

ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΟ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟ ΙΔΡΥΜΑ ΚΡΗΤΗΣ
ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ
ΤΜΗΜΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ

ΕΙΡΗΝΗ ΤΟΦΑΛΛΗ

Επόπτης καθηγητής: Ιωάννης Αντωνάκη

Ηράκλειο, 2012

Πίνακας Περιεχομένων

Περιεχόμενα.....	2
1. Κεφάλαιο	
1.1. Εισαγωγ.....	3
1.2. Ορισμός Οργανωσιακής Κουλτούρα	4
1.3. Ιδιότητες Οργανωσιακής Κουλτούρας.....	10
1.4. Χαρακτηριστικά Οργανωσιακής Κουλτούρας.....	11
2. Κεφάλαιο	
2.1. Θεωρητική προσέγγιση Οργανωσιακής Κουλτούρας.....	13
2.1.1. Η γνωστική προσέγγιση.....	13
2.1.2. Η δομική προσέγγιση.....	14
2.1.3. Η συμβολική προσέγγιση.....	14
2.2. Τύποι Οργανωσιακής κουλτούρας.....	16
2.2.1. Τυπολογία Quinn.....	16
2.2.2. Τυπολογία Harrison και Handy.....	18
2.3. Επιδράσεις της κουλτούρας στις ελληνικές επιχειρήσεις.....	20
3. Κεφάλαιο	
3.1. Ανάπτυξη Οργανωσιακής Κουλτούρας	23
4. Κεφάλαιο	
4.1. Αλλαγή Οργανωσιακής Κουλτούρας.....	25
5. Κεφάλαιο	
5.1. Συμπεράσματα.....	30
5.2. Παράρτημα.....	31
Βιβλιογραφία.....	3

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

1.1. Εισαγωγή

Η εποχή μας είναι μια εποχή μεγάλης αβεβαιότητας, αυξημένης πολυπλοκότητας και αλληλεξάρτησης. Υποχρεώνει τις επιχειρήσεις να βρίσκονται σε εγρήγορση, να προετοιμάζονται, να προβλέπουν και να ενεργούν άμεσα. Μέσα στην τωρινή ημι-παγκοσμιοποιημένη αγορά οι επιχειρήσεις οφείλουν να εστιάσουν την προσοχή τους όχι μόνο στα οικονομικά κριτήρια για το μοντέλο διοίκησης αλλά και στην συμπεριφορική διάσταση. Μια από τις διαστάσεις της συμπεριφοράς που αποτελεί μια από τις βασικές παραμέτρους για την λειτουργία της οργάνωσης είναι η Οργανωσιακή Κουλτούρα. Οι διάφοροι τύποι της δρουν ως αισθητήρες και επηρεάζουν το περιεχόμενο των σταδίων λήψης στρατηγικών αποφάσεων.

Το θέμα της επιχειρησιακής κουλτούρας και η σημασία της στο επιχειρηματικό περιβάλλον έχει απασχολήσει πολλούς ερευνητές και θεωρητικούς. Οι ορισμοί της κουλτούρας μπορεί να εστιάζονται στις κοινές αντιλήψεις, αξίες και κανόνες σύμφωνα με ορισμένους ερευνητές ή στην πολυπλοκότητα των συμβολισμών τους. Είναι προϊόν κοινωνικής μάθησης και ως τέτοιο δεν δημιουργείται εκ του μη όντος, ούτε μεταλλάσσεται από την θέληση των ιθυνόντων αλλά εξελίσσεται και κοινοποιείται, εφόσον είναι λειτουργική. Η κουλτούρα αλλάζει με τον χρόνο και είναι υπεύθυνη για την οργανωσιακή αλλαγή. Η αλλαγή εμφανίζεται σταδιακά ως αποτέλεσμα νέων αναγκών και συνεπιδράσεων της εταιρείας με το κοινωνικό της περίγυρο.

Η κουλτούρα έχει διαφοροποιητικό ρόλο με την έννοια ότι αποτελεί το διακριτικό κάθε εταιρίας και συντελεί στην αναγνωσιμότητα της. Διαμορφώνεται είτε από στρατηγικό σχεδιασμό είτε από την διαχρονική πορεία της επιχείρησης και την λειτουργία της σε ένα συγκεκριμένο χωροχρονικό κοινωνικό πλαίσιο. Η ισχύς της μειώνει τις συλλογικές ανασφάλειες, καθιερώνει την ιεραρχία, δίνει την αίσθηση της συνέχειας στα μέλη της εταιρίας και διαιώνίζει τις αρχές της. Είναι η επίδρασή της στην συλλογική ταυτότητα που εγγυάται την μοναδικότητα και την μελλοντική ύπαρξη του οργανισμού.

Η μελέτη και έρευνα σχετικά με την κουλτούρα έχει βοηθήσει σημαντικά τους οργανισμούς να καταλάβουν καλύτερα τις διαφορές μεταξύ των ανθρώπων, σε βασικές αξίες, σε θέσεις ή στάσεις και συμπεριφορές τόσο σε διαφορετικές χώρες όσο και στο εσωτερικό διαφορετικών οργανώσεων.

1.2. Ορισμός Οργανωσιακής Κουλτούρας

Η σύγχρονη επιχειρησιακή αρένα χαρακτηρίζεται από αβεβαιότητα, σκληρό ανταγωνισμό, συχνές και μη προβλέψιμες αναταράξεις και συνεχείς αλλαγές. Οι προκλήσεις για τις επιχειρήσεις είναι πολυάριθμες, καθώς το περιβάλλον γύρω τους αλλάζει με γεωμετρικούς ρυθμούς.

Ένα θέμα που έχει κερδίσει την προσοχή και το ενδιαφέρον τόσο των ακαδημαϊκών, όσο και των ανθρώπων του χώρου της διοίκησης των επιχειρήσεων και προσλαμβάνει ιδιαίτερες διαστάσεις τα τελευταία χρόνια είναι η οργανωσιακή κουλτούρα.

Το ζήτημα της κουλτούρας τυγχάνει εκτενούς διερεύνησης εδώ κ μερικές δεκαετίες κατά συνέπεια τα άρθρα και τα δοκίμια πάνω σε αυτό το θέμα είναι πολυάριθμα. Ωστόσο φέρνει στην επιφάνεια ένα κοινό πρόβλημα που φαίνεται να αντιμετωπίζουν όλοι οι θεωρητικοί της οργανωσιακής κουλτούρας: τη δυσκολία να οριστεί επακριβώς η έννοια της οργανωσιακής κουλτούρας. Παρόλο που οι προσπάθειες καθορισμού της έννοιας της οργανωσιακής κουλτούρας ακολουθούν παρόμοια μονοπάτια και μεταχειρίζονται παρόμοια πλαίσια για την ανάλυση και τον προσδιορισμό της κουλτούρας, εν τούτης καταλήγουν σε ορισμούς με μεγάλη ποικιλία. Ο Handy εξηγεί την αδυναμία αυτή λέγοντας: « *Η κουλτούρα δεν μπορεί να οριστεί επακριβώς διότι είναι κάτι που το αντιλαμβανόμαστε, κάτι που το συναισθανόμαστε ...* »

Ο όρος κουλτούρα είναι λατινογενής και θα μπορούσε να αποδοθεί ως ισότιμος με τις έννοιες της καλλιέργειας και του πολιτισμού. Στα πλαίσια μιας επιχείρησης ο όρος κουλτούρα, περιλαμβάνει τις κοινές αντιλήψεις που υπάρχουν και έχουν γίνει αποδεκτές ώστε να εξασφαλίζεται όχι μόνο η επιβίωση αλλά και η μακρόπνοη εύρυθμη και επικερδής ανάπτυξη της. Η οργανωσιακή κουλτούρα είναι η προσωπικότητα της Οργάνωσης. Εμπεριέχει μια δυναμική η οποία προσδίδει μια ζωντάνια σε αυτούς που καλούνται να την υπηρετήσουν αφού ταυτόχρονα είναι αυτοί που την διαμορφώνουν και αυτοί δεν είναι άλλοι από το έμψυχο δυναμικό της επιχείρησης.

Η οργανωσιακή κουλτούρα είναι ο ιδιαίτερος τρόπος δράσης της Οργάνωσης, είναι αυτό που καθιστά μια Οργάνωση διαφορετική από μιαν άλλη, είναι οι διαφορετικές πρακτικές τα εθιμοτυπικά, οι διαδικασίες, το εξωτερικό των κτιρίων και των γραφείων, είναι εν τέλει μια δυναμική μίξη που προσδιορίζει το ιδιαίτερο στίγμα και την ίδια την ύπαρξη της Οργάνωσης. Αλλάζει με τον καιρό καθώς αλλάζουν οι άνθρωποι και δημιουργείται από τις ενέργειες των υπαλλήλων, τις αποφάσεις και την επικοινωνία μεταξύ τους. Είναι σημαντικό να γίνει κατανοητό το πώς η κουλτούρα επηρεάζει τις καθημερινές δραστηριότητες και τις επιχειρηματικές εργασίες.

Τι είναι όμως κουλτούρα; Όπως προαναφέρθηκε η κουλτούρα έχει δεχτεί πολλούς ορισμούς. Όμως η σύγχρονη βιβλιογραφία ελληνική αλλά και ξένα δέχονται τον ορισμό του Shein ως τον πιο επικρατέστερο.

Έτσι σύμφωνα με τον Shein «Κουλτούρα είναι ένα δομημένο σύνολο από βασικές παραδοχές, που έχουν ανακαλυφθεί – εφευρεθεί ή αναπτυχθεί από μια δεδομένη ομάδα καθώς αυτή μαθαίνει να αντιμετωπίζει προβλήματα εξωτερικής προσαρμογής ή εσωτερικής ολοκλήρωσης, οι οποίες έχουν αποδώσει ικανοποιητικά στο παρελθόν ώστε να θεωρούνται ότι ισχύουν γενικά επομένως μπορούν να διδαχθούν σε νέα μέλη ως ο σωστός τρόπος αντίληψης, σκέψης, αίσθησης σχετικά με τα προβλήματα αυτά». Κατά τον Shein η κουλτούρα είναι ένα αποτέλεσμα μάθησης μέσα από ομαδική εμπειρία και έχει σημασία μόνο αναφορικά με την ομάδα αυτή. Προκειμένου να γίνει κατανοητή η ποικιλομορφία του όρου παραθέτω μερικούς ακόμη όρους όπως διατυπώθηκαν από τους θεωρητικούς.

«Κουλτούρα είναι ένα σύστημα από ‘σημασίες’ που έχουν γίνει δημόσια και συλλογικά αποδεχτές από μια δεδομένη ομάδα σε ένα δεδομένο χρόνο. Αυτό το σύστημα αποτελούμενο από νοήματα, έννοιες, κατηγορίες, φόρμες και εικόνες ερμηνεύει τη συλλογική κατάσταση στα μέλη της ομάδας. Αυτή είναι και η βασική διαφορά του ανθρώπου με τα άλλα ζώα: μπορεί να εφευρίσκει και να επικοινωνεί σημεία προσδιοριστικά της συμπεριφοράς του» (Pettigrew)

«Η κουλτούρα είναι το μέσο για τους ανθρώπους. Δεν υπάρχει ούτε μια όψη της ανθρώπινης ζωής που να μην επηρεάζεται από τη κουλτούρα: Η προσωπικότητα, ο τρόπος έκφρασης, ο τρόπος εκδήλωσης της συγκίνησης, πώς σκεφτόμαστε, πώς κινούμαστε, πώς λύνουμε προβλήματα, πώς οργανώνουμε και λειτουργούμε πόλεις, οργανισμούς, οικονομίες και κυβερνήσεις» (Hall)

«Η κουλτούρα μπορεί να ορισθεί ως οι κοινές φιλοσοφίες, ιδεολογίες, αξίες, παραδοχές, δοξασίες, προσδοκίες, στάσεις και πρότυπα οι οποίες συνδέουν μεταξύ τους τα μέλη μιας κοινότητας» (Kilmann)

«Ο τρόπος που συμβαίνουν τα πράγματα εδώ μέσα» (Kilmann)

«Οι κανόνες που αναπτύσσονται σε μια ομάδα» (Homans)

«Οι κυρίαρχες αξίες τις οποίες ενστερνίζονται τα μέλη ενός οργανισμού» (Deal and Kennedy)

«Η κουλτούρα είναι οι κοινές αξίες, οι συμπεριφορές και τα πιστεύω που υπόκεινται των συστημάτων και των διαδικασιών μέσα στους οργανισμούς» (Handy)

«Η οργανωσιακή κουλτούρα αναφέρεται σε ένα σύνολο πεποιθήσεων, αξιών και τρόπων να αποκτάται και να διευθύνεται η εμπειρία, οι οποίοι αναπτύχθηκαν στη πορεία της ζωής ενός οργανισμού και οι οποίοι τείνουν

να εκδηλώνονται στο πως τα μέλη του ρυθμίζουν τα πράγματα και στο πως δρουν και συμπεριφέρονται» (Brown)

Ο Gareth Morgan περιγράφει την οργανωσιακή κουλτούρα ως ένα ενεργό φαινόμενο μέσω του οποίου οι άνθρωποι από κοινού δημιουργούν και αναδημιουργούν τους κόσμους στους οποίους ζουν. Στοιχεία Οργανωσιακής κουλτούρας μπορεί να είναι δηλωμένες ή υπαινισσόμενες αξίες, προσδοκίες για την συμπεριφορά υπαλλήλων, συνήθειες, τελετουργικά, σύμβολα, μεταφορές, ιστορίες, μύθοι σχετικά με το παρελθόν της ομάδας, η «γλώσσα» που χρησιμοποιεί η ομάδα, το γενικό κλίμα που αντανακλάται στον τρόπο αλληλεπίδρασης των μελών μεταξύ τους, με τους έξω, με το περιβάλλον.

