

ΑΛΕΞΑΝΔΡΟΣ Γ. ΣΑΧΙΝΙΔΗΣ

**ΟΙ ΕΠΠΤΩΣΕΙΣ ΤΗΣ ΙΣΧΥΟΣ ΚΑΙ ΤΟΥ ΤΥΠΟΥ ΤΗΣ ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗΣ
ΚΟΥΛΤΟΥΡΑΣ ΣΤΗΝ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ ΚΑΙ ΤΗΝ ΚΑΙΝΟΤΟΜΙ-
ΚΟΤΗΤΑ ΤΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ**

ΔΙΔΑΚΤΟΡΙΚΗ ΔΙΑΤΡΙΒΗ

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ

ΤΜΗΜΑ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ

Τριμελής Συμβουλευτική Επιτροπή

Επιβλέπων Καθηγητής: Χαράλαμπος Κανελλόπουλος

Μέλη: Καθηγητής Δημήτρης Μπουραντάς

Ομ. Καθηγήτρια Λίτσα Νικολάου - Σμοκοβίτη

ΠΕΙΡΑΙΑΣ 2006

Αφιερώνεται στη μνήμη του πατέρα μου

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΑ

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

Η εργασία αυτή έγινε με τη συνδρομή πολλών διακεκριμένων επιστημόνων, που συνέβαλαν με τον έναν ή τον άλλο τρόπο, σε διάφορα χρονικά σημεία και στις διάφορες φάσεις της διατριβής.

Αρχικά, θα πρέπει να αναφέρω την βοήθεια που μου προσέφερε αφειδώς, τόσο σε χρόνο, όσο και σε καθοδήγηση, ο επιβλέπων Καθηγητής Χαράλαμπος Κανελλόπουλος. Οι ώρες συζήτησης μαζί του είχαν καθοριστικής σημασίας ρόλο, στην τελική διαμόρφωση της διατριβής μου. Επίσης ο Καθηγητής Δημήτρης Μπουραντάς συνεισέφερε σε πολύ μεγάλο βαθμό, με την καθοδήγηση του, βοηθώντας να βρεθούν λύσεις σε κρίσιμες φάσεις της εργασίας. Ακόμη, είμαι υπόχρεος στην Καθηγήτρια κα. Λίτσα Νικολάου-Σμοκοβίτη για την ενθάρρυνση που μου πρόσφερε, όταν χρειάστηκε και για τις συστάσεις και τις συμβουλές της πάνω σε πρακτικά ζητήματα που αφορούσαν τη διατριβή. Ιδιαίτερα σημαντική ήταν η βοήθεια του Καθηγητή Αθανάσιου Κουρεμένου που επηρέασε καθοριστικά τη μελέτη αυτή, ειδικά στο τμήμα της μεθοδολογίας. Τα σχόλια των καθηγητών που προανέφερα, όπως επίσης και αυτά του Καθηγητή κ. Γιάννη Θανόπουλου και της Αν. Καθηγήτριας κας Ελένη Νίνα-Παζαρτζή, συνέβαλλαν στη ριζική αλλαγή του περιεχομένου της διατριβής, που είχε υποβληθεί αρχικά, βελτιώνοντας έτσι δραστικά τη σημερινή της μορφή.

Ο Καθηγητής Κώστας Γκιζιάκης συνέβαλε ουσιαστικά προσφέροντας την γνώση του στα θέματα μεθοδολογίας και ανάλυσης των δεδομένων. Ο Καθηγητής Εμμανουήλ Κονδύλης με βοήθησε πολύ, προσφέροντας πρακτικές λύσεις σε προβλήματα της διατριβής. Ο Δρ. Σπύρος Ζάρκος βοήθησε στα τελικά στάδια της έρευνας. Επίσης μεγάλη ήταν η συνεισφορά της Δρος. Ερνας Μπαρδή, που βοήθησε στην κατανόηση βασικών εννοιών για την ανάλυση και την επεξεργασία των δεδομένων.

Τέλος, θέλω να ευχαριστήσω την οικογένειά μου για την ανοχή που επέδειξε στη στέρηση της παρουσίας μου, κατά τις διάφορες φάσεις της διατριβής. Η συμπαράστασή τους κατέστησε την προσπάθεια αυτή εφικτή.

“Χρειάστηκε περισσότερο από μια δεκαετία για να μπορέσουν οι επιχειρήσεις να συλλάβουν και να κάνουν κτήμα τους την έννοια της ποιότητας ως ξεχωριστή ικανότητα. Η πρόκληση όμως δεν είναι πλέον η ποιότητα. Την είδαμε, την καθιερώσαμε, πήραμε το βραβείο Baldrige. Ούτε και ο κατάλληλος χρόνος εισόδου στην αγορά ή η διοίκηση της αλυσίδας διανομής, ούτε καν το ηλεκτρονικό εμπόριο είναι οι προκλήσεις. Σήμερα η πρόκληση είναι η δημιουργία μιας σε βάθος ικανότητας παραγωγής καινοτομιών που αλλάζουν ολόκληρο το φάσμα των δραστηριοτήτων της εταιρείας ή επαναπροσδιορίζουν ριζικά το υπάρχον.”

Gary Hamel (2000, σελ. 24)

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ I

1.	ΕΙΣΑΓΩΓΗ	Σελ.
1.1.	Οργανωσιακή Κουλτούρα και λειτουργία της επιχείρησης.....	7
1.2.	Ο σκοπός της έρευνας.....	13
1.3.	Η σπουδαιότητα της έρευνας.....	13
1.4.	Συμβολή στην επιστήμη.....	14

ΚΕΦΑΛΑΙΟ II

2.	ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗ ΤΗΣ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑΣ	
2.1.	Οι Βασικές Προσεγγίσεις στη Μελέτη της Οργανωσιακής Κουλτούρας.....	16
2.1.1	Η Υπόθεση της Ισχυρής Κουλτούρας.....	16
2.1.2	Η Εναρμόνιση Οργανωσιακής Κουλτούρας και Περιβάλλοντος.....	19
2.1.3	Η Προσαρμοστικότητα της Οργανωσιακής Κουλτούρας.....	22
2.2.	Βασικά Θέματα στη Μελέτη της Οργανωσιακής Κουλτούρας.....	24
2.3	Ορισμοί.....	27
2.3.1	Ορισμός της Οργανωσιακής Κουλτούρας.....	27
2.3.2	Ορισμός των Τύπων της Οργανωσιακής Κουλτούρας.....	29
2.3.3	Ορισμός της Ισχύος της Οργανωσιακής Κουλτούρας.....	39
2.3.4	Ορισμός της Καινοτομικότητας.....	47
2.3.5	Ορισμός της Αποτελεσματικότητας.....	50
2.3.6	Ορισμός του Οργανωσιακού Περιβάλλοντος.....	52

ΚΕΦΑΛΑΙΟ III

3	Η ΣΧΕΣΗ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑΣ ΚΑΙ ΑΛΛΩΝ ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΩΝ ΜΕΤΑΒΛΗΤΩΝ ΤΗΣ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ.....	56
3.1	Ισχύς Κουλτούρας και Αποτελεσματικότητα.....	57
3.2	Τύπος Οργανωσιακής Κουλτούρας και Αποτελεσματικότητα.....	62
3.3	Τύπος και Ισχύς κουλτούρας και αποτελεσματικότητα.....	66
3.4	Μέγεθος Επιχείρησης, ισχύς και τύπος κουλτούρας και αποτελεσματικότητα.....	70
3.5	Καινοτομικότητα και Αποτελεσματικότητα.....	73
3.6	Ένα μοντέλο Οργανωσιακής Κουλτούρας για την Καινοτομικότητα.....	76

ΚΕΦΑΛΑΙΟ IV

4	ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ.....	78
4.1	Η διαδικασία της έρευνας.....	78
4.1.1	Η διαμόρφωση - κατασκευή του ερωτηματολογίου.....	79
4.1.2	Πιλοτική έρευνα.....	81
4.1.3	Πλήρης ανάπτυξη της έρευνας.....	81
4.2	Το δείγμα της έρευνας.....	82
4.3	Συλλογή στοιχείων.....	83
4.4	Οι μεταβλητές και η μέτρησή τους.....	84

4.4.1.	Η μέτρηση της οργανωσιακής κουλτούρας.....	84
4.4.1.1.	Αξιοπιστία του Ο.Α.Ο.Κ.	86
4.4.1.2.	Εγκυρότητα του οργάνου μέτρησης.	86
4.4.2.	Η μέτρηση της καινοτομικότητας.....	88
4.4.3.	Η μέτρηση του εξωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης.....	91
4.4.4.	Η μέτρηση της ισχύος της οργανωσιακής κουλτούρας.....	92
4.4.5.	Η μέτρηση της αποτελεσματικότητας.....	94
4.5.	Η Στατιστική μέθοδος ανάλυσης των δεδομένων.....	96

ΚΕΦΑΛΑΙΟ V

5.	ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ.....	97
5.1	Αξιοπιστία των μετρήσεων.....	97
5.1.1	Οργανωσιακή Κουλτούρα.....	97
5.1.2	Καινοτομικότητα, Περιβάλλον και Αποτελεσματικότητα.....	97
5.2	Δημογραφικά στοιχεία.....	98
5.3	Ανάλυση Στοιχείων και Εξέταση Υποθέσεων.....	99
5.3.1	Ο Τύπος της Κουλτούρας.....	100
5.3.2	Η ισχύς της κουλτούρας.....	101
5.3.2.1	Βαθμίδες ισχύος της Κουλτούρας.....	101
5.4	Έλεγχος Υποθέσεων.....	102
5.5	Συγκεντρωτικοί Πίνακες των αποτελεσμάτων.....	135

ΚΕΦΑΛΑΙΟ VI

6.	ΣΧΟΛΙΑΣΜΟΣ ΤΩΝ ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΩΝ ΚΑΙ ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ ΓΙΑ ΠΕΡΑΙΤΕΡΩ ΕΡΕΥΝΑ.....	142
6.1	Σχολιασμός και ερμηνεία των αποτελεσμάτων.....	142
6.2	Συμπεράσματα από τη μελέτη.....	151
6.3	Περιορισμοί της έρευνας.....	152
6.4	Η χρησιμότητα των συμπερασμάτων για την επιχειρηματική και την ακαδημαϊκή κοινότητα.....	155
6.5	Προτάσεις για περαιτέρω έρευνα.....	157

BIBΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....	158
-------------------	-----

ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΣΧΗΜΑΤΩΝ

Σχήμα 1. Οι Θετικές και οι Αρνητικές Ζώνες (Quinn, 1988: 70).....	18
Σχήμα 2. Το μοντέλο ανταγωνιζομένων αξιών του Quinn (1988).....	37
Σχήμα 3. Οι επιπτώσεις της κουλτούρας στην αποτελεσματικότητα της επιχείρησης.....	56
Σχήμα 4. Η σχέση της ισχύος της κουλτούρας με την αποτελεσματικότητα.....	61
Σχήμα 5: Η σχέση τύπου κουλτούρας και αποτελεσματικότητας.....	64
Σχήμα 6: Η σχέση ισχύος και τύπου της κουλτούρας με την αποτελεσματικότητα.....	67

Σχήμα 7. Ισχύς κουλτούρας, Μέγεθος της Οργάνωσης και Αποτελεσματικότητα.....	71
Σχήμα 8. Η σχέση τύπων κουλτούρας, μεγέθους επιχείρησης και αποτελεσματικότητας.....	73
Σχήμα 9. Η Σχέση καινοτομικότητας και αποτελεσματικότητας των επιχειρήσεων.....	75
Σχήμα 10. Η σχέση του προσανατολισμού της κουλτούρας με την καινοτομικότητα της επιχείρησης.....	76

ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΠΙΝΑΚΩΝ

ΠΙΝΑΚΑΣ 1. ΤΥΠΟΣ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑΣ.....	101
ΠΙΝΑΚΑΣ 2. Η ΣΧΕΣΗ ΙΣΧΥΟΣ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑΣ ΚΑΙ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑΣ.....	103
ΠΙΝΑΚΑΣ 3Α. Η ΣΧΕΣΗ ΒΑΘΜΙΔΑΣ ΙΣΧΥΟΣ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑΣ ΚΑΙ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑΣ.....	103
ΠΙΝΑΚΑΣ 3Β. Η ΣΧΕΣΗ ΒΑΘΜΙΔΑΣ ΙΣΧΥΟΣ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑΣ ΚΑΙ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑΣ.....	103
ΠΙΝΑΚΑΣ 4. ΙΣΧΥΣ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑΣ, ΑΒΕΒΑΙΟΤΗΤΑ ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ ΚΑΙ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ.....	105
ΠΙΝΑΚΑΣ 5. ΙΣΧΥΣ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑΣ, ΦΙΛΙΚΟΤΗΤΑ ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ ΚΑΙ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ.....	106
ΠΙΝΑΚΑΣ 6. ΙΣΧΥΣ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑΣ ΚΑΙ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ ΣΕ ΣΤΑΘΕΡΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ.....	107
ΠΙΝΑΚΑΣ 7. ΙΣΧΥΣ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑΣ ΚΑΙ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ ΣΕ ΦΙΛΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ.....	108
ΠΙΝΑΚΑΣ 8. ΣΥΓΚΡΙΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΜΕ ΕΣΩΣΤΡΕΦΗ ΚΑΙ ΕΞΩΣΤΡΕΦΗ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ, ΩΣ ΠΡΟΣ ΤΗΝ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ ΤΟΥΣ.....	110
ΠΙΝΑΚΑΣ 9. Η ΣΧΕΣΗ ΤΟΥ ΠΡΟΣΑΝΑΤΟΛΙΣΜΟΥ ΤΗΣ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑΣ ΜΕ ΤΗΝ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ, ΣΕ ΣΤΑΘΕΡΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ.....	112
ΠΙΝΑΚΑΣ 10. ΠΡΟΣΑΝΑΤΟΛΙΣΜΟΣ ΤΗΣ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑΣ ΚΑΙ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ, ΣΕ ΦΙΛΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ.....	113
ΠΙΝΑΚΑΣ 11. ΠΡΟΣΑΝΑΤΟΛΙΣΜΟΣ ΤΗΣ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑΣ ΚΑΙ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ, ΣΕ ΑΒΕΒΑΙΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ.....	114
ΠΙΝΑΚΑΣ 12. ΠΡΟΣΑΝΑΤΟΛΙΣΜΟΣ ΤΗΣ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑΣ ΚΑΙ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ, ΣΕ ΕΧΘΡΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ.....	115
ΠΙΝΑΚΑΣ 13. Η ΣΧΕΣΗ ΠΡΟΣΑΝΑΤΟΛΙΣΜΟΥ ΚΑΙ ΙΣΧΥΟΣ ΤΗΣ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑΣ ΜΕ ΤΗΝ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ, ΣΕ ΑΒΕΒΑΙΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ.....	117

ΠΙΝΑΚΑΣ 14. ΙΣΧΥΣ ΕΞΩΣΤΡΕΦΟΥΣ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑΣ ΚΑΙ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ, ΣΕ ΑΒΕΒΑΙΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ	118
ΠΙΝΑΚΑΣ 15. ΙΣΧΥΣ ΕΞΩΣΤΡΕΦΟΥΣ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑΣ ΚΑΙ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑΣ ΣΕ ΣΤΑΘΕΡΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ.....	119
ΠΙΝΑΚΑΣ 16. ΙΣΧΥΣ ΕΞΩΣΤΡΕΦΟΥΣ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑΣ ΚΑΙ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ, ΣΕ ΦΙΛΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ.....	120
ΠΙΝΑΚΑΣ 17. ΜΕΓΕΘΟΣ ΚΑΙ ΙΣΧΥΣ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑΣ ΚΑΙ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ.....	120
ΠΙΝΑΚΑΣ 18. ΜΕΓΕΘΟΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ, ΙΣΧΥΣ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑΣ ΚΑΙ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ.....	122
ΠΙΝΑΚΑΣ 19. Η ΣΧΕΣΗ ΕΥΕΛΙΞΙΑΣ-ΕΛΕΓΧΟΥ ΜΕ ΤΗΝ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ ΣΕ ΜΙΚΡΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ.....	123
ΠΙΝΑΚΑΣ 20. Η ΣΧΕΣΗ ΤΗΣ ΔΙΑΣΤΑΣΗΣ ΕΥΕΛΙΞΙΑΣ-ΕΛΕΓΧΟΥ ΚΑΙ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑΣ ΣΤΙΣ ΜΕΓΑΛΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ.....	125
ΠΙΝΑΚΑΣ 21. Η ΣΧΕΣΗ ΤΗΣ ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΚΟΤΗΤΑΣ ΜΕ ΤΗΝ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ.....	126
ΠΙΝΑΚΑΣ 22. Η ΣΧΕΣΗ ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΚΟΤΗΤΑΣ ΚΑΙ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑΣ ΣΕ ΑΒΕΒΑΙΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ.....	127
ΠΙΝΑΚΑΣ 23. Η ΣΧΕΣΗ ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΚΟΤΗΤΑΣ ΚΑΙ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑΣ, ΣΕ ΕΧΘΡΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ.....	129
ΠΙΝΑΚΑΣ 24. Η ΣΧΕΣΗ ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΚΟΤΗΤΑΣ ΚΑΙ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑΣ ΜΙΑΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ ΣΕ ΑΒΕΒΑΙΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ.....	123
ΠΙΝΑΚΑΣ 25. Η ΣΧΕΣΗ ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΚΟΤΗΤΑΣ ΚΑΙ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑΣ ΜΙΑΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ, ΣΕ ΦΙΛΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ.....	132
ΠΙΝΑΚΑΣ 26. Η ΣΧΕΣΗ ΤΗΣ ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΚΟΤΗΤΑΣ ΜΕ ΤΟΝ ΠΡΟΣΑΝΑΤΟΛΙΣΜΟ ΤΗΣ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑΣ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ.....	133
ΠΙΝΑΚΑΣ 27. ΣΥΓΚΕΝΤΡΩΤΙΚΟΣ ΠΙΝΑΚΑΣ ΤΩΝ ΕΞΕΤΑΖΟΜΕΝΩΝ ΥΠΟΘΕΣΕΩΝ.....	135

ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΑΡΑΡΤΗΜΑΤΩΝ

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Α. Ερωτηματολόγιο.....	174
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Β. Πίνακας των υπό εξέταση μεταβλητών.....	186
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Γ. Κώδικας ερωτηματολογίου.....	189
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Δ. Συνοδευτική επιστολή.....	191
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Ε. Δημογραφική περιγραφή του δείγματος.....	192

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Οι εκατοντάδες των μελετών που δημοσιεύτηκαν κατά τα τελευταία είκοσι πέντε χρόνια, με θέμα την οργανωσιακή κουλτούρα, κατόρθωσαν να εισαγάγουν τον όρο στο καθημερινό λεξιλόγιο των στελεχών των επιχειρήσεων, και να ρίξουν άπλετο φως σε πολλές από τις διαστάσεις και τις πτυχές της έννοιας. Ένας από τους ισχυρισμούς της πλειοψηφίας των ερευνητών κατά τη δεκαετία του '80, ήταν ότι η ισχυρή κουλτούρα είναι « εκ των ουκ άνευ » για την επιτυχή πορεία μιας επιχείρησης. Ορισμένοι ερευνητές, στη συνέχεια, αμφισβήτησαν τον ισχυρισμό αυτό, θέτοντας το ερώτημα : «Γιατί κάποιες ισχυρές κουλτούρες οδηγούν σε επιτυχία ενώ άλλες σε αποτυχία;» Έχοντας αρκετά παραδείγματα από την αγορά, με την πάροδο του χρόνου, η ονομαζόμενη «Υπόθεση της Ισχυρής Κουλτούρας» παρουσιάζει σοβαρές αδυναμίες στη στήριξή της. Η παρούσα διατριβή, με βάση το μοντέλο των ανταγωνιζομένων αξιών, εξετάζει τις επιπτώσεις τόσο της ισχύος όσο και του περιεχομένου της κουλτούρας ως προς την αποτελεσματικότητα των επιχειρήσεων, σε συνάρτηση με το περιβάλλον και το μέγεθος της επιχείρησης. Επίσης, διερευνάται η επίδραση της ισχύος της κουλτούρας στην καινοτομικότητα της οργάνωσης, σε σχέση με το εξωτερικό περιβάλλον, όπως και η σχέση καινοτομικότητας και αποτελεσματικότητας. Στην παρούσα μελέτη εξετάστηκε ένα δείγμα από 110 Ελληνικές μικρομεσαίες επιχειρήσεις, από τις οποίες συνολικά 504 άτομα συμπλήρωσαν αντίστοιχα έγκυρα ερωτηματολόγια. Οι επιχειρήσεις που μετείχαν στη μελέτη κυμαίνονται σε μέγεθος, όσον αφορά τον αριθμό του προσωπικού τους, από 20 έως 250 μέλη και προέρχονται από διάφορους τομείς της αγοράς. Τέλος, από τα αποτελέσματα της μελέτης αποδείχθηκε ότι οι ισχυρές κουλτούρες δεν αυξάνουν την αποτελεσματικότητα των επιχειρήσεων σε σύγκριση με τις μέσης ισχύος κουλτούρες, άσχετα από τον τύπο και το περιβάλλον της οργάνωσης, όσον αφορά τουλάχιστον το συγκεκριμένο δείγμα επιχειρήσεων. Παράλληλα, επιβεβαιώνονται τα ευρήματα από προηγούμενες έρευνες σχετικά με την θετική σχέση μεταξύ της καινοτομικότητας και της αποτελεσματικότητας μιας επιχείρησης, άσχετα από το περιβάλλον στο οποίο δραστηριοποιείται.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ Ι

1. ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Ο όρος Οργανωσιακή Κουλτούρα άρχισε να εμφανίζεται στις επιθεωρήσεις και τα περιοδικά του χώρου της Οργάνωσης και Διοίκησης στην αρχή της δεκαετίας του ογδόντα. Η έννοια του όρου αυτού περιλαμβάνει τις βασικές αξίες και πεποιθήσεις των μελών μιας επιχείρησης οι οποίες οδηγούν σε συγκεκριμένες πρακτικές και νόρμες συμπεριφοράς που επηρεάζουν την απόδοση μιας επιχείρησης ή οργάνωσης. Το έναυσμα δόθηκε με τη σχεδόν ταυτόχρονη έκδοση τεσσάρων τουλάχιστον βιβλίων, τα οποία μέσα από ποιοτικές μεθόδους έρευνας κατέληξαν στο συμπέρασμα ότι η κουλτούρα μιας επιχείρησης είναι η κατ' εξοχήν μεταβλητή με προβλεπτική αξία όσον αφορά την απόδοση μιας επιχείρησης, τόσο μεσοπρόθεσμα όσο και μακροπρόθεσμα. Ο όρος κουλτούρα είναι κυρίως συνδεδεμένος με επιστήμες όπως η Λαογραφία, η Κοινωνιολογία και η Ανθρωπολογία, γεγονός το οποίο προκάλεσε σκεπτικισμό σε πολλούς κύκλους, ακαδημαϊκούς και μη, αναφορικά με τη χρησιμότητα που μπορεί να έχει στη διαδικασία του μάνατζμεντ. Παρά τις περί του αντιθέτου προβλέψεις, η οργανωσιακή κουλτούρα αναπτύχθηκε ως έννοια και ερευνήθηκε, περισσότερο από οποιαδήποτε άλλη μεταβλητή στο επιστημονικό πεδίο της οργάνωσης, κατά την τελευταία εικοσαετία.

Οι λόγοι που έκαναν την έρευνα της κουλτούρας των επιχειρήσεων να συγκεντρώσει την προσοχή όλων των σχετικών με αυτήν ερευνητών είναι πολλοί. Μάλιστα ένας από αυτούς είναι η τεκμηριωμένη συσχέτιση ορισμένων τύπων κουλτούρας με υψηλές επιδόσεις για μεγάλα χρονικά διαστήματα. Αυτές οι περιπτώσεις επιχειρήσεων ήταν και τα δείγματα των πρώτων μελετών, όπου οι ερευνητές προσπάθησαν να καταγράψουν τα χαρακτηριστικά διαχρονικά επιτυχημένων επιχειρήσεων. Όμως, η αδυναμία τους να αποδώσουν την επιτυχία των επιχειρήσεων αυτών σε προηγούμενα ενδεδειγμένα ερευνημένες έννοιες, όπως η δομή μιας επιχείρησης, η στρατηγική της, η ηγεσία ή οι πρακτικές σε θέματα προσωπικού, οδήγησε τους ερευνητές σε μια ανάλυση πιο βαθιά και πιο ολιστική, όπου οι

παραπάνω μεταβλητές αποτελούν, η κάθε μία ξεχωριστά, πτυχές ή εκφάνσεις ή στοιχεία της έννοιας που ονομάστηκε Οργανωσιακή Κουλτούρα.

Οι δραστικές αλλαγές στο περιβάλλον των επιχειρήσεων, που συντελέστηκαν μετά το 1980, αυξανόμενες με ρυθμούς γεωμετρικής προόδου, εξανάγκασαν τις επιχειρήσεις να βρίσκονται σε μια μόνιμη κατάσταση εγρήγορσης. Με την εισαγωγή νέων συστημάτων οργάνωσης, όπως είναι η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας (Total Quality Management), ο Ανασχεδιασμός (Reengineering), η μέθοδος "Six Sigma", οι Αναδομήσεις (Restructuring), Περικοπές Προσωπικού (Downsizing), με την αναζήτηση φθηνότερων λύσεων σχετικά με υπηρεσίες και διαδικασίες, ή τμήματα προϊόντων, εκτός των ορίων της επιχείρησης (Outsourcing), με τη μείωση του αριθμού των αγορών στις οποίες δραστηριοποιούνται (Downsourcing), αλλά και με στρατηγικές "Turnaround" (εισαγωγή ριζοσπαστικών αλλαγών μεγάλης κλίμακας για την επαναφορά της επιχείρησης σε φυσιολογικούς ρυθμούς λειτουργίας), οι επιχειρήσεις προσπάθησαν να αμυνθούν για να επιβιώσουν σε ένα εχθρικό και αβέβαιο περιβάλλον (Pettigrew et al. 2000). Τα αποτελέσματα των προσπαθειών αυτών, σύμφωνα με μελέτες που έγιναν και αναφέρονται από τους Cameron και Quinn, ήταν απογοητευτικά (1999: 6-9). Οι προσπάθειες περικοπής κόστους με τη μείωση προσωπικού (downsizing) απέτυχαν στα δύο τρίτα των περιπτώσεων. Οι ίδιοι συγγραφείς αναφέρουν ότι, σε μια έρευνα της εταιρείας συμβούλων επιχειρήσεων Ernst and Young, σε 584 μεγάλες επιχειρήσεις από τέσσερις χώρες διαπιστώθηκε ότι τα προγράμματα διοίκησης ολικής ποιότητας, που εφαρμόστηκαν, απέτυχαν στην πλειοψηφία τους (1999: 8). Παρόμοια τύχη είχαν και τα προγράμματα Reengineering αφού, σύμφωνα με μελέτη σε δείγμα 1700 περίπου επιχειρήσεων, το 70 - 75% από τις επιχειρήσεις δοκίμασαν κάποια προγράμματα Reengineering, αλλά το 85% των επιχειρήσεων αυτών δεν διαπίστωσε καμία βελτίωση (CSC Index, 1994).

Οι λόγοι της αποτυχίας των παραπάνω προγραμμάτων στις περισσότερες περιπτώσεις, σύμφωνα με τον Cameron (1995), ήταν η αδυναμία των μάνατζερς να συνδέσουν τις αλλαγές αυτές με την αλλαγή στην κουλτούρα αυτών των επιχειρήσεων.

Η ραγδαία αύξηση του ρυθμού των συγχωνεύσεων και εξαγορών (Σ&Ε) μεταξύ των επιχειρήσεων συντέλεσε επίσης στην επικέντρωση του ενδιαφέροντος

ακαδημαϊκών και μάντζερς στην έννοια της κουλτούρας. Οι συγχωνεύσεις και εξαγορές επιχειρήσεων, οι οποίες κατά τη δεκαετία του '80 χαρακτήρισαν την αγορά, διπλασιάστηκαν κατά την τελευταία δεκαετία, φθάνοντας τις πενήντα χιλιάδες μόνο στην αγορά των ΗΠΑ (Reuer & Shen, 2003). Οι μισές και πλέον συγχωνεύσεις καταλήγουν σε αποτυχία σύμφωνα με τον Hamel (2000: σελ. 45), ενώ ο Zollo (2003) προβάλλει τον ισχυρισμό ότι, από πρόσφατα στοιχεία μελετών των Σ&Ε, προκύπτει πως οι εμπλεκόμενες στη διαδικασία αυτή επιχειρήσεις δεν διαφέρουν μακροπρόθεσμα από τους ανταγωνιστές τους όσον αφορά τις οικονομικές τους επιδόσεις. Αντίθετα, το περιοδικό Business Week (1999, Dec. 6, σελ. 85), αναφερόμενο στη φαρμακευτική βιομηχανία των ΗΠΑ, συγκρίνοντας τα αποτελέσματα των συγχωνευμένων εταιρειών του κλάδου με αυτά των μη συγχωνευμένων, διαπίστωσε ότι οι συγχωνευμένες εταιρείες υστερούσαν σημαντικά στις επιδόσεις τους σε σύγκριση με τις άλλες.

Οι συγχωνεύσεις οι οποίες, κατά τους Deal και Kennedy (1999: 109 - 117), γίνονται για λόγους όπως οι οικονομίες κλίμακας και φάσματος ή για φορολογικούς λόγους ή για το οικονομικό όφελος των μεσαζόντων (βλ. περίπτωση LBO - RJR Nabisco και KKR) αποτυγχάνουν γιατί δεν λαμβάνουν υπόψιν τους τη συμβατότητα της κουλτούρας των δύο επιχειρήσεων.

Επίσης, ένας άλλος βασικός λόγος αποτυχίας των συγχωνεύσεων και εξαγορών είναι η αδυναμία των δύο εταιρειών να συμβιώσουν. Έχοντας τη δική της ταυτότητα, το δικό της τρόπο σκέψης, δράσης και αντίληψης, μια οργάνωση είναι δύσκολο έως αδύνατο να απεμπολήσει όλα τα παραπάνω και να υιοθετήσει μια νέα κουλτούρα (Sheerer et al, 2001).

Στις περιπτώσεις που η συγχώνευση των επιχειρήσεων επιτυγχάνει, θα πρέπει σύμφωνα με τον Schein (1999: 8 - 14), να υπάρχει ξεχωριστή διαχείριση, στα πλαίσια της οποίας η κάθε επιχείρηση διατηρεί την ταυτότητά της, ή θα πρέπει να επιβληθεί μια κοινή κουλτούρα, με επιβαλλόμενη συνήθως αυτή της μεγαλύτερης επιχείρησης, ή τέλος θα πρέπει να δημιουργηθεί μια κοινή κουλτούρα στην οποία θα εμπεριέχονται στοιχεία και από τις δύο επιχειρήσεις ή και από άλλες επιχειρήσεις με την υιοθέτηση των βέλτιστων πρακτικών (Benchmarking). Όταν όμως στη συγχώνευση συμμετέχουν περισσότερες των δύο επιχειρήσεων, χωρίς να έχει μεσολαβήσει ένα

σεβαστό χρονικό διάστημα, τότε αυτή γίνεται πολύ πιο δύσκολη (π.χ. Eurobank, Τράπεζα Εργασίας, Τράπεζα Κρήτης, Interbank).

Η σπουδαιότητα της κουλτούρας γίνεται πιο εμφανής με την αύξηση του αριθμού των στρατηγικών συμμαχιών μεταξύ των επιχειρήσεων, όπου οι όροι συνεργασίας είναι πιο εύκολο να αρθούν μονομερώς από ότι σε μια συγχώνευση. Οι Leisen, Lilly & Winsor (2002), αναφερόμενοι στη σημαντικότητα των στρατηγικών συμμαχιών μεταξύ επιχειρήσεων, επισημαίνουν σε μελέτη τους ότι το 55% περίπου των στρατηγικών συμμαχιών αποτυγχάνουν στην επίτευξη των στόχων τους. Από το ποσοστό αυτό, όπως υπολογίστηκε από τους παραπάνω ερευνητές, το 75% των περιπτώσεων άπτονται της κουλτούρας.

Η ομαλή μετάβαση από ένα στάδιο ανάπτυξης μιας επιχείρησης στο επόμενο απαιτεί μια προσαρμογή, την οποία πολλές επιχειρήσεις αποτυγχάνουν να πραγματοποιήσουν, με αποτέλεσμα να εξαφανίζονται ή να λειτουργούν με λιγότερο κατάλληλες μεθόδους και τρόπους σκέψης και δράσης από ότι απαιτεί το περιβάλλον τους. Μια μικρή επιχείρηση, για παράδειγμα, μπορεί να λειτουργεί με επίκεντρο τον ιδρυτή-διευθυντή της, χωρίς επίσημα συστήματα ελέγχου. Όταν η επιχείρηση αυτή αυξηθεί σημαντικά σε μέγεθος, τότε απαιτούνται περισσότεροι μηχανισμοί ελέγχου και, ακόμη, χρειάζεται ένα πολύ μεγάλο ποσοστό των αρμοδιοτήτων του επιχειρηματία να μοιραστεί σε εξουσιοδοτημένους μάνατζερ, δεδομένου ότι, όσο αυξάνονται τα επίπεδα ιεραρχίας της επιχείρησης, τόσο αυτή διαφοροποιείται σε σχέση με την νηπιακή της κουλτούρα.

Σύμφωνα με ορισμένες απόψεις, η τάση της εποχής στο χώρο των επιχειρήσεων είναι η ικανοποίηση πρώτα των μετόχων και μετά των υπολοίπων μελών της επιχείρησης (Spanos, 2005, Christensen, 2003, Deal & Kennedy 1999:109). Οι μέτοχοι ενδιαφέρονται κυρίως για δύο πράγματα. Το ένα είναι η αξία των μετοχών που έχουν στην κατοχή τους, και το άλλο είναι η αξία των μερισμάτων, που τους αποδίδονται. Η στάση αυτή των μετόχων οδηγεί τη Διοίκηση της επιχείρησης σε μονομερή ενασχόληση με τη βραχυπρόθεσμη κερδοφορία, υποβαθμίζοντας τη σπουδαιότητα παραγόντων όπως είναι η συντήρηση καλού κλίματος στην επιχείρηση, το ικανοποιημένο προσωπικό, η αποφυγή ανέφικτων στόχων και η επένδυση τόσο σε υλικό όσο και σε ανθρώπινο δυναμικό για την εξασφάλιση της μακροπρόθεσμης

βιωσιμότητας της επιχείρησης (Cramer, 2005, Orlitzsky, et. al., 2003, Thomsen, 2005). Οι Kotter and Heskett (1992), σε μια από τις πλέον σημαντικές μελέτες του χώρου, βρήκαν ότι οι επί μακρόν επιτυχημένες επιχειρήσεις (η μέτρηση της επιτυχίας έγινε με τρία οικονομικά κριτήρια: τις πωλήσεις, τα κέρδη και την απόδοση των κεφαλαίων, βλ. 1992, σ.177-178) κατάφεραν να δημιουργήσουν κουλτούρες, όπου τα συμφέροντα των μετόχων ήταν εναρμονισμένα με αυτά του προσωπικού και των πελατών και αποτελούσαν τις υψηλότερες προτεραιότητες για τη Διοίκηση των επιχειρήσεων.

Η Εταιρική Διακυβέρνηση είναι ένας σχετικά νέος όρος, στο χώρο της διοικητικής επιστήμης, ο οποίος έγινε ιδιαίτερα σημαντικός στο τέλος του 20^{ου} αιώνα, με την κρίση των διεθνών χρηματαγορών, κατά τα έτη 1999 και 2000 και με την ενίσχυση της ανασφάλειας και της ανησυχίας των επενδυτών από τα άνευ προηγουμένου εταιρικά σκάνδαλα, τα οποία οδήγησαν και στην κατάρρευση μεγάλων πολυεθνικών επιχειρήσεων. Οι διάφορες κατηγορίες εναντίον στελεχών επιχειρήσεων, για κακοδιαχείριση, αδιαφάνεια στις συναλλαγές τους, διαφθορά, ιδιοτέλεια και απομόνωση από το κοινωνικό περιβάλλον της επιχείρησης, οδήγησαν πρακτικά στη δημιουργία μιας νέας θεματικής ενότητας στο χώρο του μάνατζμεντ, της Εταιρικής Διακυβέρνησης (ΕΔ), γεγονός που αντανακλάται τόσο στους τίτλους των οικονομικών περιοδικών και εφημερίδων, όσο και στην αφιέρωση ειδικών τευχών σε σημαντικά επιστημονικά περιοδικά του χώρου (Organization Science, 2005, Journal of Management Studies, 2006).

Το σχετικά μικρό χρονικό διάστημα της έρευνας στο χώρο της ΕΔ, έχει προσφέρει σημαντικό βαθμό γνώσης, χωρίς όμως να έχει επιτευχθεί η σύγκλιση απόψεων της «κρίσιμης μάζας» των ερευνητών, σε πολλά θέματα (Hambrick, Werder & Zajac, 2005). Ένα από τα θέματα που αυξάνουν την πολυπλοκότητα της ΕΔ, είναι οι θεμελιώδεις διαφορές μεταξύ του Άγγλο-Σαξονικού μοντέλου, με κύρια έμφαση στα συμφέροντα των επενδυτών, και του Ηπειρωτικού Ευρωπαϊκού μοντέλου, το οποίο επικεντρώνει στα συμφέροντα όλων όσων επηρεάζουν την επιχείρηση και επηρεάζονται από αυτή (Spanos, 2005, Tsipouri & Xanthakis, 2004, Mintz, 2005). Επίσης σημαντικό παραμένει το θέμα εξεύρεσης ενός ενιαίου μοντέλου, το οποίο να είναι κοινά αποδεκτό από όλες τις αναπτυγμένες οικονομίες, δεδομένων των πολιτισμικών διαφορών μεταξύ των χωρών αυτών (Jacoby, 2005, Yoshimori, 2005).

Ένα άλλο θέμα, σχετικά με την ΕΔ, αφορά την τυπική, σε σχέση με την άτυπη πτυχή της. Το τυπικό μέρος της ΕΔ μπορεί να υλοποιείται μέσα από γραπτούς κανόνες και διαδικασίες που θα διέπουν τη λειτουργία, τόσο του Διοικητικού Συμβουλίου, όσο και τις γενικότερες πρακτικές της διοίκησης της επιχείρησης. Το άτυπο μέρος της ΕΔ, είναι και το πλέον δύσκολο να υλοποιηθεί, αφού πρόκειται για τους άγραφους κανόνες, τις αξίες και τα πιστεύω των μελών της επιχείρησης. Η κουλτούρα, με άλλα λόγια, είναι ο τρόπος μέσα από τον οποίο, μπορεί να ασκηθεί η ΕΔ περισσότερο αποτελεσματικά, αφού τα μέλη της επιχείρησης αυτοελέγχονται και δεν χρειάζονται διαρκή επίβλεψη ή τακτικούς ελέγχους. Με τον ενστερνισμό από την πλευρά των μελών της εταιρείας ηθικών αξιών και πρακτικών που βρίσκονται σε αρμονία με αυτές των υπολοίπων «stakeholders» της επιχείρησης, μπορεί να επιτευχθεί η διαμόρφωση μιας κουλτούρας, ευαίσθητης σε θέματα που αφορούν όλες τις παραπάνω ομάδες (Bonn & Fisher, 2005). Η ισχυρή «ηθική κουλτούρα» (Θανόπουλος, 2006, 2003, Key, 1999, Mele, 2003) επιτείνει την προσπάθεια των μελών για συμμόρφωση προς τις απαιτήσεις του θεσμικού και του κοινωνικού περιβάλλοντος της επιχείρησης, καθιστώντας την περισσότερο αποτελεσματική τόσο στις οικονομικές της επιδόσεις, όσο και στην «κοινωνική της απόδοση» (Thompson, 2005, Orlitzky, et. al. 2003, Mc Williams, Siegel & Wright, 2006). Στις μελέτες των παραπάνω ερευνητών παρουσιάζεται μια θετική συσχέτιση μεταξύ της χρήσης πρακτικών εταιρικής κοινωνικής ευθύνης και κερδοφορίας των επιχειρήσεων.

Η εταιρική διακυβέρνηση και η εταιρική κοινωνική ευθύνη δεν εξετάζονται ενδελεχώς στην παρούσα διατριβή, παρά τη σπουδαιότητά τους για τη βιωσιμότητα μιας σύγχρονης επιχείρησης. Ο περιορισμός του δείγματος που αποτελείται από μικρές κυρίως επιχειρήσεις, μη εισηγμένες στη χρηματαγορά και διοικούμενες κύρια από τους ιδιοκτήτες, ή από μέλη της οικογενείας τους, τις καθιστά μη ευεπίφορες στην ενασχόληση με θέματα που αφορούν την ΕΔ ή την ΕΚΕ (Spanos, 2005, Tsipouri & Xanthakis, 2004).

Παρά το γεγονός ότι η πλειοψηφία σχεδόν των ελληνικών μικρομεσαίων επιχειρήσεων δεν είναι υποχρεωμένη να υιοθετήσει κώδικα δεοντολογίας, ή θέσεις στο οργανόγραμμα που να καλύπτουν τον τομέα της ΕΚΕ, οι εταιρείες αυτές έχουν να ωφεληθούν μακροπρόθεσμα από τέτοιου είδους αλλαγές. Φορείς όπως το ελληνικό

δίκτυο για την ΕΚΕ, ο ΟΟΣΑ κ.α. προσφέρουν μια αρκετά ευρεία γκάμα από «καλές πρακτικές», προσφέροντας την ευκαιρία στις ΜΜΕ να αυξήσουν, με την υιοθέτηση των πρακτικών αυτών, την βιωσιμότητά τους και την κερδοφορία τους (Ελληνικό Δίκτυο για την ΕΚΕ, 2006, Mardjono, 2005, OECD, 2004, McDermot, Will & Emery, 2004).

Έχοντας εντυπώσει στην έννοια της κουλτούρας, οι ερευνητές κατάφεραν, παρά την πολυπλοκότητα της έννοιας ως προς την κατανόησή της, να αναγνωρίσουν τα στοιχεία που την αποτελούν, καθώς και τις διαστάσεις της και τις πτυχές που τη συνθέτουν. Επίσης, κατάφεραν να αποτυπώσουν και να διαγνώσουν με διάφορους τρόπους - χρησιμοποιώντας ποιοτικές και ποσοτικές μεθόδους έρευνας - τύπους κουλτούρας και να προσφέρουν «εργαλεία» μέτρησης και τρόπους παρέμβασης και αλλαγής στοιχείων που την αποτελούν. Ορισμένοι συγγραφείς αναφέρονται σε γρήγορους τρόπους αλλαγής κουλτούρας, αλλά η μεγάλη πλειοψηφία των ερευνητών συγκλίνει στην άποψη ότι η γρήγορη αλλαγή κουλτούρας αποτελεί από δύσκολο έως ακατόρθωτο εγχείρημα (Schein 1999, Deal & Kennedy 1999, Denison, 1990). Αντίθετα, η βαθμιαία αλλαγή, σύμφωνα με τους παραπάνω, φαίνεται να είναι περισσότερο εφικτή σε σημαντικό βάθος χρόνου, όπως και η αλλαγή στοιχείων της κουλτούρας που εμποδίζουν την ανάπτυξη της επιχείρησης ή δεν ανταποκρίνονται στις απαιτήσεις του περιβάλλοντός της, λόγω κάποιας σημαντικής κοινωνικής, τεχνολογικής, πολιτικής ή οικονομικής μεταβολής που επήλθε.

1.1. Οργανωσιακή κουλτούρα και λειτουργία της επιχείρησης

Η παγκοσμιοποίηση της αγοράς αποτελεί μια από τις σημαντικότερες αλλαγές του εξωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης. Η Grannel (2000) αναφέρεται σε μελέτη των Zajac et al. (1999) κατά την οποία χρησιμοποιήθηκαν στοιχεία από συνεντεύξεις με 232 ανώτατα στελέχη επιχειρήσεων από επτά χώρες, και στην οποία μελέτη η παγκοσμιοποίηση αποτελεί την πλέον σημαντική αιτία για οργανωσιακές αλλαγές, με ποσοστό 42%. Ακολουθούν η εξέλιξη της τεχνολογίας με 40%, η έλλειψη εκπαιδευμένου προσωπικού με 36% και ο ανταγωνισμός με 33%.

Η Διοίκηση της επιχείρησης είναι αναγκαίο να γνωρίζει όχι μόνο την κουλτούρα της έδρας της επιχείρησης αλλά και αυτή των τμημάτων της επιχείρησης που υπάρχουν σε άλλες χώρες. Επίσης, οφείλει να είναι ευαισθητοποιημένη στις κουλτούρες των επιχειρήσεων με τις οποίες συνεργάζεται, και ιδιαίτερα με τους πελάτες, τους προμηθευτές, τις ξένες κυβερνήσεις κ.λπ. για την επίτευξη μιας επιτυχημένης συνεργασίας. Μια από τις πρώτες μελέτες της Οργανωσιακής Κουλτούρας ήταν αυτή του Geert Hofstede, ο οποίος μελέτησε τις κουλτούρες των μονάδων της IBM σε 53 χώρες (1980). Το αποτέλεσμα της έρευνας αυτής ήταν η δημιουργία ενός «προφίλ» για κάθε χώρα, η οποία κατατάσσεται βαθμολογούμενη σε πέντε διαστάσεις της κουλτούρας. Ο Hofstede ονόμασε το βιβλίο του «Συνέπειες της Κουλτούρας» (Culture's Consequences), συμπεραίνοντας ότι οι μάνατζερς μιας θυγατρικής επιχείρησης από μια χώρα είναι φυσικό να συμπεριφέρονται διαφορετικά από αυτούς μιας άλλης, έστω και αν ανήκουν στην ίδια εταιρεία. Η εθνική κουλτούρα είναι εξίσου αν όχι περισσότερο σημαντική από την οργανωσιακή (Hofstede ό. π.). Αυτό έχει σαν συνέπεια συμπεριφορές που δεν γίνονται αποδεκτές σε μια κοινωνία, όπως είναι η δωροδοκία ή «το λάδωμα», που θεωρείται παράνομη και ανήθικη, να είναι απόλυτα φυσιολογικές σε μια άλλη. Μάλιστα, σε ορισμένες χώρες η συμπεριφορά αυτή είναι ο μόνος τρόπος για να επιβιώσει μια επιχείρηση, ιδιαίτερα όταν επιχειρεί να αναλάβει δημόσια έργα σε χώρες με διεφθαρμένες κυβερνήσεις (Luo, 2005).

Η οργανωσιακή κουλτούρα, σύμφωνα με τον Schein (1999: 91, 146), σχηματίζεται από τη συσσωρευμένη γνώση των μελών της επιχείρησης, η οποία ξεκίνησε με την επίλυση προβλημάτων, είτε εσωτερικών της επιχείρησης, (π.χ. προβλήματα συνοχής, συγκρούσεων ή ηθικών) είτε σχετικών με το εξωτερικό της περιβάλλον (π.χ. προβλήματα ανταγωνισμού, τεχνολογίας ή αλλαγών νομοθεσίας), δοκιμάστηκε στη συνέχεια επιτυχώς και καθιερώθηκε τελικά μετά από χρόνια, περνώντας στο υποσυνείδητο των εργαζομένων. Ο δοκιμασμένος αυτός τρόπος επίλυσης προβλημάτων υιοθετήθηκε από την εταιρεία, η οποία και τον διατήρησε σαν δεδομένο (Schwartz & Davis, 1981). Αυτός είναι ο λόγος για τον οποίο οι περισσότεροι συγγραφείς μιλούν για κατάλληλη ή ακατάλληλη κουλτούρα σύμφωνα με το περιβάλλον της επιχείρησης και όχι για καλή ή κακή κουλτούρα (Schein 1999, Cameron & Quinn 1999, Goffee & Jones 1998). Μια επιτυχημένη κουλτούρα μπορεί

να αποβεί δυσλειτουργική όταν η επιχείρηση αναπτύσσεται ραγδαία ή όταν αλλάζει η δομή της αγοράς με την είσοδο ριζοσπαστικών τεχνολογικών αλλαγών ή με την αλλαγή της νομοθεσίας (π.χ. απελευθέρωση των αγορών). Οι αλλαγές αυτές άσχετα με το βαθμό της ριζοσπαστικότητας και σημαντικότητας που έχουν για την εταιρεία και προκειμένου να αυξηθούν οι πιθανότητες της επιβίωσης της, είναι αναγκαίο να γίνουν μέρος της κουλτούρας της επιχείρησης.

Η προσαρμογή της κουλτούρας σε περιβάλλοντα αβεβαιότητας απαιτεί ιδιαίτερες ικανότητες από την πλευρά της Διοίκησης επιχειρήσεων. Επειδή οι προτεραιότητες της επιχείρησης αλλάζουν σύμφωνα με το περιβάλλον, κάθε φορά θα πρέπει να αλλάζει και η κουλτούρα της αντίστοιχα. Μετά από ένα σημαντικό γεγονός, όπως είναι η τρομοκρατική επίθεση της 11^{ης} Σεπτεμβρίου 2001 στις ΗΠΑ, οι προτεραιότητες των τοπικών επιχειρήσεων μετατοπίζονται από την έμφαση στην κερδοφορία με μείωση του κόστους στην ενίσχυση του ηθικού των εργαζομένων και στην ανάπτυξη της συνεκτικότητας, της συντροφικότητας και της αλληλεγγύης μέσα στην επιχείρηση. Με την πάροδο του χρόνου, πιθανότατα, οι επιχειρήσεις αυτές θα επανέλθουν στα συνήθη μέτρα αποτελεσματικότητας, δηλαδή την κερδοφορία, το μερίδιο αγοράς, την τιμή της μετοχής κ.λπ. Γενικότερα, η προσαρμοστικότητα της κουλτούρας μιας επιχείρησης είναι μια από τις διαστάσεις που εξετάζονται στη σχετική βιβλιογραφία (Kilmann, Saxton & Serpa, 1986: 356, Kotter & Heskett 1992: 45-57, Peters and Waterman 1982: 106).

Μια άλλη διάσταση της κουλτούρας της επιχείρησης είναι η ισχύς της κουλτούρας, η οποία σύμφωνα με τους Cameron & Quinn (1999:137) «είναι η ικανότητα της κουλτούρας να επηρεάζει οτιδήποτε συμβαίνει μέσα σε μια επιχείρηση». Ένας μεγάλος αριθμός συγγραφέων θεωρεί ότι οι ισχυρές κουλτούρες είναι κατά κανόνα πιο αποτελεσματικές (Gordon & Di Tomaso 1992, Denison 1990, Deal & Kennedy 1982, Peters & Waterman 1982). Από την άλλη πλευρά, ένας σεβαστός αριθμός ερευνητών διαφωνεί με τους παραπάνω, σημειώνοντας ότι η ισχύς της κουλτούρας δεν σχετίζεται με την αποτελεσματικότητα μιας οργάνωσης (Saffo 1988, Kotter & Heskett 1992, Cameron & Freeman 1991). Τέλος, μια άλλη ομάδα μελετητών της κουλτούρας των επιχειρήσεων θεωρεί ότι οι ισχυρές κουλτούρες σχετίζονται θετικά με την απόδοση των επιχειρήσεων, αλλά υπό συγκεκριμένες

προϋποθέσεις, όπως π.χ. ο τύπος περιβάλλοντος (Sorensen, 2002, Weick, 1985, Quinn, 1988).

Η μελέτη που ακολουθεί βασίζεται στο **Μοντέλο Ανταγωνιζόμενων Αξιών** (Competing Values Model) των Quinn & Rohrbaugh (1983), το οποίο είναι ευρέως χρησιμοποιημένο τόσο για τη μέτρηση ισχύος της κουλτούρας και τη διάγνωση του τύπου της κουλτούρας της επιχείρησης, όσο και για μελέτες Ηγεσίας, Οργανωσιακών Αλλαγών, Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων και Διοίκησης Ολικής Ποιότητας (Jones et. al. 2005, Deshpande & Farley, 2004, Lamond, 2003, Denison, Hooijberg & Quinn, 1995, Cameron, 1984, 1986, αναφορά στους Cameron & Quinn, 1999: 42, Ulrich, 1995). Το παραπάνω θεωρητικό μοντέλο παρουσιάζεται εκτενώς στο δεύτερο κεφάλαιο. Μέσα από το όργανο μέτρησης της κουλτούρας, που είναι το ερωτηματολόγιο (βλ. Παράρτημα Α), οι παραπάνω συγγραφείς δίνουν τη δυνατότητα της καταγραφής των βασικών αξιών και πεποιθήσεων των μελών της επιχείρησης, εκφράζοντας έτσι το πώς λειτουργεί η οργάνωση. Οι έξι διαστάσεις που μετρά το ερωτηματολόγιο είναι:

- 1) Τα κύρια χαρακτηριστικά της επιχείρησης
- 2) Το «στυλ» ηγεσίας που επικρατεί σε όλη την επιχείρηση
- 3) Η διοίκηση των εργαζομένων που δείχνει πως αντιμετωπίζονται οι εργαζόμενοι
- 4) Οι συνεκτικοί κρίκοι που ενώνουν τα μέλη της επιχείρησης
- 5) Η στρατηγική έμφαση που δείχνει ποιοι στόχοι καθοδηγούν τη στρατηγική της εταιρείας
- 6) Τα κριτήρια επιτυχίας που δείχνουν ποιος αμείβεται και γιατί; (Cameron & Quinn 1999, σελ. 137)

Το Μοντέλο Ανταγωνιζόμενων Αξιών δεν στερείται κριτικής, όπως άλλωστε και όλα τα μοντέλα κουλτούρας όπου οι ερευνητές χρησιμοποιούν ποσοτικές μεθόδους ανάλυσης της έννοιας (Schein, 1999: 27-29). Η κριτική του Schein επικεντρώνεται στην έλλειψη δυνατότητας οποιουδήποτε θεωρητικού μοντέλου να καλύψει όλες τις πιθανές πτυχές της κουλτούρας μιας οργάνωσης, χρησιμοποιώντας δύο ή και περισσότερες διαστάσεις, όπως ο εσωτερικός-εξωτερικός προσανατολισμός και ο έλεγχος-ευελιξία (Quinn & Rohrbaugh, 1983). Αντίθετα, επειδή οι οργανώσεις

είναι μοναδικές ο ερευνητής πρέπει να εξετάζει την κάθε περίπτωση ξεχωριστά και σε βάθος, για να είναι ικανός να αντλήσει έγκυρα συμπεράσματα Schein (ό.π.). Στη θέση αυτή του Schein, οι Cameron & Quinn αντιτείνουν ότι ένα θεωρητικό μοντέλο το οποίο αποτελεί συγκερασμό των πλέον βασικών διαστάσεων της κουλτούρας και απορρέει από τη σχετική βιβλιογραφία έχει τη δυνατότητα να ερμηνεύσει, σε μεγάλο βαθμό, το φαινόμενο που ονομάζεται οργανωσιακή κουλτούρα, δημιουργώντας τις προϋποθέσεις για την ανάπτυξη μιας τυπολογίας που θα επέτρεπε τη χρήση ποσοτικών μεθόδων και συγκριτικών μελετών (1999: 28-30).

Οι Detert, Shroeder & Mauriel (2000), σε μια προσπάθεια να συνθέσουν ένα ενιαίο μοντέλο κουλτούρας, με βάση τις σχετικές δημοσιευμένες εργασίες, οργάνωσαν το σύνολο των διαστάσεων της κουλτούρας που εμφανίζονται στη βιβλιογραφία, σε οκτώ γενικότερες διαστάσεις, οι οποίες ορίζουν την κουλτούρα. Συγκεκριμένα οι παραπάνω συγγραφείς, εξέτασαν τις ποσοτικές μελέτες οργανωσιακής κουλτούρας, στην πλειοψηφία των οποίων χρησιμοποιούνται ως όργανα μέτρησης της κουλτούρας, εκτός του Μοντέλου Ανταγωνιζόμενων Αξιών (MAA), το όργανο «Έρευνα» των Οργανώσεων (Survey of Organizations βλ. Denison, 1984), την Έρευνα του Οργανωσιακού Κλίματος (Organizational Climate Survey, βλ. Gordon 1985), καθώς και την κλίμακα αξιών του Rockeach.

Οι Detert et al., χρησιμοποιώντας την ποιοτική μέθοδο ανάλυσης περιεχομένου (content analysis), αφού εντόπισαν τις διαστάσεις κουλτούρας που εμφανίζονται στη βιβλιογραφία, τις «συμπύκνωσαν» κατά κάποιο τρόπο, τοποθετώντας τις σε οκτώ κατηγορίες. Η σπουδαιότητα της προσέγγισης αυτής έγκειται κυρίως στην πρόταση των παραπάνω να αποδίδεται διαφορετική βαρύτητα σε κάθε διάσταση, ανάλογα με την παρέμβαση του μάντζμεντ που επιχειρείται. Στην εφαρμογή ενός προγράμματος Διοίκησης Ολικής Ποιότητας, για παράδειγμα, χρειάζεται διαφορετική βαρύτητα στην κάθε διάσταση από ότι στην περίπτωση μιας συγχώνευσης ή εξαγοράς. Οι διαστάσεις τις οποίες προτείνουν οι Detert et al. και χρησιμοποιήθηκαν αργότερα και από τους Jones, Cline & Ryan (2006) είναι οι ακόλουθες:

1. Ορθολογισμός και πηγή της αλήθειας (δηλ. τι είναι αλήθεια;)
2. Χρονικός ορίζοντας και χρόνος

3. Παρακίνηση
4. Σταθερότητα-αλλαγή
5. Στάση απέναντι στη δουλειά, το έργο και τους συναδέλφους
6. Συνεργασία-απομόνωση
7. Έλεγχος, συντονισμός και υπευθυνότητα
8. Εσωστρέφεια-εξωστρέφεια.

Έξι από τις παραπάνω διαστάσεις συμπίπτουν σε μεγάλο βαθμό με αυτές του ΜΑΑ.

Ο μεγάλος αριθμός δημοσιευμένων μελετών και οι υψηλοί δείκτες εγκυρότητας και αξιοπιστίας του Μοντέλου Ανταγωνιζομένων Αξιών ώθησαν το συγγραφέα στην χρησιμοποίησή του για τους σκοπούς της παρούσας μελέτης.

Στα κεφάλαια που ακολουθούν παρατίθενται θεωρητικά μοντέλα που εξετάζουν: α) τη σχέση ανάμεσα στην ισχύ της κουλτούρας της επιχείρησης και την καινοτομικότητά της επιχείρησης (δηλαδή την ικανότητα να υιοθετεί καινοτομίες) και β) τη σχέση ανάμεσα στον τύπο και την ισχύ της κουλτούρας και την αποτελεσματικότητά της, όπως αυτή ορίζεται στο επόμενο κεφάλαιο. Επίσης, εξετάζεται ο ρόλος δύο διαστάσεων του περιβάλλοντος, της δυναμικότητας και της φιλικότητας ως ενδιάμεσης μεταβλητής στις παραπάνω σχέσεις, όπως και οι επιπτώσεις του μεγέθους των επιχειρήσεων αντίστοιχα. Οι υποθέσεις που προκύπτουν εξετάζονται εμπειρικά σε ένα δείγμα 110 εταιρειών. Ακολουθούν τα αποτελέσματα της έρευνας, η ανάλυσή τους και, τέλος, η πρακτική αξία των αποτελεσμάτων για ένα διευθυντικό στέλεχος, η καταγραφή των ερωτημάτων που δημιουργήθηκαν κατά τη μελέτη και η περαιτέρω έρευνα που απαιτείται για την απάντησή τους. Όπως αναφέρεται στις παραγράφους του υποκεφαλαίου 6.3, η παρούσα έρευνα περιορίζεται στην απάντηση των παραπάνω ερωτημάτων, χωρίς να προσεγγίζονται άλλα ζητήματα που είναι ιδιαίτερα σημαντικά, όπως για παράδειγμα αυτό της υλοποίησης της αλλαγής της οργανωσιακής κουλτούρας (Schein, 1999, Cameron & Quinn, 1999), ή θέματα αναδυόμενα στο χώρο της διοικητικής επιστήμης, όπως αυτό της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης (Θανόπουλος, 2003)

1.2. Ο σκοπός της έρευνας

Ο σκοπός της παρούσας έρευνας είναι η εμπειρική εξέταση και τεκμηρίωση της σχέσης ανάμεσα στους τέσσερις προτεινόμενους τύπους οργανωσιακής κουλτούρας και την αποτελεσματικότητα της οργάνωσης, καθώς και οι επιπτώσεις που προκύπτουν από την ισχύ της συγκεκριμένης κουλτούρας. Οι συνδυαστικές επιπτώσεις των δύο διαστάσεων, δηλαδή των τύπων και της ισχύος της κουλτούρας, αναλύονται παρακάτω, για να διαπιστωθεί πιθανή διαφοροποίηση στην αποτελεσματικότητα της οργάνωσης. Ιδιαίτερη έμφαση όμως δίνεται και στη μέτρηση της παραμέτρου «καινοτομικότητα» και στον τρόπο με τον οποίο αυτή συνδέεται με την ισχύ και την αποτελεσματικότητα μιας κουλτούρας. Επίσης, κατά την εξέταση των υποθέσεων που προκύπτουν συνοψολογίζεται και ο ρόλος του εξωτερικού περιβάλλοντος, με τρόπο που το προτεινόμενο θεωρητικό μοντέλο να προσεγγίζει την πραγματικότητα όσο το δυνατό περισσότερο.

1.3. Η σπουδαιότητα της έρευνας

Τα πορίσματα της παρούσας έρευνας εμβαθύνουν τη γνώση για τους τρόπους με τους οποίους η κουλτούρα μιας οργάνωσης επιδρά στην αποτελεσματικότητά της. Το ενδιαφέρον της έρευνας εστιάζεται στην ιδιαίτερα αυξανόμενη σπουδαιότητα της κουλτούρας με δεδομένη την παγκοσμιοποίηση της αγοράς, την αύξηση του ρυθμού συγχωνεύσεων, των εξαγορών και στρατηγικών συμμαχιών μεταξύ εταιρειών με διαφορετικές κουλτούρες καθώς και τη διαρκώς αυξανόμενη δυσκολία των επιχειρήσεων να υιοθετήσουν αλλαγές που συγκρούονται με στοιχεία της κυρίαρχης κουλτούρας που τις χαρακτηρίζει. Στη νέα παγκόσμια αγορά οι δυναμικές των σχέσεων μεταξύ των διαφόρων οργανωσιακών παραμέτρων αλλάζουν, μεταξύ αυτών δε και η κουλτούρα και η αποτελεσματικότητα μιας οργάνωσης. Για το λόγο αυτό αναμένεται τα αποτελέσματα της μελέτης να έχουν πρακτική αξία τόσο για τα στελέχη επιχειρήσεων (συνεισφέροντας στην καλύτερη διάγνωση και διαχείριση της κουλτούρας της εταιρείας τους, όπως αυτή αναπτύσσεται κατά την εξελικτική της

πορεία) όσο και για τους συμβούλους επιχειρήσεων και την παραπέρα επιστημονική έρευνα.

1.4. Συμβολή στην επιστήμη

Η παρούσα μελέτη θεωρείται ότι είναι η πρώτη του είδους της, παρά την εκτενέστατη βιβλιογραφία στο χώρο αυτό, και η πρωτοτυπία της έγκειται σε τρία σημεία. Το πρώτο σημείο είναι το γεγονός ότι επιχειρείται για πρώτη φορά η σύνθεση των τριών βασικών προσεγγίσεων της έννοιας της οργανωσιακής κουλτούρας, όπως αυτές εξηγούνται στα παρακάτω κεφάλαια και αναλύονται εκτενώς από τους Kotter & Heskett (1992) και σύμφωνα με την θεώρηση του Christensen (2006), σχετικά με τη διαρκή βελτίωση των σημαντικών θεωριών. Το δεύτερο σημείο πρωτοτυπίας είναι το γεγονός ότι στη μελέτη εξετάζεται ταυτόχρονα ο τύπος με την ισχύ της κουλτούρας και η επίδρασή τους στην αποτελεσματικότητα και ειδικά στην καινοτομικότητα μιας οργάνωσης, χωρίς να υπάρχει κάτι αντίστοιχο στη διεθνή βιβλιογραφία. Τέλος, το δείγμα που χρησιμοποιείται είναι επίσης πρωτότυπο αφού δεν υπάρχουν αντίστοιχες μελέτες για τις ελληνικές μικρομεσαίες επιχειρήσεις (με αριθμό εργαζομένων μικρότερο των 250, σύμφωνα με το European Observatory for SME's, 1996).

Βασική επιδίωξη της έρευνας αυτής είναι να ρίξει επιπρόσθετο φως στη σχέση κουλτούρας και αποτελεσματικότητας, ιδιαίτερα στο χώρο των μικρομεσαίων επιχειρήσεων αφού η συντριπτική πλειοψηφία των μελετών αφορά συγκρίσεις κουλτούρας μεγάλων εταιρειών και χρησιμοποιούνται μικρά δείγματα. Επίσης, σημαντικός είναι ο συνθετικός χαρακτήρας της μελέτης αυτής, η οποία επιχειρεί να κεφαλαιοποιήσει τη συνεισφορά διαφόρων προσεγγίσεων άλλων μελετητών της κουλτούρας αποφεύγοντας, κατά το δυνατόν, τις αδυναμίες της κάθε προσέγγισης. Τα πορίσματα της έρευνας αυτής αναμένεται να προσδώσουν μια ευρύτερη κατανόηση της έννοιας της κουλτούρας, της σχέσης της με άλλες οργανωσιακές μεταβλητές και, τέλος, της επίδρασής της στην καινοτομικότητα και την αποτελεσματικότητα μιας επιχείρησης. Εξίσου σημαντική όμως αναμένεται να είναι η συμβολή της μελέτης στην περαιτέρω παραγωγή γνώσης για το χώρο των μικρομεσαίων επιχειρήσεων, ο

οποίος δεν έχει μελετηθεί επαρκώς από την ακαδημαϊκή κοινότητα παρά τη σπουδαιότητά του στις οικονομίες όλων των χωρών.

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΑ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ II

ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑΣ

Πέρασαν περισσότερο από δύο δεκαετίες από τότε που η έννοια της οργανωσιακής κουλτούρας άρχισε να εμφανίζεται στα επιστημονικά περιοδικά του χώρου της Οργάνωσης και Διοίκησης καθώς και στον υπόλοιπο περιοδικό τύπο. Σε αυτό το χρονικό διάστημα εμφανίστηκαν εκατοντάδες άρθρων τα οποία ερευνούσαν τη σχέση της κουλτούρας με διάφορες παραμέτρους, μεταβλητές ή έννοιες της οργάνωσης, όπως είναι η αποτελεσματικότητα, η απόδοση, η δομή, η στρατηγική, η ηγεσία κ.λπ. Άλλες πάλι μελέτες επικεντρώθηκαν στη μεθοδολογία της μελέτης της κουλτούρας, στα στοιχεία που αποτελούν την κουλτούρα ή ακόμα και τον ορισμό της έννοιας. Κατά κοινή ομολογία η κουλτούρα είναι η πλέον ερευνημένη έννοια στο χώρο της οργάνωσης κατά την περίοδο 1980-1995. Η μεγάλη πλειοψηφία των μελετών αναφέρεται στη σχέση μεταξύ κουλτούρας και απόδοσης και στη διαχείριση της αλλαγής κουλτούρας (Gordon & Ditomaso 1992).

Η μεγάλη ώθηση στη μελέτη της οργανωσιακής κουλτούρας δόθηκε με τη σχεδόν ταυτόχρονη κυκλοφορία ορισμένων από τα πλέον σημαντικά βιβλία στο χώρο της οργάνωσης. Συγκεκριμένα, πρόκειται για την έκδοση του **Theory Z** του William Ouchi το 1981, του **In Search of Excellence** από τους Peters and Waterman το 1982, του **Corporate Cultures** από τους Deal και Kennedy, επίσης το 1982, και του **The Art of Japanese Management** το 1981 από τους Pascale και Athos.

