



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ
ΤΜΗΜΑ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ ΕΠΙΣΤΗΜΗΣ
ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΣΤΗΝ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ
& ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ

**Δημιουργία και Ανάπτυξη Εταιρικής Κουλτούρας
στις Σύγχρονες Επιχειρήσεις**

Μελέτη Περίπτωσης

Vodafone

ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

Σύνταξη: Δήμητρα Μπαλάσκα

Επίβλεψη : Ιωάννης Πολλάλης

Καθηγητής Πανεπιστημίου Πειραιά

Ευχαριστίες

Θα ήθελα να ευχαριστήσω θερμά τον καθηγητή μου κ. Γιάννη Πολλάλη, για τις πολύτιμες γνώσεις και εμπειρίες που μας μετέφερε και την εμπιστοσύνη που μας έδειξε. Αποτέλεσε πηγή έμπνευσης καθ' όλη τη διάρκεια του μεταπτυχιακού προγράμματος.

Τέλος, ένα μεγάλο ευχαριστώ στην οικογένειά μου, τον σύζυγό μου και τους φίλους μου για την υποστήριξη τόσων χρόνων.

EXECUTIVE SUMMARY

Στόχος της παρούσας διπλωματικής εργασίας είναι η περιγραφή της έννοιας της κουλτούρας, της σπουδαιότητάς της, των βασικών συστατικών μερών της και του ρόλου που διαδραματίζει στο σύγχρονο επιχειρηματικό κόσμο. Επιπλέον, επιδιώκεται να γίνει εμφανής ο ρόλος της εσωτερικής επικοινωνίας, μιας λειτουργίας που ασχολείται με τις ανθρώπινες σχέσεις και συμβάλλει στην εξασφάλιση της εναρμόνισης των εργαζομένων με την εταιρική κουλτούρα. Μεγάλο μέρος της εσωτερικής επικοινωνίας καταλαμβάνει η εισαγωγή των εργαζομένων στην εταιρία, μια διαδικασία που στοχεύει στην οικειοποίηση των νεοεισερχομένων με το εργασιακό περιβάλλον και στη μύηση τους στις νόρμες, τις αξίες και τις συμπεριφορές του οργανισμού.

Η **μέθοδος προσέγγισης** που ακολουθήθηκε στην εργασία αφορά στη συλλογή, ανάλυση και σύνθεση στοιχείων που συγκεντρώθηκαν από πληθώρα βιβλίων, άρθρων και ηλεκτρονικών πηγών. Τα συγγράμματα αποτελούν δημιουργήματα Ελλήνων και ξένων μελετητών.

Το **πρώτο μέρος** ξεκινά με την παράθεση κάποιων βασικών στοιχείων για την **κουλτούρα** και συγκεκριμένα, γίνεται μια εισαγωγή στην προέλευση της έννοιας, στους ορισμούς που κατά καιρούς έχουν διατυπωθεί, στη σημασία και το ρόλο που διαδραματίζει. Ακόμα, προβάλλονται οι διαστάσεις της κουλτούρας και αναλύονται τα τρία επίπεδα που την απαρτίζουν, δηλαδή το επιφανειακό επίπεδο, οι κοινές αξίες και οι βασικές υποθέσεις.

Είναι φανερό η ευρεία χρήση της, για την εξυπηρέτηση ποικίλων λειτουργιών καθώς και η περιγραφή των χαρακτηριστικών της. Κάθε κουλτούρα έχει συγκεκριμένα διακριτά χαρακτηριστικά που την ανάγουν σε ισχυρή ή σε αδύναμη. Οι ισχυρές διακατέχονται από συνοχή και από μεγάλη δυνατότητα επιρροής των μελών ενώ οι

αδύναμες δείχνουν ασυνέπεια και μικρότερη επιρροή. Επίσης, αναφέρονται αναλυτικά οι βασικοί προσδιοριστικοί της παράγοντες, που είναι ο ρόλος του ιδρυτή, των μάνατζερ, τα συστήματα, οι δομές, η τεχνολογία και το περιβάλλον.

Είναι ιδιαίτερης σημασίας να αναφερθεί ότι είναι σημαντικό να συντρέχουν ορισμένες προϋποθέσεις για να καρπωθεί η εταιρία την πλειάδα των ωφελειών. Πρέπει η κουλτούρα να είναι πολύτιμη, σπάνια, δύσκολη στη μίμηση και να αντανakλά θετική οικονομική επίδραση. Επίσης, παρατίθενται οι παράγοντες που επηρεάζει, δηλαδή η απόδοση, η συμπεριφορά και οι σχέσεις της εταιρίας. Στη συνέχεια, παρουσιάζονται κάποιοι προβληματισμοί σχετικά με το αν η κουλτούρα μπορεί ή πρέπει να διαχειριστεί καθώς και οι τρόποι διάγνωσης της.

Το μεγαλύτερο και σημαντικότερο μέρος της ενότητας είναι η ανάλυση των βασικών συστατικών της κουλτούρας, που είναι οι **αξίες**, οι **ικανότητες** και φυσικά, η **ηγεσία**. Γίνεται μια προσπάθεια προβολής της άμεσης σχέσης μεταξύ τους, της αλληλεπίδρασης και εξάρτησης που υπάρχει μεταξύ των εννοιών αυτών. Οι αξίες έχουν διπλό ρόλο, λειτουργούν ως παρακινητικές δυνάμεις για τα μέλη και παρέχουν καθοδήγηση για τους στόχους και τις στρατηγικές. Γίνεται αναφορά στους διάφορους τύπους των συστημάτων αξιών καθώς και των στοιχείων της κουλτούρας που κυριαρχούν σε κάθε τύπο.

Τέλος, προβάλλεται αναλυτικά η σημασία της ηγεσίας σε όλες της πτυχές της κουλτούρας ενός οργανισμού και συγκεκριμένα, στη δημιουργία, στο χτίσιμο, στη διατήρηση και στην αλλαγή. Αναδεικνύεται η σπουδαιότητα του ηγέτη καθώς και οι τρόποι με τους οποίους μπορεί να διαμορφώνει την κατάλληλη κουλτούρα. Η ενότητα ολοκληρώνεται με την παράθεση των εργαλείων που χρησιμοποιεί ο ηγέτης για να την διοικήσει, να την αλλάξει και φαίνεται η άμεση σύνδεση ανάμεσα στην κουλτούρα με την προσέλκυση και την επιλογή.

Σε όλα τα ανωτέρω, η **εσωτερική επικοινωνία** διαδραματίζει πολύ σπουδαίο ρόλο. Πρόκειται για μια εταιρική λειτουργία με μέγιστη σημασία, ιδιαίτερα για τη μετάδοση της κουλτούρας και των στοιχείων της. Η εσωτερική επικοινωνία, εκτός από την διασφάλιση της επικοινωνίας και της ενημέρωσης όλων των μελών, συμβάλλει στην εκπλήρωση της αποστολής και στην υλοποίηση των στρατηγικών της εταιρίας. Ακόμα, υποστηρίζει την ανάπτυξη του κατάλληλου οργανωσιακού κλίματος, των κατάλληλων στάσεων και συμπεριφορών των εργαζομένων. Κάποιες από τις βασικές ενέργειές της είναι οι ομαδικές συναντήσεις, οι τηλεδιασκέψεις, τα εταιρικά έντυπα, τα συστήματα παραπόνων, οι έρευνες γνώμων – κλίματος και τα εγχειρίδια των εργαζομένων.

Μια από τις πρώτες μορφές της εσωτερικής επικοινωνίας μιας επιχείρησης με τους εργαζομένους της είναι η **εισαγωγή**, ή όπως αλλιώς αναφέρεται ο **προσανατολισμός/ένταξη**. Πρόκειται για την πρώτη, ξεκάθαρη εικόνα που λαμβάνει ο εργαζόμενος για την εταιρία, αφού έχει προσληφθεί. Αφορά στη γνωριμία του νέου εργαζομένου με την εταιρία, την εισαγωγή του στην κουλτούρα και σημαίνει την απαρχή των σχέσεων του στα εταιρικά πλαίσια..

Αποτελεί μια κρίσιμη παράμετρο για κάθε οργανισμό καθώς παρέχει τη δυνατότητα ομαλούς ένταξης των εργαζομένων στο εργασιακό σκηνικό, στην παραγωγική διαδικασία, αλλά και αύξηση της απόδοσης, της ικανοποίησης και της αφοσίωσής τους στον οργανισμό. Είναι ένα από τα βασικά βήματα που καλείται να ακολουθήσει ένα πλήρες πρόγραμμα Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού.

Ιδιαίτερες διαστάσεις λαμβάνει το ζήτημα του προσανατολισμού, αν αναλογισθεί κανείς το χρόνο, αλλά και τα τεράστια χρηματικά ποσά που δαπανώνται για την Προσέλκυση, Επιλογή και Εκπαίδευση του Ανθρώπινου Δυναμικού, που στόχο έχουν την “απόκτηση” και διατήρηση των καλύτερων εργαζομένων. Η σημασία του

προκύπτει από τις ευρείες δυνατότητες που παρέχει, σε συνδυασμό με το χαμηλό του κόστος.

Στόχος του προσανατολισμού είναι να παρέχει στους εργαζομένους μια ομαλή μετάβαση στο νέο περιβάλλον, με τρόπο που να ενθαρρύνει την παρακίνηση, ενώ παράλληλα εισάγει, το συντομότερο δυνατό, τον εργαζόμενο στην παραγωγή (Smith, 1984). Παράλληλα, ο προσανατολισμός μπορεί να οριστεί μέσα από την απάντηση στα τέσσερα ερωτήματα: (α) Ποιος, (β) Πότε, (γ) Τι και (δ) Πώς;

Αναφορικά με την επιμέρους διάκρισή του, υπάρχει ο γενικός και ο ειδικός προσανατολισμός. Επιπλέον, μπορεί να είναι δύο τύπων, επίσημος και ανεπίσημος, ενώ τα συστατικά του μέρη είναι, οι δραστηριότητες που προηγούνται του προσανατολισμού, ο βασικός προσανατολισμός προς τον οργανισμό και οι δραστηριότητες που έπονται του προσανατολισμού. Οι τύποι πληροφοριών που χρησιμοποιούνται είναι οι γενικές πληροφορίες για την εργασιακή ρουτίνα, αλλά και μια σύνοψη της οργανωσιακής ιστορίας και αποστολής.

Πολύ σημαντική είναι η διαδικασία δημιουργίας ή ανασχεδιασμού ενός προγράμματος προσανατολισμού, η οποία μπορεί να ποικίλει ανάλογα με τους εργαζομένους και τις συγκεκριμένες θέσεις που θα καλυφθούν, αλλά και ανάλογα με τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά της εκάστοτε εταιρίας. Βασικά, ωστόσο, στοιχεία είναι η μελέτη του τι έχει ήδη γίνει, η σύγκριση με τις καλύτερες ανταγωνίστριες εταιρείες και εν συνεχεία, η συνεχής αξιολόγηση του προγράμματος. Επίσης, κρίσιμο στοιχείο είναι η επιλογή των κατάλληλων τεχνικών του προσανατολισμού, οι οποίες μπορούν να είναι επίσημες ή ανεπίσημες. Καλό είναι να χρησιμοποιείται πλήθος τεχνικών, όπως ακριβώς διαφέρουν και τα στυλ μαθήσεως των εργαζομένων.

Τα πλεονεκτήματα που απορρέουν από τον Προσανατολισμό των εργαζομένων ποικίλουν. Συνολικά, συμβάλλει στην αύξηση της αυτοπεποίθησης και της απόδοσης

του εργαζομένου. Ο καλά προσανατολισμένος εργαζόμενος αισθάνεται ότι λαμβάνει την εκτίμηση της εταιρίας και αφοσιώνεται πιο έντονα στον οργανισμό, με την παράλληλη αύξηση της ικανοποίησής του. Πολύ σημαντική είναι και η μείωση του στρες και της αναστάτωσης που εκδηλώνεται συχνά από τους νέους εργαζομένους.

Επίσης, η σημαντικότητα της εν λόγω λειτουργίας είναι μεγάλη καθώς μπορεί να συμβάλλει στη δημιουργία θετικής αντίληψης για την οργανωσιακή κουλτούρα. Επιπλέον, μέσω της εισαγωγής των εργαζομένων εξασφαλίζονται αποτελεσματικές εργασιακές σχέσεις, μειώνεται το ποσοστό αποχώρησης, βελτιώνεται και επιταχύνεται η οικειοποίηση με το εργασιακό περιβάλλον. Συνολικά, δρα αναζωογονητικά, μέσω της εμπιστοσύνης που επιδεικνύει στο άτομο, ενώ τα οφέλη επεκτείνονται και στους παλιούς εργαζομένους καθώς τους επιτρέπει να δουν τον οργανισμό μέσα από “φρέσκα” μάτια.

Πίσω από τον προσανατολισμό κρύβεται μια φιλοσοφία, η οποία τον αντιμετωπίζει ως ένα ειδικό είδος εκπαίδευσης, ως ένα “εκπαιδευτικό εργαλείο”, ενώ μεγάλη σημασία έχει και η αναφορά της Ιαπωνικής φιλοσοφίας σχετικά με τον Προσανατολισμό. Αιτία είναι οι βασικές διαφορές σε σχέση με εκείνον που πραγματοποιείται από τις δυτικές επιχειρήσεις και γενικά, η αξιοπρόσεχτη έμφαση που δίνεται στην ενημέρωση και την εκπαίδευση όλων των εργαζομένων.

Ουσιαστικό είναι να αναφερθεί και το Μοντέλο Ένταξης/ Εισαγωγής στην εταιρία, που δημιουργήθηκε από τους Nicholson και Jones (1984), σύμφωνα με το οποίο η ένταξη σε ένα νέο εργασιακό ρόλο είναι συνάρτηση: 1. της προηγούμενης εργασιακής εμπειρίας, 2. της αρχικής οργανωσιακής εμπειρίας και 3. των διαφορών στην προσωπικότητα. Πρόκειται για τρεις μεταβλητές οι οποίες αλληλεπιδρούν, σύμφωνα με το Μοντέλο, και δεν μπορούν να απομονωθούν και να μελετηθούν χωριστά.

Όπως προκύπτει, η σημασία της Εισαγωγής/ Προσανατολισμού είναι μεγάλη και σε αυτήν καλείται να συμβάλλει το τμήμα της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού, κάθε εταιρίας. Οι μάνατζερ της εταιρίας, αλλά και οι υπεύθυνοι του HR ειδικότερα θα πρέπει να φροντίσουν να νοιώσουν οι εργαζόμενοι άνετα με τη νέα θέση και το νέο εργασιακό περιβάλλον, αλλά και οικεία ώστε να δημιουργήσουν τις απαραίτητες εργασιακές σχέσεις με τους συναδέλφους τους. Θα πρέπει να ξεκινήσουν την ουσιαστική ένταξη του εργαζομένου και να εξασφαλίσουν τη συνέχεια της διαδικασίας. Τέλος, θα πρέπει να ασχοληθούν με την ανάπτυξη των εργαζομένων και των βασικών τους ικανοτήτων, αρχή των οποίων είναι η σωστή εισαγωγή στην εταιρία.

Σε αυτό το σημείο αξίζει να επισημανθεί ο σπουδαίος ρόλος της Προσέλκυσης και της Επιλογής των εργαζομένων, καθώς σύμφωνα με πολλούς συγγραφείς, η επιτυχημένη εισαγωγή ξεκινά από αυτές τις λειτουργίες. Παράλληλα, εκείνες θα εξασφαλίσουν ότι το κατάλληλο εργατικό δυναμικό θα προσέλθει και θα επιλεγεί από την εταιρία, με γνώμονα τους στόχους, τις στρατηγικές αλλά και την κουλτούρα της.

Συμπερασματικά, η κουλτούρα είναι πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος της εταιρίας. Είναι η κινητήρια δύναμη που οδηγεί πολλές εταιρίες σε ανώτερη απόδοση και κατ' επέκταση σε επιτυχία. Στηρίζεται σε μοιρασμένες αξίες, σε θεμελιώδεις ικανότητες και σε συνδυασμό με την διοίκησή της από σπουδαίους ηγέτες, μπορεί να οδηγήσει στην υπεροχή.

Βασική προϋπόθεση για την πραγματοποίηση όλων των δυνατοτήτων της κουλτούρας αποτελεί η αποτελεσματική εσωτερική επικοινωνία. Διασφαλίζει την επικοινωνία από πάνω προς τα κάτω, από κάτω προς τα πάνω, που συντελεί στην αρμονία του εργασιακού κλίματος. Μια έκφρασή της είναι η εισαγωγή των ατόμων στην εταιρία, η οποία τους εντάσσει ομαλά στην εργασία και συμβάλλει στο να αισθανθούν κλειδιά της οργανωσιακής τελειότητας.

Πανεπιστήμιο Πειραιώς

Πανεπιστήμιο Πειραιώς

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

Executive Summary	3
Περιεχόμενα	11
1 Εισαγωγή	17
Μέρος Α' Κουλτούρα	21
2 Κουλτούρα	23
2.1 Βασικά στοιχεία & ανάλυση της έννοιας.....	23
2.1.1 Εισαγωγή & Προέλευση	23
2.1.2 Ορισμοί.....	24
2.1.3 Σημασία & Ρόλος.....	27
2.1.4 Σπουδαιότητα.....	29
2.1.5 Διαστάσεις Κουλτούρας	31
2.1.6 Επίπεδα	33
2.1.7 Λειτουργίες για τις οποίες χρησιμοποιείται	35
2.1.8 Χαρακτηριστικά κουλτούρας και ισχυρή κουλτούρα	36
2.1.9 Τύποι Κουλτούρας.....	41
2.2 Προϋποθέσεις για Ανταγωνιστικό Πλεονέκτημα.....	43
2.3 Παράγοντες που Επηρεάζει η Κουλτούρα	45
2.3.1 Απόδοση	45
2.3.2 Συμπεριφορά.....	49
2.3.3 Σχέσεις της Εταιρίας	53
2.4 Διοίκηση της Κουλτούρας.....	54
2.5 Παράγοντες που Οδηγούν σε Προβληματισμό	55
2.5.1 Διάγνωση Κουλτούρας	55
2.6 Οργανωσιακές Αξίες & Ικανότητες	60
2.6.1 Τύποι Συστημάτων Αξιών.....	65
2.7 Ηγεσία	66

2.7.1	Δημιουργία: Ο Ηγέτης σαν Πηγή Ζωής.....	67
2.7.2	Χτίσιμο: Ο Ηγέτης σαν Δημιουργός Κουλτούρας.....	68
2.7.3	Διατήρηση: Ο Ηγέτης σαν Συντηρητής της Κουλτούρας.....	70
2.7.4	Αλλαγή: Ο Ηγέτης σαν Φορέας Αλλαγής.....	70
2.7.5	Ανάπτυξη Εταιρικής Κουλτούρας.....	72
2.7.6	Τα Εργαλεία της Ηγεσίας για την Διοίκηση & Αλλαγή της Οργανωσιακής Κουλτούρας	74
2.8	Σύνδεση Κουλτούρας με Προσέλκυση & Επιλογή.....	78
3. Case Study Vodafone “Leading Across the Ages”		83
3.1	Abstract.....	Error! Bookmark not defined.
3.2	Όμιλος Vodafone.....	85
3.2.1	Αξίες και Όραμα “Driving a wireless world”.....	86
3.2.2	Vodafone Ελλάδος.....	90
3.3	Τηλεπικοινωνιακό Δίκτυο.....	91
3.3.1	Προϊόντα και Υπηρεσίες.....	94
3.4	PEST Analysis.....	99
3.5	Porter Five Forces.....	100
3.6	4P’s.....	103
3.7	SWOT Analysis.....	96
3.8	Εταιρική Υπευθυνότητα και Βιώσιμη Ανάπτυξη.....	96
3.9	Προωθώντας και Ενθαρρύνοντας την Καινοτομία.....	82
3.10	Customer Focused.....	83
3.11	Leadership and Motivation.....	84
4	Συμπεράσματα και Εφαρμογές για τα Στελέχη.....	104
Παράρτημα 1: Συστατικά Οργανισμού.....		109
Παράρτημα 2: Μοντέλα Εταιρικής Κουλτούρας.....		111
Παράρτημα 3: Τα Τρία C της Κουλτούρας.....		123

Παράρτημα 4: Η Κουλτούρα ως Ομαδικό Φαινόμενο: Η Δράση των Agents ...	125
Παράρτημα 5: Αναπαραγωγή και Ανάπτυξη Κουλτούρας	129
Παράρτημα 6: Η Επίδραση της Κουλτούρας στην Απόδοση & τη Συμπεριφορά	131
Παράρτημα 7: Βασικοί προσδιοριστικοί παράγοντες κουλτούρας	139
Παράρτημα 8: Στρατηγική Ευθυγράμμιση της Κουλτούρας	145
Παράρτημα 9: Πυραμίδα Οργανωσιακής Ανάπτυξης.....	149
Παράρτημα 10: Ταξινόμηση των Τύπων των Συστημάτων Αξιών, με Κριτήρια την Εστίαση και την Προέλευση των Αξιών	151
Παράρτημα 11: Διαδικασίες για Εκπομπή, Μεταφορά και Διατήρηση Οργανωσιακού Συστήματος Αξιών	153
Παράρτημα 12: Σχέση Κουλτούρας – Απόδοσης.....	155
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....	159

Πανεπιστήμιο Πειραιώς

Ευχαριστίες

Θα ήθελα να ευχαριστήσω θερμά τον επιβλέποντα καθηγητή μου κ. Γιάννη Πολλάλη για την εμπιστοσύνη, την καθοδήγηση και την έμπνευση που μου έδωσε κατά τη διάρκεια όλου του μεταπτυχιακού προγράμματος..

Τέλος, ένα μεγάλο ευχαριστώ στην οικογένειά μου και τους φίλους μου για τη διαρκή αγάπη και υποστήριξή τους.

Πανεπιστήμιο Πειραιώς

1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Είναι σύνηθες, στις μέρες μας, οι σύγχρονες επιχειρήσεις να επιδίδονται σε έναν αγώνα επικράτησης και υπεροχής προκειμένου να διατηρηθούν στο προσκήνιο του επιχειρηματικού κόσμου. Απαραίτητο εφόδιο στη συνεχή προσπάθειά τους αποτελεί η εύρεση και διατήρηση εκείνου του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, που θα χαρακτηρίζεται από διαφορετικότητα, διάρκεια, σταθερότητα και δυσκολία μίμησης από τους ανταγωνιστές.

Σε μια προσπάθεια διερεύνησης των αιτιών που συνδράμουν στην επιτυχία των οργανισμών, δεν θα μπορούσαμε να παραβλέψουμε τον ρόλο που διαδραματίζει η κουλτούρα. Πρόκειται για ένα πολυδιάστατο θέμα που τις τελευταίες δεκαετίες έχει απασχολήσει έντονα τόσο τους ακαδημαϊκούς, όσο και τα στελέχη των επιχειρήσεων, και έχει αναδειχθεί σε αντικείμενο διαμάχης και σύγκρουσης.

Η εταιρική κουλτούρα μπορεί να αποτελέσει μια κινητήρια δύναμη, που ξεκαθαρίζει τι είναι σημαντικό για την εταιρία, συντονίζει τις προσπάθειες των ατόμων και τους συσπειρώνει για την επίτευξη του κοινού στόχου. Προσδίδει στα άτομα την αίσθηση της συλλογικής ταυτότητας και τα καθιστά ικανά να συμβάλλουν όχι απλά στην επιβίωση, αλλά στην μακροχρόνια επιτυχία. Η διοίκηση της κουλτούρας απαιτεί την δημιουργία ενός πλαισίου στο οποίο οι άνθρωποι ενθαρρύνονται, ενδυναμώνονται να εκφράζουν δημιουργικές ιδέες, διαχέουν το αίσθημα αυτό στις υπόλοιπες ομάδες ενδιαφερομένων και αποπνέουν συλλογικότητα, καινοτομικότητα, ελευθερία έκφρασης και δημιουργίας.

Κατά τη διάρκεια των σπουδών μας, γίναμε γνώστες πολλών απόψεων αναφορικά με την κουλτούρα και με την επίδραση που έχει στις επιχειρήσεις. Η μεταφορά διαφόρων εμπειριών από καθηγητές αλλά και από στελέχη επιχειρήσεων είχαν ως αποτέλεσμα να

αναδυθεί μια κοινή συνισταμένη που προέβαλε το **μεγαλείο** της έννοιας αυτής. Πιο συγκεκριμένα, έγινε φανερό ότι η κουλτούρα είναι μια φιλοσοφία που απαρτίζεται από ορατές και αόρατες εκφάνσεις, οι οποίες έχουν ως βάση μοιρασμένες αξίες και θεμελιώδεις ικανότητες. Αυτές οι θεμελιώδεις ικανότητες δημιουργούν το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα που επιφέρει την επικράτηση των οργανισμών.

Αξιοσημείωτο είναι το γεγονός ότι ενώ όλοι αναγνωρίζουν την ανεκτίμητη αξία της και τα σπουδαία πλεονεκτήματα που αποφέρει, δεν είναι πολλοί εκείνοι που μπορούν να κατανοήσουν τα στοιχεία που την συνθέτουν, να την αποκωδικοποιήσουν, να την προσαρμόσουν στα δεδομένα της εταιρίας τους και να την εφαρμόσουν κατάλληλα.

Στόχος της μελέτης είναι η εμβάθυνση στον όρο “Κουλτούρα” και η διάγνωση των βαθύτερων πτυχών του. Ακόμα, επιδιώκεται να προσεγγιστούν τα βασικά συστατικά του, που είναι οι αξίες (shared values), οι ικανότητες (competencies) και η ηγεσία (leadership). Ιδιαίτερη έμφαση δόθηκε στο ρόλο της ηγεσίας που αποτελεί πηγή ζωής, έμπνευσης, ανάπτυξης, διατήρησης και σε ορισμένες περιπτώσεις, αλλαγής της κουλτούρας.

Τέλος, όσον αφορά στη **δομή** της εργασίας έγινε προσπάθεια εφαρμογής μιας παραγωγικής μορφής παρουσίασης των στοιχείων, ώστε να υπάρχει σύνδεση και ροή στις έννοιες. Αρχικά, αναλύθηκε η έννοια της κουλτούρας, περιγράφοντας όλες τις πτυχές και τα βασικά συστατικά της, δίνοντας ιδιαίτερη έμφαση στο ρόλο και τη σπουδαιότητά της. Στη συνέχεια, έγινε αναφορά στην εσωτερική επικοινωνία, μια βασική λειτουργία για τη μεταφορά των αξιών, των στάσεων και των συμπεριφορών που θα οδηγήσουν στη διάχυση και υιοθέτηση της κουλτούρας.

Ιδιαίτερη έμφαση δόθηκε στην εισαγωγή/ προσανατολισμό του ατόμου στους κόλπους της εταιρίας, που αποτελεί την πρώτη μορφή εσωτερικής επικοινωνίας μετά την

πρόσληψη στον οργανισμό. Παρουσιάστηκε αναλυτικά το πρόγραμμα προσανατολισμού, οι τεχνικές που χρησιμοποιούνται και τα οφέλη που προκύπτουν.

Τέλος, στο παράρτημα παρουσιάζονται αρκετά πρόσθετα στοιχεία για όλα τα θέματα που πραγματεύονται στην εργασία και τα οποία συμβάλλουν σε μια πιο σφαιρική προσέγγιση του ζητήματος, στην περαιτέρω ανάλυση βασικών σημείων και στην παρουσίαση ευρημάτων διαφόρων σημαντικών μελετητών. Τα σχήματα που προβάλλονται αποτελούν μια γραφική απεικόνιση των στοιχείων για την πληρέστερη κατανόηση και την αποτύπωσή τους στη μνήμη.

Πανεπιστήμιο Πειραιώς

Μέρος Α΄

Κουλτούρα

Πανεπιστήμιο Πειραιώς

2 ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ

2.1 Βασικά στοιχεία & ανάλυση της έννοιας

2.1.1 Εισαγωγή & Προέλευση

Η έννοια της οργανωσιακής κουλτούρας απαντάται πλέον πολύ συχνά ανάμεσα στους ακαδημαϊκούς κύκλους και την επιστημονική ορολογία. Επίσης, συχνά γίνεται η χρήση του όρου στις σύγχρονες επιχειρήσεις και στους σύγχρονους οργανισμούς, και θεωρείται ιδιαίτερα κρίσιμη για την αποδοτικότητα, την αποτελεσματικότητα, την ανταγωνιστικότητα και την επιτυχία αυτών.

Το ζήτημα περί κουλτούρας απασχολεί τους ακαδημαϊκούς αλλά και τα στελέχη και τους ιδρυτές επιχειρήσεων από τις αρχές της δεκαετίας του 1980. Η έμφαση όμως που αποδίδεται στην έννοια αυτή, εντάθηκε κατά πολύ στην διάρκεια της δεκαετίας του 1990 και συνεχίζει να αποτελεί μείζον θέμα ακόμα και σήμερα. Το γεγονός αυτό γίνεται εμφανές και από το πλήθος ερευνών – μελετών που έχουν πραγματοποιηθεί, αλλά και από το πλήθος των συγγραμμάτων που αφορούν στο εν λόγω θέμα.

Η ιστορία της κουλτούρας έχει περάσει από διάφορα στάδια. Αρχικά, οι οργανισμοί δεν ήταν τίποτα άλλο παρά κάποια ορθολογικά μηχανήματα που χρησιμοποιούσαν λειτουργικά συστήματα. Κάποια μέρα εμφανίζεται η έννοια της κουλτούρας, αναδύεται σαν μια λαμπρή “πριγκίπισσα” που ρίχνει φως και χαρά στη μελέτη που διεξάγεται για τους οργανισμούς. Μια πληθώρα ερευνητών συγκεντρώθηκαν γύρω από την “πριγκίπισσα”, για να την καλέσουν στο νέο Βασίλειο της Οργανωσιακής Κουλτούρας. Αλλά σύντομα, ένα σύνολο εισβολέων έρχεται να την επισκιάσει. Αυτοί οι εισβολείς, οι λεγόμενοι “εταιρικοί λειτουργιστές”, προσπαθούσαν να σαηνεύσουν την πριγκίπισσα προκειμένου να την κάνουν ένα ακόμη εργαλείο στη συνεχιζόμενη έρευνα που έκαναν για

την τελειότητα. Ο χαμός της “πριγκίπισσας” θα σήμαινε για τους ερευνητές το τέλος της οργανωσιακής κουλτούρας. Ερχόμενη αντιμέτωπη μ’ αυτόν τον κίνδυνο στάθηκε στα πόδια της και από τότε ο τομέας της Οργανωσιακής Κουλτούρας βρίσκεται σε συνεχή διαμάχη με τους λειτουργιστές και καταβάλει μεγάλη προσπάθεια για να “κρατηθεί ζωντανός” (Martin, 1992).

2.1.2 Ορισμοί

Έχει υποστηριχτεί, ότι η οργανωτική κουλτούρα, μπορεί να μελετηθεί είτε προσεγγίζοντας ένα οργανισμό ως σύνολο, είτε προσεγγίζοντας την κουλτούρα ανά ιεραρχικό επίπεδο ή ανά επαγγελματική ομάδα (Cooke & Rousseau, 1988). Σύμφωνα με τις Cooke & Rousseau (1988), οι υποομάδες, αναπτύσσουν τους δικούς τους τύπους κουλτούρας και επιδρούν θετικά ή αρνητικά, στην απόδοση ενός οργανισμού.

Επομένως, το να προσπαθήσει κάποιος να φέρει στην επιφάνεια, να περιγράψει, να μελετήσει και να αποτυπώσει την κουλτούρα που διέπει ένα οργανισμό, είναι το πρώτο βήμα μίας λογικής διαδικασίας αλλαγής, που οδηγεί στην ανάπτυξη ενός οργανισμού από ένα δεδομένο σημείο σε ένα νέο. Είναι η αρχή των διαπραγματεύσεων που μπορεί να οδηγήσουν σε αλλαγή της ίδιας της κουλτούρας του οργανισμού. (Seel, 2001).

Δεν έχει υπάρξει ένας σαφής και ακριβής ορισμός που να είναι κοινά αποδεκτός από τους μελετητές. **Δεν υπάρχει συμφωνία μεταξύ των μελετητών**, σχετικά με το τι σημαίνει ή τι πρέπει να σημαίνει οργανωτική κουλτούρα, με το ποια μέθοδο θα πρέπει να καταγράφεται και να μετριέται και με ποιους τρόπους θα μπορούσε να χρησιμοποιηθεί προκειμένου να βοηθήσει τους οργανισμούς (Schein, 1990).

Η αδυναμία αυτή, του ακριβή ορισμού της οργανωτικής κουλτούρας, αντανακλάται στην πλειάδα των ορισμών που έχουν δοθεί και στις θεωρίες που έχουν αναπτυχθεί, οι

οποίες υιοθετούν διαφορετικές ερμηνευτικές προσεγγίσεις για την έννοιά της. Ο Pettigrew το 1979, θεώρησε την οργανωτική κουλτούρα, ως ένα σύνολο συμπεριφοριστικών ρυθμίσεων. Ο Pettigrew διατυπώνει την άποψη ότι τα σύμβολα, οι ιδέες, οι τελετουργίες και οι μύθοι αποτελούν την κουλτούρα ενός οργανισμού (Petigrew, 1979).

Αντίθετα, ο Weick, ερμηνεύει την κουλτούρα ως πρότυπο γνωστικών διαδικασιών (Weick, 1979) και αναφέρεται σε αυτήν ως κάποιες ιστορίες που ελέγχουν ένα οργανισμό (1983). Για τους Ouchi και Pascale, η οργανωτική κουλτούρα, ορίζεται ως η φιλοσοφία που οδηγεί την πολιτική ενός οργανισμού. (Ouchi, 1981; Pascale 1985), ενώ για τον Peters και τους συνεργάτες του (1982), η κουλτούρα δεν είναι τίποτε άλλο από μια πίστη και μια δέσμευση για την εξαιρετική επίδοση του οργανισμού.

