



ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ
ΑΝΩΤΑΤΗ ΣΧΟΛΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ & ΕΜΠΟΡΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ

**Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα Ειδίκευσης
του Τμήματος
Διεθνών & Ευρωπαϊκών Οικονομικών Σπουδών**

- ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ -

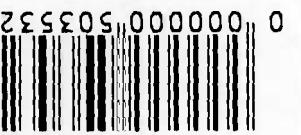
**«Το Κοινωνικό Κεφάλαιο των Διευθυντικών
Στελεχών στην Ελλάδα»**



Εκπόνηση Διπλωματικής: **Νίκη Πανταζή**
Επιβλέπων Καθηγητής: **Ευκλείδης Τσακαλώτος**

Αθήνα 2003





0 000000 503532

KATALOGE

ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ





ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

ΑΝΩΤΑΤΗ ΣΧΟΛΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ & ΕΜΠΟΡΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ

ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ
ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ
ΑΘΗΝΩΝ
ΒΙΒΛΙΟΘΗΚΗ
εισ. 74512
Αρ.
ταξ.

Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα Ειδίκευσης
του Τμήματος
Διεθνών & Ευρωπαϊκών Οικονομικών Σπουδών

- ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ -

«Το Κοινωνικό Κεφάλαιο των Διευθυντικών
Στελεχών στην Ελλάδα»



Εκπόνηση Διπλωματικής: Νίκη Πανταζή
Επιβλέπων Καθηγητής: Ευκλείδης Τσακαλώτος,

Αθήνα 2003



*Αφιερωμένη σε αυτούς που προσπαθούν
να πετύχουν τα όνειρά τους.*



Ευχαριστίες



Ευχαριστώ τον Επιβλέποντα Καθηγητή κ.Ευκλείδη Τσακαλώτο, για την καθοδήγησή του στην εκπόνηση της διπλωματικής μου εργασίας και ιδιαίτερα γιατί με το πάθος που βγάζει τόσο για την Οικονομική Επιστήμη όσο και για την εκπαίδευση κατάφερε να με κάνει να αγαπήσω τα οικονομικά. Μας οδήγησε σε άλλα μονοπάτια σκέψης διδάσκοντάς μας για το συνδυασμό της Οικονομικής Επιστήμης με την κοινωνία, παρουσιάζοντας την πλέον στο ρόλο που της αρμόζει, ως υπηρέτη της κοινωνίας και όχι μόνο ως την Επιστήμη που μελετά τα Οικονομικά φαινόμενα, με στόχο τη δημιουργία υποδειγμάτων για τη μεγιστοποίηση του κέρδους/χρησιμότητας σε μικροοικονομικό ή μακροοικονομικό επίπεδο.

Ακόμα θα ήθελα να ευχαριστήσω την Ασημίνα Χρυστοφόρου για το γενικότερο ενδιαφέρον και τη συνεισφορά της στη διεξαγωγή της έρευνας με τις διορθώσεις και προτάσεις της για την κατάρτιση του ερωτηματολογίου. Επίσης, θα ήθελα να δώσω τις θερμότερες μου ευχαριστίες στα άτομα που μεσολάβησαν προκειμένου να πραγματοποιηθεί το εμπειρικό μέρος της εργασίας, που περιελάμβανε την έρευνα μέσω συνεντεύξεων σε διευθυντικά στελέχη μεγάλων επιχειρήσεων. Τα άτομα που θέλω να ευχαριστήσω είναι οι Μαρία Ζαντιώτου, Κική Αναστασάκου, Αλέκος Μαυροκορδόπουλος, οι γονείς μου και όλα τα διευθυντικά στελέχη που έπειτα από τη συνέντευξη προθυμοποιήθηκαν να με βοηθήσουν συστήνοντάς μου άλλους συναδέλφους τους, προκειμένου να ολοκληρώσω την έρευνά μου. Επίσης θα ήθελα να ευχαριστήσω όλους όσους έλαβαν μέρος στην έρευνα για την άριστη συνεργασία τους.

Τέλος θα ήθελα να ευχαριστήσω όλους τους καθηγητές μου, δηλώνοντας ότι θεωρώ τον εαυτό μου τυχερό που επέλεξα το τμήμα του Δ.Ε.Ο.Σ. για το Μεταπτυχιακό Δίπλωμα Ειδίκευσης για τις γνώσεις και τα ερεθίσματα που απέκτησα.



Πρόλογος

Η παρούσα διπλωματική διατριβή πραγματοποιήθηκε στα πλαίσια του μεταπτυχιακού προγράμματος του τμήματος Διεθνών και Ευρωπαϊκών Σπουδών (full-time).

Η μελέτη έχει σαν αντικείμενο τη μέτρηση του αποθέματος του κοινωνικού κεφαλαίου των διευθυντικών στελεχών στην Ελλάδα για τη διερεύνηση της αποτελεσματικότητας για εκπλήρωση των καθηκόντων τους και για την υλοποίηση της στρατηγικής της επιχείρησης. Το δείγμα στο οποίο βασίστηκε η εμπειρική έρευνα περιλαμβάνει εικοσιπέντε (25) επιχειρήσεις, που δραστηριοποιούνται στον ελληνικό χώρο.

Επιβλέπων ήταν ο κύριος Ευκλείδης Τσακαλώτος, Αναπληρωτής Καθηγητής του Δ.Ε.Ο.Σ. στο Ο.Π.Α.

*"The wicked leader is he who the people despise.
The good leader is he who the people revere.
The great leader is he who people say,
"We did it ourselves"*

Lao Tzu



Περιεχόμενα

I. Θεωρητικό Μέρος	1
1.Το κοινωνικό κεφάλαιο των διευθυντικών στελεχών	1
1.1 Σχέση Κοινωνικού Κεφαλαίου και Οικονομικής Ανάπτυξης.....	1
1.2 Ο ρόλος των Διευθυντικών Στελεχών.....	3
1.2.1 Εισαγωγή	3
1.3 Η κλασσική θεώρηση του αντικειμένου εργασίας του διευθυντή	5
1.4 Η θεώρηση της εργασίας του διευθυντή έπειτα από έρευνα (Case Studies)	7
1.5 Ενίσχυση της δυναμικότητας του διευθυντή.....	10
2. Το κοινωνικό κεφάλαιο και τα πλεονεκτήματα που προσφέρει στους διευθυντές	12
3. Ανθρώπινα Δίκτυα	16
3.1 Εισαγωγή	16
3.2 Τρόπος Δημιουργίας Δικτύων	17
3.3 Η Δύναμη των Δεσμών	18
3.4 Ειδή Δικτύων	19
3.5 Ποιο το νόημα των δικτύων	20
3.6 Η δομή του δικτύου από το Κοινωνικό Κεφάλαιο	21
3.7 Επροοή των διευθυντών από τα Κοινωνικά Δίκτυα	22
II. Δεδομένα και Μέθοδος	25
4.1 Σκοπός	25
4.1.1 Άτομα και δείγματα μελέτης	26
4.1.2 Έρευνα	27
4.1.3 Δομή ερωτηματολογίου.....	28
4.2 Η έρευνα, το μέγεθος του δικτύου και τα είδη δεσμών	30
4.3 Εισαγωγή στη Μέθοδο Κοινωνικών Δικτύων	32
4.3.1 Δεδομένα Κοινωνικού Δικτύου	32
4.3.2 Τυπικές Μέθοδοι	34
4.4 Τα προγράμματα υπολογιστή Excel και Ucinet 6 για την επεξεργασία των στοιχείων.....	48
4.5 Υλικά της μεθοδολογίας	49
III. Αποτελέσματα και Στατιστική Επεξεργασία	51
5.1 Γενικά στοιχεία της ανάλυσης	51
5.2 Περιγραφική Στατιστική	52
5.2.1 Συμμετοχή σε συλλόγους και οργανισμούς	52
5.2.2 Αξιολόγηση πλεονεκτημάτων	57
5.2.3 Ιεράρχηση τριών πρώτων επιλογών	59
5.2.4 Συχνότητα συναντήσεων	62
IV. Συζήτηση	65



Κατάλογος Γραφημάτων

- Γράφημα 1** - Διοργανώνει η επιχείρησή σας προγράμματα κατάρτισης προσωπικού;.....Παράρτημα 3
- Γράφημα 2** - Εφόσον η επιχείρησή σας διοργανώνει προγράμματα κατάρτισης προσωπικού, απευθύνονται αυτά σε υψηλόβαθμα στελέχη μόνο ή σε όλο το φάσμα του προσωπικούΠαράρτημα 3
- Γράφημα 3** - Συνεργάζεστε με άλλες επιχειρήσεις;.....Παράρτημα 3
- Γράφημα 4** - Αν συνεργάζεστε με άλλες επιχειρήσεις είναι αυτές θυγατρικές της επιχειρήσης ή ανεξάρτητες από αυτήν;.....Παράρτημα 3
- Γράφημα 5** - Οι περισσότερες από αυτές είναι εγχώριες ή ξένες;.....Παράρτημα 3
- Γράφημα 6** - Οι ξένες λειτουργούν εντός ή εκτός της Ευρωπαϊκής Ένωσης;..Παρ/μα 3
- Γράφημα 7** - Χαμηλότερη τιμή / κόστος.....Παράρτημα 2
- Γράφημα 8** - Μακροχρόνιες σχέσεις με την εταιρεία σας.....Παράρτημα 2
- Γράφημα 9** - Διατήρηση της υψηλής ποιότητας των προϊόντων τις περισσότερες φορές.....Παράρτημα 2
- Γράφημα 10** - Έγκαιρη εξόφληση χρεών και παράδοση.....Παράρτημα 2
- Γράφημα 11** - Τήρηση άτυπων συνεννοήσεων και συμφωνιών πέραν των όρων των συμβολαίων.....Παράρτημα 2
- Γράφημα 12** - Ανάπτυξη από κοινού νέου προϊόντος.....Παράρτημα 2
- Γράφημα 13** - Προσωπικές σχέσεις. (οικογένεια, συγγενείς ή φίλοι).....Παράρτημα 2
- Γράφημα 14** - Μέλος του ίδιου επαγγελματικού συνδέσμουΠαράρτημα 2
- Γράφημα 15** - Μέλος του ίδιου εμπορικού συνδέσμου.....Παράρτημα 2
- Γράφημα 16** - Αμοιβαία συμμετοχή εκπροσώπου στα διοικητικά συμβούλια των εταιριών.....Παράρτημα 2
- Γράφημα 17** - Κοινή στρατηγική / κουλτούρα επιχείρησης.....Παράρτημα 2
- Γράφημα 18** - Γεωγραφική/ τοπική εγγύτητα Γεωγραφική/ τοπική εγγύτητα...Παρ/μα 2
- Γράφημα 21** - Συζητήστε θέματα που αφορούν την ανάπτυξη της εγχώριας ή παγκόσμιας οικονομίας;.....Παράρτημα 2
- Γράφημα 22** - Ανταλλάξετε επιχειρηματικές πληροφορίες και απόψεις με σκοπό τη δημιουργία και προώθηση μιας νέας στρατηγικής ή ενός νέου προϊόντος;.....Παράρτημα 2
- Γράφημα 23** - Συζητήστε για τυχόν παράπονα που έχετε από τη συνεργασία σας με την εταιρεία τους;.....Παράρτημα 2
- Γράφημα 24** - Πηγαίνετε για ποτό κατά τη διάρκεια του οποίου συζητάτε για αθλητικά ή πολιτική;.....Παράρτημα 2
- Γράφημα 25** - Μέλος Επαγγελματικού συλλόγου (Επιμελητήριο).....Παράρτημα 4
- Γράφημα 26** - Μέλος Εμπορικού ή Βιομηχανικού Οργανισμού (σχέση με τον κλάδο τους).....Παράρτημα 4
- Γράφημα 27** - Μέλος Πολιτικού Κόμματος.....Παράρτημα 4
- Γράφημα 28** - Μέλος Εκκλησιαστικής ή Θρησκευτικής Οργάνωσης.....Παράρτημα 4
- Γράφημα 29** - Μέλος Κοινωφελούς ή Φιλανθρωπικού Οργανισμού.....Παράρτημα 4
- Γράφημα 30** - Μέλος Αθλητικής Λέσχης ή Οργάνωσης Αναψυχής.....Παράρτημα 4
- Γράφημα 31** - Μέλος Τέχνης, μουσικής ή άλλης Πολιτιστικής Οργάνωσης....Παρ/μα 4
- Γράφημα 32** - Μέλος Συλλόγου αποφοίτων ή σχετικής με το σχολείο ομάδας... Παρ. 4
- Γράφημα 33** - Μέλος σε Ομάδες Παροχής Κοινωνικών Υπηρεσιών.....Παράρτημα 4
- Γράφημα 34** - Μέλος σε άλλη ομάδα η Οργανισμό που δεν αναφέρεται πιο πάνω..Π.4



Εικόνα 1 – Δίκτυο Manager A	Παράρτημα 5
Εικόνα 2 – Δίκτυο Manager B	Παράρτημα 5
Εικόνα 3 – Δίκτυο Manager C	Παράρτημα 5
Εικόνα 4 – Δίκτυο Manager D	Παράρτημα 5
Εικόνα 5 – Δίκτυο Manager E	Παράρτημα 5
Εικόνα 6 – Δίκτυο Manager F	Παράρτημα 5
Εικόνα 7 – Δίκτυο Manager G	Παράρτημα 5
Εικόνα 8 – Δίκτυο Manager H	Παράρτημα 5
Εικόνα 9 – Δίκτυο Manager I	Παράρτημα 5
Εικόνα 10 – Δίκτυο Manager J	Παράρτημα 5
Εικόνα 11 – Δίκτυο Manager K	Παράρτημα 5
Εικόνα 12 – Δίκτυο Manager L	Παράρτημα 5
Εικόνα 13 – Δίκτυο Manager M	Παράρτημα 5
Εικόνα 14 – Δίκτυο Manager N	Παράρτημα 5
Εικόνα 15 – Δίκτυο Manager O	Παράρτημα 5
Εικόνα 16 – Δίκτυο Manager P	Παράρτημα 5
Εικόνα 17 – Δίκτυο Manager Q	Παράρτημα 5
Εικόνα 18 – Δίκτυο Manager R	Παράρτημα 5
Εικόνα 19 – Δίκτυο Manager S	Παράρτημα 5
Εικόνα 20 – Δίκτυο Manager T	Παράρτημα 5
Εικόνα 21 – Δίκτυο Manager U	Παράρτημα 5
Εικόνα 22 – Δίκτυο Manager W	Παράρτημα 5
Εικόνα 23 – Δίκτυο Manager Y	Παράρτημα 5
Εικόνα 24 – Δίκτυο Manager X	Παράρτημα 5
Εικόνα 25 – Δίκτυο Manager Z	Παράρτημα 5



Κατάλογος Πινάκων

Πίνακας I - Ποσοστά συμμετοχής των Διευθυντικών Στελεχών σε συλλόγους.....	52
Πίνακας II - Τα πλεονεκτήματα που ψάχνουν τα Διευθυντικά Στελέχη στη σχέση σας με τους σημαντικούς συνεργάτες σε ποσοστιαία μορφή	58
Πίνακας III - Ποσοστά συμμετοχής των Διευθυντικών Στελεχών σε συλλόγους.....	60
Πίνακας IV - Ποσοστά συμμετοχής των Διευθυντικών Στελεχών σε συλλόγους	61
Πίνακας V - Ποσοστά συμμετοχής των Διευθυντικών Στελεχών σε συλλόγους	62
Πίνακας VI - Είδη και σύνολο δεσμών στο δίκτυο του Manager U	48



I. Θεωρητικό Μέρος

1. Το κοινωνικό κεφάλαιο των διευθυντικών στελεχών

1.1 Σχέση Κοινωνικού Κεφαλαίου και Οικονομικής Ανάπτυξης

Η εργασία αναφέρεται στο κοινωνικό κεφάλαιο. Επιλέχθηκε να ερευνηθεί η ύπαρξη ή μη του κοινωνικού κεφαλαίου στα διευθυντικά στελέχη, διότι έχει αποδειχθεί η συμβολή του στην οικονομική ανάπτυξη. Το κοινωνικό κεφάλαιο μέσω της αναγκαιότητας για συνεργασία, καθώς και της καλλιέργειας της εμπιστοσύνης μεταξύ των ατόμων, προβάλλει τα οφέλη που αυτό μπορεί να προσφέρει μέσα στα πλαίσια τόσο της επιχείρησης και της αγοράς όσο και του κράτους. Η συλλογική δραστηριότητα των ατόμων μιας οικονομίας εξασφαλίζει την ύπαρξή του και αυτή με τη σειρά της εξασφαλίζει αποτελεσματικότητα και ευημερία, με το συντονισμό των διαφορετικών και συγκρουόμενων ατομικών συμφερόντων, με στόχο τη μεγιστοποίηση της κοινωνικής ευημερίας.

Το κοινωνικό κεφάλαιο περιλαμβάνει “χαρακτηριστικά της κοινωνικής οργάνωσης, όπως τις κοινωνικές νόρμες, την εμπιστοσύνη και τα δίκτυα που βελτιώνουν την αποτελεσματικότητα της κοινωνίας διευκολύνοντας το συντονισμό των δραστηριοτήτων [προς την εναρμόνιση της κοινωνικής αξίας με το ατομικό συμφέρον]” (Putnam, 1993, p.167). Τα διάφορα δίκτυα της



κοινωνικής οργάνωσης συχνά χαρακτηρίζονται από ύπαρξη εμπιστοσύνης. Παράλληλα η ύπαρξη εμπιστοσύνης αποτελεί απαραίτητη προϋπόθεση προκειμένου να δημιουργηθούν και να αναπτυχθούν δίκτυα συνεργασίας. Πέρα από τη θετική πλευρά του κοινωνικού κεφαλαίου υπάρχει και η αρνητική, καθώς μπορεί να εκφράζει την εμπιστοσύνη και τη συνεργασία μικρών ομάδων που προωθούν εξειδικευμένα συμφέροντα, συχνά σε βάρος του γενικότερου δημοσίου συμφέροντος. Επομένως, δεν υπάρχει ενιαίο θεωρητικό πλαίσιο ερμηνείας του κοινωνικού κεφαλαίου.

Πώς όμως άραγε μπορεί να υπάρχει πλεόνασμα κοινωνικού κεφαλαίου; Η ύπαρξη κοινωνικών νόρμων δεσμεύει τα διάφορα μέρη που τις υποστηρίζουν ή τις αποτελούν δημιουργώντας κοινωνικό κεφάλαιο εφόσον αυτές είναι άλλωστε που προκαθορίζουν τις υποχρεώσεις των μερών και εδραιώνουν τη μεταξύ τους εμπιστοσύνη και κοινωνική οργάνωση. Οι κοινωνικές νόρμες αυξάνουν τις προσδοκίες συνεργατικής διάθεσης μεταξύ των ατόμων και παράλληλα δημιουργούν στα άτομα την "υποχρέωση" για επιδίωξη της κοινωνικής αξίας, αποτελώντας τελικά έναν "εσωτερικό μηχανισμό" αμοιβαίας δέσμευσης των μερών. Σε οριζόντια δίκτυα οργάνωσης, μεταξύ των κοινωνικών εταίρων, στα οποία η ανταλλαγή πόρων πραγματοποιείται χωρίς να εξουσιάζει ο ένας τον άλλον, βρίσκουν έκφραση νόρμες δικαιοσύνης και ισότητας. Τα δίκτυα αυτά χαρακτηρίζουν μια αντιπροσωπευτική δημοκρατία εφόσον αποτελούν υπόδειγμα αυτοδιαχείρισης, ατομικής ελευθερίας και κοινωνικής ανάπτυξης. Σε αντίθεση με τα οριζόντια δίκτυα, έρχονται τα κάθετα δίκτυα τα οποία βρίσκουν εφαρμογή σε μια κοινωνία δυσπιστίας και ιδιοτελούς ορθολογισμού. Τα κάθετα δίκτυα που υπαγορεύουν σχέσεις πελατειακές και πατερναλιστικές, εξυπηρετούν συνήθως ομάδες ειδικών συμφερόντων σε βάρος της κοινωνικής αξίας και τάξης. Η σημασία, λοιπόν, του κοινωνικού κεφαλαίου που συνδέεται με νόρμες δικαιοσύνης και ισότητας και με οριζόντια δίκτυα, έγκειται στο ότι διασφαλίζει τη σύμπνοια και κοινωνική συνοχή προς τους αντικειμενικούς στόχους ανάπτυξης, με δίκαιη κατανομή των οφελών και των θυσιών που επιβάλλει η αναπτυξιακή διαδικασία.

Εμείς θα επιχειρήσουμε στο κεφάλαιο αυτό την παρουσίαση των βασικών χαρακτηριστικών των διευθυντικών στελεχών και μια παρουσίαση των δυνατοτήτων χρήσης των δικτύων τους, μέσω άρθρων που έχουν γραφτεί για αυτά, τα οποία παρουσιάζουν βέβαια μια ιδιαίτερα ωφελιμιστική χρήση του κοινωνικού κεφαλαίου. Στη συνέχεια μάλιστα θα παρουσιάσουμε και τα αποτελέσματα της έρευνας¹ δίνοντας μια πρώτη εικόνα των τάσεων ύπαρξης ή μη κοινωνικού κεφαλαίου στα διευθυντικά στελέχη λαμβάνοντας πάντα υπόψην τον περιορισμό της έκτασης αυτής της έρευνας τόσο από την άποψη του χρόνου όσο και από την άποψη του αριθμού του δείγματος.

1.2 Ο ρόλος των Διευθυντικών Στελεχών

"Leaders are the ones who keep faith with the past, keep step with the present and keep the promise to posterity."
Harold J. Seymour

1.2.1 Εισαγωγή

Η θέση των διευθυντών προσέλκυσε το ενδιαφέρον των παρατηρητών των επιχειρήσεων από τη πρώτη στιγμή της ανάπτυξης της πρώτης μεγάλης επιχείρησης. Οι διευθυντές έγιναν το «οιρατό χέρι» που αντικατέστησε το «αόρατο χέρι» της αγοράς στη λήψη αποφάσεων για την επιχείρηση (Chandler, 1979). Καθώς οι διευθυντές έγιναν πιο σημαντικοί μέσα στις επιχειρήσεις, το ενδιαφέρον για αυτούς αυξήθηκε μεταξύ των παρατηρητών, των φοιτητών ακόμα και των επικριτών των επιχειρήσεων.

Αν και υπήρξε μεγάλο ενδιαφέρον για τη μελέτη τους, ακόμα γνωρίζουμε λίγα πράγματα για τους Γενικούς Διευθυντές, την ηγεσία και άλλα σχετικά θέματα. Οι θεωρίες για τη διοίκηση που έχουν γίνει είναι συνήθως

¹ **Σημείωση:** Η παρούσα εργασία περιλαμβάνει μια έρευνα που αποτελεί μια πρώτη προσπάθεια μέτρησης του αποθέματος του κοινωνικού κεφαλαίου των διευθυντικών στελεχών της Ελλάδας, η οποία μπορεί να επεξεργαστεί και υλοποιηθεί σε ικανοποιητικότερο επίπεδο σε διδακτορική διατριβή.

έπειτα από εντολή και έχουν μεγάλα περιθώρια εμβάθυνσης, ενώ οι αποδείξεις για τη διοικητική συμπεριφορά είναι πενιχρές και δύσκολες στην ερμηνεία, γεγονός που οφείλεται στην έλλειψη μιας ανεπτυγμένης θεωρίας. Χαρακτηριστικά μια απολογιστική έρευνα για τη στρατηγική και την ηγεσία, τελειώνει με το συμπέρασμα ότι «ποτέ δεν εργάστηκαν τόσο πολλοί, για τόσο καιρό και να έχουν να δηλώσουν τόσο λίγα» (Bennis et al, 1985). Μόλις πρόσφατα έχουν οι ερευνητές αποκτήσει επαρκή δεδομένα ώστε να ξεκινήσουν να εξηγούν την διοικητική συμπεριφορά.

Γίνεται αντιληπτό ότι η παρατήρηση, η περιγραφή, η κωδικοποίηση και η κατανόηση της συμπεριφοράς του διευθυντή² είναι σημαντικές δραστηριότητες με ένα πλούσιο παρελθόν μεθοδολογικών προσεγγίσεων παρόλη τη δυσκολία προτυποποίησης αυτών. Οι δραστηριότητες αυτές είναι σημαντικές αρχικά γιατί η κατανόηση των εργασιών του διευθυντού δημιουργεί στόχους για την ενδυνάμωση της απόδοσής, της ικανοποίησης και της αποτελεσματικότητάς. Ένας ακόμα λόγος που προκαλεί το ενδιαφέρον είναι ότι η διεύθυνση αποτελεί τη θεμελίωση της οργάνωσης της επιχείρησης, της αλλαγής, του σχεδιασμού ανάπτυξης και της παραγωγής. Είναι εντυπωσιακό το πόσο πλούσιο είναι το σύνολο των μεθόδων που χρησιμοποιούνται για να μελετήσουν τους διευθυντές, το υπόβαθρο και τις συμπεριφορές τους³ αν και όπως αναφέραμε, δεν υπάρχει μια ανεπτυγμένη θεωρία στην οποία μπορούμε να στηριχθούμε. Ακολουθεί μια σκιαγράφηση του ρόλου του διευθυντή.

²**Σημείωση:** Κλασσικά δοκίμια και περιγραφές για τον Γενικό Διευθυντή έχουν πραγματοποιηθεί από τους Chester Barnard, Philip Selznick & Alfred Sloan και παραμένουν προμηθεύσιμα από τους εκδότες μέχρι και σήμερα.

³**Σημείωση:** Δεν υπάρχει χώρος για μια εκτενή ανασκόπηση σε αυτήν την εργασία. Παρόλα αυτά, υπάρχει μια άριστη και προσιτή ανασκόπηση, ενοποίηση και περίληψη από τον McCall et al. It is technical report #9, «Studies of Managerial Work: Results and Methods,» distributed by the Center for Creative Leadership.

1.3 Η κλασσική θεώρηση του αντικειμένου εργασίας του διευθυντή

Ο ρόλος του διευθυντή είναι διπλός. Αρχικά αποτελεί μια γέφυρα που ενώνει τον εργοδότη με τον εργαζόμενο. Λόγω της πληροφόρησης που αντλεί και από τις δύο πλευρές γνωρίζει και καταλαβαίνει καλύτερα από κάθε άλλον τα σημεία εκείνα στα οποία ισορροπούνται τα δίκαια συμφέροντα και των δύο πλευρών μέσα στο πλαίσιο που είναι καλύτερο για την επιχείρηση. Ακολουθεί μια περιγραφή που απαντά στο ερώτημα ποιος είναι ο ρόλος του διευθυντή.

Βασικός ρόλος του διευθυντή είναι να υπερασπίζεται τα συμφέροντα των μετόχων. Αυτό είναι άλλωστε κάτι που πολλές φορές κάνει τους εργαζόμενους να τον ταυτίζουν με την εργοδοσία. Παράλληλα, μεταφέρει στους εργοδότες τα συμφέροντα των εργαζομένων. Ας μην παραβλέπουμε άρα ότι για την εργοδοσία είναι και αυτός ένας εργαζόμενος. Πέρα από όλα αυτά ο διευθυντής, ως ηγέτης, είναι δόκιμο να προσπαθεί για την αύξηση της συνεργασίας μεταξύ των ατόμων της επιχείρησής του, το συντονισμό των διαφορετικών και συχνά συγκρουόμενων ατομικών συμφερόντων των υφισταμένων του και την προσπάθεια αύξησης εμπιστοσύνης μεταξύ τους προκειμένου να αναπτυχθούν τα υπάρχοντα δίκτυα συνεργασίας εντός της επιχείρησης αλλά και εκτός με τους πελάτες και τους προμηθευτές της.

Ο διευθυντής έχει ευθύνη για άτομα και καταστάσεις που αφορούν τρία σύνολα, την επιχείρηση, το ευρύτερο κοινωνικό περιβάλλον⁴ στο οποίο δραστηριοποιείται η επιχείρηση και το προσωπικό ενδιαφέρον του. Ειδικότερα ο διευθυντής ανάλογα με τη θέση που κατέχει μέσα στα όρια της επιχείρησης έχει την ευθύνη για συγκεκριμένους τομείς ή ακόμα και την καθοδήγηση όλης της

⁴**Σημείωση:** Δεν ενδιαφέρονται όλα τα στελέχη για τη χώρα και το κοινωνικό σύνολο και αυτό συμβαίνει δότι για παράδειγμα υπάρχουν χώρες που διαθέτουν φυσικό κεφάλαιο και απελευθερωμένο σύστημα αγορών καθώς επίσης και ανθρώπινο κεφάλαιο, αλλά δεν το χρησιμοποιούν ούτε το καλλιεργούν, όπως για παράδειγμα οι αγγλοσαξονικές οικονομίες. Αντίθετα χώρες όπως για παράδειγμα η Ιαπωνία ή η Γερμανία ενδιαφέρονται για το ευρύτερο κοινωνικό περιβάλλον. Κατά συνέπεια η συμπεριφορά των διευθυντικών στελεχών επηρεάζεται σαφώς και από τις νόρμες της χώρας στην οποία δραστηριοποιείται η επιχείρηση και για την οποία εργάζεται το διευθυντικό στέλεχος. Σύμφωνα με μια σειρά μελετών, το συγκριτικό μειονέκτημα των ΗΠΑ ήταν η έλλειψη ενός άλλου παράγοντα οικονομικής αποτελεσματικότητας και αναπτύξεως, στον οποίο στηρίχθηκε η Ιαπωνία για να καλύψει για όλες τις άλλες "φυσικές" σχετικές ελλείψεις: πρόκειται για τον παράγοντα του λεγόμενου κοινωνικού κεφαλαίου.

εταιρίας. Επίσης έχει και υποχρεώσεις· ως προς τους **μετόχους**, τους **εργαζόμενους** (υφισταμένους του) και τους **πελάτες** της εταιρίας του. Στα πλαίσια του ευρύτερου κοινωνικού ενδιαφέροντος του έχει επίσης και άλλες υποχρεώσεις σε περίπτωση που είναι πραγματικός ηγέτης, όπως τον έλεγχο της συμπεριφοράς της επιχείρησης του ως προς τους **ανταγωνιστές**, ως προς το **κοινωνικό σύνολο** αλλά και ως προς την **χώρα** μέσα στα όρια της οποίας δραστηριοποιείται. Το τρίτο σύνολο αφορά στο προσωπικό του ενδιαφέρον, πέρα από τα στενά όρια της επιχείρησης και αποτελεί κατά συνέπεια μια επέκταση των βασικών εργασιών του. Ο Διευθυντής αποκτά πλεονέκτημα με το να συμβάλει ενέργειες που προωθούν τα συμφέροντά του τόσο στον **κλάδο δραστηριότητας** του όσο & στον **τομέα επαγγέλματος** του. Συνεχίζουμε την περιγραφή του αντικειμένου εργασίας του διευθυντή καταγράφοντας τις βασικές αποφάσεις που καλείται να λάβει.

Μπορούμε να αποδώσουμε βασικούς θεμελιώδεις ρόλους στον Διευθυντή. Οι ρόλοι αυτοί είναι αλληλοσχετιζόμενοι και αντικρουόμενοι από τις βασικές αποφάσεις που οι Γενικοί Διευθυντές και οι ομάδες τους κάνουν. Ο Γ.Δ. είναι ένας **συνδυαστής δεδομένων (επιχειρηματίας)** και ένας **δημιουργός αξίας**, για αυτό οι Διευθυντές είναι αυτοί που αλλάζουν τη βασική θέση της επιχείρησης στις αγορές των προϊόντων της, καθώς επίσης δεσμεύουν τους αναγκαίους πόρους προκειμένου να δημιουργήσουν αξία σε μια συγκεκριμένη θέση (Alfred Chandler, Henry Mintzberg). Επίσης είναι ένας **οργανωτής/υλοποιητής** (Miles et al, 1978; Galbraith et al, 1986; Chandler, 1962), ο οποίος δομεί έναν καταμερισμό εργασίας στην επιχείρηση και ενώνει τις συντεταγμένες του δικαιώματος λήψης αποφάσεων με τις απαιτήσεις της γενικότερης στρατηγικής της επιχείρησης. Σχετιζόμενος με αυτόν τον ρόλο είναι και ο ρόλος του ως (contractor) **συμβαλλόμενος** (Barnard, 1938; Donaldson et al, 1983 pp. 32-48, 160), που εξισορροπεί παρακινήσεις και συνεισφορές σε επίσημες συμφωνίες με εργαζόμενους, πωλητές, προμηθευτές και άλλους συντελεστές κλειδιά για τη λειτουργία της επιχείρησης. Καθώς υπάρχουν όρια στις δυνατότητες για συμβάσεις εντός της επιχείρησης, ο Διευθυντής πρέπει να είναι και (facilitator) **διευκολυντής** (Hermalin,B.E., Miller 1990), ο οποίος



χρησιμοποιεί τις διαπροσωπικές του ικανότητες και την ισχύ του για να χτίσει σχέσεις και να εξασφαλίσει συμφωνίες ακόμα και με απουσία επίσημων συμβολαιών. Επίσης, παράλληλα με το συντονισμό λειτουργιών εντός της επιχείρησης, ο Διευθυντής είναι ένας **ανταγωνιστής** (David Besanko et al, 2000) ο οποίος προσαρμόζει τις δραστηριότητες της επιχείρησης ανάλογα με αυτές των άλλων επιχειρήσεων στη βιομηχανία. Τέλος, ο Διευθυντής είναι ένας **προσαρμογέας** (Tichy et al, 1990), ο οποίος ξαναρυθμίζει το ενεργητικό της επιχείρησης και τις υποχρεώσεις της ως αντίδραση σε σημαντικές αλλαγές στις συνθήκες των επιχειρήσεων που επηρεάζουν την επιχείρηση και απειλούν την κερδοφορία της.

1.4 Η θεώρηση της εργασίας του διευθυντή έπειτα από έρευνα (Case Studies)

Η κλασσική αντίληψη για τον διευθυντή δίνει έμφαση στον ρόλο λήψης αποφάσεων σε έναν ιεραρχικό οργανισμό εξουσίας (Barnard, 1938). Επειδή η ευθύνη για την καλή ύπαρξη του οργανισμού αυξάνει καθώς κάποιος ανεβαίνει την ιεραρχία, η εικόνα του διευθυντού που προκύπτει από αυτήν την οπτική πλευρά είναι συνεπής με αυτές τις δραστηριότητες συχνά σκληρή για να παράγει επιτυχημένη απόδοση για την επιχείρηση, μακροχρόνιους σχεδιασμούς, αποδοτική οργάνωση, και έκδοση κατευθυντήριων οδηγιών για επίτευξη τελικών στόχων.

Πολυάριθμες συμπεριφορικές έρευνες για τους διευθυντές στη δουλειά έχουν δείξει ότι η κλασσική θεώρηση είναι παραπλανητική, αν όχι εξολοκλήρου λανθασμένη (Hannaway, 1989; Kotter, 1982; Mintzberg, 1975; Wrapp, 1967). Οι διευθυντές τυπικά αφιερώνουν ελάχιστο από τον χρόνο τους για μακροπρόθεσμους σχεδιασμούς δραστηριοτήτων, απασχολούνται με λίγες επιφανειακές αναλύσεις «γεγονότων» και το μεγαλύτερο χρόνο τους καλύπτουν αντιμετωπίζοντας την τρέχουσα πραγματικότητα καταστάσεων. Οι Conger και Kotter προχώρησαν τόσο ώστε να υποστηρίζουν ότι οι Γενικοί Διευθυντές



συχνά είναι πιο αποτελεσματικοί όταν συμπεριφέρονται με έναν φαινομενικά «μη επαγγελματικό τρόπο» (1987: 393).

Παρόλο που μεγάλο μέρος της δουλειάς των διευθυντών είναι ρουτίνα, τείνει να μην καταγράφεται και να μην τυποποιείται. Ως επί το πλείστον οι διευθυντές οργανώνουν την εργασία τους σύμφωνα με πιο ανεπίσημους ρόλους και βασίζονται στη διαισθηση και στην κρίση τους για να λάβουν τις αποφάσεις τους (Mintzberg, 1973). Οι διευθυντικοί ρόλοι περιλαμβάνουν: διαπροσωπικούς ρόλους, όπως να είσαι ο ηγέτης, πληροφοριακούς ρόλους, όπως να είσαι ο ομιλητής αντιπρόσωπος της επιχείρησης ή μιας μονάδας αυτής και ρόλους λήψης αποφάσεων (Barnard, 1938), όπως να είσαι ο μεσολαβητής ή κάποιος που διαχειρίζεται καταστάσεις κρίσεων-ταραχών.

Οι αναλύσεις υπόθεσης για τον Γενικό Διευθυντή που έκανε ο John Kotter έχουν δείξει μια ποικιλία τρόπων με τους οποίους Γενικοί Διευθυντές, που δεν συνδέονται με κάποια συγκεκριμένη επιχείρηση (ανεξάρτητοι), προσαρμόζονται στο ρευστό περιβάλλον στο οποίο πρέπει να εκπληρώσουν τα καθήκοντα τους. Καταλήγει σε τρία γενικά συμπεράσματα. Πρώτον, οι αποτελεσματικοί διευθυντές φτιάχνουν Ημερήσιο Πρόγραμμα για την εργασία και κατά συνέπεια την επιχείρησή τους και έπειτα εργάζονται για να το επιτύχουν. Αυτή είναι μια πιο ρευστή διαδικασία από ότι η στερεότυπη εικόνα που έχουμε για τη διοίκηση που περιγράφεται ως μια διαδικασία προσανατολισμένη σε έναν τελικό στόχο. Ενώ οι διευθυντές είναι ορθολογικοί, είναι επίσης ευέλικτοι στο πώς να επιτύχουν τους στόχους τους και καιροσκόποι με την έννοια ότι εκμεταλλεύονται (αξιοποιούν) καταστάσεις οι οποίες θα τους επιτρέψουν μια πρόοδο σε σχέση με τους στόχους τους.

Ο Kotter επίσης βρίσκει ότι οι αποτελεσματικοί Γενικοί Διευθυντές χτίζουν εκτεταμένα διαπροσωπικά δίκτυα για να παίρνουν πληροφορίες αναγκαίες για να επιτύχουν τον σχεδιασμό (agendas) των επιχειρήσεών τους. Είναι λογικό να βλέπουμε τους διευθυντές ως παίκτες κλειδιά σε πυκνά διαπροσωπικά δίκτυα, με δεδομένη την εσωτερική πολυπλοκότητα των μεγάλων επιχειρήσεων, την έκταση των προμηθευτών και τις αγορές προϊόντων που οι επιχειρήσεις αυτές υπηρετούν καθώς και τους τύπους αποφάσεων που οι διευθυντές πρέπει να



λάβουν. Αυτή η εικόνα του Γενικού Διευθυντή ως δημιουργό δικτύων σχέσεων αναπτύχθηκε έπειτα από τον John Gabarro (1985), ο οποίος μελετά πώς οι επιτυχημένοι Γενικοί Διευθυντές αναπτύσσονται καθώς ξεκινούν την θητεία τους μέσα στην επιχείρηση, και η Hermine Ibarra (1992), που θεωρεί τα χαρακτηριστικά ενός επιτυχημένου Γενικού Διευθυντή στρατηγικές δικτύου. Η παραπάνω θέση είναι ακόμα συνεπής με το επιχείρημα για τα κενά δομής του Ron Burt (1992), το ότι οι διευθυντές κερδίζουν δύναμη κατακτώντας κρίσιμες θέσεις στο δίκτυο.

Τελικά, ο Kotter βρίσκει ότι η διοικητική αποτελεσματικότα είναι αθροιστική και αντανακλά την εμπειρία των διευθυντών στο να ασκήσουν τις ικανότητές τους σε συγκεκριμένες επιχειρήσεις. Αν και είναι πιθανό να αναγνωρίσουμε ένα σύνολο από γενικές διοικητικές ικανότητες, η αξία του διευθυντή στην επιχείρησή του/της εξαρτάται από το πώς οι ικανότητες αυτές αναπτύσσονται μέσα σε ένα συγκεκριμένο περιβάλλον λήψης αποφάσεων. Επίσης τα κρίσιμα διαπροσωπικά δίκτυα χρειάζονται χρόνο για να αναπτυχθούν. Για παράδειγμα η γνώση των «κλειδιών» για τη λήψη αποφάσεων ή την τεχνογνωσία για την ανάπτυξη νέων προϊόντων σε μια επιχείρηση θα είναι μικρότερης αξίας αν ο διευθυντής που κατέχει αυτή τη γνώση τη μεταφέρει σε άλλο εργαζόμενο. Η άποψη αυτή βέβαια δεν έχει λόγο ύπαρξης αν ο διευθυντής έχει δημιουργήσει συλλογικό πνεύμα και εμπιστοσύνη μεταξύ των υφισταμένων του, ενδιαφερόμενος όχι αποκλειστικά για το προσωπικό του συμφέρον αλλά και για όφελος τόσο της επιχείρησής στην οποία απασχολείται όσο και της κοινωνίας ως σύνολο. Αν η διοικητική ικανότητα είναι ένα περιουσιακό στοιχείο για την επιχείρηση, είναι ένα περιουσιακό στοιχείο προσανατολισμένο πολύ ως προς ένα συγκεκριμένο άτομο για την επιχείρηση το οποίο αναπτύσσεται με τον καιρό.