Η οργανωσιακή κουλτούρα είναι η γλώσσα, παραδόσεις και συνήθειες της Οργάνωσης, οι κανόνες, το κλίμα, οι ικανότητες που αποκτήθηκαν, η επίσημη φιλοσοφία της Οργάνωσης, οι κανόνες του παιχνιδιού, τα σύμβολα, οι μεταφορές, τα παραδείγματα, παγιωμένοι τρόποι σκέψης και δράσης.

Ο Schein χρησιμοποιεί ευρέως την έννοια της υποκουλτούρας για την οποία λέει ότι είναι αποτέλεσμα λειτουργικής διαφοροποίησης, γεωγραφικής αποκέντρωσης, διαφοροποιήσεων προϊόντος, αγοράς, τεχνολογίας ή ιεραρχικού επιπέδου, συγχωνεύσεων και εξαγορών, στρατηγικών συμμαχιών και δομικά αντίθετων ομάδων. Οι υποκουλτούρες μπορεί να μοιράζονται κάποια χαρακτηριστικά, νόρμες και αξίες ή να είναι εντελώς διαφορετικές. Μπορεί να λειτουργούν συνεργατικά ή να βρίσκονται σε συνεχή διαμάχη. Μπορεί να διαφέρουν ως προς την λειτουργία, ως προς την ιεραρχία, ως προς το τμήμα, την γεωγραφική περιοχή και την χώρα. Είναι βασικό προσόν για μεγάλες εταιρείες να ανέχονται και υποστηρίζουν την διαφοροποίηση της κουλτούρας.

Ο Schein υποστηρίζει ότι η καινοτομία και η οργανωσιακή μάθηση δύσκολα προχωρούν αν δεν ταιριάζουν οι 3 υποκουλτούρες, και συγκεκριμένα η λειτουργική, η μηχανική-τεχνοκρατική και η διευθυντική κουλτούρα. Αυτές οι 3 υποκουλτούρες μπορεί να έχουν διαφορετικές βασικές παραδοχές για κάποιες κεντρικές περιοχές της πραγματικότητας και υποστηρίζει η λειτουργική ομάδα γίνεται στόχος προγραμματικής αλλαγής και οργανωσιακής μάθησης. Η Οργάνωση δεν θα κατορθώσει να γίνει ποτέ αξιόπιστο σύστημα μάθησης ως μια μονάδα αν δεν συνυπάρξουν αρμονικά οι 3 υποκουλτούρες. Η λειτουργική κουλτούρα βασίζεται στην ανθρώπινη αλληλεπίδραση. Η μηχανική αντιπροσωπεύει τα στοιχεία σχεδίασης της τεχνολογίας και πως η τεχνολογία μπορεί να χρησιμοποιηθεί ενώ η ομάδα αναφοράς τους βρίσκεται εκτός Οργάνωσης. Οι τεχνοκράτες μοιράζονται κοινές εμπειρίες εργασίας και μόρφωσης και σχεδιάζουν ανθρώπους έξω από συστήματα.

Δύο βασικές λειτουργίες της οργανωσιακής κουλτούρας είναι η επιβίωση και η προσαρμογή στο εξωτερικό περιβάλλον, που περιλαμβάνει την αποστολή, την στρατηγική, τα μέσα, τη μέτρηση, τις διαρθρωτικές

κινήσεις και η εσωτερική ολοκλήρωση που περιλαμβάνει θέματα όπως η κοινή γλώσσα που πρέπει να χαρακτηρίζει την ομάδα, τα όρια των ομάδων, η διανομή κύρους και δύναμης, η ανάπτυξη ρόλων, η απόδοση ανταμοιβών και κυρώσεων. Η κουλτούρα προκύπτει από 3 πηγές:

- i. Τις πεποιθήσεις των ιδρυτών του Οργανισμού
- ii. Την εμπειρία μάθησης των μελών
- iii. Τα νέα πιστεύω που φέρνει ο ερχομός νέων μελών και ηγετών

Υπάρχουν δυο επίπεδα κουλτούρας στους οργανισμούς: η παρατηρήσιμη κουλτούρα και η κεντρική κουλτούρα. Παρατηρήσιμη κουλτούρα είναι αυτό που βλέπει και ακούει κάποιος μέσα στον οργανισμό είτε είναι υπάλληλος είτε πελάτης. Στο επίπεδο αυτό παρατηρούμε τα εξής στοιχεία:

- Εκδηλώσεις, συναντήσεις προγραμματισμένες ή όχι κατά τη διάρκεια των οποίων γιορτάζονται σπουδαία γεγονότα προς όφελος του κοινού.
- Ιστορίες, αφηγήσεις που βασίζονται σε γεγονότα στα οποία συμμετείχαν μέλη του οργανισμού
- Τυπικότητες, καθημερινές πρακτικές του οργανισμού που επαναλαμβάνονται
- Σύμβολα, αντικείμενα ενέργειες ή γεγονότα που έχουν συγκεκριμένο νόημα
- Γλώσσα, λεκτικά σύμβολα τα οποία αντανακλούν τη κουλτούρα του οργανισμού.

Η κεντρική κουλτούρα δείχνει το λόγο για τον οποίο τα πράγματα γίνονται κατά τον παραπάνω τρόπο και αποτελεί τι δεύτερο επίπεδο της οργανωσιακής κουλτούρας. Το επίπεδο αυτό συνιστάται από αξίες και πεποιθήσεις οι οποίες επηρεάζουν την συμπεριφορά. Οι αξίες επηρεάζουν ανάλογα με τους διάφορους τομείς της ανθρώπινης δραστηριότητας και αντανακλούν τον τρόπο με τον οποίο τα άτομα συμπεριφέρονται.

Η οργανωτική κουλτούρα είναι κάτι που μαθαίνεται. Το πρώτο καθήκον κάθε νέου μέλους της οργάνωσης που θέλει να επιβιώσει, είναι να μάθει την κουλτούρα της. Ο σχηματισμός της οργανωσιακής κουλτούρας αποτελεί πολυσύνθετο κοινωνικό φαινόμενο και είναι χρήσιμο να επισημανθούν οι βασικοί παράγοντες που την προσδιορίζουν.

Ο ρόλος του ιδρυτή και των μάνατζερ στο σχηματισμό κουλτούρας. Ο ιδρυτής είναι ο πρωταρχικός φορέας στοιχείων της οργάνωσης, όπως το όραμα, οι αξίες και τα πιστεύω. Επιπλέον έχει τη δύναμη να τα διαδώσει και να κάνει τα υπόλοιπα μέλη της οργάνωσης να τα ενστερνιστούν. Οι Williams, Dobson και Walters αναφέρουν «ο ιδρυτής διαθέτει και όραμα και εξουσία για το μέλλον. Συγκεντρώνει άτομα που ενστερνίζονται τις απόψεις του και μαζί δημιουργούν την οργάνωση. Τα πιστεύω και οι αξίες τους αντικατοπτρίζουν τη δομή και τα συστήματα της οργάνωσης. Αν επιβιώσει η οργάνωση τότε η κουλτούρα της είναι επιτυχημένη. Παράδειγμα αποτελεί ο Walt Disney παρόλο που δεν ζει, οι πεποιθήσεις του για την αξία της οικογένειας συνεχίζουν να ισχύουν μέσα στην

εταιρεία». Εκτός από τους ιδρυτές και οι μάνατζερ συμβάλουν στη δημιουργία κουλτούρας. Αποτελούν υπόδειγμα συμπεριφοράς για τους υπαλλήλους, μπορούν να συλλάβουν και να επικοινωνούν το περιεχόμενο και τη σημαντικότητα συγκεκριμένων στοιχείων της κουλτούρας, έχουν την ευθύνη να διοικούν τη κουλτούρα δηλ. να την αξιολογούν, να τη προσαρμόζουν, να την ανανεώνουν και να την μεταδίδουν.

Συστήματα – Δομές – Τεχνολογία – Στρατηγική. Οι δομές και τα συστήματα είναι αποτέλεσμα της κουλτούρας αλλά ταυτόχρονα είναι και αιτία αυτής στα πλαίσια μιας δυναμικής σχέσης αλληλεπίδρασης. Προσδιορίζουν σημασίες, συμπεριφορές, τρόπους σκέψης των οποίων η επανάληψη τα καθιστά στοιχεία της κουλτούρας. Η τεχνολογία επιδρά στη κουλτούρα αφού προσδιορίζει σημασίες, τρόπους σκέψης και συμπεριφορές. Παράδειγμα αποτελεί η επίδραση της τεχνολογίας και οι αλλαγές που επέφερε στις παραδοσιακές παραδοχές και πεποιθήσεις. Η στρατηγική μπορεί να αποτελέσει παράγοντας προσδιορισμού ανάλογα με το που εστιάζονται. Στρατηγικές που εστιάζονται στη διαφοροποίηση συνδέονται περισσότερο με πιστεύω και αξίες που έχουν σχέση με την ποιότητα, την ανάληψη κινδύνων, την καινοτομία. Αντίθετα οι στρατηγικές που εστιάζουν στο κόστος συνδέονται περισσότερο με την αποδοτικότητα, την πειθαρχία και τον έλεγχο.

Το περιβάλλον. Αποτελεί ισχυρή επίδραση στη κουλτούρα της οργάνωσης αφού αποτελεί ανοιχτό σύστημα. Στοιχεία της ίδιας της κουλτούρας του περιβάλλοντος εισέρχονται στον οργανισμό μέσω των ανθρώπων που ζουν και αναπτύσσονται σε αυτό. Το θεσμικό πλαίσιο, οι κρατικές πολιτικές, οι απαιτήσεις των πελατών, οι συμπεριφορές των ανταγωνιστών, οι απαιτήσεις των πελατών και άλλα στοιχεία του περιβάλλοντος αποτελούν εμπειρία που επηρεάζει τη διαμόρφωση της κουλτούρας και συνεπάγονται συγκεκριμένες εσωτερικές δομές, συστήματα, τρόπους διοίκησης και στρατηγικές για την αντιμετώπιση τους. Σημαντική επίδραση στην κουλτούρα ασκούν τα βασικά χαρακτηριστικά του περιβάλλοντος δηλ. η πολυπλοκότητα, η δυναμικότητα και η εχθρικότητα αφού ο χειρισμός τους συνεπάγεται ανάλογες σημασίες τρόπους σκέψης, συμπεριφορές, συστήματα, διαδικασίες και δομές.

Εξετάζοντας την έννοια της κουλτούρας ανοίγονται νέοι δρόμοι για την διερεύνηση των παραδοσιακών πρακτικών της ηγεσίας των οργανώσεων. Η νέα οπτική που χρησιμοποιεί τη κουλτούρα ως κεντρική ερμηνευτική μεταβλητή της οργάνωσης των ανθρωπίνων σχέσεων, προσανατολίζεται στον επαναπροσδιορισμό των παραδοσιακών θεωριών με γνώμονα το ρόλο που παίζει η κοινωνική κατασκευή της πραγματικότητας.¹

¹ Περισσότερα για τον ορισμό της Οργανωσιακής Κουλτούρας βλ. ενδεικτικά α) Ζαβλάνος Μ., Οργανωσιακή Συμπεριφορά, Αθήνα 2002, β) Κάντας Α., Οργανωσιακή - Βιομηχανική Ψυχολογία, Ελληνικά γράμματα, 1995, γ) Μπουραντάς Δ., Μάνατζμεντ θεωρητικό υπόβαθρο-σύγχρονες πρακτικές, Μπενου, Αθήνα 2002 δ) Πασβάγκας Σ., Η

1.3. Ιδιότητες Κουλτούρας

Συμφωνά με τον Kilman η κουλτούρα παρουσιάζει τρία χαρακτηριστικά τα οποία την διαφοροποιούν.

Πρώτο είναι η **διεύθυνση**, μας δείχνει ποιες ενέργειες γίνονται και πως διαμορφώνεται η στρατηγική μιας εταιρείας ως αποτέλεσμα της κουλτούρας. Δηλ ποιο δρόμο ακολουθεί μια οργάνωση υπό την επιρροή της κουλτούρας.

Η **έκταση** είναι το χαρακτηριστικό που μας δείχνει πόσο διαδεδομένη είναι η κουλτούρα μέσα στον οργανισμό και πόσο καλά τα μέλη του την έχουν αφομοιώσει.

Πόση πίεση ασκούν οι αξίες, η κουλτούρα και οι ομάδες πάνω στα μέλη; Σε τι ποσοστό είναι ανεκτές οι αποκλίσεις από το ιδεατό; Αυτό μας το δείχνει η **ένταση** το τρίτο χαρακτηριστικό της κουλτούρας.²

Εκτός από τις ιδιότητες που προαναφέρθηκαν η κουλτούρα παρουσιάζει τρεις ακόμη ιδιότητες – αρχές:

Η κουλτούρα είναι επίκτητη. Η κουλτούρα δεν είναι κάτι που έχουμε από τη γέννηση μας, αλλά κάτι που αποκτάμε καθώς μεγαλώνουμε μέσα στο περιβάλλον.

Οι διάφορες όψεις της είναι αλληλοεξαρτώμενες.

Την ασπάζονται όλα τα μέλη, βοηθώντας έτσι στον καθορισμό των ορίων της³.

