

ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΗ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ

ΕΙΣΗΓΗΤΡΙΑ : ΑΛΕΞΑΝΔΡΟΥ ΖΩΗ
ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ : ΛΑΜΠΡΙΝΟΥ ΙΩΑΝΝΑ

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ	
ΠΡΟΛΟΓΟΣ	1
ΕΙΣΑΓΩΓΗ	2
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1^ο	
ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ	4
1.1 Γενικά	4
1.2 Κουλτούρα	5
1.2.1 Αιτίες αλλαγής της κουλτούρας	6
1.2.2 Η διαδικασία αλλαγής της κουλτούρας	6
1.3 Προβλήματα στη χρήση της κουλτούρας ως εργαλείο ανάλυσης	7
1.4 Μελλοντικές τάσεις στην κουλτούρα των επιχειρήσεων	7
1.5 Η επιρροή της κουλτούρας στις επιχειρήσεις	8
1.5.1 Αγγλική κουλτούρα & επιχειρήσεις	8
1.5.2 Ιαπωνικές επιχειρήσεις & management	8
1.5.3 Ιαπωνικές εταιρείες στη Μεγάλη Βρετανία	10
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2^ο	
ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΗ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ	11
2.1 Γενικά	11
2.2 Η έννοια της οργανωτικής κουλτούρας	12
2.2.1 Εξετάζοντας την οργανωτική κουλτούρα σε επίπεδα	13
2.3 Κουλτούρα και άνθρωποι	14
2.4 ΑΞΙΕΣ: Πρέπει να μάθουμε να εκτιμάμε τους ανθρώπους	15
2.4.1 Τυπικές επιχειρηματικές αξίες ενός Management Ολικής Ποιότητας	15
2.4.2 Δηλώσεις αξιών	19
2.5 Οι πηγές της οργανωτικής κουλτούρας	20
2.6 Χαρακτηριστικά οργανωτικής κουλτούρας	23
2.7 Η κουλτούρα της επιχείρησης	23
2.8 Διαφορές Οργανωτικής Κουλτούρας	25
2.9 Προβλήματα εξωτερικής αποδοχής και εσωτερικής ολοκλήρωσης	26
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3^ο	30
ΜΟΡΦΕΣ ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΗΣ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑΣ	
3.1 Ομοιομορφία και κουλτούρα	30
3.2 Οργανωτικές υποκουλτούρες	31

3.3 Ισχυρές και αδύνατες κουλτούρες	33
3.3.1 Δυνατοί Managers = Δυνατές Κουλτούρες	35
3.4 Τύποι Οργανωτικής Κουλτούρας	36
3.4.1 Κατηγορίες οργανωτικής κουλτούρας σε όρους προσωπικότητας	37
3.4.2 Κατηγορίες οργανωτικής κουλτούρας κατά Handy	41
3.4.2.1 Κάνοντας διάγνωση της οργανωτικής ιδεολογίας (από τον Roger Harrison)	47
3.4.3 Κατηγορίες οργανωτικής κουλτούρας κατά Miles & Snow	52
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4^ο	53
ΣΤΑΔΙΑ ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΗΣ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑΣ	
4.1 Πως αρχίζει η οργανωτική κουλτούρα	53
4.1.1 Πως άρχισε η οργανωτική κουλτούρα στη Motorola	54
4.2 Διαχειρίζοντας την Οργανωτική Κουλτούρα	54
4.3 Βήματα διατήρησης κουλτούρας	56
4.4 Αλλαγή κουλτούρας για εφαρμογή του Management Ολικής Ποιότητας (TQM)	62
4.4.1 Management αλλαγής κουλτούρας	62
4.4.1.1 Τα στάδια του Management αλλαγής	63
4.5 Αλλάζοντας την Οργανωτική Κουλτούρα	67
4.5.1 Αλλάζοντας την Οργανωτική Κουλτούρα στην Procter & Gamble	68
4.5.2 Αλλάζοντας την κουλτούρα στην AMOCO	69
4.6 Συγχώνευση εταιρειών με ασυνεπείς κουλτούρες	72
4.7 Εφαρμόζοντας μία κουλτούρα σε ένα νέο οργανισμό	73
4.8 Η οργανωτική κουλτούρα στο μέλλον	74
4.9 Συμπέρασμα	75
ΑΝΑΚΕΦΑΛΑΙΩΣΗ	76
ΕΠΙΛΟΓΟΣ	79
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ	80

ΠΡΟΛΟΓΟΣ

Η συγγραφική αυτή προσπάθεια αναφέρεται στην Οργανωτική Κουλτούρα, τις μορφές και τη σπουδαιότητα αυτής στη σημερινή πραγματικότητα.

Η παρούσα εργασία έχει διαιρεθεί σε 4 κεφάλαια. Το πρώτο κεφάλαιο πραγματεύεται την έννοια της κουλτούρας και το πώς μπορεί να επηρεάσει η κουλτούρα μιας χώρας τους οργανισμούς που δρουν εντός της. Το δεύτερο αναφέρεται στην οργανωτική κουλτούρα, τα χαρακτηριστικά, τις αξίες και τα προβλήματά της.

Το τρίτο περιλαμβάνει διάφορες μορφές οργανωτικής κουλτούρας που έχουν καταγραφεί ως σήμερα και στο τέταρτο μελετώνται τα στάδια της οργανωτικής κουλτούρας και η στενή σχέση της με την Ολική Ποιότητα.

Εν κατακλείδι, θα ήθελα να ευχαριστήσω την καθηγήτριά μου κ. Αλεξάνδρου για τη θεωρητική κατάρτιση που μου προσέφερε όσον αφορά τη σύνταξη μιας πτυχιακής εργασίας και για την καθοδήγησή της καθ' όλη τη διάρκεια της προσπάθειάς μου.

Λαμπρινού Ιωάννα

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Η έννοια της κουλτούρας αποτελεί πρωταρχικό στοιχείο σε τομείς όπως:

- Η Ανθρωπολογία: η επιστήμη που μελετά τον άνθρωπο ως φυσική ύπαρξη,
- Η Κοινωνιολογία: η επιστήμη που μελετά τα κοινωνικά φαινόμενα και ιδιαίτερα την εξέλιξη των κοινωνιών ως προς τους θεσμούς, την ταξική σύνθεση, την πολιτική οργάνωση και τις διαμορφωτικές δυνάμεις,
- Η Ψυχολογία: η επιστήμη που μελετά τα ψυχικά φαινόμενα του ανθρώπου.

Παρατηρούμε λοιπόν πως η κουλτούρα είναι έννοια συνυφασμένη με τον άνθρωπο, ιδιαίτερα δε με τις ομάδες των ανθρώπων γιατί χωρίς της ύπαρξη ομάδας δεν υφίσταται και κουλτούρα.

Ενώ από πολύ παλιά ακόμη είχε δοθεί προσοχή στη εξέλιξη της οργανωτικής συμπεριφοράς, ωστόσο, μόνο στα πρόσφατα χρόνια έχει αναγνωριστεί η οργανωτική κουλτούρα ως τεράστια παράμετρος για την κατανόηση της οργανωτικής συμπεριφοράς και για την επίλυση των προβλημάτων που εμφανίζονται στους οργανισμούς και που προκύπτουν τόσο από το εσωτερικό όσο και το εξωτερικό περιβάλλον.

Οι άνθρωποι επηρεάζονται από την κουλτούρα στην οποία ζουν. Για παράδειγμα, ένα άτομο που ανήκει στη μεσαία κοινωνικοοικονομική τάξη θα διδαχθεί τις αρχές, τα πιστεύω και τις αναμενόμενες συμπεριφορές που αρμόζουν σε αυτή την οικογένεια. Το ίδιο συμβαίνει και για τους οργανωτικούς κοινωνούς. Ένα άτομο που δουλεύει για την 3M, την Pepsi Co, την Wal-Mart ή όποιον άλλο οργανισμό με μια γερά εδραιωμένη κουλτούρα θα μάθει τις αξίες, τα πιστεύω και τις αναμενόμενες συμπεριφορές που αρμόζουν σε αυτόν τον οργανισμό που εργάζεται.

Κάθε κοινωνία έχει τη δική της κουλτούρα, όπως θα δούμε και στο 1^ο κεφάλαιο. Αντίστοιχα, εκεί όπου εργάζονται οι άνθρωποι εμφανίζεται η οργανωτική

κουλτούρα η οποία καθώς είναι διάχυτη στον οργανισμό γίνεται καθοριστική για την επιτυχία του. Η οργανωτική κουλτούρα είναι δύσκολο να αλλάξει αλλά όχι αδύνατο. Έρευνες αποδεικνύουν πως η ύπαρξη αποκλίσεων στις αρχές της κουλτούρας μπορεί να έχει σπουδαίο αντίκτυπο στους υπαλλήλους και κατά συνέπεια στην απόδοση της εργασίας τους.

Μπορούμε να ξεχωρίσουμε μια καλή κουλτούρα από μια κακή. Οι περισσότεροι από εμάς έχουμε μπει σε οργανισμούς και γρήγορα καταλήγουμε σε συμπεράσματα για το τι γίνεται εκεί μέσα και πως επιτυγχάνονται τα πράγματα. Δημιουργούμε αυτόματα μια εικόνα για το τι βλέπουμε και αισθανόμαστε. Ίσως η μεγαλύτερη ένδειξη κουλτούρας, τουλάχιστον σε επιφανειακό επίπεδο, είναι όταν τα άτομα πρόκειται να δώσουν συνέντευξη για κάποια δουλειά. Οι περισσότεροι καταλαβαίνουν αν είναι το περιβάλλον τέτοιο που να μπορούν να δουλέψουν σε αυτό ή όχι. Είναι κάπως σαν την «6^η αίσθηση».

Η κουλτούρα είναι δύσκολο να οριστεί όμως μπορείς να την καταλάβεις. Οι άνθρωποι τείνουν να εμπιστεύονται τη διαίσθηση και τα αισθήματά τους για να πάρουν αποφάσεις – δε βασίζονται τα συμπεράσματά τους σε αντικειμενικά κριτήρια μόνο.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1⁰

ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1ο

ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ

1.1. Γενικά

Κουλτούρα είναι το ολικό σύστημα πρακτικών, το ολικό σύστημα των τρόπων με τους οποίους σκέπτονται, αισθάνονται και δρουν τα μέλη μιας κοινωνίας. Είναι πράξη. Μέσα στην πράξη αποκρυσταλλώνονται, κάθε στιγμή, δύο πράγματα ποιοτικώς διαφορετικά:

- I. Οι κοινωνικές σχέσεις με τις ιδέες μέσα από τις οποίες οι δρώντες αντιλαμβάνονται την κοινωνική πραγματικότητα και την ίδια τους τη δράση.
- II. Οι εμπειρίες και τα προσωπικά συναισθήματα των δρώντων.

Η λέξη κουλτούρα προέρχεται από τη λατινική λέξη cultura που σημαίνει καλλιέργεια της γης. Στο πέρασμα των χρόνων όμως απέκτησε πιο ευρύ νόημα κι έτσι με τη λέξη αυτή δηλώνεται ο πνευματικός πολιτισμός, η καλλιέργεια (μόρφωση), η πνευματική ανάπτυξη αλλά και το επιδεικτικό ενδιαφέρον για θέματα διανόησης.

Ο όρος βέβαια χρησιμοποιείται σε διεθνή κλίμακα με ποικίλο περιεχόμενο της ανθρωπολογίας, της κοινωνιολογίας και της ψυχολογίας. Έχουν καταγραφεί τουλάχιστον τριακόσιοι ορισμοί.

Δύο είναι οι μορφές περιεχομένου που φαίνεται να κυριαρχούν:

1) Με κάποιο γενικό τρόπο, κουλτούρα σημαίνει τέχνες και γράμματα. Ασχολούμαι με την κουλτούρα σημαίνει ασχολούμαι με τις τέχνες και τα γράμματα. Στην ελληνική γλώσσα χρησιμοποιείται ο όρος παιδεία ο οποίος δηλώνει, κάπως γενικά, την πνευματική καλλιέργεια.

2) Κουλτούρα σημαίνει τους τρόπους με τους οποίους σκεπτόμαστε συναισθανόμαστε και δρούμε. Διαφορετικά σκέπτεται και δρα ένας Γάλλος και διαφορετικά ένας Έλληνας. Έχουν διαφορετική κουλτούρα

1.2. Κουλτούρα

- ◆ Προέρχεται μέσω της κοινωνικοποίησης
- ◆ Μεταδίδεται και ενισχύεται μέσω δυναμικών ομάδων όπως οι γονείς, οι φίλοι, η εκπαίδευση, τα μέσα επικοινωνίας, οι πολιτικοί κ.λ.π.
- ◆ Διαμορφώνει την ανθρώπινη συμπεριφορά
- ◆ Επηρεάζεται από θρησκευτικά πιστεύω
- ◆ Αλλάζει με τον καιρό
- ◆ Είναι ένας σπουδαίος παράγοντας όπως οι φυσικοί, οι οικονομικοί και οι νομικοί παράγοντες
- ◆ Μπορεί να διαιρεθεί σε υποκουλτούρες και μέσα σε μία χώρα να υπάρχουν τοπικές υποκουλτούρες
- ◆ Κάθε οργανισμός έχει τη δική του κουλτούρα – οι οργανισμοί προσπαθούν να διαμορφώσουν ομαδική κουλτούρα
- ◆ Χρησιμοποιείται ως τεχνική ανάλυσης για τη σύγκριση χωρών και οργανισμών

Η κουλτούρα ενός έθνους θα επηρεάσει και θα επηρεαστεί από:

- ◇ τη γλώσσα
- ◇ τη νοοτροπία και την εργασία
- ◇ το ρόλο του κράτους
- ◇ τη χρήση της τεχνολογίας
- ◇ τους τρόπους διεξαγωγής των έργων των επιχειρήσεων
- ◇ την ηθική των επιχειρήσεων (business ethics)
- ◇ την αντίληψη για το περιβάλλον
- ◇ το στυλ διοίκησης
- ◇ τις βιομηχανικές σχέσεις
- ◇ την αγοραστική συμπεριφορά
- ◇ τα πρότυπα ζήτησης
- ◇ την επιτυχία των επιχειρήσεων
- ◇ την πολιτική
- ◇ τους νόμους
- ◇ την οικονομική επιστήμη
- ◇ την κοινωνική οργάνωση (τάξεις, νοοτροπία για ηλικία και οικογένεια)

◇ τη θρησκεία

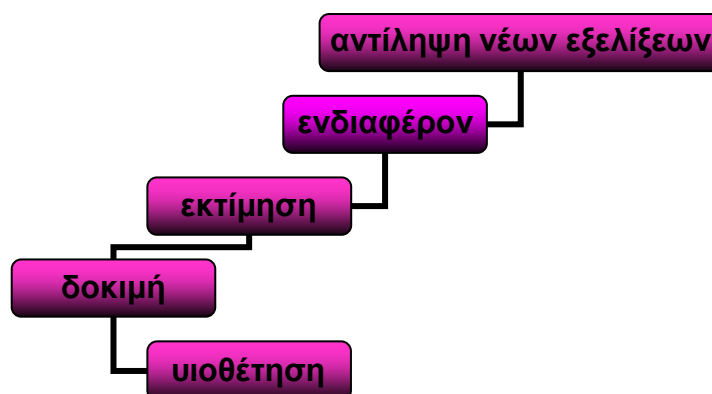
1.2.1. Αιτίες αλλαγής της κουλτούρας

- θρησκεία
- αλλαγή αντιλήψεων (π.χ. για το περιβάλλον)
- πολιτική
- απαιτήσεις για ισότητα (κοινωνική, τάξεων, φεμινισμός)
- μετανάστευση από και προς το εξωτερικό
- πόλεμοι
- αυξανόμενη γνώση άλλων μορφών κουλτούρας & βελτίωση επικοινωνίας
- εμπόριο
- τεχνολογία
- οικονομική επιστήμη

1.2.2. Η διαδικασία αλλαγής της κουλτούρας

Για να αλλάξει η κουλτούρα ακολουθούνται τα παρακάτω στάδια:
Στην αρχή παρουσιάζονται νέες εξελίξεις που πέφτουν στην αντίληψή μας και οι οποίες όπως κάθε τι καινούριο παρουσιάζουν ενδιαφέρον. Τα όσα φαίνονται ενδιαφέροντα εν συνεχεία εκτιμούνται πιο προσεκτικά. Καταλήγουμε στο στάδιο της δοκιμής και εάν τελικά πεισθούμε πως οι εκτιμήσεις μας ήταν σωστές υιοθετούμε το καινούριο.

Σχ. 1: Τα στάδια αλλαγής της κουλτούρας



1.3. Προβλήματα στη χρήση της κουλτούρας ως εργαλείο ανάλυσης

- Η κουλτούρα είναι δύσκολο να προσδιοριστεί και να μετρηθεί ποσοτικά.
- Οι στατιστικές διαφόρων χωρών συχνά δεν είναι συγκρίσιμες (π.χ. το ύψος της ανεργίας).
- Τα συμπεράσματα για τις άλλες κουλτούρες τείνουν να στηρίζονται στις δικές μας αξίες.
- Δεν υπάρχει σαφής μέτρηση της απόδοσης.
- Η γλώσσα μπορεί να είναι σημαντικό πρόβλημα στην κατανόηση.
- Οι ιδέες εθνικών στερεοτύπων μπορούν να «χρωματίσουν» απόψεις.

1.4. Μελλοντικές τάσεις στην κουλτούρα των επιχειρήσεων

Δύο συγκρουόμενες υποθέσεις έχουν αναδειχθεί ως οι μέλλουσες τάσεις στην κουλτούρα:

- I. Η κουλτούρα χωρίς εισαγωγή ιδεών – η βιομηχανοποίηση και οι βελτιωμένες επικοινωνίες θα οδηγήσουν τελικά στη σύγκλιση της κουλτούρας των διαφορετικών χωρών.

Γι αυτό πολλοί υποστηρίζουν ότι τα ίδια στυλ management, οι ίδιες τεχνικές marketing κ.λ.π. μπορούν να υιοθετηθούν από οποιαδήποτε χώρα.

- II. Η κουλτούρα με εισαγωγή ιδεών – οι διαφορετικές κουλτούρες θα προκύψουν από την εισαγωγή νέων στυλ management, marketing, οργανωτικής δομής, ρόλων του κράτους κ.λ.π.

Υπάρχει μία κάποια αλήθεια και στις δύο υποθέσεις. Οι κουλτούρες γίνονται κατά κάποιο τρόπο όλο και πιο όμοιες αλλά υπάρχουν ακόμα σημαντικές διαφορές ανάμεσά τους.

Είναι δυνατό να εξαχθούν ιδέες και μέθοδοι από οποιαδήποτε χώρα σε κάποια άλλη, αλλά θα πρέπει να προσαρμοστούν για να ταιριάζουν στο νέο περιεχόμενο της νέας κουλτούρας.

Και οι δύο υποθέσεις μπορούν να χρησιμοποιηθούν για να εξηγηθεί η επιτυχία των Ιαπώνων. Υπάρχουν στοιχεία που έρχονται από τις εισαχθείσες ιδέες αλλά πάλι είναι προϊόντα της ίδιας της ιαπωνικής κουλτούρας.

Η επιτυχία των ιαπωνικών επιχειρήσεων έχει οδηγήσει σε εκτενείς μελέτες του management που εφαρμόζουν. Μάλιστα μία από τις τελευταίες προσεγγίσεις για τη βελτίωση της απόδοσης της επιχείρησης, γνωστή ως “benchmarking”¹, στηρίζεται

στην παρακολούθηση επιτυχημένων επιχειρησιακών πρακτικών και τη μεταφύτευσή τους σε επιχειρήσεις με άλλο περιεχόμενο.

1.5. Η επιρροή της κουλτούρας στις επιχειρήσεις

1.5.1. Αγγλική κουλτούρα & επιχειρήσεις

Σε μια μελέτη που έκανε ο Weiner το 1982 παρατήρησε πως οι λόγοι για τη μικρή οικονομική απόδοση των βρετανικών επιχειρήσεων είναι λόγοι κουλτούρας.

Οι αξίες στηρίζονται στο σύστημα των γαιοκτημόνων όπου οι επιχειρήσεις θεωρούνται ανεπιθύμητες. Η αριστοκρατία των γαιοκτημόνων ευνοεί τις κυβερνήσεις και τα επαγγέλματα που προκύπτουν από τους κόλπους της και αντιτίθεται στις επιχειρήσεις.

Αυτά τα επιχειρήματα ίσως να είναι ακραία αλλά αυτοί οι παράγοντες της κουλτούρας έχουν επηρεάσει στην Αγγλία:

- Τη διαχείριση των εργατικών σχέσεων.
- Την επίσημη εκπαίδευση σε τομείς management (μόνο το 50% είναι πτυχιούχοι) με αποτέλεσμα την έλλειψη ικανού και τεχνικά εκπαιδευμένου εργατικού δυναμικού.
- Τη νοοτροπία για αποταμίευση και εκπαίδευση.
- Τη νοοτροπία σε ζητήματα επιστήμης, τεχνολογίας, καινοτομίας.

1.5.2. Ιαπωνικές επιχειρήσεις & management

Η επιτυχία των ιαπωνικών επιχειρήσεων είναι δύσκολο να εξηγηθεί αλλά οι ακόλουθοι παράγοντες συνέβαλλαν πάρα πολύ στην επιτυχία τους.

1) Παράγοντες κουλτούρας

- ◆ Ισχυρές αξίες όπως πίστη στο κράτος, εξάρτηση και καθήκον δίνουν έμφαση στις κάθετες σχέσεις (δηλαδή στην ιεραρχία).
- ◆ Η έλλειψη πόρων οδήγησε τους Ιάπωνες να κάνουν οικονομίες και να είναι νομιμόφρονες.
- ◆ Η εμπιστοσύνη και το καθήκον οδηγούν μία επιχείρηση σε καλή απόδοση.

2) Ο ρόλος της πολιτείας

- ♦ Ισχυρή ιστορία κρατικού παρεμβατισμού- πριν τον πόλεμο 5 εταιρίες που δέσποζαν στην Ιαπωνία (γνωστές ως Zaibatsu) αναπτύχθηκαν με τη βοήθεια του κράτους.
- ♦ Σήμερα το υπουργείο Εμπορίου και Βιομηχανίας και το Υπουργείο Οικονομικών βοηθούν την οικονομική στρατηγική των επιχειρήσεων με φοροαπαλλαγές, ενίσχυση των καρτέλ ενώ το Υπουργείο Οικονομικών ελέγχει την Τράπεζα της Ιαπωνίας.

3) Οικονομική Οργάνωση

- ♦ Οι μεγάλες επιχειρήσεις δεσπόζουν (π.χ. Mitsubishi που ασχολείται με αυτοκίνητα, χημικά, υαλικά, χαρτικά, ατσάλι κ.λ.π.).
- ♦ Οι μεγάλες επιχειρήσεις κάνουν εκτενή χρήση υπεργολάβων – αυτό είναι η βάση του Just in time².
- ♦ Το εργατικό δυναμικό διαιρείται σε μόνιμο (35% με υψηλή πίστη στην επιχείρηση και οφέλη από αυτή) και σε προσωρινό (χωρίς οφέλη και με μικρή προστασία).

4) Στυλ οργάνωσης & Στρατηγικές Management

- ♦ Υπαλληλικό Προσωπικό – γίνεται αυστηρή επιλογή και ευρεία εκπαίδευση ώστε να επιτύχουμε αποδοτικότητα και ευελιξία.
- ♦ Βιομηχανικές σχέσεις – γίνεται αυστηρή σύσταση εταιρικών σωματείων με αποτέλεσμα λιγότερες διαμάχες.
- ♦ Αποφάσεις – γίνονται εκτενή συμβούλια (nemenwaski) και η λήψη των αποφάσεων είναι συλλογική (ringi-sei).
- ♦ Παραγωγή – εφαρμόζονται JIT και Κύκλοι Ποιότητας με έμφαση στην ομαδική δουλειά και στην ικανοποίηση του πελάτη.

¹ Μελετώνται επιτυχημένες επιχειρηματικές πρακτικές και γίνεται αναφορά σε παραδείγματα τα οποία δίνονται στη συνέχεια για συγκρίσεις

² Είναι το σύστημα με το οποίο η προμήθεια των Ά Υλών γίνεται όταν χρειάζεται, στην ποσότητα και στην ποιότητα που θέλουμε, με αποτέλεσμα η παράδοση των προϊόντων στους πελάτες να είναι άμεση (μέσα σε 48 ώρες γιατί χρησιμοποιείται εξωεπιχειρησιακή διανομή), το επίπεδο των υλικών στις αποθήκες χαμηλό και η ποιότητα η καλύτερη δυνατή.

1.5.3. Ιαπωνικές εταιρίες στη Μεγάλη Βρετανία

Οι Ιαπωνικές εταιρίες τείνουν να εγκαθίστανται στην Αγγλία:

- ≈ Για να ξεπερνούν τις δεσμεύσεις της Ευρωπαϊκής Κοινότητας στις εισαγωγές,
- ≈ για να επωφεληθούν τις κρατικές χορηγήσεις.

Επίσης οι Ιαπωνικές εταιρίες έχουν αναμιχθεί σε σειρά κοινοπραξιών (joint ventures) με βρετανικές εταιρίες όπως Honda & Rover. Υπάρχουν όμως και άλλες περιπτώσεις όπως αυτή της Nissan που η επένδυση έχει γίνει απ' ευθείας στην Αγγλία.

Μία μελέτη που έγινε στην Toshiba της Αγγλίας παρατηρήθηκε πως υπήρχε:

- απουσία οδηγιών για την εκτέλεση των εργασιών
- εκτενέστερος σχεδιασμός
- εντονότερη προσοχή στις ανάγκες των καταναλωτών
- προσοχή στο σχεδιασμό του προϊόντος και την ποιότητα
- μεγαλύτερη συμμετοχή των εργαζομένων στο σχεδιασμό
- μία ενιαία συμφωνία σωματείου

Σε γενικές γραμμές οι Ιαπωνικές εταιρίες στην Αγγλία παρουσιάζουν υψηλά επίπεδα παραγωγικότητας. Αυτό μπορεί να προκύπτει από:

- ✓ τη μεγαλύτερη συμμετοχή των εργατών
- ✓ την ισότητα
- ✓ τον εντονότερο ενθουσιασμό της διοικήσεως
- ✓ τη μεγαλύτερη πίεση στους προμηθευτές να κρατούν τα κόστη χαμηλά και να επιτυγχάνουν ποιότητα.

Η μεταφύτευση των Ιαπωνικών μεθόδων είναι πιθανή. Πρέπει όμως να λαμβάνουμε υπ' όψη μας πάντα τις διαφορές στην κουλτούρα.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2^ο

ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΗ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2ο

ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΗ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ

2.1.Γενικά

Στο προηγούμενο κεφάλαιο ασχοληθήκαμε εκτενώς με την έννοια της κουλτούρας και με το πώς αυτή επηρεάζει τα άτομα μέσα σε μια κοινωνία. Όταν οι άνθρωποι γίνονται μέλη ενός οργανισμού, φέρνουν μαζί τους τις αξίες και τα πιστεύω που έχουν διδαχθεί από την κοινωνία που ανήκουν.

Επειδή κάθε επιχείρηση δεν είναι τίποτα άλλο από μια μικρογραφία της κοινωνίας, εάν γνωρίζουμε πως η κοινωνική κουλτούρα επηρεάζει και επηρεάζεται, θα μπορέσουμε να βρούμε και τις τεχνικές που απαιτούνται για να αλλάξουμε την οργανωτική κουλτούρα με σκοπό να οδηγηθούμε στα αποτελέσματα που επιθυμούμε.

Αρκετά συχνά, ωστόσο, οι αρχές και τα πιστεύω που μεταφέρουν τα άτομα στην επιχείρηση δεν αρκούν για να τα βοηθήσουν να πετύχουν σε έναν οργανισμό. Το άτομο χρειάζεται να μάθει πως η συγκεκριμένη επιχείρηση χειρίζεται τα πράγματα.

Ένα καλό παράδειγμα είναι οι Πεζοναύτες της Αμερικής. Η εκπαίδευσή τους αποσκοπεί στο ψυχολογικό «λύσιμο» των νεοσύλλεκτων και μετά στην επαναδόμηση του τρόπου σκέψης τους. Διδάσκονται να σκέφτονται και να συμπεριφέρονται σαν Πεζοναύτες. Το ίδιο ισχύει και για τους οργανισμούς όχι όμως με τόσο τραγικό τρόπο.

