

ΠΑΝΤΕΙΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΚΟΙΝΩΝΙΚΩΝ ΚΑΙ ΠΟΛΙΤΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ
ΤΜΗΜΑ ΨΥΧΟΛΟΓΙΑΣ
ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΣΠΟΥΔΩΝ
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ ΚΑΙ ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΗΣ ΨΥΧΟΛΟΓΙΑΣ

Μεταπτυχιακή διατριβή της φοιτήτριας
Μπαγουρδή Ελένης

Θέμα:

Το Οργανωτικό Παράδειγμα της Δυνητικής Οργάνωσης:
Τάσεις και Προοπτικές



ΕΠΙΒΛΕΠΩΝ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ:

Κοσκινάς Κωνσταντίνος
(Αναπλ. Καθηγητής Κοινωνιολογίας Τμήματος Ψυχολογίας Παντείου Πανεπιστημίου)

ΜΕΛΗ ΕΠΙΤΡΟΠΗΣ:

Παπαστάμον Στάμος
(Καθηγητής Ψυχολογίας Τμήματος Ψυχολογίας Παντείου Πανεπιστημίου)
Κατερέλος Ιωάννης
(Επίκουρος Καθηγητής Ψυχολογίας Τμήματος Ψυχολογίας Παντείου Πανεπιστημίου)

ΑΘΗΝΑ – 2003

Στην Αγγελική Στυλιανίδη,
που μου έμαθε ότι όταν υπάρχουν όνειρα,
κανένα πουκάμισο δεν είναι αδειανό, κανένας στόχος δεν είναι μίαν «Ελένη».
Στην οικογένεια και τους φίλους μου,
που δεν έπαψαν ποτέ να με στηρίζουν

§

Ευχαριστώ τους Γιώργο Αλεξιά, Λέκτορα Τμήματος Ψυχολογίας, και Γιώργο Βάγια, Υπ.
Διδάκτορα Τμήματος Ψυχολογίας, για τη βοήθεια και την υποστήριξή τους στην εκπόνηση
της παρούσας εργασίας.



ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

1. Εισαγωγή	04
2. Ιστορική αναδρομή	09
2.1 Βασικά ορόσημα - σταθμοί οικονομικής εξέλιξης	09
2.2 Παγκοσμιοποίηση	11
2.3 Οι πληθυσμιακές διακυμάνσεις - Η συρρίκνωση των νεότερων γενεών	12
2.4 Η μεταβολή του ορίου ηλικίας συνταξιοδότησης και τα νέα εργασιακά σχήματα	14
2.5 Τεχνολογική ανάπτυξη και κοινωνία της γνώσης	15
2.6 Τα πρώτα συμπεράσματα	17
3. Μοντέλα οργάνωσης: Τα βασικότερα επιχειρησιακά μοντέλα από την παγκόσμια ιστορία, με έμφαση σε αυτά που εμφανίστηκαν στον 20ό αιώνα	19
3.1 Ορισμοί της οργάνωσης	19
3.2 Κλασσικά μοντέλα οργάνωσης	20
3.2.1 Γραφειοκρατικά Μοντέλα Οργάνωσης (Marx, Weber, Michels)	20
3.2.2 Το Μοντέλο της Επιστημονικής Διοίκησης (Taylor)	22
3.2.3 Η Θεωρία των Ανθρωπίνων Σχέσεων (Mayo)	22
3.3 Νεότερες θεωρητικές προσεγγίσεις της οργάνωσης	23
3.3.1 Θεωρίες Υποκίνησης	23
3.3.2 Θεωρίες Συμπεριφοράς και Λήψης Αποφάσεων (Simon)	24
3.3.3 Η Συστημική Θεώρηση	25
3.3.4 Η Ενδεχομενική Θεώρηση	27
3.3.5 Η Οργανική Μορφή Οργάνωσης	28
3.3.6 Η έννοια του οργανώσεων (Weick)	29
3.3.7 Η Ερμηνευτική Προσέγγιση (Παναγιωτοπούλου)	29
3.4 Τα δεύτερα συμπεράσματα	30
4. Δυνητικότητα και δυνητικές εφαρμογές	32
4.1 Δυνητικοποίηση και Δυνητική Πραγματικότητα	34
4.2 Η Δυνητική Οργάνωση	35
4.2.1 Η Δομική Προσέγγιση	

.....	37
4.2.2 Η Διαδικαστική / Λειτουργική Προσέγγιση	39
4.2.3 Το Δυνητικό Δίκτυο ή Πλατφόρμα	41
4.2.4 Βασικά χαρακτηριστικά, πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα της Δυνητικής Οργάνωσης	44
4.3 Οι Δυνητικές Ομάδες Εργασίας	49
5. Δυνητικότητα και διαχείριση ανθρωπίνων πόρων	55
5.1 Δυνητικότητα και διαχείριση δυνητικών σχηματισμών	57
5.2 Δυνητικότητα, κουλτούρα, οργανωτική ταύτιση και επικοινωνία	59
5.3 Δυνητικότητα και εμπιστοσύνη	64
5.3.1 Παράγοντες που επηρεάζουν τη δόμηση της εμπιστοσύνης	66
5.3.2 Η θεωρία της Κοινωνικής Ταύτισης / Αποπροσωποποίησης (Walther)	68
5.3.3 Η θεωρία της Άμεσης Εμπιστοσύνης	70
6. Συμπεράσματα – Σχόλια για μελλοντικές έρευνες	75
6.1 Τεχνολογικές ελλείψεις των δυνητικών εφαρμογών	75
6.2 Οργανωτικές ελλείψεις των δυνητικών εφαρμογών	76
6.3 Προσαρμοστικότητα, εμπιστοσύνη και Κοινότητες της Πράξης	78
6.4 Στάδια δυνητικοποίησης μιας επιχείρησης	80
6.5 Δυνητικοποίηση και e-learning	81
6.6 Η νέα κοινωνικο-οικονομική τάξη	82
7. Επίλογος	84
8. Βιβλιογραφία	89
8.1 Ελληνική βιβλιογραφία	89
8.2 Ξενόγλωσση βιβλιογραφία	90

1. Εισαγωγή

Στις απαρχές του 21^{ου} αιώνα, οι εφαρμογές της *δυνητικοποίησης (virtualization)*¹ τόσο στον τομέα της τεχνολογίας, όσο και στον επιχειρησιακό τομέα κατακλύζουν και μορφοποιούν ολοένα και περισσότερο τη ζωή μας. Ειδικά στο χώρο των επιχειρήσεων, οι αρχές και οι πρακτικές της *δυνητικότητας (virtuality)*¹ ενσαρκώνονται στο πρόσωπο της *δυνητικής οργάνωσης (virtual organization)*¹ και της *δυνητικής ομάδας εργασίας (virtual project teams)*¹.

Μέχρι πρόσφατα, η δυνητικότητα και οι εφαρμογές της ήταν μάλλον περιορισμένες στις περισσότερες ευρωπαϊκές χώρες, και δη στον επιχειρησιακό κόσμο. Ωστόσο στις Η.Π.Α. η εφαρμογή τους αποτελεί συνήθη πρακτική πολύ καλά προσδιορισμένη και ενσωματωμένη στο πλαίσιο της λειτουργίας όλων των μεγάλων οργανισμών, από ιδιωτικές, κερδοσκοπικού χαρακτήρα επιχειρήσεις έως και δημόσια, μη κερδοσκοπικά ιδρύματα. Χαρακτηριστικά αναφέρεται η χορήγηση διπλωμάτων και πτυχίων από έναν ολοένα αυξανόμενο αριθμό εκπαιδευτικών ιδρυμάτων, σε πολλά επιστημονικά πεδία, μέσω Διαδικτύου (π.χ. Alliant International University, Cornell University, κοκ.).

Στην Ελλάδα, μόλις την τελευταία δεκαετία επιχειρείται η χρήση ορισμένων από τις δυνατότητες που προσφέρει η σύγχρονη τεχνολογία, σε ελεγχόμενο ακόμη πλαίσιο (π.χ. ο θεσμός του Ανοικτού Πανεπιστημίου). Η εφαρμογή των δυνατοτήτων αυτών έχει γίνει γενικά αποδεκτή, αν και με κάποια επιφυλακτικότητα, ακόμη και σε χώρους όπως αυτός της ιατρικής και δη της παροχής φροντίδας και θεραπείας.

Ωστόσο, το μοντέλο της δυνητικής οργάνωσης εγείρει πολλά ερωτηματικά, αλλά και σημαντικές ανησυχίες, δεδομένων των κινδύνων που μια τέτοια πρακτική ενδεχομένως εγκυμονεί. Πρόκειται απλά για την αναπόφευκτη μετάβαση από το υφιστάμενο status σε ένα νέο, όπου μένει να αναζητηθούν και να προσδιοριστούν οι νέοι κανόνες δράσης και λειτουργίας, και κατ' επέκταση, και οι νέες συνθήκες εργασίας; Πώς θα λειτουργεί το νέο αυτό πλαίσιο και ποιοι θα είναι οι κανόνες; Πώς θα διαμορφωθεί τελικά η αγορά εργασίας και η οικονομία γενικότερα; Υπάρχει η αντικειμενική δυνατότητα να απορρίψουμε τη χρήση όλων των δυνατοτήτων που οι νέες εξελίξεις προσφέρουν ή τελικά, το Zeitgeist (παγκοσμιοποίηση, πλήρης λειτουργική, οικονομική και νομισματική ένωση με τα υπόλοι-

¹Οι ορισμοί για τις έννοιες αυτές παρατίθενται στο Κεφ. 4 της παρούσας εργασίας.

πα Ευρωπαϊκά κράτη, κοκ.) επιβάλλει a priori τη χρήση τους.

Ενώ όσον αφορά στο ατομικό επίπεδο, αναζητούνται οι επιπτώσεις της πρακτικής αυτής στο προσωπικό των επιχειρήσεων. Υπάρχουν ακόμη περιθώρια ύπαρξης του ατόμου ως αναπόσπαστη και αναντικατάστατη εργασιακή μονάδα μέσα στο αναδυόμενο αυτό επιχειρησιακό πλάνο, όπου οι διαδικασίες αυτοματοποιούνται²; Μπορεί μια τέτοια εξέλιξη να συμβαδίσει με το ρόλο μέσα από τον οποίο έχει μάθει να λειτουργεί εργασιακά ο σύγχρονος εργαζόμενος; Μπορεί ο σύγχρονος εργαζόμενος να αποδώσει στο νέο αυτό οργανωτικό πλαίσιο; Μέσα από ποιους άξονες θα προσδιορίζεται πλέον η απόδοση; Εν τέλει, θα μπορούσε κάποιος να ρωτήσει, είναι η δυνητική οργάνωση πανάκεια;

Ο αυξανόμενος ρυθμός *δυναμικοποίησης (virtualization)* των επιχειρήσεων στον παγκόσμιο χάρτη, δηλαδή της μετάβασης από ένα στάδιο τοπικής και αυστηρά προκαθορισμένης εργασίας σε μια αποτοπικοποιημένη, εναλλασσόμενη εργασία, με συνεργασίες που διαμεσολαβούνται από ηλεκτρονικούς υπολογιστές, καθιστά την ανάγκη για τη διενέργεια της παρούσας βιβλιογραφικής ανασκόπησης περισσότερο επιτακτική από ποτέ.

Έτσι, στην προσπάθεια να κατανοήσουμε τα παραπάνω ερωτήματα, καθώς και να τα απαντήσουμε στο βαθμό που η υπάρχουσα βιβλιογραφία το επιτρέπει, εκπονήσαμε την εργασία που ακολουθεί εστιάζοντας το ερευνητικό ενδιαφέρον στους δυνητικούς οργανωτικούς σχηματισμούς, τις δυνατότητες, αλλά και τους περιορισμούς που προκύπτουν από αυτούς, καθώς και τις επιπτώσεις που αυτά τα μοντέλα οργάνωσης έχουν στο σύγχρονο εργαζόμενο μέσα από τη δημιουργία νέων σχημάτων εργασίας. Τα κυρίαρχα ερωτήματα τα οποία θέσαμε είναι: (α) Μπορεί η δυνητική οργάνωση να ανταποκριθεί με πληρότητα στις σύγχρονες απαιτήσεις και προβλήματα; Είναι όντως πανάκεια; (β). Πώς ορίζεται η έννοια της αποδοτικότητας των ατόμων στο πλαίσιο των νέων οργανωτικών σχημάτων; Ποιοι είναι οι παράγοντες που την επηρεάζουν;

Στα κεφάλαια που ακολουθούν παρουσιάζουμε σε πρώτη φάση συνοπτικά τις οικονομικές και κοινωνικές μεταβλητές που κυρίως ευθύνονται για την ανάδυση των συν-

²Αναφέρεται επί παραδείγματι η πρακτική της αναδιάρθρωσης μιας επιχείρησης, προσφέροντας τη δυνατότητα για μείωση των διαδικασιών, αλλά και για περικοπές σε προσωπικό, την οποία υπαγορεύει η δυναμικοποίηση των επιχειρήσεων.

θηκών και των αναγκών που ευνόησαν την εξάπλωση της δυνητικοποίησης. Αναφερόμαστε δηλαδή στους βασικότερους σταθμούς στο χώρο της οικονομίας στο Δυτικό κόσμο τους τελευταίους αιώνες, οι οποίοι αποτέλεσαν ορόσημο καθώς άλλαξαν την πορεία της ανθρώπινης δράσης και επιχειρησιακής σκέψης (βλ. Κεφ. 2 της παρούσας εργασίας). Στο τρίτο κεφάλαιο, πραγματοποιούμε μια σύντομη αναφορά στα σημαντικότερα οργανωτικά μοντέλα, τα παραδοσιακά αλλά και τα νεότερα, που εφαρμόστηκαν μέχρι σήμερα στον κόσμο των επιχειρήσεων. Στο πλαίσιο της αναφοράς αυτής, παραθέτουμε τα βασικότερα πλεονεκτήματα, αλλά και τις ανεπάρκειές τους, τις οποίες κλήθηκαν να αντισταθμίσουν οι δυνητικοί οργανωτικοί σχηματισμοί.

Στο τέταρτο κεφάλαιο, επικεντρώνουμε στους οργανωτικούς σχηματισμούς της *δυναμικής οργάνωσης*, του *δυναμικού δικτύου*, της *δυναμικής ομάδας εργασίας* και αναλύουμε τα βασικά τους χαρακτηριστικά, τα πλεονεκτήματα και τα μειονεκτήματά τους. Στο πέμπτο κεφάλαιο, διερευνούμε την επίδραση που έχουν αυτά τα δυναμικά μοντέλα οργάνωσης στον εργαζόμενο γενικά, ενώ εστιάζουμε την προσοχή μας στο θέμα της απόδοσης των εργαζομένων. Προσεγγίζουμε ορισμένες από τις παραμέτρους (εμπιστοσύνη, επικοινωνία, οργανωτική ταύτιση, κουλτούρα, κτλ.), οι οποίες κρίνουμε ότι χρήζουν επαναπροσδιορισμού μέσα στο δυναμικό πλαίσιο εργασίας και οι οποίες συνδέονται με την απόδοση των εργαζομένων. Εντοπίζουμε τις αναντιστοιχίες που δημιουργούνται ανάμεσα στις κυρίαρχες θεωρίες για αυτές τις παραμέτρους και στις νέες συνθήκες εργασίας (βλ. Κεφ. 4 της παρούσας εργασίας), γεγονός που θέτει νέα ερωτήματα για τη συμβατότητα των μεν και των δε.

Στο έκτο κεφάλαιο πραγματοποιούμε μια σύντομη αξιολόγηση των *δυναμικών* μοντέλων στη βάση των οργανωτικών αναγκών που καλύπτουν, αλλά και των εγγενών ελλείψεων τους. Επιχειρούμε να προσδιορίσουμε εκ νέου την απόδοση των εργαζομένων μέσα στα δυναμικά πλαίσια εργασίας, ενώ παραθέτουμε νέα σχήματα συνεργασίας (βλ. Κεφ. 6.3 της παρούσας εργασίας) και νέες παραμέτρους που επηρεάζουν την απόδοση (βλ. Κεφ. 6.3 της παρούσας εργασίας). Ολοκληρώνοντας το κεφάλαιο αυτό, αναφέρουμε ορισμένες από τις κατευθύνσεις στις οποίες κρίνουμε ότι χρειάζεται να κινηθούν οι μελλοντικές έρευνες.

Στο τελευταίο κεφάλαιο, συνοψίζουμε τα σημεία της παρουσίασης που προηγήθηκε. Εξετάζουμε ξανά τις κοινωνικοοικονομικές συνθήκες εκείνες που προκάλεσαν την ανάδυση των δυναμικών οργανωτικών σχηματισμών, αυτή τη φορά υπό

το πρίσμα των λύσεων που οι σχηματισμοί αυτοί εισάγουν. Στη συνέχεια, απευθυνόμαστε στα διερευνητικά ερωτήματα που θέσαμε στην αρχή της εργασίας (βλ. Κεφ. 1 της παρούσας εργασίας). Τέλος, καταθέτουμε την άποψή μας για την εφαρμοσιμότητα των δυνατικών μοντέλων στις δεδομένες χρονικές συνθήκες.

2. Ιστορική αναδρομή

Στις ενότητες που ακολουθούν θα παρουσιάσουμε μια σύντομη ιστορική εξέλιξη των σημείων-σταθμών στην παγκόσμια οικονομία, που οδήγησαν σταδιακά από την *Οικονομία του Πρώτου Κύματος*, η οποία βασιζόταν στη γεωργία, μέχρι την *Οικονομία του Τρίτου Κύματος*, η οποία βασίζεται στη γνώση. Επιπλέον, αναφερόμαστε σε μια σειρά από γεγονότα και σύγχρονες τάσεις (π.χ. παγκοσμιοποίηση, οικονομική ένωση των Ευρωπαϊκών κρατών στην Ευρωπαϊκή Ένωση) (Κυριακόπουλος, 2002). Οι τάσεις αυτές σε συνδυασμό με μεταβλητές κοινωνικής ή κοινωνικοοικονομικής φύσης (π.χ. πληθυσμιακές διακυμάνσεις, αύξηση της διάρκειας εργασιακής περιόδου, «κοινωνία της γνώσης»), καθώς και με τη ραγδαία τεχνολογική ανάπτυξη που έχει σημειωθεί από το δεύτερο μισό του 20^{ου} αιώνα και μετά, διαμορφώνουν το παζλ των νέων αναγκών απέναντι στο οποίο τα παραδοσιακά και μεταγενέστερα οργανωτικά μοντέλα αδυνατούν να αντεπεξέλθουν.

2.1 Βασικά ορόσημα – σταθμοί οικονομικής εξέλιξης

Στην αρχή του 20^{ου} αιώνα τα αγροτικά προϊόντα αποτελούσαν το 70% των διεθνών εμπορικών συναλλαγών και η γεωργία ήταν ο τομέας με τη μεγαλύτερη συνεισφορά στο Ακαθάριστο Εγχώριο Προϊόν (Α.Ε.Π.). Πρόκειται για την Οικονομία του Πρώτου Κύματος η οποία βασιζόταν στον τομέα της γεωργίας. Αντίθετα, σήμερα το ποσοστό των αγροτικών προϊόντων έχει μειωθεί στο 17% των διεθνών εμπορικών συναλλαγών, ενώ ο αγροτικός πληθυσμός έχει συρρικνωθεί και αποτελεί μικρό ποσοστό του πληθυσμού στις ανεπτυγμένες χώρες (Κυριακόπουλος, 2002).

Την *Οικονομία του Πρώτου Κύματος* διαδέχτηκε η *Οικονομία του Δεύτερου Κύματος*. Πρόκειται για τον τομέα της βιομηχανίας, ο οποίος από τον Β΄ Παγκόσμιο Πόλεμο και μετά ακολούθησε σταδιακά την ίδια φθίνουσα πορεία. Η βιομηχανική παραγωγή τριπλασιάστηκε σε όγκο στις ανεπτυγμένες χώρες, με αποτέλεσμα οι τιμές των βιομηχανικών προϊόντων να μειωθούν σημαντικά. Αντίθετα, το κόστος των προϊόντων γνώσης – όπως είναι η ιατρική περίθαλψη και η παιδεία, καθώς και των τεχνολογικών προϊόντων τριπλασιάστηκε σε σταθερές τιμές. Σήμερα, η σχετική αγοραστική δύναμη των βιομηχανικών προϊόντων σε σχέση με εκείνη των προϊόντων της γνώσης και των

τεχνολογικών προϊόντων είναι μόνο το 1/5 ή το 1/6 της αντίστοιχης πριν από 50 χρόνια. Βρισκόμαστε πλέον αδιαμφισβήτητα στην κοινωνία της γνώσης, στην εποχή της τεχνολογίας.

Η μετάβαση από τη βιομηχανική κοινωνία στην κοινωνία της γνώσης δεν παρουσίασε μέχρι στιγμής τουλάχιστον σημαντικά προβλήματα. Ωστόσο θα ήταν παράτολμο να ελπίζει κανείς ότι σε χώρες όπως είναι η Ιαπωνία και η Γερμανία, όπου οι εργάτες στη βιομηχανία αποτελούν ακόμη και σήμερα το 25% - 30% του εργατικού δυναμικού, η παραπάνω μετάβαση θα είναι το ίδιο εύκολη (Κυριακόπουλος, 2002)³. Στις Η.Π.Α., ο αριθμός των εργαζομένων στη βιομηχανία έχει μειωθεί στις μέρες μας κατά το ήμισυ. Από 35% του εργατικού δυναμικού στη δεκαετία του '50 έχει κατέβει γύρω στο 16%, χωρίς μάλιστα να παρατηρηθεί μεγάλη κοινωνική αναταραχή. Οι Η.Π.Α. παρουσιάζουν σημαντικό οικονομικό προβάδισμα, γεγονός που δεν οφείλεται μόνο στους αριθμούς ή στο μέγεθος της αγοράς. Κυριαρχεί η αντίληψη ότι σημαντικό πλεονέκτημα της χώρας αυτής είναι ότι ξέρει να ενσωματώνει τους μετανάστες, τόσο κοινωνικά όσο και οικονομικά⁴.

Όσον αφορά στον ελληνικό χώρο, στο δεύτερο μισό του 20^{ου} αιώνα, εμφανίζεται στην Ελλάδα μια τάση εσωτερικής μετανάστευσης: σημαντική μερίδα του πληθυσμού εγκαταλείπει τις αγροτικές περιοχές με στόχο την εγκατάσταση στις πόλεις. Ωστόσο, το φαινόμενο της μετανάστευσης που κυριαρχεί τις τελευταίες δεκαετίες στη χώρα μας, ελάχιστη ομοιότητα παρουσιάζει με το παραπάνω. Στην εποχή μας οι μετανάστες είναι αλλοδαποί που καταφεύγουν στη λύση της μετοίκησης στη χώρα μας αναζητώντας μια καλύτερη ζωή. Ο ενεργός πληθυσμός αρχίζει να αυξάνεται με ραγδαίους ρυθμούς. Τόσο η Ελλάδα, όσο και στο σύνολο τους οι ευρωπαϊκές χώρες δεν έχουν κατορθώσει μέχρι σήμερα να ανακαλύψουν εκείνη τη φόρμουλα που θα τους επιτρέψει να ενσωματώσουν πλήρως και αποτελεσματικά αυτούς τους μετανάστες στην κοινωνία.

³ Το κείμενο του Κυριακόπουλου βασίστηκε σε πορίσματα έρευνας του Peter Drucker, που δημοσιεύτηκε το χειμώνα του 2002 στον *Economist*.

⁴ Οι τελευταίοι έχουν διαδραματίσει σημαντικό ρόλο στην οικονομική ανάπτυξη της Αμερικής.

2.2 Παγκοσμιοποίηση

Η μετάβαση στην οικονομία της γνώσης και τα μεταναστευτικά κύματα που αναφέρθηκαν στην προηγούμενη ενότητα αποτελούν μόνο ένα κομμάτι του διεθνούς οικονομικού παζλ. Ένα άλλο κομμάτι, εξίσου σημαντικό είναι η παγκοσμιοποίηση. Πρόκειται για μια τάση που τις τελευταίες δεκαετίες έχει κάνει εμφανή τα σημάδια της σε πολλά επίπεδα και πτυχές του κοινωνικού και του οικονομικού βίου. Αφορά στη διασύνδεση των οργανώσεων (ιδιωτικός τομέας) και των κυβερνήσεων, για τη δόμηση μιας κοινής κατηγοριακής υπαγωγής και συνεργατικού σχήματος, υπό τη μορφή μιας σχέσης αλληλεξάρτησης και αμοιβαίας εμπιστοσύνης. Στόχος είναι η σταδιακή άρση όλων των οικονομικών, πολιτικών και κοινωνικών περιορισμών, ακόμη και των φυσικών (τα σύνορα κάθε κράτους) και η δημιουργία μιας ενιαίας παγκόσμιας κοινωνίας. Ο Δεμερτζής (1996) ορίζει την παγκοσμιοποίηση ως την ενδοσυσχέτιση σε πλανητικό φάσμα, την αλληλεξάρτηση και τη διασύνδεση των διαδικασιών συστημικής και κοινωνικής ολοκλήρωσης. Ο ορισμός αυτός τονίζει το μέγεθος της σύνδεσης ανάμεσα στις διαδικασίες, καθώς αναδεικνύει την αλυσιδωτή αντίδραση που κάθε λειτουργία σε οποιοδήποτε σημείο της γης θα μπορεί δυνητικά να προκαλεί στο σύνολο της υφελίου.

Η παγκοσμιοποίηση δεν αποτελεί μια καινούργια έννοια. Η τάση για ενοποίηση του φυσικού χώρου και ένταξή του σε ένα ενιαίο κυβερνητικό και οικονομικό σχήμα είναι τόσο παλιά όσο και ο άνθρωπος. Το μόνο που αλλάζει ανάλογα με τις εποχές είναι ο τρόπος έκφρασης και το πρόσημα. Στην εποχή μας, στόχος της παγκοσμιοποίησης, σύμφωνα με την κυρίαρχη αντίληψη, είναι η καταπολέμηση και εξαφάνιση κοινωνικών φαινομένων όπως η εξάντληση των πόρων και η αναγκαστική εξαθλίωση των πληθυσμών, η μετανάστευση οικονομικού χαρακτήρα και οι ιμπεριαλιστικές τακτικές στην ήπια ή και στην πιο βίαιη μορφή τους (π.χ. πόλεμος).

Η παγκοσμιοποίηση λαμβάνει διάφορες μορφές ανάλογα με τις εποχές. Ένα από τα χαρακτηριστικά παραδείγματα ήπιας μορφής παγκοσμιοποίησης αποτελεί η κυριαρχία της κουλτούρας ορισμένων κοινωνικών ομάδων στην παγκόσμια αγορά. Ιδιαίτερα μετά τον Β΄ Παγκόσμιο Πόλεμο, στις αγορές του ανεπτυγμένου κόσμου επικράτησαν οι αξίες, οι συνήθειες και οι προτιμήσεις του νεανικού πληθυσμού, και σε μεγάλο βαθμό του αμερικάνικου. Μερικές από τις πιο επιτυχημένες εταιρείες στον κόσμο οφείλουν την κερδοφορία και την ευημερία τους στην αύξηση του αριθμού των νέων ανθρώπων, π.χ. η

Coca-Cola και η Procter & Gamble στις Η.Π.Α. ή η Unilever στην Αγγλία. Κάτι αντίστοιχο ισχύει και για τη βιομηχανία των αυτοκινήτων, η οποία εκμεταλλεύθηκε αποτελεσματικά το 1950 ως το 2000 την αύξηση του αριθμού των οικογενειών παγκοσμίως.

Η παγκοσμιοποίηση χρησιμοποιεί τις τεχνολογικές εφαρμογές και τα Μ.Μ.Ε. για να προκαλέσει την ευθυγράμμιση του τρόπου ζωής των ατόμων, συμβάλλοντας στη διαμόρφωση μιας παγκόσμιας κουλτούρας, ενός υπερεθνικού πολιτισμού και ταυτόχρονα, μιας τεράστιας αγοράς. Κατά συνέπεια συμμετέχει στην κατάρρευση των εθνικών αγορών, δημιουργώντας ασύμμετρες σχέσεις εξουσίας, ενώ δεν αφήνει ανεπηρέαστη ούτε και την αγορά εργασίας. Για τους λόγους αυτούς, εκφράζονται φόβοι για τη διόγκωση της ανεργίας, της εξαθλίωσης και των κοινωνικών αποκλεισμών, της ανισοκατανομής του πλούτου και της συρρίκνωσης των χαμηλότερων εισοδημάτων. Οι επιπτώσεις της παγκοσμιοποίησης είναι πολλαπλές και διακρίνονται σε πολλά επίπεδα: στα προϊόντα, στις υπηρεσίες, στους συντελεστές παραγωγής, ακόμα και στους θεσμούς και τις μορφές της νέας μακροοικονομικής διαχείρισης. Πρόκειται για ελεύθερη κυκλοφορία τεχνολογιών και ανταλλαγή προϊόντων.

Μέσα στο πλαίσιο της παγκοσμιοποίησης, οι ιεραρχίες ανατρέπονται και ο επιχειρησιακός χώρος μετατρέπεται σε μια αρένα όπου ο σημερινός νικητής μπορεί κάλλιστα να είναι ο αυριανός ηττημένος. Οι εξελίξεις είναι ραγδαίες και συχνά απρόβλεπτες. Οι καταναλωτές μετατρέπονται σε «πλανητικούς πολίτες». Οι επιχειρήσεις αρχίζουν να αναθεωρούν τους στόχους τους και να αναπροσαρμόζουν τη δομή και την οργάνωσή τους στα νέα δεδομένα. Οι δραστηριότητες αυτοματοποιούνται και οι θέσεις και οι περιγραφές εργασίας αλλάζουν δραστικά. Η πληροφορική προσφέρει τη δυνατότητα για τον προγραμματισμό και την εκτέλεση μιας εργασίας ανεξαρτήτως τοποθεσίας, με αποτέλεσμα η τελευταία να αποτοπικοποιείται. *Ζητούμενο πλέον είναι η ευελιξία στην οργανωτική δομή, στην παραγωγή και στην εργασία. Μια ευέλικτη μορφή εργασίας συνιστά η τηλε-εργασία, στην οποία θα αναφερθούμε διεξοδικότερα σε επόμενη ενότητα.*

2.3 Οι πληθυσμιακές διακυμάνσεις - Η συρρίκνωση των νεότερων γενεών

Οι προβλέψεις για τις πληθυσμιακές διακυμάνσεις που έχουν ήδη πραγματοποιηθεί τουλάχιστον για την επόμενη 20ετία αναφέρουν την αύξηση της διάρκειας της ζωής,

γεγονός που συνεπάγεται και την αύξηση του αριθμού των ηλικιωμένων. Ωστόσο, αυτή είναι μόνο η μία διάσταση του φαινομένου της συρρίκνωσης των νεότερων γενεών. Η άλλη αφορά στην ταυτόχρονη μείωση του αριθμού των γεννήσεων, ιδιαίτερα στις χώρες του δυτικού κόσμου. Πρόκειται για το γνωστό φαινόμενο της υπογεννητικότητας, η οποία χαρακτηρίζει έντονα και την Ελλάδα, αλλά όχι μόνο.

Σε περσινό άρθρο της εφημερίδας *Economist* αναφέρεται το παράδειγμα της Γερμανίας. Μέχρι το 2030 ο ρυθμός μείωσης του πληθυσμού κάτω των 35 ετών θα είναι περίπου διπλάσιος του ρυθμού αύξησης των ηλικιωμένων ατόμων. Δηλαδή, «σε 30 χρόνια οι Γερμανοί άνω των 65 ετών θα είναι σχεδόν ο μισός ενήλικος πληθυσμός σε σύγκριση με το τωρινό ποσοστό, που είναι το 1/5» (Κυριακόπουλος, 2002). Αντίστοιχα, το Ίδρυμα Κοινωνικών Ερευνών του Βερολίνου εκτιμά ότι μέχρι το 2002 η Γερμανία θα πρέπει να εισάγει κάθε χρόνο 1 εκατομμύριο μετανάστες σε ηλικία εργασίας, για να διατηρεί το σύνολο του ενεργού πληθυσμού στα σημερινά επίπεδα.

Οι αριθμοί είναι περίπου ανάλογοι και για τις Ιταλία, Γαλλία, Ισπανία, Πορτογαλία, Ολλανδία, Σουηδία και Κίνα. Ενώ, η μοναδική χώρα που μοιάζει να έχει ξεφύγει από αυτό το πρόβλημα είναι οι Η.Π.Α., κυρίως λόγω της μετανάστευσης. Και στη Βόρεια Αμερική όμως το ποσοστό των ηλικιωμένων προβλέπεται να αυξηθεί αρκετά τα επόμενα 30 χρόνια (Κυριακόπουλος, 2002).

Η συρρίκνωση αυτή του πληθυσμού και ειδικότερα, της νεότερης ηλικιακής κατηγορίας του εργατικού δυναμικού πυροδοτεί μια σειρά από δευτερογενείς προβληματισμούς. Ταυτόχρονα, καθιστά αναγκαία την επανεξέταση του υφισταμένου ορίου ηλικίας όσον αφορά στη συνταξιοδότηση και ευνοεί την ανάδυση νέων εργασιακών σχημάτων.

Επιπλέον, η συρρίκνωση του νεανικού πληθυσμού αναδιαμορφώνει και το αγοραστικό κοινό στο οποίο απευθύνονται πλέον οι επιχειρήσεις. Δεν θα είναι πια η νεολαία, αλλά οι μεσήλικες οι οποίοι θα προσδιορίζουν, με τις ανάγκες τους και τις αγοραστικές τους επιλογές, τη μαζική αγορά στο μεγαλύτερο μέρος της. Μια αντίθετη άποψη υποστηρίζει ότι το πιθανότερο είναι η μεγάλη μαζική αγορά να διασπαστεί σε δύο μικρότερες, οι οποίες θα εκπροσωπούν τις δύο προαναφερθείσες ηλικιακές κατηγορίες αντίστοιχα, όπου όμως κυρίαρχη θέση θα διαδραματίζει η αγορά των μεσήλικων.

2.4 Η μεταβολή του ορίου ηλικίας συνταξιοδότησης και τα νέα εργασιακά σχήματα

Αν εξετάσουμε όλες τις παραπάνω παραμέτρους μέσα από μια ενιαία οπτική και επιχειρήσουμε να εκτιμήσουμε τις ευρύτερες τους επιπτώσεις στο επίπεδο της ανάπτυξης του πληθυσμού και του εργατικού δυναμικού, καταλήγουμε στο συμπέρασμα ότι σε λιγότερο από 25 χρόνια οι εργαζόμενοι θα πρέπει να συνεχίσουν να δουλεύουν για αρκετό χρονικό διάστημα μετά τα 65 τους, αν η κατάσταση της υγείας τους το επιτρέπει. Το γεγονός αυτό αναμένεται ότι θα επηρεάσει δραματικά τα υφιστάμενα εργασιακά σχήματα, καθώς και όλα τα συνταξιοδοτικά προγράμματα, δημοσίου και ιδιωτικού καθεστώτος.

Έτσι λοιπόν, το 2030 η ηλικία συνταξιοδότησης σε όλες τις αναπτυσσόμενες χώρες θα έχει αυξηθεί τουλάχιστον στα 65 χρόνια (κάποιες προβλέψεις αναφέρουν τα 75 χρόνια) και οι παροχές για τους υγιείς συνταξιούχους θα είναι αισθητά κατώτερες από τα σημερινά επίπεδα. Επιπλέον, η προσφορά νέων ανθρώπων στην αγορά εργασίας ολοένα θα μειώνεται. Βρισκόμαστε έτσι στην αναζήτηση νέων σχημάτων απασχόλησης τα οποία θα μπορούν να προσελκύσουν, αλλά και να κρατήσουν τους εργαζομένους της μεσαίας ηλικίας (ειδικά όσους διαθέτουν υψηλή εκπαίδευση ή είναι καταρτισμένοι σε θέματα Διαδικτύου και χρήσης υπολογιστή εν γένει). Ο ενεργός πληθυσμός άνω των 50 ετών θα εργάζεται πιθανώς με συμβάσεις ορισμένου χρόνου, είτε υπό το καθεστώς της μερικής απασχόλησης, ως σύμβουλοι ή με ειδική ανάθεση εργασίας.

Τα καινούργια εργασιακά σχήματα για άτομα άνω των 50 ετών θα αποτελέσουν στο μέλλον ένα από τα κεντρικά ζητήματα σε θέματα διαχείρισης των επιχειρήσεων. Δημιουργείται αναπόφευκτα ανάγκη για δράση σε πολλά επίπεδα. Καταρχήν, απαιτείται νέα ματιά από τους Διευθυντές Ανθρώπινου Δυναμικού των Επιχειρήσεων, οι οποίοι θα αναγκαστούν να ξεπεράσουν την πάγια πεποίθηση ότι οι εργαζόμενοι θα διατηρούν σχέσεις πλήρους απασχόλησης (τουλάχιστον 8ωρο ωράριο εργασίας) με τις εκάστοτε επιχειρήσεις. Προβλέψεις αναφέρουν ότι σε 20 έως 25 χρόνια, πάνω από το 50% των εργαζομένων μιας εταιρείας δεν θα απασχολείται με συμβάσεις πλήρους απασχόλησης.