Στην πραγματικότητα, η διαφοροποίηση αυτή των ορισμών, οφείλεται στα χαρακτηριστικά που συνθέτουν την κουλτούρα ενός οργανισμού και τα οποία καλύπτουν ένα ευρύ φάσμα κοινωνικών φαινομένων. Η γλώσσα, η συμπεριφορά, οι απόψεις, οι αξίες, οι υποθέσεις, τα σύμβολα, τα επίπεδα διοίκησης και οι διαδικασίες, αποτελούν επιμέρους χαρακτηριστικά ενός οργανισμού και συνθέτουν την συνολική εικόνα του.

Χαρακτηριστική είναι η παρατήρηση του Pacanowsky και των συνεργατών του (1983), αναφορικά με τη δυσκολία ορισμού της έννοιας της οργανωτικής κουλτούρας. Όπως αναφέρει, “η οργανωτική κουλτούρα δεν είναι ένα ακόμη κομμάτι του παζλ αλλά το ίδιο το παζλ. Δεν είναι κάτι που έχει ένας οργανισμός αλλά κάτι που ένας οργανισμός είναι” (Pacanowsky et al., 1983).

Σύμφωνα με τον Schein (1990), η οργανωσιακή κουλτούρα ορίζεται ως ένα σύνολο βασικών παραδοχών, οι οποίες έχουν αναπτυχθεί από μια ομάδα ανθρώπων, καθώς η επιχείρηση αντιμετωπίζει προβλήματα, και οι οποίες έχουν δουλέψει καλά στο

παρελθόν με αποτέλεσμα να θεωρούνται αξιόπιστες. Οι παραδοχές αυτές διαχέονται σε νέα μέλη ως ο σωστός τρόπος αντίληψης των πραγμάτων σε σχέση με αντίστοιχα προβλήματα. Αποτελούν, δηλαδή, “εσωτερικευμένες αντιδράσεις” στις καταστάσεις που αντιμετωπίζει η ομάδα.

Η κουλτούρα ορίζεται ως μια “κοινωνική κόλλα” που κρατάει έναν οργανισμό ενωμένο (Siehl & Martin, 1990). Οι Martin και Alvesson (1992) προτείνουν ότι η κουλτούρα μπορεί να κατανοηθεί σαν “ένας φακός, ο οποίος εξετάζει την οργανωσιακή ζωή και εστιάζει σε συμβολικές πτυχές”. Ο Parker υποστηρίζει ότι πρόκειται για μια διαδικασία οργάνωσης και διάκρισης ανάμεσα στο “εμείς” και στο “αυτοί”.

Περιγράφει το τμήμα του εσωτερικού του περιβάλλοντος που ενσωματώνει ένα σύνολο υποθέσεων, πιστεύω, και αξιών που τα οργανωσιακά μέλη μοιράζονται και χρησιμοποιούν ως καθοδήγηση για τις λειτουργίες τους. Η κουλτούρα αναφέρεται στα κοινά νοήματα ή τρόπους ερμηνείας που είναι ευρέως αποδεκτά και μοναδικά σε μία ομάδα ή στα μέλη ενός οργανισμού, και που εστιάζουν την δράση τους (Morey & Luthans, 1985).

Η κουλτούρα επίσης δρα ως ένα εργαλείο για την επίτευξη των οργανωσιακών στόχων και βοηθά τις εταιρείες να προσαρμοστούν στις προκλήσεις των εξωτερικών δυνάμεων. Ακόμη, συμβολίζει νοήματα και αξίες που καθοδηγούν την συμπεριφορά των εργαζομένων και τους βοηθά να ενσωματώσουν τα ποικίλα εξωτερικά στοιχεία. Η κουλτούρα μπορεί να επηρεάσει τον τρόπο που τα άτομα αντιλαμβάνονται τα γεγονότα, την οργάνωση και διατήρηση των πληροφοριών (Harris, 1994).

Έχει τις ρίζες της στη φιλοσοφία και στα πιστεύω της εταιρίας ως προς το πως πράττει, που δεν είναι σχεδόν ποτέ χειροπιαστά αλλά εκδηλώνεται μέσα από τις αρχές των ιδρυτών, των ηγετών, των μάντζερ και εργαζομένων, την ηθική τους ακεραιότητα, τη συμπεριφορά τους, τις πρακτικές τους, τις παραδόσεις, τα έθιμα της επιχείρησης και

τους τρόπους δράσης της (Louis, 1980; Siehl & Martin, 1990). Στο παράρτημα περιλαμβάνονται κι άλλοι ορισμοί που έχουν κατά καιρούς διατυπωθεί.

Οι περισσότεροι οργανισμοί δεν δημιουργούν συνειδητά την κουλτούρα. Συνήθως **αναδύεται ασυνείδητα**, βασισμένη στις αξίες της ανώτατης διοίκησης και των ιδρυτών του οργανισμού. Με γνώμονα το όραμά τους, οι ιδρυτές προσλαμβάνουν και στη συνέχεια κοινωνικοποιούν τους εργαζομένους σύμφωνα με τις δικές τους αντιλήψεις και αρχές. Τέλος, η συμπεριφορά των ιδρυτών λειτουργεί ως μοντέλο για τη συμπεριφορά των εργαζομένων.

Οι εργαζόμενοι μαθαίνουν την κουλτούρα ενός οργανισμού με διάφορους τρόπους: με τυπικότητες (για παράδειγμα, αν μπορούν να μιλούν στον μάνατζέρ τους στον ενικό) ή με υλικά σύμβολα (που μπορεί να είναι τα αυτοκίνητα που παρέχονται από την εταιρία στα υψηλόβαθμα στελέχη, η διαμόρφωση του εργασιακού χώρου ή η διαφορά στην επίπλωση των γραφείων). Όλα αυτά υποδηλώνουν τη σημασία που έχει κάθε εργαζόμενος για την εταιρία και καθορίζουν, εν μέρει, τη συμπεριφορά των υπόλοιπων μελών απέναντί του.

2.1.3 Σημασία & Ρόλος

Οι επιχειρήσεις ορίζουν πλέον την αποστολή τους με ευρείς κοινωνικούς όρους και αποσυνδέονται από το αυστηρό πλαίσιο της ανάπτυξης και του κέρδους. Οι οργανισμοί αντιλαμβάνονται πλέον την σημασία της ανάπτυξης και υποστήριξης της εταιρικής κουλτούρας και τον ρόλο που διαδραματίζει στην επίτευξη του επιχειρησιακού οράματος και των στόχων. Η διαμόρφωση μιας σύγχρονης εταιρικής κουλτούρας, που εκφράζεται με το όραμα, τις αξίες και τις αρχές, αποτελεί προτεραιότητα των περισσότερων επιχειρήσεων.

Η κουλτούρα προσδίδει στα άτομα μιας οργάνωσης την αίσθηση της συλλογικής ταυτότητας και τα δεσμεύει προς πεποιθήσεις και αξίες που είναι μεγαλύτερες από αυτά. Ο ρόλος της μέσα στις επιχειρήσεις είναι **διπλός**: καταρχήν, συσπειρώνει τα μέλη και ορίζει τις σχέσεις τους με τα υπόλοιπα μέλη και δεύτερον, εξυπηρετεί την προσαρμογή του οργανισμού στο εξωτερικό περιβάλλον. Αν και η κουλτούρα μπορεί να τροφοδοτείται από οποιοδήποτε τμήμα της επιχείρησης, συνήθως αναπτύσσεται αρχικά από τις προσωπικές πεποιθήσεις και σύστημα αξιών των ιδρυτών, διαχέεται σε όλη την οργάνωση γίνεται έθιμο, τελετουργία, γλώσσα και σύμβολα. Επιπλέον, συναλλάσσεται με την προσωπική ηθική των μελών, τα συστήματα, τις οργανωσιακές δομές αλλά και τους συμμετόχους (stakeholders) και διατηρείται ή αλλάζει από την ανώτατη διοίκηση, αντικατοπτρίζοντας την ηθική του οργανισμού.

Η προσαρμογή στην κουλτούρα του οργανισμού βοηθά στην επιβράβευση και εξέλιξη του ατόμου μέσα σε αυτόν, ενώ η έλλειψη προσαρμογής οδηγεί στην απόρριψή του. Η κουλτούρα παρέχει στα μέλη ενός οργανισμού ένα κοινώς αποδεκτό νόημα, το οποίο στρέφει όλο το δυναμικό προς την ίδια κατεύθυνση.

Επιπλέον, δίνει την **αίσθηση της ταυτότητας και του επείγοντος** προκειμένου τα άτομα να προσανατολιστούν προς την καινοτομία και να αναλάβουν ρίσκο. Η κουλτούρα και η ταυτότητα είναι στενά συνδεδεμένες, και η βιβλιογραφία που ασχολείται με την οργανωσιακή ταυτότητα συχνά προσπαθεί έντονα να εξηγήσει πως οι δύο αυτές έννοιες μπορούν να ορισθούν χωριστά. Χαρακτηριστικό παράδειγμα αποτελούν οι Albert & Whetten (1985), οι οποίοι εξηγούν:

“...Σκεφθείτε την ιδέα της οργανωσιακής κουλτούρας... Είναι η κουλτούρα μέρος της οργανωσιακής ταυτότητας; Η σχέση της κουλτούρας ή κάποιας άλλης οπτικής ενός οργανισμού με την ιδέα της ταυτότητας είναι ταυτόχρονα ένα εμπειρικό ερώτημα (την περιλαμβάνει ο οργανισμός ανάμεσα στα στοιχεία εκείνα που είναι κεντρικά, διακριτά

και διαρκή) και ένα θεωρητικό (ο θεωρητικός χαρακτηρισμός του εν λόγω οργανισμού προβλέπει ότι η κουλτούρα θα είναι μια κεντρική, διακριτή και διαρκής οπτική του οργανισμού)”.

Οι Fiol et al (1998) πηγαίνουν αυτήν την σχέση μεταξύ κουλτούρας και ταυτότητας ένα βήμα παραπέρα δηλώνοντας ότι: “Η ταυτότητα ενός οργανισμού είναι μια οπτική της λογικής του οργανισμού που εστιάζει στον εαυτό του, η οποία έγκειται στην κουλτούρα”. Οι Hatch & Schultz (2002) στην εξέταση των επικαλυπτόμενων νοημάτων της κουλτούρας με την ταυτότητα, δηλώνουν ότι οι δύο έννοιες είναι πολύπλοκα συνδεδεμένες μεταξύ τους, από το γεγονός ότι συχνά η μια έννοια χρησιμοποιείται για να ορίσει την άλλη.

Το χτίσιμο της κουλτούρας είναι ένα **μακροπρόθεσμο σχέδιο** που απαιτεί μεγάλη προσπάθεια, πολλές πρακτικές για να ριζωθούν καλά οι αξίες και να μετακλυθούν στα άτομα. Απαιτείται οι εργαζόμενοι να αντιμετωπίζονται και να νιώθουν σαν πραγματικοί συνεταίροι, σαν μέλη μιας ομάδας που επιθυμεί την ανάπτυξη της επιχείρησης.

Άλλωστε, η κουλτούρα έχει τη βάση της στους ανθρώπους. Τα άτομα κινούν τα πάντα. Πρώτα προσελκύω και επιλέγω τα άτομα και στη συνέχεια, ευθυγραμμίζω κάθε άτομο ξεχωριστά με τους στόχους της επιχείρησης, που είναι και κοινοί στόχοι όλων. Οι οργανισμοί πρέπει να είναι ιδιαίτερα προσεκτικοί όταν ασχολούνται με το ζήτημα της κουλτούρας καθώς μεσολαβούν άτομα, δραστηριότητες, ενέργειες και αλλαγές.

2.1.4 Σπουδαιότητα

- Η κουλτούρα ρυθμίζει και ελέγχει τη συμπεριφορά.. Μπορεί να ελέγξει την αντιληπτική και συναισθηματική διαδικασία που είναι πέραν του ελέγχου των

τυποποιημένων συστημάτων (Pfeffer, 1998). Βοηθά στην κοινωνικοποίηση νέων μελών και συμβάλλει στην απομάκρυνση όσων δεν ταιριάζουν.

- Η κουλτούρα συνδράμει στην προσαρμογή του οργανισμού στο εξωτερικό περιβάλλον. Αυτό το επιτυγχάνει με τη δημιουργία διαδικασιών και μηχανισμών που είναι ευαίσθητοι σε εξωτερικά ερεθίσματα και με τον έλεγχο των εσωτερικών διαδικασιών που είναι καθοριστικές για τη λήψη στρατηγικών αποφάσεων (Weick, 1976).
- Οι κοινές έννοιες, η κοινή γλώσσα και τα συναισθήματα διευκολύνουν την επικοινωνία και μειώνουν το χρόνο που αφιερώνεται στη διοίκηση του εσωτερικού πλαισίου. Επιπλέον, η κουλτούρα μειώνει τα συναλλακτικά κόστη που εμπεριέχονται στη δόμηση, την παρακολούθηση και την ανταμοιβή της συμπεριφοράς (Jones, 1983; Pascale, 1985).
- Τα δεδομένα της κουλτούρας είναι ταξινομημένοι χάρτες της οργανωσιακής γνώσης και των τρόπων συμπεριφοράς (Pascale, 1985). Ιδιαίτερης σημασίας είναι η ικανότητα της κουλτούρας να αποθηκεύει συναισθηματικές αποκρίσεις και αντιδράσεις, παρέχοντας στην επιχείρηση μια μνήμη κοινωνικού και συναισθηματικού πλαισίου.
- Κοινά στοιχεία όπως η γλώσσα, η σκέψη, τα συναισθήματα και οι δραστηριότητες διαπερνούν τα άτομα, δημιουργώντας μια αίσθηση κοινής ταυτότητας και κοινού στόχου. Την ίδια στιγμή, η διαφοροποίηση κάποιων στοιχείων είναι μια εξίσου σημαντική διαδικασία καθώς σχηματίζονται υποκουλτούρες, στους κόλπους του οργανισμού (Smircich & Morgan, 1982; Barley, 1984).
- Η δημιουργία και η χειραγώγηση της κουλτούρας είναι μια κριτική λειτουργία της ηγεσίας (Schein, 1986). Οι ηγέτες μπορούν να διαδραματίσουν καθοριστικό ρόλο

στη γέννηση, διασπορά, διάχυση και εξέλιξη της κουλτούρας (Smircich & Morgan, 1982).

- Η κουλτούρα αναδεικνύει ποια χαρακτηριστικά θεωρούν τα άτομα σημαντικά και ποια είναι τα πρότυπα για την εκτίμηση αυτών των χαρακτηριστικών (Ashforth, 1985).
- Η συνέπεια, η προσαρμοστικότητα και η ανάμειξη των εργαζομένων στην κουλτούρα ενός οργανισμού, όπως και η διαύγεια μιας αποστολής μπορούν να προβλέψουν την οργανωσιακή αποτελεσματικότητα (Dennison & Mishra, 1995). Με αυτόν τον τρόπο μπορεί να εμπλέξει τους εργαζόμενους στην διαδικασία λήψης αποφάσεων και να τους βοηθήσει να υιοθετήσουν μια θετική στάση απέναντι στην οργανωσιακή αλλαγή (Dennison, 1990).

2.1.5 Διαστάσεις Κουλτούρας

Η τυπολογία που υποστήριξε η Wallach (1983) περιλαμβάνει τρεις διαστάσεις κουλτούρας: την **γραφειοκρατική**, την **καινοτομική** και την **υποστηρικτική**. Το μέγεθος στο οποίο ένας οργανισμός είναι γραφειοκρατικός αναφέρεται στις ιεραρχικές, διαδικαστικές και δομημένες πτυχές της κουλτούρας. Η καινοτομία αφορά σε ένα εργασιακό περιβάλλον δημιουργικό, προσανατολισμένο στο αποτέλεσμα και προκλητικό. Τέλος, η υποστηρικτική κουλτούρα ενισχύει και προάγει την ομαδική εργασία και ένα περιβάλλον φιλικό, ενθαρρυντικό, εμπιστευτικό και προσανατολισμένο στον άνθρωπο.

Η Wallach υποστηρίζει ότι πρέπει να υπάρχει ταίριασμα ανάμεσα στις ανάγκες του οργανισμού και στις ανάγκες ή στην προσωπικότητα των εργαζομένων. Υποθέτει ότι

όσο πιο καλό είναι αυτό το ταίριασμα του ατόμου με την κουλτούρα, τόσο πιο πιθανό είναι ο εργαζόμενος να παραμείνει στην εταιρία και να αποδώσει καλά.

Οι Koberg και Chusmir (1987) βασισμένοι στα παραπάνω ευρήματα εξέτασαν τη σχέση ανάμεσα στην κουλτούρα και σε ατομικά χαρακτηριστικά, ανάμεσά τους οι ανάγκες, η εργασιακή ικανοποίηση. Η εμπλοκή στην εργασία, η πιθανότητα αποχώρησης και η δημιουργικότητα. Βρήκαν στατιστικά σημαντική σχέση μεταξύ του ταιριάσματος αναγκών ατόμου και κουλτούρας με την εργασιακή ικανοποίηση και την παραμονή στην εργασία.

Η έρευνα που πραγματοποιήθηκε σε 425 μεταφορικές επιχειρήσεις με τη μέθοδο των ερωτηματολογίων κατέληξε ότι οι οργανισμοί τείνουν να είναι περισσότερο γραφειοκρατικοί και ότι οι καινοτομικοί και υποστηρικτικοί οργανισμοί φαίνεται ότι επηρεάζουν την εργασιακή δέσμευση, ικανοποίηση και συνοχή.

Οι μάνατζερ μπορούν να χρησιμοποιήσουν το Προφίλ της Οργανωσιακής Κουλτούρας (Organizational Culture Profile) για να εντοπίσουν τις διαστάσεις της. Σύμφωνα με μια άλλη σχετική έρευνα σε εργαζομένους 15 εταιριών των Ηνωμένων Πολιτειών, οι διαστάσεις που προέκυψαν ήταν οι εξής επτά (Chatman & Jehn, 1994): Καινοτομία, σταθερότητα, προσανατολισμός των ατόμων, προσανατολισμός στο αποτέλεσμα, ηρεμία, προσανατολισμός στην λεπτομέρεια και προσανατολισμός στην ομάδα.

Μια δεύτερη ομάδα διαστάσεων περιλαμβάνει τις εξής (Recardo & Jolly, 1997): Επικοινωνίες, εκπαίδευση και ανάπτυξη, ανταμοιβές, λήψη αποφάσεων, ανάληψη ρίσκου, σχεδιασμός, ομαδική εργασία και πρακτικές διοίκησης.

2.1.6 Επίπεδα

Η οργανωσιακή κουλτούρα εμφανίζεται σε διαφορετικά επίπεδα, με διακριτά χαρακτηριστικά. Αν και οι απόψεις των συγγραφέων διαφέρουν ως προς τον ακριβή αριθμό και την ταξινόμηση αυτών των επιπέδων, η βασική ιδέα είναι ότι η οργανωσιακή κουλτούρα αποτελείται, καταρχήν, από ένα αόρατο κομμάτι, τις βασικές υποθέσεις, αξίες και πεποιθήσεις, οι οποίες σύμφωνα με τον Schein (1986) αποτελούν την ίδια την ουσία της κουλτούρας και οι οποίες μεταβάλλονται πολύ δύσκολα, απαιτώντας μακροχρόνια προσπάθεια από έναν οργανισμό. Από την άλλη, υπάρχει αυτό που οι Kotter και Heskett (1992) ονομάζουν “group behaviour norms”, ενώ ο Schein (1986) αποκαλεί “cultural artifacts”, δηλαδή τις εμφανείς, άμεσα παρατηρήσιμες εκδηλώσεις της οργανωσιακής κουλτούρας που αφορούν σε νόρμες, συμπεριφορές και υλικές εκφάνσεις και οι οποίες είναι τυπικά πιο εύκολο να μεταβληθούν. Αξίζει να σημειωθεί ότι οι συμπεριφορές δεν καθορίζονται μόνο από την κουλτούρα ενός οργανισμού αλλά και από το εξωτερικό περιβάλλον.

Ο Schein, (1990) ήταν αυτός που η εργασία του επηρέασε τους μελετητές της οργανωσιακής κουλτούρας, καθορίζοντας ένα θεωρητικό πλαίσιο-μοντέλο για την ερμηνευτική προσέγγιση, της έννοιας της οργανωσιακής κουλτούρας. Ο Schein (1992) περιγράφει τρία επίπεδα της κουλτούρας.

- Το **επιφανειακό** επίπεδο περιλαμβάνει τις ορατές, ακουστικές ή απτές εκδηλώσεις των υποβοσκουσών υποθέσεων της κουλτούρας, όπως τα πρότυπα συμπεριφοράς, τα τελετουργικά, τα στοιχεία του φυσικού περιβάλλοντος, οι τρόποι ένδυσης, οι ιστορίες και οι μύθοι. Όλα τα στοιχεία αυτά είναι σχετικά εύκολο να γίνουν αντιληπτά. Για παράδειγμα, πολλές επιχειρήσεις έχουν κώδικες ένδυσης όπως οι φόρμες εργασίας ή η κατάλληλη ενδυμασία εργασίας, που είναι όλα στοιχεία ενδεικτικά της υποβόσκουσας κουλτούρας.

- Οι **Κοινές Αξίες**, επίσης αρκετά εύκολο να γίνουν κατανοητές, είναι οι αποδεκτοί λόγοι του γιατί τα πράγματα στον οργανισμό πρέπει να γίνονται έτσι όπως γίνονται, όπως είναι οι νόρμες, οι κώδικες ηθικής, οι δηλώσεις αξιών της εταιρίας, κ.λπ. Για παράδειγμα πολλές επιχειρήσεις έχουν έναν στόχο ή δηλώσεις αποστολής, σε σημεία εύκολο να γίνουν ορατά, πληροφορώντας τόσο τους πελάτες όσο και τους εργαζομένους τους για το τι αντιπροσωπεύει η εταιρία, και παράλληλα λέγοντας κάποια στοιχεία για την κουλτούρα.

Ανάλογα, κάποιες εταιρείες έχουν κώδικες ηθικής, οι οποίοι συχνά συνδέονται με τις επαγγελματικές νόρμες των εργαζομένων τους. Παραδείγματα αποτελούν οι σχέσεις γιατρών – ασθενών και δικηγόρων – πελατών. Άλλες εταιρείες έχουν αρκετά αυστηρούς κανόνες συμπεριφοράς, κάποιους από τους οποίους αποτελούν αιτία για απόλυση όταν παραβιασθούν.

- Οι **Βασικές Υποθέσεις** είναι αρκετά πιο δύσκολο να ορισθούν και να εξετασθούν. Αποτελούνται από τους αόρατους αλλά αναγνωρίσιμους λόγους του γιατί τα μέλη ενός γκρουπ αντιλαμβάνονται, σκέφτονται και αισθάνονται με κάποιον συγκεκριμένο τρόπο, για τα θέματα εξωτερικής επιβίωσης αλλά και τα θέματα εσωτερικής λειτουργίας, όπως είναι το όραμα – αποστολή, τα μέσα επίλυσης προβλημάτων, οι σχέσεις, η αντίληψη του χώρου και του χρόνου. Μπορούν να εξετασθούν πιο εύκολα σε όρους συμπεριφοράς που κάποιος θα έβρισκε μη αποδεκτή, ή και αντίθετα πολύ επιθυμητή.

Πολύ σημαντικό, σύμφωνα με τον Schein, είναι να εστιάσει η ανώτατη διοίκηση στο τρίτο επίπεδο της κουλτούρας. Οι ορατές εκφάνσεις μπορούν να αντικατασταθούν, ενώ νέες αξίες μπορούν να θεσπιστούν, για παράδειγμα μέσω της δημιουργίας ή της τροποποίησης μιας δήλωσης αποστολής ή ενός κώδικα ηθικής.

Ωστόσο, εάν δεν εξετασθούν οι βασικές υποθέσεις, η κουλτούρα της εταιρίας θα παραμείνει η ίδια ή θα αλλάξει σε πολύ μικρό βαθμό.

Το πρώτο βήμα για την κατανόηση της οργανωτικής κουλτούρας είναι να υπάρχει η εκτίμηση ότι αποτελεί μία έννοια και όχι ένα αντικείμενο. Ένα αντικείμενο, μπορεί να ανακαλυφθεί και να καθοριστούν αλήθειες, παραδείγματος χάριν μέσα από εμπειρικές μελέτες που το διέπουν. Αντίθετα, μια έννοια είναι δημιούργημα της ανθρώπινης σκέψης, δημιούργημα το οποίο θα πρέπει ο ερευνητής, να το φέρει στην επιφάνεια, να το ορίσει και να το βελτιώσει.

2.1.7 Λειτουργίες για τις οποίες χρησιμοποιείται

Τα άτομα της διοίκησης χρησιμοποιούν την κουλτούρα για αρκετές λειτουργίες. Αυτές γίνονται εμφανείς σε αρκετά σημεία που έχουν θιγεί ανωτέρω. Διακρίνοντας και ομαδοποιώντας κάποιες από τις κύριες λειτουργίες της κουλτούρας, προκύπτει ότι χρησιμοποιείται:

- Για την **υποστήριξη της επιχειρησιακής στρατηγικής**.
- Για την **επίδειξη** προς τους μανάτζερ, αποδεκτών τρόπων **αλληλεπίδρασης με εξωτερικά περιβάλλοντα** και ομάδες ενδιαφερομένων.
- Για τη **λήψη αποφάσεων** που αφορούν στο προσωπικό.
- Για να καθορισθούν **κριτήρια απόδοσης**. Οι μανάτζερ και οι άλλοι εργαζόμενοι μπορούν να αξιολογηθούν με βάση την ικανότητά τους να ανταποκρίνονται στα standards που είναι συνεπή με την κουλτούρα. Όσο περισσότερο οι εταιρείες εφαρμόζουν διοίκηση με βάση τη λειτουργία σε ομάδα, τα κριτήρια απόδοσης εστιάζουν στην επίτευξη των ομαδικών, παρά των ατομικών στόχων.

- Για την καθοδήγηση της φύσης των αποδεκτών **διαπροσωπικών σχέσεων** εντός της εταιρίας.
- Για την **επιλογή** των κατάλληλων **στυλ διοίκησης**.
- Η κουλτούρα επίσης παρέχει έναν μηχανισμό για τον **έλεγχο των συμπεριφορών**. Συμβάλλει στην δημιουργία αξιών που βοηθούν τους εργαζομένους και τους πελάτες να αφοσιωθούν στους οργανωσιακούς στόχους. Ταυτόχρονα, η λάθος κουλτούρα μπορεί να σαμποτάρει τους στόχους, τις στρατηγικές και τις αξίες.

2.1.8 Χαρακτηριστικά κουλτούρας και ισχυρή κουλτούρα

Οι θεωρίες των χαρακτηριστικών της κουλτούρας έχουν πολλαπλασιαστεί. Το προφίλ της τέλει κουλτούρας των Peters & Waterman (1982) έχει συζητηθεί αρκετά. Ο Ouchi και οι συνεργάτες του έχουν συνδέσει τα χαρακτηριστικά της θεωρίας Z με την αυξημένη παραγωγικότητα (Ouchi, 1981; Ouchi & Price, 1978). Ο Wilkins έγραψε για τις εταιρίες με θετική κουλτούρα, μια θεωρία που μοιάζει πολύ με την θεωρία Z. Ο Dennison (1984) υποστήριξε ότι εταιρίες που έχουν ενσωματώσει στις αξίες τους την έννοια της συμμετοχής, επιτυγχάνουν διπλάσια επιστροφή στις επενδύσεις σε σχέση με εταιρίες που δεν διακατέχονται από ανάλογες συμμετοχικές αξίες. Ο Vaill (1984) περιέγραψε τα χαρακτηριστικά των συστημάτων υψηλής απόδοσης. Οι Stevenson και Gumpert παρουσίασαν ένα “υπεριώδες” από επιχειρηματικές κουλτούρες, ενώ οι Akin και Hopelain (1986) ανέφεραν την ανακάλυψη τριών διαφορετικών εταιριών με κοινά χαρακτηριστικά, τα οποία χαρακτηρίζουν κουλτούρες που οδηγούν σε αυξημένη παραγωγικότητα.

Προκειμένου ένας οργανισμός να επιτύχει υψηλή απόδοση, πρέπει να διακατέχεται από “ισχυρή κουλτούρα” και από συγκεκριμένα **διακριτά “χαρακτηριστικά”**, δηλαδή

συγκεκριμένες αξίες, πιστεύω και πλαίσια συμπεριφοράς. Ένα χαρακτηριστικό διακρίνει έναν οργανισμό με ισχυρή κουλτούρα από έναν άλλο με αδύναμη: **τα υψηλά επίπεδα αφοσίωσης** που επιδεικνύονται από τα μέλη του. Τα πολύ αφοσιωμένα άτομα αποδέχονται τους οργανωσιακούς στόχους ως δικούς τους και τείνουν να επιδιώκουν αυτούς τους στόχους με έναν συνεχή, επίμονο και συχνά αυτό-θυσιαστικό τρόπο. Επιπλέον, η συμπεριφορά των μελών του οργανισμού καθοδηγείται από εγγενείς αισθήσεις του τι είναι σωστό και τι λάθος, αλλά και των ηθικών φραγμών που είναι ανεξάρτητοι από ανταμοιβές ή ποινές (Reimann & Wiener, 1988).

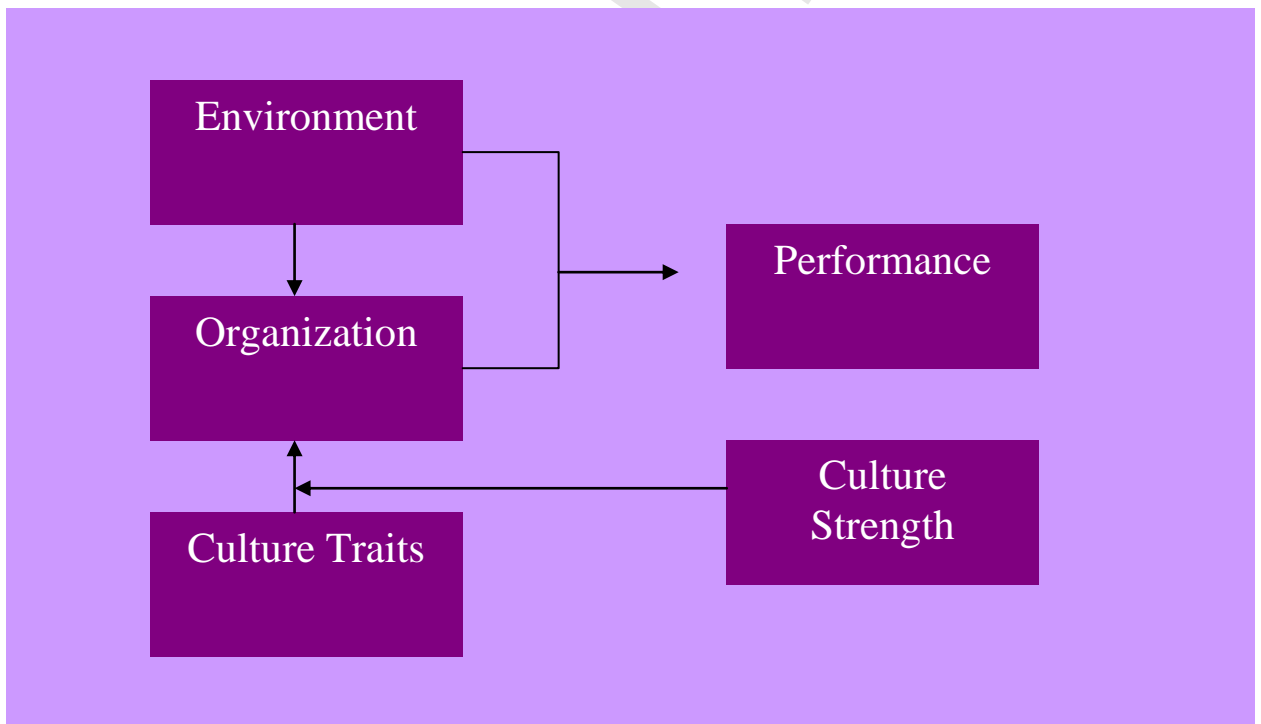
Μια ισχυρή κουλτούρα μπορεί να αποτελεί ένα δυνατό συμπλήρωμα σε παραδοσιακές παρακινητικές πρακτικές. Μπορεί να είναι ιδιαίτερα αποτελεσματική, στο να παρακινεί συμπεριφορές των οποίων τα αποτελέσματα είναι δύσκολο να παρατηρηθούν, να μετρηθούν και να ανταμειφθούν. Παραδείγματα αποτελούν η δημιουργικότητα, η φιλική εξυπηρέτηση του πελάτη, ή η ανάπτυξη ενός πολύπλοκου λογισμικού (Reimann & Wiener, 1988).

Άλλο ένα σημαντικό στοιχείο μιας ισχυρής εταιρικής κουλτούρας σύμφωνα με τους Reimann & Wiener (1988) είναι ότι οι εταιρικοί στόχοι, οι πολιτικές, οι στρατηγικές και τα προγράμματα δράσης είναι ριζωμένα και σύμφωνα με μια σταθερή βάση οργανωσιακών αξιών. Αυτό παρέχει έναν θεματικό προσανατολισμό και μια προβλεψιμότητα στην οργανωσιακή ζωή, ουσιαστικά μια εταιρική ταυτότητα.