Ο **Edgar Schein**, που είναι ο πιο στενά συνδεδεμένος με τη μελέτη της οργανωτικής κουλτούρας την προσδιορίζει ως:

«...ένα υπόδειγμα (πρότυπο) από βασικές υποθέσεις που έχουν επινοηθεί,

ανακαλυφθεί ή αναπτυχθεί από ένα δεδομένο σύνολο καθώς μαθαίνει να αντιμετωπίζει τα προβλήματα εξωτερικής αποδοχής και εσωτερικής ολοκλήρωσης που παρουσιάζονται και που έχει δουλέψει αρκετά καλά ώστε να θεωρείται πολύτιμο και γι αυτό το λόγο να διδάσκεται στα νέα μέλη ως ο σωστός τρόπος να αντιλαμβάνονται, να σκέφτονται και να νιώθουν σε σχέση μ' αυτά τα προβλήματα.»

Πιο πρόσφατα, η **Joanne Martin** δίνει έμφαση στις διαφορετικές προοπτικές της κουλτούρας στους οργανισμούς. Διαπιστώνει:

«Καθώς τα άτομα έρχονται σε επαφή με τους οργανισμούς, έρχονται σε επαφή με τα πρότυπα, ιστορίες που λένε οι εργαζόμενοι για το τι συμβαίνει στον οργανισμό, με τους τυπικούς οργανωτικούς κανόνες και τις διαδικασίες, τους τυπικούς κώδικες συμπεριφοράς της επιχείρησης, το τελετουργικό, τα προβλήματα, τα συστήματα πληρωμών, την επαγγελματική διάλεκτο και τα διάφορα αστεία που είναι κατανοητά μόνο από το ήδη υπάρχον προσωπικό κ.ο.κ.»

Ωστόσο , προσθέτει, πως υπάρχει και άλλη προοπτική της κουλτούρας: «Όταν τα μέλη της κουλτούρας ερμηνεύουν τις σημασίες αυτών των εκδηλώσεων, οι αντιλήψεις, οι αναμνήσεις, τα πιστεύω, οι εμπειρίες και οι αξίες θα ποικίλουν οπότε και οι ερμηνείες θα διαφέρουν ακόμα και για το ίδιο φαινόμενο. Τα πρότυπα ή οι διαμορφώσεις αυτών των ερμηνειών και ο τρόπος που λαμβάνουν χώρα, συγκροτούν την κουλτούρα.»

2.2.Η έννοια της οργανωτικής κουλτούρας

Όπως είδαμε πιο πάνω η οργανωτική κουλτούρα είναι αρκετά πολύπλοκη. Παρόλο που υπάρχει ένα πλήθος προβλημάτων και διαφωνιών σχετιζόμενων με τη σύλληψη της έννοιάς της, οι περισσότεροι ορισμοί αναγνωρίζουν τη σπουδαιότητα των κανόνων και των προτύπων που πρέπει να μοιράζονται τα μέλη ενός οργανισμού και που καθοδηγούν την οργανωτική συμπεριφορά αυτών που συμμετέχουν. Στην πραγματικότητα , υπάρχει απόδειξη έρευνας πως όχι μόνο μαθαίνονται αυτές οι αξίες της κουλτούρας στους νεόφερτους αλλά και πως οι νεόφερτοι οι ίδιοι ψάχνουν και επιδιώκουν να μάθουν για την οργανωτική κουλτούρα της επιχείρησης.

Θα μπορούσαμε λοιπόν συμπερασματικά να καταλήξουμε πως: Οργανωτική Κουλτούρα είναι ο τυποποιημένος τρόπος σκέψης, αίσθησης και αντίδρασης που υφίσταται σ' έναν οργανισμό ή στους υποτομείς του. Είναι ο

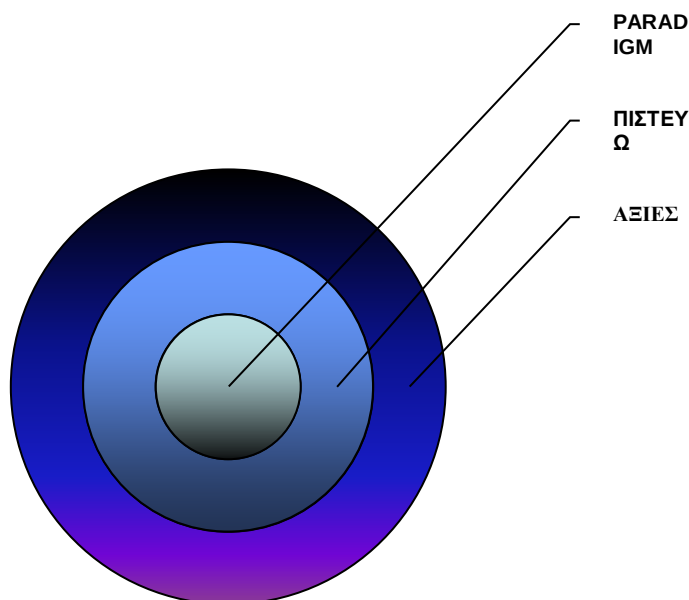
μοναδικός «πνευματικός» προγραμματισμός αυτού του οργανισμού, που είναι η αντανάκλαση της οργανωτικής προσωπικότητας.

Η οργανωτική προσωπικότητα είναι ο βαθμός της ομοιογένειας που υφίσταται σ' έναν οργανισμό. Προκύπτει από τους ακόλουθους τέσσερις παράγοντες:

- 1) Οι άνθρωποι αναπτύσσουν αξίες κατά τη διάρκεια της κοινωνικοποίησής τους ώστε να προσαρμοστούν στους τύπους των οργανώσεων της κοινωνίας.
- 2) Οι διαδικασίες επιλογής αποκλείουν πολλούς που μπορεί να μην ταιριάζουν και η οργανωτική κοινωνικοποίηση αλλάζει εκείνους που πράγματι ταιριάζουν τόσο ώστε να αναπτύσσεται κάποιου βαθμού ομοιογένεια προσωπικοτήτων σε κάθε οργανισμό.
- 3) Οι ανταμοιβές στους οργανισμούς επιλεκτικά ενισχύουν κάποιες συμπεριφορές και στάσεις και όχι κάποιες άλλες.
- 4) Οι αποφάσεις προαγωγής λαμβάνουν υπόψη τόσο την απόδοση όσο και την προσωπικότητα των υποψηφίων.

2.2.1. Εξετάζοντας την οργανωτική κουλτούρα σε επίπεδα

Κάποιοι πιστεύουν πως η κατανόηση της οργανωτικής κουλτούρας γίνεται ευκολότερα αν την εξετάσουμε σε να αποτελείται από τρία επίπεδα:



Σχ.1 Η οργανωτική κουλτούρα σε επίπεδα

Αξίες: Ίσως να είναι εύκολο να αναγνωριστούν σε έναν οργανισμό και συχνά καταγράφονται σαν δηλώσεις για την αποστολή της οργάνωσης, τους στόχους και τις

στρατηγικές. Ωστόσο τείνουν να είναι ακαθόριστες ως έννοιες όπως «προσφορά στο κοινωνικό σύνολο» ή «ίσες ευκαιρίες για εργασία».

Πιστεύω: που έχουν σχέση με το αν η εταιρία θα πρέπει να κάνει εμπόριο με το Ιράκ ή όχι.

Paradigm: (Οργανωτικό παράδειγμα): Είναι ο πυρήνας της κουλτούρας μιας επιχείρησης. Είναι οι απόψεις της οργανωτικής ζωής που είναι δύσκολο να αναγνωριστούν και να εξηγηθούν και είναι γνωστές ως το οργανωτικό παράδειγμα.

Όμως ενώ οι οργανισμοί δείχνουν όλο και πιο έντονο ενδιαφέρον να ενημερώνουν το κοινό για τις αξίες, τα πιστεύω και τους σκοπούς τους – π.χ. σε ετήσιες αναφορές και επιχειρηματικά σχέδια (Business Plans) – είναι πιθανό οι δηλώσεις αυτές να είναι μερικά ακριβείς ή ακόμη χειρότερα παραπλανητικές σε σχέση με την πραγματική οργανωτική κουλτούρα. Αυτό δε σημαίνει ότι γίνεται προσχεδιασμένα. Απλώς οι δηλώσεις των αξιών και των πιστεύω, είναι συνήθως δηλώσεις φιλοδοξίας ή στρατηγικής σκοπιμότητας ενός συγκεκριμένου μετόχου (όπως ενός CEO), αντί για ακριβείς περιγραφές της κουλτούρας, όπως υπάρχει στο μυαλό και στην καρδιά των ανθρώπων μέσα και γύρω από τον οργανισμό.

Η πραγματική κουλτούρα αποδεικνύεται με τον τρόπο που ο οργανισμός λειτουργεί στην πραγματικότητα. Είναι το οργανωτικό παράδειγμα σχετικά με το «πώς γίνεται η διαχείριση σε έναν τέτοιο οργανισμό» και με το «τι συμβαίνει τελικά εδώ» και μπορεί να είναι μια πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Για παράδειγμα, παρατηρώντας κανείς την αστυνομία θα μπορούσε να πει πως αποστολή της είναι να συλλαμβάνει εγκληματίες, να προλαμβάνει την εγκληματικότητα, να διευθετεί κοινωνικά ζητήματα κ.α. Ωστόσο εάν το εξετάζαμε με όρους κουλτούρας ίσως να συμπεραίναμε πως η αληθινή δουλειά της είναι η σύλληψη των εγκληματιών.

2.3. Κουλτούρα & άνθρωποι

Είναι γεγονός πως η συμπεριφορά των ανθρώπων μπορεί να είναι παραπλανητική. Παρόλο που επιφανειακά τείνουν να έχουν τη νοοτροπία «9 με 5», δείχνουν λίγη δημιουργικότητα στην εργασία τους και αποτυγχάνουν να επινοούν καινούριες προτάσεις αυτό δε σημαίνει πως δεν είναι ικανοί. Σημαίνει ότι έχουν

επιλέξει να φέρονται κατ' αυτόν τον τρόπο. Πολλοί είναι ευφάνταστοι και ενθουσιώδεις όταν αναλαμβάνουν εργασίες που τους αρέσουν – αλλά αυτό εκτός δουλειάς. Τότε δίνονται ολόψυχα και απολαμβάνουν ένα επίπεδο ικανοποίησης. Συνολικά, η μεγάλη πλειοψηφία των ανθρώπων έχει φαντασία, ενδιαφέρον να συνεισφέρει, δημιουργικότητα, ευελιξία και ενθουσιασμό.

Ωστόσο το σημαντικό ερώτημα είναι γιατί, σε πολλά παραδείγματα, αυτά τα χαρακτηριστικά συναντώνται έξω από το εργασιακό περιβάλλον και όχι μέσα σε αυτό; Τι έχουμε κάνει ώστε να ωθούμε τα άτομα να δίνουν την ενέργειά τους σε εξωεργασιακά ενδιαφέροντα;

2.4. ΑΞΙΕΣ: Πρέπει να μάθουμε να εκτιμάμε τους ανθρώπους

Ένας λόγος που τα ανωτέρω χαρακτηριστικά μπορεί να μην παρουσιάζονται κατά τη διάρκεια της εργασίας σε μια επιχείρηση, είναι η κουλτούρα η οποία μπορεί να αναστέλλει και να αντικρούει την πρωτοβουλία που τα άτομα θέλουν να επιδείξουν. Αν η κουλτούρα είναι αντίθετη στην εξέλιξη, χειρίζεται τους ανθρώπους σαν πόρο που χρειάζεται συνεχή έλεγχο ή όταν υπάρχει ένα κλίμα επιβολής ποινών τότε η επιχείρηση βρίσκεται κοντά σε κατιούσα πορεία. Η απουσία ζωντάνιας, εμπιστοσύνης και εκτίμησης για τους υπαλλήλους είναι ισοδύναμα προς την αυτοκτονία της επιχείρησης.

«Για να προωθηθεί το σωστό σύστημα αξιών που είναι ιδανικό για την Ολική Ποιότητα (βλ. σελ. 66), οι managers θα πρέπει να μάθουν να αγαπούν τους υπαλλήλους τους όπως αγαπούν την οικογένειά τους και τον εαυτό τους. Το πρώτο βήμα είναι να μάθουν να τους εκτιμούν, να τους βλέπουν σαν ανθρώπους και όχι σαν εργάτες για αγγαρείες. Ένα καλό σημείο εκκίνησης είναι να τους κοιτούν από το λαιμό και πάνω και όχι από το λαιμό και κάτω».

2.4.1. Τυπικές επιχειρηματικές αξίες ενός Management Ολικής Ποιότητας

- 1) Αξίες για ανάπτυξη και επιτυχία
- 2) Αξίες για ασφάλεια
- 3) Αξίες για ευχαρίστηση στην εργασία
- 4) Αξίες κοινωνικής ευθύνης
- 5) Αξίες επικοινωνίας

- 6) Αξίες για ηθικά πρότυπα συμπεριφοράς
- 7) Αξίες για ανάπτυξη των ανθρώπων
- 8) Αξίες για ποιότητα

I. Αξίες για ανάπτυξη & επιτυχία

« Ο πρωταρχικός λόγος για την ύπαρξη του οργανισμού είναι η δημιουργία προστιθέμενης αξίας (κερδών) για την επιχείρηση και η παροχή σταθερής εργασίας στο προσωπικό». Αυτό μπορεί να επιτευχθεί ως εξής:

- Συμμεριζόμαστε τις απαιτήσεις των πελατών μας.
- Κατέχουμε ανταγωνιστή θέση αξιοποιώντας το ταλέντο και τις ικανότητες του προσωπικού.
- Εμμένουμε σταθερά σε πρότυπα και τα μεταβιβάζουμε και στους άλλους.

Οι Peters & Waterman στο βιβλίο τους «Αναζήτηση της τελειότητας» ασχολούνται με την κουλτούρα που έχουν ονομάσει «Hands on – value driven». Ο ορισμός αυτός σημαίνει πως σε μια επιχείρηση όλα μπορούν να επιτευχθούν αρκεί να γίνεται σωστή χρήση των αξιών της. Αυτό συνοψίζεται σε 10 πιστεύω που αντανakλούν αυτή την κουλτούρα:

- ◆ Ενθάρρυνση απόλαυσης της εργασίας
- ◆ Θέληση να είσαι ο καλύτερος
- ◆ Πεποίθηση ότι οι άνθρωποι πρέπει να είναι καινοτόμοι και να παίρνουν ρίσκα χωρίς να νιώθουν ότι θα τιμωρηθούν αν αποτύχουν
- ◆ Σημασία στη λεπτομέρεια
- ◆ Αντιμετώπιση των ατόμων ως ξεχωριστές οντότητες
- ◆ Υψηλή ποιότητα και παροχή service
- ◆ Αναγνώριση της σπουδαιότητας της άτυπης επικοινωνίας με σκοπό να βελτιωθεί η ροή της μέσα στην επιχείρηση
- ◆ Έμφαση στη σπουδαιότητα της οικονομικής ανάπτυξης και των κερδών
- ◆ Σύγχρονη αντίληψη management. Οι managers είναι ενεργητικοί (δεν προγραμματίζουν και διευθύνουν μόνο)

- ♦ Αναγνωρισμένη οργανωτική φιλοσοφία, αναπτυγμένη και υποστηριγμένη από την «κορυφή» των στελεχών της εταιρίας.

Πίνακας 2.1. Πιστεύω που συντελούν στην επιτυχία

II. Αξίες για ασφάλεια

«Σκοπός μας είναι ένα ασφαλές περιβάλλον εργασίας»

Αυτό μπορεί να γίνει:

- Θεσπίζοντας κανόνες ασφαλείας σε συνδυασμό με την τρέχουσα νομοθεσία
- Ακολουθώντας τους κανόνες ασφαλείας και προσπαθώντας να αποφύγουμε την εμφάνιση ατυχημάτων.
- Ενισχύοντας τη νοοτροπία «η ασφάλεια πάνω απ' όλα».
- Προστατεύοντας τους εργαζομένους, τους πελάτες και το περιβάλλον στο οποίο εργαζόμαστε.

III. Αξίες για ευχαρίστηση στην εργασία

«Σκοπός μας είναι να παρέχουμε στον καθένα μια ικανοποιητική εργασία και τη δυνατότητα βελτίωσης και εξέλιξης των ικανοτήτων του».

Γι' αυτό το σκοπό:

- Ενισχύουμε την ευχαρίστηση μέσω του αυτοσχεδιασμού στην εργασία.
- Ενημερώνουμε τους εργαζομένους μας για τις αλλαγές της δουλειάς και εισάγουμε νέα τεχνολογία.

IV. Αξίες κοινωνικής ευθύνης

«Θα διευθύνουμε δρώντας σαν παράδειγμα για τους άλλους και θα είμαστε υπεύθυνοι απέναντι στην τοπική κοινωνία».

Για την επίτευξη αυτού χρειάζεται:

- Συμμετοχή σε κοινωνικά ζητήματα.
- Ενίσχυση του ενδιαφέροντος για την κοινωνία.

- Προώθηση εμπιστοσύνης στις πράξεις μας επικοινωνώντας ανοιχτά και δραστικά με την τοπική κοινωνία.

V. Αξίες επικοινωνίας

«Να παρέχουμε ακριβή, αξιόπιστη και έγκυρη πληροφόρηση στους ανθρώπους μας και να βεβαιωνόμαστε ότι ακούμε τη γνώμη των άλλων».

- Βεβαιωνόμαστε ότι η πρωταρχική ευθύνη των manager είναι η προώθηση αποτελεσματικής επικοινωνίας οριζόντια και κάθετα.
- Εκπαιδεύουμε και πληροφορούμε τους πάντες για τα σχέδιά μας για το μέλλον και για το πώς σκοπεύουμε να επιτύχουμε τους σκοπούς μας.
- Αναγνωρίζουμε, ενθαρρύνουμε και δίνουμε αξία στα άτομα που προωθούν την αποδοτική επικοινωνία.
- Είμαστε τίμιοι και λέμε στους ανθρώπους ότι σκεφτόμαστε και όχι ότι θέλουμε να ακούσουν.
- Κατανοώντας πως υπάρχουν πολλές όψεις στα θέματα και εκτιμώντας τις διάφορες απόψεις και γνώμες για αυτά τα ζητήματα.
- Προωθώντας την ομαδική εργασία και τη συνεργασία.

VI. Αξίες για την ανάπτυξη των ανθρώπων

«Ηθικά πρότυπα είναι οι μέθοδοι μέσω των οποίων επιτυγχάνουμε αποτελέσματα».

Γι' αυτό:

- Προωθούμε την τιμιότητα.
- Διασφαλίζουμε το ενδεχόμενο να υπάρχει σύγκρουση συμφερόντων – προσωπικά και της εταιρίας – και εξετάζονται όλες οι απόψεις.

VII. Αξίες για την ανάπτυξη των ανθρώπων

«Ο άνθρωπος που αποτυγχάνει να εξελιχθεί και να πάει μπροστά, κάνει βήματα προς τα πίσω».

Για να το αποφύγουμε:

- Επιφορτίζουμε τους manager με την ευθύνη της ανάπτυξης των εργαζομένων.
- Παρέχουμε στο προσωπικό τις σύγχρονες ευκολίες και προωθούμε την απόκτηση προσόντων (δεξιοτήτων) και γνώσεων μέσω ειδικού προγράμματος ανάπτυξης.
- Αναγνωρίζουμε και ανταμείβουμε τα άτομα που παίρνουν πρωτοβουλίες και διευρύνουν τους τόπους εργασίας.

VIII. Αξίες για την ποιότητα

«Είναι πολιτική της εταιρίας να παρέχει στους πελάτες μη ελαττωματικά προϊόντα και υπηρεσίες εγκαίρως κάθε στιγμή χωρίς πρόβλημα, λάθος ή παράλειψη».

Αυτό γίνεται εφικτό με:

- Εκπαίδευση προσωπικού για επίτευξη ποιότητας.
- Ενίσχυση ομαδικής εργασίας και εφαρμογή προληπτικών μέτρων.
- Ανάπτυξη ενός κλίματος συνεργασίας και λήψης αποφάσεων για την επίλυση προβλημάτων συζητώντας με το προσωπικό όλων των τομέων.

2.4.2 Δηλώσεις αξιών

Ο τρόπος που γίνεται η εφαρμογή των αξιών που πρεσβεύουμε, μέσα σε μια επιχείρηση, αντανακλά τις προθέσεις μας. Ωστόσο οι αξίες δε δημιουργούν αλλαγή στη συμπεριφορά από μόνες τους. Αυτό μπορεί να επιτευχθεί μόνο μέσω συνδυασμού των οργανωτικών συμπεριφορών με συγκεκριμένες δηλώσεις αξιών.

Μπορεί να χρειαζόμαστε χρόνο για να σκεφτούμε τις αξίες που είναι σημαντικές για εμάς ως επιχείρηση. Το να αναρτήσουμε λίστα με τις αξίες αυτές στην αίθουσα υποδοχής φυσικά δεν επαρκεί. Χρειάζεται χρόνος και προσπάθεια για να γίνουν κανόνες οι οργανωτικές συμπεριφορές, βάσει των οποίων όλοι οι ανώτεροι υπάλληλοι (επόπτες) αξιολογούν τους ανθρώπους και βάσει των οποίων και οι ίδιοι αξιολογούνται για τις ικανότητές τους να τους διαχειριστούν.

Πρέπει να αφιερώσουμε χρόνο για να κάνουμε αυτές τις αξίες σαφείς σε εμάς και στους άλλους. Η συνεχής προγύμναση των managers σε αυτές τις αξίες θα μας παρέχει πρότυπα που είναι κατανοητά από όλους μέσα στον οργανισμό.

Οι δηλώσεις αξιών μπορεί να είναι δυο ειδών:

- ΑΞΙΕΣ ΠΟΥ ΑΝΤΑΝΑΚΛΩΝΤΑΙ ΕΞΩΤΕΡΙΚΑ προς την κοινωνία, τους πελάτες και τους προμηθευτές, και
- ΑΞΙΕΣ ΠΟΥ ΑΝΤΑΝΑΚΛΩΝΤΑΙ ΕΣΩΤΕΡΙΚΑ και σχετίζονται με τη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού. Αυτές οι εσωτερικές αξίες είναι σαφώς πιο σημαντικές για την προώθηση της ποιότητας των προϊόντων και των υπηρεσιών της εταιρίας.

Γενικά, είναι αναγκαίο για το ανώτατο management να αναγνωρίσει ότι το TQM είναι μια αλλαγή κουλτούρας (βλ. σελ. 66) που απαιτεί σημαντικές αλλαγές στη συμπεριφορά που αντανakλάται μέσω των αξιών μας (δηλαδή εκείνων των πραγμάτων που πιστεύουμε πιο δυνατά). Εάν οι αξίες είναι σημαντικές για εμάς ανακαλύπτουμε ότι κατευθύνουν τη συμπεριφορά μας. Με άλλα λόγια, «εκτιμάμε ότι κάνουμε και κάνουμε ότι εκτιμάμε». Μπορεί να υπάρχει καλύτερη φιλοσοφία για να εργαστείς;

Το επίπεδο της αλληλουχίας ανάμεσα στο τι εκτιμάμε και στο τι κάνουμε μπορεί να δοθεί μέσω του προσωπικού παραδείγματος. Πως είναι δυνατό να περιμένουμε από τους άλλους που βρίσκονται πιο κάτω από εμάς στην ιεραρχία να προωθούν το TQM εάν δεν έχουμε κάνει ότι θα μπορούσαμε να έχουμε κάνει για να δημιουργήσουμε το σωστό κλίμα και την κατάλληλη κουλτούρα για αλλαγή μέσω των αξιών μας;

2.5. Οι πηγές της οργανωτικής κουλτούρας

ΠΗΓΕΣ
❖ ΕΞΩΤΕΡΙΚΕΣ ΕΠΙΡΡΟΕΣ
❖ ΚΟΙΝΩΝΙΚΕΣ ΑΞΙΕΣ
❖ ΕΙΔΙΚΟΙ ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΟΙ ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ
- Φύση κλάδου βιομηχανίας
- Ιστορία (σπουδαίοι άνθρωποι, κρίσιμα γεγονότα)

Πίνακας 2.2. Οργανωτική Κουλτούρα: Πηγές

Η κουλτούρα του οργανισμού πηγάζει από τρεις γενικούς παράγοντες:

- 1) ΓΕΝΙΚΕΣ ΕΞΩΤΕΡΙΚΕΣ ΕΠΙΡΡΟΕΣ.** Είναι παράγοντες πάνω στους οποίους η επιχείρηση έχει λίγο ή καθόλου έλεγχο, όπως το φυσικό περιβάλλον και τα ιστορικά γεγονότα που έχουν διαμορφωθεί στην κοινωνία.
- 2) ΚΟΙΝΩΝΙΚΕΣ ΑΞΙΕΣ ΚΑΙ ΕΘΝΙΚΗ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ.** Δηλαδή κυρίαρχες αξίες και πιστεύω της ευρύτερης κοινωνίας, όπως ατομικές ελευθερίες, πιστεύω για το καλό της ανθρωπότητας κ.ο.κ.

Για, παράδειγμα, οι κοινωνίες διαφέρουν στον προσανατολισμό της ώρας (χρόνου). Σε μια μελέτη 6 χωρών όπου αξιολογήθηκαν τρεις παράγοντες του χρονικού προσδιορισμού βρέθηκε πως η Ιαπωνία έχει τη δυνατότερη αντίληψη του χρόνου, οι ΗΠΑ είναι δεύτερες και η Ινδονησία τελευταία (κατά τα στοιχεία του πίνακα 2.3. που ακολουθεί). Η διαφορά στο χρονικό προσδιορισμό μέσα στην ευρεία κοινωνία θα αντανakλαστεί στην κουλτούρα των οργανισμών. Στη νότια Ευρώπη, επί παραδείγματι, η ώρα εργασίας δεν αρχίζει πριν από τις 8:30 ή 9:00 π.μ. και συνήθως τελειώνει μετά τις 5:00 μ.μ. Αυτό διαφέρει κατά πολύ από αυτό που συμβαίνει στις ΗΠΑ όπου τα άτομα είναι συνηθισμένα να δουλεύουν από τις 8:00 έως τις 4:00 μ.μ.

ΧΩΡΕΣ	Ακρίβεια ρολογιών στις τράπεζες	Ταχύτητα βαδίσματος	Ταχύτητα ταχυδρομείου
Ιαπωνία	1	1	1
Η.Π.Α	2	3	2
Αγγλία	4	2	3
Ιταλία	5	4	6
Ταϊβάν	3	5	4
Ινδονησία	6	6	5

Πίνακας 2.3. Η αντίληψη του χρόνου σε διάφορες χώρες του κόσμου

*Τα νούμερα υποδηλώνουν τις σχετικές κατατάξεις κάθε χώρας για κάθε παράγοντα με χρονική έννοια (1 είναι η κορυφαία αξία).

(Πηγή : R.Levine & E.Wolff, «Κοινωνικός Χρόνος : Ο παλμός της κουλτούρας», Psychology Today, 1985, 19, 28-35)

3) ΕΙΔΙΚΑ ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ. Είναι ένα τρίτο σύνολο παραγόντων που επηρεάζουν την οργανωτική κουλτούρα. Για παράδειγμα Η ΑΣΤΑΘΕΙΑ ΤΩΝ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΩΝ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΩΝ θα επηρεάσει τις απαιτούμενες οργανωτικές δεξιότητες. Σε πιο ασταθή περιβάλλοντα, είναι πιθανό να υπάρξουν περισσότεροι μορφωμένοι υπάλληλοι που έρχονται με δυνατές επαγγελματικές αξίες αναπτυγμένες μέσω της επαγγελματικής κοινωνικοποίησης. Αυτό θα μπορούσε να δημιουργήσει διάσπαρτες οργανωτικές υποκουλτούρες όπως ομάδες με διαφορετικές

ιδεολογίες και αξίες που δυσχεραίνουν τη δημιουργία μιας δυνατής ενιαίας κουλτούρας.

Η περιβαλλοντική αστάθεια θα επηρεάσει επίσης τη δυναμική οργανωτική δομή για τις μεικτού τύπου επιχειρήσεις. Εκείνες οι ομάδες που αλληλεπιδρούν με το πιο ασταθές περιβάλλον έχουν περισσότερη δύναμη και ως εκ τούτου γίνονται κυρίαρχος συνασπισμός του οποίου οι αρχές θα καθοδηγήσουν την κουλτούρα.

Μια άλλη ειδική πηγή κουλτούρας είναι **Η ΦΥΣΗ ΤΟΥ ΚΛΑΔΟΥ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑΣ.**

Εταιρίες μέσα στον ίδιο κλάδο βιομηχανίας μοιράζονται το ίδιο ανταγωνιστικό περιβάλλον, τις απαιτήσεις των πελατών, νόμιμες και κοινωνικές προσδοκίες. Για παράδειγμα, υπάρχει μια πολύ ξεχωριστή κουλτούρα έμμεσης πώλησης σε οργανισμούς όπως η Tupperware. Επιχειρήσεις σαν αυτή δεν έχουν σαφή προκαθορισμένα κριτήρια στρατηγικής, αποθαρρύνουν τον ανταγωνισμό μεταξύ των διανομέων, έχουν λίγους κανόνες και managers που δημιουργούν χαρισματική παρά ορθολογιστική ηγεσία και ενθαρρύνουν τους εργαζομένους να εμπλέκουν συζύγους και παιδιά στις δραστηριότητες πώλησης που ενεργούν.