Κατά δεύτερον, θα πρέπει να πραγματοποιηθούν και αντίστοιχες νομοθετικές μεταρρυθμίσεις, καθώς όλοι σχεδόν οι υφιστάμενοι νόμοι πλαισιώνουν και ρυθμίζουν κυρίως εργασιακές σχέσεις πλήρους απασχόλησης. Κατά τρίτον και σημαντικότερον, οι Διευθυντές Ανθρώπινου Δυναμικού αλλά και γενικότερα, οι υπεύθυνοι για τη χάραξη των

νέων στόχων, των πολιτικών και των στρατηγικών των επιχειρήσεων θα κληθούν να επαναπροσδιορίσουν με σαφήνεια το εσωτερικό περιβάλλον και την οργανωτική κουλτούρα, έτσι όπως αυτά δομούνται στη βάση των νέων εξελίξεων και τεχνολογικών κατακτήσεων. Νέα δομή, νέα κουλτούρα και νέες λειτουργίες θα πρέπει να αναζητηθούν. Μόνο στο βαθμό που αυτά θα προσδιοριστούν και θα δομηθούν επαρκώς, μπορούν να προσδιοριστούν και οι νέες επιμέρους οργανωτικές παράμετροι και να αναζητηθούν τα νέα εργασιακά σχήματα που θα είναι αποτελεσματικά. Τα σχήματα αυτά, οι νέες δηλαδή πολιτικές απασχόλησης προσωπικού, θα πρέπει να είναι συμβατά με το νέο αυτό πλαίσιο, το ευρύτερο δηλαδή επιχειρησιακό γίνεσθαι και την καινούργια δομή, εσωτερική οργάνωση και διάρθρωση της κάθε οργάνωσης.

2.5 Τεχνολογική ανάπτυξη και κοινωνία της γνώσης

Μέσα στο κλίμα της γενικότερης οργανωτικής εξέλιξης, και σε μεγάλο βαθμό χάρη στην τελειοποίηση των νέων μορφών της τεχνολογίας, ένα ακόμη είδος εργαζομένων προέκυψε, οι *εργαζόμενοι της γνώσης*. Μολονότι η νέα αυτή κοινωνικο-οικονομική τάξη κατέχει από συλλογική άποψη τα μέσα παραγωγής, ωστόσο ως ομάδα δεν παύουν να είναι και καπιταλιστές με την παλιά έννοια: με τα πακέτα των μετοχών σε αμοιβαία και συνταξιοδοτικά κεφάλαια γίνονται μέτοχοι πλειοψηφίας και ιδιοκτήτες μεγάλων επιχειρήσεων στην κοινωνία της γνώσης. Έτσι οι εργαζόμενοι της γνώσης γίνονται εξίσου ισοδύναμοι με τους εργοδότες, στους οποίους προσφέρουν τις υπηρεσίες τους, διαμορφώνοντας τη «νέα κοινωνία της γνώσης».

Τα κυρίαρχα χαρακτηριστικά του νέου αυτού κοινωνικού μορφώματος είναι:

1. η έλλειψη γεωγραφικών περιορισμών, διότι η γνώση πλέον ταξιδεύει ευκολότερα και από το χρήμα

2. η κινητικότητα και η προαγωγή μόνο για όποιον έχει τις αναγκαίες ικανότητες. Δεν αρκεί πλέον η ακαδημαϊκή μόρφωση. Απαιτείται όλο και περισσότερο συνεχής ενημέρωση και μετεκπαίδευση.

3. οποιοσδήποτε θα μπορεί να αποκτήσει το «μέσο παραγωγής», δηλαδή τη γνώση που απαιτείται για κάθε θέση εργασίας, χωρίς ωστόσο αυτό να σημαίνει ότι μπορεί να διατηρήσει ένα συγκριτικό πλεονέκτημα και να εξασφαλίσει την επιτυχία, αν δεν παρακολουθήσει ο ίδιος τις εξελίξεις.

4. τίποτε δεν θα μπορεί πια να εγγυηθεί μακροχρόνια την επιτυχία των εργαζομένων, ενώ η πολυπλοκότητα για πολλούς μονιμότητα σύντομα δεν θα είναι εφικτή ούτε και στη χώρα μας

5. η συγκέντρωση της εξουσίας στα χέρια των κατόχων της γνώσης (Κυριακόπουλος, 2002).

Η αναζήτηση της γνώσης μεταφράζεται σε πρακτικό επίπεδο πολυσύνθετα. Σε ένα πρώτο επίπεδο και δεδομένων των περιορισμών για ελεύθερο χρόνο, δημιουργείται (ή εντείνεται) η ανάγκη για βελτιστοποίηση της επικοινωνίας μέσω τεχνολογικών διαύλων. Έτσι, τα άτομα θα μπορούν να εργάζονται, ενώ παράλληλα θα μπορούν και να καταρτίζονται περαιτέρω, χάρη σε εφαρμογές όπως η εξ αποστάσεως εκπαίδευση μέσω υπολογιστή (e-learning) ή το ανοικτό πανεπιστήμιο.

Επίσης, από τη μια η αναγνώριση της σημασίας που αποκτούν η γνώση και οι δεξιότητες κάθε εργαζομένου, και από την άλλη η προσβασιμότητα σε ολοένα μεγαλύτερο όγκο πληροφοριών χάρη στο Διαδίκτυο, έχουν ως επακόλουθο τη γενίκευση της εξειδίκευσης σε όλα τα επαγγέλματα. Η συνεχής ή δια βίου εκπαίδευση των εργαζομένων είναι πλέον ζητούμενο όχι μόνο των εργαζομένων, αλλά και των επιχειρηματιών. Η εκπαίδευση αυτή θα αποτελέσει τον πυρήνα ανάπτυξης στις μελλοντικές επιχειρήσεις, όποια μορφή και αν αυτές λάβουν.

Τέλος, η διαρκής ανάπτυξη των γνώσεων παρέχει τη δυνατότητα στους εργαζόμενους μεγαλύτερης κινητικότητας. Ταυτόχρονα, η γνώση ανακυκλώνεται, ενώ όσο περισσότερο ανακυκλώνεται τόσο πιο πολύτιμη γίνεται. Η γνώση δεν μοιάζει με τις παραδοσιακές ειδικότητες, οι οποίες εξελίσσονται με πολύ αργό ρυθμό και διατηρούν τη χρησιμότητά τους για μεγάλο χρονικό διάστημα. Ενώ, διαφέρει από όλα τα υπόλοιπα μέσα παραγωγής στο ότι δεν μπορεί να κληρονομηθεί ή να κληροδοτηθεί. Οργανώνεται σε σχήματα που επιτρέπουν την κατανόηση και τη διδασχία της.

Ωστόσο, η γνώση τον 21ο αιώνα απαρχαιώνεται γρήγορα και οι εργαζόμενοι της γνώσης είναι αναγκασμένοι να βρίσκονται σε μόνιμη αναζήτηση και ενημέρωση για τις τρέχουσες εξελίξεις, τουλάχιστον στις εφαρμογές του κλάδου που τους αφορά. Έτσι, στην κοινωνία της γνώσης, τα άτομα που διαθέτουν ιδιαίτερα προσόντα και πρόσφατες γνώσεις αποκτούν τη μεγαλύτερη ελευθερία και κινητικότητα.

Από τα παραπάνω προκύπτουν δύο βασικά συμπεράσματα: από τη μια, ο συνδυασμός των παραπάνω παραμέτρων διαμορφώνει μια κοινωνία άκρως ανταγωνιστική.

Από την άλλη, το γεγονός ότι η γνώση καθίσταται πλέον αποτελεσματική μόνο όταν είναι εξειδικευμένη αναδομεί τη σχέση επιχείρησης με τον εργαζόμενο, καθιστώντας την περισσότερο αμφίδρομη από ποτέ. Πλέον δεν έχουν μόνο οι επιχειρήσεις ανάγκη από ιδιαίτερα εξειδικευμένο προσωπικό, με σημαντικές γνώσεις τεχνολογίας (ιδιαίτερα σε Η/Υ), αλλά και οι εργαζόμενοι της γνώσης χρειάζονται πρόσβαση σε μία επιχείρηση, η οποία θα συγκεντρώσει επιτελεία στελεχών και θα είναι σε θέση να αξιοποιεί τις διαφορετικές ειδικότητες για την υλοποίηση του κοινού «προϊόντος».

Κατ' αυτό τον τρόπο ο πιο καταρτισμένος καθηγητής είναι αποτελεσματικός μόνο όταν είναι μέλος του διδακτικού προσωπικού ενός σχολείου ή πανεπιστημίου, ο πιο επιτυχημένος σύμβουλος ανάπτυξης προϊόντων είναι αποτελεσματικός μόνο αν συναντήσει μια εταιρεία ικανή να μετατρέψει τις συμβουλές του σε πράξεις και ο πιο ευφυής προγραμματιστής χρειάζεται έναν κατασκευαστή hardware προϊόντων. Αντίστροφα, το σχολείο χρειάζεται τον καθηγητή, η εταιρεία χρειάζεται τον ειδικό για την ανάπτυξη των προϊόντων της και ο κατασκευαστής Η/Υ χρειάζεται τον προγραμματιστή.

2.6 Συμπεράσματα

Με βάση τα παραπάνω, είναι σαφές ότι το μέλλον θα χαρακτηρίζεται έντονα από δύο στοιχεία: αφενός, θα υπάρχουν δύο βασικές ηλικιακές κατηγορίες εργαζομένων, αφετέρου, η περίοδος εργασίας θα αυξηθεί ενδεχομένως ακόμη και στα 50 χρόνια. Όσον αφορά στις δύο ηλικιακές κατηγορίες, πρόκειται για τους εργαζόμενους που είναι κάτω των 50 ετών και εκείνους που είναι άνω των 50 ετών. Αυτές οι δύο κατηγορίες διαφέρουν σίγουρα ως προς τις ανάγκες και τις συμπεριφορές τους. Η νεότερη ηλικιακή ομάδα θα χρειαστεί το σταθερό εισόδημα μιας μόνιμης θέσης ή διαδοχικές θέσεις πλήρους απασχόλησης. Ενώ, αντίθετα θεωρείται ότι οι ηλικιωμένοι θα έχουν μεγαλύτερη επιλογή και θα μπορούν να συνδυάζουν παραδοσιακές θέσεις εργασίας με μη συμβατικές θέσεις και να διαθέτουν τον ελεύθερο χρόνο τους σε οποιοδήποτε συνδυασμό τους ταιριάζει καλύτερα.

Όσον αφορά στην αύξηση της περιόδου εργασίας, προβλέπεται ότι η τελευταία θα ανέλθει στα 50 περίπου χρόνια. Αυτόματα τίθεται το ερώτημα μήπως πενήντα χρόνια είναι πολύ μεγάλο διάστημα για να απασχολείται ένας εργαζόμενος με ένα μόνο είδος εργασίας. Οι φράσεις «δεύτερη καριέρα» και «δεύτερο ήμισυ της ζωής» έχουν ήδη αρχίσει να εισχωρούν στο καθημερινό λεξιλόγιο πολλών εργαζομένων ιδιαίτερα στις χώρες της

Βόρειας Ευρώπης και στις Η.Π.Α. Όλο και περισσότερο βλέπουμε εργαζομένους να αποχωρούν από τις θέσεις τους νωρίτερα από τη φυσιολογική ηλικία συνταξιοδότησης, μόλις θεμελιώσουν συνταξιοδοτικό δικαίωμα. Αυτό δεν σημαίνει πάντα ότι παύουν να εργάζονται. Αντίθετα, η «δεύτερη καριέρα» έχει αρχίσει να γίνεται πλέον ο κανόνας. Αναφερόμαστε σε ένα είδος καριέρας που δεν παραπέμπει καθόλου σε αυτό που συνηθίζουμε να αποκαλούμε κλασική σταδιοδρομία. Αντίθετα, πρόκειται για ελεύθερους επαγγελματίες (freelancers).

Επιπλέον, όσον αφορά στο κομμάτι της τεχνολογίας γενικότερα, η ανάπτυξη της έδωσε την απαραίτητη ώθηση για την αναζήτηση και εξεύρεση πηγών σε ολόκληρο τον πλανήτη. Ο ανταγωνισμός είναι πλέον παγκόσμιος. Η παραγωγή περιορίζεται σε μεγέθη, ενώ τα προϊόντα και οι υπηρεσίες αρχίζουν να εξατομικεύονται και να αναπροσαρμόζονται στις ανάγκες του καταναλωτή.

Από τη σύντομη αυτή ανάλυση είναι σαφές ότι δημιουργείται ένα κλίμα που υπαγορεύει την ανάγκη για οργανωτικούς σχηματισμούς που θα είναι ευέλικτοι, ικανοί να αντιδράσουν άμεσα στις ανάγκες των καταναλωτών. Χρειαζόμαστε οργανώσεις που, μέσα από την ποικιλομορφία των καθηκόντων, θα προσφέρουν στους εργαζόμενους τη δυνατότητα για εκμετάλλευση όλων των γνωστικών εφοδίων τους, ενώ ταυτόχρονα θα δίνουν μέσα από νέα εργασιακά σχήματα την ευκαιρία και σε άτομα μεγαλύτερης ηλικίας να εργαστούν απρόσκοπτα. Πρόκειται δηλαδή για οργανώσεις με ένα πιο ανθρώπινο πρόσωπο και έναν πιο λειτουργικό χαρακτήρα, που διαθέτουν την ικανότητα να προσαρμόζονται στα δεδομένα και όχι να προσαρμόζουν τα δεδομένα σε αυτές. Ταυτόχρονα, η ανάπτυξη της τεχνολογίας και η εκμηδένιση (τουλάχιστον σε κάποιο βαθμό) της απόστασης, σε συνδυασμό με την παγκοσμιοποίηση καταλύουν τα όρια της αγοράς στην οποία απευθύνεται μια επιχείρηση, καλώντας την τελευταία να είναι σε θέση να ανταποκριθεί σε καταναλωτικά αιτήματα σε οποιοδήποτε σημείο του πλανήτη.

Στα επόμενα δύο κεφάλαια θα αποπειραθούμε σε πρώτη φάση να εγχειρηματοποιήσουμε την έννοια της οργάνωσης, και στη συνέχεια θα αναφερθούμε στα κλασικά και τα νεώτερα οργανωτικά μοντέλα. Στο πλαίσιο της συνοπτικής παρουσίασης που θα πραγματοποιήσουμε θα αναζητήσουμε τα πλεονεκτήματα και τα μειονεκτήματά των μοντέλων αυτών, προκειμένου να αναδείξουμε τις δυνατότητες, αλλά και τις ελλείψεις που τα χαρακτηρίζουν σε συνάρτηση με το παραπάνω επιχειρησιακό πλαίσιο.

3. Μοντέλα οργάνωσης: τα βασικότερα επιχειρησιακά μοντέλα από την παγκόσμια ιστορία, με έμφαση σε αυτά που εμφανίστηκαν στον 20ό αιώνα

Στην ενότητα που ακολουθεί θα παραθέσουμε ορισμένα από τα βασικά οργανωτικά σχήματα, έτσι όπως πρωτοδιατυπώθηκαν από τους εμπνευστές τους. Είναι ευνόητο ότι κάθε οργανωτικό μοντέλο αποτελεί κατά βάση το προϊόν της οπτικής του δημιουργού του και ανταποκρίνεται σε ανάγκες και συνθήκες της συγκεκριμένης χρονικής περιόδου. Πρωτίστως όμως θα αναφερθούμε σε μερικούς από τους πιο σημαντικούς ορισμούς της οργάνωσης.

3.1 Ορισμοί της Οργάνωσης

Ο Weber ορίζει την οργάνωση ως *το σύνολο ατόμων τα οποία συνδέονται αμοιβαία από κάποια κοινωνική σχέση, η οποία διαρθρώνεται από ένα σύνολο ατομικών, αλλά και αλληλένδετων υποχρεώσεων, καθηκόντων και ευθυνών, καθώς και συλλογικών περιορισμών και κανόνων*, οι οποίοι οργανώνουν και οριοθετούν τη δράση του συνόλου αυτού (Hall, 1999). Πρόκειται για μια κλειστή σχετικά ομάδα, η οποία λειτουργεί στη βάση ενός έντονου ορθολογισμού, ενώ στο εσωτερικό της διακρίνεται από *ιεραρχία*, που παγιώνεται κυρίως στο πρόσωπο του ηγέτη.

Ο Etzioni ορίζει τις οργανώσεις ως *κοινωνικές ομαδοποιήσεις ατόμων, οι οποίες εδραιώνονται και λειτουργούν στη βάση ενός κοινά αποδεκτού στόχου, τον οποίο προσπαθούν και να επιτύχουν* (Hall, 1999). Κατά συνέπεια, όλη η δράση τους οργανώνεται με γνώμονα την υφιστάμενη στοχοθεσία.

Ο Scott συνηγορεί στον ορισμό του Etzioni, προσθέτει ωστόσο μια σειρά από επιμέρους προσδιοριστικές παραμέτρους, όπως τα σύνορα, τη δομή, τις αρχές και το σύστημα επικοινωνίας, καθώς και το σύστημα κινήτρων (Hall, 1999). Τα στοιχεία αυτά αποκτούν ουσιαστική λειτουργικότητα και αξία στο πλαίσιο της προσπάθειας επίτευξης των στόχων της ομάδας.

Οι έννοιες του σκοπού και του συγκεκριμένου αποτελέσματος είναι κεντρικές και στους ορισμούς του Μουζέλη (1991) και της Παναγιωτοπούλου (1997). Η τελευταία ορίζει την οργάνωση ως τη συνένωση ατόμων ή ομάδων ή τη συμμετοχή αυτών των ατόμων στην προσπάθεια επίτευξης ενός σκοπού ή ορισμένων συμφερόντων. Με αφορμή

τον παραπάνω ορισμό, ο Κάντας (1995) υπογραμμίζει ότι μια οργάνωση έχει μια δυναμική ανώτερη από το άθροισμα της δυναμικής το συνόλου των μερών της. Σε πρακτικό επίπεδο, αυτό συνεπάγεται ότι ένας οργανισμός μπορεί να συνεχίσει να υπάρχει και να λειτουργεί με τρόπο παρόμοιο ακόμα και αν αντικατασταθούν στην πορεία όλα τα μέλη του.

Αυτό που μοιάζει να απουσιάζει χαρακτηριστικά από τους παραπάνω ορισμούς είναι ο τρόπος οργάνωσης και λειτουργίας των εργαζομένων μιας επιχείρησης στο πλαίσιο της επίτευξης των επιθυμητών στόχων. Το σημείο αυτό συμπληρώνει ο Schein (1980). Αφού αναφέρει ότι στη βάση των προκαθορισμένων στόχων και σκοπών της, η οργάνωση προσχεδιάζει και συντονίζει τις δραστηριότητες των μελών της, μέσα από τον καταμερισμό της εργασίας και των λειτουργιών, και την ιεράρχηση της εξουσίας, αλλά και των ευθυνών. Πρόκειται για το δίπολο δικαιώματα και ευθύνες, το οποίο είχε ήδη εισάγει ο Weber, με τη διαφορά ότι ο Schein εισάγει την έννοια του εργασιακού καταμερισμού.

Τέλος, ο Χυτήρης (1996) εστιάζει στον ορισμό του στην έννοια του περιβάλλοντος μέσα στο οποίο λειτουργούν τα άτομα-μέλη της οργάνωσης, καθιστώντας εμφανή τη σύνδεση που υπάρχει ανάμεσα στην οργάνωση και το περιβάλλον στο οποίο αυτή λειτουργεί, καθώς και ανάμεσα στους εργαζόμενους στην οργάνωση αυτή και το περιβάλλον από το οποίο οι τελευταίοι προέρχονται. Αναφέρει ότι ένας οργανισμός απαρτίζεται από μέλη που προέρχονται από ένα συγκεκριμένο περιβάλλον (κοινωνικό, οικονομικό, φυσικό) και αποκτούν τα μέσα ή τους πόρους για την άσκηση της οικονομικής τους δραστηριότητας από το ίδιο ή το ευρύτερο περιβάλλον. Το αποτέλεσμα των δραστηριοτήτων αυτών προσφέρεται και πάλι στο ίδιο ή και το ευρύτερο περιβάλλον.

3.2 Κλασσικά μοντέλα οργάνωσης

3.2.1 Γραφειοκρατικά Μοντέλα Οργάνωσης (Marx, Weber, Michels)

Το γραφειοκρατικό μοντέλο οργάνωσης του Marx (Μουζέλης, 1991) αποτελεί, σύμφωνα με τους εμπνευστές του, όχι απλώς τον ενδεδειγμένο τρόπο διοίκησης μιας οργάνωσης, αλλά μια αυτούσια, ξεχωριστή κοινωνική κατηγορία. Πρόκειται για ένα όργανο το οποίο χρησιμοποιεί η κυρίαρχη τάξη προκειμένου να ασκήσει την εξουσία της πάνω στις υπόλοιπες τάξεις. Βασικός στόχος της είναι η διατήρηση του υφιστάμενου status quo. Ωστόσο, σταδιακά η γραφειοκρατία αρχίζει να διαφεύγει του ανθρώπινου ελέγχου και να

μετατρέπεται από μέσο σε αυτοσκοπό, ενώ οχυρώνεται πίσω από «ετικέτες» και σύμβολα. Μετουσιώνεται σε μια κλειστή κοινωνική κάστα, με μοναδικό στόχο τη διαφύλαξή της ως τέτοια. Διαφυλάσσει την ιεραρχία και την πειθαρχία στο εσωτερικό της και απαγορεύει την πρωτοβουλία, παγιώνοντας έτσι τη θέση και την κυριαρχία της.

Πρόκειται για ένα άκαμπτο ιεραρχικό σύστημα και έναν τρόπο οργάνωσης όπου κυριαρχούν ο περιορισμός της εξουσίας, ο καταμερισμός της εργασίας, η εξειδίκευση και οι κανόνες (Weber, όπως αναφέρεται στο Gurvitch, 1981). Ο γραφειοκράτης είναι ένας εργαζόμενος που χαρακτηρίζεται από υπακοή και ουδετερότητα, ένα ακόμη υποταγμένο γρανάζι μιας πελώριας μηχανής. Δεν συμμετέχει καθόλου στον προσδιορισμό των καθηκόντων του ή σε οτιδήποτε αφορά στη λειτουργία της οργάνωσης, περιορίζεται σε ρόλους απλά εκτελεστικούς.

Ο Michels (Μουζέλης, 1991) αντιλαμβάνεται τη γραφειοκρατία μέσα από το εννοιολογικό σύμπλεγμα *δύναμη – εξουσία*. Ορίζει την ουσιαστική οργανωτική δημοκρατία ως την *άμεση συμμετοχή* των εργαζομένων στη διαδικασία διαμόρφωσης της εταιρικής πολιτικής και εξηγεί ότι ο τύπος αυτός συμμετοχής δεν μπορεί *de facto* να υπάρξει σε μια οργάνωση για δύο πολύ βασικούς λόγους. Αφενός, λόγω του μεγάλου αριθμού των εργαζομένων στις κατώτερες βαθμίδες, αφετέρου λόγω της αυξανόμενης πολυπλοκότητας των οργανωτικών προβλημάτων, η επίλυση των οποίων προϋποθέτει εξειδικευμένη γνώση και συχνά αντίστοιχη εμπειρία. Καταλήγει έτσι ότι οι σύγχρονες οργανώσεις είναι αναγκαστικά ολιγαρχικές λόγω της δομής τους.

Εδώ ακριβώς ενυπάρχουν και οι εγγενείς κίνδυνοι για τη διατήρηση του γραφειοκρατικού συστήματος. Ένας απρόσωπος, ολιγαρχικός μηχανισμός, διαρθρωμένος στη βάση δύσκαμπτων ορθολογικών κριτηρίων, με πολλά στεγανά και δικλείδες ασφαλείας, οι οποίες αποσκοπούν στην άσκηση διαρκούς ελέγχου δημιουργεί μια λανθάνουσα και στρεβλή αίσθηση ασφάλειας. Γίνεται έτσι εύκολο εργαλείο στη διάθεση οποιουδήποτε ηγέτη ο οποίος γνωρίζει πολύ καλά τους μηχανισμούς αυτοσυντήρησής του, δηλαδή τους κανόνες του. Ωστόσο, η ανάπτυξη της εγχρήματης οικονομίας και η ποσοτική και ποιοτική διεύρυνση των διοικητικών λειτουργιών του σύγχρονου κράτους υπαγορεύουν την μετεξέλιξη του παραδοσιακού μοντέλου στο σύγχρονο τύπο γραφειοκρατίας (Weber, όπως αναφέρεται στο Μουζέλης, 1991).

3.2.2 Το Μοντέλο της Επιστημονικής Διοίκησης (Taylor)

Στο πλαίσιο του μοντέλου που εισάγει ο Taylor, το μοντέλο της *Επιστημονικής Διοίκησης* (Μουζέλης, 1991), ο εργαζόμενος αποτελεί μια μονάδα, έναν ακόμη συνεκτικό κρίκο στην οργάνωση, μια «καλοδουλεμένη μηχανή», η ύπαρξη του οποίου δεν περιορίζεται απλά στην εκτέλεση των καθηκόντων του. Στόχος του είναι η μεγιστοποίηση της παραγωγικότητας. Αυτή μπορεί να επιτευχθεί μέσα από τη συνισταμένη επιτυχή προσπάθεια όλων των επιμέρους κρίκων, δηλαδή των εργαζομένων, και από τη συνεργασία μεταξύ της εργοδοσίας και των εργατών, ώστε να επιτευχθεί η σύμφωνη ανάληψη ευθυνών και από τα δύο μέρη. Πρόκειται για μια οπτική που αποτελεί την ενσάρκωση της θεωρίας του homo economicus.

Η θεωρία αυτή, και κυρίως η πρακτική εφαρμογή της, έχει δεχθεί σημαντική κριτική από το συνδικαλιστικό κίνημα για δύο κυρίως λόγους (Κάντας, 1995). Αφενός, γιατί αντιμετωπίζει τον εργάτη σαν μηχανή, αφετέρου γιατί ευνοεί την ποσότητα της παραγωγής σε βάρος της ποιότητας. Ωστόσο, σύμφωνα με τον Hollway (1991, όπως αναφέρεται στο Hirsch, 1995), το μοντέλο της επιστημονικής διοίκησης στη βασική του έκδοση δεν αναφέρεται καθόλου στην ποιότητα. Εστιάζει στην ικανοποίηση των κοινών συμφερόντων όλων των συμβαλλομένων μερών, μέσω της πλήρους αξιοποίησης του ανθρώπινου μόχθου, χωρίς την παραμικρή άσκοπη σπατάλη ενέργειας. Στην εποχή μας, και ειδικά στην ελληνική πραγματικότητα το μοντέλο αυτό κυριαρχεί στις περισσότερες επιχειρήσεις.

3.2.3 Η Θεωρία των Ανθρωπίνων Σχέσεων (Mayo)

Σημαντική στον τομέα των μοντέλων οργάνωσης των επιχειρήσεων είναι και η συνεισφορά της *θεωρίας των Ανθρωπίνων Σχέσεων*, που βασίζεται στην ερευνητική δουλειά του Mayo στο Hawthorn, στη δεκαετία του 1930-1940. Ο Mayo και οι συνεργάτες του επιχείρησαν να διερευνήσουν την επίδραση των ατομικών παραγόντων στην αποδοτικότητα των εργαζομένων. Ορμώμενοι από αυτό το ερευνητικό ερώτημα, διαπίστωσαν ότι οι οικονομικές απολαβές δεν αποτελούν ούτε το μόνο, αλλά ούτε και το πιο σημαντικό κίνητρο για τη βελτίωση της αποδοτικότητας των εργαζομένων.

Επιπλέον, ανακάλυψαν ότι οι εργαζόμενοι δεν λειτουργούν ως μεμονωμένες μονάδες, αλλά δημιουργούν κοινωνικές ομάδες. Για πρώτη φορά γίνεται μνεία στην κοινωνική διάσταση του χώρου εργασίας. Στη βάση των ευρημάτων αυτών, ο εργαζόμενος αρχίζει να αντιμετωπίζεται ως συλλογικό υποκείμενο. Έτσι γίνεται κατανοητό ότι, προκειμένου να εξασφαλιστεί η αποδοτικότητα ενός εργαζομένου, θα πρέπει να επιδιώκεται η συνεργασία, η ικανοποίηση και η ενεργός συμμετοχή του στη λήψη των αποφάσεων, να υποκινείται δηλαδή ο τελευταίος με τρόπο διαφορετικό από την καθιερωμένη χρηματική αμοιβή.

Η κριτική που δέχτηκε η εν λόγω θεωρία συνίσταται στον πειθήνιο και παθητικό ρόλο που έμμεσα αποδίδει στον εργαζόμενο. Από τη μια, τον αντιμετωπίζει ως ένα ανυποψίαστο, αν όχι άβουλο, ον το οποίο δεν είναι σε θέση να αντιληφθεί τη σκοπιμότητα πίσω από τις κινήσεις της εργοδοσίας. Από την άλλη, η θεωρία αυτή υπερτονίζει τις ψυχολογικές ανάγκες των εργαζομένων (σε βάρος των υπολοίπων αναγκών) θεωρώντας ότι οι τελευταίοι είναι έτοιμοι να εργαστούν στο μέγιστο των δυνατοτήτων τους απλά και μόνο για την ηθική τους ικανοποίηση (Παναγιωτοπούλου, 1997).

3.3 Νεότερες θεωρητικές προσεγγίσεις της οργάνωσης

3.3.1 Θεωρίες Υποκίνησης

Από τη θεωρία των ανθρωπίνων σχέσεων ξεπήδησαν οι *θεωρίες της Υποκίνησης*. Οι θεωρίες αυτές στοχεύουν στην ανάδειξη των παραγόντων εκείνων που συντελούν στην αποδοτικότητα των εργαζομένων. Βασίζονται στο κεντρικό αξίωμα ότι ένα άτομο δεν παύει να υποκινείται ατομικά, ακόμη και όταν είναι μέλος μιας ομάδας.

Χωρίζονται σε δύο μεγάλες κατηγορίες, τις *μηχανιστικές ή διαδικαστικές* τις και *οντολογικές ή περιχομενικές*. Οι πρώτες αφορούν σε θεωρίες οι οποίες επιχειρήσαν να προσδιορίσουν τους παράγοντες που προκαλούν μια επιθυμητή συμπεριφορά. Οι δεύτερες βασίζονται στην παραδοχή ότι στους εργαζομένους και γενικότερα, σε όλα τα άτομα, ή στο περιβάλλον *ενυπάρχουν* στοιχεία που ενεργοποιούν και διατηρούν μια επιθυμητή συμπεριφορά. Ζητούμενο για τις θεωρίες αυτής της κατηγορίας είναι η αναζήτηση των στοιχείων αυτών. Γνωστές θεωρίες που εντάσσονται στην κατηγορία αυτή είναι η θεωρία του Maslow, η θεωρία του Alderfer, η θεωρία του Herzberg, η θεωρία του McGregor, κτλ.

3.3.2 Θεωρίες Συμπεριφοράς και Λήψης Αποφάσεων

Τα πορίσματα της ερευνητικής δουλειάς του Mayo, σηματοδότησαν την απαρχή και μιας άλλης ομάδας θεωριών, οι οποίες εστίασαν στη μελέτη της συμπεριφοράς και της λήψης των αποφάσεων. Κεντρική θέση των θεωριών αυτών αποτελεί η πεποίθηση ότι οι οργανώσεις ουσιαστικά δεν είναι παρά συστήματα αναζήτησης αποφάσεων οι οποίες κατευθύνουν τόσο τις καθημερινές δραστηριότητες, όσο και την μακροπρόθεσμη λειτουργία των επιχειρήσεων. Στηρίζουν τις αποφάσεις τους και συντονίζουν τη δράση τους στη βάση των υφιστάμενων δεδομένων, προσπαθώντας να συγκεράσουν τις συνθήκες, ανάγκες και υποχρεώσεις που επιβάλλει το εξωτερικό περιβάλλον με τις εσωτερικές ανάγκες και στόχους.

Οι θεωρίες αυτές διακρίνονται στις *φορμαλιστικές προσεγγίσεις (management sciences)* και στις *επιστήμες της συμπεριφοράς (behavioral sciences)*. Στις πρώτες, κυριαρχεί η διατύπωση κανόνων που διέπουν την ανθρώπινη συμπεριφορά και την καθοδηγούν επακριβώς. Τέτοιες είναι οι θεωρίες της διοίκησης των επιχειρήσεων, η θεωρία των παιγνίων και άλλες. Στις δεύτερες, ανήκουν οι θεωρίες που εστιάζουν το ενδιαφέρον τους στο σύνολο της δομής, της λειτουργίας και της ηγεσίας των οργανώσεων, μελετώντας τα φαινόμενα στη βάση των κυρίαρχων κοινωνικοψυχολογικών θεωριών.

Στην κατηγορία των θεωριών αυτών υπάγεται και η θεωρία του Simon (Μουζέλης, 1991). Ο τελευταίος κινούμενος θεωρητικά μέσα στο ευρύτερο φιλοσοφικό και επιστημολογικό ρεύμα του *περιορισμένου ορθολογισμού* διατυπώνει μια *κοινωνικο-οικονομική θεώρηση σχετικά με τη λήψη των αποφάσεων*. Διατείνεται ότι όταν ένας εργαζόμενος καλείται να λάβει μια απόφαση, εξετάζει τις προϋποθέσεις που μπορούν να ευνοήσουν την εμφάνιση του επιθυμητού αποτελέσματος. Στο πλαίσιο αυτό διακρίνει τις προϋποθέσεις σε ατομικές και σε οργανωτικές και τις αξιολογεί, προσπαθώντας να επιφέρει κάποιου είδους εφικτής, επίκτητης ή τεχνητής συμβατότητας, ώστε να επιτραπεί η δημιουργία μιας συμφωνίας ανάμεσα στις δύο επιμέρους κατηγορίες. Είναι προφανές ότι η διαδικασία αυτή δεν πραγματοποιείται απαραίτητα στη βάση κάποιων αντικειμενικών κριτηρίων.

Γενικότερα, ο Simon (Μουζέλης, 1991) υποστηρίζει ότι οι αποφάσεις που λαμβάνει ένας εργαζόμενος δεν είναι κατά το μέγιστο δυνατό ορθολογικές, όπως θα περίμενε κάποιος. Αντίθετα, πρόκειται για αποφάσεις που λαμβάνονται στη βάση της

πρόσκαιρης αξιολόγησης των υπαρκτών δυνατοτήτων και στην επιλογή ανάμεσα σε αυτές της βέλτιστης δυνατής. Στο ίδιο πνεύμα της περιορισμένης δράσης κινείται και η αντίληψη του για τους κανόνες που πλαισιώνουν μια οργάνωση και οι οποίοι ενεργοποιούνται μέσα από τον καταμερισμό της εργασίας, των πάγιων διαδικασιών, της εκπαίδευσης. Με αυτόν τον τρόπο εξασφαλίζεται ο συντονισμός της δράσης όλων των εργαζομένων.

3.3.3 Η Συστημική Θεώρηση

Η *συστημική θεωρία οργάνωσης* των επιχειρήσεων εισάγεται τις δεκαετίες 1940 – 1950 και σηματοδοτεί την επιστροφή στη μακροσκοπική εξέταση των οργανώσεων. Βάση της θεωρίας αποτελεί η άποψη ότι η οργάνωση αποτελεί ένα επιμέρους κοινωνικό σύνολο, και όχι το άθροισμα των ατομικών συμπεριφορών των μελών του, και άρα ως τέτοιο θα πρέπει να αντιμετωπίζεται. Κεντρική θέση κατέχει το κοινωνικό περιβάλλον, το οποίο επηρεάζει διαρκώς και άμεσα το εσωτερικό της οργάνωσης δημιουργώντας ανισοροπίες, κενά, ανοίγματα και ευκαιρίες. Ωστόσο, δεν υποτιμάται καθόλου και η πίεση που ασκεί και η οργάνωση στο κοινωνικό περιβάλλον, αναδεικνύοντας τον αμφίδρομο χαρακτήρα της σχέσης αυτής.

Η συστημική θεωρία έχει τις βάσεις της τόσο στη δομολειτουργική, όσο και στη θεωρία των συστημάτων και ιδιαίτερα στην έννοια της ομοιόστασης, κατοχυρώνοντας έτσι τη διεπιστημονική προσέγγιση. Διεπιστημονική είναι και η προσέγγιση μέσα στο πλαίσιο της θεωρίας αυτής από τα δύο επιμέρους μοντέλα, δηλαδή το οργανωσιακό-κυβερνητικό και το κοινωνιολογικό-συστημικό.

Το πρώτο μοντέλο, το οργανωσιακό, διακρίνεται σε δύο επιμέρους προσεγγίσεις, στην *κυβερνητική πρώτης τάξης* και στην *κυβερνητική δεύτερης τάξης*. Όσον αφορά στην πρώτη προσέγγιση, ο Μουζέλης (1991) ορίζει την κυβερνητική ως τη «μελέτη των φαινομένων επικοινωνίας και ελέγχου σε κάθε είδους σύστημα». Πρόκειται για ένα αυτορυθμιζόμενο σύστημα ως προς μία ή και περισσότερες ιδιότητες, καταστάσεις ή σκοπούς, το οποίο χαρακτηρίζεται, όπως υποστήριξε ο Weiner, από την *αρχή της ανάδρασης ή ανατροφοδότησης* (Παναγιωτοπούλου, 1997). Επεξηγηματικά, το σύστημα ανατροφοδοτείται διαρκώς με πληροφορίες αναφορικά με τη δράση του, κατά την ώρα της λειτουργίας του, γεγονός που του επιτρέπει να βελτιώνεται συνεχώς ή έστω να

αναπροσαρμόζει τη δράση του σε κάθε νέο γεγονός. Αποτελεί ουσιαστικά μια διορθωτική διαδικασία.