οργανωσιακή κουλτούρα και η ηγεσία στο χώρο των τραπεζών, Αθήνα, 2006, ε) Σουνόγλου Μ, Η οργανωσιακή κουλτούρα και η σχέση της με τις οργανωσιακές αλλαγές, Αθήνα 2003

² Μπουραντάς Δ., Μάνατζμεντ θεωρητικό υπόβαθρο–σύγχρονες πρακτικές, Μπενου, Αθήνα, 2002

³ Γαλανάκη Ε., Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων (πανεπιστημιακές σημειώσεις ΑΣΟΕΕ), Αθήνα 2006

1.4. Χαρακτηριστικά Οργανωσιακής Κουλτούρας

Ο Kilman, οικονομολόγος που μελέτησε την οργανωσιακή κουλτούρα αναφέρει «Η κουλτούρα δεσμεύει τη φαντασία και την ενέργεια των ανθρώπων. Διαμορφώνεται με βάση την αποστολή και τις απαιτήσεις γύρω από την έννοια επιτυχία, υψηλή ποιότητα, αποδοτικότητα, εξυπηρέτηση, αξιοπιστία, καινοτομία και σκληρή δουλειά». Ο Ευμορφίδης Παύλος, Διευθύνων Σύμβουλος της εταιρίας Coco-Mat είπε «Κανείς δεν σε αγαπάει για αυτό που πέτυχες αλλά για αυτό που είσαι. Σημαντικό είναι να αγαπήσεις τον άνθρωπο».⁴

Ο E. Schein τονίζει ότι υπάρχουν διάφορες εξηγήσεις στον τρόπο σχηματισμού της κουλτούρας και αναφέρει τρία ρεύματα - θεωρίες που συμβάλουν στον σχηματισμό της. Η ψυχοδυναμική θεωρία (δυναμική ομάδας), η θεωρία της ηγετικής συμπεριφοράς και η θεωρία μάθησης.

Ο S. P. Robbins σε βιβλίο του δίνει 10 χαρακτηριστικά στη κουλτούρα:

- έμφαση στην ομάδα, πόσο καλά οργανωμένοι είναι οι εργαζόμενοι σε ομάδες.
- ολοκλήρωση των ομάδων, πόσο αλληλοεξαρτημένα λειτουργούν τα τμήματα του οργανισμού.
- εστίαση στους ανθρώπους, σε τι βαθμό λαμβάνουν υπόψη την επίδραση του αποτελέσματος στα μέλη στην λήψη αποφάσεων.
- ταυτότητα του μέλους, πόσο ταυτίζονται οι εργαζόμενοι με την οργάνωση και όχι με τον τομέα απασχόλησης τους.
- έλεγχος, πόσο οι κανονισμοί χρησιμεύουν στον έλεγχο της συμπεριφοράς.
- κριτήρια αμοιβών, σε τι βαθμό το σύστημα αμοιβών παρακινεί ένα εργαζόμενο να αυξήσει την παραγωγικότητα του και πόσο αυτά καθορίζονται με βάση την απόδοση του και όχι την παλαιότητα του.
- ανοχή στο κίνδυνο, πόσο καινοτόμοι είναι οι εργαζόμενοι και πόσο ενθαρρύνονται να είναι
- ανοχή στη διαφωνία, πώς αντιμετωπίζονται η κριτική και η διαφωνία από τα μέλη μέσα στον οργανισμό
- προσανατολισμός στο στόχο, ο βαθμός όπου η επιχείρηση είναι προσανατολισμένη και εστιάζει στο αποτέλεσμα και τη επίτευξη της στρατηγικής
- εστίαση στο ανοιχτό σύστημα, πόσο καλά ανταποκρίνεται ο οργανισμός στις μεταβολές του εξωτερικού περιβάλλοντος.⁵

⁴ Πανόραμα Επιχειρηματικότητας και Στρατηγικής, Ζάππειο, Νοέμβριος 2008

⁵ Organizational Behaviour, Englewood Cliffs, Robbins S. P. , 1993

Σύμφωνα με τους Chatman και Jean η εταιρική κουλτούρα όπως διαφορετικά αναφέρεται στη διεθνή βιβλιογραφία χαρακτηρίζεται από:

- καινοτομία, έμφαση στη δημιουργικότητα και την καινοτομία
- σταθερότητα, έμφαση στη προβλεψιμότητα και τους κανόνες.
- προσανατολισμός στους ανθρώπους,
- έμφαση στους ανθρώπους και στις ανθρώπινες σχέσεις
- προσανατολισμός στο αποτέλεσμα, έμφαση στην αποτελεσματικότητα.
- άνετο περιβάλλον, ευχάριστη και άνετη ατμόσφαιρα εργασίας.
- προσοχή στη λεπτομέρεια, έμφαση στη ακρίβεια και ανάλυση.
- προσανατολισμός στη συνεργασία, αρμονική συνεργασία μεταξύ των ομάδων.

Επιπλέον οι Peter και Waterman αποδίδουν στην οργανωσιακή κουλτούρα τα εξής:

- οι άνθρωποι προτιμούν να αναλαμβάνουν έγκαιρα δράση παρά να οδηγούνται σε αδράνεια στην προσπάθεια τους να υπέρ αναλύσουν τα πράγματα.
- η δομή της οργάνωσης είναι τέτοια ώστε να διευκολύνει τη ροή των πληροφοριών σε όλα τα επίπεδα.
- δίνεται έμφαση στη διερεύνηση των πραγματικών αναγκών των πελατών και στην προσαρμογή των προϊόντων/υπηρεσιών που προσφέρονται.
- το ενδιαφέρον επικεντρώνεται στα προϊόντα/υπηρεσίες που μπορεί να προσφέρει η επιχείρηση.
- η οργάνωση ενθαρρύνει την δημιουργική και ανεξάρτητη σκέψη.
- η οργάνωση έχει την τάση να αναζητά νέες και ανεπτυγμένες μεθόδους.
- οι καινοτομίες πραγματοποιούνται ως αποτέλεσμα συντονισμού και αξιοποίησης ατομικών προσπαθειών.
- οι αμοιβές βασίζονται στην πραγματική αξία κ συμβολή των εργαζομένων.
- τα ανώτερα στελέχη εμφανίζονται ως παραδείγματα για τους υπόλοιπους.
- οι εργαζόμενοι συμμερίζονται και υποστηρίζουν τα πιστεύω και τις αξίες του οργανισμού.
- ο οργανισμός θεωρεί τον εαυτό του κοινωνικά και ηθικά υπεύθυνο για τον τρόπο με τον οποίο ασκεί τις δραστηριότητες του.
- οι αντιθέσεις μέσα στον οργανισμό επιλύονται μέσα σε μια ατμόσφαιρα όπου δεν υπάρχουν νικητές κ ηττημένοι.⁶

⁶ Μπουραντάς Δ., Μάνατζμεντ θεωρητικό υπόβαθρο-σύγχρονες πρακτικές, Αθήνα, 2002

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2

2.1. Θεωρητική προσέγγιση Οργανωσιακής κουλτούρας

Η έννοια της κουλτούρας στη θεωρία των οργανώσεων έχει μακρά ιστορία και αρχικά εμφανίζεται στις έρευνες της σχολής ανθρωπιστικών σχέσεων, στις οποίες υποστηρίζεται ότι η αποδοτικότητα στις επιχειρήσεις διαφοροποιείται ανάλογα με το εργασιακό κλίμα που επικρατεί στις οργανώσεις. Οι θεωρητικές προσεγγίσεις που αναπτύχθηκαν σχετικά με τη κουλτούρα ακολουθούν την ανθρωπιστική προσέγγιση και μπορούν να ταξινομηθούν σε τρεις κατηγορίες: τη γνωστική προσέγγιση, τη δομική προσέγγιση και τη συμβολική προσέγγιση.

2.1.2. Η γνωστική προσέγγιση

Η κουλτούρα ερμηνεύεται ως μια δέσμη νοημάτων, οργανωμένων σε ένα σύστημα γνώσης που περιέχει οτιδήποτε χρειάζεται να γνωρίζει ή να πιστεύει ένα άτομο, για να λειτουργεί κατ'ή ένα τρόπο αποδεκτό από τη κοινωνία (W. H. Goodenough). Άλλοι θεωρητικοί αναφέρουν ότι τα άτομα έχουν οργανώσει τις εμπειρίες τους από τον πραγματικό κόσμο έτσι ώστε να προσδίδουν τη δομή ενός φαινομενικού κόσμου σχημάτων. Δηλαδή η κουλτούρα είναι ένα μοναδικό σύστημα για την πρόσληψη και οργάνωση των υλικών φαινομένων, πραγμάτων, γεγονότων, συμπεριφορών και συναισθημάτων.

Βασικός σκοπός της προσέγγισης αυτής είναι να διερευνήσουν με ποιους τρόπους τα μέλη μιας κουλτούρας αντιλαμβάνονται και περιγράφουν τον κοινωνικό τους περίγυρο. Η οργάνωση επιβάλλει κανόνες λειτουργίας και συμπεριφοράς, κάτι ανάλογο θεωρείται με τη κουλτούρα, δηλ μια ιδιαίτερη δομή της γνώσης που καθορίζει τη αντίληψη και τη δράση.

Η γνωστική προσέγγιση εφαρμόστηκε στην ανάλυση της οργανωσιακής κουλτούρας τονίζοντας ότι οι οργανώσεις αποτελούν πεδία στα οποία διαμορφώνονται πλέγματα υποκειμενικών νοημάτων ή συγκροτούνται κοινά πλαίσια αναφοράς, τα οποία αποδέχονται σε διαφορετικό βαθμό τα μέλη τους.

Μια άλλη εκδοχή της γνωστικής προσέγγισης της κουλτούρας προσπαθεί να περιγράψει και να ερμηνεύσει το οργανωσιακό κλίμα στις οργανώσεις. Με τον όρο «οργανωσιακό κλίμα» εννοούμε τις αντιλήψεις και τις γνωστικές διεργασίες που έχουν διαμορφωθεί από τα ερεθίσματα που προέρχονται από την οργάνωση. Κύριος στόχος είναι να σχηματοποιήσει τις ατομικές συμπεριφορές προς ένα πρότυπο συμπεριφοράς το οποίο προκύπτει από τις ανάγκες της οργάνωσης.

Οι πιο πρόσφατες έρευνες σχετικά με τη γνωστική διάσταση των οργανώσεων ασχολούνται κυρίως με το περιεχόμενο της οργανωσιακής κουλτούρας και καταλήγουν σε τρεις τύπους:

τη λεξιλογική γνώση (ορισμοί, έννοιες – κλειδιά, πλαίσια αναφοράς)

τη διευθυντική γνώση (πεποιθήσεις σχετικά με αίτια και αποτελέσματα

τη γνώση – συνταγή (κανόνες που βασίζονται σε αλυσιδωτές σχέσεις αιτίου και αιτιατού)

Η διερεύνηση της κουλτούρας επικεντρώνεται στην επεξεργασία μαθησιακών προτύπων ή υλικού με στόχο τα μέλη μιας οργάνωσης να ενημερωθούν, να διαπαιδαγωγηθούν και να κοινωνικοποιηθούν.

2.1.2. Η δομική προσέγγιση

Η θεωρία αυτή θεωρεί ότι εφόσον η κουλτούρα είναι το αποτέλεσμα ανθρώπινης νόησης τότε θα πρέπει να υπάρχουν κοινά γνωρίσματα σε όλες τις κουλτούρες. Με βάση αυτό η κουλτούρα θα προσανατολίζεται στο να εντοπίσει πολιτισμικές γενικεύσεις, ενδογενείς, ασυνείδητες δομές και να προβάλει την αξίωση γενικευμένης ισχύος.

Κάθε οργανισμός έχει μια συγκεκριμένη δομή, δεδομένα γνωστικά χαρακτηριστικά γνωρίσματα και η διοίκηση έχει τις δικές της πρακτικές για την επίτευξη των στόχων και της στρατηγικής του οργανισμού. Τα τελευταία χρόνια εξαιτίας της παγκοσμιοποίησης, της εξέλιξης των τηλεπικοινωνιών, του παγκόσμιου εμπορίου, την επιτυχία εταιρειών σε άλλες χώρες – κουλτούρες οι ερευνητές έστρεψαν την προσοχή τους στην αλλαγή των δομών και στην αποδοχή πολιτισμικών ιδιαιτεροτήτων και άλλων χωρών. Επιπρόσθετα την προσέγγιση αυτή συνέδραμε και η αντίληψη ότι οι βασικές προδιαγραφές σχετικά με τη δομή και τις πρακτικές των οργανώσεων προέρχονται από τα χαρακτηριστικά της ανθρώπινης προσπάθειας να επιλύσει προβλήματα και από την τάση των ανθρώπων να προβαίνουν κατά το δυνατό σε ορθολογικές επιλογές.

2.1.3. Η συμβολική προσέγγιση

Θεωρεί τις κουλτούρες ως συστήματα κοινών συμβόλων και σηματοδοτήσεων. Στόχο έχει να ερευνήσει τα σημασιολογικά συστήματα που υποκρύπτονται μέσα στην ανθρώπινη δράση και μπορούν να ερμηνευθούν με βάση τους τρόπους που συνδέονται μεταξύ τους τα σύμβολα και συγκροτούν νοηματικές σχέσεις.

Στην ανάλυση των οργανισμών η υιοθέτηση της συμβολικής προσέγγισης προϋποθέτει ότι η οργάνωση, όπως η κουλτούρα, εκλαμβάνεται ως πρότυπο συμβολικού λόγου, ο οποίος πρέπει να ερμηνευτεί και να αποκωδικοποιηθεί για να δίνει κατανοητός.

Οι οργανώσεις διαβαθμίζονται ανάλογα με το βαθμό με τον οποίο αποδέχονται και θεωρούν κοινές τις αξίες, τους ρόλους, τους κανόνες και

τις προσδοκίες που συνθέτουν την ιδιαίτερη δομή ενός πλέγματος σημασιών μέσα στον οργανισμό. Η δομή του πλέγματος συγκροτείται από:

- την ιστορία του οργανισμού
- τους προσδιορισμούς συγκεκριμένων καταστάσεων που προκλήθηκαν από μέρη της οργάνωσης
- τη ερμηνεία και απόδοση του νοήματος μέσα από τη σχέση αλληλεπίδρασης από επικρατεί στα μέλη.

