

κεφάλαιο 1

**ΠΡΟΣΔΙΟΡΙΣΤΙΚΟΙ
ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ
ΤΗΣ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑΣ
ΣΤΙΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ**

Οι οργανισμοί, οποιουδήποτε μεγέθους ή σκοπού είναι ενώσεις ατόμων, που χρησιμοποιώντας συγκεκριμένα μέσα κάθε φορά, οργανώνονται και εργάζονται συντονισμένα για να επιτύχουν προκαθορισμένους στόχους. Τα άτομα αυτά προέρχονται από ένα συγκεκριμένο περιβάλλον (κοινωνικό, οικονομικό, φυσικό) και αποκτούν τα μέσα ή τους πόρους από το ίδιο ή το ευρύτερο περιβάλλον για την άσκηση της οικονομικής τους δραστηριότητας και την επίτευξη των στόχων τους. Το αποτέλεσμα δε των δραστηριοτήτων τους (προϊόντα ή υπηρεσίες) προσφέρεται επίσης στο ίδιο ή και το ευρύτερο περιβάλλον¹.

1.1. Το εξωτερικό περιβάλλον

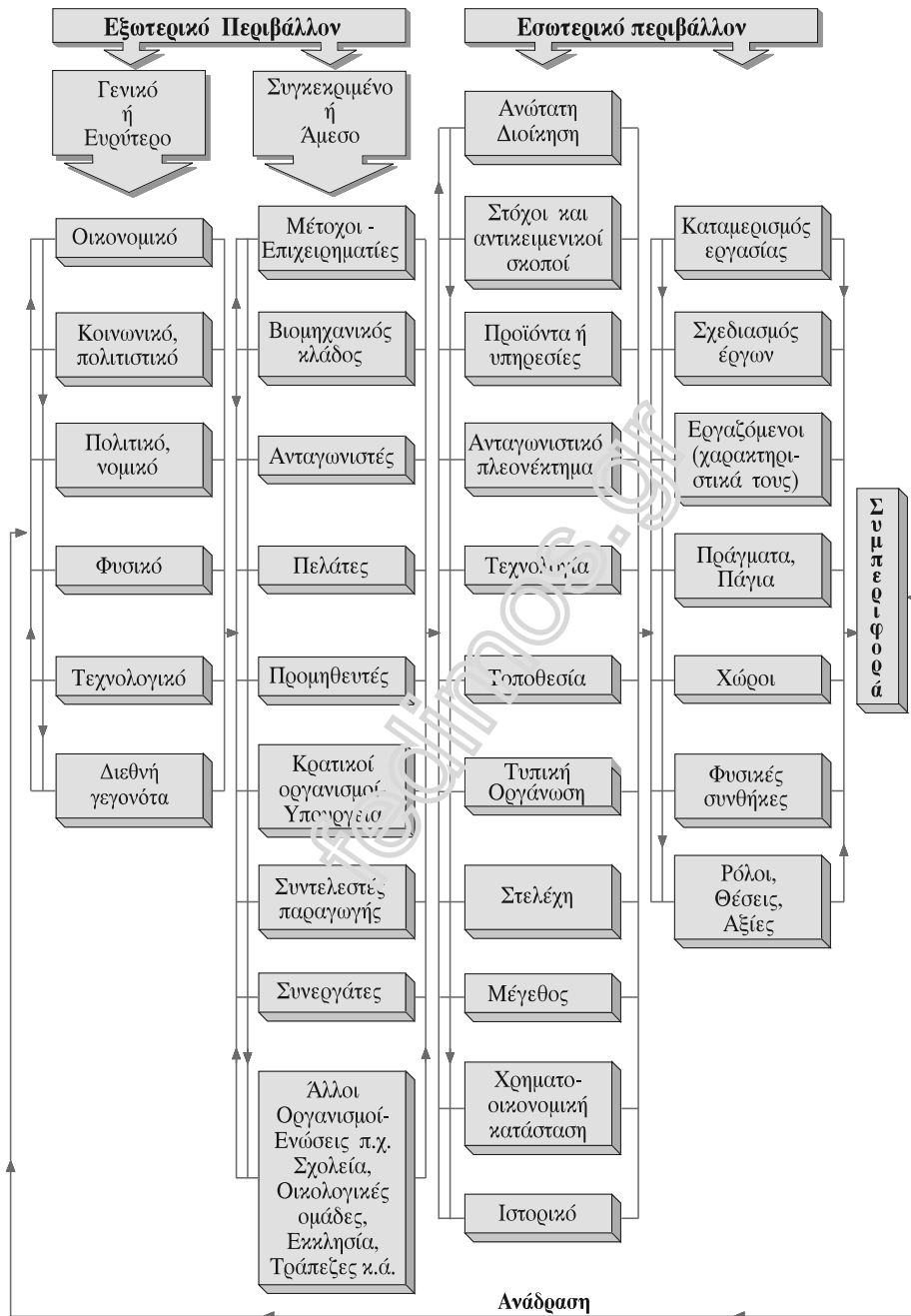
Το περιβάλλον, μέσα στο οποίο λειτουργεί κάθε οργανισμός, αποτελείται από όλους εκείνους τους παράγοντες και τις συνθήκες έξω απ' αυτόν που μπορεί να τον επηρεάζουν και οι οποίοι ομαδοποιούνται σε δύο μεγάλες κατηγορίες: Το *γενικό περιβάλλον* που περιλαμβάνει τις ευρύτερες κοινωνικές οικονομικές και τεχνολογικές τάσεις και συνθήκες (που έμμεσα επηρεάζουν τον οργανισμό). Το *συγκεκριμένο-άμεσο περιβάλλον*, που περιλαμβάνει άτομα, ομάδες και οργανισμούς που άμεσα επηρεάζουν ένα συγκεκριμένο οργανισμό, αλλά δεν αποτελούν μέρος αυτού. Οι παράγοντες αυτοί σχετίζονται άμεσα με τις συγκεκριμένες δραστηριότητες του οργανισμού². (Βλέπε Σχήμα 1).

-
1. Με βάση τον παραπάνω ορισμό για τον οργανισμό, στο βιβλίο αυτό οι όροι οργανισμός, οικονομική μονάδα, οργάνωση, επιχείρηση ή εταιρία χρησιμοποιούνται εναλλακτικά.
 2. J. B. Barney & R.W. Griffin, The Management of Organizations, Houghton Mifflin Co., Boston, 1992, σελ. 15-35.

ΣΧΗΜΑ 1

Εξωτερικοί και εσωτερικοί προσδιοριστικοί παράγοντες της συμπεριφοράς, στους οργανισμούς (τροποποιημένο)

ΠΗΓΗ : R.E. Coffey et al., Behavior in Organizations, Prentice-Hall Int.,London, 1988, σελ.38.