Ιδιαίτερη αξία κατέχουν τα *κέντρα αποφάσεων* και ο τρόπος με τον οποίο αυτά συνδέονται με την εν γένει λειτουργία της οργάνωσης μέσω των *επικοινωνιακών διαύλων*. Πρόκειται για τη δόμηση ενός δικτύου το οποίο ελέγχει και κατευθύνει τη δράση της οργάνωσης προς τους σκοπούς της. Ο Μουζέλης (1991) συμπληρώνει ότι στην ουσία δημιουργείται ένα επιμέρους σύστημα μικρών δικτύων μέσα σε μια ιεραρχία αλληλένδετων δικτύων.

Το δεύτερο μοντέλο απομακρύνεται από τη μελέτη ενός υφιστάμενου οργανωσιακού συστήματος σε μια δοσμένη χρονική στιγμή και τη βελτίωση των λειτουργιών του σε κάποιο συγκεκριμένο χρονικό σημείο. Στον αντίποδα του πρώτου μοντέλου, η κοινωνιολογική συστημική θεώρηση αντιλαμβάνεται την οργάνωση στο *διηλεκές του χρόνου*, μέσα από τις αμφίρροπες δυνάμεις που θα παρουσιάσει για συντήρηση ή για εξέλιξη σε συνάρτηση με την ευρύτερη κοινωνική δράση.

Ένας από τους σημαντικότερους εκπροσώπους του μοντέλου αυτού, ο Parsons (1969, όπως αναφέρεται στο Παναγιωτοπούλου, 1997), επιχείρησε να ενσωματώσει σε μια ενιαία θεωρία οποιοδήποτε συμβάν λάμβανε χώρα στο πλαίσιο μιας επιχείρησης, με τρόπο τέτοιο ώστε να υπόκεινται όλα σε μια λογική, γενική-κοινή αρχή λειτουργίας. Αναλυτικότερα, αντιλαμβανόταν την επιχείρηση ως ένα *ανοικτό σύστημα*, δηλαδή ως μια *συμμαχία εναλλασσόμενων συμφερόντων που διαμορφώνει τους τελικούς της στόχους μέσω διαπραγματεύσεων*. Η οργάνωση αυτή αποτελείτο από αλληλένδετα τμήματα, κάθε ένα εκ των οποίων υπηρετούσε και λειτουργούσε με μια συγκεκριμένη σκοπιμότητα, αυτή της διατήρησης του συνόλου (βλ. έννοια της ομοιόστασης). Κοινή βάση στη θεωρία αυτή αποτελεί η *επιδίωξη της ισορροπίας των τμημάτων*, οι σχέσεις των οποίων έχουν λειτουργικό χαρακτήρα (*functional relationships*), και της διατήρησης των *υφιστάμενων διαδικασιών*.

Βασική αρχή του κοινωνιολογικού συστημικού μοντέλου είναι η ιδέα της συναίνεσης προς τις *αξίες*. Οι αξίες ρυθμίζουν και τους επιδιωκόμενους στόχους. Επεξηγηματικά, οι εργαζόμενοι μοιράζονται ένα κοινό ενδιαφέρον για την επιβίωση του συστήματος και μέσα σε αυτό το πλαίσιο, εμπλέκονται σε άτυπες δραστηριότητες και δημιουργούν σχετικές αξίες. Μονάδα ανάλυσης αποτελούν οι *υποδειγματικές μεταβλητές*, οι οποίες με τη σειρά τους ρυθμίζουν την κοινωνικά επιθυμητή και κρίσιμη συμπεριφορά,

μορφοποιώντας την ατομική δράση σε κοινωνική συμπεριφορά. Το μοντέλο αυτό συνδέει τα μέσα με τους σκοπούς, οι οποίοι καθορίζουν τη λήψη των αποφάσεων, και ορίζει την εξουσία ως την ικανότητα επιστράτευσης πόρων για την επίτευξη του συστημικού σκοπού (Μουζέλης, 1991).

Η κριτική που δέχτηκε η θεωρία του Parsons (1969, όπως αναφέρεται στο Παναγιωτοπούλου, 1997) αφορά κυρίως σε τρία σημεία. Αφενός κατηγορήθηκε ότι εστίασε υπερβολικά στην κοινωνική σταθερότητα, αδιαφορώντας για την κοινωνική μεταβολή (Timasheff & Theodorson, 1981). Αφετέρου, δεν αναζήτησε ποτέ τις επιδράσεις που είχαν πάνω στην οργάνωση οι ατομικοί παράμετροι, όπως οι επιμέρους ανταγωνισμοί και οι διαφορές των μελών της οργάνωσης και των υπο-ομάδων αναμεταξύ τους. Αντίθετα, απέδωσε όλη του την προσοχή στις αξίες και στις διαδικασίες. Τέλος, ο Parsons (1969, όπως αναφέρεται στο Μουζέλης, 1991) μοιάζει να ενδιαφέρεται περισσότερο για τα αποτελέσματα παρά για την κατανομή της εξουσίας.

3.3.4 Η Ενδεχομενική Θεώρηση

Η ενδεχομενική θεωρία εξετάζει την οργάνωση μέσα από ένα πρίσμα διαρκούς αλληλεπίδρασης της τελευταίας με το περιβάλλον. Πρόκειται για μία θεωρία που θεμελιώθηκε προς το τέλος της δεκαετίας του '60, στη βάση των θεωριών των Weber και Taylor, συγκροτώντας την κλασσική ενδεχομενική προσέγγιση (contingency approach). Στη δεκαετία του '80, η κλασσική προσέγγιση εξελίσσεται στη συνεκτική προσέγγιση (consistency approach).

Η κλασσική προσέγγιση αναγνωρίζει στο περιβάλλον της οργάνωσης την ύπαρξη ενός αποθέματος κοινωνικών δυνάμεων οι οποίες την επηρεάζουν. Αντιλαμβάνεται το απόθεμα αυτό ως πηγή πληροφόρησης, καθώς οι συνθήκες που επικρατούν σε αυτό κατευθύνουν, ή θα έπρεπε να κατευθύνουν, τη λήψη των αποφάσεων στο εσωτερικό της οργάνωσης. Οι βασικές αρχές της προσέγγισης αυτής είναι:

1. Δεν υπάρχει μία και μοναδική άριστη μέθοδος οργάνωσης.
2. Όλες οι οργανωτικές μέθοδοι δεν είναι εξίσου αποδοτικές.
3. Ο βέλτιστος τρόπος οργάνωσης είναι συνάρτηση των χαρακτηριστικών του περιβάλλοντος στο οποίο εντάσσεται η οργάνωση.

Η συνεκτική προσέγγιση, μολονότι αναγνωρίζει την επιρροή που ασκεί (ή θα έπρεπε να ασκεί) το περιβάλλον στην οργάνωση, αμφισβητεί την τρίτη αρχή, σύμφωνα με την οποία η απόδοση μιας οργάνωσης εξαρτάται ή ισοδυναμεί με το βαθμό ταύτισης ή αντιστοίχησης της τελευταίας με το περιβάλλον.

Η κριτική που έχει δεχτεί στο σύνολό της η ενδεχομενική θεωρία (και οι δύο προσεγγίσεις) αφορά σε δύο σημεία. Πρώτον, η θεωρία αυτή δεν διαθέτει ένα κοινό θεωρητικό υπόβαθρο. Αντίθετα, επικαλείται μια πληθώρα επιμέρους υποθέσεων εργασίας οι οποίες δεν μπορούν να ενταχθούν σε κανένα ενιαίο πλαίσιο. Δεύτερον, χαρακτηρίζεται από μια τάση εξομοίωσης της οργάνωσης με τα επιμέρους δομικά της στοιχεία (Παναγιωτοπούλου, 1997).

3.3.5 Η Οργανική Μορφή Οργάνωσης

Η θεωρία της *οργανικής μορφής* ορθώθηκε στον αντίποδα του γραφειοκρατικού μοντέλου οργάνωσης. Η θεωρία αυτή υπογραμμίζει την άσκηση εξουσίας στην οργάνωση μέσα από το πρίσμα ενός *δικτύου ελέγχου*, στο πλαίσιο του οποίου οι κανόνες λειτουργίας τελούν υπό διαρκή αναθεώρηση προκειμένου να συμβαδίζουν πάντα με τις *εσωτερικές* και τις *εξωτερικές* επιταγές και αναγκαιότητες. Ως *εσωτερικές αναγκαιότητες* αναγνωρίζονται η ανάγκη για την εναρμόνιση των καθηκόντων (tasks) με την εκάστοτε θέση/ειδίκευση, η ανάγκη για ένα αμφίδρομο πλαίσιο επικοινωνίας με διαρκή ανάτροφοδότηση και κατ' επέκταση, η ανάγκη για την εγκατάσταση της τεχνολογίας εκείνης που θα αποτελέσει τον καλύτερο δυνατό δίαυλο και θα διευκολύνει την επικοινωνία αυτή.

Βασικά χαρακτηριστικά της οργάνωσης αποτελούν η διάκριση ανάμεσα στην τυπική και την άτυπη δομή, τα δίκτυα επικοινωνίας, καθώς και η αυτονομία και το αίσθημα ικανοποίησης που βιώνουν οι εργαζόμενοι. Ως άτυπη δομή ορίζεται το σύνολο των επιμέρους αξιών, προτύπων συμπεριφοράς και κανόνων που έχουν εισάγει οι εργαζόμενοι για να καθορίζουν τις μεταξύ τους σχέσεις, τη διαπροσωπική τους επικοινωνία. Μέσα σε αυτό το πνεύμα, η συμφωνία των άτυπων κανόνων με τους επίσημους οργανωσιακούς στόχους σηματοδοτεί ουσιαστικά την επίτευξη των δεύτερων και άρα την ανάπτυξη της οργάνωσης (Μουζέλης, 1991).

3.3.6 Η έννοια του οργανώνειν (Weick)

Η θεωρία του Weick (1985, όπως αναφέρεται στο Daniels, κ.α., 1996) επικεντρώνεται γύρω από την έννοια της διαδικασίας. Βασισμένος στις αρχές της *κοινωνικο-πολιτισμικής εξελικτικής αντίληψης*, της *πληροφόρησης* και της *συστημικής ανάλυσης*, ο Weick (1985, όπως αναφέρεται στο Daniels, κ.α., 1996) εστιάζει το ενδιαφέρον του στο *οργανώνειν*, ισχυριζόμενος ότι σημασία δεν έχει η μορφή ενός οργανισμού. Αντίθετα, σημαντικές είναι η συγκρότηση, η τροποποίηση και η διάλυση ενός οργανισμού. Ορίζει το *οργανώνειν* ως ένα θεσμοθετημένο σύνολο κανόνων, το οποίο έχει προέλθει από κοινή συναίνεση και στοχεύει στη *μείωση της απροσδιοριστίας*, δηλαδή της αβεβαιότητας μέσα στο οργανωτικό περιβάλλον. Η συναίνεση αυτή εξασφαλίζεται μέσα από τις αλυσίδες / κύκλους διαντίδρασης που εφαρμόζονται σε επαναλαμβανόμενα συσχετιζόμενες διαδικασίες.

Αναλυτικότερα, το *οργανώνειν* διαχωρίζεται σε τρεις επιμέρους διαδικασίες, την εφαρμογή, την επιλογή και τη διατήρηση. Σε κάθε μία ενεργοποιούνται οι συγκεντρωτικοί κανόνες και οι εσωτερικοί κύκλοι. Οι πρώτοι αποτελούν τα μέσα καταγραφής του βαθμού αβεβαιότητας της εισροής (input) σε κάθε διαδικασία. Σε κάθε ένα σύνολο από κανόνες αντιστοιχεί και ένα σύνολο εσωτερικών κύκλων, το οποίο καλείται να μειώσει την αβεβαιότητα. Η κυκλική διαδικασία έγκειται στο ότι η εκροή (output) κάθε διαδικασίας αποτελεί την εισροή της επόμενης.

3.3.7 Η Ερμηνευτική Προσέγγιση (Παναγιωτοπούλου)

Η *ερμηνευτική προσέγγιση* αντιλαμβάνεται την οργάνωση μέσα από το πρίσμα της οργανωτικής κουλτούρας. Οι οργανώσεις αποτελούν *κοινωνικά σύνολα, κάθε ένα εκ των οποίων διαμορφώνει τη δική του κουλτούρα*. Τα μέλη τους, δηλαδή οι εργαζόμενοι, δρουν και αλληλεπιδρούν σύμφωνα με τις αρχές της οργανωτικής αυτής κουλτούρας.

Ο Levi-Strauss (Παναγιωτοπούλου, 1997) ορίζει την κουλτούρα ως επιμέρους συστήματα κοινών συμβόλων, τα οποία προέρχονται από σωρευτικές νοητικές διαδικασίες. Η Παναγιωτοπούλου (1997) ορίζει την κουλτούρα ως ένα σύνολο κοινών υλικών και ιδεολογικών επιτευγμάτων και ισχυουσών αξιών, γνώσεων και θεσμοθετημένων μορφών διαβίωσης, το οποίο υπόκειται ή αντιστοιχεί σε ένα διακριτό χωρο-χρονικό πλαίσιο. Διατείνεται ότι, όσον αφορά στις οργανώσεις, δημιουργείται μια

κορπορατίστικη κουλτούρα, η οποία καθορίζεται από τις ισορροπίες που επιτυγχάνονται στο πλαίσιο του ανταγωνισμού ανάμεσα στις μικρο-ομάδες που συνθέτουν το προσωπικό των οργανώσεων αυτών.

Μέσα στο θεωρητικό πλαίσιο της ερμηνευτικής προσέγγισης, η κουλτούρα μελετάται στη βάση δύο αξόνων: από τη μια, ως εξωγενής μεταβλητή, και από την άλλη ως ενδογενής μεταβλητή. Η κουλτούρα ως εξωγενής μεταβλητή αποκτά την έννοια του πολιτισμικού περιβάλλοντος μέσα στο οποίο θεμελιώνεται και λειτουργεί μια οργάνωση, ενώ ως ενδογενής μεταβλητή αποκτά την έννοια των πολιτισμικών εκδηλώσεων των εργαζομένων εντός της οργάνωσης.

3.4 Συμπεράσματα

Από τη σύντομη παρουσίαση των κλασσικών και των νεότερων μοντέλων οργάνωσης, διαφαίνεται ότι τόσο τα μεν όσο και τα δε χαρακτηρίζονται από μια αδυναμία να αντιληφθούν και να κατανοήσουν το σύγχρονο επιχειρησιακό περιβάλλον μέσα από τους όρους μεταβολής και αλλαγής που το χαρακτηρίζουν. Τα κλασσικά μοντέλα αναφέρονται σε αυστηρή ιεραρχία και σεβασμό των οργανωτικών κανόνων, ακόμα και όταν αυτό καταντά δυσλειτουργικό. Τα περισσότερα αγνοούν παντελώς τον ανθρώπινο παράγοντα, τον οποίο αντιμετωπίζουν ως έναν ακόμη κρίκο στην παραγωγική αλυσίδα.

Ο Mayo με τη θεωρία του σηματοδοτεί τη μετακίνηση του ενδιαφέροντος αποκλειστικά από την οργάνωση και στον εργαζόμενο. Προσεγγίζει τον εργαζόμενο ως άτομο που έχει τη δυνατότητα να εργαστεί και να αποδώσει σε συνεργασία με τους υπόλοιπους συναδέλφους του, με τους οποίους δομεί ένα σύνολο σχέσεων, οι οποίες επηρεάζουν έμμεσα την απόδοσή του. Στο πλαίσιο των νεότερων θεωριών ο ανθρώπινος παράγοντας αποκτά περισσότερο κεντρική σημασία, τόσο στο καθαρά ατομικό επίπεδο (βλ. θεωρίες υποκίνησης), όσο και στο συλλογικό επίπεδο. Παράμετροι όπως η κουλτούρα αρχίζουν να μελετώνται, ενώ ταυτόχρονα αλλάζει και η οπτική μέσα από την οποία οι θεωρητικοί προσεγγίζουν την οργάνωση. Ενώ, διατυπώνονται και μοντέλα που εισάγουν την έννοια του δικτύου, ή μοντέλα που αναγάγουν ως πιο σημαντική όχι τη δομή, αλλά το σύνολο των διαδικασιών μιας οργάνωσης.

Όπως αναφέρθηκε νωρίτερα, τα παραπάνω οργανωτικά μοντέλα σχεδιάστηκαν και εφαρμόστηκαν σε συνάρτηση με τις συνθήκες της εποχής που τα ανέδειξε. Αναπόφευκτα

καλούμαστε να αποδεχτούμε ότι στη βάση των σύγχρονων αναγκών για ευελιξία των επιχειρήσεων και της αγοράς, μέσα σε ένα κλίμα αυξανόμενης παγκοσμιοποίησης, τα παραπάνω μοντέλα αδυνατούν να ανταποκριθούν. Οι παραδοσιακές, αλλά και οι νεότερες μορφές οργάνωσης των επιχειρήσεων αποδεικνύονται ανεπαρκείς με αποτέλεσμα την αναζήτηση και ανάπτυξη νέων οργανωτικών σχημάτων, τα οποία θα είναι σε θέση να ικανοποιήσουν τις νέες ανάγκες. Μέσα σε αυτό το πλαίσιο προέκυψαν και οι εφαρμογές της δυναμικοποίησης στον επιχειρησιακό κόσμο, και συγκεκριμένα οι *δυναμικές οργανώσεις* και οι *δυναμικές ομάδες εργασίας (virtual project teams)*, τις οποίες θα μελετήσουμε στο επόμενο κεφάλαιο.

4. Δυνητικότητα και δυνητικές εφαρμογές

Το σύγχρονο επιχειρησιακό γίνεσθαι επικεντρώνεται στην εποχή μας σε δύο είδη πόρων, τους υλικούς (π.χ. βιομηχανικά προϊόντα) και τους άυλους (π.χ. πληροφορία, γνώση). Τις τελευταίες δεκαετίες γίνεται αντιληπτό ότι οι πρώτοι, δηλαδή οι υλικοί πόροι, δεν βρίσκονται πλέον σε αφθονία σε αντίθεση με την μέχρι πρότινος κυρίαρχη αντίληψη. Η στενότητα αυτή των πόρων επιβάλλει αλληλεξαρτήσεις ανάμεσα στις οργανώσεις και το περιβάλλον τους, καθώς και ανάμεσα στις ίδιες τις οργανώσεις μεταξύ τους. Η ανταλλαγή προϊόντων ανάμεσα σε οργανώσεις με συναφή προϊόντα αποτελεί πλέον βασικό μοτίβο λειτουργίας. Κατά συνέπεια, τόσο η δομή όσο και η συμπεριφορά των μελών μιας οργάνωσης μεταβάλλονται σύμφωνα με τις συνθήκες που υπαγορεύει η απόκτηση των πόρων αυτών.

Προκειμένου να ανταποκριθούν και θεωρητικά στο νέο αυτό επιχειρησιακό τρόπο συναλλαγής, οι περισσότερες από τις νεότερες προσεγγίσεις στο χώρο των επιχειρήσεων συνδυάζουν στοιχεία της συστημικής ανάλυσης με τις κυρίαρχες ψυχολογικές θεωρίες, ειδικά όσον αφορά στο κομμάτι των κινήτρων και της λήψης των αποφάσεων. Η θεώρηση των οργανώσεων ως ανοικτών συστημάτων δεν επιτρέπει πια στα διευθυντικά στελέχη να εφαρμόσουν ή να επιβάλλουν αυθαίρετα μία νέα πολιτική ή στρατηγική, ή μια οργανωτική δομή ασυμβίβαστη με αυτή των συνεργατών τους. Πλέον ο καλύτερος τρόπος οργάνωσης εξαρτάται κυρίαρχα από το περιβάλλον της οργάνωσης (Jaffee, 2001).

Σημαντικό ρόλο στη θεωρία αυτή διαδραματίζει και ο παράγοντας *αβεβαιότητα*, ο οποίος κατακλύζει μια σειρά από ανθρώπινες εκφράσεις και λειτουργίες. Η αβεβαιότητα στον επιχειρησιακό κόσμο εκφράζεται ποικιλοτρόπως, όπως π.χ. μέσα από τη διαρκή παραγωγή και δοκιμή νέων προϊόντων ή υπηρεσιών. Όταν μία καινοτομία εισάγεται σε ένα δοσμένο πλαίσιο, μπορεί να αποτελέσει παράγοντα προβαδίσματος ενός προϊόντος ή μιας υπηρεσίας σε σχέση με κάποια άλλη. Υπό αυτήν την έννοια, η αβεβαιότητα από αρνητικός παράγοντας μετατρέπεται σε αναγκαίο και αναπόσπαστο συστατικό της επιτυχίας, ενώ ωθεί και την ανταγωνιστική οργάνωση σε αντίστοιχη αναζήτηση πηγών πόρων και κατ' επέκταση συνεργασιών.

Όσον αφορά στους εργαζόμενους, αυτοί αντιμετωπίζονται πλέον ως κοινωνικά όντα, που στο πλαίσιο μιας οργάνωσης δομούν κοινωνικά υποσύνολα, χωρίς ωστόσο να απομακρύνονται από τις ατομικές πεποιθήσεις και επιθυμίες, τους ατομικούς στόχους και

τα κίνητρα. Αυτή η συνεκτική αντίληψη των εργαζομένων επιβάλλει την προσέγγιση τους στην καθημερινή λειτουργία της οργάνωσης μέσα από ένα νέο ρυθμιστικό πλαίσιο δράσης. Η επικοινωνία μεταξύ τους, η δημιουργικότητα και η έκφραση, η ικανοποίησή τους και η ελεύθερη επιλογή ρόλων αρχίζουν να αποκτούν νέες διαστάσεις (Κοσκινάς, 2000). Δημιουργείται δηλαδή η ανάγκη για τον καθορισμό μιας νέας ετικέτας ή ενός νέου πρωτοκόλλου συμπεριφοράς, δικαιωμάτων και υποχρεώσεων στο πλαίσιο του όποιου οργανωτικού σχηματισμού, που να είναι σε θέση να ικανοποιήσει τις νέες αυτές απαιτήσεις.

Αντιμετωπίζοντας την ανάγκη για τη δημιουργία των δυνητικών οργανώσεων μέσα από μια άλλη οπτική, ο Mews (1997, όπως αναφέρεται στο Franke, 2000) συνοψίζει τα βασικά αίτια στα ακόλουθα:

1. στην ανάγκη για εξειδίκευση και εξατομίκευση των προϊόντων. Τα προϊόντα ανταποκρίνονται πλέον στις ανάγκες των καταναλωτών, γεγονός που οδήγησε σε μικρότερους κύκλους παραγωγής, με αποτέλεσμα την αναπόφευκτη αύξηση του κόστους της νέας έρευνας, της παραγωγής και της πώλησης.

2. στη διεθνοποίηση της αγοράς και την παγκοσμιοποίηση του ανταγωνισμού

3. στη ραγδαία ανάπτυξη της τεχνολογίας σε επίπεδο ποιότητας, ποσότητας και ταχύτητας, και ιδιαίτερα στο πλαίσιο των συναλλαγών.

Μέσα στο παραπάνω πλαίσιο διαρκών εξελίξεων και αλλαγών, στην περίοδο της μετάβασης από τη φάση της παραγωγής προϊόντων στην παροχή υπηρεσιών και ενώ προκύπτουν νέα δεδομένα που χαρακτηρίζουν το εργατικό δυναμικό και τις σχέσεις εργασίας, δημιουργούνται συνθήκες αβεβαιότητας και πολυπλοκότητας για τις σύγχρονες οργανώσεις. Οι τελευταίες καλούνται να επαναπροσδιορίσουν τους στόχους και την κουλτούρα τους, τις σχέσεις τους τόσο με το στενό, όσο και με το ευρύτερο περιβάλλον τους.

Κατ' αυτό τον τρόπο, κεντρικός στόχος των επιχειρήσεων καθίσταται η μείωση της πολυπλοκότητας και η αύξηση της ευελιξίας (Franke, 2000). Για την επίτευξη του στόχου αυτού οι οργανώσεις χρησιμοποιούν τη *στρατηγική των βασικών δεξιοτήτων*. Στο πλαίσιο της στρατηγικής αυτής, οι οικονομικοί δρώντες εστιάζουν την προσοχή τους στις δραστηριότητες που εκτελούν ικανοποιητικότερα από οποιαδήποτε άλλη και εξειδικεύονται περισσότερο σε αυτές. Ενώ, σε αυτό ακριβώς το σημείο υπεισέρχονται οι

οργανώσεις οι οποίες αναλαμβάνουν να συνδυάσουν τις ικανότητες κάθε δρώντος / εργαζομένου δημιουργώντας μια ανθρώπινη αλυσίδα συνεργατών.

Όσον αφορά στην εσωτερική λειτουργία των οργανώσεων, επανεξετάζονται η δομή, ο τρόπος λειτουργίας, καθώς και οι μέθοδοι μετάδοσης και χρήσης (δίκτυα) κάθε νέας πληροφορίας. Οι σύγχρονες τάσεις προωθούν τη μετακίνηση από τις κάθετα ιεραρχημένες δομές στα δίκτυα, την απόδοση αξίας στις ικανότητες ενός εργαζομένου ανάλογα με τις ανάγκες της αγοράς, την ανάγκη για ευέλικτους και ευπροσάρμοστους οργανωτικούς σχηματισμούς (Crowston & Malone, 1988). Ταυτόχρονα, σε χώρες όπως οι ΗΠΑ και η Αγγλία, αλλά την τελευταία δεκαετία και στην Ελλάδα, εμφανίζεται ολοένα περισσότερο το φαινόμενο τη χρήση εξωτερικών συνεργατών για τη διεκπεραίωση των δραστηριοτήτων εκείνων που δεν είναι πάγιες (*subcontracting*).

Μέσα σε αυτό το κλίμα των εξελίξεων, οι εφαρμογές της πληροφορικής τεχνολογίας κλήθηκαν να προσφέρουν τις επιθυμητές λύσεις, καθιστώντας τις οργανώσεις πιο ευέλικτες και άρα, πιο δεκτικές στις όποιες αλλαγές, μειώνοντας έτσι το κόστος κάθε προσαρμογής. Μέσα σε αυτή τη λογική αναδύθηκαν σταδιακά τις τελευταίες δεκαετίες η έννοια της *Δυνητικοποίησης (Virtualization)*, του *Δυνητικού Δικτύου ή Πλατφόρμας (Virtual Network ή Platform)* και κυρίως της *Δυνητικής Οργάνωσης (Virtual Organization)*. Η τελευταία αντιμετωπίστηκε κατά τη σύλληψή της από πολλούς ως η ενδεδειγμένη απάντηση σε ολόκληρο το φάσμα των σύγχρονων αναγκών.

4.1 Δυνητικοποίηση και Δυνητική Πραγματικότητα

Ο όρος *δυνητικός (virtual)* προέρχεται από το ουσιαστικό της λατινικής *virtuel* που σημαίνει δύναμη, ισχύς. Δυνητικό είναι αυτό που υπάρχει εν δυνάμει. Το δυνητικό δεν αντιπαράκειται στο πραγματικό, αλλά στο εν ενεργεία υπαρκτό. Το δυνητικό είναι ήδη συγκροτημένο και αποτελεί τη διαπλοκή του πραγματικού με το μελλοντικό (Levy, 1999). Είναι δηλαδή αυτό που τείνει να ενεργοποιηθεί χωρίς ωστόσο να έχει περάσει στη σφαίρα της τυπικής συγκεκριμενοποίησης.

Το δυνητικό σε καμία περίπτωση δεν ταυτίζεται με το εικονικό, το φαντασικό. Ο όρος δυνητικός παραπέμπει σε μια οντότητα που ουσιαστικά δεν υπάρχει (με τη συνήθη έννοια του όρου), μολονότι δείχνει αληθινή. Στην περίπτωση της δυνητικής οργάνωσης, όπως θα δούμε στη συνέχεια, τα πράγματα είναι πιο απλά και ταυτόχρονα, πιο σύνθετα. Ο

όρος δυνητικός παραπέμπει σε κάτι που δεν υφίσταται φυσικά, σύμφωνα με την έννοια του χώρου, αλλά υφίσταται μέσα στο δυνητικό χώρο, μέσα στο Διαδίκτυο, σε έναν ηλεκτρονικό χώρο που δεν είναι απτός, εντούτοις είναι υπαρκτός.

Συχνά, η δυνητική πραγματικότητα συγχέεται με την *εικονική πραγματικότητα* (*artificial* ή *virtual reality*), έναν όρο που χρησιμοποιείται κυρίως στον μικρόκοσμο της τεχνολογίας και των υπολογιστών. Ωστόσο οι δύο όροι είναι τελείως διαφορετικοί, καθώς η δεύτερη, δηλαδή η εικονική πραγματικότητα, αποτελεί την πλατφόρμα, το μέσο δηλαδή μέσα από το οποίο υλοποιείται η δυνητική πραγματικότητα.⁶

Γενικότερα, το δυνητικό παραπέμπει σε διαδικασίες μελλοντικές, που αφορούν σε περαιτέρω δημιουργία. Ο Levy τονίζει ότι η *δυναμικοποίηση* (*virtualization*) είναι η μετάβαση από το εν ενεργεία υπαρκτό στο δυνητικό. Έτσι, ενώ η ενεργοποίηση είναι η μετάβαση από ένα πρόβλημα σε μια λύση, η δυναμικοποίηση είναι η μετάβαση από μια δεδομένη λύση σε ένα άλλο πρόβλημα. Η δυναμικοποίηση μιας οντότητας συνίσταται σε τρεις βασικές λειτουργίες: πρώτον, στην ανακάλυψη ενός γενικού προβλήματος στο οποίο αυτή αναφέρεται, δεύτερον, στη μεταβολή της οντότητας προς την κατεύθυνση αυτής της προβληματοθεσίας και τρίτον, στον επαναπροσδιορισμό των στοιχείων που συστήνουν την οντότητα με τρόπο ώστε η τελευταία να ανταποκρίνεται περισσότερο στην επίλυση / αντιμετώπιση του προβλήματος (Levy, 1999).

4.2 Η Δυνητική Οργάνωση

Ο όρος *δυναμική οργάνωση* (*virtual organization*) προτάθηκε το 1986 από τον Mowshowitz (Franke, 2000). Κατά καιρούς έχουν προταθεί και άλλοι παραπλήσιοι όροι, όπως *δυναμική εταιρεία* (*virtual company*) (Goldman & Nagel, 1993), *δυναμική επιχείρηση* (*virtual corporation*) (Hardwick κ.α., 1996) και *δυναμικό εργοστάσιο* (*virtual factory*)

⁶Η εικονική πραγματικότητα αφορά σε ένα φανταστικό χώρο, δομημένο εξολοκλήρου από τον υπολογιστή και άρα τεχνητό, μέσα στον οποίο πραγματοποιείται αλληλεπίδραση των ανθρώπων με τους ηλεκτρονικούς υπολογιστές. Πρόκειται για ένα πεδίο δράσης, το οποίο παρουσιάζει εξαιρετική αληθοφάνεια και παρέχει στους χρήστες τη δυνατότητα της ουσιαστικής αλληλεπίδρασης με τον υπολογιστή. Ο χρήστης δεσμεύει εγκεφαλικά, με τη βοήθεια μια ειδικής συσκευής, το σύνολο των αισθήσεων του στην αλληλεπίδραση αυτή, η οποία χαρακτηρίζεται από τα στοιχεία της βύθισης (*immersion*) και της δυνατότητας πλοήγησης (*navigation*).

(Urpton & McAfee, 1996). Ο Cohen (1997) ορίζει τη δυνητική οργάνωση ως το επιχειρηματικό πλαίσιο μιας οποιασδήποτε οργάνωσης ή επιχείρησης, το εργατικό δυναμικό της οποίας περιλαμβάνει σημαντικό ποσοστό τηλε-εργαζομένων.

Ο Mowshowitz (1999, όπως αναφέρεται στο Franke, 2000) μιλάει για την *αρχή της εναλλαγής*, την οποία τοποθετεί στη βάση κάθε δυνητικής οργάνωσης. Εξηγεί ότι κάθε έργο στο πλαίσιο μιας δυνητικής οργάνωσης είναι προσανατολισμένο στο στόχο και ότι η εναλλαγή συνίσταται στη διαφοροποίηση και οργάνωση σε κατηγορίες των απαιτήσεων και εκείνων που είναι σε θέση να τις ικανοποιήσουν. Σε κάθε δεδομένη στιγμή πραγματοποιείται ένα συνταίριασμα των πρώτων με τους δεύτερους, γίνεται δηλαδή μια αντιστοίχιση των μεν με τους δε. Σε αυτήν την ικανότητα συστηματικής και δυναμικής εναλλαγής αποδίδονται η ευελιξία και η αποτελεσματικότητα της επιχείρησης (Mowshowitz, 1994, όπως αναφέρεται στο Franke, 2000), καθώς η εναλλαγή αυτή επιτρέπει στη δυνητική οργάνωση να προσθέτει αξία στις διαδικασίες της.

Η δυνητική οργάνωση διαθέτει τέσσερις βασικούς τύπους: (α) τις *μόνιμα δυνητικές οργανώσεις* (*permanent virtual organizations*), (β) τις *προσωρινά δυνητικές οργανώσεις* (*temporary virtual organizations*), (γ) τις *δυνητικές ομάδες εργασίας* (*virtual project teams*) και (δ) τα *δυνητικά έργα* (*virtual tasks/projects*) (Franke, 2000). Οι πρώτες σχεδιάζονται εξ αρχής σύμφωνα με κάποιο εφαρμοσμένο δυνητικό μοντέλο και περιλαμβάνουν όλο το φάσμα των πιθανών δυνητικών εφαρμογών. Οι δεύτερες δημιουργούνται για την κάλυψη μιας συγκεκριμένης ανάγκης ή ευκαιρίας που εμφανίζεται στην αγορά και αποσυντίθενται μόλις η ανάγκη αυτή ικανοποιηθεί ή η ευκαιρία χαθεί. Βρίσκονται όμως πάντα σε εγρήγορση για τον εντοπισμό μιας νέας ευκαιρίας και την ανάληψη ενός νέου έργου. Με τις δυνητικές ομάδες εργασίας θα ασχοληθούμε σε επόμενη ενότητα. Τέλος, τα δυνητικά έργα αποτελούν έργα που αναλαμβάνουν να εκπληρώσουν μέσα από δυνητικούς όρους συνεργασίας επιχειρήσεις που στη βάση τους δεν είναι δυνητικές, αλλά λειτουργούν ως τέτοιες για τις ανάγκες ενός συγκεκριμένου έργου. Έτσι, ορίζουν μια ομάδα εργασίας για το έργο αυτό, η οποία αναλαμβάνει να συνενώσει δυνητικά τις δυο (ή παραπάνω) οργανώσεις. Με τη λήξη του έργου, οι επιχειρήσεις αυτές εξακολουθούν να λειτουργούν υπό παραδοσιακές / συμβατικές συνθήκες και ενδεχομένως να μην ξαναλειτουργήσουν ποτέ δυνητικά.

Οι σχετικές με τη δυνητική οργάνωση θεωρίες οργανώνονται στη βάση δύο μοντέλων: τη *δομική προσέγγιση* (*structure approach*) η οποία προσδιορίζει τα δομικά

στοιχεία και τις ιδιότητες τους, καθώς και στις σχέσεις που δομούνται μέσα σε ένα δυνητικό οργανωτικό σχήμα και τη διαδικαστική / λειτουργική προσέγγιση (*process approach*), η οποία εστιάζει στις λειτουργίες και τους ρόλους που χρειάζεται να υιοθετήσουν οι παλιότερες μορφές οργάνωσης προκειμένου να ανταποκριθούν στις ανάγκες της σύγχρονης αγοράς (Saabeel κ.α., 2001). Και οι δύο προσεγγίσεις μελετούν εξίσου τόσο τις μόνιμες όσο και τις προσωρινές δυνητικές οργανώσεις.

Οι έρευνες που έχουν πραγματοποιηθεί στο χώρο της δυνητικής οργάνωσης χαρακτηρίζονται από πολλούς θεωρητικούς ως προ-ερευνητικές, ενώ τα συμπεράσματά τους δεν έχουν ακόμη σχηματίσει ένα ενιαίο, γενικότερο πλαίσιο αναφοράς. Οι περισσότερες από αυτές προσδιορίζουν τη δυνητική οργάνωση ως ένα δίκτυο συνεργασίας ανάμεσα σε οργανισμούς ή σε άτομα. Κατ' αυτό τον τρόπο, όσες θεωρίες εστιάζουν στα δομικά στοιχεία της δυνητικής οργάνωσης και στις ιδιότητές της εντάσσονται στην κατηγορία των δομικών μοντέλων. Αντίθετα, όσες θεωρίες εξετάζουν τη δυνητική οργάνωση όπως αυτή πραγματώνεται από τη πλευρά της διοίκησης / διαχείρισης και των στρατηγικών στόχων υπάγονται στην κατηγορία των διαδικαστικών / λειτουργικών μοντέλων. Στο πλαίσιο των μοντέλων αυτών, η οργάνωση λαμβάνει την έννοια ενός συνόλου ατόμων οι οποίοι συνεργάζονται σε συστηματική βάση για την επίτευξη κάποιου στόχου.