Η συμβολική προσέγγιση υποστηρίζει ότι οι οργανώσεις μεταβάλλονται σε φαντασιακές κατασκευές των μελών σχετικά με τις εμπειρίες τους για τον οργανισμό.⁷

⁷

Παναγιωτοπούλου Ρ., Η επικοινωνία στις επιχειρήσεις, Κριτική, 1997

2.2. Τύποι Οργανωσιακής Κουλτούρας

Η κουλτούρα έχει πολλές σημασίες και περιλαμβάνει το σύνολο των παρόμοιων συμπεριφορών και στάσεων που διακρίνουν μια ομάδα από τις άλλες. Παρόλο που διαφέρει σε κάθε ομάδα, υπάρχουν κάποια κύρια χαρακτηριστικά που συνδέουν παρόμοιους τύπους κουλτούρας.⁸ Στη συνέχεια παρουσιάζονται δύο τύπο οργανωσιακής κουλτούρας όπως αναπτύχθηκαν από τους ερευνητές.

2.2.1. ΤΥΠΟΛΟΓΙΑ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΩΝ ΑΞΙΩΝ – QUINN

Αποτελεί το πλέον ολοκληρωμένο και τεκμηριωμένο πλαίσιο για την αποτύπωση και τυπολογία της οργανωσιακής κουλτούρας. Συνίσταται με τον συνδυασμό του «είναι» και του «γίνεσθαι» των επιχειρήσεων, οι οποίες εκφράζουν τα στοιχεία του πυρήνα της κουλτούρας της.

Η πρώτη διάσταση αφορά το συνεχές **ευελιξία – έλεγχος**. Υπάρχουν οργανισμοί που επικεντρώνονται στον έλεγχο. Οι αξίες και τα πιστεύω συνδέονται με την προβλεψιμότητα, τη σταθερότητα και τη λειτουργία του ελέγχου. Από την άλλη υπάρχουν οργανισμοί που δίνουν βάση στην ευελιξία, δηλαδή άτυπες και ανεπίσημες σχέσεις, ελευθερία πρωτοβουλιών, ανάληψη κινδύνου, προσωπική και ομαδική δέσμευση.

Η δεύτερη διάσταση είναι ο **εσωτερικός – εξωτερικός** προσανατολισμός. Το εσωτερικό του οργανισμού εκφράζει αξίες, πιστεύω, σημασίες παραδοχές που αφορούν την εσωτερική οργάνωση. Ενώ το εξωτερικό συνδέεται με την αγορά, τον πελάτη, τον ανταγωνισμό στις σχέσεις με το περιβάλλον.

Οι δυο αυτές διαστάσεις συνθέτουν τέσσερις τύπους - μοντέλα κουλτούρας:

Μοντέλο Ανθρώπινων Πόρων (clan culture)

Γίνεται έμφαση στο εσωτερικό του οργανισμού και κυρίως στους εργαζόμενους. Κεντρικά στοιχεία είναι η συμμετοχή, η συναίνεση, οι κοινωνικές και φιλικές σχέσεις, αμοιβαία εμπιστοσύνη, αφοσίωση εργαζομένων. Στόχος του οργανισμού είναι η συνοχή και η μακροπρόθεσμη επιτυχία του μέσω της πίστης, της αφοσίωσης και του υψηλού ηθικού των ανθρώπων⁹.

⁸ Paul James, Μάνατζμεντ ολικής Ποιότητας, Κλειδάριθμος, 1998

⁹ Μπουραντάς Δ., Μάνατζμεντ θεωρητικό υπόβαθρο – σύγχρονες πρακτικές, Μπένου, Αθήνα 2002

Μοντέλο Εσωτερικών Διαδικασιών (hierarchy culture)

Κύρια χαρακτηριστικά είναι η ιεραρχία, η εσωτερική τυπικότητα, οι κανονισμοί και οι διαδικασίες που έχουν ως στόχο τον έλεγχο και την προβλεψιμότητα των συμπεριφορών των ατόμων. Η δύναμη των ατόμων πηγάζει από τη θέση τους και οι μάνατζερ έχουν ως έργο την οργάνωση και τον συντονισμό.

Μοντέλο Ανοιχτού Συστήματος (adhocracy culture)

Βασικό στοιχείο είναι η παρακολούθηση και πληροφόρηση σχετικά με το εξωτερικό περιβάλλον, τις αλλαγές, την προσαρμοστικότητα σε αυτό, την ελευθερία πρωτοβουλιών, την ανάληψη κινδύνου, την δημιουργικότητα, την επιτυχία, τον ανταγωνισμό, την καινοτομία, την ύπαρξη νέων και μοναδικών προϊόντων. Η δύναμη πηγάζει από την ικανότητα και την ανάπτυξη των ατόμων και οι μάνατζερ λειτουργούν ως επιχειρηματίες και δημιουργοί καινοτομιών.

Μοντέλο Στόχων/Αποδοτικότητας (market culture)

Βασικός στόχος είναι η επίτευξη των αποτελεσμάτων μέσω της αποδοτικής αξιοποίησης των διαθέσιμων πόρων. Κύρια στοιχεία ο βραχυπρόθεσμος προγραμματισμός, η τοποθεσία και η ύπαρξη προτύπων απόδοσης, ο ορθολογισμός, ο έλεγχος των δαπανών, ο καθορισμός των καθηκόντων και η αποδοτική αξιοποίηση των πόρων. Οι εργαζόμενοι είναι προσανατολισμένοι στην επίτευξη των στόχων και στον ανταγωνισμό και οι μάνατζερ χαρακτηρίζονται από σκληρή δουλειά, υψηλή παραγωγή και ανταγωνιστικότητα, ηγετικό ρόλο και απόκτηση μεριδίων αγοράς.

Με βάση τον τύπο του Quinn η κουλτούρα ενός οργανισμού αποτελείται από στοιχεία όλων των παραπάνω μοντέλων η οποία διαμορφώνεται ανάλογα με το βαθμό στον οποίο κυριαρχούν ή όχι τα στοιχεία του καθενός από τα τέσσερα αυτά μοντέλα¹⁰.

¹⁰ Μπουραντάς Δ., Μάνατζμεντ θεωρητικό υπόβαθρο–σύγχρονες πρακτικές, Μπενου, Αθήνα, 2002

Ευελιξία

Μοντέλο Ανθρωπίνων Πόρων	Μοντέλο Ανοιχτού Κυκλώματος
Μοντέλο Εσωτερικών Διαδικασιών	Μοντέλο Αποδοτικότητας
Έλεγχος	

2.2.2. ΤΥΠΟΛΟΓΙΑ ΤΩΝ HARRISON ΚΑΙ HANDY

Δίας (δύναμη), Απόλλων (ρόλος), Αθηνά (καθήκον – έργο) και Διόνυσος (άτομο) οι τέσσερις βασικοί τύποι που όρισε ο Harrison και ονόμασε ο Handy. Οι τύποι έχουν ιδεότυπο χαρακτήρα και δε συναντώνται αμιγώς στη πραγματικότητα. Όμως μεταξύ των συνδυασμών των τύπων ένα εμφανίζεται με μεγαλύτερη ένταση και διαγράφει το προσανατολισμό της κουλτούρας μέσα στον οργανισμό.

Οι τέσσερις τύποι έχουν τα ακόλουθα χαρακτηριστικά:

Δίας

Εκφράζει την κουλτούρα με κυρίαρχα χαρακτηριστικά τον αυταρχισμό και το συγκεντρωτισμό. Ο πατέρας – αφέντης ξέρει. Είναι παντοδύναμος, γνωρίζει να ανταμείβει και να τιμωρεί και οι υφιστάμενοι τον φοβούνται, τον σέβονται και τον αναγνωρίζουν. Το χρήμα είναι το κεντρικό κριτήριο επιτυχίας και οι επαφές, η εξουσία, οι πολιτικές διαδικασίες αποτελούν τρόπο ζωής. Οι άνθρωποι που δείχνουν αφοσίωση ανταμείβονται με εξουσία, αρμοδιότητες, υπευθυνότητα και χρήμα¹¹¹².

¹¹

Παναγιωτοπούλου Ρ., Η επικοινωνία στις επιχειρήσεις, Κριτική, 1997

Απόλλων

Εκφράζει τη κουλτούρα που βασίζεται στην ιεραρχία, στους κανονισμούς, στις διαδικασίες και στις προκαθορισμένες αρμοδιότητες. Βασική προϋπόθεση είναι ο ορθολογισμός και η νομιμότητα στις ενέργειες και στις αποφάσεις των ατόμων. Το βάρος δίνεται στις διαδικασίες και τους κανονισμούς και η γραφειοκρατική αποπροσωποποίηση εξασφαλίζει τυποποίηση, συνέχεια, προβλεψιμότητα και σταθερότητα.

Αθηνά

Εκφράζει τη κουλτούρα που βασίζεται στην υλοποίηση των αποφάσεων και την επιτυχία των σκοπών της επιχείρησης. Βασικά χαρακτηριστικά η αξιοκρατία, η δημιουργικότητα, η ομαδική συνεργασία και ο επαγγελματισμός. Τα άτομα αξιολογούνται με βάση την απόδοση, την ικανότητα, την εμπειρία και την συμβολή τους στην επιτυχία της ομάδας ή του οργανισμού. Το σύνθημα που κυριαρχεί είναι «δυναμικοί άνθρωποι» και όχι «ανθρώπινο δυναμικό».

Διόνυσος

Εκφράζει τη κουλτούρα που βασίζεται στην προώθηση της ανεξαρτησίας και του ατομικισμού. Χαρακτηριστικά η ανεξαρτησία, η ευελιξία, ο αλληλοσεβασμός, η αδυναμία κατάταξης και ο ατομικισμός. Η οργάνωση υπάρχει για να εξυπηρετεί τις ανάγκες των μελών της και για να τους προσφέρει τη δυνατότητα να δράσουν ανάλογα με τους προσωπικούς τους στόχους και αξίες. Έχουν υπαρξιακά κίνητρα, θέλουν να είναι κάποιои, αρνούνται τα αφεντικά ή τα χρησιμοποιούν σαν άλλοθι. Όπως αναφέρει ο Δ. Μπουραντάς στο βιβλίο του «είναι μοναχικοί καβαλάρηδες και συγκινούνται από μη υλικά αγαθά».¹³¹⁴

¹² Μπουραντάς Δ., Μάνατζμεντ θεωρητικό υπόβαθρο—σύγχρονες πρακτικές, Μπενου, Αθήνα 2002

¹³ Μπουραντάς Δ., Μάνατζμεντ θεωρητικό υπόβαθρο—σύγχρονες πρακτικές, Μπενου, Αθήνα 2002

¹⁴ Παναγιωτοπούλου Ρ., Η επικοινωνία στις επιχειρήσεις, Κριτική, 1997

2.3. Επιδράσεις κουλτούρας στις Ελληνικές Επιχειρήσεις

Μέχρι τα μέσα της δεκαετίας του 80 παρατηρούμε ότι δεν έχουν γίνει σημαντικές έρευνες όσο αφορά ζητήματα σχετικά με τη συμπεριφορά των μελών και των στελεχών διοίκησης, θέματα ηγεσίας, λήψης αποφάσεων για τις ελληνικές επιχειρήσεις, εξαίρεση αποτελούν κάποιες προσπάθειες ξένων ερευνητών χωρίς όμως να γίνει επιτυχημένη χαρτογράφηση σχετικά με τις ελληνικές οργανώσεις.

Μια από τις πρώτες έρευνες που έγιναν είναι η έρευνα των Δ. Μπουραντά, Γ. Αναγνωστάκη και Γ. Μέντε που διεξάχθηκε το 1986 με θέμα: *Επιδράσεις κοινωνικοπολιτικού περιβάλλοντος στο ελληνικό Μάνατζμεντ*. Η έρευνα συγκέντρωσε υλικό από 585 ερωτηματολόγια τα οποία έγιναν σε 138 στελέχη επιχειρήσεων από όλη τη χώρα. Η έρευνα στοχεύει στη μελέτη ζητημάτων σχετικά με την οργανωσιακή κουλτούρα, η οποία προσδιορίζει τη μορφή και το επίπεδο ανάπτυξης του ελληνικού μάνατζμεντ και των ελληνικών οργανώσεων. Μεθοδολογικά η έρευνα ακολουθεί το εννοιολογικό πλαίσιο της κουλτούρας των Handy και Harrison το οποίο έχει αναλυθεί πιο πάνω. Επιγραμματικά αναφέρω ότι η τυπολογία των Handy και Harrison αφορά τέσσερις τύπους οργανωσιακής κουλτούρας και ανάλογα με τα χαρακτηριστικά τους έχουν δοθεί ονόματα από τους δώδεκα θεούς του Ολύμπου. Δίας με κύριο χαρακτηριστικό τη δύναμη, Απόλλων με χαρακτηριστικό το ρόλο, Αθηνά με κύριο χαρακτηριστικό το έργο και Διόνυσος με βασικό χαρακτηριστικό το άτομο.

Παρά το γεγονός ότι η κατηγοριοποίηση που χρησιμοποιήθηκε για την έρευνα δημιουργεί μεθοδολογικά προβλήματα, τα συμπεράσματα έχουν ενδιαφέρον για τον προσδιορισμό των προτύπων διοικήσεις που χαρακτηρίζονται οι ελληνικές επιχειρήσεις.

Τα στελέχη των ελληνικών επιχειρήσεων θεωρούν ότι η κουλτούρα που επικρατεί καθορίζεται από τα χαρακτηριστικά των τύπων Δίας και Απόλλων. Σύμφωνα με τους τύπους αυτούς οι δομές των ελληνικών επιχειρήσεων είναι γραφειοκρατικές και συγκεντρωτικές ταυτόχρονα ενώ η διοίκηση χαρακτηρίζεται από αυταρχισμό και πατερναλισμό. Ωστόσο ανάλογα με το καθεστώς ιδιοκτησίας, ιδιωτικές ή δημοσιές επιχειρήσεις διαπιστώνονται ορισμένες διαφοροποιήσεις¹⁵.