Όπως προκύπτει από το σχήμα οι παράγοντες του ευρύτερου εξωτερικού περιβάλλοντος επηρεάζουν τη δημιουργία και λειτουργία διάφορων οργανώσεων και ομάδων του άμεσου εξωτερικού περιβάλλοντος ενός οργανισμού. Οι επιδράσεις αυτές -μικρές ή μεγάλες- υποχρεώνουν ή δίνουν τη δυνατότητα στον οργανισμό (εσωτερικό περιβάλλον) ν' ανταποκριθεί με συγκεκριμένο τρόπο. Το πώς σημειώνονται αυτές οι επιδράσεις καθώς και η ανάλυση των παραγόντων του εξωτερικού περιβάλλοντος ξεφεύγει από το σκοπό και τα όρια αυτού του βιβλίου, γι' αυτό και δεν θα επιχειρήσουμε μια τέτοια προσπάθεια, κάνοντας την υπόθεση ότι αυτά είναι γνωστά.

Εκείνα τα άτομα που είναι υπεύθυνα για την ανάληψη πρωτοβουλιών, την ανάπτυξη και την επιβίωση ενός οργανισμού παρατηρούν συνέχεια το περιβάλλον μέσα στο οποίο αυτός βρίσκεται και αποφασίζουν για το πώς να το τροποποιήσουν και/ή πώς να προσαρμοστούν σε αυτό. Οι αποφάσεις τους επηρεάζουν ζωτικά τον οργανισμό. Μερικές από αυτές περιλαμβάνουν τα ακόλουθα:

1. Σε ποιο βιομηχανικό κλάδο θα μπει ο οργανισμός/επιχείρηση.
2. Όταν βρεθεί μέσα στον κλάδο πώς θα αντιμετωπίσει τον ανταγωνισμό (π.χ. ποιότητα, τιμή, βάθος και εύρος γραμμής του προϊόντος ή της υπηρεσίας).
3. Πού θα εγκατασταθεί.
4. Τι μέγεθος θα έχει.
5. Τι νομική/ιδιοκτησιακή και οργανωτική μορφή θα έχει.
6. Τι πολιτική, στρατηγική και τακτική θα έχει σε διάφορους τομείς (ανταγωνισμός, τιμές και/οτομίες, προβολή κ.λπ.).
7. Ποιοί θα είναι οι γενικοί διευθυντές.

Όλες οι προηγούμενες αποφάσεις πρέπει να λαμβάνονται στα πλαίσια της σχέσης ανάμεσα στο περιβάλλον και τον προσωπικό προσανατολισμό των επιχειρηματικών στελεχών για τους οποίους γίνεται λόγος. Οι οργανισμοί φαίνεται να έχουν συχνά μια φιλοσοφία όπως έχουν τα άτομα.

Φυσικά οι οργανισμοί από μόνοι τους είναι άψυχοι. Οι άνθρωποι μέσα στους οργανισμούς είναι αυτοί -πιο πολύ οι ιδιοκτήτες και/ή οι γενικοί διευθυντές - οι οποίοι διαμορφώνουν τη φιλοσοφία του οργανισμού. Οι αντικειμενικοί σκοποί, οι αξίες και η προσωπική φιλοσοφία αυτών των ανθρώπων θα μεταφερθεί μέσα στους οργανισμούς που αυτοί διευθύνουν. Έτσι, για να καταλάβει κανείς έναν οργανισμό, είναι χρήσιμο να γνωρίζει ποιοί είναι οι γενικοί διευθυντές και ορισμένα πράγματα γύρω από αυτούς.

1.2. Το εσωτερικό περιβάλλον

Το *Εσωτερικό Περιβάλλον* του κάθε οργανισμού αποτελείται από συγκεκριμένους παράγοντες, που η φύση τους, το πώς αξιοποιούνται, οι αλληλοσυσχετίσεις τους και το πώς μερικοί απ' αυτούς συμπεριφέρονται έχουν καθοριστικές επιδράσεις στην οργάνωση, λειτουργία, συμπεριφορά και αποτελεσματικότητα του οργανισμού. Παρακάτω ακολουθεί μια συνοπτική αναφορά στη φύση και τις αλληλοσυσχετίσεις³ των παραγόντων αυτών.

1.2.1. Η ανώτατη διοίκηση

Όλοι οι «άνθρωποι στην κορυφή» μπορεί να αποτελούν μια από τις πιο σημαντικές επιδράσεις που διαμορφώνουν το χαρακτήρα ενός οργανισμού. Τα άτομα αυτά μπορεί να είναι οι ιδιοκτήτες ή οι γενικοί διευθυντές ή και τα δύο. Η General Motors είναι ιδιοκτησία χιλιάδων μετόχων κανένας από τους οποίους δεν είναι ιδιοκτήτης τόσο μεγάλου ποσοστού του μετοχικού κεφαλαίου ώστε να ασκεί έλεγχο. Σε έναν οργανισμό όπως αυτός, οι γενικοί διευθυντές είναι δυνατόν να έχουν μεγαλύτερη εξουσία από τους ιδιοκτήτες. Σε ένα μικρότερο οργανισμό, από την άλλη πλευρά, ή σε οποιονδήποτε οργανισμό, στον οποίο λίγα άτομα είναι ιδιοκτήτες του μεγαλύτερου ποσοστού ή ολόκληρου του μετοχικού κεφαλαίου, οι ιδιοκτήτες αυτοί μπορεί να έχουν ιδιαίτερα σημαντική δύναμη, παρότι μπορεί να μην είναι οι ίδιοι γενικοί διευθυντές.

1.2.2. Στόχοι και αντικειμενικοί σκοποί

Κανονικά, ένας οργανισμός δεν είναι δυνατό να επιβιώσει και να αναπτυχθεί, εκτός αν εκπληρώνει κάποιον ωφέλιμο σκοπό, μέσα στο περιβάλλον στο οποίο βρίσκεται. Ο σκοπός αυτός προσδιορίζεται πολύ γενικά από εξωτερικούς παράγοντες του περιβάλλοντος, όπως οι οικονομικές, πολιτικές και κοινωνικές συνθήκες, οι προτι-

3. Βασίζεται στο βιβλίο του R.E. Coffey, et al., *Behavior in Organizations*, Prentice-Hall, Int., N.Y., 1988, σελ. 38-59.

μήσεις και οι ανάγκες των καταναλωτών, η διαθεσιμότητα πρώτων υλών, ο αριθμός και τα ποιοτικά χαρακτηριστικά των ανταγωνιστών κ.α.

Το προϊόν ή η υπηρεσία που προσφέρει ένας οργανισμός ώστε να πραγματοποιήσει τους στόχους του και να επιτύχει τους αντικειμενικούς του σκοπούς καθορίζονται σε ένα μεγάλο βαθμό από τους εξωτερικούς παράγοντες που αναφέρθηκαν προηγουμένως. Με τη σειρά τους τα χαρακτηριστικά του προϊόντος ή της υπηρεσίας επηρεάζουν το σύνολο του οργανισμού και τους παράγοντες οι οποίοι τον απαρτίζουν. Ένα παράδειγμα είναι, πόσο διαφοροποιείται ένας οργανισμός αν αυτός είναι μια τράπεζα, ένα κατάστημα τροφίμων, μια εταιρεία κατασκευής παπουτσιών ή μια εταιρεία μεταφοράς πετρελαίου. Κάθε ένας διαφοροποιείται σε όρους ανθρώπων, χώρου, υλικών και δραστηριοτήτων.

