλίες και άλλες κοινωνικές ομαδοποιήσεις στον εργασιακό χώρο) ή για να αναπτύξουν νόρμες και αξίες οι οποίες μπορούν να προωθήσουν τους προσωπικούς τους, παρά τους οργανωσιακούς στόχους. Για παράδειγμα, η πολιτικάντικη συμπεριφορά, την οποία χρησιμοποιούν πολλές φορές τα μέλη της οργάνωσης για να προωθήσουν τη σταδιοδρομία τους ή τα συγκεκριμένα συμφέροντά τους, μπορεί να προκαλέσει την ανάπτυξη συνασπισμών οι οποίοι συντηρούνται μέσω συγκεκριμένων αξιών. Αυτοί οι συνασπισμοί κάποιες φορές εξελίσσονται σε μορφές αντικουλτούρας, αντίθετης προς τις οργανωσιακές αξίες που υιοθετούνται από εκείνους που έχουν τυπικά τον έλεγχο.

Πολλές οργανώσεις χαρακτηρίζονται από τέτοιες άτυπες διχογνωμίες στο επίπεδο της ομάδας των κορυφαίων διευθυντικών στελεχών, και μερικές φορές στο σύνολο της οργάνωσης. Τυπικά, αυτές οι διχογνωμίες προκαλούν συνήθως μια μάχη για τον έλεγχο, η οποία, κατά κάποιο σημαντικό τρόπο, μπορεί να κατανοηθεί ως μάχη για το δικαίωμα της διάπλασης της εταιρικής κουλτούρας. Όπως και στην πολιτική, τέτοιες μάχες είναι συχνά συνδεδεμένες με ιδεολογικά ζητήματα.

Ανάμεσα σε όλες τις οργανωσιακές αντικουλτούρες, εξέχουσα θέση κατέχουν, φυσικά, εκείνες που καλλιεργούνται από τα εργατικά σωματεία. Ειδικά στην περίπτωση αυτή η μάχη για ιδεολογικό έλεγχο είναι συνήθως σαφέστερα ορισμένη, διότι τα εργατικά σωματεία είναι στην πραγματικότητα αντι-οργανώσεις, υπό την έννοια ότι η ύπαρξή τους εκπηγάει από το γεγονός ότι τα συμφέροντα του εργοδότη και των εργαζομένων μπορεί να

μην είναι ταυτόσημα. Τα εργατικά σωματεία έχουν τη δική τους ιδιαίτερη πολιτισμική ιστορία, η οποία ποικίλλει από κλάδο σε κλάδο και από οργάνωση σε οργάνωση εντός του ίδιου κλάδου. Η φιλοσοφία, οι αξίες, και οι νόρμες της κουλτούρας των σωματείων ασκεί συνήθως μια σημαντική επιρροή στο μωσαϊκό της κουλτούρας, της υποκουλτούρας, και της αντικουλτούρας που χαρακτηρίζει τη ζωή σε κάθε οργάνωση.

Δημιουργώντας την οργανωσιακή πραγματικότητα

Κοινώς αποδεκτές αξίες, κοινώς αποδεκτές πεποιθήσεις, κοινώς αποδεκτά νοήματα, κοινώς αποδεκτές αντιλήψεις, και κοινώς αποδεκτοί τρόποι κατανόησης: όλα αυτά συνιστούν διαφορετικούς τρόπους περιγραφής της κουλτούρας. Μιλώντας για την κουλτούρα, στην πραγματικότητα μιλάμε για μια διαδικασία κατασκευής της πραγματικότητας, που επιτρέπει στους ανθρώπους να βλέπουν και να κατανοούν με διακριτούς τρόπους συγκεκριμένα συμβάντα, δράσεις, αντικείμενα, λόγια, ή καταστάσεις. Αυτά τα μοτίβα κατανόησης μας βοηθούν να διαχειριστούμε τις καταστάσεις που αντιμετωπίζουμε και, επίσης, παρέχουν μια βάση για να καταστήσουμε την ίδια μας τη συμπεριφορά κατανοητή και πλήρη νοήματος.

Όμως, πώς συμβαίνει αυτό; Πώς δημιουργείται και διατηρείται η κουλτούρα; Πώς κατασκευάζουμε τις πραγματικότητές μας; Έχουμε ήδη αρχίσει να απαντάμε σε αυτές τις ερωτήσεις με γενικούς όρους, είναι όμως χρήσιμο να κοιτάξουμε περισσότερο προσεκτικά και συστηματικά τη διαδικασία η οποία πραγματοποιείται.

ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ: ΥΠΑΚΟΗ ΣΕ ΚΑΝΟΝΕΣ Ή ΔΙΕΝΕΡΓΕΙΑ;

Ο κοινωνιολόγος Harold Garfinkel έχει καταδείξει ότι οι περισσότερο ρουτινοποιημένες πλευρές της κοινωνικής πραγματικότητας, εκείνες που λαμβάνονται ως δεδομένες, είναι στην πραγματικότητα δεξιολογικές διεκπεραιώσεις. Όταν ταξιδεύουμε με το μετρό, επισκεπτόμαστε ένα γείτονα, ή συμπεριφερόμαστε ως κανονικά άτομα κατηγορίζοντας το δρόμο, χρησιμοποιούμε πολυάριθμες κοινωνικές δεξιότητες για τις οποίες δεν έχουμε πλήρη επίγνωση. Ακριβώς όπως ένας σχοινοβάτης δεν σκέφτεται καθόλου καθώς τρέχει πάνω στο σκοινί για να μαζέψει τα πραγματά του όταν τελειώνει η πρόβα, δίχως επίγνωση των δεξιοτήτων που αυτό το πράγμα απαιτεί, το ίδιο συμβαίνει επίσης και με τα πιο πεζά επιτεύγματα της καθημερινής ζωής.

Ο Garfinkel αποσαφηνίζει αυτές τις δεξιότητες που παίρνουμε ως δεδομένες, δείχνοντάς μας τι συμβαίνει εάν προσπαθήσουμε εσκεμμένα να διακόψουμε το κανονικό μοτίβο της ζωής μας. Κοιτάζτε στα μάτια ένα συνεπιβάτη σας στο μετρό για παρατεταμένο χρονικό διάστημα. Χωρίς αμφιβολία, αυτός αρχικά θα αποστρέψει το βλέμμα, αλλά στη συνέχεια θα αρχίσει να αισθάνεται ολοένα και πιο άβολα, καθώς το βλέμμα σας θα επιμέ-

νει. Ίσως τελικά να ρωτήσει τι συμβαίνει, να αλλάξει θέση, ή να κατέβει στην επόμενη στάση. Συμπεριφερθείτε στο σπίτι του γείτονά σας σαν να ζούσατε εκεί. Διακόψτε την ευθεία και συνεχή γραμμή του βαδισματός σας καθώς κατηγορίζετε έναν πολυσύχναστο δρόμο, σταματώντας κάθε τόσο και γυρνώντας πίσω σας με τυχαίο τρόπο ή με τον ύπουλο τρόπο ενός ύπουτου τύπου. Σε κάθε περίπτωση θα ανακαλύψετε, σταδιακά, ότι η ζωή εντός μια δεδομένης κουλτούρας κυλά ομαλά μόνο εφόσον η συμπεριφορά μας συμβαδίζει με κάποιους άγραφους κώδικες. Διαταράξτε αυτές τις νόρμες και η εύτακτη πραγματικότητα της ζωής αναπόφευκτα θα καταρρεύσει.

Κατά μια έννοια, λοιπόν, μπορούμε να πούμε ότι η φύση της κουλτούρας βρίσκεται στις κοινωνικές νόρμες και τα έθιμα, και ότι εάν κάποιος προσκολληθεί σε αυτούς τους κανόνες συμπεριφοράς, θα καταφέρει να κατασκευάσει την κατάλληλη κοινωνική πραγματικότητα. Έτσι, ένας επιχειρηματίας που πρόκειται να κάνει ένα ταξίδι στο εξωτερικό, ή ακόμη και όταν πρόκειται να επισκεφθεί κάποιον πελάτη ή κάποια άλλη επιχείρηση στο εσωτερικό, πρέπει να μάθει τις νόρμες εκείνες που θα του επιτρέψουν «να αποκτήσει τις συνήθειες των ιθαγενών». Για παράδειγμα, εάν πρόκειται να επισκεφθούμε μια αραβική χώρα, είναι σημαντικό να κατανοήσουμε τους διαφορετικούς ρόλους που παίζουν οι άνδρες και οι γυναίκες στην αραβική κοινωνία, και τους τοπικούς κανόνες που αφορούν στην εύελικτη φύση του χρόνου. Γενικά, οι Άραβες στη χώρα τους είναι συγχροτημένοι σχετικά με τη σύναψη επιχειρηματικών σχέσεων με γυναίκες. Τους αρέσει επίσης να αφιερώνουν αρκετό χρόνο στην εδραίωση εμπιστοσύνης και σταθερών σχέσεων προτού πάρουν αποφάσεις: αρνούνται να βιαστούν, και δεν αντιλαμβάνονται ότι ένα ραντεβού στις 2.00 μ.μ. σημαίνει κατ' ανάγκη στις 2.00 μ.μ. Όσοι αθέλητα παραβιάζουν αυτούς τους κανόνες και προσπαθούν να κρατήσουν ένα σταθερό πρόγραμμα ή να επισπεύσουν τις επιχειρηματικές τους συναντήσεις, συχνότατα δεν καταλήγουν πουθενά. Οι ενέργειές τους είναι πιθανότατα τόσο αποδιοργανωτικές όσο και εκείνες του επιβάτη του μετρό που παραβιάζει τις (άτυπες) νόρμες συμπεριφοράς.

Όστόσο, φαίνεται ότι η κουλτούρα περιλαμβάνει περισσότερα πράγματα πέρα από την υπακοή σε κανόνες. Αυτό γίνεται φανερό σε αρκετές σημαντικές μελέτες που διεξήχθησαν από τον Garfinkel και τους συνεργάτες του, οι οποίες δείχνουν ότι η ικανότητα που απαιτείται για την εφαρμογή ενός κανόνα συνεπάγεται περισσότερα πράγματα πέρα από τη γνώση του ίδιου του κανόνα, διότι οι κανόνες είναι πάντα ατελείς. Για παράδειγμα, ο κοινωνιολόγος David Sudnow έχει δείξει ότι ακόμη και στην απονομή δικαιοσύνης, μια περιογή της ανθρώπινης δραστηριότητας όπου οι ενέργειες υποτίθεται ότι καθορίζονται από ευκρινώς ορισμένους κανόνες, η εφαρμογή ενός συγκεκριμένου νόμου απαιτεί γνωστικό υπόβαθρο από τη μεριά του νομικού ή του δικαστή, η οποία πηγαιίνει πιο πέρα από τη γνώση αυτού που ρητά ορίζει ο ίδιος ο νόμος. Η μελέτη του δείχνει ότι υποθέσεις σεξουαλικής κακοποίησης παιδιών και διαρρήξεων, για παράδειγμα, υπάγονται σε νομικές έννοιες επί τη βάση εικόνων και κρίσεων ως προς το τι στοιχειοθε-

τεί «κανονικό έγκλημα» σε αυτές τις περιπτώσεις. Λαμβάνονται, λοιπόν, μια σειρά υποκειμενικών αποφάσεων με γνώμονα τη φύση της υπόθεσης, προτού εφαρμοστεί οποιοσδήποτε νόμος. Δικηγόροι και δικαστές δεν ακολουθούν τους κανόνες. Αντίθετα, επικαλούνται κανόνες μέσω των οποίων καθιστούν μια συγκεκριμένη πράξη ή μια συγκεκριμένη κρίση κατανοητή και πλήρη νοήματος, τόσο για τους εαυτούς τους όσο και για τους άλλους. Στην πραγματικότητα, τα εμπλεκόμενα σε αυτήν τη διαδικασία μέρη επιδίδονται σε ορισμό των κανόνων οι οποίοι πρόκειται να εφαρμοστούν. Η διαδικασία αυτή συχνά συνεπάγεται μια διαπραγμάτευση (για παράδειγμα), ανάμεσα στον κατηγορούμενο και το δικηγόρο του, τον εισαγγελέα και το δικαστή, οι οποίοι μπορεί να υιοθετούν αντιφατικούς ορισμούς τής υπό εξέταση κατάστασης.

Εάν επανεξετάσουμε τον τρόπο με τον οποίο διεκπεραιώνουμε τις καθημερινές μας δραστηριότητες, τη διαδρομή με τον υπόγειο, την επίσκεψη σε κάποιο γείτονα, ή το βάδισμα στο δρόμο, θα δούμε ότι πραγματοποιείται η ίδια διαδικασία. Όπως και στην περίπτωση των δικαστικών αποφάσεων, κατασκευάζουμε τη συγκεκριμένη κατάσταση ανάλογα με το ποιο κανόνες και κώδικες συμπεριφοράς θεωρούνται οι κατάλληλοι. Ας υποθέσουμε ότι πηγαίνουμε στο σπίτι ενός γείτονα ο οποίος μας προσκάλεσε σε πάρτι. Ο τρόπος με τον οποίο κατανοούμε τη φύση της κατάστασης θα μας οδηγήσει να επικαλεστούμε ορισμένους κανόνες (π.χ., ότι δεν υπάρχει πρόβλημα να πάμε στο ψυγείο και να φέρουμε ακόμη μια μπύρα ή να ψάξουμε για το ανοιχτήρι στα συρτάκια της κουζίνας), παρ' ότι αυτοί οι κανόνες θα μπορούσαν να θεωρηθούν, σε άλλη περίπτωση, εντελώς ανάρμοστοι. Το θέμα είναι ότι σε κάθε περίπτωση επικαλούμαστε και ορίζουμε κανόνες συμπεριφοράς πάντα σε σχέση με τον τρόπο που κατανοούμε το συγκεκριμένο πλαίσιο. Υπόρρητα παίρνουμε πολλές αποφάσεις και κάνουμε πολλές υποθέσεις σχετικά με μια κατάσταση προτού εφαρμόσουμε οποιοδήποτε κανόνα. Πολλές από αυτές τις αποφάσεις λαμβάνονται, και πολλές από αυτές τις παραδοχές γίνονται εντελώς υποσυνείδητα, ως αποτέλεσμα του προηγμένου εκκοινωνισμού μας και της θεωρούμενης αυτονομίας γνώσης, έτσι ώστε οι πράξεις μας φαίνονται εντελώς αυθόρμητες. Και στις περισσότερες περιπτώσεις, η διαδικασία της κατανόησης ή της δικαιολόγησης μιας πράξης θα ενεργοποιηθεί μόνο εάν αμφισβητηθεί η συγκεκριμένη συμπεριφορά.

Ο οργανωσιακός ψυχολόγος Karl Weick έχει περιγράψει τη διαδικασία μέσω της οποίας διαπλάθουμε και δομούμε την πραγματικότητά μας ως μια διαδικασία *διενέργειας* (*enactment*). Όπως και με την έννοια της διεκπαίδευσης του Garfinkel, η έννοια του Weick υπογραμμίζει τον ενεργητικό ρόλο που ασυνείδητα παίζουμε καθώς δημιουργούμε τον κόσμο μας. Παρ' ότι συχνά αντιλαμβανόμαστε τους εαυτούς μας ως ζώντες σε μια πραγματικότητα η οποία έχει αντικειμενικά χαρακτηριστικά, η ζωή απαιτεί από μας πολύ περισσότερα. Απαιτεί να αναλαμβάνουμε ενεργό ρόλο στο να δίνουμε υπόσταση στην πραγματικότητά μας μέσω διαφόρων ερμηνευτικών σχη-

μάτων, ακόμη και αν αυτές οι πραγματικότητες μπορεί να αποκτούν, με τον τρόπο αυτόν, τη συνήθεια να μας επιβάλλονται σαν «τα πράγματα να είναι έτσι».

Το επιχείρημα αυτό παρουσιάζεται με έξοχο τρόπο στην ιστορία που μας αφηγείται ο Charles Hampden-Turner για κάποιον άνθρωπο, που το πορτρέτο της συζύγου του ζωγράφησε ο Πικάσο. Μια μέρα ο άνθρωπος αυτός επισκέφθηκε το εργαστήριο του καλλιτέχνη. «Πώς σου φαίνεται;» ρώτησε ο Πικάσο, δείχνοντάς του το σχεδόν τελειωμένο πορτρέτο. «Κοίταξε...» είπε ο σύζυγος, προσπαθώντας να είναι ευγενικός, «δεν της μοιάζει πάρα πολύ». «Α», είπε ο καλλιτέχνης, «και πώς είναι στην πραγματικότητα;» Ο σύζυγος δεν το έβαλε κάτω. «Έτσι!» είπε, βγάζοντας μια φωτογραφία από το πορτοφόλι του. Ο Πικάσο μελέτησε τη φωτογραφία. «Μμμ...» είπε, «μικρή δεν είναι;»

Εάν συνειδητοποιήσουμε ότι διεκπεραιώνουμε ή διενεργούμε την πραγματικότητα του καθημερινού μας κόσμου, θα αποκτήσουμε έναν αποτελεσματικό τρόπο κατανόησης της κουλτούρας. Αυτό σημαίνει ότι πρέπει να προσπαθήσουμε να κατανοήσουμε την κουλτούρα ως μια συνεχή, ενεργητική διαδικασία κατασκευής της πραγματικότητας. Αυτή η διαδικασία δίνει ζωντάνια στο όλο φαινόμενο της κουλτούρας. Όταν την κατανοήσουμε με αυτόν τον τρόπο, η κουλτούρα παύει να θεωρείται ως απλή μεταβλητή των κοινωνιών ή των οργανώσεων, ή κάτι που ο ηγέτης φέρνει στην οργάνωσή του. Και γίνεται ένα ενεργό, ζωντανό φαινόμενο, μέσω του οποίου οι άνθρωποι, από κοινού, δημιουργούν και αναδημιουργούν τον κόσμο μέσα στον οποίο ζουν.

ΟΡΓΑΝΩΣΗ: Η ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΑ ΜΙΑΣ ΚΟΙΝΩΣ ΑΠΟΔΕΚΤΗΣ ΠΡΑΓΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑΣ

Η άποψη για την κουλτούρα ως διενέργεια έχει τεράστιες επιπτώσεις στον τρόπο με τον οποίο κατανοούμε τις οργανώσεις ως πολιτισμικά φαινόμενα, διότι δίνει έμφαση στο γεγονός ότι η κατανόηση της οργάνωσης από την πλευρά μας πρέπει να στηρίζεται στις διαδικασίες που παράγουν συστήματα κοινώς αποδεκτών νοημάτων.

Ποια είναι τα κοινώς αποδεκτά πλαίσια αναφοράς που καθιστούν δυνατή την ύπαρξη των οργανώσεων;

Από πού προέρχονται;

Πώς δημιουργούνται, πώς επικοινωνούνται, και πώς συντηρούνται;

Αυτές οι ερωτήσεις καθίστανται τώρα κεντρικές για την οργανωσιακή ανάλυση και την αποτελεσματική διοίκηση. Μας βοηθούν να καταλάβουμε ότι οι οργανώσεις είναι, ουσιαστικά, κοινωνικά κατασκευασμένες πραγματικότητες, οι οποίες βρίσκονται τόσο στο μυαλό των μελών τους όσο και σε συμπαγείς δομές, κανόνες, και σχέσεις.

Η ισχύς αυτής της σύλληψης έχει χρησιμοποιηθεί με σημαντικά αποτελέσματα από συγγραφείς του μάνατζμεντ όπως οι Tom Peters και Robert Waterman, οι οποίοι τονίζουν ότι οι επιτυχημένες επιχειρήσεις κτίζουν συνεκτικές κουλτούρες γύρω από κοινά σύνολα κανόνων συμπεριφοράς, αξιών, και ιδεών. Οι κουλτούρες αυτές δημιουργούν το επίκεντρο στο οποίο εστιάζεται η ανθρώπινη προσπάθεια στις επιχειρήσεις. Για παράδειγμα, στο περιφημο βιβλίο τους *In Search of Excellence (Αναζητώντας την τελειότητα)*, έδειξαν ότι οι ηγέτιδες εταιρείες της Αμερικής χτίζονται γύρω από κεντρικές αξίες και ιδέες όπως:

«IBM σημαίνει εξυπηρέτηση».

«Μην καταπνίγετε ποτέ τις ιδέες για νέα προϊόντα» (3M).

«Πούλησέ το στις πωλήσεις» (Hewlett-Packard).

Το επίκεντρο στην IBM ήταν η δημιουργία μιας οργάνωσης με προτεραιότητα την εξυπηρέτηση, και στην οποία οι ανάγκες των πελατών αποτελούσαν την κεντρική προτεραιότητα για το προσωπικό σε όλα τα επίπεδα. Επίκεντρο στην 3M αποτελούσε η ανάγκη για συνεχείς καινοτομίες, ώστε να δημιουργηθεί μια συνεχής ροή νέων προϊόντων. Στη Hewlett-Packard, μια εταιρεία που λειτουργούσε σε έναν τομέα όπου οι τεχνολογικές καινοτομίες μπορούν εύκολα να γίνουν αυτοσκοπός, το επίκεντρο αφορούσε στην εμπορευσιμότητα. Σε όλες αυτές τις περιπτώσεις, οι κεντρικές ιδέες βοήθησαν στη δημιουργία μιας εταιρικής κουλτούρας η οποία διέχεθε θεμελιώδεις αξίες και λειτουργικές αρχές σε όλη την έκταση της οργάνωσης, δημιουργώντας τις προϋθέσεις για επιτυχία.

Με παρόμοιο τρόπο τα κινήματα «ολικής ποιότητας» και «εξυπηρέτησης των πελατών», που κυριαρχούσαν στη σκέψη των μάνατζερ κατά τις δεκαετίες του 1980 και 1990 επεδίωξαν να δημιουργήσουν μια πολιτισμική αλλαγή στο σύνολο του μάνατζμεντ. Οι διάφορες θεωρίες και τεχνικές που υποστηρίχθηκαν από αυτά τα κινήματα πρόσφεραν νέους προσανατολισμούς και αξίες για τις επιχειρηματικές δραστηριότητες, και υποστηρίχθηκαν από μια συγκεκριμένη «γλώσσα» και από ένα συγκεκριμένο πρωτόκολλο, μέσω των οποίων τα μέλη της οργάνωσης μπόρεσαν να αρχίσουν να σκέφτονται, να μιλούν, και να δρουν σύμφωνα με νέους τρόπους. Ο υπόρρητος στόχος τους ήταν η δημιουργία ενός είδους «πολιτιστικής επανάστασης» που θα μπορούσε να αντικαταστήσει τον παλιό γραφειοκρατικό τρόπο ζωής με έναν άλλο, που θα εστιάζοταν σε μια νέα επιχειρηματική λογική, της οποίας κινητήρια δύναμη θα ήταν ο πελάτης και η ποιότητα. Στο βαθμό που οι νέες πολιτισμικές αξίες μπόρεσαν να αντικαταστήσουν τις γραφειοκρατικές, οι πρωτοβουλίες που γέννησαν τα κινήματα αυτά ήταν εξαιρετικά επιτυχείς. Για παράδειγμα, πολλές οργανώσεις πέτυχαν να επαναστατικοποιήσουν και να ανα-επινοήσουν τους εαυτούς τους μέσω των αξιών της «ποιότητας» και της «εξυπηρέτησης των πελατών». Όμως, όπως σημειώθηκε στο Κεφάλαιο 4, υπολογίζεται ότι περίπου εβδομήντα τοις ε-

κατό των εταιρειών οι οποίες υιοθέτησαν αυτόν το νέο δρόμο, απέτυχαν, εν πολλοίς διότι απέτυχαν να αντικαταστήσουν τη γραφειοκρατική λογική που κυριαρχούσε στον παλιό τρόπο λειτουργίας. Τα προγράμματα ποιότητας και εξυπηρέτησης πελατών δεν ξεπέρασαν το στάδιο των προγραμμάτων. Παρά την προσπάθεια που καταβλήθηκε και τα χρήματα που δαπανήθηκαν, απέτυχαν να αποδυναμώσουν την κυρίαρχη κουλτούρα και την πολιτική δυναμική η οποία συνήθως την υποστήριζε. Τα κινήματα του «ανασχεδιασμού» (*reengineering*) και της «μεταβίβασης εξουσίας» (*empowerment*) είχαν παρόμοια τύχη. Για να καταστούν αποτελεσματικά έπρεπε να μετασχηματίσουν κυρίαρχους οργανωσιακούς προσανατολισμούς και πολιτικά σχήματα. Όμως, στην πλειονότητα των περιπτώσεων, απέτυχαν να το κάνουν.

Δεν μπορεί να αμφισβητηθεί εύκολα το γεγονός ότι η πολιτισμική μεταφορά προσφέρει ένα νέο τρόπο σκέψης σχετικά με την οργάνωση. Δείχνει ότι η πρόκληση της δημιουργίας νέων μορφών οργάνωσης και διοίκησης είναι εν πολλοίς μια πρόκληση πολιτισμικής αλλαγής. Είναι μια πρόκληση μετασχηματισμού των προσανατολισμών, οραμάτων, «παραδειγμάτων», εικότων, μεταφορικών περιγραφών, πεποιθήσεων, και κοινώς αποδεκτών νοημάτων, τα οποία συντηρούν τις υπάρχουσες επιχειρηματικές πραγματικότητες, και δημιουργίας μιας συγκεκριμένης γλώσσας και ενός συγκεκριμένου κώδικα συμπεριφοράς, μέσω των οποίων μπορεί να βιωθεί, σε καθημερινή βάση, η επιθυμητή νέα πραγματικότητα. Ιδωμένη με αυτόν τον τρόπο, η δημιουργία μιας συγκεκριμένης εταιρικής κουλτούρας δεν αφορά απλώς στην ανακάλυψη νέων συνθημάτων ή στην απόκτηση ενός νέου ηγέτη. Αφορά στην ανακάλυψη του τι συνιστά νέο τρόπο ζωής.

Όσοι κατανοούν την πρόκληση της πολιτισμικής αλλαγής αναγνωρίζουν το τεράστιο μέγεθος του εγχειρήματος αυτού, το οποίο συμπεριλαμβάνει τη δημιουργία κοινών συστημάτων νοημάτων, τα οποία γίνονται αποδεκτά, εσωτερικεύονται, και χρησιμοποιούνται σε κάθε επίπεδο της οργάνωσης. Κατά την πιο θεμελιώδη έννοια, η κουλτούρα έχει μια ολογραφική υφή. Τα χαρακτηριστικά του όλου πρέπει να είναι καταγραμμένα σε όλα τα μέρη. Στην αντίθετη περίπτωση, τα μέρη δεν μπορούν να εκφράσουν και να λειτουργήσουν σύμφωνα με το χαρακτήρα του όλου. Οι καλύτερες ομάδες και οι αβίαστα λειτουργούσες οργανώσεις, που εγκατέλειψαν τις γραφειοκρατικές μορφές διοίκησης, αντανακλούν συνεχώς αυτό το ποιοτικό χαρακτηριστικό. Οργανώνονται μέσω κεντρικών νοημάτων, τα οποία οι άνθρωποι εγκολπώνονται και μοιράζονται. Είναι αυτό ακριβώς το ποιοτικό χαρακτηριστικό που τους επιτρέπει να είναι ευέλικτες, προσαρμοστικές, και μη γραφειοκρατικές. Από οργανωσιακή άποψη, τα κοινώς αποδεκτά νοήματα παρέχουν εναλλακτικές λύσεις ως προς τον έλεγχο μέσω εξωτερικών διαδικασιών και κανόνων.

Υπάρχουν, λοιπόν, περισσότερα πράγματα στην κουλτούρα και την εταιρική κουλτούρα από αυτά που φαίνονται με την πρώτη ματιά. Πολλοί θεωρητικοί της διοίκησης και πολλοί μάνατζερ που επηρεάστηκαν από αυ-

τήν τη μεταφορά δεν το έχουν συνειδητοποιήσει. Ως αποτέλεσμα, σκέφτονται την κουλτούρα και μιλούν γι' αυτήν σε εκείνο το επίπεδο που μπορεί να περιγραφεί ως «το επίπεδο των συνθημάτων». Ως αποτέλεσμα, οι μέθοδοι και οι τεχνικές τους σχετικά με τις πολιτισμικές αλλαγές συνήθως δεν πετυχαίνουν τίποτε άλλο παρά να ξύνουν την επιφάνεια των πραγμάτων.

Για να συλλάβουμε την κουλτούρα μιας οργάνωσης, πρέπει να αποκαλύψουμε τόσο τις πεζές όσο και τις πιο έντονες πλευρές της διαδικασίας κατασκευής της πραγματικότητας. Ορισμένες φορές, αυτές είναι τόσο ανεπαίσθητες και πανταχού παρούσες, που είναι δύσκολο να προσδιοριστούν. Θυμηθείτε τη συζήτησή μας σχετικά με το πώς οι ιαπωνικές οργανώσεις διαπλάθονται από τις αξίες των ορυζώνων ή το πώς κάποιες βρετανικές οργανώσεις αναπαράγουν αντιλήψεις που εδράζονται σε μια μακρά ιστορία ταξικής πάλης. Αυτές οι αξίες μπορεί να μην έχουν μεγάλη σχέση με τις πραγματικές οργανώσεις στις οποίες συναντιούνται, καθότι «εισάγονται» από την ευρύτερη κοινωνία με έναν αδιόρατο τρόπο. Παρ' όλα αυτά, μπορούν να παίξουν κρίσιμο ρόλο, ανατρέποντας κάθε προσπάθεια για πολιτισμική αλλαγή.

Ή πάρτε για παράδειγμα τον τρόπο με τον οποίο μπορεί να επιτραπεί σε οικονομικούς περιορισμούς να διαπλάσουν την πραγματικότητα μιας οργάνωσης μέσω της καθημερινής λειτουργίας των οικονομικών πληροφοριακών συστημάτων. Υπό την επίδραση τέτοιων ελέγχων, οι άνθρωποι ή οι οργανωσιακές μονάδες, είτε πρόκειται για μαθητές σε σχολεία, είτε για αρρώστους σε νοσοκομεία, για ομάδες δουλειάς σε βιομηχανικές μονάδες, μπορούν να μετατραπούν σε κέντρα κέρδους που γεννούν κόστος και έσοδα. Τα συστήματα αυτά μπορεί να μη φαίνονται ότι είναι από τη φύση τους πολιτισμικά. Όμως σίγουρα είναι. Η επίδρασή τους μπορεί να είναι πολύ περισσότερο διεισδυτική από άλλες πολιτικές και προγράμματα τα οποία έχουν σχεδιαστεί ειδικά για τη δημιουργία πολιτισμικής αλλαγής, όπως για παράδειγμα είναι η «ποιοτική παραγωγή» ή η «μεταβίβαση εξουσίας στο προσωπικό».

Παρόλο που δεν είναι συνηθισμένο να θεωρούμε τους λογιστές «κατασκευαστές της πραγματικότητας» οι οποίοι ασκούν κάποια αποφασιστική επιρροή στην κουλτούρα μιας οργάνωσης, εντούτοις αυτός ακριβώς είναι ο ρόλος που παίζουν. Μπορούν να διαπλάσουν την πραγματικότητα μιας οργάνωσης πείθοντας τους ανθρώπους ότι, για να καθοριστεί ο τρόπος με τον οποίο πρέπει να διοικείται η οργάνωση, πρέπει να δοθεί προτεραιότητα στον ερμηνευτικό φακό των «οικονομικών επιδόσεων». Αυτό, φυσικά, δεν σημαίνει ότι οι οικονομικοί περιορισμοί δεν είναι σημαντικοί. Το ζήτημα είναι ότι το να σκεφτόμαστε τις οργανώσεις με οικονομικούς όρους δεν είναι παρά ένας από τους δυνατούς τρόπους με τους οποίους μπορούμε να μιλήσουμε για τις οργανώσεις. Υπάρχουν πάντοτε και άλλοι τρόποι, και αυτοί συνήθως παραμερίζονται, καθώς οι οικονομικοί περιορισμοί κερδίζουν το πάνω χέρι στον ορισμό της οργανωσιακής πραγματικότητας.

Οι οργανωσιακές δομές, κανόνες, πολιτικές, στόχοι, αποστολές, περιγραφές των θέσεων εργασίας, και τυποποιημένες διαδικασίες λειτουργίας,

επιτελούν μια παρόμοια ερμηνευτική λειτουργία, διότι δρουν ως βασικά σημεία αναφοράς για τον τρόπο με τον οποίο οι άνθρωποι σκέφτονται και κατανοούν τα πλαίσια στα οποία εργάζονται. Παρ' ότι τυπικά θεωρούνται ότι ανήκουν στην ομάδα των περισσότερο αντικειμενικών χαρακτηριστικών μιας οργάνωσης, η άποψη της διενέργειας υπογραμμίζει ότι είναι πολιτισμικά κατασκευάσματα που διαπλάθουν την πάντοτε υπό κατασκευή πραγματικότητα.

Ακριβώς όπως οι αξίες, οι πεποιθήσεις, και οι παραδόσεις της πρωτόγονης κοινωνίας μπορεί να είναι ενσωματωμένες στις σχέσεις συγγένειας και σε άλλες κοινωνικές δομές, έτσι και πολλές πτυχές της κουλτούρας μιας οργάνωσης είναι ενσωματωμένες στη ρουτίνα της καθημερινής πρακτικής. Αυτές οι πτυχές ορίζουν το κοινωνικώς κατασκευασμένο σκληρό μέσο στο οποίο τα μέλη της οργάνωσης προσδίδουν ζωή στην κουλτούρα τους. Σε σχέση με τη γεμάτη φαντασία τελετουργία που κοσμούσε τις συναντήσεις στην ασφαλιστική εταιρεία που συζητήσαμε νωρίτερα, την εβδομαδιαία «συγκέντρωση» στην Tupperware, το βραβείο της χρυσής μπανάνας στην Foxboro, ή τις νέες εταιρικές φιλοσοφίες και τα προγράμματα μέσω των οποίων μια οργάνωση προσπαθεί να βελτιώσει την «ποιότητα» ή την «εξυπηρέτηση των πελατών», οι ρουτίνες της οργανωσιακής ζωής μπορεί να είναι περισσότερο πεζές, πλην όμως είναι απίστευτα σημαντικές για την κατανόηση του τρόπου με τον οποίο δουλεύουν οι οργανώσεις, ακόμη κι όταν κανείς δεν τις παρατηρεί, και των λόγων εξαιτίας των οποίων οι εδραιωμένες πρακτικές μπορεί να αντιστέκονται τόσο πολύ στις αλλαγές.

Καθώς διερευνούμε την εταιρική κουλτούρα έχοντας στο μυαλό μας αυτό το πλαίσιο αναφοράς, είναι εκπληκτικό να βλέπουμε πόσο πλούσια σε συμβολικά νοήματα είναι η κάθε όψη της οργάνωσης και πόσο διαφορετικό φαίνεται το οικείο υπό το νέο φως. Οι εβδομαδιαίες συναντήσεις ή ο ετήσιος κύκλος προγραμματισμού που όλοι ξέρουν ότι είναι χάσιμο χρόνου, αποκτούν τώρα νέα σημασία: ως τελετουργίες που εξυπηρετούν διαφόρων ειδών ρυθμιμένες λειτουργίες. Αρχίζουμε να συνειδητοποιούμε ότι η καθημερινή γλώσσα της γραφειοκρατίας είναι μια γλώσσα μέσω της οποίας η οργάνωση, ουσιαστικά, δημιουργεί τα γραφειοκρατικά της χαρακτηριστικά. Βλέπουμε ότι ο επιθετικός χαρακτήρας μιας οργάνωσης συντηρείται μέσω μιας υπόρρητης στρατιωτικής νοοτροπίας που την οδηγεί στο να διαπλάθει επιθετικές σχέσεις με το περιβάλλον της και το τοπικό εργατικό σωματείο. Βλέπουμε ότι οι οργανώσεις καταλήγουν να είναι αυτό που οι ίδιες νομίζουν ή διατείνονται ότι είναι, καθώς οι ιδέες και τα οράματά τους αυτοπραγματώνονται.

Καθώς παρατηρούμε τις καθημερινές σχέσεις των ανθρώπων που ανήκουν σε μια οργάνωση, έχοντας στο μυαλό μας τη διαδικασία της κατασκευής της πραγματικότητας, αναδύονται νέες ιδέες τόσο σχετικά με τη λειτουργία των ομάδων όσο και με την ηγεσία. Βλέπουμε ότι ο σχηματισμός μιας ομάδας ή η διαδικασία μέσω της οποίας γίνεται κάποιος ηγέτης, εξαρτάται τελικά από την ικανότητα που έχουν κάποιοι να δημιουργούν μια

κοινώς αποδεκτή αίσθηση της πραγματικότητας. Βλέπουμε ότι οι ομάδες που έχουν συνοχή είναι εκείνες που δημιουργούνται γύρω από κοινώς αποδεκτές κατανοήσεις, ενώ κατακεραματισμένες ομάδες είναι συνήθως εκείνες που χαρακτηρίζονται από πολλαπλές πραγματικότητες. Θεωρώντας τις οργανώσεις ως κουλτούρες, μπορούμε να δούμε σχεδόν κάθε πλευρά τους με καινούργιο τρόπο.

Πλεονεκτήματα και περιορισμοί της πολιτισμικής μεταφοράς

Σε ένα δοκίμιο σχετικά με τη χρήση των στατιστικών στοιχείων ως βάση για την εθνική πολιτική, που δημοσιεύθηκε το 1954, ο Βρετανός οικονομολόγος Ely Devons παραλλήλισε τις διαδικασίες λήψης αποφάσεων στις τυπικές οργανώσεις με τη μαγεία και τη μαντεία των πρωτόγονων κοινωνιών. Παρατήρησε ότι, μολονότι οι λήπτες αποφάσεων στις οργανώσεις δεν θα διανοούνταν, υπό κανονικές συνθήκες, να εξετάσουν τα εντόσθια μιας κότας ή να συμβουλευτούν το μαντείο σχετικά με την τύχη της οργάνωσής τους ή την κατάσταση της οικονομίας, εντούτοις, πολλές φορές, η χρήση των στατιστικών στοιχείων έχει πολλά κοινά χαρακτηριστικά με τη χρήση της πρωτόγονης μαγείας. Στις πρωτόγονες κοινωνίες οι μάγοι αποφάσιζαν αν θα έπρεπε να κληρονομήσουν προς τη μια ή την άλλη κατεύθυνση, αν η φυλή θα έπρεπε να πολεμήσει, ή ποιος έπρεπε να παντρευτεί ποια, παίρνοντας ξεκάθαρους αποφάσεις σε καταστάσεις οι οποίες θα ήταν, σε άλλη περίπτωση, ανοιχτές σε ατέλειωτους καβγάδες.

Στις τυπικές οργανώσεις, οι τεχνικές της ποσοτικής ανάλυσης φαίνεται να παίζουν παρόμοιο ρόλο. Χρησιμοποιούνται για την πρόβλεψη του μέλλοντος και την ανάλυση των συνεπειών που έχουν διαφορετικές πορείες δράσης, με τρόπο που κάνει τη λήψη αποφάσεων να φαίνεται ορθολογική και να έχει ουσία. Η χρήση τέτοιων τεχνικών δεν μειώνει, φυσικά, το ρίσκο. Οι αβεβαιότητες που περιστοιχίζουν μια κατάσταση εξακολουθούν να υπάρχουν, και βρίσκονται κρυμμένες στις παραδοχές πάνω στις οποίες στηρίζεται η τεχνική ανάλυση. Από τέτοια στοιχεία απορρέει το επιχείρημα του Devons. Η λειτουργία της ποσοτικής ανάλυσης συνίσταται στην αύξηση της αξιοπιστίας της δράσης σε καταστάσεις που θα έπρεπε, σε άλλη περίπτωση, να διεκπεραιωθούν με εικασίες και προαισθήματα. Όπως και οι μάγοι που συμβουλευόταν τα εντόσθια, έτσι πολλοί λήπτες αποφάσεων στις οργανώσεις επιμένουν ότι θα πρέπει να εξεταστούν τα γεγονότα και οι αριθμοί προτού ληφθεί μια απόφαση πολιτικής, ακόμη και αν οι στατιστικές παρέχουν αναξιόπιστες οδηγίες ως προς το τι είναι πιθανόν να συμβεί στο μέλλον. Επιπροσθέτως, όπως συμβαίνει και με τους μάγους, ούτε οι ίδιοι ούτε η μαγεία τους χάνουν το κύρος τους όταν τους διαψεύδουν τα γεγονότα. Ακριβώς όπως ο μάγος μπορεί να αποδώσει την αποτυχία στο γεγονός ότι οι οδηγίες του δεν εκτελέστηκαν κατά γράμμα, ή και στο γεγονός ότι παρενέ-

βη κάποια εχθρική δύναμη, ο σύγχρονος τεχνολόγος μπορεί κάλλιστα να κατηγορήσει το μοντέλο που χρησιμοποιήθηκε, ή την τροπή που πήραν τα γεγονότα, για να μπορέσει να εξηγήσει γιατί οι προβλέψεις αποδείχτηκαν ανακριβείς. Η ανάλυση δεν χάνει ποτέ το κύρος της. Η επίφαση της ορθολογικότητας διατηρείται.

Οι σύγχρονες οργανώσεις συντηρούνται μέσω συστημάτων πεποιθήσεων που δίνουν έμφαση στη σπουδαιότητα της ορθολογικότητας, και των οποίων η νομιμοποίηση στα μάτια του κόσμου εξαρτάται συνήθως από την ικανότητά τους να επιδεικνύουν αυτήν την ορθολογικότητα και την αντικειμενικότητα στην πράξη. Και ακριβώς γι' αυτό το λόγο, οι ανθρωπολόγοι συχνά αναφέρονται στην ορθολογικότητα ως το μύθο της σύγχρονης κοινωνίας, διότι, όπως και οι πρωτόγονοι μύθοι, μας προσφέρει ένα περιοριστικό πλαίσιο αναφοράς, ή σύνολο πεποιθήσεων, μέσω του οποίου μπορούμε να διαπραγματευτούμε τις καθημερινές μας εμπειρίες και να τις καταστήσουμε κατανοητές. Ο μύθος της ορθολογικότητας μας βοηθά να δούμε ορισμένα μοτίβα δράσης ως νόμιμα, αξιόπιστα, και κανονικά. Μας βοηθά να αποφεύγουμε τους καβγάδες και τις διαμάχες που θα προέκυπταν αν μπορούσαμε να διακρίνουμε τη βασική αβεβαιότητα και ασάφεια που κρύβεται πίσω από πολλές από τις αξίες μας, καθώς και από τις καταστάσεις τις οποίες είμαστε αναγκασμένοι να αντιμετωπίσουμε.

Ένα από τα μεγαλύτερα πλεονεκτήματα της πολιτισμικής μεταφοράς συνίσταται στο ότι κατευθύνει την προσοχή μας στη συμβολική σημασία που έχουν όλες σχεδόν οι πλευρές της οργανωσιακής ζωής. Όπως έχουμε δει, ακόμη και οι πιο συμπαγείς και ορθολογικές πλευρές της οργάνωσης—είτε πρόκειται για δομές, είτε για ιεραρχίες, κανόνες, ή οργανωσιακές ρουτίνες—ενσωματώνουν κοινωνικές κατασκευές και νοήματα που έχουν κρίσιμη σημασία για την κατανόηση του τρόπου με τον οποίο λειτουργεί η οργάνωση σε καθημερινή βάση. Για παράδειγμα, οι συνεδριάσεις είναι κάτι παραπάνω από απλές συνεδριάσεις. Μεταφέρουν σημαντικές όψεις της οργανωσιακής κουλτούρας: νόρμες παθητικότητας στην ασφαλιστική εταιρεία, φόβο και σεβασμό για τα αδιάσειστα στοιχεία στις εκφοβιστικές τελετουργίες του Geneen. Ακόμη και η όψη μιας άδειας αίθουσας συνεδριάσεων μεταφέρει κάτι σχετικά με τη γενική οργανωσιακή κουλτούρα, διότι αυτές οι αίθουσες γενικά αντανακλούν και αναπαράγουν τις αναμενόμενες από την οργάνωση δομές αλληλενέργειας. Σειρές από καθίσματα και σημειωματάρια, το καθένα από τα οποία φρουρείται από ένα ποτήρι νερό, επικοινωνούν μια αίσθηση ομοιομορφίας και τάξης. Το φιλικό χάος και η έλλειψη επισημότητας κάποιων αιθουσών συνεδριάσεων που είναι λιγότερο τυπικές, εκφράζουν μια περισσότερο ανοιχτή πρόσκληση για αυτο-οργάνωση. Υπογραμμίζοντας τη συμβολική σημασία αυτών και άλλων πλευρών της οργάνωσης, η πολιτισμική μεταφορά εστιάζει, λοιπόν, την προσοχή μας σε κάποιες ανθρώπινες πλευρές τις οποίες αγνοούν ή και υποτιμούν άλλες μεταφορές.

Ένα δεύτερο σημαντικότατο πλεονέκτημα αυτής της μεταφοράς συνί-

σταται στο γεγονός ότι δείχνει πως η οργάνωση εδράζεται τελικά σε κοινώς αποδεκτά συστήματα νοημάτων και, ως εκ τούτου, στις δράσεις και τα ερμηνευτικά σχήματα που παράγουν και αναπαράγουν αυτά τα νοήματα. Σύμφωνα με τη μηχανιστική και την οργανισμική μεταφορά, η έμφαση τίθεται πρωταρχικά στη σημασία του οργανωσιακού σχεδιασμού: του σχεδιασμού των οργανωσιακών δομών ή του σχεδιασμού των διαδικασιών προσαρμογής. Η πολιτισμική μεταφορά υποδεικνύει έναν άλλο τρόπο δημιουργίας και διαμόρφωσης της οργανωμένης δραστηριότητας: επηρεάζοντας τις ιδεολογίες, τις αξίες, τις πεποιθήσεις, τη γλώσσα, τους κανόνες συμπεριφοράς, τις τελετές, και άλλες κοινωνικές πρακτικές οι οποίες, τελικά, διαπλάθουν και καθοδηγούν την οργανωμένη δραστηριότητα.

Αυτή είναι η πλευρά της πολιτισμικής μεταφοράς με τη μεγαλύτερη επίδραση στην οργανωσιακή πρακτική μέχρι σήμερα. Από τη δεκαετία του 1980 και δώθε, άρχισε, ολοένα και περισσότερο, να γίνεται συνείδηση ότι το θεμελιώδες καθήκον των ηγετών και των μάνατζερ συνίσταται στη δημιουργία κατάλληλων συστημάτων κοινώς αποδεκτών νοημάτων, τα οποία να μπορούν να κινητοποιήσουν τις προσπάθειες των ανθρώπων στην κατεύθυνση επιθυμητών στόχων και σκοπών.

Εδώ υπάρχουν δύο λέξεις-κλειδιά: «κατάλληλα» και «κοινώς αποδεκτά».

Για παράδειγμα, το κοινώς αποδεκτό όραμα ότι «IBM σημαίνει εξυπηρέτηση» ήταν εξαιρετικά χρήσιμο για την εταιρεία σε μια εποχή κατά την οποία κυριαρχούσαν οι κεντρικοί υπολογιστές (mainframe computers). Η εταιρεία ήταν κυρίαρχη στον κλάδο, πράγμα που της επέτρεπε να προσφέρει αφειδώς, και με υψηλό κόστος, την προσοχή της σε βασικούς πελάτες, μέσω της φιλοσοφίας της σχετικά με την εξυπηρέτηση. Ωστόσο, κάτω από διαφορετικές συνθήκες, αυτό το ίδιο όραμα μετατράπηκε σε παθητικό. Ως αποτέλεσμα της μισγιάδους ανόδου των προσωπικών υπολογιστών, των δικτυωμένων υπολογιστών, της ραγδαίας ανάπτυξης του κλάδου των εφαρμογών, της εποχής των παγκοσμιοποιημένων συστημάτων επικοινωνίας, καθώς επίσης και λόγω δεκάδων ανταγωνιστών που πρόσφεραν προϊόντα υψηλής ποιότητας σε χαμηλές τιμές, οι κεντρικές αξίες που είχαν βοηθήσει την IBM να αποκτήσει την κυριαρχία δεν ήταν πλέον αρετές. Όπως και άλλες εταιρείες που υπήρξαν κάποτε επιτυχημένες, η εταιρεία αντιμετώπισε την πρόκληση της ανα-επινοήσης και του επαναπροσδιορισμού του εαυτού της, μέσω νέων οραμάτων και κοινώς αποδεκτών αξιών, που μπορούσαν να κινητοποιήσουν μια εταιρική κουλτούρα νέου τύπου, ικανή να διαχειριστεί τη νέα πραγματικότητα.

Η πρόκληση, φυσικά, είναι τεράστια, διότι η εταιρική κουλτούρα δεν είναι ένα απλό φαινόμενο. Δεν είναι κάτι που μπορεί να υλοποιηθεί κατ'επτολή, να σχεδιαστεί, ή να κατασκευαστεί. Είναι μια ζωντανή, εξελισσόμενη, αυτο-οργανούμενη πραγματικότητα, η οποία μπορεί να διαπλαστεί και να αναδιαπλαστεί, όχι όμως κατά απόλυτο τρόπο. Η πρόκληση της αλλαγής της εταιρικής κουλτούρας είναι πάντα δύσκολη. Όπως όμως φάνηκε στο κεφάλαιο αυτό, μια ευρεία κατανόηση της φύσης των μεταφορικών πε-

ριγραφών μπορεί να προσφέρει σημαντικές ιδέες, μέσω των οποίων μπορούμε να προσεγγίσουμε το θέμα της αλλαγής της εταιρικής κουλτούρας.

Επηρεασμένοι από την πολιτισμική μεταφορά, οι ηγέτες και οι μάνατζερ μπορούν να δουν τους εαυτούς τους ως ανθρώπους που τελικά συμβάλλουν στη δημιουργία και τη διάπλαση νοημάτων τα οποία πρόκειται να καθοδηγήσουν την οργανωμένη δράση. Αυτό απαιτεί σημαντικό επαναπροσδιορισμό των ρόλων τους.

Όταν οι ηγέτες και οι μάνατζερ αναρωτιούνται «Πώς επηρεάζω την κοινωνική κατασκευή της πραγματικότητας στην οργάνωσή μου;» ή «Τι μπορώ να κάνω για να έχω διαφορετική και πιο θετική επίδραση;» διεισδύουν σε ένα νέο επίπεδο κατανόησης σχετικά με τη σημασία αυτού που πράγματι κάνουν.

Σύμφωνα με περισσότερο παραδοσιακές απόψεις σχετικά με τη διοίκηση, θα μπορούσαν να χρησιμοποιήσουν την επίσημη εξουσία, τη λειτουργία, και το ρόλο τους ως ένα είδος προστατευτικού μηχανισμού που τους απομονώνει από πολλές πραγματικότητες της οργανωσιακής ζωής. Θα μπορούσαν να πείσουν τους εαυτούς τους ότι, για όσο καιρό κάνουν αυτό που τους έχει ανατεθεί, πράττουν σωστά: «Δεν με νοιάζει τι σκέφτονται οι άλλοι. Εγώ κάνω την δουλειά μου».

Σε τέτοιου είδους αντιλήψεις η πολιτισμική μεταφορά απαντά: «Όχι δεν κάνεις τη δουλειά σου!» Είσαι αυτό που φαίνεται και αυτό που οι άλλοι προσλαμβάνουν ότι είσαι, όχι αυτό που νομίζεις ότι είσαι ή αυτό που ο επαγγελματικός σου τίτλος ή η περιγραφή της θέσης εργασίας σου λέει ότι είσαι. Αυτή η προσέγγιση υποχρεώνει τους ηγέτες και τους μάνατζερ να κατανοήσουν το ρόλο και τη σπουδαιότητά τους με όρους συγκεκριμένων επιδράσεων πάνω στη διαδικασία κατασκευής της πραγματικότητας.

Αυτό είναι ένα σημαντικότατο πλεονέκτημα αυτής της μεταφορικής περιγραφής, διότι υποχρεώνει τους ανθρώπους να αναγνωρίσουν την επιρροή τους πάνω στα πράγματα και δείχνει ότι πέφτει σε αυτούς το βάρος να τα αλλάξουν, όταν πρέπει. Δεν μπορούν πλέον να κρύβονται πίσω από τυπικές δομές και ρόλους ή να δίνουν στον εαυτό τους το άλλοθι ότι δεν έχουν τα κατάλληλα χαρακτηριστικά στην προσωπικότητά τους. Από την πολιτισμική σκοπιά, αυτό που μετράει είναι η επίδραση πάνω στα κοινώς αποδεκτά νοήματα.

Ένα τρίτο σημαντικότατο πλεονέκτημα αυτής της μεταφορικής περιγραφής συνίσταται στο γεγονός ότι μας ενθαρρύνει να συνειδητοποιήσουμε ότι οι σχέσεις ανάμεσα σε μια οργάνωση και στο περιβάλλον της είναι επίσης κοινωνικώς κατασκευασμένες. Κατά τον Karl Weick, οι σχέσεις αυτές αποτελούν κοινωνική διενέργεια. Οι οργανώσεις επιλέγουν και δομούν το περιβάλλον τους μέσω ενός πλήθους ερμηνευτικών αποφάσεων, που είναι προεκτάσεις της εταιρικής κουλτούρας. Την ίδια άποψη εξέφρασε σε διαφορετικά συμφραζόμενα και ο ανθρωπολόγος Gregory Bateson, λέγοντας ότι ο νους και η φύση διαπλέκονται: η κατανόηση της φύσης από τη μεριά μας είναι πάντα πολιτισμική.

Το γεγονός αυτό έχει βαθιές συνέπειες στον τρόπο με τον οποίο κατανοούμε τις σχέσεις οργάνωσης-περιβάλλοντος και τη στρατηγική διοίκηση, διότι, υπογραμμίζοντας τη θεμελιώδη αλληλοσύνδεση ανάμεσα στα φαινόμενα αυτά, συνειδητοποιούμε ότι το περιβάλλον μας είναι προέκταση του εαυτού μας. (Αυτή η ιδέα θα εξεταστεί με περισσότερες λεπτομέρειες στο Κεφάλαιο 8.) Επιλέγουμε και λειτουργούμε σε περιβαλλοντικά πεδία ανάλογα με το πώς κατασκευάζουμε διάφορες αντιλήψεις τού ποιοι είμαστε και του τι προσπαθούμε να κάνουμε (π.χ., «είμαστε μια εταιρεία στον κλάδο των υπολογιστών», «παράγουμε και πωλούμε αυτοκίνητα», «είμαστε ηγέτες στο πεδίο μας», «χτυπάμε τον ανταγωνισμό»). Και ενεργούμε σε σχέση με αυτά τα πεδία μέσω των ορισμών που τους επιθέτουμε. Για παράδειγμα, οι εταιρείες ενός κλάδου συχνά αναπτύσσουν μια γλώσσα για να κατανοήσουν την αγορά τους, την τεχνολογία τους, και τις σχέσεις τους με άλλους τομείς της οικονομίας, ανταποκρινόμενοι σ' εκείνες τις απειλές και τις ευκαιρίες που καθίστανται ορατές μέσω των ερμηνειών που υιοθέτησαν. Οι εταιρείες οργανώνουν τα περιβάλλοντά τους με τον ίδιο ακριβώς τρόπο που οργανώνουν τις εσωτερικές τους λειτουργίες, διενεργώντας τις πραγματικότητες που πρέπει να αντιμετωπίσουν.

Φυσικά, μπορεί να είναι δυσκολότερο να ελέγξουμε το περιβάλλον παρά τις εσωτερικές λειτουργίες. Υπάρχουν και άλλες οργανώσεις που ενοικούν στο περιβάλλον και που διαμορφώνουν τη δράση τους σύμφωνα με ερμηνευτικά σχήματα της δικής τους προτίμησης, επηρεάζοντας με τον τρόπο αυτόν το περιβάλλον στο οποίο άλλοι προσπαθούν να προσαρμοστούν και να λειτουργήσουν. Η περιβαλλοντική αναταραχή και αλλαγή είναι αποτέλεσμα αυτής της συνεχιζόμενης διαδικασίας διενέργειας. Τα περιβάλλοντα διενεργούνται (πραγματώνονται) από πλήθος ατόμων και οργανώσεων που λειτουργούν στη βάση των δικών τους ερμηνειών σχετικά με τον κόσμο, ο οποίος ουσιαστικά ορίζεται από κοινού. Το ανταγωνιστικό ήθος δημιουργεί ανταγωνιστικά περιβάλλοντα. Οι προβλέψεις για ύφεση παράγουν ύφεση. Οι πεποιθήσεις και οι ιδέες που έχουν οι οργανώσεις σχετικά με το ποιες είναι, τι προσπαθούν να κάνουν, και πώς είναι το περιβάλλον τους, έχουν πολύ μεγαλύτερη τάση να πραγματώνονται απ' ό,τι συνήθως πιστεύουμε.

Το σημείο αυτό έχει μεγάλη σημασία για το πώς πρέπει οι οργανώσεις να προσεγγίζουν τη διαμόρφωση της στρατηγικής. Εάν συνειδητοποιήσουμε ότι η διαμόρφωση της στρατηγικής είναι μια διαδικασία διενέργειας η οποία παράγει κατά ένα μεγάλο ποσοστό το μέλλον που θα πρέπει να αντιμετωπίσει η οργάνωση, είναι δυνατόν να υπερνικήσουμε τη λανθασμένη εντύπωση ότι οι οργανώσεις είτε προσαρμόζονται είτε αντιδρούν σε έναν κόσμο που είναι ανεξάρτητος από τη δική τους δράση. Αυτή η αντίληψη μπορεί να ενισχύσει τις οργανώσεις ώστε να αναλαμβάνουν τις ευθύνες τους για το μέλλον με ενεργό τρόπο, και να τους δώσει τη δυνατότητα να εκτιμήσουν το γεγονός ότι, πολλές φορές, αυτές οι ίδιες είναι που δημιουργούν τους περιορισμούς, τους φραγμούς, και τις προβληματικές καταστά-

σεις. Για παράδειγμα, κατά τη δεκαετία του 1970, η αμερικανική αυτοκινητοβιομηχανία θεώρησε ότι το κέντρο του προβλήματος που αντιμετώπιζε αφορούσε στην ιαπωνική πρόκληση, και προσπάθησε να εκτρέψει την πρόκληση περιορίζοντας τις εισαγωγές και καταφεύγοντας σε κυβερνητικές ρυθμίσεις. Μια προσεκτικότερη εξέταση της κατάστασης θα τους οδηγούσε στο συμπέρασμα ότι μέλη του κλάδου τους είχαν πραγματώσει τις συνθήκες που συνέβαλαν ώστε η ιαπωνική πρόκληση να είναι επιτυχής (π.χ., παραβλέποντας την πιθανότητα να είναι η αμερικανική αγορά επιδεκτική στην ιδέα της αγοράς μικρότερων αυτοκινήτων).

Ένα τελευταίο πλεονέκτημα της πολιτισμικής μεταφοράς συνίσταται στον τρόπο που μας βοηθά να κατανοήσουμε την οργανωσιακή αλλαγή. Παραδοσιακά, η διαδικασία της αλλαγής αντιμετωπίζεται ως πρόβλημα αλλαγής της τεχνολογίας και των δομών, καθώς και των ικανοτήτων και κινήτρων των εργαζομένων. Μολονότι αυτό είναι εν μέρει σωστό, η αποτελεσματική αλλαγή εξαρτάται επίσης και από τις αλλαγές των συμβολικών εικόνων και των αξιών που καθοδηγούν τη δράση.

Χωρίς αυτήν την αλλαγή στη νοοτροπία, είναι άπιθανοι οι άλλες αλλαγές να έχουν το επιθυμητό αποτέλεσμα. Το μήνυμα της πολιτισμικής μεταφοράς είναι ότι τα προγράμματα αλλαγών πρέπει να δίνουν προσοχή στο είδος του εταιρικού ήθους που απαιτεί η καινούργια κατάσταση και να βρίσκουν τρόπο να το αναπτύξουν. Εφόσον η οργάνωση τελικά βρίσκεται μέσα στο μυαλό των εμπλεκομένων, η αποτελεσματική οργανωσιακή αλλαγή συνεπάγεται πάντοτε πολιτισμική αλλαγή. Αλλαγές στην τεχνολογία, τους κανόνες, τα συστήματα, τις διεργασίες, και τις πολιτικές, απλώς δεν αρκούν.

Όπως έχει ήδη σημειωθεί, οι ιδέες που γέννησε η πολιτισμική μεταφορά έχουν ενθαρρύνει πολλούς μάνατζερ και θεωρητικούς της διοίκησης να βρουν τρόπους διαχείρισης της εταιρικής κουλτούρας. Πολλοί από αυτούς έχουν τώρα επίγνωση των συμβολικών επιπτώσεων των οργανωσιακών αξιών και πολλές οργανώσεις έχουν αρχίσει να διερευνούν το μοτίβο της κουλτούρας και υποκουλτούρας που διαπλάθει την καθημερινή δράση. Από τη μια μεριά αυτή μπορεί να θεωρηθεί ως θετική εξέλιξη, αφού αναγνωρίζει την αληθινή ανθρώπινη φύση των οργανώσεων και την ανάγκη να χτιστεί η οργάνωση γύρω από ανθρώπους, και όχι γύρω από τεχνικές. Ωστόσο, υπάρχει ένας αριθμός εν δυνάμει αρνητικών συνεπειών.

Πολλοί μάνατζερ και σύμβουλοι του μάνατζμεντ είναι πεπεισμένοι ότι υπάρχουν καλές και κακές κουλτούρες, ότι μια ισχυρή οργανωσιακή κουλτούρα είναι ουσιάδους σημασίας για την επιτυχία, και ότι κάποιες τροποποιήσεις στην υπάρχουσα κουλτούρα θα οδηγήσουν τους εργαζομένους να δουλεύουν περισσότερο και να αισθάνονται περισσότερο ευχαριστημένοι. Γι' αυτούς τους λόγους έχουν αρχίσει να υιοθετούν νέους ρόλους ως καλύτερες αλλαγών και προσπαθούν να δημιουργήσουν νέες μορφές εταιρικής συνείδησης. Παρ' ότι πολλοί μάνατζερ προσεγγίζουν το καθήκον αυτό δεχόμενοι ότι αυτό που είναι καλό για την εταιρεία θα αποβεί αναπόφευκτα προς όφελος των εργαζομένων, οι επικριτές τους αισθάνονται ότι η τάση

αυτή είναι εν δυνάμει επικίνδυνη, διότι μετατρέπει την τέχνη της διοίκησης σε διαδικασία ιδεολογικού ελέγχου ή σε αυτό που μερικές φορές αποδίδεται ως «αξιωματική μηχανική».

Φυσικά, η διοίκηση πάντοτε ήταν, ως ένα βαθμό, μια διεολογική πρακτική που προωθούσε τις κατάλληλες στάσεις, αξίες, και κανόνες συμπεριφοράς ως μέσα υποκίνησης και ελέγχου των εργαζομένων. Το καινούργιο στοιχείο πολλών πρόσφατων εξελίξεων είναι ο όχι-και-τόσο-λεπτός τρόπος με τον οποίο υποστηρίζεται η ιδεολογική χειραγώγηση και ο έλεγχος ως μια βασική διευθυντική στρατηγική. Υπάρχει μια κάποια ιδεολογική τυφλότητα σε μεγάλο μέρος των κειμένων σχετικά με την εταιρική κουλτούρα, ιδιαίτερα εκείνων που υποστηρίζουν ότι οι μάνατζερ προσπαθούν να γίνουν λαϊκοί ήρωες διαπλάθοντας και αναδιαπλάθοντας την κουλτούρα των οργανώσεών τους. Δεν δίνεται αρκετή προσοχή στο γεγονός ότι αυτή η χειραγώγηση είναι εξίσου πιθανό να συνοδεύεται από αντίσταση, δυσφορία, και έλλειψη εμπιστοσύνης, και ότι οι εργαζόμενοι μπορεί να αντιδράσουν σε τέτοιες προσπάθειες χειραγώγησής τους. Πρέπει να γίνει σημαντική διάκριση ανάμεσα στις προσπάθειες που στοχεύουν στη δημιουργία δικτύων κοινώς αποδεκτών νοημάτων, τα οποία συνδέουν τα βασικά μέλη μιας οργάνωσης μέσω οραμάτων, αξιών, και κωδίκων πρακτικής που είναι τόσο σημαντικοί για την ολογραφική αυτο-οργάνωση που περιγράφηκε στο Κεφάλαιο 4, και στη χρήση της κουλτούρας ως εργαλείο χειραγώγησης. Στο βαθμό που οι ιδέες της πολιτισμικής μεταφοράς χρησιμοποιούνται για τη δημιουργία ενός οργουελιανού κόσμου «εταιρικής νεολαίας», στον οποίο η κουλτούρα περισσότερο ελέγχει παρά εκφράζει τον ανθρώπινο χαρακτήρα, η πολιτισμική μεταφορά μπορεί να αποδειχτεί εντελώς χειραγωγητική και ολοκληρωτική στην επίδρασή της.

Όταν παρατηρούμε μια κουλτούρα, είτε σε μια οργάνωση είτε στην κοινωνία εν γένει, παρατηρούμε μια εξελισσόμενη μορφή κοινωνικής πρακτικής, που έχει επηρεαστεί από πολλές πολύπλοκες αλληλεπιδράσεις ανάμεσα σε ανθρώπους, συμβάντα, καταστάσεις, δράσεις, και γενικές περιστάσεις. Η κουλτούρα είναι αυτο-οργανούμενη και εξελίσσεται συνέχεια. Παρ' ότι σε κάθε δεδομένη στιγμή μπορεί να θεωρηθεί ότι έχει μια διακριτή μορφή (π.χ., αντανάκλα ένα ήθος ανταγωνισμού ή συνεργασίας), η μορφή αυτή τείνει να είναι ένα αφαιρετικό στιγμιότυπο που επιβάλλεται στην κουλτούρα εκ των έξω. Είναι μια μορφή που βοηθάει τον παρατηρητή να κατανοήσει τι συμβαίνει μέσα στην κουλτούρα. Αυτή η μορφή δεν είναι ταυτόσημη με την εμπειρία της ίδιας της κουλτούρας. Θυμηθείτε, για παράδειγμα, τη διαφορά ανάμεσα στις δυτικές ερμηνείες της ιαπωνικής κουλτούρας και την ίδια την ιαπωνική εμπειρία των ιεραρχικών σχέσεων. Από τη δυτική σκοπιά, η ιαπωνική ιεραρχία μπορεί να θεωρηθεί ως ένα σχήμα κυριαρχίας. Εκ των έσω μπορεί να βιωθεί ως μια διαδικασία αμοιβαίας προσφοράς.

Εξ ου και το μήνυμα: παρατηρητή πρόσχε. Υπάρχουν συνήθως περισσότερα πράγματα στην κουλτούρα απ' ό,τι μπορούμε να δούμε με την πρῶ-

τη ματιά, και οι ιδέες μας είναι συνήθως περισσότερο κατακερματισμένες και επιφανειακές απ' ό,τι είναι η ίδια η πραγματικότητα.

Το σημείο αυτό είναι σημαντικό γιατί πολλοί θεωρητικοί της διοίκησης θεωρούν την κουλτούρα ως φαινόμενο που έχει ευκρινώς καθορισμένα χαρακτηριστικά. Όπως και η οργανωσιακή δομή, έτσι και η κουλτούρα συχνά ανάγεται σε ένα σύνολο διακριτών μεταβλητών, όπως αξίες, πεποιθήσεις, ιστορίες, νόρμες, και τελετουργίες, τις οποίες μπορούμε να τεκμηριώσουμε και να χειραγωγήσουμε με εργαλειακό τρόπο.

Αυτή ακριβώς η μηχανιστική στάση υποβόσκει σε πολλές θεωρητικές προσεγγίσεις που υποστηρίζουν τη διαχείριση της κουλτούρας. Όμως, όπως έχει σημειωθεί, η κουλτούρα μοιάζει να είναι περισσότερο ολογραφική παρά μηχανιστική. Όπου η εταιρική κουλτούρα είναι ισχυρή και ακριμιά, ένα διακριτό ήθος διαπερνά όλη την οργάνωση: οι εργαζόμενοι αποπνέουν τα χαρακτηριστικά εκείνα που ορίζουν την αποστολή ή το ήθος του συνόλου – για παράδειγμα, υπερβολική προσήλωση στην εξυπηρέτηση, επιμονή ενάντια στις αντίθετες προβλέψεις, προσήλωση στην καινοτομία, ή, σε λιγότερο ευτυχείς συγκυρίες, λήθαργος ή αίσθηση αδιεξόδου και ματαιότητας.

Η εταιρική κουλτούρα εδράζεται σε διακριτές ικανότητες ή ελλείψεις ικανοτήτων που είναι ενσωματωμένες στις στάσεις και τις προσεγγίσεις των μελών της οργάνωσης. Η κουλτούρα δεν είναι κάτι που μπορεί να μετρηθεί πάνω σε κάποια κλίμακα, διότι είναι μια μορφή βιωμένης εμπειρίας. Οι μάνατζερ μπορούν να επηρεάσουν την εμπειρία αυτή έχοντας συνείδηση των συμβολικών επιπτώσεων των ενεργειών τους, αλλά και μέσω της προσπάθειάς τους να καλλιεργήσουν τις επιθυμητές αξίες. Όμως, σε καμιά περίπτωση, δεν μπορούν να ελέγξουν την κουλτούρα με τον τρόπο που πολλοί συγγραφείς του μάνατζμεντ υποστηρίζουν. Η ολογραφική διάχυση της κουλτούρας σημαίνει ότι η κουλτούρα διαποτίζει τις δραστηριότητες με τρόπο που δεν υπόκειται σε άμεσο έλεγχο από οποιοδήποτε μεμονωμένο σύνολο ατόμων. Εάν κατανοήσουμε τις οργανώσεις ως κουλτούρες, θα αποκομίσουμε πολλές κρίσιμης σημασίας ιδέες, οι οποίες διαφεύγουν της προσοχής άλλων μεταφορικών περιγραφών, αλλά αυτό δεν σημαίνει ότι θα αποκτήσουμε την εύκολη συνταγή για την επίλυση των προβλημάτων του μάνατζμεντ, την οποία επιζητούν πολλοί μάνατζερ και συγγραφείς του μάνατζμεντ.

Στις αρχές του εικοστού αιώνα, ο ανθρωπολόγος Franz Boas φιλοξένησε στη Νέα Υόρκη κάποιον ιθαγενή από τα νησιά του Βορειοδυτικού Ειρηνικού Ωκεανού και διαπίστωσε ότι ο προσκεκλημένος του εξάντλησε το μεγαλύτερο μέρος της διανοητικής του περιέργειας στις μπρούντζινες μάσκες των κιγκλιδοματών των ξενοδοχείων, και στις γυναίκες με τα γένηα που εκτίθεντο τότε στην πλατεία Times. Την προσοχή του τράβηξαν μάλλον οι περιέργες, παρά οι ουσιαστικές πλευρές της κουλτούρας. Η εμπειρία αυτή περιέχει μια πολύτιμη προειδοποίηση για όσους ενδιαφέρονται να κατανοήσουν την οργανωσιακή κουλτούρα, επειδή και εδώ την προσοχή μπορεί

να τραβήξουν μάλλον οι φραμπαλάδες και οι τελετουργίες που κοσμούν την επιφάνεια της οργανωσιακής ζωής, παρά οι βαθύτερες και περισσότερες θεμελιώδεις δομές που στηρίζουν αυτές τις ορατές πλευρές. Σε μελέτες σχετικά με την οργανωσιακή κουλτούρα, η διενέργεια θεωρείται συχνά ως μια εθελοντική διαδικασία που επηρεάζεται άμεσα από τους εμπλεκόμενους δρώντες. Η άποψη αυτή είναι σημαντική διότι δίνει στους ανθρώπους την ισχύ να αναλαμβάνουν μεγαλύτερη ευθύνη για τον κόσμο τους, εφόσον συνειδητοποιούν ότι παίζουν σημαντικό ρόλο στην κατασκευή της δικιάς τους πραγματικότητας. Μπορεί όμως να είναι παραπλανητική, στο μέτρο που αγνοεί το σκηνικό μέσα στο οποίο λαμβάνει χώρα η διενέργεια. Όλοι μας κατασκευάζουμε ή διενεργούμε τη δικιά μας πραγματικότητα, όχι όμως αναγκαστικά σε περιστάσεις που οι ίδιοι επιλέγουμε. Υπάρχει μια σημαντική διάσταση εξουσίας η οποία υποβόσκει στη διαδικασία της διενέργειας και στην οποία η πολιτισμική μεταφορά δεν δίνει πάντοτε την απαιτούμενη προσοχή. Όταν αυτό ληφθεί υπόψη, η πολιτισμική μεταφορά αρχίζει να διαποτίζεται από μια πολιτική γεύση που έχει στενή σχέση με τις προσεγγίσεις που θα διερευνηθούν σε επόμενα κεφάλαια.

[6]

ΣΥΜΦΕΡΟΝΤΑ, ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΙΣ ΚΑΙ ΙΣΧΥΣ *Οι Οργανώσεις ως Πολιτικά Συστήματα*

Ζω σε μια δημοκρατική κοινωνία. Γιατί θα πρέπει να υπακούω στις εντολές του προϊσταμένου μου οκτώ ώρες την ημέρα; Συμπεριφέρεται σαν καταραμένος δικτάτορας, διατάζοντάς μας συνεχώς και λέγοντάς μας τι θα πρέπει να σκεφτόμαστε και τι να κάνουμε. Με ποιο δικαίωμα συμπεριφέρεται κατ' αυτόν τον τρόπο; Η εταιρεία μάς πληρώνει, αλλά αυτό σημαίνει ότι έχει και το δικαίωμα να εξουσιάζει όλες τις σκέψεις και τα συναισθήματά μας; Σίγουρα δεν έχει κανένα δικαίωμα να μας μετατρέψει σε ρομπότ τα οποία πρέπει να υπακούν σε κάθε εντολή.

Αυτά τα θυμωμένα λόγια ενός βιομηχανικού εργάτη που έχει αγανακτήσει από τη μειωτική και καταπιεστική εμπειρία της καθημερινής εργασιακής ζωής, συνοψίζουν μια όψη της οργάνωσης στην οποία δεν έχουμε αναφερθεί μέχρι στιγμής. Ο εργάτης αυτός αναγνωρίζει ότι τα δικαιώματα που έχει ως πολίτης βρίσκονται σε αντίθεση με αυτά που έχει ως επ' αμοιβή εργαζόμενος. Ως πολίτης μιας δημοκρατικής κοινωνίας είναι θεωρητικά ελεύθερος να έχει τις δικές του απόψεις, να παίρνει τις δικές του αποφάσεις και να αντιμετωπίζεται ως ίσος. Ως υπάλληλος δεν έχει αυτά τα δικαιώματα. Απαιτείται από αυτόν να έχει το στόμα του κλειστό, να κάνει ό,τι του λένε και να υποτάσσει τη θέλησή του σε αυτήν των ανωτέρων του. Επί οκτώ ώρες την ημέρα και επί πέντε μέρες την εβδομάδα απαιτείται από αυτόν να ξεχάσει τα πάντα σχετικά με τη δημοκρατία και να κάνει τη δουλειά του. Το μόνο δημοκρατικό του δικαίωμα συνίσταται στο γεγονός ότι είναι ελεύθερος να βρει μια άλλη δουλειά και να φύγει. Ή, όπως το θέτει ο διευθυντής του, «Μπορείς να ψηφίσεις με τα πόδια σου. Αν δεν σου αρέσει εδώ, δεν είσαι υποχρεωμένος να μείνεις».

Η περιγραφή αυτή αποδίδει μια ακραία περίπτωση. Δεν χαρακτηρίζονται όλες οι οργανώσεις από τέτοιου είδους περιχαρακωμένες σχέσεις ανάμεσα στη διεύθυνση και τους εργαζομένους ή από τέτοιους δικτατορικούς τρόπους διοίκησης. Αυτή όμως η κατάσταση είναι περισσότερο συνηθισμένη απ' ό,τι συχνά θέλουμε να πιστεύουμε, ειδικά σε βιομηχανικές οργανώσεις όπου έχουν αναπτυχθεί μέτωπα μάχης μεταξύ εργατών και διεύθυνσης. Το παράδειγμα αυτό, είτε αποτελεί τυπική περίπτωση είτε όχι, μας καλεί να κατανοήσουμε τις οργανώσεις ως πολιτικά συστήματα.

Οι μάνατζερ μιλούν συχνά για εξουσία, ισχύ, και σχέσεις προϊσταμένου υφισταμένου. Ένα μόνο μικρό βήμα να κάνουμε, θα συνειδητοποιήσουμε ό-

τι αυτά είναι πολιτικά ζητήματα που εμπλέκουν δραστηριότητες εξουσιαζόντων και εξουσιαζομένων. Αν αναπτύξουμε αυτήν την ιδέα, είναι προφανές ότι μπορούμε να κατανοήσουμε τις οργανώσεις ως συστήματα διακυβέρνησης τα οποία ποικίλλουν ανάλογα με τις πολιτικές αρχές που εφαρμόζουν.

Κάποιες οργανώσεις, όπως αυτή που περιγράψαμε πιο πάνω, μπορεί να είναι σε μεγάλο βαθμό ανταρχικές, ενώ άλλες μπορεί να είναι πρότυπα δημοκρατίας. Αν συνειδητοποιήσουμε ότι η οργάνωση είναι εγγενώς πολιτική, υπό την έννοια ότι θα πρέπει να βρεθούν τρόποι για να δημιουργηθεί τάξη και να δοθεί προσανατολισμός σε μια ομάδα ανθρώπων με εν δυνάμει διαφορετικά και αντικρουόμενα συμφέροντα, μπορούμε να μάθουμε πολλά πράγματα σχετικά με τα προβλήματα και τη νομιμότητα της διοίκησης ως διαδικασίας διακυβέρνησης, καθώς και για τη σχέση μεταξύ οργάνωσης και κοινωνίας.

Μπορούμε επίσης να χρησιμοποιήσουμε αυτήν τη μεταφορική περιγραφή που δανείζεται όρους της πολιτικής για να ανατάμουμε την πολιτική της καθημερινής οργανωσιακής ζωής. Οι περισσότεροι άνθρωποι που εργάζονται σε μια οργάνωση παραδέχονται ευθέως, κατ' ιδίαν, ότι περιβάλλονται από κάποιου είδους «πάρε δώσε» μέσω του οποίου διαφορετικοί άνθρωποι προσπαθούν να προωθήσουν συγκεκριμένα συμφέροντα. Ωστόσο, αυτό το είδος δραστηριότητας σπάνια συζητιέται δημοσίως. Η ιδέα ότι οι οργανώσεις είναι –υποτίθεται– ορθολογικά εγχειρήματα, των οποίων τα μέλη επιδιώκουν κοινούς στόχους, τείνει να αποθαρρύνει τη συζήτηση των πολιτικών κινήτρων. Με δυο λόγια, η πολιτική είναι μια βρόμικη λέξη.

Αυτό είναι ατυχές, διότι συχνά μας εμποδίζει να συνειδητοποιήσουμε ότι η πολιτική και η άσκηση της πολιτικής μπορεί να είναι μια ουσιαστική πλευρά της οργανωσιακής ζωής και όχι απαραίτητα ένα επιπρόσθετο, προαιρετικό και δυσλειτουργικό στοιχείο. Υπό αυτήν την άποψη, είναι χρήσιμο να θυμόμαστε ότι το πρωταρχικό νόημα της ιδέας της πολιτικής ξεπηδά από την άποψη ότι, όταν τα συμφέροντα αποκλίνουν, η κοινωνία θα πρέπει να παρέχει ένα μέσο το οποίο θα επιτρέπει στα άτομα να συμβιβάζουν τις διαφορές τους μέσω διαβούλευσης και διαπραγματεύσεως. Στην Αρχαία Ελλάδα για παράδειγμα, ο Αριστοτέλης υποστήριξε ότι η πολιτική είναι ένα μέσο συμβιβασμού ανάμεσα στην ανάγκη για ενότητα της ελληνικής πόλεως (πόλη-κράτος) και στο γεγονός ότι η πόλις ήταν ένα «συνάθροισμα πολλών μελών». Η πολιτική, για τον Αριστοτέλη, παρείχε ένα μέσο για τη δημιουργία τάξης μέσα από την ποικιλομορφία, αποφεύγοντας συγχρόνως μορφές ολοκληρωτικής διακυβέρνησης. Η πολιτική επιστήμη και πολλά συστήματα διακυβέρνησης έχουν βασιστεί πάνω σε αυτήν τη βασική ιδέα, υποστηρίζοντας ότι η πολιτική, καθώς και η αποδοχή και η αλληλεπίδραση ανταγωνιζόμενων συμφερόντων, είναι ένα μέσο δημιουργίας μιας μη πειθαναγκαστικής μορφής κοινωνικής ευταξίας.

Προσπαθώντας να κατανοήσουμε τις οργανώσεις ως συστήματα διακυβέρνησης και προσπαθώντας να διευκρινίσουμε τις λεπτομέρειες της πολι-

τικής της οργανωσιακής ζωής, μπορούμε να συλλάβουμε σημαντικά ποιοτικά χαρακτηριστικά της οργάνωσης τα οποία συχνά θεωρούνται μειωμένης σημασίας ή αγνοούνται.

Οι οργανώσεις ως συστήματα διακυβέρνησης

Τον Απρίλιο του 1979, το περιοδικό *Business Week* δημοσίευσε ένα κύριο άρθρο για την εταιρεία αυτοκινήτων Ford. Στο εξώφυλλο του περιοδικού παρουσιαζόταν ένα σκίτσο του Henry Ford II, ο οποίος ήταν καθισμένος σε ένα αυτοκίνητο, στη θέση του οδηγού η οποία έμοιαζε με θρόνο, και κρατούσε στα χέρια του το τιμόνι. Πίσω από το θρόνο στεκόταν μια σκιώδης μορφή –επαφίεται στη φαντασία μας να καταλάβουμε ποιος ήταν. Η χαρακτηριστική μύτη των Ford υποδηλώνει ότι μπορεί να ήταν ο Henry Ford I, ο ιδρυτής της δυναστείας Ford, ο οποίος έλεγε εξοnuχιστικά τον τρόπο με τον οποίο ο εγγονός του διοικούσε την εταιρεία. Το άρθρο επικεντρωνόταν στο θέμα της διαδοχής. Μετά από τριάντα τέσσερα χρόνια στην προεδρία της εταιρείας, ο Henry II σχεδίαζε να αποσυρθεί, αλλά δεν ήταν προφανές ποιος θα ήταν ικανός να τον διαδεχτεί και να αναλάβει το τιμόνι. Μέχρι τη στιγμή του υποβιβασμού και της απόλυσής του, το καλοκαίρι του 1978, ο πλέον δημοφιλής υποψήφιος ήταν ο Lee Iacocca, ένα πολύ επιτυχημένο στέλεχος της Ford που αργότερα έγινε πρόεδρος της Chrysler. Η απόλυση του Iacocca πρόσθεσε ένταση στην αίσθηση που δημιουργούσε το σκίτσο, διότι συμβόλιζε την ανταρχική φύση της εταιρείας Ford υπό την ηγεσία των δύο Henry. Η απόλυση του Iacocca ήταν απλώς η πλέον πρόσφατη και διαμφισβητούμενη από μια σειρά απολύσεων, μεταξύ των οποίων και επτά προέδρων της εταιρείας από το 1960 και μετά. Ο Iacocca ήταν δημοφιλής και ισχυρή μορφή στην εταιρεία Ford αλλά, προφανώς, όχι δημοφιλής εκεί που έπρεπε. Η απόλυσή του οφειλόταν απλώς και μόνο στο γεγονός ότι δεν είχε την έγκριση του Henry II, ο οποίος φέρεται πως έθεσε στην Επιτροπή Αξιολόγησης Οργάνωσης του Διοικητικού Συμβουλίου της εταιρείας ένα τελεσίγραφο του τύπου «ή αυτός ή εγώ», και κέρδισε. Η επίσημη δικαιολογία που δόθηκε από τον Henry II στο *Business Week* ήταν ότι ο Iacocca δεν ταίριαζε στον τρόπο με τον οποίο έβλεπε ο ίδιος τα πράγματα. Υπήρχε η φήμη ότι η μούρα του Iacocca σφραγίστηκε από το γεγονός ότι είχε αποκτήσει πολύ μεγάλη ισχύ μέσα στην εταιρεία. Μολονότι η κατευθυντήρια φιλοσοφία της εταιρείας Ford φέρεται να ήταν κάποιου τύπου «ομαδικό μάνατζμεντ» παρόμοιο με αυτό της εταιρείας General Motors, το *Business Week* δήλωσε ότι πίστευε πως ήταν δύσκολο για τον Henry να συμβιβαστεί με την απώλεια της προσωπικής ισχύος που προϋπέθετε αυτό το είδος αποξένωσης.

Η ιστορία της Ford δεν είναι, βεβαίως, μοναδική. Πολλές οργανώσεις διοικούνται από ανταρχικούς μάνατζερ, οι οποίοι έχουν στα χέρια τους μεγάλη εξουσία, λόγω προσωπικών ικανοτήτων, οικογενειακών δεσμών, ή

Οι οργανώσεις, όπως και οι κυβερνήσεις, εφαρμόζουν κάποιο σύστημα «διακυβέρνησης» για τη διατήρηση της τάξης στο εσωτερικό τους. Επομένως, η πολιτική ανάλυση μπορεί να συνεισφέρει στην ανάλυση των οργανώσεων. Τα πλέον συνήθη συστήματα πολιτικής διακυβέρνησης που μπορεί να συναντήσει κανείς σε οργανώσεις, είναι τα κάτωθι:

ΑΥΤΑΡΧΙΑ (Αυτοκρατία): απόλυτη διακυβέρνηση, όπου η ισχύς είναι συγκεντρωμένη σε ένα άτομο ή σε μια μικρή ομάδα και υποστηρίζεται από τον έλεγχο κρίσιμων πόρων, τα δικαιώματα κατοχής ή ιδιοκτησίας, την παράδοση, το χαρακτηριστικό χαρακτήρα, και άλλα προσωπικά προνόμια.

ΓΡΑΦΕΙΟΚΡΑΤΙΑ: διακυβέρνηση που ασκείται μέσω της χρήσης του γραπτού λόγου, η οποία παρέχει τη βάση για έναν ορθολογικό-νομικό τύπο εξουσίας, ή «εξουσίας του νόμου».

ΤΕΧΝΟΚΡΑΤΙΑ: διακυβέρνηση που ασκείται μέσω της χρήσης της γνώσης, της ισχύος των ειδικών, και της ικανότητας κάποιων ατόμων να επιλύουν τα σχετικά προβλήματα.

ΣΥΓΚΑΘΟΡΙΣΜΟΣ: μορφή διακυβέρνησης όπου τα αντιτιθέμενα μέρη, καθένα από τα οποία αντλεί ισχύ από μια συγκεκριμένη βάση, συμπλέουν στην από κοινού διαχείριση κοινών συμφερόντων, όπως συμβαίνει στις κυβερνήσεις συνασπισμού και σε διάφορες μορφές κορπορατισμού.

ΑΝΤΙΠΡΟΣΩΠΕΥΤΙΚΗ ΔΗΜΟΚΡΑΤΙΑ: διακυβέρνηση που ασκείται μέσω της εκλογής των ατόμων που διοικούν, οι οποίοι παίρνουν το χρέος να ενεργούν εκ μέρους του εκλεκτορικού σώματος και οι οποίοι διατηρούν αυτήν τη θέση για το συγκεκριμένο χρονικό διάστημα που έχουν ελεγει, ή για όσο χρόνο έχουν την υποστήριξη του εκλεκτορικού σώματος, όπως συμβαίνει στην περίπτωση της κοινοβουλευτικής διακυβέρνησης και κάποιων σχηματών εργατικού ή μετοχικού ελέγχου στη βιομηχανία.

ΑΜΕΣΗ ΔΗΜΟΚΡΑΤΙΑ: σύστημα κατά το οποίο όλοι έχουν εξίσου δικαίωμα στη διακυβέρνηση και εμπλέκονται σε όλα τα επίπεδα λήψης αποφάσεων, όπως συμβαίνει σε πολλές συλλογικές οργανώσεις - παραδείγματα, οι συνεταιρισμοί και τα εβραϊκά κμπούτς. Το σύστημα αυτό ενθαρρύνει την αυτο-οργάνωση ως κύριο τρόπο οργάνωσης.

Είναι σπάνιο να βρει κανείς οργανώσεις που χρησιμοποιούν μόνο έναν από τους παραπάνω τύπους διακυβέρνησης. Συνήθως, στην πράξη, συναντώνται μεικτές μορφές. Παραδείγματος χάριν, ενώ κάποιες οργανώσεις είναι περισσότερο αυταρχικές, περισσότερο γραφειοκρατικές, ή περισσότερο δημοκρατικές απ' ό,τι άλλες, παρουσιάζουν συχνά και στοιχεία άλλων συστημάτων. Ένα από τα καθήκοντα της πολιτικής ανάλυσης είναι να ανακαλύψει ποιες αρχές εκδηλώνονται, πού, πότε, γιατί, και πώς.

Έκθεμα 6.1. Οργανώσεις και συστήματα πολιτικής διακυβέρνησης

λόγω της δεξιότητας που έχουν στο να επιβάλλουν την επιρροή και το κύρος τους μέσα στην οργάνωση. Προφανή παραδείγματα αποτελούν οι εταιρείες που διοικούνται από το ίδιο άτομο στο οποίο και ανήκουν, όπου ισχύει η αρχή «Η επιχείρηση είναι δική μου και θα κάνω ό,τι θέλω»· οι οικογενειακές επιχειρήσεις που διοικούνται μέσω μιας «σιδηράς χειρός» που πρωτίστως και πέρα από οτιδήποτε άλλο είναι συνεπής απέναντι στα οικογενειακά συμφέροντα και την παράδοση· οι μεγάλες εταιρείες όπως ήταν η ΙΤΤ υπό τον Harold Geneen καθώς και εταιρείες, εργατικά σωματεία ακόμη και εθελοντικές οργανώσεις ή λέσχες που κυριαρχούνται από αυτοδιαωριζόμενες ολιγαρχίες. Η βάση της καθημερινής τάξης σε αυτές τις οργανώσεις τείνει να είναι αυταρχική παρά δημοκρατική, υπό την έννοια ότι η απώτερη εξουσία που επηρεάζει τα πράγματα βρίσκεται στα χέρια ενός μόνο ατόμου ή μιας ομάδας, που επισήμως παίρνουν όλες τις σημαντικές αποφάσεις. Παρ' ό,τι είναι σπάνιο να βρεθεί στην πράξη μια πλήρως αυταρχική οργάνωση, πολλές οργανώσεις έχουν ισχυρές αυταρχικές τάσεις και χαρακτηριστικά.

Όταν χρησιμοποιούμε όρους όπως αυταρχία (αυτοκρατία) και δημοκρατία, για να περιγράψουμε τη φύση μιας οργάνωσης, κάνουμε έμμεσα έναν παραλληλισμό ανάμεσα σε οργανώσεις και πολιτικά συστήματα. Όπως φαίνεται στο Έκθεμα 6.1, κάνουμε το ίδιο όταν μιλάμε για τις οργανώσεις ως γραφειοκρατίες ή τεχνοκρατίες, εφόσον, και στις δύο αυτές περιπτώσεις, χαρακτηρίζουμε την οργάνωση με όρους ενός συγκεκριμένου είδους πολιτικής διακυβέρνησης. Σε καθεμιά από αυτές τις λέξεις η κατάληξη *-κρατία*, που υποδηλώνει την ισχύ ή την εξουσία, συνοδεύεται από ένα πρόθεμα που υποδεικνύει την ακριβή φύση της ισχύος ή της εξουσίας. Έτσι η λέξη αυταρχία σηματοδοτεί το είδος της απόλυτης και συχνά δικτατορικής εξουσίας που σχετίζεται με τη διακυβέρνηση από ένα άτομο. Σε μια γραφειοκρατία, η διακυβέρνηση σχετίζεται με τη χρήση του γραπτού λόγου και ασκείται από γραφειοκράτες που κάθονται πίσω από τα γραφεία τους, φτιάχνοντας και εφαρμόζοντας τους κανόνες που καθοδηγούν την οργανωσιακή δραστηριότητα. Σε τέτοιες οργανώσεις, η εξουσία και η ευθύνη είναι στενά συνδεδεμένες με τη γνώση και τη χρήση των κανόνων, καθώς επίσης και με μια μορφή διοίκησης που αυτό συνεπάγεται και που φαίνεται νομοτελειακή.

Στις τεχνοκρατικές οργανώσεις, όπως είναι οι ευέλικτες και συνεχώς μεταβαλλόμενες εταιρείες, που αφθονούν στον κλάδο των ηλεκτρονικών και σε άλλα ταραχώδη περιβάλλοντα, η εξουσία και η ευθύνη είναι άμεσα συνδεδεμένες με τις τεχνικές γνώσεις και την εμπειρογνομοσύνη των ατόμων. Ενώ στις αυτοκρατίες και τις γραφειοκρατίες το μοτίβο της ισχύος και της εξουσίας είναι αρκετά σταθερό και ευκρινώς ορισμένο, στις τεχνοκρατίες είναι συνήθως ρευστό επειδή η ανέλιξη στην εξουσία και η πτώση από αυτή διαφορετικών ατόμων και ομάδων αντικατοπτρίζουν τη σημασία της συνεισφοράς τους στον τεχνικό τομέα. Η εξουσία και η επιρροή συχνά συνοδεύουν τα «παιδιά θαύματα» και άλλους μορφωμένους ανθρώπους οι οποίοι

οι φαίνονται ικανοί να ασχοληθούν με κυρίαρχα ζητήματα ή να ανοίξουν νέους δρόμους που θα οδηγήσουν την εταιρεία στην επιτυχία και θα εδραιώσουν τη φήμη της.

Τέλος, στις δημοκρατικές οργανώσεις το δικαίωμα της διακυβέρνησης βρίσκεται στα χέρια του *δήμου*, δηλαδή, του συνόλου του πληθυσμού. Αυτή η εξουσία μπορεί να ασκείται μέσω αντιπροσωπευτικών μορφών διοίκησης, όπου οι διαφορετικές ομάδες ενδιαφερομένων εκπροσωπούνται επίσημα στις διαδικασίες λήψης αποφάσεων, όπως συμβαίνει σε συστήματα συγκαθορισμού ή σε κυβερνήσεις συνασπισμού, καθώς και σε μορφές εργατικού ή μετοχικού ελέγχου. Η δημοκρατική εξουσία μπορεί επίσης να ασκηθεί άμεσα μέσω συμμετοχικών μορφών διακυβέρνησης όπου όλοι συμμετέχουν στη διαδικασία της διοίκησης.

Πολλοί άνθρωποι πιστεύουν ότι υπάρχει διαχωρισμός ανάμεσα στην επιχειρηματική δραστηριότητα και την πολιτική και ότι αυτές οι δύο θα πρέπει να κρατούνται χωριστά. Επομένως, όταν κάποιος προτείνει την ιδέα ότι οι εργάτες θα πρέπει να συμμετέχουν στα διοικητικά συμβούλια, ή ότι υπάρχουν λόγοι για τους οποίους επιβάλλεται ο έλεγχος της βιομηχανίας από τους εργαζομένους, τότε αυτός ο κάποιος θεωρείται ότι υιοθετεί μια αστήρικτη πολιτική θέση. Ωστόσο, η προηγούμενη συζήτηση δείχνει ότι αυτή η ερμηνεία δεν είναι απολύτως ορθή. Αυτός που υποστηρίζει τα δικαιώματα των εργαζομένων ή τη βιομηχανική δημοκρατία δεν εισάγει ένα πολιτικό ζήτημα, επιχειρηματολογεί υπέρ μιας διαφορετικής προσέγγισης μιας κατάστασης που είναι ήδη πολιτική. Οι οργανώσεις που κυριαρχούνται από συστήματα εργατικού ελέγχου δεν είναι περισσότερο πολιτικές από τις αυτοκρατικές, τις γραφειοκρατικές, ή τις τεχνοκρατικές οργανώσεις. Η πολιτική τους φύση είναι απλώς διαφορετικού χαρακτήρα, και αντλεί τη νομιμότητά της από διαφορετικές αρχές.

Το σύστημα του βιομηχανικού συγκαθορισμού που αναπτύχθηκε στη Δυτική Γερμανία και σε άλλες ευρωπαϊκές χώρες μετά το Δεύτερο Παγκόσμιο Πόλεμο αναγνωρίζει ρητώς τις αντιμαχόμενες αξιώσεις για νόμιμη εξουσία, οι οποίες μπορεί να προωθούνται, από τη μια μεριά από τους ιδιοκτήτες του κεφαλαίου, και από την άλλη από τους εργαζομένους. Σύμφωνα με αυτό το σύστημα, ιδιοκτήτες και εργαζόμενοι συγκαθορίζουν το μέλλον των επιχειρήσεων συμμετέχοντας στην εξουσία και στη διαδικασία λήψης αποφάσεων. Το σύστημα ποικίλλει ευρέως στην πράξη. Στη Γερμανία, για παράδειγμα, ο συγκαθορισμός ποικίλλει ανάλογα με τον κλάδο. Στη βιομηχανία άνθρακα και χάλυβα, η νομοθεσία που θεσπίστηκε κατά τη δεκαετία του 1950 προνοεί για το διορισμό εποπτικών συμβουλίων που αποτελούνται από έντεκα μέλη, πέντε από τα οποία εκλέγονται από τους μετόχους και πέντε από τους εργαζομένους, ενώ το ενδέκατο μέλος ορίζεται από τα άλλα δέκα. Τα εποπτικά συμβούλια είναι με τη σειρά τους υπεύθυνα για το διορισμό ενός διευθυντικού συμβουλίου τριών μελών, το οποίο ασχολείται με τις καθημερινές υποθέσεις τηςχείρισης. Ένα μέλος αυτού του συμβουλίου πρέπει να είναι κάποιος ειδικός στον επιχειρησιακό τομέα,

ένα άλλο κάποιος ειδικός στον τομέα παραγωγής, και το τρίτο μέλος πρέπει να είναι εκπρόσωπος των συνδικαλιστών. Εκλογές γι' αυτά τα συμβούλια γίνονται κάθε τρία χρόνια. Η σύνθεση των συμβουλίων είναι σχεδιασμένη με τρόπο ώστε να δίνονται ίσα δικαιώματα στο κεφάλαιο και στους εργαζομένους, αν και πολλοί αμφιβάλλουν για το αν αυτό συμβαίνει πάντα στην πράξη. Σε άλλες ευρωπαϊκές χώρες όπως είναι η Δανία, η Νορβηγία και η Σουηδία, καθώς και σε χώρες της Βόρειας Αμερικής, εφαρμόζεται μια παραλλαγή της αρχής του συγκαθορισμού για τον προσδιορισμό της συμμετοχής των εργαζομένων στη διοίκηση, καθώς ένας ορισμένος αριθμός θέσεων στα εταιρικά συμβούλια διατίθεται συνήθως για τους εκπροσώπους των συνδικάτων. Μια άλλη εφαρμογή της αρχής αυτής συναντάται σε εκείνες τις μορφές κορπορατισμού όπου τα διευθυντικά στελέχη, τα συνδικάτα, και η κυβέρνηση ενώνουν τις δυνάμεις τους, διαβουλεύονται και συνεργάζονται πάνω σε θέματα αμοιβαίου ενδιαφέροντος.

Παρ' ότι τέτοιες εξελίξεις αναγνωρίζουν το δικαίωμα των εργαζομένων να συμμετέχουν στη διοίκηση μιας επιχείρησης, εντούτοις δεν έχουν γίνει πάντοτε εύκολα αποδεκτές από το εργατικό κίνημα. Η αιτία του γεγονότος αυτού εντοπίζεται σε μια άλλη πολιτική αρχή: ότι σε υγιή συστήματα διακυβέρνησης, αυτοί που είναι στην εξουσία πρέπει να ελέγχονται από κάποια μορφή αντιπολίτευσης. Πολλοί άνθρωποι που ασχολούνται με τα δικαιώματα της εργατικής τάξης φοβούνται ότι η άμεση εμπλοκή των εργαζομένων στη διαδικασία της διοίκησης δημιουργεί μια κατάσταση που ενσωματώνει τη διαφωνία και επομένως ελαττώνει την ισχύ της. Όταν κάποιος συμμετέχει στη διαδικασία λήψης αποφάσεων, χάνει το δικαίωμά του να αντιτίθεται στις αποφάσεις που παίρνονται. Πολλοί υπέρμαχοι των δικαιωμάτων της εργατικής τάξης έχουν, λοιπόν, υποστηρίξει ότι τα δικαιώματα των εργαζομένων μπορούν να προστατευτούν καλύτερα μέσω συνασπισμών όπως είναι τα εργατικά συνδικάτα ή οι επαγγελματικοί σύλλογοι, που υιοθετούν έναν αντιπολιτευτικό ρόλο, έτσι ώστε να μπορούν να επηρεάζουν την πολιτική χωρίς όμως να την οικειοποιούνται.

Αυτό το πρόβλημα της «ενσωμάτωσης» συχνά συνοδεύει εκείνες τις οργανωσιακές αλλαγές οι οποίες ευνοούν μια αυξημένη συμμετοχή των εργαζομένων στη διαδικασία λήψης αποφάσεων. Πολλοί από αυτούς που αντιτίθενται σε τέτοιες αλλαγές φοβούνται ότι θα επιτραπεί στους εργαζομένους να ασκούν τα δημοκρατικά τους δικαιώματα σε αποφάσεις ήσσονος σημασίας, ενώ θα αποκλείονται από τη διαδικασία λήψης αποφάσεων μείζονος σημασίας. «Μας επιτρέπεται να επιλέξουμε το χρώμα της ταπεσαρίας και τίποτε άλλο» – αυτό είναι ένα σύνθημα παράπονο. Από τη σκοπιά αυτών των επικριτών, τέτοιες αποσπασματικές κινήσεις προς την κατεύθυνση της βιομηχανικής δημοκρατίας υποκινούνται συχνά από την πρόθεση της διοίκησης να παρεκτρέψει ή να σκεδάσει την πολιτική αντιπολίτευση, δίνοντάς της την ευκαιρία να συμμετάσχει στις λιγότερο σημαντικές πλευρές του ελέγχου. Για τους λόγους αυτούς, οι υπέρμαχοι της βιομηχανικής δημοκρατίας ισχυρίζονται ότι η συμμετοχή δεν αρκεί και ότι οι οργα-

νώσεις θα πρέπει να κινηθούν προς τρόπους διοίκησης που να βασίζονται πάνω σε πλήρως ανεπτυγμένες μορφές εργατικού ελέγχου.

Τέτοιοι τρόποι έχουν χρησιμοποιηθεί ευρέως σε χώρες της Ανατολικής Ευρώπης, όπως για παράδειγμα στην πρώην Γιουγκοσλαβία, όπου οι εργάτες εξέλεξαν τη διοίκηση και όπου η αρχή της αυτοδιοίκησης προσδιόριζε μια βασική οργανωσιακή αξία. Αυτό το είδος συστήματος διαφέρει από τα σχήματα του συγκαθορισμού, τα οποία αναγνωρίζουν ότι οι ιδιοκτήτες του κεφαλαίου και οι ιδιοκτήτες της εργασίας έχουν ίσα δικαιώματα, καταλύοντας τη διάκριση ανάμεσα στο κεφάλαιο και την εργασία. Σε χώρες όπου η βιομηχανία είναι κρατικοποιημένη, αυτή η μορφή της αυτοδιοίκησης μπορεί να επιτευχθεί σχετικά εύκολα, όμως αλλού έχει συναντήσει δυσκολίες που προέρχονται από εκείνους οι οποίοι επιθυμούν να προστατεύουν τα δικαιώματα των ιδιοκτητών.

Τα πλέον προφανή μεγάλης κλίμακας πειράματα εργατικού ελέγχου σε καπιταλιστικές κοινωνίες έχουν γίνει σε νοσούσες εταιρείες και κλάδους, όπου τα πράγματα άλλαξαν με αποτέλεσμα να έχει αυξηθεί η πιθανότητα ανεργίας και η πιθανότητα να κλείσουν εργοστάσια, και να έχουν οδηγηθεί οι ιδιοκτήτες να πουλήσουν τα μερίδια που είχαν στην εταιρεία. Κάποιες φορές η απόκριση των εργαζομένων ήταν η εξαγορά της επιχείρησης και, στη συνέχεια, η λειτουργία της όχι πάντα με μεγάλη επιτυχία, εν μέρει εξαιτίας του γεγονότος ότι οι οργανώσεις αυτές ανήκαν σε φθίνοντες κλάδους, και εν μέρει εξαιτίας των προβλημάτων «ενσωμάτωσης», που ανακύπτουν όταν οι εργαζόμενοι γίνονται ή διορίζουν οι ίδιοι τους διευθυντές μιας οργάνωσης που λειτουργεί μέσα σε καπιταλιστικό σύστημα. Όπως και άλλοι διευθυντές μη δημοκρατικών οργάνωσεων, ανακαλύπτουν ότι η επιβίωση στο σύστημα απαιτεί ενέργειες ορισμένου είδους οι οποίες δεν είναι πάντα δημοφιλείς στους ιδιοκτήτες-εργαζόμενους συναδέλφους τους. Το σύστημα έχει μια δική του λογική, και το να είναι κάποιος ιδιοκτήτης δεν συνεπάγεται απαραίτητα ότι έχει πλήρη ελευθερία κινήσεων.

Είτε συζητάμε για τη διοίκηση της εταιρείας αυτοκινήτων Ford από κάποιο μέλος της δυναστείας Ford, είτε για τη διοίκηση ενός συνεταιρισμού που ελέγχεται από τους εργαζομένους, είναι φανερό ότι οι επιλογές στο οργανωσιακό επίπεδο συνεπάγονται πάντα πολιτικές επιλογές. Μολονότι η γλώσσα της θεωρίας των οργάνωσεων συχνά παρουσιάζει με σχετικά ουδέτερους όρους τις ιδέες που σχετίζονται με το χειρισμό και την υποκίνηση των εργαζομένων –για παράδειγμα, ως ζήτημα ύφους της ηγεσίας, ζήτημα αυτονομίας, συμμετοχής, και σχέσεων εργοδοτών-εργαζομένων–, οι όροι αυτοί δεν είναι τόσο ουδέτεροι όσο δείχνουν. Αν κατανοήσουμε τις οργανώσεις ως πολιτικά συστήματα, θα αποκτήσουμε ένα μέσο διερεύνησης της πολιτικής σημασίας αυτών των ζητημάτων, καθώς και της γενικότερης σχέσης ανάμεσα στην πολιτική και την οργάνωση.

Οι οργανώσεις ως συστήματα πολιτικής δραστηριότητας

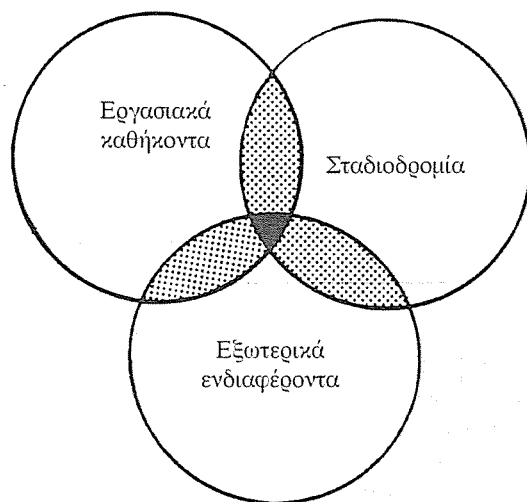
Η ανάλυση των οργάνωσεων από τη σκοπιά της συγκριτικής διακυβέρνησης μπορεί να θέσει τις βάσεις για μια ευχάριστα καινοτόμο προσέγγιση στην κατανόηση των οργάνωσεων. Ωστόσο, για να κατανοήσουμε την καθημερινή πολιτική δυναμική της οργάνωσης, είναι απαραίτητο να διερευνήσουμε επίσης και τις ιδιόμορφες διεργασίες μέσω των οποίων οι άνθρωποι ασχολούνται με την πολιτική. Για το σκοπό αυτόν, είναι χρήσιμο να επιστρέψουμε στην ιδέα του Αριστοτέλη ότι η πολιτική εκπηγάει από μια ποικιλομορφία συμφερόντων, και να ιχνηλατήσουμε τον τρόπο με τον οποίο αυτή η ποικιλομορφία οδηγεί σε ένα «πάρε δώσε», σε διαπραγμάτευση, και σε άλλες διαδικασίες οικοδόμησης συνασπισμών και αμοιβαίας επιρροής, οι οποίες διαπλάθουν σε μεγάλο βαθμό την οργανωσιακή ζωή.

Η πολιτική της οργάνωσης εκδηλώνεται περισσότερο εμφανώς στις συγκρούσεις και στα παιχνίδια εξουσίας, που πολλές φορές καταλαμβάνουν περίοπτη θέση, καθώς και στις αμέτρητες διαπροσωπικές ραδιουργίες οι οποίες εκτρέπουν τη ροή των οργανωσιακών δραστηριοτήτων. Το βασικότερο, όμως, είναι ότι η πολιτική είναι πάντα παρούσα, παρ' ότι συχνά αδιόρατη από όλους εκτός από εκείνους που εμπλέκονται άμεσα.

Μπορούμε να αναλύσουμε με συστηματικό τρόπο την οργανωσιακή πολιτική εστιάζοντας στις σχέσεις μεταξύ *συμφερόντων, συγκρούσεων, και εξουσίας*. Η οργανωσιακή πολιτική προκύπτει όταν οι άνθρωποι σκέφτονται με διαφορετικό τρόπο και θέλουν να ενεργήσουν με διαφορετικό τρόπο. Αυτή η ποικιλομορφία δημιουργεί μια ένταση η οποία πρέπει να επιλυθεί με πολιτικά μέσα. Όπως έχουμε ήδη αναφέρει, υπάρχουν πολλοί τρόποι με τους οποίους μπορεί να επιτευχθεί αυτό: ανταρχικά («Θα δράσουμε κατ' αυτόν τον τρόπο»), γραφειοκρατικά («Υποχρεούμαστε να δράσουμε κατ' αυτόν τον τρόπο»), τεχνοκρατικά («Είναι καλύτερα να δράσουμε κατ' αυτόν τον τρόπο»), ή δημοκρατικά («Πώς πρέπει να δράσουμε;»). Σε καθεμιά από αυτές τις περιπτώσεις, η επιλογή ανάμεσα σε εναλλακτικές οδούς δράσης εξαρτάται συνήθως από τις σχέσεις εξουσίας ανάμεσα στους εμπλεκόμενους δράντες. Αν επικεντρωθούμε στον τρόπο με τον οποίο αποκλίνοντα συμφέροντα προκαλούν συγκρούσεις, ορατές ή αδιόρατες, οι οποίες επιλύονται ή διαιωνίζονται με διάφορα παιχνίδια εξουσίας, θα μπορούσαμε να καταστήσουμε την ανάλυση της οργανωσιακής πολιτικής τόσο αυστηρή, όσο είναι η ανάλυση οποιασδήποτε άλλης πλευράς της οργανωσιακής ζωής.

ΑΝΑΛΥΟΝΤΑΣ ΤΑ ΣΥΜΦΕΡΟΝΤΑ

Όταν μιλάμε για «συμφέροντα» αναφερόμαστε σε προδιαθέσεις οι οποίες περιλαμβάνουν στόχους, αξίες, επιθυμίες, προσδοκίες, και άλλους προσανατολισμούς και ροπές που οδηγούν το άτομο να δράσει με κάποιο συγκεκριμένο τρόπο παρά με κάποιον άλλο. Στην καθημερινή ζωή τείνουμε να σκεφτόμαστε τα συμφέροντα με όρους χώρου: ως περιοχές ευθύνης τις ο-



Το παραπάνω διάγραμμα απεικονίζει τη σχέση και τις εντάσεις που υπάρχουν ανάμεσα στην εργασία (εργασιακά καθήκοντα), στις φιλοδοξίες για σταδιοδρομία, και στις προσωπικές αξίες και τον τρόπο ζωής (εξωτερικά ενδιαφέροντα). Τα τρία πεδία μπορούν να αλληλεπιδρούν (γραμμισσιασμένες περιοχές) αλλά και να διατηρούν την αυτονομία τους. Όταν εργαζόμαστε σε μια οργάνωση, προσπαθούμε να επιτύχουμε κάποια ισορροπία ανάμεσα στις τρεις ομάδες συμφερόντων. Τις περισσότερες φορές η ισορροπία είναι λεπτή και μεταβάλλεται συνεχώς, δημιουργώντας εντάσεις οι οποίες βρίσκονται στο επίκεντρο της πολιτικής δραστηριότητας. Το γεγονός ότι η περιοχή της πλήρους ταύτισης συμφερόντων είναι συνήθως μικρή (η πιο σκούρα περιοχή), είναι ένας λόγος για τον οποίο η οργανωσιακή ορθολογικότητα (ή η ορθολογικότητα των εργασιακών καθηκόντων) είναι τόσο σπάνιο φαινόμενο. Ο βαθμός αλληλεπικάλυψης ποικίλλει κατά περίπτωση.

Έκθεμα 6.2. Οργανωσιακά συμφέροντα: εργασιακά καθήκοντα, σταδιοδρομία, και εξωτερικά ενδιαφέροντα

ποιές επιθυμούμε να διατηρήσουμε ή να διευρύνουμε, ή ως θέσεις τις οποίες επιθυμούμε να προστατεύσουμε ή να καταλάβουμε. Ζούμε «μέσα» στα συμφέροντά μας, συχνά βλέπουμε ότι οι άλλοι τα «καταπατούν», και αμέσως καταφεύγουμε σε άμυνες ή επιθέσεις που είναι έτσι σχεδιασμένες ώστε να διατηρούν ή να βελτιώνουν τη θέση μας. Η ροή της πολιτικής συνδέεται τελικά με τον τρόπο που ορίζουμε τη θέση μας.

Υπάρχουν πολλοί τρόποι με τους οποίους μπορούμε να ορίσουμε και να αναλύσουμε αυτήν την επιδίωξη και υπεράσπιση των συμφερόντων. Ένας τρόπος, ο οποίος έχει ιδιαίτερη σχέση με την κατανόηση της οργανωσιακής πολιτικής, είναι να συλλάβουμε την έννοια του συμφέροντος με βάση τρία διασυνδεδεμένα πεδία που σχετίζονται με τα οργανωσιακά καθήκοντα, με τη σταδιοδρομία, και με την προσωπική ζωή (Έκθεμα 6.2). Τα *συμφέροντα*

καθηκόντων συνδέονται με την εργασία που εκτελεί κάποιος. Ο μάντζεο μιας μονάδας παραγωγής πρέπει να εξασφαλίσει ότι τα προϊόντα παράγονται έγκαιρα και με τον αποδοτικότερο τρόπο. Ένας πωλητής πρέπει να πουλήσει όσα αγαθά του αναλογούν και να διατηρήσει σχέσεις με τους πελάτες. Ένας λογιστής πρέπει να ενημερώνει τα κατάλληλα αρχεία και να κρατά τακτικούς λογαριασμούς. Ωστόσο, η εργασιακή ζωή συμπεριλαμβάνει πολύ περισσότερα πράγματα από το να κάνει κανείς απλώς τη δουλειά του. Οι εργαζόμενοι φέρνουν στο χώρο της εργασίας τις φιλοδοξίες και τα οράματά τους για το τι μπορεί να περιλαμβάνει το μέλλον τους, στοιχεία που παρέχουν τη βάση για τα *συμφέροντα σταδιοδρομίας*, τα οποία μπορεί να είναι ανεξάρτητα από την εργασία που εκτελείται. Φέρνουν, επίσης, τις δικές τους προσωπικότητες, ιδιωτικές συμπεριφορές, αξίες, και προτιμήσεις, καθώς και τις πεποιθήσεις και τις δεσμεύσεις τους, οι οποίες δεν έχουν σχέση με την εργασία τους, και επιτρέπουν σε αυτά τα *εξωτερικά συμφέροντα* να διαμορφώνουν τον τρόπο με τον οποίο δρουν, τόσο ως προς την εργασία τους όσο και ως προς τη σταδιοδρομία τους.

Θα μπορέσουμε να κατανοήσουμε καλύτερα τη σχέση που διέπει αυτές τις τρεις ομάδες συμφερόντων αν εξετάσουμε μια συγκεκριμένη περίπτωση. Ας θεωρήσουμε, για παράδειγμα, τη θέση ενός εταιρικού στελέχους που εργάζεται σε μια μεγάλη επιχείρηση. Μπορεί να είναι εξαιρετικά αφοσιωμένος στη δουλειά του, φιλόδοξος, καθώς και πολύ ενταγμένος στην οικογενειακή ζωή. Μπορεί να θέλει να τα διαχειριστεί και τα τρία μέσα από την εργασιακή του εμπειρία: να κάνει καλά τη δουλειά του, να προαχθεί στην επιχείρηση, και να επιτύχει κάποια λογική ισορροπία μεταξύ εργασίας και ελεύθερου χρόνου ώστε να μπορεί να περνά τα Σαββατοκύριακα και τα περισσότερα απογεύματα με την οικογένειά του. Σε ορισμένες περιπτώσεις αυτά τα τρία μπορεί να συμπίπτουν· άλλοτε, δύο μόνο σφαίρες ενδιαφερόντων μπορεί να είναι συμβατές μεταξύ τους· ενώ σε άλλες περιπτώσεις τα διαφορετικά συμφέροντα μπορεί να μην έχουν καμιά σχέση μεταξύ τους. Στην πρώτη περίπτωση η ζωή κυλά πολύ ομαλά για το εν λόγω διευθυντικό στέλεχος (π.χ., έχει μια πολύ καλή ιδέα η οποία συμβάλλει στην απόδοσή του κατά την εργασία και στις προσωπικές ανέλιξής του, και επιπλέον του προσφέρει περισσότερο ελεύθερο χρόνο). Στην τελευταία περίπτωση η ζωή του γίνεται πάρα πολύ δύσκολη. Η καλή ιδέα που είχε μπορεί να βελτιώσει την απόδοση και τις προοπτικές του για σταδιοδρομία, αλλά συνεπάγεται ταυτόχρονα περισσότερη δουλειά και λιγότερο ελεύθερο χρόνο· ή μπορεί να του επιτρέψει να ελαττώσει το φόρτο εργασίας του αλλά με τρόπο που να τον καθιστά λιγότερο ορατό και, επομένως, λιγότερο προφανή υποψήφιο για προαγωγή. Μερικές φορές η ιδέα του μπορεί να είναι πάρα πολύ καλή για την επαγγελματική του ζωή αλλά να μην έχει καμιά άλλη σημασία. Η στάση του στελέχους και η σχέση του με τα καθήκοντα, τις ιδέες, και τις προτάσεις των άλλων είναι πιθανόν να επηρεαστούν με κρίσιμο τρόπο από τη θέση που θα πάρουν τα καθήκοντα, οι ιδέες, ή οι προτάσεις πάνω στο χάρτη των συμφερόντων που απεικονίζεται στο Έκθεμα 6.2. Οι ε-

ντάσεις που υπάρχουν ανάμεσα στα διάφορα συμφέροντα τα οποία θα επιθυμούσε να επιδιώξει καθιστούν τη σχέση του με την εργασία εγγενώς «πολιτική», πριν ακόμη λάβουμε υπόψη μας την ύπαρξη και τις δράσεις άλλων μελών της οργάνωσης. Αυτές οι εντάσεις είναι εγγενείς στην εργασιακή ζωή της δυτικής κοινωνίας, λόγω των λανθανουσών αντιφάσεων ανάμεσα στις απαιτήσεις της εργασίας και του ελεύθερου χρόνου, από τη μια μεριά, και τις απαιτήσεις του παρόντος και του μέλλοντος, από την άλλη.

Ο προσανατολισμός διαφορετικών ανθρώπων ως προς αυτές τις εντάσεις ποικίλλει από τη μια κατάσταση στην άλλη, παράγοντας μια μεγάλη ποικιλία τύπων συμπεριφοράς. Για κάποιους ανθρώπους η εργασία είναι αυτοσκοπός· άλλοι ενδιαφέρονται περισσότερο για τη σταδιοδρομία τους. Και άλλοι πάλι ξοδεύουν το περισσότερο μέρος της ενέργειάς τους προσπαθώντας να κάνουν την εργασιακή ζωή λιγότερο βαριά ή όσο το δυνατόν περισσότερο ξεκούραστη και συμβατή με τις προτεραιότητες της προσωπικής τους ζωής. Πολλοί άνθρωποι καταφέρνουν να επιτύχουν σημαντικό βαθμό επικάλυψης των αντικρουόμενων στόχων και φιλοδοξιών, διαμορφώνοντας το γενικό καθήκον ή την αποστολή τους, με τρόπο που να τους επιτρέπει να επιτύχουν όλους τους στόχους τους μεμιάς. Άλλοι πρέπει να αρξαστούν σε συμβιβαστικές λύσεις.

Αυτός ο τρόπος κατανόησης των διαφορετικών ομάδων ενδιαφερόντων μάς παρέχει ένα μέσο αποκρυπτογράφησης της προσωπικής ατζέντας, που αποτελεί το υπόβαθρο συγκεκριμένων ενεργειών και δραστηριοτήτων. Μπορούμε να αρχίσουμε να κατανοούμε ότι οι άνθρωποι σχετίζονται με την εργασία τους μέσα από τα δικά τους προσωπικά μελήματα και να αναζητάμε τους παράγοντες που υποκινούν και αποτελούν τη βάση για τα διαφορετικά είδη σταδιοδρομισμού, πολιτικών «παιχνιδιών», αφοσίωσης στο καθήκον, ακαμψίας, «προστασίας της ζωτικής περιοχής», ζήλου, αποστασιοποίησης, και ελεύθερης δράσης, τα οποία προσδίδουν στην πολιτική της οργανωσιακής ζωής τον ιδιαίτερό της χαρακτήρα.

Απλώς και μόνο τις προσωπικές κλίσεις κάποιου συγκεκριμένου ατόμου να ακολουθήσουμε, θα δούμε τη δραματολογία της οργανωσιακής ζωής να παίρνει τη μορφή πολιτικού σεναρίου. Εντούτοις, το πολιτικό περιεχόμενο αυξάνεται κατά πολύ όταν αρχίζουμε να αναγνωρίζουμε την ύπαρξη και άλλων δρώντων, ο καθένας από τους οποίους επιδιώκει τη δική του ατζέντα συμφερόντων. Η πολιτική δραστηριότητα που αναπτύσσεται λόγω αυτού του γεγονότος γίνεται ιδιαίτερος ορατή σε καταστάσεις που προσφέρουν επιλογές ανάμεσα σε διαφορετικές οδούς για μελλοντική ανάπτυξη και σε άλλα μεταβατικά πλαίσια όπως είναι η εισροή νέων ανθρώπων ή η διαδοχή κάποιου ατόμου από κάποιο άλλο.

Για λόγους καλύτερης κατανόησης, θεωρήστε το ακόλουθο παράδειγμα.

Ο κύριος X ήταν μια εντυπωσιακή φιγούρα αντιπροέδρου του τμήματος προώθησης πωλήσεων σε μια μεσαίου μεγέθους εταιρεία καλλυντικών. Μετά από πέντε χρόνια είχε αποκτήσει πολύ καλή φήμη μέσα στην εταιρεία του, έχοντας ηγηθεί πολλών επιτυχημένων εκστρατειών που είχαν στόχο να

καθιερώσουν τα προϊόντα της εταιρείας ως τα πρώτα επώνυμα προϊόντα που ήταν διαθέσιμα σε καλά καταστήματα λιανικής πώλησης. Μολονότι είχε συναντήσει δυσκολίες στο να πείσει τους συναδέλφους τους ότι ήταν προτιμότερο να επικεντρωθούν σε προϊόντα μικρής σχετικά παραγωγής και υψηλής ποιότητας, από το να επιδιώξουν να κατακτήσουν τη μαζική αγορά, με την πάροδο των ετών η άποψή του έγινε τελικά αποδεκτή. Η φιλοσοφία του σχετικά με την προώθηση των πωλήσεων και το όραμά του συμβάδιζαν με την προσωπικότητά του, αντικατοπτρίζοντας το ενδιαφέρον του να συγχρωτίζεται με ανθρώπους της υψηλής κοινωνίας, με τους οποίους αισθανόταν πολύ άνετα. Το στήσιμο και τα θέματα των διαφημίσεων της εταιρείας επιλέγονταν από τον κύριο X και, όπως σημειώνεται από πολλούς συναδέλφους του, ήταν εν πολλοίς μια αντανάκλαση του δικού του τρόπου ζωής.

Το γεγονός ότι είχε την υποστήριξη των βασικών μελών του διοικητικού συμβουλίου, τα οποία είχαν κοινούς οικογενειακούς δεσμούς και προτιμούσαν τον τρόπο ζωής που συμβόλιζε ο κ. X, και συμμερίζονταν τη φιλοσοφία του σχετικά με την προώθηση των πωλήσεων, υπήρξε καθοριστικό για την υιοθέτηση αυτής της στρατηγικής στην προώθηση των πωλήσεων, καθώς και της γραμμής της εταιρικής ανάπτυξης που αυτή συνεπαγόταν. Άλλα μέλη, με λιγότερες διασυνδέσεις, τα οποία είχαν διοριστεί λόγω της επαγγελματικής τους γνώσης και των διασυνδέσεών τους με τον κλάδο εν γένει, καθώς επίσης και ο γενικός διευθυντής και ένας αριθμός αντιπροέδρων, θεωρούσαν ότι χάνονταν πολλές ευκαιρίες εξαιτίας του γεγονότος ότι έπρεπε να συντηρηθεί μια ελιτίστικη εικόνα. Έτσι, όποτε τους δινόταν η ευκαιρία, προσπαθούσαν να κάνουν τους υπόλοιπους να συνειδητοποιήσουν ότι ήταν αναγκαίο να εξεταστούν άλλες εναλλακτικές πολιτικές, όμως η επιτυχία της εταιρείας κατέπνιγε τις ανησυχίες τους. Για όσο διάστημα η χαρισματική επιρροή του κυρίου X παρέμενε σημαντική κινητήρια δύναμη, η εταιρεία ήταν δεσμευμένη να διατηρεί και να αναπτύσσει την ελιτίστικη θέση της.

Μια ευκαιρία για αλλαγή βρέθηκε τυχαία στο γραμματοκιβώτιο του κυρίου Y, που ήταν αντιπρόεδρος εταιρικού σχεδιασμού και ένας από αυτούς που ανησυχούσαν περισσότερο για τις χαμένες ευκαιρίες. Κάποιος φίλος και πρώην συνάδελφος, που τώρα ηγούνταν μιας αξιόλογης εταιρείας αναζήτησης στελεχών, του είχε γράψει ρωτώντας τον αν μπορούσε να του συστήσει πιθανούς υποψηφίους για τη θέση του Αντιπροέδρου Μάρκετινγκ στο νέο υποκατάστημα της Βόρειας Αμερικής μιας ευρωπαϊκής εταιρείας που ασχολούνταν με την υψηλή ραπτική. Η εικόνα του κυρίου X, χαμογελαστού ανάμεσα σε γούνες, διαμάντια, και παριζιάνικα ρούχα ήρθε αμέσως στο μυαλό του κυρίου Y. Μέσα σε μία ώρα είχε τηλεφωνήσει ανεπίσημα στο φίλο του, προτείνοντάς του ότι μπορούσε κάλλιστα να έρθει σε επαφή με τον κύριο X. Εντός δύο μηνών ο κύριος X είχε μια πρόταση για τη θέση αυτήν, και την αποδέχθηκε.

Τον κύριο X, στην εταιρεία καλλυντικών, διαδέχθηκε η κυρία Z, μια

σχετικά νέα και φιλόδοξη γυναίκα που είχε αδυναμία στη λαμπερή ζωή. Η επιλογή της ήταν λύση συμβιβασμού, καθόσον το συμβούλιο είχε διαχαστεί ανάμεσα σε δύο άλλους υποψηφίους. Η κυρία Z φάνηκε να αποτελεί μια ισορροπητή λύση ανάμεσα στο εντυπωσιακό στυλ που είχαν συνηθίσει οι σύμμαχοι του κυρίου X, και στην υπόσχεση μιας νέας πρωτοβουλίας η οποία υποστηριζόταν από εκείνους που είχαν αισθανθεί περιορισμένοι από την κατεύθυνση που είχε επιβάλει η φιλοσοφία του κυρίου X. Παρ' ότι καμιά από τις δύο ομάδες δεν ήταν ενθουσιασμένη με αυτόν το διορισμό, και οι δύο αισθάνθηκαν ότι η κυρία Z ήταν εξαιρετικά ικανή να χειριστεί τη δουλειά, ιδιαίτερα εφόσον θα κληρονομούσε ένα επιτυχημένο εγχείρημα.

Για την κυρία Z η θέση αυτή ήταν μεγάλη ευκαιρία. Αισθάνθηκε ότι είχε φτάσει ο καιρός που θα άφηνε το στίγμα της στον κλάδο και διέκρινε, στη σταθερή κατεύθυνση που είχε χαράξει ο κύριος X, μια βάση από την οποία θα μπορούσε να προωθήσει νέες πρωτοβουλίες. Στις συζητήσεις της με τους υποστηρικτές του κυρίου X, κατά τη διάρκεια της συνέντευξης, είχε τονίσει πολύ την ανάγκη της διατήρησης όσων είχαν επιτευχθεί. Στις συζητήσεις της με εκείνους που αισθάνονταν ότι αυτή η φιλοσοφία δεν ήταν δεσμευτική, είχε τονίσει την υπόσχεση νέων αγορών. Δαπάνησε τον πρώτο χρόνο της στην εταιρεία αναπτύσσοντας πρωτοβουλίες που θα μπορούσαν να συγκρατήσουν τους δύο στόχους: Διατηρώντας την εικόνα της εταιρείας στις υψηλές αγορές αλλά διευρύνοντας, ταυτοχρόνως, τη βάση των σημείων πώλησης ώστε να συμπεριλάβει επιλεγμένες αλυσίδες καταστημάτων που πουλούσαν φάρμακα καθώς και αλυσίδες πολυκαταστημάτων. Ήξερε ότι θα έπρεπε να επινοήσει μια φιλοσοφία που θα την έκανε να ξεχωρίζει απέναντι στον κύριο X, αλλά και ότι θα έπρεπε να διατηρήσει την υποστήριξη του συμβουλίου και των ανώτερων διευθυντικών στελεχών – κάτι που ήταν απαραίτητο για την εξασφάλιση της επιτυχίας. Ανάμεσα στους συναδέλφους της, εκείνοι που ήταν έτοιμοι να καλωσορίσουν μια αλλαγή, ήταν πρόθυμοι συνεργάτες, και σύντομα αναπτύχθηκαν εξαιρετικές συνθήκες εργασίας, μέσω μιας προσέγγισης αμοιβαίων παραχωρήσεων, που βοήθησε να προσδιοριστούν ιδέες και ευκαιρίες από τις οποίες όλοι φαινόταν να είναι κερδισμένοι. Η αποστολή της σε σχέση με εκείνους που ακόμη ταύτιζαν το ύψος και την προσωπικότητα του κυρίου X με αυτό της εταιρείας, ήταν πιο δύσκολη. Αντίσταση και «θερμές» ανταλλαγές απόψεων έγιναν χαρακτηριστικό γνώρισμα των συζητήσεων του διοικητικού συμβουλίου. Μέσα σε τρία χρόνια, όμως, οι περισσότεροι τελικά αποδέχτηκαν την ιδέα ότι η διεύθυνση της αγοράς ήταν συνεπής προς την εικόνα ενός προϊόντος υψηλού επιπέδου, ειδικά αφότου η εμφανής οικονομική επιτυχία γλύκανε την αλλαγή της στρατηγικής. Όπως είπε και κάποιο μέλος του διοικητικού συμβουλίου εξετάζοντας τα τελευταία κέρδη, «Νομίζω ότι μπορώ να αντέξω ακόμη περισσότερες διαφημίσεις σε αυτά τα φοβερά περιοδικά όταν βλέπω τέτοια νούμερα».

Η περίπτωση αυτή σκιαγραφεί τη δυναμική της κατάστασης με πολύ αδρές γραμμές. Ωστόσο, είναι χρήσιμη γιατί απεικονίζει ότι η πολιτική είναι

εγγενής σε κάθε κατάσταση στην οποία οι άνθρωποι επιδιώκουν αποκλίνοντα συμφέροντα. Ο κύριος X είχε ένα όραμα και οι υπόλοιποι πείστηκαν να το ακολουθήσουν. Η χαρισματική του προσωπικότητα του επέτρεψε να χρησιμοποιήσει την οργάνωση για να εκφραστεί μέσω μιας στρατηγικής που συνδύαζε με τρόπο συνεκτικό το καθήκον, τη σταδιοδρομία, και τα εξωτερικά του ενδιαφέροντα. Οι συνάδελφοι που συμμερίστηκαν τη στρατηγική του το έκαναν στο βαθμό που και οι δικό τους στόχοι επιτεύχθηκαν επίσης. Όσοι αντιτέθηκαν στη στρατηγική αυτή είχαν άλλες φιλοδοξίες. Ήθελαν να δουν την οργάνωση να ακολουθεί άλλο δρόμο. Γι' αυτό και ο κύριος Y εκμεταλλεύτηκε την ευκαιρία που του παρουσιάστηκε τυχαία για να αλλάξει την κατάσταση. Η μεταβατική κατάσταση δημιούργησε άλλες δυνατότητες. Αντίπαλοι συνασπισμοί σχηματίστηκαν γύρω από τους υποψηφίους εκείνους που θεωρήθηκαν ικανοί να προωθήσουν τα συμφέροντά τους. Η κυρία Z, η πολύ άξια συμβιβαστική υποψήφια, ανέγνωσε και έπαιξε το παιχνίδι καλά. Είδε τη σύγκλιση μεταξύ προσωπικής και εταιρικής ευκαιρίας και χρησιμοποίησε τη νέα της θέση για να προωθήσει και τις δύο. Δεδομένων των φιλοδοξιών της, δεν υπήρχε περίπτωση να αποδεχτεί την υπάρχουσα κατάσταση πραγμάτων. Το προσωπικό της ύψος και οι φιλοδοξίες σταδιοδρομίας που είχε απαιτούσαν από αυτήν να «καταστεί κινητήρια δύναμη» και «να αφήσει τη σφραγίδα της». Έτσι, η φιλοσοφία του X, αν και αδιαμφισβήτητη επιτυχημένη, έπρεπε να αλλάξει. Ορισμένοι ήταν προετοιμασμένοι να συμπλεύσουν με τη Z στη διαμόρφωση ενός νέου εταιρικού προσανατολισμού με αντάλλαγμα δικά τους οφέλη. Η εμπιστοσύνη των αντίπαλων συνασπισμών, αν και αμφίβολη μερικές φορές, διατηρήθηκε διότι η νέα κατάσταση οδήγησε σε ένα μετασχηματισμό με τον οποίο οι περισσότεροι μπορούσαν να ταυτιστούν. Παρ' ότι η συζήτησή μας μειώνει τη σημασία των σχέσεων εξουσίας και άλλων πλευρών αυτής της περίπτωσης, οι αλληλεπιδράσεις μεταξύ αυτών των λίγων πρωταγωνιστών και των υποστηρικτών τους απεικονίζουν την πυκνή και πλούσια πολιτική δυναμική της οργανωσιακής ζωής. Η ποικιλία συμφερόντων την οποία ο Αριστοτέλης παρατήρησε στην ελληνική πόλη-κράτος είναι εμφανής σε κάθε οργάνωση και μπορεί να αναλυθεί ιχνηλατώντας τον τρόπο με τον οποίο οι ιδέες και οι ενέργειες ατόμων συγκρούονται ή συμπιέζονται.

Αντίθετα με την άποψη ότι οι οργανώσεις είναι ενοποιημένα ορθολογικά εγχειρήματα που επιδιώκουν έναν κοινό στόχο, η πολιτική μεταφορά μας ενθαρρύνει να δούμε τις οργανώσεις ως χαλαρά δίκτυα ανθρώπων με αποκλίνοντα συμφέροντα, οι οποίοι συναθροίζονται προς χάριν κάποιας σκοπιμότητας (π.χ. για να κερδίσουν τα προς το ζην, για να σταδιοδρομήσουν, ή για να επιδιώξουν έναν επιθυμητό στόχο ή σκοπό). Οι οργανώσεις είναι συνασπισμοί και αποτελούνται από συνασπισμούς, και η δόμηση συνασπισμών είναι μια σημαντική διάσταση σχεδόν ολόκληρης της οργανωσιακής ζωής.

Οι συνασπισμοί προκύπτουν όταν ομάδες ατόμων συναθροίζονται για να συνεργαστούν σε συγκεκριμένα θέματα, γεγονότα ή αποφάσεις, ή να

προωθήσουν συγκεκριμένες αξίες και ιδεολογίες. Οι οργανώσεις ταιριάζουν με αυτόν τον ορισμό των συνασπισμών, με την έννοια ότι περιλαμβάνουν ομάδες μάνατζερ, εργατών, μετόχων, πελατών, προμηθευτών, δικηγόρων, κυβερνητικών παραγόντων, καθώς και άλλες τυπικές και άτυπες ομάδες που έχουν συμφέρον ή μερίδιο στην οργάνωση, αλλά οι στόχοι και οι προτιμήσεις τους διαφέρουν. Η οργάνωση ως συνασπισμός ατόμων με διαφορετικά συμφέροντα είναι ένας συνασπισμός με πολλαπλούς στόχους.

Μερικοί θεωρητικοί της οργάνωσης κάνουν μια διάκριση ανάμεσα σε κλίκες που συνειδητοποιούν κοινούς στόχους και σε συνασπισμούς δύο ή περισσότερων τέτοιων ομάδων που ενώνονται για να επιδιώξουν ένα κοινό συμφέρον, συχνά ενεργώντας ενάντια σε κάποιο αντίπαλο δίκτυο. Είναι φανερό ότι οι άνθρωποι στις οργανώσεις μπορούν να επιδιώξουν τα συμφέροντά τους ως άτομα, ως ομάδες ειδικών συμφερόντων, ή ως περισσότερο γενικευμένοι συνασπισμοί, και επομένως αυτή η διάκριση είναι συνήθως χρήσιμη. Σε πολλές οργανώσεις υπάρχει συχνά ένας κυρίαρχος συνασπισμός ο οποίος ελέγχει σημαντικές περιοχές της πολιτικής. Τέτοιοι συνασπισμοί δημιουργούνται συνήθως γύρω από το γενικό διευθυντή ή άλλους βασικούς παράγοντες της οργάνωσης, και καθέννας που συμμετέχει σε ένα συνασπισμό έχει απαιτήσεις από αυτόν αλλά και συνεισφέρει σ' αυτόν εν είδει αντιτίμου για τη συμμετοχή του. Όλοι οι συνασπισμοί πρέπει να επιτύχουν κάποιο είδος ισορροπίας ανάμεσα στις απολαβές και τις συνεισφορές που απαιτούνται από τα μέλη για να συνεχίσουν να είναι μέλη αυτών των συνασπισμών. Η ισορροπία αυτή συνήθως επηρεάζεται από παράγοντες όπως είναι η ηλικία, η θέση κάποιου στην οργάνωση, η μόρφωση, ο χρόνος που δαπανά στην οργάνωση, καθώς και οι αξίες που ενστερνίζεται και η συμπεριφορά του.

Οι περισσότερες προσεγγίσεις σε σχέση με την οργάνωση ενθαρρύνουν την ανάπτυξη κλικών και συνασπισμών, καθώς οι λειτουργικοί και άλλοι διαχωρισμοί διασπούν τα συμφέροντα – κατανέμοντας, για παράδειγμα, διαφορετικούς στόχους και ενέργειες σε υπομονάδες όπως είναι τα τμήματα ή οι ομάδες έργου. Έτσι, η «περιορισμένη ορθολογικότητα» που συζητήθηκε στο Κεφάλαιο 4, αποκτά πολιτική διάσταση καθώς οι πωλητές απορροφώνται από το στόχο της αύξησης των πωλήσεων, οι άνθρωποι της παραγωγής από την παραγωγή, και οι ομάδες έργου από τα ομαδικά έργα. Με δεδομένη αυτήν την κατάσταση, υπάρχουν συχνά σημαντικές διαφωνίες σχετικά με συγκεκριμένους στόχους, οι οποίες αναγκάζουν την οργάνωση να λειτουργεί με τον ελάχιστο βαθμό συναίνεσης. Αυτό επιτρέπει στην οργάνωση να επιβιώσει ενώ παράλληλα αναγνωρίζει την ποικιλία των στόχων και των φιλοδοξιών των μελών της. Συχνά η οργάνωση θα πρέπει να αρκестεί σε ικανοποιητικές και όχι βέλτιστες λύσεις των προβλημάτων, ενώ οι διαπραγματεύσεις και οι συμβιβασμοί καθίστανται περισσότερο σημαντικοί από τη στενά οριζόμενη «τεχνική» ορθολογικότητα.

Η ανάπτυξη συνασπισμών προσφέρει μια στρατηγική για την προώθηση των συμφερόντων των ατόμων μέσα στην οργάνωση, και τα μέλη της ορ-

γάνωσης συνήθως φροντίζουν επιμελώς ώστε να αυξήσουν την ισχύ και την επιρροή τους χρησιμοποιώντας αυτά τα μέσα. Μερικές φορές οι συνασπισμοί ξεκινούν από λιγότερο ισχυρούς δρώντες, οι οποίοι επιζητούν την υποστήριξη των άλλων. Άλλες φορές μπορεί να αναπτυχθούν από ισχυρούς δρώντες, με σκοπό τη σταθεροποίηση της εξουσίας τους για παράδειγμα, κάποιο διευθυντικό στέλεχος μπορεί να προάγει άτομα σε θέσεις κλειδιά, από τις οποίες μπορούν να λειτουργήσουν ως έμπιστοι τοποτηρητές του. Είτε επίσημα είτε ανεπίσημα, είτε είναι περιορισμένοι εντός της οργάνωσης είτε επεκτείνονται ώστε να συμπεριλάβουν βασικά συμφέροντα εκτός αυτής, οι συνασπισμοί και οι ομάδες συμφερόντων συχνά παρέχουν σημαντικά μέσα για την εξασφάλιση των επιθυμητών στόχων.

ΚΑΤΑΝΟΩΝΤΑΣ ΤΙΣ ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΙΣ

Συγκρούσεις προκύπτουν κάθε φορά που υπάρχουν αντιμαχόμενα συμφέροντα. Η φυσιολογική αντίδραση απέναντι στη σύγκρουση, μέσα στο πλαίσιο της οργάνωσης, είναι συνήθως η αντιμετώπισή της ως μια δυσλειτουργική δύναμη που μπορεί να αποδοθεί σε κάποιες ατυχείς περιστάσεις ή αιτίες. «Είναι πρόβλημα προσωπικότητων». «Αυτοί οι δύο πάντοτε συγκρούονται». «Οι άνθρωποι της παραγωγής και οι άνθρωποι της προώθησης πωλήσεων ποτέ δεν τα πήγαιναν καλά». «Όλοι μισούν τους οικονομικούς ελεγκτές και τους λογιστές». Η σύγκρουση θεωρείται ως μια ατυχής κατάσταση η οποία θα εξέλιπε αν οι συνθήκες ήταν περισσότερο ευνοϊκές.

Η ανάλυση που παρουσιάστηκε στην προηγούμενη ενότητα δείχνει ότι τα πράγματα δεν είναι έτσι. Συγκρούσεις πάντα θα υπάρχουν στις οργανώσεις. Η σύγκρουση μπορεί να είναι προσωπική, διαπροσωπική, ή μεταξύ αντιμαχόμενων ομάδων ή συνασπισμών. Μπορεί να είναι ενσωματωμένη στις οργανωσιακές δομές, τους ρόλους, τις συμπεριφορές, και τα στερεότυπα, ή να προέρχεται από την έλλειψη πόρων. Μπορεί να είναι ρητή ή συγκαλυμμένη. Οποιαδήποτε και αν είναι η αιτία της, και οποιαδήποτε μορφή και αν παίρνει, η σύγκρουση εκπηγάζει από κάποια απόκλιση συμφερόντων η οποία μπορεί να είναι εικαζόμενη ή πραγματική.

Όπως έχει επισημάνει ο Σκωτσέζος κοινωνιολόγος Tom Burns, οι περισσότερες σύγχρονες οργανώσεις στην πραγματικότητα ενθαρρύνουν την οργανωσιακή πολιτική, επειδή είναι σχεδιασμένες ως συστήματα στα οποία υπάρχει ταυτοχρόνως ανταγωνισμός και συνεργασία. Οι άνθρωποι πρέπει να συνεργαστούν για την επιδίωξη ενός κοινού σκοπού, και εντούτοις συχνά σκάβουν ο ένας το λάκκο του άλλου ανταγωνιζόμενοι για περιορισμένους πόρους, κοινωνική θέση, και προώθηση της σταδιοδρομίας τους. Αυτές οι αντικρουόμενες όψεις της οργάνωσης συμβολίζονται πιο καθαρά στο ιεραρχικό οργανόγραμμα της οργάνωσης, το οποίο είναι ταυτόχρονα ένα σύστημα συνεργασίας, λόγω του ότι αντικατοπτρίζει έναν ορθολογικό καταμερισμό καθηκόντων και μια σκάλα επαγγελματικής εξέλιξης την οποία οι άνθρωποι παρακινούνται να ανεβούν. Το γεγονός ότι υπάρχουν περι-

σότερες θέσεις εργασίας στη βάση παρά στην κορυφή, σημαίνει ότι ο ανταγωνισμός για τις ανώτερες θέσεις πιθανόν να είναι σκληρός. Και ότι σε κάθε αγώνα ταχύτητας με στόχο τη σταδιοδρομία, είναι πιθανόν να υπάρχουν πολύ λιγότεροι νικητές παρά ηττημένοι. Το σύστημα λίγο ή πολύ διασφαλίζει τα είδη της ανταγωνιστικής πάλης μέσω των οποίων ανθεί η οργανωσιακή πολιτική. Δεν είναι απαραίτητο να είναι κάποιος συνειδητά πανούργος ή δόλιος πολιτικός για να καταλήξει να συμμετέχει στην οργανωσιακή πολιτική. Οι εταιρικοί Μακιαβέλι, οι οποίοι ελίσσονται συστηματικά εν μέσω των οργανωσιακών υποθέσεων, σκιαγραφούν απλώς την πλέον ακραία και πλήρως ανεπτυγμένη μορφή μιας λανθάνουσας ροπής, που είναι παρούσα στις περισσότερες πλευρές της οργανωσιακής ζωής.

Η βιβλιογραφία της οργανωσιακής θεωρίας βρίθει παραδειγμάτων σχετικά με τον τρόπο που η καθημερινή ζωή της οργάνωσης παράγει «πολιτικές» μορφές συμπεριφοράς. Ανάμεσα σε αυτές, οι περισσότεροι παραστατικές συναντώνται σε αναφορές κοινωνιολόγων οι οποίοι έχουν διεισδύσει στον εργασιακό χώρο ως μετέχοντες παρατηρητές. Η κατάρτιση του προϋπολογισμού και ο καθορισμός δεικτών και μεθόδων εργασίας (*work standards*), η καθημερινή επίβλεψη και ο έλεγχος της εργασίας, καθώς και η επιδίωξη ευκαιριών και σταδιοδρομίας χαρακτηρίζονται συχνά από εκλεπτυσμένες μορφές πολιτικού παιχνιδιού. Πάρτε, για παράδειγμα, τις περιπτώσεις που συμπεριλαμβάνονται στην κλασική μελέτη του W.F. Whyte με τίτλο *Money and Motivation (Χρήμα και υποκίνηση)*. Αυτές οι περιπτώσεις αποκαλύπτουν την πονηράδα με την οποία οι βιομηχανικοί εργάτες κατορθώνουν να ελέγχουν το ρυθμό της εργασίας τους και το επίπεδο των απολαβών τους, ακόμη και κάτω από τη στενή επίβλεψη των προϊσταμένων τους ή των ειδικών αποδοτικότητας οι οποίοι προσπαθούν να βρουν τρόπους για να αυξήσουν την παραγωγικότητα. Οι εργάτες γνωρίζουν ότι για να διατηρήσουν τη θέση τους θα πρέπει να βρουν τρόπους να νικήσουν το σύστημα και μάλιστα να δράσουν με μεγάλη επιδεξιότητα και εφευρετικότητα.

Ο Starkey, για παράδειγμα, ένας έμπειρος εργάτης εργοστασίου, βρίσκει τρόπους να εισάγει επιπλέον κινήσεις στη δουλειά του όταν καθορίζονται οι δείκτες και μέθοδοι εργασίας, έτσι ώστε η δουλειά να μπορεί να γίνεται ευκολότερα υπό κανονικές συνθήκες. Επιπλέον, επινοεί εντελώς νέους τρόπους για να δουλεύει με ταχύ ρυθμό όταν ο προϊστάμενός του δεν είναι παρών, πράγμα που του επιτρέπει να έχει στη διάθεσή του επιπλέον χρόνο σε άλλες ώρες της εργασιακής του ημέρας. Ο Ray, που είναι διάσημος ανάμεσα στους συναδέλφους του για την επιδεξιότητά του να σκέφτεται πιο γρήγορα και να ξεπερνά τους ελεγκτές του, βρίσκει τρόπους να κάνει τη μηχανή του να καταστρέφει το προϊόν πάντοτε στο οποίο εργάζεται, όταν του ζητείται να εργάζεται με ταχύτερο ρυθμό. Έχει επίσης τη μεγάλη ικανότητα να παριστάνει ότι εργάζεται περισσότερο από ό,τι εργάζεται στην πραγματικότητα, ιδρώνοντας πολύ για να εντυπωσιάσει και να παραπλανήσει τους παρατηρητές του. Οι εργαζόμενοι ανταλλάσσουν ιδέες για το πώς να αποκτήσουν καλύτερους στόχους και μεθόδους εργασίας, να περιορίσουν

την παραγωγή τους, να αποκομίσουν οφέλη από δουλειές που τους επιτρέπουν κάποιο επιπλέον εισόδημα, ή να αφήσουν τις «ξόριζες» δουλειές για τους ανταγωνιστές τους. Τέτοιου είδους συνεργασία χρησιμοποιείται συχνά εναντίον της διεύθυνσης και άλλες φορές εναντίον άλλων εργατών και ομάδων εργασίας. Η διεύθυνση, φυσικά, συνήθως γνωρίζει ότι κάτι τέτοιο συμβαίνει, αλλά συχνά είναι αδύναμη να αντιδράσει, ιδιαιτέρως όταν οι εργάτες συνδικαλιζούνται. Μερικές φορές η διεύθυνση καταφέρνει να ελέγξει το συγκεκριμένο πρόβλημα, όμως γρήγορα ανακαλύπτει ότι κάποιο άλλο πρόβλημα ανακύπτει κάπου αλλού. Η σχέση είναι ουσιαστικά σχέση μάχης. Το γόητρο και ο αυτοσεβασμός και των δύο ομάδων εδράζεται στην ικανότητά τους να ξεπεράσουν τους άλλους σε πονηριά ή να τους ελέγξουν.

Παρόμοιες σχέσεις συναντώνται και σε περιβάλλοντα γραφείου, όπου το προσωπικό χειρίζεται τις εντυπώσεις και τα προγράμματα με τρόπο που τους κάνει να φαίνονται περισσότερο πολυάσχολοι και παραγωγικοί απ' ό,τι είναι στην πραγματικότητα. Επίσης, κατά τη διάρκεια συνεδριάσεων που αφορούν στην κατάρτιση του προϋπολογισμού και στη λήψη άλλων σημαντικών αποφάσεων, οι μάντζερ προσπαθούν συχνά να ξεγελάσουν τους δικούς τους προϊσταμένους διογκώνοντας τις προβλέψεις τους ώστε να δημιουργήσουν πλεονάζοντες πόρους ή διαπραγματευόμενοι εύκολους στόχους που θα τους δώσουν περιθώρια για σφάλματα ή που θα τους επιτρέψουν να φαίνονται αποτελεσματικοί όταν θα φτάσει η ώρα της επόμενης μισθολογικής αξιολόγησης.

Πολιτικάντικες συμπεριφορές λανθάνουν επίσης και στις οριζόντιες σχέσεις ανάμεσα σε ομάδες ειδικών αλλά και εντός ομάδων που περιλαμβάνουν πολλές ειδικότητες. Όπως σημειώθηκε νωρίτερα, οι άνθρωποι αρχίζουν να ταυτίζονται με τις αμοδιότητες και τους στόχους που συνδέονται με το συγκεκριμένο ρόλο που παίζουν, ή με την ομάδα εργασίας, το τμήμα ή την ομάδα έργου στην οποία ανήκουν, με τρόπο ώστε συχνά θεωρούν ότι η επίτευξη αυτών των καθηκόντων και σκοπών έχει μεγαλύτερη αξία από την επίτευξη των ευρύτερων οργανωσιακών στόχων. Αυτό ισχύει ιδιαίτερα όταν το σύστημα επιβράβευσης και η γενική θέση και αίσθηση επιτυχίας κάποιου συνδέονται με τις επιδόσεις του στο επίπεδο των εξειδικευμένων καθηκόντων του.

Ακόμη και όταν οι άνθρωποι αναγνωρίζουν τη σημασία της συνεργασίας, η φύση κάθε εργασίας συχνά συνδυάζει αντιφατικά στοιχεία, τα οποία δημιουργούν διάφορα είδη σύγκρουσης ρόλων. Για παράδειγμα, οι πολιτικοποιημένες αλληλεπιδράσεις που παρατηρούνται τόσο συχνά ανάμεσα στο προσωπικό που εργάζεται στην παραγωγή και σε εκείνο του μάρκετινγκ, ή ανάμεσα στους λογιστές και στους χρήστες των οικονομικών υπηρεσιών, συχνά οφείλονται εν μέρει στο γεγονός ότι τους ζητείται να εμπλακούν σε δραστηριότητες που αλληλεπιδρούν με αρνητικό τρόπο. Η τροποποίηση του προϊόντος που ζητά το τμήμα μάρκετινγκ δημιουργεί προβλήματα στο σχεδιασμό και στην αλληλουχία της παραγωγής. Το ενδιαφέρον του λογιστή για σφιχτό έλεγχο των εξόδων είναι ένας περιορισμός

τον οποίο δεν αποδέχονται εύκολα τα στελέχη άλλων τμημάτων που ξοδεύουν χρήματα. Καθώς οι δρώντες που κατέχουν διαφορετικούς ρόλους επιχειρούν να κάνουν τη δουλειά για την οποία έχουν προσληφθεί, ερμηνεύοντας τα συμφέροντα καθήκοντος με τρόπο που φαίνεται ιδανικός για την επίτευξη των στόχων της οργάνωσης, μπαίνουν σε τροχιά σύγκρουσης. Παρόμοιες συγκρούσεις παρατηρούνται συχνά ανάμεσα στους διευθυντές «γραμμής», οι οποίοι είναι υπεύθυνοι για τα καθημερινά αποτελέσματα, και στους ανθρώπους του «επιτελικού» προσωπικού, όπως είναι οι σχεδιαστές, οι δικηγόροι, οι λογιστές, και άλλοι ειδικοί, οι οποίοι έχουν συμβουλευτικό ρόλο ανάμεσα σε ειδικούς που επιδιώκουν να επεκτείνουν τη σφαίρα της αυτονομίας τους και γραφειοκράτες που επιδιώκουν να τη μειώσουν με σκοπό να αυξήσουν τον έλεγχο, και ούτω καθεξής.

Η εν δυνάμει πολυπλοκότητα της οργανωσιακής πολιτικής είναι ασύλληπτη, ακόμη και αν δεν λάβουμε υπόψη μας τις προσωπικότητες και τις συγκρούσεις προσωπικοτήτων που οδηγούν στη συνειδητοποίηση των ρόλων και των συγκρούσεών τους. Μερικές φορές, οι συγκρούσεις που δημιουργούνται είναι ρητές και ορατές από όλους. Άλλες φορές, είναι κρυμμένες κάτω από την επιφάνεια των καθημερινών γεγονότων. Για παράδειγμα, οι σχέσεις κατά τη διάρκεια των συσκέψεων μπορεί να διέπονται από διάφορες κρυμμένες ατζέντες για τις οποίες ακόμη και οι ίδιοι οι παρευρισκόμενοι δεν έχουν πλήρη συνείδηση. Σε μερικές οργανώσεις οι προστριβές μπορεί να έχουν μακρά ιστορία, ενώ οι αποφάσεις και οι ενέργειες του παρόντος διαπλάθονται από συγκρούσεις, κακντρέχειες, ή διαφορές που κάποιοι πιστεύουν ότι έχουν ξεχαστεί ή διευθετηθεί εδώ και καιρό. Ο διευθυντής ενός τμήματος παραγωγής μπορεί να ευθυγραμμιστεί με το διευθυντή μάρκετινγκ για να μπλοκάρει μια πρόταση του μηχανικού παραγωγής, όχι επειδή διαφωνεί με τις βασικές ιδέες αλλά λόγω μνησικακίας, που συνδέεται με το γεγονός ότι αυτός και ο μηχανικός παραγωγής δεν τα πηγαίνουν καλά. Μολονότι τέτοιες μνησικακίες μπορεί να φαίνονται ασήμαντες, εντούτοις αποτελούν συχνά ισχυρές δυνάμεις της οργανωσιακής ζωής.

Πολλές οργανωσιακές συγκρούσεις συχνά θεσμοποιούνται στις συμπεριφορές, τα στερεότυπα, τις αξίες, τις πεποιθήσεις, τις τελετουργίες, και τις άλλες πλευρές της κουλτούρας της οργάνωσης. Σε αυτήν την κοινωνικοποιημένη τους μορφή, οι υποβόσκουσες αντιθέσεις μπορεί να είναι εξαιρετικά δύσκολο να προσδιοριστούν και να υπερνικηθούν. Και εδώ πάλι, η ιστορία μπορεί να διαμορφώσει το παρόν με ανεπαίσθητο τρόπο. Όμως, αν οι αναλυτές των οργανώσεων θυμηθούν την εντολή του Αριστοτέλη και κατανοήσουν ότι η πηγή της πολιτικής είναι η ποικιλία των συμφερόντων, στα οποία οι συγκρούσεις απλώς προσδίδουν ορατή μορφή, θα αποκτήσουν ένα μέσο που θα τους επιτρέψει να διεισδύσουν κάτω από την επιφάνεια οποιασδήποτε συγκρουσιακής κατάστασης και να καταλάβουν τη γένεσή της. Θα εξετάσουμε μερικούς από τους τρόπους διαχείρισης των συγκρούσεων σε επόμενη ενότητα του παρόντος κεφαλαίου, στην οποία θα συζητήσουμε την πολιτική στις πλουραλιστικές οργανώσεις.

ΚΑΠΟΙΕΣ ΑΠΟ ΤΙΣ ΣΗΜΑΝΤΙΚΟΤΕΡΕΣ ΠΗΓΕΣ ΙΣΧΥΟΣ:

1. Τυπική εξουσία
2. Έλεγχος πόρων που σπανίζουν
3. Χρήση των οργανωσιακών δομών, κανόνων, και διατάξεων
4. Έλεγχος των διαδικασιών λήψης αποφάσεων
5. Έλεγχος της γνώσης και των πληροφοριών
6. Έλεγχος των ορίων
7. Ικανότητα αντιμετώπισης της αβεβαιότητας
8. Έλεγχος της τεχνολογίας
9. Διαπροσωπικές συμμαχίες, δίκτυα, και έλεγχος της «άτυπης οργάνωσης»
10. Έλεγχος των αντι-οργανώσεων
11. Συμβολισμός και διαχείριση του νοήματος
12. Φύλο και διαχείριση των έμφυλων σχέσεων
13. Δομικοί παράγοντες που καθορίζουν το σκηνικό της δράσης
14. Η ισχύς που ήδη έχει κάποιος

Οι πηγές ισχύος παρέχουν στα μέλη των οργανώσεων ποικιλία μέσων για την προώθηση των συμφερόντων τους και την επίλυση ή διαίωξη των οργανωσιακών συγκρούσεων.

Έκθεμα 6.3. Πηγές ισχύος στις οργανώσεις

ΔΙΕΡΕΥΝΩΝΤΑΣ ΤΗΝ ΙΣΧΥ

Η ισχύς είναι το μέσο με το οποίο επιλύονται τελικά οι συγκρούσεις συμφερόντων. Η ισχύς καθορίζει το ποιος παίρνει τι, πότε και πώς.

Τα τελευταία χρόνια, οι θεωρητικοί της οργάνωσης και της διοίκησης αποκοτούν ολοένα και περισσότερο συνείδηση του γεγονότος ότι πρέπει να αναγνωρίσουν πόσο σημαντική είναι η έννοια της ισχύος στην εξήγηση των οργανωσιακών ζητημάτων. Ωστόσο, κανένας πραγματικά σαφής και συνεπής ορισμός της ισχύος δεν έχει αναδυθεί. Ενώ μερικοί θεωρούν την ισχύ ως έναν πόρο (δηλαδή, ως κάτι που κατέχει κάποιος), άλλοι τη θεωρούν ως κοινωνική σχέση που χαρακτηρίζεται από κάποιο είδος εξάρτησης (δηλαδή, ως επιρροή πάνω σε κάτι ή κάποιον).

Οι περισσότεροι θεωρητικοί των οργανώσεων τείνουν να απομακρυνθούν από τον ορισμό της ισχύος που έδωσε ο Αμερικανός πολιτικός επιστήμονας Robert Dahl, ο οποίος προτείνει ότι η ισχύς συνεπάγεται την ικανότητα κάποιου να βάζει άλλα άτομα να κάνουν αυτά που δεν θα έκαναν υπό άλλες συνθήκες. Για κάποιους θεωρητικούς, ο ορισμός αυτός οδηγεί σε μια μελέτη των συνθηκών του «εδώ και τώρα», κάτω από τις οποίες ένα άτομο, μια ομάδα, ή μια οργάνωση καθίσταται εξαρτώμενη από κάποιον άλλο, ενώ για άλλους οδηγεί σε μια εξέταση των ιστορικών δυνάμεων που διαπλάθουν το σκηνικό της δράσης πάνω στο οποίο στήνονται οι

σημερινές σχέσεις ισχύος. Όπως φαίνεται στον κατάλογο που παρουσιάζεται στο Έκθεμα 6.3, οι πηγές ισχύος είναι πολλές και ποικίλες, και παρέχουν σε εκείνους που συνηθίζουν να έχουν διάφορα πάρε δώσε, επιδιώκοντας προσωπικούς τους στόχους, πολλούς τρόπους μέσω των οποίων μπορούν να δράσουν. Στη συζήτηση που ακολουθεί θα εξετάσουμε πώς αυτές οι πηγές εξουσίας χρησιμοποιούνται στη διάπλαση της δυναμικής της οργανωσιακής ζωής. Με τον τρόπο αυτό θα δημιουργήσουμε ένα αναλυτικό πλαίσιο το οποίο θα μας βοηθήσει να κατανοήσουμε τη δυναμική της ισχύος εντός της οργάνωσης και να προσδιορίσουμε τους τρόπους με τους οποίους τα μέλη της οργάνωσης μπορούν να επιχειρήσουν να ασκήσουν την επιρροή τους.

Τυπική εξουσία

Η πρώτη και πλέον προφανής πηγή ισχύος σε μια οργάνωση είναι η τυπική εξουσία, μια μορφή νομιμοποιημένης ισχύος, η οποία είναι σεβαστή και αναγνωρισμένη από εκείνους με τους οποίους αλληλεπιδρά κάποιος. Όπως σημείωσε και ο κοινωνιολόγος Max Weber, η νομιμοποίηση είναι μια μορφή κοινωνικής έγκρισης, απαραίτητη για τη σταθεροποίηση σχέσεων ισχύος. Ανακύπτει όταν οι άνθρωποι αναγνωρίζουν ότι κάποιος άτομο έχει το δικαίωμα να εξουσιάζει κάποιο κομμάτι της ανθρώπινης ζωής και ότι οι ίδιοι έχουν καθήκον να υπακούουν. Ιστορικά, η νόμιμη εξουσία ενισχύεται από ένα ή περισσότερα από τα εξής τρία χαρακτηριστικά: χαρισματική προσωπικότητα, παράδοση, ή εξουσία του νόμου (για περισσότερες λεπτομέρειες συμβουλευθείτε το Έκθεμα 9.1 στο Κεφάλαιο 9).

Η χαρισματική εξουσία προκύπτει όταν οι άνθρωποι σέβονται τα ιδιαίτερα προσόντα κάποιου ατόμου (χάρισμα σημαίνει «δώρο της χάριτος») και αναγνωρίζουν ότι αυτά τα προσόντα καθορίζουν το δικαίωμα του ατόμου αυτού να ενεργεί εκ μέρους τους. Η παραδοσιακή εξουσία προκύπτει όταν οι άνθρωποι σέβονται τις συνήθειες και τις πρακτικές του παρελθόντος και περιβάλλουν με εξουσία αυτούς που συμβολίζουν και ενσαρκώνουν αυτές τις παραδοσιακές αξίες. Οι μονάρχες και όσοι κυβερνούν κληρονομικά δικαιώματα αποκτούν το δικαίωμα να κυβερνούν μέσω μιας τέτοιας αρχής. Γραφειοκρατική ή ορθολογική-νομική εξουσία προκύπτει όταν οι άνθρωποι επιμένουν ότι οι η άσκηση της εξουσίας εξαρτάται από την ορθή εφαρμογή τυπικών κανόνων και διαδικασιών. Αυτοί που ασκούν γραφειοκρατική εξουσία πρέπει να κερδίσουν το δικαίωμά τους στην εξουσία με διαδικαστικά μέσα – επιδεικνύοντας, για παράδειγμα, δικαιώματα ιδιοκτησίας ή κυριότητας σε μια εταιρεία, μέσω εκλογών σε ένα δημοκρατικό σύστημα, ή επιδεικνύοντας κατάλληλες επαγγελματικές ή τεχνικές ικανότητες σε ένα αξιολογικό σύστημα.

Στις σύγχρονες οργανώσεις συναντώνται και τα τρία αυτά είδη τυπικής εξουσίας. Μια ηρωική φυσιογνωμία μπορεί να αποκτήσει τεράστια εξουσία χαρισματικού τύπου, που θα της επιτρέψει να ελέγξει και να κατευθύνει

τους άλλους με τον τρόπο που επιθυμεί. Ο ιδιοκτήτης μιας οικογενειακής επιχείρησης μπορεί να ασκεί εξουσία λόγω της ιδιότητάς του ως μέλος της ιδρυτικής οικογένειας. Ένας γραφειοκράτης μπορεί να ασκεί εξουσία λόγω της επίσημης θέσης που κατέχει. Η εξουσία ενεργεί ως μορφή ισχύος για όσο διάστημα αυτοί που υπόκεινται στο είδος της εξουσίας που εφαρμόζεται σέβονται και αποδέχονται τη φύση αυτής της εξουσίας. Αν δεν γίνεται σεβαστή, η εξουσία καθίσταται κενή και η ισχύς εξαρτάται από άλλες πηγές που κατονομάζονται στο Έκθεμα 6.3.

Στις περισσότερες οργανώσεις, ο πλέον εμφανής τύπος τυπικής εξουσίας είναι η γραφειοκρατική εξουσία, που συνήθως σχετίζεται με τη θέση την οποία κατέχει κάποιος, είτε ως διευθυντής πωλήσεων, είτε ως λογιστής, συντονιστής έργου, γραμματέας, προϊστάμενος εργοστασίου, ή χειριστής μηχανήματος. Αυτές οι διαφορετικές θέσεις στην οργάνωση ορίζονται συνήθως ως προς τα δικαιώματα και τις υποχρεώσεις, τα οποία δημιουργούν ένα πεδίο επιρροής μέσα στο οποίο κάποιος μπορεί να ενεργεί νόμιμα με την επίσημη υποστήριξη εκείνων με τους οποίους συνεργάζεται. Μπορεί να δοθεί το «δικαίωμα» σε ένα διευθυντή εργοστασίου να κατευθύνει εκείνους που έχει υπό τον έλεγχό του. Μπορεί να δοθεί το «δικαίωμα» σε ένα διευθυντή πωλήσεων να επηρεάσει την πολιτική που εφαρμόζεται στις εκστρατείες πωλήσεων – όχι όμως αυτή που εφαρμόζεται στα χρηματοοικονομικά. Οι επίσημες θέσεις ενός οργανογράμματος ορίζουν, λοιπόν, σφαιρικές ενταλμένες εξουσίας. Στο βαθμό που η εξουσία μεταφράζεται σε ισχύ μέσω της συγκατάθεσης αυτών που αναφέρονται στο άτομο που έχει τη συγκεχυμένη εξουσία, η δομή της εξουσίας είναι ίδια με τη δομή της ισχύος. Παρ' ότι συχνά η εξουσία φαίνεται σαν να ρέει από την κορυφή του οργανογράμματος, όντας εξουσιοδοτούμενη από κάποιον υψηλότερα ιστάμενο, η συζήτησή μας σχετικά με τη φύση της νομιμοποίησης υπονοεί ότι αυτό αληθεύει μόνο μερικώς. Η εξουσία γίνεται αποτελεσματική μόνο στο βαθμό κατά τον οποίο νομιμοποιείται από εκείνους που βρίσκονται στα χαμηλότερα στρώματα της ιεραρχίας. Έτσι, η πυραμίδα της ισχύος που αναπαρίσταται στο οργανόγραμμα, οικοδομείται πάνω στην αρχή ότι εκείνοι που βρίσκονται στη βάση της πυραμίδας έχουν εξίσου σημαντική ισχύ με εκείνους που βρίσκονται στην κορυφή της. Το συνδικαλιστικό κίνημα έχει συνειδητοποιήσει το γεγονός αυτό και διοχετεύει την ισχύ που έχουν τα κατώτερα επίπεδα της πυραμίδας ώστε να αμφισβητηθεί η εξουσία που υπάρχει στην κορυφή της. Στο βαθμό που η ισχύς των εργατικών συνδικάτων νομιμοποιείται από το νόμο και το δικαίωμα του συνδικαλιζέσθε, αντιπροσωπεύει και αυτή ένα βαθμό τυπικής εξουσίας. Θα μιλήσουμε εκτενέστερα γι' αυτό το θέμα αργότερα, στη συζήτησή μας περί «αντιοργανώσεων».

Έλεγχος πόρων που σπανίζουν

Για να συνεχίσουν να υπάρχουν, όλες οι οργανώσεις εξαρτώνται από την επαρκή ροή πόρων, όπως είναι το χρήμα, οι πρώτες ύλες, η τεχνολογία, το

προσωπικό, καθώς και η υποστήριξη από τους πελάτες, τους προμηθευτές, και την ευρύτερη κοινωνία. Επομένως, η ικανότητα της άσκησης ελέγχου πάνω σε οποιονδήποτε από αυτούς τους πόρους μπορεί να εξασφαλίσει μια σημαντική πηγή εξουσίας εντός και μεταξύ των οργανώσεων. Πρόσβαση σε κονδύλια, κατοχή μιας κρίσιμης δεξιότητας ή πρώτης ύλης, έλεγχος της πρόσβασης σε κάποιο απαραίτητο υπολογιστικό πρόγραμμα ή σε κάποια νέα τεχνολογία, ή ακόμη και πρόσβαση σε κάποιο συγκεκριμένο πελάτη ή προμηθευτή, μπορεί να προσδώσει στα άτομα αξιόλογη οργανωσιακή ισχύ. Αν οι συγκεκριμένοι πόροι σπανίζουν και κάποιος εξαρτάται από τη διαθεσιμότητά τους, τότε είναι σχεδόν σίγουρο ότι οι πόροι αυτοί μπορούν να μεταφραστούν σε εξουσία. Έλλειψη και εξάρτηση αποτελούν το κλειδί για την εξουσία πόρων!

Όταν αρχίζουμε να μιλάμε για την ισχύ που συνδέεται με τους πόρους, η προσοχή μας συνήθως εστιάζεται στο ρόλο του χρήματος, διότι το χρήμα είναι ένας από τους περισσότερο ρευστούς πόρους και μπορεί συνήθως να μετατραπεί σε άλλους. Κάποιο άτομο που έχει κάποια απαραίτητη δεξιότητα, κάποιος προμηθευτής που έχει μια πολύτιμη πρώτη ύλη, ή κάποιο άτομο που κατέχει πληροφορίες σχετικά με μια ευκαιρία ενός νέου έργου, μπορούν συνήθως να πειστούν να ανταλλάξουν το σημαντικό πόρο που κατέχουν με κάποιο ελκυστικό αντάλλαγμα. Τα χρήματα μπορούν επίσης να μετατραπούν σε προαγωγές, προστασία, απειλές, υποσχέσεις, ή χάρες, και να εξαγοράσουν αφοσίωση, υπηρεσίες, υποστήριξη, ή ωμή υποταγή.

Ως εκ τούτου, δεν είναι να απορεί κανείς με το γεγονός ότι η διαδικασία της κατάρτισης του προϋπολογισμού, καθώς επίσης και ο έλεγχος και η κατανομή των οικονομικών πόρων αποτελούν τόσο έντονα πολιτικές οργανωσιακές διαδικασίες. Όπως έχει προτείνει ο Jeffrey Pfeffer του πανεπιστημίου Stanford, η χρήση τέτοιας εξουσίας συνδέεται με τρόπο κρίσιμο με την ικανότητα κάποιου να ελέγχει τη διακριτική χρήση των κονδυλίων. Δεν είναι απαραίτητο να έχει τον πλήρη έλεγχο των χρηματοοικονομικών αποφάσεων. Χρειάζεται απλώς να έχει τον έλεγχο σε βαθμό που να μπορεί να κάνει τις κατάλληλες κινήσεις που θα δημιουργήσουν οριακές αλλαγές. Και αυτό συμβαίνει διότι οι περισσότεροι οικονομικοί πόροι που έχει στη διάθεσή της η οργάνωση είναι δεσμευμένοι για την υποστήριξη των τρεχουσών λειτουργιών. Οι αλλαγές σ' αυτές τις λειτουργίες είναι συνήθως οριακές και οι αποφάσεις που παίρνονται αφορούν στην αύξηση ή στην ελάττωση των τρεχουσών δαπανών. Η ικανότητα της ελάττωσης ή αύξησης αυτής της ροής κονδυλίων είναι που προσδίδει ισχύ.

Επομένως, αν ένας μάνατζερ μπορεί να αποκτήσει πρόσβαση σε αδέσμευτους πόρους οι οποίοι μπορούν να χρησιμοποιηθούν με κάποιο διακριτικό τρόπο (όπως, για παράδειγμα, τα κονδύλια που χρησιμοποιούνται για δωροδοκίες ή για την υποστήριξη κάποιας νέας πρωτοβουλίας), τότε μπορεί να ασκήσει σημαντικότερη επιρροή στη μελλοντική ανάπτυξη της οργάνωσης και ταυτοχρόνως να εξαγοράσει την αφοσίωση όσων ωφελούνται από μια τέτοια χρήση των κονδυλίων. Ομοίως, κάποιος εκτός της ορ-

γάνωσης, ο οποίος έχει τη δικαιοδοσία να αποφασίζει αν θα πρέπει να συνημίσει να υποστηρίξει οικονομικά τη συγκεκριμένη οργάνωση, είναι σε θέση να επηρεάσει σημαντικά τις πολιτικές και τις πρακτικές της οργάνωσης. Συχνά αυτή η επιρροή είναι δυσανάλογη σε σχέση με το ποσό που δίνεται στην πραγματικότητα, διότι η εξάρτηση των οργανώσεων από τα οριακά κεφάλαια είναι κρίσιμη και δεν αφήνει πολλά περιθώρια για ελιγμούς. Οι οργανώσεις έχουν συχνά την τάση να χρησιμοποιούν το ετήσιο πλεόνασμά τους με τρόπο ώστε να δημιουργούν δεσμεύσεις ή προσδοκίες για τον επόμενο χρόνο—δίνοντας, για παράδειγμα, κάποια αύξηση μισθών η οποία θα αναμένεται να επαναληφθεί τον επόμενο χρόνο, διορίζοντας προσωπικό του οποίου ο διορισμός θα χρειαστεί να ανανεωθεί, ή προωθώντας ένα νέο πρόγραμμα που το προσωπικό θα επιθυμούσε να συνεχιστεί—προσδίδοντας έτσι σημαντική ισχύ στον οριακό χρηματοδότη.

Οι αρχές τις οποίες έχουμε συζητήσει σε σχέση με τη χρήση της χρηματοοικονομικής εξουσίας μπορούν να εφαρμοστούν επίσης και σε άλλα είδη ισχύος, που προέρχεται από τον έλεγχο των πόρων. Το σημαντικό είναι ότι η ισχύς εδράζεται στον έλεγχο των πόρων από τους οποίους εξαρτάται η οργάνωση τόσο για τις τρέχουσες λειτουργίες της όσο και για την έναρξη νέων επιχειρημάτων. Πρέπει να υπάρξει μια εξάρτηση προτού να είναι κάποιος σε θέση να ελέγξει, και ο έλεγχος αυτού του είδους αντίει πάντα την ισχύ του από το γεγονός ότι υπάρχει μια έλλειψη ή μια περιορισμένη πρόσβαση στους συγκεκριμένους πόρους. Είτε μιλάμε για οικονομικό έλεγχο, είτε για έλεγχο δεξιοτήτων, πρώτων υλών, προσωπικού, ή ακόμη και για την παροχή συναισθηματικής υποστήριξης προς το βασικό άτομο που παίρνει τις αποφάσεις, το οποίο έχει φτάσει να εκτιμά την υποστήριξη και τη φιλία κάποιου, οι αρχές παραμένουν οι ίδιες. Οι πλέον μακιαβελικοί από εμάς θα αντιληφθούν γρήγορα ότι αυτές οι αρχές δείχνουν το δρόμο που οδηγεί σε μια στρατηγική διογκούμενης εξουσίας δημιουργώντας εξάρτηση μέσω του προσχεδιασμένου ελέγχου κρίσιμων πόρων.

Η ισχύς κάποιου μπορεί επίσης να αυξηθεί ελαττώνοντας την εξάρτησή του από τους άλλους. Είναι για τούτο που πολλοί μάνατζερ και οργανωσιακές μονάδες θέλουν να έχουν τους δικούς τους θυλάκους πόρων. Η φαινομενικά περιττή αναπαραγωγή πόρων όπου κάθε μονάδα έχει τη δική της μηχανή, η οποία μπορεί να μη χρησιμοποιείται πάντα, τους δικούς της ειδήμονες σε τεχνικά θέματα, ή απόθεμα προσωπικού το οποίο μπορεί να χρησιμοποιηθεί σε περιόδους αιχμής, είναι συνήθως αποτέλεσμα προσπαθειών που στοχεύουν στην ελάττωση της εξάρτησης από τους πόρους των άλλων. Η πρακτική της δημιουργίας «σωρού αποθεμάτων», προσωπικού και εμπειρογνωμοσύνης, είναι ένα πολύ γνώριμο σημάδι οργανωσιακής ισχύος. Με τη βελτιστοποίηση που επέρχεται με τις εκστρατείες οι οποίες στοχεύουν στη «μείωση του κόστους» και την αύξηση της αποδοτικότητας, και με τη δυνατότητα επίτευξης της απαραίτητης ευελιξίας, μέσω της χρήσης εξωτερικών πόρων ή υπεργολαβίας, η πρακτική αυτή έχει αρχίσει να φθίνει.

Χρήση των οργανωσιακών δομών, κανόνων, διατάξεων και διαδικασιών

Πολύ συχνά οι δομές, οι κανόνες, οι διατάξεις, και οι διαδικασίες της οργάνωσης θεωρούνται ορθολογικά εργαλεία που συμβάλλουν στην εκτέλεση των καθηκόντων. Ωστόσο, η πολιτική θεώρηση αυτών των διευθετήσεων προτείνει ότι, σε πολλές περιπτώσεις, μπορούν να γίνουν καλύτερα κατανοητές ως προϊόντα και αντανάκλασεις της πάλης για πολιτικό έλεγχο.

Θεωρήστε το ακόλουθο παράδειγμα που είναι παρμένο από την έρευνά μου σε θέματα των βρετανικών εταιρειών ανάπτυξης «νέων πόλεων». Η εν λόγω επιχείρηση ιδρύθηκε στις αρχές τις δεκαετίας του 1960, για να αναπτύξει μια νέα πόλη σε μια παλιά βιομηχανική περιοχή. Ιδρύθηκε μια λειτουργική οργάνωση με ξεχωριστά τμήματα (οικονομικό, νομικό, τμήμα διοίκησης, εμπορικής ανάπτυξης, οικισμού, αρχιτεκτονικής και σχεδιασμού, καθώς και τμήμα τεχνικών υπηρεσιών) τα οποία αναφέρονταν σε ένα γενικό διευθυντή, ο οποίος αναφερόταν στο διοικητικό συμβούλιο.

Λίγα χρόνια αργότερα, ένας δραστήριος επιχειρηματίας έγινε πρόεδρος του διοικητικού συμβουλίου. Διόρισε τον ανώτατο νομικό σύμβουλο της εταιρείας ως νέο γενικό διευθυντή και χώρισε τη χηρεύουσα θέση του νομικού συμβούλου σε δύο θέσεις, δημιουργώντας μια θέση εταιρικού γραμματέα και αφήνοντας στο νέο νομικό σύμβουλο ένα περισσότερο περιορισμένο φάσμα αρμοδιοτήτων. Η θέση του εταιρικού γραμματέα καλύφθηκε από τον υποψήφιο που πρότεινε ο πρόεδρος και που είχε δουλέψει μαζί του με παρόμοια ιδιότητα σε κάποια άλλη οργάνωση. Πρόεδρος και γραμματέας άρχισαν να συνεργάζονται στενά, και τελικά το διοικητικό συμβούλιο συμφώνησε ότι ο γραμματέας θα έπρεπε να έχει άμεση πρόσβαση στο συμβούλιο χωρίς να πρέπει να περνάει πρώτα από το γενικό διευθυντή. Ο πρόεδρος αναμείχθηκε ο ίδιος στην καθημερινή λειτουργία της οργάνωσης, παρακάμπτοντας πολλές φορές το γενικό διευθυντή, ο οποίος άρχισε να δυσκολεύεται στη εκτέλεση του ρόλου του.

Η κατάσταση αυτή τερατίστηκε κάπως απότομα λόγω της ξαφνικής παραίτησης του προέδρου μετά από μια διαμάχη για θέματα πολιτικής. Με το διορισμό ενός νέου προέδρου, ο οποίος ήθελε να μεταβιβάσει την ευθύνη της λειτουργίας της οργάνωσης στο γενικό διευθυντή, οι σχέσεις ισχύος στην εταιρεία άλλαξαν δραματικά. Ο γενικός διευθυντής εδραίωσε σταδιακά τον έλεγχό του πάνω στους διευθυντές των τμημάτων, πολλοί από τους οποίους είχαν αποκτήσει αρκετή δύναμη μέσω των παρεμβάσεων του προηγούμενου προέδρου. Η προσέγγιση του γενικού διευθυντή ήταν να επαναφέρει υπό τον έλεγχό του πολλές από τις λειτουργίες οι οποίες είχαν ανατεθεί στο γραμματέα και να αναδιοργανώσει άλλες αρμοδιότητες των τμημάτων. Για παράδειγμα, διαχώρισε τις λειτουργίες του τμήματος αρχιτεκτονικής και σχεδιασμού, ιδρύοντας ένα νέο τμήμα σχεδιασμού και ένα νέο τμήμα που θα ασχολούνταν με την επίβλεψη. Η κίνηση αυτή άφησε τον πρώτο αρχιτέκτονα, ο οποίος είχε γίνει ισχυρό διευθυντικό στέλεχος κατά τη διάρκεια της θητείας του προηγούμενου προέδρου, μόνο με ένα κομμά-

τι του τμήματος που διηύθυνε κάποτε. Αυτοί οι δομικοί ανασχεδιασμοί συνοδεύτηκαν αργότερα και από άλλες αλλαγές, οι οποίες στην πραγματικότητα υποβίβαζαν τους διευθυντές των λειτουργικών τμημάτων, και πολύ σύντομα ορισμένοι από αυτούς, συμπεριλαμβανομένου και του πρώτου αρχιτέκτονα και του γραμματέα, εγκατέλειψαν την οργάνωση.

Παρ' ότι αυτές οι δομικές αλλαγές δικαιολογήθηκαν με τεχνικούς όρους, είχαν υποκινήθει και από πολιτικές εκτιμήσεις που σχετίζονταν με θέματα ελέγχου. Οι αρχικές αλλαγές που έγιναν από το δυναμικό πρόεδρο της οργάνωσης είχαν σχεδιαστεί για να ενισχύσουν το δικό του έλεγχο πάνω στην οργάνωση, αποδυναμώνοντας αυτόν του γενικού διευθυντή. Οι αλλαγές που εισήχθησαν μετά την παραίτηση του προέδρου είχαν πρωτίτως σχεδιαστεί για να βοηθήσουν το γενικό διευθυντή να επανακτήσει τον έλεγχο των ισχυρών διευθυντών τμημάτων. Οι δομικές αλλαγές ήταν μέρος ενός παιχνιδιού εξουσίας για τον περιορισμό του ρόλου και της επιρροής άλλων βασικών ατόμων.

Τα περιστατικά που σχετίζονται με αυτήν την υπόθεση μπορεί να έχουν κάποια ιδιαιτερότητα, όμως το μοτίβο είναι αρκετά γενικό: η οργανωσιακή δομή χρησιμοποιείται συνήθως ως πολιτικό εργαλείο. Σχέδια για οργανωσιακή διαφοροποίηση και ολοκλήρωση, σχέδια για συγκεντρωτισμό και αποκέντρωση, καθώς και εντάσεις που μπορεί να προκύψουν σε οργανώσεις μητρού, συχνά συνεπάγονται κρυμμένες ατζέντες που σχετίζονται με εξουσία, αυτονομία, ή αλληλεξάρτηση τμημάτων και ατόμων.

Οι εντάσεις που περιβάλλουν τη διαδικασία του οργανωσιακού σχεδιασμού και ανασχεδιασμού, μας παρέχουν μια καλή εικόνα των οργανωσιακών δομών ισχύος. Άνθρωποι και τμήματα συχνά προσκολλώνται σε παρωχημένες περιγραφές των θέσεων εργασίας και αντιδρούν στις αλλαγές διότι η ισχύς τους και η θέση τους μέσα στην οργάνωση είναι πάρα πολύ στενά συνδεδεμένες με την παλαιά τάξη πραγμάτων. Ή μαθαίνουν να χρησιμοποιούν βασικές πλευρές της δομής της οργάνωσης για δικούς τους σκοπούς. Θεωρήστε, για παράδειγμα, πώς μπορούν να χρησιμοποιηθούν από τους εργαζόμενους οι περιγραφές των θέσεων εργασίας για να ορίσουν τι δεν είναι διατεθειμένοι να κάνουν («αυτό δεν είναι μέρος της δουλειάς μου» ή «δεν με πληρώνουν για να κάνω αυτό!»). Γενικά, οι κανόνες και οι διατάξεις μπορεί να αποδειχτούν δίκοπα μαχαίρια.

Πάρτε, για παράδειγμα, την περίπτωση της παλαιών κρατικών Βρετανικών Σιδηροδρόμων, όπου οι εργαζόμενοι ανακάλυψαν την εξουσία του «να δουλεύεις σύμφωνα με τους κανόνες». Αντί να απεργούν για να διεκδικήσουν κάποια απαίτησή τους ή να απευθύνουν κάποιο παράπονο, διαδικασία που αποδείχτηκε δαπανηρή για τους εργαζόμενους επειδή έχαναν το δικαίωμα της αμοιβής τους, το συνδικάτο απέκτησε τη συνήθεια να κηρύσσει, «εργασία σύμφωνα με τους κανόνες», πράγμα που σημαίνει ότι οι εργαζόμενοι έκαναν ακριβώς αυτό που απαιτούσαν οι κανονισμοί που θεσπίστηκαν από τη διοίκηση των σιδηροδρόμων. Το αποτέλεσμα ήταν ότι σχεδόν κανένα τρένο δεν αναχωρούσε στην ώρα του. Τα δρομολόγια ανα-

στατώθηκαν και το όλο δίκτυο των σιδηροδρόμων γρήγορα επιβραδύνθηκε σε ρυθμό σαλιγκαριού, σχεδόν σταμάτησε, επειδή η κανονική λειτουργία απαιτούσε να βρουν οι εργαζόμενοι συντομότερους τρόπους ή, τουλάχιστον, να οργανώσουν πιο αποδοτικά τις διαδικασίες.

Η περίπτωση δεν είναι καθόλου μοναδική. Πολλές οργανώσεις έχουν ολοκληρωμένα συστήματα κανόνων οι οποίοι, όπως γνωρίζει ο κάθε εργαζόμενος, αν εφαρμόζονταν με απόλυτο τρόπο, το σύστημα δεν θα μπορούσε να επιτύχει κάποιο βαθμό λειτουργικής αποδοτικότητας.

Ποια είναι, τότε, η πραγματική σημασία των κανόνων; Παρ' ότι ο επίσημος σκοπός τους μπορεί να είναι η προστασία των εργαζομένων, των πελατών, ή του ευρύτερου κοινού, η ύπαρξή τους συνδέεται επίσης και με την προστασία αυτών που τους δημιούργησαν.

Για παράδειγμα, αν συμβεί ένα ατύχημα στους σιδηροδρόμους, το πιθανότερο είναι να ξεκινήσει μια έρευνα για να εντοπιστεί αν η πρακτική ήταν σύμφωνη με τους κανόνες ώστε να διαπιστωθεί ποιος έκανε λάθος ή τι πήγε στραβά. Μερικές φορές διαπιστώνονται κενά στους κανόνες. Μερικές φορές αποκαλύπτεται μεγάλη αμέλεια. Αλλά συνήθως το ατύχημα δεν είναι παρά αυτό που ο Charles Petrow του Πανεπιστημίου Yale ονομάζει «ένα κανονικό ατύχημα», με την έννοια ότι η πιθανότητά του είναι ενσωματωμένη στη φύση του συστήματος. Συχνά, οι κανόνες που παραβιάστηκαν και συνοδεύουν το ατύχημα είχαν παραβιαστεί χιλιάδες φορές στο παρελθόν, στη ροή της κανονικής εργασιακής πρακτικής, αφού η κανονική δουλειά είναι αδύνατη χωρίς παραβίαση των κανόνων. Οι άνθρωποι των σιδηροδρόμων στη Βρετανία, όπως και άλλοι που έχουν υιοθετήσει την πρακτική του «να δουλεύεις σύμφωνα με τους κανόνες», ανακάλυψαν ότι ένα όπλο σχεδιασμένο για να τους ελέγξει και πιθανώς να τους τιμωρεί, θα μπορούσε να χρησιμοποιηθεί από αυτούς τους ίδιους για να ελέγχουν και να τιμωρούν άλλους.