Στην κλασσική του μελέτη για τη συμπεριφορά του διευθυντού, The Nature of Managerial Work, ο Henry Mintzberg (1973) απομυθοποίησε την εικόνα του διευθυντού ως ένα ορθολογικό άτομο το οποίο λειτουργεί προσανατολισμένο πνευματικά από κάποιο πρόγραμμα βάση του οποίου λαμβάνει τις αποφάσεις του. Βρήκε ότι οι διευθυντές ξοδεύουν λίγο χρόνο σε



στοχαστικούς σχεδιασμούς και ότι η τυπική μέρα ενός διευθυντού περιλαμβάνει έναν μεγάλο αριθμό από μικρές, ασύνδετες, προφορικές αλληλεπιδράσεις κυρίως αντιδραστικής μορφής (με την έννοια ότι οφείλει να απαντήσει). Για την εξήγηση αυτών των ευρημάτων, ο Mintzberg επικαλέστηκε την προσοχή του συνδετικού ρόλου των διευθυντών, χαρακτηρίζοντάς τον ως τον ρόλο δημιουργίας και διατήρησης των συνεργατών και των σχέσεων εκτός της επίσημης οργανωτικής αλυσίδας εντολών. Επίσης έδωσε έμφαση στο ρόλο των διευθυντών στην παρακολούθηση και διασπορά της πληροφόρησης μεταξύ των συναδέλφων και των υφισταμένων τους.

Συνοπτικά καταλαβαίνουμε ότι η θεώρηση της εργασίας των διευθυντών έπειτα από έρευνα των Mintzberg, Kotter και άλλων δίνει μια πιο ρευστή εικόνα για τα καθήκοντά και τις υποχρεώσεις τους.

1.5 Ενίσχυση της δυναμικότητας του διευθυντή

Η σκιαγράφηση του ρόλου του Διευθυντή υπονοεί τις προαπαιτούμενες ικανότητες του ατόμου που κατέχει μια τέτοια θέση στην ιεραρχία της επιχείρησης, προκειμένου να φέρει εις πέρας τη γκάμα των ποικίλων εργασιών που αναφέρθηκαν. Χαρακτηριστικά πέρα από το «χάρισμα» που είθισται να έχουν τα άτομα που κατέχουν διευθυντικές θέσεις, το οποίο είναι έμφυτο, ενδιαφερόμαστε κατά βάση για τα επίκτητα χαρακτηριστικά των ηγετών. Χρησιμοποιώντας τη λέξη επίκτητα, εννοούμε χαρακτηριστικά τα οποία καλλιεργεί το άτομο. Συγκεκριμένα ένα μείγμα ανθρώπινου και κοινωνικού κεφαλαίου σε συνδυασμό με την φήμη που έχει δημιουργήσει από την απόδοση που έχει επιδείξει μέσα από την εργασία του και την εμπειρία που έχει αποκτήσει από αυτήν. Ο συνδυασμός αυτών των χαρακτηριστικών αθροίζεται και αποτυπώνει την εικόνα του στην αγορά εργασίας. Η καλλιέργεια τους είναι ικανή για να αυξήσει τη δυναμικότητα του διευθυντή, ενισχύοντας την ισχύ του. Ας τεκμηριώσουμε τα προαναφερθέντα.

Ο Mincer (1974) απέδειξε ότι η επίδραση του ανθρώπινου κεφαλαίου στην απόδοση του εργαζόμενου είναι αποδεκτή και έχει θετικό αποτέλεσμα. Αυτό συμβαίνει καθώς υψηλότερα επίπεδα ανθρώπινου κεφαλαίου σχετίζονται με υψηλότερη απόδοση των εργαζομένων (Niels Bosma et al., 2002). Επίσης επενδύσεις σε ανθρώπινο και κοινωνικό κεφάλαιο είναι ευρέως πιστευτό να βελτιώνουν την απόδοση των εργαζομένων (Arthur, 1994; Bishop, 1994; Boselie, Paauwe & Jansen, 2001; Gelderblom & de Konig, 1996; Huselid, 1995; MacDuffie, 1995). Αυτό δε σημαίνει ότι δε γίνεται διάκριση μεταξύ κοινωνικού και ανθρώπινου κεφαλαίου.

Το κοινωνικό κεφάλαιο μπορεί να διακριθεί στην αιτιολογία του και στα αποτελέσματα από το ανθρώπινο κεφάλαιο. (π.χ.: Coleman, 1990; Bourdie, and Wacquant, 1992; Burt, 1992; Putnam, 1993; Lin, 1998). Σε σχέση με την αιτιολογία, το κοινωνικό κεφάλαιο είναι μια ιδιότητα που δημιουργείται μεταξύ των ανθρώπων, ενώ το ανθρώπινο κεφάλαιο είναι μια ιδιότητα του ατόμου.

Σημαντική ανακάλυψη, στα οικονομικά της εκπαίδευσης είναι η ιδέα ότι η αρχή του φυσικού κεφαλαίου όπως αυτό ενσωματώνεται στα εργαλεία, στα μηχανήματα και σε άλλα παραγωγικά εργαλεία, μπορεί να επεκταθεί ώστε να συμπεριλάβει επίσης και το ανθρώπινο κεφάλαιο (Schultz, 1961; Becker, 1964). Χαρακτηριστικά μια παρομοίωση που εύκολα γίνεται είναι η εξής, όπως το φυσικό κεφάλαιο δημιουργείται από αλλαγές στα υλικά προκειμένου να δημιουργήσουν εργαλεία που διευκολύνουν την παραγωγή, το ανθρώπινο κεφάλαιο δημιουργείται από αλλαγές στα άτομα οι οποίες επιφέρουν επιδειξιότητες και δυνατότητες σε αυτά οι οποίες τα κάνουν ικανά να δρουν με νέους τρόπους. Με αυτά εξηγήσαμε συνοπτικά, το τι εννοούμε με το όρο ανθρώπινο κεφάλαιο. Ακολουθεί μια διάκριση του κοινωνικού κεφαλαίου σε σχέση τόσο με το φυσικό όσο και το ανθρώπινο κεφάλαιο.

Το κοινωνικό κεφάλαιο, αναφέρεται σε όλη την έκταση των αλλαγών στις σχέσεις ανάμεσα στα άτομα που διευκολύνουν τη δράση τους. Αν το φυσικό κεφάλαιο είναι εξ ολοκλήρου χειροπιαστό, το οποίο ενσωματώνεται σε ορατή υλική μορφή και το ανθρώπινο κεφάλαιο είναι λιγότερο χειροπιαστό, το οποίο ενσωματώνεται στις επιδειξιότητες και τη γνώση που αποκτούνται από το

κάθε άτομο, το κοινωνικό κεφάλαιο είναι ακόμα λιγότερο χειροπιαστό, το οποίο υπάρχει στις σχέσεις μεταξύ των ατόμων. Το κοινωνικό κεφάλαιο, ακριβώς όπως το φυσικό κεφάλαιο και το ανθρώπινο κεφάλαιο διευκολύνουν την παραγωγική δραστηριότητα και για το λόγο αυτό οφείλουν τα διευθυντικά στελέχη να τα καλλιεργούν. Ας δώσουμε ένα παράδειγμα προκειμένου να γίνει αυτό πλήρως κατανοητό. Μια ομάδα μέσα στην οποία υπάρχει εκτεταμένη αξιοπιστία και εκτεταμένη εμπιστοσύνη είναι ικανή να επιτύχει πολλά περισσότερα από μια ισοδύναμη ομάδα χωρίς αξιοπιστία και εμπιστοσύνη. Αυτό θα επιτευχθεί εφόσον στην πρώτη ομάδα θα υπάρχει αυξημένο το συλλογικό πνεύμα και περιορισμός της ατομικιστικής συμπεριφοράς. Επενδύσεις που δημιουργούν κοινωνικό κεφάλαιο είναι για τους λόγους αυτούς διαφορετικές στους θεμελιώδεις τρόπους σε σχέση με τις επενδύσεις που δημιουργούν ανθρώπινο κεφάλαιο (Coleman ,1988,1990).

Πέρα από αυτά ένας ακόμα παράγοντας που πρέπει να λαμβάνεται υπόψη είναι η φήμη του Διευθυντή που καλλιεργείται μέσα από μηχανισμούς. Οι μηχανισμοί αυτοί είναι που συγκρότησαν το δίκτυο του ή το άτομο από μόνο του κατάφερε να έχει σχέσεις μέσα στο δίκτυο (Richard Dyer).

2. Το κοινωνικό κεφάλαιο και τα πλεονεκτήματα που προσφέρει στους Διευθυντές

"The most important quality in a leader is that of being acknowledged as such. All leaders whose fitness is questioned are clearly lacking in force."
Andri Maurois

Το 1920 ο L.J. Hanifan ανακαλύπτει τον όρο κοινωνικό κεφάλαιο. Ο Coleman (1988), θεωρεί τα δίκτυα ως κοινωνικό κεφάλαιο. Ο αντίκτυπος του κοινωνικού κεφαλαίου στην απόδοση των διευθυντικών στελεχών έχει τεθεί σε θεωρητική πλευρά. Πρόσφατα έχει αναπτυχθεί μια θεωρία για επένδυση σε κοινωνικό κεφάλαιο από τους Glaeser, Laibson, και Sacerdote (2000). Για τα

πλεονεκτήματα αναγνώρισης των προσδιοριστικών παραγόντων της δομής του κοινωνικού κεφαλαίου οι Glaeser, Laibson, και Sacerdote ψάχνουν πρώτα να καταλάβουν τον τρόπο λήψης αποφάσεων των ατόμων για την επένδυση σε κοινωνικό κεφάλαιο. Η κατανόηση αυτή οδηγεί σε εππά προτάσεις των οποίων μια υποομάδα είναι σχετική:

- (i) μια ορθολογική επένδυση ενός ατόμου σε κοινωνικό κεφάλαιο είναι υψηλότερη σε επαγγέλματα με μεγαλύτερη απόδοση σε κοινωνική εμπειρία,
- (ii) το κοινωνικό κεφάλαιο όπως αυτό του Διευθυντού ελαπτώνεται σε περίπτωση που αναμένεται κινητικότητα από την πλευρά του ατόμου,
- (iii) τα άτομα που επενδύουν σε ανθρώπινο κεφάλαιο επενδύουν επίσης και σε κοινωνικό κεφάλαιο.

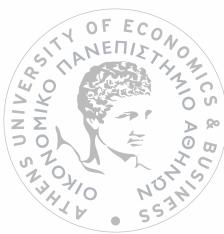
Οι επιχειρήσεις χρειάζονται να έχουν δυνατούς ή αδύνατους δεσμούς με όλους τους (πιθανούς) μετόχους στις επιχειρήσεις τους, τους πελάτες, τους επενδυτές, τους οφειλέτες και τους υπο-συμβαλλόμενους καθώς τα αναμενόμενα πλεονεκτήματα που χαρακτηρίζονται από την κοινωνική εμπειρία είναι υψηλά και ιδιαίτερα κατά την «ενασχόληση» ίδρυσης μιας επιχείρησης.

Το κοινωνικό κεφάλαιο αναφέρεται σε διαθέσιμες πηγές μέσω των κοινωνικών δικτύων και εκλεκτών δεσμών από ιδρύματα (τέτοιες όπως μέλη σε συλλόγους) τις οποίες το άτομο μπορεί να χρησιμοποιήσει είτε για να ενδυναμώσει τη θέση του (π.χ. Bourdieu & Boltanski, 1978; Coleman, 1988; Flap & De Graaf, 1986; Sprengers, Tazelaar, & Flap, 1988; Useem & Karabel, 1986; Zweigenhaft, 1992) είτε για να αυξήσει τη συνεργατική του διάθεση και να αποκτήσει μια υποχρέωση για επιδίωξη της κοινωνικής αξίας, αποκτώντας μάλιστα έναν εσωτερικό μηχανισμό αμοιβαίας δέσμευσης με τα άτομα που αποτελούν το κοινωνικό του δίκτυο, ο οποίος μάλιστα ενδέχεται να τον αποτρέπει να κινείται με βάση αποκλειστικά το προσωπικό του συμφέρον. Οι Useem & Karabel περιέγραψαν το κοινωνικό κεφάλαιο ως «κατηγορίες προσωπικών επαφών ή δεσμών δικτύου οι οποίοι μπορούν να είναι κρίσιμοι για την επιχειρησιακή και επαγγελματική πρόοδο (1986:185). Έχει βρεθεί ότι

υψηλότερα επίπεδα του κοινωνικού κεφαλαίου του μανατζέρ σχετίζονται με υψηλότερη απόδοση της επιχείρησης. (Niels Bosma et al. 2002)

Ας κοιτάξουμε περιπτώσεις που διαφοροποιούν τη δυναμικότητα του Διευθυντή όσον αφορά στο κοινωνικό κεφάλαιο. Μερικοί Διευθυντές απολαμβάνουν υψηλότερα εισοδήματα από άλλους.. Άλλοι παίρνουν προαγωγή για τη Διευθυντική θέση πιο γρήγορα. Ορισμένοι ηγούνται σε πιο σημαντικά project από άλλους. Η εξήγηση από την πλευρά του κοινωνικού κεφαλαίου είναι ότι η ανισότητα προκύπτει από τις διαφορές στις ικανότητες του κάθε ατόμου. Οι συνηθισμένες αποδείξεις είναι από έρευνα σε γενικούς πληθυσμούς, όπως η πρωτοποριακή ανάλυση της απόδοσης του εισοδήματος από την εκπαίδευση (Becker, 1975), υπάρχει όμως ένα επιχείρημα που ισχύει ευρέως και έχει εφαρμογή σε παλαιότερους διευθυντές. Αυτό χρησιμοποιήθηκε προκειμένου να εξηγήσουν ποιος καταφέρνει να φτάσει στην ανώτερη βαθμίδα διοίκησης των εταιριών της Αμερικής. Το επιχείρημα υποστηρίζει τα εξής ότι, τα διευθυντικά στελέχη που καταφέρνουν να φτάσουν στην κορυφή είναι πιο έξυπνα, πιο καλά εκπαιδευμένα ή πιο έμπειρα. Παρόλα αυτά ενώ το ανθρώπινο κεφάλαιο είναι απαραίτητο για την επιτυχία, είναι άχρηστο αν δεν αποτελείται από το σύνολο των ατόμων που μπορούν να δώσουν τις ευκαιρίες στον Διευθυντή πάνω στις οποίες μπορεί να εφαρμόσει τις ικανότητές του.

Τα κοινωνικά δίκτυα επίσης μπορούν να παρέχουν περισσότερο άμεσα πλεονεκτήματα στα άτομα. Ανάμεσα στα πλεονεκτήματα ωστόσο τα οποία μπορεί το άτομο να συνδέσει με μεταβλητές στα κοινωνικά δίκτυα είναι η ποιότητα ζωής, η καλή σωματική κατάσταση (Wellman, Carrington, & Hall, 1988), καθώς επίσης και η ανταμοιβή στην εργασία του (Lai, Leung, & Lin, 1990). Κατά συνέπεια βλέπουμε ότι τα κοινωνικά δίκτυα είναι σημαντικά για τα περισσότερα πράγματα τα οποία οι άνθρωποι χρειάζονται από τη ζωή, πέρα από την επίδραση στο εισόδημά τους, όπως φυσική ασφάλεια, καλή υγεία, συντροφικότητα, κοινωνική υπόληψη κλπ. Το ερώτημα που τίθεται από την πλευρά των διευθυντικών στελεχών είναι το πώς μπορούν τα κοινωνικά τους δίκτυα να βοηθήσουν στην εξέλιξη της κοινωνικής τους θέσης (μέσω της



αύξησης των δυνατοτήτων) και στο μέγεθος του μισθού πέρα από αυτά τα γενικά αποδεκτά πλεονεκτήματα που αναφέρουμε. Η απάντηση σε αυτό το ερώτημα δίνεται στη συνέχεια του κειμένου, αν και μια τέτοια δημιουργία κοινωνικού κεφαλαίου πολύ πιθανόν βοηθά στην ανάπτυξη κοινωνικών δικτύων που οδηγούν σε ανάπτυξη δυσμενούς μορφής κοινωνικού κεφαλαίου. Επίσης τα κοινωνικά δίκτυα θα επηρεάζουν πιθανώς και το κύρος της εργασίας που θα βρει το άτομο.

Αντιλαμβανόμαστε τα κοινωνικά δίκτυα των ατόμων ως τις πηγές που μπορούν να κινητοποιήσουν μέσω των άμεσων και έμμεσων επαφών τους (Bourdieu 1980; Flap 1988; Lin 1982). Οι κοινωνικές πηγές κάποιου είναι τα αποτελέσματα του αριθμού των ανθρώπων που θέλουν να τον βοηθήσουν, οι πηγές που εκείνος μπορεί να κινητοποιήσει για αυτόν το λόγο με πλάγιο τρόπο καθώς επίσης και η έκταση στην οποία οι άλλοι είναι διατεθειμένοι να δώσουν τη βοήθειά τους.

Οι ιδέες αυτές δένουν όμορφα με τις ΝεοΒεμπεριανές ιδέες για διαστρωμάτωση και κινητικότητα, με βάση τις οποίες οι ευκαιρίες ζωής εξαρτώνται από τη διανομή των πηγών (Ultee 1984). Οι άνθρωποι θέλουν να βελτιώσουν τις συνθήκες της ζωής τους και αυτοί που έχουν τις περισσότερες πηγές θα καταφέρουν συνήθως να επιτύχουν στην επίτευξη αυτού του στόχου. Ο Weber (1921) έκανε διάκριση μεταξύ τριών τύπων πηγών: οικονομικών, συμβολικών και πολιτικών. Οι συνέπειες επέρχονται από μια άνιση διανομή οικονομικών, συμβολικών ή πολιτικών πηγών.

Τώρα μια διστακτική απάντηση στο ερώτημα μπορεί να διατυπωθεί ως εξής: άτομα με περισσότερες κοινωνικές πηγές θα αποκτούν καλύτερες κοινωνικές συνθήκες, συμπεριλαμβανομένης και μιας πιο καλής δουλειάς και κατά συνέπεια υψηλότερο μισθό, από ότι ένα άτομο με λιγότερες κοινωνικές πηγές.

3. Ανθρώπινα Δίκτυα

3.1 Εισαγωγή

Η ανάλυση του Mintzberg (1973) δίνει έμφαση στη διάσταση των κοινωνικών σχέσεων στην εργασία των διευθυντών. Οι διευθυντές όχι μόνο επικοινωνούν συχνά με ανώτερους και υφιστάμενους αλλά επίσης αλληλεπιδρούν σε μεγάλο βαθμό και με άτομα που δεν ανήκουν στην τυπική αλυσίδα εντολών. Αυτό όσον αφορά στις σχέσεις μέσα στο στενό εργασιακό περιβάλλον. Η σχέσεις του Διευθυντή δε σταματούν εκεί.

Είναι σύνηθες ότι οι επιχειρήσεις βασίζονται σε αντιπροσώπους και ορισμένες άλλες επιχειρήσεις στηρίζονται ακόμα και στο περιβάλλον τους για πόρους και απόκτηση πλεονεκτημάτων. Αυτή η εξάρτηση δημιουργεί αβεβαιότητα για την υπερνίκηση ή την αποδυνάμωση των εξωτερικών εξαρτήσεων (Burt, 1992; Cyert & March, 1963; Pfeffer & Salancik, 1978; Thompson, 1967). Για το λόγο αυτό μια ευρεία κατηγορία διευθυντικών ενεργειών είναι κατευθυνόμενη προς την προσπάθεια δημιουργίας «γεφυρών» με τις επιχειρήσεις που συνεργάζεται και που κατ' επέκταση υπάρχει σχέση αλληλεξάρτησης με την επιχείρησή του. Τα κριτήρια με τα οποία οι Έλληνες Διευθυντές επιλέγουν τους εξωτερικούς συνεργάτες τους καθώς και η ιεράρχηση των τριών πιο σημαντικών παραγόντων που τους οδηγούν στην επιλογή αυτών των συνεργατών, γίνονται φανερά από την έρευνα που πραγματοποιήθηκε. Μέσω αυτών των γεφυρών που δημιουργούν και με επιπλέον σχετικές δραστηριότητες, οι διευθυντές παρουσιάζουν έναν ρόλο συνδέσμου. (Mintzberg, 1973).

Ένας περίπλοκος αλλά εν δυνάμει δυνατός μηχανισμός γεφύρωσης συμπεριλαμβάνει την εγκαθίδρυση διαπροσωπικών συνδέσμων με τα μέλη των άλλων οργανισμών (Carrol, Goodstein, & Gyenes, 1990; Pfeffer & Salancik, 1978). Δια μέσου μόνο μερικών έμμεσων προεκτάσεων, αυτοί οι σύνδεσμοι μπορούν να συνδέσουν έναν διευθυντή με μια ευρεία έκταση επιρροής ατόμων και οργανισμών. Αυτού του τύπου η πρόσβαση προμηθεύει πολλές πιθανές



λεωφόρους για επίλυση των προβλημάτων της επιχείρησης που απασχολείται το στέλεχος καθώς η ύπαρξη δικτύων διευκολύνει τη διαπραγμάτευση και η ανάπτυξη αυτών μέσω της καλλιέργειας των διαπροσωπικών σχέσεων με την προϋπόθεση ύπαρξης εμπιστοσύνης είναι ικανή να επιλύσει προβλήματα αβεβαιότητας.

3.2 Τρόπος Δημιουργίας Δικτύων

Ο στόχος δημιουργίας δικτύων για τους διευθυντές είδαμε πως είναι η «γεφύρωση». Ένας αποτελεσματικός τρόπος για την ίδρυση ενός εξωτερικού δικτύου προσωπικών δεσμών για έναν διευθυντή μπορεί να επιτευχθεί μέσω της επίσημης συμμετοχής του σε διάφορους συλλόγους και σε κοσμικές συγκεντρώσεις, συμπεριλαμβανομένων και των εθελοντικών συμβουλίων εμπορίου, τις κοινότητες προώθησης διαφόρων θεμάτων, τους δημοτικούς συλλόγους και τους φιλανθρωπικούς οργανισμούς. Το αποτέλεσμα αυτή της εξέλιξης είναι γνωστό από παλιά στους κοινωνιολόγους (π.χ. Domhoff, 1967), η συμμετοχή σε συλλόγους και κοινότητες δίνει τη δυνατότητα στους διευθυντές να γνωριστούν με άλλα άτομα με τα οποία έχουν κοινά κοινωνικά ενδιαφέροντα, κοινούς πολιτικούς δεσμούς, κοινό εκπαιδευτικό υπόβαθρο και μπορούν να ανταλλάξουν επαγγελματικές εμπειρίες του ίδιου εργασιακού αντικειμένου. Η αλληλεπίδραση αυτής της μορφής εξοπλίζει τους διευθυντές με πολλές δυνατότητες για επικοινωνία, κυρίως σε προσωπική βάση, με εν δυνάμει σημαντικά μέλη άλλων οργανισμών. Η συμμετοχή σε τέτοια δίκτυα από την πλευρά των διευθυντικών στελεχών βοηθά στην ανάπτυξη εμπιστοσύνης, στην καλλιέργεια συλλογικής δράσης και στη δημιουργία ενός συναισθήματος συνεχούς επιδίωξης της κοινωνικής αξίας, οδηγώντας προς καλύτερα αποτελέσματα κοινωνικής ανάπτυξης.

3.3 Η Δύναμη των Δεσμών

Ας περιγράψουμε με έναν ορισμό τη δύναμη των διαπροσωπικών δεσμών, ο οποίος ουσιαστικά εξυπηρετεί περισσότερο διαισθητικές αντιλήψεις αυτού. Ο ορισμός αυτός μπορεί να συνοψισθεί στα ακόλουθα:

Η δύναμη ενός δεσμού είναι ένας συνδυασμός του συνόλου του χρόνου, της συναισθηματικής έντασης, της οικειότητας (αμοιβαία εμπιστοσύνη) και των αμοιβαίων αντίστοιχα υπηρεσιών που χαρακτηρίζουν το δεσμό. Κάθε ένα από αυτά είναι κατά κάποιο τρόπο ανεξάρτητο από το άλλο, παρόλα αυτά το σύνολο είναι φανερά σε μεγάλο βαθμό συσχετιζόμενο εσωτερικά. Συζήτηση για αυτά τα θέματα δε θα γίνει σε αυτήν την εργασία. Οι αναφέρουμε απλά τον αριθμό των δυνατών και των ασθενών δεσμών των διευθυντικών στελεχών για ενδεικτικούς λόγους.

Τα μοντέλα των προσωπικών δικτύων αφορούν μικρές προσωπικές ομάδες ή ομάδες που έχουν σχέση με μεγαλύτερους οργανισμούς και επιχειρησιακό περιβάλλον. Έτσι ο Διευθυντής ενώνει χαμηλής κλίμακας επίπεδα το ένα με το άλλο και με πιο μεγάλα, άμορφα. Για το λόγο αυτό έχει δοθεί μεγαλύτερη σημασία στους ασθενείς δεσμούς και όχι στους δυνατούς. Οι ασθενείς δεσμοί είναι πιο πιθανό να ενώνουν άτομα διαφορετικών μικρών ομάδων από ότι οι δυνατοί δεσμοί, οι οποίοι έχουν την τάση να είναι πιο συγκεντρωμένοι μέσα σε συγκεκριμένες ομάδες.

Συνολικά οι δυνατοί και οι αδύναμοι δεσμοί δημιουργούν το δίκτυο του διευθυντή. Οι δυνατοί δεσμοί δεν αποστερούν τη διορατική ανάλυση του Granovetter. 'Όπως ο Burt (1992: 26-29) απέδειξε, η αξιοπρόσεκτη ανεπίσημη διάσταση στην εργασία του Granovetter δεν είναι η δύναμη των δεσμών εντός του δικτύου αλλά η ανυπαρξία σύνδεσης (ή ο μη πλεονασμός δεσμών) των ομάδων στις οποίες σταματά η συμμετοχή του, οι δεσμοί επί των επονομαζόμενων δομικών κενών. Σύμφωνα με αυτήν την εξήγηση, το δίκτυο του διευθυντού μπορεί να αποτελείται είτε από δυνατούς δεσμούς είτε από ασθενείς δεσμούς, ή και από τα δύο είδη. Όμως πρέπει να είναι πλούσιο σε δεσμούς που διαφορετικά θα ήταν ασύνδετοι με άτομα ή ομάδες ατόμων.

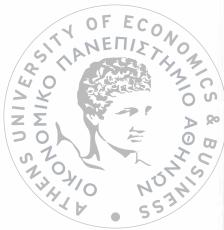
3.4 Είδη Δικτύων

Εξετάζουμε δύο τύπων κοινωνικά δίκτυα βασισμένα σε σχέσεις που λαμβάνουν χώρα φυσικά – δίκτυα που συμμετέχουν σε οργανώσεις και δίκτυα τα οποία αποτελούν τον πυρήνα των βασικών διαπροσωπικών συζητήσεων του ατόμου (θα τα ονομάσουμε πυρηνικών συζητήσεων δίκτυα).

Τα δίκτυα πυρηνικών συζητήσεων παρέχουν «ένα παράθυρο μέσα από το οποίο το διαπροσωπικό περιβάλλον μπορεί να εξεταστεί εξονυχιστικά» (Burt, 1984: 317). Μας λένε για τη δύναμη των δεσμών σε διάφορα περιβάλλοντα και τη δομή τους μέσω του περιβάλλοντος. Συνεπώς, τα πυρηνικά δίκτυα συζητήσεων μας δίνουν πληροφόρηση για τη σχετική σημασία των ποικίλων κοινωνικών περιβαλλόντων του ατόμου⁴. Τα πυρηνικά δίκτυα συζητήσεων κινούνται σε θεωρίες που έχουν σχέση με τη φύση της διευθυντικής εργασίας και της μοντέρνας γραφειοκρατικής κοινωνίας μαζί.

Για παράδειγμα, η συμπεριφορική εικόνα των διευθυντικών στελεχών περιπλέκεται σε πολλές μικρής διάρκειας αλληλεπιδράσεις σε ένα περιβάλλον μεγάλης ποικιλίας τομέων προτείνοντας ένα δίκτυο που χαρακτηρίζεται από ασθενείς δεσμούς, καθένας από αυτούς τους δεσμούς συνδέει τους διευθυντές με κάποιο συγκεκριμένο τομέα εργασίας. Ένα τέτοιο υπόδειγμα θα ήταν συνεπές με το επιχείρημα του Granovetter (1973) ότι οι ασθενείς δεσμοί σχηματίζουν μια αποτελεσματική δομημένη απάντηση(αντίδραση) σε περιβάλλοντα με ποικίλες, κατά κάποιον τρόπο ασύνδετες ομάδες. Παρόλα αυτά οι μικρής διάρκειας αλληλεπιδράσεις δε βασίζονται αναγκαία σε ασθενείς δεσμούς, βέβαια, ένας δυνατός δεσμός συχνά επιτρέπει σε κάποιον να μην συμπεριφέρεται με τυπικότητα και με βάση των κανόνων συμπεριφοράς. Επίσης, οι παρατηρήσεις πολλών παρατηρητών (για παράδειγμα Jackall, 1988) οι οποίοι έχουν δώσει έμφαση στην πίστη και καθοδήγηση των απόψεων των σχέσεων των διευθυντικών στελεχών με άλλους φίλους-συναδέλφους

⁴ **Σημείωση:** Ο Burt (1990) αμφισβήτησε ότι η πιο επιτυχημένη ανάλυση των δικτύων περιλαμβάνει δεδομένα (όπως αυτά των πυρηνικών δικτύων συζητήσεων) στα οποία οι δεσμοί είναι καθαρά ορισμένοι δια μέσου των σχέσεων. Θεωρεί ότι πρέπει να περιγράφονται οι σχέσεις αυτές.



βγάζουν ως συμπέρασμα ότι οι δυνατοί δεσμοί είναι αυτοί που επικρατούν στα δίκτυα των διευθυντών. Το συμπέρασμα αυτό είναι συνεπές και με τα στοιχεία που συλλέχθηκαν στην παρούσα έρευνα, αν και δεν θα γίνει εκτεταμένη ανάλυση.

3.5 Ποιο το νόημα των δικτύων

Εκτός από την τάση παραμονής των σχέσεων των διευθυντικών εργασιών γύρω από το πρόσωπό τους, λίγα γνωρίζουμε για το συνολικό νόημα ή την προσωπική ένταση αυτών των σχέσεων για τη κοινωνική ζωή των διευθυντών. Επίσης παρόλο που οι τύποι σχέσεων στην πρακτική τους μορφή έχουν μελετηθεί σε βάθος, λίγη σημασία έχει δοθεί στα μεγαλύτερα κοινωνικά τους δίκτυα. Ακόμα το ερευνητικό πρόγραμμα για τους διευθυντές δεν έχει συνδεθεί τόσο στενά όσο θα μπορούσε με τις θεωρίες των οργανισμών.

Τα διευθυντικά στελέχη σε σχέση με τους υπόλοιπους εργαζόμενους έχουν περισσότερους δεσμούς με άτομα από την επιχείρηση στην οποία δουλεύουν. (Carroll; Teo; 1996). Μια πιθανή εξήγηση για αυτό είναι ότι τα διευθυντικά στελέχη πρέπει να αναπτύξουν τους δεσμούς με τους συναδέλφους τους προκειμένου να δρουν ικανοποιητικά στην εργασία τους. Αυτό σημαίνει ότι ένα διευθυντικό στέλεχος το οποίο δεν συζητά σημαντικά ζητήματα με κάποιο άτομο από τον εργασιακό του περιβάλλον δεν είναι πιθανόν να μείνει στη θέση αυτή για πολύ καιρό. Αυτή η πλευρά ρίχνει φως στη σημασία των κοινωνικών σχέσεων στον εργασιακό χώρο όχι μόνο για τους διευθυντές αλλά και για όλα τα ενεργά μέλη του εργατικού δυναμικού.

Σε αυτήν την έρευνα, ερευνούμε τα χαρακτηριστικά του κοινωνικού δικτύου των διευθυντών. Κοιτάζοντας σε συγκεκριμένα χαρακτηριστικά δικτύου μας επιτρέπει να είμαστε πιο ακριβείς στην κατανόηση των υποδειγμάτων αλληλεπίδρασης των διευθυντών. Η ανάλυση των δικτύων επίσης επικεντρώνει την προσοχή μας σε ουσιώδη σύνολα αλληλεπίδρασης από ότι σε ενδεχόμενες απομονωμένες σχέσεις ή ανταλλαγές (Krackhardt, 1990). Η προσέγγιση των δικτύων ακόμα διευκολύνει την ενσωμάτωση άλλων



Θεωρητικών ιδεών, ειδικά αυτές από τις πηγές πληροφοριών που εξαρτώνται οι οργανισμοί (Burt, 1992; Pfeffer & Salancik, 1978). Τέλος καθώς όλο και περισσότεροι άνθρωποι αναλαμβάνουν διευθυντικές θέσεις, η ανάλυση των δικτύων των διευθυντών μας δίνουν μια γεύση για το που ενδεχομένως βαδίζει η κοινωνία μας (Tsui & O'Reilly, 1992). Σε έναν κόσμο στον οποίο οι διευθυντές συντελούν σε ένα αυξανόμενο ποσοστό του εργατικού δυναμικού, κοιτάζοντας στα κοινωνικά δίκτυα των διευθυντών μπορούν να μας δώσουν ορισμένες αξιόπιστες πληροφορίες για το κατά πόσο η κοινωνική βάση της κοινωνικής ζωής διαβρώνεται ή αλλάζει χαρακτήρα.

3.6 Η δομή του δικτύου από το Κοινωνικό Κεφάλαιο

Η θεωρία της δομής με κενά δίνει το ακριβές νόημα στην έννοια του κοινωνικού κεφαλαίου. Η θεωρία περιγράφει πώς το κοινωνικό κεφάλαιο είναι μια λειτουργία που διακόπτει τις ευκαιρίες εντός του δικτύου. Το ακόλουθο είναι μια σύνοψη ικανή για να δώσει το υπόβαθρο ώστε να επιχειρηματολογήσει για «κοντινές σχέσεις»(βλέπε Burt , 1992 για λεπτομερειακή συζήτηση). Το επιχείρημα της δομής με κενά βγαίνει από πολλά κείμενα θεωριοτικοποίησης των δικτύων που προέκυψαν στην κοινωνιολογία κατά τη δεκαετία του 1970, πιο σημαντικά, Granovetter (1973), Freeman (1977), Cook & Emerson (1978) και Burt (1980). Πιο γενικά, κοινωνιολογικές ιδέες εκπονήθηκαν από τους Simmel (1955) και Merton (1968), στην αυτονομία που δημιουργείται από ασύμβατους δεσμούς, σχετίζονται με το επιχείρημα δομής με κενά με παραδοσιακές οικονομικές ιδέες μονοπωλιακής δύναμης και ολιγοπωλίου στην παραγωγή μοντέλων δικτύων με ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Σε μια αγορά τέλειου ανταγωνισμού, μια τιμή καθαρίζει την αγορά. Σε μια ατελή αγορά, μπορούν να υπάρχουν πολλές τιμές διότι η απουσία σύνδεσης μεταξύ ατόμων, κενά στη δομή της αγοράς, αφήνουν κάποιους ανθρώπους απληροφόρητους ως προς στο τι μπορεί να προσφέρει ο ένας στον άλλον. Συγκεκριμένοι άνθρωποι συνδέονται με άλλους συγκεκριμένους ανθρώπους, εμπιστεύονται συγκεκριμένους ανθρώπους,



υποχρεώνονται να υποστηρίζουν συγκεκριμένους ανθρώπους, εξαρτώνται από συναλλαγές με συγκεκριμένους ανθρώπους. Τα πλεονεκτήματα – υπάρχουν-αλληλοσυνδέονται στις πιο ευνοϊκές συναλλαγές. Η θέση του ατόμου στη δομή αυτών των συναλλαγών μπορεί να αποτελεί ένα πλεονέκτημα που το ίδιο το άτομο κατέχει άμεσα. Αυτό το πλεονέκτημα είναι το κοινωνικό του κεφάλαιο, με την έννοια, ότι αποτελεί μια εκδοχή για την θέση των ατόμων που προκαλούν επιδράσεις σε διαφοροποιημένες αγορές. Το επιχείρημα της δομής με κενά προσδιορίζει το κοινωνικό κεφάλαιο σε συμφωνία με την πληροφόρηση και ελέγχει τα πλεονεκτήματα του να είσαι ο μεσάζοντας στις σχέσεις μεταξύ των ανθρώπων που διαφορετικά δεν θα συνδέονταν μεταξύ τους στην κοινωνική δομή. Οι ασύνδετοι άνθρωποι στέκονται στις αντίθετες πλευρές του κενού στην κοινωνική δομή. Το δομικό κενό αποτελεί μια ευκαιρία για έλεγχο της ροής πληροφόρησης μεταξύ των ανθρώπων για το μεσάζοντα καθώς επίσης και ελέγχου της μορφής των project τα οποία φέρνουν κοντά ανθρώπους από αντίθετες πλευρές του κενού. Τέλος δομικά κενά βρίσκουμε στις σχέσεις μεταξύ ατόμων που δεν μπορούν να αντικατασταθούν από άλλους (βλέπε Burt, 1992: 25-30, σε μια γενίκευση των ασθενών δεσμών του Granovetter, 1973, στα δομικά κενά).

3.7 Επιρροή των Διευθυντών από τα Κοινωνικά Δίκτυα

Η επιρροή μπορεί επίσης να σχετίζεται με το κοινωνικό δίκτυο του ατόμου (Brass, 1984; Ibarra & Andrews, 1993). Οι top executives των Αμερικανικών επιχειρήσεων ποικίλουν στο κοινωνικό κεφάλαιο το οποίο διακρατούν και αν και εν δυνάμει μπορούν να επηρεασθούν, μαζεύουν με προσπάθεια όσο περισσότερο κύρος μπορούν από τη δουλειά τους (Allen, 1978; D'Aveni, 1990; Domhoff, 1967; Mills, 1956; Useem, 1979; Useem & Karabel, 1986). Παρόλο που μεγάλο μέρος της βιβλιογραφίας εστιάζεται στις επιδράσεις των δικτύων στην επαγγελματική επίτευξη των ατόμων σε χαμηλά και μεσαία επίπεδα των επιχειρήσεων, στοιχεία αποδεικνύουν ότι ίδιες διαδικασίες λειτουργούν και στα υψηλά επίπεδα (Useem & Karabel, 1986) και



μπορούν να γίνουν πιο σημαντικά καθώς τα άτομα ψάχνουν την προώθηση της καριέρας τους (Burt, 1995). Επειδή πολλές αποφάσεις από τους επικεφαλής των επιχειρήσεων είναι αμφίβολες και εμπλέκουν την χρήση κοινωνικών πληροφοριών (Kanter, 1977), το κοινωνικό κεφάλαιο μπορεί να προμηθεύσει με κοινωνικές αρχές- τέτοιες όπως την αξιοπιστία και την ελκυστικότητα της πηγής- όπου οι άνθρωποι μπορούν να χρησιμοποιήσουν ώστε να θέσουν τα γεγονότα στη σωστή θέση όταν υπάρχει αμφιβολία για μια κρίση πάνω σε ένα καθήκον (Chaiken, 1987; Petty & Cacioppo, 1986). Όπως σημείωσε ο Burt, το κοινωνικό κεφάλαιο είναι πιο μεγάλης αξίας «εκεί που ένα άτομο πρέπει να συμπεράνει για τον εαυτό του, πώς μπορεί καλύτερα να εκπληρώσει την εργασία του» και μετά να πείσει τους άλλους ότι η εκτέλεση της εργασίας με τον τρόπο αυτό είναι λογική.

Σε ένα γενικό επίπεδο, η θεωρητική μας προσπάθεια ψάχνει να βρει απάντηση στην εξής ερώτηση: Πώς μπορεί να βοηθήσει ο Διευθυντής την επιχείρηση αλλά και τον εαυτό του εστιάζοντας στο κοινωνικό του κεφάλαιο;



γρής ίσχει πίστογνωμα ότι προτιμώθεται απόναλλοδίατη χρηματοδότηση
εποικοδομής Μακρινής συνεργασίας στην επένδυση της διεύθυνσης
διαίρεσης και διαχείρισης της διεύθυνσης στην επένδυση της διεύθυνσης
ούτε μεταξύ της διεύθυνσης και της διεύθυνσης στην επένδυση της διεύθυνσης
ανταλλάσσεται γνωστικό θεματικό φόρος από την διεύθυνση στην επένδυση της διεύθυνσης
ανταλλάσσεται γνωστικό θεματικό φόρος από την επένδυση της διεύθυνσης στην διεύθυνση

II. Δεδομένα και Μέθοδος



4.1 Σκοπός

Στην Ελλάδα δεν έχει γίνει καμία προηγούμενη έρευνα που να αφορά στη μέτρηση του κοινωνικού κεφαλαίου των διευθυντικών στελεχών, κάτι που αποτελεί τον πρωταρχικό σκοπό της έρευνας αυτής, που θεωρώ ότι επιτυγχάνεται λόγω του σωστά καταρτισμένου ερωτηματολογίου που χρησιμοποιήθηκε σε συνδυασμό με την προθυμία των στελεχών να δώσουν όσο το δυνατόν πιο αντικειμενικές απαντήσεις.

Ακόμα έγινε αντιληπτό, από το θεωρητικό κομμάτι της εργασίας, ότι η ύπαρξη κοινωνικού κεφαλαίου τόσο στο προσωπικό όσο και στο επαγγελματικό περιβάλλον των διευθυντικών στελεχών έχει συσχετισθεί με άσκηση επιρροής τόσο στην προσωπική τους πορεία, αναφερόμενοι στη δυσμενή για την οικονομία μορφή του κοινωνικού κεφαλαίου, όσο και στην απόδοση της επιχείρησης, κάτι που επιτυγχάνει το διευθυντικό στέλεχος με το συντονισμό των διαφορετικών και συχνά συγκρουόμενων ατομικών συμφερόντων των υφισταμένων του μέσω της εμπιστοσύνης και της δημιουργίας συλλογικού πνεύματος. Ειδικότερα στελέχη που χαρακτηρίζονται ως οραματιστές είναι αυτά που συχνά καταφέρνουν να καλλιεργήσουν το αίσθημα της ομαδικότητας και της κοινής πορείας στους συναδέλφους τους, αυξάνοντας την παραγωγικότητα και την απόδοση των τελευταίων, δημιουργώντας ένα κοινό αίσθημα ενδιαφέροντος, ευθύνης και θετικού



εργασιακού περιβάλλοντος, προωθώντας τη συνεργασία και την αλληλοβοήθεια προς όφελος όχι μόνο της επιχείρησης αλλά και της κοινωνίας ως σύνολο. Μια προσπάθεια εξήγησης του φαινομένου αυτού πάνω στο συγκεκριμένο δείγμα γίνεται στο επόμενο μέρος της διπλωματικής εργασίας μέσα από τη γραφική απεικόνιση των δικτύων των διευθυντικών στελεχών (Παράρτημα 5) και των σχέσεων που τα χαρακτηρίζουν.