2.1 Οι Βασικές Προσεγγίσεις στη Μελέτη της Οργανωσιακής Κουλτούρας

2.1.1 Η υπόθεση της «ισχυρής» κουλτούρας

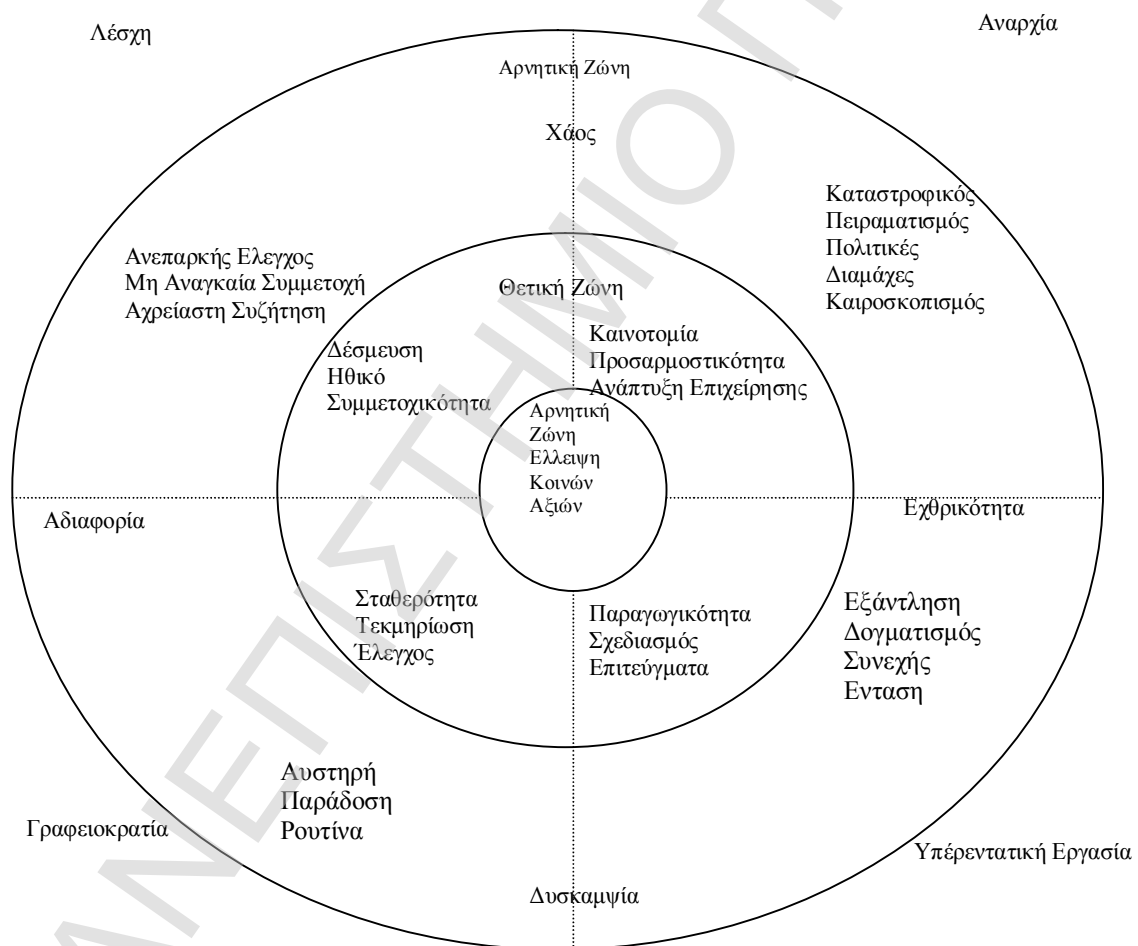
Το βασικότερο ίσως συμπέρασμα των ερευνητών που προαναφέρθηκαν, είναι η ύπαρξη σχέσης αιτίας-αιτιατού ανάμεσα στην παρουσία μιας δυνατής κουλτούρας και την υψηλή αποτελεσματικότητα. Μερικοί από τους παραπάνω συγγραφείς (Peters και Waterman, 1982 και Deal και Kennedy, 1982), καθώς και η Kanter (The Change

Masters, 1983) έκαναν εκτενείς αναφορές και στην καινοτομικότητα των εταιρειών με τις υψηλές επιδόσεις, ισχυριζόμενοι ότι η έμφαση της κουλτούρας στον καινοτόμο τρόπο σκέψης και η ανοχή ή και ενθάρρυνση του πειραματισμού είναι αυτή που οδήγησε τις συγκεκριμένες εταιρείες στην επιτυχία. Τα δείγματα που χρησιμοποίησαν στις μελέτες τους όλοι οι προαναφερθέντες συγγραφείς, ήταν σε ένα μεγάλο ποσοστό παρόμοια. Συγκεκριμένα χρησιμοποιήθηκαν δείγματα 40-50 από τις μεγαλύτερες και πλέον επιτυχημένες αμερικανικές εταιρείες της υπό εξέταση περιόδου (δηλαδή μέσα του '70 με αρχές του '80).

Δύο χρόνια μετά την παρουσίαση της έρευνάς τους, οι Peters και Waterman, βλέποντας τις οικονομικές δυσκολίες που αντιμετώπιζαν πολλές από τις «εταιρείες - πρότυπα» της μελέτης τους αναφέρονταν δημόσια στις αδυναμίες της έρευνάς τους και τα, τουλάχιστον εν μέρει, λανθασμένα πορίσματά τους (Business Week, 5 Νοεμ. 1984, σελ.76-94). Με την πάροδο του χρόνου ακόμη περισσότερες «εταιρείες - υποδείγματα» άλλαξαν εικόνα τόσο αναφορικά με τις οικονομικές τους επιδόσεις όσο και σχετικά με τα συστήματα διοίκησής τους (π.χ. I.B.M., Hewlett-Packard). Διάφοροι άλλοι μελετητές ακολούθησαν με αλληλο-αντικρουόμενα πορίσματα, προτείνοντας οι μεν ότι οι ισχυρές κουλτούρες οδηγούν σε υψηλή απόδοση – άσχετα μάλιστα από το περιεχόμενο της κουλτούρας - οι δε, προτείνοντας ότι οι ισχυρές κουλτούρες είναι ιδιαίτερα ευάλωτες σε αλλαγές του επιχειρησιακού περιβάλλοντος και μπορούν να οδηγηθούν σε μακροχρόνια χαμηλές επιδόσεις π.χ. GM, ή μέχρι και σε αφανισμό, π.χ. People's Express στις ΗΠΑ. Οι Kotter και Heskett (1992: 21), μελετώντας ένα δείγμα από 207 εταιρίες και 22 τομείς της οικονομίας των ΗΠΑ, κατέληξαν στο συμπέρασμα ότι υπάρχει μια μετρίου μεγέθους θετική συσχέτιση ανάμεσα στην ισχύ της κουλτούρας και την μακροπρόθεσμα οικονομική απόδοση. Η υπόθεση ότι «οι δυνατές κουλτούρες δημιουργούν υψηλές επιδόσεις», ισχυρίζονται, «είναι απλά λανθασμένη». Ανάμεσα στα άλλα ευρήματά τους, οι παραπάνω ερευνητές διαπίστωσαν ότι υπήρχαν αρκετές επιχειρήσεις με ισχυρές κουλτούρες που υστερούσαν σε επιδόσεις από άλλες με λιγότερο ισχυρές κουλτούρες (1992: 22-25). Οι Deal & Kennedy (1999 : 28-29), επιχειρώντας μια νέα ανάλυση των δεδομένων της μελέτης των Kotter & Heskett, σύγκριναν 20 επιχειρήσεις με δυνατές κουλτούρες, 2 από κάθε τομέα της οικονομίας. Το εύρημά τους ήταν ότι, οι επιχειρήσεις με τις κορυφαίες επιδόσεις στον αντίστοιχο

τομέα είχαν έως 500 % αύξηση στην τιμή της μετοχής τους , σε σύγκριση με τις χαμηλών επιδόσεων εταιρείες που σημείωσαν αύξηση κατά 100 % σε μέσο όρο για το διάστημα 1977 – 1988, παρά τις ίσες ισχύος κουλτούρες. Ανάλογες διαφορές υπήρχαν και στα έσοδα καθώς οι πρώτες εταιρείες αποκόμισαν τριπλάσια κέρδη κατά την ίδια περίοδο. Τα παραπάνω οδηγούν στο συμπέρασμα ότι μόνη η ισχύς μιας κουλτούρας δεν εγγυάται την επιτυχία. Την ίδια περίπου λογική

Σχήμα 1. Οι Θετικές και οι Αρνητικές Ζώνες (Quinn, 1988: 70)



προτείνει και ο Quinn (1988), τονίζοντας ότι η ισχύς μιας κουλτούρας μπορεί να την καταστήσει δυσλειτουργική πέρα από κάποιο ορισμένο σημείο. Συγκεκριμένα, ο

συγγραφέας υποστηρίζει ότι εταιρείες με την κατάλληλη, κατά την άποψή του κουλτούρα- όσον αφορά το περιεχόμενο- μπορούν να μεταβούν από τη **Θετική Ζώνη** (με επιθυμητό επίπεδο ισχύος κουλτούρας) στην **Αρνητική Ζώνη** (ισχυρή κουλτούρα) όπου η έμφαση στην καινοτομία μετατρέπεται σε «καταστροφικούς πειραματισμούς» και η επιζήτηση ελέγχου και σταθερότητας οδηγεί στη δημιουργία μιας πανίσχυρης παράδοσης και συνηθειών που αποτρέπουν οποιοδήποτε εγχείρημα καινοτόμου δράσης (Σχήμα 1).

2.1.2 Η εναρμόνιση οργανωσιακής κουλτούρας και περιβάλλοντος

Μια άλλη προσέγγιση που προτείνεται από διάφορους μελετητές της οργανωσιακής κουλτούρας ακολουθεί την παράδοση των ενδεχομενικών προσεγγίσεων (contingency theories). Οι Kotter και Heskett, σε μια εις βάθος μελέτη 22 εταιρειών, αναφέρουν ότι οι εταιρείες των οποίων οι κουλτούρες είχαν καλύτερη εναρμόνιση (Fit) με το περιβάλλον τους είχαν υψηλότερες επιδόσεις από εταιρείες με ασυμβατότητα κουλτούρας και περιβάλλοντος. Συγκεκριμένα, σε κλίμακα από το 1 έως το 7, με 7 την πλήρη εναρμόνιση, οι εταιρείες με υψηλές επιδόσεις είχαν μέση βαθμολογία 6,1, ενώ αυτές με χαμηλή απόδοση είχαν μέση βαθμολογία 3,7 (1992, σελ. 37). Η εταιρεία J.C.Penney, για παράδειγμα, που είχε παρόμοια κουλτούρα με τη Wal-Mart, με έμφαση στις ίδιες σχεδόν αξίες, τροποποιώντας τη στρατηγική της μετέφερε τις δραστηριότητές της κατά κύριο λόγο σε ένα πιο ανταγωνιστικό περιβάλλον μεγάλων πόλεων, ενώ η Wal-Mart παρέμεινε στις μικρές πόλεις των ΗΠΑ. Η γραφειοκρατική κουλτούρα της J.C.Penney δεν ταίριαζε στο ιδιαίτερα ανταγωνιστικό περιβάλλον των μεγαλουπόλεων, με αποτέλεσμα τις αρνητικές επιπτώσεις που ακολούθησαν για την εταιρεία, αναφορικά με τα κέρδη της και την παρουσία της στο χρηματιστήριο (Kotter και Heskett, 1992: 37). Μία δεκαετία σχεδόν αργότερα, η Wall Mart εξακολουθεί να προηγείται της J.C.Penney με εξαπλάσιες πωλήσεις κατά το έτος 2000 και υπερπολλαπλάσια κέρδη καθ' όλο το ενδιαμέσο διάστημα (Fortune July 23 , 2000, σελ. F-18), ενώ για το 2001 αναρριχήθηκε στην κορυφή της κατάταξης των επιχειρήσεων Fortune 500, όπου παραμένει έως και σήμερα (Fortune April 22 2002: 43-46, Fortune May 9 2005: 30-40).

Η προσέγγιση της εναρμόνισης κουλτούρας και του περιβάλλοντος, (culture fit), προτάθηκε αρχικά με διαφορετική ορολογία από τους Lawrence και Lorch (Organization and Environment, 1967), οι οποίοι, εξετάζοντας τρεις διαφορετικού δυναμισμού τύπους περιβάλλοντος, διαπίστωσαν ότι οι παράγοντες που συντελούν στην υψηλή απόδοση διαφέρουν από τομέα σε τομέα. Εξετάζοντας, για παράδειγμα, τους τομείς βιομηχανίας πλαστικών, επεξεργασίας τροφίμων και κατασκευής container, διαπίστωσαν ότι οι επιτυχημένες εταιρείες στη βιομηχανία πλαστικών είχαν κουλτούρες πολύ πιο εστιασμένες στον ανταγωνισμό από ότι οι επιτυχημένες εταιρείες στον τομέα των container, οι οποίες εστιάζονταν στην περιοχή κόστους και στον ορθολογικό τρόπο διοίκησης. Οι Nadler & Tushman (1980 :275), οι Quinn & Hall (1983), καθώς και οι Albert & Whetten (1985) επίσης προτείνουν την εναρμόνιση μεταξύ διαφόρων στοιχείων της κουλτούρας και του περιβάλλοντος ως προϋπόθεση για υψηλού επιπέδου επιδόσεις. Επίσης, οι Donaldson και Lorch (**Decision – Making at the top**, 1983) μελέτησαν 12 μεγάλες εταιρείες εξετάζοντας τη σχέση κουλτούρας και περιβάλλοντος. Ανάμεσα στα συμπεράσματά τους ήταν τα ακόλουθα:

- 1) Οι δυναμικοί επιχειρηματίες είναι ιδιαίτερα σημαντικοί στην καθιέρωση οργανωσιακής κουλτούρας, η οποία έχει εσωτερική συνοχή και ταιριάζει με το περιβάλλον της εταιρείας.
- 2) Η κουλτούρα αυτή βοηθά τα στελέχη της εταιρείας στη λήψη πολύπλοκων αποφάσεων, κάνοντας τη διαδικασία λήψης αποφάσεων ευκολότερη και αποτελεσματικότερη, προσαρμοσμένη καλύτερα στις συνθήκες της αγοράς.
- 3) Εάν το περιβάλλον δεν αλλάξει ριζικά, η εταιρεία μπορεί να δραστηριοποιείται για πολλές δεκαετίες χωρίς βασικές αλλαγές στην κουλτούρα της.
- 4) Εάν όμως το περιβάλλον αλλάξει σημαντικά, οι αλλαγές στην κουλτούρα θα είναι πολύ καθυστερημένες για να αποτρέψουν τη μείωση της απόδοσης της εταιρείας (Kotter και Heskett 1992:30).

Οι Kotter και Heskett παρουσιάζουν παραδείγματα από την μελέτη τους, όπου εταιρείες, που για ένα μεγάλο διάστημα είχαν την «κατάλληλη» για το περιβάλλον τους κουλτούρα, με την αλλαγή του περιβάλλοντος βρέθηκαν ανίκανες να

αντιδράσουν, με αποτέλεσμα τη δραματική μείωση της απόδοσής τους. Η εταιρεία NorthWest Airlines στις ΗΠΑ., πριν την απελευθέρωση της αγοράς των αερομεταφορών του 1979, με στρατηγική περικοπής εξόδων είχε επιτύχει την εναρμόνιση κουλτούρας και περιβάλλοντος, λειτουργώντας σε έναν ιδιαίτερα ελεγχόμενο κεντρικά τομέα της οικονομίας. Με την απορρύθμιση (deregulation) όμως της αγοράς, η εταιρεία βρέθηκε να προσφέρει χαμηλής ποιότητας υπηρεσίες σε ένα ιδιαίτερα ανταγωνιστικό περιβάλλον, με αποτέλεσμα τη σημαντική μείωση των κερδών της εταιρείας για τα επόμενα επτά χρόνια (Kotter & Heskett 1992: 40). Το ίδιο συμβαίνει και με τις ελληνικές τράπεζες του δημόσιου τομέα, οι οποίες χάνουν σταθερά έδαφος σε σχέση με τις ιδιωτικές, σε καταθέσεις, σε χορηγήσεις, αλλά και σε χρηματιστηριακή αξία, μετά τις αλλαγές που συντελέστηκαν κατά τη δεκαετία του 1990. Το περιοδικό Business Week (2 Αυγούστου 2004), στην ετήσια κατάταξη των 1000 μεγαλύτερων επιχειρήσεων σε χρηματιστηριακή αξία, παγκοσμίως, για το έτος 2003 συμπεριλαμβάνει οκτώ ελληνικές επιχειρήσεις, οι δύο πρώτες από τις οποίες είναι η Εθνική Τράπεζα και η EFG Eurobank με ίση σχεδόν αξία.

Οι αλλαγές που έχουν συντελεστεί ή βρίσκονται σε εξέλιξη, αναφορικά με την απελευθέρωση των αγορών και την αποκρατικοποίηση δημοσίων οργανισμών, αποτελούν ένα πολύ ελκυστικό αντικείμενο μελέτης. Οι Cunha & Cooper (2002), σε μελέτη τους σχετικά με την ιδιωτικοποίηση τριών κρατικών οργανισμών στην Πορτογαλία, βρήκαν ότι αυτή οδήγησε σε αλλαγές στην κουλτούρα των επιχειρήσεων αυτών, με μεγαλύτερη έμφαση στην απόδοση, το ενδιαφέρον για το προσωπικό και τη συνοχή.

Η εισαγωγή της «ελεύθερης» ραδιοφωνίας και η λειτουργία των ιδιωτικών τηλεοπτικών καναλιών στην Ελλάδα επέφεραν ένα τεράστιο πλήγμα στις επιδόσεις της κρατικής ραδιοφωνίας και τηλεόρασης, οι οποίες τελικά περιθωριοποιήθηκαν. Αντίθετα, ο Οργανισμός Τηλεπικοινωνιών Ελλάδος (ΟΤΕ) αντιλαμβανόμενος τις επερχόμενες αλλαγές, εφάρμοσε μια ολιστική αλλαγή, τόσο σε επίπεδο προϊόντων και ικανοποίησης του πελάτη όσο και σε στρατηγικό επίπεδο με την επιθετική πολιτική εξαγορών και στρατηγικών συμμαχιών στο χώρο κυρίως της νοτιοανατολικής Ευρώπης. Το αποτέλεσμα αυτής της πολιτικής ήταν ότι η εισαγωγή ανταγωνιστριών

επιχειρήσεων στην αγορά τηλεπικοινωνιών, βρήκε τον ΟΤΕ πολύ καλύτερα προετοιμασμένο από ότι ήταν η κρατική ραδιοτηλεόραση (ΕΡΤ).

2.1.3 Η προσαρμοστικότητα της Οργανωσιακής Κουλτούρας

Πέρα από την προσέγγιση της λειτουργικότητας της ισχυρής κουλτούρας και αυτή της εναρμόνισης κουλτούρας και περιβάλλοντος, υπάρχει και μια τρίτη προσέγγιση, που θεωρεί ότι η βιωσιμότητα και οι υψηλές επιδόσεις σχετίζονται με την ικανότητα της εταιρείας να προβλέπει τις περιβαλλοντικές αλλαγές και να ενεργεί προδραστικά (Kilman, Saxton & Septra, 1985:356 , Cameron & Quinn, 1999, Schein, 1999) . Τόσο οι Cameron & Quinn όσο και ο Schein θεωρούν ότι η κουλτούρα μιας επιχείρησης εξελίσσεται διαχρονικά, είτε λόγω της αύξησης του μεγέθους της και της εισόδου της σε νέους τομείς της αγοράς είτε για λόγους στρατηγικής, οι οποίοι επιβάλλουν διαφορετικές προτεραιότητες και στόχους σε διαφορετικά χρονικά σημεία.

Η εταιρεία 3M είναι το κλασικό παράδειγμα που αναφέρεται σε όλες τις σχετικές μελέτες συμπεριλαμβανομένων και αυτών των Peters & Waterman (1982) και Deal & Kennedy (1982). Η 3M είναι γνωστή για την κουλτούρα της, που δίνει έμφαση σε νέες ιδέες, αναλαμβάνει κινδύνους και προωθεί την επιχειρηματικότητα, παράγοντες που της επιτρέπουν να παρακολουθεί τις εξελίξεις στο εξωτερικό της περιβάλλον. Η Digital Equipment, μια πρώην «επιχείρηση-πρότυπο», με έμφαση επίσης στις νέες ιδέες και την ανάληψη κινδύνου, απέτυχε να προσαρμόσει την ισχυρή της κουλτούρα στις επιταγές του περιβάλλοντός της, με αποτέλεσμα να εξαφανιστεί, όπως σωστά πρόβλεψαν οι Kotter & Heskett (1992: 45-46).

Η Digital Equipment επικεντρώθηκε στην ανάπτυξη νέων προϊόντων με υψηλές επιδόσεις, αλλά και υψηλότερο κόστος από τις ανταγωνίστριες επιχειρήσεις, σε μια χρονική περίοδο που το κόστος ήταν ο καθοριστικός παράγοντας επιβίωσης. Η έλλειψη παρακολούθησης του εξωτερικού περιβάλλοντος της εταιρείας και των εξελίξεων που αναπτύχθηκαν στην αγορά,, από την πλευρά της Διοίκησης, κατέστησαν δυσλειτουργική μια προηγουμένως κατάλληλη κουλτούρα και οδήγησαν την επιχείρηση σε αφανισμό.

Όμως το πρόβλημα αυτού του είδους μπορεί να ξεπεραστεί, σύμφωνα με τους Peters και Austin (βλ. *Passion for Excellence*, 1985), εφόσον η κουλτούρα δίνει ιδιαίτερη έμφαση στην εξυπηρέτηση των αναγκών του πελάτη, ενώ ο Kotter (*A Force for Change*, 1990) αντιπροτείνει ότι η Διοίκηση της εταιρείας δεν πρέπει να προσαρμόζεται μόνον στις ανάγκες των πελατών της εταιρείας, αλλά και όλων των βασικών «**stakeholders**» ή **Συμμετόχων** (Θανόπουλος, 2003, 2006, Yoshimori, 2005, Enticott & Walker, 2006), όσων δηλαδή έχουν κάποιου είδους σχέση με την εταιρεία (βλ. αναφορά στους Kotter and Heskett 1992:46). Ακόμη, στην ίδια μελέτη των τελευταίων αναφέρεται ότι εταιρείες με υψηλότερες επιδόσεις χαρακτηρίζονται από κουλτούρες οι οποίες διευθύνονται από άτομα με τα εξής χαρακτηριστικά: ηγεσία, επιχειρηματικότητα, συνετή ανάληψη κινδύνων, ειλικρίνεια στις συζητήσεις, καινοτομία και ευελιξία. Στελέχη από εταιρείες με χαμηλότερες επιδόσεις χαρακτήρισαν την ηγεσία τους με φράσεις όπως, γραφειοκρατική και «με έμφαση σε βραχυπρόθεσμα αποτελέσματα». Στην ίδια έρευνα αναφέρεται ότι εταιρείες με υψηλές επιδόσεις δίνουν ιδιαίτερη αξία στον πελάτη (σκορ 6 με μέγιστο το 7, ενώ αυτές με την χαμηλότερη απόδοση είχαν μέσο όρο 4,6). Επίσης ιδιαίτερη αξία δόθηκε από τις πρώτες εταιρείες στους μετόχους (μέσος όρος 5,7) σε σύγκριση με τις δεύτερες (3,9), αλλά αντίστοιχη ήταν και η διαφορά στην αξία των εργαζομένων (5,8 στις πρώτες και 4,1 στις δεύτερες, 1992, ό.π. σελ. 50). Οι Kotter και Heskett (ό.π. σελ. 54) καταλήγουν στο συμπέρασμα ότι οι μάνατζερ πρέπει να ενδιαφέρονται τόσο για τους πελάτες όσο και για τους εργαζόμενους και τους μετόχους, όπως επίσης και για την άσκηση ηγεσίας από την πλευρά των στελεχών σε όλο το βάθος της ιεραρχίας. Η έμφαση, για παράδειγμα, μόνο στους πελάτες μπορεί να δημιουργήσει προβλήματα στις σχέσεις των στελεχών με τους εργαζόμενους, που πιθανόν να αισθάνονται ότι υφίστανται εκμετάλλευση.

Η έμφαση που προτείνουν παραπάνω οι Kotter και Hesskett, στους εργαζόμενους, τους μετόχους και τους πελάτες, δεν περιλαμβάνει το σύνολο των stakeholders ή συμμετόχων οι οποίοι επηρεάζουν την «κοινωνική απόδοση» της επιχείρησης, δηλαδή, τη γενικότερη προσφορά της στην κοινωνία (Enticott & Walker, 2006). Η κοινωνική απόδοση (social performance), αποτέλεσμα του πνεύματος εταιρικής κοινωνικής ευθύνης που διακρίνει έναν διαρκώς αυξανόμενο αριθμό

επιχειρήσεων, επηρεάζεται θετικά από τις πρωτοβουλίες και τις πρακτικές των επιχειρήσεων αυτών, σύμφωνα με μετα-ανάλυση ευρημάτων προηγούμενων ερευνών (Orlitzky, M. Schmidt, F. Rynes, S. 2003, Ελληνικό Δίκτυο για την ΕΚΕ, 2006).

Ένα νέο ρεύμα έρευνας που αναδύεται τα τελευταία χρόνια στο χώρο της οργανωσιακής κουλτούρας, ονομαζόμενο «κριτική θεώρηση των οργανώσεων», έχει ως βασική θέση την αμφισβήτηση των προσεγγίσεων που προαναφέρθηκαν (Ogbor, 2001). Η «Κριτική Θεώρηση», παρουσιάζει την κουλτούρα ως ένα μηχανισμό νομιμοποίησης της υπάρχουσας κατάστασης, μέσα από τις νόρμες συμπεριφοράς, τις πεποιθήσεις και τις στάσεις των μελών, που δέχονται τα παραπάνω ως αυτονόητα. Η κουλτούρα σύμφωνα με τη θεώρηση αυτή, είναι μια κοινωνικά κατασκευασμένη πραγματικότητα, που αυτοαναπαράγεται και αποσκοπεί στην εξυπηρέτηση των στόχων της ελίτ του μάνατζμεντ (Ogbor, 2001). Άλλοι ερευνητές στο χώρο της κουλτούρας όμως, αντιτείνουν ότι η επιβολή της στα μέλη μιας επιχείρησης, στο βαθμό που αυτό είναι εφικτό, μπορεί να διαμορφώσει μια επιχείρηση περισσότερο ευαίσθητη σε θέματα που αφορούν και τις υπόλοιπες ομάδες ατόμων που σχετίζονται με την επιχείρηση (stakeholders). Τα σύγχρονα ρεύματα της εταιρικής διακυβέρνησης και της ώθησης για την εταιρική κοινωνική ευθύνη, αποβλέπουν στην ανατροπή της κατάστασης που απεικονίζεται στην προσέγγιση Ogbor. (McWilliams, et. al. 2006, Bonn & Fisher, 2005)

2.2. Βασικά θέματα στη μελέτη της οργανωσιακής κουλτούρας

Οι τρεις βασικές προσεγγίσεις που προαναφέρθηκαν έχουν όλες κάποια υποστήριξη από έρευνες οι οποίες κατέληξαν σε διαφορετικά συμπεράσματα, μετρώντας τις ίδιες κατ' όνομα μεταβλητές. Οι διαφορές που υπήρξαν στα αποτελέσματα των ερευνών στο χώρο της οργανωσιακής κουλτούρας εντοπίζονται στους παρακάτω τομείς:

- 1) Στον ορισμό της έννοιας της οργανωσιακής κουλτούρας. Στις επόμενες σελίδες παρουσιάζονται διάφοροι τρόποι ορισμού της οργανωσιακής κουλτούρας αναλυτικά.

2) Στον τρόπο μελέτης της οργάνωσης και της αποτελεσματικότητας της κουλτούρας της («case-study», δηλ. μελέτη περίπτωσης ή εθνογραφική προσέγγιση σε σύγκριση με την ποσοτική ανάλυση). Οι ερευνητές που χρησιμοποιούν ποιοτικές μεθόδους έχουν δύο βασικά επιχειρήματα, ότι: α) η κουλτούρα σε επίπεδο βασικών υποθέσεων, παραδοχών (assumptions, σύμφωνα με τον Schein 1985, 1999) ή πεποιθήσεων δεν προσφέρεται για στατιστικές αναλύσεις και β) η κουλτούρα, σύμφωνα με τη Smircich (1983), είναι ένα σύνολο από έννοιες που γίνονται αντιληπτές με συγκεκριμένο και ιδιόμορφο τρόπο από τα μέλη μιας οργάνωσης. Επομένως, στην περίπτωση αυτή η χρησιμοποίηση ερωτηματολογίου δεν βοηθά γιατί οι έννοιες που χρησιμοποιούνται σημαίνουν διαφορετικά πράγματα από οργάνωση σε οργάνωση (Reiman et. al, 2005, Xenikou & Furnam 1996).

Οι ποσοτικές μέθοδοι, από την άλλη πλευρά, επιτρέπουν τη σύγκριση μεταξύ οργανώσεων και τη συσχέτιση σαφώς οριζόμενων τύπων κουλτούρας, με διάφορα είδη οργανωσιακών εκροών όπως η αποδοτικότητα, η κερδοφορία, η ικανοποίηση των μελών, όπως και με άλλες οργανωσιακές μεταβλητές όπως η δομή, η ηγεσία κλπ. (Siehl & Martin 1983). Τόσο ο Μπουραντάς (2001 : 547-548) και οι Xenikou & Furnam (1996) όσο και οι Martin & Siehl (1983), υποστηρίζουν ότι η ποσοτική ανάλυση παρέχει την ευκαιρία να εξεταστεί η πιθανή ύπαρξη διαφόρων τύπων υποκουλτούρας στα διάφορα τμήματα της επιχείρησης (subcultures). Ο Schein, υποστηρικτής της «κλινικής» προσέγγισης της μελέτης της κουλτούρας (ποιοτικής μεθόδου), αποδέχεται τη μελέτη διαφόρων εμφανών εξωτερικών πτυχών της κουλτούρας με τη χρήση ερωτηματολογίου, αλλά όχι στο επίπεδο του πυρήνα της κουλτούρας (1999: 60). Το ίδιο προτείνει και η Rousseau (1990: 166). Αρκετοί είναι οι ερευνητές που χρησιμοποίησαν ποσοτικές μεθόδους - κυρίως προς το τέλος της δεκαετίας του '80 και κατά τη δεκαετία του '90 - όπως είναι αυτές των Denison, 1990, Rousseau, 1990, Kotter & Heskett 1992, Cameron & Quinn 1999, των οποίων οι μελέτες είναι μερικές από τις πλέον αναφερόμενες στο χώρο.

3) Στον τρόπο μέτρησης της κουλτούρας. Ορισμένοι ερευνητές μετρούν το κλίμα, όπως π.χ. οι Gordon and DiTomaso (1992) που χρησιμοποιούν στη μελέτη τους στοιχεία παλαιότερης μελέτης που μετρούσε το κλίμα μιας επιχείρησης. Ανάλογο τρόπο μέτρη-σης, δηλαδή δεδομένα μέτρησης κλίματος, χρησιμοποίησε και ο Denison (1990: 41-45). Άλλοι πάλι μελετητές μετρούν τις αξίες της οργάνωσης, π.χ. η Enz, (1986) και οι Hebel & Davis, (2005), ενώ άλλοι επικεντρώνονται σε μεταβλητές όπως η τυπικοποίηση (Formalization) και η αποκέντρωση ή το στυλ διοίκησης, ισχυριζόμενοι όλοι ότι μετρούν την κουλτούρα μιας οργάνωσης. (Trice & Beyer 1997).

4) Στον τρόπο μέτρησης της αποτελεσματικότητας. Ορισμένες μελέτες ορίζουν την αποτελεσματικότητα ως αποδοτικότητα, ενώ άλλες εστιάζουν σε διάφορες οικονομικές επιδόσεις της οργάνωσης. Ακόμη, κάποιες άλλες μελέτες συμπεριλαμβάνουν παραμέτρους όπως η ελκυστικότητα του χώρου εργασίας και η ικανότητα προσέλκυσης επενδυτικών κεφαλαίων, η ικανοποίηση και το ηθικό του προσωπικού κ.λπ.. (Cameron & Quinn 1999, Quinn & Rohrbaugh 1983, Ρεκλείτης, 1998, Gordon & Ditomaso, 1992, Deal & Kennedy, 1999).

5) Επίσης σημαντικές είναι οι διαφορές που προκύπτουν στα αποτελέσματα των μελετών λόγω του χρονικού ορίζοντα της μελέτης. Μελέτες «cross-sectional», όπως η παρούσα φωτογραφίζουν την κουλτούρα μιας οργάνωσης και μειονεκτούν σαφώς απέναντι σε άλλες διαχρονικές (longitudinal) μελέτες, οι οποίες όμως και σπανίζουν γιατί απαιτούν μεγάλες δαπάνες, πολλά και δυσεύρετα στοιχεία., και τέλος, χρησιμοποιούν μικρά δείγματα καθιστώντας τη συγκριτική ανάλυση από δύσκολη έως αδύνατη, θέτοντας έτσι σε αμφισβήτηση τόσο την αξιοπιστία τους όσο και την εγκυρότητα της μελέτης (Sorensen 2002).

6) Δεν είναι λίγες οι μελέτες, τέλος, οι οποίες, απευθυνόμενες σε ένα άτομο (συνήθως τον διευθύνοντα σύμβουλο ή πρόεδρο), διατυπώνουν συμπεράσματα για την κουλτούρα μιας οργάνωσης με βάση τις απαντήσεις του ατόμου αυτού. Η λογική μιας μελέτης σαν αυτές στηρίζεται στην αντίληψη ότι το εκάστοτε στέλεχος διαμορφώνει

και την κουλτούρα της οργάνωσης της οποίας ηγείται σύμφωνα με τις αξίες και τις πεποιθήσεις του (Gordon & DiTomaso, 1992, Christensen & Gordon 1999). Αυτό που δεν λαμβάνεται υπόψιν σε μια τέτοια έρευνα είναι:

A. Η ύπαρξη «υπό-κουλτούρων» (subcultures), δηλαδή τμημάτων της οργάνωσης με χαρακτηριστικούς τρόπους σκέψης και δράσης που τα διαφοροποιούν από άλλα τμήματα ή ιεραρχικά επίπεδα, που είναι μέσα όμως στο πλαίσιο της γενικότερης κουλτούρας της οργάνωσης.

B. Η ύπαρξη «αντί-κουλτούρων», δηλαδή τμημάτων της επιχείρησης, των οποίων οι βασικές αξίες και πεποιθήσεις είναι σε σύγκρουση με αυτές της οργάνωσης ως συνόλου (counter-cultures) (Παναγιωτοπούλου, 1997 σ.353, Martin & Siehl, 1983).

Γ. Ότι δεν είναι όλοι οι διευθύνοντες εξίσου αποτελεσματικοί στη μετάδοση, την επιβολή ή τη διαχείριση μιας κουλτούρας.

Για όλους τους παραπάνω λόγους δημιουργήθηκε μια συγκεχυμένη κατάσταση στο χώρο της μελέτης της οργανωσιακής κουλτούρας, η οποία ευελπιστούμε ότι θα γίνει πιο ξεκάθαρη με το πέρας της παρούσας έρευνας.

2.3. Ορισμοί

Στις υποενότητες που ακολουθούν παρατίθενται διάφοροι ορισμοί για κάθε μια από τις έννοιες που μελετούνται στην παρούσα έρευνα, όπως προκύπτουν από τη βιβλιογραφική ανασκόπηση, με αιτιολόγηση της εκάστοτε επιλογής.

2.3.1. Ορισμός της οργανωσιακής κουλτούρας

Ο ορισμός της οργανωσιακής κουλτούρας αποτελεί αντικείμενο μακράς συζήτησης, αφού οι μελετητές του αντικειμένου προέρχονται από διάφορους επιστημονικούς χώρους. Το αποτέλεσμα του ευρύτερου ενδιαφέροντος της έννοιας της κουλτούρας είναι ότι χρησιμοποιείται ο όρος εναλλακτικά με έννοιες όπως είναι οι αξίες και το κλίμα μιας οργάνωσης. Παρομοιάζεται επίσης με «κόλλα η οποία

διαχέεται στην οργανωτική δράση και συνδέει τα μέλη της οργάνωσης» (Scheider, Brief & Guzzo, 1996, Tichy ,1982,) ή ταυτίζεται με τις « νόρμες συμπεριφοράς και τις κοινές αξίες μιας ομάδας ανθρώπων» (Kotter 1996:148). Ο Weick, (2005, c.f. in Minzberg et. al.) σε μια σύντομη σύγκριση της κουλτούρας με τη στρατηγική της επιχείρησης, παρατηρεί ότι σε πολλά άρθρα η αντικατάσταση της μιας λέξης με την άλλη είναι απόλυτα εφικτή. Τέλος, ο Gallagher (2003, σελ. 4) ορίζει την κουλτούρα ως «...αξίες και πεποιθήσεις, γενικά μη αναφερόμενες, το στυλ σου, το είδος των ανθρώπων που προσλαμβάνεις και το είδος των συμπεριφορών που επιβραβεύεις».

Όλα τα παραπάνω αποτελούν απλώς πτυχές της κουλτούρας ή καλύτερα τα διάφορα στρώματα της κουλτούρας και όχι την ίδια την κουλτούρα, σύμφωνα με τον Schein (1985: 6). Ο Schein θεωρεί ότι ο όρος κουλτούρα υποδηλώνει τις βαθύτερες πεποιθήσεις και τις βασικές παραδοχές (assumptions) τις οποίες μοιράζονται τα μέλη μιας οργάνωσης και λειτουργούν σε μη συνειδητό επίπεδο. Οι πεποιθήσεις και οι υποθέσεις αυτές δημιουργούνται και συντηρούνται με την προσπάθεια της επιχείρησης : α) να επιβιώσει μέσα σε ένα εχθρικό εξωτερικό περιβάλλον και β) να επιλύσει τα προβλήματα της διαδικασίας δημιουργίας και διατήρησης της οργάνωσης (Schein 1999: 29-30). Η επίλυση προβλημάτων που εμφανίζονται περιοδικά στην οργάνωση υιοθετείται και γίνεται μηχανικά από αυτήν, εφόσον έχει αποδεχτεί την αποτελεσματικότητά της (Schein, 1985: 6).

Ο Schein παρουσιάζει τρία επίπεδα οργανωσιακής κουλτούρας. Το πιο ευδιάκριτο από αυτά αποτελείται από δημιουργήματα (artifacts), δηλαδή την τεχνολογία που χρησιμοποιείται, τα προϊόντα και τα ορατά πρότυπα συμπεριφοράς. Το δεύτερο επίπεδο αποτελείται από τις κοινά αποδεκτές από τα μέλη της οργάνωσης αξίες και είναι λιγότερο διακριτό. Το τρίτο επίπεδο αναφέρεται στις βασικές υποθέσεις-παραδοχές, οι οποίες βρίσκονται στο υποσυνείδητο των μελών της οργάνωσης και μπορούν να γίνουν αντιληπτές με έξωθεν βοήθεια. Οι βασικές υποθέσεις των μελών της οργάνωσης σχετίζονται με τον τρόπο που συνδέεται ο άνθρωπος με το περιβάλλον (κυριαρχία του ανθρώπου ή εναρμόνιση με αυτό), καθώς επίσης και με την ανθρώπινη φύση, εάν δηλαδή ο άνθρωπος είναι καλός ή κακός και αν τα χαρακτηριστικά της προσωπικότητάς του είναι έμφυτα ή επίκτητα. Μια τρίτη υπόθεση αφορά τις ανθρώπινες σχέσεις, τη διάσταση του κατά πόσο ο ανταγωνισμός

είναι προτιμότερος από τη συνεργασία και ο ατομισμός υπερέχει του ομαδικού πνεύματος. Η τέταρτη υπόθεση αναφέρεται στον ορισμό του τι είναι πραγματικό και τι είναι αληθές (αν δηλαδή υπάρχει μια απόλυτη αλήθεια, αποδεκτή από όλους ή η αλήθεια είναι κάτι σχετικό). Η τελευταία υπόθεση αφορά τις έννοιες του χρόνου (π.χ. τι σημαίνει γρήγορα και τι αργά) και του χώρου (π.χ. τα ανώτερα στελέχη των επιχειρήσεων τείνουν να στεγάζονται στους υψηλότερους ορόφους των επιχειρήσεών τους). (Schein, 1985 : 14-20 και 1999: 48-58). Οι αξίες, σύμφωνα με τη Νικολάου – Σμοκοβίτη είναι « ...ιδέες για το τι είναι σωστό ή όχι καλό, ωφέλιμο ή όχι και τις οποίες σχηματίζουμε νοερά όλοι οι άνθρωποι και ζούμε με αυτές. Ερμηνεύουν κατά κάποιο τρόπο τους λόγους και τις αιτίες της συμπεριφοράς μας σε μια συγκεκριμένη περίπτωση» (1994 : 124).

Στην παρούσα μελέτη ορίζεται ως οργανωσιακή κουλτούρα: το σύνολο των βασικών παραδοχών ή υποθέσεων (assumptions), των πεποιθήσεων και των αξιών (values), οι οποίες καθορίζουν τη συμπεριφορά, καθώς και τον τρόπο λειτουργίας και τις δραστηριότητες μιας οργάνωσης. (Quinn 1988:66, Geletkanytz 1997, Cameron & Quinn 1999, Schein 1999:30). Ο ορισμός αυτός καλύπτει σε ένα μεγάλο βαθμό το χάσμα ανάμεσα στην πληθώρα ορισμών που έχουν διατυπωθεί, δεδομένου ότι όλες σχεδόν οι μελέτες του αντικειμένου αναφέρονται στις αξίες, ενώ πολλές είναι αυτές που άμεσα ή έμμεσα αναφέρονται στις πεποιθήσεις και τις βασικές παραδοχές. Οι κοινές αξίες και υποθέσεις διαμορφώνουν έναν κοινό τρόπο αντίληψης, ερμηνείας γεγονότων, σκέψης και δράσης των μελών της οργάνωσης, καθορίζουν ποιες συμπεριφορές επιβραβεύονται, τι είδους άτομα προωθούνται, τι θεωρείται καλή επίδοση, ποιες είναι οι σχέσεις ανάμεσα στο προσωπικό ή μεταξύ της οργάνωσης και του περιβάλλοντός της κ.λπ.

2.3.2. Ορισμός των τύπων της οργανωσιακής κουλτούρας

Η μελέτη αυτή έχει σαν στόχο κυρίως την παρακολούθηση των διαφόρων λειτουργιών της οργάνωσης με σκοπό να περιγράψει τα άτομα, τις σχέσεις τους, τις διαδικασίες, τις συμπεριφορές κ.λπ. Μια από τις επιλογές που είναι αναγκαία κατά τη διερεύνηση της κουλτούρας των οργανώσεων είναι η επιλογή τρόπου μελέτης της

οργάνωσης. Ακολουθώντας το εθνογραφικό υπόδειγμα, μπορούν να μελετηθούν τα χαρακτηριστικά μιας κοινωνικής οντότητας και να αντληθούν συμπεράσματα, χωρίς παρεμβάσεις στην καθημερινή ζωή της οργάνωσης (Glaser & Strauss 1967) ή και παρεμβαίνοντας (βλ. Schein 1999) με το ρόλο του συμβούλου.

Μια άλλη επιλογή είναι η χρήση της λειτουργικής κοινωνιολογικής προσέγγισης (functional sociological tradition), η οποία επιτρέπει την παρατήρηση πολλών οργανώσεων, αντλώντας με τον τρόπο αυτό συμπεράσματα τα οποία μπορεί να χρησιμοποιηθούν για συγκρίσεις μεταξύ των οργανώσεων και για τη διερεύνηση πιθανών σχέσεων μεταξύ της κουλτούρας και άλλων οργανωσιακών μεταβλητών (Carmeli, 2005, Quinn & Cameron, 1999 p.133, Gordon & Ditomaso, 1992, Denison, 1990). Αφού ομαδοποίησαν τις υπό μελέτη οργανώσεις, οι πιο πάνω ερευνητές του χώρου της κουλτούρας παρατήρησαν την παρουσία πολλών κοινών χαρακτηριστικών μεταξύ κάποιων οργανώσεων, τις οποίες και κατέταξαν σε διάφορες κατηγορίες, δημιουργώντας με τον τρόπο αυτό τυπολογίες κουλτούρας που εξετάζουν συνήθως δύο κύριες διαστάσεις της κουλτούρας, οι οποίες παρουσιάζονται σε πίνακες δύο επί δύο, δημιουργώντας έτσι τέσσερις τύπους. Οι τύποι κουλτούρας, αν και δεν είναι ικανοί να περιγράψουν επαρκώς και με λεπτομέρειες ακριβή χαρακτηριστικά των επιχειρήσεων, μπορούν να προσφέρουν μια συνολική εικόνα της επιχείρησης αναφορικά με τη στρατηγική της, τη δομή της, πρακτικές συμπεριφοράς που τη διακρίνουν κ.λπ. Οι τυπολογίες γενικά είναι πιο εύληπτες και κατανοητές από αναγνώστες ή ακροατήρια που αποτελούνται από μάνατζερ. Από τις τυπολογίες αυτές οι πλέον χρησιμοποιούμενες από ερευνητές και πιο συχνά αναφερόμενες στις ακαδημαϊκές επιθεωρήσεις αναφέρονται στις επόμενες παραγράφους.

Στην αρχή της δεκαετίας του '80, ο **Handy** παρουσίασε τους τέσσερις τύπους κουλτούρας που είχε προηγουμένα περιγράψει ο Harisson (1972), τους οποίους και ονόμασε με ονόματα θεών του Ολύμπου, με βάση τα χαρακτηριστικά τους (Μπουραντάς, 2002: 553-556, Παναγιωτοπούλου, 1997: 386-388). **Δίας ή κουλτούρα της δύναμης**, είναι η επιχείρηση που χαρακτηρίζεται από έναν πολύ ισχυρό ηγέτη, τον οποίο οι υφιστάμενοι φοβούνται και σέβονται και ο οποίος μονοπωλεί τη δυνατότητα αμοιβής και τιμωρίας, με βάση την αντίληψη και το ένστικτό του και επηρεασμένος πολλές φορές από τον περίγυρό του (άτομα που εμπιστεύεται). Ο τύπος

αυτός χαρακτηρίζεται επίσης από τη γρήγορη λήψη αποφάσεων και την έμφαση στην ένταξη στην ομάδα και την πλήρη αφοσίωση στο πρόσωπο του ηγέτη.

Απόλλων ή κουλτούρα των ρόλων είναι αυτή που χαρακτηρίζεται κυρίως από κανονισμούς, διαδικασίες, κανόνες, ιεραρχικό σύστημα και οτιδήποτε μπορεί να βοηθήσει στην ανάπτυξη και συντήρηση της σταθερότητας και της προβλεψιμότητας. Όλοι οι προαναφερόμενοι μηχανισμοί συντελούν στην επίτευξη της δημιουργίας μιας «καλά λαδωμένης μηχανής», η οποία παρέχει συγκεκριμένες εκροές δεδομένων των εισροών. Είναι δηλαδή μια γραφειοκρατική οργάνωση τόσο με την καλή όσο και με την κακή έννοια του όρου.

Ο τύπος **Αθηνά ή κουλτούρα του έργου** χαρακτηρίζεται από έμφαση στην επιτυχή εκτέλεση του καθήκοντος, την αξιοκρατία, τη δημιουργικότητα και τη συμβολή στην ανάπτυξη της ομάδας και την επίτευξη των στόχων της.

Τέλος, ο **Διώνυσος ή κουλτούρα του ατόμου** είναι μια οργάνωση με περιορισμένες επαφές μεταξύ των μελών, όπου το ατομικό συμφέρον υπέρκειται του οργανωσιακού. Τα μέλη της οργάνωσης επιδιώκουν να αναπτυχθούν και αξιολογούν τον εαυτό τους με βάση σημεία αναφοράς, που βρίσκονται έξω από την οργάνωση, συνήθως σε επαγγέλματα όπως αυτά του γιατρού, του ακαδημαϊκού, του δικηγόρου κ.λπ. Στις περιπτώσεις αυτές, οι υφιστάμενοι συμπεριφέρονται με βάση τον αντίστοιχο κώδικα δεοντολογίας του επαγγέλματός τους και λιγότερο με βάση τους κανόνες της συγκεκριμένης επιχείρησης.

Η προσέγγιση των Harrison & Handy υπήρξε η απαρχή της μελέτης των διαδικασιών που ορίζονται ως η «μαλακή πλευρά» (soft side) των οργανώσεων, ανατρέποντας τη μέχρι το 1980 κυρίαρχη ορθολογική προσέγγιση στην οργανωσιακή έρευνα.

Λίγο αργότερα συνέβαλαν στην προσπάθεια αυτή και οι ερευνητές της εταιρείας συμβούλων επιχειρήσεων McKinsey, Peters & Waterman και Deal & Kennedy (1982). Οι δύο τελευταίοι ερευνητές, στη μελέτη τους που αφορούσε 45 από τις πλέον επιτυχημένες μεγάλες επιχειρήσεις των ΗΠΑ., κατέληξαν στη διατύπωση τεσσάρων τύπων κουλτούρας, οι οποίοι προκύπτουν από τη διασταύρωση δύο βασικών διαστάσεων της, της ταχύτητας ανάδρασης (feedback) και της ανάληψης κινδύνου. Οι τύποι κουλτούρας που προέκυψαν είναι: η κουλτούρα που έχει τα

χαρακτηριστικά του σκληρού άνδρα (Macho), η γραφειοκρατική (Process), αυτή της ανάληψης υψηλών κινδύνων (Bet your company) και, τέλος, η κουλτούρα της σκληρής αλλά ευχάριστης εργασίας (Work hard-play hard). Η κουλτούρα του τύπου Macho είναι παρόμοια με αυτή του Δία στην τυπολογία Handy, αλλά και στις δύο περιπτώσεις δίνεται έμφαση από τους συγγραφείς στην τάση του μάνατζμεντ να λαμβάνει αποφάσεις που ενέχουν υψηλό ρίσκο, ενώ ταυτόχρονα επιδιώκουν να μαθαίνουν τα αποτελέσματα των ενεργειών τους όσο το δυνατόν συντομότερα.

Η κουλτούρα διαδικασιών κατά Deal & Kennedy είναι όμοια με την κουλτούρα ρόλων του Handy, με όλα τα στοιχεία μιας γραφειοκρατικής επιχείρησης και χαρακτηρίζεται από χαμηλά επίπεδα ανάληψης κινδύνου, που επίσης συνοδεύονται από χαμηλά επίπεδα ενδιαφέροντος για την έκβαση μιας ενέργειας η οποία έχει ολοκληρωθεί.

Ο τρίτος τύπος κουλτούρας (Bet your company) έχει σαν χαρακτηριστικό τη λήψη αποφάσεων υψηλού ρίσκου, ενώ το αποτέλεσμα αναμένεται να γίνει γνωστό μετά από μεγάλο χρονικό διάστημα. Αυτού του τύπου κουλτούρες χαρακτηρίζουν οργανώσεις που αναλαμβάνουν μεγάλα έργα (π.χ. ένα ερευνητικό πρόγραμμα για την ανάπτυξη ενός στρατηγικά σημαντικού συστήματος) όπου το στοιχείο της αβεβαιότητας είναι ιδιαίτερα έντονο.

Ο τέταρτος τύπος κουλτούρας, σκληρή αλλά ευχάριστη εργασία, διακρίνεται για τα χαμηλά επίπεδα ρίσκου που λαμβάνουν τα μέλη της οργάνωσης, αλλά και για την ταχύτητα με την οποία επιζητούν τα αποτελέσματα των ενεργειών τους.

Τόσο οι Deal & Kennedy όσο και ο Handy προτείνουν ότι οι κουλτούρες των οργανώσεων δεν είναι μονολιθικές, αλλά έχουν σε κάποιο βαθμό στοιχεία και από τους άλλους τύπους.

Οι Goffee & Jones (1998: 33), όπως και οι Cameron & Quinn (1999) και ο Denison (1990), συμφωνούν απόλυτα στο σημείο αυτό με τους προαναφερθέντες συγγραφείς. Οι Goffee και Jones, προτείνοντας μια διαφορετική τυπολογία της κουλτούρας των επιχειρήσεων, εξετάζουν δύο παραμέτρους, την αλληλεγγύη (solidarity) και την κοινωνικότητα (sociability), οι οποίες διασταυρώνονται με αποτέλεσμα να προκύψουν τέσσερις νέοι τύποι. Η **κοινωνικότητα** είναι ένα μέτρο φιλικότητας μεταξύ των μελών μιας μικρής ή μεγάλης ομάδας. Τα μέλη της ομάδας

αυτής έχουν κοινά ενδιαφέροντα, κοινές αξίες, και όμοιο τρόπο σκέψης και δράσης. Οργανώσεις που χαρακτηρίζονται από υψηλή κοινωνικότητα τείνουν να έχουν έντονη ομοιογένεια, με απορρέοντα από αυτή οφέλη το υψηλό ηθικό, το ευχάριστο εργασιακό περιβάλλον και το περιθώριο για την ανάπτυξη και την απελευθέρωση της δημιουργικότητας. Η άσχημη πλευρά της υψηλής κοινωνικότητας είναι η έμμεση πίεση που μπορεί να ασκείται στο άτομο-μέλος, η ανοχή στις χαμηλές επιδόσεις, και η δημιουργία υπό-ομάδων, οι οποίες μπορεί να θέσουν τους στόχους της ομάδας υπεράνω αυτών της οργάνωσης. Το καθήκον του μάνατζερ είναι να εντοπίσει το επιθυμητό επίπεδο κοινωνικότητας που αρμόζει στις συνθήκες υπό τις οποίες λειτουργεί η επιχείρηση και να εναρμονίσει την κουλτούρα της με το εξωτερικό περιβάλλον.

Η δεύτερη διάσταση της κουλτούρας των οργανώσεων είναι η **αλληλεγγύη**, η οποία έχει να κάνει με τις σχέσεις που αναπτύσσονται και βασίζονται σε κοινά συμφέροντα και κοινούς στόχους, άσχετα από τη συμβατότητα των χαρακτήρων και των προσωπικοτήτων των μελών της ομάδας ή της οργάνωσης. Οι σαφείς στόχοι και η έμφαση στην επίτευξη αυτών αποτελούν τις βασικές προτεραιότητες για τις οργανώσεις με υψηλά επίπεδα αλληλεγγύης. Οι τέσσερις τύποι κουλτούρας που δημιουργούνται από τη διασταύρωση των δύο διαστάσεων είναι οι εξής: ο τύπος **κοινότητας (communal)**, με υψηλά επίπεδα κοινωνικότητας και αλληλεγγύης, είναι ο τύπος που συναντάται κυρίως στα πρώτα στάδια της ζωής της επιχείρησης. Στη δεύτερη φάση της ανάπτυξης της οργάνωσης, η ανάγκη για προσαρμογή προς το εξελισσόμενο περιβάλλον δημιουργεί ένα νέον τύπο κουλτούρας, του **δικτύου (networked)**, όπου η κοινωνικότητα παραμένει υψηλή, αλλά η αλληλεγγύη ελαττώνεται καθώς η αυξημένη σε μέγεθος οργάνωση γίνεται απρόσωπη και δημιουργεί λόγο ύπαρξης για πολλές μικρές ομάδες.

Η ανάγκη για επιβίωση, όμως, η αύξηση της έντασης του ανταγωνισμού και άλλες μεταβολές στο εξωτερικό περιβάλλον ωθούν προς την αλλαγή προτεραιοτήτων στην οργάνωση και την υιοθέτηση μιας κουλτούρας με χαμηλά επίπεδα κοινωνικότητας και υψηλά επίπεδα αλληλεγγύης, μιας **κουλτούρας μισθοφόρων (mercenary)**, επικεντρωμένης στην εξόντωση των ανταγωνιστών και στην επίτευξη των στόχων της οργάνωσης με κάθε μέσο. Η κουλτούρα μισθοφόρων είναι ιδιαίτερα

αναγκαία για οργανώσεις που δρουν σε περιβάλλοντα που αλλάζουν γρήγορα, όπου η ταχύτητα στη λήψη αποφάσεων ορισμένες φορές είναι πιο σημαντική και από την ποιότητα της απόφασης.

Ο τελευταίος τύπος είναι αυτός της **κατακερματισμένης κουλτούρας (fragmented)**, όπου η παραγωγική διαδικασία δεν απαιτεί έναν κοινό χώρο εργασίας για το προσωπικό, αλλά συντελείται σε χώρους άσχετους μεταξύ τους, όπως συμβαίνει για παράδειγμα στο χώρο της επιστημονικής έρευνας ή στις επιχειρήσεις που συνεργάζονται με άλλες, σε μεγάλο βαθμό, για την παραγωγή των προϊόντων τους (π.χ. outsourcing) (Goffee & Jones 1998: 21-41) Η τυπολογία των τελευταίων δύο ερευνητών παρουσιάζει μια σημαντική ομοιότητα με αυτή του **Διοικητικού Πλέγματος (Managerial Grid)** των Blake & Mouton (1964), με τη διαφορά ότι η ανάλυση των τελευταίων αφορά συμπεριφορές ηγετών και όχι χαρακτηριστικά οργανώσεων.

Μια άλλη τυπολογία, η οποία ακολούθησε την παράδοση της σχολής σκέψης του πανεπιστημίου Michigan, είναι αυτή του Denison (2003), που εξετάζει δύο διαστάσεις της κουλτούρας, το βαθμό εσωστρέφειας ή εξωστρέφειας και το βαθμό προτίμησης της σταθερότητας σε αντίθεση με την αλλαγή. Διασταυρώνοντας τις δύο διαστάσεις, προκύπτουν οι παρακάτω τέσσερις τύποι κουλτούρας:

- **κουλτούρα αποστολής (mission)** είναι η οργάνωση που έχει ως προτεραιότητες τη σταθερότητα και την υλοποίηση της αποστολής της μέσα από σαφείς μακροπρόθεσμους όσο και βραχυπρόθεσμους στόχους.
- Η **υπόθεση της ισχυρής κουλτούρας (strong culture ή consistency hypothesis)**, είναι ο τύπος που εστιάζει στη δημιουργία συστημάτων ενσωμάτωσης και ένταξης νέων μελών στην ομάδα για τη διευκόλυνση του συντονισμού δράσης των μελών της οργάνωσης και για μεγαλύτερη ταχύτητα στη λήψη αποφάσεων, η οποία υποβοηθείται από τις κοινές αντιλήψεις και την έλλειψη προστριβών.
- Η **συμμετοχική κουλτούρα (involvement culture)** είναι αυτή που έχουν οι οργανώσεις οι οποίες δίνουν έμφαση στη συμμετοχή των μελών τους, στη λήψη αποφάσεων, στη δημιουργία αίσθησης συνιδιοκτησίας στους εργαζόμενους και στην ανάθεση αρμοδιοτήτων.

- Η **ευπροσάρμοστη ή ευέλικτη κουλτούρα (adaptable culture)** είναι η κουλτούρα που δημιουργεί ένα σύστημα από αξίες και νόρμες, που υποστηρίζουν την οργάνωση στη λήψη των μηνυμάτων των αλλαγών, οι οποίες συντελούνται στο εξωτερικό περιβάλλον, και στην άμεση εφαρμογή πρωτοβουλιών για την προσαρμογή στα νέα δεδομένα.

Η παραπάνω τυπολογία εξέτασε τις ίδιες διαστάσεις της κουλτούρας με αυτή του μοντέλου ανταγωνιζόμενων αξιών, δεν είχε όμως την αποδοχή που είχε το μοντέλο αυτό, τουλάχιστον από τους περισσότερους ερευνητές.

Η ανάλυση των τύπων της οργανωσιακής κουλτούρας που ακολουθεί είναι βασισμένη στο **μοντέλο των ανταγωνιζόμενων αξιών (competing values model)** των Quinn & Rohrbaugh (1983), το οποίο και αναλύεται εκτενώς στα συγγράμματα των Quinn (1988) και Cameron & Quinn (1999). Οι παραπάνω συγγραφείς ισχυρίζονται ότι δεν υπάρχουν καλές και κακές ή λειτουργικές και δυσλειτουργικές κουλτούρες στις οργανώσεις. Η ηγεσία της οργάνωσης πρέπει ταυτόχρονα να προσφέρει ευελιξία, να ασκεί έλεγχο στην οργάνωση και να εστιάζει την προσοχή της τόσο στην επίτευξη των στόχων όσο και στη συντήρηση του ανθρώπινου δυναμικού. Τα παραπάνω αποτελούν αντικρουόμενες αξίες, αλλά, παρ' όλα αυτά, είναι μέρος των καθηκόντων του κάθε στελέχους σε κάθε επιχείρηση να εστιάζει διαφορετικά κατά περιόδους, δίνοντας προτεραιότητα πότε στο ένα σύστημα αξιών και πότε στο άλλο. Αυτή είναι η ειδοποιός διαφορά ανάμεσα σε έναν αποτελεσματικό και σε ένα μη αποτελεσματικό ηγέτη και, κατ' επέκταση, σε μια αποτελεσματική και μη αποτελεσματική επιχείρηση (Denison & Mishra 1995: 217). Ο Κανελλόπουλος (1991: 13) με παρόμοιο τρόπο παραθέτει στον πρόλογο του βιβλίου του **Διοίκηση Προσωπικού** το θέμα των υποχρεώσεων που έχει μια επιχείρηση ή οργάνωση για «... την εξύψωση της ποιότητας της ζωής κατά μια ψυχολογική και κοινωνιολογική έννοια και την αύξηση της αποτελεσματικότητας που αναφέρεται στην παραγωγικότητα, τη δυναμικότητα και την ανταγωνιστικότητα... Οι πιέσεις για να συμβιβαστούν οι δύο αυτές τάσεις αυξάνονται και έτσι είναι ζωτική ανάγκη οι οργανισμοί να βρουν τους τρόπους να εξυψώσουν αμφότερες» .

Ο Quinn, επίσης, προτείνει ένα εννοιολογικό πλαίσιο (framework) όπου συνοψίζει τα βασικά μοντέλα της οργανωσιακής θεωρίας, τα οποία συνδέει αντίστοιχα με τέσσερις τύπους κουλτούρας (Σχήμα 2).

Στον τύπο I (**κουλτούρα υποστήριξης ή “clan culture”**) οι βασικές αξίες που καθορίζουν τη συμπεριφορά των μελών της οργάνωσης είναι η συντήρηση του ανθρώπινου δυναμικού, δίνοντας έμφαση στην ανάπτυξή του, την εκπαίδευση και την διατήρηση υψηλού ηθικού. Η φιλοσοφία της κουλτούρας αυτής δεν διαφέρει ουσιαστικά από τη θεωρία Y του McGregor (1961) και ακολουθεί την πορεία που χάραξαν οι μελέτες Hawthorn. Η επιχείρηση ενδιαφέρεται για τον εργαζόμενο, παρέχοντας τη δυνατότητα παρέμβασής του στη λήψη αποφάσεων και προσδοκώντας σε αντάλλαγμα την αναγνώριση και την αφοσίωσή του προς αυτή και τα μέλη που την απαρτίζουν. Γενικά, η επιχείρηση με κουλτούρα υποστήριξης μοιάζει με μια μεγάλη οικογένεια, όπου ο ηγέτης έχει το ρόλο του γονέα, του μέντορα και του συντονιστή (Cameron & Quinn, 1999: 36-37, Quinn 1988: 50-51, Ouchi, 1981).

Στον τύπο II (**κουλτούρα επιχειρηματικότητας ή “adhocracy culture”**) οι προτεραιότητες εστιάζονται στην προσαρμοστικότητα και την ετοιμότητα της οργάνωσης για την αντιμετώπιση αλλαγών στο περιβάλλον της, τη μεγέθυνσή της και την πρωτοπορία της σε σχέση με τον ανταγωνισμό. Η γενικότερη συμπεριφορά των μελών είναι προδραστική. Η οργάνωση παρακολουθεί το εξωτερικό της περιβάλλον και προσπαθεί να αυξηθεί σε μέγεθος μέσα από καινοτομίες και αλλαγές, εκμεταλλευόμενη ευκαιρίες. Ο τύπος αυτός είναι ταυτόσημος με αυτόν των των Miles & Snow (1978: 29), όπου οι επιχειρήσεις λειτουργούν προδραστικά (prospectors) και όχι μεταγενέστερα των γεγονότων (ex post facto) και παρόμοιος με τον τύπο «Διόνυσος» (άτομο) του Handy (1993: 85). Η εξουσία στις κουλτούρες επιχειρηματικότητας είναι αποκεντρωμένη, ενώ το βασικό καθήκον του ηγέτη είναι η προώθηση της επιχειρηματικότητας, της ανάληψης κινδύνων και της δημιουργικότητας στην επιχείρηση.

Στον τύπο III (**κουλτούρα κανόνων ή “hierarchy culture”**) η επιχείρηση χαρακτηρίζεται από μια γραφειοκρατική κουλτούρα με έμφαση στους κανόνες, στη

σταθερότητα και τον έλεγχο. Είναι η κουλτούρα διαδικασιών, που προτείνουν οι Deal και Kennedy (1982), ή των ρόλων, σύμφωνα με τον Handy, που εστιάζει την προσοχή της στην διαδικασία των δραστηριοτήτων και όχι στη σκοπιμότητά τους. Ο ηγέτης της επιχείρησης είναι επικεντρωμένος στο συντονισμό των δραστηριοτήτων, την οργάνωση και τον έλεγχο διαδικασιών και ατόμων, χρησιμοποιώντας για το σκοπό αυτό τη μέτρηση της αποδοτικότητας, την τεκμηρίωση για λόγους αντικειμενικότητας και τη διαχείριση της ροής των πληροφοριών (Quinn 1988 και Cameron & Quinn 1999).

Σχήμα 2. Το μοντέλο ανταγωνιζόμενων αξιών του Quinn (1988)



Στον τύπο IV (κουλτούρα στόχων, “market culture”) οι βασικές προτεραιότητες της οργάνωσης είναι η ανταγωνιστικότητα, η παραγωγικότητα και η αποδοτικότητα, οι οποίες παρακολουθούνται μέσα από τους στόχους που θέτει η

ηγεσία. Σύμφωνα με τους Cameron & Quinn (1999: 35) «η ανταγωνιστικότητα και η παραγωγικότητα στις οργανώσεις (με κουλτούρα στόχων) επιτυγχάνονται μέσα από την ισχυρή έμφαση σε θέματα που αφορούν τη θέση της επιχείρησης στην αγορά (σε σχέση με τον ανταγωνισμό) και τις διαδικασίες ελέγχου». Η ανάγκη για ξεκάθαρους στόχους και σαφή κατεύθυνση είναι σημαντική για την αποφυγή της αβεβαιότητας (Quinn & Rohrbaugh 1983). Η ηγεσία της κουλτούρας του τύπου αυτού είναι σκληρή και απαιτητική προς τα μέλη της επιχείρησης, ενώ και η ίδια αποτελεί πρότυπο συμπεριφοράς για τους υφισταμένους.

Είναι γενικά αποδεκτό από την πλειοψηφία των ερευνητών που έχουν αναφερθεί ότι σε όλες τις επιχειρήσεις, με εξαίρεση ενδεχομένως κάποιες πολύ μικρές και για ορισμένο χρονικό διάστημα, δεν υπάρχει ένας μοναδικός τύπος κουλτούρας που να χαρακτηρίζει την επιχείρηση, αλλά υπάρχει συγκερασμός διαφόρων τύπων κουλτούρας (Deal & Kennedy, 1982, Denison & Mishra 1995, Quinn 1988). Επίσης, κατά τη μετάβαση από ένα στάδιο ανάπτυξης στο αμέσως επόμενο, μεταβάλλονται κατά κανόνα οι ανάγκες της επιχείρησης για ευελιξία και προσαρμοστικότητα, για έλεγχο και για έμφαση στο εξωτερικό ή το εσωτερικό της περιβάλλον ανάλογα, με συνέπεια να σημειώνονται αλλαγές στην κουλτούρα της (Schein 1999, Denison & Mishra, 1995). Αναλύοντας την κουλτούρα μιας οργάνωσης, οι πιο πάνω μελετητές του χώρου αναφέρονται στα στοιχεία εκείνα της επιχείρησης που την χαρακτηρίζουν για κάποιο σχετικά μεγάλο χρονικό διάστημα και είναι παραδεκτά και αποδεκτά από την «κρίσιμη μάζα» των μελών της επιχείρησης. Όταν γίνεται αναφορά σε κουλτούρες τύπου I ή τύπου II, αυτό που εννοείται είναι ότι η κυρίαρχη κουλτούρα στην συγκεκριμένη επιχείρηση είναι τύπου I ή II και ότι τα μέλη της επιχείρησης αυτής τείνουν να συμπεριφέρονται με τρόπους που αντανακλούν τα χαρακτηριστικά της κουλτούρας αυτής. Αν μεταβληθεί το επίπεδο της μονάδας ανάλυσης από την επιχείρηση σε τμήμα (γεωγραφικό ή λειτουργικό), τότε πιθανόν να προκύψουν σημαντικές διαφοροποιήσεις λόγω των ενδεχόμενων διαφορών μεταξύ της μονάδας και του συνόλου της επιχείρησης (βλ. Subcultures and Counter-cultures, Martin & Siehl 1983).