Συχνά η δημιουργία, η επίκληση, και η χρησιμοποίηση των κανόνων γίνεται είτε με τρόπο ενεργητικό είτε με τρόπο αναδρομικό και είναι μέρος ενός παιχνιδιού εξουσίας. Όλοι οι γραφειοκρατικοί κανονισμοί, τα κριτήρια λήψης αποφάσεων, τα σχέδια και τα χρονοδιαγράμματα, οι απαιτήσεις προαγωγής και κρίσης, καθώς και άλλοι κανόνες που καθοδηγούν τη λειτουργία της οργάνωσης, δίνουν, εν δυνάμει, ισχύ τόσο σε εκείνους που ελέγχουν όσο και σε εκείνους που ελέγχονται. Οι κανόνες που έχουν σχεδιαστεί για να καθοδηγούν και να βελτιστοποιούν τις δραστηριότητες, μπορεί σχεδόν πάντα να χρησιμοποιηθούν για να παρεμποδίσουν τις δραστηριότητες. Όπως οι δικηγόροι έχουν κάνει επάγγελμα το να βρίσκουν μια νέα οπτική γωνία σε κάτι που φαίνεται να είναι ένας ξεκάθαρος κανόνας, πολλά μέλη οργάνωσης είναι ικανά να επικαλούνται κανόνες με τρόπους που κανείς ποτέ δεν φαντάστηκε ότι ήταν δυνατοί. Έτσι, η ικανότητα κάποιου να χρησιμοποιεί τους κανόνες προς όφελός του είναι μια σημαντική πηγή ισχύος στην οργάνωση και, όπως συμβαίνει και στην περίπτωση των οργανωσιακών δομών, ορίζει ένα διαφιλονικούμενο πεδίο, το οποίο παραμένει πάντα διαπραγματευόμενο, συντηρούμενο, ή μεταβαλλόμενο.

Έλεγχος των διαδικασιών λήψης αποφάσεων

Η ικανότητα κάποιου να επηρεάζει την έκβαση των διαδικασιών λήψης αποφάσεων είναι μια πασίγνωστη πηγή εξουσίας η οποία έχει προσελκύσει, σε σημαντικό βαθμό, την προσοχή των θεωρητικών, όπως φαίνεται και από τη βιβλιογραφία που αναφέρεται στη θεωρία των οργάνωσης. Όταν συζητάμε τα είδη εξουσίας που χρησιμοποιούνται, είναι χρήσιμο να κάνουμε τη διάκριση ανάμεσα στον έλεγχο τριών αλληλένδετων στοιχείων: των προϋποθέσεων των αποφάσεων, των διαδικασιών λήψης αποφάσεων, και των ζητημάτων και των στόχων αποφάσεων.

Με το να επηρεάζει κάποιος τις προϋποθέσεις των αποφάσεων, μπορεί να ελέγξει τα θεμέλια της λήψης αποφάσεων – εμποδίζοντας τη λήψη κρίσιμων αποφάσεων και δρομολογώντας αυτές που πραγματικά επιθυμεί. Έτσι δίνεται περισσότερη προσοχή στον έλεγχο της ατζέντας των αποφάσεων και στις στρατηγικές που υιοθετούνται για την καθοδήγηση ή την εκτροπή της προσοχής των ανθρώπων σε σχέση με τους λόγους ή τα ζητήματα που καθορίζουν μια προτιμώμενη άποψη. Όπως σημείωσε ο Charles Petrow, ένα μη εμφανές ή υποσυνείδητο στοιχείο ελέγχου μπορεί επίσης να ενσωματωθεί μέσα σε λεξιλόγια, δομές επικοινωνίας, συμπεριφορές, πεποιθήσεις, κανόνες, και διαδικασίες. Παρ' ότι αυτά τα θέματα συνήθως δεν εξετάζονται, ασκούν αποφασιστική επιρροή πάνω στην έκβαση των αποφάσεων, διαπλάθοντας το πώς σκεφτόμαστε και ενεργούμε. Ο τρόπος με τον οποίο κατανοούμε τα προβλήματα και τα ζητήματα συχνά λειτουργεί ως διανοητικό παραπέτασμα το οποίο μας εμποδίζει να δούμε άλλους τρόπους διατύπωσης των βασικών μας μελημάτων και να βρούμε εναλλακτικές πορείες δράσης. Πολλοί από αυτούς τους μη εμφανείς ελέγχους είναι «πολιτισμικοί», με την έννοια ότι είναι ενσωματωμένοι μέσα στις αντιλήψεις, στα πιστεύω, και στις πρακτικές της οργάνωσης σχετικά με το «ποιοί είμαστε» και το «πώς δουλεύουμε».

Ο έλεγχος των διαδικασιών λήψης αποφάσεων είναι συνήθως πιο ορατός από τον έλεγχο των προϋποθέσεων των αποφάσεων. Πώς θα πρέπει να ληφθεί μια απόφαση; Ποιος θα πρέπει να αναμειχθεί; Πότε μπορεί να ληφθεί η απόφαση; Καθορίζοντας κατά πόσο μια απόφαση μπορεί να ληφθεί προτού ανακοινωθεί στα κατάλληλα άτομα, κατά πόσο θα πρέπει η απόφαση αυτή να περάσει μέσα από κάποια επιτροπή και από ποια επιτροπή, κατά πόσο θα πρέπει να υποστηριχτεί από μια πλήρη αναφορά, κατά πόσο θα εμφανιστεί σε μια ημερήσια διάταξη, όπου το πιθανότερο είναι ότι θα αντιμετωπίσει πολλές δυσκολίες (ή εύκολη αποδοχή), σε ποιο σημείο της ημερήσιας διάταξης θα εισαχθεί, ακόμη και κατά πόσο η απόφαση θα πρέπει να συζητηθεί στην αρχή ή στο τέλος μιας συνεδρίασης, ένας μανάτζερ μπορεί να επηρεάσει σημαντικά την έκβαση της απόφασης. Για τέτοιους λόγους, οι βασικοί κανόνες που καθοδηγούν τη λήψη των αποφάσεων αποτελούν σημαντικές μεταβλητές τις οποίες μπορούν να χειριστούν και να χρησιμοποιήσουν τα μέλη της οργάνωσης για να στήσουν το σκηνικό υπέρ ή εναντίον κάποιας ενέργειας.

Ένας τελευταίος τρόπος ελέγχου της διαδικασίας λήψης αποφάσεων συνίσταται στο γεγονός ότι μπορεί κάποιος να επηρεάσει τα ζητήματα και τους στόχους που θα συζητηθούν και τα αξιολογικά κριτήρια που θα χρησιμοποιηθούν. Κάποιο άτομο μπορεί άμεσα να επηρεάσει τα ζητήματα και τους στόχους προετοιμάζοντας αναφορές και συμμετέχοντας στη συζήτηση πάνω στην οποία θα βασιστεί η απόφαση. Τονίζοντας τη σημασία συγκεκριμένων περιορισμών, επιλέγοντας και αξιολογώντας τις εναλλακτικές λύσεις οι οποίες θα καθορίσουν την απόφαση, και υπογραμμίζοντας τη σημασία ορισμένων αξιών ή αποτελεσμάτων, αυτοί που παίρνουν τις αποφάσεις μπορούν να εξασκήσουν σημαντική επιρροή πάνω στην απόφαση η οποία αναδύεται μέσα από τη συζήτηση. Η ευγλωττία, το να κατέχει κανείς τα γεγονότα, η παθιασμένη προσήλωση, ή και το απλό πείσμα ή η καρτερία μπορούν τελικά να κάνουν κάποιον να κερδίσει, αυξάνοντας την ισχύ του στο να επηρεάζει τις αποφάσεις που τον αφορούν.

Έλεγχος της γνώσης και των πληροφοριών

Σε μεγάλο μέρος της παραπάνω συζήτησης, ιδιαίτερα σε ό,τι αφορά στον έλεγχο των προϋποθέσεων των αποφάσεων, είναι εμφανής η ιδέα ότι η εξουσία περιέχεται στο άτομο που είναι ικανό να επικεντρώνει την προσοχή των άλλων στα ζητήματα με τρόπο που ουσιαστικά διαμορφώνει την πραγματικότητα της διαδικασίας λήψης αποφάσεων. Το γεγονός αυτό επισύρει την προσοχή μας στην καθοριστική σημασία που έχουν η γνώση και οι πληροφορίες ως πηγές ισχύος. Ελέγχοντας αυτούς τους κίριους πόρους, μπορεί κάποιος να επηρεάσει συστηματικά τον τρόπο ορισμού των οργανωσιακών καταστάσεων και μπορεί να δημιουργήσει μοτίβα εξάρτησης. Και οι δύο αυτές δραστηριότητες αξίζουν προσοχής, η καθεμιά για ξεχωριστούς λόγους.

Ο Αμερικανός κοινωνικός ψυχολόγος W. I. Thomas παρατήρησε κάποτε ότι αν οι άνθρωποι ορίζουν τις καταστάσεις ως πραγματικές, τότε αυτές είναι πραγματικές ως προς τις συνέπειές τους. Πολλοί επιδέξιοι πολιτικοί των οργανώσεων κάνουν πράξη, σε καθημερινή βάση, αυτό το απόφθεγμα, ελέγχοντας τη ροή των πληροφοριών και τη γνώση που είναι διαθέσιμη σε διαφορετικούς ανθρώπους, επηρεάζοντας έτσι τον τρόπο με τον οποίο οι άνθρωποι αυτοί αντιλαμβάνονται τις καταστάσεις, και επομένως και τους τρόπους με τους οποίους ενεργούν σχετικά με αυτές τις καταστάσεις. Αυτοί οι πολιτικοί είναι συχνά γνωστοί ως «θυροφύλακες», επειδή ανοίγουν και κλείνουν τα κανάλια επικοινωνίας και φιλτράρουν, συνοψίζουν, αναλύουν, και επομένως διαπλάθουν τη γνώση ανάλογα με μια όψη του κόσμου η οποία ευνοεί τα δικά τους συμφέροντα. Πολλές πλευρές της δομής της οργάνωσης, ιδιαίτερα η ιεραρχία και ο διαχωρισμός των τμημάτων, επηρεάζουν τη ροή των πληροφοριών και είναι εύκολο να χρησιμοποιηθούν από ανεπίσημους θυροφύλακες για την επιδίωξη των δικών τους στόχων. Ακόμη και με την απλή διαδικασία της επιβράδυνσης ή επιτάχυνσης συγκεκρι-

μένων ροών πληροφοριών, η οποία καθιστά τη γνώση διαθέσιμη έγκαιρα ή πολύ καθυστερημένα, ώστε να είναι χρήσιμη στους αποδέκτες της, ο θυροφύλακας μπορεί να κατέχει σημαντική ισχύ.

Συχνά η επιδίωξη του ελέγχου των πληροφοριών σε μια οργάνωση συνδέεται με ζητήματα οργανωσιακής δομής. Για παράδειγμα, πολλές μάχες έχουν δοθεί για τον έλεγχο και τη χρήση των κεντρικών υπολογιστικών συστημάτων, διότι ο έλεγχος των υπολογιστών συχνά συνοδεύεται από τον έλεγχο της ροής πληροφοριών και του σχεδιασμού των συστημάτων πληροφορικής. Η ισχύς πολλών χρηματοοικονομικών τμημάτων και άλλων εξειδικευμένων τμημάτων επεξεργασίας πληροφοριών συνδέεται συνήθως με αυτό το γεγονός. Το προσωπικό του χρηματοοικονομικού τμήματος είναι σημαντικό όχι διότι ελέγχει τους πόρους, αλλά διότι καθορίζει και ελέγχει τις πληροφορίες που σχετίζονται με τον έλεγχο των πόρων. Επηρεάζοντας το σχεδιασμό των συστημάτων κατάρτισης προϋπολογισμού και των συστημάτων πληροφορικής για τον έλεγχο του κόστους, είναι σε θέση να επηρεάσουν τι θεωρείται σημαντικό για την οργάνωση, τόσο από την πλευρά αυτών που χρησιμοποιούν τις πληροφορίες ως βάση για έλεγχο όσο και από την πλευρά αυτών που υπόκεινται σε αυτόν τον έλεγχο. Όπως οι προϋποθέσεις των αποφάσεων επηρεάζουν το είδος των αποφάσεων που λαμβάνονται, έτσι και οι κρυμμένες και καμιά φορά μη αμφισβητούμενες παραδοχές, που είναι ενσωματωμένες στο σχεδιασμό των συστημάτων πληροφορικής, μπορούν να έχουν κρίσιμη σημασία για τον τρόπο με τον οποίο δομείται η καθημερινή δραστηριότητα.

Πολλά από αυτά τα κρυπά θέματα που αφορούν στα πλεονεκτήματα και στα προβλήματα των τεχνολογιών μικροεπεξεργασίας, περιστρέφονται γύρω από το θέμα της ισχύος. Η νέα τεχνολογία επεξεργασίας πληροφοριών δημιουργεί τη δυνατότητα πολλαπλών σημείων πρόσβασης σε κοινές βάσεις δεδομένων και τη δυνατότητα τοπικών παρά κεντρικών συστημάτων πληροφορικής. Θεωρητικά, η τεχνολογία μπορεί να χρησιμοποιηθεί για να αυξήσει την ισχύ αυτών που βρίσκονται στην περιφέρεια ή σε τοπικά επίπεδα της οργάνωσης, παρέχοντάς τους περισσότερο εκτενή, άμεσα, και συναφή με την εργασία τους δεδομένα, διευκολύνοντας τον αυτοέλεγχο παρά τον κεντρικό έλεγχο. Στην πράξη, η τεχνολογία χρησιμοποιείται συχνά για τη διατήρηση ή την αύξηση της κεντρικής εξουσίας. Οι σχεδιαστές και οι χρήστες τέτοιων συστημάτων έχουν συνειδητοποιήσει με μεγάλη οξυδέρκεια τη δύναμη των πληροφοριών, και για το λόγο αυτόν αποκεντρώνουν ορισμένες δραστηριότητες ενώ συγκεντρώνουν τη διαρκή επίβλεψη της λειτουργίας τους. Έτσι, τα διευθυντικά στελέχη σε απομακρυσμένα μέρη του κόσμου, το προσωπικό που εργάζεται στις κρατήσεις θέσεων των αεροπορικών εταιρειών σε γραφεία χωρίς επίβλεψη, και οι εργάτες στο χώρο του εργοστασίου, εκτελούν τα καθήκοντά τους κάτω από το ξεταστικό βλέμμα του υπολογιστή, ο οποίος αναφέρει σχεδόν κάθε τους κίνηση σε κάποιο άτομο ή σε κάποιο σημείο στην καρδιά του συστήματος πληροφορικής.

Εκτός από το γεγονός ότι διαπλάθουν τον τρόπο με τον οποίο ορίζεται

η οργανωσιακή πραγματικότητα και ότι συμβάλλουν στην άσκηση ελέγχου, η γνώση και οι πληροφορίες μπορούν να χρησιμοποιηθούν για την πλοκή μοτίβων εξάρτησης. Κατέχοντας τις κατάλληλες πληροφορίες την κατάλληλη χρονική στιγμή, έχοντας αποκλειστική πρόσβαση σε δεδομένα ουσιαστικής σημασίας, ή απλώς επιδεικνύοντας την ικανότητα αποτελεσματικής διεύθυνσης και σύνθεσης των γεγονότων, τα μέλη μιας οργάνωσης μπορούν να αυξήσουν την ισχύ που διαθέτουν μέσα στην οργάνωση. Πολλοί άνθρωποι αναπτύσσουν αυτές τις δεξιότητες με συστηματικό τρόπο και φυλάσσουν ζηλότυπα ή παρεμποδίζουν την πρόσβαση σε κρίσιμες γνώσεις, με σκοπό να μεγεθύνουν την εντύπωση ότι είναι αναντικατάστατοι και να διατηρήσουν τη θέση που κατέχουν ως «ειδικοί». Προφανώς, *άλλα* μέλη της οργάνωσης έχουν συμφέρον να σπάσουν μια τέτοια αποκλειστικότητα και να διευρύνουν την πρόσβαση. Υπάρχει, λοιπόν, συνήθως μια ροπή στις οργανώσεις να ρουτινοποιούν, όποτε αυτό είναι δυνατόν, εκείνες τις δεξιότητες και ικανότητες στις οποίες δίνεται μεγάλη αξία. Υπάρχει επίσης μια ροπή στο να καταλύονται οι εξαρτήσεις από συγκεκριμένα άτομα και τμήματα με το να προσλαμβάνει ο καθένας τους δικούς του ειδικούς. Τα τμήματα, λοιπόν, προτιμούν συνήθως να έχουν στη διάθεσή τους τις δικές τους εξειδικευμένες δεξιότητες, ακόμη και αν αυτό συνεπάγεται αναπαρογωγή και πλεονασμό εξειδικεύσεων στο σύνολο της οργάνωσης.

Μια τελευταία όψη της ισχύος των ειδικών σχετίζεται με τη χρήση της γνώσης και της εμπειρογνομοσύνης ως μέσο νομιμοποίησης αυτού που επιθυμεί κάποιος να κάνει. «Ο ειδικός» συνοδεύεται συνήθως από μια αύρα εξουσίας και ισχύος, η οποία μπορεί να προσθέσει σημαντικό κύρος σε μια απόφαση που είτε είναι ακόμη αβέβαιη, είτε απαιτεί για τη δικαιολόγησή της περαιτέρω υποστήριξη, παρ' ότι είναι ήδη ειλημμένη στο μυαλό των βασικών δρώντων.

Έλεγχος των ορίων

Κάθε συζήτηση σχετικά με την εξουσία στις οργανώσεις θα πρέπει να εστιάζει την προσοχή σε αυτό που αποκαλείται μερικές φορές «μάντζεμντ των ορίων». Χρησιμοποιούμε την έννοια του ορίου για να αναφερθούμε στη διεπιφάνεια μεταξύ διαφορετικών στοιχείων μιας οργάνωσης. Έτσι μπορούμε να μιλάμε για τα όρια μεταξύ διαφορετικών ομάδων εργασίας ή τμημάτων, ή μεταξύ μιας οργάνωσης και του περιβάλλοντός της. Παρακολουθώντας και ελέγχοντας τις συναλλαγές στα όρια, οι άνθρωποι είναι σε θέση να συγκεντρώσουν σημαντική εξουσία. Για παράδειγμα, είναι δυνατόν να παρακολουθήσει κάποιος τις αλλαγές που συμβαίνουν εκτός της ομάδας του, του τμήματός του, ή της οργάνωσης του, και να ανταποκριθεί έγκαιρα. Κάποιος αποκτά γνώση των κρίσιμων εξαρτήσεων τις οποίες είναι δυνατόν να μπορεί, ως ένα βαθμό, να ελέγξει. Ή μπορεί κάποιος να αποκτήσει πρόσβαση σε κρίσιμες πληροφορίες, γεγονός που θα τον τοποθετήσει σε ιδιαίτερα ισχυρή θέση, ώστε να μπορέσει να ερμηνεύσει τι συμβαίνει στον έξω

κόσμο και, με τον τρόπο αυτόν, να ορίσει την οργανωσιακή πραγματικότητα που θα καθοδηγήσει τη δράση. Επίσης μπορεί κάποιος να ελέγξει τις συναλλαγές που πραγματοποιούνται ένθεν και ένθεν του ορίου, με το να δημιουργεί ένα ανάχωμα που επιτρέπει ή και ενθαρρύνει ορισμένες συναλλαγές, ενώ παρεμποδίζει άλλες.

Οι περισσότεροι άνθρωποι που κατέχουν ηγετικές θέσεις σε όλα τα επίπεδα μιας οργάνωσης μπορούν να εμπλακούν σε αυτό το είδος του μάντζεμντ των ορίων με τρόπο που αυξάνει την ισχύ τους. Η διαδικασία αυτή είναι επίσης σημαντικό χαρακτηριστικό πολλών οργανωσιακών ρόλων, όπως είναι ο ρόλος του γραμματέα, του ειδικού βοηθού, ή του συντονιστή έργου, και οι πάσης φύσεως σύνδεσμοι. Οι άνθρωποι που παίζουν τέτοιους ρόλους μπορούν συνήθως να αποκτήσουν ισχύ η οποία ξεπερνά κατά πολύ την επίσημη θέση τους. Για παράδειγμα, πολλοί γραμματείς και ειδικοί βοηθοί μπορούν να επηρεάσουν σε σημαντικό βαθμό τον τρόπο με τον οποίο οι προϊστάμενοί τους βλέπουν την πραγματικότητα μιας δεδομένης κατάστασης, με το να καθορίσουν ποιος έχει πρόσβαση στο διευθυντή και πότε, και με το να διαχειρίζονται τις πληροφορίες με τρόπο που να τονίζει ή να μειώνει τη σημασία γεγονότων και δραστηριοτήτων που συμβαίνουν σε άλλα σημεία της οργάνωσης. Ένα από τα πλέον γνωστά παραδείγματα διαχείρισης των ορίων αποτελεί η διοίκηση του Λευκού Οίκου την περίοδο της διακυβέρνησης του Νίξον, κατά την οποία οι κύριοι βοηθοί του Νίξον, οι Richard Erlichman και Bob Haldeman ασκούσαν στενό έλεγχο της πρόσβασης προς τον πρόεδρο. Κάνοντάς το αυτό, φαίνεται ότι μπόρεσαν να χειριστούν την άποψη του προέδρου σχετικά με το τι γινόταν στο Λευκό Οίκο και αλλού. Ένα από τα κύρια ζητήματα της περιφημής υπόθεσης Watergate και της κατάρρευσης της προεδρίας του Νίξον, αφορούσε στο κατά πόσο οι βοηθοί του είχαν επιτρέψει στον πρόεδρο να έχει κρίσιμες πληροφορίες σχετικά με τη διάρρηξη στο Watergate. Οι Erlichman και Haldeman ήταν ειδικοί στη διαχείριση των ορίων και η βασική τους στρατηγική για την απόκτηση ισχύος συναντάται σε πολλά είδη οργάνωσης σε ολόκληρο τον κόσμο.

Η διαχείριση των ορίων μπορεί να συμβάλει στην ενοποίηση μιας μονάδας με τον έξω κόσμο, ή μπορεί να χρησιμοποιηθεί έτσι ώστε να απομονώσει αυτήν τη μονάδα ώστε να μπορεί να λειτουργεί με τρόπο αυτόνομο. Η επιδίωξη της αυτονομίας—από άτομα, ομάδες, ή ακόμη και τμήματα—είναι ένα ισχυρό στοιχείο της οργανωσιακής ζωής, καθώς πολλοί άνθρωποι αρέσκονται να έχουν τον πλήρη έλεγχο του ζωτικού τους χώρου. Η διαχείριση των ορίων βοηθά στην επιδίωξη αυτή, διότι συχνά υποδεικνύει δρόμους μέσω των οποίων μια μονάδα μπορεί να αποκτήσει τους απαραίτητους πόρους για τη δημιουργία αυτονομίας, και επίσης υποδεικνύει στρατηγικές που μπορούν να χρησιμοποιηθούν για να αποκοφίσουν απειλές ενάντια στην αυτονομία. Ομάδες και τμήματα προσπαθούν συχνά να ενσωματώσουν καιρίες δεξιότητες και πόρους εντός των ορίων τους και να ελέγξουν την είσοδο μέσω επιλεκτικών προσλήψεων. Επίσης, ασχολούνται

συχνά με αυτό που ο κοινωνιολόγος Erving Goffman έχει αποκαλέσει «τελεουργίες αποφυγής», με το να αποφεύγουν, δηλαδή, ζητήματα και πιθανά προβλήματα τα οποία θα απειλήσουν την ανεξαρτησία τους.

Ωστόσο, η επιδίωξη της αυτονομίας συχνά ακυρώνεται από αντίθετες στρατηγικές που εισάγονται από τους μάνατζερ σε άλλα σημεία του συστήματος. Αυτοί μπορεί να επιχειρήσουν να καταλύσουν τη συνοχή της ομάδας, διορίζοντας δικούς τους αντιπροσώπους ή συμμάχους σε θέσεις-κλειδιά, βρίσκοντας τρόπους ελαχιστοποίησης των πλεοναζόντων πόρων που έχει στη διάθεση της η ομάδα, αναπτύσσοντας συστήματα πληροφορικής τα οποία καθιστούν τις δραστηριότητες διαφανείς ως προς αυτούς που δεν ανήκουν στην ομάδα, ή ενθαρρύνοντας τον ανασχεδιασμό της οργάνωσης έτσι ώστε να αυξήσουν την αλληλεξάρτηση και να ελαχιστοποιήσουν τις επιδράσεις των αυτόνομων ενεργειών. Κατά συνέπεια, οι συναλλαγές στα όρια χαρακτηρίζονται συχνά από στρατηγικές που μάχονται για έλεγχο και αντιέλεγχο. Πολλές ομάδες και τμήματα καταφέρνουν να αποκτήσουν ένα σημαντικό βαθμό αυτονομίας και να υπερασπιστούν τη θέση τους με τρόπο που καθιστά την οργάνωση ένα σύστημα χαλαρά συνδεδεμένων ομάδων και τμημάτων μάλλον, παρά μια μονάδα ενοποιημένη σε μεγάλο βαθμό.

Ικανότητα αντιμετώπισης της αβεβαιότητας

Μια πηγή ισχύος που υπονοείται σε πολλά απ' όσα έχουν συζητηθεί προηγουμένως είναι η ικανότητα αντιμετώπισης των αβεβαιοτήτων οι οποίες επηρεάζουν την καθημερινή λειτουργία μιας οργάνωσης. Η οργάνωση συνεπάγεται έναν ορισμένο βαθμό αλληλεξάρτησης, έτσι ώστε οι ασυνεχείς ή απρόβλεπτες καταστάσεις κάποιου τμήματος της οργάνωσης επηρεάζουν σημαντικά τις λειτουργίες κάποιου άλλου. Η ικανότητα της αντιμετώπισης αυτών των αβεβαιοτήτων δίνει σε ένα άτομο, ή σε κάποια ομάδα ή υπομονάδα, σημαντική εξουσία πάνω στο σύνολο της οργάνωσης.

Συνήθως η ικανότητα αντιμετώπισης της αβεβαιότητας είναι στενά συνδεδεμένη με τη θέση κάποιου στο συνολικό καταμερισμό εργασίας σε μια οργάνωση. Γενικά μιλώντας, η αβεβαιότητα μπορεί να πάρει δύο μορφές. Η περιβαλλοντική αβεβαιότητα (π.χ., σε σχέση με αγορές, πηγές πρώτων υλών, ή χρηματοδότηση) μπορεί να δημιουργήσει μεγάλες ευκαιρίες γι' αυτούς που έχουν τις κατάλληλες επαφές ή τις δεξιότητες για να καταπιαστούν με τα συγκεκριμένα προβλήματα, ελαχιστοποιώντας έτσι τις συνέπειές τους στην οργάνωση ως σύνολο. Η λειτουργική αβεβαιότητα εντός της οργάνωσης (π.χ., απολύτως αναγκαία μηχανήματα που χρησιμοποιούνται στη βιομηχανική παραγωγή ή στην επεξεργασία δεδομένων) μπορεί να βοηθήσει τους διορθωτές βλαβών, το προσωπικό συντήρησης, ή άλλους που έχουν τις απαιτούμενες δεξιότητες και ικανότητες να αποκτήσουν ισχύ και θέση ως αποτέλεσμα της ικανότητάς τους να επαναφέρουν την οργάνωση στην κανονική της λειτουργία. Ο βαθμός ισχύος που συγκεντρώνεται σε άτομα που μπορούν να αντιμετωπίσουν και τα δύο είδη αβεβαιότητας ε-

ξαρτάται πρωταρχικά από δύο παράγοντες: από το βαθμό κατά τον οποίο οι δεξιότητές τους μπορούν να υποκατασταθούν, και επομένως από την ευκολία με την οποία μπορούν οι ίδιοι να αντικατασταθούν, και από το πόσο κεντρικές είναι οι λειτουργίες που οι ίδιοι επιτελούν ως προς τις λειτουργίες της συνολικής οργάνωσης.

Οι οργανώσεις προσπαθούν, γενικά, να μειώσουν τις αβεβαιότητες όποτε είναι δυνατόν, είτε μέσω «αναχωμάτων» είτε μέσω διαδικασιών ρουτινοποίησης. Για παράδειγμα, μπορούν να συγκεντρώσουν αποθέματα κρίσιμων πόρων από διαφορετικές πηγές, μπορούν να αναπτύξουν προγράμματα συντήρησης για να ελαχιστοποιήσουν τις τεχνολογικές βλάβες, και μπορεί να εκπαιδεύσουν κάποια άτομα τα οποία θα μπορούν να αντιμετωπίσουν τα απρόοπτα που ανακύπτουν στο περιβάλλον. Εντούτοις, σχεδόν πάντα κάποια αβεβαιότητα παραμένει, διότι, από τη φύση τους, οι αβέβαιες καταστάσεις δεν μπορούν πάντα να προβλεφθούν με ακρίβεια και να προληφθούν. Και σε αυτήν την περίπτωση επίσης, αυτοί που συνειδητοποιούν ότι η ικανότητά τους να αντιμετωπίζουν την αβεβαιότητα συνεπάγεται απόκτηση ισχύος, συχνά συντηρούν τη βάση της ισχύος τους εξασφαλίζοντας ότι οι αβεβαιοτήτες θα συνεχίσουν να υπάρχουν και μερικές φορές χειριζόμενοι κάποιες καταστάσεις έτσι ώστε να φαίνονται περισσότερο αβέβαιες απ' ό,τι είναι στην πραγματικότητα.

Αν κατανοήσουμε την επίδραση της αβεβαιότητας πάνω στον τρόπο με τον οποίο λειτουργεί μια οργάνωση, θα αποκτήσουμε ένα σημαντικό μέσο κατανόησης των σχέσεων ισχύος ανάμεσα σε διαφορετικές ομάδες και τμήματα. Θα αποκτήσουμε επίσης καλύτερη κατανόηση των συνθηκών κάτω από τις οποίες η ισχύς των ειδικών ή των διορθωτών βλαβών τίθεται σε λειτουργία, και της σημασίας των διαφόρων μορφών ισχύος, που προέρχονται από τον έλεγχο των πόρων που συζητήθηκε νωρίτερα. Η ύπαρξη της αβεβαιότητας και η ικανότητα αντιμετώπισης της αβεβαιότητας είναι συχνά οι λόγοι που εξηγούν γιατί και τότε αυτές οι μορφές ισχύος αποκτούν τόσο κρίσιμη σημασία στη διαμόρφωση της οργανωσιακής ζωής.

Έλεγχος της τεχνολογίας

Σε όλη τη διάρκεια της Ιστορίας, η τεχνολογία έχει χρησιμεύσει ως εργαλείο ισχύος, αυξάνοντας την ικανότητα των ανθρώπων να χειρίζονται, να ελέγχουν, και να επιβάλλονται στο περιβάλλον τους. Η τεχνολογία που χρησιμοποιείται στις σύγχρονες οργανώσεις επιτελεί μια παρόμοια λειτουργία. Παρέχει στους χρήστες της την ικανότητα να επιτυγχάνουν εκπληκτικά αποτελέσματα στην παραγωγική δραστηριότητα και τους παρέχει επίσης την ικανότητα να χειρίζονται αυτήν την παραγωγική δύναμη και να την κάνουν να εργάζεται αποτελεσματικά για τους δικούς τους σκοπούς.

Συχνά οι οργανώσεις καθίστανται εξαρτώμενες, με ζωτικό τρόπο, από κάποιας μορφής βασική τεχνολογία που μετατρέπει τις οργανωσιακές εισροές σε εκροές. Αυτή η τεχνολογία μπορεί να είναι μια γραμμή συναρμο-

λόγησης σε ένα εργοστάσιο, ένα τηλεφωνικό κέντρο, ένας κεντρικός υπολογιστής ή ένα κεντρικό σύστημα διατήρησης αρχείων, ή ίσως κάποια μονάδα εντάσεως κεφαλαίου όπως αυτές των διυλιστηρίων πετρελαίου, της παραγωγής χημικών, ή των σταθμών παραγωγής ενέργειας. Το είδος της τεχνολογίας που χρησιμοποιείται επηρεάζει τα μοτίβα αλληλεξάρτησης εντός της οργάνωσης και, επομένως, τις σχέσεις εξουσίας ανάμεσα σε διαφορετικά άτομα και τμήματα. Για παράδειγμα, σε οργανώσεις όπου η τεχνολογία δημιουργεί μοτίβα διαδοχικής αλληλεξάρτησης, όπως είναι οι γραμμές συναρμολόγησης στη μαζική παραγωγή όπου το έργο Α πρέπει να ολοκληρωθεί πριν από το Β, το οποίο πρέπει να ολοκληρωθεί πριν από το Γ, οι άνθρωποι που ελέγχουν οποιοδήποτε τμήμα της τεχνολογικής διαδικασίας διαθέτουν σημαντική ισχύ ώστε να μπορούν να διαταράξουν τη λειτουργία του συνόλου. Σε οργανώσεις όπου η τεχνολογία περιλαμβάνει περισσότερο αυτόνομα συστήματα παραγωγής, η ικανότητα ενός ατόμου ή μιας ομάδας να επηρεάσει τη λειτουργία του συνόλου είναι πολύ πιο περιορισμένη.

Το γεγονός ότι η τεχνολογία επηρεάζει σε πολύ μεγάλο βαθμό τις σχέσεις εξουσίας, είναι ένας σημαντικός λόγος για τον οποίο οι απόπειρες για αλλαγή της τεχνολογίας συχνά δημιουργούν εξαιρετικά μεγάλες συγκρούσεις ανάμεσα στη διοίκηση και τους εργαζομένους και ανάμεσα σε διαφορετικές ομάδες εντός της οργάνωσης, διότι η εισαγωγή της νέας τεχνολογίας μπορεί να μεταβάλει την ισορροπία της ισχύος. Η εισαγωγή της γραμμής συναρμολόγησης στην παραγωγική διαδικασία στη βιομηχανία, η οποία είναι σχεδιασμένη ώστε να αυξάνει τον έλεγχο της εργασιακής διαδικασίας από τους μάντζερ, είχε επίσης και το ακούσιο αποτέλεσμα να αυξήσει την ισχύ των βιομηχανικών εργατών και των συνδικάτων τους. Με την τυποποίηση των εργασιών, η τεχνολογία τυποποίησε τα συμφέροντα των εργαζομένων με τρόπο ώστε να ενθαρρύνει τη συλλογική δράση, και επίσης έδωσε στους εργαζομένους εξουσία πάνω στην παραγωγική διαδικασία ώστε να κάνουν τη δράση αυτή εξαιρετικά αποτελεσματική. Μια απεργία σε οποιοδήποτε σημείο της γραμμής συναρμολόγησης μπορεί να σταματήσει πλήρως τη δουλειά εκατοντάδων ή ακόμη και χιλιάδων ανθρώπων. Η τεχνολογία είναι σχεδιασμένη έτσι ώστε να καθιστά τη συλλογική δράση μιας μικρής ομάδας ανθρώπων εξαιρετικά αποτελεσματική.

Ωστόσο, το σύστημα παραγωγής που βασίζεται στη χρήση αυτόνομων ομάδων εργασίας και σε άλλες μορφές «κυβελιδικής τεχνολογίας», διασπά τα συμφέροντα των εργατών. Η ομάδα εργασίας, ως πρωταρχική μονάδα της οργάνωσης, προσπορίζεται τις αμοιβές. Έτσι, τα συμφέροντα ενός εργαζομένου συνδέονται ολόένα και περισσότερο με εκείνα της ομάδας του, παρά με εκείνα ενός γενικού τύπου εργαζομένων ή μιας επαγγελματικής ομάδας, πράγμα που καθιστά το συνδικαλισμό και τη συλλογική δράση πολύ πιο δύσκολα, ιδιαίτερα καθώς μπορεί να αναπτυχθούν ανταγωνιστικές σχέσεις ανάμεσα σε διαφορετικές ομάδες εργασίας. Στο σύστημα εργασιακής οργάνωσης που βασίζεται σε ομάδες, η άρνηση εργασίας δεν επηρεά-

ζει τη συνολική λειτουργία, εκτός αν κάνουν το ίδιο και άλλες ομάδες εργασίας. Έτσι η ισχύς των εργαζομένων και των συνδικάτων τους τείνει να ελαττωθεί σημαντικά.

Η εισαγωγή νέων μεθόδων παραγωγής, μηχανημάτων, υπολογιστικών εγκαταστάσεων, ή οποιοδήποτε άλλου είδους τεχνολογική αλλαγή, η οποία αυξάνει την ισχύ μιας ομάδας ή ενός τμήματος σε βάρος κάποιου άλλου, τείνει, λοιπόν, να εξελιχθεί σε καυτό πολιτικό ζήτημα. Συνήθως οι ομάδες εργαζομένων έχουν ξεκάθαρη αντίληψη των σχέσεων ισχύος που είναι εγγενείς στις ισχύουσες εργασιακές διευθετήσεις και είναι συνήθως έτοιμες να παρατάξουν όλους τους πόρους και την ευφυΐα που διαθέτουν για να πολεμήσουν τις αλλαγές που απειλούν τη θέση τους.

Η ισχύς που σχετίζεται με τον έλεγχο της τεχνολογίας καθίσταται περισσότερο ορατή στις αντιπαραθέσεις και τις διαπραγματεύσεις οι οποίες περιβάλλουν τις οργανωσιακές αλλαγές, ή όταν οι ομάδες προσπαθούν να βελτιώσουν την τύχη τους μέσα στην οργάνωση. Λειτουργεί όμως και με πιο ανεπαίσθητους τρόπους. Δουλεύοντας σε μια συγκεκριμένη μηχανή ή σύστημα εργασίας, ο εργαζόμενος μαθαίνει τη λειτουργία της σε όλες της τις λεπτομέρειες, με τρόπο που συχνά του προσδίδει σημαντική ισχύ. Νωρίτερα, στο κεφάλαιο αυτό, συζητήσαμε πώς οι χειριστές μηχανημάτων μπορούν να χρησιμοποιήσουν τις γνώσεις τους για τις μηχανές για να ξεπεράσουν σε πονηράδα τους ειδικούς οι οποίοι προσπαθούν να θέσουν στόχους και μεθόδους εργασίας. Μπορούν να ελέγξουν τη χρήση της τεχνολογίας που χειρίζονται για να βελτιώσουν τους μισθούς τους και να ελέγξουν το ρυθμό της δουλειάς. Αυτού του είδους η διαδικασία χρησιμοποιείται κάθε μέρα για πολλούς σκοπούς, σε διαφορετικών ειδών εργασιακά περιβάλλοντα. Οι άνθρωποι χειρίζονται και ελέγχουν την τεχνολογία ακριβώς όπως διαστρεβλώνουν και μεταβάλλουν τους κανόνες, τις διατάξεις και τις περιγραφές των θέσεων εργασίας. Η τεχνολογία, ενώ είναι σχεδιασμένη ώστε να κατευθύνει και να ελέγχει τη δουλειά των εργαζομένων, γίνεται συχνά εργαλείο ελέγχου προς όφελος των εργατών!

Διαπροσωπικές συμμαχίες, δίκτυα, και έλεγχος της «άτυπης οργάνωσης»

Φύλοι σε υψηλές θέσεις, χορηγοί, μέντορες, εθνοτικές ή πολιτισμικές διασυνδέσεις, συνασπισμοί ανθρώπων που είναι πρόθυμοι να παρέχουν υποστήριξη ζητώντας ως αντάλλαγμα κάποιες χάρες που θα προωθήσουν τις προσωπικές τους επιδιώξεις, και άτυπα δίκτυα που φέρνουν τους ανθρώπους σε επαφή, που δίνουν αφορμή για βολιδοσκοπήσεις, ή που απλώς αποτελούν ευκαιρία για να περάσει κανείς την ώρα του ανέμελα, όλα αυτά, παρέχουν στους εμπλεκόμενους μια πηγή ισχύος. Διαμέσου διαφόρων ειδών διαπλεγμένων δικτύων, τα άτομα μπορούν να έχουν έγκαιρη ενημέρωση για τις εξελίξεις που σχετίζονται με τα συμφέροντά τους, να ασκήσουν διάφορες μορφές διαπροσωπικής επιρροής ώστε να διαπλάσουν αυτές τις εξελίξεις με τον τρόπο που επιθυμούν, και να προετοιμάσουν το δρόμο για

τις προτάσεις που ενδιαφέρονται να προωθήσουν. Ο επιδέξιος πολιτικός των οργανώσεων οικοδομεί και καλλιεργεί συστηματικά τέτοιες ανεπίσημες συμμαχίες και δίκτυα, ενσωματώνοντας, όποτε αυτό είναι δυνατόν, την αρωγή και την επιρροή όλων αυτών που έχουν σημαντικό μερίδιο ισχύος στο πεδίο που λειτουργεί αυτό το άτομο. Οι συμμαχίες και οι συνασπισμοί δεν οικοδομούνται απαραίτητα γύρω από μια ταυτότητα συμφερόντων· αυτό που απαιτείται, μάλλον, γι' αυτές τις μορφές άτυπης οργάνωσης, είναι να υπάρχει μια βάση για κάποιας μορφής συναλλαγή που να είναι προς όφελος και των δύο πλευρών. Η επιτυχής δικτύωση ή ο επιτυχής συνασπισμός προϋποθέτει επίγνωση του γεγονότος ότι, εκτός από το να κερδίζει κανείς φίλους, είναι απαραίτητο να ενσωματώνει και να κατευνάζει ενδεχόμενους εχθρούς. Απαιτεί, επίσης, μια ικανότητα στο να βλέπει κανείς πέρα από τα άμεσα ζητήματα και να βρίσκει τρόπους ώστε να κερδίζει άμεση υποστήριξη, δίνοντας ως αντάλλαγμα υποσχέσεις για το μέλλον. Αυτός που οικοδομεί συνασπισμούς με επιτυχία, αναγνωρίζει ότι το νόμισμα της οικοδόμησης συνασπισμών είναι αυτό της αλληλεξάρτησης και της συναλλαγής.

Οι συνασπισμοί, οι συμμαχίες, και τα δίκτυα που οικοδομούνται μέσω τέτοιων διαδικασιών, μπορεί να παραμένουν εξαιρετικά ανεπίσημα και, ως ένα βαθμό, αόρατα. Η οικοδόμηση συνασπισμών μπορεί να συμβεί μέσω τηλεφώνου, μέσω δικτύων παλαιών καλών φίλων και άλλων ομάδων φιλίας, μέσω μιας λέσχης γκολφ, ή και μέσω τυχαίων επαφών. Για παράδειγμα, οι άνθρωποι που μετέχουν σε μια συνάντηση για κάποιο έργο, μπορεί να βρουν ότι έχουν κοινά ενδιαφέροντα σε σχέση με κάποια άλλη περιοχή της δουλειάς τους και να χρησιμοποιήσουν ανεπίσημες συναλλαγές κατά τη διάρκεια της συνάντησης για να θέσουν τα θεμέλια συνεργασίας σε άλλους τομείς. Μεγάλο μέρος της οικοδόμησης συνασπισμών που συναντώνται στην οργανωσιακή ζωή πραγματοποιείται μέσω τέτοιων τυχαίων συναντήσεων ή μέσω προσχεδιασμένων άτυπων συναντήσεων όπως, για παράδειγμα, γεύματα και δεξιώσεις. Μερικές φορές, όμως, συμμαχίες και δίκτυα καλλιεργούνται και διαμέσου διαφόρων ειδών θεσμοποιημένων συναλλαγών, όπως για παράδειγμα συναντήσεις επαγγελματιών ομάδων και συλλόγων, οι οποίες μπορεί τελικά να καθιερωθούν ως διαρκείς μορφές όπως είναι οι ομάδες έργου, τα συμβουλευτικά σώματα, οι κοινοπραξίες, ή οι οργανώσεις τύπου καρτέλ. Όπως είναι φανερό από τα παραπάνω παραδείγματα, τα δίκτυα μπορεί να είναι εσωτερικά των οργανώσεων ή να επεκτείνονται ώστε να συμπεριλαμβάνουν άτομα-κλειδιά εκτός αυτών. Μερικές φορές, είναι σαφώς διαοργανωσιακά, όπως συμβαίνει με τις διαπλεκόμενες θέσεις σε διοικητικά συμβούλια, όπου τα ίδια άτομα είναι στα διοικητικά συμβούλια διαφόρων οργανώσεων. Σε άλλα δίκτυα, κάποιοι παίχτες μπορεί να αναλάβουν έναν ενεργό κεντρικό ρόλο και άλλοι μπορεί να λειτουργούν στο περιθώριο. Κάποιοι θα συνεισφέρουν στο δίκτυο και θα αντλήσουν εξουσία από αυτό περισσότερο από ό,τι άλλοι, ανάλογα με το μοτίβο της αμοιβαίας εξάρτησης, σύμφωνα με το οποίο οικοδομείται η συμμαχία. Εκτός από το να αντλούν ισχύ από τη δικτύωση και την οικοδόμηση συ-

νασπισμών, πολλά μέλη της οργάνωσης μπορεί να αντλούν ισχύ από το ρόλο τους στα κοινωνικά δίκτυα που είναι γνωστά ως «άτυπες οργανώσεις». Όλες οι οργανώσεις έχουν άτυπα δίκτυα στα οποία οι άνθρωποι αλληλεπιδρούν με τρόπους που εξυπηρετούν διάφορα είδη κοινωνικών αναγκών. Ομάδες συναδέλφων μπορεί να αναπτύξουν τη συνήθεια να πηγαίνουν για μεσημεριανό φαγητό μαζί ή για ποτό τις Παρασκευές μετά τη δουλειά, ή μπορεί να αναπτύξουν τρόπους βελτίωσης της ποιότητας ζωής τους στη δουλειά. Μπορεί να μοιράζονται παρόμοιο εθνοτικό ή πολιτισμικό υπόβαθρο και να έχουν δεσμούς που εκτείνονται πέρα από το χώρο εργασίας. Οι αρχηγοί των άτυπων ομάδων μπορεί να αποτελέσουν μια τόσο ισχυρή επιρροή στο δίκτυό τους ή στην ομάδα τους, όσο και οποιοσδήποτε κανόνας, διάταξη, ή μανάτζερ. Σε μια πολιτισμικά πολύμορφη εργατική δύναμη, τέτοιοι αρχηγοί μπορούν να αποκτήσουν τεράστια δύναμη ως «θυροφύλακες», «διαχειριστές ορίων», και αντιπρόσωποι και διεργητές της πραγματικότητας για την ομάδα της οποίας ηγούνται.

Μια άλλη παραλλαγή άτυπης οργάνωσης προκύπτει σε καταστάσεις όπου κάποιο μέλος της οργάνωσης αναπτύσσει μια ψυχολογική ή συναισθηματική εξάρτηση από κάποιον άλλο. Αυτό καθίσταται ιδιαίτερα σημαντικό όταν ο εξαρτώμενος αντλεί σημαντική ισχύ από άλλες πηγές. Η ιστορία της εταιρικής και δημόσιας ζωής βρίθκει παραδειγμάτων όπου ένας σημαντικός λήπτης αποφάσεων έχει αναπτύξει μια κρίσιμη εξάρτηση από τον ή τη σύζυγο, εραστή ή ερωμένη, γραμματέα, ή έμπιστο βοηθό, ή ακόμη και από έναν αυτοανακηρυσσόμενο προφήτη ή μύστη. Στο λεγόμενο σύνδρομο της «εξουσίας που βρίσκεται πίσω από το θρόνο», το οποίο προκύπτει με τον τρόπο αυτόν, ο άτυπος συνεργάτης ασκεί κρίσιμη επιρροή στον τρόπο με τον οποίο χρησιμοποιεί την ισχύ του ο λήπτης αποφάσεων. Τέτοιες σχέσεις συχνά αναπτύσσονται κατά τύχη, αλλά δεν είναι καθόλου σπάνιο διάφοροι άνθρωποι να ανεπίσημα καλλιεργώντας τέτοιες εξαρτήσεις με τρόπο μακιαβελικό.

Ελεγχος των αντι-οργανώσεων

Μια άλλη οδός προς την ισχύ στις οργανώσεις εδράζεται στο κατεστημένο και στον έλεγχο αυτού που ονομάζεται «αντιοργάνωση». Τα συνδικάτα είναι το πιο εμφανές παράδειγμα αυτής της μορφής ισχύος. Όποτε μια ομάδα ανθρώπων καταφέρνει να συγκεντρώσει την ισχύ σε σχετικά λίγα άτομα, συνήθως οι αντιτιθέμενες δυνάμεις συντονίζουν τις ενέργειές τους για να δημιουργήσουν ένα αντίπαλο στρατόπεδο. Ο οικονομολόγος John Kenneth Galbraith έχει περιγράψει τη διαδικασία αυτή ως διαδικασία που περιλαμβάνει την ανάπτυξη της «αντίρροπης ισχύος». Έτσι, τα συνδικάτα αναπτύσσονται ως μέσα ελέγχου της διοίκησης στους κλάδους όπου υπάρχει μεγάλος βαθμός βιομηχανικής συγκέντρωσης· η κυβέρνηση και άλλοι ρυθμιστικοί παράγοντες αναπτύσσονται ως μέσο ελέγχου της κατάχρησης της μονοπωλιακής εξουσίας και η συγκέντρωση της παραγωγής συχνά ε-

Ξισορροπείται από την ανάπτυξη μεγάλων οργανώσεων στον τομέα της διανομής – για παράδειγμα, οι αλυσίδες καταστημάτων αναπτύσσονται συνήθως με τρόπους που ξισορροπούν την εξουσία που ασκείται από μεγάλους παραγωγούς ή προμηθευτές.

Η στρατηγική της άσκησης της αντίρροπης ισχύος παρέχει έναν τρόπο επηρεασμού των οργανώσεων για λογαριασμό των ατόμων που δεν αποτελούν μέρος της καθεστηκυίας δομής της ισχύος. Με το να γίνουν μέλη και να συνδράμουν ένα συνδικάτο, σύλλογο καταναλωτών, κοινωνικό κίνημα, συνεταιρισμό, ή ομάδα πίεσης – ή με το να ασκούν τα δικαιώματά τους ως πολίτες και να πιέζουν τα μέσα μαζικής ενημέρωσης, τους πολιτικούς τους εκπροσώπους, ή έναν κυβερνητικό φορέα – οι άνθρωποι έχουν έναν τρόπο εξισορρόπησης των σχέσεων ισχύος. Πολλοί άνθρωποι σταδιοδρομούν κάνοντας αυτό ακριβώς. Έτσι, ένας εργάτης παραγωγής μπορεί να δαπανά μεγάλο μέρος του ελεύθερου χρόνου του δουλεύοντας για το συνδικάτο, και να ανέλθει ίσως στην ιεραρχία της συνδικαλιστικής γραφειοκρατίας σε επίπεδο που να συνδιαλέγεται με τα ανώτερα διοικητικά στελέχη πρόσωπο με πρόσωπο. Ένας εκπρόσωπος ή συνήγορος μιας κοινωνικής, εθνοτικής, ή πολιτισμικής μειονότητας μπορεί να αποκτήσει σημαντική επιρροή με τρόπο ώστε να κινητοποιεί βάσεις ισχύος τόσο εντός της οργάνωσής του όσο και μέσα στην ευρύτερη κοινότητα. Για πολλούς ανθρώπους στα κατώτερα επίπεδα ή στις περιθωριοποιημένες περιοχές μιας οργάνωσης, ο μόνος αποτελεσματικός τρόπος με τον οποίο μπορούν να επηρεάσουν την εργασιακή τους ζωή είναι μέσω αυτής της μορφής αντίρροπης ισχύος.

Οι συνήγοροι των καταναλωτών, όπως ο Ralph Nader για παράδειγμα, σκιαγραφούν τη δυναμική της αντίρροπης ισχύος. Ο Nader και οι συνεργάτες του μπόρεσαν να ασκήσουν πολύ μεγαλύτερη επιρροή πάνω στην αμερικανική βιομηχανία, λειτουργώντας ως επικριτές και πρωτοστάτες των δικαιωμάτων των καταναλωτών απ' ό,τι θα είχαν καταφέρει ως εργαζόμενοι σε οποιαδήποτε από τις οργανώσεις που επέλεγαν. Πολλοί δικηγόροι με κοινωνική συνείδηση, δημοσιογράφοι, ακαδημαϊκοί, και μέλη άλλων επαγγελματικών ομάδων, έχουν επίσης ανακαλύψει έναν αποτελεσματικό τρόπο για να επηρεάσουν επικρίνοντας παρά συμμετέχοντας στις οργανώσεις εκείνες που αποτελούν το αντικείμενο του ενδιαφέροντός τους.

Η αοχή της αντίρροπης ισχύος χρησιμοποιείται επίσης και από τους αγηγούς μεγάλων ομίλων εταιρειών, οι οποίοι στην πραγματικότητα παίζουν ένα είδος σκακιού με το περιβάλλον τους, αγοράζοντας και πουλώντας επιχειρήσεις σαν να ήταν εταιρικά πιόνια. Περισσότερες από μία πολυεθνικές έχουν προσπαθήσει να αντισταθμίσουν την εξουσία των ανταγωνιστών τους ή να παζαρέψουν με την τοπική κυβέρνηση έχοντας κατά νου την αοχή της αντίρροπης ισχύος.

Συμβολισμός και διαχείριση του νοήματος

Μια άλλη σημαντική πηγή ισχύος στις οργανώσεις στηρίζεται στην ικανό-

τητα κάποιου να πείθει τους άλλους να δημιουργούν πραγματικότητες οι οποίες διευρύνουν τα συμφέροντα που αυτός επιθυμεί να επιδιώξει. Τελικά η ηγεσία προϋποθέτει μια ικανότητα ορισμού της πραγματικότητας των άλλων. Ενώ ο απολυταρχικός ηγέτης προσπαθεί να «πουλήσει», να «κατευθύνει», ή να επιβάλει μια πραγματικότητα στους υφισταμένους του, οι περισσότεροι δημοκρατικοί ηγέτες επιτρέπουν στους ορισμούς μιας κατάστασης να εξελιχθούν βαθμιαία από τις απόψεις των άλλων. Η επιρροή του δημοκρατικού ηγέτη είναι πολύ πιο ανεπαίσθητη και συμβολική. Δαπανά χρόνο για να ακούει, να συνοψίζει, να ενοποιεί, και να καθοδηγεί αυτά που λέγονται, κάνοντας καιρίες παρεμβάσεις και συγκεντρώνοντας εικόνες, ιδέες, και αξίες οι οποίες βοηθούν τους ενδιαφερόμενους να παράξουν ένα νόημα για την κατάσταση που αντιμετωπίζουν. Διαχειριζόμενος τα νοήματα και τις ερμηνείες που δίνονται σε μια κατάσταση, ο ηγέτης ασκεί, στην πραγματικότητα, μια μορφή συμβολικής εξουσίας, η οποία επιρεάζει αποτελεσματικά τον τρόπο με τον οποίο οι άνθρωποι αντιλαμβάνονται την πραγματικότητα, και επομένως τον τρόπο με τον οποίο ενεργούν. Οι χαρακτηριστικοί ηγέτες φαίνεται να έχουν μια φυσική ικανότητα να διαπλάθουν νοήματα με αυτόν τον τρόπο.

Θα επικεντρωθούμε πάνω σε τρεις σχετικές μεταξύ τους όψεις του συμβολικού μανάτζμεντ: τη χρήση του φανταστικού, τη χρήση του θεάτρου, και τη χρήση των παιγνιδιών ισχύος.

Οι εικόνες, η γλώσσα, τα σύμβολα, οι ιστορίες, οι τελετές, οι τελετουργίες, και όλα τα άλλα χαρακτηριστικά της εταιρικής κουλτούρας που συζητήθηκαν στο Κεφάλαιο 5, είναι εργαλεία που μπορούν να χρησιμοποιηθούν στη διαχείριση του νοήματος και επομένως στη διάπλαση σχέσεων ισχύος στην οργανωσιακή ζωή. Πολλοί επιτυχημένοι μανάτζερ και ηγέτες έχουν επίγνωση της δύναμης μιας ζωντανής εικόνας και δίνουν, ενστικτωδώς, πάρα πολλή προσοχή στην επίδραση που έχουν οι λέξεις και οι ενέργειές τους πάνω στα άτομα που τους περιστοιχίζουν. Για παράδειγμα, ενθαρρύνουν συχνά την ιδέα ότι η οργάνωση είναι μια ομάδα και το περιβάλλον μια ανταγωνιστική ζούγκλα, μιλούν για τα προβλήματα με όρους ευκαιριών και προκλήσεων, συμβολίζουν τη σημασία μιας καιρίας δραστηριότητας ή λειτουργίας δίνοντάς της υψηλή προτεραιότητα και ορατότητα στην προσωπική τους ατζέντα, ή βρίσκουν άλλους τρόπους για να δημιουργήσουν και να χειριστούν συστήματα πεποιθήσεων τα οποία θεωρούν απαραίτητα για να επιτύχουν τους σκοπούς τους. Διαχειριζόμενοι το νόημα των οργανωσιακών καταστάσεων με τέτοιους τρόπους, μπορούν να έχουν επιτυχία στη διάπλαση μοτίβων εταιρικής κουλτούρας και υποκουλτούρας, τα οποία θα τους βοηθήσουν να επιτύχουν επιθυμητούς σκοπούς και στόχους.

Πολλά μέλη οργανώσεων έχουν πλήρη επίγνωση του τρόπου με τον οποίο το θέατρο –συμπεριλαμβανομένων και του φυσικού σκηηνικού, της εμφάνισης, και του στυλ συμπεριφοράς– μπορεί να αυξήσει την ισχύ τους, και πολλοί αξίζουν το Όσκαρ οργάνωσης για τις επιδόσεις τους στο θέμα αυτό. Όλοι έχουμε μπει σε γραφεία ανώτερων διευθυντικών στελεχών τα οποία

αποπνέουν ισχύ λόγω διαρρύθμισης και διακόσμησης, και κραυγάζουν ότι κάποιος με σημαντική επιρροή εργάζεται εκεί. Το γραφείο ενός διευθυντικού στελέχους είναι το πάλο πάνω στο οποίο αυτό το άτομο εκτελεί ένα ρόλο και συνήθως οργανώνεται προσεκτικά και με τρόπους που συμβάλλουν στην εκτέλεση αυτή. Σε μια γωνία μπορεί να βρούμε ένα κλασικό γραφείο με μια πολυθρόνα σαν θρόνο, όπου το στέλεχος παίζει απολυταρχικούς ρόλους. Σε μια άλλη μπορεί να βρούμε απλές καρέκλες γύρω από ένα τραπέζι, που ορίζουν ένα πιο ευχάριστο σκηνικό. Όταν κάποιος καλείται σε ένα τέτοιο γραφείο, συχνά διαισθάνεται τον πιθανό τόνο της συνάντησης από το πού κάθεται. Αν οδηγηθεί σε μια χαμηλή καρέκλα μπροστά από ένα γραφείο όπου ο μάνατζερ κοιτάζει προς τα κάτω για να τον παρατηρεί και επομένως να κυριαρχεί, τότε μπορεί να είναι σχεδόν σίγουρος ότι τα πράγματα είναι πολύ άσχημα. Οι καταστάσεις συχνά μιλούν πιο δυνατά από τις λέξεις και μπορούν κάλλιστα να εκφράσουν και να αναπαράξουν τις σχέσεις εξουσίας που υπάρχουν μέσα σε μια οργάνωση.

Η εμφάνιση μπορεί επίσης να μετρήσει πάρα πολύ. Για παράδειγμα, οι περισσότεροι άνθρωποι σε μια οργάνωση μαθαίνουν σύντομα τους κανόνες ένδυσης και άλλες άγραφες απαιτήσεις για επιτυχή ανέλιξη σε υψηλότερες βαθμίδες. Σε ορισμένες οργανώσεις είναι δυνατόν να ξεχωρίσει κανείς τους ανθρώπους του μάρκετινγκ, τους λογιστές, ή ακόμη και αυτούς που εργάζονται σε συγκεκριμένα τμήματα, από την επιλογή του ντυσίματός τους και τη γενική τους συμπεριφορά. Πολλά φιλόδοξα διευθυντικά στελέχη νεαρής ηλικίας μαθαίνουν γρήγορα την αξία του να κουβαλούν στη δουλειά την *Wall Street Journal* και να διασφαλίζουν ότι είναι πάντα ορατή, ακόμη κι αν ποτέ δεν τα καταφέρνουν πραγματικά να τη διαβάσουν. Μερικοί άνθρωποι συμβολίζουν τη δραστηριότητά τους με γραφεία στρωμένα με χαρτιά, και άλλοι επιδεικνύουν τον έλεγχο και την επιβολή στη δουλειά τους με ένα γραφείο όπου δεν είναι ποτέ ορατό κανένα ίχνος χαρτιού. Στα πλαίσια της οργάνωσης υπάρχει συνήθως κάτι περισσότερο στην εμφάνιση από αυτό που είναι ορατό.

Το στυλ μετράει επίσης. Είναι απίστευτο πώς μπορεί κανείς να συμβολίσει την εξουσία του με το να αργεί ένα δυο λεπτά σε όλες τις σημαντικές συναντήσεις όπου όλοι εξαρτώνται από την παρουσία του, και πόσο η ορατότητα σε ορισμένες περιπτώσεις μπορεί να βελτιώσει τη θέση κάποιου. Για παράδειγμα, σε πολλές οργανώσεις, τα ανώτερα διευθυντικά στελέχη δραματοποιούν την παρουσία τους σε γεγονότα μεγάλης σημασίας, αλλά εξαφανίζονται σκαλίζοντας χαρτιά σε λειτουργίες μικρής σημασίας. Αναφέρεται ότι στο Λευκό Οίκο οι άνθρωποι συχνά δραματοποιούν την πρόσβασή τους στον πρόεδρο, φροντίζοντας να φτάνουν τουλάχιστον μισή ώρα νωρίτερα, έτσι ώστε οι άλλοι να μπορούν να δουν ότι έχουν συνάντηση με τον πρόεδρο. Η πρόσβαση στον πρόεδρο καθ' εαυτήν είναι όχι μόνο αντανάκλαση αλλά και πηγή ισχύος, όμως αν οι άλλοι ξέρουν ότι κάποιος έχει τέτοια πρόσβαση, τότε αυτό το γεγονός χρησιμοποιείται συνήθως για την απόκτηση ακόμη μεγαλύτερης ισχύος. Αυτοί που έχουν επίγνωση του γεγο-

νότος ότι ο συμβολισμός μπορεί να μεγεθύνει την ισχύ, ξοδεύουν συνήθως πάρα πολύ χρόνο δραματοποιώντας τη δουλειά τους, χρησιμοποιώντας το «μάνατζμεντ των εντυπώσεων» για να επηρεάσουν τα συστήματα νοήματος που περιβάλλουν αυτούς και τις δραστηριότητές τους.

Τέλος, θα πρέπει να σημειώσουμε τις δεξιότητες στα παιχνίδια ισχύος. Σε μια οργάνωση ο παίκτης μπορεί να πάρει πολλές μορφές. Μερικές φορές είναι παράτολμος και ανηλθής, αντιδρά ενστικτωδώς, παίρνει μέρος σε συμπλοκές του διοικητικού συμβουλίου, και δεν χάνει ευκαιρία να εκφοβίσει τους άλλους. Παίκτης άλλου τύπου μπορεί να είναι περισσότερο πονηρός και χαμηλότερων τόνων, να δημιουργούν ζωηρές εντυπώσεις με κάθε ευκαιρία. Θεωρώντας την οργάνωση – με τις ανταμοιβές που αυτή συνεπάγεται σε επιτυχία, κοινωνική θέση, εξουσία, και επιρροή – ως παιχνίδι το οποίο θα παιχτεί σύμφωνα με το δικό της σύνολο άγραφων νόμων, οι παίκτες της οργάνωσης έχουν σημαντική επίδραση πάνω στη δομή των σχέσεων ισχύος.

Φύλο και διαχείριση των έμφυλων σχέσεων

Συχνά έχει πολύ μεγάλη σημασία το αν είσαι άνδρας ή γυναίκα! Πολλές οργανώσεις κυριαρχούνται από έμφυλες αξίες, οι οποίες προδιαθέτουν την οργανωσιακή ζωή προς όφελος του ενός φύλου συγκριτικά με το άλλο. Έτσι, όπως έχουν τονίσει πολλές φεμινίστριες συγγραφείς, οι οργανώσεις συχνά καταπέμνουν τις δομές των ευκαιριών και την αγορά εργασίας με τρόπο ώστε να καθίσταται περισσότερο εύκολο για τους άνδρες απ' ό,τι για τις γυναίκες να καταλάβουν θέσεις γοήτρου και εξουσίας. Αυτό κάποιες φορές ονομάζεται φαινόμενο της «γυάλινης οροφής». Οι γυναίκες μπορούν να δουν τις ευκαιρίες που υπάρχουν στην κορυφή των οργάνωσεων στις οποίες συμμετέχουν, αλλά ο δρόμος είναι συχνά φραγμένος από προκαταλήψεις που σχετίζονται με το φύλο. Επίσης, αυτές οι προκαταλήψεις διαπλάθουν τον τρόπο με τον οποίο δημιουργείται και συντηρείται σε καθημερινή βάση η πραγματικότητα της οργάνωσης. Αυτό είναι περισσότερο εμφανές σε καταστάσεις ρητών διακρίσεων και διαφόρων μορφών σεξουαλικής παρενόχλησης, όμως συχνά διαποτίζει την κουλτούρα της οργάνωσης με λιγότερο ορατούς τρόπους.

Θεωρήστε, για παράδειγμα, κάποιες από τις διασυνδέσεις που υπάρχουν ανάμεσα στα έμφυλα στερεότυπα και τις παραδοσιακές αρχές της οργάνωσης. Το Έκθεμα 6.4 αντιπαραβάλλει μια σειρά χαρακτηριστικών τα οποία χρησιμοποιούνται συχνά για λόγους διαφοροποίησης ανάμεσα σε άνδρες και γυναίκες. Η σχέση ανάμεσα στο ανδρικό στερεότυπο και στις αξίες που κυριαρχούν σε πολλές απόψεις σχετικά με τη φύση της οργάνωσης, είναι εντυπωσιακή. Συχνά οι οργανώσεις ενθαρρύνονται να είναι ορθολογικές, αναλυτικές, στρατηγικές, να στοχεύουν στη λήψη αποφάσεων, να είναι σκληρές και επιθετικές, και τα ίδια χαρακτηριστικά έχουν οι άνδρες. Το γεγονός αυτό έχει σημαντικές συνέπειες για τις γυναίκες που επιθυμούν να λειτουργήσουν σε έναν τέτοιον κόσμο, διότι, στο βαθμό που προ-

Συχνά, οι σχέσεις μεταξύ ανδρών και γυναικών επηρεάζονται από προκαθορισμένα στερεότυπα και εικόνες σχετικά με τις αναμενόμενες συμπεριφορές. Στο έκθεμα αυτό παρατίθενται μερικά από τα πλέον κοινά χαρακτηριστικά γνωρίσματα που παραδοσιακά συνδέονται με το ανδρικό και το γυναικείο φύλο στη δυτική κοινωνία:

Το Στερεότυπο του Άνδρα	Το Στερεότυπο της Γυναίκας
Λογικός	Διαισθητική
Ορθολογικός	Συναισθηματική
Επιθετικός	Υπάκουη
Ικανός να εκμεταλλεύεται	Με κατανόηση
Στρατηγικός	Αυθόρμητη
Ανεξάρτητος	Περιποιητική
Ανταγωνιστικός	Συνεργάσιμη
«Ένας ηγέτης και λήπτης αποφάσεων»	«Μια αφοσιωμένη συμπαραστάτης και οπαδός»

Εξαιτίας της «επανάστασης των φύλων», τα στερεότυπα αυτά είναι πλέον ρευστά και σε μεταβατική κατάσταση.

Έκθεμα 6.4. Παραδοσιακά στερεότυπα για τον άνδρα και τη γυναίκα

σπαθούν να καλλιεργήσουν αυτές τις αξίες, φαίνονται σαν να εγκαταλείπουν το παραδοσιακό θηλυκό στερεότυπο και με αυτόν τον τρόπο μένουν εκτεθειμένες σε κριτική (π.χ., ότι είναι «υπερβολικά κατηγορηματικές» και «προσπαθούν να παίξουν ανδρικούς ρόλους»). Φυσικά, σε οργανώσεις οι οποίες καλλιεργούν αξίες που είναι πιο κοντά στο θηλυκό στερεότυπο, οι γυναίκες μπορούν να έχουν ένα πλεονέκτημα, αντιστρέφοντας την παραδοσιακή έλλειψη ισορροπίας.

Αυτές και άλλες έμφυλες προκαταλήψεις απαντώνται επίσης στη γλώσσα, στις τελετουργίες, στους μύθους, στις ιστορίες, και σε άλλους τρόπους συμβολισμού οι οποίοι διαπλάθουν την κουλτούρα της οργάνωσης. Η γενική συζήτηση και οι καθημερινές τελετουργίες μπορούν να συμπεριλαμβάνουν ή να αποκλείουν, και σε κάποιες περιπτώσεις είναι δομημένες ώστε να κάνουν ακριβώς αυτό. Ένας μοναχικός άνδρας ή μια μοναχική γυναίκα μπορεί πολύ γρήγορα να αισθανθεί ότι μειονεκτεί αριθμητικά ή ότι είναι «ξεκάρφωτος», όταν οι άλλοι αρχίζουν να κουβεντιάζουν για θέματα με τα οποία τα συγκεκριμένα άτομα δεν μπορούν να ταυτιστούν ή όταν η γλώσσα και τα ανέκδοτα παίρνουν μια απάδουσα μορφή. Τέτοιοι άνθρωποι μπορεί να χάσουν σημαντικές συζητήσεις με το να μη βρίσκονται στα ίδια αποδυτήρια και μπορεί να υφίστανται κάθε είδους ανεπαίσθητου υποβιβασμού μέσω των ιστοριών και των μύθων οι οποίοι κυκλοφορούν στους διαδρόμους της οργάνωσης. Όλοι οι παράγοντες που διαπλάθουν την εταιρική

κουλτούρα και οι οποίοι συζητήθηκαν στο Κεφάλαιο 5, μπορούν να συμβάλουν στην κατανόηση της έμφυλης πραγματικότητας που δημιουργείται σε μια οργάνωση. Προσδιορίζουν επίσης τα μέσα με τα οποία ένα άτομο μπορεί να εναντιωθεί και να αναδιαμορφώσει τις σχέσεις ισχύος που παράγονται με αυτόν τον τρόπο.

Τα λεπτά σημεία που σχετίζονται με το φύλο δημιουργούν συχνά διαφορετικές εμπειρίες της ίδιας οργανωσιακής κατάστασης και αποκαλύπτουν πολλά πρακτικά προβλήματα τα οποία υπάρχουν στον τρόπο που οι άνδρες και οι γυναίκες αλληλεπιδρούν σε καθημερινή βάση. Μερικές φορές, οι δυσκολίες που δημιουργούνται είναι τόσο σημαντικές, που οδηγούν σε συνειδητές και υποσυνείδητες στρατηγικές για «έμφυλο μανάτζμεντ».

Θεωρήστε την ακόλουθη κατάσταση, η οποία προέρχεται από την έρευνα που διεξήγαγε η συνάδελφός μου Deborah Sheppard:

Η Susan Jones είναι μανάτζερ στον τομέα της έρευνας αγοράς σε έναν ανδροκρατούμενο κλάδο. Πρέπει συχνά να κάνει παρουσιάσεις στους άνδρες συναδέλφους της και αισθάνεται την ανάγκη να εξασφαλίσει ότι «ταιριάζει στο περιβάλλον», μεριμνώντας για την εμφάνιση και τη συμπεριφορά της έτσι ώστε να διατηρούνται οι συμβατικές προσδοκίες και νόρμες που σχετίζονται με τους ρόλους του κάθε φύλου. Πασχίζει να είναι «αξιόπιστη», αλλά να μην προκαλεί υπέρ του δέοντος το ισχύον καθεστώς, και παρατηρεί τον εαυτό της σε συνεχή βάση. Είναι ιδιαίτερα προσεκτική ώστε να μην ενεργεί με ανδροπρεπή τρόπο και μεγάλο μέρος του μανάτζμεντ των εντυπώσεων» από τη μεριά της έγκειται στο να αποφεύγει να είναι επιθετική, διότι είναι γυναίκα. Στις προφορικές της παρουσιάσεις προσπαθεί να επιδείξει ικανότητα, αποφεύγοντας ταυτοχρόνως να είναι κατηγορηματική. Παραμένει στο ίδιο σημείο αντί να υιοθετεί την πιο επιθετική τακτική τού να πηγαινοέρχεται, ακόμη και όταν η παρουσίαση διαρκεί τρεις ώρες. Προσπαθεί να επικοινωνεί τις ιδέες της προσεκτικά. Δεν υψώνει τη φωνή της και επινοεί άλλους τρόπους ώστε να τονίζει τα κρίσιμα σημεία (π.χ., χρησιμοποιώντας διαφάνειες), αλλά χωρίς ποτέ να χρησιμοποιεί δείκτη. Αποφεύγει να φορά παντελόνια ή ταγιέρ με γιλέκο και προσέχει πάντα να εξισορροπεί τα πιο επίσημα ρούχα της με μια θηλυκή μπλούζα.

Η Susan Jones δουλεύει σε μια ανδροκρατούμενη πραγματικότητα και ξοδεύει μεγάλο μέρος του χρόνου της ζώντας τη ζωή της με όρους που της επιβάλλουν οι άλλοι. Η κ. Jones γνωρίζει ακριβώς τι κάνει: Πιστεύει ότι, για να επιτύχει στη δουλειά της, πρέπει να προσπαθεί να ταιριάζει με το περιβάλλον της όσο καλύτερα μπορεί.

Πολλοί άνθρωποι θα αμφισβητούσαν το ύψος του έμφυλου μανάτζμεντ που υιοθετεί και θα πρότειναν να είναι περισσότερο κατηγορηματική, να έρχεται σε αντιπαράθεση και να προσπαθεί να αλλάξει το ισχύον καθεστώς. Πολλές γυναίκες στις οργανώσεις το κάνουν αυτό πολύ αποτελεσματικά ή, όπως και οι άνδρες που κατέχουν αντίστοιχες θέσεις, υιοθετούν μια ποικιλία άλλων ρόλων για να διαχειρίζονται τις έμφυλες σχέσεις, κάποιοι από τους οποίους παρουσιάζονται στο Έκθεμα 6.5.

Αν κοιτάσουμε γύρω μας, στον οργανωσιακό κόσμο, θα αναγνωρίσουμε διαφορετικούς τρόπους με τους οποίους οι άνθρωποι διαχειρίζονται τις έμφυλες σχέσεις. Στο έκθεμα αυτό παρουσιάζονται κάποιες στρατηγικές που ακολουθούνται συχνά. Καθεμιά από αυτές μπορεί να είναι επιτυχημένη ή αποτυχημένη, ανάλογα με τα άτομα και τις καταστάσεις.

ΜΕΡΙΚΕΣ ΓΥΝΑΙΚΕΙΕΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ

Βασίλισσα Ελισάβετ Α'	Διοικεί με σταθερό χέρι και περιβάλλεται, όσο είναι δυνατόν, από υποχωρητικούς άνδρες. Ένα σύγχρονο παράδειγμα είναι η Margaret Thatcher Αρκείται στο να ασκεί εξουσία πίσω από το θρόνο. Η τακτική αυτή υιοθετείται από τις λεγόμενες «εταιρικές συζύγους», δηλαδή, από γραμματειακά στελέχη και ειδικές βοηθούς
Η Πρώτη Κυρία	Υιοθετεί χαμηλό προφίλ και προσπαθεί να εναρμονίζεται με το περιβάλλον, εξασκώντας επιρροή με έμμεσους τρόπους.
Η Αόρατη Γυναίκα	Εδραιώνει την ισχύ που έχει παρέχοντας φροντίδα και περιποίηση.
Η Εξαιρετική Μητέρα	Δείχνει σκληρή και ανταποδίδει τα ίσα: εκφράζει τις απόψεις της και υπερασπίζεται το ρόλο των γυναικών.
Η Αμαζόνα	Είναι αρχηγός των γυναικών. Αυτό το ύφος είναι ιδιαίτερα επιτυχημένο όταν κάποια γυναίκα μπορεί να δομήσει έναν ισχυρό συνασπισμό τοποθετώντας σε σημαίνουσες θέσεις γυναίκες που σκέφτονται με τρόπο παρόμοιο με αυτόν που σκέφτεται η ίδια.
Η Δαλιδά	Χρησιμοποιεί τη γοητεία της για να πάρει με το μέρος της σημαίνοντα άτομα σε ανδροκρατούμενες οργανώσεις.
Η Ιωάννα της Λωραίνης	Χρησιμοποιεί την ισχύ που απορρέει από ένα κοινό σκοπό ή αποστολή, για να παρακάμψει το γεγονός ότι είναι γυναίκα και, με τον τρόπο αυτόν, κερδίζει την υποστήριξη των ανδρών.
Η Θυγατέρα	Βρίσκει μια «πατρική μορφή» που είναι έτοιμη να λειτουργήσει ως χορηγός και μέντορας.

Έκθεμα 6.5. Μερικές στρατηγικές για τη διαχείριση των έμφυλων σχέσεων

ΜΕΡΙΚΕΣ ΑΝΔΡΙΚΕΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ

Ο Πολεμιστής	Υιοθετείται συχνά από πολυάσχολα ανώτερα διευθυντικά στελέχη που εμπλέκονται σε εταιρικές μάχες. Χρησιμοποιείται συχνά από άνδρες που θέλουν να στρατολογήσουν αφοσιωμένες υποστηρίκτριες.
Ο Πατέρας	Χρησιμοποιείται συχνά για να κερδηθεί η υποστήριξη νεότερων γυναικών που ψάχνουν για μέντορα.
Βασιλιάς Ερρίκος ο 8ος	Χρησιμοποιεί την απόλυτη εξουσία του για να πάρει αυτό που θέλει, προσελκύοντας και παραμερίζοντας γυναίκες-υποστηρίκτριες, ανάλογα με το αν είναι χρήσιμες ή όχι
Ο Γόης	Χρησιμοποιεί τη σεξουαλική έλξη (πραγματική ή φανταστική) για να κερδίσει την υποστήριξη και την εύνοια των γυναικών συναδέλφων του. Ο ρόλος αυτός υιοθετείται συχνά από ανώτερα διευθυντικά στελέχη που δεν έχουν κάποια σταθερότερη βάση ισχύος.
Ο Αθλητικός Τύπος	Βασίζεται σε διάφορα είδη «επιδεικτικής συμπεριφοράς», και επιδιώκει να προσελκύσει και να πείσει τις γυναίκες για τα ανδραγαθήματά του στην εταιρεία. Στοχεύει στο να προκαλέσει το θαυμασμό και να κερδίσει την υποστήριξη γυναικών που βρίσκονται σε κατώτερες θέσεις ή σε θέσεις που βρίσκονται στο ίδιο επίπεδο με τη δική του.
Το Αγοράκι	Χρησιμοποιείται συχνά όταν κάποιος επιμένει να «κάνει το δικό του» σε δύσκολες καταστάσεις, ιδιαίτερα σε σχέση με γυναίκες συναδέλφους και υφιστάμενες. Ο ρόλος αυτός μπορεί να πάρει πολλές μορφές – για παράδειγμα, το «θυμωμένο αγοράκι» που ξεσπάει για να τραβήξει την προσοχή και να «εμβιάσει» κάποια αντίδραση, το «απογοητευμένο ή παραπονεμένο αγοράκι» που προσπαθεί να προκαλέσει τη συμπάθεια, και το «χαριτωμένο αγοράκι» που προσπαθεί να αποκτήσει τη συμπάθεια των άλλων, ιδιαίτερα όταν τα έχει κάνει θάλασσα.
Ο Καλός Φίλος	Χρησιμοποιείται συχνά για την ανάπτυξη συμμαχιών με γυναίκες συναδέλφους, που λειτουργούν είτε ως «άτομα εμπιστοσύνης», είτε ως σημαντικές πηγές πληροφοριών και συμβουλών.
Το Σοβινιστικό Γουρούνι	Χρησιμοποιείται συχνά από τους άντρες που αισθάνονται ότι απειλούνται από την παρουσία γυναικών. Χαρακτηρίζεται από τη χρήση διαφόρων «υποτιμητικών» τελετουργιών, που επιδιώκουν να υπονομεύσουν τη θέση και τη συνεισφορά των γυναικών.

Έκθεμα 6.5. (Συνέχεια)

Όμως, σε σχέση με την παρούσα συζήτηση, η περίπτωση αυτή έχει σημασία διότι δείχνει ότι η ζωή στις οργανώσεις καθοδηγείται συχνά από ανεπαίσθητες ή και όχι τόσο ανεπαίσθητες σχέσεις ισχύος, οι οποίες προσανατολίζουν την προσοχή και τη συμπεριφορά των ατόμων προς κάποια κατεύθυνση παρά προς κάποια άλλη. Για να κάνει καλά τη δουλειά της σε μια ανδροκρατούμενη οργάνωση, η Susan Jones πρέπει να καταβάλει πολλή μεγαλύτερη προσπάθεια για να φέρει εις πέρας την καθημερινή πραγματικότητα απ' ό,τι οι άνδρες συνάδελφοί της.

Σε πολλές οργανώσεις η ισορροπία ανάμεσα στα φύλα μεταβάλλεται ραγδαία καθώς ζητήματα ίσων ευκαιριών μπαίνουν στην «καυτή λίστα» της πολιτικής. Επίσης, όπως συζητήσαμε στο Κεφάλαιο 5, η μεταστροφή των οργανώσεων από ιεραρχικές μορφές σε επίπεδες, δικτυωμένες μορφές δημιουργεί μια μεγάλη πολιτική μεταστροφή η οποία ευνοεί αυτό που παραδοσιακά θεωρούνταν θηλυκό ύφος μανάτζμεντ. Η ικανότητα να πλέκει κανείς «ιστούς συμπερίληψης», να δημιουργεί συναίνεση, να κινητοποιεί την οξυδέρκεια και τη διαίσθηση, και να δίνει περισσότερη προσοχή στη «δικασία» παρά στο «προϊόν», όλα αυτά, αποτελούν μέρος μιας μετατόπισης της ισορροπίας.

Προσφάτως, κατά τη δεκαετία του 1980, η καλύτερη συμβουλή προς τις γυναίκες που επιθυμούσαν να επιτύχουν στην οργανωσιακή ζωή ήταν να «προσαρμοστούν» και να νικήσουν τους άνδρες στο ίδιο τους το παιχνίδι. Για παράδειγμα, το σημαντικό βιβλίο της Betty Harragan *Games That Mother Never Taught You* (Παιχνίδια που δεν σας έμαθε ποτέ η μητέρα σας) πρόσφερε, στην ουσία, έναν οδηγό για το πώς παίζεται το ανδροκρατούμενο παιχνίδι. Επίσης, πολλές από τις πλέον διακεκριμένες ηγέτιδες έχουν επιδείξει δεξιότητες στο να πετυχαίνουν λειτουργώντας σύμφωνα με το ανδρικό αρχέτυπο. Για παράδειγμα, η Μάργκαρετ Θάτσερ, η οποία συμπεριλαμβάνεται ανάμεσα στους πλέον ισχυρούς ηγέτες του εικοστού αιώνα, έχει περιγραφεί ανοιχτά –και δεν ήταν απλώς ένα αστείο– ως «ο σημαντικότερος άνδρας στην ιστορία του Βρετανικού Συντηρητικού Κόμματος» – και αυτό συμπεριλαμβάνει και την ηγεσία του Σερ Winston Churchill κατά τη διάρκεια του πολέμου, ο οποίος ήταν ένας από τους μεγαλύτερους ήρωες και πρότυπο για τη Θάτσερ.

Πολλές από τις συμβουλές που δίνονται στις γυναίκες, λοιπόν, είναι να αλλάξουν τους κανόνες του παιχνιδιού. Να μεταστρέψουν το αρχέτυπο. Εν αντιθέσει με ό,τι συμβαίνει στον ιεραρχικό κόσμο, στο δικτυωμένο κόσμο απαιτούνται νέες δεξιότητες και ικανότητες. Τα χαρακτηριστικά του γυναικείου αρχέτυπου μπορούν να προσφέρουν πολλά σε αυτήν την περίπτωση.

Η έμφυλη πολιτική βρίσκεται σε κατάσταση ρευστότητας. Η ισχύς του καθενός διαπλάθεται, ως ένα βαθμό, από τη θέση του στο έμφυλο συνεχές διάστημα: αρσενικό, θηλυκό ή κάτι ενδιάμεσο. Θα έχουμε πολλά να πούμε σχετικά με τη φύση των έμφυλων ζητημάτων στο Κεφάλαιο 7, όπου θα συζητήσουμε το ρόλο της σεξουαλικότητας και της πατριαρχικής οικογένειας στην εταιρική ζωή.

Δομικοί παράγοντες που καθορίζουν το σκηνικό της δράσης

Ένα από τα εκπληκτικά πράγματα που ανακαλύπτει κανείς συζητώντας με τα μέλη των οργανώσεων είναι ότι σχεδόν κανένας δεν παραδέχεται πως έχει κάποια πραγματική ισχύ. Ακόμη και οι διευθύνοντες σύμβουλοι λένε συχνά ότι αισθάνονται πάρα πολύ περιορισμένοι, ότι έχουν πολύ λίγες σημαντικές επιλογές στη λήψη των αποφάσεων, και ότι η εξουσία που χειρίζονται είναι μάλλον φαινομενική παρά πραγματική. Όλοι αισθάνονται σιγήως, ως κάποιο βαθμό, περικυκλωμένοι είτε από δυνάμεις εντός της οργάνωσης είτε από περιορισμούς που επιβάλλει το περιβάλλον. Δεδομένων των πολλών και διαφορετικών πηγών ισχύος που έχουν ήδη συζητηθεί, αυτές οι συμπεριφορές μας θέτουν μπροστά σε ένα παράδοξο. Πώς είναι δυνατόν να υπάρχουν τόσες πολλές πηγές ισχύος, και εντούτοις τόσο συχνά αίσθημα αδυναμίας;

Μια πιθανή απάντηση είναι ότι η πρόσβαση στην εξουσία είναι τόσο προφανής, ευρεία, και πολυποικίλη ώστε, ως ένα μεγάλο βαθμό, οι σχέσεις ισχύος, λίγο ως πολύ, εξισορροπούνται. Ενώ μερικοί άνθρωποι μπορεί να είναι σε θέση να συγκεντρώνουν σημαντική προσωπική ισχύ, αυτό αντισταθμίζεται από την ισχύ των άλλων, και με τον τρόπο αυτόν ακόμη και οι πλέον ισχυροί αισθάνονται περιορισμένοι. Θα δώσουμε μεγαλύτερη προσοχή σ' αυτήν την «πλουραλιστική» άποψη σε επόμενη ενότητα αυτού του κεφαλαίου.

Μια άλλη πιθανή εξήγηση βασίζεται στην ιδέα ότι πρέπει να γίνει ένας διαχωρισμός ανάμεσα στις επιφανειακές εκδηλώσεις και στις βαθιές δομές της ισχύος. Αυτή η άποψη συνδέεται με τις προσεγγίσεις σχετικά με την οργάνωση, οι οποίες θα διερευνηθούν στα Κεφάλαια 8 και 9, και προτείνει ότι ενώ οι οργανώσεις και η κοινωνία μπορεί σε κάποια στιγμή να συμπεριλαμβάνουν διαφορετικούς πολιτικούς δρώντες, οι οποίοι να αντλούν από διαφορετικές βάσεις ισχύος, το σκηνικό μέσα στο οποίο εμπλέκονται σε διάφορα είδη παιχνιδιών εξουσίας καθορίζεται από την οικονομία, τη φυλή, τις ταξικές σχέσεις, και άλλους βαθιές δομικούς παράγοντες οι οποίοι διαμορφώνουν την εκάστοτε κοινωνική εποχή.

Αυτή η άποψη οδηγεί στην ιδέα ότι οργάνωση και κοινωνία πρέπει να κατανοηθούν σε μια ιστορική προοπτική. Για να δώσουμε μια εικόνα του γεγονότος αυτού, ας εξετάσουμε μια αναλογία παρμένη από το φυσικό κόσμο. Ας υποθέσουμε ότι εξετάζουμε την οικολογία μιας κοιλάδας ενός ποταμού. Μπορούμε να κατανοήσουμε αυτήν την οικολογία μέσω των «σχέσεων ισχύος» ανάμεσα στα διάφορα είδη δέντρων, θάμνων, φτέρης, και βλάστησης, και του εδάφους από το οποίο αντλούν τις θρεπτικές ουσίες. Όμως αυτές οι σχέσεις εξουσίας υποστηρίζονται από τη βασική δομή της κοιλάδας, όπως έχει καθοριστεί από την επίδραση των παγετώνων πριν από εκατομμύρια χρόνια. Ένα είδος δέντρου μπορεί να είναι πιο δυνατό και επομένως να κυριαρχεί πάνω σε κάποιο άλλο, αλλά οι συνθήκες αυτής της κυριαρχίας είναι δομικώς καθορισμένες.

Εφαρμόζοντας αυτήν την αναλογία στην οργανωσιακή ζωή, βλέπουμε ότι βαθύτερες δομές ή λογικές υποστηρίζουν τις σχέσεις ισχύος. Ένας μάνατζερ μπορεί να ελέγχει ένα σημαντικό προϋπολογισμό, να έχει πρόσβαση σε καιρίες πληροφορίες, και να είναι άριστος στη διαχείριση των εντυπώσεων, και για όλους αυτούς τους λόγους να είναι μια πολύ ισχυρή φυσιογνωμία. Όμως η ικανότητά του να αντλεί ισχύ από αυτές τις πηγές, και να τη χρησιμοποιεί, υποστηρίζεται από διάφορους δομικούς παράγοντες, όπως είναι τα παιχνίδια εξουσίας μεταξύ επιχειρήσεων ή μια επαπειλούμενη συγχώνευση που θα εξαλείψει τη θέση του. Πολλοί ισχυροί μάνατζερ έχουν πέσει θύματα περικοπών. Με παρόμοιο τρόπο, ένας εργάτης σε κάποιο εργοστάσιο μπορεί να κατέχει σημαντική ισχύ ώστε να διαταράσσει τον κανονικό ρυθμό της παραγωγής, ως αποτέλεσμα του ρόλου που παίζει σε μια γραμμική παραγωγή. Η γνώση του τρόπου με τον οποίο μπορεί να διαταραχθεί η παραγωγή είναι άμεση πηγή ισχύος, όμως η έσχατη πηγή είναι η δομή της παραγωγικής δραστηριότητας που καθιστά αυτήν την ισχύ σημαντική. Ένας μαύρος μάνατζερ μπορεί να είναι εξαιρετικά επιδέξιος στο να επιστρατεύει ιδέες και πολύτιμους πόρους, και παρ' όλα αυτά να συνειδητοποιήσει ότι παρεμποδίζεται από φυλετικές διακρίσεις.

Αυτές οι εκτιμήσεις μας ενθαρρύνουν να δούμε τους ανθρώπους ως παράγοντες ή φορείς σχέσεων ισχύος οι οποίες είναι ενσωματωμένες στη βαθύτερη δομή της κοινωνίας. Ως τέτοιοι, οι άνθρωποι μπορεί να μην είναι παρά ημιαυτόνομα πόνια τα οποία μετακινούνται τριγύρω, σε ένα παιχνίδι του οποίου τους κανόνες μπορούν να μάθουν, αλλά όπου δεν έχουν καμιά ισχύ ώστε να τους αλλάξουν. Αυτό το φαινόμενο μπορεί να εξηγήσει γιατί ακόμη και οι ισχυροί συχνά αισθάνονται ότι έχουν λίγες πραγματικές επιλογές ως προς το πώς πρέπει να συμπεριφερθούν. Για παράδειγμα, ένας διευθύνων σύμβουλος μπορεί να αντιμετωπίσει κάποιους από αυτούς τους ευρύτερους κανόνες του παιχνιδιού με τη μορφή οικονομικών συνθηκών οι οποίες επηρεάζουν την επιβίωση της επιχείρησής του. Αν το σημαντικό γι' αυτόν είναι να επιβιώσει η επιχείρηση, μπορεί να θεωρεί ότι δεν έχει πραγματικές επιλογές σχετικά με το τι πρέπει να γίνει προκειμένου να εξασφαλιστεί η επιβίωση αυτή.

Αυτή η άποψη της βαθιάς δομής της ισχύος μας βοηθά να συνειδητοποιήσουμε τη σημασία παραγόντων όπως η οικονομία, η φυλή, και οι τάξεις σχέσεις, στον προσδιορισμό του ρόλου που παίζουμε μέσα στις οργανώσεις και, επομένως, στο είδος της δομής των ευκαιριών και της ισχύος στο οποίο έχουμε πρόσβαση. Επισύρει την προσοχή μας στον τρόπο με τον οποίο τα εκπαιδευτικά συστήματα και άλλες διαδικασίες εκκοινωνισμού διαπλάθουν τα βασικά στοιχεία του πολιτισμού. Επισύρει την προσοχή μας στη λογική της συσσώρευσης κεφαλαίου, η οποία διαπλάθει τη δομή της βιομηχανίας, τα επίπεδα απασχόλησης, τα μοτίβα της οικονομικής ανάπτυξης, καθώς και την κατοχή και κατανομή του πλούτου. Θα εξετάσουμε λεπτομερώς αυτούς τους βαθύτερους παράγοντες, οι οποίοι καθορίζουν το σκηναίο μέσα στο οποίο τα μέλη της οργάνωσης δρουν και μετροιάζουν την

επιρροή άλλων πηγών ισχύος στις οποίες έχει κάποιος πρόσβαση, στα επόμενα κεφάλαια.

Η ισχύς που ήδη έχει κάποιος

Η ισχύς είναι ένας δρόμος προς την ισχύ, και συχνά μπορεί κάποιος να χρησιμοποιήσει την ισχύ που έχει για να αποκτήσει περισσότερη. Οι βιογραφίες πολλών μεγάλων πολιτικών αποδεικνύουν αυτό το γεγονός. Για παράδειγμα, οι πολιτικοί εντός των οργανώσεων, αλλά και στη δημόσια ζωή, συχνά συνδέουν τη χρήση της εξουσίας με ανεπίσημες συμφωνίες του τύπου «σου χρωστάω μια χάρη», και η βοήθεια ή η χάρη πρέπει να ανταποδοθεί αργότερα. Έτσι, ένας μάνατζερ μπορεί να χρησιμοποιήσει την ισχύ του για να υποστηρίξει τον Χ, ο οποίος έχει μια διαμάχη με τον Υ, γνωρίζοντας ότι αν ο Χ κερδίσει θα μπορεί ο ίδιος να υπολογίζει σε παρόμοια (αν όχι και περισσότερη) υποστήριξη από τον Χ: «Θυμήσου τον περασμένο Ιούλιο. Κρινόταν το μέλλον σου και διακινδύνευσα τα πάντα για να σε βοηθήσω. Σίγουρα θα μου κάνεις μια μικρή χάρη τώρα, έτσι δεν είναι;» Συχνά οι συναλλαγές είναι περισσότερο διακριτικές από αυτήν, αλλά το νόημα είναι ουσιαστικά το ίδιο. Η ισχύς που χρησιμοποιείται διακριτικά παίρνει τη μορφή επένδυσης και, όπως τα χρήματα, συχνά αποδεικνύεται χρήσιμη σε δύσκολες στιγμές.

Είναι επίσης δυνατόν να εκμεταλλευτούμε την ιδιότητα της ισχύος να προκαλεί εθισμό. Η ισχύς προσελκύει και κρατά κοντά της τους ανθρώπους που επιθυμούν να κερδίσουν κάτι από αυτήν και στην πραγματικότητα συντελεί στην αύξηση της ισχύος αυτού που την κατέχει. Με την ελπίδα ότι μπορεί να κερδίσουν κάποια χάρη, οι άνθρωποι μπορεί να αρχίσουν, χωρίς να τους έχει ζητηθεί, να παρέχουν υποστήριξη σ' αυτόν που έχει ισχύ, ή να αποδέχονται τον τρόπο σκέψης αυτού του ανθρώπου για να δείξουν ότι είναι μαζί του. Όταν έρθει ο καιρός της έμπρακτης αναγνώρισης αυτού του ενδιαφέροντος από αυτόν που κατέχει ισχύ, τότε οι άνθρωποι καθίστανται στην πραγματικότητα υλόχρεοι σ' αυτόν που έχει την ισχύ, και τότε ισχύουν όλα τα «σου χρωστάω μια χάρη». Η ισχύς, όπως και το μέλι, είναι μια αέναη πηγή που συντηρεί και προσελκύει τις μέλισσες.

Τέλος, υπάρχει και η όψη της ισχύος που ενδυναμώνει το άτομο. Όταν οι άνθρωποι βιώνουν την πρόοδο ή την επιτυχία, συνήθως ενεργοποιούνται για να επιτύχουν περισσότερη πρόοδο και επιτυχία. Με τον τρόπο αυτόν, η αίσθηση της ισχύος μπορεί στην πραγματικότητα να οδηγήσει σε μεγαλύτερη ισχύ. Αρκετή προσοχή έχει δοθεί στην προσέγγιση αυτή κατά τη δεκαετία του 1990, ως αποτέλεσμα του κινήματος ανθρώπινου δυναμικού της «Νέας Εποχής», το οποίο τονίζει ότι τα άτομα έχουν πρόσβαση σε κάθε είδος προσωπικής ισχύος η οποία μπορεί να αποδεσμευτεί με το να αισθανθεί κάποιος δυνατός.

Η προσέγγιση αυτή δίνει έμφαση στη σημασία της ανάπτυξης πλαισίων θετικής σκέψης του τύπου «Μπορώ να το κάνω», τα οποία οδηγούν τους

ανθρώπους να αντιλαμβάνονται και να επηρεάζουν τον κόσμο τους με τρόπο που επιφέρει τα αποτελέσματα που οι ίδιοι επιθυμούν. Η διαδικασία αυτή είναι περισσότερο εμφανής σε περιπτώσεις ανθρώπων που ενώ πιστεύουν ότι δεν έχουν απολύτως καμιά ισχύ ή ικανότητα, πολεμούν και κερδίζουν μια μικρή νίκη ή φέρνουν εις πέρας απίστευτα πράγματα, όπως το να τρέχουν πάνω σε αναμμένα κάρβουνα ή να πηδούν από την κορυφή ενός βράχου δεμένοι με ελαστικά σκοινιά. Η εμπειρία της επιτυχίας γίνεται μια δύναμη που μεταμορφώνει τους ανθρώπους, καθώς διαπιστώνουν ότι η μια νίκη φέρνει την άλλη. Πολλές οργανώσεις και κοινότητες έχουν μεταμορφωθεί με απροσδόκητους τρόπους λόγω τέτοιου είδους εμπειριών.

Το ασαφές της ισχύος

Παρ' ότι έχουμε προσδιορίσει πολυάριθμες πηγές ισχύος, χωρίς να τις έχουμε εξαντλήσει όλες –κάθε άλλο μάλιστα–, είναι δύσκολο να προσδιορίσουμε την πραγματική φύση του φαινομένου. Γνωρίζουμε ότι, σε μεγάλο βαθμό, η ισχύς έχει να κάνει με ασύμμετρα σχήματα εξάρτησης, στα οποία ένα πρόσωπο ή μια μονάδα αποκτά εξάρτηση από κάποια άλλη με ένα μη ισόροπο τρόπο, και ότι έχει να κάνει, σε επίσης μεγάλο βαθμό, με την ικανότητα κάποιου να προσδιορίζει την πραγματικότητα των υπολοίπων με τρόπο ώστε αυτοί να αντιλαμβάνονται και να θεσπίζουν τις σχέσεις που αυτός επιθυμεί. Εντούτοις, δεν είναι καθόλου προφανές κατά πόσο η ισχύς θα πρέπει να κατανοηθεί ως διαπροσωπικό συμπεριφορικό φαινόμενο ή ως εκδήλωση βαθιά ριζωμένων δομικών παραγόντων. Δεν είναι προφανές αν οι άνθρωποι κατέχουν και ασκούν εξουσία ως αυτόνομα ανθρώπινα όντα ή αν είναι απλώς φορείς των σχέσεων ισχύος, οι οποίες είναι προϊόντα θεμελιωδέστερων δυνάμεων. Αυτά και άλλα ζητήματα –όπως το αν η ισχύς είναι πόρος ή σχέση, αν υπάρχει διαφορά ανάμεσα στην ισχύ και στις διεργασίες κυριαρχίας και ελέγχου της κοινωνίας, αν η ισχύς είναι τελικά συνδεδεμένη με τον έλεγχο του κεφαλαίου και τη δόμηση της παγκόσμιας οικονομίας, ή αν είναι σημαντικό να κάνουμε τη διάκριση ανάμεσα στις πραγματικές εκδηλώσεις της ισχύος και στην εν δυνάμει ισχύ– συνεχίζουν να αποτελούν αντικείμενο σημαντικού ενδιαφέροντος και συζήτησης μεταξύ αυτών που ενδιαφέρονται για την κοινωνιολογία της οργάνωσης.

Ωστόσο, αν αφήσουμε κατά μέρος αυτά τα προβλήματα, καθίσταται φανερό ότι η συζήτησή μας σχετικά με τις πιθανές πηγές και χρήσεις της ισχύος μάς παρέχει έναν κατάλογο ιδεών μέσω των οποίων μπορούμε να αποκωδικοποιήσουμε τα παιχνίδια ισχύος και την πολιτική δυναμική στα οργανωσιακά πλαίσια. Όπως και η ανάλυση που παρουσιάσαμε σχετικά με τα συμφέροντα ή η συζήτησή μας σχετικά με τις συγκρούσεις, η παρούσα συζήτηση μας παρέχει ένα εργαλείο με το οποίο μπορούμε να αναλύσουμε την οργανωσιακή πολιτική και, αν το επιθυμούμε, να προσανατολίσουμε τη δράση μας με πολιτικοποιημένο τρόπο.

Διευθύνοντας πλουραλιστικές οργανώσεις

Η εικόνα των οργανώσεων που παρουσιάστηκε πιο πάνω αντικατοπτρίζει αυτό που είναι συνήθως γνωστό ως «πλουραλιστικό» πλαίσιο αναφοράς, επειδή τονίζει την πλουραλιστική φύση των συμφερόντων, των συγκρούσεων, και των πηγών ισχύος που διαπλάθουν την οργανωσιακή ζωή. Ο όρος *πλουραλισμός* χρησιμοποιείται στην πολιτική επιστήμη για να χαρακτηρίσει ιδεατές μορφές φιλελεύθερων δημοκρατιών όπου ενδεχόμενες απολυταρχικές τάσεις τίθενται υπό έλεγχο από την ελεύθερη αλληλεπίδραση των ενδιαφερόμενων ομάδων, οι οποίες έχουν κάποιο μερίδιο στη διακυβέρνηση. Το πλουραλιστικό όραμα αναφέρεται σε μια κοινωνία όπου οι διαφορετικές ομάδες παζαρεύουν και ανταγωνίζονται για ένα κομμάτι εξουσίας και χρησιμοποιούν την επιρροή τους για να κάνουν πραγματικότητα το πολιτικό ιδεώδες του Αριστοτέλη: μια ευταξία η οποία είναι προϊόν διαπραγμάτευσης και δημιουργεί ενότητα μέσα από την ποικιλομορφία.

Αυτή η πλουραλιστική φιλοσοφία βρίσκεται σε αντίθεση με ένα παλαιότερο οργανικό ή «ενιστικό» πλαίσιο αναφοράς. Η ενιστική άποψη απεικονίζει την κοινωνία ως ένα ενοποιημένο σύνολο όπου τα συμφέροντα των ατόμων είναι συνώνυμα με αυτά της κοινωνίας. Αυτή η ενιστική άποψη υπογραμμίζει την κυριαρχία του κράτους και τη σημασία του γεγονότος ότι τα άτομα υποτάσσονται στην υπηρεσία της κοινωνίας για να πραγματοποιήσουν και να ικανοποιήσουν τα πραγματικά τους συμφέροντα και το κοινό καλό. Είναι μια ιδεολογία η οποία έχει αποκτήσει σημασία στο πλαίσιο της ανάπτυξης των εθνικών κρατών και της ιδέας ότι τα άτομα πρέπει να θέσουν τα συμφέροντα της χώρας πάνω από καθετί άλλο.

Η πλουραλιστική άποψη έρχεται επίσης σε αντίθεση με το λεγόμενο «ριζοσπαστικό» πλαίσιο αναφοράς, το οποίο θεωρεί ότι η κοινωνία περιλαμβάνει ανταγωνιστικά ταξικά συμφέροντα, που χαρακτηρίζονται από βαθιά εδραιωμένα κοινωνικά και πολιτικά ρήγματα, και διατηρείται ως όλον τόσο λόγω καταπίεσης όσο και λόγω συναίνεσης. Αυτή η ριζοσπαστική άποψη, η οποία επηρεάστηκε από τη μαρξιστική προσέγγιση, εισηγείται ότι τα συμφέροντα των μη προνομιούχων ομάδων μπορούν να προαχθούν κατά σημαντικό τρόπο μόνο μέσω ριζοσπαστικών αλλαγών στη δομή της κοινωνίας, οι οποίες αλλαγές θα εκποτίσουν αυτούς που βρίσκονται τώρα στην εξουσία.

Αυτά τα τρία πλαίσια αναφοράς (Έκθεμα 6.6) έχουν σημαντική συνάφεια με τη διαδικασία της κατανόησης των οργανώσεων και των ιδεολογιών που διαπλάθουν την πρακτική του μάνατζμεντ. Κάποιες οργανώσεις λειτουργούν συνήθως ως ενιστικές ομάδες, κάποιες άλλες ως ζωντανά πολιτικά συστήματα που επιδεικνύουν το είδος της πλουραλιστικής πολιτικής που συζητήθηκε ωστόσο στο κεφάλαιο αυτό, και άλλες λειτουργούν ως πεδία μάχης όπου αντίπαλες ομάδες παίρνουν μέρος σε ένα συνεχή πόλεμο.

Τα ενιστικά χαρακτηριστικά συναντώνται συχνότερα σε οργανώσεις οι οποίες έχουν αναπτύξει μια συνεκτική κουλτούρα βασισμένη στο σεβασμό

του δικαιώματος της διεύθυνσης να διευθύνει, και ιδιαίτερα σε εκείνες που έχουν μια μακρά και συνεχή ιστορία πατριαρχικής διοίκησης. Οργανώσεις όπου υπάρχουν έντονες φυλετικές ή ταξικές διακρίσεις ανάμεσα σε διαφορετικές κατηγορίες εργαζομένων, όπου υπάρχουν έντονοι διαχωρισμοί ανάμεσα στους εργαζομένους της παραγωγής και σε εκείνους των γραφείων, όπως συμβαίνει σε πολλές βαριές βιομηχανίες, ή όπου υπάρχει ιστορία συγκρούσεων ανάμεσα στη διοίκηση και τους εργάτες, τείνουν να αντανακλούν τα χαρακτηριστικά του ριζοσπαστικού μοντέλου. Οι οργανώσεις που αποτελούνται κυρίως από προσωπικό γραφείου, ειδικά όταν υπάρχει χώρος ώστε να αποκτήσουν οι εργαζόμενοι σημαντική αυτονομία, τείνουν συνήθως να ταιριάζουν με το πλουραλιστικό μοντέλο. Μερικές φορές ισχύουν και τα τρία μοντέλα, το καθένα σε διαφορετικό τμήμα της ίδιας οργάνωσης. Είναι συχνά ωφέλιμη εμπειρία για κάποιον να αναρωτηθεί «Ποιο πλαίσιο αναφοράς ισχύει στη δική μου οργάνωση;» Χρησιμοποιώντας τα μοντέλα που παρουσιάστηκαν στο Έκθεμα 6.6 για να εκτιμήσουμε το γενικό μοτίβο των συμφερόντων, συγκρούσεων, και εξουσίας, μπορούμε συνήθως να αποκτήσουμε μια χρήσιμη αρχική αντίληψη σχετικά με το χαρακτήρα του πολιτικού συστήματος με το οποίο έχουμε να κάνουμε.

Εκτός από αναλυτικά εργαλεία, αυτά τα τρία πλαίσια αναφοράς συχνά χρησιμεύουν και ως οργανωσιακές ιδεολογίες. Έτσι, οι μάνατζερ ή οι εργαζόμενοι μπορεί να ενθαρρύνουν την ιδέα ότι «είμαστε μια ομάδα, ας δουλέψουμε όλοι μαζί», ή ότι «ο καθένας από μας θέλει διαφορετικά πράγματα, γι' αυτό ας τα συζητήσουμε και ας λύσουμε τις διαφορές μας έτσι ώστε να κερδίσουμε όλοι», ή ότι «είμαστε σε πόλεμο, δεν σε εμπιστεύομαι και έτσι θα πρέπει να λύσουμε τις διαφορές μας με πόλεμο». Είναι φανερό ότι η ιδεολογία που χρησιμοποιείται προσδιορίζει το χαρακτήρα της οργάνωσης. Αν κάποιος μάνατζερ πιστεύει ότι μπορεί να διευθύνει μια ομάδα και μπορεί να πείσει τους εργαζομένους να τον πιστέψουν, τότε μπορεί να επικρατήσει μια αρμονική συνεργασία σύμφωνη με το πνεύμα των τριών σωματοφυλάκων «έναν για όλους, και όλοι για έναν». Αν ως βασικό πλαίσιο για την ερμηνεία των οργανωσιακών συμβάντων χρησιμοποιείται το ριζοσπαστικό πλαίσιο αναφοράς, τότε είναι σχεδόν βέβαιο ότι η οργανωσιακή ζωή θα κατασπαραχθεί από μάχες. Αυτές οι ιδεολογίες μπορεί να αναδυθούν και να χρησιμοποιηθούν ως εργαλεία χειρισμού της οργάνωσης ώστε αυτή να προσαρμοστεί με την εικόνα που ταιριάζει καλύτερα σε συγκεκριμένους στόχους. Αυτός, στο κάτω κάτω, είναι ο ρόλος της ιδεολογίας στις οργανώσεις, όπως και στην κοινωνία.

Κάθε πλαίσιο αναφοράς οδηγεί σε μια διαφορετική προσέγγιση σε σχέση με το μάνατζμεντ. Αν κάποιος πιστεύει ότι διευθύνει μια ομάδα, τότε συνήθως αναμένει και απαιτεί να συντάσσονται οι άνθρωποι γύρω από κοινούς στόχους και να σέβονται «το δικαίωμα του μάνατζερ να διευθύνει και το καθήκον των εργαζομένων να υπακούουν». Οι εργαζόμενοι αναμένεται να εκτελούν τους ρόλους στους οποίους έχουν διοριστεί. Τίποτε λιγότερο, τίποτε περισσότερο. Η σύγκρουση θεωρείται πηγή προβλημάτων και ανε-

πιθύμητη παρείσφρηση. Επομένως, ο ενιστικός μάνατζερ προσανατολίζεται συνήθως στο να εξαλείψει ή να καταπνίξει τις συγκρούσεις όποτε αυτό είναι δυνατόν. Δεδομένης αυτής της ιδεολογίας, δεν υπάρχει χώρος για να την αναγνώριση ή την αποδοχή του είδους της οργανωσιακής πολιτικής που συζητήθηκε νωρίτερα στο κεφάλαιο αυτό. Οι ενιστικοί μάνατζερ τείνουν να βλέπουν την τυπική εξουσία ως τη μόνη νόμιμη πηγή ισχύος και επομένως σπάνια αναγνωρίζουν το δικαίωμα ή την ικανότητα των άλλων να επηρεάζουν τη διαδικασία του μάνατζμεντ. Τα συνδικάτα θεωρούνται μάστιγα, και η επιδίωξη του ατομικού συμφέροντος μέσω της χρήσης διαφορετικών πηγών ισχύος θεωρείται μορφή κατάχρησης.

Παρότι αυτή η ενιστική άποψη μπορεί να φαίνεται κάπως περιορισμένη και παλαιομοδίτικη, πολλές φορές αποδεικνύεται ιδιαίτερα διεισδυτική και ισχυρή, και υποστηρίζεται από πολλές θεωρίες σχετικά με το μάνατζμεντ. Για παράδειγμα, οι θεωρίες που βασίζονται σε μηχανικές και οργανισμικές μεταφορές, και οι οποίες συζητήθηκαν στα Κεφάλαια 2 και 3, συνήθως ενθαρρύνουν αυτήν την ενιστική άποψη, υπογραμμίζοντας τη σημασία του σχεδιασμού ή της προσαρμογής της οργάνωσης ώστε να επιτευχθούν κοινοί στόχοι. Επομένως παρέχουν πρωτογενές υλικό στον ενιστικό μάνατζερ, ο οποίος θέλει να πιστεύει ότι μια επιχείρηση θα πρέπει να διαθέτει την ενότητα και την κοινά αποδεκτή αίσθηση κατεύθυνσης, που βρίσκουμε σε μηχανές οι οποίες είναι προσεκτικά σχεδιασμένες ή σε βιολογικούς οργανισμούς. Η ιδέα της ομάδας είναι συχνά πολύ πιο ελκυστική από την ιδέα ενός κάπως χαώδους πολιτικού συστήματος το οποίο προσπαθεί να κινηθεί προς πολλές κατευθύνσεις την ίδια στιγμή. Έτσι, πολλοί μάνατζερ προτιμούν, υποσυνείδητα τις περισσότερες φορές, να καταφύγουν σε αυτήν την ιδεολογία της ομάδας παρά να ασχοληθούν με πολιτικές πραγματικότητες.

Η ενιστική ιδεολογία μπορεί επίσης να χρησιμεύσει ως ένας πόρος για τον πολυμήχανο μάνατζερ, ο οποίος αναγνωρίζει ότι με το να υιοθετήσει τη στάση του τύπου «είμαστε μια ομάδα», μπορεί να συμβάλει στη δημιουργία ενότητας μέσα από αποκλίνοντα στοιχεία. Ορίζοντας τη σύγκρουση ως πηγή προβλημάτων, ο μάνατζερ είναι δυνατόν να πετύχει να ενώσει το υπόλοιπο της οργάνωσης εναντίον αυτών που είναι οι βασικοί υπαίτιοι του προβλήματος. Αυτή η τακτική χρησιμοποιείται συνήθως για να ενώσει τους εργαζομένους εναντίον ατόμων ή ομάδων που θεωρούνται διασπαστικά στοιχεία σε μια κατά τα άλλα αρμονική και ορθολογική επιχείρηση. Το ενιστικό πλαίσιο αναφοράς είναι μια ισχυρή ιδεολογία για το ευρύ κοινό, και οι μάνατζερ μπορούν συχνά να χρησιμοποιήσουν αυτήν την κοινή ιδεολογία ως στρατηγική για να πετύχουν υποστήριξη και για να αποκτήσουν τον έλεγχο των πλουραλιστικών ή ριζοσπαστικών παιχνιδιών ισχύος τα οποία χαρακτηρίζουν την οργάνωσή τους. Το γεγονός ότι οι μάνατζερ που υιοθετούν ενίοτε την ενιστική ιδεολογία μπορεί να μην πιστεύουν πραγματικά οι ίδιοι στην ιδεολογία αυτή, μπορεί να καθιστά δύσκολο να προσδιορίσουμε ποια είναι η καθοριστική ιδεολογία της οργάνωσης. Ωστόσο, όποιος έχει ε-

	Επιστητή	Πλουραλιστική	Ριξοσπιστική
<p>Οι οργανώσεις μπορούν να κατανοηθούν ως μικρά κράτη, αν θεωρήσουμε ότι η σχέση ανάμεσα στο άτομο και την κοινωνία είναι ανάλογη με τη σχέση ανάμεσα στο άτομο και την οργάνωση. Η ενιστική, η πλουραλιστική, και η ριξοσπιστική άποψη για την οργάνωση μπορούν να χαρακτηριστούν με τους κάτωθι όρους:</p>	<p>Συμφέροντα Δίνει έμφαση στην επίτευξη κοινών στόχων. Η οργάνωση θεωρείται ότι είναι ενωποιημένη γύρω από τον αξιωματικών κοινών στόχων και ότι αγωνίζεται για την επίτευξή τους ως μια πλήρως ολοκληρωμένη ομάδα.</p>	<p>Δίνει έμφαση στην πολυμορφία των συμφερόντων, τόσο των ατόμων όσο και των ομάδων. Η οργάνωση θεωρείται ένας χαλαρός συνασπισμός, ο οποίος δείχνει αμυδρό ενδιαφέρον για τα τυπικά συμφέροντα της οργάνωσης.</p>	<p>Δίνει έμφαση στην αντιθετική φύση των αντιφατικών «ταξικών» συμφερόντων. Η οργάνωση θεωρείται πεδίο μάχης, όπου αντίπαλες δυνάμεις (π.χ., διοίκηση και συνδικατα) μάχονται για την επίτευξη ασύμβατων στόχων.</p>
<p>Σύγκρουση</p>	<p>Θεωρεί ότι η σύγκρουση είναι ένα σπάνιο και παροδικό φαινόμενο, που μπορεί να απομακρυνθεί με κατάλληλες ενέργειες. Εντούτοις, όταν ανακύπτουν συγκρούσεις, αυτές συνήθως αποδίδονται σε ενέργειες παραβατικών και ταραχοποιών στοιχείων.</p>	<p>Θεωρεί τη σύγκρουση εγγενές και αναπόσπαστο χαρακτηριστικό των οργανισμών υποθέσεων, και τονίζει τις εν δυνάμει θετικές ή λειτουργικές πλευρές της.</p>	<p>Θεωρεί την οργανωσιακή σύγκρουση αναπόφευκτη και μέρος μιας ευρέως τμητικής σύγκρουσης η οποία, τελικά, θα αλλάξει ολόκληρη τη δομή της κοινωνίας. Αναγνωρίζει ότι η σύγκρουση μπορεί να συγκαλυφθεί και ότι, για το λόγο αυτόν, αποτελεί λανθάνον και όχι εκδηλω χαρακτηριστικό, τόσο στις οργανώσεις όσο και στην κοινωνία.</p>
<p>Ισχύς</p>	<p>Εν πολλοίς, δεν αναγνωρίζει το ρόλο της ισχύος στην οργανωσιακή ζωή. Το διεθνητικό πρόνομο της καθοδήγησης της οργάνωσης για την επίτευξη κοινών στόχων περιγράφεται, συνήθως, με όρους, όπως «αυθεντία», «ηγεσία», και «έλεγχος».</p>	<p>Θεωρεί την ισχύ κρίσιμης σημασίας μεταβλητή. Η ισχύς είναι το μέσο διά του οποίου αίζονται και επιλύονται οι συγκρούσεις συμφερόντων. Η οργάνωση θεωρείται πολλαπλότητα ατόμων που έχουν ισχύ και οι οποίοι ανταλούν την ισχύ αυτή από μια πολλαπλότητα πηγών.</p>	<p>Θεωρεί την ισχύ κείριο χαρακτηριστικό της οργάνωσης, αλλά ταυτόχρονας και φαινόμενο άμεσα καταναμμένο, το οποίο ακολουθεί τους ταξικούς διαχωρισμούς. Οι σχέσεις ισχύος στις οργανώσεις θεωρούνται ότι αντανακλούν τις σχέσεις ισχύος που υπάρχουν στην ευρύτερη κοινωνία, και ότι είναι στενά συνδεδεμένες με ευρύτερες διαδικασίες κοινωνικού ελέγχου (π.χ. έλεγχος της οικονομικής ισχύος, του νομικού συστήματος, και της εκπαίδευσης).</p>

Έκθεμα 6.6. Επιστητικό, πλουραλιστικό, και ριξοσπιστικό πλαίσιο αναφοράς ΠΗΓΗ: Βασισμένο στο Burrell and Morgan (1979: 204-388).

πίγνωση του ρόλου που παίζει η ρητορική και η ιδεολογία που υιοθετεί, έχει ένα μέσο για να κατανοήσει πότε πραγματοποιείται αυτή η μορφή παιχνιδιού ισχύος. Ο ενιστικός μάνατζερ είναι συχνά ένας πλουραλιστής ντυμένος τον ενιστικό μανδύα!

Το χαρακτηριστικό γνώρισμα του πλουραλιστή μάνατζερ είναι ότι αποδέχεται το αναπόφευκτο της οργανωσιακής πολιτικής, διότι αναγνωρίζει ότι οι εργαζόμενοι ενδέχεται να χρησιμοποιήσουν την ιδιότητά τους ως μελών της οργάνωσης για δικούς τους σκοπούς, εφόσον τα άτομα έχουν διαφορετικά συμφέροντα, σκοπούς, και στόχους. Έτσι, το μάνατζμεντ επικεντρώνεται στην εξισορρόπηση και το συντονισμό των συμφερόντων των μελών της οργάνωσης, ώστε αυτά να μπορούν να εργάζονται μαζί εντός των περιορισμών που τίθενται από τους επίσημους στόχους της οργάνωσης, οι οποίοι αντανακλούν, στην πραγματικότητα, τα συμφέροντα των μετόχων και άλλων ατόμων που έχουν τον τελικό έλεγχο της μοίρας της οργάνωσης. Ο πλουραλιστής μάνατζερ αναγνωρίζει το γεγονός ότι η λειτουργία των συγκρούσεων και των παιχνιδιών εξουσίας μπορεί να είναι θετική ή αρνητική. Έτσι, το κύριο μέλημά του είναι να χειριστεί τις συγκρούσεις με τρόπο που θα ωφελήσει την οργάνωση συνολικά ή, πιο εγωιστικά, με τρόπο που θα προωθήσει τα δικά του συμφέροντα στην οργάνωση. Ο πλουραλιστής μάνατζερ δεν είναι, στο κάτω κάτω, πολιτικά ουδέτερος. Είναι ένας ενεργός παίκτης στην πολιτική της οργάνωσης και χρησιμοποιεί, στο μέγιστο βαθμό, τους ρόλους του διαμεσολαβητή ισχύος και του χειριστή συγκρούσεων.

Για παράδειγμα, ο πλουραλιστής μάνατζερ μπορεί να αναζητήσει τρόπους για να χρησιμοποιήσει τη σύγκρουση ως ενεργοποιό δύναμη, η οποία θα καταπολεμήσει την αδράνεια και θα θέσει τους ανθρώπους σε εγρήγορση. Η σύγκρουση μπορεί να ενθαρρύνει την αυτοαξιολόγηση και να αμφισβητήσει τη συμβατική σοφία. Μπορεί να είναι, ως ένα βαθμό, οδυνηρή για την οργάνωση, αλλά μπορεί επίσης να είναι καθοριστική στο να την παρακινήσει στην κατεύθυνση της μάθησης και της αλλαγής. Μπορεί να βοηθήσει μια οργάνωση να συμβαδίζει με το μεταβαλλόμενο περιβάλλον και να καταστεί πηγή συνεχών καινοτομιών.

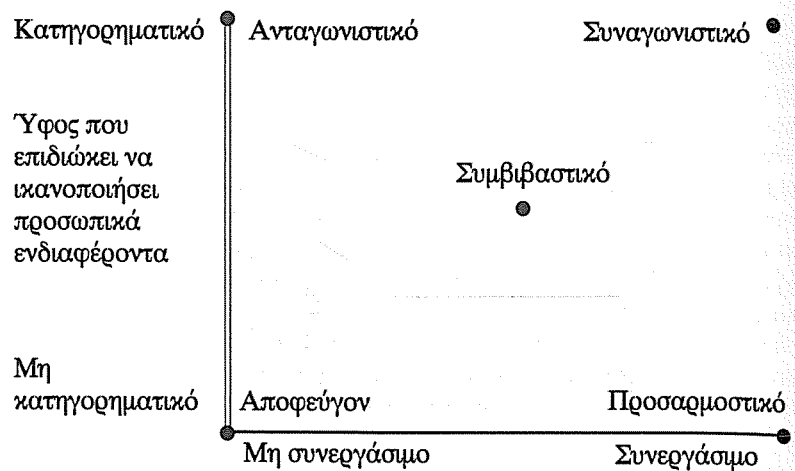
Αυτό ισχύει ειδικά σε περιπτώσεις κατά τις οποίες οι αποφάσεις παίρνονται ομαδικά, όπου η έλλειψη συγκρούσεων συχνά προκαλεί ομοιομορφία και «ομαδοσκέψη». Η ύπαρξη αντιπάλων απόψεων, καθώς και διαφορετικών σκοπών και στόχων, μπορεί να συμβάλει κατά πολύ στη βελτίωση της ποιότητας της διαδικασίας λήψης αποφάσεων. Η σύγκρουση μπορεί επίσης να χρησιμεύσει ως σημαντική βαλβίδα διαφυγής, η οποία απαλλάσσει την οργάνωση από τις συσσωρευμένες πιέσεις. Διευκολύνει διαδικασίες αμοιβαίας προσαρμογής μέσω της διερεύνησης και επίλυσης των διαφορών, συχνά με τρόπο ο οποίος προλαμβάνει κάποιες περισσότερο ανατρεπτικές ή εκρηκτικές λύσεις. Είναι κάπως παράδοξο το γεγονός ότι, η σύγκρουση μπορεί ενίοτε να βοηθήσει, παρακινώντας για αλλαγή, και άλλες φορές να συμβάλει στη διατήρηση της υπάρχουσας κατάστασης.

Ένα από τα κύρια καθήκοντα του πλουραλιστή μάνατζερ είναι η εύρε-

ση τρόπων ώστε να διατηρηθεί το απολύτως σωστό επίπεδο σύγκρουσης. Υπερβολικές συγκρούσεις μπορούν να ακινητοποιήσουν μια οργάνωση διοχετεύοντας τις προσπάθειες των μελών της σε αντιπαραγωγικές δραστηριότητες, αλλά και πάλι, όταν ο αριθμός των συγκρούσεων είναι ο ελάχιστος, μπορεί να ενθαρρύνεται η μακαριότητα και ο λήθαργος. Στην πρώτη περίπτωση, ο μάνατζερ ενδέχεται να χρειαστεί να χρησιμοποιήσει τεχνικές επίλυσης της σύγκρουσης ή να επαναπροσανατολίσει τη σύγκρουση προς παραγωγικότερες κατευθύνσεις. Στη δεύτερη περίπτωση, ενδέχεται να χρειαστεί να βρει τρόπους ώστε να προάγει τις κατάλληλες συγκρούσεις, πολλές φορές φέροντας στο φως κάποιες κρυμμένες συγκρούσεις, ή ίσως και να δημιουργήσει, ουσιαστικά, συγκρούσεις. Παρ' ότι αυτό μπορεί ενίοτε να βοηθήσει ώστε να βελτιωθεί η ατμόσφαιρα και η απόδοση μιας οργάνωσης, μπορεί επίσης να θεωρηθεί ως μια μορφή χειρισμού που δεν παρέχει εγγυήσεις, και η οποία έχει καταστροφικά αποτελέσματα για τις σχέσεις ανάμεσα στους μάνατζερ και τους εργαζομένους.

Σχετικά με τη διαχείριση των συγκρούσεων, ο πλουραλιστής μάνατζερ μπορεί να υιοθετήσει διαφορετικά είδη ύφους, τα οποία περιστρέφονται γύρω από το κατά πόσο θέλει να ακολουθήσει κατηγορηματική ή συνεργατική συμπεριφορά (Έκθεμα 6.7). Παρ' ότι ο μάνατζερ μπορεί να έχει προτίμηση σε κάποιο ύφος, πιθανότατα το κάθε ύφος είναι κατάλληλο για κάποια συγκεκριμένη στιγμή (Έκθεμα 6.8). Επομένως, ακόμη και στο πεδίο της πολιτικής, η ενδεχομενική θεωρία παίζει σημαντικό ρόλο. Σε ορισμένες περιπτώσεις ο μάνατζερ μπορεί να θέλει να κερδίσει χρόνο μέσω διαφόρων ειδών συμπεριφορών αποφυγής. Σε άλλες περιπτώσεις, ο κατά μέτωπο ανταγωνισμός, η συνεργασία, η προσαρμογή, ή ο συμβιβασμός μπορεί να αποδειχτούν περισσότερο αποτελεσματικοί τρόποι. Ενώ κάποιοι μάνατζερ προτιμούν να πολεμήσουν την κατάσταση με τρόπο που να είναι ορατός από όλους, άλλοι προτιμούν πιο λεπτές τεχνικές, που μπορούν να παρομοιαστούν με αυτές που χρησιμοποιούνται στο ψάρεμα με δολώματα-μύγες, οι οποίες τεχνικές εξαρτώνται από βαθιά γνώση της κατάστασης και από επιδέξια χρήση του κατάλληλου δολώματος, στην κατάλληλη στιγμή, και για τους κατάλληλους ανθρώπους. Η επιλογή του ύφους και της τακτικής που θα χρησιμοποιηθεί σε κάθε δεδομένη περίπτωση είναι κρίσιμης σημασίας, αλλά δυστυχώς δεν μπορεί να διερευνηθεί λεπτομερώς εδώ.

Ανεξαρτήτως ύφους, το επιτυχημένο πλουραλιστικό μάνατζμεντ εξαρτάται πάντα από την ικανότητα κάποιου να αναγινώσκει εξελισσόμενες καταστάσεις. Ο μάνατζερ πρέπει να είναι σε θέση να αναλύει τα συμφέροντα, να αντιλαμβάνεται τις συγκρούσεις, και να διερευνά τις σχέσεις ισχύος, έτσι ώστε να μπορεί να θέσει τις καταστάσεις, ως ένα βαθμό, υπό έλεγχο. Αυτό απαιτεί οξεία ικανότητα εκ μέρους του μάνατζερ να έχει επίγνωση των θεμάτων που προκαλούν συγκρούσεις, να αναγινώσκει τις λανθάνουσες τάσεις και πιέσεις που βρίσκονται κάτω από την επιφανειακή δραστηριότητα της οργανωσιακής ζωής, και να υιοθετεί τις κατάλληλες αποκρίσεις. Γενικά, ο μάνατζερ μπορεί να παρέμβει για να αλλάξει τις αντιλήψεις,



Υφος που επιδιώκει να ικανοποιήσει τα ενδιαφέροντα των άλλων

Τα πέντε είδη ύφους μπορεί να χαρακτηρίζονται από τους ακόλουθους τύπους συμπεριφοράς:

- | | |
|--------------|---|
| Αποφυγή | <ul style="list-style-type: none"> • Οι συγκρούσεις αγνοούνται με την ελπίδα ότι θα εκλείψουν • Τα προβλήματα παραμένουν προς εξέταση ή τίθενται σε αναμονή • Υιοθετούνται αργές διαδικασίες για να αποθαρρυνθεί η σύγκρουση • Χρησιμοποιείται μυστικότητα για να αποφευχθεί η αντιπαράθεση • Χρησιμοποιούνται γραφειοκρατικοί κανόνες για την επίλυση της σύγκρουσης. |
| Συμβιβασμός | <ul style="list-style-type: none"> • Διαπραγμάτευση • Επιδίωξη συμφωνιών και ανταλλαγών • Ανεύρεση ικανοποιητικών ή αποδεκτών λύσεων |
| Ανταγωνισμός | <ul style="list-style-type: none"> • Δημιουργία πολωτικών καταστάσεων τύπου «νίκη ή ήττα» • Χρήση αντιπαλοτήτων • Χρήση παιγνιδιών εξουσίας για την κατάκτηση των στόχων • Εξαναγκασμός σε υποταγή |
| Προσαρμογή | <ul style="list-style-type: none"> • Υποχωρητικότητα • Υποταγή και συμμόρφωση |
| Συνεργασία | <ul style="list-style-type: none"> • Υιοθέτηση μιας στάσης που στοχεύει στην επίλυση προβλημάτων • Αντιμετώπιση των διαφορών και ανταλλαγή ιδεών και πληροφοριών • Αναζήτηση ενοποιητικών λύσεων • Εξεύρεση καταστάσεων όπου όλοι μπορούν να είναι νικητές • Θεώρηση των προβλημάτων και των συγκρούσεων ως προκλήσεις. |

Έκθεμα 6.7. Η διαχείριση συγκρούσεων είναι θέμα ύφους

ΠΗΓΗ: Προσαρμοσμένο από το Thomas (1976: 900). Χρησιμοποιήθηκε κατόπιν αδείας του Marvin Dunnette.

Καταστάσεις κατά τις οποίες μπορούν να χρησιμοποιηθούν οι πέντε τρόποι διαχείρισης της σύγκρουσης, όπως αναφέρθηκαν από είκοσι οκτώ διευθύνοντες συμβούλους

ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟ

1. Όταν είναι ζωτικής σημασίας η γρήγορη και αποφασιστική δράση (π.χ., καταστάσεις έκτακτης ανάγκης).
2. Σε σημαντικά ζητήματα όπου χρειάζεται να παρθούν μη δημοφιλή μέτρα - π.χ., μείωση κόστους, εφαρμογή μη δημοφιλών κανόνων, πειθαρχία.
3. Σε ζητήματα ζωτικής σημασίας για την επιχείρηση, όταν ξέρεις ότι έχεις δίκιο.
4. Εναντίον ατόμων που εκμεταλλεύονται τη μη ανταγωνιστική συμπεριφορά.

ΣΥΝΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟ

1. Για την εξεύρεση κάποιας ενοποιητικής λύσης, όταν και οι δύο απόψεις είναι εξίσου σημαντικές και επομένως δεν μπορεί να θυσιάσει η μία προς χάρη της άλλης.
2. Όταν ο αντιζημενικός σου σκοπός είναι η μάθηση.
3. Για το συγκερασμό των αντιλήψεων ατόμων που έχουν διαφορετικές οπτικές γωνίες.
4. Για να προκύψει δέσμευση με συγκερασμό των διαφορετικών συμφερόντων κατά τη δημιουργία συναίνεσης.
5. Για να ξεπεραστούν καταστάσεις όπου υπάρχουν συναισθηματικές εμπλοκές.

ΣΥΜΒΙΒΑΣΤΙΚΟ

1. Όταν οι στόχοι είναι σημαντικοί αλλά δεν αξίζουν την προσπάθεια ή την πιθανή αποδιοργάνωση άλλων περισσότερο κατηγορηματικών τρόπων διαχείρισης συγκρούσεων.
2. Όταν εξίσου ισχυροί αντίπαλοι έχουν αμοιβαίως αποκλειόμενους στόχους.
3. Για να επιτευχθεί προσωρινή διευθέτηση πολύπλοκων ζητημάτων.
4. Για να επιτευχθεί γρήγορη λύση υπό πίεση χρόνου.

5. Ως εφεδρεία, όταν αποτύχει η συνεργασία ή ο ανταγωνισμός.

ΑΠΟΦΕΥΓΟΝ

1. Όταν το συγκεκριμένο ζήτημα είναι τετριμμένο, ή όταν είναι επείγοντα περισσότερο σημαντικά ζητήματα.
2. Όταν αντιλαμβάνεσαι ότι δεν υπάρχει περίπτωση να ικανοποιήσεις τα συμφέροντά σου.
3. Όταν η εν δυνάμει διαταραχή ξεπερνά τα οφέλη της επίλυσης.
4. Για να επιτραπεί στους ανθρώπους να ηρεμήσουν και να ξεναβρούν το μέτρο των πραγμάτων.
5. Όταν η συλλογή πληροφοριών υπερτερεί σε σχέση με την άμεση λήψη αποφάσεων.
6. Όταν κάποιος άλλος μπορεί να επιλύσει τη σύγκρουση πιο αποτελεσματικά.
7. Όταν τα ζητήματα μοιάζουν να εφάπτονται ή να είναι συμπτωματικά άλλων ζητημάτων.

ΠΡΟΣΑΡΜΟΣΤΙΚΟ

1. Όταν ανακαλύπτεις ότι έχεις κάνει λάθος - για να επιτρέψεις να ακουστεί μια καλύτερη άποψη, να μάθεις, και να δείξεις ότι είσαι λογικός.
2. Όταν το συγκεκριμένο ζήτημα είναι πιο σημαντικό για άλλους παρά για σένα - για να ικανοποιήσεις τους άλλους και να διατηρηθεί το πνεύμα συνεργασίας.
3. Για να αποκτήσεις κοινωνική αναγνώριση που θα σου χρησιμεύσει στο μέλλον.
4. Για να ελαχιστοποιήσεις τις απώλειες όταν οι άλλοι υπερτερούν κι εσύ χάνεις.
5. Όταν η αρμονία και η σταθερότητα είναι ιδιαίτερες σημαντικές.
6. Για να επιτρέψεις στους υφισταμένους σου να εξελιχθούν μαθαίνοντας από τα λάθη τους.

Έκθεμα 6.8. Πότε χρησιμοποιούνται τα πέντε είδη διαχείρισης συγκρούσεων

ΠΗΓΗ: Thomas (1977: 487). © 1977 Academy of Management Review. Ανατύπωση κατόπιν αδείας της Academy of Management Review και του συγγραφέα.

τις συμπεριφορές, και τις δομές, με τρόπο που θα συμβάλλει στον επανορθισμό και τον επαναπροσανατολισμό των συγκρούσεων ώστε αυτές να υπηρέτησουν εποικοδομητικούς σκοπούς.

Πολλές οργανωσιακές συγκρούσεις, αλλά όχι όλες, μπορούν να επιλυθούν γόνιμα με πλουραλιστικούς τρόπους. Αυτό ισχύει ιδιαίτερα σε ριζοσπαστικές οργανώσεις όπου οι συγκρούσεις ανάμεσα στη διοίκηση και τους εργαζομένους είναι βαθιά ριζωμένες και δεν υπάρχουν λύσεις σύμφωνα με τις οποίες και οι δύο πλευρές να βγαίνουν κερδισμένες. Συνήθως, στις περιπτώσεις αυτές, τα ζητήματα πρέπει να τεθούν προς διαπραγμάτευση με αρκετά επίσημους τρόπους, για να υπάρξει πρόοδος, διότι, στην αντίθετη περίπτωση, οι δύο πλευρές καταλήγουν με τα χίλια ζόρια σε ένα πικρό αποτέλεσμα, μέσω μιας ωμής αλληλεπίδρασης δομικών δυνάμεων, οι οποίες είναι ενσωματωμένες στην οικονομική και βιομηχανική δομή της ίδιας της κοινωνίας. Εμφανή παραδείγματα τέτοιου τύπου αποτελούν οι φιλονικίες που οδηγούν σε κατά μέτωπο συγκρούσεις ανάμεσα στη διεύθυνση και τα συνδικάτα, όπως συμβαίνει στην περίπτωση της αντικατάστασης επιδέξιων εργατών από αυτοματισμούς, ή στην περίπτωση του κλεισίματος και της επανεγκατάστασης των βιομηχανικών εγκαταστάσεων. Συνήθως, οι υποβόσκουσες σχέσεις ισχύος και η πικρία που αναπτύσσεται ανάμεσα στα εμπλεκόμενα μέρη ενθαρρύνουν συμπεριφορές του τύπου «ο νικητής τα παίρνει όλα», ή «θα πολεμήσουμε μέχρι θανάτου», πράγμα που καθιστά εξαιρετικά δύσκολο το συμβιβασμό, και συχνά οδηγεί σε οδυνηρά αποτελέσματα, όπως ανεργία ή πτώχευση των εν λόγω εταιρειών. Παρ' όλη τη διαλλαξία που συνοδεύει συνήθως τέτοιες φιλονικίες φαίνεται στους εξωτερικούς παρατηρητές ως μη έχουσα νόημα, εντούτοις είναι κατανοητή σε σχέση με τις βασικές παραδοχές πάνω στις οποίες οικοδομείται το ριζοσπαστικό πλαίσιο αναφοράς. Στο θέμα αυτό θα στραφούμε στο Κεφάλαιο 9.

Πλεονεκτήματα και περιορισμοί της πολιτικής μεταφοράς

Ένα από τα περιεργα χαρακτηριστικά της οργανωσιακής ζωής συνίσταται στο γεγονός ότι, αν και πολλοί άνθρωποι γνωρίζουν πως περιβάλλονται από την οργανωσιακή πολιτική, σπάνια το παραδέχονται. Μπορεί κάποιος να συλλογίζεται την πολιτική στις ιδιωτικές του στιγμές ή να τη συζητά ανεπίσημα με στενούς και έμπιστους ανθρώπους και φίλους ή και με τα μέλη του συνασπισμού στον οποίο ανήκει, στα γενικά πλαίσια των δικών του πολιτικών ελιγμών. Μπορεί κάποιος να γνωρίζει ότι ο μάνατζερ Α προωθεί ένα συγκεκριμένο έργο επειδή το έργο αυτό θα εξυπηρετήσει τους δικούς του σκοπούς, ή ότι ο Β ανέλαβε μια συγκεκριμένη θέση λόγω της συναναστροφής του με τον Γ, αλλά σπάνια μπορεί να το πει. Το να αποδώσει κάποιος ιδιωτικά κίνητρα σε οργανωσιακές δράσεις, οι οποίες υποτίθεται ότι

εξυπηρετούν, υπεράνω όλων, τα συμφέροντα της οργάνωσης, καταλύει όλους τους εθιμοτυπικούς κανόνες της οργάνωσης. Γι' αυτούς και για άλλους λόγους, συμπεριλαμβανομένου και του γεγονότος ότι η εξατομίκευση και η μυστικότητα μπορούν να εξυπηρετήσουν πολιτικούς σκοπούς, η οργανωσιακή πολιτική γίνεται θέμα-ταμπού, πράγμα που ενίοτε κάνει εξαιρετικά δύσκολο για τα μέλη της οργάνωσης να αντιμετωπίσουν αυτήν την κρίσιμη σημασίας όψη της οργανωσιακής πραγματικότητας.

Η συζήτηση που παρατέθηκε στο κεφάλαιο αυτό μας βοηθά να αποδεχτούμε την πραγματικότητα της πολιτικής ως ένα αναπόφευκτο χαρακτηριστικό της οργανωσιακής ζωής και, ακολουθώντας την αριστοτελική άποψη, να αναγνωρίσουμε τον εποικοδομητικό της ρόλο στη δημιουργία της κοινωνικής τάξης. Η πολιτική μεταφορά μάς ενθαρρύνει να συνειδητοποιήσουμε ότι όλες οι δραστηριότητες της οργάνωσης είναι βασισμένες σε συμφέροντα και να αποτιμήσουμε όλες τις όψεις της λειτουργίας της οργάνωσης έχοντας αυτό στο μυαλό μας. Οι στόχοι της οργάνωσης, η δομή, η τεχνολογία, ο σχεδιασμός των θέσεων εργασίας, το ύψος της διοίκησης, και άλλες φαινομενικά τυπικές πλευρές της λειτουργίας της οργάνωσης, ενέχουν πολιτική διάσταση εξίσου με τα περισσότερα προόδια πολιτικά παιχνίδια και τις συγκρούσεις. Το μοντέλο των συμφερόντων, των συγκρούσεων, και της ισχύος που αναπτύχθηκε σε αυτό το κεφάλαιο, παρέχει ένα πρακτικό και συστηματικό μέσο κατανόησης της σχέσης μεταξύ πολιτικής και οργάνωσης, και υπογραμμίζει τον καιρίο ρόλο της ισχύος στον προσδιορισμό των πολιτικών εκβάσεων. Οι μεταφορικές περιγραφές που εξετάστηκαν σε προηγούμενα κεφάλαια τείνουν να υποβαθμίσουν τη σχέση ανάμεσα στην ισχύ και την οργάνωση. Η πολιτική μεταφορά ξεπερνά αυτήν την ατέλεια, τοποθετώντας στο κέντρο της οργανωσιακής ανάλυσης τη γνώση του ρόλου και της χρήση της ισχύος.

Αυτή η μεταφορική περιγραφή συμβάλλει επίσης στο να ξεφουσκώσει ο μύθος της οργανωσιακής ορθολογικότητας. Οι οργανώσεις μπορεί να επιδιώκουν στόχους και να τονίζουν τη σημασία του ορθολογικού, αποδοτικού, και αποτελεσματικού μάνατζμεντ. Όμως ορθολογικό, αποδοτικό, και αποτελεσματικό για ποιον; Ποιανού οι στόχοι επιδιώκονται; Ποια συμφέροντα εξυπηρετούνται; Ποιος ωφελείται; Η πολιτική μεταφορά υπογραμμίζει το γεγονός ότι οι στόχοι της οργάνωσης μπορεί να είναι ορθολογικοί από τη σκοπιά των συμφερόντων κάποιων, αλλά να μην είναι για άλλους. Μια οργάνωση υιοθετεί πολλές ορθολογικότητες, διότι η ορθολογικότητα βασιίζεται πάντα στο συμφέρον και, επομένως, μεταβάλλεται ανάλογα με την οπτική γωνία από την οποία θεάται. Η ορθολογικότητα είναι πάντα πολιτική. Κανένας δεν είναι ουδέτερος στο μάνατζμεντ των οργανώσεων – ούτε καν οι μάνατζερ! Και αυτοί, όπως και οι υπόλοιποι, χρησιμοποιούν την οργάνωση ως νομιμοποιητική ομπρέλα κάτω από την οποία επιδιώκουν μια πλειάδα συμφερόντων, σταδιοδρομιών, και εξωτερικών ενδιαφερόντων. Όπως και οι υπόλοιποι, συχνά χρησιμοποιούν και οι ίδιοι την ιδέα της ορθολογικότητας ως πόρο για την επιδίωξη μιας σειράς πολιτικών θε-

μάτων – δικαιολογώντας ενέργειες οι οποίες συνάδουν με τις προσωπικές τους φιλοδοξίες έτσι ώστε αυτές οι ενέργειες να μοιάζουν ορθολογικές από οργανωσιακή σκοπιά. Η ιδέα της ορθολογικότητας είναι όχι μόνο ένας πόρος που μπορεί να χρησιμοποιηθεί στην οργανωσιακή πολιτική, αλλά και ένας περιγραφικός όρος που αποδίδει τους σκοπούς της οργάνωσης.

Αυτοί οι στοχασμοί προτείνουν μια επανεκτίμηση της ιδεολογικής σημασίας που έχει η έννοια της ορθολογικότητας. Πάνω απ' όλα, η ιδέα της ορθολογικότητας φαίνεται να είναι αποτέλεσμα της επίκλησης ενός μύθου για την υπέρβαση των αντιφάσεων που είναι συνυφασμένες με το γεγονός ότι μια οργάνωση είναι ταυτοχρόνως ένα σύστημα ανταγωνισμού και ένα σύστημα συνεργασίας. Η έμφαση που δίνεται στην ορθολογικότητα επιχειρεί να συνενώσει ένα πολιτικό σύστημα το οποίο, εξαιτίας της ποικιλίας των συμφερόντων πάνω στα οποία οικοδομείται, έχει πάντα μια λανθάνουσα τάση να διακλαδίζεται προς διαφορετικές κατευθύνσεις, και μερικές φορές να διαλύεται.

Αυτό μας οδηγεί σε ένα άλλο πλεονέκτημα της πολιτικής μεταφοράς: μας βοηθά να βρούμε έναν τρόπο ώστε να ξεπεράσουμε τους περιορισμούς που θέτει η ιδέα ότι οι οργανώσεις είναι λειτουργικώς ενοποιημένα συστήματα. Θα θυμάστε ίσως αυτό που ετέθη στη συζήτηση του Κεφαλαίου 3, ότι μεγάλο μέρος της οργανωσιακής θεωρίας έχει βασιστεί στην παραδοχή πως οι οργανώσεις, όπως και οι μηχανές ή οι έμβιοι οργανισμοί, είναι ενοποιημένα συστήματα, τα οποία συνδέουν το μέρος με το όλον στον αγώνα τους για επιβίωση. Η πολιτική μεταφορά προτείνει κάτι διαφορετικό, καταδεικνύοντας τις διαλυτικές εντάσεις που εκπηγάζουν από διαφορετικές ομάδες συμφερόντων πάνω στα οποία οικοδομείται η οργάνωση.

Οι εντάσεις καθίστανται ολοένα και περισσότερο εμφανείς λόγω του «κινήματος για περικοπές» της δεκαετίας του 1990. Οι επιχειρήσεις που είχαν προάγει την ενιστική ιδεολογία του τύπου «είμαστε μια οικογένεια» ή «είμαστε μια ομάδα», βρέθηκαν στη θέση να απολύουν μέλη της ομάδας για να περικόψουν το κόστος. Αν τα μέλη της ομάδας είναι τόσο λίγο απαραίτητα, είναι πραγματικά η οργάνωση μια ομάδα; Ή μήπως η ιδέα της ομάδας χρησιμοποιείται απλώς για να προωθήσει μια αίσθηση ενότητας; Μήπως τελικά η ύπαρξη πολυποίκιλων και ασύμβατων συμφερόντων είναι η πλέον θεμελιώδης πραγματικότητα; Οι αυθεντικά πλουραλιστικές επιχειρήσεις αναγνωρίζουν το γεγονός ότι ο μεγάλος βαθμός ενοποίησης και δέσμευσης είναι προβληματικός και, τελικά, εξαρτάται από το βαθμό στον οποίο οι άνθρωποι χρειάζονται πραγματικά ο ένας τον άλλον. Σε τέτοιες περιπτώσεις είναι πολύ καλύτερο να σκέφτεται κανείς την επιχείρηση ως συνασπισμό μεταβαλλόμενων συμφερόντων, και να τον χειρίζεται με τέτοιο τρόπο, παρά να προσποιείται ότι η επιχείρηση είναι ένα ενοποιημένο όλον.

Πολλές οργανώσεις είναι πιθανότερο να έχουν τα χαρακτηριστικά χαλαρά συζευγμένων συστημάτων, όπου ημιαυτόνομα μέρη αγωνίζονται να διατηρήσουν ένα βαθμό ανεξαρτησίας ενόσω εργάζονται στο όνομα της οργάνωσης και μέσα στο πλαίσιο που αυτή παρέχει, παρά τα χαρακτηρι-

στικά ενός πλήρως ενοποιημένου οργανισμού. Στις οργανώσεις όπου η επιθυμία για αυτονομία ή οι στόχοι των υπο-ομάδων έχουν καταστεί περισσότερο σημαντικοί από τους σκοπούς της ευρύτερης οργάνωσης, είναι δυνατόν οι σχισματικές τάσεις να αποτελέσουν μόνιμο χαρακτηριστικό και δύναμη μετασχηματισμού. Τέτοιες οργανώσεις γεννούν συνήθως νέες οργανώσεις, καθώς βασικά μέλη ή υπομονάδες αποχωρούν και σχηματίζουν από μόνες τους διαφορετικές οντότητες. Ή, διαφορετικά στοιχεία της οργάνωσης μπορεί να καταλήξουν να αντιμάχονται και να αλληλοκαταστρέφονται. Μια ανάλυση της οργανωσιακής πολιτικής που παίρνει υπόψη τις αλληλεπιδράσεις ανάμεσα σε αντίπαλα συμφέροντα, τις συγκρούσεις, και τις πηγές ισχύος, μπορεί να μας βοηθήσει να καταλάβουμε και να διαχειριστούμε αυτές τις δυνάμεις.

Ένα άλλο πλεονέκτημα της πολιτικής μεταφοράς συνίσταται στο γεγονός ότι πολιτικοποιεί την κατανόσή μας σχετικά με την ανθρώπινη συμπεριφορά μέσα στην οργάνωση. Μπορεί να μη συμφωνούμε με τον Nietzsche ότι οι άνθρωποι έχουν μια προδιάθεση για ισχύ, υπεροχή, και έλεγχο, ή με τους συγγραφείς που προτείνουν ότι η πολιτική και το παιχνίδι είναι θεμελιώδη χαρακτηριστικά της ανθρώπινης φύσης, αλλά είμαστε υποχρεωμένοι να αναγνωρίσουμε ότι οι εντάσεις ανάμεσα στα ιδιωτικά και τα οργανωσιακά συμφέροντα παρέχουν στα άτομα ένα κίνητρο για να δράσουν πολιτικά. Ενώ μερικοί άνθρωποι θεωρούν τέτοιες ενέργειες ως εκδηλώσεις της εγωιστικής ή της «σκοτεινής» πλευράς της ανθρώπινης προσωπικότητας, η ανάλυση που παρουσιάστηκε εδώ προτείνει ότι συνήθως υπάρχει και μια δομική βάση πέρα από τα κίνητρα. Ακόμη και οι μεγαλύτεροι αλτρουιστές μπορεί να ανακαλύψουν ότι οι ενέργειές τους ακολουθούν κάποιο πολιτικό σενάριο, υπό την έννοια ότι ο προσανατολισμός τους σε σχέση με την οργανωσιακή ζωή επηρεάζεται από τις συγκρουόμενες ομάδες συμφερόντων τα οποία οι ίδιοι ανάγουν σε ζητήματα άμεσου ενδιαφέροντος. Παρ' ότι μερικοί άνθρωποι είναι αναμφίβολα περισσότερο πολιτικοί ως προς τον προσανατολισμό τους από άλλους, χρησιμοποιώντας ως βασική τους στρατηγική παιχνίδια εξουσίας και άλλες μορφές συναλλαγών, όλοι μας λειτουργούμε, εν μέρει τουλάχιστον, με τρόπο πολιτικό. Η πολιτική μεταφορά μάς ενθαρρύνει να συνειδητοποιήσουμε πως και γιατί ο οργανωσιακός δρων είναι τελικά ένας πολιτικός δρων, και να καταλάβουμε την πολιτική σημασία που έχουν τα μοτίβα νοήματος τα οποία θεσπίζονται στην πολιτική κουλτούρα και υποκουλτούρα.

Τέλος, η πολιτική μεταφορά μάς ενθαρρύνει επίσης να αναγνωρίσουμε τις κοινωνικοπολιτικές συνέπειες των διαφορετικών ειδών οργανώσεων και τους ρόλους που οι οργανώσεις παίζουν στην κοινωνία. Θυμηθείτε το απόσπασμα στην αρχή του κεφαλαίου. Θα έπρεπε οι άνθρωποι να είναι έτοιμοι να αποποιηθούν τα δημοκρατικά τους δικαιώματα όταν πιάνουν δουλειά κάθε πρωί; Είναι δυνατόν να έχουμε μια δημοκρατική κοινωνία αν η πλειονότητα του πληθυσμού δαπανά το κομμάτι της εργασιακή του ζωής υπακούοντας σε εντολές άλλων; Θα πρέπει να επιτρέπεται στις οργανώσεις να

παίζουν πολιτικά παιχνίδια δημιουργώντας ομάδες πίεσης και προσπαθώντας με τον τρόπο αυτόν να επηρεάσουν τη νομοθεσία και άλλες κυβερνητικές πολιτικές; Θα έπρεπε να υπάρχουν πιο στενές ή πιο απόμακρες σχέσεις ανάμεσα στις επιχειρήσεις και την κυβέρνηση; Η πολιτική μεταφορά τοποθετεί αυτά τα ερωτήματα στο επίκεντρο της προσοχής μας. Παρ' ότι είναι σύνηθες να γίνονται αυστηροί διαχωρισμοί ανάμεσα στην οργανωσιακή θεωρία και την πολιτική επιστήμη, είναι φανερό ότι η επιχείρηση και η οργάνωση έχουν πάντα, ως ένα βαθμό, πολιτικά χαρακτηριστικά και ότι οι πολιτικές συνέπειες της οργάνωσης πρέπει να διερευνηθούν συστηματικά.

Απέναντι στα πλεονεκτήματα αυτής της μεταφορικής περιγραφής, είναι απαραίτητο να προσδιορίσουμε έναν αριθμό σημαντικών περιορισμών. Ο πρώτος μπορεί να διατυπωθεί και ως πιθανός κίνδυνος. Όταν αναλύουμε τις οργανώσεις σύμφωνα με την πολιτική μεταφορά, μπορούμε πάντα σχεδόν να διακρίνουμε σημάδια πολιτικής δραστηριότητας. Αυτό μπορεί να μας οδηγήσει σε μια αυξανόμενη πολιτικοποίηση της οργάνωσης, διότι όταν κατανοούμε τις οργανώσεις ως πολιτικά συστήματα, το πιθανότερο είναι να συμπεριφερόμαστε πολιτικά σε σχέση με αυτό που βλέπουμε. Αρχίζουμε να βλέπουμε παντού πολιτική και να ψάχνουμε για κρυμμένες λίστες συμφερόντων ακόμη και όταν δεν υπάρχουν. Για το λόγο αυτόν, η μεταφορική αυτή περιγραφή θα πρέπει να χρησιμοποιείται με σύνεση. Υπάρχει ένας πολύ πραγματικός κίνδυνος στο ότι η χρήση της μπορεί να οδηγήσει σε κυνισμό και δυσπιστία εκεί όπου δεν υπήρχαν πριν. Στο μάθημα που διδάσκω σχετικά με τη φύση της οργανωσιακής πολιτικής, ξεκινώ συνήθως με μια προειδοποίηση προς τους φοιτητές μου ότι μέχρι να φτάσουμε στη δεύτερη ή την τρίτη εβδομάδα υπάρχει κίνδυνος να ψάχνουν παντού για κρυμμένα κίνητρα, ή ακόμη και να αναρωτιούνται αν η αθώα προσφορά ενός συναδέλφου να τους κεράσει έναν καφέ αποτελεί, στην πραγματικότητα, μια πολιτική πράξη. Μολονότι στην αρχή η προειδοποίησή μου εκλαμβάνεται ως αστείο, κάπου γύρω στη δεύτερη ή τρίτη εβδομάδα η βαρύτητα και η σημασία της καθίσταται συνήθως φανερή. Υπό την επιρροή ενός πολιτικού τρόπου κατανόησης, το καθετί γίνεται πολιτικό. Η ανάλυση των συμφερόντων, των συγκρούσεων, και της ισχύος, εύκολα οδηγεί σε μακιαβελικές ερμηνείες, οι οποίες υπονοούν ότι ο καθένας προσπαθεί να ξεγελάσει τους άλλους και να πετύχει κάποιο στρατηγικό πλεονέκτημα σε σχέση με αυτούς. Αντί να χρησιμοποιήσουμε την πολιτική μεταφορά για να οδηγηθούμε σε νέα συμπεράσματα και αντιλήψεις που θα μας βοηθήσουν να χειριστούμε τα αποκλίνοντα συμφέροντα, συχνά υποβιβάζουμε την πολιτική μεταφορά στο ρόλο του εργαλείου το οποίο θα χρησιμοποιηθεί για την προώθηση των δικών μας προσωπικών συμφερόντων.

Αυτό το είδος χειραγωγητικής στάσης αντικατοπτρίζεται στις μέρες μας σε πολλά κείμενα σχετικά με την οργανωσιακή πολιτική, τα οποία έχουν μια τάση να τονίζουν την κυνική, εγωιστική, αδίστακτη φιλοσοφία του τύπου «προχώρα με οποιοδήποτε κόστος», η οποία τόσο συχνά μετατρέπει τις οργάνώσεις σε εταιρικές ζούγκλες. Αυτά τα συγγράμματα «πουλούν» τις συλ-

λήψεις αυτής της μεταφορικής περιγραφής μέσω φράσεων όπως «Ανακαλύψτε πού βρίσκεται η πραγματική ισχύς και χρησιμοποιήστε την», «Κατανοήστε και εκμεταλλευτείτε το ράδιο αρβύλα», «Κερδίστε εκφροβίζοντας», «Προστατέψτε την εργασιακή σας θέση γνωρίζοντας ποιοι είναι οι εχθροί σας», ή «Αρπάξτε την εξουσία και ασκήστε επιρροή». Τέτοιες χρήσεις της πολιτικής μεταφοράς γεννούν δυσπιστία και ενθαρρύνουν την ιδέα ότι η οργάνωση συνεπάγεται ένα παιχνίδι μηδενικού αθροίσματος, όπου θα πρέπει να υπάρχουν νικητές και ηττημένοι. Μπορεί αυτό να είναι εν μέρει αληθές, εφόσον πολλές οργανώσεις κυριαρχούνται από ανταγωνιστικές σχέσεις, αλλά έχει ως αποτέλεσμα να περιορίζει το πεδίο μέσα στο οποίο θα μπορούσαν οι άνθρωποι να είναι αυθεντικά ανοιχτοί και συνεργάσιμοι. Σκεπτόμενοι με τέτοιο τρόπο χάνουμε την οπτική μας επαφή με τις περισσότερες γενικές συνέπειες της πολιτικής μεταφοράς, όπως είναι, για παράδειγμα, η αριστοτελική θεώρηση της πολιτικής ως μιας εποικοδομητικής δύναμης που δημιουργεί κοινωνική ενταξία, ή η πιθανότητα της χρήσης πολιτικών αρχών για την εξέταση και αναδόμηση της σχέσης ανάμεσα στην οργάνωση και την κοινωνία.

Ένας τελευταίος περιορισμός της πολιτικής μεταφοράς, για τον οποίο μάλιστα έχω κάνει κάποια σύντομη νύξη, σχετίζεται με τις παραδοχές του πλουραλισμού. Είναι ρεαλιστικό να θεωρήσουμε ως δεδομένη την πολλαπλότητα των συμφερόντων και την πολλαπλότητα των κατεχόντων εξουσία; Έχουν δίκιο οι περισσότεροι ριζοσπάστες θεωρητικοί των οργάνωσης, όταν θεωρούν ότι οι ταξικές, φυλετικές, και άλλες κοινωνικές διακρίσεις είναι οι πρωταρχικές δυνάμεις οι οποίες καθορίζουν τις άνισες και ανταγωνιστικές δομές συμφερόντων και εξουσίας;

Μπορεί να θεμελιωθεί ένα ισχυρό επιχείρημα υπέρ της ιδέας ότι τα συμφέροντα των ατόμων ή των μικρών συνασπισμών μπορούν να εξυπηρετηθούν καλύτερα αν αυτοί αναγνωρίζουν ομοιότητες «ταξικού» τύπου και ενεργούν ομαδικά. Τέτοια είναι η λογική του εργατικού συνδικαλισμού, αν και το εργατικό συνδικαλιστικό κίνημα έχει κατατηθεί κατά κλάδους μάλλον, παρά ταξικά. Ένα ισχυρό επιχείρημα μπορεί επίσης να θεμελιωθεί υπέρ της ιδέας ότι, ακόμη και αν ο καθένας έχει πρόσβαση σε πηγές ισχύος, η ύστατη εξουσία παραμένει στα χέρια ανθρώπων ή δυνάμεων που μπορούν να καθορίσουν το σκηνικό της δράσης μέσα στο οποίο παίζεται το παιχνίδι της πολιτικής. Από τη ριζοσπαστική πλευρά, η πλουραλιστική εξουσία μπορεί να είναι περισσότερο φαινομενική παρά πραγματική. Σε τελευταία ανάλυση, μερικοί άνθρωποι έχουν πολύ περισσότερη ισχύ από άλλους. Αυτοί οι στοχασμοί, οι οποίοι θα εξεταστούν πιο λεπτομερειακά στα Κεφάλαια 8 και 9, υπαινίσσονται ότι η πλουραλιστική πολιτική μπορεί να περιοριστεί στην επίλυση περιθωριακών, περιορισμένων, και επιφανειακών ζητημάτων και δεν παίρνουν υπόψη τους τις δομικές δυνάμεις οι οποίες διαπλάθουν τη φύση αυτών των ζητημάτων. Ως αποτέλεσμα, η πολιτική μεταφορά μπορεί να μεγαλοποιεί την ισχύ και τη σημασία ενός ατόμου και να υποβαθμίζει τη δυναμική του συστήματος η οποία προσδιορίζει τη καθίσταται πολιτικό και πώς προκύπτει η πολιτική.

[7]

ΕΞΕΡΕΥΝΩΝΤΑΣ ΤΗ ΣΠΗΛΙΑ ΤΟΥ ΠΛΑΤΩΝΑ

Οι Οργανώσεις ως Ψυχικές Φυλακές

ΟΙ ΑΝΘΡΩΠΟΙ ΕΧΟΥΝ μια μοναδική ικανότητα να παγιδεύονται σε ιστούς που δημιουργούν μόνοι τους. Στο κεφάλαιο αυτό θα εξετάσουμε κάποιους από τους τρόπους με τους οποίους συμβαίνει αυτό, διερευνώντας την ιδέα ότι οι οργανώσεις είναι ψυχικές φυλακές. Αυτή η μεταφορική περιγραφή συνδέει την ιδέα ότι οι οργανώσεις τελικά δημιουργούνται και διατηρούνται με συνειδητές και ασυνείδητες διεργασίες, με την ιδέα ότι οι άνθρωποι μπορούν πράγματι να φυλακιστούν ή να περιοριστούν από τις εικόνες, τις ιδέες, τις σκέψεις, και τις ενέργειες που παράγουν αυτές οι διεργασίες. Αυτή η μεταφορική περιγραφή μας ενθαρρύνει να κατανοήσουμε ότι ενώ οι οργανώσεις μπορεί να είναι κοινωνικώς κατασκευασμένες πραγματικότητες, συχνά θεωρείται ότι αυτές οι κατασκευές έχουν αυθύπαρκτη υπόσταση και ισχύ, που τους επιτρέπουν να ελέγχουν, ως ένα βαθμό, τους δημιουργούς τους.

Η ιδέα της ψυχικής φυλακής εξερευνήθηκε για πρώτη φορά στην *Πολιτεία* του Πλάτωνα, με τη φημισμένη αλληγορία της σπηλιάς, κατά την οποία ο Σωκράτης εξετάζει τις σχέσεις ανάμεσα στα φαινόμενα, την πραγματικότητα, και τη γνώση. Η αλληγορία παρουσιάζει μια υπόγεια σπηλιά, από το άνοιγμα της οποίας μπαίνει το φως μιας εκτυφλωτικής φωτιάς. Μέσα στη σπηλιά οι άνθρωποι είναι δεμένοι ώστε να μην μπορούν να κινηθούν. Μπορούν να δουν μόνο τον τοίχο της σπηλιάς που βρίσκεται ακριβώς μπροστά τους. Ο τοίχος αυτός φωτίζεται από το φως της φωτιάς και πάνω του πέφτουν σκιές ανθρώπων και αντικειμένων. Οι κάτοικοι της σπηλιάς ελλαμβάνουν τις σκιές ως πραγματικότητα, τους δίνουν ονόματα, μιλούν γι' αυτές, ή και συνδέουν τους ήχους που έρχονται από το εξωτερικό της σπηλιάς με τις κινήσεις στον τοίχο. Η αλήθεια και η πραγματικότητα για τους φυλακισμένους βρίσκονται σε αυτόν το σκιώδη κόσμο, διότι αυτός είναι ο μόνος που γνωρίζουν.

Ωστόσο, όπως μας διηγείται ο Σωκράτης, αν επιτρεπόταν σε κάποιο κάτοικο να εγκαταλείψει τη σπηλιά, θα συνειδητοποιούσε ότι οι σκιές είναι απλώς οι αντανάκλασεις μιας περισσότερο πολύπλοκης πραγματικότητας και ότι η γνώση και οι αντιλήψεις των συγκατοίκων του στη σπηλιά είναι παραμορφωμένες και σφαλερές. Και αν μπορούσε να επιστρέψει κατόπιν στη σπηλιά, δεν θα μπορούσε πια να ζήσει με τον παλαιό τρόπο, διότι ο κόσμος θα ήταν πλέον γι' αυτόν ένα μέρος πολύ διαφορετικό. Χωρίς αμφιβολία θα ήταν δύσκολο να δεχτεί να ζήσει υπό τους ίδιους περιορισμούς και

θα αισθανόταν οίκτο για τους συνανθρώπους του. Ωστόσο, αν προσπαθούσε να μοιραστεί τις καινούργιες του γνώσεις με αυτούς, το πιο πιθανό είναι ότι θα τον χλεύαζαν για τις απόψεις του. Για τους φυλακισμένους, οι οικείες εικόνες της σπηλιάς θα είχαν περισσότερο νόημα από έναν κόσμο τον οποίο δεν είχαν δει ποτέ. Επιπλέον, καθώς το άτομο που υιοθέτησε την καινούργια γνώση δεν θα μπορούσε πλέον να λειτουργήσει με αυτοπεποίθηση σε σχέση με τις σκιές, οι συγκατοίμενοί του θα θεωρούσαν, πιθανότατα, τον εξωτερικό κόσμο ως ένα μέρος επικίνδυνο, ένα μέρος που θα πρέπει κανείς να αποφεύγει. Στην πραγματικότητα οι νέες εμπειρίες θα τους οδηγούσαν να αρπαχτούν ακόμη πιο γερά από τον οικείο τρόπο αντίληψης.

Στο κεφάλαιο αυτό θα χρησιμοποιήσουμε αυτήν την εικόνα της ψυχικής φυλακής, για να διερευνήσουμε κάποιους από τους τρόπους με τους οποίους οι οργανώσεις και τα μέλη τους παγιδεύονται από κατασκευές της πραγματικότητας οι οποίες δίνουν, στην καλύτερη περίπτωση, μια ατελή κατανόηση του κόσμου. Θα ξεκινήσουμε εξετάζοντας τον τρόπο με τον οποίο παγιδεύονται οι άνθρωποι στις οργανώσεις από προτιμώμενους τρόπους σκέψης. Στη συνέχεια θα διερευνήσουμε τον τρόπο με τον οποίο μπορούν να παγιδευτούν οι οργανώσεις από ασυνείδητες διεργασίες, οι οποίες προσδίδουν στην οργάνωση μια κρυμμένη σημασία. Όπως θα δούμε, η προσέγγιση αυτή θέτει κάποια οικεία μοτίβα υπό νέο φως και συμβάλλει σημαντικά στην κατανόηση, από τη μεριά μας, των λόγων για τους οποίους άνθρωποι και οργανώσεις συνήθως θεωρούν ότι είναι δύσκολο να αλλάξουν.

Η παγίδα των προτιμώμενων τρόπων σκέψης

Θεωρήστε τα ακόλουθα παραδείγματα:

Μετά την πετρελαϊκή κρίση του 1973, η ιαπωνική αυτοκινητοβιομηχανία άρχισε να εισβάλλει μαζικά στην αγορά της Βόρειας Αμερικής. Παγιδευμένοι στον τρόπο σκέψης του αμερικανικού τρόπου κατασκευής αυτοκινήτων, οι μεγάλοι κατασκευαστές των Ηνωμένων Πολιτειών ήταν εντελώς ανέτοιμοι από πλευράς εξοπλισμού να αντιμετωπίσουν την ιαπωνική πρόκληση. Για χρόνια εξελάμβαναν ως δεδομένη την ανωτερότητα των πόρων τους, των τεχνικών τους δυνατοτήτων, και των δεξιοτήτων τους στο σχεδιασμό και το μάρκετινγκ. Προσανατολισμένοι στην αγορά των μεγάλων αιμαξωμάτων και επιβιώνοντας μέσω ετησίων αλλαγών μοντέλων, οι μεγάλες εταιρείες αγνόησαν τη δυναμική των μικρών αυτοκινήτων που κáινε λίγα καύσιμα. Αυτή η μυωπία επέτρεψε στους Ιάπωνες να καταλάβουν ένα οχυρό μέσα στην παραδοσιακή τους αγορά.

Ένα παρόμοιο μοτίβο μπορεί να παρατηρηθεί στον κλάδο των υπολογιστών όπου η IBM εδραίωσε την κυριαρχία της κατά τις δεκαετίες του 1970 και 1980. Η άποψη της IBM για τον κόσμο κυριαρχούνταν από το «hardware» και την ανάπτυξη μεγάλων και ισχυρών υπολογιστικών συστημάτων. Ήταν μια άποψη που απέκλειε την πιθανότητα ενός κλάδου υπο-

λογιστών που θα καθοδηγούνταν από το λογισμικό και τα δίκτυα προσωπικών υπολογιστών. Η μυωπία αυτή έδωσε τη δυνατότητα στη Microsoft του Bill Gates, και σε άλλες επιχειρήσεις, να δημιουργήσουν έναν κόσμο σε πλήρη αναντιστοιχία με αυτόν στον οποίο ήθελε να ζήσει η IBM.

Μπορεί να ψάξει και να βρει κανείς, σε όλους τους κλάδους, εταιρείες που ήταν κάποτε επιτυχημένες, να παλεύουν για την επιβίωσή τους σε περιόδους που χαρακτηρίζονται από αλλαγές. Το 1982, οι Tom Peters και Robert Waterman δημοσίευσαν το βιβλίο τους για την υπεροχή εταιρειών όπως ήταν η IBM. Κατά τη δεκαετία του 1990 πολλές από αυτές πάλευαν να επιβιώσουν. Το ξεχωριστό ύφος που τους είχε δώσει υπεροχή, έγινε παγίδα που τις εμπόδιζε να σκεφτούν με νέους τρόπους και να αυτομετασχηματιστούν για να αντιμετωπίσουν τις νέες προκλήσεις.

Στο βιβλίο του *The Icarus Paradox* (Το παράδοξο του Ικάρου), ο Danny Miller προσφέρει μια ευρεία ανάλυση κάποιων από τους λόγους αυτού του γεγονότος, υποστηρίζοντας ότι οι οργανώσεις μπορούν να εγκλωβιστούν σε φαύλους κύκλους όπου οι νίκες και τα πλεονεκτήματα γίνονται αδυναμίες που οδηγούν στην πτώση τους. Ο Ικάρος, η μυθική φιγούρα της ελληνικής μυθολογίας, πέταξε με τεχνητά φτερά και έφτασε τόσο κοντά στον ήλιο ώστε τα φτερά του έλιωσαν, έπεσε και σκοτώθηκε. Η δύναμη που του έδωσαν τα φτερά τελικά τον οδήγησε στην πτώση του. Με παρόμοιο τρόπο, οι ισχυρές εταιρικές κουλτούρες μπορεί να καταστούν παθολογικές. Ισχυρά οράματα για το μέλλον μπορούν να οδηγήσουν σε τυφλά σημεία. Τρόποι θέασης γίνονται τρόποι μη θέασης. Όλες οι δυνάμεις που βοηθούν τους ανθρώπους και τις οργανώσεις να δημιουργήσουν κοινώς αποδεκτά συστήματα νοημάτων, τα οποία τους επιτρέπουν να διαχειρίζονται τον κόσμο τους με εύτακτο τρόπο, μπορούν να γίνουν περιορισμοί που τους εμποδίζουν να δρουν με άλλους τρόπους.

Ο θεωρητικός της επικοινωνίας Marshall McLuhan σημείωσε ότι το τελευταίο πράγμα που θα μπορούσε να ανακαλύψει ένα ψάρι είναι το νερό μέσα στο οποίο κολυμπά. Το νερό είναι τόσο θεμελιώδες για τον τρόπο της ζωής του ψαριού, ώστε ούτε γίνεται αντιληπτό, ούτε αμφισβητείται. Ο οργανωσιακός κόσμος είναι έμπλεος παρόμοιων παραδειγμάτων.

Σκεφτείτε, για παράδειγμα, πώς τελειοποιήθηκαν τα συστήματα παραγωγής κατά τη διάρκεια του εικοστού αιώνα, εγκλωβίζοντας χιλιάδες εταιρείες της Βόρειας Αμερικής και της Ευρώπης σε μια κατάσταση βιομηχανοποιημένης αναποτελεσματικότητας. Ο μηχανιστικός τους σχεδιασμός απαιτούσε τη δημιουργία βεβαιότητας. Έτσι οι γραμμές συναρμολόγησης και οι άλλοι τρόποι μαζικής κατασκευής σχεδιάστηκαν ειδικά για να εμποδίζουν τα λάθη ή τις απαράδεκτες αποκλίσεις να διαδίδονται σε όλη την έκταση του συστήματος. Για παράδειγμα, προστατευτικά αποθέματα πρώτων υλών ή ενδιάμεσων ημιτελών προϊόντων εισάγονταν στα διάφορα στάδια της παραγωγικής διαδικασίας ώστε να «προστατεύουν» το ένα τμήμα από το άλλο. Η διαδικασία φαινόταν αναπόφευκτη και γρήγορα υιοθετήθηκε ως βάση για τον αποτελεσματικό σχεδιασμό της παραγωγής.

Ωστόσο, αυτά τα ίδια τα προστατευτικά αποθέματα που εγγυόνταν την πρόσκοπτη λειτουργία του συστήματος, διακίωνιζαν την αναποτελεσματικότητα του. Τα προστατευτικά αποθέματα δημιουργούν «περιθώρια» στο σύστημα. Αντιπροσωπεύουν αχρησιμοποίητους πόρους. Επιτρέπουν το διαχωρισμό ανάμεσα στα διαφορετικά τμήματα της παραγωγικής διαδικασίας. Δημιουργούν ένα είδος αυτονομίας και ένα χώρο στον οποίο ευδοκούν η πολιτική και η δημιουργία τιμαρίων. Οι άνθρωποι είναι διατεθειμένοι να παλέψουν προκειμένου να ελέγξουν το δικό τους συγκεκριμένο κομμάτι του συστήματος. Ταυτοχρόνως, η ύπαρξη αρκετών αποθεμάτων υψηλής ποιότητας ημιτελών προϊόντων θεσμοποιεί τα λάθη και τη χαμηλής ποιότητας εργασία. Αν κάποιο άτομο ή κάποια μηχανή παράξει ένα ελαττωματικό προϊόν, η παραγωγή μπορεί παρ' όλα αυτά να συνεχίσει με τον κανονικό της ρυθμό. Τα παραδοσιακά συστήματα ελέγχου ποιότητας θεσμοποιούν περαιτέρω τη διαδικασία παραγωγής λαθών, καθώς αποδέχονται ότι ένα συγκεκριμένο ποσοστό κατεστραμμένων προϊόντων, απωλειών, και αναποτελεσματικότητας, είναι κανονικό.

Όπως είναι φυσικό, η πρόκληση απέναντι σε αυτή τη μέθοδο κατασκευής ήρθε από το εξωτερικό του συστήματος: με τη μορφή των «just-in-time» μεθόδων παραγωγής, όπου ανταλλακτικά και πρώτες ύλες παραλαμβάνονται ακριβώς τη στιγμή που είναι αναγκαία, καθώς και με τη σχετική έννοια των «μηδενικών αποθεμάτων». Και οι δύο εγκαινιάστηκαν στην Ιαπωνία. Σύμφωνα με την ιαπωνική προσέγγιση, τα προστατευτικά αποθέματα αντιπροσώπευαν κάποιο κόστος το οποίο μπορούσε να απαλειφθεί. Κατασκευάζοντας συστήματα παραγωγής που βασιζόνταν πάνω στην υψηλής ποιότητας δουλειά που εκτελούνταν σε κάθε στάδιο, οι Ιάπωνες μπορούσαν να αναπτύξουν συστήματα παραγωγής που είχαν ως αποτέλεσμα την παραγωγή υψηλής ποιότητας, μεγάλου όγκου, και χαμηλής τιμής κάθε φορά.

Όταν δεν υπάρχουν προστατευτικά αποθέματα για να απορροφούν τα λάθη, δεν υπάρχει χώρος για λάθη. Έτσι, τα συστήματα παραγωγής υποχρεούνται να αποφεύγουν τα λάθη.

Όταν οι άνθρωποι δεν είναι πια σε απομόνωση ο ένας από τον άλλο, υποχρεούνται να αναγνωρίσουν τη φύση της αλληλεξάρτησής τους. Ενθαρρύνεται η συνεργασία και η από κοινού επίλυση των προβλημάτων. Οι δραστηριότητες πρέπει κατ' ανάγκη να συντονίζονται. Τα θεμελιώδη προβλήματα πρέπει κατ' ανάγκη να αντιμετωπίζονται και να εξαλείφονται.

Τα συστήματα παραγωγής «just-in-time» ήταν αδιανόητα για το δυτικό τρόπο σκέψης. Αυτό που εκφράζουν αντέκρουε όλα όσα έμοιαζαν λογικά στο σχεδιασμό συστημάτων παραγωγής τέτοιων που θα μπορούσαν να αντεπεξέλθουν στις αναπόφευκτες αβεβαιότητες του αβέβαιου κόσμου μας. Η Δύση προσπάθησε να εξαλείψει την αβεβαιότητα και να προστατευτεί από αυτή. Η Ιαπωνία προσπάθησε να μάθει από την αβεβαιότητα και να συμπορευθεί μαζί της.

Φυσικά, τα συστήματα just-in-time χρησιμοποιούνται σήμερα ευρέως

στη δυτική βιομηχανία. Όμως, μέχρι να αποδειχτεί η ισχύς τους στην πράξη, από τους Ιάπωνες, παρέμεναν μια αδιανόητη ή και τρελή ιδέα.

Αυτή είναι η φύση των ψυχικών φυλακών. Οι προτιμώμενοι τρόποι σκέψης και δράσης γίνονται παγίδες οι οποίες εγκλείουν τα άτομα μέσα σε κοινωνικώς κατασκευασμένους κόσμους και εμποδίζουν την ανάδυση άλλων κόσμων. Όπως και στην περίπτωση της αλληγορίας του Πλάτωνα για τη σπηλιά, ο αντιπερισπασμός έρχεται συνήθως απ' έξω. Όμως η ισχύς των προτιμώμενων τρόπων σκέψης μπορεί να είναι τόσο καθοριστική, που ακόμη και ο ίδιος ο αντιπερισπασμός μετασχηματίζεται συνήθως και γίνεται μια άποψη συμβατή με την πραγματικότητα της σπηλιάς.

Μερικές φορές, αυτή η διαδικασία περιγράφεται ως διαδικασία *ομαδοσκέψης* (*groupthink*), νεολογισμός που εισήχθη από τον Irving Janis, προκειμένου να χαρακτηρίσει καταστάσεις όπου ομαδικές παραισθήσεις και αντιλήψεις, οι οποίες έχουν μια αυτοεπικυρούμενη υφή, συνεπαίρουν τους ανθρώπους. Ένα από τα πιο γνωστά παραδείγματα ομαδοσκέψης είναι η αποτυχημένη εισβολή 1.200 εξορίστων αντιπάλων του Κάστρο στον Κόλπο των Χοίρων στην Κούβα. Η επίθεση πραγματοποιήθηκε στις 17 Απριλίου του 1961, από την κυβέρνηση Κένεντυ, και λίγο έλειψε να οδηγήσει σε πυρηνικό πόλεμο. «Πώς είναι δυνατόν να ήμασταν τόσο ηλίθιοι;» παρατήρησε ο πρόεδρος Κένεντυ αργότερα. Εκ των υστέρων, το σχέδιο φαινόταν τελείως παράλογο. Παρ' όλα αυτά, δεν είχε ποτέ εξεταστεί ή αμφισβητηθεί στα σοβαρά.

Χωρίς να το συνειδητοποιούν, ο Κένεντυ και οι σύμβουλοί του είχαν αναπτύξει και μοιράζονταν τις ίδιες ψευδαισθήσεις και λειτουργικές νόρμες, οι οποίες παρενέβαιναν στην ικανότητά τους να σκέπτονται κριτικά και να ελέγχουν τα συμπεράσματά τους σε σχέση με την πραγματικότητα. Η χαρακτηριστική προσωπικότητα του προέδρου και μια αίσθηση άρωτου οδήγησαν σε διάφορες διαδικασίες αυτοεπιβεβαίωσης που είχαν ως αποτέλεσμα την ομοιομορφία των βασικών ληπτών αποφάσεων και συμβουλών. Μια ισχυρή τάση εκλογίκευσης κινητοποιήθηκε για να υποστηριχτούν οι προτιμώμενες απόψεις. Μια ισχυρή αίσθηση «υποτιθέμενης συναίνεσης» δημιούργησε αναστολές στους ανθρώπους και τους εμπόδισε να εκφράσουν τις αμφιβολίες τους. Αυτόκλητοι άνθρωποι εργάζονταν άτυπα για να προστατεύσουν τον πρόεδρο από πληροφορίες που θα μπορούσαν να πλήξουν την αυτολεπεία του. Ως αποτέλεσμα, η σχεδιασμένη από την CIA εισβολή προχώρησε χωρίς πολλές αντιρρήσεις σχετικά με τις βασικές παραδοχές πάνω στις οποίες στηριζόταν η επιτυχία της.

Αυτό το είδος «ομαδοσκέψης» έχει αναπαράχθει σε χιλιάδες περιπτώσεις λήψης αποφάσεων, σε όλων των ειδών τις οργανώσεις. Μπορεί να φαίνεται υπερβολικά δραματικό να λέμε ότι αυτό το φαινόμενο αντανακλά ένα είδος «ψυχικής φυλακής». Πολλοί άνθρωποι θα προτιμούσαν να το περιγράψουν χρησιμοποιώντας την πολιτισμική μεταφορική περιγραφή, θεωρώντας τις περιπτώσεις παθολογίας που περιγράφηκαν σε όλα τα παραπάνω παραδείγματα ως προϊόντα συγκεκριμένων πολιτισμικών πεποιθήσεων

και νορμών. Όμως είναι θετικό να αναγνωρίσουμε ποια χαρακτηριστικά της κουλτούρας παραπέμπουν στην έννοια της φυλακής.

Η κουλτούρα δομεί τον κόσμο μας και μας παγιδεύει μέσα σ' αυτόν τον ίδιο κόσμο! Η μεταφορική περιγραφή της ψυχικής φυλακής μάς θέτει σε εγρήγορση ως προς τις περιπτώσεις παθολογίας οι οποίες μπορεί να συνοδεύουν τους τρόπους σκέψης μας και μας ενθαρρύνει να αμφισβητούμε τις θεμελιώδεις παραδοχές, με βάση τις οποίες διενεργούμε την καθημερινή πραγματικότητα. Η αλληγορία του Πλάτωνα επισύρει την προσοχή μας στα τυφλά σημεία της συνειδητής επίγνωσης. Όμως, όπως θα δούμε παρακάτω, υπάρχουν επίσης πολλές *ασυνείδητες* διαστάσεις στον τρόπο με τον οποίο κατασκευάζουμε την πραγματικότητα της οργανωσιακής ζωής. Κατά την εξερεύνηση αυτού του πεδίου η εικόνα της ψυχικής φυλακής αποκτά μια νέα ποιότητα.

Οργάνωση και ασυνείδητο

Αν οι ψυχαναλυτές έχουν δίκιο, μεγάλο μέρος της ορθολογικής και αυτόνοτης πραγματικότητας της καθημερινής ζωής εκφράζει έγνωιες και ανησυχίες που κείνται σε ένα επίπεδο βαθύτερο από αυτό της συνειδητής επίγνωσης. Το γεγονός αυτό θέτει τη μελέτη της οργάνωσης και διοίκησης σε μια ενδιαφέρουσα προοπτική, προτείνοντας ότι μεγάλο μέρος αυτού που συντελείται στο επιφανειακό επίπεδο πρέπει να λάβει υπόψη του τις κρυμμένες δομές και τη δυναμική της ανθρώπινης ψυχής.

Είναι πασίγνωστο ότι ο Sigmund Freud έθεσε τις βάσεις αυτού του τρόπου σκέψης, υποστηρίζοντας ότι το ασυνείδητο δημιουργείται καθώς οι άνθρωποι απωθούν τις εσώτερες επιθυμίες και τις ιδιωτικές τους σκέψεις. Πίστευε ότι, προκειμένου να ζήσουν αρμονικά μεταξύ τους, οι άνθρωποι πρέπει να μετριάζουν και να ελέγχουν τις παρορμήσεις τους, και ότι το ασυνείδητο και η κουλτούρα είναι στην πραγματικότητα οι δύο όψεις του ίδιου νομίσματος. Θεωρούσε την κουλτούρα ως την ορατή επιφάνεια της «απόθησης» που συνοδεύει την ανάπτυξη της ανθρώπινης κοινωνικότητας. Και με αυτήν την έννοια υποστήριξε ότι η ουσία της κοινωνίας είναι η καταπίεση του ατόμου, και ότι η ουσία του ατόμου είναι η καταπίεση του εαυτού του.

Από τα πρώιμα κιάλια έργα του Freud, ολόκληρο το πεδίο της ψυχανάλυσης έχει γίνει πεδίο μάχης ανάμεσα σε αντιμαχόμενες θεωρίες σχετικά με την καταγωγή και τη φύση του ασυνείδητου. Ενώ ο Freud θεωρούσε σημαντικές τις διασυνδέσεις του με διάφορες μορφές απωθημένης σεξουαλικότητας, άλλοι έχουν υπογραμμίσει τις διασυνδέσεις του με τη δομή της πατριαρχικής οικογένειας, με το φόβο του θανάτου, με αγωνίες που σχετίζονται με τα πρώιμα στάδια της παιδικής ηλικίας, με το συλλογικό ασυνείδητο, και ούτω καθεξής.

Σε όλες αυτές τις διαφορετικές ερμηνείες είναι κοινή η ιδέα ότι οι άν-

θρωποι ζουν τη ζωή τους ως φυλακισμένοι ή ως προϊόντα της ατομικής ή της συλλογικής τους ψυχικής ιστορίας. Το παρελθόν φαίνεται να ζει μέσα στο παρόν μέσω του ασυνειδήτου, και συχνά με τρόπο που δημιουργεί παραιομορφώσεις και περίεργες σχέσεις αναφορικά με τον εξωτερικό κόσμο. Ενώ ο Πλάτωνας θεωρούσε ότι ο δρόμος που οδηγεί στο διαφωτισμό συνίσταται στην αναζήτηση της αντικειμενικής γνώσης και στη δραστηριότητα των φιλοσόφων-βασιλέων, οι ψυχαναλυτές τον αναζητούν σε μορφές αυτογνωσίας που δείχνουν ότι, κατά τη σύγκρουσή τους με τον εξωτερικό κόσμο, οι άνθρωποι έρχονται ουσιαστικά αντιμέτωποι με κρυμμένες πλευρές του ίδιου τους του εαυτού.

Όπως θα δούμε, οι συγκεκριμένες εικόνες και ιδέες που έχουν διαπλάσει το πεδίο της ψυχανάλυσης είναι πολύ σημαντικές για την κατανόηση της οργανωσιακής ζωής.

ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΚΑΙ ΑΠΩΘΗΜΕΝΗ ΣΕΞΟΥΑΛΙΚΟΤΗΤΑ

Ο Frederick Taylor, ο θεμελιωτής της «επιστημονικής διοίκησης», ήταν ένας άνθρωπος παθιασμένος με τον έλεγχο. Ήταν χαρακτήρας ιδεοληπτικός και ψυχαναγκαστικός, που άγονταν από μια αδυσώπητη ανάγκη να παγιώσει και να δαμάσει σχεδόν κάθε πλευρά της ζωής του. Οι δραστηριότητές του στο σπίτι, στον κήπο, ή στο γήπεδο του γκολφ, όπως εξάλλου και στη δουλειά, κυριαρχούνταν από προγράμματα και χρονοδιαγράμματα τα οποία σχεδίαζε σε όλες τους τις λεπτομέρειες και τα ακολουθούσε ανελλιπώς. Κατάστρωνε, εκ των προτέρων, ακόμη και τους απογευματινούς του περιπάτους· ήταν σύνηθες γι' αυτόν να παρατηρεί τις κινήσεις του, να χρονομετρά τις διαφορετικές φάσεις, ακόμη και να μετρά τα βήματά του.