Συνεπώς, για την κατανόηση ενός οργανισμού, είναι σημαντικό να γνωρίζει κανείς το σκοπό του και το πώς επιπηρεάζεται και προσαρμόζεται στο περιβάλλον του. Πολλά ανώτερα στελέχη υιοθετούν σαν πρωταρχικό τους σκοπό την εξασφάλιση μεγαλύτερων κερδών για τους ιδιοκτήτες, άλλοι επιδιώκουν να «βελτιώσουν» τα κέρδη τους αποβλέποντας στην ικανοποίηση άλλων στόχων, ενώ άλλοι επιδιώκουν κέρδη αρκετά, μόνο για να ικανοποιηθούν οι ιδιοκτήτες (Φυσικά υπάρχουν άλλοι οργανισμοί, όπως οι κυβερνήσεις, τα πανεπιστήμια, τα φιλανθρωπικά ιδρύματα και άλλοι ανάλογοι που είναι μη κερδοσκοπικοί). Οι περισσότεροι οργανισμοί έχουν μια ιεραρχική σειρά από επάλληλους αντικειμενικούς στόχους που περιλαμβάνουν το κέρδος, την ανάπτυξη, την επιβίωση, την προσφορά στο κοινωνικό σύνολο και τις καινοτομίες. Η κατάταξη των στόχων αυτών και η αλληλοσύνδεσή τους με τον οργανισμό είναι αυτά που ενδιαφέρουν, επειδή τέτοιες κατατάξεις είναι σημαντικές σαν καθοριστικοί παράγοντες του τρόπου με τον οποίο συνήθως λαμβάνονται οι αποφάσεις (στις περιπτώσεις που υπάρχουν διαφορετικές αξίες και αντίθετοι σκοποί). Η σχετική βαρύτητα κάθε σκοπού διαφέρει τόσο από οργανισμό σε οργανισμό όσο και διαχρονικά στον ίδιο τον οργανισμό.

1.2.3. Ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και τεχνολογία

Σε κάθε βιομηχανικό κλάδο, κάθε οργανισμός προσπαθεί με κά-

ποιον τρόπο να έχει ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα που τον διαφοροποιεί από τους ανταγωνιστές. Αυτό είναι δυνατό να συνίσταται στα προϊόντα ή τις υπηρεσίες που παράγει (τιμή, ποσότητα, ποιότητα, τοποθεσία, εγκατάσταση, ευκολίες στην παροχή υπηρεσιών μετά την πώληση κ.λπ.) ή στον τρόπο με τον οποίο τα προσφέρει. Η παρατήρηση των μεθόδων, βάσει των οποίων ένας οργανισμός επιδιώκει να διαφοροποιηθεί και να προβληθεί, είναι χρήσιμη: (1) για να προσδιορισθεί η θέση του μέσα στο περιβάλλον (και να προβλεφθούν οι πιθανότητες της επιβίωσης και της ανάπτυξης) και (2) για να κατανοηθεί η πιθανή επίδραση των διαφορών αυτών στους ανθρώπους, τα υλικά, τις δραστηριότητες και το χώρο, μέσα σε έναν οργανισμό.

Η τεχνολογία, σε μεγάλο βαθμό, μπορεί να συσχετισθεί με το βιομηχανικό κλάδο στον οποίο επιλέγει να εισέλθει μια εταιρεία. Με τον όρο τεχνολογία εννοούνται η γνώση, οι ικανότητες και τα υλικά που απαιτούνται για να πραγματοποιηθούν ορισμένα είδη εργασιών. Η τεχνολογία που απαιτείται σε μια τράπεζα διαφέρει σημαντικά από αυτήν που απαιτείται σε ένα κατάστημα τροφίμων, σε ένα χημικό εργαστήριο, ή σε μια ασφαλιστική εταιρεία. Ας σκεφτούμε πόσοι εσωτερικοί παράγοντες επηρεάζονται σημαντικά από τις τεχνολογικές απαιτήσεις και το κόστος τους, όπως και το έργο που πρέπει να γίνει και το πώς γίνεται ο καταμερισμός του.

1.2.4. Τοποθεσία

Το πού βρίσκεται εγκατεστημένος ο οργανισμός (αν υπεραπλουστεύσουμε προς στιγμή και κάνουμε την υπόθεση ότι είναι σε ένα μόνο τόπο), είναι κάτι που επηρεάζεται συχνά από εξωτερικούς παράγοντες όπως οι πελάτες, οι πηγές των πρώτων υλών, η εργασία, το μεταφορικό δίκτυο εξυπηρέτησης, κ.λπ. Ένας παραγωγός δερμάτινων ειδών ποιότητας, με δίκτυο διανομής σε εθνική κλίμακα, είναι φυσικό να εγκατασταθεί στο γεωγραφικό εκείνο σημείο όπου τα δέρματα, η μεταφορά και η εργασία είναι διαθέσιμα. Ένα κατάστημα τράπεζας είναι λογικό να εγκατασταθεί εκεί όπου οι πελάτες της θα έχουν εύκολη πρόσβαση.

Η περιοχή της χώρας, ο νομός, η πόλη, το σημείο της πόλης, όπου θα είναι εγκατεστημένος ένας οργανισμός, μπορούν να μας βοηθήσουν να τον κατανοήσουμε. Για παράδειγμα ο τρόπος με

τον οποίο διευθύνεται μια τραπεζική εταιρεία στη μεγαλούπολη είναι πιθανά διαφορετικός από αυτό με τον οποίο διευθύνεται σε μια επαρχιακή πόλη. Ακόμη και το σημείο της πόλης στο οποίο λειτουργεί μια εταιρεία είναι δυνατό να τη διαφοροποιεί. Τα πολιτιστικά και κοινωνικά πρότυπα σε διάφορες περιοχές της χώρας και οι διαφορές στις οικονομικές και κοινωνικές συνθήκες μέσα στις πόλεις επηρεάζουν σημαντικά την οργάνωση και λειτουργία του οργανισμού.

Έτσι, πολλοί οργανισμοί αφού εγκατασταθούν κάπου, συνειδητά προσπαθούν να ταιριάζουν με το περιβάλλον τους σύμφωνα με την εικόνα που προβάλλουν στους τρίτους. Η σημασία της εναρμόνισης προς την κοινωνία έχει αρχίσει να αναγνωρίζεται περισσότερο τώρα παρά παλαιότερα (π.χ. Αρχιτεκτονική κτιρίων, προστάσια περιβάλλοντος, κ.λπ.).