Οι Deal και Kennedy (1982) βεβαίωσαν ότι η **ισχυρή κουλτούρα** ήταν πάντα η **κινητήρια δύναμη** που κρύβεται πίσω από την επιτυχημένη πορεία των Αμερικανικών επιχειρήσεων. Ο MacMillan υποστήριξε ότι η ισχυρή κουλτούρα είναι απαραίτητη για την επιτυχία των τραπεζικών επενδύσεων. Επιπλέον, η ισχυρή κουλτούρα γεννά μια χειροπιαστή κοινωνική δύναμη ενέργειας που ενδυναμώνει τους εργαζομένους (Pascale, 1985) και οδηγεί τον οργανισμό σε ανώτερη απόδοση. Οι Posner, Kouzes και

Schmidt (1985) συνέδεσαν τις ισχυρές μοιρασμένες αξίες με την δέσμευση, την αφοσίωση, την αυτο-εμπιστοσύνη, την ηθική συμπεριφορά και το μειωμένο άγχος εργασίας.

Ο Louis (1980) ανέπτυξε ένα πλαίσιο, το οποίο συνδέει τα θετικά χαρακτηριστικά της κουλτούρας και τη δύναμή τους με την αυξημένη απόδοση. Έχει ονομαστεί **πλαίσιο χαρακτηριστικού – δύναμης** και παρουσιάζεται σχηματικά παρακάτω:



Συνήθως οι μελέτες των χαρακτηριστικών καταλήγουν ότι οι οργανισμοί που υιοθετούν ισχυρές, καλά σχεδιασμένες “προσωπικότητες” με το σωστό συνδυασμό αξιών, συμβόλων, κανόνων, φιλοσοφιών και άλλων χαρακτηριστικών, είναι οι πιο

αποτελεσματικοί. Ωστόσο, γίνονται και κάποιες υποθέσεις που περιορίζουν την αξία των ευρημάτων αυτών. Οι υποθέσεις που γίνονται είναι οι εξής:

1. Η υπόθεση της ενοποιημένης κουλτούρας: Οι ισχυρές κουλτούρες τείνουν να τονίζουν την ύπαρξη μιας ενιαίας, ενοποιημένης κουλτούρας ενώ στην πραγματικότητα υπάρχουν πολλές υποκουλτούρες. Συνεπώς, αντί να ρωτάμε πώς η κουλτούρα οδηγεί σε αυξημένη απόδοση, η ερώτηση που γίνεται είναι πώς οι διάφορες υποκουλτούρες αλληλεπιδρούν για να επηρεάσουν το αποτέλεσμα.

2. Ο διχασμός της δύναμης σαν εργαλείο μέτρησης της κουλτούρας: Μια άλλη αδυναμία του πλαισίου είναι ο διχασμός της δύναμης σαν εργαλείο μέτρησης της κουλτούρας. Η δύναμη της κουλτούρας είναι πολύ δύσκολο να αποτυπωθεί. Οι Deal και Kennedy (1982) υποστήριξαν ότι τόσο οι ισχυρές όσο και οι ασθενείς κουλτούρες έχουν μεγάλη επίδραση στην οργανωσιακή συμπεριφορά, αλλά στις ισχυρές όλοι γνωρίζουν τους στόχους της εταιρίας και εργάζονται για να τους επιτύχουν. Έτσι, στις ισχυρές κουλτούρες οι στόχοι των εργαζομένων είναι ευθυγραμμισμένοι με τους διοικητικούς στόχους, ενώ στις ασθενείς οι ατομικοί στόχοι είναι αντίθετοι ή αποκλίνουν από τους διοικητικούς.

Η ρίζα του προβλήματος έγκειται στο ότι η έννοια της δύναμης δεν είναι τέλεια ορισμένη και φέρει ποσοτικές πτυχές που δεν συνάδουν με το φαινόμενο που εξετάζεται. Πρόκειται για μια διάσταση αντιθετική με τη φύση της κουλτούρας.

3. Εξάρτηση από τα σύνθετα προφίλ κουλτούρας: Η προσέγγιση του πλαισίου υποφέρει από υπερβολική εξάρτηση από το προφίλ της κουλτούρας. Οι θεωρίες των χαρακτηριστικών συχνά αναπτύσσουν ευρεία προφίλ που θεωρούνται τυπικά των οργανισμών υψηλής απόδοσης. Ωστόσο, είναι συχνό το φαινόμενο να παράγονται και γενικεύσεις που αποτυγχάνουν να δικαιολογήσουν την

πολυπλοκότητα της οργανωσιακής κουλτούρας.

Για να γίνει πιο κατανοητό, παραθέτουμε ένα παράδειγμα. Οι Akin και Hopelain (1986) ανέφεραν ότι οι εργαζόμενοι σε υψηλά παραγωγικούς οργανισμούς έχουν μια έμφυτη αίσθηση του “σωστού ανθρώπου για την εργασία”. Οι άνθρωποι που δουλεύουν στα ορυχεία περιγράφουν το άτομο σαν κάποιον που “μπορεί να εργάζεται κάτω από το έδαφος”. Κάποιος υποψιάζεται ότι όλοι οι ανθρακωρύχοι γνωρίζουν το γεγονός αυτό, ανεξάρτητα από την παραγωγικότητα της συγκεκριμένης εταιρίας.

- 4. Ανεπαρκής προσοχή σε συνδέσμους κουλτούρας-απόδοσης:** Πρώτον, η σχέση κουλτούρας-απόδοσης δεν είναι απαραίτητα μονοτονική. Όσο οι αξίες γίνονται περισσότερο ευδιάκριτες και ξεκάθαρες, τόσο ένα μεγαλύτερο εύρος συμπεριφορών είναι υπό έλεγχο και κατ’ επέκταση αυξάνεται η παραγωγικότητα. Αλλά αν οι έλεγχοι από τη μεριά της κουλτούρας γίνουν πολύ πιεστικοί, θα αυξηθεί η αντίσταση και αυτό θα επιφέρει μείωση παραγωγικότητας.

Δεύτερον, είναι πιθανό ένα συγκεκριμένο χαρακτηριστικό της κουλτούρας να μην επηρεάσει τις διαδικασίες που σχετίζονται με την παραγωγικότητα προς την ίδια κατεύθυνση. Για παράδειγμα, η ανάπτυξη κοινών εννοιών συμβάλλει στο να μπορούν τα άτομα να μοιράζονται τις αξίες μέσα από μια κοινή γλώσσα, όμως μπορεί ταυτόχρονα να μειώσει την ικανότητα μάθησης και προσαρμογής.

Μία ισχυρή κουλτούρα μπορεί να αποτελέσει **ζωτικό περιουσιακό στοιχείο** για μια επιχείρηση, αλλά μόνο εάν είναι αρμόζουσα για την αναπτυσσόμενη αποστολή και την στρατηγική μιας εταιρίας. Εάν δεν είναι η σωστή, μια ισχυρή κουλτούρα μπορεί να παρεμποδίσει την στρατηγική σκέψη και δράση. Μπορεί να δημιουργήσει, από την μία πλευρά, μια μυωπική συμπεριφορά εκ μέρους των ανώτερων στελεχών, που είναι

υπεύθυνα για την χάραξη νέων κατευθύνσεων, και από την άλλη πλευρά, μια δυσδιάκριτη αλλά ισχυρή αντίσταση στην αλλαγή, σε εκείνους που καλούνται να εκτελέσουν τις νέες στρατηγικές (Reimann & Wiener, 1988).

2.1.9 Τύποι Κουλτούρας

Η κουλτούρα ενός οργανισμού μπορεί να περιγραφεί με διάφορους τρόπους. Οι **ισχυρές κουλτούρες** δείχνουν εσωτερική συνοχή και έτσι έχουν μέγιστη επίδραση στα μέλη ενός οργανισμού. Οι **αδύναμες κουλτούρες** δείχνουν ασυνέπεια και έτσι ασκούν μικρότερη επιρροή. Οι **αποδοτικές κουλτούρες** εκπληρώνουν τους στόχους τους, καινοτομούν, και επιδεικνύουν στρατηγική ικανότητα. Οι **μη αποδοτικές κουλτούρες** δεν έχουν τα ανωτέρω χαρακτηριστικά.

Για την κατηγοριοποίηση των τύπων της κουλτούρας έχουν γίνει αρκετές προσπάθειες. Μία κατηγοριοποίηση ασχολείται κυρίως με τον εάν ο οργανισμός δίνει έμφαση στην αξιοπιστία, τους πελάτες, την ευελιξία ή την τεχνολογία, ανταποκρινόμενος στις αλλαγές του περιβάλλοντος και περιγράφει την κουλτούρα ως λειτουργική (functional), καθοδηγούμενη από τις διαδικασίες (process-driven), βασισμένη στον χρόνο (time-based) ή ως δίκτυο (network).

- Οι λειτουργικές – functional κουλτούρες εστιάζουν στην εξειδίκευση των εργαζομένων και στην λήψη αποφάσεων, χρησιμοποιώντας την εταιρική ιεραρχία, και έτσι δίνοντας έμφαση στην αξιοπιστία και στην συνέπεια.
- Οι καθοδηγούμενες από τις διαδικασίες – process-driven – κουλτούρες δίνουν έμφαση στην ποιότητα και την ικανοποίηση των πελατών, εστιάζουν στις διαδικασίες για την βελτίωση της ποιότητας και την εκπλήρωση των υποχρεώσεων προς τους πελάτες.

- Οι κουλτούρες που δίνουν βάση στον χρόνο – time-based – προσπαθούν να μειώσουν τα κόστη και να φέρουν γρήγορα νέα προϊόντα και υπηρεσίες στην αγορά. Οι οργανισμοί με τέτοιες κουλτούρες φροντίζουν για την άμεση προσαρμογή τους σε αλλαγές.
- Οι κουλτούρες – δίκτυα που συμβαίνουν με την ανάπτυξη των εικονικών εταιριών, σχηματίζουν την εργασία γύρω από συμμαχίες που κατέχουν τις ικανότητες που χρειάζονται οι οργανισμοί ώστε να είναι ανταγωνιστικοί.

Άλλος διαχωρισμός των τύπων της κουλτούρας μπορεί να γίνει βάση τη στάση των οργανισμών απέναντι στον τρόπο πρόσληψης και προαγωγής, τοποθετώντας την κουλτούρα κάθε εταιρίας σε έναν από τους τέσσερις τύπους που ακολουθούν (Hymowitz, 1989):

- **Ακαδημία** (Academy). Εκείνες οι εταιρείες βοηθούν τους νέους εργαζομένους να γίνουν καλοί στην εργασία τους και να ανέβουν σταθερά στην κλίμακα της ιεραρχίας.
- **Κλαμπ** (Club). Οι εταιρείες εστιάζουν στο να βοηθούν τους μανάτζερ να ταιριάξουν στον οργανισμό. Το να προχωρήσει κάποιος μπροστά, εξαρτάται από το πόσο καιρό είναι μέλος της εταιρίας, όπως και από την επίδειξη δυνατής αφοσίωσης σε εκείνη. Η δημιουργία της αίσθησης της “οικογένειας” βοηθά στην μείωση των αποχωρήσεων.
- **Ομάδα baseball** (Baseball team). Αυτές οι εταιρείες δεν επιχειρούν να μετακινήσουν τα άτομα από τη μία στην άλλη βαθμίδα αλλά προσπαθούν να εξασφαλίσουν εργαζομένους οι οποίοι μπορούν να αποδώσουν καλά, άμεσα, χωρίς πρόσθετη εκπαίδευση.

- **Φρούριο** (Fortress). Αυτές οι εταιρείες εστιάζουν στην επιβίωσή τους. Δεν υπόσχονται εργασιακή ασφάλεια αλλά μπορούν να ενθουσιάσουν εργαζόμενους που τους αρέσει να εργάζονται σε αντίστοιχες καταστάσεις.

Οι κουλτούρες κάποιων εταιριών μπορεί να συνδυάζουν περισσότερους του ενός τύπους. Άλλες εταιρείες πραγματοποιούν αλλαγές στην κουλτούρα τους καθώς μεγαλώνουν ή διαφοροποιούνται.

2.2 Προϋποθέσεις για Ανταγωνιστικό Πλεονέκτημα

Προκειμένου η κουλτούρα να προσδώσει διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα πρέπει να συντρέχουν τρεις προϋποθέσεις (Barney, 1986). Πρώτον, η κουλτούρα πρέπει να είναι **πολύτιμη**. Πρέπει να επιτρέπει στην εταιρία να προβεί σε ενέργειες και δράσεις που να οδηγούν σε υψηλές πωλήσεις, χαμηλά κόστη, υψηλά περιθώρια κέρδους ή με άλλα λόγια να προσδίδουν οικονομική αξία στον οργανισμό. Πρέπει δηλαδή η κουλτούρα να οδηγήσει σε θετικές οικονομικές συνέπειες.

Δεύτερον, πρέπει να είναι **σπάνια**, να αποτελείται από ασυνήθιστα χαρακτηριστικά που δεν μοιάζουν με αυτά των υπόλοιπων κουλτούρων. Τέλος, πρέπει να **μην επιτρέπει** σε άλλες εταιρίες να **την μιμηθούν**. Δεν πρέπει άλλες να προβαίνουν σε παρόμοιες δραστηριότητες γιατί τότε θα μπορέσουν να ενσωματώσουν στοιχεία της τέλειας κουλτούρας στη δική τους.

Τα παραπάνω στοιχεία πηγάζουν από τον ορισμό της διατηρήσιμης ανώτερης οικονομικής απόδοσης. Αν η εταιρία συμπεριφερθεί με τρόπους που δεν συνάδουν με την ανταγωνιστική της κατάσταση, τότε η κουλτούρα παύει να θεωρείται πηγή συγκριτικής αιχμής (Porter, 1980).

- **Η οικονομική αξία της κουλτούρας:** Κάποιες οργανωσιακές κουλτούρες επιτρέπουν στις επιχειρήσεις να κάνουν πράγματα για τους εργαζομένους, τους πελάτες, τους προμηθευτές και άλλους που δεν θα μπορούσαν να γίνουν από εταιρίες που δεν διαθέτουν αυτές τις κουλτούρες (Deal & Kennedy, 1982; Ouchi, 1981). Αυτές οι ενέργειες έχουν δείξει ότι ασκούν θετική οικονομική επίδραση.

Οι Peters & Waterman (1982) υποστήριξαν ότι η τέλεια επιχείρηση αντανακλά ισχυρές αξίες και πιστεύω. Για παράδειγμα, εταιρίες που αλληλοσυμπληρώνονται και είναι στενά συνδεδεμένες χαρακτηρίζονται από τις αξίες της δημιουργικότητας και καινοτομικότητας. Εταιρίες χωρίς τέτοια κουλτούρα ίσως προσπαθήσουν να αναπτύξουν τα χαρακτηριστικά ενός τέτοιου συστήματος, όμως δεν θα τα καταφέρουν καθώς δεν θα υποστηρίζονται οι ανάλογες αξίες και συμπεριφορές. Ομοίως, εταιρίες που αυξάνουν την παραγωγικότητα λόγω των ανθρώπων της, έχουν αναπτύξει υποστηρικτική κουλτούρα που είναι δύσκολο να μιμηθεί από άλλες.

- **Πολύτιμη και σπάνια κουλτούρα:** Προηγούμενες έρευνες έχουν δείξει ότι η πλειοψηφία των οργανωσιακών κουλτούρων δεν είναι σπάνιες αλλά παρουσιάζουν ομοιότητες μεταξύ τους. Πράγματι, κάποιος έχει υποστηρίξει ότι παρόλο που μπορεί να παρουσιάζονται μοναδικές ή συγκεκριμένες, συνήθως υπάρχει μια υποβόσκουσα ομοιότητα (Martin et al., 1985).

Πολλοί συγγραφείς έχουν ισχυρισθεί ότι οι οργανισμοί είναι ιδιοσυγκρατικές κοινωνικές ανακαλύψεις που αντανακλούν τις μοναδικές προσωπικότητες και εμπειρίες όσων εργάζονται στους κόλπους τους (Barley, 1983). Οι σπάνιες αυτές εμπειρίες οδηγούν σε σπάνιες κουλτούρες. Κι αν αυτές οι κουλτούρες είναι ταυτόχρονα και πολύτιμες, τότε υπάρχει πιθανότητα για δημιουργία

διατηρήσιμου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Είναι σημαντικό να τονιστεί ωστόσο, ότι οι οργανωσιακές εμπειρίες οδηγούν πολλές φορές σε διαφορετικά αποτελέσματα που σχετίζονται με την κουλτούρα. Ακόμα και μεταξύ οργανισμών με παρόμοιες ιστορίες, οι κουλτούρες μπορεί να μην είναι σπάνιες και άρα να μην γεννούν την ανώτερη οικονομική απόδοση που κάθε οργανισμός επιδιώκει.

- **Η δυσκολία μίμησης:** Η έννοια της οργανωσιακής κουλτούρας είναι ευρεία και είναι δύσκολο οι ανταγωνιστές με την παρατήρηση να κατανοήσουν ποια στοιχεία της προσθέτουν αξία στον οργανισμό. Οι αξίες, τα πιστεύω, τα σύμβολα είναι δύσκολο να περιγραφούν και να κατηγοριοποιηθούν.

Από τα παραπάνω είναι προφανές ότι απαιτείται προγραμματισμός στον τρόπο ανάπτυξης και εδραίωσης της εταιρικής κουλτούρας προκειμένου να επιτύχει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Όσοι πρεσβεύουν ότι η κουλτούρα είναι ένα ακόμη εργαλείο, εύκολα χειραγωγήσιμο από τους μάνατζερ, για την εφαρμογή των στρατηγικών τους δεν συνειδητοποιούν την αξία της και τις δυνατότητές της (Barley, 1983).

2.3 Παράγοντες που Επηρεάζει η Κουλτούρα

2.3.1 Απόδοση

Έρευνες που έγιναν για να εξηγήσουν το πού οφείλεται η διατηρήσιμη οικονομική επιτυχία εταιριών όπως IBM, Hewlett-Packard, Procter & Gamble και Mc-Donald's κατέληξαν ότι η οικονομική τους απόδοση οφείλεται στις αξίες και τα πιστεύω που

είναι ενσωματωμένες στην κουλτούρα του οργανισμού (Deal & Kennedy, 1982; Peters & Waterman, 1982).

Ένας αυξανόμενος αριθμός επιτυχημένων εταιριών έχουν, τουλάχιστον εν μέρει, αποδώσει την επιτυχία τους σε αποτελεσματική διοίκηση κουλτούρας. Για παράδειγμα, η εταιρία Starbucks Coffee Company, η οποία έχει αναπτυχθεί από μόλις δύο καταστήματα λιανικής πώλησης στο Seattle (USA) σε πάνω από 2.500 καταστήματα σε όλο τον κόσμο κατά την περασμένη δεκαετία, θεωρεί την κουλτούρα ως ένα κρίσιμο παράγοντα στην επιτυχία της (Flamholtz and Randle, 1998).

Ειδικότερα, το παράδειγμα που χρησιμοποιεί η εταιρία είναι ότι: “ο τρόπος που συμπεριφερόμαστε στους ανθρώπους μας επηρεάζει τον τρόπο που εκείνοι συμπεριφέρονται στους πελάτες μας και συνακόλουθα την επιτυχία μας που συμπεριλαμβάνει και την οικονομική απόδοση”. Αυτό το πιστεύω έχει οδηγήσει την εταιρία σε ένα πλήθος πρακτικών ανθρώπινου δυναμικού, που είναι σχεδιασμένες για να ενισχύσουν το συναίσθημα των ανθρώπων ότι η εταιρία τους θεωρεί πολύτιμους. Αυτές οι πρακτικές περιλαμβάνουν την ευρεία χρήση των stock options και την πρακτική του να δίνονται πλήρεις παροχές σε όλους εκείνους που εργάζονται για περισσότερες από 20 ώρες εβδομαδιαίως.

Αυτό το αποτέλεσμα υποδηλώνει ότι η ανώτερη οικονομική απόδοση χαρακτηρίζεται από ένα δυνατό σύνολο κύριων αξιών που καθορίζουν τον τρόπο που διεξάγεται η επιχειρηματική δραστηριότητα. Πρόκειται για αυτές τις αξίες – πυρήνα που ενισχύουν την καινοτομία και την ευελιξία και οι οποίες, όταν συνδέονται με τον διοικητικό έλεγχο, είναι ικανές να ωθήσουν στα ύψη την οικονομική απόδοση της εταιρίας.

Οι αξίες αυτές αφορούν στον τρόπο χειρισμού των εργαζομένων, των πελατών, των προμηθευτών και των υπολοίπων ομάδων ενδιαφερομένων. Η κουλτούρα δεν καθορίζει

απλώς ποιες είναι οι συγκεκριμένες ομάδες ενδιαφερομένων, αλλά και πώς η εταιρία αλληλεπιδρά με αυτούς τους παίκτες-κλειδιά.

Εταιρίες με ισχυρή κουλτούρα θεωρούνται παραδείγματα τέλειας διοίκησης. Επιφέρουν ανύψωση του ηθικού των εργαζομένων, της ποιότητας της εργασιακής ζωής και κατ' επέκταση βελτίωση των πωλήσεων και των κερδών (Quinn, 1980).

Στη μικροοικονομία, η οικονομική απόδοση της εταιρίας χωρίζεται σε τρεις κατηγορίες: την κανονική απόδοση, την ανώτερη και την κατώτερη. Η κανονική απόδοση είναι εκείνο το ποσοστό κέρδους στις επενδύσεις που επιτρέπει στην εταιρία να συνεχίσει τις τρέχουσες δραστηριότητες της (Hirshleifer, 1980). Με άλλα λόγια, είναι εκείνο το ποσοστό που εξασφαλίζει την επιβίωση του οργανισμού και είναι αναμενόμενο σε τέλειες ανταγωνιστικές αγορές. Η ανώτερη οικονομική απόδοση εξασφαλίζει ποσοστό ανώτερο της κανονικής και μας επιτρέπει να συμπεράνουμε ότι η εταιρία ευημερεί. Κάτω από το κανονικό ποσοστό, η εταιρία είναι ανίκανη να διατηρήσει τις τρέχουσες δραστηριότητές της και μακροπρόθεσμα δεν επιβιώνει.

Η ανώτερη απόδοση μπορεί να είναι προσωρινή ή διατηρήσιμη και ανθεκτική στο χρόνο. Στην πρώτη περίπτωση, ανταγωνιστικές εταιρίες τείνουν να μιμούνται ό,τι κάνει μια επιχείρηση επιτυχημένη. Η αντιγραφή αυξάνει τον ανταγωνισμό που αντιμετωπίζει η επιτυχημένη εταιρία, μειώνει τα περιθώρια κέρδους και κατ' επέκταση το επίπεδο της οικονομικής απόδοσης (Hirshleifer, 1980).

Στη δεύτερη περίπτωση, κάποιες εταιρίες δεν υπόκεινται σε μιμητισμό και διατηρούν την ανώτερη απόδοσή τους. Επιπλέον, διατηρούν το ανταγωνιστικό τους πλεονέκτημα ακόμα και μετά από άκαρπες προσπάθειες των ανταγωνιστών για μιμητισμό. Η οργανωσιακή κουλτούρα στηρίζεται σε μια σειρά θεμελιωδών ικανοτήτων που μπορούν να προσδώσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και να κατατάξουν την εταιρία σε επιτυχημένη

Οι Bowen και Ostroff (2004) υποστήριξαν ότι το οργανωσιακό κλίμα είναι καθοριστικός παράγοντας που επιδρά στην απόδοση. Ένα ισχυρό κλίμα επηρεάζει τον τρόπο που τα άτομα αντιλαμβάνονται ποιες συμπεριφορές προσδοκά και ανταμείβει η επιχείρηση και συνεπώς, αυξάνεται η οργανωσιακή αποτελεσματικότητα.

Τρόποι Ενδυνάμωσης της Απόδοσης

Οι ισχυρές κουλτούρες ενδυναμώνουν την οργανωσιακή απόδοση με δύο τρόπους.

- Βελτιώνουν την απόδοση ενεργοποιώντας τους εργαζομένους, απευθύνονται στα ανώτερα ιδανικά και τις αξίες τους και τα συγκεντρώνουν γύρω από ένα σύνολο ενοποιημένων στόχων, γεμάτων νόημα. Τέτοια ιδανικά εντείνουν την αφοσίωση και την προσπάθεια των εργαζομένων, επειδή πρόκειται για έμφυτα στοιχεία και γεμίζουν τα κενά της ταυτότητας και του νοήματος.
- Οι ισχυρές κουλτούρες υποστηρίζουν την απόδοση σχηματίζοντας και συντονίζοντας την συμπεριφορά των εργαζομένων. Οι αξίες που εμφανίζονται από τις δηλώσεις του οργανισμού και οι νόρμες εστιάζουν την προσοχή των εργαζομένων στις προτεραιότητες της εταιρίας και έτσι καθοδηγούν την συμπεριφορά τους αλλά και τη διαδικασία λήψης αποφάσεων. Αυτό γίνεται χωρίς στέρηση, όπως συμβαίνει συνήθως από επίσημα συστήματα ελέγχου για την άριστη απόδοση και υπό συνθήκες αλλαγής. Περαιτέρω στοιχεία αναλύονται στο παράρτημα.

2.3.2 Συμπεριφορά

Η κουλτούρα αποτελεί ταυτόχρονα ένα περιουσιακό στοιχείο αλλά και μια υποχρέωση. Αποτελεί ένα περιουσιακό στοιχείο επειδή τα κοινά “πιστεύω” διευκολύνουν και εξοικονομούν τις επικοινωνίες, και οι κοινές αξίες δημιουργούν υψηλά επίπεδα συνεργασίας και αφοσίωσης, κάτι πολύ αποδοτικό. Η αποδοτικότητα ωστόσο, δεν σημαίνει και αποτελεσματικότητα. Η αποδοτικότητα επιτυγχάνεται όταν κάτι πραγματοποιείται με την ελάχιστη χρήση πηγών (χρόνος, χρήμα, κ.λπ.). Το εύρος στο οποίο αυτό το κάτι που γίνεται, είναι και το σωστό να γίνει, αποτελεί ένα ερώτημα προς την αποτελεσματικότητα. Εάν η κουλτούρα οδηγεί τη συμπεριφορά σε μη αποδεκτούς τρόπους, υπάρχει αποδοτικότητα αλλά όχι αποτελεσματικότητα.

Παράλληλα, η κουλτούρα αποτελεί υποχρέωση όταν τα κοινά πιστεύω και οι αξίες δεν ταιριάζουν με τις ανάγκες του οργανισμού, των μελών και των λοιπών στοιχείων. Για να εξεταστεί το πώς η κουλτούρα επηρεάζει την συμπεριφορά, θα πρέπει να πραγματοποιηθεί μια αναφορά σε πέντε βασικές διαδικασίες που βρίσκονται στην καρδιά κάθε οργανισμού: επικοινωνία, συνεργασία, αφοσίωση, λήψη αποφάσεων και εφαρμογή (Sathe, 1983).

- **Επικοινωνία:** η κακή επικοινωνία είναι συνήθης τόσο στους οργανισμούς, όσο και στην καθημερινή ζωή. Ακόμη και ανάμεσα σε δύο άτομα υπάρχει ο κίνδυνος του να μην κατανοεί κάποιος τι εννοεί ο άλλος. Τα επικοινωνιακά προβλήματα γίνονται ακόμη πιο πολύπλοκα όταν κάποιο μέλος ενός οργανισμού προσπαθεί να επικοινωνήσει με κάποιο άλλο σε μια διαφορετική οργανωσιακή μονάδα ή τοποθεσία, ή όταν ανώτερα στελέχη της εταιρίας προσπαθούν να προσεγγίσουν τις “μάζες”.

Παρά το γεγονός ότι η κουλτούρα δεν εξαλείφει την βασική δυσκολία, μειώνει τους κινδύνους της κακής συνεννόησης με δύο τρόπους: Κατά πρώτον, δεν

υπάρχει η ανάγκη επικοινωνίας για θέματα που αφορούν κοινά πιστεύω και αξίες. Έπειτα, αυτά τα κοινά στοιχεία παρέχουν καθοδηγητικές γραμμές και νοήματα που βοηθούν τον δέκτη να μεταφράσει τα μηνύματα. Τα πιστεύω και οι αξίες για το τι θα επικοινωνηθεί και πόσο ανοιχτά είναι κρίσιμα. Σε κάποιους οργανισμούς, η κουλτούρα υποστηρίζει την ανοιχτή επικοινωνία ενώ σε κάποιους άλλους η μυστικότητα μπορεί να επικρατεί.

- **Συνεργασία:** Εάν υποθεθεί ότι τα μηνύματα της επικοινωνίας μεταφράζονται όπως πρέπει, το ερώτημα που τίθεται είναι: *Τι θα εξασφαλίσει ότι τα μέλη ενός οργανισμού θα συμπεριφερθούν με τον τρόπο τον οποίο έχει στόχο η επικοινωνία;* Η αληθινή συνεργασία. Μια συνεργασία όμως δεν μπορεί να εξασφαλισθεί βάσει νόμου. Η Διοίκηση μπορεί να καταφύγει σε προσεχτικά διαμορφωμένα συμβόλαια εργασίας, με λεπτομερείς προσδοκίες και τρόπους ανταμοιβής της πρέπουσας συμπεριφοράς. Ωστόσο, όσο καλά και αν είναι διαμορφωμένες τέτοιες διαδικασίες δεν μπορούν να προβλέψουν όλες τις εναλλακτικές περιπτώσεις. Σε αυτά τα θέματα, ο βαθμός της πραγματικής συνεργασίας εξαρτάται από τα κοινά πιστεύω και τις κοινές αξίες των ατόμων.
- **Αφοσίωση:** Οι άνθρωποι νοιώθουν μια αίσθηση αφοσίωσης στους στόχους ενός οργανισμού όταν ταυτίζονται με αυτούς τους στόχους και αισθάνονται κάποιο συναισθηματικό δέσιμο με αυτούς. Τα κοινά πιστεύω και οι κοινές αξίες που συνθέτουν την κουλτούρα βοηθούν να δημιουργηθεί μια τέτοιου είδους ταύτιση και αναγνώριση. Όσον αφορά στη λήψη αποφάσεων και στη δράση, οι άνθρωποι που νοιώθουν μία αίσθηση αφοσίωσης αυτόματα αξιολογούν τις εναλλακτικές σε όρους της επίδρασής τους στον οργανισμό.
- **Λήψη Αποφάσεων:** Η κουλτούρα επηρεάζει τη διαδικασία λήψης αποφάσεων επειδή τα κοινά πιστεύω και οι κοινές αξίες δίνουν στα μέλη των οργανισμών

ένα συνεπές σύνολο βασικών υποθέσεων και προτιμήσεων. Αυτό οδηγεί σε μια πιο αποδοτική διαδικασία λήψης αποφάσεων, επειδή υπάρχουν λιγότερες διαφωνίες σχετικά με το τι θα πρέπει να υπερισχύσει. Αυτό δεν σημαίνει ότι υπάρχει αναγκαστικά λιγότερη διαμάχη σε μία ισχυρότερη κουλτούρα από ότι σε μια πιο αδύναμη. Αυτό εξαρτάται από τα κοινά πιστεύω και τις αξίες για τον ρόλο της διαμάχης στην οργανωσιακή ζωή. Ωστόσο, είναι σημαντικό να υπάρχει συμφωνία των πιστεύω και των αξιών με τις ανάγκες της εταιρίας για να μπορέσει να επέλθει αποτελεσματικότητα.

- **Εφαρμογή:** Η κουλτούρα συμβάλλει στην παροχή καθοδηγητικών πλαισίων, όπου να μπορούν να βασιστούν οι εργαζόμενοι για να ενεργήσουν χωρίς συμβουλές από άλλους. Η κουλτούρα μπορεί να αποτελέσει την πυξίδα που θα καθοδηγήσει τους ανθρώπους στην σωστή κατεύθυνση.

Η δύναμη της κουλτούρας

Η κουλτούρα, όπως φάνηκε και ανωτέρω, ασκεί μία σημαντική επιρροή στην οργανωσιακή συμπεριφορά καθώς τα κοινά πιστεύω και οι αξίες αποτελούν βασικές υποθέσεις και προτιμήσεις που καθοδηγούν κάθε συμπεριφορά. Επιπλέον, η επίδραση είναι διακριτική, καθώς πολλές από αυτές τις υποβόσκουσες βάσεις θεωρούνται δεδομένης ποιότητας και τείνουν να βρίσκονται πέραν της γνώσης των ανθρώπων. Έτσι, το παράδοξο της κουλτούρας είναι ότι όπως ο αέρας που αναπνέουν οι άνθρωποι, έτσι και τα ισχυρά της αποτελέσματα διαφεύγουν της προσοχής αυτών που επηρεάζει. Παρόλα αυτά, δεν έχουν όλες οι κουλτούρες μία τόσο σημαντική επιρροή στην συμπεριφορά. Οι παρακάτω συνθήκες κάνουν την διαφορά.

Πρώτον, κουλτούρες με πιο πολλά κοινά πιστεύω και αξίες έχουν ισχυρότερη επιρροή στην συμπεριφορά επειδή υπάρχουν περισσότερες βασικές υποθέσεις που καθοδηγούν

αυτή τη συμπεριφορά. Δεύτερον, οι κουλτούρες των οποίων τα πιστεύω και οι αξίες είναι διαδεδομένα σε μεγαλύτερο εύρος, έχουν μια πιο δεισδυτική επιρροή, επειδή ένας μεγάλος αριθμός ατόμων καθοδηγείται από αυτά. Τέλος, οι κουλτούρες των οποίων τα πιστεύω και οι αξίες είναι πιο ξεκάθαρα ταξινομημένα έχουν ένα πιο προφανές αποτέλεσμα στην συμπεριφορά επειδή υπάρχει λιγότερη ασάφεια σχετικά με το τι πρέπει να επικρατήσει σε περιπτώσεις διαμάχης (Sathe, 1983).