Αυτά τα χαρακτηριστικά ήταν εμφανή στην προσωπικότητα του Taylor από τη νεαρή του ηλικία. Ζώντας σε ένα καλοβαλμένο σπιτικό, όπου επικρατούσαν οι πουριτανικές αξίες (που έδιναν έμφαση στη δουλειά, την πειθαρχία, και την ικανότητα ελέγχου των συναισθημάτων), ο Taylor έμαθε γρήγορα να αυτοπειθαρχεί. Παιδικό του φίλο περιέγραψαν τη σχολαστική «επιστημονική» προσέγγιση με την οποία αντιμετώπιζε τα παιχνίδια. Ο Taylor υποστήριζε ότι όλα υπόκεινται σε αυστηρούς κανόνες και ακριβείς φόρμουλες. Συνήθως, προτού ξεκινήσει ένα παιχνίδι μπέτζμπολ, επέμενε να καταμετρηθεί το γήπεδο με ακρίβεια έτσι ώστε όλα να βρίσκονται σε πλήρη τάξη, ακόμη και αν αυτό σήμαινε ότι θα δαπανούσαν το μεγαλύτερο μέρος ενός ηλιόλουστου πρωινού για να εξασφαλιστεί ότι οι μετρήσεις ήταν ακριβείς μέχρι και το τελευταίο εκατοστό. Ακόμη και ένα παιχνίδι κρόκετ υποβαλλόταν σε προσεκτική ανάλυση, πράγμα που σήμαινε ότι ο Fred επεξεργαζόταν τις γωνίες των διαφόρων χτυπημάτων και υπολόγιζε την ωπτική δύναμη και τα πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα των διαφορετικών ρίψεων. Στις βόλτες του στην εξοχή, ο νεαρός Fred πειραματιζόταν συνεχώς με το βηματισμό του, για να ανακαλύψει πώς μπορούσε να καλύψει μεγαλύτερη απόσταση καταναλώνοντας λιγότερη ενέργεια, ή ποιος ήταν ο ευ-

κολότερος τρόπος για να πηδήξει κανείς ένα φράκτη, ή ποιο ήταν το ιδανικό μήκος ενός υποβοηθητικού μπαστουιού. Όταν επρόκειτο να πάει σε κάποιο χορό, ως έφηβος, κατάστρωνε πάντα καταλόγους των γοητευτικών και μη γοητευτικών κοριτσιών που υπήρχε πιθανότητα να είναι εκεί, έτσι ώστε να μπορεί να αφιερώσει τον ίδιο χρόνο σε όλα τα κορίτσια.

Ακόμη και στον ύπνο του, αυτή η ίδια σχολαστική κανονικότητα ήταν σε λειτουργία. Από την ηλικία των δώδεκα σχεδόν ετών ο Taylor έπασχε από εφιάλτες και αϋπνίες. Αφότου παρατήρησε ότι έβλεπε τα χειρότερα όνειρα όταν κοιμόταν ανάσκελα, έφτιαξε μια κατασκευή με μιάντες και ξύλινες ακίδες που τον ξυπνούσε όποτε κινδύνευε να καταλάβει ύπτια θέση. Πειραματίστηκε και με άλλους τρόπους για να ξεπεράσει τους εφιάλτες του, με κατασκευές που διατηρούσαν το κεφάλι του δροσερό. Οι αϋπνίες του συνεχίστηκαν, όπως και οι κατασκευές του για τον ύπνο, σε όλη τη διάρκεια της ζωής του. Σε μεγαλύτερες ηλικίες προτιμούσε να κοιμάται σε όρθια θέση, υποστηριζόμενος από πολυάριθμα μαξιλάρια. Κάτι τέτοιο έκανε τη διαμονή του μακριά από το σπίτι του μια μάλλον δύσκολη υπόθεση, και στα ξενοδοχεία, όπου δεν υπήρχαν τόσα πολλά μαξιλάρια, περνούσε πολλές φορές τη νύχτα βάζοντας ως υποστήριγμα τα συρτάκια του κομδίνου.

Η ζωή του Taylor μας παρέχει μια εξαιρετική απόδειξη του γεγονότος ότι οι ασυνείδητες ανησυχίες και έγνοιες μπορούν να έχουν επίπτωση στην οργάνωση, διότι είναι ξεκάθαρο ότι όλη του η θεωρία σχετικά με την επιστημονική διοίκηση ήταν αποτέλεσμα της εσωτερικής πάλης μιας διαταραγμένης και νευρωτικής προσωπικότητας. Η προσπάθειά του να οργανώσει και να ελέγξει τον κόσμο, είτε κατά τη διάρκεια των παιδικών παιχνιδιών είτε μέσω συστημάτων επιστημονικής διοίκησης, ήταν στην πραγματικότητα μια προσπάθεια να οργανώσει και να ελέγξει τον εαυτό του.

Σύμφωνα με τη φροϋδική οπτική, η περίπτωση του Taylor είναι μια κλασική περίπτωση προσωπικότητας πρωκτο-ψυχαναγκαστικού τύπου. Είναι πασίγνωστο ότι η θεωρία του Freud σχετικά με την ανθρώπινη προσωπικότητα υπογραμμίζει ότι τα γνωρίσματα του χαρακτήρα του ενήλικου ατόμου αναδύονται μέσα από παιδικές εμπειρίες, και πιο συγκεκριμένα από τον τρόπο με τον οποίο το παιδί καταφέρνει να συμβιβάσει τις απαιτήσεις της σεξουαλικότητάς του με τις δυνάμεις εξωτερικού ελέγχου και περιορισμού. Η άποψη του Freud για τη σεξουαλικότητα ήταν πολύ ευρεία, και συμπεριλάμβανε όλα τα είδη λιβιδικής επιθυμίας και ικανοποίησης. Πίστευε ότι η ανάπτυξη των παιδιών χαρακτηρίζεται από διάφορες φάσεις της σεξουαλικότητάς τους, και ότι οι δύσκολες εμπειρίες μπορούν να οδηγήσουν σε διάφορες μορφές απώθησης που εμφανίζονται αργότερα στη διάρκεια της ζωής τους. Όπως φαίνεται στο Έκθεμα 7.1, η απώθηση μπορεί να αποτελέσει τη βάση για διάφορους αμυντικούς μηχανισμούς οι οποίοι εκτοπίζουν και επαναπροσανατολίζουν αυτές τις ασυνείδητες ορμές, έτσι ώστε αυτές εμφανίζονται με άλλες λιγότερο απειλητικές και περισσότερο ελέγξιμες μορφές.

Η φροϋδική ψυχολογία υπογραμμίζει ότι η ανθρώπινη προσωπικότητα διαμορφώνεται καθώς ο ανθρώπινος νους μαθαίνει να χειρίζεται ακατέργαστα ένστικτα και επιθυμίες. Ο Freud πίστευε ότι, κατά τη διάρκεια της ωρίμανσης, αυτά τα ένστικτα και οι επιθυμίες είτε τίθενται υπό έλεγχο είτε απωθούνται στο ασυνείδητο. Κατά συνέπεια, το ασυνείδητο καθίσταται μια δεξαμενή απωθημένων ενστίκτων. Η σχέση του ενήλικου με αυτήν τη δεξαμενή παίρνει διαφορετικές μορφές, καθώς ο ενήλικος υιοθετεί διάφορους μηχανισμούς άμυνας ώστε να διατηρήσει τα ένστικτα αυτά υπό έλεγχο. Στο έκθεμα αυτό παρουσιάζονται κάποιες από τις σημαντικότερες άμυνες που έχουν προσδιοριστεί από τον Freud και από αυτούς που συνέχισαν το έργο του:

Απόθηση: «Καταχώνιασμα» των ανεπιθύμητων ενστίκτων και ιδεών στο ασυνείδητο.

Άρνηση: Ο εαυτός αρνείται να αποδεχτεί γεγονότα, συναισθήματα, ή αναμνήσεις, όταν αυτά προκαλούν ορμές.

Μετάθεση: Μεταφορά των ενστίκτων που προκαλούνται από ένα πρόσωπο ή από κάποια κατάσταση σε κάποιο ασφαλέστερο στόχο.

Καθήλωση: Σταθερή προσήλωση σε μια συγκεκριμένη στάση ή συμπεριφορά.

Προβολή: Συναισθήματα και ένστικτα του εαυτού αποδίδονται σε άλλους.

Ενδοπροβολή: Το άτομο εσωτερικεύει στην ψυχή του πλευρές του εξωτερικού κόσμου.

Εκλογίκευση: Η δημιουργία σύνθετων σχημάτων δικαιολόγησης τα οποία αποζυγίζουν τα κίνητρα και τις προθέσεις που λανθάνουν πίσω από τις πράξεις.

Σχηματισμός αντίδρασης: Μετατροπή συμπεριφορών ή συναισθημάτων στο αντίθετό τους.

Παλινδρόμηση: Υιοθέτηση μορφών συμπεριφοράς που ήταν ικανοποιητικές κατά την παιδική ηλικία, ώστε να μειωθούν οι τρωινές απαιτήσεις που έχει να αντιμετωπίσει το Εγώ.

Μετουσίωση: Το άτομο υποχρεώνει κάποιες βασικές του ορμές να λάβουν κοινωνικώς αποδεκτές μορφές.

Εξιδανίκευση: Υπερβολική προβολή της θετικής όψης μιας κατάστασης, ώστε να προστατευτεί το άτομο από την άσχημη όψη.

Διάζευξη: Απομόνωση των διαφορετικών στοιχείων της εμπειρίας, ώστε να προστατευθούν τα καλά στοιχεία.

Έκθεμα 7.1. Γλωσσάρι κάποιων φροϋδικών και νεοφροϋδικών μηχανισμών άμυνας
ΠΗΓΗ: Hampden-Turner (1981: 40-42) και Klein (1980: 1-24).

Σύμφωνα με τη φροϋδική οπτική, η υπερβολική έγνοια για οικονομία, τάξη, κανονικότητα, ορθότητα, καθαριότητα, σεβασμό, καθήκον, και ακριβεία, είναι άμεση συνέπεια των όσων το παιδί μαθαίνει και απωθεί καθώς αντεπεξέρχεται στις πρώτες πρωκτικές εμπειρίες. Η ζωή του Taylor είναι διάσπαρτη από πολλές τέτοιου είδους έγνοιες και από «σχηματισμούς αντιδράσεων» που έρχονται σε αντίθεση με αυτά.

Για παράδειγμα, μεγάλο μέρος της ζωής του Taylor αντικατοπτρίζει μια εσωτερική πάλη με την πουριτανική πειθαρχία και τις σχέσεις εξουσίας της παιδικής του ηλικίας. Υπάρχουν λόγοι που μας οδηγούν στο συμπέρασμα ότι ο τρόπος με τον οποίο ορίζονται οι σχέσεις διοίκησης-εργαζομένων μέσα στη θεωρία του σχετικά με την επιστημονική διοίκηση αντανάκλα την πειθαρχημένη δομή μέσα στην οποία μεγάλωσε. Η απόλαση που έπαιρνε από τη βρομιά και τη μουντζούρα των εργοστασίων και η ταύτισή του με τους εργάτες (πάντα διεκήρυσε ότι ήταν ένας από αυτούς) μπορούν να γίνουν κατανοητές ως αντιδράσεις ενάντια στην οικογενειακή του κατάσταση. Εν μέσω της διαμάχης που συνόδευσε την εισαγωγή της επιστημονικής διοίκησης, συμπεριλαμβανομένων και άμεσων προσβολών, απειλών εναντίον της ζωής του, και της εμφάνισής του ενώπιον της ειδικής υποεπιτροπής για τον τείλορισμό της Βουλής των Αντιπροσώπων των ΗΠΑ, όπου απέκλιθη «εχθρός των εργαζομένων», ο Taylor έμεινε αμετακίνητος στην άποψη ότι είχε τη φιλία εκείνων τους οποίους επιχείρησε να ελέγξει. Στο μυαλό του, η επιθετικότητα της επιστημονικής διοίκησης είχε μετατραπεί στο αντίθετό της: στην ιδέα ότι προωθούσε την αρμονία. Και αυτή ακριβώς η ιδέα τον έκανε να βλέπει τον εαυτό του ως έναν ειρηνολοίδο της βιομηχανίας, την ίδια ακριβώς περίοδο κατά την οποία η επιστημονική διοίκηση αποτελούσε έναν από τους κυριότερους παράγοντες που δημιουργούσαν αναταραχή στη βιομηχανία.

Ο Taylor είχε παραγωγική νεύρωση! Οι έγνοιες και οι ιδέες του ταίριαζαν γάντι με τα κύρια ενδιαφέροντα των οργανώσεων της εποχής του. Έτσι, αντί να απορριφθεί ως ιδιόρρυθμος, έγινε κάτι σαν επονείδιος ήρωας. Η έκβαση της δικής του εσωτερικής πάλης οδήγησε σε παραγωγικές καινοτομίες, ιδέες, και μεθόδους ελέγχου που είχαν ευρύ κοινωνικό αντίκτυπο.

Η σχέση ανάμεσα στην πρωκτο-ψυχαναγκαστική προσέγγιση της ζωής από τη μεριά του Taylor και στον τύπο οργάνωσης που υιοθέτησε η επιστημονική διοίκηση, θέτει πολλά ερωτήματα, που εξάπτουν την περιέργεια και αφορούν στις μορφές της οργάνωσης γενικά. Για παράδειγμα, μέχρι ποιο βαθμό είναι δυνατόν να κατανοήσουμε την οργάνωση ως εξωτερική αντανάκλαση ασυνείδητων ορμών; Ποιες είναι οι συγκεκριμένες διασυνδέσεις ανάμεσα στην εμφάνιση της τυπικής οργάνωσης και τη λιβιδική καταπίεση; Μέχρι ποιο βαθμό οι διαφορετικοί τύποι οργάνωσης θεσμοποιούν διαφορετικούς αμυντικούς μηχανισμούς; Υπάρχει κάποιο συγκεκριμένο μοτίβο; Μήπως οι σφικτά ελεγχόμενες γραφειοκρατικές μορφές αντανάκλουν την επίδραση κάποιων ψυχαναγκαστικής έγνοιας; Μήπως προσελκύουν και ανταμείβουν άτομα που έχουν παρόμοια χαρακτηριστικά; Μήπως η οργα-

νική και οι άλλες μορφές οργάνωσης αντανakλούν και θεσμιοποιούν έγνοιες που αφορούν σε άλλους φροϋδικούς τύπους προσωπικότητας;

Οι ερωτήσεις αυτές μπορεί να φαίνονται κάπως τραβηγμένες, όμως μπορούν να μας οδηγήσουν σε ενδιαφέρουσες συσχετίσεις. Για παράδειγμα, είναι φανερό ότι υπήρχε πάντα μια αρκετά ορατή σχέση ανάμεσα στην εμφάνιση της τυπικής οργάνωσης και τον έλεγχο της σεξουαλικότητας. Αν πάμε στο Μεσαίωνα θα δούμε μια λιβιδική κοινωνία στην οποία δεν γινόταν σχεδόν καμιά διάκριση ανάμεσα στην ιδιωτική και τη δημόσια ζωή. Η ανοιχτή έκθεση της σεξουαλικής συμπεριφοράς ήταν συνηθισμένο φαινόμενο. Όπως έχει δείξει ο συνάδελφος Gibson Burrell του Πανεπιστημίου του Warwick, ακόμη και στα μεσαιωνικά μοναστήρια, στις γυναίκες μόνες και τις εκκλησίες, υπήρχε μεγάλο πρόβλημα εξαιτίας σκανδαλώδους σεξουαλικής συμπεριφοράς. Χειρόγραφα του εβδόμου και ογδόου αιώνα αποκαλύπτουν ότι οι ποιητές για τις διαφορετικές κατηγορίες σεξουαλικών παραπτώμων υπολογίζονταν λεπτομερώς. Κάποιοι από τις πιο ακραίες παραβάσεις απαιτούσαν ενουχιισμό· άλλες απαιτούσαν εκτεταμένες εξομολογήσεις. Έτσι, κάποιος μοναχός που απεδείχθη ένοχος απλής συνουσίας με ανύπαντρα άτομα, έπρεπε για ένα χρόνο να τραφεί μόνο με ψωμί και νερό, ενώ για μια μοναχή η ίδια ποινή θα εκτεινόταν στα τρία με επτά χρόνια, και για ένα δεσπότη στα δώδεκα χρόνια. Ο αυνανισμός μέσα στην εκκλησία τιμωρούνταν με νηστεία σαράντα ημερών (μοναχοί και μοναχές έπρεπε να ψάλλουν ύμνους για εξήντα μέρες). Κτηνοβασία από τη μεριά ενός δεσπότη τιμωρούνταν με νηστεία οκτώ ετών για την πρώτη φορά και με νηστεία δέκα ετών για κάθε επόμενη φορά.

Και μόνο το γεγονός ότι υπήρχαν τέτοιοι κατάλογοι υποδεικνύει το βαθμό στον οποίο τέτοιες συμπεριφορές έθεταν ένα πρόβλημα το οποίο παρεισέργει συνεχώς στην τάξη και τη ρουτίνα της μοναστικής ζωής (μιας από τις πρώτες μορφές επίσημης οργάνωσης). Και παρέχουν μια γραφική παρουσίαση του επιχειρήματος του Freud ότι η λιβιδώ πρέπει να τεθεί υπό έλεγχο προκειμένου να προωθηθεί η κοινωνική τάξη και η «πολιτισμένη» συμπεριφορά.

Κατά την άποψη του Γάλλου ιστορικού Michael Foucault αυτή η σύγκρουση ανάμεσα στην οργάνωση και τη σεξουαλικότητα δεν θα έπρεπε να προκαλεί έκπληξη, διότι η κυριαρχία και ο έλεγχος του σώματος είναι προαπαιτούμενα για τον έλεγχο της κοινωνικής και πολιτικής ζωής. Ο Foucault μας ενθαρρύνει, λοιπόν, να παρατηρήσουμε ότι η εμφάνιση των τυπικών οργανώσεων συνοδεύτηκε από τη ρουτινοποίηση και την πειθαρχήση του ανθρώπινου σώματος. Αυτό έγινε φανερό στα παραπάνω παραδείγματα, στον τρόπο με τον οποίο ο Φρειδερίκος ο Μεγάλος μετέτρεψε μια άτακτη μάζα σε έναν πειθαρχημένο πρωσικό στρατό (Κεφάλαιο 2), και στις πρώτες μορφές βιομηχανικής οργάνωσης. Για παράδειγμα, οι βρετανικοί «Νόμοι Περί Εργοστασιών» του 1833 έδωσαν μεγάλη προσοχή στο πρόβλημα του ελέγχου της σεξουαλικής συμπεριφοράς κατά την εργασία. Η σύγχρονη νομοθεσία που αφορά στη σεξουαλική παρενόχληση επιδιώκει να αντι-

μετωπίσει το εναπομείναν τμήμα αυτού του προβλήματος, στο σημερινό εργασιακό χώρο. Οι αρετές της αποχής, του αυτοπεριορισμού, και της καθαρής ζωής προωθούνταν ενεργά κατά τη διάρκεια της Βιομηχανικής Επανάστασης το δέκατο όγδοο και δέκατο ένατο αιώνα. Πολλοί από τους πρώτους βιομήχανους της Ευρώπης και της Βόρειας Αμερικής ήταν Κουάκεροι ή είχαν πουριτανικές καταβολές, και αυτό ήταν το φόντο μέσα από το οποίο θα αναδυόταν αργότερα ο Frederick Taylor.

Με φροϋδικούς όρους, αυτή η διαδικασία απόκτησης ελέγχου πάνω στο σώμα περιστρέφεται γύρω από μια κοινωνική διαδικασία κατά την οποία καθίσταται κυρίαρχη η οργάνωση και η πειθαρχία της πρωκτικής προσωπικότητας. Μεγάλο μέρος της ενέργειας που ώθησε την ανάπτυξη της βιομηχανικής κοινωνίας οφείλεται σε αυτήν ακριβώς τη μετουσίωση.

Ως εκ τούτου, όταν ξεετάζουμε τη γραφειοκρατική μορφή οργάνωσης, θα πρέπει να είμαστε σε εγρήγορση για να εντοπίσουμε τα νοήματα που μπορεί να υποκρύπτονται στον αυστηρό έλεγχο και την επίβλεψη της ανθρώπινης δραστηριότητας, στον ανηλεή σχεδιασμό και προγραμματισμό της εργασίας, καθώς και στην έμφαση που δίνεται στην παραγωγικότητα, την υπακοή σε κανόνες, την πειθαρχία, το καθήκον, και την υποταγή. Η γραφειοκρατία είναι μια μηχανιστική, αλλά ταυτόχρονα και πρωκτική μορφή οργάνωσης. Δεν δημιουργεί έκπληξη το γεγονός ότι κάποιοι άνθρωποι μπορούν να εργάζονται σε τέτοιου είδους οργανώσεις πιο αποτελεσματικά απ' ό,τι άλλοι.

Μπορούμε κάλλιστα να στηρίξουμε με ιστορικά στοιχεία την άποψη ότι η πρωκτικότητα υπήρξε η πιο σημαντική μορφή απωθημένης σεξουαλικότητας που διαμόρφωσε τη φύση των οργανώσεων. Ωστόσο, αν κοιτάξουμε γύρω μας στον οργανωσιακό κόσμο, είναι εύκολο να διακρίνουμε σημάδια και άλλων τύπων. Πάρτε, για παράδειγμα, τις περισσότερες φανταχτερές, ευέλικτες, οργανικές, καινοτόμους εταιρείες οι οποίες έχουν σήμερα τόσο μεγάλο αντίκτυπο στον εταιρικό κόσμο. Αυτές οι οργανώσεις συνήθως απαιτούν μια δημιουργική χαλαρότητα ως προς το στυλ, η οποία είναι εντελώς ξένη προς τη γραφειοκρατική προσωπικότητα. Η φροϋδική θεωρία θα πρότεινε ότι οι εταιρικές κουλτούρες αυτών των οργανώσεων συνήθως θεσμιοποιούν διάφορους συνδυασμούς στοματικής, φαλλικής, και γενετήσιας σεξουαλικότητας.

Θεωρήστε, για παράδειγμα, την κινητήρια φιλοδοξία που βρίσκεται πίσω από τις κατακτήσεις, τις εξαγορές, και τις συγχωνεύσεις που λαμβάνουν χώρα στην αίθουσα συνεδριάσεων ενός διοικητικού συμβουλίου, ή τις επιδειξιμανείς «εγωπαθείς» συμπεριφορές μέσω των οποίων οι μανάτζερ και οι οργανώσεις μπορεί να είναι παθιασμένοι με τον εαυτό τους. Στις επιθετικές, ατομικιστικές οργανώσεις, η εταιρική κουλτούρα συνήθως χαρακτηρίζεται από αυτό που ο Wilhelm Reich θα περιέγραφε ως φαλλικό-ναρκισσιστικό ήθος, όπου η ικανοποίηση προέρχεται από το γεγονός ότι τα άτομα είναι ορατά, τους αρέσει να λατρεύονται, και να «νικούν». Τέτοιες οργανώσεις αναγνωρίζουν και ενθαρρύνουν αυτό το είδος ναρκισσιστικής συμπε-

ριφοράς, ακριβώς όπως οι αυστηρές γραφειοκρατίες θεσμοποιούν την πρωκτικότητα.

Η φροϋδική θεωρία, λοιπόν, μας παρέχει μια ενδιαφέρουσα, διαφορετική ερμηνεία για το είδος επιδειξιμανούς συμπεριφοράς που παρατηρείται σε κάποιες από τις εταιρικές κουλτούρες που συζητήθηκαν στο Κεφάλαιο 5. Προτείνει ένα νέο είδος ενδεχομενικής θεωρίας, όπου οι οργανώσεις διαπλάθονται όχι μόνο από τα περιβάλλοντά τους αλλά επίσης και από τις ασυνείδητες ένοιες των μελών τους καθώς και από τις ασυνείδητες δυνάμεις που διαπλάθουν τις κοινωνίες εντός των οποίων υφίστανται οι οργανώσεις.

ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΚΑΙ ΠΑΤΡΙΑΡΧΙΚΗ ΟΙΚΟΓΕΝΕΙΑ

Παρ' ότι η φροϋδική οπτική παρέχει πολλές καινοτόμους ερμηνείες σχετικά με την οργανωσιακή ζωή, πολλοί ασχούν κριτική στον Freud υποστηρίζοντας ότι η εμμονή που είχε στη σεξουαλικότητα ήταν υπερβολική, και ότι υπερέβαλλε τα σχετικά επιχειρήματα. Ανάμεσα σε αυτούς τους επικριτές αξιοπρόσεκτη θέση κατέχουν τα μέλη του σημερινού γυναικείου κινήματος που θεωρούν τον Freud άνδρα ο οποίος ενστερνίζεται ανδρικές αξίες και είναι παγιδευμένος στις δικές του σεξουαλικές εμμονές, ιδιαίτερα καθώς αυτές αλληλεπιδρούν με τη βικτωριανή ηθική της εποχής του. Αντί να δώσει έμφαση στην απωθημένη σεξουαλικότητα, ως την κινητήρια δύναμη πίσω από της σύγχρονη οργάνωση, αυτή η κριτική στάση προτείνει ότι πρέπει να προσπαθήσουμε να κατανοήσουμε την οργάνωση ως έκφραση της πατριαρχίας. Από τη σκοπιά αυτήν, η πατριαρχία λειτουργεί ως είδος εννοιολογικής φυλακής, η οποία παράγει και αναπαράγει οργανωσιακές δομές στις οποίες επικρατούν οι άνδρες και οι παραδοσιακές ανδρικές αξίες.

Ενδείξεις για την πατριαρχική όψη της οργάνωσης είναι εύκολο να βρεθούν. Οι τυπικές οργανώσεις εδραιώθηκαν πάνω σε γνωρίσματα που σχετίζονται με δυτικές ανδρικές αξίες και, ιστορικά, κυριαρχήθηκαν από άνδρες, αν εξαιρέσει κανείς εκείνες τις θέσεις εργασίας των οποίων η λειτουργία έγκειται στην υποστήριξη, την εξυπηρέτηση, το καλόπιασμα, την ευχαρίστηση, και τη διασκέδαση. Έτσι οι άνδρες συνήθως υπερετερούσαν στους οργανωσιακούς ρόλους και τις λειτουργίες όπου υπάρχει ανάγκη για επιθετική και ειλικρινή συμπεριφορά, ενώ οι γυναίκες είχαν, μέχρι πολύ πρόσφατα τουλάχιστον, εκκοινωνιστεί ώστε να δέχονται ρόλους οι οποίοι τις έθεταν σε υποδεέστερη θέση, όπως για παράδειγμα σε εργασίες νοσηλευτικές, υπαλληλικές, και γραμματειακές, ή ρόλους σχεδιασμένους να ικανοποιούν διάφορους τύπους ανδρικού ναρκισσισμού. Η γραφειοκρατική προσέγγιση της οργάνωσης τείνει να καλλιεργεί τα ορθολογικά, αναλυτικά, και εργαλειακά χαρακτηριστικά που σχετίζονται με τα δυτικά στερεότυπα της αρρενωπότητας, ενώ υποβαθμίζει ικανότητες που θεωρούνται παραδοσιακά «γυναικείες», όπως είναι η διαίσθηση, η ικανότητα για φροντίδα, η κατανοητική υποστήριξη. Στην πορεία, η προσέγγιση αυτή έχει δημιουργήσει οργανώσεις οι οποίες, με περισσότερους από έναν τρόπους, ορίζουν «έναν

κόσμο ανδρών», όπου οι άνδρες και οι γυναίκες που έχουν μπει στη μάχη, κονταροχτυπιούνται και συνωστίζονται για θέσεις ισχύος, σαν τα ελάφια που διεκδικούν την αρχηγία της αγέλης τους.

Σύμφωνα με την άποψη πολλών συγγραφέων που ασχολούνται με τη σχέση μεταξύ φύλου και οργάνωσης, η κυρίαρχη επίδραση του άνδρα είναι ριζωμένη στις ιεραρχικές σχέσεις που απαντώνται στην πατριαρχική οικογένεια, η οποία, όπως έχει παρατηρήσει ο Wilhelm Reich, λειτουργεί σαν εργοστάσιο αυταρχικών ιδεολογιών. Σε πολλές τυπικές οργανώσεις ο ένας αμφισβητεί την εξουσία του άλλου, ακριβώς όπως τα παιδιά αμφισβητούν την πατρική εξουσία. Η παρατεταμένη εξάρτηση του παιδιού από τους γονείς διευκολύνει το είδος της εξάρτησης που θεσμοποιείται στη σχέση ανάμεσα σε αρχηγούς και ακολούθους, καθώς και στην πρακτική κατά την οποία οι άνθρωποι επιζητούν από τους άλλους να κάνουν κάτι προκειμένου να αντιμετωπιστούν προβληματικά ζητήματα. Στις οργανώσεις, όπως και στην πατριαρχική οικογένεια, το ψυχικό σθένος, το κουράγιο, και ο ηρωισμός, τα οποία έχουν ταυτοχρόνως και μια γεύση ναρκισσιστικού αυτοθαυμασμού, είναι χαρακτηριστικά που συνήθως εκτιμώνται, όπως επίσης και η αποφασιστικότητα και η αίσθηση του καθήκοντος που ο πατέρας περιμένει από το γιο του. Οι άνθρωποι-κλειδιά της οργάνωσης συχνά καλλιεργούν το ρόλο του πατέρα, δρώντας ως μέντορες απέναντι σε εκείνους που χρειάζονται βοήθεια ή προστασία.

Οι επικριτές της πατριαρχίας εισηγούνται ότι, εν αντιθέσει με τις μητριαρχικές αξίες, οι οποίες δίνουν έμφαση στην άνευ όρων αγάπη, την αισιοδοξία, την εμπιστοσύνη, τη συμπόνια, και σε μια ικανότητα διαίσθησης, δημιουργικότητας, και ευτυχίας, η ψυχική δομή της ανδροκρατούμενης οικογένειας τείνει να δημιουργεί ένα αίσθημα ανικανότητας που συνοδεύεται από ένα φόβο προς, αλλά και εξάρτηση από την εξουσία. Οι επικριτές αυτοί ισχυρίζονται ότι η επιρροή των μητριαρχικών αξιών θα έκανε την οργανωσιακή ζωή πολύ λιγότερο ιεραρχική και περισσότερο συμπάσχουσα και ολιστική, θα έδινε προτεραιότητα στα μέσα παρά στους σκοπούς, και θα ήταν πολύ περισσότερο ανεκτική στην ποικιλία και δεκτική στη δημιουργικότητα. Πολλές από αυτές τις παραδοσιακά γυναικείες αξίες είναι εμφανείς σε μη γραφειοκρατικές μορφές οργάνωσης, όπου η φροντίδα και η δικτύωση καθίστανται κυρίαρχοι τρόποι, αντικαθιστώντας την ισχύ και την ιεραρχία.

Αν θεωρήσουμε τις οργανώσεις ως υποσυνείδητες προεκτάσεις οικογενειακών σχέσεων, αποκτούμε ένα ισχυρό μέσο κατανόησης βασικών χαρακτηριστικών του εταιρικού κόσμου. Αποκτούμε μια ένδειξη ότι οι οργανώσεις είναι πιθανόν να αλλάζουν παράλληλα με τις αλλαγές που παρατηρούνται στις οικογενειακές δομές και τις γονικές σχέσεις. Βλέπουμε ότι οι γυναίκες και οι αξίες που σχετίζονται με το φύλο μπορούν να παίξουν σημαντικότατο ρόλο στο μετασχηματισμό του εταιρικού κόσμου. Όσο οι οργανώσεις κυριαρχούνται από πατριαρχικές αξίες, οι ρόλοι των γυναικών στις οργανώσεις θα παίζονται πάντα με «ανδρικούς» όρους. Ιδού η άποψη πολλών φεμινιστριών που επικρίνουν τη σύγχρονη εταιρεία: η πραγματική

πρόκληση που αντιμετωπίζουν οι γυναίκες οι οποίες θέλουν να επιτύχουν στο οργανωσιακό κόσμο, συνίσταται στην αλλαγή, υπό τη θεμελιωδέστερη έννοια, των οργανωσιακών αξιών.

ΟΡΓΑΝΩΣΗ, ΘΑΝΑΤΟΣ ΚΑΙ ΑΘΑΝΑΣΙΑ

Στο βιβλίο του *The Denial of Death (Η άρνηση του θανάτου)*, ο Ernest Becker προτείνει ότι το ανθρώπινο ον είναι «Θεός με πρωκτό». Ανάμεσα σε όλα τα ζώα, μόνο εμείς έχουμε συνείδηση του γεγονότος ότι θα πεθάνουμε, και είμαστε υποχρεωμένοι να διάγουμε το βίο έχοντας γνώση του παραδόξου ότι, ενώ μπορεί να είμαστε ικανοί για πνευματικές υπερβάσεις των ορίων του σώματός μας, η ύπαρξή μας εξαρτάται από την πεπερασμένη δομή της σάρκας και των οστών που τελικά θα χαθούν. Σύμφωνα με την άποψη του Becker, οι άνθρωποι δαπανούν μεγάλο μέρος της ζωής τους προσπαθώντας να αγνοήσουν την επερχόμενη πραγματικότητα του θανάτου, ωθώντας τους μακάβριους φόβους τους στα κατάβραθα του ασυνείδητου τους. Ο Becker επανεξημεριώνει, στην πραγματικότητα, τη φροϋδική θεωρία της απωθημένης σεξουαλικότητας, συνδέοντας τους παιδικούς φόβους, που σχετίζονται με τη γέννηση και την ανάπτυξη της σεξουαλικότητας, με τους φόβους που σχετίζονται με την ίδια μας την ανεπάρκεια, την τρωτότητα, και τη θνητότητα.

Οι απόψεις αυτές μας οδηγούν να κατανοήσουμε την κουλτούρα και την οργάνωση με νέο τρόπο. Για παράδειγμα, μας ενθαρρύνουν να κατανοήσουμε πολλές από τις συμβολικές μας ενέργειες και κατασκευές ως μέσα απόδρασης από την ίδια μας τη θνητότητα. Συμπορευόμενοι με άλλους στη δημιουργία της κουλτούρας, ως ένα σύνολο κοινώς αποδεκτών νοημάτων, πεποιθήσεων, ιδεών, και κοινωνικών πρακτικών, προσπαθούμε να τοποθετήσουμε τους εαυτούς μας σε κάτι μεγαλύτερο και περισσότερο στέρεο από εμάς τους ίδιους. Κατασκευάζοντας έναν κόσμο που μπορεί να ιδωθεί ως αντικειμενικός και πραγματικός, επαναβεβαιώνουμε τη συμπληγή και πραγματική φύση της ίδιας μας της ύπαρξης. Δημιουργώντας συστήματα συμβόλων που μας επιτρέπουν να συμμετέχουμε σε νοηματοδοτημένες συναλλαγές με τους άλλους, έχουμε επίσης τη δυνατότητα να βρούμε το νόημα της δικής μας ζωής. Μολονότι στις ώρες της γαλήνης αντιμετωπίζουμε θαρραλέα το γεγονός ότι θα πεθάνουμε, βιώνουμε το μεγαλύτερο μέρος της καθημερινής μας ζωής μέσα στην τεχνητή αίσθηση πραγματικού που δημιουργείται μέσω της κουλτούρας. Αυτή η ψευδαίσθηση του πραγματικού μάς βοηθά να συγκαλύπτουμε τον υποσυνείδητο φόβο μας ότι τα πάντα είναι εξαιρετικά τρωτά και εφήμερα.

Έτσι, όπως έδειξε ο Becker, τα τεχνήματα της κουλτούρας, όταν τα δει κανείς από τη σκοπιά του ίδιου μας του επικείμενου θανάτου, μπορούν να καταστούν κατανοητά ως συστήματα άμυνας που μας βοηθούν να δημιουργήσουμε την ψευδαίσθηση ότι είμαστε μεγαλύτεροι και ισχυρότεροι απ' ό,τι είμαστε στην πραγματικότητα. Η συνέχεια και η εξέλιξη που συναντά-

ται σε συστήματα θρησκειών, ιδεολογίας, εθνικής ιστορίας, και κοινώς αποδεκτών αξιών, μάς βοηθά να πιστέψουμε ότι είμαστε μέρος ενός μοτίβου που συνεχίζει πολύ πιο πέρα από τα όρια της δικής μας ζωής. Ως εκ τούτου, δεν προκαλεί έκπληξη το γεγονός ότι οι άνθρωποι υπερασπίζονται τόσο εύκολα τις βασικές τους πεποιθήσεις, ακόμη και αν αυτό σημαίνει ότι θα οδηγηθούν σε πόλεμο και θα έρθουν αντιμέτωποι με την πραγματικότητα του θανάτου. Κάνοντάς το αυτό, μπορούν να βοηθήσουν να διατηρηθεί ο μύθος της αθανασίας ενώ είναι ζωντανοί.

Αυτή η προσέγγιση προτείνει ότι μπορούμε να κατανοήσουμε τις οργανώσεις και πολλές συμπεριφορές εντός των οργανώσεων από τη σκοπιά της αναζήτησης της αθανασίας. Δημιουργώντας οργανώσεις, δημιουργούμε δομές δραστηριοτήτων που είναι μεγαλύτερες από τη ζωή και οι οποίες συχνά επιβιώνουν για πολλές γενιές. Ταυτιζόμενοι με τέτοιες οργανώσεις βρίσκουμε και οι ίδιοι νόημα και διάκριση. Καθώς επενδύουμε τον εαυτό μας στην εργασία μας, ο ρόλος μετατρέπεται σε πραγματικότητα, και καθώς προσδιορίζουμε τον εαυτό μας με βάση τα προϊόντα που παράγουμε ή τα χρήματα που κερδίζουμε, καθιστούμε τον εαυτό μας ορατό και πραγματικό απέναντι στον εαυτό μας. Δεν προκαλεί έκπληξη το γεγονός ότι ζητήματα επιβίωσης είναι τόσο σημαντικής προτεραιότητας για τις οργανώσεις, διότι διακυβεύονται πολύ περισσότερα πράγματα από την επιβίωση της ίδιας της οργάνωσης.

Αποκωδικοποιώντας την ασυνείδητη σημασία της σχέσης ανάμεσα στην αθανασία και την οργάνωση, συνειδητοποιούμε ότι, στην προσπάθειά μας να διαχειριστούμε και να οργανώσουμε τον κόσμο μας, επιδιώκουμε στην πραγματικότητα να διαχειριστούμε και να οργανώσουμε τους εαυτούς μας. Στο σημείο αυτό έχει ιδιαίτερη σημασία το γεγονός ότι πολλές από τις βασικότερες μας έννοιες σχετικά με την οργάνωση περιστρέφονται γύρω από την ιδέα της μετατροπής του πολύπλοκου σε απλό. Έτσι, η γραφειοκρατική προσέγγιση της οργάνωσης δίνει έμφαση στην αρετή της διάσπασης των δραστηριοτήτων και των λειτουργιών σε ευκρινώς καθορισμένες συνιστώσες. Σε μεγάλο μέρος της επιστήμης, καθώς και στην καθημερινή ζωή, διαχειριζόμαστε τον κόσμο μας απλοποιώντας τον· απλοποιώντας τον τον καθιστούμε επιδεκτικό σε έλεγχο. Κάνοντάς το αυτό, δημιουργούμε το μύθο ότι έχουμε τάχα τον έλεγχο και ότι είμαστε περισσότερο ισχυροί απ' ό,τι είμαστε στην πραγματικότητα. Μεγάλο μέρος της γνώσης μέσω της οποίας οργανώνουμε τον κόσμο μας μπορεί, λοιπόν, να θεωρηθεί ως μέσο προστασίας μας απέναντι στην ιδέα ότι, τελικά, ελάχιστα πράγματα κατανοούμε και ελέγχουμε. Η έπαρση συχνά συγκαλύπτει αδυναμία, και η ιδέα ότι τα ανθρώπινα όντα, όντας τόσο μικρά, ασήμαντα, και εφήμερα, μπορούν να οργανώσουν και να επικρατήσουν πάνω στη φύση, είναι, από πολλές απόψεις, σημάδι της ίδιας τους της τρωτότητας.

Οι άνθρωποι χρησιμοποιούν περίπλοκους μύθους, τελετουργίες, και τρόπους με τους οποίους εμπλέκονται στην καθημερινή ζωή για να υπερασπιστούν τους εαυτούς τους απέναντι στη συνειδητοποίηση της ίδιας τους

της τρωτότητας. Μια υπέροχη παρουσίαση του φαινομένου αυτού υπάρχει στη μελέτη των Richard Boland και Raymond Hoffman σχετικά με τη λειτουργία ενός μηχανουργείου που παρήγαγε εξασθιμάτα ειδικής επεξεργασίας, όπου οι δύσκολες συνθήκες εργασίας αντιμετωπιζόνταν με αστεία και χιούμορ. Οι εργασίες που είχαν να εκτελέσουν οι άνθρωποι ήταν συχνά επικίνδυνες και τα αστεία τις έκαναν ακόμη πιο επικίνδυνες. Η μελέτη δείχνει ότι τα αστεία βοηθούν τους ανθρώπους να αντιμετωπίσουν τις δύσκολες καταστάσεις στην εργασία τους και τα ερωτήματα που αφορούν στην ίδια τους την ταυτότητα, και τους επιτρέπουν να ασκήσουν κάποιον έλεγχο. Σε άλλα οργανωσιακά πλαίσια, οι διαδικασίες κατά τις οποίες τίθενται στόχοι, ο σχεδιασμός, καθώς και άλλου είδους τελετουργικές δραστηριότητες, επιτελούν μια παρόμοια λειτουργία. Θέτοντας προσωπικούς ή οργανωσιακούς στόχους, επανεπιβεβαιώνουμε την εμπιστοσύνη μας στο μέλλον. Επενδύοντας το χρόνο και την ενέργειά μας σε κάποιο έργο που μας αρέσει ιδιαίτερω, μετατρέπουμε το χρόνο που περνά σε κάτι συμπαγές και μόνιμο. Ενώ η φροϋδική ανάλυση θα θεωρούσε την υπερβολική έγνοια για παραγωγικότητα, σχεδιασμό, και έλεγχο, ως έκφραση μετουσιωμένων προοπτικών ενδιαφερόντων, η δουλειά του Becker μας βοηθά να την κατανοήσουμε ως μια προσπάθεια να διατηρήσουμε και να καταστήσουμε τη ζωή μας μόνιμη, σε πείσμα του θανάτου.

ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΚΑΙ ΑΓΩΝΙΑ

Στην ώριμη δουλειά του, και ειδικά στο βιβλίο του *Beyond the Pleasure Principle* (Πέραν της αρχής της ικανοποίησης), ο Freud κατέληξε να δίνει ολόένα και περισσότερη έμφαση στην εσωτερική πάλη του ανθρώπου ανάμεσα στα ένστικτα της ζωής και του θανάτου. Η σχέση αυτή κατέστη επίκεντρο μελέτης κυρίως για την Melanie Klein και τη λεγόμενη Αγγλική Σχολή της ψυχανάλυσης, η οποία έχει ως βάση της το Ινστιτούτο Tavistock στο Λονδίνο, οι οποίοι έχουν δαπανήσει πολύ χρόνο εξιχνιάζοντας την επίδραση που έχει η παιδική άμυνα απέναντι στην αγωνία, στην προσωπικότητα του ενηλίκου. Κατά τον προσδιορισμό των σχέσεων ανάμεσα στο συνειδητό και το ασυνείδητο, η σχολή της Melanie Klein έχει δώσει μεγάλη έμφαση στο ρόλο της μητέρας και στις σχέσεις ανάμεσα στο παιδί και το μητρικό στήθος. Έτσι, η δουλειά της Klein συμβάλλει στην αποκατάσταση μιας σημαντικής προκατάληψης που υπάρχει στη έρευνα του Freud, η οποία ήταν υπέρμετρα απασχολημένη με το ρόλο του πατέρα ως βασικής φιγούρας των πρώτων παιδικών εμπειριών και γι' αυτόν το λόγο είχε την τάση να αγνοεί ή να υποβαθμίζει τη σημασία του ρόλου που παίζει ο μητρικός θηλασμός.

Η δουλειά της Klein εδράζεται στην υπόθεση ότι, από την αρχή της ζωής του, ο άνθρωπος βιώνει μια ανησυχία που σχετίζεται με το ένστικτο του θανάτου και το φόβο της εξολόθρευσης, και ότι αυτός ο φόβος εσωτερικεύεται με τη μορφή μιας «αγωνίας καταδίωξης». Για να αντιμετωπίσει την

αγωνία αυτή το παιδί αναπτύσσει μηχανισμούς άμυνας, στους οποίους συμπεριλαμβάνεται ο διχασμός, η ενδοπροβολή, και η προβολή (βλέπε Έκθεμα 7.1). Σύμφωνα με την άποψη της Klein, το πρώτο σχετίζεται με το στήθος της μητέρας ή με το υποκατάστατό του, το οποίο ταυτίζεται με καλές και κακές εμπειρίες, που οδηγούν στο διαχωρισμό ανάμεσα στα αισθήματα αγάπης και μίσους. Ενώ οι εμπειρίες του «καλού μαστού» παρέχουν μια εστία επιβεβαίωσης και ολοκλήρωσης της ύπαρξης του παιδιού, αντίθετα οι εμπειρίες του «κακού μαστού» (όπου ο θηλασμός είναι απογοητευτικά αργός, ή δύσκολος) παίρνουν τη μορφή μιας εστίας άγχους καταδίωξης μέσα του. Αυτές οι αγωνίες προβάλλονται πάνω στον «κακό μαστό», ο οποίος συχνά γίνεται αντικείμενο θυμωμένης επίθεσης. Μολονότι ο διχασμός ανάμεσα στον καλό και τον κακό μαστό πραγματοποιείται στην ασυνείδητη φανταστική ζωή του παιδιού, η επίδρασή του είναι πραγματική: Μεταφράζεται σε συγκεκριμένα μοτίβα αισθημάτων, σχέσεων αντικειμένων, και διαδικασιών σκέψης που έχουν σημαντικές επιπτώσεις στη μετέπειτα ζωή του.

Σύμφωνα με την άποψη της Klein, η διαμόρφωση του Εγώ αρχίζει με αυτές τις πολύ πρώιμες εμπειρίες, όπου ο «καλός μαστός» παρέχει μια εστία ολοκλήρωσης που βοηθά να καταπολεμηθούν οι καταστρεπτικές δυνάμεις που προβάλλονται πάνω στον «κακό μαστό». Το παιδί διαχωρίζει τα καλά από τα κακά αισθήματα: εσωτερικεύει, εξιδανικεύει, και απολαμβάνει τα καλά, συχνά ως μέσο άρνησης της ύπαρξης απειλητικών καταστάσεων, ενώ επιτίθεται στα κακά, συχνά προβάλλοντάς τα στον εξωτερικό κόσμο. Η ζωή του βρέφους τείνει, λοιπόν, να καταστεί ένας κόσμος ακραίων συναισθημάτων, στον οποίο είναι ορατά τα χαρακτηριστικά του Εγώ που σχετίζονται με την εξιδανίκευση, την προβολή, και την άρνηση. Σύμφωνα με την άποψη της Klein, τα χαρακτηριστικά αυτά σχετίζονται τόσο με την κανονική όσο και με τη μη κανονική ανάπτυξη. Το βρέφος περνά από μια φάση καταδίωξης (παρανοϊκή-σχιζοειδή) κατά τους πρώτους λίγους μήνες της ζωής του και στη συνέχεια εισέρχεται σε μια «καταθλιπτική θέση», στην οποία το παιδί αρχίζει να συνειδητοποιεί ότι ο καλός και ο κακός μαστός είναι ένα και το αυτό, και ότι έχει μισήσει και επιτεθεί σε αυτό που έχει επίσης αγαπήσει τόσο πολύ. Η Klein πίστευε ότι η απαραίτητη σύνθεση ανάμεσα στις αγαπημένες και μισητές όψεις του μαστού οδηγεί σε θρήνο και ενοχή, τα οποία αντιπροσωπεύουν ζωτικής σημασίας εξελίξεις στη συναισθηματική και διανοητική ζωή του παιδιού. Πίστευε ότι αν οι φόβοι καταδίωξης που βρίσκονται μέσα στο βρέφος παραμείνουν ισχυροί, τότε το βρέφος έχει μεγάλη δυσκολία να εγκαταλείψει την παρανοϊκή-σχιζοειδή θέση και να προχωρήσει προς την απαραίτητη καταθλιπτική φάση. Στην περίπτωση αυτή, αυτές οι πρώιμες εμπειρίες μπορεί να αποτελέσουν εστίες φόβου, μίσους, ζήλιας, απληστίας, θυμού, σαδισμού, έντονης απογοήτευσης, ενοχής, παράνοιας, εμμονών, κατάθλιψης, φαντασιώσεων, και άλλων συναισθημάτων που μεταφέρονται στο ασυνείδητο και μεταβιβάζονται σε άλλα αντικείμενα και σχέσεις. Η θεωρία της Klein σχετικά με την ανθρώπινη ανάπτυξη προτείνει, λοιπόν, ότι πολλές από τις διαταραχές που ο Freud α-

πέδωσε στην ανθρώπινη σεξουαλικότητα έχουν τις απαρχές τους σε πρώιμα μοτίβα «σχέσεων αντικειμένου».

Η προσέγγιση της Klein σχετικά με την ανάλυση των «σχέσεων αντικειμένου» προτείνει ότι ο ενήλικος αναπαράγει στις εμπειρίες του τις άμυνες απέναντι στις αγωνίες που μορφοποιήθηκαν αρχικά, στα πρώιμα στάδια της βρεφικής ηλικίας, ενώ οι τεχνικές του διχασμού, της προβολής, της ενδοπροβολής, της εξιδανίκευσης, και της άρνησης διαμορφώνουν τον τρόπο με τον οποίο καλλιεργούμε σχέσεις με τον εξωτερικό μας κόσμο. Σύμφωνα με την προσέγγιση αυτή, είναι δυνατόν να κατανοήσουμε τη δομή, τη διαδικασία, την κουλτούρα, ακόμη και το περιβάλλον μιας οργάνωσης με όρους ασυνείδητων μηχανισμών άμυνας, που αναπτύσσουν τα μέλη της ώστε να αντιμετωπίσουν τις ατομικές και συλλογικές αγωνίες.

Αυτή η προσέγγιση της οργανωσιακής ανάλυσης έχει αναπτυχθεί συστηματικά από πολλά μέλη του Ινστιτούτου Tavistock. Για παράδειγμα, στην ανάλυσή του σχετικά με την ομαδική συμπεριφορά, ο Wilfred Bion έχει δείξει ότι οι ομάδες συχνά υποτροπιάζουν και επιστρέφουν σε μοτίβα παιδικής συμπεριφοράς, για να προστατεύσουν τους εαυτούς τους από άβολες πλευρές του πραγματικού κόσμου. Όταν μια ομάδα είναι πλήρως απορροφημένη από ένα έργο, οι ενέργειές της συνήθως χρησιμοποιούνται και προσανατολίζονται έτσι ώστε να κρατούν την ομάδα σε επαφή με μια εξωτερική πραγματικότητα κάποιου είδους. Ωστόσο, όταν ανακύπτουν προβλήματα που αμφισβητούν τη λειτουργία της ομάδας, η ομάδα τείνει να αποσύρει τις ενέργειές της από την εκτέλεση του έργου αυτού και τις χρησιμοποιεί για να υπερασπίσει τον εαυτό της απέναντι σε άγχη που συνδέονται με τη νέα κατάσταση. Όλοι μας έχουμε βιώσει κάτι τέτοιο με τον έναν ή τον άλλο τρόπο στην προσωπική μας ζωή και σε αναρίθμητες οργανωσιακές περιστάσεις, όπου καθιστάμεθα τόσο αγχώδεις σε σχέση με τη δυναμική μιας κατάστασης ώστε χάνουμε επαφή με το έργο που υποτίθεται ότι πρέπει να επιτελέσουμε. Οι αγωνίες μας σχετικά με τη λειτουργία της ομάδας ακυρώνουν τις αγωνίες που σχετίζονται με το ρόλο της ομάδας στον ευρύτερο κόσμο. Ο Bion έχει δείξει ότι σε τέτοιες αγχογόνες καταστάσεις οι ομάδες τείνουν να επανέρχονται σε ένα από τα τρία είδη λειτουργίας, τα οποία χρησιμοποιούν διαφορετικά είδη άμυνας απέναντι στο άγχος.

Σε κάποιες ομάδες υιοθετείται μια λειτουργία τύπου *εξάρτησης*. Υποτίθεται ότι η ομάδα χρειάζεται κάποιον είδους ηγεσία ώστε να ξεπεράσει τη δύσκολη θέση στην οποία βρίσκεται. Η προσοχή της ομάδας απομακρύνεται από το συγκεκριμένο πρόβλημα και προβάλλεται σε κάποιο συγκεκριμένο άτομο. Τα μέλη της ομάδας συχνά διακηρύσσουν ότι είναι ανίκανα να αντιμετωπίσουν την κατάσταση και εξιδανικεύουν τα χαρακτηριστικά του επιλεγμένου ηγέτη. Μερικές φορές η ομάδα προβάλλει τις ενέργειές της σε κάποιο ελκυστικό σύμβολο που ανήκει στο παρελθόν της· τα μέλη της ομάδας εκθειάζουν τον τρόπο με τον οποίο γίνονταν τα πράγματα στο παρελθόν, αντί να επιχειρούν να διαχειριστούν την τρέχουσα πραγματικότητα. Μέσα σε τέτοιο κλίμα είναι εύκολο για τον εν δυνάμει ηγέτη να βγει μπρο-

στά και να αναλάβει τις υποθέσεις της ομάδας. Εντούτοις, η ηγετική φιγούρα συνήθως κληρονομεί μια εξαιρετικά δύσκολη κατάσταση, καθώς και μόνο η ύπαρξη ενός ηγέτη παρέχει μια καλή δικαιολογία για προσωπική αδράνεια από τη μεριά των υπολοίπων. Ο ηγέτης θα πρέπει επίσης να ενσωματώνει τα χαρακτηριστικά εκείνα που φαντασιούνται τα μέλη της ομάδας, τα οποία προβάλλουν τις επιθυμούμενες όψεις του δικού τους Εγώ πάνω στη φιγούρα του ηγέτη. Αυτό συχνά έχει ως αποτέλεσμα την αποτυχία του ηγέτη να ανταποκριθεί στις προσδοκίες και την αντικατάστασή του μετά από λίγο από κάποιο άλλο άτομο, το οποίο είναι συχνότατα ένα από τα λιγότερο ικανά μέλη της ομάδας. Και αυτό το άτομο συνήθως αποτυγχάνει, και έτσι τα προβλήματα παραμένουν, και πιθανόν οδηγούν σε κατακερματισμό και εσωτερικό πόλεμο μέσα στην ομάδα. Έτσι, η λειτουργία της ομάδας τείνει να ακινητοποιείται ενώ καθώς κάθε είδους μικροκαβγάδες και έριδες γίνονται υποκατάστατα της πραγματικής δράσης.

Σύμφωνα με ένα άλλο είδος λειτουργίας, μια ομάδα μπορεί να επιχειρήσει να αντιμετωπίσει τα προβλήματά της μέσω αυτού που ο Bion αποκαλεί *ταίριασμα*. Ο όρος σημαίνει μια φαντασίωση κατά την οποία τα μέλη της ομάδας καταλήγουν να πιστεύουν ότι θα εμφανιστεί ένας μεσσίας που θα σώσει την ομάδα από τους φόβους και τα άγχη της. Η ομάδα εξαρτάται τόσο πολύ από την εμφάνιση μιας τέτοιας μορφής, ώστε η ικανότητά της για αποτελεσματική δράση παραλύει εντελώς.

Ένα τρίτο είδος λειτουργίας είναι αυτό που ο Bion περιγράφει ως *μάχη-φυγή*, κατά την οποία η ομάδα τείνει να προβάλλει τους φόβους της πάνω σε κάποιον είδους εχθρό. Ο εχθρός αυτός ενσωματώνει την ασυνείδητη αγωνία καταδίωξης που βιώνει η ομάδα. Ο εχθρός μπορεί να πάρει τη μορφή ενός ανταγωνιστή στο ίδιο περιβάλλον, μιας κυβερνητικής ρύθμισης, μιας δημόσιας στάσης, ή ενός συγκεκριμένου ατόμου ή οργάνωσης που μοιάζει να είναι «έτοιμη να μας φάει». Παρ' ότι συσπειρώνει την ομάδα και καθιστά δυνατή μια ισχυρή μορφή ηγεσίας, η διαδικασία μάχης-φυγής τείνει να διαστρεβλώνει τον άποψη της ομάδας για την πραγματικότητα και, κατά συνέπεια, την ικανότητα της ομάδας να αντιμετωπίζει την πραγματικότητα. Τις περισσότερες φορές δαπανάται χρόνος και ενέργεια στις μάχες ή στην προστασία της ομάδας από τον εικάζόμενο κίνδυνο, παρό στην επίτευξη μιας περισσότερο ισορροπημένης θέωσης των προβλημάτων που είναι εμφανή στη συγκεκριμένη κατάσταση.

Ένα καλό παράδειγμα αυτής της διαδικασίας αποτελεί ο τρόπος με τον οποίο οι κατασκευαστικές εταιρείες αυτοκινήτων, αλλά και πολλοί άλλοι κλάδοι της βιομηχανίας της Βόρειας Αμερικής, αντέδρασαν αρχικά στην πρόκληση που ετέθη από την εισαγωγή προϊόντων από την Ιαπωνία και από άλλες περιοχές της Ασίας. Παρ' ότι αυτή η νέα πηγή ανταγωνισμού ήταν πολύ πραγματική ως προς τα αποτελέσματά της, η αποκλειστική ενασχόληση με «τον εχθρό» και την ανάγκη για μάχη ή προστασία με νομοθετικά μέσα και περιορισμό των εισαγωγών, εξέτρεψε την προσοχή από μια εξίσου σημαντική πλευρά της κατάστασης: την ανάγκη επανεξέτασης της

φύσης των εγχώριων προϊόντων ώστε να βρεθούν πιθανοί τρόποι τροποποίησης ή βελτίωσής τους που θα τα καθιστούσαν ανταγωνιστικά στις νέες συνθήκες της αγοράς. Η απόκριση του τύπου μάχη-φυγή που παρουσιάστηκε στο παράδειγμα αυτό αντιστοιχεί σε μια ασυνείδητη παράνοια που είναι συνήθης σε πολλές ομαδικές καταστάσεις.

Η σημασία αυτών των ιδεών για την κατανόηση της δυναμικής της ηγεσίας, των ομαδικών διαδικασιών, της θέσπισης της οργανωσιακής κουλτούρας, των σχέσεων ανάμεσα στην οργάνωση και το περιβάλλον, και άλλων καθημερινών πλευρών της οργανωσιακής λειτουργίας είναι προφανής. Οι μηχανισμοί άμυνας που αποσαφήνισαν οι Klein και Bion διατρέχουν σχεδόν το σύνολο της οργανωσιακής δραστηριότητας. Οι άνθρωποι κατασκευάζουν πραγματικότητες στις οποίες οι απειλές και οι έγνοιες που βρίσκονται μέσα στο ασυνείδητο ενσωματώνονται στις δομές έτσι ώστε να αντιμετωπιστεί η αγωνία που σχετίζεται με τον εξωτερικό κόσμο. Οι άνθρωποι μπορεί να προβάλλουν αυτές τις ασυνείδητες ανησυχίες ως άτομα ή μέσω μοτίβων ασυνείδητης συμπαγνίας, η οποία αντιστοιχεί σε κοινούς φόβους και έγνοιες, καθώς και σε μια γενική αγωνία.

Αυτές οι ιδέες μπορούν επίσης να εξηγήσουν πολλές από τις περισσότερες τυπικές όψεις της οργάνωσης. Παράδειγματος χάριν, οι Elliott Jaques και Isobel Menzies, πρώην μέλη του Ινστιτούτου Tavistock, έχουν δείξει ότι κάποιες όψεις της οργανωσιακής δομής μπορούν να κατανοηθούν ως κοινωνικές άμυνες απέναντι στο άγχος. Ο Jaques έχει δείξει ότι πολλοί οργανωσιακοί ρόλοι παρέχουν διαφόρων ειδών παρανοϊκή αγωνία ή άγχος καταδίωξης, υπό την έννοια ότι οι άνθρωποι προβάλλουν άσχημα αντικείμενα και άσχημα ένστικτα σε αυτόν που κατέχει ένα συγκεκριμένο ρόλο, ο οποίος, τις περισσότερες φορές, εσωτερικεύει αυτές τις προβολές ή τις εκτρέπει προς άλλες κατευθύνσεις. Έτσι, ο καπετάνιος ενός πλοίου θεωρείται τυπικά υπεύθυνος για πολλά στραβά, ακόμη και αν δεν είναι πραγματικά ο ίδιος υπεύθυνος γι' αυτά. Κοιγή, υποσυνείδητη πεποίθηση όλων είναι ότι εκείνος είναι συνήθως η πηγή όλων των προβλημάτων, και με τον τρόπο αυτόν το πλήρωμα απαλλάσσεται από τους δικούς του εσωτερικούς διώκτες. Η ίδια διαδικασία επιτρέπει την εύκολη εξιδανίκευση του καπετάνιου ως καλή, προστατευτική φιγούρα. Υπάρχουν πάντα τα ανάλογα μαύρα πρόβατα στις οργάνώσεις που επιτελούν παρόμοιες λειτουργίες – άνθρωποι που παίζουν ρόλους τους οποίους όλοι «θα απεχθάνονταν ευχαρίστως», βολικοί «ταραξίες» και «απροσάρμοστοι», και άνθρωποι που «απλώς δεν ακολουθούν τους καθιερωμένους κανόνες». Όλοι αυτοί παρέχουν μια εστία για ασυνείδητο θυμό και σαδιστικές τάσεις που χαλαρώνουν την ένταση στην ευρύτερη οργάνωση και την κρατούν ενωμένη.

Ο Jaques έχει δείξει ότι αυτού του είδους η άμυνα απέναντι στο παρανοϊκό άγχος αποτελεί συχνά χαρακτηριστικό των σχέσεων ανάμεσα στους εργαζομένους και τη διεύθυνση. Έτσι, άσχημα ένστικτα προβάλλονται πάνω σε διαφορετικές ομάδες οι οποίες μετατρέπονται με τον τρόπο αυτό σε κακούς ή σε πηγές προβλημάτων, και οι οποίες καθίστανται αντικείμενο εκδι-

κητικής στάσης και δράσης. Η διαδικασία συναντάται επίσης σε πολλά μοτίβα διαοργανωσιακών σχέσεων. Παράδειγματος χάριν, ο Robert Chaton χαρακτηρίζει πολλές από τις σχέσεις ανάμεσα στην κυβέρνηση και τις επιχειρήσεις ως «ρυθμιστικό σαδισμό», κατά τον οποίο οι ρυθμιστές (regulators) επιβάλλουν επιβαρυντικές και περιττές απαιτήσεις στους διοικούμενους. Η ίδια διαδικασία παρατηρείται επίσης στον τρόπο με τον οποίο οι οργανώσεις που λειτουργούν σε ανταγωνιστικά περιβάλλοντα επιχειρούν να κυριαρχήσουν, να τιμωρήσουν, και να ελέγξουν είτε τις αντίπαλες εταιρείες, είτε άλλες οργανώσεις με τις οποίες συνεργάζονται, αλλά επίσης και στον τρόπο με τον οποίο κάποιες οργανώσεις τιμωρούν τους εαυτούς τους. Για παράδειγμα, μπορεί κάποιο τμήμα μιας οργάνωσης να επιχειρήσει να δημιουργήσει τιμωρά προβλήματα για κάποιο άλλο τμήμα, ή να εντάξει διάφορα είδη τιμωρίας στις γενικές του πολιτικές και διεργασίες. Αυτό γίνεται πάρα πολύ εμφανές σε περιόδους οικονομικής ύφεσης, όταν βασικά άτομα συχνά παίρνουν μεγάλη ευχαρίστηση από το ότι «σφίγγουν τα λουριά» στο θέμα των οργανωσιακών πρακτικών και προνομίων που είχαν εδραιωθεί κατά τα προηγούμενα χρόνια των «παχών αγελάδων». Παρόμοιες στάσεις συναντώνται στο πεδίο των σχέσεων εργαζομένων-διοίκησης, όπου μια εξασθενημένη θέση των συνδικάτων μπορεί να ανοίξει το δρόμο για το «χτύπημα των σωματείων», και για μειζονες αναδομήσεις που υποκινούνται όχι μόνο από μια αυθεντική ανάγκη εκλογίκευσης των εργασιακών πρακτικών αλλά και από επιθυμία εκδίκησης και τιμωρίας συγκεκριμένων ατόμων και ομάδων.

Η Isobel Menzies έχει αναπτύξει αντιλήψεις οι οποίες συνάδουν με τις προηγούμενες παρατηρήσεις. Σε μια πρωτοποριακή μελέτη που αφορά στην εργασία των νοσοκόμων δείχνει ότι οι άμυνες ενάντια στο άγχος καθορίζουν, από πολλές απόψεις, τον τρόπο με τον οποίο οργανώνεται η εργασία της φροντίδας των αρρώστων. Όπως είναι ευρέως γνωστό, οι νοσοκόμες συχνά έχουν να αντιμετωπίσουν καταθλιπτικά καθήκοντα τα οποία μπορεί να γεννήσουν ανάμεικτα συναισθήματα οίκτου, συμπόνιας, αγάπης, ενοχής, φόβου, μίσους, ζήλιας, και πικρίας. Έτσι, στο επάγγελμα των νοσοκόμων, ο επιμερισμός της σχέσης νοσοκόμου-ασθενούς σε διακριτά καθήκοντα που κατανέμονται σε διαφορετικές νοσοκόμες, η αποπροσωποποίηση, η κατηγοριοποίηση, και η άρνηση της σημασίας του ασθενούς ως άτομο προς χάριν του ασθενούς ως «περίπτωση», καθώς επίσης και η αποστασιοποίηση και η άρνηση των προσωπικών αισθημάτων, είναι πολλές φορές σημαντικές όχι μόνο από γραφειοκρατική άποψη αλλά και για ασυνείδητους λόγους. Αποτελούν μηχανισμούς μέσω των οποίων προσπαθεί κάποιος να τα βγάλει πέρα. Ορισμένες φορές συμβάλλουν στην αποτελεσματικότητα του συστήματος υγείας. Άλλες πάλι, δημιουργούν προβλήματα. Και στις δύο περιπτώσεις, μπορεί να είναι εξαιρετικά δύσκολο να απομακρυνθούν ή να τροποποιηθούν.

Σε μια άλλη μελέτη πάλι, ο Abraham Zaleznik του Harvard Business School έχει δείξει ότι μοτίβα ασυνείδητου άγχους ασκούν συχνά αποφαι-

στική επιρροή στο κτίσιμο συνασπισμών και στην πολιτική της οργανωσιακής ζωής. Σε ορισμένες περιπτώσεις οι ηγέτες δεν είναι σε θέση να αναπτύξουν στενές σχέσεις με τους συνεργάτες τους και τους υφισταμένους τους εξαιτίας ασυνείδητων φόβων, ή εξαιτίας κάποιας μορφής ασυνείδητου θυμού ή ζήλιας που τους οδηγούν να δυσανασχετούν απέναντι σε κάθε ίχνος αντιπαλότητας. Τέτοιες ανησυχίες μπορεί να υποκινήσουν τους ηγέτες να διατηρήσουν τον έλεγχο με βάση τον κανόνα του διαίρει και βασιλεύει έτσι ώστε να διασφαλίσουν ότι οι υφιστάμενοι είναι «στη θέση τους». Συχνά οι ασυνείδητοι φόβοι εμποδίζουν τον ηγέτη να δεχτεί ειλικρινή βοήθεια και συμβουλή. Παραδείγματος χάριν, πρακτικές προτάσεις που κατατίθενται από τους υφισταμένους, μπορεί να ερμηνευτούν ως ενδείξεις αντιπαλότητας και για το λόγο αυτόν να απορριφθούν ή να καταπνιγούν, ανεξαρτήτως του αν έχουν πλεονεκτήματα ή όχι. Όταν οι σχέσεις κυριαρχούνται από τέτοιου είδους ασυνείδητο ανταγωνισμό, ο ηγέτης συχνά απομονώνεται, και το γεγονός αυτό δημιουργεί ιδανικές συνθήκες για τη σύμπραξη των υφισταμένων, και μπορεί να οδηγήσει στην απογοήτηση του ηγέτη. Με τον τρόπο αυτόν, οι ασυνείδητες προβολές πολλές φορές αυτοπραγματώνονται.

Είναι εύκολο να δει κανείς ότι τα μοτίβα νοημάτων που διαπλάθουν την εταιρική κουλτούρα και υποκουλτούρα μπορεί να έχουν επίσης και ασυνείδητη σημασία. Οι κοινές αξίες που κρατούν την οργάνωση ενωμένη συνήθως εκπηγάσκουν από κοινές ανησυχίες που λανθάνουν κάτω από την επιφάνεια της ενσυνείδητης επίγνωσης. Για παράδειγμα, σε οργανώσεις που προβάλλουν μια εικόνα ομαδικότητας, τις πιο πολλές φορές λειτουργούν διάφορα είδη διαιρετικών μηχανισμών, οι οποίοι εξιδανικεύουν τα ποιοτικά χαρακτηριστικά των μελών της ομάδας ενώ ταυτοχρόνως προβάλλουν φόβους, θυμό, ζήλια, και άλλα άσχημα ένστικτα πάνω σε πρόσωπα και αντικείμενα τα οποία δεν αποτελούν μέρος της ομάδας. Όπως και στον πόλεμο, η ικανότητα που έχει κάποιος να δημιουργεί αισθήματα ενότητας και σκοπού εξαρτάται από την ικανότητά του να εκτρέπει τα καταστροφικά ένστικτα προς τον εχθρό. Στη συνέχεια, η ομάδα έρχεται αντιμέτωπη με τα ένστικτα αυτά ως «πραγματικές» απειλές.

Σε οργανώσεις που χαρακτηρίζονται από εσωτερικές προστριβές ή από κάποιο ήθος που συνεπάγεται ανταγωνισμό μέχρι θανάτου, αυτά τα καταστροφικά ένστικτα τις πιο πολλές φορές απελευθερώνονται εντός της οργάνωσης, δημιουργώντας μια κουλτούρα η οποία τρέφεται με διαφόρων ειδών σαδισμούς παρά με προβολή του σαδισμού της αλλού. Παραδείγματος χάριν, βαθιά ριζωμένη ζήλια μπορεί να οδηγήσει τους ανθρώπους να μπλοκάρουν την επιτυχία των συναδέλφων τους, διότι φοβούνται ότι δεν θα μπορέσουν να είναι και οι ίδιοι εξίσου επιτυχημένοι. Αυτή η κρυμμένη διαδικασία μπορεί να υπονομεύει την ικανότητα της ανάπτυξης ομαδικής συνεργασίας, η οποία απαιτεί από τα μέλη της οργάνωσης να απολαμβάνουν την επιτυχία τόσο μέσα από τη σύναψη δεσμών με άλλους επιτυχημένους ανθρώπους όσο και μέσα από τα δικά τους επιτεύγματα. Και εδώ πάλι, οι εμμένουσες αγωνίες καταδίωξης, οι οποίες αναπόφευκτα παρεμποδίζουν

τη μάθηση, διότι αποτρέπουν τους ανθρώπους από το να δέχονται κριτική και να διορθώνουν τα λάθη τους, μπορεί να οδηγήσουν σε μια κουλτούρα που χαρακτηρίζεται από όλων των ειδών τις εντάσεις και τις άμυνες.

Τέτοιες θεωρήσεις υποδεικνύουν ότι μπορεί να υπάρχουν περισσότερα πράγματα στην εταιρική κουλτούρα από αυτά που είναι εμφανή στη δημοφιλή ιδέα ότι μπορούμε να «διαχειριστούμε την κουλτούρα». Η κουλτούρα, όπως και η οργάνωση, μπορεί να μην είναι αυτό που φαίνεται ότι είναι. Η κουλτούρα μπορεί να είναι σημαντική διότι μας βοηθά να αποφύγουμε μια εσωτερική πραγματικότητα ή διότι μας βοηθά, εξίσου καλά, να αντιμετωπίσουμε μια εξωτερική πραγματικότητα στην καθημερινή μας ζωή.

ΟΡΓΑΝΩΣΗ, ΚΟΥΚΛΕΣ ΚΑΙ ΑΡΚΟΥΔΑΚΙΑ

Όταν ήμασταν παιδιά, οι περισσότεροι από μας είχαμε ένα αγαπημένο παιχνίδι-ζωάκι, ή μια αγαπημένη κουβέρτα, ένα κομμάτι ύφασμα, ή κάποιο άλλο αγαπημένο αντικείμενο, στο οποίο δίναμε όλη μας την προσοχή και με το οποίο ήμασταν ουσιαστικά αχώριστοι. Ο ψυχαναλυτής Donald Winnicott έχει αναπτύξει μια θεωρία συναφή με τη δουλειά της Klein πάνω στις σχέσεις αντικειμένου, η οποία τονίζει τον κείμενο ρόλο που παίζουν τέτοια «μεταβατικά αντικείμενα» στην ανάπτυξη του ανθρώπου. Ο Winnicott προτείνει ότι έχουν κρίσιμη σημασία στην ανάπτυξη των διακρίσεων ανάμεσα στο «εγώ» και το «μη εγώ», δημιουργώντας αυτό που αποκαλεί «περιοχή ψευδαίσθησης» που βοηθά το παιδί να αναπτύξει σχέσεις με τον εξωτερικό κόσμο. Αυτά τα αντικείμενα παρέχουν, ουσιαστικά, μια γέφυρα ανάμεσα στον εσωτερικό κόσμο του παιδιού και τον εξωτερικό κόσμο. Αν το αγαπημένο αντικείμενο ή φαινόμενο τροποποιείται (π.χ. κάποιος πλένει ή καθαρίζει το αρκουδάκι του), τότε το παιδί μπορεί να αισθανθεί ότι, κατά κάποιον τρόπο, απειλείται η ίδια του η ύπαρξη.

Κατά την άποψη του Winnicott, τέτοιες σχέσεις με αντικείμενα εξακολουθούν να υφίστανται σε όλη τη διάρκεια της ζωής του ανθρώπου, καθώς η κούκλα, το αρκουδάκι, ή η κουβέρτα αντικαθίστανται σταδιακά από άλλα αντικείμενα και εμπειρίες που διαμεσολαβούν ανάμεσα στις σχέσεις κάποιου με τον κόσμο, και συμβάλλουν στη διατήρηση της αίσθησης ταυτότητας. Στη ζωή μας ως ενηλίκων, ένα πολύτιμο απόκτημα, μια συλλογή από γράμματα, ένα λατρεμένο όνειρο, ή ίσως και ένα πολύτιμο χαρακτηριστικό, ή δεξιότητα, ή ικανότητα, μπορεί να καταλήξει να λειτουργεί ως υποκατάστατο για την κούκλα μας που χάθηκε, ή για το αρκουδάκι, συμβολίζοντας και επιβεβαιώνοντας το ποιοι πραγματικά είμαστε και πού στεκόμαστε σε σχέση με τον ευρύτερο κόσμο. Παρ' ότι παίζουν έναν κρίσιμη σημασίας ρόλο συνδέοντάς μας με την πραγματικότητα, τα αντικείμενα αυτά και οι εμπειρίες μπορεί, σε ορισμένες περιπτώσεις, να αποκτήσουν τη θέση ενός φετιχ ή μιας εμμονής την οποία είμαστε ανίκανοι να αποβάλουμε. Σε αυτές τις περιπτώσεις, η ανάπτυξη του ενηλικίου παρεμποδίζεται και διαστρεβλώνεται, ενώ η άκαμπτη προσήλωση σε μια συγκεκριμένη όψη του

κόσμου καθιστά δύσκολο να προχωρήσουμε και να αντιμετωπίσουμε τη μεταβαλλόμενη φύση του περιβάλλοντός μας. Με άλλα λόγια, οι ενήλικοι, όπως και τα παιδιά, μπορούν να αποκτήσουν υπερβολική προσήλωση στην άνεση και την ασφάλεια που παρέχουν τα δικά τους μεταμφιεσμένα αρκουδάκια!

Αν ο Winnicott έχει δίκιο, τότε οι θεωρίες σχετικά με τα μεταβατικά φαινόμενα και τις σχετικές με αυτά περιοχές ψευδαισθήσεων συμβάλλουν στην κατανόηση, από τη μεριά μας, του τρόπου με τον οποίο εμπλεκόμαστε και κατασκευάζουμε την οργανωσιακή πραγματικότητα. Μας παρέχουν επίσης μια καλή οπτική γωνία σχετικά με το ρόλο που παίζει το ασυνείδητο στη διαμόρφωση των αλλαγών αλλά και στην αντίσταση απέναντί τους.

Τα ζητήματα αυτά έχουν μελετηθεί σε βάθος από τον Harold Bridger του Ινστιτούτου Tavistock, ο οποίος έχει παρουσιάσει πολυάριθμα σεμινάρια που στοχεύουν στη διερεύνηση της ασυνείδητης σημασίας των μεταβατικών φαινομένων στην οργανωσιακή ζωή. Η οπτική γωνία που προτείνει μας βοηθά να καταλάβουμε ότι πολλές οργανωσιακές διευθετήσεις μπορούν από μόνες τους να χρησιμεύουν ως μεταβατικά φαινόμενα: παίζουν έναν κρίσιμη σημασίας ρόλο στον ορισμό της φύσης και της ταυτότητας των οργανώσεων και των μελών τους, καθώς και στη διαμόρφωση στάσεων οι οποίες μπορούν να παρεμποδίσουν τη δημιουργικότητα, τις καινοτομίες, και τις αλλαγές. Παραδείγματος χάριν, σε πολλές οργανώσεις, κάποια συγκεκριμένη πλευρά της οργανωσιακής δομής ή της εταιρικής κουλτούρας μπορεί να καταλήξει να αποκτήσει ιδιαίτερη σημασία, και να συντηρηθεί και να διατηρηθεί ακόμη και σε πείσμα κάποιας μεγάλης πίεσης για αλλαγή. Μια οικογενειακή επιχείρηση μπορεί να προσκολληθεί σε μια συγκεκριμένη όψη της ιστορίας της και της αποστολής της, μολονότι μωρα λειτουργεί κάτω από νέες συνθήκες, όπου αυτή η όψη είναι πλέον άσχετη. Κάποιοι πρόεδροι των εργατικών σωματείων, ή κάποια ομάδα εργαζομένων, μπορεί να θέλουν να αγωνιστούν μέχρι θανάτου για να υπερασπιστούν μια συγκεκριμένη αρχή ή ένα σύνολο κεκτημένων δικαιωμάτων που είχαν κερδηθεί σε προηγούμενες μάχες, παρ' ότι δεν έχουν πια καμιά πραγματική αξία για τα μέλη τους. Ένας μάνατζερ ή κάποια ομάδα εργασίας μπορεί να επιμένει ότι έχει το δικαίωμα και την ευχέρεια να πάρει συγκεκριμένες αποφάσεις ή να εκτελέσει την εργασία με συγκεκριμένο τρόπο αντιστοίχως, παρ' ότι αν πιεστεί θα αναγνωρίσει ότι οι απαιτήσεις αυτές είναι περισσότερο λειτουργικές παρά ουσιαστικής υφής.

Σε καθεμιά από αυτές τις περιπτώσεις το φαινόμενο που πρόκειται να συντηρηθεί μπορεί να έχει μεταβατική σημασία για τους εμπλεκόμενους. Ακριβώς όπως τα παιδιά μπορεί να στηρίζονται στην παρουσία της κούκλας ή της αρκουδίτσας για να επιβεβαιώσουν ποιοί είναι και πού βρίσκονται, έτσι και οι μάνατζερ ή οι εργαζόμενοι μπορεί να στηρίζονται σε κάτι αντίστοιχο για να ορίσουν τη δική τους αίσθηση ταυτότητας. Όταν αυτά τα φαινόμενα αμφισβητούνται, αμφισβητούνται οι βασικές ταυτότητες. Έτσι, ο φόβος της απώλειας που αυτό συνεπάγεται δημιουργεί συχνά μια αντίδρα-

ση η οποία μπορεί να είναι εντελώς δυσανάλογη σε σχέση με τη σημασία του συγκεκριμένου ζητήματος, όταν αυτό ιδωθεί από μια περισσότερο αποστασιοποιημένη σκοπιά. Αυτή η ασυνείδητη δυναμική μπορεί να μας βοηθήσει να καταλάβουμε γιατί κάποιες οργανώσεις δεν είναι σε θέση να αντιμετωπίσουν με επιτυχία τις μεταβαλλόμενες απαιτήσεις του περιβάλλοντός τους και γιατί υπάρχει συχνά μια τόσο μεγάλη ασυνείδητη αντίσταση, μέσα στις οργανώσεις, απέναντι στις αλλαγές.

Οι γενικές αρχές καθίστανται απολύτως σαφείς στην περίπτωση μιας εταιρείας μηχανικών η οποία, όπως πολλές άλλες του ίδιου κλάδου, αντιμετώπισαν δυσκολίες κατά την προσαρμογή τους στις αλλαγές που προκλήθηκαν από τις πρόσφατες εξελίξεις στην πληροφορική. Ένα από τα ενδιαφέροντα χαρακτηριστικά της κουλτούρας της εταιρείας ήταν η προσήλωσή της στη χρήση λογαριθμικών κανόνων. Παρ' ότι η νέα τεχνολογία των υπολογιστών πρόσφερε ένα ριζικά νέο και απείρως αποτελεσματικότερο τρόπο υπολογισμού, πολλοί από τους μηχανικούς επέμεναν να συνεχίζουν να χρησιμοποιούν τους λογαριθμικούς κανόνες τους. Η θεωρία των μεταβατικών φαινομένων μας βοηθά να κατανοήσουμε το γεγονός αυτό ως μια ασυνείδητη διεργασία κατά την οποία η χρήση των λογαριθμικών κανόνων σχετιζόταν με ένα παρελθόν το οποίο εξαφανιζόταν γοργά, και με την απροθυμία των μηχανικών να παραιτηθούν από την παλαιά τους ταυτότητα και να προχωρήσουν μπροστά καθώς άλλαζαν οι καιροί. Όπως θα περιμέναμε κανείς, η εταιρεία έχασε τη θέση της στον κλάδο και τελικά εξαγοράστηκε από κάποια άλλη εταιρεία.

Η θεωρία των μεταβατικών φαινομένων μας δίνει τη δυνατότητα να κατανοήσουμε σε βάθος την πρακτική της οργανωσιακής αλλαγής και ανάπτυξης. Προτείνει ότι η αλλαγή θα προκύψει αυθόρμητα μόνο όταν οι άνθρωποι είναι έτοιμοι να παραιτηθούν από ό,τι αγαπούν προς χάριν της απόκτησης κάτι νέου, ή όταν μπορούν να βρουν τρόπους ώστε να μεταφέρουν τα συναισθήματά τους από το παλαιό στο καινούργιο. Η εταιρεία των μηχανικών στο παραπάνω παράδειγμα ήταν προσηλωμένη σε κάποιο συμβολικό αντικείμενο, το οποίο όμως δεν μπορούσε να εκτελέσει μεταβατικές λειτουργίες στην τρέχουσα κατάσταση. Χρειάζόταν κάποιο νέο αντικείμενο, κάποια νέα αντίληψη ή εμπειρία που θα μπορούσε να συμβάλει στη μετάβαση προς τη χρήση μικροεπεξεργαστών. Έχει ενδιαφέρον ότι σύμβουλοι επιχειρήσεων και διαχειριστές αλλαγών, συχνά, καθίστανται οι ίδιοι μεταβατικά αντικείμενα για τις εταιρείες που μισθώνουν τις υπηρεσίες τους: ο πελάτης αρνείται να «χαλαρώσει» και καθίσταται εξαρτώμενος, για την κάθε του κίνηση, με κρίσιμο τρόπο, από τη συμβουλή του διαχειριστή αλλαγών.

Για να μπορέσει ο διαχειριστής αλλαγών να διευκολύνει κάποια κοινωνική αλλαγή, μπορεί να είναι, λοιπόν, απαραίτητο να δημιουργήσει μεταβατικά φαινόμενα όταν αυτά δεν ανακύπτουν με φυσικό τρόπο. Ακριβώς όπως οι γονείς μπορεί να επιβάλλεται να βοηθήσουν το παιδί τους να βρει υποκατάστατο της Αρκουδίτσας του, έτσι και ο διαχειριστής αλλαγών —είτε

αυτός είναι κάποιος κοινωνικός επαναστάτης είτε κάποιος επ' αμοιβή σύμβουλος— πρέπει, τις περισσότερες φορές, να βοηθήσει τη συγκεκριμένη ομάδα με την οποία δουλεύει να παραιτηθεί από αγαπημένα αντικείμενα, για να μπορέσει να βαδίσει μπροστά. Είναι σημαντικό να σημειωθεί ότι, κάτι τέτοιο δεν μπορεί να γίνει αποτελεσματικά «πουλώντας» ή και επιβάλλοντας «πακέτα αλλαγών», ιδεολογίες, ή και διάφορες τεχνικές. Η θεωρία των μεταβατικών φαινομένων προτείνει ότι σε καταστάσεις εκουσίας αλλαγής, το άτομο που επιφέρει την αλλαγή θα πρέπει να έχει τον έλεγχο της διαδικασίας, διότι η αλλαγή τελικά περιστρέφεται γύρω από ζητήματα ταυτότητας και γύρω από την προβληματική σχέση ανάμεσα στο «εγώ» και το «μη εγώ». Η δημιουργία μεταβατικών καταστάσεων απαιτεί από το διαχειριστή αλλαγών να συμβάλει στη δημιουργία εκείνης της περιοχής ψευδαίσθησης την οποία προσδιόρισε ο Winnicott και η οποία, σύμφωνα με τον ίδιο, είναι «αρχικά καλή» ώστε να δίνει τη δυνατότητα στους ανθρώπους να εξερευνηθούν την κατάσταση που βρίσκονται και τις επιλογές που έχουν. Συχνά οι άνθρωποι χρειάζονται χρόνο για να σκεφτούν, να ξανασκεφτούν, να εξετάσουν δυνατότητες, και να ψιλοκοσμίσουν τη δράση, για να μπορέσουν να επιφέρουν μια αλλαγή η οποία να είναι αποτελεσματική και να έχει διάρκεια στο χρόνο. Αν ο διαχειριστής αλλαγών προσπαθεί να παρακάμψει ή να καταπινίξει αυτό που έχει αξία για τους ενδιαφερομένους, είναι σχεδόν σίγουρο ότι αυτό θα επανέλθει στη επιφάνεια σε κάποια μελλοντική στιγμή.

Η θεωρία των μεταβατικών φαινομένων μας παρέχει, λοιπόν, έναν τρόπο κατανόησης της δυναμικής των αλλαγών και μας προσφέρει σημαντικές ιδέες που μπορούν να βοηθήσουν τα άτομα και τις ομάδες να μεταβούν αποτελεσματικά από τη μια κατάσταση στην άλλη.

ΟΡΓΑΝΩΣΗ, ΣΚΙΑ ΚΑΙ ΑΡΧΕΤΥΠΟ

Στην ανάλυση που προηγήθηκε, επικεντρωθήκαμε στις φροϋδικές και νέοφροϋδικές ερμηνείες του ασυνειδήτου. Είναι τώρα καιρός να στραφούμε στις επιπτώσεις του έργου του Karl Jung.

Ενώ ο Freud ασχολήθηκε αποκλειστικά με τις απαιτήσεις που έθετε το σώμα, ως φορέας της ψυχής, στο ασυνείδητο, ο Jung απελευθερώθηκε από αυτόν τον περιορισμό, διότι θεώρησε την ψυχή μέρος μιας παγκόσμιας και υπερβατικής πραγματικότητας. Καθώς η σκέψη του εξελισσόταν, κατέληξε να τονίζει ολοένα και περισσότερο την ιδέα ότι η ανθρώπινη ψυχή είναι μέρος ενός «συλλογικού συνειδητού» που υπερβαίνει τα όρια του χώρου και του χρόνου. Πολλοί επέκριναν αυτήν την πλευρά της δουλειά του Jung διότι, όπως έλεγαν, άγγιζε τα όρια του αποκρυφισμού. Ωστόσο, μια περισσότερο σοβαρή ερμηνεία μας ενθαρρύνει να δούμε ότι η έννοια αυτή συνδέεται με κάποιες εξελίξεις στη σύγχρονη φυσική. Ο Jung απούλοποίησε την κατανόηση της ψυχής, ακριβώς όπως ο Einstein, τον οποίο ο Jung γνώριζε καλά, απούλοποίησε την κατανόηση του φυσικού κόσμου. Υπό το πρίσμα

κάποιων ενδείξεων που αφορούσαν σε προαισθήματα και άλλα ψυχικά φαινόμενα, ο Jung κατέληξε να βλέπει την ύλη και την ψυχή ως δύο διαφορετικές όψεις ενός και του αυτού πράγματος. Η φυσική ενέργεια, η οποία, κατά τον Einstein, αποτελούσε τη βάση όλης της ύλης, έφτασε να παραλληλίζεται, στη δουλειά του Jung, με την έννοια της ψυχικής ενέργειας, η οποία, όπως και κάθε άλλη μορφή ενέργειας, μπορούσε να υποστεί πολλών ειδών μετασχηματισμούς, μέσω ενσυνείδητης και ασυνείδητης δραστηριότητας. Από τη θεώρηση αυτήν προκύπτει η ολιστική άποψη του Jung για την ψυχή ως παγκόσμιο φαινόμενο το οποίο είναι, τελικά, μέρος μιας υπερβατικής πραγματικότητας που συνδέει τον ένα νου με τον άλλον, και το νου γενικά με τη φύση.

Ένα από τα περισσότερο διακριτά χαρακτηριστικά της ανάλυσης του Jung έγκειται στο γεγονός ότι έδωσε τόσο μεγάλη έμφαση στο ρόλο των αρχτύπων. Το αρχέτυπο, το οποίο σημαίνει «αρχικός τύπος», ορίστηκε από τον Jung κατά ποικίλους τρόπους και έπαιξε σημαντικότατο ρόλο στη σύνδεση του ατόμου με τη συλλογική συνείδηση. Σε πρώτο επίπεδο, τα αρχέτυπα ορίζονται ως τύποι (*patterns*) που δομούν τη σκέψη και, επομένως, επιβάλλουν τάξη στον κόσμο. Η χρήση των αρχτύπων από τη μεριά του Jung είχε ως πηγή έμπνευσης την άποψη του Πλάτωνα για τις εικόνες ή τα σχήματα, και ο ίδιος ο Jung αναφέρθηκε σ' αυτά με διάφορους τρόπους, για παράδειγμα, ως «ζώσες ιδέες» οι οποίες συνεχώς παράγουν νέες ερμηνείες, και ως «γενικά διαγράμματα» τα οποία δίνουν συγκεκριμένη μορφή στην εμπειρία. Αναφέρθηκε επίσης σε αυτά ως «όργανα της προ-ορθολογικής ψυχής» και ως «κληρονομημένες μορφές και ιδέες», οι οποίες αποκτούν περιεχόμενο κατά τη διάρκεια της ζωής του ατόμου, καθώς οι προσωπικές του εμπειρίες συνδέονται με αυτές τις μορφές. Με άλλα λόγια, τα αρχέτυπα είναι δομές σκέψης και εμπειρίας, οι οποίες είναι ίσως ενσωματωμένες στη δομή της ψυχής ή της κληρονομημένης εμπειρίας, και οι οποίες μας επιτρέπουν να δίνουμε δομημένη μορφή στην κατανόηση του κόσμου. Ο Jung αφιέρωσε πολύ χρόνο και ενέργεια για να αποδείξει τον παγκόσμιο και διαχρονικό χαρακτήρα αυτών των αρχτύπων δομών, δείχνοντας ότι συναντώνται στα όνειρα, τους μύθους, και τις ιδέες όχι μόνο του πρωτόγονου αλλά και του αρχαίου και του σύγχρονου ανθρώπου. Παρ' ότι το εμπειρικό τους περιεχόμενο μπορεί να ποικίλλει ως προς τις λεπτομέρειές του, οι αρχές που δίνουν σχήμα και μορφή στα αρχέτυπα μοιάζουν να είναι οι ίδιες. Για τον Jung, αυτά τα αρχέτυπα διαπλάθουν τον τρόπο με τον οποίο «βρίσκουμε τον εαυτό μας» καθώς ερχόμαστε αντιμέτωποι με τον εξωτερικό κόσμο, και είναι κρίσιμης σημασίας για την κατανόηση των δεσμών που υπάρχουν ανάμεσα στο συνειδητό και το ασυνείδητο τμήμα της ψυχής.

Επομένως, η δουλειά του Jung είναι κρίσιμης σημασίας για την κατανόηση του τρόπου με τον οποίο οι άνθρωποι θεσπίζουν την οργανωσιακή πραγματικότητα. Θα εστιάσουμε εδώ σε δύο μόνο από τις σημαντικότερες συνέπειες: στον τρόπο με τον οποίο ο Jung μας ενθαρρύνει να κατανοή-

σουμε τις γενικές σχέσεις ανάμεσα στην εσωτερική και την εξωτερική ζωή, και στο ρόλο που παίζουν τα αρχέτυπα στη διάπλαση της κατανόησης του εξωτερικού κόσμου.

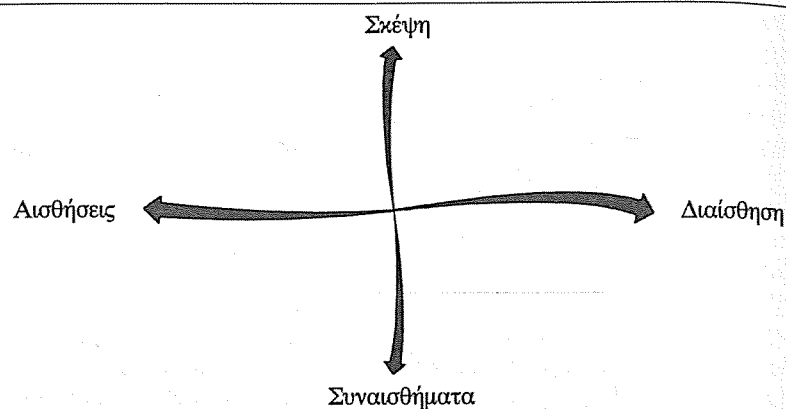
Το πρώτο ζήτημα έχει διερευνηθεί, μέχρι ενός σημείου, από τον Robert Denhardt. Στο βιβλίο του *In the Shadow of Organization* (Στη σκιά της οργάνωσης), μας καλεί να εξετάσουμε την απωθημένη, ανθρωπινή πλευρά της οργάνωσης η οποία κείται κάτω από την επιφάνεια της τυπικής ορθολογικότητας. Ο Jung χρησιμοποιεί τον όρο *σκιά* όταν αναφέρεται στις παραγνωρισμένες ή ανεπιθύμητες ορμές και επιθυμίες, στην άλλη όψη του ενσυνείδητου Εγώ, που έχει μια διττή σχέση με το Εγώ: αποτελεί κάτι σαν το κρυμμένο αντίθετό του, το οποίο όμως επιζητεί την πλήρωση με το Εγώ. Για τον Jung, η ανάπτυξη του Εγώ τείνει να έχει πάντοτε δύο όψεις. Γι' αυτό και τόνισε ιδιαίτερα την κατανόηση του συνειδητού και του ασυνείδητου, τα οποία αντιμετώπιζε με όρους αλληλεπίδρασης ανάμεσα σε δύο αντίθετες ροπές. Πίστευε ότι η πλήρης ανάπτυξη της αυτογνωσίας και της ανθρωπίνης προσωπικότητας, μια διαδικασία την οποία περιέγραψε ως ατομική, εξαρτάται από την ικανότητα του ατόμου να αναγνωρίζει τα αντίπαλα στοιχεία εντός της προσωπικότητάς του και να αντιμετωπίζει τις αντιφάσεις τους με τρόπο ενοποιητικό. Σύμφωνα με την άποψή του, οι νευρώσεις και η δυσπροσαρμοστικότητα του ανθρώπου πηγάζει από την ανικανότητά του να συνειδητοποιεί και να αντιμετωπίζει την απωθημένη σκιά, η οποία περιέχει συνήθως τόσο δημιουργικές όσο και καταστροφικές δυνάμεις. Όπως και οι άλλοι θεωρητικοί των οποίων τις ιδέες εξετάσαμε στο κεφάλαιο αυτό, ομοίως και ο Jung πίστευε ότι πολλές από τις αξεδιάλυτες εντάσεις που υπάρχουν μέσα μας προβάλλονται σε άλλα άτομα και εξωτερικές καταστάσεις, και ότι, προκειμένου να κατανοήσουμε την εξωτερική πραγματικότητα, πρέπει πρώτα να καταλάβουμε αυτό που αποκαλούσε «ο άλλος εαυτός μας».

Έτσι, στη σκιά της οργανωσιακής ζωής βρίσκουμε όλα τα απωθημένα αντίθετα της ορθολογικότητας να παλεύουν να βγουν στην επιφάνεια και να αλλάξουν στην πράξη τη φύση της ορθολογικότητας. Ο κοινωνιολόγος Max Weber παρατήρησε ότι όσο περισσότερο αναπτύσσεται η γραφειοκρατική μορφή οργάνωσης, τόσο περισσότερο πετυχαίνει να εξαλείφει όλα τα ανθρώπινα ποιοτικά χαρακτηριστικά που δεν μπορούν να είναι αντικείμενα τεχνικών υπολογισμών. Ωστόσο, η δουλειά του Jung προτείνει ότι αυτά τα ποιοτικά χαρακτηριστικά δεν μπορούν ποτέ να εξαλειφθούν, παρά μόνο εκτοπίζονται ή απωθούνται. Επιπλέον, το έργο του μας βοηθά να κατανοήσουμε ότι αυτά τα ανορθόλογα ποιοτικά χαρακτηριστικά δεν αποδέχονται την εκτόπισή τους χωρίς να αντιδράσουν· αντίθετως, ανάζητούν συνέχεια τρόπους μετριασμού της άλλης, της ορθολογικής τους πλευράς. Αυτό είναι εμφανές στον άτυπο πολιτικαντισμό που διαπερνά την οργανωσιακή ζωή, καθώς επίσης και στο άγχος, τα ψεύδη, την κοροϊδία, την κατάθλιψη, και τις ενέργειες δολιοφθοράς που συναντά κανείς στις οργανώσεις. Σύμφωνα με την άποψη του Jung, τέτοιοι παράγοντες αντανάκλουν τις α-

ναπόφρευτες, και παρ' όλα αυτά παραμελημένες ή καταπιεσμένες εντάσεις, σε μια διαδικασία που έχει δύο όψεις. Ακριβώς όπως το ασυνείδητο του ατόμου επιδιώκει την πλήρωση με το Εγώ, έτσι και το σκιάδες ασυνείδητο της οργάνωσης μπορεί επίσης να θεωρηθεί ότι επιζητεί απελπισμένα την αναγνώριση, προειδοποιώντας μας ότι αναπτύσσοντας μόνο τη μία όψη της ανθρωπίνης φύσης μας (π.χ., την ικανότητά μας να λειτουργούμε απολύτως λογικά) ασκούμε βία πάνω στις άλλες όψεις. Οι περιπτώσεις παθολογίας και η αποξένωση που ανακύπτουν στα οργανωσιακά πλαίσια μπορούν να ερμηνευτούν, σύμφωνα με την οπτική του Jung, ως εκδηλώσεις αυτής της ουσιαστικής ολότητας της ψυχής.

Το θέμα της ενότητας των αντιθέτων είναι ισχυρό και διατρέχει τη δουλειά του Jung σε όλη της την έκταση. Έχει χρησιμοποιηθεί δημιουργικά από πολλούς θεωρητικούς των οργάνωσης οι οποίοι ενδιαφέρονταν αφενός να κατανοήσουν πώς σχετίζονται οι άνθρωποι με την πραγματικότητα, και αφετέρου να βελτιώσουν τη διαδικασία λήψης αποφάσεων σε μια οργάνωση. Ο Jung διέκρινε δύο τρόπους με τους οποίους μπορεί κάποιος να αντιληφθεί την πραγματικότητα – μέσω αισθήσεων και μέσω διαίσθησης – και δύο τρόπους με τους οποίους μπορεί κάποιος να κρίνει την πραγματικότητα – μέσω σκέψης και μέσω αισθημάτων. Αυτές οι δύο συντεταγμένες συνδυάζονται και προσδιορίζουν διαφορετικούς τύπους προσωπικότητας (Εκθεμα 7.2) ή καταδεικνύουν διαφορετικά στυλ λήψης αποφάσεων. Αυτό το σχήμα παρέχει μια όμορφη επεξήγηση του τρόπου με τον οποίο τα απωθημένα στοιχεία της ψυχής μπορεί να υποδηλώνουν αχρησιμοποίητες δεξιότητες και δυνατότητες εντός του ανθρώπου οι οποίες, αν ανασυρθούν, θα μπορούσαν να συμβάλουν κατά πολύ στην ικανότητα του ατόμου να αντιμετωπίζει με επιτυχία τα προβλήματα που συναντά. Το έργο του Jung δείχνει ότι η απωθημένη σκιά της οργάνωσης λειτουργεί ως δεξαμενή όχι μόνο δυνάμεων οι οποίες είναι ανεπιθύμητες, και επομένως απωθημένες, αλλά επίσης και δυνάμεων οι οποίες είχαν χαθεί ή υποτιμηθεί. Παραδείγματος χάριν, καθώς το ανδρικό αρχέτυπο επιβάλλεται, το θηλυκό υποχωρεί. Οι θεωρητικοί της οργάνωσης που χρησιμοποιούν την ανάλυση του Jung συμφωνούν στην άποψη ότι, αν συνειδητοποιήσουμε και κατανοήσουμε το περιεχόμενο αυτής της δεξαμενής, θα μπορούσαμε να ανακαλύψουμε νέες πηγές ενέργειας και δημιουργικότητας και να κάνουμε τους θεσμούς μας πολύ πιο ανθρώπινους, παλλόμενους, και ηθικώς ευαίσθητους και υπεύθυνους απ' ό,τι είναι τώρα.

Η ανάλυση της ανθρωπίνης προσωπικότητας από τον Jung, η οποία αναφέρεται στον τρόπο που οι άνθρωποι σχετίζονται με τον κόσμο, είναι ο καταλληλότερος τρόπος για να οδηγηθούμε στην εξέταση του ρόλου των αρχετύπων στη διαμόρφωση των λεπτομερειών της πραγματικότητας. Όπως παρατηρήσαμε νωρίτερα, τα αρχέτυπα είναι επαναλαμβανόμενα θέματα σκέψης και εμπειρίας, τα οποία φαίνεται να έχουν παγκόσμια σημασία. Για παράδειγμα, όπως έχει δείξει ο Northrop Frye, η μυθολογία και η λογοτεχνία κυριαρχείται από ένα μικρό αριθμό βασικών θεμάτων – απο-



Ο Jung προτείνει ότι οι άνθρωποι τείνουν να χειρίζονται δεδομένα σχετικά με τον κόσμο, με όρους αισθήσεων ή διαίσθησης, και να προβαίνουν σε κρίσεις με όρους σκέψης ή συναισθημάτων. Ανάλογα με το ποιες είναι οι κυρίαρχες λειτουργίες (ή αντίστοιχα, ποιες λειτουργίες βρίσκονται στη σιγή), μπορούμε να προσδιορίσουμε τέσσερις τρόπους με τους οποίους μπορεί κάποιος να αντιμετωπίσει τον κόσμο και να διαπλάσει την πραγματικότητά του: Τα άτομα τύπου *ST* (sensation-thought: αισθήσεις-σκέψη) είναι συνήθως εμπειριστές που αντιμετωπίζουν τη ζωή χρησιμοποιώντας αισθήσεις και σκέψη, και καταλήγουν σε κρίσεις και ερμηνείες επί τη βάση «σκληρών γεγονότων» και λογικής ανάλυσης: τα άτομα τύπου *SF* (sensation-feeling: αισθήσεις-συναισθήματα) και αυτά επίσης δίνουν συνήθως μεγάλη προσοχή στα δεδομένα που αποκομίζονται μέσω των αισθήσεων, όμως καταλήγουν σε κρίσεις σύμφωνα με «αυτό που αισθάνονται ότι είναι σωστό», παρά λόγω κάποιας λογικής ανάλυσης: τα άτομα τύπου *IT* (thought-intuition: σκέψη-διαίσθηση) συνήθως βρίσκουν το δρόμο τους στη ζωή σκεπτόμενα τις πιθανότητες που είναι εγγενείς σε κάποια κατάσταση. Οι ενέργειές τους καθοδηγούνται συνήθως από κάποιο συνδυασμό διορατικής αντίληψης και συναισθημάτων που δίνει μεγαλύτερη σημασία στις αξίες παρά στα γεγονότα. Όταν κυριαρχεί κάποιος τύπος δράσης, οι άλλοι τύποι παίζουν δευτερεύοντες ρόλους. Είναι, λοιπόν, προφανές ότι, εφόσον ο κάθε τύπος αντιπροσωπεύει έναν εναλλακτικό τρόπο κατανόησης της ίδιας κατάστασης, αυτή η έλλειψη ισορροπίας σημαίνει ότι κάποιες ευκαιρίες χάνονται.

Το σχήμα αυτό χρησιμοποιήθηκε από τον Ian Mitroff και διάφορους συνεργάτες του (Mitroff and Kilmann 1978, Mason and Mitroff 1981, και Mitroff 1984) ως μέσο ανάλυσης διαφορετικών τύπων διοικητικού ύφους και ύφους λήψης αποφάσεων, και ως μέσο ανάπτυξης διαλεκτικών προσεγγίσεων σχετικά με τον προγραμματισμό και τη λήψη αποφάσεων, οι οποίες επιχειρούν να λάβουν υπόψη τους αντίπαλες οπτικές γωνίες. Το σχήμα έχει χρησιμοποιηθεί επίσης από τον Ingalls (1979) ως θεμέλιος λίθος μιας ανάλυσης βασισμένης στις απόψεις του Jung, σχετικά με τη χρήση και την κατεύθυνση της ανθρώπινης ενέργειας στις οργανώσεις, καθώς επίσης και από τους Myers και Briggs (1962) για την ανάπτυξη ενός τεστ προσωπικότητας το οποίο έχει πολλές εφαρμογές στο μάνατζμεντ. Μια παραλλαγή του σχήματος έχει αναπτυχθεί επίσης από τον McWhinney (1982) ως μέσο αντιμετώπισης πολύπλοκων προβλημάτων.

Έκθεμα 72. Η αλληλεπίδραση των αντιθέτων κατά τον Jung

καλυπτικά, δαιμονικά, ρομαντικά, τραγικά, κωμικά, και ειρωνικά. Οι χαρακτήρες, οι καταστάσεις, και η δράση μπορεί να αλλάζουν, όμως οι ιστορίες παραμένουν λίγο ως πολύ ίδιες. Ισχυρά θέματα που μπορούν να βοηθήσουν τους ανθρώπους να δώσουν νόημα στις εμπειρίες τους χρησιμοποιούνται επίσης και σε άλλες πλευρές της ζωής, ξανά και ξανά, και δημιουργούν μοτίβα νοημάτων. Αυτές οι αρχέτυπες δομές δίνουν στον άνθρωπο την αίσθηση ότι έχει μια θέση τόσο μέσα στην ίδια τη ζωή του όσο και μέσα στην Ιστορία, και με τον τρόπο αυτόν τον βοηθούν να κατανοήσει ποιος είναι και πού βρίσκεται σε σχέση με τη συνολική τάξη των πραγμάτων.

Αν η θεωρία του Jung περί αρχέτυπων είναι σωστή, τότε είναι επόμενο το μοτίβο της οργανωσιακής ζωής να δημιουργείται και να αναδημιουργείται σε αντιστοιχία με τις δομές που συναντάμε στην ιστορία των μύθων και της λογοτεχνίας. Δυστυχώς, πολύ λίγη έρευνα έχει γίνει μέχρι τώρα πάνω σε αυτό το θέμα. Η θεωρητική δουλειά του Ian Mitroff του Πανεπιστημίου της Νότιας Καλιφόρνιας μας βοηθάει σημαντικά στο να κατανοήσουμε τις διασυνδέσεις που υπάρχουν ανάμεσα στα αρχέτυπα και την οργάνωση, προτείνοντας ότι η οργανωσιακή ζωή μπορεί να κατανοηθεί με τη βοήθεια ενός σχήματος που αναφέρεται σε σχέσεις ανάμεσα σε τρελούς, μάγους, πολεμιστές, αρχιερείς, εραστές, και άλλους συμβολικούς χαρακτήρες. Σύμφωνα με την ανάλυσή του μπορούμε να κατανοήσουμε την ασυνείδητη σημασία πολλών οργανωσιακών συμπεριφορών με τη βοήθεια των μεγάλων θεμάτων που έχουν διαμορφώσει την Ιστορία. Παρ' ότι χρησιμοποιούμε την τελευταία λέξη της ηλεκτρονικής τεχνολογίας και τις πιο πρόσφατες τεχνικές του μάνατζμεντ για τον προγραμματισμό και την υλοποίηση των θεμάτων που μας αφορούν, φαίνεται να ενεργούμε με τρόπο αρχαίο, διότι όλοι είμαστε στο βάθος πρωτόγονοι, και αναπαράγουμε αρχέτυπες σχέσεις προκειμένου να κατανοήσουμε τα βασικά δилήματα της ζωής.

ΤΟ ΑΣΥΝΕΙΔΗΤΟ: ΔΥΝΑΜΗ ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΚΗ ΚΑΙ ΚΑΤΑΣΤΡΟΦΙΚΗ

Διερευνώντας τη σχέση μεταξύ οργάνωσης και ασυνείδητου χρησιμοποιήσαμε πολλές εικόνες της ψυχικής φυλακής, και εντοπίσαμε σχέσεις ανάμεσα στη συνειδητή και την ασυνείδητη ζωή μας, σχέσεις που αναφέρονται σε απωθημένη σεξουαλικότητα, πατριαρχία, φόβο θανάτου, μητρικό στήθος, αρκουδάκια, καθώς και σκιές και αρχέτυπα – και ο κατάλογος αυτός δεν έχει ακόμη κλείσει. Αυτές οι μεταφορικές περιγραφές μας ενθαρρύνουν να αποκτήσουμε μεγαλύτερη ευαισθησία ως προς τα νοήματα που κρύβουν οι καθημερινές μας δράσεις και έγνοιες, και να μάθουμε να επεξεργαζόμαστε και να μετασχηματίζουμε την ασυνείδητη ενέργειά μας με δημιουργικό τρόπο. Μας βοηθούν να καταλάβουμε ότι η επιθετικότητα, η ζήλια, ο θυμός, η πικρία, και πολλές άλλες «υπόγειες» όψεις της ζωής μας μπορούν να ενσωματωθούν στην εργασία και την οργάνωση. Αυτές οι υπόγειες έγνοιες θα επηρεάσουν το αν θα προσπαθήσουμε να σχεδιάσουμε την εργασία ώστε να αποφύγουμε ή να αντιμετωπίσουμε τις προβληματικές όψεις της

πραγματικότητας, καθώς και το πώς θεσπίζουμε τον οργανωσιακό μας κόσμο. Βρίσκονται στο κέντρο πολλών ζητημάτων που σχετίζονται με τη δυναμική της ομάδας, την αποτελεσματική ηγεσία, καθώς και τις καινοτομίες και αλλαγές.

Η γενική σημασία αυτού του τρόπου κατανόησης των οργανώσεων έχει συνοψιστεί με πολύ παραστατικό τρόπο από τους Frances Delahanty και Gary Gemmill του Πανεπιστημίου Syracuse, οι οποίοι προτείνουν ότι θα πρέπει να κατανοήσουμε το ρόλο του ασυνειδήτου στην οργανωσιακή ζωή ως ένα είδος «μαύρης τρύπας». Όπως είναι γνωστό, αυτή η μεταφορική περιγραφή έχει χρησιμοποιηθεί στη φυσική για να χαρακτηρίσει τα αόρατα και εντούτοις έντονα βαρυτικά πεδία τα οποία εγκλωβίζουν κάθε μορφή ύλης που περνά από κοντά τους. Με παρόμοιο τρόπο, η αόρατη διάσταση της οργάνωσης, την οποία έχουμε περιγράψει ως ασυνείδητο, μπορεί να καταπιεί και να παγιδεύσει το πλούσιο ενεργειακό δυναμικό των ανθρώπων που εμπλέκονται στη διαδικασία της οργάνωσης.

Ωστόσο, η πρόκληση της κατανόησης της σημασίας που έχει το ασυνείδητο για την οργάνωση συνοδεύεται επίσης και από μια υπόσχεση: ότι είναι δυνατόν, ως αποτέλεσμα αυτής της κατανόησης, να απελευθερώσουμε παγιδευμένη ενέργεια ώστε να μπορέσουμε να προωθήσουμε δημιουργικούς μετασχηματισμούς και αλλαγές, αλλά και να δημιουργήσουμε περισσότερο ενοποιημένες σχέσεις ανάμεσα στα άτομα, τις ομάδες, τις οργανώσεις, και το περιβάλλον. Η υπόσχεση αυτή βρίσκεται σε τέλεια αρμονία με τη μεταφορική περιγραφή που αναφέρεται στην ψυχική φυλακή, διότι η ιδέα του περιορισμού συνοδεύεται πάντοτε από ένα όραμα ελευθερίας. Για τον Πλάτωνα, αυτή η ελευθερία εδράζεται στην αναζήτηση της γνώσης σχετικά με τον κόσμο. Για τους ψυχαναλυτές, εδράζεται στη γνώση του ασυνειδήτου και στη δυνατότητά μας να δημιουργήσουμε έναν καλύτερο κόσμο, κατανοώντας καλύτερα τον τρόπο με τον οποίο κατασκευάζουμε και ερμηνεύουμε την πραγματικότητα.

Όμως γιατί παγιδευόμαστε σε προτιμώμενους τρόπους σκέψης; Γιατί προστατεύουμε τις ψευδαισθήσεις μας; Γιατί μας είναι τόσο δύσκολο να αλλάξουμε τους εδραιωμένους τρόπους συμπεριφοράς ακόμη και αν αυτοί δεν μας βολεύουν; Γιατί δημιουργούμε τόσα πολλά προβλήματα ο ένας στον άλλον; Οι ιδέες που έχουμε διερευνήσει στο κεφάλαιο αυτό υποδεικνύουν κάποιες απαντήσεις και προσφέρουν κάποιους ενδιαφέροντες τρόπους, μέσω των οποίων μπορούμε να αποκτήσουμε μια νέα οπτική γωνία στα κρίσιμα αυτά ερωτήματα.

Η εικόνα της ψυχικής φυλακής είναι από μόνη της μια ισχυρή εικόνα που μας βοηθά να προσεγγίσουμε αυτό το καθήκον, διότι μας ενθαρρύνει να συνειδητοποιήσουμε ότι μπορούμε να παγιδευτούμε σε κάποιο αυτοεπικυρούμενο περιβάλλον. Βλέπουμε ο ένας τον άλλον και βλέπουμε επίσης και τον κόσμο που μας περιβάλλει. Όμως τι βλέπουμε στ' αλήθεια; Βλέπουμε έναν ανεξάρτητο κόσμο; Ή μήπως απλώς βλέπουμε και βιώνουμε κάποιες προβολές του εαυτού μας; Είμαστε δέσμοι της γλώσσας, των εν-

νοιών, των πεποιθήσεων, και της εν γένει κουλτούρας μέσω της οποίας διενεργούμε τον κόσμο μας;

Κατά παράδοξο τρόπο, θέτοντας τέτοιου είδους ερωτήσεις, κάνουμε το πρώτο βήμα στην εξεύρεση μιας οδού διαφυγής. Ενθαρρυνόμαστε να αναζητήσουμε μηνύματα που έρχονται από το εξωτερικό της συγκεκριμένης «σπηλιάς», και να τα χρησιμοποιήσουμε ως νέα πηγή κατανόησης του κόσμου μας. Αυτό μπορεί να επιφέρει τεράστια πλεονεκτήματα στα άτομα και τις οργανώσεις, διότι προσφέρει μια διέξοδο από την «ομαδοσκέψη» και τις «γνωστικές παγίδες» οι οποίες μπορεί να μας κλειδώσουν μέσα σε αναποτελεσματικά και ανεπιθύμητα μοτίβα συμπεριφοράς.

Πλεονεκτήματα και περιορισμοί της μεταφορικής περιγραφής της ψυχικής φυλακής

Η μεταφορική περιγραφή της ψυχικής φυλακής προσφέρει ένα ισχυρό σύνολο προσεγγίσεων για τη διερεύνηση του κρυμμένου κόσμου μας το οποίο τείνουμε να εκλάβουμε ως δεδομένο. Μας ενθαρρύνει να σκάψουμε κάτω από την επιφάνεια ώστε να αποκαλύψουμε τις διαδικασίες και τα μοτίβα ελέγχου που παγιδεύουν τους ανθρώπους σε μη ικανοποιητικούς τρόπους ύπαρξης, και να βρούμε τρόπους μέσω των οποίων μπορούν αυτά τα μοτίβα και οι διαδικασίες να τροποποιηθούν.

Ένα από τα μεγαλύτερα πλεονεκτήματα αυτής της μεταφορικής περιγραφής, σε σχέση με τις μελέτες που αφορούν στην οργάνωση, έγκειται στο γεγονός ότι μας βοηθά με πολλούς τρόπους να κατανοήσουμε τη δυναμική και τις προκλήσεις των οργανωσιακών αλλαγών. Όλες οι θεωρητικές προοπτικές που εξετάστηκαν στο κεφάλαιο αυτό έχουν πολλά να προσφέρουν στο θέμα αυτό, διότι δείχνουν ότι επιδιώκοντας να αλλάξουμε την οργανωσιακή πρακτική συνήθως επιδιώκουμε να αλλάξουμε ταυτοχρόνως και πολλά, μα πάρα πολλά, άλλα.

Οι δομές, οι κανόνες, οι συμπεριφορές, οι πεποιθήσεις, και οι μορφές κουλτούρας που καθορίζουν μια οργάνωση δεν είναι απλώς εταιρικά φαινόμενα. Είναι φαινόμενα προσωπικά με την πιο ουσιαστική έννοια του όρου. Επομένως, κάθε προσπάθεια να αλλάξουμε αυτές τις πλευρές του οργανωσιακού κόσμου μπορεί να ενεργοποιήσει κάθε είδους αντίσταση, καθώς τα άτομα και οι ομάδες υπερασπίζονται το ισχύον καθεστώς σε μια προσπάθεια να υπερασπιστούν τους ίδιους τους τούς εαυτούς. Όπως έχουμε δείξει, οι δομές και οι κανόνες μπορεί να είναι κρίσιμης σημασίας στη δημιουργία ορίων και ακαμψίας που προωθούν τη συμβολική απεικόνιση της αίσθησης ταυτότητας που έχει ο μάντζερ μια ξεπερασμένη πρακτική μπορεί να αντικατοπτρίζει μια προσπάθεια προσκόλλησης σε κάποια εμπειρία ή τρόπο ζωής που αγαπάμε· η υψηλή εκτίμηση για κάποιο συγκεκριμένο πρόσωπο ή για έναν ηγέτη μπορεί να εμπεριέχει διάφορες ασυνείδητες α-

γωνίες, επιθετικότητες, και ενέργειες για εκείνους που ακολουθούν τον ηγέτη «αιματηρές» συγχωνεύσεις, ή εξαγορές επιχειρήσεων, περικοπές ή σχέσεις μάχης με ανταγωνιστές ή με τον κόσμο γενικότερα, μπορεί να αποκρύπτουν διάφορους ατομικούς ή ομαδικούς φόβους και ανικανότητες: ο τρόπος με τον οποίο ένας εταιρικός όμιλος κατανοεί το εξωτερικό περιβάλλον μπορεί να κυριαρχείται από τις ασυνείδητες προβολές κάποιων βασικών μάνατζερ· μια ισχυρή εταιρική υποκουλτούρα μπορεί να κινητοποιεί παραμελημένες πλευρές της εταιρικής «σκιάς», οι οποίες πραγματικά αξίζουν να έρθουν στο φως και να γίνουν άξιες προσοχής.

Αν κατανοήσουν αυτές τις κρυμμένες διαστάσεις της καθημερινής πραγματικότητας, οι μάνατζερ και οι διαχειριστές αλλαγών μπορούν να ανοίξουν το δρόμο σε πρακτικές οι οποίες σέβονται και αντιμετωπίζουν τις οργανωσιακές προκλήσεις με νέους τρόπους. Μπορούν να μάθουν να διακρίνουν πότε και πώς οι ασυνείδητες έγνοιες προβάλλονται ή θάβονται, δημιουργώντας με τον τρόπο αυτό δυσλειτουργίες, και να βρίσκουν τρόπους να απελευθερώνουν την ενέργεια με τρόπο θετικό. Μπορούν να μάθουν την τέχνη που θα τους επιτρέψει να μεταφέρουν τις αξιόλογες διαστάσεις του «παλαιού» στο καινούργιο. Μπορούν να αρχίσουν να διευκρινίζουν πού εδράζεται η διαδικασία εξεύρεσης αποδιοπομπαίων τράγων και ενοχοποίησης, και να βρίσκουν τρόπους ώστε να αντιμετωπίζουν τις βαρύτερες αγωνίες στις οποίες τα παραπάνω δίνουν μορφή. Μπορούν να προσεγγίσουν την «αντίσταση» και τις «αμυντικές ρουτίνες» οι οποίες τείνουν να σαμποτάρουν και να μπλοκάρουν τις αλλαγές με νέα ευαισθησία, και να βρουν δημιουργικούς τρόπους αντιμετώπισής τους.

Αν είναι αλήθεια ότι οι πρωτοβουλίες που στοχεύουν σε αλλαγές συνήθως προσκρούουν σε ασυνείδητες ψυχολογικές άμυνες, τότε οι ιδέες που διερευνήθηκαν στο κεφάλαιο αυτό προσθέτουν μια πολύτιμη νέα διάσταση στην κατανόησή μας σχετικά με την πρόκληση που εκφράζουν οι καινοτομίες και οι αλλαγές. Επιπλέον θέτουν το όλο ζήτημα της οργανωσιακής ορθολογικότητας σε νέα προοπτική. Όπως έχουμε δείξει σε προηγούμενα κεφάλαια, το πάθος για τη δημιουργία στενά ελεγχόμενων, ορθολογικών οργανώσεων, ήταν ένα από τα κυριότερα χαρακτηριστικά του εικοστού αιώνα. Στο μεγαλύτερο μέρος της η οργανωσιακή θεωρία προσπάθησε να δώσει στους μάνατζερ τις οπτικές γωνίες και τις τεχνικές μέσω των οποίων θα μπορούσαν να εξαλείψουν ή να ελέγξουν την αβεβαιότητα και να στηρίξουν το μάνατζμεντ πάνω σε ορθολογικές, αντικειμενικές βάσεις.

Οι ιδέες που παρουσιάστηκαν στο κεφάλαιο αυτό υποδεικνύουν την έλλειψη ισορροπίας που αυτό συνεπάγεται, και προτείνουν ότι, αντί να προσπαθεί κανείς να ενισχύσει την ορθολογικότητα των οργανώσεων ως αυτοσκοπό, θα ήταν καλύτερο να δώσει μεγαλύτερη προσοχή στην κατανόηση και την ανάπτυξη των διασυνδέσεων ανάμεσα στο έλλογο και το παράλογο, διότι αυτά τα δύο αποτελούν μέρος ενός και του αυτού φαινομένου.

Η μεταφορά της ψυχικής φυλακής μας δείχνει ότι έχουμε υπερορθολογικοποιήσει την κατανόηση των οργανώσεων. Τόσο σε σχέση με τη συμπε-

ριφορά μας μέσα στις οργανώσεις όσο και σε σχέση με τις προσδοκίες μας από αυτές, παράγοντες όπως η επιθετικότητα, η απληστία, ο φόβος, το μίσος, και οι λιβιδικές ορμές δεν έχουν επίσημη θέση. Όταν όμως έρχονται στην επιφάνεια, συνήθως εκτοπίζονται γρήγορα με απολογίες, εκλογικεύσεις, και τιμωρίες που είναι σχεδιασμένες ώστε να επαναφέρουν μια πιο ουδέτερη κατάσταση πραγμάτων. Μια έκρηξη θυμού μπορεί να ερμηνευτεί ως σημάδι ότι κάποιος βρίσκεται υπό πίεση, μια συναισθηματική κατάρρευση αντιμετωπίζεται με μια ολιγοήμερη άδεια, και μια πράξη δολιοφθοράς τιμωρείται με περαιτέρω έλεγχο. Και παρ' όλα αυτά, όσο και να απολογούμαστε ή να εκλογικεύουμε, να τιμωρούμε ή να ελέγχουμε, δεν μπορούμε να απαλλάξουμε την οργάνωση από αυτές τις απωθημένες δυνάμεις που ελλογεύουν στη σκιά της ορθολογικότητας. Αυτή η υπόγεια ανθρώπινη πλευρά πάντα θα υπάρχει και, όπως έχουμε προτείνει παραπάνω, θα πρέπει να ληφθεί υπόψη αν θέλουμε να αναπτύξουμε την οργάνωση με τρόπο ολιστικό και ζωογόνο. Δεν έχει νόημα να μιλάμε για τη δημιουργία «μυθικών οργανώσεων» ή να προσπαθούμε να αναπτύξουμε εταιρικές κουλτούρες οι οποίες ευδοκούν μέσα από αλλαγές, και ταυτόχρονα να αγνοούμε την ασυνείδητη ανθρώπινη διάσταση. Αν δεν ασχοληθούμε με τις υπόγειες έγνοιες και μελήματα, τότε είναι σχεδόν σίγουρο ότι η ρητορική της αναδημιουργίας της οργάνωσης θα πέσει εις ώτα μη ακουόντων – ακόμη και σε περιπτώσεις κατά τις οποίες η αλλαγή φαίνεται να είναι λογική και αποβίαιη προς όφελος όλων των ενδιαφερομένων.

Μια εξαιρετική παρουσίαση αυτού του σημείου περιλαμβάνεται σε μια μελέτη του Eric Trist σχετικά με τους ανθρακωρύχους. Ο Trist ανεκάλυψε ότι πολλοί από τους εργάτες που είναι εθισμένοι να δουλεύουν σε «κακά συστήματα» αποζημιώνονται με τη δυνατότητα να εναποθέτουν ένα μέρος από τη δική τους αίσθηση «κακίας» στο σύστημα. Έτσι, παρ' ότι μισούν τη δουλειά τους δεν μπορούν να την αλλάξουν. Το σύστημα έχει έναν περιεργό τρόπο να τους κρατά δεμένους. Με παρόμοιο τρόπο, οι άνθρωποι μπορούν να αναπτύξουν κάποιου είδους εξάρτηση από κάποια όψη της κουλτούρας ή της κοινωνικής ζωής η οποία να τους οδηγεί να αντιτίθενται στις καινοτομίες οι οποίες θα υπονόμειαν αυτήν την εξάρτηση, παρ' ότι με «λογικά» κριτήρια η αλλαγή φαίνεται να είναι η σωστή επιλογή για όλους τους ενδιαφερομένους.

Επομένως, η μεταφορά της ψυχικής φυλακής αυξάνει την επίγνωσή μας για τη σχέση ανάμεσα στο «έλλογο» και αυτό που μοιάζει «παράλογο», και μας προειδοποιεί για τους κινδύνους που διατρέχουμε αν απορρίψουμε ή αν υποτιμήσουμε τη σημασία του δευτέρου, διότι το «παράλογο» μπορεί να αποτελεί μια απίστευτα ισχυρή δύναμη για τους εμπλεκόμενους. Και για να αναπτύξουμε περαιτέρω το σημείο αυτό, η μεταφορική περιγραφή μας ενθαρρύνει επίσης να συνειδητοποιήσουμε ότι η ορθολογικότητα πολλές φορές είναι κάποια μεταμφιεσμένη μη ορθολογικότητα. Το είδαμε αυτό στον τρόπο με τον οποίο η ορθολογικότητα ενός Frederick Taylor μπορεί να μεταμφιεστεί σε ακραία μορφή ψυχαναγκασμού, ακριβώς όπως και η εργα-

σιομανία ενός μάνατζερ, η υπερβολική του ενασχόληση με ξεκάθαρους στόχους και σκοπούς, ή ο επιθετικός του τρόπος απέναντι στους συνεργάτες του ή τους εξωτερικούς ανταγωνιστές μπορεί να συγκαλύπτουν κάθε είδους προσωπική ανασφάλεια. Το έλλογο και το παράλογο (όρος που αναφέρεται στις ανθρώπινες δυνάμεις τις οποίες δεν μπορούμε ούτε να ιεραρχήσουμε ούτε να ελέγξουμε) είναι οι δύο όψεις τους ιδίου νομίσματος, και όταν υπερτονίζουμε το ένα από τα δύο, αναπόφευκτα ανακλύπουν παραμορφώσεις και δυσλειτουργίες.

Οι ιδέες που παρουσιάστηκαν στο κεφάλαιο αυτό μας ενθαρρύνουν να κατανοήσουμε το δίπολο στο οποίο αναφέρεται αυτή η προσέγγιση και να βρούμε τρόπους να επιτύχουμε μια καλύτερη ισορροπία. Αυτό θα έχει τεράστιες συνέπειες για την αντιμετώπιση των προκλήσεων του ταραχώδους κόσμου στον οποίο ζούμε, διότι είναι εμφανές ότι οι τρέχουσες συλλήψεις και πεποιθήσεις σχετικά με την οργάνωση και τη διοίκηση υπερτονίζουν τη σημασία του «να είσαι ορθολογικός» και «να έχεις τον έλεγχο». Όπως θα φάνηκε εξάλλου και από τη συζήτηση σχετικά με τη μεταφορική περιγραφή του εγκεφάλου του Κεφαλαίου 4, καθώς και από τις ιδέες περί ροής και μετασχηματισμού του Κεφαλαίου 8, για να μπορέσει το μάνατζεμεντ να αρθεί στο ύψος της πρόκλησης που συνδέεται με την ενθάρρυνση αναδυόμενων, αυτο-οργανούμενων μορφών, αυτά τα παραδοσιακά άγχη που σχετίζονται με τον ορθολογικό έλεγχο θα πρέπει να αναμειχθούν με κάποια αίσθηση ανακούφισης που ενέχει η ενασχόληση με την αβεβαιότητα, τη ροή και την αλλαγή. Με παρόμοιο τρόπο, τα ποιοτικά χαρακτηριστικά του ανδρικού αρχέτυπου τα οποία έχουν κυριαρχήσει σε μεγάλο μέρος του σύγχρονου μάνατζεμεντ πρέπει να συμπληρωθούν με εκείνα του θηλυκού αρχέτυπου. Οι διαδικασίες ορθολογικών αποφάσεων πρέπει να αφήσουν χώρο για διαισθητικά δημιουργικά άλματα. Το ήθος του μέχρι θανάτου ανταγωνισμού πρέπει να αφήσει χώρο για έναν περισσότερο ευγενή συναγωνισμό.

Έχει ενδιαφέρον ότι οι δυνάμεις που μπορούν να συμβάλουν στη δημιουργία της απαιτούμενης ενοποίησης είναι συνήθως παρούσες στις περισσότερες οργανώσεις: στην απωθημένη «σκιώδη πλευρά». Για παράδειγμα, αν εξετάσει κανείς τις σχέσεις ανάμεσα στην κυρίαρχη εταιρική κουλτούρα και τα μοτίβα της υποκουλτούρας εντός της οργάνωσης, θα διαπιστώσει, τις περισσότερες φορές, ότι τα δίπολα που συζητήθηκαν πιο πάνω αγωνίζονται να κερδίσουν την προσοχή. Πολλές ομάδες που ανήκουν σε διαφορετικές υποκουλτούρες παρέχουν σημεία συσπείρωσης για θετικές ιδέες και εξελίξεις οι οποίες δεν μπορούν να βρουν αλλού επίσημη έκφραση, ή ακόμη εξισορροπούν τις αρνητικές πλευρές της κυρίαρχης κουλτούρας. Και ως τέτοιες, προσφέρουν μια ρυμμένη δεξαμενή ενέργειας και ιδεών για την ενεργοποίηση της διαδικασίας δημιουργικών αλλαγών. Όπως έχει δείξει ο Larry Hirschhorn του Πανεπιστημίου της Πενσυλβανίας στο βιβλίο του με τίτλο *The Workplace Within (Ο εργασιακός χώρος εντός)*, είναι ζωτικής σημασίας να αναγνωρίσουν οι μάνατζερ τη δημιουργική και επουλωτική πλευρά των δυνάμεων εκείνων οι οποίες, με μια πρώτη ματιά, δείχνουν να

αντιτίθενται στις πολιτικές τους, ιδιαιτέρως σε περιστάσεις υψηλού βαθμού αλληλεξάρτησης. Αν συνειδητοποιήσουμε ότι η σκιώδης πλευρά των οργάνωσών μας στέλνει μηνύματα σχετικά με το «καλό» και το «κακό», τότε θα μπορούσαμε να βρούμε περισσότερο ενοποιημένους τρόπους οργάνωσης και διοίκησης.

Τέλος, η μεταφορά της ψυχικής φυλακής παίζει έναν πολύ ισχυρό ρόλο στο να επισύρει την προσοχή μας στην ηθική διάσταση της οργάνωσης. Όπως έχουμε δείξει, ο τρόπος με τον οποίο οργανώνουμε δεν έχει τίποτε το ουδέτερο. Είναι πάντα ανθρώπινος με την πληρέστερη έννοια του όρου, και όπως προτεινάμε, μια αυξημένη επίγνωση της ανθρώπινης διάστασης πρέπει να ενσωματωθεί μέσα σε οτιδήποτε κάνουμε. Και ενώ η μεταφορική αυτή περιγραφή προσφέρει προφανή καθοδηγητική βοήθεια σχετικά με τη διαχείριση των αλλαγών, εντούτοις μας προειδοποιεί για τον κίνδυνο που υφέρει σε σχέση με την ηθική του θέματος, ιδίως αν χρησιμοποιούμε συστηματικά τη γνώση των αρχέτυπων συναισθημάτων ή των μηχανισμών άμυνας με εργαλειώδη τρόπο.

Απέναντι σε αυτά τα πλεονεκτήματα και τις βαθύτερες αντιλήψεις που προσφέρει η μεταφορά της ψυχικής φυλακής, ιδιαιτέρως όπως αυτή αναπτύχθηκε στο κεφάλαιο αυτό, είναι απαραίτητο να καταγράψουμε και έναν αριθμό περιορισμών. Πρώτον, η συζήτησή μας τόνισε αρκετά την κατανόηση και το χειρισμό των ασυνείδητων μοτίβων συμπεριφοράς και ελέγχου. Όμως τι συμβαίνει με τους περισσότερο ρητούς ιδεολογικούς παράγοντες που ελέγχουν και διαπλάθουν την οργανωσιακή ζωή; Πολύ συχνά οι άνθρωποι βρίσκονται παγιδευμένοι μέσα σε γνωστικές παγίδες διότι αυτό εξυπηρετεί κάποια συγκεκριμένα άτομα και ομάδες που έχουν συμφέρον να διατηρήσουν το ένα ή το άλλο μοτίβο πεποιθήσεων. Το θέμα αυτό θίχτηκε στο Κεφάλαιο 6, όμως, όπως υπογραμμίζεται και στις βιβλιογραφικές σημειώσεις για το κεφάλαιο αυτό, αξίζει ακόμη πιο λεπτομερή ανάλυση. Η κατανόηση, από την πλευρά μας, της μεταφοράς της ψυχικής φυλακής μπορεί και πρέπει να επεκταθεί ώστε να συμπεριλάβει, εκτός από το ασυνείδητο, και όλες τις ιδεολογικές διαδικασίες μέσω των οποίων μπορούμε να δημιουργήσουμε και να διατηρήσουμε νόημα.

Δεύτερον, η μεταφορική περιγραφή μπορεί να επικριθεί διότι τονίζει υπερβολικά το ρόλο που παίζουν οι γνωστικές διαδικασίες στη δημιουργία, τη διατήρηση, και την αλλαγή των οργανώσεων και της κοινωνίας. Πολλοί πιστεύουν ότι θα ήταν προτιμότερο να μιλάμε για τις οργανώσεις ως φυλακές μάλλον, παρά ως ψυχικές φυλακές, εφόσον η εκμετάλλευση και η κυριαρχία των ανθρώπων συνήθως στηρίζεται τόσο πάνω στον έλεγχο της υλικής βάσης της ζωής τους, όσο και πάνω στον έλεγχο των ιδεών, των σκέψεων, και των συναισθημάτων τους. Η άποψη αυτή στηρίζεται σε μια μακρόχρονη διαμάχη ανάμεσα στους ανθρωπιστές και τους υλιστές και θα τεθεί σε καλύτερη προοπτική στα επόμενα δύο κεφάλαια, όπου θα δώσουμε μεγαλύτερη προσοχή στην ιδέα ότι οι οργανώσεις και η κοινωνία διαπλάθονται από δυνάμεις που έχουν μια δική τους λογική και ορμή. Στο μεταξύ,

πρέπει να σημειώσουμε ότι για να επιφέρουμε μεγάλες αλλαγές στη βασική δομή της οργάνωσης και της κοινωνίας δεν αρκεί να συνειδητοποιήσουμε ή να εκτιμήσουμε το ρόλο που παίζει το ασυνείδητο.

Ένας άλλος περιορισμός αυτής της μεταφορικής περιγραφής έγκειται στο ότι, συχνά, ενθαρρύνει ουτοπικές υποθέσεις και κριτική, υποσχόμενη την απελευθέρωσή μας από ανεπιθύμητους ψυχολογικούς και γνωστικούς περιορισμούς. Και ενώ η μεταφορική περιγραφή ενθαρρύνει, όντως, ορισμένες αντιλήψεις σχετικά με το πώς να βελτιώσουμε τη διεκπεραίωση των καθημερινών ζητημάτων, ιδιαίτερα διότι μας δείχνει πώς μπορούμε να αμφισβητήσουμε πλαίσια σκέψης που εκλαμβάνουμε συνήθως ως δεδομένα, ή πώς να επιτύχουμε μια καλύτερη κατανόηση της ψυχοδυναμικής των αλλαγών, πολλές από τις συνέπειές της αγνοούν την πραγματικότητα της ισχύος και της δύναμης των κεκτημένων δικαιωμάτων στη διατήρηση του ισχύοντος καθεστώτος. Φυσικά, το γεγονός ότι η μεταστροφή μπορεί να απορριφθεί ως ουτοπία ενδυναμώνει το επιχείρημα ότι, όντας φυλακισμένοι, δεν μπορούμε να φανταστούμε και να πραγματώσουμε εναλλακτικούς τρόπους ύπαρξης. Αν οι προτάσεις για αλλαγή πρέπει να κρίνονται πάντα με γνώμονα το βαθμό κατά τον οποίο είναι δυνατές ή ρεαλιστικές, τότε είμαστε περιορισμένοι να διεκπεραιώνουμε απλώς κάποιες τροποποιήσεις του ισχύοντος καθεστώτος. Ωστόσο, η κριτική σχετικά με τον ουτοπισμό εξακολουθεί να ισχύει.

Ένας τελευταίος περιορισμός της μεταφοράς της ψυχικής φυλακής, ο οποίος αποτελεί μάλιστα κίνδυνο, συνίσταται στο γεγονός ότι εγείρει το φάντασμα ενός οργουελιανού κόσμου όπου ο καθένας θα προσπαθεί να επηρεάσει το μυαλό του άλλου. Σημειώσαμε στο Κεφάλαιο 5 ότι η συνειδητοποίηση της σημασίας της εταιρικής κουλτούρας έχει οδηγήσει πολλούς μάνατζερ και θεωρητικούς του μάνατζμεντ να αναζητήσουν τρόπους διαχείρισης της κουλτούρας. Υπογραμμίζοντας τώρα το ρόλο του ασυνείδητου στην οργάνωση, υπάρχει ο κίνδυνος πολλοί να επιχειρήσουν να βρουν τρόπους να διαχειριστούν επίσης και το ασυνείδητο.

Αυτό, φυσικά, είναι αδύνατον, διότι το ασυνείδητο είναι, από τη φύση του, ανεξέλεγκτο. Και ενώ είναι δυνατόν να δρούμε με τρόπο που δείχνει ότι είμαστε ευαίσθητοι ως προς την ύπαρξη και το ρόλο του ασυνείδητου στην καθημερινή ζωή, η γνώση του ασυνείδητου δεν παράγει συνταγές για μεταστροφή. Όπως έχουμε δείξει, η μεταφορική περιγραφή της ψυχικής φυλακής προωθεί έναν τύπο κριτικής σκέψης και συνειδητοποίησης που θα μας επιτρέψει να διεισδύσουμε στις πολυπλοκότητες της οργανωσιακής ζωής. Δεν παρέχει όμως εύκολες απαντήσεις και λύσεις στα προβλήματα, όπως θα ήθελαν πολλοί μάνατζερ.

[8]

ΑΠΟΚΑΛΥΠΤΟΝΤΑΣ ΤΙΣ ΛΟΓΙΚΕΣ ΤΩΝ ΑΛΛΑΓΩΝ Η Οργάνωση ως Ροή και Μετασχηματισμός

ΓΥΡΩ ΣΤΟ 500 Π.Χ. ο Έλληνας φιλόσοφος Ηράκλειτος παρατήρησε ότι «δεν μπορείς να διασχίσεις δύο φορές τον ίδιο ποταμό, διότι μέσα στην κοίτη του κυλούν συνεχώς διαφορετικές μάξες νερού». Ο Ηράκλειτος ήταν ένας από τους πρώτους δυτικούς φιλοσόφους που επεξεργάστηκε την ιδέα ότι το σύμπαν βρίσκεται σε διαρκή κατάσταση ροής, που ενσωματώνει χαρακτηριστικά τόσο μονιμότητας όσο και μεταβολής. Όπως παρατήρησε, «Τα πάντα ρει και ουδέν μένει όλα υποχωρούν και τίποτε δεν παραμένει σταθερό. Τα ψυχρά σώματα θερμαίνονται, τα θερμά ψύχονται· τα νοτισμένα στεγνώνουν, τα στεγνά νοτίζουν. Η διαρκής μεταβολή είναι η μόνιμη κατάσταση των πραγμάτων». Για τον Ηράκλειτο, τα μυστικά του σύμπαντος βρίσκονται στις κρυμμένες εντάσεις και συνδέσεις, που δημιουργούν ταυτοχρόνως μοτίβα ενότητας και αλλαγής.

Στην εποχή μας, ο εκλιπών θεωρητικός φυσικός David Bohm, ανέπτυξε μια θεωρία που μας καλεί να κατανοήσουμε το σύμπαν ως μια ρέουσα και αδιάσπαστη ολότητα. Όπως και ο Ηράκλειτος, ο Bohm θεωρεί τη διαδικασία, τη ροή, και τη μεταβολή ως θεμελιώδους σημασίας, και υποστηρίζει ότι η κατάσταση του σύμπαντος σε κάθε χρονική στιγμή αντανάκλα μια πιο βασική πραγματικότητα. Ονομάζει την πραγματικότητα αυτή *ενυπάρχουσα* (ή *συγκεκριμένη*) τάξη, και τη διαχωρίζει από την *εκπεφρασμένη* (ή *αποκεκαλυμμένη*) τάξη που συναντάται στον κόσμο που μας περιβάλλει. Ο Bohm υποστηρίζει ότι η δεύτερη υλοποιεί και εκφράζει τις δυνατότητες που ενυπάρχουν στην πρώτη.

Φανταστείτε μια δίνη σε έναν ποταμό. Ενώ έχει μια σχετικά σταθερή μορφή, δεν υφίσταται παρά μόνο ως κίνηση του ποταμού. Η αναλογία δείχνει πώς μια εκπεφρασμένη τάξη απορρέει από την ενυπάρχουσα τάξη, σύμφωνα με μια συνεκτική διαδικασία μετασχηματισμού.

Αυτή η θεωρία, η οποία έχει προσφέρει έναν τρόπο επίλυσης πολλών προβλημάτων της σύγχρονης φυσικής, έχει σημαντικές επιπτώσεις, διότι προτείνει ότι, για να κατανοήσουμε τα μυστικά του σύμπαντος, πρέπει να κατανοήσουμε τις γενεσιουργούς διαδικασίες που συνδέουν την ενυπάρχουσα και την εκπεφρασμένη τάξη.

Στο κεφάλαιο αυτό θα διερευνήσουμε τέσσερις τέτοιες διαδικασίες και θα τις ονομάσουμε «λογικές των αλλαγών». Η πρώτη αντλεί από τη θεωρία της αυτοποίησης, μια ενδιαφέρουσα νέα προσέγγιση που ρίχνει νέο φως στη σχέση ανάμεσα στα συστήματα και το περιβάλλον τους. Η δεύτερη

αντλεί από ορισμένα από τα περισσότερα πρόσφατα συμπεράσματα της θεωρίας του χάους και της πολυπλοκότητας, με την πρόθεση να εξιγήσει πώς μπορούν να αναδυθούν, μέσα από την αυθόρμητη αυτο-οργάνωση, εύτακτα μοτίβα συμπεριφοράς. Η τρίτη αντλεί από σχετικές με τα παραπάνω ιδέες της κυβερνητικής, που προτείνουν ότι οι αλλαγές ενυπάρχουν στις εντάσεις που συναντιούνται σε κυκλικές σχέσεις. Η τέταρτη προτείνει ότι οι αλλαγές είναι προϊόντα εντάσεων ανάμεσα σε αντίθετα. Καθεμιά από αυτές τις θεωρητικές προοπτικές προσφέρει ένα πλαίσιο μεταφορικής περιγραφής για να εξιγήσει με ποιον τρόπο η ρητή πραγματικότητα της οργανωσιακής ζωής σχηματίζεται και μετασχηματίζεται από λανθάνουσες διαδικασίες οποίες έχουν μια δική τους τάξη ή λογική.

Καθώς θα διαβάζετε, να θυμάστε τη δίνη. Σκεφτείτε τι θα χρειαζόταν για να αλλάξει η μορφή της. Διότι οι ιδέες που θα παρουσιαστούν στη συνέχεια έχουν, τελικά, σχέση με αυτό. Επιχειρούν να εξιγήσουν τη φύση των οργανωσιακών δινών. Γιατί υπάρχουν; Πώς διατηρούνται; Τι μπορούμε να κάνουμε για να επηρεάσουμε την εξέλιξή τους;

Αναλαμβάνοντας αυτό το έργο, θα διερευνήσουμε κάποιες ιδέες σχετικά με τη φύση των ίδιων των αλλαγών και η διαδρομή αυτή θα μας οδηγήσει σε κάποιες αφηρημένες επιστημονικές σχέσεις. Εσείς όμως μην αποθαρρυνθείτε. Υπάρχουν στο κεφάλαιο αυτό ζωηρές εικόνες και ιδέες –για φυλακίζοντες βρόχους και φαύλους κύκλους, για υπολογιστικές προσομοιώσεις που βρίσκουν αυθόρμητα μοτίβα, για πουλιά, μέλισσες, πεταλούδες, και τερμίτες, καθώς και για παράδοξα και αντιφάσεις– οι οποίες, καιτοι ατελώς μορφοποιημένες, μπορούν να αμφισβητήσουν τα θεμέλια πάνω στα οποία έχουν κτιστεί πολλές υπάρχουσες θεωρίες σχετικά με την οργάνωση.

Διεξάγοντας την έρευνα αυτή, στην πραγματικότητα ψάχνουμε για νέες μεταφορικές περιγραφές οι οποίες μπορούν να δημιουργήσουν νέους τρόπους σκέψης σχετικά με τις αλλαγές.

Αυτοποίηση: επανεξετάζοντας τις σχέσεις με το περιβάλλον

Οι παραδοσιακές προσεγγίσεις σχετικά με την οργανωσιακή θεωρία καταδυναστεύονται από την ιδέα ότι οι αλλαγές εκπηγάζουν από το περιβάλλον. Όπως είδαμε στο Κεφάλαιο 3, η οργάνωση θεωρείται τυπικά ως ένα ανοιχτό σύστημα που βρίσκεται σε μόνιμη αλληλεπίδραση με το περιβάλλον του, μετασχηματίζοντας τις εισροές σε εκροές, για να δημιουργήσει τις συνθήκες που απαιτούνται για την επιβίωσή του. Οι αλλαγές του περιβάλλοντος θεωρείται ότι δημιουργούν τις προκλήσεις στις οποίες η οργάνωση πρέπει να ανταποκριθεί. Παρ' ότι υπάρχει μεγάλη διαμάχη γύρω από το αν ο πρωταρχικός παράγοντας που επηρεάζει την επιβίωση είναι η προσαρμογή ή η επιλογή, εντούτοις υπάρχει συμφωνία στο ότι τα πλέον σημαντικά

προβλήματα που αντιμετωπίζουν οι σύγχρονες οργανώσεις πηγάζουν από τις αλλαγές του εξωτερικού περιβάλλοντος.

Αυτή η βασική ιδέα έχει αμφισβητηθεί από τα συμπεράσματα μιας νέας προσέγγισης σε σχέση με τη θεωρία συστημάτων που αναπτύχθηκε από δύο Χιλιανούς επιστήμονες, τον Humberto Maturana και τον Francisco Varela, οι οποίοι υποστηρίζουν ότι όλα τα έμβια συστήματα είναι οργανωσιακά κλειστά, αυτόνομα συστήματα αλληλεπίδρασεων που αναφέρονται μόνο στους εαυτούς τους. Η ιδέα ότι τα έμβια συστήματα είναι ανοιχτά ως προς το περιβάλλον είναι, σύμφωνα με την άποψή τους, προϊόν μιας προσπάθειας που αποβλέπει στην κατανόηση τέτοιων συστημάτων από τη σκοπιά ενός εξωτερικού παρατηρητή. Η θεωρία τους αμφισβητεί την ισχύ της διάκρισης ανάμεσα στο σύστημα και το περιβάλλον του, και προσφέρει μια νέα οπτική γωνία για την κατανόηση των διαδικασιών μέσω των οποίων μεταβάλλονται τα έμβια συστήματα.

Οι Maturana και Varela βασίζουν το επιχειρήμα τους πάνω στην ιδέα ότι τα έμβια συστήματα χαρακτηρίζονται από τρία κύρια γνωρίσματα: αυτονομία, κυκλικότητα, και αυτοαναφορά. Αυτά τους δίνουν τη δυνατότητα να δημιουργούν ή να ανανεώνουν τους εαυτούς τους. Οι Maturana και Varela εφημέραν τον όρο *αυτοποίηση* για να αποδώσουν αυτήν την ικανότητα αυτοπαραγωγής μέσω ενός κλειστού συστήματος σχέσεων. Διατείνονται ότι ο στόχος τέτοιων συστημάτων είναι να παράγουν τελικά τους εαυτούς τους το πιο σημαντικό τους προϊόν είναι η ίδια τους η οργάνωση και η ταυτότητα.

Πώς είναι δυνατόν να λέμε ότι έμβια συστήματα, όπως οι οργανισμοί, είναι αυτόνομα, κλειστά συστήματα;

Οι Maturana και Varela ισχυρίζονται ότι αυτό συμβαίνει διότι τα έμβια συστήματα αγωνίζονται να διατηρήσουν μια ταυτότητα, υποτάσσοντας όλες τις αλλαγές στη διατήρηση της ίδιας τους της οργάνωσης ως δεδομένου συνόλου σχέσεων. Και το πετυχαίνουν αυτό συμμετέχοντας σε κυκλικά μοτίβα αλληλεπίδρασεων, στα οποία η μεταβολή ενός στοιχείου του συστήματος συνοδεύεται από μεταβολές αλλού, εγκαινιάζοντας συνεχή μοτίβα αλληλεπίδρασεων που είναι πάντοτε αυτόαναφορικά. Και είναι αυτοαναφορικά διότι το σύστημα δεν μπορεί να συμμετάσχει σε αλληλεπίδρασεις που δεν είναι προσδιορισμένες στο μοτίβο των σχέσεων που ορίζουν την οργάνωσή του. Έτσι, η αλληλεπίδραση ενός συστήματος με το «περιβάλλον» του είναι στην πραγματικότητα αντανάκλαση και μέρος της ίδιας του της οργάνωσης. Αλληλεπίδρα με το περιβάλλον του με τρόπο που διευκολύνει την ίδια του την αυτοπαραγωγή το περιβάλλον του είναι στην πραγματικότητα μέρος του εαυτού του.

Λέγοντας ότι τα έμβια συστήματα είναι κλειστά και αυτόνομα, οι Maturana και Varela δεν ισχυρίζονται ότι αυτά τα συστήματα είναι απομονωμένα. Η κλειστότητα και η αυτονομία στην οποία αναφέρονται είναι οργανωσιακή. Υποστηρίζουν ότι τα έμβια συστήματα κλείνονται στον εαυτό τους ώστε να διατηρήσουν σταθερά μοτίβα σχέσεων και ότι αυτή ακριβώς

η διαδικασία του κλεισίματος ή της αυτοαναφοράς χαρακτηρίζει τελικά ένα σύστημα ως σύστημα.

Για να ανακαλύψουμε τη φύση ενός συνολικού συστήματος, είναι αναγκαίο να αλληλεπιδράσουμε με αυτό και να ιχνηλατήσουμε το κυκλικό μοτίβο αλληλεπίδρασης μέσω του οποίου ορίζεται το σύστημα. Κάνοντάς το αυτό, ερχόμαστε αντιμέτωποι με την προβληματική ερώτηση σχετικά με το πού αρχίζει και πού τελειώνει το σύστημα. Οι Maturana και Varela παραδέχονται ότι κάθε φορά που αναλύουμε ένα σύστημα, θα πρέπει συνήθως, σε κάποιο σημείο, να σταματήσουμε να ξετυλίγουμε το μοτίβο των κυκλικών σχέσεων, διότι τα συστήματα, σαν τα κινέζικα κουτιά, μπορεί να θεωρηθεί ότι αποτελούνται από σύνολα μέσα σε άλλα σύνολα. Πιστεύουν, ωστόσο, ότι αυτό το είδος του αυτοαναφορικού παραδόξου είναι θεμελιώδες. Δεν υπάρχει ούτε αρχή ούτε τέλος στο σύστημα, διότι το σύστημα είναι ένας κλειστός βρόχος αλληλεπίδρασης.

Έτσι, για να πάρουμε ένα παράδειγμα, στην οργάνωση ενός βιολογικού οργανισμού, όπως είναι η μέλισσα, βρίσκουμε αυτοαναφερόμενα συστήματα εντός άλλων αυτοαναφερόμενων συστημάτων. Η μέλισσα ως οργανισμός συγκροτεί μια αλυσίδα αυτοαναφερόμενων φυσιολογικών διαδικασιών που έχουν τη δική τους κυκλική οργάνωση, και ζει σε μια κοινωνία μελισσών όπου οι σχέσεις είναι επίσης κυκλικές. Αντίστοιχα, η σχέση ανάμεσα στην κοινωνία των μελισσών και την ευρύτερη οικολογία είναι επίσης κυκλική. Αν οι μέλισσες εξαλειφθούν, θα αλλάξει όλη η οικολογία, διότι το σύστημα της μέλισσας συνδέεται με το βοτανικό σύστημα, που συνδέεται με τα συστήματα των εντόμων, των ζώων, της γεωργίας, του ανθρώπου, καθώς και με τα κοινωνικά συστήματα. Όλα αυτά τα συστήματα είναι αυτοαναφορικά και επιστρέφουν το ένα στο άλλο. Μια μεταβολή σε οποιοδήποτε στοιχείο, μπορεί να μετασχηματίσει όλα τα άλλα.

Θα μπορούσαμε να προσπαθήσουμε να κατανοήσουμε τέτοια συστήματα χαράζοντας ένα τεχνητό σύνορο ανάμεσα στο σύστημα και το περιβάλλον –για παράδειγμα, γύρω από μια μέλισσα, ή μια κοινωνία μελισσών, ή γύρω από το σύστημα μέλισσας-γλωφίδας-πανίδας– όμως, αν το κάναμε αυτό θα σπάζαμε την κυκλική αλυσίδα των αλληλεπιδράσεων. Η κατανόηση της αυτοποιητικής φύσης των συστημάτων απαιτεί την κατανόηση του τρόπου με τον οποίο κάθε στοιχείο συνδυάζει ταυτόχρονα τη συντήρηση του εαυτού του με τη συντήρηση των άλλων. Δεν κερδίζουμε τίποτε αν απλώς παραλείψουμε ένα μεγάλο μέρος της κυκλικής αλυσίδας αλληλεπιδράσεων ονομάζοντάς την «περιβάλλον». Το περιβάλλον είναι μέρος του συστήματος της μέλισσας, και τα διαφορετικά επίπεδα είναι στην πραγματικότητα συμπαραγόμενα. Οι αλλαγές δεν προκύπτουν ως αποτέλεσμα εξωτερικών επιδράσεων. Παράγονται από μεταβολές εντός του συνολικού συστήματος, οι οποίες τροποποιούν το βασικό τρόπο οργάνωσης. Οι διαδικασίες αναπαραγωγής, μετάλλαξης, τυχαίας διασύνδεσης, και καινοτομίας, μπορούν να οδηγήσουν σε κάθε είδους την αυτο-οργανούμενη δραστηριότητα.

Για να εξηγήσουμε περαιτέρω αυτές τις ιδέες, είναι χρήσιμο να εξετά-

σουμε πώς οι Maturana και Varela επανεξιμήνευσαν τον τρόπο με τον οποίο λειτουργεί ο ανθρώπινος εγκέφαλος και το νευρικό σύστημα. Όπως συζητήσαμε στο Κεφάλαιο 4, μία από τις περισσότερες οικείες εικόνες για τον εγκέφαλο είναι αυτή ενός συστήματος επεξεργασίας πληροφοριών, το οποίο εισάγει πληροφορίες από το περιβάλλον και παράγει τις κατάλληλες αποκρίσεις. Ο εγκέφαλος θεωρείται ότι δημιουργεί αναπαραστάσεις του περιβάλλοντος, τις καταγράφει στη μνήμη, και τροποποιεί τις πληροφορίες που αποθηκεύονται με αυτόν τρόπο μέσω των εμπειριών και της μάθησης. Αντίθετα, οι Maturana και Varela ισχυρίζονται ότι ο εγκέφαλος είναι κλειστός, αυτόνομος, κυκλικός, και αυτοαναφορικός. Ισχυρίζονται ότι ο εγκέφαλος δεν επεξεργάζεται πληροφορίες που παίρνει από το περιβάλλον ως ανεξάρτητο πεδίο και δεν αναπαριστά το περιβάλλον στη μνήμη. Εγκαθιδρύει, μάλλον, και προσδιορίζει μοτίβα μεταβολών και σημεία αναφοράς ως εκφράσεις του δικού του τρόπου οργάνωσης. Ο εγκέφαλος οργάνωνει το περιβάλλον του ως προέκταση του εαυτού του.

Αν το σκεφτεί κανείς, η ιδέα ότι ο εγκέφαλος μπορεί να κάνει αληθείς αναπαραστάσεις του περιβάλλοντός του προϋποθέτει κάποιο εξωτερικό σημείο αναφοράς, από το οποίο θα ήταν δυνατό να κριθεί ο βαθμός αντιστοιχίας ανάμεσα στην αναπαράσταση και την πραγματικότητα. Αυτό υπορρηθώς προϋποθέτει ότι ο εγκέφαλος πρέπει να έχει την ικανότητα να βλέπει και να κατανοεί τον κόσμο από ένα σημείο εξωτερικό ως προς τον εαυτό του. Είναι φανερό ότι αυτό δεν μπορεί να ισχύει. Έτσι, η ιδέα ότι ο εγκέφαλος αναπαριστά την πραγματικότητα, επιδέχεται σοβαρές αμφισβητήσεις. Στο έργο τους οι Maturana και Varela διαπιστώνουν το παράδοξο αυτό και προτείνουν ότι ο εγκέφαλος δημιουργεί εικόνες της πραγματικότητας ως εκφράσεις ή περιγραφές της ίδιας του της οργάνωσης και ότι αλληλεπιδρά με αυτές τις εικόνες, τροποποιώντας τις υπό το φως των πραγματικών εμπειριών.

Όσοι έχουν συνηθίσει να σκέφτονται τους οργανισμούς και τις οργανώσεις ως ανοιχτά συστήματα, μπορεί να θεωρήσουν ότι αυτού του είδους η κυκλική λογική είναι όντως πολύ περίεργη. Έχουμε μάθει να βλέπουμε τα έμβια συστήματα ως διακριτές οντότητες, διότι επιμένουμε να τα κατανοούμε από τη δική μας οπτική γωνία ως παρατηρητές, παρά να προσπαθούμε να κατανοήσουμε την εσωτερική τους λογική. Όπως λέει και ο συνάδελφός μου Peter Hatties-Jones, κάνοντάς το αυτό, τείνουμε να συγχέουμε και να αναμειγνύουμε το πεδίο της οργάνωσης με αυτό της εξήγησης. Αν βάλουμε τον εαυτό μας «εντός» ενός τέτοιου συστήματος, θα συνειδητοποιήσουμε ότι βρισκόμαστε εντός ενός κλειστού συστήματος αλληλεπιδράσεων και ότι το περιβάλλον είναι μέρος της οργάνωσης του συστήματος, διότι είναι μέρος του πεδίου των ουσιωδών του αλληλεπιδράσεων.

Η θεωρία της αυτοποίησης δέχεται ότι τα συστήματα μπορεί να θεωρηθεί ότι έχουν «περιβάλλοντα», αλλά επιμένει ότι οι σχέσεις με οποιοδήποτε περιβάλλον είναι εσωτερικώς καθορισμένες. Μπορεί να υπάρχουν αμέτρητες αλυσίδες αλληλεπίδρασης εντός και μεταξύ των συστημάτων, όπου το

Α συνδέεται με τα Β, Γ, Δ, Ε, και ούτω καθεξής, αλλά δεν υπάρχει ανεξάρτητο μοτίβο αιτιότητας. Οι αλλαγές του Α δεν προκαλούν αλλαγές στα Β, Γ, Δ, ή Ε, διότι ολόκληρη η αλυσίδα των σχέσεων είναι μέρος του ίδιου αυτο-καθοριζόμενου μοτίβου.

Ο Gregory Bateson και άλλοι θεωρητικοί που έχουν δείξει ενδιαφέρον για τις οικολογικές πλευρές των συστημάτων, έχουν εκφράσει ένα παρόμοιο επιχείρημα, υπογραμμίζοντας ότι τα «όλα» εξελίσσονται ως πλήρη πεδία σχέσεων αμοιβαίως καθορίζοντα και καθοριζόμενα. Το μοτίβο του συστήματος πρέπει να κατανοηθεί ως ένα όλον και ως έχον μια δική του λογική. Δεν μπορεί να κατανοηθεί ως ένα δίκτυο ξεχωριστών μερών.

Η ΔΙΕΝΕΡΓΕΙΑ ΩΣ ΜΟΡΦΗ ΝΑΡΚΙΣΣΙΣΜΟΥ: Η ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΑΛΛΗΛΕΠΙΔΡΑ ΜΕ ΠΡΟΒΟΛΕΣ ΤΟΥ ΕΑΥΤΟΥ ΤΗΣ

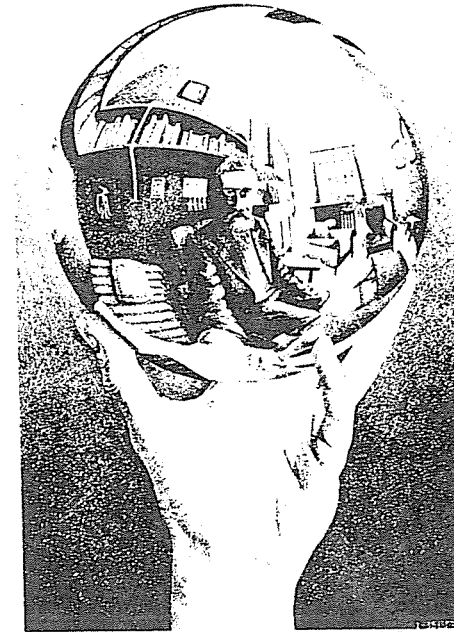
Οι Maturana και Varela έχουν αναπτύξει τη θεωρία τους ως μέρος μιας νέας ερμηνείας των βιολογικών φαινομένων και έχουν ισχυρούς ενδιαομοίους ως προς την εφαρμογή της στο κοινωνικό πεδίο. Ωστόσο, αν χρησιμοποιηθεί ως μεταφορική περιγραφή, η θεωρία της αυτοποίησης έχει ενδιαφέρουσες συνέπειες για την κατανόηση της οργάνωσης από τη μεριά μας.

Πρώτον, μια δημιουργική ερμηνεία της θεωρίας μας βοηθά να καταλάβουμε ότι οι οργανώσεις προσπαθούν πάντα να επιτύχουν μια μορφή αυτοαναφορικής κλειστότητας σε σχέση με τα περιβάλλοντά τους, διενεργώντας τα περιβάλλοντά τους ως προεκτάσεις της ίδιας τους της ταυτότητας. Δεύτερον, η προσέγγιση αυτή μας βοηθά να κατανοήσουμε ότι πολλά από τα προβλήματα που αντιμετωπίζουν οι οργανώσεις όταν συναλλάσσονται με το περιβάλλον τους είναι στενά συνδεδεμένα με το είδος της ταυτότητας που προσπαθούν να διατηρήσουν. Τρίτον, μας βοηθά να καταλάβουμε ότι οι εξηγήσεις της εξέλιξης, της αλλαγής, και της ανάπτυξης των οργανώσεων πρέπει να δίνουν σημασία πρωτίστως στους παράγοντες που διαπλάθουν τα μοτίβα που αγκαλιάζουν τόσο την οργάνωση όσο και το περιβάλλον με την ευρύτερη έννοια.

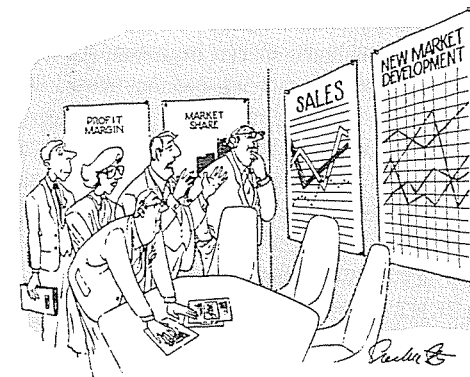
Στο Κεφάλαιο 5 εξετάσαμε την ιδέα του Karl Weick ότι οι οργανώσεις δημιουργούν («διενεργούν») τα περιβάλλοντά τους καθώς οι άνθρωποι προσδιορίζουν μοτίβα νοημάτων και σημασιών για τον κόσμο στον οποίο λειτουργούν. Οι ιδέες σχετικά με την αυτοποίηση συνάδουν με την προσέγγιση αυτή, και μας ενθαρρύνουν να θεωρήσουμε την οργανωσιακή διενέργεια ως μέρος της αυτοαναφορικής διαδικασίας μέσω της οποίας μια οργάνωση επιχειρεί να συγκεκριμενοποιήσει και να αναπαραγάγει τον εαυτό της.

Θεωρήστε, για παράδειγμα, το σκίτσο του Εκθέματος 8.1. Παρουσιάζει μια τυπική διαδικασία οργανωσιακής αυτοαναφοράς: έχει συγκληθεί συμβούλιο για να συζητηθούν ορισμένα ζητήματα πολιτικής, όπως:

Τα αυτοποιητικά συστήματα αποτελούν κλειστούς βρόχους: αυτοαναφορικά συστήματα που προσπαθούν να διαπλάσουν τον εαυτό τους κατ' εικόνα τους.



Χέρι με καθρεφτιζουσα σφαίρα. Αυτοπροσωπογραφία του M.C. Escher (λιθογραφία, 1935).



Εκθέμα 8.1. Συστήματα που αυτοεξετάζονται

ΠΗΓΗ: Αυτοπροσωπογραφία του Escher αναδημοσιευμένη κατόπιν άδειας του Μουσείου Haags Gemeentemuseum, Χάγη, και με την ευγενική άδεια της Γκαλερί Vorpai. Σαν Φρανσίσκο και Νέα Υόρκη, κατόπιν άδειας των κληρονόμων του M. C. Escher, © κληρονόμοι του M. C. Escher c/o Cordon Arts-Baarn-Holland. Σκίτσο αίθουσας συνεδριάσεων: αναπαράχθηκε κατόπιν άδειας του καλλιτέχνη.

- Πού βρισκόμαστε;
- Τι συμβαίνει στο περιβάλλον;
- Ποιο είναι το αντικείμενο της επιχειρησής μας;
- Είναι αυτό το σωστό αντικείμενο;
- Πώς μπορούμε να διεισδύσουμε σε νέες αγορές;

Τέτοιες ερωτήσεις, που είναι αντίστοιχες με εκείνες που απαιτούνται για τη μάθηση διπλού-βρόχου που συζητήσαμε στο Κεφάλαιο 4, επιτρέπουν σε αυτούς που τις θέτουν να δημιουργούν αναπαραστάσεις των εαυτών τους, των οργανώσεών τους, και του περιβάλλοντος, με τρόπο που βοηθά στον προσανατολισμό της δράσης, ώστε να δημιουργηθεί ή να διατηρηθεί η επιθυμητή ταυτότητα. Τα διαγράμματα που κοσμούν τους τοίχους της αίθουσας συνεδριάσεων είναι στην πραγματικότητα καθρέφτες. Όπως και η καθρεφτίζουσα σφαίρα στη λιθογραφία του Escher, επιτρέπουν στα μέλη της οργάνωσης να βλέπουν τους εαυτούς τους εντός του πλαισίου της συνεχιζόμενης δραστηριότητάς τους. Οι αριθμοί και οι εικόνες που κατασκευάζει η οργάνωση για τις τάσεις της αγοράς, την ανταγωνιστική της θέση, τις προβλέψεις των πωλήσεων, τη διαθεσιμότητα των πρώτων υλών, και ούτω καθεξής, είναι στην πραγματικότητα προβολές της αίσθησης που έχει η ίδια η οργάνωση για την ταυτότητα, τα συμφέροντα, και τις υποθέσεις της. Αντικατοπτρίζουν το πώς κατανοεί η οργάνωση τον εαυτό της. Μέσω ακριβώς αυτής της διαδικασίας αυτοαναφοράς τα μέλη της οργάνωσης μπορούν να παρέμβουν στην ίδια τους τη λειτουργία και, με τον τρόπο αυτό, να συμμετέχουν στη δημιουργία και τη διατήρηση της ταυτότητάς τους.

Όταν κατανοήσουμε τη διαδικασία της διενέργειας ως μια προσπάθεια για την επίτευξη μιας μορφής κλειστότητας σε σχέση με το περιβάλλον, ολόκληρη η ιδέα της διενέργειας αποκτά νέα σημασία. Καταλήγουμε να συνειδητοποιήσουμε ότι η διενέργεια δεν είναι απλώς ένας αυθαίρετος τρόπος αντίληψης μέσω του οποίου καταλαβαίνουμε ή υπογραμμίζουμε κάποια πράγματα ενώ ταυτοχρόνως αγνοούμε ή μειώνουμε τη σημασία κάποιων άλλων. Είναι μια θεμελιώδης διαδικασία που προβάλλει, ορίζει, και παράγει ένα συγκεκριμένο τρόπο ύπαρξης.

ΤΑΥΤΟΤΗΤΑ ΚΑΙ ΚΛΕΙΣΤΟΤΗΤΑ: ΕΓΩΚΕΝΤΡΙΣΜΟΣ ENANTION ΣΥΣΤΗΜΙΚΗΣ ΣΟΦΙΑΣ

Στις μέρες μας, πολλές οργανώσεις πασχίζουν να κατανοήσουν το περιβάλλον τους ως έναν «κόσμο εκεί πέρα» ο οποίος είναι αυθύπαρκτος. Οι ιδέες που συζητήθηκαν προηγουμένως καταδεικνύουν τους κινδύνους αυτού του τρόπου σκέψης και προτείνουν ότι αν κάποιος θέλει πράγματι να κατανοήσει το περιβάλλον του, πρέπει να ξεκινήσει κατανοώντας τον εαυτό του.

Πολλές οργανώσεις αντιμετωπίζουν σοβαρά προβλήματα στις συναλλαγές τους με τον ευρύτερο κόσμο διότι δεν συνειδητοποιούν ότι είναι και οι ίδιες μέρος του περιβάλλοντός τους. Αντιλαμβάνονται τους εαυτούς τους

ως διακριτές οντότητες που έρχονται αντιμέτωπες με το πρόβλημα της επιβίωσης ενάντια στις ιδιοτροπίες του εξωτερικού κόσμου, ο οποίος συνήθως κατασκευάζεται ως ένα πεδίο απειλών και ευκαιριών.

Αυτό είναι πολύ εμφανές στις πρακτικές αυτών που ονομάζω *εγωκεντρικές οργανώσεις*, οι οποίες έχουν μια σταθερή μάλλον αντίληψη για το ποιες είναι ή τι μπορεί να είναι, και είναι αποφασισμένες να επιβάλουν ή να διατηρήσουν αυτήν την ταυτότητα με κάθε κόστος. Αυτό τις οδηγεί να υπερτονίζουν τη σημασία των εαυτών τους, μειώνοντας ταυτόχρονα τη σημασία του ευρύτερου συστήματος σχέσεων εντός του οποίου υφίστανται.

Όταν κοιτάζουμε τους εαυτούς μας στον καθρέφτη, δημιουργούμε μια σχέση ανάμεσα στην «μορφή», το πρόσωπο που βλέπουμε, και το «φόντο» - το πλαίσιο μέσα στο οποίο κείται το πρόσωπό μας. Όταν εστιάζουμε στο πρόσωπό μας, το φόντο χάνεται σχεδόν ολοκληρωτικά από το οπτικό μας πεδίο. Τα εγωκεντρικά διενεργήματα μέσω των οποίων προσπαθούν οι οργανώσεις να δομήσουν και να κατανοήσουν το περιβάλλον τους, παρουσιάζουν συχνά μια παρόμοια έλλειψη ισορροπίας. Επιζητώντας να δουν και να προωθήσουν τη δική τους αίσθηση ταυτότητας και τα δικά τους συμφέροντα, όπως εκείνες τα αντιλαμβάνονται, ενάντια σε εκείνα του ευρύτερου πλαισίου, δημιουργούν μια υπερ-κατηγορηματική σχέση ανάμεσα στη μορφή και το φόντο. Ακριβώς όπως η ύπαρξη ενός προσώπου στον καθρέφτη εξαρτάται από ένα πλήθος συνθηκών, όπως είναι οι βιολογικές διεργασίες που δημιουργούν και συντηρούν το πρόσωπο, καθώς και οι φυσικές και πολιτισμικές συνθήκες που απαιτούνται για την ύπαρξη του καθρέφτη, τα χαρακτηριστικά που ορίζουν τις οργανώσεις εξαρτώνται από ένα πλήθος λιγότερο προφανών συμφραζομένων που πρέπει να διατηρηθούν ώστε η οργάνωση να συνεχίσει να υφίσταται. Η μορφή και το φόντο είναι μέρη του ίδιου συστήματος σχέσεων και υφίστανται μόνο μέσω της μεταξύ τους σχέσης. Με το να διενεργούν και να συναλλάσσονται με το περιβάλλον τους με εγωκεντρικό τρόπο, οι οργανώσεις συχνά αποτυγχάνουν να κατανοήσουν την ίδια τους την πολυπλοκότητα και τους πολυάριθμους αυτο-επιλαμβανόμενους βρόχους από τους οποίους εξαρτώνται.

Ως αποτέλεσμα αυτού του είδους εγωκεντρισμού, πολλές οργανώσεις καταλήγουν να προσπαθούν να διατηρήσουν μη ρεαλιστικές ταυτότητες ή να παράγουν ταυτότητες που τελικά καταστρέφουν σημαντικά στοιχεία των πλαισίων των οποίων αποτελούν μέρος.

Ένα καλό παράδειγμα για το πρώτο συναντάται σε εκείνες τις εταιρείες που κατασκεύαζαν ρολόγια και γραφομηχανές και απέτυχαν να παρακολουθήσουν τις εξελίξεις στην ψηφιακή τεχνολογία και την τεχνολογία των μικροεπεξεργαστών. Αντιλαμβάνονταν τους εαυτούς τους ως «εταιρείες που κατασκευάζουν ρολόγια» ή «εταιρείες γραφομηχανών», και για το λόγο αυτόν συνέχισαν να παράγουν παραδοσιακά προϊόντα με παραδοσιακές τεχνολογίες και, εντέλει, απέτυχαν να κατανοήσουν ότι αυτές οι ταυτότητες ήταν πλέον άσχετες ή μη ρεαλιστικές. Στο τέλος, πολλές από αυτές εξολοθρεύτηκαν από νέες μορφές ανταγωνισμού. Εκ των υστέρων θα μπορού-

σαμε να πούμε ότι όλες οι εταιρείες που εξυπηρετούσαν παραδοσιακές αγορές θα έπρεπε να είχαν δει και να συμπεριλάβουν τις νέες εξελίξεις ως μέρος του περιβάλλοντός τους. Αυτό όμως παραβλέπει ένα σημαντικό σημείο: ότι η κατανόηση του περιβάλλοντος ήταν προϊόν της ταυτότητάς τους ως εταιρείες που κατασκευάζουν ρολόγια και γραφομηχανές. Η κλειστότητα που αυτό συνεπάγεται τις εμπόδισε να συλλέξουν ή να δημιουργήσουν νέες πληροφορίες οι οποίες θα τις επέτρεπαν να προκαλέσουν και να αμφισβητήσουν τη δεδομένη κατάσταση πραγμάτων. Για να είναι σήμερα επιτυχείς, θα έπρεπε να είχαν κατανοήσει τον εαυτό τους και το πιθανό τους μέλλον με πολύ διαφορετικό τρόπο.

Σε πολλούς σύγχρονους κλάδους μπορεί να βρει κανείς καλά παραδείγματα του τρόπου με τον οποίο ο εγωκεντρισμός μπορεί να καταστρέφει το πλαίσιο από το οποίο εξαρτάται μια οργάνωση. Για παράδειγμα, οι κατασκευαστές τοξικών χημικών δημιουργούν όλων των ειδών τους περιβαλλοντικούς και κοινωνικούς κινδύνους ως παρενέργειες της επιδίωξής τους να αυξήσουν το κέρδος τους. Υπορρήτως μεταχειρίζονται το φυσικό και κοινωνικό περιβάλλον ως ένα είδος εξωτερικής χωματερής, θέτοντας τις βάσεις για μακροχρόνια προβλήματα που βάζουν σε κίνδυνο τη μελλοντική τους βιωσιμότητα. Μακροπρόθεσμα, η μόλυνση και τα προβλήματα υγείας που δημιουργούνται από τις τοξίνες πιθανότατα θα εξαλείψουν ή θα περιορίσουν σε μεγάλο βαθμό τις λειτουργίες αυτού του κλάδου. Με παρόμοιο τρόπο, η χρήση λιπασμάτων, παρασιτοκτόνων, μυκητοκτόνων, και άλλων χημικών στη γεωργία, παράλληλα με τον εκμηχανισμό των μεθόδων καλλιέργειας, μπορεί να φέρνει βραχυπρόθεσμα κέρδη, όμως ταυτοχρόνως καταστρέφει το έδαφος και άλλες πλευρές της οικολογίας από την οποία εξαρτώνται τελικά οι καλλιέργειες.

Βλέπουμε την ίδια διαδικασία στην επαγγελματική αλιεία. Και αυτή επίσης βρίσκεται σε πορεία αυτοκαταστροφής διότι, ιστορικά, οι βασικοί εμπλεκόμενοι δρώντες αντιλαμβάνονται τους εαυτούς τους αποκομμένους από τα ψάρια. Οι εταιρείες που εμπλέκονται συνδέουν την ταυτότητά τους με την επιδίωξη βραχυπρόθεσμων στόχων, με αποτέλεσμα να έχουν ήδη εξαντλήσει με τις ενέργειές τους, σε πολλά μέρη του κόσμου, τους πόρους από τους οποίους εξαρτάται η επιχειρηματική τους δραστηριότητα.

Οι εγωκεντρικές οργανώσεις χαράζουν όρια σύμφωνα με ένα στενό ορισμό του εαυτού τους και προσπαθούν να προαγάγουν τα συμφέροντά τους σε αυτό το στενό πεδίο. Μέρος του όλου προβλήματος οφείλεται στην ίδια την ιδέα του τι σημαίνει να είναι κάτι «οργάνωση». Η έννοια συνεπάγεται μια ταυτότητα, «ένα πράγμα», κάτι που έχει διακριτή ύπαρξη. Οι αρχές της αυτοποίησης υπογραμμίζουν τους αυτοαναφορικούς βρόχους που αυτό δημιουργεί. Μια οργάνωση «βλέπει τον εαυτό της» ως αποκομμένο, αντιλαμβάνεται το «περιβάλλον» της έχοντας στο μυαλό της την ιδέα του διαχωρισμού, ενεργεί με τρόπο ώστε να συντηρήσει τη διαχωριστικότητά της, ερμηνεύει τις αντιδράσεις που προκαλούν αυτές οι δράσεις από μια διαχωριστική σκοπιά, κι ούτω καθεξής. Πολλές από τις κοινωνικές πληγές

των καιρών μας συνδέονται με αυτού του είδους την εγωκεντρική διενέργεια και με το είδος του αυτόνομου ατομικισμού που αυτή προϋποθέτει.

Οι εγωκεντρικές οργανώσεις τείνουν να αντιλαμβάνονται την επιβίωση ως προσκόλληση στη διατήρηση της δικής τους σταθερής και στενά ορισμένης ταυτότητας, παρά στην εξέλιξη μιας περισσότερο ανοιχτής και ρευστής ταυτότητας του συστήματος στο οποίο ανήκουν. Όπως συζητήσαμε στο Κεφάλαιο 7, μέρος του προβλήματος οφείλεται στο γεγονός ότι είναι συνήθως δύσκολο γι' αυτές να εγκαταλείψουν τις ταυτότητες και τις στρατηγικές που τις δημιούργησαν ή που τους πρόσφεραν τις βάσεις για παλαιότερες επιτυχίες. Εντούτοις, συχνά, είναι αυτό ακριβώς που απαιτεί η επιβίωση και η εξέλιξη. Όπως συμβαίνει και στη φύση, πολλές οδοί οργανωσιακής ανάπτυξης, παρ' ότι βιώσιμοι και επιτυχείς για ένα διάστημα, μπορεί να αποδειχτεί ότι δεν βγάζουν πουθενά. Μακροπρόθεσμα, η επιβίωση μπορεί να είναι επιβίωση μόνο *μαζί με*, και ποτέ επιβίωση ενάντια στο περιβάλλον ή το πλαίσιο στο οποίο λειτουργεί κάποιος. Αν αντιληφθούμε ότι οι προμηθευτές, η αγορά, η εργατική δύναμη, καθώς και η τοπική, η εθνική και η παγκόσμια κοινότητα μιας επιχείρησης, ή ακόμη και οι ανταγωνιστές της, είναι στην πραγματικότητα μέρη του ίδιου συστήματος οργάνωσης, μπορούμε να αρχίσουμε να εκτιμούμε τη συστημική αλληλεξάρτηση. Πολλές οργανώσεις έχουν σημειώσει επιτυχίες στη δημιουργία εντυπωσιακών καινοτομιών καταπατώντας και επανορίζοντας τα παραδοσιακά σύνορα ανάμεσα στις ίδιες και στους πελάτες και τους ανταγωνιστές τους, δημιουργώντας μια νέα αίσθηση ταυτότητας για τους εαυτούς τους και το σύστημα στο σύνολό του.

Η πρόκληση που εκφράζει η θεωρία της αυτοποίησης συνίσταται στην κατανόηση του τρόπου με τον οποίο οι οργανώσεις μεταβάλλονται και μετασχηματίζουν τους εαυτούς τους παράλληλα με το περιβάλλον τους, και στην ανάπτυξη προσεγγίσεων σχετικά με την οργάνωση οι οποίες μπορούν να καλλιεργήσουν το είδος της εξέλιξης ανοιχτού τέλους που συζητήθηκε παραπάνω. Κατά καιρούς, αυτό μπορεί να φαίνεται υπερβολικά δύσκολο καθήκον. Όμως τα ανθρώπινα συστήματα, όπως είναι οι οργανώσεις, έχουν έναν ιδιαίτερο χαρακτήρα που συνίσταται στο ότι μπορούν να αναστοχάζονται τις ταυτότητές τους και τις διαδικασίες και τις πρακτικές που τα συντηρούν. Κάνοντάς το αυτό, μπορούν συχνά να δημιουργήσουν μοτίβα αλλαγών που να έχουν νόημα. Μαθαίνοντας να «βλέπουν τους εαυτούς τους» και τον τρόπο με τον οποίο διενεργούν τις σχέσεις τους με το ευρύτερο «περιβάλλον», δημιουργούν νέες δυνατότητες μετασχηματισμού.

Οι τρεις λογικές των αλλαγών που θα συζητηθούν στη συνέχεια αυτού του κεφαλαίου έχουν πολλά να προσφέρουν στη διαδικασία αυτή. Προσφέρουν διαφορετικούς και εντούτοις συμπληρωματικούς τύπους κατανόησης του τρόπου με τον οποίο εκτυλίσσονται τα μοτίβα των αλλαγών και του τρόπου με τον οποίο μπορούμε να χρησιμοποιήσουμε την κατανόηση αυτή για να επηρεάσουμε τις μελλοντικές εξελίξεις.

Αλλάζοντας «ελκυστή»: η λογική του χάους και της πολυπλοκότητας

Η μεταφορική ανάπτυξη της θεωρίας της αυτοποίησης την οποία επιχειρήσαμε, έχει δώσει έμφαση στις στενές σχέσεις που υπάρχουν ανάμεσα στην οργάνωση και το περιβάλλον. Παρ' ότι είναι σύνηθες να γίνεται σαφής διάκριση ανάμεσα στα δύο, μοιάζει συστημικώς σοφότερο να θεωρούμε την οργάνωση και το περιβάλλον ως στοιχεία του ίδιου διασυνδεδεμένου μοτίβου. Κατά την εξέλιξη, είναι τα μοτίβα που εξελίσσονται.

Σημαντικά συμπεράσματα σχετικά με τον τρόπο που συμβαίνει αυτό έχουν αναδυθεί, κατά τα τελευταία χρόνια, μέσω της ανάπτυξης δύο περιοχών που σχετίζονται μεταξύ τους: της θεωρίας του χάους και της αυτοοργάνωσης από τη μια μεριά, και της θεωρίας της πολυπλοκότητας από την άλλη. Χρησιμοποιώντας φυσικά πειράματα και υπολογιστικές προσομοιώσεις ως μεταφορικές περιγραφές για την κατανόηση του τι συμβαίνει στη φύση, συνεισφέρουν σημαντικά στοιχεία σε μια ολιστική θεωρία της αλλαγής.

Η ουσία των απόψεών αυτών μπορεί να περιγραφεί ως ακολούθως:

Τα πολύπλοκα μη γραμμικά συστήματα, όπως είναι οι οικολογίες ή οι οργανώσεις, χαρακτηρίζονται από πολλαπλά συστήματα αλληλεπίδρασης που είναι ταυτοχρόνως εύτακτα και χαοτικά. Εξαιτίας αυτής της εσωτερικής πολυπλοκότητας, οι τυχαίες διαταραχές μπορούν να παράγουν απρόβλεπτα γεγονότα και σχέσεις που εξαπλώνονται σε όλο το σύστημα, δημιουργώντας καινοφανή μοτίβα αλλαγών. Το εκπληκτικό, ωστόσο, είναι ότι μέσα από την τυχαιότητα και το επιφανειακό χάος, και παρά τη μη προβλεψιμότητα, αναδύεται πάντα μια συνεκτική τάξη.

Θεωρήστε, για παράδειγμα, περιπτώσεις που παρουσιάζονται στο Έκθεμα 8.2.

Είτε εξετάζουμε σμήνη πουλιών, πολύπλοκες χημικές αντιδράσεις, κοινωνικές τερμιτών, είτε τις μεταβαλλόμενες σχέσεις ανάμεσα σε άρπαγες και θύματα, την ανάπτυξη των μοτίβων του καιρού, τη συμπεριφορά της κυψέλης των μελισσών, είτε και τον τρόπο με τον οποίο οι οργανώσεις και τα κοινωνικά συστήματα μετασχηματίζονται συν τω χρόνω, φαίνεται ότι μπορούμε να διακρίνουμε κοινές διαδικασίες αυθόρμητης αυτοοργάνωσης. Αν ένα σύστημα έχει έναν ικανοποιητικό βαθμό εσωτερικής πολυπλοκότητας, η τυχαιότητα και η πολυμορφία καθώς και η αστάθεια καθίστανται πηγές αλλαγών. Το φυσικό εξαγόμενο είναι μια νέα τάξη.

Κατά τη διάρκεια των ερευνών τους, οι θεωρητικοί του χάους έδωσαν ιδιαίτερη προσοχή στο τρόπο με τον οποίο οι συμπεριφορές του συστήματος τείνουν να υπόκεινται στην επιρροή διαφόρων «ελκυστών». Για παράδειγμα, το μοτίβο του ελκυστή που χαρτογραφείται στο Έκθεμα 8.3 δείχνει πώς μπορεί ένα σύστημα να ακολουθήσει μια τροχιά όπου τα συμβάντα είναι μοναδικά παρά το γεγονός ότι ακολουθούν κάποιο μοτίβο, και πώς η συμπεριφορά του συστήματος μπορεί να «μεταπηδήσει» από το ένα μοτίβο στο άλλο.

ΤΑΞΗ ΑΝΑΔΥΕΤΑΙ ΑΠΟ ΤΟ ΧΑΟΣ!