4.1.1 Άτομα και δείγματα μελέτης

Το υλικό του ερευνητικού έργου περιλαμβάνει στοιχεία που συλλέχθηκαν από ομάδα δείγματος εικοσιπέντε (25) διευθυντικών στελεχών απασχολούμενων στην πλειοψηφία σε μεγάλες επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται εντός της Ελληνικής επικράτειας. Κριτήριο επιλογής αποτελεί το μέγεθος της επιχείρησης καθώς και το αντικείμενο δραστηριότητάς της. Για κάθε διευθυντή συμπληρώνεται ειδικό έντυπο (Παράρτημα 1) με ατομικά στοιχεία, συμπεριλαμβανομένων και στοιχείων για την επιχείρηση, που διευκολύνουν την αρχειοθέτηση των δειγμάτων και την οργάνωση της περαιτέρω επεξεργασίας. Όλοι οι διευθυντές ενημερώνονται για το σκοπό και τη διαδικασία της έρευνας και συμφωνούν να συμμετάσχουν σε αυτήν.

Οι είκοσι δύο από τους εικοσιπέντε διευθυντές ήταν άντρες και αναπτύχθηκε μια άψογη συνεργασιακή σχέση σε όλες τις περιπτώσεις. Για όλα τα στελέχη πραγματοποιείται προσωπική συνέντευξη με τη βοήθεια ειδικά καταρτισμένου ερωτηματολογίου και η συνέντευξη καταγράφεται σε μαγνητόφωνο έπειτα από συγκατάθεση του συνεντευξιαζόμενου. Το ερωτηματολόγιο μετρά το απόθεμα του κοινωνικού κεφαλαίου των διευθυντικών στελεχών τόσο στο προσωπικό, όσο και στο εργασιακό τους περιβάλλον και χωρίζεται σε τέσσερα μέρη.

Κάθε συνέντευξη γινόταν σε εργάσιμη ημέρα, στον χώρο εργασίας του στελέχους, έπειτα από τηλεφωνικό ραντεβού και συνήθως επιβεβαίωση αυτού. Η πρώτη διεξαγωγή συνέντευξης έγινε τον Οκτώβρη και η ολοκλήρωση της

διαδικασίας λήψης συνεντεύξεων ολοκληρώθηκε το Δεκέμβριο του 2003. Η συλλογή των δεδομένων καταγραφόταν στα προσωπικά ερωτηματολόγια κάθε στελέχους και έπειτα γινόταν η καταγραφή των στοιχείων σε αρχεία Excel για την περαιτέρω επεξεργασία.

Τα περισσότερα διευθυντικά στελέχη με προμήθευσαν με περισσότερες από τις απαιτούμενες πληροφορίες, δίνοντάς τη δυνατότητα για μια μελέτη των στοιχείων σε μεγάλο βάθος. Η διάρκεια της συνέντευξης ποικίλει ανάλογα με τις απαντήσεις που δίνει το κάθε στέλεχος στο πρώτο μέρος του ερωτηματολογίου καθώς επίσης και στην προσπάθεια κάθε στελέχους να δώσει όσο το δυνατόν μια πιο καθαρή εικόνα για το δίκτυό του εντός και εκτός της επιχείρησής του.

Ο μέσος απαιτούμενος χρόνος για κάθε συνέντευξη είναι μιάμιση ώρα περίπου, υπήρξαν όμως πολλές περιπτώσεις όπου οι συνεντεύξεις είχαν διάρκεια δυόμισι ωρών. Επίσης, οι πιο σύντομες συνεντεύξεις είχαν διάρκεια σαράνταπέντε λεπτών, αν και ήταν μόνο δύο αυτές οι περιπτώσεις. Παρόλη τη σύντομη χρονική διάρκεια των δύο συνεντεύξεων τα στοιχεία που συλλέχθηκαν ήταν ολοκληρωμένα, με μόνο μειονέκτημα την έλλειψη επιπλέον στοιχείων για μια ακόμα πιο βαθιά επεξεργασία του δικτύου των συγκεκριμένων στελεχών.

4.1.2 Έρευνα

Για την έρευνα χρησιμοποιήθηκε η μέθοδος συνεντεύξεων πρόσωπο με πρόσωπο. Κατά τη διάρκεια της συνέντευξης δινόταν παράλληλα ένα ντοσίε με το ερωτηματολόγιο στον συνομιλητή, προκειμένου να διευκολυνθεί ο ίδιος καθώς επίσης να μειωθεί και ο απαιτούμενος χρόνος διεξαγωγής της συνέντευξης. Η χρήση κασετοφώνου κρίθηκε αναγκαία προκειμένου να μην υπάρξει καμία απώλεια πληροφοριών, για την καλύτερη επεξεργασία των στοιχείων, καθώς επίσης και ως απόδειξη της εγκυρότητας της έρευνας, σε περίπτωση ενστάσεως.

Το κάθε διευθυντικό στέλεχος έδινε διαφορετικές απαντήσεις, οι οποίες συμπληρώνονταν στο προσωπικό τους ερωτηματολόγιο. Τα ερωτηματολόγια έπειτα αρχειοθετούνταν και τα στοιχεία αυτών καταγράφονταν σε υπολογιστή, ειδικότερα σε αρχεία τύπου Excel και Ucinet Database, με σκοπό να ακολουθήσει η επεξεργασία αυτών από τα προγράμματα Microsoft Excel και Ucinet 6.

4.1.3 Δομή ερωτηματολογίου

Το ερωτηματολόγιο που χρησιμοποιήθηκε για τη διενέργεια της έρευνας, χωρίζεται σε τέσσερα μέρη. Οι ερωτήσεις για το δίκτυο οι οποίες μπορούν να χρησιμοποιηθούν και να επεξεργαστούν συστηματικά ερευνούν το δίκτυο των επαγγελματικών και κοινωνικών σχέσεων διευθυντικών στελεχών. Στο πρώτο μέρος σκοπός είναι από τον πληθυσμό των ατόμων που γνωρίζει ο διευθυντής, να βρεθούν τα άτομα εκείνα τα οποία εμπιστεύεται είτε όφειλε να εμπιστεύεται προκειμένου να διεκπεραιώσει επαρκώς την εργασία του. Η δομή των ερωτήσεων είναι τέτοια, ώστε τα πρόσωπα που ο ανταποκρινόμενος αναφέρει είναι αναμενόμενο ότι αποτελούν τον πληθυσμό των ατόμων που εμπιστεύεται (Παράρτημα 1, Μέρος Πρώτο). Η έρευνα ενδιαφέρεται για την αποκάλυψη των ατόμων αυτών που αποτελούν μέρος του πυρηνικού δικτύου του διευθυντή, προκειμένου να διερευνήσει το επίπεδο εμπιστοσύνης που ενυπάρχει σε αυτό καθώς επίσης και την ανάδειξη του επιπέδου συνεργασίας μεταξύ των ατόμων που το απαρτίζουν. Ας μην παραληφθεί ότι μια ερώτηση αναφέρεται στο άτομο που τον δυσκόλεψε στο να φέρει σωστά εις πέρας, την εργασία του. Σκοπός της ύπαρξης της ερώτησης είναι ότι αποτελεί τρόπο εύρεσης των ατόμων που ενδεχόμενα επηρεάζουν αρνητικά τις αποφάσεις και δραστηριότητες του διευθυντή, μειώνοντας παράλληλα και την προσπάθειά του για καλλιέργεια του πνεύματος συνεργασίας και εμπιστοσύνης μεταξύ των υφισταμένων του, προκαλώντας ενδεχομένως ακόμα και εντάσεις τόσο μεταξύ των συνεργατών του όσο και μεταξύ των Τμημάτων της επιχείρησης. Κατά



συνέπεια, δεν αναφέρονται πλέον ως ανεξάρτητα πρόσωπα εφόσον πρόκειται για παράδειγμα για φίλους, συμβούλους, συνεργάτες.

Στο δεύτερο μέρος οι ερωτήσεις αφορούν στα πρόσωπα που έχει ήδη αναφέρει ο διευθυντής και έπειτα αναζητούνται οι τύποι δεσμών μεταξύ των ατόμων αυτών (Παράρτημα 1, Μέρος Δεύτερο). Στόχος των ερωτήσεων αυτών, πέρα από τα στοιχεία για τα άτομα, είναι να βρεθεί η δύναμη των δεσμών στο δίκτυο του κάθε στελέχους όχι μόνο σε σχέση με τον διευθυντή, αλλά και μεταξύ των ατόμων του δικτύου του καθώς επίσης και ενδεχόμενες σχέσεις οι οποίες μπορεί να αναδειχθούν, που η ύπαρξη τους σαφώς επηρεάζει τη συμπεριφορά του διευθυντή περιορίζοντας τον στο να λειτουργεί με στόχο το ίδιον όφελος και οδηγώντας τον προς την επιδίωξη των κοινωνικών αξιών. Με τα στοιχεία αυτά εύκολα μπορεί να συναχθεί και ο αριθμός των δυνατών και αδύναμων ή η ανυπαρξία σχέσεων μέσα στο δίκτυο με τα αποτελέσματα που αυτός επιφέρει (Παράρτημα 5).

Στο τρίτο μέρος το θέμα που κυριαρχούσε στις ερωτήσεις ήταν οι διεπιχειρησιακές σχέσεις και για το θέμα αυτό σε σχέση με το κοινωνικό κεφάλαιο έχει αναπτυχθεί η επονομαζόμενη «συνεταιριστική θεωρία». Η θεωρία αυτή αναφέρεται στα αποτελέσματα που επιφέρει ο πολιτισμός και οι κοινωνικές νόρμες στις διεπιχειρησιακές και ενδοεπιχειρησιακές σχέσεις (Casson, 1993, p. 479,482). Οι ερωτήσεις ήταν γενικές και οι απαντήσεις ποικίλαν ανάλογα με την επιχείρηση (Παράρτημα 1, Μέρος Τρίτο). Οι ερωτήσεις αυτές αφορούν στο είδος των εξωτερικών επιχειρήσεων με τις οποίες συναναστρέφεται η επιχείρηση και γίνεται μια αξιολόγηση και κατηγοριοποίηση των κριτηρίων με τα οποία αποφασίζεται η συνεργασία με τις επιχειρήσεις αυτές. Ο τρόπος απάντησής τους όσον αφορά στα κριτήρια γινόταν με αξιολόγηση η οποία χαρακτηρίζοταν από κλίμακα εύρους ένα έως πέντε (Παράρτημα 2, Γράφημα 7-19). Τέλος, το τελευταίο κομμάτι ερωτήσεων αφορούσε σχέσεις του διευθυντικού στελέχους με τα άτομα των επιχειρήσεων με τις οποίες συνεργάζεται, προκειμένου να διαπιστωθεί η συχνότητα επαφής καθώς και το αντικείμενο συζητήσεως σε κάθε συνάντησή τους (Παράρτημα 2, Γράφημα 21-24).

Όπως έχει ήδη αναφερθεί το τέταρτο μέρος αποτελούνταν από ερωτήσεις που αφορούσαν στο ίδιο το διευθυντικό στέλεχος, αντίστοιχες με αυτές που είχε ερωτηθεί στο δεύτερο μέρος αλλά και επιπλέον ερωτήσεις που έδειχναν την προσωπική του πρόσδο, το επίπεδο του προσωπικού του εισοδήματος, τον αριθμό των υπαλλήλων που απασχολούνται στην επιχείρηση. Επίσης αναζητούσαμε το επίπεδο του κοινωνικού κεφαλαίου μέσω ερωτήσεων που αφορούσαν στη συμμετοχή του διευθυντικού στελέχους σε συλλόγους και οργανισμούς, όπως για παράδειγμα επαγγελματικές και ακαδημαϊκές κοινότητες καθώς επίσης και ομάδες υπηρεσιών (Παράρτημα 1, Μέρος Τέταρτο). Με τις ερωτήσεις αυτές έπειτα από τη συγκέντρωση των συνολικών στοιχείων, εύκολα μπορούμε να ελέγξουμε την ύπαρξη η μη κοινωνικού κεφαλαίου στα διευθυντικά στελέχη (Παράρτημα 4, Γράφημα 25-34). Η εικόνα που δίνεται μέσα από αυτή την έρευνα συμβαδίζει με τα αποτελέσματα άλλων ερευνών επιβεβαιώνοντας για άλλη μια φορά το μικρό ποσοστό ύπαρξης κοινωνικού κεφαλαίου στην Ελλάδα.

4.2 Η έρευνα, το μέγεθος του δικτύου και τα είδη δεσμών

Πέρα από την προσπάθεια μέτρησης του αποθέματος του κοινωνικού κεφαλαίου των διευθυντικών στελεχών, μια άλλη εκτίμηση είναι ότι η έρευνα αυτή τροποποιεί και επεκτείνει το πρόγραμμα έρευνας για τη συμπεριφορά των διευθυντών. Ένας παράγοντας που πρέπει να παρουσιαστεί είναι το τι προσδιορίζει το μέγεθος του δικτύου των στελεχών.

Το δίκτυο βέβαια είναι κάτι που ερευνάται αφ' ενός ως προς την ύπαρξή του, αφ' ετέρου ως προς τη δύναμη που αυτό συγκεντρώνει. Το μέγεθος του δικτύου προσδιορίζεται από τις σχέσεις των διευθυντικών στελεχών με τους υπόλοιπους ανθρώπους. Κατά συνέπεια, εφόσον υπάρχει χαρακτηρίζεται από τις αλληλεπιδράσεις και τις επαφές του διευθυντού στην εργασία. Αποτελεί ένα κοινωνικό δίκτυο που αναφέρεται στον χώρο εργασίας. Συμπεριφορικές μελέτες εθνογραφικών μελετητών υποδηλώνουν ότι γενικά το δίκτυο

αλληλεπίδρασης των διευθυντών με τους συναδέλφους τους και με τους εξωτερικούς συνεργάτες είναι μεγαλύτερο και περισσότερο ετερογενές από αυτό των υπολοίπων εργαζόμενων. Έχουν δοθεί εξηγήσεις για το φαινόμενο των διαφορών μεταξύ των δικτύων που συνοπτικά ερμηνεύεται ως εξής:

- Πρώτο είναι η τάση παραμονής των σχέσεων γύρω από τη θέση του διευθυντικού στελέχους μέσα στην επιχείρηση λόγω της δομικής σύνθεσης των επιχειρήσεων (Mintzberg, 1973). Η ιεραρχική δομή των επιχειρήσεων, ευνοεί την ανάπτυξη κάθετων δικτύων εντός της επιχείρησης. Επίσης ο διευθυντής λόγω της θέσης που κατέχει και των ιδιοτήτων του ρόλου του που αναφέραμε καθώς και των χαρακτηριστικών που απορρέουν από αυτούς, διαθέτει το μεγαλύτερο αριθμό δυνατών και αδύναμων δεσμών εντός της επιχείρησης. [Οπως σημείωσε ο Mueller, «Η επιχειρησιακή επιρροή βασίζεται σε μεγάλο βαθμό στην προτεραιότητα, θέσεις και τίτλους που δίνονται σε μέλη της ομάδας διοίκησης» (1982: 45).]
- Δεύτερον οι διευθυντές χρειάζονται να χρησιμοποιούν τα δίκτυα τους για αποτελεσματική υλοποίηση των έργων τους (Kotter, 1982).
- Τρίτο επιχείρημα είναι η δυνητική προαγωγή της σταδιοδρομίας τους μέσω ενός καλά εγκαθιδρυμένου δικτύου (Jackall, 1988; Krackhardt, 1987, 1990; Lin, Ensel, & Vaughn, 1981; Lin, Vaughn, & Ensel, 1981) και
- Τέταρτο η πιθανή συνέπεια σύγχυσης των γνωστών διαφορών μεταξύ των δύο φύλων όσον αφορά στα κοινωνικά τους δίκτυα⁵.

Ας δούμε και το είδος των δεσμών που υπάρχουν στα δίκτυα των στελεχών.

Τι τύπου σχέσεις περιλαμβάνει τελικά το δίκτυο των διευθυντικών στελεχών; Οι περισσότερες από αυτές είναι δεσμοί που σχετίζονται με το αντικείμενο της εργασίας τους. Άλλα αυτή και παραπλήσιες παρατηρήσεις

⁵ **Σημείωση:** Οι άντρες έχουν μεγαλύτερα κοινωνικά δίκτυα και είναι πιο πιθανόν να γίνουν διευθυντικά στελέχη (Ibarra, 1995; McPherson & Smith-Lovin, 1982, 1986)

απλώς επανατοποθετούν τα βασικά ευρήματα ότι οι διευθυντές αλληλεπιδρούν με πολλούς συναδέλφους και εξωτερικούς εμπορικούς συνεταίρους. Η συγκριτική κατανόηση αυτών των δικτύων και η αποτίμησή τους απαιτεί διερεύνηση σε πιο γενικές διαστάσεις. Πώς μπορεί αυτό να επιτευχθεί; Μια πιθανότητα είναι να καθοριστούν οι συσχετιζόμενοι τύποι, όπως φίλοι και σύμβουλοι και να ερωτηθούν τα άτομα να καταγράψουν τους συντρόφους τους ανά τύπο. Μια άλλη πιθανότητα περιλαμβάνει να ερωτηθούν για φυσικούς επερχόμενους τύπους σχέσεων, όπως αυτούς που είναι βασισμένοι σε τυπικά μέλη συλλόγων ή συμμετοχή σε τοπικές δραστηριότητες διεξάγοντας τεκμηριωμένα συμπεράσματα από τον τρόπο με τον οποίο είναι δομημένες αυτές οι σχέσεις και τη συνάφεια τους. Στο κομμάτι της μεθόδου γίνεται ανάλυση του τρόπο συλλογής των δεδομένων.

4.3 Εισαγωγή στη Μέθοδο Κοινωνικών Δικτύων

4.3.1 Δεδομένα Κοινωνικού Δικτύου

Με τη διεξαγωγή της έρευνας έγινε όπως αναφέραμε μια συλλογή δεδομένων για τα κοινωνικά και επαγγελματικά δίκτυα των διευθυντικών στελεχών, καθώς επίσης και μια συλλογή συμπεριφορών, διαφορετικών προσεγγίσεων και απόψεων για μια ποικιλία κοινωνικών δεσμών που προϋποθέτουν την ύπαρξη εμπιστοσύνης ακόμα και αν αυτή αποδεικνύεται ότι στην πραγματικότητα είναι σε χαμηλό επίπεδο, κάτι που συμβαδίζει με παλαιότερη έρευνα για το επίπεδο της εμπιστοσύνης στις Ελληνικές επιχειρήσεις.

Οι μεταβλητές που χρησιμοποιήσαμε για το δίκτυο συμπεριλαμβάνουν είτε άμεσες απαντήσεις σε συγκεκριμένες ερωτήσεις, είτε λειτουργίες σε απαντήσεις σε διάφορες ερωτήσεις. Η μεταβλητή δικτύου συμμετοχής του ατόμου σε οργανισμούς που χρησιμοποιήσαμε στην ανάλυση συμπεριλαμβάνει το εξής, τον αριθμό των συμμετοχών σε ομάδες/κοινότητες που απάντησαν ότι ανήκουν τα διευθυντικά στελέχη. Για την ένδειξη

συμμετοχής σε επαγγελματικές/ακαδημαϊκές κοινότητες, ο ανταποκρινόμενος ερωτήθηκε εάν είναι μέλος κάποιας τέτοιου τύπου κοινότητας με την ανταπόκριση ναι/όχι και εάν η απάντηση ήταν θετική διευκρινίζοντας τον τύπο συμμετοχής του. Κατά τον ίδιο τρόπο ήταν δομημένη και η απάντηση στην ερώτηση για συμμετοχή σε υπηρεσία δημόσιας ωφέλειας.

Το κυρίως σώμα της ανάλυσής βασίζεται σε ερωτήσεις που συμπεριλαμβάνονται σε ένα πολύ ξεχωριστό υποσύνολο τα πυρηνικά δίκτυα συζήτησης⁶. Πιο συγκεκριμένα οι ανταποκρινόμενοι ερωτούνταν για παράδειγμα «Κατά το τελευταίο εξάμηνο ποιοι είναι οι άνθρωποι με τους οποίους συζητήσατε σημαντικά πράγματα για εσάς;» (Δίνοντας παραδείγματα προκειμένου να διευκολυνθούν στην απάντηση και διευκρινίζοντας ότι εμπιστεύονται τα άτομα αυτά). Επίσης διάφορα δεδομένα συγκεντρώθηκαν για σχέσεις μεταξύ αυτών των ατόμων που ονομάτισαν, χρησιμοποιήσαμε αυτά τα δεδομένα για να κατασκευάσουμε το δίκτυο των διευθυντικών στελεχών. Ακόμα έγινε συλλογή δεδομένων για κάθε άτομο που ανέφερε ο διευθυντής.

Η ανάλυση είναι βασισμένη σε έρευνα σε συσχετιζόμενες όψεις (εργασιακές, οικογενειακές, άλλες σχέσεις) κάθε ατόμου που ονομάτιζε ο ανταποκρινόμενος, συμπεριλαμβανομένων και λεπτομερειακών ερωτήσεων για συμμετοχή των ατόμων αυτών σε αποφάσεις που αφορούν την εργασία, τις τυπικές τους θέσεις στην ιεραρχία, εργασιακή αυτονομία και την ενδεχόμενη δύναμή τους ως επιτηρητές του ανταποκρινόμενου.

Συνοπτικά τα στοιχεία που συλλέχθηκαν για τα πρόσωπα που ανέφερε κάθε στέλεχος αφορούν στο φύλο, στην ηλικία, στην εθνικότητα, στο ανώτατο επίπεδο εκπαίδευσης, στη συχνότητα επαφής & τη δύναμη της σχέσης τους με τον διευθυντή στη διάρκεια γνωριμίας τους, καθώς επίσης και στον προσδιορισμό του είδους οικογενειακής, επαγγελματικής ή άλλης μορφής σχέσης. Η συγκέντρωση των δεδομένων ήταν ομοιόμορφη δηλαδή ίδιες ερωτήσεις τέθηκαν τόσο για τα συγγενικά και φιλικά πρόσωπα όσο και για

⁶ **Σημείωση:** Σε συγκεκριμένη έρευνα που επαναλήφθηκε για τα δίκτυα το 1987 έδωσε αναλυτικές πληροφορίες μόνο για τα τρία πρώτα ονόματα.



τους συναδέλφους, συνεργάτες, είτε ήταν υφιστάμενοι είτε προϊστάμενοι. Τέλος συγκεντρώθηκαν δημογραφικά στοιχεία και για το κάθε στέλεχος.

4.3.2 Τυπικές Μέθοδοι

4.3.2.α Σχέσεις-Δεσμοί

Το υπόλοιπο μισό του σχεδιασμού των δεδομένων δικτύου έχει να κάνει με τους δεσμούς ή τις σχέσεις οι οποίες πρόκειται να μετρηθούν για τα επιλεγμένα άτομα. Δεν περιοριστήκαμε όμως μόνο στο είδος-τύπο σχέσης που έχουν αλλά κατά τη διάρκεια της έρευνας συλλέξαμε στοιχεία δικτύου ή κάναμε δειγματοληψία μεταξύ ενός σετ ειδών σχέσεων τις οποίες μπορεί να είχαμε μετρήσει.

4.3.2.β Δειγματοληψία Δεσμών

Με δεδομένο το σετ των ατόμων που ο διευθυντής έχει αναφέρει, υπάρχουν διάφορες επιλογές για τον τρόπο με τον οποίο επιλέγει ένας να συλλέξει τη μέτρηση των σχέσεων ανάμεσά τους. Στο τέλος του φάσματος των προσεγγίσεων μεθόδων είναι το «πλήρες δίκτυο». Η προσέγγιση αυτή αποδίδει το μέγιστο της πληροφόρησης αλλά παράλληλα μπορεί να είναι κοστοβόρα και δύσκολη στη διεξαγωγή της, και ίσως να είναι δύσκολο να γενικευθεί. Από την άλλη πλευρά του φάσματος είναι μέθοδοι που φαίνονται σχεδόν όπως αυτές που χρησιμοποιούνται στις συνηθισμένες έρευνες αξιολόγησης. Αυτές οι προσεγγίσεις αποδίδουν σημαντικά λιγότερες πληροφορίες για τη δομή του δικτύου, αλλά είναι τις περισσότερες φορές λιγότερο κοστοβόρες και συχνά επιτρέπουν ευκολότερες γενικεύσεις από τις παρατηρήσεις του δείγματος σε ορισμένους μεγαλύτερους πληθυσμούς. Το μόνο σίγουρο είναι ότι δεν

υπάρχει μία «σωστή» μέθοδος για όλες τις ερωτήσεις έρευνας και προβλημάτων. Μια συνοπτική καταγραφή των μεθόδων είναι η εξής:

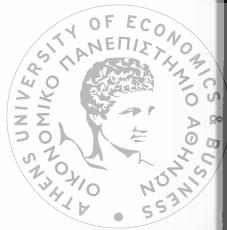
- Μέθοδος Πλήρες Δικτύου
- Μέθοδος Χιονοστιβάδας
- Μέθοδος Εγωκεντρικών Δικτύων (με μεταβαλλόμενους συνδέσμους)
- Μέθοδος Εγωκεντρικών Δικτύων (για το εγώ μόνο)
- Μέθοδος Πολλαπλών Σχέσεων



Ακολουθεί μια σύντομη περιγραφή των μεθόδων που επιλέχθηκαν για τη συγκεκριμένη έρευνα. Η περαιτέρω ανάλυση των υπολοίπων μεθόδων δεν κρίνεται σκόπιμη, αλλά ο αναγνώστης που ενδιαφέρεται για περισσότερες πληροφορίες μπορεί να ανατρέξει στη βιβλιογραφία.

4.3.2.γ Μέθοδος Εγωκεντρικών Δικτύων (με μεταβαλλόμενους συνδέσμους)

Σε πολλές περιπτώσεις δεν θα ήταν δυνατό (ή αναγκαίο) να εντοπιστεί με έρευνα το πλήρες δίκτυο ξεκινώντας από εστιακά σημεία (στην περίπτωση μας το διευθυντή και προχωρώντας στη συνέχεια στα άτομα που κάθε άτομο αναφέρει). Μια εναλλακτική προσέγγιση είναι να αρχίσει ο ερευνητής με μια επιλογή από εστιακά σημεία σύγκλισης (τα εγώ) και να προσδιορίζει την ταυτότητα αυτών με τα οποία συνδέονται. Έπειτα προσδιορίζουμε ποιο από τα άτομα που έχουν ταυτοποιηθεί στο δεύτερο στάδιο συνδέεται με τα υπόλοιπα άτομα. Αυτό μπορεί να επιτευχθεί είτε ρωτώντας τα άτομα που αναφέρθηκαν είτε το ίδιο το άτομο που έχει δεσμούς με τα άτομα αυτά για την τυχόν ύπαρξη σχέσεων μεταξύ των ατόμων αυτών. Προχωρώντας λίγο πιο μακριά, μπορεί να ερωτηθεί η άποψή του και για το είδος της σχέσης.



Η προσέγγιση αυτού του τύπου μπορεί να είναι αρκετά αποδοτική για τη συλλογή μιας μορφής σχετικών δεδομένων από μεγάλους πληθυσμούς και μπορεί να συνδυαστεί με προσεγγίσεις που βασίζονται και σε χαρακτηριστικά των ατόμων. Αυτό και κάναμε και έτσι συλλέξαμε στοιχεία τόσο για τον αριθμό των συνδέσμων που έχουν όσο και για το είδος αυτών δηλαδή για τις δυνατές και ασθενείς σχέσεις και το κοντινό δέσμιο που έχουν με τα άτομα αυτά. Τέτοια δεδομένα μπορεί να είναι πολύ χρήσιμα για να βοηθήσουν να κατανοηθούν οι ευκαιρίες και οι περιορισμοί που έχει το άτομο («εγώ»), ως αποτέλεσμα του τρόπου με τον οποίο είναι τοποθετημένο και αντιμετωπίζεται στο δίκτυό του.

Η εγωκεντρική προσέγγιση με μεταβαλλόμενους συνδέσμους μπορεί επίσης να δώσει ορισμένες πληροφορίες για το δίκτυο ως σύνολο, αλλά όχι στο μέγεθος που μπορεί να μας προσφέρει για παράδειγμα η μέθοδος της Χιονοστιβάδας (όπου εξετάζεται κάθε άτομο που αναφέρεται από τα υπόλοιπα άτομα του δικτύου από τους ερευνητές). Τα δεδομένα αυτά είναι μικρο-δικτυακά σετ, δείγματα τοπικών περιοχών μεγαλύτερων δικτύων. Δυνατότητα πληροφόρησης από το δίκτυο έχουμε στους εξής τομείς, μπορούμε να βρούμε την πυκνότητα του δικτύου η οποία μπορεί εύκολα να υπολογιστεί με την παροχή εγωκεντρικών δεδομένων. Επίσης άλλες ιδιότητες όπως η εύρεση των ατόμων που έχουν τις περισσότερες σχέσεις με τους άλλους ή ατόμων που έχουν αμοιβαίες σχέσεις, κλίκες και τα αντίστοιχα μπορούν να εκτιμηθούν σχεδόν κατευθείαν. Ακόμα μπορούμε να διούμε ότι ορισμένοι έχουν πολλούς κοντινούς φίλους και συγγενείς ενώ άλλοι έχουν λίγους. Η γνώση αυτών των στοιχείων μας δίνει τη δυνατότητα να κατανοήσουμε κάτι για τις διαφορές των θέσεων που κατέχουν τα άτομα στην κοινωνική δομή και να κάνουμε ορισμένες προβλέψεις για το πώς αυτές οι θέσεις περιορίζουν τη συμπεριφορά τους. Αυτό που δε μπορούμε να γνωρίζουμε από τα εγωκεντρικά δεδομένα, είναι η φύση τις μάκροδομής ή το συνολικό δίκτυο. Ένας στόχος μας είναι να βρούμε τους κοινωνικούς ρόλους των ατόμων που βρίσκονται στο δίκτυο. Για το λόγο αυτό μπορούμε να τα αναγνωρίσουμε δίνοντας ο συνεντευξιαζόμενος

χαρακτηρισμό στη σχέση τους όσον αφορά τρεις τομείς, τυχόν οικογενειακές ή επαγγελματικές σχέσεις είτε του ζητείται να προσδιορίσει τη σχέση που υπάρχει. Μια τέτοια προσέγγιση φυσικά προϋποθέτει ότι τέτοιες κατηγορίες όπως οι συγγενικές σχέσεις είναι πραγματικές και ουσιώδεις και αποτελούν καθοριστικούς παράγοντες προτύπων αλληλεπίδρασης.

4.3.2.6 Μέθοδος Πολλαπλών Σχέσεων

Σε ένα τυπικό σετ δεδομένων της μορφής άτομο- και -ιδιαιτερότητες, κάθε άτομο περιγράφεται από πολλές μεταβλητές (και κάθε μεταβλητή γίνεται αντιληπτή από πολλά άτομα). Στα πιο κοινά σετ δεδομένων κοινωνικών δικτύων των δεσμών άτομου- με - άτομο μόνο ένας τύπος δεσμού περιγράφεται. Όπως συχνά ενδιαφερόμαστε για τα πολλαπλά χαρακτηριστικά των ατόμων, ενδιαφερόμαστε παράλληλα και για τα διάφορα είδη δεσμών το οποία συνδέουν τα άτομα σε ένα δίκτυο.

Με αυτό το σκεπτικό στη συγκεκριμένη έρευνα ρωτήσαμε να διευκρινιστούν οι σχέσεις μεταξύ των ατόμων για παράδειγμα συνάδελφος στο ίδιο τμήμα, υφιστάμενος του διευθυντή και στην ομάδα του project. Επίσης ερωτήθηκαν αν υπάρχουν φιλικές σχέσεις εκτός του εργασιακού χώρου, η τυχόν συμμετοχή του σε κοινό σύλλογο και άλλες ερωτήσεις τέτοιου τύπου. Σε αυτό το σημείο θα ήθελα να σημειώσω ότι σε διδακτορικό επίπεδο η έρευνα θα μπορούσε να περιλαμβάνει ερωτήσεις για τα συμβούλια που συμμετέχουν εντός και εκτός της επιχείρησης ή τις επιτροπές, κάτι που δίνει ακόμα μεγαλύτερο βάθος στην έρευνα (βλέπε έρευνα των Belliveau et al., 1996). Για παράδειγμα κάποιος μπορεί να είναι στενός φίλος με κάποιον και παράλληλα να συμμετέχουν σε συμβούλια. Πληροφορίες τέτοιου τύπου συλλέχθηκαν σε συγκεκριμένες περιπτώσεις, στην προσπάθεια των διευθυντικών στελεχών να δώσουν όσο το δυνατόν πιο ολοκληρωμένη εικόνα του δικτύου τους. Οι θέσεις των ατόμων σε δίκτυα πολλών σχέσεων και η δομή των δικτύων που συγκροτούνται από

πολλαπλές σχέσεις είναι μερικές από τις πιο ενδιαφέρουσες (και ακόμα σχετικά ανεξερεύνητες) περιοχές της ανάλυσης των κοινωνικών δικτύων.

Οι μεθοδολογίες για να εργαστεί κανείς με δεδομένα πολλών σχέσεων δεν είναι ανεπτυγμένες όσο αυτές για έρευνα με μεμονωμένες σχέσεις. Πολλοί ενδιαφέροντες τομείς εργασίας όπως η συσχέτιση δικτύων, η πολυδιάστατη διαστρωμάτωση και ομαδοποίηση καθώς και ο ρόλος της άλγεβρας έχουν αναπτυχθεί για να δουλεύουν με δεδομένα πολλών σχέσεων. Το αντικείμενο του τρέχοντος κειμένου δεν προσεγγίζει το θέμα αυτό καθώς δε σχετίζεται με τη παρούσα έρευνα, αναφέρεται απλά προς γνώση του αναγνώστη.

4.3.2.1 Αναπαράσταση δικτύων με γράφημα Γραφήματα και Κοινωνιόγραμμα

Υπάρχουν πολλά διαφορετικά είδη γραφημάτων, διάγραμμα με στήλες, διάγραμμα πίτας, διάγραμμα ράβδων, διάγραμμα δακτυλίων και πολλά άλλα διαγράμματα. Η ανάλυση δικτύου χρησιμοποιεί (πρωταρχικά) ένα είδος γραφικής επίδειξης η οποία περιλαμβάνει σημεία που αναπαριστούν τα άτομα και γραμμές για να αναπαραστήσουν τους δεσμούς ή τις σχέσεις. Τα γραφήματα αυτά μετονομάσθηκαν, έπειτα από τον δανεισμό τους από τους μαθηματικούς, ως κοινωνιογράμματα. Επίσης δίνεται μια ονομασία σε κάθε σημείο ώστε να γίνεται κατανοητό σε ποιόν αναφέρεται.

Βασικές ιδιότητες των δικτύων και των ατόμων που αυτά περιλαμβάνουν.

Η προοπτική των κοινωνικών δικτύων δίνει έμφαση σε πολλαπλά επίπεδα ανάλυσης. Οι διαφορές ανάμεσα στα άτομα αποτυπώνονται στους περιορισμούς και στις ευκαιρίες που πηγάζουν από τη θέση που

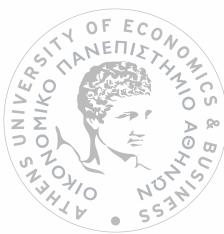
βρίσκονται στα δίκτυα, η δομή και η συμπεριφορά των δικτύων αιτιολογούνται και θεσπίζονται από τοπικές αλληλεπιδράσεις μεταξύ των ατόμων. Όπως εξετάζονται μερικές από τις βασικές σκέψεις και ορισμούς της ανάλυσης δικτύων θα τονισθεί αυτός ο δυϊσμός των ατόμων και η δομή.

Σε αυτό το μέρος θα εξετάσουμε τις πιο προφανείς και λιγότερο πολύπλοκες ιδέες των τυπικών μεθόδων ανάλυσης δικτύων. Παρόλη την απλοϊκότητα των ιδεών και των ορισμών, υπάρχουν θεωρητικοί λόγοι (και εμπειρικές αποδείξεις) για να εδραιωθεί η άποψη ότι αυτές οι βασικές ιδιότητες των κοινωνικών δικτύων έχουν πολλές σημαντικές συνέπειες. Τόσο για τα άτομα όσο και για τις δομές σημασία έχουν οι συνδέσεις. Τυπικά κάποια άτομα έχουν πολλούς συνδέσμους ενώ άλλα λιγότερους. Συγκεκριμένα καθώς ο πληθυσμός αυξάνεται, δεν υπάρχουν όλοι οι δυνατοί σύνδεσμοι, αλλά υπάρχουν «δομικά κενά». Η έκταση με την οποία τα άτομα συνδέονται με τους άλλους και ο βαθμός με τον οποίο το δίκτυο ως σύνολο είναι ολοκληρωμένο κύκλωμα είναι οι δύο όψεις του ίδιου νομίσματος.

Οι διαφορές στην ένταση της σύνδεσης μεταξύ των ατόμων μπορεί να είναι εξαιρετικά σπουδαία για την κατανόηση των χαρακτηριστικών τους και της συμπεριφοράς τους. Περισσότεροι σύνδεσμοι συχνά σημαίνουν ότι τα άτομα εκτίθενται σε όλο και περισσότερες διαφορετικές πληροφορίες. Υψηλά συνδεδεμένα άτομα μπορεί να έχουν μεγαλύτερη επιρροή καθώς επίσης μπορεί να επηρεάζονται πιο πολύ από άλλους. Οι διαφορές μεταξύ ολόκληρων των πληθυσμών στο πώς είναι συνδεδεμένοι μπορεί να έχει συνέπεια για όλους επίσης. Οι αρρώστιες όπως και οι φήμες διαδίδονται πιο γρήγορα εκεί που υπάρχει υψηλός βαθμός συνδέσμων. Άλλα το ίδιο γίνεται και με τις χρήσιμες πληροφορίες. Οι πιο συνδεδεμένοι πληθυσμοί μπορεί να είναι πιο ικανοί να κινητοποιήσουν τις πηγές της πληροφόρησής τους και μπορεί να είναι πιο ικανοί να φέρουν πολλαπλές και διαφορετικές προοπτικές για να κατευθύνουν και να λύσουν τα προβλήματα. Ανάμεσα στα άτομα και στο σύνολο του πληθυσμού, υπάρχει ένα ακόμα επίπεδο

ανάλυσης, αυτό της «σύνθεσης». Κάποιοι πληθυσμοί μπορεί να συγκροτούνται από άτομα τα οποία μοιάζουν μεταξύ τους, στην έκταση του τύπου με τον οποίο συνδέονται. Άλλοι πληθυσμοί μπορεί να εμφανίζουν έντονες διαφορές, με μια μικρή ελίτ κεντρικών και υψηλά συνδεδεμένων ατόμων και μεγαλύτερες μάζες ατόμων με λιγότερους δεσμούς. Οι διαφορές στους συνδέσμους μπορούν να μας πουν για τη σειρά διαστρωμάτωσης των κοινωνικών ομάδων.

Επειδή τα περισσότερα άτομα δεν είναι συνήθως συνδεδεμένα άμεσα με άλλα άτομα σε έναν πληθυσμό, μπορεί να είναι σημαντικό να προχωρήσει ο ερευνητής παρακάτω εξετάζοντας απλά τις άμεσες σχέσεις των ατόμων και τη συνολική πυκνότητα των άμεσων συνδέσεων στους πληθυσμούς. Το δεύτερο σημαντικό (αλλά στενά σχετιζόμενο) σετ προσεγγίσεων το οποίο θα εξετάσουμε σε αυτό το κεφάλαιο έχει να κάνει με την ιδέα της απόστασης μεταξύ των ατόμων (ή αντιστρόφως πόσο κοντά είναι το ένα με το άλλο). Κάποια άτομα μπορεί να είναι ικανά να φτάσουν τα περισσότερα άτομα του πληθυσμού με μικρή προσπάθεια: το λένε στους φίλους τους, οι οποίοι το λένε στους φίλους τους και «όλοι» ξέρουν. Άλλα άτομα μπορεί να έχουν δυσκολία να ακουστούν. Μπορεί να λένε σε ανθρώπους αλλά οι άνθρωποι στους οποίους τα λένε δεν είναι καλά συνδεδεμένοι και το μήνυμα δε φτάνει μακριά. Αν το σκεφτούμε από την άλλη πλευρά, αν όλοι οι φίλοι μους έχουν ο ένας τον άλλον ως φίλο, το δίκτυο μου είναι αρκετά περιορισμένο, ακόμα και αν έχω αρκετούς φίλους. Άλλα αν οι φίλοι μου δεν έχουν πολλές συνδέσεις οι οποίες επικαλύπτονται, ο βαθμός των συνδέσεων επεκτείνεται. Αν τα άτομα διαφέρουν στην κοντινότητα με άλλα άτομα, τότε ανέρχεται η πιθανότητα της διαστρωμάτωσης διαμήκους αυτής της διάστασης. Πραγματικά μια σημαντική διαφορά μεταξύ των «κοινωνικών τάξεων» δεν είναι τόσο πολύ στον αριθμό των συνδέσμων που έχουν τα άτομα, αλλά το κατά πόσο αυτοί οι σύνδεσμοι επικαλύπτονται και «περιορίζουν» ή επεκτείνουν το δίκτυο προς τα έξω και προμηθεύουν τα άτομα με «ευκαιρίες». Οι πληθυσμοί στο σύνολο τότε μπορούν να διαφέρουν στο πόσο κοντά βρίσκονται τα άτομα



μεταξύ τους σε μέσο όρο. Τέτοιες διαφορές μπορεί να μας βοηθάνε για να καταλάβουμε την διάχυση, την ομοιογένεια, την αλληλεγγύη και άλλες διαφορές σε ιδιότητες μακρο- επιπέδου των κοινωνικών ομάδων.