Γιατί είναι κάποιες κουλτούρες πιο ισχυρές από ότι άλλες; Ο αριθμός των εργαζομένων και η γεωγραφική διασπορά τους είναι δύο βασικοί λόγοι που κάνουν την διαφορά. Εάν όλοι οι άλλοι παράγοντες είναι ισοδύναμοι, οι μικρότεροι οργανισμοί που είναι πιο συγκεντρωμένοι γεωγραφικά διευκολύνουν την ανάπτυξη μιας ισχυρής κουλτούρας επειδή είναι πιο εύκολο για τα πιστεύω και τις αξίες να γίνουν ευρέως αποδεκτά. Ωστόσο, μεγάλοι οργανισμοί με διεθνή δραστηριότητα μπορούν επίσης να έχουν μια ισχυρή κουλτούρα, όπως π.χ. η IBM, εάν υπάρχει η συνέχεια μιας ισχυρής ηγεσίας, που δίνει έμφαση στα ίδια πιστεύω και στις ίδιες αξίες, και ενός σχετικά σταθερού (και κατά την πάροδο του χρόνου) εργατικού δυναμικού. Υπό αυτές τις συνθήκες, υπάρχει χρόνος για υιοθέτηση των πιστεύω και των αξιών, για συνεπή διατήρηση αυτών και πιο ξεκάθαρη ιεράρχησή τους.

Περιοχές Επιρροής της Συμπεριφοράς

Υπάρχουν πολλές περιοχές στις οποίες η εταιρική κουλτούρα επηρεάζει την συμπεριφορά και τον τρόπο λήψης αποφάσεων. Ωστόσο φαίνονται να υπάρχουν τέσσερις περιοχές/ κλειδιά, στις οποίες όλοι οι οργανισμοί πρέπει να διοικήσουν την κουλτούρα ή τις αξίες τους: (1) η συμπεριφορά προς τους πελάτες, (2) η συμπεριφορά προς τους ανθρώπους του ίδιου του οργανισμού ή προς το ανθρώπινο κεφάλαιο, (3) τα επίπεδα της εταιρικής απόδοσης και (4) οι έννοιες της υπευθυνότητας.

Αυτές είναι οι περιοχές κλειδιά του ενδιαφέροντος της κουλτούρας για κάθε οργανισμό. Φυσικά, υπάρχουν πολλά ακόμη πεδία ενδιαφέροντος, που αφορούν στην οργανωσιακή απόδοση, ωστόσο αυτά τείνουν να είναι πιο εξειδικευμένα σε συγκεκριμένες εταιρείες. Τέτοιες επιπλέον περιοχές μπορεί να περιλαμβάνουν πιστεύω που αφορούν στην καινοτομία, το κοινωνικό πρόσωπο της εταιρίας, το κατά πόσο είναι ανοιχτή η εταιρία στην αλλαγή, κ.λπ. (Flamholtz, 2001).

2.3.3 Σχέσεις της Εταιρίας

Η οργανωσιακή κουλτούρα σε σχέση με άλλα χαρακτηριστικά των οργανισμών, είναι πιο συγκεκριμένη-ιδιαίτερη για κάθε οργανισμό αλλά και σχετικά σταθερή (Barley, 1983). Ανήκει στους πόρους του εταιρικού επιπέδου, που αναγνωρίζονται ως σπάνιοι, ανθεκτικοί, μη εμπορεύσιμοι, που μπορούν να γίνουν εύκολα αντικείμενο μίμησης, με βάση την θεωρία των πόρων της επιχείρησης (Barney, 1986).

Επιπλέον η συμπεριφορά των μελών ενός οργανισμού θα οδηγείται από “τις νόρμες που ορίζουν και επιδοκιμάζουν αυτές τις συμπεριφορές και τις αξίες στις οποίες αυτές στηρίζονται” (Katz & Kahn, 1978), όπως και στην περίπτωση που έχουν να αντιμετωπίσουν άλλους οργανισμούς. Για αυτόν τον λόγο η κουλτούρα επηρεάζει και τις σχέσεις που αναπτύσσει ένας οργανισμός με άλλους.

Με βάση την έρευνα των Beugelsdijk, Koen & Noorderhaven, (2006), που δείχνει πως η κουλτούρα ενός οργανισμού επηρεάζει τις σχέσεις του με τους λοιπούς οργανισμούς, είναι σχετικό να ειπωθεί πως αυτή η επιρροή συμβάλλει στο να βοηθηθεί ο οργανισμός από τους εξωτερικούς δεσμούς που δημιουργεί. Αυτό το αποτέλεσμα επιβεβαιώνει την θεωρητική πρόβλεψη ότι η οργανωσιακή κουλτούρα αποτελεί ένα σημαντικό προηγούμενο της διεπιχειρησιακής απόδοσης.

2.4 Διοίκηση της Κουλτούρας

Σχετικά με το θέμα της διοίκησης της κουλτούρας έχουν διαμορφωθεί διαφορετικές απόψεις. Απ' τη μια μεριά, υπάρχουν μελετητές που απορρίπτουν την έννοια της διοίκησης της κουλτούρας. Πιο αναλυτικά, οι υποστηρικτές της θέσης αυτής θεωρούν ότι εφόσον οι κουλτούρες αλλάζουν με την πάροδο του χρόνου, το να πιστεύει κάποιος ότι η διοίκηση μπορεί να κατευθύνει την κουλτούρα είναι μια ουτοπία (Legge, 1994).

Ακόμα, παρουσιάζουν την κουλτούρα σαν μια έννοια που εδρεύει στο ασυνείδητο επίπεδο και κατ' επέκταση δεν επιδέχεται παρεμβάσεις από πρακτικές διοίκησης. Αρκετά προγράμματα αλλαγής της κουλτούρας επιδρούν στις πιο χειροπιαστές πτυχές της κουλτούρας, που βρίσκονται σε πιο επιφανειακό επίπεδο και αποτυγχάνουν να δράσουν βαθύτερα (Legge, 1994).

Απ' την άλλη μεριά, κάποιοι υποστηρίζουν ότι κάποια χειραγώγηση ή διοίκηση της κουλτούρας είναι πιθανή (Martin, 1992). Αν κάποιος αποδεχθεί την κουλτούρα σαν μια μεταβλητή, τότε μια λογική προέκταση της άποψης αυτής είναι να υπόκειται στον άμεσο έλεγχο της διοίκησης. Ωστόσο, είναι σύνηθες ο έλεγχος αυτός να πραγματοποιείται όταν ανακύπτουν συγκεκριμένες συνθήκες. Τέτοιες συνθήκες περιλαμβάνουν την εργασιακή δυσαρέσκεια με τις υπάρχουσες αξίες και την ίδρυση του οργανισμού ή ο δείκτης αποχώρησης. Ακόμα, ανάλογες κρίσιμες συνθήκες είναι η φτώχη ή αναποτελεσματική επικοινωνία καθώς και η ανάδειξη πολλών κυρίαρχων υποκουλτούρων, στους κόλπους του οργανισμού (Harris, 1998).`

Η κουλτούρα μπορεί ή πρέπει να διαχειριστεί :

Ο Parker υποστηρίζει ότι η διοίκηση της κουλτούρας, με την έννοια της δημιουργίας ενός συνόλου αξιών και πιστεύω μοιρασμένα στα άτομα, είναι αδύνατη. Στη συνέχεια οι Smircich και Morgan (1982) πρότειναν ότι η ηγεσία θεωρείται η διοίκηση της

έννοιας. Στα πλαίσια αυτά, η ηγεσία είναι η διαδικασία ορισμού της πραγματικότητας για τους άλλους και οι ηγέτες δεν δρουν όταν υπάρχει κενό στην κουλτούρα. Ενεργούν σε συγκεκριμένα σύνολα εννοιών, χωρίς να είναι αποστασιοποιημένοι από την κουλτούρα.

Έτσι, η έννοια της ηγεσίας είναι στενά συνδεδεμένη και εξαρτάται από τις έννοιες που ο ηγέτης παράγει. Ο Alvesson (1993) ολοκληρώνει λέγοντας ότι η διοίκηση αναφέρεται στην αναπαραγωγή ενός κυρίαρχου και υπάρχοντος συνόλου αξιών που απαρτίζουν τον οργανισμό και όχι στην δημιουργία νέων εννοιών. Παρόλ' αυτά, δεν διαφεύδεται το γεγονός ότι υπάρχει το στοιχείο της δύναμης και της δημιουργίας νέων εννοιών και σχημάτων.

Συνοψίζοντας, το ερώτημα δεν είναι αν η κουλτούρα μπορεί ή πρέπει να διοικηθεί και να διαχειριστεί, αλλά αν η διοίκηση θεωρείται ένα φαινόμενο κουλτούρας. Ο όρος “κουλτούρα της διοίκησης της κουλτούρας” (**culture of culture management**), δηλαδή η προσπάθεια των μάνατζερ να δημιουργήσουν νέες έννοιες και σημασίες, είναι ένα ζήτημα που απασχολεί όλο και περισσότερο την οργανωσιακή ζωή. Η οργάνωση, δεν είναι απλά μια διαδικασία ένωσης και κατανομής των οργανωσιακών μελών, αλλά εμπεριέχει τον έλεγχο και την κυριαρχία. Η κουλτούρα είναι ικανή να εξερευνήσει και να διεισδύσει σε όλες αυτές τις λειτουργίες.

2.5 Παράγοντες που Οδηγούν σε Προβληματισμό

2.5.1 Διάγνωση Κουλτούρας

Ένα σημαντικό βήμα για τη δημιουργία, την αλλαγή, αλλά και οποιαδήποτε δράση σχετική με την κουλτούρα είναι η διάγνωση της. Η διάγνωση δεν αφορά μόνο στην

κουλτούρα της εταιρίας, αλλά και στην κουλτούρα κάθε ατόμου που είναι ή πρόκειται να γίνει μέλος της εταιρίας, καθώς στόχος είναι να ταιριάζουν αρμονικά, ώστε να αποκομίσουν και οι δύο πλευρές τα μέγιστα οφέλη. Για την λειτουργία αυτή χρειάζονται αρκετά στοιχεία και μπορούν να χρησιμοποιηθούν διάφορες μέθοδοι.

Για να πραγματοποιηθεί η “αποκρυπτογράφηση” μιας κουλτούρας, κάποιος δεν μπορεί απλά να βασισθεί σε αυτά που θα του πουν οι άνθρωποι. Θα πρέπει να ληφθούν υπόψη και άλλα στοιχεία, ιστορικά αλλά και σύγχρονα, για να οδηγηθεί στο τι είναι η κουλτούρα. Θα πρέπει επίσης να αναφερθεί ότι η διάγνωση μιας κουλτούρας αποτελεί έναν υποκειμενικό τρόπο μετάφρασης αυτής. Δεν υπάρχουν ακριβείς απαντήσεις και δύο παρατηρητές μπορεί να καταλήξουν σε διαφορετικές περιγραφές της ίδιας κουλτούρας. Η εγκυρότητα αυτής της διάγνωσης πρέπει να κρίνεται από την χρησιμότητα που παρέχεται και όχι από το πόσο σωστή είναι, όπως ορίζεται από κάποια αντικειμενικά κριτήρια (Sathe, 1983).

Η διάγνωση – αποτύπωση της κουλτούρας μιας επιχείρησης ή ενός οργανισμού, μπορεί να γίνει σε τρία επίπεδα.

- **Αντιλαμβανόμενη κουλτούρα**, με την έννοια των τεχνουργημάτων κατά το Schein, δηλαδή στο πιο εμφανές – χειροπιαστό επίπεδο της όπως αυτό εκφράζεται μέσω των συστημάτων, δομών, διαδικασιών, εθιμοτυπιών, λειτουργιών, αποφάσεων, συμπεριφορών, χωροταξικών διευθετήσεων κ.λ.π.
- **Κοινές αξίες**, με την έννοια των αξιών, σημασιών και πιστεύω που βρίσκονται πίσω από τα «τεχνουργήματα» όπως αυτές διατυπώνονται επίσημα ή ανεπίσημα μέσω των εταιρικών αξιών, οραμάτων, αποστολών και αρχών.
- **Βαθύτερες αρχές**, που αφορούν τις βασικές πεποιθήσεις και παραδοχές που έχουν τα άτομα, σχετικά με τον κόσμο και το πώς αυτός «λειτουργεί».

Από άποψη μεθοδολογίας, η διάγνωση της κουλτούρας απαιτεί πρώτον, την επιλογή του κατάλληλου εννοιολογικού πλαισίου και δεύτερον, τα εργαλεία μέτρησης της. Ως προς το εννοιολογικό πλαίσιο μπορεί η διάγνωση να αφορά συγκεκριμένα στοιχεία της κουλτούρας (π.χ. πελατοκεντρική κουλτούρα, κουλτούρα ποιότητας) ή και τη «συνολική εικόνα» αυτής. Ασφαλώς η επιλογή εξαρτάται από τους στόχους της διάγνωσης.

Σε ό,τι αφορά τη μεθοδολογία μέτρησης, τόσο από τους ακαδημαϊκούς όσο και από εταιρείες συμβούλων έχουν αναπτυχθεί αρκετά εργαλεία (π.χ. ερωτηματολόγια, οδηγοί συνεντεύξεων, μέθοδοι ανάλυσης περιεχομένου κ.λπ.). Το εννοιολογικό πλαίσιο του Quinn, αξίζει να σημειωθεί ότι ο ίδιος και οι συνεργάτες του έχουν αναπτύξει εργαλεία ποσοτικής και ποιοτικής μέτρησης της κουλτούρας.

Πώς θα διαγνωσθεί η εταιρική κουλτούρα;

Οι σύμβουλοι αλλά και άτομα από γραφεία ευρέσεως εργασίας πρέπει να μάθουν πώς να αναγνωρίζουν σωστά την κουλτούρα ενός πιθανού πελάτη (π.χ. κάποια εταιρία) ή εργαζομένου. Βασικά στοιχεία μπορούν να βρεθούν μέσω της **παρατήρησης**. Μία από τις καλύτερες μεθόδους είναι να εκμαιοθούν άμεσα πληροφορίες για την κουλτούρα μέσω της **συνέντευξης**. Ωστόσο προσοχή θα πρέπει να δίνεται στο κατά πόσο ο κάθε οργανισμός παρέχει μία ειλικρινή παρουσίαση του.

Επίσης, σημαντικό να αναφερθεί είναι το ότι τα άτομα που δεν ταιριάζουν από άποψη κουλτούρας με τον οργανισμό στον οποίο απασχολούνται, είναι ευκολότερο να φύγουν, παρά να μείνουν και να προσπαθήσουν να την αλλάξουν. Το πιο “αστείο” πράγμα που θα μπορούσε να κάνει κάποιος, είναι να προσπαθήσει να αλλάξει μία εταιρική κουλτούρα. Εκτός και αν ένα νέο ανώτατο στέλεχος μπορέσει να αλλάξει τον ισχύον μύθο της κουλτούρας, εκείνος ή εκείνη δεν θα μπορέσει να ξεκινήσει την αλλαγή του οργανισμού. Έπειτα, αυτές οι συμβολικές αλλαγές θα πρέπει να ακολουθηθούν από

αλλαγές στο σύστημα ανταμοιβών και από μακροχρόνιες αλλαγές σχετικά με το τι είδος ανθρώπων προσλαμβάνονται και προάγονται εντός του οργανισμού. Σε κάθε άλλη περίπτωση οι άνθρωποι και οι συμπεριφορές τους παραμένουν οι ίδιες.

Για πολλούς, η κουλτούρα αποτελεί παράγοντα αποδοτικότητας ενός οργανισμού (Dennison, 1984). Ωστόσο, υπάρχουν περιπτώσεις, όπου κάποιες ενδείξεις στον τρόπο λειτουργίας της επιχείρησης μπορεί να αποτελέσουν στοιχεία για προβληματισμό σχετικά με την καταλληλότητα της οργανωσιακής κουλτούρας και τη συμβολή της στην αποδοτικότητα της επιχείρησης. Κάποιες από αυτές τις ενδείξεις, σύμφωνα με τον Pennington (2003), είναι οι εξής:

- **Υψηλός δείκτης αποχωρήσεων και χαμηλό ηθικό:** Οι εργαζόμενοι όλο και περισσότερο αποφασίζουν να τερματίσουν τη συνεργασία τους με την επιχείρηση, ενώ οι εναπομείναντες παρουσιάζουν μειωμένο ενδιαφέρον σχετικά με την εργασία τους.
- **Έλλειψη συνέπειας:** Η συνέπεια αποτελεί ένδειξη μιας ισχυρής κουλτούρας και η έλλειψή της ίσως είναι σημάδι μη αποτελεσματικότητας αυτής.
- **Έλλειψη εστίασης στο εξωτερικό περιβάλλον:** Οι αποδοτικές κουλτούρες διατηρούν ως σημείο εστίασης την εξυπηρέτηση του πελάτη.
- **Βραχυπρόθεσμη σκέψη:** Η κουλτούρα που θυσιάζει το μακροπρόθεσμο όραμα για τα βραχυπρόθεσμα αποτελέσματα περιορίζει την ικανότητα ανάπτυξης του οργανισμού.
- **Ανάδυση υποκουλτούρων:** Οι υποκουλτούρες που με τον καιρό γίνονται πιο ισχυρές από την οργανωσιακή κουλτούρα, οδηγούν στην καταστροφή της τελευταίας.

- **Υπονόμευση της επιτυχίας των άλλων:** Στον οργανισμό, όπου ο εσωτερικός ανταγωνισμός είναι πολύ ισχυρός με αποτέλεσμα την απόκρυψη πληροφοριών και άλλες ενέργειες, η κουλτούρα τίθεται σε κίνδυνο.
- **Αυξημένος κυνισμός:** Σε κουλτούρες, που είναι «προβληματικές» τα άτομα λαμβάνουν υπόψη όλες τις πιθανές αλλαγές υποθέτοντας πάντα το χειρότερο δυνατό αποτέλεσμα, την πιο απαισιόδοξη έκβαση. Αντίθετα, σε μια ισχυρή οργανωσιακή κουλτούρα, όλες οι αλλαγές διερευνώνται μέσα από μια κριτική ματιά και υιοθετούνται εκείνες που προσφέρουν τις σημαντικότερες και καλύτερες βελτιώσεις στον τρόπο που λειτουργεί η επιχείρηση.

Η κουλτούρα, η ηθική των οργανισμών και η κοινωνική ευθύνη που προκύπτει από αυτούς απαντούν στην μεγαλύτερη **πρόκληση** που αντιμετωπίζουν σήμερα οι μάνατζερ: αφενός στην αυθόρμητη συνεργασία τόσο των μελών των οργανισμών σε ιεραρχικές δομές διοίκησης και οργάνωσης, αφετέρου στην αποδοχή του οργανισμού από την κοινωνία/κοινότητα που λειτουργεί.

Τα τελευταία χρόνια σχετικές έρευνες έχουν δείξει ότι η εταιρική κουλτούρα είναι ένα εξαιρετικά σημαντικό στοιχείο στην επιτυχημένη εκτέλεση της στρατηγικής μιας επιχείρησης. Είναι σημαντικό να τονιστεί ότι ο μάνατζερ που καταστρώνει μια στρατηγική πρέπει να την εναρμονίζει με την κουλτούρα της επιχείρησης και μάλιστα με τα ιερά και απαράβατα στοιχεία της.

Από όλα τα παραπάνω γίνεται φανερό ότι είναι απαραίτητο οι σύγχρονοι μάνατζερ να ενστερνιστούν, να προάγουν και να αναπτύσσουν την εταιρική κουλτούρα, πρώτα μέσω της συμπεριφοράς τους και μετά μέσω της γλώσσας, τελετών, συμβόλων αλλά και της

δομής και του κώδικα δεοντολογίας, που ταιριάζει στις αξίες του οργανισμού και της κοινωνίας που δραστηριοποιείται.

Για να επιτευχθεί αυτό, πρέπει να εμβαθύνουν σε εκείνα τα **συστατικά** που την απαρτίζουν. Πρόκειται για τις οργανωσιακές αξίες (shared values), τις ικανότητες (competencies) και την ηγεσία (leadership). Στη συνέχεια, ακολουθεί αναλυτική περιγραφή των βασικών αυτών εννοιών.

2.6 Οργανωσιακές Αξίες & Ικανότητες

Ένα από τα βασικά στοιχεία στον ορισμό της οργανωσιακής κουλτούρας είναι οι αξίες. Οι αξίες δρουν σαν ένα πλαίσιο για την ανάλυση της οργανωσιακής κουλτούρας. Είναι “η συνεχής αντίληψη ότι μια συγκεκριμένη μορφή συμπεριφοράς είναι προσωπικά ή κοινωνικά προτιμότερη από μια αντίθετη μορφή συμπεριφοράς”. Οι ατομικές αξίες εξυπηρετούν τους ατομικούς σκοπούς και καθοδηγούν τις ενέργειες. Ομοίως, οι οργανωσιακές αξίες συμβάλλουν στην επίτευξη των στόχων, των πολιτικών και των στρατηγικών της επιχείρησης.

Όταν ένας αριθμός από αξίες/κλειδιά, που αφορούν συμπεριφορές σχετικές με τον οργανισμό, μοιράζονται ανάμεσα σε μονάδες, σε επίπεδα, σε μέλη, τότε πρόκειται για την ύπαρξη ενός κεντρικού συστήματος αξιών. Τα συστήματα οργανωσιακών αξιών δρουν πάνω σε ένα **συνεχές**, όπου στη μια άκρη βρίσκονται οι “αδύναμες” αξίες, οι οποίες δεν είναι εκτενώς μοιρασμένες στα μέλη, ενώ στην άλλη άκρη βρίσκονται οι “ισχυρές” που είναι. Το συνεχές αυτό επιτρέπει τη μέτρηση της δύναμης του εκάστοτε συστήματος αξιών.

Οι κοινές αξίες μιας εταιρίας, ως βάση της κουλτούρας, διαδραματίζουν ένα διπλό ρόλο: χρησιμεύουν ως ισχυρές **κινητήριες δυνάμεις** για τα μέλη και παρέχουν

καθοδήγηση για τους εταιρικούς στόχους, τις πολιτικές, τις στρατηγικές και τις δράσεις. Η φύση του συστήματος αξιών αποτελεί έναν κρίσιμο παράγοντα της επιρροής της κουλτούρας, στην επιχειρησιακή αποτελεσματικότητα. Εάν οι επικρατούσες αξίες υποστηρίζουν τους κατάλληλους στόχους και στρατηγικές, η κουλτούρα θα είναι ένα σημαντικό στοιχείο της εταιρίας. Αντίθετα, οι λάθος αξίες μπορούν να κάνουν την εταιρική κουλτούρα έναν αρνητικό παράγοντα. (Reimann & Weiner, 1988).

Πρωταρχικό στοιχείο για την **αξιολόγηση της δύναμης του συστήματος αξιών** είναι ο καθορισμός των κεντρικών αξιών του κάθε οργανισμού. Για να συμβεί αυτό, είναι απαραίτητη η επικοινωνία και οι συνεντεύξεις με την κεντρική ηγεσία, η οποία θα διευκολύνει, θα δώσει σημαντικές κατευθύνσεις και θα καθορίσει τη βαρύτητα κάθε αξίας, αντανακλώντας κατ' επέκταση τη σπουδαιότητά της για τον οργανισμό. Στη συνέχεια, είναι αναγκαίο να διαπιστωθεί το κατά πόσο τα μέλη συμφωνούν με το σύνολο του συστήματος αξιών καθώς και ποιος είναι ο ακριβής αριθμός των ατόμων που μοιράζονται τις κεντρικές αξίες.

Από τα παραπάνω, γίνεται φανερό ότι η φύση των αξιών επιδρά στο ρόλο που θα επιτελέσει η κουλτούρα στην οργανωσιακή αποτελεσματικότητα. Αν οι κυρίαρχες αξίες στηρίζουν τους στόχους και τις στρατηγικές, τότε η κουλτούρα είναι ικανή να προσδώσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Αντίθετα, οι λανθασμένες αξίες μπορούν να προσδώσουν στην κουλτούρα αναξιπιστία.

Οι αξίες εκτιμώνται με βάση το στόχο που επιτελούν και το περιεχόμενό τους και κατατάσσονται ως λειτουργικές ή ως εκλεπτυσμένες. Οι **λειτουργικές αξίες** αναφέρονται στον τρόπο συμπεριφοράς των οργανωσιακών μελών, εστιάζοντας στους στόχους, στις λειτουργίες και στο στυλ των λειτουργιών. Παρέχουν οδηγίες για τη συμπεριφορά των μελών και είναι πιθανό να εκμαιεύσουν ορθολογικές συμπεριφορές, στα πλαίσια της έμφασης για επίτευξη των στόχων. Αφορούν θέματα όπως η ποιότητα

του προϊόντος, η εξυπηρέτηση του πελάτη και η καινοτομία και εκφράζονται με δηλώσεις όπως “ο πελάτης είναι βασιλιάς”, “ποτέ μην σκοτώνεις μια νέα ιδέα” ή “προτεραιότητα μας είναι η ποιότητα”.

Οι **εκλεπτυσμένες αξίες** αφορούν στο γόητρο, την ανωτερότητα, τη σημαντικότητα του οργανισμού, των προϊόντων του, του προσωπικού και γενικότερα τη σχέση του με εσωτερικές και εξωτερικές ομάδες κοινού. Είναι πιο πιθανό να δημιουργήσουν ισχυρά συναισθήματα, όπως περηφάνια για τον οργανισμό. Μακροπρόθεσμα, υπάρχει ο κίνδυνος να υποβαθμιστεί η οργανωσιακή ακεραιότητα. Πρόκειται για αξίες που περιέχουν από τη φύση τους κάποια σύγκριση όπως “είμαστε πρώτοι”, “είμαστε οι καλύτεροι”, “οι καλύτεροι τερματίζουν τελευταίοι”.

Μια άλλη διάκριση των αξιών αφορά σε αυτές που προέρχονται από την **παράδοση** του οργανισμού και σε αυτές που είναι αποτέλεσμα **χαρισματικής ηγεσίας**. Οι αξίες που προέρχονται από την παράδοση του οργανισμού μεταφέρονται από γενιά σε γενιά στο προσωπικό της επιχείρησης. Η προέλευσή τους είναι συνήθως ο ιδρυτής της εταιρίας και οι αξίες αυτές τείνουν να γίνονται διαχρονικές. Η εσωτερίκευση εκείνων που πηγάζουν από την ηγεσία εξαρτάται από τη σχέση των ατόμων με τον ηγέτη. Είναι λιγότερο σταθερές από τις παραδοσιακές καθώς εξαρτώνται σε μεγάλο βαθμό από την προσωπική ελκυστικότητα του ηγέτη και από την απήχηση που έχει στους υπόλοιπους.

Τα πρώτα στάδια ανάπτυξης της κουλτούρας χαρακτηρίζονται από ένα χαρισματικό σύστημα αξιών, είτε είναι λειτουργικό είτε εκλεπτυσμένο. Είναι πολύ σπάνιο να αναδυθεί μια κουλτούρα δίχως την επίδραση χαρισματικών ατόμων με τα οποία το προσωπικό του οργανισμού έχει δεσμευθεί και αφοσιωθεί πιστά.

Η **διατήρηση** του συστήματος αξιών εμπεριέχει τρεις κύριες λειτουργίες. Πρώτον, είναι σημαντικός ο καθορισμός των νέων μελών που θα ενσωματωθούν στην κουλτούρα του οργανισμού. Δεύτερον, στη διατήρηση συμβάλλει και η μετάβαση των

κύριων αξιών στα νέα μέλη και τέλος, εξίσου αναγκαία είναι η υποστήριξη και αναβάθμιση του υπάρχοντος συστήματος. Οι παραπάνω ενέργειες συγκαταλέγονται στις λειτουργίες της προσέλκυσης και επιλογής, της οργανωσιακής κοινωνικοποίησης και των “ιεροτελεστιών” (rituals).

Υπάρχει μια τυπολογία που κατατάσσει τα άτομα σε κατηγορίες ανάλογα με την προδιάθεση που δείχνουν να προσαρμοστούν σε μια συγκεκριμένη κουλτούρα. Η τυπολογία αυτή σχεδιάστηκε με βάση τις εξής δυο μεταβλητές. Πρώτον, η πεποίθηση των ατόμων ότι έχουν ηθική υποχρέωση να υιοθετήσουν μια μορφή συμπεριφοράς που αντανακλά την πίστη και το καθήκον σε όλες τις κοινωνικές καταστάσεις όπου έχουν κοινωνική εμπλοκή. Δεύτερον, ο βαθμός συνοχής ανάμεσα στις αξίες των δυνητικών μελών και στις αξίες του οργανισμού. Οι κατηγορίες που προέκυψαν είναι:

Τύπος Α: υψηλή πίστη-υψηλή συνοχή

Τύπος Β: χαμηλή πίστη-υψηλή συνοχή

Τύπος Γ: υψηλή πίστη-χαμηλή συνοχή

Τύπος Δ: χαμηλή πίστη-χαμηλή συνοχή

Οι πρακτικές της **προσέλκυσης και της επιλογής** είναι σχεδιασμένες να προσελκύουν και να επιλέγουν εκείνα τα άτομα που ταιριάζουν καλύτερα, που είναι κατάλληλα για την κουλτούρα της επιχείρησης. Με βάση την ατομική προσαρμοστικότητα, τα πιο επιθυμητά άτομα για να ενταχθούν στους κόλπους ενός οργανισμού και να ενσωματωθούν με την κουλτούρα τους είναι όσα ανήκουν στον Τύπο Α. Όσα ανήκουν στον Τύπο Β είναι επίσης επιθυμητά, ενώ όσα ανήκουν στους τύπους Γ και Δ, πρέπει να επιλέγονται μόνο κάτω από συγκεκριμένες προϋποθέσεις που σχετίζονται με παρεμβάσεις κοινωνικοποίησης. Τα συστήματα χαρισματικά-εκλεπτυσμένα ενδιαφέρονται κυρίως για την επιλογή ατόμων που είναι υψηλά στην γενικευμένη πίστη

και στο καθήκον. Τέτοιες κουλτούρες βασίζονται πολύ στη σύνδεση των ατόμων με την ηγεσία.

Η **οργανωσιακή κοινωνικοποίηση** αναφέρεται στο κατά πόσο οι αξίες των μελών ευθυγραμμίζονται με αυτές του οργανισμού. Συνήθως, εφαρμόζεται στα νέα μέλη για να τα βοηθήσει να γνωρίσουν τις αξίες και να προσαρμοστούν με την κουλτούρα, χρησιμεύει όμως και σαν μέσο υποστήριξης και αναβάθμισης του υπάρχοντος συστήματος αξιών. Τα άτομα που ανήκουν στον Τύπο Α ή Β δεν έχουν ανάγκη για ένταξη σε εντατική διαδικασία κοινωνικοποίησης καθώς οι αξίες τους συνάδουν με αυτές του οργανισμού. Το ίδιο δεν συμβαίνει και με τους Τύπους Γ και Δ. Η εντατικότητα της κοινωνικοποίησης εξαρτάται από την κουλτούρα του κάθε οργανισμού και πιο συγκεκριμένα, από το υπάρχον σύστημα αξιών. Οι κύριες αξίες των εκλεπτυσμένων συστημάτων είναι μοναδικές και πιο συγκεκριμένες από τις αντίστοιχες των λειτουργικών και είναι λιγότερο πιθανό να συνάδουν με γενικές κοινωνικές αξίες. Για το λόγο αυτό, η απόκτησή τους, απαιτεί από τα μέλη εντατικές παρεμβάσεις. Ομοίως, εντατικές παρεμβάσεις απαιτούνται και σε χαρισματικές κουλτούρες.

Η διαφορά των “ιεροτελεστιών” (rituals) από την οργανωσιακή κοινωνικοποίηση είναι πολύ μικρή. Και οι δυο έχουν κοινό την απόκτηση κύριων αξιών από νέα μέλη και την διατήρηση/συντήρηση του υπάρχοντος συστήματος. Όμως, η διαφορά έγκειται στο ότι η κοινωνικοποίηση δίνει περισσότερη έμφαση στην πρώτη λειτουργία, ενώ οι ιεροτελεστίες στην δεύτερη. Ανάλογα με την κουλτούρα και τις αξίες, επικρατούν και οι ανάλογες λειτουργίες. Για παράδειγμα, λειτουργίες υποβάθμισης και λειτουργίες προώθησης/ανόδου συναντάμε περισσότερο σε εκλεπτυσμένα συστήματα, ενώ σε χαρισματικά συναντάμε τη λατρεία των ηγετών-ηρώων και personality cults.

Ένα δεύτερο βασικό στοιχείο που εμπεριέχεται στην έννοια της κουλτούρας (στο οποίο γίνεται αναφορά σε διάφορα σημεία) είναι οι ιδιαίτερες-βασικές ικανότητες. Πρόκειται

για τις ικανότητες εκείνες που πρέπει να έχουν ή να αναπτύξουν στα εταιρικά πλαίσια οι εργαζόμενοι, και με την συμβολή του ηγέτη, και οι οποίες είναι χαρακτηριστικές της εταιρικής κουλτούρας. Είναι εκείνες οι οποίες σε συνδυασμό με τα άλλα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά της εταιρίας θα της προσδώσουν το ανταγωνιστικό της πλεονέκτημα.