Όταν η συμπεριφορά των πολύπλοκων συστημάτων προσομοιώνεται μέσω υπολογιστικών μοντέλων τα οποία επιταχύνουν την πορεία της εξέλιξης, διάφορα μοτίβα σχηματίζονται και ανασχηματίζονται ξανά και ξανά:

- Δημιουργήστε μια πολλαπλότητα υπολογιστικών μοντέλων «πουλιών», «νυχτερίδων», ή «ψαριών που μπορούν να κινούνται με οποιονδήποτε τρόπο θέλουν». Θεμελιώστε τρεις απλούς κανόνες: να μην πέφτει το ένα πάνω στο άλλο· το καθένα να συμβαδίζει με τα γειτονικά του· να μην απομακρύνονται πολύ μεταξύ τους. Το αποτέλεσμα: δυναμικά μοτίβα σιμνών στα οποία οι επιμέρους κινήσεις είναι εντελώς απρόβλεπτες και, παρ' όλα αυτά, αναπαριστούν τη συγχρονισμένη συμπεριφορά των πραγματικών πουλιών, νυχτερίδων, και ψαριών.
- Δημιουργήστε «ιούς» ηλεκτρονικών υπολογιστών σε ένα κλειστό περιβάλλον, οι οποίοι να μπορούν να αυτοαντιγράφονται, να μεταλλάσσονται κατά τυχαίο τρόπο, και να ανταγωνίζονται για πεπερασμένο χώρο. Το αποτέλεσμα: μια προσομοίωση εξελικτικών μοτίβων, όπου το ένα είδος εδραίωνει την κυριαρχία του, ωθείται σχεδόν σε εξαφάνιση από νέες δυνάμεις, τροποποιείται και επανέρχεται, συνοδεύεται από δεκάδες νέα είδη... και ούτω καθεξής! Αναδύεται μια ποικιλόμορφη οικολογία τεχνητής ζωής, η οποία έχει όλα τα γνωστά χαρακτηριστικά του άρπαγα και του θύματος, καθώς επίσης και τις παρασιτικές και συμβιωτικές σχέσεις που συναντάμε στη φύση.
- Παρατηρήστε μια αποικία τερμιτών να χτίζουν τη φωλιά τους. Αυτό που βλέπετε είναι το χώμα να κινείται κατά τυχαίο τρόπο και την επιφάνεια του εδάφους να αλλάζει. Αν προσέξετε καλύτερα αυτές τις μεταβολές, θα δείτε, εκτός από αναδυόμενους λοφίστους, και τερμίτες. Στη συνέχεια θα δείτε να αρχίζουν να αναπτύσσονται «στήλες», οι οποίες συνδέονται και σχηματίζουν αψίδες και σήραγγες, παράγοντας ένα θαυμάσιο δείγμα «αρχιτεκτονικής» των τερμιτών. Τυχαίες κινήσεις παράγουν, τελικά, συνεπείς δομές.
- Η αναδυόμενη νοημοσύνη του ανθρώπινου εγκεφάλου και η συμπεριφορά των «μοιπότ», που συζητήθηκαν στο Κεφάλαιο 4, ακολουθούν παρόμοια μοτίβα. Απρόβλεπτα γεγονότα και συμπεριφορές αποκτούν συνεκτική μορφή.

Έκθεμα 8.2. Χάος, πολυπλοκότητα, και αναδυόμενη οργάνωση

ΠΗΓΗ: Βασισμένο στα Kelly (1994), Kauffman (1993), Langton (1992), και Lewin (1992).

Για να κατανοήσουμε τη σημασία ενός «ελκυστή», ας ασχοληθούμε με το ακόλουθο πείραμα. Φανταστείτε ότι κάθεστε σε μια βεράντα κάτω από τον πρωινό ήλιο. Μπροστά σας υπάρχει ένα τοπίο πλήρους ηρεμίας: μια λίμνη με εντελώς λεία επιφάνεια αντανakλά το λαμπερό γαλάζιο ουρανό και το πράσινο του δάσους που περιβάλλει τη λίμνη. Ακούγονται οι φωνές των κολλύμβων οι οποίοι κάθε τόσο βουτούν και ξαναέρχονται στην επιφάνεια. Η σκηνή δημιουργεί μέσα σας μια αίσθηση απόλυτης γαλήνης και αρμονίας.

Τώρα, στρέψτε την προσοχή σας στο δωμάτιο που βρίσκεται πίσω σας. Εστιάστε στο κλικ, κλικ, κλικ του ηλεκτρικού ρολογιού και στο γουργουριστό θόρυβο του ψυγείου. Επίσης, η βρύση της κουζίνας στάζει. Οι ήχοι σας βγάζουν από την ήρεμη σκηνή. Ακόμη και αν τα μάτια σας μπορεί να κοιτάζουν ακόμη το νερό, το μυαλό σας είναι αλλού.

Κατά κάποιον πολύ στοιχειώδη τρόπο έχετε πιαστεί ανάμεσα σε δύο «ελκυστές» που ορίζουν το πλαίσιο δύο εντελώς διαφορετικών καταστάσεων. Καθώς έλκεστε προς τη μια, η άλλη χάνει τη σημασία της. Όταν είστε πλήρως απορροφημένοι από το τοπίο της λίμνης, δεν διακρίνετε τους θορύβους του σπιτιού. Ακούτε μόνο τους κολύμβους. Όμως αν σας τραβήξουν το ρολόι, τη βρύση, και το ψυγείο, όπως έχουν ανακαλύψει πολλές τεχνικές πλίσσης εγκεφάλου, οι ενοχλητικοί θόρυβοι καθίστανται η κυρίαρχη πραγματικότητα, και μάλιστα η πραγματικότητα που εμπεριέχει τα πάντα.

Τα πολύπλοκα συστήματα φαίνεται να έχουν μια φυσική ροπή να πιάνονται σε τάσεις τέτοιου είδους, και να υπόκεινται στην επιρροή διαφορετικών ελκυστών που τελικά ορίζουν τα πλαίσια στα οποία εκτυλίσσονται οι συγκεκριμένες συμπεριφορές των συστημάτων. Το βλέπουμε αυτό στα παραδείγματα που περιγράφονται στο Έκθεμα 8.2. Αν δημιουργήσετε ένα πλαίσιο που ορίζεται από λίγα απλά σημεία αναφοράς, τα οποία ισοδυναμούν με τους «ελάχιστες προδιαγραφές» που συζητήσαμε στο Κεφάλαιο 4, τότε οι τυχαίες διακυμάνσεις θα αυτο-οργανωθούν σε μια συνεκτική μορφή.

Οι θεωρητικοί του χάους έχουν παρατηρήσει ότι τα πολύπλοκα συστήματα μπορούν να υπόκεινται στην επιρροή διαφορετικών τύπων ελκυστών. Κάποιοι τραβούν το σύστημα σε καταστάσεις ισορροπίας ή κοντά στην ισορροπία –για παράδειγμα, ως αποτέλεσμα βρόχων αρνητικής ανάδρασης οι οποίοι εξουδετερώνουν τις αποσταθεροποιητικές διακυμάνσεις. Άλλοι ελκυστές έχουν την τάση να ωθούν το σύστημα να μεταπηδά σε εντελώς νέες μορφές, όπως συμβαίνει με τον «ελκυστή Lorentz», που παρουσιάζεται στο Έκθεμα 8.3, ο οποίος δείχνει ότι ένα σύστημα μπορεί να υπόκειται στην επιρροή διαφορετικών συνόλων σημείων αναφοράς τα οποία στην πραγματικότητα ορίζουν ανταγωνιζόμενα πλαίσια. Η συγκεκριμένη συμπεριφορά του συστήματος εξαρτάται από το ποιο πλαίσιο κυριαρχεί.

Για να εξηγήσουν πώς μπορούν τα συστήματα αυτομετασχηματίζονται με τον τρόπο αυτόν, οι θεωρητικοί του χάους έχουν δείξει ιδιαίτερο ενδιαφέρον στην κατανόηση του τι συμβαίνει όταν ένα σύστημα «σπρώχνεται» μακριά από τη θέση ισορροπίας του προς μια κατάσταση «στα όρια του χάους». Εκεί, συναντά «σημεία διακλάδωσης» που είναι μάλλον κάτι σαν «σταυροδρόμια» όπου ο κάθε δρόμος οδηγεί σε διαφορετικό μέλλον. Σε αυτά τα σημεία η ενέργεια εντός του συστήματος μπορεί να αυτο-οργανωθεί μέσω απρόβλεπτων αλμάτων και να οδηγήσει σε διαφορετικές καταστάσεις του συστήματος. Αν ο προηγούμενος κυρίαρχος ελκυστής μπορεί να σκεδάσει την ενέργεια και την αστάθεια, οι εν δυνάμει αλλαγές διαλύονται και το σύστημα επανέρχεται σε μια παραλλαγή της πρωτύτης κατάστασής

του. Αν, από την άλλη μεριά, ένα νέο σύνολο επιρροών πάρει το πάνω χέρι, μπορεί να «έλξει» τις ενέργειες προς μια νέα μορφή.

Τα σημεία διακλάδωσης και οι σχετικοί με αυτά «ελκυστές» υφίστανται πάντα ως λανθάνουσες δυνατότητες εντός κάθε πολύπλοκου μη γραμμικού συστήματος. Σηματοδοτούν δυνατότητες για αυτο-οργάνωση και εξέλιξη νέων μορφών. Ωστόσο, η διαδρομή της εξέλιξης του συστήματος είναι εντελώς απρόβλεπτη, διότι, δεδομένης της πολυπλοκότητας και της μη-γραμμικότητας, αλλαγές που φαίνονται ασήμαντες μπορούν να εκτυλιχθούν ώστε να δημιουργήσουν αποτελέσματα μεγάλης κλίμακας.

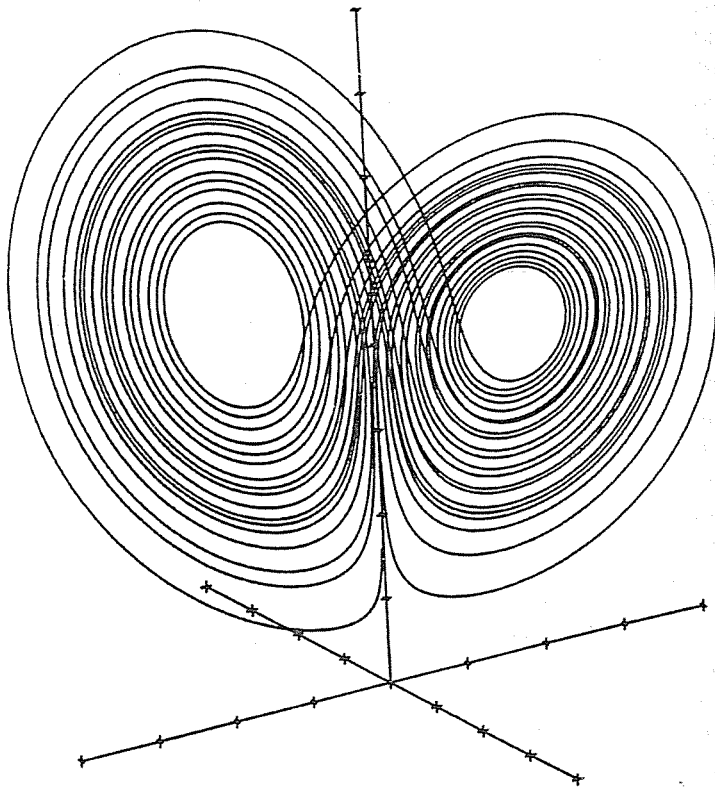
Η πιο οικεία εικόνα του συμπεράσματος αυτού είναι το «φαινόμενο της πεταλούδας», σύμφωνα με το οποίο μια μικρή αλλαγή, τόσο ασήμαντη όσο το φτερούγισμα μιας πεταλούδας στο Πεκίνο, μπορεί να επηρεάσει τον καιρό στον Κόλπο του Μεξικού. Ή, όπως το έθεσε ο συγγραφέας Kelvin Kelly, στα πολύπλοκα μη γραμμικά συστήματα « $2+2=μήλα$ ».

Υπό συνθήκες μη γραμμικότητας και τυχαιότητας, επαυξητικές αλλαγές που μπορεί οι ίδιες να φαίνονται ασήμαντες, μπορούν να επιφέρουν σημαντικότερες ασυνεχείς ή ποιοτικές αλλαγές, εξαιτίας των αναδυόμενων χαρακτηριστικών που πυροδοτούνται από οριακές προσαρμογές. Η πεταλούδα στην Κίνα δεν «προκαλεί» ένα νέο μοτίβο καιρού. Κάτι τέτοιο αντιπροσωπεύει την παλαιά γραμμική λογική. Η σημασία της πεταλούδας έγκειται στο ότι πυροδοτεί μια μικρή αλλαγή, η οποία πιθανόν πυροδοτεί μια άλλη μικρή αλλαγή, και μια άλλη, και μια άλλη, που κατά τύχη αποδεικνύεται ότι είναι ένα σημαντικό τυχαίο στοιχείο που παίζει το ρόλο του καταλύτη των αλλαγών οι οποίες αποσπών τελικά ένα σύστημα από την επιρροή ενός μοτίβου ελκυστή και το θέτουν υπό την επιρροή ενός άλλου. Έτσι έχουμε κβαντικές και ποιοτικές αλλαγές αυξητικά! $2+2$ δεν δίνει κατ' ανάγκη 4 ή ακόμη 5 ή 6 . Οδηγεί στην ανάδυση ποιοτικών νέων καταστάσεων του συστήματος.

ΔΙΕΥΘΥΝΟΝΤΑΣ ΕΝ ΜΕΣΩ ΠΟΛΥΠΛΟΚΟΤΗΤΑΣ

Αυτές οι αντιλήψεις έχουν τεράστιες συνέπειες για το σύγχρονο μάνατζμεντ, και γεννούν τουλάχιστον πέντε ιδέες-κλειδιά οι οποίες μπορούν να καθοδηγήσουν τη διαχείριση των αλλαγών. Με δυο λόγια, προτείνουν ότι είναι σημαντικό:

- Να επανεξετάσουμε τι εννοούμε με τον όρο οργάνωση, και ειδικότερα τη φύση της ιεραρχίας και του ελέγχου
- Να μάθουμε την τέχνη της διαχείρισης και της αλλαγής των πλαισίων (συμφραζομένων)
- Να μάθουμε πώς να χρησιμοποιούμε μικρές αλλαγές για να δημιουργούμε αποτελέσματα μεγάλης κλίμακας
- Να αντιμετωπίζουμε τους συνεχείς μετασχηματισμούς και την αναδυόμενη τάξη ως τη φυσική τάξη των πραγμάτων



Η εικόνα αυτή, η οποία βασίζεται στη δουλειά του μαθηματικού και μετεωρολόγου Edward Lorenz, έχει εδραιωθεί ως ισχυρό παράδειγμα του τρόπου με τον οποίο τα πολύπλοκα συστήματα συνδυάζουν τάξη και αταξία. Παρ' ότι τα δεδομένα που αποτυπώθηκαν σε αυτόν τον τρισδιάστατο χώρο ακολουθούν ένα εμφανές μοτίβο, εντούτοις η συμπεριφορά του συστήματος δεν επαναλαμβάνεται ποτέ με τον ίδιο ακριβώς τρόπο. Η «μεταπήδηση», δηλαδή το πέρασμα από το ένα «φτερό» του μοτίβου στο άλλο, προκύπτει από τυχαία, μη γραμμικά συμβάντα που θέτουν το σύστημα υπό την επιρροή ενός νέου συνόλου *έλξεων*.

Έκθεμα 83. Ο ελκυστής Lorenz

ΠΗΓΗ: Το διάγραμμα αναπαράχθηκε από το Gleick (1987: 28). Χρησιμοποιήθηκε κατόπιν άδειας.

- Να είμαστε ανοιχτοί σε νέες μεταφορικές περιγραφές που μπορούν να διευκολύνουν τις διαδικασίες αυτο-οργάνωσης

ΕΠΑΝΕΞΕΤΑΖΟΝΤΑΣ ΤΗΝ ΟΡΓΑΝΩΣΗ: Όπως θα θυμάστε από τη συζήτησή μας περί του αναδυόμενου χαρακτήρα της μάθησης και της ευφύιας στο Κεφάλαιο 4, η θεωρία της πολυπλοκότητας καλεί τους *μάνατζερ* να επανε-

ξετάσουν τη φύση της τάξης και της οργάνωσης. Αντί να θεωρούν αυτά τα ποιοτικά χαρακτηριστικά ως καταστάσεις που μπορούν να επιβληθούν εξωτερικά πάνω σε κάποια περίσταση, μέσω κάποιας ιεραρχίας ή μέσω της προκαθορισμένης λογικής που χρησιμοποιούμε όταν σχεδιάζουμε γέφυρες ή κτήρια, οι *μάνατζερ* καλούνται να τα θεωρήσουν ως *αναδυόμενα* χαρακτηριστικά. Μια νέα τάξη αναδύεται σε *κάθε* πολύπλοκο σύστημα το οποίο, εξαιτίας εσωτερικών και εξωτερικών διακυμάνσεων, ωθείται σε καταστάσεις «στα όρια του χάους». Η τάξη είναι φυσική! Είναι αναδυόμενη και ελεύθερη! Αλλά το πιο ενδιαφέρον απ' όλα, η ακριβής φύση της δεν μπορεί ποτέ να προγραμματιστεί ή να προκαθοριστεί.

Σημειώστε ότι σε όλες μας τις συζητήσεις σχετικά με την πολυπλοκότητα, είτε στις αμέσως προηγούμενες σελίδες, είτε κατά τη διάρκεια των συζητήσεών μας για τον εγκέφαλο στο Κεφάλαιο 4, δεν έχει γίνει καμιά αναφορά σε κάποιο συνολικό σχέδιο. Δεν έχει γίνει καμιά αναφορά σε κάποιον μέγα *μάνατζερ* ή κάποιον μέγα αρχιτέκτονα. Μίλησαμε *όντως* για το πώς μπορεί να εξελιχθεί η τάξη υπό την επίδραση ενός αριθμού απλών κανόνων, όπως είναι οι «ελάχιστες προδιαγραφές» που συζητήθηκαν στο κεφάλαιο 4, και οι οποίοι παρουσιάστηκαν στο Έκθεμα 8.2 αυτού του κεφαλαίου. Δεν έχει γίνει όμως καμιά αναφορά σε οποιαδήποτε απόλυτη ταξινόμηση ή εκ των προτέρων σχεδιασμό.

Αυτό μπορεί να έχει τρομερές συνέπειες για τους *μάνατζερ* που έχουν συνηθίσει να στηρίζονται στον προγραμματισμό, τη δομή, την ιεραρχία, και άλλους παραδοσιακούς τρόπους ελέγχου. Όμως το μήνυμα της θεωρίας του χάους και της πολυπλοκότητας συνίσταται στο ότι, ενώ κάποιου είδους ταξινόμηση *πάντα* χαρακτηρίζει τα πολύπλοκα συστήματα, η δομή και η ιεραρχία δεν μπορούν να έχουν σταθερή μορφή, και ως εκ τούτου δεν μπορούν να λειτουργήσουν ως προκαθορισμένοι τρόποι ελέγχου. Τα μοτίβα πρέπει να αναδυθούν. Δεν μπορούν να επιβληθούν.

Για να πάρουμε ένα απλό παράδειγμα, θεωρήστε τις δραστηριότητες μιας αυτο-οργανούμενης ομάδας εργασίας που ασχολείται με την ανάπτυξη ενός νέου προϊόντος, ή μια αυτόνομη ομάδα εργασίας που λειτουργεί σε ένα ευέλικτο εργοστάσιο του τύπου «just-in-time». Είναι πιθανόν να αναπτυχθούν ιεραρχικά και άλλα δομικά μοτίβα καθώς διαφορετικά μέλη της ομάδας, λειτουργίες, ή δραστηριότητες αποκτούν ηγετικό ρόλο, ή καθώς διαφορετικές προτεραιότητες δημιουργούν εστίες προσοχής. Όμως το μοτίβο εξελίσσεται και βρίσκει τη δική του μορφή.

Κάτω από τέτοιες συνθήκες, η ιεραρχία και τα σχετικά με αυτή μοτίβα, ή ακόμη και η οργάνωση και ο έλεγχος, είναι προσωρινές συνθήκες ή *αποτελέσματα*. Δεν είναι παρά μόνο «σημεία-στιγμιότυπα» σε μια αυτο-οργανούμενη διαδρομή. Επιπλέον, οι ιεραρχίες που αναδύονται είναι πιθανόν να δημιουργούνται και να εκπορεύονται από οποιοδήποτε σημείο εντός του συστήματος. Αυταρχικές ιεραρχίες «κορυφής-βάσης», που απαντώνται σε μηχανιστικές οργανώσεις, υποχωρούν προς χάρην αναδυόμενων ιεραρχιών που γεννιούνται λόγω της ανάγκης να ομαδοποιηθούν και να καθοδηγη-

θούν οι δραστηριότητες ώστε να αντιμετωπιστούν τα απρόβλεπτα γεγονότα που προκύπτουν. Οι μάνατζερ που λειτουργούν εν μέσω αυτού του είδους πολυπλοκότητας είναι μέρος της ροής. Χρειάζονται πλαίσια σκέψης που θα τους επιτρέψουν να διευκολύνουν τη διαδικασία και να ακολουθήσουν τις αλλαγές, παρά να προσπαθήσουν να τις προσχεδιάσουν και να τις ελέγξουν με έναν περισσότερο παραδοσιακό τρόπο.

Η ΤΕΧΝΗ ΤΗΣ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΚΑΙ ΤΗΣ ΑΛΛΑΓΗΣ ΤΟΥ «ΠΛΑΙΣΙΟΥ»: Μια δεύτερη εξαιρετικά σημαντική συνέπεια της προσέγγισης του χάους και της πολυπλοκότητας εδράζεται στην ιδέα ότι *ο θεμελιώδης ρόλος των μάνατζερ είναι να διαπλάθουν και να δημιουργούν «πλαίσια» εντός των οποίων μπορούν να προκύψουν οι κατάλληλες μορφές αυτο-οργάνωσης.*

Όπως έχουμε σημειώσει προηγουμένως, οι υπόρρητοι κανόνες, τα σημεία αναφοράς, ή οι «ελάχιστες προδιαγραφές» που ορίζουν έναν «ελκυστή», δημιουργούν ένα πλαίσιο στο οποίο μπορεί το σύστημα να αποκτήσει μια συγκεκριμένη εμπειρική μορφή. Οι μάνατζερ πρέπει να αποκτήσουν δεξιότητες ώστε να μπορούν να συντελούν στη διάπλαση των παραμέτρων εκείνων που μπορούν να ορίσουν ένα κατάλληλο πλαίσιο, ενώ παράλληλα πρέπει να επιτρέψουν στις λεπτομέρειες να εκτυλιχθούν εντός αυτού του πλαισίου. Με αυτόν τον τρόπο μπορούν να συντελέσουν στη διάπλαση των αναδυόμενων διαδικασιών αυτο-οργάνωσης, αποφεύγοντας, παράλληλα, την παγίδα της επιβολής υπερβολικού ελέγχου.

Έτσι, εστιάζοντας στα μοτίβα των ελκυστών, δημιουργούμε μια ισχυρή οπτική γωνία για το μάνατζμεντ της σταθερότητας και το μάνατζμεντ των αλλαγών, η οποία προτείνει ότι *οι μετασχηματιστικές αλλαγές συμπεριλαμβάνουν τελικά τη δημιουργία «νέων πλαισίων» τα οποία μπορούν να σπάσουν την κυριαρχία των μοτίβων των κυρίαρχων ελκυστών προς χάριν κάποιων νέων.* Οι αρχές-κλειδιά που αποτελούν τη βάση αυτής της προσέγγισης συνοψίζονται στο Έκθεμα 8.4.

Για να γίνει περισσότερο κατανοητή η πρόκληση της διατήρησης της σταθερότητας, θεωρήστε την περίπτωση ενός χειρουργείου πειρώντων περιστατικών. Στην περίπτωση αυτή η πρόκληση έγκειται στη δημιουργία ενός σχετικά σταθερού χώρου εντός του οποίου η χειρουργική ομάδα μπορεί να αυτο-οργανώνεται γύρω από τα απρόβλεπτα περιστατικά και τις προκλήσεις που αντιμετωπίζει. Το πλαίσιο θα βομβαρδίζεται από κάθε είδους τυχαίες επιρροές: κίνδυνοι μόλυνσης που δεν είχαν προβλεφθεί και είναι εκτός ελέγχου· ασθενείς με άγνωστο ιατρικό ιστορικό· μη προβλέψιμος φόρτος εργασίας· μη αναμενόμενες αλλαγές στο προσωπικό. Η πρόκληση συνίσταται στο να υπαχθεί μια τέτοια κατάσταση υπό την επιρροή ενός μοτίβου ισχυρού ελκυστή, που ελαχιστοποιεί τις αποδιοργανωτικές επιρροές, έτσι ώστε η χειρουργική ομάδα να μπορεί να εκτελεί αποτελεσματικά τη δουλειά της.

Σε άλλες περιστάσεις όπου το μοτίβο του κυρίαρχου ελκυστή συντηρεί μια ανεπιθύμητη κατάσταση, η πρόκληση θα συνίσταται στο άνοιγμα της πόρτας στην αστάθεια, ή ακόμη και στη δημιουργία αστάθειας η οποία θα

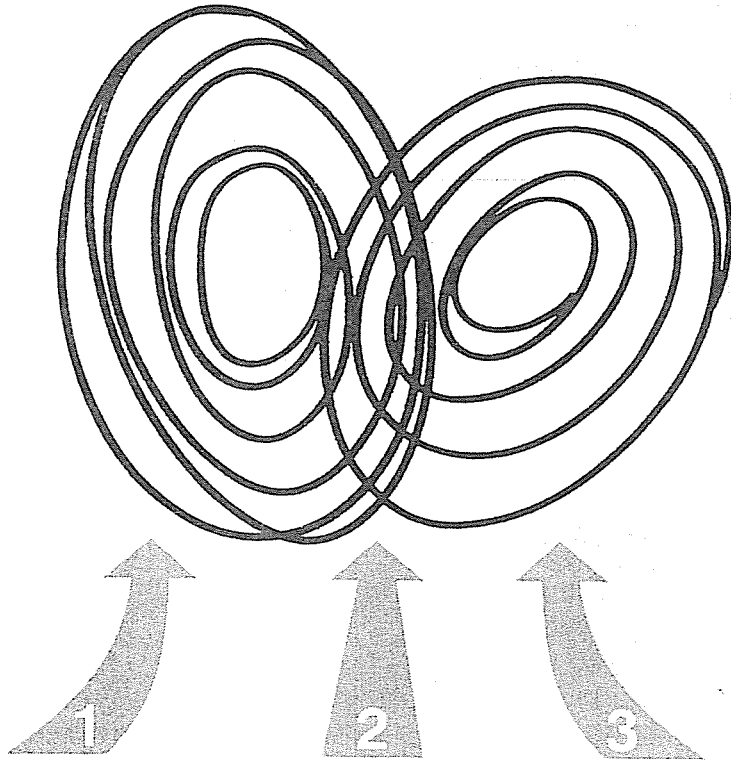
επιτρέψει να αναδυθεί ένα νέο μοτίβο συμπεριφοράς. Συνεχίζοντας με το παράδειγμα που αναφέρεται στο νοσοκομείο, θεωρήστε την πρόκληση της μεταφοράς των ιατρικών υπηρεσιών έξω από το νοσοκομείο και μέσα στην κοινότητα, με τη χρήση νέων τρόπων παροχής υπηρεσιών. Η αλλαγή αυτή μπορεί να εμποδίζεται από τις δυνάμεις του συστήματος που συντηρούνται από εδραιωμένα πλαίσια σκέψης, βάσεις ισχύος, κεκτημένα δικαιώματα, και υπάρχοντες κώδικες πρακτικής. Συνήθως αυτοί οι παράγοντες υπονομεύουν τις αλλαγές, έλκοντας την νέα πρωτοβουλία και πάλι κάτω από τον έλεγχο του εδραιωμένου συστήματος, δημιουργώντας ένα μακροπρόθεσμο μοτίβο, στο οποίο οι εργασίες διεκπεραιώνονται με το συνήθη τρόπο.

Για να σπάσει η εξουσία του εδραιωμένου ελκυστή, ο μάνατζερ, στο παράδειγμά μας, θα πρέπει να βρει τρόπους ώστε να δημιουργήσει ένα νέο πλαίσιο. Μια στρατηγική μπορεί να είναι ο μετασχηματισμός του πλαισίου σκέψης των βασικών γιατρών και των μελών της διοίκησης, δραματοποιώντας την οικονομική πραγματικότητα, καταδεικνύοντας τη βιωσιμότητα των νέων καινοτομιών, ή υπογραμμίζοντας τις νέες μορφές αναδυόμενου ανταγωνισμού που ενισχύουν την ανάγκη για αλλαγή. Ένας άλλος τρόπος μπορεί να είναι η αλλαγή του πλαισίου μέσω κινητοποίησης ενός ισχυρού συνασπισμού σημαντικών ατόμων, τα οποία μπορούν να προωθήσουν και να προστατέψουν ένα πρότυπο νέο σύστημα. Ή, μπορούν να γίνουν βήματα για τη μεταφορά της ευθύνης για την παροχή αυτών των υπηρεσιών σε μια εντελώς νέα οργάνωση, ίσως, για παράδειγμα, μέσω κάποιου είδους υπεργολαβικής διευθέτησης.

Τέτοιες προτάσεις ή ενέργειες θα δημιουργούσαν μεγάλη αστάθεια εντός του εδραιωμένου συστήματος. Αυτή η αστάθεια θα πρέπει να ωθηθεί προς το κρίσιμο σημείο, στο οποίο οι βασικοί παίχτες τείνουν να επανεξετάζουν τη βιωσιμότητα της εδραιωμένης αίσθησης ταυτότητας του νοσοκομείου, έτσι ώστε το σύστημα να μπορέσει να εξελιχθεί και να πάρει μια νέα μορφή, όπου, για παράδειγμα, οι αρχές της περίθαλψης που έχει ως βάση την κοινότητα, θα ορίζουν τα στοιχεία-κλειδιά του νέου πλαισίου.

Είναι σημαντικό να σημειώσουμε ότι ο μάνατζερ που δρα με βάση τα συμπεράσματα της θεωρίας του χάους και της πολυπλοκότητας δεν μπορεί να έχει τον έλεγχο των αλλαγών. Δεν μπορεί να προσδιορίσει την ακριβή μορφή που θα πάρει το μοτίβο του νέου ελκυστή. Ενώ είναι δυνατόν να διαπλάσει ή και να υποβοηθήσει στοιχεία-κλειδιά του αναδυόμενου πλαισίου καθιστώντας το παλαιό σύστημα επιδεκτικό σε νέες πληροφορίες, νέες εμπειρίες, νέους τρόπους παροχής υπηρεσιών, νέα κριτήρια αποτίμησης της ποιότητας, και ούτω καθεξής, ο «ελκυστής» που θα προκύψει θα βρει ο ίδιος τη μορφή του. Το σημαντικό είναι ότι ο μάνατζερ βοηθά στη δημιουργία των συνθηκών υπό τις οποίες μπορεί να αναδυθεί το νέο πλαίσιο. Στο βαθμό που το σύστημα παραμένει κλειδωμένο στο παλαιό πλαίσιο, δεν είναι δυνατή καμιά σημαντική αλλαγή. Αυτό είναι το κείμενο πρόβλημα που κωλύει τόσες πολλές οργανώσεις που προσπαθούν να αυτο-μετασχηματι-

Αν χρησιμοποιήσουμε την εικόνα του ελκυστή Lorenz ως δημιουργική μεταφορά, η οποία μας επιτρέπει να αναλογιστούμε τι σημαίνει η οργανωσιακή αλλαγή, θα ανακύψουν οι ακόλουθες ερωτήσεις:



Ποιες είναι οι δυνάμεις που «κλειδώνουν» μια οργάνωση στο μοτίβο του υπάρχοντος «ελκυστή» της;

Δομές;
Ιεραρχίες;
Κανόνες;
Έλεγχοι;
Κουλτούρα;
Αμυντικές ρουτίνες;
Σχέσεις εξουσίας;
Ψυχικές παγίδες;

Είναι ο «ελκυστής» κατάλληλος; Μήπως πρέπει να αλλάξει;

Αν είναι αναγκαία κάποια αλλαγή, πώς μπορεί να επιτευχθεί η μετάβαση από έναν ελκυστή σε έναν άλλον;

Πώς μπορούν να χρησιμοποιηθούν οι μικρές αλλαγές ώστε να δημιουργήσουν αποτελέσματα μεγάλης κλίμακας;

Ποιοι πρόκειται να είναι οι βασικοί κανόνες του νέου ελκυστή;

Πώς μπορούμε να διευθύνουμε μια κατάσταση η οποία βρίσκεται «στα όρια του χάους», όπως αυτή του σταδίου 2, παραμένοντας ταυτοχρόνως ανοιχτοί στην αναδυόμενη αυτο-οργάνωση;

Έκθεμα 8.4. Μοτίβα ελκυστών και οργανωσιακή αλλαγή

σθούν. Εξαιτίας της ισχύος του εδραιωμένου πλαισίου, καταλήγουν να προσπαθούν να δημιουργήσουν κάτι νέο με τον παλιό τρόπο.

Όπως έχει σημειώσει ο συγγραφέας του χάους Jeffrey Goldstein, μεγάλο μέρος της βιβλιογραφίας σχετικά με την οργανωσιακή αλλαγή έχει επικεντρωθεί στο πρόβλημα της «αντίστασης», αντί να εστιάζει το ενδιαφέρον της στο πώς νέοι «ελκυστές» μπορούν να «τραβήξουν» τις λανθάνουσες ενέργειες ενός συστήματος προς ένα σημείο όπου μπορούν να οργανωθούν και να πάρουν μια νέα μορφή. Η αντίσταση ανακύπτει όταν οι δυνάμεις ενός εδραιωμένου ελκυστή είναι πιο ισχυρές από εκείνες ενός νέου ή ενός αναδυόμενου ελκυστή. Η πρόκληση συνίσταται στη μετατόπιση του βάρους προς την άλλη μεριά.

Σε αυτό ακριβώς το σημείο μας βοηθά η τέχνη της δημιουργίας νέων πλαισίων.

Μπορούμε να δημιουργήσουμε νέα πλαίσια αν δημιουργήσουμε μια νέα κατανόηση μιας κατάστασης, ή αν εμπλακούμε σε νέες δράσεις.

Η νέα κατανόηση μπορεί να μετασχηματίσει τις αυτοποιητικές διαδικασίες αυτοαναφοράς μέσω των οποίων ένα σύστημα παράγει και αναπαράγει της βασική αίσθηση ταυτότητάς του. Αυτό μπορεί να επιτευχθεί εκθέτοντας το σύστημα σε νέες πληροφορίες σχετικά με τον εαυτό του ή το περιβάλλον του και ενθαρρύνοντας το είδος της μάθησης διπλού-βρόχου που συζητήθηκε στο Κεφάλαιο 4. Με τέτοια μέσα το σύστημα μπορεί να αρχίσει να αμφισβητεί και να αλλάζει τις λειτουργικές του νόρμες, τα παραδείγματα, και τις υποθέσεις, και να απελευθερωθεί από γνωστικές και άλλες ψυχικές παγίδες που συντηρούν το μοτίβο του εδραιωμένου ελκυστή του. Όπως παρατηρήσαμε κατά την προηγούμενη συζήτησή μας σχετικά με την αυτοποίηση, η ίδια η ιδέα ότι μια οργάνωση αντιλαμβάνεται τον εαυτό της ως διακριτή οργάνωση μπορεί να είναι ένα κείμενο χαρακτηριστικό του κυρίαρχου ελκυστή της, ο οποίος οδηγεί το σύστημα να επιχειρεί να επιβιώσει ως διακριτή οντότητα αντί να του επιτρέπει να ξελιχθεί και να πάρει νέα μορφή. Για παράδειγμα, μια νέα κατανόηση των περιστάσεων μέσα στις οποίες λειτουργεί το νοσοκομείο, στο προηγούμενο παράδειγμά μας, μπορεί να το οδηγήσει να αναπτύξει μια νέα ταυτότητα μέσω της οποίας θα γίνει μέρος ενός εξελισσόμενου δικτύου υπηρεσιών, παρά θα παραμείνει προσκολλημένο σε μια ταυτότητα που δεν μπορεί να συντηρηθεί.

Νέα πλαίσια μπορούν να δημιουργηθούν επίσης μέσω της εμπλοκής μας σε νέες δράσεις, οι οποίες συμβάλλουν ώστε να ωθηθεί το σύστημα πιο άμεσα σε μια νέα κατάσταση. Πειράματα, πρότυπα, αλλαγές στις αμοιβές, αλλαγές του βασικού προσωπικού, μια οικονομική κρίση, προσωρινές απολύσεις του προσωπικού, και πολυάριθμα άλλα συμβάντα, δράσεις, και εμπειρίες, μπορούν να ενσαρκώσουν ισχυρά μηνύματα που λειτουργούν ως καταλύτες για άλλες αλλαγές του πλαισίου, καθώς το σύστημα προσαρμόζεται στη νέα πραγματικότητα.

Ενώ η νέα κατανόηση μπορεί να δημιουργήσει μια ανεπτυγμένη αίσθηση της ανάγκης για αλλαγή, και μια κατεύθυνση την οποία η οργάνωση

μπορεί να αισθανθεί ότι πρέπει να ακολουθήσει, οι νέες δράσεις τη βοηθούν να φτάσει εκεί. Ο συμβατικός τρόπος σκέψης σχετικά με την οργανωσιακή αλλαγή αντιλαμβάνεται τις δράσεις ως στάδιο που έπεται των κατανοήσεων. Όμως από την προοπτική του χάους συχνά απαιτείται η αντιστροφή αυτής της σειράς. Μια νέα δράση μπορεί να λειτουργήσει ως καταλύτης νέων κατανοήσεων. Για παράδειγμα, ένα νοσοκομείο που θέτει σε λειτουργία ένα νέο μοντέλο παροχής υπηρεσιών, ή που παραχωρεί με σύμβαση ένα σημαντικό μέρος των υπηρεσιών του σε κάποια οργάνωση η οποία θα μπορούσε να εξελιχθεί, εν δυνάμει, σε ανταγωνιστή, μπορεί να δημιουργήσει μια δραματικά νέα κατανόηση του ισχύοντος καθεστώτος. Η δημιουργία νέας κατανόησης και νέων δράσεων, με οποιαδήποτε σειρά και αν εξελιχθούν, αποτελούν τα κλειδιά για την αλλαγή του πλαισίου.

ΧΡΗΣΙΜΟΠΟΙΩΝΤΑΣ ΜΙΚΡΕΣ ΑΛΛΑΓΕΣ ΓΙΑ ΤΗ ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ ΜΕΓΑΛΗΣ ΚΛΙΜΑΚΑΣ: Μια τρίτη σημαντικότερη συνέπεια της προσέγγισης του χάους και της πολυπλοκότητας, και η οποία μάλιστα εισάγει μια αρκετά πραγματιστική σκοπιά στο καθήκον της διαχείρισης και της αλλαγής των πλαισίων, εδράζεται στην ιδέα ότι σε καταστάσεις «στα όρια του χάους», μικρές αλλά κρίσιμες αλλαγές σε κρίσιμες στιγμές μπορούν να πυροδοτήσουν ιδιαίτερα σημαντικά μετασχηματίζοντα αποτελέσματα. Για τέτοιες περιπτώσεις δανειζόμαστε από το φυσικό κόσμο την εικόνα του «φαινομένου της πεταλούδας». Όμως στα πολύπλοκα ανθρώπινα συστήματα η αρχή αυτή αποκτά μια νέα και ακόμη ισχυρότερη διάσταση, διότι τα ανθρώπινα όντα έχουν την ικανότητα να αναστοχάζονται τα πλαίσιά τους και να επιλέγουν τα σημεία στα οποία θα παρέμβουν. Αναπτύσσοντας την ιδέα αυτήν, προκύπτει ότι κάθε άτομο που επιθυμεί να αλλάξει το πλαίσιο εντός του οποίου λειτουργεί, πρέπει να αναλάβει ρεαλιστικές πρωτοβουλίες που να είναι σε θέση να αποφέρουν πολλαπλάσια αποτελέσματα, και οι οποίες να μπορούν να πυροδοτήσουν μια μετάβαση από έναν ελκυστή σε άλλον.

Η θεωρία του χάους παρέχει επίσης σαφείς ενδείξεις για το πού θα πρέπει να αναζητήσει κανείς αυτές τις πρωτοβουλίες. Όπως θα θυμάστε, οι τάσεις ανάμεσα σε ανταγωνιζόμενους ελκυστές δημιουργεί «σημεία διακλάδωσης» που οδηγούν σε διαφορετικά μονοπάτια μελλοντικών εξελίξεων. Πολύ συχνά αυτά εκδηλώνονται ως παράδοξα ή εντάσεις ανάμεσα στο ισχύον καθεστώς και τις εναλλακτικές μελλοντικές καταστάσεις. Για παράδειγμα, στην περίπτωση του νοσοκομείου που συζητήσαμε προηγουμένως, η δραστηριοποίηση προς την κατεύθυνση ενός νέου συστήματος περίθαλψης, που έχει ως βάση την κοινότητα, μπορεί να προκαλέσει όλων των ειδών τις αντιδράσεις από το ισχύον καθεστώς, οι οποίες εκφράζονται ως εν δυνάμει κρίσεις. Για παράδειγμα, οι γιατροί ή οι υψηλόβαθμοι διοικητικοί υπάλληλοι μπορεί να αισθανθούν ότι οι υπηρεσίες που έχουν ως βάση την κοινότητα θα οδηγήσουν σε «κατώτερη ποιότητα», «λιγότερο έλεγχο», «χαμηλότερα κριτήρια λειτουργίας», και «απώλεια εξουσίας». Κανονικά, αυτοί οι φόβοι και οι ανησυχίες θα προκαλέσουν δράσεις οι οποίες θα επιχειρήσουν να ενδυναμώσουν την τρέχουσα κατάσταση.

Ο μανάτζερ του χάους πρέπει να αναγνωρίζει αυτά τα «σταυροδρόμια» και να δημιουργεί πλαίσια που θα υποστηρίξουν την νέα γραμμή πλεύσης εντοπίζοντας σημεία παρέμβασης που υπερβαίνουν τα παράδοξα ή τα καθιστούν άνευ σημασίας. Για παράδειγμα, υλοποιώντας ένα επιτυχημένο «πρότυπο», ή κερδίζοντας τη συμπαράσταση των βασικών διαμορφωτών γνώμης, είναι πιθανόν ο μανάτζερ να μπορέσει να δημιουργήσει τον κρίσιμο χρόνο και χώρο για να μπορέσει η επιτυχία να καταδειχθεί, να δημοσιοποιηθεί, και να καταστεί μη αντιστρεπτή. Το καθήκον της δημιουργίας νέου πλαισίου συχνά συνδέεται με τη διαχείριση αυτού του είδους του παράδοξου.

Οι βασικές ιδέες που εμπλέκονται εδώ μας επιτρέπουν να μιλάμε για τις δεξιότητες της δημιουργίας νέων πλαισίων με συγκεκριμένους όρους. Ειδικότερα, προτείνουν ότι αν οι μανάτζερ μάθουν να προσδιορίζουν τα αναδυόμενα παράδοξα, ή, αν είναι αναγκαίο, ακόμη και να δημιουργούν παράδοξα που ενσαρκώνουν τις εντάσεις ανάμεσα στο ισχύον καθεστώς και το επιθυμητό μέλλον, τότε θα μπορούν να προσδιορίζουν ποια είναι τα σημαντικά σημεία στα οποία η δράση οδηγεί σε πολλαπλά αποτελέσματα και να τα χρησιμοποιούν για να υπονομεύσουν την ισχύ του ισχύοντος καθεστώτος προς χάριν του νέου μέλλοντος. Το καθήκον αυτό συνδέεται με την εξεύρεση νέας κατανόησης ή νέων δράσεων που μπορούν να επαναδιατυπώσουν το παράδοξο με τρόπο ώστε να απελευθερώνει τις ενέργειες του συστήματος προς χάριν της νέας γραμμής πλεύσης.

Οι θεωρητικοί του χάους, οι οποίοι έχουν αρχίσει να εξετάζουν τις συνέπειες που έχει αυτή η προσέγγιση στη διαχείριση των αλλαγών, μιλούν εκτενώς για την ανάγκη να ωθηθεί το σύστημα σε καταστάσεις μακράν της ισορροπίας, μέσω της δημιουργίας ασταθειών και κρίσεων που θα οδηγήσουν το σύστημα να «μεταπηδήσει» από τη μια τροχιά στην άλλη. Οι παραπάνω ιδέες εκλεπτύνουν αυτό που υπονοείται εδώ και υποδεικνύουν πώς μπορεί ο μανάτζερ του χάους να αρχίσει να ισορροπεί πάνω στη λεπτή γραμμή που χωρίζει συνήθως το ελαφρύ σκούντημα που θα υποχρεώσει ένα πολύπλοκο σύστημα να «μεταπηδήσει» από τη μια τροχιά στην άλλη, από τη δημιουργία απόλυτης αναρχίας.

Η πρόκληση της διαχείρισης πολύπλοκων συστημάτων συχνά μοιάζει εντελώς συνθλιπτική. Η πολυπλοκότητα αποκλείει την πλήρη ανάλυση, και συχνά είναι δύσκολο να γνωρίζει κανείς σε ποιο σημείο να παρέμβει. Οι παραπάνω αρχές μάς ενθαρρύνουν να ανοίξουμε δρόμο ανάμεσα σε αυτήν την πολυπλοκότητα και να εστιάσουμε σε ορισμένες αρχές-κλειδιά που παρέχουν την υπόσχεση της επίτευξης μιας κβαντικής αλλαγής *βαθμιαία!* Σε μεγάλο μέρος της βιβλιογραφίας που αφορά στο μανάτζμεντ, οι κβαντικές και οι βαθμιαίες αλλαγές θεωρούνται αντίθετες μεταξύ τους. Η κβαντική αλλαγή θεωρείται ότι παράγεται μέσω πρωτοβουλιών μεγάλης κλίμακας. Η βαθμιαία αλλαγή θεωρείται ως οδός οριακών βελτιώσεων. Ενώ αυτό αληθεύει σε συνθήκες γραμμικότητας, στα πολύπλοκα μη-γραμμικά συστήματα μικρές βαθμιαίες αλλαγές μπορούν να παράγουν κβαντικά αποτελέσμα-

τα μεγάλης κλίμακας. Αν οι άνθρωποι εστιάσουν το ενδιαφέρον τους στην εξεύρεση, εντός της σφαιράς επιρροής τους, πρωτοβουλιών μεγάλης ενσχυτικής δύναμης, οι οποίες έχουν τη δυνατότητα να μεταστρέψουν το πλαίσιο, είναι δυνατόν να απελευθερωθούν δυνάμεις οι οποίες μπορεί να επιφέρουν εξαιρετικά σημαντικές αλλαγές

Υπάρχουν τουλάχιστον δύο τρόποι υλοποίησης αυτής της δυνατότητας. Πρώτον, μικρές αλλαγές μπορεί να δράσουν οι ίδιες ως καταλύτες μιας εξαιρετικά σημαντικής αλλαγής, διότι η ίδια η αλλαγή αποδεικνύεται ζωτικής σημασίας. Για παράδειγμα, ένα επιτυχημένο πείραμα που λειτουργεί ως πρότυπο ενός συστήματος παροχής υγειονομικών υπηρεσιών, μπορεί να αποδειχτεί ότι είναι η κρίσιμη αλλαγή που μετασχηματίζει το πλαίσιο γνώμων βασικών παραγόντων εξουσίας στο νοσοκομείο. Δεύτερον, μικρές αλλαγές μπορούν επίσης να δημιουργήσουν ένα φαινόμενο κρίσιμης μάζας. Αν και είναι μικρές και ασήμαντες από μόνες τους, αυτές οι αλλαγές, αθροιστικά, δημιουργούν μια τρομακτική δύναμη.

Στη διαχείριση των πολύπλοκων συστημάτων, και οι δύο διαδικασίες μπορούν να ενεργοποιηθούν με τρόπο που υπερβαίνει τη συμβατική διχοτομία ανάμεσα στην κβαντική και τη βαθμιαία αλλαγή.

ΑΝΤΙΜΕΤΩΠΙΖΟΝΤΑΣ ΤΗΝ ΑΝΑΔΥΣΗ ΩΣ ΦΥΣΙΚΗ ΤΑΣΗ ΤΩΝ ΠΡΑΓΜΑΤΩΝ: Η σημασία του σημείου αυτού έχει υποτιμηθεί κατά πολλούς τρόπους. Σε πολύπλοκα συστήματα ποτέ κανείς δεν είναι σε θέση να ελέγξει ή να σχεδιάσει τις λειτουργίες του συστήματος με κάθε λεπτομέρεια. Η μορφή αναδύεται. Δεν μπορεί να επιβληθεί εκ των άνω, και δεν υπάρχουν τελικές καταστάσεις. Στην καλύτερη περίπτωση, οι επίδοξοι μάνατζερ πρέπει να αρκестούν στο να σκουντούν και να ωθούν το σύστημα προς μια επιθυμητή κατεύθυνση, διαπλάθοντας τις κρίσιμες παραμέτρους που μπορούν να επηρεάσουν την πορεία της εξέλιξής του.

Προκειμένου να αναπτύξουν τα κατάλληλα πλαίσια σκέψης και τις δεξιότητες που απαιτούνται για το καθήκον αυτό, οι μάνατζερ μπορούν να ωφεληθούν από την κατανόηση των ολογραφικής αυτο-οργάνωσης, η οποία συζητήθηκε στο Κεφάλαιο 6, ιδιαίτερα σε σχέση με το ρόλο που μπορεί να διαδραματίσει ο εστιασμός του ενδιαφέροντος στο ρόλο των «ορίων» και των «ελαχίστων προδιαγραφών» στη δημιουργία ενός χώρου στον οποίο μπορεί να αναδυθεί μια συνεκτική αυτο-οργάνωση. Οι έννοιες αυτές μπορεί να είναι κρίσιμης σημασίας διότι διδάσκουν τους μάνατζερ πώς να ενθαρρύνουν την ανάπτυξη των επιθυμητών μορφών χωρίς να υπαγορεύουν τη λεπτομερή τους φύση.

Οι μάνατζερ μπορούν επίσης να ωφεληθούν από μια προσέγγιση που θεωρεί κάθε πρωτοβουλία ως συστημική «μήλη» και ευκαιρία για μάθηση. Μεγάλο μέρος της συζήτησης σχετικά με την τέχνη της δημιουργίας νέων πλαισίων καταλαμβάνει η χρήση πειραμάτων και προτύπων ως μέσων για τη μεταστροφή των μοτίβων των ελκυστών. Επιτυχή πειράματα μπορούν να προσφέρουν πολλά στη δημιουργία πρόσβασης σε μια νέα πραγματικότητα. Συγκεκριμένα, προσφέρουν σημαντικά συμπεράσματα για τους βρό-

χους ανάπτυξης και τις αμυντικές ρουτίνες που συντηρούν το μοτίβο του κυρίαρχου ελκυστή, καθώς και για το τι μπορεί να γίνει για να υποβοηθηθεί η ανάπτυξη κάποιου νέου ελκυστή.

Ο μάνατζερ του χάους πρέπει επίσης να αναπτύξει μια υψηλού βαθμού συνειδητοποίηση της σημασίας του «μάνατζμεντ των συνόρων». Όπως έχουμε παρατηρήσει νωρίτερα, τα νέα πειράματα συχνά εξουδετερώνονται από το ισχύον καθεστώς. Είναι, λοιπόν, ζωτικής σημασίας να αποκτήσει ο μάνατζερ του χάους δεξιότητες στην τέχνη του μάνατζμεντ των συνόρων: να μπορεί να στήνει σύννορα όταν πρέπει να θωρακίσει μια πρωτοβουλία απέναντι στις δυνάμεις ενός παλαιού ελκυστή, και να τα γκρεμίζει όταν η πρωτοβουλία είναι αρκετά ισχυρή ώστε μπορεί να επιβιώσει από μόνη της. Στο παραπάνω παράδειγμα, ένας μάνατζερ που επιδιώκει να προωθήσει το μετασχηματισμό του συστήματος παροχής υγειονομικών υπηρεσιών έτσι ώστε αυτό να βασίζεται στην κοινότητα, μπορεί να χρειαστεί να αποκρούσει και να προστατέψει ριζοσπαστικά πειράματα στα πρώιμα στάδιά τους, διότι στην αντίθετη περίπτωση αυτά δεν θα ξεκινήσουν ποτέ. Όμως εφόσον επιτύχουν, ο μάνατζερ μπορεί να θελήσει να καταστήσει απολύτως ορατές τις επιζητούμενες προεκτάσεις τους. Συχνά απαιτούνται νέες εικόνες και μεταφορικές περιγραφές του ρόλου του μάνατζερ οι οποίες θα βοηθήσουν στο καθήκον αυτό, και θα συμβάλλουν ώστε να αντιμετωπιστούν οι ασάφειες, τα παράδοξα, και οι πιέσεις, και οι αβεβαιότητες που συνεπάγεται η απουσία σταθερών καταστάσεων και ξεκάθαρων τελικών σημείων.

ΝΑ ΕΙΝΑΙ ΚΑΝΕΙΣ ΑΝΟΙΧΤΟΣ ΣΕ ΝΕΕΣ ΜΕΤΑΦΟΡΙΚΕΣ ΠΕΡΙΓΡΑΦΕΣ ΠΟΥ ΜΠΟΡΟΥΝ ΝΑ ΔΙΕΥΚΟΛΥΝΟΥΝ ΤΗΝ ΑΥΤΟ-ΟΡΓΑΝΩΣΗ: Δεδομένων όσων έχουμε πει μέχρι τώρα, το σημείο αυτό πιθανώς δεν χρειάζεται μεγαλύτερη έμφαση. Η πρόκληση της υποβοήθησης διαδικασιών συνεχούς αυτο-οργάνωσης απαιτεί από εμάς να βρούμε νέες μεταφορικές περιγραφές για να αντιληφθούμε το καθήκον αυτό. Οι έρευνες πάνω στο χάος και την πολυπλοκότητα βρίθουν ζωηρών εικόνων που βασίζονται στη συμπεριφορά των αποικιών τερμιτών, της κυψέλης μελισσών, και άλλων διαδικασιών που σκιαγραφούν τη φύση των αυτο-οργανούμενων συστημάτων. Οι εικόνες αυτές παρέχουν πολύτιμο υλικό για τη μεταφορά της θεωρίας της οργάνωσης και της διοίκησης σε ένα νέο πεδίο.

Οι εικόνες και οι ιδέες που σχετίζονται με τις άλλες δύο λογικές των αλλαγών που θα συζητηθούν στο κεφάλαιο αυτό συμβάλλουν επίσης σημαντικά στο σημείο αυτό. Η συζήτηση σχετικά με την αμοιβαία αιτιότητα που παρουσιάζεται στην επόμενη ενότητα παρέχει σημαντικές εικόνες και αντιλήψεις για τη φύση της μετασχηματιστικής αλλαγής σε μη-γραμμικά συστήματα. Η συζήτηση σχετικά με τις αντιφάσεις και τη διαλεκτική αλλαγή προσφέρει μια ισχυρή προσέγγιση για τις εντάσεις και τα παράδοξα που διαπλάθουν τις διαδικασίες της αυτο-οργάνωσης. Και σε αυτά τα δύο θα στραφούμε τώρα.

Βρόχοι, όχι γραμμές: η λογική της αμοιβαίας αιτιότητας

Οι θεωρίες της αυτοποίησης, του χάους, και της πολυπλοκότητας μας ενθαρρύνουν να κατανοήσουμε πώς εκτυλίσσονται οι αλλαγές μέσω κυκλικών μοτίβων αλληλεπίδρασης, και πώς οι οργανώσεις εξελίσσονται ή εξαναγκάζονται παράλληλα με τις αλλαγές που συμβαίνουν στο ευρύτερο πλαίσιο. Καλούν τους μάνατζερ να σκεφτούν περισσότερο συστηματικά σχετικά με το πλαίσιο και το εξελισσόμενο μοτίβο στο οποίο ανήκουν. Όπως έχουμε δει, αυτό προϋποθέτει ότι σκεφτόμαστε τις αλλαγές με όρους βρόχων και όχι με όρους γραμμών, και ότι αντικαθιστούμε την ιδέα της μηχανικής αιτιότητας, ότι δηλαδή το Α προκαλεί το Β, με την ιδέα της αμοιβαίας αιτιότητας, που προτείνει ότι τα Α και Β μπορεί να είναι συνοριζόμενα διότι ανήκουν στο ίδιο σύστημα κυκλικών σχέσεων.

Πολλοί κυβερνητικοί έχουν επιχειρήσει να αναπτύξουν μεθοδολογίες για τη μελέτη αυτού του είδους αμοιβαίας αιτιότητας και του τρόπου με τον οποίο τα συστήματα εμπλέκονται στον ίδιο τους το μετασχηματισμό. Μια από τις πιο αξιολογούμενες συμβολές βρίσκει κανείς στη δουλειά του Magorah Maruyama, ο οποίος εστιάζει το ενδιαφέρον του στο ρόλο που παίζει η θετική και η αρνητική ανάδραση στη διάπλαση της δυναμικής των συστημάτων. Διαδικασίες αρνητικής ανάδρασης, όπου η αλλαγή μιας μεταβλητής εισάγει αντενεργούσες δυνάμεις που οδηγούν σε αλλαγές προς την αντίθετη κατεύθυνση, είναι σημαντικές για την εξήγηση της σταθερότητας των συστημάτων. Διαδικασίες που χαρακτηρίζονται από θετική ανάδραση, όπου η αύξηση οδηγεί σε αύξηση και η μείωση σε μείωση, είναι σημαντικές για την εξήγηση των κλιμακούμενων μοτίβων των συστημικών αλλαγών. Αν συνυπάρχουν, αυτοί οι μηχανισμοί ανάδρασης μπορούν να εξηγήσουν γιατί τα συστήματα αποκτούν ή διατηρούν μια δεδομένη μορφή και πώς αυτή η μορφή μπορεί να αναπτυχθεί και να μετασχηματιστεί με την πάροδο του χρόνου.

Η ισχύς αυτού του τρόπου σκέψης αποδείχτηκε με δραματικό τρόπο στο ερευνητικό πρόγραμμα της «Λέσχης της Ρώμης» για τη δυσχερή θέση της ανθρωπότητας, το οποίο εισήγαγε την ιδέα ότι θα πρέπει να κατανοήσουμε την παγκόσμια οικονομία ως ένα σύστημα βρόχων. Η αναφορά που προέκυψε από αυτό, και έχει τον τίτλο *Limits of Growth* (Τα όρια της ανάπτυξης), επικεντρώνεται στις τάσεις του παγκόσμιου πληθυσμού, τη μόλυνση, την παραγωγή τροφίμων, και την εξάντληση των πόρων, και προτείνει ότι αυτά επηρεάζονται από βρόχους θετικής ανάδρασης. Η ανάλυση που περιέχει κατέδειξε ότι τα συστήματα θετικής ανάδρασης, τα οποία δεν έχουν σταθεροποιητικούς βρόχους, μπορούν να προκαλέσουν εκθετικές αλλαγές οι οποίες, μακροπρόθεσμα, δεν μπορούν να συγκρατηθούν.

Τα χαρακτηριστικά αυτού του είδους αλλαγών παρουσιάζονται με όμοιο τρόπο στην ιστορία ενός αρχαίου Πέρση αυλικού ο οποίος χάρισε μια σκακιέρα στο βασιλιά του. Ως αντάλλαγμα ζήτησε να πάρει ένα σπυρί ρύζι για το πρώτο τετράγωνο της σκακιέρας, 2 για το δεύτερο, 4 για το τρί-

το, και ούτω καθεξής. Ο βασιλιάς συμφώνησε αμέσως, και παρήγγειλε να φέρουν ρύζι από τις αποθήκες. Το τέταρτο τετράγωνο απαιτούσε 8 σπυριά, το δέκατο 512, το δέκατο πέμπτο 16.384, και το εικοστό πρώτο έφτασε το εκατομμύριο. Μέχρι το τεσσαρακοστό τετράγωνο έπρεπε να προσκομιστούν ένα εκατομμύριο εκατομμύρια σπυριά. Όλες οι προμήθειες είχαν εξαντληθεί πολύ πριν φτάσουν στο εξηκοστό τέταρτο τετράγωνο!

Η εκθετική αλλαγή είναι η αλλαγή που αυξάνει με σταθερό ρυθμό, στην προκειμένη περίπτωση διπλασιαζόμενη σε κάθε βήμα. Το δίδαγμα είναι προφανές. Η αλλαγή μοιάζει να είναι εντάξει για λίγο, όμως σύντομα βγαίνει εκτός ελέγχου, ακριβώς όπως ένας σταθερά αυξανόμενος ρυθμός μόλυνσης ή υπεραλιείας που, ενώ αρχίζει να εξοντώνει λίγα ψάρια, σε λίγο θα τα εξοντώσει όλα. Πολλές πλευρές του κοινωνικοοικονομικού μας συστήματος φαίνεται ότι υπόκεινται σε τέτοιου είδους αλλαγές, καθώς οι προσπάθειες για τη μεγιστοποίηση του ρυθμού αύξησης συγκεκριμένων οικονομικών και κοινωνικών παραμέτρων προκαλούν αλλαγές που μετασχηματίζουν ολόκληρο το σύστημα σχέσεων στο οποίο λαμβάνει χώρα η συγκεκριμένη δραστηριότητα.

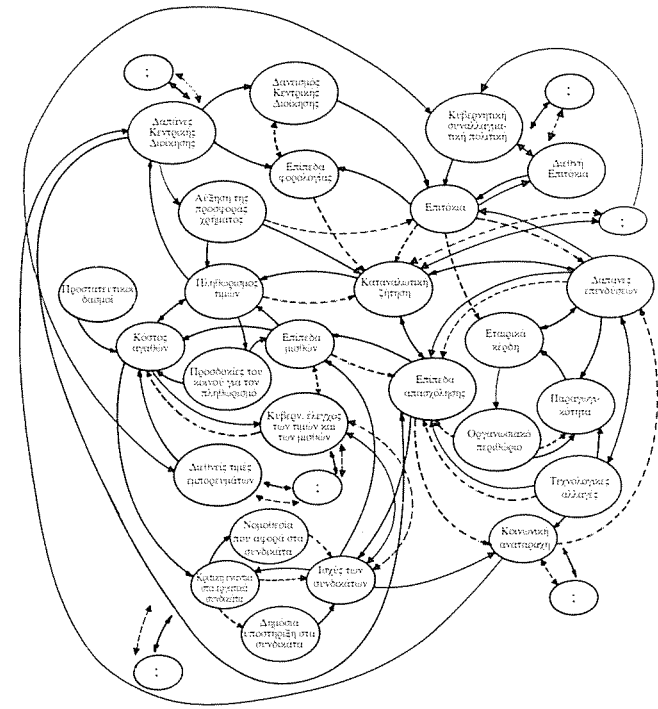
Ο Magorah Maruyama έχει αναπτύξει αυτού του είδους την ανάλυση βρόχων και έχει δείξει ότι η θετική ανάδραση εξηγεί τη διαφοροποίηση των πολύπλοκων συστημάτων. Για παράδειγμα, μια μικρή σχισμή σε ένα βράχο μπορεί να συγκεντρώσει νερό, το οποίο παγώνει και διευρύνει τη σχισμή, επιτρέποντας να συγκεντρωθεί περισσότερο νερό και να τη διευρύνει ολόενα και περισσότερο, επιτρέποντας να συγκεντρωθούν μικροοργανισμοί και χώμα, να φυτρώσει κάποιος σπόρος, έτσι ώστε ο βράχος τελικά μετασχηματίζεται λόγω της ανάπτυξης γλωρίδας ή και κάποιου δέντρου. Κάθε τέτοια ανεξέλεγκτη διαδικασία δημιουργεί διαφοροποίηση, η οποία μπορεί να συγκρατηθεί σε μια δεδομένη μορφή μέσω αρνητικής ανάδρασης. Ή, για να πάρουμε ένα άλλο παράδειγμα του Maruyama, μια μεγάλη ομοιόμορφη πεδιάδα προσελκύει κάποιον καλλιεργητή, ο οποίος εγκαθίσταται σε μια δεδομένη τοποθεσία. Ακολουθούν και άλλοι καλλιεργητές, και ένας από αυτούς ανοίγει ένα μαγαζί με εργαλεία. Το μαγαζί γίνεται τόπος συνάντησης, και ένας πάγκος με τρόφιμα στήνεται δίπλα στο μαγαζί. Σταδιακά αναπτύσσεται ένα χωριό καθώς προσελκύνονται έμποροι, προμηθευτές, κολίγοι, και πολλοί άλλοι. Το χωριό διευκολύνει την αγοραπωλησία των αγροτικών προϊόντων, και περισσότεροι καλλιεργητές συγκεντρώνονται γύρω από το χωριό. Η αυξανόμενη γεωργική δραστηριότητα ενθαρρύνει την ανάπτυξη της βιομηχανίας, και το χωριό σταδιακά μετατρέπεται σε πόλη. Όσο διαρκεί αυτή η διαδικασία, η ομοιόμορφη πεδιάδα μετασχηματίζεται μέσω μιας σειράς βρόχων θετικής ανάδρασης, που ενισχύουν τα αποτελέσματα της αρχικής διαφοροποίησης.

Το μυστικό της ανάπτυξης της πόλης, όπως ακριβώς και της διεύρυνσης της σχισμής που συγκεντρώνει νερό και βλάστηση, δεν βρίσκεται σε καμιά μοναδική αιτία αλλά στη διαδικασία ενίσχυσης των αποκλίσεων. Ο Maruyama ισχυρίζεται ότι αυτού του είδους η διαδικασία εξηγεί την εξέλιξη

τόσο της φύσης όσο και της κοινωνίας, καθώς διαδικασίες θετικής ανάδρασης παράγουν αλλαγές που είναι εντελώς δυσανάλογες με το αρχικό «σπρώξιμο» ή το περιστατικό που τις ενεργοποίησε. Όπως συμβαίνει και με το «φαινόμενο της πεταλούδας», μικρές αλλαγές μπορούν να παράγουν αποτελέσματα μεγάλης κλίμακας. Αρχικά «σπρωξίματα» μεγάλης πιθανότητας (π.χ., ότι το νερό θα συγκεντρωθεί σε μια σχισμή ή ότι ο καλλιεργητής θα εγκατασταθεί σε μια πεδιάδα) μπορούν να κλιμακωθούν ώστε να παράγουν αποκλίσεις πολύ μικρής πιθανότητας (π.χ., ότι ένα συγκεκριμένο δέντρο θα μεγαλώσει σε μια συγκεκριμένη σχισμή ή ότι μια πόλη θα αναπτυχθεί σε ένα συγκεκριμένο σημείο μιας ομοιόμορφης πεδιάδας). Αν υπάρξουν ευνοϊκές περιστάσεις, οι τυχαίες μεταλλάξεις στη φύση και τα τυχαία συμβάντα και οι συνδέσεις στην κοινωνική ζωή, θα εγκαινιάσουν διαδικασίες αυτο-οργάνωσης που δεν έχουν προκαθορισμένη κατάληξη και στις οποίες η θετική και η αρνητική ανάδραση αλληλεπιδρούν και παράγουν μεταβαλλόμενα μοτίβα τα οποία μπορεί, σε κάποιο σημείο, να αποκτήσουν σχετικά ευσταθείς μορφές.

Η σημασία που έχει μια τέτοιου είδους ανάλυση για την κατανόηση των συμβάντων και των διαδικασιών που διαπλάθουν τις οργανώσεις και τα πλαίσιά τους είναι φανερή. Όπως φαίνεται στα Εκθέματα 8.5, 8.6, και 8.7, η προσέγγιση αυτή μπορεί να χρησιμοποιηθεί για την κατανόηση της δυναμικής πολλών διαφορετικών τύπων οργανωσιακών προβλημάτων.

Για παράδειγμα, το Έκθεμα 8.5 παρουσιάζει μια πλαίσιοκρατική ανάλυση κάποιων σχέσεων που συμβάλλουν στον πληθωρισμό. Οι περισσότερες αναλύσεις αυτού του προβλήματος τείνουν να πέφτουν στην παγίδα της «σκέψης μέσω γραμμών», και αναζητούν τις απλές αιτίες που βρίσκονται στη ρίζα του προβλήματος. Το επίπεδο της ανεργίας, η προσφορά του χρήματος, η ισχύς των εργατικών σωματείων, τα επίπεδα των μισθών, τα επιτόκια, οι κυβερνητικές δαπάνες: όλα αυτά έχουν κατά καιρούς ταυτιστεί με τη βασική αιτία του πληθωρισμού. Αυτός ο γραμμικός τρόπος σκέψης θέτει τη βάση για γραμμικές λύσεις, όπως είναι, για παράδειγμα, η αύξηση της ανεργίας, η μείωση της προσφοράς χρήματος, ο περιορισμός της δύναμης των εργατικών σωματείων, η εισαγωγή περιορισμών στους μισθούς, η αύξηση των επιτοκίων, ή η μείωση των κυβερνητικών δαπανών. Το είδος της πλαίσιοκρατικής ανάλυσης που δίνεται στο διάγραμμα του Εκθέματος 8.5 προσφέρει έναν εναλλακτικό τρόπο σκέψης σχετικά με το πρόβλημα, αποκαλύπτοντας το μοτίβο των σχέσεων οι οποίες δημιουργούν ή συντηρούν τον πληθωρισμό. Η προσοχή μας στρέφεται τώρα προς την κατανόηση του τρόπου με τον οποίο το δίκτυο των βρόχων θετικής ανάδρασης, οι οποίοι ενισχύουν τις αυξήσεις των τιμών, μπορεί να σταθεροποιηθεί μέσω αρνητικής ανάδρασης. Ενθαρρυνόμαστε να βρούμε τρόπους επανα-διατύπωσης του συνόλου του συστήματος, ώστε να ενδυναμώσουμε το μοτίβο των σχέσεων που επιθυμούμε να διατηρήσουμε.

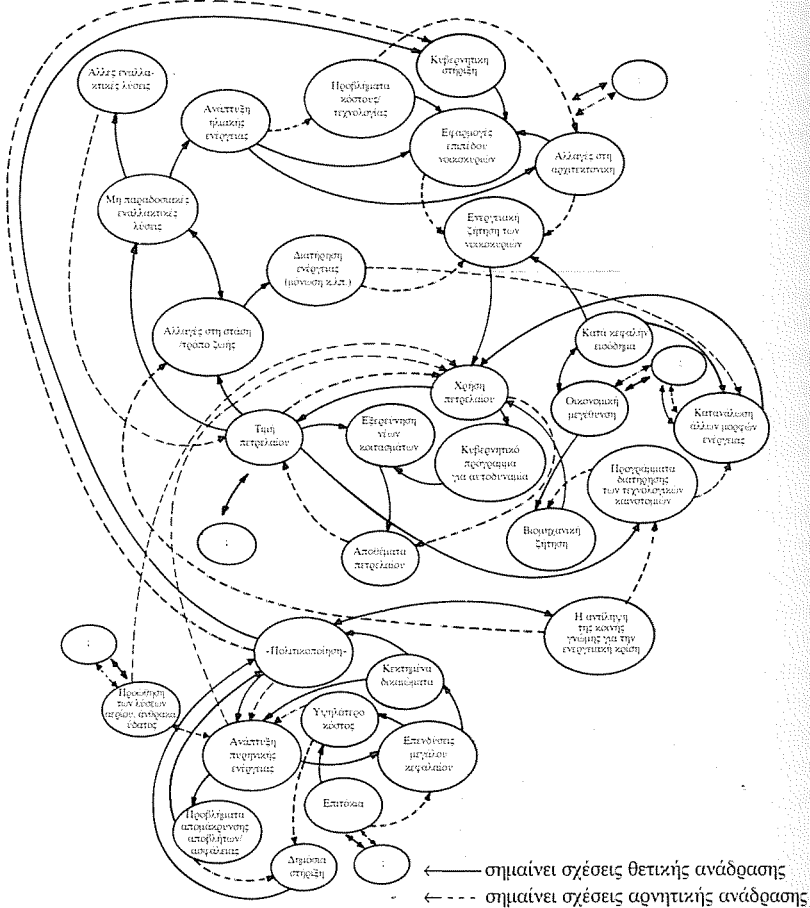


— σημαίνει σχέσεις θετικής ανάδρασης, όπου η αύξηση οδηγεί σε αύξηση και η μείωση σε μείωση
 - - - σημαίνει σχέσεις αρνητικής ανάδρασης, όπου οι αλλαγές προς μία κατεύθυνση συνδέονται με αλλαγές προς την αντίθετη κατεύθυνση

Η κατανόηση του προβλήματος του πληθωρισμού των τιμών ως σύστημα αμοιβαίας αιτιότητας που ορίζεται από πολλές δυνάμεις που αλληλεπιδρούν μεταξύ τους, μας ενθαρρύνει να σκεφτόμαστε με βρόχους παρά με γραμμές. Η αιτία του προβλήματος δεν βρίσκεται σε κανένα μεμονωμένο παράγοντα. Ο πληθωρισμός των τιμών ενυπάρχει στη φύση των σχέσεων που ορίζουν το σύστημα στο σύνολό του. Πολλές από τις διασυνδέσεις που αναπαριστάνονται στο διάγραμμα αυτό ενισχύουν τις αποκλίσεις (σζούρες γραμμές) οι σχέσεις αρνητικής ανάδρασης (διάστριγγες γραμμές) είναι περισσότερο σπάνιες. Έτσι η θετική ανάδραση παίρνει το πάνω χέρι. Το σύστημα μπορεί να σταθεροποιηθεί ενδυναμώνοντας τους υπάρχοντες βρόχους αρνητικής ανάδρασης και δημιουργώντας νέους. Πολλές κυβερνητικές πολιτικές προσπαθούν υπόρηφα να πετύχουν ακριβώς αυτό το αποτέλεσμα. Για παράδειγμα, ο έλεγχος των μισθών και των τιμών καθώς και οι πολιτικές για την ανεργία, εισάγουν βρόχους αρνητικής ανάδρασης που προσπαθούν να μετριάσουν τη σπειροειδή σχέση μισθών-τιμών. Η κριτική που ασκεί η κυβέρνηση ή τα μέσα μαζικής ενημέρωσης ενάντια στα εργατικά συνδικάτα, ότι δηλαδή εκπροσωπούν «κακούς ανθρώπους», με παράλογες απαιτήσεις, προσπαθεί να εξασθενήσει το βρόχο θετικής ανάδρασης ανάμεσα στη δημόσια υποστήριξη και την ισχύ των συνδικάτων.

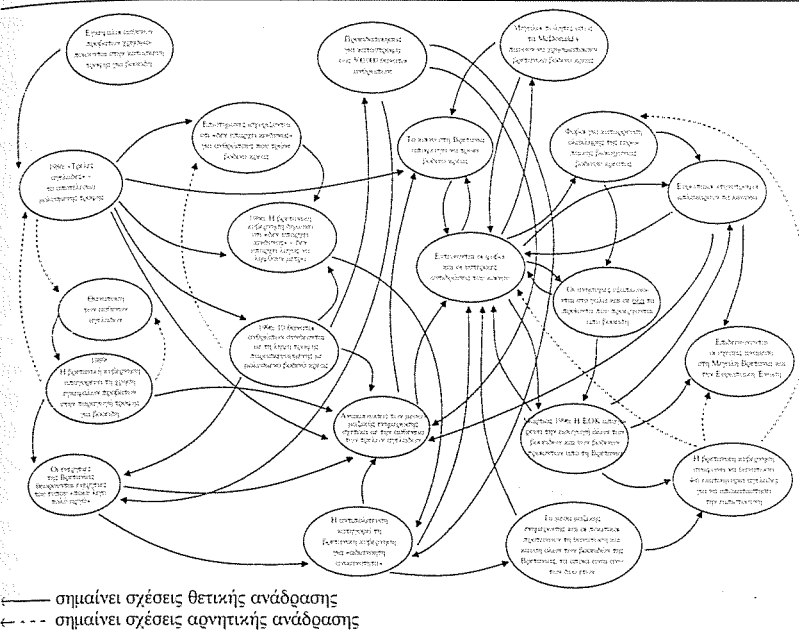
Αν κατανοήσουμε την αμοιβαία αιτιότητα αυτού του είδους, θα συνειδητοποιήσουμε ότι δεν είναι δυνατόν να ασκηθεί μονομερής έλεγχος πάνω σε οποιαδήποτε ομάδα μεταβλητών. Το πιο πιθανό είναι ότι οι παρεμβάσεις θα έχουν αντίκτυπο σε όλη την έκταση του συστήματος. Είναι, λοιπόν, απαραίτητο να προσαφομόσουμε τις παρεμβάσεις ώστε να επιτύχουμε το είδος του μετασχηματισμού του συστήματος που επιθυμούμε, πράγμα το οποίο, συχνά, γίνεται μέσω τροποποίησης βασικών υποσυστημάτων.

Έκθεμα 8.5. Ο πληθωρισμός των τιμών ως σύστημα αμοιβαίας αιτιότητας



Έκθεμα 8.6. Θετική και αρνητική ανάδραση στον ενεργειακό τομέα

Το Έκθεμα 8.6 δείχνει πώς μπορεί να χρησιμοποιηθεί η ανάλυση αυτού του τύπου για την κατανόηση των σχέσεων που διαπλάθουν ένα συγκεκριμένο βιομηχανικό κλάδο – τον κλάδο της ενέργειας. Όπως δείχνει το διάγραμμα, ένα δίκτυο βρόχων θετικής και αρνητικής ανάδρασης συνδέει τις τύχες πολλών φαινομενικώς διακριτών στοιχείων του κλάδου. Αρκετά συχνά, τα ενεργειακά προγράμματα, ακόμη και σε εθνικό επίπεδο, στηρίζονται στις ικανότητες και τις αποκρίσεις των μεμονωμένων κλάδων – άνθρακα, υδροηλεκτρικής ενέργειας, πετρελαίου, πυρηνικής ενέργειας, αερίου, ηλιακής ενέργειας. Η ζήτηση ενέργειας τείνει να θεωρείται ως ένας αυτόνομος παράγοντας, ενώ η λειτουργία των διαφόρων κλάδων περιορίζεται στη απόκρισή τους κατά τρόπο οικονομικό. Το είδος της πλαισιοκρατικής



Έκθεμα 8.7. Το φαινόμενο των «τρελών αγελάδων»

ανάλυσης που παρουσιάζεται στο Έκθεμα 8.6 μας επιτρέπει να φτάσουμε σε ένα διαφορετικό τρόπο διατύπωσης της δυναμικής μέσω της οποίας το σύνολο του συστήματος εξελίσσεται, και να διαμορφώσουμε διαφορετικές εταιρικές αποκρίσεις. Είναι δυνατόν να επηρεάσουμε το μοτίβο των σχέσεων που δημιουργούν τόσο τη ζήτηση όσο και την προσφορά και να σχεδιάσουμε παρεμβάσεις που εκμεταλλεύονται τη δυνατότητα για συνεργατική δράση ώστε να επιλύσουμε τα κοινά προβλήματα.

Το Έκθεμα 8.7 εφαρμόζει την ίδια μέθοδο για να αναλύσει το τρόπο με τον οποίο το πρόβλημα των «τρελών αγελάδων» της Μεγάλης Βρετανίας κλιμακώθηκε και βγήκε εντελώς εκτός ελέγχου, παίζοντας τη μορφή μια εξαιρετικά σημαντικής ευρωπαϊκής κρίσης, που απείλησε με κατάρρευση τη βιομηχανία παραγωγής βοδινού κρέατος. Το «εναρκτήριο λάκτισμα» του προβλήματος εντοπίζεται στις αρχές της δεκαετίας του 1980, όταν εγκεφαλοι ασθενών προβάτων χρησιμοποιήθηκαν στην παραγωγή τροφής για βοειδή. Κατά τη δεκαετία του 1980 παρατηρήθηκε ότι πολλές αγελάδες «χόρευαν» και παραπατούσαν στα λιβάδια και τις φάρμες της Βρετανίας. Το πρόβλημα διεγνώσθη ως βόειος σπογγιοειδής εγκεφαλοπάθεια (BSE – bovine spongiform encephalopathy) στην οποία ο βρετανικός Τύπος έδωσε το όνομα «αρρώστια των τρελών αγελάδων». Ο φόβος του κόσμου σχετικά με την κατανάλωση βοδινού κρέατος άρχισε να μεγαλώνει, αλλά κατευνάστηκε γρήγορα από τη βρετανική κυβέρνηση και τις γνώμες των

γιατρών, οι οποίοι διεκήρυσαν ότι το βοδινό ήταν απολύτως ασφαλής τροφή. Δεν υπήρχε λόγος για καμιά πραγματική δράση ή φόβο.

Το πρόβλημα όμως υπέβασκε. Η δημοσιότητα στα μέσα μαζικής ενημέρωσης συνεχίστηκε.

Το 1989, η βρετανική κυβέρνηση άρχισε να αναλαμβάνει δράση απαγορεύοντας την πώληση μολυσμένων βοοειδών. Ήλπιζαν ότι αυτό θα απομάκρυνε το πρόβλημα. Όμως οι υποβόσκουσες ανησυχίες συνέχισαν μέχρι το 1996, όταν η ιατρική επιτροπή που είχε αρχικά διακηρύξει το βοδινό ως ασφαλής τροφή αντέστρεψε τη θέση της, ανακοινώνοντας μια σχέση ανάμεσα σε δέκα θανάτους νεαρών Βρετανών από την ασθένεια Creutzfeldt-Jakob, η οποία φαινόταν να συνδέεται με την BSE.

Πανικός κατέλαβε τα βρετανικά μέσα μαζικής ενημέρωσης και το κοινό, ενώ διαδραματίστηκαν έντονες σκηνές στο Κοινοβούλιο οπότε η βρετανική κυβέρνηση κατηγορήθηκε για «αδιανόητη ανικανότητα», διότι δεν πήρε άμεσα μέτρα δέκα χρόνια νωρίτερα. Τα μέσα μαζικής ενημέρωσης προέβλεπαν ότι οι θάνατοι ανθρώπων θα ανέλθουν σε 500.000 και απαιτούσαν τη σφαγή όλων των 11 εκατομμυρίων βοοειδών της Βρετανίας, το κόστος της οποίας να ανερχόταν σε 40 δισεκατομμύρια δολάρια. Υπολόγιστηκε ότι το τελικό κόστος για τη Μεγάλη Βρετανία θα ανερχόταν στο ένα τοις εκατό του ΑΕΠ.

Η βρετανική κυβέρνηση, με την υποστήριξη του συνόλου του επιστημονικού κόσμου, παρέμενε προσκολλημένη στην πεποίθησή της ότι το βοδινό ήταν απολύτως ασφαλές και ότι οι δέκα θάνατοι είχαν επέλθει από επαφή με τα μολυσμένα ζώα, και όχι από την κατανάλωση βοδινού κρέατος. Το κοινό στη Βρετανία, τροφοδοτούμενο από τη φρενίτιδα των μέσων μαζικής ενημέρωσης και τις δραματικές σκηνές στο Κοινοβούλιο, ήταν αμετάπειστο. Οι πωλήσεις βοδινού κρέατος έπεσαν κατακόρυφα. Τα McDonald's και άλλες μεγάλες αλυσίδες καταστημάτων λιανικής πώλησης συμπαρατάχθηκαν, διακηρύσσοντας ότι δεν χρησιμοποιούν πια βρετανικό βοδινό. Η Ευρωπαϊκή Ένωση, φοβούμενη κατάρρευση ολόκληρης της ευρωπαϊκής αγοράς βοδινού κρέατος, προσπάθησε να περιορίσει το πρόβλημα στις βρετανικές ακτές. Κήρυξε κατάσταση εκτάκτου ανάγκης, απαγορεύοντας την εισαγωγή και πώληση βοοειδών από τη Βρετανία. Σύντομα χώρες σε όλο τον κόσμο ακολούθησαν την ίδια πρακτική.

Η βρετανική κυβέρνηση και πάλι διακήρυξε ότι το βρετανικό βοδινό ήταν ασφαλές. Όμως δεν υπήρχαν πλέον αγοραστές. Ολόκληρη η αγορά βοδινού κρέατος στη Βρετανία είχε καταρρεύσει: δεν υπήρχε καμιά εμπιστοσύνη όχι μόνο στο εξωτερικό, αλλά ούτε και στο εσωτερικό. Εντός λίγων ημερών η κυβέρνηση υποχρεώθηκε να αντιστρέψει πλήρως τη θέση της, συμφωνώντας να θανατωθούν 4,7 εκατομμύρια βοοειδή, παρ' ότι τα επιστημονικά στοιχεία που υπήρχαν έδειχναν ότι όλα τα βοοειδή της Βρετανίας είχαν πλέον ουσιαστικά θεραπευτεί και δεν ήταν μολυσμένα.

Βλέπουμε εδώ την ισχύ των βρόχων θετικής ανάδρασης και το πώς μπορούν να ξεφύγουν εντελώς από τον έλεγχο. Αυτή είναι αναμφίβολα μια α-

κρσία περίπτωση, όμως η ίδια διαδικασία μπορεί να παρατηρηθεί σε αμέτρητες άλλες περιπτώσεις: στον τρόπο με τον οποίο οι υποκλοπές του Watergate οδήγησε στην πτώση την κυβέρνηση του Νίξον στις Ηνωμένες Πολιτείες στα συσσωρευμένα λάθη και τις παραλείψεις που αποτέλεσαν τη βάση της καταστροφής του διαστημικού λεωφορείου Challenger και στη ραγδαία πτώση της ΕΣΣΔ, του Τείχους του Βερολίνου, και της πολιτικής και οικονομικής δομής του μεγαλύτερου μέρους της Ανατολικής Ευρώπης. Σε μικρότερη κλίμακα, το φαινόμενο συναντάται σε εκατομμύρια προσωπικές, οικογενειακές, και οργανωσιακές καταστάσεις, όπου χρόνιες στασιμότητες μεταπηδούν σε μοτίβα αναρχίας και κατάρρευσης. Συνήθως, οι εξηγήσεις που δίνουμε και οι αναλύσεις που κάνουμε σε τέτοιες περιπτώσεις εστιάζονται στο να βρούμε τον «κακό», ή τη συγκεκριμένη «αιτία». Όμως είναι πιο ρεαλιστικό να πούμε ότι το φαινόμενο εδράζεται εντός του συνολικού μοτίβου θετικών και αρνητικών αναδράσεων. Επανεξετάστε τη δυναμική στο Έκθεμα 8.7. Οι βρόχοι αρνητικής ανάδρασης είναι πολύ ασθενείς.

Όταν αναλύουμε καταστάσεις με όρους βρόχων και όχι γραμμών, καταλήγουμε πάντα σε μια πολυσύνθετη εικόνα του υπό εξέταση συστήματος. Αυτό μπορεί να έχει το πλεονέκτημα ότι η ανάλυση υπογραμμίζει συνδέσεις-κλειδιά και παρέχει ένα μέσο προσδιορισμού της μορφής των βρόχων θετικής και αρνητικής ανάδρασης, οι οποίοι ορίζουν ένα συγκεκριμένο πλαίσιο ή «μοτίβο ελκυστή». Δείχνει επίσης τα σημεία στα οποία μπορεί να θέλουμε να παρέμβουμε, είτε για να ενδυναμώσουμε τον υπάρχοντα ελκυστή, είτε για να συμβάλλουμε στη μεταστροφή προς ένα νέο ελκυστή. Όμως ο πλούτος και η πολυπλοκότητα της ανάλυσης μπορεί να είναι συνθλιπτική.

Για το λόγο αυτόν, είναι συχνά αναγκαία η επίτευξη μιας ισορροπίας ώστε η μεθοδολογία να καταστεί πραγματιστική. Μια από τις τακτικές που μπορούν να ακολουθηθούν στην περίπτωση αυτή συμπεριλαμβάνει την ανάλυση των καίριων μοτίβων του συστήματος, μέσω της προσπάθειας προσδιορισμού της συγκεκριμένης μορφής των βρόχων θετικής και αρνητικής ανάδρασης που διαπλάθουν μια κατάσταση. Για παράδειγμα, όπως έχει δείξει ο Peter Senge του MIT, είναι συχνά δυνατόν να ανιχνεύσουμε διακριτά *αρχέτυπα* του συστήματος τα οποία, εφόσον προσδιοριστούν, συμβάλλουν στη δημιουργία γενικών στρατηγικών για τη διαχείριση των συστημάτων.

Για παράδειγμα, εφαρμόζοντας την προσέγγιση αυτή στην ανάλυση πολύπλοκων οργανωσιακών προβλημάτων, ο Senge δείχνει ότι πολλά συστήματα τείνουν να είναι εγγενώς ασταθή εξαιτίας της *καθυστερημένης ανάδρασης και απόκρισης* ανάμεσα στα στοιχεία, η οποία οδηγεί τους ανθρώπους να μετριάζουν ή να υπερβάλλουν τις συμπεριφορές τους. Η περίπτωση των «τρελών αγελάδων» μάς παρέχει ένα καλό παράδειγμα. Η έλλειψη κάθε δράσης, ή η δράση του τύπου «πολύ λίγο, πολύ αργά», μπορεί να επιταχύνει εξαιρετικά μεγάλες μεταστροφές σε ένα σύστημα. Η θανάτωση μερικών χιλιάδων βοοειδών κατά τη δεκαετία του 1980 θα μπορούσε να έχει προλάβει τη θανάτωση των 4 εκατομμυρίων αργότερα. Σε διαφορετικές περιστάσεις, φυσικά, η καθυστερημένη δράση μπορεί να είναι η καλύτερη α-

πόκριση, διότι κάποια προβλήματα μπορεί να αποδειχτεί ότι δεν είναι προβλήματα, και να εξαφανιστούν από μόνα τους.

Αλλά συστήματα μπορεί συνεχώς να «συναντούν» περιορισμούς οι οποίοι τα εμποδίζουν να αναπτυχθούν πλήρως. Για παράδειγμα, επίπεδα υψηλής παραγωγής μπορεί να «συναντήσουν» κατασκευαστικούς περιορισμούς ή περιορισμούς πόρων· η ανάπτυξη των ομαδικών δεξιοτήτων ή του ομαδικού πνεύματος μπορεί να φτάσει στο ανώτατο όριο και κατόπι να μειωθεί. Σε τέτοιες καταστάσεις η συστημικώς σοφή απόκριση είναι αυτή που εστιάζεται στην απομάκρυνση των περιορισμών που εμποδίζουν τις διαδικασίες-κλειδιά.

Σε άλλα πάλι συστήματα, οι βρόχοι θετικής ανάδρασης μπορεί να κλιμακώνονται και να οδηγούν το σύστημα σε μια καταστροφική κατάσταση. Για παράδειγμα, τα μέλη μιας ομάδας μπορεί να είναι τόσο ανταγωνιστικά ώστε, στην προσπάθειά τους να ξεπεράσουν ο ένας τον άλλο σε επιδόσεις, καταλήγουν να υπονομεύει ο ένας την επιτυχία του άλλου. Σε τέτοιες καταστάσεις η αποτελεσματική στρατηγική μπορεί να είναι η εισαγωγή τροποποιήσεων στο σύστημα μέσω νέων βρόχων, οι οποίοι μπορούν να δημιουργήσουν αποτελέσματα κατά τα οποία κανείς δεν είναι ηττημένος.

Σε καταστάσεις όπου τα άτομα χρησιμοποιούν κοινούς πόρους χωρίς να ενδιαφέρονται για την ευρωστία του συνολικού συστήματος, συναντάμε ένα πρόβλημα του τύπου της *Τραγωδίας των Κοινών* (*Tragedy of Commons*), όπου οι πόροι τελικά καταστρέφονται ολοκληρωτικά. Το αρχέτυπο αυτού του συστήματος προσδιορίστηκε αρχικά από τον οικολόγο Garrett Hardin, ο οποίος θεώρησε την εικόνα των ζώων που έχουν τη δυνατότητα να βοσκούν σε μια κοινή έκταση «μέχρι καταστροφής» ως μοτίβο που ταιριάζει στην εξάντληση των πόρων παγκοσμίως. Υπάρχει μια βραχυπρόθεσμη λογική στους κτηνοτρόφους που επιτρέπουν στα ζώα τους να βοσκούν όσο το δυνατόν περισσότερο στο γρασίδι κοινής χρήσης. Όμως η διαδικασία αυτή ωθεί το σύστημα πέρα από το σημείο αναδημιουργίας. Η ίδια διαδικασία καταστρέφει την παγκόσμια αλιεία καθώς και πολλές πλευρές των δασοκομικών και γεωργικών επιχειρήσεων. Συναντάται επίσης στη δυναμική πολλών κοινωνικών και εταιρικών συστημάτων πρόνοιας, καθώς και στον τρόπο με τον οποίο άτομα και οργανώσεις ληηλατούν τα μακροπρόθεσμα οφέλη για βραχυπρόθεσμα κέρδη. Οι λύσεις εξαρτώνται από την ανάπτυξη μιας κοινώς αποδεκτής κατανόησης του προβλήματος, και από την ικανότητα επαναδιατύπωσης της δυναμικής του συστήματος, έτσι ώστε τα βραχυπρόθεσμα ατομικά συμφέροντα και η μακροπρόθεσμη αειφορία και ανάπτυξη να εξισορροπηθούν και να συνδεθούν.

Η πολυπλοκότητα των περισσότερων κοινωνικών συστημάτων είναι τέτοια ώστε η ανάλυση σπάνια μπορεί να είναι πλήρης, διότι το πρόβλημα ή το επίκεντρο του ενδιαφέροντος από το οποίο ξεκινά κανείς συχνά καταλήγει να είναι μέρος ενός μεγαλύτερου προβλήματος, το οποίο απαιτεί ευρύτερη οπτική. Για παράδειγμα, εξετάζοντας τις λεπτομέρειες των Εκθεμάτων 8.5, 8.6, και 8.7, είναι εύκολο να δούμε ότι μπορούν να συμπεριλη-

φθούν νέοι βρόχοι, ώστε η ανάλυση να καταστεί ακόμη περισσότερο ολοκληρωμένη.

Κατά τη χρήση αυτής της μεθόδου, λοιπόν, πρέπει να επιτευχθούν όλων των ειδών οι συμβιβασμοί. Αλλιώς, η ανάλυση οδηγεί στην παράλυση. Ωστόσο, παρά τον περιορισμό αυτόν, και παρά το γεγονός ότι τα πολύπλοκα μη-γραμμικά συστήματα εκτυλίσσονται συνεχώς, η μορφή τους καθίσταται πραγματικά ξεκάθαρη μόνο εκ των υστέρων. Όπως και στην περίπτωση του παραδείγματος των «τρελών αγελάδων», η μεθοδολογία έχει μεγάλη ισχύ. Μας καλεί να κατανοήσουμε τα κείρια μοτίβα που διαπλάθουν τη δυναμική του συστήματος, ιδιαίτερα εκείνα που εγκλωβίζουν το σύστημα σε φαύλους κύκλους εξαιτίας συνομαδώσεων των βρόχων θετικής ανάδρασης. Μας ενθαρρύνει να προσεγγίσουμε τα οργανωσιακά και κοινωνικά προβλήματα μέσω ενός πλαισίου σκέψης που σέβεται τα μοτίβα αμοιβαίας αιτιότητας και καλλιεργεί αυτό που ο Gregory Bateson έχει περιγράψει ως «συστημική σοφία». Αντί να εξετάζουμε τα προβλήματα μηχανιστικά και να προσπαθούμε να χειριστούμε γραμμικές «αιτίες» και «αποτελέσματα», μας ενθαρρύνει να αναπτύξουμε πλαίσια σκέψης και δεξιότητες που επικεντρώνονται στον προσδιορισμό και την αλλαγή των μοτίβων. Παρέχει μια μεθοδολογία δράσης η οποία στηρίζεται στη βαθιά αντίληψη της φύσης της αυτοποίησης και τροποποίησης των αυτοαναφορικών διαδικασιών οι οποίες δημιουργούν την ταυτότητα του συστήματος. Παρέχει μια μεθοδολογία ανάλυσης των «μοτίβων των ελκυστών» ενός συστήματος και αλλαγής της τροχιάς τους. Παρέχει περαιτέρω συλλήψεις πάνω στον τρόπο με τον οποίο μικρές αλλαγές μπορούν να δημιουργήσουν αποτελέσματα μεγάλης κλίμακας.

- Ποιοι είναι οι σημαντικοί βρόχοι που ορίζουν ένα σύστημα;
- Υπάρχουν κύρια υποσυστήματα ή φωλιές βρόχων που παρουσιάζουν συνεκτικότητα; Ποιες είναι οι συνδέσεις-κλειδιά; Ποια είναι τα μοτίβα-κλειδιά;
- Μπορούμε να χρησιμοποιήσουμε αυτήν την κατανόηση ώστε να προχωρήσουμε πέρα από την εξωτερική εμφάνιση και τα επιφανειακά προβλήματα και να προσδιορίσουμε τις γενεσιουργούς δυνάμεις οι οποίες παράγουν τα προβλήματα αυτά;
- Με δεδομένη την κατανόησή μας για τη δυναμική του συστήματος, πού έγκειται το βέλτιστο σημείο παρέμβασης;
- Μπορούμε να βρούμε πρωτοβουλίες οι οποίες θα αλλάξουν το γενεσιουργό μοτίβο, για παράδειγμα, προσθέτοντας ή αφαιρώντας βρόχους θετικής ή αρνητικής ανάδρασης;
- Πώς μπορούμε να μάθουμε να «σπρώχνουμε» τις βασικές πλευρές τέτοιων συστημάτων ώστε να δημιουργούμε «νέα πλαίσια», μέσω ενός δικού μας φαινομένου της πεταλούδας;

Αυτές είναι κάποιες από τις σημαντικές ερωτήσεις που είναι ανάγκη να τεθούν σε σχέση με τη διαχείριση της πολυπλοκότητας.

Αντίφαση και κρίση: η λογική της διαλεκτικής αλλαγής

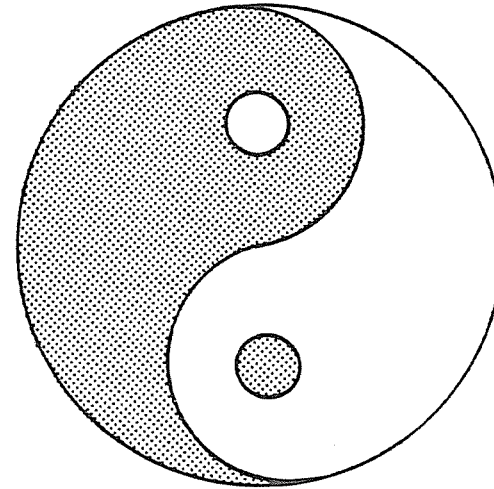
Ας μεταβούμε τώρα από τη μελέτη των κυκλικών βρόχων στη μελέτη των αντιθέτων.

Κάθε φαινόμενο συνεπάγεται και δημιουργεί το αντίθετό του. Μέρα και νύχτα, θερμό και ψυχρό, καλό και κακό, ζωή και θάνατος, θετικό και αρνητικό είναι ζεύγη αυτο-οριζομένων αντιθέτων. Σε κάθε περίπτωση, η ύπαρξη της μίας πλευράς εξαστάται από την ύπαρξη της άλλης. Δεν μπορούμε να γνωρίσουμε το ψυχρό χωρίς να γνωρίσουμε το θερμό. Δεν μπορούμε να αντιληφθούμε τη μέρα χωρίς να γνωρίσουμε τη νύχτα. Το καλό ορίζει το κακό, και η ζωή ορίζει το θάνατο. Τα αντίθετα διαπλέκονται σε μια κατάσταση έντασης, η οποία επίσης ορίζει μια κατάσταση αρμονίας και ολότητας. Μπορεί η ένταση αυτή να βρίσκεται στη βάση όλων των αλλαγών; Μπορεί η ροή και ο μετασχηματισμός να είναι μια έκφραση των αντιφατικών ροπών μέσω των οποίων τα φαινόμενα αλλάζουν εαυτά;

Η ιδέα αυτή έχει μακρά ιστορία. Για παράδειγμα, ο Ταοισμός, η φιλοσοφία που γεννήθηκε στην αρχαία Κίνα, έχει δώσει μεγάλη έμφαση στο γεγονός ότι ο τρόπος της φύσης (η λέξη *Tao* σημαίνει «τρόπος») χαρακτηρίζεται από μια συνεχή ροή και ολότητα, η οποία διαπλάθεται από τη δυναμική αλληλεπίδραση των *ying* και *yang* (Έκθεμα 8.8). Οι λέξεις αυτές, οι οποίες αρχικά σήμαιναν τη σκοτεινή και την ηλιόλουστη πλευρά ενός λόφου, είναι σύμβολα του γεγονότος ότι το *Tao* υποστηρίζεται από μια ροή συμπληρωματικών και εντούτοις αντιθέτων ενεργειών, μέσω των οποίων όλες οι τάσεις τείνουν τελικά να αντιστρέψουν εαυτές. Όπως είπε ο αρχαίος σοφός Lao-tzu, «Η κίνηση του *Tao* είναι η αντιστροφή». Οποτεδήποτε μια κατάσταση αναπτύσσει ακραία χαρακτηριστικά, απαεργλίτως αλλάζει κατεύθυνση και αποκτά τα αντίθετα χαρακτηριστικά, ακριβώς όπως το λαμπρότατο φως της μέρας αρχίζει να χάνεται και να δίνει τη θέση του στο κατάμαυρο σκότος της νύχτας. Η ταοιστική φιλοσοφία υπογραμμίζει ότι όλη η φυσική και ανθρώπινη ζωή διαπλάθεται από αυτόν τον κύκλο της έλευσης και της απέλευσης, της ανάπτυξης και της φθοράς, όπου όλα βρίσκονται σε μια διαδικασία μετασχηματισμού σε κάτι άλλο.

Οι ταοιστές πίστευαν ότι η προδιάθεση ή η ροπή κάθε κατάστασης μπορεί να κατανοηθεί με όρους *ying* και *yang*. Και πίστευαν ότι πολλές ανθρώπινες καταστάσεις μπορούν να εξισορροπηθούν και να βελτιωθούν αν επηρεαστεί η σχέση που υπάρχει ανάμεσα σε αυτά τα αντίθετα στοιχεία. Για παράδειγμα, μια διατροφή που είναι ταυτοχρόνως υγιεινή και γευστική προσπαθεί να συμβιβάσει τα *ying* και *yang*, και οι αρχές του βελονισμού αντιμετωπίζουν διαταραγμένη ροή ανάμεσα στα *ying* και *yang* του ανθρώπινου σώματος. Το ταοιστικό βιβλίο *I Ching* (που σημαίνει *Βιβλίο των αλλαγών*) διαμορφώνει έναν τρόπο σκέψης με όρους αντιθέτων, κωδικοποιώντας αρχέτυπα μοτίβα του *Tao* που συναντώνται στο φυσικό και τον κοινωνικό κόσμο. Παρ' ότι σήμερα το *I Ching* θεωρείται συχνά ως το αντίστοιχο της μαγικής σφαίρας, κάτι που χρησιμοποιείται για την πρόβλεψη

Ο δυναμικός χαρακτήρας των *yin* και *yang* αποτυπώνεται στο αρχαίο κινεζικό σύμβολο που ονομάζεται *T'ai-chi T'u*, ή «Διάγραμμα της υπέρτατης αρχής»



Το διάγραμμα αυτό είναι μια συμμετρική διάταξη ενός σκούρου *yin* και ενός φωτεινού *yang*. Όμως η συμμετρία δεν είναι στατική· είναι μια περιστροφική συμμετρία που εισάγει, πολύ έντονα, μια συνεχή κυκλική κίνηση: το *yang* επιστρέφει κυκλικά στον εαυτό του, το *yin* φτάνει σε ένα μέγιστο και δίνει τη θέση του στο *yang*. Τα δύο κυκλάκια στο εσωτερικό του σχήματος συμβολίζουν την ιδέα ότι κάθε φορά που μία από τις δύο δυνάμεις φτάνει στο μέγιστό της, περιέχει, ήδη, μέσα της το σπόρο του αντίθετου της. Από τα αρχαία χρόνια, οι δύο αρχέτυποι πόλοι της φύσης συμβολίζονταν όχι μόνο από το φως και το σκοτάδι, αλλά επίσης από το αρσενικό και το θηλυκό, το σταθερό και το υποχωρητικό, το πάνω και το κάτω. Το *yang*, η ισχυρή, αρσενική, δημιουργική δύναμη, συνδεόταν με τον Ουρανό, ενώ το *yin*, το σκοτεινό, δεκτικό, θηλυκό και μητρικό στοιχείο, αναπαρίστατο από τη Γη. Ο Ουρανός είναι ψηλά και γεμάτος κίνηση, η Γη—σύμφωνα με την παλαιά γεωκεντρική αντίληψη—είναι κάτω και ενστάσει, και έτσι το *yang* κατέληξε να συμβολίζει την κίνηση και το *yin* την ακινησία. Στο πεδίο της σκέψης, το *yin* είναι η πολύπλοκη, θηλυκή διαισθητική δύναμη, ενώ το *yang* η διαυγής και ορθολογική, αρσενική διάνοια. Το *yin* είναι η ήρεμη, σκεπτική ακινησία του σοφού, ενώ το *yang* η ισχυρή, δημιουργική δράση του βασιλιά.

Έκθεμα 8.8. Yin και yang: τα αρχέγονα αντίθετα που καθοδηγούν όλες τις αλλαγές

του μέλλοντος, η πραγματική του λειτουργία συνίστατο στο να παρέχει έναν τρόπο κατανόησης των ροπών που είναι εγγενείς στο παρόν. Ως τέτοιο, είναι ένα κείμενο που έχει πολλά κοινά στοιχεία με τις σύγχρονες προσπάθειες για την κατανόηση της δυναμικής του μετασχηματισμού και της αλλαγής.

Πολλές από τις έννοιες του ταοϊσμού μεταφέρθηκαν στη δυτική σκέψη μέσω του έργου του Ηράκλειτου και έχουν αναπτυχθεί και εκφραστεί με διαφορετικούς τρόπους από διαφορετικές γενιές κοινωνικών θεωρητικών και επιστημόνων, που προσυπογράφουν αυτό που σήμερα είναι γνωστό ως διαλεκτική άποψη της πραγματικότητας. Για παράδειγμα, οι ιδέες αυτές επηρέασαν σημαντικά το έργο του Hegel, του Γερμανού φιλοσόφου του δεκάτου ενάτου αιώνα που συνέβαλε σημαντικά στην προώθηση της διαλεκτικής μεθόδου, καθώς και το έργο κοινωνικών θεωρητικών, όπως για παράδειγμα του Karl Marx, ο οποίος μετεξέλιξε τη διαλεκτική άποψη ότι ο κόσμος εξελίσσεται ως αποτέλεσμα εσωτερικών εντάσεων ανάμεσα σε αντίθετα, σε μια ισχυρή θεωρία σχετικά με την κοινωνική αλλαγή. Στις επόμενες ενότητες θα διερευνήσουμε κάποιες από τις απόψεις αυτές, ξεκινώντας από το επίπεδο της κοινωνίας, χρησιμοποιώντας μια νεομαρξιστική οπτική για να αναλύσουμε την κοινωνική αλλαγή, και μεταβαίνοντας στη συνέχεια στο οργανωσιακό επίπεδο για να κατανοήσουμε κάποιες εφαρμογές της διαλεκτικής σκέψης στο μάντζιμεντ.

ΔΙΑΛΕΚΤΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ: ΠΩΣ ΟΙ ΑΝΤΙΘΕΤΕΣ ΔΥΝΑΜΕΙΣ ΟΔΗΓΟΥΝ ΣΕ ΑΛΛΑΓΕΣ

Μετά την πολιτική πτώση της ΕΣΣΔ και της Ανατολικής Ευρώπης, η μαρξιστική ιδεολογία και φιλοσοφία μοιάζει έντονα ξεπερασμένη. Εντούτοις, κατά τρόπο ειρωνικό, η βασική μέθοδος που καθοδήγησε τη μαρξιστική ανάλυση ποτέ δεν ήταν περισσότερο κατάλληλη για την κατανόηση των κεντρικών προβλημάτων που αντιμετωπίζει η δυτική κοινωνία. Η μαρξιστική μέθοδος είναι μια διαλεκτική μέθοδος που εστιάζεται στον τρόπο με τον οποίο η αλληλεπίδραση των αντιθέτων τροφοδοτεί την κοινωνική αλλαγή και στον τρόπο με τον οποίο όλες οι κοινωνίες έχουν μια ροπή να μετασχηματίζονται και, με κάποια έννοια, «να καταστρέφουν» τους εαυτούς τους, εξαιτίας εσωτερικών αντιφάσεων που δεν μπορούν να συγκρατηθούν. Σύμφωνα με την άποψη πολλών κοινωνικών σχολιαστών, η δυτική κοινωνία, παρά τις πολιτικές και ιδεολογικές νίκες επί του ανατολικού κομμουνισμού, βρίσκεται τώρα σε αυτήν τη θέση. Μετασχηματίζεται μέσω κοινωνικών και οικονομικών αντιφάσεων οι οποίες τελικά θα θέσουν τη βάση για την άνοδο ενός εντελώς νέου τύπου κοινωνίας. Παρ' ότι είναι φανερό ότι αυτή η μελλοντική κοινωνία δεν θα έχει σχεδόν τίποτε κοινό με την κομμουνιστική ουτοπία που οραματίστηκε ο Marx, είναι πολύ πιθανόν ότι αυτό που θα τη διαπλάσει θα είναι οι αντιδράσεις στις κεντρικές αντιφάσεις που ο ίδιος προσδιόρισε ότι βρίσκονται στη βάση του καπιταλιστικού συστήματος. Κρατώντας στη μυαλό μας ότι η ουσία αυτών που θα ακολουθήσουν αφορά στη μέθοδο, και όχι στις ριζοσπαστικές ιδεολογίες με τις οποίες συχνότατα συσχετίζεται ο Marx στις μέρες μας, ας ασχοληθούμε για λίγο με τη μαρξιστική σκέψη περί κοινωνικής αλλαγής.

Διακινδυνεύοντας να υποπέσουμε σε υπεραπλουστεύσεις, θα πούμε ότι

το κύριο σημείο της κοινωνικής ανάλυσης του Marx μπορεί να εννοηθεί ως έκφραση τριών διαλεκτικών αρχών. Όπως προτείνει το Έκθεμα 8.9, οι αρχές αυτές συνδυάζονται και παρέχουν μια πολύπλοκη εξήγηση των διεργασιών οι οποίες θέτουν τη βάση τόσο για σταδιακού όσο και για ριζοσπαστικού τύπου αλλαγές. Η μέθοδος του Marx συνίστατο στην αναζήτηση των πρωταρχικών εντάσεων ή αντιφάσεων που διαπλάθουν μια δεδομένη κοινωνία και τον εντοπισμό των συνεπειών τους στο συγκεκριμένο μοτίβο της κοινωνικής ζωής. Κάνοντας το αυτό, ο Marx προσπάθησε να προσδιορίσει τους «νόμους της κίνησης» μιας κοινωνίας και κατέδειξε ότι η κοινωνική οργάνωση μεταβαίνει αναπόφευκτα από το ένα στάδιο στο άλλο.

Η δουλειά του Marx στηρίζεται στη συλλογιστική προϋπόθεση ότι το σημείο εκκίνησης της ανάλυσης μας πρέπει να είναι η κατανόηση των υλικών συνθηκών της ζωής, μέσω των οποίων οι άνθρωποι παράγουν και αναπαράγουν την ύπαρξή τους. Στον καπιταλιστικό τρόπο παραγωγής οι συνθήκες αυτές συναντιούνται στο σύστημα της οργάνωσης της εργασίας όπου ορισμένα άτομα προσλαμβάνουν άλλα άτομα με σκοπό την επίτευξη κέρδους και τη συσσώρευση κεφαλαίου. Ο Marx λοιπόν ανέλυσε τη φύση και τις επιπτώσεις της διαδικασίας συσσώρευσης κεφαλαίου, για να αποκαλύψει τις βασικές αντιφάσεις και τους νόμους της κίνησης που δημιουργήθηκαν λόγω αυτής της συσσώρευσης.

Για τον Marx, το «κεφάλαιο», με το οποίο εννοούσε την υπεραξία που προκύπτει ως αποτέλεσμα του εμπορίου αγαθών και υπηρεσιών με κέρδος, περιλαμβάνει μια θεμελιώδη αντίφαση διότι θέτει τους ανθρώπους σε μια κατάσταση αντίθεσης. Για παράδειγμα, οι αγοραστές μαλώνουν με τους πωλητές, και το ίδιο συμβαίνει με τους εργοδότες (καπιταλιστές κατά τον Marx) των οποίων τα κέρδη εξαρτώνται από το γεγονός ότι αυτοί πληρώνουν τους εργαζομένους λιγότερο από όσο αξίζει το προϊόν της εργασίας τους στην αγορά. Η άποψη αυτή παραγνωρίζει την ιδέα ότι ο εργοδότης και ο εργαζόμενος μπορούν να συμπήξουν μια σχέση παραγωγής αξίας κατά την οποία κερδίζουν και οι δύο, αλλά συλλαμβάνει τη διαλεκτική ένταση που υπάρχει σε καταστάσεις όπου το σχετικό κέρδος που αναλογεί στο ένα μέρος (ακόμη και σε μια σχέση αύξησης αξίας) ορίζει μια σχετική με αυτό «απόλεια» για το άλλο μέρος. Σύμφωνα με την άποψη του μαρξιστή οικονομολόγου Ernest Mandel, αυτή η διαλεκτική ένταση που ενυπάρχει στη φύση του «κεφαλαίου» εμπεριέχεται στην αρχαία δοξασία ότι ο Ερμής, ο θεός του εμπορίου (το λατινικό όνομα του οποίου –Mercury– αποτελεί την ετυμολογική πηγή της αγγλικής λέξης έμπορος –merchant), είναι ταυτοχρόνως και ο βασιλιάς των κλεφτών. Επίσης εμπεριέχεται στο παλιό αναρχικό σύνθημα «η ιδιοκτησία είναι κλοπή». Από διαλεκτική σκοπιά, το κεφάλαιο, ο πλούτος, και το κέρδος, βασίζονται σε ανταγωνισμούς που έχουν μια δική τους ορμή.

Το Κεφάλαιο του Marx παρουσιάζει τον ανταγωνισμό στην πράξη. Για παράδειγμα, αποδεικνύει ότι η επιδίωξη του κέρδους ή της «υπεραξίας» θέτει τον καπιταλιστή-παραγωγό σε μόνιμο ανταγωνισμό με το εργατικό δυ-

ναμικό και τους ανταγωνιστές του στην αγορά. Αυτές οι βασικές αντιφάσεις στη συνέχεια αποκαλύπτονται και δημιουργούν πολλά προβλήματα. Για παράδειγμα, το κίνητρο της υπεραξίας οδηγεί τον καπιταλιστή στη μείωση του εργατικού κόστους, όποτε αυτό είναι δυνατόν. Οι εργάτες, φυσικά, ανθίσταται δημιουργώντας μια συνεχιζόμενη πάλη στον εργασιακό χώρο.

Με παρόμοιο τρόπο, τα κέρδη επίσης μειώνονται λόγω του αυξανόμενου ανταγωνισμού. Αυτό οδηγεί τον καπιταλιστή-παραγωγό στην εξεύρεση τρόπων για συνεχή πάταξη του ανταγωνισμού. Επειδή οι μειώσεις των τιμών του προϊόντος, παρ' ότι οδηγεί κάποιες φορές σε βραχυπρόθεσμο κέρδος, μειώνουν τελικά το επίπεδο του κέρδους, το καπιταλιστικό σύστημα προβαίνει σε μια συνεχή αναζήτηση νέων προϊόντων και νέων αγορών. Έτσι, ιστορικά, υπήρχε πάντα μια ώθηση προς μόνιμη καινοτομία και προς αναζήτηση νέων πελατών σε όλο τον κόσμο. Είναι μια διαδικασία χωρίς τέλος, η οποία εντείνεται συνεχώς, εξαιτίας του γεγονότος ότι, αφότου εξευρεθούν νέοι τρόποι κερδοφορίας, υπάρχει μια φυσική ροπή αυτοί να καταργηθούν λόγω της εμφάνισης νέων μορφών ανταγωνισμού. Η οικονομική ανάλυση του Marx για τη διαδικασία αυτή στηρίζεται σε μεγάλο βαθμό στην ιδέα ότι, εξαιτίας της ανικανότητας των καπιταλιστών να προστατεύσουν τους εαυτούς τους από τη μακροπρόθεσμη ροπή προς πτωτικά επίπεδα κέρδους, σε κάθε γωνιά όπου δεν μπορεί να διατηρηθεί ισχυρό μονοπώλιο ή αποκλειστικότητα, το σύστημα στο σύνολό του ωθείται συνεχώς προς μια κατάσταση κρίσης.

Από την άποψη αυτήν, ο καπιταλισμός είναι ένα κοινωνικό σύστημα που σπασάσεται και άγεται από αντιφάσεις. Είναι ένα ατέλειωτο μαγανοπήγαδο του οποίου η κινητήρια λογική είναι η συνεχής πάλη. Ο ανταγωνισμός, που στην αρχή θεωρήθηκε ως «προστάτης» ενάντια στην κατάχρηση της μονοπωλιακής ισχύος και ως μια σημαντική διάσταση της «αόρατης χειρός», την οποία ο Adam Smith θεωρούσε ότι καθοδηγεί τις οικονομικές σχέσεις προς το συμφέρον όλων, γίνεται μέρος ενός ανεξέλεγκτου συστήματος που οδηγεί σε ολοένα αυξανόμενα επίπεδα παραγωγικότητας, αλλά με τεράστιες αντιφάσεις και εν δυνάμει αρνητικές συνέπειες για το σύστημα στο σύνολό του.

Αυτό το είδος διαλεκτικής ανάλυσης παρέχει μια καινοφανή προοπτική για τα μεγάλης κλίμακας ιστορικά γεγονότα. Για παράδειγμα, μπορούμε να δούμε τη μαρξιστική διαλεκτική να λειτουργεί στους πρώιμους αγώνες ανάμεσα στο κεφάλαιο και τους εργάτες. Για να αυξήσουν την αποδοτικότητα της παραγωγής, οι καπιταλιστές συγκεντροποίησαν την παραγωγική διαδικασία δημιουργώντας το σύστημα των εργοστασίων. Οι εργατικές δυνάμεις δημιουργήθηκαν μέσω αυτής της συγκεντροποίησης. Σταδιακά συνδικαλιώθηκαν και άρχισαν να αντιτίθενται στο σύστημα που τις δημιούργησε. Το βιομηχανικό σύστημα κατά το πρώτο μισό του εικοστού αιώνα συνεχώς διαμορφωνόταν και αναδιαμορφωνόταν από μεταβαλλόμενα μοτίβα αυτής της διαλεκτικής αντίθεσης. Για παράδειγμα, η εκμηχάνιση της παραγωγής δημιούργησε προβλήματα ανθρώπινων σχέσεων, επιτείνοντας το

διαχωρισμό ανάμεσα στο «αυτοί» και το «εμείς», ανάμεσα στους καπιταλιστές και τους μανάτζερ, από τη μια πλευρά, και τους εργάτες, από την άλλη. Αυτός ο ενισχυμένος συνδικαλισμός ενίσχυσε τελικά και την απόφαση της διοίκησης να τσακίσει τη δύναμη των σωματείων.

Η επιτυχία του συνδικαλισμού, που πέτυχε να διατηρήσει σχετικά υψηλούς μισθούς και υπονόμευσε τον έλεγχο από την πλευρά της διεύθυνσης, οδήγησε σε πολλών ειδών διοικητικές καινοτομίες που είχαν στόχο, από τη μία πλευρά να περιορίσουν τον αριθμό των εργαζομένων ή να αυξήσουν την αποδοτικότητά τους, και από την άλλη μεριά να βρουν τρόπους για να σπάσουν τον έλεγχο των εργατών. Οι πλέον σημαντικές λύσεις προήλθαν από την αυτοματοποίηση και τη μετατόπιση της παραγωγής προς τις χώρες του Τρίτου Κόσμου, όπου τα επίπεδα των μισθών είναι πολύ χαμηλότερα από αυτά της Δύσης και τα συνδικάτα έχουν σημαντικά λιγότερη δύναμη. Αυτό, με τη σειρά του, έχει δημιουργήσει έναν υψηλό βαθμό διαθροωτικής ανεργίας στη Δύση και μια νέα κρίση μακροπρόθεσμης κατανάλωσης. Η ειρωνεία των θεαματικών επιτευγμάτων των δυτικών εταιρειών έγκειται στο ότι ενώ έχουν δαμάσει, λίγο ως πολύ, τα προβλήματα της παροχής προϊόντων υψηλής ποιότητας και σχετικά χαμηλής τιμής, έχουν, εξαιτίας αυτού του ίδιου γεγονότος, εξαλείψει, ή βρίσκονται στη διαδικασία της εξαίλειψης των αγορών τους. Το πρόβλημα έχει επιδεινωθεί από το γεγονός ότι η διαθροωτική κρίση στην απασχόληση έχει δημιουργήσει στα δυτικά κράτη-πρόνοιας ένα πρόβλημα το οποίο συνεχώς διογκώνεται: έχοντας να αντιμετωπίσουν το γεγονός ότι τα έσοδα από τη φορολογία μειώνονται λόγω των μειωμένων επιπέδων απασχόλησης, έχουν μετακινηθεί προς καταστάσεις αυξανόμενης κρίσης. Αυτό, με τη σειρά του, έχει προστεθεί στο βασικό πρόβλημα διότι, όταν μειώνεις τις κοινωνικές παροχές, μειώνεις την αγοραστική δύναμη!

Αυτό το κάπως υπεραπλουστευμένο περίγραμμα κάποιων πλευρών της ευρείας δυναμικής της δυτικής εξέλιξης παρουσιάζει τη μαρξιστική διαλεκτική ανάλυση εν δράσει. Αν επιστρέψουμε στο Έκθεμα 8.9 θα δούμε ότι η θεμελιώδης αντίθεση που είναι ενσωματωμένη στη φύση του «κεφαλαίου» και η ιδέα ότι ένα σύστημα μπορεί να καθοδηγηθεί μέσω μιας λογικής συσσώρευσης κεφαλαίου, δημιουργεί όλων των ειδών τις εκτυλισσόμενες αντιφάσεις. Η έννοια του «κεφαλαίου» και η ιδέα της δημιουργίας κέρδους ορίζουν ένα επίμαχο πεδίο, που περιλαμβάνει την «πάλη των αντιθέτων» η οποία εκτυλίσσεται μέσω διαφόρων μοτίβων αναιρέσης.

Κάθε λύση οδηγεί σε ένα νέο πρόβλημα. Οι σύγχρονοι μανάτζερ το βιώνουν αυτό κάθε μέρα, καθώς αντιμετωπίζουν τη ροή με την οποία αναμετρούνται. Όμως σπάνια αντιλαμβάνονται την κοινωνική δυναμική που βρίσκεται στη βάση αυτών των προβλημάτων και που στην πραγματικότητα τα παράγει. Είναι τόσο απορροφημένοι από αυτό που μπορεί να ονομαστεί μικρο-μάντζερντ του καπιταλισμού, ώστε χάνουν τις μακροδυνάμεις που διαπλάθουν τη μικροροή. Με δύο λόγια, δεν μπορούν να δουν ότι η τάση για αύξηση της αποδοτικότητας μέσω εργοστασιακής παραγωγής (μια

Ο Marx ποτέ δεν περιέγραψε τη διαλεκτική μέθοδο που χρησιμοποίησε στη δουλειά του: προτιμούσε να την εκφράζει με τη συμπαγή ανάλυση συγκεκριμένων καταστάσεων. Ως εκ τούτου, δεν προκαλεί έκπληξη το γεγονός ότι έχουν δοθεί πολλές διαφορετικές ερμηνείες στην άποψή του σχετικά με τη διαλεκτική ανάλυση. Μία από τις περισσότερο σαφείς, και με τη μεγαλύτερη επίδραση, εκφράσεις παρουσιάζεται στο βιβλίο του Frederick Engels *Dialectics of Nature* (*Διαλεκτική της φύσης*), το οποίο, παρά την κάπως ντετερμινιστική του χροιά, παρέχει μια χρήσιμη προοπτική σχετικά με τις τρεις αρχές που στηρίζουν τη θεωρία του Marx σχετικά με την κοινωνική αλλαγή:

1. Αμοιβαία διαπάλη, ή ενότητα των αντιθέτων
2. Αναίρεση της αναίρεσης
3. Μετασχηματισμός της ποσότητας σε ποιότητα

Η πρώτη αρχή εξηγεί τις διαδικασίες της αυτοδημιουργούμενης αλλαγής μέσω της οποίας τα φαινόμενα αλλάζουν εαυτά ως αποτέλεσμα της έντασης που υπάρχει ανάμεσα σε αυτά και τα αντίθετά τους. Η αρχή αυτή υποστηρίζει την ιδέα της αντίφασης, και χρησιμοποιείται από τον Marx για να εξηγήσει πώς κάποια κοινωνική διάταξη αναπόφευκτα υποχωρεί προς χάριν κάποιας άλλης. Παραδείγματος χάριν, κάποια ενέργεια μέσω της οποίας ένα άτομο επιχειρεί να εξουσιάζει ή να ελέγξει κάποιο άλλο, τείνει να εγκαινιάσει μια διαδικασία αντίστασης ή αντελέγχου, η οποία υπονομεύει την αρχική προσπάθεια για έλεγχο. Ο ίδιος ο έλεγχος ως πράξη προκαλεί συνέπειες οι οποίες λειτουργούν ενάντια στην αποτελεσματικότητά του.

Η δεύτερη αρχή εξηγεί ότι η αλλαγή μπορεί να καταστεί εξελικτική υπό την έννοια ότι κάθε αναίρεση απορρίπτει μια προηγούμενη μορφή, και παρά ταύτα κρατά κάτι από αυτήν τη μορφή. Έτσι, μια ενέργεια ελέγχου μπορεί να αναρροφηθεί από μια ενέργεια αντελέγχου, η οποία, με τη σειρά της, ανατρέπεται από μια επακόλουθη ενέργεια ελέγχου (η αναίρεση της αναίρεσης) και ούτω καθεξής. Κάθε μορφή ελέγχου κρατά κάποια στοιχεία της προηγούμενης αναίρεσης.

Η τρίτη αρχή εξηγεί τις διαδικασίες εξελικτικής αλλαγής, μέσω των οποίων κάποια κοινωνική διάταξη υποχωρεί προς χάριν κάποιας άλλης. Οι μαρξιστές αποκαλούν τις αλλαγές αυτές «ολικές μεταστροφές». Σε πολλά φυσικά φαινόμενα κάποιες ποσοτικές αλλαγές οδηγούν τελικώς σε ποιοτικές αλλαγές. Το νερό απορροφά την αύξηση της θερμοκρασίας μέχρι το σημείο βρασμού, οπότε αρχίζει να μετατρέπεται σε ατμό. Μια καμπίλα μπορεί να φορτωθεί περισσότερο και ακόμη περισσότερο βάρος μέχρι τελικά να σπάσει η πλάτη της από το βάρος ενός μονάχα άχρου. Παρόμοιες διαδικασίες παρατηρούνται σε διάφορες μορφές κοινωνικής οργάνωσης. Η διαδικασία ελέγχου και αντελέγχου μπορεί να συνεχιστεί μέχρις ότου ο έλεγχος να είναι πλέον αδύνατος, γεγονός που θα οδηγήσει σε μια νέα φάση είτε συνεργατικής είτε καταστροφικής δραστηριότητας. Επομένως, κάποιες σωρευτικές αλλαγές στην κοινωνία μπορεί να λειτουργήσουν ως εφελκυστήρας για μια επανάσταση που θα αλλάξει, τελικά, τη βάση της κοινωνίας.

Ο συνδυασμός αυτών των τριών διαλεκτικών αρχών οδηγεί σε μια πολυσύνθετη και πολύπλοκη εικόνα σχετικά με τη φύση των κοινωνικών αλλαγών. Η ανάλυση του Marx για την κοινωνία υπογραμμίζει το γεγονός ότι οι κοινωνικές δομές γεννούν εσωτερικές αντιφάσεις οι οποίες ακυρώνουν τους σκοπούς για τους οποίους στήθηκαν, οδηγώντας σε ένα μοτίβο συνεχών αναιρέσεων και ανταναιρέσεων. Η αναίρεση της αναίρεσης επιτρέπει την σταδιακή ανάπτυξη του συστήματος, μέχρι ότου φτάσει σε κάποιο όριο όπου οι εσωτερικές του αντιφάσεις δεν μπορούν πλέον να συγκρατηθούν.

Αυτές οι τρεις αρχές μας βοηθούν να εξηγήσουμε το μετασχηματισμό όλων των κοινωνικών συστημάτων.

Έκθεμα 8.9. Οι τρεις αρχές της διαλεκτικής αλλαγής

λύση) στην πραγματικότητα δημιούργησε τη δύναμη των σωματείων (ένα νέο πρόβλημα), η οποία τελικά οδήγησε σε αυξημένη αυτοματοποίηση και παραγωγή στο Τρίτο Κόσμο (μια νέα λύση), που υπονομεύει τις δυτικές αγορές (ένα νέο πρόβλημα). Και ούτω καθεξής.

Η ανάλυση αυτή είναι σχηματική, όμως θέτει το βασικό επιχείρημα: οι λύσεις των προβλημάτων συνεχώς αναίρονται, και η διαδικασία συνεχίζεται. Μέσα από την ικανότητά του να αυτο-οργανώνεται και να υιοθετεί εξελιγμένες νέες μορφές, ο καπιταλισμός έχει επιδείξει τεράστια ευκαμψία, ώστε τελικά διέψευσε σχεδόν παντελώς το συγκεκριμένο όραμα και τις προβλέψεις του Marx για το πώς θα εξελιχθεί η κοινωνία στο μέλλον. Όμως η μέθοδος ανάλυσής του είναι τόσο ισχυρή όσο ποτέ.

Αν κοιτάξουμε προς τις μελλοντικές αναιρέσεις του καπιταλισμού, τι θα δούμε; Θα αντιστραφεί η παρακμή των δυτικών αγορών από κάποια νέα οικονομία παροχής υπηρεσιών υψηλής προστιθέμενης αξίας, που θα βρει ένα νέο τρόπο δημιουργίας και αναδιανομής του πλούτου; Θα δώσει η επέκταση στις μαζικές νέες αγορές –Κίνα, Ανατολική Ευρώπη, Ινδία και Νότια Αμερική– μια νέα ανάσα ζωής; Θα καταστούν οι χώρες του Τρίτου Κόσμου οι νέες οικονομικές υπερδυνάμεις που θα ακολουθήσουν το δρόμο που έχει ήδη χαραχτεί από τις «Ασιατικές Τίγρεις» των Ακτών του Ειρηνικού; Θα υπονομευθεί η οικονομική τους ισχύς από το νέο συνδικαλισμό του Τρίτου Κόσμου που δημιουργεί παρόμοιους περιορισμούς στην ανάπτυξη με εκείνους που είχε βιώσει η Δύση; Τι θα συμβεί στον κοινωνικό ιστό των δυτικών και ανατολικών κοινωνιών, δεδομένου ότι η «αόρατη χείρα» που είχε συλλάβει ο Adam Smith δεν κάνει πλέον τη δουλειά της στην καθοδήγηση του συστήματος προς όφελος όλων; Αυτές είναι οι ερωτήσεις που αφορούν στη μεταβολή της ποσότητας σε ποιότητα, η οποία ενισχύεται από τον τρίτο διαλεκτικό κανόνα του Marx.

Είμαστε στο μέσο μιας διαλεκτικής διαδικασίας, το μέλλον της οποίας είναι αόρατο. Ποιος ξέρει αν η κρίση που βιώνει επί του παρόντος ο δυτι-

κός καπιταλισμός θα αποδειχτεί σημείο πλήρους μετασχηματισμού του συστήματος, ή απλώς ένα ακόμη στάδιο στην εξέλιξή του; Αυτό που είναι σαφές, ωστόσο, είναι ότι ο τρόπος διαλεκτικής ανάλυσης που έχει διερευνηθεί εδώ παρέχει ένα διαφορετικό ισχυρό εργαλείο για την κατανόηση της εκτυλισσόμενης λογικής των αλλαγών, μέρος της οποίας είμαστε όλοι. Από τη σκοπιά της «θεωρίας του χάους», η μαρξιστική ανάλυση προσδιορίζει στοιχεία-κλειδιά του «συστήματος του ελκυστή» που έχει διαπλάσει το μεγαλύτερο μέρος του δεκάτου ενάτου και του εικοστού αιώνα. Όμως το όραμα του Marx για τον «νέο ελκυστή» –το ιδεώδες του για μια κομμουνιστική κοινωνία– ήταν παντελώς λανθασμένο. Όπως σημειώθηκε παραπάνω, μένει να δούμε αν θα αναδυθεί ένας νέος «ελκυστής» που θα επαναδιατυπώσει τη λογική του βασικού συστήματος, ή αν ο καπιταλισμός θα συνεχίσει να αυτο-οργανώνεται και να εξελίσσεται παράγοντας νέες εκδοχές του υπάρχοντος μοτίβου του.

Η ΔΙΑΛΕΚΤΙΚΗ ΤΟΥ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ

Οι ιδέες αυτές έχουν σημαντικές συνέπειες για το μάνατζμεντ. Πρώτον, μας ενθαρρύνουν να αποστασιοποιηθούμε, για λίγο, και να δούμε τις διαλεκτικές αντιφάσεις που διαπλάθουν την οργανωσιακή ζωή στις λεπτομέρειές της. Ατυχώς, η μαρξιστική ανάλυση έχει τόσο ταυτιστεί με μια αντικαπιταλιστική θέση ώστε οι υπέρμαχοι του καπιταλισμού δεν μπορούν να δουν ή να αντιληφθούν τη συμβολή που μπορεί να έχει αυτός ο τρόπος σκέψης στην κατανόηση των σημερινών προβλημάτων του μάνατζμεντ. Όπως θα έγινε φανερό από την προηγούμενη συζήτηση, τα κλιμακούμενα επίπεδα ανταγωνισμού, καθώς και τα κοινωνικά προβλήματα αλλά και οι δυνατότητες για εκμετάλλευση νέων αγορών που χάνονται ως αποτέλεσμα της μείωσης των κονδυλίων και του αριθμού των εργαζομένων των εταιρειών, είναι συστημικά φαινόμενα. Πρέπει να κατανοηθούν με τέτοιους όρους και να προσεγγιστούν με τρόπο ο οποίος, χρησιμοποιώντας τη γλώσσα της θεωρίας του χάους, θα αντιμετωπίσει το βασικό «μοτίβο ελκυστή» που παράγει τα προβλήματα. Μπορούν να επιλυθούν μόνο μέσω τροποποίησης των βασικών «κανόνων» του παιχνιδιού. Τώρα που η ιδεολογική μάχη ανάμεσα στο δυτικό καπιταλισμό και τον ανατολικό κομμουνισμό έχει τελειώσει, οι πολιτικοί και εταιρικοί ηγέτες έχουν μια ευκαιρία να υπερβούν την ιδεολογική διαμάχη και να αντιμετωπίσουν τα προβλήματα σε ένα περισσότερο ουσιαστικό και συστημικό επίπεδο.

Ένας τρόπος προσέγγισης αυτών των ζητημάτων προκύπτει αν θεωρήσουμε τις εξελίξεις του σύγχρονου καπιταλισμού ως εκφράσεις «βασικών» και «δευτερευουσών» αντιφάσεων. Για παράδειγμα, όπως έχει προταθεί, η ευρέως διαδεδομένη διαρθρωτική ανεργία είναι μια παραφύαδα της βασικής αντίφασης που υλοποιείται μέσω της διαμάχης ανάμεσα στο κέρδος και το κόστος. Αυτή, με τη σειρά της, γεννά δευτερεύουσες αντιφάσεις που εκφράζονται μέσω κοινωνικών αντιθέσεων, όπως είναι οι διαμάχες ανάμεσα

στους εργαζομένους και του ανέργου, ανάμεσα στους γηγενείς πληθυσμούς και τους νέους μετανάστες που αναζητούν εργασία, μέσω εντάσεων ανάμεσα στη διεύθυνση και τα σωματεία, και μέσω διαφόρων ειδών ρατσιστικών και κοινωνικών προβλημάτων που συνοδεύουν τις δύσκολες οικονομικές καταστάσεις. Αυτές οι «δευτερεύουσες», ή «παραφυσικές» αντιφάσεις δεν μπορούν να επιλυθούν πλήρως από μόνες τους. Πρέπει να αντιμετωπιστούν σε ένα υψηλότερο επίπεδο, μέσω μιας αποτίμησης των βασικών αντιφάσεων, οι οποίες δημιουργούν το πλαίσιο που τους επιτρέπει να καρποφορήσουν.

Με παρόμοιο τρόπο, οι μάνατζερ ενθαρρύνονται να συνειδητοποιήσουν ότι οι εταιρικές «πериοχές του προσωπικού» και οι σχετικές με αυτές παγκόσμιες αναδομήσεις δεν είναι λύσεις στα προβλήματα. Όπως προτάθηκε πιο πάνω, και αυτές επίσης αποτελούν εκφράσεις βαθύτερων προβλημάτων. Τελικά, ο καλύτερος τρόπος για την αντιμετώπισή τους είναι μέσω κοινωνικών και πολιτικών πρωτοβουλιών οι οποίες μπορούν να διαπραγματευτούν τους «κανόνες του παιχνιδιού» οι οποίοι είναι ενσωματωμένοι στις βασικές αντιφάσεις που διαπλάθουν τον ίδιο τον καπιταλισμό. Ο διαλεκτικός τρόπος σκέψης που περιγράφηκε πιο πάνω παρέχει ένα πλαίσιο προσέγγισης των ζητημάτων πολιτικής που εμπλέκονται.

Η δεύτερη μεγάλη συμβολή της διαλεκτικής ανάλυσης συνίσταται στη δημιουργία συλλήψεων και μεθόδων για το μικρο-μάνατζμεντ του καπιταλισμού σε οργανωσιακό επίπεδο. Οι μάνατζερ δεν μπορούν να περιμένουν μέχρις ότου επιλυθούν τα μακροπροβλήματα που περιγράφηκαν πιο πάνω. Πρέπει να αντιμετωπίσουν τη μικροροή, ακόμη και αν αυτή αποτελεί αντανάκλαση δευτερευουσών αντιφάσεων. Η διαλεκτική ανάλυση συμβάλει σε αυτό, δείχνοντας ότι πολλά συγκεκριμένα οργανωσιακά προβλήματα εξαρτώνται από το αποτελεσματικό μάνατζμεντ του παραδόξου, και αναγνωρίζοντας ότι η καινοτομία και η ανάπτυξη εδράζονται πάντα σε μια διαδικασία «δημιουργικής καταστροφής».

Η ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΤΟΥ ΠΑΡΑΔΟΞΟΥ: Στη συζήτησή μας σχετικά με τη θεωρία του χάους, αναφερθήκαμε στον τρόπο με τον οποίο τα συστήματα που απομακρύνονται από την επιρροή ενός κυρίαρχου μοτίβου ελκυστή και κινούνται προς μια εν δυνάμει νέα μορφή, συναντούν «σημεία διακλάδωσης» ή «σταυροδρόμια» στα οποία η ενέργεια που απαιτείται για την αλλαγή είτε σκεδάζεται και διαλύεται με τρόπο ώστε ο παλιός ελκυστής επαναβιβιώνει τον εαυτόν του, είτε μετακινεί το σύστημα προς μια νέα μορφή. Η κατανόηση της διαλεκτικής φύσης των αλλαγών προσφέρει σημαντικές συλλήψεις σχετικά με τη διαδικασία αυτήν, προτείνοντας ότι τα «σταυροδρόμια» συνήθως προκύπτουν γύρω από βασικά παράδοξα ή αντιφάσεις που φράζουν το δρόμο προς ένα καινούργιο μέλλον. Το επιτυχημένο μάνατζμεντ των αλλαγών απαιτεί δεξιότητες στο χειρισμό αυτών των αντιφατικών εντάσεων.

Θεωρήστε τα ακόλουθα παραδείγματα:

Μια οργάνωση επιζητεί να μεταβιβάσει εξουσία στο προσωπικό της και

για το λόγο αυτόν επιτρέπει στους εργαζομένους να έχουν περισσότερο έλεγχο πάνω στις αποφάσεις που επηρεάζουν την εργασία τους. Αυτή η νέα εξέλιξη, η οποία αντιπροσωπεύει μια μεταστροφή προς ένα εν δυνάμει νέο «μοτίβο ελκυστή», συναντά αντίσταση από το ισχύον καθεστώς. Τα υπάρχοντα συστήματα λήψης αποφάσεων και ελέγχου, καθώς και η πολιτική δραστηριότητα που συνοδεύει την ιεραρχία και το σταδιοδρομισμό, φράζουν ή υπονομεύουν τις νέες εξελίξεις. Το προσωπικό παλεύει να θέσει σε εφαρμογή το νέο σύστημα. Αν επιτύχει στη δημιουργία ενός πλαισίου όπου θα μπορεί να έχει μεγαλύτερη αυτονομία και επιρροή, υπάρχει περίπτωση να αναδυθούν νέες αποκεντρωτικές μορφές λήψης αποφάσεων και να συνοδευτούν από ένα μετασχηματισμό της υπάρχουσας οργάνωσης. Αν όχι, θα κυριαρχήσει η παράδοση και η «άσκηση» μεταβίβασης εξουσίας θα προστεθεί στον κατάλογο των αποτυχημένων πειραμάτων και πρωτοβουλιών της οργάνωσης.

Οι εν δυνάμει νέες εξελίξεις δημιουργούν πάντοτε αντιθέσεις με το ισχύον καθεστώς. Αυτή η διαλεκτική αρχή εκδηλώνεται με πολλούς τρόπους:

Να καινοτομείς	↔	Να αποφεύγεις τα λάθη
Να σκέφτεσαι μακροπρόθεσμα	↔	Να φέρνεις άμεσο αποτέλεσμα
Να μειώνεις το κόστος	↔	Να βελτιώνεις το ηθικό
Να μειώνεις το προσωπικό	↔	Να βελτιώνεις την ομαδική εργασία
Να είσαι ευέλικτος	↔	Να σέβασαι τους κανόνες
Να συνεργάζεσαι	↔	Να ανταγωνίζεσαι
Να αποκεντρώνεις	↔	Να διατηρείς τον έλεγχο
Να εξειδικεύεις	↔	Να είσαι καιροσκόπος
Χαμηλό κόστος	↔	Υψηλή ποιότητα

Αυτά είναι μερικά μόνο παραδείγματα που δείχνουν ότι οι νέες πρωτοβουλίες ή οι νέες κατευθύνσεις μπορούν να κολλήσουν στη λάσπη παραδοξολογικών εντάσεων, οι οποίες υπονομεύουν τις επιθυμητές αλλαγές. Παρ' ότι μπορεί να υπάρχουν τρόποι επίλυσης των παραδόξων, το γεγονός ότι οι εντάσεις βιώνονται ως αντιφατικές μπορεί από μόνο του να είναι αρκετό ώστε να αναιρέσει τις μετασχηματιστικές αλλαγές. Για παράδειγμα, αν οι άνθρωποι αισθάνονται ότι οι νέες απαιτήσεις για «περισσότερες καινοτομίες», «βελτιωμένο ηθικό», «περισσότερη συνεργασία», «αυξημένη αποκέντρωση», και ούτω καθεξής, είναι ασυμβίβαστες με αυτό που φαίνεται να είναι λογικό ή δυνατό, το πιο πιθανό αποτέλεσμα είναι η αδράνεια.

Μια διαλεκτική άποψη των αλλαγών υποστηρίζει ότι τέτοιου είδους παράδοξα είναι αναπόφευκτα. Αντικατοπτρίζουν τη «διαπάλη των αντιθέτων» και το γεγονός ότι κάθε εξέλιξη στο σύστημα περιέχει πάντοτε στοιχεία μιας αντίθετης εξέλιξης, διότι κάθε θέση τείνει να δημιουργεί την αντίθετή της. Έτσι, για να επιστρέψουμε στο παράδειγμα της μεταβίβασης εξουσίας, και μόνο το γεγονός ότι επιχειρήθηκε να μεταβιβαστεί εξουσία στο προσωπικό είναι πιθανόν να ενεργοποιήσει τη συνειδητοποίηση των υπαρχόντων μορφών ελέγχου, η οποία, με τη σειρά της, υπονομεύει την κίνηση προς τη μεταβίβαση εξουσίας.

Οι μανάτζερ που ενδιαφέρονται για μετασχηματιστικές αλλαγές πρέπει να έχουν δεξιότητες στο χειρισμό τέτοιων εντάσεων. Πρέπει να μπορούν να στοχεύουν σε αυτές που είναι περισσότερο σημαντικές. Όπως και στην περίπτωση των αντιφάσεων της κοινωνίας, έτσι και στο επίπεδο του μανάτζερ υπάρχουν, συνήθως, «βασικές» και «δευτερεύουσες» αντιφάσεις, και οι μανάτζερ πρέπει να βρίσκουν τρόπους να τις επαναδιατυπώνουν έτσι ώστε να είναι δυνατόν να εκτυλιχθούν νέα μοτίβα ανάπτυξης. Αν αφεθούν μόνες τους, οι νέες πρωτοβουλίες συχνά γεννούν την αναιρέση τους, και είτε καταλήγουν να βαλτώνουν, όπως περιγράφηκε πιο πάνω, είτε, σε περιπτώσεις ιδιαίτερα ευνοϊκές για την αναδυόμενη διάσταση του παραδόξου, καταλήγουν στον ακριβώς αντίθετο πόλο που εμπεριέχεται στο παράδοξο. Έτσι, στο παράδειγμά μας σχετικά με τη μεταβίβαση εξουσίας, αν η κίνηση προς τη μεταβίβαση εξουσίας εισήχθη σε ένα πλαίσιο όπου τα παραδοσιακά συστήματα ελέγχου ήταν ιδιαίτερος ευάλωτος στις επιθέσεις, η οργάνωση θα μπορούσε να καταλήξει σε μια κατάσταση μεταβίβασης εξουσίας που δεν έχει καμιά έννοια ελέγχου. Μια τέτοια ακραία εξέλιξη μπορεί να καταλήξει σε μια κατάσταση τόσο ανεπιθύμητη όσο και εκείνη την οποία η οργάνωση επιχειρεί να υπερβεί.

Το πρώτο βήμα του επιτυχημένου μανάτζερ των παραδόξων συνίσταται στην αναγνώριση του γεγονότος ότι και οι δύο πόλοι της αντίφασης που συνοδεύει την αλλαγή έχουν συνήθως πλεονεκτήματα. Ξαναρίξτε μια ματιά στον κατάλογο των αντιφάσεων που παρουσιάστηκε προηγουμένως, και θα δείτε ότι το πιθανότερο είναι ότι εσείς, ως μανάτζερ, δεν θα θέλατε να κτίσετε την οργάνωσή σας με βάση τα χαρακτηριστικά της μιας μόνο πλευράς. Είναι πιθανόν ότι θα θέλατε η οργάνωσή σας να συμπεριλαμβάνει και τις δύο. Ακριβώς όπως συμβαίνει με το προσωπικό, στο οποίο θα πρέπει και να μεταβιβάσετε εξουσία αλλά και να το ελέγχετε, έτσι και με τις άλλες πλευρές της οργάνωσης: μπορεί να θέλετε καινοτομίες με ελάχιστο αριθμό λαθών· μακροπρόθεσμη ανάπτυξη με γρήγορη απόδοση· ακαίριο ηθικό μέσα σε περιβάλλον χαμηλού κόστους· βελτιωμένη ομαδική εργασία με λιγότερο προσωπικό· συνεργασία που υποστηρίζεται από ένα πνεύμα υγιούς ανταγωνισμού στις σωστές αναλογίες· γρηγορότερη αλλά και καλύτερης ποιότητας παραγωγή και ούτω καθεξής.

Αυτή ακριβώς η αιτία είναι που κάνει τη διαφορά ανάμεσα στο μανάτζερ του παραδόξου και στο μανάτζερ της αντίστασης στις αλλαγές. Η ιδέα της διαχείρισης και απομάκρυνσης της «αντίστασης» προτάθηκε αρχικά κατά τη δεκαετία του 1940 από τον κοινωνικό ψυχολόγο Kurt Lewin, ο οποίος πρότεινε ότι κάθε εν δυνάμει αλλαγή δέχεται μια αντίσταση από δυνάμεις που λειτουργούν προς την αντίθετη κατεύθυνση. Η ιδέα είναι παρόμοια με τη διαλεκτική αρχή ότι το καθετί γεννά το αντίθετό του. Όμως, εντός του πλαισίου που πρότεινε ο Lewin, οι δυνάμεις είναι συνήθως εξωτερικές ως προς τις αλλαγές, και διατηρούν το σύστημα σε κατάσταση δυναμικής ισορροπίας. Η λύση που πρότεινε συνίστατο στην πρόταση ότι η επιτυχημένη αλλαγή βασίζεται στο «ξεπάγωμα» μιας εδραιωμένης ισορρο-

πίας είτε ενισχύοντας τις δυνάμεις που προωθούν την αλλαγή, είτε μειώνοντας ή και απομακρύνοντας τις δυνάμεις αντίστασης, και στη συνέχεια «ξαπατώνοντας» το σύστημα σε μια νέα κατάσταση ισορροπίας.

Η διαλεκτική άποψη διαφέρει στο ότι βλέπει το παράδοξο ως προϊόν εσωτερικών εντάσεων, που παράγονται από το γεγονός ότι και οι δύο πόλοι του παραδόξου μπορεί να περικλείουν εξίσου επιθυμητές καταστάσεις. Όπως και στα παραδείγματα που αναφέρθηκαν παραπάνω, το καθήκον της διοίκησης είναι να βρει τρόπους ώστε να ενοποιήσει τα ανταγωνιζόμενα στοιχεία. Το παράδοξο δεν μπορεί να επιλυθεί επιτυχώς με εξάλειψη του ενός πόλου.

Το δεύτερο ζωτικής σημασίας βήμα του επιτυχημένου μάνατζμεντ των παραδόξων συνίσταται, λοιπόν, στην εξεύρεση τρόπων για τη δημιουργία πλαισίων τα οποία μπορούν να ενεργοποιούν και να διατηρούν τα επιθυμητά ποιοτικά χαρακτηριστικά και των δύο πόλων ελαχιστοποιώντας, ταυτοχρόνως, τις αρνητικές διαστάσεις. Όλες οι δεξιότητες που απαιτείται να μάνατζμεντ της πολυπλοκότητας και οι οποίες συζητήθηκαν νωρίτερα στο κεφάλαιο αυτό, είναι συναφείς με ό,τι συζητούμε τώρα. Το να αγνοήσουμε τα παράδοξα που προκύπτουν από τις αλλαγές, σημαίνει ότι ενθαρρύνουμε ένα πλαίσιο βαλτώματος. Η πρόκληση συνίσταται στην εξεύρεση ενός τρόπου υπέρβασης αυτού του βαλτώματος, δημιουργώντας νέα πλαίσια που μπορούν να επαναδιατυπώσουν τις αντιφάσεις-κλειδιά με θετικό τρόπο.

Έτσι, εφαρμόζοντας τις αρχές του μάνατζμεντ της πολυπλοκότητας, οι οποίες συζητήθηκαν νωρίτερα, οι μάνατζερ μπορούν να συμβάλλουν στην ανάπτυξη νέων κατανοήσεων, οι οποίες θα μετασχηματίσουν τα πλαίσια σκέψης μέσω των οποίων προσεγγίζεται ένα συγκεκριμένο παράδοξο. Για παράδειγμα, ενθαρρύνοντας την άποψη της μεταβίβασης εξουσίας που σέβεται κάποιες κρίσιμες αρχές ή κανόνες (δηλαδή τις «ελάχιστες πρόδιαγραφές» που απαιτούνται για την άσκηση του απαιτούμενου ελέγχου) μπορεί να είναι δυνατόν να συγκεράσουμε την ανάγκη για μεταβίβαση εξουσίας με την ανάγκη για έλεγχο.

Εναλλακτικά, ο μάνατζερ μπορεί να επιδιώξει τη δημιουργία ενός νέου πλαισίου στο οποίο η μεταβίβαση εξουσίας και ο έλεγχος μπορούν να αναπτυχθούν μέσω νέων δράσεων που λειτουργούν ως πρότυπα των απαιτούμενων συμπεριφορών. Για παράδειγμα, μπορεί να δημιουργήσει ένα νέο περιβάλλον που να χαρακτηρίζεται από μεταβίβαση εξουσίας μέσα από συγκεκριμένα έργα, ή πρότυπα νέων μορφών παραγωγής που βασίζονται στην ομαδική δουλειά και διασπούν τις παλαιές μορφές ελέγχου, ενώ ταυτόχρονα αναδημιουργούν τις ουσιαστικές τους συμβολές σε μια νέα μορφή. Σύμφωνα με τις αρχές τις οποίες συζητήσαμε νωρίτερα, η πρόκληση συνίσταται στην εξεύρεση μικρών αλλαγών που μπορούν να εκτυλιχθούν με τέτοιο τρόπο ώστε να επιφέρουν μεγάλα αποτελέσματα, τα οποία αξιοποιούν ταυτόχρονα και τους δύο πόλους του παραδόξου.

Τα παράδοξα αποτελούν μια από τις ισχυρότερες δυνάμεις λόγω των οποίων βαλτώνουν οι αλλαγές σε όλα τα επίπεδα μιας οργάνωσης. Οδηγούν

σε ακινησία τόσο στο ψυχολογικό επίπεδο όσο και στο επίπεδο της δράσης. Παρ' όλα αυτά, αν προσεγγιστούν με τον τρόπο που περιγράφηκε πιο πάνω, μπορούν να μετασχηματιστούν σε ισχυρό μοχλό αλλαγής. Διότι, διελύοντας ή μετασχηματίζοντας τα παράδοξα, αλλάζουμε τους βασικούς κανόνες του παιχνιδιού. Για παράδειγμα, προσέξτε πώς έχει μετασχηματίσει η σύγχρονη βιομηχανία το παραδοσιακό παράδοξο ανάμεσα στο «χαμηλό κόστος» και την «υψηλή ποιότητα». Για δεκαετίες αυτά τα δύο αντιμετωπιζονταν ως αντίθετα. Όμως, ως αποτέλεσμα της ιαπωνικής ιδέας ότι είναι δυνατόν να μειωθεί το κόστος βελτιώνοντας την ποιότητα, έχει ενεργοποιηθεί μια ολόκληρη νέα σειρά εξελίξεων. Η επαναδιατύπωση δημιούργησε ένα πλαίσιο όπου οι άνθρωποι συνειδητοποίησαν ότι θα μπορούσαν να μειώσουν το κόστος εξαλείφοντας απώλειες και ελαττώματα, απλοποιώντας την παραγωγή μέσω βελτιωμένου σχεδιασμού των προϊόντων, μειώνοντας το κόστος και το χρόνο παραγωγής, εξαλείφοντας το πλεόνασμα πόρων στη διαδικασία της παραγωγής, και ούτω καθεξής. Η νέα οπτική γωνία δημιούργησε ένα πλαίσιο στο οποίο μπόρεσαν να αναπτυχθούν, και συνεχίζουν να αναπτύσσονται, νέες μέθοδοι μάνατζμεντ τύπου «just-in-time» (JIT) και νέες σχέσεις ανάμεσα σε δίκτυα εταιρειών που εμπλέκονταν στη διαδικασία παραγωγής. Τα παράδοξα που έχουν επαναδιατυπωθεί δημιουργούν νέα πλαίσια στα οποία μπορούν να αναδυθούν ριζικά νέοι τρόποι λειτουργίας.

Η ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑ ΩΣ «ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΚΗ ΚΑΤΑΣΤΡΟΦΗ»: Η διαλεκτική σκέψη μπορεί επίσης να συμβάλει σημαντικά στον τρόπο με τον οποίο κατανοούμε και προσεγγίζουμε τη διαδικασία της καινοτομίας. Το επιχείρημα υπέβασκε στη συζήτησή μας σχετικά με τα παράδοξα, αλλά έχει αναπτυχθεί με μεγαλύτερη πληρότητα από συγγραφείς του μάνατζμεντ, οι οποίοι, ακολουθώντας τον οικονομολόγο Joseph Schumpeter, μας καλούν να δούμε την εξέλιξη και την ανάπτυξη ως μια διαδικασία δημιουργικής καταστροφής, όπου οι νέες καινοτομίες οδηγούν, στην πραγματικότητα, στην καταστροφή των εδραιωμένων πρακτικών. Οι νέες καινοτομίες τείνουν να εκτοπίζουν παλαιές καινοτομίες. Και ορίζουν, με τη σειρά τους, τον ορίζοντα της επόμενης φάσης των καινοτομιών, δημιουργώντας ένα μοτίβο στο οποίο τα προβλήματα τείνουν να δημιουργούν νέες λύσεις, οι οποίες θέτουν τη βάση για νέα προβλήματα, τα οποία οδηγούν σε νέες λύσεις, σε νέα προβλήματα, και ούτω καθεξής. Η ίδια διαδικασία συναντάται τόσο στην εξέλιξη της κοινωνικής ζωής όσο και στην ανάπτυξη των προϊόντων, των υπηρεσιών και των επιχειρηματικών διαδικασιών όλων των ειδών.

Το γεγονός αυτό έχει σημαντικές επιπτώσεις.

Για παράδειγμα, σημαίνει ότι οι καινοτομίες δημιουργούν τη βάση για την ίδια τους την ανατροπή! Όποτε μια οργάνωση πετυχαίνει να δημιουργήσει μια επανάσταση σε σχέση με κάποιο από τα προϊόντα και τις υπηρεσίες της, όπως συνέβη, για παράδειγμα, με την εταιρεία Apple Computer όταν εφάρμοξε τον προσωπικό υπολογιστή, το γεγονός αυτό αρχίζει να ορίζει τον ορίζοντα του νέου ανταγωνισμού. Σκεπτόμενοι διαλεκτικά, μπορούμε

να δούμε ότι είναι μια επαναστατική καινοτομία η οποία, στην πραγματικότητα, δημιουργεί τον ορίζοντα του νέου ανταγωνισμού. Όπως διαπίστωσε η Apple, πολλές εταιρείες μετακινήθηκαν προς την αγορά των PC με προϊόντα και υπηρεσίες που τελικά προσπάθησαν να υπερβούν τις αδυναμίες του αρχικού προϊόντος, διαβρώνοντας, με τον τρόπο αυτόν, το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα που εδραίωσε η καινοτομία.

Στο πρακτικό επίπεδο, αυτό σημαίνει ότι κάθε οργάνωση που θέλει να διατηρήσει ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα πρέπει να συνειδητοποιήσει ότι οι επιτυχίες της θα μετατραπούν σε αδυναμίες. Πρέπει να είναι έτοιμη να καινοτομεί με τρόπους που θα υπονομεύουν τις τρέχουσες επιτυχίες, έτσι ώστε να μπορέσουν να αναδυθούν νέες καινοτομίες.

Η ισχύς αυτής της στρατηγικής για την προώθηση επιτυχημένων καινοτομιών έχει κερδίσει ευρεία αναγνώριση και υλοποιείται σε πολλές ιαπωνικές εταιρείες οι οποίες, ως αποτέλεσμα της άνεσης που έχει η Ανατολή με τη διαλεκτική σκέψη, τη χρησιμοποιούν εδώ και χρόνια ως μέθοδο για συνεχείς βελτιώσεις των προϊόντων και των επιχειρηματικών δραστηριοτήτων. Πιο πρόσφατα, έχει προταθεί ως μια στρατηγική για την αντιμετώπιση της αναταραχής και των αλλαγών που παρατηρούνται στο σύγχρονο εταιρικό περιβάλλον. Για παράδειγμα, όπως έχει προτείνει ο Richard d' Aveni του Κολεγίου Dartmouth, πολλές εταιρείες που καταφέρνουν να διατηρήσουν το ανταγωνιστικό τους πλεονέκτημα σε ταραχώδη περιβάλλοντα, το κάνουν καταστρέφοντας συστηματικά τις επαναστάσεις που επιφέρουν τα ίδια τους τα προϊόντα και οι πρωτοβουλίες, επανερχόμενες με καλύτερα προϊόντα και πρωτοβουλίες. Πάρτε, για παράδειγμα, την εμπειρία της εταιρείας Intel. Όπως προτείνει ο d' Aveni, η εταιρεία κατάφερε να γίνει μια κυρίαρχη δύναμη στον κλάδο των μικροεπεξεργαστών, ωθούμενη από την προσήλωσή της στην επίτευξη καινοτομιών που θα μπορούσαν να υπερβούν τις καλύτερές της καινοτομίες. Έτσι, μόνο μέσα στο 1992, η εταιρεία παρήγαγε σχεδόν τριάντα νέες παραλλαγές του επεξεργαστή 486, ενώ ταυτόχρονα εισήγαγε το Pentium ως βάση για τη νέα γενιά επεξεργαστών. Η εταιρεία λειτουργεί με βάση τη φιλοσοφία της προώθησης πολλαπλών έργων τα οποία, στην πραγματικότητα, στοχεύουν στο να καταστήσουν τα υπό εξέλιξη προϊόντα απηχαιωμένα προτού καν φτάσουν στην αγορά. Επίσης προσπαθεί να βρει τρόπους ώστε να αλλάξει τους κανόνες του κλάδου στον οποίο ανήκει, μετακινώντας τους ορίζοντες της επιχείρησης σε περιοχές όπου οι ανταγωνιστές της είναι δύσκολο να πλησιάσουν.

Στη γλώσσα της διαλεκτικής ανάλυσης αυτό το είδος στρατηγικής αποτελεί πανηγυρική έκφραση της «ανάρρησης της ανάρρησης», του δεύτερου διαλεκτικού κανόνα που παρουσιάστηκε στο Έκθεμα 8.9. Παρέχει ένα ισχυρό μέσο για τη σταθεροποίηση της καινοτομίας, και για την καθοδήγηση της δημιουργικής ενέργειας και προσοχής στις ιδέες και αντιλήψεις που αφορούν σε περιοχές αδυναμίας, οι οποίες, αν αντιμετωπιστούν, μπορεί να συμβάλλουν στο να αποτρέψουν την πτώση, ωθώντας την οργάνωση σε ολόένα υψηλότερα επίπεδα καινοτομιών. Παρέχει έναν τρόπο αμφισβήτη-

σης των «ψυχικών φυλακών», οι οποίες διερευνήθηκαν στο Κεφάλαιο 7, και άλλων μορφών «ελκυστών», μέσω των οποίων οι οργανώσεις παγιδούνται από την ίδια τους την επιτυχία.

Όμως, αν φτάσει στα άκρα, η στρατηγική αυτή οδηγεί σε επικίνδυνο έδαφος, διότι μπορεί να απελευθερώσει μια σπειρα καταστροφικών δυνάμεων. Για να κατανοήσουμε το σημείο αυτό ας επιστρέψουμε στη θέση που υιοθετεί ο Richard d' Aveni, ο οποίος προτείνει ότι η καλύτερη ανταγωνιστική στρατηγική υπό συνθήκες ισχυρής αναταραχής, ή αυτού που ονομάζει «υπερανταγωνισμό», είναι η ανάπτυξη στρατηγικών που καταστρέφουν συστηματικά ή διαλύουν τα πλεονεκτήματα των άλλων. Το αποτέλεσμα: ένας κόσμος όπου η επιβίωση μοιάζει να εξαρτάται από το κριτήριο «ο θάνατός σου η ζωή μου». Η ζωή είναι πόλεμος!

Στα αναρχικά κινήματα του 19ου αιώνα το σύνθημα «η πιο δημιουργική επιθυμία είναι η επιθυμία της καταστροφής» κατέστη σημείο συμπαράταξης για όσους επιθυμούσαν να ανατρέψουν τον καπιταλισμό. Κατά τη δεκαετία του 1960 παρήγαγε την κινητήρια αρχή που βρισκόταν πίσω από την Πολιτιστική Επανάσταση του Mao Tse Tung, ο οποίος χρησιμοποίησε μια ηθική διαρκών συγκρούσεων και καταστροφής για να κυριαρχήσει πάνω στον κινεζικό λαό και να καταστρέψει τις υπάρχουσες μορφές πολιτισμού, με καταστροφικά αποτελέσματα. Η θέση του d' Aveni χρησιμοποιεί στην πραγματικότητα την ίδια αρχή για να υποστηρίξει την καινοτομία υπό συνθήκες ύστερου καπιταλισμού. Στην ουσία ορίζει μια «νέα αναρχία», ή όπως αποκαλείται τότε τότε στην Ευρώπη, μια «νέα κτηνωδία». Η καταστροφή αυτοτροφοδοτείται. Ακριβώς όπως *Η τραγωδία των κοινών* δημιούργησε έναν κύκλο καταστροφής διότι η ταυτότητα και οι ανάγκες των ατόμων κυρίαρχησαν πάνω στις συλλογικές ανάγκες, οι στρατηγικές συνεχούς καταστροφής μπορεί να γεννήσουν παρόμοια παθολογικά μοτίβα.

Η διαδικασία της αναίρεσης και η δημιουργική καταστροφή που αυτή συνεπάγεται μοιάζει να είναι ένα φυσικό ποιοτικό χαρακτηριστικό όλων των συστημάτων. Συναντάται στη φύση όπως επίσης και στην κοινωνική ζωή. Όμως, ως επί το πλείστον, δεν χρειάζεται να υποβοηθηθεί! Είναι κάτι αυθόρμητο. Είναι μέρος της διαδικασίας της αυτο-οργάνωσης.

Η προώθηση της «δημιουργικής καταστροφής» ως μιας πολιτικής του μανάτζμεντ ενέχει τον κίνδυνο να υπερτονίσει τις καταστροφικές δυνατότητες που υπάρχουν εντός του συστήματος. Αυτό είναι ένα μείζον παράδοξο της κοινωνικής ζωής. Η εξέλιξη συνυπάχει με την καταστροφή. Όμως η καταστροφή είναι παρενέργεια ή συνέπεια, και όχι ενσυνείδητος στόχος. Αν χρησιμοποιήσουμε μια ηθική καταστροφής για να υποβοηθήσουμε τις εξελικτικές διαδικασίες, παίρνουμε το ρίσκο να εμφανιστούν νέες αστάθειες και πολλά είδη παθολογίας.

Πλεονεκτήματα και περιορισμοί της μεταφοράς της ροής και του μετασχηματισμού

Συχνά εκλαμβάνουμε την αλλαγή ως δεδομένη, θεωρώντας την ως ανεξάρτητη δύναμη που μετασχηματίζει τον κόσμο γύρω μας και μας θέτει όλων των ειδών τα καινοφανή προβλήματα που πρέπει εμείς να αντιμετωπίσουμε. Ένα από τα πλέον σημαντικά πλεονεκτήματα των ιδεών που διερευνήθηκαν στο κεφάλαιο αυτό συνίσταται στο ότι επιζητούν να διαφωτίσουν τη φύση και την προέλευση της αλλαγής ώστε να μπορούμε να καταλάβουμε τη λογική της. Όπως έχουμε δείξει, αυτό έχει τεράστια σημασία για τον τρόπο με τον οποίο κατανοούμε και διευθύνουμε τις οργανώσεις, διότι, αν υπάρχει κάποια εσωτερική λογική που διέπει τις αλλαγές που διαπλάθουν τον κόσμο μας, μπορεί να είναι δυνατόν να κατανοήσουμε και να διαχειριστούμε τις αλλαγές σε ένα νέο, υψηλότερο επίπεδο. Αντί να αποκρινόμαστε απλώς σε μεμονωμένα γεγονότα ως καινοφανή δρώμενα, μπορεί να είμαστε σε θέση να επηρεάσουμε τις διαδικασίες που τα παράγουν.

Οι τέσσερις ομάδες ιδεών που διερευνήθηκαν στο κεφάλαιο αυτό παρέχουν εναλλακτικούς, και εντούτοις συμπληρωματικούς, τρόπους προσέγγισης της αλλαγής.

Η θεωρία της αυτοποίησης προτείνει ότι ο τρόπος με τον οποίο αντιλαμβανόμαστε και διαχειριζόμαστε τις αλλαγές είναι τελικά προϊόν του τρόπου με τον οποίο αντιλαμβανόμαστε και αντιμετωπίζουμε τον εαυτό μας, και κατά συνέπεια του τρόπου με τον οποίο πραγματώνουμε («διενεργούμε») τις σχέσεις μας με το περιβάλλον. Μεγάλο μέρος της αναταραχής της κοινωνικής ζωής είναι προϊόν αυτής της διαδικασίας διενέργειας (πραγμάτωσης).

Όπως δείξαμε, οι σχέσεις ανάμεσα στις οργανώσεις και το περιβάλλον είναι συνήθως κολοβωμένες και εγωκεντρικές. Δεν έχει γίνει συνείδηση ότι η οργάνωση και το περιβάλλον αποτελούν μέρος του ίδιου ευρέος μοτίβου και ότι, κατά την εξέλιξη, είναι το μοτίβο που εξελίσσεται. Σύμφωνα με τη δική μας ερμηνεία η θεωρία της αυτοποίησης προτείνει ότι οι οργανώσεις, όπως και τα άτομα, εξαιτίας των ικανοτήτων που έχουν να αναστοχάζονται, έχουν την ευκαιρία να διενεργούν νέες, περισσότερο συστημικές ταυτότητες που γκρεμίζουν τα συμπαγή σύνορα ανάμεσα στην οργάνωση και το περιβάλλον, ανοίγοντας το δρόμο σε περισσότερο συστημικά μοτίβα εξέλιξης. Μακροπρόθεσμα, η επιβίωση μπορεί να είναι επιβίωση μόνο μαζί με, και όχι επιβίωση ενάντια στο περιβάλλον ή το πλαίσιο εντός του οποίου λειτουργεί κάποιος. Οι οργανώσεις, όπως και τα άτομα, πρέπει να συνειδητοποιήσουν ότι είναι πάντα κάτι περισσότερο από τους εαυτούς τους. Η δημιουργία νέων πλαισίων σκέψης που επαναθέτουν τα σύνορα έτσι ώστε να συμπεριλαμβάνουν πελάτες, «ανταγωνιστές», και άλλα σημαντικά στοιχεία του «περιβάλλοντος», είναι ένα από αυτά που πρέπει να γίνουν.

Στην πιο θεμελιώδη της μορφή, η συνήθης διάκριση ανάμεσα στην ορ-

γάνωση και το περιβάλλον είναι πολύ προβληματική. Είναι εντελώς αδύνατον οι οργανώσεις να υφίστανται ανεξάρτητα από το περιβάλλον τους. Όπως συζητήθηκε στο Κεφάλαιο 3, μπορεί να έχουμε την αίσθηση ότι αυτό το συμπέρασμα είναι πλέον εδραιωμένο μέσω της ιδέας ότι οι οργανώσεις είναι «ανοιχτά» παρά «κλειστά» συστήματα. Όμως, κατά παράδοξο τρόπο, αυτή η ίδια διάκριση διαιωνίζει την ψευδαίσθηση της διαχωριστικής γραμμής. Όπως έχει δείχθει, η έννοια της «ανοιχτότητας» είναι ελλιπής, τόσο εννοιολογικά όσο και πρακτικά, διότι δεν ισχύει για οργανώσεις που απαιτούν βαθύτερη κατανόηση του εξελισσόμενου ή αυτοκαταστρεφόμενου μοτίβου σχέσεων στις οποίες ανήκουν. Η θεμελιώδης πρόκληση συνίσταται στο να σκεφτόμαστε με όρους μοτίβων-γχεσταλτ, και όχι μόνο με όρους άμεσης σχέσης οργάνωσης-περιβάλλοντος.

Το σημείο αυτό μοιάζει πολύ θεωρητικό, όμως έχει δουλευτεί λεπτομερώς μέσω των συλλήψεων που προσφέρουν οι άλλες τρεις προσεγγίσεις που διερευνήθηκαν στο κεφάλαιο αυτό. Οι θεωρίες του χάους και της πολυπλοκότητας, της αμοιβαίας αιτιότητας, καθώς και της διαλεκτικής αντίθεσης, παρέχουν συμπληρωματικούς τρόπους κατανόησης του τρόπου με τον οποίο εξελίσσονται τα μοτίβα.

Υπό το πρίσμα της θεωρίας του χάους και της πολυπλοκότητας αρχίζουμε να μαθαίνουμε ότι οι «οργανώσεις» και οι σχέσεις τους με «το περιβάλλον» είναι μέρος ενός «μοτίβου-ελκυστή». Βασικοί κανόνες οργάνωσης – οι οποίοι είναι ενσωματωμένοι σε διάφορες πλευρές της δομής, της κουλτούρας, των πληροφοριών, των πλαισίων σκέψης, των πεποιθήσεων, και της ταυτότητάς τους, όπως την αντιλαμβάνονται οι οργανώσεις – τείνουν να συγκροτούν τις σχέσεις οργάνωσης-περιβάλλοντος σε μια συγκεκριμένη διάταξη. Όταν το βασικό μοτίβο ωθηθεί σε καταστάσεις στα «όρια του χάους», μπορεί να μεταπηδήσει σε νέες μορφές. Η πρόκληση που αντιμετωπίζει ο μάνατζερ συνίσταται στο να στρώσει το σύστημα σε επιθυμητές τροχιές, εγκαινιάζοντας μικρές αλλαγές οι οποίες μπορούν να παράγουν μεγάλης κλίμακας αποτελέσματα.

Η θεωρία της αμοιβαίας αιτιότητας μας ενθαρρύνει να κατανοήσουμε αυτά τα «μοτίβα ελκυστή» και τις διαδικασίες των αλλαγών με όρους βρόχων θετικής και αρνητικής ανάδρασης, οι οποίοι ορίζουν πλήρη πεδία σχέσεων. Αν εξετάσουμε την «χαρτογράφηση» που δημιουργεί αυτό το είδος της προσέγγισης (Εκθέματα 8.5, 8.6, και 8.7) θα διαπιστώσουμε εύκολα το αυθαίρετο κάθε διάκρισης ανάμεσα σε οργάνωση και περιβάλλον. Θα δούμε ότι η λογική του όλου είναι ενσωματωμένη στη φύση των βρόχων οι οποίοι είτε ενισχύουν τις αποκλίσεις είτε λειτουργούν σταθεροποιητικά. Θα δούμε ότι το κλειδί για το μάνατζμεντ συνίσταται στη διάπλαση και την επαναδιατύπωση της φύσης αυτών των βρόχων.

Υπό το πρίσμα της διαλεκτικής ανάλυσης αποκτούμε μια άλλη αντίληψη του μοτίβου και του τρόπου με τον οποίο αυτό εξελίσσεται. Αυτή τη φορά δίνεται έμφαση στην κατανόηση των παραδόξων και των εντάσεων που δημιουργούνται κάθε φορά που κάποια στοιχεία του συστήματος προσπα-

θούν να το ωθήσουν προς μια συγκεκριμένη κατεύθυνση. Κάθε στάδιο εξέλιξης εισάγει συνθήκες που οδηγούν στον ίδιο του το μετασχηματισμό. Τα «μοτίβα ελκυστή» της θεωρίας του χάους εξετάζονται τώρα με όρους των κεντρικών διαλεκτικών αρχών που διαπλάθουν έναν τρόπο ζωής: όπως είναι, για παράδειγμα, η διαλεκτική του κεφαλαίου στον καπιταλισμό καθώς και τα αναδυόμενα παράδοξα και οι συγκρούσεις που δημιουργεί. Η προσέγγιση αυτή μας ενθαρρύνει να συνειδητοποιήσουμε ότι η διαχείριση της οργάνωσης, της κοινωνίας, και της προσωπικής ζωής εμπειρεύει, τελικά, τη διαχείριση της αντίφασης. Μας καλεί να βρούμε τρόπους επαναδιατύπωσης των βασικών εντάσεων ώστε να δημιουργηθούν νέοι οδοί εξέλιξης.

Και για να χρησιμοποιήσουμε τη φρασεολογία του David Bohm, όλοι αυτοί οι τρόποι θέασης των αλλαγών παρέχουν εξηγήσεις της σχέσης ανάμεσα στην «ενυπάρχουσα» και την «εκπεφρασμένη» τάξη της πραγματικότητας. Η καθεμιά από αυτές παρέχει, ουσιαστικά, ένα πλαίσιο μεταφορικής περιγραφής, που μας επιτρέπει να συλλογιστούμε τον τρόπο με τον οποίο αναδύονται οι αλλαγές στην πράξη. Παρ' ότι εστιάζουν το ενδιαφέρον μας σε διαφορετικές έννοιες και ιδέες, υιοθετούν την ίδια άποψη, ότι δηλαδή η αλλαγή αυτο-οργανώνεται και είναι ένα αναδυόμενο φαινόμενο που δεν μπορεί να προκαθοριστεί ούτε να ελεγχθεί.

Αυτή η σύλληψη έχει, φυσικά, διπλή όψη. Μπορεί να θεωρηθεί τόσο ως πλεονέκτημα όσο και ως περιορισμός. Η όλη ιδέα ότι η αλλαγή είναι ένα αναδυόμενο φαινόμενο, προσφέρει ένα ισχυρό πλαίσιο σκέψης για τη διαχείριση των αλλαγών. Μας ενθαρρύνει να αποκτήσουμε αναστοχαστική κατανόηση της λογικής που καθοδηγεί τη ροή που μας περιβάλλει, ώστε να μπορούμε να ωθούμε και να διαπλάθουμε τη λογική αυτήν, όποτε αυτό είναι δυνατόν. Και παρά ταύτα, απαιτεί από εμάς να συνειδητοποιήσουμε ότι ποτέ δεν μπορούμε να τα έχουμε όλα «υπό έλεγχο». Το μήνυμα είναι ότι, παρ' ότι οι πράξεις μας διαπλάθουν και διαπλάθονται από αλλαγές, είμαστε απλώς μέρος ενός εξελισσόμενου μοτίβου.

Η πρόκληση, φυσικά, συνίσταται στο να αντεπεξέλθουμε σε αυτό το παράδοξο: να συνειδητοποιήσουμε ότι, ακόμη κι αν δεν μπορούμε να ασκήσουμε μονομερή εξουσία ή έλεγχο πάνω στα πολύπλοκα συστήματα, μπορούμε εντούτοις να δράσουμε μέσω της ισχύος και του ελέγχου που όντως κατέχουμε. Και για να χρησιμοποιήσουμε την εικόνα που έγινε δημοφιλής εξαιτίας των θεωρητικών του χάους, η πρόσκληση συνίσταται στο να συνειδητοποιήσουμε ότι, μολονότι δεν μπορούμε να είμαστε τίποτε παραπάνω από «πεταλούδες» ως προς την ισχύ που έχουμε πάνω στο σύνολο του συστήματος, μπορούμε να επιφέρουμε τεράστια αποτελέσματα, ιδιαιτέρως αν χρησιμοποιήσουμε τα συμπεράσματα που έχουμε στη διάθεσή μας σχετικά με τη δυναμική του συστήματος και τη φύση των αλλαγών, ώστε να καθορίσουμε πώς και πότε θα παρέμβουμε. Και, φυσικά, όσο περισσότερες πεταλούδες τόσο το καλύτερο!

Το πλεονέκτημα αυτής της ιδέας μπορεί, φυσικά, να ιδωθεί και ως σημαντικότερη αδυναμία, διότι, ενώ φέρνει μήνυμα ελπίδας το οποίο υπο-

γραμμίζει την εν δυνάμει «αδύναμη δύναμη», αυτό δεν είναι το μήνυμα που θα ήθελαν να ακούσουν πολλοί μάνατζερ. Ολόκληρη η ιστορία της θεωρίας της οργάνωσης και διοίκησης βασίζεται στην ιδέα ότι μπορούμε να οργανώσουμε, να προβλέψουμε, και να ελέγξουμε. Τα συμπεράσματα αυτού του κεφαλαίου προτείνουν ότι, δεδομένης της πραγματικότητας των πολύπλοκων συστημάτων, αυτό δεν είναι δυνατόν.

Κατά ειρωνικό τρόπο, όλες οι προσεγγίσεις σχετικά με την αλλαγή που διερευνήθηκαν στο κεφάλαιο αυτό, προτείνουν ότι οι αλλαγές διέπονται όντως από κανόνες. Υπάρχει τάξη στο χάος, είτε αναλύουμε αυτήν την τάξη κατανοώντας τα μοτίβα των ελκυστών, είτε τους βρόχους ανάδρασης, ή και τις εκτυλισσόμενες αντιφάσεις. Ωστόσο, η τάξη καθίσταται φανερή μόνο εκ των υστέρων. Κοιτάζοντας την εξέλιξη στη φύση, στις οργανώσεις, ή στην τεχνητή νοημοσύνη, όπως αυτή αντανάκλαται στις προσομοιώσεις μέσω υπολογιστών που σχεδιάζουν οι θεωρητικοί της πολυπλοκότητας, μπορούμε να διακρίνουμε σαφείς κανόνες ή μοτίβα συμπεριφοράς. Το βασικό ερώτημα όμως είναι: Είναι αυτοί οι κανόνες γενεσιουργοί ή υπολειμματικοί; Αντικατοπτρίζουν τους κανόνες που έχουν δημιουργήσει το μοτίβο που εμείς βλέπουμε; Ή είναι απλώς «κανόνες» που εφευρίσκουμε για να αποδώσουμε ή να περιγράψουμε το μοτίβο;

Η εκ των υστέρων αντίληψη των γεγονότων είναι πάντα ακριβής. Κανόνες και μοτίβα μπορούν πάντα να βρεθούν στη φύση και την Ιστορία. Το πρόβλημα είναι: Μπορούμε να βρούμε κανόνες που θα προβλέπουν την ανάπτυξη ενός μοτίβου προτού αυτό να πραγματοποιηθεί;

Αυτή είναι η αναζήτηση που ωθεί, σε μεγάλο βαθμό, την επιστήμη και, σε ακόμη μεγαλύτερο, την ιδεολογία του δυτικού πολιτισμού. Υπάρχει μια φιλοδοξία: να προβλέψουμε και να δούμε το μέλλον και με τον τρόπο αυτόν να «κρατάμε τον έλεγχο».

Όμως είναι αυτό ρεαλιστικό;

Μήπως είναι απλώς μέρος της ψυχικής φυλακής μας; Και αν ναι, η τελική πρόκληση του κεφαλαίου αυτού μπορεί να συνίσταται στη συνειδητοποίηση της αναδυόμενης φύσης των αλλαγών και στην αποδέσμευσή μας από αυτήν τη φιλοδοξία!

[9]

ΤΟ ΑΣΧΗΜΟ ΠΡΟΣΩΠΟ

Οι Οργανώσεις ως Εργαλεία Κυριαρχίας

ΟΙ ΟΡΓΑΝΩΣΕΙΣ ΜΑΣ μας σκοτώνουν!

Το περιοδικό *Ramparts* σημείωσε, πολλά χρόνια πριν, ότι ο δυτικός κόσμος αυτοκατασπαράσσεται. Η τροφή μας νοθεύεται συχνά με χιλιάδες διαφορετικές συνθετικές γεύσεις, χρώματα, πηκτικά, οξοποιητές ουσίες, λευκαντικά, συντηρητικά, μολυσματικές ουσίες εξαιτίας της συσκευασίας, αντιβιοτικά, και δηλητηριώδη εντομοκτόνα. Οι εταιρείες τροφίμων και καπνού ξοδεύουν δισεκατομμύρια δολάρια κάθε χρόνο για να προωθήσουν προϊόντα που καταστρέφουν την υγεία, συμβάλλοντας έτσι στην αύξηση των κρουσμάτων καρκίνου και διαφόρων μορφών ασθενειών του ήπατος, των νεφρών, της καρδιάς και των πνευμόνων. Παρ' ότι πολλοί υποστηρίζουν ότι τα επιστημονικά στοιχεία δεν οδηγούν σε αδιαμφισβήτητα συμπεράσματα, και έτσι δεν είναι δυνατόν να ληφθούν μέτρα παρά μόνο ενάντια στους πλέον φανερούς κινδύνους, πολλοί επιστήμονες πιστεύουν ότι έχουμε να κάνουμε με μια ανθρώπινη ωρολογιακή βόμβα, επειδή τα πιο καταστρεπτικά αποτελέσματα είναι πιθανότατα μακροχρόνια. Οι τοξίνες που καταπίνουμε μπορεί κάλλιστα να επηρεάζουν τις μεταλλάξεις των ανθρωπίνων γονιδίων, προκαλώντας μη-αντιστρεπτή καταστροφή, η οποία θα επηρεάσει τις επόμενες γενεές.

Παρόμοιες απειλές προέρχονται και από την περιβαλλοντική μόλυνση. Καθημερινά, οι βιομηχανίες ξερονούν εκατομμύρια τόνους τοξικών αποβλήτων στα υδάτινα ρεύματα και στην ατμόσφαιρα ή τα θάβουν υπογείως μέσα σε δοχεία που έχουν διαρροές. Το οικονομικό κόστος της διάθεσης αποβλήτων είναι τόσο μεγάλο, ώστε πολλές εταιρείες αισθάνονται ότι δεν έχουν άλλη επιλογή από το να συνεχίσουν αυτές τις καταστροφικές πρακτικές για όσο διάστημα παραμένουν νόμιμες. Το αποτέλεσμα είναι πως, σήμερα, υπολογίζεται ότι περίπου 2.000 τοξίνες μολύνουν τις Μεγάλες Λίμνες, και υπάρχουν χιλιάδες τόποι εναπόθεσης επικίνδυνων τοξικών αποβλήτων οι οποίοι μολύνουν τους υδροφόρους ορίζοντες του υπεδάφους. Για παράδειγμα, πάνω από 160 τέτοιοι τόποι έχουν προσδιοριστεί σε ακτίνα τριών μιλίων γύρω από τον ποταμό Νιαγάρα, ο οποίος χύνεται στη λίμνη Οντάριο. Τα ψάρια έχουν καρκίνο και, σε περιοχές υψηλών επιπέδων μόλυνσης, όπως είναι το περιφερικό Κανάλι της Αγάπης, κοντά στον ποταμό Νιαγάρα, η ανησυχία του κόσμου για ασθένειες που συνδέονται με τη μόλυνση έχει φτάσει σε επίπεδα κρίσης. Όπως και στην περίπτωση της παραγωγής τροφίμων και καπνού, η ανθρώπινη υγεία επηρεάζεται δυσμενώς από τις εται-

ρικές πρακτικές οι οποίες δίνουν μεγαλύτερη σημασία στα κέρδη παρά στην ευημερία των ανθρώπων.

Ακόμη και η δουλειά σε πολλές οργανώσεις μπορεί να είναι επικίνδυνη. Κάθε χρόνο εκατοντάδες χιλιάδες εργάτες σε ολόκληρο τον κόσμο πεθαίνουν από ατυχήματα και ασθένειες που σχετίζονται με την εργασία τους. Μόνο στη Βόρεια Αμερική πεθαίνουν πάνω από 100.000 άνθρωποι. Εκατοντάδες χιλιάδες εργάτες υποφέρουν από επαγγελματικές ασθένειες κυμαινόμενης σοβαρότητας, όπως καρδιοπάθειες, καταπόνηση οφθαλμών, ραχιαίους πόνους, άγχος ή ασθένειες των πνευμόνων. Μόνο οι χειριστοί κίνδυνοι παρακολουθούνται στενά ή ελέγχονται. Άλλοι συμβαίνουν μέσα σε νόμιμα πλαίσια και συνήθως αντιμετωπίζονται ως αναπόφευκτες όψεις των δραστηριοτήτων των επιχειρήσεων στις οποίες λαμβάνουν χώρα. Τα ατυχήματα και οι επαγγελματικές ασθένειες, όπως και η μόλυνση, αντιμετωπίζονται συχνά με τρόπο ο οποίος δίνει περισσότερη έμφαση στο κόστος και το «καθαρό κέρδος» παρά στην υγεία των εργαζομένων.

Σε ολόκληρο τον Τρίτο Κόσμο μεγάλες πολυεθνικές εταιρείες συχνά καταπατούν τα συμφέροντα των γηγενών. Όπως συνέβη και κατά τα πρώτα χρόνια της Βιομηχανικής Επανάστασης στην Ευρώπη, οι άνθρωποι στερούνται της γης τους και των παραδοσιακών τρόπων ζωής τους με νόμιμο ή παράνομο τρόπο. Μετατρέπονται σε αστούς πένητες που δουλεύουν για μεροκάματα πείνας σε εργοστάσια και σε βιοτεχνίες όπου κυριαρχούν χείριστες συνθήκες εργασίας. Κατά την άποψη πολλών αναλυτών, οι πολυεθνικές ληστεύουν, στην ουσία, τους πόρους και το εργατικό δυναμικό των χωρών στις οποίες φιλοξενούνται. Ταυτοχρόνως, ακολουθούν τρόπους στρατηγικής διοίκησης που αυξάνουν την εξάρτηση αυτών των χωρών από τη συνεχιζόμενη παρουσία τους. Βιομηχανικά ατυχήματα, επαγγελματικές ασθένειες, μόλυνση, καθώς και γενικός υποβιβασμός των ανθρώπων και εξάντληση του εδάφους, συνεχίζουν να συμβαίνουν σε βαθμό που αναπαράγει έντονα τις συνθήκες της ωμής εκμετάλλευσης και της ανθρώπινης απόγνωσης που βιώθηκε στα χειρότερα βιομηχανικά κέντρα της Αγγλίας κατά το τέλος του δεκάτου ογδούου και σε όλη τη διάρκεια του δεκάτου ενάτου αιώνα. Εκ νέου, η λογική της οικονομίας και η επιτακτική ανάγκη μεγάλων κερδών τείνουν να γίνουν κυρίαρχο μέλημα.

Σε όλα αυτά τα παραδείγματα αναφερόμαστε σε αυτό που ο πρώην Βρετανός Πρωθυπουργός Edward Heath απεκάλεσε κάποτε «το άσχημο πρόσωπο» της οργανωσιακής ζωής. Είτε επειδή είναι έτσι σχεδιασμένες είτε από αμέλεια, οι οργανώσεις έχουν συχνά σημαντική αρνητική επίδραση στον κόσμο μας. Ο σκοπός μας στο κεφάλαιο αυτό είναι να αποκτήσουμε βαθιά γνώση αυτής της όψης της οργάνωσης, διερευνώντας πώς μπορούν οι οργανώσεις να κατανοηθούν ως εργαλεία κυριαρχίας. Παρ' ότι συνήθως ενθαρρυνόμαστε να σκεφτόμαστε τις οργανώσεις ως λογικά εγχειρήματα, τα οποία επιδιώκουν στόχους που φιλοδοξούν να ικανοποιήσουν τα συμφέροντα όλων, υπάρχουν πολλά στοιχεία που υποδεικνύουν ότι η άποψη αυτή είναι μάλλον ιδεολογία παρά πραγματικότητα. Οι οργανώσεις συχνά χρη-

σιμοποιούνται ως εργαλεία κυριαρχίας, που επεκτείνουν τα εγωιστικά συμφέροντα κάποιων προνομιούχων ομάδων εις βάρος των υπολοίπων, και υπάρχει ένα στοιχείο κυριαρχίας σε όλες τις οργανώσεις.

Η οργάνωση ως κυριαρχία

Σε όλη την πορεία της Ιστορίας η οργάνωση έχει συσχετιστεί με διαδικασίες κοινωνικής κυριαρχίας όπου άτομα ή ομάδες βρίσκουν τρόπους να επιβάλλουν τη θέλησή τους στους άλλους. Αυτό γίνεται ιδιαίτερα εμφανές όταν ανατρέχουμε στην καταγωγή της σύγχρονης οργάνωσης, από τις ρίζες της στην αρχαία κοινωνία, διαμέσου της ανάπτυξης και της εξέλιξης των στρατιωτικών επιχειρήσεων και των αυτοκρατοριών, μέχρι το ρόλο της στο σύγχρονο κόσμο.