Οι μέθοδοι των κοινωνικών δικτύων έχουν ένα λεξιλόγιο για την περιγραφή της σύνδεσης και της απόστασης που μπορεί αρχικά να φαίνεται κάπως τυπική και περιληπτική. Αυτό δεν εκπλήσσει καθώς πολλές από τις ιδέες έχουν ληφθεί κατευθείαν από τη μαθηματική θεωρία γραφημάτων. Η ακρίβεια και η αυστηρότητα μας αφήνει να επικοινωνήσουμε πιο καθαρά για σημαντικές ιδιότητες των κοινωνικών δομών και συχνά οδηγούν σε διορατικότητα που δεν θα είχαμε αν είχαμε χρησιμοποιήσει λιγότερο τυπικές προσεγγίσεις. Αναφορά αυτών υπάρχει σε μέρος του επόμενου κεφαλαίου, με την παράλληλη περιγραφή ενός δικτύου που επιλέχθηκε ως παράδειγμα.

Σύνδεσμοι

Αφού τα δίκτυα ορίζονται από τα άτομα που τα περιλαμβάνουν και τις συνδέσεις μεταξύ τους, είναι χρήσιμο να ξεκινήσουμε την περιγραφή των δικτύων μας εξετάζοντας αυτές τις πολύ απλές ιδιότητες. Εστιάζοντας πρώτα στο δίκτυο ως σύνολο, ένας μπορεί να ενδιαφέρεται στον αριθμό των ατόμων που αυτό περιλαμβάνει, των αριθμών δεσμών που είναι πιθανοί και τον αριθμό των συνδέσμων που υπάρχουν στην πραγματικότητα. Οι διαφορές στο μέγεθος του δικτύου και το πώς είναι συνδεδεμένα τα άτομα αυτού μας λένε δύο πράγματα για τους ανθρώπινους πληθυσμούς που είναι κρίσιμα. Οι μικρές ομάδες διαφέρουν από τις μεγαλύτερες ομάδες σε πολλούς και σημαντικούς τρόπους, βέβαια το μέγεθος του πληθυσμού είναι μία από τις πιο σημαντικές μεταβλητές. Οι διαφορές στον τρόπο με τον οποίο είναι συνδεδεμένα τα άτομα σε έναν πληθυσμό μπορεί να είναι μια ένδειξη κλειδί για την αλληλεγγύη, την «ηθική

πυκνότητα» και «πολυπλοκότητα» των κοινωνικών οργανισμών ενός πληθυσμού.

Τα άτομα καθώς και ολόκληρα τα δίκτυα, διαφέρουν σε αυτά τα δημογραφικά χαρακτηριστικά. Τα άτομα μπορεί να έχουν πολλούς ή λίγους δεσμούς. Τα άτομα μπορεί να είναι «πηγές» δεσμών, «δεξαμενές» (άτομα που δέχονται δεσμούς, αλλά δεν τους στέλνουν πίσω), ή και τα δύο. Αυτά τα είδη πολύ βασικών διαφορών μεταξύ των ατόμων οι άμεσοι σύνδεσμοι μπορεί να είναι κρίσιμοι εφόσον μπορούν να εξηγήσουν πώς αντιμετωπίζουν τον «κόσμο» και πώς ο «κόσμος» τους αντιμετωπίζει. Ο αριθμός και ο τύπος των δεσμών που τα άτομα έχουν είναι η βάση για ομοιότητες ή διαφορές με τα άλλα άτομα. Ο αριθμός και τα είδη των δεσμών που τα άτομα έχουν είναι κλειδιά στον προσδιορισμό του πόσο η θέση τους στο δίκτυο περιορίζει τη συμπεριφορά τους και την κλίμακα των δυνατοτήτων, της επιρροής και της δύναμης την οποία έχουν.

Είναι πιθανό ότι ένα δίκτυο δεν είναι τελείως συνδεδεμένο. Αυτό εγείρει το ερώτημα της δυνατότητας πώς μπορεί να επικοινωνεί ο ένας με τον άλλον. Μπορεί να υπάρχουν δύο ή περισσότερες ασύνδετες ομάδες σε έναν πληθυσμό. Αν δεν είναι δυνατόν για όλα τα άτομα να «φτάνουν» όλα τα υπόλοιπα άτομα, τότε ο πληθυσμός μας περιλαμβάνει περισσότερες από δύο ομάδες. Οι ομάδες μπορεί να κατέχουν τον ίδιο χώρο, ή να έχουν το ίδιο όνομα αλλά να μην είναι όλα τα μέλη συνδεδεμένα. Προφανώς, τέτοιες υποδιαιρέσεις στους πληθυσμούς μπορεί να είναι κοινωνιολογικά σημαντικές. Στην έκταση που το δίκτυο δεν είναι συνδεδεμένο, μπορεί να υπάρχει δομική βάση για διαστρωμάτωση και σύγκρουση. Σε ατομικό επίπεδο, ο βαθμός με τον οποίο το άτομο μπορεί να προσεγγίσει τους άλλους υποδεικνύει την έκταση με την οποία αυτό το άτομο διαφέρει από το σύνολο ή την έκταση με την οποία το άτομο είναι απομονωμένο. Τέτοια απομόνωση μπορεί να έχει κοινωνιο-ψυχολογική σημασία. Αν ένα άτομο δε μπορεί να έχει επαφή ή οι άλλοι δε μπορούν να έρθουν σε επαφή με αυτό, τότε δε μπορεί να υπάρξει ανταλλαγή γνώσης, υποστήριξη, ανάπτυξη συνεργασίας και εμπιστοσύνης μεταξύ των δύο.

Ένας ακόμα χρήσιμος τρόπος να δούμε τα δίκτυα σαν σύνολο και ο τρόπος με τον οποίο τα άτομα βρίσκονται σε αυτά είναι να εξετάσουμε τις τοπικές δομές. Οι πιο συχνές προσεγγίσεις εδώ είναι να δούμε τις δυάδες (π.χ. το σετ δύο ατόμων) και τριάδες (π.χ. το σετ τριών ατόμων).

Με τα κατευθυνόμενα δεδομένα, υπάρχουν τέσσερις πιθανές δυαδικές σχέσεις: ο Α και ο Β δεν είναι συνδεδεμένοι, ο Α στέλνει πληροφορίες στον Β, ο Β στέλνει πληροφορίες στον Α ή ο Α και ο Β στέλνουν πληροφορίες ο ένας στον άλλον (με τα μη κατευθυνόμενα δεδομένα, υπάρχουν μόνο δύο δυνατές σχέσεις- ύπαρξη ή μη δεσμού μεταξύ π.χ. Α και Β). Ορισμένοι θεωρητικοί ισχυρίζονται ότι υπάρχει μια τάση ισορροπίας όσον αφορά στις δυαδικές σχέσεις αν δεν υπάρχουν καθόλου ή αν ανταποδίδονται οι σχέσεις και υποστηρίζουν ότι οι ασύμμετροι δεσμοί μπορεί να είναι ασταθείς. Οι μη συμμετρικές σχέσεις δε δημιουργούν ένα «σταθερό» ή «ίσο» δίκτυο. Φυσικά κάποιος μπορεί να εξετάσει ολόκληρο το δίκτυο, όπως και τις ατομικές διαφορές και επίσης να σκεφτεί ότι ένα δίκτυο στο οποίο κυριαρχούν οι ασυμμετρικοί δεσμοί μπορεί να οφείλονται περισσότερο στην ιεραρχική δομή του.

Οι θεωρητικοί των μικρών ομάδων ισχυρίζονται ότι πολλές από τις πιο ενδιαφέρουσες και βασικές ερωτήσεις της κοινωνικής δομής ανέρχονται σε σχέση με τις τριάδες. Οι τριάδες δίνουν τη δυνατότητα για μια πολύ πιο ευρεία έκταση πιθανών σετ δεσμών (με κατευθυνόμενα δεδομένα, υπάρχουν συγκεκριμένα 64 πιθανοί τύποι σχέσεων μεταξύ των τριών ατόμων) συμπεριλαμβανομένων και των σχέσεων που επιδεικνύουν ιεραρχία, ισότητα και τον σχηματισμό ομάδων αποκλεισμού (π.χ. εκεί που δύο άτομα συνδέονται και αποκλείουν το τρίτο). Για το λόγο αυτόν οι ερευνητές των μικρών ομάδων δηλώνουν, ότι όλα τα πραγματικά θεμελιώδη πρότυπα των κοινωνικών σχέσεων μπορούν να παρατηρηθούν στις τριάδες. Λόγω αυτού του ενδιαφέροντος, μπορεί να θέλουμε να δημιουργήσουμε μια «καταμέτρηση για την τριάδα» για κάθε άτομο και για το δίκτυο ως σύνολο. Συγκεκριμένα μπορεί να ενδιαφερόμαστε στα πιοσστά των τριάδων τα οποία είναι «μεταβατικά» (δηλαδή αυτό σημαίνει



ότι η έκθεση ενός τύπου εξισορρόπησης όπου, αν ο Α κατευθύνει ένα δεσμό στον Β και ο Β κατευθύνει ένα δεσμό στον Γ τότε ο Α κατευθύνει επίσης ένα δεσμό στον Γ). Μια τέτοια μεταβατική ή ισορροπημένη τριάδα ισχυρίζονται ορισμένοι θεωρητικοί ότι είναι η «ισορροπία» ή η φυσική κατάσταση στην οποία έχουν την τάση να κατευθύνονται οι τριαδικές σχέσεις. Με την τελευταία άποψη δε συμφωνούν όλοι οι θεωρητικοί.

Κατά συνέπεια παρατηρούμε ότι υπάρχουν πολλά που μπορούμε να μάθουμε τόσο από τα μεμονωμένα άτομα και τη θέση τους στο δίκτυο όσο και από τη δομή του δικτύου στο σύνολο εξετάζοντας μόνο τη γειτνίασή τους. Μεταφέροντας τα δεδομένα μας στις επιχειρήσεις μπορούμε να εξετάσουμε την κοινωνική ευημερία του συγκεκριμένου πεδίου και να εφαρμόσουμε αυτές τις ιδέες.

Φορέας πληροφοριών

Ένας άλλος τρόπος με τον οποίο μπορούμε να σκεφτούμε είναι ότι κάθε άτομο αποτελεί πηγή πληροφόρησης. Ανάλογα με τον αριθμό των δεσμών που έχει το άτομο διαφέρει και η συμπεριφορά του. Η διαπίστωση αυτή εξηγεί γιατί τα άτομα με δεσμούς σχεδόν με όλα τα άτομα του δικτύου ή με δεσμούς σχεδόν με κανένα άλλο άτομο έχουν πιο προβλέψιμη συμπεριφορά απέναντι σε όλα τα άλλα άτομα από αυτά που έχουν έναν ενδιάμεσο αριθμό δεσμών. Κατά μία έννοια, τα άτομα με πολλούς δεσμούς (στο κέντρο του δικτύου) όπως τα διευθυντικά στελέχη και τα άτομα στην περιφέρεια του δικτύου (με λιγότερους δεσμούς) έχουν πατέντες συμπεριφορών που είναι πιο περιορισμένες και προβλέψιμες. Τα άτομα με μερικούς μόνο δεσμούς μπορεί να διαφέρουν περισσότερο στη συμπεριφορά τους ανάλογα με ποιόν συνδέονται.

Μια άλλη παρατήρηση που γίνεται είναι η εξής. Μπορούμε να εξετάσουμε τα άτομα ως «δεξαμενές» ή δέκτες πληροφοριών. Αυτό μπορεί να γίνει παρατηρώντας από τους δεσμούς που έχει το άτομο στο οποίο

εστιάζουμε το ενδιαφέρον μας πόσοι από αυτούς στέλνουν πληροφορίες ή τα συνδέουν με άλλα άτομα. Τα άτομα τα οποία λαμβάνουν πληροφορίες από πολλές πηγές μπορεί να έχουν κύρος (άλλα άτομα θέλουν να τα γνωρίσει το άτομο αυτό οπότε στέλνουν πληροφορίες). Τα άτομα τα οποία λαμβάνουν πληροφορίες από πολλές πληγές, μπορεί επίσης να είναι πιο δυνατά, στην έκταση που η «γνώση είναι δύναμη». Όμως τα άτομα που δέχονται πολλές πληροφορίες μπορεί επίσης να υποφέρουν από «υπερφόρτωση πληροφοριών» ή από «παράσιτα και παρεμβολές» εξαιτίας αντιφατικών μηνυμάτων από διαφορετικές πηγές.

Δυνατότητα Επικοινωνίας

Ένα άτομο μπορεί να επικοινωνήσει με ένα άλλο αν υπάρχει ένα σετ συνδέσμων με το οποίο μπορούμε να χαράξουμε από το άτομο που αποτελεί την πηγή στο άτομο στόχο, ανεξάρτητα από το πόσοι άλλοι βρίσκονται ενδιάμεσα τους. Αν τα δεδομένα είναι ασυμμετρικά ή κατευθυνόμενα, είναι πιθανόν ότι το άτομο A μπορεί να «φτάσει» το άτομο B, ενώ το άτομο B δε μπορεί να «φτάσει» το άτομο A. Με συμμετρικά ή μη κατευθυνόμενα δεδομένα όπως είναι φυσικό κάθε ζευγάρι ατόμων είτε είναι είτε δεν είναι δυνατό να επικοινωνήσει. Αν ορισμένα άτομα σε ένα δίκτυο δε μπορούν να επικοινωνήσουν το ένα με το άλλο αυτό μας δείχνει ότι υπάρχει μια εν δυνάμει υποδιαιρεση του δικτύου. Ακόμα αυτό μπορεί να δείχνει ότι ο πληθυσμός που μελετάμε πραγματικά συγκροτείται από περισσότερους από έναν υπό-πληθυσμούς.

Στα δίκτυα της συγκεκριμένης έρευνας τα σετ δεδομένων δείχνουν ότι όλοι έχουν τη δυνατότητα να επικοινωνήσουν μεταξύ τους. (Herman Turk, 1961; Jeffrey Travers, 1969; Wayne E. Baker, 1990; Burt, 1976, 1977, 1980, 1984, 1992, 1997; Eric Sundstrom et al, 1980)

Αποστάσεις

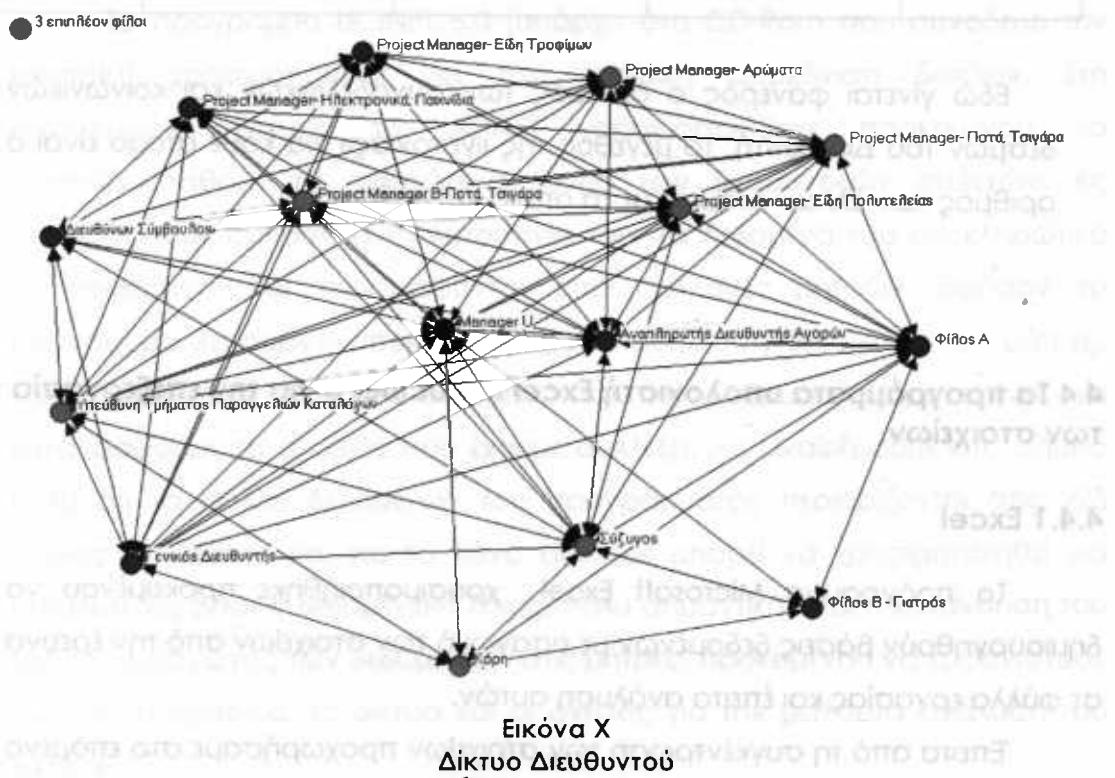
Πέρα από τον αριθμό των δεσμών που έχει κάθε άτομο του δικτύου η θέση τους στο δίκτυο είναι πιο πολύπλοκη. Συγκεκριμένα έστω δύο άτομα το Α και το Β, τα οποία έστω ότι έχουν πέντε φίλους. Ας υποθέσουμε ότι κανένας από τους φίλους του Α δεν έχει άλλους φίλους εκτός από τον Α. Το άτομο Β έχει άλλους πέντε φίλους, οι οποίοι κατ' επέκταση έχουν άλλους πέντε φίλους. Οι πληροφορίες που είναι διαθέσιμες στον Β και οι δυνατότητες του Β για ανάπτυξη συνεργασίας και εμπιστοσύνης καθώς επίσης και από την άλλη πλευρά, άσκησης επιρροής είναι πολύ μεγαλύτερες από του Α. Αυτό σημαίνει ότι σε κάποιες περιπτώσεις το να είσαι «φίλος φίλου» μπορεί να είναι σχεδόν συμπερασματικό.

Η σύλληψη αυτής της όψης, του τρόπου με τον οποίο τα άτομα βρίσκονται σε συγκεκριμένη θέση μέσα στο δίκτυο, αποτελεί λόγο εξέτασης των αποστάσεων μεταξύ των ατόμων. Αν δύο άτομα γειτνιάζουν, η απόσταση μεταξύ τους είναι «ένα» (αυτό σημαίνει ότι χρειάζεται ένα βήμα για ένα σήμα να πάει από την πηγή στον αποδέκτη). Αν ο Α πει στον Β και ο Β πει στον Γ (και ο Α δεν πει στον Γ), τότε τα άτομα Α και Γ είναι σε απόσταση δύο. Το πόσα άτομα βρίσκονται σε διαφορετικές αποστάσεις από κάθε άτομο μπορεί να είναι σημαντικό για την κατανόηση των διαφορών μεταξύ των ατόμων στους περιορισμούς και στις ευκαιρίες που προκύπτουν ως αποτέλεσμα της θέσης τους. Ορισμένες φορές ενδιαφερόμαστε επίσης για το πόσοι διαφορετικοί τρόποι υπάρχουν για να συνδεθούν δύο άτομα, με μια δεδομένη απόσταση. Το ερώτημα είναι υπάρχει άλλος τρόπος με τον οποίο μπορεί το άτομο Α να επικοινωνεί με το άτομο Β; Μερικές φορές πολλαπλές συνδέσεις μπορεί να δείχνουν έναν πιο δυνατό σύνδεσμο μεταξύ των ατόμων από μια μοναδική σύνδεση.

Οι αποστάσεις μεταξύ των ατόμων σε ένα δίκτυο μπορεί να είναι σημαντικές σε ένα μάκρο-χαρακτηριστικό δίκτυο στο σύνολο. Εκεί που οι

αποστάσεις είναι πολύ μεγάλες, μπορεί να χρειαστεί πολύς χρόνος για πληροφόρηση όλου του πληθυσμού. Επίσης μπορεί να ισχύει ότι ορισμένα άτομα μπορεί να μην έχουν γνώση ή να επηρεάζονται από τους άλλους, ακόμα και αν είναι τεχνικά δυνατό να επικοινωνήσουν, τα κόστη μπορεί να είναι πολύ υψηλά για τη διεξαγωγή συναλλαγών. Η διακύμανση δια μέσω των ατόμων σε ένα δίκτυο όσον αφορά στις αποστάσεις που έχουν από τα άλλα άτομα μπορεί να είναι η βάση για τη διαφοροποίηση ακόμα και για διαστρωμάτωση. Τα άτομα αυτά που βρίσκονται πιο κοντά σε πολλά άλλα άτομα μπορεί να είναι ικανά να ασκήσουν μεγαλύτερη δύναμη από αυτούς που είναι πιο μακρινοί. (Νικόλαος Χ. Τατσης, Κοινωνιολογία Τόμος Δεύτερος, 1994)

Διαγράμματα δίκτυων διευθυντών



Οι βασικές ιδιότητες των δικτύων έπειτα από την παρουσίαση της μεθοδολογίας γίνονται φανερές σε αυτό το δίκτυο. Βέβαια στο κοινωνιόγραμμα αυτό απουσιάζει το είδος του δεσμού μεταξύ των ατόμων του δικτύου γιατί λόγω του περιορισμένου χρόνου κρίθηκε σκόπιμο να μην επεκταθούμε σε αυτό το κομμάτι της έρευνας.

Αμοιβαιότητα και μεταβατικότητα

Ο παρακάτω πίνακας περιλαμβάνει τις δυαδικές σχέσεις του κάθε ατόμου και του δικτύου ως σύνολο.

IV. Πίνακας – Είδη και σύνολο δεσμών στο δίκτυο του Manager U

Όνομα	Δυνατοί-Σχετικά Δυνατοί Δεσμοί	Σχετικά Αδύνατοι Δεσμοί -Αδύνατοι	Αρνητικοί Δεσμοί - Καθόλου Δεσμοί	Σύνολο Δεσμών Αριθμός Ατόμων
Manager U Εμπορική – Πολυεθνική	33/26	5/19	0/20	103/15

Εδώ γίνεται φανερός ο αριθμός των συναδελφικών και κοινωνικών δεσμών του Διευθυντή. Το μέγεθος της «γειτονιάς» για κάθε άτομο είναι ο αριθμός των άλλων ατόμων με τα οποία γειτνιάζουν.

4.4 Τα προγράμματα υπολογιστή Excel και Ucinet 6 για την επεξεργασία των στοιχείων.

4.4.1 Excel

Το πρόγραμμα Microsoft Excel χρησιμοποιήθηκε προκειμένου να δημιουργηθούν βάσεις δεδομένων με εισαγωγή των στοιχείων από την έρευνα σε φύλλα εργασίας και έπειτα ανάλυση αυτών.

Έπειτα από τη συγκέντρωση των στοιχείων προχωρήσαμε στο επόμενο βήμα το οποίο ήταν η δημιουργία γραφημάτων τα οποία συνδέονται με τα

δεδομένα του φύλου εργασίας και ενημερώνονται αυτόμata για όποia αλλαγή των στοιχείων. Σκοπός της δημιουργίας των γραφημάτων είνai η προσέλκυση της προσοχής και η διευκόλυνση της προβολής συγκρίσεων, τάσεων των δεδομένων. Αυτό γίνεται εφόσον αντί να κάνei κανείς ανάλυση σε πολλές στήλες με αριθμούς στο φύλο εργασίας μπορεί να δei αμέσως εάν για παράδειγμα, υπάρχei συμμετοχή σε συλλόγους ή τη βαρύτητa πou δίνouν τa στελέχη σta κritήria aξiολόγησης γia σunαllagέs μe τouς pio σημantikouς touς suvεrgάteς (pronomethεutέs-peleάteς).

Τa apoteleόsmata autά briskontai sto trίto mēroς tηs ergasίas ópou kai gíneτai σxoliasmόs autώn mēsω tηs periγrafiķs statistikήs kai ta γrafiķmata paratíθentai sto Parártηma dño kai tēssera.

4.4.2 Ucinet 6

Τo prógrāmma UCI NET 6.0 (upárχei sto CD-Rom pou suvnođeúi tηn ergasía) xrōsimopoiieitai γia tηn γrafiķ appieikónisη diktúwou. Stη suvkekriméñη éreuna to UCI NET xrōsimopoiieitke prōkeiméñou na anaparaastathoyuñ ta anthrōpina diktua tωn diuehunntikow steléchow. Acs periγrāphoume suvnotikā tη leitouregia tou. Ta deđoména tou oloklērōtikā apothikeúontai kai periγrāphontai apō suvllogé s mētrōw. Efósoñ to prógrāmma leitouregie apokleistikā me apothikeusη deđoméñou se mētrēs, xrōsimopoiieitamē ta fylala deđoméñou tou prōgrāmmatoç, prōkeiméñou katalogrāphoume ta stoixeia pou éxoume suvlléxi. Acs anaferoume sto s̄hmeio autó óti ta fylala deđoméñou tou prōgrāmmatoç periɔrižontai stiç 225 stήlēs to kathéna kai γia to lógo autó de mporēi na xrōsimopoiieitai γia megalúteres báseis deđoméñou. Télos, polū s̄hmanatikή eína katanóhse tou trópoou eisagwagήs tωn deđoméñou stiç mētrēs, prōkeiméñou na emfanistouñ swstá ta γrafiķ, ta diktua kai oi sxésies γia tηn metépeita analýsē tou diktūou.

4.5 Υλικά της μεθοδολογίας

Τα υλικά που χρησιμοποιήθηκαν για τη σωστή διενέργεια της έρευνας ήταν συγκεκριμένα. Αρχικά χρησιμοποιήθηκε σαφώς το ερωτηματολόγιο το οποίο ήταν καταχωρημένο σε δύο ντοσιέ και χρησιμοποιήθηκε επίσης ένα τρίτο που περιελάμβανε αντίτυπα από το δεύτερο μέρος του ερωτηματολογίου για τη συλλογή δεδομένων των προσωπικών στοιχείων των ατόμων που αποτελούσαν τα μέλη των δικτύων των διευθυντικών στελεχών. Επίσης όπως έχουμε ήδη αναφέρει η συνέντευξη καταγραφόταν σε Δημοσιογραφικό Κασετόφωνο μετά από τη σύμφωνο γνώμη του διευθυντικού στελέχους. Ακόμα για την επεξεργασία των στοιχείων χρησιμοποιήθηκαν τα προγράμματα Microsoft Excel καθώς και το Ucinet 6. Τέλος χρησιμοποιήθηκαν διάφορα αναγκαία αναλώσιμα.

III. Αποτελέσματα και Στατιστική Επεξεργασία

5.1 Γενικά στοιχεία της ανάλυσης

Οι παρατηρήσεις επί των δειγμάτων, τα οποία αναλύθηκαν έπειτα από την εισαγωγή τους σε λογιστικά φύλλα και την δημιουργία γραφικών παραστάσεων, αφορούν στην ανάλυση ποιοτικών μεταβλητών του ποσοστού συμμετοχής των Διευθυντικών στελεχών σε συλλόγους και οργανισμούς, στα προσωπικά δίκτυα των διευθυντών. Επίσης παρουσιάζουμε και τα κριτήρια με τα οποία τα διευθυντικά στελέχη επιλέγουν τους συνεργάτες τους εκτός επιχείρησης, εφόσον αυτά αποτελούν έναν σημαντικό παράγοντα που εξηγεί τις δυνάμεις που υποκινούν τη δημιουργία των δικτύων των επιχειρήσεων. Επίσης, τα παραπάνω σχολιάζονται σε σχέση με την ύπαρξη ή μη κοινωνικού κεφαλαίου και την ασυναίσθητη προσπάθεια από την πλευρά των διευθυντικών στελεχών προς τη δημιουργία κοινωνικού κεφαλαίου. Σε αυτό το σημείο σημειώνεται, ότι οι υπολογισμοί σε ποσοστά στηρίχθηκαν σε ανάλυση του συνολικού αριθμού των απαντήσεων που συλλέχθηκαν με βάση το σχετικό ερωτηματολόγιο. Η επεξεργασία και η ανάλυση των δεδομένων πραγματοποιείται με τη βοήθεια του Excel και του Ucinet.

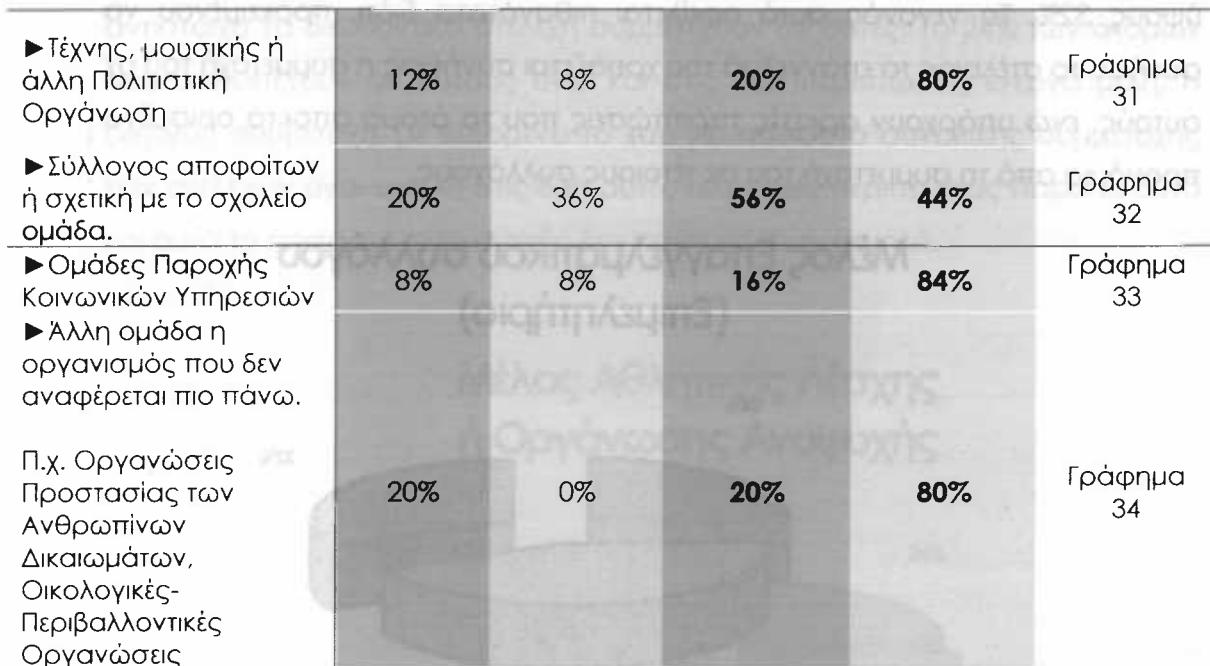
5.2 Περιγραφική Στατιστική

5.2.1 Συμμετοχή σε συλλόγους και οργανισμούς

Ξεκινάμε με τη στατιστική επεξεργασία του συνόλου των απαντήσεων των διευθυντικών στελεχών σχετικά με τη συμμετοχή σε συλλόγους. Κρίνεται σκόπιμο σε αυτό το σημείο να αναφέρουμε ότι η συμμετοχή των ατόμων σε συλλόγους και οργανισμούς έχει χρησιμοποιηθεί σε πολυάριθμες έρευνες ως μέτρο ένδειξης του επιπέδου του κοινωνικού κεφαλαίου των ατόμων. Στόχος της ανάλυσης είναι αφενός η διερεύνηση των απαντήσεων τους και αφετέρου η περιγραφή τους μέσω της περιγραφικής στατιστικής παρουσίασης. Ακολουθεί ο Πίνακας 1 με συγκεντρωμένα τα ποσοστά συμμετοχής των Διευθυντικών Στελεχών σε συλλόγους και οργανισμούς.

Πίνακας 1. Ποσοστά συμμετοχής των Διευθυντικών Στελεχών σε συλλόγους.

	Ενεργό Μέλος	Μη Ενεργό Μέλος	Συνολικά Μέλη	Καθόλου Μέλος	Παράρτημα 4
► Επαγγελματικός σύλλογος (Επιμελητήριο)	32%	44%	76%	24%	Γράφημα 25
► Εμπορικός ή Βιομηχανικός Οργανισμός (σχέση με τον κλάδο τους)	24%	12%	36%	64%	Γράφημα 26
► Πολιτικό Κόμμα	0%	8%	8%	92%	Γράφημα 27
► Εκκλησιαστική ή Θρησκευτική Οργάνωση	0%	4%	4%	96%	Γράφημα 28
► Κοινωφελής ή Φιλανθρωπικός Οργανισμός	12%	8%	20%	80%	Γράφημα 29
► Αθλητική Λέσχη ή Οργάνωση Αναψυχής	24%	8%	32%	68%	Γράφημα 30

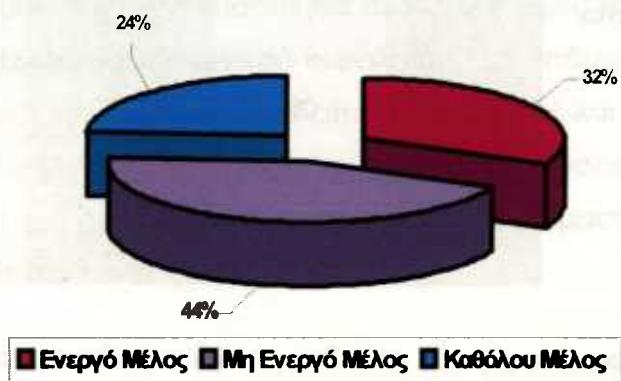


Όπως αναφέραμε στο Οεωρητικό κομμάτι της εργασίας τα δίκτυα των ανθρώπων ανάλογα με τα είδη των δεσμών οι οποίοι τα χαρακτηρίζουν διακρίνονται σε κάθετα και οριζόντια. Εμείς ενδιαφερόμαστε για τα οριζόντια δίκτυα, καθώς είναι αυτά που καλλιεργούν την ύπαρξη κοινωνικού κεφαλαίου μέσω της συνεργασίας και της προσπάθειας ανάπτυξης εμπιστοσύνης μεταξύ των ατόμων που τα απαρτίζουν. Σε μια χώρα ή περιφέρεια, ιστορικά και πολιτισμικά, τα δίκτυα αυτά υπάρχουν ή απουσιάζουν. Μετά από αυτή τη σύντομη υπενθύμιση για τα οριζόντια δίκτυα και τα οφέλη από αυτά για το κοινωνικό σύνολο, ας ξεκινήσουμε με τη συνοπτική περιγραφή των ποσοστών συμμετοχής ή μη των διευθυντικών στελεχών της Ελλάδας σε συλλόγους και οργανισμούς, όπως αυτά αποτυπώθηκαν από την έρευνα. Ο τρόπος παρουσίασης αυτών έχει ως εξής, ξεκινάμε την περιγραφή από τους συλλόγους ή οργανισμούς στους οποίους υπάρχει μεγαλύτερη συμμετοχή των στελεχών και καταλήγουμε σε αυτούς που σχεδόν ολοκληρωτικά απουσιάζει η συμμετοχή τους.

Το μεγαλύτερο ποσοστό συμμετοχής, των διευθυντικών στελεχών, απολαμβάνουν οι Επαγγελματικοί σύλλογοι εφόσον σε ποσοστό που αγγίζει το 76% είναι μέλη αυτών, με βέβαια μικρότερο ποσοστό ενεργού συμμετοχής

ύψους 32%. Το γεγονός αυτό οφείλεται πιθανότατα διότι, προκειμένου να ασκήσει το στέλεχος το επάγγελμά του χρειάζεται συνήθως η συμμετοχή του σε αυτούς, ενώ υπάρχουν αρκετές περιπτώσεις που το άτομο αποκτά ορισμένα προνόμια από τη συμμετοχή του σε τέτοιους συλλόγους.

Μέλος Επαγγελματικού συλλόγου (Επιμελητήριο)



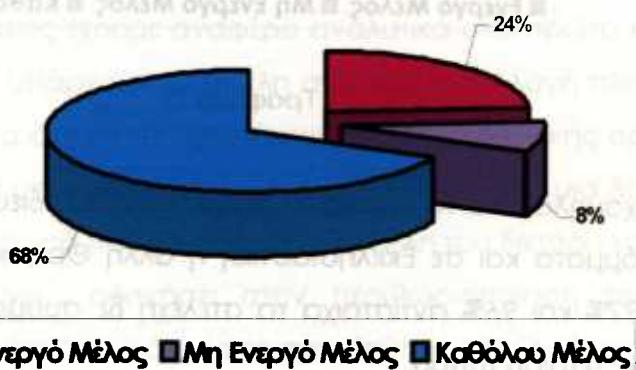
Γράφημα 25

Σχετικά υψηλή συμμετοχή επίσης απολαμβάνουν Σύλλογοι αποφοίτων ή σχετικές με το σχολείο ομάδες. Χαρακτηριστικά συνολικά το 56% των στελεχών είναι μέλη σε μια τέτοια ομάδα αν και μόνο το 20% ασχολείται ενεργά με αυτή. Στην Ελλάδα συχνά οι άνθρωποι συμμετέχουν σε δραστηριότητες που προέρχονται από το σχολικό χώρο, ίσως γιατί με τον τρόπο αυτό καταφέρνουν τα άτομα να συναντούν παλιούς φίλους και γνωστούς που λόγο του περιορισμένου χρόνου που διαθέτουν δεν τους δίνεται η ευκαιρία να συναντήσουν. Δεν είναι όμως μια συνήθεια που το καλλιεργούν, γεγονός που γίνεται αντιληπτό και από την χαμηλό ποσοστό ενεργού συμμετοχής σε αυτές.

Συνεχίζουμε με δύο περιπτώσεις οργανισμών/οργανώσεων που έχουν παραπλήσια ποσοστά συμμετοχής. Αυτοί είναι οι Εμπορικοί ή Βιομηχανικοί Οργανισμοί που σχετίζονται με τον κλάδο εργασίας των στελεχών και οι Αθλητικές Λέσχες ή Οργανώσεις Αναψυχής όπου με ποσοστά 36% και 32%

αντίστοιχα τα διευθυντικά στελέχη συμμετέχουν σε αυτές. Το 24% των ατόμων που συμμετέχουν σε αυτούς είναι και στις δύο περιπτώσεις ενεργά μέλη. Η ενεργός συμμετοχή, με δεδομένο το χαμηλό ποσοστό συνολικής συμμετοχής των στελεχών είναι υψηλή στις δύο αυτές τελευταίες περιπτώσεις. Παρόλα αυτά και αυτό το ποσοστό συμμετοχής δεν παύει να είναι χαμηλό.

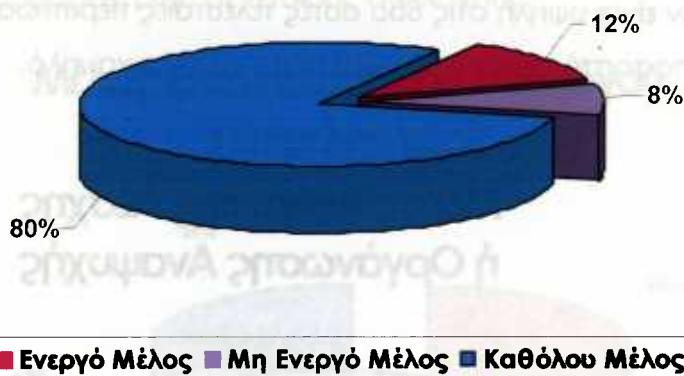
Μέλος Αθλητικής Λέσχης ή Οργάνωσης Αναψυχής



Γράφημα 30

Συνεχίζουμε την παρουσίαση των αποτελεσμάτων με ακόμα μικρότερα αποτελέσματα συμμετοχής σε οργανισμούς. Με ποσοστό 20% τα στελέχη συμμετέχουν σε Κοινωφελείς ή φιλανθρωπικούς οργανισμούς καθώς επίσης και σε «Τέχνης, Μουσικής ή άλλη πολιτιστική οργάνωση» με ενεργό συμμετοχή και στις δύο περιπτώσεις που φτάνει το ποσοστό του 12%. Με ακόμα μικρότερο ποσοστό (16%) συμμετέχουν σε Ομάδες Παροχής Κοινωνικών Υπηρεσιών.

Μέλος Κοινωφελούς ή Φιλανθρωπικού Οργανισμού



Γράφημα 29

Εξαιρετικά χαμηλά είναι τα ποσοστά συμμετοχής των διευθυντικών στελεχών σε Πολιτικά Κόμματα και σε Εκκλησιαστική ή άλλη ορησκευτική οργάνωση. Σε ποσοστό 92% και 96% αντίστοιχα τα στελέχη δε συμμετέχουν σε ομάδες και οργανώσεις τέτοιου τύπου.

Μέλος Πολιτικού Κόμματος



Γράφημα 27

Με την περιγραφή των αποτελεσμάτων αυτών από την έρευνα γίνεται φανερή η έλλειψη συμμετοχής από την πλευρά των διευθυντικών στελεχών σε οργανισμούς και συλλόγους οι οποίοι μπορούν εν δυνάμει να αναπτύξουν δίκτυα τα οποία χαρακτηρίζονται από οριζόντιες σχέσεις. Η εμπιστοσύνη δεν βρίσκει χώρο να αναπτυχθεί και οι νόρμες της κοινωνίας δεν αναπτύσσονται εύκολα προς αυτήν την κατεύθυνση.