Επίσης, ο τόπος εγκατάστασης μιας εταιρείας μπορεί να δώσει ορισμένες ενδείξεις για το χαρακτήρα και το ανταγωνιστικό της πλεονέκτημα. Η φυσιογνωμία της περιοχής και των γύρω κτιρίων, συμπεριλαμβανομένων της εμφάνισής τους, του κόστους, της λειτουργίας και των τύπων των ανθρώπων που προσελκύουν, όλα έχουν να δώσουν χρήσιμες πληροφορίες για το ποια είναι η εταιρεία.

1.2.5. Οργάνωση

Όταν οποιοσδήποτε οργανισμός αναπτυχθεί αρκετά, ώστε να γίνει καταμερισμός της εργασίας και τα άτομα και οι ομάδες να αρχίζουν να εξειδικεύονται, θα πρέπει να γίνει συντονισμός του έργου. Ο συντονισμός αυτός επιτυγχάνεται μερικά, με την καθιέρωση τυπικών οργανωτικών σχέσεων και με την ανάθεση του διοικητικού έργου και της εποπτείας σε συγκεκριμένα άτομα.

Όλοι οι οργανισμοί ανεξάρτητα από το μέγεθός τους έχουν είτε σαφείς, είτε λανθάνουσες πολιτικές, διαδικασίες, μεθόδους, κανόνες και πρότυπα που βοηθούν να επιτευχθεί ο συντονισμός. Οι πολιτικές εξυπηρετούν σαν γενικοί οδηγοί σκέψης και δράσης σε συγκεκριμένες καταστάσεις. Οι διαδικασίες προσδιορίζουν τη σειρά των ενεργειών που πρέπει να πραγματοποιούνται ώστε να επιτευχθεί έργο. Οι κανόνες ορίζουν με ακρίβεια συγκεκριμένη συμπεριφορά που επιτρέπεται ή απαγορεύεται. Τα πρότυπα προσφέρουν μια βάση για την εκτίμηση της απόδοσης, στα έργα που απαιτείται να γίνουν.

Όλα αυτά μαζί επηρεάζουν και κατευθύνουν μεγάλο τμήμα της απαιτούμενης συμπεριφοράς στους οργανισμούς και έχουν σχεδιασθεί κυρίως για να εξασφαλισθεί συντονισμένη και αποτελεσματική συμπεριφορά.

Το έργο ενός οργανισμού διακρίνεται εννοιολογικά, σε λήψη αποφάσεων σε θεωρητικό επίπεδο και σε φυσική δράση. Γενικά, συγκεκριμένα άτομα ή ομάδες αναλαμβάνουν την ευθύνη να πάρουν ορισμένες αποφάσεις ή να εκτελέσουν συγκεκριμένο έργο. Τα διάφορα «κέντρα» λήψης αποφάσεων και η ανάληψη δραστηριοτήτων συνδέονται με δίκτυα επικοινωνιών σχεδιασμένα για το συντονισμό και έχοντας σκοπό να βοηθήσουν να συνεργασθούν άτομα και ομάδες διασκορπισμένα στο χώρο, αλλά ανεξάρτητα στη λειτουργία. Το ποιός έχει πρόσβαση σε τί είδους πληροφορίες, πότε, πώς και από ποιόν τις παίρνει, προδιαγράφεται, γενικά, στους περισσότερους οργανισμούς.

Ο συντονισμός επιτυγχάνεται επίσης σε ένα βαθμό μέσα από την καθιέρωση μιας τυπικής ιεραρχίας αρμοδιοτήτων, η οποία κάνει σαφές ποιός μπορεί να πει σε ποιόν να κάνει τί.

Μια άλλη πλευρά της τυπικής οργάνωσης είναι το σύστημα ανταμοιβών και ποινών. Το σύστημα αυτό περιλαμβάνει περισσότερα στοιχεία από τις χρηματικές αμοιβές, αν και αυτές είναι ένα σύνθημα και σημαντικό στοιχείο του. Πόσο αμείβονται τα άτομα για το έργο που επιτελούν σε σχέση με άλλους, μέσα αλλά και έξω από τον οργανισμό, έχει φανερές επιπτώσεις στη συμπεριφορά.

Το αν ένα άτομο αμείβεται κατ'αποκοπή, ή με ωριαίο, εβδομαδιαίο, δεκαπενθήμερο ή μηνιαίο μισθό, έχει ανάλογες επιπτώσεις, διαφορετικές σε κάθε περίπτωση. Αλλά τα άτομα σε μια επιχείρηση και οι ομάδες ανταμείβονται επίσης ή τιμωρούνται μέσω του έργου (και των τίτλων) που τους ανατίθεται και των πόρων που τους παρέχονται, από τη σχετική τους τοποθέτηση στο δίκτυο επικοινωνίας και από τη θέση τους στην ιεραρχία.

1.2.6. Διοίκηση

Ένας άλλος σημαντικός παράγοντας στην προσπάθεια να κατανοήσουμε τη φύση ενός οργανισμού και τη συμπεριφορά μέσα σε αυτόν, είναι η διοίκησή του. Βέβαια οι μάνατζερς, όπως όλες οι ανθρώπινες υπάρξεις, δεν είναι ίδιοι μεταξύ τους και οι διαφορές τους, όπως και

οι ομοιότητες τους, είναι σημαντικές. Για παράδειγμα πολλοί μάνατζερς στην ίδια εταιρεία έχουν τις ίδιες αξίες για ορισμένα πράγματα, όπως αυτές που σχετίζονται με τον τρόπο εκτέλεσης της εργασίας, τον τρόπο επίτευξης των στόχων και τον τρόπο χειρισμού των ανθρώπων-εργαζομένων. Ποιοί οι λόγοι που οι μάνατζερς έχουν τις ίδιες αξίες σε ορισμένα θέματα; Γιατί, παράλληλα, υπάρχουν διαφορές μεταξύ των μάνατζερς σε άλλες αξίες και πράξεις; Για ποιο λόγο ορισμένοι θέλουν να παίρνουν μόνοι τους όλες τις αποφάσεις και άλλοι επιτρέπουν στους υφισταμένους τους να παίρνουν μερικές; Ή για ποιο λόγο μερικοί επιθυμούν να παρακολουθούν στενά το έργο των υπαλλήλων τους, ενώ άλλοι όχι; Ακόμη, γιατί ορισμένοι είναι φιλικοί και εγκάρδιοι με τους υφισταμένους τους και άλλοι ψυχροί και κρατούν μια απόσταση; Αυτές οι διαφορές και οι ομοιότητες είναι άξιες μελέτης σε έναν οργανισμό.