2.3.3. Ορισμός της ισχύος της οργανωσιακής κουλτούρας

Από τη λεπτομερή ανασκόπηση της βιβλιογραφίας στο χώρο της οργανωσιακής κουλτούρας, με λίγες εξαιρέσεις (Saffold, 1988:553, Kotter & Heskett, 1992, Ogbonna & Harris, 2000, Cameron 1985) καθώς και από τα πορίσματα των ερευνών, προκύπτει το συμπέρασμα ότι οι μεγάλης ισχύος (ή υψηλού βαθμού ομοιογένειας και συνοχής κατά πολλούς) κουλτούρες οδηγούν σε υψηλές επιδόσεις μακροπρόθεσμα (Dyer, 1986, Deal & Kennedy, 1982, Peters & Waterman, 1982, Ledford et al., 1995, Sorensen, 2002, Yilmaz et al., 2005). Ως ισχυρές κουλτούρες χαρακτηρίζονται από τους O'Reilly & Chatman (1996: 166) οι κουλτούρες εκείνες που έχουν νόρμες συμπεριφοράς και αξίες οι οποίες ακολουθούνται πιστά και είναι αποδεκτές από το σύνολο των μελών μιας επιχείρησης. Η κατεύθυνση της παρατηρούμενης συσχέτισης σε όλες σχεδόν τις μελέτες είναι αυτή της ισχύος της κουλτούρας να επηρεάζει την απόδοση. Όμως, η κατεύθυνση αυτή θα μπορούσε να είναι και αντίστροφη, σύμφωνα με τους Kotter & Heskett (1992).

Για τους περισσότερους μελετητές **ισχυρές κουλτούρες θεωρούνται εκείνες οι οποίες, με έντονη και συνεχή καθοδήγηση και κατάλληλα σχεδιασμένα συστήματα αμοιβών και κυρώσεων, επιτυγχάνουν να ελέγχουν, σε σημαντικό βαθμό, τον τρόπο με τον οποίο τα μέλη της οργάνωσης σκέπτονται, δρουν, αντιλαμβάνονται, συλλέγουν και ερμηνεύουν τις πληροφορίες που δέχονται από το περιβάλλον τους, διαμορφώνοντας τα συστήματα αξιών των μελών των οργανώσεων αυτών** (Saxby et.al., 2002, Geletkanycz, 1997, Wilkow, 1989, Petrigrew, 1979, Ogbor, 2001, Welch & Welch, 2006). Ο ορισμός αυτό θα χρησιμοποιηθεί και στην παρούσα μελέτη, αφού φαίνεται να υπάρχει σύγκλιση στη βιβλιογραφία αναφορικά με το τι χαρακτηρίζει μια ισχυρή κουλτούρα, (Carney, 2006, Rousseau, 1990; Gordon & DiTomaso 1992; Sorensen 2002).

Το μέγεθος της ισχύος μιας κουλτούρας καθορίζεται από τη μέτρηση της συνοχής ή της ομοιογένειας της κουλτούρας αυτής, δηλαδή από το βαθμό ομοιομορφίας στη συμπεριφορά των μελών, στις αξίες, τις πεποιθήσεις και τις παραδοχές-υποθέσεις (assumptions) που λειτουργούν στο υποσυνείδητο.

Γενικά οι κουλτούρες με υψηλό βαθμό συνοχής επιτρέπουν στα μέλη τους μια πιο ελεύθερη έκφραση των συναισθημάτων τους, αφού τα μέλη αισθάνονται αρκετά οικεία μεταξύ τους ώστε να μη φοβούνται ότι η ανοιχτή τους διαφωνία θα κατέστρεφε πιθανώς τη μεταξύ τους σχέση (Schein 1983). Το γεγονός αυτό επιτρέπει, μέχρι έναν βαθμό, την πολυφωνία μέσα στην οργάνωση και έχει παραπέρα θετικό αντίκτυπο στο ηθικό των μελών και στην παρακίνησή τους, εφόσον εργάζονται για κοινούς στόχους και κοινές αξίες, ακολουθώντας μια κοινά αποδεκτή στρατηγική για την επίτευξη των στόχων τους.

Οι Chuang, Church & Zikic (2004) προτείνουν ότι οι μεγάλης ισχύος κουλτούρες, πέρα από τη θετική επίδραση που έχουν στο ηθικό των επιχειρήσεων, την ικανοποίηση των εργαζομένων και το συντονισμό μεταξύ των μελών, σχετίζονται θετικά με τη μείωση των συγκρούσεων. Σε οργανώσεις με υψηλή ετερογένεια, για παράδειγμα, στις οποίες υπάρχει έντονη ταύτιση των μελών με την οργάνωση, μειώνονται οι εντάσεις των συγκρούσεων, αφού όλα τα μέλη ανήκουν στην ίδια οικογένεια-οργάνωση (Chuang et al., ό. π.). Ο Schein (1999: 34-35) περιγράφει την ισχυρή κουλτούρα της εταιρείας Digital Equipment (DEC), της οποίας τα μέλη είχαν πάντα δυνατές κοινές αξίες και πεποιθήσεις, οι οποίες μπορούσαν να υπερβούν ακόμη και την άποψη ή και την εξουσία του προέδρου και ιδρυτή της εταιρείας. Το πρόβλημα που μπορεί να προκύψει, και έχει όντως καταγραφεί σε αρκετές περιπτώσεις (π.χ. IBM, ή J.C. Penney, DEC), είναι ότι η μεγάλης ισχύος κουλτούρα - που χαρακτηρίζεται από την υπερβολικά έντονη προσπάθεια για την ένταξη του ατόμου στο σύνολο της οργάνωσης (excessive socialization), τη συμμόρφωση του ατόμου στις κυρίαρχες νόρμες συμπεριφοράς και την υιοθέτηση των αξιών του συνόλου από το άτομο - παράγει ιδέες και απόψεις οι οποίες είναι παρόμοιες. Ο έντονος ομοιωματισμός, η έλλειψη ετερογένειας και διαφωνούντων μελών στην οργάνωση και η άμεση ή έμμεση πίεση για υποταγή του ατόμου στην ομάδα λειτουργούν αρνητικά στην ελεύθερη ροή νέων ιδεών προς το εσωτερικό της επιχείρησης (Chuang et.al, 2004, Nemeth, 1997). Οι Milliken & Martins (1996), σε μια εκτεταμένη και περιεκτική παρουσίαση των ευρημάτων εμπειρικών μελετών στο αντικείμενο της ετερογένειας που υπάρχει στο χώρο των επιχειρήσεων, παρουσιάζουν έναν αριθμό μελετών που έχουν ως βασικό εύρημα την υπεροχή των επιχειρήσεων με

υψηλή ανομοιογένεια του προσωπικού τους και, κατ' επέκταση με λιγότερο ισχυρές κουλτούρες, στην ικανότητα να βρίσκουν δημιουργικές λύσεις σε προβλήματα. Άτομα που κινούνται αρκετά στο χώρο των ορίων του περιβάλλοντος της επιχείρησης και έχουν επαφές με το εξωτερικό της περιβάλλον είναι και φορείς νέων ιδεών, απόψεων, αντιλήψεων που αυξάνουν μακροπρόθεσμα την καινοτομικότητα, την προσαρμοστικότητα και τη βιωσιμότητα της επιχείρησης μέσω της παρακολούθησης του εξωτερικού περιβάλλοντος της οργάνωσης (boundary spanning). Η ίδια μελέτη όμως αναφέρει ότι η ανομοιογένεια του προσωπικού σχετίζεται θετικά με την έλλειψη ικανοποίησης και τους αυξημένους ρυθμούς οικειοθελούς αποχώρησης του προσωπικού. Το αποτέλεσμα της απουσίας της ανομοιογένειας στην επιχείρηση είναι η ελλιπής επαφή με την αγορά, η ανεπαρκής γνώση των αναγκών της, και κατ' επέκταση οι χαμηλοί ρυθμοί καινοτομικότητας, ή η υιοθέτηση καινοτομιών άσχετων με τις ανάγκες της αγοράς (βλ. το παράδειγμα της DEC, Schein 1999: 167-170).

Σε ακραίες περιπτώσεις και σε μικρού μεγέθους οργανώσεις ή σε στεγανοποιημένες ενδο-οργανωσιακές ομάδες παρουσιάζεται το φαινόμενο **Groupthink**, με καταστροφικές συχνά συνέπειες για την οργάνωση (Janis 1972). Το φαινόμενο αυτό αφορά κατά κανόνα ομάδες ατόμων, όπως είναι η ελίτ μιας οργάνωσης ή τμήματα της οργάνωσης, τα οποία διαμορφώνουν τη δική τους κουλτούρα μέσα στην επιχείρηση και εμφανίζεται σε περιπτώσεις όπου τα μέλη της ομάδας δίνουν ιδιαίτερη έμφαση στην αρμονική λειτουργία και το φρόνημά της, καθώς και στην ανάγκη για ομοφωνία και αποφυγή συγκρούσεων.

Το αποτέλεσμα του φαινομένου Groupthink είναι η άτυπη έλλειψη ελευθερίας έκφρασης ή η αυτολογοκρισία. Συνήθως, η παρουσία του φαινομένου αυτού έχει μικρές επιπτώσεις στη λειτουργία της επιχείρησης, εκτός αν εμφανίζεται σε ομάδες που διοικούν την επιχείρηση ή σε ομάδες που έχουν άτυπη εξουσία και επιρροή στα άτομα που λαμβάνουν στρατηγικές αποφάσεις, δηλαδή ομάδες όπως αυτή της ανώτατης ηγεσίας, η ηγετική ομάδα των συνδικάτων ή ακόμη η ηγεσία μιας ομάδας με υψηλό κύρος στην επιχείρηση, όπως είναι το τμήμα έρευνας και ανάπτυξης σε μια φαρμακευτική εταιρεία.

Σύμφωνα με τον Handy, οι μικρές ομάδες, όπως αυτή της Ανώτατης Διοίκησης ή του Διοικητικού Συμβουλίου μιας επιχείρησης, συχνά έχουν υπερβολικά

υψηλή συνοχή με αρνητικές επιπτώσεις στην αποτελεσματικότητά τους (1993 :163-164). Στην ίδια κατεύθυνση δείχνουν και τα αποτελέσματα έρευνας των Pech & Durden, (2004), σύμφωνα με τα οποία, η αποτυχία των επιχειρήσεων που μελετήθηκαν, σχετίζεται με την κουλτούρα των Διοικητικών Συμβουλίων των οργανώσεων αυτών. Συγκεκριμένα, οι ανώτατες διοικήσεις των αποτυχημένων εταιρειών που εξέτασαν οι παραπάνω συγγραφείς, δημιούργησαν ένα κλίμα, το οποίο έκανε αποδεκτά μόνο τα θετικά αποτελέσματα. Οι Διοικήσεις των επιχειρήσεων αυτών, προσέχοντας μόνον τις παρεχόμενες από τους υφισταμένους τους πληροφορίες, απέτυχαν να συνειδητοποιήσουν την επερχόμενη κατάρρευση των οργανώσεών τους.

Η ομοιομορφία στον τρόπο σκέψης λειτουργεί σαν φίλτρο στις πληροφορίες που έρχονται από το εξωτερικό περιβάλλον και έχει ως αποτέλεσμα να δίνεται προσοχή και έμφαση στους ίδιους παράγοντες και στις ίδιες παραμέτρους και να παραβλέπονται άλλες οι οποίες μπορεί να αποβούν σημαντικές στο μέλλον για την πορεία της οργάνωσης. Το φαινόμενο αυτό είναι αντίστοιχο με αυτό των οπαδών των πολιτικών, των θρησκευτικών ή και αθλητικών ομάδων που διαβάζουν μόνο συγκεκριμένα έντυπα (φίλα προσκείμενα προς τις προτιμήσεις και τις πεποιθήσεις τους) και παρακολουθούν στα ηλεκτρονικά μέσα ενημέρωσης τους τηλεοπτικούς και τους ραδιοφωνικούς σταθμούς που προωθούν στο κοινό τους τα ανάλογα, κατά περίπτωση, μηνύματα.

Η μονομερής αυτή ενημέρωση, ενώ ενισχύει τη συνοχή των ατόμων αυτών ως μελών μιας ομάδας από τη μια πλευρά, από την άλλη τους στερεί το πλεονέκτημα της έκθεσής τους σε διαφορετικές απόψεις, οι οποίες ενδεχόμενα θα βοηθήσουν στην παραπέρα ενίσχυση των μηχανισμών άμυνας της ομάδας τους ή στη βελτίωση της αποτελεσματικότητάς της. Κατά αντιστοιχία, σε μια οργάνωση χρειάζεται ή συνοχή, η ομοιογένεια και η συμβατότητα ανάμεσα στα μέλη της, που προκύπτει από την αποδοχή των ίδιων αξιών και πεποιθήσεων, αλλά ή ομοιογένεια αυτή πρέπει να είναι ελεγχόμενη και να μη φτάνει σε επίπεδα που εμποδίζουν την απόδοση της οργάνωσης. Αυτό τον ισχυρισμό προβάλλει και ο Quinn (1988:70), θεωρώντας ότι η μεγάλη ισχύς μιας κουλτούρας μπορεί να αποβεί μοιραία για την οργάνωση αν υπερβαίνει κάποιο όριο, καθιστώντας την κουλτούρα αυτή ανίκανη να προσαρμοστεί σε σημαντικές

αλλαγές του εξωτερικού της περιβάλλοντος (π.χ. DEC και People Express). Παρόμοια είναι τα ευρήματα που αναφέρονται από την Carr (2002) σχετικά με τη δυνατότητα αλλαγής μιας ισχυρής κουλτούρας. Αναφερόμενη σε μελέτη της ιδιωτικοποίησης δύο επιχειρήσεων, της British Telecom και της British Gas από τον Elsmore (2001), η Carr παραθέτει τα συμπεράσματα του συγγραφέα, η άποψη του οποίου είναι ότι η προσπάθεια αλλαγής μιας ισχυρής κουλτούρας είναι σχεδόν αδύνατη. Τον ίδιο ισχυρισμό προβάλλει και ο Ahmed (1998), σύμφωνα με τον οποίο η ισχύς της κουλτούρας έχει τόσο θετικές όσο και αρνητικές συνέπειες. Οι θετικές συνέπειες είναι η συνοχή των μελών της επιχείρησης και ο συντονισμός των ενεργειών τους, ενώ οι αρνητικές είναι η αντίσταση στην αλλαγή και την προσαρμογή σε νέα δεδομένα. Ο Seashore (1954) αναφέρει ότι τα υψηλά επίπεδα συνοχής και ομοιογένειας βοηθούν στην επίτευξη υψηλότερης απόδοσης όταν υπάρχει συμφωνία αναφορικά με τις νόρμες απόδοσης. Σε περιπτώσεις που υπάρχει ισχυρή κουλτούρα και οι νόρμες απόδοσης δεν είναι αποδεκτές από τα μέλη της επιχείρησης, η απόδοσή της υπολείπεται μιας μέτριας ισχύος κουλτούρα (αναφορά από Denison 1990: 10-11).

Μια από τις μελέτες της οποίας τα ευρήματα είναι σε πλήρη αντίθεση με αυτά των υποστηρικτών της υπόθεσης της ισχυρής κουλτούρας, είναι αυτή των Ogbonna & Harris (2000: 781), οι οποίοι κατέληξαν στο συμπέρασμα ότι «...κατά ένα παράδοξο τρόπο τόσο οι κουλτούρες κανόνων, όσο και οι κουλτούρες υποστήριξης δεν σχετίζονται άμεσα με την αποτελεσματικότητα παρά την έμφασή τους στην ολοκλήρωση, την συνοχή και τη δημιουργία ομοιογένειας (τη δημιουργία δηλαδή ισχυρής κουλτούρας)». Ο Sorensen (2002) και ο Weick (1991) προτείνουν ότι οι ισχυρές κουλτούρες μειονεκτούν έναντι των λιγότερο ισχυρών, όταν λειτουργούν σε αβέβαια περιβάλλοντα και καθίστανται πρακτικά ανέκτα να αντιληφθούν τις αλλαγές που συντελούνται έξω από την επιχείρηση. Τέλος, οι Welch & Welch (2006), σε έρευνά τους, με δείγμα πολυεθνικές εταιρείες, αναφέρουν ότι οι ισχυρές κουλτούρες καθιστούν τις επιχειρήσεις αυτές αναποτελεσματικές στην προσπάθειά τους να αλλάξουν.

Οι αδύνατες κουλτούρες παρουσιάζουν ακριβώς τα αντίθετα προβλήματα από αυτά που εμφανίζονται στις δυνατές. Σε γενικές γραμμές, οι χαμηλής ισχύος

κουλτούρες χαρακτηρίζονται από «χαλαρές» ανομοιόμορφες αξίες και βασικές παραδοχές. Ενώ σε μια ισχυρή κουλτούρα οι αξίες βοηθούν τους εργαζομένους και τα στελέχη στη λήψη αποφάσεων (όταν αυτή γίνεται σε περιβάλλον αβεβαιότητας), οι χαμηλής ισχύος κουλτούρες δεν προσφέρουν καμία καθοδήγηση στα μέλη της οργάνωσης με αποτέλεσμα να επηρεάζεται αρνητικά η αποτελεσματικότητά της (Denison 1990, Quinn, 1988: 71). Είναι επίσης χαρακτηριστικό ότι τα μέλη της οργάνωσης μιας τέτοιας κουλτούρας συνδέονται ελάχιστα μεταξύ τους, εντός και εκτός χώρου εργασίας (επειδή συνήθως έχουν διαφορετικά ενδιαφέροντα και χόμπι λόγω της διαφοράς των αξιών και πεποιθήσεων τους), πράγμα που κωλύει την επικοινωνία μεταξύ των μελών αυτών και επηρεάζει και πάλι αρνητικά τις επιδόσεις της οργάνωσης (Goffee & Jones, 1998, Sorensen, 2002). Η έλλειψη κοινής αντίληψης και της ομοφωνίας αναφορικά με τις αξίες, τις πεποιθήσεις, τις πρακτικές και τα σύμβολα καθιστά δύσκολη την επικοινωνία μεταξύ των μελών της οργάνωσης. Τα μέλη της παραπάνω οργάνωσης δεν ταυτίζονται με τους στόχους, τις πολιτικές και τη στρατηγική της, πράγμα το οποίο έχει αρνητικό αντίκτυπο τόσο στο ηθικό των μελών όσο και στην παρακίνησή τους και την ικανοποίησή τους από την εργασία τους. Τέλος, μελέτες όπως αυτή των Milliken & Martins (1996) δείχνουν ότι οι αδύνατες κουλτούρες έχουν υψηλά ποσοστά οικειοθελούς αποχώρησης του προσωπικού, πράγμα το οποίο έμμεσα υποδηλώνει την αδυναμία της οργάνωσης να εντάξει το άτομο στην ομάδα ή την έλλειψη ικανοποίησης του ατόμου σχετικά με διάφορους οργανωσιακούς παράγοντες. Οι Deal και Kennedy (1982) ορίζουν τις αδύνατες κουλτούρες με τον ακόλουθο τρόπο:

- Δεν έχουν ξεκάθαρες αξίες και οι αξίες τους μπορεί να είναι αλληλοσυγκρουόμενες, χωρίς καμία από αυτές να προέχει.
- Διαφορετικά τμήματα της οργάνωσης έχουν θεμελιώδεις διαφορές στις πεποιθήσεις τους.
- Δεν είναι κατανοητό σε όλους το τι αντιπροσωπεύουν τα πρότυπα στην οργάνωση.
- Οι καθημερινές πρακτικές είναι αποδιοργανωμένες ή αλληλοσυγκρουόμενες.

Αναφορικά με τις μέσης ισχύος κουλτούρες, δηλαδή τις κουλτούρες των οποίων τα μέλη «είναι ικανά να αφομοιώνουν καινούργια γνώση διατηρώντας τη βασική τους ταυτότητα», ο Saffold (1988:552) τις θεωρεί πιο αποτελεσματικές από τις ισχυρές και τις αδύνατες κουλτούρες. Το σύνολο σχεδόν των ερευνών με αντικείμενο την κουλτούρα, με λίγες εξαιρέσεις (βλ. Gordon & Ditomaso (1992) και Deal & Kennedy (1982), καταλήγουν στο συμπέρασμα ότι, ακόμη και όταν οι ισχυρές κουλτούρες είναι αποτελεσματικές, το μάνατζμεντ της επιχείρησης θα πρέπει να παρακολουθεί τις εξελίξεις στο περιβάλλον και να είναι έτοιμο να προσαρμόσει τις προσδοκίες του, αποδεχόμενο πολύ χαμηλές επιδόσεις σε περίπτωση σημαντικών αλλαγών, οι οποίες δυνητικά μπορούν να καταστήσουν την κουλτούρα δυσλειτουργική ή ουσιαστικό εμπόδιο σε οποιαδήποτε πρωτοβουλία για αλλαγή (Denison, 2003, 1990, Peters and Waterman 1982, Goffee & Jones 1998, Kotter & Heskett 1992). Ο ισχυρισμός, επομένως, για την υπεροχή της ισχυρής κουλτούρας όσον αφορά την αποτελεσματικότητά της προϋποθέτει την ύπαρξη μηχανισμών μέσα στην επιχείρηση οι οποίοι διασφαλίζουν την διαρκή προσαρμογή της κουλτούρας στις αλλαγές του εξωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης (Lee & Yu, 2004). Παρόμοια ενδεχομενική είναι και η θέση που προτείνει ο Μπουραντάς (2005: 125-126), ο οποίος θεωρεί την αποτελεσματικότητα της επιχείρησης συνάρτηση όχι μόνο της ισχύος αλλά και της καταλληλότητάς της, δεδομένου του εξωτερικού της περιβάλλοντος. Σε επιχειρησιακά περιβάλλοντα όπως αυτά των δεκαετιών του '60 και του '70, τα οποία χαρακτηρίζονταν από σχετική σταθερότητα και προβλεψιμότητα, η ικανότητα της επιχείρησης να εντοπίσει και να υιοθετήσει την κατάλληλη κουλτούρα, ή ακόμη και να την αναπτύξει ασυνείδητα, ήταν αρκετή για να εξασφαλίσει σε αυτή ένα σημαντικό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Η ισχυρή κουλτούρα αποτελούσε ένα επιπρόσθετο πλεονέκτημα για τους λόγους που προαναφέρθηκαν σε προηγούμενες παραγράφους. Στις δεκαετίες του '80 και του '90, το παγκόσμιο επιχειρησιακό περιβάλλον άλλαξε ραγδαία. Οι ισχυρές κουλτούρες που βρέθηκαν σε αρμονία με το νέο εξωτερικό περιβάλλον, κατάφεραν να διατηρήσουν την ισχύ τους στην αγορά. Άλλες επιχειρήσεις με ισχυρή κουλτούρα, απέτυχαν να ακολουθήσουν την πορεία των εξελίξεων, αντίθετα με τις επιχειρήσεις που είχαν λιγότερο ισχυρές κουλτούρες και

μπόρεσαν να αλλάξουν έγκαιρα (Kotter & Heskett, ο.π.) Η τάση που διαφαίνεται επομένως είναι, ότι υπάρχει μια δυσκολία στις ισχυρές κουλτούρες να εναρμονίζονται στην διαρκώς αυξανόμενη ταχύτητα των αλλαγών του περιβάλλοντος. Η αναγνώριση της επιθυμητής κουλτούρας από το μάνατζμεντ της επιχείρησης και ο σχεδιασμός και η υλοποίηση των αναγκαίων αλλαγών, διαδικασίες που απαιτούν αρκετά μεγάλα χρονικά διαστήματα, πιθανά θα είναι ακατάλληλες σε σύντομο χρονικό διάστημα -σε σύγκριση με το παρελθόν- αφού το περιβάλλον θα έχει ήδη αλλάξει. Το περιβάλλον των επιχειρήσεων κατά την τρέχουσα δεκαετία δύσκολα θα μπορούσε να χαρακτηριστεί προβλέψιμο, ακόμη και για τους λιγότερο επηρεαζόμενους από τις αλλαγές κλάδους. Αν δεχτεί κάποιος την πρόταση αυτή, το συμπέρασμα στο οποίο οδηγείται είναι ότι, η επιτυχημένη επιχείρηση της τρέχουσας δεκαετίας θα έχει ως βασικά χαρακτηριστικά την ικανότητα να αλλάζει, να δέχεται νέες πληροφορίες, να τις επεξεργάζεται με καινοτόμους και μη τρόπους και είναι έτοιμη σε οποιαδήποτε στιγμή να διερευνά την ορθότητα και τη λειτουργικότητα, πρακτικών, μεθόδων ή και αξιών, οι οποίες στο παρελθόν υπηρέτησαν με τον καλύτερο τρόπο το συμφέρον της επιχείρησης, αλλά στον παρόντα χρόνο ίσως είναι ακατάλληλες. Η έννοια της ισχυρής κουλτούρας μειώνει τους βαθμούς ελευθερίας μιας οργάνωσης και την ετοιμότητά της για αλλαγή. Τα παραπάνω οδηγούν και στη **βασική υπόθεση** της διατριβής:

Οι οργανώσεις με ισχυρές κουλτούρες, λόγω του εσωτερικού τους προσανατολισμού και της έμφασης που δίνουν στην ομοιογένεια, την ενίσχυση συμπεριφορών, πρακτικών και μεθόδων, τη συμβατότητα και την ενσωμάτωση των μελών τους, αδυνατούν να καινοτομήσουν και να αλλάξουν επαρκώς, με αποτέλεσμα να γίνονται μακροπρόθεσμα λιγότερο αποτελεσματικές από τις κουλτούρες μέσης ισχύος.

Στο κεφάλαιο 3 θα αναλυθούν οι επί μέρους υποδιαιρέσεις της βασικής υπόθεσης. Θα συζητηθούν επίσης λεπτομερώς οι σχέσεις μεταξύ όλων των εξεταζόμενων μεταβλητών που προηγήθηκαν και που ακολουθούν.

2.3.4. Ορισμός της καινοτομικότητας (innovativeness)

Η καινοτομικότητα (innovativeness), αν και σε πολλές μελέτες αποτελεί ένα από τα κριτήρια αποτελεσματικότητας, θα εξετασθεί ως ξεχωριστή εξαρτημένη μεταβλητή. Για το λόγο αυτό θα ασχοληθούμε τόσο με τον ορισμό όσο και με τις επιμέρους πτυχές της έννοιας. Παρά το γεγονός ότι η λέξη καινοτομικότητα δεν υπάρχει στο ελληνικό λεξικό, ο όρος χρησιμοποιείται εκτεταμένα από τους ερευνητές στο χώρο της διοίκησης επιχειρήσεων. **Καινοτομικότητα είναι η ικανότητα μιας οργάνωσης να εισάγει, να υλοποιεί και να αφομοιώνει καινοτομίες.** Ο όρος καινοτομία έχει προσδιοριστεί και με διάφορους άλλους ορισμούς, όπως αυτός του Thompson (1965) ο οποίος όρισε ως καινοτομία την παραγωγή, αποδοχή και εφαρμογή νέων ιδεών, διαδικασιών, προϊόντων ή υπηρεσιών.

Ο Κανελλόπουλος (1994: 182) προτείνει ως ευρέως αποδεκτό τον ορισμό ότι οι καινοτομίες είναι διαδικασίες κατά τις οποίες γνώσεις της ίδιας της επιχείρησης ή ξένες εφαρμόζονται στη δημιουργία ή και εισαγωγή κάτι νέου, μέχρι τώρα αγνώστου. Οι Subramanian & Nilakanta (1996) και ο Utterback (1974) παρουσιάζουν ως καινοτόμες τις επιχειρήσεις που υιοθετούν πρώτες, ή σχετικά γρήγορα σε σχέση με την αγορά, μια καινοτομία.

Οι Zaltman, Duncan και Holbek (1973) θεωρούν καινοτομία οτιδήποτε νέο στο περιβάλλον μιας οργάνωσης (π.χ. στην Τραπεζική Αγορά) σε αντίθεση με άλλους ερευνητές, οι οποίοι χρησιμοποιούν τον όρο καινοτομία για να περιγράψουν ένα προϊόν, μια υπηρεσία, μια νόρμα συμπεριφοράς ή μια πρακτική που είναι καινούργια στη συγκεκριμένη οργάνωση (Bashkaran, 2006, Salavou, 2002, Damanpour, 1996 a), Daft 1978, Lewis και Seibold 1993:324).

Στην παρούσα έρευνα καινοτομία θεωρείται οτιδήποτε νέο στο χώρο της οργάνωσης (όπως δηλαδή ορίστηκε από τους Bhaskaran, Daft, Damanpour και Lewis & Seibold ό. π.). Το σκεπτικό για την υιοθέτηση του ορισμού αυτού είναι το ακόλουθο: οτιδήποτε νέο εισέρχεται στην επιχείρηση θα την επηρεάσει με έναν ή περισσότερους τρόπους, τροποποιώντας πρακτικές, αλλάζοντας μεθόδους, με πιθανές

αλλαγές στην κατανομή εξουσίας και πόρων, επεκτείνοντας ή και αλλάζοντας το πεδίο των πελατών της εταιρείας. Στις περιπτώσεις όπου η επιχείρηση υστερεί χρονικά σε σχέση με την αγορά, ως προς την υιοθέτηση της καινοτομίας, πρόκειται για καινοτομία που αφορά το εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης με όλες τις επιπτώσεις που αυτό συνεπάγεται, χωρίς ιδιαίτερο αντίκτυπο συνήθως για την αγορά. Μια μεγάλη επιχείρηση, ή ένας οργανισμός που αποφασίζει σήμερα να διακινεί τον μεγάλο όγκο της εσωτερικής αλληλογραφίας του ηλεκτρονικά, δηλαδή μέσω ηλεκτρονικού ταχυδρομείου, μπορεί να ελευθερώσει εργατοώρες που μπορούν να διατεθούν πιο παραγωγικά. Παρά το γεγονός ότι η επιχείρηση αυτή δεν καινοτόμησε σε σχέση με την αγορά, αφού η πρακτική αυτή χρησιμοποιείται για πολλά χρόνια από άλλες επιχειρήσεις, δημιουργούνται επιπτώσεις τόσο στη δομή της επιχείρησης, με τη συρρίκνωση του σχετικού τμήματος, όσο και στον τρόπο επικοινωνίας μεταξύ των εργαζομένων, οι οποίοι καλούνται να χρησιμοποιούν την ηλεκτρονική επικοινωνία. Αν μελετήσει κάποιος την αγορά των προσωπικών υπολογιστών, θα διαπιστώσει ότι η εταιρεία IBM εισήλθε στην αγορά με αρκετή καθυστέρηση (Schein, 1999). Αυτό όμως δεν την εμπόδισε να κατακτήσει ηγετική θέση στην αγορά παρά την αργή της ανταπόκριση στο κάλεσμα της αγοράς. Παρά το ότι η IBM δεν καινοτόμησε σε σχέση με την αγορά, η είσοδος της στην αγορά των PC απαίτησε τη δημιουργία νέων τμημάτων, νέων τεχνολογιών και καινούργιων δεξιοτήτων στις πωλήσεις και το «μάρκετινγκ».

Βασικούς τομείς μελέτης στο χώρο της καινοτομίας αποτελούν οι διάφορες **φάσεις της διαδικασίας, ο τύπος της καινοτομίας και ο βαθμός ριζοσπαστικότητας της** (Bhaskaran, 2006, Govidarajan & Korpalle, 2006, Salavou, 2002, Damanpour 1988). Διαφορετικοί τύποι κουλτούρας αναμένεται να έχουν διαφορετική αντίδραση σε κάθε μια από τις παραπάνω διαστάσεις της καινοτομίας. Μια ιδιαίτερα καινοτόμος κουλτούρα, για παράδειγμα, θα ήταν ιδιαίτερα παραγωγική σε νέες ιδέες αλλά λιγότερο αποτελεσματική στη φάση της αφομοίωσης της καινοτομίας, αφού η υψηλή καινοτομικότητα σημαίνει αναγκαστικά και βραχύτερο κύκλο ζωής μιας καινοτομίας. Αντίθετα μια κουλτούρα με έμφαση στους κανόνες και τους κανονισμούς θα είναι λιγότερο παραγωγική σε νέες ιδέες αφού οι κανόνες

αποτελούν και πλαίσιο του τρόπου σκέψης, αλλά παράλληλα, οι καινοτομίες που αποφασίζονται να υλοποιηθούν, αφομοιώνονται χωρίς χρονοτριβή ή τροποποιήσεις.

Οι διάφορες φάσεις καινοτομίας που αναφέρονται στην βιβλιογραφία είναι κυρίως η εισαγωγή (initiation), η εφαρμογή (implementation) και η καθιέρωση ή αφομοίωση (institutionalization). Στις περισσότερες όμως μελέτες χρησιμοποιούνται δύο φάσεις καινοτομίας, η εισαγωγή και η εφαρμογή (Bhaskaran, 2006, Damanpour 1996, b). Επίσης οι ερευνητές διακρίνουν δύο τύπους καινοτομιών: τις Διοικητικές και τις Τεχνολογικές. **Διοικητικές καινοτομίες** αποτελούν νέα προγράμματα, νέες διαδικασίες, πολιτικές και οργανωτικές δομές που υιοθετούνται από μία οργάνωση (Damanpour και Evan 1984). Οι **Τεχνολογικές καινοτομίες** αφορούν καινοτομίες στο χώρο των προϊόντων ή των αγορών στις διαδικασίες παραγωγής ή παροχής υπηρεσιών και στην τεχνολογία της οργάνωσης (Kimberly και Evanisko 1981).

Ένας τρίτος τύπος που προτείνεται στην παρούσα μελέτη, είναι οι **καινοτομίες κουλτούρας**, οι οποίες έχουν να κάνουν με την υιοθέτηση νέων πρακτικών, νορμών συμπεριφοράς και αξιών από την οργάνωση, με πρωτοβουλία των διευθυντικών στελεχών. Το είδος αυτό καινοτομιών δεν έχει ερευνηθεί καθόλου, ίσως λόγω της σχετικά πρόσφατης εμφάνισης του όρου κουλτούρα στη βιβλιογραφία του «μάνατζμεντ».

Τέλος, από τους ερευνητές της καινοτομίας γίνεται διαχωρισμός ανάμεσα σε **ριζοσπαστικές αλλαγές** (radical – disruptive) δηλαδή καινοτομίες που περιέχουν υψηλό βαθμό νέας γνώσης (Christensen, 2006, Tellis, 2006, Dewar and Dutton 1986), και τις **βαθμιαίες αλλαγές** (incremental), οι οποίες συνήθως βελτιώνουν ένα προϊόν ή μια διαδικασία, και ενισχύουν τις υπάρχουσες δυνατότητες μιας οργάνωσης (Κανελλόπουλος, Χ. 1994 :183, Gopalakrishnan, S., & F. Damanpour, 1997, Bhaskaran, 2006). Η μελέτη-ορόσημο του Christensen (1997) “**The Innovator’s Dilemma**” (Το Δίλημμα του Καινοτόμου), αποτέλεσε το έναυσμα για μια σειρά μελετών, με επίκεντρο την ριζοσπαστική-ανατρεπτική αλλαγή (βλ. σχετικά, Christensen, 2003, 2006, Tellis, 2006, Govindarajan & Kopalle, 2006).

Αναφορικά με την έρευνα στο χώρο της καινοτομίας, αξιοσημείωτη είναι η ένσταση ορισμένων ερευνητών ως προς την πρακτική που ακολουθείται σε αρκετές μελέτες, στις οποίες συγκρίνεται η καινοτομικότητα επιχειρήσεων προερχόμενων από

διαφορετικούς κλάδους της βιομηχανίας (Avlonitis, Kouremenos & Tzokas, 1994). Είναι παρακινδυνευμένη η σύγκριση επιχειρήσεων που λειτουργούν σε διαρκώς μεταβαλλόμενο περιβάλλον και η καινοτομία είναι για αυτές «sine qua non», με άλλες που δρουν σε σταθερά περιβάλλοντα και μπορούν να επιβιώσουν επί μακρόν και χωρίς καινοτομίες Ένα άλλο πρόβλημα που εντοπίζουν οι ίδιοι ερευνητές είναι το ότι οι μελέτες είναι απεικόνιση μιας συγκεκριμένης χρονικής στιγμής (cross-sectional studies). Εξαίρεση αποτελεί η μελέτη των Damanpour & Evan (1990), που έγινε σε δύο διαφορετικά χρονικά σημεία (αναφορά από Ρεκλείτη 1998: 140-142).

Οι παραπάνω ενστάσεις μπορούν να αντιμετωπιστούν ως ένα βαθμό με την προσέγγιση των Russell & Russell (1992). Οι ερευνητές αυτοί προτείνουν ότι, καθώς η καινοτομικότητα είναι φαινόμενο που έχει μεγάλη διάρκεια και είναι δύσκολο να φωτογραφηθεί και να αποτυπωθεί σε μια μελέτη, χρειάζεται η χρησιμοποίηση κάποιας διαχρονικής μελέτης, ή η διερεύνηση της καινοτομικότητας μέσω αντιληπτικών μετρήσεων, εξετάζοντας τις «νόρμες» συμπεριφοράς της επιχείρησης, τη φιλοσοφία της απέναντι στην ανάληψη κινδύνου και τους τρόπους ενίσχυσης ή ενθάρρυνσης της δημιουργικής και καινοτομικής συμπεριφοράς των μελών της.

2.3.5. Ορισμός της αποτελεσματικότητας

Η γενικότερη βιβλιογραφία στο χώρο της Οργάνωσης και Διοίκησης ασχολείται στο σύνολό της, άμεσα ή έμμεσα, με την αποτελεσματικότητα των οργανώσεων. Συνέπεια αυτού είναι οι διαφορετικοί ορισμοί που προσφέρουν διάφοροι μελετητές των οργανώσεων, να συμπίπτουν σε ορισμένες περιπτώσεις ενώ σε άλλες αναφέρονται σε εντελώς ανόμοιες έννοιες (Quinn & Rohrbaugh, 1983, Campbell et al, 1974). Επίσης στη βιβλιογραφία υπάρχουν αρκετές συγκρίσεις μελετών, που εξετάζουν υποθετικά την ίδια μεταβλητή, την αποτελεσματικότητα, μετρώντας την παραγωγικότητα, την αποδοτικότητα ή κάποια άλλη έννοια σχετική μεν αλλά όχι συγκρίσιμη με αυτή (Denison & Mishra, 1995). Ο Κανελλόπουλος (1994, β: 116) διαχωρίζει τις παραπάνω έννοιες ως εξής: **Παραγωγικότητα** είναι «...το πηλίκο της διαίρεσης μεταξύ των παραγομένων αγαθών ή/και υπηρεσιών και ενός από τους συντελεστές της παραγωγής (φύση, εργασία, κεφάλαιο) σε μια

συγκεκριμένη χρονική περίοδο». Ακόμη, ο ίδιος υποστηρίζει, ότι «η **αποδοτικότητα** είναι η σχέση του χρηματικού αποτελέσματος προς το χρησιμοποιούμενο κεφάλαιο», ενώ η **αποτελεσματικότητα** είναι έννοια γενικότερη που εμπεριέχει και τους δύο προηγούμενους όρους, δηλαδή παραγωγικότητα και αποδοτικότητα (Κανελλόπουλος 1994, β: 118). Ο Campbell σε μια μελέτη της σχετικής βιβλιογραφίας συγκέντρωσε 39 κριτήρια αποτελεσματικότητας από διάφορες μελέτες (Campbell, J. P. “On the Nature of Organisational Effectiveness” στο βιβλίο των P.S. Goodman J.M. Pennings **New Perspectives on Organizational Effectiveness, 1977 σελ 39**).

Ο Scott προτείνει ότι τα πολλαπλά κριτήρια μπορούν να τοποθετηθούν σε τρεις κατηγορίες, αυτά που επικεντρώνονται στην **παραγωγικότητα και στην αποδοτικότητα**, αυτά που εστιάζονται στην **συνοχή και το ηθικό** του ανθρώπινου δυναμικού και τέλος αυτά που δίνουν έμφαση στην **προσαρμοστικότητα** και την **απόκτηση πόρων** (Scott, W.R. «Effectiveness of Organizational Effectiveness Studies», in Goodman, P.S. and J.M. Pennings (eds) **New Perspectives on Organizational Effectiveness, 1977: 73- 74**).

Τα κριτήρια αποτελεσματικότητας, σε κάθε περίπτωση, σύμφωνα με τους Quinn και Rohrbaugh (1983: 366) αντανακλούν τις προσωπικές αξίες του ερευνητή και οδηγούν στην έμφαση που επιδιώκεται, δηλαδή, μελετητές που προέρχονται από τον χώρο του Ορθολογικού Προτύπου Διοίκησης (Rational Model) τείνουν να επιλέγουν κριτήρια σχετικά με την παραγωγικότητα, ενώ υποστηρικτές της σχολής Ανθρωπίνων Σχέσεων (Human Relations) τονίζουν κριτήρια όπως ικανοποίηση των εργαζομένων, ηθικό και διαπροσωπικές σχέσεις, κ.ά.. Για το Μοντέλο Ανοικτών Συστημάτων (Open Systems Model) όμως αποτελεσματικότητα σημαίνει ανάπτυξη και απόκτηση πόρων, ενώ το Μοντέλο Εσωτερικών Διαδικασιών (Internal Process Model) σύμφωνα με τον Quinn δίνει έμφαση στη σταθερότητα και την ισορροπία μέσα στην επιχείρηση.

Στην παρούσα μελέτη θα χρησιμοποιηθούν τα παρακάτω κριτήρια **αποτελεσματικότητας**:

- **Πωλήσεις (αύξηση όγκου πωλήσεων και ρυθμός ανάπτυξης)**
- **Μερίδιο Αγοράς (αύξηση ή διατήρηση ανάλογα με το ρυθμό ανάπτυξης της αγοράς)**

- **Κερδοφορία (περιθώρια κέρδους και απόλυτα μεγέθη κερδών)**
- **Αποδοτικότητα ιδίων κεφαλαίων**

Η επιλογή των παραπάνω κριτηρίων έγινε με βάση την ευρύτητα της αποδοχής τους τόσο από την ακαδημαϊκή κοινότητα όσο και από την επιχειρηματική, κρίνοντας από τη συχνότητα με την οποία χρησιμοποιήθηκαν από διάφορους μελετητές της αποτελεσματικότητας, σε επιστημονικά άρθρα και βιβλία αλλά και στα σημαντικότερα περιοδικά του χώρου της διοίκησης (Peters and Waterman, 1982, Deal and Kennedy, 1999, Kotter & Heskett, 1992, Denison, 2003, Christensen & Gordon, 1999, Gordon & Ditomaso, 1992, Rouse & Putterill, 2003, Deshpande & Farley, 2004, Yilmaz et al., 2005, Business Week, Fortune). Η προσέγγιση που έχει επιλεγεί στην παρούσα μελέτη αναφέρεται στην οικονομική διάσταση της αποτελεσματικότητας, με το παρακάτω σκεπτικό: από τις προσεγγίσεις που προτείνει ο Scott (1977), ούτε η προσαρμοστικότητα, ούτε η συνοχή και η ικανοποίηση των εργαζομένων αποτελούν τελικό στόχο, για τις ιδιωτικές τουλάχιστον επιχειρήσεις. Αντίθετα, μπορεί να ισχυριστεί κάποιος ότι αποτελούν ανεξάρτητες μεταβλητές οι οποίες μπορούν να χρησιμοποιηθούν για την εξήγηση διακυμάνσεων της οικονομικής διάστασης της αποτελεσματικότητας, η οποία περιλαμβάνει την παραγωγικότητα και την αποδοτικότητα (Κανελλόπουλος, 1994, β, ό. π.). Η κοινωνική απόδοση της επιχείρησης, η οποία αφορά ολιστικά την έννοια της εταιρείας, ως μέλους της κοινωνίας, μόλις πρόσφατα άρχισε να μελετάται από τους ερευνητές του χώρου της οργάνωσης και διοίκησης, επικεντρωμένη και αυτή στη συσχέτισή της, με την κερδοφορία και την ανάπτυξη της επιχείρησης (Mardjono, 2005, OECD, 2004).

2.3.6. Ορισμός του οργανωσιακού περιβάλλοντος

Μια από τις βασικές παραμέτρους που επηρεάζουν την οργανωσιακή κουλτούρα και κατ' επέκταση την αποτελεσματικότητα της οργάνωσης, είναι το περιβάλλον. Οργανώσεις που δρουν σε διαφορετικά είδη περιβάλλοντος απαιτούν διαφορετικές κουλτούρες για να επιβιώσουν. Μια εταιρεία υψηλής τεχνολογίας, για παράδειγμα, θα αντιμετώπιζε πολλά προβλήματα στην προσπάθειά της να επιβιώσει

έχοντας μια γραφειοκρατική κουλτούρα με αξίες όπως η σταθερότητα, η τυπικότητα, ή ο έλεγχος. Αντίθετα, λόγω της τεχνολογικής έκρηξης, για να είναι αποτελεσματική, θα πρέπει να βρίσκεται στην πρώτη γραμμή της ανάπτυξης τεχνολογίας και καινοτομίας και να έχει πλήρη εξωστρέφεια στον προσανατολισμό της, μειώνοντας με τον τρόπο αυτό την αβεβαιότητα για το μέλλον. Ορισμένες επιχειρήσεις λειτουργούν σε υπερ-ανταγωνιστικά περιβάλλοντα, όπου φαινόμενα όπως ο πόλεμος τιμών, ή η μαζική είσοδος νέων ανταγωνιστών δεν είναι σπάνια. Ο Hamel (2000) αναφέρει το παράδειγμα της αγοράς τηλεπικοινωνιών στις Ηνωμένες Πολιτείες, όπου σε διάστημα ελάχιστου χρόνου, ο κλάδος μετατράπηκε από ολιγοπώλιο, σε αγορά 2000 ανταγωνιστών. Άλλες πάλι επιχειρήσεις, αναγκάζονται σε αλλαγή του τομέα στον οποίο δραστηριοποιούνται, λόγω των νέων δυναμικών του παγκόσμιου ανταγωνισμού, που χαρακτηρίζεται από την παρουσία παραγωγών και παροχέων, προϊόντων ή υπηρεσιών υψηλών προδιαγραφών, σε τιμές εξοντωτικές για τον ανταγωνισμό. Η απόφαση της εταιρείας IBM να αφήσει την αγορά των ηλεκτρονικών υπολογιστών (με εξαίρεση αυτή των super-computer) και να επικεντρωθεί στην παροχή επιχειρηματικών λύσεων είναι ενδεικτική της τάσης της παγκόσμιας αγοράς (www.businessweek.com, June 20 2005). Μερικές από τις βασικές πτυχές του περιβάλλοντος που θα εξεταστούν στην παρούσα μελέτη είναι οι παρακάτω:

α. Το μέγεθος της οργάνωσης: Το μέγεθος της οργάνωσης μπορεί να επηρεάσει τον τύπο της κουλτούρας. Με την αύξηση του μεγέθους γίνεται πιο επιτακτική η ανάγκη για την ύπαρξη της τυπικής οργάνωσης με πρακτικές όπως είναι η γραπτή επικοινωνία, οι γραπτοί κανόνες κ.λπ. Συνέπεια αυτού είναι η μεταβολή από μια πιο επιχειρηματική κουλτούρα σε μια πιο γραφειοκρατική (Goffee & Jones, 1998, Schein, 1985). Ο Quinn (1988:55-66) αναφέρεται στο παράδειγμα της εταιρείας People's Express, η οποία δεν κατάφερε να προσαρμοστεί στις αλλαγές που απαιτούσε το περιβάλλον της και να περάσει από την αρχική φάση της καινοτόμου και εντελώς ρευστής κουλτούρας, καθοδηγούμενης από τον ιδρυτή της, στη φάση της πιο τυπικά οργανωμένης επιχείρησης, που λόγω του αυξημένου της μεγέθους απαιτούσε περισσότερους κανόνες και λιγότερους πειραματισμούς και σπασμωδικές κινήσεις από τον ιδρυτή της εταιρείας. Άλλες επιχειρήσεις, ιδιαίτερα στο χώρο της υψηλής

τεχνολογίας όπως η Microsoft, η Dell, η Cisco κ.α. , πέτυχαν να αναπτυχθούν με υψηλότερους ρυθμούς και σε διάστημα μιας εικοσαετίας να απασχολούν δεκάδες χιλιάδες εργαζομένων η κάθε μια, χωρίς τους κραδασμούς που συνεπάγεται η περίοδος της μετάβασης από μια επιχείρηση δύο εργαζομένων στη δημιουργία ενός παγκόσμιου επιχειρηματικού κολοσσού.

β. Ο ανταγωνισμός αυξάνει κατά κανόνα την εγρήγορση της οργάνωσης, η οποία προσπαθεί να αντεπεξέλθει στις προκλήσεις ενός εχθρικού περιβάλλοντος. Ο αυξημένος ανταγωνισμός, μπορεί να δημιουργήσει ανταγωνιστικό κλίμα ακόμη και μέσα στην οργάνωση (βλ. περίπτωση Pepsico, Schein, 1999 και Quinn, 1988). Οι προτεραιότητες των επιχειρήσεων που λειτουργούν κάτω από αυτές τις συνθήκες είναι εστιασμένες στο εξωτερικό περιβάλλον, του οποίου τις αλλαγές η οργάνωση παρακολουθεί και ενίοτε προκαλεί είτε λόγω του μεγάλου της μεγέθους είτε μέσω καινοτομιών που ανατρέπουν τους κανόνες της αγοράς. (π.χ. η δημιουργία της εταιρείας Napster.com προκάλεσε σοβαρότατη κρίση στις δισκογραφικές εταιρείες προσφέροντας δωρεάν μουσική μέσα από το διαδίκτυο, μέχρι την μερική εξαγορά της από την Bertelsmann και την τελική της χρεοκοπία. Άλλες όμως εταιρείες εξακολουθούν να συνεχίζουν την τάση που διαμόρφωσε η Napster. Η βιομηχανία παραγωγής κινηματογραφικών ταινιών ήδη αντιμετωπίζει παρόμοια προβλήματα, με την πειρατεία προϊόντων που αντιγράφονται σε DVD και πωλούνται, και πιθανώς θα είναι διαθέσιμα προς δωρεάν προβολή ή αντιγραφή στο άμεσο μέλλον μέσω του διαδικτύου (Business Week, July 23 2003: 38-42).

γ. Δυναμισμός της αγοράς. Ζώντας στην εποχή της παγκοσμιοποίησης της αγοράς ο δυναμισμός σε κάθε τομέα της οικονομίας είναι υψηλός. Ακόμη περισσότερο ευμετάβλητοι είναι συγκεκριμένοι τομείς, όπως αυτοί της υψηλής τεχνολογίας, αλλά και ορισμένοι παραδοσιακά «στατικοί» όπως ο κλάδος των χρηματοοικονομικών υπηρεσιών και της σταθερής τηλεφωνίας. Οι πρόσφατες απελευθερώσεις διαφόρων αγορών, οι αποκρατικοποιήσεις και οι μετοχοποιήσεις δημοσίων επιχειρήσεων παγκοσμίως, καθώς και η νομισματική ένωση της Ευρώπης, η εξέλιξη στις τηλεπικοινωνίες και η δημιουργία «on-line» αγορών, δημιούργησαν νέα δεδομένα και

στην ελληνική αγορά (π.χ., η πρόσφατη είσοδος της Δημόσιας Επιχείρησης Ηλεκτρισμού στην αγορά της σταθερής τηλεφωνίας) . Η υιοθέτηση νέων τεχνολογιών από ανταγωνιστές καθώς και η επινόηση νέων προϊόντων και διαδικασιών, είναι ένας επιπρόσθετος παράγοντας αβεβαιότητας για κάθε οργάνωση. Επιχειρηματικές μονάδες που δρουν σε ιδιαίτερα δυναμικά περιβάλλοντα, απαιτούν καινοτόμες κουλτούρες που ανταποκρίνονται, το συντομότερο δυνατόν, στις νέες προκλήσεις και τις αλλαγές της αγοράς.

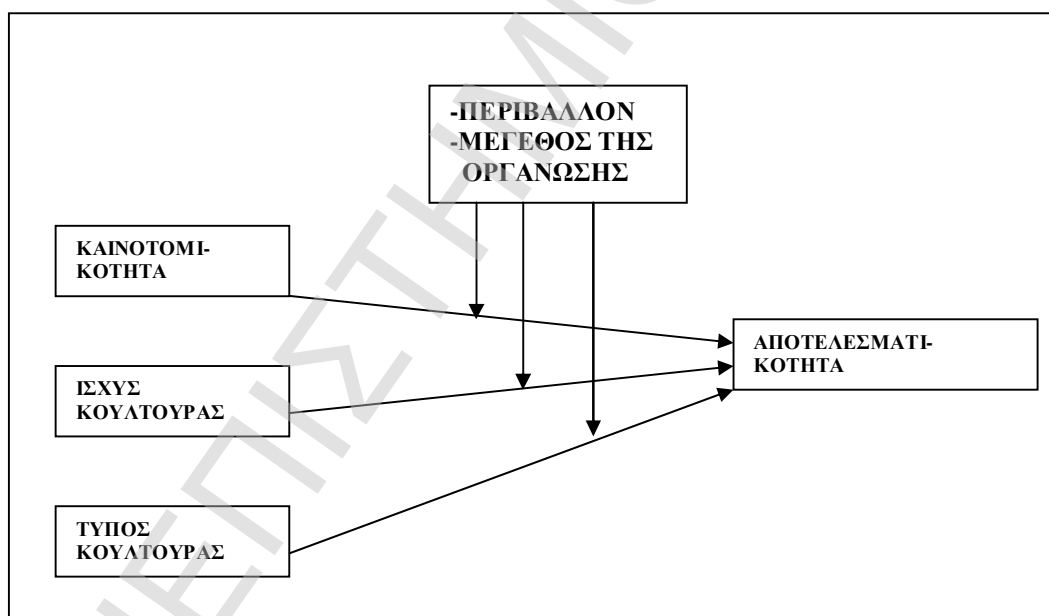
δ. Ο **κλάδος** στον οποίο δραστηριοποιείται η επιχείρηση, κατά κανόνα, επηρεάζει την κουλτούρα της (industry culture). Σύμφωνα με πολλούς μελετητές της οργάνωσης, η κλαδική κουλτούρα πρέπει να θεωρείται σημαντικότερος παράγοντας στην εξήγηση της διαφοράς αποτελεσματικότητας των επιχειρήσεων από ότι η οργανωσιακή, όπως επίσης και ως βασική προϋπόθεση για τη δυνατότητα σύγκρισης μεταξύ επιχειρήσεων (Μπουραντάς 2001: 565, Gordon, 1985, Christensen & Gordon 1999). Όπως αναφέρει η Chatman (1994: 552), με τη δραστηριοποίηση σε ένα κοινό περιβάλλον, οι επιχειρήσεις τείνουν να σχηματίζουν όμοιες δομές, παραδοχές και αξίες, δημιουργώντας μια κοινή κουλτούρα, χωρίς αυτό όμως να αποκλείει διαφορές μεταξύ της κουλτούρας επιχειρήσεων του ίδιου κλάδου. Παρόμοια άποψη διατύπωσαν και οι Mavondo & Farrell (2003) ισχυριζόμενοι ότι το επιχειρηματικό-κλαδικό περιβάλλον βοηθά στη διαμόρφωση μιας κλαδικής κουλτούρας, αφού οι επιχειρήσεις αντιμετωπίζουν τα ίδια προβλήματα και τις ίδιες ευκαιρίες με τον ανταγωνισμό και συνήθως υιοθετούν τις πρακτικές και συμπεριφορές-πρότυπα, για τη μείωση των ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων. Στην παρούσα μελέτη οι επιχειρήσεις που εξετάζονται δεν προέρχονται μεν από τον ίδιο κλάδο, πράγμα που θα ήταν προτιμότερο, αλλά μπορούν να κατηγοριοποιηθούν όσον αφορά τις διαστάσεις του δυναμισμού και της φιλικότητας του περιβάλλοντος, διασφαλίζοντας με τον τρόπο αυτό τουλάχιστον, έως ένα βαθμό, τη συγκρισιμότητα τους.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΙΙΙ

Η ΣΧΕΣΗ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑΣ ΚΑΙ ΑΛΛΩΝ ΒΑΣΙΚΩΝ ΜΕΤΑΒΛΗΤΩΝ ΤΗΣ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ

Στην ανάλυση που ακολουθεί στο κεφάλαιο αυτό, παρατίθεται η λεπτομερής σχέση μεταξύ των μεταβλητών που μελετήθηκαν κατά τη βιβλιογραφική ανασκόπηση (Σχήμα 3). Στο δεύτερο κεφάλαιο επιχειρήθηκε η σύνθεση της σχετικής βιβλιογραφίας. Στις υποενότητες που ακολουθούν θα παρουσιαστούν αρχικά οι προσδοκώμενες σχέσεις των επί μέρους πτυχών της κουλτούρας, που έχουν σχέση με την αποτελεσματικότητα. Στη συνέχεια, προτείνεται ένα ενιαίο μοντέλο για τη σχέση κουλτούρας και αποτελεσματικότητας, με

Σχήμα 3. Οι επιπτώσεις της κουλτούρας στην αποτελεσματικότητα της επιχείρησης



παρεμβαλλόμενες μεταβλητές το περιβάλλον και το μέγεθος της επιχείρησης. Θα ακολουθήσει η συζήτηση των υποθέσεων που προκύπτουν σχετικά με την καινοτομικότητα και τις επιπτώσεις της στην αποτελεσματικότητα. Η τελευταία υπο-ενότητα του κεφαλαίου

αυτού αναφέρεται στην παρουσίαση ενός εκτεταμένου μοντέλου κουλτούρας για την καινοτομικότητα.

3.1. Ισχύς κουλτούρας και αποτελεσματικότητα

Οι Barney (1986), Denison (1990), Deal & Kennedy (1982), Gordon & Ditomaso (1992) και Sorensen (2002), ανάμεσα σε άλλα ευρήματα, διαπίστωσαν ότι οι ισχυρές κουλτούρες είναι πιο αποτελεσματικές από τις λιγότερο ισχυρές. Οι λόγοι, για τους οποίους υπερτερούν οι ισχυρές κουλτούρες των άλλων, είναι οι εξής:

1. Ο καλύτερος συντονισμός μέσω της επικοινωνίας που διευκολύνεται από τις κοινές αντιλήψεις και αξίες.
2. Οι στόχοι που είναι κοινοί και βοηθούν στην υλοποίηση του οράματος της ηγεσίας και της στρατηγικής η οποία υιοθετήθηκε για την υλοποίηση αυτή (Shearer et al., 2001).
3. Οι αποφάσεις λαμβάνονται και εφαρμόζονται ταχύτερα και χωρίς αντιδράσεις (Milliken & Martins, 1996, Sorensen, 2002)
4. Η αύξηση του φρονήματος και της υποκίνησης, αφού τα μέλη εργάζονται για την υλοποίηση κάποιου ανώτερου σκοπού (Lund, 2003, Lok & Crawford, 1999, Silverthorne, 2004).
5. Η μείωση του κόστους ελέγχου και η απασχόληση λιγότερων διευθυντικών στελεχών, αφού ο έλεγχος γίνεται άτυπα, μέσα από τα πρότυπα συμπεριφοράς και με τη διαδικασία της ενσωμάτωσης των μελών, κατά την αρχική περίοδο της απασχόλησής τους από την επιχείρηση (Hebel & Davis, 2005).

Τα ευρήματα των ανωτέρω μελετητών, οδηγούν στην ονομαζόμενη «υπόθεση της ισχυρής κουλτούρας» (Denison, 2003, 1990, Gordon & Ditomaso, 1992). Σύμφωνα με την υπόθεση αυτή, υπάρχει μία θετική σχέση ανάμεσα στην ισχύ της κουλτούρας και την αποτελεσματικότητά της.

Τα πορίσματα των ερευνών που αναφέρθηκαν στα προηγούμενα κεφάλαια βοηθούν στη διαμόρφωση μιας σειράς από υποθέσεις σχετικά με την ισχύ της κουλτούρας και την αποτελεσματικότητα. Οι μεγάλης ισχύος κουλτούρες μπορεί να οδηγούν σε επιτυχή αποτελέσματα όταν είναι συμβατές με το περιβάλλον της επιχείρησης και όταν αυτό δεν αλλάζει (Peters & Waterman 1982, Quinn 1988). Σε περίπτωση απότομων αλλαγών του

περιβάλλοντος όμως –πράγμα συνηθισμένο στην τελευταία δεκαετία– οι επιχειρήσεις με ισχυρές κουλτούρες κινδυνεύουν να αφανιστούν { π.χ. People's Express, Digital Equipment). Ο Beinhocker, (1997, c.f. Lee & Yu, 2004) ισχυρίζεται ότι η σύγχρονη οικονομία μοιάζει με ένα περίπλοκο εξελισσόμενο σύστημα, που χαρακτηρίζεται από περιόδους σχετικής ηρεμίας και σταθερότητας, οι οποίες διακόπτονται από περιόδους αναταραχής.

Ο Χυτήρης (1994 : 91) προτείνει ότι : «Οι ισχυρές [όμως] αξίες είναι δυνατόν, εκτός από το να αποτελούν πηγή ενότητας, κοινής δράσης και ανάπτυξης της επιχείρησης, να προκαλέσουν και προβλήματα. Όπως στις περιπτώσεις που ένεκα του συστήματος αξιών (των στελεχών, π.χ.) δεν γίνονται δεκτές αλλαγές που επιβάλλονται από το εξωτερικό περιβάλλον ή όταν η διοίκηση δεν επιμένει πραγματικά στις αξίες που προτίθεται να προάγει ».

Λόγω της έλλειψης πλήρους επικοινωνίας με το εξωτερικό τους περιβάλλον, οι οργανώσεις οι οποίες περιορίζονται στην εκλεκτική απορρόφηση πληροφοριών από το εξωτερικό τους περιβάλλον, επιλέγουν τις εισρέουσες πληροφορίες με βάση το βαθμό συμφωνίας τους με τις ισχυρές αξίες των μελών τους και τον ομοιόμορφο τρόπο επεξεργασίας των πληροφοριών αυτών. Δημιουργείται με άλλα λόγια ένα άτυπο σύστημα «λογοκρισίας», αναφορικά με το ποιες πηγές πληροφόρησης είναι αξιόπιστες, και ποιες όχι και ποιες πηγές είναι «σωστό» να χρησιμοποιούνται. Στη συνέχεια, η ισχυρή κουλτούρα εξαρτώμενη από τις συγκεκριμένες πηγές για τις ανάγκες της για έγκυρες πληροφορίες απορρίπτει τις υπόλοιπες ως μη αξιόλογες και επομένως μη χρήσιμες. Επειδή όμως το απόλυτο είναι μάλλον σπάνιο, οι αξιόπιστες πηγές πληροφοριών μπορούν, είτε να πάνσουν να είναι επαρκώς αξιόπιστες, είτε να εμφανιστούν άλλες περισσότερο αξιόπιστες πηγές στο περιβάλλον της οργάνωσης. Με τον τρόπο αυτό οι οργανώσεις δημιουργούν έλλειμμα ή ανεπάρκεια στην προσπάθεια για την καλύτερη δυνατή διαδικασία λήψης αποφάσεων. Κατά συνέπεια, οι επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται σε χώρους που χαρακτηρίζονται ως περιβάλλοντα εχθρικά, ή έντονα μεταβαλλόμενα, πρέπει να επιδιώκουν την ύπαρξη διαφόρων οπτικών ή διαφορετικών πρισμάτων μεταξύ των μελών τους (Rodan, 2002, Milliken & Martins, 1996, Sorensen, 2002). Η διαφορετικότητα τρόπου αντίληψης, στη συνέχεια, θα επιτρέψει τη συλλογή μιας περισσότερο ευρείας ποσότητας πληροφοριών, ενώ τα μέλη της επιχείρησης θα χρησιμοποιήσουν μεθόδους πέρα από τις αυστηρά «ορθόδοξες» και κοινά αποδεκτές για την επιχείρηση, κατά την επεξεργασία των πληροφοριών που εισρέουν, δημιουργώντας τις προϋποθέσεις για τη λήψη της βέλτιστης δυνατής απόφασης και

συμβάλλοντας στην αύξηση της αποτελεσματικότητας. Ο Nemeth (1997) θεωρεί ότι οι επιχειρήσεις με ισχυρές κουλτούρες μπορούν ακούσια να καταπνίξουν τη δημιουργικότητα και την καινοτομικότητα των μελών τους, μέσα από την τυφλή αφοσίωση σε μια ιδεολογία. Οι εργαζόμενοι γίνονται πιο επιρρεπείς στο φαινόμενο groupthink και είναι ανέτοιμοι να δεχτούν νέους τρόπους σκέψης και νέες ιδέες με συνέπεια να μειώνεται η διανοητική ετερογένεια.

Τα παραπάνω είναι σε πλήρη συμφωνία με αυτά που ο Quinn (1988) ονομάζει θετική και αρνητική ζώνη ισχύος της κουλτούρας και με τα ευρήματα των Kotter & Heskett (1992), σύμφωνα με τους οποίους οι μέσης ισχύος κουλτούρες τείνουν να είναι πιο αποτελεσματικές από τις ισχυρές. Ο ισχυρισμός των τελευταίων έχει μια ιδιαίτερη βαρύτητα αν ληφθεί υπόψη ότι τα ευρήματα της μελέτης τους –από τις πλέον σημαντικές και συχνά αναφερόμενες στο χώρο της κουλτούρας– δείχνουν ότι οι αποτελεσματικές επιχειρήσεις επιτυγχάνουν να συνδυάζουν την ικανοποίηση τόσο των πελατών όσο και των εργαζομένων και των μετόχων. Οι τρεις αυτές ομάδες ατόμων έχουν έκαστη τα δικά της χαρακτηριστικά και τις δικές της αντιλήψεις και πεποιθήσεις για το τι είναι καλό ή κακό, σωστό ή λάθος, και για ποιόν. Οι εργαζόμενοι σε μια επιχείρηση, επιδιώκουν σαν ομάδα, ή και ατομικά, τη μεγιστοποίηση των αμοιβών τους. Οι πελάτες σαν ομάδα επίσης, προσπαθούν να μεγιστοποιήσουν το όφελός τους, καταναλώνοντας προϊόντα ή υπηρεσίες της επιχείρησης. Ομοίως, οι μέτοχοι αποβλέπουν στην μεγιστοποίηση των κερδών της επιχείρησης και στην αύξηση των πόρων της. Οποιαδήποτε προνομιακή μεταχείριση μιας εκ των ομάδων, είναι αναμενόμενο να δημιουργήσει προβλήματα στις σχέσεις της Διεύθυνσης με τις άλλες δύο ομάδες. Οι επιτυχημένες επιχειρήσεις χαρακτηρίζονται σύμφωνα με τους Kotter & Heskett (1992), από την ικανότητα της Διεύθυνσης να ικανοποιεί τα συμφέροντα και των τριών ομάδων επαρκώς. Μόνο μια κουλτούρα που μπορεί να αντλεί και να διακινεί πληροφορίες μεταξύ των μελών αυτών των ομάδων μπορεί να λειτουργήσει αποτελεσματικά (Milliken, Morrison & Hewlin, 2003). Ομάδες που επικεντρώνονται στα εσωτερικά τους ζητήματα και αγνοούν αυτά των ομάδων του περιβάλλοντός τους τείνουν να αποτυγχάνουν. Σε επιχειρήσεις, όπου η ομοφωνία των μελών περιορίζεται στις βασικές αξίες και παραδοχές και η ομοιογένεια δεν επιδιώκεται έμμεσα ή άμεσα από τη Διεύθυνση, σε ότι αφορά τα υπόλοιπα στοιχεία της κουλτούρας, υπάρχει μια μέσης ισχύος κουλτούρα, η οποία επιτρέπει στην οργάνωση να είναι οργανική, ευέλικτη και καινοτόμος (organic organization, κατά τους Lawrence & Lorch,

1967, Burns & Stalker, 1961) και ταυτόχρονα της επιτρέπει να διατηρεί και ένα βαθμό ελέγχου μέσα από τις πλέον βασικές για την οργανωσιακή αποστολή και λειτουργία αξίες και πεποιθήσεις. Οι Lee & Yu (2004), στην έρευνά τους αναφέρουν μεταξύ των ευρημάτων τους, ότι η μόνη περίπτωση, στην οποία οι ισχυρές κουλτούρες αποτελούν πλεονέκτημα είναι οι οργανώσεις με έμφαση στην προσαρμογή και τη μάθηση. Σε χρονική περίοδο που η προσαρμογή είναι διαρκής ανάγκη, και η ισχυρή κουλτούρα απαιτεί εξ ορισμού αποδοχή και συμμόρφωση σε κάποιες σταθερές αξίες, σε μια παράδοση και ένα δεδομένο τρόπο λειτουργίας (The way we do things around here), **η έννοια της ισχυρής κουλτούρας με έμφαση στην αλλαγή είναι πρακτικά οξύμωρο**, με τις εμπλεκόμενες έννοιες να αλληλοαναιρούνται.