Το ποσοστό των στελεχών που συμμετέχουν στους συλλόγους που αναφέρουμε παρουσιάζονται να συμμορφώνονται προς τις επιταγές του οριζόντιου δικτύου συνεργασίας. Αυτό συμβαίνει διότι ενώ από τη μία πλευρά η συμμετοχή τους σε συλλόγους και οργανισμούς ικανοποιεί το ατομικό τους συμφέρον, εφόσον όπως έχουμε αναφέρει αναλυτικά στο πρώτο και δεύτερο κομμάτι της εργασίας υπάρχουν τα οφέλη από την ανταλλαγή πληροφοριών που εξασφαλίζουν στα άτομα τα υφιστάμενα δίκτυα κοινωνικής οργάνωσης, από την άλλη πλευρά υπάρχει ο φόβος της απόκλισης από μια δεδομένη και αναμενόμενη συμπεριφορά που χαρακτηρίζει τα μέλη του δικτύου και η αλλαγή της οποίας μπορεί να οδηγήσει στην περιθωριοποίηση του ατόμου. Καλλιεργείται κατά συνέπεια στα άτομα το συναισθήμα του "δούναι και λαβείν", καθώς ενώ συσφίγγονται οι ανθρώπινες σχέσεις και δημιουργούνται συναισθήματα συνεργασίας και εμπιστοσύνης το άτομο έχει παράλληλα όφελος από την εισροή πληροφοριών που λαμβάνει από τα μέλη του δικτύου.

5.2.2 Αξιολόγηση πλεονεκτημάτων

Μια συναλλαγή, όπως γνωρίζουμε από την οικονομική θεωρία μπορεί να χαρακτηρίζεται από αδυναμίες της αγοράς (market failures) τέτοιες όπως ο ηθικός κίνδυνος (moral hazard) και η δυσμενής επιλογή (adverse selection) στην περίπτωση των οποίων τα προβλήματα προέρχονται από την έλλειψη αμοιβαίας ανταλλαγής πληροφοριών από τις συναλλασσόμενες πλευρές καθώς επίσης προκαλεί εξωτερικές επιδράσεις (externalities) ή επιδράσεις διάχυσης (spillover effects). Η επίλυση τέτοιας μορφής προβλημάτων μπορεί



να επιτευχθεί ή περιοριστεί μέσω της συνεργασίας των συναλλασσόμενων μερών. Στην αναζήτησή μας για το ενδιαφέρον των διευθυντικών στελεχών να συναναστραφούν και να αναπτύξουν δεσμούς αξιοπιστίας και εμπιστοσύνης με τους συνεργάτες τους, από τις επιχειρήσεις με τις οποίες συναλλάσσεται η εταιρεία στην οποία απασχολούνται τα αποτελέσματα που συγκεντρώσαμε δεν είναι ενθαρρυντικά. Από την άλλη πλευρά ένα σημαντικό ποσοστό ταξινομεί όπως θα δούμε παρακάτω, σε αρκετά υψηλή θέση το κριτήριο ύπαρξης μακροχρόνιων σχέσεων με την επιχείρηση του καθώς επίσης υπάρχει ένα ποσοστό διευθυντικών στελεχών που αξιολογεί ως σημαντικό τον παράγοντα τήρησης άτυπων συμβολαίων. Προκειμένου να ικανοποιηθεί το ευρύτερο κοινωνικό συμφέρον, θα πρέπει να υπάρξει συνεργασία μεταξύ οικονομικών ατόμων (economic agents) κάτι βέβαια που δεν αποτελεί το κύριο μέλημα των διευθυντικών στελεχών όπως έχουμε περιγράψει στο θεωρητικό κομμάτι της εργασίας για το ρόλο του διευθυντή.

Στον πίνακα II που ακολουθεί παρουσιάζονται αριθμημένα και με τη σειρά που βρίσκονται στο ερωτηματολόγιο (Παράρτημα 1- Μέρος Τρίτο), τα κριτήρια που ζητήθηκε να αξιολογήσουν τα διευθυντικά στελέχη. Τα κριτήρια αυτά αφορούν στα πλεονεκτήματα που ψάχνουν τα στελέχη στους σημαντικούς τους συνεργάτες. Η κλίμακα αξιολόγησης ήταν από το ένα έως το πέντε, όπου το ένα αντιπροσώπευε το σχεδόν καθόλου σημαντικό ενώ το πέντε αντιπροσώπευε το υπερβολικά σημαντικό (Παράρτημα 2).

Πίνακας II. Τα πλεονεκτήματα που ψάχνουν τα Διευθυντικά Στελέχη στη σχέση σας με τους σημαντικούς συνεργάτες σε ποσοστιαία μορφή.

	Σχεδόν καθόλου Σημαντικό	Λιγό Σημαντικό	Σημαντικό	Πολύ Σημαντικό	Υπερβολικά Σημαντικό	Παράρτημα 2
1ο-Χαμηλότερη τιμή/κόστος.	0%	0%	36%	24%	40%	Γράφημα 7
2ο-Μακροχρόνιες σχέσεις με την εταιρεία σας.	0%	4%	36%	36%	24%	Γράφημα 8
3ο-Διατήρηση της υψηλής ποιότητας των προϊόντων τις περισσότερες φορές.	0%	0%	0%	32%	68%	Γράφημα 9

4ο-Έγκαιρη εξόφληση χρεών και παράδοση.	0%	0%	16%	40%	44%	Γράφημα 10
5ο-Τήρηση άτυπων συνεννοήσεων και συμφωνιών πέραν των όρων των συμβολαίων.	0%	12%	32%	28%	28%	Γράφημα 11
6ο-Ανάπτυξη από κοινού νέου προϊόντος.	28%	16%	16%	36%	4%	Γράφημα 12
7ο-Προσωπικές σχέσεις. (οικογένεια, συγγενείς ή φίλοι)	44%	48%	8%	0%	0%	Γράφημα 13
8ο-Μέλος του ίδιου επαγγελματικού συνδέσμου.	60%	32%	4%	4%	0%	Γράφημα 14
9ο-Μέλος του ίδιου εμπορικού συνδέσμου.	52%	40%	4%	4%	0%	Γράφημα 15
10ο-Αμοιβαία συμμετοχή εκπροσώπου στα διοικητικά συμβούλια των εταιριών.	40%	12%	36%	8%	4%	Γράφημα 16
11ο-Κοινή στρατηγική/κουλτούρα επιχείρησης.	4%	8%	40%	32%	16%	Γράφημα 17
12ο-Μοιράζεται την ίδια εθνική ή τοπική κουλτούρα.	20%	40%	32%	4%	4%	Γράφημα 18
13ο-Γεωγραφική/ τοπική εγγύητα	28%	36%	28%	8%	0%	Γράφημα 19

5.2.3 Ιεράρχηση τριών πρώτων επιλογών.

Ο πίνακας τρία περιλαμβάνει την ιεράρχηση των τριών πιο σημαντικών παραγόντων όπως αυτοί χαρακτηρίστηκαν από τα διευθυντικά στελέχη. Εύκολα φαίνεται από τον πίνακα, ότι συγκεκριμένοι παράγοντες αξιολογούνται ισάξια από τα περισσότερα στελέχη. Ας αναφέρουμε σε αυτό το σημείο ότι ανάλογα με το είδος της επιχείρησης διαφέρει και η στάθμιση των παραγόντων όπως είναι αναμενόμενο.

Πίνακας III. Κατάταξη των τριών σημαντικότερων παραγόντων, κατά την άποψη των Διευθυντικών Στελεχών. (οι παράγοντες λαμβάνονται από τον Πίνακα II)

Από τους παραπάνω, ποιοι είναι οι τρεις πιο σημαντικοί παράγοντες που προσδιορίζουν την επιλογή σας για συναλλαγές με άλλες επιχειρήσεις.	Πρώτος	Δεύτερος	Τρίτος
Manager A Εμπορική-Πολυεθνική	1°	3°	4°
Manager B Εμπορική-Πολυεθνική	3°	4°	2°
Manager C Εκδοτική-Τύπος, Περιοδικά	1°	3°	4°
Manager D Εμπορική-Εισαγωγική	1°	3°	4°
Manager E Διαφήμιση & Επικοινωνία-Πολυεθν.	3°	1°	2°
Manager F Εμπορική	1°	3°	4°
Manager G Εκδοτική-Τύπος, Περιοδικά	14°	1°	3°
Manager H Media	2°	3°	4°
Manager I Υπηρεσιών-Εμπορική	1°	2°	3°
Manager J Media/Εκδοτική	3°	1°	5°
Manager K Υπηρεσίες-Ξενοδοχειακή	3°	1°	4°
Manager L Εμπορική-Εισαγωγική	2°	6°	11°
Manager M Υπηρεσίες-Ερευνητική - Πολυεθνική	3°	1°	2°
Manager N Ναυτιλιακά-Υπηρεσίες, Πολυεθνική	5°	3°	1°
Manager O Εκδοτική-Εκτυπώσεις	1°	2°	3°
Manager P Υπηρεσίες Επικοινωνίας-Δημόσιες Σχέσεις	1°	14°	2°
Manager Q Βιομηχανία Καλλυντικών, Πολυεθνική	2° -3° -4° -1° -5° συνδυασμούς		3° & 10°
Manager R Βιομηχανία Τροφίμων, Πολυεθνική	3°	4°	5°
Manager S Υπηρεσίων – Τράπεζα	1°	2°	6°
Manager T Βιομηχανία Καλλυντικών	1°	4°	2°
Manager U Εμπορική - Πολυεθνική	3°	1°	11°
Manager W Εμπορική - Πολυεθνική	1°	3°	4°
Manager Y Εμπορική - Πολυεθνική	1°	11°	2°
Manager X Βιομηχανία Καλλυντικών	1°	3°	4°
Manager Z Βιομηχανία Καλλυντικών	1°	4°	5°

Εφόσον είδαμε τον πίνακα με την ταξινόμηση των παραγόντων που θεωρούν σημαντικούς οι διευθυντές ακολουθεί ο πίνακας με την ποσοστιαία ένδειξη προτίμησης των παραγόντων. Η συγκέντρωση των στοιχείων του τέταρτου πίνακα αφορά στις απαντήσεις των 24 διευθυντικών στελεχών, διότι ο Manager Q απάντησε ότι δε μπορεί να ιεραρχήσει τους παράγοντες εφόσον αυτοί είναι συνάρτηση των συνδυασμών μεταξύ των παραγόντων που ανέφερε.

Πίνακας IV. Το ποσοστό συμμετοχής των παραγόντων (του πίνακα II) στις τρεις πρώτες θέσεις από την κατάταξη των διευθυντικών στελεχών.

ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ	Πρώτος	Δεύτερος	Τρίτος
1	54,2%	25%	4,2%
2	8,3%	12,5%	25%
3	29,2%	33,3%	12,5%
4	0%	16,7%	33,3%
5	4,2%	0%	12,5%
6	0%	4,2%	4,2%
7	0%	0%	0%
8	0%	0%	0%
9	0%	0%	0%
10	0%	0%	0%
11	0%	4,2%	8,3%
12	0%	0%	0%
13	0%	0%	0%
14	0%	4,2%	0%

Από τον πίνακα IV ξεχωρίζουμε τους εππά παράγοντες που καταλαμβάνουν τα μεγαλύτερα ποσοστά προτίμησης. Οι παράγοντες αυτοί είναι με ποσοστιαία επιλογή από αυτόν που έλαβε το μεγαλύτερο ποσοστό προς αυτόν που έλαβε το μικρότερο οι εξής:

- 1ος- Χαμηλότερη τιμή/ κόστος,
- 3ος- Διατήρηση της υψηλής ποιότητας των προϊόντων τις περισσότερες φορές,
- 4ος-Έγκαιρη εξόφληση χρεών και παράδοση,
- 2ος Μακροχρόνιες σχέσεις με την εταιρεία σας,
- 5ος-Τήρηση άτυπων συνεννοήσεων και συμφωνιών πέραν των όρων των συμβολαιών,
- 11ος-Κοινή στρατηγική/κουλτούρα επιχείρησης,
- 6ος-Ανάπτυξη από κοινού νέου προϊόντος

5.2.4 Συχνότητα συναντήσεων

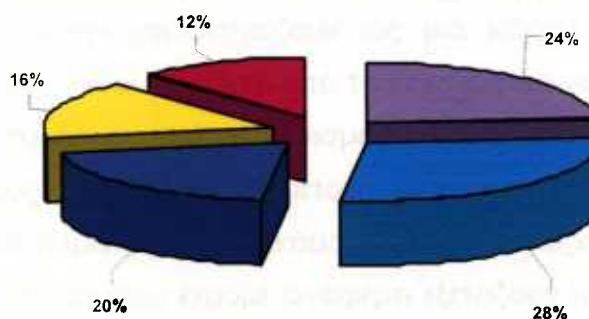
Ο πίνακας πέντε περιλαμβάνει τα αποτελέσματα συγκεντρωμένα από τέσσερις ερωτήσεις που τέθηκαν στα διευθυντικά στελέχη προκειμένου να διευκρινιστεί η συχνότητα με την οποία έρχονται σε επαφή με άλλα διευθυντικά στελέχη ή με αντιπροσώπους επιχειρήσεων με τους οποίους συνεργάζονται προκειμένου να συζητήσουν για τέσσερις διαφορετικούς τομείς θεμάτων.

Πίνακας V. Συχνότητα συναντήσεων των Διευθυντικών Στελεχών.

Συνάντηση με διευθυντές ή αντιπροσώπους των επιχειρήσεων με τις οποίες συνεργάζονται με θέμα	Πάντα όταν προκύπτει	Μια φορά τον μήνα	Μια φορά στους 6 μήνες	Λιγότερο από μια φορά το χρόνο	Ποτέ	Παράρτημα 2
► Την ανάπτυξη της εγχώριας ή παγκόσμιας οικονομίας.	8%	8%	36%	24%	24%	Γράφημα 20
► Την ανταλλαγή επιχειρηματικών πληροφοριών με φιλικές προθέσεις και των δύο πλευρών, προκειμένου να δημιουργήσουν και να προωθήσουν μια νέα στρατηγική ή ένα νέο προϊόν.	24%	28%	20%	16%	12%	Γράφημα 21
► Τυχόν παράπονα που έχουν από τη συνεργασία τους με την εταιρεία τους.	68%	20%	12%	0%	0%	Γράφημα 22
► Αθλητικά ή πολιτική. (Έξοδος)	8%	32%	28%	20%	12%	Γράφημα 23

Έχει γίνει κατανοητό, κατά τη διάρκεια της ανάγνωσης της εργασίας ότι απαραίτητη προϋπόθεση για την ύπαρξη κοινωνικού κεφαλαίου είναι η ανάπτυξη συνεργατικής διάθεσης μεταξύ των ατόμων και αν επιτευχθεί η δημιουργία οριζόντιων δικτύων η αξιοπιστία και η εμπιστοσύνη αποτελούν τα χαρακτηριστικά που βοηθούν στη διατήρηση και ανάπτυξη τους. Προκειμένου να ερευνηθούν οι διαθέσεις των στελεχών ερωτήθηκαν για την τυχόν ύπαρξη συναντήσεων με εξωτερικούς στην ουσία συνεργάτες, πελάτες ή προμηθευτές σε αντίστοιχες κατά βάση θέσεις. Η αποτύπωση των αποτελεσμάτων από την έρευνα έδειξε ότι η συχνότητα των συναντήσεων αυξάνεται σε περιπτώσεις που το θέμα αφορά τον τομέα της εργασίας τους και ενδεχόμενα προβλήματα που απορρέουν από τη συνεργασία τους ή όταν το θέμα αφορά στη βελτίωση της θέσης της επιχείρησής τους. Δεν υπάρχει ιδιαίτερο ενδιαφέρον, από την πλευρά των διευθυντικών στελεχών για την οικονομία ως σύνολο καθώς επίσης και περιορισμένο είναι το ενδιαφέρον τους για προσέγγιση των εξωτερικών συνεργατών τους, προκειμένου να αναπτύξουν μια πιο στενή και ουσιαστική φιλική σχέση. Το πόρισμα από τις ερωτήσεις αυτές είναι ότι η διάθεση των διευθυντικών στελεχών στην Ελλάδα ως προς την ανάπτυξη σχέσεων μεταξύ τους είναι αρκετά περιορισμένη, γεγονός που περιορίζει τη δυνατότητα δημιουργίας κοινωνικού κεφαλαίου.

Ανταλλάξετε επιχειρηματικές πληροφορίες και απόψεις με σκοπό τη δημιουργία και προώθηση μιας νέας στρατηγικής ή ενός νέου προϊόντος:



■ Πάντα ■ Μια φορά τον μήνα ■ Μια φορά στους 6 μήνες □ Λιγότερο από Μια φορά το χρόνο ■ Ποτέ

Γράφημα 22

προσωπικότητας στην παραγωγή από την οποία λήφθηκαν απλά στοιχεία για την ποσότητα της εργασίας που διατίθεται στην αγορά εργασίας. Το μετρητή που χρησιμοποιήθηκε για την παραγωγή από την οποία λήφθηκαν απλά στοιχεία για την ποσότητα της εργασίας που διατίθεται στην αγορά εργασίας, ήταν η παραγωγή από την οποία λήφθηκαν απλά στοιχεία για την ποσότητα της εργασίας που διατίθεται στην αγορά εργασίας. Η παραγωγή από την οποία λήφθηκαν απλά στοιχεία για την ποσότητα της εργασίας που διατίθεται στην αγορά εργασίας, ήταν η παραγωγή από την οποία λήφθηκαν απλά στοιχεία για την ποσότητα της εργασίας που διατίθεται στην αγορά εργασίας. Η παραγωγή από την οποία λήφθηκαν απλά στοιχεία για την ποσότητα της εργασίας που διατίθεται στην αγορά εργασίας, ήταν η παραγωγή από την οποία λήφθηκαν απλά στοιχεία για την ποσότητα της εργασίας που διατίθεται στην αγορά εργασίας.

Επίσημη παραγωγή από την οποία λήφθηκαν απλά στοιχεία για την ποσότητα της εργασίας που διατίθεται στην αγορά εργασίας.



Σχήμα 2. Σύγκριση της παραγωγής μεταξύ της επίσημης παραγωγής και της απαραγόρευτης παραγωγής στην Ελλάδα

IV. Συζήτηση

Η παρουσίαση της έρευνας ολοκληρώνεται στο σημείο αυτό και κρίνεται σκόπιμη η συγκέντρωση των βασικών πορισμάτων της καθώς και ο αντίκτυπος αυτών, τόσο για το διευθυντικό στέλεχος όσο και για την κοινωνία στο σύνολό της. Η ανάπτυξη του κοινωνικού κεφαλαίου από την πλευρά των ατόμων είναι κάτι που καλλιεργείται, ακριβώς όπως και το ανθρώπινο κεφάλαιο. Η ύπαρξη δικτύων ερευνάται και έπειτα γίνεται η κατάταξή τους σε κάθετα ή οριζόντια. Η ύπαρξη οριζοντίων δικτύων σε μια χώρα είτε απουσιάζει είτε υπάρχει. Ας συνοψίσουμε αυτά τα στοιχεία στις παρακάτω παραγράφους, εστιάζοντας την προσοχή μας στα διευθυντικά στελέχη.

1. Συνοπτικά ποια είναι τα ευρήματα της έρευνας όσον αφορά στο επίπεδο του κοινωνικού κεφαλαίου των διευθυντικών στελεχών στην Ελλάδα;

Η έρευνα αποτελεί απόδειξη και επιβεβαίωση παλαιότερων εθνογραφικών ευρημάτων για το επίπεδο του κοινωνικού κεφαλαίου στην Ελλάδα, τα οποία την χαρακτηρίζουν ως μια χώρα με αισθητά χαμηλό κοινωνικό κεφάλαιο. Είναι αξιοσημείωτο το γεγονός ότι το υψηλότερο επίπεδο συμμετοχής σε συλλόγους και οργανισμούς αναφέρεται σε επαγγελματικούς συλλόγους στους οποίους η συμμετοχή είναι συχνά υποχρεωτική για την άσκηση του επαγγέλματός τους. Ακόμα τα προσωπικά κοινωνικά δίκτυα των διευθυντικών στελεχών που έχουμε αναφέρει εξετάζουν μέρος του ευρύτερου κοινωνικού δικτύου τους (Παράρτημα 1 – Μέρος Πρώτο, οι δύο πρώτες ερωτήσεις) και το επαγγελματικό τους δίκτυο. Οι σχέσεις που περιγράφονται στο επαγγελματικό τους δίκτυο χαρακτηρίζονται στην πλειοψηφία τους από κάθετα δίκτυα γεγονός που αναιρεί την καλλιέργεια Κοινωνικού Κεφαλαίου.

2. Ποια τα πλεονεκτήματα από την ύπαρξη κοινωνικού κεφαλαίου στα Διευθυντικά Στελέχη της Ελλάδας και στην κοινωνία ως σύνολο;

Εκτός από την προσωπική μόρφωση, αναφέραμε ένα βασικό στοιχείο που βοηθά την διεκπεραίωση των υποχρεώσεων του διευθυντή και την υλοποίηση της στρατηγικής της επιχείρησης, είναι το κοινωνικό του κεφάλαιο. Το κοινωνικό κεφάλαιο δημιουργείται από την αλληλεπίδραση μεταξύ των ανθρώπων και υπάρχει μέσα από το δίκτυο των ατόμων με άλλους ανθρώπους. Οι σχέσεις μας με τους ανθρώπους και τα αποτελέσματα που αυτές παράγουν είναι το κοινωνικό κεφάλαιο. Συσχετίζοντας τις σχέσεις αυτές αντλούμε τις πλούσιες πηγές του δικτύου μας.

Το κοινωνικό κεφάλαιο, είναι η συλλογική αξία των ατόμων που γνωρίζουμε και οι πράξεις του ενός για τον άλλο. Όταν οι κοινωνικές διασυνδέσεις είναι δυνατές και πολυάριθμες, υπάρχει περισσότερη εμπιστοσύνη, αμοιβαιότητα, ροή πληροφοριών, συλλογική δράση, ευτυχία και παρεπιπτώντος πλούτος. Επίσης έχει αποδειχτεί μέσω ερευνών ότι διευθυντικά στελέχη που διαθέτουν μεγαλύτερα ποσοστά κοινωνικού κεφαλαίου απολαμβάνουν υψηλότερους μισθούς (Lai, Leung, & Lin, 1990), έχουν μεγαλύτερη ροή πληροφόρησης, έχουν ταχύτερη εξέλιξη στην επαγγελματική τους σταδιοδρομία. Συγκεκριμένα, αν για παράδειγμα δύο άτομα με ίδια τυπικά χαρακτηριστικά κατέχουν την ίδια θέση σε μια επιχείρηση, το άτομο με τους περισσότερους αδύνατους ή δυνατούς δεσμούς κατέχει και την πιο ικανοποιητική θέση (Burt, 1997).

Χρησιμοποιώντας ο Διευθυντής τα εταιρικά του δίκτυα μέσω κοινωνικού κεφαλαίου, δηλαδή αξιολογώντας τις διασυνδέσεις και χρησιμοποιώντας τα ήδη υπάρχοντα δίκτυα, καταφέρνει τελικά να βελτιώσει τόσο την προσωπική του όσο και την εταιρική απόδοση, δημιουργώντας παράλληλα και ένα ευχάριστο κλίμα συνεργασίας και επικοινωνίας μέσα στον εργασιακό χώρο στον οποίο συχνά περνά το μεγαλύτερο μέρος της ημέρας (π.χ. Bourdieu & Boltanski, 1978; Coleman, 1988; Flap & De Graaf, 1986; Sprengers, Tazelaar, &



Flap, 1988; Useem & Karabel, 1986; Zweigenhaft, 1992). Αυτό βέβαια έρχεται σε αντίθεση με τις αρχές της συνεργασίας και της συλλογικής δράσης που πρεσβεύει το κοινωνικό κεφάλαιο και οδηγεί συνήθως τα διευθυντικά στελέχη στην ενεργοποίηση του ενδιαφέροντός τους για δημιουργία κοινωνικών δικτύων με σκοπό την προώθηση του ατομικού τους συμφέροντος. Είναι δύσκολο άλλωστε η μεμονωμένη δράση κάθε ατόμου να οδηγήσει στην εξυπηρέτηση του κοινωνικού συμφέροντος, διότι υπάρχει αβεβαιότητα σχετικά με τη διάθεση του αντισυμβαλλόμενου να κατευθύνει τη δράση του προς το κοινωνικά επιθυμητό.

Σε ένα πιο συνοπτικό επίπεδο, πολλά από τα πλεονεκτήματα που καταγράφουμε για το διευθυντικό στέλεχος, έρχονται σε σύγκρουση με αυτά που αφορούν το κοινωνικό νόημα ύπαρξης κοινωνικού κεφαλαίου. Το διευθυντικό στέλεχος προκειμένου να βοηθήσει στην ανάπτυξη κοινωνικού κεφαλαίου, οφείλει καταρχήν να καλλιεργεί μεταξύ των ομάδων εργασίας που διευθύνει, τις αρχές της συνεργασίας και εμπιστοσύνης προκειμένου να οδηγεί την επιχειρησή του σε υψηλότερα επίπεδα απόδοσης και παραγωγικότητας. Συνεχίζουμε με αναφορά στα δίκτυα.

3. Γιατί τα δίκτυα των Διευθυντικών Στελεχών στην Ελλάδα δε βοηθούν στην ανάπτυξη Κοινωνικού Κεφαλαίου;

Τα δίκτυα των διευθυντικών στελεχών χαρακτηρίζονται ως κάθετα δίκτυα. Η αλλαγή όμως στη συμπεριφορά των συναλλασσόμενων ατόμων της οικονομίας που οδηγεί στην αύξηση της κοινωνικής ευημερίας επιτυγχάνεται μόνο μέσα από τη δημιουργία οριζοντίων δικτύων. Ο Putnam δέχεται ότι τα οριζόντια δίκτυα οργάνωσης όπως για παράδειγμα οι τοπικοί σύλλογοι, οι πολιτιστικές, αθλητικές, κοινωνικές, εμπορικές, και πολιτικές οργανώσεις/σύλλογοι συνεισφέρουν στην αποδοτικότητα των διοικητικών θεσμών και προγραμμάτων της ανάπτυξης μιας χώρας, εφόσον αναπτύσσουν την κοινωνία των πολιτών. Από την έρευνά μας το ποσοστό συμμετοχής των διευθυντικών στελεχών της Ελλάδας σε συλλόγους βρίσκεται

σε πολύ χαμηλό επίπεδο. Όπως έχουμε αναφέρει τα οριζόντια δίκτυα οργάνωσης είναι εκείνα τα οποία καλλιεργούν μεταξύ των πολιτών την εμπιστοσύνη. Η ύπαρξη εμπιστοσύνης και αξιοπιστίας βοηθά τους ανθρώπους να ξεπερνούν το πρόβλημα της συλλογικής δράσης και να συνεργάζονται με στόχο τη διαμόρφωση και εκπροσώπηση πλέον της κοινωνικής ζήτησης στην παραγωγή πολιτικής ή επιχειρηματικής δράσης. Παράλληλα η ύπαρξη εμπιστοσύνης είναι εκείνη η οποία συμβάλλει στην ευρύτερη διάδοση των κοινωνικών νορμών και επομένως, την ιστορική και πολιτισμική επιβίωση των οριζοντίων δομών συνεργασίας, της κοινωνίας των πολιτών και της μακροχρόνιας οικονομικής ανάπτυξης. Η απουσία οριζόντιων δικτύων κατά συνέπεια αφαιρεί τη δυνατότητα ανάπτυξης κοινωνικού κεφαλαίου.

4. Η μικρή συμμετοχή των Διευθυντικών Στελεχών της Ελλάδας σε οργανισμούς και συλλόγους αντανακλά μια συνολική αδιαφορία για το κοινωνικό σύνολο;

Η συμμετοχή των διευθυντικών στελεχών σε συλλόγους και οργανισμούς όπως αυτή αποτυπώνεται από την έρευνα και είναι πολύ περιορισμένη. Επίσης η προσπάθεια δημιουργίας σχέσεων που θα διέπονται από εμπιστοσύνη και αξιοπιστία τόσο μεταξύ των συνεργατών τους εντός της επιχείρησης όσο και εκτός (προμηθευτές και πελάτες) είναι αρκετά μικρή στο σύνολό της. Από τις συνεντεύξεις όμως διεξάγεται η προσπάθεια ορισμένων διευθυντικών στελεχών για καλλιέργεια συνεργασίας και εμπιστοσύνης προς το γενικότερο κοινωνικό όφελος, το οποίο δε μπορούσε να αποτυπωθεί στο ερωτηματολόγιο. Με αυτό το δεδομένο, ας αναφέρουμε ότι εξαίρεση στο σύνολο των διευθυντικών στελεχών αποτελούσαν άτομα που εύκολα χαρακτηρίζονταν από τα λεγόμενά τους ως οραματιστές. Τα άτομα αυτά είτε προσπαθούν να καλλιεργούν πνεύμα ομαδικότητας και συλλογικότητας στους υφισταμένους τους με βασικό σημείο σύγκλισης τον κοινό στόχο, είτε ενδιαφέρονται για τις εξελίξεις της οικονομίας και προσπαθούν να είναι

ενημερωμένα με ποικίλους τρόπους όπως συμμετοχή σε συλλόγους του τομέα τους (για παράδειγμα Ε.Α.Σ.Ε., Ε.Ε.Δ.Ε. κ.α.) αλλά κυρίως μέσω της συνεχούς εκπαίδευσής του για τις εξελίξεις του αντικειμένου τους.

Υπήρχαν επίσης στελέχη που ενδιαφέρονταν για παράδειγμα για τη Πανεπιστημιακή Κοινότητα και με δραστηριότητες που διοργανώνει η επιχείρησή τους το εφάρμοζε εμπράκτως. Επίσης ορισμένες επιχειρήσεις διοργανώνουν εκδηλώσεις σύσφιξης των σχέσεων μεταξύ των ατόμων της επιχείρησής τους προωθώντας τη συνεργατική και συλλογική διάθεση των εργαζομένων σε αυτές. Η εμπιστοσύνη αν και είναι δύσκολο να ανθίσει σε ανταγωνιστικά περιβάλλοντα όπως αυτά των ιδιωτικών επιχειρήσεων περιορίζεται στη σωστή επαγγελματική συμπεριφορά μεταξύ των εργαζομένων δημιουργώντας δυνατούς δεσμούς αλλά σε επαγγελματικό κατά βάση επίπεδο. Αν και η πλειοψηφία των σχέσεων των διευθυντικών στελεχών με τους υφισταμένους τους ή άλλους εργαζόμενους χαρακτηρίζονταν από αυτούς ως δυνατές ή σχετικά δυνατές σχέσεις πολλές φορές γινόταν η διάκριση ως προς τον προσδιορισμό των σχέσεων αυτών σχεδόν αποκλειστικά στον εργασιακό και ευρύτερα επαγγελματικό χώρο, γεγονός που συνεπάγεται έλλειψη εμπιστοσύνης.

5. Ποια τα θετικά σημεία της αξιολόγησης των κριτηρίων επιλογής εξωτερικών συνεργατών για την ανάπτυξη της Ελληνικής Οικονομίας σε σχέση με το κοινωνικό κεφάλαιο;

Όσον αφορά στα κριτήρια που επιλέγονταν τα διευθυντικά στελέχη της Ελλάδας να χαρακτηρίσουν ως σημαντικά στην επιλογή των σημαντικών εξωτερικών συνεργατών της επιχείρησής τους, αξίζει να σημειωθεί ότι αρκετά από αυτά θεωρούν την ύπαρξη μακροχρόνιων σχέσεων σημαντικό παράγοντα συνεργασίας τους με αυτούς. Αυτό σημαίνει ότι ενώ ισχυρίζονται κατά την πλειοψηφία ότι το κόστος αποτελεί τον πρωταρχικό παράγοντα επιλογής εξωτερικών συνεργατών, λαμβάνουν παράλληλα υπόψην τους και την ύπαρξη μιας ήδη εγκαθιδρυμένης σχέσης, την οποία και καλλιεργούν.

Επίσης ένα άλλο ενθαρρυντικό σημείο είναι ότι τα διευθυντικά στελέχη στην περίπτωση προβλήματος με μια επιχείρηση που συνεργάζονται επικοινωνούν (Voice) πάντα προκειμένου να το διευθετήσουν και δεν αποχωρούν (Exit) καταστρέφοντας την σχέση αυτή γεγονός που έρχεται να συμπληρώσει τα δεδομένα του προηγούμενου ευρήματος. Η ανάπτυξη τέτοιου τύπου σχέσεων από την πλευρά των διευθυντικών στελεχών έχει οδηγήσει χώρες όπως η Ιαπωνία σε οικονομική ανάπτυξη (με το θέμα αυτό των ενδιάμεσων κοινωνικών θεσμών έχει ασχοληθεί εκτενώς ο Fukuyama, 1995).

6. Ποια η δυνατότητα περαιτέρω ανάλυσης των στοιχείων της έρευνας;

Ας αναφέρουμε στο σημείο αυτό, ότι έγινε συλλογή μεγάλου αριθμού στοιχείων τα οποία δεν αξιοποιήθηκαν στην παρούσα διπλωματική εργασία λόγω του περιορισμένου χρόνου διάρκειας της περιόδου παράδοσης της. Τα στοιχεία αυτά μπορούν να αξιοποιηθούν και να μελετηθούν σε μεγαλύτερο βάθος και έκταση σε διατριβή διδακτορικού επιπέδου. Χαρακτηριστικά αναφέρεται ότι με τα δεδομένα που έχουν συλλεχθεί μπορεί να γίνει οικονομετρικός έλεγχος για τον συσχετισμό του ύψους του μισθού των διευθυντικών στελεχών και της ύπαρξης κοινωνικού κεφαλαίου, στα πρότυπα έρευνας των Burt et al (2000) και έπειτα μια σύγκριση αυτών με τα αντίστοιχα στοιχεία που έχουν βρει για τους Γάλλους και τους Αμερικανούς Διευθυντές. Πέρα από αυτό και στα πρότυπα της έρευνας του Mintzberg⁷ μπορεί να μελετηθεί η απόδοση του διευθυντικού στελέχους σε σχέση με την επιχείρηση κατά την περίοδο απασχόλησής του σε αυτή.

*Outstanding leaders appeal to the hearts
of their followers - not their minds.
Anonymous*

⁷ Η διαδικασία που ακολούθησε ο Mintzberg κατά τη διάρκεια της έρευνάς του, αφορά στη συγκέντρωση στοιχείων για τον κλάδο και την επιχείρηση προκειμένου να εξηγήσει το πόσο σημαντική είναι η θέση του διευθυντού σε κάθε επιχείρηση, κάνοντας συσχέτιση με τα κέρδη της επιχείρησης.



Βιβλιογραφία - Αρθρογραφία

Alfred Chandler, **The Visible Hand**, Cambridge, MA: Belknap, 1979.

Allen, M., P., 1978. **Continuity and change within the core corporate elite**. Sociological Quarterly, 19: 510-521.

Andrew Lymer, **The use of the Internet for Corporate Reporting - a discussion of the issues and survey of current usage in the U.K.**, The University of Birmingham, UK

Anne S. Tsui; Terri D. Egan; Charles A. O'Reilly III, **Being Different: Relational Demography and Organizational Attachment**, Administrative Science Quarterly, Vol. 37, No. 4. (Dec., 1992), pp. 549-579.

Arthur, J.B., 1994, **Effects of human resource systems on manufacturing performance and turnover**, Academy of Management Journal 37(3), 670-687.

Barnard Chester, **The Functions of the Executive**, Cambridge, MA: Belknap, 1938

Barry Wellman, **Network Analysis: Some Basic Principles**, Sociological Theory, Vol. 1. (1983), pp. 155-200.

Becker, Gary, 1975. **Human Capital**, 2nd ed. Chicago: University of Chicago Press.

Becker, Gary. 1964. **Human Capital**. New York: National Bureau of Economic Research.

Bennis, Warren and B.Nanus, **Leaders: The Strategies for Taking Charge**, New York: Harper & Row, 1985, p.4.

Besanko, David; Dranove, David; Shanley, Mark; **Economics of Strategy**, Second Edition, 2000, John Wiley & Sons, Inc.

Bishop, J., 1994, **The impact of previous training on productivity and wages**, in L.Lynch (ed.), Training and the Private Sector, Chicago: University of Chicago Press, 161-200.

Boselie, P., J. Paauwe & P. Jansen, 2001, **Human resource management and performance: lessons from the Netherlands**, International Journal of Human Resource Management, 12 (7), 1107-1125.

BIBLIOΘEKH



- Bourdieu, Pierre, 1980. **Le capital Social. Notes Provisoires.** Actes de la Recherche en Sciences Sociales 3:2-3.
- Bourdieu, Pierre, and Boltanski, 1978, **Changes in social structure and changes in the demand for education.** In S.Giner & M.S. Archer (Eds.), Contemporary Europe: Social culture and cultural patterns: 197-228. London: Routledge & Kegan Paul.
- Bourdieu, Pierre, and Loïc J.D. Wacquant, 1992, **An Invitation to Reflexive Sociology.** Chicago: University of Chicago Press.
- Brass, D., J., 1984. **Being in the right place: A structural analysis of individual influence in an organization.** Administrative Science Quarterly, 29: 518-539.
- Burt, R. S., 1984, **Network items and the General Social Survey.** Social Networks, 6: 293-339.
- Burt, R. S., 1995, **Le capital social, les trous structuraux, et l'entrepreneur.** Trans. by Emmanuel Lazega. Revue Francaise de Sociologie, 25 : 599-628.
- Burt, R. S., **Structural Holes: The Social Structure of Competition.** Cambridge, MA: Harvard University Press, 1992.
- Burt, S. Ronald; Hogarth, M. Robin; Michaud, Claude, 2000, **The Social Capital of French and American Managers,** Organization Science
- C. I. Barnard: Manager, SI; Philosopher,???, *The Academy of Management Journal*, Vol. 14, No. 3. (Sep., 1971), pp. 402-405.
- Casson, Mark , 1993, "Cultural Determinants of Economic Performance", Journal of Comparative Economics, Vol.17, pp. 418-442
- Chaiken, S., 1987. **The heuristic model of persuasion.** In M.P. Zanna, J.M. Olson, & C.P. Herman (Eds.), Social influence: The Ontario symposium, vol. 5: 3-39: Hillsdale, NJ: Erlbaum.
- Chandler, A.D. , 1962, **Strategy and Structure.** Cambridge, MA: MIT Press.
- Coleman, James S. Sociological Analysis of Economic Institutions **Social Capital in the Creation of Human Capital,** *The American Journal of Sociology*, Vol. 94, Supplement: Organizations and Institutions: Sociological and Economic Approaches to the Analysis of Social Structure. (1988), pp. S95-S120.
- Coleman, James S., 1988, **Social capital in the creation of human capital.** American Journal of Sociology, 94: S95-S120.
- Coleman, James S., 1990, **Foundations of Social Theory.** Cambridge, MA: Harvard University Press.



Conger, J.A., & Kotter, J.P., **General managers**. In J. Lorsch (Ed.) *Handbook of organizational behavior*: 392-403. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 1987.

Cook, Karen S., and Richard M. Emerson, 1978. **Power, equity and commitment in exchange networks**, *American Sociological Review*, 43: 712-739.

D'Aveni, R. A., 1990. **Top managerial prestige and organizational bankruptcy**. *Organization Science*, 1: 121-142.

David Braybrooke, **The Mystery of Executive Success Re-Examined**, *Administrative Science Quarterly*, Vol. 8, No. 4. (Mar., 1964), pp. 533-560.

Domhoff, G. W., 1967. **Who rules America?** Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.

Donaldson, G. and J. Lorsch, 1983, **Decision Making at the Top**, New York: Harper & Row, pp. 32-48, 160.

Eric Sundstrom; Robert E. Burt; Douglas Kamp, **Privacy at Work: Architectural Correlates of Job Satisfaction and Job Performance**, *The Academy of Management Journal*, Vol. 23, No. 1. (Mar., 1980), pp. 101-117.

Erik Olin Wright; Donmoon Cho, **The Relative Permeability of Class Boundaries to Cross-Class Friendships: A Comparative Study of the United States, Canada, Sweden, and Norway**, *American Sociological Review*, Vol. 57, No. 1. (Feb., 1992), pp. 85-102.

Flap, H., & De Graaf, N. 1986. **Social Capital and attained occupational status**. *Netherlands Journal of Sociology*, 22: 145-161.

Flap, Hendrik D. 1988. **Conflict, Loyalty and Violence**. Peter Lang.

Frances Westley; Henry Mintzberg, **Visionary Leadership and Strategic Management**, *Strategic Management Journal*, Vol. 10, Special Issue: Strategic Leaders and Leadership. (Summer, 1989), pp. 17-32.

Freeman, Linton C., 1977, **A set of measures of centrality based on betweenness**, *Sociometry*, 40: 35-40.

Gabarro, J. John, «**When a New Manager Takes Charge**», *Harvard Business Review*, May-June 1985: pp.110-123.

Galbraith, J.R. and R.K. Kazanjian, 1986, **Strategy Implementation: The Role of Structure and Process**, 2d ed. St. Paul, MN: West Publishing.

Gelderblom, A. & J. de Konig, 1996, **Evaluating effects of training within a company: methods, problems and one application**, *Labour* 10, 319-337.



George Strother, **The Moral Codes of Executives: A Watergate-Inspired Look at Barnard's Theory of Executive Responsibility**, *The Academy of Management Review*, Vol. 1, No. 2. (Apr., 1976), pp. 13-22.

Glaeser, E.L., D., Laibson and Sacerdote, 2000, **The economic approach to social capital**, NBER Working Paper No.7728.

Glenn R. Carroll; Albert C. Teo, **On the Social Networks of Managers**, *The Academy of Management Journal*, Vol. 39, No. 2. (Apr., 1996), pp. 421-440.

Hannaway, J. **Managers managing: The workings of an administrative system**. New York: Oxford University Press, 1989.

Henry Mintzberg, **Managerial Work: Analysis from Observation** *Management Science*, Vol. 18, No. 2, Application Series. (Oct., 1971), pp. B97-B110.

Hermalin, B.E., "Toward an Economic Theory of Leadership: Leading by Example," *American Economic Review*.

Herman Turk, **Instrumental Values and the Popularity of Instrumental Leaders**, *Social Forces*, Vol. 39, No. 3. (Mar., 1961), pp. 252-260.