4.2.1 Η Δομική Προσέγγιση

Σύμφωνα με τη δομική προσέγγιση (*structure approach*), η δυνητική οργάνωση είναι ένα σύστημα με κοινό στόχο. Αποτελεί ένα σύστημα συνεργασίας ανάμεσα είτε σε οργανώσεις είτε σε άτομα, τα οποία ενεργοποιούν και καταθέτουν τις πυρηνικές τους ικανότητες. Στο πλαίσιο αυτής της οπτικής, ο Byrne (1993, όπως αναφέρεται στο Saabeel, κ.α., 2001) ορίζει τη δυνητική οργάνωση ως ένα πλαίσιο ανεξαρτήτων επιχειρήσεων οι οποίες συνενώνονται προκειμένου να εκμεταλλευθούν άμεσα μεταβαλλόμενες ευκαιρίες. Μέσα σε αυτή την οπτική, τα συστατικά μιας οργάνωσης είναι οι δρώντες (οι επιχειρήσεις), οι πηγές (πυρηνικές ικανότητες) και οι δραστηριότητες.

Ένα τέτοιο μοντέλο δυνητικής οργάνωσης είναι εκείνο στο οποίο μια οργάνωση είτε δομείται δυνητικά εξαρχής είτε μετασχηματίζεται προς αυτή την κατεύθυνση σε κάποια χρονική στιγμή, δυνητικοποιώντας τη λειτουργία της και τα υφιστάμενα στελέχη /

εργαζόμενους της και συστήνοντας ένα σύμπλεγμα συνεργασίας με άλλους φορείς. Στο μοντέλο αυτό, εξαλείφεται η σαφής οριζόντια και κάθετη ιεραρχία (τμήματα, διευθύνσεις, κτλ.) και αντικαθίσταται από δομές πολύ πιο ευέλικτες (Nahavandi & Malekzadeh, 1999). Τα στεγανά εξαφανίζονται και το προσωπικό αλληλεπιδρά πολύ πιο ελεύθερα.

Αναλυτικότερα, η δυνητική οργάνωση διαθέτει σημαντικό αριθμό εργαζομένων, οι οποίοι εδρεύουν σε διαφορετικές τοποθεσίες, σε όλα τα μήκη και τα πλάτη της γης. Οι εργαζόμενοι αυτοί εντάσσονται σε ένα κοινό δίκτυο, διαθέτουν κοινές αξίες και ενεργοποιούνται σε κοινές επιχειρηματικές διαδικασίες, τις οποίες υποστηρίζει ένα δίκτυο πληροφορικής. Δουλεύουν είτε μεμονωμένα ή στο πλαίσιο μιας ομάδας (δυνητική ομάδα εργασίας). Συνήθως, από το σύνολο των εργαζομένων ένας περιορισμένος αριθμός είναι μόνιμο προσωπικό (το οποίο και εδρεύει στα κεντρικά γραφεία της επιχείρησης), ενώ οι υπόλοιποι είναι εξωτερικοί συνεργάτες (*τηλε-εργαζόμενοι*). Οι τελευταίοι απολαμβάνουν ένα μεγάλο ποσοστό ελευθερίας, αυτονομίας και ευθύνης. Τόσο οι μεν, όσο και οι δε απολαμβάνουν συνήθως προνόμια όπως αυτό της συνεχούς εκπαίδευσης.

Οι Wigand κ.α. (1997) υποστηρίζουν ότι μια δυνητική οργάνωση διαθέτει τρία βασικά χαρακτηριστικά: *αλληλένδετες* (ως προς τον στόχο), αλλά ταυτόχρονα *ανεξάρτητες* (ως προς τη λειτουργία) *μονάδες, ετερογένεια και χωροχρονική κατανομή*. Αναλυτικότερα, μια δυνητική οργάνωση διαθέτει μονάδες που αυτοδιαχειρίζονται, που είναι διαφορετικές, αλλά αλληλοσυμπληρώνονται (επειδή είναι ετερογενείς) και οι οποίες είναι χωρο-χρονικά διασκορπισμένες.

Συγγραφείς αναφέρουν ότι τα στοιχεία που διασφαλίζουν την επιβίωση μιας τέτοιας οργάνωσης και ευνοούν την ανάπτυξή της είναι: (α) η *κοινή επιχειρησιακή οπτική και αντίληψη* (Mertens, κ.α., 1998, όπως αναφέρεται στο Saabeel, κ.α., 2001), (β) η *αμοιβαία εμπιστοσύνη* (Wutrich, 1998, όπως αναφέρεται στο Saabeel, κ.α., 2001), (γ) η *ικανότητα να δημιουργούν προσωρινές συνεργασίες* (Katz, 1998, όπως αναφέρεται στο Saabeel, κ.α., 2001) και (δ) η *πληροφοριακή και επικοινωνιακή τεχνολογία* (Byrne, 1993, όπως αναφέρεται στο Saabeel, κ.α., 2001).

Οι Shao κ.α. (1998, όπως αναφέρεται στο Saabeel, κ.α., 2001) δίνουν έμφαση στις σχέσεις (μεταξύ ατόμων ή επιχειρήσεων) που δομούνται στο πλαίσιο μιας δυνητικής οργάνωσης. Τις καθορίζουν μέσα από τέσσερις παραμέτρους: τον *σκοπό*, την *εγγύτητα*, τα *όρια* και την *τεχνολογία*. Ο *σκοπός* αποτελεί το κίνητρο για τη δημιουργία της νέας οργάνωσης και αποτελεί τον συνδετικό εκείνο κρίκο που διασφαλίζει έστω προσωρινά τη

συμμετοχή όλων των μελών της οργάνωσης. Η *συμπληρωματικότητα* προσδιορίζει τα πλεονεκτήματα που πηγάζουν από τη συνεργασία των επιχειρήσεων, τα οποία είναι αποτέλεσμα των πηγών που διαθέτει κάθε μία, των υλικών ή γνωστικών κεφαλαίων της ή της πρόσβασης που επιτρέπει σε μια εξειδικευμένη αγορά. Τα *όρια* καταδεικνύουν ποιος συμμετέχει στην οργάνωση και ποιος όχι, ποιος δηλαδή έχει δικαιώματα στα κέρδη. Η *τεχνολογία* αφορά στον δίαυλο, το μέσο που καθιστά εφικτή τη δημιουργία της δυνητικής οργάνωσης.

4.2.2 Η Διαδικαστική / Λειτουργική Προσέγγιση

Ο Ackoff (1971, όπως αναφέρεται στο Saabeel, κ.α., 2001) ορίζει τη διαδικασία ως «μια τελέσφορη συμπεριφορά η οποία συντίθεται από γεγονότα που προκαλούν αλλαγές στις δομικές ιδιότητες ενός συστήματος ή ενός περιβάλλοντος». Σύμφωνα με τη διαδικαστική / λειτουργική αυτή προσέγγιση, όταν κάτι διαφοροποιείται στο εσωτερικό ή στο εξωτερικό περιβάλλον μιας δυνητικής οργάνωσης, η τελευταία τροποποιείται αναδιαμορφώνοντας την κατάσταση που επικρατεί στο περιβάλλον αυτό. Ο Mintzberg (1979, όπως αναφέρεται στο Saabeel, κ.α., 2001) ορίζει τη συστημική αυτή διαδικασία ως *σχέδιο*.

Οι Eisenhardt και Brown (1999, όπως αναφέρεται στο Saabeel, κ.α., 2001) αντιλαμβάνονται τη δυνητική οργάνωση ως *την οργάνωση που επανατοποθετείται σύμφωνα με τις αλλαγές του περιβάλλοντος*. Για το λόγο αυτό και δομείται από ευμετάβλητες οργανωτικές θέσεις. Ο Katzy (1998, όπως αναφέρεται στο Saabeel, κ.α., 2001) συμπληρώνει ότι μέσα σε αυτό το πνεύμα νέες επιχειρηματικές διαδικασίες σχεδιάζονται και εφαρμόζονται διαρκώς. Προτείνει μια θεωρία για το σχεδιασμό και την εγχειρηματοποίηση μιας δυνητικής οργάνωσης. Σύμφωνα με τη θεωρία αυτή, τα τρία βασικά συστατικά μιας δυνητικής οργάνωσης είναι: (α) το *δίκτυο*, το οποίο αποτελείται από σχετικές βιομηχανικές δομές που προϋπήρχαν, (β) τη *δυνητική λειτουργία*, δηλαδή τη συνεργατική διαδικασία όπου οι συμμετέχοντες στη δυνητική οργάνωση συνδύαζαν τις δεξιότητες και τις πηγές τους και (γ) την *αξία*, ως την κινητήρια δύναμη που ωθεί την οργάνωση σε αναδόμηση. Ουσιαστικά, οι διαδικασίες αλλαγής σχετίζονται με το σχέδιο του δικτύου, την αναδόμηση της δυναμικής αυτής διαδικασίας και τη δημιουργία νέων δυναμικών ευκαιριών.

Στο πλαίσιο του ίδιου μοντέλου, οι Venkatraman και Henderson (1996) υποστηρίζουν ότι το στοιχείο που διακρίνει μια δυναμική από μια συμβατική οργάνωση είναι ο *τρόπος διαχείρισής της*, και το *είδος της τεχνολογίας που χρησιμοποιεί*. Μέσα από αυτή τη λογική ορίζουν τη δυναμικότητα ως «την ικανότητα μιας οργάνωσης να αποκτά διαρκώς και να συγχρονίζει πυρηνικές ικανότητες [...] με στόχο να αποδώσει μεγαλύτερη αξία στην αγορά». Η διαχείριση μιας τέτοιας οργάνωσης πρέπει να είναι *δυναμική, ανοικτή* σε όλα τα ενδεχόμενα, *σαφής* στους στόχους της και στα κριτήρια επιλογής της, *αντικειμενική* στις επιλογές της και *έτοιμη* ανά πάσα στιγμή να ανταποκριθεί στις τρέχουσες ανάγκες και αλλαγές Mowshowitz, 1994, 1997, όπως αναφέρεται στο Saabeel, κ.α., 2001)

Ο Mowshowitz (1994, 1997 όπως αναφέρεται στο Saabeel, κ.α., 2001) και οι Strader κ.α. (1998, όπως αναφέρεται στο Saabeel, κ.α., 2001) διακρίνουν τέσσερις δραστηριότητες διαχείρισης της δυναμικής οργάνωσης, οι οποίες διευκολύνουν τη διαδικασία της εναλλαγής (βλ. Κεφ. 4.2 της παρούσας εργασίας). Οι δραστηριότητες αυτές σχετίζονται άμεσα και με τον κύκλο της ζωής μιας δυναμικής οργάνωσης, καθώς σηματοδοτούν και τις τέσσερις φάσεις στον κύκλο ζωής της οργάνωσης. Πρόκειται για την *αναγνώριση*, τη *συγκρότηση*, τη *λειτουργία* και την *αποσύνθεση* της οργάνωσης. Αξιοσημείωτο σε αυτή την οπτική είναι ότι η δυναμική οργάνωση δομείται εκ νέου, αποσυντίθεται μόλις ικανοποιήσει τους στόχους της και επαναδημιουργείται (με διαφορετικούς εταίρους) αν οι συνθήκες το ευνοήσουν. Είναι μια κυκλική διαδικασία δημιουργίας και διάλυσης.

Οι φάσεις αυτές προσομοιάζουν στο μοντέλο *αρχιεργολάβου-υπερεργολάβου*, το οποίο αφορά στη δόμηση σχέσεων συνεργασίας μεταξύ διαφόρων εταιρειών. Το μοντέλο αυτό υπάρχει εδώ και δεκαετίες στον επιχειρηματικό χώρο. Διάφοροι φορείς/επιχειρήσεις συνενώνουν τις πυρηνικές τους ικανότητες για να επιτύχουν ένα συγκεκριμένο στόχο. Δημιουργούν μια μοναδική παραγωγική δομή, η οποία υπάρχει και λειτουργεί μέχρι να επιτευχθεί ο κεντρικός στόχος.

Όσον αφορά στη συμβατική σχέση που δημιουργείται ανάμεσα στον αγοραστή / καταναλωτή και τον προμηθευτή, ο Ford (1990) αναγνωρίζει πέντε στάδια στη διαδικασία διαμόρφωσης της: (α) το *πρώιμο στάδιο*, δηλαδή το στάδιο πριν τη σχέση, όπου γίνεται μια αξιολόγηση του δυναμικού του νέου προμηθευτή, (β) το *αρχικό στάδιο*, όπου διαπραγματεύονται την παράδοση ενός δείγματος του τελικού προϊόντος, (γ) το *στάδιο*

ανάπτυξης, κατά το οποίο υπογράφονται τα συμβόλαια και πραγματοποιείται η πρώτη παράδοση, (δ) το *μακροχρόνιο στάδιο*, στη διάρκεια του οποίου εξακολουθεί η αγορά και η χρήση του προϊόντος από τον ίδιο προμηθευτή και (ε) το *τελικό στάδιο*, κατά το οποίο εγκαθιδρύεται μια σχέση ισορροπίας και σταθερότητας.

Οι Saabeel κ.α. (2001) αντιπαραβάλλουν τα στάδια αυτά σε εκείνα που διέπουν τη διαμόρφωση μιας σχέσης ανάμεσα στα μέλη μιας δυνητικής οργάνωσης, τρεις σημαντικές διαφορές προκύπτουν, οι οποίες αποτελούν βασικά πλεονεκτήματα της προσέγγισης αυτής. Κατ' αρχήν, τα μέλη μιας τέτοιας οργάνωσης διαμορφώνουν μια σχέση προτού συνεργαστούν για πρώτη φορά, γεγονός που επιταχύνει κατά πολύ τις διαδικασίες. Κατά δεύτερον, τα μέλη-συνέταιροι της δυνητικής οργάνωσης δεν αντιλαμβάνονται τον εαυτό τους ως προμηθευτή ή καταναλωτή σε σχέση προς τα υπόλοιπα μέλη. Όλα τα μέλη μοιράζονται τόσο τα έξοδα που συνεπάγεται η έρευνα και η δημιουργία ενός νέου προϊόντος, όσο και το συνεπακόλουθο ρίσκο. Κατά τον ίδιο τρόπο, και τα οφέλη είναι κοινά.

4.2.3 Το Δυνητικό Δίκτυο ή Πλατφόρμα

Συνδυάζοντας τις δύο βασικές προσεγγίσεις, τη δομική και τη διαδικαστική / λειτουργική, η Franke (2000) προτείνει το μοντέλο του *δυνητικού δικτύου (virtual network)* ή *δυνητικής πλατφόρμας (virtual web platform)*. Το *δυνητικό δίκτυο* ή *πλατφόρμα* είναι μια μορφή δυνητικής οργάνωσης που χρησιμοποιείται για να εκκολάψει την ανάπτυξη άλλων δυνητικών οργάνωσεων. Πρόκειται για ένα σύνολο προκαθορισμένων συνεργατών οι οποίοι διευθετούν και διευκολύνουν το σχηματισμό των δυνητικών οργάνωσεων.

Στόχος των δικτύων αυτών είναι να δημιουργήσουν πρόσφορο έδαφος για το σχηματισμό ευκαιριακών συμμαχιών ανάμεσα σε οργάνωσεις / φορείς που επιδιώκουν την ικανοποίηση των αναγκών της αγοράς, στις οποίες κανένας από τους φορείς αυτούς δεν θα μπορούσε να ανταποκριθεί από μόνος του. Η ύπαρξη ενός δικτύου το οποίο είναι ικανό ανά πάσα στιγμή να ενσωματώσει, να στηρίξει, αλλά και προστατέψει μια δυνητική οργάνωση είναι καθοριστικής σημασίας, προκειμένου η τελευταία να μπορεί να ανταποκριθεί άμεσα και με επιτυχία στις ανάγκες της αγοράς που ευνόησαν τη δημιουργία της.

Επιπλέον, το μεγάλο εύρος των επιχειρήσεων που συμμετέχουν σε αυτό προσφέρει τη δυνατότητα για την άμεση, αποτελεσματική, αλλά και ποιοτική παραγωγή του υπό ζήτηση προϊόντος. Το γεγονός αυτό ενισχύει την αξιοπιστία της δυνητικής οργάνωσης και αυξάνει την εμπιστοσύνη των μελλοντικών καταναλωτών των προϊόντων της. Τα δυνητικά δίκτυα μπορούν να είναι πολλαπλά και ανοικτά ως προς τον αριθμό των μελών τους, με εταιρείες να προσχωρούν ή να αποχωρούν κατά βούληση. Μπορούν να εκλάβουν διάφορες μορφές, από άκρως τυπικά και δομημένα σε λιγότερο τυπικά και χωρίς καμία ιδιαίτερη δομή, ή από επιθετικά σε εντελώς παθητικά.

Ωστόσο, δεδομένης της δυνατότητας κάθε εταιρείας να προσχωρεί και να αποχωρεί στο δίκτυο κατά βούληση, γεννώνται μια σειρά από ερωτήματα. Θεωρητικά η δυνατότητα εναλλαγής από εταιρεία σε εταιρεία, προκειμένου να βρεθεί εκείνη που σε κάθε στάδιο μπορεί να ανταποκριθεί καλύτερα στην προκειμένη ανάγκη, ώστε όλες μαζί να πλησιάσουν τον κοινό στόχο, μοιάζει να είναι θαυμάσια ιδέα. Όμως, ποιος καθορίζει εν τέλει τον κοινό στόχο, και πόσο κοινός μπορεί να είναι αυτός ο στόχος, στο βαθμό που κάθε μέλος του δικτύου μπορεί να αποχωρήσει αμέσως μόλις ικανοποιήσει τους δικούς του επιμέρους στόχους, ή κατ' επέκταση σε οποιαδήποτε χρονική στιγμή, ακόμη και αν οι στόχοι δεν επιτευχθούν; Είναι εν τέλει αυτό το σύστημα ανάθεσης και εναλλαγής ρόλων εφικτό; Μπορεί μια εταιρεία να αποδώσει το μέγιστο των δυνατοτήτων της όταν γνωρίζει εξορισμού πόσο σύντομη είναι η κάθε συνεργασία της (Franke, 2000); Ποιοι είναι αυτοί οι παράγοντες που μέσα σε ένα τόσο ρευστό και αβέβαιο κλίμα μπορούν να επηρεάσουν τη δημιουργία των συνθηκών εκείνων που θα ευνοήσουν την απόδοση των μελών ενός δυνητικού δικτύου;

Στο πλαίσιο της παραπάνω προβληματικής προέκυψε η έννοια του *δικτυακού μεσίτη (virtual broker)*. Πρόκειται για τη δημιουργία μιας κεντρικής μονάδας σε κάθε δυνητικό δίκτυο / πλατφόρμα το οποίο στοχεύει στη διαχείρισή της. Ο δικτυακός μεσίτης οργανώνει, ελέγχει και διεκπεραιώνει την ανάθεση κάθε επιχείρησης σε κάθε επιμέρους δυνητικό συνασπισμό / οργάνωση. Πρόκειται για ένα ρυθμιστικό φορέα ο οποίος θα επιλέγει από τη δυνητική πλατφόρμα, από το σύνολο δηλαδή των εν δυνάμει συνεργατών / μελών του δικτύου, τις επιχειρήσεις που θα συνεργαστούν σε κάθε δεδομένη περίπτωση. Ο φορέας αυτός θα σημάνει την έναρξη κάθε νέου δυνητικού δικτύου συνεργασίας και θα επιβλέπει την προσχώρηση και την αποχώρηση των μελών της δυνητικής πλατφόρμας.



Ταυτόχρονα όμως ο δυνητικός μεσίτης είναι και εκείνος ο οποίος θα αναγνωρίσει και θα αναδείξει τις ανάγκες και τις συνθήκες της αγοράς που προσφέρονται για εκμετάλλευση από μια δυνητική οργάνωση. Έτσι, μετατρέπεται από ένα αποκλειστικά εκτελεστικό και ρυθμιστικό όργανο που οργανώνει τη λειτουργία της δυνητικής πλατφόρμας, σε έναν σφυγμομετρητή της αγοράς και των αναγκών της, ο οποίος σηματοδοτεί την επιλογή κάποιων οργανώσεων και το σχηματισμό μιας δυνητικής οργάνωσης στη βάση των αναγκών αυτών.

Παρεμφερές είναι και το μοντέλο που προτείνουν και οι Saabeel κ.α. (2001). Οι τελευταίοι αναφέρονται πάλι σε τρία επίπεδα τα οποία διαφοροποιούνται ελαφρώς από το προηγούμενο μοντέλο, ενώ δίνουν μεγαλύτερη έμφαση στις διαδικασίες και ιδιαίτερα σε εκείνη της *ενεργοποίησης του δικτύου*, μια έννοια που πρώτος εισήγαγε ο Wasenberg (1985, όπως αναφέρεται στο Saabeel, κ.α., 2001). Θεωρούν ότι στο πρώτο επίπεδο, υπάρχει το *σύνολο των επιχειρήσεων* ενός τομέα. Οι δρώντες σε αυτό το επίπεδο διατηρούν μια έμμεση σχέση αλληλεξάρτησης στο βαθμό που η επιτυχία μιας επιχείρησης μπορεί μόνο να εξασφαλιστεί στο βαθμό που οι ανταγωνιστικές επιχειρήσεις δεν επιτύχουν το ίδιο αποτέλεσμα νωρίτερα ή με μικρότερο κόστος.

Κάποιες από τις επιχειρήσεις του πρώτου επιπέδου συνενώνονται σε ένα *δυναμικό δίκτυο* (δεύτερο επίπεδο) για την επίτευξη ενός κοινού σκοπού, που είναι η ενδεχόμενη συνεργασία και η υποστήριξη των επιχειρήσεων του δικτύου, προκειμένου οι τελευταίες να αναπτυχθούν περαιτέρω. Η εισαγωγή μιας επιχείρησης στο δυναμικό αυτό δίκτυο σημαίνει ότι οι επιχειρήσεις αυτές ικανοποιούν κάποιες βασικές απαιτήσεις για την ενσωμάτωσή τους σε αυτό, όπως το τεχνολογικό επίπεδο (ICT), την οργανωτική κουλτούρα, την οργανωτική ευελιξία, κτλ. Η διαδικασία επιλογής τους ακολουθεί το μοντέλο του Mowshowitz (1994, 1997, όπως αναφέρεται στο Saabeel, κ.α., 2001) σχετικά με την αντιστοίχιση αναγκών και φορέων που δύνανται να τις καλύψουν. Επιπλέον, οι σχέσεις τους διέπονται από μια σειρά από συμφωνίες, ενώ τα συνεκτικά / δομικά στοιχεία του επιπέδου αυτού ακολουθούν τη θεωρία του Shao και των συνεργατών του (βλ. Κεφ. 4.2.1 της παρούσας εργασίας) ως προς τις έννοιες του *σκοπού*, της *συμπληρωματικότητας*, των *ορίων* και της *πληροφοριακής τεχνολογίας*.

Στη συνέχεια, δοθείσης της *ευκαιρίας* οι κατάλληλες από τις υπάρχουσες επιχειρήσεις συνενώνονται και δημιουργούν τη *δυνητική οργάνωση* (τρίτο επίπεδο). Ο Kotler (1994, όπως αναφέρεται στο Saabeel, κ.α., 2001) ορίζει την *ευκαιρία* ως τη

δυνατότητα εκμετάλλευσης μιας ανάγκης της αγοράς, η οποία μπορεί να αποβεί προσοδοφόρα για μια δυναμική οργάνωση και τις επιχειρήσεις / μέλη της. Με την ικανοποίηση της ανάγκης αυτής η δυναμική οργάνωση καταλύεται, μέχρι να ξανασυγκροτηθεί και πάλι για τις ανάγκες μιας άλλης ευκαιρίας.

Σύμφωνα με το μοντέλο αυτό, η νέα δυναμική οργάνωση είναι δυνατό να μην αποτελείται από τα ίδια μέλη. Επιπλέον, μια επιχείρηση μπορεί να ανήκει ταυτόχρονα σε παραπάνω από μια δυναμικές οργανώσεις. Ενώ, το στοιχείο που μοιάζει να λείπει από το δεύτερο μοντέλο είναι ο *δυναμικός μεσίτης*, ένας δηλαδή φορέας που θα επιλέγει τα μέλη του συνόλου των επιχειρήσεων τα οποία θα συμπεριληφθούν στο δυναμικό δίκτυο και που θα λειτουργεί ελεγκτικά και ρυθμιστικά ως προς τα μέλη του δικτύου.

4.2.4 Βασικά χαρακτηριστικά, πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα της Δυναμικής Οργάνωσης

Μια δυναμική οργάνωση είναι ένας οργανισμός με τεράστια δυναμική. Διαθέτει μεγάλη ευελιξία και προσαρμοστικότητα, προκειμένου να μπορεί να ανταποκριθεί στις διαρκείς αλλαγές τόσο στο εξωτερικό, όσο και στο εσωτερικό της περιβάλλον. Έχει οριζόντια δομή και οι ρόλοι στο εσωτερικό της αντιμετωπίζονται ισότιμα. Τα όρια είναι ευμετάβλητα και συχνά, ακόμη και ασαφή, ενώ τα στεγανά μοιάζουν να καταργούνται. Το γεγονός αυτό διευκολύνει και την επικοινωνία σε σημαντικό βαθμό, η οποία συντελείται στο εσωτερικό της οργάνωσης μέσα σε ένα άτυπο / ανεπίσημο επίπεδο, συνήθως μέσω e-mails. Με αυτόν τον τόπο μεγεθύνεται το εύρος της επικοινωνίας, αυξάνεται η ταχύτητα με την οποία αυτή πραγματοποιείται, ενώ μειώνεται και το κόστος της.

Στόχος της δυναμικής οργάνωσης είναι η εκμετάλλευση ευκαιριών στην αγορά και η δραστηριοποίησή της σε παγκόσμια κλίμακα. Επίκεντρο του ενδιαφέροντός της είναι ο πελάτης και η εύκολη πρόσβαση σε αυτόν. Συνεπώς όλες οι λειτουργίες οργανώνονται και συγχρονίζονται στη βάση αυτή, με ιδιαίτερη έμφαση στην παραγωγικότητα. Οι διαμεσολαβητικοί μηχανισμοί ανάμεσα στον πελάτη και την οργάνωση περιορίζονται σημαντικά, με αποτέλεσμα να μειώνεται εν τέλει και ο χρόνος που απαιτείται για την επίτευξη ενός έργου. Οι πελάτες εξυπηρετούνται και σε ώρες εκτός τυπικού ωραρίου, καθώς η δυναμική οργάνωση είναι σε θέση να λειτουργεί 24 ώρες το 24ωρο (Franke, 2000).

Ζητούμενο επίσης είναι η αναβάθμιση της ποιότητας του προϊόντος και άρα, η αύξηση της οργανωτικής αποτελεσματικότητας μέσω της αλληλεπίδρασης δυνητικών εφαρμογών. Η διαρκώς αυξανόμενη κλίμακα δικτύωσης της οργάνωσης εξασφαλίζει τη συνεργασία με εκείνους που διαθέτουν τη τεχνογνωσία, όπου και αν βρίσκονται, ώστε η οργάνωση να διατηρεί πάντα το ανταγωνιστικό της πλεονέκτημα.

Η πιο διαδεδομένη μορφή εργασίας στη δυνητική οργάνωση είναι η τηλε-εργασία. Πρόκειται για εργασία που εκτελείται εκτός της επιχείρησης, από οποιοδήποτε σημείο επιλέγει ο εργαζόμενος. Με γνώμονα το συνηθέστερο σημείο το οποίο επιλέγει κάθε εργαζόμενος, έχουν προκύψει διάφορες μορφές τηλε-εργασίας (tele-commuting, hoteling, κτλ.) (Wiesenfeld, κ.α., 1998). Το γεγονός ότι το ανθρώπινο δυναμικό είναι γεωγραφικά διάσπαρτο προσφέρει μια σειρά από οφέλη στην οργάνωση, όπως χαμηλό κόστος συντήρησης και εννοκίασης γραφείων, εξοπλισμού, κ.οκ. Συχνά μάλιστα τα ανθρώπινο δυναμικό εργάζεται σε χώρες όπου οι μισθοί συγκρατούνται σε χαμηλά επίπεδα, γεγονός που επιτρέπει στην οργάνωση να ελέγχει τα κόστη των αμοιβών του προσωπικού, ακόμη και να επιλέγει συνεργάτες με κριτήριο την χώρα στην οποία πραγματοποιείται η εργασία. Ταυτόχρονα, πρόκειται για άτομα ιδιαίτερα εξειδικευμένα, καθώς η δυνητική οργάνωση μπορεί (θεωρητικά τουλάχιστον) να επιλέξει τους συνεργάτες της μέσα από μια παγκόσμια λίστα εν δυνάμει συνεργατών.

Επιπλέον, θεωρείται ότι χάρη στη μεσολάβηση των επικοινωνιακών διαδικασιών που προσφέρει η πληροφορική τεχνολογία, οι επικοινωνιακές διαδικασίες μπορούν να είναι εξίσου ολοκληρωμένες με τις συμβατικές, χωρίς να στερούνται σε ποιότητα. Έτσι μειώνεται και το κόστος των ταξιδιών / επαφών, ενώ απλουστεύεται περαιτέρω η εργασιακή επικοινωνία.

Επίσης, δεδομένου ότι στο πλαίσιο μιας δυνητικής οργάνωσης / συνεργασίας συνενώνονται οι πυρηνικές ικανότητες κάθε επιχείρησης / μέλους της οργάνωσης, από τη μια δημιουργείται ένας ικανοποιητικός και αποτελεσματικός συνδυασμός, ενώ από την άλλη, ελαττώνεται ο χρόνος από τη σύλληψη μιας ιδέας μέχρι την παραγωγή της. Σε μια δυνητική οργάνωση αυτού του τύπου δεν είναι αναγκαία η κατασκευή μονάδων παραγωγής των προϊόντων, δεδομένου ότι αυτές ήδη υπάρχουν. Πρόκειται για μια οργάνωση εξαιρετικά ευέλικτη, που είναι σε θέση να ανταποκριθεί γρηγορότερα και ικανοποιητικότερα στις ανάγκες της αγοράς (Franke, 2000).

Ακόμη, ένας τέτοιος τύπος οργάνωσης μεγιστοποιεί την αξιοπιστία του στην αγορά καθώς μεγεθύνει το φαινόμενο μέγεθός του. Ειδικά σε μια εποχή όπου η παγκοσμιοποίηση έχει καταλύσει τα τοπικά όρια του ανταγωνισμού, η δυναμική οργάνωση είναι σε θέση να ανταποκριθεί σε κάθε αίτημα σε οποιοδήποτε μέρος του πλανήτη και αν είναι αυτό. Κατ' αυτό τον τρόπο, αποδεικνύει διαρκώς την αναγκαιότητά της και επεκτείνει τη δύναμή της. Εξίσου σημαντικό είναι το γεγονός ότι μέσα στο πλαίσιο της συνεργασίας με τα μέλη της δυναμικής οργάνωσης, μια επιχείρηση μπορεί να εισχωρήσει και στα πεδία αγοράς των συνεργατών της, όπου δεν θα μπορούσε προηγουμένως να ανταγωνιστεί (Franke, 2000)

Επιπρόσθετα, όταν μια επιχείρηση γνωρίζει εξ αρχής ότι θα συμβάλλει μόνο με τις πυρηνικές ικανότητές της στον όποιο δυναμικό σχηματισμό, τότε είναι σε θέση να εστιάσει την προσοχή της απερίσπαστα μόνο στις ικανότητες αυτές, αναπτύσσοντας τις στο μέγιστο βαθμό, χωρίς να ανησυχεί για την καλλιέργεια δευτερευουσών ικανοτήτων οι οποίες είναι απαραίτητες σε μια συμβατική οργάνωση. Έτσι η δυναμική αυτή οργάνωση καθίσταται ολοένα και πιο ανταγωνιστική ως προς τα βασικά της προϊόντα, καθώς βελτιώνει διαρκώς την απόδοσή της. Μέσα στην ίδια λογική όσο πιο αποτελεσματικές είναι οι δυναμικές οργανώσεις που συμμετέχουν σε μια δυναμική πλατφόρμα, τόσο πιο ενδύαμει ανταγωνιστική είναι η κάθε πλατφόρμα στο σύνολό της.

Εξαιρετικά σημαντικό προσόν μιας δυναμικής οργάνωσης, η οποία διαμορφώνεται και λειτουργεί στη βάση μιας δυναμικής πλατφόρμας, είναι το γεγονός ότι διαθέτει ένα σταθερό περιβάλλον και πλαίσιο ανάπτυξης. Επιπλέον, η συμμετοχή της σε έναν ευρύτερο φορέα (δηλαδή τη δυναμική πλατφόρμα) προϋποθέτει εξορισμού την ικανοποίηση κάποιων βασικών κριτηρίων συνεργασίας, γεγονός που εξασφαλίζει εξ αρχής την ποιότητα των δυναμικών μελών. Ταυτόχρονα, εξασφαλίζει και το σεβασμό των κοινών κανόνων. Οι κανόνες αυτοί καθοδηγούν τις αλληλεπιδράσεις και τη συνεργασία των δυναμικών μελών. Ενώ σε συνδυασμό με άλλες παραμέτρους, όπως το ενδεχόμενο μιας μελλοντικής συνεργασίας των μελών της πλατφόρμας, διαμορφώνουν ένα κλίμα εμπιστοσύνης⁶.

Ωστόσο, η δυναμική οργάνωση παρουσιάζει και μια σειρά από μειονεκτήματα ή εγγενείς δυσκολίες, που αφορούν τόσο στην οργάνωση αυτή καθαυτή, όσο και στα άτομα

⁶ Παραδείγματα τέτοιου τύπου δυναμικών οργανώσεων είναι η *Agile Web* στην Πενσυλβανία των ΗΠΑ, η *Viruelle Fabrik Euregio Bodensee* στην Ελβετία (Schuh και συν., 1998, όπως αναφέρεται στο Franke, 2000) και η *VIRTEC* στο Σάο Πάολο στη Βραζιλία (Bremer, 1999, όπως αναφέρεται στο Franke, 2000).

που τη συστήνουν ως τηλε-εργαζόμενοι. Κατ' αρχήν, δεν έχει θεσμοθετηθεί ακόμη ένα ενιαίο νομικό πλαίσιο το οποίο να καλύπτει όλες τις αμφιλεγόμενες περιοχές / θεματικές ενότητες που μπορεί να προκύψουν μέσα από συνεργασίες δυνητικού τύπου (π.χ. εργασιακά σχήματα, σχέσεις μεταξύ δυνητικών εταίρων / μελών) ανεξαρτήτως από τα τοπικά εργασιακά καθεστάτα και τις τοπικές ή διεθνείς νομοθεσίες. Επομένως, δεν υπάρχει καμία εξασφάλιση ούτε για τους πελάτες μιας δυνητικής οργάνωσης, αλλά ούτε απαραίτητα και για τους συνεργάτες / μέλη της οργάνωσης αυτής.

Σε αυτό το σημείο είναι αναγκαίο να σημειωθεί ότι ο σχηματισμός μιας δομής που θα ηγείται της συνεργασίας των εταίρων μιας δυνητικής οργάνωσης, π.χ. ενός συμβουλίου, το οποίο θα αποτελείται από εργαζομένους όλων των μελών / επιχειρήσεων της οργάνωσης θα μπορούσε να διασφαλίσει, σε κάποιο τουλάχιστον βαθμό, την επιτυχία της δυνητικής οργάνωσης. Το ρόλο αυτό βέβαια θα μπορούσε να αναλάβει και ο δυνητικός μεσίτης, ωστόσο μια τέτοια επιλογή εμπεριέχει το ρίσκο της συγκέντρωσης υπερβολικής εξουσίας στον ίδιο φορέα που ορίζει τους συνεργάτες, ρυθμίζει την κατανομή των κερδών, κτλ.

Επιπλέον, ανάλογα με τον τύπο της δυνητικής πλατφόρμας, εάν ευνοεί αποκλειστικά τη συνεργασία με τα μέλη της πλατφόρμας ή όχι, η διαρκής αναζήτηση για τους ιδανικούς συνεταίρους / συνεργάτες μπορεί να αποβεί από άκαρπη, έως εξαιρετικά μακροχρόνια και περίπλοκη. Ενώ, αν η αναζήτηση ενός συνεργάτη επεκταθεί εκτός πλατφόρμας, η διαδικασία αυτή μπορεί να είναι τόσο χρονοβόρα ώστε να χαθεί η ευκαιρία ή μπορεί να αποτελέσει απειλή για τις υπόλοιπες επιχειρήσεις / άτομα που είναι ήδη μέλη της δυνητικής πλατφόρμας, τα οποία υπόκεινται σε ένα προκαθορισμένο κανονιστικό πλαίσιο (Saabeel, κ.α., 2001).