Οι αδύναμες κουλτούρες όλων των τύπων αναμένεται να έχουν χαμηλούς ρυθμούς καινοτομίας και κατ' επέκταση επιδόσεων (Kanter, 1983, Deal & Kennedy 1982, Peters & Waterman 1982) λόγω της έλλειψης συνοχής, ομοιογένειας και εσωτερικής επικοινωνίας η οποία αποδείχθηκε ότι είναι ιδιαίτερα σημαντική σε μια μελέτη των Baker και Freeland (1972:105). Ειδικότερα, οι συγγραφείς αυτοί στην έρευνά του, διαπίστωσαν ότι οι επιστήμονες απέδωσαν το 49% των πηγών των πληροφοριών τους σε επαφές με συναδέλφους τους. Στις αδύνατες κουλτούρες τα μέλη των οργανώσεων έχουν λίγα κοινά σημεία αναφοράς, ενδιαφέροντα και κοινές αξίες και κατά συνέπεια, χαμηλό βαθμό εσωτερικής επικοινωνίας. Ο υψηλός βαθμός αλληλεπίδρασης μεταξύ συναδέλφων οδηγεί σε γόνιμη ανταλλαγή ιδεών (cross-fertilization) που αποτελεί βασικό συντελεστή καινοτομίας. Αποτυγχάνοντας να προσδώσουν μια κοινή ταυτότητα στα μέλη τους, οι οργανώσεις με χαμηλής ισχύος κουλτούρες, αντιμετωπίζουν μια πραγματικότητα όπου δεν υπάρχουν οι αξίες ή οι τεχνικές που θα δημιουργήσουν το ενδιαφέρον των μελών για παραπέρα προσπάθεια μείωσης του κόστους, αύξησης της παραγωγικότητας και της βελτίωσης των υπηρεσιών ή συμμετοχής στα τεκταινόμενα στην οργάνωση (Deal & Kennedy 1982, Gordon & Ditomaso, 1992). (Σχήμα 4). Όλα τα παραπάνω οδηγούν στις εξής υποθέσεις :

Υπόθεση Y1:

H1: Η ισχύς της κουλτούρας μιας επιχείρησης σχετίζεται με την αποτελεσματικότητά της

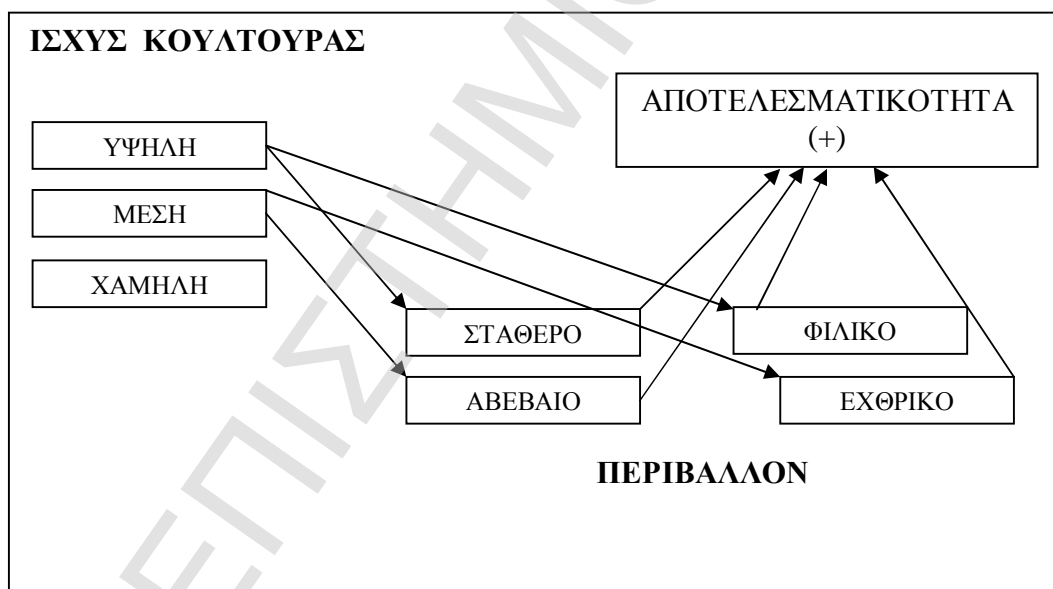
H0: Δεν υπάρχει σχέση μεταξύ της ισχύος της κουλτούρας και της αποτελεσματικότητας των επιχειρήσεων.

Υ1.1: Οι επιχειρήσεις με κουλτούρες μέσης ισχύος είναι πιο αποτελεσματικές από αυτές με κουλτούρες μικρής ή μεγάλης ισχύος, όταν το περιβάλλον είναι αβέβαιο

Υ1.2: Οι επιχειρήσεις με κουλτούρες μέσης ισχύος είναι πιο αποτελεσματικές από αυτές με κουλτούρες μικρής ή μεγάλης ισχύος, όταν το περιβάλλον είναι εχθρικό

Οι ισχυρές κουλτούρες που είναι εναρμονισμένες με το περιβάλλον τους σχετίζονται θετικά με την αποτελεσματικότητα μιας οργάνωσης (Σχήμα 4). (Donaldson & Lorch, 1983, Lawrence & Lorch, 1967 και Ogbonna & Harris, 2000, μόνο για τις επιχειρηματικές και τις κουλτούρες στόχων). Σε περιβάλλον σταθερότητας μια δυνατή κουλτούρα που αποδεικνύεται

ΣΧΗΜΑ 4. Η σχέση της ισχύος της κουλτούρας με την αποτελεσματικότητα



λειτουργική, αυτοενισχύεται και εξασφαλίζει μια συνέχεια, ακολουθώντας τις ίδιες πρακτικές, συμπεριφορές ή αλλάζοντας με αργούς ρυθμούς, προσλαμβάνοντας άτομα με παρόμοια χαρακτηριστικά και προωθώντας άτομα που ακολούθησαν πιστά τις ισχύουσες πολιτικές και πρακτικές, κατά τα προηγούμενα χρόνια (Trice & Meyer, 1993). Το σκεπτικό εδώ είναι ότι «η επιτυχία γεννά περισσότερες επιτυχίες», αλλά στη συνέχεια θα εξεταστούν

περιπτώσεις στις οποίες το «γνωμικό» αυτό δεν ισχύει. Στις περιπτώσεις όπου το περιβάλλον είναι σχετικά σταθερό, η επιχείρηση συνήθως έχει βρει τις συνταγές για την επίλυση των προβλημάτων, τα οποία αντιμετωπίζει κατ' εξακολούθηση, οπότε συντηρεί την υφιστάμενη κουλτούρα και την ενισχύει, αποφεύγοντας το κόστος της μάθησης «αχρείαστων» πληροφοριών που προέρχεται από το εξωτερικό περιβάλλον, είτε με τη μορφή εκπαίδευσης, είτε με την πρόσληψη ατόμων τα οποία δεν συμερίζονται τις αξίες της οργάνωσης. Άτομα όπως τα τελευταία, μπορούν να δημιουργήσουν ρήγματα στην ενότητα της κουλτούρας, ή μπορεί η πρόσληψη και διατήρησή τους από την οργάνωση, όπως και η ενσωμάτωσή τους, να απαιτεί τη δαπάνη πόρων που μπορούν να επενδυθούν με πιο επικερδή τρόπο. Τα παραπάνω οδηγούν στις υποθέσεις ότι:

Υ1.3: Οι ισχυρές κουλτούρες που δρουν σε σταθερό περιβάλλον είναι πιο αποτελεσματικές από αυτές με μέση ή χαμηλή ισχύ

Υ1.4: Οι ισχυρές κουλτούρες που δρουν σε φιλικό περιβάλλον είναι πιο αποτελεσματικές από αυτές με μέση ή χαμηλή ισχύ

Οι τελευταίες δύο υποθέσεις, θα μπορούσε να υποστηρίξει κάποιος ότι, συνάδουν και με τα ευρήματα των πρώτων σημαντικών μελετών του χώρου της κουλτούρας (Peters and Waterman, Kanter, Ouchi, Deal and Kennedy κλπ), δεδομένου ότι τα στοιχεία τα οποία συνέλεξαν και επεξεργάστηκαν κατά τις μελέτες τους, προέρχονταν από τη δεκαετία του '70. Η δεκαετία αυτή χαρακτηρίστηκε από κάποιες οικονομικές κρίσεις, αλλά δεν έπαψε να αποτελεί μια φυσιολογική εξέλιξη της δεκαετίας που προηγήθηκε. Οι επόμενες δύο δεκαετίες καθώς και η τρίτη που διανύεται, χαρακτηρίστηκαν από συνεχείς αλλαγές με δραματικά αυξανόμενους ρυθμούς, αυξάνοντας την αβεβαιότητα, την ανταγωνιστικότητα και την πολυπλοκότητα του περιβάλλοντος των επιχειρήσεων. Επομένως, οι δύο υποθέσεις θα μπορούσαν να ισχύουν και σήμερα, σε κλάδους που έχουν όμοια χαρακτηριστικά με αυτά της οικονομίας της δεκαετίας του '70 στις Η. Π. Α.

3.2. Τύπος οργανωσιακής κουλτούρας και αποτελεσματικότητα

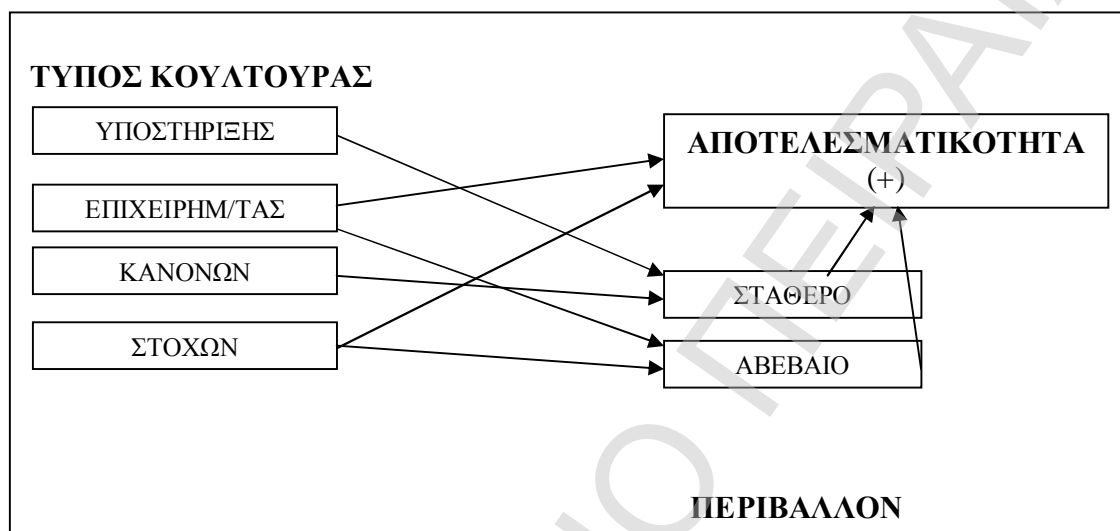
Στα αρχικά στάδια της δραστηριοποίησής της, μια οργάνωση λειτουργεί συνήθως επιχειρηματικά, βασισμένη στις αξίες και το πιστεύω του ηγέτη της ή του ιδρυτή της. Στη

συνέχεια όμως, με την αύξηση του μεγέθους της οργάνωσης, την αύξηση της διαφοροποίησης και της επέκτασης σε νέες δραστηριότητες, δημιουργείται μεγαλύτερη ανάγκη για αλλαγή στους κανόνες λειτουργίας και για την εγκαθίδρυση μιας τυπικής οργάνωσης, η οποία δίνει αρμοδιότητες για την επίλυση προβλημάτων και τη λήψη αποφάσεων και σε άτομα άλλα, εκτός του ηγέτη (Schein, 1983, Quinn, 1988). Οι Ogbonna & Harris (2000) κατά την έρευνά τους διαπίστωσαν ότι οι κουλτούρες στόχων καθώς και οι επιχειρηματικές κουλτούρες υπερτερούν σε επιδόσεις των επιχειρήσεων που χαρακτηρίζονται από κουλτούρες με εσωτερικό προσανατολισμό. Η αιτιολόγησή των αποτελεσμάτων τους βρίσκεται στην ίδια κατεύθυνση με αυτή των Quinn (1988), Cameron & Quinn (1999) και Goffee & Jones (1998), ότι δηλαδή η παρακολούθηση και οι συνεχείς προσαρμογές στις αλλαγές του εξωτερικού περιβάλλοντος αποτελούν το ανταγωνιστικό τους πλεονέκτημα (Barney, 1986).

Πέρα από τις αλλαγές που υποχρεωτικά εισάγουν οι οργανώσεις και απαιτούνται επειδή, λόγω μεταβολών στο θεσμικό πλαίσιο της λειτουργίας τους, αφορούν όλο τον σχετικό κλάδο δραστηριότητας, υπάρχουν και οι αλλαγές που συντελούνται σε άλλες πτυχές του περιβάλλοντος, τις οποίες η κάθε οργάνωση αντιλαμβάνεται με διαφορετικό τρόπο, σε διαφορετικό χρονικό διάστημα και αντιδρά με διαφορετικό τρόπο και ταχύτητα. Όντας ανοιχτό σύστημα, η επιχείρηση προσαρμόζεται στις μη υποχρεωτικές αλλαγές, οι οποίες διεισδύουν με διάφορους τρόπους σε αυτή. Τα τμήματα πωλήσεων και προμηθειών, μαζί και αυτό της έρευνας και ανάπτυξης, είναι οι βασικοί φορείς μετάδοσης πληροφοριών και νέας γνώσης στην οργάνωση. Ένας άλλος τρόπος για την απόκτηση πληροφόρησης για το εξωτερικό περιβάλλον, είναι και η πρόσληψη νέων ατόμων με αξίες και τρόπο σκέψης που επιφέρει αλλαγές στην επιχείρηση, συνήθως προς την επιθυμητή κατεύθυνση. Ένας τρίτος τρόπος επίσης, είναι και αυτός της μετακίνησης των δραστηριοτήτων της επιχείρησης, σε χώρους με διαφορετικές συνθήκες, όπως αδύνατα συνδικάτα, καταρτισμένο ανθρώπινο δυναμικό, ή με θεσμικό περιβάλλον φιλικότερο προς τις επιχειρήσεις, όπως για παράδειγμα η περίπτωση της Ιρλανδίας σαν χώρος επένδυσης (Trice & Beyer, 1993: 309). Οι Leisen, Lilly and Winsor, (2002), σε μελέτη παρόμοια με την παρούσα, κατέληξαν σε αποτελέσματα αλληλοσυγκρουόμενα. Από τα παραπάνω και την συζήτηση που προηγήθηκε συνάγεται ότι:

Υ2.1: Οι επιχειρηματικές κουλτούρες και οι κουλτούρες στόχων των οργάνωσης, τις καθιστούν πιο αποτελεσματικές από ότι οι άλλοι τύποι κουλτούρας (Σχήμα 5)

Σχήμα 5: Η σχέση τύπου κουλτούρας και αποτελεσματικότητας



Όταν το περιβάλλον της οργάνωσης είναι σταθερό και παραμένει αμετάβλητο για μεγάλα χρονικά διαστήματα (όπως αυτό των οργανισμών του δημόσιου τομέα), οι κουλτούρες κανόνων και υποστήριξης μπορούν να είναι πιο αποτελεσματικές, από αυτές των στόχων και της επιχειρηματικότητας (Lawrence & Lorch, 1967, Burns & Stalker, 1961, Woodward, 1980). Οι Woodridge and Minsky, (2002), προτείνουν ότι οι κουλτούρες που δίνουν έμφαση στην ένταξη των μελών στην επιχείρηση και στο συντονισμό μεταξύ των τμημάτων της επιχείρησης αυτής, επιτυγχάνουν υψηλότερες επιδόσεις από αυτές, που υστερούν απέναντί τους στην επίτευξη συντονισμού και διαδικασιών ενσωμάτωσης και ενστερνισμού των εταιρικών αξιών από τα μέλη.

Όπως προαναφέρθηκε, η επικέντρωση του ενδιαφέροντος μιας μονοπωλιακής επιχείρησης στο ανθρώπινο δυναμικό της, στην ανάπτυξη και την ικανοποίησή του και στη δημιουργία συστημάτων που θα ελαχιστοποιούν τις περιπτώσεις λαθών ή κακής παροχής υπηρεσιών, μπορεί να προσφέρει περισσότερα από ότι μια επιχείρηση που πειραματίζεται, δαπανώντας πόρους που υπόσχονται χαμηλή απόδοση ή με μικρή πιθανότητα επιτυχούς έκβασης (Quinn, 1988, Lee & Yu, 2004, Stensaker, Meyer, Falkenberg and Haueng, 2001). (Σχήμα 5). Επομένως, από τα πιο πάνω προκύπτουν οι υποθέσεις:

Υ2.2.1: Οι οργανώσεις με κουλτούρες υποστήριξης και κανόνων, που δρουν σε σταθερό περιβάλλον, είναι πιο αποτελεσματικές από αυτές με κουλτούρες επιχειρηματικότητας και στόχων

Υ2.2.2: Οι οργανώσεις με κουλτούρες υποστήριξης και κανόνων, που δρουν σε φιλικό περιβάλλον, είναι πιο αποτελεσματικές από αυτές με κουλτούρες επιχειρηματικότητας και στόχων.

Το περιβάλλον των οργανώσεων των Υποθέσεων 2.2.1 και 2.2.2, είναι κλασικό παράδειγμα των δεκαετιών του 1950 και του 1960. Όμως το περιβάλλον αυτού του είδους οδηγείται προς εξαφάνιση, αφού οι ρυθμοί των αλλαγών σε κάθε είδους (κλαδικό) περιβάλλον επιταχύνονται όλο και πιο πολύ (Cameron & Quinn, 1999, National Academy of Sciences, 1997:13). Ακόμη και οι δημόσιοι οργανισμοί είναι υποχρεωμένοι να παρακολουθούν τις τεχνολογικές και άλλες εξελίξεις στο περιβάλλον, για την καλύτερη εξυπηρέτηση των πελατών τους (δηλαδή του πολίτη). Αν δε, κάποιος λάβει υπόψιν και τις αλλαγές που επιβάλλονται από τους θεσμικούς φορείς, όπως είναι π.χ. οι αποφάσεις της Ευρωπαϊκής Ένωσης για τα κράτη-μέλη, ακόμη και το περιβάλλον των δημόσιων φορέων, δύσκολα θα χαρακτηρίζονταν σταθερό. Στα έντονα μεταβαλλόμενα και ανταγωνιστικά περιβάλλοντα όμως, όπως υποστηρίχθηκε προηγουμένα, οι εξωστρεφείς κουλτούρες όπως είναι οι κουλτούρες επιχειρηματικότητας και στόχων, αναμένεται να έχουν σαφή υπεροχή έναντι των άλλων τύπων, όσο αφορά την αποτελεσματικότητα (Ogbonna & Harris, 2000, Trice & Beyer, 1993) (Σχήμα 5). Από την προηγούμενη συζήτηση τόσο στην υποενότητα 3.1, όσο και στην 3.2, μπορεί να υποτεθεί ότι:

Υ2.3.1: Οι κουλτούρες στόχων και επιχειρηματικότητας είναι πιο αποτελεσματικές σε αβέβαιο περιβάλλον από ότι οι κουλτούρες κανόνων και υποστήριξης.

Υ2.3.2: Οι κουλτούρες στόχων και επιχειρηματικότητας είναι πιο αποτελεσματικές σε εχθρικό περιβάλλον από ότι οι κουλτούρες κανόνων και υποστήριξης.

3.3 Τύπος και ισχύς κουλτούρας και αποτελεσματικότητα

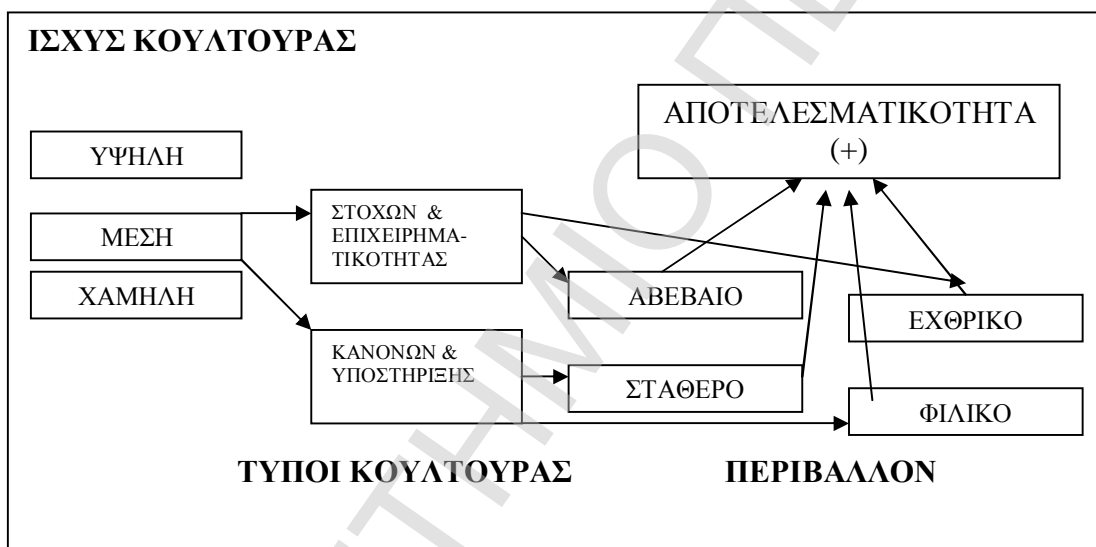
Μέχρι τώρα εξετάστηκαν η σχέση της ισχύος της οργανωσιακής κουλτούρας με την αποτελεσματικότητα της οργάνωσης και, ξεχωριστά, η σχέση των τύπων της κουλτούρας με την αποτελεσματικότητα, χρησιμοποιώντας το περιβάλλον ως παρεμβαλλόμενη μεταβλητή. Στη συνέχεια θα επιχειρήσουμε να δια φωτίσουμε τη σχέση όλων των παραπάνω μεταβλητών με ένα ακόμα πιο σύνθετο μοντέλο.

Αναφέρθηκε προηγούμενα, ότι σε περιβάλλον αβεβαιότητας και έντονου ανταγωνισμού οι κουλτούρες στόχων και επιχειρηματικότητας αναμένεται να παράγουν καλύτερα αποτελέσματα για μια οργάνωση. Όμως, η οργάνωση αυτή διατρέχει τον κίνδυνο να χάσει τον έλεγχο της κατάστασης με άσκοπους πειραματισμούς ή με ανεπαρκώς μελετημένες κινήσεις επιχειρώντας να προσαρμοστεί στις γενικότερες αλλαγές, ή τις αντιληπτές αλλαγές του περιβάλλοντος. Η εταιρεία Enron είναι εξέχον παράδειγμα στην περίπτωση αυτή. Σύμφωνα με τον Hamel (2000) η επιχείρηση αυτή αποτελούσε πρότυπο για την επιχειρηματική κοινότητα, αναφορικά με τον τρόπο που εισέρχονταν σε νέες για αυτήν αγορές, όπως και την ταχύτητα με την οποία εκμεταλλεύονταν διάφορες ευκαιρίες. Ένα χρόνο μετά την έκδοση του προαναφερόμενου βιβλίου του συγγραφέα, η εταιρεία διαλύθηκε, παίρνοντας στη δίνη της και άλλες ιστορικές επιχειρήσεις, όπως ήταν η Arthur Andersen Consulting, και έχοντας δημιουργήσει ένα από τα σημαντικότερα οικονομικά σκάνδαλα σε παγκόσμιο επίπεδο.

Σύμφωνα με το μοντέλο των ανταγωνιζόμενων αξιών του Quinn, η κουλτούρα της οργάνωσης θα πρέπει να προσπαθεί να συνδυάζει την καινοτομικότητα, την προσαρμοστικότητα και την ετοιμότητα για αλλαγές με την σταθερότητα και τον έλεγχο. Όμως, το πρόβλημα είναι ότι οι παραπάνω έννοιες είναι αλληλοαντικρουόμενες. Επομένως, σε διαφορετικά χρονικά σημεία η κουλτούρα της οργάνωσης θα πρέπει να δίνει έμφαση, είτε στη σταθερότητα και τον έλεγχο, είτε στην προσαρμοστικότητα και την καινοτομικότητα, διατηρώντας όμως και μια σημαντικού βαθμού ικανότητα για παλινδρόμηση, σε περίπτωση που το εξωτερικό περιβάλλον μεταβληθεί. Για παράδειγμα, στα αρχικά στάδια της αλλαγής ή της καινοτομίας, πρέπει να τονίζεται η ανάγκη για εξωστρέφεια που θα φέρει καινούργιες ιδέες στην οργάνωση, προσαρμοστικότητα, που θα κάνει την καινοτομία ευκολότερα

αποδεκτή, και ετοιμότητα για δράση, που θα δημιουργήσει την παρακίνηση και την απαιτούμενη εγρήγορση για προσαρμογή στα νέα δεδομένα. Μέχρι να απορροφηθεί η όποια καινοτομία στο στάδιο της εφαρμογής, θα πρέπει να τονίζεται η ανάγκη για την τήρηση των κανόνων της επιχείρησης και τη σταθερότητα (Zaltman et. al, 1973, Damanpour & Evan, 1984, Daft, 1978). Όμως, η μονομερής ενασχόληση της επιχείρησης (βλ. ισχυρή κουλτούρα) με την προσαρμοστικότητα και τη συνοχή ή με τη σταθερότητα και την

ΣΧΗΜΑ 6: Η σχέση της ισχύος και του τύπου της κουλτούρας με την αποτελεσματικότητα.



προβλεψιμότητα, εγκυμονεί κινδύνους για τη βιωσιμότητά της (Quinn,1988). Αντίθετα, μια μέσης ισχύος κουλτούρα, μπορεί να επιτρέψει στη Διοίκηση να αλλάξει τις προτεραιότητες της επιχείρησης χωρίς ριζοσπαστικές αλλαγές, σε κάθε περίπτωση που οι μεταβολές του περιβάλλοντος το απαιτούν (Kotter & Heskett, 1992, Saffold, 1988), (Σχήμα 6). Κατά συνέπεια οι επόμενες υποθέσεις μας είναι :

Υ3.1.1: Οι επιχειρήσεις που έχουν μέσης ισχύος κουλτούρες στόχων ή επιχειρηματικότητας, είναι περισσότερο αποτελεσματικές από ότι οι μικρής και οι μεγάλης ισχύος, κουλτούρες που αναπτύσσονται σε αβέβαιο περιβάλλον.

Υ3.1.2: Οι επιχειρήσεις που έχουν μέσης ισχύος κουλτούρες στόχων ή επιχειρηματικότητας, είναι περισσότερο αποτελεσματικές από ότι αυτές που έχουν μικρή και μεγάλη ισχύ και βρίσκονται σε εχθρικό περιβάλλον.

Το αντίθετο αναμένεται να ισχύει για περιβάλλοντα σταθερότητας, σύμφωνα και με τους Lawrence and Lorch, (1967) και τους Donaldson & Lorch, (1983). Οι οργανώσεις αυτές όπως για παράδειγμα η AT&T πριν την αποκανονικοποίηση (deregulation) της Αμερικάνικης αγοράς τηλεπικοινωνιών, επικεντρώνονται στις διαδικασίες προσπαθώντας να τις τελειοποιήσουν. Μη έχοντας ανταγωνισμό δεν δέχονται πιέσεις για αλλαγές και επομένως αν δεν μένουν αδρανείς, προσπαθούν να τελειοποιήσουν το προϊόν ή την υπηρεσία που προσφέρουν στο μέγιστο βαθμό, όπως και την αποτελεσματικότητα των εσωτερικών τους διαδικασιών. Φυσικά μακροπρόθεσμα, η παρακάτω υπόθεση δεν ισχύει, όπως αποδείχτηκε στην περίπτωση της AT&T, αφού, μεσοπρόθεσμα ή μακροπρόθεσμα, τα πάντα αλλάζουν και σε τελική ανάλυση, επιβιώνουν μόνον όσοι μπορούν να προβλέψουν τις αλλαγές και να προσαρμόζονται σε αυτές (Miles & Snow, 1978, Quinn, 1988). Επομένως από τα παραπάνω αναφερόμενα, προκύπτουν οι πιο κάτω υποθέσεις:

Υ3.2.1: Οι μέσης ισχύος κουλτούρες κανόνων (γραφειοκρατικές) και υποστήριξης είναι πιο αποτελεσματικές από τις κουλτούρες μικρής και μεγάλης ισχύος, σε οργανώσεις που δρουν σε περιβάλλον σταθερότητας.

Υ3.2.2: Οι μέσης ισχύος κουλτούρες κανόνων (γραφειοκρατικές) και υποστήριξης είναι πιο αποτελεσματικές από τις μικρής και μεγάλης ισχύος, σε οργανώσεις που δρουν σε φιλικό περιβάλλον.

Ορισμένες οργανώσεις λόγω των πεποιθήσεων των ιδρυτών τους ή των βασικών τους στελεχών, επιλέγουν ή δημιουργούν κουλτούρες υποστήριξης (Human Relations Model) όπως η J.C Penney, που αναφέρει ο Quinn (1988:72) ή η εταιρεία TITAN (Fortune, Dec 2004), ακολουθώντας την παράδοση της θεωρίας Y του McGregor (1961), κατά την οποία οι βασικές αξίες είναι η εμπιστοσύνη στον εργαζόμενο, η αναγνώριση, η δίκαιη αμοιβή και η βοήθεια στην ανάπτυξή του. Οι δυνατές κουλτούρες υποστήριξης μπορούν να είναι

αποτελεσματικές σε περιβάλλοντα σταθερότητας, αφού κατά κανόνα είναι εσωστρεφείς και το βασικό τους ενδιαφέρον είναι η διατήρηση καλών σχέσεων μεταξύ του προσωπικού ή μεταξύ του προσωπικού και της Διοίκησης (Cameron & Quinn 1999: 58-59). Σε περιβάλλοντα αβεβαιότητας όμως, όπου απαιτείται διαρκής επαφή με το εξωτερικό περιβάλλον (πελάτες, προμηθευτές κλπ.), οι ισχυρές κουλτούρες υποστήριξης συνήθως παρουσιάζουν μειωμένες επιδόσεις. Όταν ο ανταγωνισμός επιδίδεται σε καινοτομίες για την επίτευξη στόχων παραγωγικότητας και αποδοτικότητας, τότε η ισχυρή κουλτούρα υποστήριξης είναι ανίκανη να ξεπεράσει την έντονη ενασχόλησή της με τα θέματα των σχέσεων των μελών της οργάνωσης και να γίνει επαρκώς ανταγωνιστική. **Η έμφαση δηλαδή της κουλτούρας αυτής τοποθετείται στη διαδικασία για την επίτευξη των στόχων της οργάνωσης και όχι στους ίδιους τους στόχους.**

Από μία άλλη θεωρητική σκοπιά όμως, οι κουλτούρες υποστήριξης μπορεί να έχουν θετικό αντίκτυπο στην αποτελεσματικότητα όταν το περιβάλλον είναι σταθερό διατηρώντας καλές σχέσεις μέσα στην οργάνωση, υψηλό ηθικό καθώς και υψηλό επίπεδο ικανοποίησης των εργαζομένων. Η Lepox (1999) μελετώντας την κουλτούρα είκοσι δύο δημοσίων δημοτικών σχολείων, περιβάλλον που θεωρείται ιδιαίτερα σταθερό, βρήκε ότι η ισχυρή κουλτούρα σχετίζεται θετικά με την αποτελεσματικότητα, όταν η τελευταία μετράται ως ικανοποίηση από την εργασία. Όμως, γενικότερα οι κουλτούρες που δίνουν έμφαση στην ικανοποίηση των εργαζομένων, επιτυγχάνουν υψηλότερα επίπεδα ικανοποίησης των τελευταίων. Το ερώτημα που γεννιέται είναι το πόσο αποτελεσματικές είναι οι οργανώσεις αυτές, με κριτήρια όπως η ποιότητα της παρεχόμενης εκπαίδευσης σε σχέση με άλλα σχολεία, η ικανοποίηση γονέων και μαθητών, η ορθολογική χρήση των πόρων, η βιωσιμότητα της οργάνωσης κλπ.

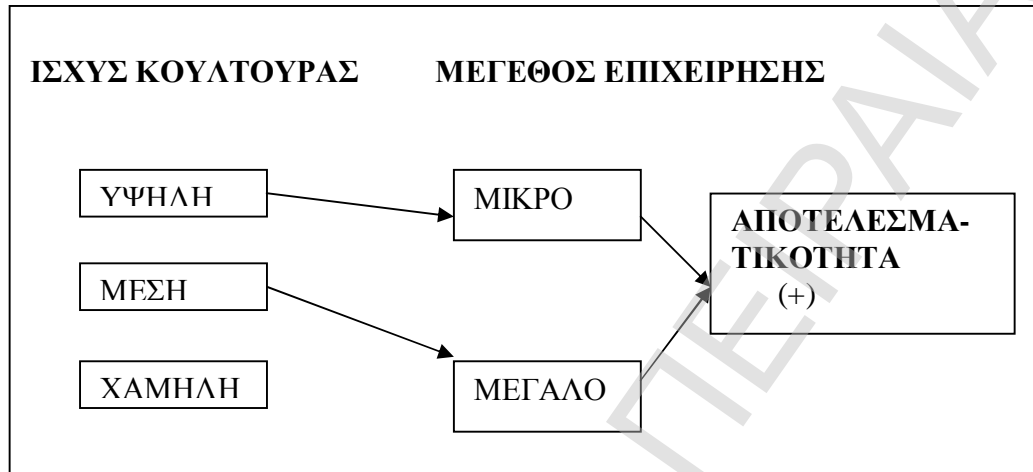
Διαμετρικά αντίθετος τύπος οργανωσιακής κουλτούρας, με αυτόν που προαναφέρθηκε, σύμφωνα με το μοντέλο του Quinn, είναι η κουλτούρα που δίνει έμφαση στην επίτευξη στόχων. Βασικά χαρακτηριστικά της κουλτούρας αυτής είναι η εξωστρέφεια, η ανταγωνιστικότητα, η έμφαση στην παραγωγή (task-orientation) και στον έλεγχο. Κλασικό παράδειγμα της κουλτούρας αυτής είναι η ισχυρή κουλτούρα της εταιρείας General Electric, της οποίας η φιλοσοφία και η στρατηγική ήταν, για ένα μεγάλο χρονικό διάστημα και μέχρι πρόσφατα «να είμαστε πρώτοι ή δεύτεροι στον τομέα της αγοράς μας ή να αφήσουμε την

αγορά αυτή εντελώς». Η ισχυρή κουλτούρα της G E περιγράφεται σε όλες σχεδόν τις κλασσικές μελέτες κουλτούρας των επιχειρήσεων των ΗΠΑ, όπως είναι αυτές των Ouchi (1981), Peters & Waterman (1982), Kanter (1983) και Deal & Kennedy (1982). Η πιο πάνω εταιρεία άλλαξε στρατηγική τελευταία και απαιτεί από τους διευθυντές των στρατηγικών της επιχειρηματικών μονάδων να αναθεωρήσουν τις αγορές στις οποίες δραστηριοποιούνται, έτσι ώστε κάθε μονάδα να έχει μερίδιο αγοράς μικρότερο του 10 %, αφήνοντας με τον τρόπο αυτό τεράστια περιθώρια για ανάπτυξη (Hamel, 2000: 247). Η στρατηγική της G.E. αποδείχτηκε επιτυχημένη, αν κρίνει κανείς από τις επιδόσεις της που το 1998 τη έφεραν πρώτη, σε αξία, στα διεθνή χρηματιστήρια (Business Week, June 8, 1998: 47) και μάλιστα κατά την τελευταία εικοσαετία βρίσκεται στην κορυφή της κατάταξης των επιτυχημένων επιχειρήσεων. Αυτό όμως που δεν αναλύεται επαρκώς στις αναφορές σχετικά με την G.E., είναι οι δεκάδες διαφορετικοί κλάδοι, στους οποίους δραστηριοποιείται η συγκεκριμένη εταιρεία (από ηλεκτρικές συσκευές και τουρμπίνες αεροπλάνων έως χρηματοοικονομικές υπηρεσίες και μέσα μαζικής ενημέρωσης), και οι οποίοι απαιτούν ένα πλήθος από τύπους κουλτούρας για να επιτευχθεί η πλήρης απεικόνιση της εταιρικής κουλτούρας. Άλλωστε, η παραπάνω επιχείρηση (όμιλος επιχειρήσεων) είναι αδύνατο να συντηρεί μια ενιαία κουλτούρα, επειδή έχει να ανταγωνιστεί εθνικές κουλτούρες, κλαδικές κουλτούρες και κάθε άλλου είδους υπό-κουλτούρες (Hofstede et.al. 1990, Gordon 1985). Αυτό που μπορεί να επιτύχει με μεγάλη προσπάθεια, είναι να εμφυσήσει ορισμένες από τις βασικές αξίες της στα διευθυντικά στελέχη της στις κατά τόπους και κατά κλάδο υποενοτήτες της. Έτσι, μια επιχείρηση του μεγέθους της G.E., μπορεί να διασφαλίσει μια κάποιου επιπέδου ομοιογένεια και να συντηρεί μια μέσης ισχύος κοινή κουλτούρα για όλες τις εταιρείες του ομίλου της.

3.4. Μέγεθος επιχείρησης, ισχύς και τύπος κουλτούρας και αποτελεσματικότητα

Κατά το στάδιο της δημιουργίας μιας επιχείρησης και κατά τα πρώτα στάδια της ανάπτυξής της, η οργάνωση τείνει να είναι άτυπη, ο έλεγχος επίσης άτυπος και η συμμετοχή των μελών στα τεκταινόμενά της, υψηλή. Η έντονη επικοινωνία, η καθημερινή επαφή και η προφανής αλληλεξάρτηση μεταξύ των μελών, δημιουργεί μια οργάνωση, η οποία μαθαίνει να λειτουργεί καλά, αφήνει τη γνώση να διαχέεται σε όλα τα μέλη της και τελικά αποκτά τα δικά

Σχήμα 7. Ισχύς κουλτούρας, Μέγεθος της Οργάνωσης και Αποτελεσματικότητα



της ξεχωριστά χαρακτηριστικά. Η μεγάλη ισχύς της κουλτούρας της οργάνωσης, κατά την αρχική περίοδο της ζωής της, βοηθά στην υποκίνηση των μελών, την αίσθηση της συμμετοχής στις διαδικασίες της ομάδας και την ένταξή τους σε αυτή. (Milliken & Martins, 1996). Τα παραπάνω συντελούν στην αύξηση της παραγωγικότητας και τη δημιουργία υψηλού ηθικού στα μέλη (Schein, 1999, Cameron & Quinn, 1999, Seashore, 1954). Με την πάροδο του χρόνου και με την ανάπτυξη της επιχείρησης, τόσο σε αριθμό μελών, όσο και σε πεδία γνώσης και νέες αγορές και προϊόντα, δημιουργείται η ανάγκη για μια περισσότερο τυπικά ελεγχόμενη οργάνωση. Η οργάνωση αυτή μπορεί να υιοθετήσει ως προτεραιότητές της, τον συντονισμό, τις εσωτερικές διαδικασίες, ή την επίτευξη στόχων που σχετίζονται με το εξωτερικό της περιβάλλον και κυρίως τον ανταγωνισμό. Τα μέσα που χρησιμοποιεί η οργάνωση, στην αναπτυγμένη της μορφή, είναι συνήθως κανόνες και διαδικασίες, ξεκάθαρα διατυπωμένες, και η στοχοθέτηση και οι μετρήσεις της αποδοτικότητας και της παραγωγικότητας.

Η υψηλή ισχύς της κουλτούρας, στις μικρές επιχειρήσεις, μπορεί να αποτελέσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα (Barney, 1986), αφού τα μέλη της βρίσκονται κοντά το ένα στο άλλο και ανταλλάσσουν πληροφορίες, λειτουργώντας το κάθε ένα σαν σύνδεσμος με το εξωτερικό περιβάλλον. Στις μεγάλες επιχειρήσεις, η ισχυρή κουλτούρα δημιουργεί προβλήματα στην ελεύθερη διακίνηση των πληροφοριών, από και προς την επιχείρηση, μέσα από ισχυρά συστήματα αξιών ή άλλων μηχανισμών χειραγώγησης της αντίληψης των μελών,

που φιλτράρουν τις πληροφορίες, δημιουργώντας με τον τρόπο αυτό στεγανά και καθιστώντας την επιχείρηση ευάλωτη, σε περιπτώσεις απότομων αλλαγών στο περιβάλλον (Ogbor, 2001, Quinn, 1988). (Σχήμα 7). Επομένως μπορεί να υποτεθεί ότι:

Υ3.3.1 Οι μικρές επιχειρήσεις με κουλτούρες μεγάλης ισχύος, είναι πιο αποτελεσματικές από αυτές με λιγότερο ισχυρές κουλτούρες

Υ3.3.2 Οι μεγάλες επιχειρήσεις με μέσης ισχύος κουλτούρες, είναι πιο αποτελεσματικές από αυτές με υψηλή ή χαμηλή ισχύ

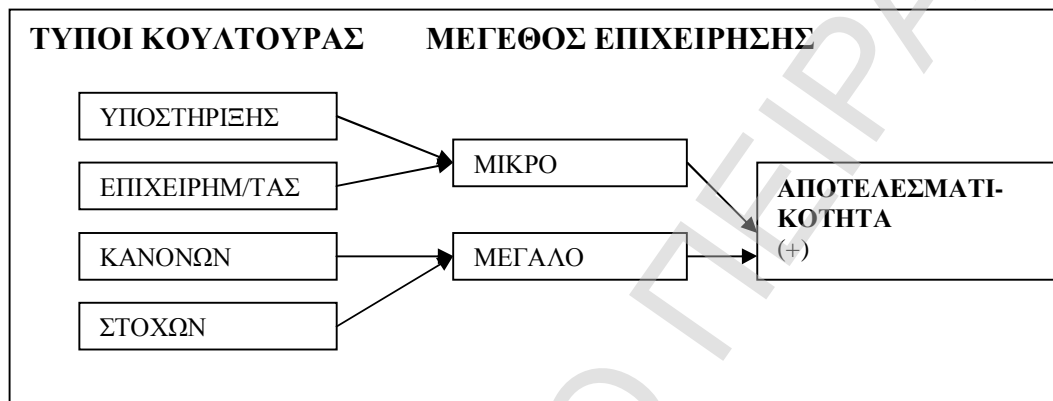
Εξετάζοντας τους τύπους κουλτούρας και τη σχέση τους με το μέγεθος της επιχείρησης, μπορεί να παρατηρήσει κάποιος τα ακόλουθα: οι μικρές οργανώσεις με κουλτούρες υποστήριξης και επιχειρηματικότητας, είναι περισσότερο ευέλικτες, λιγότερο τυπικές, με καλύτερη επικοινωνία και προσωπικές σχέσεις μεταξύ των μελών τους, από ότι οι αντίστοιχες κουλτούρες στόχων και κανόνων. Οι συχνές επαφές μεταξύ των μελών της οργάνωσης, δημιουργούν ένα περιβάλλον με δυνατότητες ανάπτυξης νέων ιδεών για την επίλυση προβλημάτων ή την εισαγωγή νέων προϊόντων και υπηρεσιών (Rodan, 2002, Baker & Freeland, 1972). Αντίθετα, οι κουλτούρες στόχων και κανόνων, επικεντρώνονται σε θέματα που αφορούν την επίτευξη στόχων, τη δημιουργία κανόνων και διαδικασιών για πιο αποτελεσματικό έλεγχο, και την επικράτηση επί του ανταγωνισμού (δημιουργώντας πολλές φορές και ανταγωνιστικό κλίμα μέσα στην επιχείρηση). Το μικρό μέγεθος της επιχείρησης, δεν δημιουργεί την ανάγκη για την ύπαρξη πολλών κανόνων, αφού ο άτυπος έλεγχος είναι συνήθως επαρκής. Ο τρόπος με τον οποίο η επιχείρηση θα αυξηθεί σε μέγεθος, είναι περισσότερο μέσα από νέα προϊόντα, νέες μεθόδους, νέες αγορές, και γενικά μέσα από την καινοτομία και όχι από τον στείρο ανταγωνισμό. (Quinn, 1988, Cameron & Quinn, 1999). Επομένως:

Υ 3.3.3 Οι μικρές επιχειρήσεις με κουλτούρες Υποστήριξης και Επιχειρηματικότητας είναι πιο αποτελεσματικές από τις αντίστοιχες με κουλτούρες στόχων και κανόνων

Αντίθετα με τις μικρές επιχειρήσεις οι μεγάλες τείνουν να χρειάζονται τον έλεγχο σε πολύ μεγαλύτερο βαθμό. Επίσης αναγκαία, είναι η σαφής στοχοθέτηση, για να μπορεί να

υπάρχει δυνατότητα σύγκρισης μεταξύ του επιθυμητού και του υαρκτού επιπέδου επιδόσεων. (Σχήμα 8).

Σχήμα 8. Η σχέση τύπων κουλτούρας, μεγέθους επιχείρησης και αποτελεσματικότητας



Οι επιχειρήσεις, με την αύξηση του μεγέθους τους, τείνουν νομοτελειακά να κινούνται από το ημισφαίριο της ευελιξίας προς αυτό της σταθερότητας κατά τους Cameron & Quinn (1999), όπου σύμφωνα με το Σχήμα 1., υπάρχει μια θετική συσχέτιση, μεταξύ του μεγέθους της επιχείρησης και της ανάγκης για έλεγχο, σταθερότητα και προβλεψιμότητα. Από τα παραπάνω μπορεί να υποθεθεί ότι:

Υ 3.3.4 Οι μεγάλες επιχειρήσεις με κουλτούρες στόχων και κανόνων είναι πιο αποτελεσματικές από τις αντίστοιχες με κουλτούρες επιχειρηματικότητας και υποστήριξης.

3.5. Καινοτομικότητα και αποτελεσματικότητα

Οι ξαφνικές αλλαγές στο περιβάλλον μιας οργάνωσης μπορούν να έχουν σημαντικό αντίκτυπο στα οικονομικά της. Εάν μεν είναι προετοιμασμένη να δεχτεί τις αλλαγές, θα απολαμβάνει ενός πλεονεκτήματος έναντι του ανταγωνισμού και θα είναι πιο αποτελεσματική (Miles & Snow, 1978). Εάν όμως είναι ανέτοιμη να δεχτεί τέτοιες αλλαγές το πλεονέκτημα περνά στα χέρια του ανταγωνισμού. Κουλτούρες οι οποίες προωθούν αξίες όπως η ευελιξία, η προσαρμοστικότητα και εξωστρέφεια προς το περιβάλλον, είναι πιο

ανταγωνιστικές από αυτές που έχουν την προσοχή τους στραμμένη σε εσωτερικά ζητήματα διαδικασιών ή ελέγχου, ή, από κουλτούρες υποστήριξης και στόχων σε περιβάλλοντα όπως το παραπάνω (Aldas-Manzano et al. 2005). Οι Ogbonna & Harris (2000), σε μελέτη τους, βρήκαν ότι οι καινοτόμες κουλτούρες έχουν άμεση θετική σχέση με την αποτελεσματικότητα, χωρίς όμως αναφορά στο περιβάλλον της επιχείρησης. Οι Burns & Stalker (1961) και Lawrence & Lorch (1967) αναφέρουν ότι οι έρευνές τους δείχνουν τις «οργανικές» (καινοτόμες-εξωστρεφείς) επιχειρήσεις να υπερτερούν των «μηχανιστικών» (γραφειοκρατικές-εσωστρεφείς) επιχειρήσεων σε επιδόσεις δραστηριοποιούμενες σε αβέβαια περιβάλλοντα. Ο Hamel (2000) οι Peters and Waterman (1982) και η Kanter (1983) επίσης προτείνουν ότι η καινοτομικότητα είναι βασικό χαρακτηριστικό των επιτυχημένων επιχειρήσεων. Ανάλογα είναι τα ευρήματα και των Deshpande et al. (1993, c.f. Saxby, Parker, Niche & Dishman, 2002), ενώ οι Lee & Yu (2004), σε μελέτη τους τριών κλάδων της οικονομίας της Σιγκαπούρης, συμπεραίνουν ότι ο κλάδος με σημαντικά υψηλότερη καινοτομικότητα (ασφαλιστικές εταιρείες) είχε και μεγαλύτερες επιδόσεις από ότι οι κλάδοι των νοσοκομείων και των βιομηχανικών επιχειρήσεων. Επομένως αναμένεται ότι:

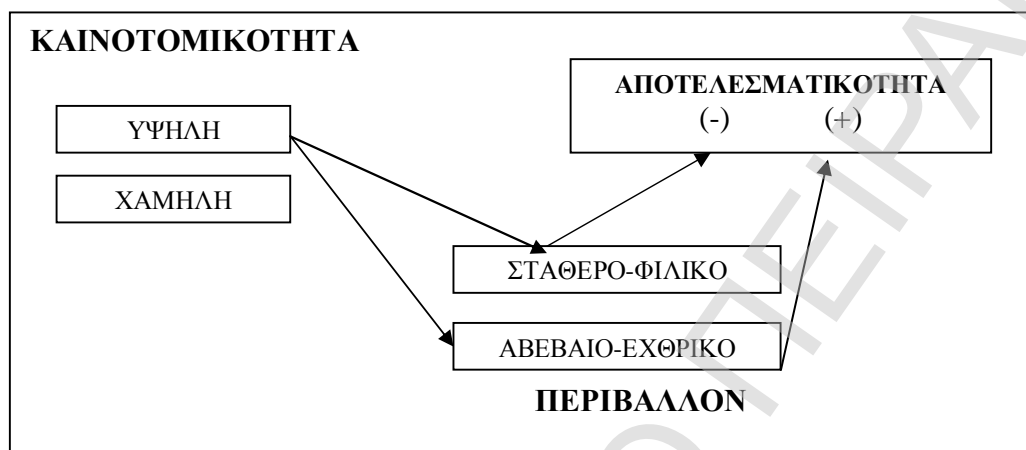
Υ4.1: Υπάρχει μια θετική σχέση ανάμεσα στην καινοτομικότητα και την αποτελεσματικότητα των επιχειρήσεων

Υ4.1.1: Οι καινοτόμες επιχειρήσεις είναι πιο αποτελεσματικές από τις μη καινοτόμες , σε αβέβαιο περιβάλλον.

Υ4.1.2: Οι καινοτόμες επιχειρήσεις είναι πιο αποτελεσματικές από τις μη καινοτόμες , σε εχθρικό περιβάλλον .

Ο άσκοπος πειραματισμός και η εισαγωγή νέων μεθόδων αμφιβόλου αποτελεσματικότητας και η ανάλωση χρησίων πόρων σε τομείς που απέχουν πολύ από την ανάγκη βελτίωσης, πιθανότατα θα ζημιώσει μία οργάνωση η οποία λειτουργεί χωρίς, ή σχεδόν χωρίς ανταγωνισμό (πχ. Ένα κατάστημα τραπέζης που μονοπωλεί την αγορά μιας μικρής επαρχιακής πόλης). Η οργάνωση αυτή πιθανότατα θα λειτουργήσει καλύτερα δίνοντας έμφαση στην παραγωγικότητα και την αποδοτικότητα των υπαλλήλων της και την

Σχήμα 9. Η Σχέση καινοτομικότητας και αποτελεσματικότητας των επιχειρήσεων



επίτευξη όσο το δυνατόν υψηλότερων στόχων. (Σχήμα 9). Η αλλαγή που δεν είναι αναγκαία και υιοθετείται προδραστικά μπορεί να δημιουργήσει περισσότερα προβλήματα από αυτά που επιδιώκεται να επιλύσει. Οι Zajac, Kraatz & Bresser (2000, cf, Stensaker et al., ο. π.) προτείνουν ότι οι περιττές αυτές αλλαγές εμφανίζονται στις περιπτώσεις όπου: α) η επιχείρηση αλλάζει ενώ το περιβάλλον και άλλοι παράγοντες που επηρεάζουν την επιχείρηση δεν παρουσιάζουν ενδείξεις για την ανάγκη αλλαγών. 2) όταν η επιχείρηση καινοτομεί απλά για να αισθάνεται καινοτόμος. 3) Όταν η αλλαγή περιλαμβάνει την μεταβολή ενός στοιχείου του συστήματος, ενώ προϋπόθεση της επιτυχημένης αλλαγής είναι η ανάλογη προσαρμογή όλων των στοιχείων που συναποτελούν το σύστημα. Σύμφωνα με τον Sorensen, (2002), οι επιχειρήσεις με ισχυρές κουλτούρες που αυτο-αναπαράγονται και συντηρούνται μακροχρόνια, όταν δρουν σε σταθερό περιβάλλον, είναι πιο αποτελεσματικές από τις αντίστοιχες που μεταβάλλονται. Ο ίδιος αναφέρει, ότι όσο αυξάνεται η αβεβαιότητα στο περιβάλλον της επιχείρησης τόσο μεγαλύτερα προβλήματα δημιουργούνται, λόγω της αδυναμίας της ισχυρής κουλτούρας να προσαρμοστεί στα νέα δεδομένα και να αλλάξει συμπεριφορές, πρακτικές, τεχνολογίες, κλπ. (Quinn, 1988, Cameron & Quinn 1999). Τα παραπάνω οδηγούν στις παρακάτω υποθέσεις:

Υ4.2.1: Η καινοτόμος οργάνωση που δρα σε σταθερό περιβάλλον, είναι λιγότερο αποτελεσματική από τη μη καινοτόμο.

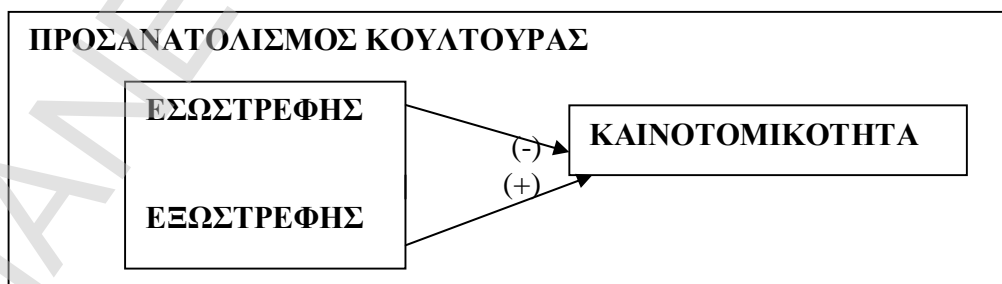
Υ4.2.2: Η καινοτόμος οργάνωση που δρα σε φιλικό περιβάλλον, είναι λιγότερο αποτελεσματική από τη μη καινοτόμο.

3.6. Ένα μοντέλο οργανωσιακής κουλτούρας για τη καινοτομικότητα

Η ανασκόπηση της βιβλιογραφίας του χώρου της οργανωσιακής κουλτούρας και της καινοτομίας οδηγεί σε ορισμένα γενικά συμπεράσματα, τα οποία μπορούμε να χρησιμοποιήσουμε για να εξετάσουμε σε μεγαλύτερο βάθος και έκταση, τις αλληλεπιδράσεις ανάμεσα στις υπό εξέταση μεταβλητές.

Οι οργανώσεις που αποτελούν επιχειρηματικές κουλτούρες όπως προαναφέρθηκε, χαρακτηρίζονται από εξωστρέφεια στα ενδιαφέροντα τους, προσαρμοστικότητα στις αλλαγές του περιβάλλοντος τους, το οποίο παρακολουθούν διαρκώς, ελαστικότητα στην εφαρμογή των κανόνων της οργάνωσης και γενικά αποτελούν μια “οργανική” οντότητα (Burns & Stalker, 1961). Η έμφαση που δίνεται στις παραπάνω έννοιες από τις «οργανικές» οργανώσεις δημιουργεί τις προϋποθέσεις για την εισαγωγή μεγαλύτερου αριθμού καινοτομιών σε σχέση με τους άλλους τύπους κουλτούρας. Η επιδεκτικότητα σε νέες ιδέες και η αποδοχή των αλλαγών στις οποίες δίνει έμφαση η επιχειρηματική κουλτούρα, καθώς και η έμφαση στην ανταγωνιστικότητα της κουλτούρας στόχων, οδηγούν στην υπόθεση ότι

Σχήμα 10. Η σχέση του προσανατολισμού της κουλτούρας με την καινοτομικότητα της επιχείρησης



ανεξάρτητα από το περιβάλλον τους, οι κουλτούρες στόχων και επιχειρηματικότητας λόγω της εξωστρέφειάς τους, σχετίζονται θετικά με την καινοτομικότητα και παράγουν μεγαλύτερο αριθμό καινοτομιών από τους άλλους τύπους κουλτούρας. Παράλληλα υλοποιούν πιο πιστά τις καινοτομίες που υιοθετούνται με αποτέλεσμα να είναι πιο προβλέψιμες οι επιπτώσεις τους (Cameron & Quinn 1999, Quinn, 1988).

Αντίθετα η έλλειψη ενδιαφέροντος για το εξωτερικό περιβάλλον που χαρακτηρίζει τις οργανώσεις με κουλτούρες κανόνων ή υποστήριξης, τις καθιστά λιγότερο καινοτόμες (Quinn & Rohrbaugh , 1983, Pech & Durden, 2004). Επομένως:

Υ5.1: Ανεξάρτητα από το περιβάλλον τους, οι κουλτούρες κανόνων και υποστήριξης είναι λιγότερο καινοτόμες από τις κουλτούρες στόχων και επιχειρηματικότητας.

Οι Martins & Terblance (2003), αντιτείνουν στην υπόθεση αυτή ότι οι κουλτούρες Υποστήριξης, παρά την εσωστρέφειά τους, ανάλογα με τις βασικές τους αξίες, μπορούν να αναπτύξουν υψηλά επίπεδα καινοτομικότητας. Η μεγάλη βαθμού συνοχή, η ανοχή σε λάθη, η συχνή επικοινωνία μεταξύ των μελών της επιχείρησης καθώς και η έμφαση της επιχείρησης αυτής στην ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού της, με την απόκτηση νέας γνώσης και δεξιοτήτων, δημιουργούν άριστες προϋποθέσεις για την ανάπτυξη καινοτομιών. Σύμφωνα με τους παραπάνω συγγραφείς η δημιουργία μιας κουλτούρας που ενθαρρύνει τη συνεχή μάθηση, θεωρώντας την βασική της αξία, τείνει να είναι πιο καινοτόμος και ανταγωνιστική από τις άλλες κουλτούρες του κλάδου της (Martins & Terblanche, 2003, Deshpande & Farley, 2004, Lund, 2003).

Στο τέταρτο κεφάλαιο , θα συζητηθούν θέματα που άπτονται της μεθοδολογίας της παρούσας έρευνας. Στο πέμπτο κεφάλαιο, θα εξεταστούν στατιστικά οι υποθέσεις που διατυπώθηκαν παραπάνω. Στο έκτο κεφάλαιο θα συζητηθούν τα αποτελέσματα της έρευνας και θα παρατεθούν τα συμπεράσματα της μελέτης.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ IV

ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ

Η μελέτη της βιβλιογραφίας στο χώρο της οργανωσιακής κουλτούρας προσφέρει μια πληθώρα από ερευνητικές μεθόδους, ανάλογα με τους ορισμούς που χρησιμοποιούνται, τα δείγματα που επιλέγονται και τον τύπο έρευνας (ποιοτική ή ποσοτική). Για τη διερεύνηση του θέματος της παρούσας μελέτης έγινε χρήση του **μοντέλου των ανταγωνιζόμενων αξιών (ΜΑΑ)** όπως αυτό διατυπώθηκε από τον Quinn, (1988), τους Quinn και Rohrbaugh (1983) και τους Cameron και Quinn (1999). Το μοντέλο αυτό προσφέρει στον ερευνητή τη δυνατότητα να αποτυπώσει τον τύπο κουλτούρας καθώς και την ισχύ της, με έγκυρο και αξιόπιστο τρόπο. Εξετάζοντας τη σχετική βιβλιογραφία διαπιστώνει κάποιος ότι το ΜΑΑ χρησιμοποιήθηκε σε περισσότερες μελέτες από οποιοδήποτε άλλο σχετικό μοντέλο (όπως τα Survey of Organizations και Organizational Culture Profile, τα οποία επίσης χρησιμοποιήθηκαν σε αρκετές μελέτες). (Leisen et al., 2002).

Επίσης, διερευνήθηκε η καινοτομικότητα, δηλαδή το πόσο καινοτόμος είναι μια επιχείρηση, ο βαθμός δυναμισμού και εχθρικότητας του περιβάλλοντός της, όπως και οι επιπτώσεις όλων των παραπάνω μεταβλητών στην αποτελεσματικότητα της επιχείρησης αυτής. Στις επόμενες παραγράφους παρουσιάζεται αναλυτικά η μεθοδολογία που ακολουθήθηκε κατά την έρευνα.

4.1 Η διαδικασία της έρευνας.

Μετά την ανασκόπηση της Βιβλιογραφίας και την διατύπωση των υποθέσεων, ακολούθησε η εμπειρική δοκιμασία της προτεινόμενης θεωρίας. Το πρώτο βήμα στη διαδικασία ήταν η κατασκευή ενός ερωτηματολογίου, το οποίο έπρεπε να διατυπώνει με σαφή και εύληπτο τρόπο τις ερωτήσεις που αντιπροσωπεύουν τις υπό εξέταση μεταβλητές. Στη συνέχεια, το ερωτηματολόγιο δοκιμάστηκε σε μια πιλοτική έρευνα με συμμετοχή 20 ατόμων, από τους οποίους οι δέκα ήταν διευθυντές επιχειρήσεων. Κατά την πιλοτική έρευνα, μετά από σχετικές συστάσεις, προέκυψε η ανάγκη να γίνουν ορισμένες

αλλαγές στο ερωτηματολόγιο. Αμέσως μετά ξεκίνησε η συλλογή των στοιχείων από τις επιχειρήσεις.

4.1.1. Διαμόρφωση - Κατασκευή του ερωτηματολογίου.

Το πρώτο μέρος του ερωτηματολογίου αναφέρεται σε θέματα οργανωσιακής κουλτούρας. Οι ερωτήσεις που χρησιμοποιήθηκαν είναι προσαρμογή του ερωτηματολογίου που χρησιμοποίησαν οι Quinn (1988) και Cameron & Quinn 1999: 20-22), στα ελληνικά. Η απόφαση για τη χρησιμοποίηση του ερωτηματολογίου αυτού βασίστηκε στους παρακάτω λόγους: Πρώτα από όλα, προσφέρει τη δυνατότητα της εξέτασης του μοντέλου των ανταγωνιζόμενων αξιών στο χώρο των Μικρομεσαίων Επιχειρήσεων στην Ελλάδα. Κατά δεύτερο λόγο, η δημιουργία ενός ακόμη οργάνου μέτρησης της κουλτούρας θα είχε μικρή προσφορά στην επιστήμη, ειδικά εάν η αξιοπιστία και η εγκυρότητά του δεν ξεπερνούν τα υπάρχοντα όργανα μέτρησης. Τρίτο, η αξιοπιστία και η εγκυρότητα του Οργάνου Αξιολόγησης της Οργανωσιακής Κουλτούρας (ΟΑΟΚ), των Quinn και Cameron) έχουν δοκιμαστεί με επιτυχία σε μια σειρά από μελέτες (Lamond, 2003, Deshpande & Farley, 2004).

Το ΟΑΟΚ, σχεδιάστηκε για τη μέτρηση της αντίληψης του ατόμου που απαντά στις ερωτήσεις, σχετικά με το οργανωσιακό του περιβάλλον και τις νόρμες συμπεριφοράς που το διέπουν. Δίνει επίσης τη δυνατότητα στον ερευνητή, να δημιουργήσει μια εικόνα για την εταιρική κουλτούρα, σε μορφή σχήματος, το οποίο διευκολύνει τη συγκριτική διαδικασία, αναφορικά με το υπάρχον προφίλ της εταιρίας σε σχέση με το ιδανικό (Quinn, 1988). Το ΟΑΟΚ αποτελείται από 16 θέματα τα οποία σχετίζονται με το σύστημα αξιών. Τα θέματα που χαρακτηρίζουν τον κάθε τύπο κουλτούρας είναι:

- A) Κουλτούρα Υποστήριξης: συμμετοχή, αφοσίωση, αποδοχή νέων ιδεών και το ηθικό.
- B) Επιχειρηματική Κουλτούρα: καινοτομία, προσαρμογή στο περιβάλλον, ανάπτυξη και υποστήριξη από το εξωτερικό περιβάλλον.
- Γ) Κουλτούρα Στόχων: παραγωγικότητα, ξεκάθαροι στόχοι, επίτευξη στόχων και καθοδήγηση.

Δ) Κουλτούρα κανόνων: τεκμηρίωση, σταθερότητα, έλεγχος και διαχείριση πληροφοριών (Quinn, 1988, Lamond, 2003).

Το δεύτερο μέρος του ερωτηματολογίου αφορά την «καινοτομικότητα», δηλαδή το πόσο καινοτόμος τείνει να είναι μια επιχείρηση. Και πάλι χρησιμοποιήθηκε ένα όργανο μέτρησης δοκιμασμένο από τους Russell και Russell, (1992), σύμφωνα με το οποίο ο μάνατζερ καλείται να απαντήσει σε 30 ερωτήσεις τύπου Likert για το βαθμό, στον οποίο συμφωνεί ή διαφωνεί με την πρόταση που προηγείται.

Το τρίτο μέρος του ερωτηματολογίου, το οποίο εξετάζει το δυναμισμό και το βαθμό ανταγωνιστικότητας του περιβάλλοντος μιας επιχείρησης, στηρίχτηκε στο όργανο μέτρησης που χρησιμοποιήθηκε από τον Ρεκλείτη (1998) και στη σχετική έρευνα του Εθνικού Μετσοβίου Πολυτεχνείου (1996), με αρκετά υψηλό δείκτη αξιοπιστίας.

Τέλος, για τη μέτρηση της αποτελεσματικότητας χρησιμοποιήθηκε επίσης ένα τμήμα από το αντίστοιχο ερωτηματολόγιο της μελέτης του Εθνικού Μετσοβίου Πολυτεχνείου του 1996, (βλ. Ρεκλείτη 1998), το οποίο κρίθηκε κατάλληλο για την παρούσα μελέτη αφού προηγουμένως ελέγχθηκε η σχετική βιβλιογραφία Quinn και Rohrbaugh (1983), Quinn (1988), Quinn & Cameron (1999), Subramanian & Nilakanta (1996) και επιβεβαιώθηκε η αξία του αναφορικά με την αξιοπιστία του και την εγκυρότητά του. Προηγούμενες μελέτες όπως αυτές των Despande & Farley (2004) κ.α. χρησιμοποίησαν ανάλογα κριτήρια μέτρησης.

Οι ερωτήσεις που αφορούν την αποτελεσματικότητα στην παρούσα μελέτη, επικεντρώνονται στις οικονομικές επιδόσεις, όπως αυτές γίνονται αντιληπτές από το άτομο που απαντά στην ερώτηση. Οι αντιληπτικές μέθοδοι μέτρησης είναι εξίσου χρήσιμες με τις αντικειμενικές, σύμφωνα με τους Selden & Sowa (2004). Έχοντας ως δεδομένο το ότι το δείγμα αποτελείται από μικρομεσαίες επιχειρήσεις, η υιοθέτηση του ορθολογικού μοντέλου θεωρήθηκε ως πιο κατάλληλη από ότι το “stakeholder model” (Denison, 1990). Το τελευταίο είναι πιο χρήσιμο για οργανώσεις με πολύπλοκα συστήματα μάνατζμεντ, σε αντίθεση με το ορθολογικό το οποίο μετρά την αποτελεσματικότητα όπως τη μετρά ο μέσος μάνατζερ, δηλαδή με οικονομικές επιδόσεις και δυνατότητες ανάπτυξης. (Lee & Yu, 2004, Deal & Kennedy, 1999, Christensen & Gordon 1999, Denison, 1990).

4.1.2. Πιλοτική έρευνα.

Με τη συμπλήρωση της κατασκευής του ερωτηματολογίου ξεκίνησε η πιλοτική φάση της έρευνας. Κατά τη φάση αυτή συμπληρώθηκαν 20 ερωτηματολόγια. Τα πρώτα πέντε συμπληρώθηκαν - με την παρουσία του ερευνητή - από μανάτζερς του περιβάλλοντός του, ενώ άλλα πέντε στάλθηκαν ταχυδρομικά σε άλλους πέντε μανάτζερς. Επίσης δέκα ερωτηματολόγια, με περιεχόμενο το τμήμα που αφορά την κουλτούρα, συμπληρώθηκαν από μη διευθυντές, άτομα που εργάζονται σε επιχειρήσεις. Από τις απαντήσεις που επιστράφηκαν και από τα ερωτήματα που δημιουργήθηκαν κατά τη συμπλήρωση των ερωτηματολογίων, με την παρουσία του ερευνητή, προέκυψε η ανάγκη να γίνουν αλλαγές τόσο στη διατύπωση των ερωτήσεων όσο και στην τελική μορφή του ερωτηματολογίου, οι οποίες έγιναν.

4.1.3. Η πλήρης ανάπτυξη της έρευνας.