2.6.1 Τύποι Συστημάτων Αξιών

- **Λειτουργικός – Παραδοσιακός:** Στο συγκεκριμένο τύπο κυριαρχούν δυο στοιχεία στην κουλτούρα της επιχείρησης. Πρώτον, είναι έκδηλη η ευρεία οργανωσιακή συμμετοχή στην καθημερινή διεξαγωγή της εργασίας και όχι μια προσέγγιση από πάνω προς τα κάτω. Δεύτερον, ένα άλλο κυρίαρχο στοιχείο είναι οι σταδιακές αλλαγές και βελτιώσεις. Στην κατηγορία αυτή ανήκουν οι περισσότερες Ιαπωνικές επιχειρήσεις, κυρίως οι πιο μεγάλες και οι πολλά υποσχόμενες. Ακόμα, η επιτυχία ορισμένων Αμερικανικών επιχειρήσεων όπως 3M, Lincoln Electric, Walt Disney Productions και IBM οφείλεται, σε μεγάλο βαθμό, σε αυτές τις αξίες. Ο συγκεκριμένος τύπος δεν εγγυάται οργανωσιακή αποτελεσματικότητα.
- **Εκλεπτυσμένος – Χαρισματικός:** Το συγκεκριμένο σύστημα είναι λιγότερο πιθανό να οδηγήσει σε μακροχρόνια οργανωσιακή επιτυχία. Δημιουργούνται δυναμικές που υπόκειται στο φαινόμενο “groupthink”, στην ψευδαίσθηση της γενναιότητας και στο στερεότυπο. Συναντάται σε νέες, καινοτόμες εταιρίες υψηλής τεχνολογίας που ξεκίνησαν από νέους, φιλόδοξους, δημιουργικούς, έξυπνους και χαρισματικούς επιχειρηματίες που κατάφεραν να τις μετατρέψουν σε κολοσσούς. Ωστόσο, η ξαφνική επιτυχία μπορεί να προκαλέσει έναν εκλεπτυσμένο προσανατολισμό και να αποσπάσει τον ηγέτη από την

προσήλωση στις ανάγκες και τις απαιτήσεις του εξωτερικού περιβάλλοντος. Είναι σύνηθες οι εταιρίες αυτές να συναντήσουν ένα δύσκολο περιβάλλον που δεν περίμεναν και να μην καταφέρουν να ανταποκριθούν σε αυτό.

- **Λειτουργικός – Χαρισματικός:** Η λειτουργική πτυχή αυτού του τύπου μπορεί να επιτύχει οργανωσιακά αποτελέσματα. Σε συνδυασμό με την προσωρινή χαρισματική πτυχή του συστήματος αξιών, το σύστημα μπορεί να χαρακτηριστεί ως μια μεταβατική φάση, που τείνει προς τον λειτουργικό-παραδοσιακό τύπο. Η εταιρία Walt Disney Productions είναι ένα πολύ καλό παράδειγμα μετάβασης από τον λειτουργικό-χαρισματικό στον λειτουργικό-παραδοσιακό. Η εταιρία McDonald's βρίσκεται στο μέσο αυτής της μετάβασης.
- **Εκλεπτυσμένος – Παραδοσιακός:** Ο συνδυασμός αυτός παρέχει μια σταθερότητα και μια διάρκεια. Εξυπηρετεί συγκεκριμένους σκοπούς, όπως είναι η ικανοποίηση των αναγκών των πελατών. Ο τύπος αυτός υιοθετείται από συμβουλευτικές εταιρίες ή από ορισμένα επιλεγμένα ιδιωτικά πανεπιστήμια.

Ο πίνακας του παραρτήματος παρουσιάζει διαγραμματικά τους παραπάνω τύπους, όπως αυτοί έχουν δημιουργηθεί με τα κριτήρια της εστίασης και της προέλευσης των αξιών.

2.7 Ηγεσία

Πρόκειται για μια διαδικασία ενθάρρυνσης, έμπνευσης και βοήθειας στους άλλους για να δουλέψουν με ενθουσιασμό ως προς κάποιους στόχους. Ο ηγέτης βοηθάει την ομάδα να εντοπίσει “που πηγαίνει” και προσφέρει κίνητρα για την επίτευξη στόχων.

Επιπλέον, σχεδιάζει, οργανώνει και ελέγχει πόρους, αλλά ο πρωταρχικός του ρόλος είναι να επηρεάσει τους άλλους να πετύχουν, με τη δική τους θέληση,

προσδιορισμένους στόχους. Οι εμπνευσμένοι ηγέτες δρομολογούν με επιτυχία αλλαγές, αναπτύσσουν ένα εταιρικό όραμα που παρακινεί, καθορίζουν ένα πλαίσιο εταιρικής ανάπτυξης και δημιουργούν ένα περιβάλλον υποστήριξης.

Ο ρόλος της ηγεσίας είναι να δημιουργεί κλίμα που να ενθαρρύνει τη διάχυση της γνώσης, όπου το προσωπικό να αισθάνεται ασφαλές ώστε να συνεισφέρει στο γνωστικό ενεργητικό, αλλά και όπου τέτοιες συνεισφορές αναγνωρίζονται και ανταμείβονται.

Πολλές έρευνες επικεντρώνονται σε συμπεριφορές και όχι σε χαρακτηριστικά. Η επιτυχημένη ηγεσία βασίζεται σε κατάλληλες συμπεριφορές και επιδεξιότητες. Ο ηγέτης πρέπει να διαθέτει τεχνικές γνώσεις και ικανότητες, να προωθεί την αποτελεσματική επικοινωνία, να έχει τη δυνατότητα σκέψης με μοντέλα, ερμηνευτικά πλαίσια και να οργανώνει μακροπρόθεσμα σχέδια. Επιπρόσθετα, ενδυναμώνει τους συνεργάτες του, δημιουργεί την κατάλληλη οργανωσιακή κουλτούρα, το κατάλληλο κλίμα, επιβραβεύει τις επιτυχίες και επιτυγχάνει την ομαδική συνεργασία.

Παρόλο που η φύση των οργανισμών αναμένεται να αλλάξει, οι προκλήσεις της δημιουργίας, του χτισίματος, της διατήρησης και αλλαγής των οργανισμών σε νέα μορφή θα εξακολουθήσουν να υπάρχουν.

2.7.1 Δημιουργία: Ο Ηγέτης σαν Πηγή Ζωής

Από τα πρώτα στάδια δημιουργίας του οργανισμού, η κύρια λειτουργία του ηγέτη είναι να προσφέρει την απαιτούμενη ενέργεια για να “απογειώσει” τον οργανισμό. Ο ηγέτης καλείται να επιδείξει απίστευτη ενέργεια καθώς δοκιμάζει την μια προσέγγιση μετά την άλλη και καθώς αντιμετωπίζει πολλαπλές αποτυχίες. Επιπλέον, πρέπει να είναι ικανός να μεταφέρει τη δύναμη και την ενέργεια αυτή στους υφισταμένους του. Αυτή γεννιέται μέσα από ισχυρές προσωπικές πεποιθήσεις, καταφέρνει να κινητοποιήσει το άτομο και

να μεταβιβάσει τον ενθουσιασμό στους άλλους. Οι ηγέτες δίνουν πνοή στον οργανισμό και δικαίως χρησιμοποιείται ο όρος “animator” για να τους χαρακτηρίσει.

2.7.2 Χτίσιμο: Ο Ηγέτης σαν Δημιουργός Κουλτούρας

Η διαδικασία του χτίσιματος της κουλτούρας πραγματοποιείται με τρεις τρόπους: α) οι ηγέτες προσλαμβάνουν και διατηρούν άτομα που σκέφτονται και αισθάνονται όπως εκείνοι, β) εμφυσούν, κοινωνικοποιούν τους υφισταμένους στον τρόπο σκέψης και γ) λειτουργούν σαν πρότυπα (role models) που ενθαρρύνουν τους υφισταμένους να εσωτερικεύσουν τις αξίες, τα πιστεύω και τις πεποιθήσεις.

Η οργανωσιακή κουλτούρα πηγάζει από την προηγούμενη ηγεσία. Ακόμα, επηρεάζει τη σχέση του σημερινού ηγέτη με τους υφισταμένους του, με ποικίλους τρόπους. Η ηγεσία είναι καθοριστική για τη δημιουργία και τη διατήρηση της κουλτούρας (Schein, 1986). Οι συναλλακτικοί ηγέτες δρουν στα πλαίσια της υπάρχουσας κουλτούρας, ενώ οι μετασχηματιστές προσπαθούν να την αλλάξουν. Οι μετασχηματιστικοί ηγέτες πρέπει να κατανοήσουν την κουλτούρα σαν έναν τρόπο που παρέχει σημασία και νόημα μέσω συμβόλων και γεγονότων.

Δυο είναι τα βασικά στοιχεία για την αποτελεσματική οργανωσιακή απόδοση: η στρατηγική σκέψη και το χτίσιμο της κουλτούρας από τους ηγέτες. Η στρατηγική σκέψη δημιουργεί το όραμα και σχεδιάζει το μέλλον της εταιρίας. Το όραμα γίνεται πραγματικότητα όταν οι ηγέτες χτίζουν μια κουλτούρα προσαρμοσμένη στο όραμα.

Σε αντίθεση με τους συναλλακτικούς, οι ηγέτες εδώ είναι οραματιστές που ενσωματώνουν τη δημιουργική διορατικότητα και την ευαισθησία για να οδηγήσουν σε μια συμμαχία στρατηγικής-κουλτούρας. Βασίζονται σε υποθέσεις ότι τα άτομα είναι καλά από τη φύση τους, τίμια, έμπιστα και προσανατολισμένα σε ένα στόχο. Όλοι είναι

ικανοί να συνεισφέρουν, ενώ για την επίλυση πολύπλοκων προβλημάτων απαιτείται ομαδικότητα. Οι ηγέτες που χτίζουν τέτοιες κουλτούρες πρέπει να έχουν προσωπικότητα με βαθιά αίσθηση του οράματος και της επίτευξης του στόχου. Είναι ευθυγραμμισμένοι με το όραμα, μπορούν να ισορροπήσουν αιτία με διαίσθηση, καθώς και να ενδυναμώσουν τους άλλους. Τέτοιοι ηγέτες διδάσκουν, διευκολύνουν, δημιουργούν και εμπλέκονται προσωπικά με την ανάπτυξη των μανάτζερ.

Όταν ο οργανισμός επιτυγχάνει και η επιτυχία αποδίδεται στον ηγέτη, τότε η προσωπικότητα του ηγέτη ενσωματώνεται στην κουλτούρα, ενώ όταν οι ηγέτες δρουν αντιφατικά τότε αναπτύσσονται ασυνεπείς πολιτικές που αφορούν την λήψη αποφάσεων, την ανταμοιβή, την παρακίνηση, κ.ά. Για παράδειγμα, αν ο ηγέτες επιθυμεί η λήψη αποφάσεων να βασίζεται στην ομαδικότητα και τη συλλογικότητα, ενώ θέλει να ανταμείβει ατομικά τους εργαζομένους που μετέχουν στην επίλυση των προβλημάτων, τότε δημιουργούνται “νευρωτικοί” οργανισμοί. Οι οργανισμοί αυτοί χαρακτηρίζονται από ποικίλους βαθμούς διαμάχης και μη συμβατότητας. Μόλις οι αντιφάσεις αυτές ενσωματωθούν στην κουλτούρα, είναι δύσκολο να αλλάξουν, καθώς έχουν συνδεθεί με προηγούμενη επιτυχία του οργανισμού και θεωρούνται πλέον ιδεατός τρόπος για να γίνονται τα πράγματα.

Η σύνδεση ανάμεσα σε κουλτούρα και ηγεσία είναι εμφανής (Schein, 1986). Οι ηγέτες δημιουργούν τους μηχανισμούς για εμφύθωση στην κουλτούρα και για ενίσχυση. Οι κανόνες και οι νόρμες που αφορούν στην κουλτούρα εμφανίζονται και αλλάζουν ανάλογα με το πού εστιάζει ο ηγέτης, με την αντίδρασή του σε κρίσεις, με το ρόλο του ως καθοδηγητή γνώμης και με τις στρατηγικές προσέλευσης και επιλογής.

2.7.3 Διατήρηση: Ο Ηγέτης σαν Συντηρητής της Κουλτούρας

Η ιστορία έχει δείξει ότι οι επιτυχημένες επιχειρήσεις προσελκύουν μιμητές, τα προϊόντα και η αγορά ωριμάζει και αυτό που άλλοτε τις έκανε επιτυχημένες είναι συχνά ανεπαρκές για να τις διατηρήσει σε ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Ο οργανισμός πρέπει να σταθεροποιηθεί, να γίνει πιο αποτελεσματικός, να δεχθεί ότι τα προϊόντα της έχουν γίνει πιο κοινά και το πιο σημαντικό, να ανακαλύψει νέες γενιές ηγετών για ένα διαφορετικό μέλλον.

Το πρόβλημα στην περίπτωση αυτή είναι πρώτον, ότι ο ιδρυτής δεν θέλει να αποποιηθεί το ρόλο του ηγέτη ή είναι συναισθηματικά ανίκανος να κάνει κάτι τέτοιο και δεύτερον, δημιουργεί μια σειρά οργανωσιακών διαδικασιών που εμποδίζουν την ανάπτυξη της νέας γενιάς ηγεσίας.

Για να επέλθει η ανάπτυξη, πρέπει ο ηγέτης να κατανοήσει την κουλτούρα, τις δυνάμεις και αδυναμίες της και να παγιώσει τα στοιχεία που χρειάζονται για την περαιτέρω λειτουργία και πρόοδο. Είναι καθοριστικό να εντοπίσει τα στοιχεία-κλειδιά και να τα ενισχύσει με σταθερότητα και διάρκεια. Οι αξίες της κρίσης και της σοφίας είναι οι πιο σημαντικές για τους ηγέτες στο στάδιο αυτό.

2.7.4 Αλλαγή: Ο Ηγέτης σαν Φορέας Αλλαγής

Καθώς αυξάνεται η αλλαγή σε τεχνολογικά, οικονομικά, πολιτικά και κοινωνικοπολιτισμικά περιβάλλοντα, οι ηγέτες αρχίζουν να σκέφτονται σαν φορείς αλλαγής. Αυτό συμβαίνει διότι το πρόβλημα δεν εστιάζεται μόνο στην απόκτηση νέων δεξιοτήτων, αλλά και στην αλλαγή εκείνων των πραγμάτων που δεν εξυπηρετούν πια τον οργανισμό. Η διαδικασία αυτή συνοδεύεται με άγχος, με αμυντικότητα και με την αντίσταση στην αλλαγή.

Απαραίτητα στοιχεία ώστε να μπορέσει ο ηγέτης να συμπεριφερθεί σαν φορέας αλλαγής είναι δυο. Πρώτον, πρέπει να έχει τη συναισθηματική δύναμη να υποστηρίζει τον οργανισμό ενώ χειρίζεται το δύσκολο έργο της κατάργησης απαρχαιωμένων διαδικασιών, που άλλοτε θεωρούνταν επιτυχημένες για τον οργανισμό. Με άλλα λόγια, πρέπει να δημιουργεί την αίσθηση της “ψυχολογικής ασφάλειας”. Δεύτερον, πρέπει να έχει βαθιά κατανόηση των διαστάσεων της κουλτούρας.

Το σημαντικό στοιχείο στην κατανόηση των διαστάσεων της κουλτούρας είναι ότι ο ηγέτης δεν μπορεί αυθαίρετα να καταργεί δυσλειτουργικά μέρη, αλλά μπορεί να εξελίξει την κουλτούρα τονίζοντας και προωθώντας τις δυνάμεις της. Για παράδειγμα, αν ο οργανισμός είναι επιτυχημένος δρώντας με ένα συγκεκριμένο τρόπο και έχει αναπτύξει νοητικά μοντέλα που υποστηρίζουν τον τρόπο αυτό, τότε δεν θα κάνει ριζικές αλλαγές. Αυτό που μπορεί να κάνει είναι να διευρύνει τα νοητικά μοντέλα.

Επιπλέον, ένας οργανισμός χτισμένος σε ατομικά κίνητρα δεν μπορεί να λειτουργήσει ξαφνικά ομαδικά, επειδή ο CEO προάγει το ομαδικό πνεύμα. Όμως, αν ο CEO κατανοήσει τις διαστάσεις της κουλτούρας, θα αρχίσει να ανταμείβει τα άτομα που βοηθούν τους συναδέλφους τους ή που μετέχουν σε έργα άλλων. Έτσι, σταδιακά θα αρχίσουν να εδραιώνονται οι έννοιες της ομαδικής εργασίας, του χτισίματος σχέσεων εμπιστοσύνης και της ανοιχτής επικοινωνίας.

Όλες οι αλλαγές που αναφέρθηκαν παραπάνω, είναι φανερό ότι δεν ήταν αποτέλεσμα κάποιων ανακοινώσεων ή επίσημων προγραμμάτων, αλλά επήλθαν μετά από μια γνήσια αλλαγή στη συμπεριφορά του ηγέτη. Πρώτα, αλλάζει εσωτερικά ο ηγέτης και στη συνέχεια, ενσωματώνονται νέοι ορισμοί στην οργανωσιακή ρουτίνα.

Επιπρόσθετα, ο ηγέτης μπορεί να δημιουργήσει έναν νέο οργανισμό με νέες διαδικασίες, όμως η αλλαγή στην κουλτούρα απαιτεί συλλογική μάθηση και επαναλαμβανόμενες εμπειρίες επιτυχίας ή αποτυχίας. Εκείνοι οι οργανισμοί που

επιβίωσαν και σημείωσαν ουσιαστικές αλλαγές έναν πυρήνα κουλτούρας με δέσμευση στη μάθηση και την αλλαγή, με δέσμευση στα άτομα και σε όλες τις ομάδες ενδιαφερομένων, με δέσμευση στην ίδρυση ενός υγιούς και ευέλικτου οργανισμού. Αν ένας τέτοιος πυρήνας κουλτούρας δεν υπάρχει από την αρχή, ο οργανισμός είναι πιθανό ότι δεν θα καταφέρει να επιβιώσει μακροπρόθεσμα, κυρίως όταν το περιβάλλον αλλάζουν συνεχώς.

2.7.5 Ανάπτυξη Εταιρικής Κουλτούρας

Ο ηγέτης, έχοντας σαφή άποψη για την κατάλληλη ή επιθυμητή κουλτούρας της επιχείρησης, μπορεί και πρέπει να τη διαδώσει και να την εδραιώσει. Αυτό σημαίνει ότι κάνει τους ανθρώπους του να κατανοήσουν, να ενστερνιστούν και να συμπεριφέρονται με τις αξίες, τα πιστεύω, τις σημασίες και τις αρχές που συνθέτουν την επιθυμητή κουλτούρα της επιχείρησης και της οργανωτικής μονάδας. Οι κύριοι τρόποι με τους οποίους ένας ηγέτης μπορεί να διαμορφώνει την επιθυμητή-κατάλληλη κουλτούρα είναι οι παρακάτω:

A) Επικοινωνεί και διαδίδει τα επιθυμητά στοιχεία της κουλτούρας στους συνεργάτες του. Ο ηγέτης επικοινωνεί με απλά λόγια, όχι μόνο το νόημα των αξιών, των αρχών και των κανόνων, αλλά ταυτόχρονα περιγράφει με σαφήνεια τις συγκεκριμένες πρακτικές και συμπεριφορές που αυτά τα στοιχεία συνεπάγονται. Αυτό είναι απαραίτητο για να γνωρίζουν οι άνθρωποι το τι πρέπει να κάνουν και πώς, ώστε να εφαρμόζουν στην πράξη τα στοιχεία της επιθυμητής κουλτούρας. Ιδιαίτερα σημαντικό είναι να πείθει ο ηγέτης για τη δική του πίστη και δέσμευση στα συγκεκριμένα στοιχεία της κουλτούρας και να τα μεταδίδει με πάθος και ενθουσιασμό, ώστε να αγγίζει το μυαλό, την ψυχή και την καρδιά των ανθρώπων του.

Επίσης, το ίδιο σημαντικό είναι να γίνει κατανοητή και χειροπιαστή η σχέση της κουλτούρας με το όραμα καθώς και τα προσωπικά οφέλη που θα έχουν τα άτομα από τον ενστερνισμό και την εφαρμογή στην πράξη των στοιχείων της επιθυμητής κουλτούρας. Ουσιαστικά, η επικοινωνία της κουλτούρας από τον ηγέτη πρέπει να λαμβάνει τη μορφή εκπαίδευσης και της διδασκαλίας.

Β) Η ηγεσία μέσω παραδείγματος (lead by example) αποτελεί ίσως τον πιο αποτελεσματικό τρόπο επικοινωνίας και διάδοσης της εταιρικής κουλτούρας. Οι άνθρωποι κατανοούν και πείθονται πολύ καλύτερα μέσω παραδειγμάτων και προτύπων συμπεριφορών, παρά μέσω του λόγου. Η συμπεριφορά του ηγέτη, πρέπει, συνεπώς, να αποτελεί “παράδειγμα προς μίμηση” για τους συνεργάτες του.

Γ) Η προσοχή του ηγέτη επίσης αποτελεί έναν τρόπο διάδοσης και ενίσχυσης της κουλτούρας. Ο ηγέτης επικοινωνεί, ελέγχει και αξιολογεί συστηματικά. Για παράδειγμα, αν ο ηγέτης συστηματικά ελέγχει και προσέχει “τις λεπτομέρειες”, τότε οι συνεργάτες του κατανοούν ότι η λεπτομέρεια έχει σημασία, και κατά συνέπεια η έμφαση στη λεπτομέρεια αποτελεί στοιχείο της επιθυμητής κουλτούρας. Αν ο ηγέτης ελέγχει και μετρά ακόμη και τις ασήμαντες δαπάνες, τότε περνά το μήνυμα και τη νοοτροπία της αποδοτικής χρήσης των πόρων και της αποφυγής της σπατάλης.

Δ) Τα κριτήρια με τα οποία ο ηγέτης αξιολογεί τους συνεργάτες του, τους επιλέγει, τους προάγει, τους απομακρύνει, τους ανταμείβει και τους “τιμωρεί”, αποτελούν ισχυρό μηχανισμό διαμόρφωσης της εταιρικής κουλτούρας. Ο ηγέτης πρέπει να καθορίζει στους συνεργάτες του συνειδητά κριτήρια που εκφράζουν και ενισχύουν τις αξίες, τις αρχές, τα πιστεύω και τους κανόνες. Οι εργαζόμενοι είναι σημαντικό να γνωρίζουν ότι οι αποφάσεις λαμβάνονται με γνώμονα τα κριτήρια αυτά.

Ε) Τα κριτήρια, με βάση τα οποία ο ηγέτης κατανέμει τους πόρους επιδρούν στη διαμόρφωση της κουλτούρας, αφού δείχνουν στα άτομα τι αξίζει, τι είναι σημαντικό, τι

είναι κατάλληλο και τι δεν είναι. Επίσης, το πώς ο ηγέτης αντιδρά σε κρίσιμα περιστατικά, προβλήματα ή κρίσεις αποτελεί ισχυρό δίδαγμα για τους συνεργάτες του και τους διαμορφώνει τη νοοτροπία. Για παράδειγμα, αν μια κρίση συνεργασίας με ένα μεγάλο πελάτη ή προμηθευτή, ο ηγέτης την αντιμετωπίσει με εντιμότητα, ακεραιότητα και τη λογική του “κερδίζω-κερδίζει”, τότε έχει δώσει ένα καλό δίδαγμα στους συνεργάτες του για τα συγκεκριμένα στοιχεία της κουλτούρας.

ΣΤ) Τέλος, ο ηγέτης έχει την ευθύνη να εξασφαλίζει τη συμβατότητα των δομών, των διαδικασιών, των μεθόδων και των συστημάτων με την επιθυμητή για την επιχείρηση και την οργανωτική μονάδα κουλτούρα. Για παράδειγμα, δεν μπορεί να επιθυμεί την επιχειρηματική νοοτροπία και να υπάρχουν δομές, συστήματα και κανονισμοί που εμποδίζουν την πρωτοβουλία, την εφαρμογή νέων λύσεων και την ανάληψη κινδύνου.

2.7.6 Τα Εργαλεία της Ηγεσίας για την Διοίκηση & Αλλαγή της Οργανωσιακής Κουλτούρας

Το ερώτημα είναι πώς μπορούν οι ηγέτες να αναπτύξουν, να διοικήσουν και να αλλάξουν την κουλτούρα τους ώστε να ανταποκριθούν στα κατάλληλα κριτήρια και να εξασφαλίσουν άριστη απόδοση; Υπάρχουν τρία διοικητικά εργαλεία – κλειδιά για να καλλιεργηθεί μια κουλτούρα που θα συμβάλλει στην απόδοση.

1. Στρατολόγηση και Επιλογή των Κατάλληλων Ανθρώπων ώστε να ταιριάζουν με την Κουλτούρα

Η επιλογή είναι η διαδικασία μέσω της οποίας επιλέγονται νέα μέλη για να εργασθούν σε έναν οργανισμό. Η παρούσα προσέγγιση στην επιλογή διαφέρει από τις τυπικές προσεγγίσεις στο ότι δίνει έμφαση στο συνταίριασμα ανθρώπου-κουλτούρας σε συνδυασμό με το συνταίριασμα ανθρώπου-θέσης εργασίας. Αυτό βέβαια απαιτεί την

πρόβλεψη εάν η κουλτούρα στην οποία δίνει έμφαση μια εταιρία θα ανταμείψει τις πιθανές επιλογές εργαζομένων.

Η στρατολόγηση και επιλογή των κατάλληλων εργαζομένων, με βάση την κουλτούρα, μπορεί να βοηθηθεί μέσω των κατάλληλων περιγραφών του τι ζητά η εταιρία, μέσω της προσοχής στους υπεύθυνους για την επιλογή του προσωπικού, μιας και σύμφωνα με θεωρίες της ψυχολογίας μπορεί να οδηγήσουν σε επιλογή ατόμων διαφορετικών από ότι επιθυμεί η εταιρία (π.χ. similarity – attraction effect), αλλά και μέσω των κατάλληλων διαδικασιών επιλογής.

2. Διοίκηση της Κουλτούρας μέσω της Κοινωνικοποίησης των Εργαζομένων και της Εκπαίδευσης

Η κοινωνικοποίηση είναι η διαδικασία μέσω της οποίας ένα άτομο αντιλαμβάνεται τις αξίες, τις ικανότητες, τις αναμενόμενες συμπεριφορές και την κοινωνική γνώση που είναι βασικά για την ανάληψη ενός οργανωσιακού ρόλου και για την συμμετοχή ως μέλος ενός οργανισμού. Η κοινωνικοποίηση εντός ενός οργανισμού και οι διαδικασίες επιλογής είναι μεταξύ τους κάτι σαν υποκατάστατα. Όταν υπάρχει στενότητα στην αγορά οι εταιρείες στηρίζονται περισσότερο στην κοινωνικοποίηση για την μετάδοση της κουλτούρας ενώ όταν υπάρχει μεγάλος εύρος επιλογής τότε η έμφαση δίνεται στις διαδικασίες επιλογής (Pfeffer, 1998). Δύο βασικές όψεις της κοινωνικοποίησης είναι η εξασφάλιση ότι οι εργαζόμενοι αποκτούν γνώση της κουλτούρας και ότι δένονται μεταξύ τους.

3. Διοίκηση της Κουλτούρας μέσω του Συστήματος Ανταμοιβών.

Η κουλτούρα είναι ένα ανεπίσημο σύστημα ανταμοιβής ενός οργανισμού και χρειάζεται να είναι συνδεδεμένη με τις επίσημες ανταμοιβές.

Είναι πολύ σημαντικό να καλλιεργήσουν οι οργανωσιακοί ηγέτες την εταιρική τους κουλτούρα. Οι εργαζόμενοι παρακολουθούν με ενδιαφέρον την συμπεριφορά των ηγετών, όπως με τι ασχολούνται εκείνοι, τι ρωτούν εκείνοι, με τι εορτάζουν κ.λπ. (Pfeffer, 1998). Αυτές οι συμπεριφορές δίνουν στοιχεία στους εργαζομένους σχετικά με το τι μετρά και ποιες δικές τους συμπεριφορές είναι πιθανό να ανταμειφθούν ή να τιμωρηθούν. Η συμπεριφορά του ηγέτη έχει πολύ περισσότερο νόημα για τον εργαζόμενο σχετικά με το τι αποτελεί προτεραιότητα, από ότι έχουν οι γραπτές δηλώσεις οράματος και οι επίσημες πολιτικές. Από την στιγμή που οι ηγέτες αξιοποιούν την κουλτούρα ως ένα επιχειρηματικό εργαλείο, είναι κρίσιμο να εξετάζουν προσεχτικά και τον τρόπο της δικής τους συμπεριφοράς, όπως και τα “σήματα που εκπέμπουν” προς τους άλλους εργαζόμενους.

Το “παράδοξο” σημείο της υπόθεσης είναι ότι η ηγεσία μέσω της κουλτούρας μπορεί να καταστήσει τους ηγέτες ευάλωτους σε ένα πρόβλημα που δημιουργείται από μία σειρά ψυχολογικών διαδικασιών, που πρόσφατα αποκαλέστηκε “hypocrisy attribution dynamic” (Cha & Edmondson, 2001). Οι αξίες της κουλτούρας είναι ισχυρές επειδή εμπνέουν τους ανθρώπους μέσω της επίκλησης στα ιδανικά τους και επειδή ξεκαθαρίζουν τις προσδοκίες, κάνοντας ξεκάθαρη την συνέπεια μεταξύ των αξιών κάθε ατόμου και της συμπεριφοράς του. Η μεγάλη, λοιπόν, σημασία που έχουν οι εταιρικές αξίες μπορεί να αποτελέσει και την αιτία καταστροφής ενός ηγέτη. Οι ηγέτες που υποστηρίζουν τις αξίες της κουλτούρας, μπορούν να αποφύγουν αυτό το ρίσκο σε περιπτώσεις απειλητικών περιστατικών.

Όπως δίνοντας απλά έμφαση στις αξίες της κουλτούρας, έμφυτα εκδηλώνεται η αντίστοιχη συμπεριφορά, έτσι γίνεται εμφανής και η συμπεριφορά των υπολοίπων, δίνοντας σε εμάς υψηλά κριτήρια για να τους κρίνουμε. Μέσα από αυτήν τη διαδικασία γίνονται οι εργαζόμενοι ιδιαίτερα προσεχτικοί στις παραβιάσεις, ειδικά από ηγέτες, που

τραβούν ιδιαιτέρως την προσοχή τους. Έτσι κρίνουν τους άλλους και αντιδρούν όταν εντοπίζουν πιθανές ασυνέπειες ανάμεσα σε δηλωμένες αξίες και τις εκδηλώσεις συμπεριφοράς.

Οι ηγέτες που δίνουν έμφαση στις αξίες της κουλτούρας πρέπει να περιμένουν από τους εργαζομένους τους να τις μεταφράσουν, προσθέτοντας και κάποιο δικό τους νόημα σε αυτές. Με την πάροδο του χρόνου αναπόφευκτα συμβαίνει κάποιο γεγονός που θέτει τους ηγέτες στον κίνδυνο του να θεωρηθούν ότι δρουν με ασυνέπεια ως προς τις αξίες που οι ίδιοι έχουν ασπαστεί. Οι εργαζόμενοι καθοδηγούνται από τις μεροληψίες του παρατηρητή, την ανθρώπινη τάση να εξηγούν την συμπεριφορά των ίδιων γενναϊόδωρα και την συμπεριφορά των άλλων με μη ευμενή τρόπο. Όταν οι ηγέτες δρουν με τρόπους που φαίνονται να παραβιάζουν τις αξίες που έχουν ασπαστεί, τότε οι εργαζόμενοι συμπεραίνουν ότι οι ηγέτες δεν τηρούν τα όσα υποστηρίζουν. Γενικά, τα μέλη ενός οργανισμού αντιλαμβάνονται ότι υφίσταται υποκρισία και αντικαθιστούν την έντονη αφοσίωσή τους με κυνισμό. Προς αποφυγήν αυτής της δυναμικής, οι ηγέτες θα πρέπει να διατηρούν την **αφοσίωση** τους στην κουλτούρα συνεχώς, ακόμη και σε δύσκολες περιόδους.

Τέλος, για να επιτύχουν οι ηγέτες θα πρέπει να εμπνέουν τους εργαζομένους τους με εμπιστοσύνη και να παρέχουν διαύγεια σχετικά με τις αξίες της κουλτούρας. Θα πρέπει να βρίσκουν χρόνο για να βοηθούν τους εργαζομένους να μεταφράζουν τα κύρια περιστατικά αλλά και τις αλλαγές σχετικά με αυτές τις αξίες, σε μία συνεχή βάση. Αλλιώς οι εργαζόμενοι θα βρουν τις δικές τους αιτιολογίες και επεξηγήσεις, οι οποίες σε περιπτώσεις μη ξεκάθαρων συμπεριφορών ή αλλαγών σε καθιερωμένες – συμπαθείς καταστάσεις δεν θα είναι ευνοϊκές.

Οι οργανισμοί πρέπει να αντιμετωπίζονται σαν κουλτούρες και όχι σαν μηχανές. Τόσο η αποτελεσματική ηγεσία, όσο και ο αποτελεσματικός σχεδιασμός της ανάπτυξης του

οργανισμού εξαρτώνται από την κατανόηση και την ευαισθησία της οργανωσιακής κουλτούρας.

Η πίεση που ασκείται στις επιχειρήσεις για αλλαγή θα αυξηθεί κατά τις επόμενες δεκαετίες. Η λεπτή διαχωριστική γραμμή ανάμεσα στο νικητή και τον ηττημένο, σε αυτόν που θα εξακολουθεί να υπάρχει, ορίζεται από τη δυνατότητα του για προσαρμογή και αλλαγή. Οι μέθοδοι που ακολούθησαν έως τώρα οι μάνατζερ για να μεταμορφώσουν τις εταιρίες τους σε εύρωστους ανταγωνιστές συχνά αποτυγχάνουν γιατί δεν κατορθώνουν να αλλάξουν τις συμπεριφορές. Η εταιρική κουλτούρα, η διαχείριση γνώσης, ο επαναπροσδιορισμός της οργάνωσης αλλά και της διοίκησης είναι ορισμένα από τα στάδια που επιβάλλει το ασταθές παρόν για την εξασφάλιση ενός σίγουρου μέλλοντος.

Η οργανωσιακή κουλτούρα είναι ένας καθοριστικός παράγοντας για την επιτυχή διαχείριση γνώσης. Η επιχειρηματική κουλτούρα που ενθαρρύνει την ανταλλαγή γνώσεων απαιτεί εργαζόμενους που αισθάνονται ασφαλείς και που έχουν επίγνωση ότι η συμμετοχή τους σε λειτουργίες διαχείρισης γνώσης αποτελεί αναπόσπαστο κομμάτι των καθηκόντων τους.