1.2.7. Μέγεθος

Το μέγεθος ενός οργανισμού, ιδιαίτερα σε όρους του απασχολούμενου προσωπικού, επηρεάζει και τα είδη και τους τύπους του συντονιστικού και ελεγκτικού έργου που απαιτείται. Οι 9.000 εργαζόμενοι της Εμπορικής Τράπεζας τη διαφοροποιούν από την Ασφαλιστική «ΩΜΕΓΑ» που έχει 100 εργαζόμενους. Η πολιτική, ο έλεγχος και η οργάνωση που απαιτούνται για την πρώτη θα είναι πολύ διαφορετικά από αυτά που απαιτούνται για τη δεύτερη. Γενικά, όσο μεγαλώνει το μέγεθος ενός οργανισμού, τόσο περισσότερο απρόσωπες θα είναι οι διαδικασίες διαμόρφωσης πολιτικής, και τόσο μεγαλύτερα θα είναι τα προβλήματα της ταύτισης με τον οργανισμό και η τάση να αντιμετωπίζει κανείς τους εργαζομένους περισσότερο σαν ομάδες, παρά σαν άτομα. Από την άλλη, μεγάλα μεγέθη σημαίνουν περισσότερες ευκαιρίες για εκπαίδευση, πιο πολλές διόδους προαγωγών και συνήθως περισσότερους πόρους διαθέσιμους για σκοπούς πέρα από την απλή επιβίωση. Όλα αυτά είναι σημαντικές μεταβλητές που βοηθούν να κατανοήσουμε ένα συγκεκριμένο οργανισμό.

1.2.8. Χρηματοοικονομική κατάσταση

Μια εταιρία επηρεάζεται με διάφορους τρόπους από τη χρηματοοικονομική της κατάσταση. Οι οργανισμοί που βρίσκονται αρκετά πάνω από το νεκρό σημείο (κύκλου εργασιών) είναι χρηματοοικονομικά πολύ διαφορετικοί από εκείνους που δεν το επιτυγχάνουν και η διαφορά τους είναι τέτοια που παρατηρείται εύκολα. Οι χρηματοοικονομικές καταστάσεις μιας εταιρείας, όταν δημοσιεύονται, περιέχουν πολλές πληροφορίες, όπως: πόσο ισχυρή είναι οικονομικά, πώς αναπτύχθηκε, πώς αξιοποιεί τα δάνεια, πώς χειρίζεται τα χρέη, πώς διανέμει τα κέρδη, κ.ο.κ. Σημειώνεται ότι η σχέση μεταξύ κυκλοφορούντος και πάγιου ενεργητικού μπορεί να δώσει ορισμένες πληροφορίες σχετικά με το χαρακτήρα της εταιρείας.

Αν δεν υπάρχουν χρηματοοικονομικές καταστάσεις, η οικονομική κατάσταση μιας εταιρείας μπορεί να εκτιμηθεί από τα κτίρια, τον εξοπλισμό και τους άλλους πόρους της. Το πόσα χρόνια δουλεύει η εταιρεία και το ιστορικό της βοηθούν επίσης στο να εκτιμηθεί η οικονομική της κατάσταση. Έτσι λοιπόν, γνωρίζοντας την οικονομική κατάσταση της εταιρείας μπορεί κάποιος να συμπεράνει και να προβλέψει τη συμπεριφορά της.

1.2.9. Το ιστορικό της εταιρείας

Εταιρείες με μακρά ιστορία έχουν δομές που είναι σε ένα βαθμό αποτέλεσμα του παρελθόντος. Τα σκάνδαλα που χτύπησαν τον ασφαλιστικό κλάδο, στις Η.Π.Α. κατά τα τέλη του 19ου αιώνα για παράδειγμα, οδήγησαν σε ομοσπονδιακή και πολιτειακή νομοθεσία που διέπει τη λειτουργία των ασφαλιστικών εταιρειών, ως σήμερα. Ένας λόγος για τον οποίο οι μισθοί των ανώτερων υπαλλήλων είναι συχνά πιο χαμηλοί από τους μισθούς των καλύτερων πωλητών, είναι ότι οι μισθοί των ανώτερων υπαλλήλων, που συνήθως δημοσιεύονται, αποτελούν μέχρι αυτή τη στιγμή ένα λεπτό θέμα.

Το κατά πόσο μια εταιρεία αναπτύχθηκε εσωτερικά ή από συγχώνευση ή εξαγορά είναι συχνά σημαντικό να γίνεται γνωστό. Μια θυγατρική εταιρεία η οποία εξαγοράσθηκε πριν από πέντε χρόνια, μπορεί ακόμη να λειτουργεί διαφορετικά και να αισθάνεται ανεξάρτητη από τη μητρική εταιρεία.

Οι αξίες και οι μέθοδοι λειτουργίας αναπτύσσονται μέσα στους οργανισμούς με την πάροδο του χρόνου και από τη στιγμή που καθιερώνονται συχνά τους καθιστούν πολύ σταθερούς. Οι παράγοντες αυτοί οπωσδήποτε επηρεάζουν τη σημερινή συμπεριφορά τους. Η γνώση του με ποιό τρόπο οι αξίες και οι μέθοδοι λειτουργίας αναπτύχθηκαν, μπορεί να χρησιμεύσει όχι μόνο στην κατανόηση των σκοπών ενός οργανισμού, αλλά επίσης και στην προσπάθεια να σημειωθούν αλλαγές.

1.2.10. Καταμερισμός εργασίας και σχεδιασμός έργων

Όσοι εργάζονται είναι άνθρωποι που συμπεριφέρονται και είναι χρήσιμο να παρατηρήσουμε τι κάνουν. Πάντως εδώ, θα εξετάσουμε μόνο τον τρόπο με τον οποίο το έργο κατανέμεται και διαχωρίζεται και πιο ειδικά πώς σχεδιάζεται κάθε θέση εργασίας, για να εξηγήσουμε ένα μεγάλο μέρος της συμπεριφοράς.

Η φύση του προϊόντος ή της υπηρεσίας και η σχετική τεχνολογία επηρεάζουν σε μεγάλο βαθμό τον καταμερισμό της εργασίας. Τι είδους εργασία πρέπει να γίνει και πώς αυτή κατανέμεται ποικίλει σημαντικά μεταξύ των οργανισμών. Τα ξενοδοχεία ως μονάδες υπηρεσιών οργανώνονται διαφορετικά από τις βιομηχανίες και τα εργοστάσια, τα οποία παράγουν προϊόντα για αποκλειστικούς πελάτες ή σε μικρές παρτίδες (πιο με τη σειρά τους), οργανώνονται διαφορετικά από εκείνα που κάνουν μαζική παραγωγή προϊόντων. Σε μια τράπεζα οι εργασίες καταμερίζονται, συχνά, σύμφωνα με λειτουργίες όπως είναι τα δάνεια, οι αποταμιεύσεις, οι επιταγές, οι τραπεζικές θυρίδες. Αυτό έχει ορισμένες συνέπειες για τα άτομα, τα πράγματα, το χώρο και τελικά τη συμπεριφορά.

Η εργασία, πιο συγκεκριμένα, διαιρείται σε έργα που είναι το σύνολο των καθηκόντων που ανατίθενται σε ένα άτομο. Ο σχεδιασμός εργασιών, σε συσχετισμό με την ανάλογη τεχνολογία είναι ένας σημαντικός παράγοντας που επηρεάζει τη συμπεριφορά.