Herman Turk, **Interorganizational Networks in Urban Society: Initial Perspectives and Comparative Research**, *American Sociological Review*, Vol. 35, No. 1. (Feb., 1970), pp. 1-19.

Herman Turk, **Norms, Persons, and Sentiments**, *Sociometry*, Vol. 26, No. 2. (Jun., 1963), pp. 163-177.

Hugh P. Gunz; R. Michael Jalland, **Managerial Careers and Business Strategies**, *The Academy of Management Review*, Vol. 21, No. 3. (Jul., 1996), pp. 718-756.

Huselid, M.A., 1995, **The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance**, *Academy of Management Journal* 38(3), 635-672.

Ibarra Hermine, « **Structural Alignments, Individual Strategies, and Managerial Action: Elements Toward a Network Theory of Getting Things Done** » in Nohria, N. And R.G. Eccles (eds.), *Networks and Organizations: Structure, Form and Action*, Boston, MA: Harvard Business School Press, 1992, chap.6.

Ibarra, H., & Andrews, S., 1993. **Power, social influence, and sense making: Effects of network centrality and proximity on employee perceptions**. *Administrative Science Quarterly*, 38: 277-303.

Jackall, R., 1988. **Moral mazes: The world of corporate managers**. New York: Oxford University Press.



Jacobs, J.A. 1992. **Women's entry into management: Trends in earnings, authority and values among salaried managers**. Administrative Science Quarterly, 37: 282-301.

James R. Lincoln; Jon Miller, **Work and Friendship Ties in Organizations: A Comparative Analysis of Relation Networks**, Administrative Science Quarterly, Vol. 24, No. 2. (Jun., 1979), pp. 181-199.

Jeffrey Travers; Stanley Milgram, **An Experimental Study of the Small World Problem**, Sociometry, Vol. 32, No. 4. (Dec., 1969), pp. 425-443.

Jeffrey W. Lucas, **Behavioral and Emotional Outcomes of Leadership in Task Groups**, Social Forces, Vol. 78, No. 2. (Dec., 1999), pp. 747-778.

Julio J. Rotemberg, **Human Relations in the Workplace**), The Journal of Political Economy, Vol. 102, No. 4. (Aug., 1994), pp. 684-717.

Julio J. Rotemberg; Garth Saloner, **Leadership Style and Incentives**, Management Science, Vol. 39, No. 11. (Nov., 1993), pp. 1299-1318.

Kanter, R. 1977. **Men and Women of the corporation**. New York: Basic Books.

Ken G. Smith; Ken A. Smith; Judy D. Olian; Henry P. Sims, Jr.; Douglas P. O'Bannon; Judith A. Scully, **Top Management Team Demography and Process: The Role of Social Integration and Communication**, Administrative Science Quarterly, Vol. 39, No. 3. (Sep., 1994), pp. 412-438.

Kotter John, **The General Managers**, New York: Free Press, 1982, pp.60-79.

Krackhardt, D. 1987. **Cognitive social structures**, Social Networks, 9: 109-134.

Krackhardt, D., 1990. **Assessing the political landscape: Structure, cognition and power in organizations**. Administrative Science Quarterly, 35: 342-369.

L. L. Cummings; D. L. Harnett; O. J. Stevens, **Risk, Fate, Conciliation and Trust: An International Study of Attitudinal Differences among Executives**, The Academy of Management Journal, Vol. 14, No. 3. (Sep., 1971), pp. 285-304.

Lai, G. W., Leung, S., & Lin, N. 1990. **Network resources, contact resources, and status attainment : Structural and action effects of social resources**. Paper presented at the annual meeting of the American Sociological Association, Washington, DC.

Lance B. Kurke; Howard E. Aldrich, **Mintzberg was Right!: A Replication and Extension of the Nature of Managerial Work**, Management Science, Vol. 29, No. 8. (Aug., 1983), pp. 975-984.

Lin, N., Vaughn, J. C., & Ensel, W. M. 1981. **Social resources and occupational status attainment**. Social Forces, 59: 1163-1181.



- Lin, Nan 1982. **Social Resources and Instrumental Action**. Pp.131-145 in Social Structure and Network Analysis, edited by Nan Lin and Peter V.Marsden. Sage.
- Lin, Nan, 1998, **Social Resources and Social Action**. New York: Cambridge University Press.
- MacDuffie, J.P., 1995, **Human Resource bundles and manufacturing performance: organizational logic and flexible production systems in the world auto industry**, Industrial and Labor Relations Review 48(2), 197-221.
- Mansfield, R. 1980. **The managment task**. In M. Poole & R. Mansfield (Eds.), Managerial roles in industrial relations. Westmead: Gower.
- Mark S. Granovetter, **The Strength of Weak Ties**, The American Journal of Sociology, Vol. 78, No. 6. (May, 1973), pp. 1360-1380.
- Marta A. Geletkanycz; Donald C. Hambrick, **The External Ties of Top Executives: Implications for Strategic Choice and Performance**, Administrative Science Quarterly, Vol. 42, No. 4. (Dec., 1997), pp. 654-681.
- Maura A. Belliveau; Charles A. O'Reilly III; James B. Wade, **Social Capital at the Top: Effects of Social Similarity and Status on CEO Compensation**, The Academy of Management Journal, Vol. 39, No. 6. (Dec., 1996), pp. 1568-1593.
- Merton, Robert K., 1968, **Continuities in the theory of reference group behaviour**, In Robert K. Merton, Social Theory and Social Structure: 335-440. New York: Free Press.
- Miles, R.E. and C. C. Snow, 1978, **Organizational Strategy, Structure, and Process**, New York: McGraw-Hill.
- Miller, G.J., 1990, "Managerial Dilemmas: Political Leadership in Hierarchies," in Cook, K.S. and M.Levi (eds.), The Limits of Rationality, Chicago: University of Chicago Press.
- Mills, C.W. 1956. **The power elite**. New York: Oxford University Press.
- Mincer, J., 1974, **Schooling, Experience, and Earnings**, New York: Columbia University Press.
- Mintzberg, H., **The manager's job: Folklore and fact**. Harvard Business Review, 53(4): 49-61, 1975.
- Mintzberg, H., **The nature of managerial work**. New York: Harper & Row., 1973.



Nan Dirk de Graaf; Hendrik Derk Flap, "With a Little Help from My Friends": **Social Resources as an Explanation of Occupational Status and Income in West Germany, The Netherlands, and the United States**, *Social Forces*, Vol. 67, No. 2. (Dec., 1988), pp. 452-472.

Nan Lin; Walter M. Ensel; John C. Vaughn, **Social Resources and Strength of Ties: Structural Factors in Occupational Status Attainment**, *American Sociological Review*, Vol. 46, No. 4. (Aug., 1981), pp. 393-405.

Niels Bosma; Mirjam van Praag; Roy Thurik; Gerrit de Wit; **The Value of Human and Social Capital Investments for the Business Performance of Startups**, Tinbergen Institute Discussion Paper, TI 2002-027/3

Petty, R.E., & Cacioppo, J.T. 1986. **The elaboration likelihood model of persuasion**. In L. Berkowitz (Ed.) *Advances in experimental social psychology*, vol.19: 123. New York: Academic Press.

Pfeffer, J., & Salancik, G.R. 1978. **The external control of organizations: A resource dependence perspective**. New York: Harper & Row.

Putnam, Robert D., 1993, **Making Democracy Work: Civic Traditions in Modern Italy**. Princeton, NJ: Princeton University Press.

Reed E. Nelson, **The Strength of Strong Ties: Social Networks and Intergroup Conflict in Organizations**, *The Academy of Management Journal*, Vol. 32, No. 2. (Jun., 1989), pp. 377-401.

Ronald S. Burt ,**Models of Network Structure**, *Annual Review of Sociology*, Vol. 6. (1980), pp. 79-141.

Ronald S. Burt, **Positions in Multiple Network Systems, Part Two: Stratification and Prestige among Elite Decision-Makers in the Community of Altneustadt**, *Social Forces*, Vol. 56, No. 2, Special Issue. (Dec., 1977), pp. 551-575.

Ronald S. Burt, **Positions in Networks**, *Social Forces*, Vol. 55, No. 1. (Sep., 1976), pp. 93-122.

Ronald S. Burt, **The Contingent Value of Social Capital**, *Administrative Science Quarterly*, Vol. 42, No. 2. (Jun., 1997), pp. 339-365.

Schultz, Theodore. 1961. "Investment in Human Capital." *American Economic Review* 51 (March) : 1-17

Selznick Philip, **Leadership and Administration**, Berkeley, University of California Press, 1957.

Simmel, Georg, 1955, **Conflict and the Web of Group Affiliations**. Trans. By Kurt H. Wolff and Reinhard Bendix. New York: Free Press.



Sloan Alfred, **My Years with General Motors**, Garden City, NY: Doubleday, 1964.

Sprengers, M., Tazelaar, F., & Flap, H., 1988. **Social resources, situational constraints, and re-employment**. Netherlands Journal of Sociology, 24(2): 98-116

Thomas E. Dow Jnr., **An Analysis of Weber's Work on Charisma**, The British Journal of Sociology, Vol. 29, No. 1. (Mar., 1978), pp. 83-93.

Tichy, N.M. and M.A. Devanna, 1990, **The Transformational Leader**, New York: John Wiley.

Ultee, Wout C. 1984. **The Ups and Downs of the Mobility Problem in Dutch and International Sociology**. Pp.11-27 in Social Stratification and Mobility in the Netherlands, edited by B.F.M. Bakker, J. Dronkers, and H.Ganzeboom. SISWO.

Useem, M., & Karabel, J., 1986. **Pathways to top corporate management**. American Sociological Review, 51: 184-200.

Useem, M., 1979. **The social organization of the American business elite and participation of corporation directors in the governance of American institutions**. American Sociological Review, 44: 553-572.

Wayne E. Baker, **Market Networks and Corporate Behavior** (από Ucinet), The American Journal of Sociology, Vol. 96, No. 3. (Nov., 1990), pp. 589-625.

Weber, Max 1921, **Wirtschaft und Gesellschaft**. Mohr

Wellman, B., Carrington, P.J., & Hall, A. 1988. **Networks as personal communities**. In B. Wellman & S.D. Berkowich (Eds.), Social structures: A network approach: 130-184. New York: Cambridge University Press.

Wrapp, H.E., **Good managers don't make policy decisions**. Harvard Business Review, 45(5): 91-99, 1967.

Zweigenhaft, R., L., 1992: **The application of cultural and capital: A study of the 25th year reunion entries of prep school and public school graduates of Yale College**. Higher Education, 23: 311-320.



---- Παραρτήματα ----



ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

ΛΗΞΙΑΛΗ ΣΧΟΛΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ & ΕΜΠΟΡΙΚΩΝ ΕΠΟΥΡΩΝ



ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΒΑΣΙΚΕΥΣΗΣ
ΤΟΥ ΤΜΗΜΑΤΟΣ
ΔΙΕΝΙΣΗΣ & ΕΥΡΩΠΑΪΚΩΝ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ

---- Παράρτημα 1 ----

Ημερομηνία διεξαγωγής της Συναντήσεως: 17/03/2003

Όνομα παρόντος Ερευνητή: _____

Όνομα παρόντος Επίκουρου: _____

Όνομα αποφέροντος: _____

Διεύθυνση Καθηγητή: _____

Τιμολόγιο Ερευνητή: _____

Πόση η ποσοτητή: _____

ΕΜΠΕΙΡΙΟΣ ΜΕΡΟΣ ΤΗΣ ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

«Εργασία για την ανάπτυξη του κεντρικού μεταρρυθμιστικού πλαισίου στην Ελλάδα»



ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

ΑΝΩΤΑΤΗ ΣΧΟΛΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ & ΕΜΠΟΡΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ



ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΕΙΔΙΚΕΥΣΗΣ ΤΟΥ ΤΜΗΜΑΤΟΣ ΔΙΕΘΝΩΝ & ΕΥΡΩΠΑΪΚΩΝ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ

Ημερομηνία Διεξαγωγής της Συνέντευξης: ____ / ____ / 2003

Όνοματεπώνυμο Ερευνητή: _____

Όνοματεπώνυμο Ερωτώμενου: _____

Θέση στην Εταιρεία: _____

Διεύθυνση Επιχείρησης: _____

Τηλέφωνο Επικοινωνίας: _____

Είδος Επιχείρησης: _____

ΕΜΠΕΙΡΙΚΟ ΜΕΡΟΣ ΤΗΣ ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ:

«Έρευνα για το απόθεμα του κοινωνικού κεφαλαίου των διευθυντικών στελεχών στην Ελλάδα»



---- Μέρος Πρώτο ----



Πριν συνεχίσετε σκεφθείτε μερικά άτομα από διάφορες δραστηριότητες της ζωής σας, όπως εργασία, σχολείο οικογένεια, γειτονιά κ.λ.π.
Πιθανώς να σας βοηθούσε εάν καταγράφατε αυτά τα ονόματα σε σημείωση.

1. Κατά διαστήματα οι περισσότεροι άνθρωποι συζητούν σημαντικά ζητήματα που τους απασχολούν με άλλους, τους οποίους εμπιστεύονται. Τα θέματα μπορεί να αφορούν τη δουλειά, την οικογένεια, την πολιτική ή οιδήποτε άλλο. Επίσης τα άτομα με τα οποία συζητάμε, μπορεί να προέρχονται από το χώρο εργασίας το οικογενειακό ή φιλικό περιβάλλον. Κατά το τελευταίο εξάμηνο, ποιοι είναι οι τρεις ή τέσσερις άνθρωποι που συζητήσατε θέματα που ήταν σημαντικά για εσάς;
2. Σκεφτείτε τους ανθρώπους με τους οποίους σας αρέσει να περνάτε τον ελεύθερό σας χρόνο. Κατά το τελευταίο εξάμηνο, ποιοι είναι οι τρεις ή τέσσερις άνθρωποι, με τους οποίους βρεθήκατε συχνότερα για άτυπες κοινωνικές δραστηριότητες όπως έξοδο για ποτό, γεύματα, θέατρο, κινηματογράφο, ή επισκέψεις στα σπίτια κ.λ.π.

Μπορείτε να αναφέρετε λίγα η πολλά άτομα.

3. Ποιόν θεωρείτε ως άμεσα προϊστάμενό σας;
4. Ποιους από τους υφιστάμενούς σας διευθυντές, θεωρείτε πολλά υποσχόμενο στέλεχος της εταιρείας;
5. Ποιος απασχολείται με τις Δημόσιες Σχέσεις της επιχείρησης;
6.
 - α. Μεταξύ των προσωπικών σας γνωριμιών μέσα στην επιχείρηση, ποιους θεωρείτε ότι συνέβαλαν περισσότερο στα επαγγελματικά σας επιτεύγματα, προσφέροντάς σας συμβουλές, δημιουργώντας ευκαιρίες και καθοδηγώντας σας στα επαγγελματικά σας βήματα;
 - β. Από την άλλη πλευρά, μεταξύ των ανθρώπων που εργάζονται στην εταιρεία ποιοι σας δυσκόλεψαν στο να φέρετε τη δουλειά σας σωστά εις πέρας;

Μπορείτε να αναφέρετε λίγα η πολλά άτομα.



7. Ο σχεδιασμός και η εφαρμογή οποιασδήποτε επιχειρησιακής πολιτικής προϋποθέτει ή απαιτεί τη συμβολή διαφόρων ατόμων. Ας υποθέσουμε ότι προγραμματίζετε την προώθηση ενός νέου project στην εργασία σας. Αναφέρατε τους ανθρώπους στους οποίους θα απευθυνθείτε για να αποκομίσετε σημαντικούς πόρους και στήριξη για την έγκριση και εκπόνηση του project. Μπορείτε να αναφέρετε λίγα η πολλά άτομα.
8. Υποθέστε ότι αλλάζατε θέση μέσα στην εταιρεία. Αναφέρατε τους τρεις ή τέσσερις ανθρώπους που θα προτείνατε στον αντικαταστάτη σας για να απευθυνθεί προκειμένου να του δώσουν τις πρώτες κατευθυντήριες γραμμές για την διεκπεραίωση των υποχρεώσεων της συγκεκριμένης θέσης.
9. Αν αποφασίζατε να βρείτε μια δουλειά σε μια άλλη επιχείρηση, ποιοι είναι οι δύο ή τρεις άνθρωποι με τους οποίους θα συζητούσατε και θα αξιολογούσατε τις προοπτικές του νέου αυτού εγχειρήματος; Αυτοί μπορεί να είναι άνθρωποι μέσα από την επιχείρηση, ή εκτός της επιχείρησης όπως άτομα από την οικογένεια, φίλοι ή άνθρωποι που δουλεύουν σε άλλες επιχειρήσεις.



Τώρα θα εξισώσουμε κάθε όποιο που έχετε προσδιορίσει χωρίστα.

1. Άνδρας ή Γυναίκα:

Γυναίκα Άνδρας

2. Πριν η σημερινή σας σχέση για τους/την απόλυτους:

Οικογενειακή σύζευξη

Αδερφός/αδερφής/αδερφός/αδερφής Εγγονός

Εργασιακή σχέση

Συνεργάτης/τραπέζιας Συνεργάτης-τουριστικού ομοίωμα Πανεπιστημιακός

Άλλη Άλλη

Άλλης φορέσθη σύζευξη

επικοινωνία

---- Μέρος Δεύτερο ----

παραγγελματική

επαγγελματική

επαγγελματική

3. Όριο σχέσης: Έχετε ξεκινήσει νέα σχέση ή διαμόρφωσετε άλλη σχέση:

Όχι Ναι

4. Τίτλος εργασίας/αριθμός:

Καθηγητής ή Καθηγητής Επίκουρης ή Καθηγητής Επίκουρης ή Καθηγητής Επίκουρης

5. Αν οποιηδήποτε γνωρίζετε για αριθμούς πριν δρεστείστε από την αρχή της ημέρας:

Καθηγητής Καθηγητής Επίκουρης Καθηγητής Επίκουρης

6. Βάση σπουδών μέσα:

Κάτιον ή Κάτιον Κάτιον ή Κάτιον Κάτιον ή Κάτιον

7. Βάση βιβλιοθήκης μέσα:

Κάτιον ή Κάτιον Κάτιον ή Κάτιον Κάτιον ή Κάτιον

8. Βιβλιοθήκη:

Κάτιον ή Κάτιον Κάτιον ή Κάτιον Κάτιον ή Κάτιον

9. Βασική ή πρώτη επαγγελματική σχέση:

Κάτιον ή Κάτιον Κάτιον ή Κάτιον

Κάτιον ή Κάτιον Κάτιον ή Κάτιον

10. Ήπια ή ισχυρή σχέση:

Κάτιον ή Κάτιον Κάτιον ή Κάτιον Κάτιον ή Κάτιον

Κάτιον ή Κάτιον Κάτιον ή Κάτιον Κάτιον ή Κάτιον

Κάτιον ή Κάτιον Κάτιον ή Κάτιον Κάτιον ή Κάτιον



Τώρα θα εξετάσουμε κάθε άτομο που έχετε προσδιορίσει χωριστά.

1. Άνδρας ή Γυναίκα;

Γυναίκα Άνδρας

2. Ποια η σημερινή σας σχέση με τον/ην

Οικογενειακή σχέση

Σύζυγος ή σύντροφος Μέλος οικογένειας η συγγενής Τίποτα

Εργασιακή σχέση

Συνάδελφος-Συνεργάτης στο ίδιο τμήμα Συνάδελφος-Συνεργάτης σε άλλο τμήμα της επιχείρησης. Πελάτης ή Προμηθευτής

Άλλο..... N/A

Άλλης μορφής σχέση

Γείτονας Φίλος Μέλος ιδίου συλλόγου

Επαγγελματικός σύμβουλος Άλλης μορφής που δεν αναγράφεται πιο πάνω Τίποτα

3. Ο/Ηέχει σπουδάσει, εργαστεί ή διαμείνει σε άλλη χώρα;

Ναι Όχι

4. Πόσο καιρό γνωρίζεστε;

Λιγότερο από 3 χρόνια 3 έως 6 χρόνια 7 έως 15 χρόνια Πάνω από 15 χρόνια

5. Αν είστε συνεργάτες γνωριζόσασταν πριν έρθετε στην επιχείρηση & αν ναι πόσο καιρό;

Λιγότερο από 3 χρόνια 3 έως 6 χρόνια 7 έως 15 χρόνια Πάνω από 15 χρόνια Δεν τον/ην γνώριζα

6. Πόσο συχνά μιλάτε;

Καθημερινά Μια φορά την εβδομάδα Μια φορά το μήνα Λιγότερο από μια φορά το μήνα

7. Πόσο δυνατή είναι η σχέση σας;

Δυνατή Σχετικά δυνατή Σχετικά ασθενής Ασθενής Προτιμώ να τον αποφεύγω.

8. Τι ηλικία έχει;

< 20 20 - 29 30 - 39 40 - 49 50 - 59 60 - 69 70+

9. Ποιο είναι το ανώτατο επίπεδο σπουδών;

Δημοτικό Γυμνάσιο Πανεπιστήμιο

Λύκειο Μεταπτυχιακό Ph.D. ή άλλο

10. Ποια η Εθνικότητά του;

Έλληνας Αγγλία, Ιρλανδία Benelux Ανατολική Ευρώπη

Σκανδιναβοί Γαλλία Μεσογειακές Βαλκάνια

Πολλών εθνικοτήτων Γερμανία Άλλο Δεν γνωρίζω



Ας δούμε τώρα πόσο στενή είναι η σχέση των ατόμων που αναφέρατε μεταξύ τους.

Πόσο δυνατή είναι η σχέση των.....

	Δυνατή	Σχετικά δυνατή	Σχετικά ασθενής	Ασθενής	Προτιμούν να μην συναντώνται	Ξένοι ή δεν γνωρίζονται
.....	C	C	C	C	C	C

--- Μέρος Τρίτο ---



1.σ. Ικανογότια της με ήλιος επιχερήσεις:

• Είναι ένα θέμα

1.β. Η μάθηση των προτυπών της στάρταρας αποτελεί:

• Προστασία

• Αποτελεί μια από τις πιο σημαντικές διαδικασίες στην ανάπτυξη της στάρταρας.

Προστασία:

• Η προστασία αποτελεί μια από τις πιο σημαντικές διαδικασίες στην ανάπτυξη της στάρταρας.

Προστασία:

• Η προστασία αποτελεί μια από τις πιο σημαντικές διαδικασίες στην ανάπτυξη της στάρταρας.

2. Αγοράζοντας με την προστασία της στάρταρας η στάρταρα αποδεικνύεται ως απότομη:

• Καταστήματα

• Αγοράζοντας

• Εγγυητική προστασία

3.α. Οι προστασίες που απέχουν την προστασία είναι:

• Στάρταρα

• Στάρταρα

3.β. Οι ζητούντας προστασία την οποία η στάρταρα αποδεικνύεται:

• Στάρταρα

• Στάρταρα

• Στάρταρα

• Στάρταρα



1.α. Συνεργάζεστε με άλλες επιχειρήσεις;

Ναι Όχι

1.β Σε ποιον τομέα ή κομμάτι της παραγωγικής διαδικασίας;

Πελάτες:.....

.....

Προμηθευτές:.....

.....

2. Αν συνεργάζεστε με άλλες επιχειρήσεις είναι αυτές θυγατρικές της επιχείρησης ή ανεξάρτητες από αυτήν;

Θυγατρικές Ανεξάρτητες Θυγατρικές & Ανεξάρτητες

3.α Οι περισσότερες από αυτές είναι εγχώριες ή ξένες;

Ξένες Εγχώριες

3.β Οι ξένες λειτουργούν εντός ή εκτός της Ευρωπαϊκής Ένωσης;

Εντός Εκτός Εντός & Εκτός



Παρακαλώ αξιολογήστε κάθε τομέα με τα ακόλουθα κριτήρια:

Σχεδόν καθόλου	Λίγο Σημαντικό	Σημαντικό	Πολύ Σημαντικό	Υπερβολικά Σημαντικό
1	2	3	4	5

4a Ποια είναι τα πλεονεκτήματα που ψάχνετε στη σχέση σας με τους σημαντικούς συνεργάτες;

1. Χαμηλότερη τιμή/κόστος.

○ 1 ○ 2 ○ 3 ○ 4 ○ 5

2. Μακροχρόνιες σχέσεις με την εταιρεία σας.

○ 1 ○ 2 ○ 3 ○ 4 ○ 5

3. Διατήρηση της υψηλής ποιότητας των προϊόντων τις περισσότερες φορές.

○ 1 ○ 2 ○ 3 ○ 4 ○ 5

4. Έγκαιρη εξόφληση χρεών και παράδοση.

○ 1 ○ 2 ○ 3 ○ 4 ○ 5

5. Τήρηση άτυπων συνεννοήσεων και συμφωνιών πέραν των όρων των συμβολαιών.

○ 1 ○ 2 ○ 3 ○ 4 ○ 5

6. Ανάπτυξη από κοινού νέου προϊόντος.

○ 1 ○ 2 ○ 3 ○ 4 ○ 5

7. Προσωπικές σχέσεις. (οικογένεια, συγγενείς ή φίλοι)

○ 1 ○ 2 ○ 3 ○ 4 ○ 5

8. Μέλος του ίδιου επαγγελματικού συνδέσμου.

○ 1 ○ 2 ○ 3 ○ 4 ○ 5

9. Μέλος του ίδιου εμπορικού συνδέσμου.

○ 1 ○ 2 ○ 3 ○ 4 ○ 5

10. Αμοιβαία συμμετοχή εκπροσώπου στα διοικητικά συμβούλια των εταιριών.

○ 1 ○ 2 ○ 3 ○ 4 ○ 5



11. Κοινή στρατηγική/κουλτούρα επιχείρησης.

1 2 3 4 5

12. Μοιράζεται την ίδια εθνική ή τοπική κουλτούρα.

1 2 3 4 5

13. Γεωγραφική/ τοπική εγγύτητα

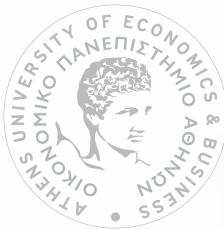
1 2 3 4 5

14. Κάτι άλλο:

1 2 3 4 5

4β. Από τους παραπάνω, ποιοι είναι οι τρεις πιο σημαντικοί παράγοντες που προσδιορίζουν την επιλογή σας για συναλλαγές με άλλες επιχειρήσεις.

Οι:	1	2	3	4	5	6	7
	8	9	10	11	12	13	14



5. Έχετε συναντήσεις ή επικοινωνείτε με διευθυντές ή αντιπροσώπους των επιχειρήσεων με τις οποίες συνεργάζεστε για να:

5.α Συζητήσετε θέματα που αφορούν την ανάπτυξη της εγχώριας ή παγκόσμιας οικονομίας;

Πάντα Μια φορά τον μήνα Μια φορά στους 6 μήνες Λιγότερο από μια φορά το χρόνο Ποτέ

5.β Ανταλλάξετε επιχειρηματικές πληροφορίες και απόψεις με σκοπό τη δημιουργία και προώθηση μιας νέας στρατηγικής ή ενός νέου προϊόντος;

Πάντα Μια φορά τον μήνα Μια φορά στους 6 μήνες Λιγότερο από μια φορά το χρόνο Ποτέ

5.γ Συζητήσετε για τυχόν παράπονα που έχετε από τη συνεργασία σας με την εταιρεία τους;

Πάντα Μια φορά τον μήνα Μια φορά στους 6 μήνες Λιγότερο από μια φορά το χρόνο Ποτέ

5.δ Πηγαίνετε για ποτό κατά τη διάρκεια του οποίου συζητάτε για αθλητικά ή πολιτική;

Πάντα Μια φορά τον μήνα Μια φορά στους 6 μήνες Λιγότερο από μια φορά το χρόνο Ποτέ



Στο Α. μέρος θα γίνουν ερωτήσεις που αναφέρονται σε εδώ-

1. Ποιο το φέλος σας:

A) ΕΙΔΟΥΣ Γ Λόρρε

2. Ποια η ηλικία σας:

C) ΕΠΙΛΕΞΕΙΣ 25-35 ετών ή 35-45 ετών ή 45-55 ετών

3. Ποια η απιγήδιτρη βαθμή σπουδών σας:

B) Διπλωμάτης Γενικός ή Διπλωμάτης

C) Άνων ή Διπλωμάτης ή Διπλωμάτης

4. Έχετε αποκτήσει σημαντική γνώση σε έξι ή έξι κάτια σε άλλη γλώσσα:

---- Μέρος Τέταρτο ----

5. Τιμές πάνω σε διάφορες γλώσσες

B) Συνολικές Τιμές Κατανάλωσης ή Ηλικιαίς Κατανάλωσης

Παρακαλούσθων να περιγράψει την στάρτεροζή σας σταύρος παρακάτω
Θρησκευτικής ή Ιαϊκής, τους τελευταίους 25 χρόνους.

Επιστρέφετε στην έδρα σας στην Ελλάδα (Επιστρέψτε)

Στην Ελλάδα οι θρησκευτικές οργανώσεις τιμούνται πολύ μεγάλα

Επιστρέφετε στην Ελλάδα

Επιστρέφετε στη Θρησκευτική Οργάνωση



Στο 4ο μέρος θα γίνουν ερωτήσεις που αναφέρονται σε εσάς..

1. Ποιο το φύλο σας:

Άρρεν Οήλυ

2. Ποια η ηλικία σας:

< 20 20-29 30-39 40-49 50-59 60-69 70+

3. Ποια η υψηλότερη βαθμίδα σπουδών σας:

Δημοτικό Γυμνάσιο Πανεπιστήμιο
 Λύκειο Μεταπτυχιακό Ph.D ή άλλο

4. Έχετε αποκτήσει σημαντική εμπειρία εργαζόμενος η ζώντας σε άλλη χώρα;

Ναι Όχι

5. Ποια είναι η Φυλή ή Εθνικότητά σας?

Έλληνας Άλλο..... Πολλών εθνικοτήτων

Παρακαλείσθε να περιγράψετε την συμμετοχή σας στους παρακάτω οργανισμούς ή συλλόγους, τους τελευταίους έξι μήνες.

Παραδόντως λαγόδεικη απόντα κατηγορία	Ενεργό μέλος	Μη Ενεργό μέλος	Καθόλου μέλος
Επαγγελματικός σύλλογος (Επιμελητήριο)	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Εμπορικός ή Βιομηχανικός Οργανισμός (σχέση με τον κλάδο τους)	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Πολιτικό Κόμμα	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Εκκλησιαστική ή Θρησκευτική Οργάνωση	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Κοινωφελής ή Φιλανθρωπικός Οργανισμός	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Αθλητική Λέσχη ή Οργάνωση Αναψυχής	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Τέχνης, μουσικής ή άλλη Πολιτιστική Οργάνωση	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Σύλλογος αποφοίτων ή σχετική με το σχολείο ομάδα.	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ομάδες Παροχής Κοινωνικών Υπηρεσιών	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Άλλη ομάδα η οργανισμός που δεν αναφέρεται πιο πάνω. Π.χ. Οργανώσεις Προστασίας των Ανθρωπίνων Δικαιωμάτων, Οικολογικές-Περιβαλλοντικές Οργανώσεις			

1. Σε ποιο κλάδο παραγωγής εντάσσεται η επιχείρησή σας;

Eίναι:

2. Ποιο είναι το βασικό σας επάγγελμα? Ποιο το βασικό αντικείμενο εργασίας σας εντός της επιχείρησης;

Eίναι:

3. Ποιος ο συνολικός αριθμός των υπαλλήλων στην επιχείρηση, εταιρεία στην οποία εργάζεσθε? (Να συνυπολογίσετε τόσο τους part-time όσο και τους full-time υπαλλήλους.)

- 1-9 10-49 50-99 100-499
 500-999 1,000-1,999 2,000-9,999 10,000- & άνω

4. Ποιο είναι το ετήσιο εισόδημά σας προ φόρων; (Όχι το οικογενειακό.) (προαιρετικό)

- Μικρότερο από €50,000 €150,001-€200,000 €300,001-€500,000
 €50,001-€100,000 €200,001-€250,000 €500,001 ή μεγαλύτερο
 €100,001-€150,000 €250,001-€300,000

5. Πόσα χρόνια εργάζεστε στην εταιρεία;

- > 3 3-6 7-9 10-15 < 16

6. Πόσες προαγωγές έχετε πάρει από την στιγμή της πρόσληψής σας στην εταιρεία;

- Λιγότερες από 3 Από 3 μέχρι 5 Από 6 ως 8 <8

7. Έχει μεταβληθεί ουσιαστικά το συνολικό προ φόρων ετήσιο εισόδημά σας κατά το τελευταίο δωδεκάμηνο;

- Αύξηση 15% ή περισσότερο. Περίπου το ίδιο. Μείωση 15% ή περισσότερο.

8. Πετύχατε σημαντική προαγωγή ή πρόοδο της καριέρας σας κατά το τελευταίο δωδεκάμηνο;

- Ναι Όχι

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ ΣΤΑΤΙΣΤΙΚΑ

Επίκληση στην παραγωγή της Ελλάδος.



---- Παράρτημα 2 ----

Επαγγελματική Κατηγορία
Ποσοστό (%)
Εργασία στην Αγροτική Παραγωγή
Εργασία στην Ιαντσαρία
Εργασία στην Επαγγελματικές Υπηρεσίες

Γράφημα 2

παραγωγή σύμφωνα με την επαγγέλματα αστικής



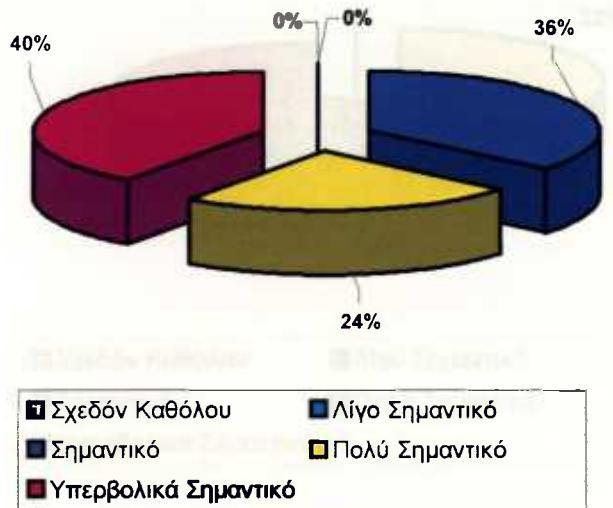
Επαγγελματική Κατηγορία
Ποσοστό (%)
Εργασία στην Αγροτική Παραγωγή
Εργασία στην Ιαντσαρία
Εργασία στην Επαγγελματικές Υπηρεσίες

Γράφημα 3



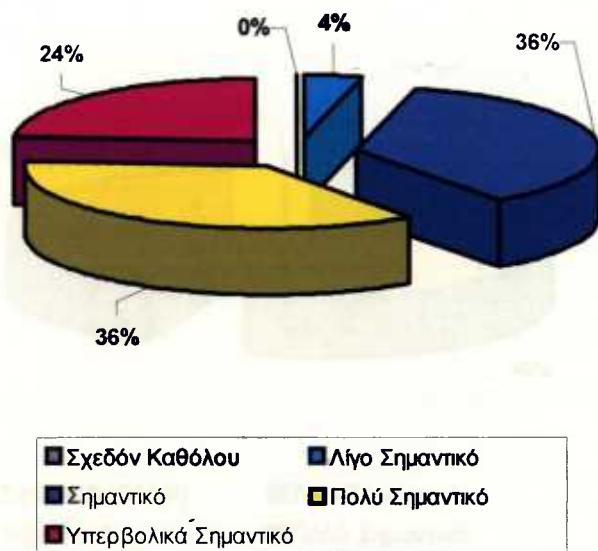
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ ΣΤΑΤΙΣΤΙΚΑ

1°. Χαμηλότερη τιμή / κόστος.



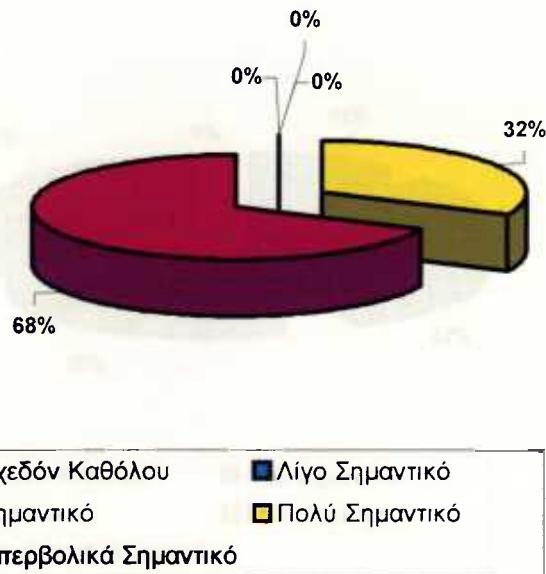
Γράφημα 7

2°. Μακροχρόνιες σχέσεις με την εταιρεία σας.



Γράφημα 8

3°. Διατήρηση της υψηλής ποιότητας των προϊόντων τις περισσότερες φορές.



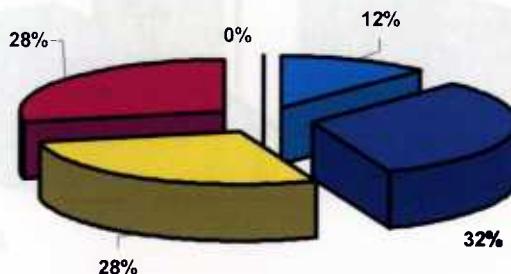
Γράφημα 9

4°. Έγκαιρη εξόφληση χρεών και παράδοση.



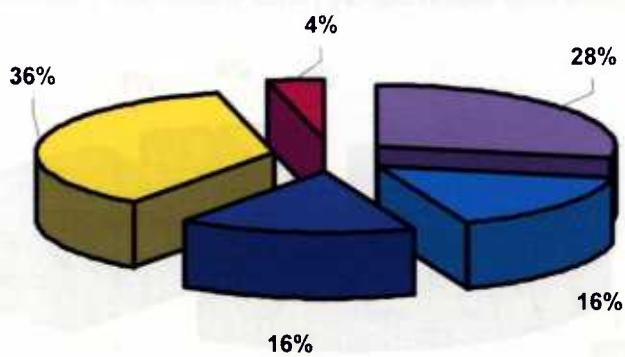
Γράφημα 10

5°. Τήρηση άτυπων συνεννοήσεων και συμφωνιών πέραν των όρων των συμβολαίων.



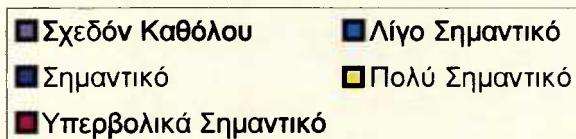
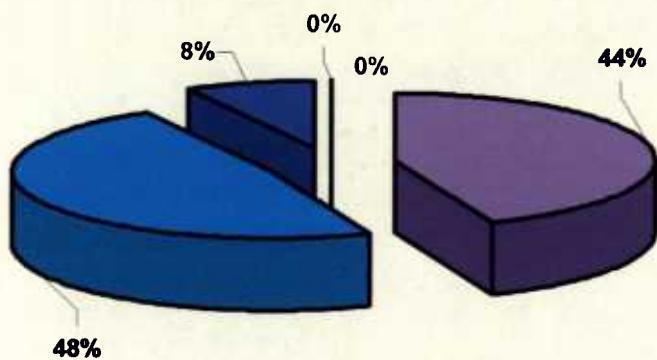
Γράφημα 11

6°. Ανάπτυξη από κοινού νέου προϊόντος.



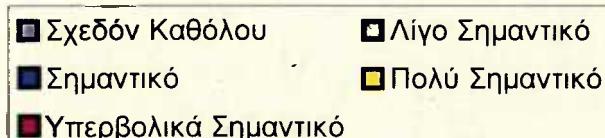
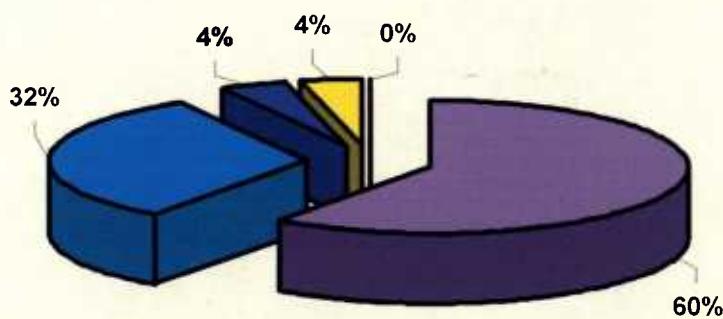
Γράφημα 12

**7°. Προσωπικές σχέσεις.
(οικογένεια, συγγενείς ή φίλοι)**



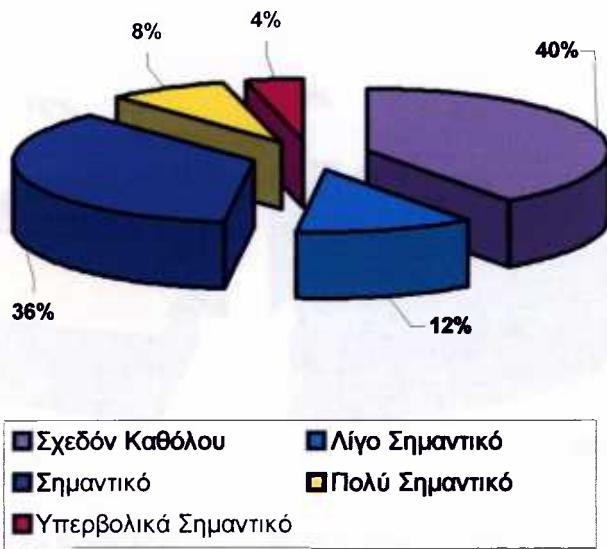
Γράφημα 13

8°. Μέλος του ίδιου επαγγελματικού συνδέσμου.