2.8 Σύνδεση Κουλτούρας με Προσέλκυση & Επιλογή

Στη σημερινή “αγορά των ιδεών και της γνώσης” σπάνιος πόρος είναι το διανοητικό, το κοινωνικό και το συναισθηματικό κεφάλαιο, δηλαδή ο άνθρωπος. Ο κ. Τζωρτζάκης υποστηρίζει ότι “το πρώτο που πρέπει να κατανοήσουν οι γενικοί διευθυντές είναι το **πρώτα οι άνθρωποι**”. Στις σημερινές συνθήκες ισχυρού ανταγωνισμού, πολυπλοκότητας, αβεβαιότητας και αντιφατικότητας, οι κύριες μεταβλητές ανταγωνιστικότητας είναι η ταχύτητα, η ευελιξία, η άμεση ανταπόκριση στις αλλαγές,

οι καινοτομίες, η επιχειρηματικότητα, η εστίαση στον πελάτη, η συνεχής βελτίωση, η προσαρμογή, η μάθηση, η αλλαγή και ανανέωση. Όλα όσα αναφέρθηκαν εξαρτώνται, ασφαλώς από τις γνώσεις, τις ιδέες, τα όνειρα, τον ενθουσιασμό, την πρωτοβουλία, την υπευθυνότητα, τη διάθεση των ανθρώπων για τις υψηλότερες δυνατές επιδόσεις.

Επιπλέον, συμπληρώνει “όχι όμως όλοι οι άνθρωποι αλλά οι σωστοί άνθρωποι”. Και το ποιοι είναι οι “σωστοί άνθρωποι” είναι το δεύτερο σημαντικό που πιστεύει ότι πρέπει να γνωρίζουν καλά οι γενικοί διευθυντές. Επισημαίνει ότι οι διαρκώς επιτυχημένες επιχειρήσεις πιστεύουν και κάνουν πράξη το “**πρώτα ποιοι και μετά πού**”. Αρχικά, θα ανεβάσουμε στο “λεωφορείο” τους “σωστούς ανθρώπους” και μετά θα δούμε πού πάει το “λεωφορείο”. Διότι, στις σημερινές συνθήκες είναι πολύ δύσκολο να γνωρίζουμε πού θα χρειασθεί να πάει το “λεωφορείο”. Αν πάνω στο λεωφορείο βρίσκονται μόνο οι σωστοί άνθρωποι τότε, όπου και αν χρειασθεί να πάει, θα το πάνε. Κατά την άποψή του σωστός-ιδανικός άνθρωπος για μια επιχείρηση είναι αυτός που ταυτόχρονα διαθέτει τρία πράγματα:

- Γνώσεις και ικανότητες επαγγελματικές
- Αξίες, πιστεύω, νοοτροπία και χαρακτήρα που να ταιριάζει με την κουλτούρα της επιχείρησης
- Αυτοπαρακίνηση και διάθεση για υψηλές επιδόσεις, ανάληψη ευθυνών και πρωτοβουλιών.

Είναι απαραίτητη η δημιουργία ενός εσωτερικού περιβάλλοντος - οργανωσιακού κλίματος το οποίο θα προσελκύει τους σωστούς ανθρώπους, θα τους επιτρέπει να μαθαίνουν και να αναπτύσσονται συνεχώς, θα τους δημιουργεί τη διάθεση και θα τους δίνει τη δυνατότητα να δίνουν τον καλύτερο εαυτό τους. Ένα τέτοιο περιβάλλον σημαίνει **κατάλληλη εταιρική κουλτούρα**, εμπιστοσύνη στους ανθρώπους,

αξιοπρέπεια, δίκαιη μεταχείριση, αξιοκρατία, ακεραιότητα-εντιμότητα, αίσθημα αποστολής και νοήματος, όραμα, ευχάριστη ατμόσφαιρα, ελευθερία έκφρασης και δράσης, συμμετοχή, αναγνώριση και επιβράβευση, υψηλές προσδοκίες-στόχοι και αίσθηση επιτυχίας, αίσθηση κοινότητας.

Αυτά είναι τα στοιχεία της επιχείρησης που θα την κάνουν να **ελκύει**, να **διατηρεί** τους σωστούς ανθρώπους και συνολικά να **αξιοποιεί** πλήρως το δυναμικό της. Απαραίτητη προϋπόθεση για τη διαρκή ανταγωνιστικότητα και επιτυχία είναι η εξασφάλιση ενός τέτοιου περιβάλλοντος το οποίο είναι ίσως και το μόνο που δεν αντιγράφεται από τον ανταγωνισμό.

Πανεπιστήμιο Πειραιώς

Πανεπιστήμιο Πειραιώς

CASE STUDY



“Leading across the Ages...”

3 Case Study Vodafone “Leading across the Ages...”

3.1 Abstract

Ο τομέας των τηλεπικοινωνιών αλλάζει ραγδαία - σε μόλις μερικά χρόνια βιώσαμε αλλαγές στη σταθερή τηλεφωνία, κινητή τηλεφωνία, ευρυζωνικές υπηρεσίες, κλπ. Προκαλεί, ίσως έκπληξη το γεγονός ότι τα προβλήματα που αντιμετωπίζουν οι εταιρίες του χώρου αφορούν περισσότερο ανθρώπους παρά την τεχνολογία. Αφορούν τους ηγέτες και το ανθρώπινο δυναμικό οι οποίοι θα πρέπει πλέον να εργάζονται με διαφορετικό τρόπο για να επιτύχουν.

Επίσης, υπάρχει ανάγκη για μερίδιο αγοράς σε ανερχόμενες οικονομίες ενώ αρχίζει να διαφαίνεται κορεσμός στις δυτικές αγορές. Η διαχείριση και η παροχή κινήτρων στο ανθρώπινο δυναμικό αυτού του χώρου είναι σκληρή – αλλά πολύ σημαντική για την επιτυχία.

Ακόμη και όταν οι καιροί είναι καλοί, ο ανταγωνισμός σε μια παγκοσμιοποιημένη αγορά μπορεί να αποβεί εξαιρετικά δύσκολος. Βάσει των ερευνών της Hay Group, καθώς το οικονομικό κλίμα γίνεται όλο και πιο ασταθές και πολλοί αναμένουν ότι τα αναμενόμενα αποτελέσματα δεν θα είναι όσο καλά τα περιγράφουν οι προϋπολογισμοί των εταιριών, οι επιχειρήσεις θα πρέπει να γίνουν ανθεκτικότερες.

Σε αυτές τις περιπτώσεις, οι οργανισμοί θα πρέπει να επικεντρωθούν στους κύριους συντελεστές που τους διαφοροποιούν και θα τους βοηθήσουν να επιβιώσουν και να προετοιμαστούν για την ανάπτυξη όταν επέλθει η ανάκαμψη: τους ανθρώπους τους.

3.2 Όμιλος Vodafone

Η Vodafone ιδρύθηκε στη Μεγάλη Βρετανία αρχικά ως θυγατρική της εταιρείας Racal Electronics Plc το 1984, ενώ από τον Σεπτέμβριο του 1991 αποτελεί ανεξάρτητη εταιρεία με την επωνυμία Vodafone Group Plc. Στην Ελλάδα η Vodafone δραστηριοποιείται από το 1992 αρχικά υπό την επωνυμία Panafon ΑΕΕΤ και από τον Μάιο του 2002 υπό την επωνυμία Vodafone Panafon ΑΕΕΤ. Κατά το χρονικό διάστημα 1998 – 2004 η μετοχή της εταιρείας τέθηκε σε δημόσια διαπραγμάτευση στα Χρηματιστήρια Αθηνών και Λονδίνου. Σήμερα ο όμιλος Vodafone Group Plc κατέχει άμεσα ή έμμεσα το 99,8% του μετοχικού κεφαλαίου της Vodafone στην Ελλάδα. Ο Όμιλος Vodafone αποτελεί τον μεγαλύτερο διεθνή όμιλο παροχής υπηρεσιών κινητής επικοινωνίας σε παγκόσμιο επίπεδο. Έχει σημαντική παρουσία στην Ευρώπη, τη Μέση Ανατολή, την Αφρική, την Ασία (Ειρηνικό) και τις Η.Π.Α, μέσω θυγατρικών, κοινοπραξιών, συνδεδεμένων επιχειρήσεων και επενδύσεων.



3.2.1 Αξίες και Όραμα “Driving a wireless world”

Η φιλοσοφία της Vodafone μετουσιώνεται σε μία δυνατή, ζωντανή προσωπικότητα Red, Rock Solid, Restless. Red για το πάθος, Rock Solid για την αξιοπιστία και την σταθερότητα και Restless για το ανήσυχο πνεύμα που αναζητά συνεχώς την αυτοβελτίωση.

Το επιχειρησιακό όραμα της Vodafone έχει παγκόσμια διάσταση και υπογραμμίζει την κοινή κατεύθυνση που έχουν οι εταιρείες μέλη του ομίλου: να αποτελεί η Vodafone την κορυφαία εταιρεία κινητής τηλεφωνίας στον κόσμο, βελτιώνοντας την ζωή των πελατών της και βοηθώντας άτομα, επιχειρήσεις και κοινότητες να είναι περισσότερο συνδεδεμένοι και να επικοινωνούν καλύτερα σε ένα κόσμο που βρίσκεται διαρκώς σε κίνηση.

Θεμέλιο του οράματος της Vodafone αποτελούν οι τέσσερις αξίες που μοιράζονται όλοι οι άνθρωποι της βάσει των οποίων εργάζονται, αξιολογούνται και αναπτύσσονται. Οι αξίες αυτές εκφράζονται με «πάθος» για τους πελάτες, για αποτελέσματα, για τους ανθρώπους της εταιρείας και για τον κόσμο γύρω από την εταιρεία.



Το όραμα και τις αξίες ολοκληρώνουν οι 6 **στρατηγικοί στόχοι** της εταιρείας παγκοσμίως οι οποίοι αποτελούν ακρογωνιαίο λίθο του συνόλου των δραστηριοτήτων της εταιρείας και η επίτευξη των οποίων ορίζει την επιτυχία της.

- Η πλήρης ικανοποίηση των πελατών της
- Η δημιουργία της καλύτερης παγκόσμιας ομάδας εργασίας
- Η αξιοποίηση της παγκόσμιας παρουσίας και του μεγέθους της εταιρείας
- Η επέκταση της επιχειρηματικής της δραστηριότητας
- Η διαρκής υπευθυνότητα
- Η υπερκάλυψη των προσδοκιών των μετόχων

Η Vodafone κατά κύριο λόγο είναι ο χρήστης της τεχνολογίας και αυτό αντικατοπτρίζεται στην έμφαση του προγράμματος εργασίας σχετικά με την ενεργοποίηση νέων εφαρμογών κινητής επικοινωνίας με τη χρήση νέας τεχνολογίας για νέες υπηρεσίες, την έρευνα για την βελτίωση της επιχειρησιακής αποτελεσματικότητας και την ποιότητα των δικτύων της. Καθώς και την παροχή τεχνολογίας, οράματος και ηγεσίας που μπορούν να συμβάλλουν άμεσα στη λήψη επιχειρηματικών αποφάσεων.

3.2.2 Vodafone Ελλάδας

Η Vodafone Ελλάδας είναι μέλος του Ομίλου Vodafone, ενός από τους ηγέτες στο χώρο της κινητής επικοινωνίας σε όλο τον κόσμο. Βασικός στόχος και φροντίδα της Vodafone είναι η παροχή καινοτόμων και υψηλού επιπέδου τηλεπικοινωνιακών προϊόντων και υπηρεσιών επικοινωνίας. Η Vodafone Ελλάδος, στο εξής Vodafone, παρέχει υπηρεσίες επικοινωνίας, στις οποίες περιλαμβάνονται φωνητικές κλήσεις, γραπτά μηνύματα (sms), εικονομηνύματα και βιντεομηνύματα (mms), πρόσβαση στο διαδίκτυο και άλλες υπηρεσίες δεδομένων.

3.3 Τηλεπικοινωνιακό δίκτυο

Η Vodafone επενδύει διαρκώς στην υποδομή του δικτύου της, με αποτέλεσμα σήμερα να διαθέτει ένα πρωτοπόρο τεχνολογικά τηλεπικοινωνιακό δίκτυο που χαρακτηρίζεται από αξιοπιστία, ποιότητα και υψηλές ταχύτητες mobile internet και εκτενή κάλυψη 3G. Στο πλαίσιο παροχής υψηλής ποιότητας και καινοτόμων προϊόντων και υπηρεσιών, η Vodafone είναι η πρώτη εταιρεία κινητής επικοινωνίας που εισήγαγε στην ελληνική αγορά την τεχνολογία femtocell με τη συσκευή «Full Σήμα», ώστε οι συνδρομητές της να απολαμβάνουν άριστη ποιότητα σήματος 3G και σε εσωτερικούς χώρους όπου η κάλυψη είναι πολύ δύσκολη, έως αδύνατη.



3.3.1 Προϊόντα και υπηρεσίες

Η Vodafone διαθέτει ένα ισχυρό εμπορικό δίκτυο λιανικής πώλησης σε όλη την Ελλάδα και θέτει ως κύριο μέλημα της να διευρύνει διαρκώς τις επιλογές των προϊόντων και των υπηρεσιών που διαθέτει στους πελάτες της, ώστε να μπορούν να επιλέξουν αυτό που πραγματικά ανταποκρίνεται στις ανάγκες και στις απαιτήσεις τους. Σε ανοδική πορεία βρίσκονται επίσης οι ενοποιημένες υπηρεσίες κινητής τηλεφωνίας και επικοινωνίας μεταξύ Η/Υ, που παρέχονται από την Vodafone ασύρματα μέσω υπηρεσιών 3G και HSPA καθώς και μέσω σταθερών ευρυζωνικών συνδέσεων.

Η Vodafone παρέχει ευρύ φάσμα προϊόντων για την υποστήριξη έξυπνων υπηρεσιών μεταξύ συσκευών (M2M) και για την επίτευξη τηλε-εργασίας με ασφάλεια και υψηλές

επιδόσεις. Παράλληλα, προσφέρει στους καταναλωτές αξιόπιστες υπηρεσίες mobile internet, μέσα από τη διάθεση όλο και περισσότερων τύπων προγραμμάτων και συσκευών smartphones, chatphones & tablets- που παρέχουν πρόσβαση στο internet από οπουδήποτε.

Οδηγώντας τις εξελίξεις, η Vodafone εισήγαγε στην ελληνική αγορά την υπηρεσία «Vodafone Έλεγχος Χρήσης» με την οποία, με την οποία οι συνδρομητές λαμβάνουν αυτόματο, δωρεάν ενημερωτικό SMS όταν φτάσουν στο 80% του δωρεάν χρόνου ομιλίας ή του προγράμματος Mobile Internet για να έχουν τον απόλυτο έλεγχο του λογαριασμού τους, ανά πάσα στιγμή, όπου κι αν βρίσκονται. Ταυτόχρονα, έχει θέσει ως πρώτη προτεραιότητα και μέλημά της τη βέλτιστη εξυπηρέτηση των πελατών της, γεγονός που την ανέδειξε το 2012 για τρίτη συνεχόμενη χρονιά ως την εταιρεία με το Καλύτερο Κέντρο Εξυπηρέτησης Πελατών της Χρονιάς.

Η Vodafone παρέχει εξειδικευμένες υπηρεσίες και λύσεις που αποσκοπούν στον εξορθολογισμό των δαπανών και τη μείωση του λειτουργικού κόστους, συμβάλλοντας στην αύξηση της παραγωγικότητας και της ανταγωνιστικότητας των επιχειρήσεων. Η Vodafone παρέχει όλα τα εργαλεία επικοινωνίας που χρειάζεται η σύγχρονη επιχείρηση για να λειτουργήσει αποδοτικά, από την πιο μικρή έως και την πιο μεγάλη. Προσφέροντας υπηρεσίες ολικής επικοινωνίας μέσω του συνδυασμού ευρυζωνικότητας, mobility και cloud, απαντά στις συνεχώς μεταβαλλόμενες ανάγκες των επιχειρήσεων.



3.4 PEST Analysis

1. Πολιτικοί παράγοντες

Οι πολιτικοί παράγοντες αφορούν την φορολογική πολιτική, το εργατικό δίκαιο, το περιβαλλοντικό δίκαιο, τους περιορισμούς του εμπορίου και των δασμών, καθώς και την πολιτική σταθερότητα.

Η Vodafone δίνει μεγάλη αξία στις σχέσεις της με τους πελάτες. Έτσι είναι διατεθειμένη να κάνει προσφορές που δίνουν πολύ περισσότερη αξία στους πελάτες της με αντάλλαγμα μεγαλύτερη δέσμευση προς την εταιρεία. Αυτό απαιτεί μια πιο πειθαρχημένη προσέγγιση και στόχευση σε εκείνους τους πελάτες με την υψηλότερη αξία ζωής ώστε η ίδια να απολαμβάνει καλύτερα οικονομικά αποτελέσματα.

2. Οικονομικοί παράγοντες

Οι οικονομικοί παράγοντες περιλαμβάνουν την οικονομική ανάπτυξη, τα επιτόκια, τις συναλλαγματικές ισοτιμίες και τον πληθωρισμό. Μέσω της τιμολογιακής πολιτικής που η εταιρεία ακολουθεί δίνει στους καταναλωτές τη δυνατότητα να μπορούν να επωφεληθούν το προϊόν της αρεσκείας τους μέσα από μια ευρεία γκάμα.

3. Κοινωνικοί παράγοντες

Οι κοινωνικοί παράγοντες περιλαμβάνουν τις πολιτιστικές πτυχές, το ποσοστό αύξησης του πληθυσμού, την ηλικιακή κατανομή, το μορφωτικό επίπεδο κ.τ.λ.π δίνοντας έμφαση στην ασφάλεια και στην υγεία των καταναλωτών. Π.χ η ανάγκη για μια συσκευή μη επιβλαβή για την υγεία απευθυνόμενη σε κάθε ηλικιακή ομάδα είναι καθήκον της εταιρείας.

4. Τεχνολογικοί παράγοντες

Η τεχνολογία είναι το δυνατό σημείο της Vodafone για το οποίο είναι πολύ περήφανη.

Η τεχνολογική εξέλιξη επιτρέπει στην εταιρεία να δημιουργεί ισχυρότερες σχέσεις με τους πελάτες της.

Οι παράγοντες PEST έχουν σημαντικές επιπτώσεις για το πώς λειτουργούν οι επιχειρήσεις και λαμβάνουν αποφάσεις. Με τη βοήθεια της ανάλυσης PEST, η επιχείρηση μπορεί να διεισδύσει στην αγορά με ετοιμότητα. Ο προσδιορισμός των τεσσάρων παραγόντων – κλειδιών, δίνει την δυνατότητα στην επιχείρηση να απαντήσει σε ερωτήματα που περιστρέφονται γύρω από την κοινωνία των επιχειρήσεων. Αυτά τα βασικά ερωτήματα είναι τι θα παράγει η εταιρεία, πώς θα το παράγει και για ποιόν θα παραχθεί. Αποτελεί πλεονέκτημα της εταιρείας να γνωρίζει το πεδίο δράσης της καθώς και τους περιορισμούς των επιχειρηματικών της δραστηριοτήτων. Με αυτό τον τρόπο η εταιρεία είναι έτοιμη να αντιμετωπίσει μελλοντικές προκλήσεις και να δώσει λύσεις όσο το δυνατόν ταχύτερα π.χ όταν η ζήτηση για τα προϊόντα της μειώνεται ή έχουν ήδη κορεστεί.

3.5 Porter Five Forces

Το υπόδειγμα των πέντε δυνάμεων του Porter χρησιμοποιείται για να προσδιορίσει την ένταση και την φύση του ανταγωνισμού στα πλαίσια ενός κλάδου αλλά και τις στρατηγικές που μπορεί να ακολουθήσει η εκάστοτε επιχείρηση. Μέσω της ανάλυσης των πέντε δυνάμεων του Porter η επιχείρηση συγκεντρώνει ένα σύνολο από στοιχεία βοηθητικά για το σχεδιασμό της στρατηγικής της. Προσδιορίζει τον τρόπο που η δομή του κλάδου στον οποίο δραστηριοποιείται επηρεάζει τον ανταγωνισμό, ο οποίος με τη σειρά του καθορίζει και την κερδοφορία που μπορεί η επιχείρηση να πετύχει. Κατά συνέπεια μέσα από τη δομική ανάλυση του κλάδου, είναι δυνατόν μία επιχείρηση να

εκτιμήσει την συνολική ελκυστικότητα βάσει της μέτρησης των παρακάτω δυνάμεων: διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών, διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών, απειλή των νεοεισερχόμενων, απειλή από υποκατάστατα προϊόντα και βαθμός ανταγωνισμού των υπάρχουσών επιχειρήσεων του κλάδου. (Kotler και Armstrong, 2010).

1. Διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών

Η διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών είναι χαμηλή, λόγω της ισχυρής παρουσίας της εταιρείας στην διεθνή αγορά και στο Ηνωμένο Βασίλειο. Επιπροσθέτως, λόγω της πολυπλοκότητας της δομής της αγοράς κινητής τηλεφωνίας, των προϊόντων και των υπηρεσιών, είναι δύσκολο για τους αγοραστές να εφαρμόσουν στρατηγική αντίστροφης ολοκλήρωσης (backward integration). Αυτό σημαίνει ότι η δύναμη των αγοραστών είναι χαμηλή.

2. Διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών

Η διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών είναι μέσης ισχύος. Η Vodafone έχει πολλούς κύριους προμηθευτές, με τους οποίους διατηρεί χουν μακροχρόνιες σχέσεις. Η Huawei είναι ένας από τους επίσημους προμηθευτές της Vodafone από το 2005 (Επίσημη Ιστοσελίδα Huawei, 2012). Ωστόσο, η έρευνα αγοράς δείχνει πως υπάρχουν πολλοί προμηθευτές στην αγορά κινητής τηλεφωνίας, η οποίοι μπορούν να υποκαταστήσουν την Huawei.

3. Απειλή των νεοεισερχόμενων

Η απειλή εισόδου νέων επιχειρήσεων στον κλάδο είναι χαμηλή. Τα εμπόδια για τους νεοεισερχόμενους είναι σχετικά μεγάλα λόγω της πολυπλοκότητας της δομής της αγοράς κινητής τηλεφωνίας και της ανάγκη για υψηλό επίπεδο επενδύσεων. Επιπλέον, δεδομένων των σημερινών κακών οικονομικών συνθηκών, ο κίνδυνος εισόδου νέων παικτών κινητής τηλεφωνίας μειώνεται. (Independent, 2012).

4. Απειλή από υποκατάστατα προϊόντα

Η απειλή από υποκατάστατα προϊόντα είναι υψηλή. Υπάρχουν πολλές εναλλακτικές λύσεις που μπορούν να χρησιμοποιηθούν αντί του κινητού τηλεφώνου, λόγω της ταχείας ανάπτυξης της νέας τεχνολογίας, (Lane, 2010). Τα πιο δημοφιλή είναι τα σταθερά τηλέφωνα και τα τηλέφωνα τηλεδιάσκεψης (π.χ. Skype, Yahoo Messenger). Τέτοιες υπηρεσίες είναι πολύ δημοφιλείς σήμερα, λόγω του σχετικά χαμηλού κόστους επικοινωνίας που προσφέρουν. (Tsai, Lo και Chou, 2009).

5. Βαθμός ανταγωνισμού των υπαρχουσών επιχειρήσεων

Ο βαθμός ανταγωνισμού είναι των υπαρχουσών επιχειρήσεων είναι υψηλός, αφού υπάρχουν τρεις ηγέτες στην αγορά κινητής τηλεφωνίας στην Ελλάδα, δηλαδή η Vodafone η Wind και η Cosmote. Επιπλέον, οι εταιρείες κινητής τηλεφωνίας έχουν την τάση να σχηματίζουν στρατηγικές συμμαχίες, όπως η T-Mobile και η Orange έχει κάνει πρόσφατα (BBC News, 2012). Αυτό, με τη σειρά του, αυξάνει τον ανταγωνισμό.

Το κόστος αλλαγής είναι χαμηλό, ειδικά για Pay as You Go βάση, ενώ η δαπάνη μεταγωγής περισσότερο αυξημένη σε Pay Monthly συμβατική βάση. Έτσι ενισχύεται περαιτέρω η αφοσίωση προς μια συγκεκριμένη εταιρεία κινητής τηλεφωνίας στην περίπτωση της συνδρομής για Pay Monthly σύμβαση.

Οι φραγμοί εξόδου είναι επίσης υψηλοί, λόγω της πολυπλοκότητας του κλάδου της κινητής τηλεφωνίας και της δομής του.

Η ανάλυση των πέντε δυνάμεων του Porter απέδειξε ότι υπάρχουν τρεις δυνάμεις με χαμηλή ή / και μεσαία δύναμη, οι οποίες μπορούν να αξιοποιηθούν, δηλαδή η διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών, η διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών και η απειλή από νεοεισερχόμενους.

3.6 4 P's

Product

Εφαρμογή έλεγχου κόστους

Εξοπλισμός Vodafone full σήμα

On the move information service

Υπηρεσίες Europe Voice και Passport

Social Products

My Account (Vodafone.gr/myaccount)

Place

Καλύπτει σχεδόν το 75% του επιχειρησιακού τομέα

Πουλάει μέσω ανεξάρτητων εμπόρων λιανικής πώλησης (retailers)

Περισσότερα από 350 σημεία πώλησης σε όλη την Ελλάδα

Price

Προσφέρει διαρθρωτικό σύστημα τιμών σε ομάδες πελατών

Μηνιαία έκθεση οικονομικών προγραμμάτων και προσφορών

Ανταμοιβή πελάτη ανάλογα την χρήση

Promotion

Above the line:

Διαφήμιση στην τηλεόραση, στα περιοδικά, στο internet, στο ραδιόφωνο

Προώθηση νέων συσκευών μέσω γραπτών μηνυμάτων για τους ήδη υπάρχοντες συνδρομητές

Below the line:

Ειδικές προσφορές στα καταστήματα

Hunters on road

Προβολή προϊόντων και προώθηση μέσω ειδικών stand στα καταστήματα

Παράδοση φοιτητικών ταυτοτήτων μέσα από τα καταστήματα

Δημόσιες σχέσεις

3.7 SWOT analysis

Η ανάλυση SWOT χρησιμοποιείται για να αξιολογήσει τα κύρια πλεονεκτήματα – δυνατά σημεία, τις αδυναμίες, τις ευκαιρίες και τις απειλές της επιχείρησης σε μικρο-επίπεδο (Kotler και Armstrong, 2010).

Strengths

Δεδομένου ότι η πρόσφατη έκθεση FTSE100, αποδεικνύει ότι η Vodafone είναι κατετάγη 3^η σε βαθμούς κεφαλαιοποίησης της αγοράς. Αυτό υποδηλώνει ότι η Εταιρεία Vodafone διαθέτει ισχυρή φήμη στην εγχώρια (Ελλάδα) και στις διεθνείς αγορές. Σύμφωνα με το Directory Brand, (2011), η Vodafone αύξησε την αξία του εμπορικού σήματος της κατά 6% το 2011 (από 28.995 δολάρια σε 30.674 δολάρια εκατομμύρια).

Η Vodafone ακολουθεί πάντα μια επιθετική στρατηγική διεθνοποίησης, η οποία έχει υποστηριχθεί από τις πρόσφατες επενδύσεις της Αυστραλίας και της Αφρικής (Brand Finance, 2011).

Δυνατά σημεία της εταιρείας

- η φήμη της εταιρείας στην τοπική και την διεθνή αγορά
- ο ισχυρός δεσμός της εταιρείας με τους πελάτες της
- η τεχνολογία που χρησιμοποιεί είναι το μεγαλύτερο πλεονέκτημά της έναντι των ανταγωνιστών της
- η υποδομή του δικτύου της

- η διαφοροποίηση του γεωγραφικού της χαρτοφυλακίου με ισχυρές υπηρεσίες κινητής τηλεφωνίας και τηλεπικοινωνιών στην Ευρώπη, τη Μέση Ανατολή, την Αφρική, την Ασία-Ειρηνικός και σε κάποιο βαθμό στις ΗΠΑ
- η ηγετική παρουσία της στις αναδυόμενες αγορές όπως η Ινδία

Weaknesses

- Η Vodafone αντιμετωπίζει σκληρό ανταγωνισμό στην εγχώρια αγορά από τους άλλους δύο ηγέτες του κλάδου.
- Αρνητική απόδοση ενεργητικού (ROA), υστερεί σε βασικούς ανταγωνιστές όπως η AT & T, BT Group, Deutsche Telecom στην διεθνή αγορά.

Opportunities

- Ευκαιρίες για περαιτέρω επιθετική επέκταση – ανάπτυξη στις αναξιοποίητες αγορές (Αυστραλία και Αφρική) οι οποίες μπορούν να ευθυγραμμιστούν με τη βασική στρατηγική της Vodafone.
- Η συνεχής αύξηση της δημοτικότητας των smartphones και tablets μπορεί επίσης να αυξήσει τα έσοδα της Vodafone, ως αποτέλεσμα της χρήσης της υπηρεσίες δεδομένων 3G (KPMG, 2012).

Threats

- Η Vodafone δραστηριοποιείται σε μία άκρως ανταγωνιστική αγορά.
- Οι νεοεισερχόμενοι στην αγορά και οι πιθανές μελλοντικές στρατηγικές συνεργασίες μεταξύ αυτών μπορεί να αποτελέσουν απειλή για την Vodafone.
- Εξακολουθεί να υστερεί σημαντικά έναντι των ανταγωνιστών της στις ΗΠΑ.

- Η αδυναμία να ικανοποιήσει τις ανάγκες των αγορών-στόχων, (π.χ. φοιτητές) μπορεί να μειώσει το μερίδιο αγοράς της Vodafone.

Συμπέρασμα

Ως αποτέλεσμα της SWOT ανάλυσης η Vodafone είναι μία παγκοσμίως εδραιωμένη ανταγωνιστική εταιρεία με πολλές ευκαιρίες τις οποίες μπορεί να επωφεληθεί. Ωστόσο ένας από τους κύριους κινδύνους που καλείται να αντιμετωπίσει είναι ο σκληρός ανταγωνισμός και ελλιπής παρουσία της στις διεθνείς αγορές σε σχέση με τις εγχώριες αγορές.

Ως αποτέλεσμα της ανάλυσης των Πέντε Δυνάμεων του Porter, συνιστάται για τη Vodafone να συνεχίσει να αναπτύσσεται στις νέες αναδύμενες αγορές, προκειμένου να ευθυγραμμιστεί με την επιτυχημένη στρατηγική της παγκοσμιοποίησης. Επιπλέον, συνιστάται να εφαρμόσει μία πιο εξατομικευμένη προσέγγιση προς ορισμένες ομάδες καταναλωτών της (π.χ φοιτητές). Αυτό σημαίνει ότι είναι σκόπιμο για τη Vodafone να καθορίσει τιμές σε ορισμένα προϊόντα της που θα είναι περισσότερο ελκυστικές για τις ομάδες-στόχους σε σχέση με τις ανάγκες και το προφίλ τους. Αυτό θα αυξήσει το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα της Vodafone, διαφοροποιώντας έτσι την εν λόγω εταιρεία στην ιδιαίτερα ανταγωνιστική αγορά στην οποία δραστηριοποιείται.

3.8 Εταιρική Υπευθυνότητα και Βιώσιμη Ανάπτυξη

Στον τομέα της Εταιρικής Υπευθυνότητας και της Βιώσιμης Ανάπτυξης η εταιρεία έχει αναπτύξει τρεις στρατηγικούς πυλώνες. Μέσα από τους πυλώνες αυτούς εξασφαλίζει ότι συνεχίζει να λειτουργεί υπεύθυνα, κάνει αποδοτική χρήση των φυσικών πόρων (της ενέργειας και των υλικών), ενώ παράλληλα αξιοποιεί πιο συστηματικά την τεχνολογία, τα προϊόντα και τις υπηρεσίες της εταιρείας για την ανάπτυξη μιας βιώσιμης κοινωνίας, σε οικονομικό, κοινωνικό και περιβαλλοντικό επίπεδο. Το πρόγραμμα Εταιρικής Υπευθυνότητας της Vodafone διακρίθηκε με το Βραβείο «Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης» από το ΕΒΕΑ (2011).

3.9 Προωθώντας και ενθαρρύνοντας την καινοτομία

Σε οποιοδήποτε ηγετικό οργανισμό, οι διαδικασίες έχουν ήδη διαμορφωθεί, οι πελατειακές σχέσεις έχουν βελτιωθεί και οι αλυσίδες διανομής έχουν βελτιστοποιηθεί. Έτσι, όταν πρόκειται για ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, [οι πιο αξιοθαύμαστες εταιρείες](#) όπως τις προσδιορίζει και το περιοδικό Fortune – εστιάζουν τώρα στον τρόπο με τον οποίο θα προωθήσουν και θα στηρίξουν την καινοτομία.

Αλλά, ενώ η σημασία της καινοτομίας είναι παγκοσμίως γνωστή, η ανάπτυξη μιας κουλτούρας που θα οδηγεί στην καινοτομία, είναι ένα περίπλοκο έργο. Στοιχεία ερευνών δείχνουν ότι η καινοτομία αρχίζει στην κορυφή, με ηγέτες που θα παρέχουν ισχυρή κατεύθυνση και θα δημιουργούν ένα επιχειρησιακό κλίμα που θα ενισχύει την καινοτομία. Αυτό δεν σημαίνει μόνο υποστήριξη προς τους ανθρώπους αλλά και ευκαιρίες στους εργαζομένους να πειραματιστούν χωρίς το φόβο της αποτυχίας.