Επίσης, το συνταίριασμα των πιθανών συνεργατών στο πλαίσιο μιας δυνητικής οργάνωσης προϋποθέτει εκτός από την αντιστοίχιση πυρηνικών ικανοτήτων που λειτουργούν συμπληρωματικά, και αντίστοιχο τεχνολογικό επίπεδο. Η προϋπόθεση όμως αυτή καλύπτεται εξορισμού από τους όρους συμμετοχής στη δυνητική πλατφόρμα. Ταυτόχρονα, τίθεται όμως και το θέμα της εναρμόνισης των εταίρων της δυνητικής πλατφόρμας σε θέματα οργανωτικής, αλλά και πολιτιστικής κουλτούρας (Wiesenfeld, κ.α., 1998). Υπάρχει μία ενιαία οργανωσιακή κουλτούρα για το σύνολο των επιχειρήσεων που συμμετέχουν στη δυνητική οργάνωση; Ποια είναι τα βασικά χαρακτηριστικά της κουλτούρας αυτής; Μπορούν οι πολιτιστικές διαφορές να δυσχεράνουν την ανάπτυξη της

ομόνοιας της δυνητικής οργάνωσης; Ο τρόπος και οι διάλογοι επικοινωνίας που η οργάνωση θα εφαρμόσει θα είναι κοινοί στο σύνολό της; Μπορούν αυτοί να είναι αποτελεσματικοί μέσα σε ένα πλαίσιο όπου βασικό του χαρακτηριστικό είναι η έλλειψη της πρόσωπο με πρόσωπο επικοινωνίας; Τι επιπτώσεις έχει η έλλειψη αυτή στο επίπεδο της εμπιστοσύνης ανάμεσα στους δυνητικούς εταίρους;

Όσον αφορά στο ατομικό επίπεδο των εργαζομένων σε μια δυνητική οργάνωση, τίθενται μια σειρά από άλλα θέματα. Ένας εργαζόμενος που επιλέγει να δουλεύει από το σπίτι του (τηλε-εργασία) μπορεί εύκολα να συγχύσει τα όρια του επαγγελματικού και του οικογενειακού του ρόλου. Συχνά οι συνθήκες είναι τέτοιες που μπορεί κάποιος να μην έχει την ησυχία ή τη συγκέντρωση που απαιτείται προκειμένου να εργαστεί απερίσπαστος. Ή αντίθετα, μπορεί να διοχετεύει όλη του την ενέργεια και όλες του τις ώρες στην εργασία. Μακροπρόθεσμα και οι δύο καταστάσεις θα λειτουργήσουν εις βάρος του (Wiesenfeld, κ.α., 1998).

Ταυτόχρονα, ο εργαζόμενος που δουλεύει εξολοκλήρου ή κυρίως κατ' οίκον χάνει σταδιακά την αίσθηση της συνεργασίας με τους συναδέλφους του. Τα αποτελέσματα μπορεί να είναι πολυποίκιλα όπως αλλοτρίωση, αποξένωση, μοναξιά, έλλειψη εμπιστοσύνης, μείωση της ικανοποίησης από την εργασία και εν τέλει, μείωση της απόδοσης. Ταυτόχρονα, οι εργαζόμενοι μπορεί να αποξενωθούν και από την ίδια την επιχείρηση / οργάνωση στην οποία ανήκουν και κατ' επέκταση, από τους οργανωτικούς σκοπούς.

Δημιουργείται έτσι σταδιακά ένα κλίμα ανασφάλειας και χάνεται η αίσθηση του «ανήκειν», γεγονός που δίνει περιθώρια για την ανάδυση των προσωπικών και επαγγελματικών ανασφαλειών κάθε εργαζόμενου (Wiesenfeld, κ.α., 1998). Οι τελευταίοι μπορεί να φτάσουν στο σημείο να φαντάζονται σκοπιμότητες και απόπειρες παραγκωνισμού πίσω από τις κινήσεις των συμβατικών εργαζομένων ή του μόνιμου προσωπικού. Μαζί με την εμπιστοσύνη, μπορεί σταδιακά να αρχίζει να κλονίζεται και η αξιοπιστία της οργάνωσης. Αναπόφευκτα θα πρέπει να μεταβληθεί και το μοντέλο ηγεσίας, καθώς ο έλεγχος θα γίνεται πλέον έμμεσα και από απόσταση. Πώς θα πρέπει να είναι το νέο αυτό μοντέλο; Τι θα γίνει με εκείνους τους εργαζομένους που έχουν μάθει να αποδίδουν κάτω από τη διαρκή και άμεση πίεση των managers τους;

Στο ίδιο πνεύμα συλλογιστικής, τίθεται και το θέμα της επαγγελματικής καριέρας των *δυνητικών εργαζομένων (virtual workers)*. Εφόσον οι τελευταίοι εργάζονται πλέον με

όρους αυτοδιαχείρισης, μέσα από σχήματα ελεύθερης εργασίας, τηλε-εργασίας, ημι-απασχόλησης ή και πλήρους απασχόλησης, σε ένα ρευστό περιβάλλον, πώς θα μπορέσουν να εξασφαλίσουν την προώθηση της καριέρας τους; Ποια τροπή θα πάρει η τελευταία; Πώς θα μπορέσει να εξελιχθεί ένας εργαζόμενος όταν οι συνθήκες εργασίας του, πολλές φορές και ο εργοδότης, μεταβάλλονται διαρκώς;

Ακόμη, ερευνητές έχουν διατυπώσει ανησυχίες σχετικά με την απειλή που έμμεσα θέτει η φύση της δυνητικής εργασίας στον εργαζόμενο. Αναλυτικότερα, ο Turner (1987, όπως αναφέρεται στο Wiesenfeld, κ.α., 1998) υποστήριξε ότι η ταυτότητα ενός ατόμου δομείται στη βάση της προσωπικής ταυτότητας και των πολλαπλών κοινωνικών δεξιοτήτων που το άτομο οικειοποιείται. Όταν η ταυτότητα ενός ατόμου είναι αβέβαιη και ασαφής, τότε το άτομο βιώνει απειλή ταυτότητας. Σταδιακά μειώνεται η πίστη του στην ομάδα και καταστρατηγείται το ψυχολογικό συμβόλαιο. Κατά τον ίδιο τρόπο, ένας εργαζόμενος σε μια δυνητική ομάδα / οργάνωση, όπου οι ρόλοι δεν είναι σαφώς καθορισμένοι ή όπου επικρατεί ένα γενικότερο κλίμα αβεβαιότητας, μπορεί εν δυνάμει να βιώσει αυτή την απειλή ταυτότητας, η οποία δυσχεραίνει σημαντικά την απόδοσή του (Wiesenfeld, κ.α., 1998).

Από τα παραπάνω είναι εμφανές ότι το μοντέλο της δυνητικής οργάνωσης εμπεριέχει μια σειρά από σημαντικές ψυχολογικές επιπτώσεις για τον σύγχρονο εργαζόμενο. Στο πλαίσιο αυτό, η διαχείριση των ανθρωπίνων πόρων μοιάζει να αποκτά νέες διαστάσεις.

4.3 Οι δυνητικές ομάδες εργασίας

Οι *δυνητικές ομάδες εργασίας (virtual project teams)* προέκυψαν για να αντισταθμίσουν τις ελλείψεις των δυνητικών οργανώσεων. Είτε εμφανίζονται στο εσωτερικό τους ως εφαρμογές του δυνητικού μοντέλου οργάνωσης, είτε λειτουργούν αυτόνομα. Στην πρώτη περίπτωση πρόκειται για τον οικοδομικό λίθο της δυνητικής οργάνωσης ή επιχείρησης: οι δυνητικές ομάδες αναλαμβάνουν έναν λειτουργικό, διαδικαστικό ή στρατηγικό τομέα μέσα στην ευρύτερη οργάνωση. Στη δεύτερη πρόκειται για μια εναλλακτική πρόταση στο θεσμό της δυνητικής οργάνωσης, όπως τον γνωρίσαμε. Στην περίπτωση αυτή, η δυνητική ομάδα αποτελεί αφεαυτού της μια μίνι δυνητική οργάνωση. Ανεξάρτητα από την οπτική

που επιλέγει κάποιος, οι Snow κ.α. (1999) ορίζουν τη δυνητική ομάδα εργασίας ως ένα σύνολο ατόμων τα οποία αλληλεπιδρούν με εναλλασσόμενες αλληλεξαρτήσεις.

Οι δυνητικές ομάδες εργασίας διακρίνονται στη βάση δύο κριτηρίων: (α) σύμφωνα με το βαθμό εγγύτητας και (β) σύμφωνα με τη συχνότητα της πρόσωπο με πρόσωπο επικοινωνίας των μελών της. Οι ομάδες, τα μέλη των οποίων έχουν βρεθεί πρόσωπο με πρόσωπο τουλάχιστον μια φορά, διακρίνονται στις δια-οργανωσιακές ομάδες με τοπική εγγύτητα και στις τοπικά διασκορπισμένες δια-οργανωσιακές ομάδες. Και στις δύο περιπτώσεις, τα μέλη των ομάδων μπορεί να ανήκουν σε διαφορετικές οργανώσεις. Στην πρώτη περίπτωση όμως τα μέλη συγκεντρώνονται και δουλεύουν στο ίδιο χώρο, ενώ στη δεύτερη σε διαφορετικό. Και στις δύο περιπτώσεις διακρίνεται η ανάγκη για χρονικά συγχρονισμένη εργασία, τα μέλη δηλαδή των ομάδων καλούνται να δουλεύουν όχι μόνο παράλληλα, αλλά συχνά και ταυτόχρονα. Ωστόσο, όσο πιο διασκορπισμένη είναι γεωγραφικά η ομάδα και όσες περισσότερες ζώνες ώρας διαπερνώνται από τα μέλη της, τόσο πιο δύσκολη καθίσταται η ταυτόχρονη συνεργασία (Franke, 2000).

Υπάρχει και ένα τρίτο είδος δυνητικής ομάδας εργασίας. Πρόκειται για την ομάδα τα μέλη της οποίας δεν έρχονται ποτέ σε ταυτόχρονη επαφή / επικοινωνία. Αυτός ο τύπος της ομάδας παρουσιάζει και το μεγαλύτερο βαθμό δυσκολίας στη λειτουργία του. Αυτή η ομάδα αποτελείται από μέλη που ανήκουν είτε στην ίδια, δυνητική (ή μη), οργάνωση ή και σε διαφορετικές. Μπορεί ωστόσο να λειτουργεί και αυτόνομα, χωρίς δηλαδή να είναι υπό την αιγίδα μιας οργάνωσης⁷.

Μια δυνητική ομάδα εργασίας λειτουργεί μέσα από ένα πλάνο πλήρους καταμερισμού της εργασίας, στη βάση των υφιστάμενων πληροφοριών. Αυτό οργανώνεται (Sieber & Griese, 1999) σε ένα οριζόντιο οργανωτικό σχήμα, με αποτέλεσμα η εξουσία να κατανέμεται ισότιμα και τα μέλη να διαθέτουν, τουλάχιστο θεωρητικά, τη δυνατότητα ανάληψης πρωτοβουλιών (Gagud & Lucas, 1996). Οι δυνητικές ομάδες εργασίας έχουν παγκόσμιο ορίζοντα δράσης, ενώ μπορεί να είναι μόνιμες ή προσωρινές. Στην περίπτωση που είναι μόνιμες φροντίζουν να αναπτύσσουν και να εκπαιδεύουν διαρκώς τα μέλη τους.

Τα πλεονεκτήματα που πηγάζουν από τη χρήση δυνητικών ομάδων είναι πολυποί-

⁷ Οι δυνητικές ομάδες που λειτουργούν αυτόνομα παρουσιάζουν ορισμένες ιδιαιτερότητες, τις οποίες θα αναφέρουμε στη συνέχεια.

κιλα. Αφενός, η συγκρότηση μιας ομάδας εργασίας, τα μέλη της οποίας εξορισμού διαθέτουν τις γνώσεις που απαιτούνται για την ολοκλήρωση ενός έργου, αποτελεί κέρδος χρόνου τόσο για την αυτόνομη ομάδα, όσο και για τη δυνητική οργάνωση (αν οι ομάδες συμμετέχουν σε κάποια ευρύτερη οργάνωση ή επιχείρηση), η οποία δε χρειάζεται να εκπαιδεύσει τα άτομα που ανήκουν σε ένα συγκεκριμένο τμήμα της οργάνωσης. Η τελευταία απλά περιορίζεται στο να καταναίμει τους κατάλληλους συνεργάτες στις κατάλληλες ομάδες εργασίας.

Σημαντικό πλεονέκτημα είναι επίσης το γεγονός ότι οι εργαζόμενοι μιας επιχείρησης μπορούν να τοποθετηθούν ταυτόχρονα σε παραπάνω από μία ομάδες, ενώ διαφορετικές ομάδες μπορούν να συνεργάζονται ταυτόχρονα μεταξύ τους. Έτσι οι γνώσεις των μελών της ομάδας αυξάνονται διαρκώς με αποτέλεσμα να μπορούν να παρέχουν ολοένα μεγαλύτερη ικανοποίηση με την εργασία τους στον πελάτη.

Επιπλέον, η επικοινωνία ανάμεσα στις ομάδες μπορεί να είναι άμεση, αρκεί οι τελευταίες να είναι συνδεδεμένες είτε μέσω ενός εσωτερικού δικτύου, ή ακόμη και σε έναν ασφαλές χώρο στο Διαδίκτυο (Cascio, 1999). Συνήθως η επικοινωνία διενεργείται στη βάση ενός παγιωμένου κώδικα, γεγονός που επιταχύνει και προάγει τη συνεργασία τους. Έτσι, γίνεται ταχύτερη η ανατροφοδότηση και η προσαρμογή σε οποιοσδήποτε εξελίξεις. Επιτυγχάνεται δηλαδή αυξημένη ταχύτητα ανταπόκρισης της οργάνωσης ή επιχείρησης, αλλά και της ομάδας στις μεταβολές του περιβάλλοντος εσωτερικού και εξωτερικού.

Ταυτόχρονα, χάρη στην ανάπτυξη των επικοινωνιακών μέσων, υπάρχει η δυνατότητα άμεσης πρόσβασης σε ειδικούς σε όποιο μέρος του πλανήτη και αν βρίσκονται. Με αυτόν τον τρόπο διευκολύνεται, αλλά και επισπεύδεται η πρόσβαση στην πληροφορία και κατ' επέκταση η έγκαιρη ανταπόκριση στις ανάγκες της αγοράς (Cascio, 1999). Ταυτόχρονα, μειώνονται τα κόστη των ταξιδιών, ενώ αυξάνεται η ευλυγισία της οργάνωσης. Ενώ, οι δυνητικές ομάδες επιτρέπουν αυτόματα στα μέλη τους (επιχειρήσεις ή άτομα) να επεκτείνουν τις αγορές στις οποίες απευθύνονται

Όσον αφορά στους εργαζόμενους σε μια δυνητική ομάδα, οι τελευταίοι απολαμβάνουν μια σειρά από πλεονεκτήματα. Αφενός, τα μέλη των ομάδων μπορούν να διατηρήσουν επιτυχώς τόσο την προσωπική όσο και την επαγγελματική τους ζωή, καθώς δεν είναι αναγκασμένοι απουσιάζουν σε καθημερινή, πολύωρη βάση από την οικία τους. Επιπλέον, η ομάδα διαθέτει ρόλους ημι-αυτόνομους, με σαφή διαχωρισμό ευθυνών και

καθηκόντων προκειμένου να διευκολυνθεί η επίτευξη των οργανωτικών σκοπών, γεγονός που μειώνει τις εσωτερικές παρεμβάσεις και διευκολύνει τη διαχείριση της ομάδας, αλλά και τη συνεργασία ανάμεσα στα μέλη της.

Επιπλέον, η δυναμική ομάδα προσφέρει τη δυνατότητα για διαρκή εναλλαγή έργων. Η εναλλαγή αυτή δεν αφήνει περιθώρια στα μέλη να κουραστούν από την επανάληψη παρόμοιων καθηκόντων, γεγονός που θα είχε αρνητική επίδραση τόσο στην εργασιακή τους ικανοποίηση όσο και στην απόδοσή τους. Ενώ, η ταχύτητα με την οποία διενεργείται η επικοινωνία μέσω των τεχνολογικών διαύλων προσφέρει τη δυνατότητα για άμεση επίτευξη των ομαδικών στόχων και άρα, άμεση εργασιακή ικανοποίηση.

Τέλος, η συνεχής ενημέρωση για τις εξελίξεις που παρουσιάζονται στην αγορά και η δυνατότητα διαρκούς εκπαίδευσης των μελών της ομάδας συνεπάγεται αύξηση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος τόσο της ομάδας, όσο και των μελών της ως επαγγελματίες.

Ωστόσο οι δυναμικές ομάδες εργασίας παρουσιάζουν μια σειρά από εγγενείς δυσκολίες και προβλήματα. Πολλά από αυτά συμπίπτουν με εκείνα της δυναμικής οργάνωσης. Ένα από τα βασικότερα μειονεκτήματα είναι το ελλιπές νομικό πλαίσιο για τέτοιου τύπου συνεργασίες, το οποίο δε διασφαλίζει ούτε τους όρους εξυπηρέτησης των πελατών, ούτε τους όρους συνεργασίας των μελών, ούτε τη σωστή / δεοντολογική χρήση των δεδομένων και των πληροφοριών που τα τελευταία καθημερινά διαχειρίζονται. Πρόκειται για ένα πλαίσιο που στις περισσότερες χώρες δεν υφίσταται ούτε στην πιο στοιχειώδη μορφή του. Αναπόφευκτα οι κίνδυνοι είναι πολλοί, γεγονός που δεν ικανοποιεί τις απαιτήσεις των μελών της ομάδας και κλονίζει την εμπιστοσύνη σε αμφότερες τις πλευρές (δηλαδή τους καταναλωτές του τελικού προϊόντος και τα μέλη της ομάδας) (Franke, 2000).

Η έλλειψη σωματικής, πρόσωπο με πρόσωπο επικοινωνίας αποτελεί σημαντικό πλήγμα για τη δόμηση της εμπιστοσύνης στο εσωτερικό των δυναμικών ομάδων. Ειδικά στην περίπτωση όπου αυτές είναι αυτόνομες, και ακόμη περισσότερο αν δεν αποτελούν και μέλη ενός συγκεκριμένου δυναμικού δικτύου, τίποτα δεν μπορεί να εγγυηθεί το σεβασμό κάποιων κεντρικών κανόνων. Τη συνθήκη αυτή επιβαρύνει η προσωρινότητα των όποιων συνεργασιών.

Επιπλέον, το γεγονός ότι σε μια δυναμική ομάδα εργασίας μπορεί να συμμετέχουν άτομα από οποιοδήποτε μέρος του πλανήτη συνεπάγεται μέγιστη πολιτιστική

διαφοροποίηση ανάμεσα στα μέλη της. Αναπόφευκτα τίθεται το θέμα της πολιτιστικής κουλτούρας από την οποία προέρχεται κάθε μέλος, καθώς και της οργανωτικής / επαγγελματικής κουλτούρας με την οποία τα μέλη έχουν μάθει να λειτουργούν έως τη δεδομένη χρονική στιγμή της έναρξης της συνεργασίας. Στο ίδιο πλαίσιο συλλογιστικής, ορθώνονται και μια πληθώρα από άλλες δυσκολίες, οι οποίες μπορούν εν δυνάμει να επιβαρύνουν ακόμη περισσότερο τη συνεργασία των μελών, όπως το θέμα της γλώσσας. Όσο καλά και να γνωρίζει κάποιος μια ξένη γλώσσα, η αδυναμία έκφρασης στην μητρική του γλώσσα σε συνδυασμό με την έλλειψη κάθε επικοινωνιακών σωματικών ενδείξεων μπορεί να αποτελέσει πηγή παρεξηγήσεων (Wiesenfeld, κ.α., 1998).

Επίσης, όπως και στην περίπτωση των δυνητικών οργανώσεων, έτσι και στις δυνητικές ομάδες διατυπώνεται αγωνία για την επαγγελματική καριέρα των μελών της. Στην περίπτωση μάλιστα της αυτόνομης δυνητικής ομάδας, η επαγγελματική καριέρα χάνει τελείως την έννοια της ως προώθηση και άνοδος ενός εργαζομένου μέσα στο ίδιο οργανωτικό σχήμα (π.χ. μια δυνητική επιχείρηση), καθώς τίποτα δεν εγγυάται ότι ο εργαζόμενος αυτός θα αποτελέσει μέλος ενός μόνιμου οργανωτικού σχήματος ή έστω ενός συνόλου πιθανών σχημάτων στα οποία θα μπορούσε να απασχοληθεί με τη λήξη του συγκεκριμένου έργου (Franke, 2000). Μήπως όμως ήρθε η ώρα να ορίσουμε την καριέρα και την επαγγελματική άνοδο διαφορετικά;

Είναι προφανές ότι η έννοια της διαχείρισης της δυνητικής ομάδας (π.χ. οργάνωση και επίβλεψη), και ιδιαίτερα της αυτόνομης ομάδας, είναι ελλιπώς προσδιορισμένη. Ποιος θα αναλαμβάνει την πρωτοβουλία για τη σύσταση της ομάδας (βλ. *δυνητικό μεσίτη* στις δυνητικές οργανώσεις); Από πού θα αντλεί πιθανούς συνεργάτες (βλ. *δυνητικό δίκτυο* στις δυνητικές οργανώσεις); Ποιος θα αναλάβει να παρακολουθεί και να ελέγχει την πορεία των μελών της;

Μέσα στο ίδιο πλαίσιο σκέψης, διατυπώνονται κι μια σειρά από ερωτήματα που αφορούν τόσο στις δυνητικές ομάδες όσο και στις δυνητικές οργανώσεις και επιχειρήσεις εν γένει. Τα ερωτήματα αυτά επικεντρώνονται στον άξονα της απόδοσης των δυνητικών εργαζομένων. Ποιος θα αναλάβει να τους υποκινεί, να τους επιβραβεύει για μια ικανοποιητική δουλειά ή να τους συμμορφώνει, όταν αυτοί δεν τηρούν τα προσυμφωνημένα; Τίποτα και κανένας δεν μπορεί να εγγυηθεί την ολοκλήρωση των καθηκόντων κάθε μέλους. Μια απόσχιση θα μπορούσε να σημειωθεί ανά πάσα στιγμή, ειδικά εφόσον δεν μοιάζει να υπάρχει (τουλάχιστον ακόμη) ένα σύστημα ποινών (ηθικών

ή υλικών). Μπορούν άραγε τα μέλη των δυνητικών ομάδων να «εκπαιδευθούν» σε μια τέτοιου τύπου συνθήκη εργασίας, οι οποίοι παρουσιάζει τόσες πολλές ιδιαιτερότητες;

Γενικότερα, πώς κατακτάται η επιθυμητή απόδοση των εργαζομένων; Πρόκειται για την ίδια έννοια όπως τη γνωρίσαμε στις παραδοσιακές οργανώσεις ή είναι αναγκαίο να αναπροσδιοριστεί αυτή στη βάση των νέων δυνητικών σχηματισμών; Πώς δομούνται τα χαρακτηριστικά εκείνα που αναπόφευκτα συνδέονται με την απόδοση στους σχηματισμούς αυτούς; Στο κεφάλαιο που ακολουθεί θα επιχειρήσουμε να παρουσιάσουμε τις κυριότερες θεωρίες και τα σημαντικότερα ερευνητικά δεδομένα που σχετίζονται με τις έννοιες της επικοινωνίας και της οργανωτικής ταύτισης, της διαχείρισης από τον manager και της εμπιστοσύνης, μέσα σε ένα δυνητικό πλαίσιο. Πρόκειται για παραμέτρους που παραδοσιακά συνδέονται με την απόδοση των εργαζομένων στις οργανώσεις. Ζητούμενο είναι να εντοπίσουμε τη σχετική τους ισχύ μέσα στο νέο, δυνητικό πλαίσιο εργασίας και να αναζητήσουμε τα στοιχεία εκείνα που συμβάλλουν στην ανάπτυξή τους.

5. Δυνητικότητα και Διαχείριση Ανθρωπίνων Πόρων

Ο ανθρώπινος παράγοντας αποτελεί το επίκεντρο τόσο των δυνητικών οργανώσεων, όσο και των δυνητικών ομάδων εργασίας. Αναδύεται ως ο βασικός παράγοντας που καθορίζει, μέσα από την απόδοσή του, την επιτυχία ή και την αποτυχία ενός εγχειρήματος, ακόμη και όταν όλες οι άλλες συνθήκες πληρούνται. Κατά συνέπεια, λόγω της κεντρικής σημασίας του ανθρώπινου παράγοντα, αλλά και λόγω των εγγενών ιδιαιτεροτήτων που παρουσιάζουν τα δυνητικά σχήματα εργασίας, η διαχείριση των ανθρωπίνων πόρων αποκτά ιδιόζουσα σπουδαιότητα.

Είναι αναγκαίο να σημειώσουμε ότι στα δυνητικά οργανωτικά σχήματα (π.χ. δυνητική οργάνωση και δυνητική ομάδα) η ιεραρχία καταλύεται, ενώ οι τρόποι άσκησης της εξουσίας και αλληλεπίδρασης μεταξύ των μελών της λαμβάνουν νέο νόημα. Προκειμένου τα σχήματα αυτά να λειτουργήσουν αποτελεσματικά είναι αναγκαίο να υπάρχουν αλληλεξαρτήσεις και οι ρόλοι να προσδιορίζονται με σαφήνεια, τόσο σε επίπεδο δικαιωμάτων όσο και υποχρεώσεων.

Γενικότερα, η απόδοση και η αποτελεσματικότητα μιας οργάνωσης ή μιας ομάδας επηρεάζεται από μια σειρά από παράγοντες οι οποίοι συγκεντρώνονται σε τρεις βασικούς άξονες: (α) ατομικοί-ομαδικοί παράγοντες, (β) οργανωτικό πλαίσιο-κανόνες, και (γ) φύση-είδος του έργου. Συγκεκριμένα, οι Hackman κ.α. (2000) αναφέρουν τις ακόλουθες μεταβλητές ως τις πιο σημαντικές για την επίτευξη των στόχων μιας ομάδας / οργάνωσης:

1. ο βαθμός λειτουργικής αυτονομίας, η σαφήνεια του στόχου, ο καθορισμός στρατηγικής, η ανάθεση ρόλων και η διαμόρφωση κανόνων δράσης, δηλαδή η ηγεσία / καθοδήγηση

2. η προσωπικότητα των εργαζομένων (σε συνάρτηση με την ομοιογένεια, τη σύνθεση και την ποικιλία των χαρακτηριστικών του συνόλου) τα κίνητρα για επίτευξη και η υποκειμενική σημασία του στόχου

3. η επικοινωνία και η ροή πληροφοριών

4. η επάρκεια γνώσεων και ικανοτήτων, οι διαθέσιμοι πόροι, τα εργαλεία, η υποδομή και η τεχνολογία

4. ο διαθέσιμος χρόνος, οι συνθήκες, οι κανονισμοί και το σύστημα αμοιβών και

5. το είδος του έργου και το μέγεθος της ομάδας / οργάνωσης

Ειδικότερα στην περίπτωση των δυνητικών ομάδων / οργανώσεων, ο Hackman (1990, όπως αναφέρεται στο Cascio, 1999) αναφέρει ότι η αποτελεσματικότητα ενός δυνητικού σχηματισμού εξαρτάται κατά κύριο λόγο από την *εξασφάλιση της πληροφορίας* που απαιτείται για τη διενέργεια μιας δραστηριότητας έγκαιρα και ικανοποιητικά, από την *προσεκτική επιλογή των εταίρων / μελών* του δυνητικού σχηματισμού, σύμφωνα με κριτήρια που να ανταποκρίνονται στα ζητούμενα, και από την *κατάλληλη επιβράβευση των θετικών συμπεριφορών* από τους ηγέτες των σχηματισμών αυτών στον σωστό χρόνο. Κάποιοι ερευνητές εισάγουν και τη μεταβλητή της *έγκαιρης επίλυσης των συγκρούσεων*, ώστε αυτές να μη μεταδοθούν και ανάμεσα στα άλλα μέλη. Ήδη τίθεται το ερώτημα της ηγεσίας σε έναν σχηματισμό όπου δεν υπάρχει ιεραρχία και άρα, ηγέτης με την παραδοσιακή έννοια του όρου.

Οι Jarvenpaa και Leidner (1998) συμπλήρωσαν ότι εάν τα μέλη ενός δυνητικού σχηματισμού συμμετέχουν παράλληλα και σε κάποιον άλλο, είναι αναγκαία η σύσταση κάποιων βασικών κανόνων *επικοινωνίας*, γεγονός που θα *αυξήσει την προβλεψιμότητα* στο πλαίσιο της επικοινωνίας, και άρα θα *μειώσει την αβεβαιότητα* και θα αυξήσει την ενδο-ομαδική ή ενδο-οργανωσιακή *εμπιστοσύνη*. Επίσης, είναι αναγκαίο τα μέλη αυτά να κατανοούν τη *συμπληρωματικότητα* των επιμέρους έργων που έχουν αναλάβει. Με αυτόν τον τρόπο μπορούν να αντιληφθούν το γενικότερο πλαίσιο, αλλά και να αυξήσουν τη δέσμευσή τους προς τον οργανωτικό σχηματισμό καθώς αισθάνονται ότι μάχονται για την επίτευξη του ίδιου στόχου. Ταυτόχρονα μειώνονται αρνητικά φαινόμενα όπως η μη συστηματική συμμετοχή.

Η υπάρχουσα βιβλιογραφία σε σχέση με θέματα *οργανωτικά και διαχείρισης* ανθρωπίνων πόρων σε δυνητικά πλαίσια εργασίας δεν είναι ιδιαίτερα εκτεταμένη. Ωστόσο, στη βάση των παραπάνω ορισμών της απόδοσης, θα εξετάσουμε στη συνέχεια ορισμένες από τις πιο κεντρικές έννοιες που σχετίζονται με την απόδοση. Συγκεκριμένα, θα μελετήσουμε:

1. τη *διαχείριση των δυνητικών σχημάτων*: Ποιος είναι η ηγέτης; Ποιος είναι ο ρόλος του στην επιλογή και τη διαχείριση των συνεργατών του;

2. την *ενδο-ομαδική / ενδο-οργανωσιακή επικοινωνία*: Πώς εμπλέκεται η επικοινωνία στις διαδικασίες μείωσης της αβεβαιότητας και δόμησης της οργανωτικής ταύτισης;

3. την ενδο-ομαδική / ενδο-οργανωσιακή εμπιστοσύνη: εισάγεται ή δομείται εκ νέου; Τα στενά χρονικά περιθώρια, οι προϋπάρχουσες προσδοκίες και στερεότυπα επηρεάζουν την ανάπτυξή της;

5.1 Δυνητικότητα και διαχείριση δυνητικών σχηματισμών

Οι οργανωτικοί σχηματισμοί της δυνητικής οργάνωσης και της δυνητικής ομάδας μοιάζουν να καταλύουν, τουλάχιστον με την παραδοσιακή έννοια του όρου, το ρόλο του ηγέτη / manager. Ωστόσο, υποστηρίζεται ότι η απόδοση των αντίστοιχων δικαιωμάτων και καθηκόντων σε κάποιο από τα μέλη του δυνητικού σχηματισμού ή, έστω σε κάποιον εξωτερικό φορέα (ενδεχομένως να μπορούσε να είναι και ο δυνητικός μεσίτης), είναι όχι μόνο αναγκαία, αλλά αναπόφευκτη.

Οι Daniels κ.α. (1996) επιχείρησαν να μελετήσουν το ρόλο του *δυνητικού ηγέτη / manager (virtual manager)*. Σε έρευνα τους που έγινε σε δυνητικούς οργανωτικούς σχηματισμούς, εξέτασαν την αποτελεσματικότητα των managers. Τα ευρήματα έδειξαν ότι η γενικότερη στάση των managers στους σχηματισμούς αυτούς διαδραματίζει σημαντικότατο ρόλο. Κατέδειξαν μάλιστα οι ερευνητές ότι η στάση τους (εγχειρηματοποιημένη ως το επίπεδο των προσδοκιών και απαιτήσεων, κτλ.) απέναντι στους δυνητικούς εργαζόμενους επιδρά ακόμη περισσότερο στην απόδοση των εργαζομένων από ότι σε συμβατικούς εργαζομένους.

Συμπερασματικά, ο βαθμός ικανοποίησης των δυνητικών εργαζομένων από την εργασία, αλλά και απόδοσης σε αυτή μοιάζει να εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από το αν οι ηγέτες είναι εξίσου τηλε-εργαζόμενοι ή όχι. Στην περίπτωση που και οι managers είναι τηλε-εργαζόμενοι, οι εργαζόμενοι τείνουν να διατηρούν την πεποίθηση ότι ο manager τους εμπιστεύεται και ότι το νέο αυτό εργασιακό καθεστώς (της τηλε-εργασίας) δεν αποτελεί κίνδυνο για την επαγγελματική τους απόδοση και καριέρα.

Επίσης, ο τρόπος άσκησης του ελέγχου στο πλαίσιο της δυνητικής οργάνωσης αποκτά νέες αποχρώσεις, καθώς πολλές από τις παραδοσιακές τακτικές, μπορούν να επιφέρουν στο νέο πλαίσιο δράσης το αντίθετο αποτέλεσμα. Έτσι, ενώ στις παραδοσιακές οργανώσεις, ο manager αναμένεται να επικοινωνεί σε τακτική βάση με τους υφισταμένους του, στο πλαίσιο των δυνητικών σχηματισμών τα δεδομένα αλλάζουν. Στην περίπτωση αυτή η απόπειρα ενός manager να επικοινωνήσει τόσο συχνά με τα μέλη του σχηματισμού

του μπορεί να ερμηνευθεί ως έλλειψη εμπιστοσύνης στο πρόσωπό τους. Επιπλέον, λόγω της εγγενούς δυσκολίας για συχνή επικοινωνία σε ένα δυνητικό περιβάλλον, μπορεί μια τέτοια αντιμετώπιση να απαιτήσει πολύ περισσότερο χρόνο από μέρος του ηγέτη από ότι θα ανέμενε.

Επιπλέον, το είδος των ευθυνών που διατηρεί κάθε μέλος ενός δυνητικού σχηματισμού παρουσιάζει μεγάλη πολυμορφία και σημαντικές ιδιαιτερότητες, όπως την ανάγκη αυτό-διαχείρισης. Έτσι από τη μια, τίθεται το ερώτημα κατά πόσο χρειάζεται πραγματικά ένας τέτοιος σχηματισμός την παρουσία ενός manager για να λειτουργήσει, όταν ο τελευταίος στερείται τη βασική του αρμοδιότητα, δηλαδή την άσκηση του ελέγχου. Μήπως αντί να εκλείψει ο δυνητικός manager ως ρόλος, είναι ανάγκη να αναπροσδιοριστούν οι αρμοδιότητές του μέσα στο νέο αυτό πλαίσιο; Στην περίπτωση αυτή, μία από τις σημαντικότερες δραστηριότητες του ηγέτη θα είναι η επιλογή προσωπικού ή, για την ακρίβεια, η επιλογή των μελλοντικών δυνητικών συνεργατών.

Εφόσον δεν διαθέτουν όλα τα άτομα την ικανότητα να προσαρμόζονται και να διαχειρίζονται την αβεβαιότητα που είναι εγγενής μέσα σε ένα δυνητικό πλαίσιο εργασίας, οι managers θα πρέπει να επιλέγουν άτομα τα οποία γενικώς διαθέτουν υπευθυνότητα, είναι αξιόπιστα και ανεξάρτητα, και τουλάχιστον μερικώς αυτόνομα. Θα πρέπει τα άτομα αυτά να είναι εξ αρχής ανοιχτά στην ενδο-ομαδική επικοινωνία και να έχουν συναίσθηση της σπουδαιότητας της συνέπειας σε δυνητικές συνθήκες εργασίας, τόσο κατά την παράδοση της εργασίας όσο και κατά την ανατροφοδότηση των υπολοίπων μελών μέσα από την προσφορά νέων ιδεών. Με τι τρόπο θα μπορέσει ο manager να αξιολογήσει τα χαρακτηριστικά αυτά; Μπορούν τα συμβατικά εργαλεία μέτρησης και αξιολόγησης των χαρακτηριστικών της προσωπικότητας να ικανοποιήσουν τέτοιου τύπου μετρήσεις ή απαιτείται η κατασκευή νέων ψυχομετρικών εργαλείων;

Τέλος, οι Staples κ.α. (1998) εξέτασαν πώς επηρεάζει η αυτο-αντίληψη σε σχέση με την αποτελεσματικότητα (*self-efficacy*) ενός ατόμου την απόδοσή του. Στη συνέχεια, αναζήτησαν αν υπάρχει κάποια σχέση ανάμεσα στην αντίληψη αυτή που διατηρούν οι τηλε-εργαζόμενοι για τον εαυτό τους και τον τρόπο ή τον τύπο με τον οποίο ο ηγέτης / manager επικοινωνούσε τις απαιτήσεις του και τις αρχές της ομάδας / οργάνωσης. Ανακάλυψαν ότι οι τηλε-ηγέτες πρέπει να διαθέτουν την ικανότητα να ακούν προσεκτικά τους τηλε-εργαζόμενους, να διαχειρίζονται τις συσκέψεις και το χρόνο των εργαζομένων αποτελεσματικά. Κυρίως όμως χρειάζεται (α) να είναι γνώστες των τεχνολογικών μέσων

που επιτρέπουν την επικοινωνία ανάμεσα στους ίδιους και τους εργαζόμενους και (β) να είναι σε ετοιμότητα να στηρίζουν και να βοηθήσουν τους εργαζομένους όταν αυτοί το χρειαστούν. Ενδιαφέρον ήταν και το εύρημα ότι η αυτό-αντίληψη αποτελεσματικότητας επηρέαζε και τη στάση των τηλε-εργαζομένων απέναντι στην εργασία τους.