Σε μια εταιρεία, ένας σχεδιασμός εργασιών παρουσιάζει ποιος κάνει τι, πώς και με ποιόν. Τόσο το σχέδιο εργασίας ενός συγκεκριμένου έργου όσο και το σχέδιο που το συσχετίζει με τα άλλα έργα είναι σημαντικά για τη μελέτη της συμπεριφοράς. Η σειρά των δραστηριοτήτων που πρέπει να γίνουν για την εκτέλεση μιας συγκεκριμένης εργασίας και το τι απαιτήσεις έχουν από το άτομο που είναι

υπεύθυνο για την εκτέλεση αυτής της εργασίας, είναι χρήσιμα στοιχεία για τη μελέτη της συμπεριφοράς του ατόμου αυτού στην εργασία του. Στη συνέχεια η σχέση ενός σχεδίου εργασίας με άλλα σχέδια εργασίας είναι ένα τμήμα ενός συστήματος. Στις γραμμές συναρμολόγησης η εργασία κάθε ατόμου εξαρτάται από την εργασία του ατόμου που προηγείται από αυτό. Το ίδιο έργο μπορεί να πραγματοποιηθεί σε ένα διαφορετικό σύστημα, στο οποίο κάθε άτομο κάνει όλες τις διαφορετικές λειτουργίες. Τα δύο συστήματα προϋποθέτουν διαφορετικούς κανόνες και ρυθμίσεις. Οι έλεγχοι, που είναι απαραίτητοι για να εξασφαλισθεί η ομαλή κίνηση της γραμμής συναρμολόγησης, είναι πιθανόν περισσότεροι από αυτούς που απαιτούνται όταν κάθε υπάλληλος λειτουργεί σαν μια ξεχωριστή «μονάδα», ανεξάρτητα από τους άλλους. Γενικά, όσο μεγαλώνει η αλληλεξάρτηση των θέσεων εργασίας που περιέχει ένα σχέδιο εργασίας, τόσο μεγαλύτερος αριθμός ελέγχων απαιτείται, αφού ένα άτομο με έναν αποτυχημένο χειρισμό επηρεάζει τη συνολική παραγωγή της ομάδας.

Μερικές εργασίες σχεδιάζονται με τέτοιο τρόπο ώστε η εκτέλεσή τους από ένα και μόνο άτομο είναι πολύ δύσκολη. Για παράδειγμα, η τυπική θέση ενός ταμιά για την οποία οι περισσότερες τράπεζες θεωρούν ότι απαιτεί αυστηρή προσήλωση στη λεπτομέρεια και την ακρίβεια. Στις ερωτήσεις κάθε συγκεκριμένου πελάτη οφείλονται φιλικές και εγκάρδιες απαντήσεις. Πρέπει να αναγνωρίζονται οι ευκαιρίες πώλησης άλλων τραπεζικών υπηρεσιών στους πελάτες που είναι σε θέση να τις χρησιμοποιήσουν. Πρέπει να παρακολουθούνται οι δυναμικότητες που είναι δυνατόν να προκαλέσουν απώλειες στην τράπεζα. Να πραγματοποιούνται με ταχύτητα οι συναλλαγές κάθε πελάτη, ώστε να προσφέρεται γρήγορη εξυπηρέτηση. Όλες οι παραπάνω ευθύνες, που φέρει η θέση, δύσκολα εκτελούνται με συνέπεια σε όλη τη διάρκεια του ωραρίου από ένα μόνο άτομο. Η γνώση αυτού του γεγονότος χρησιμεύει σε έναν παρατηρητή που επιδιώκει να καταλάβει καλλίτερα τη συμπεριφορά των ταμιών σε ένα υποκατάστημα.

Άλλες εργασίες έχουν σχεδιασθεί με τέτοιο τρόπο ώστε δύο ή περισσότερα άτομα αναγκάζονται να συνεργασθούν πολύ στενά ώστε να εκπληρώσουν τα καθήκοντα που τους έχουν ανατεθεί. Αυτό απαιτεί ένα είδος συνεργασίας πολύ στενή.

Μερικές εργασίες μπορεί να γίνουν αποτελεσματικά με λίγη αυτοσυγκέντρωση. Άλλες προϋποθέτουν στενή επίβλεψη. Μερικές δι-

νουν αρκετές ευκαιρίες στον υπάλληλο να αποφασίσει για το τι θα κάνει, πότε θα το κάνει και με ποιον τρόπο θα το κάνει. Άλλες εργασίες έχουν προδιαγραφεί τόσο στενά που ο εργαζόμενος έχει ουσιαστικά μηδενικές πιθανότητες να διαφοροποιήσει τις ενέργειές του. Οι εργασίες μπορεί να χωρισθούν σε κατηγορίες με διάφορους τρόπους. Οι διαστάσεις μεταξύ των οποίων κυμαίνονται ποικίλουν από το πνευματικό (εξειδικευμένο ή πλατύ) στο φυσικό (εξειδικευμένο, ημιεξειδικευμένο, ανειδίκευτο), από το απλό στο περίπλοκο, από το επαναλαμβανόμενο στο μη επαναλαμβανόμενο, από το τεχνικό στο μη τεχνικό, από το κατευθυνόμενο στο μη κατευθυνόμενο, από το αυτόνομο στο μη αυτόνομο, κ.λπ. Αυτές οι παραλλαγές στο σχέδιο εργασίας επηρεάζουν το τι θα κάνουν τα άτομα, ποιά θα είναι και πώς θα αισθάνονται.

1.2.11. Εργαζόμενοι

«Γιατί βρίσκονται αυτά τα άτομα εδώ;» Έχουν ήδη επισημανθεί τρεις σημαντικές επιρροές. Η μια είναι το περιβάλλον στο οποίο βρίσκεται εγκατεστημένη μια επιχείρηση. Ένας δεύτερος παράγοντας είναι η τεχνολογία. Οι εργαζόμενοι θα πρέπει να έχουν τις ικανότητες και την απαραίτητη θεωρητική κατάρτιση για να εκτελέσουν τα διάφορα είδη εργασίας που απαιτούνται. Ένας τρίτος παράγοντας είναι ο τύπος των πελατών που εξυπηρετούνται.

Οι άνθρωποι δίνουν πάντα πολλές ενδείξεις που βοηθούν κάποιον να καταλάβει, ποιοί είναι και πώς εντάσσονται σε έναν οργανισμό. Τι κάνουν, με ποιόν τρόπο είναι τοποθετημένοι στο χώρο και τί πράγματα έχουν και με τί πράγματα δουλεύουν. Όλα τα παραπάνω δίνουν ενδείξεις για την προσωπικότητά τους. Τα προσωπικά χαρακτηριστικά όπως η ηλικία, το φύλο και η εξωτερική εμφάνιση πολύ συχνά βοηθούν στο να διακριθεί ένας υπάλληλος από έναν άλλο.