Αρχική επιδίωξη της έρευνας ήταν η εξέταση των υποθέσεων που διατυπώθηκαν στα προηγούμενα κεφάλαια, στα υποκαταστήματα μιας τράπεζας με το σκεπτικό ότι οι ραγδαίες εξελίξεις στον ελληνικό τραπεζικό χώρο θα μειώσουν τη χαρακτηριστική απροθυμία των διευθυντών του χώρου αυτού για συμμετοχή σε μια επιστημονική έρευνα από την οποία μόνο οφέλη μπορούν να αποκομίσουν. Τελικά όμως, δεν έγινε δυνατή η πρόσβαση σε τράπεζες, για διάφορους λόγους, με αποτέλεσμα να επιλεγούν οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις, (ΜΜΕ), του Λεκανοπεδίου Αττικής, με την ελπίδα της ευκολότερης πρόσβασης. Από τις επαφές του ερευνητή με τα Εμπορικά και Βιοτεχνικά Επιμελητήρια Αθήνας και Πειραιά προέκυψε μια κατάσταση με σύνολο 4000 επιχειρήσεις. Η κατάσταση των επιχειρήσεων περιείχε μόνον Ανώνυμες Εταιρίες, χωρίς καθορισμό του αριθμού των εργαζομένων και σε πολλές περιπτώσεις είχε ανακριβή στοιχεία, όπως τηλέφωνα και διευθύνσεις. Κάτω από τις συνθήκες αυτές και με δεδομένη την ελάχιστη προθυμία για συμμετοχή σε παρόμοιες έρευνες, από την πλευρά των ΜΜΕ, η τυχαιοποίηση του δείγματος θεωρήθηκε αδύνατη και η έρευνα προχώρησε, όπως αναλύεται παρακάτω, με τη μέθοδο της **δειγματοληψίας χιονοστιβάδας** (Bailey, 1982).

Η ίδια μέθοδος χρησιμοποιήθηκε και στην περιοχή της Λάρισας η οποία επιλέχθηκε λόγω της καλύτερης πρόσβασης που είχε ο ερευνητής σε επιχειρήσεις της περιοχής αυτής. Η έρευνα είχε διάρκεια περίπου 6 μηνών, από τον Απρίλιο έως τον Σεπτέμβριο του 1999.

4.2. Το δείγμα της έρευνας.

Ο καθορισμός του δείγματος διαμορφώθηκε από ορισμένους κύρια, παράγοντες, οι οποίοι διευκόλυναν την πραγματοποίηση της έρευνας αλλά και την επίτευξη της καλύτερης δυνατής αντιπροσωπευτικότητας του δείγματος. Πρώτα απ' όλα κρίθηκε αναγκαία η επιλογή ενός σχετικά μεγάλου και κατά το δυνατόν τυχαιοποιημένου δείγματος, λόγω του μεγάλου πληθυσμού των ΜΜΕ στην Ελλάδα. Για το σκοπό αυτό κρίθηκε σκόπιμος ο γεωγραφικός περιορισμός του υπό μελέτη φάσματος επιχειρήσεων σε δύο περιοχές, στο λεκανοπέδιο Αττικής και στο νομό Λάρισας. Η δεύτερη απόφαση που έπρεπε να ληφθεί αφορούσε το μέγεθος των επιχειρήσεων του δείγματος. Μικρομεσαίες Επιχειρήσεις ορίζονται σύμφωνα με τους κανονισμούς της Ευρωπαϊκής Ένωσης αυτές που απασχολούν μεταξύ 10 και 249 υπαλλήλους (Spanos Y., G. Prastacos and V. Papadakis 2001). Ο περιορισμός του ενδιαφέροντος της μελέτης σε επιχειρήσεις με προσωπικό άνω των 20 και έως 250 εξασφαλίζει αφ' ενός το ένα από τα κριτήρια ορισμού μιας ΜΜΕ (επιχειρήσεις με προσωπικό έως 250) και αφ' ετέρου την ύπαρξη μιας ομάδας ανθρώπων αρκετά μεγάλης, η οποία να έχει ξεχωριστή δική της κουλτούρα, η οποία να μην είναι αντίγραφο της κουλτούρας της οικογένειας του ιδιοκτήτη.

Το επόμενο βήμα ήταν η εξεύρεση στοιχείων σχετικών με τον πληθυσμό των επιχειρήσεων. Η σχετική έρευνα απέδειξε ότι ούτε οι αρμόδιοι δημόσιοι φορείς π.χ. Στατιστική Υπηρεσία, Επιμελητήρια κλπ. ούτε ιδιωτικοί φορείς, όπως η εταιρεία ICAP, ήταν σε θέση να διαχωρίσουν τις επιχειρήσεις με βάση τον αριθμό των υπαλλήλων τους. Κατά συνέπεια, η επόμενη απόφαση ήταν ο παραπέρα περιορισμός του δείγματος στις Ανώνυμες Εταιρείες της Αθήνας και του Πειραιά σε αυτές της Λάρισας, οι οποίες περιόρισαν τον αριθμό επιχειρήσεων του υπό μελέτη πληθυσμού, στις περίπου 4000 επιχειρήσεις για την πρώτη ομάδα και στις 350 για την περιοχή της Λάρισας. Στην πρώτη φάση της δειγματοληψίας και μετά από τηλεφωνική προσέγγιση 1000 περίπου επιχειρήσεων της περιοχής της Αθήνας, που συγκαταλέγονται στους καταλόγους του Βιοτεχνικού

Επιμελητηρίου της Αθήνας, συνολικά λιγότερες από 15 επιχειρήσεις δέχτηκαν να συμπληρώσουν τα ερωτηματολόγια της έρευνας από ένα σύνολο 2500 περίπου επιχειρήσεων.

Η αντίστοιχη εμπειρία στην περιοχή του Πειραιά απέφερε 10 ακόμη συμμετοχές επιχειρήσεων στην έρευνα, από σύνολο 1500 περίπου επιχειρήσεων (Α.Ε.), εγγεγραμμένων στο Βιοτεχνικό Επιμελητήριο Πειραιώς. Τα αποτελέσματα αυτά δεν προκάλεσαν έκπληξη δεδομένου ότι, όπως ανέφεραν ανεπίσημα οι υπάλληλοι και των δύο Επιμελητηρίων, σε παρόμοιες μελέτες ο βαθμός ανταπόκρισης των επιχειρήσεων ήταν της τάξης του 1,5%. Το γεγονός και μόνο ότι στην παρούσα μελέτη χρησιμοποιούνται 5 ερωτηματολόγια ανά εταιρεία επιδρά συσσωρευτικά στους λόγους της άρνησης συμμετοχής των επιχειρήσεων. Παρ' όλους τους περιορισμούς αυτούς, η παρούσα έρευνα χρησιμοποιώντας σε ένα μεγάλο βαθμό «πρόχειρο» δείγμα (convenience sampling), φιλοδοξεί με το σχετικά μεγάλο μέγεθος του δείγματος να ξεπεράσει εν μέρει το πρόβλημα της τυχαιότητας, αποτελώντας την πρώτη στο είδος της για την ελληνική πραγματικότητα και συνεισφέροντας στην Διοικητική Επιστήμη, παρά την αδυναμία παραγωγής γενικεύσιμων συμπερασμάτων. Άλλωστε, ακόμη και οι πλέον σημαντικές μελέτες στο χώρο αυτό Quinn & Cameron (1999), Gordon & Ditomaso (1992), Peters & Waterman (1982), Deal & Kennedy (1982), Kotter & Heskett (1992) και Kanter (1983) χρησιμοποίησαν επίσης convenience sampling στις έρευνές τους.

Ο τύπος δειγματοληψίας που χρησιμοποιήθηκε κατά την έρευνα αυτή, στο σύνολο σχεδόν των παρατηρήσεων, είναι η **δειγματοληψία της χιονοστιβάδας (snowball sampling)** αφού η μεγάλη πλειοψηφία όσων δέχτηκαν να συμμετάσχουν στην έρευνα κατά την πρώτη τηλεφωνική επαφή, τελικά υπαναχώρησαν. (Jackson, J. C, 1995, Bailey, 1982).

4.3 Η συλλογή στοιχείων

Επειδή η δειγματοληψία της χιονοστιβάδας γίνεται σταδιακά, σύμφωνα με τον Bailey (1982: 100), για τις ανάγκες της έρευνας, αρχικά εντοπίστηκε ένας αριθμός από επιχειρήσεις με τα βασικά χαρακτηριστικά του δείγματος (το μέγεθος, δηλαδή με προσωπικό από 20-249 άτομα και η γεωγραφική περιοχή, Αττική ή Λάρισα). Στη συνέχεια οι επιχειρηματίες ή διευθυντές απέτελεσαν τον σύνδεσμο του ερευνητή με άλλες επιχειρήσεις, σε επίπεδο ιδιοκτήτη ή ανώτατου στελέχους. Η διαδικασία συνεχίστηκε με τον ίδιο τρόπο, με αποτέλεσμα να σταλούν ή να παραδοθούν ερωτηματολόγια σε 300 εταιρίες (200 στην Αττική

και 100 στην Λάρισα). Κάθε εταιρεία κλήθηκε να συμπληρώσει 5 ερωτηματολόγια. Ανάλογα με την περίπτωση, όπου ήταν δυνατόν, η επιστολή έγινε με προσωπική επίδοση των ερωτηματολογίων στον υπεύθυνο ο οποίος θα συμπλήρωνε το βασικό ερωτηματολόγιο και θα φρόντιζε για την συμπλήρωση των υπολοίπων από τα τέσσερα μέλη της επιχείρησης. Όπου δεν ήταν δυνατή η προσωπική επίδοση των ερωτηματολογίων, η αποστολή της έγινε με το ταχυδρομείο ή με εταιρείες ταχυμεταφορών (Courier), μετά από τηλεφωνική συνεννόηση. Στις περιπτώσεις ταχυδρομικής αποστολής υπήρξαν και οι λιγότερες επιστροφές.

Από τις 300 εταιρείες οι οποίες έλαβαν τα ερωτηματολόγια, απάντησαν περίπου 150. Από τις απαντήσεις εξαιρέθηκαν οι 40 λόγω ακαταλληλότητας, όπως εξηγείται αμέσως παρακάτω, με αποτέλεσμα να παραμείνουν στο τελικό δείγμα 110 εταιρείες, με συνολικό αριθμό 504 ατόμων που απάντησαν. Οι λόγοι που επέβαλαν την εξαίρεση των 40 εταιρειών σχετίζονται με την αδυναμία επαλήθευσης των απαντήσεων, ή με το ότι, οι απαντήσεις ήταν εμφανώς δοσμένες χωρίς την προηγούμενη ανάγνωση των ερωτήσεων, π.χ. απαντήσεις που δείχνουν ένα άτομο που είναι άκρως καινοτόμο και μη καινοτόμο ταυτόχρονα.

4.4. Οι μεταβλητές και η μέτρησή τους

Σύμφωνα με την ομαδοποίηση των ερωτήσεων οι βασικές μεταβλητές της μελέτης αυτής είναι: η οργανωσιακή κουλτούρα, η καινοτομικότητα, ο δυναμισμός και η ανταγωνιστικότητα του περιβάλλοντος και τέλος η αποτελεσματικότητα. Στις επόμενες παραγράφους θα γίνει λεπτομερής εξήγηση του τρόπου μέτρησης της κάθε μεταβλητής με αναφορές στην εγκυρότητα και την αξιοπιστία της μέτρησής τους, προκειμένου να αιτιολογηθεί η επιλογή και η αναγκαιότητα της χρησιμοποίησής τους στην έρευνα.

4.4.1. Η μέτρηση της οργανωσιακής κουλτούρας.

Η μέτρηση της οργανωσιακής κουλτούρας ήταν και παραμένει ένα ακανθώδες ζήτημα στη μελέτη της έννοιας αυτής. Για τους επιστήμονες που χρησιμοποιούν την ανθρωπολογική προσέγγιση, η κουλτούρα μιας οργάνωσης είναι η ταυτότητα ή το «δακτυλικό αποτύπωμά» της, το οποίο την καθιστά μοναδική. Η μοναδικότητα αυτή αφαιρεί το νόημα από κάθε απόπειρα σύγκρισής της με άλλες επιχειρήσεις, αφού δεν μπορούν να συγκριθούν ανόμοια

πράγματα. Με αυτό τον τρόπο είναι δυνατή η περιγραφή μιας κουλτούρας αλλά όχι και η μέτρησή της (Schein, 1999, Van Maanen, J., & S. Barley, 1984). Οποιαδήποτε παρέμβαση της ηγεσίας της επιχείρησης για την αλλαγή, ή τη διαχείριση της κουλτούρας, μπορεί να οδηγήσει σε αποτελέσματα τα οποία είναι εντελώς διαφορετικά, σε σχέση με αντίστοιχες αλλαγές σε άλλες επιχειρήσεις, λόγω της ξεχωριστής ιστορίας, παράδοσης, πεποιθήσεων, περιβάλλοντος, κλίματος κλπ, που χαρακτηρίζουν κάθε επιχείρηση (Harris & Ogbonna, 2002). Σε μελέτη του Smith (2003), μόλις το 19% των προσπαθειών αλλαγής κουλτούρας πέτυχαν σύμφωνα με τις προσδοκίες του μάνατζμεντ.

Στην ανθρωπολογική προσέγγιση (emic approach, Gordon & Ditomaso ο.π.) οι οργανώσεις αποτελούν κουλτούρες και αντιμετωπίζονται σαν εξαρτημένες μεταβλητές. Αντίθετα, στην κοινωνιολογική προσέγγιση οι οργανώσεις έχουν κουλτούρες, οι οποίες αποτελούν ανεξάρτητη μεταβλητή και βοηθούν στην εξήγηση άλλων εξαρτημένων μεταβλητών, όπως η αποτελεσματικότητα, η καινοτομικότητα κλπ. (Cameron, K.S. & Ettington, D. R.1988: 356-396. και Cameron & Quinn 1999: 133). Ένας σχετικά μικρός αριθμός ποσοτικών μελετών εξετάζει την Οργανωσιακή Κουλτούρα ως εξαρτημένη μεταβλητή, η οποία μπορεί να αποτελεί συνάρτηση άλλων μεταβλητών, όπως η Ηγεσία, η Δομή, το Περιβάλλον και άλλοι οργανωσιακοί παράγοντες, οι οποίοι επηρεάζουν τον τύπο ή το περιεχόμενο της κουλτούρας που υιοθετεί η επιχείρηση (Block, 2003).

Σύμφωνα με την κοινωνιολογική προσέγγιση, εκτός των ποιοτικών μεθόδων, μπορούν να χρησιμοποιηθούν και ποσοτικές μέθοδοι (etic approach, Deshpande & Farley, 2004) στη μελέτη της κουλτούρας οι οποίες χρησιμοποιούνται για συγκρίσεις και για προβλέψεις (Christensen, 2006). Οι Cameron & Quinn (1999) και ο Quinn (1988), χρησιμοποίησαν ένα όργανο μελέτης της κουλτούρας ονομαζόμενο Όργανο Αξιολόγησης της Οργανωσιακής κουλτούρας (ΟΑΟΚ). Το όργανο αυτό, το οποίο χρησιμοποιείται και στην παρούσα μελέτη, περιλαμβάνει έξι βασικές διαστάσεις της κουλτούρας μιας οργάνωσης (βλ. το πλήρες ερωτηματολόγιο στο παράρτημα Α) :

1. τα κύρια χαρακτηριστικά της επιχείρησης
2. το στυλ της ηγεσίας
3. το στυλ διαχείρισης των ανθρώπινων πόρων

4. το βασικό χαρακτηριστικό στοιχείο που ενώνει το προσωπικό
5. το κλίμα της επιχείρησης
6. τα κριτήρια επιτυχίας και αποτυχίας.

Οι παραπάνω πτυχές προσφέρουν μια απεικόνιση της κουλτούρας της επιχείρησης αντανακλώντας τις βασικές αξίες και τις βαθιά ριζωμένες πεποιθήσεις της οργάνωσης καθώς και τον συνολικό τρόπο λειτουργίας της. (Cameron & Quinn 1999: 137).

4.4.1.1. Η Αξιοπιστία του ΟΑΟΚ.

Ένας από τους λόγους που επιλέχθηκε το ΟΑΟΚ για χρησιμοποίηση στην έρευνα αυτή είναι η αποδεδειγμένη υψηλή αξιοπιστία του οργάνου μέσα από αρκετές δημοσιευμένες έρευνες, όπως αναφέρεται και πιο κάτω (βλ. Lund, 2003, Deshpande & Farley, 2004, Jones, Jimieson & Griffiths, 2005). Ειδικότερα οι Quinn και Spreitzer (1991: 115) εξέτασαν το ΟΑΟΚ σε ένα δείγμα από 86 οργανώσεις με 796 παρατηρήσεις. Η αξιοπιστία του οργάνου κυμάνθηκε μεταξύ 0.71 και 0.79 (συντελεστής α Cronbach) για τους τέσσερις τύπους κουλτούρας. Επίσης οι Zammuto και Krakower (1991: 83-114) χρησιμοποίησαν το ΟΑΟΚ βρίσκοντας τιμές για τους τέσσερις τύπους κουλτούρας κυμαινόμενους από 0,67 έως 0,83 (συντελεστές α Cronbach).

4.4.1.2. Η εγκυρότητα του οργάνου μέτρησης της κουλτούρας.

Όπως προαναφέρθηκε, η εγκυρότητα πάσης φύσεως μέτρησης της κουλτούρας απαριθμεί πολλούς και σημαντικούς αντιπάλους. (Schein 1999: 60-61, Quinn 1988, Ouch 1981, Pettigrew, 1979, Hofstede, 1980, Denison 1990 : 89-91, Beyer & Cameron 1997).

Σύμφωνα με τον Bailey (1982 σελ. 70) το όργανο μέτρησης μιας έννοιας θα πρέπει να φαίνεται λογικό, να έχει δηλαδή κατ' ελάχιστο φαινομενική εγκυρότητα (Face validity) για να είναι έγκυρο (π.χ. δεν μπορεί κάποιος να ερευνά την έννοια ευφυΐα, με ερωτήσεις που αναφέρονται στην ηλικία ή το βάρος του ατόμου που ερωτάται) . Για να υπάρχει face validity θα πρέπει :

“πρώτα να ξέρουμε τον ορισμό της έννοιας την οποία μετρούμε και δεύτερο να είμαστε σίγουροι ότι οι πληροφορίες που συλλέγονται είναι σχετικές με την έννοια αυτή”. (Bailey, ό.π.)

Ένα βασικό πρόβλημα που αντιμετωπίζει η πλειοψηφία των μελετών της οργανωσιακής κουλτούρας είναι, όπως παρουσιάζεται εκτενώς στον ορισμό της έννοιας σε προηγούμενο κεφάλαιο, οι πολλαπλοί ορισμοί που δίνονται και που σε πολλές περιπτώσεις έχουν ελάχιστα κοινά σημεία. Ο ορισμός που χρησιμοποιείται στη μελέτη αυτή είναι από τους πληρέστερους στη σχετική βιβλιογραφία. Βασιζόμενος σε αυτόν του Schein (1985) επικεντρώνομενος στις αξίες και τις βασικές πεποιθήσεις (Basic Assumptions) των μελών της οργάνωσης και όχι σε επιφανειακές εκφάνσεις της κουλτούρας (artifacts) όπως ο κώδικας ενδυμασίας ή η χρήση συστημάτων τεκμηρίωσης χρόνων εισόδου ή εξόδου του εργαζομένου από την επιχείρηση. Επομένως η έννοια της κουλτούρας όπως χρησιμοποιείται στην μελέτη αυτή, έχει τουλάχιστον φαινομενική εγκυρότητα (face validity).

Μια εξίσου σημαντική πτυχή της εγκυρότητας ενός οργάνου μέτρησης είναι η ονομαζόμενη construct validity. Η έννοια του τύπου αυτού της εγκυρότητας εντοπίζεται στην ικανότητα του οργάνου μέτρησης να παράγει τα ίδια αποτελέσματα με κάποιο άλλο όργανο, στην εξέταση της ίδιας θεωρίας. Προηγούμενες μελέτες που χρησιμοποίησαν το ΟΑΟΚ κατέληξαν στο συμπέρασμα ότι :

«... η εμπειρική μαρτυρία καταδεικνύει ότι το ΟΑΟΚ μετρά αυτό που ισχυρίζεται ότι μετρά δηλαδή βασικές διαστάσεις της οργανωσιακής κουλτούρας οι οποίες έχουν σημαντικό αντίκτυπο στην οργανωσιακή και την ατομική συμπεριφορά. Επιπλέον, μετρά τις διαστάσεις αυτές με αξιόπιστο τρόπο.» (Cameron & Quinn, 1999: 144, Brown & Dodd, 1998).

Άλλες μελέτες που επίσης χρησιμοποίησαν το ΟΑΟΚ είναι των Cameron & Freeman (1991) και Zammuto & Krakower (1991), Quinn & Spreitzer (1991). Οι παραπάνω μελέτες χρησιμοποίησαν δυο μεθόδους παρουσίασης του ερωτηματολογίου. Η μία μέθοδος είναι αυτή της παρούσας έρευνας χρησιμοποιώντας “ipsative” μέθοδο όπου το άτομο καλείται να μοιράσει εκατό μονάδες σε τέσσερις τύπους οργάνωσης με κλίμακα από 1-100, που είναι και η πλέον λεπτομερής. Η δεύτερη μέθοδος χρησιμοποίησε τις ίδιες διαστάσεις της κουλτούρας μέσα από ερωτήσεις τύπου κλίμακας Likert από το 1 έως το 5. Είκοσι τρεις από τις είκοσι τέσσερις συγκρίσεις που έγιναν παρήγαγαν τα ίδια αποτελέσματα αποδεικνύοντας τον υψηλό βαθμό εγκυρότητας του ΟΑΟΚ. (Cameron & Quinn ο.π.. 140-145)

Σε κάθε επιχείρηση δόθηκαν πέντε ερωτηματολόγια τα οποία περιείχαν 6 ερωτήσεις σχετικά με την κουλτούρα και τα δημογραφικά στοιχεία του ατόμου που απαντά. Το ένα από τα ερωτηματολόγια συμπληρώνονταν από τον Γενικό διευθυντή, ιδιοκτήτη, ή ένα ανώτατο στέλεχος και περιελάμβανε πληροφορίες σχετικές με το εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης, το βαθμό καινοτομίας που χαρακτηρίζει την επιχείρηση (καινοτομικότητα), την κουλτούρα και την αποτελεσματικότητα της επιχείρησης.

Το πρώτο μέρος του ερωτηματολογίου αφορά την κουλτούρα της επιχείρησης. Σύμφωνα με προηγούμενες μελέτες που χρησιμοποίησαν τον συγκεκριμένο τύπο ερωτήσεων – ο οποίος ονομάζεται «ipsative» – απαιτείται από το άτομο που απαντά να διανείμει 100 μονάδες σε τέσσερα διαφορετικά σενάρια, τα οποία χαρακτηρίζουν μια επιχείρηση (βλ. παράρτημα Α). Το κάθε σενάριο περιγράφει και ένα διαφορετικό τύπο κουλτούρας. Έτσι το άτομο μπορεί να απαντήσει για κάθε παράδειγμα ότι στην επιχείρησή του δίνεται έμφαση κατά 60% στην καινοτομία, 30% στην τήρηση των κανόνων και 10% στην ομαδικότητα και την συνοχή μεταξύ των εργαζομένων. (Cameron & Queen 1999, Zammuto & Krakower 1991, και Cameron & Freeman 1991). Για κάθε άτομο δημιουργείται μια συνολική απεικόνιση, προσθέτοντας οριζόντια τους αριθμούς των απαντήσεων του και διαιρώντας δια του 6, που είναι και ο αριθμός των ερωτήσεων, για να βγει το τελικό ατομικό σκορ. Η ίδια διαδικασία ακολουθείται και για τα υπόλοιπα μέλη της επιχείρησης που απάντησαν. Αφού προσθέσουμε οριζόντια τα ατομικά σκορ του κάθε ατόμου, διαιρούμε δια 5 (αριθμός των ατόμων που απάντησαν) και βρίσκουμε το σκορ της κουλτούρας της επιχείρησης.

4.4.2. Η μέτρηση της καινοτομικότητας

Η καινοτομικότητα μιας επιχείρησης, (δηλαδή το πόσο καινοτόμος είναι η επιχείρηση αυτή) μετράται στη βιβλιογραφία με διάφορους τρόπους. Ένας από αυτούς είναι η καταμέτρηση των καινοτομιών που υιοθέτησε η επιχείρηση αυτή σε ένα συγκεκριμένο χρονικό διάστημα και η σύγκρισή της με άλλες επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στον ίδιο τομέα της οικονομίας. Οι Damanpour (1988) και Damanpour & Evan (1984) συγκρίνουν

την καινοτομικότητα των βιβλιοθηκών μιας περιοχής μετρώντας τον αριθμό των καινοτομιών που εισήγαγε η κάθε μία σε συγκεκριμένο χρόνο. Οι Gopalakrishnan & Damanpour (1997) δημιούργησαν έναν κατάλογο από 40 καινοτομίες στον τραπεζικό χώρο και ζήτησαν από στελέχη των τραπεζών να σημειώσουν τις καινοτομίες που υιοθετήθηκαν από την επιχείρησή τους. Ανάλογη τεχνική χρησιμοποίησαν και οι Bhaskaran (2005), και Salavou, (2002), μετρώντας τον αριθμό καινοτομιών μιας επιχείρησης σε χρονικό διάστημα πέντε ετών Προσθέτοντας τον αριθμό καινοτομιών κατέληξαν στον βαθμό καινοτομικότητας ο οποίος είναι υψηλός για μεγάλο αριθμό καινοτομιών και χαμηλός για μικρό αριθμό. Ο Rogers (1983: 242) θεωρεί καινοτομικότητα «το βαθμό στον οποίο ένα άτομο ή μια άλλη μονάδα που υιοθετεί σχετικά γρηγορότερα νέες ιδέες από ότι τα υπόλοιπα μέλη του συνόλου» (αναφορά από Tzokas & Saren 1997: 596). Οι Miles και Snow (1978) και οι Midgley και Dowling (1978) επίσης επικεντρώνονται στη σχετική πρωτοπορία στην υιοθέτηση παραβλέποντας τον αριθμό των υιοθετημένων καινοτομιών.

Άλλοι ερευνητές προτείνουν ότι η εισαγωγή μιας καινοτομίας δεν σημαίνει αναγκαστικά και την υιοθέτησή της μακροπρόθεσμα. Ακόμη και αν υιοθετηθεί η καινοτομία μπορεί να στρεβλωθεί με τρόπο που να απέχει πολύ από την αρχική επιδίωξη της διοίκησης. (Zaltman, Duncan και Holbek (1973), αναφορά από Russell & Russell 1992). Οι παραπάνω συγγραφείς προτείνουν ότι η διαδικασία της καινοτομίας είναι βασικά απρόβλεπτη και η αδυναμία των επιχειρήσεων να ελέγχουν και να προγραμματίζουν την καινοτομία τις αναγκάζει να στρέφονται στο εσωτερικό περιβάλλον, την κουλτούρα της εταιρείας και πιο συγκεκριμένα τις νόρμες συμπεριφοράς που προωθούν την καινοτομία και αποθαρρύνουν αυτές που την δυσχεραίνουν. Οι Jones, Jimieson & Griffiths, 2005, Kimberly (1980) και Kimberly & Evanisko (1981) προτείνουν ότι η δεκτικότητα των μελών μιας επιχείρησης δηλαδή η στάση τους απέναντι στην καινοτομία είναι εξίσου σημαντική με άλλες παραμέτρους όπως η αποκέντρωση, το μέγεθος, η εξειδίκευση, η λειτουργική διαφοροποίηση κλπ. Παρόμοια, οι Ouchi (1980,1981) και Wilkins and Ouchi (1983) αναφέρονται σε ένα τύπο οργάνωσης με υψηλά επίπεδα συνοχής τον οποίο ονομάζουν “clan” όπου ο έλεγχος ασκείται μέσω ισχυρών συστημάτων πεποιθήσεων και αξιών. Χρησιμοποιώντας τεχνικές ενίσχυσης της συμπεριφοράς (reinforcement) με τις νόρμες των μάνατζερς των επιχειρήσεων επιτυγχάνει την καθοδήγηση των μελών του προς την κατεύθυνση που επιθυμεί. Επομένως οι

νόρμες συμπεριφοράς είναι καθοριστικής σημασίας για το πόσο καινοτόμος είναι μια επιχείρηση (Hage & Dewar, 1973).

Η προσέγγιση των Russell & Russell (1992) δεν έχει χρησιμοποιηθεί ευρέως στη μελέτη της καινοτομίας (με σχετικά λίγες εξαιρέσεις, βλ. Bhaskaran, 2005), παρόλο που παρουσιάζει αρκετά πλεονεκτήματα όπως:

- δημιουργείται η δυνατότητα σύγκρισης μεγάλου αριθμού επιχειρήσεων από διαφορετικούς τομείς της οικονομίας, οι οποίες όμως επιχειρήσεις δρουν σε παρόμοια περιβάλλοντα (δηλαδή εξ ίσου εχθρικά, δυναμικά ή σταθερά). Σύμφωνα με τους Αυλωνίτη, Κουρεμένο και Τζόκα (1994), το θέμα αυτό αποτελεί και ένα βασικό πρόβλημα των μελετών του χώρου της καινοτομίας.
- εξετάζοντας τις οργανωσιακές νόρμες μελετά κάποιος ένα φαινόμενο το οποίο έχει διάρκεια και δεν είναι αντικείμενο συχνών αλλαγών. Οι νόρμες αφορούν γενικότερα τη στάση της επιχείρησης απέναντι στην καινοτομία και όχι σε κάποιες από τις καινοτομίες. Δεν μπορεί δηλαδή μια οργάνωση να έχει διαφορετική στάση απέναντι σε διαφορετικές καινοτομίες, χωρίς αυτό να σημαίνει φυσικά ότι υιοθετούνται όλες οι καινοτομίες αδιάκριτα.
- Το ζήτημα της ταχύτητας της υιοθέτησης καινοτομιών αντιμετωπίζεται επίσης στην προσέγγιση αυτή, καθώς οι επιχειρήσεις με καινοτόμες νόρμες θα τείνουν να είναι πιο γρήγορες στην υιοθέτηση της καινοτομίας από ότι αυτές με νόρμες που την αποθαρρύνουν.

Παρά τα πλεονεκτήματά της παραπάνω προσέγγισης, δεν παύει να είναι υποκείμενη στους περιορισμούς, τους οποίους συνεπάγεται μια μέτρηση με χρήση της αντίληψης του ατόμου που απαντά στις ερωτήσεις (self-reporting) και δεν στηρίζεται σε αντικειμενικές συγκρίσεις όπως αυτές με τη συγκρότηση μιας κατάστασης καινοτομιών. Ένας τρόπος να μετριαστεί το πρόβλημα αυτό είναι η προσεκτική δόμηση του ερωτηματολογίου (π.χ. με αντίστροφη διαβάθμιση των ερωτήσεων, ή με την επαναδιατύπωση της ίδιας ερώτησης).

Στην παρούσα μελέτη χρησιμοποιείται μια «προσαρμογή» στα Ελληνικά, του οργάνου μέτρησης καινοτομικότητας που χρησιμοποίησαν οι Russell & Russell (1992), όπου το άτομο ζητείται να συμπληρώσει σε πενταβάθμια κλίμακα τύπου Likert το βαθμό συμφωνίας του με την συγκεκριμένη πρόταση, περιγράφοντας έτσι τις σχετικές με την καινοτομία νόρμες τις επιχείρησης.

4.4.3. Η μέτρηση του εξωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης

Ένα από τα βασικά θέματα στη μέτρηση του περιβάλλοντος είναι η επιλογή της χρησιμοποίησης αντικειμενικών στοιχείων, όπως είναι ο ρυθμός αύξησης των πωλήσεων ή των κερδών ή του μεριδίου αγοράς σε σχέση με τον ανταγωνισμό, ή, η αποδοχή των υποκειμενικών πληροφοριών που παρέχονται από τον μάνατζερ που απαντά στην ερώτηση βασισμένος στη δική του αντίληψη του περιβάλλοντος της επιχείρησης του.

Η μέτρηση που στηρίζεται στην ταξινόμηση των επιχειρήσεων σε κλάδους (τετραψήφιους κώδικες SIC, βλ. Gordon & Ditomaso, 1992 και Christensen & Gordon, 1999) και στη συλλογή δευτερογενών στοιχείων μειονεκτεί έναντι της αντιληπτικής μέτρησης για δυο λόγους: Ο ένας λόγος είναι ότι στην ομαδοποίηση των οργανώσεων υπάρχει πάντα ετερογένεια (Snyder & Glueck, 1982). Το δεύτερο πρόβλημα με τις μετρήσεις αντικειμενικών στοιχείων είναι το ότι οι μελετητές που τις χρησιμοποιούν δεν λαμβάνουν υπόψιν την ιδιαίτερη βαρύτητα των πιο προσφάτων στοιχείων σε σχέση με τα παλαιότερα. (Sharfman, M. R & Dean, J. Jr., 1991). Αντίθετα, η αντιληπτική μέτρηση επηρεάζεται από τα πλέον πρόσφατα γεγονότα τα οποία διαμορφώνουν σε ένα μεγάλο βαθμό την αντίληψη του μάνατζερ. Οι Hambrick και Snow (1977: 108-112), ο Miller (1988: 280-308), όπως και οι Covin, J. C. & Slevin, D. P. (1989: 75-87) καθώς και άλλοι μελετητές του περιβάλλοντος των επιχειρήσεων, προτείνουν τη χρήση αντιληπτικών μετρήσεων επειδή ο τρόπος με τον οποίο αντιλαμβάνονται οι μάνατζερς την πραγματικότητα, είναι πιο καθοριστικής σημασίας για τις αποφάσεις που λαμβάνουν, από ότι η ίδια η πραγματικότητα. Κατά συνέπεια, η διεύθυνση μιας επιχείρησης που δρα σε ένα περιβάλλον χαμηλού ανταγωνισμού αλλά αυτή το θεωρεί ισχυρού ανταγωνισμού, θα υιοθετήσει στρατηγικές και θα οργανωθεί με τον τρόπο που θα ενεργούσε εάν όντως το περιβάλλον ήταν ανταγωνιστικό. **Η χρήση αντιληπτικών μετρήσεων μαζί με αντικειμενικές μετρήσεις σε μελέτη των Payne & Pugh, (1976, που αναφέρονται από τους Woodman & King, 1978) έδειξε υψηλή συσχέτιση μεταξύ των δύο τύπων μέτρησης.**

Η παρούσα μελέτη στο πνεύμα της παραπάνω λογικής χρησιμοποιεί την αντιληπτική μέτρηση του περιβάλλοντος. Επίσης, το γεγονός ότι για όλες τις υπόλοιπες έννοιες που εξετάζονται στην έρευνα αυτή χρησιμοποιούνται παρόμοιες μετρήσεις (κουλτούρα,

καινοτομικότητα και αποτελεσματικότητα) καθιστά αναγκαία μια αντίστοιχη μέτρηση του περιβάλλοντος. Δύο βασικές διαστάσεις του περιβάλλοντος που εξετάζονται από τον ερευνητή είναι η σταθερότητα και η ένταση του ανταγωνισμού. Οι κλίμακες που χρησιμοποιήθηκαν εξετάστηκαν σε προηγούμενες μελέτες με διάφορες μορφές, αναφορικά με την αξιοπιστία τους και την εγκυρότητα τους (Ρεκλείτης 1998: 260 – 262, Miller & Friesen 1983, Russell & Russell, 1992).

Ο διερευνητικός χαρακτήρας της παρούσας μελέτης, την καθιστά ακατάλληλη για την εξαγωγή συμπερασμάτων που θα μπορούσαν να γενικευθούν στον πληθυσμό από τον οποίο προέρχεται το δείγμα. Παρά το γεγονός αυτό όμως, οι κλίμακες επελέγησαν με κριτήριο την επιτυχή προηγούμενη χρήση τους, κατοχυρώνοντας έτσι σε ένα μεγάλο βαθμό την αξιοπιστία και την εγκυρότητα του οργάνου μέτρησης.

4.4.4 Η Μέτρηση της Ισχύος της Κουλτούρας

Η ισχύς της κουλτούρας είναι μία από τις βασικές της διαστάσεις και απετέλεσε αντικείμενο ενός σημαντικού αριθμού μελετών. Οι πρώτες μελέτες που έγιναν με αντικείμενο την κουλτούρα, εξέτασαν ανάμεσα στις υπόλοιπες διαστάσεις της (π.χ. αποφυγή της αβεβαιότητας, ταχύτητα ανάδρασης, κοινωνικότητα κλπ.) και την ισχύ της, προτείνοντας ότι οι υψηλές επιδόσεις είναι ανέφικτες για επιχειρήσεις χωρίς δυνατή κουλτούρα (Deal & Kennedy 1982, Peters & Waterman 1982, Kanter 1983, Gordon & Ditomasi 1992, Denison 1990).

Στις περισσότερες από τις μελέτες χρησιμοποιήθηκαν ποιοτικές μέθοδοι ανάλυσης (εθνογραφική, ή «κλινική»), με αποτέλεσμα να προκαλέσουν την αμφισβήτηση όλων όσων εμπιστεύονται την αξιοπιστία των ποσοτικών μεθόδων και μόνον (βλ. Trice & Beyer, 1993, για μια ολοκληρωμένη παρουσίαση της σχετικής βιβλιογραφίας). Άλλες έρευνες επιχείρησαν την ποσοτικοποίηση ορισμένων μεταβλητών όπως οι αξίες, οι πεποιθήσεις κλπ. προκαλώντας έτσι την οργή των ερευνητών της ερμηνευτικής προσέγγισης που στηρίζονται στις ανθρωπολογικές μεθόδους έρευνας (Schein, 1999, Pettigrew 1990). Μια τρίτη κατηγορία ερευνητών χρησιμοποίησε και τις δύο μεθόδους στο ίδιο δείγμα αυξάνοντας έτσι την εγκυρότητα και την αξιοπιστία των μετρήσεων τους. (Kotter & Heskett 1992, Kanter 1983, Denison & Mishra, 1995).

Ένα από τα πλεονεκτήματα που προσφέρει η ποσοτικοποίηση των στοιχείων της κουλτούρας είναι η δυνατότητα μέτρησης της ισχύος της. Προηγούμενες μελέτες που εξέτασαν την ισχύ την όρισαν με ποικίλους τρόπους, παράγοντας έτσι έναν πλουραλισμό και στον τρόπο της μέτρησης της. Οι Ouchi και Price (1978) αναφέρονται στην ομοιογένεια ως ισχύ. Οι Denison (1990) και Denison & Mishra (1995) και Gordon & Ditomaso (1992) μετρούν την ομοιογένεια την οποία ονομάζουν Consistency of a culture, δηλαδή το βαθμό συμφωνίας μεταξύ των μελών της επιχείρησης σε βασικές αξίες και τη συναντίληψή τους, σε διάφορα θέματα ή φαινόμενα (shared meanings). **Στην παρούσα μελέτη μια κουλτούρα θεωρείται ισχυρή όταν κυριαρχεί στην επιχείρηση ένας από τους τέσσερις τύπους κουλτούρας που προαναφέραμε. Όσο πιο μεγάλη είναι η διαφορά από το δεύτερο σε μονάδες τύπο τόσο πιο ισχυρή είναι η κουλτούρα της επιχείρησης.** (Cameron & Quinn, 1999, Quinn, 1988)

Για να αποφευχθεί η σύγχυση ανάμεσα στο βαθμό συμφωνίας μεταξύ των μελών (**congruence**) και την ισχύ, πρέπει να αναφερθεί, ότι congruent κουλτούρες είναι αυτές όπου τα μέλη της επιχείρησης αντιλαμβάνονται με τον ίδιο τρόπο τις βασικές της αξίες, άσχετα από το τμήμα που προέρχονται ή τη θέση την οποία κατέχουν στην εταιρεία. (Cameron & Freeman 1991). Απεναντίας ισχυρή κουλτούρα θεωρείται στην έρευνα αυτή ο τύπος κουλτούρας η οποία κυριαρχεί επί των τριών άλλων τύπων. Η εταιρεία για παράδειγμα που έχει μέλη τα οποία θεωρούν ότι οι αξίες που αντιπροσωπεύουν τους τέσσερις τύπους έχουν την ίδια περίπου βαρύτητα στην επιχείρησή τους, έχουν αδύνατες κουλτούρες αν και δυνητικά **υψηλού βαθμού συμφωνίας (congruent)**. **Επιχειρήσεις με έναν καθαρά εξέχοντα τύπο κουλτούρας (με μεγάλη διαφορά σκορ από τη δεύτερη) θεωρούνται ισχυρές κουλτούρες** (Cameron & Freeman, 1991, Cameron & Quinn 1999).

Ο διαχωρισμός των επιχειρήσεων του δείγματος στην έρευνα αυτή, σε τρεις βαθμίδες, όσον αφορά την ισχύ της κουλτούρας των εταιρειών, προέκυψε με τον ακόλουθο τρόπο: Υπολογίστηκε αρχικά η διαφορά μεταξύ των δυο προεξεχόντων τύπων της κάθε κουλτούρας. Η διαφορά αυτή θεωρητικά θα μπορούσε να φθάσει τις 100 μονάδες, ξεκινώντας από το μηδέν. Εάν δηλαδή και οι τέσσερις τύποι μοιράζονται εξίσου τις 100 μονάδες, η διαφορά είναι μηδέν και η κουλτούρα είναι η πλέον αδύνατη που μπορεί να υπάρξει. Εάν από την άλλη πλευρά όλα τα μέλη της επιχείρησης που ρωτήθηκαν έδωσαν 100 μονάδες μόνο σε ένα τύπο κουλτούρας, η διαφορά είναι 100 μονάδες και η κουλτούρα είναι η ισχυρότερη δυνατή.

Στις περιπτώσεις όπου η τιμή είναι μηδέν και οι δυο ισχυρότεροι τύποι κουλτούρας έχουν το ίδιο μέσο σκορ, χρησιμοποιείται η γνώμη του διευθυντή ως έκφραση της κυρίαρχης κουλτούρας (όπως προτείνουν οι Gordon & Ditomaso, 1992). Ο διευθυντής όσο πιο ψηλά ευρίσκεται στην ιεραρχία τόσο πιο πολύ επηρεάζει την κουλτούρα και επομένως, μπορεί να υποτεθεί ότι είναι περισσότερο αξιόπιστος από ότι ένας υφιστάμενός του. (Gordon & Ditomaso, 1992)

4.4.5 Μέτρηση της αποτελεσματικότητας

Γενικότερα, η αποτελεσματικότητα όπως προαναφέρεται στην παράγραφο του ορισμού της (2.3.5), αποτελεί την εξαρτημένη μεταβλητή στη μεγάλη πλειοψηφία των μελετών των οργανώσεων. Οι Katz και Kahn (1966: 149) αναφέρουν ότι η σχετική βιβλιογραφία δεν υστερούσε – 35 χρόνια πριν – στην ανάπτυξη και την εξέταση μεταβλητών που ορίζονταν ως αποτελεσματικότητα. Τέτοιες μεταβλητές περιλάμβαναν την αποδοτικότητα, παραγωγικότητα, κερδοφορία, διατήρηση ανθρώπινων πόρων, κλπ. Οι Campbell et. Al. (1974) δημιούργησαν ένα κατάλογο με 39 δείκτες μέτρησης της αποτελεσματικότητας μιας επιχείρησης. Το πρόβλημα που υπήρχε και εξακολουθεί να υπάρχει είναι η υποκειμενικότητα του ερευνητή. Για την υπέρβαση του προβλήματος της πολλαπλότητας των κριτηρίων της αποτελεσματικότητας, οι Quinn και Rohrbaugh (1983) και Quinn (1988) σε έρευνές τους διαπίστωσαν ότι οι ερευνητές των επιχειρήσεων τείνουν να ορίζουν την αποτελεσματικότητα με βάση τη φιλοσοφική τους προσέγγιση η οποία σε ένα μεγάλο βαθμό καθορίζει και αυτό που θεωρεί κάποιος δείκτη αποτελεσματικότητας. Οι παραπάνω συγγραφείς, εν συντομία, προτείνουν ότι διαφορετικά ορίζει κάποιος την αποτελεσματικότητα μιας επιχείρησης, όταν οι αξίες και οι πεποιθήσεις του εμπίπτουν στο χώρο της σχολής των ανθρωπίνων σχέσεων, από ένα άλλο άτομο που προέρχεται από το χώρο της ορθολογικής οργάνωσης. Οι συγγραφείς της σχολής των ανθρωπίνων σχέσεων συμπεριλαμβάνουν στους ορισμούς τους την ανάπτυξη των ανθρωπίνων πόρων, τη συνοχή, το ηθικό, την ικανοποίηση των εργαζομένων, κλπ. Αντίθετα οι ερευνητές από το χώρο της ορθολογικής οργάνωσης επικεντρώνονται σε θέματα όπως αυτά της παραγωγικότητας, της αποδοτικότητας και της κερδοφορίας. Μελέτες όπως αυτές των Mavondo & Farrell (2003), Denison (1990), Gordon & Ditomaso (1992) όπως και Christensen και Gordon (1999)

στηρίχτηκαν σε χρηματοοικονομικούς δείκτες όπως η απόδοση των κεφαλαίων (ROI), η κερδοφορία (ROS) ή η αύξηση πωλήσεων. Τα προβλήματα που δημιουργούνται με τις μετρήσεις αυτές είναι σύμφωνα με τον Charararathy 1986 (αναφορά στον Ρεκλείτη, 1998: 237-239) οι διάφορες λογιστικές παραποιήσεις που υφίστανται τα περιουσιακά στοιχεία της εταιρείας καθώς και οι πωλήσεις και τα κέρδη της. Κλασικά παραδείγματα των παραπάνω προβλημάτων αποτελούν οι πρόσφατες περιπτώσεις επιχειρήσεων όπως η Enron, η Worldcom, η Tyco και άλλες λιγότερο γνωστές (Business Week, Oct. 7, 2002 σελ. 58-60). Οι Denison & Mishra (1995) στην προσπάθειά τους να ξεπεράσουν τη μονομερή μέτρηση της αποτελεσματικότητας με στοιχεία πωλήσεων και κερδών, συμπεριέλαβαν δείκτες της ικανοποίησης των εργαζομένων και την πτυχή της ποιότητας, με αποτέλεσμα να έχουν μια πληρέστερη μέτρηση της απόδοσης της επιχείρησης.

Στην παρούσα έρευνα χρησιμοποιούνται υποκειμενικές μετρήσεις της αποτελεσματικότητας τόσο για την αποφυγή του παραπάνω προβλήματος, όσον αφορά τις μεγαλύτερες εταιρείες του δείγματος, οι οποίες δημοσιεύουν ισολογισμούς, όσο και για το λόγο ότι ορισμένες από τις επιχειρήσεις που συμμετέχουν στην έρευνα δεν δημοσιεύουν τα οικονομικά τους στοιχεία. Κατά συνέπεια, μη ζητώντας την καταγραφή πραγματικών στοιχείων, αλλά απλά την γνώμη του επιχειρηματία σχετικά με την απόδοση της επιχείρησής του, ξεπερνά η μελέτη το εμπόδιο της απροθυμίας για συμμετοχή σε αυτή από μέρους των επιχειρήσεων. Στη μέτρηση της αποτελεσματικότητας των επιχειρήσεων που συμμετέχουν στην παρούσα μελέτη χρησιμοποιήθηκε μια κλίμακα, η οποία στηρίχτηκε σε προηγούμενες μελέτες των Dess & Robinson (1984) και των Venkatraman & Ramanujam (1987), Ρεκλείτη, (1998), Denison, (1990), Kotter & Heskett, (1992) και Christensen & Gordon, (1999). Η κλίμακα περιλαμβάνει μεταξύ άλλων , δείκτες κερδοφορίας, ανάπτυξης, θέσης στην αγορά (market position), και δείκτη μεριδίου της αγοράς. **Ο ερωτώμενος καλείται να αξιολογήσει την απόδοση της επιχείρησης του κατά τα τελευταία τρία χρόνια.** Η εγκυρότητα και η αξιοπιστία της κλίμακας της αποτελεσματικότητας με βάση τους υποκειμενικούς δείκτες έχουν εξεταστεί με επιτυχία σε πολλές εμπειρικές μελέτες . (Dess & Robinson, 1984, Mavondo & Farrell, 2003, Ρεκλείτης 1998).

4.5. Η στατιστική μέθοδος ανάλυσης των δεδομένων

Οι στατιστικές μέθοδοι που χρησιμοποιήθηκαν από διάφορους ερευνητές, τόσο στο χώρο της αποτελεσματικότητας (εξαρτημένη μεταβλητή), όσο και σε αυτούς της καινοτομικότητας, της κουλτούρας, αλλά και του περιβάλλοντος, περιλαμβάνουν κυρίως παραγοντικές αναλύσεις, όπως η μέθοδος κυριαρχουσών συνιστωσών ή τύπους παλινδρόμησης (Ρεκλείτης 1998, Christensen & Gordon 1999, Russell & Russell 1992). Για τα δεδομένα της παρούσας μελέτης η χρησιμοποίηση των παραπάνω μεθόδων έγινε στην περίπτωση της αποτελεσματικότητας. Με χρήση του τεστ μη προσθετικότητας , διαπιστώθηκε ότι η χρήση του αθροίσματος των σκορ των ερωτήσεων των μεταβλητών, είναι δυνατή και χρησιμοποιήσιμη, για τις μεταβλητές του περιβάλλοντος και της καινοτομικότητας. Η μέτρηση της κουλτούρας και της ισχύος της, περιγράφονται λεπτομερώς στο κεφάλαιο πέντε.

Η εξέταση των υποθέσεων που προέκυψαν από τη βιβλιογραφική ανασκόπηση, γίνεται με χρήση των τεστ της ανάλυσης της διακύμανσης (ANOVA) και το t- τεστ , και με τα Kruscall –Wallis και Mann – Whitney τεστ όπου τα δείγματα είναι μικρά και απαιτείται η χρήση μη παραμετρικών μεθόδων κατά το υπόδειγμα των (Cameron & Freeman, 1991). Όλες οι αναλύσεις που ακολουθούν στο επόμενο κεφάλαιο έγιναν με τη χρήση του στατιστικού πακέτου λογισμικού SPSS, v. 10.0.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ V

ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ

Στο κεφάλαιο αυτό αναφέρονται τα αποτελέσματα των στατιστικών αναλύσεων, η ερμηνεία τους και η εξέταση των επιμέρους υποθέσεων. Συγκεντρωτικοί πίνακες των αποτελεσμάτων των στατιστικών αναλύσεων παρουσιάζονται στο τέλος του κεφαλαίου, στον ΠΙΝΑΚΑ 27.

5.1 Η αξιοπιστία των μετρήσεων.

Στις επόμενες δύο παραγράφους παρουσιάζονται οι δείκτες αξιοπιστίας της μέτρησης των μεταβλητών που μελετώνται στην παρούσα έρευνα.

5.1.1 Οργανωσιακή κουλτούρα

Το γεγονός ότι η κλίμακα που χρησιμοποιήθηκε είναι αξιόπιστο εργαλείο μέτρησης της κουλτούρας επιβεβαιώθηκε και στην παρούσα έρευνα. Όπως αναμένονταν, η αξιοπιστία όλων των τύπων κουλτούρας ήταν κοντά στα επίπεδα που αναφέρονταν στις μελέτες των Cameron & Quinn (1999: 139) των Quinn και Spreitzer (1991) και των Yeung, Brockbank & Ulrich (1991, αναφορά στους Cameron & Quinn 1999). Συγκεκριμένα, η αξιοπιστία της κλίμακας για την κουλτούρα υποστήριξης έχει συντελεστή Cronbach $\alpha=0,8320$. Για την κουλτούρα επιχειρηματικότητας ο συντελεστής $\alpha = 0,7345$, για την γραφειοκρατική κουλτούρα, $\alpha = 0,7071$ και για την κουλτούρα στόχων $\alpha = 0,7971$.

5.1.2. Καινοτομικότητα, Περιβάλλον και Αποτελεσματικότητα

Παρά την έλλειψη παρόμοιων μελετών στη βιβλιογραφία, η κλίμακα της καινοτομικότητας αποδείχτηκε σε μεγάλο βαθμό αξιόπιστη ($\alpha = 0,8861$), όπως και σε προηγούμενη μελέτη των Russell & Russell (1992). Οι δυο βασικές διαστάσεις του περιβάλλοντος που μετρήθηκαν, η σταθερότητα – αβεβαιότητα και η φιλικότητα – εχθρικότητα,

επίσης αποδείχτηκαν αξιόπιστες, με συντελεστή $\alpha = 0,8136$ η πρώτη και με $\alpha = 0,7440$ η δεύτερη. Η **αποτελεσματικότητα** μετρήθηκε με επτά ερωτήσεις, που συμπεριλαμβάνονται σε όλες σχεδόν τις σημαντικές μελέτες του χώρου που εξετάζουν τις οικονομικές επιπτώσεις της κουλτούρας στην οργάνωση (Peters & Waterman 1982, Deal & Kennedy 1999, Kotter & Heskett 1992, Denison 1990). Η αξιοπιστία του οργάνου μέτρησης της αποτελεσματικότητας κατά Cronbach είναι $\alpha = 0,8838$.

5.2 Δημογραφικά στοιχεία

Το σύνολο των επιχειρήσεων που συμμετείχαν στην έρευνα και χρησιμοποιήθηκαν για ανάλυση ήταν 110. Αναφορικά με τους **διευθυντές και τα ανώτατα στελέχη** που συμπλήρωσαν το σύνολο του ερωτηματολογίου παρατηρήθηκαν τα παρακάτω χαρακτηριστικά. Το 91% του δείγματος είναι άρρενες. Το 62,8% είναι κάτοχοι πανεπιστημιακού ή μεταπτυχιακού τίτλου. Απασχολούνται κατά μέσο όρο 12,25 χρόνια στην ίδια εταιρεία ενώ στην ίδια θέση βρίσκονται κατά τα τελευταία 9,9 χρόνια. Ο λόγος για τον οποίο δεν φαίνεται να υπάρχει ανέλιξη στην καριέρα τους είναι το ότι σε πολλές περιπτώσεις η απάντηση των ερωτήσεων έγινε από τον ιδιοκτήτη ή /και ιδρυτή της επιχείρησης. Ο μέσος όρος των ατόμων που διοικούν τα παραπάνω στελέχη είναι 70 άτομα. Αναφορικά με την ηλικία των ατόμων που απάντησαν το 55,5% είναι 45 ετών ή νεότερα. Η λεπτομερής εικόνα του δείγματος της έρευνας εμφανίζεται στο ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Ε.

Η δημογραφική εικόνα του **συνόλου των ατόμων** το οποία συμπλήρωσαν τα ερωτηματολόγια (το σύντομο που αφορά μόνο το τμήμα της κουλτούρας αλλά και το πλήρες) παρουσιάζει τα παρακάτω χαρακτηριστικά. Συνολικά απάντησαν 504 άτομα εκ των οποίων 335 άρρενες ή 66,7% και 13 περιπτώσεις που δεν απάντησαν την ερώτηση. Το 41,1% είναι κάτοχοι πανεπιστημιακών τίτλων ή μεταπτυχιακών ενώ το 19,7% είναι απόφοιτοι ΤΕΙ ή ανώτερων σχολών. Το 24,7% των ερωτηθέντων είναι ηλικίας κάτω των 30 ετών, το 20,2% 31 – 35 ετών, το 15,5% 36 – 40 ετών, το 13,5% 41-45 ετών, το 11,6% 46-50 ετών και το 14,3% είναι άνω των 50. Ο μέσος χρόνος παραμονής στην ίδια θέση είναι 7,66 χρόνια ενώ ο μέσος χρόνος εργασίας στην συγκεκριμένη επιχείρηση είναι 9,4 χρόνια. Παρατηρείται δηλαδή μια μεγάλης διάρκειας θητεία τόσο στην ίδια θέση όσο και την εταιρεία. Το φαινόμενο αυτό μπορεί να αποδοθεί πρώτα στο γεγονός ότι ένας μεγάλος αριθμός αυτών που συμμετέχουν στην έρευνα είναι ιδιοκτήτες ή

μέλη της (ευρύτερης ή μη) οικογένειας του ιδιοκτήτη, κυρίως όταν αναφερόμαστε στις μικρότερες επιχειρήσεις. Επίσης, και πάλι σχετικά με το μέγεθος των επιχειρήσεων, σε μια μικρή επιχείρηση είναι ελάχιστες ή και ανύπαρκτες οι διευθυντικές θέσεις. Συνήθως μια επιχείρηση 20 ή 30 ατόμων διευθύνεται από τον ιδιοκτήτη ή ενδεχομένως και κάποιον που τον υποκαθιστά. Η μακρόχρονη θητεία στην επιχείρηση μπορεί να αποδοθεί σε παράγοντες όπως το οικογενειακό περιβάλλον που αναπτύσσεται συχνά στις ΜΜΕ, ή στο γεγονός ότι οι εργαζόμενοι δεν εκπαιδεύονται επαρκώς, για να μπορέσουν να διεκδικήσουν μια υψηλότερη θέση σε κάποια άλλη επιχείρηση.

5.3. Ανάλυση στοιχείων και εξέταση των υποθέσεων

Κατά την ανάλυση των στοιχείων , χρειάστηκε να ληφθούν αποφάσεις όσον αφορά τα σημεία διχοτόμησης των μεταβλητών που εξετάζονται. Στη μεταβλητή **περιβάλλον για τις διαστάσεις «εχθρικό- φιλικό» και «σταθερό- αβέβαιο»**, το εύρος των απαντήσεων είναι δυνητικά 7-35 με **μέση τιμή το 21**. Αυτή είναι και η τιμή διαχωρισμού κατά τη διχοτόμηση , δηλαδή επιχειρήσεις με σκορ **μικρότερο του 21 θεωρείται ότι δρουν σε σταθερό, ή φιλικό περιβάλλον αντίστοιχα, με τις υπόλοιπες να λειτουργούν σε αβέβαιο ή εχθρικό περιβάλλον.**

Η μεταβλητή **Καινοτομικότητα**, μετρήθηκε με την πρόσθεση των σκορ των σχετικών απαντήσεων και τη δημιουργία του σκορ (βαθμού καινοτομικότητας) της επιχείρησης. Στο δείγμα που χρησιμοποιείται στην έρευνα αυτή, το 74% των διευθυντών επιχειρήσεων θεωρούν τις εταιρείες τους καινοτόμες, με βάση το εργαλείο μέτρησης της καινοτομικότητας που χρησιμοποιήθηκε, ενώ το 26% αντίστοιχα χαρακτηρίζουν τις επιχειρήσεις τους μη καινοτόμες. Αυτό προκύπτει από τη διχοτόμηση της μεταβλητής καινοτομικότητα όπου **η τιμή διαχωρισμού είναι το 64,45**, με ελάχιστη τιμή το 37 (η πλέον καινοτόμος) και μέγιστη τιμή 107 (η ελάχιστα καινοτόμος). **Σημειώνεται ότι το χαμηλό σκορ στην μεταβλητή καινοτομικότητα δηλώνει υψηλούς ρυθμούς υιοθέτησης καινοτομιών , ενώ το υψηλό σκορ δείχνει μη καινοτόμο επιχείρηση.**

5.3.1. Ο τύπος της κουλτούρας

Για να προσδιοριστεί ο κυρίαρχος τύπος της κουλτούρας μιας επιχείρησης αρχικά υπολογίζεται η μέση τιμή του σκορ (από 0 έως 100) του κάθε τύπου κουλτούρας (**A, B, Γ, Δ**, όπου **A= κουλτούρα Υποστήριξης**, **B= Επιχειρηματική**, **Γ= Κανόνων (Γραφειοκρατική)** και **Δ= κουλτούρα Στόχων**) για το κάθε άτομο που συμπλήρωσε το ερωτηματολόγιο. Αφού προστεθούν οι μέσες τιμές όλων των ατόμων της επιχείρησης που απάντησαν, παράγεται ο μέσος όρος για κάθε τύπο κουλτούρας της εταιρείας. Ο τύπος κουλτούρας με το μεγαλύτερο σκορ θεωρείται ότι επικρατεί στην συγκεκριμένη επιχείρηση (Cameron & Quinn, 1999, Quinn, 1988). Στο δείγμα που χρησιμοποιήθηκε στην παρούσα έρευνα **παρατηρήθηκαν 58 επιχειρήσεις με κουλτούρες Υποστήριξης, 2 επιχειρήσεις με Επιχειρηματικές κουλτούρες, 18 επιχειρήσεις με Γραφειοκρατικές κουλτούρες και 32 επιχειρήσεις με κουλτούρες Στόχων.** (Πίνακας 1) Σε μια αντίστοιχη μελέτη 138 Ελληνικών επιχειρήσεων δημοσιευμένη το 1990 από τους Μπουραντά, Δ. , Αναγνωστέλη, Ι., Μαντά, Υ. και Κεφαλά, Α., οι τύποι κουλτούρας που επικρατούσαν ήταν αντίστοιχοι των τύπων Υποστήριξης και Κανόνων (Γραφειοκρατικές) της παρούσας μελέτης (1990 : 261-283). Οι συγγραφείς της παραπάνω μελέτης χρησιμοποίησαν την τυπολογία του **Handy** ο οποίος πρότεινε τους τύπους: **Ισχύος** (αντίστοιχο με την κουλτούρα Υποστήριξης), **Ρόλων** (κουλτούρα Κανόνων), **Έργου** (Στόχων) και την κουλτούρα **Ατόμων** (ο οποίος δεν έχει αντίστοιχο τύπο στο μοντέλο Ανταγωνιζόμενων Αξιών που χρησιμοποιείται στην παρούσα έρευνα). Ένα αξιοσημείωτο εύρημα στη μελέτη αυτή, είναι η διαφορά, σε σύγκριση με την προαναφερθείσα, στον κυρίαρχο τύπο κουλτούρας, όπου η παρούσα μελέτη κατέγραψε ως δεύτερο, σε συχνότητα, τύπο αυτόν των στόχων και όχι των κανόνων. Η διαφορά βεβαίως είναι ενδεικτική αφού τα δείγματα στις μελέτες δεν είναι τυχαία με την στατιστική έννοια του όρου, ενώ η μελέτη των Μπουραντά κ.ά. συμπεριλάμβανε στο δείγμα της και οργανώσεις του Δημόσιου τομέα. Ο Ε. Κονδύλης (1988: 66) σε μελέτη του, με δείγμα από μάνατζερ του ιδιωτικού και του δημόσιου τομέα , βρήκε σημαντικές διαφορές μεταξύ των δύο ομάδων, γεγονός που μπορεί να εξηγήσει και τη διαφορά των ευρημάτων της μελέτης Μπουραντά κ.ά. με την παρούσα.

ΠΙΝΑΚΑΣ 1. ΤΥΠΟΣ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑΣ

ΤΥΠΟΣ

	Frequency	Valid Percent	Cumulative Percent
ΥΠΟΣΤΗΡΙΞΗΣ	58	52,7	52,7
ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑΣ	2	1,8	54,5
ΚΑΝΟΝΩΝ	18	16,4	70,9
ΣΤΟΧΩΝ	32	29,1	100,0
ΣΥΝΟΛΟ	110	100,0	

Σε όλους τους πίνακες που ακολουθούν στο υπόλοιπο της μελέτης, ο τύπος κουλτούρας εμφανίζεται ως μεταβλητή «ΤΥΠΟΣ», η οποία παίρνει τις παρακάτω τιμές: 1 για την κουλτούρα Υποστήριξης, 2 για την Επιχειρηματική κουλτούρα, 3 για την κουλτούρα Κανόνων και 4 για την κουλτούρα Στόχων.

5.3.2. Η ισχύς της κουλτούρας

Για τον υπολογισμό της ισχύος της κουλτούρας που χαρακτηρίζει την εταιρεία σε σχέση με τις άλλες επιχειρήσεις στην έρευνα, λαμβάνεται υπόψιν η **διαφορά του υψηλότερου μέσου σκορ της επιχείρησης από το δεύτερο υψηλότερο μέσο σκορ** (αν δηλαδή ο κυρίαρχος τύπος κουλτούρας είναι Α με τιμή 50 και ο αμέσως επόμενος τύπος είναι Β με τιμή 30, η ισχύς είναι $50 - 30 = 20$, βλ. Cameron & Quinn, 1999). Η **ισχύς της κουλτούρας** έχει εύρος 56, κυμαινόμενη από 0 έως 56. (Η τιμή 0 σημαίνει ότι παρατηρήθηκε το ίδιο μέσο σκορ για τους δύο πιο ισχυρούς τύπους κουλτούρας. Σε αυτή τη περίπτωση χρησιμοποιήθηκε η γνώμη του διευθυντή για την εύρεση της κουλτούρας που χαρακτηρίζει την επιχείρηση (Gordon & Ditomaso, 1992)).

5.3.2.1. Βαθμίδες ισχύος της κουλτούρας

Η μεταβλητή της ισχύος, χωρίστηκε σε τρία μέρη ύστερα από μελέτη των ποσοστιμορίων της. Συγκεκριμένα, το σύνολο των επιχειρήσεων του δείγματος διαιρέθηκε σε τρεις ομάδες: αυτές με τις πιο ισχυρές κουλτούρες, τις μέσης ισχύος και τις χαμηλής ισχύος, με κάθε ομάδα να περιλαμβάνει το 33.33% του συνολικού δείγματος (Kotter & Hesskett, 1992).

Οι βαθμίδες ισχύος συμβολίζονται με::

- 1: αν η ισχύς είναι μικρότερη η ίση με 6.93 (Μικρής ισχύος)**
- 2: αν η ισχύς βρίσκεται μεταξύ 7,49 και 16 (Μέσης ισχύος)**
- 3: αν η ισχύς είναι μεγαλύτερη του 16,1 (Μεγάλης ισχύος)**

5.4 Έλεγχος των υποθέσεων

Στις παραγράφους που ακολουθούν ελέγχονται στατιστικά οι υποθέσεις που προέκυψαν από τη βιβλιογραφική ανασκόπηση. Ο έλεγχος των υποθέσεων έγινε με τη χρήση του στατιστικού προγράμματος SPSS, v. 10.1, χρησιμοποιώντας κύρια μη παραμετρικές μεθόδους. Οι μη παραμετρικές μέθοδοι επιτρέπουν την εξέταση υποθέσεων, χωρίς τις αυστηρές προϋποθέσεις που απαιτούνται για τη χρήση παραμετρικών μεθόδων, αναφορικά με το μέγεθος και την αντιπροσωπευτικότητα του δείγματος (Tilling, 2003).

Υπόθεση 1:

H₀: Δεν υπάρχει θετική σχέση μεταξύ της ισχύος της κουλτούρας και της αποτελεσματικότητας μιας επιχείρησης.

H₁: Η ισχύς της κουλτούρας σχετίζεται θετικά με την αποτελεσματικότητα της επιχείρησης.

Για να ελέγξουμε την υπόθεση αυτή χρησιμοποιήθηκε η δοκιμασία της συσχέτισης Spearman για να διαπιστωθεί, πριν προχωρήσουμε στις πιο εξειδικευμένες υποθέσεις, εάν υπάρχει κάποια στατιστικά σημαντική σχέση και εάν επιβεβαιώνεται η υπόθεση της «ισχυρής κουλτούρας». Στη χρησιμοποίηση της συσχέτισης Spearman, δεν απαιτείται ως βασική προϋπόθεση η κανονική κατανομή του δείγματος, ούτε και η τυχαιότητα του δείγματος. (ΠΙΝΑΚΑΣ 2).

Within Groups	1970,957	107	18,420
Total	2001,672	109	

Επομένως, από την πιο πάνω εξέταση προκύπτει ότι η υπόθεση της ισχυρής κουλτούρας **δεν γίνεται κατ'αρχήν δεκτή**. Με την εξέταση ενδιαμέσων μεταβλητών, των οποίων η παρεμβολή ενδέχεται να διαφοροποιήσει τη σχέση ισχύος της κουλτούρας και αποτελεσματικότητας, ελέγχονται παρακάτω οι αντίστοιχες υποθέσεις.

Υπόθεση 1.1 : Οι επιχειρήσεις με κουλτούρες μέσης ισχύος είναι πιο αποτελεσματικές από τις επιχειρήσεις με κουλτούρες μικρής και μεγάλης ισχύος, όταν το περιβάλλον είναι αβέβαιο.