Γράφημα 14

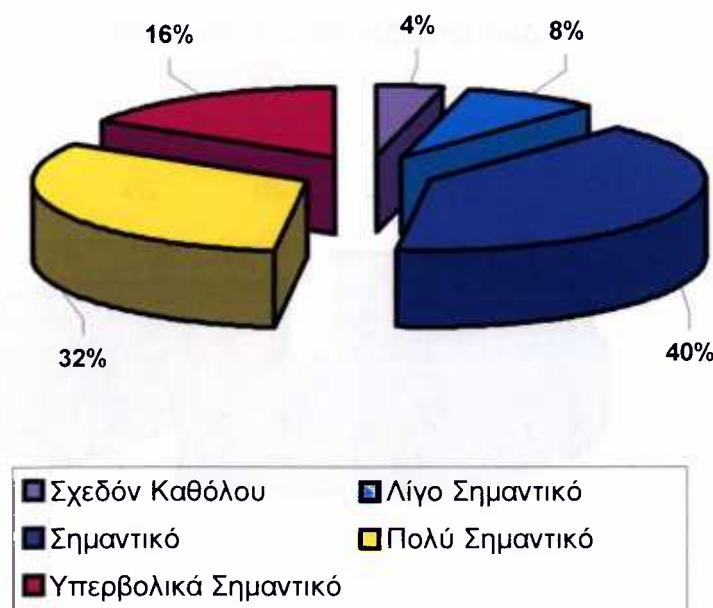
9ο. Μέλος του ίδιου εμπορικού συνδέσμου.



Γράφημα 15



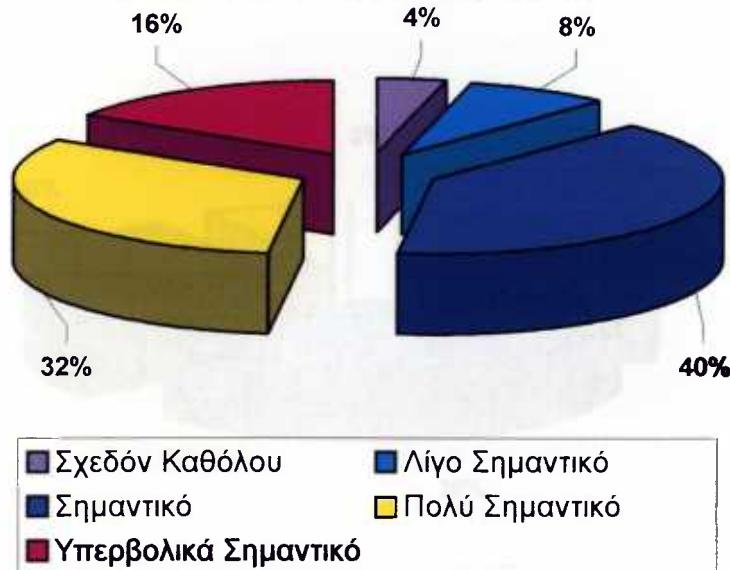
10ο. Αμοιβαία συμμετοχή εκπροσώπου στα διοικητικά συμβούλια των εταιριών



Γράφημα 16

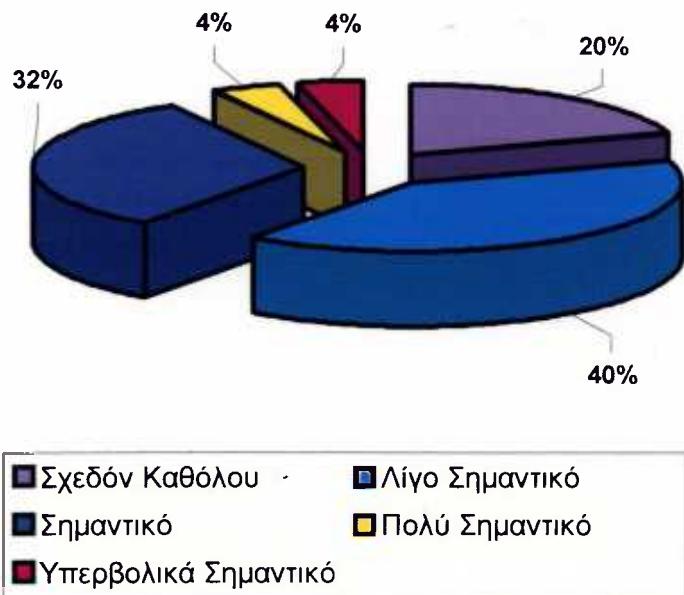


11°. Κοινή στρατηγική / κουλτούρα επιχείρησης.



Γράφημα 17

12°. Μοιράζεται την ίδια εθνική ή τοπική κουλτούρα



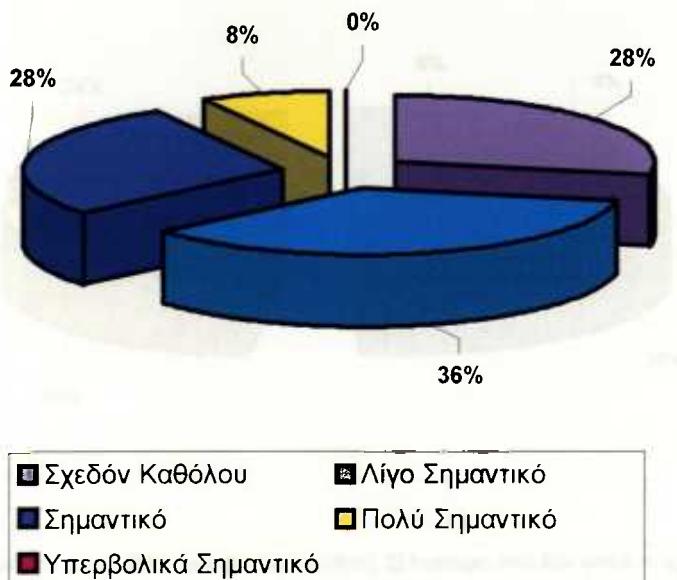
Γράφημα 18

Τα πιο σημαντικά κρασήματα αναφέρονται από τη συχνότητα συναντήσεων των διαδικτυακών σταλεγμάτων με προμηθευτή ή παλόπος της επαγγέλσης στην αυτοί λεγόμενα.

Οι πιοι τέσσερις σημαντικότεροι αναφέρονται στο θέμα της συναντήσης που έχει:

13°. Γεωγραφική / τοπική εγγύτητα

Διάγραμμα 19: Τοπική Εγγύτητα Συναντήσεων

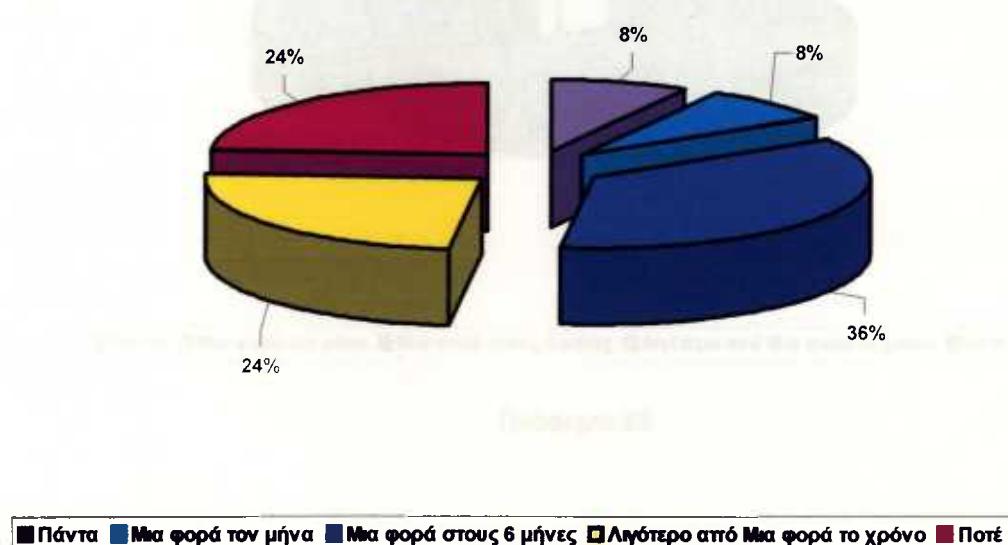


Γράφημα 19

Τα παρακάτω γραφήματα αναφέρονται στη συχνότητα συναντήσεων των διευθυντικών στελεχών με προμηθευτές ή πελάτες της επιχείρησης στην οποία εργάζονται.

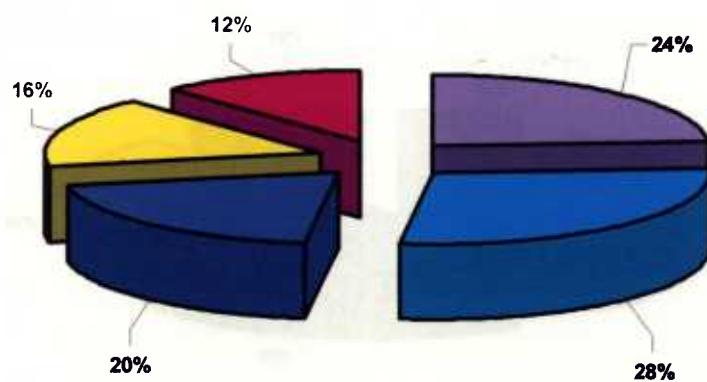
Ο τίτλος των γραφημάτων αναφέρεται στο θέμα της συνάντησης που είναι :

Ανάπτυξη Εγχώριας ή Παγκόσμιας Οικονομίας



Γράφημα 21

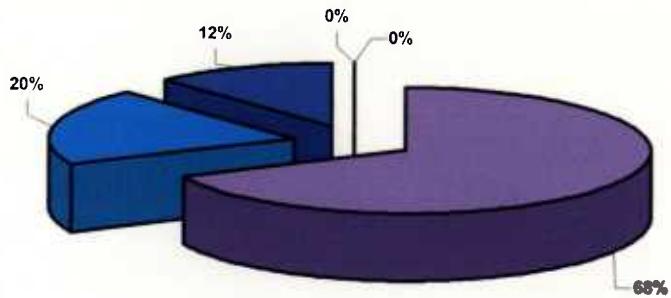
Δημιουργία Νέου Προϊόντος ή Προώθηση Νέας Στρατηγικής



Πάντα	Μια φορά τον μήνα	Μια φορά στους 6 μήνες	Λιγότερο από Μια φορά το χρόνο	Να δεν γνωρίζω
-------	-------------------	------------------------	--------------------------------	----------------

Γράφημα 22

Παράπονα από τη Συνεργασία

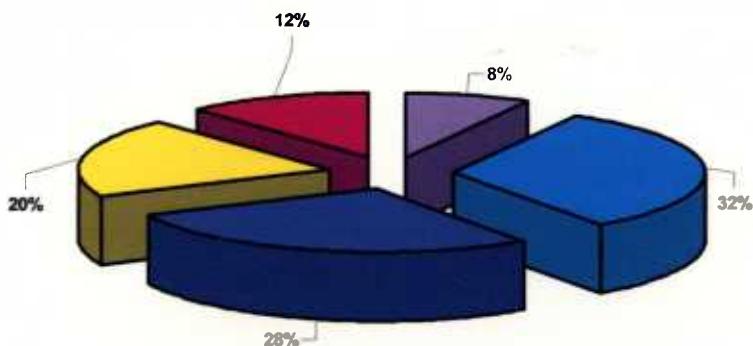


..... Παρότρυνση 3

■ Πάντα ■ Μία φορά τον μήνα ■ Μία φορά στους 6 μήνες ■ Λιγότερο από Μία φορά το χρόνο ■ Ποτέ

Γράφημα 23

Έξοδος για Πολιτική ή Αθλητική Συζήτηση



■ Πάντα ■ Μία φορά τον μήνα ■ Μία φορά στους 6 μήνες ■ Λιγότερο από Μία φορά το χρόνο ■ Ποτέ

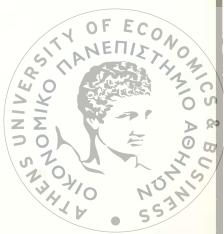
Γράφημα 24

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ ΔΙΑΠΙΣΤΙΚΑ

Διεργάνωντα η πληθυρησή των προγράμματα
καπύρησης προσωπικού.

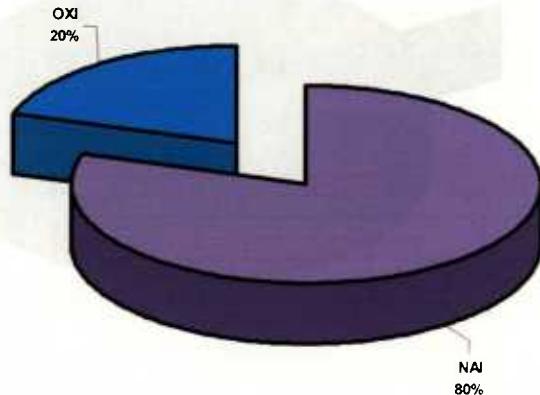
---- Παράρτημα 3 ----

Διαδικασία πληθυρησής στα διαπιστικά πρόγραμματα για απόδειξη των τεχνολογιών που έχει ο μελέτης μόνο ή σε δίκαια όσα θέλει να πληθυρίσει.



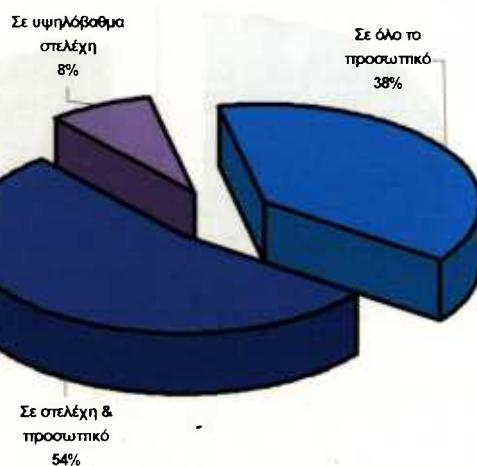
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ ΣΤΑΤΙΣΤΙΚΑ

Διοργανώνει η επιχείρησή σας προγράμματα κατάρτισης προσωπικού;



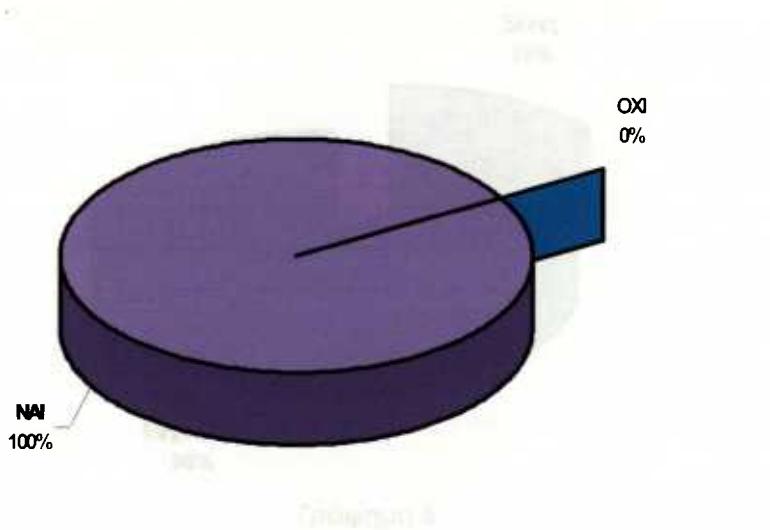
Γράφημα 1

Εφόσον η επιχείρησή σας διοργανώνει προγράμματα κατάρτισης προσωπικού, απευθύνονται αυτά σε υψηλόβαθμα στελέχη μόνο ή σε όλο το φάσμα του προσωπικού



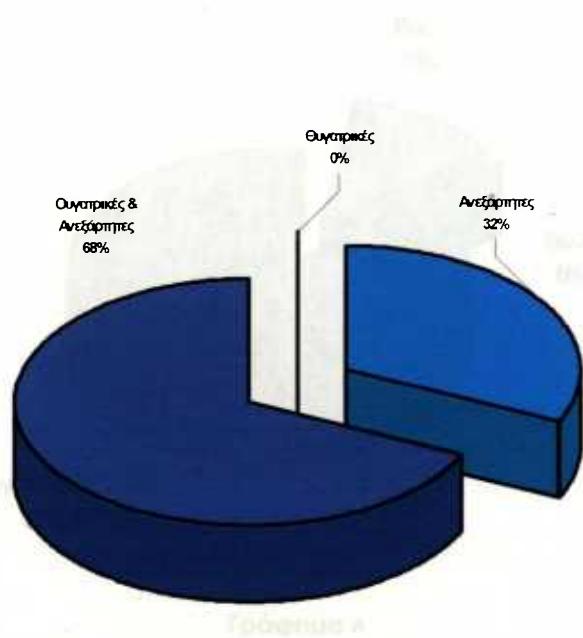
Γράφημα 2

Συνεργάζεστε με άλλες επιχειρήσεις:



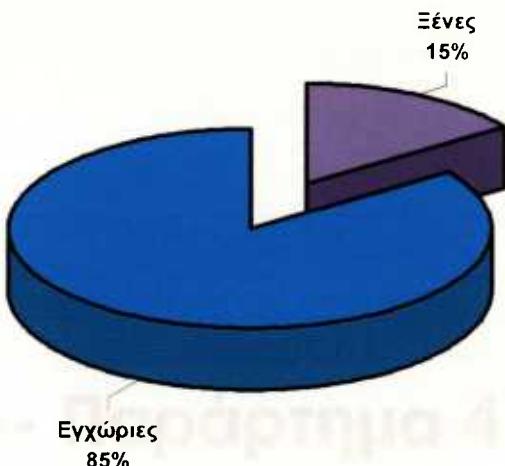
Γράφημα 3

Αν συνεργάζεστε με άλλες επιχειρήσεις είναι αυτές θυγατρικές της επιχείρησης ή ανεξάρτητες από αυτήν;



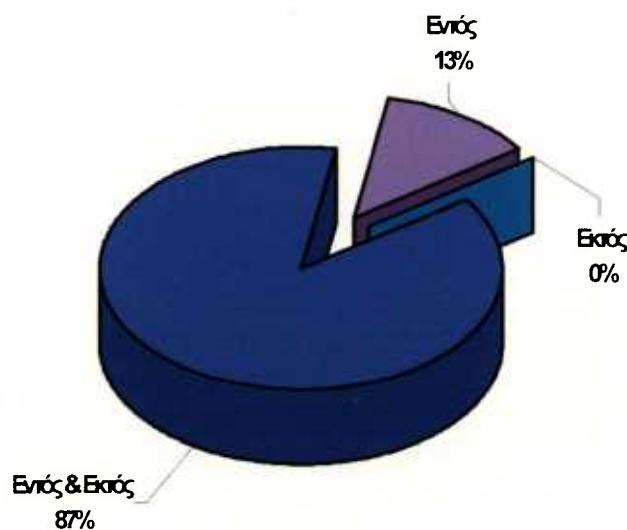
Γράφημα 4

Οι περισσότερες από αυτές είναι εγχώριες ή ξένες;



Γράφημα 5

Οι ξένες λειτουργούν εντός ή εκτός της Ευρωπαϊκής Ένωσης;



Γράφημα 6

(Μέλος Επαγγελματικού συλλόγου
(Επιμελητήριο)

---- Παράρτημα 4 ----

• Εθνικό Μέλος ΕΠΙΜΕΛΗΤΗΡΙΟΥ ΑΙΓΑΙΟΝ ΚΑΙ ΙΩΝΩΝ

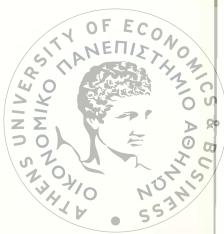
Γράφημα 25

• Ταξιδιώτικη η θεωρία
• Σημαντικό ρόλονταν την παραπάνω περιοχή

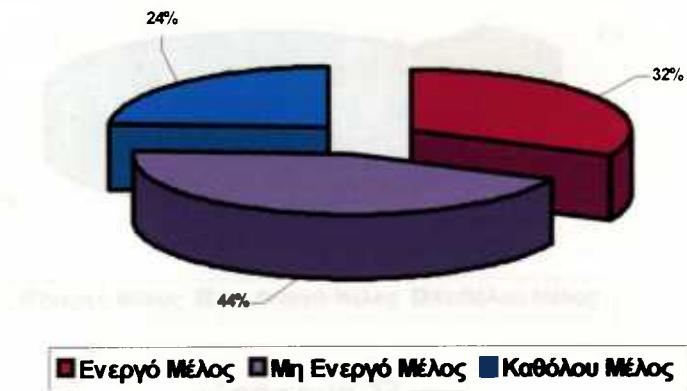


• Εθνικό Μέλος ΕΠΙΜΕΛΗΤΗΡΙΟΥ ΑΙΓΑΙΟΝ ΚΑΙ ΙΩΝΩΝ

Γράφημα 26

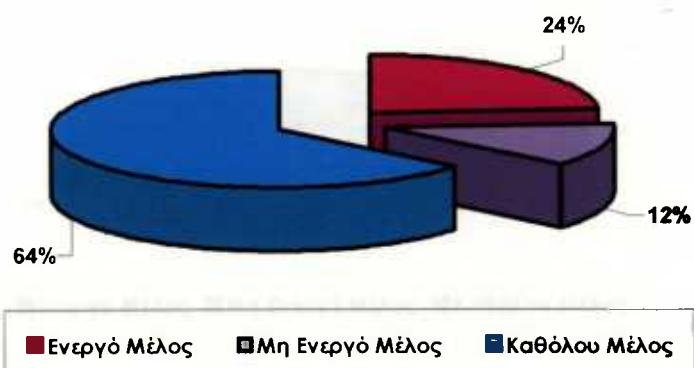


Μέλος Επαγγελματικού συλλόγου (Επιμελητήριο)



Γράφημα 25

Μέλος Εμπορικού ή Βιομηχανικού Οργανισμού (σχέση με τον κλάδο τους)



Γράφημα 26



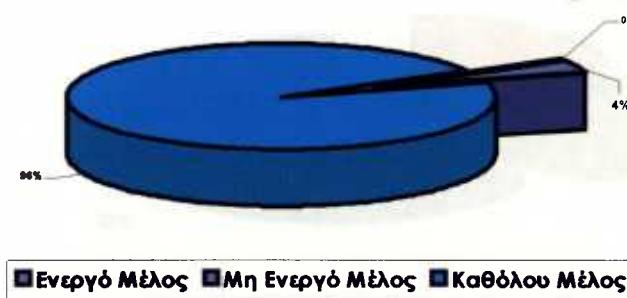
Μέλος Κοινωνικού ή Θρησκευτικού

Μέλος Πολιτικού Κόμματος



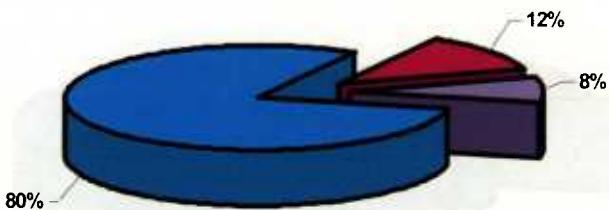
Γράφημα 27

Μέλος Εκκλησιαστικής ή Θρησκευτικής Οργάνωσης



Γράφημα 28

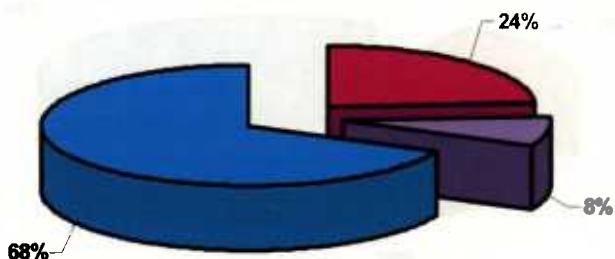
Μέλος Κοινωφελούς ή Φιλανθρωπικού Οργανισμού



■ Ενεργό Μέλος ■ Μη Ενεργό Μέλος ■ Καθόλου Μέλος

Γράφημα 29

Μέλος Αθλητικής Λέσχης ή Οργάνωσης Αναψυχής



■ Ενεργό Μέλος ■ Μη Ενεργό Μέλος ■ Καθόλου Μέλος

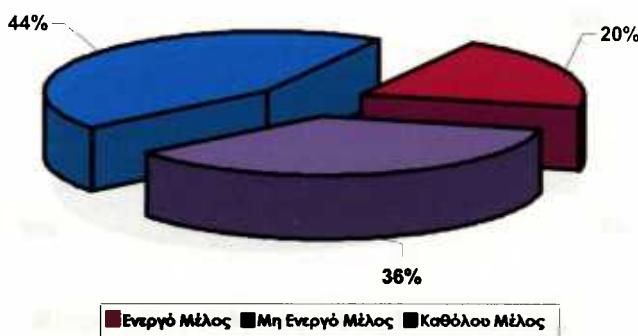
Γράφημα 30

Μέλος Τέχνης, μουσικής ή άλλης Πολιτιστικής Οργάνωσης



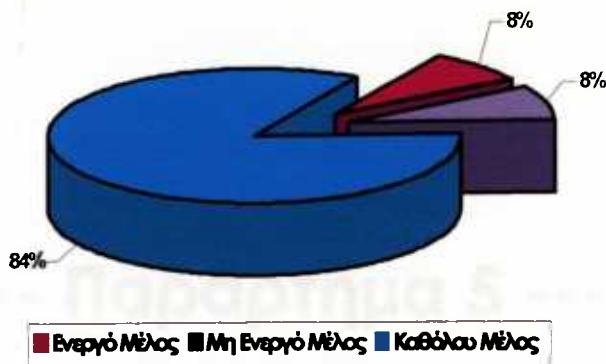
Γράφημα 31

Μέλος Συλλόγου αποφοίτων ή σχετικής με το σχολείο ομάδας



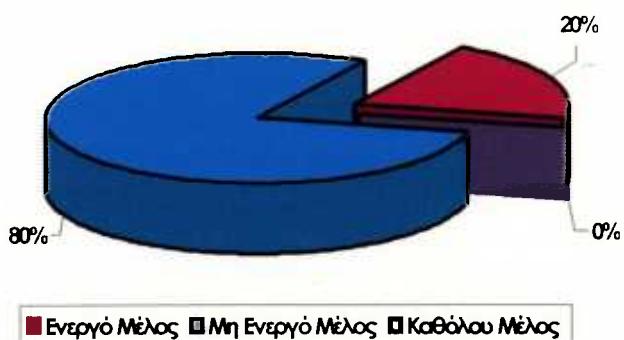
Γράφημα 32

Μέλος σε Ομάδες Παροχής Κοινωνικών Υπηρεσιών



Γράφημα 33

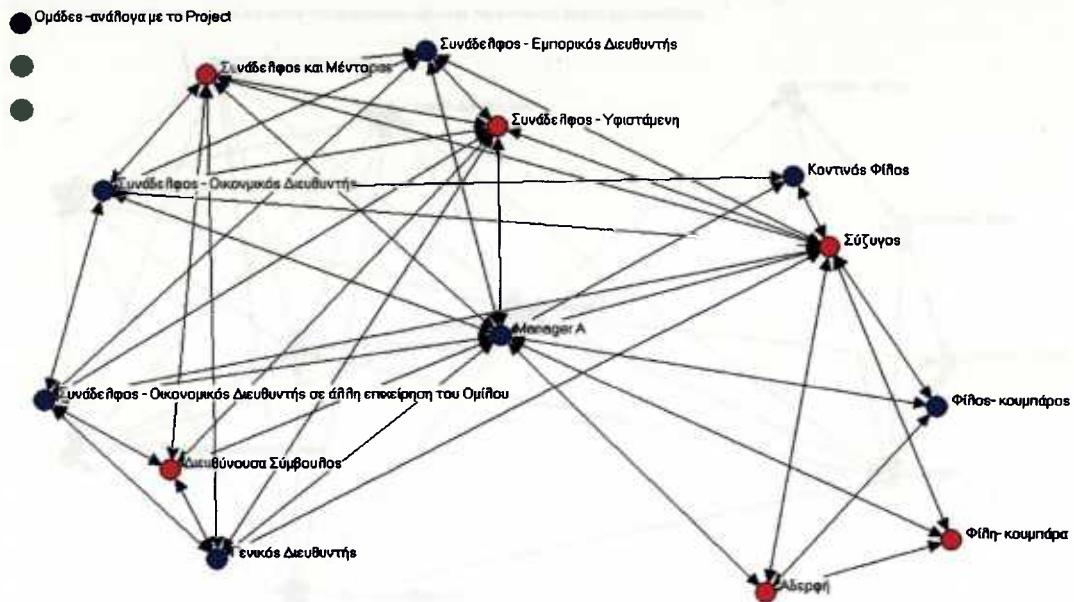
Μέλος σε άλλη ομάδα η Οργανισμό που δεν αναφέρεται πιο πάνω.



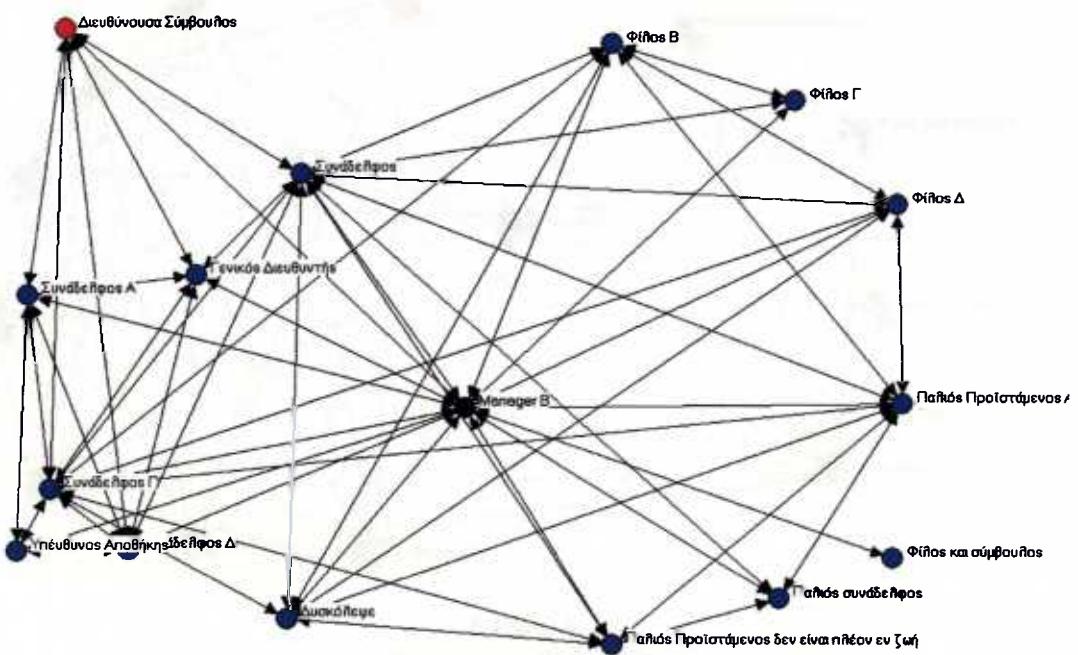
Γράφημα 34

---- Παράρτημα 5 ----



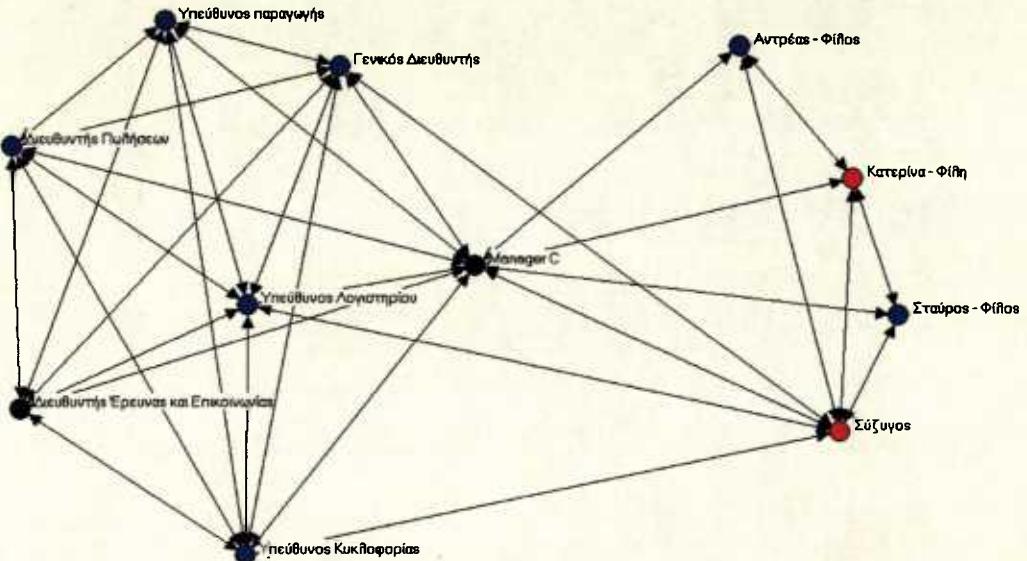


Εικόνα 1
Δίκτυο Διευθυντού Α

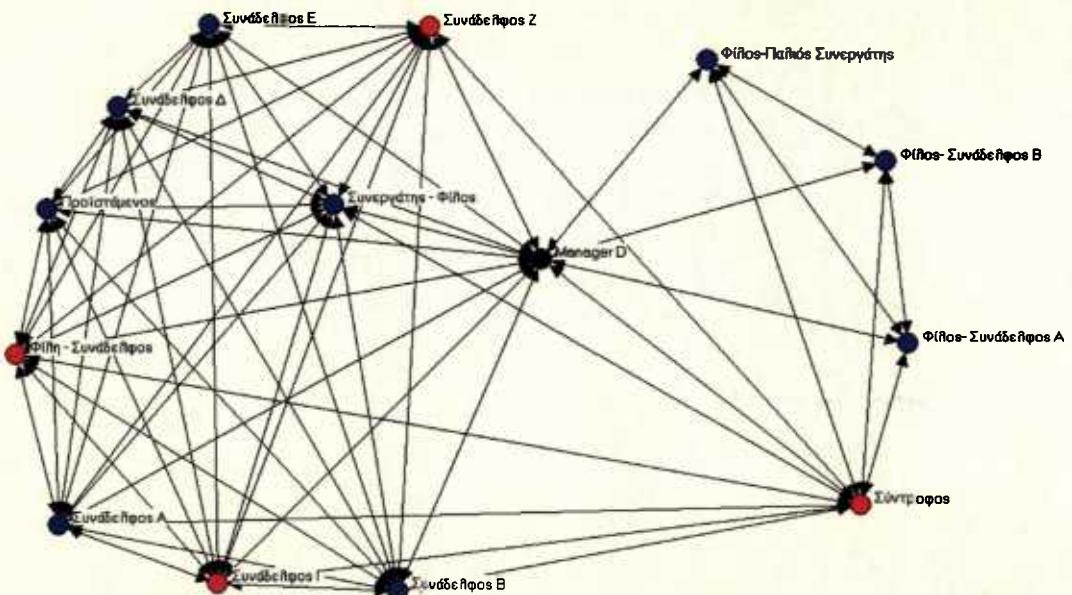


Εικόνα 2
Δίκτυο Διευθυντού Β

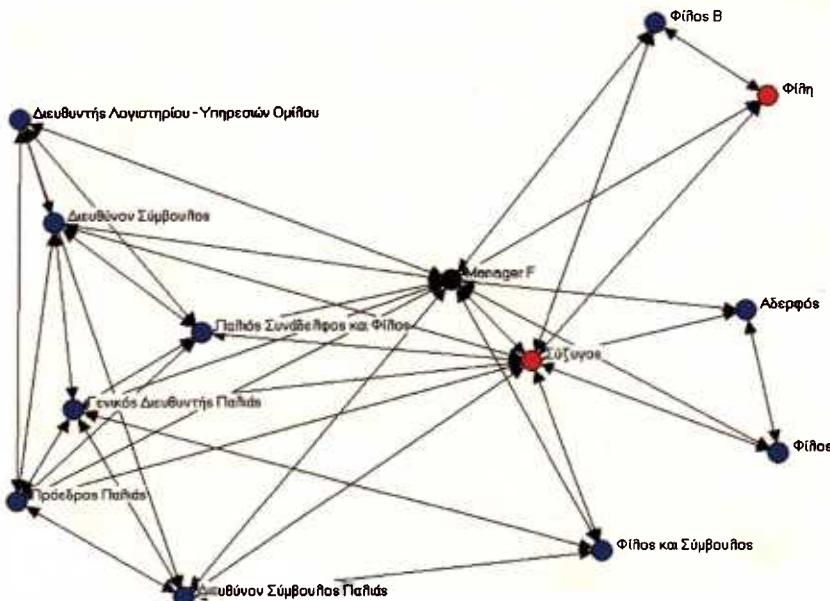
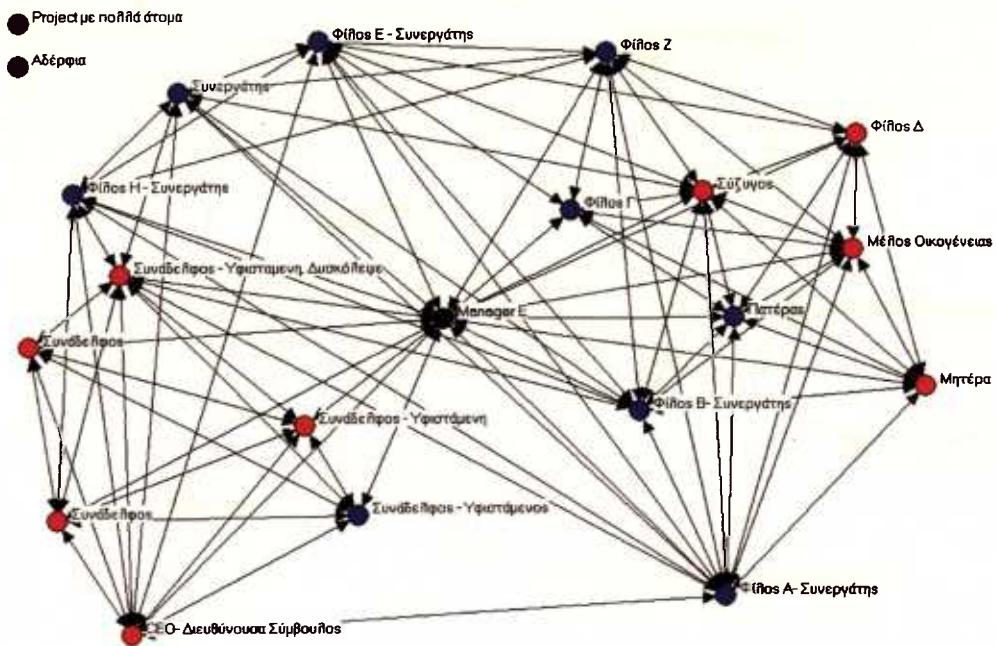
Δεκαπέντε επιπλέον άτομα από και εκτός του εργαστακού χώρου με τους οποίους βγάλνει για διασκέδαση.