Θεωρήστε, για παράδειγμα, τον απίστευτο άθλο της οργάνωσης, του σχεδιασμού, και του ελέγχου που απαιτήθηκαν για να κτιστεί η Μεγάλη Πυραμίδα της Γκίζας. Υπολογίζεται ότι για την κατασκευή της χρειάστηκε να εργαστούν ίσως περί τα 10.000 άτομα για διάστημα 20 ετών. Η πυραμίδα είναι κατασκευασμένη από περισσότερους από 2,3 εκατομμύρια ογκόλιθους, ο καθένας από τους οποίους ζυγίζει δύομισι τόνους. Οι ογκόλιθοι αυτοί έπρεπε να εξορυχθούν, να κοπούν στο κατάλληλο μέγεθος και να μεταφερθούν σε απόσταση πολλών μιλίων, συνήθως μέσω του Νείλου κατά τη διάρκεια των πλημμυρών. Όταν θαυμάζουμε αυτήν και τις άλλες πυραμίδες σήμερα, αυτό που μας εντυπωσιάζει και από αισθητική και από οργανωσιακή άποψη είναι η απίστευτη εφευρετικότητα και οι δεξιότητες των αρχαίων Αιγυπτίων. Από μια άλλη πλευρά, όμως, η πυραμίδα είναι μια μεταφορική περιγραφή της εκμετάλλευσης, διότι συμβολίζει πώς χρησιμοποιήθηκαν οι ζωές και η σκληρή δουλειά χιλιάδων ανθρώπων για να εξυπηρετηθεί και να δοξαστεί κάποια προνομιούχα ελίτ.

Σύμφωνα με την άποψη κάποιων θεωρητικών της οργάνωσης, αυτός ο συνδυασμός επιτεύγματος και εκμετάλλευσης είναι χαρακτηριστικό γνώρισμα της οργάνωσης στο διάβα των αιώνων. Είτε μιλάμε για την κατασκευή των πυραμίδων, είτε για τη διοίκηση μιας στρατιάς, μιας πολυεθνικής εταιρείας, ή ακόμη και μιας οικογενειακής επιχείρησης, ανακαλύπτουμε ασύμμετρες σχέσεις εξουσίας οι οποίες έχουν ως αποτέλεσμα η πλειοψηφία των ανθρώπων να εργάζεται προς όφελος κάποιων ολίγων. Φυσικά, μπορούν να παρατηρηθούν σημαντικές διαφορές στην πρακτική και πολλά έχουν αλλάξει με την πάροδο των αιώνων. Η υποχρεωτική στρατολόγηση και η δουλειά, οι οποίες παρείχαν μεγάλο μέρος του εργατικού δυναμικού που απαιτήθηκε για να χτιστούν πυραμίδες και αυτοκρατορίες, έχουν αντικατασταθεί από τη χρήση μισθωτής εργασίας, η οποία δεν είναι υποχρεωτική για τους εργαζομένους. Οι επιστάτες των σκλάβων έχουν αντικατασταθεί από τους μάνατζερ, και οι σημερινοί εργαζόμενοι δουλεύουν, τυπικά, προς όφελος των μετόχων παρά των Φαραώ, των αυτοκρατόρων, ή των απόλυτων

μοναρχών. Εντούτοις, σε όλες τις περιπτώσεις, εξακολουθεί η επιδίωξη των στόχων των ολίγων διαμέσου της εργασίας και του κόπου των πολλών. Η οργάνωση, σύμφωνα με την άποψη αυτή, κατανοείται καλύτερα ως μια διαδικασία κυριαρχίας. Οι διαφορετικές οργανώσεις που έχουν παρατηρηθεί κατά τη διάρκεια της ιστορικής διαδρομής αλλά και στο σύγχρονο κόσμο, κατανοούνται καλύτερα ως εργαλεία τα οποία αντιστοιχούν σε διαφορετικά είδη κυριαρχίας.

Αυτή η όψη των οργανώσεων αποτελεί συγκεκριμένη εστία μελετητικού ενδιαφέροντος από τη μεριά ριζοσπαστών θεωρητικών της οργάνωσης οι οποίοι εμπνεύστηκαν από τον Karl Marx και άλλους δύο πολύ διάσημους κοινωνιολόγους: τον Max Weber και τον Robert Michels. Όπως συζητήθηκε στο Κεφάλαιο 2, ο Weber είναι διάσημος ανάμεσα στους θεωρητικούς της οργάνωσης για το έργο του πάνω στη φύση της γραφειοκρατίας. Ωστόσο, το κύριο μέλημά του ήταν να κατανοήσει γιατί διαφορετικές κοινωνίες και εποχές χαρακτηρίζονται από διαφορετικές μορφές κοινωνικής κυριαρχίας. Θεωρούσε τη γραφειοκρατία ως ένα συγκεκριμένο τρόπο κοινωνικής κυριαρχίας και ενδιαφέρθηκε για το ρόλο των γραφειοκρατικών οργανώσεων στη δημιουργία και τη διατήρηση δομών κυριαρχίας.

Κατά τον Weber η κυριαρχία μπορεί να προκύψει με πολλούς τρόπους. Κατ' αρχάς, και με τον πλέον εμφανή τρόπο, κυριαρχία προκύπτει όταν ένα ή περισσότερα άτομα εξαναγκάζουν άλλους με άμεση χρήση απειλής ή βίας. Ωστόσο, κυριαρχία προκύπτει επίσης και με πιο έμμεσους τρόπους, όπως όταν ένας ηγεμόνας επιβάλλει τη θέλησή του στους άλλους και οι άλλοι θεωρούν ότι έχει το δικαίωμα να το κάνει. Αυτό είναι το είδος της κυριαρχίας που ενδιέφερε περισσότερο τον Weber, ο οποίος αφιέρωσε μεγάλο μέρος των προσπαθειών του στην κατανόηση της διαδικασίας μέσω της οποίας νομιμοποιούνται κάποιες μορφές κυριαρχίας ως κανονικές, κοινωνικά αποδεκτές σχέσεις εξουσίας: μοτίβα επίσημης δικαιοδοσίας στα οποία οι ηγεμόνες αντιλαμβάνονται τους εαυτούς τους ως έχοντες το δικαίωμα να κυβερνούν, ενώ αυτοί που υπόκεινται στην εξουσία τους θεωρούν ότι είναι καθήκον τους να υπακούουν.

Ως αποτέλεσμα των ιστορικών του μελετών, ο Weber προσδιόρισε τρεις τύπους κοινωνικής κυριαρχίας οι οποίοι θα μπορούσαν να καταστούν νόμιμες μορφές εξουσίας ή ισχύος. Τις ονόμασε χαρισματική, παραδοσιακή και ορθολογικο-νομική κυριαρχία (Έκθεμα 9.1). Πίστευε ότι η ικανότητα ενός ηγεμόνα να χρησιμοποιεί το ένα ή το άλλο είδος εξουσίας εξαρτιόταν από την ικανότητά του να εξασφαλίζει υποστήριξη ή νομιμοποίηση μέσω των ιδεολογιών ή των πεποιθήσεων των εξουσιαζομένων και να θέτει την εξουσία του πάνω σε στέρεη βάση, αναπτύσσοντας έναν κατάλληλο διοικητικό μηχανισμό που συνέδεε τον ηγεμόνα και τους ηγεμονομενούς. Έτσι, ο Weber πίστευε ότι κάθε είδος κυριαρχίας συνοδευόταν από ένα συγκεκριμένο είδος νομιμότητας και από μια συγκεκριμένη μορφή διοικητικής οργάνωσης.

Εντούτοις, αναγνώρισε ότι αυτοί οι τρεις τύποι κυριαρχίας σπάνια συ-

Χαρισματική κυριαρχία προκύπτει όταν ένας ηγέτης κυβερνά δυνάμει των προσωπικών του ικανοτήτων. Η νομιμότητα της εξουσίας εδράζεται στο γεγονός ότι οι ηγεμονευόμενοι πιστεύουν στον ηγέτη, είτε αυτός είναι προφήτης, είτε ήρωας, ή δημαγωγός. Σ' αυτό το είδος κυριαρχίας ο διοικητικός μηχανισμός είναι πολύ χαλαρός, χωρίς αυστηρή δομή, και ασταθής, διότι συνήθως λειτουργεί μέσω των δραστηριοτήτων λίγων οπαδών ή μεσολαβητών.

Παραδοσιακή κυριαρχία προκύπτει όταν ο σεβασμός προς την παράδοση και το παρελθόν εγγυάται την ισχύ της εξουσίας. Η νομιμότητα απορρέει από τα έθιμα και από ένα αίσθημα «ορθότητας» των παραδοσιακών τρόπων λειτουργίας. Τα άτομα ασκούν εξουσία λόγω κάποιου κληρονομικού δικαιώματος, όπως συμβαίνει σε συστήματα μοναρχίας ή οικογενειακής διαδοχής. Σε αυτό το είδος κυριαρχίας, ο διοικητικός μηχανισμός παίρνει, συνήθως, δύο μορφές – την πατριαρχική και τη φεουδαρχική. Στην πρώτη περίπτωση, τα άτομα που εκτελούν τις διοικητικές λειτουργίες είναι συνήθως προσωπικοί ακόλουθοι – υπηρέτες, συγγενείς, ή ευνοούμενοι – οι οποίοι εξαρτώνται και αμείβονται από τον κυβερνώντα. Στη δεύτερη περίπτωση, τα άτομα που εκτελούν τις διοικητικές λειτουργίες διατηρούν κάποιο βαθμό ανεξαρτησίας. Δηλώνουν υποταγή προς τον κυβερνώντα και, σε αντάλλαγμα, τους επιτρέπεται συνήθως κάποια αυτονομία εντός κάποιας συγκεκριμένης σφαιράς επιρροής· η αμοιβή και η επιβίωσή τους δεν εξαρτάται άμεσα από τον κυβερνώντα.

Σύμφωνα με το σχήμα της *ορθολογικο-νομικής κυριαρχίας*, η εξουσία νομιμοποιείται μέσω νόμων, κανόνων, κανονισμών, και διαδικασιών. Έτσι, ο κυβερνών μπορεί να αποκτήσει νόμιμη ισχύ μόνο αν ακολουθεί τις νόμιμες διαδικασίες, οι οποίες καθορίζουν τον τρόπο διορισμού του κυβερνώντος. Επιπλέον, η ισχύς περιορίζεται, με επίσημο τρόπο, από κανόνες. Ο συνήθης διοικητικός μηχανισμός είναι η γραφειοκρατία, ένα ορθολογικο-νομικό πλαίσιο εντός του οποίου η επίσημη εξουσία συγκεντρώνεται στην κορυφή της οργανωσιακής ιεραρχίας. Σε αντίθεση με την περίπτωση της φεουδαρχίας, τα μέσα της διοίκησης δεν ανήκουν στο γραφειοκράτη· η θέση αυτή δεν μπορεί ούτε να κληρονομηθεί ούτε να πωληθεί. Υπάρχει αυστηρός διαχωρισμός μεταξύ της ιδιωτικής και της δημόσιας σφαιράς: του εισοδήματος, της περιουσίας, και της ζωής γενικότερα.

Έκθεμα 9.1. Η τυπολογία της κυριαρχίας κατά τον Weber

ΠΗΓΗ: Mouzelis (1979: 16-18).

ναντιούνται στην απόλυτη μορφή τους και ότι, όταν προσκρούουν η μία πάνω στην άλλη, δημιουργούνται συνήθως δυσάρεστες εντάσεις. Τον Weber απασχολούσε επίσης πολύ η τάση προς αυξανόμενη γραφειοκρατικοποίηση και ορθολογικοποίηση. Κατ' αυτόν, η διαδικασία της γραφειοκρατικοποίησης εξέφραζε μια πολύ μεγάλη απειλή για την ελευθερία του ανθρώπινου πνεύματος και τις αξίες της φιλελεύθερης δημοκρατίας, διότι όσοι ασκούν έλεγχο έχουν και τον τρόπο να καθυποτάσσουν τα συμφέροντα και την ευημερία των μαζών. Εξ ου και η άποψή του ότι η γραφειοκρατία θα

μπορούσε να μετατραπεί πολύ εύκολα σε σιδηρένιο κλουβί. Έβλεπε τη γραφειοκρατία ως ένα πρώτης τάξης εργαλείο εξουσίας και πίστευε ότι η γραφειοκρατικοποίηση της διοίκησης, όταν ολοκληρωθεί, εγκαθιδρύει μια μορφή σχέσεων εξουσίας η οποία είναι «πρακτικώς άθροαστη». Στις μέρες μας, η ισχύς της γραφειοκρατικής οργάνωσης υπονομεύεται, φυσικά, από τις εξελίξεις στην πληροφορική, οι οποίες διαβρώνουν την ιεραρχία και εισάγουν νέες οργανωσιακές βάσεις εξουσίας. Αλλά η διαδικασία της ορθολογικοποίησης και του ελέγχου για την οποία μίλησε ο Weber είναι ισχυρή όσο ποτέ.

Παρόμοιες ανησυχίες με αυτές του Weber έχουν εκφραστεί από το Γάλλο κοινωνιολόγο Robert Michels, ο οποίος διέκρινε καθαρά στην πολιτική των γραφειοκρατικών οργανώσεων τάσεις *ολιγαρχίας*. Στον περίφημο «σιδηρούν νόμο της ολιγαρχίας» ανέπτυξε την άποψη ότι οι σύγχρονες οργανώσεις συνήθως καταλήγουν να ελέγχονται από μικρές ομάδες, ακόμη και όταν αυτό στρέφεται ενάντια στις επιθυμίες τόσο των ηγεμόνων όσο και των ηγεμονευόμενων. Μελετώντας κάποιες υποτίθεται δημοκρατικές οργανώσεις, όπως συνδικάτα και πολιτικά κόμματα, έφτασε στο συμπέρασμα ότι, συχνά, η δημοκρατία δεν είναι τίποτε περισσότερο από μια απόπειρα ωραιοποίησης της πραγματικής κατάστασης. Παρά τις καλές προθέσεις τους, αυτές οι οργανώσεις φαίνεται να αναπτύσσουν τάσεις οι οποίες δίνουν στους ηγέτες τους μια σχεδόν μονοπωλιακή ισχύ. Καθώς οι ηγέτες αποκτούν ισχύ, τείνουν να απορροφώνται από το δικό τους τρόπο θεώρησης των πραγμάτων, και φαίνεται ότι το περισσότερο που μπορεί να ελπίζει κανείς είναι ότι θα προσπαθήσουν να διατηρήσουν στο μυαλό τους τα συμφέροντα των μελών της οργάνωσής τους. Όμως κατά την άποψη του Michels, ακόμη και δημοκρατικά εκλεγμένοι ηγέτες, που έχουν τις καλύτερες προθέσεις, έχουν την τάση να γίνονται μέλη κάποιας προνομιάς ελίτ προωθώντας τα δικά τους συμφέροντα, και να γαντζώνονται στην ισχύ τους με κάθε θυσία. Ήταν, λοιπόν, πολύ απαισιόδοξος αναφορικά με τον αυταρχικό χαρακτήρα της σύγχρονης οργάνωσης, με μια απαισιόδοξια παρόμοια με αυτήν του Weber.

Η πραγματική αξία αυτών των θεωρητικών προοπτικών συνίσταται στο ότι δείχνουν πως ακόμη και οι πλέον ορθολογικές και δημοκρατικές μορφές οργάνωσης μπορούν να οδηγήσουν σε σχήματα κυριαρχίας, όπου ορισμένοι άνθρωποι αποκτούν και διατηρούν μια κυριαρχική επιρροή πάνω σε άλλους, συχνά μέσω λεπτών διαδικασιών εκκοινωνισμού και διαμόρφωσης πεποιθήσεων. Αν χρησιμοποιήσουμε την ερμηνευτική του Weber θα δούμε ότι ακόμη και η αναζήτηση της ορθολογικότητας ορίζεται από πρωταρχικές και κρυμμένες δυνάμεις οι οποίες έχουν την υφή της επιβολής. Πράγματι, για τον Weber, η ίδια η διαδικασία του εξορθολογισμού είναι μια μορφή κυριαρχίας. Καθώς υποβαλλόμαστε ολοένα και περισσότερο σε μια διαδικασία διοίκησης που στηρίζεται σε κανόνες και ασχολούμαστε με αυστηρούς υπολογισμούς που συνδέουν τα μέσα με τους σκοπούς, και το κόστος και τα οφέλη, κυριαρχούμαστε από τη διαδικασία αυτή καθ' εαυτήν.

Οι απρόσωπες αρχές και η επιδίωξη για αποδοτικότητα τείνουν να γίνουν για μας ότι ήταν οι επιστάτες για τους σκλάβους.

Αυτές οι ιδέες απηχούν τις ιδέες του Karl Marx, ιδιαίτερα τις ιδέες που συζητήθηκαν στο Κεφάλαιο 8. Σύμφωνα με τον Weber, η λογική που καθοδηγεί τη νεωτερική κοινωνία εντοπίζεται σε μια διαδικασία κυριαρχίας μέσω της εκλογίκευσης. Σύμφωνα με τον Marx, η λογική αυτή εντοπίζεται στη κυριαρχία που γεννά το κινήγι της υπεραξίας και της συσσώρευσης του κεφαλαίου. Κατά τα τελευταία χρόνια πολλοί «ριξοσπάστες» θεωρητικοί και ερευνητές έχουν δείξει ιδιαίτερο ενδιαφέρον για τις διασυνδέσεις ανάμεσα σε αυτές τις διαφορετικές συλλήψεις και για τον τρόπο με τον οποίο η διαδικασία της εκλογίκευσης χρησιμοποιείται συχνά για να εξυπηρετήσει τα συμφέροντα της συσσώρευσης κεφαλαίου. Οι μελέτες αυτών των αναλυτών έχουν ξαναφέρει τις ιδέες του Marx και του Weber στο προσκήνιο, διότι αποδεικνύουν ότι η σύγχρονη οργάνωση βασίζεται σε πολλών ειδών διαδικασίες κυριαρχίας και εκμετάλλευσης. Στο υπόλοιπο αυτού του κεφαλαίου θα διερευνήσουμε τις ιδέες αυτών των ριξοσπαστών θεωρητικών των οργανώσεων, εστιάζοντας στον τρόπο με τον οποίο οι δυνάμεις της κυριαρχίας, οι οποίες είναι ενσωματωμένες στους τρόπους οργάνωσης που χρησιμοποιούμε, οδηγούν συχνά τις οργανώσεις στην εκμετάλλευση τόσο των υπαλλήλων τους όσο και των κοινωνικών και οικονομικών πλαισίων μέσα στα οποία λειτουργούν.

Πώς οι οργανώσεις χρησιμοποιούν και εκμεταλλεύονται τους εργαζομένους

Το πολύ γνωστό θεατρικό έργο του Arthur Miller *Ο θάνατος του εμποράκου* διερευνά την τραγική ζωή και το θάνατο του Willy Loman. Ο Willy είναι ένας πωλητής της εταιρείας Wagner, ο οποίος για τριάντα τέσσερα χρόνια, χρόνος μπαίνει χρόνος βγαίνει, ταξιδεύει ολόκληρη την Νέα Αγγλία: όλοι τον ξέρουν ως ο «άνθρωπος της Νέας Αγγλίας» της Wagner. Έχει όμως φτάσει τα εξήντα, και αισθάνεται ότι δεν μπορεί πλέον να ανταποκριθεί στις απαιτήσεις μιας τέτοιας ζωής, την οποία περνά κυριολεκτικά στο δρόμο. Μετά από κάποιον αριθμό νευρικών κλονισμών αποφασίζει απόλυτα να ζητήσει μια θέση στην Νέα Υόρκη για να μπορεί να δουλεύει κοντά στο σπίτι του. Τα μέλη της οικογένειάς του έχουν μεγαλώσει, και οι οικονομικές του ανάγκες δεν είναι πια τόσο μεγάλες. Αισθάνεται, λοιπόν, σίγουρος ότι η Wagner θα μπορέσει να βρει μια γωνίτσα και γι' αυτόν, παρ' ότι η απόδοσή του στις πωλήσεις δεν είναι πια αυτή που ήταν κάποτε.

Μόλις, όμως, θίγει το θέμα στον Howard Wagner, ο Willy απογοητεύεται απότομα. Ο Howard δεν είχε χρόνο να εξετάσει το αίτημα του Willy. Ο Willy του μιλά για τα χρόνια που πέρασε στην εταιρεία, για τη στενή του σχέση με τον πατέρα του Howard και τις υποσχέσεις που του είχαν δοθεί

κάποτε. Όλα αυτά όμως δεν επηρεάζουν καθόλου τον Howard. Μέσα σε λίγα λεπτά ο Willy βρίσκεται στη θέση να προτείνει ο ίδιος τη μείωση του μισθού του από εξήντα πέντε σε πενήντα και τελικά σε σαράντα δολάρια την εβδομάδα, εφόσον δεν του χρειάζονται περισσότερα για να ζήσει.

Ο Howard αισθάνεται άβολα με τη παράκληση του Willy αλλά επιμένει ότι δεν υπάρχουν περιθώρια για τέτοιες χάρες. Μετά από διάφορες προσπάθειες να αποφύγει την κατάσταση αυτήν, προφασιζόμενος ότι δεν έχει πλέον χρόνο και ότι πρέπει να ετοιμαστεί για το επόμενο ραντεβού του, ο Howard τελικά σταματά τη συζήτηση λέγοντας στον Willy ότι η εταιρεία δεν τον χρειάζεται πλέον. Ο Willy είναι συντετριμμένος. Αισθάνεται σαν «στιμμένη λεμονόκουπα». Η εταιρεία έχει φάει τριάντα τέσσερα χρόνια από τη ζωή του σαν να ήταν ένα κομμάτι φρούτου και τώρα πετάει ότι απέμεινε από αυτόν.

Τελικά αυτοκτονεί.

Το θεατρικό έργο του Miller αποτελεί μια μεταφορική περιγραφή του τρόπου με τον οποίο οι οργανώσεις συχνά χρησιμοποιούν και εκμεταλλεύονται τους υπαλλήλους τους, παίρνοντας αυτό που χρειάζονται οι ίδιες και πετώντας το υπόλοιπο. Φυσικά, υπάρχουν εξαιρέσεις. Όμως πολλοί εργαζομένοι και μάνατζερ σε όλα τα επίπεδα της οργάνωσης συνειδητοποιούν ότι η υγεία τους και η προσωπική τους ζωή θυσιάζονται στο βωμό των σύγχρονων οργανώσεων. Η ιστορία του Willy, παρ' ότι ακραία όσον αφορά στην τελική της έκβαση, δεν είναι ακραία όσον αφορά στην ουσία της. Στο σημερινό κόσμο, άτομα αλλά και ολόκληρες κοινότητες συνειδητοποιούν ότι πετιούνται σαν στιμμένες λεμονόκουπες όταν οι οργανώσεις τις οποίες υπηρετούν δεν μπορούν πλέον να τους χρησιμοποιήσουν. Άνθρωποι που αισθάνονται ότι έχουν ακόμη μπροστά τους πολλά χρόνια δημιουργικής εργασίας, βρίσκονται μονίμως άνεργοι. Κοινότητες ανακαλύπτουν ότι δεν είναι σε θέση να επιβιώσουν όταν οι εταιρείες από τις οποίες εξαρτάται η οικονομική τους ζωή αποφασίζουν να μεταφέρουν τα κεφάλαιά τους αλλού. Ολοένα και πιο συχνά, πολλοί μάνατζερ συνειδητοποιούν ότι μετά από τόση δουλειά και αφοσίωση στον εργοδότη τους θα καταλήξουν θύματα περικοπών ή «σχημάτων πρόωρης συνταξιοδότησης». Μολονότι μερικές φορές βολεύονται με «χρυσές χειραψίες» και άνετες συντάξεις, το χτύπημα στο εγώ τους και την αυτοπεποίθησή τους μπορεί να τους καταρρακώσει. Είναι κάπως ειρωνικό ότι αυτοί που έχουν την πλέον προνομιακή πρόσβαση σε σημαντικές πληροφορίες ή αυτοί που κατέχουν τις βασικές θέσεις στις εταιρείες είναι συνήθως αυτοί των οποίων η αυτο-εκτίμηση δέχεται το σκληρότερο χτύπημα. Πολλές φορές, όταν ανακοινώνεται σε σημαντικά διευθυντικά στελέχη ότι έχουν απολυθεί, τους ανακοινώνεται ταυτοχρόνως ότι η απόφαση αυτή έχει άμεση ισχύ. Δεν χρειάζεται να ξανάρθουν στη δουλειά διότι, παρά τη λαμπρή φήμη τους, η οργάνωση φοβάται ότι η μνησικακία μπορεί να τους οδηγήσει στο να υπεξαιρέσουν έγγραφα τα οποία θα μπορούσαν να χρησιμοποιηθούν για να βοηθήσουν τους ανταγωνιστές ή να καταστρέψουν, με κάποιον τρόπο, την οργάνωση. Σε αυτές τις περιπτώσεις η επιπρόσθετη προσβολή αυξάνει τη ζημιά.

Σύμφωνα με την άποψη πολλών ριζοσπαστών θεωρητικών της οργάνωσης, παρ' ότι έχουμε προοδεύσει πολύ από την ωμή εκμετάλλευση που χαρακτηρίζει την εποχή της δουλείας και της βιομηχανικής επανάστασης, το ίδιο μοτίβο εξακολουθεί να υφίσταται και σήμερα. Εντοπίζουν ιδιαίτερα εντυπωσιακές αποδείξεις αυτού του γεγονότος στον τρόπο με τον οποίο οι οργανώσεις δομούν τις επαγγελματικές ευκαιρίες για να παράξουν και να αναπαραγάγουν την ταξική δομή των σύγχρονων κοινωνιών στον τρόπο με τον οποίο οι οργανώσεις προσεγγίζουν τα προβλήματα των επικίνδυνων συνθηκών εργασίας, των βιομηχανικών ατυχημάτων, και των επαγγελματικών ασθενειών, καθώς και στον τρόπο με τον οποίο οι οργανώσεις διαιωνίζουν τις δομές και τις πρακτικές οι οποίες προωθούν την εργασιομανία και άλλες σχετικές με αυτήν μορφές κοινωνικής και διανοητικής πίεσης.

ΟΡΓΑΝΩΣΗ, ΤΑΞΙΚΗ ΔΟΜΗ, ΚΑΙ ΕΛΕΓΧΟΣ

Μπορεί να διατυπωθεί ένα ισχυρό επιχείρημα υπέρ της άποψης ότι η οργάνωση βασίζεται πάντα σε ταξική διαστρωμάτωση. Οι πρώτοι τύποι επίσημης οργάνωσης προέκυψαν στις ιεραρχημένες κοινωνίες όπου μια κοινωνική ομάδα επιβλήθηκε σε μια άλλη, συχνά μέσω κατάκτησης. Τέτοιες κοινωνίες διαστρωματώθηκαν περαιτέρω καθώς ορισμένα άτομα έθεσαν τους εαυτούς τους στην υπηρεσία της άρχουσας τάξης ως ιερείς, γραφιάδες, λογιστές και έμποροι. Λόγω του ότι τα άτομα αυτά δεν ήταν αναμειγμένα στην παραγωγή των απαραίτητων αγαθών για το βιοπορισμό τους, σχημάτισαν μια ενδιάμεση τάξη ανθρώπων ανάμεσα στην άρχουσα τάξη και στους χωρικούς ή τους σκλάβους οι οποίοι ήταν ελιφορισμένοι με την πραγματική παραγωγή των αγαθών. Βρίσκουμε το ίδιο αυτό σύστημα να αναπαράγεται στις σύγχρονες οργανώσεις αναφορικά με τις διακρίσεις ανάμεσα σε ιδιοκτήτες, διευθυντικά στελέχη, και εργάτες.

Χιλιάδες χρόνια έχουν περάσει από την ανάδυση των πρώτων επίσημων οργανώσεων μέχρι τη δημιουργία των εταιρειών που βλέπουμε γύρω μας σήμερα. Αυτά τα χρόνια συμπεριλαμβάνουν πολλές σημαντικές κοινωνικές εποχές σε διάφορα μέρη του κόσμου. Μπορούμε να ξεκινήσουμε την αφήγησή μας από την περίοδο της Βιομηχανικής Επανάστασης στη μεγάλη Βρετανία, γύρω στη δεκαετία του 1760, και την εκβιομηχάνιση των Ηνωμένων Πολιτειών, η οποία ξεκίνησε στις αρχές της δεκαετίας του 1800. Μολονότι η διαδικασία της εκβιομηχάνισης στις δύο αυτές χώρες ξεκίνησε κάτω από πολύ διαφορετικές περιστάσεις, υπάρχουν πολλά κοινά σημεία στον τρόπο με τον οποίο η αυξανόμενη εκβιομηχάνιση αναπτύσσει και επεκτείνει το τριμερές ταξικό σύστημα το οποίο κληρονομήθηκε από προηγούμενες εποχές.

Όπως είναι γνωστό, η Βιομηχανική Επανάσταση στη μεγάλη Βρετανία ήρθε αντιμέτωπη με μια αγροτική κοινωνία, η οποία λειτουργούσε με ένα «οικιακό» ή «οικοτεχνικό» σύστημα παραγωγής, που συμπληρωνόταν από κάποιο μικρό ποσοστό εξόρυξης και κατασκευών καθώς και από ένα σύ-

στημα βιομηχανικών εργαστηρίων που διευθύνονταν από εμπόρους-τεχνίτες οι οποίοι ήταν οργανωμένοι σε συντεχνίες. Σε αυτά τα εργαστήρια η διαστρωμάτωση ακολουθούσε τις δεξιότητες και τη θέση του καθενός: του μάστορα, του τεχνίτη, και των μαθητευομένων. Οι συντεχνίες ήλεγχαν την πρόσληψη και τις συνθήκες εργασίας, και κατόρθωναν να εξασφαλίσουν ένα λογικό βιοτικό επίπεδο για τα μέλη τους, ιδιαίτερα σε σύγκριση με τους φτωχούς γεωργούς και τους φτωχούς άκληρους οι οποίοι είχαν χάσει την πηγή βιοπορισμού τους λόγω της απαλλοτρίωσης της γης κατά τη διάρκεια του δεκάτου έκτου αιώνα.

Η Βιομηχανική Επανάσταση άλλαξε αυτήν την εικόνα καθώς οι καπιταλιστές παραγωγοί προσπάθησαν να ξεπεράσουν τις αβεβαιότητες της απόδοσης και της ποιότητας που συνδέονταν με την οικιακή παραγωγή να καλύψουν τις νέες αγορές που δημιουργήθηκαν λόγω της επέκτασης του παγκόσμιου εμπορίου και της αύξησης του πληθυσμού και το σημαντικότερο όλων, να εκμεταλλευτούν τα μηχανικά μέσα παραγωγής. Η ανάπτυξη της εργοστασιακής παραγωγής μετασημάτισε τη δομή της εργατικής δύναμης και ενέτεινε την ανάπτυξη των αστικών περιοχών. Ένας αυξανόμενος αριθμός ανθρώπων, οι οποίοι ήταν πριν αυτοαπασχολούμενοι στα εργαστήρια και το οικοτεχνικό σύστημα παραγωγής, ανέλαβαν νέους ρόλους ως τμήμα μιας αναδυόμενης τάξης μισθωτών. Η εργασία άρχισε να θεωρείται, ολόένα και περισσότερο, ως ένα αγαθό το οποίο ήταν δυνατόν να αγοραστεί και να πωληθεί. Αυτές οι αλλαγές εξάλειψαν τα προηγούμενα συστήματα παραγωγής· κατά συνέπεια η διαδικασία αυτή ήταν μη αντιστρεπτή για τους νέους μισθωτούς, καθιστώντας τους εξαρτώμενους από το σύστημα αμοιβών.

Παρόμοιες εξελίξεις πραγματοποιήθηκαν και στις Ηνωμένες Πολιτείες, με μόνη τη διαφορά ότι η ανάδυση της τάξης των μισθωτών καθυστέρησε διότι υπήρχε αρκετή διαθέσιμη γη. Στις αρχές του δεκάτου ενάτου αιώνα, η καπιταλιστική παραγωγή που στόχευε στο κέρδος και χρησιμοποιούσε μισθωτή εργασία περιοριζόταν στις μεγάλες πόλεις. Το μεγαλύτερο μέρος του πληθυσμού ζούσε στις αγροτικές περιοχές, και πάνω από το ογδόντα τοις εκατό της εργατικής δύναμης απασχολούνταν στη γεωργία, ενώ ένα ποσοστό πάνω από είκοσι τοις εκατό αυτού ήταν δούλοι και μαθητευόμενοι εργάτες. Περίπου το ογδόντα τοις εκατό της εργατικής δύναμης που δεν συμπεριλάμβανε σκλάβους, ήταν ιδιοκτήτες γης και επαγγελματίες - αγρότες, έμποροι, τεχνίτες, μικροκατασκευαστές, γιατροί, δικηγόροι και άλλοι.

Η δουλεία παρέμεινε σημαντική για τη γεωργία κατά το μεγαλύτερο μέρος του δεκάτου ενάτου αιώνα. Το 1860 υπήρχαν σχεδόν 4,5 εκατομμύρια δούλοι και, ακόμη και μετά την κατάργηση της δουλείας, πολλοί από αυτούς συνέχισαν να υπηρετούν το ίδιο φεουδαρχικό καθεστώς είτε ως κολίγοι είτε υπό άλλα συστήματα αγροδοσίας. Στο μεταποικιακό τομέα, τα συστήματα καπιταλιστικής παραγωγής είχαν μια αυξημένη επίδραση, αντικαθιστώντας την οικοτεχνία και τις μικρές επιχειρήσεις με ένα σύστημα μισθωτής εργασίας. Μετανάστες, γηγενείς Αμερικανοί, γυναικόπαιδα, και ε-

κτοπισμένοι τεχνίτες και εργάτες από το γεωργικό τομέα, διόγκωσαν το εργατικό δυναμικό το οποίο, όπως και στη μεγάλη Βρετανία, δυσκολεύτηκε πάρα πολύ να βρει εναλλακτικά μέσα βιοπορισμού. Για τους λόγους αυτούς η ανάπτυξη του καπιταλισμού συνοδεύτηκε ιστορικά από μείωση του αριθμού των αυτοαπασχολουμένων και από αύξηση του αριθμού των μισθωτών και των υπαλλήλων, πράγμα που φαίνεται καθαρά στους αριθμούς του Εκθέματος 9.2. Αυτή η τάση έχει αρχίσει τώρα να κινείται προς μια νέα κατεύθυνση, ως αποτέλεσμα της επιπεδοποίησης των οργανωσιακών δομών και της αποκέντρωσης των μεγάλων γραφειοκρατικών οργανώσεων από τη μια μεριά, και της αύξησης των μικρών επιχειρήσεων από την άλλη.

Η ανάπτυξη του καπιταλιστικού συστήματος παραγωγής, όταν δεν βασίζεται σε δούλους ή σε κάποιο σύστημα υπεργολαβίας, εξαρτάται από την προσφορά μισθωτής εργασίας. Η δουλειά προσκρούει σε σημαντικές κοινωνικές νόρμες και μπορεί να είναι αναποτελεσματική, ενώ η υπεργολαβία, μέχρι την εποχή των ελευθερίων που επέφεραν η πληροφορική, το just-in-time μανάτζμεντ, και οι νέες μορφές ηλεκτρονικού ελέγχου, θεωρούνταν σε υψηλό βαθμό απρόβλεπτη από τη σκοπιά του καπιταλισμού. Ο πρώιμος καπιταλισμός στη Βόρεια Αμερική συνδύαζε στοιχεία αυτών των διαφορετικών συστημάτων, αλλά, καθώς προχωρούσε ο αιώνας, εκδηλώθηκε μια συνεπής ροπή προς τη χρήση μισθωτής εργασίας – και μαζί με αυτήν μια άνοδος του επαγγέλματος του μανάτζερ και των αντίστοιχων δραστηριοτήτων όπως τις ξέρουμε τώρα.

Από πολλές απόψεις, είναι δυνατόν να πούμε ότι το σύστημα της μισθωτής εργασίας δημιούργησε τη σύγχρονη διοίκηση, εφόσον, για πρώτη φορά, αν εξαιρέσουμε την περίπτωση της δουλείας, τα κέρδη εξαρτώνταν από την αποδοτική χρήση του χρόνου εργασίας. Στα συστήματα της οικοτεχνίας και της υπεργολαβίας, το κέρδος του εμπόρου-καπιταλιστή ο οποίος αγόραζε και πουλούσε τα παραγόμενα αγαθά δεν εξαρτιόταν απαραίτητα από το πώς παράγονταν τα αγαθά. Ο έμπορος πλήρωνε μια κατάλληλη τιμή και ζούσε από το περιθώριο κέρδους. Δημιουργούνταν μεγάλη αναστάτωση όταν οι μεμονωμένοι παραγωγοί δεν μπορούσαν να παραδώσουν την απαιτούμενη ποσότητα ή ποιότητα εγκαίρως, αλλά τα προβλήματα αυτά δεν αποτελούσαν προβλήματα αμέσου ενδιαφέροντος για τον έμπορο.

Ωστόσο, με την εμφάνιση του συστήματος των εργοστασίων, κάθε δευτερόλεπτο χαμένου χρόνου ή μη αποδοτικής χρήσης του χρόνου αντιπροσωπεύει απώλεια κερδών. Επομένως, η χρήση μισθωτής εργασίας οδήγησε τους καπιταλιστές να δώσουν έμφαση πρωτίστως στην αποδοτικότητα του χρόνου εργασίας και να προσπαθήσουν να ελέγξουν ολοένα και περισσότερο την παραγωγική διαδικασία. Έτσι, η εδραίωση του συστήματος των ημερομισθίων είχε συνέπειες σχετικά με την οργάνωση της εργασιακής διαδικασίας. Απόρροια αυτού του συστήματος ήταν η θεσμοποίηση του ταξικού διαχωρισμού στο χώρο εργασίας, ιδιαίτερος ανάμεσα στους μανάτζερ, οι οποίοι ήταν επιφορτισμένοι με το σχεδιασμό και τον έλεγχο της εργασίας,

και τους εργαζομένους, οι οποίοι ασχολούνταν με την παραγωγική δραστηριότητα.

Υπάρχουν, λοιπόν, στενοί δεσμοί ανάμεσα στην οργάνωση, την ταξική δομή, και τον έλεγχο. Αν εξετάσουμε την ιστορία της οργάνωσης της εργασίας από την αρχή της Βιομηχανικής Επανάστασης, θα διαπιστώσουμε ότι υπάρχει ένα μοτίβο που είναι κοινό για την Ευρώπη και τη Βόρεια Αμερική. Η ανάπτυξη ενός συστήματος μισθωτής εργασίας ακολουθείται συνήθως από ολοένα και περισσότερο αυστηρή και τυπική οργάνωση, στενή επιτήρηση και ολοένα και περισσότερο τυποποιημένα καθήκοντα. Ειδικευμένοι και ημειδικευμένοι εργάτες αντικαθίστανται όλο και πιο συχνά από φθηνότερους ανειδίκευτους εργάτες, πράγμα που οδηγεί προς αυτό που μερικές φορές αποκαλείται «υποβάθμιση» ή «αποειδίκευση» της εργασίας και «ομογενοποίηση» της αγοράς εργασίας. Η έκταση της αποειδίκευσης έχει παρασταθεί γραφικά σε μια βρετανική μελέτη, η οποία έδειξε ότι, σε ορισμένες επιχειρήσεις, πάνω από το ογδόντα τοις εκατό των χειρωνακτών εργατών επιδεικνύουν λιγότερες δεξιότητες στην εργασία τους από αυτές που χρησιμοποιούν όταν οδηγούν για να πάνε στη δουλειά τους.

Η αγορά εργασίας επίσης χωρίζεται ολοένα και πιο εμφανώς σε δύο τομείς, οι οποίοι μερικές φορές αποκαλούνται πρωτεύουσα και δευτερεύουσα αγορά εργασίας. Η πρωτεύουσα αγορά εργασίας είναι η αγορά εργασίας για επαγγέλματα σταδιοδρομίας τα οποία είναι εξαιρετικά κρίσιμα, ή τα οποία απαιτούν υψηλό επίπεδο δεξιοτήτων και λεπτομερείς γνώσεις οι οποίες είναι συχνά εξειδικευμένες ως προς το είδος της δραστηριότητας της συγκεκριμένης εταιρείας. Αυτή η αγορά έχει αναπτυχθεί παράλληλα με την εξάπλωση των γραφειοκρατικών και τεχνοκρατικών επιχειρήσεων, των οποίων τα μέλη εργάζονται όχι μόνο για χρήματα αλλά για μη χρηματικές αμοιβές, όπως είναι η επαγγελματική ικανοποίηση, η υπόσχεση προώθησης της σταδιοδρομίας τους, και η εξασφάλιση της απασχόλησης. Συνήθως θεωρείται ότι αξίζει να επενδύσει κανείς πάνω στα μέλη της πρωτεύουσας αγοράς εργασίας, τα οποία θεωρούνται και αντιμετωπίζονται ως «εταιρικά περιουσιακά στοιχεία» ή ως «ανθρώπινο κεφάλαιο». Τέτοιοι εργαζόμενοι αναμένεται να επιδείξουν αφοσίωση και νομιμοφροσύνη. Οι εταιρείες κάνουν συνήθως τα πάντα για να καλλιεργήσουν και να ανταμείψουν αυτά τα χαρακτηριστικά, και χρησιμοποιούν εκτεταμένους και αυστηρούς μηχανισμούς επιλογής για να αποκλείσουν υποψηφίους υψηλού κινδύνου. Όμως, καθώς οι εξελίξεις στην πληροφορική έχουν δημιουργήσει ολοένα και περισσότερο εκλεπτυσμένες διαδικασίες υπεργολαβίας ή χρήσης εξωτερικών πόρων, όλο και περισσότεροι επαγγελματίες, οι οποίοι κάποτε θεωρούνταν κεντρικό τμήμα της «πρωτεύουσας» αγοράς εργασίας, δουλεύουν τώρα βάσει περιορισμένων συμβολαίων, όπου οι μακροπρόθεσμες δεσμεύσεις δεν είναι ούτε επιθυμητές ούτε δυνατές.

Η δευτερεύουσα αγορά εργασίας είναι η αγορά για εργαζομένους χαμηλότερου επιπέδου δεξιοτήτων και αμοιβής, οι οποίοι απασχολούνται σε γραφεία, εργοστάσια, και εξωτερικές δουλειές, και οι οποίοι είναι λιγότερο

Έτος	% Μισθωτοί και ημερομίσθιοι (1)	% Αυτό-απασχολούμενοι (2)	% Μισθωτοί Μάνατζερ και Διοικητικοί Υπάλληλοι	Εργατικό Δυναμικό
1780	20,0	80,0	-	100,0
1800	17,4	82,6	-	100,0
1860	48,0	52,0	-	100,0
1880	59,8	39,1	1,1	100,0
1890	60,7	38,1	1,2	100,0
1900	63,3	35,4	1,3	100,0
1910	69,2	29,0	1,8	100,0
1920	72,6	24,8	2,6	100,0
1930	74,8	22,3	2,9	100,0
1940	75,6	21,4	3,0	100,0
1950	79,1	16,5	4,4	100,0
1960	81,1	13,6	5,3	100,0
1970	83,5	10,4	6,1	100,0
1980	81,4	10,8	8,6	100,0

Οι αριθμοί παρουσιάζουν την εκατοστιαία κατανομή των εργαζομένων, αλλά δεν περιλαμβάνουν τα μέλη των οικογενειών των ιδιοκτητών.

(1) Εξαιρούνται οι μισθωτοί μάνατζερ και διοικητικοί υπάλληλοι

(2) Ιδιοκτήτες επιχειρήσεων, επαγγελματίες επιτηδευματίες, ανεξάρτητοι τεχνίτες, και ιδιοκτήτες αγροκτημάτων.

Τα δεδομένα για την περίοδο 1780-1860 είναι χονδρικές προσεγγίσεις, που δεν περιλαμβάνουν τους δούλους, οι οποίοι αποτελούσαν το είκοσι ως τριάντα τοις εκατό του συνόλου των εργαζομένων· οι λευκοί συμβασιούχοι υπηρέτες συμπεριλαμβάνονται στους μισθωτούς και τους ημερομίσθιους.

Οι αριθμοί των αυτοαπασχολούμενων για το 1880 δεν περιλαμβάνουν τους μισθωτούς κτηματίες του νότου, των οποίων η δραστηριότητα υπαγόταν άμεσα στον έλεγχο των δανειστών και των ιδιοκτητών των αγροκτημάτων.

Οι αριθμοί των αυτοαπασχολούμενων για τα έτη 1970 και 1980 έχουν προσαρμοστεί ώστε να περιλαμβάνουν τους ιδιοκτήτες που παίρνουν μισθούς από τις ίδιες τους τις επιχειρήσεις.

Έκθεμα 92. Η μεταβαλλόμενη δομή του εργατικού δυναμικού στις ΗΠΑ
ΠΗΓΗ: Προσαρμοσμένο από το Edwards, Reich and Weisskopf (1986: 124).

απαραίτητοι και αντικαθίστανται ευκολότερα. Απαιτεί λιγότερο επενδυτικό κεφάλαιο για εκπαίδευση και επιμόρφωση, και οι εργάτες μπορούν να προσληφθούν και να απολυθούν ανάλογα με τις ιδιοτροπίες των κυκλικών διακυμάνσεων της οικονομίας. Αυτός ο τύπος εργασίας παρέχει ένα «ανά-

χωμα», το οποίο επιτρέπει στην επιχείρηση να επεκτείνει την παραγωγή σε ευνοϊκούς καιρούς και να τη συρρικνώσει σε μη ευνοϊκούς, χωρίς αυτό να επηρεάζει σχεδόν καθόλου τον πυρήνα και την επίλεκτη πρωτεύουσα ομάδα εργαζομένων. Ολοένα και περισσότερο, η «δευτερεύουσα εργασία» χρησιμοποιείται σε υπεργολαβική βάση.

Η ύπαρξη δύο κατηγοριών αγοράς εργασίας δίνει στην οργάνωση πολύ μεγαλύτερο έλεγχο πάνω στο εσωτερικό και εξωτερικό της περιβάλλον απ' ό,τι θα είχε υπό άλλες συνθήκες. Το γεγονός ότι οι πρωτεύοντες εργάτες είναι αφοσιωμένοι στην εταιρεία αυξάνει την προβλεψιμότητα των εσωτερικών της λειτουργιών, ενώ η ύπαρξη του δευτερογενούς αναχώματος διευκολύνει τη γενική ικανότητά της να προσαρμόζεται. Εντούτοις, αυτός ο τρόπος ελέγχου δημιουργεί ένα διαφοροποιημένο σύστημα στάτους και προνομίων εντός της οργάνωσης, το οποίο είναι παράλληλο και συντηρεί τους ευρύτερους ταξικούς διαχωρισμούς έξω από αυτήν. Αυτό σημαίνει ότι οι ιδιοτροπίες των κυκλικών διακυμάνσεων της οικονομίας επηρεάζουν με τον πλέον αρνητικό τρόπο τα φτωχότερα τμήματα της κοινωνίας, τα οποία ανήκουν στο δευτερεύοντα τομέα, και κάποιες ειδικές ομάδες όπως είναι οι γυναίκες, οι εθνικές μειονότητες, οι ανάπηροι και οι λιγότερο μορφωμένοι νέοι, που αποτελούν ένα μεγάλο μέρος αυτής της αγοράς εργασίας.

Παραδείγματος χάριν, αν εξετάσουμε τις επαγγελματικές δομές πολλών δυτικών κοινωνιών, θα διαπιστώσουμε ότι, κατά μέσο όρο, οι μειονότητες και οι κοινωνικά μη προνομιούχες ομάδες έχουν μεγαλύτερη πιθανότητα να πρέπει να κάνουν βρόμικες δουλειές για σχετικά χαμηλά ημερομίσθια, με μικρή ασφάλεια απασχόλησης και λιγότερες επιπρόσθετες παροχές. Οι δουλειές του δευτερεύοντος τομέα προορίζονται συνήθως για εκείνους που δεν μπορούν να βρουν καμιά άλλη δουλειά. Έτσι, τα μοτίβα απασχόλησης σε αυτόν τον τομέα της οικονομίας καταλήγουν να αντανακλούν κοινωνικές συμπεριφορές και μοτίβα προκαταλήψεων και διακρίσεων της κοινωνίας στο σύνολό της.

Κάποιες ευρωπαϊκές χώρες έχουν θεσμοποιήσει αυτό το μοτίβο επιτρέποντας στους μετανάστες ή «επισκέπτες» εργάτες από άλλες χώρες να συμμετέχουν στην εργατική δύναμη με προσωρινές βίζες, έτσι ώστε να αναλάβουν την εκτέλεση εκείνων των εργασιών που δεν θέλει να κάνει κανένας άλλος. Υπολογίζεται ότι περίπου δέκα εκατομμύρια μετανάστες εργάτες απασχολούνται στην Ευρώπη, αποτελώντας περίπου το έντεκα τοις εκατό τη εργατικής δύναμης στην Γερμανία και το είκοσι επτά τοις εκατό στην Ελβετία. Ιστορικά, οι γραμμές της βρετανικής εργατικής τάξης ενισχύονταν πάντα από μετανάστες, και πιο πρόσφατα από μετανάστες από τις Δυτικές Ινδίες, την Ινδία, το Πακιστάν και άλλες ασιατικές και ευρωπαϊκές χώρες καθώς και χώρες της Κοινοπολιτείας. Στις Ηνωμένες Πολιτείες υπολογίζεται ότι ο αριθμός των εργατών που δεν έχουν άδεια εργασίας και προέρχονται από το Μεξικό, την Καραϊβική και άλλες χώρες ανέρχεται σε περίπου δύο ως δώδεκα τοις εκατό της εργατικής δύναμης, ενώ οι Αφροαμερικανοί

εργάτες αποτελούν ένα σημαντικό τμήμα της εργατικής τάξης από την εποχή της δουλείας και μετά. Από τη δεκαετία του 1920 υπάρχει μια αυξανόμενη τάση να εμπλακούν στους τομείς της μεταποίησης και των υπηρεσιών, ωστόσο, παρά τα προγράμματα εξασφάλισης ίσων ευκαιριών, το ποσοστό τους στη δευτερεύουσα αγορά εργασίας παραμένει δυσανάλογα υψηλό.

Θεσμικοποιημένες διακρίσεις: Η ακούσιες συνέπειες της βιομηχανικής ανάπτυξης: Η διαμάχη συνεχίζεται. Είναι φανερό ότι ακόμη και αν η κυριαρχία και η εκμετάλλευση των μη προνομιούχων ομάδων δεν είναι δηλωμένος στόχος της σύγχρονης επιχείρησης, είναι σίγουρα μια παρενέργεια. Παρά τις πολλές σημαντικές εξελίξεις στη νομοθεσία που αφορά στην ισότητα στην απασχόληση, η εκμετάλλευση των εργαζομένων, ρητώς ή υπορητώς, συνεχίζεται. Οι σύγχρονες επιχειρήσεις εξακολουθούν να παίζουν σημαντικό ρόλο στη δημιουργία και τη συντήρηση μιας σχετικά μη προνομιούχας εργατικής τάξης, η οποία σήμερα αποκαλείται ακριβέστερα «υποτάξη», λόγω του ότι πολλά μέλη της εργατικής τάξης δεν εργάζονται πλέον και έχουν πολύ περιορισμένες προοπτικές για μελλοντική εργασία. Δημιουργώντας και ενισχύοντας το σύστημα της αγοράς εργασίας, οι σύγχρονες επιχειρήσεις εξακολουθούν να ευνοούν και να ενισχύουν μια δομή ισχύος η οποία ενθαρρύνει τους ανθρώπους εκείνους που έχουν συγκεκριμένα γνωρίσματα, ενώ καθιστά τους υπολοίπους μη προνομιούχους. Η διαδικασία αυτή αναπαράγει μοτίβα εύννοιας και προνομιών τα οποία συμβολίζουν και ενισχύουν τους λανθάνοντες κοινωνικο-οικονομικούς διαχωρισμούς. Από την άποψη αυτήν, οι σύγχρονες εταιρείες παίζουν σημαντικό ρόλο στη δημιουργία και τη διατήρηση των μειονεκτημάτων και των ανισοτήτων της σύγχρονης κοινωνίας.

Μολονότι έχουμε επικεντρώσει την προσοχή μας στη μελέτη της εξέλιξης των επιχειρήσεων στο καπιταλιστικό σύστημα, είναι σημαντικό να συνειδητοποιήσουμε ότι ένα παρόμοιο μοτίβο απαντάται επίσης και στις μη καπιταλιστικές κοινωνίες. Καθώς το Τείχος του Βερολίνου κατέρρευσε, τόσο από φυσική όσο και από πολιτική άποψη, έχει καταστεί ολοένα και περισσότερο σαφές ότι οι διοικούμενες από το κράτος κομμουνιστικές κοινωνίες είχαν παρόμοια χαρακτηριστικά. Η Κίνα και η πρώην ΕΣΣΔ είχαν πάντα ξεκάθαρη ταξική δομή, η οποία ήταν πολύ κοντά σε αυτό που Weber φαντάστηκε πως είναι το σιδηρένιο κλουβί της γραφειοκρατίας, και σε αυτό που ο Michels απεκάλεσε «ο σιδηρός νόμος της ολιγαρχίας». Οποιοδήποτε ιδεολογικό μανδύα και αν φοράει η επιχειρησιακή οργάνωση, είναι προφανές ότι διαμορφώνει συστηματικά μοτίβα εκμετάλλευσης και κοινωνικής κυριαρχίας.

ΕΠΙΚΙΝΔΥΝΕΣ ΕΡΓΑΣΙΕΣ, ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΕΣ ΑΣΘΕΝΕΙΕΣ ΚΑΙ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΚΑ ΑΤΥΧΗΜΑΤΑ

Σε ένα από τα πλέον παραστατικά και συγκινητικά κεφάλαια του *Κεφαλαίου*, ο Karl Marx ασχολείται συγκεκριμένα με το γεγονός ότι πολλοί εργοδότες της εποχής του ανάγκαζαν τους εργαζομένους να δουλεύουν μέχρι θανάτου, κάτω από φρικτές συνθήκες. Η παράθεση αποσπασμάτων από αναφορές επιθεωρητών εργοστασίων και δικαστικών δημιουργεί μια αφήγηση που βροίθει από ανατριχιαστικές λεπτομέρειες. Στη βιομηχανία δαντελών του Nottingham «άρπαζαν βιαίως παιδιά εννέα και δέκα ετών από τα άθλια κρεβάτια τους στις δύο, τρεις ή τέσσερις τα ξημερώματα, και τα εξαναγκάζαν να δουλεύουν για πενήντα ημερομίσθια μέχρι τις δέκα, έντεκα ή δώδεκα τη νύχτα, ενώ τα κορμιά τους έφθιναν, τα πρόσωπά τους άσπριζαν και η ανθρωπιά τους βούλιαζε σε έναν πέτρινο λήθαργο, μια κατάσταση που, όταν τη συλλογίζεται κανείς, τρομάζει». Ο κ. Broughton Charlton, ο δικαστής της επαρχίας, του οποίου τα λόγια παρατίθενται παραπάνω, επέκρινε δριμύτατα το σύστημα ως «απόλυτη δουλεία, κοινωνική, φυσική, ηθική, και πνευματική». «Καταφερόμαστε εναντίον των καλλιεργητών βαμβακιού της Βιορτζίνια και της Καρολίνα. Είναι το μαστίγιό τους και η εκχώρηση της ανθρωπίνης σάρκας πιο απεχθής από αυτήν την αργή θυσία της ανθρωπιάς η οποία συντελείται προκειμένου να κατασκευαστούν πέπλα και γιακάδες προς όφελος των καπιταλιστών.»

Παραθέτοντας αναφορές σχετικά με τη βιομηχανία πήλινων ειδών του Staffordshire, ο Marx εκθέτει παρόμοια γεγονότα. Δηγείται, για παράδειγμα, την ιστορία του William Wood, εννέα ετών, ο οποίος εργαζόταν για περισσότερο από ένα χρόνο από τις 6 π.μ. ως τις 9 μ.μ., επί έξι ημέρες την εβδομάδα. Παραθέτοντας στοιχεία από ιατρικές αναφορές σχετικά με τους ανησυχητικούς αριθμούς θανάτων αγγειοπλαστών εξαιτίας ασθενειών των πνευμόνων, οι οποίες προκαλούνταν από σκόνη, αναθυμιάσεις, ατμούς κ.λπ., σημειώνει τις παρατηρήσεις τριών γιατρών οι οποίοι είχαν αναφέρει ότι τα μέλη κάθε επόμενης γενιάς αγγειοπλαστών ήταν κοντύτερα και λιγότερο εύρωστα από αυτά της προηγούμενης. Για παράδειγμα, το 1863, ο Δρ. J. T. Arledge ανέφερε ότι όσοι δούλευαν στη βιομηχανία πήλινων ειδών, άνδρες και γυναίκες, αντιπροσώπευαν έναν «εκφυλισμένο πληθυσμό... ατελούς σωματικής ανάπτυξης, κακοσχηματισμένο, και συχνά κακοφτιαγμένο στο στήθος... πρόωρα γερασμένο, και... με μικρή διάρκεια ζωής... [που υπέφερε από] διαταραχές του ήπατος και των νεφρών, και ρευματισμούς... [και ήταν] εξαιρετικά επιρρεπής σε πνευμονία, φυματίωση, βρογχίτιδα και άσθμα».

Οι αναφορές σχετικά με εργοστάσια σπירתων στις μεγάλες πόλεις αποδεικνύουν ότι οι μισοί από τους εργάτες ήταν παιδιά και νέοι κάτω των δεκαοκτώ ετών και ότι ο τέτανος, μια αρρώστια που ήταν επί μακρόν συνδεδεμένη με την κατασκευή σπירתων, θέρριζε. Στις αναφορές σχετικά με τη βιομηχανία ταπετσαριών έχει διασωθεί η πληροφορία ότι νέα κορίτσια και

παιδιά ήταν υποχρεωμένα να δουλεύουν από τις 6 π.μ. ως τις 10 μ.μ. τουλάχιστον, χωρίς διακοπή για φαγητό. Δούλευαν για εβδομήντα ή ογδόντα ώρες την εβδομάδα και συχνά έτρωγαν ενόσω δούλευαν.

Αναφορές σχετικά με τη βιομηχανία αρτοποιίας αποδεικνύουν ότι οι αρτοποιοί δούλευαν συνήθως από τις 11 μ.μ. ως τις 7 μ.μ. το επόμενο βράδυ, κάνοντας μόνο ένα ή δύο σύντομα διαλείμματα για να ξεκουραστούν. Ήταν ανάμεσα στους εργαζομένους με τη μικρότερη διάρκεια ζωής, οι οποίοι σπανίως έφταναν στην ηλικία των σαράντα δύο ετών.

Αναφορές σχετικά με τη βιομηχανία ρούχων τεκμηριώνουν ότι κορίτσια και νέες γυναίκες εξαναγκάζονταν να δουλεύουν μέχρι θανάτου σε βάρδιες δεκαέξι ωρών και, κατά τις περιόδους αιχμής, σε βάρδιες μέχρι και τριάντα ωρών. Συχνά δούλευαν χωρίς διαλείμματα, και έμεναν ξύπνιες πίνοντας πού και πού σέρι, πόρτο, ή καφέ. Στους σιδηροδρόμους, οι άνδρες δούλευαν συνήθως για δεκατέσσερις ως είκοσι ώρες την ημέρα και, κατά τις περιόδους ταξιδιωτικής αιχμής, η συνήθης πρακτική ήταν να δουλεύουν χωρίς διακοπή για σαράντα ή πενήντα ώρες. Έχει αναφερθεί ότι στα χαλυβουργεία, αγόρια εννέα ως δεκαπέντε ετών δούλευαν ασταμάτητα επί δώδεκα ώρες σε υψηλές θερμοκρασίες, συχνά κατά τη διάρκεια της νύχτας, και δεν έβλεπαν το φως της ημέρας για πολλούς συνεχόμενους μήνες. Η άποψη του Marx ήταν ότι το κεφάλαιο επιβιώνει σαν τον «βρικόλακα... απομυζώντας το ζωντανό εργατικό δυναμικό» και ότι, γενικά, το κεφάλαιο δεν υπολογίζει την υγεία ή τη διάρκεια ζωής του εργάτη, εκτός αν η κοινωνία το αναγκάσει να το κάνει.

Πολλοί άνθρωποι που διεξάγουν έρευνες για την υγεία και την ασφάλεια στην εργασία πιστεύουν σήμερα ότι, αν και οι συνθήκες εργασίας στις περισσότερες επιχειρήσεις είναι πολύ καλύτερες από αυτές που περιγράφηκαν παραπάνω, πολλά βασικά προβλήματα παραμένουν άλυτα. Πολλοί εργοδότες ασχολούνται με τους κινδύνους που ενέχει η εργασία μόνο όταν η νομοθεσία τους υποχρεώνει να το κάνουν. Ακόμη και σήμερα, οι εργάτες στον Τρίτο Κόσμο υπόκεινται σε συνθήκες ακριβώς παρόμοιες με αυτές που περιγράφηκαν παραπάνω, δουλεύοντας στα κάτεργα των υπεργολάβων των πολυεθνικών και, ταυτοχρόνως, η παιδική απασχόληση κάνει θραύση. Ακόμη και στις ανεπτυγμένες δυτικές χώρες, ατυχήματα και επαγγελματικές ασθένειες εξακολουθούν να απαιτούν έναν ανησυχητικό φόρο αίματος.

Στις Ηνωμένες Πολιτείες, για παράδειγμα, η Υπηρεσία Εργασιακής Ασφάλειας και Υγείας (OSHA: Occupational Safety and Health Administration) αναφέρει ότι, κάθε χρόνο, ατυχήματα που συμβαίνουν κατά τη διάρκεια της εργασίας και επαγγελματικές ασθένειες αφαιρούν τη ζωή περίπου 56.000 Αμερικανών. Κατά τη διάρκεια μιας μέσης μέρας, 17 άτομα σκοτώνονται σε ατυχήματα που έχουν σχέση με τα μέτρα ασφαλείας, 16.000 τραυματίζονται, ενώ 137 πεθαίνουν από επαγγελματικές ασθένειες. Κάθε χρόνο, 700.000 εργατομήρες χάνονται λόγω ατυχημάτων και ασθενειών που συνδέονται με μυοσκελετικές διαταραχές λόγω της υπερβολικής κατα-

πόνησης συγκεκριμένων μελών του σώματος. Υπολογίζεται ότι μόνο τα ατυχήματα που έχουν σχέση με τα μέτρα ασφαλείας κοστίζουν στην αμερικανική οικονομία πάνω από 100 δισεκατομμύρια δολάρια ετησίως.

Τα δεδομένα που αναφέρονται στις επαγγελματικές ασθένειες είναι δυσκολότερο να προσδιοριστούν από ότι είναι εκείνα που αναφέρονται στα ατυχήματα, επειδή οι σχετικές συσχετίσεις είναι συνήθως δυσκολότερο να στοιχειοθετηθούν με έγκυρο τρόπο. Εντούτοις, οι υπολογισμοί της κυβέρνησης των ΗΠΑ υποδεικνύουν ότι περίπου 100.000 άνθρωποι πεθαίνουν ετησίως εξαιτίας ασθενειών που συνδέονται με την εργασία. Υπολογίζεται ότι περίπου 23 με 28 τοις εκατό των θανάτων από καρκίνο μπορεί να συνδέονται με την εργασία. Και για να κάνουμε κατανοητό τι σημαίνουν οι αριθμοί αυτοί, αναφέρουμε ότι ο αριθμός των ανθρώπων που πεθαίνουν εξαιτίας επαγγελματικών ασθενειών κάθε χρόνο ξεπερνά τον αριθμό των Αμερικανών που σκοτώθηκαν στη διάρκεια του πολέμου στο Βιετνάμ.

Ως προς τις συνθήκες εργασίας, βρισκόμαστε πολύ μακριά από την εποχή της Βιομηχανικής Επανάστασης εντούτοις οι αριθμοί μιλούν από μόνοι τους. Παρά τις σημαντικότερες προόδους στη νομοθεσία που αφορά στην υγεία και την ασφάλεια κατά την εργασία, το ζήτημα του κόστους έναντι της ασφάλειας δεσπόζει στην ανεπίσημη ατζέντα πολλών εταιρικών αποφάσεων. Συνήθως υπερτερεί το κόστος. Όπως είπε κάποιος υπεύθυνος ασφαλείας ενός εργοστασίου αυτοκινήτων, παρ' ότι η εκπνευμένη πολιτική είναι «πρώτα η ασφάλεια», αυτό που ισχύει στην πραγματικότητα είναι «ασφάλεια όταν μας βολεύει». Πολλά βιομηχανικά ατυχήματα συμβαίνουν λόγω προβλημάτων τα οποία είναι ακουσίως ενσωματωμένα στη δομή της μονάδας και των κτηρίων, λόγω κακής συντήρησης, ή επειδή είναι ευκολότερο ή αποδοτικότερο να εργάζεται κάποιος χωρίς να χρησιμοποιεί προστατευτικό εξοπλισμό. Είτε επειδή κοστίζει ακριβά, είτε επειδή δεν είναι εύκολο να διορθωθούν τέτοια προβλήματα, συνήθως δεν γίνεται τίποτε μέχρι να τραυματιστεί κάποιος ή μέχρι να αναγκαστεί η εταιρεία, λόγω κυβερνητικών κανονισμών, να εισάγει αλλαγές.

Παρόμοια προβλήματα ανακύπτουν σε σχέση με τους κινδύνους που υποθάλπουν επαγγελματικές ασθένειες. Τα προβλήματα αυτά είναι τόσο διάχυτα ώστε, στις περισσότερες περιπτώσεις, είναι δύσκολο να αποφασίσει κανείς από πού να αρχίσει να καταπιάνεται με αυτά. Υπολογίζεται ότι σήμερα δημιουργούνται και χρησιμοποιούνται στη βιομηχανία πάνω από 63.000 χημικά, από τα οποία περίπου τα 25.000 θα χαρακτηρίζονταν ως τοξικά. Πολλά από αυτά είναι νέα, και οι μακροχρόνιες συνέπειές τους είναι άγνωστες. Οι συνέπειες της αλληλεπίδρασής τους είναι αδύνατον να προβλεφθούν πλήρως, λόγω του μεγάλου αριθμού των πιθανών συνδυασμών. Κατά την άποψη ορισμένων ειδικών σε θέματα ασφαλείας, η προσέγγιση που υιοθετείται συνήθως είναι ένα είδος δοκιμής-και-σφάλματος, κατά την οποία οι άνθρωποι στους χώρους εργασίας χρησιμοποιούνται ως πειραματόζωα μέχρι να προσδιοριστούν συγκεκριμένοι κίνδυνοι.

Στις περισσότερες περιπτώσεις τα προβλήματα που κινούν την προσο-

χή μας είναι τα περισσότερα ανατριχιαστικά, όπως οι κίνδυνοι που αντιπροσωπεύουν οι μαύροι πνεύμονες των ανθρακωρύχων, οι κίνδυνοι των καφέ πνευμόνων που απειλούν όσους εκτίθενται στη σκόνη του βαμβακιού, οι κίνδυνοι που απειλούν όσους δουλεύουν με αμιάντο, ή οι κίνδυνοι ραδιενέργειας από τα πυρηνικά εργοστάσια και την εξόρυξη ουρανίου. Εντούτοις, τοξικές ουσίες του ενός ή του άλλου τύπου επηρεάζουν την πλειοψηφία των επαγγελματιών ομάδων. Σε μια έρευνα που διενεργήθηκε από το Ερευνητικό Κέντρο Δημοσκοπήσεων του Πανεπιστημίου του Michigan, το εβδομήντα οκτώ τοις εκατό των εργατών παραγωγής που ρωτήθηκαν ανέφερε ότι εκτίθεται σε κάποιον κίνδυνο κατά τη διάρκεια της εργασίας. Επαγγελματικές ομάδες όπως ξυλουργοί, εργάτες οικοδομών, τεχνικοί εργαστηρίων, αγρότες, εργαζόμενοι σε καθαριστήρια, πυροσβέστες, προσωπικό νοσοκομείων, ακόμη και κομμωτές, δουλεύουν ολόένα και περισσότερο με χημικές ουσίες, των οποίων οι μακροχρόνιες συνέπειες είναι άγνωστες. Ακόμη και στα σύγχρονα κτήρια των γραφείων, ο κακός εξαερισμός ή η έκθεση στην ακτινοβολία που εκπέμπουν οι βιντεο-οθόνες, μπορούν να αυξήσουν τους κινδύνους των επαγγελματιών ασθενειών του ενός ή του άλλου τύπου.

Ενώ αυτοί οι κίνδυνοι μπορούν να θεωρηθούν αναπόφευκτη παρενέργεια της βιομηχανικής ανάπτυξης, οι άμεσα εμπλεκόμενοι με την προώθηση της υγείας και της ασφάλειας στην εργασία υποστηρίζουν ότι οι εργοδότες είναι συχνά πρόθυμοι να παραδεχτούν τους κινδύνους, ακόμη και να υπάρχουν αρκετές ενδείξεις ή πρόωρα σημάδια προειδοποίησης.

Η κλασική περίπτωση συναντάται στην ιστορία της βιομηχανίας αμιάντου, η οποία, ακόμη και τώρα, ευθύνεται για περίπου 50.000 θανάτους ετησίως μόνο στις Ηνωμένες Πολιτείες. Οι κίνδυνοι είναι γνωστοί από καιρό. Ήδη από το 1918, οι ασφαλιστικές εταιρείες τόσο στις Ηνωμένες Πολιτείες όσο και στον Καναδά σταμάτησαν να παρέχουν ασφάλειες ζωής σε εργάτες της βιομηχανίας αμιάντου. Παρ' όλα αυτά, η βιομηχανία συνέχισε να επιτρέπει στους εργαζομένους να δουλεύουν χωρίς αναπνευστήρες, μερικές φορές μέσα σε τόσο πυκνή σκόνη που ήταν αδύνατον να δει κανείς σε απόσταση μερικών μέτρων. Επίσης, η βιομηχανία συστηματικά παρέβλεπε τις τραγικές συνέπειες.

Για παράδειγμα, στο βιβλίο του *Death on the Job* (Θάνατος πάνω στη δουλειά), ο Daniel Berman διηγείται την ιστορία του Marco Vela, ο οποίος εργαζόταν στη βιομηχανία αμιάντου. Ο Vela άρχισε να εργάζεται στο εργοστάσιο αμιάντου Johns-Manville στο Pittsburg της Καλιφόρνιας, γύρω στο 1935. Το 1959 η εταιρεία εγκαινίασε μια πολιτική ιατρικών εξετάσεων για την ανίχνευση ασθενειών του πνεύμονος. Εκείνη τη χρονιά, ο γιατρός που πληρωνόταν από την εταιρεία διέκρινε στην ακτινογραφία θώρακος του Vela την ύπαρξη μιας ασθένειας που συνδεόταν με την εργασία. Η αναφορά δεν περιείχε καμιά σύσταση σχετικά με την αλλαγή του εργασιακού περιβάλλοντος και ο Vela δεν πληροφορήθηκε ότι είχε αρχίσει να αναπτύσσει αμιάντωση.

Το 1962 ο Vela εξετάστηκε από άλλο γιατρό, που επίσης πληρωνόταν από την εταιρεία. Μια νέα ακτινογραφία θώρακος έδειξε και πάλι την παρουσία ασθένειας των πνευμόνων. Δεν ειπώθηκε τίποτε στον ασθενή. Ο ίδιος γιατρός επανεξέτασε τον Vela το 1965 και έδωσε εντολή να γίνει ακόμη μια ακτινογραφία θώρακος. Έγινε διάγνωση πνευμονοκονίασης που συνδεόταν με την εργασία του. Δεν ειπώθηκε τίποτε στον Vela.

Το 1968 ο Vela πέρασε και πάλι τακτικές γενικές εξετάσεις. Παρ' ότι είχε βήχα και του κοβόταν η αναπνοή, και παρ' ότι η ακτινογραφία θώρακος είχε την «όψη τριμμένου γυαλιού», μια νοσοκόμα της εταιρείας είπε στον Vela ότι όλα ήταν εντάξει, ενώ ούτε ο γιατρός του είπε κάτι αντίθετο. Αργότερα, την ίδια χρονιά, εισήχθη στο νοσοκομείο και δεν ξαναγύρισε στη δουλειά ποτέ πια.

Έγγραφα μηνύσεων κατά της βιομηχανίας αμιάντου των Ηνωμένων Πολιτειών υποδεικνύουν μια οργανωμένη απόκρυψη των επιβλαβών συνεπειών. Παραδείγματος χάριν, μια αναφορά του 1980 της υποεπιτροπής της Βουλής των Αντιπροσώπων σχετικά με τα εταιρικά εγκλήματα, σημειώνει ότι αρκετές εταιρείες που ανήκουν στον κλάδο αμιάντου έκαναν συμβιβασμούς, εκτός δικαστηρίου, με τους εργάτες οι οποίοι είχαν εγείρει διεκδικήσεις, πολλοί κατά τη δεκαετία του 1930, πολύ πριν παραδεχτούν ότι έχουν αναγνωρίσει τον κίνδυνο που προκαλείται από τον αμιάντο.

Τα προβλήματα εξακολουθούν να υπάρχουν στον Τρίτο Κόσμο, όπου οι πολυεθνικές ακολουθούν τις ίδιες επικίνδυνες πρακτικές, και δεν δεσμεύονται από τους υγειονομικούς κανονισμούς που επιβάλλονται τώρα στη Δύση. Για παράδειγμα, οι ενδείξεις σχετικά με επικίνδυνα εργοστάσια που λειτουργούν για λογαριασμό δυτικών εταιρειών, υποδεικνύουν ότι οι πρακτικές σχετικά με την υγεία και την ασφάλεια υστερούν τουλάχιστον κατά πενήντα χρόνια σε σχέση με τις συνήθειες πρακτικές των χωρών προέλευσης των εταιρειών αυτών. Εκτός από τους κινδύνους στα εργοστάσια, επικίνδυνα χημικά πετιούνται σε τόπους όπου άλλοι άνθρωποι, ιδιαιτέρως παιδιά που παίζουν, υποβάλλονται σε άμεση έκθεση.

Η ιστορία της σύγχρονης βιομηχανίας αμιάντου είναι από πολλές απόψεις τόσο μελανή όσο και αυτή των βιομηχανιών δαντελών και πήλινων ειδών των μέσων του δεκάτου ενάτου αιώνα. Οι θάνατοι εργατών που δουλεύουν σε ναυπηγεία και μονώσεις και συνδέονται με τον αμιάντο, εξακολουθούν με μεγάλο ρυθμό: υπολογίζεται ότι είκοσι ως είκοσι πέντε τοις εκατό πεθαίνουν από καρκίνο των πνευμόνων, δέκα ως 18 τοις εκατό από αμιάντωση, και δέκα τοις εκατό από καρκίνο της κοιλιακής χώρας και των εντέρων. Επιπροσθέτως, εξακολουθεί να παρατηρείται μεγάλος αριθμός θανάτων που συνδέονται με τον αμιάντο σε διαφορετικούς κλάδους όπως είναι η βιομηχανία χάλυβος, ο κλάδος κατασκευής τμημάτων αυτοκινήτων, ο κλάδος κατασκευών και συντήρησης κτηρίων.

Παρ' ότι αυτή η ιστορία περιπτώσεων είναι μία από τις πλέον ακραίες και σοβαρές, δεν είναι καθόλου σπάνια. Όπως η βιομηχανία καπνού αρνούνταν επί μακρόν ότι το κάπνισμα συνδέεται με καρκίνο των πνευμόνων,

διότι αυτό έβλαπτε τα συμφέροντά της, φαίνεται ότι οι βιομηχανίες τοξικών ανθίστανται στο να αναγνωρίσουν καιρία προβλήματα και είναι απρόθυμες να λάβουν μέτρα μέχρις ότου αναγκαστούν να το πράξουν.

Η οικονομία κυβερνά! Ακριβώς όπως και οι πρώτοι κατασκευαστές του δεκάτου ενάτου αιώνα συχνά ανάγκαζαν τους εργαζομένους να δουλεύουν μέχρι θανάτου διότι οι άεργες μηχανές συνεπάγονταν απώλειες κέρδους, οι σύγχρονοι βιομήχανοι συχνά φαίνεται να είναι αναγκασμένοι να κρατήσουν τα εργοστάσιά τους σε λειτουργία παρά τις στατιστικές που υποδεικνύουν ότι υπάρχει πρόβλημα. Παρ' ότι οι εργάτες μπορεί να αποδειχτούν απρόσεκτοι, και δεν είναι σπάνιες οι περιπτώσεις κακών χειρισμών και αμέλειας, πολλά από τα προβλήματα είναι συστημικά. Αν τα ατυχήματα είναι ενσωματωμένα στη δομή της βιομηχανικής μονάδας, ή αν η χρήση τοξικών χημικών είναι βασική για τη συνεχιζόμενη παραγωγικότητα ή για να αποκτηθεί ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, η ευημερία των εργατών τίθεται συνήθως σε δεύτερη μοίρα.

Παρ' ότι στη μεγάλη Βρετανία ελήφθησαν μέτρα νωρίς, με το Νόμο περί Εργοστασίων του 1833, η νομοθεσία εμφανίζεται συχνά να καθυστερεί στην αντιμετώπιση των κρίσιμων προβλημάτων και είναι συχνά δύσκολο να επιβληθεί, ειδικά σε σχέση με την απειλή που παρουσιάζεται λόγω της έκθεσης σε τοξικές ουσίες. Το αποτέλεσμα αυτών των ουσιών είναι, τις περισσότερες φορές, δύσκολο να αποδειχτεί πέραν αμφιβολίας. Πολλοί εργαζόμενοι που εγείρουν αιτήματα αποζημιώσεων, ανακαλύπτουν ότι είναι δύσκολο να αποδείξουν την ευθύνη του εργοδότη. Από τις πεντακόσιες χιλιάδες ανθρώπους οι οποίοι έχουν σοβαρή αναπηρία ως αποτέλεσμα επαγγελματικών ασθενειών, λιγότερο από πέντε τοις εκατό έχουν πάρει επίσημη αποζημίωση.

Μετά τη θέσπιση από τις Ηνωμένες Πολιτείες του Νόμου περί Εργασιακής Ασφάλειας και Υγείας του 1970, και παρόμοιας νομοθεσίας σε άλλες χώρες, η κατάσταση έχει βελτιωθεί. Για παράδειγμα, η παρέμβαση της OSHA στις Ηνωμένες Πολιτείες συνοδεύτηκε από μείωση του ρυθμού των θανάτων στο χώρο εργασίας κατά πενήντα τοις εκατό. Ενέργειες που έγιναν σε σχέση με ειδικά προβλήματα, όπως είναι η ασθένεια των καφέ πνευμόνων στη βιομηχανία βάμβακος, η δηλητηρίαση από μόλυβδο στις βιομηχανίες μπαταριών και τα χυτήρια, τα ατυχήματα σε οικοδομές, καθώς και οι εκρήξεις εξαιτίας της σκόνης πυριτίδας, και όχι μόνο, έχουν οδηγήσει σε σημαντικές βελτιώσεις.

Αλλά τα προβλήματα αφθονούν ακόμη. Γεγονός είναι ότι στις περισσότερες περιπτώσεις είναι φθηνότερο να πληρώσουν οι εταιρείες αποζημιώσεις για ατυχήματα, παρά να απαλείψουν τα ατυχήματα ή τις ασθένειες καθιστώντας ασφαλή την εργασία. Επιπλέον, τα πρόστιμα που επιβάλλονται στις εταιρείες οι οποίες εξακολουθούν να λειτουργούν σε μονάδες υψηλού κινδύνου, δεν είναι αρκετά υψηλά ώστε να είναι αποτελεσματικά, και, κατά συνέπεια, τα πραγματικά πρόβλημα διακωλύονται.

Επίσης, ζητήματα ευθύνης, καθώς και η απειλή «μαζικών» μηνύσεων α-

πό εργαζομένους που έχουν κοινά παράπονα, οδηγούν τις επιχειρήσεις να υιοθετούν αμυντική στάση. Πολλές επιχειρήσεις, όπως η βιομηχανία καπνού, συμπαράτασσονται για να αποδείξουν ότι δεν υπάρχει κίνδυνος. Όταν συμβαίνουν ατυχήματα, οι επιχειρήσεις ενεργούν με φρόνηση, με άλλα λόγια θεωρούν ότι είναι προτιμότερο να αφήσουν τους εργάτες που έχουν υποστεί βλάβη να κάνουν μήνυση αξιώνοντας αποζημίωση, παρά να αναγνωρίσουν οι ίδιες την ευθύνη τους.

Η νομοθεσία συχνά απαιτεί το διορισμό υπευθύνων ασφάλειας σε οργανώσεις υψηλού κινδύνου. Αλλά επειδή αυτοί αμείβονται από την εν λόγω οργάνωση, συχνά εμπλέκονται σε συγκρούσεις ρόλων που σχετίζονται με ζητήματα που αφορούν στην αντίθεση οικονομίας-ασφάλειας. Πολλοί καταλήγουν να παίζουν ένα ρόλο που έχει σχεδιαστεί έτσι ώστε να κάνει τον εργοδότη τους να φαίνεται σωστός στα μάτια των κρατικών επιθεωρητών. Ως αποτέλεσμα, οι σχέσεις μεταξύ των υπευθύνων ασφάλειας και των επιθεωρητών συχνά καταλήγει να είναι ένα περίτεχνο οργανωσιακό παιχνίδι, που θυμίζει τα παιχνίδια που παίζονταν κατά τον καθορισμό των προτύπων εργασίας, ανάμεσα στους υπαλλήλους που μετρούσαν το χρόνο και τις κινήσεις των μελών του προσωπικού, και τους εργάτες παραγωγής, ένα θέμα που συζητήθηκε στο Κεφάλαιο 6.

Όπως αναφέρει κάποιος υπεύθυνος ασφάλειας μιας βιομηχανικής μονάδας:

Οι τακτικές που χρησιμοποιούνται εξαρτώνται από τον κρατικό επιθεωρητή. Συνήθως αυτός αρέσκεται στο να εκδίδει λίγες ασήμαντες οδηγίες. Βρίσκεται κοντά στη συνταξιοδότηση, δεν θέλει μελέαδες, και θέλει να αποφύγει τα πολλά έγγραφα που συνεπάγεται η έκδοση σοβαρών οδηγιών... Στην περίπτωση αυτή, η τακτική συνίσταται στη δημιουργία εμφανών αλλά ασήμαντων παραβάσεων έτσι ώστε να μην είναι υποχρεωμένος ο επιθεωρητής να αναζητήσει προβλήματα... [Έτσι] προβλήματα όπως οι ενδείξεις εξόδου των οποίων οι λάμπες είναι καμένες, ή τα σιδερένια κάγκελα που δεν είναι αρκετά ψηλά, δεν επιλύονται μέχρι να φτάσει η ώρα της επιθεώρησης... Στην περίπτωση κάποιου άλλου νεότερου επιθεωρητή, ο οποίος φημίζεται για την ευσυνειδησία του και θέλει να δημιουργήσει καλό όνομα σε σχέση με τις προοπτικές του για προαγωγή, τα πάντα πρέπει να είναι στην εντέλεια. Στην περίπτωση αυτή, λοιπόν, όταν μια συγκεκριμένη μηχανή ή διεργασία είναι γνωστό ότι λειτουργεί σε οριακές συνθήκες, εξετάζεται πριν από την επιθεώρηση έτσι ώστε να μπορέσουν να προγραμματιστούν οι μετατροπές και να μπουν στον προϋπολογισμό. Έτσι, κατά τη διάρκεια του ελέγχου, ο επιθεωρητής ενθαρρύνεται, έμμεσα, να διακόψει τη λειτουργία της μηχανής αυτής ικανοποιώντας με τον τρόπο αυτόν τις προσωπικές του απαιτήσεις. Η προσέγγιση αυτή είναι επιτυχής διότι ελαχιστοποιεί τις οχλήσεις και προβάλλει μια καλή εικόνα λόγω του ότι παίρνουμε λίγες οδηγίες για βελτίωση.

Οι επιχειρήσεις κάνουν ό,τι μπορούν για να φαίνονται σωστές στα επίσημα αρχεία, ελαττώνοντας τον αριθμό ή τη σοβαρότητα των εν δυνάμει

κινδύνων τους οποίους καθορίζουν βάσει επιεικών κριτηρίων. Αυτό μπορεί να γίνει επηρεάζοντας τον τρόπο ταξινόμησης των ατυχημάτων και των κινδύνων ή ελαττώνοντας τον αριθμό των εργατοημερών που χάνονται λόγω ατυχημάτων, ενθαρρύνοντας τους τραυματισμένους υπαλλήλους να εμφανίζονται στη δουλειά με αντάλλαγμα την ανάθεση εύκολων καθηκόντων. Η προσπάθεια ελέγχου των ατυχημάτων μέσω της νομοθεσίας συνήθως ενθαρρύνει αυτόν τον τύπο της απόκρισης, αφήνοντας τις βαθύτερες συμπεριφορές και τους πραγματικούς κινδύνους ανέπαφους.

Φυσικά, παρ' ότι πολλοί εργοδότες δεν παίρνουν στα σοβαρά τα θέματα υγείας και ασφάλειας, υπάρχουν επίσης πολλοί που το κάνουν. Ομοίως, υπάρχουν πολλοί εργαζόμενοι οι οποίοι εκμεταλλεύονται τους κανόνες, τους κανονισμούς και τα σχήματα αποζημίωσης. Η μαρξιστική ιδέα ότι η πλειοψηφία των εργοδοτών είναι ασυνείδητοι «βρικόλακες» οι οποίοι ηβλημένα πίνουν το αίμα των εργατών, είναι σίγουρα υπερβολική, όπως εξάλλου είναι υπερβολική και η ιδέα ότι η πλειοψηφία των εργατών είναι ψεύτες και απατεώνες. Μολονότι υπάρχουν πολλές ακραίες περιπτώσεις, η αλήθεια βρίσκεται κάπου στη μέση: σε κάποιο σημείο συμβατό με τη γενική ιδέα ότι, σε πολλές περιπτώσεις, «το καθαρό κέρδος» τείνει να έρχεται πρώτο και η ασφάλεια δεύτερη. Οι ριζοσπάστες επικριτές των σύγχρονων επιχειρήσεων έχουν ισχυρά επιχειρήματα όταν ισχυρίζονται ότι πολλές επιχειρήσεις συνεχίζουν να προωθούν τα συμφέροντά τους εις βάρος της υγείας και της ευημερίας των εργαζομένων.

ΕΡΓΑΣΙΟΜΑΝΙΑ ΚΑΙ ΚΟΙΝΩΝΙΚΟ ΚΑΙ ΔΙΑΝΟΗΤΙΚΟ ΣΤΡΕΣ

Η μέχρι τώρα συζήτησή μας έχει δώσει έμφαση κυρίως σε κινδύνους που σχετίζονται με την εργασία και έχουν επιπτώσεις στη σωματική υγεία. Και ως εκ τούτου, πολλά από τα θύματα ανήκουν στην «δευτερεύουσα» αγορά εργασίας, γεγονός που τονίζει και πάλι τη διαφορετική επίδραση των οργανώσεων σε διαφορετικούς τομείς του εργαζομένου πληθυσμού. Εντούτοις όσοι ανήκουν στην «πρωτεύουσα» αγορά εργασίας πέφτουν και αυτοί θύματα ορισμένων κινδύνων, ιδιαίτερος των κινδύνων που προκαλούν διάφορα είδη άγχους. Παρ' ότι οι εργαζόμενοι σε γραφεία έχουν, κατά μέσο όρο, μικρότερες πιθανότητες, απ' ό,τι οι χειρωνακτές, να σκοτωθούν ή να τραυματιστούν σοβαρά από ατυχήματα κατά τη διάρκεια της εργασίας τους, ή να εκτεθούν άμεσα σε τοξικούς κινδύνους, είναι συνήθως πολύ πιο πιθανόν να υποφέρουν από σχετιζόμενες με την εργασία ασθένειες, όπως είναι η στεφανιαία νόσος, το έλκος, ή ο διανοητικός κλονισμός.

Η στεφανιαία νόσος, η οποία συχνά αποκαλείται «δολοφόνος των διευθυντικών στελεχών», αναγνωρίζεται ολοένα και περισσότερο ως πρόβλημα που επηρεάζει πολλούς ανθρώπους οι οποίοι εργάζονται υπό συνθήκες άγχους. Επιπρόσθετα σε αυτήν είναι όχι μόνο οι εργαζόμενοι σε γραφεία, αλλά επίσης και οι χειρωνακτές, καθώς και οι γυναίκες που αντιμετωπίζουν το πρόβλημα ότι είναι επιφορτισμένες με τα οικογενειακά θέμα-

τα, ενώ ταυτοχρόνως εργάζονται σε κάποια θέση ολικής ή μερικής απασχόλησης. Το πρόβλημα είναι ενδημικό σε αγχώδεις καταστάσεις όλων των ειδών και φαίνεται να είναι προϊόν ενός πολύπλοκου δικτύου παραγόντων. Οι συνθήκες υπό τις οποίες εργάζεται κάποιος, ο ρόλος του, οι φιλοδοξίες σταδιοδρομίας, και η ποιότητα των σχέσεών του στο χώρο εργασίας αλληλεπιδρούν με την προσωπικότητά του και επηρεάζουν τα προσωπικά επίπεδα άγχους και την καλή φυσική και πνευματική του κατάσταση. Οι άνθρωποι που έχουν προσωπικότητα «Τύπου Α», που καθοδηγούνται από την παρόρμηση να ελέγξουν το εργασιακό τους περιβάλλον, που είναι φιλόδοξοι, προσανατολισμένοι στην επιτυχία, ανταγωνιστικοί, ανυπόμονοι, και τελειομανείς, έχουν πάντοτε μεγαλύτερη πιθανότητα να εκδηλώσουν καρδιακά προβλήματα. Ακόμη και εκείνοι που εργάζονται μαζί με ένα τέτοιο άτομο διατρέχουν τον ίδιο κίνδυνο, διότι τα άτομα «Τύπου Α» δημιουργούν συνήθως σημαντική ένταση ακόμη και για εκείνους που εργάζονται μαζί τους. Η ένταση, η απογοήτευση, και ο θυμός που συνοδεύουν συχνά της αίσθηση της ανημπόριας που βιώνουν οι χειρωνακτές οι οποίοι κατέχουν θέσεις χωρίς προοπτική, αυξάνουν επίσης τον κίνδυνο σωματικής και πνευματικής κατάρρευσης.

Υπολογίζεται ότι, στις Ηνωμένες Πολιτείες, ένα ποσοστό που κυμαίνεται ανάμεσα στο εβδομήντα πέντε και το ενενήντα τοις εκατό των επισκέψεων στους γιατρούς, σχετίζεται με το άγχος, και υπολογίζεται ότι αυτές οι επισκέψεις κοστίζουν στη βιομηχανία ένα ποσό ανάμεσα στα 200 και τα 300 δισεκατομμύρια δολάρια ετησίως. Δημοσκοπήσεις ασφαλιστικών εταιρειών στις Ηνωμένες Πολιτείες αποκάλυψαν ότι πάνω από σαράντα τοις εκατό των εργατών θεωρούν ότι η δουλειά τους είναι πολύ ή άκρως αγχώδης. Για τις γυναίκες το άγχος θεωρείται το νούμερο ένα πρόβλημα, και το 60 τοις εκατό όλων των εργασιακών ομάδων το προβάλλει ως τη σημαντικότερη ανησυχία. Το ποσοστό αυτό αγγίζει το εβδομήντα τέσσερα τοις εκατό για τις γυναίκες μεταξύ σαράντα και πενήντα ετών, οι οποίες κατέχουν ανώτερες υπαλληλικές και διευθυντικές θέσεις, και το εξήντα επτά τοις εκατό για τις ανύπαντρες μητέρες. Ο υπερβολικός φόρτος εργασίας, τα δύσκολα εργασιακά προγράμματα, η μεγάλη αβεβαιότητα, ο φόβος της απώλειας της εργασίας, τα οικονομικά προβλήματα, οι ασυμβατότητες ανάμεσα στην εργασία και την οικογένεια, και άλλοι λόγοι που καθορίζονται από το πλαίσιο, αποτελούν σημαντικούς παράγοντες οι οποίοι ισχύουν για πολλές επαγγελματικές ομάδες.

Το μεγάλο άγχος συνδέεται επίσης με την αυξανόμενη φυσική βία στον εργασιακό χώρο. Στοιχεία που συγκεντρώθηκαν από το Υπουργείο Δικαιοσύνης των ΗΠΑ αποκαλύπτουν ότι ο αριθμός των επιθέσεων που σχετίζονται με την εργασία φτάνει σήμερα γύρω στο ένα εκατομμύριο ετησίως. Οι δολοφονίες είναι η δεύτερη κατά σειρά αιτία θανάτου στον εργασιακό χώρο συνολικά, και η πρώτη κατά σειρά αιτία για τις γυναίκες. Κάθε μήνα πέντε με έξι εργοδότες σκοτώνονται σε δολοφονίες που έχουν στόχο συγκεκριμένα τους εργοδότες.

Μολονότι μπορούν να ληφθούν τα κατάλληλα μέτρα προκειμένου να μεταβληθούν τα επίπεδα άγχους και έντασης που βιώνουν οι άνθρωποι στην εργασία τους –για παράδειγμα, μέσω κατάλληλου σχεδιασμού της εργασίας και προσπάθειας ώστε να αναπτυχθούν ισορροπημένες σχέσεις ανάμεσα στην εργασία και την υπόλοιπη ζωή– φαίνεται ότι κατά ένα συγκεκριμένο ποσοστό το άγχος είναι ενδημικό. Πράγματι, οι επιχειρήσεις ευμερούν λόγω του άγχους και, μερικές φορές, το δημιουργούν συνειδητά ως μέσο προώθησης της οργανωσιακής αποτελεσματικότητας. Παρ' ότι πολλοί ειδικοί πιστεύουν ότι ένα σχετικό άγχος μπορεί να είναι ευεργετικό, το υπερβολικό άγχος έχει μακροχρόνια επίδραση στις επιχειρήσεις, γεγονός που κοστίζει ακριβά λόγω των ασθενειών και της απώλειας χρόνου εργασίας καθώς και της αρνητικής του επίδρασης στη συνολική ποιότητα της ζωής. Πολλοί έχουν την αίσθηση ότι το πρόβλημα είναι, σχεδόν, εκτός ελέγχου. Ο υπερβολικός ανταγωνισμός στο παγκόσμιο οικονομικό περιβάλλον, που ωθεί σταθερά προς συνεχείς βελτιώσεις και δημιουργικές καταστροφές, αντικατοπτρίζεται στο υπερβολικό άγχος που υπάρχει στο εργασιακό περιβάλλον.

Λίγοι άνθρωποι αισθάνονται πλήρως ασφαλείς μέσα στους ρόλους τους. Έχουν δει πάρα πολύ συχνά το «φαινόμενο της λεμονόκουπας» του Arthur Miller να γίνεται πραγματικότητα για τους φίλους τους, την οικογένειά τους, ή κάποιους γείτονες. Η επιπεδοποίηση των οργανώσεων και η σχετιζόμενη με αυτή μείωση πόρων έχουν αφαιρέσει μεγάλο μέρος της χαλαρότητας, η οποία παρείχε ένα προστατευτικό στρώμα, επιτρέποντας στους ανθρώπους να μετριάζουν τις οργανωσιακές πιέσεις. Επιπλέον, η πληροφορική έχει δημιουργήσει μια προσδοκία στιγμιαίας δράσης, ακόμη και σε δύσκολα προβλήματα. Έχει οδηγήσει επίσης σε αυξημένη επιτήρηση. Παραδείγματος χάριν, μέσω της χρήσης περιπλοκών προγραμμάτων και συστημάτων πληροφορικής «άμεσης απόκρισης» (on line) μπορεί κανείς να ελέγχει επί μονίμου βάσεως τους πωλητές, τους τηλεφωνητές, τις ομάδες παραγωγής, και το προσωπικό υπηρεσιών. Η παραγωγικότητά τους μπορεί να μετρηθεί και η πληροφορία αυτή να ανανεώνεται κάθε στιγμή της ημέρας. Σε κάποια γραφεία και σε μεταποιητικές εταιρείες, οι στατιστικές άμεσης απόκρισης σχετικά με την παραγωγικότητα των ατόμων ή των ομάδων μπορούν να εκτίθενται συνεχώς σε κοινή θέα, πράγμα που αποτελεί συνεχή υπενθύμιση του πόσο καλή ή πόσο κακή είναι η απόδοση κάποιου σε σχέση με την ανάμενόμενη. Είναι περιττό να πούμε ότι σε τέτοιες καταστάσεις το εργασιακό άγχος είναι πάντα υψηλό.

Ακόμη και όταν οι άνθρωποι απολαμβάνουν την εργασία τους, οι πιέσεις της δουλειάς στις σύγχρονες εταιρείες οδηγούν τους ανθρώπους να το παρακάνουν σε σχέση με την «απόλαυση». Για να προχωρήσουν μπροστά ή για να κρατήσουν την παρούσα θέση τους, πολλά διευθυντικά στελέχη και νεοφερμένοι με φιλοδοξίες, συχνά αισθάνονται ότι θα πρέπει να επιδείξουν πλήρη ταύτιση με αυτό που αντιπροσωπεύει η επιχείρηση και να συμμορφωθούν με τις οργανωσιακές νόρμες οι οποίες απαιτούν να γευμα-

τίζει κανείς βιαστικά ή και να χάνει εντελώς το γεύμα, καθώς επίσης και να εργάζεται πολλές ώρες επί έξι ή επτά μέρες την εβδομάδα.

Το αποτέλεσμα, φυσικά, είναι εργασιομανείς άνθρωποι. Η εργασία γίνεται εθισμός και δεκανίκι, οδηγεί σε μη ισορροπημένη προσωπική ανάπτυξη και δημιουργεί πολλά προβλήματα στην οικογενειακή ζωή. Ο εργασιομανής τείνει να βρίσκεται πάντοτε υπό πίεση, να έχει λίγο διαθέσιμο χρόνο για τον ή τη σύζυγο και τα παιδιά του, και να λείπει συχνά από το σπίτι. Πολύ συχνά, η ανέλιξη στην κλίμακα της σταδιοδρομίας απαιτεί συχνές αλλαγές εργασίας, κάτι που συχνά συνεπάγεται μετακομίσεις από μια ανώνυμη πόλη σε μια άλλη. Η αρνητική επίδραση στην οικογενειακή ζωή και τα κρούσματα συζυγικής και οικογενειακής κατάρρευσης είναι, φυσικά, τεράστια. Στην περίπτωση οικογενειών όπου και οι δύο σύντροφοι σταδιοδρομούν, οι εντάσεις οξύνονται κατά πολύ. Ενώ είναι τα ίδια τα εμπλεκόμενα άτομα που παίρνουν τελικά τις αποφάσεις οι οποίες διαπλάθουν αυτά τα γεγονότα, πολλές φορές καθοδηγούνται από την επιθυμία τους να συμμορφωθούν με τις νόρμες και τις αξίες οι οποίες αποτελούν σταθερή πρακτική στον εταιρικό κόσμο.

ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ ΠΟΛΙΤΙΚΗ ΚΑΙ ΡΙΖΟΣΠΑΣΤΙΚΟΠΟΙΗΜΕΝΗ ΟΡΓΑΝΩΣΗ

Η ιδέα ότι οι οργανώσεις χρησιμοποιούν και εκμεταλλεύονται τους εργαζομένους τους τυγχάνει, λοιπόν, σημαντικής υποστήριξης και εξηγεί αξιοσημείωτες συμπεριφορές, πεποιθήσεις, και πρακτικές πολλών οργανώσεων. Στο Κεφάλαιο 6 αναφερθήκαμε στο «ριζοσπαστικό πλαίσιο αναφοράς» το οποίο οικοδομείται πάνω στην αρχή ότι οι οργανώσεις είναι φαινόμενα που βασίζονται σε κοινωνικές τάξεις, τα οποία χαρακτηρίζονται από βαθιά ριζωμένους διαχωρισμούς ανάμεσα στα συμφέροντα του κεφαλαίου και των εργαζομένων (βλέπε Έκθεμα 6.6 και τη σχετική συζήτηση). Οι ιδέες που συζητήθηκαν σε αυτό το κεφάλαιο μας βοηθούν να κάνουμε περισσότερο εμφανή τη λογική αυτής της άποψης. Μας βοηθούν να καταλάβουμε γιατί υπάρχει αυτή η πικρόχολη διαμάχη ανάμεσα στους εργαζομένους και τη διεύθυνση, και γιατί, με τις περικοπές στις τάξεις των διευθυντικών στελεχών, πολλοί μάλιστα βρίσκονται τώρα στη θέση να μοιράζονται την ίδια αβεβαιότητα και τον ίδιο σκεπτικισμό όσον αφορά στο ρόλο τους στις σύγχρονες εταιρείες. Από τη σκοπιά ενός μέλους της «δευτερευουσας» αγοράς εργασίας το οποίο υπόκειται σε περιοδική ανεργία που ακολουθεί τα скаμπανεβάσματα των κυκλικών διακυμάνσεων της οικονομίας, ή ο οποίος απασχολείται σε χαμηλή θέση όπου ούτε εκτιμώνται ούτε χρησιμοποιούνται όλες οι ικανότητές του, ή ο οποίος είχε κάποιο ατύχημα στη δουλειά ή υπέστη βλάβη από τοξικά χωρίς να πάρει αποζημίωση, μπορεί να έχει περισσότερο νόημα να κατανοήσει τις οργανώσεις ως πεδία μάχης, παρά ως ενωμένες «ομάδες» ή φιλικούς πλουραλιστικούς συνασπισμούς.

Πώς μπορεί να αισθανθεί κάποιος ότι ανήκει σε μια ομάδα όταν δεν είναι βέβαιος ότι θα εξακολουθεί να εργάζεται και την επόμενη εβδομάδα;

Πώς μπορεί να πιστέψει κάποιος ότι είναι μέλος μιας κοινότητας με κοινά συμφέροντα όταν οι διαφορές στάτους και προνομίων βρῖθουν και είναι τόσο προφανείς;

Φαίνεται αρκετά λογικό, σε αυτές τις συνθήκες, να δει κανείς τον εαυτό του ως τμήμα μιας ομάδας ατόμων που είναι θύματα εκμετάλλευσης και στερούνται προνομίων, και να συνταχθεί με τους ομοίους του για να διαπιστώσει ποια κέρδη και οφέλη μπορεί να αποσπάσει από τους εργοδότες του. Αυτό είναι που έχει οδηγήσει στην ανάπτυξη των συνδικάτων και έχει κάνει τις οργανώσεις να είναι διαιρεμένοι κόσμοι οι οποίοι αντικατοπτρίζουν και παγιώνουν τους ταξικούς διαχωρισμούς που συναντώνται στην ευρύτερη κοινωνία.

Σε ακραίες περιπτώσεις, αυτοί οι διαχωρισμοί γίνονται τόσο οξείς όσο και εκείνοι ανάμεσα σε αντιπαρατιθέμενες φατρίες, και δημιουργούν «ριζοσπαστικοποιημένες οργανώσεις» όπως αυτές που συναντώνται συχνά στα ορυχεία και τη βαριές κατασκευαστικές βιομηχανίες. Σε αυτές τις περιπτώσεις η διαφορά ανάμεσα στους χειρώνακτες και τους υπαλλήλους γραφείων είναι πρόδηλη, εφόσον συμβολίζεται και ενισχύεται καθημερινά σε σχέση με τα δικαιώματα και τα προνόμια των διαφορετικών ομάδων.

Κατά μέσο όρο, οι υπάλληλοι γραφείων απολαμβάνουν καθαρότερες και ασφαλέστερες συνθήκες εργασίας, πιο κανονικές ώρες εργασίας, περισσότερες επιδόσεις απολαβές, περισσότερες μέρες διακοπών, και υψηλότερους μισθούς σε σχέση με τους χειρώνακτες συναδέλφους τους. Απολαμβάνουν εταιρικές κουλτούρες οι οποίες επιβεβαιώνουν, κατ'επέκταση, το κατώτερο στάτους των συναδέλφων τους.

Θεωρήστε, για παράδειγμα, τη βρετανική εταιρεία συναρμολόγησης αυτοκινήτων που παρείχε χωριστές τραπεζαρίες για τους εργάτες παραγωγής και τους υπαλλήλους γραφείων. Οι αίθουσες ήταν η μία δίπλα στην άλλη, αλλά στην πραγματικότητα η απόσταση που τις χώριζε ήταν τεράστια. Στην τραπεζαρία του «προσωπικού» μπορούσες να απολαύσεις το μεσημεριανό σου με ένα ποτήρι κρασί σεβριζισμένο από σεβριτόρες ντυμένες με στολή, σε ένα κομψό τραπέζι. Στην «τραπεζαρία του εργοστασίου» έπρεπε να σταθείς στη γραμμή για να αυτοσεβριζιστείς και στη συνέχεια να φας, σε πάγκους χωρίς τραπεζομάντιλο, με πλαστικά μαχαιροπίρουννα. Υπήρχαν επίσης και μεταλλικά μαχαιροπίρουννα, αλλά μπορούσαν να χρησιμοποιηθούν μόνο με καταβολή κάποιας εγγύησης!

Είναι περιττό να πούμε ότι οι εργάτες δεν αισθάνονταν καθόλου ότι ανήκαν στην ίδια ομάδα με τα διευθυντικά στελέχη, πόσο μάλλον με τους μετόχους. Ήξεραν ότι ήταν σε αντίθετες ομάδες και συμπεριφέρονταν ανάλογα. Επικρατούσε μια αίσθηση πεδίου μάχης.

Είναι ενδιαφέρον ότι μετά τις οικονομικές περικοπές και τις μειώσεις των θέσεων εργασίας, κατά τη δεκαετία του 1990, πολλοί υπάλληλοι γραφείου έχουν αρχίσει να υιοθετούν την ίδια στάση. Ακόμη και οι γραφειοκρατίες των διοικητικών υπαλλήλων, οι οποίες θεωρούνταν ασφαλείς και προνομιούχοι θεσμοί της μεσαίας τάξης, έχουν ριζοσπαστικοποιηθεί μέσω

απεργιών, λοκ-άουτ, και μαχών για την ασφάλεια εργασίας. Μετά τη μάχη οι σχέσεις παραμένουν συνήθως τεταμένες και εχθρικές, ενώ οι ενέργειες των ανθρώπων χαρακτηρίζονται από έλλειψη εμπιστοσύνης, βάσει του συλλογισμού ότι υπάρχει πάντα ο κίνδυνος να τους εκμεταλλευτούν με κάποιον τρόπο.

Κατά τις δεκαετίες του 1970 και 1980, όταν οι ανοιχτές συγκρούσεις ανάμεσα στη διοίκηση και τους εργαζομένους βρισκόταν στο αποκορύφωμά τους, οι εκπρόσωποι της ανώτερης διευθυντικής ομάδας προσπάθησαν να επαναπροσδιορίσουν τη συμπεριφορά του τύπου «εμείς και αυτοί». Στην κατεύθυνση αυτή, είχαν την τάση να υιοθετούν μια ενιστική ή πλουραλιστική ιδεολογία, η οποία υπογράμιζε είτε την ανάγκη για «ομαδική προσπάθεια», είτε την «προσέγγιση κάποιου που έχει συμφέροντα στην επιχείρηση». Όμως, μετά τη δεκαετία του 1980, το πεδίο μάχης έχει μετατοπιστεί, και έχουν αναδυθεί νέες τακτικές και στρατηγικές.

Η μετατόπιση προς την αυτοματοποιημένη μεταποίηση και η απόφαση πολλών μεγάλων εταιρειών να μεταφέρουν τις επιχειρήσεις τους σε χώρες του Τρίτου Κόσμου, όπου τα ημερομίσθια είναι χαμηλότερα και δεν υπάρχουν συνδικάτα, έχουν υπονομεύσει την ισχύ των δυτικών εργατικών συνδικάτων. Αντιμετωπίζοντας μικρότερη ζήτηση για εργατικά χέρια και αυξανόμενη διαρθρωτική ανεργία, φαινόμενα που προκλήθηκαν ακριβώς από τη μεταφορά των μονάδων, τα μέλη εργατικών συνδικάτων δεν συναινούν εύκολα σε μαχητικές ενέργειες. Ο φόβος και η αβεβαιότητα έχουν αντικαταστήσει την αίσθηση εξουσίας, αυτοπεποίθησης, και δύναμης που χαρακτήριζε παλαιότερες εποχές. Αυτό έχει ανοίξει το δρόμο στη διοίκηση να υπαγορεύει, λίγο ως πολύ, τους όρους στις διαπραγματεύσεις μεταξύ διοίκησης και εργαζομένων και να αναστρέφει τις βασικές συνθήκες εργασίας, κάτι που θα ήταν εντελώς αδιανόητο κατά τις ένδοξες ημέρες του συνδικαλισμού.

Η τάση αυτή έχει πάρει τόσο δραματικές και ακραίες διαστάσεις, ώστε στην ηπειρωτική Ευρώπη έχει γίνει γνωστή ως «νέα κτηνωδία». Η ανηλεής προσπάθεια προς μεγαλύτερη αποδοτικότητα και «καθαρά» κέρδη σε βάρος των συμφερόντων και των μελημάτων των ανθρώπων θεωρείται, λίγο ως πολύ, ότι προκαλεί την επιστροφή του καπιταλισμού στη μορφή που είχε κατά το δέκατο ένατο και τις αρχές του εικοστού αιώνα. Η ιδεολογία του μανάτζμεντ φαίνεται να εξυπηρετεί, πάνω απ' όλα, τις ανάγκες της συσσώρευσης κεφαλαίου. Οι «τελευταίες απολύσεις» τις περισσότερες φορές ανακοινώνονται ταυτόχρονα με τα νέα «κέρδη ρεκόρ», πράγμα που τονίζει τη σύγκρουση συμφερόντων ανάμεσα στους εργαζομένους και το κεφάλαιο, η οποία εκφράστηκε από τον Marx και το ριζοσπαστικό πλαίσιο αναφοράς.

Είναι ενδιαφέρον ότι η κριτική δεν προέρχεται πλέον από τους ριζοσπάστες της αριστεράς μόνο. Έχει γίνει η επικρατούσα τάση. Παραδείγματος χάριν, στην εποχή των περικοπών στα μέσα της δεκαετίας του 1990, το περιοδικό *Newsweek* δημοσίευσε ένα κύριο άρθρο σχετικά με τους «Εταιρικούς Δολοφόνους». Το άρθρο περιείχε φωτογραφίες επιφανών διευθυνό-

ντων συμβούλων και συνοδεύταν από λεπτομέρειες σχετικά με τους μισθούς τους, οι οποίοι ανέρχονταν συχνά σε πολλά εκατομμύρια δολάρια ετησίως, καθώς και από αριθμούς εργαζομένων που είχαν «περικολεί» κατά τη διάρκεια των προηγούμενων ετών: 74.000 στην GM, 60.000 στην IBM, 50.000 στην Sears και 40.000 στην AT&T, και όχι μόνο. Το γεγονός ότι ένα τόσο συντηρητικό περιοδικό χρησιμοποίησε μια τόσο ακραία εικόνα για να αποδώσει την πραγματικότητα της εταιρικής ζωής, συμβολίζει την αυξανόμενη ανησυχία και τον κυνισμό που διακατέχει τους ανθρώπους όσον αφορά στο ρόλο και τα συμφέροντα των σύγχρονων εταιρειών.

Στη Γερμανία, όπου το σύστημα του συγκαθορισμού έχει εδραιώσει μεικτές επιτροπές εργατών-διοίκησης στα ανώτατα εταιρικά επίπεδα, η τάση που περιγράφηκε πιο πάνω δεν έχει επικρατήσει. Έχει γίνει συνειδητή προσπάθεια ενοποίησης των συμφερόντων των εργαζομένων και του κεφαλαίου. Το μοίρασμα της δουλειάς μεταξύ εργαζομένων μερικής απασχόλησης, συχνά αντικαθιστά τις απολύσεις, και έχει γίνει συνειδητή προσπάθεια ώστε να διατηρηθούν τα επίπεδα των μισθών και των κοινωνικών παροχών. Όμως η ανάπτυξη των παγκοσμιοποιημένων συστημάτων παραγωγής, τα οποία λειτουργούν με χαμηλούς μισθούς, έχει καταστήσει πολύ δύσκολη τη διατήρηση μιας εθνικής πολιτικής. Η παγκόσμια οικονομία δεν σέβεται τα εθνικά σύνορα όσον αφορά στα οικονομικά της παραγωγής. Ενώ οι κανονισμοί σχετικά με το «τοπικό περιεχόμενο» μπορεί να αιχμαλωτίζονται από τις εταιρείες να παράγουν στους τόπους στους οποίους πρόκειται να πουλήσουν, η τάση πολλών παγκοσμιοποιημένων κλάδων είναι να μετακινούνται προς βιομηχανικά κέντρα χαμηλού κόστους, οπουδήποτε και αν βρίσκονται αυτά. Έτσι, η μάχη ανάμεσα στους εργαζομένους και τη διοίκηση δίνεται τώρα σε παγκόσμιο σκηνικό και είναι στενά συνδεδεμένη με το ρόλο των πολυεθνικών εταιρειών στην παγκόσμια οικονομία. Σε αυτήν τη διάσταση της ριζοσπαστικής κριτικής των οργανώσεων θα στραφούμε τώρα.

Πολυεθνικές και παγκόσμια οικονομία

Η λειτουργία της παγκόσμιας οικονομίας κυριαρχείται από τις ενέργειες γιγαντιαίων εταιρειών, οι οποίες συνήθως ονομάζονται «πολυεθνικές» ή «παγκόσμιες» ή «υπερεθνικές εταιρείες». Οι εταιρείες αυτές διενεργούν σήμερα περισσότερο από το εβδομήντα τοις εκατό του παγκοσμίου εμπορίου. Το 1994, υπήρχαν 2.177 τέτοιες εταιρείες με πωλήσεις πάνω από 2 δισεκατομμύρια δολάρια ετησίως, ενώ δώδεκα χρόνια πριν υπήρχαν περίπου μόνο 308. Καθεμιά από τις πενήντα μεγαλύτερες πολυεθνικές είχε ετήσιες πωλήσεις που κυμαίνονταν από 31 ως 175 δισεκατομμύρια δολάρια. Τριάντα δύο από αυτές είχαν πωλήσεις πάνω από 50 δισεκατομμύρια δολάρια. Οι μεγαλύτερες πολυεθνικές, ανάμεσα στις οποίες περιλαμβάνονται και οι Mitsubishi, Mitsui, Itochu, Sumitomo, GM, Marubeni, Ford, Exxon, Royal Dutch Shell, Toyota και Wal-Mart, έχουν ετήσιες πωλήσεις που ξεπερνούν,

σε απόλυτους αριθμούς, το ακαθάριστο εθνικό προϊόν πολλών χωρών (Έκθεμα 9.3). Δεν είναι να απορεί κανείς, λοιπόν, που αυτές οι εταιρείες έχουν περιγραφεί ως κυρίαρχα κράτη τα οποία έχουν μεγάλη επίδραση στη διεθνή πολιτική και την παγκόσμια οικονομία.

Πολυεθνικές εταιρείες με έδρα την Ιαπωνία και τις Ηνωμένες Πολιτείες κυριαρχούν στον κατάλογο των μεγαλύτερων εταιρειών. Ως τις αρχές της δεκαετίας του 1970 η ηγεμονία των Ηνωμένων Πολιτειών ήταν αδιαφιλονίκητη, όμως σήμερα κυρίαρχη δύναμη έχει γίνει η Ιαπωνία.

Ανάμεσα στις μεγαλύτερες πολυεθνικές περιλαμβάνονται εταιρείες ηλεκτρονικών, αυτοκινήτων, πετρελαίου, ασφαλείων, λιανικού εμπορίου, και διάφορες άλλες, και συχνά λειτουργούν σε χώρες όλου του κόσμου. Οι περισσότερες έχουν διαφοροποιημένα συμφέροντα και ελέγχονται από μετόχους. Μερικές είναι μερικές ή ολικώς κρατικές.

Φυσικά, υπερεθνικές εταιρείες υπάρχουν εδώ και πάρα πολύ καιρό. Η ενετική πόλη-κράτος του δεκάτου πέμπτου αιώνα είχε μεγάλη ανάμειξη στη διεθνή χρηματοδότηση, και μεγάλες διεθνείς εταιρείες εμπορίου, όπως η Dutch East India Company και η Hudson Bay Company, ανέπτυξαν εμπορικές δραστηριότητες σε πολλές ηπείρους ήδη από το δέκατο έβδομο αιώνα. Εντούτοις, μόνο στα τέλη του δεκάτου ενάτου αιώνα και στις αρχές του εικοστού παρατηρούμε την ανάπτυξη και εξάπλωση των πολυεθνικών που συνόδευσαν τις εξελίξεις στην παγκόσμια καπιταλιστική οικονομία. Από τις πρώτες που εμφανίστηκαν ήταν οι μεγάλες, εξειδικευμένες εταιρείες, οι οποίες συσσώρευσαν μια μεγάλη συγκέντρωση οικονομικών πόρων και απέκτησαν σχεδόν μονοπωλιακή δύναμη, λειτουργώντας σε πολλές χώρες. Περίπου στα μέσα του εικοστού αιώνα μια νέα εξέλιξη αναδύθηκε με την αντιτραστ νομοθεσία, η οποία σχεδιάστηκε για να χαλιναγωγήσει την επιρροή τέτοιων οργανώσεων, με άλλα λόγια, για να χαλιναγωγήσει την εμφάνιση εταιρειών που συνιστούν διαφοροποιημένα συγκροτήματα. Τα τελευταία αναπτύχθηκαν ως εταιρείες που προσπάθησαν να ελέγξουν τα αποθέματα των κρίσιμων πρώτων υλών, να αναπτύξουν ένα χαρτοφυλάκιο διαφορετικών τύπων επενδύσεων, να αποφύγουν τους κινδύνους που σχετίζονται με τη γεωγραφική τοποθεσία, λειτουργώντας σε πολλά μέρη ταυτοχρόνως, να εμπλακούν σε αμυντικές επενδύσεις στο εξωτερικό, οι οποίες θα τις προστατεύουν από τις ιδιοτροπίες των κυκλικών διακυμάνσεων της οικονομίας ή από τις πολιτικές της κάθε κυβέρνησης που τους παρείχε φιλοξενία, και να ανοίξουν νέες αγορές για προϊόντα τα οποία πλησίαζαν σε στάδιο ωριμότητας σε παλαιότερες αγορές.

Κάποια από τα συγκροτήματα αυτά εξελίχθηκαν σε μεγάλες εταιρείες που απέκτησαν συμφέροντα σε νέες περιοχές δραστηριοτήτων, άλλα αναπτύχθηκαν ραγδαία μέσω μιας σειράς οικονομικών συναλλαγών οι οποίες τις μετέβαλλαν από ασήμαντες εταιρείες σε γιγαντιαία συγκροτήματα. Η δεύτερη εξέλιξη συνέβη με καταπληκτική ταχύτητα κατά τη δεκαετία του 1960, καθώς οι κεφαλαιούχοι εκμεταλλεύτηκαν την εκτόξευση του χρηματιστηρίου που συνόδευσαν τον πόλεμο του Βιετνάμ, αγοράζοντας ή συγχω-

νεύοντας τη μια εταιρεία μετά την άλλη. Για να δώσουμε ένα εκπληκτικό παράδειγμα, σε δέκα μόνο χρόνια, ο Harold Geneen μετασχημάτισε την ΙΤΤ από μια χαλαρή ομάδα διεθνών τηλεφωνικών εταιρειών σε ένα συγκεντροποιημένο συγκρότημα με 331 θυγατρικές και άλλες 771 θυγατρικές των θυγατρικών, η οποία δραστηριοποιείται σε εβδομήντα χώρες. Επί έντεκα χρόνια, από το 1959 ως το 1970, η ΙΤΤ ανήλθε από την πεντηκοστή δεύτερη στην ένατη θέση στον κατάλογο των μεγαλύτερων εταιρειών του περιοδικού *Fortune*. Όπως αναφέρει ο δημοσιογράφος Anthony Sampson στην ανάλυσή του σχετικά με τις υποθέσεις της ΙΤΤ, η εκπληκτική επιτυχία του Geneen είναι ανάλογη με αυτή πολλών άλλων εταιρειών. Η Gulf and Western μετατράπηκε γρήγορα από μια μικρή εταιρεία που κατασκεύαζε προφυλακτήρες αυτοκινήτων σε ένα συγκρότημα 92 εταιρειών που κάλυπταν ένα φάσμα διαφορετικών επιχειρηματικών δραστηριοτήτων, όπως είναι η μεταλλωρυχία, η παραγωγή ζάχαρης, οι εκδόσεις, και η βιομηχανία θεάματος. Η Litton Industries μετατράπηκε από μια εταιρεία ηλεκτρονικών του ενός εκατομμυρίου δολαρίων, σε ένα συγκρότημα περισσοτέρων από 100 εταιρειών, σε διάστημα μικρότερο των δέκα ετών.

Η γενική τάση προς μεγαλύτερες και περισσότερο διαφοροποιημένες οργανώσεις, η οποία κυριάρχησε κατά τη δεκαετία του 1960, αντανάκλατα στα δεδομένα σχετικά με τη βιομηχανική συγκέντρωση. Ενώ το 1948 οι διακόσιες μεγαλύτερες βιομηχανικές επιχειρήσεις στις Ηνωμένες Πολιτείες ήλεγχαν το σαράντα οκτώ τοις εκατό των βιομηχανικών περιουσιακών στοιχείων, το 1969 ήλεγχαν το πενήντα οκτώ τοις εκατό. Στις αρχές της δεκαετίας του 1980 οι εκατό μεγαλύτερες βιομηχανικές επιχειρήσεις ήλεγχαν το σαράντα οκτώ τοις εκατό των συνολικών περιουσιακών στοιχείων του βιομηχανικού τομέα.

Αυτό το ισχυρό μοτίβο συγκεντροποιημένου ελέγχου έχει διατηρηθεί σε όλη τη διάρκεια του αιώνα, όμως, όπως έχει παρατηρήσει ο Peter Drucker, έχει συνοδευτεί από ένα μοτίβο ιδιοκτησίας που έχει ολοένα και περισσότερο ευρεία βάση, λόγω της επιρροής των κεφαλαίων των συνταξιοδοτικών ταμείων και άλλων διαύλων θεσμοποιημένης επενδυτικής δραστηριότητας. Η τάση αυτή έχει δημιουργήσει ένα είδος μετακαπιταλιστικής κοινωνίας, στην οποία η κινητήρια δύναμη του συστήματος εξακολουθεί να είναι η λογική της συσσώρευσης κεφαλαίου, αλλά στην οποία προκύπτουν ανταμοιβές για μια νέα διαφορετική ομάδα «ιδιοκτητών».

ΟΙ ΠΟΛΥΕΘΝΙΚΕΣ ΕΤΑΙΡΕΙΕΣ ΩΣ ΠΑΓΚΟΣΜΙΕΣ ΔΥΝΑΜΕΙΣ

Αυτές οι εξελίξεις είχαν πολύ σημαντικές επιπτώσεις στις δομές ισχύος σε ολόκληρο τον κόσμο. Πολλές από τις σύγχρονες εταιρείες είναι μεγαλύτερες και ισχυρότερες από κάποια κράτη, όμως, αντίθετα με τα κράτη, συχνά δεν είναι υπόλογες σε κανέναν άλλον παρά στους εαυτούς τους. Παραδείγματος χάριν, σχετικές έρευνες έχουν δείξει ότι οι δραστηριότητες πολλών πολυεθνικών είναι συγκεντροποιημένες σε μεγάλο βαθμό, ενώ οι ξένες θυ-

Κατάταξη	ΑΕΠ ή Πωλήσεις (σε δισεκατομμύρια δολάρια)	Κατάταξη	ΑΕΠ ή Πωλήσεις (σε δισεκατομμύρια δολάρια)
1. Ηνωμένες Πολιτείες	6.737	52. *Matsushita Electric Industrial	69
2. Ιαπωνία	4.321	53. *Tomen	69
3. Γερμανία	2.075	54. Μαλαισία	68
4. Γαλλία	1.355	55. Σιγκαπούρη	65
5. Ιταλία	1.101	56. *General Electric	64
6. Ηνωμένο Βασίλειο	1.069	57. *Daimler-Benz	64
7. Κίνα	630	58. *IBM	64
8. Καναδάς	570	59. Φιλιππίνες	63
9. Βραζιλία	536	60. *Mobil	59
10. Ισπανία	525	61. Βενεζουέλα	59
11. Ρωσική Ομοσπονδία	392	62. Κολομβία	58
12. Μεξικό	369	63. *Nissan Motors	58
13. Δημοκρατία της Κορέας	366	64. *Nichimen	56
14. Κάτω Χώρες	338	65. *Kanematsu	55
15. Αυστραλία	320	66. Πακιστάν	55
16. Ινδία	279	67. *Dai-ichi Mutual Life Insurance	54
17. Αργεντινή	275	68. *Sears Roebuck	54
18. Ελβετία	264	69. *Phillip Morris	53
19. Βέλγιο	231	70. *Chrysler	52
20. Σουηδία	206	71. *Siemens	51
21. Αυστρία	197	72. *British Petroleum	50
22. *Mitsubishi	175	73. *Tokyo Electric Power	50
23. *Mitsui	171	74. Χίλη	50
24. *Tochu	167	75. *United States Postal Service	49
25. Ινδονησία	167	76. *Volkswagen	49
26. *Sumitomo	162	77. *Sumitomo Life Insurance	49
27. *General Motors	154	78. Ισλανδία	48
28. *Marubeni	150	79. *Toshiba	48
29. Τουρκία	148	80. Νέα Ζηλανδία	46
30. Δανία	145	81. Αλγερία	46
31. Ταϊλάνδη	129	82. *Unilever	45
32. *Ford Motor	128	83. *IRI	45
33. Σαουδική Αραβία	126	84. Περού	44
34. Χονγκ Κονγκ	126	85. *Nestle	41
35. Νότιος Αφρική	125	86. *Deutsche Telekom	41
36. Νορβηγία	114	87. Αίγυπτος	40
37. *Exxon	101	88. *Fiat	40
38. *Nissho IWAI	100	89. *Allianz Holding	40
39. Φινλανδία	95	90. *Sony	40
40. *Royal Dutch / Shell Group	94	91. *Vebe Group	40
41. Πολωνία	94	92. *Honda Motors	39
42. Πορτογαλία	92	93. *Elf Aquitaine	39
43. *Toyota Motors	88	94. Ουγγαρία	39
44. *Wal-Mart Stores	83	95. *State Farm Group	37
45. Ουκρανία	80	96. *NEC	37
46. Ελλάδα	80	97. *Prudential Insurance Company of America	36
47. Ισραήλ	78	98. *Festerreichische Post	36
48. *Hitachi	76	99. *Meiji Mutual Life Insurance	36
49. *Nippon Life Insurance	75	100. *Daewoo	35
50. *AT&T	75		
51. *Nippon T&T	70		

* Πολυεθνικές εταιρείες

Εκθεμα 9.3. Σύγκριση ανάμεσα στο ΑΕΠ των χωρών και τις ετήσιες πωλήσεις των μεγαλύτερων πολυεθνικών για το 1994

ΠΗΓΗ: 1996 World Bank Atlas και Fortune (Αύγουστος 1995).

γατρικές τους ελέγχονται στενά διαμέσου πολιτικών, κανόνων, και κανονισμών που θεσπίζονται από την κεντρική διεύθυνση. Οι θυγατρικές πρέπει να δίνουν αναφορά σε τακτά χρονικά διαστήματα, ενώ το προσωπικό τους δεν έχει τη δυνατότητα να επηρεάσει σημαντικά τις καίριες αποφάσεις που επηρεάζουν τη θυγατρική. Οι διευθύνοντες σύμβουλοι που εργάζονται στο εξωτερικό συχνά καταλήγουν να είναι διευθυντές υποκαταστημάτων, οι οποίοι αναπτύσσουν βέβαια πρωτοβουλίες σε τοπικό επίπεδο αλλά πάντα εντός του πλαισίου πολιτικής το οποίο καθορίζεται κεντρικά. Εξαιτίας του γεγονότος ότι η κεντρική διοίκηση καθορίζει στην πραγματικότητα ποιο θα είναι το μέλλον αυτών των συμβούλων στην εταιρεία, τα κεντρικά ζητήματα σχεδόν πάντα υπερισχύουν των τοπικών. Η διαχείριση των πόρων των πολυεθνικών τις περισσότερες φορές δημιουργεί εξάρτηση μάλλον παρά αυτονομία σε τοπικό επίπεδο.

Ως εκ τούτου, όποτε εξετάζουμε τις πολυεθνικές, βρισκόμαστε γρήγορα πρόσωπο με πρόσωπο με τη μονολιθική ισχύ τους και με το γεγονός ότι ο εικοστός αιώνας έχει γίνει μάρτυρας ενός παγκόσμιου μετασχηματισμού κατά τον οποίο, σύμφωνα με την εκτίμηση του ιστορικού των επιχειρήσεων Alfred Chandler, η «ορατή χείρ» της διοίκησης έχει αντικαταστήσει την «αόρατη χείρα» η οποία καθοδηγούσε, κατά τον Adam Smith, τις ανταγωνιστικές παγκόσμιες οικονομίες. Η ισχύς δεν είναι μόνο οικονομική. Είναι και πολιτισμική και πολιτική επίσης. Σημειώστε, για παράδειγμα, την παγκόσμια συμμαχία προώθησης πωλήσεων που επιτεύχθηκε ανάμεσα στις εταιρείες McDonald's και Disney. Συμμαχώντας με αυτόν τον τρόπο, οι δύο εταιρείες έχουν δημιουργήσει μια παγκόσμια δύναμη η οποία θα έχει μια μαζική κοινωνική επίδραση στους νέους όλου του κόσμου.

Από όλες τις οργανώσεις, οι πολυεθνικές είναι πιο κοντά στο να πραγματώσουν τους χειρότερους φόβους του Max Weber σχετικά με το πώς οι γραφειοκρατικές οργανώσεις μπορούν να γίνουν ολοκληρωτικά καθεστώτα τα οποία εξυπηρετούν τα συμφέροντα των προνομιούχων ομάδων, και στα οποία εκείνοι που κατέχουν τον έλεγχο μπορούν να ασκούν εξουσία η οποία είναι «πρακτική άθραυστη». Παρ' ότι η ιδιοκτησία είναι τώρα ευρέως διαφωτισμένη και, ιδεωδώς, αντικατοπτρίζει αυτό που ο Peter Drucker ονομάζει «σοσιαλισμό των κεφαλαίων των συνταξιοδοτικών ταμείων», η διοίκηση είναι ακόμη συγκεντρωτική. Στην πραγματικότητα οι «ιδιοκτήτες» δεν είναι σε θέση να γνωρίζουν με κάθε λεπτομέρεια τι συμβαίνει, διότι οι πολυεθνικές συνήθως ελέγχουν ένα δίκτυο θυγατρικών εταιρειών. Η ισχύς είναι απολύτως συγκεντρωμένη στα χέρια της ομάδας των ανώτερων διευθυντικών στελεχών.

Ιστορικά, το κύριο ενδιαφέρον των πολυεθνικών ήταν να επιτύχουν παγκόσμια κυριαρχία αγοράζοντας πρώτες ύλες απ' όλα τα μέρη του κόσμου στη χαμηλότερη δυνατή τιμή, και έχοντας στόχο να παράγουν και να πωλούν αγαθά και υπηρεσίες στις πιο κερδοφόρες αγορές. Το παλαιό μοντέλο ήταν ένα μοντέλο στο οποίο η πολυεθνική λειτουργούσε από τη βάση της, στις Ηνωμένες Πολιτείες για παράδειγμα, και διεισέδυε σε ξένες αγορές α-

πό απόσταση. Τώρα η τάση είναι να δημιουργείται μια ισχυρή ταυτόχρονη παρουσία σε αρκετές σημαντικές περιοχές του κόσμου.

Παράδειγματος χάριν, ο διάσημος ειδικός σε θέματα στρατηγικής Kenichi Ohmae έχει προτείνει ότι, στα τέλη του εικοστού αιώνα, έχει παρατηρηθεί μια μετατόπιση προς αυτό που ονομάζει «τριαδική εξουσία» – μια ταυτόχρονη διείσδυση και παρουσία στην Ιαπωνία, την Ευρωπαϊκή Κοινότητα, και τη Βόρεια Αμερική. Αντί να πωλούν «κλωνοποιημένα» προϊόντα και υπηρεσίες σε όλον τον κόσμο, οι διεθνείς εταιρείες ανακαλύπτουν τώρα τρόπους ώστε να διεισδύουν σε αυτές τις τρεις βάσεις ισχύος, με διαφοροποιημένα προϊόντα, τα οποία εκμεταλλεύονται τις τοπικές αγορές στον απώτερο βαθμό. Αυτό απαιτεί νέες στρατηγικές, καθώς και τη χρήση διεθνών κονσόρτσιουμ και κοινοπραξιών μέσω των οποίων η μία εταιρεία εξισορροπεί τη δύναμη της άλλης. Αυτό δημιουργεί περιεργούς εταίρους. Θεωρήστε, για παράδειγμα, τη συμμαχία μεταξύ εταιρειών όπως είναι η GM και η Toyota. Τέτοιοι ανταγωνιστές μπορούν να χρησιμοποιήσουν ο ένας τη δύναμη του άλλου σε σχέση με τα δίκτυα διανομής, την παραγωγή, και άλλα σημεία υπεροχής, έτσι ώστε να υπάρχει αμοιβαίο όφελος. Αν μια βιομηχανική επιχείρηση που έχει τη βάση της στις ΗΠΑ μπορεί να συνδεθεί με Ευρωπαϊκές και Ιαπωνικές εταιρείες οι οποίες πλεονεκτούν σε σχέση με τη διανομή, μπορούν να προκύψουν σημαντικά κέρδη για όλους.

Όπως έχουν δείξει οι Kurt Mirow και Harry Maurer στο βιβλίο τους *Webs of Power (Ιστοί ισχύος)*, οι πολυεθνικές εμπλέκονται εδώ και καιρό σε τέτοιου είδους συνεργασίες μέσω διεθνών καρτέλ, παρ' ότι κάτι τέτοιο είναι παράνομο σε πολλές χώρες. Έχουν μειώσει, επίσης, τον ανταγωνισμό με το να συμμετέχουν σε συμφωνίες προστασίας της εγχώριας αγοράς. Οι συμφωνίες αυτές καθορίζουν αποκλειστικές περιοχές τις οποίες αποφεύγουν οι ανταγωνιστές, ή στις οποίες οι ανταγωνιστές περιορίζονται στο υπάρχον μερίδιό τους στην αγορά, αφήνοντας την κυρίαρχη εταιρεία να λειτουργεί είτε χωρίς ανταγωνισμό, είτε με τον ανταγωνισμό μικρών μόνο εγχώριων εταιρειών που βρίσκονται εκτός του μονοπωλιακού συνασπισμού. Συμφωνίες «περιοχών θήρας» συχνά καθορίζουν τον επιτρεπόμενο βαθμό ανταγωνισμού σε σχέση με τις ξένες αγορές, ενώ τις περισσότερες φορές προτιμώνται τα μοτίβα παραδοσιακής κυριαρχίας της αγοράς. Συμφωνίες σχετικά με την ανταλλαγή και μεταφορά τεχνολογίας και δικαιωμάτων ευρεσιτεχνίας έχουν επίσης μειώσει τον ανταγωνισμό σε αυτή τη σφαίρα. Με τα νέα σχήματα διεθνών συμμαχιών, όλα αυτά έχουν φτάσει σε ένα νέο επίπεδο εκλέπτυνσης. Οι πρακτικές αυτές αυξάνουν σε σημαντικό βαθμό την ήδη τεράστια δύναμη των πολυεθνικών. Ένας από τους λόγους, αλλά όχι ο μοναδικός, είναι ότι, ελέγχοντας τον αγωνιστικό στίβο και τους όρους των αγώνων, προλαμβάνουν τις αμοιβαίως καταστρεπτικές μάχες ανάμεσα στους γίγαντες.

Οι προσπάθειες των πολυεθνικών να ελέγξουν το περιβάλλον τους επεκτείνονται και στο πεδίο της ίδιας της πολιτικής. Όπως είναι γνωστό, οι μεγάλες εταιρείες χρησιμοποιούν συχνά την τεράστια δύναμη πίεσης που έ-

χουν για να διαμορφώσουν την πολιτική ατζέντα και να δημιουργήσουν πολιτικές εκβάσεις ευνοϊκές προς αυτές. Η πολιτική σημασία που έχουν οι πολυεθνικές ως παγκόσμιες δυνάμεις έρχεται στο προσκήνιο σε αυτήν τους τη δραστηριότητα κυρίως, υπό την έννοια ότι οι πολυεθνικές είναι σε θέση να εξασκούν σημαντικότερη επιρροή στις κυβερνήσεις των χωρών που τις φιλοξενούν, ιδιαίτερος όταν οι χώρες αυτές εξαρτώνται με κρίσιμο τρόπο από την παρουσία τους ή από κάποια λειτουργία τους. Παρ' ότι τα ζητήματα στα οποία μια πολυεθνική θα επιθυμούσε να ασκήσει την επιρροή της είναι συνήθως οικονομικά, η εταιρεία συχνά βρίσκεται άμεσα, και μερικές φορές παράνομα, αναμειγμένη σε διαδικασίες πολιτικής υφής. Παραδείγματος χάριν, όταν οι οικονομικοί σκοποί και στόχοι μιας πολυεθνικής εταιρείας συγκρούονται με τη γραμμή ανάπτυξης που υποστηρίζεται από την τοπική κυβέρνηση, είναι πολύ εύκολο για την πολυεθνική να εμπλακεί σε δραστηριότητες οι οποίες στοχεύουν επί τούτου στη διαμόρφωση της οικονομικής και κοινωνικής πολιτικής της κυβέρνησης. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα να παρασυρθεί στην πολιτική αρένα και να αρχίσει να δρα στο παρασκήνιο, πράγμα που θα καταστήσει τις δραστηριότητές της σαφώς πολιτικές και ιδεολογικές. Η κλασική, επονειδίστη περίπτωση είναι η ανάμειξη της ΙΤΤ στις υποθέσεις της Χιλής, όταν το 1970 συνωμότησε για να ματαιώσει την εκλογή του μαρξιστή Προέδρου Salvador Allende. Συνωμοτώντας μαζί με την CIA, η ΙΤΤ προσπάθησε να δημιουργήσει οικονομικό χάος στη Χιλή και να ενθαρρύνει, με τον τρόπο αυτό, ένα στρατιωτικό πραξικόπημα, όντας διατεθειμένη να συνεισφέρει «ένα εκατομμύριο νούμερο» στο λευκό Οίκο για να εμποδίσει τον Allende να ανέλθει στην εξουσία.

Οι πολυεθνικές αποτελούν μέγιστη πολιτική δύναμη στην παγκόσμια οικονομία και, κατά το μεγαλύτερο μέρος, μια πολιτική δύναμη χωρίς πολιτικές ευθύνες. Το ελεισόδιο της Χιλής, παρ' ότι ακραίο όσον αφορά στα χαρακτηριστικά του, υπογραμμίζει μια πολύ γενικότερη ομάδα προβλημάτων που σχετίζονται με τις αντιφάσεις που προκύπτουν όταν ισχυρές απολυταρχικές δυνάμεις, όπως είναι οι πολυεθνικές, αφήνονται να λειτουργήσουν μέσα σε δημοκρατικά κράτη. Και ο λόγος είναι ότι αυτές οι δυνάμεις είναι σε θέση να ξεφύτλίσουν τις δημοκρατικές διαδικασίες, υποχρεώνοντας τις κυβερνήσεις να ανταποκρίνονται ευκολότερα στα συμφέροντα των εταιρειών παρά σε εκείνα των ανθρώπων οι οποίοι τις εκλέγουν.

Μπορούμε τώρα να καταλάβουμε γιατί οι υπέρμαχοι του ριζοσπαστικού πλαισίου αναφοράς υποδεικνύουν την ύπαρξη των πολυεθνικών ως μία ακόμη ένδειξη του γενικού ανταγωνισμού συμφερόντων μεταξύ ανθρώπων και εταιρειών. Η τεράστια ισχύς των πολυεθνικών και των σχετιζόμενων με αυτές μονοπωλιακών συνασπισμών, συμμαχιών, και διαπλεγμένων σχημάτων ιδιοκτησίας και ελέγχου που τις συνενώνουν, συνδυάζονται για να δημιουργήσουν έναν κόσμο παγκόσμιας οικονομίας που κυριαρχείται από τις εταιρείες και στον οποίο η εξουσία του εταιρικού εκπροσώπου εκμηδενίζει την εξουσία του εκλεγμένου αντιπροσώπου.

ΠΟΛΥΕΘΝΙΚΕΣ: ΜΗΤΡΩΟ ΕΚΜΕΤΑΛΛΕΥΣΗΣ:

Οι υπέρμαχοι των πολυεθνικών συχνά τις θεωρούν θετικό παράγοντα για την οικονομική ανάπτυξη, διότι δημιουργούν θέσεις εργασίας και εισάγουν κεφάλαια, τεχνολογία, και εμπειρογνομοσύνη σε κοινότητες ή χώρες οι οποίες πιθανότατα δεν θα μπορούσαν εύκολα να αναπτύξουν από μόνες τους αυτούς τους πόρους. Οι επικριτές τους, όμως, τείνουν να τις θεωρούν απολυταρχικά τέρατα που τελικά υπάρχουν μόνο και μόνο για να εκμεταλλεύονται τις χώρες που τις φιλοξενούν με όποιον τρόπο μπορούν. Αυτό το επιχείρημα προσδιορίζει τους δύο πόλους ενός μεγάλου διλήμματος, σύμφωνα με το οποίο οι πολιτικές που εξυπηρετούν τα συμφέροντα μιας πολυεθνικής εταιρείας μπορεί να μην συμφέρουν την κοινότητα ή τη χώρα στην οποία είναι εγκατεστημένη αυτή η εταιρεία. Επομένως, δεδομένης της τεράστιας δύναμης των πολυεθνικών εταιρειών, οι χώρες που τις φιλοξενούν συχνά διαπιστώνουν ότι θα πρέπει να εξαρτώνται από τα φιλάνθρωπα αισθήματα των πολυεθνικών απέναντι στην κοινωνία.

Όντως, ως προς αυτό το ζήτημα, το μητρώο των πολυεθνικών δεν παρουσιάζει πολλά ενθαρρυντικά στοιχεία. Τα συστήματα λήψης αποφάσεων παρουσιάζουν συχνά υψηλό βαθμό συγκεντρωτισμού, πράγμα που σημαίνει ότι τα συγκεντρωποιημένα εταιρικά συμφέροντα που σχετίζονται με το κέρδος ή τη στρατηγική ανάπτυξη της πολυεθνικής στο σύνολό της, κατέχουν την πρώτη θέση στη λήψη αποφάσεων, ενώ τα τοπικά συμφέροντα της κοινότητας ή του κράτους έρχονται δεύτερα. Έτσι, όταν οι στρατηγικές εκτιμήσεις οδηγούν τα στελέχη μιας πολυεθνικής στην απόφαση να αποσύρουν τα κεφάλαιά της από ένα συγκεκριμένο κλάδο, να κλείσουν μια συγκεκριμένη μονάδα, ή να αναδομήσουν τις λειτουργίες της διεθνώς, οι συνέπειες μπορεί να είναι καταστροφικές για τις εμπλεκόμενες κοινότητες και χώρες. Θεωρήστε, για παράδειγμα, πώς η αναζήτηση φθηνότερου εργατικού δυναμικού που δεν συνδικαλιζείται, έχει οδηγήσει πολλές εταιρείες να εγκαταλείψουν πόλεις με σχετικά υψηλό κόστος ζωής στον Καναδά και στις βόρειες περιοχές των Ηνωμένων Πολιτειών και να μεταφερθούν σε περιοχές στις νότιες πολιτείες, στο Μεξικό, τη Βραζιλία, ή την Ασία. Το αποτέλεσμα είναι να δημιουργηθούν μεγάλες παρηκμασμένες περιοχές σε αστικά κέντρα και περιφέρειες. Οι συνέπειες είναι ιδιαίτερος φανερός σε μικρές κοινότητες όπου η απόφαση κάποιας πολυεθνικής να διακόψει τη λειτουργία μιας μεγάλης μονάδας μπορεί να αποστερήσει τους οικονομικούς πόρους της κοινότητας. Η αποχώρηση μιας εταιρείας από μια περιφέρεια δημιουργεί επίσης μαζική διαρθρωτική ανεργία, μακρύτερους καταλόγους ατόμων που αιτούνται επιδόματος ανεργίας, και εντείνει τα δημοσιονομικά προβλήματα που αντιμετωπίζουν οι κυβερνήσεις. Η πικρή ειρωνεία είναι ότι, πολλές φορές, πολλές από αυτές τις αποφάσεις παίρνονται όχι γιατί κάποια συγκεκριμένη μονάδα ή ομάδα λειτουργιών δεν είναι επικερδής, αλλά διότι η εταιρεία πιστεύει ότι είναι δυνατόν να αυξήσει τα κέρδη της κάπου αλλού.

Παρόμοιες εξελίξεις συναντώνται στα παρακμάζοντα βιομηχανικά και μεταλλουργικά κέντρα της Ευρώπης, όπου το κλείσιμο των ανθρακωρυχείων και των χαλυβουργιών οδηγεί ολόκληρες περιοχές σε οικονομική και κοινωνική παρακμή. Όπως και στην περίπτωση του Willy Loman στο θεατρικό έργο του Arthur Miller, αυτές οι κοινότητες έχουν τις περισσότερες φορές την αίσθηση ότι τις έχουν εκμεταλλευτεί και τις έχουν απομυζήσει όσο γίνεται περισσότερο, και τώρα τις πετούν επειδή δεν τις χρειάζονται πλέον. Τα συναισθήματα πικρίας και εκμετάλλευσης είναι ιδιαίτερα έντονα όταν τα εργοστάσια ή τα ορυχεία που κλείνουν είναι κερδοφόρα, αλλά όχι αρκετά κερδοφόρα από τη σκοπιά της εταιρείας.

Το ότι τα συμφέροντα των εταιρειών και των κοινοτήτων δεν είναι πάντα ταυτόσημα, είναι μια αυταπόδεικτη αλήθεια, κοινή για όλες τις επιχειρήσεις, και όχι μόνο για τις πολυεθνικές εταιρείες. Όμως η κλίμακα των λειτουργιών στη δεύτερη περίπτωση είναι τόσο τεράστια, που κάνει τις συνέπειες των αποφάσεών τους ιδιαίτερα σημαντικές. Έχουμε εξηγήσει το επιχείρημα με το να εστιάσουμε την προσοχή μας στον τρόπο με τον οποίο οι αλλαγές στην εταιρική στρατηγική, ακόμη και αν σχετίζονται μόνο με την αύξηση των ρυθμών κερδοφορίας, μπορούν να δημιουργήσουν τη βάση για ευρείες κοινωνικοοικονομικές αλλαγές. Με παρόμοιο τρόπο, οι αποφάσεις των πολυεθνικών να μεταφέρουν τα ρευστά διαθέσιμα από τη μία χώρα στην άλλη, ώστε να εκμεταλλευτούν τις διαφορές στα επιτόκια, μπορούν να έχουν σημαντική επίπτωση στο διεθνές ισοζύγιο πληρωμών των άμεσα ενδιαφερόμενων χωρών. Ή η απόφασή τους να επιδιώξουν μια συγκεκριμένη πορεία εταιρικής ανάπτυξης, μπορεί να έχει σημαντικότερες επιδράσεις στον εθνικό και περιφερειακό οικονομικό σχεδιασμό, διαστρεβλώνοντας το μοτίβο των σχέσεων που επιθυμεί να ενθαρρύνει η περιοχή ή η χώρα υποδοχής.

Γι' αυτούς και για πολλούς άλλους λόγους, οι κοινότητες και οι χώρες συχνά συνειδητοποιούν ότι επιθυμούν να προσελκύσουν πολυεθνικές ενώ ταυτόχρονα φοβούνται τις συνέπειες, επειδή γνωρίζουν ότι μπορεί να υπάρχουν θεμελιωδώς αντιρουόμενα συμφέροντα πίσω από τέτοιες αποφάσεις. Μερικές χώρες, όπως ο Καναδάς, όπου η ξένη ιδιοκτησία σε πολλούς τομείς της βιομηχανίας φτάνει σε επίπεδα που ξεπερνούν το πενήντα τοις εκατό, έχουν αναγνωρίσει επίσης ότι τέτοιες συγκεκριμένες υπάρχουν και έχουν προσπαθήσει, χωρίς επιτυχία, να κωδικοποιήσουν τις συνθήκες κάτω από τις οποίες θα επιτρέπεται στις πολυεθνικές να λειτουργούν εντός των συνόρων τους (Έκθεμα 9.4). Υπάρχει, εντούτοις, ένα δίλημμα που συνίσταται στο γεγονός ότι όσο περισσότερο η φιλοξενούσα κυβέρνηση προσπαθεί να ελέγξει τις πρακτικές των πολυεθνικών, τόσο λιγότερο ελκυστικές για τις πολυεθνικές γίνονται οι επενδύσεις στη συγκεκριμένη χώρα. Επομένως, οι πολυεθνικές και το έθνος-κράτος συχνά καταλήγουν να έχουν μια σχέση κυριαρχίας και εξάρτησης, ή καθίστανται αντίπαλα συστήματα δυνάμεων, που το καθένα προσπαθεί να διαμορφώσει τις συνθήκες κάτω από τις οποίες θα λειτουργεί το άλλο. Μέχρι τώρα φαίνεται ότι οι πολυεθνι-

κές κερδίζουν τη μάχη. Όλο και περισσότερο οι χώρες αναγκάζονται να συνειδητοποιήσουν ότι δεν μπορούν πραγματικά να διαχειριστούν ή να ελέγξουν ό,τι συμβαίνει μέσα στα ίδια τους τα σύνορα.

Η επίδραση των πολυεθνικών στις δυτικές χώρες μπορεί να είναι καταστρεπτική, όμως η επίδρασή τους στον Τρίτο Κόσμο είναι αναμφίβολα πάρα πολύ χειρότερη. Οι επικριτές τους τις παρομοιάζουν με σύγχρονους πειρατές, οι οποίοι εκμεταλλεύονται φυσικούς και άλλους πόρους για τους δικούς τους σκοπούς. Φυσικά, οι πολυεθνικές δεν βλέπουν τους εαυτούς τους με τον ίδιο τρόπο. Θεωρούν ότι συμβάλλουν με τις δραστηριότητές τους στην ανάπτυξη του υπανάπτυκτου κόσμου, και μάλιστα ότι αυτό το κάνουν με μεγάλη δυσκολία εξαιτίας της αρνητικής εικόνας που διαχέεται και που τις παρουσιάζει στο ευρύ κοινό ως ανεύθυνες μειονότητες που διαπράττουν κοινωνικές αδικίες, ή εξαιτίας της προπαγάνδας ενάντια στις μεγάλες επιχειρήσεις που κατευθύνεται από «αριστερούς» επικριτές, ή, κάποιες φορές και εξαιτίας κυβερνήσεων που είναι εχθρικές και αγνώμονες και οι οποίες αποφεύγουν να τιμήσουν τα συμβόλαια που υπογράφουν. Παρ' ότι οι πολυεθνικές αναγνωρίζουν πως οι δραστηριότητές τους θα πρέπει να υπόκεινται στους αντίστοιχους κανόνες συμπεριφοράς, υποστηρίζουν ότι η ελιγροή τους είναι θετική μάλλον παρά αρνητική, και ότι οι πολυεθνικές και οι χώρες που τις φιλοξενούν μπορούν να λειτουργήσουν με τρόπο που να ωφελεί και τα δύο μέρη. Η διαμάχη είναι καυτή και υπάρχουν επιχειρήματα και για τις δύο πλευρές.

Ιδού τα επιμέρους σημεία ανησυχίας:

Η πρώτη κριτική ενάντια στη λειτουργία των πολυεθνικών στον Τρίτο Κόσμο αφορά στο γεγονός ότι η επίδρασή τους στις οικονομίες των χωρών υποδοχής, όπως εξάλλου και η επίδραση των αποικιοκρατιών των οποίων αποτελούν, ουσιαστικά, συνέχεια, είναι βασικά εκμεταλλευτική. Αν εξετάσουμε το ρόλο των πολυεθνικών στις χώρες του Τρίτου Κόσμου, θα διαπιστώσουμε ότι, κατά παράδοση, ασχολούνται με την απόσπαση πρώτων υλών και τροφίμων. Πιο πρόσφατα απασχολούνται και στο βιομηχανικό τομέα. Και στις δύο περιπτώσεις, ο έλεγχος των λειτουργιών, της τεχνολογίας, και των εσόδων βρίσκεται στα χέρια της πολυεθνικής και της μητρικής χώρας. Το τελικό αποτέλεσμα είναι ότι οι χώρες του Τρίτου Κόσμου είναι σήμερα περισσότερο εξαρτημένες απ' ό,τι ήταν όταν ξεκίνησε αυτή η διαδικασία.

Κοιτάξτε πώς οι πολυεθνικές έχουν διαχειριστεί τα εμπορεύματα και τους φυσικούς πόρους του Τρίτου Κόσμου. Και στις δύο περιπτώσεις, έχουν χρησιμοποιήσει τους πόρους των χωρών υποδοχής για να αυξήσουν τα κέρδη και το επίπεδο διαβίωσης της Δύσης. Στο εμπόριο των εμπορευμάτων κυριαρχούν ελάχιστες παγκόσμιες εταιρείες. Παραδείγματος χάριν, περίπου έξι εταιρείες σε κάθε ομάδα ελέγχουν το ογδόντα πέντε ως ενενήντα τοις εκατό του παγκόσμιου εμπορίου σιτηρών, το εβδομήντα πέντε τοις εκατό του αργού πετρελαίου, και το ενενήντα πέντε τοις εκατό των σιδηρομεταλλευμάτων. Η δομή της αγοράς έχει ισχυρή επίδραση στις διεθνείς τι-

Το 1974, η καναδική κυβέρνηση ίδρυσε την Υπηρεσία Επιθεώρησης Ξένων Επενδύσεων (FIRA: Foreign Investment Review Agency) και υιοθέτησε κατευθυντήριες γραμμές καλής εταιρικής συμπεριφοράς, των οποίων ο ρόλος ήταν ο εντοπισμός περιοχών στις οποίες μπορούν να προκύψουν συγκρούσεις συμφερόντων μεταξύ κυβέρνησης και πολυεθνικών.

Οι Δώδεκα Αρχές Καλής Εταιρικής Συμπεριφοράς του Καναδά (όπως αυτές Σχετίζονται με τις Προβαλλόμενες από τον Καναδά Απορριπτές Πολιτικές των Θυγατρικών Εταιρειών των ΗΠΑ)

Καθοδηγούσες Αρχές	Προβαλλόμενες από τον Καναδά Απορριπτές Πρακτικές
1. Πλήρης υλοποίηση των δυνατοτήτων που έχει η εν λόγω εταιρεία να αναπτυχθεί και να λειτουργήσει στον Καναδά.	1. Οι εταιρικοί σχεδιασμοί που εκπονούνται στις ΗΠΑ καταλήγουν σε προγράμματα ελεγκτάσεων και περιοχών χωρίς να πάρουν υπόψη τους τα σχέδια και τις προσδοκίες του Καναδά.
2. Η καναδική θυγατρική θα πρέπει να γίνει μια αυτοδύναμη, καθιερωμένη οντότητα με συνολική ευθύνη για μία τουλάχιστον παραγωγική λειτουργία.	2. Οι καναδικές θυγατρικές ασχολούνται κυρίως με τη συναρμολόγηση εισαγόμενων τιμημάτων ή τη διανομή προϊόντων τα οποία παράγονται σε άλλες χώρες, και για το λόγο αυτόν οι λειτουργίες τους μπορούν εύκολα να μεταφερθούν.
3. Μέγιστη ανάπτυξη εξαγωγικών αγορών από τον Καναδά.	3. Η χρήση των αποθεμάτων των ΗΠΑ για την κάλυψη εξαγωγικών παραγγελιών των αγορών τρίτων χωρών βελτιώνει το ισοζύγιο πληρωμών των ΗΠΑ και όχι αυτό του Καναδά.
4. Επέκταση της επεξεργασίας των καναδικών πρώτων υλών με μεγιστοποίηση του δυνατού αριθμού σταδίων.	4. Υπάρχουν όσο το δυνατόν λιγότερα στάδια επεξεργασίας υλικών στον Καναδά για να ελαχιστοποιηθεί το πολιτικό του πλεονέκτημα.
5. Δίκαιες πολιτικές κοστολόγησης για διεθνείς και ενδοεταιρικές πωλήσεις.	5. Οι τιμές των θυγατρικών αμερικανικών εταιρειών στον Καναδά είναι διαπραγματευόμενες ή πλαστές, και αυτό γίνεται για να παρακαμφθεί η φορολογία εισοδήματος του Καναδά.
6. Ανάπτυξη πηγών εφοδιασμού στον Καναδά.	6. Προτιμώνται πηγές των ΗΠΑ ή τρίτων χωρών, διότι αυτό βολεύει την ε-

Έκθεμα 9.4. Πιθανές συγκρούσεις συμφερόντων ανάμεσα στις πολυεθνικές και τις χώρες όπου δραστηριοποιούνται
ΠΗΓΗ: Βασισμένο στο Ashton (1968: 57).

Καθοδηγούσες Αρχές	Προβαλλόμενες από τον Καναδά Απορριπτές Πρακτικές
7. Συμπεριλήψη δραστηριοτήτων Έρευνας & Ανάπτυξης προϊόντων.	7. Η συγκέντρωση των δραστηριοτήτων Έρευνας & Ανάπτυξης καθώς και του σχεδιασμού των προϊόντων στις Ηνωμένες Πολιτείες, σημαίνει ότι ο Καναδάς δεν θα μπορέσει να αναπτύξει ποτέ τέτοιες ικανότητες.
8. Παραμονή στον Καναδά σημαντικού μέρους των κερδών για ανάπτυξη.	8. Τα κέρδη που επιτυγχάνονται στον Καναδά δεν παραμένουν εκεί για να χρηματοδοτήσουν την ανάπτυξη του Καναδά.
9. Διορισμός Καναδών υπαλλήλων και διευθυντών.	9. Χρησιμοποιούνται υπάλληλοι και διευθυντές από τις ΗΠΑ για να εμποδιστεί η ανάπτυξη της τοπικής προοπτικής σε θέματα σχεδιασμού και εκτέλεσης.
10. Συμμετοχή στο κεφάλαιο εκ μέρους του καναδικού επενδυτικού κοινού.	10. Δημιουργούνται θυγατρικές που ανήκουν εξ ολοκλήρου στη μητρική εταιρεία, πράγμα που αφαιρεί από τους Καναδούς όχι μόνο κέρδη αλλά και τη δυνατότητα να καθορίσουν την πολιτική των εταιρειών αυτών.
11. Δημοσίευση οικονομικών εκθέσεων.	11. Τα λειτουργικά αποτελέσματα των καναδικών θυγατρικών συγχωνεύονται στους ισολογισμούς της μητρικής εταιρείας ή και αποφεύγεται η δημοσίευση των σχετικών πληροφοριών.
12. Υποστήριξη των καναδικών πολιτικών και φιλανθρωπικών θεσμών.	12. Παρ' ότι οι μητρικές εταιρείες προσφέρουν γενναϊόδωρα ποσά, προκειμένου να υποστηρίξουν ευγενείς σκοπούς, αποφεύγουν να υιοθετήσουν παρόμοια στάση στον Καναδά.

Η υιοθέτηση ενός τέτοιου κώδικα είναι πάρα πολύ λογική από τη σκοπιά των εθνικών συμφερόντων, αλλά είναι εξαιρετικά δύσκολο να εφαρμοστεί σε μια παραδοσιακή οικονομία. Ο Καναδάς, λίγο ως πολύ, παραιτήθηκε από την προσπάθεια αυτή, διαλύοντας τη FIRA, το 1984, και προσχωρώντας στο Σύμφωνο Ελευθέρου Εμπορίου της Βόρειας Αμερικής (NAFTA: North American Free Trade Agreement). Το δίλημμα που θέτει η παρουσία των πολυεθνικών, λοιπόν, δεν είναι καθόλου εύκολο να λυθεί. Πολλές χώρες θέλουν τις πολυεθνικές εντός των συνόρων τους, αλλά ανησυχούν για τις συνέπειες.

Έκθεμα 9.4. (Συνέχεια)

μές, και οι παραγωγί του Τρίτου Κόσμου έχουν δει τις πραγματικές τιμές εξαγωγής των προϊόντων να πέφτουν κάτω από τα επίπεδα του 1930. Για την περίοδο ανάμεσα στο 1980 και στο 1990, υπολογίζεται ότι αυτό ισοδυναμεί με τη μεταφορά κεφαλαίων ύψους 300 δισεκατομμυρίων δολαρίων από φτωχές χώρες του Τρίτου Κόσμου προς τις ανεπτυγμένες χώρες. Οι πολυεθνικές εταιρείες δεν διυλίζουν μεγάλες ποσότητες πετρελαίου ούτε επεξεργάζονται μεγάλες ποσότητες πρώτων υλών στις χώρες εξόρυξης, μέχρι να εξαναγκαστούν από τις κυβερνήσεις των χωρών υποδοχής να το πράξουν. Οι πρώτες ύλες εξάγονται σε ακατέργαστη μορφή, με σημαντικό, συνήθως, κέρδος αλλά χωρίς πολλά οφέλη για τις χώρες υποδοχής, είτε από τη σκοπιά των εισοδημάτων είτε από τη σκοπιά της οικονομικής ανάπτυξης.

Σε σχέση με τη γεωργία τα πράγματα είναι ακόμη χειρότερα, καθώς η παραγωγή προϊόντων που εξάγονται στη Δύση έχει καταστήσει, στις περισσότερες περιπτώσεις, τους τοπικούς πληθυσμούς εντελώς εξαρτημένους από τους ξένους εργοδότες και τις ξένες αγορές για την εξασφάλιση των πλέον βασικών μέσων διαβίωσης. Δείτε, για παράδειγμα, πώς η γεωργία σε πολλές χώρες της Λατινικής Αμερικής και της Καραϊβικής έχει αναδιοργανωθεί ώστε να παράγει κερδοφόρες φυτείες, όπως ζάχαρη, καφέ, τροπικά φρούτα, ξηρούς καρπούς, και γαρίφαλα. Υπό την επίδραση ενός μικρού αριθμού πολυεθνικών, οι οποίες κυριαρχούν σε αυτούς και άλλους γεωργικούς τομείς, οι χώρες του Τρίτου Κόσμου, παρά τη σχεδόν ευρέως διαδεδομένη πείνα, έχουν γίνει αποκλειστικά εξαγωγείς τροφίμων. Ακόμη και η Αφρική είναι τώρα αποκλειστικά εξαγωγέας κριθαριού, φασολιών, φισικιών, φρέσκων λαχανικών, και βοοειδών. Η παραγωγή προϊόντων που είναι εύκολο να διατεθούν σε ξένες αγορές είχε ως αποτέλεσμα να χρησιμοποιείται η πιο εύφορη γη για την παραγωγή εξαγωγίμων προϊόντων παρά για τοπική κατανάλωση. Επομένως, η φτώχεια στις χώρες του Τρίτου Κόσμου, σε πολλές περιπτώσεις, είναι προϊόν της διαδικασίας «ανάπτυξης», καθώς οι μικροί γεωργοί, αποστερημένοι από τη γη τους η οποία είχε επιταχθεί από τους αποικιοκράτες ή αγοραστεί από τις πολυεθνικές, γίνονται εργάτες που τις περισσότερες φορές δουλεύουν για ημερομίσθια πείνας σε μεγάλες φυτείες, παρά κερδίζουν το ψωμί τους με τον τρόπο που ήξεραν. Οι σοδειές αυτές είναι άχρηστες για τοπικούς σκοπούς. Ο άνθρωπος δεν μπορεί να επιβιώσει τρώγοντας ζάχαρη, καφέ, λάστιχο, φράουλες ή γαρίφαλα – αυτές είναι οι σοδειές που αντικατέστησαν τα παραδοσιακά προϊόντα. Μπορεί να επιβιώσει μόνο αν έχει τη δυνατότητα να πουλήσει την εργασία του, κερδίζοντας το ημερομίσθιό του, και αγοράζοντας τροφή. Όμως τα τρόφιμα που παράγονται σε τοπικό επίπεδο είναι εξαιρετικά ακριβά, διότι η παραγωγή τροφίμων έχει αντικατασταθεί σε μεγάλο βαθμό από σοδειές που είναι εύκολο να διατεθούν σε ξένες αγορές. Έτσι οι άνθρωποι, ακόμη και σε εύφορες χώρες, οδηγούνται συχνά στη φτώχεια. Πολλοί επιζοιτές των πολυεθνικών θεωρούν ότι, στην πραγματικότητα, είναι αυτές που δημιουργούν και συντηρούν πολλά από τα προβλήματα που αντιμετω-

πίζουν σήμερα οι χώρες του Τρίτου Κόσμου. Ακόμη και οι φιλελεύθεροι οικονομολόγοι αναγνωρίζουν το γεγονός ότι οι πολυεθνικές διευρύνουν μάλλον παρά μειώνουν το χάσμα ανάμεσα στους πλούσιους και τους φτωχούς. Σύμφωνα με την Teresa Hayter, οι πολυεθνικές συμμετέχουν στη «δημιουργία της παγκόσμιας φτώχειας». Υπολογίζεται ότι το πλουσιότερο είκοσι τοις εκατό του παγκόσμιου πληθυσμού έχει ένα μέσο κατά κεφαλήν εισόδημα 60 φορές μεγαλύτερο από το φτωχότερο είκοσι τοις εκατό.

Ο τρόπος με τον οποίο οι χώρες του Τρίτου Κόσμου έχουν καταστεί εξαρτημένες από τη μισθωτή εργασία ως πηγή βιοπορισμού, είναι ανάλογος με αυτό που συνέβη κατά τη διάρκεια της Βιομηχανικής Επανάστασης στην Ευρώπη, όπου η δημιουργία μιας εξαρτημένης εργατικής τάξης συνέβη ταυτόχρονα με την εξαφάνιση των παραδοσιακών τρόπων βιοπορισμού. Η ίδια ακριβώς διαδικασία συμβαίνει στις χώρες του Τρίτου Κόσμου σήμερα. Η είσοδος των πολυεθνικών επιχειρήσεων τείνει να αφανίσει την τοπική γεωργία καθώς και τις παραδοσιακές τέχνες και κλάδους της οικονομίας, δημιουργώντας μια εργατική δύναμη αποστερημένη από την περιουσία της και μια αγορά εργασίας για ανειδίκευτους εργάτες. Οι δεξιότεχνες χειρώναντες και οι αγρότες πηγαίνουν να δουλέψουν σε φυτείες και εργοστάσια για ημερομίσθια πείνας, ακριβώς όπως έκαναν στην Ευρώπη και τη Βόρεια Αμερική αιώνες πριν. Και όπως ακριβώς οι ιδιοκτήτες εργοστασίων στη Βιομηχανική Επανάσταση εκμεταλλεύονταν τους εργαζομένους, έτσι και οι πολυεθνικές να κάνουν το ίδιο σήμερα στις χώρες του Τρίτου Κόσμου.

Έτσι προκύπτει και η δεύτερη κριτική ενάντια στις πολυεθνικές: εκμεταλλεύονται τους τοπικούς πληθυσμούς, χρησιμοποιώντας τους ως σκλάβους επί μισθώ, και συνήθως ως υποκατάστατο του δυτικού εργατικού δυναμικού το οποίο συνδικαλιζεται. Σε εργοστάσια του Τρίτου Κόσμου που ανήκουν σε πολυεθνικές, άνδρες, γυναίκες και παιδιά εργάζονται πολλές φορές επί δέκα, δώδεκα ή και περισσότερες ώρες για λιγότερο από ένα δολάριο την ημέρα. Δεν είναι να απορεί κανείς που η βιομηχανία μετατοπίζεται από τις πόλεις των δυτικών χωρών προς τα εργοστάσια των χωρών του Τρίτου Κόσμου με απίστευτα γρήγορο ρυθμό. Παραδείγματος χάριν, η AFC-CIO* έχει υπολογίσει ότι οι Ηνωμένες Πολιτείες χάνουν περίπου ένα εκατομμύριο θέσεις εργασίας κάθε πέντε χρόνια, καθώς αυτές οι θέσεις εργασίες μετακινούνται προς τις χώρες που παρέχουν φτηνά και εργατικά χέρια που μπορεί να εκμεταλλευτεί κανείς εύκολα.

Άλλες κριτικές ενάντια στις πολυεθνικές που λειτουργούν στις χώρες του Τρίτου Κόσμου περιστρέφονται γύρω από το γεγονός ότι, ενώ ισχυρίζονται πως μεταφέρουν κεφάλαια και τεχνολογία σε υπανάπτυκτες χώρες, στην πραγματικότητα αποσπούν μια καθαρή εκροή κεφαλαίων και εξασφαλίζουν ότι θα διατηρήσουν για πάντα τον έλεγχο της τεχνολογίας την

* Αντίστοιχη της ΓΣΕΕ εργατική οργάνωση στις ΗΠΑ. (Σ.τ.Μ.)

οποίαν εισάγουν. Έχει υπολογιστεί ότι, σε κάποιες περιπτώσεις, οι πολυεθνικές συγκεντρώνουν ως και το ογδόντα τοις εκατό του κεφαλαίου τους από τοπικές πηγές. Η δική τους άμεση επένδυση είναι συνήθως σχετικά μικρή, εκτοξεύοντας με τον τρόπο αυτόν στα ύψη την απόδοση που δημιουργείται από τα συνολικά κέρδη επί των δικών τους κεφαλαίων. Σε ορισμένους κλάδους ο ρυθμός απόδοσης επί του κεφαλαίου που επενδύεται από τις πολυεθνικές υπολογίζεται ότι φτάνει πολλές φορές το τετρακόσια τοις εκατό ετησίως. Και επειδή οι πολυεθνικές επαναφέρουν συνήθως μεγάλο ποσοστό των κερδών στην έδρα της εταιρείας, και επομένως στην πατρώα χώρα, είναι εύκολο να αντιληφθεί κανείς ότι προκύπτει μια καθαρή εκροή κεφαλαίων από τη χώρα υποδοχής. Καθίσταται εξαιρετικά δύσκολο για τις χώρες του Τρίτου Κόσμου να αντλήσουν οποιαδήποτε μακροχρόνια οφέλη από την παρουσία των πολυεθνικών, καθώς οι φιλοξενούσες κυβερνήσεις δεν προσθέτουν καμιά πραγματική αξία στη δική τους βιομηχανία.

Η σοβαρότητα αυτού του προβλήματος έχει ενταθεί εξαιτίας της ξένης βοήθειας που προσφέρουν φορείς όπως η Παγκόσμια Τράπεζα, το Διεθνές Νομισματικό Ταμείο, και η Αμερικανική Υπηρεσία για Διεθνή Ανάπτυξη. Συνήθως αυτή η βοήθεια συνδέεται με ενέργειες που προωθούν διασυνδέσεις με πολυεθνικές εταιρείες, και μακροπρόθεσμα συμβάλλει στην καθαρή εκροή κεφαλαίων. Αυτό το πρόβλημα απεικονίζεται ζωηρά στο γεγονός ότι οι ανεξόφλητοι τόκοι του διεθνούς χρέους των χωρών του Τρίτου Κόσμου είναι τώρα περισσότεροι από το κεφάλαιο που είχαν αρχικά δανειστεί, και ότι τα ετήσια τοκοχρεολύσια συχνά ξεπερνούν το ποσό της εισερχόμενης βοήθειας. Υπολογίζεται ότι οι οφειλέτιδες χώρες του Τρίτου Κόσμου διενεργούν καθαρές συναλλαγές πάνω από 20 δισεκατομμύρια δολάρια ετησίως. Με άλλα λόγια, η διεθνής βοήθεια έχει ως αποτέλεσμα να πληρώνουν στη Δύση πολύ περισσότερα από όσα έχουν πάρει.

Παρόμοια κριτική ισχύει και για την εξαγωγή τεχνολογίας. Παρ' ότι πολλά λέγονται για το πώς οι πολυεθνικές μεταφέρουν πολύτιμη εμπειρία στον Τρίτο Κόσμο, η αλήθεια είναι ότι μεταφέρουν μόνο ό,τι αυτές θέλουν, και μάλιστα εξασφαλίζουν τη διατήρηση του ελέγχου. Μεγάλο μέρος της τεχνολογίας που εξάγεται στον Τρίτο Κόσμο είναι δυτική τεχνολογία, συχνά ακατάλληλη για τις τοπικές συνθήκες, και το μεγαλύτερο μέρος της είναι τεχνολογία που έχει ήδη χρησιμοποιηθεί, και όχι τεχνολογία αιχμής. Τεχνολογία που πλησιάζει πλέον τη φάση της ωριμότητάς της στη Δύση συχνά βρίσκει έτοιμες αγορές στις χώρες του Τρίτου Κόσμου, ιδιαιτέρως όταν υποστηρίζεται από ξένη βοήθεια. Επίσης, η δυτική τεχνολογία συνεπάγεται ότι οι χρήστες του Τρίτου Κόσμου είναι εξαρτώμενοι από τους Δυτικούς προμηθευτές για ανταλλακτικά, αναβάθμιση, και συχνά για την τεχνολογία που απαιτείται για τη συντήρηση και την ανάπτυξη της τεχνολογίας. Έτσι, οι επικριτές υποστηρίζουν ότι οι πολυεθνικές δεν κάνουν τίποτε παραπάνω από το να διαμορφώνουν μια μορφή έξυπνης προώθησης πωλήσεων, η οποία τελικά εξυπηρετεί τα δικά τους συμφέροντα. Παραδείγματος χάριν, η έρευνα και η ανάπτυξη των προϊόντων εξακολουθεί, στο μεγαλύ-

τερο ποσοστό, να γίνεται στην πατρώα χώρα και συνεπώς δεν δημιουργούνται πραγματικές ευκαιρίες για τις χώρες του Τρίτου Κόσμου να κτίσουν δική τους τεχνολογική εμπειρία. Επομένως, η εξαγωγή τεχνολογίας, στην πραγματικότητα, εξάγει μια νέα μορφή εξάρτησης.

Μια άλλη κριτική ενάντια στις λειτουργίες των πολυεθνικών σχετίζεται με τον τρόπο που αυτές συχνά αποκρύπτουν το πλεόνασμα των κερδών και αποφεύγουν να πληρώσουν τους ανάλογους φόρους στις χώρες που τις φιλοξενούν, μέσω δόλιων «τιμών μεταβίβασης». Έχει υπολογιστεί –και είναι εκπληκτικό– ότι το ένα τρίτο του παγκόσμιου εμπορίου είναι ενδοεταιρικό εμπόριο. Από την άποψη της αξίας, κάθε πολυεθνική εταιρεία είναι συνήθως ο πιο σημαντικός πελάτης του εαυτού της, καθώς η μια θυγατρική αγοράζει από την άλλη. Τέτοιου είδους εμπόριο δίνει στην εταιρεία μεγαλύτερη άνεση να μαγειρεύει τα νούμερα που αφορούν στα κέρδη μιας θυγατρικής σε μια συγκεκριμένη χώρα. Αγοράζοντας υλικά από μια θυγατρική του ίδιου ομίλου σε υψηλή τιμή και πουλώντας τα προϊόντα της σε μια άλλη σε χαμηλή τιμή, μια θυγατρική μπορεί να εμφανίσει λειτουργική ζημία ή υψηλό κέρδος ανάλογα με την εντύπωση που επιθυμεί να δώσει στον έξω κόσμο. Έτσι, τα κέρδη των θυγατρικών σε χώρες με υψηλή φορολογία μπορούν να κρατηθούν σε χαμηλά επίπεδα με τεχνητά μέσα, ενώ τα κέρδη σε χώρες με χαμηλή φορολογία μπορούν να διογκωθούν. Η μπορούν να μεταφερθούν κέρδη από τον έναν κλάδο στον άλλον, για να αξιοποιηθούν συγκεκριμένα κίνητρα που προσφέρουν οι φιλοξενούσες κυβερνήσεις. Τέτοιες συναλλαγές παίζουν συχνά μεγάλο ρόλο στην ενδοεταιρική πολιτική της επιχείρησης, ιδιαιτέρως σε σχέση με τις διαπραγματεύσεις με τα σωματεία, ή όταν χρειάζεται να βρεθούν δικαιολογίες για το κλείσιμο κάποιων μονάδων. Ο απλός ισχυρισμός ότι το εργοστάσιο δεν είναι «επικερδές» συχνά υποστηρίζεται από δημιουργική λογιστική, η οποία εξαπατά τους πάντες εκτός από τα πλέον οξυδερκή μέλη των συνδικάτων, τους επενδυτές, και ορισμένα μέλη του κοινού γενικά. Οι πολυεθνικές, όπως κάθε άλλη οργάνωση, χρησιμοποιούν τη λογιστική για να διαμορφώσουν αντιλήψεις της πραγματικότητας οι οποίες θα προωθήσουν τα δικά τους συμφέροντα.

Τέλος, οι πολυεθνικές επικρίνονται έντονα ότι κάνουν υπερβολικά άγρια παζάρια με τις χώρες και τις κοινότητες υποδοχής, χρησιμοποιώντας συχνά μια ομάδα ή χώρα εναντίον μιας άλλης, για να επιτύχουν ειδικές παραχωρήσεις. Αυτά τα παζάρια μπορούν να πάρουν πολλές μορφές: δικαίωμα διατήρησης του ελέγχου της εταιρείας για καθορισμένο χρονικό διάστημα υπερβολικά ποσοστά απόδοσης τοπικές φορολογικές παραχωρήσεις ή πρόσβαση σε επιδοτήσεις και σε άλλες μορφές υποστήριξης από τη φιλοξενούσα κυβέρνηση εξαιρέση από κυβερνητικούς κανονισμούς ή ρυθμίσεις μειωμένης αυστηρότητας. Η πολυεθνική συχνά επιτυγχάνει να καταλάβει μια θέση από την οποία μπορεί να κάνει σχεδόν ό,τι θέλει. Μερικά από τα πιο προφανή παραδείγματα κατάχρησης συναντώνται στον τομέα της υγείας και ασφάλειας της εργασίας καθώς και στη γενική συμπεριφορά των πολυεθνικών σε σχέση με την ασφάλεια των κοινοτήτων και των αγορών που

εξυπηρετούν. Μη δεσμευόμενες από κυβερνητικούς κανονισμούς, συχνά καταλήγουν να λειτουργούν επικίνδυνα εργοστάσια ή να διοχετεύουν επικίνδυνα προϊόντα σε ένα συχνά ανυποψίαστο κοινό. Έχει διατυπωθεί η άποψη ότι τα κριτήρια ασφάλειας σε κάποιες μονάδες πολυεθνικών που λειτουργούν στον Τρίτο Κόσμο βρίσκονται δεκαετίες πίσω συγκρινόμενα με αυτά στη Δύση. Ο πανταχού παρών κίνδυνος που προέρχεται από αυτά τα εργοστάσια ζωντάνεψε με την τραγωδία του 1984 στο εργοστάσιο της Union Carbide στο Bhopal της Ινδίας, η οποία στοίχισε πάνω από 2.500 ζωές και ακρωτηρίασε χιλιάδες ακόμη.

Για όλους αυτούς τους λόγους, οι επικριτές των πολυεθνικών εταιρειών τονίζουν συχνά ότι αυτές οι επιχειρήσεις μπορούν να δημιουργήσουν οικονομική, πολιτική και κοινωνική καταστροφή, διότι διαστρεβλώνουν παρά ευνοούν την ανάπτυξη της χώρας που τις φιλοξενεί. Φυσικά, δεν θεωρούν ότι το φταίξιμο ανήκει μόνο στις πολυεθνικές, εφόσον συνήθως προσκαλούνται στις χώρες όπου λειτουργούν, και συχνά λειτουργούν με την ενεργό συνεργασία και την ενθάρρυνση κυβερνήσεων, δικτατοριών, ή κάποιων ισχυρών ελίτ. Γι' αυτόν το λόγο οι επικριτές αποδίδουν και ένα μεγάλο μέρος της ευθύνης στην άρχουσα τάξη αυτών των χωρών, η οποία συμμετέχει στην κυριαρχία και την εκμετάλλευση των ανθρωπίνων και υλικών πόρων της χώρας τους. Μερικές φορές, οι πολυεθνικές συνάπτουν ρητές ή σιωπηρές συμφωνίες με αυτούς που βρίσκονται στην εξουσία, σχετικά με τις συνθήκες κάτω από τις οποίες θα λειτουργήσουν. Αλλά οι συμφωνίες τείνουν να είναι πιο έμμεσες και επιτυγχάνονται με προσεκτικές και συνεχείς πολιτικές πιέσεις.

Έτσι, η ριζοσπαστική κριτική τονίζει ότι το σύγχρονο κράτος και οι πολυεθνικές εταιρείες ενεργούν ως συνεταιρείοι στο θέμα της συστηματικής κυριαρχίας. Οι υπέρμαχοι της σύγχρονης πρακτικής, ωστόσο, τείνουν να βλέπουν τέτοιες δραστηριότητες με πιο ευνοϊκό μάτι. Κράτος και πολυεθνικές θεωρούνται συνεταιρείοι στην πρόοδο, τον εκσυγχρονισμό, και την ανάπτυξη και, κατά την άποψη των υπερασπιστών αυτού του συνεταιρισμού, η πλειοψηφία των πολυεθνικών συμπεριφέρεται συνήθως με παραδειγματικό τρόπο. Αυτοί οι υποστηρικτές ισχυρίζονται ότι θα πρέπει να χρησιμοποιήσουμε τις θετικές περιπτώσεις τέτοιων συνεταιρισμών ως μοντέλο για μια συνολική προσέγγιση να αναπτύξουμε κώδικες συμπεριφοράς και υπευθυνότητας που θα δημιουργήσουν ένα εποικοδομητικό πλαίσιο για την παγκόσμια ανάπτυξη, παρόμοιο με το πλαίσιο που δημιούργησαν τα Ηνωμένα Έθνη σχετικά με τη διαχείριση επικίνδυνων προϊόντων, ή το Διεθνές Γραφείο Εργασίας σχετικά με τη σωστή εταιρική συμπεριφορά.

Πλεονεκτήματα και περιορισμοί της μεταφοράς της κυριαρχίας

Το μεγαλύτερο μέρος από όσα έχουμε συζητήσει στο κεφάλαιο αυτό σχετικά με την κυριαρχία μπορούν να θεωρηθούν, αν τα δει κανείς από μια άλλη σκοπιά, ακούσιες συνέπειες ενός κατά τα άλλα ορθολογικού συστήματος δραστηριοτήτων. Η αρνητική επίδραση των οργανώσεων πάνω στους εργαζομένους ή το περιβάλλον, ή οι αρνητικές επιπτώσεις των πολυεθνικών στην παγκόσμια οικονομία και η συμβολή τους στη δημιουργία ανισοτήτων, δεν είναι απαραίτητα εσκεμμένες. Συνήθως αποτελούν συνέπειες ορθολογικών πράξεων, μέσω των οποίων μια ομάδα ατόμων προσπαθεί να προωθήσει μια συγκεκριμένη ομάδα στόχων, όπως είναι η αύξηση των κερδών ή η εταιρική ανάπτυξη.

Όμως τι εννοούμε όταν μιλάμε για ορθολογικότητα; Αν η ορθολογικότητα έχει μη εσκεμμένες αρνητικές συνέπειες, οι οποίες οδηγούν ακόμη και τις πλέον φημισμένες και εξαιρετικές επιχειρήσεις να δημιουργούν προβλήματα για άλλους, γιατί μια τέτοια ενέργεια είναι ορθολογική;

Το συντριπτικό πλεονέκτημα της μεταφορικής περιγραφής της κυριαρχίας είναι ότι επισύρει την προσοχή μας σε αυτήν τη δίκοπη φύση της ορθολογικότητας, ότι δηλαδή η ορθολογικότητα πάντα αντιπροσωπεύει μια επιμέρους προσέγγιση. Ενέργειες οι οποίες είναι ορθολογικές για την αύξηση της κερδοφορίας, μπορεί να έχουν καταστροφικό αποτέλεσμα στην υγεία των εργαζομένων. Ενέργειες σχεδιασμένες ώστε να μειώνουν το ρίσκο μιας επιχείρησης, (π.χ., η απόσυρση των κεφαλαίων από ένα συγκεκριμένο κλάδο) μπορεί να οδηγήσουν σε οικονομική και αστική παρακμή ολόκληρες κοινότητες ανθρώπων, των οποίων η ζωή εξαρτάται άμεσα από το συγκεκριμένο κλάδο. Αυτό που θεωρείται ορθολογικό από τη σκοπιά μιας επιχείρησης μπορεί, από άλλη σκοπιά, να είναι καταστροφικό.

Η θεώρηση της οργάνωσης ως μέσο κυριαρχίας για την προώθηση ορισμένων συμφερόντων εις βάρος κάποιων άλλων, μας υποχρεώνει να φέρουμε στο επίκεντρο της προσοχής μας αυτήν τη σημαντική πλευρά της οργανωσιακής πραγματικότητας. Μας οδηγεί στο να εκτιμήσουμε τη σοφία της σύλληψης του Max Weber ότι, δηλαδή, η επιδίωξη της ορθολογικότητας μπορεί να είναι και η ίδια μια μορφή κυριαρχίας, και να θυμηθούμε ότι, όπως συζητήθηκε στα συμπεράσματα του Κεφαλαίου 6, όταν μιλάμε για ορθολογικότητα, θα πρέπει θέτουμε πάντα το ερώτημα «ορθολογικότητα για ποιον;»

Αυτή η μεταφορική περιγραφή, λοιπόν, παρέχει ένα χρήσιμο αντίβαρο απέναντι στο μεγαλύτερο μέρος της παραδοσιακής οργανωσιακής θεωρίας, η οποία, κατά το μεγαλύτερο μέρος, έχει αγνοήσει το θέμα των αξιών και των ιδεολογικών παραδοχών. Οι περισσότερες συζητήσεις σχετικά με τις οργανώσεις επιχειρούν να είναι ιδεολογικά ουδέτερες. Γι' αυτόν το λόγο συνήθως παρουσιάζουν τις θεωρίες που αφορούν στην οργάνωση ως θεω-

ορίες που μπορούν να εξυπηρετήσουν πολλούς διαφορετικούς σκοπούς, ενώ χαρακτηρίζουν τα ερωτήματα της επιχειρησιακής ηθικής θέματα εξειδικευμένης και μεμονωμένης μελέτης. Με αυτόν τον τρόπο είναι δυνατόν να μιλάμε ή να γράφουμε για το σχεδιασμό μιας γραφειοκρατικής οργάνωσης ή μιας οργάνωσης μητρώου, για τη δημιουργία και τη διαχείριση μιας οργανωσιακής κουλτούρας, ή για την οργανωσιακή πολιτική, χωρίς να δίνουμε και τόση προσοχή στον τρόπο με το οποίο χρησιμοποιούνται οι ιδέες αυτές. Το γεγονός ότι κάποιες ιδέες μπορούν να χρησιμοποιηθούν είτε για τη βελτίωση της παραγωγής τροφίμων είτε για τη βελτίωση της παραγωγής βομβών, και ότι η βελτίωση της ορθολογικότητας και της αποτελεσματικότητας μιας οργάνωσης, μπορεί να αποτελέσει τη βάση για ενέργειες που είναι θεμελιωδώς παράλογες για πολλές άλλες ομάδες ανθρώπων, δεν εξετάζεται. Ένα από τα μεγαλύτερα πλεονεκτήματα της μεταφορικής της κυριαρχίας συνίσταται στο ότι μας αναγκάζει να συνειδητοποιήσουμε πως η κυριαρχία μπορεί να είναι εγγενής στον τρόπο με τον οποίο οργανώνουμε τις δραστηριότητές μας, και όχι μόνο μια ακούσια παρενέργεια. Μας δείχνει ότι υπάρχει συχνά και η «ανάποδη» πλευρά των κατά τα άλλα εξαιρετικών οργανώσεων, και προτείνει ότι αυτό θα πρέπει να αποτελεί κεντρικό ενδιαφέρον για τους μάνατζερ και τους θεωρητικούς της οργάνωσης.

Αν χρησιμοποιηθεί με τρόπο ακόμη πιο ενεργητικό, η μεταφορική περιγραφή της κυριαρχίας δείχνει επίσης πώς μπορούμε να δημιουργήσουμε μια οργανωσιακή θεωρία για τους εκμεταλλευόμενους. Με το να εκθέτει την ανάποδη πλευρά της οργανωσιακής ζωής, είτε με όρους δομημένης ανισότητας και θεομοποιημένου ρατσισμού, είτε εργασιακών ατυχημάτων και επαγγελματικών ασθενειών, ή εκμετάλλευσης του Τρίτου Κόσμου, και με το να προσπαθεί να αναπτύξει θεωρίες που εξηγούν αυτά τα φαινόμενα, ο θεωρητικός των οργανώσεων μπορεί να χρησιμοποιήσει την οργανωσιακή θεωρία ως μέσο κοινωνικής αλλαγής. Επομένως, όσοι ενδιαφέρονται για τα θέματα αυτά, εκμεταλλεύονται σε μεγάλο βαθμό τη δυνατότητα της ανάπτυξης μιας ριζοσπαστικής οργανωσιακής θεωρίας ώστε να αντισταθίσουν την επίδραση κάποιων περισσότερο συμβατικών θεωριών, που θεωρούν ότι εξυπηρετούν και ενισχύουν κεκτημένα δικαιώματα τα οποία είναι ενσωματωμένα στο ισχύον καθεστώς.

Άλλο ένα πλεονέκτημα της μεταφορικής περιγραφής της κυριαρχίας συνίσταται στο ότι μας βοηθά να εκτιμήσουμε τα ζητήματα που τροφοδοτούν αυτό το ριζοσπαστικό πλαίσιο αναφοράς στην πράξη. Όπως έχουμε συζητήσει, πολλές οργανώσεις ριζοσπαστικοποιούνται με τρόπους οι οποίοι υπογραμμίζουν συμπεριφορές του τύπου «αυτοί και εμείς». Αν κατανοήσουμε ότι οι οργανώσεις καλλιεργούν τη διττή φύση της αγοράς εργασίας η οποία συμβολίζεται και επεκτείνεται σε διαφορετικά συστήματα προνομιών, ή ότι λειτουργούν ως δομές ευκαιριών οι οποίες ανοίγουν το δρόμο προς την επιτυχία για κάποιους εργαζομένους ενώ τον κλείνουν για άλλους, θα πάρουμε μια ιδέα για το πώς βιώνουν καθημερινά εκατομμύρια άνθρωποι τους διάφορους διαχωρισμούς και την απομόνωση. Καθώς αρχίζουμε να ε-

κτιμούμε την πραγματικότητα των εργατών που δουλεύουν στα εργοστάσια, οι οποίοι δεν βλέπουν άλλο μέλλον πέρα από τη διαιώνιση του σκοτεινού παρόντος, ή την αίσθηση της εκμετάλλευσης την οποία βιώνουν όσοι είναι αναγκασμένοι να εργάζονται κάτω από καταπιεστικές συνθήκες, επειδή δεν έχουν άλλο μέσο επιβίωσης, μπορούμε να αρχίσουμε να κατανοούμε ότι η αναταραχή στη βιομηχανία δεν είναι απαραίτητα έργο κάποιων ταραξιών ή αποστεωμένων συνδικάτων.