Για τον έλεγχο της υπόθεσης αυτής χρησιμοποιήθηκε η μέθοδος της ανάλυσης της διασποράς (ANOVA) με τον παράγοντα «ισχύς» σε τρεις στάθμες. Η υπόθεση ελέγχθηκε με τη διχοτόμηση της αβεβαιότητας του περιβάλλοντος. **Ως εξαρτημένη μεταβλητή λαμβάνεται η «αποτελεσματικότητα»** ενώ οι στάθμες της ισχύος είναι : **1: χαμηλή ισχύς, 2: μέση ισχύς, 3: υψηλή ισχύς**. Εναλλακτικά, για την αποφυγή της υπόθεσης ότι οι πληθυσμοί από τους οποίους προέρχονται τα δείγματα είναι κανονικοί με κοινή διασπορά, χρησιμοποιείται το κριτήριο Kruskal – Wallis για τον έλεγχο της υπόθεσης ότι τα τρία δείγματα προέρχονται από πληθυσμούς με ίσες μέσες τιμές. Τα αποτελέσματα της ανάλυσης είναι τα εξής: α) κατά την ανάλυση διασποράς (ANOVA) η H_0 (Μηδενική Υπόθεση) γίνεται δεκτή (p -value = 0,368). Εξετάζοντας επίσης την υπόθεση και με τη μη παραμετρική μέθοδο των Kruskal – Wallis, το p -value = 0,375, ενισχύει τη αποδοχή της μηδενικής υπόθεσης (Πίνακας 4). Επομένως, με βάση το συγκεκριμένο δείγμα και με τους δεδομένους περιορισμούς, **δεν υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά στην αποτελεσματικότητα των επιχειρήσεων που δραστηριοποιούνται σε αβέβαιο περιβάλλον, μεταξύ ισχυρής, μέσης και χαμηλής ισχύος κουλτούρας**. Η υπόθεση της ισχυρής κουλτούρας δεν επιβεβαιώνεται όπως αναμένονταν, σύμφωνα με τις αναφορές στο κεφάλαιο 2 και αντίθετα με τους ισχυρισμούς των Deal & Kennedy, (1982), Ouchi, (1981), Gordon & Ditomaso, (1992)

ΠΙΝΑΚΑΣ 4. ΙΣΧΥΣ ΤΗΣ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑΣ, ΑΒΕΒΑΙΟΤΗΤΑ ΤΟΥ ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ ΚΑΙ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ

4.1 ANOVA

ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	36,960	2	18,480	1,013	,368
Within Groups	1240,274	68	18,239		
ΣΥΝΟΛΟ	1277,234	70			

Descriptives

ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ

ΙΣΧΥΣ	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
					Lower Bound	Upper Bound		
ΧΑΜΗΛΗ	22	19,1908	3,4800	,7419	17,6478	20,7337	11,32	25,38
ΜΕΣΗ	31	18,2391	4,3071	,7736	16,6592	19,8190	6,34	27,25
ΥΨΗΛΗ	18	17,2618	5,0259	1,1846	14,7624	19,7611	7,07	26,38
ΣΥΝΟΛΟ	71	18,2862	4,2716	,5069	17,2752	19,2973	6,34	27,25

4.2 KRUSKAL-WALLIS

Ranks

ΙΣΧΥΣ	N	Mean Rank
ΑΠΟΤ/ΤΗΤΑ 1,00	22	40,82
2,00	31	34,90
3,00	18	32,00
ΣΥΝΟΛΟ	71	

Test Statistics

ΑΠΟΤ/ΤΗΤΑ	
Chi-Square	1,963
df	2
Asymp. Sig.	,375

a Kruskal Wallis Test

b Grouping Variable: ΙΣΧΥΣ

Υπόθεση 1.2 Οι επιχειρήσεις με κουλτούρες μέσης ισχύος είναι πιο αποτελεσματικές από τις επιχειρήσεις με κουλτούρες μικρής και μεγάλης ισχύος, σε εχθρικό περιβάλλον.

Και εδώ χρησιμοποιήθηκε πάλι η μέθοδος της Ανάλυσης της Διασποράς (ANOVA), με διχοτομημένο το περιβάλλον σε Φιλικό και Εχθρικό. Η Μηδενική υπόθεση γίνεται δεκτή σε επίπεδο $p\text{-value}=0,535$ με χρήση ANOVA, ενώ χρησιμοποιώντας το Kruskal-Wallis test ($p\text{-value}=0,540$) και πάλι απορρίπτεται η εναλλακτική υπόθεση (Πίνακας 5). Σύμφωνα με τα στοιχεία της παρούσας έρευνας, δεν υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά μεταξύ των μέσων των τριών επιπέδων ισχύος της κουλτούρας, όσο αφορά την αποτελεσματικότητα της επιχείρησης.

ΠΙΝΑΚΑΣ 5. ΙΣΧΥΣ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑΣ, ΦΙΛΙΚΟΤΗΤΑ ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ ΚΑΙ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ

5.1 ANOVA

ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	23,310	2	11,655	,630	,535
Within Groups	1831,026	99	18,495		
ΣΥΝΟΛΟ	1854,336	101			

Descriptives

ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ

ΙΣΧΥΣ	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
					Lower Bound	Upper Bound		
1,00	33	19,4134	3,7832	,6586	18,0719	20,7548	11,32	27,25
2,00	37	18,5271	4,2217	,6940	17,1196	19,9347	6,34	27,25
3,00	32	18,2834	4,8574	,8587	16,5321	20,0347	7,07	27,98
ΣΥΝΟΛΟ	102	18,7374	4,2848	,4243	17,8958	19,5790	6,34	27,98

5.2 KRUSKAL-WALLIS TEST

Test Statistics

ΑΠΟΤΕΛ/ΚΟΤΗΤΑ	
Chi-Square	1,232
df	2
Asymp. Sig.	,540

a Kruskal Wallis Test

b Grouping Variable: ΙΣΧΥΣ

Επομένως, τα ευρήματα της παρούσας έρευνας διαφωνούν ως προς την ισχύ της κουλτούρας, την ειδοποιό διαφορά στην απόδοση μιας επιχείρησης σύμφωνα με πολλούς ερευνητές του χώρου, όπως οι Peters & Waterman, (1982), Deal & Kennedy, (1999), κ.α.. Η ισχύς της κουλτούρας από μόνη της δεν μπορεί να επηρεάσει την απόδοση της επιχείρησης, επαληθεύοντας τα ευρήματα και τις προτάσεις των Cameron & Freeman (1991), Ogbonna & Harris (2000), Saffold (1988) και Kotter & Heskett (1992).

Υπόθεση 1.3 Οι επιχειρήσεις με ισχυρές κουλτούρες, που δρουν σε σταθερό περιβάλλον, είναι πιο αποτελεσματικές από αυτές με μέση ή χαμηλή ισχύ κουλτούρας.

Η εξέταση της υπόθεσης 1.3 έγινε και πάλι με τη χρήση της Ανάλυσης διασποράς, και με το τεστ Kruskal – Wallis. Σύμφωνα με τον Πίνακα 6, η H_0 γίνεται δεκτή, αφού οι αντίστοιχες τιμές που βρέθηκαν για την ανάλυση διασποράς είναι $p = 0,770$ και για το μη παραμετρικό τεστ $p = 0,701$. Επομένως δεν υπάρχει διαφορά μεταξύ των τριών βαθμών ισχύος της κουλτούρας, για τις επιχειρήσεις που λειτουργούν σε σταθερά περιβάλλοντα.

ΠΙΝΑΚΑΣ 6. ΙΣΧΥΣ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑΣ ΚΑΙ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ ΣΕ ΣΤΑΘΕΡΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ

6.1 ANOVA

ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	9,848	2	4,924	,264	,770
Within Groups	634,691	34	18,667		

ΣΥΝΟΛΟ 644,540 36

6.2 Kruskal-Wallis Test

Ranks	ΙΣΧΥΣ	N	Mean Rank
ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ	1,00	11	21,27
	2,00	8	18,50
	3,00	18	17,83
ΣΥΝΟΛΟ		37	

Test Statistics

	ΑΠΟΤΕΛΤΑ
Chi-Square	,711
df	2
Asymp. Sig.	,701

a Kruskal - Wallis Test

b Grouping Variable: ΙΣΧΥΣ

Υπόθεση 1.4. Οι επιχειρήσεις με ισχυρές κουλτούρες που δρουν σε φιλικό περιβάλλον , είναι πιο αποτελεσματικές από αυτές με μέση και χαμηλή ισχύ.

Ο μικρός αριθμός παρατηρήσεων, $N=8$, υποδηλώνει τον υψηλό βαθμό εχθρικότητας που αισθάνονται οι επιχειρήσεις ότι υπάρχει στο εξωτερικό τους περιβάλλον (Πίνακας 7). Το Kruskal-Wallis τεστ ($p=0,501$), δείχνει στην κατεύθυνση της αποδοχής της H_0 . Είναι δύσκολο να αποκομίσει κάποιος χρήσιμα συμπεράσματα από ένα δείγμα μόλις 8 παρατηρήσεων και κατά συνέπεια η υπόθεση αυτή χρήζει επανεξέτασης, σε μεγαλύτερο δείγμα για την παραγωγή ασφαλών συμπερασμάτων.

ΠΙΝΑΚΑΣ 7. ΙΣΧΥΣ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑΣ ΚΑΙ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ ΣΕ ΦΙΛΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ

7.1 Kruskal-Wallis Test

Ranks	ΙΣΧΥΣ	N	Mean Rank
ΑΠΟΤΕΛΤΑ	1,00	1	7,00
	2,00	2	3,50
	3,00	5	4,40
ΣΥΝΟΛΟ		8	

Test Statistics

ΑΠΟΤΕΛΥΜΑΤΑ	
Chi-Square	1,383
df	2
Asymp. Sig.	,501

a Kruskal Wallis Test

b Grouping Variable: ΙΣΧΥΣ

Υ 2.1: Οι επιχειρηματικές κουλτούρες και οι κουλτούρες στόχων, καθιστούν τις επιχειρήσεις πιο αποτελεσματικές από αυτές με κουλτούρες κανονων και υποστήριξης

Αρκετές είναι οι μελέτες που παραθέτουν ευρήματα τα οποία σχετίζονται με την υπεροχή των εξωστρεφών επιχειρήσεων σε επιδόσεις, έναντι των εσωστρεφών οργανώσεων (Deshpande & Farley, 2004). Σε δύο μελέτες μεγάλων επιχειρήσεων που έγιναν στις Η.Π.Α., τα ευρήματα της πρώτης έδειξαν ότι οι επιτυχημένες επιχειρήσεις διέθεταν πιο εξελιγμένους μηχανισμούς παρακολούθησης του εξωτερικού τους περιβάλλοντος (Environmental Scanning) στην πρώτη, ενώ στη δεύτερη αναφέρεται το εύρημα ότι στις επιχειρήσεις με υψηλές επιδόσεις οι Γενικοί Διευθυντές είχαν εντονότερη επαφή με το περιβάλλον της επιχείρησης τους από ότι οι αντίστοιχοι των λιγότερο επιτυχημένων επιχειρήσεων (Subramanian, Fernandes & Harper, 1993).

Με δεδομένη την έμφαση που δίνουν οι επιχειρήσεις με κουλτούρες στόχων και επιχειρηματικότητας στην παρακολούθηση του εξωτερικού τους περιβάλλοντος, στην επίτευξη των στόχων και την αύξηση της παραγωγικότητας, για τις πρώτες, και την καινοτόμο προσέγγιση για την απόκτηση νέων πόρων και την ανάπτυξη για τις δεύτερες, αναμένεται ότι οι κουλτούρες αυτές θα καθιστούν τις σχετικές επιχειρήσεις πιο αποτελεσματικές από τις αντίστοιχες στόχων και κανόνων. Στον Πίνακα 8, παρουσιάζονται τα ευρήματα των t- τεστ και Mann-Whitney. Σημειώνεται ότι, οι **κουλτούρες Κανόνων και Υποστήριξης εμφανίζονται ως 1 στην στήλη του προσανατολισμού, ενώ οι κουλτούρες Στόχων και Επιχειρηματικότητας ως 2.**

ΠΙΝΑΚΑΣ 8. ΣΥΓΚΡΙΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΜΕ ΕΣΩΣΤΡΕΦΗ ΚΑΙ ΕΞΩΣΤΡΕΦΗ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ, ΩΣ ΠΡΟΣ ΤΗΝ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ ΤΟΥΣ

8.1 T-Test

Group Statistics

	ΠΡΟΣΑΝΑΤ ΟΛΙΣΜΟΣ	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
ΑΠΟΤΕΛΤΗΤΑ	1,00	75	18,6195	4,2543	,4912
	2,00	35	18,7678	4,4119	,7457

Independent Samples Test

	Levene's Test for Equality of Variances	F	Sig.	t-test for Equality of Means		df	Sig. (2- tailed)	Mean Differen ce	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
				t						Lower	Upper
ΑΠΟΤΕΛ ΤΗΤΑ	Equal variances assumed	,039	,844	-,168	108	,867	-,1482	,8812	-1,8949	1,5984	
	Equal variances not assumed			-,166	64,343	,869	-,1482	,8930	-1,9320	1,6356	

8.2 Mann-Whitney Test

Ranks

	ΠΡΟΣΑΝΑΤ ΟΛΙΣΜΟΣ	N	Mean Rank	Sum of Ranks
ΑΠΟΤΕΛ ΤΗΤΑ	1,00	75	54,71	4103,50
	2,00	35	57,19	2001,50
	ΣΥΝΟΛΟ	110		

Test Statistics

	ΑΠΟΤΕΛΤΗΤΑ
Mann-Whitney U	1253,500
Wilcoxon W	4103,500
Z	-,379
Asymp. Sig. (2-	,705

tailed)
a Grouping Variable: ΠΡΟΣΑΝΑΤΟΛΙΣΜΟΣ

Εξετάζοντας την υπόθεση 2.1, διαπιστώνεται ότι η μηδενική υπόθεση γίνεται δεκτή, καθώς τόσο το t-test ($p\text{-value}=0,869$), όσο και το Mann-Whitney ($p = 0,705$), δεν δείχνουν κάποια στατιστικά σημαντική σχέση. Ερμηνεύοντας την παραπάνω σχέση, επιστάνει η προσοχή του αναγνώστη στο γεγονός ότι, υπάρχουν μόνο 2 επιχειρηματικές κουλτούρες σε όλο το δείγμα. Συνέπεια αυτού είναι οι εξωστρεφείς κουλτούρες του δείγματος να είναι σχεδόν στο σύνολό τους προσανατολισμένες στον έλεγχο, σύμφωνα με το Μοντέλο Ανταγωνιζομένων Αξιών (σχήμα 2). Επομένως, λαμβάνοντας υπόψη το γεγονός ότι 58 από τις εταιρείες του δείγματος έχουν κουλτούρα Υποστήριξης (με εσωτερικό προσανατολισμό μεν, αλλά και με έμφαση στην ευελιξία), η εναλλακτική υπόθεση στην 2.1 μπορεί να εμφανίζει ένα φαινόμενο αλληλεξουδετέρωσης των πλεονεκτημάτων των δύο κατηγοριών προσανατολισμού, όπου η ευελιξία της κουλτούρας Υποστήριξης, δρα εξίσου αποτελεσματικά στη διαμόρφωση των επιδόσεων της επιχείρησης όσο και η εξωστρέφεια στην κουλτούρα στόχων, μηδενίζοντας πρακτικά οποιοδήποτε τυχόν πλεονέκτημα.

Υ 2.2.1 Οι οργανώσεις με κουλτούρες υποστήριξης και κανόνων, που δρουν σε σταθερό περιβάλλον, είναι πιο αποτελεσματικές από αυτές με κουλτούρες επιχειρηματικότητας και στόχων.

Οι επιχειρήσεις με εσωτερικό προσανατολισμό έχουν ένα μεγάλο πλεονέκτημα, έναντι των επιχειρήσεων με εξωστρεφείς κουλτούρες, όταν το περιβάλλον παραμένει σταθερό για μεγάλες χρονικές περιόδους. Οι πόροι οι οποίοι δαπανώνται για την παρακολούθηση του εξωτερικού περιβάλλοντος είναι πολύ λιγότεροι για τις εσωστρεφείς επιχειρήσεις, χωρίς σημαντικό κόστος όσο αφορά τη ροή πληροφοριών από το περιβάλλον, το οποίο παραμένει σταθερό. Για την εξέταση της Υπόθεσης 2.2.1 χρησιμοποιήθηκε το μη παραμετρικό τεστ Mann-Whitney λόγω του μικρού αριθμού παρατηρήσεων. Και πάλι Προσανατολισμός =1, όταν η κουλτούρα είναι εσωστρεφής και Προσανατολισμός = 2, όταν είναι εξωστρεφής (ΠΙΝΑΚΑΣ 9).

ΠΙΝΑΚΑΣ 9. Η ΣΧΕΣΗ ΠΡΟΣΑΝΑΤΟΛΙΣΜΟΥ ΤΗΣ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑΣ ΚΑΙ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑΣ, ΣΕ ΣΤΑΘΕΡΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ

9.1 Mann-Whitney Test

Ranks	ΠΡΟΣΑΝΑΤΟ- ΛΙΣΜΟΣ	N	Mean Rank	Sum of Ranks
ΑΠΟΤΕΛ/ΤΗΤΑ	1,00	28	18,79	526,00
	2,00	9	19,67	177,00
	ΣΥΝΟΛΟ	37		

Test Statistics

	ΑΠΟΤΕΛ/ΤΗΤΑ
Mann-Whitney U	120,000
Wilcoxon W	526,000
Z	-,212
Asymp. Sig. (2-tailed)	,832
Exact Sig. [2*(1-tailed Sig.)]	,848

a Not corrected for ties.

b Grouping Variable: ΠΡΟΣΑΝΑΤΟΛΙΣΜΟΣ

Η Υ2.2.1 δεν γίνεται δεκτή ($p=0,848$) σύμφωνα με τη λογική που προαναφέρθηκε. Το αποτέλεσμα αυτό μπορεί να οφείλεται στο μικρό μέγεθος του δείγματος ή στο γεγονός της έλλειψης επιχειρήσεων επιχειρηματικής κουλτούρας στο συγκεκριμένο δείγμα.

Υ 2.2.2 Οι οργανώσεις με κουλτούρες υποστήριξης και κανόνων, που δρουν σε φιλικό περιβάλλον, είναι πιο αποτελεσματικές από τις οργανώσεις με κουλτούρες επιχειρηματικότητας και στόχων.

Με παρόμοια λογική όπως αυτή της Υπόθεσης 2.2.1, οι επιχειρήσεις με φιλικό εξωτερικό περιβάλλον, δεν απαιτούν την ετοιμότητα και την εγρήγορση, που είναι απαραίτητη σε ένα εχθρικό περιβάλλον. Μη έχοντας να αντιμετωπίσουν, εχθρικό κοινωνικό, νομικό και οικονομικό περιβάλλον, οι επιχειρήσεις αυτές εξοικονομούν πόρους, διατηρώντας παράλληλα ένα ευνοϊκό

εσωτερικό περιβάλλον. Η Υπόθεση 2.2.2, εξετάστηκε με το τεστ Mann-Whitney όπως εμφανίζεται στον Πίνακα 10. Η ανάλυση του πίνακα 10 δεν έχει κάποιο νόημα επειδή έχει μια μόνο παρατήρηση στη μια ομάδα. Θα ήταν ιδιαίτερα ενδιαφέρον να παρατηρηθεί η συμπεριφορά των δεδομένων σε ένα δείγμα με επαρκή αριθμό παρατηρήσεων, για να εξεταστεί η Υπόθεση 2.2.2 πιο αποτελεσματικά.

ΠΙΝΑΚΑΣ 10. ΠΡΟΣΑΝΑΤΟΛΙΣΜΟΣ ΤΗΣ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑΣ ΚΑΙ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ, ΣΕ ΦΙΛΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ

10.1 Mann-Whitney Test

Ranks	ΠΡΟΣΑΝΑΤΟ- ΛΙΣΜΟΣ	N	Mean Rank	Sum of Ranks
ΑΠΟΤΕΛΤΑ	1,00	7	4,14	29,00
	2,00	1	7,00	7,00
	ΣΥΝΟΛΟ	8		

10.2 Test Statistics

	ΑΠΟΤΕΛΤΗΤΑ
Mann-Whitney U	1,000
Wilcoxon W	29,000
Z	-1,091
Asymp. Sig. (2-tailed)	,275
Exact Sig. [2*(1-tailed Sig.)]	,500

a Not corrected for ties.

b Grouping Variable: ΠΡΟΣΑΝΑΤΟΛΙΣΜΟΣ

Υ 2.3.1 Οι κουλτούρες στόχων και επιχειρηματικότητας είναι πιο αποτελεσματικές σε αβέβαιο περιβάλλον από ότι οι κουλτούρες κανόνων και υποστήριξης

Η υπόθεση, με την οποία προτείνεται ότι οι εξωστρεφείς κουλτούρες, με την έντονη επαφή τους με το εξωτερικό περιβάλλον, είναι πιο κατάλληλα προετοιμασμένες να αντιμετωπίσουν τις αλλαγές που θα μπορούσαν να επιδράσουν στην αποτελεσματικότητά τους, δεν γίνεται δεκτή, σύμφωνα με τις αναλύσεις του Πίνακα 11 και η μηδενική υπόθεση ισχύει. Σύμφωνα με τα στοιχεία του Πίνακα 11, δεν υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά μεταξύ των εξωστρεφών και των εσωστρεφών επιχειρήσεων που δρουν σε αβέβαιο περιβάλλον, αναφορικά με την αποτελεσματικότητά τους. Σημαντικό γεγονός κατά την ερμηνεία του Πίνακα 11 και πάλι

αποτελεί το ότι στο συγκεκριμένο δείγμα, οι εξωστρεφείς κουλτούρες χαρακτηρίζονται από έμφαση στον έλεγχο και τη σταθερότητα (είναι δηλαδή κουλτούρες στόχων), ενώ αντίθετα οι εσωστρεφείς κουλτούρες του δείγματος, δίνουν έμφαση, κατά πλειοψηφία στην ευελιξία (είναι κουλτούρες Υποστήριξης).

Σε ένα περιβάλλον που αλλάζει διαρκώς, η επιδεκτικότητα σε νέες ιδέες, μπορεί να είναι το ίδιο σημαντική, όσο και η δημιουργία και διατήρηση ανοικτών καναλιών επικοινωνίας με το περιβάλλον της επιχείρησης. Η Κουλτούρα Στόχων επιτρέπει την συλλογή πληροφοριών, πολλές από τις οποίες αποβαίνουν χρήσιμες, ενώ άλλες, που επισημαίνουν την ανάγκη για αλλαγές σε στόχους και πρακτικές, μπορεί να ερμηνεύονται από το μάνατζμεντ της επιχείρησης ως απειλές για τη σταθερότητα και την ομαλή λειτουργία της και να μην αξιοποιούνται, ακόμη και όταν οι στόχοι είναι εμφανώς σε δυσαρμονία με το περιβάλλον.

Απεναντίας, στην Κουλτούρα Υποστήριξης, αν και υστερεί ως προς την πρόσβαση και τη συλλογή πληροφοριών από το εξωτερικό της περιβάλλον, ο υψηλός βαθμός επικοινωνίας μεταξύ των μελών και οι στενοί δεσμοί που τα ενώνουν, βοηθούν στη διατήρηση μιας ευέλικτης οργάνωσης, η οποία εισάγει λιγότερες ιδέες από το περιβάλλον, αλλά είναι αρκετά πιο εύκολο για αυτή να αποδεχτεί και να ενσωματώσει αλλαγές, από ότι στις κουλτούρες στόχων.

ΠΙΝΑΚΑΣ 11. ΠΡΟΣΑΝΑΤΟΛΙΣΜΟΣ ΤΗΣ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑΣ ΚΑΙ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ, ΣΕ ΑΒΕΒΑΙΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ

1.1 T-Test

Group Statistics

	ΠΡΟΣΑΝΑΤ/ΣΜΟΣ	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
ΑΠΟΤΕΛΕΣ/ΤΗΤΑ	1,00	45	18,1207	4,2026	,6265
	2,00	26	18,5727	4,4576	,8742

Independent Samples Test

	Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means		95% Confidence Interval of the Difference				
	F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	Lower	Upper
Equal variances assumed	,027	,869	-,427	69	,671	-,4521	1,0585	-2,5636	1,6595

Equal variances not assumed	-,420	49,808,676	-,4521	1,0755	-2,6125	1,7084
-----------------------------	-------	------------	--------	--------	---------	--------

11.2 Mann-Whitney Test

Test Statistics

	ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ
Mann-Whitney U	539,500
Wilcoxon W	1574,500
Z	-,543
Asymp. Sig. (2-tailed)	,587

a Grouping Variable: ΠΡΟΣΑΝΑΤΟΛΙΣΜΟΣ

Υ 2.3.2 Οι κουλτούρες στόχων και επιχειρηματικότητας είναι πιο αποτελεσματικές σε εχθρικό περιβάλλον από ότι οι κουλτούρες κανόνων και υποστήριξης

Όπως και στην προηγούμενη υπόθεση, το επιχείρημα εδώ είναι βασισμένο στη σχέση της επιχείρησης, με το εξωτερικό της περιβάλλον. Η εξωστρέφεια δίνει την ευκαιρία να γνωρίσει η επιχείρηση τους πελάτες της τον ανταγωνισμό κλπ. Λογικά, όσο πιο εχθρικό είναι το περιβάλλον, τόσο πιο εξωστρεφής πρέπει να είναι η επιχείρηση, για να μπορεί να αντληφθεί έγκαιρα πιθανές απειλές και να δημιουργήσει ή να ενισχύσει τους μηχανισμούς της άμυνάς της. Αντίστοιχα οι εσωστρεφείς κουλτούρες, με περιορισμένες επαφές με το περιβάλλον, αναμένεται να είναι λιγότερο αποτελεσματικές. Από τη στατιστική ανάλυση (Πίνακας 12), προκύπτει ότι τόσο το t-test ($p=0,962$) όσο και το Mann-Whitney τεστ ($p=0,958$), συνηγορούν στην απόρριψη της εναλλακτικής υπόθεσης και κατά συνέπεια η **μηδενική υπόθεση γίνεται δεκτή**. Οι δύο συγκρινόμενες ομάδες επιχειρήσεων δεν διαφέρουν μεταξύ τους, όσον αφορά την αποτελεσματικότητά τους.

ΠΙΝΑΚΑΣ 12. ΠΡΟΣΑΝΑΤΟΛΙΣΜΟΣ ΤΗΣ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑΣ ΚΑΙ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ, ΣΕ ΕΧΘΡΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ

12.1 T-Test

Group Statistics		N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
ΠΡΟΣΑΝΑΤΟΛΙΣΜΟΣ					

ΑΠΟΤΕΛ/ΤΗΤΑ	1,00	68	18,7521	4,2263	,5125
	2,00	34	18,7080	4,4638	,7655

Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means		df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
		F	Sig.	t						Lower	Upper
ΑΠΟΤΕΛ/ΤΗΤΑ	Equal variances assumed	,128	,721	,049	100	,961	4,409E-02	,9045		-1,7504	1,8385
	Equal variances not assumed			,048	62,980	,962	4,409E-02	,9213		-1,7969	1,8851

12.2 Mann-Whitney Test

Ranks

	ΠΡΟΣΑΝΑΤ/ΜΟΣ	N	Mean Rank	Sum of Ranks
ΑΠΟΤΕΛΕΣΜ/ΤΗΤΑ	1,00	68	51,39	3494,50
	2,00	34	51,72	1758,50
	ΣΥΝΟΛΟ	102		

Test Statistics

	ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ
Mann-Whitney U	1148,500
Wilcoxon W	3494,500
Z	-,053
Asymp. Sig. (2-tailed)	,958

a Grouping Variable: ΠΡΟΣΑΝΑΤΟΛΙΣΜΟΣ

Υ 3.1.1: Οι επιχειρήσεις που έχουν μέσης ισχύος κουλτούρες στόχων ή επιχειρηματικότητας, είναι περισσότερο αποτελεσματικές από ότι οι επιχειρήσεις με κουλτούρες μικρής και οι μεγάλης ισχύος, κουλτούρες που αναπτύσσονται σε αβέβαιο περιβάλλον.

Για την εξέταση της Υπόθεσης 3.1.1, χρησιμοποιήθηκε το μη παραμετρικό τεστ Kruskal-Wallis, λόγω του μικρού αριθμού των παρατηρήσεων (N=16). Σύμφωνα με την υπόθεση, θα πρέπει να διαφέρουν οι μέσοι των τριών επιπέδων ισχύος της κουλτούρας. Τα στοιχεία του πίνακα 13 δείχνουν ότι δεν υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά και η εναλλακτική υπόθεση δεν γίνεται δεκτή ($p=0,690$). Η δοκιμασία της ίδιας υπόθεσης σε ένα αρκετά μεγαλύτερο δείγμα θα μπορούσε να παράγει διαφορετικά αποτελέσματα.

ΠΙΝΑΚΑΣ 13. Η ΣΧΕΣΗ ΠΡΟΣΑΝΑΤΟΛΙΣΜΟΥ ΚΑΙ ΙΣΧΥΟΣ ΤΗΣ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑΣ ΜΕ ΤΗΝ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ, ΣΕ ΑΒΕΒΑΙΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ.

Kruskal-Wallis Test

Ranks

	ΙΣΧΥΣ	N	Mean Rank
ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ	1,00	6	11,17
	2,00	17	14,29
	3,00	3	13,67
	ΣΥΝΟΛΟ	26	

Test Statistics

	ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ
Chi-Square	,743
df	2
Asymp. Sig.	,690

a Kruskal Wallis Test
b Grouping Variable: ΙΣΧΥΣ

Υ3.1.2: Οι επιχειρήσεις με μέσης ισχύος κουλτούρες στόχων ή επιχειρηματικότητας, είναι περισσότερο αποτελεσματικές από ότι αυτές που έχουν μικρή ή μεγάλη ισχύ και βρίσκονται σε εχθρικό περιβάλλον.

Οι επιχειρήσεις που αντιμετωπίζουν απειλές, με μεγάλη συχνότητα, πρέπει να βρίσκονται σε πλήρη ετοιμότητα και επαρκή πληροφόρηση, για τη λήψη αποτελεσματικών αποφάσεων. Με δεδομένη την έμφαση στην επιχειρηματικότητα ή την επίτευξη στόχων, η μεγάλης ισχύος εξωστρεφής κουλτούρα μπορεί να οδηγήσει την επιχείρηση στην παράβλεψη εσωτερικών προβλημάτων, όπως η συνοχή, οι συγκρούσεις, ο συντονισμός κλπ. Μια μέσης ισχύος κουλτούρα

μπορεί πολύ ευκολότερα να επιλύσει τέτοιου είδους προβλήματα, αφού πέρα από τις βασικές αξίες της επιχείρησης, οι υπόλοιπες προτεραιότητες αλλάζουν πιο γρήγορα από ότι στις ισχυρές κουλτούρες. Στον πίνακα 14 εμφανίζεται η απόρριψη της προτεινόμενης υπόθεσης ($p\text{-value} = 0,227$) και η αποδοχή της μηδενικής, ότι δηλαδή δεν υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά μεταξύ των επιπέδων ισχύος της κουλτούρας.

ΠΙΝΑΚΑΣ 14. ΙΣΧΥΣ ΕΞΩΣΤΡΕΦΟΥΣ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑΣ ΚΑΙ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ, ΣΕ ΑΒΕΒΑΙΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ

Kruskal-Wallis Test

Ranks

	ΙΣΧΥΣ	N	Mean Rank
ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ	1,00	22	40,25
	2,00	20	30,20
	3,00	26	32,94
	ΣΥΝΟΛΟ	68	

Test Statistics

	ΑΠΟΤΕΛΕΣ/ΤΗΤΑ
Chi-Square	2,969
df	2
Asymp. Sig.	,227

a Kruskal Wallis Test

b Grouping Variable: ΙΣΧΥΣ

Υ3.2.1: Οι μέσης ισχύος κουλτούρες κανόνων και υποστήριξης είναι πιο αποτελεσματικές από τις κουλτούρες μικρής και μεγάλης ισχύος, σε οργανώσεις που δρουν σε περιβάλλον σταθερότητας.

Οι επιχειρήσεις με κουλτούρες εσωτερικού προσανατολισμού, μπορούν βραχυπρόθεσμα να είναι λειτουργικές και να βοηθούν στην επίτευξη των στόχων των επιχειρήσεων, όταν αυτές δραστηριοποιούνται σε σταθερά περιβάλλοντα. Όταν όμως απαιτείται από το περιβάλλον τους να αλλάξουν, οι ισχυρές κουλτούρες αντιμετωπίζουν έντονο πρόβλημα, σε σχέση με τις μέσης ισχύος. Στον πίνακα 15 εξετάστηκε η πιο πάνω υπόθεση χρησιμοποιώντας το τεστ Kruskal-Wallis. Η Υ 3.2.1, δεν επιβεβαιώνεται ($p\text{-value} = 0,784$), αντίθετα γίνεται αποδεκτή η μηδενική, με την έλλειψη στατιστικά σημαντικής διαφοράς των μέσων όρων του κάθε επιπέδου ισχύος της κουλτούρας.

ΠΙΝΑΚΑΣ 15. ΙΣΧΥΣ ΕΣΩΣΤΡΕΦΟΥΣ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑΣ ΚΑΙ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ, ΣΕ ΣΤΑΘΕΡΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ

Kruskal-Wallis Test

Ranks

	ΙΣΧΥΣ	N	Mean Rank
ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ	1,00	5	16,80
	2,00	8	14,25
	3,00	15	13,87
	ΣΥΝΟΛΟ	28	

Test Statistics

	ΑΠΟΤΕΛΕΣΜ/ΤΗΤΑ
Chi-Square	,487
df	2
Asymp. Sig.	,784

a Kruskal Wallis Test

b Grouping Variable: ΙΣΧΥΣ

Υ3.2.2: Οι μέσης ισχύος κουλτούρες κανόνων και υποστήριξης είναι πιο αποτελεσματικές από τις μικρής και μεγάλης ισχύος, σε οργανώσεις που δρουν σε φιλικό περιβάλλον.

Όπως και στο σταθερό περιβάλλον, οι επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται σε φιλικό περιβάλλον, μη έχοντας ορατές απειλές, τείνουν να επαναπαύονται, να ενισχύουν και να αναπαράγουν την υπάρχουσα κουλτούρα. Έτσι παραβλέπουν τις απειλές που θα προκύψουν, με μια ενδεχόμενη σημαντική αλλαγή στο περιβάλλον τους. Οι ισχυρές εσωστρεφείς κουλτούρες, αφήνουν λίγα περιθώρια για αμφισβήτηση των υφιστάμενων κανόνων, πρακτικών, κλπ. Αντίθετα, οι μέσης ισχύος κουλτούρες, επιτρέπουν στα μέλη της επιχείρησης κάποιο βαθμό αυτόνομης σκέψης και δράσης, δημιουργώντας έτσι τις προϋποθέσεις για μια ταχύτερη αντίδραση σε μια ενδεχόμενη περιβαλλοντική αλλαγή. Ο Πίνακας 16 παρουσιάζει το αποτέλεσμα της εξέτασης της παραπάνω υπόθεσης. Ο αριθμός των παρατηρήσεων είναι ανεπαρκής για την εξαγωγή οποιουδήποτε συμπεράσματος. Ο λόγος για τον οποίο εμφανίζονται μόνο 7 παρατηρήσεις, είναι επειδή, ελάχιστοι είναι οι διευθυντές που δεν αντιλαμβάνονται το περιβάλλον τους ως εχθρικό.

ΠΙΝΑΚΑΣ 16. ΙΣΧΥΣ ΕΣΩΣΤΡΕΦΟΥΣ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑΣ ΚΑΙ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ, ΣΕ ΦΙΛΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ

Kruskal-Wallis Test Ranks

	ΙΣΧΥΣ	N	Mean Rank
ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ	2,00	2	3,50
	3,00	5	4,20
	ΣΥΝΟΛΟ	7	

Test Statistics

	ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ
Chi-Square	,150
df	1
Asymp. Sig.	,699

a Kruskal Wallis Test

b Grouping Variable: ΙΣΧΥΣ

Η μικρή ψυχολογική απόσταση, την οποία αισθάνονται μεταξύ τους τα μέλη της ισχυρής κουλτούρας μιας μικρής επιχείρησης, καθιστά την άνετη επικοινωνία μεταξύ τους τρόπο ζωής και με τον τρόπο αυτό επηρεάζει θετικά την απόδοση της επιχείρησης. Αντίθετα, τα μέλη των μικρών επιχειρήσεων, με ανίσχυρες κουλτούρες, τείνουν να ενδιαφέρονται για διαφορετικά πράγματα, να έχουν διαφορετικούς ή και ασύμβατους μεταξύ τους τρόπους σκέψης και λειτουργίας, με αποτέλεσμα να κωλύεται η επικοινωνία στο εσωτερικό περιβάλλον. Σύμφωνα με τα στοιχεία του Πίνακα 17, η Υπόθεση 3.3.1, δεν γίνεται δεκτή αφού τόσο η εξέταση ANOVA ($p\text{-value}=0,307$), όσο και η εξέταση Kruskal-Wallis ($p=0,211$), δείχνουν ότι δεν υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά μεταξύ των μέσων των τριών επιπέδων ισχύος της κουλτούρας.

ΠΙΝΑΚΑΣ 17. ΜΕΓΕΘΟΣ ΚΑΙ ΙΣΧΥΣ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑΣ ΚΑΙ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ

17.1 Oneway

ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
					Lower Bound	Upper Bound		
ΙΣΧΥΣ								
1,00	12	19,6240	3,6769	1,0614	17,2878	21,9602	13,31	27,25
2,00	26	18,7948	4,2965	,8426	17,0594	20,5302	6,34	27,25
3,00	27	17,4250	4,8773	,9386	15,4956	19,3544	7,07	27,98
ΣΥΝΟΛΟ	65	18,3789	4,4658	,5539	17,2723	19,4854	6,34	27,98

**ANOVA
ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ**

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	47,670	2	23,835	1,203	,307
Within Groups	1228,698	62	19,818		
ΣΥΝΟΛΟ	1276,368	64			

17.2 Kruskal-Wallis Test

Ranks

	ΙΣΧΥΣ	N	Mean Rank
ΑΠΟΤΕΛΕΣΜ/ΚΟΤΗΤΑ	1,00	12	39,13
	2,00	26	34,92
	3,00	27	28,43
ΣΥΝΟΛΟΙ		65	

Test Statistics

ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ

Chi-Square	3,109
df	2
Asymp. Sig.	,211

a Kruskal Wallis Test

b Grouping Variable: ΙΣΧΥΣ

Υ3.3.2 Οι μεγάλες επιχειρήσεις με μέσης ισχύος κουλτούρες, είναι πιο αποτελεσματικές από αυτές με υψηλή ή χαμηλή ισχύ

Οι μεγάλες επιχειρήσεις οι οποίες διατηρούν πολλά από τα χαρακτηριστικά της νηπιακής τους ηλικίας, και δεν υιοθετούν τις αλλαγές που απαιτεί η «ωρίμανσή» τους, συντηρούν μια ισχυρή κουλτούρα και μια παράδοση που καθορίζει τις βασικές αρχές της λειτουργίας τους, και τις καθιστούν ανίκανες να προσαρμοστούν σε περιβαλλοντικές αλλαγές. Η μέσης ισχύος κουλτούρα σε μια μεγάλη επιχείρηση, επιτρέπει την επιχείρηση να καινοτομεί γύρω από τον βασικό άξονα του συστήματος αξιών της, επιτρέποντάς την να προσαρμόζεται στις εκάστοτε μεταβολές του περιβάλλοντος. Η Υπόθεση αυτή δεν γίνεται δεκτή καθώς οι μέσοι των τριών επιπέδων δεν

διαφέρουν στατιστικά (p -value=0,186, με το τεστ ANOVA και p -value=0,167 με το Kruskal-Wallis). (Πίνακας 18)

ΠΙΝΑΚΑΣ 18. ΜΕΓΕΘΟΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ, ΙΣΧΥΣ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑΣ ΚΑΙ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ

18.1 Oneway

ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
					Lower Bound	Upper Bound		
ΙΣΧΥΣ								
1,00	22	19,3615	3,8460	,8200	17,6563	21,0667	11,32	25,38
2,00	13	17,5043	3,9646	1,0996	15,1085	19,9001	11,94	24,93
3,00	10	20,5203	4,1917	1,3255	17,5217	23,5189	11,59	26,38
ΣΥΝΟΛΟ	45	19,0825	4,0231	,5997	17,8738	20,2911	11,32	26,38

ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ	ANOVA				
	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	54,764	2	27,382	1,749	,186
Within Groups	657,375	42	15,652		
ΣΥΝΟΛΟΙ	712,139	44			

18.2 Kruskal-Wallis

Ranks	ΙΣΧΥΣ	N	Mean Rank
ΑΠΟΤΕΛΕΣ/ΚΟΤΗΤΑ	11,00	22	23,95
	2,00	13	17,69
	3,00	10	27,80
	ΣΥΝΟΛΟ	45	

Test Statistics	
Chi-Square	3,576
df	2
Asymp. Sig.	,167

a Kruskal Wallis Test

b Grouping Variable: ΙΣΧΥΣ

Υ 3.3.3 Οι μικρές επιχειρήσεις με κουλτούρες Υποστήριξης και Επιχειρηματικότητας είναι πιο αποτελεσματικές από τις αντίστοιχες επιχειρήσεις με κουλτούρες Στόχων και Κανόνων

Η παραπάνω Υπόθεση, υποστηρίζει κατά κάποιο τρόπο τη διχοτόμηση των μικρών επιχειρήσεων σε οργανικές και μηχανιστικές (Lawrence & Lorch, 1967, Burns & Stalker, 1961). Ακόμη, η υπόθεση προτείνει ότι οι οργανικές επιχειρήσεις ταυτίζονται σε μεγάλο βαθμό με τις ευέλικτες κουλτούρες Καινοτομίας και Υποστήριξης και ξεπερνούν σε επιδόσεις τις αντίστοιχες Στόχων και Κανόνων. Οι μικρές επιχειρήσεις λειτουργούν πιο αποτελεσματικά με άτυπες οργανώσεις, με συμμετοχικές διαδικασίες, με την προσωπική επαφή μεταξύ των μελών τους και έμφαση στην ευελιξία. Αντίθετα, οι μικρές επιχειρήσεις που λειτουργούν με βάση τους κανόνες και τους στόχους, και όχι την επίλυση προβλημάτων μέσω συνεννόησης των μελών, συμπεριφέρονται σαν «μεγάλες» εστιάζοντας στην διατήρηση μιας κατάστασης και όχι στην διαρκή βελτίωση.

Σύμφωνα με τα αποτελέσματα των ANOVA και Kruskal-Wallis τεστ, στα οποία υποβλήθηκε η Υπόθεση 3.3.3, οι ευέλικτες μικρές επιχειρήσεις δεν διαφέρουν στατιστικά σημαντικά από αυτές με έμφαση στον έλεγχο και τη σταθερότητα (t-test $p=0,494$ Mann-Whitney test $p=0,989$).

(Πίνακας 19).

ΠΙΝΑΚΑΣ 19. Η ΣΧΕΣΗ ΕΥΕΛΙΞΙΑΣ-ΕΛΕΓΧΟΥ ΜΕ ΤΗΝ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ ΣΕ ΜΙΚΡΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ

19.1 T-Test

Group Statistics

	ΕΥΕΛΙΞΙΑ- ΕΛΕΓΧΟΣ	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
ΑΠΟΤΕΛ/ΤΗΤΑ	1,00	42	18,6914	3,8905	,6003
	2,00	23	17,8081	5,4113	1,1283

Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means		Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
		F	Sig.	t	df				Lower	Upper
ΑΠΟΤΕΛ/ΤΗΤΑ	Equal variances assumed	2,929	,092	,760	63	,450	,8833	1,1623	-1,4393	3,2055
	Equal variances not assumed			,691	34,724	,494	,8833	1,2781	-1,7121	3,4787

19.2 Mann-Whitney Test

Ranks

	ΕΥΕΛΙΞΙΑ- ΕΛΕΓΧΟΣ	N	Mean Rank	Sum of Ranks
ΑΠΟΤ/ΤΗΤΑ	1,00	42	33,02	1387,00
	2,00	23	32,96	758,00
	ΣΥΝΟΛΟ	65		

Test Statistics

	ΑΠΟΤΕΛ/ΤΗΤΑ
Mann-Whitney U	482,000
Wilcoxon W	758,000
Z	-,014
Asymp. Sig. (2-tailed)	,989

a. Grouping Variable: ΕΥΕΛΙΞΙΑ-ΕΛΕΓΧΟΣ

Υ 3.3.4 Οι μεγάλες επιχειρήσεις με κουλτούρες στόχων και κανόνων είναι πιο αποτελεσματικές από τις αντίστοιχες με κουλτούρες επιχειρηματικότητας και υποστήριξης

Με δεδομένο το ότι κατά κανόνα οι μεγάλες επιχειρήσεις χρειάζονται περισσότερες τυπικές διαδικασίες και μηχανισμούς ελέγχου, για να λειτουργούν αποτελεσματικά (Damanpour, 1984, Daft, 1978, Kimberly & Evanisko, 1981), είναι αναμενόμενο, οι επιχειρήσεις αυτές να έχουν κουλτούρες που δίνουν έμφαση στον έλεγχο, τη σταθερότητα και τη συνέχεια. Ο ρυθμός ανάπτυξης των διαφόρων μεγεθών στις μικρές επιχειρήσεις, είναι κατά πολύ υψηλότερος από αυτόν των ίδιων επιχειρήσεων, μετά από αρκετά χρόνια ανάπτυξης. Αυτός είναι και ο λόγος για τον οποίο, σε ορισμένες πολύ σημαντικές μελέτες στο χώρο της οργάνωσης και διοίκησης χρησιμοποιήθηκαν στοιχεία των επιχειρήσεων, σε σχέση με τον υπόλοιπο κλάδο της εταιρείας και όχι σαν απόλυτοι αριθμοί, όπως για παράδειγμα η περίπτωση των κερδών, των πωλήσεων, κλπ. (Kotter & Heskett, 1992, Deal & Kennedy, 1999, Peters & Waterman, 1982). Η παραπάνω υπόθεση ελέγχθηκε με τον έλεγχο t-test και με το Mann-Whitney test, τα p-values των οποίων είναι, 0,545 και 0,558 αντίστοιχα, καθιστώντας την εναλλακτική υπόθεση απορριπτή (Πίνακας 20). Η αποτελεσματικότητα επομένως των δύο ομάδων επιχειρήσεων δεν παρουσιάζει στατιστικά σημαντική διαφορά.

ΠΙΝΑΚΑΣ 20. Η ΣΧΕΣΗ ΤΗΣ ΔΙΑΣΤΑΣΗΣ ΕΥΕΛΙΞΙΑΣ-ΕΛΕΓΧΟΥ ΚΑΙ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑΣ ΣΤΙΣ ΜΕΓΑΛΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ

20.1 T-Test

Group Statistics

	ΕΥΕΛΙΞΙΑ-ΕΛΕΓΧΟΣ	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
ΑΠΟΤΕΛΥΤΗΤΑ	1,00	19	18,6487	4,1189	,9449
	2,00	26	19,3995	4,0029	,7850

Independent Samples Test

	Levene's Test for Equality of Variances	F	Sig.	t-test for Equality of Means			Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
				t	df	Sig. (2-tailed)			Lower	Upper
Equal variances assumed	,029		,865	-,614	43	,543	-,7507	1,2229	-3,2170	1,7156
Equal variances not assumed				-,611	38,289	,545	-,7507	1,2285	-3,2371	1,7356

20.2 Mann-Whitney Test

Ranks

	ΕΥΕΛΙΞΙΑ-ΕΛΕΓΧΟΣ	N	Mean Rank	Sum of Ranks
ΑΠΟΤΕΛΥΤΗΤΑ	1,00	19	21,66	411,50
	2,00	26	23,98	623,50
	ΣΥΝΟΛΟ	45		

Test Statistics	
	ΑΠΟΤΕΛΥΤΗΤΑ
Mann-Whitney U	221,500
Wilcoxon W	411,500
Z	-,586
Asymp. Sig. (2-tailed)	,558

a Grouping Variable: ΕΥΕΛΙΞΙΑ-ΕΛΕΓΧΟΣ

Υ4.1: Οι επιχειρήσεις με υψηλή καινοτομικότητα είναι πιο αποτελεσματικές από αυτές με χαμηλή καινοτομικότητα.

Αρκετές είναι οι έρευνες που υποστηρίζουν την παραπάνω υπόθεση από τη δεκαετία του '60 μέχρι και σήμερα (Burns & Stalker, 1961, Ogbonna & Harris, 2000, Lee & Yu, 2004). Η εξέταση της Υ 4.1, επιβεβαιώνει τα ευρήματα των παραπάνω ερευνητών, χρησιμοποιώντας το δείγμα των Ελληνικών μικρομεσαίων επιχειρήσεων. Σύμφωνα με τον Πίνακα 21, Η Υ 4.1, γίνεται δεκτή σε επίπεδο σημαντικότητας 0,005 (p-value= 0,004 για το t-test και p=0,005 για το Mann-Whitney test).

ΠΙΝΑΚΑΣ 21. Η ΣΧΕΣΗ ΤΗΣ ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΚΟΤΗΤΑΣ ΜΕ ΤΗΝ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

21.1 T-Test

Group Statistics

ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ	ΚΑΙΝΟΤΟΜ/ΚΟΤΗΤΑ		N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean		
	Υψηλή Καινοτ/τα	Χαμηλή Καινοτ/τα						
	62	48	19,7070	17,3229	4,0800	4,2085	,5182	,6075

Independent Samples Test

ΑΠΟΤΕΛΥΤΗΤΑ	Levene's Test for Equality of Variances	t-test for Equality of Means		t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
		F	Sig.						Lower	Upper
Equal variances assumed	,348	,557	2,998	108	,003	2,3841	,7953	,8078	3,960	
Equal variances not assumed			2,986	99,636	,004	2,3841	,7984	,8000	3,968	

21.2 Mann-Whitney Test

Ranks

	ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΚΟΤΗΤΑ	N	Mean Rank	Sum of Ranks
ΑΠΟΤΕΛΜΑ	Υψηλή	62	63,07	3910,50
	Χαμηλή	48	45,72	2194,50
	ΣΥΝΟΛΟ	110		

Test Statistics

	ΑΠΟΤΕΛΜΑΤΗ
	A
Mann-Whitney U	1018,500
Wilcoxon W	2194,500
Z	-2,830
Asymp. Sig. (2-tailed)	,005

a Grouping Variable: ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΚΟΤΗΤΑ

Υ4.1.1: Οι καινοτόμες επιχειρήσεις είναι πιο αποτελεσματικές από τις μη καινοτόμες , σε αβέβαιο περιβάλλον.

Η προηγούμενη υπόθεση (4.1), ανέδειξε τη θετική σχέση μεταξύ καινοτομίας και αποτελεσματικότητας, ενώ η Υπόθεση 4.1.1 περιορίζει το δείγμα των επιχειρήσεων σε αυτές που λειτουργούν σε αβέβαιο περιβάλλον. Σύμφωνα με τα στοιχεία του Πίνακα 22, η εναλλακτική υπόθεση γίνεται δεκτή σε επίπεδο σημαντικότητας 0,05, εξετάζοντας το t-test (p -value=0,021) και το Mann-Whitney test (p =0,025). Επομένως, σε αβέβαια περιβάλλοντα, οι καινοτόμες επιχειρήσεις υπερτερούν σε επιδόσεις από τις μη καινοτόμες, επιβεβαιώνοντας και πάλι τα ευρήματα που προκύπτουν από την βιβλιογραφική ανασκόπηση (Πίνακας 22).

ΠΙΝΑΚΑΣ 22. Η ΣΧΕΣΗ ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΚΟΤΗΤΑΣ ΚΑΙ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑΣ ΣΕ ΑΒΕΒΑΙΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ

22.1 T-Test

Group Statistics

	ΚΑΙΝΟΤΟΜ/ΤΗΤΑ	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
ΑΠΟΤΕΛ/ΤΗΤΑ	Υψηλή καινοτομικότητα	42	19,2891	3,7761	,5827
	Χαμηλή καινοτομικότητα	29	16,8338	4,5872	,8518

Independent Samples Test		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						95% Confidence Interval of the Difference	
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	Lower	Upper	
ΑΠΟΤΕΛΕ ΛΤΗΤΑ	Equal variances assumed	2,289	,135	2,466	69	,016	2,4553	,9958	,4687	4,441	
	Equal variances not assumed			2,379	52,484	,021	2,4553	1,0320	,3848	4,525	

22.2 Mann-Whitney Test

Ranks

	ΚΑΙΝΟΤΟΜΙ ΚΟΤΗΤΑ	N	Mean Rank	Sum of Ranks
ΑΠΟΤΕΛ/ΤΗΤΑ	Υψηλή	42	40,56	1703,50
	Χαμηλή	29	29,40	852,50
	ΣΥΝΟΛΟ	71		

Test Statistics

	ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ
Mann-Whitney U	417,500
Wilcoxon W	852,500
Z	-2,240
Asymp. Sig. (2-tailed)	,025

a. Grouping Variable: ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΚΟΤΗΤΑ

Υ4.1.2: Οι καινοτόμες επιχειρήσεις είναι πιο αποτελεσματικές από τις μη καινοτόμες , σε εχθρικό περιβάλλον

Σε περιβάλλοντα εχθρικά προς την επιχείρηση, η επιχείρηση αναγκάζεται να βρίσκει νέους τρόπους, για την αντιμετώπιση των απειλών που δέχεται. Οι νέοι αυτοί τρόποι μπορούν να περιλαμβάνουν, νέα προϊόντα, νέες αγορές, αποδοτικότερες εσωτερικές διαδικασίες κλπ. Εξετάζοντας την Υ4.2.1, με τα Mann-Whitney και t-test (p-values, 0,014 και 0,01 αντίστοιχα), η υπόθεση γίνεται δεκτή σε επίπεδο σημαντικότητας 0,05, απορρίπτοντας τη μηδενική υπόθεση. (Πίνακας 23). Επομένως ο βαθμός καινοτομικότητας μιας επιχείρησης συνδέεται θετικά με την αποτελεσματικότητά της, όταν το περιβάλλον είναι εχθρικό

ΠΙΝΑΚΑΣ 23. Η ΣΧΕΣΗ ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΚΟΤΗΤΑΣ ΚΑΙ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑΣ, ΣΕ ΕΧΘΡΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ

23.1 T-Test

Group Statistics

ΑΠΟΤΕΛ/ΤΗΤΑ	ΚΑΙΝΟΤ/ΤΗΤΑ	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
	Υψηλή	59	19,677	4,0124	,5224
	Χαμηλή	43	17,448	4,3561	,6643

Independent Samples Test

ΑΠΟΤΕΛ/ΤΗΤΑ	Test	Levene's Test for Equality of Variances	F	Sig.	t-test for Equality of Means		t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Equal variances assumed	Equal variances not assumed						Lower	Upper
ΑΠΟΤΕΛ/ΤΗΤΑ	Equal variances assumed	1,002		,319	2,672	100	,009	2,2291	,8342	,5741	3,884		
	Equal variances not assumed				2,638	86,147	,010	2,2291	,8451	,5492	3,909		

23.2 Mann-Whitney Test

Ranks	ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΚΟΤΗΤΑ	N	Mean Rank	Sum of Ranks
ΑΠΟΤΕΛΕΣΜ/ΤΗΤΑ	Υψηλή	59	57,62	3399,50
	Χαμηλή	43	43,10	1853,50
	ΣΥΝΟΛΟ	102		

Test Statistics	ΑΠΟΤΕΛ/ΤΗΤΑ
Mann-Whitney U	907,500
Wilcoxon W	1853,500
Z	-2,447
Asymp. Sig. (2-tailed)	,014

a Grouping Variable: ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΚΟΤΗΤΑ

Υ4.2.1: Η καινοτόμος οργάνωση που δρα σε σταθερό περιβάλλον, είναι λιγότερο αποτελεσματική από τη μη καινοτόμο

Το σκεπτικό της Υπόθεσης 4.2.1, συνδέεται άμεσα με αυτό των Quinn (1988) και Stensacker et.al. (2002), οι οποίοι αναφέρονται στις αμφίβολης αναγκαιότητας καινοτομίες και αλλαγές, που επιχειρούνται από διευθυντικά στελέχη, σε σταθερά περιβάλλοντα. Τα στοιχεία του Πίνακα 24, οδηγούν στο συμπέρασμα ότι δεν υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά αποτελεσματικότητας, μεταξύ των καινοτόμων και των μη καινοτόμων επιχειρήσεων. Η Εναλλακτική υπόθεση Υ4.2.1, δεν γίνεται δεκτή, εξεταζόμενη με τα τεστ Mann-Whitney και t-test (p-values, 0,126 και 0,112 αντίστοιχα). (Πίνακας 24).

ΠΙΝΑΚΑΣ 24. Η ΣΧΕΣΗ ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΚΟΤΗΤΑΣ ΚΑΙ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑΣ ΜΙΑΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ ΣΕ ΑΒΕΒΑΙΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ.

24.1 T-Test Group Statistics	ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΚΟΤΗΤΑ	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
ΑΠΟΤΕΛ/ΤΗΤΑ	Υψηλή	18	20,3077	4,6811	1,1033
	Χαμηλή	19	18,0696	3,5412	,8124

Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means		df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
		F	Sig.	t						Lower	Upper
ΑΠΟΤΕΛ ΤΗΤΑ	Equal variances assumed	1,123	,296	1,646	35	,109	2,2381	1,3599	-,5226	4,998	
	Equal variances not assumed			1,633	31,646	,112	2,2381	1,3702	-,5541	5,030	

24.2 Mann-Whitney Test Test Statistics

		ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ
Mann-Whitney U		120,000
Wilcoxon W		310,000
Z		-1,550
Asymp. Sig. (2-tailed)		,121
Exact Sig. [2*(1-tailed Sig.)]		,126

a Not corrected for ties.

b Grouping Variable: ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΚΟΤΗΤΑ

Υ4.2.2: Η καινοτόμος οργάνωση που δρα σε φιλικό περιβάλλον, είναι λιγότερο αποτελεσματική από τη μη καινοτόμο

Όπως σε σταθερά περιβάλλοντα, έτσι και στα φιλικά, οι επιχειρήσεις που πειραματίζονται και αναλαμβάνουν κινδύνους δυσανάλογα μεγάλους, σε σχέση με τα πιθανά οφέλη που θα μπορούσαν να αποκομίσουν, μειονεκτούν ως προς την αποτελεσματικότητά τους, σε σχέση με τις λιγότερο καινοτόμες επιχειρήσεις. Οι επιχειρήσεις αυτές δαπανούν χρήσιμους πόρους, για να αντιμετωπίσουν μια απειλή, της οποίας η πιθανότητα εμφάνισης, σε ένα φιλικό περιβάλλον είναι σχεδόν αμελητέα. Το αποτέλεσμα της εξέτασης της Υ4.2.2, με το τεστ Mann-Whitney, (p -value=0.393), οδηγεί στην απόρριψη της εναλλακτικής υπόθεσης και στο συμπέρασμα ότι οι καινοτόμες επιχειρήσεις δεν διαφέρουν από τις μη καινοτόμες, ως προς την αποτελεσματικότητά τους, όταν λειτουργούν σε φιλικό περιβάλλον. (Πίνακας 25)

ΠΙΝΑΚΑΣ 25. Η ΣΧΕΣΗ ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΚΟΤΗΤΑΣ ΚΑΙ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑΣ ΜΙΑΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ, ΣΕ ΦΙΛΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ.

Mann-Whitney Test Ranks

	ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΚΟΤΗΤΑ	N	Mean Rank	Sum of Ranks
ΑΠΟΤΕΛΕΣΜ/ΚΟΤΗΤΑ	Υψηλή	3	5,67	17,00
	Χαμηλή	5	3,80	19,00
	Σύνολο	8		

Test Statistics

	ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ
Mann-Whitney U	4,000
Wilcoxon W	19,000
Z	-1,043
Asymp. Sig. (2-tailed)	,297
Exact Sig. [2*(1-tailed Sig.)]	,393

a Not corrected for ties.

b Grouping Variable: ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΚΟΤΗΤΑ

Υ5.1: Ανεξάρτητα από το περιβάλλον τους, οι κουλτούρες κανόνων και υποστήριξης είναι λιγότερο καινοτόμες από τις κουλτούρες στόχων και επιχειρηματικότητας.

Όπως προαναφέρθηκε στο τρίτο κεφάλαιο, η εξωστρέφεια των επιχειρήσεων με κουλτούρες στόχων και επιχειρηματικότητας τις καθιστά περισσότερο εκτεθειμένες σε νέες πληροφορίες και σε αλλαγές του περιβάλλοντος, από ότι οι εσωστρεφείς κουλτούρες. Παρακολουθώντας τις εξελίξεις στο περιβάλλον τους, οι εξωστρεφείς κουλτούρες ενημερώνονται γρηγορότερα, αξιολογούν και υιοθετούν τις καινοτομίες όταν το θεωρούν αναγκαίο, απολαμβάνοντας με τον τρόπο αυτό, ενός χρονικού πλεονεκτήματος έναντι του ανταγωνισμού που αποτυγχάνει να καινοτομεί (Deshpande & Farley, 2004). Παρατηρώντας τον πίνακα 26, διαπιστώνεται ότι η εναλλακτική υπόθεση δεν γίνεται δεκτή ($p\text{-value} = 0,825$) και επομένως δεν υπάρχει διαφορά στα επίπεδα καινοτομικότητας, μεταξύ **εσωστρεφών επιχειρήσεων (προσανατολισμός=1) και εξωστρεφών (προσανατολισμός=2)**

ΠΙΝΑΚΑΣ 26 Η ΣΧΕΣΗ ΤΗΣ ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΚΟΤΗΤΑΣ ΜΕ ΤΟΝ ΠΡΟΣΑΝΑΤΟΛΙΣΜΟ ΤΗΣ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑΣ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

26.1 T-Test

Group Statistics

	ΠΡΟΣΑΝΑΤΟΛΙΣΜΟΣ	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΚΟΤΗΤΑ	1,00	75	64,6533	15,8553	1,8308
	2,00	35	64,0857	10,5339	1,7806

Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means		Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
		F	Sig.	t	df			Sig. (2-tailed)	Lower
ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΚΟΤΗΤΑ	Equal variances assumed	6,231	,014	,193	108	,5676	2,9465	-5,2729	6,408
	Equal variances not assumed			,222	95,071	,5676	2,5539	-4,5024	5,637

26.2 Mann-Whitney Test

Test Statistics

	ΚΑΙΝΟΤΟΜ/ΤΗΤΑ
Mann-Whitney U	1309,500
Wilcoxon W	4159,500
Z	-,019
Asymp. Sig. (2-tailed)	,985

a Grouping Variable: ΠΡΟΣΑΝΑΤΟΛΙΣΜΟΣ

Η έλλειψη τυχαιότητας του δείγματος καθώς και η ανεπάρκειά του για την εξέταση ορισμένων από τις υποθέσεις, οδήγησε στη σκέψη ότι πιθανώς ένα υποσύνολο του δείγματος θα μπορούσε να συμπεριφερθεί διαφορετικά, από ότι το δείγμα στο σύνολό του. Το δείγμα χωρίστηκε σε δύο ομάδες σύμφωνα με την καινοτομικότητα της επιχείρησης, στις καινοτόμες (N=62) και τις μη καινοτόμες (N=48). Στον πίνακα 26.3 εμφανίζεται μια στατιστικά (οριακά) σημαντική σχέση

μεταξύ προσανατολισμού και καινοτομικότητας ($p\text{-value} = 0,051$). Το Mann-Whitney test, δείχνει τις εξωστρεφείς κουλτούρες (προσανατολισμός = 2) να υπερέχουν σε καινοτομικότητα των εσωστρεφών.

26.3 Mann-Whitney Test Ranks

	ΠΡΟΣΑΝΑΤΟΛΙΣΜΟΣ	N	Mean Rank	Sum of Ranks
ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΚΟΤΗΤΑ	1,00	41	28,30	1160,50
	2,00	21	37,74	792,50
	ΣΥΝΟΛΟ	62		

Test Statistics

	ΚΑΙΝΟΤΟΜ/ΤΗΤΑ
Mann-Whitney U	299,500
Wilcoxon W	1160,500
Z	-1,953
Asymp. Sig. (2-tailed)	,051

a Grouping Variable: ΠΡΟΣΑΝΑΤΟΛΙΣΜΟΣ

Αντίθετα με τα παραπάνω, στην ομάδα των επιχειρήσεων με χαμηλή καινοτομικότητα δεν βρέθηκε στατιστικά σημαντική διαφορά μεταξύ εσωστρεφών και εξωστρεφών επιχειρήσεων ως προς την καινοτομικότητά τους. Στις χαμηλής καινοτομικότητας κουλτούρες του συνολικού δείγματος, σύμφωνα με τον πίνακα 26.4 δεν διαφέρουν οι εσωστρεφείς από τις εξωστρεφείς κουλτούρες ως προς το βαθμό καινοτομικότητας. Οι διαφορές μεταξύ των ευρημάτων που παρουσιάζονται στους πίνακες 26 θα σχολιαστούν στο έκτο κεφάλαιο μαζί με τα υπόλοιπα αποτελέσματα της έρευνας.

26.4 Mann-Whitney Test Ranks

	ΠΡΟΣΑΝΑΤΟΛΙΣΜΟΣ	N	Mean Rank	Sum of Ranks
ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΚΟΤΗΤΑ	1,00	34	26,21	891,00
	2,00	14	20,36	285,00
	ΣΥΝΟΛΟ	48		

Test Statistics

	ΚΑΙΝΟΤΟΜ/ΤΗΤΑ
Mann-Whitney U	180,000
Wilcoxon W	285,000
Z	-1,318
Asymp. Sig. (2-tailed)	,188

a Grouping Variable: ΠΡΟΣΑΝΑΤΟΛΙΣΜΟΣ

5.5 Συγκεντρωτικοί πίνακες των αποτελεσμάτων

Στην παρούσα υπό-ενότητα παρουσιάζεται το σύνολο των υποθέσεων που αναλύθηκαν στο τρίτο κεφάλαιο και εξετάστηκαν στατιστικά στο κεφάλαιο πέντε. Στις στήλες δίπλα στην κάθε υπόθεση σημειώνεται ο αριθμός παρατηρήσεων (N), ο τύπος της εξέτασης που χρησιμοποιήθηκε και ο βαθμός σημαντικότητας που προέκυψε από την εξέταση αυτή. Σημειώνεται ότι στις περιπτώσεις όπου ο αριθμός των παρατηρήσεων είναι μικρός, χρησιμοποιείται μόνο μη παραμετρική μέθοδος. Όπου ο αριθμός είναι αρκετά μεγάλος και θα μπορούσε δυνητικά να ακολουθεί κανονική κατανομή, χρησιμοποιούνται και παραμετρικές μέθοδοι, για τη διερεύνηση της πιθανότητας περαιτέρω εξέτασης των αποδεκτών υποθέσεων, σε μια περισσότερο αυστηρά σχεδιασμένη μελέτη.