¹⁵

Παναγιωτοπούλου Ρ., Η επικοινωνία στις επιχειρήσεις, Κριτική 1997

Οι ιδιωτικές επιχειρήσεις, που στην πλειοψηφία είναι οικογενειακής μορφής με σχετικά μικρό αριθμό εργαζομένων, διοικούνται από τους ιδιοκτήτες και τα μέλη της οικογένειας και μεταφέρουν την πατριαρχική δομή του Δία στην επιχείρηση, γεγονός που ενισχύεται από την έλλειψη εκπαίδευσης των ιδιοκτητών στη διοίκηση των επιχειρήσεων. Η πατριαρχική κουλτούρα προβάλλεται επίσης και από άλλου τύπου οργανώσεις, όπως τα πολιτικά κόμματα, τα συνδικάτα, την κυβέρνηση κτλ. ώστε να θεωρείται αυτονόητη ως τρόπος διοίκησης. Πολλές επιχειρήσεις προσπαθούν να εκσυγχρονίσουν προσπαθούν να εκσυγχρονίσουν τη λειτουργία τους εισάγοντας συστήματα οργάνωσης και διοίκησης που εφαρμόζονται στο εξωτερικό και στηρίζονται στα χαρακτηριστικά του τύπου Απόλλων.

Στο δημόσιο τομέα κυριαρχεί ο τύπος του Απόλλων, δηλαδή η γραφειοκρατική οργάνωση, η οποία συνυπάρχει μαζί με το τύπο του Δία. Αυτός ίσως είναι ως αποτέλεσμα του γεγονότος ότι οι δημόσιες επιχειρήσεις στην Ελλάδα διοικούνται συγκεντρωτικά από διοικήσεις πολιτικών προσώπων. Η δύναμη και η αυτονομία των στελεχών είναι περιορισμένες. Τα στελέχη συχνά εφαρμόζουν εντολές ανεξάρτητα από τις τυπικές δομές, τις διαδικασίες ή τους κανονισμούς. Τα στελέχη διαφοροποιούνται όσο αφορά τον ατομικό τύπο κουλτούρας στον οποίο κατατάσσονται, από τον τύπο της οργάνωσης στην οποία συμμετέχουν. Για την πλειοψηφία των στελεχών κυριαρχεί η τάση για συμμετοχή, ανάπτυξη πρωτοβουλιών, η αξιοκρατία επαγγελματισμός και η αποτελεσματικότητα.

Οι ερευνητές ερμηνεύουν τη διάσταση μεταξύ του προτύπου στην οργάνωση και του προτύπου των στελεχών, από το γεγονός ότι στην Ελλάδα το 1986 δεν είχε καθιερωθεί ακόμη το επάγγελμα του στελέχους επιχειρήσεων.

Η έλλειψη παιδείας στη διοίκηση και η μεταβατική περίοδος η οποία διανύεται από την παραδοσιακού τύπου διοίκηση σε πιο εκσυγχρονισμένες μορφές της, ενισχύει την αντίφαση που διαπιστώθηκε στις απαντήσεις των ερωτηματολόγιων των στελεχών. Ενώ υποστηρίζουν τη συμμετοχική διοίκηση, συγχρόνως δεν πιστεύουν στην ικανότητα ηγεσίας και ανάπτυξης πρωτοβουλιών από τρίτους. Έτσι παρά το γεγονός ότι η αξιοκρατία και η αποδοτικότητα αποτελούν χαρακτηριστικά της Αθηνάς, πραγματική συμπεριφορά των στελεχών εμφανίζει ως κύρια χαρακτηριστικά της τον συγκεντρωτισμό, στοιχείο του Δία και την τυπολατρία μέσω της γραφειοκρατικής διοίκησης, στοιχείο του Απόλλων¹⁶.

¹⁶

Παναγιωτοπούλου Ρ., Η επικοινωνία στις επιχειρήσεις, Κριτική, 1997

Το χάσμα μεταξύ της κουλτούρας που καθορίζει τις οργανώσεις και της κουλτούρας που διέπει τα στελέχη αποτελεί τροχοπέδη για τον εκσυγχρονισμό και την ανάπτυξη ενός αποτελεσματικού προτύπου διοίκησης για τους ελληνικούς οργανισμούς.

Ένα από τα χαρακτηριστικά γνωρίσματα της ελληνικής διοίκησης στον ιδιωτικό τομέα αλλά και στον δημόσιο, είναι η ευθυνοφοβία. Αποτελεί ίσως το κλειδί της ερμηνείας της αντίφασης αυτής.

Η έρευνα αυτή είχε σκοπό την σκιαγράφηση των διαστάσεων που μπορεί να λάβει το φαινόμενο της κουλτούρας στην εξέλιξη των οργανώσεων και να εντοπίσει την αλληλεξάρτηση της κουλτούρας με την ισχύουσα κοινωνικοοικονομική κατάσταση μιας χώρας¹⁷.

¹⁷

Παναγιωτοπούλου Ρ., Η επικοινωνία στις επιχειρήσεις, Κριτική, 1997

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3

3.1. Ανάπτυξη Οργανωσιακής Κουλτούρας

Η οργανωσιακή κουλτούρα είναι το σύνολο των αντιλήψεων, αξιών, συνθηκών και παραδόσεων που αποτελούν βιώματα και πεποιθήσεις των μελών του οργανισμού. Δημιουργεί πρότυπα αποδεκτής συμπεριφοράς και τρόπους πραγματοποίησης των καθηκόντων. Επηρεάζει το τρόπο με τον οποίο τα μέλη του οργανισμού συνδέονται το ένα με το άλλο και τη σχέση τους με άτομα εκτός του οργανισμού. Στη σημερινή εποχή είναι αναγκαία η ανάπτυξη της οργανωσιακής κουλτούρας ώστε ο οργανισμός να επιβιώσει και να επιτύχει τους στόχους και σκοπούς του.

Η οργανωσιακή κουλτούρα αναπτύσσεται για να αντιμετωπίσει:

- το εξωτερικό περιβάλλον που συνεχώς μεταβάλλεται και στο οποίο ο οργανισμός πρέπει να προσαρμοστεί
- τη διατήρηση των αποτελεσματικών και αποδοτικών εργασιακών σχέσεων των μελών του οργανισμού.¹⁸

Η οργανωσιακή κουλτούρα αναπτύσσεται καλύτερα όταν τα μέλη του αντιλαμβάνονται με τον ίδιο τρόπο τη γνώση και τις υποθέσεις και αντιμετωπίζουν ζητήματα εξωτερικής προσαρμογής και εσωτερικής ολοκλήρωσης.

Τα πρώτα θεμέλια της κουλτούρας τα θέτει ο ιδρυτής του οργανισμού και καθιερώνονται και διαιώνονται ως παράδοση. Κάθε μέλος του οργανισμού μαθαίνει τους κανόνες που διέπουν τον οργανισμό μέσα από τη καθημερινή ζωή του σε αυτόν. Σημαντικό ρόλο στην κατανόηση και αφομοίωση μια οργανωσιακής κουλτούρας έχουν τα διάφορα γεγονότα που εμφανίζονται.

Υπάρχουν πρακτικές – μηχανισμοί μέσα στον οργανισμό που βοηθούν στη συντήρηση αλλά και την ανάπτυξη της κουλτούρας, η διαδικασία επιλογής του μάνατζμεντ της κοινωνικοποίησης και του μέντορα.

Στη διαδικασία της επιλογής του προσωπικού ο υποψήφιος θα πρέπει να αξιολογείται και για τις γνώσεις του αλλά και για τις ικανότητες του, πρέπει να διακατέχεται από σωστή συμπεριφορά και αναπτυγμένη προσωπικότητα. Ο κ. Γκόνος Γεώργιος ceo της εταιρείας McCain σε ομιλία του είπε «Σε ένα καινούργιο χώρο οι άνθρωποι θα βοηθήσουν στην

¹⁸

Ζαβλάνος Μ., Οργανωσιακή Συμπεριφορά, Σταμούλη, Αθήνα 2002

ομαλή είσοδο του οργανισμού. Θα πρέπει να ξέρουν καλά το αντικείμενο αλλά και να θεωρούν την επιχείρηση σαν δικιά τους και να λειτουργούν σαν επιχειρηματίες¹⁹».

Ο μάνατζερ παρέχει πληροφορίες σχετικά με τον οργανισμό και τη λειτουργία του στον υποψήφιο. Έτσι αν ο υποψήφιος διαπιστώσει ότι οι αξίες του συγκρούονται με τις αξίες του οργανισμού, τότε λογικά θα αποσύρει τη υποψηφιότητά του.

Το μάνατζμεντ έχει σημαντική επίδραση στην οργανωσιακή κουλτούρα. Ο τρόπος με τον οποίο οι μάνατζερ ενεργούν και συμπεριφέρονται αποτελούν πρότυπα για τους υφιστάμενους τους. Τα στελέχη πρέπει να θεωρούν ως προτεραιότητα τους όχι το bonus αλλά τη βιωσιμότητα και την ευημερία της επιχείρησης.

Η οργανωσιακή κοινωνικοποίηση είναι η διαδικασία μετάδοσης στο νέο υπάλληλο και αφομοίωσης των σκοπών του οργανισμού, των προτύπων και των τρόπων πραγματοποίησης των προγραμμάτων. Μέσω αυτής το άτομο εκτιμά τις αξίες, την αναμενόμενη συμπεριφορά και τη γνώση που είναι απαραίτητη για να γίνει μέλος του οργανισμού. Το δύσκολο στάδιο της κοινωνικοποίησης είναι στην αρχή, όταν το άτομο μπαίνει στο οργανισμό. Αν καταφέρει να προσαρμοστεί στο αρχικό στάδιο τότε η κοινωνικοποίηση του γίνεται ευκολότερη.

Ο μέντορας είναι ο αρχαιότερος υπάλληλος στον οργανισμό και ρόλος του είναι να καθοδηγεί το νεώτερο υπάλληλο ώστε να προσαρμοστεί ευκολότερα στη κουλτούρα του οργανισμού. Πολλές φορές αποτελεί πρότυπο για τους άλλους εργαζόμενους.²⁰

¹⁹ Πανόραμα Επιχειρηματικότητας και Στρατηγικής, Ζάππειο Νοέμβριος, 2008

²⁰ Κάντας Α., Οργανωσιακή - Βιομηχανική Ψυχολογία, Ελληνικά Γράμματα, 1995

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4

4.1. Αλλαγή – Εξέλιξη κουλτούρας

Οι οργανισμοί σήμερα, είναι υποχρεωμένοι να πραγματοποιούν συχνές και ουσιαστικές μεταβολές στον τρόπο με τον οποίο λειτουργούν, σε ένα ταχύτατα μεταβαλλόμενο περιβάλλον. Χρειάζεται να υιοθετήσουν νέους τρόπους οργανωσιακής δομής, νέες διαδικασίες παραγωγής και νέα συστήματα απασχόλησης και αξιολόγησης των εργαζομένων τους. Οι οργανώσεις αποτελούν ανοιχτά συστήματα και βρίσκονται σε συνεχή δυναμική και αλληλεπίδραση με το περιβάλλον. Αυτό σημαίνει ότι προϋπόθεση επιβίωσης είναι η προσαρμογή τους στις εξελίξεις που συμβαίνουν σε αυτό.

Η ανάγκη αυτή επιβάλλεται από ένα πλέγμα συνθηκών που διαμορφώνονται και ένα σύνολο προβλημάτων που δημιουργούνται στο κοινωνικό, οικονομικό και τεχνικό περιβάλλον μέσα στο οποίο δημιουργούνται, λειτουργούν και αναπτύσσονται οι οργανισμοί. Παρόλο που η αλλαγή αποτελεί κύριο χαρακτηριστικό του ανθρώπου, οι οργανώσεις αντιμετωπίζουν σημαντικά προβλήματα στο ζήτημα των αλλαγών.

Αλλαγή είναι η μετάβαση από μια κατάσταση πραγμάτων σε μια άλλη, ή διαφορετικά η μετάβαση από ένα δεδομένο σύνολο συνθηκών σε ένα διαφορετικό. Αυτή η μετάβαση δεν είναι τίποτα άλλο παρά μια διαδικασία προσαρμογής και επανατοποθέτησης του ατόμου ή των οργανωμένων ομάδων σε ένα καινούργιο περιβάλλον, όπου θα μπορούν να λειτουργούν πιο αποτελεσματικά.²¹

Για να επιτευχθεί αυτή η προσαρμογή χρειάζεται αναθεώρηση της καταλληλότητας των στάσεων και της συμπεριφοράς. Ακόμη χρειάζεται λήψη απόφασης για την υιοθέτηση καινούργιας συμπεριφοράς και στάσεων που θα εξασφαλίζουν καλύτερες δυνατότητες εξέλιξης προσωπικών και ομαδικών στόχων, μέσα στις πιέσεις που ασκούνται από τις μεταβολές που συμβαίνουν στο περιβάλλον.

Η αλλαγή της κουλτούρας στις επιχειρήσεις και τους οργανισμούς είναι μια αναγκαιότητα αφού πρέπει να ευθυγραμμίζεται με τα βασικά δεδομένα τα οποία μεταβάλλονται. Η διαδικασία, οι ρόλοι, οι μέθοδοι και

²¹

Χυτήρης Λ., Οργανωσιακή Συμπεριφορά, Αθήνα 2001

τα εργαλεία της αλλαγής της κουλτούρας πρέπει να είναι εξειδικευμένα για την κάθε περίπτωση που συνήθως είναι μοναδική.²²

Η αλλαγή της οργανωσιακής κουλτούρας είναι εξαιρετικά δύσκολη και χρειάζεται αρκετός καιρός για να γίνει. Η έρευνα έδειξε ότι, ότι η αλλαγή στην κουλτούρα μπορεί να γίνει όταν υπάρχουν οι παρακάτω συνθήκες:

- Μία σημαντική κρίση, όταν συμβεί κάποιο σοβαρό γεγονός που δημιουργεί τριγμούς στον οργανισμό, τότε τίθεται υπό αμφισβήτηση και η υπάρχουσα κουλτούρα.
- Μια νέα και μικρή επιχείρηση, μπορεί να προστατεύει λιγότερο την κουλτούρα της.
- Μια μη ευρέως αποδεκτή κουλτούρα, όσο ευρύτερα αποδεκτή η κουλτούρα στον οργανισμό και όσο μεγαλύτερη είναι η αποδοχή των αξιών από τα μέλη του, τόσο δυσκολότερα αλλάζει η κουλτούρα μέσα στον οργανισμό²³.