ΟΙ ΣΠΟΥΔΑΙΟΙ ΑΝΘΡΩΠΟΙ στην ιστορία της ίδιας της επιχείρησης είναι επίσης σημαντική πηγή κουλτούρας. Τα αποτελέσματα ιδρυτών ή σπουδαίων managers όπως ο **Henry Ford** της εταιρίας Ford Motor, ο **Thomas Watson** της IBM, έχουν καταγραφεί στις κουλτούρες των οργανισμών τους.

ΜΕΡΙΚΑ ΚΡΙΣΙΜΑ ΓΕΓΟΝΟΤΑ μπορεί επίσης να γίνουν μέρος της λαογραφίας του οργανισμού και είναι ένα σημείο αναφοράς για τις αξίες και τα πιστεύω των μελών. Για παράδειγμα, όταν η εταιρία H/Y Apple αντιμετώπιζε σοβαρά ανταγωνιστικά προβλήματα με την IBM και έχοντας εσωτερικές οργανωτικές και τεχνικές δυσκολίες, ο **Steven Jobs** (της Apple), στη σύσκεψη πωλήσεων του 1984 έβγαλε ένα δυναμικό λόγο που προβαλλόταν σε οθόνη που κατέβαινε από το ταβάνι κάνοντας έτσι μία κίνηση εντυπωσιασμού.

Δημιούργησε προκλήσεις στην IBM με τρόπους που απευθείας ενθουσίασαν εργαζομένους και διανομείς. Δεν υπήρχαν αλλαγές στην οικονομική κατάσταση, στο μερίδιο της αγοράς ή στην τεχνολογία. Οι μόνες αλλαγές ήταν στον οργανισμό και στο πως οι υπάλληλοι της, οι ανταγωνιστές της και οι πιθανοί πελάτες της ένιωθαν για αυτό. Αυτό ήταν όλο και όλο. Και ήταν αρκετό!

2.6. Χαρακτηριστικά οργανωτικής κουλτούρας

Η οργανωτική κουλτούρα έχει έναν αριθμό σημαντικών χαρακτηριστικών. Μερικά από αυτά είναι τα ακόλουθα:

1. Ομοιομορφία: Όταν οι οργανωτικοί μέτοχοι αλληλεπιδρούν ο ένας με τον άλλο, χρησιμοποιούν κοινή γλώσσα, ορολογία και τελετουργία που σχετίζονται με το σεβασμό και τη συμπεριφορά.
2. Πρότυπα: Υπάρχουν πρότυπα συμπεριφοράς, συμπεριλαμβανομένων κατευθυντηρίων γραμμών για το πόση εργασία πρέπει να εκτελούν οι εργαζόμενοι. Αυτό σε πολλούς οργανισμούς συνοψίζεται στο εξής: «Μην κάνεις υπερβολικά πολλά, μην κάνεις υπερβολικά λίγα».
3. Επικρατέστερες αξίες: Υπάρχουν σημαντικές αρχές που η επιχείρηση υποστηρίζει και περιμένει οι συμμετέχοντες να μοιραστούν. Τυπικά παραδείγματα είναι η υψηλή ποιότητα προϊόντων, χαμηλός αριθμός απουσιών και υψηλή αποδοτικότητα.
4. Φιλοσοφία: Υπάρχουν πολιτικές που εκτίθενται για τα πιστεύω της οργάνωσης δηλαδή για το πώς η επιχείρηση πρέπει να μεταχειρίζεται τους εργαζόμενους και τους πελάτες της.
5. Κανόνες: Υπάρχουν αυστηρές κατευθυντήριες γραμμές που σχετίζονται με το πώς τα πηγαίνεις καλά με τον οργανισμό. Οι νεόφερτοι πρέπει να μάθουν αυτά τα «κόλπα» της επιχείρησης για να γίνουν αποδεκτοί ως κανονικά μέλη της ομάδας.
6. Οργανωτικό κλίμα: Αυτό είναι ένα γενικό αίσθημα που μεταφέρεται από το φυσικό πλάνο, τον τρόπο που αλληλεπιδρούν οι συμμετέχοντες και τον τρόπο που τα μέλη του οργανισμού έρχονται σε επαφή με τους πελάτες ή άλλους τρίτους.

2.7. Η κουλτούρα της επιχείρησης

Η κουλτούρα είναι η συλλογική «πνευματική κατάσταση» της επιχείρησης που υπαγορεύει τον τρόπο με τον οποίο αντιλαμβάνεται αλλά και ανταποκρίνεται η επιχείρηση στις προκλήσεις του περιβάλλοντος. Η αποτελεσματική ανταπόκριση

στις περιβαλλοντικές πιέσεις, προϋποθέτει ότι η κουλτούρα της επιχείρησης έχει μια ρεαλιστική αντίληψη για τις κοινωνικοπολιτικές διαδικασίες.

Η ανάπτυξη των ικανοτήτων εξαρτάται από την κουλτούρα της επιχείρησης. Μια επιχείρηση μπορεί να πιέζεται προκειμένου να συμπεριφερθεί αντίθετα από τη φιλοσοφία της. Αυτό προϋποθέτει την ύπαρξη συνεχούς πίεσης από το ανώτερο management. Η ελάττωση της πίεσης αυτής έχει συχνά ως αποτέλεσμα την επιστροφή στην παλιά θέση της επιχείρησης.

Η ανάπτυξη μιας νέας φιλοσοφίας, είναι μια βαθμιαία και έμμεση διαδικασία την οποία πραγματοποιούν άλλες ικανότητες. Για παράδειγμα, αν τα συστήματα πληροφοριών διοίκησης περιλαμβάνουν κοινωνικοπολιτικά ζητήματα, τότε η συλλογική αντίληψη της επιχείρησης για τον κόσμο αλλά και το εσωτερικό κλίμα θα μεταβληθεί.

Ένα σημαντικό στοιχείο για την ανάπτυξη μιας κουλτούρας η οποία να ανταποκρίνεται στα κοινωνικοπολιτικά ερεθίσματα, είναι το προσωπικό παράδειγμα των managers που ασκούν μεγαλύτερη επιρροή. Μέσω της προσωπικής τους συμπεριφοράς, καθορίζουν ένα νέο στυλ, νέες αντιλήψεις και αξίες καθώς και νέους κανόνες. Καθιερώνουν αλλά και προσωποποιούν την απαιτούμενη οργανωτική φιλοσοφία και εξασφαλίζουν ότι κάθε σημαντική διαδικασία λήψης αποφάσεων, θα δίνει ανάλογη προσοχή στα κοινωνικοπολιτικά ζητήματα αλλά και τις επιπτώσεις τους.

Μια επιχείρηση πρέπει να μην εγκλωβίζεται στις δικές της ενέργειες αλλά και να εξετάζει τι γίνεται στον κόσμο. Πρέπει όπως χαρακτηριστικά λέμε «να μην κοιτά τον καθρέφτη αλλά να κοιτά έξω από το παράθυρο» και αυτό γιατί είναι υποχρεωμένη να ακολουθεί τους κανόνες της αγοράς μέσα στην οποία δρα και τις κοινωνικοπολιτικές διαδικασίες που επικρατούν στη χώρα δράσης της.

Αν δεν παρακολουθεί αυτά, ακόμα και οι καλύτερες ιδέες, τα πιο ποιοτικά προϊόντα και οι βέλτιστες στρατηγικές είναι δυνατό να αποτύχουν καθώς θα συμπεριφέρεται χωρίς να υπολογίζει τα δεδομένα της πραγματικότητας.

Και φυσικά αυτός ο έλεγχος του τι γίνεται στην αγορά είναι συνεχής αφού οι τάσεις αλλάζουν με φρενήρεις ρυθμούς. Πολύ σημαντικό ρόλο σε αυτό παίζει το ανώτατο management και οι ικανότητές του. Ένας ικανός manager πέρα των γνώσεων που θεωρείται αυτονόητο πως θα έχει, στηρίζεται και στη διαίσθησή του. Και αυτό το χαρακτηριστικό ξεχωρίζει τους απλούς από τους επιτυχημένους manager.

Ένας manager πρέπει να μπορεί να προβλέψει τις εξελίξεις για ένα χρονικό διάστημα από 3 το λιγότερο έως 5 χρόνια και να προλάβει αλλάζοντας γρήγορα τακτική.

Και αλλαγή τακτικής σημαίνει αλλαγή κουλτούρας γιατί θα πρέπει αυτή τη διαίσθηση και ευελιξία δράσεως να μπορέσει να τη μεταφέρει σε πράξεις που εκτελούνται από τα κατώτερα κλιμάκια. Δηλαδή να αλλάξει τον τρόπο που γίνονται τα πράγματα χωρίς να δημιουργηθούν αρνητικές αντιδράσεις και αντιστάσεις.

2.8. Διαφορές Οργανωτικής Κουλτούρας

Είναι γνωστό πως οι άνθρωποι σε μια χώρα διαφέρουν από εκείνους σε μια άλλη χώρα. Ο συλλογικός «πνευματικός» προγραμματισμός των ανθρώπων σε ένα περιβάλλον, που είναι η κουλτούρα, δεν είναι χαρακτηριστικό των ατόμων. Περικλείει έναν αριθμό ανθρώπων που φέρουν την ίδια μόρφωση και εμπειρία ζωής. Όταν μιλάμε για την κουλτούρα μιας ομάδας, μιας φυλής ή ενός έθνους, η κουλτούρα αναφέρεται στο συλλογικό «πνευματικό» προγραμματισμό που είναι διαφορετικός από αυτόν άλλων ομάδων, φυλών ή εθνών.

Γνωρίζοντας διαφορετικές διευθυντικές κουλτούρες του κόσμου, μπορούμε να δούμε αρκετές διαφορές. Ένα από τα πιο μνημονευμένα παραδείγματα των ποικίλων διεθνών πεποιθήσεων κουλτούρας είναι ο τρόπος που μεταχειρίζονται το χρόνο, όπως είδαμε και στη σελίδα 26. οι περισσότεροι Αμερικάνοι ασχολούνται έντονα με τη σπουδαιότητα του χρόνου, όπως μαρτυρά η πολυδιαδεδομένη διαθεσιμότητα και χρήση επιτραπέζιων ρολογιών χειρός, η ακρίβεια στα χρονοδιαγράμματα μεταφοράς και η έντονη αναγκαιότητα να συναντιούνται βάσει προσχεδιασμένων ραντεβού. Σε πολλές ξένες κουλτούρες ο χρόνος έχει την ίδια υψηλή αξία.

Υπάρχουν επίσης άλλα είδη διαφορών που υπάρχουν σε μια διεθνή κουλτούρα όπως και διαφορές στη συμπεριφορά και στις αξίες των εργαζόμενων. Αυτές οι διαφορές μπορούν να έχουν τεράστιο αντίκτυπο στην αποτελεσματικότητα των πολιτικών διεύθυνσης. Άλλες διαφορές, παρατηρούνται επίσης στον τρόπο ζωής των καταναλωτών και στα πρότυπα λήψης διευθυντικών αποφάσεων. Στις Η.Π.Α. η κουλτούρα τείνει να υπαγορεύει πως οι αποφάσεις πρέπει να βασίζονται σε αντικειμενική ανάλυση των γεγονότων το οποίο οδηγεί σε μεγάλες συλλογές δεδομένων. Ωστόσο, η ανώτερη διοίκηση έχει την τελευταία λέξη όσον αφορά ποιος

τομέας δράσης θα επιλεγεί. Στην Ιαπωνία πολύ περισσότερα μέλη ενός οργανισμού είναι πιθανόν να εμπλακούν στην πραγματική λήψη αποφάσεων.

Μια βασική διαφορά ανάμεσα στις κουλτούρες είναι και αυτή που περιγράφει ο **Edward Hall**:

«Κάποιος από μια υψηλά συλλογική κουλτούρα θα εξέταζε ολόκληρη την κατάσταση στην οποία εμφανίζεται ένα γεγονός με σκοπό να το καταλάβει. Το γενικό πλαίσιο (συμφραζόμενα) μιας δήλωσης κάνει τη διαφορά. Ενώ όλοι δεχόμαστε αυτή την ιδέα, κάποιες κουλτούρες δίνουν περισσότερο έμφαση σε αυτό από ότι άλλες.»

Οι Αμερικάνοι τείνουν να δίνουν περισσότερο έμφαση στο προφορικό μήνυμα από ότι στο γενικό πλαίσιο. Έτσι ο Hall χαρακτηρίζει τις Η.Π.Α. ως χαμηλού γενικού πλαισίου κουλτούρα. Στη Σαουδική Αραβία, οι άνθρωποι έχουν αναπτύξει μια ανάγκη να ξέρουν περισσότερα για ένα άτομο πριν μπορέσει να αναπτυχθεί μια σχέση. Δεν αισθάνονται ,άνετα με γρήγορες επαγγελματικές σχέσεις και την απότομη επικοινωνία που είναι ενδεικτική των κουλτουρών χαμηλού γενικού πλαισίου. Κατά συνέπεια ο Hall λέει πως οι κουλτούρες θα μπορούσαν να τοποθετηθούν κάπου κατά μήκος μιας συνέχισης σε σχέση με την έμφαση που δίνουν στο γενικό πλαίσιο.

Η επαγγελματική πρακτική μιας κουλτούρας δε μπορεί πάντα να επιβληθεί άμεσα σε μια άλλη. Αυτό είναι αλήθεια για κουλτούρες που βρίσκονται στα αντίθετα άκρα της συνέχισης όπως επίσης για κουλτούρες που έχουν πολλά κοινά. Οι managers πρέπει να μάθουν να προσαρμόζουν τις πρακτικές τους στις συνθήκες που συναντούν παντού.

2.9. Προβλήματα εξωτερικής αποδοχής και εσωτερικής ολοκλήρωσης

Πολλά εμπόδια μπορεί να εμφανιστούν στην ομαλή προσαρμογή ενός οργανισμού σε μια νέα ή σε μια διαφορετική κουλτούρα. Το κυρίαρχο χαρακτηριστικό γνώρισμα όλων των διεθνών λειτουργιών είναι ότι διεξάγονται σε ένα κοινωνικό σύστημα διαφορετικό από αυτό που βασίζεται ο οργανισμός. Αυτό το νέο κοινωνικό σύστημα επηρεάζει την ανταπόκριση των ανθρώπων που περιλαμβάνονται σε αυτό. Οι managers και οι άλλοι υπάλληλοι που εισέρχονται σε μια οικοδέσποινα χώρα για να εδραιώσουν μια νέα επιχείρηση, τείνουν να εκθέτουν μια ποικιλία συμπεριφορών που είναι συχνά πιστές στην πατρίδα τους. Για παράδειγμα πολλοί άνθρωποι είναι κατά κάποιο τρόπο «**τοπικιστές**» εννοώντας ότι

βλέπουν μια κατάσταση γύρω από αυτούς με τη δική τους αντίληψη. Μπορεί να αποτύχουν να αναγνωρίσουν διαφορές «κλειδιά» μεταξύ των δικών τους και των άλλων κουλτούρων.

Ένα άλλο πιθανό εμπόδιο στην εύκολη προσαρμογή σε άλλη κουλτούρα εμφανίζεται όταν οι άνθρωποι είναι προδιατεθειμένοι να πιστεύουν ότι η πατρίδα τους έχει τις καλύτερες συνθήκες. Αυτή η προδιάθεση είναι γνωστή ως **εθνοκεντρισμός**. Κατά την ενσωμάτωση των εισαγόμενων στις τοπικές κουλτούρες συνήθως αναπτύσσεται πολιτιστική εμπάθεια. Αναγκαίο είναι να γίνουν κατανοητοί οι τρόποι που οι διαφορές μπορούν να επηρεάσουν τις επαγγελματικές σχέσεις και να εκτιμηθεί η συνεισφορά κάθε κουλτούρας στην ολική επιτυχία.

Επιπλέον, πρέπει να αναφέρουμε πως όταν ένας manager ή ένας υπάλληλος μπαίνει σε ένα άλλο έθνος μπορεί να υποφέρει από **σοκ κουλτούρας** και να είναι ανίκανος να αποδώσει αποτελεσματικά. Το νέο περιβάλλον που εμφανίζεται οδηγεί σ' ένα χάος συμπεριφοράς.

Προβλήματα εξωτερικής αποδοχής είναι αυτά που προσδιορίζουν το προκαθορισμένο περιβάλλον με την έννοια ότι μια προγενέστερη εμπειρία κουλτούρας προδιαθέτει τα μέλη να αντιλαμβάνονται το περιβάλλον κατά ένα συγκεκριμένο τρόπο. Ακόμη και να ελέγχουν αυτό το περιβάλλον σε ένα βαθμό, θα υπάρχουν πάντα στοιχεία που είναι προφανώς πέρα από τον έλεγχο της ομάδας και αυτό μέχρι κάποιου σημείου θα καθορίσει τη μοίρα της ομάδας. Ένας χρήσιμος τρόπος να ομαδοποιήσει κανείς τα προβλήματα επιβίωσης είναι να εξετάσει τα στάδια του κύκλου λύσης τους (Πίνακας 2.4.).

Μία ομάδα ή ένας οργανισμός δε μπορεί να επιβιώσει αν δε μπορεί να διαχειριστεί τον εαυτό του ως ομάδα. Ένα σημαντικό ζήτημα για εξέταση σε βάθος σε πολλούς οργανισμούς είναι αν η ανάπτυξη και η εξέλιξη ενός οργανισμού ακολουθεί την έμφυτη εξελικτική πορεία. Κάποιος πρέπει να εξετάσει επίσης αν οι οργανωτικές κουλτούρες αντικατοπτρίζουν τον προτυποποιημένο (πατερναλισμένο) τρόπο, τη φύση της τεχνολογίας, την ηλικία του οργανισμού, το μέγεθός του και τη φύση της παρούσας κουλτούρας που αναπτύσσεται μες στον οργανισμό (Πίνακας 2.5.).

ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΑ ΕΞΩΤΕΡΙΚΗΣ ΑΠΟΔΟΧΗΣ: Είναι τα προβλήματα που προσδιορίζουν το προκαθορισμένο περιβάλλον με την έννοια ότι μια προγενέστερη εμπειρία κουλτούρας (τοπικισμός, εθνοκεντρισμός, σοκ κουλτούρας) προδιαθέτει τα μέλη να αντιλαμβάνονται το περιβάλλον κατά ένα συγκεκριμένο τρόπο.

ΣΤΑΔΙΑ ΤΟΥ ΚΥΚΛΟΥ ΛΥΣΗΣ ΤΩΝ ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΩΝ ΕΞΩΤΕΡΙΚΗΣ ΑΠΟΔΟΧΗΣ

Στρατηγική: Αναπτύσσεται ομοφωνία στο πρωτεύον ζήτημα, την κεντρική αποστολή ή στις προφανείς και λανθάνουσες λειτουργίες της ομάδας.
Στόχοι: Αναπτύσσεται ομοφωνία στόχων, τέτοιων στόχων που να είναι η στέρεη αντανάκλαση της κεντρικής αποστολής.
Μέσα για την επίτευξη των στόχων: Τα προβλήματα ξεπερνιούνται αναπτύσσοντας ομοφωνία στα μέσα που χρησιμοποιούνται για την επίτευξη των στόχων όπως για π.χ. καταμερισμός εργασίας, δόμηση οργάνωσης, σύστημα ανταμοιβών κ.ο.κ.
Μέτρησης απόδοσης: Λύση μπορεί να προκύψει αν αναπτυχθεί ομοφωνία στα κριτήρια που θα χρησιμοποιηθούν για τη μέτρησης της απόδοσης της ομάδας, δηλαδή για το πώς τα πάει έναντι των σκοπών και των στόχων π.χ. πληροφόρηση και συστήματα ελέγχου.
Διόρθωση: Το τελευταίο στάδιο για να ξεπεραστούν αυτά τα προβλήματα είναι η ανάπτυξη ομοφωνίας στις επανορθωτικές ή διορθωτικές στρατηγικές που χρειάζονται όταν η ομάδα δεν επιτυγχάνει τους στόχους της.

Πίνακας 24.: Μέτρα επίλυσης των προβλημάτων εξωτερικής αποδοχής και επιβίωσης

ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΑ ΕΣΩΤΕΡΙΚΗΣ ΟΛΟΚΛΗΡΩΣΗΣ: Εμφανίζονται όταν η οργανωτική κουλτούρα δεν αντικατοπτρίζει τη φύση της παρούσας κουλτούρας που αναπτύσσεται μέσα στον οργανισμό και αν ο οργανισμός – όσον αφορά την ανάπτυξη και την εξέλιξή του - δεν ακολουθεί την έμφυτη εξελικτική πορεία. Παρουσιάζονται, δηλαδή όταν ο οργανισμός δε μπορεί να διαχειριστεί σαν ομάδα. Εξετάζουμε τα παρακάτω και προσπαθούμε να εντοπίσουμε που δεν υπάρχει ομοφωνία. Εκεί κάνουμε διορθωτικές ενέργειες.

Γλώσσα: Πρέπει να υπάρχει κοινή γλώσσα και εννοιολογικές κατηγορίες. Εάν τα μέλη δε μπορούν να επικοινωνήσουν μεταξύ τους και να καταλάβουν ο ένας τον άλλο, δε μπορεί να υπάρχει ομάδα εξ ορισμού.
Όρια: Πρέπει να υπάρχει ομοφωνία στα ομαδικά όρια και στα κριτήρια για τον συνυπολογισμό και τον αποκλεισμό των μελών στην ομάδα. Μία από τις πιο σημαντικές περιοχές κουλτούρας είναι η ομοφωνία που μοιράζονται για το ποιος είναι μέσα και ποιος έξω και βάσει ποιων κριτηρίων κάποιος ορίζει την ιδιότητα ενός ατόμου ως μέλους.
Δύναμη και κοινωνική θέση: Αναγκαία η ομοφωνία στα κριτήρια για τον επιμερισμό της δύναμης και της κοινωνικής θέσης. Κάθε οργανισμός πρέπει να ορίσει την ιεραρχία ανάλογα με τη δύναμη και τους κανόνες για το πώς κάποιος αποκτά, διατηρεί και χάνει τη δύναμή του. Αυτή η περιοχή ομοφωνίας είναι κρίσιμη στη βοήθεια των μελών να διευθύνουν τα αισθήματα της επίθεσης.
Στενές σχέσεις – Φιλία: Πρέπει να υπάρχει ομοφωνία στα κριτήρια για στενές σχέσεις, φιλία και αγάπη. Κάθε οργανισμός πρέπει να ορίσει τους κανόνες του στο παιχνίδι για ισάξια σχέση, για σχέσεις ανάμεσα στα φύλλα και για τον τρόπο που η εξωστρέφεια και η φιλία θα αντιμετωπιστούν στο γενικό πλαίσιο διαχείρισης των ζητημάτων του οργανισμού.
Αμοιβές και τιμωρίες: Ομοφωνία στα κριτήρια καταμερισμού των ανταμοιβών και τιμωριών. Κάθε ομάδα πρέπει να ξεχωρίζει ποιες είναι οι «ηρωικές» και ποιες οι «αμαρτωλές» συμπεριφορές, τι ανταμείβεται με χρήμα, κοινωνική θέση και δύναμη, τι τιμωρείται μέσω απόλυσης ή των ανταμοιβών και σε τελευταία ανάλυση με κοινωνικό αποκλεισμό.
Ιδεολογία: Ομοφωνία ιδεολογίας και γεγονότων. Κάθε οργανισμός, όπως και κάθε κοινωνία, αντιμετωπίζει ανεξήγητα γεγονότα που πρέπει να τους δοθεί σημασία ώστε τα μέλη να μπορούν να ανταποκριθούν σε αυτά και να αποφύγουν το άγχος της αντιμετώπισης ανεξήγητων και ανεξέλεγκτων καταστάσεων.

Πίνακας 2.5.: Προβλήματα εσωτερικής ολοκλήρωσης και προτεινόμενες λύσεις

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3^ο

ΜΟΡΦΕΣ ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΗΣ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑΣ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3ο

ΜΟΡΦΕΣ ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΗΣ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑΣ

3.1. Ομοιομορφία και κουλτούρα

Μία συνήθης παρανόηση είναι πως οι οργανισμοί έχουν ομοιόμορφη κουλτούρα. Ωστόσο, όπως χρησιμοποιηθεί η Ανθρωπολογία την έννοια τουλάχιστον, είναι πιθανώς πιο σωστό να εξετάζουμε τους οργανισμούς «σαν» να είχαν ομοιόμορφη και ενιαία κουλτούρα. Όλοι οι οργανισμοί έχουν κουλτούρα με την έννοια ότι είναι προσκολλημένοι σε συγκεκριμένες κοινωνικές κουλτούρες και είναι μέρος αυτών. Σύμφωνα με αυτήν την άποψη, οργανωτική κουλτούρα είναι η κοινή αντίληψη που επικρατεί στα μέλη της επιχείρησης. Όλοι μέσα στον οργανισμό θα έπρεπε να σέβονται αυτήν την αντίληψη. Ωστόσο μπορεί να μην το κάνουν όλοι στον ίδιο βαθμό. Σαν αποτέλεσμα μπορεί να υπάρχει μια κυρίαρχη, δεσπίζουσα κουλτούρα καθώς και υποκουλτούρες μέσα σε έναν τυπικό οργανισμό.

Κυρίαρχη κουλτούρα είναι ένα σύνολο κεντρικών αρχών που μοιράζονται από την πλειοψηφία των μελών του οργανισμού. Για παράδειγμα, οι περισσότεροι υπάλληλοι στην αεροπορική εταιρεία Southwest φαίνεται να επιδοκιμάζουν αξίες όπως σκληρή εργασία, πίστη στην επιχείρηση και εξυπηρέτησης πελατών.

Στη Hewlett-Packard οι περισσότεροι εργαζόμενοι φαίνεται να μοιράζονται το ενδιαφέρον για εκσυγχρονισμό των προϊόντων, ποιότητα και ανταπόκριση στις απαιτήσεις των πελατών. Αυτές οι αρχές δημιουργούν μια κυρίαρχη κουλτούρα στους οργανισμούς που βοηθούν την καθημερινή συμπεριφορά των εργαζομένων.

Σημαντικές είναι και οι υποκουλτούρες σε έναν οργανισμό. Εκτενής αναφορά σε αυτές γίνεται στην επόμενη παράγραφο 3.2.

3.2. Οργανωτικές υποκουλτούρες

Όπως ήδη έχουμε πει, οι οργανισμοί δεν έχουν ομοιογενή κουλτούρα. Έντονη είναι η παρουσία υποκουλτούρων οι οποίες ενώ είναι πολύ σημαντικές, συχνά παραβλέπονται.

Οι οργανωτικές υποκουλτούρες είναι το ευδιάκριτο σύμπλεγμα ιδεών, τύπων κουλτούρας και άλλων πρακτικών που επιδεικνύουν ομάδες ανθρώπων. Διαφέρουν αισθητά τόσο από την κυρίαρχη κουλτούρα όσο και μεταξύ τους σαν υποκουλτούρες.

Είναι δηλαδή το σύνολο των αρχών που μοιράζονται από τη μειονότητα των μελών της οργάνωσης. Οι υποκουλτούρες είναι τυπικά το αποτέλεσμα των προβλημάτων και των εμπειριών που μοιράζονται τα μέλη ενός τμήματος ή μιας μονάδας. Μπορούν να αδυνατίσουν και να φθείρουν έναν οργανισμό αν βρίσκονται σε αντιπαράθεση με την κυρίαρχη κουλτούρα και τους στόχους του οργανισμού. Οι επιτυχημένες εταιρείες ωστόσο, πιστεύουν πως δεν είναι πάντα έτσι. Πολλές υποκουλτούρες σχηματίζονται για να βοηθήσουν τα μέλη μιας συγκεκριμένης ομάδας να αντιμετωπίσουν τα καθημερινά προβλήματα που παρουσιάζονται. Ωστόσο τα μέλη μπορεί παράλληλα να υποστηρίζουν πολλές – αν όχι όλες – από τις κύριες αξίες της δεσπόζουσας κουλτούρας.