Πώς, λοιπόν, δημιουργείται μια κουλτούρα που θα οδηγεί και θα ενθαρρύνει την καινοτομία;

Οι οργανισμοί θα πρέπει να αναπτύξουν τις τρεις παρακάτω κύριες περιοχές:

- Ηγετικές Δεξιότητες – προσδιορίζοντας το ανάλογο στυλ ηγεσίας το οποίο ενθαρρύνει την καινοτομία και μπορεί να λειτουργήσει με τους ηγέτες του οργανισμού ώστε να αναπτυχθούν αυτές οι δεξιότητες
- Οργανωτική Δομή – έτσι ώστε οι αποφάσεις να λαμβάνονται στο σωστό επίπεδο από άτομα που αισθάνονται δυνατά και ομάδες
- Στρατηγικές Αμοιβών – για να ενισχυθεί η καινοτομία, αυτό θα πρέπει να αποτελεί μέρος της συνολικής επίδοσης της εταιρείας– και θα πρέπει να αμειφτεί.

3.10 Being Customer focused

Η ανάπτυξη της Vodafone στο επιχειρησιακό περιβάλλον υπήρξε ραγδαία και η Vodafone αναγνωρίζει την σημασία του να οδηγείται από την ανάγκη του πελάτη, στη συνεχή ανάπτυξη και στην επιτυχία.

Κάθε επιχείρηση γνωρίζει τη σημασία της δέσμευσης και της παρακίνησης των ανθρώπων της για την επίτευξη αποτελεσμάτων κινήτρων στους ανθρώπους της. Έτσι η Vodafone στην προσπάθειά της να αλλάξει την εταιρική της κουλτούρα και να γίνει “customer focused” ξεκινάει από τους κόλπους της εταιρείας, από τον ανθρώπινο δυναμικό της.

Οι οργανισμοί που αναζητούν βιώσιμα και ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα, συχνά παραβλέπουν μια από τις λίγες πηγές τους - τους ανθρώπους τους.

Τα στοιχεία υποδεικνύουν ότι αυτό που χαρακτηρίζει τον κόσμο των [Most Admired Companies](#) είναι ο τρόπος αντιμετώπισης των ατόμων. Οι εξαιρετικές επιδόσεις τους προκύπτουν από τη δέσμευση των εργαζομένων που κτίζεται από ηγέτες που γνωρίζουν πραγματικά τον τρόπο ώστε να παρακινούν τους άλλους και που υποστηρίζονται από τις απαραίτητες προτεραιότητες, επενδύσεις και διαδικασίες.

Η γνώση είναι η δύναμη και η κατανόηση του τι παρακινεί και βοηθά τους ανθρώπους να δώσουν τον καλύτερο εαυτό τους, θα οδηγήσει σε καλύτερες αποφάσεις και προγραμματισμό, καλύτερες επενδύσεις και μεγαλύτερη πιστότητα πελατών.



Οι εργαζόμενοι με τη μεγαλύτερη δέσμευση επιτυγχάνουν καλύτερα οικονομικά αποτελέσματα

Οι έρευνες της Hay Group Insight δείχνουν ότι οι εργαζόμενοι με μεγαλύτερη δέσμευση μπορούν να βελτιώσουν τα αποτελέσματα μέχρι και 30 τοις εκατό και ότι οι πλήρως αφοσιωμένοι εργαζόμενοι έχουν 2,5 φορές περισσότερες πιθανότητες να ξεπεράσουν τους στόχους τους σε σχέση με "αφοσιωμένους" συναδέλφους τους. Οι εργαζόμενοι με υψηλό βαθμό δέσμευσης παράγουν περισσότερο, έχουν πιο πιστούς πελάτες και καλύτερα οικονομικά αποτελέσματα.

Επίσης οι εργαζόμενοι επιθυμούν να δεσμευτούν στην εργασία τους όπου αισθάνονται ότι μπορούν να συμβάλλουν θετικά σε κάτι μεγαλύτερο από αυτούς. Αυτό αποτελεί μια σημαντική ευκαιρία για τους εργοδότες . Οι εργαζόμενοι πρέπει να κατανοούν τη μεγαλύτερη εικόνα: τη συνολική κατεύθυνση του οργανισμού. Αυτό συνδέεται άμεσα με την εμπιστοσύνη τους στην ηγεσία του οργανισμού. Οι σημερινοί εργαζόμενοι αναγνωρίζουν ότι οι προσδοκίες τους για συνεχή εργασία, ανάπτυξη καριέρας και προώθηση εξαρτώνται από την ευρωστία και την υγεία των εταιρειών τους. Και φυσικά, είναι πολύ σημαντικό, επίσης, αυτές οι προοπτικές να υπάρχουν: Ευκαιρίες ανάπτυξης και εξέλιξης είναι οι βασικοί παράγοντες δέσμευσης για τους εργαζόμενους.

Ωστόσο, η γνώση ότι όλοι αυτοί οι παράγοντες οδηγούν στην αύξηση της δέσμευσης, είναι μόνο το πρώτο βήμα. Για την επιτυχή δέσμευση και παρακίνηση του προσωπικού και – ακόμη πιο σημαντικό – για την έκφραση της δέσμευσης αυτής σε παραγωγικότητα – είναι απαραίτητο να υπάρχει η σωστή ηγεσία, [οι σωστές διαδικασίες feedback](#), τα συστήματα διοίκησης της απόδοσης και ξεκάθαρες ευκαιρίες για εξέλιξη και υπεροχή.



3.11 Leadership and Motivation

Δεν υπάρχει αμφιβολία ότι ένας καλός ηγέτης μπορεί να κινήσει βουνά. Ένας καλός διευθυντής θα μπορούσε να γνωρίζει την επιχείρηση και τον τομέα της σε βάθος, ωστόσο, αν αυτός / αυτή δεν μπορεί να εμπνεύσει τους άλλους, θα μπορούσε εύκολα να αποτύχει. Ένα από τα πιο σημαντικά αποτελέσματα της αποτελεσματικής ηγεσίας είναι να έχουν κίνητρο οι εργαζόμενοι. Οι πιο επιτυχημένοι διευθυντές είναι επίσης και επιτυχημένοι ηγέτες. Βοηθούν τους εργαζομένους να διεκπεραιώνουν οποιονδήποτε στόχο. Η επίτευξη των στόχων, ωστόσο, δεν είναι αρκετή για να διατηρήσει τα κίνητρα των εργαζομένων. Η παροχή στήριξης στους εργαζόμενους ώστε να ολοκληρώσουν τους προσωπικούς και επαγγελματικούς τους στόχους, αποτελεί σημαντικό μέρος των κινήτρων. Η ηγεσία και τα κίνητρα είναι διαδραστικά. Όσο περισσότερα κίνητρα έχουν οι "οπαδοί", τόσο πιο αποτελεσματικός ο ηγέτης τους? Όσο πιο αποτελεσματικός είναι ο ηγέτης, τόσο περισσότερα τα κίνητρα των "οπαδών" (Erven).



4 Συμπεράσματα και Εφαρμογές για Στελέχη

Σε συνολική θεώρηση, η **κουλτούρα** θεωρείται αναπόσπαστο κομμάτι κάθε εταιρίας και αν συντρέχουν οι κατάλληλες προϋποθέσεις μπορεί να οδηγήσει την εταιρία σε μακροχρόνια επιτυχία. Έχει την ικανότητα να συσπειρώνει τα μέλη, να καλλιεργεί το αίσθημα της συλλογικής ταυτότητας, να συμβάλλει στην εφαρμογή της στρατηγικής και να ρυθμίζει τις συμπεριφορές προς την επίτευξη των στρατηγικών στόχων. Αποκτά ιδιαίτερη βαρύτητα και ουσιαστική σημασία όταν στηρίζεται σε ισχυρές αξίες και όταν αναδεικνύεται σε εργαλείο-κλειδί στα χέρια κάθε ικανού ηγέτη.

Η κουλτούρα έχει την ικανότητα να εξασφαλίζει την διαρκή ανταγωνιστικότητα και επιτυχία των οργανισμών, καθώς είναι ίσως το μόνο στοιχείο που είναι δύσκολο να αντιγραφεί από τον ανταγωνισμό. Θέτει βάσεις σε όλες τις λειτουργίες της επιχείρησης και δη σε εκείνες που αξιοποιούν το ανθρώπινο δυναμικό, ενώ η επιρροή που δέχεται από εκείνες είναι εξίσου μεγάλη.

Με γνώμονα τους τρεις “μοχλούς” που υπάρχουν για το σχηματισμό, την ενδυνάμωση και την αλλαγή της κουλτούρας, οι οποίοι είναι το πώς οι οργανισμοί: 1) στρατολογούν και επιλέγουν, 2) κοινωνικοποιούν, προσανατολίζουν και εκπαιδεύουν και 3) πώς ανταμείβουν και καθοδηγούν τους ανθρώπους τους, εξετάστηκε η **εσωτερική επικοινωνία** και τα βασικά στοιχεία αυτής. Προέκυψε ότι η διάχυση των πληροφοριών μέσα στον οργανισμό και η αποτελεσματική διεκπεραίωση της εν λόγω λειτουργίας συμβάλλει στην αρμονική συνύπαρξη των εργαζομένων, στην άμεση επίλυση των προστριβών και στην εναρμόνιση με την κουλτούρα.

Παράλληλα, δόθηκε ιδιαίτερη έμφαση σε μια από τις δραστηριότητες της εταιρικής επικοινωνίας, την **εισαγωγή** των εργαζομένων. Πρόκειται για μια πολύτιμη λειτουργία που ενώ εξασφαλίζει στην εταιρία πολλά πλεονεκτήματα, συχνά παραμελείται ή δεν

εφαρμόζεται σωστά. Ακόμα, συμβάλλει στην επίτευξη της στρατηγικής και λειτουργεί συμπληρωματικά με άλλες λειτουργίες, ενώ απορροφά πολύ χαμηλό κόστος.

Λαμβάνοντας υπόψη τα ανωτέρω, γίνεται ορατή η ανάγκη δράσης των επιχειρησιακών στελεχών. Συνολικά, ο **ρόλος των μάνατζερ και των στελεχών της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων** κρίνεται καθοριστικός για την επιτυχία και την αποτελεσματικότητα της εταιρίας. Πρώτα, οι μάνατζερ και οι ηγέτες θα κατανοήσουν τις έννοιες που πραγματεύεται η εργασία και στη συνέχεια, θα τις εμφυτεύσουν στους υπόλοιπους εργαζομένους. Εκείνοι θα οραματιστούν την εταιρία και θα υλοποιήσουν το όραμά τους μέσα από μια σειρά αλληλένδετων ενεργειών. Όλες οι έννοιες που μελετήθηκαν αναλυτικά, δηλαδή η κουλτούρα, η εσωτερική επικοινωνία, η εισαγωγή των εργαζομένων, η ηγεσία αλλά και εκείνες που αναφέρθηκαν πιο επιγραμματικά, όπως η προσέλκυση και η επιλογή αποτελούν προτεραιότητες των στελεχών της εταιρίας και κυρίως των στελεχών HR, προκειμένου να οδηγηθεί η εταιρία στην οργανωσιακή τελειότητα.

Πιο αναλυτικά, η **κουλτούρα** είναι άρρηκτα συνδεδεμένη με τις έννοιες της Διαχείρισης του Προσωπικού και της Ηγεσίας. Μπορεί να προσδώσει διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα σε μια επιχείρηση όταν στηρίζεται σε γερές βάσεις και όταν υποστηρίζεται από τις λειτουργίες της επιχείρησης. Η επιλογή της πραγματοποιείται από τους μάνατζερ, οι οποίοι στη συνέχεια, συνθέτουν όλο το πλαίσιο για την υλοποίησή της. Όπως δείχνουν τα ερευνητικά αποτελέσματα που αναφέρονται στην ικανοποίηση του προσωπικού, υπάρχει θετική σχέση ανάμεσα στην ικανοποίηση του προσωπικού και στην επιθυμία για περισσότερη ανάμειξη στην λήψη αποφάσεων. Η δημιουργία μιας ελκυστικής οργανωσιακής κουλτούρας, εξαρτάται από την ικανότητα των ειδικών και των μάνατζερ να δημιουργούν ένα εργασιακό

περιβάλλον όπου οι εργαζόμενοι εμπλέκονται άμεσα και η ηγεσία μοιράζεται (Shiparski, 2005).

Επιπρόσθετα, απαιτείται ιδιαίτερη προσοχή καθώς η κουλτούρα πρέπει να είναι η κατάλληλη προκειμένου να εξασφαλιστεί η εκτέλεση της στρατηγικής και η επίτευξη των στρατηγικών στόχων και αντίστροφα. Πρόκειται για μια αλληλουχία ενεργειών που έχουν ένα κοινό στόχο, το χτίσιμο της κουλτούρας και την υιοθέτησή της από το προσωπικό.

Εφόσον, λοιπόν, τα στελέχη αποφασίσουν στην κουλτούρα που θα είναι διάχυτη στην εταιρία, καλούνται να **προσελκύσουν** τους υποψηφίους εκείνους που ταιριάζουν καλύτερα σε αυτήν και να **επιλέξουν** τους πιο κατάλληλους. Αυτό θα επιτευχθεί, σε μεγάλο βαθμό, με την συνέντευξη και τις υπόλοιπες μεθόδους επιλογής, όπου ο συνεντευκτής θα προσπαθήσει να διακρίνει στοιχεία της κουλτούρας του ερωτώμενου και το κατά πόσο ταιριάζουν με την εταιρική κουλτούρα. Προς την ίδια κατεύθυνση, ο μάνατζερ θα μεταφέρει στον ερωτώμενο μια πλήρη εικόνα για την κουλτούρα της εταιρίας, ώστε από μόνος του να μπορέσει να διακρίνει αν υπάρχει συμβατότητα και να αποφασίσει αν ταιριάζει με τον οργανισμό (Sathe, 1983).

Μια ακόμη λειτουργία που αναλαμβάνει το HR είναι η **εσωτερική επικοινωνία**. Περιέχει ορατές και μη ορατές εκφάνσεις της επικοινωνίας και σκοπός της είναι η μεταφορά πληροφοριών, ιδεών, απόψεων και προτάσεων μεταξύ διαφόρων ομάδων ή ατόμων. Καλλιεργεί την ελεύθερη, δημοκρατική έκφραση του λόγου και συμβάλλει στην ομαλή επιβίωση σε ένα εργασιακό περιβάλλον. Μέσω αυτής, επιλύονται προβλήματα, οικειοποιούνται τα νέα άτομα στις νέες συνθήκες, εκφράζονται προβλήματα, παράπονα στη Διοίκηση και η Διοίκηση μεταφέρει στοιχεία στα χαμηλότερα επίπεδα.

Εξίσου σπουδαίος είναι ο ρόλος των μάντζερ και ιδιαίτερα των στελεχών του HR στη λειτουργία της **ένταξης των νεοεισερχομένων** και της **μύησης των υπαρχόντων εργαζομένων** στην κουλτούρα της εταιρίας. Είναι επείγουσα ανάγκη να σκεφθούν τα στελέχη και οι εργαζόμενοι στον τομέα του HR την ψυχολογική επίδραση που έχει ένα πρόγραμμα προσανατολισμού. Θα πρέπει να προσπαθήσουν να κάνουν τα νέα άτομα να νοιώσουν άνετα από τις πρώτες κιόλας μέρες εργασίας τους, να παρουσιάσουν ένα οικείο, φιλόξενο περιβάλλον, να λύσουν τις απορίες τους, να τους καθησυχάσουν, ενώ ταυτόχρονα να τους εμφυτεύσουν στάσεις, νόρμες και συμπεριφορές. Πρόκειται για μια διαδικασία που απαιτεί λεπτό χειρισμό ώστε το άτομο να μπορέσει να είναι ικανοποιημένο και να αποδώσει τα μέγιστα.

Επίσης, η βιβλιογραφία σχετικά με την Στρατηγική Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού έχει δείξει ότι ο ρόλος της λειτουργίας της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού είναι σημαντικός όσο αφορά στην επιρροή της κουλτούρας και αυτό επηρεάζει με την σειρά του, την επίδραση που ασκεί η εν λόγω λειτουργία στην **οργανωσιακή αλλαγή** (Yeung, Brockbank & Ulrich 1991).

Η επίδραση που ασκεί η Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων στην κουλτούρα έχει επιπλοκές στο πώς η οργανωσιακή αλλαγή και η βελτίωση μπορεί να υιοθετηθούν από την λειτουργία (Yeung, Brockbank & Ulrich, 1991). Οι πρακτικοί του HR διαδραματίζουν σημαντικό ρόλο στην **αλλαγή των συμπεριφορών** και των στάσεων, στην **επικοινωνία** και στην **εκπαίδευση** ως μέσα για την διοίκηση της αλλαγής κουλτούρας (Jaconelli & Sheffield, 2000). Επίσης, ο HRM μπορεί να έχει μέγιστη συμβολή στην οργανωσιακή αλλαγή και στην βελτίωση, μέσω της βοήθειας που παρέχει στον σχηματισμό της εταιρικής κουλτούρας (Cameron & Quinn, 1999).

Συγκεκριμένα για την αλλαγή, είναι πρωτίστης σημασίας η διάκριση του αν απαιτείται αλλαγή κουλτούρας ή αλλαγή συμπεριφορών. Επιπλέον, θα πρέπει να εξασφαλίσουν

ότι θα χρησιμοποιηθούν οι σωστοί μέθοδοι αλλαγής που αρμόζουν στο θέμα. Οι μάνατζερ που ενδιαφέρονται για αλλαγή υπάρχουσας κουλτούρας, θα πρέπει να κατανοήσουν και να παρέμβουν σε κάθε μια από τις βασικές διαδικασίες που οδηγούν την κουλτούρα στη συνεχή ανάπτυξή της (Teo, Ahmad & Rodwell, 2003).

Όλα τα παραπάνω φανερώνουν ότι οι εφαρμογές του HR είναι πολλές και επεκτείνονται σε μια πληθώρα βασικών λειτουργιών. Οι μάνατζερ και οι ηγέτες καλούνται θέσουν όραμα, στόχους, να καθορίσουν στρατηγική και να ευθυγραμμίσουν τις ενέργειες που θα επιφέρουν τα επιθυμητά αποτελέσματα. Συνεπώς, είναι κατανοητή η άμεση εμπλοκή που απαιτείται από τα στελέχη του HR ως προς την εφαρμογή στρατηγικής, τακτικών και ενεργειών.

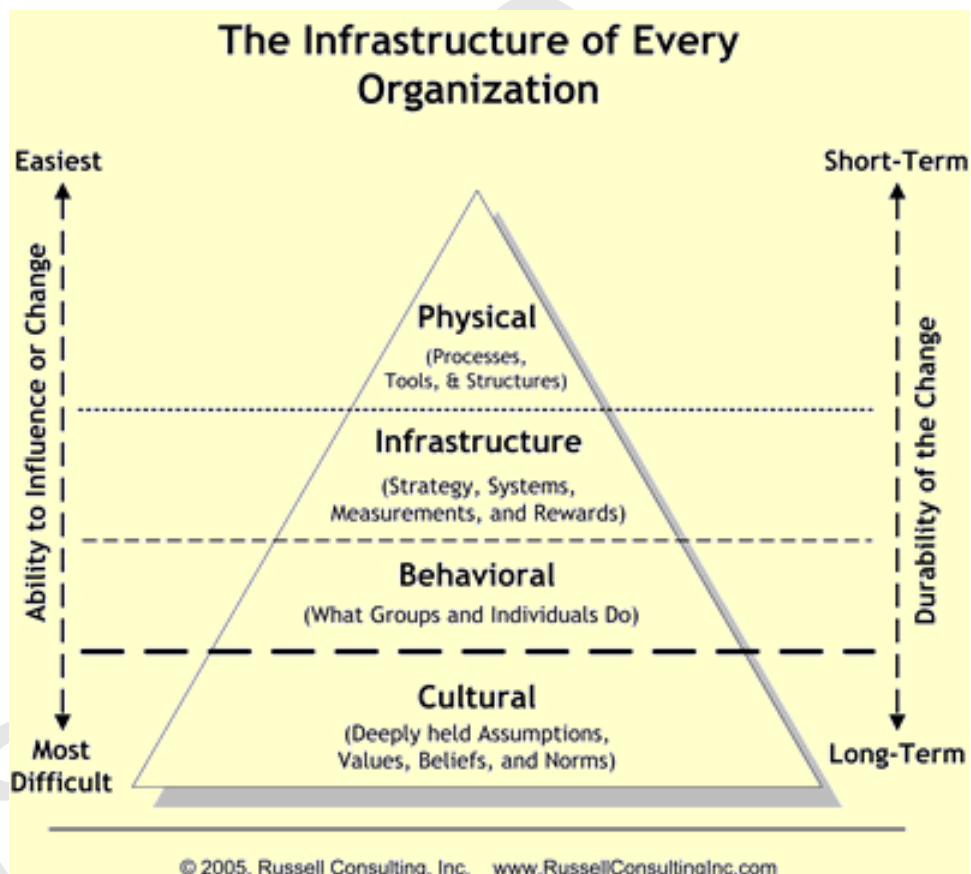
Όσα έχουν αναλυθεί, **επεκτείνονται σε όλες τις εταιρίες** του σύγχρονου επιχειρηματικού κόσμου. Ουσιαστικά, είναι άμεσα εφαρμόσιμα από κάθε εταιρία που θέλει να είναι ανταγωνιστική, να συμβαδίζει με τις εξελίξεις, να κοιτά το μέλλον με προοπτική και να είναι προσανατολισμένη τόσο στους εργαζομένους, όσο και στους πελάτες της.

Κλείνοντας την διπλωματική εργασία, κρίνεται απαραίτητη η επισήμανση κάποιων **περιοχών για περαιτέρω βελτίωση**. Ουσιαστικά, πρόκειται για δημιουργία κάποιων νέων λειτουργιών, που μέχρι τώρα δεν υπάρχουν, όπως είναι η Αξιολόγηση της Απόδοσης, η επικοινωνία με τους εργαζομένους, της οποίας ουσιαστικό βήμα αποτελεί η δημιουργία εγχειριδίου, που θα αποτυπώνει την κουλτούρα, όπως την έχει οραματιστεί η Διοίκηση της εταιρίας. Τέλος, προτείνεται η δημιουργία μιας ολοκληρωμένης λειτουργίας Διοίκησης Απόδοσης, που θα συμβάλλει τόσο στην επιτυχία της εταιρίας, όσο και στην ενίσχυση της κουλτούρ

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 1: Συστατικά Οργανισμού

Οι οργανισμοί αποτελούνται από τέσσερα συστατικά:

- **Φυσικά**: οι ορατές πτυχές ενός οργανισμού
- **Υποδομή**: τα συστήματα και οι διαδικασίες που συμβάλλουν στην καθοδήγηση και τη διοίκηση της εργασίας
- **Συμπεριφορικά**: οι καθημερινές ενέργειες και αντιδράσεις των εργαζομένων
- **Κουλτούρα**: οι υποβόσκουσες υποθέσεις, αξίες, πιστεύω, πεποιθήσεις και κανόνες που επιδρούν στην καθημερινή



Πανεπιστήμιο Πειραιώς

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 2: Μοντέλα Εταιρικής Κουλτούρας

Πολλοί θεωρητικοί όσο και πρακτικοί του χώρου των επιχειρήσεων υποστηρίζουν ένθερμα τη σημασία της οργανωσιακής κουλτούρας για την αποδοτικότητα και τη μακρόχρονη επιτυχία ενός οργανισμού στο χώρο όπου αυτός δραστηριοποιείται.

Μοντέλο Dennison

Σύμφωνα με τον Dennison, υπάρχουν κάποια στοιχεία της κουλτούρας ενός οργανισμού που τον καθιστούν περισσότερο κερδοφόρο σε σχέση με κάποια άλλη κουλτούρα και τα οποία δεν αγγίζουν μόνο το θεωρητικό ενδιαφέρον όσων ασχολούνται με την οργανωσιακή κουλτούρα και τη σημασία της, αλλά έχουν και πρακτική αξία.

Τα στοιχεία της κουλτούρας που φαίνεται, βάσει του μοντέλου, να έχουν άμεσο αντίκτυπο στην απόδοση του οργανισμού είναι τα εξής:

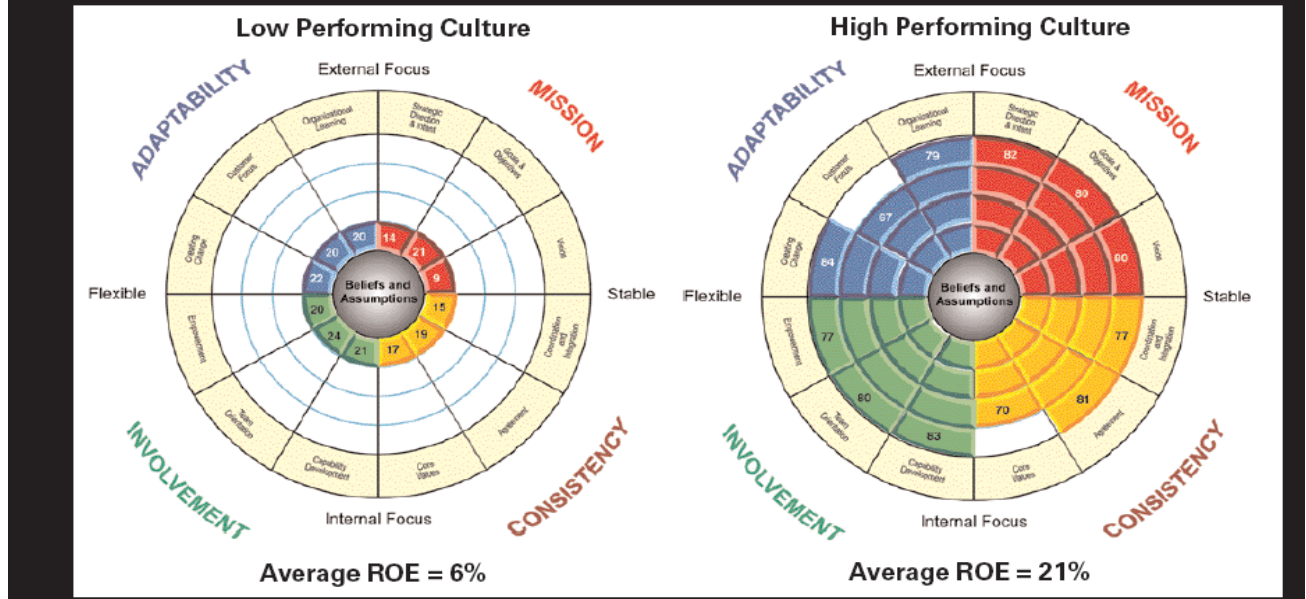
- Προσαρμοστικότητα: Οι επιτυχημένοι οργανισμοί προσαρμόζονται συνεχώς στις ανάγκες των πελατών τους και στις συνθήκες του επιχειρησιακού τους περιβάλλοντος.
- Αποστολή: Οι επιτυχημένοι οργανισμοί επικοινωνούν μια ξεκάθαρη αποστολή για να ευθυγραμμίσουν τις ενέργειες και τους πόρους ολόκληρου του οργανισμού στα επιθυμητά αποτελέσματα.
- Συνέπεια: Οι επιτυχημένοι οργανισμοί διατηρούν ένα υψηλό επίπεδο συνέπειας στην ανταπόκριση των αναγκών των πελατών τους.
- Εμπλοκή – Συμμετοχή: Οι επιτυχημένοι οργανισμοί εμπλέκουν τους εργαζομένους τους στην εκπλήρωση της οργανωσιακής αποστολής μέσω της ενδυνάμωσης, της ομαδικής εργασίας και της παροχής ευκαιριών για ατομική

ανάπτυξη. Οι παράγοντες αυτοί, σύμφωνα με τον Dennison, έχουν άμεσο αντίκτυπο στην κερδοφορία του οργανισμού και την επιβίωση του από τον ανταγωνισμό, όπως αυτά διαφαίνονται από μετρήσεις, όπως το ROI, ο όγκος των πωλήσεων και η ικανοποίηση πελατών και εργαζομένων.

Στα ίδια συμπεράσματα κατέληξαν οι Dennison και Mishra (1995) σε έρευνα που έκαναν και όπου από τη μια, ανέλυσαν μελέτες περιπτώσεων πέντε πολύ μεγάλων εταιριών (Procter & Gamble, Meditronic, People Express, Texas Commerce Bancshares, Detroit Edison), ενώ παράλληλα διεξήγαγαν ποσοτική έρευνα με σκοπό να διαπιστώσουν την αντίληψη διαφόρων CEO για τους τέσσερις αυτούς παράγοντες. Τα αποτελέσματα έδειξαν πως η εμπλοκή και η προσαρμοστικότητα αποτελούν ενδείξεις ευελιξίας, δεκτικότητας σε εμπειρία και ικανότητας απόκρισης στα διάφορα ερεθίσματα από την πλευρά του οργανισμού και έτσι προβλέπουν την ανάπτυξη του. Όσο για τα άλλα δυο χαρακτηριστικά, τη συνέπεια και την αποστολή, η έρευνα έδειξε πως αποτελούν ενδείξεις ολοκλήρωσης, κατεύθυνσης και οράματος και ως τέτοιες προβλέπουν την κερδοφορία ενός οργανισμού. Σε κάθε περίπτωση, κάθε ένα από αυτά τα τέσσερα χαρακτηριστικά μιας οργανωσιακής κουλτούρας φαίνεται πως σχετίζεται θετικά με ένα μεγάλο εύρος υποκειμενικών και αντικειμενικών μετρήσεων της οργανωσιακής αποδοτικότητας.

Παρακάτω δίνεται μια υποθετική γραφική απεικόνιση των βασικών στοιχείων του μοντέλου σε άμεση σύνδεση με τα κριτήρια αποδοτικότητας ενός οργανισμού, όπως αυτά ήδη αναφέρθηκαν και ορίστηκαν από τον ίδιο το συγγραφέα:

Profitable vs. Nonprofitable Cultures



Source: Dennison & Mishra (1995)

Μοντέλο Kotter και Heskett

Οι Kotter και Heskett (1992) βρήκαν πως ένας οργανισμός έχει υψηλή αποδοτικότητα όταν διακατέχεται από “ισχυρή κουλτούρα”, από μια στρατηγική που ευθυγραμμίζεται με τον κλάδο, το περιβάλλον όπου δραστηριοποιείται, και από τέτοιες αξίες/κανόνες που τον βοηθούν να προσαρμόζεται στις περιβαλλοντολογικές αλλαγές. Επιπλέον, η έρευνα έδειξε πως οι κουλτούρες “υψηλής απόδοσης” είναι προσαρμοστικές και έχουν στελέχη που αφενός ενδιαφέρονται για τους εργαζόμενους, τους πελάτες και όλες τις ομάδες ενδιαφερομένων και αφετέρου δίνουν μεγάλη αξία σε ανθρώπους και διαδικασίες που υποστηρίζουν τη δημιουργική αλλαγή.

Αντίθετα, οι ερευνητές βρήκαν ότι στις κουλτούρες “χαμηλής απόδοσης” εδράζουν στελέχη που είναι υπερόπτες, ενώ δεν δίνεται αξία σε πελάτες, εργαζομένους και στις υπόλοιπες ομάδες ενδιαφερομένων. Παράλληλα, υπάρχει μια εχθρική-σκεπτικιστική διάθεση απέναντι σε κάθε είδους αλλαγή.

Η έρευνά τους έδειξε πως οι εταιρίες με κουλτούρες “υψηλής απόδοσης” πέτυχαν τριπλάσια ετήσια αύξηση των εσόδων τους σε σχέση με τις εταιρίες “χαμηλής απόδοσης” (47.26% vs. 14.15%) και οι αναλυτές, των οποίων ζητήθηκε η άποψη, θεώρησαν σε μεγαλύτερο βαθμό την κουλτούρα ως παράγοντα αποδοτικότητας στις επιχειρήσεις με κουλτούρα “υψηλής απόδοσης”.

Συνολικά, οι ερευνητές, κατέληξαν πως προκειμένου ένας οργανισμός να αποκτήσει και να διατηρήσει μια ισχυρή κουλτούρα “υψηλής απόδοσης”, θα πρέπει να διακρίνει τις βασικές του αξίες και συμπεριφορές που τον βοηθούν να είναι προσαρμοστικός από τις αντίστοιχες πρακτικές που χρησιμοποιεί την τρέχουσα χρονική περίοδο. Ακόμα, θα πρέπει να ενισχύει οποιεσδήποτε πρωτοβουλίες ηγεσίας μέσα στον οργανισμό και να λαμβάνει υπόψη τα παράπονα και την δυσαρέσκεια όλων των ομάδων ενδιαφερόντων.