5.2 Δυνητικότητα, κουλτούρα, οργανωτική ταύτιση και επικοινωνία

Στον τομέα της έρευνας που επικεντρώνεται στην επικοινωνία, τα αποτελέσματα μοιάζουν να είναι αντικρουόμενα. Ο Weick (1985, όπως αναφέρεται στο Daniels, κ.α., 1996) υποστηρίζει ότι η εξάρτηση σε αφηρημένες, ασυνεχείς και γενικές πληροφορίες στην οθόνη ενός υπολογιστή στερεί από τα άτομα την ευκαιρία να επικυρώσουν τις εντυπώσεις τους. Η O'Connell (1988, όπως αναφέρεται στο Daniels, κ.α., 1996) συμπληρώνει ότι *το νόημα στο τεχνητό περιβάλλον ενός υπολογιστή οργανώνεται μέσα από περιορισμένους κώδικες καθορισμένους με σαφήνεια*. Αντίθετα, τα άτομα οργανώνουν το νόημα μέσα από το πλαίσιο της αλληλεπίδρασής τους.

Ο Weick (1985, όπως αναφέρεται στο Daniels, κ.α., 1996) τονίζει ότι στο πλαίσιο μια αλληλεπίδρασης τα άτομα αρχίζουν πρώτα να γνωρίζονται και να εξοικειώνονται μεταξύ τους και έπειτα να συσκέπτονται για την επίλυση των θεμάτων που τα ενδιαφέρουν. Αποφασίζουν δηλαδή για το πώς έχουν τα πράγματα, ποια είναι η πραγματικότητα, μέσα από την ακόλουθη διαδικασία: συγκρίνουν τις σκέψεις και τα συναισθήματά τους με τα αντίστοιχα των υπολοίπων, τα διαπραγματεύονται και εν τέλει καταλήγουν σε μια κοινά αποδεκτή έκδοση του τι συνέβη. *Αντίθετα η τεχνολογία εξουδετερώνει τη διαδικασία της εξοικείωσης*, καθώς τα άτομα αρχίζουν τις διαδικασίες σύσκεψης αμέσως.

Επιπλέον, ο Weick (1985, όπως αναφέρεται στο Daniels, κ.α., 1996) αναφέρει ότι η υπερβολική μη-κοινωνική επαφή, η επαφή μέσω υπολογιστή οδηγεί τις κοινωνικές δεξιότητες σε ατροφία. Μακροπρόθεσμα μπορεί να προκληθούν σημαντικές διαστρεβλώσεις στην ερμηνεία της πραγματικότητας, εκτός αν οι άνθρωποι «μάθουν να απομακρύνονται από τις οθόνες τους και αρχίζουν να περπατούν τριγύρω».

Όσον αφορά στο πολιτιστικό υπόβαθρο, την κουλτούρα από την οποία προέρχονται τα μέλη κάθε δυνητικού σχηματισμού, αυτή επηρεάζει σημαντικά την επικοινωνία μεταξύ τους. Αναλυτικότερα, έρευνα κατέδειξε ότι *η κουλτούρα μπορεί και να*

καθορίσει την υποκίνηση ενός ατόμου να αναζητήσει και να αποκαλύψει διαφοροποιητικές πληροφορίες, καθώς και την ανάγκη να ενεργοποιήσει την κατηγοριοποίηση ως γνωστική μέθοδο κατά την επεξεργασία των πληροφοριών (Gudykunst, 1997, όπως αναφέρεται στο Jarvenpaa & Leidner, 1998).

Μια σημαντική διάσταση αποτελεί η διάκριση ανάμεσα στην ατομική-συλλογική κουλτούρα (Hofstede, 1980, όπως αναφέρεται στο Jarvenpaa & Leidner, 1998). Στην πρώτη, οι ανάγκες, οι αξίες και οι στόχοι του ατόμου αποκτούν μεγαλύτερη σημασία από τις ανάγκες, τις αξίες και τους στόχους του συνόλου στο οποίο υπάγεται. Αντίθετα, στη δεύτερη το σύνολο και οι αξίες του αποτελούν το κεντρικό άξονα που καθορίζει τη δράση του ατόμου. Τα άτομα που προέρχονται από ατομικές κουλτούρες απασχολούνται πολύ λιγότερο με τη κατηγοριοποίηση των ατόμων, επηρεάζονται λιγότερο από το γεγονός ότι αποτελούν μέλη ενός συγκεκριμένου οργανωτικού σχηματισμού, εισέρχονται σε έναν νέο σχηματισμό και εξέρχονται από αυτόν με μεγαλύτερη ευκολία. Τέλος, είναι και περισσότερο διατεθειμένα να αλληλεπιδράσουν ανοιχτά και χωρίς επιφυλάξεις μέσω υπολογιστή, ακόμα και όταν τα μηνύματα που λαμβάνουν είναι αμφίσημα.

Οι Jarvenpaa κ.α. (1998) υποστηρίζουν ότι τα ευρήματα της έρευνας της Hofstede (1980, όπως αναφέρεται στο Jarvenpaa & Leidner, 1998) αποτελούν ένδειξη ότι τα άτομα από ατομικές κουλτούρες μοιάζουν να είναι πιο δεκτικά στο να εμπιστευτούν κάποιον άγνωστο στο πλαίσιο μιας επικοινωνίας που διαμεσολαβείται από έναν υπολογιστή.

Σημαντικός παράγοντας για την επικοινωνία ατόμων που προέρχονται από διαφορετικές κουλτούρες αποτελεί το *εύρος* και η *συχνότητα* με την οποία το άτομο αυτό είχε κληθεί να επικοινωνήσει σε παρόμοιες συνθήκες στο παρελθόν, δηλαδή η *εμπειρία* του σε *δυναμικά πλαίσια εργασίας*. Κυρίως όμως η *προγενέστερη έκθεση* ενός ατόμου σε άλλους πολιτισμούς, υπό όποια μορφή και αν πραγματοποιήθηκε αυτή, επηρεάζει σημαντικά την επικοινωνία.

Επιπλέον, άτομα τα οποία έχουν *εμπιστοσύνη* στις γνώσεις τους για κάποιον άλλο πολιτισμό, καθώς και στην ικανότητά τους να επικοινωνούν με άτομα από άλλο πολιτιστικό πλαίσιο προέλευσης, καταδεικνύουν μεγαλύτερη τάση να αναζητούν αλλά και να αποκαλύπτουν διαφοροποιητικές (για τον εαυτό τους) πληροφορίες. Το είδος του κοινωνικού διαλόγου που αναπτύσσεται στη συνέχεια, στο βαθμό που επιτυγχάνεται, ευνοεί την ανάπτυξη της εμπιστοσύνης, τουλάχιστο σε άτομα που διαθέτουν εμπειρία με

άτομα από άλλα πολιτιστικά υπόβαθρα (Wiseman, κ.α., 1989, όπως αναφέρεται στο Jarvenpaa & Leidner, 1998).

Ιδιαίτερα σημαντικός παράγοντας για την επικοινωνία είναι και η *οργανωτική ταύτιση (organizational identity)*. Αφορά στο πώς τα μέλη μιας οργάνωσης ορίζουν τον εαυτό τους σε σχέση με την οργάνωση αυτή (Turner, 1987, όπως αναφέρεται στο Wiesenfeld, κ.α., 1998). Αντανακλά τον κοινωνικό και τον ψυχολογικό δεσμό που ενώνει τους εργαζόμενους με την οργάνωση, ένα δεσμό που υπάρχει ακόμη και όταν οι εργαζόμενοι είναι γεωγραφικά διασκορπισμένοι.

Οι Albert και Whetten (1985, όπως αναφέρεται στο Wiesenfeld, κ.α., 1998), Ashforth και Mael (1989, όπως αναφέρεται στο Wiesenfeld, κ.α., 1998), Dutton και Dukerich (1991, όπως αναφέρεται στο Wiesenfeld, κ.α., 1998) ορίζουν την οργανωτική ταύτιση ως την ισχύ της *γνωστικής προσκόλλησης* των μελών μιας οργάνωσης στην τελευταία, δηλαδή ως τις κοινές πεποιθήσεις και στάσεις που διατηρούν όλα τα μέλη μιας οργάνωσης για τα κεντρικά, πάγια και διαφοροποιητικά χαρακτηριστικά της. Η διαπροσωπική εμπιστοσύνη, οι διαδικασίες προσδιορισμού των στόχων, η εσωτερίκευση των οργανωτικών κανόνων και πρακτικών, η επιθυμία να παραμείνουν στην οργάνωση, η προθυμία να συνεργαστούν με τους συναδέλφους τους, αποτελούν ορισμένα μόνο από τα πεδία για τα οποία οι εργαζόμενοι διατηρούν κάποιες πεποιθήσεις.

Οι Kogut και Zander (1996, όπως αναφέρεται στο Wiesenfeld, κ.α., 1998) ορίζουν την οργανωτική ταύτιση ως τους κανόνες και τις συμβάσεις που χρησιμοποιούν τα άτομα για να ρυθμίσουν τη συμπεριφορά τους σε ένα οργανωτικό πλαίσιο, οι οποίες δημιουργούν τις προϋποθέσεις για οργανωτική «μάθηση» δημιουργώντας ένα αμιγές, κοινό πλέγμα προσδοκιών ανάμεσα στα οργανωτικά μέλη.

Ένα κοινό σημείο που προκύπτει από όλους τους παραπάνω ορισμούς της οργανωτικής ταύτισης είναι ότι η ταυτότητα ενός οργανωτικού σχηματισμού καθοδηγεί τα συναισθήματα, τις πεποιθήσεις και τις συμπεριφορές των μελών του. Η ταύτιση των μελών μιας δυναμικής ομάδας / οργάνωσης διευκολύνει βασικές οργανωτικές λειτουργίες όπως: α) τον *συντονισμό* και τον *έλεγχο* των τοπικά διασκορπισμένων μελών, β) τη *λειτουργικότητα* των ομάδων εργασίας, γ) την *ενθάρρυνση θετικών συμπεριφορών* και δ) τη *διατήρηση* των πολύτιμων μελών της (Wiesenfeld, κ.α., 1998).

Ο συντονισμός και ο έλεγχος αποκτούν κεντρική σημασία, εφόσον η απόδοση και η παραγωγικότητα των μελών της οργάνωσης / ομάδας εξαρτάται από την ικανότητά των

τελευταίων να σχηματίζουν αξιόπιστες προσδοκίες αναφορικά με τη συμπεριφορά των υπόλοιπων μελών και να βασίζονται στο ότι τα υπόλοιπα μέλη θα πραγματοποιήσουν τις λειτουργίες για τις οποίες είναι υπεύθυνα έγκαιρα και αποτελεσματικά. Μέγιστη σημασία δεν έχει η ποσότητα, αλλά η ποιότητα και η προβλεψιμότητα της συμπεριφοράς των μελών τόσο στη μεταξύ τους επικοινωνία, όσο και στα επιμέρους καθήκοντα κάθε μέλους. Η συνέπεια είναι ιδιαίτερα σημαντική στην περίπτωση, προκειμένου να διατηρηθεί το αγοραστικό πλεονέκτημα.

Στις παραδοσιακού τύπου οργανώσεις, ο συντονισμός και ο έλεγχος ασκείται μέσω της άμεσης επίβλεψης και της εφαρμογής κανόνων και διαδικασιών, δηλαδή εξωτερικά ως προς τους εργαζόμενους. Ωστόσο, στην περίπτωση των δυνητικών οργανώσεων ο εξωτερικός έλεγχος είναι αδύνατος. Για τα λόγο αυτό ο έλεγχος πρέπει να πραγματοποιείται εσωτερικά, μέσω της εμπιστοσύνης, της υποκίνησης των εργαζομένων και της σύγκλισης των ατομικών και οργανωτικών στόχων (Lucas & Baroudi, 1994, όπως αναφέρεται στο Wiesenfeld, κ.α., 1998).

Κατ' αυτόν τον τρόπο, η οργανωτική ταύτιση, η οποία ευθύνεται για τη δημιουργία του ψυχολογικού δεσμού / συμβολαίου μεταξύ των εργαζομένων και της οργάνωσης/ομάδας, ευνοεί τον συντονισμό επειδή δημιουργεί ένα ενιαίο πλαίσιο προσδοκιών (Kogut & Zander, 1996, όπως αναφέρεται στο Wiesenfeld, κ.α., 1998). Η ταύτιση υποκινεί τα μέλη να συντονίσουν τις προσπάθειες τους αυξάνοντας και εμπλουτίζοντας τη διαπροσωπική εμπιστοσύνη και συνεργασία τους.

Άλλες έρευνες έχουν δείξει ότι τα μέλη μιας οργάνωσης που ταυτίζονται περισσότερο με την οργάνωση, αποδέχονται τους οργανωτικούς στόχους σαν δικούς τους προσωπικούς στόχους και καταδεικνύουν μεγαλύτερη πίστη και υπακοή στους οργανωτικούς στόχους (Dutton, κ.α., 1994, όπως αναφέρεται στο Wiesenfeld, κ.α., 1998), ενώ γενικότερα η οργανωτική ταύτιση συσχετίζεται με την απόδοση ενός εργαζομένου και μέσω της ατομικής προσπάθειας που αυτός καταβάλλει.

Από τα παραπάνω καθίσταται εμφανές ότι η οργανωτική ταύτιση αποτελεί σημαντικό μέσο επίτευξης των οργανωτικών στόχων. Ειδικά στην περίπτωση των δυνητικών οργανώσεων, η οργανωτική ταύτιση αποτελεί παράγοντα κεντρικής σημασίας για τη διατήρηση και την ομόνοια (Wiesenfeld, κ.α., 1998). Ωστόσο, σε ένα δυνητικό περιβάλλον εκλείπουν πολλά από τα στοιχεία που παραδοσιακά ευνοούν την ανάπτυξή

της. Αναπόφευκτα τίθεται το ερώτημα πώς διαμορφώνεται και πώς διατηρείται η οργανωτική ταύτιση σε αυτά τα περιβάλλοντα;

Έτσι οι δυνητικές οργανώσεις / ομάδες μοιάζουν να αντιμετωπίζουν το εξής παράδοξο: από τη μια, η επίτευξη και διατήρηση της οργανωτικής ταυτότητας είναι ιδιαίτερα σημαντική, επειδή τις βοηθάει να αντιμετωπίσουν τις προκλήσεις που προκύπτουν από το να έχουν γεωγραφικά μοιρασμένα μέλη. Από την άλλη, οι πιθανότητες τα μέλη τους να έρθουν σε επαφή με τους παράγοντες που γενούν αυτό το είδος της ταύτισης είναι μικρότερες από ό,τι σε κάθε άλλο είδος οργανωτικού σχηματισμού.

Οι Wiesenfeld κ.α. (1998) υποστηρίζουν ότι η λύση στο πρόβλημα αυτό είναι η *επικοινωνία*, ενώ τονίζουν ότι η επίδραση της επικοινωνίας εξαρτάται και από το status κάθε ατόμου στη δυνητική οργάνωση. Σε ένα πρώτο επίπεδο, η επικοινωνία μπορεί να ενδυναμώσει την οργανωτική ταύτιση επειδή προσφέρει στα οργανωτικά μέλη τη δυνατότητα να δημιουργήσουν και να μοιραστούν τις υποκειμενικές τους αντιλήψεις για την οργάνωση / ομάδα, τους κανονισμούς και τις αξίες της, καθώς και για την οργανωτική κουλτούρα. Η γνώση αυτών των πτυχών της οργάνωσης / ομάδας δημιουργεί την αίσθηση μιας κοινής πραγματικότητας. *Η επικοινωνία ευνοεί τη δημιουργία ενός κοινού νοήματος στο οποίο μπορούν να ανατρέξουν τα οργανωτικά μέλη ως ερμηνευτικό άξονα για κάθε μελλοντικό συμβάν.* Η αίσθηση αυτή ενός κοινού νοήματος διασαφηνίζει την αίσθηση της οργανωτικής ταυτότητας και ενδυναμώνει την οργανωτική ταύτιση (Zack, 1993, όπως αναφέρεται στο Wiesenfeld, κ.α., 1998).

Σε ένα δεύτερο επίπεδο, *η επικοινωνία προσφέρει στα οργανωτικά μέλη μια αίσθηση ιδιοκτησίας στο πλαίσιο του κοινού νοήματος που έχει οικοδομηθεί, επειδή αισθάνονται ότι έχουν συμβάλει και οι ίδιοι στη δημιουργία του.* Επιπλέον, η συχνότητα της επικοινωνίας ανάμεσα στα οργανωτικά μέλη συμβάλει σημαντικά στον εμπλουτισμό της οργανωτικής ταύτισης, επειδή μέσα από τη συχνή επικοινωνία τα μέλη αισθάνονται ενεργά μέλη μιας μεγαλύτερης οντότητας και έτσι αποκτούν την αίσθηση ότι η οργάνωση τους ανήκει σε κάποιο βαθμό. Το γεγονός ότι η ενεργός αυτή συμμετοχή πραγματοποιείται αβίαστα, αυξάνει το συναίσθημα της εργασιακής ικανοποίησης και κατ' επέκταση της οργανωτικής ταύτισης.

5.3 Δυνητικότητα και εμπιστοσύνη

Αναφέραμε νωρίτερα ότι η δυνητική οργάνωση / ομάδα σχηματίζεται, οργανώνεται και διαλύεται σε σύντομο χρονικό διάστημα, ανάλογα με τις ανάγκες της αγοράς. Δεδομένης της διευρυμένης δράσης τους, η οποία ξεπερνάει στην εποχή μας τα τοπικά όρια, οι δυνητικοί οργανωτικοί σχηματισμοί αποτελούν τη βέλτιστη λύση με την ευλυγισία, τη δυνατότητα άμεσης ανταπόκρισης και τα χαμηλά κόστη συντήρησης.

Ωστόσο, στην άλλη πλευρά, χαρακτηρίζονται από έλλειψη υγιούς επικοινωνιακού κλίματος, χαμηλά ποσοστά δέσμευσης σε ατομικό επίπεδο, αυξημένο όγκο απαιτήσεων για κάθε μέλος, αμφισημία στο ρόλο, τάση για απουσίες και κοινωνική σκηνή (O'Hara-Deveraux & Johansen, 1994, όπως αναφέρεται στο Jarvenpaa & Leidner, 1998). Η εμπιστοσύνη των εργαζομένων στην οργάνωση / ομάδα στην οποία συμμετέχουν μειώνεται σημαντικά, γεγονός που επηρεάζει την απόδοσή τους. Ειδικά στην περίπτωση των δυνητικών ομάδων, όπου ο έλεγχος ασκείται από κάθε άτομο ξεχωριστά στο πλαίσιο της αυτοδιαχείρισης, η έλλειψη εμπιστοσύνης στα μέλη της ομάδας μπορεί να αποβεί καταστροφική, καθώς κυριαρχεί μια αίσθηση ανασφάλειας και αβεβαιότητας. Ακόμη χειρότερα, αυτή η αίσθηση γίνεται συχνά αντιληπτή και από τους πελάτες, οι οποίοι μπορεί να αντιδράσουν αρνητικά. Έτσι, αν η δυνητική ομάδα αποτελεί τον οικοδομικό λίθο της δυνητικής οργάνωσης, τότε η εμπιστοσύνη αποτελεί τον ακρογωνιαίο λίθο της δυνητικής ομάδας, αλλά και οποιασδήποτε ομάδας εργασίας εν γένει.

Μέσα σε αυτό πλαίσιο συλλογιστικής, η εμπιστοσύνη έχει αρχίσει να μελετάται διεξοδικά τις τελευταίες δεκαετίες. Πρόκειται για μια πολυδιάστατη έννοια, η οποία παραδοσιακά προσεγγίζεται είτε μέσα από την *ορθολογική*, είτε μέσα από την *κοινωνική άποψη*. Σύμφωνα με την πρώτη, η εμπιστοσύνη αφορά στις θετικές προσδοκίες ενός ατόμου αναφορικά με την μελλοντική συμπεριφορά των υπόλοιπων μελών της ίδιας ομάδας. Οι προσδοκίες αυτές δημιουργούνται στη βάση μιας ανάλυσης που έχει προηγηθεί με βάση ορθολογικά κριτήρια, αναφορικά με το κόστος ή τα οφέλη που μπορεί να έχει κάποιος.

Η εμπιστοσύνη αυτή καμία σχέση δεν έχει με την τύχη, αλλά βασίζεται σε σαφείς υπολογισμούς. Στόχος είναι η απόκτηση όσο το δυνατόν περισσότερων πληροφοριών όχι μόνο για το άτομο που καλείται να πάρει μια απόφαση ή που αναμένεται να δράσει με κάποιο συγκεκριμένο τρόπο, αλλά και για όλες εκείνες τις παραμέτρους που ενδέχεται να

τροποποιήσουν τη συμπεριφορά του (π.χ. προσδοκίες των άλλων). Πρόκειται ουσιαστικά για μια θεωρία που έχει τη βάση της στον περιορισμένο ορθολογισμό του Simon (Μουζέλης, 1991), σύμφωνα με την οποία τα άτομα αποφασίζουν για τη στάση τους ή τη συμπεριφορά τους από ένα σύνολο επιλογών που είναι ορατές, ασχέτως αν αυτές δεν αποτελούν το σύνολο των πιθανών επιλογών, αφού αξιολογήσουν τα πλεονεκτήματα και τα μειονεκτήματα κάθε θέσης.

Στο πλαίσιο της ορθολογικής προσέγγισης, η *δόμηση της εμπιστοσύνης μέσα σε ένα δυνητικό περιβάλλον είναι εξαιρετικά δύσκολη, λόγω των εγγενών συνθηκών αβεβαιότητας που χαρακτηρίζουν όλα τα δυνητικά περιβάλλοντα*. Εφόσον οι συνθήκες είναι τόσο απρόβλεπτες, η πρόβλεψη και η αξιολόγηση των πιθανών οφελών και των πιθανών απωλειών είναι αδύνατη..

Η *κοινωνική άποψη* αντιμετωπίζει την εμπιστοσύνη ως το αποτέλεσμα της πίστης στις κοινές κοινωνικές και ηθικές αξίες, στην έννοια του κοινού καθήκοντος. Ο Parsons (1969, όπως αναφέρεται στο Παναγιωτοπούλου, 1997) ορίζει την εμπιστοσύνη ως *συναισθηματικά υποκινούμενη πίστη ότι τα μέλη μιας κοινότητας ή μιας ομάδας διατηρούν σχέσεις αλληλεγγύης*. Η κοινωνική δηλαδή άποψη τονίζει ότι, όταν έχουν τη δυνατότητα, τα άτομα θα δράσουν υπεύθυνα και με συνέπεια ως προς τις υποχρεώσεις τους.

Σύμφωνα με αυτήν την άποψη, *είναι δύσκολο να υπάρξει εμπιστοσύνη σε δυνητικά οργανωμένες ομάδες*. Από τη στιγμή που τα μέλη μιας δυνητικής ομάδας στερούνται κοινών σημείων αναφοράς, είναι αδύνατο να δημιουργηθεί η πεποίθηση ότι τα μέλη μοιράζονται κοινές ηθικές αξίες (που είναι απαραίτητη προϋπόθεση για τη δόμηση της εμπιστοσύνης). Χωρίς κοινές ηθικές αξίες, χωρίς κοινά πρότυπα είναι αδύνατο να υπάρξει εμπιστοσύνη, ιδιαίτερα όταν οι σχέσεις των μελών μιας ομάδας είναι επαγγελματικές και στοχεύουν στο κέρδος. Και αν ακόμη στην πορεία θα μπορούσαν να δοθούν κάποια σχετικά δείγματα καλής θέλησης και σεβασμού των κοινών στόχων, η διάρκεια ζωής μιας δυνητικής ομάδας / οργάνωσης είναι τόσο σύντομη που δεν υπάρχει ούτε ο απαραίτητος χρόνος για την παρουσίαση αυτών των δειγμάτων.

Μέσα στην ίδια οπτική της κοινωνικής προσέγγισης, τόσο η θεωρία του *εμπλουτισμού του τεχνολογικού διαύλου* (Daft κ.α., 1987, όπως αναφέρεται στο Jarvenpaa & Leidner, 1998), όσο και η θεωρία της *κοινωνικής παρουσίας* (Short κ.α., 1976, όπως αναφέρεται στο Jarvenpaa & Leidner, 1998) αμφισβητούν τη δυνατότητα ανάπτυξης μιας ουσιαστικής επικοινωνιακής σχέσης και κατ' επέκταση, την ανάπτυξη εμπιστοσύνης στις

δυνητικές ομάδες / οργανώσεις. Και οι δύο θεωρίες ανάγουν τη δόμηση της εμπιστοσύνης σε συμπεριφορές και ενδείξεις μη λεκτικές, οι οποίες ενυπάρχουν όμως στην πρόσωπο με πρόσωπο επαφή. Έτσι, στην περίπτωση των δυνητικών οργανωτικών σχηματισμών υποστηρίζουν ότι εφόσον η επικοινωνία διαμεσολαβείται από τους υπολογιστές, δεν υπάρχει δυνατότητα για τη μετάδοση εκείνων των ενδείξεων που τα άτομα χρησιμοποιούν προκειμένου να καταδείξουν την ύπαρξη ή μη της εμπιστοσύνης, της ζεστασιάς, της αφοσίωσης, κτλ. που απαιτούνται.

5.3.1 Παράγοντες που επηρεάζουν τη δόμηση της εμπιστοσύνης

Επιχειρώντας να προσφέρουμε έναν ορισμό που θα συνθέτει τις απόψεις που αναφέρθηκαν παραπάνω για την εμπιστοσύνη, θα λέγαμε ότι η εμπιστοσύνη είναι μια κατάσταση που χαρακτηρίζει δύο επίπεδα. Αφενός σηματοδοτεί την κατάσταση κατά την οποία το μέλος μιας ομάδας διατηρεί την πεποίθηση ότι ο χαρακτήρας, η προσωπικότητα και η ηθική των υπόλοιπων μελών συμπίπτουν με τη δική του. Αφετέρου, καταδεικνύει την ύπαρξη της πεποίθησης ότι τα άλλα μέλη μπορούν να ικανοποιήσουν αποτελεσματικά το ρόλο τους και να φροντίσουν τις ευθύνες τους, και ότι είναι διατεθειμένα (έχουν δηλαδή τα κίνητρα) να το κάνουν.

Συνοπτικά αναφέρουμε ότι η υπάρχουσα βιβλιογραφία αναγνωρίζει ορισμένους βασικούς παράγοντες που σχετίζονται με τη δόμηση της εμπιστοσύνης σε ένα επαγγελματικό πλαίσιο (τους οποίους θα αναλύσουμε περαιτέρω στη συνέχεια). Ένας από τους παράγοντες αυτούς είναι η *αίσθηση της ασφάλειας* που προσφέρει μια παγιωμένη οργανωτική δομή και τρόπος λειτουργίας. Όταν ένα άτομο αισθάνεται ασφαλές στον εργασιακό του χώρο, τότε γίνεται αυτόματα πιο δεκτικό στη συνεργασία με άτομα που δε γνωρίζει. Ένας άλλος παράγοντας αφορά στον *υπολογισμό* των πλεονεκτημάτων και των μειονεκτημάτων που σχετίζονται με μια ενέργεια. Όταν τα δεύτερα ξεπερνούν τα πρώτα, τότε το άτομο τείνει να συμμορφωθεί με τις γενικότερες απαιτήσεις. Παράλληλα εξετάζεται και η *διάρκεια* της συνεργασίας. Όσο περισσότερο διαρκεί μια συνεργασία, τόσες περισσότερες ευκαιρίες έχει ένα άτομο να παρουσιάσει στην ομάδα τα δείγματα συμπεριφοράς που ευνοούν την ανάπτυξη της εμπιστοσύνης (Franke, 2000).

Σημαντικό ρόλο διαδραματίζει και η *πρόβλεψη* του ενδεχομένου της ύπαρξης μιας *μελλοντικής συνεργασίας* ανάμεσα στα άτομα (Franke, 2000). Η γνώση για την ύπαρξη

ενός κοινού μέλλοντος, για κάποιο τουλάχιστον χρονικό διάστημα, προσδίδει στη συνεργατική σχέση μια αίσθηση μονιμότητας, γεγονός που κάνει τα άτομα να αισθάνονται πιο ασφαλή με τους συνεργάτες τους, ενώ τα ωθεί να αναδειξουν και τα ίδια τον καλύτερο εαυτό τους.

Επίσης, εξετάζονται πτυχές όπως η επαγγελματική *φήμη* των ατόμων, ειδικά στο κομμάτι των μέχρι τότε συνεργασιών τους, και η *εμπειρία* τους σε παρόμοιου τύπου συνεργασίες (Franke, 2000). Ένα άτομο που έχει μάθει να λειτουργεί μέσα σε συνθήκες αβεβαιότητας σε συνεργασία με αγνώστους, αναμένεται ότι θα έχει αναπτύξει τα χαρακτηριστικά που απαιτούνται για τέτοιου τύπου συνεργασίες.

Επιπλέον, εκτιμώνται και οι *ικανότητες* των ατόμων σε δύο επίπεδα (Franke, 2000). Αφενός, σε σχέση με το αν διαθέτουν την εκπαίδευση, τις γνώσεις ή την εμπειρία που απαιτείται προκειμένου να αντεπεξέλθουν στους στόχους που έχει αναλάβει η ομάδα. Αφετέρου, σε σχέση με την προσωπικότητα του ατόμου και την εγγενή του ικανότητα να αποδίδει ικανοποιητικά, δουλεύοντας όχι ατομικά, αλλά μέσα σε ένα πλαίσιο συνεργασίας.

Ένας άλλος παράγοντας που επηρεάζει σημαντικά είναι οι *προγενέστερες εμπειρίες* των ατόμων, όχι μόνο σε επαγγελματικό πλαίσιο, αλλά γενικότερα όσον αφορά στην κουλτούρα κάθε ατόμου (Franke, 2000). Οι εμπειρίες αυτές δομούν τα *στερεότυπα* που διατηρεί κάθε άτομο, και άρα επηρεάζουν σημαντικά τις *προσδοκίες* του ατόμου αυτού από τον περίγυρό του. Όσο πιο ασύμβατες είναι στο σύνολο οι προσδοκίες των ατόμων, τόσο δυσχεραίνεται η όποια συνεργασία. Επιπλέον, η *ύπαρξη κοινών σημείων αναφοράς* σε επίπεδο κουλτούρας δημιουργεί μια αίσθηση ασφάλειας, η οποία μεγεθύνεται με κάθε ευκαιρία *προσωπικής επαφής* (Franke, 2000). Η αλληλεπίδραση πρόσωπο με πρόσωπο διαδραματίζει καθοριστικό ρόλο, καθώς προσφέρει τη δυνατότητα για τη μετάδοση, εκτός από λεκτικές πληροφορίες, και πληροφορίες που προέρχονται από μη λεκτικές, συναισθηματικές ή σωματικές συμπεριφορές. Οι τελευταίες είναι σε θέση να ισχυροποιήσουν διαπιστώσεις που βασίζονται σε «αντικειμενικά» κριτήρια, ή και να τις αναιρέσουν αν είναι αντικρουόμενες. Ταυτόχρονα, δομούν σταδιακά και τη συναισθηματική δέσμευση των ατόμων προς την ομάδα και τους συνεργάτες τους.

5.3.2 Η θεωρία της Κοινωνικής Ταύτισης / Αποπροσωποποίησης (Walther)

Στον αντίποδα των παραπάνω αντιλήψεων, ο Walther (1996, 1997, όπως αναφέρεται στο Jarvenpaa & Leidner, 1998) διατείνεται μέσα από τη *θεωρία επεξεργασίας των κοινωνικών πληροφοριών*, ότι η επικοινωνία που πραγματοποιείται μέσω των υπολογιστών δε στερείται των συναισθηματικών ενδείξεων της επικοινωνίας. Απλώς ο ρυθμός ανταλλαγής τους είναι πιο αργός από την κατά πρόσωπο επαφή.

Άλλες μελέτες συμπληρώνουν ότι η επικοινωνία εξαρτάται περισσότερο από το περιβάλλον, τις συνθήκες και το χρονικό πλαίσιο στο οποίο πραγματοποιείται παρά από τα χαρακτηριστικά του επικοινωνιακού διαύλου (Markus, 1994; Ngwenyama & Lee, 1997, όπως αναφέρεται στο Jarvenpaa & Leidner, 1998). Μάλιστα ο Walther (1995, 1997, όπως αναφέρεται στο Jarvenpaa & Leidner, 1998) τονίζει ότι στην περίπτωση των ομάδων που τα μέλη τους προέρχονταν από διαφορετικά πολιτιστικά περιβάλλοντα, ο κοινωνικός διάλογος, το βάθος και ο βαθμός της οικειότητας ήταν μεγαλύτερος στη διαμεσολαβούμενη από τον υπολογιστή επικοινωνία, παρά στην κατά πρόσωπο επαφή.

Βασισμένος στα παραπάνω αποτελέσματα, ο Walther αναπτύσσει τη *θεωρία της Κοινωνικής Ταύτισης / Αποπροσωποποίησης (Social Identification / Deindividuation-SIDE)*, σύμφωνα με την οποία τα άτομα κατηγοριοποιούν τον εαυτό τους ως μέλος μιας επαγγελματικής ενδο-ομάδας ή εξω-ομάδας στη βάση των κοινών χαρακτηριστικών τους με τα υφιστάμενα μέλη της ομάδας. Αντίστοιχα, όσο μεγαλύτερος είναι ο προσλαμβανόμενος βαθμός ομοιότητας με τα μέλη αυτά, τόσο περισσότερο αυξάνεται και η διάθεση για συνεργασία. Ο ερευνητής υποστηρίζει ότι εν τη απουσία διαφοροποιητικών ενδείξεων, όπως συμβαίνει στη δια μέσω υπολογιστή επικοινωνία, τα άτομα ανατρέχουν στις στερεότυπες εντυπώσεις που ήδη διαθέτουν βασισμένα στη περιορισμένη γνώση τους. Το φαινόμενο αυτό μειώνεται μόλις παρουσιαστούν διαφοροποιητικές πληροφορίες, ωστόσο όσο μεγαλύτερη είναι η πολυμορφία της ομάδας, τόσο περισσότερος χρόνος απαιτείται για τη δημιουργία ισχυρών δεσμών.

Μέσα σε αυτό το πνεύμα, ο Handy (1995, όπως αναφέρεται στο Jarvenpaa & Leidner, 1998) αμφισβητεί αν οι δυνητικές ομάδες / οργανώσεις μπορούν να λειτουργήσουν αποτελεσματικά κατά την απουσία μιας συχνής αλληλεπίδρασης πρόσωπο με πρόσωπο. Υποστηρίζει ότι η εμπιστοσύνη δομείται χάρη στην επαφή. Ενώ, οι Devereaux & Johansen (1994, όπως αναφέρεται στο Jarvenpaa & Leidner, 1998) τονίζουν ότι μόνο η

εμπιστοσύνη μπορεί να εμποδίσει τη γεωγραφική και οργανωτική απόσταση στο πλαίσιο μιας δυνητικής ομάδας εργασίας / οργάνωσης από το να μετατραπεί και σε ψυχολογική απόσταση: *η εμπιστοσύνη επιτρέπει στα άτομα να συμμετάσχουν σε δραστηριότητες τις οποίες δεν μπορούν να ελέγξουν, ακόμη και με τον κίνδυνο να απογοητευτούν από τη δράση των άλλων* (Bradach & Eccles, 1989, όπως αναφέρεται στο Jarvenpaa & Leidner, 1998).

Οι Cummings και Bromiley (1996) ασχολούνται και αυτοί με το ερώτημα κατά πόσο μπορεί να υπάρξει εμπιστοσύνη ανάμεσα στα μέλη μιας ομάδας τα οποία δεν διαθέτουν καμιά κοινή κοινωνική υπαγωγή. Υποστηρίζουν ότι ένα άτομο εμπιστεύεται μια ομάδα όταν πιστεύει ότι *η ομάδα πραγματοποιεί μια ουσιαστική προσπάθεια να λειτουργήσει στη βάση κάθε ρητής και άρρητης συμφωνίας/δέσμευσης, ότι ήταν ειλικρινής στις διαπραγματεύσεις της και ότι δεν εκμεταλλεύεται τα μέλη της ή άλλα άτομα ακόμη και όταν παρουσιάζεται σχετική ευκαιρία*. Οι Bradach και Eccles (1988, όπως αναφέρεται στο Jarvenpaa & Leidner, 1998) συμπληρώνουν ότι σημαντικό ρόλο στα παραπάνω διαδραματίζουν και άλλοι παράγοντες, όπως οι κοινές κοινωνικές νόρμες, η επανειλημμένη αλληλεπίδραση και οι κοινές εμπειρίες.