Οι άνθρωποι έχουν παρόμοιες συμπεριφορές, αξίες και πιστεύω. Έχουν κοινούς στόχους και αλληλεπιδρούν επηρεάζοντας ο ένας τον άλλο. Συχνά ικανοποιούν τις ανάγκες τους μέσω άλλων που μοιράζονται την ίδια κουλτούρα με αυτούς. Αυτά αποτελούν παράγοντες που οδηγούν στη δημιουργία διαφόρων τύπων υποκουλτούρας. Εμείς εδώ θα ασχοληθούμε με τη μελέτη των εξής:

ΙΕΡΑΡΧΙΚΕΣ ΥΠΟΚΟΥΛΤΟΥΡΕΣ: Παρουσιάζονται στα οργανωτικά επίπεδα της ιεραρχίας και γίνονται ευκολότερα ορατές στις διαφορές που υπάρχουν ανάμεσα στους εργάτες και τους managers καθώς το status (κοινωνική θέση), η εξουσία και η δύναμη ανάμεσά τους διαφέρουν και είναι πιο εμφανείς και δυνατές στους οργανισμούς που υπάρχει έντονη διάκριση στρωμάτων μεταξύ των ιεραρχικών επιπέδων. Αυτό συμβαίνει όταν η εργασία στα κατώτερα επίπεδα είναι τόσο εξειδικευμένη σε καθήκοντα που τελικά απαιτούνται μηδαμινές ικανότητες για να γίνει. Η δύναμη των κατώτερων επιπέδων ελαχιστοποιείται με αποτέλεσμα το συγκεντρωτισμό στον έλεγχο και τη λήψη αποφάσεων. Η ύπαρξη ιεραρχικών υποκουλτούρων, διευκολύνεται επίσης, όταν η προαγωγή σε διοικητικά επίπεδα

απαιτεί ανταγωνισμό και αξίες όμοιες με εκείνες του κυρίαρχου συνασπισμού. Έτσι το αποτέλεσμα είναι μια διοικητική ομάδα με δυνατές ομοιογενείς αξίες οι οποίες όμως διαφέρουν από εκείνες του εργατικού δυναμικού γενικά.

ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΕΣ ΥΠΟΚΟΥΛΤΟΥΡΕΣ: Τα άτομα συνήθως ταυτίζονται με άλλους που έχουν παρόμοιες ικανότητες όταν αυτές είναι πολύ σημαντικές στην οργανωτική επιτυχία και έχουν αναπτυχθεί με έντονη εκπαίδευση, κατά τη διάρκεια της οποίας υπάρχει έντονη επαγγελματική κοινωνικοποίηση. Έτσι αυτοί που μοιράζονται το ίδιο επάγγελμα ή καθήκον μέσα ή έξω από έναν οργανισμό σχηματίζουν ένα σημαντικό γκρουπ αναφοράς. Τύποι μικτών, συστηματοποιημένων οργανισμών πιθανόν να έχουν έντονες υποκουλτούρες απασχόλησης.

ΥΠΟΚΟΥΛΤΟΥΡΕΣ ΔΙΑΦΟΡΕΤΙΚΗΣ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑΣ: Πολλοί οργανισμοί αντιμετωπίζουν τέτοια φαινόμενα. Ένα εργοστάσιο της **Digital Equipment** απασχολεί 350 εργάτες που προέρχονται από 44 διαφορετικές χώρες και μιλούν 19 διαφορετικές γλώσσες. Το εργατικό δυναμικό της **Us West** αποτελείται από Κανκάσιους, Αφρικανούς, Αμερικάνους, Ισπανούς, Ασιάτες και ιθαγενείς Αμερικάνους.

Ο πολυκουλτουραλισμός στους οργανισμούς έχει αυξηθεί καθώς αλλοδαποί έχουν εισαχθεί στο εργατικό δυναμικό σε πιο σημαντικό βαθμό και καθώς οι εταιρείες έχουν κάνει σοβαρές προσπάθειες να μειώσουν τις διακρίσεις κατά τη διάρκεια της επιλογής και της προαγωγής. Το αποτέλεσμα είναι να υπάρχουν υποκουλτούρες βασιζόμενες σε αξίες και πιστεύω αυτών των ομάδων που μπορεί να διαφέρουν με πολλούς τρόπους από την κυρίαρχη οργανωτική κουλτούρα. Είναι επίσης πιθανό οι υποκουλτούρες να διαφέρουν η μια από την άλλη και τελικά να συγκρούονται.

Η ποικιλία στο ανθρώπινο δυναμικό μπορεί να οδηγήσει σε υψηλότερη παραγωγικότητα γιατί μια ευρύτερη ποικιλία ανθρώπινων ταλέντων συνεισφέρουν στη δημιουργικότητα όμως με μικρότερη πιθανότητα ομαδικής σκέψης. Αφ' ετέρου αυτό μπορεί να οδηγήσει σε διαμάχη και μπορεί να δυσκολέψει τη δημιουργία συνεκτικότητας.

Πολλές εταιρίες υιοθέτησαν τον πλουραλισμό σαν μέρος της εταιρικής τους φιλοσοφίας, δημιουργώντας μία κουλτούρα που προάγει τον αμοιβαίο σεβασμό, την παραδοχή, την ομαδική εργασία και την παραγωγικότητα μεταξύ ανθρώπων που

διαφέρουν στην εργασία, το παρελθόν, την πείρα, τη μόρφωση, το γένος, τη φυλή, την καταγωγή, τις φυσικές ικανότητες, τα θρησκευτικά πιστεύω, το σεξουαλικό προσανατολισμό κ.λ.π. Για να εφαρμόσουν μία τέτοια φιλοσοφία στράφηκαν στην εκπαίδευση και τη μόρφωση. Η πολυεθνική ενοποίηση θα επιτευχθεί όταν θα διεξαχθούν στρατηγικά προγράμματα που μπορούν να μειώσουν τη χρήση στερεοτύπων, να αυξήσουν την ικανότητα των ατόμων να δουν τα πράγματα από μία σκοπιά διαφορετικής κουλτούρας, να μειώσουν το άγχος του να είσαι υπό την παρουσία των άλλων που είναι διαφορετικοί και να μειώσουν τη συχνότητα των μη σχετικών με την κουλτούρα κρίσεων.

3.3. Ισχυρές και αδύνατες κουλτούρες

Κάποιες κουλτούρες μπορούν να χαρακτηριστούν ισχυρές ενώ κάποιες άλλες αδύνατες. Συχνά οι κουλτούρες είναι ισχυρές γιατί διαμορφώνονται από ισχυρούς managers. Ωστόσο εκτός από τον ηγετικό παράγοντα, φαίνεται πως υπάρχουν δύο μείζονες παράγοντες που καθορίζουν τη δύναμη της οργανωτικής κουλτούρας:

- **Υιοθέτηση:** αναφέρεται στο βαθμό που οι οργανωτικοί κοινωνοί έχουν τις ίδιες κεντρικές αξίες.
- **Ένταση:** αναφέρεται στο βαθμό δέσμευσης (αφοσίωσης) των οργανωτικών κοινωνών στις κεντρικές αξίες.

Ο βαθμός της υιοθέτησης επηρεάζεται από δύο παράγοντες: τον προσανατολισμό και τις ανταμοιβές. Για να μοιραστούν οι άνθρωποι τις ίδιες αξίες κουλτούρας πρέπει να γνωρίζουν τι αξίες είναι αυτές. Πολλές επιχειρήσεις ξεκινούν αυτή τη διαδικασία με ένα πρόγραμμα προσανατολισμού. Οι «παλιοί» ενημερώνουν τους «νέους» για τη φιλοσοφία του οργανισμού και τις μεθόδους λειτουργίας και στη συνέχεια οι «νέοι» βλέπουν ότι αφεντικά και συνεργάτες μοιράζονται τις ίδιες αξίες όχι μόνο στα λόγια αλλά και στην πράξη.

Η υιοθέτηση επηρεάζεται επίσης και από τις ανταμοιβές. Οι οργανισμοί που προσφέρουν προαγωγές, αυξήσεις, αναγνώριση και άλλες μορφές ανταμοιβής σε αυτούς που εμμένουν στις κεντρικές αξίες ενισχύουν επιδιωκόμενες συμπεριφορές και βοηθούν τα άτομα να κατανοήσουν καλύτερα αυτές τις αξίες. Ορισμένες επιχειρήσεις έχουν χαρακτηριστεί ως οι καλύτερες για να εργάζεσαι λόγω των παραδειγματικών ανταμοιβών που προσφέρουν ενισχύοντας έτσι την αφοσίωση στις

κεντρικές αξίες. Για παράδειγμα η Hallmark Cards Inc. Περιλαμβάνεται στη λίστα με τις 100 καλύτερες εταιρίες να εργάζεσαι στην Αμερική. Η Hallmark ανταμείβει τους εργαζόμενούς της με ποσοστό επί των κερδών και εντάσσουντάς τους σε ένα πλάνο συνιδιοκτησίας. Σήμερα, οι εργαζόμενοι έχουν στην ιδιοκτησία τους ένα τρίτο των αποθεμάτων της εταιρίας. Επιπλέον η εταιρία ενισχύει τη σπουδαιότητα των αξιών κουλτούρας που σχετίζονται με την οικογένεια των εργαζομένων μέσω προγραμμάτων όπως οι γονικές άδειες, τμήμα συμβούλων υιοθεσιών, περίθαλψη και για τα προστατευόμενα μέλη, γεύματα και διοργάνωση σεμιναρίων το Σάββατο.

Ο βαθμός της έντασης είναι αποτέλεσμα του συστήματος ανταμοιβής. Η επιθυμία των εργαζομένων να ακολουθούν τη γραμμή που ορίζει ο οργανισμός αυξάνεται όταν καταλαβαίνουν πως θα ανταμειφθούν γι αυτό. Αντιθέτως, όταν δεν ανταμείβονται ή όταν νιώθουν ότι δεν έχουν να κερδίσουν τίποτα ακολουθώντας τη γραμμή της εταιρίας δε δείχνουν αφοσίωση στις κεντρικές αξίες. Παρόλο που η αναγνώριση και άλλες μη χρηματικές ανταμοιβές θεωρούνται σημαντικές τα χρήματα παίζουν ακόμα πρωταρχικό ρόλο. Για παράδειγμα οι εταιρίες Westinghouse και Red Lobster ανταμείβουν όσους εργάζονται σύμφωνα με τις αξίες της κουλτούρας της επιχείρησης, είναι συνεργάσιμοι και εξυπηρετούν τους εσωτερικούς και εξωτερικούς πελάτες.

ΟΙ ΔΕΚΑ ΠΡΩΤΕΣ ΟΙ ΔΕΚΑ ΤΕΛΕΥΤΑΙΕΣ

1. Merck (Φαρμακευτική)	311. Wang Laboratories (H/Y, εξοπλ.γραφείου)
2. Rubbermaid (Προϊόντα από πλαστικό)	310. Continental Airlines Hold (Μεταφορές)
3. Wal-Mart (Λιανικό εμπόριο)	309. Glenfed (Ιδρυμα αποταμιεύσεων)
4. 3M (Επιστημονικός εξοπλ.φωτογραφιών)	308. LTV (Μέταλλα)
5. Coca-Cola (Αναψυκτικά)	307. Dime Savings Bank (Ιδρυμα αποταμιεύσεων)
6. Procter & Gamble (Σαπούνια, καλλυντικά)	306. Calfed (Ιδρυμα αποταμιεύσεων)
7. Levi Strauss Associates (Ενδύματα)	305. Crystal Brands (Ενδύματα)
8. Liz Claiborne (Ενδύματα)	304. Unisys (H/Y, εξοπλισμός γραφείου)
9. J.P.Morgan (Εμπορική Τράπεζα)	303. Bethlehem Steel (Μέταλλα)
10.Boeing (Αεροδιαστημική)	302. Hartmarx (Ενδύματα)

Πίνακας : Επιχειρήσεις όπου προτιμούν να εργάζονται στην Αμερική

(Πηγή : Jennifer Reese, "America's Most Admired Corporations," Fortune/8-2-93, p.45.

3.3.1. Δυνατοί Managers = Δυνατές Κουλτούρες

Οι επιτυχημένες επιχειρήσεις έχουν δυνατές κουλτούρες τις οποίες εισάγουν, ενισχύουν και γαλουχούν δυνατοί managers.

Κατά τη διάρκεια της δεκαετίας του 1980 πολλοί συγχωνευτικοί οργανισμοί ήταν επιτυχημένοι στην εξαγορά μιας εταιρείας που είχε προβλήματα, κάνοντας περικοπές στο εργατικό δυναμικό. Οι επιτυχημένοι managers του 1990 χρησιμοποιούν μια πολύ διαφορετική προσέγγιση. Αντί να βασίζονται στις απολύσεις, το φόβο και την ενοχή, προσηλώνονται στην επαναδόμηση του οργανισμού. Αυτοί οι managers εργάζονται για να δημιουργήσουν υπερηφάνεια και ενθουσιασμό στην εταιρεία. Τοποθετούν τους εαυτούς τους ως πρότυπα ρόλων που εδραιώνουν καθολική κατεύθυνση και έπειτα εργάζονται πολλές ώρες για να βοηθήσουν την επιχείρηση να φτάσει τους προκαθορισμένους στόχους. Το εργατικό προσωπικό, επηρεασμένο από αυτό το παράδειγμα, συμμετέχει στην αλλαγή της εταιρείας. Υπάρχουν πολλοί managers που χρησιμοποιούν αυτή την προσέγγιση και μερικοί από αυτούς είναι οι: Barry Gibbons της Burger King, Robert Allen στην AT & T και Roberto Goizueta της Coca Cola.

Μερικές από τις πιο συνηθισμένες τεχνικές που υιοθετούν είναι να:

1. Χρησιμοποιούν θετικές ιδέες, συνεχώς συζητούν το πώς μπορούν να γίνουν τα πράγματα πιο αποδοτικά ή διαφορετικά κι ενθαρρύνουν το προσωπικό να σκέφτεται θετικά.
2. Συναντιούνται με managers σε όλη την επιχείρηση για να μεταβιβάσουν το μήνυμα σε αυτούς έτσι ώστε όλοι να καταλαβαίνουν πως ο οργανισμός δεν πρόκειται να σταματήσει να καταβάλλει προσπάθεια να παράγει το καλύτερο δυνατό προϊόν ή υπηρεσία.
3. Ψάχνουν για τα καλύτερα άτομα, που συνήθως έχουν παρακαμφθεί για προαγωγές και δίνουν σε αυτούς τις δουλειές που τους αρμόζουν καλύτερα. Αυτό λειτουργεί ως δυνατό κίνητρο για άλλους που έχουν αποθαρρυνθεί αλλά επιθυμούν να βοηθήσουν με ομαδική δουλειά και δημιουργικές ιδέες.
4. Εργάζονται για να αναπτύξουν την υπερηφάνεια στους ανθρώπους τους. Άραγε είναι πράγματι αποτελεσματικές αυτές οι ιδέες; Η πείρα έχει δείξει ότι όταν οι «κυνηγοί κεφαλών» ψάχνουν να βρουν managers που μπορούν να μετατρέπουν αποτυχημένες επιχειρήσεις σε επιτυχημένες, τα άτομα που

εφαρμόζουν αυτές τις τέσσερις τεχνικές βρίσκονται στην κορυφή της λίστας των υποψηφίων.

Οι Deal & Kennedy μελετώντας την απόδοση 80 εταιρειών κατέληξαν στο συμπέρασμα ότι οι πιο επιτυχημένες εταιρείες ήταν αυτές που είχαν ισχυρή κουλτούρα.

Ισχυρή κουλτούρα είναι αυτή που συγκεντρώνει τα παρακάτω χαρακτηριστικά:

- ◆ Φιλοσοφία management ευρέως αποδεκτή.
- ◆ Έμφαση στη σπουδαιότητα του ανθρώπινου δυναμικού για την επιτυχία του οργανισμού.
- ◆ Ενθάρρυνση διαφόρων τελετών για τον εορτασμό επιχειρησιακών γεγονότων.
- ◆ Αναγνώριση των επιτυχημένων ατόμων και απόδοση επαίνων σε αυτά.
- ◆ Διατήρηση ενός δικτύου επικοινωνίας βασιζόμενο στις αρχές της κουλτούρας της επιχείρησης.
- ◆ Ενθάρρυνση άτυπων κανόνων συμπεριφοράς.
- ◆ Ισχυρές αξίες.
- ◆ Υψηλά πρότυπα απόδοσης.
- ◆ Κατοχή σαφούς χαρακτήρα συνεργασίας.

Πίνακας: Οργανωτική απόδοση και ισχυρές κουλτούρες

3.4. Τύποι Οργανωτικής Κουλτούρας

Συνήθως οι «managers κλειδιά» στα υψηλά επίπεδα είναι αυτοί που επηρεάζουν και καθορίζουν περισσότερο την οργανωτική κουλτούρα. Αυτή η ομάδα παίρνει σημαντικές αποφάσεις για τις στρατηγικές και τους τρόπους εφαρμογής τους όπως στρατηγική Marketing, σχεδιασμό της οργάνωσης, συστήματα ανταμοιβής και καθορισμό του υπερέχοντος σε αυτή την ομάδα.

3.4.1. Κατηγορίες οργανωτικής κουλτούρας σε όρους προσωπικότητας

Οι Kets de Vries & Miller στη «Νευρωτική Οργάνωση» προτείνουν μία προσέγγιση χαρακτηρισμού της οργανωτικής κουλτούρας σε όρους προσωπικότητας.

Οι νευρωτικοί άνθρωποι εκθέτουν υπερβολικές ψυχολογικές συμπεριφορές και τάσεις που οδηγούν σε προβλήματα που επηρεάζουν αυτούς και τους άλλους. Αυτά τα προβλήματα ωστόσο δεν είναι τόσο σοβαρά ώστε να δικαιολογήσουν την αποβολή τους από την κοινωνία. Η ιδέα της νευρωτικής οργάνωσης είναι παρόμοια. Αυτοί είναι οργανισμοί που αντιμετωπίζουν προβλήματα αλλά που εξακολουθούν να λειτουργούν και επικεφαλείς αυτών είναι διευθυντές ή ομάδες ανώτερων υπαλλήλων με νευρωτικές τάσεις. Όταν οι οργανισμοί είναι σε υψηλό βαθμό συγκεντρωμένοι και ο δυναμικός συνασπισμός είναι πολύ δυνατός, οι βλέψεις (τα οράματα), τα πιστεύω και οι δράσεις των νευρωτικών managers μεταφράζονται μέσω διευθυντικών αποφάσεων στις δευτερεύουσες στρατηγικές και τους τρόπους εφαρμογής που αντανakλούν την κουλτούρα οργανισμού.

Οι Kets de Vries & Miller έχουν συνδέσει τους πέντε τύπους νευρωτικών προσωπικοτήτων με οργανωτικές κουλτούρες υγιείς και νευρωτικές (Πίνακας 2). Η μελοδραματική διευθυντική προσωπικότητα οδηγεί σε μια συγκεντρωτική οργανωτική κουλτούρα. Μία δύσπιστη (καχύποπη) προσωπικότητα συνδέεται με μια παρανοϊκή κουλτούρα. Ένας καταθλιπτικός προσδιορισμός συνδέεται με μια κουλτούρα αποφυγής και μια επιφυλακτική προσωπικότητα συνδέεται με μια απομονωμένη οργανωτική κουλτούρα. Οι γραφειοκρατικές κουλτούρες συνδέονται με καταθλιπτικές προσωπικότητες.

Μερικές φορές δεν είναι η προσωπικότητα του manager που οδηγεί σε νευρωτική στην κουλτούρα. Η κατάσταση της οργάνωσης θα μπορούσε να οδηγήσει έναν ηγέτη να γίνει νευρωτικός. Για παράδειγμα, μια επιχείρηση που αποτυγχάνει θα μπορούσε να οδηγήσει ένα σχετικά κανονικό άτομο να γίνει καταθλιπτικό.

Ένας υγιής οργανισμός θα έχει ένα μείγμα διαφόρων τύπων προσωπικοτήτων κανείς από τους οποίους δε θα είναι και κυρίαρχος και των άκρων. Τώρα γιατί μελετάμε αυτούς τους τύπους κουλτούρας των άκρων; Γιατί βοηθά στην κατανόηση της κουλτούρας των φυσιολογικών εταιρειών. Οι κουλτούρες των άκρων διαφέρουν από τις φυσιολογικές μόνο ως κάποιο βαθμό. Επιπλέον οι διαδικασίες που οδηγούν σε νευρωτικούς οργανισμούς δεν είναι ποιοτικά διαφορετικές από αυτές που οδηγούν σε

λιγότερο υπερβολικές (με την έννοια των άκρων) κουλτούρες. Είναι απλώς πιο ακραίες και πιο έντονες.

Οι πέντε τύποι νευρωτικών οργανωτικών κουλτουρών και τα συνεχιζόμενα στυλ των managers που τους καθοδηγούν περιγράφονται παρακάτω. Καθένα αντιπαρατίθεται με μια υγιή κουλτούρα που έχει ένα λιγότερο ακραίο επίπεδο των ίδιων χαρακτηριστικών.

Νευρωτική Οργανωτική Κουλτούρα	Ακραίοι Τύποι προσωπικότητας	Υγιής Οργανωτική Κουλτούρα
Συγκεντρωτική	Μελοδραματικός	Αυτάρκης
Παρανοϊκή	Καχύποπτος	Εμπιστευτική
Αποφυγής	Καταθλιπτικός	Επιδίωξης
Απομονωμένη	Επιφυλακτικός	Συλλογική
Γραφειοκρατική	Καταπιεστικός	Δημιουργική

Πίνακας Α: Οργανωτική Κουλτούρα και Τύποι Προσωπικότητας

1.ΣΥΓΚΕΝΤΡΩΤΙΚΕΣ ΚΟΥΛΤΟΥΡΕΣ ΕΝΑΝΤΙ ΑΥΤΑΡΚΩΝ. Μια *συγκεντρωτική* οργανωτική κουλτούρα σχετίζεται με μια μελοδραματική – τεχνοκρατική προσωπικότητα. Οι μελοδραματικοί managers έχουν αισθήματα επιβλητικότητας μεγαλεπήβολα, έχουν μια δυνατή ανάγκη για προσοχή από τους άλλους και δρουν με τρόπους τέτοιους που να τραβούν την προσοχή των άλλων προς αυτούς. Τείνουν να είναι επιδειξίες, αναζητώντας ενθουσιασμό και διέγερση, ενθάρρυνση. Ωστόσο, συχνά τους λείπει η αυτοπειθαρχία, δε μπορούν να συγκεντρώσουν την προσοχή τους για μεγάλες χρονικές περιόδους και τείνουν να είναι γοητευτικοί αλλά επιφανειακά. Συχνά εκμεταλλεύονται τους άλλους και γοητεύουν υφιστάμενους με υψηλές ανάγκες εξάρτησης. Δίδεται έμφαση στον ατομικισμό ο οποίος μεγαλοποιείται ιδιαίτερα στα υψηλά επίπεδα. Η λήψη αποφάσεων βασίζεται στη διαίσθηση, τις προβλέψεις και τα προαισθήματα, χωρίς προσεχτική ανάλυση του οργανισμού. Συχνά η δομή της οργάνωσης και το εργατικό δυναμικό είναι ανεπαρκή να χειριστούν την ποθητή ανάπτυξη. Οι υφιστάμενοι έχουν μια δυνατή πίστη πως αυτοί που διευθύνουν τον οργανισμό δε μπορεί να κάνουν λάθος.

Οι εταιρείες με αυτάρκη κουλτούρα, με υπερβολική δηλαδή αυτοπεποίθηση, δίνουν έμφαση στην ανεξαρτησία, την ατομική πρωτοβουλία και επίτευξη. Τα μέλη

πιστεύουν πως η επιτυχία της εταιρείας συνδέεται με το πόσο καλά τα άτομα ως μεμονωμένοι οργανισμοί επιτυγχάνουν. Σε αυτές τις εταιρείες οι managers έχουν ευκαιρίες να αναπτύξουν και να προάγουν δικούς τους ρυθμούς. Η επίτευξη και η αυτοπειθαρχία αναγνωρίζονται και ανταμείβονται.

2.ΠΑΡΑΝΟΪΚΕΣ ΚΟΥΛΤΟΥΡΕΣ ENANTI ΕΜΠΙΣΤΕΥΤΙΚΩΝ. Η παρανοϊκή κουλτούρα προκύπτει από μια καχύποπτη προσωπικότητα. Ο καχύποπτος manager αισθάνεται να καταδιώκεται από τους άλλους και δεν τους εμπιστεύεται. Έτσι συμπεριφέρεται με μυστικούς και εμπιστευτικούς τρόπους πιστεύοντας πως οι υφιστάμενοι είναι τεμπέληδες, ανίκανοι και ενδόμυχα επιθυμούν να τον «στριμώξουν». Νιώθει εχθρικά απέναντι στους άλλους και φέρεται επιθετικά. Στις παρανοϊκές κουλτούρες υπάρχει μια δυνατή αίσθηση έλλειψης εμπιστοσύνης ενώ κυριαρχεί η καχυποψία.

Σε μια *εμπιστευτική* κουλτούρα αυτός ο αβάσιμος φόβος δεν είναι παρών. Υπάρχει μια αίσθηση εμπιστοσύνης, δικαιοσύνης και «ανοίγματος» απέναντι στους άλλους. Οι managers έχουν αυτοπεποίθηση και πιστεύουν πως οι άλλοι managers, επαγγελματίες και εργάτες στην εταιρεία έχουν τη δυνατότητα και την επιθυμία να επιτύχουν. Αυτό θα μπορούσε να καταλήξει σε δραστήριες έρευνες για νέες στρατηγικές θέσεις με τις οποίες η εταιρεία μπορεί να αποκτήσει μερικά ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα αν τέτοια εγχειρήματα (τολμήματα) αναληφθούν.

3.ΚΟΥΛΤΟΥΡΕΣ ΑΠΟΦΥΓΗΣ ENANTI ΕΠΙΔΙΩΞΗΣ. Ο καταθλιπτικός προσανατολισμός προσωπικότητας οδηγεί σε μια κουλτούρα αποφυγής. Οι καταπιεστικές τάσεις προκύπτουν από αισθήματα ατόμων που νιώθουν αβοήθητοι και εξαρτώνται από άλλους. Το καταπιεστικό άτομο έχει δυνατές ανάγκες για στοργή και υποστήριξη από άλλους και νιώθει ανίκανο να δράσει και να αλλάξει τη ροή των γεγονότων. Αυτά τα αισθήματα ανεπάρκειας σχετίζονται με πολύ παθητική συμπεριφορά και αδράνεια. Οι καταπιεστικοί συχνά ψάχνουν δικαιολόγηση των πράξεών τους από άλλους σημαντικούς δρώντες. Στην περίπτωση των managers αυτοί μπορεί να είναι ειδήμονες και σύμβουλοι.

Σε μια κουλτούρα *επιδίωξης* τα μέλη της ανώτερης διευθυντικής ομάδας μετρούν την αξία με λογική ανάλυση και ορθολογιστικές διαδικασίες. Ψάχνουν να καταλάβουν τις δυνατότητες και τις αδυναμίες της επιχείρησης σχετικά με τους ανταγωνιστές τους. Εκείνοι οι managers αναγνωρίζουν την ανάγκη να αλλάξουν και

νιώθουν σίγουροι πως μπορούν να γίνουν αλλαγές. Έχοντας πληροφόρηση για την ύπαρξη ευκαιριών, οι managers είναι πρόθυμοι να πάρουν αποφάσεις και να δραστηριοποιηθούν για να τις εκμεταλλευτούν.

4. ΑΠΟΜΟΝΩΜΕΝΕΣ ΚΟΥΛΤΟΥΡΕΣ ΕΝΑΝΤΙ ΣΥΛΛΟΓΙΚΩΝ

(ΕΣΤΙΑΣΜΕΝΩΝ). Απομονωμένες κουλτούρες εμφανίζονται σε οργανισμούς όταν η οργανωτική προσωπικότητα ακολουθεί επιφυλακτικό προσανατολισμό. Εκείνες με αυτό τον προσανατολισμό έχουν δυνατή αίσθηση της απομόνωσης από τους άλλους και δε συνδέονται με το περιβάλλον. Πιστεύουν πως η αλληλεπίδραση θα οδηγήσει σε ζημιά και έτσι αποφεύγουν συναισθηματικές σχέσεις επειδή φοβούνται πως θα ξεπέσουν. Επιφυλακτικότητα και ψυχρότητα χαρακτηρίζουν τις σχέσεις τους. Είναι κοινωνικά και ψυχολογικά απομονωμένοι και δε νοιάζονται γι αυτό. Στις απομονωμένες οργανωτικές κουλτούρες δεν υπάρχει σαφής κατεύθυνση.

Σε μια *συλλογική* κουλτούρα τα μέλη μοιράζονται παρόμοιες αντιλήψεις για την οργανωτική κατεύθυνση. Αυτό πηγάζει από τα ανώτατα εκτελεστικά στελέχη και υπάρχει δέσμευση και ενθουσιασμός κάθε μέλους απέναντι σε αυτούς τους στόχους.