Πολλές επιχειρήσεις είναι κυριολεκτικά διαιρεμένες κοινωνίες, οι οποίες διαιωνίζουν τον πόλεμο των τάξεων στον εργασιακό χώρο. Υπάρχουν κοινωνίες για τις οποίες είναι φυσιολογικό να γεννούν ριζοσπάστες ηγέτες που είναι αποφασισμένοι να αλλάξουν τις συνθήκες ζωής των οπαδών τους πάση θυσία, ακόμη και αν αυτό σημαίνει μια μακρά και σκληρή μάχη η οποία τελικά μπορεί να χαθεί. Επομένως, οι εργαζόμενοι μπορεί να μετέχουν συχνά σε αυτό που οι εργοδότες τους θεωρούν ως παράλογο ή μάταιο αγώνα για αύξηση αποδοχών την οποία αισθάνονται ότι αξίζουν, ή μπορεί ακόμη και να προτιμούν κάποτε να κάνουν μια εταιρεία να κλείσει παρά να επιστρέψουν στη δουλειά τους με εξευτελιστικούς όρους. Η συνήθης άποψη ότι οι επιχειρήσεις εξυπηρετούν τα συμφέροντα όλων συχνά μας τυφλώνει και δεν αντιλαμβανόμαστε το γεγονός ότι η ριζοσπαστική ιδεολογία δεν είναι απλώς μια ιδεολογία αλλά μια ακριβής περιγραφή της πραγματικότητας για έναν τεράστιο αριθμό ανθρώπων.

Η μεταφορική περιγραφή της κυριαρχίας μάς ενθαρρύνει να αναγνωρίσουμε και να αντιμετωπίσουμε τόσο την εικαζόμενη όσο και την πραγματική εκμετάλλευση στον εργασιακό χώρο, παρά να την απαλείψουμε χαρακτηρίζοντάς τη ως «ριζοσπαστική» στρέβλωση της πραγματικής κατάστασης. Είναι φανερό ότι αν αυτοί που διευθύνουν τις οργανώσεις προσπαθούσαν να αντιμετωπίσουν το ριζοσπαστικό πλαίσιο αναφοράς, αποδεχόμενοι παρά αρνούμενοι την νομιμοποίησή του, όπως κάνουν συνήθως, αυτό θα βοηθούσε να εγκαινιαστεί μια νέα εποχή για τις εργασιακές σχέσεις και την εταιρική ευθύνη. Μια νέα και επιθετική μορφή κοινωνικής συνείδησης θα υποχρέωνε τους εταιρικούς λήπτες αποφάσεων να αναλάβουν προσωπικά την ευθύνη για τις απάνθρωπες συνέπειες τόσων πολλών συμβατικών πρακτικών.

Επομένως, τα πλεονεκτήματα αυτής της μεταφορικής περιγραφής παρέχουν τη βάση για μια αληθινή ριζοσπαστική κριτική των οργανώσεων και της οργανωσιακής θεωρίας. Εντούτοις, πολλοί πιστεύουν ότι είναι κάπως υπερβολική και ότι υπόκειται σε αρκετούς περιορισμούς. Ο πρώτος και πλέον σημαντικός από αυτούς προκύπτει όταν η προσέγγιση αυτή συνδέεται με μια ακατέργαστη θεωρία συνωμοσίας σχετικά με τις οργανώσεις και την κοινωνία. Παρ' ότι υπάρχουν πολλές ενδείξεις που υποδεικνύουν ότι τα μοτίβα κυριαρχίας έχουν ταξική βάση, παρ' ότι τα συμφέροντα της ελίτ που κατέχει την εξουσία φαίνεται να ακολουθούν την τάση που οδηγεί προς συγκεντροποιημένη ιδιοκτησία και έλεγχο, και παρ' ότι οι κυβερνητικές πολιτικές συχνά λειτουργούν προς την κατεύθυνση της συντήρησης και εξυπλη-

ρέτησης των συμφερόντων των κυρίαρχων κοινωνικών ομάδων, αυτό δεν στηρίζει κατ' ανάγκη την άποψη ότι υπάρχει μια συνωμοσία η οποία καθορίζει τις σχέσεις αντιπαλότητας ανάμεσα στις ομάδες ή τις κοινωνικές τάξεις.

Ας επιστρέψουμε σε ένα ερώτημα το οποίο ετέθη έμμεσα στο κεφάλαιο αυτό: η οργανωσιακή κυριαρχία είναι κάτι που συμβαίνει φυσιολογικά ή προσχεδιασμένα; Η θεωρία συνωμοσίας τείνει να υπαινίσσεται το δεύτερο και προτείνει ότι υπάρχουν κάποια πωρωμένα κίνητρα ή μια συνειδητή πολιτική εκμετάλλευσης πίσω από τη διαδικασία της κυριαρχίας σε μια κοινωνία. Όμως, δεν είναι κατ' ανάγκη έτσι. Παραδείγματος χάριν, αν επιστρέψουμε για λίγο στις ιδέες που συζητήθηκαν στο Κεφάλαιο 8, είναι εύκολο να δούμε ότι η κυριαρχία μπορεί να βρίσκεται εγγεγραμμένη μέσα στη λογική των αλλαγών μέσω των οποίων εκτυλίσσεται η κοινωνική ζωή: Οργανωσιακές ενέργειες οι οποίες προάγουν δομημένες ανισότητες, βιομηχανικά ατυχήματα, επαγγελματικές ασθένειες, περιβαλλοντική μόλυνση, ή εκμετάλλευση του Τρίτου Κόσμου, όλα αυτά μπορεί να προέρχονται από τον τρόπο με τον οποίο οι συστημικές δυνάμεις υπαγορεύουν τη ροή των πραγμάτων. Από τη σκοπιά αυτή, είναι σημαντικό να σημειώσουμε ότι πολλές από τις περιπτώσεις παθολογίας οι οποίες διερευνήθηκαν στο κεφάλαιο αυτό συναντώνται και στις δύο πλευρές του πολιτικού φάσματος. Η πτώση του Τείχους του Βερολίνου έδειξε ότι ο ανατολικός κομμουνισμός, όπως εξάλλου και ο δυτικός καπιταλισμός, έχει αριστεύσει στην παραγωγή συστημάτων εταιρικής κυριαρχίας!

Πολλοί πιστεύουν ότι οποιαδήποτε εξήγηση της κοινωνικής κυριαρχίας, η οποία τονίζει το συστημικό της χαρακτήρα, είναι υπερβολικά αιτιοκρατική και χρησιμοποιείται για την απομάκρυνση κάθε ευθύνης από τους ισχυρούς λήπτες αποφάσεων, ο οποίος ασχολούνται ενεργά με τη δημιουργία του οργανωσιακού κόσμου, και οι οποίοι, θεωρητικά, είναι σε θέση να αλλάξουν τα πράγματα. Ωστόσο, βοηθά στη διατύπωση ενός πολύ πραγματικού διλήμματος, καθώς πολλοί υψηλά ιστάμενοι λήπτες αποφάσεων αισθάνονται συχνά παγιδευμένοι «ανάμεσα στη Σκύλλα και τη Χάρυβδη», αναγνωρίζοντας τις κοινωνικές συνέπειες των πράξεών τους και, παρ' όλα αυτά, γνωρίζοντας ότι μια ευαίσθητη κοινωνική συνείδηση, ή η υπερβολική ανησυχία για τους ανθρώπους, μπορεί να αποδειχτεί ότι παραλύει οικονομικά τις επιχειρήσεις και τις εμποδίζει να λειτουργήσουν με ένα αποφασιστικό και αποτελεσματικό τρόπο.

Στο μέτρο που η κυριαρχία θεωρείται μέρος μιας κοινωνικής συνωμοσίας ή ευθύνη λίγων ατόμων, η έμμεση συνέπεια είναι να αναζητούνται ευθύνες, να στήνονται άμυνες, και να περιχαρακώνονται τα θεμελιώδη προβλήματα. Στην καλύτερη περίπτωση, η στάση αυτή κινητοποιεί κοινωνικές και πολιτικές αντιδράσεις απέναντι στα προβλήματα, οι οποίες στοχεύουν σε επαναστατικές αλλαγές, χωρίς να μπορούν, εντούτοις, να επιφέρουν παρά περιθωριακές αλλαγές. Μολονότι μια τέτοια κινητοποίηση μπορεί να είναι απαραίτητη, μια πιο συστημική κατανόηση θα βοηθούσε να δημιουργ-

γηθεί μεγαλύτερη αίσθηση συλλογικής ευθύνης και να ανευρεθούν τρόποι επανάθεσης του βασικού προβλήματος ώστε να δημιουργηθούν νέοι τύποι διορθωτικών ενεργειών. Παραδείγματος χάριν, μια τέτοια επανάθεση μπορεί να δείξει ότι η κυριαρχία εδράζεται σε διαδικασίες αμοιβαίας αιτιότητας ή στη διαλεκτική λογική της αλλαγής, οι οποίες μπορούν να αναδιαμορφωθούν αν δοθεί προσοχή σε ειδικά συστήματα παθολογίας, σε νέους κώδικες κοινωνικής υπευθυνότητας, σε νέες έννοιες κοινωνικής λογιστικής, και άλλα παρόμοια θέματα. Όπως συζητήθηκε στο Κεφάλαιο 8, μπορεί να είμαστε σε θέση να απομακρύνουμε καιρία προβλήματα αλλάζοντας τους «κανόνες του παιχνιδιού» που τα παράγουν. Αν προσεγγιστούν με αυτόν τον τρόπο, οι αντιλήψεις που προσφέρει η μεταφορική περιγραφή που χρησιμοποιεί όρους κυριαρχίας υπερβαίνουν τους περιορισμούς οι οποίοι επιβάλλονται από τις ερμηνείες που είναι βασισμένες σε οποιαδήποτε θεωρία συνωμοσίας.

Ένας δεύτερος εν δυνάμει περιορισμός αυτής της μεταφορικής περιγραφής εκπηγάει από τον κίνδυνο ότι, όσο ισχυριζόμαστε πως η κυριαρχία και η οργάνωση είναι ταυτόσημες, παραγνωρίζουμε την ιδέα ότι μη κυριαρχικές μορφές οργάνωσης μπορεί να είναι εφικτές. Υπό αυτήν την έννοια, κάποιοι υποστηρίζουν ότι η κύρια ώθηση της μεταφορικής περιγραφής της κυριαρχίας σχετίζεται με το γεγονός ότι μας επιτρέπει να αντιμετωπίσουμε κριτικά τις αξίες που κρύβονται πίσω από τις διαφορετικές μορφές οργάνωσης, και να υπογραμμίσουμε τις διαφορές που υπάρχουν ανάμεσα στις εκμεταλλευτικές και τις μη εκμεταλλευτικές μορφές, και όχι ότι ενθαρρύνει την κριτική εν γένει.

Τέλος, υποστηρίζεται συχνά ότι αυτή η μεταφορικά απλώς εκφράζει μια ακραία μορφή της αριστερής ιδεολογίας, η οποία χρησιμοποιείται για την αναζωπύρωση της φλόγας του ριζοσπαστικού πλαισίου αναφοράς, αυξάνοντας, κατά συνέπεια, τον αριθμό των δυσκολιών που έχουν να αντιμετωπίσουν οι μάνατζερ σε έναν ήδη ταραχώδη κόσμο. Η κριτική αυτή έχει κάποια βάση, διότι η προσέγγιση αυτή είναι όντως ιδεολογική, όμως δεν είναι περισσότερο ιδεολογική από οποιαδήποτε άλλη. Τα διαφορετικά κεφάλαια του βιβλίου υποδεικνύουν ότι όλες οι θεωρίες σχετικά με την οργάνωση είναι εγγενώς ιδεολογικές, διότι τείνουν να μας παρουσιάσουν μόνο τη μία όψη των πραγμάτων. Επομένως, παρ' ότι η μεταφορική περιγραφή της κυριαρχίας μπορεί να μας οδηγήσει να εστιάσουμε την προσοχή μας στην αρνητική πλευρά των οργανώσεων κατά ακραίο τρόπο, στην πραγματικότητα δεν είναι περισσότερο ακραία από οποιαδήποτε άλλη άποψη, συμπεριλαμβανομένης και της πλέον ορθόδοξης.

ΜΕΡΟΣ ΙΙΙ

ΕΠΙΠΤΩΣΕΙΣ ΣΤΗΝ ΠΡΑΞΗ

Η χρήση των μεταφορικών περιγραφών στη διαπραγμάτευση
των αιτήσεων ενός παράδοξου κόσμου

Η ΠΡΟΚΛΗΣΗ ΤΩΝ ΜΕΤΑΦΟΡΙΚΩΝ ΠΕΡΙΓΡΑΦΩΝ

ΟΙ ΟΡΓΑΝΩΣΕΙΣ ΕΙΝΑΙ πολλά πράγματα ταυτοχρόνως!
Είναι πολύπλοκες και πολύπλευρες.
Είναι παράδοξες.

Και ακριβώς γι' αυτόν το λόγο οι προκλήσεις που αντιμετωπίζουν οι μάνατζερ είναι συχνά πολύ δύσκολες.

Σε κάθε δεδομένη κατάσταση μπορεί να υπάρχουν πολλές διαφορετικές ροπές και διαστάσεις, και μπορεί όλες να επηρεάζουν την αποτελεσματικότητα του μάνατζμεντ.

Οι μεταφορικές περιγραφές που εξετάστηκαν στα προηγούμενα κεφάλαια αποκαλύπτουν αυτήν την πολυπλοκότητα. Καθεμιά παρέχει μια εκτεταμένη άποψη της οργάνωσης και της διοίκησης από την προοπτική που δημιουργεί αυτή η μεταφορική περιγραφή. Καθεμιά δημιουργεί σημαντικές διορατικές συλλήψεις. Όμως, στην ακραία τους μορφή, αυτές οι συλλήψεις υπόκεινται σε οξείς περιορισμούς. Κάθε δεδομένη μεταφορική περιγραφή μπορεί να είναι απίστευτα πειστική, μπορεί όμως επίσης να μας τυφλώνει και να μας εμποδίζει να αποκτήσουμε συνολική άποψη.

Έτσι, όπως συνέβη και με πολλούς διαπρεπείς θεωρητικούς του μάνατζμεντ, μπορεί να μας ενθουσιάζει η ιδέα ότι το μάνατζμεντ πρέπει να σχεδιάζει, να ανασχεδιάζει, και να λειτουργεί μια αποδοτική οργανωσιακή μηχανή, και στο τέλος να ανακαλύψουμε ότι τα σχέδιά μας υπονομούνται από ένα μεταβαλλόμενο περιβάλλον ή από τα ανθρώπινα όντα τα οποία είναι, τελικώς, αυτά που θα πρέπει να θέσουν σε λειτουργία τη μηχανή. Ή, έχοντας προσηλυτιστεί στην ιδέα της ανάπτυξης των «μανθανουσών οργανώσεων», οι οποίες εξελίσσονται με τρόπο παρόμοιο με αυτόν του εγκεφάλου, μπορούμε εύκολα να παραβλέψουμε τις πολιτικές πραγματικότητες που εμποδίζουν την αποτελεσματική μάθηση. Ή, ως ενθουσιώδεις οργανωσιακοί πολιτικοί ή κοινωνικοί κριτικοί, μπορεί να ανακαλύψουμε ότι, ενόσω εμείς ήμασταν απορροφημένοι στους πολιτικούς μας ελιγμούς και τις διαμάχες, η κατάσταση διαμορφωνόταν από κάποιες κρίσιμες αλλαγές του εξωτερικού περιβάλλοντος.

Όπως συζητήθηκε στο Κεφάλαιο 1, αυτή η αποσπασματικότητα είναι εγγενής στη φύση των μεταφορικών περιγραφών, καθώς και των θεωριών και ιδεών που δημιουργούν οι μεταφορικές περιγραφές. Μας βοηθά να εξηγήσουμε τις παλινδρομήσεις του μάνατζμεντ από τη μια μόδα στη άλλη, και τους λόγους για τους οποίους η πιο πρόσφατη θεωρία βρίσκεται πά-

ντοτε σε μια διαδικασία υποχώρησης προς χάριν κάποιας άλλης. Οι θεωρητικοί της διοίκησης τείνουν να πωλούν τις θετικές συλλήψεις κάποιες μεταφορικής περιγραφής, ενώ ταυτοχρόνως αγνοούν τους περιορισμούς και τις παραμορφώσεις που αυτή δημιουργεί. Αυτές οι συλλήψεις γοητεύουν. Και γι' αυτόν το λόγο δημιουργούν οπαδούς και γίνονται μόδα για λίγο. Όμως όταν οι μάνατζερ στρώνονται στη δουλειά προσπαθώντας να εφαρμόσουν αυτές τις συλλήψεις στην πράξη, εμφανίζεται η πραγματικότητα, που είναι πολύ πιο πολύπλοκη. Οι περισσότερες θεωρίες της διοίκησης έχουν τέτοια μορφή και οδηγούν αναπόφευκτα στην κατάρριψη των ψευδαισθήσεων και την απογοήτευση. Συνήθως έχουν ένα στοιχείο «αλήθειας», μιας αλήθειας όμως η οποία, ουσιαστικά, αρνείται την πολυπλοκότητα της πραγματικότητας στην οποία θα εφαρμοστούν οι θεωρίες.

Ιδού λοιπόν η κύρια πρόκληση και πρόκληση αυτού του βιβλίου: Η συνειδητοποίηση και η αποδοχή της ιδέας ότι όλες οι θεωρίες της οργάνωσης και της διοίκησης βασίζονται σε υπόροητες εικόνες ή μεταφορές οι οποίες μας πείθουν να δούμε, να κατανοήσουμε, και να φανταστούμε τις καταστάσεις με τρόπο αποσπασματικό.

Όπως έχει δείχθει, οι μεταφορικές περιγραφές μπορούν να δημιουργούν διορατικές συλλήψεις.

Ταυτοχρόνως όμως παραμορφώνουν.

Έχουν πλεονεκτήματα.

Όμως έχουν επίσης και περιορισμούς.

Δημιουργώντας τρόπους θέασης, τείνουν να δημιουργούν και τρόπους μη θέασης.

Έτσι λοιπόν δεν μπορεί να υπάρξει καμιά θεωρία ή μεταφορική περιγραφή που να δίνει από μόνη της μια οπτική για όλα τα προβλήματα. Δεν μπορεί να υπάρξει καμιά «σωστή θεωρία» που να συγκροτεί όλα όσα κάναμε.

Η πρόκληση που αντιμετωπίζει η σύγχρονη διοίκηση συνίσταται στην απόκτηση ικανοτήτων στην τέχνη της χρήσης μεταφορικών περιγραφών: πώς να βρίσκει κανείς τους κατάλληλους τρόπους θέασης, κατανόησης, και διάπλασης των καταστάσεων τις οποίες πρέπει να χειριστεί.

Οι μεταφορικές περιγραφές δημιουργούν τρόπους θέασης και διάπλασης της οργανωσιακής ζωής

Διαφορετικές μεταφορικές περιγραφές έχουν την ικανότητα να θίγουν διαφορετικές διαστάσεις μιας κατάστασης, δείχνοντας πώς είναι δυνατόν να συνυπάρχουν διαφορετικά ποιοτικά χαρακτηριστικά. Παραδείγματος χάριν, χρησιμοποιώντας κάποιες από τις εικόνες που διερευνήθηκαν στα προηγούμενα κεφάλαια, μπορούμε να δούμε ότι μια συγκεκριμένη όψη της οργανωσιακής δομής μπορεί να αντικατοπτρίζει μια απόπειρα «εκμηχανι-

σμού» μιας συγκεκριμένης ομάδας δραστηριοτήτων· μπορεί να είναι η άμυνα ενός συγκεκριμένου μάνατζερ ενάντια στο άγχος του· μπορεί να συμβολίζει μια βασική πλευρά της εταιρικής κουλτούρας μπορεί να εκφράζει έναν τρόπο «μάθησης απλού-βρόχου»· μπορεί να είναι ένα κρίσιμης σημασίας μέρος της βάσης ισχύος ενός τμήματος· μπορεί να είναι ένας αναχρονισμός που εμποδίζει την οργάνωση να αντιμετωπίσει τις απαιτήσεις του ευρύτερου περιβάλλοντος. Όλα αυτά τα χαρακτηριστικά μπορεί να είναι παρόντα ταυτοχρόνως.

Σε κάποιο επίπεδο, αυτό μπορεί να φαίνεται ότι περιπλέκει τη φύση της οργανωσιακής πραγματικότητας σε τρομερό βαθμό. Όμως αυτή είναι η φύση της πραγματικότητας την οποία έχουν να αντιμετωπίσουν οι μάνατζερ.

Για να συνεχίσουμε το παραπάνω παράδειγμα, εκείνο το στοιχείο της οργανωσιακής δομής που μοιάζει να είναι ένας τόσο απελπιστικά προφανής αναχρονισμός, μπορεί να είναι το σύμβολο και ο «φορέας» σημαντικών στοιχείων της εταιρικής κουλτούρας και πολιτικής ή μπορεί να παίζει ένα ζωτικής σημασίας ψυχολογικό ρόλο στον τρόπο με τον οποίο οι μάνατζερ χειρίζονται τις αβεβαιότητες της εποχής. Και αν αυτό ισχύει, η απομάκρυνσή του θα έχει όλων των ειδών τις πολιτισμικές, πολιτικές, και ψυχολογικές επιπτώσεις. Είναι ζωτικής σημασίας να το καταλάβουν αυτό οι μάνατζερ. Αλλιώς θα βρεθούν μπλεγμένοι σε απρόβλεπτα προβλήματα, όπως αυτά που μαστίζουν κατά καιρούς τόσα πολλά εταιρικά μεταρρυθμιστικά προγράμματα που επιζητούν να αναδομήσουν, να επανεφεύρουν, να ανασχεδιάσουν, ή να μεταρρυθμίσουν την οργανωσιακή ζωή.

Φυσικά, αυτή η άποψη σχετικά με την οργανωσιακή πραγματικότητα είναι πλήρως συμβατή με φαινόμενα τα οποία οι επιστήμονες των φυσικών επιστημών έχουν αποδείξει ότι ισχύουν στο φυσικό και βιολογικό κόσμο. Και αυτοί οι κόσμοι, επίσης, έχουν παράδοξα χαρακτηριστικά. Θεωρήστε, για παράδειγμα, τα περίφημα πειράματα σχετικά με τη φύση του φωτός. Όταν οι επιστήμονες μελετούν το φως ως κύμα, αυτό αποκαλύπτει την κυματική του φύση. Όταν το μελετούν ως σωματίδιο, αποκαλύπτει τη σωματιδιακή του φύση. Και οι δύο αυτές τάσεις ή, αν θέλετε, τα χαρακτηριστικά, συνυπάρχουν. Η επιλογή της συγκεκριμένης μεταφορικής περιγραφής που χρησιμοποιεί ο επιστήμονας για να μελετήσει αυτές τις λανθάνουσες τάσεις, διαπλάθει αυτό που βλέπει.

Το ίδιο ισχύει και για τις οργανώσεις.

Σκεφτείτε «δομή» και θα δείτε δομή. Σκεφτείτε «κουλτούρα», και θα δείτε όλων των ειδών τις πολιτισμικές διαστάσεις. Σκεφτείτε «πολιτική», και θα βρείτε πολιτική. Σκεφτείτε με όρους συστημικών μοτίβων και βρόχων, και θα βρείτε μια ολόκληρη γκάμα από μοτίβα και βρόχους.

Αυτό είναι το δίλημμα του μάνατζερ. Τις περισσότερες φορές αυτό που ανακαλύπτουμε και υλοποιούμε είναι αυτό που αναζητάμε. Αυτό δεν σημαίνει ότι αυτό που ανακαλύπτουμε δεν έχει καμιά πραγματική βάση. Σημαίνει μάλλον ότι η πραγματικότητα έχει την τάση να αποκαλύπτει εαυτήν ανάλογα με την οπτική γωνία μέσω της οποίας την αντιλαμβανόμαστε.

Όπως παρατήρησε κάποτε ο Albert Einstein, η θεωρία μέσω της οποίας παρατηρούμε μια κατάσταση είναι αυτή που αποφασίζει τι μπορούμε να παρατηρήσουμε. Την ίδια ιδέα εξέφρασε και ο φιλόσοφος George Berkeley κατά το δέκατο όγδοο αιώνα λέγοντας ότι η αντικειμενικότητα είναι μέρος όχι μόνο του αντικειμένου που παρατηρείται αλλά και του παρατηρητή. Σε κάθε δεδομένη περίπτωση υπάρχουν πολλές, εν δυνάμει, αντικειμενικότητες. Χρησιμοποιώντας διαφορετικές προσεγγίσεις για τη δημιουργία διαφορετικών τρόπων θέασης, έχουμε τη δυνατότητα να εισχωρήσουμε σε αυτές και να κατανοήσουμε την ίδια κατάσταση με διαφορετικούς τρόπους. Κάποιοι από αυτούς τους τρόπους μπορεί να είναι εξαιρετικά ισχυροί, διότι συνδέονται και συντονίζονται με την παρατηρούμενη πραγματικότητα. Άλλες προσεγγίσεις μπορεί να αποδειχτούν ασθενείς ή ακατάλληλες, διότι έχουν μικρή επικλητική ή ουσιαστική ισχύ.

Οι επιστήμονες έχουν δημιουργήσει ισχυρές διορατικές συλλήψεις μελετώντας το φως ως κύμα και ως σωματίδιο. Αλλά όχι ως πορτοκάλι!

Με παρόμοιο τρόπο, οι μάνατζερ αντιμετωπίζουν την πρόκληση της εξεύρεσης ή της δημιουργίας ισχυρών μεταφορικών περιγραφών που να μπορούν να τους βοηθήσουν να κατανοήσουν και να διαπλάσουν τις οργανώσεις. Οι μεταφορικές περιγραφές που προσφέρθηκαν στα προηγούμενα κεφάλαια παρέχουν παραδείγματα, όμως σε καμιά περίπτωση δεν εξαντλούν όλες τις δυνατότητες.

Με φρόντο αυτήν τη συζήτηση, αποκτά νέα σημασία η ιδέα που εισήχθη στο Κεφάλαιο 1, ότι δηλαδή οι μάνατζερ πρέπει να έχουν δεξιότητες στην τέχνη της ανάγνωσης και της κατανόησης της οργανωσιακής ζωής. Διότι αν οι μάνατζερ δεν εμπλακούν σε μια ενεργό ανάγνωση που να αγκαλιάζει διαφορετικές απόψεις, μεγάλο μέρος του πλούτου και της πολυπλοκότητας της οργανωσιακής ζωής θα τους προσπεράσει. Πολύ απλά, δεν θα δουν αυτό που πραγματικά συμβαίνει.

Εκτός αυτού, οι μάνατζερ παραιτούνται από τη δυνατότητά τους να διαπλάσουν αυτό που συμβαίνει. Όπως θα έγινε φανερό από τα προηγούμενα, οι παρατηρήσεις μας δεν είναι ουδέτερες. Οι μεταφορικές περιγραφές και οι ιδέες μέσω των οποίων «βλέπουμε» και «αναγιγνώσκουμε» τις καταστάσεις, επηρεάζουν τον τρόπο δράσης μας. Οι μάνατζερ που βλέπουν τις οργανώσεις με μηχανιστικό τρόπο, έχουν την τάση να προσπαθούν να τις «εκμηχανίσουν». Αυτοί που βλέπουν τις οργανώσεις μέσα από ένα πολιτισμικό πρίσμα, τείνουν να ενεργούν με τρόπο που διαπλάθει και επαναπλάθει κουλτούρες. Οι μεταφορικές περιγραφές που προτιμούμε τείνουν να μας παγιδεύουν σε συγκεκριμένους τρόπους δράσης. Αυτό καθίσταται φανερό, καθώς όλες οι μεταφορικές περιγραφές που διερευνήθηκαν στα προηγούμενα κεφάλαια κατέληξαν να έχουν έναν κανονιστικό τόνο.

Η μηχανιστική απεικόνιση μας ενθαρρύνει να δομούμε και να εκλογικεύουμε το καθετί που κάνουμε. Η οργανική απεικόνιση μας ενθαρρύνει να εστιάζουμε στην προσαρμογή και την κάλυψη των αναγκών. Οι εικόνες του εγγεφάλου επικεντρώνονται σε ζητήματα οργανωσιακής μάθησης. Η ψυχι-

κή φυλακή υποδεικνύει τρόπους αποφυγής γνωστικών και υποσυνειδητών παγίδων. Οι θεωρίες της αυτοποίησης μας ενθαρρύνουν να αμφισβητούμε και να επανεξετάσουμε τις ταυτότητές μας. Οι εικόνες της αμοιβαίας αιτιότητας μας ενθαρρύνουν τα μετασχηματίζουμε τους προβληματικούς βρόχους.

Η επισκόπηση αυτή δεν είναι με κανέναν τρόπο πλήρης. Ο ρόλος της είναι απλώς να υποδείξει ότι συγκεκριμένοι τρόποι σκέψης οδηγούν σε συγκεκριμένους τρόπους δράσης.

Από αυτό προκύπτει σημαντικό μήνυμα: Αν περιορίσετε τη σκέψη σας, θα περιορίσετε τις δυνατότητες δράσης σας.

Νέοι τρόποι θέασης, σκέψης, και δράσης

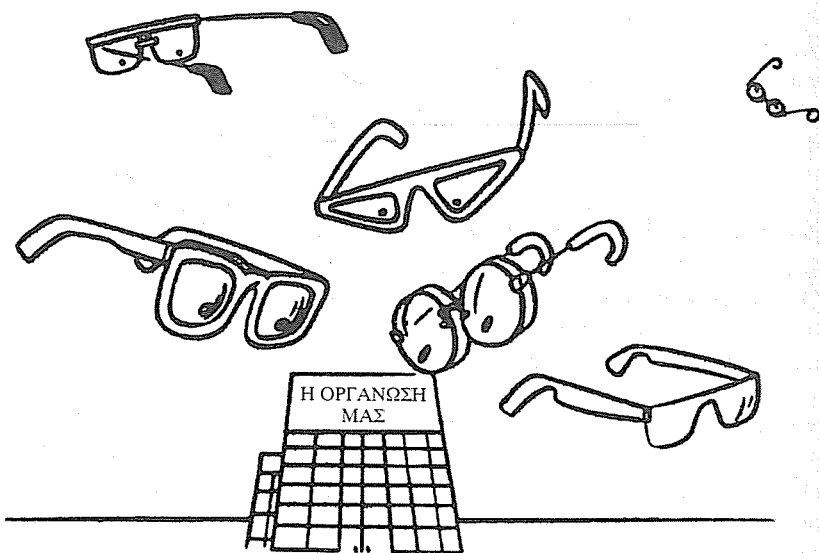
Οι μεταφορικές περιγραφές μάς ενθαρρύνουν να σκεφτόμαστε και να ενεργούμε με νέους τρόπους. Προεκτείνουν τους ορίζοντες της αντίληψης και δημιουργούν νέες δυνατότητες.

Μπορεί να το έχετε νιώσει αυτό διαβάζοντας κάποια από τα προηγούμενα κεφάλαια, ιδιαίτερα εκείνα που επεδίωξαν να διευρύνουν τους ορίζοντες του σημερινού τρόπου σκέψης ώστε να αγκαλιάσει εικόνες «εταιρικού DNA», ολογραφικής αυτο-οργάνωσης, αναδυόμενης νοημοσύνης, ψυχικών παγίδων, μεταστροφόμενων «μοτίβων ελκυστή», ή καταστρεπτικών αντιφάσεων. Οι εικόνες της οργάνωσης που διερευνήθηκαν στο βιβλίο αυτό προσφέρουν ένα φάσμα ανταγωνιζόμενων αντιλήψεων οι οποίες, όπως δείχνει το Έκθεμα 10.1, μας ενθαρρύνουν να δούμε τον κόσμο της οργάνωσης και της διοίκησης από πολλές διαφορετικές οπτικές γωνίες.

Υπάρχουν πολλές διαφορές μεταξύ των ισχυρισμών που διερευνήθηκαν. Τα διαφορετικά κεφάλαια μας παρασέρνουν σε διαφορετικές κατευθύνσεις, δημιουργώντας μια μεγάλη ποικιλία συλλήψεων. Όμως υπάρχει επίσης και τεράστια συμπληρωματικότητα.

Έτσι, διαβάζοντας τα προηγούμενα κεφάλαια μπορεί να σας έκανε εντύπωση το γεγονός ότι οι συλλήψεις διαφορετικών μεταφορικών περιγραφών συχνά υποστηρίζουν και ενδυναμώνουν η μία την άλλη. Σημειώστε, για παράδειγμα, ότι η πρόκληση της δημιουργίας οργανικών οργανώσεων, οι οποίες θα μπορούν να ρέουν μαζί με τις μεταβολές του περιβάλλοντος, διαποτίζεται από την κατανόηση του τρόπου με τον οποίο μπορούμε να χρησιμοποιήσουμε τις αρχές της ολογραφικής οργάνωσης για να αυξήσουμε την ευελιξία, ή του τρόπου με τον οποίο η εταιρική κουλτούρα μπορεί να συμβάλει στην οργανωσιακή ενοποίηση, εν απουσία τυπικών δομών και γραπτών κανόνων. Σημειώστε ότι διάφοροι φραγμοί στις οργανωσιακές αλλαγές μπορούν να κατανοηθούν είτε μέσω μιας ανάλυσης της μάθησης «απλού» και «διπλού-βρόχου», είτε με όρους εδραιωμένων μοτίβων εταιρικής κουλτούρας, ή και ως έκφραση κάποιας υποσυνειδητής άμυνας. Σημειώστε ότι μπορούμε να ενοποιήσουμε τη δομή, την κουλτούρα, και την πολιτική

Οι οργανώσεις και τα οργανωσιακά προβλήματα μπορούν να ιδωθούν και να κατανοηθούν με πολλούς διαφορετικούς τρόπους.



Κάθε τρόπος θέασης παράγει διαφορετικές θεωρητικές συλλήψεις, καθεμιά από τις οποίες έχει τα δικά της πλεονεκτήματα και τους δικούς της περιορισμούς. Η πρόκληση έγκειται στην ολοκλήρωση των συλλήψεων αυτών ώστε να αποκτηθεί συνολική κατανόηση και στρατηγική δράσης που να ανταποκρίνεται στους στόχους μας.

Έκθεμα 10.1. Οι μεταφορές μπορούν να δημιουργήσουν πολλαπλούς τρόπους θέασης και δράσης

ως διαστάσεις-κλειδιά του οργανωσιακού σχεδιασμού. Ή ακόμη, σημειώστε ότι οι τέσσερις λογικές των αλλαγών που διερευνήθηκαν στο Κεφάλαιο 8 προσθέτουν, η καθεμιά, μια νέα οπτική γωνία στο θέμα του εταιρικού μετασχηματισμού. Η θεωρία της αυτοποίησης εστιάζεται στον κείριο ρόλο που παίζει η ταυτότητα του συστήματος στη διατήρηση των εδραιωμένων μοτίβων. Η θεωρία του χάους δίνει νέα μορφή στην κατανόησή μας, εισάγοντας την ανάλυση των «μοτίβων ελκυστή». Η κατανόηση της αμοιβαίας αιτιότητας και των μοτίβων των παραδόξων και των αντιφάσεων προσθέτει και άλλες επιπλέον συλλήψεις. Όλα αυτά τα πλαίσια μαζί δημιουργούν ένα φάσμα ιδεών οι οποίες συμπληρώνουν η μία την άλλη, και οι οποίες, ενώ είναι απολύτως διακριτές, έχουν εντούτοις τη δυνατότητα να συμβάλουν σε μια ενοποιημένη θεωρία των αλλαγών.

Σε όλες αυτές τις περιπτώσεις βλέπουμε ότι οι συλλήψεις διαφορετικών μεταφορικών περιγραφών μπορούν να συμβάλουν σε μια πλούσια κατανόηση των καταστάσεων που προσπαθούμε να χειριστούμε, προτείνοντας η καθεμιά τη δική της μέθοδο για την αντιμετώπιση των συγκεκριμένων ζητημάτων. Προσεγγίζοντας την ίδια κατάσταση με διαφορετικούς τρόπους, προεκτείνουν τις συλλήψεις και προτείνουν δράσεις που μπορεί να μην ήταν δυνατές πριν. Παραδείγματος χάριν, η κατανόηση της ολογραφικής φύσης του εγκεφάλου, ή του «DNA» η οποία είναι εγγεγραμμένη στην εταιρική κουλτούρα, μπορεί πραγματικά να βοηθήσει μια επιχείρηση να σπάσει τα δεσμά των παραδοσιακών δομών και ελέγχων. Η κατανόηση των υποσυνείδητων ψυχικών παγίδων, που συγκρατούν μια οργάνωση σε ένα ανεπιθύμητο «μοτίβο ελκυστή», μπορεί να προκαλέσει εκείνο το ρήγμα που είναι απολύτως αναγκαίο για τη δημιουργία νέων ευκαιριών οργανωσιακής μάθησης. Οι συλλήψεις που δημιουργούνται από διαφορετικές μεταφορικές περιγραφές δεν είναι απλώς θεωρητικές. Είναι απίστευτα πρακτικές.

Καθώς αποκτούμε άνεση στη χρήση των επιπτώσεων των διαφορετικών μεταφορικών περιγραφών, μαθαίνουμε γρήγορα ότι οι συλλήψεις της μιας μεταφορικής περιγραφής μπορούν συχνά να μας βοηθήσουν να ξεπεράσουμε τους περιορισμούς μιας άλλης. Αυτό, με τη σειρά του, μας ενθαρρύνει να αναγνωρίσουμε, και πολύ περισσότερο να αναζητήσουμε, τους περιορισμούς των υπαρχόντων συλλήψεων, έτσι ώστε να μπορέσουμε να τους χρησιμοποιήσουμε ως εφαλτήρια για νέες συλλήψεις.

Ακριβώς αυτό επιχείρησα να δείξω μετακινούμενος από μεταφορικό πλαίσιο σε μεταφορικό πλαίσιο, τόσο εντός όσο και ανάμεσα στα κεφάλαια του βιβλίου. Οι μεταφορικές περιγραφές οδηγούν σε νέες μεταφορικές περιγραφές, δημιουργώντας ένα μωσαϊκό ανταγωνιστικών και συμπληρωματικών συλλήψεων. Αυτό είναι ένα από τα πιο ισχυρά ποιοτικά χαρακτηριστικά αυτής της προσέγγισης. Αν συνειδητοποιήσετε ότι οι θεωρίες και οι συλλήψεις σας έχουν μεταφορικό χαρακτήρα, θα πρέπει να προσεγγίσετε τη διαδικασία κατανόησης με ανοιχτό πνεύμα. Θα πρέπει να συνειδητοποιήσετε τους ίδιους σας τους περιορισμούς και να βρείτε τρόπους να τους υπερβείτε. Αυτό οδηγεί σε έναν τρόπο σκέψης που είναι πάντοτε ανοιχτός και εξελισσόμενος, και εξαιρετικά κατάλληλος για το χειρισμό της πολυπλοκότητας της οργανωσιακής ζωής.

Όπως προτάθηκε στο Κεφάλαιο 1, το βιβλίο αυτό κομίζει το μήνυμά του σχετικά με τον κείριο ρόλο των μεταφορικών περιγραφών σε δύο επίπεδα. Παίζει το ρόλο μιας πραγματείας πάνω στη μεταφορική σκέψη, η οποία δείχνει, μέσω του περιεχομένου της, ότι η θεωρία της οργάνωσης και της διοίκησης δεν είναι τίποτε άλλο παρά ένα πεδίο εκτεταμένης μεταφορικής περιγραφής. Δείχνει επίσης ότι οι μεταφορές μπορούν να ενεργοποιηθούν σε πρακτικό επίπεδο έτσι ώστε να δημιουργηθούν περισσότερο αποτελεσματικοί τρόποι κατανόησης και αντιμετώπισης των οργανωσιακών προβλημάτων.

Το επόμενο κεφάλαιο ασχολείται με το δεύτερο θέμα σε μεγαλύτερο βά-

θος, εξηγώντας με ποιο τρόπο μπορούν οι μάνατζερ να αναμείξουν τις διορατικές συλλήψεις που παράγονται από διαφορετικές μεταφορικές περιγραφές, ώστε να δημιουργήσουν ισχυρές οπτικές γωνίες σχετικά με το τι συμβαίνει στις οργανώσεις τους.

[11]

ΑΝΑΓΙΓΝΩΣΚΟΝΤΑΣ ΚΑΙ ΔΙΑΠΛΑΘΟΝΤΑΣ ΤΗΝ ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ ΖΩΗ

Η ΙΚΑΝΟΤΗΤΑ ΤΗΣ «ΑΝΑΓΝΩΣΗΣ» και της κατανόησης του τι συμβαίνει στην οργάνωση είναι μια ικανότητα-κλειδί για το μάνατζερ. Όπως έχει προταθεί, αν μπορεί κάποιος να διευρύνει την κατανόηση, είναι δυνατόν να διευρύνει το φάσμα των δράσεων μέσω των οποίων προσεγγίζει τα βασικά ζητήματα.

Πώς μπορεί να επιτευχθεί αυτό;

Η συμβουλή που εξάγεται από τα προηγούμενα κεφάλαια και συνοψίζεται στο Έκθεμα 10.1 είναι η εξής: μάθετε πώς να δημιουργείτε, να ενοποιείτε, και να χρησιμοποιείτε τα συλλήψεις που παρέχουν οι ανταγωνιστικές μεταφορές. Χρησιμοποιήστε τις ώστε να κατανοήσετε και να διαπλάσετε τις καταστάσεις που επιδιώκετε να οργανώσετε και να διαχειριστείτε.

Έχουμε ήδη συζητήσει τη διαδικασία αυτή με γενικούς όρους, και έτσι ο σκοπός αυτού του κεφαλαίου είναι να προχωρήσει ένα βήμα παραπέρα και να προσφέρει ένα χειροπιαστό παράδειγμα σε πρακτικό επίπεδο. Στις επόμενες ενότητες θα βρείτε μια σύντομη μελέτη περίπτωσης η οποία ακολουθείται από δύο αναγνώσεις της από διαφορετικές οπτικές γωνίες. Η μία ανάγνωση υιοθετεί την προοπτική του μάνατζερ-συμβούλου ο οποίος επιχειρεί να αντιμετωπίσει τα προβλήματα που παρουσιάζονται στην περίπτωση. Η άλλη παρουσιάζει μια ανάγνωση από την οπτική γωνία του κοινωνικού κριτικού και αναλυτή πολιτικής. Οι δύο μαζί δείχνουν πώς μπορούμε να κινητοποιήσουμε τις θεωρητικές συλλήψεις που προσφέρουν οι διαφορετικές μεταφορές, ώστε να προσδιορίσουμε και να κατανοήσουμε τις σημαντικές διαστάσεις μιας κατάστασης και, τελικά, να ανταποκριθούμε στις συγκεκριμένες ανάγκες.

Πρέπει να υπογραμμιστεί ότι ο στόχος της μελέτης αυτής είναι απλώς να δώσει ένα απλό παράδειγμα της μεθοδολογίας εν δράσει. Οι αναγνώστες που ενδιαφέρονται για περισσότερες εφαρμογές, και περισσότερες συμβουλές σχετικά με τη χρήση της μεθόδου, μπορούν να συμβουλευτούν το συμπληρωματικό τόμο του βιβλίου αυτού με τίτλο *Imaginization: The Art of Creative Management (Εικονοποίηση: Η τέχνη του δημιουργικού μάνατζμεντ)*.

Η περίπτωση της Multicom

Η Multicom είναι μια μικρή εταιρεία που απασχολεί 150 άτομα στον τομέα

των δημοσίων σχέσεων. Την ξεκίνησε ο Jim Walsh, ειδικός στην προώθηση πωλήσεων, και η Wendy Bridges, ειδική στις δημόσιες σχέσεις. Οι δυο τους δούλευαν για αρκετά χρόνια σε μια μεσαίου μεγέθους εταιρεία επικοινωνιών και αποφάσισαν να αποκτήσουν την ανεξαρτησία τους ώστε να μπορέσουν να θέσουν σε εφαρμογή τις απόψεις τους σχετικά με το τι μπορεί και πρέπει να είναι μια καλή εταιρεία δημοσίων σχέσεων. Εκτίμησαν ότι ο συνδυασμός των τομέων εξειδίκευσής τους και των εκτεταμένων διασυνδέσεών τους τους παρείχε μια εξαιρετική βάση για κάτι τέτοιο.

Προτού επιδώσουν τις παραιτήσεις τους στην παλαιά τους εταιρεία έπεισαν δύο συναδέλφους, τη Marie Beaumont και τον Frank Rossi, να τους ακολουθήσουν και να συμμετάσχουν στην νέα εταιρεία ως μέτοχοι μειοψηφίας. Οι Walsh και Bridges πήραν ο καθένας από σαράντα τοις εκατό του μετοχικού κεφαλαίου της νέας επιχείρησης· στον καθένα από τους Beaumont και Rossi δόθηκε το δέκα τοις εκατό. Ο Rossi ήταν εκδότης και συγγραφέας με εξαιρετική φήμη, και η Beaumont έχαιρε εκτίμησής στο χώρο των ταινιών και του βίντεο.

Στην αρχή υπήρχαν δυσκολίες στη δουλειά, και ήταν ευτυχείς που είχαν πάρει πελάτες-εταίρειες από την παλαιά τους επιχείρηση. Ο ανταγωνισμός ήταν σκληρός, και η παλαιά τους επιχείρηση έμοιαζε να κάνει ό,τι ήταν δυνατόν για να εμποδίσει την πρόοδό τους. Ωστόσο, δούλεψαν σκληρά, και η φήμη τους αυξανόταν σταθερά, όπως επίσης αυξανόταν και ο αριθμός των υπαλλήλων τους και τα κέρδη τους. Στο τέλος της δεύτερης χρονιάς, οι τέσσερις συντάξοι κέρδιζαν σχεδόν τα διπλάσια χρήματα απ' ό,τι έπαιρναν πριν ως μισθό, ενώ ταυτοχρόνως συγκέντρωναν και ένα σημαντικό επενδυτικό κεφάλαιο. Θεώρησαν ότι ήταν σε καλό δρόμο για την επίτευξη μιας πρώτης-τάξεως ομάδας όπως την είχαν οραματιστεί.

Εκείνα τα πρώτα χρόνια ήταν συναρπαστικά.

Όταν ίδρυσαν τη Multicom οι τέσσερις συντάξοι υιοθέτησαν έναν τρόπο οργάνωσης που επικεντρωνόταν στον πελάτη. Ο καθένας τους είχε κάποιους πελάτες για τους οποίους αισθανόταν ιδιαίτερη ευθύνη, και στην πραγματικότητα έπαιζαν το ρόλο των διευθυντών έργου γι' αυτούς τους πελάτες. Όλοι τους ανέπτυξαν μια αρκετά καλή ικανότητα σε όλες τις πλευρές της δουλειάς τους, έτσι ώστε να μπορούν να αντικαθιστούν ο ένας τον άλλον, όταν αυτό ήταν αναγκαίο. Ενθάρρυναν το καινούργιο προσωπικό να αναπτύξει παρόμοιες γενικές δεξιότητες και ικανότητες που επεκτείνονταν πέρα από τον τομέα της εξειδίκευσής τους. Παρ' ό,τι αυτό ήταν χρονοβόρο και δαπανηρό, δημιουργούσε μεγάλη ευελιξία. Η αναζήτηση νέων πελατών και οι συνεχείς επαφές με τους πελάτες κρατούσε ένα μεγάλο μέρος του προσωπικού τον περισσότερο καιρό εκτός γραφείου, κι έτσι η ύπαρξη ενός αριθμού καλών υπαλλήλων «για όλες τις δουλειές» ήταν πραγματικό πλεονέκτημα. Εκτός αυτού, συνήθως έκανε τη δουλειά περισσότερο ενδιαφέρουσα και ευχάριστη και ενίσχυε το γενικό ομαδικό πνεύμα του γραφείου.

Το προσωπικό της Multicom εργαζόταν σκληρά, ξεκινώντας νωρίς το

πρωί και τελειώνοντας αργά τη νύχτα. Αλλά και διασκεδάζαν με την ίδια ένταση, οργανώνοντας τακτικά πάρτι για να γιορτάσουν την περάτωση μεγάλων έργων ή την απόκτηση νέων πελατών. Αυτά συνέβαλαν στο να κρατιέται το ηθικό ανεβασμένο και να προβάλλεται μια εικόνα για τη Multicom ως ένα εξαιρετικό και συναρπαστικό μέρος να δουλεύει κανείς. Οι πελάτες της εταιρείας συχνά έπαιρναν μέρος στα πάρτι αυτά και συνήθως εντυπωσιάζονταν από τη ζωτικότητα και την ποιότητα των διαπροσωπικών σχέσεων.

Κατά τη διάρκεια του τρίτου χρόνου της εταιρείας, ωστόσο, τα πράγματα άρχισαν να αλλάζουν. Το μακρύ ωράριο και ο ρυθμός δουλειάς στην Multicom άρχισαν να κουράζουν τους Walsh και Bridges. Είχαν και οι δύο οικογενειακές υποχρεώσεις και ήθελαν περισσότερο ελεύθερο χρόνο. Άρχισαν να μιλούν ολοένα και περισσότερο για την ανάγκη «να οργανωθούν περισσότερο» ώστε να μπορούν να ασκούν στενότερο έλεγχο πάνω στο προσωπικό και τις δραστηριότητες του γραφείου, οι οποίες, σύμφωνα με την άποψή τους, κατά καιρούς έφταναν στα όρια του χάους. Οι Beaumont και Rossi, ωστόσο, όντας και οι δύο ανύπαντροι και στα τριάντα και τριάντα-ένα τους αντιστοίχως, σχεδόν δέκα χρόνια νεότεροι από τους κύριους μετόχους, απολάμβαναν τον τρόπο ζωής στην εταιρεία και ήθελαν να διατηρήσουν τον τωρινό της χαρακτήρα. Δεν θα είχαν αντίρρηση να αναλάβουν μεγαλύτερο μέρος της δουλειάς και των ευθυνών και να πάρουν ως αντάλλαγμα ένα μεγαλύτερο μέρος του μετοχικού κεφαλαίου της εταιρείας, όμως οι Walsh και Bridges ήταν απρόθυμοι να τους μεταβιβάσουν αυτού του είδους τον έλεγχο.

Καθώς περνούσε ο χρόνος, έγινε φανερό ότι υπήρχαν σημαντικές φιλοσοφικές διαφορές αναφορικά με τον τρόπο που θα έπρεπε να λειτουργεί το γραφείο. Ενώ οι Walsh και Bridges θεωρούσαν το άνετο στυλ της οργάνωσης που είχε αναπτυχθεί κατά τα δύο πρώτα χρόνια ως προσωρινό —«απαραίτητο μέχρις ότου να ξεκαθαρίσουμε τις απόψεις μας για το πώς θέλουμε να στήσουμε αυτήν την επιχείρηση»— οι Beaumont και Rossi το θεωρούσαν επιθυμητό τρόπο δουλειάς σε μακροπρόθεσμη βάση. Ενώ οι Walsh και Bridges παραπονούνταν για τις συχνές απουσίες του προσωπικού από το γραφείο, καθώς και για το γεγονός ότι δεν υπήρχε ξεκάθαρος τρόπος καθορισμού των ευθυνών ούτε και πρωτόκολλο, οι Beaumont και Rossi απολάμβαναν αυτό που συχνά περιέγραφαν ως «δημιουργικό χάος». Γι' αυτούς, η εταιρεία παρήγαγε εξαιρετικά αποτελέσματα, οι πελάτες ήταν ευχαριστημένοι και συνωστίζονταν στην πόρτα τους, και αυτό ήταν το μόνο που μετρούσε.

Τον τέταρτο χρόνο οι εντάσεις κόντευαν να φτάσουν σε σημείο έκρηξης. Οι τέσσερις μέτοχοι κατέληξαν να συσκέπτονται συχνά και επί μακρόν για το θέμα της οργάνωσης του γραφείου, και οι διαφορές ήταν τόσο βαθιές όσο ποτέ άλλοτε. Οι Walsh και Bridges ζητούσαν «περισσότερο σύστημα», και οι Beaumont και Rossi υπερασπιζόνταν την ισχύουσα κατάσταση πραγμάτων. Οι διαφορές δημιουργούσαν ένταση στις προσωπικές σχέσεις και έ-

χαν δυσάρεστη επίδραση στη ζωή του γραφείου γενικότερα. Πολλά μέλη του προσωπικού αισθάνθηκαν ότι η Multicom κινδύνευε να χάσει τον ιδιαίτερο χαρακτήρα της και ότι δεν ήταν πλέον το ίδιο «ευχάριστο μέρος» να δουλεύει κανείς.

Και οι τέσσερις μέτοχοι διαισθάνθηκαν την αλλαγή, και τη συζήτησαν πολλές φορές. Ωστόσο, απλώς δεν υπήρχε συναίνεση ως προς το τι έπρεπε να γίνει. Υπήρχε ένα αίσθημα διάψευσης των προσδοκιών τους και, ως αποτέλεσμα αυτού, άρχισαν να παραβιάζουν έναν άγραφο αλλά χρυσό κανόνα που είχε τεθεί κατά τις πρώτες μέρες της Multicom, ότι και οι τέσσερις θα συμμετείχαν πάντα στις μείζονες αποφάσεις πολιτικής. Οι Walsh και Bridges άρχισαν να συναντιούνται ξεχωριστά και αποφάσισαν ότι ο μόνος δρόμος για να προχωρήσει η εταιρεία ήταν να ασκήσουν την εξουσία τους και να επιμείνουν να ξεκινήσει η αναδιοργάνωση του γραφείου. Συμφώνησαν να θέσουν την πρόταση αυτή στη συνάντησή τους με τους Beaumont και Rossi την επόμενη ημέρα.

Μια έκπληξη περίμενε τους Walsh και Bridges. Η ιδέα τους δεν συνάντησε μεγάλη αντίσταση από τους δύο συναδέλφους τους. Έμοιαζε σχεδόν σαν να την περίμεναν. Οι Beaumont και Rossi επέμεναν ότι η απόφαση δεν έπρεπε να ληφθεί βιαστικά, εφόσον αντιπροσώπευε μια τόσο σημαντική αλλαγή. Επανέλαβαν ξανά την άποψή τους ότι δεν υπήρχε ανάγκη για καμιά αλλαγή στην οργάνωση του γραφείου εκτός από των εκσυγχρονισμό κάποιων χρηματοοικονομικών διαδικασιών. Δεν ήταν καθόλου ευχαριστημένοι με την πρόταση, αλλά ήταν φανερό ότι δεν πρόκειτο να δώσουν μάχη για το θέμα αυτό.

Την επόμενη εβδομάδα οι Walsh και Bridges κάλεσαν τα μέλη του προσωπικού για να εκθέσουν τα σχέδιά τους. Από λειτουργική σκοπιά τα σχέδια αυτά συνεπάγονταν ευκρινέστερο καθορισμό των ευθυνών των θέσεων εργασίας, περισσότερο τυποποιημένη διαδικασία για την ανταλλαγή των μελών του προσωπικού ανάμεσα στα έργα, και στενότερο έλεγχο των συνθηκών κάτω από τις οποίες το προσωπικό έλειπε από το γραφείο κατά τη διάρκεια του ωραρίου. Εισήχθη επίσης και μια σειρά άλλων διαδικασιών για τη λειτουργία του γραφείου.

Η συνάντηση ήταν μοναδική στην ιστορία της Multicom ως προς τον τόνο και τη φύση της. Επί εβδομάδες γίνονταν συζητήσεις σχετικά με το ρήγμα ανάμεσα στους τέσσερις μετόχους και σχετικά με το ότι έπνεαν άνεμοι αλλαγής στην εταιρεία. Κάποια μέλη του προσωπικού δέχτηκαν πρόθυμα την περισσότερο δομημένη εργασία άλλοι αγανάκτησαν με τις νέες εξελίξεις. Το προσωπικό εξακολούθησε να εργάζεται σκληρά με τον επαγγελματισμό που ήξεραν ότι απαιτούσε η Multicom, όμως όλοι ήξεραν ότι τα πράγματα δεν ήταν πια όπως πρώτα. Η Multicom δεν δούλευε πια –και δεν «έπαιζε»– με το δικό της τρόπο.

Ωστόσο, οι Walsh και Bridges ήταν πολύ ευχαριστημένοι. Αισθάνθηκαν πολύ πιο ασφαλείς με την τρόπο που λειτουργούσαν τώρα τα πράγματα, και πίστευαν ότι δεν ήταν μακριά ο καιρός που θα μπορούσαν να αποτινά-

ξουν ένα μεγάλο μέρος της πίεσης από πάνω τους και να αφήσουν το γραφείο να λειτουργεί από μόνο του εντός του πλαισίου που είχαν αρχίσει να αναπτύσσουν.

Οι Beaumont και Rossi συνέχισαν να εργάζονται σκληρά ως συνήθως, και οι δικές τους ομάδες έργου ήταν αυτές που επηρεάστηκαν λιγότερο από τις νέες εξελίξεις. Μέσα σε ένα χρόνο, ωστόσο, άφησαν την Multicom και έστησαν μια δική τους εταιρεία, παίρνοντας μαζί τους έναν αριθμό βασικών υπαλλήλων και πελατών.

Χάρη σε ένα μεγάλο αριθμό πιστών πελατών, η Multicom συνέχισε να παράγει ικανοποιητικά οικονομικά αποτελέσματα, όμως σταδιακά έχασε τη φήμη της ως πρωτοποριακή εταιρεία. Εξακολουθούσε να είναι μια εταιρεία που μπορούσε να εμπιστευτεί κανείς ότι θα φέρει εις πέρας με επιτυχία τις δουλιές που αναλάμβανε, όμως, πολλοί δυσάρεστοι πελάτες πίστευαν ότι της «έλειπε η έμπνευση».

Η καινούργια εταιρεία των Beaumont και Rossi, η Media 2000, τράβηξε πολλούς από αυτούς του πελάτες και, υιοθετώντας το οργανωσιακό στυλ που είχε αρχικά εισαχθεί από τη Multicom, αναδημιούργησε μια «διασκεδαστική δουλειά» που απασχολούσε ογδόντα άτομα. Η εταιρεία εδραιώθηκε γρήγορα ως ταλαντούχο και καινοτόμο γραφείο. Οι Beaumont και Rossi είναι ευχαριστημένοι από τη φήμη και την οικονομική επιτυχία της εταιρείας και αναθυμούνται τις μέρες τους στην Multicom ως «μια εξαιρετική μαθησιακή εμπειρία». Εκ των υστέρων, θεωρούν ότι οι διαφορές τους με τους Walsh και Bridges ήταν μέρος μιας «ευτυχούς σύμπτωσης» που τους πρότρεψε να αναζητήσουν μια ακόμη πιο επικερδή και ικανοποιητική εργασία.

Ερμηνεύοντας τη Multicom

Πώς θα έπρεπε να ερμηνεύσουμε την περίπτωση αυτή;

Είναι φανερό, υπό το πρίσμα των όσων έχουν ειπωθεί προηγουμένως, ότι μπορούμε να χρησιμοποιήσουμε πολλές διαφορετικές μεταφορές και θεωρητικά πλαίσια για να κατανοήσουμε το μοτίβο των γεγονότων που συνέβησαν στη Multicom. Πολλοί άνθρωποι έχουν την τάση να προσκολλώνται σε μια συγκεκριμένη άποψη –για παράδειγμα, ότι «η Multicom προσφέρει μια ξεκάθαρη περίπτωση οργανωσιακής πολιτικής»– και να την ανάγουν στη «μία και μοναδική» άποψη για την κατάσταση, αντί να συνειδητοποιήσουν ότι στην προσπάθειά μας να κατανοήσουμε τι συμβαίνει, μπορεί να χρησιμοποιήσουμε διαφορετικά νοήματα και να διαπιστώσουμε ότι ισχύουν, ως ένα βαθμό, πολλές διαφορετικές ερμηνείες, όπως δείχνει το Έκθεμα 11.1. Μια αναστοχαστική ανάγνωση της Multicom απαιτεί να παραμείνουμε ανοιχτοί σε όσο το δυνατόν περισσότερες πιθανότητες και στη συνέχεια να βρούμε έναν τρόπο ενοποίησης των διαφορετικών συλλήψεων που να εξυπηρετεί τους στόχους μας.

Με βοήθια να σκέφτομαι ότι τα δύο αυτά στάδια συνεπάγονται μια *διαγνωστική ανάγνωση*, μέσω της οποίας προσπαθούμε να αποκτήσουμε μια όσο το δυνατόν πληρέστερη κατανόηση, η οποία ακολουθείται από μια *κριτική αποτίμηση* που ενοποιεί τα κείρια σημεία. Η διαγνωστική ανάγνωση μας επιτρέπει να διατηρούμε έναν ανοιχτόμυαλο τρόπο λειτουργίας. Η αποτίμηση μας μετακινεί σε μια περισσότερο εστιασμένη προσέγγιση. Το πρόβλημα, για πολλούς ανθρώπους, έγκειται στο ότι μεταβαίνουν στο δεύτερο στάδιο πάρα πολύ σύντομα, αντί να συνειδητοποιήσουν ότι, αν είμαστε ανοιχτοί σε πολλαπλές ερμηνείες, μπορούμε να καταλήξουμε σε ένα πολύ ευρύτερο φάσμα διορατικών συλλήψεων και δυνατοτήτων δράσης.

Θεωρήστε, για παράδειγμα, τη *διαγνωστική ανάγνωση* που παρουσιάζεται στο Έκθεμα 11.1. Η ανάγνωση αυτή είναι σχηματική και υπογραμμίζει το γεγονός ότι οι διαφορετικές μεταφορές μπορούν να μας οδηγήσουν στην εξέταση διαφορετικών χαρακτηριστικών της περίπτωσης. Έτσι, καθώς μαθαίνουμε να βλέπουμε τη Multicom μέσα από διαφορετικούς φακούς, μπορεί, για παράδειγμα, να τραβήξουν την προσοχή μας τα ολογραφικά χαρακτηριστικά που ήταν αρχικώς αθέατα. Μπορεί να μας εξάψουν την περιέργεια οι πολιτισμικοί κώδικες που κληροδοτούνται από την παλαιά Multicom στην Media 2000 σαν να ήταν κώδικες DNA. Μπορεί να παρατηρήσουμε ενδιαφέρουσες συνδέσεις ανάμεσα στην τάση προς γραφειοκρατικοποίηση και στα κίνητρα, συνειδητά ή ασυνείδητα, που οδηγούν τους Walsh και Bridges σε πιο σφιχτό έλεγχο. Μπορεί να θελήσουμε να εντυφλήσουμε στην πολιτική δυναμική ή στον τρόπο με τον οποίο η Multicom χάνει τη στρατηγική της ευθυγράμμιση με τις ανάγκες ενός μεταβαλλόμενου περιβάλλοντος. Ή μπορεί να ακολουθήσουμε κάποια άλλα ενδιαφέροντά μας και να οδηγηθούμε στον κατάλογο των πελατών της Multicom και στη σκοτεινή όψη των λειτουργιών της.

Μια καλή διαγνωστική ανάγνωση επιδιώκει να δημιουργήσει ένα πλήρες φάσμα διορατικών συλλήψεων που θα μας επιτρέψει να διακρίνουμε τις εκτυλισσόμενες τάσεις της κατάστασης:

Τι συμβαίνει με τη Multicom και την ανάδυση της Media 2000;

Τι είδους κατανοήσεις και διδάγματα μπορούμε να αποκομίσουμε από αυτήν την εμπειρία;

Πώς μπορούμε να χρησιμοποιήσουμε αυτά που μάθαμε;

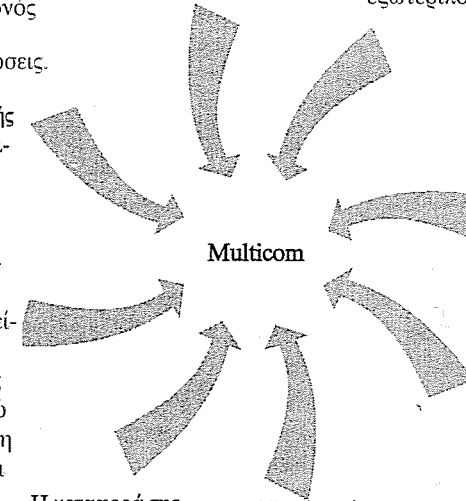
Φυσικά, οι απαντήσεις σε αυτές τις ερωτήσεις εξαρτώνται τελικά από την οπτική μας γωνία και τα συγκεκριμένα ενδιαφέροντα με τα οποία επενδύσαμε. Εξ αρχής, το έργο της κατανόησης. Αν εξετάζουμε τη Multicom από μια απόμακρη ακαδημαϊκή σκοπιά, μπορεί να απολαμβάνουμε την ίδια τη διερεύνηση του παραδόξου των ανταγωνιζόμενων οπτικών. Όμως, αν βρισκόμαστε σε θέση που απαιτεί από μας να δράσουμε, με κάποιον τρόπο, θα θελήσουμε να προχωρήσουμε πέρα από αυτού του είδους το σχετικισμό. Για παράδειγμα, αν βρισκόμασταν στη θέση ενός καινούργιου μάνατζερ ή ενός συμβούλου μάνατζμεντ, ο οποίος θα ήταν επιφορτισμένος να συμβουλευτεί την Multicom ή τη Media 2000, επί τη βάση της πρόσφατης

Η μεταφορά της κυριαρχίας:
Μια μεσοαστική, «υπαλληλική» εταιρεία που προωθεί τα συμφέροντα των πελατών της, γεγονός που έχει διάφορες κοινωνικές επιπτώσεις.

Η μεταφορά της ροής και του μετασχηματισμού:

Μια εταιρεία που έλκεται ταυτοχρόνως προς δύο διαφορετικά «μοτίβα ελκυστή»: το ένα είχε ως αποτέλεσμα την αλλαγή ύφους στη Multicom, ενώ το άλλο γέννησε τη Media 2000. Και οι δύο εταιρείες διαπλάθονται από αυτοποιητικούς βρόχους ανάδρασης και από διαλεκτικές αντιθέσεις.

Η μηχανιστική μεταφορά:
Μια εταιρεία που παρασύρεται προς μηχανιστικό τρόπο λειτουργίας.



Η οργανισμική μεταφορά:
Μια εταιρεία που παρασύρεται μακριά από την κατάσταση ευθυγράμμισης της με τις προκλήσεις του εξωτερικού περιβάλλοντος.

Η μεταφορά του εγκεφάλου:
Μια ολογραφική, μαθηνοσα εταιρεία, που βασίζεται στην ομαδικότητα και αρχίζει να γραφειοκρατικοποιείται.

Η πολιτισμική μεταφορά:
Μια εταιρική κουλτούρα σε μετάβαση: η ευέλικτη και δυναμική υφή της «παλιάς Multicom» αναπαράγεται στη Media 2000.

Η μεταφορά της ψυχικής φυλακής:
Μια εταιρεία που διαμορφώνεται από αντικρουόμενες ιδεολογίες σχετικά με το τι σημαίνει «να οργανωθούμε», και από την υποσυνείδητη ανάγκη για έλεγχο και μείωση της αβεβαιότητας.

Η πολιτική μεταφορά:
Μια εταιρεία που κυριαρχείται από την πολιτική δραστηριότητα των μελών της, και της οποίας η λειτουργία καθορίζεται και μετασχηματίζεται από το γεγονός ότι οι τέσσερις μέτοχοι επιδιώκουν ανταγωνιστικά συμφέροντα.

Έκθεμα 11.1. «Αναγιγνώσκοντας» τη Multicom

εμπειρίας τους, τι θα πρέπει να κάνουν στο μέλλον, θα θέλαμε να βρούμε έναν τρόπο ενοποίησης των συλλήψεών μας ώστε να επιτύχουμε αυτόν το σκοπό. Αν, ωστόσο, ήμασταν κοινωνικοί κριτικοί ή αναλυτές πολιτικής, θα θέλαμε η ανάγνωσή μας να εξυπηρετεί εντελώς διαφορετικούς στόχους, που θα είχαν σχέση με την ατζέντα της πολιτικής μας ή με την κριτική μας.

Και σε αυτό ακριβώς το σημείο υπεισέρχεται το στάδιο της *κριτικής α-*

ποτίμησης της διαδικασίας ανάγνωσης. Το στάδιο αυτό συνεπάγεται τη δημιουργία αυτού που μπορεί να περιγραφεί ως ένα είδος γραμμής αφήγησης που μπορεί να προωθήσει τους στόχους μας. Ενώ η διαγνωστική φάση δημιουργεί ένα ευρύ φάσμα συλλήψεων, οι οποίες μπορούν να ανοίξουν δρόμους για δημιουργική ερμηνεία, η «γραμμική αφήγησης» επιχειρεί τη σύγκλιση αυτών των δρόμων με κάποιον τρόπο που να παράγει νόημα.

ΑΝΑΠΤΥΣΣΟΝΤΑΣ ΜΙΑ ΣΥΓΚΕΚΡΙΜΕΝΗ ΑΝΑΓΝΩΣΗ ΚΑΙ «ΓΡΑΜΜΗ ΑΦΗΓΗΣΗΣ»

Για να επεξηγήσουμε το σημείο αυτό, ας υιοθετήσουμε την οπτική γωνία και το ρόλο του καινούργιου μάνατζερ ή του συμβούλου μάνατζμεντ που είναι επιφορτισμένος να κάνει συστάσεις για τη συγκεκριμένη περίπτωση. Καθώς «αναγιγνώσκουμε» μέσω διαφόρων μεταφορών, συνειδητοποιούμε ότι μας «απορροφούν» οι οπτικές γωνίες αυτών των μεταφορών. Αρχίζουμε να αναγνωρίζουμε καίριες συλλήψεις, όπως αυτές που παρουσιάζονται στο Έκθεμα 11.1. Κάποιες από τις συλλήψεις τραβούν την προσοχή μας ως ιδιαιτέρως κατάλληλες ή έχουσες νόημα και αξίες περαιτέρω μελέτης. Επιλέγουμε να τις μελετήσουμε σε μεγαλύτερο βάθος.

Έτσι, ακολουθώντας τις συλλήψεις της οργανισμικής μεταφοράς καταλήγουμε να θέτουμε περισσότερες ερωτήσεις σχετικά με τη σχέση των Multicom και Media 2000 με το ευρύτερο περιβάλλον τους:

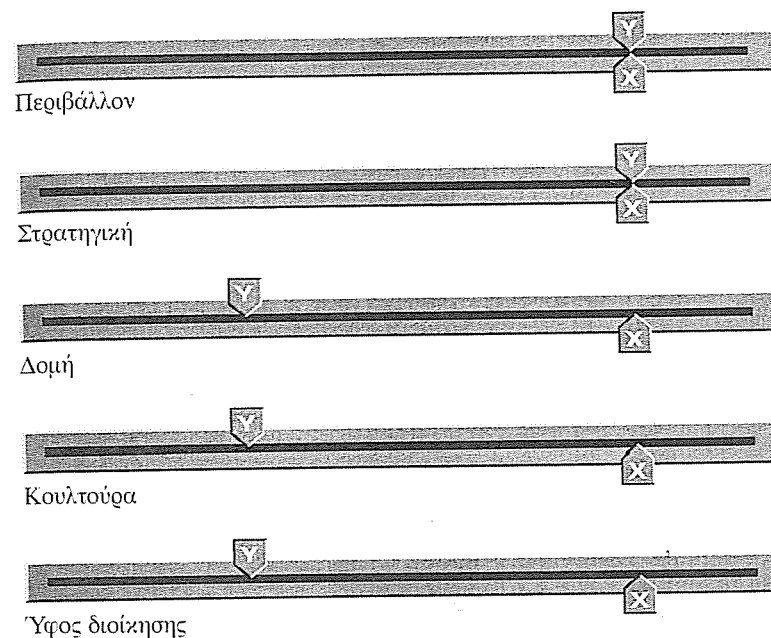
Ποια ήταν η φύση του περιβάλλοντος;

Ποιες είναι οι κρίσιμες οργανωσιακές λειτουργίες που επηρέασαν την ικανότητα επιβίωσης;

Έχουν βρει οι Multicom και Media 2000 την κατάλληλη «γωνιά» στο περιβάλλον τους;

Υιοθετούν τα κατάλληλα στρατηγικά οργανωσιακά και διευθυντικά στυλ;

Ακολουθώντας αυτήν τη γραμμική έρευνας, μπορεί να επιλέξουμε να διεξάγουμε μια ενδεχομενική ανάλυση χρησιμοποιώντας το πλαίσιο που μας πρόσφερε το Κεφάλαιο 3 (Έκθεμα 3.6) και να χαρτογραφήσουμε τις σχέσεις μεταξύ εσωτερικών και εξωτερικών χαρακτηριστικών. Ως αποτέλεσμα, καταλήγουμε στο συμπέρασμα ότι η ροπή της Multicom προς αυξανόμενη γραφειοκρατικοποίηση είναι επικίνδυνη, διότι δημιουργεί μια σχέση αναντιστοιχίας με τις προκλήσεις του περιβάλλοντος. Χρησιμοποιώντας το ίδιο πλαίσιο (Έκθεμα 11.2) παρατηρούμε ότι η Media 2000, με το ευέλικτο ολογραφικό της στυλ, είναι πολύ καλύτερα προσαρμοσμένη στο περιβάλλον. Θεωρώντας ότι και οι δύο οργανώσεις αποτελούν τμήμα μιας ευρύτερης οικολογίας ανταγωνιστικών και συνεργατικών σχέσεων, η οποία περιλαμβάνει από τη μία πλευρά άλλες όμοιες και ανόμοιες επιχειρήσεις, και από την άλλη τις ραγδαίες εξελίξεις της τεχνολογίας των πολυμέσων, καταλήγουμε να στοχαζόμαστε πάνω στις διάφορες οδούς της μελλοντικής στρατηγικής ανάπτυξης. Μπορούν να επιβιώσουν και οι δύο εταιρείες ως



Y = Η Νέα Multicom



X = Η παλιά Multicom και η Media 2000

Έκθεμα 11.2. Προφίλ των Multicom και Media 2000 (βασισμένα στο ενδεχομενικό μοντέλο που παρουσιάστηκε στο Έκθεμα 3.6)

διακριτές οντότητες; Είναι αναγκαίες κάποιες νέες συμμαχίες ώστε να αντιμετωπιστούν οι νέες τεχνολογίες και τα μοτίβα οργάνωσης που διαπλάθουν τον τομέα των πολυμέσων στο σύνολό του;

Με τον τρόπο αυτόν, οι συγκεκριμένες συλλήψεις της οργανισμικής μεταφορικής περιγραφής μας βοηθούν να διεξάγουμε μια περιεκτική ανάλυση για το πού βρίσκονται οι δύο οργανώσεις.

Ομοίως και οι άλλες μεταφορές οδηγούν σε άλλες διορατικές συλλήψεις.

Για παράδειγμα, ακολουθώντας την προσέγγιση της μεταφοράς του εγκεφάλου και την ανάγκη δημιουργίας μανθανουσών οργανώσεων, παρατηρούμε ότι τα ολογραφικά χαρακτηριστικά της πρώτης φάσης της Multicom βασίζονται έμμεσα στις αρχές της απαιτούμενης ποικιλίας και των πλεοναζουσών λειτουργιών. Οι ομάδες που δημιουργήθηκαν γύρω από κάθε πελάτη ήταν μικρόκοσμοι του όλου. Ανέπτυξαν την απαιτούμενη ικανό-

τητα σε όλα τα επίπεδα με τέτοιο τρόπο ώστε ενθαρρύνθηκε η ευελιξία, η μάθηση, και η εξέλιξη. Παρατηρούμε ότι οι ίδιες αρχές αποτελούν τη βάση του οργανωσιακού ύφους της Media 2000.

Η, εξετάζοντας την κατάσταση υπό το πρίσμα της πολιτισμικής μεταφοράς παρατηρούμε ότι το ολογραφικό ύφος λειτουργίας που χαρακτηρίζεται πρώτα χρόνια της Multicom υποστηριζόταν από μια εταιρική κουλτούρα με υψηλό βαθμό συνεκτικότητας, η οποία είχε ως βάση τις κοινά αποδεκτές αξίες των τεσσάρων μετόχων. Η εταιρική φιλοσοφία τόνιζε τη σημασία της σκληρής δουλειάς και της «διασκέδασης» με τρόπο ώστε επιβεβαίωνε την εταιρική ταυτότητα. Παρατηρούμε ότι η κουλτούρα αυτή παραμένει ζωντανή στην Media 2000 ενώ έχει εξασθενήσει στην Multicom, λόγω γραφειοκρατικοποίησης.

Αν στραφούμε στην πολιτική μεταφορά θα παρατηρήσουμε ότι τόσο τα προβλήματα της Multicom όσο και η καινούργια επιτυχία της Media 2000 γεννήθηκαν από τα αποκλίνοντα στυλ και συμφέροντα των τεσσάρων μετόχων. Η ιστορία επαναλήφθηκε. Όπως ακριβώς η Multicom υπήρξε το αποτέλεσμα μιας πολιτικής επιλογής των Walsh, Bridges, Beaumont και Rossi να εγκαταλείψουν την παλαιά τους εταιρεία, παίρνοντας μαζί τους καίριους πελάτες, έτσι και η Multicom διαιρέθηκε σε δύο ξεχωριστά μέρη. Σημειώνουμε ότι σπόρος αυτής της δυναμικής απετέλεσε η άνιση δομή της ιδιοκτησίας και της βάσης ισχύος που επέτρεψαν τελικά να ληφθεί μια αυταρχική απόφαση.

Καθώς εμβαθύνουμε στη μεταφορά της ψυχικής φυλακής καταλήγουμε να θέτουμε νέες ερωτήσεις. Υπήρχαν κάποιοι ασυνείδητοι παράγοντες που υποκινούσαν την επιθυμία των Walsh και Bridges για έλεγχο; Θα μπορούσε το πρόβλημα της σύγκρουσης ανάμεσα στο φόρτο εργασίας και τις οικογενειακές υποχρεώσεις να επιλυθεί με κάποιο άλλον τρόπο; Ήταν οι Walsh και Bridges παγιδευμένοι από την ιδέα ότι καλή οργάνωση σημαίνει τελικά περισσότερη γραφειοκρατία;

Η πρόκληση, φυσικά, συνίσταται στη μετατροπή αυτής της διαγνωστικής ανάγνωσης σε μια γραμμή αφήγησης που θα μας δώσει τη δυνατότητα να χειριστούμε την πολυπλοκότητα. Έτσι, όπως θα συνέβαινε αν είχαμε τη θέση του καινούργιου μάνατζερ ή συμβούλου μάνατζμεντ που πρέπει να συμβουλέψει την Multicom ή την Media 2000, μπορεί να καταλήξουμε να αναπτύξουμε μια ολοκληρωμένη προσέγγιση σύμφωνα με τις υποδείξεις του Εκθέματος 11.3. Χρησιμοποιώντας ως κυρίαρχο πλαίσιο την οργανισμική μεταφορά, αντιλαμβανόμαστε ότι η κύρια πρόκληση που αντιμετωπίζουν και οι δύο επιχειρήσεις αφορά στην εξεύρεση ενός τρόπου εξέλιξης παράλληλα με το μεταβαλλόμενο περιβάλλον. Βλέπουμε ότι η Media 2000 είναι καλά προσαρμοσμένη. Βλέπουμε ότι η Multicom αντιμετωπίζει μείζονα προβλήματα.

Η συμβουλή μας προς τη Media 2000 είναι να υιοθετήσει το ολογραφικό ύφος οργάνωσης και να χρησιμοποιήσει την ισχυρή εταιρική κουλτούρα ως έναν τρόπο δημιουργίας συστημάτων κοινώς αποδεκτών νοημάτων και

κατανόησης τα οποία θα εξακολουθήσουν να κρατούν την επιχείρηση «δεμένη», ενώ ταυτόχρονα θα διατηρούν ένα ευέλικτο ύφος ελεύθερης ροής. Προτρέπει τους Beaumont και Rossi να στραφούν στην ευρύτερη οικολογία των σχέσεων, της οποίας αποτελούν τμήμα, και να συνάψουν εκείνες τις συμμαχίες και τις διασυνδέσεις που θα τους δώσουν τη δυνατότητα να ακολουθήσουν τη ροή των αλλαγών.

Η συμβουλή μας προς τη Multicom είναι να κατανοήσει τι έχει συμβεί και πώς έφτασε η οργάνωση να είναι αναντίστοιχη με το περιβάλλον. Στο σημείο αυτό θα πρέπει να προχωρήσουμε πολύ προσεκτικά διότι μπορεί να κρύβονται ισχυρές δυνάμεις πίσω από τη γραφειοκρατικοποίηση. Το καθήκον μας είναι να τις διερευνήσουμε μαζί με τους Walsh και Bridges, να μάθουμε περισσότερα σχετικά με τους ψυχολογικούς και πολιτικούς παράγοντες που αποτέλεσαν κινητήριες δυνάμεις για τις αλλαγές, και να συμβουλευτούμε αναλόγως. Αν η αυξανόμενη γραφειοκρατικοποίηση είναι όντως μια ψυχολογική δύναμη, και όχι μια πραγματιστική στρατηγική διαχείρισης του χρόνου («Ας θέσουμε την Multicom υπό έλεγχο»), το έργο μας σχετικά με την προώθηση οποιουδήποτε είδους αναδόμησης θα είναι πιθανώς πολύ δύσκολο. Οι επιχειρηματίες που δημιουργούν επιτυχημένες νέες επιχειρήσεις είναι πασίγνωστο ότι είναι απρόθυμοι να χαλαρώσουν τα λουριά όσον αφορά στον έλεγχο, ακόμη και αν αυτό είναι προς όφελος της επιχείρησης. Καθώς επικοινωνούμε με τους Walsh και Bridges, είναι πιθανόν να πραγματοποιηθεί μια βαθύτερη ανάγνωση, η οποία θα προτείνει μια κατάλληλη πορεία δράσης.

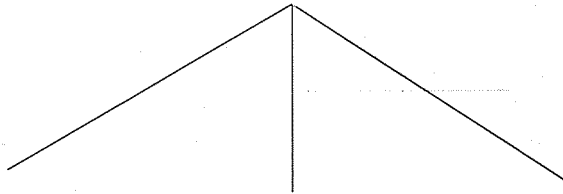
Όπως θα έγινε φανερό από την παραπάνω παρουσίαση, μια γραμμή αφήγησης συνεπάγεται μια πορεία δράσης. Αν η Multicom είναι όντως σε ασυμφωνία με το περιβάλλον της, το καθήκον του καινούργιου μάνατζερ ή του συμβούλου θα έγκειται στο να τη βοηθήσει να αποκτήσει πιο αποτελεσματική μορφή. Οι συγκεκριμένες συλλήψεις σχετικά με τους ψυχολογικούς, πολιτικούς, πολιτισμικούς, και άλλους παράγοντες που έχουν προκαλέσει την ασυμφωνία, παρέχουν ενδείξεις για τον τρόπο με τον οποίο θα πρέπει να προσεγγίσουμε τη γραφειοκρατικοποίηση και να επανορθώσουμε την κατάσταση. Αυτοί οι παράγοντες είναι ενσωματωμένοι στη γραμμή αφήγησης, η οποία βρίσκεται εντός του συνολικού πλαισίου που παρέχει η οργανισμική μεταφορική περιγραφή, και παρέχουν συγκεκριμένες συλλήψεις για τον τρόπο με τον οποίο ο μάνατζερ ή ο σύμβουλος μπορεί να διαπλάσει τη στρατηγική του που στοχεύει σε αλλαγές.

Θα πούμε περισσότερα για τη σχέση ανάμεσα στη γραμμή αφήγησης και τον τρόπο δράσης που αυτή εισηγείται στη συνέχεια του κεφαλαίου. Επί του παρόντος, θα παραμείνουμε στη διαδικασία της ανάπτυξης της κατάλληλης γραμμής αφήγησης.

Όπως συνοψίζεται στο Έκθεμα 11.4, μια γραμμή αφήγησης συνεπάγεται, τελικά, μια ιεράρχηση των συλλήψεων που δημιουργούνται μέσω της διαγνωστικής μας ανάγνωσης. Στην παραπάνω ανάλυση, η αναδυόμενη γραμμή αφήγησης έχει δώσει προτεραιότητα στις συλλήψεις που προέκυ-

Η Multicom είναι μια εταιρεία που έχει γραφειοκρατικοποιηθεί και είναι, πλέον, αναντίστοιχη με το ευρύτερο περιβάλλον της. Πρέπει να ξαναβρεί την ευελξία και την ιμάδα της παλαιάς της κουλτούρας και το παλιό της ύφος ώστε, στο μέλλον, να καταστεί αποτελεσματική.

Αρκετοί παράγοντες έχουν συμβάλει στο πρόβλημα.



Οι Walsh και Bridges έχουν επιβάλει ένα γραφειοκρατικό ύφος, το οποίο ταιριάζει με την επιθυμία τους για μεγαλύτερη σιγουριά και έλεγχο.

Τα παλιά ολογραφικά χαρακτηριστικά έχουν διαβρωθεί και αντικατασταθεί από πιο τυπικές διαδικασίες στην εργασία

Η εταιρική κουλτούρα έχει χάσει το δυναμισμό της. Η διαμάχη σχετικά με την πολιτική της εταιρείας, ανάμεσα στους τέσσερις μετόχους, και η αποχώρηση των Beaumont και Rossi άφησαν τα σημάδια τους.

Δεδομένου του γεγονότος ότι η ιστορία της εταιρείας καθορίστηκε από πολιτικές κινήσεις, κάθε απόπειρα μετασχηματισμού της Multicom θα πρέπει, κατ' αρχάς, να κερδίσει την εμπιστοσύνη των Walsh και Bridges. Επομένως, θα πρέπει να χρησιμοποιήσετε την παραπάνω ανάλυση ώστε να παρουσιάσετε την ιστορία της Multicom υπό ένα νέο πρίσμα και να επιχειρηματολογήσετε υπέρ ενός νέου τρόπου ευθυγράμμισης με το περιβάλλον.

Η Media 2000 φαίνεται να είναι προσαρμοσμένη στο περιβάλλον της από κάθε άποψη. Στο σημείο αυτό κοιτάξτε προς το μέλλον: πώς μπορεί η Media 2000 να εξελιχθεί παράλληλα με το ευρύτερο περιβάλλον;

Έκθεμα 11.3. Μια γραμμή αφήγησης του τύπου «προσαρμόστετε στο περιβάλλον»

ψαν από την οργανισμική μεταφορική περιγραφή. Οι συλλήψεις άλλων μεταφορικών περιγραφών έχουν προσαχθεί ως συμπληρωματικά θέματα. Χρησιμοποιούνται για να εμπλουτίσουν και να διαπλάσουν τη δράση η οποία πρωτίστως αποσκοπεί στο να βοηθήσει τις εταιρείες Multicom και Media 2000 να προοδεύσουν στον ταχέως αναπτυσσόμενο κλάδο των μέσων μαζικής επικοινωνίας.

Η ανάπτυξη μιας γραμμής αφήγησης είναι πάντα μια εξαιρετικά σχετικιστική υπόθεση, που εξαρτάται από τις ακριβείς συνθήκες που έχει να αντιμετωπίσει κάποιος. Για να επεξηγήσουμε το σημείο αυτό, ας γυρίσουμε το ρολόι πίσω και ας υποθέσουμε ένα σημείο παρέμβασης το οποίο βρίσκεται κάπου στη μέση της αλυσίδας των γεγονότων τα οποία οδήγησαν στο σχίσμα

Κυρίαρχο πλαίσιο:

Η Οργανισμική Μεταφορά

Συμπληρωματικά πλαίσια:

Η Ολογραφική Μεταφορά

Η Πολιτισμική Μεταφορά

Η Πολιτική Μεταφορά

Η Μεταφορά της Ψυχικής Φυλακής

Έκθεμα 11.4. «Γραμμές αφήγησης» που ιεραρχούν τις θεωρητικές συλλήψεις διαφορετικών μεταφορικών περιγραφών

που βίωσε η Multicom. Στην περίπτωση αυτήν ο υποτιθέμενος μάντζεο-σύμβουλος θα είχε να αντιμετωπίσει ένα πολύ διαφορετικό σύνολο περιστάσεων και θα έπρεπε να αναπτύξει μια πολύ διαφορετική γραμμή αφήγησης.

Όπως φαίνεται στο Έκθεμα 11.5, το πιθανότερο είναι ότι θα έβλεπε «πολιτική» όπου και αν στρεφόταν. Το ζήτημα του κατά πόσο η Multicom ήταν ή όχι προσαρμοσμένη στο περιβάλλον, θα ήταν αρχικά εντελώς αθέατο. Ο πρωταρχικός σκοπός του καινούργιου μάντζεο-συμβούλου θα ήταν να κατανοήσει την πολιτική δυναμική:

- Ποιες είναι οι καίριες δυνάμεις που απομακρύνουν τους τέσσερις μετόχους τον έναν από τον άλλο;
- Είναι ριζωμένες σε αληθινά διαφορετικά συμφέροντα και στυλ;
- Υιοθετούν οι τέσσερις μέτοχοι διαφορετικές υποθέσεις και έχουν διαφορετικές πεποιθήσεις σχετικά με το τι σημαίνει «οργανωμάστε»;
- Υπάρχει μια βαθιά ψυχολογική διάσταση στις πράξεις των Walsh και Bridges;
- Μπορεί η οργάνωση να παραμείνει αργαλής;
- Υπάρχει κάποιος διαφορετικός τρόπος να βοηθήσουμε τους Walsh και Bridges να χειριστούν τη σύγκρουση ανάμεσα στην εργασία και την οικογένεια;
- Υπάρχει μια διάσταση σχετικά με το φύλο στην περίπτωση αυτή;
- Μπορούμε να χρησιμοποιήσουμε τις συλλήψεις της ολογραφικής ή της πολιτισμικής μεταφορικής περιγραφής ώστε να καταδείξουμε ότι η Multicom είναι ήδη καλά οργανωμένη;
- Μπορούμε να χρησιμοποιήσουμε το ενδεχομενικό μοντέλο που δημιούργησε η οργανισμική μεταφορική περιγραφή (Έκθεματα 3.6 και 11.2) ώστε να επιχειρηματολογήσουμε εναντίον της γραφειοκρατικοποίησης;
- Μπορεί η σύλληψη που θεωρεί ότι η εταιρεία έχει ανακαλύψει έναν εξαιρετικά αποτελεσματικό τρόπο οργάνωσης, ο οποίος συνεπάγεται μια οργάνωση ευέλικτη και ταυτοχρόνως απόλυτα προσηλωμένη στους πελάτες, να βοηθήσει τους μετόχους να διατηρήσουν την επιτυχή τους πορεία;

Η λειτουργία της Multicom καθορίζεται, πλέον, κατά ακραίο τρόπο, από πολιτικές κινήσεις. Η πρόκληση συνίσταται στην κατανόηση και την απενεργοποίηση των πολιτικών διαστάσεων.

Οι συλλήψεις των άλλων μεταφορών μπορούν να μας βοηθήσουν σ' αυτήν τη διαδικασία.



Η ολογραφική μεταφορά μπορεί να βοηθήσει τους Walsh και Bridges να κατανοήσουν ότι η γραφειοκρατικοποίηση δεν είναι η μόνη λύση, και ότι υπάρχουν πραγματικές, εναλλακτικές λύσεις. Περιορίστε την επίδραση του γραφειοκρατικού τρόπου σκέψης!

Η πολιτισμική μεταφορά μπορεί να χρησιμοποιηθεί για να καταδειχθεί ότι η εταιρεία κρατιέται ενωμένη μέσω κεντρικών αξιών και κοινώς αποδεκτών νοημάτων. Μπορεί να συνεχίσει να ακμάζει με τον ίδιο τρόπο.

Η μεταφορά της ψυχικής φυλακής μπορεί να χρησιμοποιηθεί ώστε να διερευνηθούν οι υποσυνειδητές διαστάσεις του προβλήματος.

Η οργανισμική μεταφορά και η ενδεχομενική ανάλυση μπορούν να χρησιμοποιηθούν ώστε να προσδιοριστούν οι όροι μιας επίσημης συζήτησης σχετικά με το είδος της οργάνωσης που απαιτείται ώστε να αντιμετωπιστούν οι εξωτερικές προκλήσεις.

Κυρίαρχο Πλαίσιο:

Η Πολιτική Μεταφορά

Συμπληρωματικά πλαίσια:

Η Ολογραφική
Μεταφορά

Η Πολιτισμική
Μεταφορά

Η Μεταφορά της
Ψυχικής Φυλακής

Η Οργανισμική
Μεταφορά

Έκθεμα 11.5. Η «πολιτική» γραμμή αφήγησης

Και ούτω καθεξής.

Στο Έκθεμα 11.5, η πολιτική μεταφορά παρέχει το κύριο πλαίσιο για την ανάλυση της κατάστασης. Τα άλλα πλαίσια παίζουν υποβοηθητικό ρόλο. Για παράδειγμα, η οργανισμική μεταφορά, η οποία παρήγαγε το κύριο πλαίσιο για την κατανόηση της κατάστασης που ακολούθησε τη διάσπαση της Multicom (Βλ. Εκθέματα 11.3 και 11.4), βρίσκεται τώρα σε υποδεέστερη θέση. Αν και από επαγγελματική σκοπιά ο μάνατζερ-σύμβουλος μπορεί

να θέλει να πιστεύει ότι αυτή η μεταφορική περιγραφή προσφέρει το κυρίαρχο πλαίσιο κατανόησης, εφόσον η ικανότητα επιβίωσης μέσα σε ένα μεταβαλλόμενο περιβάλλον συνιστά μια μακροπρόθεσμη πρόκληση για την Multicom, η πολιτική πραγματικότητα της εταιρείας τον αναγκάζει να τη χρησιμοποιήσει μόνο ως συμπληρωματικό πλαίσιο, το οποίο εισάγει έναν βαθμό αποστασιοποίησης από την καυτή κατάσταση της εταιρικής πολιτικής. Για παράδειγμα, η ενδεχομενική ανάλυση που παρουσιάστηκε στο Έκθεμα 11.2 θα μπορούσε να χρησιμοποιηθεί ώστε να βοηθήσει τους τέσσερις μετόχους να δουν την πολιτική διαφορετικά, έτσι ώστε να δουν την προτεινόμενη γραφειοκρατικοποίηση και τις επιπτώσεις της από άλλη οπτική γωνία.

Ωστόσο, το κύριο επιχείρημα που εκτίθεται εδώ αφορά στο γεγονός ότι μια γραμμή αφήγησης που κυριαρχείται από πολιτικές εκτιμήσεις, τις περισσότερες φορές απαιτεί από μας να προσεγγίζουμε τη στρατηγική σχετικά με τις αλλαγές έχοντας διαρκώς στο μυαλό μας τους πολιτικούς παράγοντες. Όπως προτείναμε νωρίτερα, οι διαφορετικές γραμμές αφήγησης τείνουν να ευνοούν διαφορετικές δράσεις.

Η αποτελεσματική διαγνωστική ανάγνωση και γραμμή αφήγησης εξαρτώνται από την ικανότητά μας να παίζουμε με πολλαπλές συλλήψεις, με απώτερο στόχο την ενοποίησή τους σε ένα συνεκτικό μοτίβο. Κατά κάποιον τρόπο, οι μεταφορικές περιγραφές, οι θεωρίες, και τα πλαίσια μέσω των οποίων ανιχνεύουμε υπορρήτως τις καταστάσεις που επιχειρούμε να κατανοήσουμε, λειτουργούν ως ένα είδος «ραντάρ» ή «αυτοκατευθυνόμενης συσκευής», η οποία κατευθύνει την προσοχή μας προς τα καίρια χαρακτηριστικά της κατάστασης. Τα χαρακτηριστικά αυτά αποκτούν μεγαλύτερη σημασία, ενώ άλλα παραμένουν αθέατα ή παίζουν δευτερεύοντες ρόλους. Όπως πρότεινα στο Κεφάλαιο 1, ο τρόπος θέασης γίνεται τρόπος μη θέασης. Ο επιδέξιος αναγνώστης της οργανωσιακής ζωής έχει ένα καλά εξοπλισμένο σύστημα ραντάρ, που συμπεριλαμβάνει πολλές, εν δυνάμει, οπτικές γωνίες και μαθαίνει να ιεραρχεί τις σχετικές συλλήψεις με τρόπο που να παρέχει τη βάση για αποτελεσματική δράση.

Κατά την περιγραφή της διαδικασίας, έχει χαραχτεί μια ευκρινής διάκριση ανάμεσα στις φάσεις της «ανάγνωσης» και της «αποτίμησης» και έχει προταθεί ότι αυτές οι δύο ακολουθούν η μία την άλλη κατά χρονολογική σειρά, έτσι ώστε η αποτίμηση που εμπεριέχεται στη γραμμή αφήγησης έπεται της διαγνωστικής ανάγνωσης. Αυτό είναι μια υπεραπλούστευση διότι, στην πραγματικότητα, τα στοιχεία αυτά διαπλέκονται. Καθώς αναγιγνώσκουμε μια κατάσταση μέσω διαφορετικών μεταφορικών περιγραφών, αναπόφευκτα αρχίζουμε να διαμορφώνουμε μια αποτίμηση καθώς αρχίζει να μας προσελκύει κάποια γραμμή ερμηνείας έναντι των άλλων. Όμως η διάκριση ανάμεσα στα δύο στάδια είναι πολύ χρήσιμη, διότι μας προειδοποιεί για τους κινδύνους της πρόωξης μετάβασης στο στάδιο της αποτίμησης. Η πρόκληση συνίσταται στο να παραμείνουμε ανοιχτοί ως προς το φάσμα των δυνατοτήτων, έτσι ώστε να μπορέσει να αναδυθεί μια αποτελε-

σματική ανάγνωση και γραμμική αφήγησης που να παρέχει πραγματικά διορατικές συλλήψεις και ουσιαστική βοήθεια σχετικά με τις καταστάσεις και τα προβλήματα που αντιμετωπίζουμε.

Η διαδικασία ερμηνεύτηκε από τη σκοπιά του μάνατζερ-συμβούλου, δείχνοντας ότι οι αναγνώσεις και οι γραμμές αφήγησης έχουν έναν εκτυλισσόμενο χαρακτήρα. Δεν είναι σταθερές. Δεν είναι απόλυτες. Μεταβάλλονται με την πάροδο του χρόνου. Ποικίλουν ως προς τους αντικειμενικούς στόχους και τις οπτικές γωνίες του αναγνώσκοντος. Παρ' όλη τη διαδικασία και οι δεξιότητες είναι συμβατές, το περιεχόμενο και το τελικό προϊόν διαφέρουν.

Η MULTICOM ΑΠΟ ΜΙΑ ΑΛΛΗ ΣΚΟΠΙΑ

Για να εξηγήσουμε και να ενδυναμώσουμε αυτά τα σημαντικά σημεία, θα αλλάξουμε και πάλι προοπτική. Αντί να υιοθετήσουμε το ρόλο του μάνατζερ-συμβούλου, θα δούμε τις εξελίξεις στην Multicom μέσα από τα μάτια ενός κοινωνικού κριτικού ή ενός αναλυτή πολιτικής ο οποίος ενδιαφέρεται για το πεδίο των σχέσεων των μέσων μαζικής επικοινωνίας.

Η ιστορία της Multicom αποκτά τώρα μια πολύ διαφορετική σημασία. Πιθανότατα δεν ενδιαφέρουν ιδιαίτερα η εσωτερική πολιτική ή και η δυναμική μεταξύ της καινούργιας Multicom και του άμεσου περιβάλλοντός της. Ο ορίζοντας τίθεται πολύ μακρύτερα. Και οι δύο εταιρείες προσεγγίζονται από μια ευρύτερη θεσμική προσέγγιση, η οποία επικεντρώνεται στην κατανόηση του ρόλου που παίζουν οι Multicom και Media 2000 στην εξυπηρέτηση των συμφερόντων και των αναγκών των πελατών τους στο πεδίο των δημοσίων σχέσεων. Οι μεταφορικές περιγραφές που δανείζονται όρους κυριαρχίας και ροής είναι τώρα αυτές που παρέχουν τα κυρίαρχα πλαίσια (Έκθεμα 11.6):

- Ποιους πελάτες εξυπηρετούν οι δύο εταιρείες;
- Τι υπηρεσίες προσφέρουν;
- Ποιες είναι οι ρητές και ποιες οι μη διατυπωμένες λειτουργίες αυτών των υπηρεσιών;
- Τι κάνουν για να νομιμοποιήσουν τις δραστηριότητες των πελατών τους;
- Υπάρχει κάποια σκοτεινή πλευρά;
- Κρύβονται κάποια πράγματα;
- Υπάρχει άσκηση πίεσης στην κυβέρνηση;
- Τι ρόλο παίζουν οι δραστηριότητες των Multicom και Media 2000 στη δημιουργία ενός μοτίβου βρόχων θετικής και αρνητικής ανάδρασης οι οποίοι δημιουργούν τον «χώρο» εντός του οποίου μπορούν να ευδοκιμήσουν οι δραστηριότητες των πελατών τους;
- Μήπως στην πραγματικότητα πληρώνονται για να αμβλύνουν ή και να καλύπτουν τις αρνητικές συνέπειες που έχουν οι δραστηριότητες των πελατών τους στο κοινωνικό επίπεδο, και να χρυσώνουν το χάπι, όπως θα λέγαμε;

Οι Multicom και Media 2000 ανήκουν στο ιδεολογικό εποικοδόμημα του σύγχρονου καπιταλισμού. Υπηρετούν την εξουσία. Ο βασικός τους ρόλος είναι να προσφέρουν υπηρεσίες που νομιμοποιούν και ενδυναμώνουν τα συμφέροντα των πελατών τους. Η αληθινή φύση τους μπορεί να αποκαλυφθεί μέσω της μελέτης της επίδρασης που έχουν, τελικά, πάνω στους ανθρώπους, την κοινωνία, και το περιβάλλον.

Μια λεπτομερής «πολιτική ανάλυση» αποκαλύπτει τα μοτίβα συμπεριφορών που υπηρετούνται, και μπορεί να αποκαλύψει τους συνασπισμούς και τους ιστούς ισχύος, στον οποίοι τη διατήρηση συμβάλλουν οι Multicom και Media 2000.

Μια ανάλυση των βρόχων ανάδρασης και των αντιφάσεων που συνδέουν τις δραστηριότητες των Multicom και Media 2000 με το ευρύτερο πλαίσιο αποκαλύπτει το ρόλο τους στη διατήρηση βασικών κοινωνικών μοτίβων και σχέσεων ισχύος.

Κυρίαρχο Πλαίσιο:

Η Μεταφορά της Κυριαρχίας

Συμπληρωματικά Πλαίσια:

Η Πολιτική
Μεταφορά

Η Μεταφορά της Ροής
και του
Μετασχηματισμού

Έκθεμα 11.6. Η γραμμική αφήγησης του κοινωνικού κριτικού

Το πιθανότερο είναι ότι ο κοινωνικός κριτικός επικεντρώνεται στις ενδείξεις κυριαρχίας οπουδήποτε και αν βρίσκονται. Οι συλλήψεις και οι μεθοδολογίες που προσφέρει η πολιτική μεταφορά καθώς και η μεταφορά της ροής και του μετασχηματισμού μπορούν να χρησιμοποιηθούν για να αναλυθούν οι σχέσεις-κλειδιά και να ιεραρχηθούν οι ενδείξεις που σχετίζονται με τον κοινωνικό ρόλο και τις επιδράσεις των Multicom και Media 2000.

Όσο, αν ο εν λόγω κοινωνικός κριτικός ήταν περισσότερο αναλυτής πολιτικής, πιθανότατα θα επέλεγε να χρησιμοποιήσει, ως κυρίαρχο πλαίσιο, τη μεταφορική περιγραφή της ροής και του μετασχηματισμού (Έκθεμα 11.7). Οι τρόποι ανάλυσης που εξετάστηκαν στο Κεφάλαιο 8, για παράδειγμα, σε σχέση με τη μελέτη των διαλεκτικών αντιθέσεων ή των βρόχων αμοιβαίας αιτιότητας (Έκθεματα 8.5, 8.6, και 8.7) μπορεί να δημιουργήσουν ιδανικά πλαίσια για την ανάλυση των θεσμικών μοτίβων και διαδικασιών στις οποίες συμβάλλουν οι Multicom και Media 2000, και για την κατανόηση

Κυρίαρχο Πλαίσιο:

Η Μεταφορά της Ροής και του Μετασχηματισμού

Συμπληρωματικά Πλαίσια:

Η Πολιτική Μεταφορά	Η Μεταφορά της Κυριαρχίας
---------------------	---------------------------

Έκθεμα 11.7. Η γραμμή αφήγησης του αναλυτή πολιτικής

ση του σημείου στο οποίο είναι περισσότερο αποτελεσματικό να παρέμβει κανείς, αν θέλει να ασκήσει πολιτική.

Το κύριο επιχείρημα που εκτίθεται εδώ υπογραμμίζει ότι ο τρόπος «θέασης» και «ανάγνωσης» της κατάστασης που υιοθετεί ο κοινωνικός κριτικός ή ο αναλυτής πολιτικής είναι πολύ διαφορετικός από αυτόν που υιοθετεί ο μάντζερ-σύμβουλος. Οι διαφορετικές οπτικές γωνίες και τα διαφορετικά ενδιαφέροντα εννοούν διαφορετικά θεωρητικά πλαίσια. Φωτίζουν εντελώς διαφορετικές διαστάσεις της ίδιας κατάστασης. Όντως, οι οπτικές γωνίες του κριτικού και του αναλυτή πολιτικής θα τους οδηγήσουν να υπερβούν τα όρια της μελέτης περιπτώσεως που παρουσιάστηκε νωρίτερα στο κεφάλαιο και να αναζητήσουν εντελώς διαφορετικού τύπου πληροφορίες. Σύμφωνα με αυτές τις οπτικές γωνίες, το μεγαλύτερο μέρος των πληροφοριών που παρασχέθηκε στην περιγραφή της περίπτωσης της Multicom θα κριθεί, πιθανότατα, άσχετο ως προς τις συγκεκριμένες ανάγκες.

Αντιπαραβάλλοντας αυτές τις διαφορετικές οπτικές γωνίες, υπογραμμίζουμε, λοιπόν, την εγγενή αποσπασματικότητα κάθε διαδικασίας ανάγνωσης. Από όποια θέση και αν κοιτάξουμε μια κατάσταση, είναι αδύνατο να αποκτήσουμε πλήρη άποψη. Οι οπτικές γωνίες μας έχουν πάντα οριζόντες και περιορισμούς που υπαγορεύονται από τους παράγοντες που ρητώς ή υπορητώς αποτιμούμε και θεωρούμε σημαντικούς. Επιστρέφουμε, λοιπόν, στην άποψη του Albert Einstein ότι οι παρατηρήσεις μας καθορίζονται πάντοτε από τη «θεωρία» μέσω της οποίας παρατηρούμε.

Μία από τις προκλήσεις που αντιμετωπίζουμε ως μάντζερ, σύμβουλοι, κριτικοί, ή αναλυτές πολιτικής, αλλά και ως άτομα στην καθημερινή μας ζωή, είναι να αντεπεξέλθουμε σε αυτό το πρόβλημα. Αν επικεντρωθούμε στην αδυναμία επίτευξης μιας κατανόησης η οποία να περιλαμβάνει τα πάντα, τότε σίγουρα θα μελαγχολήσουμε και θα πελαγώσουμε. Αν όμως αντιστρέψουμε το πρόβλημα και εστιάσουμε το ενδιαφέρον μας σε αυτά που μπορούν να επιτευχθούν μέσω ελέγχτων των ερμηνευτικών μας δεξιοτήτων, θα αναδυθεί ένα περισσότερο θετικό μήνυμα.

«Ανάγνωση» και αναδυόμενη νοημοσύνη

Στο Κεφάλαιο 4 συζητήσαμε την άποψη ότι ο ανθρώπινος εγκέφαλος χαρακτηρίζεται από μια μορφή «αναδυόμενης νοημοσύνης», όπου μια συνεκτική τάξη προκύπτει από μια πολλαπλότητα δυνατοτήτων.

Είναι χρήσιμο να συλλογιστούμε τη διαδικασία της ανάγνωσης της οργανωσιακής ζωής με παρόμοιους όρους, διότι, όπως έχουμε δείξει, μια αποτελεσματική ανάγνωση απαιτεί να παραμείνουμε ανοιχτοί στις διαφορετικές δυνατότητες οι οποίες μπορούν να μορφοποιηθούν και να αναμορφοποιηθούν με τρόπο που να μας επιτρέπει να δράσουμε κατάλληλα.

Η διαδικασία είναι οργανική και όχι μηχανιστική. Υπάρχει ένα δυναμικό ποιοτικό χαρακτηριστικό που ενώνει «τον αναγιγνώσκοντα» και την κατάσταση που «ανεγνώσθη» σε μια εκτυλισσόμενη διαδικασία μέσω της οποίας ο αναγιγνώσκων μπορεί να αρχίσει να συλλαμβάνει, να διαπλάθει, και να κατανοεί το μοτίβο των συμβάντων ή των περιστάσεων που αντιμετωπίζει.

Όντες ανοιχτοί στα πλαίσια και τις έννοιες που δημιουργούν οι διαφορετικές μεταφορικές περιγραφές, μπορούμε να είμαστε ευαίσθητοι στις διαφορετικές διαστάσεις μιας κατάστασης. Μπορούμε να έχουμε επίγνωση πότε η «πολιτική», η «κουλτούρα», η «κυριαρχία», ή οι συλλήψεις των άλλων πλαισίων «προκαλούν την προσοχή μας», και στην πραγματικότητα μας λένε, «πάрте υπόψη σας αυτήν την πλευρά». Μπορούμε να ανοιχτούμε σε μια ποικιλία συλλήψεων, η ύπαρξη της οποίας επιτρέπει να ακμάσουν η δημιουργική ερμηνεία και η σύνθεση. Μπορούμε να μάθουμε, όπως φάνηκε σε σχέση με την περίπτωση της Multicom, να χρησιμοποιούμε διαφορετικά πλαίσια και υποπλάγια για τη διερεύνηση, την αύξηση ή τη μείωση της σημασίας αυτών που παρατηρούμε. Μπορούμε να είμαστε ευαίσθητοι ως προς τις σημαντικές σχέσεις ανάμεσα στις φιγούρες και το φόντο και να συνειδητοποιήσουμε ότι όταν αυξάνουμε τη σημασία μιας συγκεκριμένης μεταφορικής περιγραφής ή μιας ομάδας μεταφορικών περιγραφών, τείνουμε να υποχρεώνουμε τις άλλες σε δευτερεύοντες ρόλους. Μπορούμε να συνειδητοποιήσουμε ότι καθιστώντας κάτι απολύτως ορατό, θέτοντάς το στο κέντρο του ενδιαφέροντός μας, είναι αναπόφευκτο να καθιστούμε ταυτοχρόνως κάποια άλλα χαρακτηριστικά πολύ λιγότερο ορατά.

Με τον τρόπο αυτόν μπορούμε να χρησιμοποιήσουμε τις δεξιότητές μας στην «ανάγνωση» όχι μόνο για τη διάνοιξη νέων οριζόντων, αλλά και για την εμβάθυνση της κατανόησής μας για τις περιοχές που ήδη γνωρίζουμε. Μπορούμε να μάθουμε να παραμένουμε ανοιχτοί, στοχαστικοί, και εξελισσόμενοι καθώς αναζητάμε συλλήψεις που να παράγουν νόημα.

Όπως συζητήσαμε νωρίτερα, ο στόχος μιας αποτελεσματικής ανάγνωσης είναι να αναπτύξει δημιουργικές συλλήψεις που θα διανοίξουν νέες ευκαιρίες δράσης ή θα δώσουν νέες λύσεις σε δύσκολα προβλήματα. Η ανάγνωση δεν είναι αυτοσκοπός. Δεν συνίσταται στη μηχανική εφαρμογή των μεταφορικών περιγραφών ή των αναλυτικών σχημάτων που προτιμούμε. Ο

στόχος της είναι να συνδεθεί με τις αληθινά σημαντικές πλευρές μιας κατάστασης.

Η αποτελεσματική ανάγνωση είναι γενεσιουργός. Γεννά συλλήψεις και δράσεις που δεν υπήρχαν πριν. Διανοίγει νέες ευκαιρίες για δράση. Και αυτό κάνει τη διαφορά.

Τα κριτήρια σύμφωνα με τα οποία κρίνουμε μια ανάγνωση ως αποτελεσματική δεν είναι, λοιπόν, αντικειμενικά. Είναι πραγματιστικά. Και για να επιστρέψουμε στις ιδιαιτερότητες της περίπτωσης της Multicom, για ένα μάνατζερ, αυτός ο πραγματισμός μπορεί να εδράζεται στην κατανόηση του τρόπου με τον οποίον μπορεί να επαναδιατυπωθεί η πολιτική δυναμική της «παλαιάς Multicom» μέσω μιας ενδεχομενικής ανάλυσης η οποία εκτονώνει την πολιτική διαμάχη. Για έναν κοινωνικό κριτικό ή αναλυτή πολιτικής, ο πραγματισμός μπορεί να συνίσταται στην ανακάλυψη των βρόχων θετικής και αρνητικής ανάδρασης οι οποίοι μπορούν να αλλάξουν τις κοινωνικές επιπτώσεις των βασικών πελατών της Multicom.

Ένα άλλο σημαντικό σημείο που πρέπει να υπογραμμιστεί αφορά στο γεγονός ότι η διαδικασία της ανάγνωσης μιας κατάστασης είναι πάντοτε «αμφίδρομη». Επιχειρώντας να διακρίνουμε το νόημα μιας κατάστασης, δημιουργούμε μια αλληλεπίδραση ανάμεσα στην ίδια την κατάσταση και τα πλαίσια μέσω των οποίων επιχειρούμε να την κατανοήσουμε.

Παραδείγματος χάριν, σκεφτείτε τη διαδικασία ανάγνωσης ενός βιβλίου. Το βιβλίο μας δίνει λέξεις και προτάσεις. Πέραν αυτών, όμως, ο αναγνώστης προσκομίζει στην ανάγνωση τη δική του προσωπική οπτική, και το γεγονός αυτό παίζει έναν ζωτικής σημασίας ρόλο στον καθορισμό του νοήματος που μεταφέρει το κείμενο.

Το ίδιο ισχύει τόσο στην οργάνωση όσο και στην καθημερινή ζωή. Οι καταστάσεις μπορεί να «προκαλούν» την προσοχή. Όμως το ερμηνευτικό πλαίσιο του αναγινώσκοντος διαπλάθει αυτό που αναγινώσκεται στη συγκεκριμένη κατάσταση. Όπως ειπώθηκε νωρίτερα, αν το κυρίαρχο στοιχείο είναι το ενδιαφέρον μας για τη δομή, την κουλτούρα, ή την πολιτική, πιθανότατα αυτά τα στοιχεία θα δούμε. Το κυρίαρχο πλαίσιο βγάζει τις άλλες, εν δυνάμει, συλλήψεις έξω από το οπτικό μας πεδίο.

Υπό αυτήν την έννοια ο αναγνώστης είναι επίσης και συγγραφέας. Δεν έχει παθητικό ρόλο. Και αυτό ακριβώς είναι που κάνει την πρόκληση της ανάγνωσης της οργανωσιακής ζωής τόσο ισχυρή. Ο μάνατζερ έχει στ' αλήθεια τη δυνατότητα να διαπλάσει τον τρόπο με τον οποίο εκτυλίσσονται οι καταστάσεις. Όλα αυτά τα ζητήματα συζητιούνται με περισσότερες λεπτομέρειες στις Βιβλιογραφικές Σημειώσεις για το Κεφάλαιο 11.

[12]

ΥΣΤΕΡΟΓΡΑΦΟ

ΚΑΘΩΣ ΟΔΕΥΟΥΜΕ προς τον εικοστό πρώτο αιώνα, ανακαλύπτουμε ότι ζούμε σε μια εποχή αλλαγών που δεν έχουν προηγούμενο και οι οποίες έχουν σημαντικότερες επιπτώσεις σε ολόκληρο το πεδίο της οργάνωσης και διοίκησης. Θεωρίες που κάποτε θεωρείτο ότι παρείχαν στέρεα θεμέλια, τώρα καθίστανται παρωχημένες. Νέες θεωρίες αναδύονται με γοργούς ρυθμούς. Φαίνεται σαν να έχουμε κάθε μήνα και μια καινούργια σοδειά νέων οπτικών γωνιών, μέσω των οποίων οι μάνατζερ ωθούνται να κατανοήσουν τα προβλήματά τους και να δράσουν.

Είναι περιττό να πούμε ότι η κατάσταση είναι συχνά συνθλιπτική. Οι μάνατζερ όλων των βαθμίδων καλούνται να ενστερνιστούν νέα «παραδείγματα», να αναπτύξουν νέες ικανότητες, να ενοποιήσουν τους τρόπους σκέψης του αριστερού και του δεξιού τμήματος του εγκεφάλου, να επιδείξουν δεξιότητες στην πολιτική δράση, και να μάθουν να εργάζονται ομαδικά. Κάθε χρονιά τα κυριότερα επιστημονικά περιοδικά, που απευθύνονται στις επιχειρήσεις, καλούν τους μάνατζερ να εξετάσουν δεκάδες τρόπους δόμησης και διεύθυνσης των επιχειρήσεών τους: να δημιουργήσουν «μυθάνουσες οργανώσεις», «ανάστροφες πυραμίδες», «τριφύλλια», «φυτά αράχνες», «οργανώσεις τρίτου κύματος», «εικονικές επιχειρήσεις», «συνομαδώσεις», και «λιτές οργανώσεις» – και όχι μόνο.

Οι σύγχρονοι θεωρητικοί του χάους θα το περιέγραφαν αυτό ως μια κατάσταση «στα όρια του χάους». Μετακινούμαστε από έναν κόσμο που κυριαρχείται από γραφειοκρατικές-μηχανιστικές αρχές προς ένα ηλεκτρονικό σύμπαν όπου απαιτούνται νέες οργανωσιακές λογικές. Η έντονη θεωρητική και πρακτική καινοτομία είναι μέρος της μετάβασης και, δεδομένης της ρευστής, αυτο-οργανούμενης φύσης ενός κόσμου που κυριαρχείται από ηλεκτρονικά μέσα, το πιθανότερο είναι ότι αυτό θα συνεχιστεί.

Η κατάσταση αυτή εκθέτει σε τεράστιες προκλήσεις όλους όσους επιθυμούν να συμβαδίζουν με τις νέες εξελίξεις και να αντιμετωπίσουν τη ροή με θετικό τρόπο. Οι μάνατζερ πρέπει να διεισδύσουν κάτω από την επιφάνεια των πραγμάτων και να κατανοήσουν τι συμβαίνει σε βαθύτερο επίπεδο. Αντί να τους πιάνουν εξαπίνης οι τελευταίες θεωρίες και τάσεις, θα πρέπει να είναι οι ίδιοι ικανοί να αναπτύξουν και λάβουν τη δική τους θέση.

Αυτό το βιβλίο δείχνει πώς μπορεί να γίνει αυτό.

Σε μια πολύ γνωστή συζήτηση σχετικά με τη φύση της επιστημονικής κατανόησης, ο κβαντικός φυσικός Werner Heisenberg παρατήρησε κάποτε ότι η κατανόηση τελικά έγκειται στην ικανότητά μας να αναγνωρίζουμε πό-

σα διαφορετικά φαινόμενα αποτελούν, στην πραγματικότητα, μέρος ενός συνεκτικού όλου. Η ουσιαστική κατανόηση διαπερνά την επιφανειακή πολυπλοκότητα και αποκαλύπτει το μοτίβο που κρύβεται κάτω από αυτήν.

Η κατανόηση του ρόλου των μεταφορών μάς βοηθά να κάνουμε ακριβώς αυτό. Όταν συνειδητοποιήσουμε ότι οι αντιμαχόμενες θεωρίες είναι αντιμαχόμενες μεταφορικές περιγραφές, τότε μπορούμε να τις προσεγγίσουμε με νέο τρόπο. Μπορούμε να μάθουμε να αντιλαμβανόμαστε και να χρησιμοποιούμε τα πλεονεκτήματά τους, έχοντας όμως επίγνωση των αναπόφευκτων αδυναμιών τους. Μπορούμε να θέσουμε τις βάσεις για μια πολύ πιο στοχαστική προσέγγιση της πρακτικής του μάνατζμεντ, σύμφωνα με την οποία η κινητήρια δύναμη θα είναι οι άνθρωποι και όχι οι θεωρίες.

Τα διάφορα κεφάλαια αυτού του βιβλίου έχουν καλύψει μεγάλο μέρος αυτού του εγχειρήματος και, σε ένα συμπερασματικό κεφάλαιο όπως αυτό, δεν είναι δυνατόν να καλυφθούν όλες οι ιδέες που έχουν παρουσιαστεί. Αλλά ούτε και θα το θέλαμε. Όπως προτάθηκε στο Κεφάλαιο 1, μέρος του μηνύματος αυτού του βιβλίου αφορά άμεσα στην εμπειρία της ανάγνωσης διαφορετικών κεφαλαίων και της αντιμετώπισης αντιμαχόμενων απόψεων. Έτσι, το υπόλοιπο αυτού του *Υστερόγραφου* επικεντρώνεται σε τέσσερις ιδέες-κλειδιά, που έχουν μια γενική σημασία, και οι οποίες συμπυκνώνουν μερικές από τις σημαντικότερες συνέπειες για το μάνατζμεντ. Αυτές, εν συντομία, είναι οι ακόλουθες.

Πρώτον, σε περιόδους αλλαγών είναι ζωτικής σημασίας να έχουμε επίγνωση των παραδοχών και των θεωριών που καθοδηγούν την πρακτική μας και να είμαστε σε θέση να τις διαπλάθουμε ξανά και ξανά για διαφορετικούς σκοπούς. Το βιβλίο *Οι όψεις της οργάνωσης* μας δείχνει πώς να το κάνουμε αυτό, και μας ενθαρρύνει να υιοθετήσουμε μια ρευστή προσέγγιση σε σχέση με τα προβλήματα και τις προκλήσεις που αντιμετωπίζουμε. Οι παραδοσιακές προσεγγίσεις του μάνατζμεντ συχνά μας εγγλωβίζουν σε αμετάβλητα πλαίσια. Προσφέρουν έναν τρόπο θέασης ο οποίος στην πραγματικότητα λέει «Αυτός είναι Ο ΤΡΟΠΟΣ θέασης». Το αποτέλεσμα είναι ότι συχνά παγιδευόμαστε από τις μεταφορικές περιγραφές πάνω στις οποίες στηρίζονται αυτοί οι τρόποι θέασης.

Μέρος του προβλήματος έγκειται στο γεγονός ότι σε έναν κόσμο που κυριαρχείται από πρακτικές θεωρήσεις, υπάρχει πάντα μια απροθυμία να εμπλακούμε σε ζητήματα θεωρητικής φύσης. Οι άνθρωποι τείνουν να πιστεύουν ότι η θεωρία αποτελεί τροχοπέδη για την πράξη. Εντούτοις, όπως σημείωσε ο Kurt Lewin, «δεν υπάρχει τίποτα πιο πρακτικό από μια καλή θεωρία». Επίσης, όπως δείχνουν τα προηγούμενα κεφάλαια, η πράξη δεν είναι ποτέ απαλλαγμένη από τη θεωρία. Σε κάθε δραστηριότητα με διάκριση καθοδηγούμεστε από υπόρρητες θεμελιώδεις εικόνες, οι οποίες δημιουργούν θεωρίες σχετικά με το τι κάνουμε. Είναι ζωτικής σημασίας να γνωρίζουμε τι είναι αυτές οι εικόνες και ποια είναι τα πλεονεκτήματα και οι περιορισμοί που εκφράζουν. Αυτό έχει συνέπειες σε όλα τα επίπεδα του μάνατζμεντ και της διαμόρφωσης της δημόσιας πολιτικής.

Το δεύτερο μείζον επιχείρημα εμπεριέχεται στο προηγούμενο, αλλά αξίζει ειδικής έμφασης. Οι μάνατζερ όλων των βαθμίδων θα πρέπει να αποκτήσουν άνεση στο να χειρίζονται τις συλλήψεις και τις συνέπειες διαφορετικών προσεγγίσεων. Στα Κεφάλαια 3 και 4 αναφέρθηκε ο «νόμος της απαιτούμενης ποικιλίας», ο οποίος δηλώνει ότι η ικανότητα προσαρμογής κάθε συστήματος εξαρτάται από την ικανότητά του να εγγολώνεται την πολυπλοκότητα του περιβάλλοντος με το οποίο έρχεται αντιμέτωπο. Ο νόμος αυτός αποκτά, τώρα, μια νέα σημασία. Με το να είμαστε ανοιχτοί στις συλλήψεις των διαφορετικών μεταφορικών περιγραφών, και με το να μάθουμε να χρησιμοποιούμε τις μεταφορικές περιγραφές για να δημιουργούμε νέες συλλήψεις, εμπλουτίζουμε την ικανότητά μας να δημιουργούμε καινοτόμους τρόπους αντιμετώπισης των νέων προκλήσεων και σφυρηλάτησης νέων εξελικτικών μοτίβων.

Τρίτον, αυτό το βιβλίο έχει τονίσει τη σημασία τού να είναι κανείς ικανός να «αναγιγνώσκει» και να κατανοεί την πολυπλοκότητα της οργανωσιακής ζωής. Όμως, όπως προτάθηκε στο Κεφάλαιο 11, είναι επίσης σημαντικό να θυμόμαστε ότι η «ανάγνωση» μιας κατάστασης συνεπάγεται πάντοτε και έναν βαθμό συγγραφής ταυτοχρόνως.

Καθώς αναγιγνώσκουμε τις οργανώσεις μας, είναι σημαντικό να είμαστε σε εγρήγορση. Δεν είμαστε παθητικοί παρατηρητές που ερμηνεύουμε και αποκρινόμαστε στα συμβάντα και τις καταστάσεις τις οποίες παρατηρούμε. Παίζουμε σημαντικό ρόλο στη διάπλαση αυτών των ερμηνειών, και επομένως στον τρόπο με τον οποίο εκτυλίσσονται τα γεγονότα.

Τέλος, είναι ανάγκη να συνειδητοποιήσουμε πως, παρά το γεγονός ότι η οργάνωση έχει τις ρίζες της στο μηχανιστικό τρόπο σκέψης, είναι μια πραγματικά δημιουργική διαδικασία *εικονοποίησης*. Ανάλογα με το πώς εικονοποιούμε, με αυτόν τον τρόπο οργανώνουμε. Και είναι πάντα δυνατόν να εικονοποιούμε με νέους τρόπους. Αν το κατανοήσουμε αυτό, θα ανοίξουμε το δρόμο σε πολυάριθμες δυνατότητες και σε μια καιρία ικανότητα: να διοικούμε σε ταραχώδεις καιρούς.

Η διαδικασία έχει επεξηγηθεί σε ολόκληρο το βιβλίο, ιδιαιτέρως σε εκείνα τα κεφάλαια που έχουν επιδιώξει να επεκτείνουν τα όρια της τρέχουσας πρακτικής χρησιμοποιώντας δημιουργικές μεταφορικές περιγραφές, για να συλλάβουν και να αναπτύξουν νέους τρόπους οργάνωσης. Θεωρήστε, για παράδειγμα, τη συζήτησή μας για τον εγκέφαλο στο Κεφάλαιο 4, όπου χρησιμοποιήθηκαν εικόνες ολογραμμμάτων, μομπότ, «εταρικού DNA», και αυτο-όμοιας αναπαραγωγής, για τη δημιουργία σχεδιαστικών αρχών που θα οδηγήσουν στην ανάπτυξη ευφυών οργανώσεων.

Η προσέγγιση που αναπτύχθηκε εδώ αρχίζει να καταδεικνύει τις δυνατότητες. Αυτό όμως μας δίνει, όπως και όλο το βιβλίο εξάλλου, μόνο μια ιδέα των δυνατοτήτων που υπάρχουν. Όπως έχω δείξει σε ένα συνοδευτικό τόμο με τίτλο (*Εικονοποίηση: Η τέχνη του δημιουργικού μάνατζμεντ*) *Imaginization: The Art of Creative Management*, μπορούμε να χρησιμοποιήσουμε τον τρόπο σκέψης που περιγράφηκε εδώ, για να επανεξετάσουμε ό-

λες σχεδόν τις πλευρές του μάνατζμεντ. Η οργανωσιακή δομή, η στρατηγική, το ύψος διοίκησης, η ομαδική εργασία, οι οργανωσιακές αλλαγές, ακόμη και τα προϊόντα και οι υπηρεσίες, μπορούν να αναζωογονηθούν και να αναμορφωθούν μέσω δημιουργικών εικόνων που θα μας επιτρέψουν να δράσουμε με νέους τρόπους.

Η έννοια της οργάνωσης είναι προϊόν της μηχανικής εποχής. Τώρα ζούμε σε μια ηλεκτρονική εποχή και είναι ανάγκη να υπέρξουν νέες οργανωσιακές αρχές. Οι ιδέες που παρουσιάζονται εδώ μας βοηθούν να πραγματοποιήσουμε τη μετάβαση και να ανταποκριθούμε στις προκλήσεις αυτής της νέας πραγματικότητας.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΕΣ ΣΗΜΕΙΩΣΕΙΣ

1: ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Αυτό το βιβλίο έχει να κάνει με μεταφορές που τίθενται εντός μιας άλλης μεταφοράς: αυτήν της «ανάγνωσης της οργάνωσης». Ως προς το διανοητικό πλαίσιο, προωθεί την παράδοση που εγκαινίασαν συγγραφείς όπως ο Pepper (1942) και ο Kuhn (1970) σχετικά με την επίδραση των θεμελιωδών μεταφορικών περιγραφών και των γνωστικών «παραδειγμάτων» πάνω στον τρόπο με τον οποίο κατανοούμε τον κόσμο που μας περιβάλλει.

Συγκεκριμένα, η ώθηση για το βιβλίο αυτό προήλθε από την προηγούμενη δουλειά μου στο Burrell and Morgan (1979), καθώς και στα Morgan (1980, 1983a, 1983b, 1983c, 1984), καθένα από τα οποία αναπτύσσει και μια διαφορετική προσέγγιση σχετικά με την οργάνωση. Παρ' ότι οι εργασίες αυτές είναι θεωρητικού επιπέδου και απευθύνονται σε ακαδημαϊκό ακροατήριο, το παρόν βιβλίο αναπτύσσει τις πρακτικές συνέπειες εκείνων των βασικών ιδεών. Κύριο μέλημά μου ήταν να δείξω πώς μπορούμε να χρησιμοποιήσουμε τις δημιουργικές συλλήψεις που γεννούν οι μεταφορές για να δημιουργήσουμε νέους τρόπους κατανόησης των οργανώσεων. Σε αυτές τις βιβλιογραφικές σημειώσεις παρουσιάζω με αδρές γραμμές τα θεμέλια πάνω στα οποία οικοδομώ, αναπτύσσω σημεία ειδικού ενδιαφέροντος, και παρέχω μια σειρά αναφορών για περαιτέρω μελέτη.

ΓΙΑ ΤΙΣ ΜΕΤΑΦΟΡΕΣ: Υπάρχει μια διογκούμενη βιβλιογραφία που καταδεικνύει την επίδραση των μεταφορικών περιγραφών στον τρόπο με τον οποίο σκεφτόμαστε, στη γλώσσα μας, και στα συστήματα επιστημονικής και καθημερινής γνώσης. Ο Αριστοτέλης ήταν ο πρώτος που προσδιόρισε το ρόλο των μεταφορών στην παραγωγή της γνώσης. Στη *Ρητορική* του αναφέρει ότι «ανάμεσα στο ακατανόητο και την κοινοτοπία υπάρχει η μεταφορά η οποία παράγει γνώση». Στην *Ποιητική* του προσδιορίζει τα τέσσερα σχήματα λόγου τα οποία αναγνωρίζουμε σήμερα ως μεταφορά, μετωνυμία, συνεκδοχή, και ειρωνεία. Καθένα από αυτά τα σχήματα λόγου μπορεί να κατανηθεί ως μια παραλλαγή της μεταφοράς, όμως οι ρόλοι που παίζουν είναι κάπως διαφορετικοί (βλέπε, για παράδειγμα, White 1978· Morgan 1983b). Στην εργασία αυτή χρησιμοποιώ τον όρο *μεταφορά* για να αποδώσω τη γενική διαδικασία της αντιπαράθεσης εικόνων μέσω της οποίας βλέπουμε το A ως B.

Στις αρχές του δεκάτου ογδόου αιώνα, ο Vico (1968) ήταν ο πρώτος που

αναγνώρισε τη σημασία της μεταφοράς και των σχετικών με αυτήν σχημάτων λόγου, θεωρώντας ότι αυτά είναι τρόποι εμπειρίας και ότι, κατά συνέπεια, έχουν μια μεγαλύτερη σημασία, που βρίσκεται πέρα από τη σχηματική τους σημασία. Αρκετοί φιλόσοφοι του δεκάτου ενάτου αιώνα, όπως ο Nietzsche (1974), αναφέρονται στη σημασία της μεταφοράς. Όμως αυτές οι ιδέες απέκτησαν κάποια προεξάρχουσα σημασία μόνο μέσα από τη δουλειά των φιλοσόφων του εικοστού αιώνα, όπως για παράδειγμα του Cassirer (1946), του Wittgenstein (1958), και άλλων οι οποίοι έδωσαν έμφαση στη γλώσσα και τους άλλους τρόπους συμβολισμού που υιοθετούμε κατά την κατασκευή της πραγματικότητας.

Κατά τα τελευταία σαράντα χρόνια, ένας αριθμός σημαντικών εργασιών διατείνονται ότι πρέπει να δώσουμε μεγαλύτερη προσοχή στο ρόλο της μεταφορικής περιγραφής και των σχετικών με αυτήν σχημάτων λόγου. Ανάμεσά τους συμπεριλαμβάνονται οι εργασίες των Black (1962), Boulding (1956a), Brown (1977), Burke (1962), Grant and Oswick (1996), Manning (1979), Pepper (1942), Schön (1963, 1979) and White (1978). Ορισμένες από τις πλέον σημαντικές σύγχρονες συζητήσεις πραγματοποιούνται στα πεδία της γλωσσολογίας, της ερμηνευτικής, και της ψυχανάλυσης. Εργασίες όπως αυτές των Eco (1976), Jakobson and Halle (1962), Lacan (1966), και Lemaire (1977) είναι κεντρικές ως προς αυτήν τη συζήτηση. Συλλογές άρθρων με θέμα τη μεταφορική περιγραφή, όπως αυτές των Ortony (1979) και Sacks (1979), παρέχουν χρήσιμες επισκοπήσεις για κάποια από τα ζητήματα αυτά.

Η επίδραση των μεταφορικών περιγραφών στη γλώσσα και την κοινωνία γενικότερα έχει υλοστεί λεπτομερή ανάλυση στο Lakoff and Johnson (1980). Αυτή είναι μια σημαντική εργασία, η οποία δείχνει ότι οι μεταφορικές περιγραφές είναι πάρα πολύ συχνές στην καθημερινή γλώσσα. Ο προφορικός και ο γραπτός μας λόγος είναι εγγενώς μεταφορικός. Ζούμε μέσω των μεταφορικών περιγραφών μας. Αυτές καθορίζουν αυτό που ο Wittgenstein αποκάλεσε «τρόπο ζωής».

Πολλές εργασίες, τόσο για το ακαδημαϊκό όσο και για το ευρύ κοινό, έχουν πραγματευτεί το ρόλο της μεταφορικής περιγραφής στη δημιουργική φαντασία και την επιστήμη. Οι εργασίες των Koestler (1969) και Jonathan Miller (1978a) είναι και οι δύο εξαιρετικές διότι συνδυάζουν αυτές τις δύο διαστάσεις.

Ο Brown (1977) έχει δείξει τη μεταφορική βάση της κοινωνικής θεωρίας. Η δική μου δουλειά έχει διερευνήσει τη μεταφορική βάση της οργανωσιακής θεωρίας (Morgan 1980, 1983b, 1986, 1996). Κατά τη διάρκεια των τελευταίων ετών, οι θεωρητικοί της οργάνωσης και της διοίκησης συνειδητοποιούν ολοένα και περισσότερο τη σημασία που έχει η μεταφορική περιγραφή για την ανάπτυξη του κλάδου. Μια εξαιρετική συνολική επισκόπηση παρέχουν οι συλλογές άρθρων που παρουσιάστηκαν από τους Grant and Oswick (1996), καθώς και Oswick and Grant (1996), Alvesson (1993b), Tsoukas (1991, 1993), και Sackmann (1989).

Ο τρόπος με τον οποίο αναπτύσσω και χρησιμοποιώ τη μεταφορά για

τους σκοπούς του παρόντος βιβλίου, έχει πολλά κοινά σημεία με την ερμηνευτική προσέγγιση της κοινωνικής ανάλυσης. Για μια αξιολογημένη συζήτηση της πρώτης έκδοσης (1986) αυτού του βιβλίου από αυτήν την οπτική γωνία, βλέπε Boland (1989). Τα ζητήματα αυτά αναπτύσσονται με περισσότερες λεπτομέρειες στις βιβλιογραφικές σημειώσεις που αφορούν στα Κεφάλαια 10 και 11, καθώς επίσης και στις εργασίες Morgan (1993, 1996).

2: Η ΜΗΧΑΝΙΣΤΙΚΗ ΜΕΤΑΦΟΡΑ

Η ΜΗΧΑΝΙΣΤΙΚΗ ΑΝΤΙΛΗΨΗ ΣΤΗΝ ΕΠΙΣΤΗΜΗ: Πολλοί κοινωνικοί θεωρητικοί έχουν σημειώσει ότι ζούμε σε μια τεχνολογική κοινωνία που κυριαρχείται από τις ανάγκες των μηχανών και τους μηχανιστικούς τρόπους σκέψης (π.χ., Ellul 1964, Giedeon 1948, Mumford 1934). Τα στοιχεία της μηχανιστικής θεωρίας πρωτοεμφανίστηκαν στις ιδέες των Ελλήνων «ατομιστών» από τον πέμπτο ως τον τρίτο αιώνα π.Χ., όπως ήταν ο Δημόκριτος και ο Λεύκιππος. Αυτοί πίστευαν ότι ο κόσμος αποτελείται από αδιαίρετα σωματίδια, τα οποία κινούνται συνεχώς μέσα σε ένα άπειρο κενό, και ότι κάθε μορφή, κίνηση, και μεταβολή θα μπορούσε να εξηγηθεί με όρους μεγέθους, σχήματος, μορφής, και κίνησης των ατόμων. Αυτό το μηχανιστικό όραμα έχει επηρεάσει την επιστημονική σκέψη ως και τον εικοστό αιώνα και απέκτησε την πληρέστερη και περιεκτικότερη έκφρασή του στη φυσική του Νεύτωνα, ο οποίος ανέπτυξε μια θεωρία για το σύμπαν ως ουράνια μηχανή. Στην πορεία, πολλοί επιστήμονες επινόησαν και μελέτησαν μηχανές ως μέσα κατανόησης των νόμων της φύσης. Ο Αριστοτέλης χρησιμοποίησε μηχανιστικές αρχές για να κατανοήσει την κίνηση των ζώων. Ο Αρχιμήδης (στο Heath, 1897), ο Γαλιλαίος (1968) και άλλοι χρησιμοποίησαν μηχανές, συμβάλλοντας με τον τρόπο αυτόν στην πρόοδο των μαθηματικών και της φυσικής, και προσπάθησαν να προωθήσουν την ιδέα ότι είναι δυνατόν να οικοδομήσει κανείς μια αντικειμενική επιστήμη βασισμένη σε μηχανιστικές αρχές. Ο Γαλιλαίος, για παράδειγμα, αναζήτησε μια επιστήμη που θα μπορούσε να αναγάγει όλες τις εξηγήσεις της πραγματικότητας σε μια φυσική βάση, ακολουθώντας το ιδεώδες των ατομιστών για ένα σύμπαν το οποίο θα μπορούσε να εξηγηθεί με όρους ύλης σε κίνηση.

Η ΜΗΧΑΝΙΣΤΙΚΗ ΑΝΤΙΛΗΨΗ ΣΤΗΝ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗ ΘΕΩΡΙΑ: Εντός του πεδίου της φιλοσοφίας, οι μηχανιστικές ιδέες έχουν ασκήσει σημαντική επίδραση στις θεωρίες που αφορούν στο ανθρώπινο μυαλό καθώς και στη φύση τη γνώσης και της πραγματικότητας. Ο Γάλλος φιλόσοφος René Descartes έθεσε σημαντικά θεμέλια γι' αυτές τις εξελίξεις στο περίφημο έργο του *Λόγος περί μεθόδου*, το οποίο δημοσιεύτηκε το 1637, επιχειρηματολογώντας υπέρ ενός διαχωρισμού ανάμεσα στο νου και το σώμα, καθώς επίσης και ανάμεσα στο υποκείμενο και το αντικείμενο, σε μια προσπάθεια να τοποθετήσει τη διαδικασία της ανθρώπινης συλλογιστικής σε όσο πιο στέρεη βάση γινόταν. Ο Descartes, όπως και ο Γαλιλαίος και ο Νεύτωνας, οικοδόμησε τις α-

πόψεις του πάνω στην αρχή του ατομισμού, επειδή πίστευε ότι ο υλικός κόσμος θα έπρεπε να κατανοηθεί με όρους μηχανικής αλληλεπίδρασης και κίνησης των σωματιδίων, τα οποία αρχικά είχαν δημιουργηθεί και είχαν τεθεί σε κίνηση από το Θεό. Τον είχε συνεπάρει η μελέτη των αυτόματων και των μηχανικών παιχνιδιών και εξέταζε τη δυνατότητα κατασκευής μηχανικών ανθρώπων. Ο Descartes θεωρούσε τα φυτά και τα ζώα ανώτερες μορφές μηχανών. Θεωρούσε ότι οι άνθρωποι είναι σαν τις μηχανές, όμως ξεχωρίζουν λόγω της μεγάλης τους ικανότητας να χρησιμοποιούν λέξεις και σύμβολα ως βάση για διάλογο και, επίσης, λόγω της ικανότητάς τους να σκέφτονται λογικά (Descartes 1968: 73-74).

Η λογική της άποψης του Descartes σχετικά με την ανθρώπινη φύση αναπτύχθηκε τελικά στην ακραία της μορφή έναν αιώνα αργότερα, από το Γάλλο υλιστή Julien de LaMettrie, ο οποίος δημοσίευσε, το 1748, το βιβλίο με τίτλο *L' Homme Machine (Ο άνθρωπος μηχανή)*. Στο βιβλίο αυτό ο LaMettrie υποστήριξε ότι ο άνθρωπος είναι μηχανή, ότι τόσο το σώμα όσο και η ψυχή είναι προϊόν μηχανικών διεργασιών, και ότι η ανθρώπινη συμπεριφορά μπορεί να αναχθεί εξ ολοκλήρου στους νόμους που διέπουν την ύλη που βρίσκεται σε κίνηση. Έτσι λοιπόν, τα ένστικτα, οι δράσεις, και η λειτουργία του ανθρώπινου εγκεφάλου, θεωρούνταν ότι λειτουργούσαν σύμφωνα με πλήρως αιτιοκρατικούς νόμους, οι οποίοι δεν άφηναν περιθώρια για εκούσια συμπεριφορά ή υποκειμενική επιρροή κανενός είδους. Οι απόψεις του ήταν μη αρεστές σε πολλούς κύκλους, και αναγκάστηκε κατά καιρούς να φύγει από τη γενέτειρά του, το Παρίσι, αλλά και από την Ολλανδία, όπου είχε δημοσιευτεί το βιβλίο του. Προκαλεί ενδιαφέρον το γεγονός ότι ο LaMettrie βρήκε φιλοξενία στην αυλή του Φρειδερίκου του Μεγάλου, όπου του δόθηκε σημαντική θέση. Υπάρχει, λοιπόν, μια ενδιαφέρουσα και άμεση διασύνδεση ανάμεσα στις μηχανιστικές θεωρίες των Descartes και LaMettrie περί του ανθρώπινου όντος και της στρατιωτικής πρακτικής του πρωσικού στρατού του Φρειδερίκου, ο οποίος, όπως συζητήθηκε στο Κεφάλαιο 2, προσπάθησε όντως να αναγάγει τους στρατιώτες του σε αυτόματα που θα ακολουθούσαν οδηγίες κατά διαταγή.

Στις κοινωνικές επιστήμες, η ιδέα ότι ο άνθρωπος είναι μια μηχανή έχει ασκήσει ισχυρή επιρροή στη συμπεριφορική ψυχολογία, ιδιαίτερα μέσω της ιδέας ότι τα ανθρώπινα όντα είναι προϊόντα περιβαλλοντικών δυνάμεων. Αυτές οι ιδέες μεταφέρθηκαν στη σύγχρονη ψυχολογία μέσω φιλοσόφων όπως ο Hume, ο Locke, και ο Bentham, και πήραν την πλήρη έκφρασή τους στην ψυχολογία ερεθίσματος-απόκρισης του B. F. Skinner (1953) και στη θεωρία της ενίσχυσης. Ο Arthur Koestler (1967) παρουσιάζει μια ευρεία κριτική αυτού του είδους προσέγγισης της κατανόησης της ανθρώπινης συμπεριφοράς. Ο Schön (1963) παρουσιάζει μια εξαιρετική ανάλυση του τρόπου με τον οποίο έχουν χρησιμοποιηθεί οι αρχές της νευτώνειας φυσικής στις θεωρίες της ψυχολογίας. Η εργασία του σημαντικού κοινωνικού θεωρητικού Vilfredo Pareto (π.χ., Pareto 1935) μας δίνει μια ισχυρή εικόνα του τρόπου με τον οποίο έχουν χρησιμοποιηθεί οι αρχές που προέρχονται

από τις μηχανικές επιστήμες στην κατανόηση των οικονομικών, της πολιτικής, και της κοινωνίας. Και στις ιδέες ενός από τους οπαδούς του Frederick Taylor, του Henry Gantt (βλέπε Alford 1934: 264-277), συναντάμε το μηχανιστικό όραμα της κοινωνικής ζωής να παίρνει την ακραία μορφή του στην πρόταση για μια οργάνωση που ονομάζεται «Η Νέα Μηχανή»: «Μια συνωμοσία ανθρώπων της επιστήμης, μηχανικών, χημικών, ανθρώπων που δαμάζουν τη γη και τη θάλασσα, και γενικά ανθρώπων που κυριαρχούν πάνω στις τέχνες και την ύλη» (σελ. 264). Σύμφωνα με αυτήν την προσέγγιση, όλη η βιομηχανία θα ετίθετο υπό τον έλεγχο των μηχανικών, οι οποίοι θα τη σχεδιάζαν και θα τη λειτουργούσαν με αποτελεσματικότητα παρόμοια με αυτήν των μηχανών.

Η ΜΗΧΑΝΙΣΤΙΚΗ ΑΝΤΙΛΗΨΗ ΣΤΗΝ ΚΑΘΗΜΕΡΙΝΗ ΖΩΗ: Σχετικά με τις διασυνδέσεις ανάμεσα στη μηχανιστική αντίληψη και την καθημερινή ζωή, έχει ενδιαφέρον να σημειωθεί το γεγονός ότι έχουμε φτάσει να συμπεριφερόμαστε στο σώμα μας σαν να είναι μηχανή. Αυτό είναι ιδιαίτερα εμφανές σε πολλές προσεγγίσεις σχετικά με τη σωματική υγεία, σύμφωνα με τις οποίες πρωταρχικός σκοπός είναι η «διάπλωση» του σώματος με τρέξιμο, σουηδική γυμναστική, διάπλωση μυών, και γυμναστική γενικώς. Η σουηδική αναπτύχθηκε αρχικά από Σουηδούς γαιοκτήμονες, που ήθελαν να κάνουν στρατιωτάκια τους χωρικούς που δούλευαν γι' αυτούς, ενώ η γυμναστική αναπτύχθηκε στη Γερμανία σε μια προσπάθεια να προετοιμαστούν οι εργάτες γης για πόλεμο. Τα σύγχρονα αθλήματα «μηχανοποιούνται» ολοένα και περισσότερο, με αποκορύφωμα το αμερικανικό ποδόσφαιρο, στο οποίο εκτίθενται με τέλειο τρόπο οι αρχές του Taylor σχετικά με την επιστημονική διοίκηση. Μια τέτοια συζήτηση συμπερίλαμβάνεται στις εργασίες του Keidel (1985, 1988).

Η ΜΗΧΑΝΙΣΤΙΚΗ ΑΝΤΙΛΗΨΗ ΣΤΗΝ ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ ΘΕΩΡΙΑ – Ο MAX WEBER ΚΑΙ Η ΓΡΑΦΕΙΟΚΡΑΤΙΚΗ ΟΡΓΑΝΩΣΗ: Ο κοινωνιολόγος Max Weber (1946, 1947) συζητά τους παραλληλισμούς ανάμεσα στη μηχανοποίηση και την οργάνωση. Για να κατανοήσουμε το έργο του, είναι σημαντικό να συνειδητοποιήσουμε ότι, για τον Weber, η μελέτη των τυπικών οργανώσεων δεν είναι αυτοσκοπός. Τον απασχολούσε μάλλον να κατανοήσει τη διαδικασία της οργάνωσης, η οποία παίρνει διαφορετικές μορφές σε διαφορετικά πλαίσια και σε διαφορετικές εποχές, ως τμήμα μιας ευρύτερης κοινωνικής διαδικασίας. Έτσι, δεν θεωρούσε τη γραφειοκρατική μορφή της οργάνωσης παρά μόνο ως έκφραση μιας πιο γενικής διαδικασίας εκλογίκευσης της κοινωνίας, ενώ έδινε έμφαση στη σπουδαιότητα της σχέσης ανάμεσα σε μέσα και σκοπούς.

Το έργο του Weber σχετικά με την οργανωσιακή θεωρία παρερμηνεύτηκε πολλές φορές, ιδιαίτερα σε ό,τι αφορά στην άποψή του ότι η γραφειοκρατική μορφή οργάνωσης συνιστά έναν ιδεατό τύπο. Στο έργο του Weber η έννοια του «ιδεατού τύπου» χρησιμοποιείται ως μεθοδολογικό εργαλείο για την κατανόηση πολλών πλευρών της κοινωνίας. Πίστευε ότι για να κατανοήσει κανείς το κοινωνικό πεδίο, είναι απαραίτητο να αναπτύξει ξεκάθαρους ιδέες ως προς τις οποίες θα μπορεί να συγκρίνει την εμπειρική

πραγματικότητα. Και ανέπτυξε τους ιδεατούς τύπους με την προοπτική να εξυπηρετήσουν αυτόν το σκοπό. Έτσι υποστήριξε τη χρήση της έννοιας της γραφειοκρατίας ως ιδεατό τύπο ο οποίος συμπύκνωνε μια συγκεκριμένη μορφή οργάνωσης –αυτήν που είναι βασισμένη στην ιδέα της μηχανής– με στόχο να κατανοήσει σε ποιο βαθμό είναι γραφειοκρατικοποιημένη η κοινωνία. Παραδεχόταν ότι ο ιδεατός τύπος δεν θα μπορούσε να βρεθεί σε καθαρή μορφή στην πράξη, εφόσον οι πραγματικές οργανώσεις αντιστοιχούν κατά διαφορετικούς βαθμούς στον ιδεατό τύπο – εξ ου και ο ρόλος του ως συγκριτικού εργαλείου. Πίστευε ότι η χρήση διαφορετικών ιδεατών τύπων, για τον προσδιορισμό διαφορετικών μορφών οργάνωσης, παρείχε μια αποτελεσματική μέθοδο για την κατανόηση του κοινωνικού πεδίου.

Πολλές από τις παρερμηνείες των απόψεών του συνδέονται με το γεγονός ότι η χρήση της έννοιας του «ιδεατού» από τον Weber έχει εξισωθεί με την έννοια του άριστου. Έτσι ο Weber παρουσιάζεται συχνά να υποστηρίζει τη γραφειοκρατία ως τον άριστο τύπο οργάνωσης. Αυτό είναι τελείως ανακριβές. Ο Weber είχε αμφιβολίες όσον αφορά στα πλεονεκτήματα της γραφειοκρατίας και ουδόλως είχε την πρόθεση να χρησιμοποιήσει την έννοια αυτή με τέτοιο τρόπο. Ένας σημαντικός λόγος που οδήγησε σε αυτήν την παρανόηση έγκειται στο γεγονός ότι το έργο του Weber δημοσιεύτηκε στα αγγλικά, αφότου δημοσιεύτηκαν και έγιναν ευρέως γνωστά τα γραπτά των θεωρητικών της κλασικής διοίκησης, που υποστήριζαν ότι η γραφειοκρατική προσέγγιση στο θέμα της οργάνωσης αποτελεί τον καλύτερο τρόπο οργάνωσης. Παρ' ότι ο Weber δεν συμμεριζόταν αυτήν την άποψη, πολλοί θεωρητικοί των οργάνωσης έχουν δώσει την ερμηνεία ότι ανήκει και αυτός στην ίδια σχολή της κλασικής θεωρίας διοίκησης. Αντιλαμβάνονται τη θεωρία του σχετικά με τη γραφειοκρατία και τη χρήση, από μέρους του, της έννοιας του ιδεατού τύπου μέσα από το πρίσμα που τους παρέχει η κατανόηση του έργου των θεωρητικών της κλασικής διοίκησης. Ως αποτέλεσμα, το κέντρο βάρους και η σημασία του έργου του κατανοούνται από εντελώς λάθος οπτική γωνία. Και το πιο σημαντικό είναι ότι αγνοείται τελείως το γεγονός πως ο Weber είχε κατανοήσει ότι η οργάνωση είναι μια διαδικασία κυριαρχίας (βλέπε Κεφάλαιο 9). Τις περισσότερες φορές το χρησιμοποιούν ως «αχυράνθρωπο» –ως υποστηρικτή του γραφειοκρατικού τρόπου οργάνωσης–, που θα πρέπει να ανατραπεί στη προσπάθεια της οικοδόμησης θεωριών οι οποίες υπερβαίνουν τους πασιγνωστούς περιορισμούς της γραφειοκρατίας. Δυστυχώς για τη βεμπεριανή κοινωνιολογία, ακόμη και μερικοί από τους πιο εποικοδομητικούς και ακριβείς ερμηνευτές του Weber, όπως είναι ο Robert Merton (1968a), εστιάζουν την προσοχή τους στις δυσλειτουργίες του γραφειοκρατικού μοντέλου τόσο πολύ, που τροφοδοτούν άθελά τους τις παρερμηνείες της άποψης του Weber σχετικά με τη γραφειοκρατία. Αυτή η εργασία και οι επιπτώσεις της στην οργανωσιακή θεωρία συζητούνται εκτενώς στο Burrell and Morgan (1979).

Ο Stinchcombe (1965) παρουσιάζει σημαντικές συλλήψεις σχετικά με το πώς ο γραφειοκρατικός τρόπος οργάνωσης αναδύεται παράλληλα με την

εκμηχάνιση της βιομηχανίας και τη βιομηχανική επανάσταση. Ο George (1972) παρουσιάζει μια εκτενή ανάλυση της ιστορίας της διοικητικής σκέψης, από τους προϊστορικούς χρόνους, ενώ παράλληλα αναλύει με επιτυχία τρόπο τη δουλειά των συγγραφέων οι οποίοι έθεσαν τις βάσεις για τη θεωρία της κλασικής διοίκησης και την επιστημονική διοίκηση. Τα κείμενα των Adam Smith (1776) και Charles Babbage (1832) αξίζει να διαβαστούν ως κλασικά κείμενα της βιομηχανικής επανάστασης.

Η ΚΛΑΣΙΚΗ ΘΕΩΡΙΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ: Ανάμεσα στις εργασίες των κλασικών θεωρητικών της διοίκησης, μεγαλύτερη επιρροή άσκησαν αυτές των Fayol (1949), Mooney and Reilly (1931), και Gulick and Urwick (1937). Η καθεμιά από αυτές δείχνει πώς η κλασική θεωρία διοίκησης είναι ουσιαστικά μια θεωρία σχεδιασμού μηχανών. Αυτές οι ιδέες έχουν μεταφερθεί μέχρι την εποχή μας και έχουν επανερμηνευθεί στο πλαίσιο των MBO, MIS και PPBS. ΕΠΙΣΤΗΜΟΝΙΚΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ: Οι αρχές της επιστημονικής διοίκησης παρουσιάστηκαν συστηματικά από τον Taylor (1911). Οι βιογράφοι του, Copley (1923) και Kakar (1970), μας βοηθούν να κατανοήσουμε το χαρακτήρα και τις ιδέες του Taylor. Στις βιογραφίες αυτές ο Taylor αναδεικνύεται ως άνθρωπος που τον κατέτρωχε ένα όραμα και που ήταν αποφασισμένος να το εφαρμόσει με κάθε κόστος. Αυτές οι πλευρές της προσωπικότητάς του και της προϊστορίας του συζητούνται στο Κεφάλαιο 7. Έχει δημιουργηθεί μια παραφροσύνη γύρω από τον Taylor και τον τειλορισμό, η οποία συχνά συγχέει τα γεγονότα με το μύθο, και αυτό δεν πρέπει να το ξεχνάμε όταν διαβάζουμε τα γραπτά του ίδιου του Taylor. Όπως δείχνουν οι Wredge and Perroni (Wredge and Perroni 1974), ο ίδιος ο Taylor φαίνεται να είχε μια ζωηρή, θα το λέγαμε ευγενικά, φαντασία, και δημιουργούσε περίπλοκες ιστορίες οι οποίες δεν έχουν μεγάλη ομοιότητα με τις περιγραφές των ίδιων καταστάσεων από άλλους ανθρώπους. Αλλά ακόμη και αν αγνοήσουμε τους μύθους, η πραγματικότητα των συνεπειών των ιδεών του Taylor είναι αδιαφιλονίκητη. Ο Braverman (1974) και ο Worthy (1959) παρέχουν εξαιρετικές κριτικές περιγραφές της φύσης και της σημασίας του τειλορισμού στη βιομηχανική διοίκηση, τόσο στις Ηνωμένες Πολιτείες όσο και στην πρώην ΕΣΣΔ.

Η πρωτοποριακή δουλειά του Frank και της Lillian Gilbreth πάνω στη μελέτη της ανθρώπινης κίνησης στον εργασιακό χώρο, η οποία δημοσιεύτηκε στο βιβλίο *Motion Study (Μελέτη της κίνησης)* του Frank Gilbreth (1911), αποδείχτηκε σημαντική για την ανάπτυξη της λεπτομερούς πρακτικής του τειλορισμού. Η επίδρασή της στο βιομηχανικό σχεδιασμό, στη βιομηχανική ψυχολογία, στη σύγχρονη εργονομία, καθώς και στη μελέτη της εργασίας, είναι εμφανής σε όλα σχεδόν τα σύγχρονα κείμενα τα σχετικά με τη βιομηχανική διοίκηση. Και αν θέλουμε να μπορούμε στις λεπτομέρειες αυτής της συζήτησης, θα πρέπει να σημειώσουμε ότι, αν και η δουλειά όλων αυτών των θεωρητικών αναπτύσσει με περισσότερες λεπτομέρειες μια μηχανιστική άποψη για την οργάνωση, η οποία είναι άκρως συνεπής όσον αφορά στις λεπτομερείς αρχές, ξηπήδησαν ήσσονες διαφωνίες, όπως, για παράδειγμα, ανάμεσα στην αρχή του ενιαίου κέντρου εντολών και στην αρχή

του Taylor σχετικά με τη λειτουργική επιστασία, η οποία παραβίασε την αρχή ότι κάθε υπάλληλος θα πρέπει να έχει μόνο ένα αφεντικό.

Η ΜΗΧΑΝΙΣΤΙΚΗ ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΣΤΗΝ ΠΡΑΞΗ: Τα δεδομένα σχετικά με την εισαγωγή, από τον Henry Ford, της γραμμής συναρμολόγησης στην παραγωγή πάθθηκαν από τον Sward (1948), ο οποίος παρέχει μια εξαιρετική περιγραφή του παρασκηπίου της παραγωγής με γραμμή συναρμολόγησης. Τα δεδομένα σχετικά με το εργοστάσιο της GM στην Lordstown πάθθηκαν από τον Aronowitz (1973). Οι εργασίες Hailey (1971) και Frost, Mitchell and Nord (1992) παρουσιάζουν επίσης ενδιαφέρουσες εθνογραφικές αναλύσεις της εργασιακής εμπειρίας σε παρόμοιες καταστάσεις.

Εκτενείς κριτικές αναλύσεις των επιπτώσεων των απόψεων του Taylor και των εξελίξεων που συνδέονται με την «αποειδίκευση της εργασίας» και τη σύγχρονη εργασιακή διαδικασία, μπορούν να βρεθούν στις ακόλουθες μελέτες: Knights and Willmott (1989), Scarbrough and Corbett (1992), Shostak (1996), καθώς και Wall, Clegg and Kemp (1987). Προκαλεί ενδιαφέρον το γεγονός ότι η τάση αυτή περιγράφεται συχνά ως μέρος του «φορτισμού» – έννοια που συνδέει τη μηχανιστική επίδραση του Taylor με αυτήν του Henry Ford. Μια συζήτηση πάνω στο θέμα αυτό αλλά επίσης και στο «ΜακΝτοναλντοποίηση της κοινωνίας», εκθέτει ο Ritzer (1996).

Τα προβλήματα που αντιμετωπίζουν οι μηχανιστικές οργανώσεις όταν μεταβάλλονται οι συνθήκες διερευνούνται στην κλασική μελέτη Burns and Stalker (1961) καθώς επίσης και στην ανάλυση της Kanter (1983) σχετικά με τα προβλήματα των σύγχρονων εταιρειών των ΗΠΑ.

Οι March and Simon (1958) και Merton (1968a, 1968b) διερευνούν μερικώς από τις δυσλειτουργικές πλευρές της γραφειοκρατίας.

Τα ανθρώπινα προβλήματα που προκύπτουν λόγω της μηχανιστικής οργάνωσης έχουν διερευνηθεί από τον Argyris (1957) και πολλούς άλλους συγγραφείς που ασχολούνται με την ψυχολογία της οργάνωσης.

Οι Hammer και Champy (Hammer and Champy 1993) ασχολούνται με το «κίνημα ανασχεδιασμού». Η δουλειά τους παρέχει μια κριτική ανάλυση της μηχανιστικής οργάνωσης αλλά ταυτόχρονα, και κατά παράδοξο τρόπο, εκφράζει τη μετεμψύχωση της μηχανιστικής προσέγγισης στα θέματα διοίκησης στα τέλη του εικοστού αιώνα. Οι αποτυχίες του ανασχεδιασμού συζητούνται από τον Champy (1995).

Η εργασία του Karl Mannheim (1940) περιλαμβάνει μια συζήτηση της διάκρισης ανάμεσα στη «λειτουργική» (εργαλειολογική-γραφειοκρατική) ορθολογικότητα, όπου οι άνθρωποι αναμένεται να «ταιριάζουν» μέσα σε ένα προκαθορισμένο μηχανικό σχέδιο, και την «ουσιαστική ορθολογικότητα», όπου οι άνθρωποι ενθαρρύνονται να αμφισβητούν το σύστημα των σχέσεων του οποίου αποτελούν μέρος. Η φιλοσοφία της διοίκησης ολικής ποιότητας καθώς και τα συστήματα μάθησης που προσομοιάζουν στον εγκέφαλο, τα οποία συζητήθηκαν στο Κεφάλαιο 4, επιχειρούν να ενθαρρύνουν αυτήν τη δεύτερη στάση.

Το απόσπασμα από τον Κινέζο σοφό Chuang-tzu είναι παρμένο από τον Heisenberg (1958).

3: Η ΟΡΓΑΝΙΣΜΙΚΗ ΜΕΤΑΦΟΡΑ

Η βιολογία έχει εξελιχθεί σε μια συστηματική επιστήμη που ασχολείται με τη μελέτη και την ερμηνεία της λειτουργίας των οργανισμών. Μελετά την ανατομία και τη φυσιολογία των ζωντανών όντων και ερευνά τους τρόπους και τις συνθήκες της επιβίωσης, αναπαραγωγής, ανάπτυξης και φθοράς τους. Η βιολογία ταξινομεί τους ζώντες οργανισμούς σε είδη και ερευνά τη γεωγραφική τους περιγραφή, την καταγωγή τους και τις εξελικτικές αλλαγές τους. Θα μπορούσε να υπάρξει καλύτερη περιγραφή της οργανωσιακής θεωρίας από τη δεκαετία του 1950 και εντεύθεν;

ΒΙΟΛΟΓΙΑ ΚΑΙ ΚΟΙΝΩΝΙΚΕΣ ΕΠΙΣΤΗΜΕΣ: Η βιολογική σκέψη έχει επηρεάσει την κοινωνική και την οργανωσιακή θεωρία τουλάχιστον από το δέκατο ένατο αιώνα και εντεύθεν, μέσω του έργου των Spencer (1873, 1876, 1884), Durkheim (1934, 1938, 1951), και Radcliffe-Brown (1952). Αυτές είναι καθοριστικές μελέτες που επηρέασαν την ισχυρή σχολή σκέψης της κοινωνιολογίας, που είναι γνωστή ως δομολειτουργισμός, και η οποία ήρθε στο προσκήνιο κατά τις δεκαετίες του 1950 και 1960, μέσω του Talcott Parsons (1951). Μια εκτεταμένη συζήτηση αυτών των εξελίξεων καθώς και της συνάφειάς τους με τη μελέτη των οργανώσεων, παρουσιάζεται στο Burrell and Morgan (1979). Ο Nisbet (1969) και ο Pepper (1942) ασχολούνται με την επίδραση της βιολογικής σκέψης σε γενικότερο επίπεδο. Ο Edward Wilson (1975) έχει αναπτύξει ουσιαστικές διασυνδέσεις ανάμεσα στη βιολογία και την κοινωνική ζωή, εισάγοντας την έννοια της «κοινωνιοβιολογίας», και τα τελευταία χρόνια αρκετοί συγγραφείς έχουν αρχίσει να διερευνούν καινοφανείς συσχετίσεις ανάμεσα στα βιολογικά και τα κοινωνικά συστήματα στο γενικό πεδίο μελέτης που ονομάζεται μελέτη της «πολυπλοκότητας» (Kaufman 1993, Lewin 1992). Για περαιτέρω συζητήσεις, βλέπε Κεφάλαιο 8.

ΑΤΟΜΙΚΕΣ ΚΑΙ ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΕΣ «ΑΝΑΓΚΕΣ»: Η επίδραση της οργανικής μεταφοράς στην ανάλυση των ατομικών και οργανωσιακών «αναγκών» είναι εμφανής στις κλασικές αφηγήσεις των μελετών Hawthorne (Roethlisberger and Dickson 1939, Mayo 1933) καθώς και στο έργο των Maslow (1943), Argyris (1957, 1964), Alderfer (1969, 1972), McGregor (1960), και Herzberg et al. (1959). Οι κύριες δημοσιεύσεις του Ινστιτούτου Tavistock και άλλες ανάλογες εργασίες έχουν δημοσιευτεί από τους Trist and Murray (1990, 1993) και Trist and Emery (προς δημοσίευση) σε τρεις μεγάλους τόμους με τον τίτλο *The Social Engagement of Social Science*. Ο Τόμος 1 εστιάζει στην κοινωνικοψυχολογική προοπτική, ο Τόμος 2 στην κοινωνικοτεχνική προοπτική, και ο Τόμος 3 στην κοινωνικοοικολογική προοπτική.

Η ΘΕΩΡΙΑ ΤΩΝ ΑΝΟΙΧΤΩΝ ΣΥΣΤΗΜΑΤΩΝ: Ο von Bertalanffy (1950, 1968) και πολλοί άλλοι χρησιμοποίησαν βιολογικές αρχές για να επεξεργαστούν λεπτομερώς την έννοια του «ανοιχτού συστήματος». Η ογκώδης εργασία του J. G. Miller (1978) πάνω στα «έμβια συστήματα» παρέχει μια εξαιρετική και επιμελημένη επισκόπηση. Ο Boulding (1956a) παρουσιάζει με εξαιρετικό τρόπο πώς μπορεί να εφαρμοστεί η θεωρία συστημάτων σε διαφορετικά ε-

πίπεδα συστημάτων τα οποία ξεπερνούν εκείνα των βιολογικών οργανισμών. Σχεδόν το καθέτι μπορεί να οριστεί ως σύστημα, χαράζοντας ένα όριο γύρω του – εξ ου και η εφαρμογή της θεωρίας συστημάτων στην ψυχολογία, την κοινωνική ψυχολογία, τη μελέτη των οργανώσεων, και τη μελέτη των κοινωνιών. Η προσέγγιση αυτή είναι ευέλικτη και μπορεί να δεχτεί ευρεία ποικιλία ερμηνειών. Παραδείγματα εφαρμογής της βασικής θεωρίας συστημάτων στη μελέτη των οργανώσεων μας παρέχουν οι εργασίες των Katz and Kahn (1978), Kast and Rosenzweig (1973), και Beer (1980). Ο Emery (1969) παρέχει μια εξαιρετική επισκόπηση των εννοιών που αφορούν στα ανοιχτά συστήματα.

Στα αρχικά στάδια της εξέλιξής της, η θεωρία συστημάτων επηρεάστηκε πάρα πολύ από τις προσεγγίσεις που τόνιζαν τις έννοιες της ισορροπίας και της ομοιόστασης. Κατά τα τελευταία χρόνια, εντούτοις, έχει δοθεί μεγαλύτερη προσοχή στην ανάλυση της αστάθειας. Στην κατεύθυνση αυτή βρίσκονται, για παράδειγμα, οι εργασίες των Maruyama (1963), Kauffman (1993), Lewin (1992), Prigogine (1978, 1984), Senge (1990), καθώς και οι αναφορές στην αυτοποίηση και την αμοιβαία αιτιότητα στις σημειώσεις μου στο Κεφάλαιο 8. Αυτές οι νέες εξελίξεις έχουν μεταφέρει τη σκέψη σχετικά με τα συστήματα σε μια εντελώς νέα σφαίρα, με πολύ συναρπαστικές δυνατότητες.

ΕΝΔΕΧΟΜΕΝΙΚΗ ΘΕΩΡΙΑ: Η ιστορία της ενδεχομενικής προσέγγισης στα θέματα της οργανωσιακής ανάλυσης παρουσιάζεται από τους Burrell και Morgan (Burrell and Morgan 1979). Οι σημαντικές εργασίες στο θέμα αυτό είναι: Burns and Stalker (1961), Woodward (1965), Lawrence and Lorsch (1967a, 1967b), και Miles and Snow (1978). Οι σημαντικότερες ιδέες σχετικά με τη διαφοροποίηση και την ολοκλήρωση βρίσκονται στις εργασίες Lawrence and Lorsch (1967a, 1967b).

Ενδιαφέρουσες συζητήσεις σχετικά με την οργάνωση μητρώου παρουσιάζουν οι Galbraith (1971), Kingdon (1973), Davis and Lawrence (1977), και Kolodny (1981). Σχετικά με τις «εικονικές οργανώσεις» και τις «δικτυακές» μορφές μπορεί κανείς να συμβουλευτεί τις εργασίες των Hastings (1993), Miles and Snow (1986, 1992), Nadler *et al.* (1992), Savage (1990), και Tarscott (1996). Ενώ σχετικά με την έννοια της «συννομαδωσιακής οργάνωσης» μπορεί να ανατρέξει στην εργασία του Mills (1990). Για τις «ομοσπονδιακές» μορφές και τις μορφές «τριφυλλιού», βλέπε την εργασία του Handy (1990). Σχετικά με την απόκλιση ανάμεσα στις μηχανιστικές και τις οργανικές μορφές, βλέπε Morgan (1989: 64-67).

Η χρήση της ενδεχομενικής θεωρίας για την ανάπτυξη της οργάνωσης είναι πολύ δημοφιλής και έχει διάφορες μορφές. Οι Leavitt (1964), Kast and Rosenzweig (1973), και Nadler and Tushman (1977) παρέχουν παραδείγματα. Η προσέγγιση που δίνεται στο παρόν κεφάλαιο επεξεργάζεται και εξελίσσει το μοντέλο που προτάθηκε από τους Burrell και Morgan (Burrell and Morgan 1979).

Ο Bennis (1966) και ο Levinson (1972) παρέχουν καλά παραδείγματα για

να εξηγήσουν ότι η γενική έννοια της οργανωσιακής υγείας αποτελεί τη βάση της θεωρίας και της πρακτικής στο θέμα της οργανωσιακής ανάπτυξης.

Η Rosabeth Moss Kanter (1983) προσδιορίζει τα χαρακτηριστικά των εταιρειών οι οποίες αντιμετωπίζουν τα μεταβαλλόμενα περιβάλλοντα με επιτυχία, και συμβάλλει σημαντικά στο να κατανοήσουμε τις «εργοκρατίες» και την οργανική προσέγγιση στα ζητήματα του μανάτζμεντ. Η διάκριση που εισάγει ανάμεσα σε «τεμαχίζουσες» και «ολοκληρώνουσες» οργανώσεις είναι ανάλογη με τη διάκριση των Burns και Stalker σχετικά με τις μηχανιστικές και τις οργανικές οργανώσεις. Η αντίληψή της σχετικά με τις περιπτώσεις παθολογίας που παρουσιάζουν οι τεμαχίζουσες οργανώσεις όταν έρχονται αντιμέτωπες με αλλαγές, και σχετικά με τις διεργασίες μέσω των οποίων οι ολοκληρώνουσες οργανώσεις χειρίζονται τη μάθηση και την καινοτομία, προσθέτει πολλά στην κατανόηση, εκ μέρους μας, των προβλημάτων που έχουν απασχολήσει τους μελετητές της ενδεχομενικής θεωρίας κατά τις περασμένες δεκαετίες.

Η ΠΟΙΚΙΛΙΑ ΤΩΝ ΕΙΔΩΝ: Υπάρχει μια αυξανόμενη βιβλιογραφία η οποία προσδιορίζει διαφορετικά είδη οργανώσεων και κάνει μια διάκριση ανάμεσα σε διαφορετικά «μπίβρα», «συννομαδώσεις», «αρχέτυπα», ή «διάτάξεις» των οργανωσιακών χαρακτηριστικών. Παραδείγματα αυτής της προσέγγισης αποτελούν οι εργασίες Mintzberg (1979), Miles and Snow (1979, 1986), McKelvey (1982a, 1982b), Miller and Mintzberg (1983), Miller and Friesen (1984), Miller (1990), Hinings and Greenwood (1988), και Tushman and Romanelli (1985).

Ακολουθεί μια επισκόπηση των συζητήσεων σχετικά με τα διαφορετικά οργανωσιακά χαρακτηριστικά:

Περιβάλλον: Έχει προσδιοριστεί ένας αριθμός καιρίων χαρακτηριστικών, στα οποία συμπεριλαμβάνονται ο βαθμός σταθερότητας ή αλλαγής, το δίπολο ομοιογένεια-ανομοιογένεια, η αλληλοσυνδετικότητα μεταξύ των στοιχείων, η πληθώρα ή η έλλειψη σημαντικών πόρων, οι τρόποι ιδιοκτησίας των πόρων, ο ανταγωνισμός, η συμμετρική ή ασύμμετρη αλληλεξάρτηση, οι πολιτικές, νομικές, τεχνολογικές, οικονομικές, κοινωνικές συνθήκες, καθώς και συνθήκες της αγοράς. Αναταραχή, αβεβαιότητα, εξάρτηση από τους πόρους, καθώς και τα χαρακτηριστικά του συγκεκριμένου πλαισίου είναι οι έννοιες που έχουν προσελκύσει μεγάλη προσοχή. Βλέπε, παραδείγματος χάριν, τα ακόλουθα: Dill (1958), Emery and Trist (1965), Hall (1982), Lawrence and Lorsch (1967a, 1967b), Pfeffer and Salancik (1978), Scott (1981), και Thompson (1967). Για περαιτέρω συζητήσεις της ταρχώδους φύσης των σύγχρονων περιβαλλόντων, βλέπε D'Aveni (1994), Drucker (1980), Fombrun (1992), Land and Jarman (1992), Morgan (1988a), Toffler (1980, 1990), Toffler and Toffler (1994).

Στρατηγική: Είναι δυνατόν να ταξινομήσουμε τις οργανώσεις σύμφωνα με τη στρατηγική που υιοθετούν. Έτσι, η εργασία Miller and Snow (1978) χαράζει μια διάκριση ανάμεσα στις οργανώσεις που αντιδρούν, σε αυτές που αμύνονται, σε αυτές που αναλύουν, και σε αυτές που αναζητούν νέες

προοπτικές. Ο Porter (1980) διακρίνει τις ανταγωνιστικές στρατηγικές ανάλογα με το αν στηρίζονται σε «ηγεσίες κόστους», σε «διαφοροποίηση», ή σε «επικέντρωση», ενώ οι Miller and Friesen (1984), Miller (1990), και Emery and Trist (1965) προσδιορίζουν άλλα στρατηγικά μοτίβα. Σχετικά με το θέμα των διασυνδέσεων μεταξύ οργανώσεων και στρατηγικής επιλογής, βλέπε Child (1972).

Δομή: Είναι δυνατόν να ταξινομήσουμε τις οργανώσεις σύμφωνα με τη δομή τους σε γραφειοκρατικές-μηχανιστικές, οργανικές, οργανώσεις μητρώου, εικονικές, συνομαδώσεις, δίκτυα, ομοσπονδιακές, λειτουργικές, τμηματοποιημένες ανάλογα με τη βάση εξουσίας τους, το μέγεθός τους, και τις επιδόσεις τους σε διάφορες κλίμακες. Εκτός από τις παραπομπές που παρατίθενται για την «ενδεχομενική θεωρία», βλέπε Burns and Stalker (1961), Chandler (1962), Davis and Lawrence (1977), Galbraith and Lawler (1993), Mintzberg (1979), Pugh, Hickson and Hinings (1969), καθώς και Weber (1947).

Τεχνολογία: Πολλά διαφορετικά οργανωσιακά χαρακτηριστικά μπορούν να εξηγηθούν μέσω της βασικής τεχνολογίας που χρησιμοποιεί μια οργάνωση. Μεταξύ των διαφορετικών ταξινομήσεων της τεχνολογίας υπάρχουν εκείνες που κάνουν διάκριση ανάμεσα σε τεχνολογία μαζικής παραγωγής, τεχνολογία διεργασίας, και τεχνολογία παραγωγής μονάδων ή μικρών παρτίδων (Woodward 1965), ανάμεσα στην πολυπλοκότητα και τη δυνατότητα ανάλυσης των εργασιακών διαδικασιών (Petrow 1967), ανάμεσα σε λειτουργίες, γνώση, και τεχνολογία υλικών (Hickson, Pugh and Pheyssey 1969), που χαράζουν διακρίσεις ανάλογα με το βαθμό αλληλεξάρτησης των εργασιακών καθηκόντων (Thompson, 1967), και το στάδιο της τεχνολογικής εξέλιξης (McKelvey and Aldrich 1983), τη σχέση μεταξύ των υποκειμενικών και αντικειμενικών διαστάσεων (Scarborough and Corbett 1992), και το βαθμό αυτοματισμού και «πληροφορισμού» (Zuboff, 1988).

Δέσμευση των εργαζομένων: Είναι δυνατόν να ταξινομήσουμε τις οργανώσεις σύμφωνα με τις σχέσεις που αναπτύσσονται ανάμεσα στην οργάνωση και τους υπαλλήλους. Η τυπολογία των οργανώσεων των Blau και Scott (Blau and Scott 1962) εστιάζεται στον πρωταρχικό ωφελιμένο, υποστηρίζοντας ότι τα διαφορετικά οργανωσιακά χαρακτηριστικά συνδέονται με τους διαφορετικούς τρόπους ελέγχου και ανταμοιβών. Διακρίνονται σε ενώσεις αμοιβαίου οφέλους, σε επιχειρηματικές οργανώσεις, σε οργανώσεις παροχής υπηρεσιών, και σε κοινωφελείς οργανώσεις, όπου πρωταρχικοί ωφελιμένοι είναι, αντιστοίχως, τα μέλη των ενώσεων, οι ιδιοκτήτες και οι διευθύνοντες, οι πελάτες, και το ευρύ κοινό. Ο Etzioni (1961) εστιάζει την ανάλυσή του στο είδος της υποκίνησης ή της χρήσης εξουσίας που παρατηρείται, και διαχωρίζει ανάμεσα σε καταναγκαστικές, ωφελιμιστικές, και κανονιστικές οργανώσεις (π.χ., φυλακές, επιχειρήσεις, και εκκλησίες), σύμφωνα με το αν η εμπλοκή του ατόμου σε αυτές βασίζεται στην αποξένωση, στον υπολογισμό, ή έχει ηθικό υπόστρωμα. Δες επίσης τις εργασίες DiMaggio and Powell (1983, 1991) και Scott and Christensen (1995), οι οποίες παρέχουν τη «θεσμική οπτική» στο πρόβλημα.

ΠΛΗΘΥΣΜΙΑΚΗ ΟΙΚΟΛΟΓΙΑ: Οι κύριες εργασίες που αναπτύσσουν τη θέαση των οργανώσεων από τη σκοπιά της πληθυσμιακής οικολογίας είναι αυτές των Aldrich (1979), McKelvey and Aldrich (1983), Hannan and Freeman (1977), και Freeman and Hannan (1983). Αυτές οι εργασίες αντλούν, με τη σειρά τους, από τις ιδέες του Hawley (1968), πάνω στο θέμα της ανθρώπινης οικολογίας, και του Campbell (1969), ο οποίος εισήγαγε το μοντέλο της απόγλισης-επιλογής-διατήρησης στις κοινωνικές επιστήμες. Οι Pfeffer και Salancik (Pfeffer and Salancik 1978) ανέπτυξαν μια ανάλογη προσέγγιση σχετικά με την εξάρτηση των οργανώσεων από τους πόρους, η οποία συνδέεται στενά με την προσέγγιση της πληθυσμιακής οικολογίας. Μπορεί κανείς να αποκομίσει εκτεταμένη ανασκόπηση του πεδίου της πληθυσμιακής οικολογίας μέσα από τη μελέτη των Baum (1996), Singh and Lumsden (1990), και Singh (1990). Οι Kimberley and Miles (1980) και Freeman (1982) έχουν παράγει ενδιαφέρουσες ιδέες σχετικά με τους κύκλους ζωής των οργανώσεων, ιχνηλατώντας τη γέννηση, τη μεγέθυνση, την ανάπτυξη, και τη φθορά των οργανώσεων. Ο Pennings (1982) έχει μελετήσει τις συχνοτήτες γεννήσεων.

Η συζήτηση ανάμεσα στους πληθυσμιακούς οικολόγους και τους αναλυτές της ενδεχομενικής θεωρίας παρουσιάζεται με τρόπο κατανοητό από τους Astley and Van de Ven (1983) και Lawrence and Dryer (1982).

Η προσέγγιση που είναι γνωστή ως «θεσμική θεωρία» ταυτίζεται συχνά με τη βιβλιογραφία που αφορά στην πληθυσμιακή οικολογία, διότι επιζητεί να θεμελιώσει την κατανόησή μας σχετικά με την οργάνωση πάνω στο ευρύτερο ιστορικό και κοινωνικό πλαίσιο. Οι (DiMaggio and Powell 1983) έχουν προσφέρει μια σημαντική τυπολογία που έχει τις ρίζες της στις ιδέες σχετικά με την κοινωνική κυριαρχία. Οι Scott and Christensen (1995) και Tolbert and Zucker (1996) παρουσιάζουν σημαντικές συζητήσεις και επισκοπήσεις του πεδίου δίνοντας μια ποικιλία ευρωπαϊκών και βορειοαμερικανικών προσεγγίσεων του προβλήματος. Η άποψή τους σχετικά με τη δημιουργία των θεσμών πηγάζει πέρα από την προσέγγιση της πληθυσμιακής οικολογίας και αγκαλιάζει σημαντικές πολιτικές και πολιτιστικές διαστάσεις, θεμελιώνοντας με τον τρόπο αυτόν το χαρακτήρα των οργανώσεων σε ευρύτερους μηχανισμούς θεσμικού ελέγχου.

ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ ΟΙΚΟΛΟΓΙΑ – Η ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΑ ΤΟΥ ΚΟΙΝΟΥ ΜΕΛΛΟΝΤΟΣ: Η δουλειά του Eric Trist πάνω στην οργανωσιακή οικολογία παρουσιάζεται στα κάτωθι: Trist (1976, 1979, 1983), Trist and Emery (προς δημοσίευση), καθώς και Emery and Trist (1973). Από επιστημολογική σκοπιά, υπάρχουν ισχυροί δεσμοί ανάμεσα στην άποψη του Trist και τη θεωρία της συνεξέλιξης που αναπτύχθηκε από τον Beteson (1972, 1979). Οι σημειώσεις μου επί του Κεφαλαίου 8 σχετικά με την αυτοποίηση και τη «συστημική σοφία» παρέχουν περισσότερες αναφορές. Η άποψη του Kenneth Boulding ότι η εξέλιξη περιλαμβάνει την «επιβίωση του καλύτερα συναρμολογόντος» μπορεί να βρεθεί στο Boulding (1981). Η πρότερη δουλειά του Kropotkin (1903) πάνω στη σχέση ανάμεσα στην εξέλιξη και την αμοιβαία βοήθεια είναι επίσης

σημαντική, διότι παρέχει ένα εντυπωσιακό αντίβαρο στις ερμηνείες των απόψεων του Δαρβίνου, οι οποίες δίνουν έμφαση κυρίως στο ρόλο που παίζει ο ανταγωνισμός στην κοινωνική εξέλιξη.

Οι συνέπειες της ιδέας ότι οι οργανώσεις μπορούν να εξελίσσονται όχι μόνο μέσω του ανταγωνισμού αλλά και μέσω της συνεργασίας, αναπτύσσονται από τους Astley (1984), Astley and Fombrun (1983), Fombrun and Astley (1983), Gray (1989), καθώς επίσης και Van de Ven and Astley (1981). Επίσης, βλέπε Vickers (1983). Οι Gray (1989) και Weisbord (1992) παρέχουν πολλά παραδείγματα σχετικά με την ανάπτυξη πρωτοβουλιών που συνδέονται με συγκεκριμένους τομείς, καθώς και με τη σημασία των «οργανώσεων αναφοράς». Αυτές οι ιδέες γίνονται ολοένα και πιο σημαντικές αν λάβουμε υπόψη μας το γεγονός ότι οι συγγραφείς που ασχολούνται με τα φαινόμενα της «υπερ-αναταραχής» και του «υπερ-ανταγωνισμού» (π.χ., D'Aveni 1994), έχουν δώσει νέα ώθηση στην ανταγωνιστική ηθική – στο θέμα αυτό θα επανέλθουμε στο Κεφάλαιο 8.

Ο Hurst (1995) παρέχει εξαιρετική ανάλυση των οργανωσιακών οικολογικών και διεργασιών δημιουργικής καταστροφής και ανανέωσης.

4: Η ΜΕΤΑΦΟΡΑ ΤΟΥ ΕΓΚΕΦΑΛΟΥ

Εγκέφαλοι που ξεετάζουν εγκεφάλους! Η μελέτη του εγκεφάλου θέτει ένα μοναδικό πρόβλημα για την αναστοχαστικότητα και την κατασκευή γνώσης: χρησιμοποιούμε τον εγκέφαλο για να μελετήσουμε τον εγκέφαλο. Δεν προκαλεί έκπληξη το γεγονός ότι κατά τη διάρκεια αυτού του εγχειρήματος έχουν χρησιμοποιηθεί τόσα πολλά διαφορετικά είδη μεταφορών, καθώς οι επιστήμονες αναζητούσαν τις κατάλληλες εικόνες μέσω των οποίων θα μπορούσε να γίνει κατανοητό αυτό το πολύπλοκο τμήμα της ανθρώπινης ανατομίας. Η ανάλυσή μου στο κεφάλαιο αυτό αντλεί στοιχεία από τη δουλειά των Begley (1983), Burns (1968), Dennett (1991), Pribram (1971, 1976), και Taylor (1979). Χρήσιμες περιγραφές ολογραφικών και άλλων χαρακτηριστικών του εγκεφάλου μπορεί να βρει κανείς στις εργασίες των Wilber (1982), Ferguson (1980), Andersen (1992), και Broekstra (1996). Ο Charles Hampden-Turner (1981) και ο Sternberg (1990) παρέχουν εξαιρετικές περιγραφές των διαφορετικών μεταφορών οι οποίες έχουν διαμορφώσει τις θεωρίες σχετικά με το νου στην επιστήμη και την κοινωνική σκέψη.

Υπό την επίδραση των ερευνών σχετικά με το διαιρεμένο εγκέφαλο, από τους Roger Sperry (1968, 1969), Ornstein (1972), και άλλους, έχει υπάρξει πολύ μεγάλο ενδιαφέρον για την κατανόηση των επιπτώσεων της λειτουργίας των δύο ημισφαιρίων του εγκεφάλου: του δεξιού τμήματος που είναι το δημιουργικό τμήμα, και του αριστερού που είναι το αναλυτικό. Η εξειδίκευση των λειτουργιών αυτών των δύο ημισφαιρίων είναι σημαντική, όμως επίσης σημαντικό είναι να μην υποτιμηθεί ο βαθμός αλληλεξάρτησής τους. Το σημείο αυτό αξίζει να τονιστεί ιδιαίτερα εδώ, και για το λόγο αυτόν αξίζει να σημειώσουμε ότι μερικοί επιστήμονες πιστεύουν πως πρέπει

να υπάρχουν περισσότερες αλληλοσυνδέσεις σε έναν ανθρώπινο εγκέφαλο απ' ό,τι άτομα στο σύμπαν. Παρ' ό,τι έχουμε διαμορφώσει θεωρίες για τον εγκέφαλο, η αλήθεια είναι ότι ο εγκέφαλος είναι το πολυπλοκότερο πράγμα που υπάρχει.

ΕΓΚΕΦΑΛΟΙ ΚΑΙ ΟΡΓΑΝΩΣΕΙΣ ΩΣ ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ ΚΑΙ ΛΗΨΗΣ ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ: Η χρήση της μεταφορικής περιγραφής του εγκεφάλου στην οργανωσιακή θεωρία βρίσκεται ακόμη σε πρωταρχικά στάδια ανάπτυξης, αν τη συγκρίνει κανείς με την πολυπλοκότητα και το μυστήριο της σύγχρονης έρευνας σχετικά με τον εγκέφαλο.