Τις τεχνικές γνώσεις και τις ικανότητες που απαιτούνται για να γίνει ένα συγκεκριμένο έργο, τις αποκτά συνήθως κάποιος είτε μέσω της εκπαίδευσης είτε μέσω της εμπειρίας ή και από τα δύο μαζί. Έτσι γνωρίζοντας την εκπαίδευση ενός ατόμου είναι γνωστό περίπου και το τι κάνει, και αντίστροφα. Επιπρόσθετα, ό,τι κάνει επηρεάζεται από τις στάσεις του, τις φιλοδοξίες του και τις αξίες του, τα οποία με

τη σειρά τους πηγάζουν από την οικογένεια, την εκπαίδευση, την εργασία, το θρησκευτικό και κοινωνικο-οικονομικό υπόβαθρο και την εμπειρία. Τα περισσότερα από αυτά τα χαρακτηριστικά περιμένουμε πάλι να αντιστοιχούν στη συμπεριφορά ενός ατόμου, ώστε και το καθένα ξεχωριστά και σε συνδυασμό μεταξύ τους να έχουν να πουν κάτι για το ρόλο και τη θέση ενός ατόμου σε έναν οργανισμό.

Τα άτομα μέσα σε μια επιχείρηση, ή ανάμεσα σε δύο ή περισσότερες επιχειρήσεις, είναι δυνατό να διαφέρουν, έτσι ώστε και να φαίνεται πολύ φυσικό αλλά και να έχει ιδιαίτερη σημασία για να κατανοήσουμε τη λειτουργία ενός οργανισμού. Το εκπαιδευτικό επίπεδο των εργαζομένων και οι θεωρητικές κατευθύνσεις είναι σημαντικό να υπογραμμίζονται. Μια επιχείρηση που προορίζει απόφοιτους Λυκείου να στελεχώσουν διοικητικές θέσεις θα πρέπει να χαρακτηρίζεται από διαφορετικές δομές, σε σχέση με μια που ζητάει μόνο πτυχιούχους. Μέσα σε έναν οργανισμό, ο αριθμός και η ταξινόμηση των ατόμων, ανάλογα με το είδος και το επίπεδο της μόρφωσης, είναι συχνά ενδιαφέρον να παρατηρούνται. Αν διαπιστώσουμε ότι κάθε σημαντική θέση καταλαμβάνεται από άτομα με πτυχία στα μαθηματικά και τις θετικές επιστήμες, και αν παρατηρήσουμε ότι προσλαμβάνεται μεγάλος αριθμός αποφοίτων Λυκείου μπορούμε να οδηγηθούμε στο συμπέρασμα ότι η τελευταία ομάδα έχει μικρές πιθανότητες να φτάσει σε διεθυντική θέση στο μέλλον (αν και η υπόθεση αυτή χρειάζεται βέβαια να ελεγχθεί πλήρως).

Η εθνικότητα είναι μια άλλη σημαντική μεταβλητή, που διαφοροποιεί τα προσωπικά δεδομένα. Οι εθνικές καταβολές, είναι συχνά σημαντικές για τον τρόπο με τον οποίο λειτουργούν οι οργανισμοί. Στο λιανεμπόριο, η εθνικότητα του προσωπικού πωλήσεων είναι συχνά ίδια με την εθνικότητα των πελατών. Μέσα σε μια επιχείρηση, μια ομάδα έστω δώδεκα ατόμων μπορεί να περιλαμβάνει τρεις εθνικές υποομάδες και θα ήταν φυσικό η λειτουργία της ομάδας να έχει την τάση να επηρεάζεται από τις εθνικές διακρίσεις. Η προκατάληψη για ορισμένες εθνικότητες είναι τόσο αληθινή όσο είναι και λυπηρή και θα ήταν αφελές να μην ληφθεί υπ' όψη στις παρατηρήσεις μας.

Με παρόμοιο τρόπο οι θρησκευτικές ομάδες έχουν σχέση με το θέμα μας. Συχνά, διαφορετικές θρησκευτικές ομάδες επιβάλλουν στους πιστούς τους διαφορετικούς προσανατολισμούς στον τρόπο ζωής. Σε ορισμένες μικρότερες Ανατολικές χώρες οι Καθολικοί, οι

Εβραίοι, και οι Προτεστάντες ζουν κυρίως μέσα στις δικές τους θρησκευτικές ομάδες. Αλλά σχεδόν παντού, οι άνθρωποι αισθάνονται περισσότερο άνετα «με τους όμοιούς τους» και έτσι η θρησκεία γίνεται, ως ένα βαθμό, μια εστία συγκέντρωσης για συγκεκριμένες ομάδες ανθρώπων.

Η οικογένεια, είναι επίσης μια σημαντική μεταβλητή γιατί οι δεσμοί συγγένειας επηρεάζουν τους οργανισμούς. Το «Παντρεύτηκε την κόρη του αφεντικού» μπορεί να ακούγεται σαν μια φράση από το μακρινό παρελθόν, αλλά είναι ακόμη ένα χρήσιμο βήμα σε πολλές ανδρικές καριέρες. Οι σχέσεις του πατέρα με το γιο, αδελφού με αδελφό κ.λπ., μπορεί να έχουν ιδιαίτερη σημασία σε ορισμένους οργανισμούς.

Επίσης οι δεσμοί συγγένειας είναι συχνά ένα μέσο για τη μετάδοση τεχνικών κυρίως γνώσεων. Οι οικογενειακές σχέσεις σε μια επιχείρηση συχνά είναι αυτές που δημιουργούν το ξεχωριστό της χαρακτήρα, γι' αυτό είναι σημαντικό να γίνονται γνωστές.

Υπάρχουν πολλά άλλα προσωπικά χαρακτηριστικά που διαφοροποιούν τα άτομα μεταξύ τους και εξηγούν ορισμένες πλευρές τους και σχήματα συμπεριφοράς. Μερικά, όπως η ηλικία, το φύλο, το επίπεδο επιδεξιότητων, τα φυσικά χαρακτηριστικά, οι φιλοδοξίες και οι αξίες είναι αρκετά εύκολο να προσδιορισθούν, και οι τρόποι με τους οποίους επηρεάζουν τη συμπεριφορά είναι εύκολο να κατανοηθούν. Πάντως τα προσωπικά χαρακτηριστικά «από πού είναι και πώς είναι φτιαγμένα τα άτομα» έχουν πολύ μεγάλη σχέση με τη συμπεριφορά και μας βοηθούν να την κατανοήσουμε. Οι Αμερικάνοι συχνά πιστεύουν ότι η μόνη αποδεκτή ερώτηση είναι «Πού πηγαίνετε» αλλά το «Από πού έρχεσθε» είναι, όπως γνωρίζουν οι Ευρωπαίοι, εξ ίσου σημαντικό. Πρέπει να εξετάζονται και τα δύο.