ΠΙΝΑΚΑΣ 27. ΣΥΓΚΕΝΤΡΩΤΙΚΟΣ ΠΙΝΑΚΑΣ ΤΩΝ ΕΞΕΤΑΖΟΜΕΝΩΝ ΥΠΟΘΕΣΕΩΝ

ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ ΥΠΟΘΕΣΗΣ	ANOVA p-value	KRUSKALL- WALLIS p-value	T- TEST p-value	MANN – WHITNEY p-value
Υπόθεση 1: Η σχέση ισχύος της κουλτούρας της επιχείρησης με την αποτελεσματικότητα είναι θετική	0,437 N=110	0,368		
Υπόθεση 1.1: Οι επιχειρήσεις με κουλτούρες μέσης ισχύος είναι πιο αποτελεσματικές από αυτές μικρής και μεγάλης ισχύος όταν το περιβάλλον είναι αβέβαιο.	0,368 N=71	0,375		

Υπόθεση 1.2 Οι επιχειρήσεις με κουλτούρες μέσης ισχύος είναι πιο αποτελεσματικές από τις μικρής και μεγάλης ισχύος κουλτούρες, σε εχθρικό περιβάλλον.	0,535 N=101	0,540		
Υπόθεση 1.3 Οι επιχειρήσεις με ισχυρές κουλτούρες, που δρουν σε σταθερό περιβάλλον, είναι πιο αποτελεσματικές από αυτές με μέση ή χαμηλή ισχύ κουλτούρας.	0,770 N=37	0,701		

Υπόθεση 1.4. Οι επιχειρήσεις με ισχυρές κουλτούρες που δρουν σε φιλικό περιβάλλον , είναι πιο αποτελεσματικές από αυτές με μέση και χαμηλή ισχύ.		0,501 N=8		
Υ 2.1: Οι επιχειρηματικές κουλτούρες και οι κουλτούρες στόχων, καθιστούν τις επιχειρήσεις πιο αποτελεσματικές από αυτές με κουλτούρες κανόνων και υποστήριξης			0,867 N=110	0,705

Υ 2.2.1 Οι οργανώσεις με κουλτούρες υποστήριξης και κανόνων, που δρουν σε σταθερό περιβάλλον, είναι πιο αποτελεσματικές από αυτές με κουλτούρες επιχειρηματικότητας και στόχων.				0,848 N=37
Υ 2.2.2 Οι οργανώσεις με κουλτούρες υποστήριξης και κανόνων, που δρουν σε φιλικό περιβάλλον, είναι πιο αποτελεσματικές από αυτές με κουλτούρες επιχειρηματικότητας και στόχων.				0,500 N=8

Υ 2.3.1 Οι κουλτούρες στόχων και επιχειρηματικότητας είναι πιο αποτελεσματικές σε αβέβαιο περιβάλλον από ότι οι κουλτούρες κανόνων και υποστήριξης.			0,676 N=71	0,587
Υ 2.3.2 Οι κουλτούρες στόχων και επιχειρηματικότητας είναι πιο αποτελεσματικές σε εχθρικό περιβάλλον από ότι οι κουλτούρες κανόνων και υποστήριξης			0,962 N=102	0,958

Υ3.1.1: Οι επιχειρήσεις που έχουν μέσης ισχύος κουλτούρες στόχων ή επιχειρηματικότητας, είναι περισσότερο αποτελεσματικές από ότι οι μικρές και οι μεγάλης ισχύος, κουλτούρες που αναπτύσσονται σε αβέβαιο περιβάλλον		0,690 N=26		
Υ3.2.1: Οι μέσης ισχύος κουλτούρες κανόνων και υποστήριξης είναι πιο αποτελεσματικές από τις κουλτούρες μικρής και μεγάλης ισχύος, σε οργανώσεις που δρουν σε περιβάλλον σταθερότητας.		0,784 N=28		

Υ3.2.2: Οι μέσης ισχύος κουλτούρες κανόνων και υποστήριξης είναι πιο αποτελεσματικές από τις μικρές και μεγάλης ισχύος, σε οργανώσεις που δρουν σε φιλικό περιβάλλον.		0,699 N=7		
Υ3.3.1 Οι μικρές επιχειρήσεις με κουλτούρες μεγάλης ισχύος, είναι πιο αποτελεσματικές από αυτές με λιγότερο ισχυρές κουλτούρες	0,307 N=65	0,211		

Υ3.3.2 Οι μεγάλες επιχειρήσεις με μέσης ισχύος κουλτούρες, είναι πιο αποτελεσματικές από αυτές με υψηλή ή χαμηλή ισχύ	0,186 N=45	0,167		
Υ 3.3.3 Οι μικρές επιχειρήσεις με κουλτούρες Υποστήριξης και Επιχειρηματικότητας είναι πιο αποτελεσματικές από τις αντίστοιχες με κουλτούρες Στόχων και Κανόνων			0,494 N=65	0,989

Υ 3.3.4 Οι μεγάλες επιχειρήσεις με κουλτούρες στόχων και κανόνων είναι πιο αποτελεσματικές από τις αντίστοιχες με κουλτούρες επιχειρηματικότητας και υποστήριξης			0,545 N=45	0,558

Υ4.1: Οι επιχειρήσεις με υψηλή καινοτομικότητα είναι πιο αποτελεσματικές από αυτές με χαμηλή καινοτομικότητα.			0,004 N=110	0,005
Υ4.1.1: Οι καινοτόμες επιχειρήσεις είναι πιο αποτελεσματικές από τις μη καινοτόμες, σε αβέβαιο περιβάλλον.			0,021 N=71	0,025
Υ4.1.2: Οι καινοτόμες επιχειρήσεις είναι πιο αποτελεσματικές από τις μη καινοτόμες, σε εχθρικό περιβάλλον			0,010 N=102	0,014
Υ4.2.1: Η καινοτόμος οργάνωση που δρα σε σταθερό περιβάλλον, είναι λιγότερο αποτελεσματική από τη μη καινοτόμο			0,112 N=37	0,126
Υ4.2.2: Η καινοτόμος οργάνωση που δρα σε φιλικό περιβάλλον, είναι λιγότερο αποτελεσματική από τη μη καινοτόμο				0,393 N=8

<p>Υ5.1: Ανεξάρτητα από το περιβάλλον τους, οι κουλτούρες κανόνων και υποστήριξης είναι λιγότερο καινοτόμες από τις εξωστρεφείς κουλτούρες.</p>			<p>0,825 N=110</p>	<p>0,985</p>
---	--	--	------------------------	--------------

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΑ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ VI

ΣΧΟΛΙΑΣΜΟΣ ΤΩΝ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ, ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ ΚΑΙ ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ ΓΙΑ ΠΕΡΑΙΤΕΡΩ ΕΡΕΥΝΑ

6.1 Σχολιασμός των Αποτελεσμάτων

Ο έλεγχος των Υποθέσεων στο προηγούμενο κεφάλαιο παρήγαγε αποτελέσματα τα οποία στην πλειοψηφία τους δεν υποστηρίζουν τις αναμενόμενες σχέσεις μεταξύ των μεταβλητών που παρουσιάστηκαν στα κεφάλαια 2 και 3. Συγκεκριμένα, τρεις από τις υποθέσεις που προτάθηκαν βρέθηκαν να παρουσιάζουν στατιστικά σημαντική σχέση που να στηρίζει την εναλλακτική υπόθεση. Για τις υπόλοιπες υποθέσεις, στη μεγάλη πλειοψηφία των περιπτώσεων, έγινε δεκτή η μηδενική υπόθεση, ενώ σε τρεις από τις 23 υποθέσεις και υπο-υποθέσεις που ελέγχθηκαν δεν υπήρχαν επαρκή στοιχεία για να υποβληθούν σε οποιονδήποτε στατιστικό έλεγχο. Παρά το γεγονός αυτό όμως, έγινε η επιλογή να παραμείνουν στη συζήτηση των αποτελεσμάτων, με στόχο να αποτελέσουν δυνητικά έναυσμα για μια μελλοντική μελέτη ή να εξεταστούν σε ένα μεγαλύτερο δείγμα, με τη χρήση διαφορετικής μεθοδολογίας, εξάγοντας έτσι τα περισσότερο ασφαλή συμπεράσματα.

Η απόρριψη των εναλλακτικών υποθέσεων στην παρούσα μελέτη και αντίστοιχα η μη απόρριψη των μηδενικών υποθέσεων, μπορεί να αποδοθεί σε διάφορους παράγοντες. Ο πλέον σημαντικός από αυτούς πιθανόν να είναι το γεγονός ότι η βιβλιογραφία στο χώρο της κουλτούρας προέρχεται από μελέτες που έγιναν σε άλλες χώρες, κατά κύριο λόγο Αγγλο-Σαξονικές. Η εθνική κουλτούρα, σύμφωνα με μελέτες όπως αυτές του Hofstede (1994, 1980), επηρεάζει σε σημαντικό βαθμό την εταιρική κουλτούρα, με αποτέλεσμα μελέτες καθ' όλα όμοιες μεταξύ τους να παρουσιάζουν σημαντικές αποκλίσεις στα ευρήματά τους, όταν διενεργούνται σε διαφορετικές χώρες. Οι Deshpande και Farley (2004: 3), έχοντας μελετήσει την οργανωσιακή κουλτούρα σε 12 χώρες, αναφέρουν χαρακτηριστικά ότι: «...βρίσκουμε σημαντικές διαφορές από χώρα σε χώρα στους μέσους όλων των υπό μελέτη μεταβλητών και αυτές οι διαφορές αντανακλούν σε γενικές γραμμές χαρακτηριστικά της κουλτούρας της κάθε χώρας». Ορισμένες από τις υποθέσεις επομένως, που

διαμορφώθηκαν με βάση τη διεθνή βιβλιογραφία μπορεί να είναι αβάσιμες λόγω των ιδιαιτεροτήτων της εθνικής προέλευσης του υπό εξέταση δείγματος.

Ένας άλλος λόγος για την απόρριψη αρκετών εκ των προτεινόμενων υποθέσεων μπορεί να είναι το περιορισμένο μέγεθος του δείγματος, για το ιδιαίτερα πολύπλοκο μοντέλο που εξετάστηκε. Ο αριθμός των μεταβλητών που εξετάστηκαν καθώς και η τριχοτόμηση της ισχύος της κουλτούρας δημιούργησαν την ανάγκη για αρκετά μεγαλύτερο δείγμα από το χρησιμοποιούμενο στη μελέτη αυτή, πράγμα που δεν ήταν εφικτό στη συγκεκριμένη έρευνα. Αυτό που φαίνεται πως είναι δυνατό να γίνει στο μέλλον, είναι η αύξηση του δείγματος με την πρόσθεση επιπλέον επιχειρήσεων και η επανεξέταση των υποθέσεων σε μεγαλύτερα δείγματα, σύμφωνα με το παράδειγμα των Deshpande & Farley (2004), Cameron & Quinn, (1999), Christensen & Gordon, (1999), Gordon & Ditomaso, (1992). Στις δύο τελευταίες μελέτες οι ερευνητές χρησιμοποίησαν βάσεις δεδομένων προηγούμενων ετών της εταιρείας Hay Consultants, ενώ παρόμοια μέθοδο χρησιμοποίησε και ο Denison (2003, 1990). Η αύξηση του μεγέθους του δείγματος, εκτός από τη δυνατότητα εξέτασης των τριών επιπλέον υποθέσεων, θα αυξήσει αντίστοιχα και τη δυνατότητα άντλησης εγκυρότερων συμπερασμάτων λόγω της μεγαλύτερης αντιπροσωπευτικότητάς του ως προς τον πληθυσμό από τον οποίο προέρχεται.

Η κεντρική υπόθεση της έρευνας, όπως διατυπώθηκε στο κεφάλαιο 2, είναι ότι οι ισχυρές κουλτούρες, λόγω της εσωστρέφειας ή του εσωτερικού τους προσανατολισμού και της έμφασης που δίνουν στην ομοιογένεια και την προσαρμογή των μελών τους, αποτυγχάνουν να καινοτομούν και μακροπρόθεσμα γίνονται αναποτελεσματικές. Σε γενικές γραμμές, η κεντρική υπόθεση δεν έγινε δεκτή, αφού σε καμία από τις υποθέσεις που αφορούν την ισχύ της κουλτούρας δεν φαίνεται να υπάρχει κάποια σημαντική σχέση προς την αναμενόμενη κατεύθυνση.

Η έλλειψη σχέσης μεταξύ της ισχύος της κουλτούρας και της αποτελεσματικότητας, αυτή καθ' αυτή, είναι ίσως και το σημαντικότερο εύρημα της παρούσας μελέτης. Σε όλες τις υποθέσεις που εξετάστηκαν κατά την έρευνα είναι χαρακτηριστικό το εύρημα ότι δεν προέκυψε καμία στατιστικά σημαντική διαφορά μεταξύ των τριών ομάδων ισχύος της κουλτούρας. Η «Υπόθεση της ισχυρής κουλτούρας» δεν υποστηρίχτηκε, όπως αναμενόταν, χωρίς όμως να υποστηριχτεί και η υπόθεση της υπεροχής της μέσης ισχύος κουλτούρας. Τα

παραπάνω ευρήματα συμφωνούν μερικώς με τα ευρήματα των Kotter & Hesskett (1992), οι οποίοι υποστηρίζουν ότι «ο ισχυρισμός ότι οι δυνατές κουλτούρες είναι πιο αποτελεσματικές είναι απόλυτα λανθασμένος». Επίσης, οι Deal & Kennedy (1999), αναλύοντας το δείγμα επιχειρήσεων που χρησιμοποιήθηκε από τους Kotter & Hesskett (ό.π.), κατέληξαν στο συμπέρασμα ότι εταιρείες συγκρίσιμες με κουλτούρες ίσης ισχύος είχαν σημαντικές αποκλίσεις όσον αφορά τις οικονομικές τους επιδόσεις. Παρόμοια ήταν και τα συμπεράσματα των Cameron (1997), Cameron & Freeman (1991), Sallford (1988) και Ogbonna & Harris (2000), των οποίων οι μελέτες που προαναφέρθηκαν στα κεφάλαια δύο και τρία συγκλίνουν στην άποψη ότι η ισχύς της κουλτούρας δεν έχει σημαντικό αντίκτυπο στην απόδοση της επιχείρησης. Συγκεκριμένα, οι Cameron (ό.π.) και Cameron & Freeman (ό.π.) πιστεύουν ότι ο τύπος της κουλτούρας είναι ο καθοριστικός παράγοντας για τις επιδόσεις μιας επιχείρησης, ενώ ο Sallford ισχυρίζεται ότι οι μέσης ισχύος κουλτούρες καθιστούν τις επιχειρήσεις πιο αποτελεσματικές. Οι Ogbonna & Harris (ό.π.) και Harris & Ogbonna (2002) μεταξύ των ευρημάτων τους αναφέρουν ότι, κατά ένα παράδοξο τρόπο, οι κουλτούρες με εσωτερικό προσανατολισμό, δηλαδή αυτές που δίνουν έμφαση στη συνοχή, την ολοκλήρωση και την ομοιογένεια, δεν σχετίζονται με την αποτελεσματικότητα της επιχείρησης, σε αντίθεση με τις επιχειρήσεις με εξωτερικό προσανατολισμό, οι οποίες φέρονται να σχετίζονται σε μερικές περιπτώσεις με την ισχύ της κουλτούρας (Deshpande & Farley, 2004, Sorensen, 2002, Weick, 1991).

Συνολικά, οι υποθέσεις που αφορούν την ισχύ της κουλτούρας δεν έδειξαν κάποια στατιστικά σημαντική διαφορά μεταξύ των τριών βαθμίδων της ισχύος της κουλτούρας των επιχειρήσεων. Η εξέταση της υπόθεσης 1 έδειξε μια χαμηλή συσχέτιση μεταξύ της ισχύος και της αποτελεσματικότητας, ενώ το τεστ Ανάλυσης της Διασποράς έδειξε ότι οι τρεις ομάδες ισχύος δεν διαφέρουν μεταξύ τους. Επίσης, δεν έγινε δεκτή η υπόθεση 1.1, όπου προτείνεται ότι οι μέσης ισχύος κουλτούρες που δρουν σε **αβέβαιο** περιβάλλον είναι αποτελεσματικότερες από τις κουλτούρες μικρής και μεγάλης ισχύος. Παρατηρώντας τις μέσες τιμές των τριών ομάδων βλέπουμε ότι οι διαφορές είναι μικρές. Για την εχθρικότητα του περιβάλλοντος στην υπόθεση 1.2 ισχύουν τα ίδια αποτελέσματα, με μέσες τιμές και πάλι σχετικά όμοιες. Το βασικό συμπέρασμα που προκύπτει από τα παραπάνω είναι ότι, με βάση τα αποτελέσματα στην παρούσα μελέτη, **η υπόθεση της ισχυρής κουλτούρας δεν γίνεται αποδεκτή**. Η μέση τιμή των τριών βαθμίδων ισχύος της κουλτούρας δεν διαφέρει επαρκώς για να δικαιολογήσει ή να προσφέρει υποστήριξη στην υπόθεση της ισχυρής κουλτούρας.

Τα προαναφερόμενα ευρήματα σχετικά με τις ισχυρές κουλτούρες συμφωνούν με τη λογική των υποθέσεων που διατυπώθηκαν κατά την ανάλυση στα κεφάλαια 2 και 3 και τουλάχιστον όσον αφορά τις περιπτώσεις που η εταιρεία δρα σε περιβάλλοντα σταθερά ή φιλικά. Αυτό το οποίο προκαλεί ενδιαφέρον είναι η έλλειψη διαφορών μεταξύ των τριών ομάδων ισχύος σε αβέβαια ή σε εχθρικά περιβάλλοντα. Σύμφωνα με τη λογική της υπόθεσης της ισχυρής κουλτούρας, ένα αβέβαιο ή ένα εχθρικό περιβάλλον αντιμετωπίζεται πιο αποτελεσματικά όταν τα μέλη της επιχείρησης καθοδηγούνται από ένα κοινό όραμα, κοινές αξίες και πεποιθήσεις και επικοινωνούν και συντονίζουν τις ενέργειές τους με γνωστούς σε αυτά, καθιερωμένους τρόπους (Peters & Waterman 1982, Deal & Kennedy 1999, Gordon & Ditomaso, 1992). Απορρίπτοντας την παραπάνω υπόθεση, οι υποστηρικτές της υπόθεσης ότι οι μέσης ισχύος κουλτούρες είναι περισσότερο αποτελεσματικές, ιδιαίτερα σε αβέβαια ή σε εχθρικά περιβάλλοντα λόγω της μεγαλύτερης δυνατότητάς τους να αλλάζουν και να προσαρμόζονται, επίσης δεν επιβεβαιώνονται από τα ευρήματα της έρευνας (Sallford 1988, Weick, 1991, Kotter & Hesskett, 1992).

Για την αποτελεσματικότερη εξήγηση των παραπάνω, κρίθηκε σκόπιμη η εισαγωγή στο μοντέλο μιας επιπλέον μεταβλητής, αυτής του τύπου της κουλτούρας. Ο **τύπος κουλτούρας** αποτελεί την πλέον σημαντική παράμετρο, σύμφωνα με πολλούς ερευνητές του σχετικού χώρου, στην προσπάθεια εξήγησης της διαφοράς αποτελεσματικότητας μεταξύ κατά τα άλλα συγκρίσιμων επιχειρήσεων (Cameron, 1997). Η χρησιμοποίηση του τύπου κουλτούρας ως βασικής εξηγηματικής μεταβλητής των διαφορών στις οργανωσιακές επιδόσεις αποτελεί την καλύτερη έκφραση της προσέγγισης **εναρμόνισης κουλτούρας και περιβάλλοντος**. Ο ηγέτης στην περίπτωση αυτή αναζητά τον πλέον κατάλληλο τύπο κουλτούρας για μια επιχείρηση που δραστηριοποιείται, στο συγκεκριμένο κλάδο, χωρίς να επιζητά κατ' ανάγκη μια ισχυρή κουλτούρα (Cameron 1997, Goffee & Jones 1998, Handy, 1991).

Τα ευρήματα της παρούσας έρευνας όμως δεν έδειξαν καμία σημαντική διαφορά μεταξύ των τεσσάρων τύπων της κουλτούρας που χρησιμοποιήθηκαν στη μελέτη. Αξιοσημείωτη είναι η υπό-εκπροσώπηση των επιχειρήσεων με κουλτούρα τύπου ανοιχτών συστημάτων ή επιχειρηματικότητας, επειδή στο δείγμα υπάρχουν μόνο δύο επιχειρήσεις με αντίστοιχες κουλτούρες. Η έλλειψη εκπροσώπησης επιχειρήσεων με επιχειρηματική κουλτούρα από το δείγμα που χρησιμοποιείται στη μελέτη μπορεί να θεωρηθεί ως αναμενόμενη με δεδομένο το γεγονός ότι, σύμφωνα με

μελέτες που δημοσιεύονται στον τύπο, η Ελλάδα κατέχει μια από τις τελευταίες θέσεις στην Ευρωπαϊκή Ένωση στον τομέα έρευνας και ανάπτυξης. Η απουσία επιχειρήσεων που χρησιμοποιούν τεχνολογίες αιχμής, επίσης, οδηγεί πρακτικά στην απουσία τεχνολογικών καινοτομιών. Επιπρόσθετα, λαμβάνοντας υπόψιν τα συμπεράσματα που προκύπτουν από τις μελέτες του Hofstede και των συνεργατών του, (1980, 1991, 1994), στις οποίες οι Έλληνες χαρακτηρίζονται από υψηλό βαθμό αποφυγής της αβεβαιότητας, η καινοτομία είναι μάλλον δυσεύρετη μεταξύ των χαρακτηριστικών των ελληνικών επιχειρήσεων. Η δυνατότητα επομένως να αντληθούν συμπεράσματα για τον επιχειρηματικό τύπο κουλτούρας στη μελέτη αυτή είναι πρακτικά μηδενική.

Με δεδομένη την απουσία του παραπάνω τύπου κουλτούρας (N=2), η έρευνα προσανατολίστηκε στη διχοτόμηση του δείγματος με δύο τρόπους: α) σε εσωστρεφείς και εξωστρεφείς κουλτούρες και β) σε επιχειρήσεις με έμφαση στη σταθερότητα και τον έλεγχο, από τη μια, και στην ευελιξία και την καινοτομία, από την άλλη. Με τον τρόπο αυτό αυξάνεται και ο αριθμός των παρατηρήσεων, αφού το δείγμα χωρίζεται πρακτικά σε δύο ομάδες επιχειρήσεων αντί για τέσσερις, βελτιώνοντας έτσι και τη δυνατότητα υποβολής του δείγματος σε στατιστική ανάλυση.

Η εξέταση των υποθέσεων σχετικά με τη διαφορά αποτελεσματικότητας μεταξύ εξωστρεφών και εσωστρεφών επιχειρήσεων έδειξε την έλλειψη στατιστικά σημαντικών διαφορών. Η απουσία επιχειρήσεων με επιχειρηματικό τύπο κουλτούρας από την ομάδα των εξωστρεφών επιχειρήσεων (N=2) ουσιαστικά κατέστησε τις εξωστρεφείς επιχειρήσεις του δείγματος ισοδύναμες με κουλτούρες στόχων (N=32). Ένα βασικό χαρακτηριστικό της κουλτούρας στόχων είναι η έμφαση στον έλεγχο, η οποία επιτυγχάνεται μέσα από προγραμματισμό και στόχους (Cameron & Quinn, 1999). Αντίθετα, οι εσωστρεφείς επιχειρήσεις του δείγματος αποτελούνται κυρίως από κουλτούρες υποστήριξης (N=58) με έμφαση στην ευελιξία και τη συνοχή και δευτερευόντως από κουλτούρες κανόνων (N=18) με έμφαση στον έλεγχο τον οποίο επιτυγχάνουν μέσα από τους κανόνες και τις διαδικασίες που διέπουν τη λειτουργία της επιχείρησης. Το πλεονέκτημα που έχουν οι εξωστρεφείς κουλτούρες σε σύγκριση με τις εσωστρεφείς είναι η γρηγορότερη και ευρύτερη πρόσβαση σε νέες πληροφορίες (Aldas-Manzano et al., 2005). Η αποτελεσματικότερη πληροφόρηση βοηθά στη βελτίωση του προγραμματισμού στις κουλτούρες στόχων. Η έμφαση όμως

στον έλεγχο καθιστά αργή τη διαδικασία της ενσωμάτωσης της νέας πληροφορίας στα συστήματα λήψης αποφάσεων της επιχείρησης.

Αντίθετα με την περίπτωση της κουλτούρας στόχων, η κουλτούρα υποστήριξης δεν αναζητά διακαώς τις πληροφορίες από το εξωτερικό περιβάλλον, έχοντας ως προτεραιότητα τη διατήρηση ενός καλού κλίματος μέσα στην επιχείρηση, το οποίο οδηγεί στην υψηλή συνοχή και την ικανοποίηση των μελών της. Πληροφορίες οι οποίες συντελούν στη βελτίωση του ηθικού των εργαζομένων και την αύξηση της συνοχής της ομάδας που αυτοί αποτελούν αξιοποιούνται γρήγορα, λόγω ακριβώς της υψηλής συνοχής, με αποτέλεσμα να αυξάνουν άμεσα την ικανοποίηση των εργαζομένων, και έμμεσα – σύμφωνα με πολλούς ερευνητές – την αποτελεσματικότητα της επιχείρησης (Jones, Jimmieson & Griffiths, 2005).

Από τα αποτελέσματα της εξέτασης των υποθέσεων που αφορούν την εξωστρέφεια ή την εσωστρέφεια των επιχειρήσεων δεν προκύπτουν διαφορές στην αποτελεσματικότητα των δύο ομάδων. Αναζητώντας την αιτία απόρριψης των προτεινόμενων υποθέσεων, μια πιθανή εξήγηση αποτελεί η αλληλεξουδετέρωση των πλεονεκτημάτων που έχουν οι δύο μεγάλες κατηγορίες επιχειρήσεων του δείγματος, δηλαδή οι κουλτούρες στόχων και οι κουλτούρες υποστήριξης. Ενώ οι κουλτούρες στόχων παρέχουν τη δυνατότητα πληροφόρησης των μελών τους, οι ευέλικτες κουλτούρες υποστήριξης είναι αυτές που εύκολα, γρήγορα και αποτελεσματικά υιοθετούν τις λίγες νέες ιδέες που εισέρχονται στην οργάνωση.

Η διάσταση εσωστρέφεια-εξωστρέφεια εξετάστηκε ως προς την αποτελεσματικότητα των επιχειρήσεων, σε συνάρτηση με το βαθμό ισχύος της κουλτούρας στις υποθέσεις Y 3.1.1, Y 3.2.1 και Y 3.2.2. Οι δύο πρώτες από τις τρεις δεν εμφάνισαν καμιά διαφορά μεταξύ των επιδόσεων των εσωστρεφών και των εξωστρεφών επιχειρήσεων, ανεξάρτητα από την ισχύ της κουλτούρας. Έτσι, επιβεβαιώνεται και πάλι η απόρριψη της υπόθεσης της ισχυρής κουλτούρας, όπως προαναφέρθηκε σε προηγούμενες παραγράφους. Ο μικρός αριθμός παρατηρήσεων στην εξέταση της υπόθεσης Y 3.2.2 δεν αφήνει περιθώρια για στατιστική ανάλυση με ερμηνευτική αξία.

Οι υποθέσεις Y 3.3.1, Y 3.3.2, Y 3.3.3 και Y 3.3.4 αναφέρονται στην πιθανή επίδραση της μεταβλητής «μέγεθος της επιχείρησης». Από αυτές οι δύο πρώτες στηρίζονται στον ισχυρισμό των Quinn, (1988) και Cameron & Quinn, (1999), σύμφωνα με τους οποίους οι μεγάλοι μεγέθους επιχειρήσεις τείνουν να είναι πιο αποτελεσματικές όταν χαρακτηρίζονται από κουλτούρες με έμφαση στους κανόνες

και τους στόχους, χωρίς να παραβλέπουν τη σπουδαιότητα της ευελιξίας της επιχείρησης για την επιβίωσή της. Αποτέλεσμα αυτού είναι οι μεγάλοι μεγέθους επιχειρήσεις πρακτικά να απαιτούν μια μέσης ισχύος κουλτούρα για να επιτυγχάνουν υψηλές επιδόσεις. Αντίθετα, οι μικρού μεγέθους επιχειρήσεις ευνοούνται από την ύπαρξη μιας κουλτούρας με έμφαση στη συνοχή, την ανάπτυξη της επιχείρησης και την καινοτομία. Οι δύο εναλλακτικές υποθέσεις απορρίφθηκαν, οδηγώντας έτσι στο συμπέρασμα ότι δεν υπάρχουν σημαντικές διαφορές μεταξύ των ομάδων επιχειρήσεων που εξετάστηκαν. Θα μπορούσε όμως να υποθεθεί στη συγκεκριμένη περίπτωση ότι η εισαγωγή της μεταβλητής «περιβάλλον» στην ανάλυση ίσως επέφερε κάποιες αλλαγές στα αποτελέσματα. Το μέγεθος του δείγματος όμως δεν επέτρεψε την παραπέρα διαίρεσή του σε επιπλέον κατηγορίες.

Στις υποθέσεις Y 3.3.3 και Y 3.3.4, δεν έγινε δεκτή η μη απόρριψη της μηδενικής υπόθεσης. Η ευρέως προτεινόμενη στη βιβλιογραφία σχέση μεταξύ ευελιξίας και αποτελεσματικότητας (βλ. Burns & Stalker, 1961, Lawrence & Lorch, 1967), δεν υποστηρίζεται από τα αποτελέσματα της παρούσας έρευνας. Οι μικρού μεγέθους επιχειρήσεις που είναι ευέλικτες, εμφανίζουν την ίδια αποτελεσματικότητα με τις μικρές επιχειρήσεις που δίνουν έμφαση στον έλεγχο, τους στόχους και τους κανόνες. Παρόμοια, στην αντίστοιχη εξέταση των μεγάλων επιχειρήσεων, ενώ αναμένονταν η υπεροχή των επιχειρήσεων με έμφαση στον έλεγχο, έναντι των «οργανικών» επιχειρήσεων, διαπιστώνεται η έλλειψη διαφοράς μεταξύ των δύο ομάδων ως προς την αποτελεσματικότητά τους. Όπως τονίστηκε στις προηγούμενες παραγράφους, η αδυναμία υποστήριξης των δύο παραπάνω υποθέσεων, είναι πιθανό να σχετίζεται με το μέγεθος και την αντιπροσωπευτικότητα του δείγματος. Ένα μεγαλύτερο τυχαίο δείγμα ενδέχεται να παράγει διαφορετική συμπεριφορά των δεδομένων. Μια εναλλακτική εξήγηση για την απόρριψη των υποθέσεων μπορεί να σχετίζεται με την εγκυρότητα των οργάνων μέτρησης των εννοιών, θέμα το οποίο αποτελεί ολόένα και περισσότερο αντικείμενο συζήτησης μεταξύ των ακαδημαϊκών (βλ. Malik, "A third way for Germany", στο περιοδικό Business Week, 30/05/05, Hofstede, 1980, 1994). Είναι προφανής η ανάγκη για εκτενέστερο και περισσότερο ενδελεχή έλεγχο των ερευνητικών μεθόδων, οι οποίες εισάγονται από τις Αγγλο-Σαξονικές χώρες, πριν την ευρεία χρησιμοποίησή τους από τους ερευνητές που προέρχονται από χώρες με διαφορετικές κουλτούρες και προτίθενται να τις χρησιμοποιήσουν σε αυτές.

Ορισμένα από τα σημαντικά ευρήματα της μελέτης, σε συμφωνία με την κατεύθυνση που προτάθηκε κατά τη διαμόρφωση των υποθέσεων, είναι τα αποτελέσματα των υποθέσεων 4.1, 4.1.1, και 4.1.2. Συγκεκριμένα, βρέθηκε ότι **οι καινοτόμες επιχειρήσεις, άσχετα από το περιβάλλον στο οποίο δρουν, είναι περισσότερο αποτελεσματικές από τις μη καινοτόμες.** Το εύρημα αυτό επιβεβαιώνει κάτι που προτάθηκε και έχει υποστηριχτεί στο παρελθόν σε μελέτες ορόσημα στο χώρο της διοίκησης, όπως αυτές των Burns & Stalker (1961), Lawrence & Lorch (1967) Miles & Snow (1978) και Hamel (2000). Η αξία των ευρημάτων της παρούσας μελέτης έγκειται στο γεγονός ότι, με εξαίρεση τον Hamel, ένας μεγάλος αριθμός από ερευνητές βλέπουν λίγη χρησιμότητα σε υψηλούς ρυθμούς καινοτομικότητας, όταν το περιβάλλον των επιχειρήσεων είναι σχετικά σταθερό και φιλικό. Νέες μελέτες, μάλιστα, αμφισβητούν το πλεονέκτημα της καινοτομίας και πρωτοπόρου επιχείρησης σε σχέση με αυτή που εισέρχεται στην αγορά αμέσως μετά την πρώτη, υποστηρίζοντας ότι μια ταχεία είσοδος της δεύτερης επιχείρησης είναι δυνητικά περισσότερο αποδοτική (Markides & Geroski, 2005). Η μελέτη του δείγματος στην παρούσα έρευνα στηρίζει ανεπιφύλακτα την άποψη ότι στη σημερινή πραγματικότητα τόσο οι επιχειρήσεις της «νέας οικονομίας» όσο και αυτές της «παλαιάς» (οι brick και mortar industries, όπως ονομάζονται) επιβιώνουν και προοδεύουν μέσα από τις καινοτομίες. Παρά την έλλειψη της πίεσης του ανταγωνισμού και της αβεβαιότητας, οι καινοτόμες επιχειρήσεις δεν δαπανούν άσκοπα πόρους, όπως παρουσιάζεται στον Quinn (1988), αλλά αντίθετα είναι πιο αποτελεσματικές από τις μη καινοτόμες. **Η καινοτομία, επομένως, έχει ευεργετική επίδραση στην αποτελεσματικότητα μιας επιχείρησης, ανεξάρτητα από το περιβάλλον στο οποίο δραστηριοποιείται, και αποτελεί ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για όσες εταιρείες παρουσιάζουν αυξημένη τάση για την υιοθέτηση και την εφαρμογή της.**

Οι εξωστρεφείς επιχειρήσεις, σε όλες σχεδόν τις μελέτες που αφορούν την καινοτομία, φέρονται να είναι περισσότερο καινοτόμες από τις αντίστοιχες εσωστρεφείς. Η εξέταση όμως της υπόθεσης 5.1, οδηγεί στην απόρριψη αυτής της θέσης και την υποστήριξη ότι δεν υπάρχει σημαντική διαφορά μεταξύ των δύο ομάδων επιχειρήσεων ως προς την καινοτομικότητά τους. Προχωρώντας σε μια

περισσότερο σε βάθος ανάλυση και χωρίζοντας την καινοτομικότητα σε υψηλού και χαμηλού βαθμού, η ομάδα των επιχειρήσεων με υψηλή καινοτομικότητα (N=62) υποβλήθηκε σε έλεγχο για πιθανές διαφορές μεταξύ υπο-ομάδων. Για την υπο-ομάδα των επιχειρήσεων με εξωστρεφείς κουλτούρες, διαπιστώθηκε στατιστικά σημαντική υπεροχή ως προς την καινοτομικότητα σε σχέση με τις εσωστρεφείς κουλτούρες (πίνακας 26.3). Επομένως, για ένα μεγάλο τμήμα του δείγματος, η υπόθεση 5.1 μπορεί να θεωρηθεί δεκτή.

Αξιοσημείωτο είναι επίσης το εύρημα της μελέτης σχετικά με τον κυρίαρχο τύπο κουλτούρας στο υπό εξέταση δείγμα. Συγκεκριμένα, η κουλτούρα υποστήριξης ήταν, με διαφορά από το δεύτερο τύπο, ο κυρίαρχος τύπος κουλτούρας στο δείγμα. Δεύτερος σε συχνότητα τύπος ήταν αυτός της κουλτούρας στόχων. Συγκρίνοντας τα παραπάνω με τα ευρήματα της μελέτης των Bourantas et. al, (1990), όπου ο δεύτερος σε συχνότητα τύπος κουλτούρας ήταν ο τύπος κανόνων, παρατηρείται μια διαφανόμενη αλλαγή (Ο κυρίαρχος τύπος ήταν και πάλι η κουλτούρα υποστήριξης). Η μελέτη εκείνη χρησιμοποίησε διαφορετικούς τίτλους για κάθε τύπο κουλτούρας, χωρίς όμως αυτό να διαφοροποιεί ουσιαστικά τις δύο τυπολογίες, οι οποίες παραμένουν συγκρίσιμες, σε ένα μεγάλο βαθμό. Στην παρούσα μελέτη βλέπουμε **μια στροφή των επιχειρήσεων προς την κουλτούρα στόχων**, αρκετά σημαντική για ένα διάστημα 10 ετών που μεσολάβησε μεταξύ των δύο μελετών. Το εύρημα είναι εύλογο, δεδομένης της (αναγκαστικής) εξωστρέφειας των επιχειρήσεων, στην προσπάθειά τους να επιβιώσουν σε ένα ολοένα και περισσότερο αυξανόμενο ανταγωνιστικό περιβάλλον, όπου τα απαιτούμενα πρότυπα (standards) είναι αυτά της Ευρωπαϊκής Ένωσης και της παγκοσμιοποιημένης οικονομίας. Μια εναλλακτική εξήγηση θα μπορούσε να αποτελέσει η εξαγορά (μερική ή ολική) μεγάλης μερίδας των ελληνικών επιχειρήσεων από ξένες, οι οποίες μεταφέρουν σταδιακά το δικό τους τρόπο λειτουργίας που στις περισσότερες περιπτώσεις, χαρακτηρίζεται από έμφαση, κυρίως σε αποτελέσματα και σε κανόνες μέσα από τα οποία μπορεί να ελεγχθεί μια θυγατρική επιχείρηση.

Ένα άλλο χαρακτηριστικό που είναι εμφανές στη μελέτη αυτή είναι η **κυριαρχία των επιχειρήσεων με κουλτούρα υποστήριξης**. Το γεγονός αυτό μπορεί να αφορά μόνο το συγκεκριμένο δείγμα και να μην είναι γενικεύσιμο για τον πληθυσμό των ελληνικών επιχειρήσεων και ακόμη περισσότερο για τις επιχειρήσεις

εν γένει. Ακολουθεί όμως τη λογική που διατυπώθηκε από τους Schein (1985), Gibb (1986) και Gordon & Ditomaso (1992), οι οποίοι υποστηρίζουν ότι ο ιδρυτής, και σε αρκετές περιπτώσεις ο γενικός διευθυντής (όπως για παράδειγμα ο Jack Welch, επί 18ετία Διευθύνων Σύμβουλος της εταιρείας General Electric), δημιουργούν ένα οικογενειακό στιλ επιχείρησης, προσλαμβάνοντας συνεργάτες με αξίες και πεποιθήσεις παρόμοιες με τις δικές τους, πράγμα το οποίο αποτελεί χαρακτηριστικό των μικρομεσαίων επιχειρήσεων. Ο προαναφερθείς τέως διευθύνων σύμβουλος επέβαλε στην GE μια κουλτούρα στόχων ιδιαίτερα ισχυρή, την οποία συντήρησε κατά τη μακρά του θητεία, γαλουχώντας μεγάλο αριθμό στελεχών τα οποία φεύγοντας από την επιχείρηση ηγούνται σήμερα άλλων μεγάλων επιχειρήσεων. Οι διευθυντές αυτοί διατηρούν και «κηρύσσουν» τις αξίες που τους καθοδήγησαν στην επαγγελματική τους ζωή και που απέκτησαν στο χρονικό διάστημα που εργάστηκαν στη GE, σύμφωνα με το ειδικό τεύχος του περιοδικού Fortune (Fortune 500, 2005).

Δεδομένου του γεγονότος ότι το δείγμα στην παρούσα μελέτη αποτελείται από μικρομεσαίες επιχειρήσεις, η ύπαρξη έντονης εκπροσώπησης του τύπου κουλτούρας υποστήριξης δεν πρέπει να θεωρείται έκπληξη. Η συνήθης απουσία της τυπικής οργάνωσης που χαρακτηρίζει τις μικρομεσαίες επιχειρήσεις δημιουργεί την ανάγκη της παρουσίας της άτυπης οργάνωσης, η οποία σε ένα μεγάλο βαθμό αποτελεί το κυρίαρχο χαρακτηριστικό της κουλτούρας υποστήριξης.

Μελέτες όπως αυτές των Segalla, Rouzies & Flory (2001) και των Segalla, Sauquet & Turati (2001) δείχνουν ότι υπάρχουν σαφείς και διακριτές διαφορές μεταξύ της εθνικής κουλτούρας των κρατών, οι οποίες επηρεάζουν και τις αντίστοιχες οργανωσιακές κουλτούρες. Επομένως, η παρούσα έρευνα μπορεί να παρουσιαστεί ως μια διερεύνηση της κουλτούρας των ελληνικών μικρομεσαίων επιχειρήσεων, αλλά δεν πέτυχε την εμπειρική τεκμηρίωση ενός ολοκληρωτικού μοντέλου (integrated model) κουλτούρας - καινοτομίας και αποτελεσματικότητας για το σύνολο των επιχειρήσεων.

6.2 Συμπεράσματα

Η μελέτη που παρουσιάστηκε στις προηγούμενες σελίδες, λαμβανομένων υπόψιν των αδυναμιών της, οδηγεί γενικά σε νέους δρόμους αναζήτησης του ρόλου της

κουλτούρας στις επιχειρήσεις. Τα αποτελέσματα της έρευνας δείχνουν προς την κατεύθυνση της απόρριψης της Υπόθεσης της ισχυρής κουλτούρας όπως αυτή διατυπώθηκε στις αρχικές μελέτες - ορόσημα των Deal & Kennedy και Peters & Waterman (1982), Denison (1990) και αλλού. Εξαίρεση αποτελούν οι οργανώσεις που κατορθώνουν να εφευρίσκουν μηχανισμούς που ξεπερνούν την εσωστρέφεια ή τον ανεπαρκή έλεγχο, ανάλογα με την περίπτωση. Μελλοντικές μελέτες θα πρέπει να αναζητήσουν τον τρόπο με τον οποίο σχετίζεται ο τύπος της κουλτούρας και η αποτελεσματικότητα, σε συγκεκριμένους τομείς της αγοράς, πράγμα το οποίο θα καταστήσει τη μεταβλητή «περιβάλλον» μη σημαντική και την αξία ενός δείγματος σαν αυτό της παρούσας έρευνας ουσιαστικά μεγαλύτερη.

Επίσης, σημαντικό είναι το μέγεθος του δείγματος, για μια έρευνα που φιλοδοξεί να καλύψει ένα μεγάλο φάσμα από μεταβλητές και οργανωσιακά φαινόμενα, όπως η παρούσα μελέτη. Ελάχιστες είναι οι μελέτες που μπόρεσαν και εξασφάλισαν δείγματα για να εξετάσουν με τρόπο εμπειρικό, θεωρητικά μοντέλα του τύπου της έρευνας αυτής. Οι Cameron & Quinn (1999) και οι συνεργάτες τους αποτελούν ίσως τους μόνους ερευνητές στο χώρο της κουλτούρας που εξέτασαν δείγμα αποτελούμενο από περισσότερες από 1000 επιχειρήσεις.

Το εύρημα της μελέτης για την αξία της καινοτομικότητας στις επιχειρήσεις γενικά είναι μεν αναμενόμενο, αλλά θα μπορούσε να υποθέσει εύλογα κάποιος ότι επιχειρήσεις που δεν δρουν σε δυναμικά ή εχθρικά περιβάλλοντα δεν υποχρεώνονται να είναι ιδιαίτερα καινοτόμες. Παρόλα αυτά, οι διευθυντές, με τις απαντήσεις τους, θεωρούν ότι η ταχύτητα των αλλαγών στο περιβάλλον των επιχειρήσεων, καθιστά την υιοθέτηση καινοτομιών εκ των ων ουκ άνευ για την απόκτηση και τη συντήρηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Αποτελεί βέβαια οξύμωρο σχήμα το γεγονός ότι μόλις 2 από τις 110 επιχειρήσεις έχουν ως κυρίαρχο τύπο κουλτούρας αυτό της επιχειρηματικότητας και της καινοτομίας.

6.3 Περιορισμοί της έρευνας

1. Η κουλτούρα μιας επιχείρησης είναι ένας ευρύς όρος που περιλαμβάνει ένα μεγάλο αριθμό από διαστάσεις, επίπεδα και πτυχές, πράγμα το οποίο την καθιστά εξαιρετικά δύσκολη έννοια προς μέτρηση και στατιστική ανάλυση. Στην παρούσα έρευνα, συνειδητά έγινε επιλογή να χρησιμοποιηθεί ένας μεγάλος αριθμός

επιχειρήσεων, κάτι που μπορεί να οδηγήσει σε συμπεράσματα που μπορούν να γενικευθούν μέχρι έναν βαθμό. Το πρόβλημα όμως της μελέτης αυτής, όπως και όλων των ποσοτικών προσεγγίσεων στη μελέτη της κουλτούρας, υπάρχει και θα υπάρχει πάντα, γιατί ο εναλλακτικός τρόπος μελέτης της κουλτούρας είναι η σε βάθος μελέτη, η οποία δεν μπορεί να γίνει ταυτόχρονα σε πολλές επιχειρήσεις, αφού απαιτούνται μήνες μελέτης της κάθε επιχείρησης (Schein 1999, Cameron & Quinn 1999 σελ. 134-135).

2. Το δείγμα της έρευνας δεν είναι τυχαίο αφού χρησιμοποιείται η μέθοδος της δειγματοληψίας χιονοστιβάδας. Η τυχαιότητα ή και τυχαιοποίηση του δείγματος θα επέτρεπε την εξαγωγή συμπερασμάτων αναφορικά με το σύνολο του πληθυσμού των επιχειρήσεων με τα δεδομένα χαρακτηριστικά. Το χαμηλό ενδιαφέρον όμως που δείχνουν οι ελληνικές ΜΜΕ για την έρευνα και το μεγάλο χρονικό διάστημα που απαιτείται για τη συμπλήρωση των πέντε ερωτηματολογίων από κάθε επιχείρηση κατέστησε τη χρήση τυχαίου δείγματος αδύνατη. Το γεγονός ωστόσο ότι δεν υπάρχουν μελέτες στο χώρο της οργανωσιακής κουλτούρας που να χρησιμοποιούν τυχαία δείγματα δεν μειώνει την αξία της παρούσας προσπάθειας. Ένας μεγάλος αριθμός από τις δημοσιευμένες μελέτες του χώρου εξετάζει περιπτώσεις επιχειρήσεων ή μικρού αριθμού επιχειρήσεων (Choueke & Armstrong , 2000).
3. Ένα άλλο πρόβλημα που χαρακτηρίζει την παρούσα έρευνα είναι το σχετικά μικρό μέγεθος του δείγματος (502 απαντήσεις από 110 επιχειρήσεις), όπως αποδείχτηκε, το οποίο δεν επιτρέπει την εξέταση ορισμένων από τις υποθέσεις που προέκυψαν κατά την ανασκόπηση της βιβλιογραφίας. Για μερικές από τις υποθέσεις οι παρατηρήσεις ήταν μόλις 2 ή 3, αριθμός που καθιστά αδύνατη οποιαδήποτε στατιστική ανάλυση.
4. Η επιλογή για τη χρησιμοποίηση ερωτηματολογίου και την ταχυδρόμησή του στους συμμετέχοντες στην έρευνα, σε σύγκριση με τις μεθόδους συνέντευξης ή σε βάθος ανάλυσης (Case study), αναπόφευκτα οδηγεί στα πάγια προβλήματα που αντιμετωπίζουν όλες οι έρευνες που χρησιμοποιούν τη μέθοδο αυτή. Τα προβλήματα αυτά περιλαμβάνουν την έλλειψη ευελιξίας στην απάντηση των ερωτήσεων, την καταγραφή μόνον της λεκτικής συμπεριφοράς (verbal behavior) του συμμετέχοντος, έλλειψη ελέγχου του περιβάλλοντος του ατόμου που απαντά και ημιτελώς απαντημένα ερωτηματολόγια (Bailey 1982 σελ 157-159).

5. Το δείγμα που χρησιμοποιήθηκε στην έρευνα αυτή περιλαμβάνει επιχειρήσεις από διάφορους τομείς της οικονομίας, πράγμα το οποίο περιορίζει σε ένα βαθμό τη συγκρισιμότητα των εξεταζομένων οργανώσεων. Είναι δύσκολο να επιχειρήσει κανείς τη σύγκριση επιχειρήσεων όπως αυτές παραγωγής τροφίμων με αυτές της υψηλής τεχνολογίας ή προσφοράς υπηρεσιών υγείας αναφορικά με την κουλτούρα, την αποτελεσματικότητα ή το βαθμό καινοτομικότητάς τους (Avlonitis, Kouremenos & Tzokas, 1994). Το πρόβλημα αυτό μπορεί εν μέρει να ξεπεραστεί με τη χρησιμοποίηση του περιβάλλοντος ως ενδιάμεσης μεταβλητής (intervening variable), δημιουργώντας ομάδες επιχειρήσεων που δραστηριοποιούνται σε όμοιο περιβάλλον, όπως ανταγωνιστικό και μη ανταγωνιστικό ή μεταβαλλόμενο και σταθερό. Κατά συνέπεια, μπορεί κανείς να ισχυριστεί ότι μια ομάδα επιχειρήσεων που δρουν σε περιβάλλοντα εχθρικά και έντονα μεταβαλλόμενα, όπως αυτά της βιοτεχνολογίας, τηλεπικοινωνιών και ανάπτυξης λογισμικού θα μπορούσε να αποτελεί ένα κομμάτι του πληθυσμού των επιχειρήσεων σε σύγκριση με μια άλλη ομάδα επιχειρήσεων που δρουν σε λιγότερο μεταβαλλόμενο (π.χ. επιχειρήσεις ειδών ρουχισμού ή τροφίμων) και λιγότερο εχθρικό περιβάλλον (π.χ. επιχειρήσεις παροχής ιατρικών υπηρεσιών). Το περιβάλλον μιας επιχείρησης παίζει καθοριστικό ρόλο στη διαμόρφωση της κουλτούρας της επιχείρησης αυτής (Christensen & Gordon 1999, Gordon & Ditomaso 1992), καθιστώντας αυτές πιο ανταγωνιστικές όταν υπάρχει εναρμόνιση κουλτούρας και περιβάλλοντος. Σε κάθε περίπτωση, μελέτες που αφορούν επιχειρήσεις από έναν κλάδο της οικονομίας με κοινό περιβάλλον είναι εκ των πραγμάτων πιο ακριβείς.
6. Τα αποτελέσματα που παρουσιάστηκαν θα μπορούσαν να είναι διαφορετικά, εάν η έρευνα διεξαγόταν σε άλλη χώρα. Οι μελέτες του Hofstede (1980, 1994) όπως και αυτές των Deshpande & Farley (2004) και των συνεργατών τους, πρέπει να προβληματίζουν κάθε ερευνητή για το πόσο γενικεύσιμα είναι τα αποτελέσματα μιας έρευνας που αντλεί το δείγμα της από μια εθνική ομάδα.
7. Δεδομένης της προέλευσης του δείγματος από οργανώσεις του ιδιωτικού τομέα, δεν θα έπρεπε να θεωρείται ως δεδομένη η χρησιμότητα των συμπερασμάτων της μελέτης αυτής για διευθυντές δημοσίων οργανώσεων (Sawner, 2000).

6.4 Χρησιμότητα των συμπερασμάτων για την επιχειρηματική και για την ακαδημαϊκή κοινότητα

Τα ευρήματα της έρευνας, σε γενικές γραμμές, συμφωνούν με αυτά των Kotter & Heskett (1992) και των Ogbonna & Harris (2000), όσον αφορά την ισχύ της κουλτούρας. Η ισχύς της κουλτούρας δεν φαίνεται να επηρεάζει την αποτελεσματικότητά της, δικαιώνοντας με τον τρόπο αυτό όσους αμφισβήτησαν την υπόθεση της ισχυρής κουλτούρας. Χρησιμοποιώντας την προσέγγιση του Quinn (1988, Competing Values Model), γίνεται αντιληπτό ότι οι επιχειρήσεις που έχουν εσωτερικό προσανατολισμό είναι και πιο ευεπίφορες στη δημιουργία ισχυρής κουλτούρας (Σχήμα 1). Ο διαρκώς αυξανόμενος ρυθμός αλλαγών όμως δεν επιτρέπει στις επιχειρήσεις την εσωστρέφεια, με αποτέλεσμα την ανάγκη για διαρκώς αυξανόμενη επαφή με το εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης, στο πρότυπο του μοντέλου ανοιχτών συστημάτων (Christensen, 2006, Yilmaz et al, 2005, Aldas-Manzano et al., 2005).

Οι καινοτόμες επιχειρήσεις, όπως αναμενόταν, ήταν σημαντικά πιο αποτελεσματικές από τις μη καινοτόμες. Πρέπει να επισημανθεί και πάλι όμως ότι, σε διαφορετικό δείγμα, π.χ. σε μεγάλες επιχειρήσεις ορισμένων κλάδων, τα ευρήματα θα μπορούσαν να είναι διαφορετικά.

Η χρησιμότητα της έρευνας αυτής για τους μάνατζερ συνίσταται στη βοήθειά της στην κατανόηση, κατ' αρχάς, της έννοιας της κουλτούρας και των τρόπων με τους οποίους επηρεάζει τη λειτουργία της επιχείρησής τους. Διατηρώντας μια κουλτούρα μέτριας ισχύος και προσέχοντας τόσο το εξωτερικό περιβάλλον της εταιρείας όσο και το εσωτερικό, προσδίδοντας προσωρινά μεγαλύτερη έμφαση ενδεχομένως σε κάποια κατεύθυνση, αλλά όντας έτοιμοι να αλλάξουν σύμφωνα με τις επιταγές του περιβάλλοντός τους, οι μάνατζερ μπορούν να ελέγχουν, σε κάποιο βαθμό, την κουλτούρα της επιχείρησής τους ή ακόμη και να την αλλάξουν. Χρησιμοποιώντας διάφορους τρόπους και παρά τις αντιρρήσεις των ανθρωπολόγων, είναι πολλοί εκείνοι που πιστεύουν στη δυνατότητα αλλαγής της κουλτούρας μιας επιχείρησης. Επιλέγοντας στελέχη με τις επιθυμητές αξίες και πεποιθήσεις και ενισχύοντας συστηματικά τη συμπεριφορά τους με αμοιβές, προαγωγές και άλλα ωφελήματα, οι διευθυντές μπορούν να δημιουργήσουν μακροπρόθεσμα τα πρότυπα πάνω στα οποία θα στηρίζεται η επιθυμητή κουλτούρα.

Τα στελέχη των επιχειρήσεων μπορούν με τη χρήση του Ο.Α.Ο.Κ. να διαγνώσουν την κουλτούρα της επιχείρησης ή του τμήματός τους και να επιχειρήσουν την αλλαγή όσων θεωρούν κακώς κείμενα. Κανείς δεν μπορεί να εγγυηθεί την επιτυχία ενός τέτοιου εγχειρήματος. Με κατάλληλες όμως προϋποθέσεις, όπως είναι για παράδειγμα μια περίοδος κρίσης, είναι εφικτή η, τουλάχιστον εν μέρει, αποδοχή των αλλαγών από το προσωπικό.

Το άλλο σημείο που τονίζεται στα ευρήματα της έρευνας είναι η δημιουργία ενός κλίματος που ενθαρρύνει την καινοτομία. Ακόμη και σε παραδοσιακούς κλάδους η καινοτομία αρχίζει πλέον να γίνεται καθοριστικός παράγοντας για την επιβίωση μιας επιχείρησης. Είναι καθήκον των μάνατζερ να παρακολουθούν συστηματικά τις εξελίξεις στις αγορές τους, καθώς και σε συναφείς χώρους, για την εξοικειώσή τους και την πιθανή υιοθέτηση νέων τεχνολογιών ή διαδικασιών.

Συνοψίζοντας, χωρίς να έχει διασφαλιστεί η εγκυρότητα των αποτελεσμάτων της μελέτης αυτής, λόγω των περιορισμών της μελέτης που προαναφέρθηκαν, το βασικό συμπέρασμα στο οποίο καταλήγει ο ερευνητής, είναι ότι ο χώρος της οργανωσιακής κουλτούρας χρήζει περαιτέρω έρευνας. Οι τυπολογίες κουλτούρας που διατυπώθηκαν από διάφορους ερευνητές, δεν φαίνονται να καλύπτουν επαρκώς το φάσμα των επιχειρήσεων. Κρίνοντας από τα αποτελέσματα της παρούσας έρευνας, δικαιώνονται οι εκπρόσωποι της ανθρωπολογικής προσέγγισης της μελέτης της κουλτούρας, οι οποίοι ισχυρίζονται ότι, εφόσον η κουλτούρα κάθε επιχείρησης είναι μοναδική, είναι αδύνατο να γίνει σύγκρισή της με άλλες κουλτούρες (Schein, 1999). Οι μέχρι τώρα χρησιμοποιούμενες ποσοτικές μέθοδοι, δεν φαίνεται να μπορούν να ξεπεράσουν το σκόπελο αυτό. Μπορούν όμως να αξιοποιηθούν τα ευρήματα από προηγούμενες μελέτες και θεωρίες και να βρεθούν τρόποι βελτίωσης των θεωριών αυτών. Ο Christensen (2006), αναλύοντας το θέμα της βελτίωσης μιας θεωρίας, προτείνει ότι, κάθε μοντέλο αντανάκλα την πραγματικότητα μέχρι τη στιγμή που θα εμφανιστεί κάποια αδυναμία του. Η περαιτέρω βελτίωση του μοντέλου μπορεί να αποκαταστήσει την προβλεπτική ή την περιγραφική του αξία. Εάν νέα δεδομένα μειώσουν και πάλι την αξία του μοντέλου, ο ερευνητής και πάλι μπορεί να συνυπολογίσει τα νέα δεδομένα, να τροποποιήσει το μοντέλο διατηρώντας έτσι την επάρκειά του. Με τον ίδιο τρόπο, θα μπορούσαν οι τρεις βασικές προσεγγίσεις της κουλτούρας να αποτελέσουν τη βάση για νέες βελτιωμένες θεωρίες κουλτούρας, οι οποίες θα μπορούσαν πιο αποτελεσματικά να περιγράψουν καταστάσεις σε μια επιχείρηση, αλλά και να προτείνουν λύσεις, οι οποίες θα στηρίζονται σε θεωρητικά μοντέλα.

6.5 Προτάσεις για περαιτέρω έρευνα

Έχοντας καταγεγραμμένα τα συμπεράσματα και τους περιορισμούς της μελέτης που προηγήθηκε, το πρώτο πράγμα το οποίο θα πρέπει να λάβει υπόψιν μια μελλοντική έρευνα στο χώρο αυτό είναι η αποφυγή των εμποδίων που δημιούργησαν τους παραπάνω περιορισμούς, στο βαθμό που αυτό είναι εφικτό.

Η μελέτη επιχειρήσεων από μεμονωμένους κλάδους της οικονομίας αναμφίβολα αυξάνει τη συγκρισιμότητα των εταιρειών του δείγματος και την αξιοπιστία των αποτελεσμάτων.

Η εμπειρική εξέταση των υποθέσεων που διατυπώθηκαν στη μελέτη αυτή με τη χρήση ενός πληρέστερου δείγματος θα μπορούσε να εξετάσει το ολοκληρωτικό μοντέλο κουλτούρας - καινοτομίας και αποτελεσματικότητας.

Η σύγκριση μικρομεσαίων και μεγάλων επιχειρήσεων χρησιμοποιώντας τα ίδια όργανα μέτρησης θα μπορούσε να αποκαλύψει ομοιότητες ή διαφορές στις σχέσεις μεταξύ των εξεταζόμενων μεταβλητών.

Η σχέση της ισχύος και της κατεύθυνσης της κουλτούρας με τις διάφορες φάσεις της διαδικασίας της καινοτομίας (υιοθέτηση - εφαρμογή) ή με τον τύπο καινοτομίας (τεχνολογική ή διοικητική) είναι αντικείμενα τα οποία χρειάζονται σε βάθος ανάλυση, πράγμα το οποίο δεν έγινε εφικτό στη μελέτη αυτή.

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Α

ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ

Α. ΔΙΑΓΝΩΣΗ ΤΗΣ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑΣ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

Παρακάτω παρατίθεται το ερωτηματολόγιο καθώς και η μέση τιμή για κάθε απάντηση.

Σε κάθε ένα από τους πιο κάτω πίνακες περιγράφονται τέσσερις επιχειρήσεις (Α, Β, Γ και Δ) που διαφέρουν μεταξύ τους ως προς ένα χαρακτηριστικό. Παρακαλούμε να μοιράσετε 100 μονάδες μεταξύ των τεσσάρων περιγραφόμενων επιχειρήσεων ανάλογα με το πόσο όμοιες είναι οι περιγραφές με τη δική σας επιχείρηση.. Για κάθε ερώτηση πρέπει να χρησιμοποιούνται συνολικά 100 μονάδες. Παράδειγμα: σε κάποια ερώτηση εάν η Α επιχείρηση μοιάζει πολύ με τη δική μου, η Β μοιάζει κάπως, ενώ η Γ και η Δ δεν μοιάζουν καθόλου, μπορώ να δώσω 70 μονάδες στην Α ,30 στη Β και στις Γ και Δ μηδέν.

1. Κόρια Χαρακτηριστικά της επιχείρησης (Μοιράστε τις 100 μονάδες)

Μέση Τιμή
Συνόλου

α. Στην επιχείρηση Α επικρατεί ένα ζεστό ανθρώπινο εργασιακό κλίμα. Είναι σαν μια μεγάλη οικογένεια. Οι εργαζόμενοι έχουν πολλά κοινά σημεία.	44,19
β. Στην επιχείρηση Β επικρατεί η επιχειρηματικότητα και ο δυναμισμός (συχνές αλλαγές). Οι εργαζόμενοι δεν φοβούνται να παίρνουν καινοτόμες αποφάσεις.	15,87
γ. Στην επιχείρηση Γ επικρατούν οι κανονισμοί και οι τυποποιημένες διαδικασίες. Οι γραφειοκρατικές διαδικασίες γενικά καθοδηγούν τις δραστηριότητες του προσωπικού.	16,74
δ Στην επιχείρηση Δ επικρατεί ένα κλίμα ανταγωνισμού όπου το βασικό μέλημα είναι να “βγαίνει η δουλειά”, ενώ οι διαπροσωπικές σχέσεις είναι δευτερεύουσας σημασίας. Το προσωπικό είναι προσανατολισμένο στην επίτευξη των στόχων και την αύξηση της παραγωγής.	22,43
	100

2. Ηγεσία της επιχείρησης (Μοιράστε 100 μονάδες)

α. -Ο επικεφαλής της επιχείρησης Α θεωρείται γενικά σύμβουλος και συμπεριφέρεται σαν πατέρας	27,94
β. Ο επικεφαλής της επιχείρησης Β συμπεριφέρεται γενικά σαν καινοτόμος και παίρνει πρωτοβουλίες	19,99
γ. Ο επικεφαλής της επιχείρησης Γ θεωρείται γενικά ως ειδικός στην οργάνωση και το συντονισμό των εργασιών και ενδιαφέρεται κυρίως για την αποδοτικότητα.	22,79
δ. Ο επικεφαλής της επιχείρησης Δ θεωρείται γενικά ότι εργάζεται σκληρά είναι αποτελεσματικός και δίνει μεγάλη έμφαση στην ανταγωνιστικότητα της επιχείρησης	28,47
	100

3. Το στοιχείο καταλύτης που ενώνει το προσωπικό. (μοιράστε 100 μονάδες)

α. Στην επιχείρηση Α είναι η συνοχή και η ομαδικότητα στην εργασία.	34,23
β. Στην επιχείρηση Β είναι η έμφαση στην καινοτομία και την ανάπτυξη.	16,72
γ. Στην επιχείρηση Γ είναι οι τυπικές διαδικασίες οι κανόνες και η πολιτική. Είναι σημαντικό να λειτουργεί τη επιχείρηση σαν μια καλά ρυθμισμένη μηχανή.	19,78
δ στην επιχείρηση Δ είναι ο προσανατολισμός στην παραγωγή και την επίτευξη των στόχων. με σταθερά επιθετική στρατηγική στην αγορά	28,46
	100

4. Το κλίμα της επιχείρησης (μοιράστε 100 μονάδες).

Α. Το κλίμα στην επιχείρηση Α είναι άνετο και προωθεί τη συμμετοχή των υφισταμένων. Υπάρχει υψηλός βαθμός εμπιστοσύνης και οι σχέσεις είναι φιλικές	38,10
β. Το κλίμα στην επιχείρηση Β χαρακτηρίζεται από δυναμισμό και ετοιμότητα για την αντιμετώπιση νέων προκλήσεων. Οι δοκιμές νέων ιδεών και ο πειραματισμός είναι κάτι συνηθισμένο.	17,94
γ. Το κλίμα στην επιχείρηση Γ διακρίνεται από τη μονιμότητα και τη σταθερότητα των συνθηκών. Οι προσδοκίες σχετικά με τις διαδικασίες είναι ξεκάθαρες σε όλους και εφαρμόζονται από όλους..	22,70
δ. Το κλίμα στην επιχείρηση Δ είναι ανταγωνιστικό και προωθεί την γόνιμη αντιπαράθεση απόψεων. Δίδεται ιδιαίτερη έμφαση στην επικράτηση επί του ανταγωνισμού.	20,37
	100

5. Κριτήρια Επιτυχίας (Μοιράστε 100 μονάδες)

α. – Στην επιχείρηση Α η επιτυχία ορίζεται από την ανάπτυξη των ανθρώπινων πόρων, την ομαδικότητα της εργασίας και το ενδιαφέρον για τους ανθρώπους.	26,33
β. – Στην επιχείρηση Β η επιτυχία ορίζεται ως η προσφορά νέων υπηρεσιών/προϊόντων στον πελάτη και νέων τρόπων εξυπηρέτησης. Είναι μία πρωτοπόρα, καινοτόμος επιχείρηση.	18,49
γ. Στην επιχείρηση Γ η επιτυχία ορίζεται ως η αποδοτικότητα. Το χαμηλό κόστος λειτουργίας, η αξιοπιστία στην εξυπηρέτηση του πελάτη και ο καλός προγραμματισμός	29,99
δ. Η επιχείρηση Δ ορίζει την επιτυχία με βάση τη διείσδυση στην αγορά και το μερίδιο αγοράς που κατέχει. Ο βασικός στόχος είναι να είναι η υπ' αριθμόν ένα επιχείρηση στην αγορά.	24,26
	100

6. Στυλ Διοίκησης_ (Μοιράστε100 μονάδες)

α. – Το στυλ διοίκησης της επιχείρησης Α χαρακτηρίζεται από ομαδικότητα, ομοφωνία και συμμετοχή.	28,90
β. – Το στυλ διοίκησης της επιχείρησης Β χαρακτηρίζεται από καινοτόμο δράση, ατομική πρωτοβουλία, ελευθερία και πρωτοτυπία.	18,32
γ. – Το στυλ διοίκησης της επιχείρησης Γ χαρακτηρίζεται από μονιμότητα εργασίας, προβλεψιμότητα, και μακρά περίοδο παραμονής στην ίδια θέση.	25,88
δ.- Το στυλ διοίκησης της επιχείρησης Δ χαρακτηρίζεται από υψηλού βαθμού ανταγωνιστικότητα με έμφαση στην παραγωγή και την επίτευξη των στόχων.	25,85
	100

Στα τμήματα του ερωτηματολογίου που ακολουθούν, αναφέρεται η **μέση τιμή και η τυπική απόκλιση των απαντήσεων.**

B. ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΚΟΤΗΤΑ

§ Σημειώστε κυκλώνοντας το βαθμό στον οποίο συμφωνείτε με τις παρακάτω προτάσεις:

Στην επιχείρησή μας:

- 1.** Πιστεύουμε ότι οι αλλαγές είναι αναγκαίες σε ένα διαρκώς μεταβαλλόμενο περιβάλλον.

Συμφωνώ Απόλυτα **1** **2** **3** **4** **5** Διαφωνώ Απόλυτα

Μέση Τιμή: 1,7455
Τυπική Απόκλιση: 0,9329

- 2.** Προσπαθούμε δημιουργικά να βρίσκουμε τρόπους για την βελτίωση των διεργασιών μέσα στην επιχείρηση.

Συμφωνώ Απόλυτα **1** **2** **3** **4** **5** Διαφωνώ Απόλυτα

Μέση Τιμή: 1,5818
Τυπική Απόκλιση: 0,8057

3. Προσπαθούμε να ανακαλύψουμε νέους τρόπους βελτίωσης των προϊόντων / υπηρεσιών και των διεργασιών της επιχείρησης.

Συμφωνώ Απόλυτα **1** **2** **3** **4** **5** **Διαφωνώ Απόλυτα**

Μέση Τιμή: 1,5909
Τυπική Απόκλιση: 0,8809

4. Αντιμετωπίζουμε θετικά τις νέες ιδέες προσφέροντας την ευκαιρία για την περαιτέρω διερεύνησή τους.

Συμφωνώ Απόλυτα **1** **2** **3** **4** **5** **Διαφωνώ Απόλυτα**

Μέση Τιμή: 1,8364
Τυπική Απόκλιση: 0,8187

5. Αξιολογούμε τις νέες ιδέες με βάση το πόσο όφελος μπορεί να αποφέρουν στην επιχείρηση.

Συμφωνώ Απόλυτα **1** **2** **3** **4** **5** **Διαφωνώ Απόλυτα**

Μέση Τιμή: 1,6545
Τυπική Απόκλιση: 0,9524

6. Δεν ασχολούμαστε με νέες ιδέες και πρακτικές ακόμη και αν αυτές μπορεί να αποφέρουν όφελος στην επιχείρηση.

Συμφωνώ Απόλυτα **1** **2** **3** **4** **5** **Διαφωνώ Απόλυτα**

Μέση Τιμή: 1,3545
Τυπική Απόκλιση: 0,7732

7. Αφιερώνουμε χρόνο και πόρους σε υπαλλήλους για την διερεύνηση νέων τρόπων βελτίωσης της απόδοσης της επιχείρησης.

Συμφωνώ Απόλυτα **1** **2** **3** **4** **5** **Διαφωνώ Απόλυτα**

Μέση Τιμή: 2,3545
Τυπική Απόκλιση: 0,9634

8. Αμείβουμε υψηλά τους υπάλληλους, οι οποίοι με δημιουργικό τρόπο βελτιώνουν την απόδοση της επιχείρησης.

Συμφωνώ Απόλυτα **1** **2** **3** **4** **5** **Διαφωνώ Απόλυτα**

Μέση Τιμή: 2,2000
Τυπική Απόκλιση: 0,9267

9. Δεχόμαστε να πάρουμε κάποιο ρίσκο εάν η καινοτομία ενδέχεται να αποδώσει οφέλη μακροπρόθεσμα.

Συμφωνώ Απόλυτα **1** **2** **3** **4** **5** **Διαφωνώ Απόλυτα**

Μέση Τιμή: 2,2727
Τυπική Απόκλιση: 0,9376

10. Παρέχουμε υλική υποστήριξη στην ανάπτυξη καινοτομιών που συμφωνούν με τους στόχους της επιχείρησης.

Συμφωνώ Απόλυτα **1** **2** **3** **4** **5** **Διαφωνώ Απόλυτα**

Μέση Τιμή: 2,0636
Τυπική Απόκλιση: 0,9412

11. Εξαντλούμε όλες τις πηγές πληροφόρησης που μπορούν να προσφέρουν μια καινοτόμο λύση σε ένα σημαντικό πρόβλημα της επιχείρησης.