5. ΓΡΑΦΕΙΟΚΡΑΤΙΚΕΣ ΚΟΥΛΤΟΥΡΕΣ ΕΝΑΝΤΙ ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΚΩΝ. Η

γραφειοκρατική κουλτούρα είναι ένα αποτέλεσμα της καταπιεστικής προσωπικότητας στην οργάνωση. Οι καταπιεστικοί άνθρωποι έχουν μια πολύ δυνατή ανάγκη να ελέγχουν το περιβάλλον. Τέτοιοι άνθρωποι βλέπουν τα πράγματα σε όρους κυριαρχίας και υποταγής. Συμπεριφέρονται με υπερβολικά προσεχτικούς τρόπους και εστιάζουν σε πολύ ειδικές μα ασήμαντες λεπτομέρειες. Οι καταπιεστικοί managers είναι αφοσιωμένοι στη δουλειά τους και τείνουν να δείχνουν σεβασμό απέναντι σε εκείνους που βρίσκονται σε ανώτερα επίπεδα από αυτούς και δρουν με «αυτοκρατορικό» τρόπο έναντι των υφισταμένων. Στη γραφειοκρατική κουλτούρα το ενδιαφέρον είναι περισσότερο στο πως δείχνουν τα πράγματα παρά στο πως τα πράγματα λειτουργούν.

Στη *δημιουργική* κουλτούρα τα μέλη είναι περισσότερο αυτοπειθαρχημένα. Μπορούν να δουλεύουν μαζί ως ομάδα χωρίς επιπλέον προσήλωση σε κανόνες και διαδικασίες. Είναι γνώστες της δουλειάς των άλλων και των ζητημάτων αλληλεξάρτησης. Ο συντονισμός ανάμεσα στα μέλη είναι, κατά κάποιο τρόπο, μια ενστικτώδης διαδικασία που αναπτύσσεται από τις εμπειρίες που προκύπτουν

δουλεύοντας και επιτυγχάνοντας μαζί. Τα μέλη γνωρίζουν πως η συνεργασία είναι βασική προϋπόθεση για την επιτυχία.

3.4.2. Κατηγορίες οργανωτικής κουλτούρας κατά Handy

Πιο πάνω εξετάσαμε την οργανωτική κουλτούρα όπως τη διέκριναν σε κατηγορίες οι Kets de Vries & Miller. Εδώ θα εξετάσουμε την οργανωτική κουλτούρα σε κατηγορίες έτσι όπως τις ορίζει ο Handy.

Ο **Handy** λέει ότι μπορούμε να ταξινομήσουμε τους οργανισμούς σε μια ευρεία κατηγορία τεσσάρων ειδών κουλτούρας. Ο σχηματισμός της κάθε ομάδας εξαρτάται από ένα μεγάλο σύνολο παραγόντων όπως η ιστορία της επιχείρησης, η ιδιοκτησία, η οργανωτική δομή, η τεχνολογία, διάφορα σπουδαία γεγονότα της επιχειρηματικής δράσης και του περιβάλλοντος και άλλα πολλά.

Αυτή η ταξινόμηση είναι χρήσιμη για να αξιολογήσουμε το κατά πόσο η δεσπόζουσα κουλτούρα αντανακλά τις πραγματικές ανάγκες και αδυναμίες του οργανισμού.

Ο Handy χρησιμοποιεί διαγραμματική απεικόνιση για να παρουσιάσει τις ιδέες του. Τα σχήματα που χρησιμοποιεί είναι τόσο παραστατικά που μας βοηθούν να κατανοήσουμε εύκολα τα χαρακτηριστικά του κάθε τύπου κουλτούρας.

Οι τύποι οργανωτικής κουλτούρας κατά Charles Handy είναι οι ακόλουθοι:

ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ ΕΞΟΥΣΙΑΣ (Ο ΙΣΤΟΣ)

Ο ιστός απεικονίζει τη συγκέντρωση της εξουσίας σε μία οικογενειακή επιχείρηση που μπορεί να είναι πολύ μικρή ή και πολύ μεγάλη κι αυτό γιατί ακόμα και σε μεγάλους οργανισμούς υπάρχει μία δεσπόζουσα προθωπικότητα που έχει τον πλήρη έλεγχο σε μία κεντρική αλλά πολυεπίπεδη δομή – π.χ. ο Harold Geneen στην ΙΤΤ. Η οικογενειακή διαχείριση με τις αυστηρές ευθύνες ανήκει στα μέλη της οικογένειας, όπου η ευθύνη ανατίθεται στις προσωπικότητες και όχι στην πραγματογνωμοσύνη.

Σε αυτό το είδος κουλτούρας η δύναμη είναι συγκεντρωμένη σε μία μικρή περιοχή, το κέντρο της οποίας είναι ο τροχός ή το κέντρο του ιστού. Η δύναμη απλώνεται ακτινωτά από το κέντρο – συνήθως μία προσωπικότητα «κλειδί» (ο

ιδρυτής, ο/οι ιδιοκτήτες) – στους άλλους της οικογενείας οι οποίοι στέλνουν πληροφορίες είτε στα τμήματα είτε στις μονάδες.

Το σημαντικό εδώ είναι ότι αφού η εξουσία και η λήψη αποφάσεων είναι συγκεντρωμένα σε λίγα χέρια, οι γνώστες στρατηγικής και τα άτομα «κλειδιά» της οικογένειας δημιουργούν καταστάσεις που πρέπει να εφαρμόσουν οι υπόλοιποι. Αυτοί που βρίσκονται έξω από το οικογενειακό δίκτυο είναι δύσκολο να επηρεάσουν τα γεγονότα.

Οι εργαζόμενοι εμπιστεύονται την πηγή της εξουσίας με κάποιο φόβο ίσως και όλοι αντιμετωπίζουν με εμπάθεια τους επιχειρηματικούς σκοπούς. Η επικοινωνία στηρίζεται στην προσωπική επαφή μέσω συζητήσεων και δε χρησιμοποιούνται επιστολές και σημειώματα.(memos). Η αξιολόγηση γίνεται βάση αποτελεσμάτων ενώ επικρατεί ανταγωνιστικό κλίμα.

Η ικανότητα αυτού του είδους κουλτούρας να προσαρμοστεί στις αλλαγές του περιβάλλοντος καθορίζεται από την αντίληψη και την ικανότητα αυτών που κατέχουν τις θέσεις εξουσίας. Έχει μεγαλύτερη πίστη στα άτομα απ' ότι στις επιτροπές.

Βασικό πλεονέκτημα σε αυτή τη μορφή κουλτούρας όπως προκύπτει είναι η απλότητα που παρουσιάζει. Εμφανίζει όμως και τα εξής μειονεκτήματα:

- Περιορισμό μεγέθους – ένα άτομο δε μπορεί να ελέγξει πάνω από 100 υπαλλήλους.
- Εάν το κέντρο του ιστού «πεθάνει», το όλο σύστημα καταρρέει.

Η επιχείρηση με αυτή την κουλτούρα μπορεί ή να αλλάξει πολύ γρήγορα και να προσαρμοστεί ή να μη δει την ανάγκη για αλλαγή και να «πεθάνει».

ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ ΡΟΛΩΝ (ΕΛΛΗΝΙΚΟΣ ΝΑΟΣ)

Ο ελληνικός ναός χρησιμοποιείται για να απεικονίσει παραστατικά τη γραφειοκρατία στην πιο απλή της μορφή. Η κορυφή του ναού είναι το μέρος όπου πραγματοποιείται η λήψη αποφάσεων. Οι κίονες αναπαριστούν τις λειτουργικές μονάδες της επιχείρησης όπου πρέπει να εφαρμοστούν οι αποφάσεις που έχουν ληφθεί από την κορυφή.

Η δύναμη και η δομή αυτής της κουλτούρας στηρίζεται στην εξειδίκευση μεταξύ των κίωνων. Ο οργανισμός κατά τη λειτουργία του ακολουθεί κανονισμούς, διαδικασίες και συστήματα κι επικρατεί σαφής περιγραφή εργασιών. Αυτό είναι ένα σύστημα που διέπεται από γραφειοκρατία. Η επικοινωνία στηρίζεται σε τυπικά

συστήματα (εσωτερικές επιστολές, memos). Η εξουσία (δικαιοδοσία) δε βασίζεται στην ατομική πρωτοβουλία αλλά υπαγορεύεται από το είδος των εργασιών.

Συνεργασία υπάρχει μόνο ανάμεσα στα ανώτερα στελέχη. Αυτή είναι και η μόνη συνεργασία που απαιτείται καθώς το σύστημα παρέχει ενοποίηση. Ο συντονισμός γίνεται μέσω της κεντρικής διοίκησης.

Ο Handy παρατηρεί πως το είδος της εργασίας είναι πιο σημαντικό από τα προσόντα και την ικανότητα αυτών που εκπροσωπούν την κουλτούρα. Η απόδοση πέρα από τον ανατιθέμενο ρόλο ούτε απαιτείται ούτε ενθαρρύνεται.

Προέχει η εξουσία της θέσης και ούτε του ατόμου. Αυτό συμβαδίζει και με την άποψη του Weber για τη γραφειοκρατία. Η αποδοτικότητα του συστήματος στηρίζεται στην υπακοή στις αρχές και όχι στις προσωπικότητες.

Ο Handy υποστηρίζει πως αυτή η μορφή κουλτούρας αρμόζει σε επιχειρήσεις που δεν υπόκεινται σε συνεχή αλλαγή. Αποδίδει σε ένα περιβάλλον «καθεστωτικό», δηλαδή αμετάβλητο, αλλά είναι αβέβαιο σε εποχές αλλαγών. Η κουλτούρα αυτή τυποποιείται σε κυβερνητικά τμήματα, τοπικές αρχές και στο δημόσιο τομέα γενικότερα. Έχει τρομερή δυσκολία να αλλάξει γρήγορα και χαρακτηρίζεται από ορθολογική οργάνωση και μέγεθος. Αυτό το είδος οργάνωσης είναι εύκολο να το αντιληφθεί κανείς όταν συνεργάζεται με μία μεγάλη κρατική επιχείρηση.

Το μεγάλο πλεονέκτημα αυτής της δομής είναι η σταθερότητα. Αυτό όμως αποτελεί συνάμα και μειονέκτημα γιατί τι γίνεται αν το περιβάλλον αλλάξει;

ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ ΚΑΘΗΚΟΝΤΩΝ (ΤΟ ΠΛΕΓΜΑ)

Αυτή είναι χαρακτηριστική των οργανισμών που σχετίζονται με δραστηριότητες εκτενούς έρευνας και ανάπτυξης και προσανατολίζονται είτε συνολικά είτε ένα μέρος αυτών από ένα έργο. Οι οργανισμοί αυτοί είναι πολύ δυναμικοί και καθώς υπόκεινται σε συνεχή αλλαγή, πρέπει διαρκώς να δημιουργούν προσωρινές ομάδες καθηκόντων για να καλύψουν τις μελλοντικές τους ανάγκες, καθώς μόλις ολοκληρώνεται ένα έργο (σχέδιο) αλλάζουν και οι ομάδες. Σημαντικό λοιπόν είναι να έρθουν σε επαφή ομάδες με σωστά λειτουργικά προσόντα για το σχέδιο.

Τα στοιχεία που εκτιμώνται εδώ ιδιαιτέρως, είναι η πληροφόρηση και η εξειδίκευση. Αυτό το είδος αναπαρίσταται καλύτερα με δίκτυο ή με πλέγμα. Υπάρχει στενή συνεργασία μεταξύ των τμημάτων, των λειτουργιών και των ειδικοτήτων.

Συνεργασία, επικοινωνία και ολοκλήρωση είναι τα μέσα με τα οποία οι οργανισμοί μπορούν να ανταποκριθούν και να προσαρμοστούν εύκολα και γρήγορα στην αλλαγή.

Η επιρροή σε αυτήν την ομαδική κουλτούρα στηρίζεται στην εξειδίκευση και στη σύγχρονη πληροφόρηση όπου η κουλτούρα συντονίζεται περισσότερο με τα αποτελέσματα. Κίνδυνοι γι' αυτή την κουλτούρα προκύπτουν όταν υπάρχουν περιορισμοί στους πόρους κάνοντάς τη να προσανατολίζεται περισσότερο στην «εξουσία» ή τους «ρόλους».

Η δομή του πλέγματος παρουσιάζει μεν ευελιξία αλλά εμφανίζει ως μειονεκτήματα τη δυσκολία προσδιορισμού του υπεύθυνου για κάτι και τη δυσκολία οργάνωσης σαν σύνολο.

ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ ΑΤΟΜΟΥ (ΓΑΛΛΕΣΙΑΣ ΑΠΟ ΑΣΤΕΡΙΑ)

Στην ανθρωποκεντρική κουλτούρα κάθε άτομο αποτελεί κεντρικό σημείο στον οργανισμό και δουλεύει για δικό του όφελος. Τα άτομα δεν έχουν κοινούς στόχους κι εάν υπάρχει τυπική δομή αυτό τείνει να εξυπηρετεί τις ανάγκες των ατόμων εντός της δομής. Αυτά καθορίζουν και το «δρόμο» που θ' ακολουθήσει η οργάνωση.

Οι οργανισμοί που εμφανίζουν αυτή την κουλτούρα απορρίπτουν τις επίσημες ιεραρχίες για την επίτευξη των εργασιών με μόνο μέλημά τους να εντοπίζουν τις ανάγκες των μελών τους. Η απόρριψη του επίσημου ελέγχου management και της αναφοράς των σχέσεων υποδηλώνει ότι αυτή μπορεί να είναι μια κουλτούρα κατάλληλη για μία αυτοβοηθούμενη ομάδα ή κοινότητα αλλά δεν είναι κατάλληλη για επιχειρήσεις καθώς δεν υπάρχουν μηχανισμοί ελέγχου.

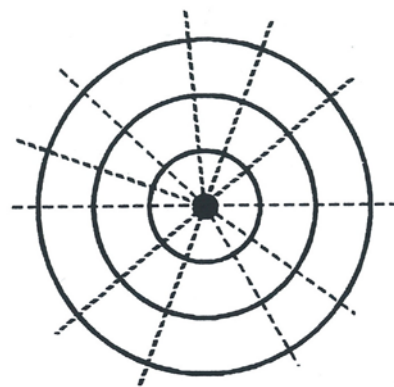
Αυτή η μορφή συναντάται συνήθως σε συνεταιρισμούς, σωματεία και σε οικογενειακά νοσοκομεία και Πανεπιστήμια.

ΚΑΤΗΓΟΡΙΕΣ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑΣ ΚΑΤΑ HANDY

A. ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ ΕΞΟΥΣΙΑΣ (Ο ιστός)

Χαρακτηριστικά:

1. Υπάρχει μια κεντρική πηγή εξουσίας, συνήθως ο ιδρυτής /ο ή οι ιδιοκτήτες
2. Οι εργαζόμενοι εμπιστεύονται -ή και φοβούνται ακόμα- την πηγή της δύναμης
3. Όλοι μέσα στον οργανισμό έχουν μια εμπάθεια για τους επιχειρηματικούς σκοπούς
5. Η επικοινωνία γίνεται με προσωπικές συζητήσεις- Δε χρησιμοποιούνται επιστολές και σημειώματα (memos)
6. Γίνεται αξιολόγηση βάσει αποτελεσμάτων
7. Η ατμόσφαιρα είναι ανταγωνιστική



Αυτή η δομή έχει το πλεονέκτημα απλότητας αλλά παρουσιάζει τα εξής μειονεκτήματα:

- Περιορισμό μεγέθους- είναι δύσκολο ένα άτομο να ελέγχει πάνω από 100 εργαζομένους
- Εάν το κέντρο «πεθάνει» η όλη δομή καταρρέει.

B. ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ ΡΟΛΩΝ (Ελληνικός Ναός)

Χαρακτηριστικά:

- Λογική, ορθολογιστική λήψη αποφάσεων
- Η δομή στηρίζεται στην εξειδίκευση
- Υπάρχει σαφής περιγραφή των εργασιών
- Υπάρχουν τυπικά συστήματα επικοινωνίας (π.χ. Memos)
- Ο οργανισμός λειτουργεί μέσω κανονισμών και διαδικασιών
- Συντονισμός μέσω κεντρικής διοικήσεως

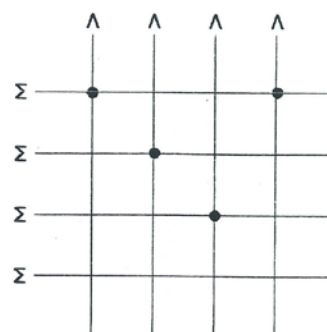


Το μεγάλο πλεονέκτημα αυτής της δομής είναι η σταθερότητα. Αυτό οδηγεί όμως και στο κυρίως πρόβλημα : Τι γίνεται αν το περιβάλλον αλλάξει;

Γ. ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ ΚΑΘΗΚΟΝΤΟΣ (Το πλέγμα)

Χαρακτηριστικά:

- Ο οργανισμός (ή ένα μέρος του) προσανατολίζεται από ένα έργο, σχέδιο ή εργασία.
- Σκοπός είναι να έρθουν σε επαφή ομάδες με σωστά λειτουργικά προσόντα για το σχέδιο.
- Οι ομάδες αλλάζουν μόλις ολοκληρωθεί το σχέδιο.



Το πλέγμα παρέχει ευελιξία αλλά :

- Συχνά είναι περίπλοκο και η λογοδοσία δεν είναι εμφανής
- Είναι δύσκολο να το διαχειριστούμε σαν σύνολο

Σ = Σχέδιο Λ = Λειτουργία

Δ. ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ ΑΤΟΜΟΥ (Γαλαξίας από αστέρια)

Χαρακτηριστικά :

- Κάθε άτομο αποτελεί κεντρικό σημείο στον οργανισμό και δουλεύει για δικό του όφελος
- Δεν υπάρχει η έννοια των εντολών και της λογοδοσίας σε ανωτέρους
- Δεν υπάρχουν κοινοί στόχοι



Το εμφανές μειονέκτημα είναι ότι :

- Κανένας μηχανισμός ελέγχου δεν είναι πιθανός

3.4.2.1. Κάνοντας διάγνωση της οργανωτικής ιδεολογίας (από τον Roger Harrison)

Οι οργανισμοί έχουν πρότυπα συμπεριφοράς, μία κοινή γραμμή δογμάτων (θεωριών), μύθων και συμβόλων που κάνουν την ιδεολογία να λειτουργεί σε έναν οργανισμό.

Η ιδεολογία έχει προφανή αντίκτυπο στην αποτελεσματικότητα του οργανισμού. Επηρεάζει τα πιο σημαντικά πράγματα στη ζωή της οργάνωσης όπως το πώς λαμβάνονται οι αποφάσεις, πώς χρησιμοποιείται το ανθρώπινο δυναμικό και πώς ανταποκρίνονται τα άτομα στο περιβάλλον.

Ο Roger Harrison με βάση τη διάκριση των οργανωτικών ιδεολογιών του Handy στις κατευθύνσεις :

- ◆ Εξουσία
- ◆ Ρόλος
- ◆ Καθήκον
- ◆ Άτομο

επινόησε ένα πίνακα για την αξιολόγηση της οργανωτικής κουλτούρας μέσα στους οργανισμούς.

Σε αυτόν τον πίνακα δίδονται 4 διαφορετικές τοποθετήσεις των 4 ανωτέρω κατευθύνσεων για την οργανωτική δομή και λειτουργία και κάποιες απόψεις και πιστεύω για την ανθρώπινη φύση.

Οι οδηγίες που δίνονται για τη συμπλήρωσή του είναι οι ακόλουθες : Δώστε ‘1’ στην πρόταση που αντιπροσωπεύει περισσότερο την κυρίαρχη άποψη στην επιχείρησή σας, ‘2’ στην αμέσως επόμενη και συνεχίστε έτσι δίνοντας ‘3’ και ‘4’. Έπειτα γυρίστε και αξιολογήστε ξανά τις προτάσεις με βάση τις στάσεις και τα πιστεύω σας για την κατάσταση που θα προτιμούσατε να υφίσταται.

Στην επόμενη σελίδα παρουσιάζεται ο πίνακας αξιολόγησης της οργανωτικής κουλτούρας που επινόησε ο Roger Harrison.

ΑΞΙΟΛΟΓΩΝΤΑΣ ΤΗΝ ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΗ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ

Υπάρχουσα	Προτιμητέα
Οργανωτική	Οργανωτική
Ιδεολογία	Ιδεολογία

1. Ένα καλό αφεντικό είναι:

- | | | |
|-------|-------|---|
| ----- | ----- | α. Δυνατό, αποφασιστικό, αυστηρό αλλά και δίκαιο. Προστατευτικό γενναιόδωρο και δείχνει επιείκεια στους πιστούς υφισταμένους του. |
| ----- | ----- | β. Απρόσωπο και σωστό. Αποφεύγει να ασκεί εξουσία για δικό του όφελος. Απαιτεί από τους υφισταμένους του μόνο όσα προβλέπονται από το τυπικό σύστημα. |
| ----- | ----- | γ. Πιστεύει στα ίσα δικαιώματα, οφέλη και ευκαιρίες για όλους. Επηρεάζεται από τα θέματα που σχετίζονται με το έργο και χρησιμοποιεί την εξουσία του για να αποκτήσει τα μέσα που απαιτούνται για την ολοκλήρωση του έργου. |
| ----- | ----- | δ. ασχολείται με τις προσωπικές ανάγκες και αξίες των άλλων και ανταποκρίνεται σε αυτές. Χρησιμοποιεί τη θέση του για να παράσχει ικανοποιητική εργασία και ευκαιρίες αυτοπραγμάτωσης στους υφισταμένους του. |

2. Ένας καλός υφιστάμενος είναι :

- | | | |
|-------|-------|---|
| ----- | ----- | α. Υποχωρητικός, πιστός στα συμφέροντα των ανωτέρων του και εργάζεται σκληρά. |
| ----- | ----- | β. Υπεύθυνος και αξιόπιστος, ασχολείται με τα καθήκοντα και τις ευθύνες της δουλειάς του αποφεύγοντας πράξεις που ξαφνιάζουν ή ντροπιάζουν τους ανώτερους του. |
| ----- | ----- | γ. Βρίσκει μόνος του κίνητρα για να συνεισφέρει κατά τον καλύτερο δυνατό τρόπο στη δουλειά και βοηθά με ιδέες και προτάσεις δικές του. Παρ' όλα αυτά, είναι πρόθυμος να δώσει την αρχηγία σε άλλους όταν αυτοί δείχνουν μεγαλύτερη ικανότητα ή εξειδίκευση. |
| ----- | ----- | δ. Ενδιαφέρεται πολύ για την ανάπτυξη των δικών του δυνατοτήτων και είναι «ανοικτός» στο να μαθαίνει και να δέχεται βοήθεια. Επίσης σέβεται τις ανάγκες και τις αξίες των άλλων και είναι πρόθυμος να βοηθήσει και να συνεισφέρει στην εξέλιξη-ανάπτυξή τους. |

3. Ένα καλό μέλος του οργανισμού δίνει προτεραιότητα :

- | | | |
|-------|-------|--|
| ----- | ----- | α. Στις προσωπικές απαιτήσεις του αφεντικού. |
| ----- | ----- | β. Στα καθήκοντα, τις ευθύνες και τις απαιτήσεις του ρόλου του καθώς και στα συνήθη πρότυπα της ατομικής συμπεριφοράς. |
| ----- | ----- | γ. Στις ανάγκες & απαιτήσεις της εργασίας για προσόντα, ικανότητα, ενέργεια και υλικά μέσα. |
| ----- | ----- | δ. Στις προσωπικές ανάγκες των συμμετεχόντων. |

4. Οι άνθρωποι που αποδίδουν περισσότερο σε έναν οργανισμό είναι :

- | | | |
|-------|-------|---|
| ----- | ----- | α. Εύστροφοι, δυναμικοί, ανταγωνιστικοί και έχουν επίγνωση της ισχύος της εξουσίας. |
| ----- | ----- | β. Ευσυνείδητοι και υπεύθυνοι με δυνατή την πίστη στον οργανισμό. |
| ----- | ----- | γ. Αποτελεσματικοί και ικανοί τεχνικά, με ισχυρή αφοσίωση στην ολοκλήρωση της εργασίας. |
| ----- | ----- | δ. Αποτελεσματικοί και ικανοί στις προσωπικές σχέσεις, με ισχυρή αφοσίωση στην ανάπτυξη και εξέλιξη των ατόμων. |

5. Ο Οργανισμός μεταχειρίζεται το άτομο σαν :

- | | | |
|-------|-------|--|
| ----- | ----- | α. Ο χρόνος και η ενέργειά του να ήταν στη διάθεση των ατόμων που βρίσκονται ιεραρχικά υψηλότερα. |
| ----- | ----- | β. Ο χρόνος και η ενέργειά του να ήταν διαθέσιμα μέσω μίας σύμβασης με δικαιώματα και υποχρεώσεις και για τις δύο πλευρές. |
| ----- | ----- | γ. Συνεργάτη που έχει αφοσιώσεις τα προσόντα του και τις ικανότητές του για τον κοινό σκοπό. |
| ----- | ----- | δ. Ένα ενδιαφέρον, αξιόλογο άτομο που αξίζει τα δικαιώματα που έχει. |

6. Οι άνθρωποι ελέγχονται και επηρεάζονται από :

- | | | |
|-------|-------|--|
| ----- | ----- | α. Την άσκηση οικονομικής και πολιτικής εξουσίας εκ μέρους του εργοδότη (ανταμοιβές και τιμωρίες). |
| ----- | ----- | β. Την προβλεπόμενη από το τυπικό σύστημα χρήση οικονομικής και πολιτικής δύναμης με σκοπό την ενίσχυση των διαδικασιών των προτύπων απόδοσης. |
| ----- | ----- | γ. Τη συζήτηση για τις απαιτήσεις του έργου που οδηγεί στην απαραίτητη δράση η οποία υποκινείται από την προσωπική αφοσίωση για της επίτευξη του στόχου. |
| ----- | ----- | δ. Το εγγενές ενδιαφέρον και την ευχαρίστηση που προκύπτει από τις δραστηριότητές τους και από την κάλυψη των αναγκών των συμμετεχόντων. |

7. Είναι αποδεκτό ένα άτομο να ελέγχει τις πράξεις ενός άλλου αν :

- | | | |
|-------|-------|--|
| ----- | ----- | α. Έχει μεγαλύτερη εξουσία και δύναμη στην οργάνωση ιεραρχικά. |
| ----- | ----- | β. Είναι από το ρόλο του υπεύθυνο να κατευθύνει τους άλλους. |
| ----- | ----- | γ. Έχει περισσότερες γνώσεις σχετικά με το έργο / τη δουλειά. |
| ----- | ----- | δ. Ο άλλος δέχεται ότι η βοήθεια και οι οδηγίες του πρώτου συνεισφέρουν στην δική του μάθηση και ανάπτυξη. |

8. Κριτήριο για ανάθεση της εργασίας είναι :

- | | | |
|-------|-------|--|
| ----- | ----- | α. Οι προσωπικές ανάγκες και η κρίση των ιθυνόντων. |
| ----- | ----- | β. Η τυπική διάκριση των λειτουργιών και των ευθυνών από το σύστημα. |
| ----- | ----- | γ. Οι απαιτήσεις μέσων και εξειδίκευσης για την ολοκλήρωση της δουλειάς. |
| ----- | ----- | δ. Οι προσωπικές επιθυμίες και ανάγκες για μάθηση και ανάπτυξη |

των μελών του οργανισμού.

9. Η δουλειά είναι απόρροια :

- | | | |
|-------|-------|---|
| ----- | ----- | α. Της ελπίδας ανταμοιβής, του φόβου τιμωρίας ή της προσωπικής αφοσίωσης απέναντι σε ένα δυναμικό άτομο. |
| ----- | ----- | β. Του σεβασμού στις υποχρεώσεις του συμβολαίου που προβλέπει κυρώσεις και πίστη απέναντι στην οργάνωση ή το σύστημα. |
| ----- | ----- | γ. Της ικανοποίησης της τελειότητας της δουλειάς, της επίτευξης και της προσωπικής αφοσίωσης στο έργο ή στο σκοπό. |
| ----- | ----- | δ. Του ενδιαφέροντος και του σεβασμού για τις ανάγκες των συμμετεχόντων. |

10. Οι άνθρωποι εργάζονται μαζί όταν :

- | | | |
|-------|-------|--|
| ----- | ----- | α. Αυτό απαιτείται από την ανώτερη εξουσία ή όταν πιστεύουν ότι μπορούν να χρησιμοποιήσουν ο ένας τον άλλο για προσωπικό όφελος. |
| ----- | ----- | β. Η συνεργασία και η ανταλλαγή προβλέπεται από το τυπικό σύστημα. |
| ----- | ----- | γ. Ο συντονισμός τους απαιτείται για την ολοκλήρωση της δουλειάς / του έργου. |
| ----- | ----- | δ. Η συνεργασία είναι ικανοποιητική, διεγερτική και αποτελεί πρόκληση για το άτομο. |

11. Σκοπός του ανταγωνισμού είναι :

- | | | |
|-------|-------|--|
| ----- | ----- | α. Η απόκτηση προσωπικής δύναμης (εξουσία) και πλεονεκτημάτων. |
| ----- | ----- | β. Η απόκτηση θέσεων υψηλού κύρους στο τυπικό σύστημα. |
| ----- | ----- | γ. Η επίτευξη της μέγιστης δυνατής συνεισφοράς στο έργο. |
| ----- | ----- | δ. Η εκπλήρωση των προσωπικών αναγκών του καθενός. |

12. Η διαμάχη :

- | | | |
|-------|-------|---|
| ----- | ----- | α. Ελέγχεται από την παρέμβαση της ανώτερης εξουσίας και συχνά ενθαρρύνεται από αυτή για να διατηρήσει τη δύναμή της. |
| ----- | ----- | β. Περιορίζεται με αναφορά σε κανόνες, διαδικασίες και ορισμούς υπευθυνότητας. |
| ----- | ----- | γ. Λύνεται με τη διεξοδική συζήτηση μεταξύ των μελών για τους προβληματικούς τομείς του έργου. |
| ----- | ----- | δ. Λύνεται μέσω αναλυτικής συζήτησης των προσωπικών αναγκών και αξιών που εμπλέκονται. |

13. Οι αποφάσεις λαμβάνονται από :

- | | | |
|-------|-------|---|
| ----- | ----- | α. Το άτομο με τη μεγαλύτερη δύναμη και εξουσία. |
| ----- | ----- | β. Το άτομο που βάσει του ρόλου του έχει επιφορτιστεί με αυτή την ευθύνη. |
| ----- | ----- | γ. Τα άτομα με τις περισσότερες γνώσεις και εξειδίκευση για το |

- ----- πρόβλημα.
 ----- ----- δ. Τα άτομα που σχετίζονται προσωπικά και που επηρεάζονται περισσότερο από το αποτέλεσμα.