Ο Powell (1990, όπως αναφέρεται στο Jarvenpaa & Leidner, 1998) υποστηρίζει ότι σημαντική μεταβλητή για τη δόμηση της εμπιστοσύνης αποτελεί και το ενδεχόμενο μιας μελλοντικής συνεργασίας, ιδιαίτερα όταν πρόκειται για άτομα τα οποία δεν είναι εξαιρετικά διασκορπισμένα γεωγραφικά. Τέλος, οι Nohria και Eccles (1992, όπως αναφέρεται στο Jarvenpaa & Leidner, 1998), καθώς και οι O'Hara-Deveraux & Johansen (1994, όπως αναφέρεται στο Jarvenpaa & Leidner, 1998) καταδεικνύουν ότι η ύπαρξη της πρόσωπο με πρόσωπο επαφής συμβάλλει εξαιρετικά τόσο στη δόμηση, όσο και στην αναδόμηση της εμπιστοσύνης (σε περιπτώσεις όπου η τελευταία έχει πληγεί).

Ο McGrath (1991, όπως αναφέρεται στο Jarvenpaa & Leidner, 1998), στο πλαίσιο του μοντέλου του Χρόνος, Αλληλεπίδραση και Απόδοση (*Time, Interaction and Performance-TIP*) περιγράφει τις ομάδες εργασίας ως κοινωνικά συστήματα τα οποία προσδιορίζονται χρονικά, έχουν πολλαπλή δράση και πολλαπλούς τρόπους λειτουργίας. Εξηγεί ότι οι αποτελεσματικές ομάδες εμπλέκονται συγχρόνως σε τρεις λειτουργίες: (α) στην παραγωγή (επίλυση προβλημάτων και απόδοση), (β) στην ενδο-ομαδική υποστήριξη (συμμετοχή, δέσμευση, πίστη στην ομάδα) και (γ) στην ομαδική ευημερία (ρόλοι και αλληλεπίδραση των μελών, κτλ.). Οι δύο τελευταίες λειτουργίες σχετίζονται άμεσα με την ανάπτυξη της σχέσης ανάμεσα στα μέλη της ομάδας. Όλες οι λειτουργίες ακολουθούν την

ίδια εξελικτική πορεία: (α) *ανάδυση και αποδοχή ενός έργου*, (β) *επίλυση προβλημάτων*, (γ) *επίλυση των συγκρούσεων* και (δ) *εκτέλεση του έργου*).

Ο ερευνητής καταλήγει ότι μια ομάδα εργασίας που δε διαθέτει κοινό παρελθόν, η οποία εργάζεται πάνω σε ένα δυσεπίτευκτο έργο, μέσα σε ένα περιβάλλον τεχνολογικής και περιβαλλοντικής αβεβαιότητας (όπως αυτό των *παγκόσμιων ομάδων εργασίας*) θα πρέπει να εμπλακεί σε όλες τις λειτουργίες μέσα από την ίδια εξελικτική πορεία, προκειμένου να δομήσει την απαραίτητη εμπιστοσύνη και να επιτύχει τη μέγιστη δυνατή απόδοση.

5.3.3 Η θεωρία της Άμεσης Εμπιστοσύνης

Η *θεωρία της άμεσης εμπιστοσύνης* δεν επικεντρώνεται στο ερώτημα αν η εμπιστοσύνη είναι εφικτή μέσα στο πλαίσιο μιας προσωρινής ομάδας ή πώς αυτή μπορεί να δομηθεί. Εφορμώντας από το αξίωμα ότι η εμπιστοσύνη εισάγεται και δε δομείται εκ νέου, εστιάζει το ενδιαφέρον της στο ερώτημα *πώς εισάγεται η εμπιστοσύνη μέσα στην ομάδα / οργάνωση και πώς διατηρείται στη συνέχεια μέσω υπολογιστή*.

Οι Meyerson, Weick και Kramer (1996, όπως αναφέρεται στο Jarvenpaa & Leidner, 1998) ανέπτυξαν την έννοια της άμεσης εμπιστοσύνης για προσωρινές ομάδες εργασίας / οργανώσεις, όπως οι παγκόσμιες δυνητικές ομάδες ή οι δυνητικές οργανώσεις. Οι οργανωτικοί αυτοί σχηματισμοί έχουν συγκεκριμένη ημερομηνία λήξης, που ορίζεται στη βάση της τελικής επίτευξης του κοινού στόχου. Τέτοιες ομάδες αποτελούνται από μέλη τα οποία διαθέτουν πολύπλευρες ικανότητες, που έχουν από μικρό έως ανύπαρκτο ιστορικό προγενέστερης συνεργασίας και αντίστοιχα, από μικρή έως ανύπαρκτη πιθανότητα συνεργασίας στο μέλλον.

Οι αυστηρές προθεσμίες κάτω από τις οποίες καλούνται οι παραπάνω ομάδες να λειτουργήσουν αφήνουν πολύ μικρά περιθώρια για την ανάπτυξη ουσιαστικής επαφής και σχέσης ανάμεσα στα μέλη τους. Επειδή η πίεση του χρόνου επισκιάζει την ικανότητα των μελών της ομάδας να αναπτύξουν προσδοκίες για τα υπόλοιπα μέλη βασισμένοι στις δικές τους εμπειρίες και επαφές, τα τελευταία καταφεύγουν στο να «εισάγουν» τις προσδοκίες από άλλα περιβάλλοντα που τους είναι οικεία ή στα οποία έχουν δράσει στο παρελθόν. Κατά αντιστοιχία με τη SIDE θεωρία, τα μέλη χρησιμοποιούν σε πρώτη φάση τις

υφιστάμενες γνωστικές κατηγορίες προκειμένου να επεξεργαστούν τις νέες πληροφορίες και να σχηματίσουν στερεότυπες εντυπώσεις για τους άλλους.

Εφόσον η ομάδα / οργάνωση έχει ήδη δημιουργηθεί, η εμπιστοσύνη διατηρείται μέσα από ένα είδος δράσης το οποίο χαρακτηρίζεται από έντονη ενεργητικότητα, ενθουσιασμό και προνοητικότητα. Έρευνες έχουν δείξει ότι υψηλά επίπεδα δράσης σχετίζονται με υψηλά ποσοστά απόδοσης (Iacono & Weisband, 1997, όπως αναφέρεται στο Jarvenpaa & Leidner, 1998). Η δράση ενδυναμώνει την εμπιστοσύνη μέσα από ένα είδος αυτο-εκπληρούμενης προφητείας: η δράση προσφέρει στους δυνητικούς εργαζόμενους την αίσθηση ότι η οργάνωσης / ομάδα είναι ικανή να χειριστεί την αβεβαιότητα και το ρίσκο. Ταυτόχρονα, η πραγματοποίηση της δράσης και η ενημέρωση για τα αποτελέσματα της προϋποθέτει την ύπαρξη της επικοινωνίας ανάμεσα στα μέλη.

Συνοψίζοντας, ενώ οι παραδοσιακές ερμηνείες της εμπιστοσύνης αποδίδουν την τελευταία κυρίως στις διαπροσωπικές σχέσεις, η άμεση εμπιστοσύνη αποδυναμώνει το στοιχείο της διαπροσωπικής επαφής και επικεντρώνεται πρωταρχικά στις γενικές κατηγοριοποιητικές κοινωνικές δομές (στερεότυπα) και στη συνέχεια στη δράση. Μέσα στο ίδιο πνεύμα, εφόσον η εμπιστοσύνη εισάγεται και δεν δομείται, υπολογίζεται ότι η εμπιστοσύνη θα φτάσει στα υψηλότερα επίπεδά της κατά τη σύλληψη του έργου της ομάδας / οργάνωσης.

Η παραπάνω θεωρία προϋποθέτει επίσης ότι οι ρόλοι ανάμεσα στους δυνητικούς εργαζόμενους είναι ξεκάθαροι, με σαφώς προσδιορισμένες αρμοδιότητες. Θεωρεί δεδομένη την ύπαρξη μιας κοινής αρχής στην οποία αναφέρονται όλοι, καθώς επίσης ότι όλα τα μέλη προέρχονται ουσιαστικά από διαφορετικούς οργανισμούς και ότι συναντιούνται περιοδικά. Ωστόσο, στην περίπτωση των δυνητικών ομάδων εργασίας / οργανώσεων, τα μέλη παραμένουν σε διαφορετικές τοποθεσίες κατά τη διάρκεια του έργου και συχνά αναφέρονται και σε διαφορετικά άτομα.

Επιπλέον, οι δυνητικοί οργανωτικοί σχηματισμοί συγκροτούνται περισσότερο στη βάση των διαφορών των μελών τους σε επίπεδο γνώσεων και των ικανοτήτων τους, και λιγότερο στη βάση εξαρχής προσδιορισμένων ρόλων. Μοναδικό σημείο αναφοράς αποτελεί ενδεχομένως η γεωγραφική περιοχή στην οποία διαμένουν τα μέλη, εφόσον προϋποτίθεται ότι κάθε μέλος διαθέτει μεγαλύτερη γνώση της αγοράς στην περιοχή αυτή. Ενώ, στα δυνητικά οργανωτικά σχήματα (ειδικά σε εκείνα που συμμετέχουν στο δυνητικό δίκτυο) διακυβεύονται η επαγγελματική φήμη των μελών τους και η φήμη των ατόμων στα

οποία αναφέρονται. Οι παράγοντες αυτοί λειτουργούν ως περιορισμοί σε σχέση με κάποιες ευρύτερες επαγγελματικές κατηγορίες και ομάδες, και προσδίδουν μια αίσθηση αλληλεξάρτησης ανάμεσα στα μέλη τους.

Οι Jarvenpaa κ.α. (1998) θέλησαν να εξετάσουν την εμπιστοσύνη μέσα στο πλαίσιο των παγκόσμιων δυνητικών ομάδων εργασίας, προσθέτοντας μια ακόμη μεταβλητή, την *απουσία κάθε προσωπικής αλληλεπίδρασης*. Έτσι, προσδιόρισαν λειτουργικά τις τελευταίες ως ομάδες εργασίας, στις οποίες: (α) τα μέλη προέρχονται από διαφορετικά πολιτισμικά περιβάλλοντα, (β) το σύνολο της ενδο-ομαδικής επικοινωνίας πραγματοποιείται μέσω υπολογιστών και (γ) υπάρχει σαφής ημερομηνία ίδρυσης και λήξης της συνεργασίας ανάμεσα στα μέλη, τα οποία δεν έχουν συνεργαστεί ποτέ στο παρελθόν, και ούτε θα συνεργαστούν στο μέλλον (μεταβλητή απουσίας κοινού παρελθόντος και μέλλοντος). Οι ερευνητές εστίασαν σε τρία ερωτήματα:

1. Μπορεί να υπάρξει εμπιστοσύνη σε παγκόσμιες δυνητικές ομάδες εργασίας που συνεργάζονται για πρώτη και μοναδική φορά (εν τη απουσία δηλαδή προγενέστερης και μεταγενέστερης συνεργασίας);

2. Πώς δομείται η εμπιστοσύνη μέσα σε τέτοιες συνθήκες;

3. Ποιες συμπεριφορές ευνοούν την ανάπτυξη της εμπιστοσύνης σε τέτοιες ομάδες, όταν όντως απουσιάζει ένα ιστορικό προγενέστερης συνεργασίας;

Τα πορίσματα της έρευνας κατέδειξαν ότι η εμπιστοσύνη είτε εισήχθη εξαρχής, είτε σπάνια δημιουργείται στην πορεία. Υψηλά επίπεδα εμπιστοσύνης στην αρχή και στο τέλος της συνεργασίας συσχετίστηκαν με αποτελεσματικότερη διαχείριση της αβεβαιότητας και των απαιτήσεων που επέβαλε το δυνητικό περιβάλλον. Οι συγγραφείς θεωρούν ότι αυτά τα αποτελέσματα υποστηρίζουν τη θεωρία της άμεσης εμπιστοσύνης, σύμφωνα με την οποία τα μέλη των ομάδων *εισήγαγαν* τον υψηλό βαθμό της εμπιστοσύνης τους, αναφερόμενοι σε άλλα πλαίσια στα οποία είχαν δράσει στο παρελθόν. Λαμβάνοντας κάποια ελάχιστη πληροφόρηση από τα πρώτα μηνύματα που αντάλλαξαν στη μέσω υπολογιστή επικοινωνία, τα άτομα κατέφυγαν στις υφιστάμενες κατηγοριοποιήσεις τους για να μειώσουν το βαθμό της αβεβαιότητας και να εισάγουν την έννοια της εμπιστοσύνης.

Παρόμοια ήταν και τα αποτελέσματα μιας έρευνας που πραγματοποιήθηκε σε ομάδες που είχαν διαπροσωπική επαφή, σύμφωνα με τα οποία τα μοντέλα συμπεριφοράς που ακολουθήθηκαν τουλάχιστο στο πρώτο μισό της «ζωής» της ομάδας, δημιουργήθηκαν

στη βάση των πρώτων λεπτών επικοινωνίας (Gershick & Hackman, 1990, όπως αναφέρεται στο Jarvenpaa & Leidner, 1998). Οι τελευταίοι υποστηρίζουν ότι αυτά τα μοντέλα συμπεριφοράς είτε εισάγονται, είτε αναδύονται / δημιουργούνται. *Η εισαγωγή προϋποθέτει ότι όλα τα μέλη της ομάδας / οργάνωσης μοιράζονται παρόμοια στερεότυπα και προσδοκίες πριν από τη δημιουργία της, ενώ η ανάδυση λαμβάνει χώρα όταν η ομάδα / οργάνωση είναι καινούργια, ετερογενής και αυτό-ελεγχόμενη.*

Ομάδες με υψηλό βαθμό εμπιστοσύνης στην αρχή και στο τέλος αποδείχτηκαν και οι πιο αποτελεσματικές και προνοητικές. Το γεγονός αυτό επικυρώνει και το δεύτερο σκέλος της θεωρίας της «άμεσης» εμπιστοσύνης, ότι δηλαδή *η εμπιστοσύνη διατηρείται στη βάση της ενεργητικότητας / δράσης, της προνοητικότητας και του ενθουσιασμού των μελών της ομάδας, ιδιαίτερα όταν τα τελευταία έχουν σαφώς προσδιορισμένους ρόλους.*

Όσον αφορά στο τρίτο ερευνητικό ερώτημα, τα ευρήματα υποστηρίζουν εν μέρει τόσο το μοντέλο TTP, όσο και τη θεωρία της άμεσης εμπιστοσύνης, αναδεικνύοντας τη συμπληρωματική τους διάσταση. Η κοινωνική αλληλεπίδραση, ακόμη και όταν διαμεσολαβείται μέσω υπολογιστή, ισχυροποιεί τις δυνητικές ομάδες εργασίας, μόνο στο βαθμό που η πρώτη δεν πραγματοποιείται εις βάρος του έργου της ομάδας, αλλά συμπληρωματικά ή παράπλευρα.

Επιπλέον, η θεωρία της άμεσης εμπιστοσύνης παραμερίζει την έννοια της δέσμευσης στους οργανωτικούς στόχους, θεωρώντας ότι η εμπιστοσύνη μπορεί να δομηθεί μόνο στο πλαίσιο μιας μονιμότερης συνεργασίας. Ωστόσο, ευρήματα από άλλες έρευνες υποστηρίζουν ότι *η ρητή έκφραση ενθουσιασμού και υποστήριξης ανάμεσα στα μέλη μιας δυνητικής ομάδας αυξάνει την ελκυστικότητα της ομάδας, την τάση για συναίνεση και για συνεργασία* (Fulk, 1993, όπως αναφέρεται στο Jarvenpaa & Leidner, 1998).

Επίσης, έντονη στη μέσω υπολογιστή διαμεσολαβούμενη επικοινωνία μοιάζει να είναι η *ανάγκη για απάντηση*. Η πρωτοβουλία για επικοινωνία, αλλά κυρίως η απάντηση στην όποια πρωτοβουλία αποτελούν σημαντικό παράγοντα δόμησης της εμπιστοσύνης, ιδιαίτερα επειδή η μέσω υπολογιστή αλληλεπίδραση εμπεριέχει μεγαλύτερο ποσοστό αβεβαιότητας. Στις δυνητικές ομάδες, η απάντηση στην όποια πρωτοβουλία εκλαμβάνεται ως ουσιαστική συμμετοχή, η οποία συνεπάγεται οικειότητα, ελκυστικότητα προς την ομάδα, δέσμευση και αφοσίωση (Manusov, κ.α., 1997, όπως αναφέρεται στο Jarvenpaa & Leidner, 1998).

Όσον αφορά στη σχέση ανάμεσα στην κουλτούρα, την ομαλή διεξαγωγή της επικοινωνίας και την εμπιστοσύνη, αναδείχτηκε ότι η κουλτούρα λειτουργεί ως διαφοροποιητικός παράγοντας μόνο εν τη απουσία άλλων κοινών χαρακτηριστικών. Το εύρημα αυτό αποδόθηκε στο γεγονός ότι η μέσω υπολογιστή επικοινωνία αφήνει πολύ λίγα περιθώρια για την ανάπτυξη άλλων διαφοροποιητικών στοιχείων, όπως είναι η ένδυση, οι χειρονομίες, η προφορά, λάθη στη χρήση της γλώσσας (η γραπτή επικοινωνία συνήθως προάγει την ποιότητα και την ορθότητα του μηνύματος σε γλωσσικό επίπεδο), κτλ.

Από τα παραπάνω διαφαίνεται ότι οι θεωρίες που έχουν παραδοσιακά μελετήσει την απόδοση των εργαζομένων, αναδεικνύοντας παραμέτρους όπως η επικοινωνία, η οργανωτική ταύτιση και η εμπιστοσύνη ως καθοριστικές για αυτήν, εξακολουθούν να είναι το ίδιο βάσιμες και στο πλαίσιο των δυνητικών σχημάτων εργασίας. Συνεπώς, δεν θα πρέπει να μιλάμε για την ανάγκη ανάπτυξης / διαμόρφωσης μιας νέας κοινωνιολογίας της επικοινωνίας ή μιας νέα οργανωτικής ψυχολογίας (όπως αρχικά είχε υποστηριχθεί από ορισμένους μελετητές), αλλά να επεξεργαστούμε περαιτέρω τις υφιστάμενες θεωρίες, διατυπώνοντας νέα ερευνητικά ερωτήματα. Στο κεφάλαιο που ακολουθεί θα εντοπίσουμε το σύνολο των ελλείψεων (οργανωτικών, τεχνολογικών, κτλ.) που τα δυνητικά μοντέλα εργασίας παρουσιάζουν. Επίσης, θα εστιάσουμε το ενδιαφέρον μας στις νέες κατευθύνσεις που χρειάζεται να πάρει η έρευνα, για τους δυνητικούς εργαζομένους και τα δυνητικά σχήματα εργασίας γενικότερα, ενώ θα αναφερθούμε και σε ορισμένες απόψεις και εφαρμογές που θεωρητικοί έχουν ήδη αρχίσει να αντιπροτείνουν.

6. Συμπεράσματα – Σχόλια για μελλοντικές έρευνες

Στην ανάλυση που προηγήθηκε μελετήσαμε ορισμένες από τις σημαντικότερες εφαρμογές της δυνητικοποίησης στον επιχειρησιακό χώρο, και συγκεκριμένα στη δυνητική οργάνωση και τη δυνητική ομάδα εργασίας. Καταγράψαμε τα βασικότερα από τα σημεία με τα οποία έχει ασχοληθεί μέχρι σήμερα η έρευνα σε αυτόν τον τομέα, αναδεικνύοντας έτσι αυτόματα όλα τα σημεία τα οποία χρειάζεται να διερευνηθούν περαιτέρω στο μέλλον. Η μελλοντική λοιπόν έρευνα στον τομέα των δυνητικών ομάδων / οργανώσεων θα πρέπει να επικεντρωθεί σε μια σειρά από θέματα, τα κυριότερα από τα οποία είναι:

6.1 Τεχνολογικές ελλείψεις των δυνητικών εφαρμογών

Κατ' αρχήν, όσον αφορά στο καθαρά τεχνικό / τεχνολογικό κομμάτι, πρέπει να εστιάσουμε το ενδιαφέρον μας στην ανάδειξη των συγκεκριμένων τεχνολογικών μοντέλων που χρησιμοποιούνται από τις δυνητικές ομάδες εργασίας, ποιο χρησιμοποιείται ανά περίπτωση και πώς μπορούν αυτά να τελειοποιηθούν περαιτέρω.

Επιπλέον, πρέπει να κατασκευαστούν και εναλλακτικά μοντέλα για ειδικές περιπτώσεις ή για συνθήκες εξαιρετικής σημασίας ή απρόοπτων εξελίξεων. Με την ίδια λογική που οι πελάτες χρειάζονται πλέον προϊόντα που είναι εξατομικευμένα, διαμορφωμένα δηλαδή σύμφωνα με τις ιδιαίτερές τους ανάγκες (tailor-made products), έτσι και οι επιχειρήσεις χρειάζεται να επιλέξουν προσεκτικά και ανάλογα με τις ιδιαιτερότητές τους το είδος του τεχνολογικού εξοπλισμού και δυνητικών εφαρμογών που ταιριάζει στις ανάγκες τους.

Μέχρι σήμερα, η πλειοψηφία των ηλεκτρονικών εφαρμογών που προσφέρει η επιχειρησιακή τεχνολογία και οι οποίες διατίθενται στην αγορά, αφορούν σε προκατασκευασμένα μοντέλα που ελάχιστα περιθώρια αφήνουν για την οργάνωση για αναπροσαρμογές σύμφωνα με τα δικά της δεδομένα. Επιπλέον, όσες προσφέρουν κάποιες ουσιαστικές δυνατότητες αναπροσαρμογής, αυτές προϋποθέτουν ένα ανώτερο, πιο εξειδικευμένο επίπεδο γνώσεων το οποίο οι εργαζόμενοι στις περισσότερες επιχειρήσεις δεν διαθέτουν.

6.2 Οργανωτικές ελλείψεις των δυνητικών εφαρμογών

Όσον αφορά στο οργανωτικό κομμάτι, ενδιαφέρον παρουσιάζει η ανάπτυξη μοντέλων τα οποία θα τεκμηριώνουν βήμα προς βήμα την αναδιάρθρωση και αναδιοργάνωση και εν τέλει, μετατροπή μιας παραδοσιακής οργάνωσης σε δυνητική. Πρόκειται για μια διαδικασία που απαιτεί αναπροσαρμογές σε πολλά επίπεδα, όπως τη δημιουργία μιας νέας εταιρικής φιλοσοφίας, η οποία θα βασίζεται στον ανθρώπινο παράγοντα και θα δίνει τη δυνατότητα της αυτοδιαχείρισης, και τον επανασχεδιασμό όλων των στρατηγικών και πολιτικών διαχείρισης προσωπικού.

Όσον αφορά στο θεωρητικό / ερευνητικό επίπεδο, υπάρχουν μια σειρά από θέματα σε σχέση με τον ανθρώπινο παράγοντα τα οποία πρέπει να μελετηθούν διεξοδικά. Πριν από τη διενέργεια όμως οποιασδήποτε έρευνας, είναι αναγκαίο να εξετάσουμε τις κυρίαρχες θεωρίες της Κοινωνικής Ψυχολογίας για τις ομάδες. Η τελευταία έχει μελετήσει τους σχηματισμούς αυτούς, προσφέροντας σημαντικές γνώσεις για τον σχηματισμό και τη λειτουργία των ομάδων, για την κοινωνική κατηγοριοποίηση, την ανάδυση των στερεοτύπων και την επίδρασή τους στην ομόνοια και την αποτελεσματικότητα της ομάδας, για την ενδο-ομαδική επικοινωνία και την κοινωνική ταύτιση (Tajfel & Forgas, 1981, Turner, 1981, όπως αναφέρονται στο Παπαστάμου, 1999).

Εκτός όμως από το εσωτερικό των ομάδων, η Κοινωνική Ψυχολογία έχει μελετήσει διεξοδικά και τον τομέα των διομαδικών σχέσεων. Οι τελευταίες ενδιαφέρουν ιδιαίτερα στο πεδίο των δυνητικών οργανωτικών σχημάτων, καθώς η πλειοψηφία των διαδικασιών επικοινωνίας και συνεργασίας που διενεργούνται στο πλαίσιο μιας δυνητικής οργάνωσης είναι ανάμεσα σε δυνητικές επιχειρήσεις ή ομάδες. Έτσι στη βάση των υφιστάμενων ευρημάτων και ερευνών, θα διευκολυνθεί ο εντοπισμός και η απομόνωση των παραγόντων τους οποίους χρειάζεται να επεξεργαστεί πλέον η Οργανωτική Ψυχολογία, προκειμένου να διατυπώσει τα κατάλληλα ερωτήματά για το πλαίσιο των δυνητικών οργανώσεων / ομάδων.

Επίσης θα πρέπει να διεξαχθούν διαχρονικές αλλά και συγχρονικές έρευνες, προκειμένου να προσδιορίσουν αποτελεσματικότερα έννοιες κεντρικές στην εργασιακή ικανοποίηση, την απόδοση και την εν γένει συμπεριφορά των δυνητικών εργαζομένων, όπως η εμπιστοσύνη, η επικοινωνία, η πολιτιστική κουλτούρα, οι ατομικές διαφορές, η διάθεση για συνεργασία, η φύση του έργου, ακόμη και ο βαθμός εξοικείωσης σε σχέση

πάντα με τη δυνητικοποίηση και τις εφαρμογές της.

Ειδικά σε σχέση με την απόδοση, είναι αναγκαίο σε πρώτη φάση να επεξεργαστούμε εκ νέου τον τρόπο που έως τώρα εγχειρηματοποιούμε την απόδοση. Στους δυνητικούς οργανωτικούς σχηματισμούς, οι Spragow & Daniels (1999) υποστηρίζουν ότι η απόδοση θα πρέπει να αξιολογείται στη βάση των ακόλουθων αξόνων:

1. την *ατομική απόδοση* κάθε ατόμου,
2. τη *γενικότερη συνεισφορά* του στην απόδοση της εργασιακής μονάδας όπου υπάγεται (ομάδα, τμήμα, κτλ.), η οποία δεν περιλαμβάνεται στο βασικό πλαίσιο καθηκόντων της θέσης,
3. την *προσαρμοστικότητα* του σε διαρκώς εναλλασσόμενες συνθήκες ή αντικείμενα (αυτο-υποκίνηση, κτλ.) και
4. την *ικανότητά* του για *διαρκή απόκτηση γνώσεων*.

Οι συγχρονικές έρευνες που θα πραγματοποιηθούν στο παραπάνω πλαίσιο θα ήταν χρήσιμο να καταπιαστούν με τις παραπάνω μεταβλητές στη βάση των σημαντικότερων διαφορών ανάμεσα στα μοντέλα εργασίας, οι πιο σημαντικές από τις οποίες είναι (α) το δίπολο μόνιμη με προσωρινή συνεργασία και (β) το δίπολο τηλε-εργασία με εργασία από τα σταθερά εταιρικά γραφεία. Κάθε μία από τις παραπάνω περιπτώσεις κρύβει μια σειρά από επιμέρους ψυχολογικές μεταβλητές και επιπτώσεις που παρεμβαίνουν διαφορετικά στη λειτουργία και την απόδοση των εργαζομένων.

Τέλος, σε ένα πιο πρακτικό επίπεδο, είναι αναγκαίο να εξειδικευθούν οι εφαρμογές που χρησιμοποιούνται στο πλαίσιο των δυνητικών οργανώσεων / ομάδων, οι οποίες μέχρι στιγμής εισάγονται άκριτα από συμβατικά οργανωτικά πλαίσια. Θα πρέπει επίσης να εξεταστούν θέματα που αφορούν στην κατασκευή νέων εργαλείων προσέγγισης, μέτρησης και αξιολόγησης (α) των χαρακτηριστικών της προσωπικότητας των εργαζομένων (στάσεις, προσδοκίες, αυτό-αντίληψη αποτελεσματικότητας, κτλ.), (β) της συμβατότητας της οργανωτικής κουλτούρας με τα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας, (γ) του ψυχολογικού συμβολαίου (έτσι όπως αυτό νοείται και δομείται στις δυνητικές ομάδες / οργανώσεις και κυρίως, (δ) των παραμέτρων που επηρεάζουν την απόδοση στα δυνητικά πλαίσια εργασίας.

6.3 Προσαρμοστικότητα, εμπιστοσύνη και Κοινότητες της Πράξης

Σύμφωνα με τον ορισμό της απόδοσης των Sparrow & Daniels (1999), η προσαρμοστικότητα των εργαζομένων αποτελεί ένα από τα κριτήρια αξιολόγησης της απόδοσης των εργαζομένων. Οι συγγραφείς ορίζουν την προσαρμοστικότητα ως *ένα σύνολο χαρακτηριστικών τα οποία διαθέτει ένα άτομο και την ικανότητα να τα χρησιμοποιεί κατά περίπτωση*. Εξαιρετική σημασία έχει το ότι τα χαρακτηριστικά αυτά θα πρέπει να είναι συμβατά με την εταιρική / οργανωτική κουλτούρα και τις οργανωτικές αξίες. Τα χαρακτηριστικά αυτά είναι *ημι-αυτονομία, αυτό-έλεγχος, δυνατότητα για αυτό-διαχείριση, αυτό-υποκίνηση και επιμονή, ικανότητα για σύλληψη και οργάνωση επιμέρους στόχων, δεκτικότητα στην αλλαγή, ευκολία και ταχύτητα στην ενσωμάτωση, διαλλακτικότητα ως προς τις ενδεχόμενες συγκρούσεις και διαφωνίες, ικανότητα για οργάνωση του χρόνου, αξιοπιστία και συνέπεια*.

Ιδιαίτερη σημαντική στο πλαίσιο της δυνητικής οργάνωσης είναι η ικανότητα αυτοδιαχείρισης, η οποία σχετίζεται σε μεγάλο βαθμό και με την έννοια της εμπιστοσύνης. Η εμπιστοσύνη δεν αφορά μόνο στο επίπεδο των εργαζομένων μιας οργάνωσης/επιχείρησης/ομάδας, αλλά και ανάμεσα στη διεύθυνση της οργάνωσης ή τον manager της ομάδας και τα μέλη αυτής. Μολονότι μέχρι σήμερα έχουν πραγματοποιηθεί αρκετές έρευνες που εστιάζουν στην εμπιστοσύνη και το ρόλο της στην απόδοση και την αποτελεσματικότητα των εργαζομένων, ο ρόλος της εμπιστοσύνης στο πλαίσιο της σχέσης manager και εργαζομένου δεν έχει μελετηθεί επαρκώς, και ειδικά στο δυνητικό πλαίσιο συνεργασίας.

Όπως αναφέρθηκε στην ανάλυση που προηγήθηκε, η εμπιστοσύνη μεταξύ των εργαζομένων μοιάζει να επηρεάζει καθοριστικά την απόδοση των εργαζομένων. Παραπάνω επιχειρήσαμε να παραθέσουμε ορισμένα από τα βασικότερα πορίσματα των ερευνών που πραγματοποιήθηκαν στον τομέα της εμπιστοσύνης. Στο πλαίσιο της ανάλυσης αυτής καταδείξαμε ότι η τηλε-εργασία αναιρεί τη σπουδαιότητα πολλών από τους παράγοντες που πατροπαράδοτα συνδέονταν με τη δόμηση της εμπιστοσύνης (ασφάλεια, διαίωσιση της συνεργασίας, προσωπική επαφή, κτλ.). Χρειάζεται συνεπώς να εκπονηθούν περισσότερες έρευνες σε αυτό το πλαίσιο σκέψης.

Ενδιαφέρον παρουσιάζει η πρόταση που αντέταξαν οι Kimble κ.α. (2000) απέναντι στο πρόβλημα της δημιουργίας της εμπιστοσύνης στο δυνητικό πλαίσιο εργασίας.

Πρόκειται για το μοντέλο της *Κοινότητας της Πράξης (Community of Practice)*. Συνέδεσαν την εμπιστοσύνη και την τάση για δημιουργία κοινωνικών δεσμών με τον τρόπο λειτουργίας της ομάδας και κατ' επέκταση, με την απόδοση των εργαζομένων. Ανέδειξαν τη χρήση της «Κοινότητας της Πράξης» ως ένα μοντέλο δράσης που μπορεί να ευνοήσει τη δημιουργία του απαραίτητου κλίματος εμπιστοσύνης στην ομάδα και άρα, να επηρεάσει την απόδοση των μελών της.

Την έννοια της «Κοινότητας της Πράξης» εισήγαγαν οι Lave και Wenger (1991 στο Kimble, κ.α., 2000)⁸. Την όρισαν ως το σύνολο των σχέσεων ανάμεσα σε άτομα, δραστηριότητες και τον περιβάλλοντα κόσμο, στο διηλεκές του χρόνου, σε συνάρτηση με άλλες παρεμφερείς κοινότητες εμπειρίας. Οι Manville και Foote (1996, όπως αναφέρεται στο Kimble, κ.α., 2000) όρισαν τις κοινότητες αυτές ως *ένα ισότιμο σύνολο επαγγελματιών, οι οποίοι είναι συνδεδεμένοι μεταξύ τους χωρίς επίσημους δεσμούς, κυρίως εξαιτίας της έκθεσής τους σε ένα σύνολο κοινών προβλημάτων*. Για την επίλυση των προβλημάτων αυτών οι συμμετέχοντες στις εν λόγω κοινότητες είναι διατεθειμένοι να καταθέσουν τις γνώσεις τους.

Στο πλαίσιο των κοινοτήτων αυτών η συνεργασία δομείται σταδιακά, ενώ η εμπιστοσύνη κερδίζεται. Οι κοινότητες λειτουργούν πάνω στη βάση του μοντέλου δάσκαλος-μαθητής. Τα νέα μέλη εμπλέκονται αρχικά σε περιφερειακές δοκιμασίες, ενώ παράλληλα «εκπαιδεύονται». Καθώς κερδίζουν την εμπιστοσύνη των συνεργατών τους, αρχίζουν να εμπλέκονται σε πιο κεντρικές διαδικασίες. Δεν πρόκειται για κοινότητες ανώτερων και υφισταμένων, αλλά seniors και juniors.

Οι Κοινότητες της Πράξης αποδίδουν μεγάλη σημασία στη σχέση ανάμεσα στο «κοινωνικό κεφάλαιο» και στην οργανωτική επιτυχία. Το κοινωνικό κεφάλαιο είναι η αξία που έχουν οι διαπροσωπικές σχέσεις των εργαζομένων μιας επιχείρησης. Το «κεφάλαιο» αυτό αναπτύσσεται χάρη στην καθημερινή αλληλεπίδραση των εργαζομένων, καθώς αυτοί

⁸Το μοντέλο της *Κοινότητας της Πράξης* βασίζεται στην προγενέστερη τοποθέτηση του Anderson (1983) αναφορικά με τις φαντασιακές κοινότητες (imaginary communities) τις οποίες ορίζει ως τις κοινότητες στις οποίες : 1. κανένα μέλος, δεν πρόκειται να γνωρίσει ή να συναντήσει ποτέ τα περισσότερα από τα υπόλοιπα μέλη, όμως το κάθε ένα έχει την αίσθηση του συνανήκειν, 2. τα μέλη διατηρούν στη βάση κάποιου κοινού στόχου μια κοινά αποδεκτή και εναρμονισμένη συντροφική σχέση και 3. υπάρχουν εγγενή όρια, όσο ελαστικά κι αν είναι αυτά, πέρα από τα οποία βρίσκονται οι άλλες κοινότητες.

δουλεύουν μαζί και συμβάλλει σημαντικά στην απόδοση της οργάνωσης. Ειδικά το κομμάτι των διαπροσωπικών σχέσεων μέσα στα δυνητικά πλαίσια εργασίας είναι ερευνητικά σχεδόν ανέπαφο.

Η έρευνα των Kimble κ.α. (2000) περιέγραψε τον τρόπο λειτουργίας των κοινοτήτων αυτών, ο οποίος στην πλειοψηφία του αποτελείτο από παράλληλες δραστηριότητες που εκτελούνταν ταυτόχρονα από μέλη σε όλο τον κόσμο μέσω τεχνολογικών εφαρμογών. Η επιθυμία αντιμετώπισης του κοινού προβλήματος σε συνδυασμό με τη σταδιακή ένταξη των νέων μελών μέσω σταδιακής δοκιμής ήταν οι καταλυτικοί παράγοντες που ευνόησαν τη δημιουργία της εμπιστοσύνης. Αφετηρία όμως για την ανάδειξη της εμπιστοσύνης αυτής ήταν οι πρόσωπο με πρόσωπο συναντήσεις κάθε έξι μήνες.

Από τα παραπάνω φαίνεται ότι η πρόσωπο με πρόσωπο επικοινωνία μοιάζει να είναι αναντικατάστατη ακόμη και για τις δυνητικές συνεργασίες, έστω και αν η συχνότητά της μπορεί να μεθοδευτεί. Ωστόσο, το μοντέλο της Κοινότητας της Πράξης μοιάζει να αφορά σε σχέσεις που χαρακτηρίζονται από διάρκεια, κάτι που ταιριάζει ενδεχομένως σε μια επιχείρηση που έχει δυνητικοποιήσει κάποιες από τις λειτουργίες της και όπου οι σχέσεις συνεργασίας είναι μόνιμες. Η διάρκεια όμως δε συμπίπτει με τις δυνητικές οργανώσεις, ή πολύ περισσότερο, με τις δυνητικές ομάδες όπου οι σχέσεις δομούνται και λύνονται σε σύντομα χρονικά διαστήματα.