Μια οργάνωση περνάει διάφορα εξελικτικά στάδια, από τη στιγμή που δημιουργείται, μέχρι τη στιγμή που φτάνει στην ωριμότητα της και διαλύεται. Σύμφωνα με το υπόδειγμα του Schein περνάει τρία στάδια: τη γέννηση και πρώιμη ανάπτυξη, το μέσο βίο και την ωριμότητα. Σε κάθε στάδιο η κουλτούρα επιτελεί διαφορετικές λειτουργίες και υπάρχουν διαφορετικοί μηχανισμοί που μπορούν να ενεργοποιηθούν για την αλλαγή της.

Κατά το στάδιο της γέννησης και την πρώιμης ανάπτυξης το κύριο χαρακτηριστικό είναι ότι οι ιδρυτές/δημιουργοί της οργάνωσης είναι ακόμα παρόντες και αυτοί καθορίζουν την κουλτούρα. Η κύρια λειτουργία της κουλτούρας κατά την περίοδο αυτή είναι να δώσει το αίσθημα ταυτότητας με το να τονίσει και να καθιερώσει την ξεχωριστή ικανότητα της οργάνωσης, δηλαδή τι είναι αυτό που μπορεί να κάνει και πως διαφοροποιείται από τις υπόλοιπες οργανώσεις, ως προς την λειτουργία και δομή της. Η κουλτούρα αποτελεί συνεκτικό στοιχείο της οργάνωσης ενώ παράλληλα γίνεται προσπάθεια να καθιερωθεί και να παγιωθεί.

Σ' αυτό το εξελικτικό στάδιο μιας οργάνωσης δεν μπορεί να υπάρξει σκέψη για οποιαδήποτε οργανωτική αλλαγή, εκτός αν υπάρχει κάποια μεγάλου μεγέθους κρίση που την απειλεί. Σε μια τέτοια περίπτωση ή απλά με την πάροδο του χρόνου, οδηγούμαστε στη δεύτερη φάση του πρώτου

²² Μπουραντάς Δ., Μάνατζμεντ θεωρητικό υπόβαθρο—σύγχρονες πρακτικές, Μπένου, Αθήνα, 2002

²³ Ζαβλάνος Μ., Οργανωσιακή Συμπεριφορά, Αθήνα 2002

σταδίου, τη φάση της διαδοχής. Είναι η περίοδος όπου οι ιδρυτές αποχωρούν και αναλαμβάνουν οι διάδοχοι τους²⁴.

Κατά τη φάση αυτή οι μηχανισμοί αλλαγής, είναι συνάρτηση του πόσο η μετάβαση από τους ιδρυτές στους διαδόχους έγινε ομαλά. Σε πολλές περιπτώσεις, ειδικά στην Ελλάδα, οι διάδοχοι είναι μέλη της ίδιας οικογένειας και σε ορισμένο βαθμό αποδέχονται την υφιστάμενη κουλτούρα. Οι μηχανισμοί που χρησιμοποιούνται είναι η φυσική εξέλιξη ή η προγραμματισμένη εξέλιξη μέσω εξωτερικών συμβούλων. Αν η αλλαγή που γίνεται είναι βαθύτερη και προκαλούνται αντιδράσεις, μπορούν να χρησιμοποιηθούν ως μηχανισμοί αλλαγής της κουλτούρας του οργανισμού άτομα της επιχείρησης που έχουν διαφορετικές αντιλήψεις από τις επικρατούσες, τα υβρίδια. Ο τελευταίος μηχανισμός αλλαγής είναι η χρησιμοποίηση στη διεύθυνση εξωτερικών ατόμων σε θέσεις κλειδιά.

Όταν η ιδρυτική οικογένεια δεν έχει πλέον τη ιδιοκτησία ή δεν έχει πλέον κυρίαρχη θέση με την έννοια της κατοχής θέσεων κλειδιών κτλ μιλάμε για την μέση ηλικία. Η κουλτούρα έχει πια καθιερωθεί και πρέπει να αυτοσυντηρηθεί μέσα από κάποια διαδικασία συνεχιζόμενης ανάπτυξης και ανανέωσης. Ενώ αποτελούσε σημαντικό στοιχείο κατά την περίοδο της ανάπτυξης, τα πιο σημαντικά στοιχεία της έχουν πια θεσμοθετηθεί και ενσωματωθεί στη δομή ή στις κυριότερες λειτουργίες της οργάνωσης.

Στο στάδιο αυτό δεν είναι τόσο σημαντικό πλέον να υπάρχει συναίσθηση της κουλτούρας και να γίνεται προσπάθεια να οικοδομηθεί, να ολοκληρωθεί ή να διατηρηθεί. Είναι δύσκολο να αποκρυπτογραφηθεί η κουλτούρα και να κάνει τους ανθρώπους να την συνειδητοποιήσουν εκτός αν υπάρξει κάποια κρίση ή πρόβλημα. Υπάρχουν ισχυρές δυνάμεις που ωθούν προς τη διάχυση της κουλτούρας προς την απώλεια της ενότητας, επειδή έχουν αναπτυχθεί ισχυρές υποκουλτούρες.

Ένας μηχανισμός που μπορεί να χρησιμοποιηθεί είναι μέσω της παρέμβασης για σχεδιασμένη αλλαγή και οργανωτική ανάπτυξη, υλοποιείται από εξωτερικούς συμβούλους. Άλλος μηχανισμός είναι η τεχνική αποπλάνησης, επιχειρείται με εισαγωγή νέων τεχνολογιών.

Η μέση ηλικία μιας οργάνωσης είναι η περίοδος κατά την οποία οι διευθυντές κατ' εξοχήν έχουν την επιλογή αν και πως θα χειριστούν θέματα κουλτούρας.

Το επόμενο στάδιο είναι το στάδιο της ωριμότητας και το πιο σημαντικό από πλευρά κουλτούρας αφού αυτή είναι δυσλειτουργική. Μια οργάνωση

²⁴

Κάντας Α., Οργανωσιακή - Βιομηχανική Ψυχολογία, Ελληνικά Γράμματα, 1995

φτάνει στο στάδιο αυτό όταν δεν μπορεί πλέον να αναπτυχθεί. Οι μηχανισμοί που μπορούν να χρησιμοποιηθούν κατά την περίοδο αυτή είναι η καταναγκαστική πειθώ, η πλήρης μεταστροφή και η αναδιοργάνωση/αναγέννηση²⁵.

John Kotter στο βιβλίο του «Καθοδηγώντας τις αλλαγές» παραθέτει 8 διακριτά βήματα που καθιστούν το μετασχηματισμό της οργανωσιακής κουλτούρας επιτυχή:

1. Ενδυνάμωση της αίσθησης του επείγοντος με εστίαση της προσοχής στην αποδοτικότητα και εξέλιξη του κλάδου.
2. Η δημιουργία κατάλληλου ηγετικού συνασπισμού
3. Ανάπτυξη οράματος και στρατηγικής και προσπάθεια κοινοποίησης του οράματος σε όλο το εύρος της επιχείρησης
4. Εξουσία στους εργαζόμενους για επίτευξη αλλαγών
5. Κέρδη για τους εργαζόμενους και ανταμοιβές για την συμβολή τους
6. Παγίωση αξιοπιστίας επιτυχιών για περαιτέρω προώθηση της διαδικασίας
7. Προώθηση διαδικασίας αλλαγών
8. Θεσμοποίηση της διαδικασίας αλλαγής ως μια νέα κουλτούρα.

Για να είναι επιτυχημένη η αλλαγή της κουλτούρας σε όποια φάση και αν είναι η οργάνωση πρέπει να υπάρχουν οι παρακάτω προϋποθέσεις:

- ο ρόλος συμπεριφοράς των μάνατζερ να αποτελεί πρότυπο για τους υπόλοιπους
- να δημιουργηθούν νέες ιστορίες, σύμβολα, τυπικότητες και τελετές που θα αντικαθιστούν τις παλιές
- να επιλέγουν και να προωθηθούν πελάτες που να αποδέχονται τις νέες αξίες
- να αλλάξει το σύστημα αμοιβών για να ενθαρρυνθεί η αποδοχή των νέων αξιών
- να δημιουργηθεί κλίμα αμοιβαίας εμπιστοσύνης και συμμετοχής των ατόμων στη λήψη αποφάσεων²⁶.

Η διαδικασία της αλλαγής της κουλτούρας δεν πρέπει να είναι επιφανειακή, αλλά μια διαδικασία στην οποία εμπλέκονται ακόμα και τα ανώτερα κλιμάκια, χωρίς να υπάρχουν ασαφή και σκοτεινά σημεία²⁷.

²⁵ Κάντας Α., Οργανωσιακή - Βιομηχανική Ψυχολογία, Ελληνικά Γράμματα, 1995

²⁶ Ζαβλάνος Μ., Οργανωσιακή συμπεριφορά, Αθήνα 2002

²⁷ Κάντας Α., Οργανωσιακή – Βιομηχανική Ψυχολογία, Ελληνικά Γράμματα, 1995

ΣΤΑΔΙΟ ΚΥΚΛΟΥ ΖΩΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ	ΒΑΣΙΚΑ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΤΗΣ ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗΣ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑΣ
Εμβρυικό	Δεσπόζει ο ηγέτης Συνεκτική Ισχυρή πίστη στις εσωτερικές ικανότητες
Ανάπτυξης	Λιγότερο συνεκτική Εμφάνιση εντάσεων
Ωριμότητας	Θεσμοθέτηση της κουλτούρας Σημάδια αδράνειας Ενδεχόμενη απόρριψη στρατηγικής
Παρακμής	Η κουλτούρα χάνει τον στρατηγικό της χαρακτήρα και γίνεται μέσο αμυντικό

5.1. Συμπεράσματα

Ο σύγχρονος επιχειρηματικός στίβος είναι περισσότερο διευρυμένος από ποτέ. Οι γεωγραφικοί περιορισμοί έχουν έρθει ανεπιστρεπτί και η έννοια της παγκοσμιοποίησης έχει προστεθεί στο λεξιλόγιο μας αλλά και στην επιχειρησιακή πρακτική.

Οι επιχειρήσεις μπορούν να προσδιοριστούν από την κουλτούρα τους. Η οργανωσιακή κουλτούρα είναι εκείνη που καθορίζει σε μεγάλο βαθμό πως λειτουργεί η επιχείρηση, ποίοι είναι οι στόχοι της και η στρατηγική της και πως συμπεριφέρονται τα μέλη της. Επιπρόσθετα η αποτελεσματικότητα της επιχείρησης εξαρτάται όχι απλώς από την κουλτούρα της αλλά και από το πως αυτή συνδυάζεται με τους στρατηγικούς της στόχους, πως εκδηλώνεται και εάν βρίσκεται σε επαφή και ευθυγράμμιση με το περιβάλλον.

Στο δρόμο που ανοίγεται μπροστά στις επιχειρήσεις, εκείνες με την κατάλληλη οργανωσιακή κουλτούρα θα έχουν ένα σαφές πλεονέκτημα. Οι άνθρωποι είναι ίσως το πολυτιμότερο περιουσιακό στοιχείο για τους σύγχρονους οργανισμούς και αυτό που επιτρέπει το σχηματισμό ενός εύρυθμου συνόλου είναι η οργανωσιακή κουλτούρα, που θα πρέπει να εκδηλώνει τα στοιχεία εκείνα που είναι σε σύμπραξη με τις σύγχρονες απαιτήσεις της ευελιξίας και της καινοτομικότητας.

Η σύγχρονη εποχή καλεί για ένα είδος οργανωσιακής κουλτούρας, όπου τα μέλη του οργανισμού θα αναπτύσσουν, όσο είναι δυνατόν, τις έμφυτες προδιαθέσεις τους για πειραματισμό και εξερεύνηση. Οι οργανισμοί που ενθαρρύνουν την ατμόσφαιρα των δημιουργικών συγκρούσεων θα βρεθούν σε πλεονεκτική θέση, αφού θα μπορούν να παραμένουν ευθυγραμμισμένες με τις αλλαγές που συμβαίνουν.

Η οργανωσιακή κουλτούρα αποτελεί ένα πολύ κρίσιμο, αν και παραμελημένο, ζωτικό στοιχείο των επιχειρήσεων. Η σύγχρονη τάση φαίνεται να είναι προς την ανάδειξη του σε κορυφαίο ζήτημα και οι επιχειρήσεις θα κληθούν να το διευθετήσουν. Στο κόσμο του σήμερα, η πλημμυρής γνώση των παραμέτρων της πρέπει να είναι χαρακτηριστικό του σύγχρονου ηγέτη.