14. Σε μια κατάλληλη δομή ελέγχου και επικοινωνίας :

- ----- α. Η εντολή δίνεται από πάνω προς τα κάτω σε μία απλή πυραμίδα ώστε εκείνος που βρίσκεται υψηλότερα στην πυραμίδα να έχει εξουσία σε οποιονδήποτε βρίσκεται κάτω από αυτόν ιεραρχικά.
- ----- β. Οι οδηγίες δίνονται από πάνω προς τα κάτω και οι πληροφορίες από κάτω προς τα πάνω μέσω πυραμίδων καθήκοντων που συναντιούνται στην κορυφή. Η εξουσία και η ευθύνη ενός ρόλου περιορίζεται στους ρόλους κάτω από αυτόν. Η ανταλλαγή ρόλων έναντι στο καθήκον απαγορεύεται.
- ----- γ. Η πληροφόρηση για τις ανάγκες και τα προβλήματα του έργου γίνεται από το κέντρο της ανατεθείσας εργασίας προς τα πάνω και προς τα έξω και αυτοί που βρίσκονται πιο κοντά στο έργο, καθορίζουν τις πηγές και την υποστήριξη που χρειάζεται από τους υπόλοιπους στον οργανισμό. Δηλαδή η συλλογή των πληροφοριών γίνεται από όλα τα κέντρα του έργου.
- ----- δ. Η πληροφόρηση που δίνεται και η επιρροή που ασκείται από άνθρωπο σε άνθρωπο βασίζονται στις εθελοντικές σχέσεις που εισάγονται για σκοπούς δουλείας, μάθησης, αμοιβαίας υποστήριξης, ευχαρίστησης και κοινωνικών αξιών. Μια συντονισμένη λειτουργία μπορεί να εδραιώσει συνολικά επίπεδα συνεισφοράς που είναι αναγκαία για τη διατήρηση της οργάνωσης. Αυτά τα καθήκοντα ανατίθενται μετά από αμοιβαία συμφωνία.

15. Το περιβάλλον θεωρείται σα να ήταν :

- ----- α. Μια ανταγωνιστική «ζούγκλα» που διέπεται από το νόμο του ισχυρότερου όπου όσοι δε γίνονται θύτες τελικά μετατρέπονται σε θύματα.
- ----- β. Ένα ορθολογιστικό σύστημα που ο ανταγωνισμός περιορίζεται από το νόμο και οι διαμάχες λύνονται μέσω διαπραγματεύσεων και συμβιβασμών.
- ----- γ. Ένας συνδυασμός μη τελειοποιημένων συστημάτων προς επαναδιαμόρφωση και βελτίωση μέσω επιτευγμάτων του οργανισμού.
- ----- δ. Ένας συνδυασμός από πιθανές απειλές και ευκαιρίες. Χρησιμοποιείται από την οργάνωση τόσο ως μέσο για την ανάπτυξη του οργανισμού όσο και σαν χώρος για την ευχαρίστηση και την ανάπτυξη των μελών της οργάνωσης.

ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ

	α. Εξουσία	β. Ρόλος	γ. Πλέγμα	δ. Γαλαξίας
Υπάρχουσα οργανωτική ιδεολογία				
Προτιμητέα οργανωτική ιδεολογία				

3.4.3. Κατηγορίες οργανωτικής κουλτούρας κατά Miles & Snow.

Οι **Miles & Snow** ομαδοποίησαν την κουλτούρα σε τρεις τύπους βάσει της στρατηγικής λήψης αποφάσεων ου ακολουθείται σε έναν οργανισμό με σκοπό να κάνουν κατανοητή την επιρροή της Οργανωτικής Κουλτούρας στους οργανωτικούς σκοπούς.

ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΤΩΝ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΩΝ ΛΗΨΗΣ ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ			
<u>ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΟΣ ΤΥΠΟΣ</u>	Κυρίαρχοι Στόχοι	Προτιμητέες Στρατηγικές	Σχεδιασμός & Συστήματα Ελέγχου
ΥΠΕΡΑΣΠΙΣΤΗΣ	<u>Επιθυμία για ασφαλή και σταθερή αγορά.</u> (γραφειοκρατική προσέγγιση management)	1. Εξειδίκευση 2. Αποδοτική παραγωγή με βάση το κόστος 3. Έμφαση του marketing στις τωρινές τιμές και παροχή service 4. Τάση για κάθετη ολοκλήρωση 5. Ανάπτυξη μέσω διεύρυνσης των προϊόντων και της αγοράς (συνήθως ορμητικά)	1. Κεντρικός λεπτομερής έλεγχος 2. Έμφαση στην αποδοτικότητα του κόστους 3. Εκτενής χρήση τυπικού σχεδιασμού 4. Έμφαση στην ευελιξία 5. Αποκεντρωμένος έλεγχος
ΑΝΑΖΗΤΗΤΗΣ	<u>Τοποθέτηση και εκμετάλλευση νέων προϊόντων και αγορών</u>	6. Συνεχής παρακολούθηση των αλλαγών του περιβάλλοντος 7. Πολλαπλές τεχνολογίες 8. Σταθερή ανάπτυξη μέσω διεύρυνσης στην αγορά	6. Χρήση ειδικών μετρήσεων 7. Πολύ λεπτομερής έλεγχος
ΑΝΑΛΥΤΗΣ	<u>Επιθυμία να ταιριάξουν νέα εγχειρήματα με το παρόν σχήμα της επιχείρησης</u> (επιθετικό management)	9. Εκμετάλλευση της εφαρμοσμένης τεχνολογίας 10. Ακολουθούν την αγορά	8. Συναφείς ρόλοι μεταξύ λειτουργιών (π.χ. product managers) 9. Εντατικός προγραμματισμός

Πηγή : R.E. Miles & C.C. Snow "Organizational Strategy, Structure and process", Mc Graw Hill, 1978

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4^ο

ΣΤΑΔΙΑ ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΗΣ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑΣ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4ο

ΣΤΑΔΙΑ ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΗΣ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑΣ

4.1. Πως αρχίζει η οργανωτική κουλτούρα

Ενώ η οργανωτική κουλτούρα μπορεί να αναπτυχθεί με πολλούς και διάφορους τρόπους , η διαδικασία συνήθως περιλαμβάνει μερικές παραλλαγές των επόμενων σταδίων :

1^ο στάδιο : Ένα μεμονωμένο άτομο (ο ιδρυτής) έχει μια ιδέα για ένα νέο εγχείρημα (δημιουργία μιας νέας επιχείρησης).

2^ο στάδιο : Ο ιδρυτής φέρνει στην επιχείρηση ένα ή περισσότερα άτομα «κλειδιά» και δημιουργεί μια κεντρική ομάδα που μοιράζεται ένα κοινό όραμα με τον ιδρυτή. Δηλαδή, όλοι σε αυτή την κεντρική ομάδα πιστεύουν ότι η ιδέα είναι καλή, εφικτή, αξίζει να διατρέξουν κάποιους κινδύνους και αξίζει την επένδυση σε χρόνο, χρήμα και ενέργεια που θα απαιτηθούν.

3^ο στάδιο : Η ιδρυτική κεντρική ομάδα αρχίζει να ενεργεί ομαδικά για τον οργανισμό μαζεύοντας κεφαλαία, αποκτώντας προνόμια (πατέντες), συγχωνεύοντας και εντοπίζοντας χώρο, κτίρια κ.ο.κ.

4^ο στάδιο : Σε αυτό το σημείο έρχονται και άλλοι στον οργανισμό και μια κοινή ιστορία αρχίζει να χτίζεται.

Μερικοί από τους πιο επιτυχημένους επιχειρησιακούς «γίγαντες» σήμερα, που ακολούθησαν αυτά τα βασικά στάδια είναι η Motorola, τα Mc Donald's και η Wal – Mart.

4.1.1. Πως άρχισε η οργανωτική κουλτούρα στη Motorola

Ο Paul V. Galvin ξεκίνησε την επιχείρηση το 1928. Το ιδρυτικό προϊόν, μια μπαταρία αυτοκινήτου, βάδιζε ήδη προς την ολοκληρωτική αφάνιση στον πρώτο χρόνο της εταιρείας. Ο ιδρυτής έπρεπε να έχει ένα νέο προϊόν, μέσα σε ένα ή δύο χρόνια για να επιβιώσει. Αυτό οδήγησε σε μία συνεχή ανανέωση που έχει γίνει πλέον κεντρική αξία της Motorola.

Ο Robert Galvin σε ηλικία 7 ετών, συνόδευε τον πατέρα του σε επαγγελματικά ταξίδια και το 1940 άρχισε να εργάζεται με πλήρη απασχόληση στη Motorola. Το 1965 έγινε πρόεδρος ενώ το 1964 έγινε Γενικός Διευθυντής (CEO: Chief Executive Officer).

Ο Galvin περιέγραψε την αξία της κουλτούρας της ποιότητας και της εξυπηρέτησης πελατών ως ακολούθως :

«Το υπέρτατο ιδίωμα στην εταιρεία μας – και δεν είναι διαφορετικό από πολλές άλλες επιχειρήσεις – είναι η πλήρης ικανοποίηση των πελατών. Και πλήρης στην περίπτωση μας, σημαίνει πλήρης. Δε σημαίνει πολύ, δε σημαίνει ο καλύτερος στην κατηγορία. Σημαίνει τα πάντα».

Τέτοιες αξίες κουλτούρας έχουν κάνει τη Motorola ηγέτη (ίσως τον μεγαλύτερο) στην αναγνωρισμένη ποιότητα στον κόσμο.

4.2. Διαχειρίζοντας την Οργανωτική Κουλτούρα

Ένας από τους πιο σπουδαίους ρόλους της διεύθυνσης είναι η διαμόρφωση αξιών κουλτούρας. Οι αποδοτικοί managers χρησιμοποιούν σύμβολα, πιστεύω και τελετουργικά της κουλτούρας για να κερδίσουν την αποδοχή των στόχων, να παρακινήσουν ανθρώπους και να επιβεβαιώσουν τη μακροπρόθεσμη δέσμευσή τους.

Σε εταιρείες με δυνατή κουλτούρα οι managers παίρνουν την αρχηγία στην υποστήριξη και διαμόρφωση της κουλτούρας. Αυτοί οι άνθρωποι έχουν αναγορευτεί σε συμβολικούς managers επειδή ξοδεύουν πολύ χρόνο σκεφτόμενοι τις αξίες, τους ήρωες και τα τελετουργικά της κουλτούρας και γιατί βλέπουν ως πρωταρχική τους δουλειά τη διευθέτηση διαμαχών στις αξίες, που εμφανίζονται καθημερινά.

Οι συμβολικοί managers είναι ευαίσθητοι στην κουλτούρα και τη σπουδαιότητά της για τη μακροπρόθεσμη επιτυχία. Μιλούν πάντα για την κουλτούρα

της επιχείρησης και πιστεύουν στη δύναμή της για την επιτυχία της αγοράς τους. Θέτουν ακόμα ένα υψηλότερο επίπεδο εμπιστοσύνης στους συνεργάτες και βασίζονται σε αυτούς για να εξασφαλίσουν την επιτυχία. Αναλαμβάνουν σε υψηλό βαθμό προσωπική πρωτοβουλία και υπευθυνότητα για τη διαφύλαξη της κουλτούρας.

Οι managers πρέπει να καταλάβουν ξεκάθαρα πως δουλεύει η κουλτούρα αν θέλουν να επιτύχουν σε ότι ξεκινήσουν να κάνουν. Η κατανόηση της μπορεί να βοηθήσει τους ανωτέρους υπαλλήλους να δουν γιατί η εταιρεία τους επιτυγχάνει ή αποτυγχάνει.

Συμπερασματικά μπορούμε να πούμε πως η κατανόηση του τρόπου που χτίζεται και διαχειρίζεται η κουλτούρα μπορεί να βοηθήσει τα διευθυντικά στελέχη να διακριθούν στην εταιρεία για δεκαετίες.

Η διάγνωση της κουλτούρας θα δώσει στους managers προσήλωση στην κατάσταση της κουλτούρας άσχετα με το αν είναι αδύνατη ή δυνατή, συλλογική ή απομονωμένη. Δίνοντας αυτή την προσήλωση ο manager μπορεί να σχηματίσει την εστία των διευθυντικών του προσπαθειών.

ΜΙΑ ΟΜΑΔΑ MANAGER ΚΑΤΕΓΡΑΨΕ ΤΟΥΣ ΠΙΟ ΣΗΜΑΝΤΙΚΟΥΣ ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΠΟΥ ΠΙΣΤΕΥΕ ΠΩΣ ΠΡΕΠΕΙ ΝΑ ΕΞΕΤΑΖΟΝΤΑΙ ΓΙΑ ΤΗΝ ΑΝΑΓΝΩΡΙΣΗ ΤΗΣ ΔΕΣΠΟΖΟΥΣΑΣ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑΣ ΩΣ ΑΚΟΛΟΥΘΩΣ :

- ♦ **ΑΤΜΟΣΦΑΙΡΑ :** Φαίνεται καλή για να εργάζεσαι;
- ♦ **ΗΘΟΣ :** Είναι προσήκον ο τρόπος που γίνονται τα πράγματα;
- ♦ **ΟΜΑΔΙΚΟ ΠΝΕΥΜΑ & ΕΡΓΑΣΙΑ :** Φαίνεται να υπάρχουν;
- ♦ **ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ ΚΑΙ ΣΧΕΣΕΙΣ :** Είναι φιλικό το περιβάλλον και ζεστές οι σχέσεις;
- ♦ **ΙΔΑΝΙΚΑ :** Πως εμφανίζονται οι στόχοι και το όραμα της επιχείρησης;
- ♦ **ΣΤΥΛ MANAGEMENT :** Τα λόγια των ατόμων συμφωνούν με τις πράξεις τους;
- ♦ **ΠΩΣ ΜΙΛΟΥΝ Σ' ΕΣΑΣ :** Σημασία στον τόνο και τον τρόπο επικοινωνίας.
- ♦ **ΜΑΣ ΑΚΟΥΝ :** Υπάρχει απόδειξη πως μας δίνουν σημασία;
- ♦ **ΝΟΟΤΡΟΠΙΑ ΓΙΑ ΤΟΥΣ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΥΣ :** Πως προκύπτει μέσα από τους πίνακες ανακοινώσεων;
- ♦ **ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΑ :** Φαίνεται να προωθούνται οι ιδέες των άλλων;
- ♦ **ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ :** Είναι ωραίο το μέρος; Σε προδιαθέτει να βρίσκεσαι εκεί;
- ♦ **ΑΝΤΑΠΟΚΡΙΣΗ ΣΤΟ ΤΗΛΕΦΩΝΟ :** Είναι γρήγορη, καλή ή άσχημη;
- ♦ **ΥΠΟΣΧΕΣΕΙΣ :** Τηρούνται; (ειδικά μεταξύ τμημάτων)

- ♦ **ΓΕΓΟΝΟΤΑ** : Υπάρχουν αποδείξεις για τη συνεκτικότητα της ομάδας;
- ♦ **ΚΡΙΤΗΡΙΑ ΓΙΑ ΕΠΙΛΟΓΗ & ΕΠΙΒΡΑΒΕΥΣΗ** : Γίνεται αξιολογικά η όλη διαδικασία;
- ♦ **ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ** : Είναι τυπική ή άτυπη;
- ♦ **ΦΗΜΕΣ** : Είναι θετικές ή αρνητικές; Κατά πόσο υπάρχει αδυναμία να τις κατευθύνεις;
- ♦ **ΥΠΟΔΟΧΗ** : Πως είναι οι είσοδοι προσωπικού και αγαθών μέσα και έξω;
- ♦ **ΣΤΕΡΕΟΤΥΠΑ ΤΜΗΜΑΤΩΝ** : Τι προβάλλεται από τους opinion leaders;
- ♦ **ΑΠΑΝΤΗΣΗ ΣΤΟ ΤΗΛΕΦΩΝΟ** : Υπάρχει ενδιαφέρον για βοήθεια;
- ♦ **ΚΑΘΑΡΙΟΤΗΤΑ** : Είναι καθαροί όλοι οι χώροι και κυρίως υπάρχει ακαταστασία στους κατασκευαστικούς χώρους;
- ♦ **ΣΥΜΜΕΤΟΧΗ** : Υπάρχει;
- ♦ **ΑΝΕΣΗ** : Νιώθουν όλοι σαν στο σπίτι τους;
- ♦ **ΥΠΟΚΙΝΗΣΗ** : Τα κίνητρα είναι χρηματικά ή όχι;
- ♦ **ΑΞΙΕΣ** : Είναι γνωστές σε όλους, κι αν ναι, εφαρμόζονται;

Πίνακας 4.1.: Σημαντικοί παράγοντες για την αναγνώριση της δεσπόζουσας κουλτούρας

4.3. Βήματα διατήρησης κουλτούρας

Από τότε που η οργανωτική κουλτούρα ξεκινά και αρχίζει ν' αναπτύσσεται, υπάρχει ένας αριθμός από πρακτικές που βοηθούν να σταθεροποιηθεί η αποδοχή των κεντρικών αξιών και να εγγυηθούν ότι η κουλτούρα θα παραμείνει αυτή καθ' αυτή.

1. Επιλογή προσωπικού

Το πρώτο βήμα είναι η προσεκτική επιλογή των υποψηφίων στο επίπεδο εισαγωγής. Χρησιμοποιώντας καθιερωμένες διαδικασίες και ζητώντας συγκεκριμένα γνωρίσματα που συγκλίνουν σε ικανοποιητική απόδοση ψάχνουμε για εκπαιδευμένους «στρατιώτες» (υπαλλήλους). Γι' αυτό παίρνουμε συνεντεύξεις από υποψηφίους και προσπαθούμε να εντοπίσουμε εκείνους των οποίων το στυλ και οι αξίες δεν ταιριάζουν με την οργανωτική κουλτούρα. Υπάρχουν συσσωρευμένες αποδείξεις ότι εκείνοι που έχουν ρεαλιστική άποψη της κουλτούρας θα αποδειχθεί πως είναι οι καλύτεροι.

2. Τοποθέτηση εργασίας

Το δεύτερο βήμα συμβαίνει στην εργασία αυτή καθ' αυτή αφού το άτομο που ταιριάζει, προσληφθεί. Το καινούριο προσωπικό υπόκειται σε προσεκτικά «ενορχηστρωμένες» σειρές διαφορετικών δοκιμασιών των οποίων ο σκοπός είναι να τους κάνει να αμφισβητούν τα πρότυπα και τις αξίες του οργανισμού και να αποφασίσουν εάν μπορούν να τα αποδεχθούν ή όχι.

Για παράδειγμα, οργανισμοί με έντονη κουλτούρα δίνουν στους νεοπροσληφθέντες περισσότερη εργασία από αυτή που μπορούν να φέρουν εις πέρας. Μερικές φορές οι αποστολές είναι πέρα από τις ικανότητες ενός ατόμου. Όπως στην Procter & Gamble μπορεί να ζητηθεί από το καινούριο προσωπικό να χρησιμοποιήσουν τον περιφερειακό χάρτη πωλήσεων. Η κίνηση αυτή σχεδιάστηκε για να μεταφέρει το μήνυμα ότι «ενώ σε πολλά είσαι έξυπνος, όσον αφορά τον οργανισμό είναι σα να είσαι του νηπιαγωγείου». Το ζήτημα είναι να διδάξει κανείς στους νεοπροσληφθέντες τη σπουδαιότητα της ταπεινοφροσύνης και της πραότητας στην κουλτούρα. Αυτές οι εμπειρίες σχεδιάστηκαν για να κάνουν τους νεοπροσληφθέντες τρωτούς και να τους αναγκάσουν να πλησιάσουν συναισθηματικά τους συναδέλφους πράγμα το οποίο επιτυγχάνει ένωση των μελών. Οι Αδελφότητες και ο Στρατός έχουν εξασκήσει αυτή την προσέγγιση για χρόνια.

3. Τέλεια γνώση εργασίας

Από τη στιγμή που το αρχικό σοκ κουλτούρας τελειώσει το επόμενο βήμα είναι η τέλεια γνώση εργασίας. Αυτό τυπικά γίνεται εφικτό μέσω εντατικής προσπάθειας και μετά την απόκτηση εμπειρίας.

Για παράδειγμα, στις Ιαπωνικές εταιρείες τοποθετούν το καινούριο προσωπικό σε εκπαιδευτικό πρόγραμμα για μερικά χρόνια. Καθώς το προσωπικό προχωρεί στο εκπαιδευτικό «μονοπάτι» οι αποδόσεις τους εκτιμώνται και τους δίνονται επιπρόσθετες ευθύνες βάσει απόδοσης. Αρκετά συχνά οι εταιρείες ιδρύουν μία βήμα προς βήμα προσέγγιση σε αυτό το σχέδιο καριέρας που βοηθά να ελαττωθούν οι προσπάθειες από το προσωπικό να χρησιμοποιήσουν πολιτική δύναμη ή να ακολουθήσουν σύντομες οδούς για να προηγηθούν με γρηγορότερο βήμα. Όπως επισημαίνει ο Pascale : «Οι δυνατές σχέσεις και η συνεχής καταγραφή τους είναι τ' απαραίτητα συστατικά της προόδου» κατά τη διάρκεια αυτής της φάσης.

4. Μέτρηση απόδοσης και ανταμοιβή

Το επόμενο βήμα της διαδικασίας αποτελείται από σχολαστική προσοχή στη μέτρηση των λειτουργικών αποτελεσμάτων και στην ανταμοιβή των ατομικών αποδόσεων. Αυτά τα συστήματα είναι σταθερά και εστιάζονται σε τέτοιες μορφές επιχειρήσεων που είναι πολύ κρίσιμες σε ανταγωνιστικές επιτυχίες.

Για παράδειγμα, στην Procter & Gamble υπάρχουν τρεις παράγοντες που θεωρούνται ως οι πιο σημαντικοί : η αυξανόμενη ένταση, το κέρδος και οι αλλαγές που θα αυξήσουν την αποτελεσματικότητα και θα προσθέσουν ικανοποίηση στη δουλειά. Λειτουργικά μέτρα χρησιμοποιούνται για να εντοπίσουν αυτούς τους τρεις παράγοντες και οι εκτιμήσεις απόδοσης γίνονται ορόσημα. Προαγωγές και μισθός καθορίζονται από την επιτυχία σε κάθε ένα από αυτούς τους σημαντικούς τομείς.

Στη Motorola, το προσωπικό μαθαίνει να προσαρμόζεται στις κεντρικές αξίες της κουλτούρας της μέσω προσεκτικής παρακολούθησης της ομαδικής απόδοσης και μέσω συνεχών εκπαιδευτικών προγραμμάτων. Τυπικά, στις εταιρείες με δυνατή κουλτούρα, αυτοί που παραβιάζουν τις υπάρχουσες νόρμες όπως για π.χ. επιδεικνύοντας υπερβολικό ζήλο έναντι στον ανταγωνισμό ή άσχημη συμπεριφορά σε υφιστάμενο, οδηγούνται στο «κουτί ποινών» (penalty box). Αυτό μπορεί να σημαίνει πλάγια μετακίνηση σε μία λιγότερο επιθυμητή θέση. Για παράδειγμα, ένας manager υποκαταστήματος της Αθήνας μπορεί να μετατεθεί σε μία υπαλληλική θέση στην Κόρινθο. Έτσι βρίσκεται εκτός τροχιάς με αποτέλεσμα να καθυστερήσει η πρόοδος της καριέρας του.

5. Προσκόλληση σε σημαντικές αξίες

Το επόμενο βήμα εμπεριέχει προσεκτική προσκόλληση στις πιο σημαντικές αξίες της εταιρείας. Η γνωριμία με αυτές τις αξίες βοηθά τους υπαλλήλους να συμβιβαστούν κάνοντας προσωπικές θυσίες ώστε να είναι μέλη στον οργανισμό. Μαθαίνουν να δέχονται αυτές τις αξίες, να εμπιστεύονται τον οργανισμό και να μην κάνουν κάτι που θα έθετε σε κίνδυνο τους οργανισμούς.

Ο Pascale παρατηρεί : «Όταν κάποιος θέτει τον εαυτό του στο “έλεος” ενός οργανισμού, υφίσταται σημαντικές απώλειες. Οι ώρες εργασίας είναι πολλές, τα Σαββατοκύριακα χάνονται. Έχεις να αντιμετωπίσεις αφεντικά που δε μπορείς ν’

ανεχτείς, κριτική που φαίνεται άδικη, εργασίες ανέφικτες ή ανεπιθύμητες». Ωστόσο, ο οργανισμός προσπαθεί να ξεπεράσει αυτές τις απώλειες, συσχετίζοντας τις θυσίες με ανώτερες ανθρώπινες αξίες όπως η παροχή καλύτερων προϊόντων κι υπηρεσιών στην κοινωνία. Η Honda Motors εφαρμόζει αυτή την τεχνική πολύ αποτελεσματικά. Προχώρησε στην μετακίνηση Αμερικάνων εξειδικευμένων τεχνικών (μαζί με τις οικογένειές τους) στην Ιαπωνία, με μεγάλο κόστος για την εταιρεία και πολλές προσωπικές θυσίες από τους τεχνικούς. Το γεγονός ότι, οι Αμερικάνοι αυτοί, διδάχτηκαν την κουλτούρα της Honda από πρώτο χέρι, απέδωσε. Κατά τη διάρκεια του σχεδιασμού του μοντέλου Accord του 1994, στην εγκατάσταση της Honda στο Οχάιο, ο συγκερασμός των γνώσεων Αμερικάνων και Ιαπώνων οδήγησε στην εξοικονόμηση εκατομμυρίων δολαρίων για τη Honda και οι Αμερικάνοι έμαθαν να μην είναι νευρώδεις, να μη δείχνουν τα συναισθήματά τους κι όταν επιθυμούν την αλλαγή ενός σχεδίου να την υποστηρίξουν με κάθε δυνατό τρόπο.

6. Ενίσχυση ιστοριών και παραδόσεων

Αυτό το βήμα εμπεριέχει ενίσχυση των οργανωτικών παραδόσεων. Αυτό προκύπτει διατηρώντας ζωντανές τις ιστορίες που επικυρώνουν τις αξίες του οργανισμού και τον τρόπο που κάνεις κάτι. Η παράδοση βοηθά να εξηγήσει κάποιος γιατί ο οργανισμός κάνει κάτι κατά ένα ιδιαίτερο τρόπο.

Ένας από τους πιο συνηθισμένους τύπους παράδοσης είναι ιστορίες με ήθη που η επιχείρηση θέλει να ενισχύσει. Για παράδειγμα στην Procter & Gamble υπάρχει μια ιστορία για έναν εξέχων manager που απελύθη επειδή υπερέβαλλε για τα χαρακτηριστικά ενός προϊόντος. Το δίδαγμα της ιστορίας είναι ότι το ηθικό ζητούμενο είναι πιο σημαντικό από τα κέρδη.