6.4 Στάδια δυνητικοποίησης μιας επιχείρησης

Ελάχιστη σημασία έχει αποδοθεί μέχρι σήμερα στην ανάπτυξη μοντέλων τα οποία θα αξιολογούν το επίπεδο και την αποτελεσματικότητα της μετατροπής από παραδοσιακά σε δυνητικά μοντέλα οργάνωσης (π.χ. η κατασκευή ενός *Virtual Business Process Reengineering* που θα περιλαμβάνει όλα τα οργανωτικά κομμάτια, συμπεριλαμβανομένης και της Διαχείρισης Ανθρώπινων Πόρων). Εκτός όμως από την κατασκευή τέτοιων μοντέλων, είναι αναγκαίο να δημιουργηθεί ένα σχετικό εργαλείο μέτρησης της επιτυχημένης ή μη εφαρμογής των σταδίων της δυνητικοποίησης μιας επιχείρησης. Τα κριτήρια μπορούν να είναι τόσο εσωτερικά (αν κάθε οργάνωση/επιχείρηση/ομάδα πετυχαίνει τους προκαθορισμένους στόχους), όσο και εξωτερικά (αν η απόδοση της οργάνωσης/επιχείρησης/ομάδας βελτιώνει το ανταγωνιστικό της πλεονέκτημα ή αν

συμβάλλει γενικότερα στην επίτευξη των οργανωτικών στόχων) ή μπορεί να αξιολογούν κάθε φάση της εφαρμογής ξεχωριστά και μετά πάλι συνολικά στο τέλος.

Ταυτόχρονα, είναι αναγκαίο να αναζητηθούν στη διεθνή βιβλιογραφία τέτοιες εφαρμογές που έχουν ήδη δοκιμαστεί, ακόμη και σε ημι-πειραματικό επίπεδο στο εξωτερικό. Στη βάση των ευρημάτων τους θα μπορούσαν να διενεργηθούν περαιτέρω έρευνες που θα λαμβάνουν υπόψη τους την οργανωτική κουλτούρα και τα βήματα που απαιτούνται για την επιτυχημένη υιοθέτηση και εφαρμογή των δυναμικών οργανωτικών μοντέλων στη σύγχρονη ελληνική επιχειρησιακή πραγματικότητα.

6.5 Δυναμικοποίηση και *e-learning*

Ο νέος ορισμός της απόδοσης προωθεί μέσα σε όλα τα άλλα και την ανάπτυξη μιας κουλτούρας συνεχούς εκμάθησης και προσαρμογής, καθώς το μεγαλύτερο κεφάλαιο όλων των εργαζομένων πλέον είναι η γνώση. Μέσα στο πλαίσιο τη συνεχώς εξελισσόμενης κοινωνίας, η αγορά εργασίας απαιτεί τη μέγιστη δυνατή κατάρτιση και εξειδίκευση των εργαζομένων, με έμφαση στις ανάγκες και στα θέματα των νέων τεχνολογιών, των τηλεματικών εφαρμογών και της διαχείρισης πληροφορίας, μέσα από τις τεράστιες δυνατότητες που προσφέρονται από τα δίκτυα και ιδιαίτερα το Internet. Ταυτόχρονα, οι εξελίξεις των επιστημών και της τεχνολογίας προκαλούν απαξίωση των ήδη κατακτηθεισών γνώσεων.

Έτσι, η ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού και κυρίως ο εκσυγχρονισμός των δεξιοτήτων και η επέκταση της *δια βίου μάθησης* είναι αποφασιστικής σημασίας στην οικονομία που βασίζεται στη γνώση. Στο πεδίο αυτό η συνεχιζόμενη επαγγελματική κατάρτιση, διαδραματίζει καθοριστικό ρόλο για την προσαρμογή του ανθρώπινου δυναμικού στις νέες συνθήκες οργάνωσης της εργασίας και στις νέες τεχνολογίες.

Στο πλαίσιο μιας συμβατικής επιχείρησης, η δια βίου εκπαίδευση πραγματοποιείται στη βάση των επιλογών που διενεργούν οι υπεύθυνοι για τη διαχείριση των ανθρωπίνων πόρων των επιχειρήσεων. Μια από τις αποτελεσματικότερες μεθόδους είναι το «*e-learning*». Ο όρος *e-learning* έχει παρεξηγηθεί στην Ελλάδα, καθώς οι περισσότεροι νομίζουν ότι πρόκειται απλώς για μια ηλεκτρονική μέθοδο διδασκαλίας. Η πραγματική δυναμική του έγκειται στα τεράστια οφέλη που έχει προς τις επιχειρήσεις. Το *e-learning*

διαθέτει εφαρμογές όπως τα διαδικτυακά συστήματα εκπαίδευσης, οι οποίες μειώνουν το κόστος για την εκπαίδευση των εργαζομένων.

Εάν η δια βίου εκπαίδευση αποτελεί πλέον στις μέρες μας έναν από τους κεντρικούς στόχους των συμβατικών επιχειρήσεων, στο πλαίσιο των δυναμικών οργανώσεων και των δυναμικών ομάδων η διαρκής εκμάθηση αποτελεί τον πιο σημαντικό τους στόχο. Η δια βίου εκπαίδευση αυξάνει την ελκυστικότητα ενός συνεργάτη και αποτελεί *sine qua non* προϋπόθεση για την ευόδωση οποιασδήποτε συνεργασίας. Μόνο που σε αυτή την περίπτωση, υπεύθυνοι για τη διαρκή τους ενημέρωση είναι οι ίδιοι οι εργαζόμενοι. Ζητούμενο πλέον είναι η ανάπτυξη περισσότερων μεθόδων e-learning και η κατασκευή εργαλείων που θα αξιολογούν την αποτελεσματικότητά τους⁹.

6.6 Η νέα κοινωνικο-οικονομική τάξη

Η διάχυση της γνώσης δημιούργησε σταδιακά, όπως προαναφέραμε, μια νέα / κοινωνικοοικονομική τάξη, τους «εργαζόμενους της γνώσης». Θα ήταν ενδιαφέρον να μελετήσουμε τις διαπροσωπικές σχέσεις και τους ψυχολογικούς παράγοντες που σχετίζονται με την εργασία της συγκεκριμένης τάξης. Έρευνες έχουν δείξει ότι οι «εργαζόμενοι της γνώσης» έχουν την τάση να ταυτίζονται περισσότερο με τις γνώσεις τους (Κυριακόπουλος, 2002). Στην πλειονότητά τους, νιώθουν ότι έχουν πολλά περισσότερα κοινά σημεία με τους ομολόγους τους που ασκούν την ίδια ειδικότητα, ακόμα και σε ανταγωνιστικές επιχειρήσεις, παρά με τους συναδέλφους τους στην ίδια επιχείρηση.

Κατ' αυτό τον τρόπο, μοιλονότι οι κυρίαρχες θεωρίες τονίζουν ότι οι εργαζόμενοι

⁹ Στην ίδια κατεύθυνση προσανατολίζονται τα τελευταία χρόνια και τα προγράμματα των Υπουργείων Εθνικής Παιδείας & Θρησκευμάτων και Εργασίας & Κοινωνικών Ασφαλίσεων, τα οποία παρουσίασαν μια κοινή πρόταση για τη δημιουργία του Εθνικού Συστήματος Σύνδεσης της Επαγγελματικής Εκπαίδευσης και Κατάρτισης με την Απασχόληση, με στόχο τη διαμόρφωση θεσμικών λειτουργιών συντονισμού μεταξύ των συστημάτων και τη σύνδεσή τους με την απασχόληση και τις ανάγκες του ανθρώπινου δυναμικού. Οι ανάγκες αυτές δεν αφορούν μόνο στην παραγωγή ή την απόκτηση γνώσης άμεσα εμπορεύσιμης (όπως π.χ. ειδικευση σε θέματα πληροφορικής), αλλά και σε μια πληθώρα από άλλα θέματα. Ειδικά μάλιστα για τη (συνέχεια υποσημείωσης αρ. 8) θεματική ενότητα του e-learning, το επιχειρησιακό πρόγραμμα Κοινωνία της Πληροφορίας χρηματοδοτούσε (με ένα ποσοστό γύρω στο 15%) επιχειρήσεις που ειδικεύονται στον τομέα της παροχής κατάρτισης και γνώσης μέσω διαδικτυακών εφαρμογών.

της γνώσης είναι σαφώς συναισθηματικά δεμένοι (*ψυχολογικό συμβόλαιο*) με την οργάνωσή τους και αισθάνονται άνετα λειτουργώντας στο εσωτερικό της, η πραγματικότητα μοιάζει να διαφοροποιείται σημαντικά. Έρευνες αναφέρουν ότι η ισχυρότερη ψυχολογική δέσμευση που αισθάνονται ενεργοποιείται και αφορά σε άτομα / εργαζόμενους που ανήκουν στον ίδιο κλάδο ειδικότητας με αυτούς (Κυριακόπουλος, 2002). Ας υπενθυμίσουμε σε αυτό το σημείο ότι η έννοια του ψυχολογικού συμβολαίου είναι άρρηκτα δεμένη με την απόδοση των εργαζομένων.

Εύλογα λοιπόν γεννάται το ακόλουθο ερώτημα: αν σε συμβατικές συνθήκες εργασίας, η ψυχολογική δέσμευση των εργαζομένων μιας επιχείρησης είναι ισχυρότερη προς τους ομολόγους τους στις ανταγωνιστικές επιχειρήσεις, στο πλαίσιο μιας δυναμικής οργάνωσης όπου τα όρια και οι συνθήκες εναλλάσσονται διαρκώς τι μπορεί να εξασφαλίσει τη ψυχολογική δέσμευση των «εργαζομένων της γνώσης»; Πώς μπορεί να δομηθεί το ψυχολογικό συμβόλαιο στο πλαίσιο μιας δυναμικής οργάνωσης ή ομάδας, όπου τα χρονικά περιθώρια είναι εξαιρετικά στενά και η εξασφάλιση μόνιμων συνεργατών είναι αδύνατη; Μήπως στο πλαίσιο των επιχειρησιακών ερευνών στο μέλλον θα πρέπει να αρχίσουμε να μελετάμε ξεχωριστά τη συγκεκριμένη εργασιακή / κοινωνική τάξη;

Στο κεφάλαιο που ακολουθεί θα αναφέρουμε περιληπτικά τα κεντρικότερα σημεία της παρουσίασης που προηγήθηκε. Στη βάση των σημείων αυτών, θα επιχειρήσουμε να αξιολογήσουμε τα δυναμικά μοντέλα οργάνωσης και την αποτελεσματικότητά τους σε συνάρτηση με τις ανάγκες και τις ελλείψεις του σύγχρονου επιχειρησιακού γίγνεσθαι που κλήθηκαν να αντισταθμίσουν και να απαντήσουμε στα ερωτήματα που τέθηκαν στο εισαγωγικό κεφάλαιο.

7. Επίλογος

«Ο ρυθμός και το μέγεθος της αλλαγής ξεπερνούν κατά πολύ το εύρος και τις προβλέψεις των θεωριών –οικονομικών, κοινωνικών και φιλοσοφικών - πάνω στις οποίες βασίζονται οι δημόσιες και ιδιωτικές αποφάσεις. Στο βαθμό που θα συνεχίσουμε να αντιλαμβανόμαστε τον κόσμο μέσα από την οπτική μιας εποχής που εξαφανίζεται, θα συνεχίσουμε να παρεξηγούμε την ουσία των εξελίξεων που περιβάλλουν τη μετάβαση σε μια εποχή πληροφορικής, να μην εκμεταλλευόμαστε στο μέγιστο δυνατό τις οικονομικές και κοινωνικές δυνατότητες της τεχνολογίας της πληροφορικής, και θα συνεχίσουμε να κάνουμε πολύ σημαντικά λάθη καθώς η πραγματικότητα και οι θεωρίες που χρησιμοποιούμε για την ερμηνεύσουμε αποκλίνουν ολοένα περισσότερο.»

Cordell (1987)

Στην παρουσίαση που προηγήθηκε μελετήσαμε τη δυνητικοποίηση και τις εφαρμογές της. Οι εφαρμογές αυτές αποτελούν την απάντηση της τεχνολογικής εξέλιξης του 21^{ου} αιώνα στις ανεπάρκειες των κυρίαρχων οργανωτικών μοντέλων. Αρχικά οι δυνητικές εφαρμογές προτάθηκαν σαν πανάκεια ικανή να ανταποκριθεί σε όλες τις απαιτήσεις και να αντεπεξέλθει σε οποιοδήποτε πρόβλημα. Ωστόσο, πολύ σύντομα φάνηκε ότι η δυνητικοποίηση και οι επιχειρησιακές της εφαρμογές επιφέρουν μια σειρά από νέα προβλήματα τα οποία χρήζουν αντιμετώπισης.

Κατ' αρχήν, οι έρευνες που παρουσιάστηκαν παραπάνω κατέδειξαν ότι μολονότι η δυνητικοποίηση καταλύει τις γεωγραφικές αποστάσεις, δεν υπερβαίνει ωστόσο τη δύναμη της πρόσωπο με πρόσωπο επαφής. Η δυνητικοποίηση των επιχειρήσεων και οτεφαρμδγές της *δυνητικής οργάνωσης* και *δυνητικής ομάδας* δεν αποτελούν εφαρμογές που μπορούν εύκολα να εφαρμοστούν, γιατί απλούστατα αντιβαίνουν της βασικής ανθρώπινης ανάγκης για διαπροσωπική επαφή και επικοινωνία. Αυτό δε σημαίνει ότι δεν μπορεί να υπάρξει αποτελεσματική επικοινωνία και επαφή μέσα στα δυνητικά πλαίσια εργασίας. Απλώς χρειάζεται ένας νέος προσδιορισμός της μορφής και των επιμέρους συστατικών που θα πρέπει να διαθέτει το νέο αυτό είδος επικοινωνίας.

Όσον αφορά στη δυνητικοποίηση των επιχειρήσεων, δηλαδή στις επιχειρήσεις που αποφασίζουν να δυνητικοποιήσουν τις περιφερειακές ή ακόμη και το σύνολο των διαδικασιών τους, τα προβλήματα είναι αρκετά. Αφενός, όσο διαδεδομένη και αν είναι η τεχνολογία και τα μέσα τηλεπικοινωνίας στην εποχή μας, το κόστος που απαιτείται για την

οργάνωση των επιχειρήσεων και τον εξοπλισμό τους με τον κατάλληλο τεχνικό εξοπλισμό είναι τεράστιο.

Επιπλέον, μολονότι η δυνητικοποίηση προάγει την αυτονομία μιας επιχείρησης, παράλληλα την καθιστά δέσμια σε ένα σύνολο νέων περιορισμών. Από την ανάλυση που προηγήθηκε κατέστη σαφές ότι μια επιχείρηση που επιλέγει μια τέτοια κατεύθυνση μπορεί βέβαια να υπάρξει και να λειτουργήσει αφεαυτού της, αλλά αν στοχεύει στην αύξηση της αποτελεσματικότητάς της και τη μεγιστοποίηση του κέρδους της, τότε χρειάζεται και συνεργάτες. Χρειάζεται δηλαδή να αποτολμήσουν το ίδιο εγχείρημα και οι άλλες επιχειρήσεις, προκειμένου να δημιουργηθεί το δυνητικό δίκτυο / πλατφόρμα, στο πλαίσιο του οποίου οι οργανώσεις θα μπορούν να λειτουργούν με ασφάλεια.

Όπως αναφέρθηκε ωρύτερα, η ένταξη μιας επιχείρησης στο δυνητικό δίκτυο προϋποθέτει το σεβασμό των κανόνων του δικτύου και τον απαραίτητο τεχνολογικό εξοπλισμό που θα σηματοδοτήσει ένα στοιχειώδες τουλάχιστον επίπεδο δυνητικοποίησης της επιχείρησης. Κάθε επιχείρηση αποτελεί αναπόσπαστο κομμάτι της ευρύτερης αυτής επιχειρησιακής δομής, μιας κοινότητας μέσα στο πλαίσιο της οποίας συνδιαλλάσσεται και αναπτύσσεται. Ταυτόχρονα, το περιβάλλον αυτό αποτελεί και ένα είδος ασπίδας προστασίας για την επιχείρηση, που μέσα από τους κανονισμούς και τις ρυθμίσεις της οργανώνει ένα επιτρεπτό πλαίσιο δράσης και εξασφαλίζει τον θεμιτό και δίκαιο ανταγωνισμό.

Στόχος ύπαρξης ενός δυνητικού δικτύου είναι η σύσταση πολλαπλών δυνητικών οργανώσεων. Οι τελευταίες αποτελούν έναν προσωρινό σχηματισμό, στον οποίο τυπικά συμμετέχουν μόνο μέλη του ίδιου δυνητικού δικτύου, γεγονός που εξασφαλίζει το σεβασμό των ίδιων κανόνων. Οι βραχυπρόθεσμοι στόχοι διαμορφώνονται κατά περίπτωση, ενώ ο μακροπρόθεσμος στόχος είναι κοινός για όλα τα μέλη: ισχυροποίηση της θέσης τους και μεγέθυνση του ανταγωνιστικού τους πλεονεκτήματος. Έτσι το δυνητικό δίκτυο, χάρη στο γεγονός ότι εγγυάται εναλλασσόμενες συνεργασίες με εξασφαλισμένης ποιότητας συνεργάτες και ένα κοινό ρυθμιστικό πλαίσιο, μοιάζει να εξασφαλίζει την εμπιστοσύνη. Ωστόσο, το μόρφωμα αυτό θέτει αυτόματα και μια σειρά από περιορισμούς, όπως επί παραδείγματι τη δυνατότητα συνεργασίας μόνο με μέλη του ίδιου δυνητικού δικτύου.

Για όλους τους εγγενείς περιορισμούς λοιπόν της δυνητικής οργάνωσης, πολλοί ερευνητές προτείνουν εναλλακτικά ή συμπληρωματικά (ανάλογα με την οπτική) τη

δυνητική ομάδα εργασίας. Η τελευταία μοιάζει να είναι πιο εφικτή από τη δυνητική οργάνωση, τουλάχιστον στην παρούσα φάση. Μολονότι μια δυνητική ομάδα μπορεί να λειτουργήσει μέσα στο πλαίσιο ενός δικτύου, ωστόσο αυτό δεν είναι και απαραίτητο. Μια δυνητική ομάδα αποτελείται από άτομα τα οποία διαθέτουν σε εξατομικευμένη βάση τον τεχνολογικό εξοπλισμό που απαιτείται, προκειμένου να επικοινωνήσουν ικανοποιητικά με συνεργάτες σε όλα τα μήκη και τα πλάτη της γης.

Τα μέλη της δυνητικής ομάδας δεν είναι αναγκασμένα να ακολουθήσουν κανένα εξωτερικά προκαθορισμένο πλαίσιο λειτουργίας, εφόσον δεν συμμετέχουν στο δίκτυο, παρά μόνο όσα έχουν προσυμφωνηθεί με τα υπόλοιπα μέλη. Ταυτόχρονα, κανένας δεν μπορεί να τους στερήσει τη δυνατότητα να διατηρούν παράλληλες συνεργασίες, προσωρινές ή ακόμη και μόνιμες, με όποιον άλλο φορέα εκείνα επιθυμούν. Τα οφέλη τα δυνητικής ομάδας παρουσιάζουν σαφώς μεγάλο ενδιαφέρον, αλλά ένα σημαντικό μειονέκτημα παραμένει: η εγγενής δυσκολία δόμησης της εμπιστοσύνης στο πλαίσιο μιας συνεργασίας που σύντομα μπορεί να μην υπάρχει, ανάμεσα σε άτομα που ουσιαστικά δεν γνωρίζουν τίποτα ο ένας για τον άλλο και κατ' αυτόν τον τρόπο της εξασφάλισης της απόδοσής τους.

Στο εισαγωγικό κεφάλαιο της παρούσας εργασίας διατυπώσαμε το ερώτημα αν η δυνητική οργάνωση είναι ικανή να ανταποκριθεί με πληρότητα στις ολοένα αυξανόμενες απαιτήσεις του σύγχρονου επιχειρησιακού γίνεσθαι. Το ερώτημα αυτό γεννά με τη σειρά του μια σειρά από άλλους προβληματισμούς. Στις παρούσες οικονομικές συνθήκες, πόσες ελληνικές, αλλά και ευρωπαϊκές επιχειρήσεις έχουν τη δυνατότητα για συγκρότηση δυνητικών οργανώσεων; Μολονότι η τάση της παγκοσμιοποίησης και της πλήρους οικονομικής και νομισματικής εξίσωσης των χωρών της Ευρωπαϊκής Ένωσης έχουν φέρει τις ευρωπαϊκές επιχειρήσεις πιο κοντά από ποτέ, η σύγχρονη πραγματικότητα (τουλάχιστον στον ελληνικό χώρο) με επιχειρήσεις να χρεωκοπούν και να κλείνουν η μία μετά την άλλη, δεν σηματοδοτούν καμία ευοίωνη εξέλιξη. Να υπενθυμίσουμε σε αυτό το σημείο ότι η επιτυχημένη ενσωμάτωση των δυνητικών εφαρμογών σε ένα επιχειρησιακό γίνεσθαι που ήδη χωλαίνει είναι μια εξαιρετικά δύσκολη διαδικασία.

Επιπλέον, μια τέτοια πρακτική προϋποθέτει την ύπαρξη σε ευρεία κλίμακα μιας σειράς επιχειρήσεων, οι οποίες θα διαθέτουν την απαραίτητη υποδομή (τουλάχιστον σε επίπεδο τεχνολογικής υποδομής και οργανωτικής κουλτούρας) ώστε να συνάψουν σχέσεις συνεργασίας. Υπάρχουν αμφιβολίες για την ύπαρξη των προϋποθέσεων αυτών τόσο στη

χώρα μας, όσο και σε ένα μεγάλο κομμάτι της Ευρωπαϊκής Ένωσης, οι οποίες καταστήσουν τις δυνητικές εφαρμογές πραγματοποιήσιμες στον άμεσο χρονικό ορίζοντα.

Σε προηγούμενη παραπομπή (βλ. Σημ. 8 της παρούσας εργασίας) αναφέραμε τη συμμετοχή και την υποστήριξη που παρέχει η Ευρωπαϊκή Ένωση μέσα από τα κονδύλια που διαθέτει για την εξυγίανση του επιχειρησιακού κόσμου και τον προσανατολισμό του στις νέες αυτές κατευθύνσεις της δυνητικοποίησης. Εντούτοις, τα κονδύλια που προέρχονται από τα Κοινοτικά Πλαίσια Στήριξης σε καμία περίπτωση δεν επαρκούν για να πυροδοτήσουν την εξέλιξη και τις αλλαγές που χρειάζεται το σύνολο των επιχειρήσεων του ευρωπαϊκού χώρου. Πώς θα μπορέσουν λοιπόν οι σύγχρονες επιχειρήσεις να αντιμετωπίσουν επιτυχώς τα προβλήματα που ήδη αντιμετωπίζουν; Και ακόμη περισσότερο, πώς θα μπορέσουν να αναβαθμίσουν την τεχνολογική τους υποδομή, όταν μοιάζουν να καταρρέουν οικονομικά η μία μετά την;

Αναμφισβήτητα, η δυνητικοποίηση και οι εφαρμογές της μοιάζουν να δίνουν την απάντηση σε μια σειρά από ανεπάρκειες που τα πατροπαράδοτα, αλλά και τα μεταγενέστερα οργανωτικά μοντέλα δεν ήταν σε θέση να καλύψουν. Κατά πρώτο λόγο, την ευελιξία στις επιχειρήσεις, αλλά πλέον και στα εργασιακά καθήκοντα των ατόμων.

Κατά δεύτερο λόγο, την εισαγωγή νέων εργασιακών σχημάτων τα οποία θα μπορούσαν, μέσα από την κατάλληλη μεθόδευση, να αποτελέσουν την απάντηση σε προβλήματα όπως:

1. της ανεργίας: τα άτομα θα μπορούν να απασχολούνται παράλληλα σε παραπάνω από μία εργασίες,

2. της συρρίκνωσης των νεότερων γενεών και της ανάγκης για μια δεύτερη καριέρα: οι ηλικιωμένοι, οι οποίοι θα κυριαρχούν σε λίγο αριθμητικά ως εργατικό δυναμικό, θα μπορούν να εξακολουθήσουν να εργάζονται στους δικούς τους ρυθμούς και μετά την πρώτη συνταξιοδότηση, χάρη σε εφαρμογές όπως η τηλε-εργασία,

3. της ανάγκης για διαρκή μάθηση μέσα από ευέλικτα διδακτικά σχήματα,

4. της έλλειψης ικανοποίησης των αναγκών των «εργαζομένων της γνώσης» για χρήση των γνώσεων που τα άτομα διαθέτουν, μέσα από την ποικιλομορφία των θέσεων εργασίας στο πλαίσιο προσωρινών συνεργασιών και

5. της διάθεσης και αξιοποίησης του ελεύθερου χρόνου: τα άτομα θα μπορούν πλέον να μην εργάζονται σε βάρος του προσωπικού τους χρόνου, καταδυναστεύοντας τον ψυχισμό τους.

Κατά τρίτο λόγο, οι δυνητικοί οργανωτικοί σχηματισμοί είναι ικανοί να αντεπεξέλθουν στα νέα δεδομένα που θέτει η παγκοσμιοποίηση και να ικανοποιήσουν την ανάγκη για εξειδίκευση της παραγωγής σύμφωνα με τις ανάγκες του καταναλωτή σε όποιο μέρος της γης και αν βρίσκεται αυτός.

Εντούτοις, δεδομένων των τεχνολογικών και οργανωτικών ελλείψεων που τα δυνητικά οργανωτικά μοντέλα παρουσιάζουν (βλ. εξασφάλιση κλίματος εμπιστοσύνης, αποτελεσματικής επικοινωνίας, κτλ.), είναι αναγκαίο τόσο η δυνητική οργάνωση, όσο και η δυνητική ομάδα να διερευνηθούν περαιτέρω, ειδικά όσον αφορά στο επίπεδο του ανθρώπινου παράγοντα. Από την άλλη, παράλληλα με την εντατικοποίηση των δυνάμεων και τις προσπάθειών μας σε αυτήν την κατεύθυνση, είναι αναγκαίο να εξασφαλίσουμε τις συνθήκες (οικονομική εξυγίανση, τεχνολογική υποδομή, κτλ.) που προϋποθέτουν τη δυνατότητα εφαρμογής και την επιτυχία των δυνητικών αυτών μοντέλων. Γιατί όσο αποτελεσματικά και να είναι αυτά τα συστήματα οργάνωσης, σε καμία περίπτωση όμως δεν μπορούν να αντισταθμίσουν τις ανεπάρκειες ενός ολόκληρου οικονομικού συστήματος.

Εν κατακλείδι, η δυνητικοποίηση και οι εφαρμογές της θα μπορούσαν να αποτελέσουν την απάντηση στις ανεπάρκειες του σύγχρονου οικονομικού γίγνεσθαι. Ωστόσο, πέρα από τα πλεονεκτήματα (επιτάχυνση της συνεργασίας, υπέρβαση των στενών γεωγραφικών πλαισίων, ευελιξία, κτλ.) και τα μειονεκτήματα τους (υψηλά κόστη απόκτησης και συντήρησης τεχνολογικού εξοπλισμού, δυσκολία δημιουργίας των προϋποθέσεων για μέγιστη απόδοση των εργαζομένων – βλ. εμπιστοσύνη, επικοινωνία, κουλτούρα, κτλ.), είναι αναγκαίο να αναγνωρίσουμε και την ύπαρξη άλλων εξωγενών μεταβλητών (π.χ. οι παρούσες συνθήκες στην Ευρωπαϊκή και ιδιαίτερα την ελληνική οικονομία) που δυσχεραίνουν περισσότερο την επιτυχημένη υιοθέτησή τους. Ταυτόχρονα, πριν υιοθετήσουμε άκριτα τα νέα δυνητικά οργανωτικά σχήματα, θα πρέπει να εισάγουμε ορισμένους περιορισμούς / δικλείδεις ασφαλείας στις εφαρμογές τους που θα διασφαλίζουν τα συμφέροντα τόσο των οργάνωσεων, όσο και των καταναλωτών.

8. Βιβλιογραφία

8.1 Ελληνική Βιβλιογραφία

- Gurvitch, G. (1981). “Αντικείμενο και Μέθοδος της Κοινωνιολογίας”. *Εποπτεία* 61, Αθήνα.
- Hirsch, J. (1995). “Φορντισμός και μεταφορντισμός: η παρούσα κοινωνική κρίση και οι συνέπειες της”. Στο Bonefeld, W.& Holloway, J. (επιμ.). *Μεταφορντισμός και Κοινωνική Μορφή*. Αθήνα: Εξάντας.
- Levy, P. (1999). *Δυνητική Πραγματικότητα. Η φιλοσοφία του πολιτισμού και του κυβερνοχώρου*. Μτφρ.: Μ. Καραχάλιος. Αθήνα: Κριτική.
- Timasheff, N. S. & Theodorson, G. A. (1997). *Ιστορία Κοινωνιολογικών Θεωριών*. Gutenberg: Αθήνα.
- Δεμερτζής, Ν. (1996). *Ο λόγος του εθνικισμού, αμφίσημο σημασιολογικό πεδίο και σύγχρονες τάσεις*, Αθήνα: Σάκκουλας.
- Κάντας, Α. (1995). *Οργανωτική-Βιομηχανική Ψυχολογία*, τ. Γ', Αθήνα: Ελληνικά Γράμματα.
- Κοσκινάς, Κ. (2000). “Η Κοινωνική Ψυχολογία στο Κατώφλι του 21^{ου} Αιώνα – Η ελληνική πραγματικότητα”. Στο Παπαστάμου, Στ. (επιμ.), *Ο Τρίτος Δρόμος της Κοινωνικής Ψυχολογίας: Πέρα από τη Σκύλλα της Κοινωνιολογίας και τη Χάρυβδη της Ψυχολογίας*. Αθήνα: Ελληνικά Γράμματα.
- Κυριακόπουλος, Οδ. (2002). “Από την οικονομία του κεφαλαίου στη νέα οικονομία της γνώσης”. *Economist* 09.02.2002: Αθήνα.
- Μουζέλης, Ν. Π. (1991). *Οργάνωση και Γραφειοκρατία – Ανάλυση των Σύγχρονων Θεωριών*. Αθήνα: Α. Μαθιουδάκη – Π. Ανδροπούλου.
- Παναγιωτοπούλου, Ρ. (1997). *Η Επικοινωνία στις Οργανώσεις*. Αθήνα: Κριτική.
- Παπαστάμου, Στ. (1999). *Σύγχρονες Έρευνες στην Κοινωνική Ψυχολογία: Διομαδικές σχέσεις*. Αθήνα: Οδυσσεάς.
- Χυτήρης, Λ. (1996). *Οργανωσιακή Συμπεριφορά – Η ανθρώπινη συμπεριφορά σε οργανισμούς και επιχειρήσεις*. Αθήνα: Interbooks.

8.2 Ξενόγλωσση Βιβλιογραφία

- Anderson, B. (1983). *Imagined Communities*. London: Verso.
- Cascio, W. F. (1999). “Virtual Workplaces: Implications for Organizational Behavior”. Στο Cooper, C. L. & Rousseau, D. M. (επιμ.). *Trends in Organizational Behavior* 6, West Sussex-Chichester: John Wiley & Sons.
- Crowston, K. & Malone, T. W. (1988). “Information technology and work organization”. Στο Helander, M. (επιμ.). *Handbook of Human-Computer Interaction*. Amsterdam: Elsevier Science Publishers B.V. (North-Holland).
- Daniels, T. D., Spiker, B. K. & Papa, M. (1996⁴). *Perspectives On Organizational Communication*. London: McGraw-Hill Professional Publishing.
- Ford, D. (1990). “The development of buyer-seller relationships in industrial markets”. Στο Ford, D. (επιμ.), *Understanding Business Markets*, London: Academic Press.
- Franke, U. J. (2000). “The concept of Virtual web organizations and its implications on changing market conditions”. *Electronic Journal of Organizational Virtualness* 3 (4) [www2.virtual-organization.net/cg/research/, ημερ. επισκ.: 09.06.2003].
- Garud, R. & Lucas, H. (1997) “Virtual Organizations: What you see may not be what you get”. CIO 1998 Annual Report¹⁰, Stern Business School [www.stern.nyu.edu/cio/report98/, ημερ. επισκ.: 09.06.2003].
- Goldman, S. L. & Nagel, R. N. (1993). “Management, technology and agility: the emergence of a new era in manufacturing”. *International Journal of Technology Management* 8 (1/2) [www.inderscience.com/ejournal/t/ijtm/, ημερ. επισκ.: 09.06.2003].
- Hackuma, J. R., Wageman, R., Ruddy, M. T. & Ray, L. C. (2000). “Team effectiveness in theory and in practice”. Στο Cooper, C. L. & Locke, E. A. (επιμ.). *Organizational Psychology – Linking Theory with Practice*, Great Britain: Blackwell Publishers Ltd.
- Hall, R. H. (1999⁷). *Organizations. Structures, Processes and Outcomes*. London: Prentice Hall.

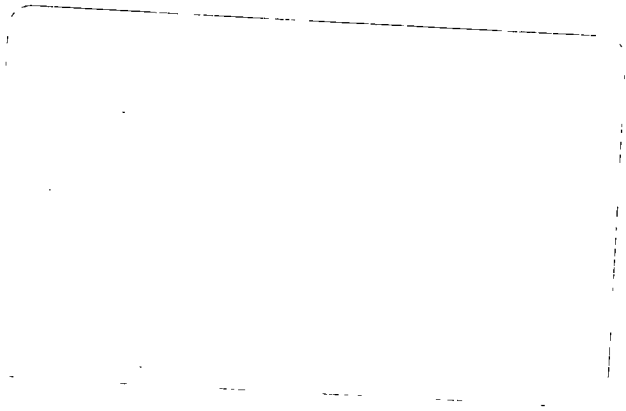
¹⁰Πρόκειται για το περιοδικό που εκδίδει το Center for Information Incentive Technology.

- Hardwick, M., Spooner, D. L., Rando, T. & Morris, K. C. (1996). "Sharing manufacturing information in virtual enterprises". *Communications of the ACM* 39 (2) [www.acm.org/jacm/research/, ημερ. επισκ.: 09.06.2003].
- Jaffee, D. (2001) *Organizations Theory: Tension and Change*. London: McGraw-Hill.
- Jarvenpaa, S. L., Knoll, K. & Leidner, D. E. (1998). "Is anybody out there? The implications of trust in global virtual teams". *Journal of Management Information Systems* 14 (4) [jmis.bentley.edu/jmis/, ημερ. επισκ.: 09.06.2003].
- Jarvenpaa, S. L. & Leidner, D. E. (1998). "Communication and trust in global virtual teams". *Journal of Computer-Mediated Communications* 3 (4) [www.ascusc.org/jcmc/, ημερ. επισκ.: 09.06.2003].
- Kimble, Ch., Li, F. & Barlow, A. (09/2000). "Effective virtual teams through communities of practice". *Management Science: Theory, Method & Practice*, Strathclyde Business School [www.managementscience.org/research/as0009.assp/, ημερ. επισκ. 09/06/2003].
- Nahavandi, A. & Malekzadeh, (1999). *Understanding the context of organizations. Organizational Behavior: The Person – Organization Fit*. London: Prentice Hall
- Saabeel, W., Verduijn, T. M. Hagdom & Kumar, K. (2001). "A model of virtual organisation: A structure and process perspective". *Electronic Journal of Organizational Virtualness* 4 (1) [www2.virtual-organization.net/cg/research/, ημερ. επισκ.: 09.06.2003].
- Sieber, P. & Griese, J. (1999). "Organizational Virtualness and Electronic Commerce". *Virtual Organization Net* 1 (1) [www0.virtual-organization.net/ejov.stm/, ημερ. επισκ.: 09.06.2003].
- Snow, Ch. C., Lipnack, J. & Stamps, J. (1999). "Promises and payoffs". Στο Cooper, C. L. & Rousseau, D. M. (επιμ.), *Trends in Organizational Behavior*, 6, West Sussex-Chichester: John Wiley & Sons.
- Sparrow, P. R. & Daniels, K. (1999). "Human resource management and the virtual organization: Mapping the future research issues". Στο Cooper, C. L. & Rousseau, D. M. (επιμ.), *Trends in Organizational Behavior*, 6, West Sussex-Chichester: John Wiley & Sons.
- Staples, S. D., Hulland, J. S. & Higgins, Ch. A. (1998). "A self-efficacy theory explanation for the management of remote workers in virtual organizations". *Journal of*

Computer-Mediated Communications 3 (4) [www.jcmc.org/research/, ημερ. επισκ. 09.06.2003].

Upton, D. M. & McAfee, A. (1996). "The Real Virtual Factory". *Harvard Business Review*, 74 (4), USA: Harvard University Press.

Wiesenfeld, B. M., Raghuram, S. & Garud, R. (1998). "Managers in a virtual context". Στο Cooper, C. L. & Rousseau, D. M. (επιμ.). *Trends in Organizational Behavior*, 6, West Sussex-Chichester: John Wiley & Sons.



ΠΑΝΤΕΙΟ
ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ



002000100384