5.2. Παράρτημα

5.2.1. Η σκοτεινή πλευρά της Οργανωσιακής συμπεριφοράς

Η οργανωσιακή συμπεριφορά είναι η μελέτη της ανθρώπινης συμπεριφοράς στο χώρο μιας οργάνωσης. Είναι ένα σχετικά καινούργιο πεδίο μελέτης, που επιδιώκει να καθορίσει τα όριά της και να προσδιορίσει τις θεμελιώδεις έννοιες και τις διαδικασίες της. Κατα κάποιο τρόπο, η οργανωσιακή συμπεριφορά προέκυψε ως συνέπεια στη διαδεδομένη δημοτικότητα του επιστημονικού μάνατζμεντ του Frederick Taylor που προέκυψε στις αρχές των δεκαετιών του 20ου αιώνα. Το επιστημονικό μάνατζμεντ στράφηκε πρώτα στον τρόπο με τον οποίο οι διευθυντές θα μπορούσαν να ωθήσουν την παραγωγικότητα των εργαζομένων μέσω της αποδοτικότητας και των τεχνικώς τυποποίησης. Κατά την όψη Taylor, οι ρόλοι των ατόμων και των ομάδων στις οργανώσεις είτε αγνοήθηκαν όλων μαζί είτε είχαν ελάχιστη προσοχή.

Μερικοί προηγούμενοι ερευνητές, άρχισαν να αναγνωρίζουν τη σημασία των μεμονωμένων και κοινωνικών διαδικασιών στις οργανώσεις. Ο γερμανός ψυχολόγος Hugo Munsterberg, για παράδειγμα, ήταν ένας από τους πρωτοπόρους της μεμονωμένης ψυχολογίας θεωρούσε ότι η ψυχολογία μπορούσε να παρέχει σημαντικές ιδέες σε θέματα όπως το κίνητρο και η μίσθωση των νέων υπαλλήλων. Και με κάποιους τρόπους η προσέγγισή του στην ανθρώπινη συμπεριφορά στις οργανώσεις έθεσε τον τόνο για αυτό που θα ακολουθήσει. Ο Munsterberg υποστηρίζει ότι πρόκειται στο συμφέρον και των εργοδοτών και των εργαζομένων να βελτιώσει τη βιομηχανική αποδοτικότητα και τους ψυχολογικούς όρους της εργασίας.

Στις επόμενες δεκαετίες κατά τη διάρκεια της ομο-αποκαλούμενη ανθρώπινης εποχής σχέσεων του μάνατζερ αυτές οι ίδιες βασικές ιδέες απεικονίστηκαν από τους Douglas McGregor και Abraham Maslow. Ο McGregor αναφέρει ότι μερικοί διευθυντές προσυπογράφονται σε αυτό που ονόμασε τη θεωρία X. Η θεωρία X παίρνει μια απαισιόδοξη όψη της ανθρώπινης συμπεριφοράς φύσης και υπαλλήλων και είναι από πολλές απόψεις σύμφωνοι με τις αρχικές απόψεις του επιστημονικού μάνατζμεντ. Αλλά μια πολύ πιο αισιόδοξη και θετική όψη των υπαλλήλων βρίσκεται στη θεωρία Y, η οποία προτείνει ότι οι εργαζόμενοι είναι εσωτερικά παρακινημένοι και δεσμευμένοι και μπορούν οδηγημένοι να απολαύσουν.

28

28 Griffin , Ricky W., O'Leary-Kelly , Anne M., Pritchard , Robert D. The dark side of organizational behaviour, The Society for Industrial and Organizational Psychology, San Francisco, 2004

Ο McGregor υποστηρίζει ότι οι διευθυντές που υιοθετούν μια θεωρία X νοοτροπία κάνουν λάθος - ότι η προοπτική θεωρίας Y είναι πραγματικά πιο σύμφωνη με την ανθρώπινη φύση και είναι έτσι η προοπτική που οι διαφωτισμένοι διευθυντές πρέπει να υιοθετήσουν.

Η διάσημη ιεραρχία των αναγκών του Abraham Maslow που είναι αμφισβητήσιμα η καλύτερα γνωστή θεωρία του ανθρώπινου κινήτρου, παίρνει επίσης την ομοίως αισιόδοξη και θετική όψη της ανθρώπινης συμπεριφοράς. Ο Maslow υποστηρίζει ότι τα ανθρώπινα όντα “ζώα”: έχουν τις έμφυτες επιθυμίες να ικανοποιήσουν ένα δεδομένο σύνολο αναγκών. Θεωρούσε ότι αυτές οι ανάγκες τακτοποιούνται σε μια ιεραρχία σπουδαιότητας, με τις πιο πρώτες ανάγκες στην βάση της ιεραρχίας.

Αλλά όπως άλλες κοινωνικές επιστήμες έχουν συνεχίσει να εξελίσσονται, έτσι κινείται και η οργανωτική συμπεριφορά καλύπτοντας από ένα πεδίο μια ευρύτερη σειρά εννοιών και μεταβλητών. Ως τμήμα αυτής της εξέλιξης, νέοι τύποι εξαρτημένων μεταβλητών έχουν προκύψει στη θεωρία και την έρευνα. Παρόλο που μερικοί από τους νέους τύπους συμπεριφοράς είναι λειτουργικοί στη φύση, άλλοι είναι αρκετά λιγότερο λειτουργικοί δεδομένου ότι αφορούν τις αρνητικές συνέπειες ή περιλαμβάνουν άμεσες δαπάνες στα άτομα που αποτελούν τις οργανώσεις και στις οργανώσεις τις ίδιες. Πιο αντιπροσωπευτικό παράδειγμα τέτοια μορφής συμπεριφοράς είναι η βία στο χώρο εργασίας. Η βίαιη συμπεριφορά σε καμία περίπτωση δεν ωφελεί την οργάνωση, και εάν αναγνωρίζεται σε μια οργάνωση, ως κάτι που ελέγχεται, που ελαχιστοποιείται ή που αποβάλλεται συνολικά.

Τέτοιας μορφής συμπεριφορά έχει ως αποτέλεσμα αρνητικές εκβάσεις. Αυτές οι εκβάσεις, στη συνέχεια, ίσως αντιλαμβάνονται καλύτερα ως δαπάνες. Οι δαπάνες από τις σκοτεινές δευτερεύουσες συμπεριφορές μπορούν να λάβουν ποικίλες μορφές. Παραδείγματος χάριν, να είναι πραγματικές και μετρήσιμες δαπάνες ή έμμεσες και υποκειμενικές δαπάνες. Μπορούν επίσης να αφορούν περισσότερους τη φήμη του AR δημόσιων σχέσεων απ' ότι την απόδοση, ή να είναι δόλιες δαπάνες που περιλαμβάνουν τέτοια πράγματα όπως την παραμέληση ή τη δολιοφθορά. Ή μπορεί να παίρνουν περισσότερες από μια μορφές.

Τέτοιας μορφής συμπεριφοράς είναι παρακινήμενη με κάποιο τρόπο. Δηλαδή υπάρχει πρόθεση ή συνειδητοποίηση σε εκείνο το μέρος του ατόμου που εκθέτει τις συμπεριφορές ως προς τις πιθανές διακλαδώσεις εκείνης της συμπεριφοράς. Παρόλο που μπορεί ως αποτέλεσμα να έχουν πραγματικό κόστος για τον οργανισμό, δεν έγιναν σκόπιμα.

Τέτοιες συμπεριφορές, μπορούν να φανερωθούν σε επίπεδο ατόμων ή ομάδας. Στις περισσότερες περιπτώσεις αυτή η συμπεριφορά απεικονίζει τις επιλογές από τα άτομα ή τις ομάδες. Δηλαδή ένα άτομο θα επιλέξει είτε να θεσπίσει μια συμπεριφορά που είναι γνωστή για να είναι θετικό (εργαζόμενος σκληρά, όντας τίμιος) είτε αρνητικό (μεταχειρίζεται τους άλλους άδικα). Όμοια, τα μέλη μιας ομάδας θα εργαστούν μαζί με θετική ή αρνητική συμπεριφορά. Τελικά όταν οι σκοτεινές δευτερεύουσες συμπεριφορές εμφανίζονται, όπως σημειώνεται ήδη, οδηγούν κατά αρνητικές συνέπειες στον ίδιο, την ομάδα και την οργάνωση.

5.2.1. Συμπεριφορά επιβλαβής στην ανθρωπινή ευημερία

Συμπεριφορά επιβλαβής προς τρίτους

Υπάρχουν πολλές μορφές κακής συμπεριφοράς που είναι επιβλαβείς στον άνθρωπο που πρώτιστα και αμεσότερα επηρεάζουν αρνητικά άλλους. Τέτοιες συμπεριφορές είναι λεκτική και ψυχολογική βία, σωματική βία, σεξουαλική παρενόχληση.

Λεκτική και ψυχολογική βία

Λαμβάνοντας υπόψη τη διαπροσωπική φύση των οργανώσεων, οι αλληλεπιδράσεις μεταξύ των ανθρώπων στις οργανωτικές τιμές των παραμέτρων μπορούν προφανώς να λάβουν πολλές διαφορετικές μορφές, κάποιες θετικές και εποικοδομητικές άλλες αρνητικές και καταστρεπτικές. Οι διευθυντές και οι επόπτες μπορεί περιστασιακά να βρουν απαραίτητο να επιπλήξουν τους υπαλλήλους, να ασκήσουν κριτική, ή να χρησιμοποιήσουν την επίσημη αρχή τους για να ελέγξουν ή να εξαναγκάσουν τις συμπεριφορές από άλλες όταν βελτιώνουν οι αντιμετωπιζόμενες κατάλληλα μελλοντικές συμπεριφορές μορφής οδηγιών, την απόδοση, και προστατεύουν ακόμη και το άτομο από τις αυστηρότερες κυρώσεις.²⁹

Αλλά σε άλλες περιπτώσεις οι λεκτικές αλληλεπιδράσεις μεταξύ των ανθρώπων μπορούν να αποτελέσουν λεκτική ή ψυχολογική κατάχρηση. Παραδείγματος χάριν, μια έρευνα στις ΗΠΑ βρήκε ότι κατά τη διάρκεια μιας περιόδου ενός έτους έξι εκατομμύρια εργαζόμενοι είναι πιθανό να απειληθούν και άλλα δέκα έξι εκατομμυρίων είναι στόχος της ίδιας μορφής της παρενόχλησης. Τέτοιες συμπεριφορές είναι αρκετά δυσλειτουργικές και μπορούν να οδηγήσουν σε μια ευρεία σειρά ανεπιθύμητων εκβάσεων, ειδικά για τους στόχους τέτοιας κατάχρησης.

²⁹

Griffin, Ricky W., O'Leary-Kelly, Anne M., Pritchard, Robert D. The dark side of organizational behaviour, The Society for Industrial and Organizational Psychology, San Francisco, 2004

Για παράδειγμα αυτοί οι εργαζόμενοι μπορεί να υποφέρουν από φόβο, ανασφάλεια και μεγάλο βαθμό στρες. Επιπρόσθετα η λεκτική και ψυχολογική βία μπορεί να προκαλέσει ένα κύκλο εργασιών μεταξύ των στόχων, ένα κλίμα εχθρότητας και φόβου στον εργασιακό χώρο, ή ανταπόδοση από αυτά τα άτομα ενάντια στους καταχραστές τους.

Φυσική βία

Ακόμη πιο ανησυχητικές είναι οι περιπτώσεις στις οποίες ένας υπάλληλος είναι θύμα της πραγματικής φυσικής βίας. Οι στατιστικές είναι ανησυχητικές. Σε οποιοδήποτε δεδομένο έτος οι δολοφονίες στον εργασιακό χώρο είναι γενικά μεταξύ των σημαντικότερων αιτιών θανάτου για όλους τους υπαλλήλους. Οι γυναίκες επηρεάζονται συχνά σε έναν μεγαλύτερο βαθμό από έναν άνδρα. Επιπλέον τα άτομα αυτά μπορεί να δεχτούν φυσική βία χωρίς όμως να σκοτωθούν (πχ. χαστούκι, σπρώξιμο, βιασμό κτλ).

Στις περίπτωσης φυσικής βίας τα θύματα υποφέρουν από πολλές φορές μεγάλο φυσικό πόνο, χάνουν χρόνο εργασίας, ψυχολογικό πόνο ακόμη και το θάνατο.

Σεξουαλική παρενόχληση

Η σεξουαλική παρενόχληση είναι μια ακόμη μορφή κακής συμπεριφοράς που έχει μεγάλη επίπτωση στο θύμα. Η σεξουαλική παρενόχληση μπορεί να έχει τη μορφή ψυχολογικής, λεκτικής ή φυσικής βίας. Το κόστος για το θύματα/θύμα σεξουαλικής συμπεριφοράς είναι τα ίδια με τις άλλες μορφές βίας που αναφέραμε.

5.2.2. Συμπεριφορά επιβλαβής προς το ίδιο το άτομο

Αλκοόλ και παράνομη κατάχρηση ναρκωτικών ουσιών

Παρόλο που το αλκοόλ και η χρήση ναρκωτικών ουσιών είναι ένα πρόβλημα που αναφέρεται από τα ΜΜΕ, οι ερευνητές δεν έχουν δώσει μεγάλη σημασία για τις επιπτώσεις σε έναν οργανισμό. Οι επιπτώσεις για το άτομο είναι φυσική ζημιά για το σώμα του ατόμου, κοινωνικές και διαπροσωπικές δυσκολίες, συζυγικές και οικογενειακές δυσκολίες, δυσκολία λήψης σωστών αποφάσεων και αντιμετώπιση κρίσεων. Για τον οργανισμό τέτοια συμπεριφορά μπορεί να προκαλέσει χαμηλή αποδοτικότητα και αποτελεσματικότητα του εργαζόμενου, ψηλά ποσοστά

ατυχήματος, συστηματική αποχή από την εργασία, κύκλος εργασιών και ασφάλιστρα³⁰

Κάπνισμα

Γενικά οι επιπτώσεις που έχει το κάπνισμα στο άτομο δεν είναι τόσο μεγάλες και επιβλαβείς όσο το αλκοόλ και η χρήση ναρκωτικών ουσιών αλλά είναι βλαβερές με διαφορετικό τρόπο. Για παράδειγμα το αλκοόλ μπορεί να προκαλέσει νομικές συνέπειες ή ακόμη τα ναρκωτικά ακόμη και η κατοχή τους θεωρείται παράνομη. Όμως η κατοχή καπνού δεν θεωρείται παράνομη και δεν διώκεται.