Συμφωνώ Απόλυτα **1** **2** **3** **4** **5** **Διαφωνώ Απόλυτα**

Μέση Τιμή: 1,9455
Τυπική Απόκλιση: 1,0478

12. Δεν επιζητούμε καινοτομίες ακόμη και αν αυτές θα μπορούσαν να βελτιώσουν τη διαδικασία της λήψης των αποφάσεων.

Συμφωνώ Απόλυτα **1** **2** **3** **4** **5** **Διαφωνώ Απόλυτα**

Μέση Τιμή: 1,6455
Τυπική Απόκλιση: 0,9442

13. Αναζητούμε ιδέες για καινούρια αδοκίμαστα προϊόντα που θα μπορούσαν να βελτιώσουν την ανταγωνιστικότητά μας.

Συμφωνώ Απόλυτα **1** **2** **3** **4** **5** **Διαφωνώ Απόλυτα**

Μέση Τιμή: 2,2455
Τυπική Απόκλιση: 1,1509

14. Αναζητούμε πληροφορίες από εργαζομένους σε άλλες επιχειρήσεις που δεν ανταγωνίζονται την επιχείρησή μας.

Συμφωνώ Απόλυτα **1** **2** **3** **4** **5** **Διαφωνώ Απόλυτα**

Μέση Τιμή: 2,5364
Τυπική Απόκλιση: 1,0464

15. Κατά την αξιολόγηση μιας καινοτομίας θεωρούμε ότι μεγαλύτερη βαρύτητα έχουν τα μακροπρόθεσμα οφέλη παρά τα βραχυπρόθεσμα ρίσκα.

Συμφωνώ Απόλυτα **1** **2** **3** **4** **5** **Διαφωνώ Απόλυτα**

Μέση Τιμή: 1,9455
Τυπική Απόκλιση: 0,9171

16. Η καινοτομία είναι ο κατάλληλος τρόπος για την επίλυση των προβλημάτων της επιχείρησης.

Συμφωνώ Απόλυτα **1** **2** **3** **4** **5** **Διαφωνώ Απόλυτα**

Μέση Τιμή: 2,5727
Τυπική Απόκλιση: 0,9233

17. Δεν επικρίνουμε τις καινούργιες ιδέες μέχρι να εξεταστεί επαρκώς το πόσο καλά ανταποκρίνονται στις ανάγκες της επιχείρησης.

Συμφωνώ Απόλυτα **1** **2** **3** **4** **5** **Διαφωνώ Απόλυτα**

Μέση Τιμή: 2,0545
Τυπική Απόκλιση: 0,9466

18. Δεν είμαστε αντίθετοι στην ανάπτυξη νέων ιδεών που μπορούν να αποβούν ωφέλιμες για την επιχείρηση.

Συμφωνώ Απόλυτα **1** **2** **3** **4** **5** **Διαφωνώ Απόλυτα**

Μέση Τιμή: 1,6636
Τυπική Απόκλιση: 0,8808

19. Δεν θεωρούμε τα νέα προϊόντα ή τις διαδικασίες ως μέσο απόκτησης ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

Συμφωνώ Απόλυτα **1** **2** **3** **4** **5** **Διαφωνώ Απόλυτα**

Μέση Τιμή: 2,1455
Τυπική Απόκλιση: 1,1560

20. Δεν γίνονται συζητήσεις για ιδέες για νέα προϊόντα μεταξύ συνεργατών.

Συμφωνώ Απόλυτα **1** **2** **3** **4** **5** **Διαφωνώ Απόλυτα**

Μέση Τιμή: 1,9636
Τυπική Απόκλιση: 1,1327

21. Ζητούνται πληροφορίες από διάφορα άτομα εντός και εκτός της επιχείρησης, σχετικά με νέες ιδέες που μπορούν να ωφελήσουν την επιχείρηση.

Συμφωνώ Απόλυτα 1 2 3 4 5 **Διαφωνώ Απόλυτα**

Μέση Τιμή: 2,1364
Τυπική Απόκλιση: 1,0534

22. Οι Τεχνολογικές καινοτομίες που εισάγονται στην επιχείρηση μας εφαρμόζονται με επιτυχία.

Συμφωνώ Απόλυτα 1 2 3 4 5 **Διαφωνώ Απόλυτα**

Μέση Τιμή: 2,1727
Τυπική Απόκλιση: 0,8224

23. Οι Διοικητικές καινοτομίες που εισάγονται στην επιχείρησή μας εφαρμόζονται με επιτυχία.

Συμφωνώ Απόλυτα 1 2 3 4 5 **Διαφωνώ Απόλυτα**

Μέση Τιμή: 2,3545
Τυπική Απόκλιση: 0,8081

24. Οι αλλαγές σε νοοτροπία, συμπεριφορά και τρόπο εργασίας και σκέψης των μελών της επιχείρησης μας είναι σπάνιες.

Συμφωνώ Απόλυτα 1 2 3 4 5 **Διαφωνώ Απόλυτα**

Μέση Τιμή: 2,9364
Τυπική Απόκλιση: 1,0860

25. Σε σχέση με τον ανταγωνισμό η επιχείρησή μας είναι πρωτοπόρος στην υιοθέτηση καινοτομιών.

Συμφωνώ Απόλυτα 1 2 3 4 5 **Διαφωνώ Απόλυτα**

Μέση Τιμή: 2,5727
Τυπική Απόκλιση: 0,9622

26. Όσο μεγαλύτερος είναι ο βαθμός καινοτομικότητας (δηλαδή όσο πιο ριζοσπαστική είναι η καινοτομία) τόσο μεγαλύτερο θα είναι το όφελος που θα αποφέρει.

Συμφωνώ Απόλυτα 1 2 3 4 5 **Διαφωνώ Απόλυτα**

Μέση Τιμή: 2,7091
Τυπική Απόκλιση: 1,1198

27. Οι υψηλού βαθμού καινοτομίες ενέχουν μεγάλους κινδύνους και πρέπει να αποφεύγονται.

Συμφωνώ Απόλυτα 1 2 3 4 5 **Διαφωνώ Απόλυτα**

Μέση Τιμή: 3,0450
Τυπική Απόκλιση: 1,1472

28. Η υιοθέτηση νέων τρόπων οργάνωσης και διοίκησης είναι σπάνιο φαινόμενο στην επιχείρησή μας.

Συμφωνώ Απόλυτα 1 2 3 4 5 **Διαφωνώ Απόλυτα**

Μέση Τιμή: 2,6364
Τυπική Απόκλιση: 1,1631

29. Η υιοθέτηση τεχνολογικών καινοτομιών είναι σπάνιο φαινόμενο στην επιχείρησή μας.

Συμφωνώ Απόλυτα 1 2 3 4 5 **Διαφωνώ Απόλυτα**

Μέση Τιμή: 2,1636
Τυπική Απόκλιση: 1,0965

30. Η υιοθέτηση νέων τρόπων σκέψης και συμπεριφοράς είναι σπάνιο φαινόμενο για την επιχείρησή μας.

Συμφωνώ Απόλυτα 1 2 3 4 5 **Διαφωνώ Απόλυτα**

Μέση Τιμή: 2,3727
Τυπική Απόκλιση: 1,1641

A. Αξιολογείστε, κυκλώνοντας, τον βαθμό στον οποίο αλλάζει το ανταγωνιστικό σας περιβάλλον ως προς:

1. Την ζήτηση για το κύριο προϊόν / υπηρεσία σας.

Υπερβολικά σταθερό 1 2 3 4 5 **Έντονα μεταβαλ/νο**

Μέση Τιμή: 3,2091
Τυπική Απόκλιση: 1,2047

2. Τον ρυθμό απαξίωσης των προϊόντων / υπηρεσιών.

Υπερβολικά σταθερό **1** **2** **3** **4** **5** **Έντονα μεταβαλ/νο**

Μέση Τιμή: 2,8818
Τυπική Απόκλιση: 0,9358

3. Τον ρυθμό με τον οποίο απαρχαιώνονται οι Τεχνολογίες (παραγωγής, μηχανογράφησης, προγραμμάτων Η/Υ, κ.ά.).

Υπερβολικά σταθερό **1** **2** **3** **4** **5** **Έντονα μεταβαλ/νο**

Μέση Τιμή: 3,3727
Τυπική Απόκλιση: 1,0480

4. Τη διαθεσιμότητα πρώτων υλών εάν χρησιμοποιούνται.

Υπερβολικά σταθερό **1** **2** **3** **4** **5** **Έντονα μεταβαλ/νο**

Μέση Τιμή: 2,7979
Τυπική Απόκλιση: 1,2749

5. Το κόστος των πρώτων υλών εάν χρησιμοποιούνται.

Υπερβολικά σταθερό **1** **2** **3** **4** **5** **Έντονα μεταβαλ/νο**

Μέση Τιμή: 3,2430
Τυπική Απόκλιση: 1,1399

6. Την διαθεσιμότητα οικονομικών πόρων.

Υπερβολικά σταθερό **1** **2** **3** **4** **5** **Έντονα μεταβαλ/νο**

Μέση Τιμή: 3,2182
Τυπική Απόκλιση: 1,0438

7. Τις κινήσεις των ανταγωνιστών σας.

Υπερβολικά σταθερό **1** **2** **3** **4** **5** **Έντονα μεταβαλ/νο**

Μέση Τιμή: 3,5909
Τυπική Απόκλιση: 1,1112

B. Αξιολογείστε, κυκλώνοντας, την ένταση του ανταγωνισμού που αντιμετωπίζει η επιχείρησή σας.

1. Γενικά στην εγχώρια αγορά.

Ασθενής ανταγωνισμός 1 2 3 4 5 Έντονος ανταγωνισμός

Μέση Τιμή: 4,2000
Τυπική Απόκλιση: 1,0904

2. Στην διεθνή αγορά.

Ασθενής ανταγωνισμός 1 2 3 4 5 Έντονος ανταγωνισμός

Μέση Τιμή: 3,6818
Τυπική Απόκλιση: 1,2630

3. Στις τιμές.

Ασθενής ανταγωνισμός 1 2 3 4 5 Έντονος ανταγωνισμός

Μέση Τιμή: 4,2000
Τυπική Απόκλιση: 0,9843

4. Στα χαρακτηριστικά του προϊόντος (ποιότητα, συσκευασία, κ.λ.π.).

Ασθενής ανταγωνισμός 1 2 3 4 5 Έντονος ανταγωνισμός

Μέση Τιμή: 3,6818
Τυπική Απόκλιση: 1,0660

5. Στις στρατηγικές προώθησης (Δημόσιες σχέσεις, διαφήμιση, πωλήσεις, κ.λ.π.).

Ασθενής ανταγωνισμός 1 2 3 4 5 Έντονος ανταγωνισμός

Μέση Τιμή: 3,5727
Τυπική Απόκλιση: 1,2226

6. Στα κανάλια διανομής (διανομείς, agents).

Ασθενής ανταγωνισμός 1 2 3 4 5 Έντονος ανταγωνισμός

Μέση Τιμή: 3,5182
Τυπική Απόκλιση: 1,1230

7. Στις στρατηγικές εξυπηρέτησης (service) πελατών.

Ασθενής ανταγωνισμός 1 2 3 4 5 Έντονος ανταγωνισμός

Μέση Τιμή: 3,6273
Τυπική Απόκλιση: 1,2029

Δ. ΔΕΙΚΤΕΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ

Αξιολογείστε, κυκλώνοντας, την επίδοση της επιχείρησής σας, τα τελευταία 3 χρόνια:

1. Αύξηση όγκου πωλήσεων.

Πολύ χαμηλή επίδοση 1 2 3 4 5 Πολύ υψηλή επίδοση

Μέση Τιμή: 3,5364
Τυπική Απόκλιση: 0,9738

2. Ρυθμός ανάπτυξης πωλήσεων.

Πολύ χαμηλή επίδοση 1 2 3 4 5 Πολύ υψηλή επίδοση

Μέση Τιμή: 3,4818
Τυπική Απόκλιση: 0,9648

3. Διατήρηση μεριδίου αγοράς.

Πολύ χαμηλή επίδοση 1 2 3 4 5 Πολύ υψηλή επίδοση

Μέση Τιμή: 3,6455
Τυπική Απόκλιση: 0,8840

4. Αύξηση του μεριδίου αγοράς.

Πολύ χαμηλή επίδοση 1 2 3 4 5 Πολύ υψηλή επίδοση

Μέση Τιμή: 3,3182
Τυπική Απόκλιση: 0,9572

5. Περιθώριο κέρδους

Πολύ χαμηλή επίδοση 1 2 3 4 5 Πολύ υψηλή επίδοση

Μέση Τιμή: 3,1636
Τυπική Απόκλιση: 0,9436

6. Καθαρά κέρδη

Πολύ χαμηλή επίδοση 1 2 3 4 5 Πολύ υψηλή επίδοση

Μέση Τιμή: 3,0909
Τυπική Απόκλιση: 1,0967

7. Αποδοτικότητα ιδίων κεφαλαίων.

Πολύ χαμηλή επίδοση 1 2 3 4 5 Πολύ υψηλή επίδοση

Μέση Τιμή: 3,1909
Τυπική Απόκλιση: 1,0794

E. ΓΕΝΙΚΕΣ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΕΣ

Παρακαλούμε να απαντήσετε στα παρακάτω:

1. Ποιος είναι ο τίτλος της θέσης σας; _____

2. Πόσα χρόνια είστε στην σημερινή σας θέση; _____ χρόνια.

3. Πόσα χρόνια εργάζεστε στην εταιρεία αυτή; _____ Χρόνια.

4. Ηλικία: κάτω των 30 31-35 36-40 41-45 46-50 πάνω από 50

5. Εκπαίδευση: ΓΥΜΝΑΣΙΟ ΛΥΚΕΙΟ ΑΝΩΤΕΡΑ/ΤΕΙ ΑΕΙ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ

6. Φύλο: ΑΝΔΡΑΣ
 ΓΥΝΑΙΚΑ

7. Ο τομέας στον οποίο δραστηριοποιείται η επιχείρησή μας είναι:

8. Η επιχείρησή μας απασχολεί _____ άτομα.

9. Το τμήμα στο οποίο εργάζεστε είναι: _____

Εάν επιθυμείτε να λάβετε τα αποτελέσματα της έρευνας, γράψτε
Το όνομα και την δ/ση στην οποία θα θέλατε να σας αποσταλούν.

Όνομα:	
Διεύθυνση:	
Τηλ.:	Fax.:

ΕΥΧΑΡΙΣΤΟΥΜΕ ΠΟΛΥ ΓΙΑ ΤΟ ΧΡΟΝΟ ΠΟΥ ΔΙΑΘΕΣΑΤΕ
ΓΙΑ ΤΗ ΣΥΜΠΛΗΡΩΣΗ ΤΟΥ ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟΥ

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Β

ΠΙΝΑΚΑΣ ΤΩΝ ΥΠΟ ΕΞΕΤΑΣΗ ΜΕΤΑΒΛΗΤΩΝ

1. ΙΣΧΥΣ ΤΗΣ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑΣ (βασική ερμηνευτική μεταβλητή)

- A. ΙΣΧΥΡΗ
- B. ΜΕΣΗΣ ΙΣΧΥΟΣ
- Γ. ΑΔΥΝΑΜΗ

2. ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ (εξαρτημένη μεταβλητή)

3. ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΚΟΤΗΤΑ (εξαρτημένη και ανεξάρτητη μεταβλητή)

- A. ΥΨΗΛΗ
- B. ΧΑΜΗΛΗ

4. ΕΞΩΤΕΡΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ (ενδιάμεση μεταβλητή)

A. ΣΤΑΘΕΡΟΤΗΤΑ

- 1. σταθερό περιβάλλον
- 2. αβέβαιο περιβάλλον

B. ΦΙΛΙΚΟΤΗΤΑ

- 1. φιλικό περιβάλλον
- 2. εχθρικό περιβάλλον

5. ΤΥΠΟΙ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑΣ (ενδιάμεση μεταβλητή)

A. ΥΠΟΣΤΗΡΙΞΗΣ

B. ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΗ

Γ. ΚΑΝΟΝΩΝ

Δ. ΣΤΟΧΩΝ

6. ΜΕΓΕΘΟΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ (ανεξάρτητη μεταβλητή)

- A. ΜΙΚΡΗ
- B. ΜΕΓΑΛΗ

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Γ

ΚΩΔΙΚΑΣ ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟΥ

ΘΕΣΗ: 1. ΑΝΩΤΑΤΟ ΣΤΕΛΕΧΟΣ
2. ΥΠΑΛΛΗΛΟΣ

ΗΛΙΚΙΑ: 1. 30 Η ΜΙΚΡΟΤΕΡΟ
2. 31-35
3. 36-40
4. 41-45
5. 46-50
6. 50 Η ΜΕΓΑΛΥΤΕΡΟ

ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ: 1. ΓΥΜΝΑΣΙΟ
2. ΛΥΚΕΙΟ
3. ΑΝΩΤΕΡΗ-ΤΕΙ
4. ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ
5. ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟΣ ΤΙΤΛΟΣ

ΦΥΛΟ: 1. ΑΡΡΕΝ
2. ΘΗΛΥ

ΕΔΡΑ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ: 1. ΛΑΡΙΣΑ
2. ΑΤΤΙΚΗ

ΤΜΗΜΑ ΣΤΟ ΟΠΟΙΟ ΑΠΑΣΧΟΛΕΙΤΑΙ:

1. ΔΙΟΙΚΗΣΗ
2. ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ-ΛΟΓΙΣΤΗΡΙΟ
3. ΠΑΡΑΓΩΓΗ
4. ΓΡΑΜΜΑΤΕΙΑ
5. ΑΠΟΘΗΚΗ
6. ΕΡΕΥΝΑ-ΜΕΛΕΤΕΣ
7. ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ
8. ΠΩΛΗΣΕΙΣ
9. ΤΕΧΝΙΚΟ-ΜΗΧΑΝΙΚΟ
10. ΝΟΜΙΚΟ
11. ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ
99. Άλλο

ΚΛΑΔΟΣ ΤΗΣ ΕΤΑΙΡΕΙΑΣ

1. ΤΡΟΦΙΜΑ
2. ΕΚΔΟΣΕΙΣ
3. ΤΕΧΝΙΚΗ-ΟΙΚΟΔΟΜΙΚΗ
4. ΤΗΛΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΕΣ
5. ΕΝΔΥΣΗ
6. ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΕΣ ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ
7. ΧΗΜΙΚΑ-ΚΑΛΛΥΝΤΙΚΑ
8. ΤΟΥΡΙΣΜΟΣ
9. ΕΠΠΛΑ
10. ΓΕΝΙΚΟ ΕΜΠΟΡΙΟ
11. ΕΡΕΥΝΑ ΑΓΟΡΑΣ-ΣΥΜΒΟΥΛΟΙ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ
12. ΤΥΠΟΓΡΑΦΕΙΟ
13. ΠΑΡΟΧΗ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ
14. ΚΕΡΑΜΟΠΟΙΕΙΟ
15. ΦΑΡΜΑΚΕΥΤΙΚΗ
16. ΜΕΤΑΦΟΡΕΣ
17. ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ
18. ΓΕΩΡΓΙΚΗ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑ
19. ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑ ΣΤΡΩΜΑΤΩΝ
20. ΑΛΕΥΡΟΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑ
21. ΕΜΠΟΡΙΑ ΚΑΠΝΟΥ
22. ΕΜΠΟΡΙΑ ΕΙΔΩΝ ΟΙΚΙΑΚΗΣ ΧΡΗΣΕΩΣ
23. ΒΙΟΤΕΧΝΙΑ ΣΦΟΛΙΑΤΑΣ
24. ΕΠΕΞΕΡΓΑΣΙΑ ΞΥΛΟΥ
25. ΕΜΠΟΡΙΟ ΑΥΤΟΚΙΝΗΤΩΝ
26. ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑ ΜΠΑΧΑΡΙΚΩΝ
27. ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑ
28. ΥΑΛΟΥΡΓΙΑ
29. ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑ ΑΛΟΥΜΙΝΙΟΥ
30. ΜΑΡΜΑΡΑ ΚΑΙ ΜΕΤΑΛΛΑ
31. ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ ΥΓΕΙΑΣ
32. ΙΧΘΥΟΚΑΛΛΙΕΡΓΕΙΑ
33. ΕΜΠΟΡΙΑ ΚΟΜΠΙΟΥΤΕΡ
34. ΚΛΩΣΤΟΨΦΑΝΤΟΥΡΓΙΑ
35. ΠΑΡΑΓΩΓΗ ΠΛΑΣΤΙΚΩΝ ΣΩΛΗΝΩΝ
36. ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΚΟΣ ΕΞΟΠΛΙΣΜΟΣ

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Δ

ΣΥΝΟΔΕΥΤΙΚΗ ΕΠΙΣΤΟΛΗ ΤΟΥ ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟΥ

Υπόψη: Γενικής Διεύθυνσης

Αγαπητέ κύριε ή κυρία:

Το ερωτηματολόγιο που ακολουθεί αποτελεί μέρος διδακτορικής διατριβής που εκπονείται στο πανεπιστήμιο Πειραιώς, με θέμα τη διερεύνηση των επιπτώσεων της καινοτομίας, του περιβάλλοντος και του κλίματος της επιχείρησης στην απόδοσή της. Η συμμετοχή σας στη μελέτη αυτή θα δώσει τη δυνατότητα για την εξαγωγή συμπερασμάτων με ιδιαίτερα σημαντική πρακτική αξία για την επιχείρησή σας. Τα αποτελέσματα της μελέτης θα είναι διαθέσιμα για όλες τις επιχειρήσεις που συμμετέχουν σε αυτή.

Στην παγκοσμιοποιημένη αγορά του 21^{ου} αιώνα η επιβίωση της επιχείρησης είναι συνάρτηση της πληροφόρησης την οποία έχει. Η αύξηση της πληροφόρησης της Ελληνικής επιχείρησης και κατ' επέκταση της ανταγωνιστικότητας της είναι και ο απώτερος σκοπός της παρούσας μελέτης.

Τα στοιχεία που συλλέγονται είναι απόλυτα εμπιστευτικά και οι ερωτήσεις δεν αφορούν τα οικονομικά στοιχεία της επιχείρησης παρά μόνον γενικές εκτιμήσεις.

Ελπίζοντας σε θετική ανταπόκριση

Με εκτίμηση

Αλέξανδρος Σαχινίδης
10/05/1999

Υποψήφιος Διδάκτωρ Πανεπιστημίου Πειραιώς

Αθήνα

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Ε

ΔΗΜΟΓΡΑΦΙΚΗ ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ ΤΟΥ ΔΕΙΓΜΑΤΟΣ

1. ΤΟ ΔΕΙΓΜΑ ΤΩΝ ΜΑΝΑΤΖΕΡ/ΔΙΕΥΘΥΝΤΩΝ/ΙΔΙΟΚΤΗΤΩΝ ΣΥΧΝΟΤΗΤΕΣ

ΠΡΟΫΠΗΡΕΣΙΑ ΣΤΗ ΘΕΣΗ (έτη)

Statistics

years in position

N	Valid	110
	Missing	0
Mean		9,9273
Median		8,0000
Std. Deviation		8,2670
Range		39,00
Minimum		1,00
Maximum		40,00

ΠΡΟΫΠΗΡΕΣΙΑ ΣΤΗΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ (έτη)

Statistics

years in company

N	Valid	110
	Missing	0
Mean		12,2545
Median		10,0000
Std. Deviation		9,5017
Range		45,00
Minimum		,00
Maximum		45,00

ΗΛΙΚΙΑΚΗ ΚΑΤΗΓΟΡΙΑ

ΗΛΙΚΙΑ ΣΤΕΛΕΧΩΝ ΤΟΥ ΔΕΙΓΜΑΤΟΣ

age category

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1,00	9	8,2	8,2	8,2
	2,00	18	16,4	16,4	24,5
	3,00	21	19,1	19,1	43,6
	4,00	13	11,8	11,8	55,5
	5,00	19	17,3	17,3	72,7
	6,00	29	26,4	26,4	99,1
	15,00	1	,9	,9	100,0
	Total	110	100,0	100,0	

ΗΛΙΚΙΑΚΕΣ ΟΜΑΔΕΣ (ετών): 1=<30, 2= 31-35, 3=36-40, 4=41-45, 5=46-50, 6>50

ΗΛΙΚΙΑΚΕΣ ΟΜΑΔΕΣ: 1=<30, 2=31-35, 3=36-40, 4=41-45, 5=46-50, 6>50
(ετών)

ΕΠΙΠΕΔΟ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ

education received

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1,00	6	5,5	5,5	5,5
	2,00	18	16,4	16,4	21,8
	3,00	17	15,5	15,5	37,3
	4,00	51	46,4	46,4	83,6
	5,00	18	16,4	16,4	100,0
	Total	110	100,0	100,0	

ΟΜΑΔΕΣ ΕΠΙΠΕΔΟΥ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ: 1=ΓΥΜΝΑΣΙΟ, 2=ΛΥΚΕΙΟ, 3=ΤΕΙ-
ΑΝΩΤΕΡΗ ΣΧΟΛΗ
4=ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ, 5=ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ

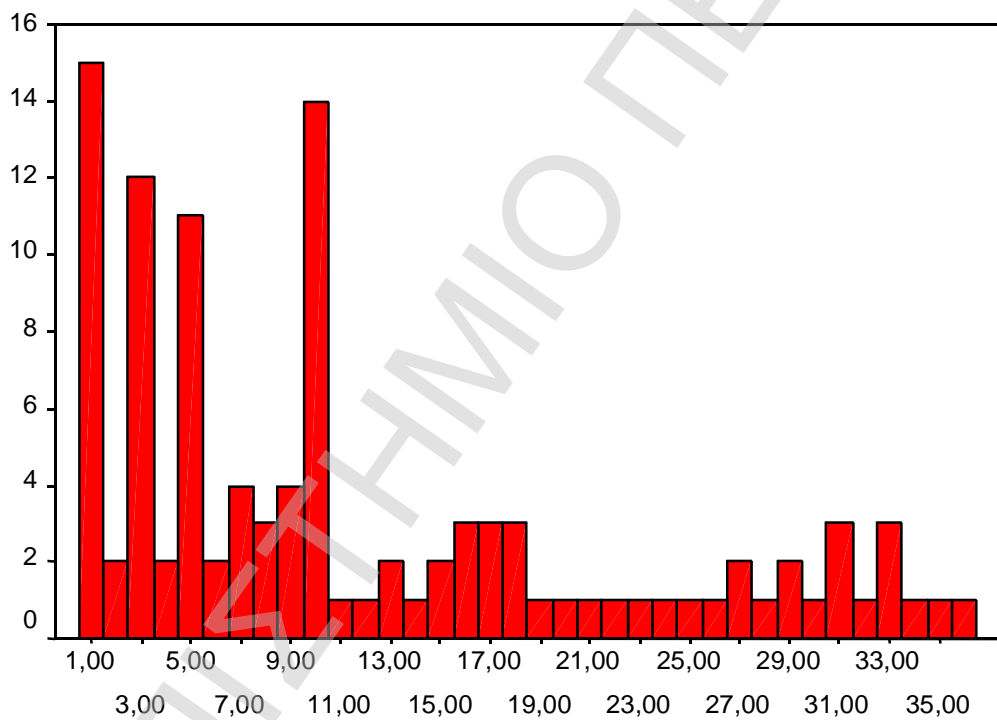
ΑΡΙΘΜΟΣ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ

Statistics

arithmos ergazomenon

N	Valid	110
	Missing	0
Mean		69,8818
Median		40,0000
Std. Deviation		91,6891
Range		786,00
Minimum		14,00
Maximum		800,00

ΤΟΜΕΑΣ ΑΓΟΡΑΣ



ΗΛΙΚΙΑ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

Statistics

ilikia epixeirisis

N	Valid	4
	Missing	106
Mean		19,2500
Median		13,5000
Std. Deviation		12,5797
Range		26,00
Minimum		12,00
Maximum		38,00

ΓΕΝΟΣ

		Frequenc	Percen	Valid	Cumulativ Percen
Valid	1,00	100	90,9	90,9	90,9
	2,00	9	8,2	8,2	99,1
	4,00	1	,9	,9	100,0
Total		110	100,0	100,0	

1=ΑΡΡΕΝ, 2=ΘΗΛΥ

ΕΔΡΑ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

		Frequenc	Percen	Valid	Cumulativ Percen
Valid	1,00	44	40,0	40,0	40,0
	2,00	66	60,0	60,0	100,0
Total		110	100,0	100,0	

1=ΛΑΡΙΣΙΑ, 2=ΑΤΤΙΚΗ

1=ΝΟΜΟΣ ΛΑΡΙΣΙΑΣ, 2=ΝΟΜΟΣ ΑΤΤΙΚΗΣ

2. ΤΟ ΣΥΝΟΛΟ ΤΟΥ ΔΕΙΓΜΑΤΟΣ (ΣΤΕΛΕΧΗ ΚΑΙ ΥΦΙΣΤΑΜΕΝΟΙ)

ΣΥΧΝΟΤΗΤΕΣ

ΠΡΟΥΠΗΡΕΣΙΑ ΣΤΗ ΘΕΣΗ (έτη)

N	Valid	493
	Missing	9
Mean		7,6613
Median		5,0000
Std.		6,9543
Deviation		
Range		40,00
Minimum		,00
Maximum		40,00

ΠΡΟΥΠΗΡΕΣΙΑ ΣΤΗΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ (έτη)

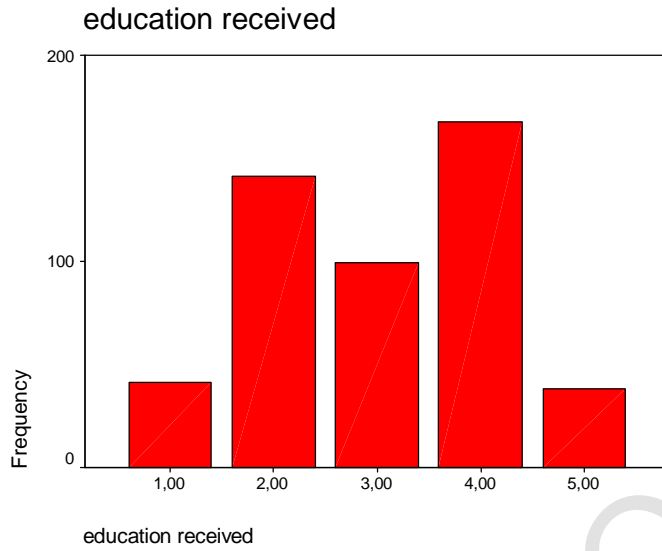
N	Valid	493
	Missing	9
Mean		9,4260
Median		7,0000
Std.		8,2260
Deviation		
Range		45,00
Minimum		,00
Maximum		45,00

ΓΕΝΟΣ

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1,00	335	66,7	68,4	68,4
	2,00	154	30,7	31,4	99,8
	4,00	1	,2	,2	100,0
	Total	490	97,6	100,0	
Missing	System	12	2,4		
Total		502	100,0		

1=ΑΡΡΕΝ, 2=ΘΗΛΥ

ΕΠΙΠΕΔΟ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ



ΟΜΑΔΕΣ ΕΠΙΠΕΔΟΥ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ: 1=ΓΥΜΝΑΣΙΟ, 2=ΛΥΚΕΙΟ, 3=ΤΕΙ-ΑΝΩΤΕΡΗ ΣΧΟΛΗ, 4=ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ, 5=ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- Ahmed, P.K. 1988 Culture and Climate for Innovation: *European Journal of Innovation Management*, Vol. 1,1 p. 30-43
- Aiken, M. and Hage, J. 1971. "The Organic Organization And Innovation", *Sociology*, 5, pp. 63-82
- Albert, S and Whetten, D.A. 1985. Organizational identity. In *Research in Organizational Behavior* edited by L.L. Cummings and B.M. Staw. Vol. 7. JAI press
- Aldas-Manzano, J. I. Kuster & N. Vila, 2005. "Market orientation and innovation: an inter-relationship analysis", *European Journal of Innovation Management*, 8, 4, pp. 437-452
- Avlonitis, G. Kouremenos, A. and Tzokas, N. 1994. Assessing the Innovativeness of Organizations and its Antecedents : Project Innovation Strategy. *European Journal of Marketing*, Vol. 28,11
- Baker, N. R. and Freeland J.R. 1972 Structural Information Flow to Enhance Information. *Management Science*, 19. 1. p. 105-116
- Bailey, K., D. 1982. *Methods of Social Research*, 2nd edition, Free Press
- Barley, S. R., Meyer, G. W., and Gash, D. C., 1988. "Cultures Of Culture: Academics, Practitioners And The Pragmatic Of Normative Control", *Administrative Science Quarterly*, 33, 1, pp. 24-60
- Barney, J.B. 1986. Organizational Culture: can it be a source of sustained Competitive Advantage? *Academy of Management Review*, pp. 656-665
- Bhaskaran, S. 2006. Incremental Innovation and Business Performance: Small and medium-size Food Enterprises in a Concentrated Industry Environment", *Journal of Small Business Management*, 44, 1, pp. 64-80
- Blake, R. R. & J. S. Mouton, 1964. *The Managerial Grid*. Houston, Gulf
- Bititci, U. S., Mendibil, K. , Nudurupati, T. & P. Carengo, 2004. "The interplay between performance measurement, organizational culture and management styles", *Measuring Business Excellence*, 8, 3, pp. 28-41
- Block, L., 2003. "The leadership – culture connection: an exploratory investigation" *Leadership and Organization Development Journal*, 24, 6, pp. 318-334
- Bonn, I. & J. Fisher, 2005. "Corporate Governance and Business Ethics: insights from the strategic planning experience", *Corporate Governance*, 13, 6, pp. 730-741

- Bourantas, D. Anagnostelis, J. Mantes, Y. Kefalas, A. G. 1990. "Culture Gap in Greek Management", *Organization Studies*, 11, 2, pp.261-283
- Brown, F. W. & N. G. Dodd, 1998. "Utilizing organizational culture gap analysis to determine human resource development needs" *Leadership and Organization Development Journal*, 19, 7, pp. 374-385
- Burns, T. and Stalker, G.M. 1961, *The Management of Innovation*, Tavistock Publications
- Business Week*, 1984 Nov. 5 p. 76-94
- Business Week*, 1998 June 8 p. 47- 48
- Business Week*, 1999 Dec. 6 p. 85
- Business Week*, 2002, "The best and worst boards" Oct. 7 pp. 58-64
- Business Week*, 2003, "Stealing Hollywood" July 23 pp.38-42
- Business Week*, 2004, "The Global 1000, the world's most valuable companies, pp. 68-93
- Business Week*, 2005, "A Third Way for Germany" May 30 p. 38
- Cameron, Kim S 1984. The effectiveness of ineffectiveness. *Research in Organizational Behavior*, vol.6, JAI press
- Cameron, K. S. 1986. Effectiveness as paradox. *Management Science* 32: 539-553
- Cameron, K. and Ettington, D. R. 1988, The conceptual foundations of organizational culture. *Handbook of theory and research* pp. 356-396, New York, Agathon
- Cameron, K.S. and Freeman, S.J. 1991. Cultural Congruence Strength and Type. *Research in Organizational Change and Development*, v. 5. 23-58
- Cameron, K. 1995. Downsizing quality and performance in R.E. Cole ed. *The fall and Rise of American Quality Movement*: M.Y. Oxford University Press
- Cameron, K.S. and Quinn, R.E. 1999, *Diagnosing and Changing Organizational Culture*, Reading, MA: Addison
- Campbell J. P., Brownas E.A., and E. A. Peterson and M.D. Dunnette, 1974. *The Measurement of Organizational effectiveness*. Navy Personnel Research and Development
- Campbell, S.P. 1977. On the nature of organizational effectiveness in P.S. Goodman and J. M. Pennings. *New perspective on organizational effectiveness*, Jossey – Bass

- Carmeli, A. 2005. "The relationship between organizational culture and withdrawal intentions and behavior", *International Journal of Manpower*, 26, 2, pp. 177-195
- Carney, M. 2006. "Understanding organizational culture: the key to successful middle manager strategic involvement in health care delivery?" *Journal of Nursing Management*, 14, pp. 23-33
- Carr, A. 2002. "Organizational Culture: Organizational Change?" *Journal of Organizational change Management*, v. 15, 4, pp. 425-432
- Casey, C. 1999. Come Join Our Family: discipline and integration in corporate organizational culture. *Human Relations* 52: 1 – 14
- Chacarathy, B. 1986, " Measuring Strategic Performance " *Strategic Management Journal*, 6, pp. 437-458
- Chatman, J., A. 1994. Assessing the relationship between industry characteristics and organizational culture: How different can you be? *Academy of Management Journal*, Vol.37, pp.522-554
- Choueke, R. & R. Armstrong, 2000. " Culture: a missing perspective on small- and medium-sized enterprise development? " *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*, vol. 6, 4 pp. 227-238
- Christensen, C. M. 2003. *The innovator's solution: Creating and sustaining successful growth*, Harvard Business School Publishing
- Christensen, C. M. 1997. *The Innovator's Dilemma*, Harper Business
- Christensen, C. M. 2003. *The Innovator's Solution: creating and sustaining successful growth*, Harvard Business School Publishing
- Christensen, C. M. 2006. "The ongoing process of building a theory of disruption", *Journal of Product Innovation Management*, 23, pp. 39-55
- Christensen, E.W. and Gordon, G.G. 1999. An Exploration of Industry, Culture and Revenue Growth. *Organization Studies*, 20: 397 – 422
- Chuang, Y. T., R. Church & J. Zikic, 2004. "Organizational culture, group diversity and intra-group conflict". *Team Performance Management*, 10, 1, pp. 26-34
- Covin J.C. and Slevin , D. P. 1989 Strategic Management of small firms in Hostile and Benign environments, *Strategic Management Journal*, 10, pp. 75-87
- Cramer, J. 2005. "Company Learning about Corporate Social Responsibility", *Business Strategy and the Environment*, 14, pp. 255-266
- CSC Index 1994. *State of Reengineering Report* (North America and Europe)

- Cunha, R. C. & C. L. Cooper, 2002. "Does privatization affect corporate culture and employee well-being?" *Journal of Managerial Psychology*, 17, pp. 21-49
- Daft, R. L. 1978. "A Dual-Core Model Of Organizational Innovation", *Academy Of Management Journal*, 21, pp. 193-210
- Damanpour, F. 1988. "Innovation Type, Radicalness And The Adoption Process", *Communication Research*, 7, 2, pp.149-173
- Damanpour, F. and Evan, W. M. 1984. "Organizational Innovation And Performance: The Problem Of Organizational Lag.", *Administrative Science Quarterly*, 29: 392-409
- Damanpour, F., 1996 a) "Organizational Complexity and Innovation: Developing and testing Multiple Contingency Models", *Management Science*, Vol.42, 5, pp. 693-716
- Damanpour, F., 1996 b) Bureaucracy and Innovation Revisited: Effects of Contingency Factors, Industrial Sectors and Innovation Characteristics, *The Journal of High Technology Management Research*, Vol. 7, 2, pp. 149-173
- Damanpour, F. and Evan, W. M. 1990.. "The adoption of innovations over time: structural characteristics and performance of organizations" *Proceedings of National Decision Science Institute Conference*, San Diego
- Deal, R. and Kennedy, A. E. 1982. *Corporate Cultures: The rites and rituals of corporate life*. Reading MA: Addison-Wesley
- Deal, R. and Kennedy, A. E. 1999. *The New Corporate Cultures*, Reading MA, Perseus Books
- Denison, D. R. 1984. "Bringing Corporate Culture to the Bottom Line", *Organizational Dynamics*, 13, pp.5-22
- Denison, D. R. 2003. *Corporate Culture And Organizational Effectiveness*. New York: John Wiley & Sons. 2nd Edition
- Denison, D. R. 1990. *Corporate Culture And Organizational Effectiveness*. New York: John Wiley & Sons
- Denison, D. R. and Mishra , 1995. "Toward a theory of organizational culture and effectiveness", *Organization Science*, 6, 2, pp. 204-223
- Denison, D., Hooijberg, R. and Quinn, R. E. 1995. "Toward a theory of behavioral complexity in managerial leadership". *Organizational Science*, 6: 524-540
- Dess, G. G. and Robinson, B. B. 1984. "Measuring Organizational Performance in the absence of objective measures: The case of the privately held company and conglomerate business unit". *Strategic Management Journal*, 5, pp. 265-273

Deshpande, R. and J. U. Farley 2004. "Organizational Culture, Market Orientation, innovativeness and Firm Performance: an international research odyssey". *International Journal of Research in Marketing*, 21, pp. 3-22

Dewar, R. D. and Dutton, J. E. 1986. "The Adoption Of Radical And Incremental Innovations: An Empirical Analysis", *Management Science*, 32, pp. 1422-1433

Dyer, W, G. 1986. *Cultural Change In Family Firms*

Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη, 2006. *50+ Καλές Πρακτικές*, Ελληνικό Δίκτυο για την Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη

Enticot, G. & R.M. Walker, 2005, Sustainability, Performance and Organizational Strategy: an Empirical Analysis of Public Organizations, *Business strategy and the environment*, (in press)

Enz, C. A. 1986. *Power and shared values in the corporate culture*. Ann Arbor, UMI Research Press

Ettlie, J.E., Bridges W.P. and O'Keefe, R.D., 1984, Organizational strategy and Structural Differences for Radical Versus Incremental Innovation, *Management Science*, 30, pp. 682-695

Festinger, L. 1957. *A Theory Cognitive Dissonance*, Row, Peterson

Fineout-Overholt, E. & B. Melnyk, 2005. "Building a culture of best practice", *Nurse Leader*, 3, 6, pp. 26-30

Fortune , July 23, 2000, page F-18

Fortune , April 22, 2002, pp. 43-46

Gallagher, R. S. 2003. *The soul of an organization*, Dearborn Trade Publishing

Geletkanytz, A. M. 1997. The Salience of culture consequences : The effects of cultural values on top executive commitment to the status quo. *Strategic Management Journal*, 18: 8, 615-634

Glaser, B. G. & A. L. Strauss, 1967. *The discovery of grounded theory: strategies for qualitative research*. Aldine De Gruyter. New York

Goffee, R. and Jones, G. 1998 . *The character of a corporation*. New York, Harper – Collins

Gopalakrishnan, S. and F. Damanpour, 1997, "A Review of Innovation Research in economics, Sociology and Technology Management", *Omega International Journal of Management Science*, Vol. 25, 1, pp. 15-28

Gordon , G. G. 1985 “The relationship between corporate culture and industry sector and corporate performance” , σε έκδοση των Kilman, R. Saxton , Serpa, et. al. *Gaining control of the organizational culture*. Jossey - Bass

Gordon, G.G. and DiTomaso, N., 1992 "Predicting Corporate performance from organizational culture" *Journal of Management Studies* 29: 783-798

Govindarajan, V. & P. K. Copalle, 2006. “The usefulness of Measuring disruptiveness of innovations ex post in making ex ante predictions”, *Journal of Product Innovation Management*, 23, pp. 12-18

Hage, J. and Dewar, R. 1973. ‘ Elite values versus organizational structure in predicting innovation’ *Administrative Science Quarterly*, 18 pp. 279-290

Hage, J. and Aiken, M. 1970. *Social Change In Complex Organizations*, New York: Random House

Hage, J. 1980. *Theories of organizations*, New York, John Wiley

Hambrick, C. D. , T. S. Cho and M. J. Chen, 1996. “The influences of top management team heterogeneity on firms’s competitive moves”, *Administrative Science Quarterly*, 41 : 651-684

Hambrick, C. D. and Snow, C. C. 1977. “A contextual model of strategic Decision Making in Organizations” *AMA Proceedings* pp. 108-112

Hambrick, D. C., A. Werder & E. J. Zajac, 2005. “Organization Science-Special Issue on Corporate Governance”, *Organization Science*, 16, 6, p.1.

Hamel, G. 2000. *Leading the Revolution*. Harvard Business School Press

Handy, C. 1993. *Understanding Organizations*. Penguin

Harris, L.C. & Ogbonna, E. 2002. “The unintended consequences of organizational culture interventions: A study of unexpected outcomes” *British Journal of Management*, 13, pp 31-49

Hebel, M. & C. J. Davis, 2005. “Determining value in organizations: myths, norms, facts and values”, *Systems Research and behavioral science*, 22, pp. 525-536

Hofstede, G. 1980. *Culture’s consequences*. Sage Publications

Hofstede, G. 1994. *Cultures and Organizations*. London, Harper – Collins

Θανόπουλος, Ν. Γιαννης, 2003. *Επιχειρηματική Ηθική και Δεοντολογία*, Interbooks

Θανόπουλος, Ν. Γιαννης, 2006. *Διεθνής Επιχείρηση: Περιβάλλον, Δομή και Προκλήσεις*, Interbooks

- Jackson, J., 1960, "Structural Characteristics of Norms" In N.B. Henry, (Ed), *The Dynamics of Instructional Groups*, Chicago
- Jackson, S. E., 1992, "Consequences of Group Composition for the interpersonal Dynamics of Strategic Issue Processing. In P. Shrivastava, A. Huff & J. Dutton (eds), *Advances in Strategic Management*, pp. 345- 382, Greenwich, CT, JAI Press
- Jackson , J. C. 1995, *Dimensions of innovation model: An examination of personal style and idea management in the collaborative team innovation*, UMI Dissertation Services
- Jacoby, J. M., 2005. *The Embedded Corporation*. Princeton University Press
- Janis, I. L. 1972. *Victims of Groupthink*. Free Press
- Jones, R. A. N. L. Jimieson & A. Griffiths, 2005. "The impact of organizational culture and reshaping capabilities on change implementation success: the mediating role of readiness for change", *Journal of Management Studies*, 42, 2, pp. 361-389
- Jones, M. C., M. Cline & S. Ryan, 2006. "Exploring knowledge sharing in ERP implementation: an organizational culture framework", *Decision Support Systems*, 41, 2, pp. 411-434
- Kaluzny, A.D., Veney J.E. and Gentry, J.T. 1974. "Innovation Of Health Services: A Comparative Study Of Hospitals And Health Department, *Health And Society*, 52, pp. 51-82
- Κανελλόπουλος, Χ. Κ. 1994. *Διοίκηση Μικρομεσαίων Επιχειρήσεων και Επιχειρηματικότητα*, 2^η Έκδοση. Αθήνα
- Κανελλόπουλος, Χ. Κ. 1994, β. *Εισαγωγή στην Οργάνωση και Διοίκηση Επιχειρήσεων*. 2^η Έκδοση. Αθήνα
- Κανελλόπουλος , Χ. Κ. 1991. *Διοίκηση Προσωπικού. Τα Ανθρώπινα Προβλήματα του Μάνατζμεντ. Θεωρία και Πράξη*. Αθήνα
- Κανελλόπουλος, Χ. Κ. και Παπαλεξανδρή, Ν. Α. 1990. *Αξιοποίηση Προσωπικού με Ανάπτυξη Στελεχών και Βελτίωση Οργάνωσης*, Αθήνα , International Publishing
- Kanter, R.M. 1983. *The Change Masters. Innovations for Productivity in the American Corporation*, New York , Simon And Schuster
- Katz, D. and Kahn, R. 1966. *The Social Psychology of Organizations*. New York, Wiley
- Key, S. 1999. "Organizational Ethical Culture: Real or Imagined?" *Journal of Business Ethics*, 20, pp. 217-225
- Kilmann, R. H. , Saxton M.J. and R. Serpa (Edition) 1985. *Gaining Control of the Corporate Culture*. Jossey - Bass

- Kimberly, J.R. & Bouchikhi, N., 1995, "The Dynamics of Organizational Development and Change: How the Past Shapes the Present and Constrains the Future", *Organizational Science*, 6, 1, pp.9-18
- Kimberly, J.R. and Evanisko, M.J. 1981. "Organizational Innovation: The Influence Of Individual, Organizational and Contextual Factors on Hospital Adoption of Administrative and Technological Innovations", *Academy of Management Journal* , 24, pp. 689-713
- Kimberly, J. R. 1980, "Managerial Innovation " in P. Nystrom & W. Starbuck edition *Handbook of Organizational Design*, Oxford University press
- Κονδύλης , Ε. Κ. 1996 *Στατιστικές Τεχνικές Διοίκησης Επιχειρήσεων*, ICAP - Interbooks
- Κονδύλης, Ε. Κ. 1988 *Μάνατζμεντ: Η άσκηση Διοίκησης στον Ιδιωτικό και Δημόσιο Τομέα. Έρευνα μεταξύ ασκούντων γενική διεύθυνση σε εταιρείες ιδιωτικής και κρατικής ιδιοκτησίας*, εκδ. ΚΕΔΕΟ και ΕΑΣΕ
- Kotter, J. P. 1990. *A Force for Change*. Harvard Business School Press
- Kotter J. P. 1996. *Leading Change*. Harvard Business School Press
- Kotter, J. P. and Heskett, J. L. 1992. *Corporate Culture and Performance*. New York, Free Press
- Lamond, D. 2003. "The value of Quinn's competing values model, in an Australian context", *Journal of Managerial Psychology*, 18,1, pp. 46-59
- Lawrence, P.R. and Lorch, J. W. 1967. *Organization and Environment. Managing Differentiation and Integration*. Harvard University Press
- Leavy, B. 2005. "A leader's guide to creating an innovation culture", *Strategy & Leadership*, 33, 4, pp. 38-45
- Ledford, G.E. Jr., J.R. Wendenhof & J.T. Strahley, 1995, "Realizing a Corporate Philosophy", *Organizational Dynamics*, Autumn pp. 50-63
- Lee, S. K. , K. Yu, 2004. "Corporate culture and organizational performance'. *Journal Of Managerial Psychology*, 19, 4, pp.340-359
- Lenox, W. A. 1999. *Organizational Culture and Teacher Job Satisfaction*. Dissertation, Colorado State University
- Levinson, N. S. and Asahi 1995 . "Cross National Alliances and Interorganizational Learning", *Organizational Dynamics*, Autumn, pp. 50-63
- Leisen, B., B. Lilly, and R. D. Winsor, 2002, "The effects of organizational culture and market orientation on the effectiveness of strategic marketing alliances". *Journal of Marketing Services*, 16, 3, pp. 201-220

- Lok, P. & J. Crawford, 1999. "The relationship between commitment and organizational culture, subculture, leadership style and job satisfaction in organizational change and development", *Leadership & Organization Development Journal*, 20, 7, pp. 365-374
- Lund, D. L. 2003. "Organizational culture and job satisfaction", *The Journal of Business and Industrial Marketing*, 18, 3, pp. 219-236
- Luo, Yadong, 2005, An Organizational Perspective of corruption, *Management and Organization Review*, 1, pp. 119-136
- Markides, C., & P. A. Geroski, 2005, *Fast Second: How Smart Companies Bypass Radical Innovation to Enter and Dominate New Markets*, Jossey – Bass
- Mardjono, A. 2005. "A tale of corporate governance: lessons why firms fail", *Managerial Auditing Journal*, 20, 3, pp. 272-283
- Martin, J and Siehl, C 1983. " Organizational Culture and Counter-culture: An Uneasy Symbiosis" *Organizational Dynamics* 12 (2), pp. 52-64
- Martins, E. C. & Terblance, F., 2003. "Building Organizational culture that stimulates creativity and innovation". *European Journal of Innovation*, 6, 1, pp. 64-74
- Mavondo, F. and M. Farrell. 2004 " Cultural Orientation: its relationship with market orientation, innovation and organizational performance" *Management Decision*, 41, 3, pp. 241-249
- McDermott, Will & Emery, 2004. *Best Practices: Nonprofit Corporate Governance*
- McGinnis, M. & Ackelsberg, M. 1983. "Effective innovation management: Missing link in strategic planning" *Journal of Business Strategy*, 4 : 59-66
- Mc Gregor, D. 1961, *The Human Side of the Enterprise*, McGraw- Hill
- McWilliams, A. , D. S. Siegel & P. M. Wright, 2006. "Corporate social responsibility: strategic implications", *Journal of Management Studies*, 43, 1, pp. 1-18
- Mele, D., 2003. "Organizational Humanizing Cultures: Do they Generate Social Capital?" *Journal of Business Ethics*, 45, pp. 3-14
- Midgley, P. J. and Dowling, J. K. 1978 "Innovativeness: the concept and its measurement. *Journal of Consumer Research*, 4, pp 229-242
- Miles, R.E. and Snow C. C. 1978. *Organizational Strategy, Structure and Process*, McGraw- Hill
- Miller, D. 1988, "Relating Porter's business strategies to environment and structure" *Academy of Management Journal*, 31, pp. 280-308

- Miller & Friesen 1983. "Strategy Making and environment: The third link", *Strategic Management Journal* 4: 221-235
- Milliken, F. J. and L. L. Martins, 1996. Searching for common threads: understanding the multiple effects of diversity in organizational groups. *Academy of Management Review*, April, pp. 402-435
- Milliken, F. J. , E. W. Morisson and P. F. Hewlin 2003. "An exploratory study of employee silence: Issues that employees don't communicate upward and why", *Journal of Management Studies*, 40, 6, pp. 1453-1469
- Mintz, S. M. , 2005. "Corporate Governance in an international Context: legal systems, financing patterns and cultural variables", *Corporate Governance: An International Review*, 13, 5, pp 582-597
- Mintzberg, H. , B. Ahlstrand & J. Lampel, 2005. *Strategy Bites Back*, Prentice Hall
- Mohr, L.B. 1969. "Determinants Of Innovation In Organizations", *American Political Science Review*, 63, pp. 111-126
- Μπουραντάς, Δ. 1992. *Μάνατζμεντ. Οργανωτική Θεωρία και Συμπεριφορά*. Εκδόσεις TEAM
- Μπουραντάς , Δ. 2002. *Μάνατζμεντ. Θεωρητικό Υπόβαθρο, Σύγχρονες Πρακτικές*, εκδόσεις Μπένου
- Μπουραντάς , Δ. 2005. *Ηγεσία: Ο Δρόμος της Διαρκούς Επιτυχίας*, Εκδόσεις Κριτική
- Nadler, D.A. and Tushman, M.L. 1980. A" A congruence model for organizational assessment." In Lawler, E.E. , D. A. Nadler edition, *Organizational Assessment*, New York, Wiley
- Nemeth, C., J. 1997, "Managing innovation: When less is more" *California Management Review*, 40, 1, pp.59-74
- Nicholson, Nigel, 1990, "Organizational Innovation in Context: Culture, Interpretation and Application. In M. West & J. Farr (ed) *Innovation and Creativity at Work. Psychological and Organizational Strategies*: 179-205, New York: John Wiley & Sons
- Νικολάου – Σμοκοβίτη, Α. 1994. *Κοινωνιολογία. Κοινωνία και κοινωνική ζωή*. Εκδόσεις Σταμούλης, Αθήνα
- Νίνα-Παζαρζή, Ελένη, Γ., 2005. *Κοινωνική Ψυχολογία*. Β' έκδοση
- Νίνα-Παζαρζή, Ελένη, Γ., 2004. "Business Social Responsibility: Challenges in the 21th century". Εισήγηση στο διεθνές συνέδριο της European Sociological Association, Ρέθυμνο, Κρήτη

Νίνα-Παζαρζή, Ε. και Γιαννακούρου, Μ 2005. « Ο ρόλος των κοινωνικών διαδικασιών στη διαχείριση της γνώσης» Πρακτικά Πανελλήνιου Συνεδρίου της Ελληνικής Εταιρείας Συστημικών Μελετών, Τρίπολη 14-17 Μαΐου

Νίνα-Παζαρζή, Ελένη, Γ., 2003. *Κοινωνιολογική Θεωρία*, τόμος Α', Εκδόσεις Μπένου, Β' έκδοση

Organization for Economic Co-operation and Development (OECD), 2004. *Global Corporate Governance*, OECD, Paris

Ogbonna, E. & L.C. Harris 2000. "Leadership style, organizational culture and performance: empirical evidence from UK companies". *International Journal of Human Resource Management* 11: 4 pp.766-788

Ogbor, J., O. 2001. "Critical Theory and the hegemony of corporate culture". *Journal of Organizational Change Management*, 16, 6, pp.590-608

O'Reilly, C. A., and J. A. Chatman 1996. " Culture as social control: Corporations, culture and commitment." Στην Εκδ. B. M. Staw and L. L. Cummings , *Research in Organizational Behavior*, 18: 157-200. JAI press

Orlitzky, M. Schmidt, F. Rynes, S. 2003 Corporate, Social and financial performance: a meta-analysis, *Organization Studies* 24: 403-441

Ouchi, W.G. 1981. *Theory Z: How American business can meet the Japanese challenge* New York, Avon Books

Παζαρζής, Μ. « Η Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη στις Ναυτιλιακές Επιχειρήσεις» 2005. Μελέτες προς τιμήν Θ. Σκούντζου, τόμος β, Πανεπιστήμιο Πειραιώς

Παναγιωτοπούλου, Ρ. 1997. *Η Επικοινωνία στις Οργανώσεις*, εκδόσεις Κριτική.
Pascale R. T. and Athos A. G. 1981. *The Art of Japanese Management*, New York, Simon and Shuster

Pascale , R. T. 1985. " The paradox of corporate culture: Reconciling ourselves to socialization", *California Management Review*, 13 (4): 546-558

Park, H. & W. T. Schulte, 2004. "Critical attributes of organizational culture that promote knowledge management technology implementation success", *Journal of Knowledge Management*, 8, 3, pp. 106-117

Payne, R. L. & D. S. Pugh, 1976, "Organizational Structure and Climate" In M. D. Dunnette ed. *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, pp. 1125-1173

Pech, R. J.& G. Durden, 2004. "Where the decision-makers went wrong: from capitalism to cannibalism", *Corporate Governance*, 4, 1, pp. 65-75

Peters, T. J. and Waterman, R. N., Jr. 1982. *In Search Of Excellence : Lessons from America's best-run companies*. New York: Harper & Row

Peters, T. J. and Austin, N. 1985. *A passion for excellence*. New York, Random House

Pettigrew, A. M. 1979. "On Studying Organizational Cultures," *Administrative Science Quarterly*, 24, pp. 570-581

Pettigrew, A. M. , S. Massini and I. Numagami. 2000. " Innovative forms of organizing in Europe and Japan" *European Management Journal*, 18, 3. Pp. 259 – 273

Pierce, J. L. and Delbecq, A.L. 1977. "Organizational Structure Individual attitudes and Innovation", *Academy of Management Review*, 2 , 26-37

Quinn, R.E., 1988. *Beyond Rational Management*, San Francisco, Jossey- Bass

Quinn , R. E. and Hall, R. H., 1983 " Environments, Organizations and Public Policy Makers" in R. H. Hall And R. E. Quinn Edition, *Organizational Theory and Public Policy*, Sage Publications

Quinn, R.E. and Rohrbach, J. 1983 " A spatial model of effectiveness criteria: Towards a competing values approach to organization analysis", *Management Science* 29, pp. 363-377

Quinn, R.E. and Spreitzer G. M. 1991 " The Psychometrics of the competing values culture instrument", *Research in Organizational Change and Development*, pp. 115-142

Rashid, M. Z. A., Sambasivan, M.& A. A. Rahman, 2004. " The influence of organizational culture on attitudes towards organizational change", *Leadership and Organizational Development Journal*, 25, 2, pp. 161-179

Ρεκλείτης, Π. 1988, *Καινοτομίες και Ανταγωνιστικότητα. Η Περίπτωση της Ελληνικής Βιομηχανίας*. Διδακτορική Διατριβή, Εθνικό Μετσόβειο Πολυτεχνείο, Αθήνα

Reinman, T., P. Oedewald & C. Rollenhagen, 2005. "Characteristics of organizational culture at the maintenance units of two Nordic power plants", *Reliability Engineering and system safety*, 89, 3, pp. 331-345

Reuer, J. and J. C. Shen. 2003. "The extended Merger and Acquisition Process: Understanding the Role of IPO's in Corporate Strategy", *European Management Journal*, 21, 2, pp.192-198

Rodan, S. 2002. "Innovation and heterogeneous knowledge in managerial contact networks", *Journal of Knowledge Management*, 6, 2, pp. 152-163

Rogers, E. M. , 1983. *Diffusion of Innovation*, New York, Free Press

- Rousseau, D. M. 1990. "Assessing organizational culture", In B. Schneider edition, *Organizational climate and culture*. Jossey- Bass
- Rouse, P. and M. Putterill. 2003. "An integral framework for performance measurement", *Management Decision*, 41, 8, pp. 791-805
- Russell, R. and Russell, C. 1992, "An examination of the effects of organizational structure and environmental uncertainty on entrepreneurial strategy", *Journal of Management*, 18, 4, pp. 639-656
- Saffold, G. S. 1988. "Culture traits, strength and organizational performance: Moving beyond strong culture", *Academy of Management Review*, 13, pp.546-557
- Salavou, H. 2002. "Profitability in Market-Oriented SME's: Does Product Innovation Matter?" *European Journal of Innovation Management*, 5, 3, pp. 164-171
- Sawner, T. E., 2000. *An empirical investigation of the relationship between organizational culture and organizational performance in a large public organization*. Doctoral Dissertation, George Washington University . Abstract.
- Saxby, G., Parker, K., Niche, P. & P. Dishman, 2002. "Environmental scanning and Organizational culture", *Marketing Intelligence Planning*, 20, 1, pp. 28-34
- Schein, E. N. 1983. "The Role Of The Founder In Creating Organizational Culture", *Organizational Dynamics*, Summer, pp. 13-28.
- Schein, E. N. 1985. *Organizational Culture And Leadership*, San Francisco: Jossey-Bass
- Schein, E. N. 1990. "Organizational Culture". *American Psychologist*, 45: 109-119
- Schein, E. N, 1999 *The Corporate Culture Survival Guide* , Jossey- Bass
- Schneider, B. Briff, A.P. & R.A Guzzo, 1996, Creating a Climate and Culture for Sustainable Organizational Change, *Organizational Dynamics*, Spring, pp. 7-19
- Schneider, G. R.& B. Broda, 2004. "How to manage in a new environment: Following letter of law cannot guarantee compliance", *LocalTechWire.com*, July 1.
- Schwartz, H. and S. M. Davis, 1981. Matching Corporate Culture and Business Strategy, *Organizational Dynamics*, Summer, pp. 30-48
- Segalla, M., D. Rouzies and M. Flory, 2001. "Culture and career advancement in Europe: Promoting team players vs. fast trackers", *European Management Journal*, 19, 1: 44-56
- Segalla, M., A. Sauquet and C. Turati, 2001. "Symbolic vs. Functional Recruitment: Cultural influences on Employee Recruitment Policy", *European Management Journal*, 19, 1: 32-43

Selden, S. C. & Sowa, J. E. 2004. "Testing a multidimensional model of organizational performance", *Journal of Public Administration Research and Theory*, 14, pp. 395-416

Sharfman, M. and J. Dean, 1991. "Conceptualizing and measuring the organizational environment: a multidimensional approach", *Journal of Management*, 17, pp. 681-700

Shearer, C. S. , D. S. Hames and J. B. Runge, 2001. "How CEO's influence organizational culture following acquisitions", *Leadership and Organizational Development Journal*. 22, 3, pp. 105-113

Shrivastava, P. 1984. "Integrating Strategy Formulation With Organizational Culture", *Journal Of Business Strategy*, Summer, pp. 103-111

Siehl, C. and Martin, J. 1988."Mixing quantitative and Qualitative Methods", in Jones, M. Moore, M. and Snyder, R. Edition, *Inside Organizations*, Sage publications

Siehl, C. and Martin, J. 1990. "Organizational culture: A key to financial performance?" In B. Schneider Edition, *Organizational Climate and Culture*, S. F. Jossey- Bass

Silverthorne, C. 2004. "The impact of organizational culture and person-organization fit on organizational commitment and job satisfaction in Taiwan", *Leadership and Organizational Development Journal*, 25, 7, pp. 592-599

Smircich, L. 1983. "Concepts of Culture and Organizational Analysis" *Administrative Science Quarterly* , 28,: 339-358

Smith, M. E. 2003. "Changing an organization's culture: correlates of success and failure" *Leadership and Organization Development Journal*, 24, 5, pp.249-261

Snyder, N. H. & Glueck, W.F. 1982 Can Environmental Volatility be Measured Objectively? *Academy of Management Journal* 25, pp. 185-192

Sorensen, J. B. 2002. The strength of corporate culture and the reliability of firm performance. *Administrative Science Quarterly*, March, pp. 1-27

Spanos, Y. G. , Prastacos and V. Papadakis 2001. "Greek Firms and EMU: Contrasting SME's and Large -Sized Enterprises". *European Management Journal* Vol. 19, No 6, pp. 638-648

Spanos, L. J. 2005. "Corporate Governance in Greece: developments and policy implications", *Corporate Governance*, 5, 1, pp. 15-30

Stensaker, I., C. Meyer, J. Falkenberg and A. C. Haueng 2001. "Excessive change: Unintended consequences of strategic change", *Academy of Management Proceedings*, ODC: G1-G6

Subramanian, A & S. Nilakanta 1996 “ Organizational Innovativeness. Exploring the Determinants of innovation , types of innovation and measures of organizational performance.” *Journal of Management Science*, Vol, 24 No. 6, 631-647

Subramanian, R., N. Fernandes & E. Harper 1993 “Environmental Scanning in U.S companies: Their nature and their relationship to performance” *Management International Review*, July, v. 33, N. 3 pp.271-287

Tellis, G. J. 2006. “Disruptive technology or visionary leadership?”, *Journal of Product Innovation Management*, 23, pp. 34-38

Thompson , V. A. 1965. “Bureaucracy and Innovation” *Administrative Science Quarterly*, 10: 1-20

Thomsen, S. 2005. “Corporate Governance as a determinant of corporate values”, *Corporate Governance*, 5, 4, pp. 10-27

Tichy, N. 1982. “Managing Change Strategically: The technical, political and cultural keys” *Organizational Dynamics*, Autumn, pp. 59-80

Tilling, Matthew, 2003 “A quantitative examination of firm factors influencing occupational health and safety disclosures in annual reports”. Research Paper 03-1, Flinders University, ISSN 1441-3906

Tornatzky, L., Eveland, J., Boylan, M., Hetzner, M., Roitman, D., & Schneider, J. 1983. *The processes of innovation: Analyzing the literature*. Washington, DC: National Science Foundation

Trice, H. M. and Beyer, J. M. 1984, “Studying Organizational cultures Through Rites and Ceremonials”, *Academy of Management Review*, 9, 4, p.655

Tsipouri, L. & M. Xanthakis, 2004. “Can Corporate Governance Be Rated? Ideas based on the Greek experience”, *Corporate Governance*, 12, 1, 16-28

Ulrich, D. 1995. *Human Resource Champions*. Harvard University School Press

Van Maanen, J. & S. Barley 1984, “Occupational communities: Culture and control in organizations.” *Research in Organizational Behavior*, 6: 287-365

Wall Street Journal, Nov. 1, 1989, pg.1

Welch, D. E. & L. S. Welch, 2006. “Commitment for hire? The viability of corporate culture as a MNC control mechanism”, *International Business Review*, in Press

Wilcow, M. 1989, “Organizational Culture and Decision Making: A case of consensus Management», *R&D Management*, 19,2, pp. 185-199

Woodman, W. R., D. C. King 1978, “Organizational Climate: Science or Folklore?” *Academy of Management Review*, v.3, n.4, pp. 816-826

Wooldridge, B. R., and B. B. Minsky, 2002, "The role of climate and socialization in developing interfunctional coordination", *The Learning Organization*, 9, 1, pp. 29-38

www.businessweek.com, June 20 2005

Χαστάς Ιωάννης 1990. «Επιχειρησιακό Πολιτιστικό Περιβάλλον. Διάγνωση και Βελτίωση» στην Έκδοση Κανελλόπουλου, Χ. Κ. και Ν. Α. Παπαλεξανδρή, *Αξιοποίηση Προσωπικού με Ανάπτυξη Στελεχών και Βελτίωση της Οργάνωσης*

Weick, K. E. 1985. The significance of corporate culture. In P. J. Frost, L. F. Moore, M. R. Louis, C. C. Lundberg, and J. Martin (eds), *Organizational Cultures*, pp. 381-389. Sage Publications

Woodward, J. 1980. *Industrial Organization: Theory and Practice*. Oxford University Press. London

Χυτήρης, Α. Σ. 1994. *Οργανωσιακή Συμπεριφορά. Η Ανθρώπινη Συμπεριφορά σε Οργανισμούς και Επιχειρήσεις*. Interbooks

Yilmaz, C., L. Alpkan & E. Ergun, 2005. "Cultural determinants of customer and learning-oriented value systems and their joint effects on firm performance", *Journal of Business Research*, 58, 10, pp. 1340-1352

Yoshimori, M., 2005. "Does corporate governance matter? Why the corporate performance of Toyota and Canon is Superior to GM and Xerox", *Corporate Governance*, 13, 3, pp. 447-457

Zaltman, G. Duncan, R and Holbeck J. 1973. *Innovation and Organizations*, New York, Wiley

Zammuto, R.F. and Krakower, J. Y. 1991. "Quantitative and Qualitative studies of organizational culture", *Research in Organizational Change and Development*, 5, pp.83-114

Zollo, M. 2003. "M&A's and Corporate Growth", *European Management Journal*, 21, 2, pp.176-178