Έχουμε αναφερθεί, στο Κεφάλαιο 4, στο πόσο σημαντική ήταν η δουλειά του Hebert Simon (1947) και των συνεργατών του στο Πανεπιστήμιο του Carnegie-Mellon (March and Simon 1958, Cyert and March 1963) για την ανάπτυξη μιας προσέγγισης των οργανώσεων ως συστήματα λήψης αποφάσεων. Το έργο τους έχει εξελιχθεί και καταλήξει σε επίσημες θεωρίες λήψης αποφάσεων (π.χ. Braybrooke and Lindblom 1963· Lindblom 1959, 1968) και σε αρχές οργανωσιακού σχεδιασμού (π.χ. Thompson 1967· Galbraith 1974, 1977).

Πολλές από αυτές τις εργασίες έχουν επικεντρωθεί στις ορθολογικές, αναλυτικές πλευρές της λήψης αποφάσεων και υποβάθμισαν τη δημιουργική και διαισθητική της πλευρά. Ο Simon (1987) έχει αναγνωρίσει προσφάτως αυτήν την έλλειψη ισορροπίας και επέκτεινε τις ιδέες του ώστε να συμπεριλάβει και τις ενστικτώδεις και μη λογικές πλευρές της λήψης αποφάσεων, οι οποίες σχετίζονται με την ικανότητα αναγνώρισης μοτίβων. Όπως σημειώθηκε στο Κεφάλαιο 4, στην αρχική του διατύπωση για τη διαδικασία λήψης αποφάσεων, ο Simon χρησιμοποίησε τη λογική (που δίνει έμφαση στη διατύπωση συμπερασμάτων βασισμένων σε συλλογιστικές παραδοχές) ως μια μεταφορά ώστε να συλλάβει αυτήν τη διαδικασία (Simon 1987: 57-64). Αυτό, φυσικά, εξηγεί και τη μηχανική και αναγωγιστική φύση της και τη συνέργειά της με τη γραφειοκρατική θεώρηση της οργάνωσης. Στην πραγματικότητα, η εικόνα ενός λογικού νου κυριαρχεί στο πώς αντιλαμβανόμαστε και κατανοούμε τις γνωστικές ικανότητες τόσο στο ατομικό όσο και στο οργανωσιακό επίπεδο.

Μια ευρύτερη θεωρία λήψης αποφάσεων, η οποία ενσωματώνει τη διαισθητική, μη λογική πλευρά, θα συμβάλλει στο να προχωρήσει η οργανωσιακή θεωρία πέραν της άποψης της περιορισμένης ορθολογικότητας, η οποία τείνει να κυριαρχεί στο πεδίο αυτό. Σημαντικά βήματα προς αυτήν την κατεύθυνση έχουν γίνει από ερευνητές οι οποίοι εσχεμμένα τονίζουν τη σημασία της ανάπτυξης οργανωσιακών ικανοτήτων που είναι ριζωμένες τόσο στο δημιουργικό «δεξιό εγκέφαλο» όσο και στον ορθολογικό «αριστερό εγκέφαλο» (π.χ., de Bono 1970· Mintzberg 1976, 1987· Taggart and Robey 1981· Agor 1989· Evans and Russel 1989· Henry 1991· Ford and Gioia 1995).

Η διαδικασία της αναγνώρισης των μη ορθολογικών και, μερικές φορές, ανορθόλογων πλευρών της λήψης αποφάσεων σε μια οργάνωση, έχει επίσης ενσωματωθεί σε νέες θεωρίες της λήψης αποφάσεων από τους Cohen,

March and Olsen (1972), Hedberg et al. (1976), March (1981) και March and Olsen (1976), οι οποίοι χρησιμοποιούν εικόνες για τις οργανώσεις, όπως, για παράδειγμα, «απορριμματοδοχεία», «οργανωμένες αναρχίες», «τραμπάλες» και «χώροι κατασκήνωσης», για να συλλάβουν τις μη ορθολογικές πλευρές. Οι Brunsson (1985), Starbuck (1983, 1985), Weick (1979, 1995) και άλλοι «θεωρητικοί της διενέργειας» έχουν μελετήσει επίσης τη μη ορθολογική διάσταση και κατέληξαν ότι η σκέψη επιβάλλεται στην πράξη αναδρομικά. Όπως φαίνεται, πολλές φορές οι αποφάσεις καθίστανται ορθολογικές μόνο όταν τις εκλογιζόμαστε και τις εξηγούμε εκ των υστέρων.

Η βαθύτερη κατανόηση της αναγνώριση μοτίβων, της δημιουργικότητας, και της ρήξης του πλαϊσίου σκέψης είναι ζωτικής σημασίας χαρακτηριστικά για την ανάπτυξη των ικανοτήτων που σχετίζονται με την οργανωσιακή μάθηση. Υπάρχει ένα ενδιαφέρον για ευρύτερη γνώση σχετικά με τους τρόπους επεξεργασίας πληροφοριών και λήψης αποφάσεων, τόσο από τα άτομα όσο και από τις οργανώσεις, το οποίο διευρύνεται ταχύτατα, και αναπτύσσονται ενδιαφέρουσες προσεγγίσεις γύρω από την ιδέα ότι οι οργανώσεις μπορούν να κατανοηθούν ως γνωστικές δομές ή «σχεπτόμενα συστήματα» (Nystrom and Starbuck 1981, 1984· Sims and Gioia 1986). Ο Hampden-Turner (1990a, 1990b) έχει προτείνει μια θεώρηση του «εταιρικού νου», η οποία επιδιώκει να επεκτείνει τον ορισμό της ευφυούς εταιρικής σκέψης και δράσης πέρα από «το ορθολογικό», ώστε να ενσωματώσει τη διαχείριση των διλημμάτων και των αντιζουόμενων αξιών μέσα σε ένα πλαίσιο κυβερνητικής.

Για συζητήσεις ιδεών σχετικά με την «οργανωσιακή μνήμη» και τον «οργανωσιακό νου», βλέπε Sandelands and Stablein (1987) και Walsh and Ungson (1991).

ΚΥΒΕΡΝΗΤΙΚΗ: Για μια εισαγωγή στην κυβερνητική είναι καλύτερα να αρχίσει κανείς με τους Wiener (1967), McCorduck (1979), McCullouch (1974), και Warrick (1980) και μετά να συνεχίσει με ορισμένες κλασικές εργασίες, όπως αυτές των Wiener (1961), Ashby (1952, 1960), και Beer (1959, 1972). Χρήσιμες επισκοπήσεις εννοιών και ιδεών παρέχουν οι Buckley (1967, 1968), Steinbrunner (1974), και Morgan (1982).

Σύμφωνα με την προσέγγιση της κυβερνητικής, τα πάντα μπορούν να κατανοηθούν από τη σκοπιά της πληροφορίας. Δεν είναι τυχαίο ότι η λατινικής προέλευσης λέξη που αποδίδει την ελληνική λέξη «πληροφορία» (*information*) περιέχει τη λέξη «μορφή» (*form*) – οι κυβερνητολόγοι πιστεύουν ότι η μορφή εδράζεται στην πληροφορία, ή στη διαφορά. Η μαθηματική βάση αυτής της πρότασης έχει αποδειχτεί από τον Spencer-Brown (1969) και η λογική της έχει περιγραφεί με σαφήνεια από τον Gregory Bateson (1972: 317-318) σύμφωνα με τον οποίο, μία μονάδα πληροφορίας είναι μια διαφορά που κάνει τη διαφορά. Η απόκριση στη διαφορά φαίνεται ότι είναι βασική σε όλα τα συστήματα. Από τη λειτουργία ενός απλού θερμοστάτη μέχρι τη λειτουργία πιο πολύπλοκων συστημάτων, όπως είναι ο ανθρώπινος εγκέφαλος, αυτό είναι εμφανές. Τα συστήματα πληροφορι-

κής καταγράφουν τις διαφορές ακριβώς όπως ένας γεωγραφικός χάρτης καταγράφει τη διαφορά ανάμεσα σε νερό και ξηρά, ανάμεσα σε διαφορετικά υψόμετρα, και ανάμεσα σε άλλα φυσικά χαρακτηριστικά της περιοχής που απεικονίζει. Η πληροφορία βρίσκεται στην επικοινωνία της διαφοράς.

Οι εξελίξεις στην κυβερνητική και στην τεχνολογία της κυβερνητικής έχουν συμβάλει σημαντικά στην κατανόησή μας σχετικά με το πώς μαθαίνουν τα συστήματα. Η δουλειά του Pask (1961) και του Ashby (1952, 1960) σχετικά με τη φύση της μάθησης είναι σημαντική, όπως επίσης σημαντική είναι και η δουλειά όσων ασχολήθηκαν με τις αρχές της αυτο-οργάνωσης και της τεχνητής νοημοσύνης (π.χ., von Foerster και Zopf 1962· McCorduck 1979· Kelly 1994). Ο Bateson (1972) έχει αναπτύξει την έννοια της εκμάθησης του μανθάνειν.

Η κυβερνητική σκέψη αποτελεί σημαντικό τμήμα της λεγόμενης επανένστασης της πληροφορίας και αποτελεί το θεμέλιο για ένα μεγάλο αριθμό εργασιών οι οποίες διερευνούν την επίδραση της πληροφορικής στις ανθρώπινες οργανώσεις. Εξαιρετικές επισκοπήσεις μας δίνουν οι Kelly (1994), Menzies (1996), Negroponte (1995), Tapscott (1996), Taylor and Van Every (1993), και Zuboff (1988).

ΚΥΒΕΡΝΗΤΙΚΗ ΕΠΙΣΤΗΜΟΛΟΓΙΑ: Παρ' ότι η κυβερνητική θεωρείται πρωταρχικά ως μια τεχνική για το σχεδιασμό αυτορρυθμιζόμενων συστημάτων, η βασική της σύλληψη, ότι δηλαδή τα συστήματα τόσο στο φυσικό κόσμο όσο και στο κοινωνικό πεδίο μπορούν να κατανοηθούν ως μεταβαλλόμενα μοτίβα πληροφορίας, έχει σημαντικές επιστημολογικές συνέπειες. Δεν μας δόθηκε η ευκαιρία να τις εξερευνήσουμε σε αυτό το κεφάλαιο, αλλά οδηγούν σε εξαιρετικά ενδιαφέρουσες νέες θεωρίες σχετικά με τη φύση του ελέγχου, την αιτιότητα, και τη διαδικασία της εξέλιξης. Οι Bateson (1972, 1979), Gadalla and Cooper (1978), Harries-Jones (1995), Maruyama (1963), Morgan (1982, 1983c), και Wilden (1972), συζητούν αυτά τα θέματα, καθώς επίσης και την κυβερνητική θεωρία της συνεξέλιξης, η οποία ασκεί κριτική στην υπερβολικά υλιστική ερμηνεία του Δαρβίνου για τη φύση. Κάποιες από τις συνέπειες αυτής της κυβερνητικής επιστημολογίας συζητούνται στο Κεφάλαιο 8.

ΜΑΘΗΣΗ ΚΑΙ ΕΚΜΑΘΗΣΗ ΤΟΥ ΜΑΝΘΑΝΕΙΝ: Μελέτες για την οργανωσιακή μάθηση συνήθως στηρίζονται ή σχετίζονται με την εργασία του Bateson (1972). Η έννοια αυτή έχει έρθει στο προσκήνιο μέσω των ακόλουθων εργασιών: Argyris και Schön (1974, 1978), Argyris (1982, 1990, 1993, 1994), και Schön (1983). Αυτοί οι μελετητές ανέπτυξαν τη διάκριση μεταξύ μάθησης απλού και διπλού-βρόχου, και έδωσαν μεγάλη προσοχή στις «αμυντικές ρουτίνες» και σε άλλους φραγμούς στη μάθηση, που δημιουργούν πολλές συμβατικές προσεγγίσεις της οργάνωσης. Οι Michael (1973), Williams (1982), και de Geus (1988) έχουν παρουσιάσει εκτεταμένες αναλύσεις σχετικά με την ανάγκη για μάθηση κατά τη διαδικασία στρατηγικού σχεδιασμού, και υπέδειξαν τρόπους με τους οποίους θα μπορούσε αυτό να επι-

τευχθεί. Ο Vickers (1965, 1972) έχει δώσει επίσης σημαντική προσοχή στο είδος της αναζήτησης που παρέχει τη βάση για αποτελεσματική μάθηση.

Οι Hedberg (1981), Hedberg *et al.* (1976), Nystrom and Starbuck (1981, 1984), Revans (1982), de Geus (1988), Senge (1990), Pedle, Burgoyne and Boydell (1991), επίσης οι Pedler and Aspinwall (1996), και Belden, Hyatt and Ackley (1993) έχουν συνεισφέρει σε σημαντικό βαθμό, τόσο σε θεωρητικό όσο και σε πρακτικό επίπεδο, στην ανάπτυξη των «μικροοργανισμών». Η προσέγγιση του Senge έχει ισχυρούς δεσμούς με τις ιδέες σχετικά με τα πολύπλοκα συστήματα και την αμοιβαία αιτιότητα, θέματα τα οποία συζητήθηκαν στο Κεφάλαιο 8.

Για μια εισαγωγή στην προσέγγιση του Revans ως προς τη μάθηση μέσω δράσης, βλέπε τις εργασίες των Revans (1979, 1982, 1983) και Pedler (1983). Για μια εισαγωγή στην προσέγγιση του Ινστιτούτου Tavistock ως προς τη μάθηση μέσω δράσης, βλέπε τις εργασίες Trist and Murray (1993) και Morgan and Ramirez (1984). Συζητήσεις σχετικά με την έννοια της «ευφυούς επιχείρησης» μπορεί να βρει κανείς στους Quinn (1992) καθώς και Pinchot and Pinchot (1993).

ΚΥΒΕΡΝΗΤΙΚΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ: Το επιχείρημα υπέρ της ανάπτυξης μιας κυβερνητικής στρατηγικής βασισμένης στην αποφυγή των επιβλαβών χαρακτηριστικών αναπτύσσεται με διάφορους τρόπους από τους Bateson (1972), Michael (1973), και Morgan (1983c). Όσο περισσότερο εξετάζουμε αυτήν την αρχή, τόσο περισσότερο καταλήγουμε στο συμπέρασμα ότι παίζει και-ριο ρόλο στην εξέλιξη της μορφής όλων των ειδών. Όταν μιλάμε για προσαρμογή ή «καλό συνταίριασμα», αναφερόμαστε στην απουσία διάξευξης, εννοούμε, δηλαδή, ότι απουσιάζει κάθε είδους απόκλιση ανάμεσα στη μορφή και το πλαίσιο. Σε κάθε διαδικασία σχεδιασμού είναι αυτή η απόκλιση που ελκύει την προσοχή και απαιτεί διόρθωση. Συνήθως ο σχεδιασμός συνεισφέρει στην απομάκρυνση των επιβλαβών χαρακτηριστικών και, όπως διατείνεται ο αρχιτέκτονας Christopher Alexander (1964), το πόσο καλό είναι ένα σχέδιο, μπορεί να καθοριστεί σε σχέση με τις μεταβλητές που αναφέρονται σε εν δυνάμει αποκλίσεις. Τη διαδικασία καθοδηγεί ένα όραμα σχετικά με το τελικό προϊόν, όμως η συγκεκριμένη μορφή αναδύεται ως συνέπεια των διορθωτικών ενεργειών οι οποίες εξαλείφουν ανεπιθύμητες ποιότητες.

Πολλές αποφάσεις στην καθημερινή ζωή εξελίσσονται με παρόμοιο τρόπο, μέσω της απομάκρυνσης των επιβλαβών χαρακτηριστικών. Όταν παίρνουμε αποφάσεις, αποκόβουμε τις ανεπιθύμητες πορείες δράσης (η λατινική προέλευσης λέξη που αποδίδει την ελληνική «αποφασίζω» (*decide*) προέρχεται από το *decidere* που σημαίνει «αποκόβω»). Η απόφαση «να» υπονοεί πάντα μια σειρά από «όχι». Με τέτοιους και άλλους τρόπους, η αποφυγή των επιβλαβών χαρακτηριστικών αποτελεί τη βάση πολλών καθημερινών μας ενεργειών. Είναι σύνηθες να αποφεύγουμε ό,τι μας είναι δυσάρεστο ή απειλητικό, και να χαράζουμε την πορεία μας προς το μέλλον στο χώρο που απομένει. Η πλέον βασική μας ευαισθησία έχει, λοιπόν, μια

ποιότητα κυβερνητικής, της οποίας συνήθως δεν έχουμε επίγνωση. Η λογική του να θέτουμε στόχους συχνά τείνει να διαβρώσει αυτήν την ποιότητα, διότι ευνοεί μια περισσότερο γραμμική διαδικασία, που προσπαθεί να ισιώσει το μονοπάτι που ενώνει το παρόν με το μέλλον. Όπως σημειώσαμε στο Κεφάλαιο 4, κατά την ανάπτυξη του Διαδικτύου, το οποίο αποτελεί το τέλειο παράδειγμα των προβλημάτων που ενέχει ο σχεδιασμός πολύπλοκων, ανοιχτών συστημάτων, δίνονται συμβουλές στους χρήστες σχετικά με το τι δεν πρέπει να κάνουν. Οι καιρίες παράμετροι, οι οποίες ορίζονται με αυτόν τον τρόπο, δημιουργούν ένα χώρο για το πιθανό και για την εξέλιξη μορφών πρακτικής οι οποίες δεν μπορούν να προβλεφθούν ή να προσχεδιαστούν.

ΟΛΟΓΡΑΦΙΚΕΣ ΟΡΓΑΝΩΣΕΙΣ: Σχετικά με την ολογραφία, μπορεί να συμβουλευτεί κανείς τους Benton (1977), Bohm (1978, 1980a, 1980b), Bohm και Peat (1987), Briggs and Peat (1984), και Wilber (1982). Όπως και στην περίπτωση της κυβερνητικής, οι τεχνικές αρχές έχουν όλων των ειδών τις επιστημολογικές συνέπειες. Παραδείγματος χάριν, όπως έχει προτείνει ο Karl Pribram (στον Wilber 1982), αν θεωρήσουμε την ολογραφία ως μια βασική αρχή οργάνωσης και αναγνωρίσουμε τον ολογραφικό χαρακτήρα του εγκεφάλου, τότε δεν απέχει πολύ το συμπέρασμα ότι ίσως και ο ίδιος ο κόσμος είναι ένα ολόγραμμα. Αυτό έχει όντως νόημα, διότι αν παραδεχτούμε ότι ο εγκέφαλος είναι ολογραφικός, είναι πιθανόν αυτό να είναι ένα ολογραφικό στοιχείο ενός ολογραφικού συνόλου. Η δουλειά των Bohm και Pribram διερευνά αυτήν την πιθανότητα και έχει την προοπτική να ανοίξει το δρόμο προς ριζοσπαστικά νέους τρόπους κατανόησης.

Με την έκρηξη της πληροφορικής, η ολογραφική οργάνωση έχει γίνει πραγματικότητα, εφόσον είναι εφικτή η αποκεντρωμένη οργάνωση με πρωτόγνωρο τρόπο. Η τεχνολογία μάς οδηγεί σε ένα νέο κόσμο, ο οποίος απαιτεί νέες μεταφορές για την κατανόηση και το χειρισμό των προβλημάτων και των προκλήσεων που αντιμετωπίζουμε. Οι θεωρίες που στηρίζονται σε ολογραφικές αρχές, μας καλούν να σκεφτούμε τις οργανώσεις ως «κυψέλες», «αποικίες τερμιτών», «φυτά-αράχνες», και «μοιρότ», αλλά και μέσω άλλων εικόνων οι οποίες συμπυκνώνουν την έννοια των διαδικασιών αυτο-οργάνωσης, που συζητήθηκαν στο Κεφάλαιο 4. (Δες, για παράδειγμα, τις εργασίες των Kelly 1994· Mills 1991· Morgan 1993a και 1993b.) Αυτός ο τρόπος σκέψης θα γίνεται ολοένα και περισσότερο σημαντικός καθώς θα εξακολουθούμε να παλεύουμε με τις συνέπειες της νέας οικονομίας της πληροφορίας.

Σημαντικές νέες αποδείξεις σχετικά με την αποτελεσματικότητα της ολογραφικής οργάνωσης παρέχουν οι εργασίες των Nonaka (1988), και Nonaka and Takenchi (1995). Οι μελέτες αυτών των ερευνητών σχετικά με τις ιαπωνικές εταιρείες που «παράγουν γνώση», δείχνουν ότι οι ολογραφικές αρχές της απαιτούμενης ποικιλίας, του πλεονασμού, και των διαδικασιών μάθησης, οι οποίες διαπερνούνται από κοινά οράματα και χαρακτηρίζονται από «ελάχιστες προδιαγραφές», μπορούν να συμβάλουν στη δημι-

ουργία ισχυρών συστημάτων ανταλλαγής πληροφοριών, τα οποία επιτρέπουν σε ομάδες ανθρώπων να επανεφεύρουν τις σχέσεις τους με το περιβάλλον και να αναπτύξουν νέες υπηρεσίες και προϊόντα. Η άποψή τους σχετικά με τη μάθηση σε ατομικό επίπεδο και στο επίπεδο της οργάνωσης, περιλαμβάνει τόσο τη «ρητή» όσο και την «άρρητη» διάσταση, πράγμα που υπογραμμίζει το γεγονός ότι μαθαίνουμε όχι μόνο μέσω αφηρημένων διαδικασιών που αφορούν στο εννοιολογικό περιεχόμενο της γνώσης, αλλά και μέσω της «αίσθησης» και της βιωμένης εμπειρίας. Μας ενθαρρύνουν να κατανοήσουμε την παραγωγή της γνώσης με τρόπο ολιστικό, παρά μέσω της γνωστικής προσέγγισης η οποία κυριαρχεί στη Δύση.

Για περισσότερες λεπτομέρειες πάνω στις αρχές της ολογραφικής οργάνωσης, που συζητήθηκαν στο Κεφάλαιο 4, βλέπε Morgan (1993b) καθώς και Morgan and Ramirez (1984). Η σημαντική διάκριση μεταξύ οργανωσιακών σχεδιασμών που βασίζονται σε «πλεονασμό μερών» και σε «πλεονασμό λειτουργιών» έχει αναπτυχθεί από τον Emery (1969, 1976). Η αρχή της απαιτούμενης ποικιλίας αναπτύσσεται στις εργασίες του Ashby (1952, 1960), ενώ η αρχή της εκμάθησης του μανθάνειν πηγάζει από τη δουλειά του Bateson (1972), καθώς και από αυτήν των Argyris και Schön (1978). Η αρχή των ελαχίστων κρίσιμων προδιαγραφών προέρχεται από τον Herbst (1974).

Εμπεριστατωμένες συζητήσεις σε σχέση με τις αρχές και τις πρακτικές των αυτόνομων ομάδων εργασίας μπορεί να βρει κανείς στις εργασίες των Herbst (1962), Susman (1976), καθώς και Mohrman and Cummings (1989).

Συζητήσεις για τα μομπότ υπάρχουν στις εργασίες Brooks (1991) και Kelly (1994). Διασυνδέσεις με τις οργανωσιακές σπουδές παρέχουν οι Gee (1996), και Zohar and Morgan (1996). Η περιγραφή του Brooks για το Genghis υπάρχει στο Kelly (1994: 39).

Η περίπτωση της νορβηγικής ναυτιλιακής εταιρείας που υπέστη αεροπορικό δυστύχημα περιγράφεται από τον Andersen (1992). Η συζήτηση του Peter Drucker σχετικά με τις προκλήσεις της νέας «οικονομίας της γνώσης» βρίσκεται στο Drucker (1993).

5: Η ΠΟΛΙΤΙΣΜΙΚΗ ΜΕΤΑΦΟΡΑ

Η κουλτούρα είναι μια σύγχρονη έννοια που χρησιμοποιείται από το 1871 και μετά, στις ανθρωπολογικές και κοινωνικές μελέτες, για την περιγραφή γενικά του «πολιτισμού» και της «κοινωνικής κληρονομιάς». Η λέξη «κουλτούρα» δεν εμφανίζεται με αυτό το νόημα στα αγγλικά λεξικά παρά μόνο μετά τη δεκαετία του 1920. Η χρήση της στη γερμανική γλώσσα είναι κάπως παλαιότερη – εμφανίζεται γύρω στο 1800. Η αυξανόμενη χρήση της στις κοινωνικές επιστήμες έχει οδηγήσει σε ορισμούς οι οποίοι ποικίλλουν ως προς τη γενικότητά τους, και οι οποίοι αναπτύσσονται με πάρα πολλούς τρόπους την άποψη του Tylor (1871) ότι «η κουλτούρα, ή ο πολιτισμός... είναι ένα τόσο πολύπλοκο σύνολο, το οποίο περιλαμβάνει τη γνώση, τις πε-

ποιθήσεις, την τέχνη, το δίκαιο, τα ήθη, τα έθιμα, και όλες τις άλλες ικανότητες και συνήθειες που αποκτήθηκαν από τον άνθρωπο ως μέλος της κοινωνίας». Οι Kroeber και Kluckhohn (Kroeber and Kluckhohn 1952), στην κλασική τους εργασία σχετικά με τη σημασία και τη χρήση αυτής της έννοιας στο πλαίσιο των κοινωνικών επιστημών, υποστηρίζουν ότι έχουν προσδιορίσει σχεδόν 300 ορισμούς, και παρέχουν λεπτομερή ανάλυση για 164 από αυτούς.

ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ ΚΑΙ ΟΡΓΑΝΩΣΗ: Υπάρχει μια αυξανόμενη βιβλιογραφία που μπορεί να μας βοηθήσει να κατανοήσουμε πώς οι οργανώσεις μπορούν να κατανοηθούν ως πολιτισμικό φαινόμενο. Οι Durkheim (1934), Weber (1947), Parsons (1973), και Harris (1979) παρέχουν πολύτιμες κοινωνιολογικές αναλύσεις. Η εργασία του Durkheim (1934) είναι ιδιαίτερα πολύτιμη για την κατανόηση της σχέσης μεταξύ κουλτούρας και εκβιομηχάνισης. Στη εργασία Kerr *et al.* (1964) διερευνώνται οι ομοιότητες που παρουσιάζουν όλες οι βιομηχανικές κοινωνίες ως προς τη δομή τους. Η προσέγγιση που είναι γνωστή ως «θεσμική θεωρία» (βλέπε Scott and Christensen 1995 και τις αναφορές που περιέχονται στις βιβλιογραφικές αναφορές του Κεφαλαίου 3), έχει αναπτύξει την ευρύτερη παράδοση, εξετάζοντας τους δεσμούς μεταξύ της οργάνωσης και του κοινωνικού πλαισίου, αποκάλυπτοντας πώς και τα δύο συνυφαίνονται βαθύτατα. Ο Sahlins (1972) μας βοηθά να δούμε τη διακριτή φύση της σύγχρονης κοινωνίας μέσω συγκρίσεων με την κοινωνία της Λίθινης Εποχής.

Υπάρχει τεράστια βιβλιογραφία πάνω στη σχέση οργάνωσης-κουλτούρας σε διαφορετικές χώρες. Παραδείγματα αυτής της προσέγγισης είναι οι εργασίες Adler (1997), Aktouf (1996), Child (1981), Clegg and Redding (1990), Hall (1959, 1960), Cole (1979), Hofstede (1980), Lammers and Hickson (1979), Triandis and Albert (1987), Trompenaars (1993), και Webber (1969). Αναφορικά με τη σχέση μεταξύ της κουλτούρας και της ιαπωνικής οργάνωσης και διοίκησης, βλέπε Abeglen (1974), Austin (1976), Dore (1973), McMillan (1984), Morita, Reingold and Shimomura (1986), Vogel (1979), και Yoshino (1968, 1976). Η συζήτηση που παρουσιάζεται στο κεφάλαιο του δικού μου βιβλίου αντλεί από τους Dore (1973), Ouchi (1981), Pascale and Athos (1981), Maruyama (1982), Sayle (1982), και Kamata (1982). Η ιστορία του εργάτη της Honda πάροηγε από το Peters and Waterman (1982).

Η συζήτηση σχετικά με την αμερικανική κουλτούρα αντλεί από την ανάλυση του Bateson (1972: 88-106), ενώ στην εργασία Peters and Waterman (1982) μπορεί να βρει κανείς πολυάριθμα παραδείγματα της άποψης του Bateson ότι η επιδειξιμανία στη συμπεριφορά είναι προεξάρχον χαρακτηριστικό της αμερικανικής κουλτούρας.

ΕΤΑΙΡΙΚΗ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ ΚΑΙ ΥΠΟΚΟΥΛΤΟΥΡΑ: Η άποψη ότι είναι δυνατόν να μελετήσουμε τις οργανώσεις ως κουλτούρες έχει έρθει δυναμικά στο προσκήνιο εξαιτίας αρκετών προσφάτων εργασιών, και ειδικά των Alvesson (1993a), Alvesson and Berg (1992), Bate (1994), Calas and Smircich (1987,

1988), Czarniawska-Joerges (1992), Deal and Kennedy (1982), Denison (1990), Frost *et al.* (1985, 1991), Hall (1967), Handy (1978), Henry and Walker (1991), Jelinek *et al.* (1983), Kilmann *et al.* (1985), Linstead και Grafton-Small (1992), Marshall και McLean (1985), Martin (1992), Martin and Frost (1996), Ott (1984), Ouchi and Wilkins (1985), Pascale and Athos (1981), Peters and Waterman (1982), Pondy *et al.* (1983), Schein (1985), Smircich (1983a, 1983b, 1983c), Smircich and Calas (1987), Trice and Beyer (1993), και Willmott (1993). Αυτές οι εργασίες παρέχουν εκτεταμένη παρουσίαση μεριζών από τις πλέον πρόσφατες εξελίξεις σε αυτόν τον τομέα.

Η μελέτη περίπτωσης της ασφαλιστικής εταιρείας που συζητήθηκε στο Κεφάλαιο 5 βασίζεται στα Smircich (1983a, 1983b) και στο Smircich and Morgan (1982). Η συζήτηση σχετικά με την εταιρική κουλτούρα στην Hewlett-Packard αντλεί από τους Ouchi (1981), Peters and Waterman (1982) και Wilkins (1983). Η συζήτηση της εταιρικής κουλτούρας της ΙΤΤ υπό τον Geneen αντλεί από τους Sampson (1978) και Deal and Kennedy (1982). Ο χαρακτηρισμός του Michael Maccoby σχετικά με αυτούς που επιδίδονται σε πολιτικά «παιχνίδια», πάρθηκε από το Maccoby (1976).

Σχετικά με τις γυναικείες αξίες και το γυναικείο ύφος ηγεσίας μπορεί να συμβουλευτεί κανείς τις εργασίες των Harragan (1977), και Helgesen (1990), καθώς και τις αναφορές στο φύλο, που παρουσιάζονται στις βιβλιογραφικές σημειώσεις για τα Κεφάλαια 6 και 7. Το απόσπασμα που αναφέρεται στην Anita Roddick έχει παρθεί από την εργασία Helgesen (1990: 5). Σχετικά με τις οργανωσιακές αντικουλτούρες ή υποκουλτούρες, βλέπε Collinson (1988), Cox (1993), Frost *et al.* (1991, 1995), Gregory (1983), Kidder (1981), Martin and Frost (1996), Martin and Siehl (1983), και Turner (1971). Σχετικά με τις επαγγελματικές υποκουλτούρες, βλέπε Barley (1983) και van Maanen and Barley (1984). Στο Whyte (1948) μπορεί να βρει κανείς τη μελέτη του W. F. Whyte πάνω στις σχέσεις που συνδέονται με τη θέση των εργαζομένων στον κλάδο των εστιατορίων. Σχετικά με την πολιτισμική ποικιλομορφία του σύγχρονου εργατικού δυναμικού, βλέπε Adler (1991, 1997), Cox (1993), και Cross *et al.* (1994).

ΔΗΜΙΟΥΡΓΩΝΤΑΣ ΤΗΝ ΕΤΑΙΡΙΚΗ ΠΡΑΓΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ: Ο Garfinkel (1967) συζητά το πώς «διεκπλευρώνουμε» την πραγματικότητα και ο Weick (1979, 1995) συζητά τις έννοιες της διενέργειας και της αναδρομικής «νοηματοδότησης». Στις εργασίες των Gergen (1985, 1991) και Gergen and Davis (1985) εξετάζεται η κοινωνική κατασκευή της πραγματικότητας από ψυχολογική σκοπιά. Αυτές οι ιδέες αντλούν από μια μακρά παράδοση κοινωνικής σκέψης, η οποία συχνά συνδέεται με τις εργασίες των James (1950), Wittgenstein (1958), Schutz (1967), και Berger and Luckmann (1967). Χρήσιμες συζητήσεις σχετικά με τη διενέργεια της οργανωσιακής κουλτούρας μπορεί να βρει κανείς στους Louis (1983) και Smircich (1983a). Οι Huff (1982), Hamel and Prahalad (1994), καθώς και Smircich and Stubbart (1985) δείχνουν πώς οι οργανώσεις διενεργούν τα περιβάλλοντά τους, ένα θέμα που διερευνάται και πάλι στο Κεφάλαιο 8. Η ανάλυση του Sudnow σχετικά με τη διενέργεια

της πραγματικότητας στη Δικαιοσύνη περιέχεται στην εργασία Sudnow (1965).

Για μια συζήτηση γύρω από το πώς η γλώσσα διαπλάθει την οργανωσιακή πραγματικότητα, βλέπε Bittner (1965), Eccles and Nohria (1992), Evered (1983), Hummel (1977), καθώς και Silverman and Jones (1976). Ενώ ο Hall (1959, 1960) επικεντρώνει το ενδιαφέρον του στη «σιωπηλή γλώσσα» των μη λεκτικών μορφών και χειρονομιών.

Τα βιβλία των Alvesson and Berg (1992), Frost *et al.* (1985, 1991, 1995), Gagliardi (1990), Gherardi (1995), Kilmann *et al.* (1985), Morgan (1993), Parker (1990), Pondy *et al.* (1983), Schein (1985), Turner (1989), και Van Maanen (1991) περιέχουν πολλά παραδείγματα του πόσο επηρεάζουν τη διενέργεια της πραγματικότητας οι ιστορίες, οι θρύλοι, οι μύθοι, οι τελετουργίες, οι τελετές, τα σύμβολα, οι εικόνες και οι μεταφορικές περιγραφές, καθώς και τα άλλα χαρακτηριστικά της κουλτούρας. Δες επίσης τις εργασίες των Barley (1983), Dandridge (1986), Gabriel (1995), Mitchell (1989), και Turner (1990).

Η επίδραση της ηγεσίας στην εταιρική κουλτούρα συζητιέται από τους Barnard (1938), Bennis and Nanus (1985), Peters (1978), Peters and Waterman (1982), Selznick (1957), Schein (1985), Smircich and Morgan (1982), και Westley and Mintzberg (1989). Η έννοια της μετασχηματιστικής ηγεσίας συζητιέται από τον Burns (1978).

Υπάρχουν πολλές σημαντικές μελέτες σχετικά με τον εταιρικό μετασχηματισμό, οι οποίες καταδεικνύουν ότι η ηγεσία παίζει κρίσιμο ρόλο στην αναπλασίωση της κουλτούρας. Βλέπε, παραδείγματος χάριν, τη μελέτη για τον Jack Welch της εταιρείας General Electric στο Tichy and Sherman (1993), της Anita Roddick και του Body Shop από τους Lessem (1987) και Roddick (1991), τη μελέτη των ηγετών που επιδεικνύουν επιχειρηματικό πνεύμα από τους Davis (1987) και Lessem (1987), καθώς και τη μελέτη του Pettigrew (1985) σχετικά με τον εταιρικό μετασχηματισμό στην ICI. Η επίδραση της ηγεσίας μπορεί να είναι τόσο θετική όσο και αρνητική. Ο Miller (1990) ασχολείται με την αρνητική πλευρά.

Μια εξαιρετική συζήτηση σχετικά με τις διασυνδέσεις ανάμεσα στο φύλο, τους συμβολισμούς, και την οργανωσιακή κουλτούρα, η οποία συμπεριλαμβάνει και λεπτομερή βιβλιογραφία των περισσότερων καιρίων μελετών, περιλαμβάνεται στο Gerardi (1995). Για μια λεπτομερή συζήτηση των γυναικείων αξιών και του τρόπου με τον οποίο οι «ιστοί συμπεριλήψης» και τα άλλα αλληλεπιδρώντα μοτίβα μπορούν να αντικαταστήσουν τις ιεραρχίες, βλέπε τις εργασίες Helgesen (1990), Iannello (1992), Marshall (1984, 1993, 1994), Roddick (1991), Rosener (1990), και Sheppard (1992). Φεμινιστικές απόψεις και κριτικές αναλύσεις του ανδροκρατούμενου ύφους διοίκησης εκθέτουν οι Alvesson and Billing (1992), Bowles (1993), Calas and Smircich (1993, 1996), Ferguson (1984), Gilligan (1993), Hearn *et al.* (1989), και Mills and Tancred (1992).

Μια συζήτηση σχετικά με το πώς οι γυναίκες έχουν ενθαρρυνθεί να υι-

οθητήσουν «ανδρικές» στρατηγικές για να επιβιώσουν μέσα σε έναν ανδροκρατούμενο κόσμο, ή για αυτό που η Betty Harragan έχει περιγράψει ως «χώρα ακατοίκητη από γυναίκες», περιλαμβάνεται στις εργασίες των Harragan (1977) και Hennig and Jardim (1976).

Ο τρόπος με τον οποίο τα λογιστικά συστήματα διαμορφώνουν κοινωνικές κατασκευές της πραγματικότητας συζητιέται από τους Horwood (1989) και Morgan (1988b).

Σχετικά με τη φιλοσοφία της μεταβίβασης εξουσίας στους εργαζομένους μπορεί να συμβουλευτεί κανείς τον Block (1987).

Οι συζητήσεις σχετικά με τους παραλληλισμούς ανάμεσα στη χρήση διοικητικών τεχνικών και πρωτόγονης μαγείας αντλούν από τη δουλειά των Devons (1961) και Gluckman (1972), καθώς και από μια αδημοσίευτη εργασία των Gimpl και Dakin (1983). Μπορεί επίσης να δει κανείς την εργασία Clark and Salaman (1996).

Η εργασία Meyer and Rowan (1977) παρέχει μια διορατική ανάλυση του ρόλου των οργανωσιακών δομών ως μύθων και τελετών.

Η ιστορία σχετικά με τον Picasso είναι παρμένη από τον Hampden-Turner (1981).

Την ιστορία σχετικά με την επίσκεψη του Kwakiutl στην Νέα Υόρκη αφηγούνται ο Levi-Strauss (1967) και ο Turner (1983).

Η ερμηνεία της πολιτισμικής μεταφορικής περιγραφής που υιοθετήθηκε στο κεφάλαιο αυτό είναι ευρεία. Πολλές από τις ιδέες που συζητήσαμε βασίζονται σε συλλήψεις οι οποίες θα μπορούσαν, θεωρητικώς, να είχαν αναπτυχθεί εν εαυτές. Παραδείγματος χάριν, σε διάφορα σημεία της συζήτησής μας αναφερθήκαμε στην ιδέα ότι η οργανωσιακή δραστηριότητα μπορεί να κατανοηθεί ως γλώσσα, ως παιχνίδι, ως δράμα, ως θέατρο, ή ακόμη και ως κείμενο. Στο Morgan, Frost and Pondy (1983) υπάρχει μια αρχική ένδειξη του πώς μπορούν να χρησιμοποιηθούν αυτές οι μεταφορικές περιγραφές για να αναπτυχθούν προσεγγίσεις σχετικά με την οργανωσιακή ανάλυση. Οι Goffman (1959), Mangham and Overington (1983, 1987) και Rosen (1985) επεξηγούν τη χρήση της δραματολογικής μεταφορικής περιγραφής.

Από τη δεκαετία του 1980 και δώθε έχει αποκτήσει εξέχουσα θέση η «μεταμοντέρνα» κριτική ανάλυση της οργάνωσης και της κουλτούρας, η οποία επισύρει την προσοχή στο γεγονός ότι κάθε τρόπος θέασης της οργάνωσης συνοδεύεται από μια βάση αξιών και κάποιες σχετικές με αυτήν προκαταλήψεις ή «σιωπές». Μια επισκόπηση των απόψεων αυτών παρέχουν οι Alvesson and Deetz (1996), Flax (1990), και Hassard and Parker (1993).

6: Η ΠΟΛΙΤΙΚΗ ΜΕΤΑΦΟΡΑ

Κάθε συζήτηση σχετικά με την πολιτική και τα πολιτικά συστήματα θα πρέπει να αναφέρεται πρώτα πρώτα στον Αριστοτέλη. Η ιδέα ότι η πολιτική είναι ένας τρόπος δημιουργίας ευταξίας, είναι κεντρικής σημασίας στην πολιτική σκέψη, διότι δείχνει πώς μπορεί η κοινωνία να αποφύγει να εκφυλιστεί και να φτάσει στο σημείο που ο Thomas Hobbes (1951) περιέγραψε ως «έναν πόλεμο όλων εναντίον όλων». Οι περισσότερες πολιτικές φιλοσοφίες, είτε πρόκειται για τη χειραγωγητική διπλωματία ενός Machiavelli, τον αναρχισμό ενός Proudhon (1969), τον ελιτισμό ενός Mosca (1939), είτε για τον ορθολογισμό ενός Popper (1945), ενδιαφέρονται κυρίως να λύσουν αυτό το πρόβλημα της ευταξίας. Όποιος θέλει να αποκτήσει περισσότερες βασικές γνώσεις σχετικά με την εξέλιξη της αριστοτελικής άποψης, μπορεί να συμβουλευτεί οποιοδήποτε καλό βιβλίο πολιτικής επιστήμης (π.χ., Crick 1964). Ο Bottomore (1966) παρέχει μια εξαιρετική συζήτηση για τη σχέση ανάμεσα στις ελίτ, τη δημοκρατία, και την κοινωνία καθώς και το ρόλο τους στην πολιτική.

ΟΙ ΟΡΓΑΝΩΣΕΙΣ ΩΣ ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΔΙΑΚΥΒΕΡΝΗΣΗΣ: Εδώ και πολύ καιρό, οι πολιτικοί επιστήμονες που ενδιαφέρονται να κατανοήσουν την πολιτική σημασία της οργάνωσης και τη σχέση μεταξύ των οργάνωσης και του κράτους, έχουν εκτιμήσει την ιδέα της εύρεσης διασυνδέσεων ανάμεσα στους τρόπους οργάνωσης και τα συστήματα πολιτικής διακυβέρνησης. Ως αποτέλεσμα, τα περισσότερα από τα συστήματα οργανωσιακής διακυβέρνησης, τα οποία διερευνώνται στο Κεφάλαιο 6, είχαν εξεταστεί στο παρελθόν με τον έναν ή τον άλλον τρόπο.

Παραδείγματος χάριν, την αυταρχική διακυβέρνηση (αυτοκρατία) πραγματεύεται ο Michaels (1949), τη γραφειοκρατία ο Weber (1947), την τεχνοκρατία ο Galbraith (1967), ενώ για το θέμα της βιομηχανικής δημοκρατίας και της αυτο-οργάνωσης μπορεί κανείς να συμβουλευτεί τον Vanek (1975), ή και τους Woodworth, Meek και Whyte (1985): τον πολιτικό ρόλο των εταιρειών σε μια παγκοσμιοποιημένη οικονομία πραγματεύονται οι Deetz (1992a) και Ohmae (1995). Συζητήσεις για τη γερμανική προσέγγιση σχετικά με το συγκαθορισμό υπάρχουν στις ακόλουθες εργασίες: Agthe (1977), Aktouf (1996), Bergmann (1975), Donahue (1976), Garson (1977), Mintzberg (1983), και Tivey (1978). Το θέμα αυτό τώρα εξελίσσεται και παίρνει νέα μορφή με την ενοποίηση της Γερμανίας και την πρόκληση της επιβίωσης σε μια παγκοσμιοποιημένη οικονομία. Σχετικά με τις διαφορετικά είδη αντιπροσωπευτικής και άμεσης δημοκρατίας, μπορεί να δει κανείς τους Emery and Thorsrud (1969), Coates and Topham (1970), καθώς και Coates (1976, 1981a, 1981b). Μεγάλο μέρος της βιβλιογραφίας στον τομέα της βιομηχανικής δημοκρατίας δείχνει ένα εξαιρετικά ζωηρό ενδιαφέρον γι' αυτά τα θέματα, καθώς πολλές συζητήσεις μεταξύ εργατών και διοίκησης περιστρέφονται γύρω από θέματα που σχετίζονται με το ποιος έχει το δικαίωμα να διοικεί και κάτω από ποιες συνθήκες (βλέπε, π.χ., Fox 1974).

Η ιστορία για τον Henry Ford είναι παρμένη από το τεύχος του Απριλίου 1979 του περιοδικού *Business Week*. Η αυτοβιογραφία του Lee Iacocca (1984) επιβεβαιώνει τις λεπτομέρειες αυτής της ιστορίας και παρέχει πολλά ενδιαφέροντα στοιχεία για τον τρόπο που ο Henry Ford II χρησιμοποίησε τα προνόμιά του λειτουργώντας σαν μονάρχης στα θέματα που αφορούσαν στην εταιρεία.

ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ ΠΟΛΙΤΙΚΗ: Η ιδέα του να εξετάζουμε τις οργανώσεις εστιάζοντας την προσοχή μας στην πολιτική δραστηριότητα των μελών τους έχει γίνει, από τις αρχές της δεκαετίας του 1960 και εντεύθεν, ολοένα και πιο δημοφιλής. Σημαντικές συζητήσεις πάνω στο θέμα αυτό υπάρχουν στις ακόλουθες εργασίες: Burns (1961), Burns and Stalker (1961), Bower (1983), Crozier (1964), Frost (1987), Frost and Egri (1991), Jay (1967), March (1962), Murray and Gandz (1980), Pettigrew (1973), και Pfeffer (1978, 1981). Η ιδέα ότι η οργανωσιακή πολιτική περιστρέφεται γύρω από τη σχέση ανάμεσα στα συμφέροντα, τις συγκρούσεις, και την εξουσία διαπερνά όλη αυτήν τη βιβλιογραφία, τουλάχιστον με υπόρρητο τρόπο. Χρήσιμες συζητήσεις σχετικά με το πώς τα συμφέροντα του ατόμου ή της ομάδας υπαγορεύουν την πολιτική δράση, μπορούν να βρεθούν σχεδόν σε όλες αυτές τις εργασίες.

ΣΥΜΦΕΡΟΝΤΑ: Η εργασία Culbert and McDonough (1980) αναλύει τον τρόπο με τον οποίο το ίδιο συμφέρον διαμορφώνει την οργανωσιακή συμπεριφορά. Ο Downs (1967) παρέχει μια συζήτηση σχετικά με τους τύπους των πολιτικών δρώντων που απαντώνται στις γραφειοκρατικές οργανώσεις: παραδείγματα χάριν, αναρριχητές, συντηρητές, ζηλωτές, συνήγοροι, και πολιτικάντηδες. Χρήσιμες συζητήσεις σχετικά με το ρόλο που παίζουν μέσα στις οργανώσεις οι ομάδες που έχουν κοινά συμφέροντα, οι κλίκες, και οι συνασπισμοί, μπορούν να βρεθούν στις εργασίες Bacharach and Lawler (1980), Cyert and March (1963), Dalton (1959), Frost (1987), Pfeffer (1981), Tichy (1973), και Wildavsky (1964).

ΣΥΓΚΡΟΥΣΗ: Χρήσιμες συζητήσεις σχετικά με το ρόλο της σύγκρουσης στην οργάνωση μπορούν να βρεθούν στις εργασίες των Brown (1983), Filley (1975), Litterer (1966), και Pondy (1964, 1967). Μεγάλο μέρος της τρέχουσας βιβλιογραφίας σχετικά με το θέμα αυτό αντλεί συνήθως από τις ιδέες που πρώτος ανέπτυξε ο Coser (1956) πάνω στο θέμα των λανθάνουσών λειτουργιών της κοινωνικής σύγκρουσης. Η δουλειά του Coser στηρίζεται πάνω σε σημαντικές κοινωνιολογικές αντιλήψεις, οι οποίες αναπτύχθηκαν από τους Simmel (1950) και Merton (1968a). Η δουλειά της Mary Parker Follett (1973) είναι επίσης πολύ σημαντική. Η Follett υπήρξε ανάμεσα στους πρώτους που ανέπτυξαν την προσέγγιση η οποία είναι σήμερα γνωστή ως πλουραλιστική και αφορά στη διαχείριση της σύγκρουσης. Για μια συλλογή των εργασιών της, βλέπε Graham (1995). Μια ιστορική προσέγγιση σχετικά με το υπόβαθρο και την εξέλιξη των κοινωνιολογικών προσεγγίσεων στο θέμα της ανάλυσης της σύγκρουσης και της επίδρασής τους στην οργανωσιακή θεωρία μας παρέχεται στο Burrell and Morgan (1979).

Συζητήσεις για τη φύση των συγκρούσεων ανάμεσα στα διάφορα τμήματα καθώς και της σύγκρουσης ρόλων, μπορεί να βρει κανείς στις εργασίες των Dalton (1959), Frost (1987), Putnam and Poole (1987), Morgan (1979), Crozier (1964), Pettigrew (1973), και Lawrence and Lorsch (1967a, 1967b). Σχετικές συζητήσεις πάνω στο θέμα της σύγκρουσης ρόλων μεταξύ γραφειοκρατών και επαγγελματιών μπορούν να βρεθούν στις εργασίες των Benson (1973), Corwin (1970), και Kornhauser (1963). Στο θέμα των συγκρούσεων που σχετίζονται με τη διαδικασία κατάρτισης του προϋπολογισμού και κατανομής πόρων, βλέπε Hofstede (1967), Pondy (1964), και Wildavsky (1964). Οι περιπτώσεις που παρατέθηκαν ως παραδείγματα συγκρούσεων και σχετίζονται με τη θέσπιση δεικτών και μεθόδων εργασίας έχουν παρθεί από τον Whyte (1955).

ΙΣΧΥΣ: Η μελέτη της ισχύος έχει μακρά ιστορία στον κλάδο της πολιτικής επιστήμης, και η φύση της ισχύος έχει γίνει αντικείμενο μεγάλης διαμάχης. Η πλουραλιστική άποψη της ισχύος αντλεί από τις εργασίες των Dahl (1957), Emerson (1962), και Lasswell (1936) και έχει επεκταθεί στην ανάλυση των οργανώσεων με πολλούς διαφορετικούς τρόπους από τους Bacharach and Lawler (1980), Blau (1964), Crozier (1964), Cumming (1981), French and Raven (1968), Korda (1975), Kotter (1977), Mintzberg (1983), Pfeffer (1978), καθώς και σε πολυάριθμες συλλογές άρθρων, όπως η Allen and Porter (1983). Η επάρκεια της πλουραλιστικής άποψης έχει αμφισβητηθεί από έναν αρκετά μεγάλο αριθμό ριζοσπαστών κριτικών, όπως εκείνες των Bachrach and Baratz (1962, 1970), Burrell and Morgan (1979), Clegg (1975, 1979), Giddens (1979), και Lukes (1974). Μια επισκόπηση ολόκληρου του πεδίου δίνεται από τον Clegg (1989).

Οι ακόλουθες αναφορές είναι χρήσιμες αν θέλει κανείς να επεκτείνει τη συζήτηση που παρουσιάστηκε στο κεφάλαιο αυτό σχετικά με τις συγκεκριμένες πηγές ισχύος. Σχετικά με την τυπική εξουσία, βλέπε Weber (1947), Follett (1949), και Mouzelis (1979). Σχετικά με τον έλεγχο πόρων που σπανίζουν, βλέπε Emerson (1962), Pfeffer and Salancik (1978), και Pfeffer (1981). Σχετικά με τη χρήση των οργανωσιακών δομών, κανόνων, και διατάξεων, βλέπε Crozier (1964), Hickson *et al.* (1971), Perrow (1979, 1984), Pettigrew (1973), και Pfeffer (1978, 1981). Σχετικά με τον έλεγχο των διαδικασιών λήψης αποφάσεων, βλέπε Bachrach and Baratz (1962, 1970), Lukes (1974), March and Simon (1958), Perrow (1979), και Pettigrew (1973). Σχετικά με τον έλεγχο της γνώσης και της πληροφορίας, καθώς και με τη χρήση της εξουσίας των ειδικών και των «θυροφυλάκων», βλέπε Crozier (1964), Easton (1965), Forester (1983), French and Raven (1968), Habermas (1970a, 1970b), Pettigrew (1973), και Wilensky (1967). Σχετικά με τον έλεγχο των ορίων, βλέπε Miller and Rice (1967), Thompson (1967), και Pfeffer (1981). Η εργασία του Goffman (1967) περιέχει μια συζήτηση τελετουργιών αποφυγής. Η δική μου συζήτηση σχετικά με τις σχισματικές τάσεις των οργανώσεων και τον τρόπο που μπορεί κανείς να διαχειριστεί τα όρια ώστε να προστατεύσει την αυτονομία των ατόμων και των τμημά-

των, αντλεί από την εργασία Morgan (1981), ενώ η ιδέα των χαλαρά διασυνδεδεμένων συστημάτων αντλεί από τον Weick (1976). Σχετικά με την ικανότητα αντιμετώπισης της αβεβαιότητας βλέπε Hickson *et al.* (1971), Thompson (1967), και Pfeffer (1981). Σχετικά με τον έλεγχο και την πολιτική υφή της τεχνολογίας μπορεί να συμβουλευτεί κανείς τους Child (1985), Crozier (1964), Scarbrough and Corbett (1992), και Woodward (1965). Σχετικά με τις διαπροσωπικές συμμαχίες, δίκτυα, και συνασπισμούς, βλέπε Pfeffer and Salancik (1978), και Pfeffer (1981). Η εργασία της Kanter (1977) περιέχει μια χρήσιμη συζήτηση για το ρόλο που παίζουν οι χορηγοί, οι μέντορες, και οι νονοί. Κυριολεκτικά εκατοντάδες ερευνητικές εργασίες από την εποχή των μελετών Hawthorne (Roethlisberger and Dickson 1939) και εντεύθεν έχουν καταδείξει το ρόλο και την ισχύ των άτυπων οργανώσεων. Με τον έλεγχο των «αντιοργανώσεων» έχει ασχοληθεί ο Galbraith (1962) από τη σκοπιά της αντίρροπης εξουσίας, και οι Fox (1974), Coates (1976, 1981a, 1981b), και Hyman (1975) σχετικά με τα εργατικά σωματεία. Με το συμβολισμό και το μανάτζμεντ του νοήματος, έχουν ασχοληθεί οι Edelman (1971, 1977), Habermas (1970a, 1970b), Pondy *et al.* (1983), Smircich and Morgan (1982). Οι Alvesson (1987), Brunsson (1989), και Kights and Willmott (1987) συζητούν τη χρήση και το μανάτζμεντ της «κουλούρας» ως μια μορφή ιδεολογίας και ελέγχου. Η συζήτηση που παρουσιάζεται στο κείμενο σχετικά με το μανάτζμεντ του δραματισμού και των εντυπώσεων αποτελεί μετεξέλιξη της δουλειάς του Goffman (1959). Οι Carr (1968), Frost (1987), και Maccoby (1976) παρέχουν χρήσιμες συζητήσεις σχετικά με τα οργανωσιακά παιχνίδια που ακολουθούν στρατηγικές νίκης. Σχετικά με το φύλο, βλέπε Millett (1969), Kanter (1977), Ferguson (1984), Harragan (1977), Hartsock (1990), Hearn and Parkin (1987), Helgesen (1990), Iannello (1992), Sheppard (1984), Savage and Witz (1992), καθώς και τις αναφορές σχετικά με το φύλο που περιλαμβάνονται στις βιβλιογραφικές σημειώσεις που αναφέρονται στο Κεφάλαιο 5. Σχετικά με την τάξη, τη φυλή, και άλλους δομικούς παράγοντες που καθορίζουν το σκηνικό της δράσης, βλέπε Bachrach and Baratz (1962, 1970), Clegg (1979, 1989), Deetz (1992a, 1992b), Foucault (1979a, 1979b), Giddens (1979), Gramsci (1971), Lukes (1974), Nkomo (1992), Kelly (1994a), Ohmae (1985), και Townley (1994). Αυτό το θέμα διερευνάται σε βάθος επίσης και στα Κεφάλαια 8 και 9 του παρόντος βιβλίου. Σχετικά με την επαγγελματική τάση της ισχύος, μπορεί να συμβουλευτεί κανείς τις εργασίες των Block (1987), Freire (1970), και Robbins (1987).

ΠΛΟΥΡΑΛΙΣΜΟΣ: Σχετικά με την προέλευση του πλουραλισμού στην πολιτική σκέψη, βλέπε Bentley (1908), Figgis (1913), Follett (1918), Laski (1917, 1919), και Maitland (1911). Η έννοια του πλουραλισμού έχει εισαχθεί στην οργανωσιακή θεωρία με πολλούς διαφορετικούς τρόπους και συζητιέται λεπτομερώς στο Burrell and Morgan (1979). Η διάκριση μεταξύ ενιστικών και πλουραλιστικών πλαισίων αναφοράς έχει αναπτυχθεί από τον Ross (1958, 1969), καθώς και από τον Fox στις σημαντικές του εργασίες Fox (1966,

1974). Οι εργασίες Fox (1974) και Burrell and Morgan (1979) αναπτύσσουν τις συνέπειες του ριζοσπαστικού πλαισίου αναφοράς.

Η προσέγγιση της σύγκρουσης από τη σκοπιά του πλουραλισμού έχει τις ρίζες της στη δουλειά του Coser (1956), και η επίδρασή της στην ιστορία τόσο της κοινωνιολογίας όσο και της οργανωσιακής θεωρίας ήταν σημαντική. Στο πλαίσιο της οργανωσιακής θεωρίας, το ενδιαφέρον επικεντρώνεται στη μελέτη των λειτουργιών της κοινωνικής σύγκρουσης και των δεξιοτήτων που απαιτούνται για το μανάτζμεντ της σύγκρουσης – βλέπε, για παράδειγμα, Brown (1983), Filley (1975), Follett (1973), Graham (1995), Robbins (1978), και Thomas (1976).

Η ανάλυσή μου σχετικά με την ορθολογικότητα ως πολιτική έννοια οφείλει πολλά στις εργασίες των Lucas (1987), Perrow (1979) καθώς και τις προειδοποιήσεις του Silverman (1971) σχετικά με τον κίνδυνο να προσωποποιείται η οργάνωση και οι σκοποί της. Η κριτική ανάλυσή μου σχετικά με τις οργανώσεις ως λειτουργικώς ολοκληρωμένα συστήματα στηρίζεται στις εργασίες Gouldner (1973) και Morgan (1981) και σε γενικές κοινωνιολογικές αναλύσεις των δυσλειτουργιών της γραφειοκρατίας. Στο Burrell and Morgan (1979: 184-189) υπάρχει μια επισκόπηση αυτών των εργασιών. Τη σχέση ανάμεσα στην εξουσία, την προσωπικότητα, και την υποκίνηση των ανθρώπων αναπτύσσουν οι Nietzsche (1976), Adler (1927), Horney (1942), Lips (1981), Nord (1978), και McClelland (1975). Οι χειραγωγητικές όψεις της ισχύος και τα πολιτικά παιχνίδια που συνδέονται με αυτήν ερευνούνται σε βιβλία όπως αυτά των Korda (1975) και Kennedy (1980). Βιβλιογραφία που σχετίζεται με τη ριζοσπαστική κριτική του πλουραλισμού διερευνάται περαιτέρω στο Κεφάλαιο 9 της παρούσας εργασίας.

7: Η ΜΕΤΑΦΟΡΑ ΤΗΣ ΨΥΧΙΚΗΣ ΦΥΛΑΚΗΣ

Η ιδέα ότι ο άνθρωπος δημιουργεί κόσμους οι οποίοι στη συνέχεια γίνονται φυλακές γι' αυτόν, είναι ένα δημοφιλές θέμα για την κοινωνική σκέψη αλλά και για τη λογοτεχνία. Η ιδέα αυτή εξετάζεται στον *Θεόλλο* του Σαίξπηρ, στον *Μόμπυ Ντικ* του Herman Melville, και στις κραυγές αλλοτριώσης που διαποτίζουν τα μυθιστορήματα των Beckett (1958, 1965), Camus (1946), Kafka (1953, 1973), και Sartre (1938, 1966). Οι ιδέες που εκφράζονται σε αυτά και άλλα έργα αντλούν από μια μακρά ιστορία κοινωνικής σκέψης, η οποία φτάνει μέχρι τον Πλάτωνα. Και αυτή η ίδια ιδέα δουλεύτηκε εντονότερα στα διανοητικά σχήματα που ανέπτυξαν οι Freud, Marx και οι υπόλοιποι που ανήκουν σε αυτό που οι Burrell και Morgan (Burrell and Morgan 1979) έχουν περιγράψει ως «ριζοσπαστικό ουμανιστικό παράδειγμα».

Ο Πλάτωνας ήταν από τους πρώτους που έδωσαν διανοητική μορφή στη δυστυχία της ανθρώπινης ύπαρξης να αυτοφυλακίζεται από τις ίδιες τις σκέψεις και τις ενέργειές της. Η αλληγορία της σπηλιάς του, που περι-

γράφεται στο Βιβλίο VII της *Πολιτείας*, παρέχει μια πολύ ζωντανή εικόνα, η οποία έχει εμπνεύσει πολλούς να διερευνήσουν τη σχέση μεταξύ πλάνης και πραγματικότητας. Η δουλειά των Freud, Jung και άλλων «κριτικών θεωρητικών» έδωσε νέα ώθηση στη διερεύνηση του βασικού προβλήματος, διότι συνέδεσε την ιδέα πως οι άνθρωποι παγιδεύονται από τις επίμονες σκέψεις τους, τις εικόνες που κατασκευάζουν, και τις ιδέες τους, με την ανάγκη για ριζοσπαστική κριτική αυτής της κατάστασης. Αυτό είναι το βασικό θεμέλιο της ριζοσπαστικής ουμανιστικής παράδοσης, η οποία οικοδομείται ξεκινώντας από την ιδέα ότι, ενώ τα άτομα δημιουργούν την πραγματικότητά τους, συνήθως το κάνουν αυτό με τρόπο περιοριστικό ή ακόμη και αλλοτριωτικό. Υπό την έννοια αυτή, η εικόνα της ψυχικής φυλακής ριζοσπαστικοποιεί πολλές από τις ιδέες που συζητήθηκαν στο Κεφάλαιο 5, σχετικά με την κουλτούρα, προτείνοντας ότι τα διενεργήματα, τα επιτεύγματα, και τα γλωσσικά παιχνίδια που διαπλάθουν την καθημερινή ζωή εξυπηρετούν, συχνά, κρυφούς σκοπούς, και μπορεί να είναι πολύ περισσότερο περιοριστικά και καταπιεστικά απ' ό,τι θεωρούμε συνήθως.

ΣΧΕΤΙΚΑ ΜΕ ΤΗΝ ΙΔΕΟΛΟΓΙΑ: Ο αρχικός μου σκοπός όταν έγραφα αυτό το κεφάλαιο, ήταν να διερευνήσω δύο πλευρές της ψυχικής φυλακής: μία που συνδέεται με το ασυνείδητο και μία που συνδέεται με το ρόλο της ιδεολογίας. Εντούτοις, οι περιορισμοί σχετικά με την έκταση και τη λειτουργικότητα του κεφαλαίου με υποχρέωσαν να εστιάσω στην πρώτη πλευρά. Κατά συνέπεια, δεν δόθηκε η απαιτούμενη προσοχή στο θέμα της ιδεολογίας. Πράγματι, μπορεί να ισχυριστεί κανείς, και θα έχει δίκιο, ότι η μεταφορική περιγραφή της «οργάνωσης ως ιδεολογία» θα έπρεπε να είχε αναπτυχθεί ξεχωριστά. Αυτό θα απαιτούσε μια προσπάθεια κατανόησης του τρόπου με τον οποίο η οργανωσιακή ζωή αντικατοπτρίζει μια διαδικασία κατασκευής της πραγματικότητας βασισμένης στην ισχύ, και ιχνηλάτησης του τρόπου με τον οποίο οι άνθρωποι παγιδεύονται από ιδέες οι οποίες εξυπηρετούν συγκεκριμένες ομάδες συμφερόντων. Επιπροσθέτως, θα ήταν απαραίτητο να κατανοήσουμε τις ιδεολογικές διασυνδέσεις ανάμεσα στην οργανωσιακή ζωή και στην κοινωνική ζωή γενικότερα, και να επικεντρωθούμε στο γενικό πρόβλημα της ανθρώπινης αλλοτρίωσης. Σχετικά με το θέμα αυτό θα έπρεπε να δει κανείς ένα μεγάλο μέρος της δουλειάς του Karl Marx σχετικά με τη θεωρία της αλλοτρίωσης (Marx 1975· Marx and Engels 1846, 1848· Fromm 1961), του Micahel Foucault (1979a, 1979b Miller 1993) πάνω στο θέμα της «βαθιάς δομής» της ισχύος, του Jurgen Habermas (1970a, 1970b, 1972) σχετικά με τη γνώση και τα ανθρώπινα συμφέροντα, και τη σχολή της Φρανκφούρτης πάνω στην «κριτική θεωρία» (βλέπε, παραδείγματος χάριν, τους Horkheimer 1992· Horkheimer και Adorno 1973· Jay 1973, Held 1980).

Το ενδιαφέρον σχετικά με τις διασυνδέσεις ανάμεσα στην «κριτική θεωρία» και τη μελέτη της οργάνωσης έχει αυξηθεί πάρα πολύ από τη δεκαετία του 1980 και μετά, και το επίκεντρο αυτού του ενδιαφέροντος αφορά στον τρόπο με τον οποίο η ιδεολογία, τα λογιστικά συστήματα και τα συ-

στήματα πληροφοριών, καθώς και άλλες οργανωσιακές πρακτικές διαπλάθουν μορφές προσωπικού και διαπροσωπικού ελέγχου, οι οποίες χειραγωγούν τους ανθρώπους και τους οδηγούν σε αλλοτριωτικές καταστάσεις. Οι Alvesson και Willmott (Alvesson and Willmott 1992) παρουσιάζουν μια εξαιρετική επισκόπηση. Για την ιδεολογική διάσταση της κουλτούρας, βλέπε Alvesson (1987). Για μια κριτική άποψη σχετικά με το σχεδιασμό και τη λήψη αποφάσεων, βλέπε Forester (1987). Συζητήσεις σχετικά με τις ιδεολογικές διαστάσεις της λογιστικής και των συστημάτων πληροφοριών μπορεί να βρει κανείς στους Arrington and Puxty (1991), Power and Laughlin (1992), και Horwood (1989). Η Townley (1994) εξετάζει τις πρακτικές της διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού υπό το πρίσμα της φουκοϊκής άποψης για την πειθαρχία και την ισχύ. Ο Deetz (1992a) εξετάζει επίσης τη φύση της πρακτικής της πειθαρχίας. Τα γραπτά σχετικά με τη θεωρία των θεσμών (π.χ., DiMaggio and Powell 1983· Scott and Christensen 1995) ασχολούνται με την ιδέα ότι οι οργανώσεις είναι συστήματα γνώσης τα οποία οδηγούν τους ανθρώπους να εσωτερικεύουν μοτίβα καθήκοντος.

Η κριτική ανάλυση των οργανώσεων και των οργανωσιακών σπουδών από τη σκοπιά του μεταμοντερνισμού (βλέπε τις αναφορές οι οποίες παρέχονται στις βιβλιογραφικές αναφορές του Κεφαλαίου 5) μας βοηθά επίσης να κατανοήσουμε ότι τα συστήματα οργανωσιακού νοήματος είναι από τη φύση τους ιδεολογικώς φορτισμένα και εκφράζουν συγκεκριμένες προκαταλήψεις.

ΓΝΩΣΤΙΚΕΣ ΠΑΓΙΔΕΣ: Στην οργανωσιακή θεωρία η ιδέα της αμφισβήτησης των τρόπων σκέψης οι οποίοι θεωρούνται δεδομένοι, αποκτά ολοένα και ευρύτερη αποδοχή, ιδιαίτερος στη δουλειά των θεωρητικών οι οποίοι αναγνωρίζουν το ρόλο των «παραδειγμάτων» και των μεταφορών στη διάπλαση του τρόπου σκέψης μας (π.χ., Burrell and Morgan 1979· Morgan 1980, 1986, 1993· Nystrom and Starbuck 198· Weick 1979· Schoen 1963, 1979). Σε πρακτικό επίπεδο έχει αποκτήσει ζωτική σημασία η αμφισβήτηση των παραδοσιακών «παραδειγμάτων» και πλαισίων σκέψης ως μέσο αντιμετώπισης των απαιτήσεων της μετακαπιταλιστικής κοινωνίας μας (Drucker 1993). Η άποψη της «αλλαγής παραδείγματος» που εισήγαγε ο Thomas Kuhn (1970) αποτελεί σήμερα μια σημαντική έννοια και ιδεολογία στο χώρο του μάνατζμεντ, η οποία συμβάλλει στην αναδιάπλαση της πρακτικής του μάνατζμεντ. Σχεδόν όλα τα βιβλία σχετικά με το δημιουργικό μάνατζμεντ αναπτύσσουν τις συνέπειες αυτής της προσέγγισης, και δείχνουν ότι όλα τα προβλήματα και οι λύσεις των προβλημάτων είναι προϊόντα του τρόπου με τον οποίο αυτά πλαισιώνονται, και ότι μπορούμε να αμφισβητήσουμε και να αποφύγουμε τις γνωστικές παγίδες αν μάθουμε την τέχνη της πλαισίωσης και αναπλαισίωσης των προβλημάτων και αποκτήσουμε τις λεπτές δεξιότητες της διαλεκτικής και των άλλων τρόπων κριτικής σκέψης (π.χ., Mason and Mitroff 1981· Mitroff and Linstone 1993· Morgan 1988a, 1989· Evans and Russell 1989). Η διαδικασία της πλαισίωσης και αναπλαισίωσης ενισχύει τις διαδικασίες εκμάθησης του μανθάνειν, που συζητήθη-

καν στο Κεφάλαιο 4, και μπορεί να βοηθήσει να αποφευχθεί το πρόβλημα της «ομαδοσκέψης» το οποίο προσδιορίστηκε από τον Janis (1972).

Μια άλλη προσέγγιση της κατανόησης των γνωστικών παγίδων προσφέρουν οι συγγραφείς που εστιάζουν την ανάλυσή τους στο μανάτζμεντ των παραδόξων (π.χ., Harvey 1995· Hampden-Turner 1990a, 1990b· Quinn 1988· Smith and Berg 1987· Zohar 1995). Όταν αναγνωρίσουμε τα παράδοξα που δένουν κάποιον στο στάτους κβό, θα έχουμε κάνει το πρώτο βήμα προς την κατεύθυνση να ξεφύγουμε από αυτά. Αυτή είναι η πρόσκληση που μας προσφέρει ο Miller (1990) μέσω της έννοιας που εισήγαγε σχετικά με το «παράδοξο του Ικάρου».

Η παραβολή που αναφέρεται στη σχέση ανάμεσα στο ψάρι και το νερό μπορεί να βρεθεί στο McLuhan and Zingrone (1995: 35). Ο FREUD ΚΑΙ ΤΟ ΑΣΥΝΕΙΔΗΤΟ: Η βιβλιογραφία σχετικά με τη φροϋδιανή προσέγγιση σε σχέση με το ασυνείδητο είναι τεράστια. Για να κατανοήσει κάποιος την άποψη του Freud σχετικά με τη θεωρία της απόθησης, είναι σημαντικό να συμβουλευτεί τα δοκίμιά του (στον πολύτομο έργο *The Complete Psychological Works of Sigmund Freud*, 1953) με τους τίτλους «The Unconscious» (Τόμος 14) (Το Ασυνείδητο), Repressio (Τόμος 14) (Απόθηση), και *Introductory Lectures on Psychoanalysis* (Τόμοι 15 και 16) (Εισαγωγικές Διαλέξεις στην Ψυχανάλυση). Σχετικά με τις διασυνδέσεις μεταξύ ασυνείδητου και κουλτούρας, βλέπε τα δοκίμια που τιλοφορούνται «Totem and Taboo» (Τόμος 13) (Τοτέμ και Ταμπού), *Civilization and Its Discontents* (Τόμος 21) (Ο Πολιτισμός Πηγή Δυστυχίας), και *The Future of an Illusion* (Τόμος 21) (Το Μέλλον της Αυταπάτης). Οι Fromm (1971), Brown (1959), Hampden-Turner (1981), Frey-Rohn (1974), και Mitchell (1974) παρέχουν εξαιρετικές επισκοπήσεις του έργου του Freud.

Για να ερμηνεύσουμε το έργο του Freud είναι σημαντικό να σημειώσουμε ότι οι φροϋδιανοί χωρίζονται σε συντηρητικούς και ριζοσπαστικούς. Η πρώτη κατηγορία περιλαμβάνει εκείνους που ασχολούνται σχεδόν αποκλειστικά με το ρόλο της ψυχανάλυσης ως όργανο ελέγχου, ενώ στη δεύτερη κατηγορία ανήκουν όσοι θεωρούν την ψυχανάλυση ως μια εν δυνάμει απελευθερωτική δύναμη. Η διαφορά ανάμεσα στις δύο προσεγγίσεις αναλύεται με εξαιρετικό τρόπο από τον Fromm (1971). Εξετάζοντας τους πλέον σημαντικούς ριζοσπαστικούς φροϋδιανούς θα πρέπει να σημειώσουμε το έργο των Eric Fromm (1961, 1962, 1971), Karen Horney (1967), Melanie Klein (1965, 1980, 1981), R. D. Laing (1965), και Wilhelm Reich (1933, 1961, 1972a, 1972b). Πολλοί κοινωνικοί θεωρητικοί χρησιμοποιούν αυτές τις συλλήψεις ως βάση και τις αναπτύσσουν περισσότερο, ιδιαιτέρως ο Norman O. Brown (1959) και τα μέλη της λεγομένης Σχολής της Φρανκφούρτης, ειδικότερα οι Horkheimer (1972), Horkheimer and Adorno (1973), Habermas (1972), και Marcuse (1955, 1964, 1970).

ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΚΑΙ ΑΠΩΘΗΜΕΝΗ ΣΕΞΟΥΑΛΙΚΟΤΗΤΑ: Οι ιδέες του Freud σχετικά με την ανάπτυξη της σεξουαλικότητας παρουσιάζονται στα έργα *Three Essays on the Theory of Sexuality* (Τόμος 7) (*Τρία δοκίμια σχετικά με τη*

θεωρία της σεξουαλικότητας), και *Character and Anal Erotism (Χαρακτήρας και προωκτικός ερωτισμός)* (Τόμος 9). Το δεύτερο παρουσιάζει αρχικές ιδέες που οδηγούν στη θεωρία της χαρακτηρολογίας όπως αναπτύχθηκε από τους Abraham (1927), Reich (1972a), και Fromm (1971). Για να κατανοήσουμε το ρόλο της σεξουαλικότητας στη φροϋδική θεωρία, είναι σημαντικό να αναγνωρίσουμε ότι ο Freud συνέδεσε τη σεξουαλικότητα με την έννοια των πρωτόγονων και επιθετικών δυνάμεων ζωής και θανάτου καθώς επίσης και με διάφορες μορφές ερωτισμού. Είναι επίσης σημαντικό να θυμόμαστε ότι πολλές φορές η ερμηνεία του Freud σχετικά με τον προωκτικό ερωτισμό υπεραπλουστεύεται και ανάγεται στη μελέτη της σχέσης ανάμεσα στις προωκτικές επιθυμίες και του τρόπου με τον οποίο τα παιδιά εκπαιδεύονται ώστε να ελέγχουν αυτού του είδους τις ανάγκες τους. Στην πραγματικότητα, ο Freud πίστευε ότι η προωκτική σεξουαλικότητα ήταν το κεντρικό στοιχείο πολλών πλευρών του σωματικού ερωτισμού, οι οποίες μετατοπίστηκαν στο επίπεδο του προωκτικού ενδιαφέροντος. Ο Norman O. Brown (1959) παρουσιάζει μια εξαιρετική συζήτηση πάνω στο θέμα αυτό, μαζί με μια λεπτομερή έκθεση της φροϋδικής θεωρίας πάνω στο θέμα της σχέσης ανάμεσα στον πλούτο, τα χρήματα και τα περιττώματα, καθώς και των διασυνδέσεων που χάραξε ο Freud ανάμεσα στην προωκτική σεξουαλικότητα και στο ένστικτο του θανάτου.

Η ανάλυσή μου για τον προωκτικό-ψυχαναγκαστικό χαρακτήρα του Frederick Taylor αντλεί από πληροφορίες που δίνουν οι βιογράφοι του Copley (1923) και Kakar (1970). Για να μη θεωρηθεί ότι ο Taylor αποτελεί εξαίρεση, είναι σημαντικό να σημειώσουμε ότι και άλλες προσωπικότητες που άφησαν το στίγμα τους στην ανάπτυξη της ηθικής της εργασίας, πάνω στην οποία στηρίχτηκε η βιομηχανική κοινωνία, έχουν πολλά χαρακτηριστικά γνωρίσματα από αυτά που συναντήσαμε στην προσωπικότητα του Taylor. Παραδείγματος χάριν, οι βιογραφίες των Henry Ford, Benjamin Franklin, Martin Luther, και πολλών Κουακέρων της Αγγλίας και της Βόρειας Αμερικής αποκαλύπτουν εξαιρετικά παραδείγματα ανθρώπων με έντονες ανησυχίες που έχουν τις ρίζες τους σε ασυνείδητες προωκτικές εμμονές. Τέτοια παραδείγματα μας δίνουν οι Zaleznik and Kets de Vries (1975), και Jardim (1970).

Το έργο του Brown *Life Against Death* (1959) (*Ζωή εναντίον θανάτου*) παρέχει μια εξαιρετικά ενδιαφέρουσα ανάλυση του τρόπου με τον οποίο συνδέεται η άνοδος του καπιταλισμού με τα χαρακτηριστικά της προωκτικής προσωπικότητας. Ειδικότερα, το δοκίμιό του σχετικά με το ρόλο της προωκτικότητας στη ζωή και στις ιδέες του Martin Luther και στην άνοδο του προτεσταντισμού αξίζει ιδιαίτερης προσοχής. Όπως είναι γνωστό, ο Max Weber (1958) έχει συνδέσει τον προτεσταντισμό με την άνοδο του καπιταλισμού. Η συμβολή του Brown συνίσταται στο γεγονός ότι έδειξε πως η υποστήριξη του Λούθηρου προς τον καπιταλισμό μέσω του προτεσταντικού κινήματος ήταν εντελώς ακούσια. Η αξιολογή ανάλυση του Brown οδηγεί στο συμπέρασμα ότι ο Λούθηρος δέχτηκε την επιφώτιση που τον ο-

δήγησε στο δόγμα της δικαίωσης μέσω της πίστης, ενώ βρισκόταν στην τουαλέτα. Ο Brown αποδεικνύει ότι ο Λούθηρος διέκρινε μια σχέση ανάμεσα στα χρήματα, τα περιτώματα, και το διάβολο, και θεωρούσε ότι ο διάβολος ήταν ο άρχων του καπιταλισμού. Επομένως, ο Λούθηρος ήταν επικριτικός απέναντι στον καπιταλισμό, θεωρώντας την τοκογλυφία διαβολική και τους τοκογλύφους υπηρέτες του διαβόλου. Διέκρινε επίσης ένα κάποιο στοιχείο αναπόφευκτου στα δρώμενα της καθημερινής ζωής, πιστεύοντας ότι ο παρών κόσμος ήταν κατά κάποιον τρόπο συνδεδεμένος με το διάβολο – εξ ου και η αρχή ότι πρέπει να ακολουθεί κανείς την κλίση του και ότι η σωτηρία είναι αποτέλεσμα πίστης, παρά αποτέλεσμα των προσπαθειών του ανθρώπου να βρει σωτηρία στον παρόντα κόσμο. Έτσι, η ψυχαναλυτική ερμηνεία του Brown για τα βαθύτερα κίνητρα του Λούθηρου μας παρουσιάζει μια ενδιαφέρουσα εκδοχή της άποψης του Weber, υπονοώντας ότι ο προτεσταντισμός επικύρωσε τον καπιταλισμό κατά τρόπο που ήταν πιθανότατα αντίθετος με τις προθέσεις του Λούθηρου.

Σχετικά με το ρόλο της απώθησης της σεξουαλικότητας και την άνοδο των τυπικών οργανώσεων, βλέπε Burrell (1984, 1992), Cleugh (1963), Hearn and Parkin (1987), Hearn *et al.* (1989), Miller (1993), Taylor (1954), και Foucault (1979a, 1979b). Για τη σχέση ανάμεσα στην απώθηση της σεξουαλικότητας και στους κυβερνητικούς και άλλων μορφών κανονισμούς, βλέπε Chaton (1981). Ενώ για το θέμα της σχέσης ανάμεσα στον πρωκτικό ερωτισμό και την ψυχαναγκαστική ενασχόληση με την εργασία, βλέπε Schwartz (1982).

Καλές συζητήσεις για τη σχέση μεταξύ ναρκισσισμού και σύγχρονης κοινωνίας μπορούν να βρεθούν στις εργασίες των Lasch (1979), Walter (1983), και Schwartz (1990). Για μια ανάλυση της σχέσης ανάμεσα στους διαφορετικούς τύπους προσωπικότητας και την εξουσία, βλέπε McClelland (1975). Για μια ανάλυση της σχέσης ανάμεσα στους διαφορετικούς τύπους χαρακτήρα και το ύφος του μανάτζμεντ, βλέπε Maccoby (1976).

Ένα από τα ενδιαφέροντα ερωτήματα που αποτελεί αναπόσπαστο τμήμα των συζητήσεων σχετικά με την οργάνωση και τη σεξουαλικότητα αφορά στο κατά πόσο είναι δυνατόν να επιτευχθεί ένας τρόπος οργάνωσης που να είναι απαλλαγμένος από τέτοια απωθημένα. Ένα τέτοιο ιδεώδες έχει υποστηριχθεί από τον Marcuse (1955), και επίσης αποτελεί τη βάση του οράματος ορισμένων αναρχικών θεωριών, όπως αυτής του Stirner (1963). Σύμφωνα με τον Fromm (1971), αυτοί οι θεωρητικοί αναζητούν μια παιδική ουτοπία στην οποία δεν θα υπάρχουν όρια στην ευχαρίστηση. Θεωρεί, για παράδειγμα, ότι ο Marcuse παραβλέπει το γεγονός πως η σύγκρουση και η τραγωδία αποτελούν μέρος της ανθρώπινης εμπειρίας και ότι το όνειρό του για μια μη καταπιεστική κοινωνία συγχέει τη φροϋδική έννοια της απώθησης με την ιδέα της πολιτικής καταστολής ή καταπίεσης. Κατά τη φροϋδική άποψη, φαίνεται να υπάρχει μια εγγενής σύγκρουση ανάμεσα στην ικανοποίηση των γενετήσιων ορμών και στις απαιτήσεις της πολιτισμένης οργάνωσης. Όπως σημειώνει ο Fromm, οι άνθρωποι φαίνεται ότι α-

ντιμετωπίζουν μια επιλογή μεταξύ ενστικτώδους ικανοποίησης και βαρβαρότητας. Η ισορροπία που επιτυγχάνεται ανάμεσα σε αυτές τις δύο ανταγωνιστικές αρχές άλλοτε οδηγεί σε νευρώσεις και άλλοτε σε μια καλή προσαρμογή.

Η ΠΑΤΡΙΑΡΧΙΚΗ ΟΙΚΟΓΕΝΕΙΑ: Σχετικά με τη σημασία της πατριαρχίας και της πατριαρχικής οικογένειας μπορεί να συμβουλευτεί κανείς τις εργασίες των Bachofen (1968), Engels (1972), Coward (1983), Fromm (1971), Gherardi (1995), και Reich (1968). Για μια εξαιρετική συζήτηση σχετικά με το Οιδιπόδειο σύμπλεγμα από τη γυναικεία οπτική, βλέπε Mitchell (1974), ενώ στην εργασία του Dodson-Gray (1982) παρουσιάζεται μια ανάλυση των διασυνδέσεων μεταξύ πατριαρχίας και σύγχρονης κοινωνίας.

ΘΑΝΑΤΟΣ ΚΑΙ ΑΘΑΝΑΣΙΑ: Σχετικά με τις διασυνδέσεις μεταξύ θανάτου και αθανασίας, βλέπε Becker (1973), την εργασία του Freud *Beyond the Pleasure Principle* (Τόμος 18), καθώς και τις εργασίες των Lipton and Olson (1975), και Rank (1950). Οι Denhardt (1981) και Schwartz (1985) αρχίζουν να αναπτύσσουν τις οργανωσιακές επιπτώσεις αυτών των απόψεων.

ΑΜΥΝΕΣ ΑΠΕΝΑΝΤΙ ΣΤΗΝ ΑΓΩΝΙΑ: Για την προσέγγιση της Melanie Klein στην ψυχανάλυση και τις σχέσεις των αντικειμένων, βλέπε Klein (1965, 1980, 1981). Τα δοκίμιά της που φέρουν τους τίτλους «Notes on Some Schizoid Mechanisms» (1980: 1-24) και «Our Adult World and Its Roots in Infancy» (1980: 247-263) είναι ιδιαίτερος σημαντικά για τη συζήτηση που παρουσιάζεται στο βιβλίο μου. Η εργασία του Guntrip (1961) παρέχει μια εξαιρετική εισαγωγή στη δουλειά της Klein. Στο Trist and Murray (1990, 1993) υπάρχουν αρκετές εφαρμογές. Συζητήσεις της θεωρίας του Bion περί ηγεσίας και ομαδικής συμπεριφοράς μπορεί να βρει κανείς στις εργασίες των Bion (1959) και Pines (1985). Η εργασία του Hirschhorn (1991) συνδέει τις ιδέες του Bion με το μανάτζμεντ των ομάδων.

Ο Jaques (1955) συζητά πώς λειτουργούν τα κοινωνικά συστήματα ως άμυνες ενάντια στην αγωνία, και ο Menzies (1960) εφαρμόζει την ιδέα αυτή στην ανάλυση του επαγγέλματος των νοσοκόμων. Ο Chaton (1981) συζητά την ιδέα του ρυθμιστικού σαδισμού. Οι Argyris (1993, 1994), Baum (1987), και Hirschhorn (1988) παρέχουν εξαιρετικές, εις βάθος, αναλύσεις των διασυνδέσεων ανάμεσα στην οργάνωση και τις ασυνείδητες άμυνες.

Η δουλειά του Zaleznik πάνω στις σχέσεις εξουσίας, την ηγεσία, και το ασυνείδητο παρουσιάζεται στις εργασίες Zaleznik (1970), Zaleznik and Kets de Vries (1975), και Kets de Vries (1995). Άλλες σημαντικές προσεγγίσεις σχετικά με την ψυχοδυναμική της ηγεσίας, και ερευνητικές μελέτες σχετικά με το πώς ο φόβος, η ζήλια, ο θυμός, και άλλες παρορμητικές προβάλλονται συνήθως αλλού, μπορεί να βρει κανείς στις εργασίες των Lowenberg (1972), Eagle and Newton (1981), και Gemmill and Oakley (1992). Στο Kets de Vries and Miller (1984) ερευνούνται λεπτομερώς αυτά τα ζητήματα. Το βιβλίο περιέχει εξαιρετικό υλικό περιπτώσεων και σημειώνει σημαντική πρόοδο στο θέμα της ανάλυσης του τρόπου με τον οποίο η επίδραση του ασυνείδητου καθορίζει την υλοποίηση διαφορετικών μορφών

οργάνωσης. Με τον τρόπο αυτό συνηγορεί υπέρ της ιδέας ότι είναι δυνατόν να αναπτυχθεί μια «νέα ενδεχομενική θεωρία της οργάνωσης» βασισμένη στην κατανόηση των ασυνείδητων διαδικασιών.

Η ΘΕΩΡΙΑ ΤΩΝ ΜΕΤΑΒΑΤΙΚΩΝ ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΩΝ: Η δουλειά του Winnicott σχετικά με τα μεταβατικά αντικείμενα μπορεί να βρεθεί στις εργασίες Winnicott (1958, 1964, 1971). Ο Harold Bridger του Ινστιτούτου Tavistock έχει αναπτύξει τις συνέπειες που έχει αυτή η θεωρία στην οργανωσιακή ανάλυση και την οργανωσιακή αλλαγή. Με αυτό το θέμα ασχολούνται επίσης οι Bridger (1980, 1981, 1990) και Ambrose and Amado (1995). Ο William Bridges (1991) παρέχει μια λεπτομερή μεθοδολογία για το μανάτζμεντ των οργανωσιακών μεταβάσεων (αλλαγών). Αντλεί την έμπνευσή του από μια διαφορετική πηγή, αλλά η μεθοδός του έχει πάρα πολλά κοινά με αυτήν του Bridges. Τι σύμπτωση! Τα επώνυμα δύο από τους προεξέχοντες μελετητές που συνεισέφεραν στη θεωρία της μετάβασης είναι συνθετικά της λέξης *γέφυρα* (*bridge*).

Ο JUNG, Η ΣΚΙΑ ΚΑΙ ΤΑ ΑΡΧΕΤΥΠΑ: Η δουλειά του Jung πάνω στην ψυχανάλυση και το ασυνείδητο είναι, όπως και του Freud, ογκώδης και μεγάλου εύρους. Ανάμεσα στους πολυάριθμους τόμους που περιλαμβάνουν τα *Άπαντα* (*Collected Works*) οι πλέον σημαντικοί για τα θέματα που συζητήθηκαν στο βιβλίο αυτό είναι οι τόμοι που φέρουν τους τίτλους *Psychological Types*, *Analytical Psychology*, και *Structure and Dynamics of the Psyche*. Αποσπάσματα από αυτές τις εργασίες παρουσιάζονται στο Jung (1971), το οποίο περιέχει επίσης ένα χρήσιμο εισαγωγικό άρθρο του επιμελητή της έκδοσης Joseph Campbell. Καλές επισκοπήσεις των σημαντικότερων ιδεών του Jung μπορεί να βρει κανείς στις εργασίες Jung (1964, 1967, 1968), Whitmont (1969), και Frey-Rohn (1974). Αυτές είναι ιδιαίτερα χρήσιμες για την κατανόηση της θέσης του Jung σχετικά με τα αρχέτυπα. Πιο συγκεκριμένα, ο Frey-Rohn ελθέει με σαφήνεια τους διαφορετικούς ορισμούς της έννοιας του αρχετύπου που χρησιμοποίησε ο Jung. Οι Neumann (1954), Maccoby (1976), Frye (1957), και Thompson (1971) εξηγούν το ρόλο των αρχετύπων στην κοινωνική ζωή. Ο Bettelheim (1977) αναλύει παραμύθια. Οι Mitroff και Kilmann (1976) χρησιμοποιούν τους ψυχολογικούς τύπους του Jung για να αναλύσουν μοτίβα λογικής ανάλυσης και τρόπων σκέψης.

Η Gherardi (1995) συζητά τη σχέση ανάμεσα στα αρχέτυπα, το φύλο, και την οργάνωση, και δημιουργεί μια ισχυρή νέα προσέγγιση που αφορά πολλές οικείες πλευρές της οργανωσιακής ζωής. Η σημασία της δουλειάς του Jung στην οργανωσιακή ανάλυση έχει διερευνηθεί από τους Bowles (1990, 1991, 1993), Bradshaw and Newell (1993), Denhardt (1981), Ingalls (1979), Mitroff (1984), και McSwain and White (1982). Στο Zweig and Abrams (1991) παρέχεται μια εξαιρετική συζήτηση για τη «σκιά» πλευρά της ανθρώπινης φύσης και την επίδρασή της σε πολλές πλευρές της ανθρώπινης ζωής.

Οι Hirsch και Andrews (Hirsch and Andrews 1983) έχουν δείξει ότι η γλώσσα των εταιρικών εξαγορών κυριαρχείται συνήθως από αρχετυπικά ο-

ράματα βιασμού, κατάκτησης, λεηλασίας, και ερωτικής ένωσης. Οι Smith και Simmons (Smith and Simmons 1983) έχουν δείξει ότι η δυναμική μιας περίπτωσης οργανωσιακής αλλαγής ακολούθησε το μοτίβο ενός παραμυθιού σχετικού με τον Rumpelstiltskin.

Στο Delahanty and Gemmill (1982) εξετάζεται την ιδέα ότι μπορούμε να θεωρήσουμε το ασυνείδητο ως μια μαύρη τρύπα.

Η συζήτηση του Eric Twist σχετικά με το πώς οι εργάτες εναποθέτουν την αίσθηση «κακίας» τους στα συστήματα όπου εργάζονται περιέχεται στην εργασία Trist (1990).

8: Η ΜΕΤΑΦΟΡΑ ΤΗΣ ΡΟΗΣ ΚΑΙ ΤΟΥ ΜΕΤΑΣΧΗΜΑΤΙΣΜΟΥ

Αυτό το κεφάλαιο αναπτύσσει μια άποψη η οποία πολύ πρόσφατα τράβηξε την προσοχή αυτών που ασχολούνται με την οργανωσιακή θεωρία. Το σημείο εκκίνησης βρίσκεται στις ιδέες του Ηράκλειτου, οι οποίες έχουν πολλά κοινά με την αρχαία κινεζική φιλοσοφία του Ταοϊσμού. Παρά τη σημαντική επιρροή του Ηράκλειτου στην εξέλιξη της δυτικής επιστήμης και κοινωνικής σκέψης, οι ιδέες του μπορούν να κατανοηθούν και να διαβαστούν μόνο από δευτερεύουσες πηγές. Μια εξαιρετική επισκόπηση παρέχει ο Wheelwright (1959).

ΕΝΥΠΑΡΧΟΥΣΑ ΚΑΙ ΕΚΠΕΦΡΑΣΜΕΝΗ ΤΑΞΗ ΚΑΙ ΣΥΓΧΡΟΝΗ ΡΕΑΛΙΣΤΙΚΗ ΦΙΛΟΣΟΦΙΑ: Η ανάλυση του Bohm που αφορά στη σχέση ανάμεσα στην ενυπάρχουσα και την εκπεφρασμένη τάξη, παρουσιάζεται στις εργασίες Bohm (1980a), Bohm and Peat (1987), και Briggs and Peat (1984), καθώς επίσης και σε αρκετά σημαντικά άρθρα, ιδιαιτέρως στα Bohm (1978, 1980b). Η ιδέα ότι η ενυπάρχουσα τάξη αποτελεί ένα συγκαλυμμένο πεδίο, είναι στενά συνδεδεμένη με την ολογραφική μεταφορική περιγραφή, που συζητήθηκε στο Κεφάλαιο 4. Ο Bohm χρησιμοποιεί ολονομικές και άλλες μεταφορικές περιγραφές για να εκφράσει την άποψή του.

Για να εκτιμήσουμε τη θεωρία του Bohm είναι σημαντικό να συνειδητοποιήσουμε ότι δίνει μεγάλη έμφαση στην εγγενή δημιουργικότητα της ενυπάρχουσας τάξης. Πράγματι, ο Bohm έχει πει ότι το πεδίο αυτό μπορεί να είναι καθαρή δημιουργικότητα, ένα σύνολο από δυνατότητες οι οποίες αποκαλύπτονται με τρόπο πιθανολογικό. Η θεωρία του, όπως αυτή του Ηράκλειτου, αναστρέφει τη συνήθη σχέση μεταξύ πραγματικότητας και αλλαγής. Ενώ στην επιστήμη και την καθημερινή ζωή θεωρούμε, συνήθως, ότι οι αλλαγές είναι χαρακτηριστικό της πραγματικότητας και βλέπουμε τον κόσμο να αλλάζει, ο Bohm μας ενθαρρύνει να κατανοήσουμε τον ίδιο τον κόσμο ως μία μόνο στιγμή μιας περισσότερο θεμελιώδους διαδικασίας μεταβολής. Η αγγλική λέξη που αποδίδει την ελληνική λέξη *στιγμή* (*moment*) προέρχεται στην πραγματικότητα από την ιδέα της κίνησης (*movement*)! Αυτή η προσέγγιση έχει συνέπειες για την επιστήμη γενικότερα, η οποία μέ-

χοι πρότινος είχε περιορίσει την προσοχή της στην κατανόηση σχέσεων που παρατηρούνται εντός της εκπεφρασμένης τάξης. Ο Bohm μας ενθαρρύνει να ανακαλύψουμε τους «νόμους του όλου», οι οποίοι αγκαλιάζουν τις διαδικασίες που παράγουν τον εκπεφρασμένο κόσμο. Οι μορφές που υλοποιούνται στην εκπεφρασμένη τάξη μπορούν να έχουν ένα βαθμό αυτονομίας και αυτορύθμισης, αλλά πάντα θεωρείται ότι η ύπαρξή τους εξαρτάται από βαθύτερες δυνάμεις εντός της ενυπάρχουσας τάξης. Υπό κατάλληλες συνθήκες, ορισμένες εκπεφρασμένες τάξεις καθίστανται πιθανές ή δυνατές, υλοποιώντας έτσι τη λογική του συστήματος. Αυτή η πλευρά της θεωρίας έχει πολλά κοινά με τη δουλειά του Prigogine (1978, 1984) και του Sheldrake (1981).

Η ανάλυση του Bohm που αφορά στη σχέση ανάμεσα στις ενυπάρχουσες και εκπεφρασμένες τάξεις είναι αντίστοιχη με τη διάκριση που εισάγει η σύγχρονη ρεαλιστική φιλοσοφία των Bhaskar (1978) και Outhwaite (1983) ανάμεσα στα τρία πεδία της πραγματικότητας: το εμπειρικό, το πραγματικό, και το ρεαλιστικό. Το κέντρο βάρους της «ρεαλιστικής» τους ανάλυσης έγκειται στο ότι προτείνουν πως η πραγματικότητά μας διαμορφώνεται από γενεσιουργούς μηχανισμούς στο πεδίο του ρεαλιστικού και ότι τα πεδία του πραγματικού και του εμπειρικού αποτελούν, ουσιαστικά, υλοποιημένες τάξεις που μορφοποιούν τις θεμελιώδεις διαστάσεις του ρεαλιστικού πεδίου. Αυτό το είδος ανάλυσης αναζητά μια εξήγηση της εσωτερικής δομής της κοινωνικής ζωής και παρέχει έναν τρόπο επανεμφάνισης του ρόλου και της σημασίας του ασυνειδητού, της κουλτούρας, και άλλων γενεσιουργών κοινωνικών δυνάμεων. Έχει πάρα πολλά κοινά με κάποιες περισσότερο υλιστικές θεωρίες, οι οποίες τονίζουν το γεγονός ότι η κοινωνία «εκτυλίσσεται» σύμφωνα με κάποιου είδους δομική λογική.

Στο παρόν κεφάλαιο οι ιδέες για το χάος, την πολυπλοκότητα, την αμοιβαία αιτιότητα, και τη διαλεκτική αντίθεση χρησιμοποιούνται ως διαφορετικά εννοιολογικά πλαίσια μέσω των οποίων μπορούμε να εξετάσουμε τις σχέσεις μεταξύ ενυπάρχουσας και εκπεφρασμένης τάξης.

ΑΥΤΟΠΟΙΗΣΗ: Η θεωρία της αυτοποίησης αναπτύχθηκε αρχικά στη Χιλή κατά τη δεκαετία του 1960 και τις αρχές της δεκαετίας του 1970 από τους Maturana και Varela. Οι σημαντικότερες εργασίες είναι: Maturana and Varela (1980), η οποία παρέχει μια εξαιρετική, παρ' ότι εξαιρετικά δύσκολη και τεχνική, επισκόπηση εννοιών, και Varela (1979), η οποία εφαρμόζει τη θεωρία στη βιολογία. Οι εργασίες των Varela (1976, 1979, 1984), Varela and Johnson (1976), Geyer and van der Zouwen (1986), Luhmann (1995), Ulrich and Probst (1984), και Zeleny (1980, 1981) αποτελούν επίσης σημαντικές παρουσιάσεις αυτής της προσέγγισης. Ο Kickert (1993) παρέχει μια εξαιρετική και καθόλου δύσκολη συζήτηση των κεντρικών εννοιών και αρετές εφαρμογές.

Η θεωρία της αυτοποίησης έχει πολλές συνέπειες στην ανάλυση των έμβιων συστημάτων όλων των ειδών, είτε βιολογικών, είτε γνωστικών, ή κοινωνικών. Με τρόπο ανάλογο με αυτόν της γενικής θεωρίας συστημάτων, η

θεωρία της αυτοποίησης προσπαθεί να συγκεράσει διαφορετικούς επιστημονικούς κλάδους, υπερβαίνοντας τα σύνορα που τους χωρίζουν, χρησιμοποιώντας την απλή, αλλά εξαιρετικά ισχυρή, έννοια ότι όλα τα συστήματα, στην πραγματικότητα, βλέπουν τους εαυτούς τους και ρυθμίζουν τη λειτουργία τους μέσω μιας διαδικασίας που είναι ανάλογη με τη σκέψη. Υπό αυτήν την έννοια, οι Maturana και Varela μπορούν να περιγράψουν τη ζωή ως γνωστική διαδικασία και να θεωρήσουν τη γνωστική διαδικασία ως βιολογική διαδικασία. Θεωρούν ότι η βασική γνωστική λειτουργία συνίσταται στον καθορισμό διακρίσεων, και το ίδιο υποστηρίζει και ο Spencer-Brown (1969). Οι Maturana και Varela υποστηρίζουν ότι διά του καθορισμού διακρίσεων οι οντότητες καθίστανται ευκρινείς σε σχέση με το φόντο έναντι του οποίου ορίζονται. Η διαδικασία αυτή μπορεί να ακολουθήσει πολλές διαφορετικές κατευθύνσεις και, για το λόγο αυτό, η έννοια του πλήρους συστήματος είναι μάλλον αυθαίρετη. Κάθε ενότητα, όπως, για παράδειγμα, ένα βιολογικό σύστημα, μπορεί να διαφοροποιηθεί σε κύτταρα, όργανα, και ούτω καθεξής, μέσω του καθορισμού περαιτέρω διακρίσεων. Αν κινηθούμε προς την αντίθετη κατεύθυνση, μπορούμε να ορίσουμε διακρίσεις μεταξύ ενός οργανισμού και του περιβάλλοντός του και να δημιουργήσουμε διαφοροποιήσεις εντός του περιβάλλοντός του. Η όλη διαδικασία του καθορισμού διαφορών (δηλαδή, η διαδικασία διαφοροποίησης) βασίζεται πάνω σε αυτήν την απλή γνωστική διεργασία, η οποία αποτελεί τη βάση όλων των μορφών, και καθορίζει την οργάνωση ενός συστήματος.

Η θεωρία της αυτοποίησης έχει εφαρμοστεί στα κοινωνικά συστήματα από τους Luhmann (1995) και Jessop (1990). Οι ιδέες που ανέπτυξαν οι Maturana και Varela έχουν πολλά κοινά στοιχεία με τις απόψεις του Bateson (1972, 1979) σχετικά με τη συνεξέλιξη και την ιδέα ότι η φύση σκέφτεται και το μυαλό εξελίσσεται, επίσης με τη δουλειά του Touraine (1977) πάνω στο θέμα της αυτοπαραγωγής της κοινωνίας, καθώς και με τη θεωρία του Weick (1979, 1995) σχετικά με την κατανόηση και τη διενέργεια. Παρόμοιες ιδέες σχετικά με τη φύση των αυτοαναφορικών συστημάτων έχουν εκφράσει επίσης και οι Godel (1962) και Hofstadter (1979, 1983), αλλά σε πολύ διαφορετικά πλαίσια. Η δική μου δουλειά πάνω στη φύση της επιστημολογίας (Morgan 1983a) διερευνά επίσης ένα παρόμοιο ζήτημα. Το επιχείρημα που αναπτύσσεται στο κεφάλαιο 8 του παρόντος βιβλίου και που αφορά στη σύγχυση του πεδίου της οργάνωσης με αυτό της εξήγησης, έχει διατυπωθεί από τον Harries-Jones (1984).

Η ανάλυση του Bateson (1972) σχετικά με την παθολογία της συνειδητής επιδίωξης υποδεικνύει ότι υπάρχει έλλειψη επαναλαμβανόμενης συνειδητότητας, σε μεγάλο βαθμό, στις διαδικασίες λήψης αποφάσεων, και ότι αυτή η παθολογία έχει πολλά κοινά στοιχεία με την παθολογία της εγωκεντρικής δημιουργίας αυτοεικόνων η οποία συζητήθηκε σε αυτό το κεφάλαιο του βιβλίου μου. Η εργασία του Rapoport (1960) σχετικά με τις μάχες, τα πολιτικά παιχνίδια, και τις αντιπαραθέσεις είναι σημαντική για την ανάπτυξη στρατηγικών συνεργασίας (βλέπε επίσης Hofstadter 1983).

Θα πρέπει επίσης να σημειωθεί ότι μεγάλο μέρος της συζήτησής μου σχετικά με τις οργανώσεις και τα αυτοποιητικά συστήματα αφορά σε οργανώσεις που διατηρούν την ταυτότητά τους. Αυτή είναι μια υπεραπλοποίηση, διότι, αυστηρά μιλώντας, οι ίδιες οι οργανώσεις ούτε σκέφτονται ούτε ενεργούν: είναι τα μέλη των οργανώσεων που σκέφτονται και ενεργούν, και αυτό που αναγνωρίζουμε ως οργάνωση είναι το προϊόν αυτών των σκέψεων και των πράξεων. Όταν λέμε ότι μια οργάνωση δρα, ή ότι διατηρεί την ταυτότητάς της, θα ήταν πιο σωστό να αναφερόμαστε στα σημαντικά μέλη της οργάνωσης που εμπλέκονται πραγματικά σε αυτές τις διαδικασίες.

ΧΑΟΣ, ΠΟΛΥΠΛΟΚΟΤΗΤΑ ΚΑΙ ΑΝΑΔΥΟΜΕΝΗ ΟΡΓΑΝΩΣΗ: Μια εξαιρετική επισκόπηση των ιδεών σχετικά με το χάος και την πολυπλοκότητα, παρέχουν οι εργασίες των Gleick (1987), Kauffman (1991, 1993), Kelly (1994), Langton (1992), Lewin (1992), και Waldrop (1992). Οι εργασίες αυτές παρέχουν θαυμάσια παραδείγματα του τρόπου με τον οποίο δημιουργούνται νέες οργανωσιακές αρχές από μεταφορικές περιγραφές που παίρνονται από το φυσικό κόσμο, από προσομοιώσεις σε υπολογιστή, και από το χώρο της τεχνητής νοημοσύνης.

Για σημαντικές συζητήσεις σχετικά με τη φύση των αυτο-οργανούμενων συστημάτων, βλέπε Prigogine (1978, 1984), Jantsch (1980), Jantsch and Waddington (1976), Artigliani (1987), Leifer (1989), και Smith and Gemmill (1991).

Στη θεωρία οργάνωσης και διοίκησης, οι εργασίες των Goldstein (1994), Hurst (1995), Kiel (1994), Stacey (1992), Wheatley (1992), Zimmerman and Hurst (1993), και Ambrose and Amado (1995) παρέχουν ευρεία συζήτηση γύρω από τον τρόπο με τον οποίο μπορούν να χρησιμοποιηθούν έννοιες από τη θεωρία του χάους και της πολυπλοκότητας ώστε να εμπλουτιστεί η κατανόηση από μέρους μας της ηγεσίας, της στρατηγικής, και της διαχείρισης της αλλαγής. Σηματοδοτούν μια σημαντική νέα προσέγγιση στο θέμα της οργάνωσης, η οποία αντιμετωπίζει την οργάνωση ως αναδυόμενο, αυτο-οργανούμενο φαινόμενο, το οποίο δεν μπορεί ποτέ να προβλεφθεί ή να ελεγχθεί. Η προσέγγιση αυτή έχει πολλά κοινά σημεία με τη συζήτησή μας σχετικά με την αναδυόμενη φύση της ευφυΐας, που παρουσιάστηκε στο Κεφάλαιο 4.

Για περαιτέρω συζητήσεις σχετικά με την αυτο-οργάνωση και τη δημιουργία «νέων πλαισίων» καθώς και με το πώς μικρές αλλαγές μπορούν να χρησιμοποιηθούν ώστε να προκύψουν μεγάλης κλίμακας αποτελέσματα, βλέπε Morgan (1994), Morgan and Zohar (1995), Fullan (1993), καθώς και την έρευνα που βρίσκεται τώρα σε εξέλιξη πάνω σε αυτό που αποκαλώ «προσέγγιση του 15% σε σχέση με τις αλλαγές». Πρόσβαση σε αυτή τη δουλειά μπορεί να έχει κανείς μέσω του διαδικτύου στην ιστοσελίδα www.imaginiz.com. Για μια εκτενή συζήτηση σχετικά με το πώς τα άτομα και οι οργανώσεις μπορούν να δημιουργήσουν νέα μοτίβα ανάπτυξης με το να αμφισβητούν την αυτοταυτότητα, και το πώς νέες μεταφορικές περιγραφές μπορούν να χρησιμοποιηθούν για την προώθηση μορφών αυτο-οργάνωσης

και διοίκησης που ρέουν ελεύθερα, μέσω της αρχής των «ελάχιστων προδιαγραφών», βλέπε την έννοια της *εικονοποίησης* που έχω εισάγει στην εργασία μου (Morgan, 1993).

Η συζήτησή μου για τη θέαση της οργάνωσης μέσα από το πρίσμα ανταγωνιζόμενων «ελκυστών» αντλεί στοιχεία από τις εργασίες Goldstein (1994) και Kiel (1994), καθώς και από επικοινωνία μέσω του Δικτύου του Χάους (Michaels, 1996).

Η συζήτηση στο Κεφάλαιο 8, αλλά επίσης και στο Κεφάλαιο 4, περιεγράφηκε σε μεγάλο βαθμό γύρω από την αναδυόμενη φύση της ιεραρχίας. Η ιεραρχία συναντάται πάντα στα πολύπλοκα συστήματα, και όπως πρότεινε ο Herbert Simon (1962), είναι η προσαρμοστική μορφή που λαμβάνει η πεπερασμένη ευφυΐα όταν έρχεται αντιμέτωπη με την πολυπλοκότητα. Ο Simon επεξηγεί αυτήν την αρχή με μια διήγηση σχετικά με δύο κατασκευαστές ρολογιών. Και οι δύο κατασκευάζουν καλά ρολόγια, αλλά ο ένας έχει μεγαλύτερη επιτυχία διότι, αντί να συναρμολογεί τα ρολόγια κομμάτι κομμάτι σαν να έφτιαχνε ψηφιδωτό, κατασκευάζει τα ρολόγια του φτιάχνοντας υποσυγκροτήματα από δέκα περίπου μέρη το καθένα, τα οποία μπορούν μετά να ενωθούν με άλλα υποσυγκροτήματα ώστε να δημιουργηθούν υποσυστήματα μεγαλύτερης τάξης. Αυτά, στη συνέχεια, μπορούν να συναρμολογηθούν και να αποτελέσουν τελικά ένα ολόκληρο ρολόι.

Ο Simon χρησιμοποιεί την παραβολή αυτή για να δείξει τη σημασία της ιεραρχίας, και να επιχειρηματολογήσει υπέρ του γεγονότος ότι τα συστήματα εξελίσσονται πολύ πιο γρήγορα αν υπάρχουν σταθερές ενδιάμεσες μορφές. Ο κυβερνητικολόγος W. Ross Ashby έχει εκφράσει ένα παρόμοιο επιχείρημα, ότι δηλαδή κανένα πολύπλοκο προσαρμοστικό σύστημα δεν μπορεί να φτάσει σε μια σταθερή κατάσταση μέσα σε ένα λογικό χρονικό διάστημα, εκτός αν η διαδικασία μπορεί να λάβει χώρα σε κάθε υποσύστημα του χωριστά, ενώ ταυτόχρονα κάθε υποσύστημα θα πρέπει να είναι σχετικά ανεξάρτητο από τα άλλα.

Αν περιορίσουμε τη συζήτησή μας στο επίπεδο της πολυπλοκότητας που υπαινίσσεται η ιστορία του Simon για τους κατασκευαστές ρολογιών, η οποία στην ουσία ασχολείται με τη λειτουργία ενός μηχανικού συστήματος το οποίο διακόπτεται συχνά από το ευρύτερο περιβάλλον, η ιεραρχία είναι κάτι το οποίο μπορούμε να προσχεδιάσουμε και να κατασκευάσουμε. Σίγουρα, αν γνωρίζουμε αρκετά πράγματα για τη φύση αυτών των διακοπών, μπορούμε να παράγουμε βέλτιστες στρατηγικές διαχείρισης ώστε να εξασφαλίσουμε μέγιστη απόδοση.

Αν, όμως, ασχοληθούμε με το θέμα της διαχείρισης συστημάτων μεγαλύτερης πολυπλοκότητας, στα οποία οι στόχοι και οι απαιτούμενες δραστηριότητες είναι λιγότερο ευκρινείς, ή στα οποία άνθρωποι και καταστάσεις συνδέονται με πολυάριθμους μη γραμμικούς βρόχους ανάδρασης, οι οποίοι δημιουργούν ασάφεια και αναταραχή, τέτοιες στρατηγικές σχεδιασμού δεν μπορούν να εφαρμοστούν. Μάνατζερ και σχεδιαστές συστημάτων διαπιστώνουν ότι είναι αδύνατον να προβλέψουν, να σχεδιάσουν, και να ε-

λέγξουν όλες τις σχετικές δραστηριότητες. Κάτω από τέτοιες συνθήκες, οι αρχές της αναδυόμενης αυτο-οργάνωσης πρέπει να γίνουν κανόνες. Αυτές οι αρχές είναι πιθανόν να καταλήξουν σε ιεραρχικές διευθετήσεις, λόγω του ότι, αν οι δραστηριότητες ήταν εντελώς τυχαίες, όπως προτείνει η θεωρία του Ashby, οι πολύπλοκες εργασίες θα χρειάζονταν σχεδόν άπειρο χρόνο για να διεκπεραιωθούν. Όμως το ιεραρχικό μοτίβο πρέπει να αναδυθεί. Δεν μπορεί να επιβληθεί. Αυτή είναι μια ιδέα-κλειδί για τον νέο τρόπο σκέψης στη διοίκηση.

ΑΜΟΙΒΑΙΑ ΑΙΠΙΟΤΗΤΑ – Η ΔΕΥΤΕΡΗ ΚΥΒΕΡΝΗΤΙΚΗ: Μια συζήτηση σχετικά με τη θεωρία της αμοιβαίας αιπιότητας παρουσιάζεται από τους Maruyama (1963) και Buckley (1967). Η συζήτηση του Maruyama σχετικά με την «δεύτερη κυβερνητική» είναι κρίσιμης σημασίας διότι απελευθερώνει την κυβερνητική θεωρία από τα μοντέλα της σταθερής κατάστασης, τα οποία κυριάρχησαν κατά το πρώιμο στάδιο ανάπτυξης αυτού του επιστημονικού κλάδου. Χρήσιμες εφαρμογές της θεωρίας του μπορεί να βρει κανείς στις εργασίες Maruyama (1982) και Weick (1979). Δείτε επίσης την εργασία του Forster (1961) πάνω στη δυναμική των παγκοσμιοποιημένων συστημάτων. Η αναφορά της Λέσχης της Ρώμης που φέρει τον τίτλο *The Limits of Growth* (Τα όρια της ανάπτυξης), έχει την υπογραφή των Meadows et al. (1972) και περιέχει την ιστορία του Πέρση αλικού. Η ανάλυση του Maruyama για τα εκτός ελέγχου συστήματα στη φύση, όπως, για παράδειγμα, η σχισμή που συγκεντρώνει νερό και η ανάπτυξη μιας αδιαμόρφωτης πεδιάδας, λήφθηκε από την εργασία Maruyama (1963).

Η ανάπτυξη αυτού του τύπου σκέψης από τον Peter Senge και η συζήτησή του σχετικά με τα αρχέτυπα των συστημάτων, παρουσιάζεται στην εργασία Senge (1990). Για μια πλήρη συζήτηση του συνδρόμου «Tragedy of Commons», βλέπε Hardin (1968).

Μια ανάλυση των σχισματικών ιδιοτήτων των κοινωνικών συστημάτων, στην οποία οι σχέσεις θετικής ανάδρασης μεταμορφώνουν και συχνά καταστρέφουν υπάρχουσες σχέσεις, μπορεί να βρεθεί στις εργασίες των Bateson (1936, 1972) και Morgan (1981).

ΣΥΣΤΗΜΙΚΗ ΣΟΦΙΑ: Η συζήτηση του Bateson σχετικά με την επιστημολογία της συστημικής σοφίας μπορεί να βρεθεί στην εργασία Bateson (1972). Δείτε, επίσης, την εργασία του Harriet-Jones (1995). Ο Vickers (1965, 1972) αναπτύσσει μια παρόμοια αντίληψη εισάγοντας την έννοια της «εκτίμησης». Οι εργασίες των Gadalla and Cooper (1978) και Morgan (1982, 1983c) εφαρμόζουν αυτές τις αντιλήψεις στην ανάπτυξη νέων επιστημολογιών για το μάνατζμεντ και την εταιρική στρατηγική. Ο Wilden (1972) παρουσιάζει μια δύσκολη θεωρητική συζήτηση ζητημάτων που σχετίζονται με την επιστημολογία της συστημικής σοφίας. Και συνοψίζει με λιτό τρόπο μια από τις σημαντικές συνέπειες της αμοιβαίας αιπιότητας, χρησιμοποιώντας την ιδέα ότι οι αιτίες οδηγούν τις αιτίες να προκαλέσουν αιτίες. Ο Weick (1979) εξηγεί με ικανοποιητικό τρόπο πώς μπορούμε να διοικήσουμε τα κοινωνικά συστήματα μεταβάλλοντας τα κυκλώματα ανάδρασης.

ΔΙΑΛΕΚΤΙΚΗ ΚΑΙ ΜΑΡΞΙΣΤΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ: Τα περισσότερα βιβλία σχετικά με την ανατολική φιλοσοφία παρέχουν καλές συζητήσεις για τον Ταοϊσμό. Το *I Ching* και το *Chuang-Tzu* είναι ενδιαφέροντα αναγνώσματα. Ο Capra (1975, 1982) παρέχει επίσης μια εξαιρετική συζήτηση της ανατολικής φιλοσοφίας και των διασυνδέσεών της με τη σύγχρονη επιστήμη.

Η έννοια της διαλεκτικής έχει συνεισφέρει σε διαφορετικούς τύπους κοινωνικής σκέψης. Θυμηθείτε, για παράδειγμα, τη χρήση της «ένωσης των αντιθέτων» του Jung, η οποία συζητήθηκε στο Κεφάλαιο 7. Εκτεταμένες συζητήσεις της προσέγγισης του Hegel στη διαλεκτική μπορούν να βρεθούν στις εργασίες Hegel (1892, 1929), Findlay (1958), Kaufman (1965), McLellan (1973), και Wetter (1958).

Η περιγραφή του Marx για τη δική του χρήση της διαλεκτικής μπορεί να βρεθεί στον Επύλογο της δεύτερης έκδοσης του *Κεφαλαίου*, παρ' ότι ο Marx δεν αφιερώνει πολύ χώρο στην περιγραφή της φύσης αυτής της μεθόδου και προτιμά να εξηγήσει τη χρήση της στην πράξη. Η εισαγωγή του Ernest Mandel στον πρώτο τόμο του *Κεφαλαίου* του Marx (Marx, 1976) παρέχει επίσης μια κατατοπιστική συζήτηση. Η διαλεκτική μέθοδος του Marx έχει υποστεί πάρα πολλές ερμηνείες (βλέπε, π.χ., τις εργασίες Althusser 1969· Colletti 1975a, 1975b· Engels 1873, 1876, 1886· Godelier 1972· Lefebvre 1968a, 1968b· Lenin 1936· Plekhanov 1961· Markovic 1974· Meszaros 1972· Novack 1966· Wetter 1958). Ο φίλος του Marx, ο Frederick Engels, αποτελούσε, για μεγάλο χρονικό διάστημα, την έγκυρη πηγή ερμηνείας της διαλεκτικής του Marx. Εκτός από τις αντίπαλες ερμηνείες που δόθηκαν από τους Lenin (1936) και Lukacs (1971), οι οποίοι επιχειρήσαν να προσδιορίσουν και να αναβιώσουν τη σημασία της επιρροής του Hegel πάνω στον Marx, μόνο πρόσφατα έχει αρχίσει να ανατρέπεται η υπερβολικά αιτιοκρατική κατεύθυνση που είχε δώσει ο Engels στην ερμηνεία της διαλεκτικής. Λόγω του Engels, η διαλεκτική μέθοδος του Marx χαρακτηρίστηκε διαλεκτικός υλισμός και τελικά ταυτίστηκε με κάποιο είδος ιστορικού υλισμού, σύμφωνα με τον οποίο οι νόμοι της κοινωνίας είναι ισοδύναμοι με τους νόμους της φύσης. Πολλοί πιστεύουν ότι η δουλειά του Engels έχει κάνει ζημιά στην ανάπτυξη της μαρξιστικής θεωρίας, δίνοντάς της μια χροιά πολύ περισσότερο αιτιοκρατική απ' ό,τι ίσως σκόπευε ο Marx.

Μια ενδιαφέρουσα προσέγγιση σχετικά με τους διαφορετικούς τύπους μαρξισμού και άλλων ριζοσπαστικών κοινωνικών θεωριών μπορεί να αποκτηθεί αν επικεντρωθούμε στα διάφορα στοιχεία της διαλεκτικής που παρουσιάστηκαν στο Έκθεμα 8.9. Πολύ συχνά, αυτές οι διαφορετικές όψεις της διαλεκτικής αναπτύσσονται σε μια κάπως απομονωμένη και ακραία μορφή. Όπως συζητήθηκε σε αυτό το κεφάλαιο του παρόντος βιβλίου, η ίδια η δουλειά του Marx τονίζει την αλληλοσύνδεσή τους, εξηγώντας πώς η διαπάλη των αντιθέτων (αρχή 1) θέτει τη βάση για αλλαγή, η οποία, μέσω της άρνησης της άρνησης (αρχή 2), καθίσταται εξελικτική, μέχρις ότου η ένταση ή το μέγεθος της αλλαγής επισπεύσει μια ποιοτική αλλαγή στο σύνολο του συστήματος (αρχή 3). Αν αναπτυχθούν χωριστά, αυτές οι τρεις δια-

λεκτικές αρχές οδηγούν (α) σε θεωρίες οι οποίες εστιάζουν στο θέμα της αλλαγής μέσω αντίφασης (αρχή 1 π.χ., Allen 1975· Godelier 1972), (β) σε αναρχικές θεωρίες που εξυμνούν την πράξη της αναίρεσης (αρχή 2), και την εν δυνάμει δημιουργικότητά της (π.χ. Bakunin 1950, 1964· Stirner 1963· και η φιλοσοφία της «Πολιτιστικής Επανάστασης» του Mao Tse Tung στην Κίνα), και (γ) σε επαναστατικές ή καταστροφικές θεωρίες, οι οποίες εστιάζουν στο αναπόφευκτο της επαναστατικής αλλαγής (αρχή 3), με στόχο, συνήθως, να κατανοηθεί ο τρόπος με τον οποίο θα οδηγηθούμε στην επανάσταση, όπως, για παράδειγμα, στους διαφορετικούς τύπους επαναστατικού μαρξισμού (Bukharin 1962, 1972). Ένα άλλο παρακλάδι ριζοσπαστικής σκέψης εστιάζει στην καταγραφή της αντίθεσης που είναι εγγενής στη διαλεκτική, οικοδομώντας πάνω στο θέμα της κυριαρχίας, που εξετάζεται στο Κεφάλαιο 9.

Εκτός από το ίδιο το *Κεφάλαιο*, ειδικά τον Τόμο 1, ο αναγνώστης που ενδιαφέρεται να αποκτήσει μια ουσιαστική γνώση της μαρξιστικής οικονομίας θα πρέπει να συμβουλευτεί επίσης τον Mandel (1962) και τις αναλύσεις των αντιφάσεων του καπιταλισμού που προσφέρουν οι Godelier (1972), Baran and Sweezy (1966), Benson and Jenkins (1978), Glyn and Sutcliffe (1972), Habermas (1973), Holloway and Picciotto (1978), O'Connor (1973), and Offe (1972, 1974, 1975, 1976). Ο Mandel (1962) παρέχει μια εξαιρετική ανάλυση της έννοιας της υπεραξίας και των αντιφάσεων που προκύπτουν εξαιτίας της επιδίωξης της υπεραξίας.

Η συζήτηση του Mandel πάνω στη σχέση μεταξύ πλούτου και κλοπής βρίσκεται στην εργασία Mandel (1962: 83-88). Η εξήγηση του Marx για το πώς ο καπιταλισμός οδηγεί στην ίδια του την εξαφάνιση, λόγω του ότι οργανώνει την εργατική τάξη ως παραπροϊόν της οργάνωσης της παραγωγής, βρίσκεται στο *Κεφάλαιο* (Τόμος 1, κεφ. 32).

Σχετικά με το διαλεκτικό τρόπο οργανωσιακής ανάλυσης μπορεί να συμβουλευτεί κανείς τις εργασίες των Allen (1975), Benson (1983), Braverman (1974), και Heydebrand (1977, 1983). Τέτοιες εργασίες μας βοηθούν να αρχίσουμε να κατανοούμε το γεγονός ότι οι διαλεκτικές αντιφάσεις αποτελούν την πηγή των επαναλαμβανόμενων κρίσεων που παρατηρούνται στο σύγχρονο κόσμο, και να αρχίσουμε να τις αντιμετωπίζουμε. Όπως προτάθηκε στο Κεφάλαιο 8, η έκταση και οι συνέπειες αυτού του είδους της διαλεκτικής ανάλυσης είναι πολύ ευρείες. Καθώς εξετάζουμε το σώμα της βιομηχανικής ανάπτυξης χρησιμοποιώντας όρους εντάσεων μεταξύ εκτυλισσόμενων αντιθέτων, βλέπουμε ότι η αναπτυσσόμενη εκβιομηχάνιση και αστικοποίηση του δεκάτου ενάτου αιώνα ουσιαστικά δημιούργησαν τη συνδικαλισμένη και μαχητική εργατική δύναμη η οποία, στη συνέχεια, άρχισε να διαμορφώνει τη βιομηχανική ανάπτυξη. Μπορούμε να δούμε ότι η αποστέρηση της εργασίας από ανθρώπινες ποιότητες, η οποία συνόδευσε την εκβιομηχάνιση, οδήγησε στο κίνημα των ανθρώπινων σχέσεων. Μπορούμε να δούμε ότι η επιτυχία και η δύναμη των συνδικάτων οδήγησε στη διεθνοποίηση της εργατικής δύναμης και την αντικατάσταση του ανθρώπι-

νου εργατικού δυναμικού από ρομπότ. Μπορούμε να δούμε ότι η επιτυχία αυτών των στρατηγικών στο να μειώσουν το κόστος παραγωγής παράγει την ανεργία στις δυτικές χώρες, η οποία απομακρύνει τις πρωτογενείς αγορές για τις οποίες κατασκευάζονται τα προϊόντα. Μπορούμε να δούμε ότι η ανεργία και η ανάγκη διατήρησης της κατανάλωσης παράγει το κράτος πρόνοιας, το οποίο, επειδή καταναλώνει υπεραξία, πρέπει να συντηρηθεί μέσω της υπεραξίας που παράγεται αλλού, δημιουργώντας έτσι οικονομικές και άλλες κρίσεις, των οποίων οι συνέπειες αντανακλούν σε ολόκληρη την κοινωνία. Μπορούμε να δούμε ότι ο πλούτος των προηγμένων χωρών παράγει τη φτώχεια και τα βιομηχανικά γκέτο του Τρίτου Κόσμου. Μπορούμε να δούμε ότι η πίεση για ανάπτυξη της βιομηχανίας στον Τρίτο Κόσμο οδηγεί σε μαρσασμό την τοπική γεωργία, καθώς οι άνθρωποι εγκαταλείπουν τη γη τους και μετακινούνται προς τις αστικές περιοχές. Μπορούμε να δούμε ότι η ευμάρεια της Δύσης μπορεί να οδηγήσει στην ίδια της την πτώση εξαιτίας της ανόδου μιας εργατικής τάξης του Τρίτου Κόσμου που θα είναι ικανή να αναλάβει την ιδιοκτησία των τοπικών μέσων παραγωγής που χρησιμοποιούνται σήμερα για να δημιουργήσουν αυτήν την ευμάρεια. Μπορούμε να δούμε ότι η προσπάθεια του ανθρώπου να δαμάσει τη φύση μπορεί να αντιστραφεί και να γίνει για τους ανθρώπους πρόβλημα ρύπανσης, εξάντλησης των πόρων, και γενικού υποβιβασμού του περιβάλλοντος, προβλήματα που απειλούν να κυριαρχήσουν πάνω στους ίδιους τους ανθρώπους.

Σε όλες αυτές τις περιπτώσεις δεν μιλάμε για γραμμικές διαδικασίες όπου το Α προκαλεί το Β. Θεωρούμε, μάλλον, αυτοπαραγόμενες αντιθέσεις όπου η μια πλευρά του φαινομένου τείνει να παράγει την άλλη. Έτσι, η εκβιομηχάνιση τείνει να παράγει το συνδικαλισμό ως δύναμη που αντιτίθεται στη διαδικασία της εκβιομηχάνισης. Ο πλούτος τείνει να παράγει φτώχεια, η οποία παράγει δυνάμεις που υπονομεύουν τον πλούτο. Όλα τα φαινόμενα παράγουν λανθάνουσες τάσεις και αντιφάσεις που τείνουν να αυτομεταβάλλονται. Έχουμε τη συνήθεια να «σκεφτόμαστε γραμμικά», γεγονός που παρακωλύει την ικανότητά μας να σκεφτόμαστε διαλεκτικά. Έτσι αποτυγχάνουμε να εκτιμήσουμε ότι ο σπόρος του μέλλοντος «ενυπάρχει» πάντα στις αντιθέσεις που διαπλάθουν το παρόν.

Η διαλεκτική φαντασία μάς καλεί να εναγκαλιστούμε την αντίφαση και τη ροή ως καθορίζοντα χαρακτηριστικά της πραγματικότητας. Όπως και με τη θεωρία της αμοιβαίας αιτιότητας, αυτό μας οδηγεί να σκεφτόμαστε με όρους βρόχων, αλλά βρόχων ενός ειδικού τύπου, στους οποίους αναγνωρίζουμε ότι κάθε ενέργεια έχει μια τάση να παράγει μια κίνηση στην αντίθετη κατεύθυνση. Όπως προτάθηκε στο Κεφάλαιο 8, αυτό έχει σημαντικές συνέπειες για τον τρόπο με τον οποίο οργανώνουμε τις δραστηριότητές μας, σε όλες τις σφαίρες της ζωής μας, διότι μας ενθαρρύνει να συνειδητοποιήσουμε πως οι παράμετροι της οργάνωσης ορίζουν σημεία ανασύνταξης για αποδιοργάνωση, ότι ο έλεγχος παράγει πάντα δυνάμεις αντι-ελέγχου, και ότι κάθε επιτυχία αποτελεί βάση για πιθανή πτώση.

Όπως σημειώθηκε στο Κεφάλαιο 8, σε αυτό το είδος διαλεκτικής ανάλυσης είναι σημαντικό να ξεετάζουμε ποιες εντάσεις και αντιθέσεις είναι πρωταρχικές και ποιες είναι δευτερεύουσες, εφόσον αντιθέσεις τείνουν να αναδύονται εντός άλλων αντιθέσεων, δημιουργώντας μοτίβα αλλαγών στα οποία η σημασία της πρωταρχικής αντίθεσης μπορεί να καλύπτεται από άλλες περισσότερο επιφανειακές διαφορές. Επομένως, η επιτυχής ανάλυση της αλλαγής, και των διαθέσεων και ρολών που είναι εγγενείς στο παρόν, απαιτεί από μας να κατανοήσουμε τις βασικές δυνάμεις που διαπλάθουν την οργάνωση και την κοινωνία. Αν η ανάλυση του Marx είναι σωστή, μπορεί να ανακαλύψουμε ότι αυτές βρίσκονται στις δομές μέσω των οποίων παράγουμε και διατηρούμε τις υλικές συνθήκες της ύπαρξής μας (π.χ., στην οικονομία μας και στη βασική λογική του καπιταλισμού).

Η ΔΙΑΛΕΚΤΙΚΗ ΤΟΥ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ – ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΤΟΥ ΠΑΡΑΔΟΞΟΥ: Επιστρέφοντας στο επίπεδο του μάνατζμεντ, η σημασία της μελέτης του ρόλου του παραδόξου είχε υποστηριχθεί αρχικά από συγγραφείς όπως οι Hampden-Turner (1990a, 1990b), Hennestad (1990), Kets de Vries (1980), Pascale (1990), McWhinney (1992), Quinn (1988), Quinn and Cameron (1988), και Smith and Berg (1987). Αυτοί οι συγγραφείς μάς παρέχουν τρόπους σκέψης σχετικά με το μάνατζμεντ των ανταγωνιστικών τάσεων και με τον τρόπο με τον οποίο μπορούμε να αναδιατυπώσουμε τα παράδοξα μέσω δημιουργικών συλλήψεων. Ο Johnson (1992) προσφέρει πολύτιμη καθοδήγηση σχετικά με το πώς μπορούν οι μάνατζερ να αντιμετωπίσουν τις διπολικότητες που παρουσιάζονται. Η δική μου εργασία στο Morgan (1994) συνδέει το μάνατζμεντ του παραδόξου με την αρχή της χρήσης μικρών αλλαγών για τη δημιουργία αποτελεσμάτων μεγάλης κλίμακας.

Η ανάλυση του Lewin για τα «πεδία δυνάμεων» τα οποία διαπλάθονται από «κινητήριες» και «περιοριστικές» δυνάμεις μπορεί να βρεθεί στον Lewin (1951). Ο Goldstein (1994) παρέχει μια πολύτιμη κριτική ανάλυση της δουλειάς του Lewin στο πλαίσιο της θεωρίας του χάους.

Ο McWhinney (1992) παρουσιάζει μια εξαιρετική ανάλυση για τη διαλεκτική φύση της αλλαγής και τα πολλαπλά επίπεδα πάνω στα οποία εκτυλίσσονται οι αντιφάσεις.

Η ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑ ΩΣ «ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΚΗ ΚΑΤΑΣΤΡΟΦΗ»: Ο Joseph Schumpeter (1934, 1942) είναι ο πρωτοπόρος της ιδέας ότι η διαλεκτική αλλαγή είναι μια διαδικασία «δημιουργικής καταστροφής». Παραδείγματος χάριν, η δουλειά του σχετικά με το ρόλο των επιχειρηματιών δείχνει πώς οι καινοτομίες που υλοποιούν καταστρέφουν, στην πραγματικότητα, την παλαιά τάξη στην οποία εισάγονται. Όπως σημειώθηκε στο Κεφάλαιο 8, συγγραφείς που ασχολούνται με το μάνατζμεντ, όπως, για παράδειγμα, ο D'Avèni (1994), ο οποίος υποστήριξε ότι η δημιουργική καταστροφή είναι ένα στρατηγικό όπλο, διατρέχουν τον κίνδυνο να υπερτονίζουν την καταστροφική πλευρά. Η διαλεκτική ανάλυση δείχνει ότι η καταστροφή είναι μια φυσική συνέπεια της αλλαγής. Όμως είναι περισσότερο μια *παρενέργεια*, παρά αποτέλεσμα συγκεκριμένης πρόθεσης. Όταν η καταστροφή γίνεται αυτοσκο-

πός, μεταφερόμαστε σε μια εντελώς νέα πραγματικότητα, η οποία έχει πολύ περισσότερα κοινά στοιχεία με μορφές καταστροφικού αναρχισμού που μπορεί να δημιουργήσει πολλές αρνητικές συνέπειες από τη σκοπιά της κοινωνίας. Ο Hurst (1995) προειδοποιεί για ορισμένους κινδύνους που ελλοχεύουν στο σημείο αυτό, και ενθαρρύνει μια μορφή «ηθικής αναρχίας». Σχετική είναι επίσης και η άποψη του Eric Trist σχετικά με την οργανωσιακή οικολογία, η οποία συζητήθηκε στο Κεφάλαιο 3. Αυτή αποτελεί αντίβαρο στην καταστροφική αναρχία.

Η άποψη του Adam Smith σχετικά με την «αόρατη χείρα» βρίσκεται στο Smith (1776).

9: Η ΜΕΤΑΦΟΡΑ ΤΗΣ ΚΥΡΙΑΡΧΙΑΣ

Δημοσιεύματα σχετικά με το θέμα της κυριαρχίας στον εταιρικό κόσμο, ιδιαίτερα σε σχέση με το γεγονός ότι οι οργανώσεις έχουν συνήθως αρνητικές επιπτώσεις στον άνθρωπο και το περιβάλλον, εμφανίζονται τακτικά στις περισσότερες εφημερίδες και τα περιοδικά της τρέχουσας επικαιρότητας. Οι δυνατές εικόνες που παρουσιάζονται στην αρχή αυτού του κεφαλαίου έχουν ληφθεί από τις ακόλουθες πηγές: ο Zwerdling (1971) συζητά το θέμα της μόλυνσης των τροφών· τα δεδομένα σχετικά με τη μόλυνση της Λεκάνης των Μεγάλων Λιμνών πάρθηκαν από τοπικές πηγές δεδομένων και αριθμητικά δεδομένα που παρουσιάστηκαν σε επαγγελματικά συνέδρια· τα δεδομένα σχετικά με επαγγελματικούς κινδύνους κατά τη διάρκεια της εργασίας πάρθηκαν από ετήσιες εκθέσεις του Διεθνούς Οργανισμού Εργασίας· και τα δεδομένα πάνω στις σχέσεις μεταξύ πολυεθνικών και Τρίτου Κόσμου προέρχονται από την εργασία Hayter (1981) και το περιοδικό *New Solutions*. Αυτό το περιοδικό παρέχει μια εκτεταμένη κριτική ανάλυση των ενεργειών που υιοθετούν οι σύγχρονες οργανώσεις σε σχέση με ένα μεγάλο εύρος σημαντικών θεμάτων. Πολυάριθμες άλλες αναφορές πάνω σε αυτά τα θέματα παρουσιάζονται σε επόμενα τμήματα αυτού του κεφαλαίου.

Η ΚΥΡΙΑΡΧΙΑ ΣΤΗΝ ΙΣΤΟΡΙΑ: Η ανάλυση της καταγωγής των οργανώσεων στην αρχαία κοινωνία και, ειδικότερα, η κατανόηση του γεγονότος ότι η δημιουργία των οργανώσεων συνδέεται με την παραγωγή οικονομικού πλεονάσματος και συνοδεύεται από μια γενικότερη διαδικασία κοινωνικής διαστρωμάτωσης, έχει διδακτική σημασία. Από τα πρώτα χρόνια φαίνεται να υπάρχει σχέση ανάμεσα στην οργάνωση και την κυριαρχία που εμφανίζεται ως τάξιμη διακυβέρνηση. Δείτε, για παράδειγμα, τις αναλύσεις των Childe (1946), Kautzky (1982), Wittfogel (1957), και Sahllins (1972) σχετικά με τις αρχαίες και προϊστορικές κοινωνίες. Τα δεδομένα που παρουσίασα σχετικά με την οικοδόμηση της Μεγάλης Πυραμίδας της Γκίζας είναι παρμένα από την *Encyclopedia Britannica*. Ο George (1972) προσφέρει, επίσης, χρήσιμες συζητήσεις για τις μορφές οργάνωσης που χρησιμοποιήθηκαν στην αρχαία κοινωνία και μια επισκόπηση της εξέλιξης της διοικητικής πρακτικής ως τις μέρες μας.

Είναι συναρπαστικό να παρατηρήσει κανείς πώς η ανάπτυξη της οργάνωσης λαμβάνει χώρα παράλληλα με την ανάπτυξη της δουλείας ή με τον έλεγχο μιας ομάδας ή τάξης από μια άλλη, και με την ανάπτυξη της στρατιωτικής δύναμης. Οι συγκεκριμένοι τρόποι οργάνωσης που χρησιμοποιήθηκαν ποικίλλουν. Παραδείγματος χάριν, οι σκλάβοι δεν χρησιμοποιήθηκαν πάρα πολύ σε αμιγώς γεωργικές κοινωνίες κατά τους αρχαίους χρόνους, λόγω της συλλογικής φύσης της γεωργίας αλλά και του γεγονότος ότι ήταν δύσκολο να εξαναγκαστούν οι άνθρωποι να φροντίσουν με την απαραίτητη προσοχή τη διαδικασία της καλλιέργειας. Δούλοι χρησιμοποιήθηκαν κυρίως στο πλαίσιο της οικιακής εργασίας, των εργαστηρίων, των ορυχείων, και της κατασκευής οικοδομημάτων, όπου ήταν ευκολότερο να αναπτυχθούν αποτελεσματικά συστήματα επίβλεψης. Από τα πρώτα χρόνια, λοιπόν, είχε γίνει κατανοητή η ιδέα ότι απαιτούνται διαφορετικοί τύποι οργάνωσης και διοίκησης σε διαφορετικές περιστάσεις. Όπως υποστηρίζω σε αυτό το κεφάλαιο του βιβλίου μου, η εξέλιξη της σύγχρονης κοινωνίας συνοδεύτηκε από αλλαγές στους τρόπους κυριαρχίας που χρησιμοποιούνται, και υπάρχει μια μεταστροφή από την ωμή εκμετάλλευση προς αυτό που θα περιέγραφε ο Max Weber ως πιο λεπτές μορφές κυριαρχίας. Μια εκτίμηση της ιστορικής διαδικασίας μέσω της οποίας έχει συμβεί αυτή η μεταστροφή είναι, επομένως, πολύ διδακτική για την κατανόηση των οργάνωσης του παρόντος.

WEBER, MICHELS ΚΑΙ MARX, ΟΙ ΘΕΜΕΛΙΩΤΕΣ ΤΗΣ ΡΙΖΟΣΠΑΣΤΙΚΗΣ ΘΕΩΡΙΑΣ ΤΗΣ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ: Η ανάλυση του Max Weber σχετικά με τις διασυνδέσεις μεταξύ οργάνωσης και κοινωνικής κυριαρχίας απασχολεί ολόκληρο το ευρύτερο συγγραφικό του έργο, και πιο συγκεκριμένα τις εργασίες Weber (1946, 1947, 1949, 1961, 1968). Οι McNeil (1978), Mouzelis (1979), και Salaman (1978) παρουσιάζουν εξαιρετικές συζητήσεις γι' αυτήν την πλευρά του βεμπεριανού έργου, εστιάζοντας την ανάλυσή τους στο πρόβλημα της κατανόησης των σύγχρονων οργάνωσης. Ο Weber είχε πλήρη συνείδηση της στενής σχέσης ανάμεσα στην ανάπτυξη της γραφειοκρατικοποίησης και στο ρόλο του κράτους στην κοινωνία, και μας έχει δώσει μια εξαιρετική βάση για την κατανόηση της αύξησης του «κορπορατισμού» στις καπιταλιστικές και μη καπιταλιστικές κοινωνίες. Σημαντικές συζητήσεις αυτών των ιδεών και άλλων μετα-βεμπεριανών απόψεων μπορεί να βρει κανείς στις εργασίες των Milliband (1973) και Benson (1975). Η άποψη του Weber ότι ο ρόλος του κράτους αποτελεί μια όψη της ευρύτερης διαδικασίας κυριαρχίας στην κοινωνία, έχει στενή σχέση με τις απόψεις του Marx, και πολλοί θεωρητικοί της οργάνωσης έχουν συμβάλει στη διερεύνηση αυτής της αλληλεπίδρασης. Η εργασία Burrell and Morgan (1979) παρέχει μια εκτεταμένη συζήτηση σχετικά με αυτό το ζήτημα στην ανάλυση σχετικά με αυτό που οι συγγραφείς ονομάζουν «το παράδειγμα του ριζοσπαστικού δομισμού».

Η άποψη του Weber ότι η γραφειοκρατία είναι ένα σιδερένιο κλουβί, υπάρχει δημοσιευμένη στην εργασία Weber (1946: 228). Οι απόψεις του Robert Michels σχετικά με το σιδερένιο νόμο της ολιγαρχίας είναι δημοσι-

ευμένες στην εργασία Michels (1949). Ο Perrow (1979) παρέχει μια εξαιρετική συζήτηση για τον τρόπο με τον οποίο οι οργάνώσεις χρησιμοποιούν στρατηγικές κυριαρχίας τόσο εσωτερικά όσο και σε σχέση με το περιβάλλον τους.

Η ανάλυση του Marx σχετικά με το πώς η κυριαρχία είναι ενσωματωμένη στην επιδίωξη της υπεραξίας, συζητιέται στο Κεφάλαιο 8 και στις αναφορές που παρέχονται στις βιβλιογραφικές σημειώσεις αυτού του κεφαλαίου. Σχετικά με την αλληλεπίδραση ανάμεσα στις απόψεις των Marx και Weber, βλέπε Burrell and Morgan (1979) και Salaman (1978).

Ο Peter Drucker (1993) μας προσφέρει μια θαυμάσια ανάλυση σχετικά με το πώς μπορεί να κατανοήσει κανείς το γεγονός ότι η κοινωνία έχει ξεπεράσει τον καπιταλισμό και έχει μεταβεί στην οικονομία της γνώσης, με όλους τους μετασχηματισμούς που αυτό συνεπάγεται στο επίπεδο των οργάνωσης και των παγκοσμιοποιημένων σχέσεων, μια ανάλυση που είναι σύμφωνη με την οπτική του σχετικά με τη μετακαπιταλιστική κοινωνία.

Για μια συζήτηση της οπτικής των «θεσμιστών θεωρητικών» σχετικά με τη διαδικασία του κοινωνικού ελέγχου και της κυριαρχίας, μπορεί να συμβουλευτεί κανείς τις εργασίες των Scott and Christensen (1995), DiMaggio and Powell (1991), και Tolbert and Zucker (1996).

ΟΡΓΑΝΩΣΗ, ΚΟΙΝΩΝΙΚΕΣ ΤΑΞΕΙΣ ΚΑΙ ΕΛΕΓΧΟΣ: Οι περισσότερες σύγχρονες συζητήσεις αναφορικά με τη σχέση ανάμεσα στην οργάνωση, τις κοινωνικές τάξεις, και τον έλεγχο, αντλούν, με τον έναν ή τον άλλον τρόπο, από τις θεωρίες του Weber και του Marx (βλέπε, π.χ. Clegg και Dunkerley 1980· Clegg 1981· Salaman 1979, 1981). Η δική μου συζήτηση σχετικά με την εξέλιξη της εργατικής τάξης στη Μεγάλη Βρετανία αντλεί από την εργασία Thompson (1968), ενώ εκείνη που αφορά στην εξέλιξη της μισθωτής εργασίας στις Ηνωμένες Πολιτείες, από την εργασία Gordon, Edwards and Reich (1982), καθώς και την Edwards, Reich and Weisskopf (1986). Για μια συζήτηση σχετικά με τη διαδικασία της αποειδίκευσης της εργασίας και την υποβάθμισή της, βλέπε τις εργασίες των Braverman (1974) και Wood (1982). Η εργασία Gordon *et al.* (1982) παρουσιάζει μια εξαιρετική συζήτηση πάνω στο θέμα της προλεταριοποίησης της εργατικής δύναμης στις Ηνωμένες Πολιτείες, ενώ η εργασία Blackburn and Mann (1979) παρέχει εξαιρετική ανάλυση του ρόλου της εργατικής τάξης στην αγορά εργασίας της Μεγάλης Βρετανίας. Οι αριθμοί που παρατίθενται στο κεφάλαιό μου σχετικά με τον αριθμό των χειρωνακτών εργατών οι οποίοι ασκούν λιγότερες δεξιότητες κατά τη διάρκεια της εργασίας τους απ' όσες όταν οδηγούν για να πάνε στη δουλειά τους, και σχετικά με την έκταση της ανταλλαξιμότητας των δεξιοτήτων στο χώρο εργασίας, προέρχονται από αυτήν την πηγή.

Για μια συζήτηση των ιδεών σχετικά με τη διττή φύση των πρωτευουσών και δευτερευουσών αγορών εργασίας μπορείτε να συμβουλευτείτε τους Berger and Piore (1980), Piore (1979), και Gordon *et al.* (1982). Για μια συζήτηση της κατάταξης των αγορών εργασίας, βλέπε Gordon *et al.* (1982),

Edwards *et al.* (1975), Edwards (1979), Williamson (1981), και Friedman (1977). Οι εργασίες των Friedman (1977) και Edwards (1979) είναι ιδιαίτερα χρήσιμες διότι παρουσιάζουν τις διαφορετικές στρατηγικές διευθυντικού ελέγχου που σχετίζεται με τις διαφορετικές αγορές εργασίας. Οι Bridges (1994), Howells and Wood (1993), Rifkin (1995), και Shostak (1996) παρέχουν εξαιρετική επισκόπηση των ζητημάτων που συνδέονται με τις εξελίξεις στον ύστερο καπιταλισμό και πώς αυτές οδηγούν στην αναδόμηση των θέσεων και των αγορών εργασίας, σηματοδοτώντας το «τέλος της εργασίας», όπως αυτή είναι γνωστή από την εποχή της βιομηχανικής επανάστασης και εντεύθεν.

Για μια συζήτηση του ρόλου των μεταναστών-εργατών στη σύγχρονη οικονομία, μπορεί να συμβουλευτεί κανείς τους Castles and Kosack (1973), Piore (1979), Power and Hardman (1978), και Berger and Mohr (1975). Η εργασία Gordon *et al.* (1982) περιέχει μια χρήσιμη συζήτηση του ρόλου των μαύρων στην εργατική δύναμη των ΗΠΑ.

Άλλες συζητήσεις σχετικά με τις διασυνδέσεις μεταξύ καπιταλισμού και κυριαρχίας στη διαδικασία της εργασίας υπάρχουν στα ακόλουθα έργα: Goldman and Van Houten (1977), Gorz (1985), Marglin (1976), Burroway (1979), Knights, Willmott and Collinson (1985), καθώς και Knights and Willmott (1989). Οι αναλύσεις των Marglin (1976) και O'Connor (1973) παρέχουν επίσης χρήσιμες πολιτικο-οικονομικές εξηγήσεις, την τρέχουσα δομή των οργανώσεων και τον καταμερισμό εργασίας. Ο Salaman (1979) παρέχει μια χρήσιμη ανάλυση για το πώς μπορεί να δει κανείς τη διαδικασία της εργασίας ως διαδικασία κυριαρχίας, και επικεντρώνεται στην αντίδραση που ασκούν οι εργαζόμενοι. Ο Foucault (1979a, 1979b) παρουσιάζει μια χρήσιμη ανάλυση της ιστορίας του ελέγχου, εντοπίζοντας διασυνδέσεις ανάμεσα στο σχολείο, το στρατό, τη φυλακή, και το εργοστάσιο. Ο Perrow (1979) παρέχει μια συζήτηση του ρόλου των διακριτικών ελέγχων στην οργάνωση, ενώ ο Friedman (1977) παρέχει μια καλή συζήτηση σχετικά με το πώς οι οργανώσεις προσπαθούν, συχνά, να ελέγξουν τους εργαζομένους που ανήκουν στην πρωτεύουσα αγορά εργασίας μέσω συστημάτων «υπεύθυνης αυτονομίας». Η εργασία Lash and Urry (1987) παρέχει μια εξαιρετική ανάλυση της μεταβαλλόμενης φύσης του καπιταλισμού και της μετατόπισης προς ευέλικτες, εν αντιθέσει προς τις «οργανωμένες» μορφές ελέγχου.

ΕΠΙΚΙΝΔΥΝΗ ΕΡΓΑΣΙΑ: Οι ζωντανές περιγραφές του Marx, που αναφέρονται στη κρίση του πρώιμου καπιταλισμού, πάθησαν από το *Κεφάλαιο* (κεφ. 10). Όλα τα αποσπάσματα πάθησαν από αυτήν την πηγή. Υπάρχει μια αυξανόμενη βιβλιογραφία σχετικά με τους κινδύνους που αφορούν στην εργασία στη σύγχρονη εποχή. Παραδείγματα αυτής της βιβλιογραφίας αποτελούν οι ακόλουθες εργασίες: Ashford (1976), Berman (1978), Dear (1995), Epstein (1978), Follman (1978), Frost *et al.* (1992), Navarro and Berman (1983), Nelkin and Brown (1984), Pauchant and Mitroff (1992), Reasons *et al.* (1981), Sayles and Strauss (1981), Scott (1974), Tataryn (1979),

Viscusi (1983), και Wright (1973). Τα δεδομένα που παρέθεσα προέρχονται από αυτές τις εργασίες και από τις πρωτογενείς αναφορές που παρατίθενται σε αυτές. Οι λεπτομέρειες σχετικά με την «συγκάλυψη» του ζητήματος του αμιάντου υπάρχουν στην εργασία Reasons *et al.* (1981). Τα προβλήματα της παραγωγής αμιάντου στον Τρίτο Κόσμο συζητούνται στην εργασία Navarro and Berman (1983).

Τα δεδομένα που παρέθεσα σχετικά με τα εργασιακά ατυχήματα και τις επαγγελματικές ασθένειες περιορίζονται στις Ηνωμένες Πολιτείες και τον Καναδά, καθότι οι διεθνείς συγκρίσεις είναι εξαιρετικά παραπλανητικές. Το εύρος και το ποσοστό κάλυψης τέτοιου είδους στατιστικών αναλύσεων ποικίλλουν σημαντικά από τη μια χώρα στην άλλη αλλά και ανάμεσα στους κλάδους κάθε χώρας. Ακόμη και η βασική έννοια του καταγράψιμου επαγγελματικού τραυματισμού ποικίλλει. Συγκρίσεις με τις χώρες του Τρίτου Κόσμου είναι ιδιαίτερα δύσκολες, διότι εκεί οι διαθέσιμες στατιστικές δεν είναι αξιόπιστες. Συνήθως παράγονται ως παραπροϊόν των διαδικασιών και των κανονισμών της κεντρικής διοίκησης, και τις περισσότερες φορές χαρακτηρίζονται από έλλειψη συντονισμού όσον αφορά στις απαιτήσεις σχετικά με την υγεία και την ασφάλεια κατά τη διάρκεια της εργασίας. Όποιος θα ήθελε να εξετάσει περαιτέρω αυτές τις στατιστικές, μπορεί να συμβουλευτεί το *International Labour Organization Statistical Year Book*, στο οποίο υπάρχουν οι καλύτερες στατιστικές που είναι διαθέσιμες, καθώς επίσης και ένας καλός οδηγός για τις λεπτές επιφυλάξεις που πρέπει να διατηρεί κανείς κατά τη διαδικασία της ερμηνείας αυτών των δεδομένων.

Για μια επισκόπηση της βιβλιογραφίας που αναφέρεται στις επαγγελματικές πηγές άγχους και τις ασθένειες που σχετίζονται με αυτό, μπορεί να συμβουλευτεί κανείς τις εργασίες Burke and Weir (1980), Cooper and Marshall (1976), Cooper and Payne (1980), καθώς και Dear (1995). Συζητήσεις σχετικά με τα προβλήματα που σχετίζονται με την εργασιομανία παρέχουν οι Oates (1971), Machlowitz (1978), και Feinberg and Dempewolf (1980). Η εργασία Frost *et al.* (1982) παρέχει χρήσιμη συλλογή άρθρων σχετικών με αυτήν την περιοχή, ενώ ο Menzies (1996) παρουσιάζει μια εξαιρετική ανάλυση της επίδρασης της πληροφορικής από μια ριζοσπαστική οπτική γωνία.

ΤΟ ΡΙΖΟΣΠΑΣΤΙΚΟ ΠΛΑΙΣΙΟ ΑΝΑΦΟΡΑΣ: Όπως αναφέραμε και στο Κεφάλαιο 6, η έννοια του ριζοσπαστικού πλαισίου αναφοράς ως περιγραφή της οργανωσιακής πραγματικότητας και ως ιδεολογία που καθοδηγεί την οργανωσιακή πρακτική, εκπηγάει από τη δουλειά του Fox (1974). Μεγάλο μέρος της καλύτερης βιβλιογραφίας πάνω σε αυτό το θέμα είναι βρετανική, ακριβώς διότι στη Μεγάλη Βρετανία είχαν προσδιοριστεί με μεγαλύτερη σαφήνεια οι γοαμμές μάχης μεταξύ διεύθυνσης και εργατών. Οι εργασίες των Bryer, Brignall, and Maunders (1982), Levie *et al.* (1984), Massey and Meegan (1982), καθώς και τα αποτελέσματα της έρευνας των εργατών που διεξήχθη από τα Εργατικά Συμβούλια των πόλεων Coventry, Liverpool, Newcastle, και North Tyneside (1980), παρουσιάζουν την άποψη των εργα-

τών σχετικά με τη λογική του κινήτρου του κέρδους και των εναλλακτικών επιλογών, και με το ρόλο της στην κατανόηση της απώλειας θέσεων εργασίας, της βιομηχανικής παρακμής, και της ανάγκης για βιομηχανική αναζωογόνηση. Ως μέρος της ριζοσπαστικής απάντησης απέναντι στον έλεγχο που ασκεί η διοίκηση, πολλά σωματεία έχουν προσπαθήσει να αναπτύξουν εναλλακτικά σχέδια και εναλλακτικά συστήματα εργασίας. Στο θέμα αυτό αναφέρονται, για παράδειγμα, οι εργασίες Coates (1978, 1981a, 1981b) και Wainwright and Elliott (1982). Για μια συζήτηση των οικονομικών στρατηγικών που συνδέονται με αυτό το ζήτημα μπορεί να συμβουλευτεί κανείς τις εργασίες των Holland (1975) και Hughes (1981). Πολλές ριζοσπαστικές ερμηνείες της φύσης της εργατικής διαδικασίας είναι διαθέσιμες και στις δύο πλευρές του Ατλαντικού. Παραδείγματα χάριν, Braverman (1974), Gorz (1985), Hyman (1975), και Levidon and Young (1981). Σχετικά με τις «ωμές» αμερικανικές μεθόδους διοίκησης, βλέπε Eberle (1996).

ΠΟΛΥΕΘΝΙΚΕΣ: Η βιβλιογραφία σχετικά με τις δραστηριότητες των πολυεθνικών εταιρειών είναι πλέον ογκώδης. Τα Ηνωμένα Έθνη και οι Stopford *et al.* δημοσιεύουν τακτικά πολύτιμες στατιστικές. Τα δεδομένα που παρουσίασα σχετικά με το τρέχον μέγεθος των πολυεθνικών εταιρειών πάρθηκαν από το περιοδικό *Fortune* και τις αναφορές των Ηνωμένων Εθνών σχετικά με τις διεθνικές εταιρείες στην παγκόσμια ανάπτυξη.

Όπως έγινε φανερό από τη συζήτηση που παρουσιάζεται σε αυτό το κεφάλαιο του βιβλίου μου, διαφορετικοί συγγραφείς τείνουν να παρουσιάσουν διαφορετικές απόψεις σχετικά με τη λειτουργία των πολυεθνικών, ανάλογα με το αν είναι υποστηρικτές ή επικριτές τους. Μια καλή ολοκληρωμένη άποψη μπορεί να αποκτήσει κανείς αν συμβουλευτεί μερικές από τις ακόλουθες εργασίες: Bartlett and Ghoshal (1989), Brandt (1980), Brooke and Remmers (1970), Campbell (1995), Casson (1983), Dunning (1993), Goldberg and Negandhi (1983), Grunberg (1981), Gunnermann (1975), Hirst and Thompson (1994), Kujawa (1975), Lall (1983), Mansell (1994), Medwar and Freese (1982), Mirow and Maurer (1982), Ohmae (1993), Tavis (1982), Thomas (1979), Servan-Schreiber (1968), και Wilczynski (1976). Ο Sampson (1978) παρέχει μια εξαιρετική ανάλυση των διεθνών λειτουργιών της ΙΤΤ και έχει ενδιαφέρουσες πληροφορίες και για άλλες επιχειρήσεις επίσης. Τα δεδομένα που παρουσίασα σχετικά με τη βιομηχανική συγκέντρωση πάρθηκαν από τα Conglomerate Hearings των ΗΠΑ και από το Statistical Abstract του 1985 του Υπουργείου Εμπορίου των ΗΠΑ (βλέπε επίσης Mizruchi, 1982).

Οι Campbell (1995), Goldberg and Negandhi (1983), Grunberg (1981), και Gunnermann (1975) παρουσιάζουν ενδιαφέρουσες στατιστικές και μελέτες περιπτώσεων σχετικά με το ρόλο των πολυεθνικών ως παγκόσμιων δυνάμεων. Στο Mirow and Maurer (1982) παρουσιάζονται εξαιρετικές μελέτες περιπτώσεων σχετικά με το ρόλο των καρτέλ στην παγκόσμια οικονομία. Στο Brooke and Remmers (1970) παρέχεται μια χρήσιμη συζήτηση σχετικά με τις στρατηγικές που υιοθετούνται από τις πολυεθνικές όταν συναλλάσσονται με το περιβάλλον τους.

Καλές κριτικές αναλύσεις πώς οι πολυεθνικές έχουν εκμεταλλευτεί την παγκόσμια οικονομία μπορεί να βρει κανείς στις εργασίες Hayter (1981), George (1976), Bello *et al.* (1982), καθώς και στο περιοδικό *New Solutions*. Η εργασία του Hayter (1981) είναι ιδιαίτερα χρήσιμη διότι παρουσιάζει πολύ αριθμητικά δεδομένα και μελέτες περιπτώσεων και αποτέλεσε την πηγή πολλών από τις στατιστικές που έχω παρουσιάσει σχετικά με τις διεθνείς λειτουργίες των πολυεθνικών εταιρειών. Η σημαίνουσα αναφορά Brandt (1980) είναι μια ακόμη πολύτιμη πηγή δεδομένων.

Για μια εξαιρετική κριτική συζήτηση του γεγονότος ότι η διαδικασία λήψης αποφάσεων σε μεγάλες εταιρείες μπορεί να έχει τεράστιες αρνητικές επιπτώσεις σε ολόκληρες κοινότητες, μπορεί να δει κανείς την ανάλυση των περικολών στη βρετανική βιομηχανία χάλυβα που παρουσιάζεται στην εργασία Bryer *et al.* (1982), καθώς και τις μελέτες περιπτώσεων σχετικά με αποφάσεις απομάκρυνσης επενδυτικών κεφαλαίων, που πάρθηκαν με γνώμονα το κέρδος, οι οποίες παρουσιάζονται από τον Grunberg (1981).

Η συζήτηση του Alfred Chandler σχετικά με το γεγονός ότι η «ορατή χείρ» του μανάτζμεντ έχει αντικαταστήσει την «αόρατη χείρα» που είδε ο Adam Smith να καθοδηγεί τις ανταγωνιστικές οικονομίες της αγοράς, δημοσιεύτηκε στην εργασία Chandler (1977).

Για τη συζήτηση των «τριάδων» του Kenichi Ohmae, βλέπε Ohmae (1985).

10: Η ΠΡΟΚΛΗΣΗ ΤΩΝ ΜΕΤΑΦΟΡΙΚΩΝ ΠΕΡΙΓΡΑΦΩΝ

Διανοιητικά, το κεφάλαιο αυτό οφείλει πολλά στη δουλειά κοινωνικών επιστημόνων, όπως οι Gregory Bateson (1972, 1979), Thomas Kuhn (1970), Donald Schoen (1963, 1979), Geoffrey Vickers (1965, 1972), Watzlawick *et al.* (1974), και άλλοι που έχουν συνεισφέρει στην κατανόηση, εκ μέρους μας, της τέχνης της πλαισίωσης και επαναπλαισίωσης.

Όπως έχει παρατηρήσει ο Richard Boland (1989) σε μια εξαιρετική βιβλιοκριτική της πρώτης έκδοσης του παρόντος βιβλίου, η προσέγγιση που αναπτύχθηκε εδώ έχει πάρα πολλά κοινά με την ερμηνευτική προσέγγιση της κοινωνικής ανάλυσης η οποία θεωρεί την κοινωνική ζωή ως «κείμενο» που πρέπει να ερμηνευτεί και να «αναγνωσθεί». Αν θεωρήσουμε το πεδίο της οργανωσιακής θεωρίας ως σημείο αναφοράς, μπορούμε να ανοίξουμε το δρόμο σε διαφορετικούς τρόπους κατανόησης, χρησιμοποιώντας διαφορετικές μεταφορές για να επικεντρωθούμε στις οργανώσεις με διαφορετικούς τρόπους. Κάθε μεταφορική περιγραφή ανοίγει έναν ορίζοντα κατανόησης και διενεργεί μια συγκεκριμένη άποψη της οργανωσιακής πραγματικότητας. Όπως για τον Wittgenstein (1958) η γλώσσα είναι μια κοινωνική δραστηριότητα, για μένα η μεταφορική περιγραφή είναι μια ενεργός, δημιουργική δύναμη, που μας οδηγεί να διενεργούμε τον κόσμο με συγκεκριμένο τρόπο. Η άποψή μου ότι η μεταφορική περιγραφή είναι ένας τρόπος ύ-

παρξής και δράσης στον κόσμο, της δίνει μια ενεργό ποιότητα. Η μεταφορική περιγραφή δημιουργεί νόημα. Είναι για τέτοιους λόγους που θεωρώ ότι η διαδικασία της «ανάγνωσης» της οργανωσιακής ζωής συμπεριλαμβάνει την ιδέα της «συγγραφής», ένα ζήτημα που εξετάζεται στο Κεφάλαιο 11. Η παρατήρηση δεν είναι ποτέ ουδέτερη. Είναι πάντοτε μια ενεργός, δημιουργική δύναμη.

Η γενική άποψη σχετικά με τη γνώση, πάνω στην οποία στηρίζεται το παρόν βιβλίο, έχει πάρα πολλά κοινά στοιχεία με ιδέες οι οποίες σχετίζονται με την «αρχή της συμπληρωματικότητας» του φυσικού επιστήμονα Neil Bohr (1958, 1958a) και την «αρχή της αβεβαιότητας» του Werner Heisenberg (1958a). Αυτές οι αρχές τονίζουν το γεγονός ότι χρειαζόμαστε διαφορετικούς τρόπους εξήγησης, οι οποίοι, ενώ αποκλείουν ο ένας τον άλλο, προσθέτουν στον πλούτο και στο βάθος της κατανόησης. Οι επιπτώσεις αυτής της θέσης για τη μελέτη των οργανώσεων διερευνώνται σε βάθος στις εργασίες Morgan (1983a, 1996).

Οι απόψεις του Einstein σχετικά με τη σχέση μεταξύ της θεωρίας και της παρατήρησης καθώς και οι πληροφορίες σχετικά με τη μελέτη του φωτός ως κύμα και ως σωματίδιο παρουσιάζονται από τον Heisenberg (1971). Οι απόψεις του Berkley σχετικά με την αντικειμενικότητα υπάρχουν δημοσιευμένες στην εργασία Berkeley (1910).

11: ΑΝΑΓΝΩΣΗ ΚΑΙ ΔΙΑΠΛΑΣΗ ΤΗΣ ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗΣ ΖΩΗΣ

Η μέθοδος που παρουσιάζεται στο κεφάλαιο αυτό είναι αποτέλεσμα της εμπλοκής μου σε έργα «πρακτικής έρευνας» και «πρακτικής μάθησης», και ελεξηγείται και παρουσιάζεται με περισσότερες λεπτομέρειες στο βιβλίο μου *Imaginization: The Art of Creative Management (Εικονοποίηση: Η τέχνη του δημιουργικού μανάτζμεντ)* (1993).

Για μια συζήτηση άλλων σχημάτων που χρησιμοποιούν τις ιδέες της πλαισίωσης και της επαναπλαισίωσης ως βάση για την οργανωσιακή ανάλυση, μπορεί να δει κανείς τη «μεθοδολογία των μαλακών συστημάτων» που αναπτύχθηκε από τον Peter Checkland (Checkland and Scholes 1990), και τη μεθοδολογία επαναπλαισίωσης στο Bolman and Deal (1991). Όλες αυτές οι προσεγγίσεις έχουν πολλά κοινά σημεία με το στόχο του Schön σχετικά με την ανάπτυξη των δεξιοτήτων της στοχαστικής πρακτικής.

Όπως σημειώθηκε παραπάνω, η άποψή μου για την «ανάγνωση» των καταστάσεων υπονεί την ιδέα της «συγγραφής», και συμφωνώ πλήρως με τον Shotter (1990) ο οποίος προτείνει ότι θα πρέπει να αποφεύγουμε να υποθέτουμε ότι οι μανάτζερ είναι απλώς παθητικοί αναγνώστες των οργανώσεων που διοικούν. Η ιδέα της «ανάγνωσης της οργάνωσης» είναι μια μεταφορική περιγραφή και έχει όχι μόνο πλεονεκτήματα αλλά και περιορισμούς. Θα πρέπει να ερμηνευτεί και να χρησιμοποιηθεί με τρόπο που να ε-

νισχύει τα πλεονεκτήματα και να υπερβαίνει τους περιορισμούς. Επομένως, όμως και σε κάθε κεφάλαιο αυτού του βιβλίου, η συζήτηση στο Κεφάλαιο 11 έχει προεκτείνει τη μεταφορική περιγραφή προτείνοντας, για παράδειγμα, ότι οι αποτελεσματικοί «αναγνώστες» πρέπει να αναπτύξουν καλά ρυθμισμένα συστήματα «ραντάρ», τα οποία θα μπορούν να εστιάζουν την προσοχή τους στις σημαντικές πλευρές της κατάστασης την οποία «αναγινώσκουν». Μου αρέσει η μεταφορική περιγραφή του ραντάρ διότι τονίζει το γεγονός πως είναι απαραίτητο οι μανάτζερ να είναι σε θέση να σταχυολογούν από μια μεγάλη μπάντα σημάτων. Αυτό είναι που μας επιτρέπει να κάνουμε η χρήση των μεταφορών. Τα οκτώ πλαίσια που διερευνήθηκαν στα Κεφάλαια 2 μέχρι και 9 δημιουργούν ένα εξαιρετικό φάσμα ευαισθησίας, και μπορούν επίσης να συμπληρωθούν με άλλα πλαίσια που θα βρείτε εσείς χρήσιμα.

Παρ' ότι δεν έχω αναπτύξει αυτήν την ιδέα στο παρόν βιβλίο, πιστεύω επίσης ότι είναι χρήσιμο να θεωρεί κανείς τη διαδικασία της ανάγνωσης ως ένα είδος «συζήτησης διπλής κατεύθυνσης», όπου ο αναγνώστης έχει τις απόψεις του σχετικά με μια κατάσταση, αλλά αναγνωρίζει επίσης ότι η κατάσταση μπορεί να έχει και εκείνη τη «δική της οπτική ή γνώμη» (βλέπε Morgan 1983a, 1986, 1993a). Η πρόκληση συνίσταται στο να μαθαίνουμε από τη δημιουργική ένταση που μπορεί να παράγει αυτό το είδος «συζήτησης». Η διαδικασία αυτή μπορεί να παραλληλιστεί με την περίπτωση που παρουσιάζεται στο Κεφάλαιο 11, όπου ενθαρρύνω τους «αναγνώστες» να διερευνήσουν και να ενοποιήσουν τις συλλήψεις που προσφέρουν οι αντιμαχόμενες μεταφορικές περιγραφές.

Δεδομένης της συζήτησης στο Κεφάλαιο 11 και όσων ελέχθησαν πιο πάνω, είναι σαφές ότι η μεθοδολογία που αναπτύχθηκε στο βιβλίο αυτό, σχετικά με την κατανόηση της οργάνωσης, δεν είναι μια προσέγγιση που μας υποχρεώνει σε αυστηρή πειθαρχία, σύμφωνα με την οποία θα πρέπει να εφαρμόσουμε όλα τα μεταφορικά πλαίσια σε όλες τις καταστάσεις. Ο σκοπός δεν είναι να υποστηρίξουμε ότι πρέπει να θεωρηθεί η οργάνωση ως μηχανή, ως οργανισμός, εγκέφαλος, ή κουλτούρα, με κάποιο μηχανιστικό τρόπο. Ο σκοπός μας είναι να βοηθηθούμε από την κατανόηση των μεταφορικών περιγραφών ώστε να αποκτήσουμε ευαισθησία σχετικά με τις αντιμαχόμενες διαστάσεις μιας κατάστασης, έτσι ώστε να μπορούμε να προχωρήσουμε και να την ερμηνεύσουμε με τρόπο ευέλικτο, όπως εξηγήθηκε στο Κεφάλαιο 11. Η μεθοδολογία αυτή αναλύεται και παρουσιάζεται λεπτομερώς στην εργασία Morgan (1993a). Αν προσπαθήσετε να εφαρμόσετε τυπικά ή μηχανιστικά όλες τις μεταφορικές περιγραφές σε όλες τις καταστάσεις, η πολυπλοκότητα θα σας παραλύσει.

Η προσέγγιση πρέπει να χρησιμοποιείται πολύ πιο ευέλικτα, με τρόπο που να συνδυάζει τις αναλυτικές και τις διαισθητικές συλλήψεις. Είναι ενδιαφέρον το γεγονός ότι, αν είμαστε ανοιχτοί στο θέμα των μεταφορικών περιγραφών και αν αποκτήσουμε οικειότητα με πλαίσια όπως αυτά που παρουσιάστηκαν στα Κεφάλαια 2 ως και 9, θα μπορούσαμε να αναπτύξου-

με και να αποκτήσουμε μεγαλύτερη εμπιστοσύνη στις διαισθητικές συλλήψεις, και επομένως θα μπορούσαμε να αντλήσουμε τις εν δυνάμει λανθάνουσες διαστάσεις μιας κατάστασης.

Όπως συζητήθηκε στο Κεφάλαιο 11, η θέση μου ως προς το τι στοιχειοθετεί αποτελεσματική «ανάγνωση» μιας κατάστασης, στηρίζεται σε μια πραγματιστική παρά αντικειμενική άποψη της αλήθειας, η οποία είναι ριζωμένη στους σκοπούς και τους στόχους του «αναγνώστη» (Morgan 1983a). Αυτή η άποψη είναι φυσική συνέπεια κάθε θέσης η οποία θεωρεί τους ανθρώπους –είτε είναι επιστήμονες είτε άτομα της καθημερινής ζωής– ερμηνευτές και δημιουργούς μιας «αντικειμενικής πραγματικότητας», παρά ουδέτερους αντικειμενικούς παρατηρητές. Σε συμφωνία με την εξαιρετική εργασία του Kenneth Gergen, η δική μου θέση στο Κεφάλαιο 11 θεωρεί επίσης τη γνώση ως γενεσιουργό δύναμη η οποία είναι ικανή να δημιουργεί νέες δυνατότητες. Όπως διατείνεται ο Gergen, οι αντιλήψεις και η γνώση που αμφισβητούν παραδοχές που θεωρούνται δεδομένες, επεκτείνουν την ανθρώπινη δυνατότητα και δημιουργούν σημαντικές νέες δυνατότητες δράσης. Αυτή είναι ακριβώς και η θέση μέσω της οποίας πρέπει να προσεγγίσει κανείς τη διαδικασία της «ανάγνωσης» και της «συγγραφής» της οργανωσιακής ζωής. Μια «ανάγνωση» η οποία συλλαμβάνει τις καιρίες διαστάσεις μιας κατάστασης με τρόπο που αμφισβητεί τις υπάρχουσες υποθέσεις, μπορεί να ανοίξει νέες λεωφόρους για αποτελεσματική δράση. Η μεταφορική περιγραφή προσφέρει έναν εξαιρετικά ισχυρό τρόπο για το σκοπό αυτό, διότι μας ενθαρρύνει να τανύσουμε και να αμφισβητήσουμε τα υπάρχοντα πλαίσια αναφοράς. Με αυτόν τον τρόπο, η χρήση εκ μέρους μου της μεταφορικής περιγραφής και της διαδικασίας «ανάγνωσης και «συγγραφής» καταστάσεων βοηθά να δημιουργηθεί μια πράξις που συνδέει τη θεωρία και τη δράση με νέο τρόπο.

Όσοι είναι γνώστες αυτού που ονομάζεται σήμερα «μεταμοντερνισμός», θα παρατηρήσουν πώς το συνολικό ύφος και το μήνυμα των *Ψψων της οργάνωσης* έχει τη χαρακτηριστική γεύση μεταμοντερνισμού. Ο μεταμοντερνισμός ευδοκμεί εκεί όπου υπάρχουν παράδοξα και αναγνωρίζεται η σχετικότητα των αντιμαχόμενων οπτικών γωνιών. Υπογραμμίζει ότι με τη διάνοιξη νέων οριζόντων και προοπτικών κλείνουμε ταυτόχρονα άλλους οριζόντες και προοπτικές, και ότι στην προσπάθειά μας να κερδίσουμε μια συγκεκριμένη κατανόηση ή «αλήθεια» οδηγούμαστε αναπόφευκτα σε παραμορφώσεις.

Οι *Ψψεις της οργάνωσης* κάνουν πράξη αυτές τις ιδέες. Το βιβλίο αναπτύσσει έναν τρόπο ερμηνείας που είναι ευαίσθητος σε προκαταλήψεις και παραμορφώσεις, ενώ ταυτόχρονα μεταβιβάζει την τελική ευθύνη για όλες τις ερμηνευτικές πράξεις σ' εσένα, τον αναγνώστη, διότι αυτή είναι η πραγματική θέση της ευθύνης.

Μπορεί να αναγνωρίσει κανείς αυτήν τη χροιά του μεταμοντερνισμού τόσο στο ύφος όσο και στο περιεχόμενο του βιβλίου. Η συλλογιστική του προϋπόθεση συνίσταται στην πρόταση ότι η πραγματικότητα είναι ταυτο-

χρόνως υποκειμενική και αντικειμενική. Προσλαμβάνουμε τις αντικειμενικές πραγματικότητες υποκειμενικά. Τοποθετούμε τους εαυτούς μας μέσα σε αυτό που «βλέπουμε» έτσι ώστε, στην πραγματικότητα, επηρεάζουμε αυτό που βλέπουμε! Το βιβλίο αναγνωρίζει επίσης ότι οι μεταφορές δημιουργούν συλλήψεις μέσω παραμορφώσεων. Επίσης, κάθε κεφάλαιο αποδομεί, στην πραγματικότητα, τον εαυτό του, με την έννοια ότι τα επόμενα κεφάλαια προσφέρουν ακαταμάχητες, καιτοι ανταγωνιστικές, οπτικές γωνίες, καθεμιά από τις οποίες αναγνωρίζεται πως έχει όχι μόνο πλεονεκτήματα αλλά και περιορισμούς. Ακόμη και στο Κεφάλαιο 11, του οποίου στόχος είναι να ενοποιήσει τις ιδέες εντός μιας μεθοδολογίας για το μάνατζμεντ, δίνεται έμφαση στις αναπόφευκτες προκαταλήψεις που αναδύονται καθώς θέτουμε αυτές τις ιδέες στην πράξη. Οι οπτικές του μάνατζερ-συμβούλου και του κριτικού αναλυτή πολιτικής που χρησιμοποιήθηκαν ώστε να εξηγηθεί η προσέγγιση στην πράξη, συμβολίζουν το σχετικισμό που ενυπάρχει στο σημείο αυτό, και υποδηλώνουν ότι οι αποτελεσματικές αναγνώσεις έχουν αναπόφευκτα μια πολιτική διάσταση, λόγω του γεγονότος ότι, εξυπηρετώντας μια άποψη, δείχνουν κάποια προτίμηση προς ορισμένες συλλήψεις, ερμηνείες, και ενέργειες, παρά σε κάποιες άλλες. Επίσης καθίσταται σαφές ότι έννοια της «ανάγνωσης της οργάνωσης» είναι εγγενώς περιορισμένη, και της ασκείται κριτική στις σημειώσεις αυτές, μέσω άλλων μεταφορικών περιγραφών που υπογραμμίζουν τη σημασία την οποία έχει η συγγραφή, το «ραντάρ», και η «συνομιλία» ανοιχτού τέλους, όταν επιχειρούμε να κατανοήσουμε διαφορετικές καταστάσεις.

Ο στόχος των *Ψψων της οργάνωσης* είναι να δημιουργήσουν μια μεταμοντέρνα προσέγγιση στην κατανόηση των παραδόξων, των ασαφειών, και των αντιμαχόμενων διαστάσεων του μεταμοντέρνου κόσμου μας.

12: ΥΣΤΕΡΟΓΡΑΦΟ

Ένα από τα μεγαλύτερα παράδοξα που αντιμετωπίζουν οι σύγχρονοι μάνατζερ έγκειται στο ότι πρέπει να συνδυάσουν μεγάλη ανεκτικότητα απέναντι στην ασάφεια και ανοιχτότητα για τις αντιμαχόμενες απόψεις, με την ανάγκη να δημιουργήσουν μια κλειστότητα που θα τους επιτρέψει να προχωρήσουν με θετικό τρόπο. Ενώ ο επαγγελματίας μεταμοντερνιστής μπορεί να εντροφήσει στο σχετικισμό των αντιμαχόμενων απόψεων, ο μάνατζερ πρέπει να κάνει ένα βήμα παραπάνω και να ενεργήσει εν μέσω όλης αυτής της αβεβαιότητας.

Η προσέγγιση που προσφέρει το βιβλίο αυτό, και ιδιαίτερα η μεθοδολογία που προσφέρεται στο Κεφάλαιο 11, δείχνει πώς μπορεί να γίνει αυτό. Το κλειδί είναι να βρεθούν τρόποι δημιουργίας και καθορισμού προτεραιοτήτων των διαφορετικών μεταφορικών πλαισίων, ώστε να είναι δυνατόν να ενοποιηθούν αρκετές διαφορετικές συλλήψεις, οι οποίες μπορεί να παίζουν κυρίαρχο είτε υποβοηθητικό ρόλο.

Αυτό, φυσικά, είναι ένα καίριο πρόβλημα που έπρεπε να αντιμετωπίσω κατά τη διάρκεια της συγγραφής αυτού του βιβλίου. Θεωρητικώς υπάρχουν κάποιοι περιορισμοί στις μεταφορικές περιγραφές, οι οποίοι έπρεπε να ληφθούν υπόψη, και έπρεπε επίσης να δώσω προτεραιότητα σε ορισμένες μεταφορικές περιγραφές έναντι κάποιων άλλων.

Παραδείγματος χάριν, θεωρώ το φύλο ως εξαιρετικά σημαντική δύναμη σε όλες τις πλευρές της οργάνωσης και συζήτησα το ρόλο του στα Κεφάλαια 5, 6 και 7. Όμως δεν έχω γράψει ένα κεφάλαιο με θέμα «Η Οργάνωση ως Φύλο». Έχω συμπεριλάβει την οικολογική σκέψη στα Κεφάλαια 3, 4 και 8. Αλλά δεν έχω γράψει ένα κεφάλαιο με θέμα «Οι Οργανώσεις ως Οικολογίες».

Εσύ, ο αναγνώστης, θα αντιμετωπίσεις παρόμοιες προκλήσεις ενόσω θα προσπαθείς να χειριστείς τα εννοιολογικά πλαίσια που παρουσιάστηκαν. Παραδείγματος χάριν, αν τα ενδιαφέροντά σου ευνοούν την ανάπτυξη των «μανθανουσών οργάνωσεων», μπορεί να αισθανθείς ότι θα πρέπει να δοθεί προτεραιότητα στη μεταφορική περιγραφή του εγκεφάλου, και να θεωρήσεις ότι οι συλλήψεις που παράγουν οι υπόλοιπες μεταφορικές περιγραφές – η πολιτισμική, η πολιτική, η οργανισμική, αυτή της ψυχικής φυλακής και οι υπόλοιπες – πρέπει να κινητοποιηθούν εντός αυτού του πλαισίου. Ή, αν είσαι θεωρητικός της πολιτικής, μπορεί να θελήσεις να δώσεις προτεραιότητα στην «πολιτική» ή την «κυριαρχία» και να θεωρήσεις ότι άλλες μεταφορικές περιγραφές συμπληρώνουν απλώς κάποιες λεπτομέρειες.

Και αυτό είναι το σωστό, και τονίζει μάλιστα το γεγονός ότι υπάρχουν πολλοί διαφορετικοί τρόποι να επιτύχει κανείς μια κλειστότητα και πολλά διαφορετικά πλαίσια τα οποία μπορεί να αξίζουν προσοχής. Μπορούμε να αποκομίσουμε πολύτιμες συλλήψεις αν κοιτάξουμε τις οργάνωσεις υπό το πρίσμα του φύλου, της φυλής, της οικολογίας, του θεάτρου, των παιχνιδιών, των δυνάμεων της αγοράς, και πολλών άλλων εικόνων που μπορεί να μας έρθουν στο μυαλό.

Γι' αυτό πιστεύω ότι είναι σημαντικό να θεωρούμε το καθήκον της κατανόησης και της διάπλασης των οργάνωσεων ως διαδικασία *εικονοποίησης* (Imaginization: Morgan 1993a). Όπως προτάθηκε και στον Επίλογο, η έννοια αυτή μας επιτρέπει να προσεγγίσουμε ένα μεγάλο φάσμα ζητημάτων με τρόπο ανοιχτό και δημιουργικό.

Παρ' ότι αναγνωρίζουμε ότι αυτή η προσέγγιση ταιριάζει ιδανικά στις απαιτήσεις της ηλεκτρονικής εποχής, όπως έχει προτείνει ο Boland (1989) και άλλοι, είναι εξίσου σημαντικό να αναγνωρίζουμε ότι αντιμάχεται τις έννοιες της ισχύος και της συμβατικότητας. Από ιστορική σκοπιά, οι μηχανιστικές και οργανισμικές μεταφορικές περιγραφές έχουν κυριαρχήσει στη μελέτη και την πρακτική της οργάνωσης και του μανάτζμεντ. Παραμένει να διαπιστώσουμε αν και κατά πόσο το νέο πλαίσιο και οι νέες απαιτήσεις του εικοστού πρώτου αιώνα θα αλλάξουν αυτήν την κατάσταση.

Για τις απόψεις του Heisenberg σχετικά με την επιστημονική κατανόηση, βλέπε Heisenberg (1971). Για τις απόψεις του Lewin σχετικά με τη θεωρία και την πράξη, βλέπε Lewin (1951).

BIBΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- Abeglen, J.G. *The Japanese Factory*. Glencoe, IL: Free Press, 1974.
- Abraham, K. *Selected Papers*. London: Hogarth Press, 1927.
- Ackoff, R. L. and F. E. Emery. *On Purposeful Systems*. Chicago: Aldine, 1972.
- Adler, A. *Understanding Human Nature*. New York: Greenburg, 1927.
- Adler, N. (ed.) *International Dimensions of Organizational Behavior* (3rd ed.). Belmont, CA: Wadsworth, 1997.
- Agor, W. (ed.) *Intuition in Organizations*. Newbury Park, CA: Sage, 1989.
- Agthe, K. E. «Mitbestimmung: Report on a Social Experiment». *Business Horizons*, 5-14, 1977.
- Ahituv, N. and S. Neumann. *Principles of Information Systems for Management*. Dubuque, IA: W.C. Brown, 1982.
- Aktouf, O. *Traditional Management and Beyond*. Montreal: Morin, 1996.
- Alderfer, C.P. «A New Theory of Human Needs». *Organizational Behavior and Human Performance*, 4: 142-175, 1969.
- Alderfer, C. P. *Existence, Relatedness and Growth*. New York: Free Press, 1972.
- Aldrich, H. *Organizations and Environments*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1979.
- Alexander, C. *Notes on the Synthesis of Form*. Cambridge, MA: Harvard University Press, 1964.
- Alford, L. P. *Henry Lawrence Gantt, Leader in Industry*. New York: Harper & Row, 1934.
- Allen, R. F. and C. Kraft. *The Organizational Unconscious*. Englewood Cliffs, NJ: Addison-Wesley, 1982.
- Allen, R. W. and L. W. Porter (eds.) *Organizational Influence Processes*. Glenview, IL: Scott Foresman, 1983.
- Allen, V.L. *Social Analysis: A Marxist Critique and Alternative*. London: Longman, 1975.
- Althusser, L. *For Marx*. London: New Left Books, 1969.
- Althusser, L. and E. Balibar. *Reading Capital*. London: New Left Books, 1970.
- Alvesson, M. «Organizations, Culture and Ideology». *International Studies of Management and Organizations*, 3: 4-18, 1987.
- Alvesson, M. *Cultural Perspectives on Organizations*. Cambridge: Cambridge University Press, 1993a.
- Alvesson, M. «The Play of Metaphors», in J. Hassard and M. Parker (eds.) *Postmodernism and Organizations*. London: Sage, 1993b.
- Alvesson, M. and S. Deetz. Critical Theory and Postmodernism Approaches to the Study of Organization, pp. 191-217 in S. Clegg, C. Hardy, and W. Nord (eds.) *Handbook of Organization Studies*. Thousand Oaks: Sage, 1996.
- Alvesson, M. and P.O. Berg. *Corporate Culture and Organizational Symbolism*. Berlin: Walter de Gruyter, 1992.

- Alvesson, M. and Y.D. Billing. «Gender and Organization: Towards a Differentiated Understanding». *Organization Studies*, 13: 73-104, 1992.
- Ambrose, A. and G. Amado. *The Transitional Approach to the Management of Change* (HEC School of Management, Jouy-en-Josas, France), 1995.
- Andersen, E. *On Organizations as Brains*. 1992. Available at <http://www.usal.com/~self/orgbrain.htm>.
- Argyris, C. *Personality and Organization*. New York: Harper & Row, 1957.
- Argyris, C. *Integrating the Individual and the Organization*. New York: John Wiley, 1964.
- Argyris, C. *Reasoning, Learning and Action*. San Francisco: Jossey-Bass, 1982.
- Argyris, C. *Overcoming Organizational Defenses*. Boston: Allyn & Bacon, 1990.
- Argyris, C. *Knowledge for Action*. San Francisco: Jossey-Bass, 1993.
- Argyris, C. «Good Communication That Blocks Learning». *Harvard Business Review*, 77-85, 1994.
- Argyris, C. and D. A. Schön. *Theory in Practice*. San Francisco: Jossey-Bass, 1974.
- Argyris, C. and D. A. Schön. *Organizational Learning: A Theory of Action Perspective*. Reading, MA: Addison-Wesley, 1978.
- Aristotle. *On the Movement of Animals*. Cambridge, MA: Harvard University Press, 1937.
- Aristotle. *The Politics*. Oxford: Clarendon, 1946a.
- Aristotle. *Rhetoric*. Oxford: Oxford University Press, 1946b.
- Aristotle. *The Poetics*. Cambridge: Cambridge University Press, 1968.
- Aronowitz, S. *False Promises*. New York: McGraw-Hill, 1973.
- Arrington, C. E. and A. E. Puxty. «Accounting, interests and rationality: A communicative relation». *Critical Perspectives on Accounting*, 2: 31-58, 1992.
- Artigliani, R. «Revolution and evolution: Applying Prigogine's dissipative structures model». *Journal of Social and Biological Structure*, 10: 249-264, 1987.
- Ashby, W. R. *Design for a Brain*. New York: John Wiley, 1952.
- Ashby, W. R. *An Introduction to Cybernetics*. London: Chapman & Hall, 1960.
- Ashford, N. *Crisis in the Workplace: Occupational Disease and Injury*. Cambridge: MIT Press, 1976.
- Ashton, D. S. «U.S. Investments in Canada». *Worldwide P&I Planning*, September 1968.
- Astley, W. G. «Toward an Appreciation of Collective Strategy». *Academy of Management Review*, 9: 526-535, 1984.
- Astley, W. G. and C. J. Fombrun. «Technological Innovation and Industrial Structure: The Case of Telecommunications», pp. 205-229 in *Advances in Strategic Management*. Greenwich, CT: JAI Press, 1983.
- Astley, W. G. and A. H. Van de Ven. «Central Perspectives and Debates in Organization Theory». *Administrative Science Quarterly*, 28: 245-273, 1983.
- Atkinson, A. B. *The Economics of Inequality*. New York: Oxford University Press, 1983.
- Austin, L. (ed.) *Japan: The Paradox of Progress*. New Haven, CT: Yale University Press, 1976.
- Babbage, C. *On the Economy of Machinery and Manufactures*. London: Charles Knight, 1832.
- Bacharach, S. B. and E. J. Lawler. *Power and Politics in Organizations*. San Francisco, Jossey-Bass, 1980.