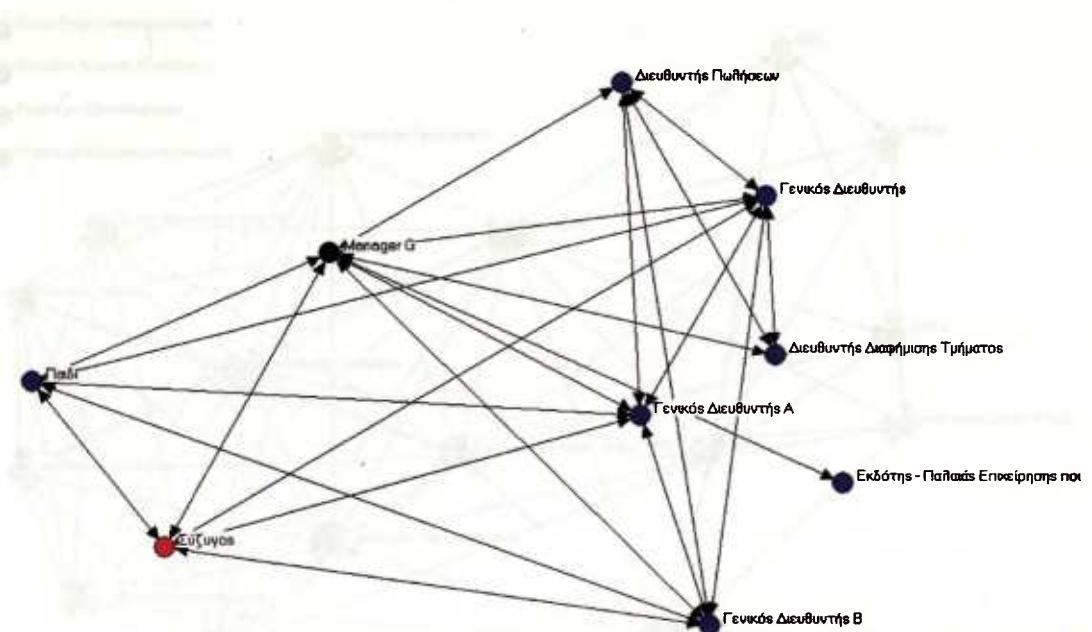


Εικόνα 3
Δίκτυο Διευθυντού C

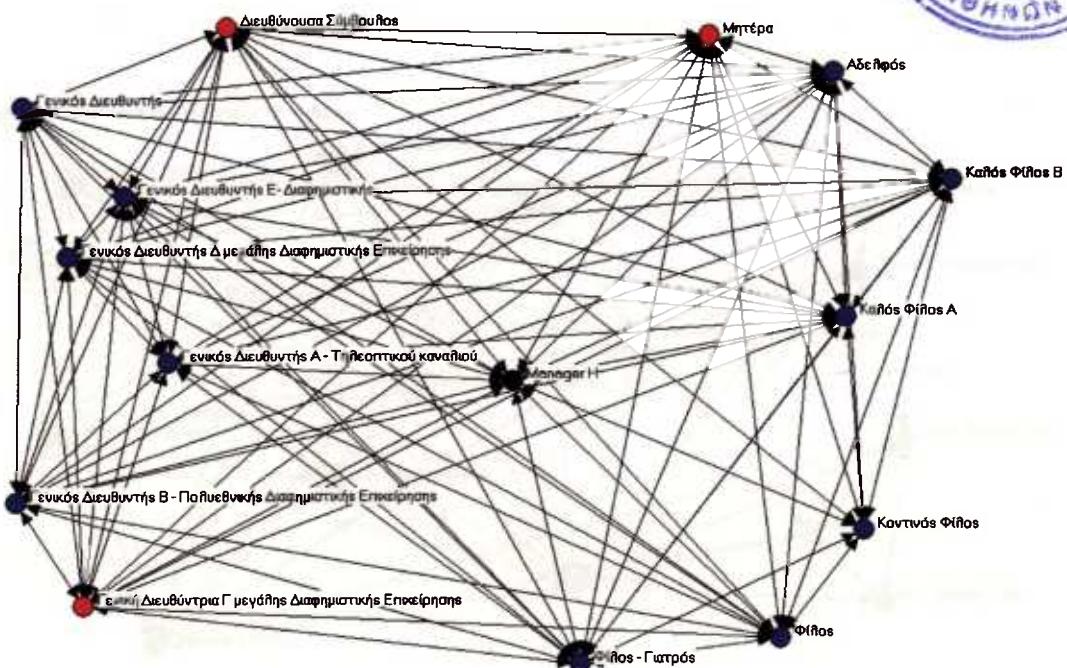


Εικόνα 4
Δίκτυο Διευθυντού D



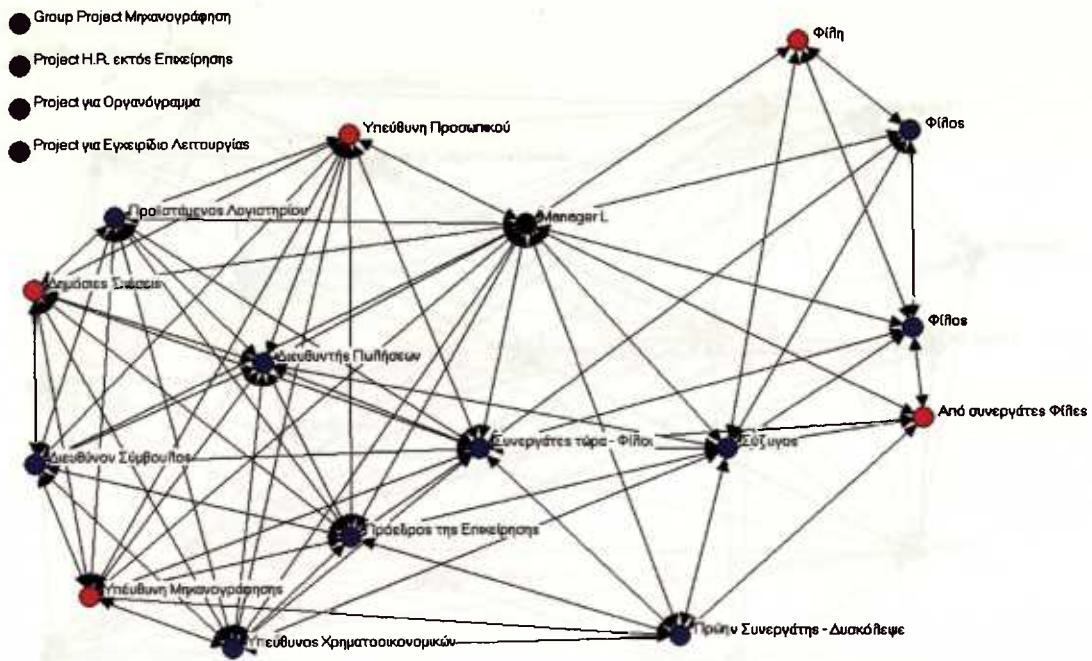


Εικόνα 7
Δίκτυο Διευθυντού G

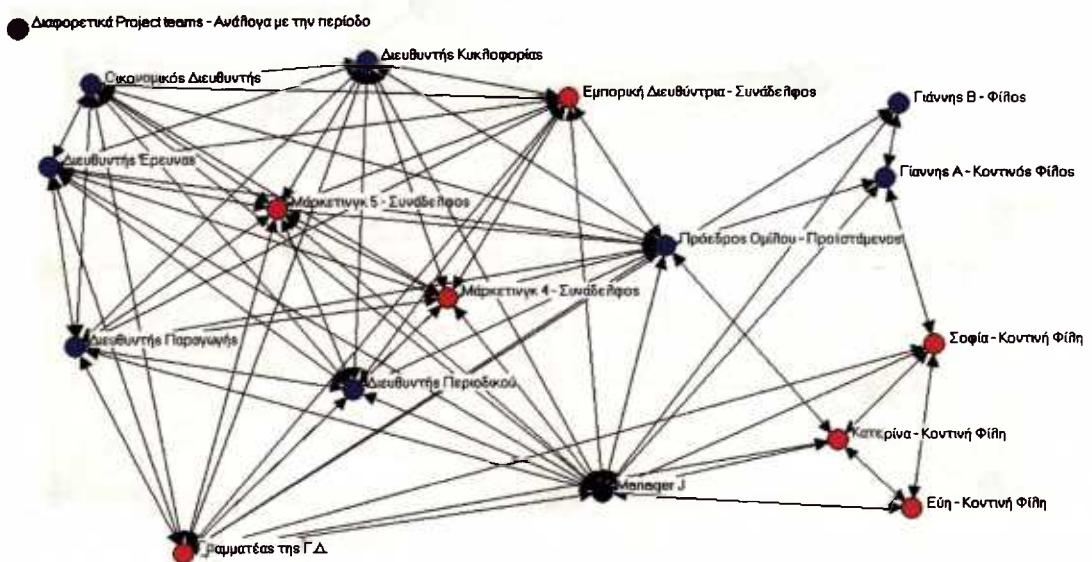


Εικόνα 8
Δίκτυο Διευθυντού H



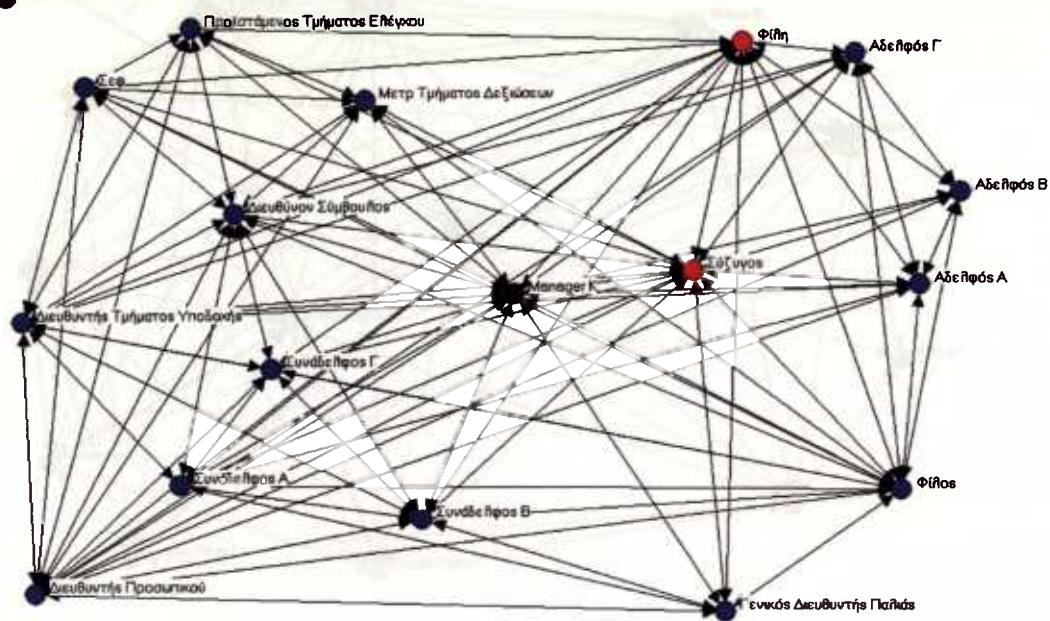


Εικόνα 9
Δίκτυο Διευθυντού I



Εικόνα 10
Δίκτυο Διευθυντού J

● Ορίσες ανάλογα με το Project

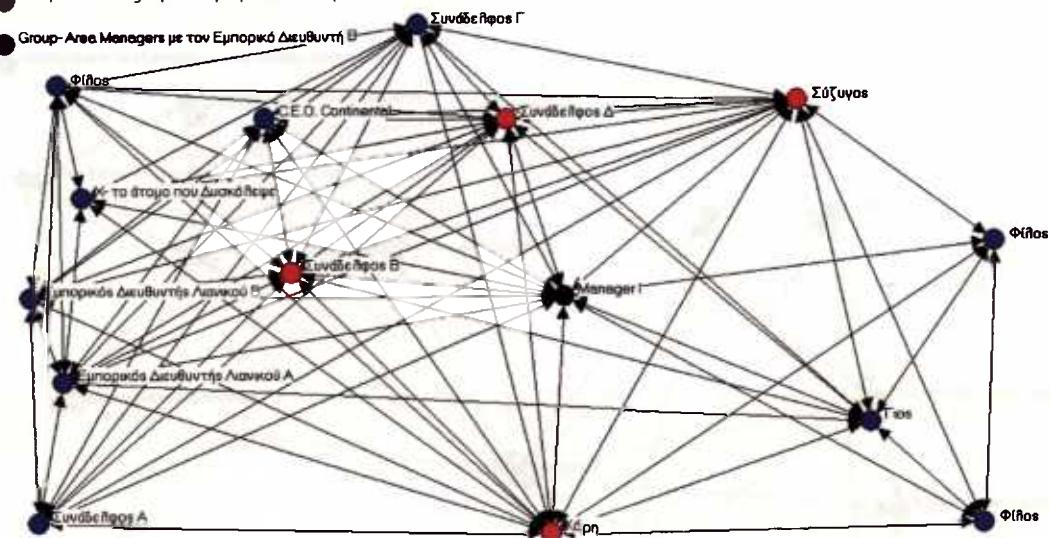


Εικόνα 12
Δίκτυο Διευθυντού Ι

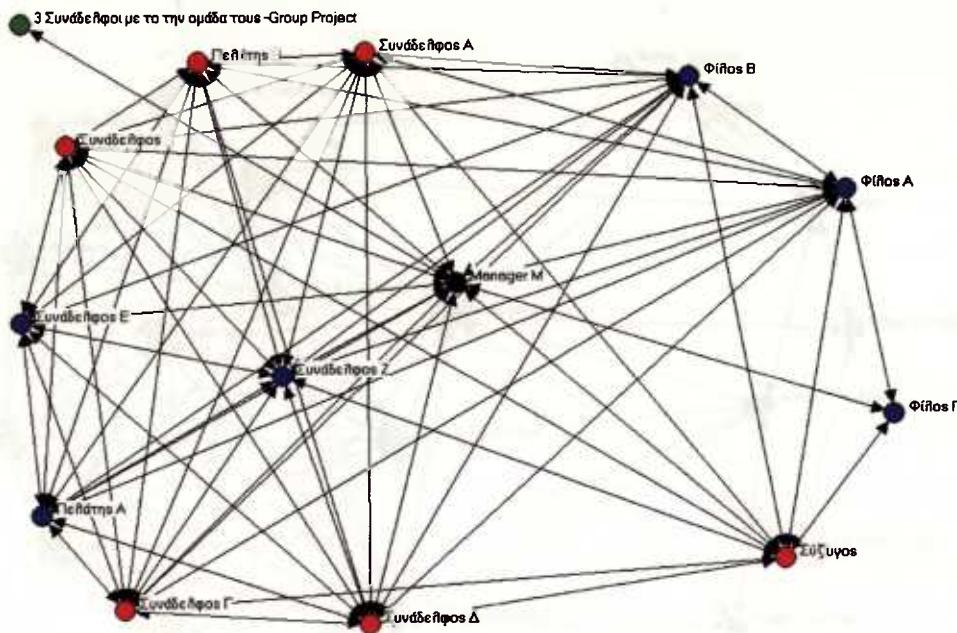
● Group-Divisional Manager

● Group-Area Manager με τον Εμπορικό Διευθυντή Α

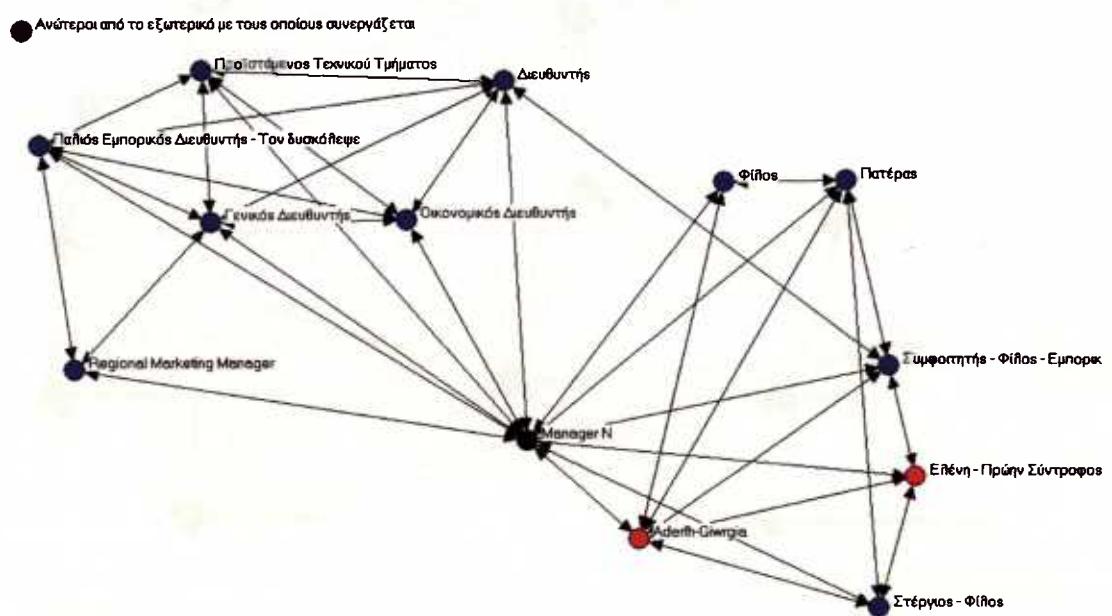
● Group-Area Managers με τον Εμπορικό Διευθυντή Β



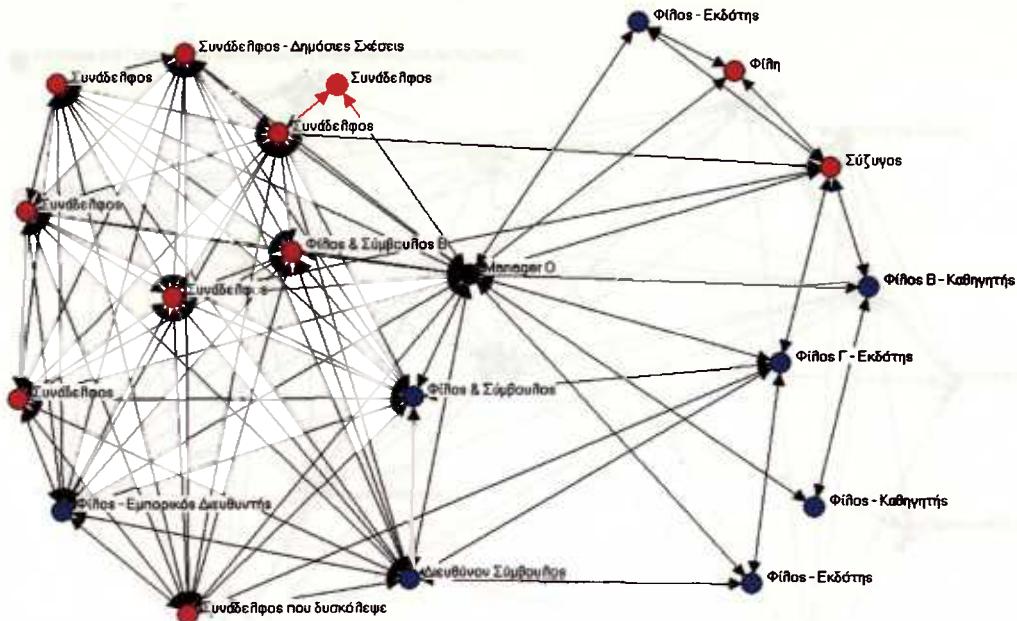
Εικόνα 12
Δίκτυο Διευθυντού Ι



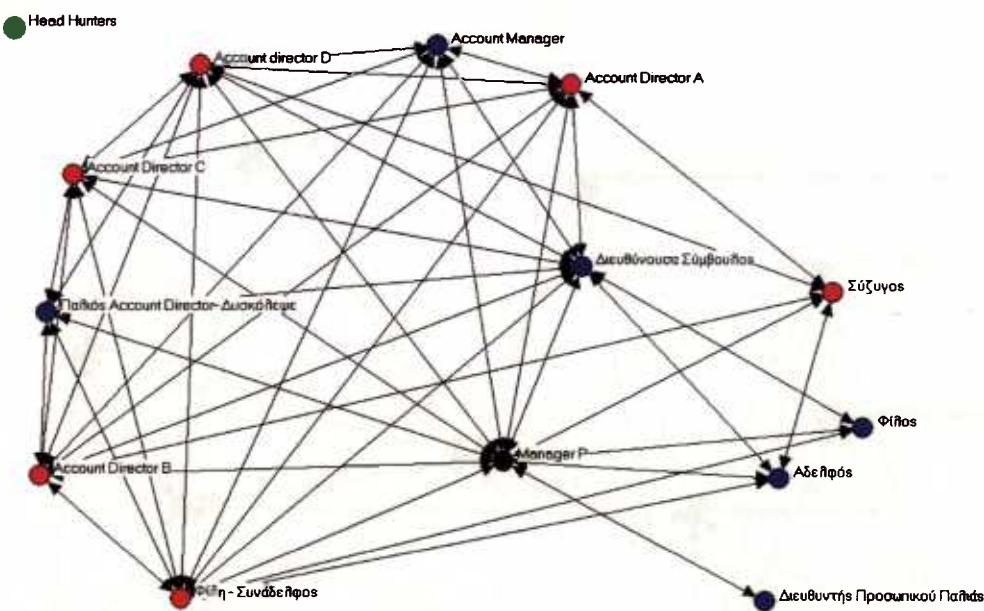
Εικόνα 13
Δίκτυο Διευθυντού Μ



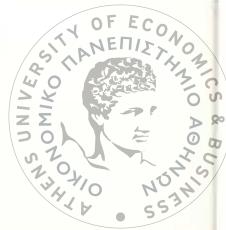
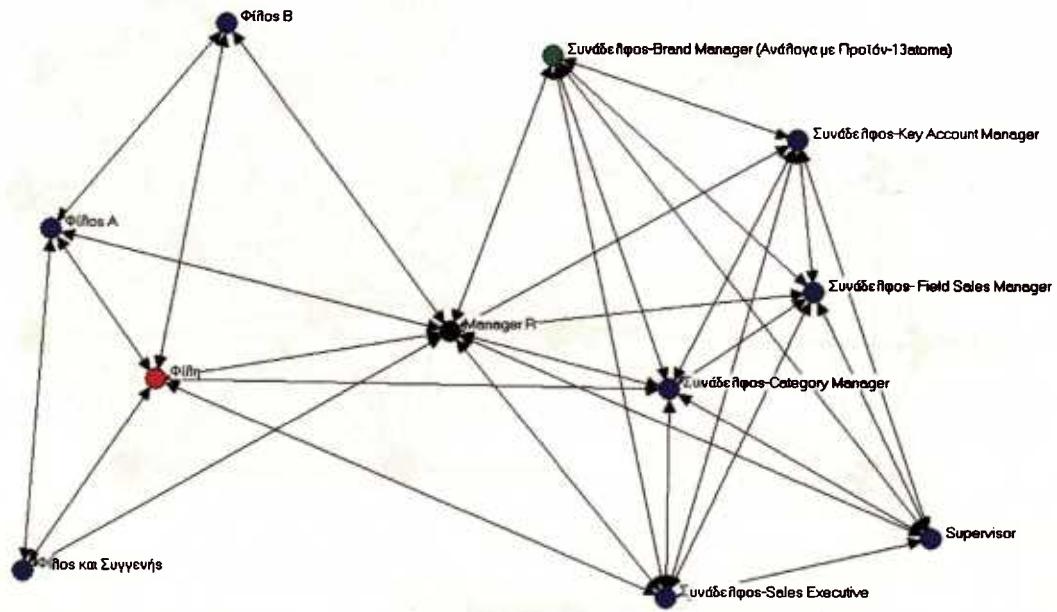
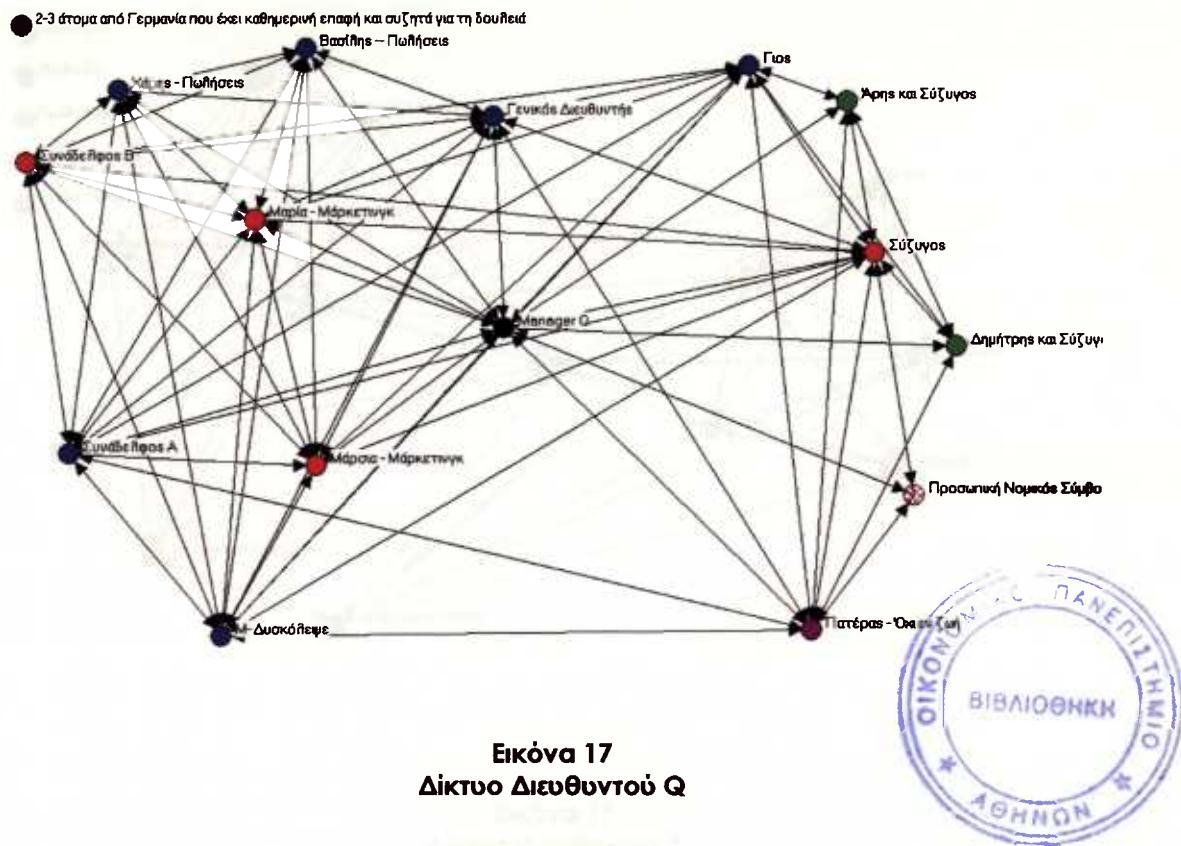
Εικόνα 14
Δίκτυο Διευθυντού Ν

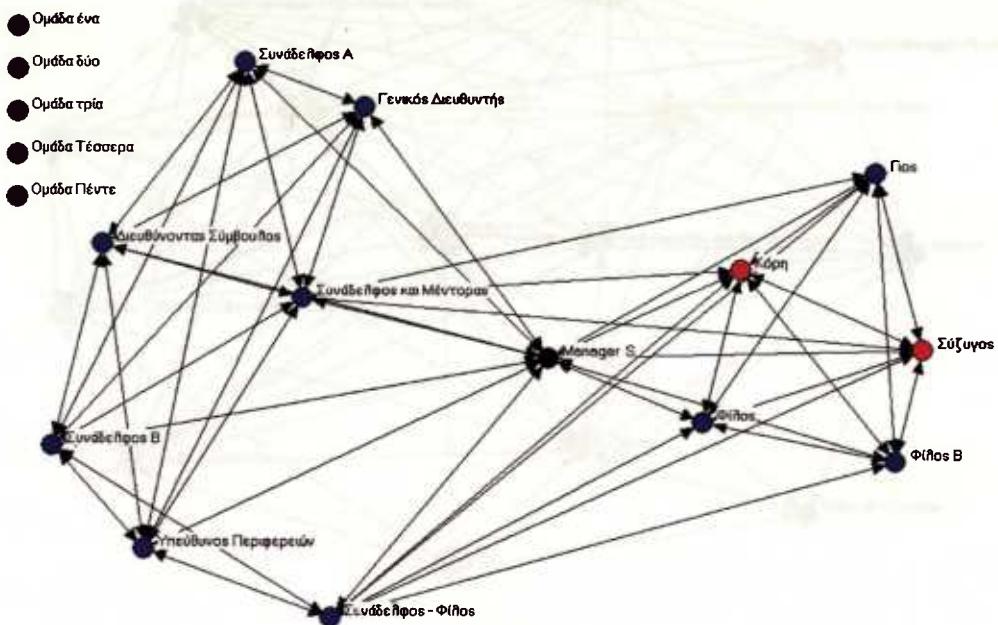


Εικόνα 15
Δίκτυο Διευθυντού Ο

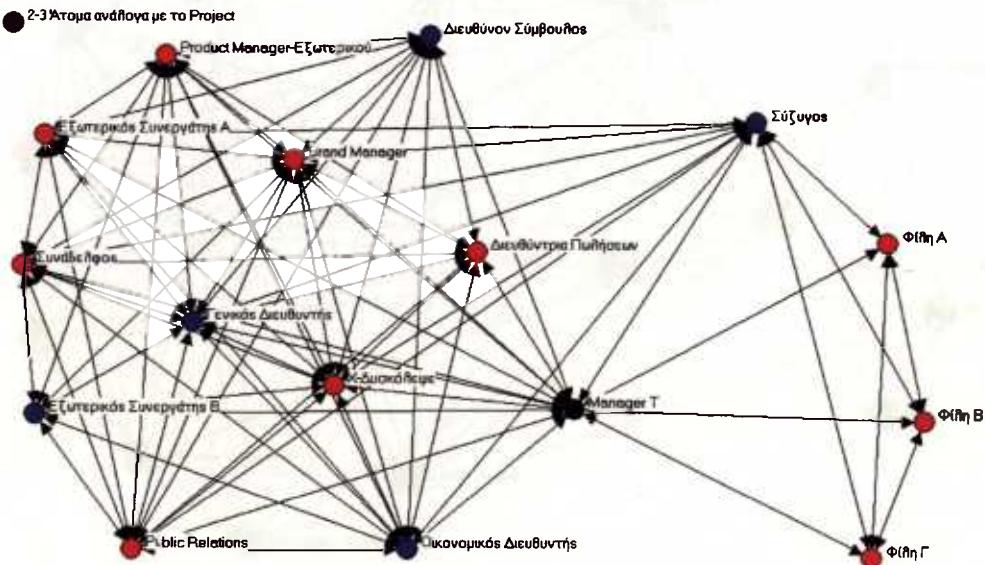


Εικόνα 16
Δίκτυο Διευθυντού Ρ



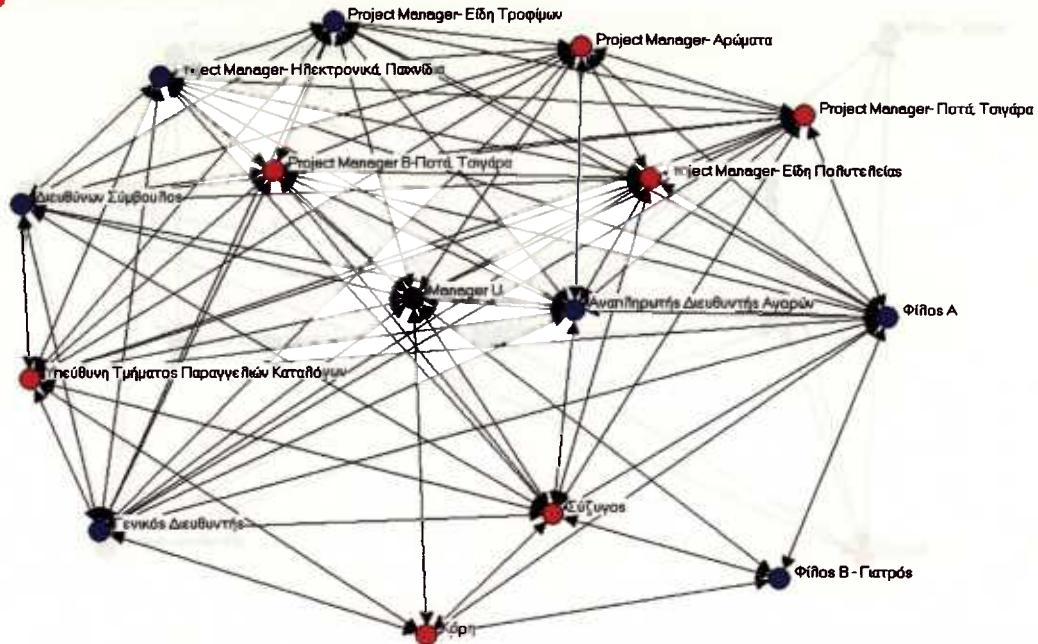


Εικόνα 19
Δίκτυο Διευθυντού Σ



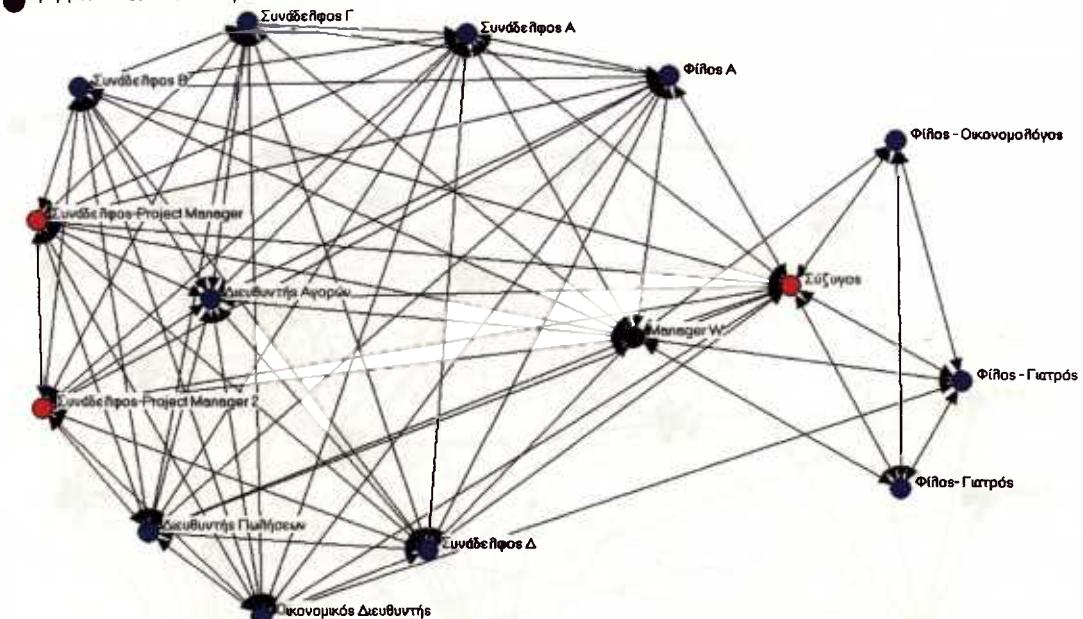
Εικόνα 20
Δίκτυο Διευθυντού Τ

3 επιπλέον φίλοι



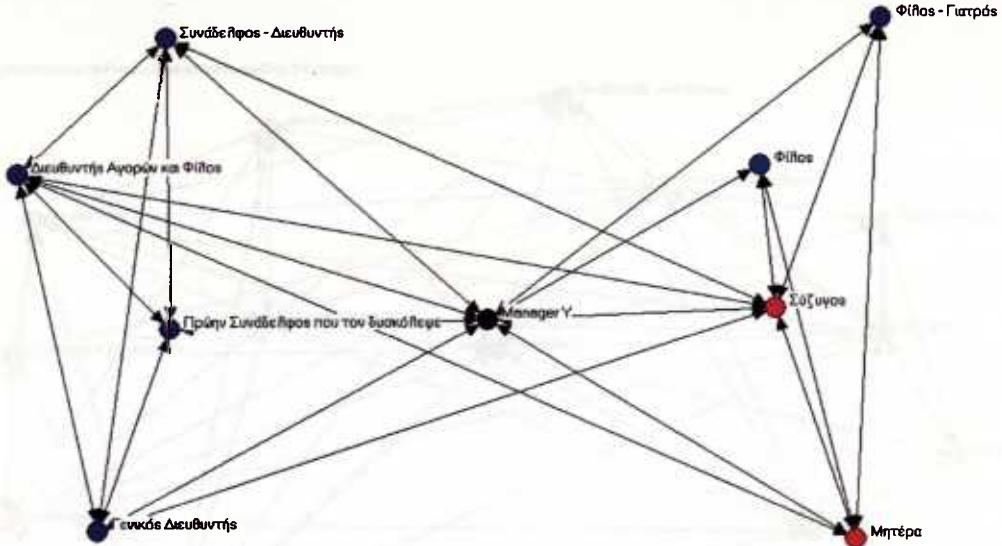
Εικόνα 21
Δίκτυο Διευθυντού Ι

Προμηθευτές που του διατίθενται



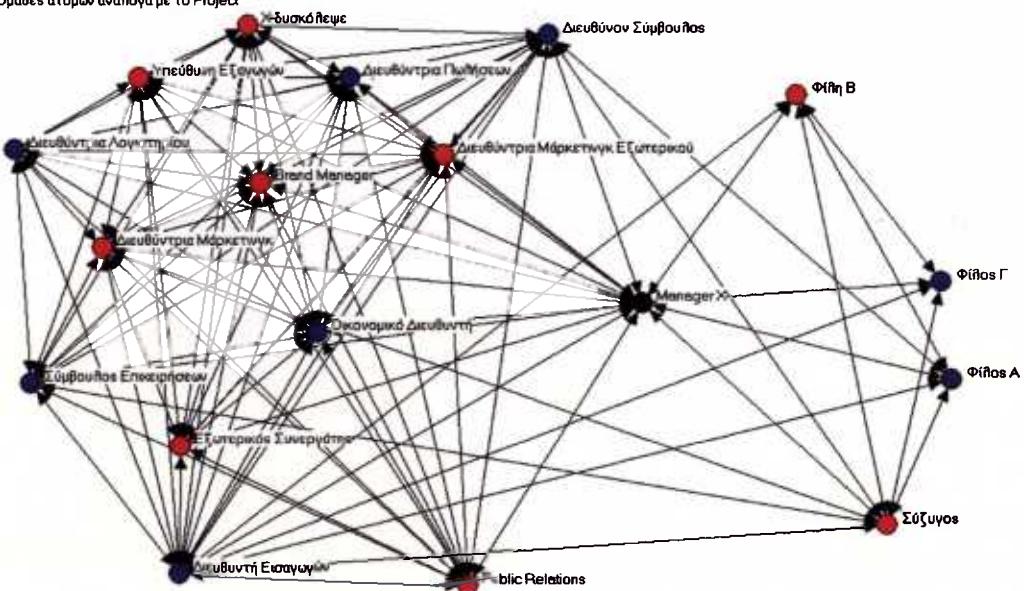
Εικόνα 22
Δίκτυο Διευθυντού ΙΙ

• Άλλοι φίλοι με τους οποίους διασκέδαζε



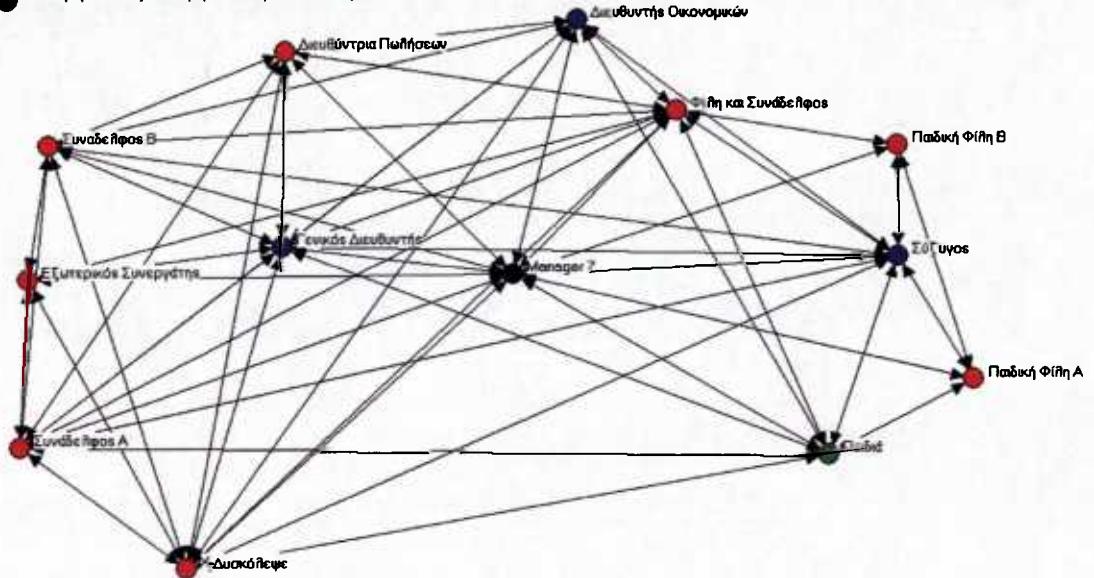
Εικόνα 23
Δίκτυο Διευθυντού Υ

• Ομάδες ατόμων ανάλογα με το Project



Εικόνα 24
Δίκτυο Διευθυντού Χ

Ανάλυση με το Project διαφορετικές σύμβολα 3-4 στόχους



Εικόνα 25
Δίκτυο Διευθυντού Ζ

Τάκα της μεθοδολογίας που χρησιμοποιήθηκαν κατά τη διάρκεια της έρευνας.

Ιδέας 1

---- Παράρτημα 6 ----

Ερώτηση	Επίπεδη απάντηση
Ποιος είναι ο πρωταρχικός λόγος για την παρατητική στάση στην παραγωγή της αγοράς;	Παρατητική στάση στην παραγωγή της αγοράς σημαίνει ότι η παραγωγή στην αγορά δεν είναι στην ανάπτυξη, αλλά στην πτώση. Οι παραγωγοί στην αγορά δεν θέλουν να παραγάγουν περισσότερα από την απόδοση που έχουν στην παραγωγή της αγοράς, οπότε δεν παραγάγουν περισσότερα.
Ποιος είναι ο πρωταρχικός λόγος για την παρατητική στάση στην παραγωγή της αγοράς;	Παρατητική στάση στην παραγωγή της αγοράς σημαίνει ότι η παραγωγή στην αγορά δεν είναι στην ανάπτυξη, αλλά στην πτώση. Οι παραγωγοί στην αγορά δεν θέλουν να παραγάγουν περισσότερα από την απόδοση που έχουν στην παραγωγή της αγοράς, οπότε δεν παραγάγουν περισσότερα.
Ποιος είναι ο πρωταρχικός λόγος για την παρατητική στάση στην παραγωγή της αγοράς;	Παρατητική στάση στην παραγωγή της αγοράς σημαίνει ότι η παραγωγή στην αγορά δεν είναι στην ανάπτυξη, αλλά στην πτώση. Οι παραγωγοί στην αγορά δεν θέλουν να παραγάγουν περισσότερα από την απόδοση που έχουν στην παραγωγή της αγοράς, οπότε δεν παραγάγουν περισσότερα.



Υλικά της μεθοδολογίας που χρησιμοποιήθηκαν κατά τη διάρκεια της έρευνας.

Πίνακας 1

Συσκευές	Περιγραφή-Σκοπός
Δημοσιογραφικό Κασετόφωνο	Χρήση δημοσιογραφικού κασετοφώνου προκειμένου να μην υπάρξει καμία απώλεια πληροφοριών, καθώς επίσης και για απόδειξη της εγκυρότητας της έρευνας σε περίπτωση ενστάσεως.
Όργανα - Υλικά	
Ντοσιέ	Εισαγωγή του ερωτηματολογίου σε ντοσιέ για την πιο σωστή παρουσίασή του.
Χαρτοφύλακας	Ο αριθμός των ντοσιέ επέβαλε την χρήση χαρτοφύλακα για τη μεταφορά τους.
Αναλώσιμα	
Ερωτηματολόγια για συμπλήρωση στοιχείων	Το κάθε διευθυντικό στέλεχος έδινε διαφορετικές απαντήσεις, οι οποίες συμπληρώνονταν από εμένα στα προσωπικά τους ερωτηματολόγια, τα οποία έπειτα αρχειοθετούνταν και τα στοιχεία αυτών καταγράφονταν σε υπολογιστή, ειδικότερα σε αρχεία τύπου Excell προκειμένου έπειτα από την συγκέντρωση του απαιτούμενου αριθμού στοιχείων να ακολουθήσει η επεξεργασία αυτών.