Κατά συνέπεια σε μερικούς οργανισμούς απαγορεύεται το κάπνισμά σε μερικούς ή όλους τους χώρους της, παρέχει ειδικούς χώρους καπνίσματος. Το κόστος για τον καπνιστή έχει καταγραφεί μέσα από πολλές μελέτες και έρευνες και πολλές φορές αναφέρεται στα πακέτα των τσιγάρων. Επιπρόσθετα οι επιπτώσεις για τους παθητικούς καπνιστές έχουν γίνει ευρέως γνωστές από τις έρευνες που έγιναν.

Επισημασμένες πρακτικές - χώροι εργασίας

Η πρακτική αυτή συμπεριφοράς έχει επιπτώσεις και για το άτομο αλλά και για τους άλλους. Τέτοια παραδείγματα είναι η χρήση εξοπλισμού και μηχανημάτων που παρεκκλίνουν από την κανονική πρακτική, λειτουργία της επιχείρησης με παράνομο τρόπο (δεν τηρείται η νομοθεσία), χρήση χημικών και τοξικών χωρίς την θέσπιση κανόνων ασφαλείας. Οι επιπτώσεις για τους τρίτους είναι ο τραυματισμός ή ο θάνατος τους. Υπάρχουν πολλές ανασφαλείς πρακτικές στο χώρο εργασίας που μπορεί να προκαλέσουν κακό στο ίδιο το άτομο. Για παράδειγμα, εάν ένας εργαζόμενος χρησιμοποιεί είναι μηχάνημα χωρίς να έχει λάβει τα απαραίτητα μέτρα ασφαλείας υπάρχει ο κίνδυνος τραυματισμού του. Για την οργάνωση τέτοια συμπεριφορά μπορεί να προκαλέσει χαμηλή αποδοτικότητα, ιατρικά και νομικά έξοδα, καταστροφή της περιουσίας της, νομοθετική και κυβερνητική παρέμβαση.

³⁰

Griffin ,Ricky W., O'Leary-Kelly , Anne M., Pritchard , Robert D. The dark side of organizational behaviour, The Society for Industrial and Organizational Psychology, San Francisco, 2000

5.2.3. Συμπεριφορά επιβλαβής στον Οργανισμό

Πολλά από τα παραδείγματα που αναφέρθηκαν μπορούν να προκαλέσουν προβλήματα και στον ίδιο τον οργανισμό, αλλά αυτά είναι δευτερεύον για τα άτομα που γίνονται αποδέκτες αυτής της συμπεριφοράς.³¹

Συμπεριφορά με οικονομικό κόστος για τον οργανισμό

Μερικές μορφές συμπεριφοράς έχουν συγκεκριμένο κόστος για τον οργανισμό που μπορεί να μετρηθεί και να συσχετιστεί με σχετικό οικονομικό αντίκτυπο στον οργανισμό.

Ακατάλληλη συστηματική αποχή από την εργασία ή αργοπορία

Ουσιαστικά κάθε εργαζόμενος σε ένα οργανισμό περιστασιακά έχει απουσιάσει από την εργασία του λόγω ασθένειας, οικογενειακών προβλημάτων και παρόμοιων αιτιών. Παρόμοια ένας εργαζόμενος μπορεί να αργοπορεί εξαιτίας προβλήματος αυτοκινήτου, κυκλοφοριακής κίνησης κλπ. Κάθε εργαζόμενος μπορεί να απουσιάζει από την εργασία του για ένα συγκεκριμένο διάστημα εξαιτίας αρρώστιας ή προβλημάτων. Καμία τέτοια συμπεριφορά δεν θεωρείται αρνητική παρόλο που μπορεί να προκαλεί οικονομικά κόστη για την επιχείρηση, αφού θεωρούνται ρουτίνα και απαραίτητο κομμάτι της εργασίας.

Αλλά μερικοί υπάλληλοι κάνουν κακή χρήση των προνομίων άδειας για λόγους υγείας. Για παράδειγμα μπορεί να δηλώσουν ασθένεια απλά και μόνο γιατί θέλουν να μείνουν σπίτι τους. Σε τέτοιες περιπτώσεις ο οργανισμός υφίσταται συγκεκριμένα οικονομικά κόστη σε μορφή μείωσης παραγωγικότητας. Άλλα κόστη περιλαμβάνουν εκείνα που συνδέονται με την ανάπτυξη και τον έλεγχο μιας συμμετοχής, που εκπαιδεύει τους εργαζομένους αντικατάστασης και ούτω καθεξής.

Κλοπή περιουσιακών στοιχείων του οργανισμού

Μια άλλη σημαντική μορφή συμπεριφοράς με άμεσο κόστος για τον οργανισμό είναι η κλοπή περιουσιακών στοιχείων του. Παραδείγματα περιουσιακών στοιχείων που έχουν κλαπεί είναι εξοπλισμός, ηλεκτρονικοί υπολογιστές, εκτυπωτές, προμήθειες γραφείου κτλ. Η κατάχρηση και η κλοπή μετρητών από το ταμείο προκαλεί σοβαρή ζημιά για την οργάνωση. Κάθε τέτοια μορφή κλοπής μπορεί να προκαλέσει οικονομικό κόστος.

³¹

Griffin, Ricky W., O'Leary-Kelly, Anne M., Pritchard, Robert D. The dark side of organizational behaviour, The Society for Industrial and Organizational Psychology, San Francisco, 2004

Παραβιάσεις των νόμων, των κωδίκων ή των κανονισμών

Άλλη κατηγορία είναι η παραβίαση του νομοθετικού πλαισίου και κανονισμών. Παράδειγμα ένας εργαζόμενος εσφαλμένα διαθέτει τα τοξικά απόβλητα, ένας διευθυντής που κάνει διακρίσεις εσκεμμένα στις πρακτικές μίσθωσης και ένας επόπτης οικοδόμησης που παραβιάζει σκόπιμα τοπικοί κώδικες κτηρίου όλοι συμπεριφέρεται στους τρόπους που μπορούν να οδηγήσουν στις δαπάνες για την οργάνωση. Αυτά τα κόστη έχουν τη μορφή ποινών και προστίμων.³²

Συμπεριφορά με μη οικονομικό κόστος για τον οργανισμό

Καταστρεπτικές πολιτικές συμπεριφορές

Οι πολιτικές συμπεριφορές στις οργανώσεις αναφέρονται στις διεθνείς προσπάθειες από τους ανθρώπους στη χρήση επιρροής προκειμένου να προωθήσουν τα σχέδια δράσης. Σε μερικές περιπτώσεις, φυσικά, οι πολιτικές συμπεριφορές μπορούν να οδηγήσουν σε θετικό αποτέλεσμα για την οργάνωση. Σε άλλες, οι συνέπειες της πολιτικής συμπεριφοράς είναι αμελητέες, ουδέτερες, ή απροσδιόριστης επίδρασης.

Αλλά σε μερικές καταστάσεις οι πολιτικές συμπεριφορές θα οδηγήσουν στις πραγματικές δαπάνες για την οργάνωση. Παραδείγματος χάριν εάν ένας διευθυντής χρησιμοποιήσει την πολιτική συμπεριφορά για να προαγάγει ένα ιδιαίτερο σχέδιο δράσης που θα ωφελήσει μόνο το τμήμα ή τη σταδιοδρομία του, αυτή η συμπεριφορά είναι δυσλειτουργική και οδηγεί σε δαπάνες για την οργάνωση. Επιπλέον, εάν ένας διευθυντής χρησιμοποιεί την πολιτική συμπεριφορά για να επιτύχει μια προώθηση για ένα φίλο που είναι λιγότερο κατάλληλος από άλλους υποψηφίους, αυτή η συμπεριφορά είναι κατάλληλη επίσης ως δυσλειτουργικός και οδηγεί στις δαπάνες για την οργάνωση.

Παραβίαση της εμπιστευτικότητας

Τα μέλη των οργάνωσης κατέχουν μερικές φορές τις πληροφορίες που είναι ιδιόκτητες και που μπορούν να έχουν την αξία για τις οντότητες έξω από την οργάνωση. Τα παραδείγματα περιλαμβάνουν τις προγραμματισμένες ανταγωνιστικές στρατηγικές, τις επικείμενες τεχνολογικές σημαντικές ανακαλύψεις, τις θέσεις διαπραγμάτευσης και διαπραγμάτευσης και τις παρόμοιες ευαίσθητες λεπτομέρειες. Εάν αυτά τα

³²

Griffin , Ricky W., O'Leary-Kelly , Anne M., Pritchard , Robert D. The dark side of organizational behaviour, The Society for Industrial and Organizational Psychology San Francisco 2004

άτομα αποκαλύπτουν τις πληροφορίες που ωφελούν τις εξωτερικές οντότητες εις βάρος της οργάνωσης, η οργάνωση αναλαμβάνει τις δαπάνες κατά συνέπεια. Μέχρι το σημείο που οι πληροφορίες είναι σκόπιμα ή μέσω της απροσεξίας, σε αντιδιαστολή με μέσω ενός γνήσιου και τίμιου λάθους ή το σφάλμα, η συμπεριφορά μπορεί θεωρηθεί ως δυσλειτουργική.³³

Η οργανωτική κουλτούρα είναι ένα κομμάτι της οργανωσιακής συμπεριφοράς. Αποτελεί ίσως μία από τις σημαντικότερες παραμέτρους που καθορίζουν τον τρόπο που η εταιρεία λειτουργεί και συμπεριφέρεται. Αν η συμπεριφορά μέσα στον οργανισμό αντιμετωπίζει προβλήματα και πολλές φορές διαδραματίζονται γεγονότα κακής συμπεριφοράς αυτό θα έχει αρνητικές επιπτώσεις για τον οργανισμό. Μια καλή κουλτούρα πρέπει να μελετήσει αυτές τις παραμέτρους και να διαμορφωθεί κατάλληλα με στόχο είτε να τις αποτρέψει πριν συμβούν ή να τις αντιμετωπίσει με όσο το δυνατό λιγότερες συνέπειες για τον ίδιο τον εργαζόμενο, την ομάδα ή την ίδια την οργάνωση.

³³ Griffin , Ricky W., O'Leary-Kelly , Anne M., Pritchard , Robert D. The dark side of organizational behaviour, The Society for Industrial and Organizational Psychology, San Francisco, 2004

Βιβλιογραφία

Γαλανάκη Ε., Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων, Πανεπιστημιακές σημειώσεις ΑΣΟΕΕ, Αθήνα 2006

Γιαννουλέας Μ., Συμπεριφορά και διαπροσωπική επικοινωνία στον εργασιακό χώρο, Αθήνα, 1998

Κάντας Α., Οργανωσιακή - Βιομηχανική Ψυχολογία, Αθηνά, Ελληνικά Γράμματα, 1995

Ζαβλάνος Μ., Οργανωσιακή Συμπεριφορά, Σταμούλη, Αθήνα 2002

Μπουραντάς Δ., Μάνατζμεντ θεωρητικό υπόβαθρο –σύγχρονες πρακτικές, Μπένου, Αθήνα 2002

Παναγιωτοπούλου Ρ., Η επικοινωνία στις επιχειρήσεις, Κριτική, Αθήνα, 1997

Παπαδάκης Β Μ., Στρατηγική των Επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής Εμπειρία (Τόμος Α') Μπενου, Αθηνά, 2007

Πασβάγκας Σ, Η οργανωσιακή κουλτούρα και η ηγεσία στο χώρο των τραπεζών, Αθήνα 2006

Σαλπεας Ν., Η κουλτούρα και η ηγεσία στην ελληνική κοινωνία , Αθηνά. 1998

Σουνόγλου Μ., Η οργανωσιακή κουλτούρα και η σχέση της με τις οργανωσιακές αλλαγές, ΟΠΑ, Αθήνα 2003

Χυτήρης Λ., Οργανωσιακή Συμπεριφορά, Αθήνα, Interbooks, 2001

Ξένη Βιβλιογραφία

Denison Daniel R, Corporate culture and organizational effectiveness, Wiley Series on Organizational Assessment and Change, New York, 1990

Eagleton T., The idea of culture, Blachweell publishers ,Oxford, 2000

Fernandez, Raquel, Fogli, Alessandra Culture: an empirical investigation of beliefs, work, and fertility, National Bureau of Economic Research Cambridge 2005 (έρευνα – άρθρο)

Griffin , R, W., O'Leary-Kelly , Anne M., Pritchard , Robert D. The dark side of organizational behaviour, The Society for Industrial and Organizational Psychology, San Francisco, 2004

James P., Μάνατζμεντ ολικής Ποιότητας, 1^η εκδοση Κλειδαριθμος, 1998

Kotter j., Leading Change, Harvard Business Review Press, 1996

Pheysey D., Organizational cultures, types and transformations, Routledge Taylors & francis group, London, 1993

Robbins S. P. Organizational Behavior, Englewood Cliffs, 1993

Ηλεκτρονική Βιβλιογραφία

(για καλύτερη παρουσίαση οι ιστοσελίδες που ακολουθούν είναι οι αρχικές σελίδες του κάθε ισότοπου, οι πληροφορίες που έχουν παρθεί έχουν προκύψει από διαφορές υποσέλιδες)

www.teicrete.gr

www.aueb.com

www.ucy.ac.cy

www.econ.uoa.gr

www.ebusinessforum.gr

<http://epapanis.blogspot.com/>

<http://anaghasolutions.com/?lang=el>

http://news.kathimerini.gr/4Dcgi/4Dcgi/_w_articles_civ_11_13/10/2002_40642

http://en.wikipedia.org/wiki/Main_Page

<http://humanresources.about.com/>

<http://portal.unesco.org> (Βοήθησε στη κατανόηση της γενικότερης εννοίας της κουλτούρας)