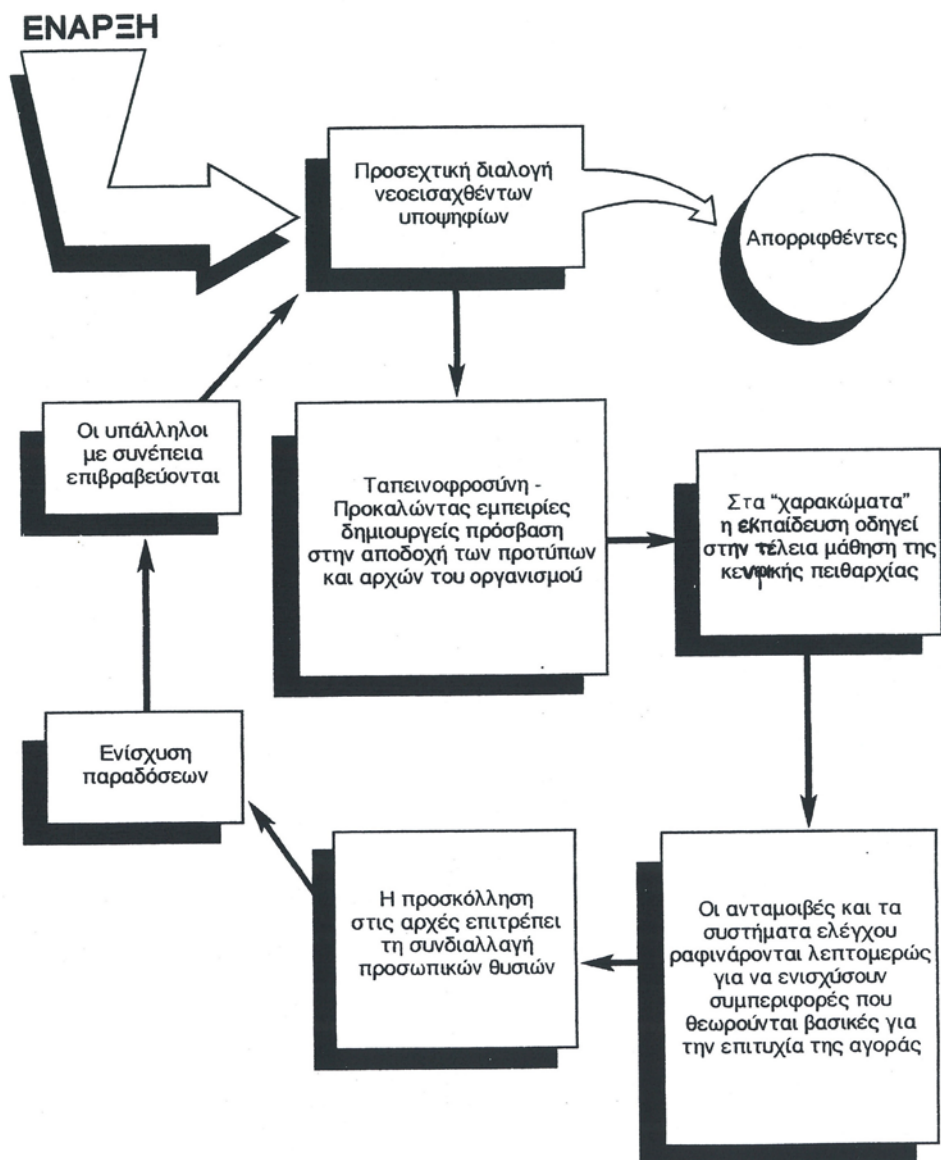
Στην AT & T υπάρχει πλήθος ιστοριών για υπαλλήλους που φρόντιζαν πάση θυσία να λειτουργούν τα τηλέφωνα και για τηλεφωνήτριες που έμειναν στη γραμμή όταν κάποιοι συνάνθρωποί τους τηλεφώνησαν ζητώντας επείγουσα βοήθεια για κάποια προσωπική τους συμφορά. Το ηθικό δίδαγμα από τέτοιες ιστορίες είναι ότι τέτοιου είδους θυσίες είναι μέσα στα καθήκοντα των υπαλλήλων των τηλεφωνικών εταιρειών που πρέπει να βλέπουν ως πρωταρχική τους υποχρέωση την εξυπηρέτηση των πελατών.

7. Αναγνώριση και προαγωγή

Το τελικό βήμα είναι η αναγνώριση και η προαγωγή αυτών που έχουν εργαστεί σωστά και μπορεί να γίνουν παράδειγμα για τα νέα μέλη του οργανισμού. Ξεδιαλέγοντας τα άτομα αυτά σα νικητές ο οργανισμός ενθαρρύνει τους άλλους να ακολουθήσουν το παράδειγμα. Τα «μοντέλα» παραδείγματα θεωρούνται σαν το πιο δυναμικό εκπαιδευτικό πρόγραμμα από όλα.

Η εταιρεία Morgan Stanley διαλέγει τα «μοντέλα» βάσει ενέργειας, επιθετικότητας και ομαδικού παιχνιδιού. Η Procter & Gamble ψάχνει για άτομα που διαθέτουν μεγάλη συνέπεια σε τομείς όπως : επιμονή, κίνητρα δράση και ικανότητα να διεξάγουν πράγματα μέσω άλλων.

ΒΗΜΑΤΑ ΔΙΑΤΗΡΗΣΗΣ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑΣ



ΒΗΜΑΤΑ

1. Επιλογή προσωπικού στο επίπεδο εισαγωγής
2. Τοποθέτηση εργασίας
3. Τέλεια γνώση εργασίας
4. Μέτρηση απόδοσης και ανταμοιβής
5. Προσκόλληση σε σημαντικές αξίες
6. Ενίσχυση ιστοριών και παραδόσεων
7. Αναγνώριση και προαγωγή

Πηγή: Richard Pascale,
 "The paradox of corporate culture:
 Reconciling ourselves to socialization"

4.4. Αλλαγή κουλτούρας για εφαρμογή του Management Ολικής Ποιότητας(TQM)

Μέχρι στιγμής έχουμε εξετάσει κάτω από διάφορα πρίσματα το τι είναι η Οργανωτική Κουλτούρα. Τώρα θα δούμε γιατί είναι σημαντική στην προώθηση της ολικής ποιότητας. Η κουλτούρα σε γενικές γραμμές, όπως έχουμε ήδη αναλύσει και στη σελίδα 21, είναι «ο τρόπος με τον οποίο γίνονται τα πράγματα». Εάν θέλουμε να προωθήσουμε το TQM (Total Quality Management) θα πρέπει να προωθήσουμε μία κουλτούρα όπου οι άνθρωποι αισθάνονται ελεύθεροι να συνεισφέρουν με τις ιδέες τους και όπου η ανάμειξη στην επίλυση των προβλημάτων και τη λήψη των αποφάσεων είναι ο κανόνας.

Το στυλ διοικήσεως καθορίζεται λίγο πολύ από τις υποθέσεις που κάνουμε για το πώς θα πρέπει να γίνονται τα πράγματα όπως αυτά υποδεικνύονται από την κουλτούρα και τις αξίες που επικρατούν.

Όλοι καταλαβαίνουμε τις αρνητικές ή τις αδύναμες κουλτούρες όταν τις ζούμε αλλά δεν είναι πάντοτε οι ίδιες. Μια δυνατή κουλτούρα μπορεί να είναι αρνητική όπως επίσης και θετική.

Η αλλαγή στην κουλτούρα είναι το μυστικό για την εφαρμογή του TQM. Πρώτα κάνουμε μερικές προσπάθειες για να αποφασίσουμε τις αλλαγές που απαιτούνται μέσα στην κουλτούρα – σκεφτόμαστε si είναι αυτό που μπορούμε να αλλάξουμε για εκείνα τα πράγματα που δείχνουν χαμηλό ενδιαφέρον για την ποιότητα. Πρέπει να αλλάξουμε εκείνα τα πράγματα που μέσω της αλλαγής τους **θα οδηγηθούμε στο μήνυμα του TQM** και να ενισχύουμε τις αλλαγές **δίνοντας το προσωπικό μας παράδειγμα.**

4.4.1. Management αλλαγής κουλτούρας

Η αλλαγή της κουλτούρας με απώτερο σκοπό την επίτευξη ενός management Ολικής Ποιότητας (TQM) δεν είναι εύκολο να γίνει. Δεν αρκεί μόνο να γνωρίζουμε την υπάρχουσα κουλτούρα και τις κυρίαρχες αξίες που πρέπει να επηρεάσουμε. Θέλει πολλή προσπάθεια και χρόνο η μεταβολή από τη μία κατάσταση στην άλλη και πολλές φορές δημιουργεί προβλήματα στους εργαζομένους (οι οποίοι αντιδρούν και αντιστέκονται στη μεταβολή).

Το να καταλάβεις τις αλλαγές που περνούν οι εργαζόμενοι, την πιθανή συμπεριφορά τους, την αντίληψη τους για την κατάσταση και την υποστήριξη που χρειάζονται για να τα καταφέρουν και να συνεχίσουν, είναι σύνθετο και δύσκολο πρόβλημα.

Πολλοί μελετητές προσπάθησαν μέσω ερευνών να καταγράψουν τις αντιδράσεις των ατόμων σε διάφορα είδη μεταβολών (π.χ. διαζύγιο, αλκοολισμός, θάνατος, απόλυση). Οι αντιδράσεις των ατόμων σε αυτές τις καταστάσεις έχουν εφαρμογή και στην Ολική Ποιότητα που να μην ξεχνάμε είναι μια ραγδαία και έντονη αλλαγή στρατηγικής που προσανατολίζεται στην αλλαγή της κουλτούρας μακροπρόθεσμα.

Το TQM είναι «η καθοδήγηση των ατόμων» και αυτό απαιτεί προσέγγιση αυτοκριτικής με συγκεκριμένη αντιστοιχία σε στυλ management και αυτό συνεπάγεται μεγάλη αντίσταση όπως φαίνεται στο σχήμα 2, σελ. 71.

4.4.1.1. ΤΑ ΣΤΑΔΙΑ ΤΟΥ MANAGEMENT ΑΛΛΑΓΗΣ

Είναι σημαντικό να εξετάζουμε τη σειρά και την εξέλιξη των μεγάλων σταδίων σε οποιαδήποτε αλλαγή. Αναφερόμενοι στην καμπύλη αλλαγών είναι εμφανές ότι με την πάροδο του χρόνου οι περισσότεροι άνθρωποι μπορούν να συμβιβαστούν με την αλλαγή. Οι παράγοντες που συμβάλλουν σε αυτό είναι ο χρόνος και η υποστήριξη.

Στον κάθετο άξονα μετριέται η ικανότητα διαχείρισης των δραστηριοτήτων εκείνων που – λαμβάνοντας υπόψη το απρόβλεπτο – βοηθούν να μανατζάρεις τα άτομα κατ' αυτόν τον τρόπο με τον οποίο θα επιτευχθούν τα αποτελέσματα.

Ας υποθέσουμε ότι δεν υπάρχει καθόλου αλλαγή ή έστω ελεγχόμενη αλλαγή. Οι περισσότεροι άνθρωποι δείχνουν να επιθυμούν να εργάζονται σε σταθερό περιβάλλον. Είναι πιο άνετο, τα περισσότερα προβλήματα μπορούν να προβλεφθούν και το άγχος μπορεί να ελεγχθεί.

Ωστόσο όταν εισάγεται η αλλαγή τι γίνεται;

1^ο ΣΤΑΔΙΟ : Όπως φαίνεται και στην καμπύλη, οι managers δοκιμάζουν σοκ στην αρχή. Υπάρχει μία πτώση των ικανοτήτων τους και αρχίζουν να δημιουργούνται διάφορα σχόλια του τύπου «Ωχ, θα χρειαστεί πολλή δουλειά – ελπίζω να έχουμε τα μέσα να κάνουμε τη δουλειά».

Τέτοια χαρακτηριστικά ηχούν σε όλη τη δομή της οργάνωσης. Ευτυχώς που ο άνθρωπος είναι λογικό ον κι έτσι προχωρά στο επόμενο στάδιο.

2° ΣΤΑΔΙΟ : Εδώ συναντάμε την **άρνηση**. Όπως φαίνεται στο σχήμα η ικανότητα για τη δουλειά αλλά και η ανασφάλεια δείχνουν να αυξάνονται. Σε αυτό το στάδιο τα άτομα πιστεύουν πως τίποτα δεν πρόκειται να συμβεί τελικά και ενισχύουν αυτή την άποψη με διάφορα σχόλια όπως : « Το TQM είναι μεγάλο ζήτημα – δε θα το εισάγει η διοίκηση. Χρειάζονται εκπαιδευτές και η επιχείρηση δεν πρόκειται να προβεί σε τόσο μεγάλες δαπάνες». Όμως αυτή η λανθασμένη άποψη δε διαρκεί πολύ. Μόλις τα μηνύματα της Ολικής Ποιότητας περάσουν σε όλες τις βαθμίδες της ιεραρχίας, όταν αρχίζουν να αναγνωρίζονται τα μέτρα και συγκεντρωθούν τα δεδομένα, όταν αρχίσει η εκπαίδευση και τα ανώτερα στελέχη περάσουν στα εργαστήριά τους έρχεται η συνειδητοποίηση ότι η αλλαγή για την εφαρμογή της Ολικής Ποιότητας τελικά θα συμβεί και μάλιστα θα αφορά τους πάντες.

3° ΣΤΑΔΙΟ : Στη συνέχεια τα άτομα **φορτίζονται συναισθηματικά** και καθώς έρχονται αντιμέτωποι με την πραγματικότητα της αλλαγής μπορεί να αγχωθούν, είναι αβέβαια για το ρόλο που θα παίξουν, πως θα γίνονται τα πράγματα στο μέλλον, πως θα αλλάξει η δουλειά τους, ποια νέα προσόντα θα απαιτηθούν, ποιες κυρίαρχες αξίες θα επιδειχθούν κ.λ.π.

πρέπει να ξεχάσουν τις παλιές μεθόδους και να προχωρήσουν σε νέες. Αυτό δεν είναι εύκολο. Υπάρχει ένας γνήσιος φόβος. Αδυνατώντας να αντέξουν την ένταση και την πράξη της Ολικής Ποιότητας σε όλα, θα ενισχυθεί το κλίμα άρνησης για την αλλαγή. Κι ενώ η αβεβαιότητα θα συνεχίζεται, θα υπάρχει και απογοήτευση επειδή τα πράγματα θα γίνονται διαφορετικά. Τελικά με υποστήριξη, βοήθεια και ρεαλιστική άποψη για το μέλλον τα άτομα θα προχωρήσουν στο επόμενο στάδιο.

4° ΣΤΑΔΙΟ : Το στάδιο της **αποδοχής**. Εδώ σταματά η πτώση και ξεκινά η άνοδος μέσω του 5^{ου} σταδίου.

5° ΣΤΑΔΙΟ : Αυτό είναι το στάδιο του **πειραματισμού**. Τα άτομα προσπαθούν να μάθουν τους καινούριους τρόπους. Έχουν αποδεχθεί ότι η αλλαγή θα συμβεί αλλά τώρα αντιμετωπίζουν άλλα προβλήματα. Μπορεί να μην ξέρουν πώς να αλλάξουν. Πρέπει να τους υποδειχθεί πώς θα γίνονται τα πράγματα από δω και στο εξής, πως

μπορούν να προβούν σε ανάλογες συμπεριφορές, πως θα λαμβάνουν και θα αποκωδικοποιούν την ανατροφοδότηση.

Είναι πολύ εύκολο να λες στους ανθρώπους πως η Ολική Ποιότητα είναι για να επιτυγχάνεται το καλύτερο αποτέλεσμα με την πρώτη φορά αλλά το να τους αφήνεις με ένα σλόγκαν – ή ένα πάθος χωρίς σύστημα και οδηγίες είναι σκέτη παράνοια. Το να περιμένεις να βρουν δικό τους τρόπο, να μάθουν ότι χρειάζονται και να αναπτύξουν τις ορθές συμπεριφορές είναι ουτοπικό.

Εάν οι managers αποτύχουν να προγραμματίσουν τους ανθρώπους τους πριν την έναρξη της Ο.Π. τότε η ομάδα του management θα δημιουργήσει πραγματικά προβλήματα.

Από το στάδιο της αποδοχής στο πειραματικό στάδιο είναι μια φυσιολογική εξέλιξη. Οι οργανισμοί πρέπει να προσφέρουν τις πηγές, τα εργαστήρια, την εκπαίδευση και συμβουλές για το προσωπικό που δυσκολεύεται να πραγματοποιήσει την αλλαγή. Η ενθάρρυνση και η υιοθέτηση της σωστής ηγετικής συμπεριφοράς είναι επιτακτική για τη δημιουργία συνεκτικής ομάδας manager που είναι πρόθυμοι να σταματήσουν την αβεβαιότητα.

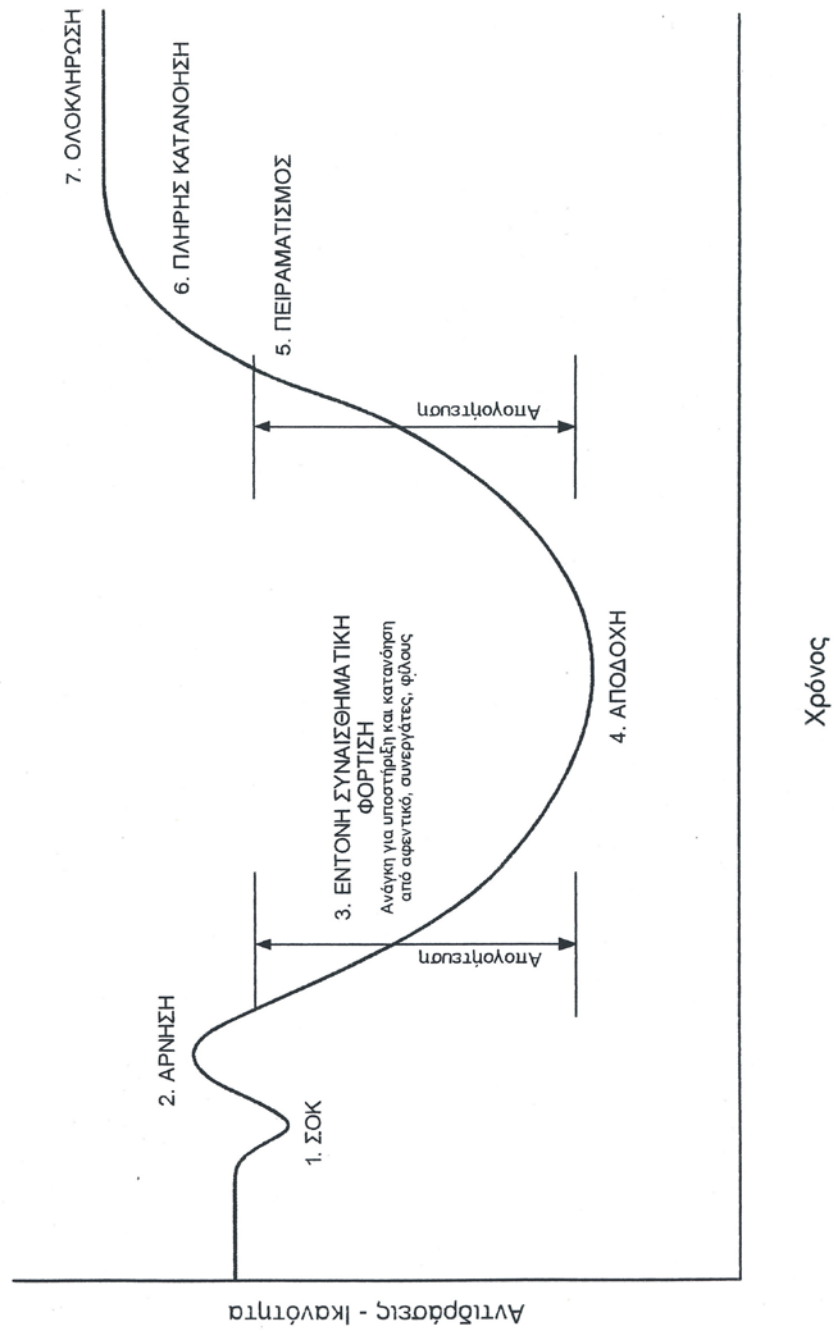
Κατά τη διάρκεια του πειραματικού σταδίου οι managers θα κάνουν λάθη μα θα πρέπει να ενθαρρυνθούν να επιμείνουν στις προσπάθειές τους. Η κορυφή της επιχείρησης πρέπει να έρχεται σε στενή επαφή με όλο το προσωπικό της γιατί αλλιώς θα δυσκολευτεί να το φτάσει στο τελικό στάδιο της καμπύλης.

Τελικά – μέσω δοκιμής και σφαλμάτων, υποστήριξης και ηγεσίας – το προσωπικό θα πρέπει να μεταβεί στα στάδια 6 & 7.

6° ΣΤΑΔΙΟ: Είναι το στάδιο όπου η **κατανόηση** είναι πλήρης.

7° ΣΤΑΔΙΟ: Εδώ επιτυγχάνεται η πολυπόθητη **ολοκλήρωση**.

ΚΑΜΠΥΛΗ ΜΕΤΑΒΟΛΩΝ



4.5. Αλλάζοντας την Οργανωτική Κουλτούρα

Ένας απλός τρόπος για να καταλάβουμε την κουλτούρα και τον αντίκτυπο που έχει στους ανθρώπους είναι να εξετάσουμε το πώς αντιμετωπίζονται οι άνθρωποι στο χώρο υποδοχής μιας εταιρείας. Πόσο ευγενικοί φαίνονται οι εργοδότες; Χρησιμοποιούν οι γραμματείς στην υποδοχή συχνά ή λιγότερο συχνά τίτλους ευγενείας όταν απευθύνονται σε κάποιον; Φωνάζουν ο ένας τον άλλον με το μικρό του όνομα; Αυτά τα απλά πράγματα μαρτυρούν πολλά για την κουλτούρα της επιχείρησης.

Όταν τηλεφωνάμε σε μια εταιρεία, η απάντηση των ατόμων στο τηλέφωνο, το ενδιαφέρον που επιδεικνύουν να πάρουν μήνυμα, η άμεση απάντηση, όλα αυτά λένε κάτι για το ενδιαφέρον τους για εσάς. Η συμπεριφορά τους επίσης σας λέει μερικά πράγματα για το πώς τους συμπεριφέρονται. Άλλα σύμβολα κουλτούρας και ενδιαφέροντος για κάποιους είναι η καθαριότητα της περιοχής που τρώνε οι εργαζόμενοι, οι ενημερωμένοι χρονικά πίνακες ανακοινώσεων, οι αναφορές για την ασφάλεια, οι αφίσες κ.λ.π. – όλα αυτά δείχνουν μία εικόνα για το τι είναι σημαντικό, τι ενθαρρύνεται και τι όχι. Το ενδιαφέρον σημείο είναι πως όλοι μπορούμε να αντιληφθούμε τις δονήσεις της κουλτούρας. Πολλά ανώτατα στελέχη στις εταιρείες δε γνωρίζουν πως πολλές από τις δονήσεις δεν είναι εσκεμμένες – μπορεί να είναι αρνητικές σε φύση αλλά η διοίκηση γνωρίζει την ένταση που προκαλούν. Σε πολλές περιπτώσεις, εάν υπήρχε η δυνατότητα, οι εταιρείες θα κατάπνιγαν το «φτωχό» image κουλτούρας που εμφανίζουν.

Η κουλτούρα, βέβαια με την έννοια του συλλογικού, «πνευματικού» προγραμματισμού, είναι συχνά δύσκολο να αλλάξει. Η αλλαγή πάντα απειλεί μία κουλτούρα. Οι άνθρωποι σχηματίζουν στενούς δεσμούς με ήρωες, θρύλους, τα τελετουργικά τῆς καθημερινῆς ζωῆς, όλα τα σύμβολα και σημεία του εργατικού περιβάλλοντος. Η αλλαγή αποδυναμώνει αυτές τις σχέσεις και αφήνει τους εργαζόμενους μπερδεμένους, ανασφαλείς και συχνά θυμωμένους.

Τι γίνεται όμως όταν η αλλαγή είναι αναγκαία; Για παράδειγμα είναι αναγκαία όταν το εξωτερικό περιβάλλον έχει υποστεί δραστικές αλλαγές και ο οργανισμός ή θα πρέπει να προσαρμοστεί σε αυτές τις συνθήκες ή διαφορετικά δε θα μπορέσει να επιβιώσει. Όμως το να αλλάξεις την παλιά κουλτούρα είναι δύσκολο. Μπορεί να γίνει και ανεπιτυχώς γιατί υπάρχουν πολλά εμπόδια. Ως εμπόδια

θεωρούνται τα πρότυπα κουλτούρας που καλούνται να ενισχύσουν τα επαγγέλματα, το προσωπικό, οι σχέσεις, οι ρόλοι και οι συμπεριφορές που συνεργάζονται για την ενίσχυση αυτή. Επιπλέον ισχυρές ομάδες όπως σωματεία, διοικήσεις ή ακόμα και πελάτες μπορούν να υποστηρίξουν την ήδη υπάρχουσα κουλτούρα.

Όταν μιλάμε για αλλαγή στην οργάνωση ή στην κουλτούρα εννοούμε πραγματικές αλλαγές στη συμπεριφορά των ανθρώπων σε ολόκληρο τον οργανισμό. Παρόλα τα σημαντικά εμπόδια και την αντίσταση στην αλλαγή, η κουλτούρα μιας επιχείρησης μπορεί να αλλάξει τελικά.

4.5.1. Αλλάζοντας την Οργανωτική Κουλτούρα στην Procter & Gamble

Για χρόνια η οργανωτική κουλτούρα της Procter & Gamble απέφερε ανάπτυξη και κέρδη. Τα τελευταία χρόνια η εταιρεία βρέθηκε κάτω από μεγάλη πίεση λόγω του εξωτερικού ανταγωνιστικού περιβάλλοντος. Για παράδειγμα, η Kimberly – Clark έκοψε την αγορά της P & G στις πάνες μιας χρήσης που ήταν μία από τις προσοδοφόρες αγορές της εταιρείας. Την ίδια στιγμή η Lever Brothers έκανε επιδρομές στα μερίδια αγοράς της P & G στην αγορά σαπουνιών και απορρυπαντικών. Στο μέτωπο των καινούριων προϊόντων τα πράγματα δεν ήταν καλύτερα. Η εταιρεία είχε απογοητευτικά αποτελέσματα λόγω του ανταγωνισμού με την εταιρεία chips Pringles και επίσης υπέφερε οικονομικά με τα οικογενειακά παγωτά Coldsnap και την κρέμα χεριών Wondra. Αυτές οι ατυχίες είχαν αντίκτυπο στην εταιρεία καθώς τα έσοδα έπεσαν για πρώτη φορά μέσα σε τριάντα χρόνια. Ταυτόχρονα η εταιρεία είχε προβλήματα σωματείου. Το παράρτημα στο Κάνσας δεν ψήφισε σωματείο και η εταιρεία είχε μεγάλη διαφωνία με τους αντιπροσώπους των εργατών στις προσπάθειές της να αλλάξει πρακτική και να βελτιώσει την αποδοτικότητά της. Αυτές οι αντιξοότητες οδήγησαν την P & G να κάνει αλλαγές στην οργανωτική της κουλτούρα. Μερικές από αυτές τις αλλαγές περιγράφονται παρακάτω:

1. Η έννοια της ομαδικής εργασίας προωθήθηκε. Η απαίτηση οι εργάτες παραγωγής και συντήρησης, που ονομάζονται «τεχνικοί», να γνωρίζουν τέλεια ένα δεύτερο επάγγελμα και να το χρησιμοποιούν επεκτάθη μέσω των επιχειρήσεων της P & G σε όλες τις δραστηριότητες.

2. Η παράδοση της δια βίου εργασίας που κάποτε έκανε τους υπαλλήλους να φθονούνται από τους εργάτες συνάδελφούς τους έδωσε αφορμή για απολύσεις.
3. Η εταιρική κηδεμονία του παρελθόντος απέφερε μερικές σκληρές πρακτικές, καθώς Διευθυντές και εργάτες ειδοποιήθηκαν ότι εάν τα παραρτήματα δεν ανέβαζαν την παραγωγικότητα και την ποιότητα και δεν μείωναν το κόστος θα έκλειναν.
4. Μία αποφασισμένη διοίκηση αντιστάθηκε με σθένος στις προσπάθειες των οργανωμένων εργατών για να υποδείξει πως θα έπρεπε να διοικηθούν οι επιχειρήσεις της P & G. Επιπλέον η P & G μείωσε το εργατικό δυναμικό κατά 5% στα παραρτήματα και κατά 4% σε όλη την εταιρεία. Αυτό επιτεύχθηκε μέσω ελαττώσεων προσλήψεων, πρόωρης συνταξιοδότησης και σε μερικές περιπτώσεις μέσω απολύσεων. Αλλάζοντας τις συνθήκες η P & G κατόρθωσε τελικά να μεταβάλλει την οργανωτική της κουλτούρα.

4.5.2. Αλλάζοντας την κουλτούρα στην AMOCO

Η AMOCO είναι μία εξέχουσα πολυεθνική εταιρεία πετρελαίου και χημικών με πάνω από 50.000 υπαλλήλους σε περισσότερες από 40 χώρες. Για μία εταιρεία με πάνω από 100 χρόνια σχετικής επιτυχίας έπρεπε να παρουσιαστεί ένας αριθμός συνθηκών για να προβεί σε αλλαγή της οργανωτικής της κουλτούρας.