- Bachofen, J. J. *Myth, Religion, and Mother-Right*. London: Routledge & Kegan Paul, 1968.
- Bachrach, P. and M. S. Baratz. «Two Faces of Power». *American Political Science Review*, 56: 947-952, 1962.
- Bachrach, P. and M. S. Baratz (eds.) *Power and Poverty*. New York: Oxford University Press, 1970.
- Bailey, A. «Coronary Disease: The Management Killer». *Journal of General Management*, 3: 72-80, 1973.
- Baker, K. «Textile Industry vs. Brown Lung». *The Washington Post*, November 28: 19, 1980.
- Bakunin, M. *Marxism, Freedom and the State*. London: Freedom Press, 1950.
- Bakunin, M. *The Political Philosophy of Bakunin*. New York: Free Press, 1964.
- Bales, R. F. *Interaction Process Analysis*. Cambridge, MA: Addison-Wesley, 1950.
- Baran, P. and P. M. Sweezy. *Monopoly Capital*. New York: Monthly Review Press, 1966.
- Barley, S. «Semiotics and the Study of Occupational and Organizational Cultures». *Administrative Science Quarterly*, 28:393-414, 1983.
- Barnard, C. *The Functions of the Executive*. Cambridge, MA: Harvard University Press, 1938.
- Baron, H. «The Demand for Black Labor», pp. 368-381 in R. C. Edwards, M. Reich, and D. Gordon (eds.) *Labor Market Segmentation*. Lexington, MA: D. C. Heath, 1975.
- Bartlett, C. A. and A. Ghoshal. *Managing Across Borders: The Transnational Solution*. Cambridge, MA: Harvard Business School Press, 1989.
- Barton, S. «Chaos, Self-Organization and Psychology». *American Psychologist*, 49: 5-14, 1994.
- Bate, P. *Strategies for Cultural Change*. Oxford: Butterworth-Heinemann, 1994.
- Bateson, G. *Naven*. Cambridge: Cambridge University Press, 1936.
- Bateson, G. *Steps to an Ecology of Mind*. New York: Ballantine, 1972.
- Bateson, G. *Mind and Nature*. New York: Bantam, 1979.
- Baum, H. *The Invisible Bureaucracy*. New York: Oxford University Press, 1987.
- Baum, J. «Organizational Ecology», pp. 77-114 in S. Clegg, C. Hardy, and W. Nord (eds.) *Handbook of Organization Studies*. Thousand Oaks, CA: Sage, 1996.
- Baum, J. «Toil and Trouble? Taiwan Adopts Liberal Stance on Migrant Workers». *Far Eastern Economic Review*, May 15, 1995, pp. 56-58.
- Baxter, B. *Alienation and Authenticity*. London: Tavistock, 1982.
- Becker, E. *The Denial of Death*. New York: Free Press, 1973.
- Beckett, S. *Endgame*. New York: Faber, 1958.
- Beckett, S. *Waiting for Godot*. New York: Faber, 1965.
- Beer, M. *Organization Change and Development*. Santa Monica, CA: Goodyear, 1980.
- Beer, S. *Cybernetics and Management*. New York: John Wiley, 1959.
- Beer, S. *Brain of the Firm*. New York: Herder & Herder, 1972.
- Begley, S. J. and R. Sawhill. «How the Brain Works». *Newsweek*, February 7: 40-47, 1983.
- Belden, G., M. Hyatt, and D. Ackley. *Towards the Learning Organization*. Toronto: Institute of Cultural Affairs, 1993.
- Bello, W., D. Kinley, and E. Elinson. *Development Debacle: The World Bank in*

- the Philippines*. San Francisco: Institute for Food and Development Policy, 1982.
- Bendix, R. *Work and Authority in Industry*. New York: John Wiley, 1956.
- Bennis, W.G. *Changing Organizations*. New York: McGraw-Hill, 1966.
- Bennis, W. G. and B. Nanus. *Leaders: The Strategies for Taking Charge*. New York: Harper & Row, 1985.
- Benson, J. K. «The Analysis of Bureaucratic-Professional Conflict». *Sociological Quarterly*, 14: 376-394, 1973.
- Benson, J. K. «The Interorganizational Network as a Political Economy». *Administrative Science Quarterly*, 20: 229-249, 1975.
- Benson, J. K. «A Dialectical Method for the Study of Organizations», pp. 331-346 in G. Morgan (ed.) *Beyond Method*. Beverly Hills, CA: Sage, 1983.
- Benson, J. K. and C. J. Jenkins. «Interorganizational Networks and the Theory of the State». Presented at the American Sociological Association meeting, San Francisco, 1978.
- Bentley, A. F. *The Process of Government*. Cambridge, MA: Harvard University Press, 1908.
- Bentov, I. *Stalking the Wild Pendulum*. New York: Dutton, 1977.
- Berger, J. and J. Mohr. *A Seventh Man*. Harmondsworth: Penguin, 1975.
- Berger, P. and T. Luckmann. *The Social Construction of Reality*. Garden City, NY: Anchor, 1967.
- Berger, S. and M. Piore. *Dualism and Discontinuity in Industrial Societies*. New York: Cambridge University Press, 1980.
- Bergmann, A. E. «Industrial Democracy in Germany – The Battle for Power». *Journal of General Management*, 20-29, 1975.
- Berman, D. M. *Death on the Job*. New York: Monthly Review Press, 1978.
- Bettleheim, B. *The Uses of Enchantment: The Meaning and Importance of Fairy Tales*. New York: Vintage, 1977.
- Beynon, H. *Working for Ford*. London: Allen Lane, 1973.
- Bhaskar, R. *A Realist Theory of Science*. Hassocks, Sussex: Harvester Press, 1978.
- Bion, W. R. *Experiences in Groups*. New York: Basic Books, 1959.
- Birchall, D. W. and V. J. Hammond. *Tomorrow's Office Today*. New York: John Wiley, 1981.
- Bittner, E. «On the Concept of Organization». *Social Research*, 32: 239-255, 1965.
- Black, M. *Models and Metaphors*. Ithaca, NY: Cornell University Press, 1962.
- Blackburn, R. M. and M. Mann. *The Working Class in the Labor Market*. London: Macmillan, 1979.
- Blake, R. and J. S. Mouton. *The Managerial Grid*. Houston: Gulf Publishing, 1964.
- Blau, P. M. and W. R. Scott. *Formal Organizations*. San Francisco: Chandler, 1962.
- Blau, P. M. *Exchange and Power in Social Life*. New York: John Wiley, 1964.
- Blauner, R. *Alienation and Freedom*. Chicago: University of Chicago Press, 1964.
- Block, P. *The Empowered Manager*. San Francisco: Jossey-Bass, 1987.
- Bohm, D. «The Implicate Order: A New Order for Physics». *Process Studies*, 8: 73-102, 1978.
- Bohm, D. *Wholeness and the Implicate Order*. London: Routledge & Kegan Paul, 1980a.

- Bohm, D. «The Enfolded Order and Consciousness», in G. Epstein (ed.) *Studies in Non-Deterministic Psychology*. New York: Human Sciences Press, 1980b.
- Bohm, D. and F. D. Peat. *Science, Order and Creativity*. New York: Bantam, 1987.
- Bohr, N. *Atomic Theory and Human Knowledge*. New York: Wiley, 1958.
- Boland, R. J. «Beyond the Objectivist and the Subjectivist: Learning to Read Accounting as Text». *Accounting, Organizations and Society*, 14: 591-604, 1989.
- Boland, R. J. and R. Hoffman. «Humor in a Machine Shop», pp. 187-198 in L. Pondy, P. Frost, G. Morgan, and T. Dandridge (eds.) *Organizational Symbolism*. Greenwich, CT: JAI Press, 1983.
- Bolman, L. G. and T. E. Deal. *Reframing Organizations*. San Francisco: Jossey-Bass, 1991.
- Bordwin, M. «Overwork: The Cause of Your Next Workers' Comp Claim?» *Management Review*, 85: 50, 1996.
- Bottomore, T. B. *Elites and Society*. Harmondsworth: Penguin, 1966.
- Boulding, K. E. *The Image*. Ann Arbor: University of Michigan Press, 1956a.
- Boulding, K. E. «General Systems Theory – The Skeleton of Science». *Management Science*, 2: 197-208, 1956b.
- Boulding, K. E. *Evolutionary Economics*. Beverly Hills, CA: Sage, 1981.
- Bower, J. «Managing for Efficiency, Managing for Equity». *Harvard Business Review*, 83-90, August 1983.
- Bowles, M. «Recognizing Deep Structures in Organizations». *Organization Studies*, 11: 395-412, 1990.
- Bowles, M. «The Organizational Shadow». *Organization Studies*, 12: 387-404, 1991.
- Bowles, M. «The Gods and Goddesses: Personifying Social Life in the Age of Organization». *Organization Studies*, 14: 395-418, 1993.
- Bradshaw, P. and S. Newell. *Exploring Deep Structures of Power Using Jungian Dream Analysis*. Working Paper, Schulich School of Business, Toronto, 1993.
- Brandt, W. *North-South: A Program for Survival*. Cambridge: MIT Press, 1980.
- Braverman, H. *Labor and Monopoly Capital*. New York: Monthly Review Press, 1974.
- Braybrooke, D. and C. E. Lindblom. *A Strategy of Decision*. New York: Free Press, 1963.
- Bridger, H. «The Kinds of Organizational Development Required for Working at the Level of the Whole Organization Considered as an Open System», in K. Trebesch (ed.) *Organizational Development in Europe*, Vol. 1. Berne: Paul Haupt Verlag, 1980.
- Bridger, H. «Consultative Work with Communities and Organizations». The Malcolm Millar Lecture. Aberdeen: Aberdeen University Press, 1981.
- Bridger, H. «The Implications of Ecological Change on Groups, Institutions and Communities», in M. Pines and L. Rafaelson (eds.) *The Individual and the Group*. New York: Plenum, 1982.
- Bridger, H. «Courses and Working Conferences as Transitional Learning Institutions», in E. Trist and H. Murray (eds.) *The Social Engagement of Social Science*, Vol. 1. Philadelphia: University of Pennsylvania Press, 1990.
- Bridges, W. *Managing Transitions*. Reading, MA: Addison-Wesley, 1991.
- Bridges, W. *Job Shift*. Reading, MA: Addison-Wesley, 1994.

- Briggs, J. P. and F. D. Peat. *Looking Glass Universe*. New York: Simon & Schuster, 1984.
- Broekstra, G. «The Triune-Brain Evolution of the Living Organization», in D. Grant and C. Oswick (eds.) *Metaphor and Organizations*. London: Sage, 1996.
- Brooke, M. Z. and H. L. Remmers. *The Strategy of Multi-National Enterprise*. New York: American Elsevier, 1970.
- Brooks, R. A. «New Approaches to Robotics». *Science*, 1991.
- Brown, B. *Marx, Freud, and the Critique of Everyday Life*. New York: Monthly Review Press, 1973.
- Brown, L. D. «Managing Conflict Among Groups», pp. 225-237 in D. A. Kolb, I. M. Rubin, and J. McIntyre (eds.) *Organizational Psychology*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1983.
- Brown, N. O. *Life Against Death*. Middletown, CT: Wesleyan University Press, 1959.
- Brown, R. H. *A Poetic for Sociology*. New York: Cambridge University Press, 1977.
- Brunsson, N. *The Irrational Organization*. New York: John Wiley, 1985.
- Brunsson, N. *The Organization of Hypocrisy*. New York: John Wiley, 1989.
- Bryer, R., T. J. Brignall, and A. R. Maunders. *Accountings for British Steel*. London: Gower Press, 1982.
- Buckley, W. *Sociology and Modern Systems Theory*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1967.
- Buckley, W. (ed.) *Modern Systems Research for the Behavioral Scientist*. Chicago: Aldine, 1968.
- Bukharin, N. *Historical Materialism: A System of Sociology*. New York: Russell & Russell, 1962.
- Bukharin, N. *Imperialism and World Economy*. London: Merlin, 1972.
- Burke, K. *A Grammar of Motives and a Rhetoric of Motives*. Cleveland, OH: Meridian, 1962.
- Burke, K. «Dramatism», in D. Sills (ed.) *International Encyclopaedia of the Social Sciences*. New York: Macmillan, 1968.
- Burke, R. J. and T. Weir. «Coping with the Stress of Managerial Occupations», pp. 299-335 in C. L. Cooper and R. Payne (eds.) *Current Concerns in Occupational Stress*. London: Wiley, 1980.
- Burns, J. M. *Leadership*. New York: Harper & Row, 1978.
- Burns, R. D. *The Uncertain Nervous System*. London: Arnold, 1968.
- Burns, T. «Micropolitics: Mechanisms of Organizational Change». *Administrative Science Quarterly*, 6: 257-281, 1961.
- Burns, T. and G. M. Stalker. *The Management of Innovation*. London: Tavistock, 1961.
- Buroway, M. *Manufacturing Consent*. Chicago: University of Chicago Press, 1979.
- Burrell, G. «Sex and Organizational Analysis». *Organization Studies*, 5: 97-118, 1984.
- Burrell, G. «The Organization of Pleasure», pp. 66-89 in M. Alvesson and H. Willmott (eds.) *Critical Management Studies*. London: Sage, 1992.
- Burrell, G. and G. Morgan. *Sociological Paradigms and Organizational Analysis*. London: Heinemann Educational Books, 1979.

- Business Week Reporters. «Ford After Henry II: Will He Really Leave?». *Business Week*, April 30: 62-72, 1979.
- Calas, M. and L. Smircich. «Post-Culture: Is the Organizational Culture Literature Dominant but Dead?» Paper presented at the International Conference on Organizational Symbolism and Corporate Culture, Milan, 1987.
- Calas, M. and L. Smircich. «Reading Leadership as a Form of Cultural Analysis», in J. Hunt, B. Baliga, P. Dachler, and A. Schriesheim (eds.) *Emergent Leadership Vistas*. Lexington, MA: Lexington Books, 1988.
- Calas, M. and L. Smircich. «Dangerous Liaisons: The Feminine-in Management Meets Globalization». *Business Horizons*, March: 73-83, 1993.
- Calas, M. B. and L. Smircich. «From the Woman's Point of View: Feminist Approaches to Organization Studies», pp. 218-257 in S. Clegg, C. Hardy, and W. Nord (eds.) *Handbook of Organization Studies*. Thousand Oaks: Sage, 1996.
- Campbell, B. «The Global Economy at the Close of the 20th Century». *New Solutions*, Summer: 16-33, 1995.
- Campbell, D. T. «Variation and Selective Retention in Socio-Cultural Evolution». *General Systems*, 16: 69-85, 1969.
- Camus, A. *The Outsider*. London: Hamilton, 1946.
- Capra, F. *The Tao of Physics*. New York: Wildwood House, 1975.
- Capra, F. *The Turning Point*. New York: Bantam, 1982.
- Carr, A. Z. *Business as a Game*. New York: Mentor, 1968.
- Cassirer, E. *Language and Myth*. New York: Dover, 1946.
- Casson, M. *The Growth of International Business*. London: Allen & Unwin, 1983.
- Castles, S. *Migrant Workers and the Transformation of Western Societies*. Ithaca, NY: Cornell Studies in International Affairs: Western Societies Papers, 1989.
- Castles, S. and G. Kosack. *Immigrant Workers and Class Structures in Western Europe*. New York: Oxford University Press, 1973.
- Champy, J. *Reengineering management*. New York: Harper, 1995.
- Chandler, A. *Strategy and Structure*. Cambridge: MIT Press, 1962.
- Chandler, A. *The Visible Hand*. Cambridge, MA: Harvard University Press, 1977.
- Chatov, R. «Cooperation Between Government and Business», pp. 487-502 in P. C. Nystrom and W. H. Starbuck (eds.) *Handbook of Organizational Design*. New York: Oxford University Press, 1981.
- Checkland, P. and J. Scholes. *Soft Systems Methodology in Action*. Chichester: Wiley, 1990.
- Child, J. «Organization Structure, Environment and Performance: The Role of Strategic Choice». *Sociology*, 6: 1-22, 1972.
- Child, J. «Culture, Contingency and Capitalism in the Cross-National Study of Organizations», pp. 303-356 in B. Staw and L. L. Cummings (eds.) *Research in Organizational Behavior*. Greenwich, CT: JAI, 1981.
- Child, J. «Managerial Strategies, New Technology and the Labour Process», in D. Knights, H. Willmott, and D. Collinson (eds.) *Job Redesign*. Aldershot: Gower, 1985.
- Childe, V. G. *Man Makes Himself*. London: Fontana, 1946.
- Clark, T. and G. Salaman. «The Management Guru as Organizational Witchdoctor». *Organization* 3: 1996: 85-107.

- Clegg, S. *Power, Rule and Domination*. London: Routledge & Kegan Paul, 1975.
- Clegg, S. *The Theory of Power and Organization*. London: Routledge & Kegan Paul, 1979.
- Clegg, S. «Organization and Control». *Administrative Science Quarterly*, 26: 545-562, 1981.
- Clegg, S. *Frameworks of Power*. London and Newbury Park, CA: Sage, 1989.
- Clegg, S. and D. Dunkerley. *Organization, Class and Control*. London: Routledge & Kegan Paul, 1980.
- Clegg, S. and S. G. Redding. *Capitalism in Contrasting Cultures*. Berlin: Walter de Gruyter, 1990.
- Cleugh, J. *Love Locked Out: An Examination of the Irrepressible Sexuality of the Middle Ages*. New York: Crown, 1963.
- Coates, K. *The New Worker Cooperatives*. Nottingham: Spokesman Books, 1976.
- Coates, K. (ed.) *The Right to Useful Work*. Nottingham: Spokesman Books, 1978.
- Coates, K. *Work-ins, Sit-ins and Industrial Democracy*. Nottingham: Spokesman Books, 1981a.
- Coates, K. *How to Win*. Nottingham: Spokesman Books, 1981b.
- Coates, K. and T. Topham. *Worker Control*. London: Panther, 1970.
- Cohen, M. D., J. G. March, and J. P. Olsen. «A Garbage Can Model of Organizational Choice». *Administrative Science Quarterly*, 17: 1-25, 1972.
- Cole, R. E. *Work, Mobility and Participation: A Comparative Study of American and Japanese Industry*. Berkeley: University of California Press, 1979.
- Colletti, L. *From Rousseau to Lenin*. London: New Left Books, 1972.
- Colletti, L. «A Political and Philosophical Interview». *New Left Review*, 86: 3-28, 1974.
- Colletti, L. «Introduction», pp. 7-56 in K. Marx, *Early Writings*. London: Allen Lane, 1975a.
- Colletti, L. «Marxism and the Dialectic». *New Left Review*, 93: 3-29, 1975b.
- Collinson, D. «Engineering Humour: Masculinity, Joking and Conflict in Shopfloor Relations». *Organization Studies*, 9: 181-199, 1988.
- Cooper, C. L. and J. Marshall. «Occupational Sources of Stress: A Review of the Literature Relating to Coronary Heart Disease and Mental Ill-Health». *Journal of Occupational Psychology*, 49: 11-28, 1976.
- Cooper, C. L. and R. Payne (eds.) *Current Concerns in Occupational Stress*. New York: John Wiley, 1980.
- Copley, F. B. *Frederick Taylor: Father of Scientific Management*, 2 vols. New York: Harper & Row, 1923.
- Corwin, R. G. *Militant Professionalism*. New York: Appleton-Century-Crofts, 1970.
- Coser, L. A. *The Functions of Social Conflict*. New York: Routledge & Kegan Paul, 1956.
- Coward, R. *Patriarchal Precedents: Sexuality and Social Relations*. London: Routledge & Kegan Paul, 1983.
- Cox, T. *Cultural Diversity in Organizations*. San Francisco: Berrett-Koehler, 1993.
- Crick, B. *In Defense of Politics*. Harmondsworth: Penguin, 1964.
- Cross, E. Y., J. H. Katz, F. Miller, and F. W. Seashore. *The Promise of Diversity*. Burr Ridge, IL: Irwin, 1994.
- Crozier, M. *The Bureaucratic Phenomenon*. London: Tavistock, 1964.

- Culbert, S. and J. McDonough. *The Invisible War: Pursuing Self-Interest at Work*. Toronto: John Wiley, 1980.
- Cumming, P. *The Power Handbook*. Boston: CBI Publishing, 1981.
- Cyert, R. M. and J. G. March. *A Behavioral Theory of the Firm*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1963.
- Czarniawska-Joerges, B. *Exploring Complex Organizations: A Cultural Perspective*. Newbury Park, CA: Sage, 1992.
- Dahl, R. A. «The Concept of Power». *Behavioral Science*, 2: 201-215, 1957.
- Dalton, M. *Men Who Manage*. New York: John Wiley, 1959.
- Dandridge, T. «Ceremony as an Integration of Work and Play». *Organization Studies*, 7: 159-170, 1986.
- D'Aveni, R. A. *Hyper-Competition: Managing the Dynamics of Strategic Maneuvering*. New York: Free Press, 1994.
- Davis, S. M. and P. R. Lawrence. *Matrix*. Reading, MA: Addison-Wesley, 1977.
- Davis, W. *The Innovators*. London: Ebury Press, 1987.
- Deal, T. E. and A. A. Kennedy. *Corporate Cultures*. Reading, MA: Addison-Wesley, 1982.
- Dear, J. A. «Work Stress and Health '95». *Vital Speeches of the Day*, 62: 39-42, 1995.
- de Bono, E. *Lateral Thinking*. Harmondsworth: Penguin, 1970.
- Deetz, S. *Democracy in an Age of Corporate Colonialization*. Albany: State University of New York Press, 1992a.
- Deetz, S. «Disciplinary Power in the Modern Corporation», pp. 21-25 in M. Alvesson and H. Willmott (eds.) *Critical Management Studies*. London: Sage, 1992b.
- de Geus, A. «Planning as Learning». *Harvard Business Review*, 1988, pp. 70-74.
- Delahanty, F. and G. Gemmill. «The Black Hole in Group Development». Presented at the Academy of Management Meetings, New York, 1982.
- Denhardt, R. B. *In the Shadow of Organization*. Lawrence, KA: Regents Press, 1981.
- Denison, D. *Corporate Culture and Organizational Effectiveness*. New York: John Wiley, 1990.
- Dennett, D. C. *Consciousness Explained*. Boston: Little, Brown, 1991.
- Descartes, R. *Discourse on Method*. London: Penguin, 1968.
- Devons, E. «Statistics as a Basis for Policy», pp. 122-137 in *Essays in Economics*. London: Allen & Unwin, 1961.
- Dill, W. R. «Environment as an Influence on Managerial Autonomy». *Administrative Science Quarterly*, 2: 409-443, 1958.
- DiMaggio, P. J. and W. W. Powell. «The Iron Cage Revisited». *American Sociological Review*, 48: 147-160, 1983.
- DiMaggio, P. J. and W. W. Powell (eds.) *The New Institutionalism in Organizational Analysis*. Chicago: University of Chicago Press, 1991.
- Dodson-Gray, E. *Patriarchy as a Conceptual Trap*. Wellesley, MA: Roundtable Press, 1982.
- Donahue, T. R. «Collective Bargaining, Codetermination, and the Quality of Work». *World of Work Report*, 1, 1976.
- Dore, R. *British Factory, Japanese Factory*. London: Allen & Unwin, 1973.
- Dore, R. «Introduction», pp. ix-xi in S. Kamata (ed.) *Japan in the Passing Lane*. New York: Pantheon, 1982.

- Downs, A. *Inside Bureaucracy*. Boston: Little, Brown, 1967.
- Drucker, P. F. *The Practice of Management*. New York: Harper & Row, 1954.
- Drucker, P. F. *Managing in Turbulent Times*. New York: Harper & Row, 1980.
- Drucker, P. F. *Post-Capitalist Society*. New York: Harper Business, 1993.
- Dunnette, M. D. (ed.) *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*. Chicago: Rand McNally, 1976.
- Dunning, J. *Multinational Enterprises and the Global Economy*. Reading, MA: Addison Wesley, 1993.
- Durkheim, E. *The Division of Labour in Society*. London: Macmillan, 1934.
- Durkheim, E. *The Rules of Sociological Method*. New York: Free Press, 1938.
- Durkheim, E. *Suicide*. New York: Free Press, 1951.
- Eagle, J. and P. M. Newton. «Scapegoating in Small Groups». *Human Relations*, 34: 283-301, 1981.
- Easton, D. A. *A Systems Analysis of Political Life*. New York: John Wiley, 1965.
- Eberle, T. S. «Dislocation Policies in Western Europe: Past, Present and Future». *Annals of the American Academy of Political and Social Science*, 544: 127-139, 1996.
- Eccles, R. G. and N. Nohria. *Beyond the Hype*. Boston: Harvard Business School Press, 1992.
- Eccles, T. *Under New Management*. London: Pan Books, 1981.
- Eco, U. *A Theory of Semiotics*. Bloomington: Indiana University Press, 1976.
- Edelman, M. *Politics as Symbolic Action*. Chicago: Markham, 1971.
- Edelman, M. *Political Language: Words That Succeed and Policies That Fail*. New York: Academic Press, 1977.
- Edwards, R. C. *Contested Terrain*. New York: Basic Books, 1979.
- Edwards, R. C., M. Reich, and D. Gordon (eds.) *Labor Market Segmentation*. Lexington, MA: D. C. Heath, 1975.
- Edwards, R. C., M. Reich, and T. Weisskopf. *The Capitalist System*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1986.
- Ellul, J. *The Technological Society*. New York: Alfred A. Knopf, 1964.
- Emerson, R. M. «Power-Dependence Relations». *American Sociological Review*, 27: 31-40, 1962.
- Emery, F. E. (ed.) *Systems Thinking*. Harmondsworth: Penguin, 1969.
- Emery, F. E. *Futures We Are In*. Leiden: Martinus Nijhoff, 1976.
- Emery, F. E. and E. Thorsrud. *Form and Content in Industrial Democracy*. London: Tavistock, 1969.
- Emery, F. E. and E. L. Trist. «The Causal Texture of Organizational Environments». *Human Relations*, 18: 21-32, 1965.
- Emery, F. E. and E. L. Trist. *Toward a Social Ecology*. London: Tavistock, 1973.
- Engels, F. *Dialectics of Nature*. London: Lawrence & Wishart, 1873.
- Engels, F. *Anti-Duhring*. London: Martin Lawrence, 1876.
- Engels, F. *Ludwig Feuerbach and the Outcome of Classical German Philosophy*. London: Martin Lawrence, 1886.
- Engels, F. *The Origins of the Family, Private Property and the State*. London: Lawrence & Wishart, 1972.
- Epstein, S. S. *The Politics of Cancer*. San Francisco: Sierra Club Books, 1978.
- Epstein, S. «The Unconscious, the Preconscious, and the Self-Concept», in J. Suls and A. Greenwald (eds.) *Psychological Perspectives on the Self*. Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum, 1983.

- Etzioni, A. *A Comparative Analysis of Complex Organizations*. New York: Free Press, 1961.
- Evans, R. and P. Russell. *The Creative Manager*. London: Unwin, 1989.
- Evered, R. «The Language of Organization: The Case of the Navy», pp. 125-143 in L. Pondy et al. (eds.) *Organizational Symbolism*. Greenwich, CT: JAI, 1983.
- Fayol, H. *General and Industrial Management*. London: Pitman, 1949.
- Feinberg, M. R. and R. F. Dempewolf. *Corporate Bigamy*. New York: William Morrow, 1980.
- Ferguson, K. *The Feminist Case Against Bureaucracy*. Philadelphia: Temple University Press, 1984.
- Ferguson, M. *The Aquarian Conspiracy*. New York: J. P. Tarcher, 1980.
- Figgis, J. N. *Churches in the Modern State*. London: Longmans, 1913.
- Filley, A. C. *Interpersonal Conflict Resolution*. Glenview, IL: Scott Foresman, 1975.
- Findlay, J. N. *Hegel: A Re-Examination*. London: Allen & Unwin, 1958.
- Flax, J. *Thinking Fragments*. Berkeley: University of California Press, 1990.
- Follett, M. P. *The New State*. London: Longmans, 1918.
- Follett, M. P. «The Basis of Authority», in L. Urwick (ed.) *Freedom and Coordination: Lectures in Business Organization by Mary Parkes Follett*. London: Management Publications Trust, 1949.
- Follett, M. P. *Dynamic Administration: The Collected Papers of Mary Parker Follett*, edited by E. M. Fox and L. Urwick. London: Pitman, 1973.
- Follman, J. F. *The Economics of Industrial Health: History, Theory, Practice*. New York: Amacom, 1978.
- Fombrun, C. J. *Turning Points*. New York: McGraw-Hill, 1992.
- Fombrun, C. J. and W. G. Astley. «Strategies of Collective Action: The Case of the Financial Services Industry», pp. 125-129 in *Advances in Strategic Management*. Greenwich, CT: JAI, 1983.
- Ford, C. M. and D. A. Gioia (eds.) *Creative Action in Organizations*. Thousand Oaks, CA: Sage, 1995.
- Forester, J. W. *Industrial Dynamics*. Cambridge: MIT Press, 1961.
- Forester, J. «Critical Theory and Organizational Analysis», pp. 234-246 in G. Morgan (ed.) *Beyond Method: Strategies for Social Research*. Beverly Hills, CA: Sage, 1983.
- Forester, J. W. *Planning in the Face of Power*. Berkeley: University of California Press, 1989.
- Foucault, M. *Discipline and Punish*. New York: Vintage, 1979a.
- Foucault, M. *The History of Sexuality*. London: Allen Lane, 1979b.
- Fox, A. «Industrial Sociology and Industrial Relations». *Royal Commission on Trade Unions and Employers' Associations*. London: HMSO, 1966.
- Fox, A. *Beyond Contract: Work, Power and Trust Relations*. London: Faber & Faber, 1974.
- Freeman, J. «Organizational Life Cycles and Natural Selection Processes», in B. M. Staw and L. L. Cummings (eds.) *Research in Organizational Behavior*. Greenwich, CT: JAI, 1982.
- Freeman, J. and M. T. Hannan. «Niche Width and the Dynamics of Organizational Populations». *American Journal of Sociology*, 6: 1116-1145, 1983.

- Freire, P. *The Pedagogy of the Oppressed*. New York: Herder & Herder, 1970.
- French, J. R. P. and B. Raven. «The Bases of Social Power», in D. Cartwright and A. Zander (eds.) *Group Dynamics*. New York: Harper & Row, 1968.
- Freud, S. *The Complete Psychological Works of Sigmund Freud*. London: Hogarth, 1953.
- Frey-Rohn, L. *From Freud to Jung*. New York: Putnam, 1974.
- Friedman, A. L. *Industry and Labour: Class Struggle at Work and Monopoly Capitalism*. London: Macmillan, 1977.
- Fromm, E. *Marx's Concept of Man*. New York: Ungar, 1961.
- Fromm, E. *Beyond the Chains of Illusion: My Encounter with Marx and Freud*. New York: Trident Press, 1962.
- Fromm, E. *The Crisis of Psychoanalysis*. New York: Cape, 1971.
- Frost, P. J. «Power, Politics and Influence», pp. 503-548 in F. Jablin, L. Putnam, K. Roberts, and L. Porter (eds.) *Handbook of Organizational Communication*. Newbury Park, CA: Sage, 1987.
- Frost, P. J. and C. Egri. «The Political Process of Innovation», pp. 229-295 in L. Cummings and B. Staw (eds.) *Research in Organizational Behavior*. Greenwich CT: JAI, 1991.
- Frost, P. J., V. F. Mitchell, and W. R. Nord (eds.) *Organizational Reality* (4th ed.). New York: HarperCollins, 1992.
- Frost, P. J., V. F. Mitchell, and W. R. Nord (eds.) *Managerial Reality*. New York: HarperCollins, 1995.
- Frost, P. J., L. F. Moore, M. R. Louis, C. C. Lundberg, and J. Martin. *Organizational Culture*. Beverly Hills, CA: Sage, 1985.
- Frost, P. J., L. F. Moore, M. R. Louis, C. C. Lundberg, and J. Martin (eds.). *Reframing Organizational Culture*. Newbury Park, CA: Sage, 1991.
- Fry, E. H. *The Politics of International Investment*. New York: McGraw-Hill, 1983.
- Frye, N. *Anatomy of Criticism*. Princeton, NJ: Princeton University Press, 1957.
- Frye, N. *The Great Code: The Bible and Literature*. Toronto: Academic Press, 1982.
- Fullan, M. *Change Forces*. New York: Falmer Press, 1993.
- Gabriel, Y. «The Unmanaged Organization: Stories, Fantasies and Subjectivity». *Organization Studies*, 16: 477-502, 1995.
- Gadalla, I. E. and R. C. Cooper. «Toward an Epistemology of Management». *Social Science Information*, 17: 349-383, 1978.
- Gagliardi, P. (ed.) *Symbols and Artifacts*. Berlin: Walter de Gruyter, 1990.
- Galbraith, J. K. *American Capitalism*. Boston: Houghton Mifflin, 1962.
- Galbraith, J. K. *The New Industrial State*. London: Hamish Hamilton, 1967.
- Galbraith, J. R. «Matrix Organization Designs: How to Combine Functional and Project Forms». *Business Horizons*, 14: 29-40, 1971.
- Galbraith, J. R. «Organization Design: An Information Processing View». *Interfaces*, 4: 28-36, 1974.
- Galbraith, J. R. *Organization Design*. Reading, MA: Addison-Wesley, 1977.
- Galbraith, J. R. and E. E. Lawler. *Organizing for the Future*. San Francisco: Jossey-Bass, 1993.
- Galileo, G. *Discourses on Two New Sciences*. Evanston, IL: Northwestern University Press, 1968.
- Garfinkel, H. *Studies in Ethnomethodology*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1967.

- Garson, G. D. «The Codetermination Model of Workers' Participation: Where is It Leading?» *Sloan Management Review*, 63-78, 1977.
- Gee, J. P. «On Mobots and Classrooms: The Converging Languages of the New Capitalism and Schooling». *Organization*, 3: 385-407, 1996.
- Geertz, C. *The Interpretation of Cultures*. New York: Basic Books, 1973.
- Gemmill, G. and J. Oakley. «Leadership: An alienating social myth?» *Human Relations*, 45: 113-129, 1992.
- George, C. S. *The History of Management Thought*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1972.
- George, S. *How the Other Half Dies: The Real Reasons for World Hunger*. Harmondsworth: Penguin, 1976.
- Gergen, K. J. «The Social Constructionist Movement in Modern Psychology». *American Psychologist*, 40: 266-275, 1985.
- Gergen, K. J. *The Saturated Self*. New York: Basic Books, 1991.
- Gergen, K. J. and K. Davis (eds.) *The Social Construction of the Person*. New York: Springer-Verlag, 1985.
- Geyer, F. and J. van der Zouwen (eds.) *Sociocybernetic Paradoxes*. London: Sage, 1986.
- Gherardi, S. *Gender, Symbolism and Organizational Cultures*. Thousand Oaks, CA: Sage, 1995.
- Giddens, A. *Central Problems in Social Theory*. London: Macmillan, 1979.
- Gideon, S. *Mechanization Takes Command*. New York: Oxford University Press, 1948.
- Gilbreth, F. B. *Motion Study*. New York: Van Nostrand, 1911.
- Gilligan, C. *In a Different Voice*. Cambridge, MA: Harvard University Press, 1993.
- Gimpl, M. L. and S. Dakin. «Management and Magic». New Zealand: University of Canterbury, 1983 (unpublished).
- Gladwin, T. N. and I. Walter. *Multinationals Under Fire*. New York: John Wiley, 1980.
- Gleick, J. *Chaos: Making a New Science*. New York: Penguin, 1987.
- Glencross, P. M. and D. C. Christiani. «Health Hazards of Abatement Work: Asbestos and Lead». *New Solutions*, 6(3): 23-24, 1996.
- Gluckman, M. (ed.) *The Allocation of Responsibility*. Manchester: Manchester University Press, 1972.
- Glyn, A. and B. Sutcliffe. *British Capitalism, Workers and the Profits Squeeze*. Harmondsworth: Penguin, 1972.
- Godel, K. *On Formally Undecidable Propositions*. New York: Basic Books, 1962.
- Godelier, M. «Structure and Contradiction in Capital», pp. 334-368 in R. Blackburn (ed.) *Ideology in Social Science*. London: Fontana/Collins, 1972.
- Goffman, E. *The Presentation of Self in Everyday Life*. Garden City, NY: Doubleday, 1959.
- Goffman, E. *Interaction Ritual*. Garden City, NY: Doubleday, 1967.
- Goldberg, W. H. and A. R. Negandhi (eds.) *Governments and Multinationals: The Policy of Control Versus Autonomy*. Cambridge, MA: Oelgeschlager, Gunn, & Hain, 1983.
- Goldman, P. and D. Van Houten. «Managerial Strategies and the Worker». *Sociological Quarterly*, 18: 108-125, 1997.

- Goldstein, J. *The Unshackled Organization*. Portland, OR: Productivity Press, 1994.
- Gomez, P. and G. Probst. «Organizational Closure in Management: A Complementary View to Contingency Approaches». Presented to the American Society for Cybernetics, Philadelphia, 1984.
- Gordon, D. M., R. C. Edwards, and M. Reich. *Segmented Work, Divided Workers*. New York: Cambridge University Press, 1982.
- Gorz, A. *Paths to Paradise*. London: Pluto Press, 1985.
- Gottlieb, R. (ed.) *Reducing Toxics: A New Approach to Policy and Industrial Decisionmaking*. Washington, DC: Island Press, 1995.
- Gouldner, A. «Reciprocity and Autonomy in Functional Theory», pp. 190-225 in A. W. Gouldner (ed.) *For Sociology*. Harmondsworth: Penguin, 1973.
- Graham, P. (ed.) *Mary Parker Follett: Prophet of Management*. Boston: Harvard Business School Press, 1995.
- Gramsci, A. *Selections from the Prison Notebooks*. London: Lawrence & Wishart, 1971.
- Grant, D. and C. Oswick (eds.) *Metaphor and Organizations*. London: Sage, 1996.
- Gray, B. *Collaborating: Finding Common Ground for Multiple Problems*. San Francisco: Jossey-Bass, 1989.
- Gregory, K. «Native-View Paradigms: Multiple Cultures and Culture Conflicts in Organizations». *Administrative Science Quarterly*, 28: 259-276, 1983.
- Grunberg, L. *Failed Multinational Ventures: The Political Economy of International Divestments*. Lexington, MA: D. C. Heath, 1981.
- Guillet de Monthoux, P. *Action and Existence: Anarchism for Business Administration*. New York: John Wiley, 1983.
- Gulick, L. and L. Urwick (eds.) *Papers in the Science of Administration*. New York: Institute of Public Administration, Columbia University, 1937.
- Gunnemann, J. P. (ed.) *The Nation-State and Transnational Corporations in Conflict*. New York: Praeger, 1975.
- Guntrip, H. *Personality Structure and Human Interaction*. New York: International University Press, 1961.
- Habermas, J. «On Systematically Distorted Communications». *Inquiry*, 13: 205-218, 1970a.
- Habermas, J. «Towards a Theory of Communicative Competence». *Inquiry*, 13: 360-375, 1970b.
- Habermas, J. *Knowledge and Human Interests*. London: Heinemann Educational Books, 1972.
- Habermas, J. *Legitimation Crisis*. London: Heinemann Educational Books, 1973.
- Hackman, J. R. and J. L. Suttle. *Improving Life at Work*. Santa Monica, CA: Goodyear, 1976.
- Hailey, A. *Wheels*. Garden City, NY: Doubleday, 1971.
- Hall, E. T. *The Silent Language*. Garden City, NY: Doubleday, 1959.
- Hall, E. T. «The Silent Language in Overseas Business». *Harvard Business Review*, 38: 87-96, 1960.
- Hall, E. T. *Beyond Culture*. Garden City, NY: Doubleday, 1967.
- Hall, R. H. *Organizations: Structure and Process*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1982.

- Hamel, A. and C. K. Prahalad. *Competing for the Future*. Boston: Harvard Business School Press, 1994.
- Hammer, M. and J. Champy. *Reengineering the Corporation*. New York: Harper, 1993.
- Hampden-Turner, C. *Maps of the Mind*. New York: Macmillan, 1981.
- Hampden-Turner, C. *Charting the Corporate Mind*. New York: Free Press, 1990a.
- Hampden-Turner, C. *Creating Corporate Culture*. Reading, MA: Addison-Wesley, 1990b.
- Handy, C. *Gods of Management*. London: Pan Books, 1978.
- Handy, C. *The Age of Unreason*. Boston: Harvard Business School Press, 1990.
- Hannan, M. T. and J. H. Freeman. «The Population Ecology of Organizations». *American Journal of Sociology*, 82: 929-964, 1977.
- Hardin, G. «The Tragedy of the Commons». *Science*, 13: 1968.
- Harding, M. E. *The I and the Not I: A Study in the Development of Consciousness*. Princeton, NJ: Princeton University Press, 1965.
- Harragan, B. *Games That Mother Never Taught You*. New York: Warner, 1977.
- Harries-Jones, P. «Human Judgement and Conversation Theory: The Significance of Gregory Bateson's Concept of Co-Evolution». Toronto: York University, 1983. (unpublished)
- Harries-Jones, P. «The Other Side of the Mirror: Communication as Presentation». Toronto: York University, 1984. (unpublished)
- Harries-Jones, P. *Ecological Understanding and Gregory Bateson*. Toronto: University of Toronto Press, 1995.
- Harris, M. L. *Cultural Materialism*. New York: Random House, 1979.
- Hartsock, N. «Foucault on Power: A Theory for Women», in L. Nicholson (ed.) *Feminism/Postmodernism*. New York: Routledge, 1990.
- Harvey, J. *The Abilene Paradox*. New York: Free Press, 1995.
- Hassard, J. and M. Parker. *Postmodernism and Organizations*. London: Sage, 1993.
- Hastings, C. *The New Organization*. London: McGraw-Hill, 1993.
- Hawley, A. H. «Human Ecology», pp. 328-337 in D. Sills (ed.) *International Encyclopedia of the Social Sciences*. New York: Macmillan, 1968.
- Hayter, T. *The Creation of World Poverty: An Alternative View to the Brandt Report*. London: Pluto Press, 1981.
- Hearn, J. and W. Parkin. «Sex» at «Work»: *The Power and Paradox of Organization Sexuality*. New York: St. Martin's, 1987.
- Hearn, J., D. Sheppard, P. Tancred-Sheriff, and G. Burrell (eds.) *The Sexuality of Organization*. London: Sage, 1989.
- Heath, T. L. *The Works of Archimedes*. Cambridge: Cambridge University Press, 1897.
- Hedberg, B., P. C. Nystrom, and W. H. Starbuck. «Camping on Seesaws: Prescriptions for a self-designing organization». *Administrative Science Quarterly*, 21: 41-65, 1976.
- Hedberg, B. «How organizations learn and unlearn», pp. 3-27 in P. C. Nystrom and W. H. Starbuck (eds.) *Handbook of Organization Design*, Vol. 1, New York: Oxford University Press, 1981.
- Hegel, G. W. F. *The Logic of Hegel*. Oxford: Clarendon, 1892.
- Hegel, G. W. F. *Science of Logic*. London, 1929.

- Heisenberg, W. *A Physicist's Conception of Nature*. London: Hutchinson, 1958.
- Heisenberg, W. *Physics and Philosophy*. New York: Harper, 1958a.
- Heisenberg, W. *Physics and Beyond*. New York: Harper and Row, 1971.
- Held, D. *Introduction to Critical Theory*. Berkeley: University of California Press, 1980.
- Helgesen, S. *Female Advantage: Women's Ways of Leadership*. New York: Doubleday, 1990.
- Hennestad, B. W. «The Symbolic Impact of Double Bind Leadership». *Journal of Management Studies*, 27: 265-279, 1990.
- Hennig, M. and A. Jardim, *The Managerial Woman*. New York: Pocket Books, 1976.
- Henry, J. and D. Walker (eds.) *Managing Innovation*. London: Sage, 1991.
- Henry, J. (ed.) *Creative Management*. London: Sage, 1991.
- Herbst, P.G. *Autonomous Group Functioning*. London: Tavistock, 1962.
- Herbst, P. G. *Socio-Technical Design*. London: Tavistock, 1974.
- Herzberg, F., B. Mausner, and B. Snyderman. *The Motivation to Work*. New York: John Wiley, 1959.
- Heydebrand, W. V. «Organizational Contradictions in Public Bureaucracies: Toward a Marxian Theory of Organizations». *Sociological Quarterly*, 18: 83-107, 1977.
- Heydebrand, W. V. «Organization and Praxis», pp. 306-320 in G. Morgan (ed.) *Beyond Method*. Beverly Hills, CA: Sage, 1983.
- Heydebrand, W. V. and C. Seron. «The Double-Bind of the Capitalist Judicial System». *International Journal of the Sociology of Law*, 9: 407-436, 1981.
- Hickson, D. J., D. S. Pugh, and D. C. Pheysey. «Operations Technology and Organization Structure: An Empirical Reappraisal». *Administrative Science Quarterly*, 14: 378-397, 1969.
- Hickson, D. J., C. R. Hinings, C. A. Lee, R. E. Schneck, and J. M. Pennings. «A Strategic Contingencies Theory of Intra-Organizational Power». *Administrative Science Quarterly*, 16: 216-229, 1971.
- Hiebert, M. «Give and Take – Foreign Workers Are Providing Much of the Muscle for Asia's Building Boom». *Far Eastern Economic Review*, May 25, 1995, p. 56.
- Hinings, C. R. and R. Greenwood. *The Dynamics of Strategic Change*. Oxford: Basil Blackwell, 1988.
- Hirsch, P. M. and J. Andrews. «Ambushes, Shootouts, and Knights of the Roundtable: The Language of Corporate Takeovers», pp. 145-155 in L. Pondy et al. (eds.) *Organizational Symbolism*. Greenwich, CT: JAI, 1983.
- Hirschhorn, L., *The Workplace Within*. Cambridge: MIT Press, 1988.
- Hirschhorn, L. *Managing in the New Team Environment*. Reading, MA: Addison-Wesley, 1991.
- Hirst, P. and G. Thompson. «Globalization, Foreign Direct Investment and International Governance». *Organization*, 1: 277-303, 1994.
- Hobbes, T. *Leviathan*. London: Basil Blackwell, 1951.
- Hodge, B., R. Fleck, and C. B. Honess. *Management Information Systems*. Reston, VA: Reston Publishing, 1984.
- Hofstadter, D. R. *Gödel, Escher, Bach*. New York: Basic Books, 1979.
- Hofstadter, D. R. «Metamagical Themas». *Scientific American*, 248: 16-26, 1983.

- Hofstede, G. *Culture's Consequences*. London: Sage, 1980.
- Hofstede, G. H. *The Game of Budget Control*. Assen, Netherlands: Van Gorcum, 1967.
- Holland, S. *The Socialist Challenge*, London: Quartet, 1975.
- Holloway, J. and S. Picciotto (eds.) *State and Capital: A Marxist Debate*. London: Arnold, 1978.
- Hopkins, T. K. and I. Wallerstein. *World-System Analysis*. Beverly Hills, CA: Sage, 1982.
- Hopwood, A. G. «Accounting and the Pursuit of Social Interests», in W. Chia, T. Lowe, and T. Puxty (eds.) *Critical Perspectives in Management Control*. Basingstoke: Macmillan, 1989.
- Horkheimer, M. *Critical Theory: Selected Essays*. New York: Herder, 1972.
- Horkheimer, M. and T. Adorno. *Dialectic of Enlightenment*. London: Allen Lane, 1973.
- Horney, K. *Self-Analysis*. New York: Norton, 1942.
- Horney, K. *Feminine Psychology*. New York: Norton, 1967.
- Howells, J. and M. Wood. *The Globalization of Production and Technology*. London: Belhaven Press, 1993.
- Huff, A. S. «Industry Influences on Strategy Reformulation». *Strategic Management Journal*, 3: 119-131, 1982.
- Hughes, J. *Britain in Crisis*. Nottingham: Spokesman Books, 1981.
- Hummel, R. *The Bureaucratic Experience*. New York: St. Martin's, 1977.
- Hurst, D. *Crisis and Renewal: Meeting the Challenge of Organizational Change*. Boston: Harvard Business School Press, 1995.
- Hyman, R. *Industrial Relations: A Marxist Introduction*. London: Macmillan, 1975.
- Iacocca, L. *An Autobiography*. New York: Bantam, 1984.
- Iannello, K. P. *Decisions Without Hierarchy*. New York: Routledge, 1992.
- Ingalls, J. D. *Human Energy*. Austin, TX: Learning Concepts, 1979.
- Jakobson, R. *Selected Writings*. The Hague: Mouton, 1956.
- Jakobson, R. and M. Halle. *Fundamentals of Language*. The Hague: Mouton, 1962.
- James, W. *The Principles of Psychology*. New York: Dover, 1950.
- Janis, I. L. *Victims of Groupthink*. Boston: Houghton Mifflin, 1972.
- Jantsch, E. *Design for Evolution*. New York: Braziller, 1975.
- Jantsch, E. *The Self-Organizing Universe*. Oxford: Pergamon, 1980.
- Jantsch, E. and C. Waddington. *Evolution and Consciousness*. Reading, MA: Addison-Wesley, 1976.
- Jaques, E. «Social Systems as a Defence Against Persecutory and Depressive Anxiety», pp. 478-498 in M. Klein (ed.) *New Directions in Psycho-Analysis*. London: Tavistock, 1955.
- Jardim, A. *The First Henry Ford: A Study in Personality and Business Leadership*. Cambridge: MIT Press, 1970.
- Jay, M. *The Dialectical Imagination*. London: Heinemann, 1973.
- Jay, P. *Management and Machiavelli*. London: Hodder & Stoughton, 1967.
- Jelinek, M., L. Smircich, and P. Hirsch (eds.) «Organizational Culture». *Administrative Science Quarterly*, 28, 1983.
- Jessop, B. *State Theory*. Cambridge: Polity, 1990.

- Johnson, B. *Polarity Management*. Amherst, MA: HRD Press, 1992.
- Jung, C. G. *Collected Works*. London: Routledge & Kegan Paul, 1953.
- Jung, C. G. *Man and His Symbols*. London: Aldus Books, 1964.
- Jung, C. G. *Memories, Dreams, Reflections*. London: Routledge & Kegan Paul, 1967.
- Jung, C. G. *The Archetypes and the Collective Unconscious*. Princeton, NJ: Bollingen, 1968.
- Jung, C. G. *The Portable Jung*. New York: Viking, 1971.
- Kafka, F. *The Trial*. Harmondsworth: Penguin, 1953.
- Kafka, F. *The Castle*. New York: Secker, 1973.
- Kakar, S. *Frederick Taylor: A Study in Personality and Innovation*. Cambridge: MIT Press, 1970.
- Kamata, S. *Japan in the Passing Lane*. New York: Pantheon, 1982.
- Kanter, R. M. *Men and Women of the Corporation*. New York: Basic Books, 1977.
- Kanter, R. M. *The Change Masters*. New York: Simon & Schuster, 1983.
- Kast, F. E. and J. E. Rosenzweig. *Contingency Views of Organization and Management*. Chicago: Science Research Associates, 1973.
- Katz, D. and R. L. Kahn. *The Social Psychology of Organizations*. New York: John Wiley, 1978.
- Kauffman, S. A. «Antichaos and Adaptation». *Scientific American*, August: 78-84, 1991.
- Kauffman, S. A. *The Origins of Order: Self Organization and Selection in Evolution*. New York: Oxford University Press, 1993.
- Kaufman, W. *Hegel*. London: Weidenfeld & Nicholson, 1965.
- Kautsky, J. H. *The Politics of Aristocratic Empires*. Chapel Hill: University of North Carolina Press, 1982.
- Keidel, R. W. *Game Plans*. New York: John Wiley, 1985.
- Keidel, R. W. *Corporate Players*. New York: John Wiley, 1988.
- Kelly, K. *Out of Control: The New Biology of Machines, Social Systems, and the Economic World*. Reading, MA: Addison-Wesley, 1994.
- Kelly, M. P. F. «Making Sense of Gender in the World Economy». *Organization*, 1: 249-275, 1994a.
- Kennedy, M. M. *Office Politics: Seizing Power and Wielding Clout*. New York: Warner Books, 1980.
- Kerr, C., J. T. Dunlop, F. H. Harbison, and C. A. Myers. *Industrialism and Industrial Man*. London: Oxford University Press, 1964.
- Kets de Vries, M. *Organizational Paradoxes*. London: Tavistock, 1980.
- Kets de Vries, M. and D. Miller. *The Neurotic Organization*. San Francisco: Jossey-Bass, 1984.
- Kickert, W. J. M. «Autopoiesis and the Science of (Public) Administration: Essence, Sense and Nonsense». *Organization Studies*, 14: 261-278, 1993.
- Kidder, T. *The Soul of a New Machine*. Harmondsworth: Penguin, 1981.
- Kiel, L. D. *Managing Chaos and Complexity in Government*. San Francisco: Jossey-Bass, 1994.
- Kiernans, E. *Globalism and the Nation State*. Toronto: CBC Enterprises, 1984.
- Kilmann, R. H., M. J. Saxton, and R. Serpa (eds.) *Gaining Control of the Corporate Culture*. San Francisco: Jossey-Bass, 1985.
- Kimberly, J. R. and R. H. Miles. *The Organizational Life Cycle*. San Francisco: Jossey-Bass, 1980.

- Kingdon, D. R. *Matrix Organization*. London: Tavistock, 1973.
- Klein, M. *Contributions to Psycho-Analysis: 1921-1945*. London: Hogarth, 1965.
- Klein, M. *Envy, Gratitude and Other Works*. London: Hogarth, 1980.
- Klein, M. *Love, Guilt and Reparation and Other Works*. London: Hogarth, 1981.
- Knights, D. and H. Willmott. «Organizational Culture as Management Strategy». *International Studies of Management and Organization*, 3: 40-63, 1987.
- Knights, D. and H. Willmott (eds.) *Labour Process Theory*. London: Macmillan, 1989.
- Knights, D. and H. Willmott, and D. Collinson (eds.) *Job Redesign: Critical Perspectives on the Labour Process*. Aldershot: Gower, 1985.
- Koestler, A. *The Ghost in the Machine*. London: Hutchinson, 1967.
- Koestler, A. *The Act of Creation*. London: Hutchinson, 1969.
- Kolodny, H. «Managing in a Matrix». *Business Horizons*, March: 17-24, 1981.
- Koontz, H. and C. O'Donnell. *Principles of Management*. New York: McGraw-Hill, 1955.
- Korda, M. *Power: How to Get It, How to Use It*. New York: Random House, 1975.
- Kornhauser, W. *Scientists in Industry*. Berkeley: University of California Press, 1963.
- Kotter, J. P. «Power, Dependence and Effective Management». *Harvard Business Review*, July-August 1977.
- Kreckel, R. «Unequal Opportunity Structure and Labor Market Segmentation». *Sociology*, 14: 525-550, 1980.
- Kroeber, A. L. and C. Kluckhohn. *Culture: A Critical Review of Concepts and Definitions*. New York: Vintage, 1952.
- Kropotkin, P. A. *Mutual Aid*. New York: McLure, Phillips, 1903.
- Kuhn, T. S. *The Structure of Scientific Revolutions*. Chicago: University of Chicago Press, 1970.
- Kujawa, D. (ed.) *International Labor and the Multinational Enterprise*. New York: Praeger, 1975.
- Lacan, J. *Ecrits*. Paris: Seuil, 1966.
- Laing, R. D. *The Divided Self*. Harmondsworth: Penguin, 1965.
- Lakoff, G. and M. Johnson. *Metaphors We Live By*. Chicago: University of Chicago Press, 1980.
- Lall, S. (ed.) *The New Multinationals: The Spread of Third World Enterprises*. New York: John Wiley, 1983.
- LaMettrie, J. *L'Homme Machine*. London: Owen, 1748.
- Lammers, C. J. and D. Hickson (eds.) *Organizations Alike and Unalike*. London: Routledge & Kegan Paul, 1979.
- Land, G. and B. Jarman. *Breakpoint and Beyond*. New York: Harper Business, 1992.
- Langton, C. (ed.) *Artificial Life II*. Reading, MA: Addison-Wesley, 1992.
- Lasch, C. *The Culture of Narcissism*. New York: Warner Books, 1979.
- Lash, S. and J. Urry. *The End of Organized Capitalism*. Cambridge: Polity, 1987.
- Laski, H. J. *Studies in the Problem of Sovereignty*. New Haven, CT: Yale University Press, 1917.
- Laski, H. J. *Authority in the Modern State*. New Haven, CT: Yale University Press, 1919.
- Lasswell, H. D. *Politics: Who Gets What, When, How*. New York: McGraw-Hill, 1936.

- Lawler, E. E. *Motivation in Work Organizations*. Monterey, CA: Brooks/Cole, 1973.
- Lawrence, P. R. and D. Dyer. *Renewing American Industry*. New York: Free Press, 1982.
- Lawrence, P. R. and J. W. Lorsch. *Organization and Environment*. Cambridge, MA: Harvard Graduate School of Business Administration, 1967a.
- Lawrence, P. R. and J. W. Lorsch. «Differentiation and Integration in Complex Organizations». *Administrative Science Quarterly*, 12: 1-47, 1967b.
- Leavitt, H. J. «Applied Organizational Change in Industry: Structural, Technical and Human Approaches», in W. W. Cooper, H. J. Leavitt and M. W. Shelly (eds.) *New Perspectives in Organization Research*. New York: John Wiley, 1964.
- Lefebvre, H. *Dialectical Materialism*. London: Jonathan Cape, 1968a.
- Lefebvre, H. *The Sociology of Karl Marx*. London: Allen Lane, 1968b.
- Leifer, R. «Understanding Organizational Transformation Using a Dissipative Structure Model». *Human Relations*, 42: 899-916, 1989.
- Lemaire, A. *Jacques Lacan*. London: Routledge & Kegan Paul, 1977.
- Lenin, V. I. «On Dialectics», in *Selected Works*. London, 1936.
- Lessem, R. *Intrapreneurship*. Aldershot: Gower, 1987.
- Levidon, L. and B. Young (eds.) *Science, Technology and the Labour Process*. London: Blackrose Press, 1981.
- Levie, H. D. and N. Lorentzen (eds.) *Fighting Closures*. Nottingham: Spokesman Books, 1984.
- Levinson, H. *Organizational Diagnosis*. Cambridge, MA: Harvard University Press, 1972.
- Lévi-Strauss, C. *The Scope of Anthropology*. New York: Jonathan Cape, 1967.
- Lewin, K. *Field Theory in Social Sciences*. New York: Harper and Row, 1951.
- Lewin, R. *Complexity: Life at the Edge of Chaos*. New York: Macmillan, 1992.
- Lifton, J. and E. Olson. *Living and Dying*. New York: Bantam, 1975.
- Lindblom, C. E. «The Science of "Mudding Through"». *Public Administration Review*, 19: 78-88, 1959.
- Lindblom, C. E. *The Policy-Making Process*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1968.
- Linstead, S. and R. Grafton-Small. «On Reading Organizational Culture». *Organization Studies*, 13: 331-355, 1992.
- Lips, H. M. *Women, Men, and the Psychology of Power*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1981.
- Litterer, J. A. «Conflict in Organization: A Re-examination». *Academy of Management*, 9: 178-186, 1966.
- Louis, M. R. «Organizations as Culture-Bearing Milieux», pp. 39-54 in L. PONDY et al. (eds.) *Organizational Symbolism*. Greenwich, CT: JAI, 1983.
- Lowenberg, P. «Love and Hate in the Academy». *Centre Magazine*, September 4-11, 1972.
- Lucas, R. «Political and Cultural Analysis of Organizations». *Academy of Management Review*, 12: 144-146, 1987.
- Luhmann, N. *Social Systems*. Stanford, CA: Stanford University Press, 1995.
- Lukacs, G. *History and Class Consciousness*. London: Merlin, 1971.
- Lukes, S. *Power: A Radical View*. London: Macmillan, 1974.

- Maccoby, M. *The Gamesman*. New York: Simon & Schuster, 1976.
- Machiavelli, N. *The Prince*. New York: St. Martins Press, 1964.
- Machlowitz, M. *Workaholics*. Reading, MA: Addison-Wesley, 1978.
- Maitland, F. W. *Collected Papers*. Cambridge: Cambridge University Press, 1911.
- Mandel, E. *Marxist Economic Theory*. London: Merlin, 1962.
- Mangham, I. *Interactions and Interventions in Organizations*. New York: John Wiley, 1978.
- Mangham, I. and M. Overington. «Dramatism and the Theatrical Metaphor», pp. 219-233 in G. Morgan (ed.) *Beyond Method*. Beverly Hills, CA: Sage, 1983.
- Mangham, I. and M. Overington. *Organizations as Theatre*. Chichester: Wiley, 1987.
- Mannheim, K. *Man and Society in an Age of Reconstruction*. London: Routledge & Kegan Paul, 1940.
- Manning, P. K. «Talking and Becoming: A View of Organizational Socialization», pp. 239-256 in J. Douglas (ed.) *Understanding Everyday Life*. Chicago: Aldine, 1970.
- Manning, P. K. «Metaphors of the Field: Varieties of Organizational Discourse». *Administrative Science Quarterly*, 24: 660-671, 1979.
- Mansell, R. *The New Telecommunications: A Political Economy of Network Organizations*. London, Sage: 1994.
- Mao Tse Tung. *On Contradiction*. Peking: Foreign Language Press, 1937.
- March, J. G. «The Business Firm as a Political Coalition». *Journal of Politics*, 24: 662-678, 1962.
- March, J. G. «Decision Making Perspective: Decisions in Organizations and Theories of Choice», pp. 205-244 in A. Van de Ven and W. Joyce (eds.) *Perspectives on Organization Design and Behavior*. New York: John Wiley, 1981.
- March, J. G. and H. A. Simon. *Organizations*. New York: John Wiley, 1958.
- March, J. G. and J. P. Oslen. *Ambiguity and Choice in Organizations*. Bergen: Universitetsforlaget, 1976.
- Marcuse, H. *Eros and Civilization*. Boston: Beacon, 1955.
- Marcuse, H. *One-Dimensional Man*. Boston: Beacon, 1964.
- Marcuse, H. «Freedom and Freud's Theory of Instincts», in *Five Lectures: Psychoanalysis, Politics and Utopia*. Boston: Beacon, 1970.
- Marglin, S. A. «What Do Bosses Do?» pp. 13-54 in A. Gorz (ed.) *The Division of Labor*. Hassocks: Harvester, 1976.
- Markovic, M. *From Affluence to Praxis*. Ann Arbor: University of Michigan Press, 1974.
- Marks, J. «Time Out». *U.S. News & World Report*, December 11, 1995, pp. 85-96.
- Marshall, J. *Women Managers: Travellers in a Male World*. Chichester: Wiley, 1984.
- Marshall, J. «Patterns of Cultural Awareness as Coping Strategies for Women Managers», pp. 90-110 in S. Kahn and B. Long (eds.) *Women, Work and Coping*. Montreal: McGill-Queen's University Press, 1993.
- Marshall, J. «Re-visioning Organizations by Developing Female Values», in R. Boot, J. Lawrence, and J. Morris (eds.) *Managing the Unknown*. London: McGraw-Hill, 1994.
- Marshall, J. and A. McLean. «Exploring Organization Culture as a Route to

- Organizational Change», pp. 2-20 in V. Hammond (ed.) *Current Research in Management*. London: Francis Pinter, 1985.
- Martin, J. *Cultures in Organizations: Three Perspectives*. New York: Oxford University Press, 1992.
- Martin, J. and P. Frost. «The Organizational Culture War Games: A Struggle for Intellectual Dominance», pp. 599-621 in S. Clegg and C. Hardy (eds.) *Handbook of Organizational Studies*. London: Sage, 1996.
- Martin, J. and C. Siehl. «Organizational Culture and Sub-culture: An Uneasy Symbiosis». *Organizational Dynamics*, 12: 52-64, 1983.
- Maruyama, M. «The Second Cybernetics: Deviation Amplifying Mutual Causal Processes». *American Scientist*, 51: 164-179, 1963.
- Maruyama, M. «Mindscales, Management, Business Policy, and Public Policy». *Academy of Management Review*, 7: 612-619, 1982.
- Marx, K. *Early Writings*. Harmondsworth: Penguin, 1975.
- Marx, K. *Das Kapital*. Harmondsworth: Penguin, 1976.
- Marx, K. and R. Engels. *The German Ideology*. London: Lawrence & Wishart, 1846.
- Marx, K. and R. Engels. «The Manifesto of the Communist Party», pp. 35-63 in K. Marx and R. Engels, *Selected Works*. London: Lawrence & Wishart, 1848.
- Maslow, A. H. «A Theory of Human Motivation». *Psychological Review*, 50: 370-396, 1943.
- Maslow, A. H. *Toward a Psychology of Being*. New York: Van Nostrand, 1968.
- Mason, R. O. and I. Mitroff. *Challenging Strategic Planning Assumptions*. New York: John Wiley, 1981.
- Massey, D. and R. Meegan. *The Anatomy of Job Loss*. London: Methuen, 1982.
- Maturana, H. and F. Varela. *Autopoiesis and Cognition: The Realization of the Living*. London: Reidel, 1980.
- Mayo, E. *The Human Problems of an Industrial Civilization*. New York: Macmillan, 1933.
- McClelland, D. *Power: The Inner-Experience*. New York: John Wiley, 1975.
- McCorduck, P. *Machines Who Think*. San Francisco: Freeman, 1979.
- McCulloch, W. S. «Recollections of the Many Sources of Cybernetics». *Forum*, 6, 1974.
- McGregor, D. *The Human Side of Enterprise*. New York: McGraw-Hill, 1960.
- McKelvey, B. «Guidelines for the Empirical Classification of Organizations». *Administrative Science Quarterly*, 20: 509-525, 1982a.
- McKelvey, B. *Organizational Systematics: Taxonomy, Evolution, Classification*. Berkeley: University of California Press, 1982b.
- McKelvey, B. and H. Aldrich. «Populations, Natural Selection and Applied Organizational Science». *Administrative Science Quarterly*, 28: 101-128, 1983.
- McLellan, D. *Karl Marx: His Life and Thought*. London: Macmillan, 1973.
- McMillan, C. J. *The Japanese Industrial System*. Berlin: Walter de Gruyter, 1984.
- McLuhan, E. and F. Zingrone (eds.) *Essential McLuhan*. Toronto: Anansi Press, 1995.
- McNeil, K. «Understanding Organizational Power: Building on the Weberian Legacy». *Administrative Science Quarterly*, 23: 65-90, 1978.
- McSwain, C. J. and O. F. White, Jr. «The Case for Lying, Cheating, and Stealing: Organization Development as an Ethos Model for Management Practice».

- Presented at the Academy of Management meeting, New York City, 1982.
- McWhinney, W. *Paths of Change*. Thousand Oaks, CA: Sage, 1992.
- McWhinney, W. «Resolving Complex Issues». Los Angeles: Fielding Institute, 1982. (unpublished)
- Meadows, D. H., D. L. Meadows, R. Randers, and W. Behrens. *The Limits to Growth*. New York: Universe Books, 1972.
- Medwar, C. and B. Freese. *Drug Diplomacy*. London: Social Audit, 1982.
- Menzies, H. *The Information Highway and the New Economy*. Toronto: Between the Lines, 1996.
- Menzies, I. «A Case Study in the Functioning of Social Systems as a Defense Against Anxiety». *Human Relations*, 13: 95-121, 1960.
- Merton, R. K. *Social Theory and Social Structure*. New York: Free Press, 1968a.
- Merton, R. K. «Manifest and Latent Functions», pp. 73-138 in *Social Theory and Social Structure*. New York: Free Press, 1968b.
- Meszáros, I. *Marx's Theory of Alienation*. London: Merlin, 1970.
- Meszáros, I. *Lukacs' Concept of Dialectic*. London: Merlin, 1972.
- Meyer, J. W. and B. Rowan. «Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony». *American Journal of Sociology*, 83: 340-363, 1977.
- Michael, D. N. *On Learning to Plan – and Planning to Learn*. San Francisco: Jossey-Bass, 1973.
- Michaels, M. *The Chaos Network Newsletter*. Savoy, IL: The Chaos Network, 1996.
- Michels, R. *Political Parties*. New York: Free Press, 1949.
- Miles, R. E. and C. C. Snow. *Organizational Strategy, Structure and Process*. New York: McGraw-Hill, 1978.
- Miles, R. E. and C. C. Snow. «Organizations: New Concepts for New Forms». *California Management Review*, 28: 62-73, 1986.
- Miles, R.E. and C.C. Snow. «Causes of Failure in Network Organizations». *California Management Review*, 34: 53-72, 1992.
- Miles, R. H. *Macro Organizational Behavior*. Santa Monica, CA: Goodyear, 1980.
- Miliband, R. *The State in Capitalist Society*. London: Quartet, 1973.
- Miller, A. *Death of a Salesman*. New York: Viking, 1949.
- Miller, D. *The Icarus Paradox*. New York: Harper Business, 1990.
- Miller, D. and P. H. Friesen. «Archetypes of Strategy Formulation». *Management Science*, 24: 921-933, 1978.
- Miller, D. and P. H. Friesen. *Organizations: A Quantum View*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1984.
- Miller, D. and H. Mintzberg. «The Case for Configuration», pp. 57-73 in G. Morgan (ed.) *Beyond Method: Strategies for Social Research*. Beverly Hills, CA: Sage, 1983.
- Miller, E. J. and A. K. Rice. *Systems of Organization*. London: Tavistock, 1967.
- Miller, J. G. *Living Systems*. New York: McGraw-Hill, 1978.
- Miller, J. G. *The Body in Question*. New York: Johathan Cape, 1978a.
- Miller, J. *The Passion of Michel Foucault*. New York: Doubleday, 1993.
- Millett, K. *Sexual Politics*. New York: Avon, 1969.
- Mills, A. J. and P. Tancred (eds.) *Gendering Organizational Analysis*. Newbury Park, CA: Sage, 1992.

- Mills, D. Q. *Rebirth of the Corporation*. New York: John Wiley, 1991.
- Mills, T. «Europe's Industrial Democracy: An American Response». *Harvard Business Review*, 56, 1978.
- Mintzberg, H. *The Nature of Managerial Work*. New York: Harper & Row, 1973.
- Mintzberg, H. «Planning on the Left Side and Managing on the Right». *Harvard Business Review*, 54: 49-58, 1976.
- Mintzberg, H. *The Structuring of Organizations*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1979.
- Mintzberg, H. *Power in and Around Organizations*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1983.
- Mintzberg, H. «Crafting Strategy». *Harvard Business Review*, 4: 66-75, 1986.
- Mitrow, K. R. and H. Maurer. *Webs of Power: International Cartels and the World Economy*. Boston: Houghton Mifflin, 1982.
- Mitchell, J. *Psychoanalysis and Feminism*. New York: Pantheon, 1974.
- Mitchell, R. «Masters of Innovation: How 3M Keeps Its New Products Coming». *Business Week*, April 10: 58-63, 1989.
- Mitroff, I. I. *Stakeholders of the Mind*. San Francisco: Jossey-Bass, 1984.
- Mitroff, I. I. and R. H. Kilmann. «On Organizational Stories», in R. H. Kilmann, L. R. Pondy, and D. P. Slevin (eds.) *The Management of Organization Design*. New York: American Elsevier, 1976.
- Mitroff, I. I. and R. H. Kilmann. *Methodological Approaches to Social Science*. San Francisco: Jossey-Bass, 1978.
- Mitroff, I. I. and H. A. Linstone. *The Unbounded Mind*. New York: Oxford University Press, 1993.
- Mizruchi, M. *The American Corporate Network, 1904-1974*. Beverly Hills, CA: Sage, 1982.
- Mohrman, S. A. and T. G. Cummings. *Self-Designing Organizations*. Reading, MA: Addison-Wesley, 1989.
- Mooney, J. C. and A. P. Reiley. *Onward Industry*. New York: Harper & Row, 1931.
- Morgan, G. «Internal Audit Role Conflict: A Pluralist View». *Managerial Finance*, 5: 160-170, 1979.
- Morgan, G. «Paradigms, Metaphors and Puzzle Solving in Organization Theory». *Administrative Science Quarterly*, 25: 605-622, 1980.
- Morgan, G. «The Schismatic Metaphor and Its Implications for Organizational Analysis». *Organization Studies*, 2: 23-44, 1981.
- Morgan, G. «Cybernetics and Organization Theory: Epistemology or Technique?» *Human Relations*, 35: 521-538, 1982.
- Morgan, G. (ed.) *Beyond Method: Strategies for Social Research*. Beverly Hills, CA: Sage, 1983a.
- Morgan, G. «More on Metaphor: Why We Cannot Control Tropes in Administrative Science». *Administrative Science Quarterly*, 28: 601-607, 1983b.
- Morgan, G. «Rethinking Corporate Strategy: A Cybernetic Perspective». *Human Relations*, 36: 345-360, 1983c.
- Morgan, G. «Opportunities Arising from Paradigm Diversity». *Administration & Society*, 16: 306-327, 1984.
- Morgan G. *Images of Organization* (1st ed.). Beverly Hills, CA: Sage, 1986.
- Morgan, G. «Accounting as Reality Construction». *Accounting, Organizations and Society*, 13: 477-485, 1988a.

- Morgan, G. *Riding the Waves of Change*. San Francisco: Jossey-Bass, 1988b.
- Morgan, G. (ed.) *Creative Organization Theory*. Newbury Park, CA: Sage, 1989.
- Morgan, G. *Imaginization: The Art of Creative Management*. Newbury Park, CA: Sage, 1993a.
- Morgan, G. «Organizational Choice and the New Technology», pp. 354-368 in E. Trist and H. Murray (eds.) *The Social Engagement of Social Science* (Vol. II). Philadelphia: University of Pennsylvania Press, 1993b.
- Morgan, G. «The 15% Solution»; «How to Live With Contradiction»; «Quantum Leaps: Step by Step»; «It's All in the Water». Toronto: *The Globe and Mail*, 1994 (www.Imaginiz.com).
- Morgan, G. and A. Zohar. *Achieving Quantum Change: Incrementally!!!* Working paper: Toronto: Schulich School of Business, 1995.
- Morgan, G. «Is There Anything More to Be Said About Metaphor?» in D. Grant and C. Osrick (eds.) *Metaphor and Organizations*. London: Sage, 1996.
- Morgan, G. and R. Ramirez. «Action Learning: A Holographic Metaphor for Guiding Social Change». *Human Relations*, 37: 1-28, 1984.
- Morgan, G., P. Frost, and L. Pondy. «Organizational Symbolism», pp. 3-35 in L. Pondy et al. (eds.) *Organizational Symbolism*. Greenwich, CT: JAI, 1983.
- Morita, A., E. M. Reingold, and M. Shimomura. *Made in Japan*. New York: E. P. Dutton, 1986.
- Mouzelis, N. *Organization and Bureaucracy* (2nd ed.) London: Routledge & Kegan Paul, 1979.
- Mumford, L. *Technics and Civilization*. New York: Harcourt Brace Jovanovich, 1934.
- Murray, V. and J. Gandz. «Games Executives Play: Politics at Work». *Business Horizons*, 11-23, 1980.
- Myers-Briggs, I. *Manual for the Myers-Briggs Type Indicator*. Princeton, NJ: Educational Testing Service, 1962.
- Nadler, D. A., M. S. Gerstein, and R. B. Shaw. *Organizational Architecture*. San Francisco: Jossey-Bass, 1992.
- Nadler, D. A. and M. L. Tushman. «A General Diagnostic Model for Organizational Behavior: Applying a Congruence Perspective», in J. R. Hackman, E. E. Lawler, and L. W. Porter (eds.) *Perspectives on Behavior in Organizations*. New York: McGraw-Hill, 1977.
- Navarro, V. and D. M. Berman (eds.) *Health and Work Under Capitalism*. New York: Baywood, 1983.
- Negandhi, A. R. «External and Internal Functioning of American, German, and Japanese Multinational Corporations: Decision-Making and Policy Issues», in W. H. Goldberg and A. R. Negandhi (eds.) *Governments and Multinationals*. Cambridge, MA: Oelgeschlager, Gunn, & Hain, 1983.
- Negroponte, N. *Being Digital*. New York: Alfred A. Knopf, 1995.
- Nelkin, D. and M. S. Brown. *Workers at Risk*. Chicago: University of Chicago Press, 1984.
- Neumann, E. *The Origins and History of Consciousness*. Princeton, NJ: Princeton University Press, 1954.
- Newsweek*. «The Hitmen». February 26, 1996, pp. 44-48.
- Nichols, T. *Ownership, Control and Ideology*. London: Unwin, 1980.
- Nietzsche, F. *The Gay Science*. New York: Vintage, 1974.

- Nietzsche, F. *The Will to Power*. New York: Vintage, 1976.
- Nisbet, R. A. *Social Change and History*. London: Oxford University Press, 1969.
- Nkomo, S. M. «The emperor has no clothes: Rewriting "race" in the study of organizations». *Academy of Management Review* 17: 487-513, 1992.
- Nonaka, I. «Creating Organizational Order out of Chaos: Self Renewal of Japanese Firms». *California Management Review*, 30: 57-73, 1988.
- Nonaka, I. and H. Takuchi. *The Knowledge-Creating Company*. New York: Oxford University Press, 1995.
- Nord, W. «Dreams of Humanization and the Realities of Power». *Academy of Management Review*, 3: 674-679, 1978.
- Northrup, H. R. and R. L. Rowan. *Multinational Collective Bargaining Attempts*. Philadelphia: University of Pennsylvania Press, 1979.
- Novack, G. *An Introduction to the Logic of Marxism*. New York: Merit, 1966.
- Nystrom, P. C. and W. H. Starbuck (eds.) *Handbook of Organizational Design*, Vol. 1 New York: Oxford University Press, 1981.
- Nystrom, P. C. and W. H. Starbuck. «To Avoid Crises, Unlearn». *Organizational Dynamics*, Spring: 53-65, 1984.
- Oates, W. *Confessions of a Workaholic*. New York: Harper & Row, 1971.
- O'Connor, J. *The Fiscal Crisis of the State*. New York: St. Martin's, 1973.
- Offe, C. «Advanced Capitalism and the Welfare State». *Politics and Society*, 2: 479-488, 1974a.
- Offe, C. «Class Rule and the Political System». *German Political Studies*, 1: 31-57, 1974b.
- Offe, C. «The Theory of the Capitalist State and the Problem of Policy Formation», in L. N. Lindberg et al. (eds.) *Stress and Contradiction in Modern Capitalism*. Lexington, MA: D. C. Heath, 1975.
- Offe, C. *Industry and Inequality*. London: Arnold, 1976.
- Office of Management and Budget. *Standard Industrial Classification Manual*. Washington, DC: Government Printing Office, 1972.
- Ohmae, K. *Triad Power*. New York: Free Press, 1985.
- Ohmae, K. *The Borderless World*. London: Collins, 1993.
- Ollman, B. *Alienation: Marx's Conception of Man in Capitalist Society*. Cambridge: Cambridge University Press, 1976.
- Ornstein, R. *The Psychology of Consciousness*. New York: Freeman, 1972.
- Ortony, A. «Why Metaphors Are Necessary and Not Just Nice». *Educational Theory*, 25: 45-53, 1975.
- Ortony, A. (ed.) *Metaphor and Thought*. Cambridge: Cambridge University Press, 1979.
- Oswick, C. and D. Grant. *Organization Development: Metaphorical Explorations*. London: Pitman, 1996.
- Ott, J. *The Organizational Culture Perspective*. Pacific Grove, CA: Brooks/Cole, 1989.
- Ouchi, W. and A. Wilkins. «Organizational Culture». *Annual Review of Sociology*, 11: 457-483, 1985.
- Ouchi, W. A. *Theory Z: How American Business Can Meet the Japanese Challenge*. Reading, MA: Addison-Wesley, 1981.
- Outhwaite, W. «Toward a Realist Perspective», pp. 321-330 in G. Morgan (ed.) *Beyond Method*. Beverly Hills, CA: Sage, 1983.

- Pareto, V. *The Mind and Society*. New York: Harcourt Brace Jovanovich, 1935.
- Parker, M. *Creating Shared Vision*. Clarendon Hills, IL: Dialog International, 1990.
- Parsons, T. *The Social System*. New York: Free Press, 1951.
- Parsons, T. «Culture and Social System Revisited», in L. Schneider and C. M. Bonjean (eds.) *The Idea of Culture in the Social Sciences*. Cambridge: Cambridge University Press, 1973.
- Pascale, R. *Managing on the Edge*. London: Viking, 1990.
- Pascale, R. and A. Athos. *The Art of Japanese Management*. New York: Warner Books, 1981.
- Pask, G. *An Approach to Cybernetics*. New York: Harper & Row, 1961.
- Pauchant, T. C. and I. A. Mitroff. *Transforming the Crisis Prone Organization*. San Francisco: Jossey Bass, 1992.
- Pava, C. *Managing New Office Technology*. New York: Free Press, 1983.
- Pedler, M. J. (ed.) *Action Learning in Practice*. Aldershot: Gower, 1983.
- Pedler, M. J. and K. Aspinwall. «PERFECT plc»? London: McGraw-Hill, 1996.
- Pedler, M. J., J. A. Burgoyne, and T. H. Boydell. *The Learning Company*. London: McGraw-Hill, 1991.
- Penney, J. «Work and Health in the Global Economy: A Report». *New Solutions*, 5(4): 4-15, 1995.
- Pennings, J. M. «Organizational Birth Frequencies: An Empirical Investigation». *Administrative Science Quarterly*, 27: 120-144, 1982.
- Pepper, S. C. *World Hypotheses*. Berkeley: University of California Press, 1942.
- Perrow, C. «A Framework for the Comparative Analysis of Organizations». *American Sociological Review*, 32: 194-208, 1967.
- Perrow, C. *Complex Organizations: A Critical Essay*. New York: Random House, 1979.
- Perrow, C. *Normal Accidents*. New York: Basic Books, 1984.
- Peters, T. J. «Symbols, Patterns and Settings». *Organizational Dynamics*, 7: 3-22, 1978.
- Peters, T. J. and R. H. Waterman. *In Search of Excellence*. New York: Harper & Row, 1982.
- Pettigrew, A. *The Awakening Giant: Continuity and Change in ICI*. Oxford: Basil Blackwell, 1985.
- Pettigrew, A. M. *The Politics of Organizational Decision Making*. London: Tavistock, 1973.
- Pfeffer, J. *Organization Design*. Arlington Heights, IL: AHM, 1978.
- Pfeffer, J. *Power in Organizations*. Marshfield, MA: Pitman, 1981.
- Pfeffer, J. *Organizations and Organization Theory*. Marshfield, MA: Pitman, 1982.
- Pfeffer, J. and G. R. Salancik. *The External Control of Organizations: A Resource Dependence Perspective*. New York: Harper & Row, 1978.
- Pinchot, G. and E. Pinchot. *The End of Bureaucracy and the Rise of the Intelligent Organization*. San Francisco: Berrett-Koehler, 1993.
- Pinder, C. and L. Moore. «The Resurrection of Taxonomy to Aid the Development of Middle-Range Theories of Organizational Behavior». *Administrative Science Quarterly*, 24: 99-118, 1978.
- Pines, M. *Bion and Group Psychotherapy*. London: Routledge & Kegan Paul, 1985.

- Piore, M. *Birds of Passage: Migrant Labor in Industrial Society*. London: Cambridge University Press, 1979.
- Plato. *The Laws*. London: Heinemann, 1926.
- Plato. *The Republic*. Oxford: Clarendon, 1941.
- Plekhanov, G. V. *Selected Philosophical Works*. London: Lawrence & Wishart, 1961.
- Poff, D. C. «Reconciling the Irreconcilable: The Global Economy and the Environment». *Journal of Business Ethics*, 13: 439-445, 1995.
- Pondy, L. R. «Budgeting and Intergroup Conflict in Organizations». *Pittsburgh Business Review*, 1964.
- Pondy, L. R. «Organizational Conflict: Concepts and Models». *Administrative Science Quarterly*, 12: 296-320, 1967.
- Pondy, L. R., P. Frost, G. Morgan, and T. Dandridge (eds.) *Organizational Symbolism*. Greenwich, CT: JAI, 1983.
- Popper, K. R. *The Open Society and Its Enemies*. London: Routledge & Kegan Paul, 1945.
- Porter, M. *Competitive Strategy*. New York: Free Press, 1980.
- Power, J. and A. Hardman. *Western Europe's Migrant Workers*. London: Minority Rights Group, 1978.
- Power, M. and R. Laughlin. «Critical Theory and Accounting», pp. 113-135 in M. Alvesson and H. Willmott (etd.) *Critical Management Studies*. London: Sage, 1992.
- Presthus, R. *The Organizational Society*. New York: St. Martin's, 1978.
- Pribram, K. *Languages of the Brain*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1971.
- Pribram, K. «Problems Concerning the Structure of Consciousness», in G. Globus et al. (eds.) *Consciousness and the Brain*. New York: Plenum, 1976.
- Prigogine, I. «Time, Structure and Fluctuations». *Science*, 201: 777-795, 1978.
- Prigogine, I. *Order out of Chaos*. New York: Random House, 1984.
- Prince, C. J. «Migrant Workers Find Work but No Welcome». *The Christian Science Monitor*, April 3: 7, 1996.
- Proudhon, P. J. *Selected Writings*. London: Macmillan, 1969.
- Pugh, D. S., D. J. Hickson, and C. R. Hinings. «An Empirical Taxonomy of Work Organizations». *Administrative Science Quarterly*, 14: 115-126, 1969.
- Putnam, L. L. and M. S. Poole. «Conflict and Negotiation», pp. 549-599 in F. Jablin, L. Putnam, K. Roberts, and L. Porter (eds.) *Handbook of Organizational Communication*. Newbury Park, CA: Sage, 1987.
- Quinn, J. B. *Intelligent Enterprise*. New York: Free Press, 1992.
- Quinn, R. E. *Beyond Rational Management*. San Francisco: Jossey-Bass, 1988.
- Quinn, R. E. and K. S. Cameron. *Paradox and Transformation*. New York: Harper and Row, 1988.
- Radcliffe-Brown, A. R. *Structure and Function in Primitive Society*. London: Cohen & West, 1952.
- Rank, O. *Psychology and the Soul*. Philadelphia: University of Pennsylvania Press, 1950.
- Rapoport, A. *Fights, Games and Debates*. Ann Arbor: University of Michigan Press, 1960.
- Ravn, I. «Notes on the Emergence of Order». Philadelphia: Wharton School, University of Pennsylvania, 1983. (unpublished)

- Reasons, C. E., L. L. Ross, and C. Paterson. *Assault on the Worker*. Toronto: Butterworth, 1981.
- Reich, W. *The Mass Psychology of Fascism*. New York: Farrar, Straus, Giroux, 1933.
- Reich, W. *The Function of the Orgasm*. New York: Panther, 1961.
- Reich, W. *The Sexual Revolution*. New York: Farrar, Straus, Giroux, 1968.
- Reich, W. *Character Analysis*. New York: Farrar, Straus, Giroux, 1972a.
- Reich, W. *Dialectical Materialism and Psychoanalysis*. London: Socialist Reproduction, 1972b.
- Revans, R. W. *The Origins and Growth of Action Learning*. Bromley: Chartwell-Bratt, 1982.
- Revans, R. W. *The ABC of Action Learning*. Bromley: Chartwell-Bratt, 1983.
- Revans, R. W. *Developing Effective Managers*. New York: Praeger, 1987.
- Rice, A. K. *Productivity and Social Organization*. London: Tavistock, 1958.
- Rifkin, J. *The End of Work*. New York: Putnam, 1995.
- Ritzer, G. *The McDonaldization of Society*. Newbury Park, CA: Sage, 1996.
- Robbins, A. *Unlimited Power*. New York: Ballantine, 1987.
- Robbins, S. P. «Conflict Management and Conflict Resolution Are Not Synonymous Terms». *California Management Review*, 21: 67-75, 1978.
- Roddick, A. *Body and Soul*. New York: Crown, 1991.
- Roethlisberger, F. J. and W. J. Dickson. *Management and the Worker*. Cambridge, MA: Harvard University Press, 1939.
- Rosen, M. «Breakfast at Spiro's: Dramaturgy and Dominance». *Journal of Management*, 11: 31-48, 1985.
- Rosener, J. B. «Ways Women Lead». *Harvard Business Review*, 69: 119-125, 1990.
- Ross, N. S. «Organized Labour and Management: The U.K.», in E. M. Hugh-Jones (ed.) *Human Relations and Modern Management*. North Holland: Elsevier, 1958.
- Ross, N. S. *Constructive Conflict*. Edinburgh: Oliver & Boyd, 1969.
- Royal Commission on Matters of Health and Safety Arising from the Use of Asbestos in Ontario. *Report*. Toronto: Ontario Government Bookstore, 1984.
- Russell, B. and A. N. Whitehead. *Principia Mathematica*. Cambridge: Cambridge University Press, 1913.
- Sackmann, S. «The Role of Metaphors in Organization Transformation». *Human Relations*, 42: 463-485, 1989.
- Sacks, S. (ed.) *On Metaphor*. Chicago: University of Chicago Press, 1979.
- Sahlins, M. *Stone Age Economics*. London: Tavistock, 1972.
- Salaman, G. «Towards a Sociology of Organizational Structure». *Sociological Quarterly*, 26: 519-554, 1978.
- Salaman, G. *Work Organizations: Resistance and Control*. New York: Longman, 1979.
- Salaman, G. *Class and the Corporation*. London: Fontana, 1981.
- Sampson, A. *The Sovereign State of ITT*. New York: Stein & Day, 1978.
- Sandelands, L. E. and R. E. Stablein. «The Concept of Organization Mind», vol. 5 of *Research in the Sociology of Organizations*. Greenwich, CT: JAI, 1987.
- Sapir, E. *Culture, Language and Personality*. Berkeley: University of California Press, 1949.
- Sartre, J. *Nausea*. Harmondsworth: Penguin, 1938.

- Sartre, J. P. *Being and Nothingness*. New York: Washington Square Press, 1966.
- Savage, C. M. *5th Generation Management*. Bedford, MA: Digital Press, 1990.
- Savage, M. and A. Witz. *Gender and Bureaucracy*. Cambridge, MA: Blackwell, 1992.
- Sayle, M. «The Yellow Peril and the Red Haired Devils». *Harper's*, November: 23-35, 1982.
- Sayles, L. R. and G. Strauss. *Managing Human Resources*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1981.
- Scarborough, H. and J. M. Corbett. *Technology and Organization*. London and New York: Routledge, 1992.
- Schattschneider, E. E. *The Semi-Sovereign People*. New York: Holt, Rinehart & Winston, 1960.
- Schein, E. *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco: Jossey-Bass, 1985.
- Schön, D. A. *Invention and the Evolution of Ideas*. London: Tavistock, 1963.
- Schön, D. A. *Beyond the Stable State*. New York: Random House, 1971.
- Schön, D. A. «Generative Metaphor: A Perspective on Problem Setting in Social Policy», pp. 254-283 in A. Ortony (ed.) *Metaphor and Thought*. Cambridge: Cambridge University Press, 1979.
- Schön, D. A. *The Reflective Practitioner*. New York: Basic Books, 1983.
- Schumpeter, J. *The Theory of Economic Development*. Cambridge, MA: Harvard University Press, 1934.
- Schumpeter, J. *Capitalism, Socialism and Democracy*. New York: Harper, 1942.
- Schutz, A. *Collected Papers I: The Problem of Social Reality*. The Hague: Martinus Nijhoff, 1967.
- Schwartz, H. S. «Job Involvement as Obsession Compulsion». *Academy of Management Review*, 7: 429-432, 1982.
- Schwartz, H. S. «The Usefulness of Myth and the Myth of Usefulness». *Journal of Management*, 11: 31-42, 1985.
- Schwartz, H. S. *Narcissistic Processes and Corporate Decay*. New York: New York University Press, 1990.
- Scientific American. *The Brain: A Scientific American Book*. San Francisco: Freeman, 1979.
- Scott, R. *Muscle and Blood*. New York: Dutton, 1974.
- Scott, W. R. *Organizations: Rational, Natural and Open Systems*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1981.
- Scott, W. R. and S. Christensen (eds.) *The Institutional Construction of Organizations*. Thousand Oaks, CA: Sage, 1995.
- Selznick, P. *Leadership in Administration*. New York: Harper & Row, 1957.
- Senge, P. *The Fifth Discipline*. New York: Doubleday, 1990.
- Servan-Schreiber, J.-J. *The American Challenge*. New York: Atheneum, 1968.
- Sheldrake, R. *A New Science of Life*. London: Bland & Briggs, 1981.
- Sheldrake, R., R. Weber, and D. Bohm. «Conversations». *Re-Vision*, 5: 23-48, 1982.
- Sheppard, D. «Image and Self-Image of Women in Organizations». Presented to the Annual Conference of the Canadian Research Institute for the Advancement of Women, Montreal, 1984.
- Sheppard, D. «Women Managers' Perceptions of Gender and Organizational

- Life», pp. 151-166 in A. J. Mills and P. Tancred (eds.) *Gendering Organizational Analysis*. Newbury Park, CA: Sage, 1992.
- Shostak, A. B. (ed.) «Impacts of Changing Employment». *Annals of the American Academy of Political and Social Science*, 544: Special Issue, 1996.
- Shotter, J. «The Manager as Author», pp. 217-226 in *Knowing of the Third Kind*. Utrecht: Rijksuniversiteit to Utrecht, 1990.
- Silverman, D. *The Theory of Organizations*. London: Heinemann Educational Books, 1971.
- Silverman, D. and J. Jones. *Organizational Work*. London: Macmillan, 1976.
- Simmel, G. *The Sociology of Georg Simmel*. New York: Free Press, 1950.
- Simon, H. A. *Administrative Behavior*. New York: Macmillan, 1947.
- Simon, H. A. «The Architecture of Complexity». *Proceedings of the American Philosophical Society*, 106: 467-482, 1962.
- Simon, H. A. «Making Management Decisions: The Role of Intuition and Emotion». *Academy of Management Executive*, 1: 57-64, 1987.
- Sims, H. P. and D. A. Gioia (eds.) *The Thinking Organization*. San Francisco: Jossey-Bass, 1986.
- Sinclair, U. *The Jungle*. New York: Grosset & Dunlap, 1906.
- Singh, J. V. (ed.) *Organizational Evolution*. Newbury Park, CA: Sage, 1990.
- Singh, J. V. and C. J. Lumsden. «Theory and Research in Organizational Ecology». *Annual Review of Sociology*, 16: 161-195, 1990.
- Skinner, B. F. *Science and Human Behavior*. New York: Macmillan, 1953.
- Smircich, L. «Organizations as Shared Meanings», pp. 55-65 in L. Pondy et al. (eds.) *Organizational Symbolism*. Greenwich, CT: JAI, 1983a.
- Smircich, L. «Studying Organizations as Cultures», pp. 160-172 in G. Morgan (ed.) *Beyond Method: Strategies for Social Research*. Beverly Hills, CA: Sage, 1983b.
- Smircich, L. «Concepts of Culture and Organizational Analysis». *Administrative Science Quarterly*, 28: 339-358, 1983c.
- Smircich, L. and M. Calas. «Organizational Culture: A Critical Assessment», pp. 228-263 in F. M. Jablin, L. Putnam, K. Roberts, and L. Porter (eds.) *Handbook of Organizational Communication*. Newbury Park, CA: Sage, 1987.
- Smircich, L. and G. Morgan. «Leadership: The Management of Meaning». *Journal of Applied Behavioral Studies*, 18: 257-273, 1982.
- Smircich, L. and C. Stubbart. «Strategic Management in an Enacted World». *Academy of Management Review*, 10: 724-736, 1985.
- Smith, A. *The Wealth of Nations*. London: Stratton & Cadell, 1776.
- Smith, C. and G. Gernmill. «Change in the Small Group: A Dissipative Structure Perspective». *Human Relations*, 44: 697-716, 1991.
- Smith, K. K. and D. N. Berg. *Paradoxes of Group Life*. San Francisco: Jossey-Bass, 1987.
- Smith, K. K. and V. M. Simmons. «A Rumpelstiltskin Organization: Metaphors on Metaphors in Field Research». *Administrative Science Quarterly*, 28: 377-392, 1983.
- Spencer, H. *The Study of Sociology*. London: Kegan Paul & Tench, 1873.
- Spencer, H. *Principles of Sociology*. London: Williams & Norgate, 1876.
- Spencer, H. *The Principles of Biology*. London: Williams & Norgate, 1884.

- Spencer-Brown, G. *Laws of Form*. New York: Dutton, 1969.
- Sperry, R. W. «Hemisphere Deconnection and Unity in Conscious Awareness». *American Psychologist*, 23: 723-733, 1968.
- Sperry, R. W. «A Modified Concept of Consciousness». *Psychological Review*, 76: 532-536, 1969.
- Stacey, R. D. *Managing the Unknowable: Strategic Boundaries Between Order and Chaos in Organizations*. San Francisco: Jossey-Bass, 1992.
- Starbuck, W. H. «Acting First and Thinking Later», in J. M. Pennings (ed.) *Organizational Strategy and Change*. San Francisco: Jossey-Bass, 1985.
- Starbuck, W. H. «Organizations as Action Generators». *American Sociological Review*, 48: 91-102, 1983.
- Steinbrunner, J. *The Cybernetic Theory of Decision*. Princeton, NJ: Princeton University Press, 1974.
- Sternberg, R. J. *Metaphors of Mind: Conceptions of the Nature of Intelligence*. Cambridge: Cambridge University Press, 1990.
- Stinchcombe, A. L. «Social Structure and Organizations», pp. 142-193 in J. G. March (ed.) *Handbook of Organizations*. Chicago: Rand McNally, 1965.
- Stirner, M. *The Ego and His Own*. New York: Libertarian Book Club, 1963.
- Stopford, J. M., J. H. Dunning, and K. O. Itaberich. *The World Directory of Multinational Enterprises*. New York: Facts on File, 1980.
- Sudnow, D. «Normal Crimes: Sociological Features of the Penal Code in a Public Defender Office». *Social Problems*, 12: 255-276, 1965.
- Susman, G. *Autonomy at Work*. New York: Praeger, 1976.
- Sward, K. *The Legend of Henry Ford*. New York: Rinehart, 1948.
- Taggart, W. and D. Robey. «Minds and Managers: On the Dual Nature of Human Information Processing and Management». *Academy of Management Review*, 6: 187-196, 1981.
- Tapscott, D. *The Digital Economy*. New York: McGraw-Hill, 1996.
- Tataryn, L. *Dying for a Living: The Politics of Industrial Death*. Ottawa: Deneau & Breenberg, 1979.
- Tavis, L. A. *Multinational Managers and Poverty in the Third World*. Notre Dame, IN: University of Notre Dame Press, 1982.
- Taylor, F. W. *Principles of Scientific Management*. New York: Harper & Row, 1911.
- Taylor, G. R. *Sex in History*. New York: Vanguard, 1954.
- Taylor, G. R. *The Natural History of the Mind*. New York: Dutton, 1979.
- Taylor, J. R. and E. J. van Every. *The Vulnerable Fortress*. Toronto: University of Toronto Press, 1993.
- Thomas, K. W. «Conflict and Conflict Management», pp. 889-935 in M. D. Dunnette (ed.) *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*. Chicago: Rand McNally, 1976.
- Thomas, K. W. «Toward Multidimensional Values in Teaching: The Example of Conflict Behaviors». *Academy of Management Review*, 12: 484-490, 1977.
- Thomas, S. *The Multi-National Companies*. Hove: Wayland, 1979.
- Thomas, W. I. *Social Behavior and Personality*. New York: Social Science Research Council, 1951.
- Thompson, E. P. *The Making of the English Working Class*. London: Pelican, 1968.

- Thompson, J. D. *Organizations in Action*. New York: McGraw-Hill, 1967.
- Thompson, W. I. *At the Edge of History*. New York: Harper & Row, 1971.
- Thorsrud, E. «Policy-Making as a Learning Process», in A. B. Cherns et al. (eds.) *Social Science and Government Policies and Problems*. London: Tavistock, 1972a.
- Thorsrud, E. *Workers' Participation in Management in Norway*. Geneva: Institute for Labour Studies, 1972b.
- Thurow, Lester C. *The Future of Capitalism*. New York: Morrow, 1986.
- Tichy, N. M. «An Analysis of Clique Formation and Structure in Organizations». *Administrative Science Quarterly*, 18: 194-208, 1973.
- Tichy, N. M. and S. Sherman. *Control Your Destiny or Someone Else Will*. New York: Doubleday, 1993.
- Tickner, J. and H. Gray. «Nowhere to Hide: Chemical Accident Risks in the US - Avoiding the Worst-Case». *New Solutions*, 6(3): 90-96, 1996.
- Tivey, L. *The Politics of the Firm*. New York: St. Martin's, 1978.
- Toffler, A. *Future Shock*. New York: Bantam, 1970.
- Toffler, A. *The Third Wave*. New York: Morrow, 1980.
- Toffler, A. *Powershift*. New York: Bantam, 1990.
- Toffler, A. and H. Toffler. *Creating a New Civilization*. Atlanta: Turner Publishing, 1994.
- Tolbert, P.S. and L. G. Zucker. «The Institutionalization of Institutional Theory», pp. 175-190 in S. Clegg, C. Hardy and W. Nord (eds.) *Handbook of Organization Studies*. Thousand Oaks: Sage, 1996.
- Touraine, A. *The Self-Production of Society*. Chicago: University of Chicago Press, 1977.
- Townley, B. *Reframing Human Resource Management*. London: Sage, 1994.
- Trades Councils of Coventry, Liverpool, Newcastle, and North Tyneside. *State Intervention in Industry: A Workers' Inquiry*. Coventry: Trades Council, 1980.
- Triandis, H. C. and R. D. Albert. «Cross-Cultural Perspectives», pp. 264-295 in F. M. Jablin, L. L. Putnam, K. H. Roberts, and L. W. Porter (eds.) *Handbook of Organizational Communications*. Newbury Park, CA: Sage, 1987.
- Trice, H. and J. Beyer. *The Cultures of Work Organizations*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1993.
- Trist, E. L. «A Concept of Organizational Ecology». *Australian Journal of Management*, 2, 1976.
- Trist, E. L. «New Directions of Hope: Recent Innovations Interconnecting Organizational, Industrial, Community and Personal Development». *Regional Studies*, 13: 439-451, 1979.
- Trist, E. L. «The Evolution of Sociotechnical Systems as a Conceptual Framework and as an Action Research Program», pp. 19-75 in A. H. Van de Ven and W. F. Joyce (eds.) *Perspectives on Organization Design and Behavior*. New York: John Wiley, 1982.
- Trist, E. L. «Referent Organizations and the Development of Inter-Organizational Domains». *Human Relations*, 36: 269-284, 1983.
- Trist, E. L. «Culture as a Psycho-Social Process», *Human Relations* in E. Trist and H. Murray (eds.) *The Social Engagement of Social Science* (Vol. 1). Philadelphia: University of Pennsylvania Press, 1990.
- Trist, E. L. and K. W. Bamforth. «Some Social and Psychological Consequences

- of the Longwall Method of Coal Getting». *Human Relations*, 4: 3-38, 1951.
- Trist, E. L. and F. Emery. *The Social Engagement of Social Science, Vol. 3*. Philadelphia: University of Pennsylvania Press, forthcoming.
- Trist, E. L., G. W. Higgin, H. Murray, and A. B. Pollock. *Organizational Choice*. London: Tavistock, 1963.
- Trist, E. L. and H. Murray. *The Social Engagement of Social Science, Vol. 1*. Philadelphia: University of Pennsylvania Press, 1990.
- Trist, E. L. and H. Murray. *The Social Engagement of Social Science, Vol. 2*. Philadelphia: University of Pennsylvania Press, 1993.
- Trompenaars, F. *Riding the Waves of Culture*. London: Economist Books, 1993.
- Tsoukas, H. «The Missing Link: A Transformational View of Metaphors in Organizational Science». *Academy of Management Review*, 16: 566-585, 1991.
- Tsoukas, H. «Analogical Reasoning and Knowledge Generation in Organization Theory». *Organization Studies*, 14: 323-346, 1993.
- Turner, B. A. *Exploring the Industrial Sub-Culture*. London: Macmillan, 1971.
- Turner, B. A. (ed.) *Organizational Symbolism*. Berlin: Walter de Gruyter, 1989.
- Turner, B. A. «The Rise of Organizational Symbolism», pp. 83-96 in J. Hasard and D. Pym (eds.) London: Routledge, 1990.
- Turner, S. «Studying Organization Through Levi Strauss's Structuralism», pp. 189-201 in G. Morgan (ed.) *Beyond Method*. Beverly Hills, CA: Sage, 1983.
- Tushman, M. L. and D. A. Nadler. «Implications of Political Models of Organization», pp. 177-190 in R. Miles (ed.) *Resource Book in Macro Organizational Behavior*. Glenview, IL: Scott Foresman, 1980.
- Tushman, M. L. and E. Romanelli. «Organizational Evolution: A Metamorphosis Model of Convergence and Reorientation», in L. Cummings and B. Staw (eds.) *Research in Organizational Behavior*. Greenwich, CT: JAI, 1985.
- Tylor, E. B. *Primitive Culture*. London: John Murray, 1871.
- Ulrich, H. and G. J. B. Probst (eds.) *Self-Organization and Management of Social Systems*. New York: Springer-Verlag, 1984.
- United Nations. *Transnational Corporations in World Development: Third Survey*. New York: United Nations, Center on Transnational Corporations, 1983.
- Vaill, P. B. «Process Wisdom for a New Age». *ReVision*, 7: 39-49, 1984.
- Van de Ven, A. H. and W. G. Astley. «Mapping the Field to Create a Dynamic Perspective on Organization Design and Behavior», pp. 427-468 in A. H. Van De Ven and W. F. Joyce (eds.) *Perspectives on Organization Design and Behavior*. New York: John Wiley, 1981.
- Vanek, J. *Self Management*. Harmondsworth: Penguin, 1975.
- Van Maanen, J. «The Smile Factory: Work at Disneyland», pp. 58-76 in Frost et al. (eds.) *Reframing Organizational Culture*. Newbury Park, CA: Sage, 1991.
- Van Maanen, J. and S. R. Barley. «Occupational Communities: Culture and Control in Organizations», in B. Staw and L. L. Cummings (eds.) *Research in Organizational Behavior*. Greenwich, CT: JAI, 1984.
- Varela, F. «Not One, Not Two». *Co-Evolution Quarterly*, 1976.
- Varela, F. *Principles of Biological Autonomy*. Amsterdam: Elsevier, 1979.
- Varela, F. «Two Principles of Self-Organization», in H. Ulrich and G. Probst (eds.) *Self-Organization and Management of Social Systems*. New York: Springer-Verlag, 1984.

- Varela, F. and D. Johnson. «On Observing Natural Systems». *Co-Evolution Quarterly*, Summer: 26-31, 1976.
- Vickers, G. *The Art of Judgement*. London: Chapman & Hall, 1965.
- Vickers, G. *Value Systems and Social Process*. London: Tavistock, 1972.
- Vickers, G. *Human Systems Are Different*. New York: Harper & Row, 1983.
- Vico, G. *The New Science*. Ithaca, NY: Cornell University Press, 1968.
- Viscusi, W. K. *Risk by Choice: Regulating Health and Safety in the Workplace*. Cambridge, MA: Harvard University Press, 1983.
- Vogel, E. *Japan as Number One*. Cambridge, MA: Harvard University Press, 1979.
- von Bertalanffy, L. «The Theory of Open Systems in Physics and Biology». *Science*, 3: 23-29, 1950.
- von Bertalanffy, L. *General Systems Theory: Foundations, Development, Applications*. New York: Braziller, 1968.
- von Foerster, H. and G. W. Zopf (eds.) *Principles of Self-Organization*. New York: Pergamon, 1962.
- Wainwright, H. and D. Elliott. *The Lucas Plan: A New Trade-Unionism in the Making?* London: Allison & Busby, 1982.
- Waldrop, M. M. *Complexity: The Emerging Science at the Edge of Order and Chaos*. London: Penguin, 1992.
- Wall, T. D., C. W. Clegg, and N. J. Kemp (eds.) *The Human Side of Advanced Manufacturing Technology*. Chichester: Wiley, 1987.
- Wall Street Journal. «Palace Revolt Forced Henry Ford to Remove Knudsen as President». *Wall Street Journal*, September 17, 1969.
- Wallerstein, I. *The Modern World-System*. New York: Academic Press, 1974.
- Wallerstein, I. *The Capitalist World Economy*. London: Cambridge University Press, 1979.
- Walsh, J. P. and G. R. Ungson. «Organizational Memory». *Academy of Management Review*, 16: 57-91, 1991.
- Walter, G. A. «Psyche and Symbol», pp. 257-271 in L. Pondy et al. (eds.) *Organizational Symbolism*. Greenwich, CT: JAI, 1983.
- Walton, R. E. and J. M. Dutton. «Managing Inter-Departmental Conflict: A Model and Review». *Administrative Science Quarterly*, 14: 73-82, 1969.
- Wamsley, G. L. and M. N. Zald. *The Political Economy of Public Organizations*. Lexington, MA: D. C. Heath, 1973.
- Ward, C. *Anarchy in Action*. London: Allen & Unwin, 1973.
- Warrick, P. S. *The Cybernetic Imagination in Science Fiction*. Cambridge: MIT Press, 1980.
- Watson, L. *Lifetide*. New York: Simon & Schuster, 1979.
- Watzlawick, P., J. Weakland, and R. Fisch. *Change: Principles of Problem Formulation and Problem Resolution*. New York: Norton, 1974.
- Webber, R. A. (ed.) *Culture and Management*. Homewood, IL: Irwin, 1969.
- Weber, M. *From Max Weber*, eds. H. Gerth and C. W. Mills. New York: Oxford University Press, 1946.
- Weber, M. *The Theory of Social and Economic Organization*. London: Oxford University Press, 1947.
- Weber, M. *The Methodology of the Social Sciences*. New York: Free Press, 1949.
- Weber, M. *The Protestant Ethic and the Spirit of Capitalism*. New York: Scribner's, 1958.

- Weber, M. *General Economic History*. New York: Collier, 1961.
- Weber, M. *Economy and Society: An Outline of Interpretive Sociology*. New York: Bedminster, 1968.
- Weick, K. E. «Educational Organizations as Loosely Coupled Systems». *Administrative Science Quarterly*, 21: 1-19, 1976.
- Weick, K. E. *The Social Psychology of Organizing*. Reading, MA: Addison-Wesley, 1979.
- Weick, K. E. *Sensemaking in Organizations*. Thousand Oaks, CA: Sage, 1995.
- Weisbord, M. (ed.). *Discovering Common Ground*. San Francisco: Berrett-Koehler, 1992.
- Westley, F. and H. Mintzberg. «Visionary Leadership and Strategic Management». *Strategic Management Journal*, 10: 17-32, 1989.
- Wetter, G. E. *Dialectical Materialism*. London: Routledge & Kegan Paul, 1958.
- Wheatley, M. J. *Leadership and the New Science*. San Francisco: Berrett-Koehler, 1992.
- Wheelwright, P. *Heraclitus*. Princeton, NJ: Princeton University Press, 1959.
- White, H. *The Tropics of Discourse*. Baltimore: Johns Hopkins University Press, 1978.
- White, L. *Human Debris: The Injured Worker in America*. New York: Seaview/Putnam, 1983.
- White, O. F. and C. J. McSwain. «Transformational Theory and Organizational Analysis», pp. 292-305 in G. Morgan (ed.) *Beyond Method*. Beverly Hills, CA: Sage, 1983.
- Whitmont, E. C. *The Symbolic Quest*. New York: Putnam, 1969.
- Whyte, W. F. *Human Relations in the Restaurant Industry*. New York: McGraw-Hill, 1948.
- Whyte, W. F. *Money and Motivation*. New York: Harper & Row, 1955.
- Wiener, N. *Cybernetics*. Cambridge: MIT Press, 1961.
- Wiener, N. *The Human Use of Human Beings*. Boston: Houghton Mifflin, 1967.
- Wilber, K. (ed.) *The Holographic Paradigm and Other Paradoxes*. Boulder, CO: Shambhala, 1982.
- Wilczynski, J. *The Multinationals and East-West Relations*. London: Macmillan, 1976.
- Wildavsky, A. *The Politics of the Budgetary Process*. Boston: Little, Brown, 1964.
- Wilden, A. *System and Structure*. London: Tavistock, 1972.
- Wilensky, H. L. *Organizational Intelligence*. New York: Basic Books, 1967.
- Wilkins, A. L. «Organizational Stories as Symbols Which Control the Organization», pp. 81-92 in L. Pondy et al. (eds.) *Organizational Symbolism*. Greenwich, CT: JAI, 1983.
- Williams, T. A. *Learning to Manage Our Futures*. New York: John Wiley, 1982.
- Williamson, I. (ed.) *The Dynamics of Labor Market Segmentation*. New York: Academic Press, 1981.
- Willmott, H. «Strength Is Ignorance; Slavery Is Freedom: Managing Culture in Modern Organizations». *Journal of Management Studies*, 30: 515-552, 1993.
- Wilson, E. O. *Sociobiology: The New Synthesis*. New York: Belknap, 1975.
- Winnicott, D. W. «Transitional Objects and Transitional Phenomena», in *Collected Papers*. London: Tavistock, 1958.
- Winnicott, D. W. *The Child, the Family and the Outside World*. Harmondsworth: Penguin, 1964.

- Winnicott, D. W. *Playing and Reality*. London: Tavistock, 1971.
- Wittfogel, K. A. *Oriental Despotism*. New Haven, CT: Yale University Press, 1957.
- Wittgenstein, L. *Philosophical Investigations*. Oxford: Basil Blackwell, 1958.
- Wittgenstein, L. *Tractatus Logico-Philosophicus*. London: Routledge & Kegan Paul, 1961.
- Wokutch, R. E. *Worker Protection, Japanese Style: Occupational Safety and Health in the Auto Industry*. Ithaca, New York: ILR Press, 1992.
- Wood, S. (ed.) *The Degradation of Work?* London: Hutchinson, 1982.
- Woodward, J. *Industrial Organization: Theory and Practice*. London: Oxford University Press, 1965.
- Woodworth, W., C. Meek, and W. F. Whyte. *Industrial Democracy*. Beverly Hills, CA: Sage, 1985.
- Worthy, J. C. *Big Business and Free Men*. New York: Harper & Row, 1959.
- Wrege, C. D. and A. G. Perroni. «Taylor's Pig-Tale». *Academy of Management Journal*, 17: 6-27, 1974.
- Wright, H. B. «Health Hazards of Managers». *Journal of General Management*, 2: 9-13, 1973.
- Wright, J. P. *On a Clear Day You Can See General Motors*. New York: Avon, 1979.
- Yoshino, M. Y. *Japan's Managerial System: Tradition and Innovation*. Cambridge: MIT Press, 1968.
- Yoshino, M. Y. *Japan's Multinational Enterprises*. Cambridge, MA: Harvard University Press, 1976.
- Zaleznik, A. «Power and Politics in Organizational Life». *Harvard Business Review*, 48: 47-60, 1970.
- Zaleznik, A. and M. Kets de Vries. *Power and the Corporate Mind*. Boston: Houghton Mifflin, 1975.
- Zeleny, M. *Autopoiesis, Dissipative Structures and Spontaneous Social Order*. Boulder, CO: Westview, 1980.
- Zeleny, M. *Autopoiesis: A Theory of Living Organization*. North Holland: Elsevier, 1981.
- Zimmerman, B. J. and D. K. Hurst. «Breaking the Boundaries: The Fractal Organization». *Journal of Management Inquiry*, 2: 334-355, 1993.
- Zmud, R. W. *Information Systems in Organizations*. Glenview, IL: Scott, Foresman, 1983.
- Zohar, A. *Paradoxical Dimensions of Organization*. Working Paper, Toronto: Schulich School of Business, 1995.
- Zohar, A. and G. Morgan «How Seriously Should We Take Mobots?» *Organization*, 3: 408-410, 1996.
- Zuboff, R. *In the Age of the Smart Machine*. New York: Basic Books, 1988.
- Zweig, C. and J. Abrams (eds.) *Meeting the Shadow*. New York: Tarcher, 1991.
- Zwerdling, D. «Food Pollution». *Ramparts*, June: 35-37, 1971.

ΕΥΡΕΤΗΡΙΟ

- Αβεβαιότητα 381, 466
η χρήση της ως πηγή 124, 126
ικανότητα χειρισμού αυτής 227
λήψη αποφάσεων εν μέσω αυτής 110-111
μαθαίνοντας από αυτήν 263
ο έλεγχός της 294
ποσοτική ανάλυση και 185
- Αγορά
αλλαγές στην 77
- Αγορά εργασίας 401
διττή φύση αυτής 488
κατάτμηση αυτής 487
τομείς αυτής 365
- Άγχος 489
- Αγωνία
άμυνες απέναντι σ' αυτήν 473
- Αγωνία καταδίωξης 278
- Αθανασία 275, 474
- Αιτιότητα
αμοιβαία 333, 448, 456, 476, 480
- Ακρίβεια
μηχανιστική οργάνωση και 55
- Αλήθεια
πραγματιστική άποψη και 494
- Αλλαγές
άμυνα και 294
αντίσταση απέναντι σε αυτές 346
ανίχνευση και πρόβλεψή τους 69, 118, 124
ασυνείδητο και 292
διαλεκτικές 342
διαχείριση αυτών 31, 336
διενέργεια και 188
διοίκηση και 189
εκθετικές 325
εκτυλισσόμενη λογική αυτών 353
επαναστατικές 482
καθοδηγούμενες από τη διαλεκτική των αντιθέτων 31
καταλύτες αυτών 189
κουλτούρα και 126, 182, 187, 295
μαρξιστική ανάλυση και 342
μεταφορά της ψυχικής φυλακής και 296
μετασχηματιστικές 316, 344
μεταβατικά φαινόμενα και 286
μικρές που οδηγούν σε μεγάλα αποτελέσματα 484
μηχανιστική οργάνωση και 58
περιβαλλοντικές 78
που επηρεάζονται από αναδράσεις 333
που προκαλούνται από αντιθέσεις 342
που προωθούνται από αντιθέσεις 481
προτιμώμενοι τρόποι σκέψης και 262
προσέγγιση του 15% σε σχέση με αυτές 478
προσαρμογή στις 78
πραγματικότητα και 475
στην αγορά 77
σχέσεις αντικειμένου και 286
συγκρούσεις και 250
υποκουλτούρες και 295
χρησιμοποιώντας μικρές για να επιτευχθούν μεγάλες 322
- Αλλαγή παραδείγματος 469
- Αλληλεξάρτηση
τεχνολογία και 228
από την άποψη των ανοιχτών συστημάτων 69
χαρακτηριστικά της εργασίας και 65
- Αλληλεπιδράσεις
επιχειρησιακό περιβάλλον και 69
κλειστό σύστημα και 302
χάος και 313
- Αλλοτρίωση 469
- Άμεσο περιβάλλον
βαθμός διαφοροποίησης και 77
- Αμοιβές
μη χρηματικές 365

ομάδες εργασίας και 141
 Αμυντικές ρουτίνες 121, 294, 323
 Αμυντικοί μηχανισμοί 267, 269, 294
 φόβος θανάτου και 274
 αγωνία και 283
 Αναγεννητικές ικανότητες 135
 Ανάγκες
 εργαζομένων 66
 ιεραρχία και 65
 Αναγνώριση
 εμπλουτισμός της εργασίας και 63
 μοτίβων 111
 Ανάγνωση 27
 αναδυόμενη ευφυΐα και 434
 διαγνωστική 421
 ενεργός 410
 κειμένου 491
 λεπτομερής 430
 της οργανωσιακής ζωής 434, 495
 της οργάνωσης 439
 Ανάδραση
 ανοιχτά συστήματα και 67
 αρητιχή 31, 118, 312, 333
 θετική 31, 333
 συνεχής 110
 Αναδυόμενα μοτίβα 316, 353
 Αναδυόμενα παράδοξα 321
 Αναδυόμενες οργανώσεις 133, 153, 478
 Αναδυόμενη
 αυτο-οργάνωση 480
 ευφυΐα 434
 Ανάδυση
 ως η φυσική τάξη πραγμάτων 323
 Αναίρεση 482
 Ανάλυση κινδύνου
 εταιρική κουλτούρα που υποστηρίζει
 την 126
 Αναπλαισίωση 469, 492
 Ανάπτυξη
 ανάδραση και 326
 η ανάγκη του ανθρώπου για 62
 ολογραφική δομή και 139
 Αναρχία 472
 καταστροφική 485
 νέα 349
 Ανασχεδιασμός
 κίνημα για τον 66
 Αναταραχή 479
 διαοργανωσιακές σχέσεις και 95
 διενέργεια και 188
 εξουσία και 197
 ενδεχομενική θεωρία και 77
 εργοκρατία και 79
 οργανωσιακή μάθηση και 118
 Ανατολική φιλοσοφία 481
 Ανδρικές αξίες 274
 Ανδρικές δομές εξουσίας 174
 Ανδρικό αρχέτυπο 240
 Ανεργία 381, 389, 483
 Ανθρώπινα όντα
 μηχανιστικές θεωρίες και 442
 Ανθρώπινες ανάγκες
 τεχνολογία και 65
 Ανθρώπινη ορθολογικότητα
 όρια αυτής 109
 Ανθρώπινο κεφάλαιο 365
 Ανθρώπινος παράγοντας
 αλληλεξαρτώμενα χαρακτηριστικά της
 εργασίας και 65
 κλασικοί θεωρητικοί και 48, 54
 μηχανιστική οργάνωση και 55, 59
 Ανίχνευση 69, 117-118, 124, 429
 Ανοιχτά συστήματα 78, 300, 448
 Ανταγωνισμός
 άμυνα απέναντι στην αγωνία και 283
 αμυντικοί μηχανισμοί και 280
 ανάμεσα σε πολυεθνικές 387
 κουλτούρα των ΗΠΑ και 164
 οργανώσεις που κυριαρχούνται από
 αυτόν 259
 πληθυσμαική οικολογία και 90, 92
 πολιτική και 210
 Ανταμειβές
 οργανώσεις μητρώου και 82
 οργανωσιακά χαρακτηριστικά και
 450
 Ανταμειβή
 ανάγκες των εργαζομένων και 61
 εταιρείες των ΗΠΑ και 163, 165
 Αντι-οργανώσεις 232
 Αντι-τραστ νομοθεσία 383
 Αντιδράσεις 269
 Αντιθέσεις
 διαπάλη αυτών 484
 διαχείριση αυτών 347
 που προκαλούν αλλαγές 342
 Αντίθεση διαλεκτική 31
 Αντίθετα
 αλληλεπίδραση μεταξύ αυτών 291,
 297
 δημιουργία αυτών 336
 Αντίθετα φαινόμενα
 οδηγούν σε αλλαγές 31
 Αντικείμενα μεταβατικά 474

Αντικειμενική πραγματικότητα
 δημιουργία αυτής 494
 Αντικειμενικοί στόχοι
 μάνατζμεντ τυπου «κορυφής-βάσης»
 127
 Αντικρουόμενες απόψεις 126
 Αντίληψη
 μυθάνουσες οργανώσεις και 124
 Αντι-οργανώσεις 466
 Αντιπολίτευση
 ισχύς που ελέγχεται από αυτήν 199
 Αντιστοιχίες
 ανοιχτά συστήματα και 69
 Αντιφάσεις
 αλλαγές μέσω αυτών 336, 482
 Αντίφαση που καθορίζει την πραγματικό-
 τητα 483
 Αξίες 180
 ανδρικές 274
 ασυνείδητη αγωνία και 282
 γυναίκες 173, 273
 διαδικασίες λήψης αποφάσεων και
 222
 εταιρική κουλτούρα και 169, 186
 ηγέτες και 174
 οργανωσιακές συγκρούσεις και 212
 πλήρης οργάνωση και 136-137
 Αόρατη χειρ 338, 386, 485, 491
 Απαιτούμενη ποικιλία
 αρχή αυτής 148, 437, 457
 Απλή δομή 79
 Απλός-βρόχος
 μάθηση τέτοιου τύπου 121, 455
 Αποδοτικότητα 79
 Αποξένωση 457
 κλασική θεωρία διοίκησης και 47
 πληροφορική και 223
 συστήματα δικαιόχρησης και 55
 Αποεντροπικός έλεγχος 42
 Απολυταρχικές πολυεθνικές 388
 Απολυταρχική διοίκηση 197
 Αποτελέσματα
 διαδικασίες λήψης αποφάσεων και
 222
 προσωρινά 315
 Αποτελεσματικότητα 59
 Αποφάσεις
 οι προϋποθέσεις τους 221
 αρκετά καλές 109
 χρηματοοικονομικές 216
 ζητήματα, στόχοι και 222
 Απωθημένη σεξουαλικότητα 272
 Αρκούντως ικανοποιητικό 109
 Αρητιχή ανάδραση 31, 118, 312, 333
 Αρητιχή εντροπία 67
 Αρχέτυπα 291, 332
 Ασάφεια 479, 495
 Ασθένειες
 επαγγελματικές πηγές αυτών 489
 Ασάθεια
 δημιουργία αυτής 317
 Ασάθειες
 δημιουργία αυτών 321
 Ασυνείδητο 474
 άμυνα και 278, 283, 294
 αρχέτυπα και 287
 διαφορετικές μορφές οργάνωσης και
 473
 κατασκευή της πραγματικότητας και
 293
 κουλτούρα και 265
 μεταβατικά φαινόμενα και 286
 ο ρόλος αυτού 293
 σκιώδες 289
 συλλογικό 286
 φόβος θανάτου και 275
 Ασφάλεια
 μηχανιστική οργάνωση και 55
 Ατομικά συμφέροντα 204
 Ατομικισμός
 ΗΠΑ και 163
 Άτυπες οργανώσεις 466
 Άτυπη οργάνωση 231
 Ατυχήματα 220, 376
 Αυταρχία (αυτοκρατία) 197
 Αυτοαναφορικά συστήματα 306
 Αυτοδιοικούμενες ομάδες εργασίας
 διαφοροποιημένες 141
 Αυτοέλεγχος
 εμπλουτισμός της εργασίας και 63
 Αυτονομία
 διαχείριση των ορίων και 226
 εμπλουτισμός των θέσεων εργασίας
 και 63
 κλειστό σύστημα και 302
 καινοτομία και 148
 ομάδες εργασίας και 141, 228, 458
 σχισματικές τάσεις και 257
 υπεύθυνη 488
 Αυτο-οργανούμενες ομάδες 147
 Αυτο-οργανούμενες ομάδες εργασίας 141-
 142, 146
 Αυτο-οργάνωση 118, 132, 134, 455, 463
 αντίσταση απέναντί της 153

- ανάδραση και 326
 αναδυόμενη 480
 απαιτούμενη ποικιλία και 147
 αυτονομία προς χάριν της 148
 δημιουργώντας πλαίσια γι' αυτήν 320
 διαδικασία αυτής 457
 καπιταλισμός και 342
 κουλτούρα και 187, 190
 μορφές αυτής που ρέουν ελεύθερα 478
 μάθηση διπλού-βρόχου και 150
 ολογραφική 190, 322
 πλεονασμός και 146
 υποβοήθηση αυτής 323
 φύση αυτής 478
 χάος και 310, 313
 Αυτοπαράγωγη
 κλειστό σύστημα και 302
 Αυτοποίηση 306, 319, 448, 451, 478
 Αυτορυθμισμό 118, 129, 455, 477
 Αυτοστοχαστική πρακτική
 οργανωσιακή μάθηση και 124
 Αφροσίωση
 εργαζόμενοι διχασμένοι ως προς αυτή 175
 Βασικές ικανότητες 124
 Βία στο χώρο εργασίας 377
 Βιολογία
 η επίδρασή της στη θεωρία των οργανώσεων 60, 66
 κοινωνική θεωρία και 447
 Βιολογική διαδικασία
 η γνωστική διαδικασία ως τέτοια 477
 Βιολογικοί οργανισμοί
 οι οργανώσεις ως 151, 452
 Βιομηχανία αμιάντου 373
 Βιομηχανίες
 συγκέντρωση και 490
 Βιομηχανικά ατυχήματα 376
 Βιομηχανική ανάπτυξη 483
 Βιομηχανική δημοκρατία 463
 Βιομηχανική επανάσταση 41, 363, 370, 445
 Βιομηχανική κουλτούρα 156
 Βιομηχανική παραγωγή 41, 43
 επιστημονική διοίκηση και 50
 Βιομηχανική ψυχολογία 445
 Βιομηχανικός συγκυριασμός 198
 Βιομηχανικός σχεδιασμός 445
 Βρόχοι 483
 ανάδρασης 323, 333
 Γενεσιουργοί κοινωνικές δυνάμεις 476
 Γενεσιουργός ανάγνωση 434
 Γενεσιουργός διαδικασία
 λογική των αλλαγών και 299
 Γενίκευση 141, 147
 Γενική Θεωρία Συστημάτων 66
 Γεωργία στον Τρίτο Κόσμο 396
 Γλώσσα
 έμφυλες προκαταλήψεις και 237
 η επίδραση των μεταφορικών περιγραφών σε αυτήν 440
 οργανωσιακή πραγματικότητα και 461
 των εταιρικών εξεργιών 474
 Γλωσσικά παιχνίδια 468
 Γλωσσολογία 440
 Γνώση
 δημιουργία της 122
 ισχύς που βασίζεται σε αυτή 197
 μηχανιστική μεταφορά και 441
 ο έλεγχος αυτής 224
 που παράγεται μέσω μεταφορών 439
 παραγωγή αυτής 457
 ως γενεσιουργός δύναμη 494
 Γνωστικές παγίδες 469
 Γνωστική διαδικασία
 ως βιολογική διαδικασία 477
 Γραμμή αφήγησης 430
 Γραμμή συναρμολότητας
 παραγωγή μέσω αυτής 51, 57, 262, 446
 Γραφεία-εργοστάσια 38
 Γραφειοκρατία 39, 425, 463
 αλόγιστη 55
 βεμπεριανές θεωρίες και 445
 διαδικασία μάθησης και 120
 επαγγελματική 78
 επιστημονική διοίκηση και 43, 53
 η διακυβέρνηση στη 197
 η εξάπλωσή της 43
 κλασική θεωρία διοίκησης και 44, 48
 μηχανιστική 78
 οργανώσεις μητρώου και 82
 περιβάλλον και 60, 78
 πολιτική και 464
 ρόλος του κράτους και 486
 υποζίνηση των εργαζομένων και 63
 ως εργαλείο ισχύος 359
 Γραφειοκρατίες
 αλλαγές στο περιβάλλον και 98
 Γραφειοκρατική εξουσία 215
 Γυναικείες αξίες 273, 460-461

- Γυναικείες υποκοιλούρες 174
 Γυναικείο αρχέτυπο 240
 Γωνιές 83
 δημιουργία αυτών 123-124
 πόρων 93
 Δαρβίνος
 εξελικτική θεωρία του 90
 Δεξιότητες
 ανταλλαξιμότητα αυτών 487
 έλεγχός τους 217
 εξειδικευμένες 224
 που μπορούν να υποκατασταθούν 227
 που λαμβάνονται ως δεδομένες 176
 Δέσμευση
 ικανοποίηση των αναγκών των εργαζομένων και 63
 των εργαζομένων 63, 450
 παράλληλη επεξεργασία και 144
 Δημιουργική ένταση
 ανάγνωση των οργανώσεων και 493
 Δημιουργική καταστροφή
 καινοτομία και 485
 Δημιουργική φαντασία
 ο ρόλος των μεταφορικών περιγραφών σε αυτήν 440
 Δημιουργικό μάντζιμεντ 470
 Δημιουργικότητα 273
 αρχέτυπα και 289
 ασυνείδητο και 292
 εμπλουτισμός της εργασίας και 63
 ενυπάρχουσα τάξη 475
 λήψη αποφάσεων και 454
 οικονομία της γνώσης και 150
 το οργανωσιακό περιβάλλον ως προϊόν της 99
 Δημοκρατικές οργανώσεις 198-199, 359
 Δημοκρατικός ηγέτης 233
 Διαοργανωσιακές σχέσεις 281
 Διάγνωση
 οργανωσιακή ανάπτυξη και 88
 Διαγνωστική ανάγνωση 421
 Διαδικασίες
 ισχύς και 220
 Διαδίκτυο 113, 132, 457
 Διαισθηση 273
 ανάγνωση καταστάσεων και 27
 γυναικείες αξίες και 173, 240
 εντοπισμός δυνατοτήτων και 123
 λήψη αποφάσεων και 111, 344
 Διακρίσεις 368, 477
 Διακυβέρνηση
 οι οργανώσεις ως συστήματα διακυβέρνησης 200
 οι οργανώσεις ως συστήματα που στοχεύουν σε αυτή 464
 Διαλεκτικές αλλαγές 342
 Διαλεκτική ανάλυση 336
 Διαλεκτική αντίθεση 31
 Διαλεκτική του μάντζιμεντ 484
 Διαλεκτικός υλισμός 481
 Διαμερισματοποιημένη μορφή 47, 78
 Διάπλωση της οργανωσιακής ζωής 495
 Διαπροσωπικές σχέσεις
 ανάγκες των εργαζομένων και 62
 Διατήρηση
 δαρβινική θεωρία και 90
 Διαφορές
 απόκριση απέναντι σε αυτές 454
 καθορισμός αυτών 477
 συγκάλυψη αυτών 169
 Διαφοροποίηση 448, 477
 αβέβαιο περιβάλλον και 76
 ανοιχτά συστήματα και 68
 Διαχείριση
 ανθρώπινου δυναμικού 65
 της κουλτούρας 156
 των αλλαγών 31, 313
 Διεθνής βοήθεια 396
 Διεκπεραιώσεις 176
 Διενέργεια 187, 454, 468
 εργαζομένη 308
 που ισχυροποιεί 192
 της οργανωσιακής κουλτούρας 460
 της κοινώς αποδεκτής πραγματικότητας 184
 ως μορφή ναρκισσισμού 306
 Διερωτήση
 οργανική οργάνωση και 73
 Δικαιοδοσίες
 οργανώσεις μητρώου και 82
 Δίκτυα ανθρώπων
 οι οργανώσεις ως χαλαρά 207
 Δικτυακή οργάνωση 80
 Δικτυωμένη ευφυΐα 112, 137
 Δικτυωμένη οργάνωση 240
 Διοίκηση
 ανιείες 172
 ανοιχτό είδος αυτής 71
 απολυταρχική 197
 επιστημονική 270, 443
 εταιρική κουλτούρα και 187
 κλασική θεωρία και 48
 κουλτούρα και 187

- ολικής ποιότητας 126
- Διοικητική εργασία
ρουτινοποίησή της 43
- Διπλός-βρόχος
μάθηση μέσω αυτού 319
μάθηση τέτοιου τύπου 121, 131, 150, 456
- Δολοφονίες 377
- Δομές
προσωπικές 293
ταξινόμηση που βασίζεται σε αυτές 450
- Δομή
ανοιχτά συστήματα και 68
- Δομολειτουργισμός 447
- Δουλεία 363, 486
- Δραματισμός 466
- Δράσεις
δημιουργία νοήματος μέσω αυτών 186
η σκέψη επιβάλλεται επί αυτών 454
ισχύς και 243
νέοι τρόποι αυτών 319
προϋποθέσεις των αποφάσεων και 221
- Δράση
δυνατότητες για 27, 494
μάθηση μέσω αυτής 456
νέοι τρόποι αυτής 414-415
οργανική οργάνωση και 73
πολιτική 257, 464, 27
συμφέροντα και 201
ψυχική φυλακή και 264
- Δυνατότητες
ανίχνευσή τους 122-123
δράση και 27
- Δυτικές αγορές
πτώση αυτών 341
- Εγκέφαλοι που επεξεργάζονται πληροφορίες
οι οργανώσεις ως 114
- Εγκέφαλος
αυτοποίηση και 303
εικόνες του 108
η οργάνωση ως 153, 458
λήψη αποφάσεων και 111
πλεονασμός και 146
- Εγωκεντρισμός 309, 477
- Έθιμα 177
- Εθνικά κοινωνικά χαρακτηριστικά 165
- Εθνοτικές ομάδες
υποκουλτούρες και 174
- Εικονικές οργανώσεις 112, 448
- Εικονική οργάνωση 80
- Εικονοποίηση (*imaginization*) 496
- Εκβιομηχάνιση
που οδήγησε στο συνδικαλισμό 483
- Εκκοινωνισμός
κυριαρχία μέσω αυτού 359
- Εκμάθηση του μανθάνειν 121, 150, 456
- Εκμετάλλευση 32
- Εκμηχάνιση της βιομηχανίας 445
- Εκπαίδευση
επιστημονική διοίκηση και 49
ομάδες εργασίας και 140
- Εκπεφρασμένη τάξη 299
- Ελάχιστες προδιαγραφές 457, 479
- Έλεγχος
ανοιχτά συστήματα και 67, 68
αβεβαιότητα κατά τη λήψη αποφάσεων και 110
γρομφαιοκρατικές οργανώσεις και 47
εργατικός 200
επιστημονική διοίκηση και 50
επιτυχημένες επιχειρήσεις και 83
ευέλκτες οργανώσεις και 153
κλασική θεωρία διοίκησης και 44
κοινός 94
μάχη γι' αυτόν 175
μηχανιστική μεταφορική περιγραφή και 53
οργάνωση που βασίζεται σε ομάδες και 82
οργανωσιακά χαρακτηριστικά και 450
πλεονασμός και 145
πολιτικός 219
που παράγει αντίελεγχό 483
συγκεντρωτικά συστήματα και 79
της γνώσης 224
της παραγωγικής διαδικασίας 364
της τεχνολογίας 229
τύπου «κορυφής-βάσης» 47
των ορίων 226
των πληροφοριών 224
των πόρων 222
των τάξεων 488
υπεύθυνη αυτονομία και 488
- Ελκυστές
αλλαγή αυτών 313
ανάλυση αυτών 333
ανταγωνιζόμενοι 320, 479
απομάκρυνση από αυτούς 316, 343

- το όραμα του Μαξ σχετικά με αυτούς 342
- Ελκυστής Lorenz 312
- Έμβια συστήματα
θεωρία της αυτοποίησης και 476
οι οργανώσεις ως 102
- Έμβιοι οργανισμοί
οι οργανώσεις ως 423
- Εμβίωση 173
- Εμπειρία
αρχέτυπα και 287
κατανόηση μέσω μεταφορικών περιγραφών 28
- Εμπειρογνωμοσύνη 224
ισχύς και 197
μηχανιστική οργάνωση και 57
πολυεθνικές και 389, 396
- Εμπιστοσύνη
παράλληλη επεξεργασία και 144
- Εμπλουτισμός της εργασίας 63
- Εμπορικοί σύλλογοι 94
- Εμφάνιση
ισχύς και 234
- Εμφυλές σχέσεις
η διαχείρισή τους 240
- Ενδεχομενική θεωρία 449, 474
διαχείριση των συγκρούσεων και 251
οργανωσιακή ευρωστία και ανάπτυξη και 88, 98
προσαρμογή στο περιβάλλον και 78
- Ενέργεια
αρχέτυπα και 289
ασυνείδητο και 292
υποκουλτούρες και 296
χάος και 312
- Ενέργειες φυλακίζουσες 467
- Ενιστικό πλαίσιο αναφοράς 250
- Εντάσεις
αντιζρουόμενα συμφέροντα και 204
διαλεκτικές 338
μάνατζμεντ του χάους και 321
παράδοξες 347
υποκουλτούρες και 173
- Ένταση
αντιθέσεις και 334
- Εντροπία αρνητική 67
- Ενυπάρχουσα τάξη 299
- Εξαναγκασμός
κυριαρχία μέσω αυτού 357
- Εξάρτηση
από τους πόρους και ισχύς 216-217
άτυπη οργάνωση και 231
- ισχύς και 213, 216-217, 222
κουλτούρα και εξάρτηση 295
πηγές ισχύος και 222
που δημιουργούν οι πολυεθνικές 386, 389-391, 394-396
στις ομάδες 278
τεχνολογία και 227
- Εξειδίκευση 42, 57, 141
ανοιχτά συστήματα και 68
εγκέφαλος και 105
επιστημονική διοίκηση και 50
λειτουργική 82
μηχανιστική οργάνωση και 58
- Εξέλιξη 456
ανάδραση και 325
απαιτούμενη ποικιλία και 148
αρχές της κυβερνητικής και 132
διαλεκτική 342
εταιρική κουλτούρα και 137
εραρχική 479
νέοι τρόποι κατανόησης και 319
πληθυσμακή οικολογία και 93
συνεργασία και 452
της ευφυΐας 133, 137
του οικοσυστήματος 93
των πολύπλοκων συστημάτων 333
των συστημάτων 68
φυσική επιλογή και 99
- Εξέλιξη των μοτίβων 310
- Εξουσία
ανταρχική 197
γρομφαιοκρατικές οργανώσεις και 47
γρομφαιοκρατική 197
δημοκρατική 198
ευέλκτες οργανώσεις και 153
ιαπωνική κουλτούρα και 160
μάνατζερ και 195
οργανωσιακή πολιτική και 464
πατριαρχία και 273
πλουραλιστική 245
τριάδικη 387
τυπική 215
- Εξωτερικά συμφέροντα 203
- Επαγγελματικά ατυχήματα και ασθένειες 376, 398
- Επαγγελματικές ομάδες 174
- Επαγγελματική γρομφαιοκρατία 78
- Επαναπροσδιορισμός 187
- Επαναστατικές αλλαγές 482
- Επεξεργασία πληροφοριών 114, 454
κυβερνητική και 118
μανθάνουσες οργανώσεις και 133

- Επιβίωση 95
 οργανισμική μεταφορά και 96
 πληθυσμιακή οικολογία και 93
- Επιβίωση του καλύτερα συναρμολογημένου 451
- Επιβράβευση 165
- Επιδειξιμανής συμπεριφορά 271, 459
- Επιδόσεις
 επιστημονική διοίκηση και 49-50
 κλασική θεωρία διοίκησης και 47
 ομάδες εργασίας και 141
 συστήματα διακαύχρησης και 55
- Επιθέσεις
 συμφέροντα και 202
- Επικίνδυνη εργασία 488
- Επίκληση εικόνων 233
- Επικοινωνία
 η επίδραση των μεταφορικών περιγραφών σε σχέση με αυτήν 440
 κυβερνητική και 118
 μηχανιστική οργάνωση και 53, 56
 οργάνωση και 72
- Επιλογή 300
 δαρβινική θεωρία και 90
- Επίλυση προβλημάτων
 ανάγνωση καταστάσεων και 27
 από κοινού 263
 εταιρική κουλτούρα και 168
 οργανώσεις μητρώου και 81
 πολλαπλές οπτικές γωνίες και 144
- Επιστήμη
 μηχανιστικό όραμα και 441
 ο ρόλος των μεταφορικών περιγραφών σε αυτήν 440
- Επιστημολογία
 η φύση αυτής 477
- Επιστημονική διοίκηση 43, 53, 270, 443
- Επιστημονική κατανόηση 496
- Επιστημονικό μάνατζμεντ 446
- Επιτυχημένες εταιρείες 262
- Επιχειρηματικές διαδικασίες 69
- Επιχειρηματικές οργανώσεις 79
- Εποικοδομητικό ψεύδος 29
- Εργαζόμενοι
 αμυντικές ρουτίνες και 120
 ανάγκες αυτών 447
 ανταλλάξιμοι 52
 αποειδίκευση αυτών 365
 εξουσία και λήψη αποφάσεων από κοινού 199
 εργασιομανείς 379
 μηχανοποιημένες ρουτίνες και 39
- οι ανάγκες τους 66
 που ασκούν έλεγχο 200, 229
 προλεταριοποίηση αυτών 487
 προσωπική εξέλιξη και 58
 συμφέροντα αυτών 206
 υποκουλτούρα και 175
- Εργασία
 αλληλεξαρτώμενα χαρακτηριστικά της 65
 αναδόμηση αυτής 488
 αποειδίκευμένη 51, 55
 αποειδίκευση αυτής 365, 446, 487
 αποστέρηση αυτής από τις ανθρώπινες ποιότητες 482
 επικίνδυνη 376
 μελέτη αυτής 445
 μηχανική 39, 41
 καταμερισμός της 41, 156
 υπό καταπιεστικές συνθήκες 401
- Εργασία γραφείου
 επιστημονική διοίκηση και 50
- Εργασιακά καθήκοντα
 αβέβαια 79
 είδη οργανώσεων κατάλληλα για 79
- Εργασιομανία 379
- Εργατικά ατυχήματα και ασθένειες 489
- Εργατική τάξη 368
- Εργατικό δυναμικό
 καπιταλισμός και 339
 οργανωμένο 483
- Έργο
 ομάδες του 77
 οργάνωσή του 83
 οργανώσεις που έχουν μορφή έργου 73
- Εργοκρατίες 449
- Εργονομία 52, 445
- Ερμηνευτές της αντικειμενικής πραγματικότητας 494
- Ερμηνευτικά σχήματα
 δημιουργία νοήματος και 179, 186
- Ερμηνευτικές αποφάσεις
 περιβαλλοντικές σχέσεις και 188
- Ερμηνευτική 440-441, 491
- Εταιρείες
 που παράγουν γνώση 457
 υψηλής τεχνολογίας 60
- Εταιρική κουλτούρα 85, 176
 αμυντικές ρουτίνες και 121
 ασυνείδητη αγωνία και 282
 ατομιστικές οργανώσεις και 271
 διαχείριση του νοήματος και 233

- μεταβατικά φαινόμενα και 286
- παθολογική 262
- πλήρης οργάνωση και 137
 που υποστηρίζει τις αλλαγές 126
 σεξουαλικότητα και 272
- Εταιρικό DNA 137
- Εταιρικός νους 454
- Ευελιξία
 ανάγνωση καταστάσεων και 27
 επιτυχημένες επιχειρήσεις και 83
 κοινώς αποδεκτά νοήματα και 181
 μηχανιστική οργάνωση και 57
 οργανική οργάνωση και 72-73
 πλεονασμός και 146
- Ευθυγραμμίσεις
 ανοιχτά συστήματα και 69
- Ευκαιρίες 88
 οργανική οργάνωση και 73
- Ευφυή συστήματα
 κατευθύνσεις για τη συμπεριφορά τους 133
 μάθηση και 123
- Ευφυής αυτο-οργάνωση 142
- Ευφυία
 δικτυωμένη 112, 137
 εξελισσόμενη 133, 137
 η αναδυόμενη φύση αυτής 135, 434, 480
 οικονομία της γνώσης και 150
 πλεονασμός και 145
- Ζωή
 μηχανοποίησή της 53
- Ηγεσία
 άτυπη οργάνωση και 230
 γυναικείες αξίες και 460-461
 εξάρτηση από αυτήν 278
 επικεντρωμένη στον εργαζόμενο 63
 εταιρική κουλτούρα και 170, 174, 187, 461
 η ψυχodynamική αυτής 473
 μετασχηματιστική 461
 μάνατζμεντ των ορίων και 225
 που ορίζει την πραγματικότητα 233
- Ηθική αναρχία 485
- Ηθική διάσταση 297
- Ηλεκτρονική
 ανοιχτά οργανωσιακά συστήματα και ο κλάδος της 73
- Ηλεκτρονική τεχνολογία 151
- Ηλεκτρονικό σύμπαν 435
- ΗΠΑ
 ατομισμός και 163
 πολυεθνικές και 383
- Θάνατος
 φόβος αυτού 276, 473
- Θεάσεις
 διαφορετικές 414
- Θέση
 διαφορετικοί τρόποι 28
- Θεσμική θεωρία 487
- Θετική ανάδραση 31, 333
- Θεωρία θεσμών 459
- Θεωρία πολυπλοκότητας 316
- Θεωρία συστημάτων 448
- Θεωρία του χάους 484
- Θυροφύλακες 222, 231
- Ιαπωνία
 κουλτούρα και 163, 459
 πολυεθνικές και 383
 το μάνατζμεντ στην 133, 163
 φιλοσοφία της εργασίας στην 161
- Ιδανικός τύπος
 βεμπεριανή θεωρία και 445
- Ιδέες
 κουλτούρες και 180
- Ιδεολογία
 μεταφορική περιγραφή που γίνεται 101
 ο ρόλος αυτής 246
 οι οργανώσεις ως 468
- Ιεραρχία
 ιαπωνικές εταιρείες και 160
 του Maslow σχετικά με τις ανάγκες 65
- Ιεραρχίες 44, 77
 απειλούμενες 153
 αναδυόμενες 316, 479, 485
 ανδρική επιρροή και 273
 επίλυση προβλημάτων στις 57
 ευθύνη των εργατών και 57
 ροή πληροφοριών και 223
- Ίσες ευκαιρίες 240
- Ισορροπία 312, 321
 δυναμική 345
 θεωρία συστημάτων και 448
- Ιστοί συμπεριλήψης 461
- Ιστορία
 κυριαρχία κατά τη διάρκεια αυτής 488
 σεξουαλικά παραπτώματα και 270
- Ιστορική προοπτική

- σχέσεις ισχύος και 242
- Ισχύς
αντίρροπη 231
ασάφεια και 244
διαδικασίες διενέργειας και 192
δομικοί παράγοντες αυτής 243
η ιδιότητά της να ενδυναμώνει 244
κυριαρχία και 357
οργανωσιακή πολιτική και 201
περιορισμοί αυτής 241
πλουραλιστική 259
που μοιράζεται 199
που οδηγεί σε μεγαλύτερη ισχύ 243
των πολυεθνικών εταιρειών 388
υποκειμένη σε περιορισμούς 199
φύλο και 240
- Jung
η θεωρία του 291
- Just-in-time 264
συστήματα παραγωγής 113
- Καθετοποίηση 94
- Καθίζοντα
από την άποψη των ανοιχτών συστημάτων 69
συμφέροντα και 202
- Καινοτομία 79
ανοιχτά συστήματα και 73, 130
αντίθεση απέναντι σε αυτήν 295
αυτονομία προς χάριν της 148
διάχυση της 92
επιτυχημένες επιχειρήσεις και 83
εργοκρατίες και 80
μάθηση μέσω αυτής 122, 129
ομάδες εργασίας και 141
οργανισμική μεταφορά και 98
πλεονασμός και 145
πολιτισμικοί κώδικες και 137
σημεία αναφοράς και 127
ως δημιουργική καταστροφή 485
- Καινοτομίες
απαιτούμενη ποικιλία και 148
- Καλή συναρμογή με το περιβάλλον 84, 88, 456
- Κανόνες 77
άγραφοι 234
εξουσία και 197, 214
κουλτούρες και 178
προσωπικοί 293
- Κανονισμοί
ισχύς και 220
- Καπιταλισμός 342
η ιστορία του 364
κυριαρχία και 488
μικρο-μάνατζμεντ αυτού 343
νέα κτηνωδία και 381
οι αντιφάσεις του 343, 482
που έχει ξεπεραστεί 487
πρωταρχική προσωπικότητα και 471
ύστερος 488
- Καρτέλ 387
- Κατακερματισμός 257
διαφορετικά συμφέροντα και 209
εταιρική κουλτούρα και 169
- Κατανόηση
δημιουργώντας νέους τρόπους για την επίτευξη της 319
ορίζοντας αυτής 491
παράλληλη επεξεργασία και 144
που πλαισιώνεται από μεταφορικές περιγραφές 28
των μοτίβων 436
- Καταστροφή δημιουργική 485
- Καταστροφικές καταστάσεις
βρόχοι ανάδρασης και 332
- Κείμενο
η κοινωνική ζωή ως 491
- Κέρδη
ανηλεής προσπάθεια και 381
πολυεθνικές και 394, 397
- Κέρδος
καπιταλιστικό 365
- Κίνημα ανασχεδιασμού 48, 66, 181, 446
- Κίνημα εξυπηρέτησης πελατών 180
- Κίνημα ολικής ποιότητας TQM 59, 126, 146, 180
- Κίνημα ποιότητας 125
- Κίνημα των ανθρώπινων σχέσεων 482
- Κινητά ρομπότ 107, 457
- Κινητρα πολιτικά 258
- Κλάδοι
πληθυσμιακή οικολογία και 92
συνεργασία και 94
- Κλάδος ταχυφαγείων
μηχανιστικό μοντέλο και 39, 51, 55
- Κλασική θεωρία διοίκησης 44, 48, 445
- Κλειστά συστήματα 306
- Κλίκες 209
- Κοινωνία
διαστρωματωμένη 362
επίπεδα ανάπτυξης αυτής 155
ιστορική κατανόηση και 241
ΜακΝτοναλντοποίηση αυτής 446

- ο ρόλος των οργανώσεων σε αυτήν 257
οργανωσιακή 157
- Κοινωνικά συστήματα
διαδικασίες ομοιοστατικού ελέγχου και 67
- Κοινωνικές αλλαγές
μαρξιστική ανάλυση και 342
- Κοινωνικές ανάγκες 62
- Κοινωνικές σχέσεις 62, 65
- Κοινωνική δομή
εσωτερική δομή αυτής 476
- Κοινωνική θεωρία
βιολογία και 447
μηχανιστική αντίληψη και 443
- Κοινωνική κυριαρχία 360
- Κοινωνική πραγματικότητα
η δημιουργία αυτής 154, 192
- Κοινωνική σύγκρουση 467
- Κοινωνική φιλοσοφία 101
- Κοινωνικό πλαίσιο 459
- Κοινωνικοτεχνική προσέγγιση 65, 69, 97
- Κοινωνικός διαρβινισμός 101
- Κοινωνιοβιολογία 447
- Κοινωνιολογία βεμπεριανή 445
- Κοινώς αποδεκτά νοήματα 166, 186
- Κοινώς αποδεκτή πραγματικότητα
δημιουργία αυτής 184
- Κοινόστροιουμ 387
- Κορπορατισμός 486
- Κόστος παραγωγής 125
- Κουλτούρα
αμυντικοί μηχανισμοί και 280
ασυνείδητο και 265
βιομηχανική 156
δημιουργία της οργανωσιακής πραγματικότητας και 184
διαχείριση αυτής 156, 298
διενέργεια και 184
έμφυλες επιρροές και 174
εξάρτηση από αυτήν 295
κατακερματισμένη 169
οργανωσιακές συγκρούσεις και 212
πολυεθνικές και 386
φόβος θανάτου και 276
ψυχική φυλακή και 265
- Κράτος
κυριαρχία επί της κοινωνίας και 486
- Κράτος πρόνοιας 483
- Κριτική αποτίμηση 420-421
- Κριτική σκέψη 469
- Κριτικοί θεωρητικοί 468
- Κτηνωδία
νέα 349, 381
- Κυβερνητικές στρατηγικές 456
- Κυβερνητική 455-456
δεύτερης τάξης 482
λήψη αποφάσεων και 133
μανθάνουσες οργανώσεις και 118, 121, 133
- Κυκλικές σχέσεις
αμοιβαία αιτιότητα και 333
- Κυκλική οργάνωση 302
- Κύκλοι ποιότητας 146, 161
- Κυριαρχία 482
η οργάνωση ως διαδικασία που στοχεύει σε 444
λογική των αλλαγών και 403
μεταφορική περιγραφή με όρους αυτής 491
πολυεθνικές και 386, 390, 398
φύλο και 274
- Λειτουργίες
ανοιχτά συστήματα και 68
πλεονασμός αυτών 145, 458
- Λειτουργικά συστήματα
προβλήματα κατά το σχεδιασμό τους 132
- Λειτουργικές νόμιμες
η αμφισβήτηση αυτών 129
πλήρης οργάνωση και 137
συγκρίνοντας τις πληροφορίες σε σχέση με 117, 121
- Λειτουργική αβεβαιότητα 226
- Λειτουργική δραστηριότητα 100
- Λειτουργική εξειδίκευση
οργανώσεις μητρώου και 82
- Λειτουργική ορθολογικότητα 446
- Λειτουργικοί στόχοι 96
- Λειτουργικώς ολοκληρωμένα συστήματα 467
- Λήψη αποφάσεων 344
ανυπαξία επαναλαμβανόμενης συνειδητότητας κατά τη 477
από κοινού 94, 144, 199
από τις πολυεθνικές 389
αυταρχική 197
ενότητα των αντιθέτων και 289
επεξεργασία πληροφοριών κατά τη 114
ισχύς και 222
κυβερνητική και 133
μη λογική προσέγγιση σχετικά με τη 111

- μηχανιστική 130
- ο έλεγχός της 222
- ομαδική 250, 264
- οργανώσεις και 453
- ορθολογική 110-111
- που επηρεάζει τις κοινότητες 491
- προσέγγιση σχετικά με τη 109
- στις πρωτόγονες κοινωνίες 184
- Λογιστικά συστήματα 462
- Λογοτεχνία
 - αρχέτυπα και 291
- Μάθηση
 - άμυνα απέναντι στην αγωνία και 282
 - απλού-βρόχου 121, 456
 - διπλού-βρόχου 121, 131, 150, 319, 456
 - κυβερνητική και 118, 455
 - μέσω δράσης 456
 - σημεία αναφοράς και 127
 - συγκρούσεις και 250
 - συνεχής 122
 - σχεδιασμοί που τη διευκολύνουν 133
- Μακροτομολογία 51, 55
- Μάνατζμεντ
 - ανοιχτό 73
 - απολυταρχικό 197
 - δημιουργικό 469
 - ελαχίστων προδιαγραφών 149
 - ενιστικό 250
 - επιστημονικό 43, 53, 446
 - εταιρική κουλτούρα και 191
 - η ορατή χειρ αυτού 491
 - ιαπωνικό 133, 163
 - κουλτούρα και 154, 191
 - κουλτούρες διαφορετικών χωρών και 161
 - μέσω καθορισμένων στόχων 44
 - μέσω στόχων, MBO 445
 - μεταφορική περιγραφή του εγχεφάλου και 151
 - οργανική προσέγγιση και 73, 449
 - οργανώσεις μητρώου και 83
 - πλουραλιστικές οργανώσεις και 254
 - προσέγγιση τύπου «κορυφής-βάσης» 127
 - του παραδόξου 484
 - των εντυπώσεων 466
 - των ορίων 226
 - των συνόρων 323
 - φύλο και 174
- Μανθάνουσες οργανώσεις 133-134, 151
- Μαρξιστική
 - οπτική 342, 484
 - προσέγγιση 245
- Μαστός μητρικός 278
- Μάχη-φυγή
 - αντίδραση τέτοιου τύπου και ομάδες 280
- Μεγάλη Βρετανία
 - εργασιακές σχέσεις στην 490
- Μεθοδολογία των μαλακών συστημάτων 492
- Μελέτες Hawthorne 62, 447
- Μελέτη περίπτωσης 432
- Μέλλον
 - αντιφάσεις που φράσσουν το δρόμο προς αυτό 343
 - δημιουργία αυτού 95, 125, 189
 - εναλλακτικές μορφές αυτού 322
 - κοινό 95
 - μανθάνουσες οργανώσεις και 133
 - πολιτισμικοί κώδικες και 137
 - που επηρεάζεται από τα συμφέροντα 204
 - πρόβλεψη δυνατοτήτων 123, 125
- Μέση
 - όπου εγγράφεται το όλον 142, 181
 - πλεονασμικές αυτών 458
- Μεταβατικά
 - αντιζείμενα 474
 - φαινόμενα 286
- Μεταβίβαση
 - εξουσίας 181
 - ισχύος 244
- Μετακαπιταλιστική κοινωνία 487
- Μεταλλαγές
 - δαρβινική θεωρία και 90
- Μεταμοντέρνα κριτική των οργανώσεων 462
- Μεταμοντερνισμός 494
- Μετανάστες εργάτες 367
- Μεταποίηση
 - αυτοματοποιημένη 381
- Μετασχηματισμός
 - η οργάνωση ως 353, 485
 - οι οργανώσεις ως 31
- Μετασχηματιστικές αλλαγές 316, 344
- Μετασχηματιστική ηγεσία 461
- Μεταφορά
 - πολιτική 31
- Μεταφορές
 - αντιμαχόμενες 436, 493
 - βιολογικές 66
 - η επίδραση αυτών 441

- η πρόκληση αυτών 414, 492
- λεπτομερής ανάγνωση και 430
- μηχανιστικές 29-30, 446
- οργανισμικές 30, 102, 151, 423, 452
- παραδόξες 29
- πολιτικές 244, 424, 467
- πολιτισμικές 461
- που γίνονται ιδεολογία 101
- που δημιουργούν παραποιήσεις 29
- της κυριαρχίας 32, 491
- της ψυχικής φυλακής 31, 298, 475
- του εγχεφάλου 458
- του ολογράμματος 150
- Μη γραμμικοί βρόχοι ανάδρασης 479
- Μη λεκτικές μορφές 461
- Μητρώο
 - μορφή οργάνωσης 97
 - οργάνωση και 83
 - οργανώσεις που έχουν μορφή μητρώου 73
 - οργάνωση τέτοιου τύπου 448
- Μηχανές
 - οι οργανώσεις ως 29, 30, 446
- Μηχανιστική γραφειοκρατία 78
- Μηχανιστική λήψη αποφάσεων 130
- Μηχανιστική οργάνωση 29-30, 73, 446
- Μνήμη
 - αρχές της ολογραφίας και 105
- Μοίρασμα της δουλειάς 382
- Μονάδες που αποκόπτονται από την αρχική 139, 142
- Μονοπωλιακή δύναμη 338
- Μοτίβα
 - αναγνώριση αυτών 453
 - ανάδυση αυτών 316, 353
 - αρχέτυπα και 287, 291
 - ελκυστών 310, 317, 322, 333, 343
 - εξελισόμενα 310
 - η κατανόηση αυτών 436
 - καίρια, του συστήματος 331
 - λήψη αποφάσεων και 111
 - πρόβλεψης 122
 - σχέσεων 330
- Μοτίβο ελκυστή 31
- Μπρέινστορμινγκ 125
- Μύθοι
 - αθανασία και 276
 - αρχέτυπα και 291
- Maslow
 - η ιεραρχία του σχετικά με τις ανάγκες 65
- MBO, μάνατζμεντ μέσω στόχων 445
- MIS, πληροφορικά συστήματα διοίκησης 445
- Ναρκισσισμός 271
 - ανδρικός 272
 - η διενέργεια ως μορφή αυτού 306
- Νευτώνεια φυσική 442
- Νόημα
 - διαχείριση αυτού 235
 - μοτίβα αυτού 287
 - που δημιουργείται μέσω μεταφορικών περιγραφών 492
- Νοήματα
 - μοτίβα αυτών 291
- Νόμιμη εξουσία 214
- Νόμος περί Εργασιακής Ασφάλειας και Υγείας 374
- Νόρμες 177, 180
- Οικογένεια
 - πατριαρχική 473
- Οικολογία
 - οργανωσιακή 452
 - πληθυσμιακή 451
- Οικονομία της γνώσης 150, 487
- Οικονομική ανάπτυξη
 - πολυεθνικές και 389
- Οικονομικοί πόροι
 - έλεγχος και κατανομή τους 216
- Οικοσύστημα
 - εξέλιξη του 93
- Ολιγαρχία
 - αυτοδιαωνιζόμενη 197
 - σιδηρούς νόμος αυτής 359, 368
- Ολιστικές ομάδες 141
- Ολογραφική αυτο-οργάνωση 190, 322
- Ολογραφική οργάνωση 150, 458
- Ολογραφικό στυλ 424
- Ολογραφικό σύστημα
 - στο οποίο το όλον εγγράφεται στα μέρη 142, 181
 - συγκρίνοντας τον εγχεφαλο με 105
- Ολογραφικός σχεδιασμός
 - οι αρχές του 150
- Ολοκληρωση
 - ανοιχτά συστήματα και 68
 - μορφές της 77
- Ολοκληρωτικά καθεστώτα
 - πολυεθνικές και 386
- Όλον το οποίο εγγράφεται στα μέρη 142, 181

Ομάδες 59
 άμυνα απέναντι στην αγωνία και 280
 απαιτούμενη ποιότητα και 148
 άτυπες 62, 230
 αυτο-οργανούμενες 141-142, 146-147
 διαχείριση των ορίων και 226
 εταιρική κουλτούρα και 170
 Ιαπωνία και 160
 κλίκες και 208
 κοινώς αποδεκτά νοήματα και 181
 λήψη αποφάσεων από αυτές 145, 250, 264
 μεταβίβαση αρμοδιοτήτων σε αυτές 131
 ολιστικές 141
 οργάνωση έργου και 73, 77, 83
 οργανική οργάνωση και 73
 πολιτική και 211
 Ομάδες εργασίας 62, 228
 Ομάδες έργου 73, 83
 Ομαδοσκέψη 121, 145, 250, 264, 470
 Ομοίωση 448
 Οξυδέρχεια
 γυναικείο ύψος και 240
 Οπτικές
 αντιμαχόμενες 495
 Οπτικές γωνίες 54
 Οπτική γωνία
 πραγματικότητα και 410
 Όραμα
 δημιουργώντας γωνίες μέσω αυτού 122
 πλήρης οργάνωση και 136
 Οράματα
 κοινώς αποδεκτά 186
 Οργανισμοί
 οι οργανώσεις ως 30
 Οργανόγραμμα 44, 215
 Οργανώσεις
 αναγέννηση και 135
 αναδυόμενες 133, 153, 478, 480
 αναφοράς 452
 απαλλαγμένες από απωθημένα 472
 από τη σκοπιά της πληθυσμιακής οικολογίας 93
 απωθημένη σεξουαλικότητα και 472
 ασυνείδητο και 293
 άτυπες 62, 231, 466
 δημοκρατικές 199, 359
 διαμερισματοποιημένες 47
 είδη οργάνωσης 84, 97, 449
 εικονικές 80, 112, 448
 επανεξέταση αυτών 316
 επίπεδες 240
 επιτυχημένες 83
 επιχειρηματικές 79
 έργου 82
 ιδιωτικό και δημόσιο πρόσωπο αυτών 168
 ιστορική κατανόηση και 242
 κλασική θεωρία διοίκησης και 44
 κουλτούρα και 31, 154, 192, 459
 μανθάνουσες 133-134, 151
 μηχανικές αρχές και 38
 μορφής έργου 73
 μορφής μητρώου 73, 82, 97, 446
 πατριαρχική άποψη και 274
 πληθυσμιακή οικολογία και 98, 451
 που στηρίζονται σε τομείς 95
 προσωρινές 79
 ριζοσπαστικοποιημένες 382
 συνομαδωσικές 448
 υπερκλειμενικές 145
 ως βιολογικοί οργανισμοί 151, 452
 ως εγγέφαλοι 458
 ως έμβιοι οργανισμοί 423
 ως εργασία κυριαρχίας 32
 ως κοινωνικοτεχνικά συστήματα 65
 ως μηχανές 30, 59, 446
 ως όργανα κυριαρχίας 491
 ως οργανισμοί 30
 ως πολιτικά συστήματα 31, 424, 467
 ως ροή και μετασχηματισμός 31, 353
 ως συστήματα διακυβέρνησης 31, 200
 ως ψυχικές φυλακές 31, 298, 475
 Οργανώσεις παροχής υπηρεσιών
 μηχανικές αρχές και 38
 Οργάνωση
 έργου 83
 οργάνωση μητρώου 83
 ρίζες της λέξης 39
 Οργανωσιακές αλλαγές 101, 474
 πολιτισμική μεταφορά και 189
 Οργανωσιακές ανάγκες 66, 447
 Οργανωσιακή αλλαγή
 επιτυχής 88
 Οργανωσιακή ανάλυση
 με διαλεκτικό τρόπο 482
 Οργανωσιακή ανάπτυξη 88, 448
 Οργανωσιακή δημογραφία 90
 Οργανωσιακή διακυβέρνηση 463
 Οργανωσιακή δομή 85
 άμυνα απέναντι στην αγωνία και 280
 επιπεδοποίησή της 146

ισχύς και 220
 ολογραφική 139
 Οργανωσιακή ζωή
 ανάγνωση και διάπλαση αυτής 408, 495
 μεταφορικές περιγραφές και 411
 οργάνωση και διάπλαση αυτής 434
 ρουτινοποιημένη 39
 Οργανωσιακή θεωρία
 η μεταφορική βάση αυτής 440
 μηχανιστική αντίληψη και 445
 Οργανωσιακή κοινωνία 157
 Οργανωσιακή μνήμη 454
 Οργανωσιακή οικολογία 95, 452
 Οργανωσιακή πολιτική 464
 Οργανωσιακή πραγματικότητα
 δημιουργία αυτής 184, 463
 Οργανωσιακή υγεία 449
 Οργανωσιακή φιλοσοφία
 κουλτούρες διαφορετικών χωρών και 161
 Οργανωσιακοί κύκλοι ζωής 91-92, 451
 Οργανωσιακός νους 454
 Οργανωσιακός σχεδιασμός 186, 219, 453
 Ορθολογικά συστήματα πεποιθήσεων 185
 Ορθολογική-νομική εξουσία 214
 Ορθολογικότητα
 λειτουργική ενάντια σε ουσιαστική 446
 λήψη αποφάσεων και 110-111
 μη-ορθολογικότητα και 296
 ουσιαστική 446
 ο μύθος αυτής 256
 τεχνική 208
 το απωθημένο αντίθετο αυτής 289
 περιορισμένη 453
 ως πολιτική έννοια 467
 Όρια 293, 465
 εγκεντρική οργάνωση και 308
 ο έλεγχός τους 226
 που ορίζουν το σύστημα 448
 Όρια του χάους 312, 320
 Ουσιαστική ορθολογικότητα 446
 Παγκόσμια οικονομία
 πολυεθνικές και 490
 Παγκόσμιες δυνάμεις
 οι πολυεθνικές ως 388
 Παγκοσμιοποιημένα δίκτυα 138
 Παγκοσμιοποιημένη οικονομία 341
 παραγωγή χαμηλού κόστους 381
 πολιτική και 463
 πολυεθνικές και 32
 Παθητικότητα
 νόρμες που την ευνοούν 169
 Παιδική εργασία 370
 Παιχνίδια
 εξουσίας 257
 ισχύος 235
 Παραγωγή
 επιστημονική διοίκηση και 50
 η καθετοποίηση αυτής 94
 η ποιότητά της 125
 μέσω γραμμής συναρμολόγησης 57, 262, 446
 μέσω συστημάτων just-in-time 264
 που δεσπόζει στις εταιρείες 79
 τεχνολογικές αλλαγές και 229
 Τρίτος Κόσμος και 381, 398
 τύπου just-in-time 113
 Παραγωγή μέσω γραμμής συναρμολόγησης 51
 Παραγωγικότητα
 επιστημονική διοίκηση και 51
 μειωμένη 210
 μηχανές και 39
 Παράδοξο
 διαχείριση αυτού 321
 μάνατζμεντ αυτού 484
 Παραδοσιακή εξουσία 214
 Παραδοχές που αμφισβητούνται 494
 Παρακολούθηση
 μανθάνουσες οργανώσεις και 119
 Παράλληλη επεξεργασία 144
 Παρατηρήσεις
 οπτική γωνία και 410
 Παρατήρηση
 εταιρική κουλτούρα και 166
 Πατριαρχίες 274, 473
 Πεδία δυνάμεων 484
 Πειθάρχηση του σώματος 270
 Πελάτες
 η οπτική γωνία αυτών 123, 125
 Πεποιθήσεις
 εταιρική κουλτούρα και 166
 κυριαρχία και 359
 οργανωσιακές συγκρούσεις και 212
 ορθολογικές 185
 Περιβάλλον
 αβέβαιο 76-77, 226
 ανθρώπινη δημιουργικότητα και 99
 ανίχνυσή του 118, 124
 ανοιχτά συστήματα και 71, 96
 από τη σκοπιά της πληθυσμιακής οικολογίας και 93

- κολογίας 93
 ασταθές 79
 αυτοποίηση και 304
 γραφειοκρατίες και 60, 78
 διαπραγματευόμενο 95
 διενέργεια αυτού 460
 είδη οργανώσεων κατάλληλα για το 79
 ενδεχομενική θεωρία και 78, 88
 ενσωματώνοντας κρίσιμες διαστάσεις του 146
 επιβίωση και 309
 ερμηνευτικές αποφάσεις και 188
 εταιρείες υψηλής τεχνολογίας και 60
 η φύση του 85
 οργανισμική μεταφορική περιγραφή και 96
 πολυπλοκότητα αυτού 95
 σταθερό 78
 συναρμογή με το 88
 των πολυεθνικών και έλεγχος αυτού 387
 υποσυστήματα και 69
 χαρακτηριστικά αυτού 449
 Περιγραφή των θέσεων εργασίας
 εξουσία που εκπληγάζει από αυτή 219
 μηχανιστική οργάνωση και 57
 Περιοχές 256, 343, 382
 Περιορισμένη αυτονομία 149
 Περιορισμένη ορθολογικότητα 109, 112, 120
 Πλαίσια 28, 347, 469, 494
 ανάγνωση και 433
 ενιστικά 245
 ορθολογικότητα και 185
 πλουραλιστικά 245, 254
 ριζοσπαστικά 245
 Πλαίσια αναφοράς
 ριζοσπαστικά 382
 Πλεονασμός 146
 Πλεονασμός μερών 458
 Πληθυσμιακή οικολογία
 και οργανώσεις 98
 οι οργανώσεις από την σκοπιά αυτής 93
 Πληροφοριακά συστήματα 118
 Πληροφοριακά συστήματα διοίκησης 47
 Πληροφορίες
 ανταλλαγή 118
 κυβερνητική και 455
 ο έλεγχος αυτών 224
 Πληροφορικά συστήματα διοίκησης, MIS 445
 Πληροφορική 112, 359, 457
 κυβερνητική και 455
 μανθάνουσες οργανώσεις και 151
 ολογραφική οργάνωση και 151
 παγκοσμιοποιημένη οικονομία και 137
 Πλουραλισμός 467
 διοίκηση οργανώσεων και 254
 ισχύς και 259, 465
 μανάτζμεντ των συγκρούσεων και 464
 Πλούσια κατανόηση 412
 Πλούτος που παράγει φτώχεια 483
 Ποικιλία
 ανεκτικότητα απέναντι σε αυτήν 273
 ανοιχτά συστήματα και 68
 απαιτούμενη 148, 437, 457
 Ποιοτικός έλεγχος
 μηχανιστική οργάνωση και 57
 Πολιτικά συστήματα
 οι οργανώσεις ως 31, 424, 467
 Πολιτικές
 πολυεθνικές και 389
 Πολιτική
 απωθημένα αντίθετα και 288
 ασυνείδητη αγωνία και 282
 γραμμή αφήγησης και 427
 έμφυλη 240
 πλουραλισμός και 250
 πλουραλιστική 259
 πολυεθνικές και 386, 388, 398
 ριζοσπαστικοποιημένη οργάνωση και 382
 συνασπισμοί και 208
 Πολιτική δραστηριότητα
 οι οργανώσεις ως συστήματα αυτής 244
 οι οργανώσεις ως συστήματα πολιτικής δραστηριότητας 31
 Πολιτισμική μεταφορά 31, 154, 192
 Πολιτισμική ποικιλομορφία 460
 Πολιτισμικό πλαίσιο
 οργάνωση και 165
 Πολυεθνικές εταιρείες 491
 παγκόσμια οικονομία και 383
 Πολυμορφία 310
 Πολύπλοκα μη-γραμμικά συστήματα 313, 333
 Πολύπλοκα συστήματα 456
 ανάδυση και 323, 333
 διαφοροποίηση αυτών 325
 εκτυλισσόμενα 333

- τροχιές αυτών 321
 Πολυπλοκότητα 476
 διευθύνοντας εν μέσω αυτής 336
 ενσωμάτωση αυτής 437
 μελέτη αυτής 447
 χάος και 479
 Πόροι
 αυτοδημιουργούμενοι 93
 γωνιές και 93
 εξάρτηση από αυτούς 91-92, 451
 η εξουσία ως ένας από αυτούς 213
 πληροφορίες για τη χρήση τους 223
 πληθυσμιακή οικολογία και 90, 93
 σπάνιοι, ο έλεγχός τους 222
 Ποσοτική ανάλυση
 αβεβαιότητα και 185
 Πραγματικότητα
 αλλαγή και 475
 αντιφάσεις και 483
 αρχέτυπα και 291
 διάπλαση αυτής 438
 διαχείριση του νοήματος και 235
 δημιουργία αυτής 184
 έλεγχος με βάση αυτήν 264
 η ασυνείδητη κατασκευή της 265
 η κατασκευή της 265, 462
 μεταβατικά φαινόμενα και 284
 μηχανιστική μεταφορά και 441
 οπτική γωνία και 410
 πεδία αυτής 476
 που παραποιείται μέσω άμυνας 283
 ψυχική ενέργεια και 287
 Πρακτικές ανατροφής των παιδιών 164
 Πρακτική
 θεωρία και 436
 Προβλέψεις
 οι οποίες δημιουργούν την πραγματικότητα 188
 Προβλήματα
 ανοιχτό οργανωσιακό στυλ 71
 γενεσιουργοί δυνάμεις και 333
 Προϊόντα
 επαναστατικά 83
 πρωτοποριακά 122
 Προκαταλήψεις 367
 Προκλήσεις 88, 134-135
 ανοιχτά συστήματα και 68
 Προσαρμογή 300, 424
 εξέλιξη ολόκληρου του οικοσυστήματος και 93
 ενδεχομενική θεωρία και 78
 ικανότητα για 437
 κοινώς αποδεκτά νοήματα και 181
 μηχανιστική οργάνωση και 58
 οργάνωση που βασίζεται σε ομάδες και 82
 πληθυσμιακή οικολογία και 92
 Προσεγγίσεις
 πολλαπλές 437
 ρευστές 436
 Προσλήψεις
 ομάδες εργασίας και 141
 Πρόσληψη
 διαχείριση των ορίων και 226
 Προσοχή
 ανάγνωση των οργανώσεων και 493
 προϋποθέσεις των αποφάσεων και 221
 Προσωπικότητα
 φροϋδική θεωρία σχετικά με αυτή 267
 Προϋποθέσεις αποφάσεων 221
 Προϋπολογισμός
 η κατάρτισή του 216
 Πρωκτική προσωπικότητα 270
 Πρωκτική σεξουαλικότητα 472
 Πρωτοβουλίες που συνδέονται με συγκεκριμένους τομείς 452
 PPBS, συστήματα σχεδιασμού, προγραμματισμού και προϋπολογισμού 445
 Ριζοσπαστικά πλαίσια αναφοράς 382
 Ριζοσπαστική οργανωσιακή θεωρία 486
 Ριζοσπαστική ουμανιστική παράδοση 468
 Ριζοσπαστικό ουμανιστικό παράδειγμα 467
 Ριζοσπαστικό πλαίσιο αναφοράς 245, 402
 Ριζοσπαστικοποιημένες οργανώσεις 382
 Ριζοσπαστικός δομισμός 486
 Ροή
 η οργάνωση ως 31, 353
 Ρόλοι
 διαφοροποιημένοι 141
 Ρουτίνες
 διοικητικές 43
 κουλτούρα ενσωματωμένη σε αυτές 183
 μηχανικές 39, 41
 που μειώνουν την αβεβαιότητα 227
 Ρουτινοποίηση της ζωής 41, 43
 Ringi 130, 133, 145
 Σαδισμός 282

- Σεξουαλική παρενόχληση 270
 Σεξουαλικότητα
 απωθημένη 272
 Σημεία αναφοράς 127, 312
 Σημεία διακλάδωσης 312, 320, 343
 Σιωπηλή γλώσσα 461
 Σκεπτόμενα συστήματα 454
 Σκέψη
 ασυνείδητη 293
 διαφορετικοί τρόποι 28
 μηχανιστική 59
 νέοι τρόποι αυτής 414-415
 προτιμώμενοι τρόποι αυτής 265
 Σκιά της οργάνωσης 289, 297
 Σκοποί
 αβεβαιότητα κατά τη λήψη αποφάσεων και 110
 κυβερνητική και 133
 Σοφία
 συστημική 309, 333, 451
 Σπανιότητα των πόρων και ισχύς 216
 Σταδιοδρομία
 συμφέροντα και 202-203, 209
 Στόχοι 39, 457
 αβεβαιότητα κατά τη λήψη αποφάσεων και 110
 αποφάσεις και 222
 εγικεντρική οργάνωση και 308
 ενιστικό μάντζιμεντ 250
 κυβερνητική και 133
 κυριαρχία και 357
 μάντζιμεντ τύπου «κορυφής-βάσης» και 127
 ομάδες εργασίας και 211
 συνασπισμοί και 208
 Στρατηγικές
 ανοιχτότητα προς το περιβάλλον και 69
 πολυεθνικές και 389
 τύποι αυτών 450
 Στρατηγικές αποζητήσεις 69
 Στρατηγική ανάπτυξη 124-125
 Στρατιωτική δύναμη 486
 Στρατός
 μηχανιστική οργάνωση και 42
 Στρες 379
 Στυλ
 ισχύς και 234
 Συγγραφή 437, 492, 494
 Συγκαθορισμός 382, 463
 Συγκεντρωτισμός 79
 κλασική θεωρία διοίκησης και 47
 πληροφορική και 223
 συστήματα δικαιόχρησης και 55
 Συγκριτικό πλεονέκτημα
 επιτυχημένες επιχειρήσεις και 83
 Συγκροτήματα
 διαφοροποιημένα 384
 Συγκρούσεις 464
 ανάμεσα στη διοίκηση και τους εργαζομένους 381
 ανάμεσα στις υποκουλτούρες 175
 ενιστικό μάντζιμεντ και 250
 οργανωσιακή πολιτική και 201, 212, 464
 πλουραλιστική άποψη αυτών 467
 πλουραλιστική προσέγγιση και 254
 συγμάληψη αυτών 169
 ταραχώδες περιβάλλον και 77
 Σύγκρουση ρόλων 211, 465
 Συζητήσεις
 έμφυλη ισχύς και 237
 Συζήτηση
 ανάγνωση των οργανώσεων και 493
 Συλλήψεις 494
 δημιουργία αυτών 29, 437
 Συλλογικό ασυνείδητο 286
 Συμβολικό μάντζιμεντ 233
 Συμβολισμός
 έμφυλες προκαταλήψεις και 237
 ισχύς και 235
 Σύμβουλοι
 μηχανιστική οργάνωση και 57
 Συμμαχίες
 διαπροσωπικές 231
 Συμπεριφορά
 κανόνες σχετικά με αυτή 178
 Συμπεριφορική ψυχολογία
 ο άνθρωπος ως μηχανή και η 443
 Συμφέροντα
 αντικρουόμενα 212
 πλουραλισμός και 245, 250
 πολιτική και 209, 257
 συνασπισμοί μεταβαλλόμενων συμφερόντων 256
 της ελίτ 359
 των πολυεθνικών εταιρειών 391
 Συναίνεση
 γυναικείο ύφος και 240
 ομαδοσκέψη και 264
 Συνασπισμοί 209, 229, 282
 Συνδικάτα 259, 339, 380
 ισχύς και 229, 231, 381
 ο αντιπολιτευτικός τους ρόλος 199

- πολυεθνικές και 397
 που δημιουργήθηκαν λόγω της εκβιομηχάνισης 483
 τυπική εξουσία και 215
 Συνείδητη επιδίωξη
 παθολογία αυτής 477
 Συνεξέλιξη 451, 455
 Συνεργασία 72
 ανάμεσα σε πολυεθνικές 387
 γωνιές πόρων και 93
 διαοργανωσιακή 95, 98-99
 εξέλιξη και 452
 πολιτική και 211
 συγκαθορισμός και 199
 Συνεχείς βελτιώσεις 126
 Συνομάδωση οργανώσεων 448
 Σύνορα
 μάντζιμεντ αυτών 323
 Συνοριακές σχέσεις 147
 Συντονισμός
 κλασική θεωρία διοίκησης και 44
 μηχανιστική οργάνωση και 53, 56
 οργάνωση που βασίζεται σε ομάδες και 82
 ταραχώδες περιβάλλον και 77
 Συστήματα διακυβέρνησης
 οι οργανώσεις ως 31
 Συστήματα δικαιόχρησης
 μηχανιστική οργάνωση και 52, 55
 Συστήματα
 εξελισσόμενα 68
 πληροφορικής 223, 454
 σχεδιασμού, προγραμματισμού και προϋπολογισμού 44
 σχεδιασμού, προγραμματισμού και προϋπολογισμού, PPBS 445
 just-in-time 264
 Συστημική σκέψη 124
 Συστημική σοφία 309, 333, 451
 Σχεδιασμός
 κλασική θεωρία διοίκησης και 44
 Σχεδιασμός θέσεων εργασίας 44
 επιστημονική διοίκηση και 53
 Σχεδιασμός της εργασίας
 διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού 63
 Σχεδιασμός των θέσεων εργασίας
 μηχανιστική οργάνωση και 57
 ολογραφική προσέγγιση 141
 Σχέσεις
 διαοργανωσιακές 95, 98
 μοτίβα αυτών 330
 Σχέσεις αντικειμένων 278, 283
 Σχέσεις αντικειμένων 474
 Σχετικισμός 495
 Σώμα
 πειθάρχησή του 270
 ως μηχανή 443
 Σωματεία
 αντικουλτούρες και 175
 εξουσία και 197
 Ταίριασμα
 ομάδες και 279
 Τάξη
 ενυπάρχουσα και εκπεφρασμένη 299
 που αναδύεται από το χάος 315
 πολιτική και δημιουργία αυτής 463
 Ταξικοί διαχωρισμοί 380, 401
 Ταξικός έλεγχος 488
 Ταξικός πόλεμος 401
 Ταοισμός 336, 481
 Τάσεις
 πρόβλεψη τους 122
 Ταυτότητα
 εγικεντρική οργάνωση και 309
 Τειλορισμός 53, 445
 Τελετουργίες
 αθανασία και 276
 έμφυλες προκαταλήψεις και 237
 εταιρική κουλτούρα και 168
 οργανωσιακές συγκρούσεις και 212
 Τεμαχισμός 449
 Τεχνητή νοημοσύνη 107, 118, 455, 478
 Τεχνική ορθολογικότητα 208
 Τεχνοκρατία 197, 463
 Τεχνολογία 85
 ανθρωπίνες ανάγκες και 65
 ανοιχτό οργανωσιακό ύφος 77
 εξαγωγή αυτής 396
 επιστημονική διοίκηση και 50
 ο έλεγχος της 229
 οργανωσιακά χαρακτηριστικά και 450
 πολιτική φύση αυτής 466
 πολυεθνικές και 389
 Τεχνολογία επεξεργασίας πληροφοριών 223
 Τεχνολογική κοινωνία 441
 Τιμωρία
 άμυνα απέναντι στην αγωνία και 281
 Τμήματα
 διαχείριση των ορίων και 226
 ροή πληροφοριών και 222
 συγκρούσεις μεταξύ αυτών 212

- Τμηματισμός 56
 Τομείς
 οργανώσεις που στηρίζονται σε 95
 Τριαδική εξουσία 387
 Τρίτος Κόσμος
 επικίνδυνη εργασία και 373
 πολυεθνικές και 381, 398, 483
 Τροποποίηση
 δαρβινική θεωρία και 90
 Τυπική εξουσία 215
 Τύποι προσωπικότητας 289
 Τυχαίο
 ως πηγή αλλαγών 313
 Τυχαιότητα 310
- Υπερ-αναταραχή 452
 Υπερκειμενική οργάνωση 145
 Υπερανταγωνισμός 349
 Υπεραξία 338, 482-483, 487
 Υπεργολαβία 365
 Υπευθυνότητα
 εμπλουτισμός της εργασίας και 63
 μηχανιστικές οργανώσεις και 55
 Υπηρεσίες
 πρωτοποριακές 122
 Υποκουλτούρες
 διαχείριση του νοήματος και 233
 Υπομονάδες
 διαφορετικά οργανωσιακά στύλ ανά-
 μεσα σε διαφορετικές 77
 κλίκες και 208
 πολιτική και 212
 Υποζίνηση
 ανάγκες των εργαζομένων και 66
 μέσω φόβου 171
 συμφέροντα και 204
 Υποκουλτούρες 176, 296
 λειτουργικά προβλήματα και 175
 Υποκουλτούρες γυναικείες 174
 Υπολογιστές
 μάθηση απλού-βρόχου και 118
 ο έλεγχός τους 223
 Υπομονάδες
 εργοκρατίες και 80
 Υποσυστήματα 479
- αλληλεπίδραση μεταξύ τους 97, 100
 αλληλοσυνδεόμενα 69
 αντιστοιχία και αναντιστοιχία ανάμεσά
 τους 87
- Φαινόμενο κρίσιμης μάζας 322
 Φαινόμενο της πεταλούδας 313, 320
 Φόβος
 υποζίνηση μέσω αυτού 171
 Φορδισμός 446
 Φροντίδα 272
 Φρουδικές θεωρίες 266, 269, 271, 276, 471
 Φτώχεια
 που δημιουργούν οι πολυεθνικές 396
 που παράγεται από τον πλούτο 483
 Φύλο
 εταιρική κουλτούρα και 174
 ισχύς και 240
 Φύση
 προσπάθεια του ανθρώπου να τη δα-
 μάσει 483
 Φυσική επιλογή
 θέαση των οργανώσεων από την σκο-
 πιά της 89
 οργανώσεις και 99
- Χαλαρά διασυνδεδεμένα συστήματα 466
 Χάος 313
 όρια αυτού 312, 320
 πολυπλοκότητα και 31
 τάξη που αναδύεται από αυτό 315
 Χαρισματική εξουσία 214
 Χαρισματικοί ηγέτες 233
 Χειρονομίες 461
 Χρήματα
 ισχύς και 216
 υποζίνηση των εργαζομένων και 63
 Χτύπημα των συνδικάτων 281
- Ψυχανάλυση 265, 276, 440, 470, 473-474
 Ψυχικές φυλακές
 οι οργανώσεις ως 31, 298, 475
 Ψυχική ενέργεια 287
 Ψυχολογικές θεωρίες
 ο άνθρωπος ως μηχανή και 442