1.2.12. Πράγματα και χώρος

Και τα πράγματα, (υλικά αγαθά), και ο χώρος μπορεί να προσφέρουν χρήσιμες πληροφορίες για τα άτομα και τη συμπεριφορά στους οργανισμούς. Για παράδειγμα μπορούμε να κάνουμε ορισμένες υποθέσεις για την οικονομική κατάσταση μιας εταιρείας παρατηρώντας τα είδη και την ποιότητα των πραγμάτων που υπάρχουν στις εγκαταστάσεις της, π.χ. τον εξοπλισμό, τις μηχανές, τα έπιπλα και τα διακοσμητικά στοιχεία. Τα είδη των πραγμάτων που έχουν οι άν-

θρωποι στη δουλειά τους συχνά «δείχνουν» την κοινωνική τους θέση ή ακόμη και τις προσωπικές αξίες και χαρακτηριστικά όπως η κοινωνική θέση του ατόμου που βρίσκεται μέσα σε αυτόν, η θέση στην ιεραρχία και η υπηρεσία στην οποία απασχολείται. Για παράδειγμα, σε πολλές επιχειρήσεις όσο κομψότερο και όσο μεγαλύτερο είναι το γραφείο κάποιου, τόσο ψηλότερα θα είναι και η θέση του, πιθανόν, μέσα στον οργανισμό.

Τα πράγματα, ο χώρος και ο χρόνος, «μιλούν».

1.2.13. Οι φυσικές συνθήκες

Οι φυσικές συνθήκες στον εργασιακό χώρο είναι ως επί το πλείστον ευκολοδιάκριτες και η επίπτωσή τους στη συμπεριφορά κατανοείται εύκολα αν και η «φυσικότητα» μας κάνει συχνά να μην τις αντιλαμβανόμαστε. Ας συγκρίνουμε την εργασία ενός ατόμου στην υψικάμινο της Χαλυβουργικής με την εργασία άλλου σε ένα κλιματιζόμενο γραφείο. Ας δούμε τη διαφορά μεταξύ του «πνιγμένου» στη σκόνη χώρου ενός εργοστασίου κονσερβοποιείας και ενός μικρού γραφείου, τη μυρωδιά μιας χαστουκείας ή ενός χημικού εργοστασίου σε σύγκριση με τη μυρωδιά ενός φούρνου. Ή τη διαφορά στις αντιδράσεις των υπαλλήλων σε ένα κεντρικό πολυκατάστημα και των υπαλλήλων σε μια ήσυχη τράπεζα των προαστίων. Τα χρώματα, η καθαριότητα, ο θόρυβος, ο ακουσγχορονισμός, το φως, η κομψότητα και πολλοί άλλοι παράγοντες που καθορίζουν την εικόνα ενός χώρου επηρεάζουν τα συναισθήματα και καθορίζουν τις συνθήκες που έχουν να αντιμετωπίσουν οι εργαζόμενοι, κάτι που εύκολα κατανοούμε με ποιόν τρόπο επιδρά στη συμπεριφορά. Σκεφθείτε πως η θερμοκρασία, ο θόρυβος, το χρώμα και ο συνωστισμός επηρεάζουν την απόδοση του καθ'ενός από εμάς.

Όσον αφορά στους υπόλοιπους παράγοντες που έχουν αναφερθεί, μας δίνουν τη δυνατότητα να συμπεράνουμε διάφορα πράγματα για τον οργανισμό, παρατηρώντας τους και να προβλέψουμε τις επιπτώσεις τους στη συμπεριφορά. Για παράδειγμα, πώς σχετίζονται οι φυσικές συνθήκες με την τεχνολογία, με το ενδιαφέρον της διοίκησης για τους εργαζομένους, με τη χρηματοοικονομική κατάσταση της εταιρείας, ή με τους πελάτες; Όπως φαίνεται, πολλοί παράγοντες συνδυάζονται για να διαμορφωθούν οι συνθήκες αυτές,

που στη συνέχεια θα επηρεάσουν την ανθρώπινη συμπεριφορά στους οργανισμούς.

1.2.14. Ρόλοι, γόητρο και αξίες στον οργανισμό

Ο ρόλος καθορίζει το πώς λειτουργεί (συμπεριφέρεται) το άτομο που έχει μια συγκεκριμένη θέση σε μια συγκεκριμένη κατάσταση. Για παράδειγμα, περιμένουμε από κάποιον που είναι πρόεδρος να συμπεριφέρεται διαφορετικά από έναν νέο υπάλληλο, ή απ' τον επιστάτη να συμπεριφέρεται διαφορετικά από τους εργάτες ή από τον προπονητή να συμπεριφέρεται διαφορετικά από τον παίκτη. Έτσι όταν γνωρίζουμε το ρόλο κάποιου (που υποδηλώνεται συχνά με τον τίτλο του ή το έργο που του έχει ανατεθεί) μπορούμε να προβλέψουμε ένα μέρος της συμπεριφοράς του, ακόμη και αν δεν γνωρίζουμε το ίδιο το άτομο. Αν κάποιος εκδηλώσει αντίθετη συμπεριφορά από αυτήν που αναμένεται, ανάλογα με το ρόλο του, τις περισσότερες φορές δημιουργούνται αρνητικά συναισθήματα και εντυπώσεις.

Σε έναν οργανισμό ανατίθενται στους εργαζόμενους, κατά κανόνα, διάφοροι ρόλοι, και κάθε ένας από αυτούς είναι δυνατό να έχει κάποιο γόητρο, που εξαρτάται από τη σημασία που έχει ο ρόλος για την επίτευξη των στόχων και από τις απαιτήσεις που δημιουργεί. Για παράδειγμα, περιμένουμε το ρόλο του προέδρου να είναι περισσότερο σημαντικός από το ρόλο του γενικού διευθυντή, και με μεγαλύτερο γόητρο. Οι ρόλοι και το γόητρο των ατόμων και των ομάδων έχουν ενδιαφέρον γιατί επηρεάζουν τη συμπεριφορά και τις σχέσεις μέσα σε έναν οργανισμό. Για παράδειγμα οι προσδοκίες για το ρόλο μπορεί να επηρεάσουν ένα γενικό διευθυντή στη συνεργασία του με τον πρόεδρο, έναν επιστάτη, έναν εργάτη ή με τη γραμματέα του.

Είναι δυνατό να προβλεφθεί, σχετικά εύκολα, το γόητρο που συνοδεύει συγκεκριμένα άτομα και ομάδες και τους ρόλους που υποδύονται. Έχει ήδη υπογραμμισθεί πως τα πράγματα και ο χώρος μας δίνουν πολλές ενδείξεις και λειτουργούν σαν σύμβολα κύρους σε έναν οργανισμό. Η παρατήρηση τέτοιων συμβόλων βοηθάει να προσδιορίσουμε τη σχετική αξία που αποδίδεται στα άτομα και τις ομάδες.

Προσέχοντας τους πόρους, τα πράγματα και το χώρο που αντιστοιχούν σε ομάδες και άτομα, καθώς και τη φύση και τις συνθήκες