Περιληπτικά είναι οι παρακάτω:

1. Προέκυψε ανάγκη: Μία τιμή πετρελαίου έπεσε και μία δημοσκόπηση προσωπικού που έδειξε έναν αριθμό προβληματικών περιοχών, τράβηξε την προσοχή όλων.
2. Διοικητική δέσμευση: Απέκτησαν και επέδειξαν διοικητική δέσμευση όταν κατάλαβαν ότι η προσπάθεια αλλαγής ήταν μια μακρόχρονη διαδικασία και όχι ένα βραχυπρόθεσμο πρόγραμμα, όταν πίστεψαν ότι η πρωτοβουλία αλλαγής θα έχει τελικό αντίκτυπο.
3. Κοινός προσανατολισμός: Αυτοί που θα προκαλούσαν την αλλαγή δούλεψαν σκληρά για να κάνουν συνειδητό σε όλους που προσπαθούσε η εταιρεία να πάει στο μέλλον και τι σήμαινε αυτό στους ατομικούς τους ρόλους.
4. Ανάμειξη προσωπικού: Η δέσμευση της διοίκησης δεν ήταν αρκετή. Όλο το

προσωπικό έπρεπε να εμπλακεί για να γίνει η αλλαγή πραγματικότητα.

5. Εστιασμένη εκπαίδευση: Παρ' όλο που η εταιρεία είχε αρκετή εκπαίδευση, τώρα έπρεπε να εστιαστεί στις απαιτήσεις της πρωτοβουλίας για αλλαγή και να ανταμειφθεί ανάλογα.
6. Ποσοτικοποίηση: Υπήρχε ανάγκη όχι μόνο για εκπαίδευση και επικοινωνία αλλά και για καθορισμό του τι χρειάζονταν οι υπάλληλοι για να ενεργήσουν διαφορετικά και να δουν στη συνέχεια τι ακριβώς συνέβαινε.

Αυτές οι συνθήκες έθεσαν βάση για όλη τη διαδικασία της αλλαγής. Αυτή η διαδικασία διακρίθηκε σε στρατηγική κατεύθυνση, οργανωτικούς προσδιορισμούς και βελτιώσεις της εργασίας και των πρακτικών του εργατικού δυναμικού. Παρ' όλο που η AMOCO είχε στην πάροδο των χρόνων συγκεντρωθεί σε οικονομικούς και λειτουργικούς στόχους κατά το στρατηγικό της προγραμματισμό έπρεπε τώρα αυτό να επεκταθεί για να περιέχει τα ακόλουθα:

1. ΑΠΟΣΤΟΛΗ : Ποια είναι η δουλειά μας;
2. ΟΡΑΜΑ : Τι θέλουμε να είμαστε;
3. ΑΞΙΕΣ : Τι πιστεύουμε και πως θα ενεργήσουμε;
4. ΣΤΟΧΟΙ : Τι θα πετύχουμε μακροπρόθεσμα;
5. ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ : Πως θα φτάσουμε εκεί;

Αυτή η στρατηγική κατεύθυνση προσδιορίστηκε μέσω ανασκοπήσεων και οι πληροφορίες που προέκυψαν χρησιμοποιήθηκαν για να πληροφορηθούν οι υπάλληλοι και οι managers ώστε να ελέγχουν πόσο καλά προόδευαν. Στην τρίτη και τελική φάση ο αρχικός φαινομενικά αυξανόμενος φόρτος εργασίας επανεξετάσθη για να αποφασιστεί εάν θα πρέπει να εξαλείψουν άσκοπη εργασία. Το αποτέλεσμα αυτής της φάσης γινόταν πιο εφαρμόσιμο και ελαστικό στις απαιτήσεις των πελατών.

Η AMOCO θέλησε να θεσπίσει αλλαγές σε πέντε σημαντικά συστήματα:

- Στρατηγική
- Δομή
- Διαδικασίες
- Ανταμοιβές
- Εργατικό δυναμικό

Για παράδειγμα, ένα στρατηγικό πλάνο δημιουργήθηκε στο εταιρικό επίπεδο και εν συνεχεία φιλτραρίστηκε μέσω της υπόλοιπης εταιρείας. Οι managers γραμμής ήταν υπεύθυνοι για την εξέλιξη των αλλαγών στην κουλτούρα. Δόθηκε έμφαση σε μη οικονομικές αμοιβές και αξιοποιήθηκαν συστήματα πληρωμής που δίνονταν ανταμοιβές με βάση την απόδοση. Η δομή της εταιρείας είχε αποκεντρωθεί.

Μόνο το μέλλον θα δείξει αν αυτή η προσπάθεια αλλαγής κουλτούρας έχει επιτυχία. Όμως η εταιρεία εξακολουθεί να αντιμετωπίζει περιβαλλοντικές αλλαγές (πρόσφατα συνενώθηκε με την BP) και η διαδικασία που χειρίζεται την αλλαγή φαίνεται να ευσταθεί. Ένα πράγμα είναι βέβαιο: εάν εταιρείες όπως η AMOCO δεν αλλάξουν και δεν επιχειρήσουν συστηματικά να διαχειριστούν αυτή την αλλαγή, δε θα επιβιώσουν στα ταραχώδη χρόνια που θα ακολουθήσουν.

Όμως η αλλαγή μπορεί να προκύψει σε ένα περιβάλλον ακόμα και επηρεάζοντας ένα ή δύο μικροπράγματα. Για παράδειγμα, ένας manager εργοστασίου αμερικάνικης ιδιοκτησίας στην Αγγλία, όταν ξεκίνησε τα καθήκοντά του το πρώτο πράγμα που έκανε ήταν να δημιουργήσει αλλαγή. Είδε πως οι πάντες περίμεναν από αυτόν να κάνει κάτι. Δεν είχε σημασία τι. Έπρεπε απλά να γίνει κάτι ως ένδειξη του πως θα γίνονταν τα πράγματα από την ημέρα που ανέλαβε καθήκοντα και εφεξής. Αποφάσισε λοιπόν να αλλάξει τις θέσεις στάθμευσης των αυτοκινήτων του εργοστασίου.

Κατά συνέπεια όλες οι θέσεις των πελατών και επισκεπτών επρόκειτο να γίνουν παρακείμενες της αίθουσας υποδοχής – όχι πάνω από 250 μέτρα από την είσοδο. Όπως είπε ο ίδιος «με αυτή την τακτική οι πελάτες κατανοούν πως είναι σημαντικοί». Εν συνεχεία έκανε κάτι επαναστατικό. Μετέθεσε τις θέσεις στάθμευσης όλων των ανωτέρων στελεχών στο τέλος του parking, περίπου 4 λεπτά με τα πόδια από την αίθουσα υποδοχής. Εξαιρέσεις δεν επρόκειτο να γίνουν.

Όταν ρωτήθηκε γιατί το έκανε αυτό, αποκρίθηκε «Τώρα υπάρχει μια καλή ευκαιρία να “πέσει” ο ένας υπάλληλος πάνω στον άλλο κατά τη διάρκεια των εισόδων τους και των εξόδων τους από την εταιρεία – αυτό θα τους δώσει τη δυνατότητα να μιλήσουν. Φαίνεται πως ποτέ πριν δεν είχαν το χρόνο να το κάνουν.»

Ένα ακόμη παράδειγμα ακολουθεί: Ένας νέος manager μιας εταιρείας χρηματοοικονομικών υπηρεσιών αποφάσισε πως κάτι έπρεπε να γίνει ώστε να βγει η εταιρεία από το τέλμα της κουλτούρας που βρισκόταν. Είχε πρόσφατα αναλάβει την ευθύνη να προωθήσει την ανάπτυξη της ομάδας σε μια εταιρεία στάσιμη και παραδοσιακή όπου πολύ λίγες και μικρές αλλαγές είχαν συμβεί στις δεκαετίες του

’60 και του ’70. Υπήρχαν πολλές ενδείξεις πως η κουλτούρα που υπήρχε ταίριαζε σε μια περασμένη από πολλού εποχή. Η παλιά κουλτούρα ήταν απολυταρχική. Αυτός μαζί με κάποιους άλλους ήταν υπεύθυνοι για την αλλαγή της υπάρχουσας κουλτούρας μετατρέποντας το περιβάλλον σε περιβάλλον ευημερίας και προόδου όπου η ομαδική εργασία και η παρώθηση είναι αξίες «κλειδιά». Εξέτασε την υφιστάμενη κουλτούρα και παρατήρησε πως ένα απλό σημάδι τα έλεγε όλα. “Sherry at lunch time”.

Αυτός ο άνθρωπος δεν ήταν «ανάποδος» απλά δε μπορούσε να μη διερωτηθεί γιατί οι managers έπρεπε να πίνουν σέρρυ με το μεσημεριανό τους. Αυτό ήταν το απομεινάρι της παλιάς κουλτούρας, μέρος της οργανωτικής κληρονομιάς, κάτι που είναι ωραίο για ένα πάρτι Χριστουγέννων αλλά όχι μία συνήθεια που θα έπρεπε να ενθαρρύνεται σε μία εποχή που η εταιρεία αντιμετώπιζε σκληρό ανταγωνισμό. Αποφάσισε λοιπόν να αντικαταστήσει το σέρρυ με αναψυκτικά που είναι πιο λογικό να συνοδεύουν το μεσημεριανό και επίσης αυτός ήταν και ένας τρόπος να δείξει στους παλιούς πως τα πράγματα άλλαζαν.

Αυτή η μικρή αλλαγή έφερε τόση κινητικότητα και αναστάτωση στους κύκλους του management που έγινε γνωστός ως ο άνθρωπος που «σκότωσε» μια παράδοση 80 ετών. Από τότε όλοι τον φώναζαν πειραχτικά Rambo. Ήταν μόνο μια μικρή αρχή αλλά οι άνθρωποι κατάλαβαν πως εννοούσε ότι έλεγε και πως από εδώ και στο εξής θα ακολουθείτο μια καινούρια τακτική που πάνω απ’ όλα είναι η δουλειά.

4.6. Συγχώνευση εταιρειών με ασυνεπείς κουλτούρες

Προβλήματα εμφανίζονται όταν οι κουλτούρες δύο εταιρειών εμπλέκονται σε συγχώνευση ενώ είναι ασυνεπείς δηλαδή άσχετες μεταξύ τους. Αυτό είναι που φαίνεται να συμβαίνει στην αγορά της **Kidder Peabody** από την **General Electric**. Η Kidder Peabody ήταν μια πολύ κερδοφόρα εταιρεία αξιολογών με μια πολύ αυτοδημιούργητη κουλτούρα στην οποία τα άτομα είχαν μία πολύ ελεύθερη διεύθυνση στη λειτουργία. Η General Electric από την άλλη είχε μια πιο παραδοσιακή δομή με managers διαποτισμένους με τη φιλοσοφία της G.E. ως αποτέλεσμα των εκτενών διοικητικών προσπαθειών ανάπτυξης.

Όπως εφαρμόστηκαν στην Kidder η φιλοσοφία και η στρατηγική της G.E. η εταιρεία Peabody και τα κορυφαία αποδοτικά στελέχη της δυσανεστήθηκαν. Πολλοί

από αυτούς έφυγαν θίγοντας την επικερδότητα της μονάδας Kidder. Καθώς η απόδοση έπεσε η G.E. άρχισε να αποκτά περισσότερο έλεγχο που είναι ακριβώς αντίθετο από αυτό που θέλει μια φιλελεύθερη αυτοδημιούργητη επιχείρηση.

4.7. Εφαρμόζοντας μία κουλτούρα σε ένα νέο οργανισμό

Όταν ξεκινά ένας οργανισμός, πολλοί, managers επιχειρούν να εφαρμόσουν μία αυτάρκη κουλτούρα που να εξασφαλίζει υψηλή απόδοση. Αυτό έχει κάποια σημαντικά πλεονεκτήματα: τα έξοδα μπορεί να είναι χαμηλότερα καθώς χρειάζεται λιγότερη άμεση επίβλεψη, το ηθικό των υπαλλήλων και η ικανοποίηση είναι υψηλά, οι απουσίες και οι αντικαταστάσεις μπορεί να ελαττωθούν.

Είναι δύσκολο να δημιουργήσεις μία τέτοια κουλτούρα επειδή βασικές αξίες και υποθέσεις της διεθυντικής ομάδας συχνά συγκρούονται με τους τρόπους εφαρμογής που απαιτούνται για την υποστήριξη ενός τέτοιου περιβάλλοντος. Αυτό συνέβη στο ξεκίνημα ενός νέου εργοστασίου που η ομάδα διεύθυνσης ήθελε να δημιουργήσει μια αυτάρκη κουλτούρα. Ένα στοιχείο της δευτερεύουσας στρατηγικής τους ήταν να δημιουργήσουν ένα υψηλά συμμετοχικό, αυτοδιοικούμενο εργατικό δυναμικό. Ήθελαν να δημιουργήσουν αξίες που θα υποστηρίζουν την ομαδική εργασία, την ενεργητική συμμετοχή του εργατικού δυναμικού στη λήψη αποφάσεων, υψηλή ποιότητα προϊόντος και μία αίσθηση εμπιστοσύνης.

Δοκίμασαν την εφαρμογή του με πολλούς τρόπους. Ήταν πολύ προσεκτικοί στη διαλογή των υπαλλήλων. Έψαξαν για ένα εργατικό δυναμικό πρόθυμο να συμμετέχει στη λήψη αποφάσεων χωρίς προηγούμενη συνδικαλιστική εμπειρία, με υψηλού βαθμού δεξιότητες και προθυμία να εκτελούν πολλές και διαφορετικές εργασίες. Το σύστημα πληρωμής θα βασιζόταν στα προσόντα των εργαζομένων και όχι στα έργα που θα εκτελούσαν. Αυτό θα γινόταν για να διευκολυνθεί η ελαστικότητα των εργατών και η προθυμία τους να εργαστούν σε διαφορετικά μηχανήματα.

Κατά τη διάρκεια των αρχικών σταδίων έναρξης του εργοστασίου υπήρχε υψηλός ενθουσιασμός των εργατών, ανάμειξη και εμπιστοσύνη. Ωστόσο καθώς περνούσε ο καιρός φάνηκε καθαρά πως πολλά από τα πράγματα που η διοίκηση ήθελε να εισάγει στην κουλτούρα ήταν μόνο προφορικές αξίες και όχι εφαρμοσμένες πρακτικές. Για παράδειγμα η Διεύθυνση ενός εργοστασίου συνεχώς τόνιζε τη σπουδαιότητα της υψηλής ποιότητας του προϊόντος. Συγχρόνως, οι επιθεωρητές

προέβαιναν στην αποστολή προϊόντων με μικρά προβλήματα που ήταν ελαφρώς αποδεκτά από τους πελάτες. Υπήρχαν επίσης προβλήματα στις αξίες συμμετοχής που είχαν υιοθετηθεί. Αρχικά είχε ειπωθεί στους εργάτες πως μπορούσαν να κάνουν γνωστό στο manager του εργοστασίου οποιοδήποτε πρόβλημα και αν παρουσιαζόταν στην παραγωγή. Σύντομα όμως έγινε εμφανές πως δεν ήθελαν να το συζητήσουν. Έτσι σε λίγο το επίπεδο συμμετοχής μειώθηκε και έπεσε σχεδόν στο μηδέν.

Ένας λόγος για την αποτυχία εφαρμογής της κουλτούρας με αυτάρκεια ήταν η ασυνέπεια που υπήρχε στο προσανατολισμό προσωπικότητας του manager του εργοστασίου. Ο manager είχε μια μελοδραματική προσωπικότητα και η πρωτεύουσα στρατηγική του ήταν να διατηρήσει μία κουλτούρα που θα μπορούσε να υποστηρίξει τέτοιες αξίες και πιστεύω. Στην πραγματικότητα ο μόνος λόγος που η αυτάρκης κουλτούρα ήταν επιθυμητή στην αρχή είναι ότι ο Πρόεδρος της εταιρείας την είχε υποστηρίξει. Έτσι ο manager του εργοστασίου τον ακολούθησε. Ωστόσο όταν ο Πρόεδρος έφυγε από την εταιρεία δόθηκε στον manager περισσότερη ελευθερία στη διαχείριση του εργοστασίου και στην εφαρμογή της δικής του φιλοσοφίας. Στο τέλος η μελοδραματική του προσωπικότητα υπερίσχυσε.

Αυτό το παράδειγμα παρουσιάζει μία από τις πιο σοβαρές δυσκολίες προσπάθειας να δημιουργηθεί ένα συγκεκριμένο στίγμα οργανωτικής κουλτούρας. Υπάρχει συχνά ένα σοβαρό κενό ανάμεσα σε αυτό που λένε οι managers πως θέλουν και στα είδη συμπεριφοράς που υποστηρίζονται από την οργανωτική κουλτούρα.

4.8. Η οργανωτική Κουλτούρα στο μέλλον

Ο ρόλος που παίζει η κουλτούρα θα είναι ακόμη πιο κρίσιμος στο μέλλον. Χωρίς δυνατά δεσμά κουλτούρας, ο ατομικισμός στις ομάδες θα εκτιναχθεί στα ύψη. Νικητές στον επιχειρησιακό κόσμο του αύριο θα είναι οι ήρωες που μπορούν να ξεχάσουν τις αξίες και τα πιστεύω, τις ιεροτελεστίες και τις τελετές και το δίκτυο της κουλτούρας που μπορεί να εξακολουθούν να λειτουργούν παραγωγικά σε ημιαυτόνομες μονάδες που ταυτίζονται με μία ομαδική ολότητα.

Το μέλλον υπόσχεται πολλά στις επιχειρήσεις που έχουν δυνατές κουλτούρες. Οι δυνατές κουλτούρες δεν είναι ικανές μόνο να ανταποκριθούν στο περιβάλλον αλλά και να προσαρμόζονται στις ποικιλίες και μεταβαλλόμενες καταστάσεις. Όταν οι καιροί είναι σκληροί, αυτές οι εταιρείες μπορούν να ψάξουν βαθιά στις αξίες και

τα πιστεύω που μοιράζονται την αλήθεια. Όταν παρουσιάζονται νέες προκλήσεις μπορούν να προσαρμόζονται. Αυτό ακριβώς είναι που οι επιχειρήσεις πρέπει να κάνουν καθώς αρχίζουμε να ζούμε μια επανάσταση στη διάρθρωση των μοντέρνων οργανισμών.

4.9. Συμπέρασμα

Κάθε επάγγελμα, στην ουσία κάθε οργανισμός έχει τη δική του κουλτούρα. Είτε αδύνατη είτε δυνατή είναι η κουλτούρα, έχει δυνατή επίδραση σε όλο τον οργανισμό. Επηρεάζει πρακτικά τα πάντα. Λόγω αυτού του αντίκτυπου, η κουλτούρα έχει μια μέγιστη επίδραση στη επιτυχία της επιχείρησης.

Η κουλτούρα μπορεί να εξυπηρετεί διαφορετικούς σκοπούς σε διαφορετικά στάδια για την ανάπτυξη του οργανισμού. Είναι πάντα στη διαδικασία του σχηματισμού και της αλλαγής, καλύπτει όλες τις πλευρές των ανθρώπινων δραστηριοτήτων, μαθαίνεται μέσω των μεγάλων προβλημάτων που παρουσιάζονται και που αφορούν την εξωτερική αποδοχή και την εσωτερική ολοκλήρωση.

Οι άνθρωποι είναι η μεγαλύτερη πηγή δύναμης μιας εταιρείας και ο τρόπος να τις διευθύνεις δε γίνεται απευθείας μέσω αναφορών Η/Υ αλλά μέσω έξυπνων υποδείξεων μιας κουλτούρας. Μια δυνατή κουλτούρα είναι ένα δυνατό επίπεδο για να κατευθύνεις τη συμπεριφορά. Η κατανόηση της οργανωτικής κουλτούρας είναι σημαντικό να ενσωματωθεί στη διαδικασία του ίδιου του management.

ΑΝΑΚΕΦΑΛΑΙΩΣΗ

Μην υποτιμάτε τη δύναμη της Οργανωτικής Κουλτούρας. Μπορεί να ανυψώσει ή να κατατροπώσει μια επιχείρηση. Οι managers έχουν τον έλεγχο του τι λέει η οργανωτική κουλτούρα για την επιχείρηση. Καλό θα ήταν αυτό που λέει να είναι κάτι δυνατό και θετικό- όχι αδύναμο και αρνητικό.

Η κουλτούρα είναι το σύνολο των αξιών, συμπεριφορών και κανόνων που λένε στους ανθρώπους τι να κάνουν, πώς να το κάνουν και τι είναι αποδεκτό.

Τα σύμβολα είναι οι φανερές ενδείξεις της κουλτούρας. Μεταβιβάζονται συνειδητά ή υποσυνείδητα αλλά γίνονται αντιληπτά και κατανοητά από όλους.

Σκεφθείτε να αλλάξετε τα πράγματα που οδηγούν σε αρνητική άποψη για την επιχείρηση. Η αλλαγή μπορεί να είναι μικρή αλλά η ύπαρξή της λέει πολλά για το ενδιαφέρον σας πως θα γίνονται τα πράγματα.

Δε θα μπορέσετε ποτέ να δημιουργήσετε TQM σε μία Οργανωτική Κουλτούρα αρνητική.

Επιλέξτε την κουλτούρα σας και δημιουργήστε μέσω του δικού σας παραδείγματος.

Η λάθος κουλτούρα δημιουργεί ανθρώπους εκτός λειτουργίας, χωρίς κίνητρα, που θέλουν να «πατίσουν» μαζί σας – μπορείτε να τους κατηγορήσετε;

Κάντε την κουλτούρα σας ανθρωποκεντρική. Αναγνωρίστε πως αναπτύσσοντας μία κουλτούρα μέσα στην οποία οι άνθρωποι μπορούν να ευδοκιμούν και να αναπτύσσονται, δημιουργείται ο δρόμος για την ποιοτική βελτίωση. Ευλογισία, δημιουργικότητα και συνεχής βελτίωση έρχονται από μια κουλτούρα όπου οι άνθρωποι αντιμετωπίζονται ως πιο σημαντικοί από το κεφάλαιο και την τεχνολογία.

Προκαλέστε την αλλαγή στα συστήματα, τις διαδικασίες και τον τρόπο εργασίας που σταματούν τους εργαζομένους σας να πάρουν πρωτοβουλία.

Η επιτάχυνση παράδοσης και ορθότητας των πληροφοριών μειώνοντας τα μπλοκαρίσματα; και τη γραφειοκρατία είναι αυτό που ονομάζουμε «Οριζόντιο Management». Αυτό θα μας βοηθήσει σημαντικά στην επίτευξη της Ολικής Ποιότητας.

Δημιουργώντας σχέσεις και δίνοντας αρμοδιότητες στους άλλους, η δημιουργία ομάδων και η επίτευξη αποτελεσμάτων είναι μέσω άλλων στρατηγικές που επιτυγχάνουν.

Σταματήστε τις σπατάλες – απορρίψτε τις βραδυκίνητες γραφειοκρατικές διαδικασίες και προωθείστε μία κουλτούρα που θα σας οδηγήσει στην ποιότητα και υιοθετείστε μία προσέγγιση με προσανατολισμό τους πελάτες.

Οι κουλτούρες δημιουργούνται από τις ενέργειες και τις πράξεις των «Ηρώων & Αντιηρώων» - που δεν είναι άλλοι από τα άτομα που δουλεύουν για σας. Οι ιστορίες γι' αυτούς και τα περιστατικά στα οποία έπαιξαν κάποιο ρόλο αντανακλούν την κουλτούρα, λέγονται και ξαναλέγονται στους προμηθευτές, στους πελάτες και στους ανταγωνιστές σας πιο συχνά απ' όσο νομίζετε.

Πιστέψτε τις χειρότερες ιστορίες που σχετίζονται με την εταιρεία σας. Κάντε ότι μπορείτε για να αναστρέψετε τα αρνητικά σημεία.

Οι αξίες είναι ο θεμελιώδης λίθος της κουλτούρας. Ενισχύστε τις δοκιμάζοντας τις πρώτα εσείς και εν συνεχεία εφαρμόστε τις στους άλλους.

Η κουλτούρα σχετίζεται με το management του ανθρώπινου δυναμικού και την έννοια για τους ανθρώπους σου. Εάν δεν τους αγαπάς, δε σε ενδιαφέρει.

Υπολογίστε την καταλληλότητα της κουλτούρας σας. Σκεφθείτε τι ενέργειες πρέπει να κάνετε για να διώξετε την παλιά απολιθωμένη (οπισθοδρομική) κουλτούρα και

αντικαταστήστε τη με κάτι εντυπωσιακό και ενθουσιώδες.

Αναγνωρίστε πως η αλλαγή δεν είναι εύκολη. Όλοι περνάμε μεταβολές.

Προσπαθήστε να το κάνετε άνετο γι' αυτούς που θα σας ακολουθήσουν στην καμπύλη της αλλαγής management.

Θυμηθείτε που είστε πάνω στην καμπύλη. Που είναι όλοι οι άλλοι; Τι ενέργειες κάνατε σήμερα για να βοηθήσετε τους άλλους να κινηθούν μέσω καμπύλης μεταβολών;

ΕΠΙΛΟΓΟΣ

Η παραπάνω συγγραφική προσπάθεια δίνει το στίγμα της βαρύτητας της οργανωτικής κουλτούρας και των απαιτήσεων που διέπουν το ευρύ φάσμα των δραστηριοτήτων των οργανισμών σήμερα. Οι θεμελιώδεις αξίες που υπάρχουν μέσα σε μια κοινωνία αποτελούν δυνατές πιέσεις που επηρεάζουν τη συμπεριφορά αυτών που συμμετέχουν στους οργανισμούς.

Η κουλτούρα είναι ένας προτυποποιημένος τρόπος σκέψης, αίσθησης και αντίδρασης που είναι χαρακτηριστικό των ανθρώπινων ομάδων και που μετράει σημαντικά στη διαμόρφωση διαφορών μεταξύ τους. Οι αξίες είναι ιδέες για το τι είναι σωστό ή λάθος, καλό ή κακό και αποτελούν τη βάση της ανθρώπινης δράσης και αντίδρασης. Η κουλτούρα μαθαίνεται και διαβιβάζεται μέσω της κοινωνικοποίησης.

Η οργανωτική κουλτούρα φυσικά επηρεάζεται από την ευρύτερη κοινωνία στην οποία υφίσταται ο οργανισμός. Εντούτοις, οι αποφάσεις από managers «κλειδιά», κυρίως τα ανώτατα διευθυντικά στελέχη, της δίνουν μια πιο ειδική μορφή που θα αντανάκλασει τις κυριότερες αξίες του οργανισμού.

Παρατηρώντας το πόσο σπουδαία είναι η έννοια της οργανωτικής κουλτούρας και γνωρίζοντας το σπουδαίο ρόλο που θα παίζει στο μέλλον, αντιλαμβανόμαστε πως «κυρίαρχοι του παιχνιδιού» θα είναι αυτοί που θα ξέρουν πώς να τη διαχειρίζονται σωστά καθώς και πώς να την αλλάζουν ώστε να προσαρμόζονται γρήγορα στις συνεχείς μεταβολές του εσωτερικού και εξωτερικού ανταγωνιστικού περιβάλλοντος μέσα στο οποίο δρουν με σκοπό όχι μόνο να επιβιώσουν αλλά και να μεγαλουργήσουν.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

ΕΛΛΗΝΙΚΗ

- Κουλουγλιώτης Νικόλαος, **Επιχείρηση και Κοινωνία**, Σύγχρονη Εκδοτική, Αθήνα 1992.
- Κουλουγλιώτης Νικόλαος, **Κοινωνιολογία**, Σύγχρονη Εκδοτική, Αθήνα 1995
- Κυριαζόπουλος Παναγιώτης, **Εφηρμοσμένο Marketing**, Σύγχρονη Εκδοτική, Αθήνα 1996.
- Μπούκης Σώτος, **Αποτελεσματικό Management**, Αθήνα 1983.
- Φίλιας Βασίλειος, **Κοινωνιολογία**, ΟΕΔΒ, Αθήνα 1983.

ΞΕΝΟΓΛΩΣΣΗ

- Blomstorm Rober & Davis Keits, **Bussiness and Society: Environment and Responsibility**, Mc Graw – Hill 1975.
- Boone Louis & Bowen Donald, **The great writings in Management and Organizational Behaviour**, Mc Graw – Hill 1987.
- Deal Terrence & Kennedy Allen, **Corporate Cultures**, Addison – Wesley, Publishing Company 1982.
- Kast Fremont & Rosenweing James, **Organization and Management**, Mc Graw – Hill 1985.
- Starling Grover, **The Changing Environment of Bussiness**, Adswort 1980.