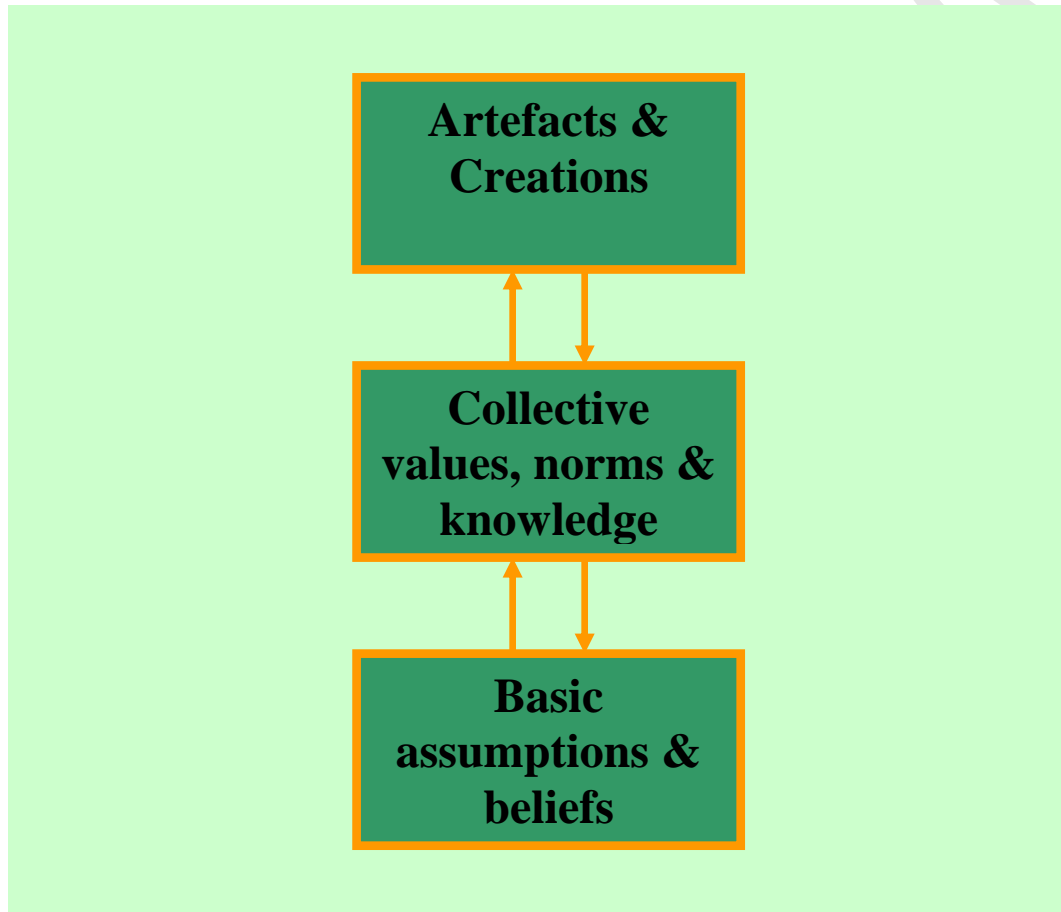
Και τα δυο μοντέλα-θεωρίες που περιγράφηκαν συνοπτικά παραπάνω αποτελούν το βασικό άξονα όσων πρεσβεύουν τη σημασία της οργανωσιακής κουλτούρας μέσα σε έναν οργανισμό. Επιπλέον, δίνουν κάποιες κατευθυντήριες γραμμές προκειμένου οι οργανισμοί να προσαρμόζονται ή να αλλάζουν την κουλτούρα τους αντιλαμβανόμενοι τις περιβαλλοντικές συνθήκες, με απώτερο σκοπό την υψηλή αποδοτικότητα και επιτυχία μέσα στο χρόνο.

Μοντέλο Schein

Το σχήμα που ακολουθεί αντικατοπτρίζει το μοντέλο της οργανωσιακής κουλτούρας του Schein (1992). Η κουλτούρα βασίζεται σε βασικές πεποιθήσεις και πιστεύω που επιδρούν στη φύση των μελών, στις έμφυτες σκέψεις τους και στα συναισθήματά τους.

Η κουλτούρα εκφράζεται μέσω συλλογικών αξιών, κανόνων και γνώσεων που αντικατοπτρίζονται με τη μορφή κανόνων, πολιτικών, διαδικασιών, κ.ά. Τελικά, όλα

αυτά επηρεάζουν τη συμπεριφορά των εργαζομένων. Αξίζει να αναφερθεί ότι η εκπαίδευση διαδραματίζει ένα σπουδαίο ρόλο στην καλλιέργεια της κουλτούρας.



Source: Schein (1992)

Διαστάσεις οργανωσιακής κουλτούρας Hofstede

Ο Hofstede το 1995, μετά από ενδελεχής έρευνα, συμπέρανε ότι υπάρχουν πέντε χαρακτηριστικά της κουλτούρας που επιδρούν στη συμπεριφορά των οργανισμών.

- **Απόσταση Εξουσίας:** Ο βαθμός στον οποίον η κοινωνία αναμένει να υπάρχουν διαφορές στα επίπεδα εξουσίας. Ένα υψηλό σκορ υπαγορεύει ότι κάποια άτομα καρπώνονται μεγαλύτερα ποσά εξουσίας από κάποια άλλα. Ένα χαμηλό σκορ αντανακλά την άποψη ότι όλα τα άτομα πρέπει να έχουν ίσα δικαιώματα. Στις κουλτούρες που χαρακτηρίζονται από μεγάλη απόσταση εξουσίας, η σχέση συνεργασίας μεταξύ προϊσταμένου και υφισταμένου έχει πατριαρχική μορφή. Η συμμετοχή στη διαδικασία λήψης αποφάσεων δεν ενθαρρύνεται από τους προϊσταμένους, αλλά και δεν επιζητάται από τους υφισταμένους, ενώ συχνά εκλαμβάνεται ως σύμπτωμα μη αποτελεσματικής διοίκησης.
- **Αποφυγή αβεβαιότητας:** Αντανακλά το μέγεθος στο οποίο η κοινωνία αποδέχεται την αβεβαιότητα και τον κίνδυνο. Οι κουλτούρες που χαρακτηρίζονται από μεγάλη αποφυγή της αβεβαιότητας δίνουν έμφαση στην ανάγκη για κανονισμούς και διαδικασίες που θα οργανώνουν τις δραστηριότητες. Οι εργαζόμενοι δείχνουν προτίμηση σε σαφείς οδηγίες από την πλευρά της διοίκησης, ενώ αντίστοιχα στον χώρο εργασίας παραχωρούνται λίγες πρωτοβουλίες και ευθύνες στους υφισταμένους.
- **Ατομικισμός – Συλλογικότητα:** Ο ατομικισμός σχετίζεται με το κατά πόσο τα άτομα πράττουν προς όφελός τους και ενεργούν για το δικό τους, προσωπικό συμφέρον. Σε αντίθεση, η συλλογικότητα αναφέρεται στο κατά πόσο τα άτομα αισθάνονται ότι είναι μέλη μιας ομάδας, ενός οργανισμού και κατ' επέκταση σκέφτονται και δρουν συλλογικά.

- **Ανδροπρέπεια – Θηλυπρέπεια:** Αναφέρεται στις αξίες που συνδέονται παραδοσιακά με τον άνδρα και τη γυναίκα, αντίστοιχα. Για παράδειγμα, οι αξίες που συνδέονται περισσότερο με τον άνδρα είναι η ανταγωνιστικότητα, η φιλοδοξία, η επιβεβαίωση και ο πλούτος.
- **Μακροπρόθεσμος – Βραχυπρόθεσμος προσανατολισμός:** Περιγράφει τον “χρονικό ορίζοντα” μιας κοινωνίας και τη σπουδαιότητα που αποδίδει στο μέλλον σε σχέση με αυτή που αποδίδει στο παρελθόν και στο παρόν. Στις κοινωνίες που είναι προσανατολισμένες προς το μέλλον, η άνοδος, η διατήρηση του κύρους, το γόητρο και οι επιβραβεύσεις αξίζουν περισσότερο. Στις κοινωνίες με βραχυπρόθεσμες βλέψεις, ο σεβασμός της παράδοσης και η τάση προς την κατανάλωση έχουν μεγαλύτερη σημασία.

Η Θεωρία της Εταιρικής Κουλτούρας ως Σύστημα &

Το Μοντέλο: The Model of Culture Fit

Το μοντέλο του οργανισμού ως ένα **σύστημα** ανθρώπινης κουλτούρας αποτελεί ένα βασικό θέμα για τους θεωρητικούς και τους ακαδημαϊκούς κύκλους. Οι οργανωσιακές κουλτούρες φαίνονται να είναι “αυτο-αναπαραγόμενες”, επειδή η επικρατούσα κουλτούρα επηρεάζει θέματα όπως το ποιος θα επιλεγεί για απασχόληση, ποιος θα προαχθεί, ποιος θα ανταμειφθεί κ.λπ.

Άτομα σε θέσεις με καθήκοντα προσλήψεων, δεν προσλαμβάνουν, ούτε προάγουν οποιονδήποτε είναι καλύτερος από αντικειμενικής απόψεως, αλλά όποιον τους φαίνεται ότι είναι ο καλύτερος. Και η δική τους άποψη περί “καλύτερου” χρωματίζεται από την εταιρική κουλτούρα.

Διαφορετικοί οργανισμοί ανταμείβουν τους ανθρώπους διαφορετικά. Τα άτομα που δεν λαμβάνουν το είδος των ανταμοιβών που επιθυμούν ψάχνουν για άλλους, πιο συμβατούς οργανισμούς. Έπειτα από λίγο χρονικό διάστημα, η εταιρική κουλτούρα γίνεται διάσπαρτη γνώση, μέσα από την οποία οι κοινωνίες που φιλοξενούν τον οργανισμό και οι άνθρωποι που έχουν συμβατές προσωπικότητες ελκύονται από τους κατάλληλους, για εκείνους, οργανισμούς. Αυτός ο τρόπος φιλτραρίσματος της καριέρας οδηγεί σε μία ομοιογενή ομάδα ανθρώπων σε έναν δεδομένο οργανισμό- τουλάχιστον ομοιογενή με την έννοια ότι μοιράζονται κοινές εργασιακές **αξίες**.

Αυτή η θεώρηση των οργανισμών ως κουλτούρες έχει παράγει χρήσιμες θεωρίες ως προς το γιατί κάποιες συγχωνεύσεις μπορεί να αποτυγχάνουν (“a clash of different cultures”), (Lefkoe, 1987), ή για το πώς οι ηγέτες πρέπει να ενσαρκώνουν και να αναδεικνύουν τις αξίες της κουλτούρας.

Οι οργανισμοί είναι πολύπλοκα συστήματα που λειτουργούν σε δυναμικές αλληλεπιδρούσες περιβαλλοντικές δυνάμεις. Η διοίκηση τέτοιων πολύπλοκων συστημάτων απαιτεί μια πλήρη κατανόηση, σχετικά με το πώς επιδρούν τόσο το εσωτερικό όσο και το εξωτερικό περιβάλλον στους οργανισμούς.

Το εσωτερικό περιβάλλον ενός οργανισμού αντιπροσωπεύεται από την εσωτερική κουλτούρα εργασίας (work culture), ενώ το εξωτερικό περιβάλλον αντιπροσωπεύεται από επιχειρηματικό (enterprise) περιβάλλον (π.χ. χαρακτηριστικά αγοράς, φύση της βιομηχανίας, κύρος ιδιοκτησίας, διαθεσιμότητα πόρων κ.λπ.) και το κοινωνικό περιβάλλον κουλτούρας (π.χ. paternalism, power distance κ.λπ.). Οι δύο αυτές περιβαλλοντικές δυνάμεις επηρεάζονται από το φυσικό και το κοινωνικοπολιτικό πλαίσιο (π.χ. οικολογικές, νομικές, κοινωνικές, πολιτικές και ιστορικές δυνάμεις).

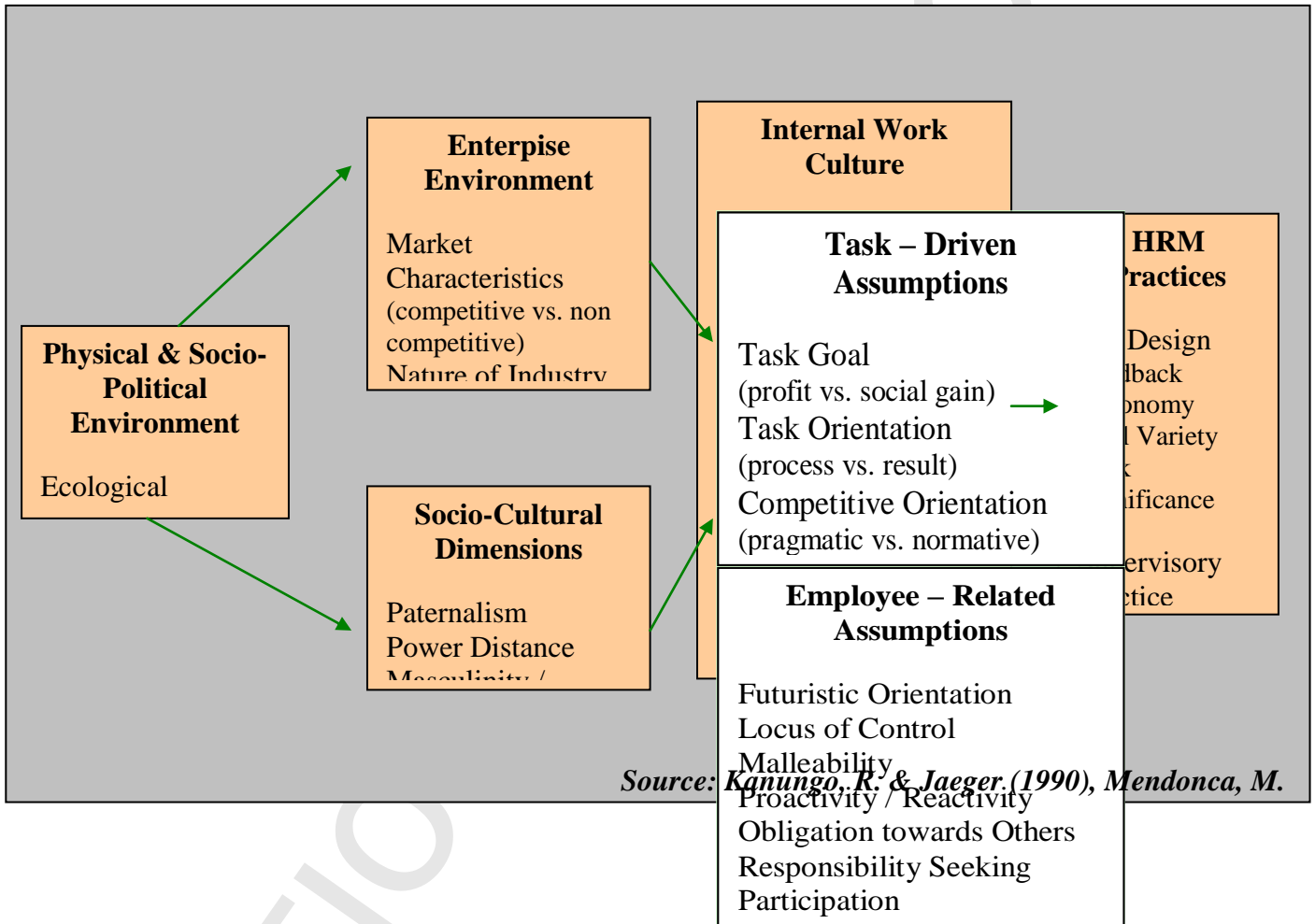
Το Μοντέλο του Συνταιριάσματος της Κουλτούρας, που παρουσιάζεται συνέχεια, όπως προτάθηκε από τον Kanungo και τους συνεργάτες του (Kanungo & Jaeger, 1990;

Mendonca & Kanungo, 1994), επιβεβαιώνει ότι το κοινωνικό περιβάλλον και το περιβάλλον κουλτούρας επηρεάζουν την εσωτερική κουλτούρα εργασίας και τις πρακτικές της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού (HRM Practices).

Στην βιβλιογραφία (Hofstede, 1980) η αλληλεπίδραση μεταξύ κουλτούρας σε κοινωνικό και σε οργανωσιακό επίπεδο έχει παραμεληθεί σε μεγάλο βαθμό. Αυτοί οι δύο, φαινομενικά ανεξάρτητοι, τομείς έρευνας ενσωματώνονται ξεκάθαρα στο Μοντέλο του Συνταιριάσματος της Κουλτούρας (Model of Culture Fit).

Σύμφωνα με τις μελέτες που πραγματοποιήθηκαν, τα αποτελέσματα παρέχουν μια πρώτη υποστήριξη για το Μοντέλο του Συνταιριάσματος της Κουλτούρας (Model of Culture Fit), δηλώνοντας ότι το κοινωνικό περιβάλλον και το περιβάλλον κουλτούρας ασκούν επιρροή στα πιστεύω και τις υποθέσεις της διοίκησης και κατά συνέπεια επηρεάζουν τις πρακτικές της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού. Ιδιαίτερο ενδιαφέρον, λοιπόν θα παρουσιαστεί για τις πολυεθνικές εταιρείες με θυγατρικές διασκορπισμένες σε όλο τον κόσμο. Η διεθνοποίηση απαιτεί μία επιτυχή ποικιλομορφία στον τρόπο διοίκησης. Εκείνες οι εταιρείες χρειάζεται να αναγνωρίσουν και να εκτιμήσουν την επιρροή της κουλτούρας στις αξίες του οργανισμού και στις πρακτικές, ώστε να είναι σε θέση να μεταφέρουν επιτυχώς την γνώση της Διοίκησης στις ποικίλες τοπικές μονάδες.

Πανεπιστήμιο Πειραιώς



Source: Kanungo, R. & Jaeger. (1990), Mendonca, M.

Πανεπιστήμιο Πειραιώς

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 3: Τα Τρία C της Κουλτούρας

Η εταιρική κουλτούρα μπορεί να αποτελέσει μια ισχυρή δύναμη, που ξεκαθαρίζει τι είναι σημαντικό για την εταιρία και συντονίζει τις προσπάθειες των μελών, χωρίς όμως τα κόστη και τα μη αποδοτικά σημεία της στενής επίβλεψης. Η διοίκηση της κουλτούρας απαιτεί την δημιουργία ενός πλαισίου στο οποίο οι άνθρωποι ενθαρρύνονται και ενδυναμώνονται να εκφράζουν δημιουργικές ιδέες και να δίνουν τον καλύτερό τους εαυτό. Η επιλογή, η κοινωνικοποίηση, και οι ανταμοιβές θα πρέπει να χρησιμοποιούνται σαν ευκαιρίες για να μεταδοθεί στα μέλη του οργανισμού το τι θεωρείται σπουδαίο.

Οι οργανωσιακές κουλτούρες που είναι σχετικές με την στρατηγική της εταιρίας, είναι ισχυρές, δίνουν έμφαση στην καινοτομία και την αλλαγή θεωρούνται οι πιο αποτελεσματικές. Η κουλτούρα “λειτουργεί” όταν είναι ξεκάθαρη (Clear), συνεπής (Consistent) και περιεκτική (Comprehensive). Τρεις “μοχλοί” υπάρχουν για τον σχηματισμό, την ενδυνάμωση και την αλλαγή της κουλτούρας. Σχετίζονται με το πώς οι οργανισμοί:

- **Στρατολογούν και επιλέγουν,**
- **Κοινωνικοποιούν, προσανατολίζουν, εκπαιδεύουν και**
- **Πώς ανταμείβουν και καθοδηγούν** τους ανθρώπους τους.

Μία κουλτούρα θα δώσει μορφή σε έναν οργανισμό, σε ένα τμήμα ή σε μία ομάδα εργασίας. Το ερώτημα που τίθεται είναι εάν η κουλτούρα που σχηματίζεται θα αποτελέσει βοήθεια ή αιτία παρεμπόδισης της ικανότητας ενός οργανισμού ως προς την επιτέλεση των στρατηγικών στόχων.

Συνολικά, όπως άλλωστε φαίνεται από τις μελέτες, η εταιρική κουλτούρα είναι κάτι πολύ σημαντικό για να αφεθεί στην τύχη. Οι οργανισμοί θα πρέπει να χρησιμοποιούν την κουλτούρα για να εφαρμόσουν πλήρως την στρατηγική τους και να εμπνεύσουν τους εργαζομένους με καινοτομικές ιδέες.

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 4: Η Κουλτούρα ως Ομαδικό Φαινόμενο: Η

Δράση των Agents

Κατά την πάροδο της τελευταίας δεκαετίας έχει ευρέως αναγνωρισθεί από πρακτικούς αλλά και θεωρητικούς η έντονη σημασία των “ομαδικών φαινομένων” εντός των οργανισμών. Ιδιαίτερου ενδιαφέροντος είναι η ιδέα ότι η συμπεριφορά κάποιων agents που ανήκουν σε εταιρείες, μπορεί να επηρεάσει συμπεριφορές άλλων, ακόμα και χωρίς άμεση σχέση, σχηματίζοντας με αυτό τον τρόπο την μακρόχρονη οργανωσιακή συμπεριφορά και απόδοση. Έχει προταθεί ότι τέτοια δύναμη μπορεί να βλάψει την οργανωσιακή απόδοση, όπως στην περίπτωση της συμπεριφοράς αγέλης σε ένα πλαίσιο ενδιαφέροντος καριέρας, ή να την βελτιώσει, όπως στην περίπτωση της μακροχρόνιας συνεργασίας μεταξύ διαφόρων γενεών agents (Kreps, 1990).

Επίσημα μοντέλα εταιρικής κουλτούρας έχουν τονίσει τα πλεονεκτήματα μιας ισχυρής εταιρικής ταυτότητας. Για παράδειγμα, μπορεί να επιταχύνει την διαδικασία δημιουργίας οργανωσιακής φήμης (Kreps, 1990) ή να ενθαρρύνει την επικοινωνία (Lazear, 1995). Ακόμη, οι Carrillo & Gromb (1999) προτείνουν μια θεωρία κόστους και οφέλους της ομοιογένειας της κουλτούρας στους οργανισμούς.

Στη σύγχρονη επιχειρησιακή πραγματικότητα είναι ολοένα και πιο εμφανές το γεγονός ότι οι επιχειρήσεις αναπτύσσουν κουλτούρες. Επιπλέον, όπως αρκετοί παρατηρητές αναγνωρίζουν, η εταιρική κουλτούρα μπορεί να επηρεάσει την απόδοση της επιχείρησης, στον βαθμό που κάποιες από τις εταιρικές επιτυχίες και αποτυχίες έχουν αποδοθεί εν μέρει στην κουλτούρα της εταιρίας.

Η ιδέα της κουλτούρας, αν και έχει επικρατήσει να αναφέρεται σε εταιρείες, επεκτείνεται πέρα από τα εταιρικά όρια. Αφορά και σε οργανισμούς μη

κερδοσκοπικούς, σε διαχειριστές εταιριών/ διευθυντές κ.λπ. Ωστόσο, παρά τη σημασία της, η οργανωσιακή κουλτούρα παραμένει στην οικονομική θεωρία με ορισμό που δεν καλύπτει όλες τις πτυχές. Παρακάτω, αναφέρεται το οικονομικό μοντέλο που αναπτύχθηκε από τους Carrillo & Gromb (1999), το οποίο δίνει την δυνατότητα να απαντηθεί το ερώτημα, γιατί όμοιοι οργανισμοί μπορεί να αναπτύξουν διαφορετικές κουλτούρες, με διαφορετική μακροχρόνια οικονομική απόδοση.

Σύμφωνα με τους Carrillo & Gromb (1999) η κουλτούρα ενός οργανισμού μοντελοποιείται ως μια τεχνολογία παραγωγής που χρησιμοποιείται από τους αντιπροσώπους (agents). Κάθε agent μπορεί να αναλάβει επενδύσεις που βελτιώνουν την αποτελεσματικότητά του υπό την κουλτούρα της εταιρίας, π.χ. μπορεί να αποκτήσει μια εξειδικευμένη ικανότητα σε σχέση με την κουλτούρα. Ο οργανισμός θα προσπαθήσει να παρέχει στους agents κίνητρα για την πραγματοποίηση τέτοιων επενδύσεων.

Ωστόσο, ακόμη και όταν οι agents πραγματοποιούν τις επενδυτικές τους αποφάσεις, θα πρέπει να λαμβάνουν υπόψη τους το ρίσκο ότι στο μέλλον ο οργανισμός μπορεί να αποφασίσει να υιοθετήσει μια νέα κουλτούρα. Πράγματι ο οργανισμός θα προσαρμοστεί στην νέα κουλτούρα, προσαρμόζοντας και τα είδη κινήτρων και τα λοιπά στοιχεία. Με αυτόν τον τρόπο η αρχική επένδυση ενός agent θα είναι λιγότερο χρήσιμη από ότι υπό την αρχική κουλτούρα. Επομένως, η προοπτική αλλαγής της κουλτούρας μπορεί να επιφέρει μείωση των επενδύσεων εκ μέρους των agents.

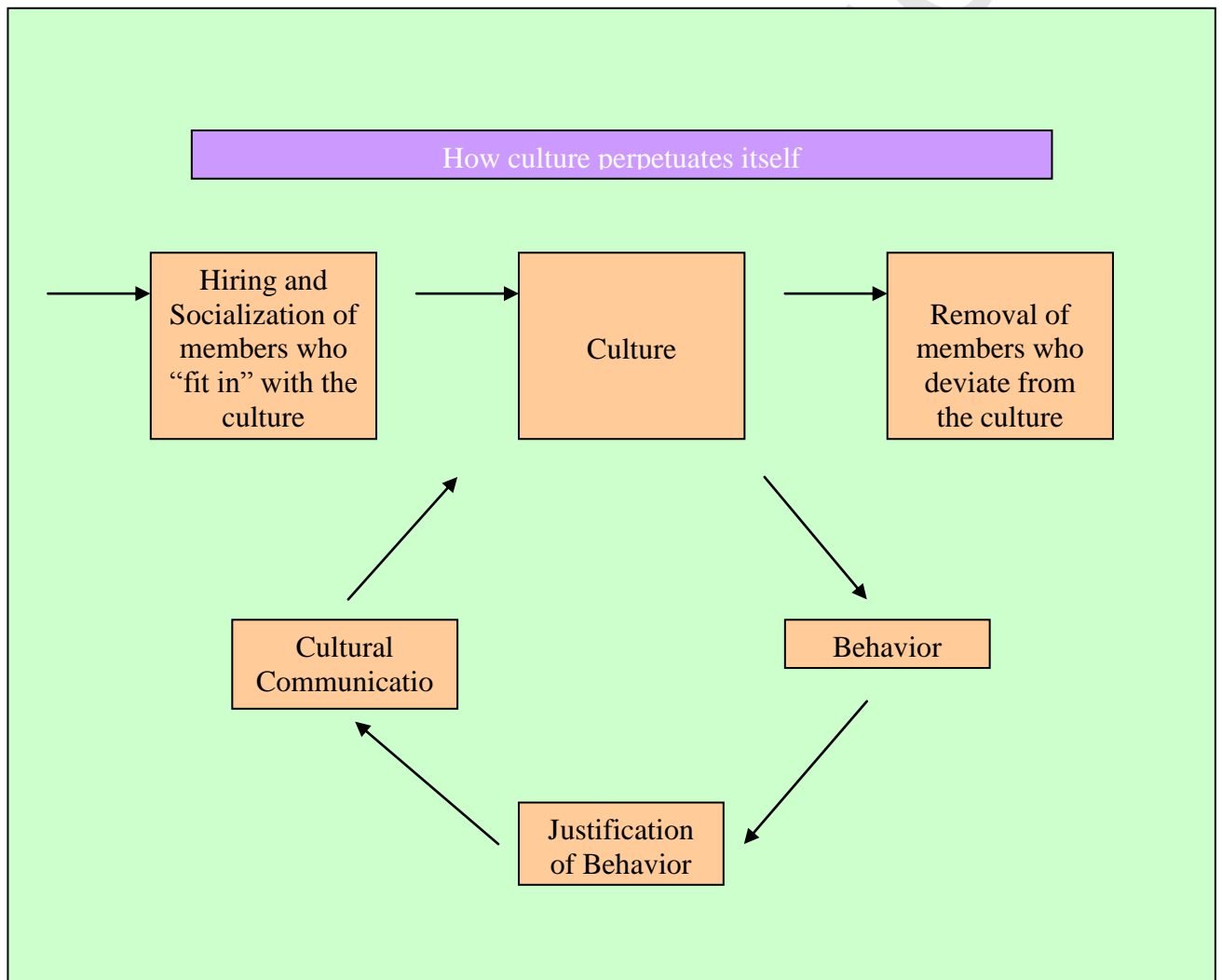
Παρόλα αυτά, η πιθανότητα αλλαγής της κουλτούρας επηρεάζεται από το επίπεδο επένδυσης των agents. Πράγματι, το κόστος ευκαιρίας του οργανισμού από την υιοθέτηση μιας νέας κουλτούρας αυξάνεται από το συνταίριασμα των agents με την παρούσα κουλτούρα. Οπότε, καθώς η αρχική επένδυση αυξάνεται, μια αλλαγή της κουλτούρας γίνεται όλο και πιο απίθανη. Από τις επενδύσεις μπορεί να προκύψει και

μία ισχυρή ή μια αδύναμη κουλτούρα. Στην ισχυρή κουλτούρα, οι agents αναλαμβάνουν πιο συσχετισμένες με την κουλτούρα επενδύσεις ενώ στην αδύναμη, αναλαμβάνουν πιο ασυσχέτιστες και η αλλαγή κουλτούρας είναι πιο πιθανή (Carrillo & Gromb, 1999).

Πανεπιστήμιο Πειραιώς

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 5: Αναπαραγωγή και Ανάπτυξη Κουλτούρας

Απεικονίζονται οι βασικές διαδικασίες σύμφωνα με τις οποίες η Κουλτούρα αναπαράγεται και αναπτύσσεται κατά την πάροδο του χρόνου.



Source: Sathe, V. (1983)

Πανεπιστήμιο Πειραιώς

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 6: Η Επίδραση της Κουλτούρας στην Απόδοση & τη Συμπεριφορά

Η κουλτούρα ασκεί μέγιστη επιρροή σε πλήθος από τις δραστηριότητες, αλλά και τα χαρακτηριστικά στοιχεία μιας εταιρίας. Αυτή η επίδραση επεκτείνεται από την συμπεριφορά της εταιρίας ως σύνολο, αλλά και κάθε εργαζόμενου της χωριστά, έως την απόδοση της και τις σχέσεις που δημιουργεί με άλλους οργανισμούς. Παρακάτω ακολουθεί ανάλυση της επίδρασης αυτής, αλλά και των βασικών στοιχείων στα οποία εμφανίζονται οι επιρροές της.

Επίδραση στην Συμπεριφορά

Η κουλτούρα αποτελεί ταυτόχρονα ένα περιουσιακό στοιχείο αλλά και μια υποχρέωση. Αποτελεί ένα περιουσιακό στοιχείο επειδή τα κοινά “πιστεύω” διευκολύνουν και εξοικονομούν τις επικοινωνίες, και οι κοινές αξίες δημιουργούν υψηλά επίπεδα συνεργασίας και αφοσίωσης, κάτι πολύ αποδοτικό.

Η αποδοτικότητα ωστόσο, δεν σημαίνει και αποτελεσματικότητα. Η αποδοτικότητα επιτυγχάνεται όταν κάτι πραγματοποιείται με την ελάχιστη χρήση πηγών (χρόνος, χρήμα, κ.λπ.). Το εύρος στο οποίο αυτό το κάτι που γίνεται, είναι και το σωστό να γίνει, αποτελεί ένα ερώτημα προς την αποτελεσματικότητα. Εάν η κουλτούρα οδηγεί τη συμπεριφορά σε μη αποδεκτούς τρόπους, υπάρχει αποδοτικότητα αλλά όχι αποτελεσματικότητα. Παράλληλα, η κουλτούρα αποτελεί υποχρέωση όταν τα κοινά πιστεύω και οι αξίες δεν ταιριάζουν με τις ανάγκες του οργανισμού, των μελών και των λοιπών στοιχείων. Για να εξεταστεί το πώς η κουλτούρα επηρεάζει την συμπεριφορά, θα πρέπει να πραγματοποιηθεί μια αναφορά σε πέντε βασικές διαδικασίες που

βρίσκονται στην καρδιά κάθε οργανισμού: επικοινωνία, συνεργασία, αφοσίωση, λήψη αποφάσεων και εφαρμογή (Sathe, 1983).

- **Επικοινωνία:** η κακή επικοινωνία είναι συνήθης τόσο στους οργανισμούς, όσο και στην καθημερινή ζωή. Ακόμη και ανάμεσα σε δύο άτομα υπάρχει ο κίνδυνος του να μην κατανοεί κάποιος τι εννοεί ο άλλος. Τα επικοινωνιακά προβλήματα γίνονται ακόμη πιο πολύπλοκα όταν κάποιο μέλος ενός οργανισμού προσπαθεί να επικοινωνήσει με κάποιο άλλο σε μια διαφορετική οργανωσιακή μονάδα ή τοποθεσία, ή όταν ανώτερα στελέχη της εταιρίας προσπαθούν να προσεγγίσουν τις “μάζες”.

Παρά το γεγονός ότι η κουλτούρα δεν εξαλείφει την βασική δυσκολία, μειώνει τους κινδύνους της κακής συνεννόησης με δύο τρόπους: Κατά πρώτον, δεν υπάρχει η ανάγκη επικοινωνίας για θέματα που αφορούν κοινά πιστεύω και αξίες. Έπειτα, αυτά τα κοινά στοιχεία παρέχουν καθοδηγητικές γραμμές και νοήματα που βοηθούν τον δέκτη να μεταφράσει τα μηνύματα. Τα πιστεύω και οι αξίες για το τι θα επικοινωνηθεί και πόσο ανοιχτά είναι κρίσιμα. Σε κάποιους οργανισμούς, η κουλτούρα υποστηρίζει την ανοιχτή επικοινωνία ενώ σε κάποιους άλλους η μυστικότητα μπορεί να επικρατεί.

- **Συνεργασία:** Εάν υποτεθεί ότι τα μηνύματα της επικοινωνίας μεταφράζονται όπως πρέπει, το ερώτημα που τίθεται είναι: *Τι θα εξασφαλίσει ότι τα μέλη ενός οργανισμού θα συμπεριφερθούν με τον τρόπο τον οποίο έχει στόχο η επικοινωνία;* Η αληθινή συνεργασία. Μια συνεργασία όμως δεν μπορεί να εξασφαλισθεί βάση νόμου. Η Διοίκηση μπορεί να καταφύγει σε προσεχτικά διαμορφωμένα συμβόλαια εργασίας, με λεπτομερείς προσδοκίες και τρόπους ανταμοιβής της πρέπουσας συμπεριφοράς. Ωστόσο, όσο καλά και αν είναι διαμορφωμένες τέτοιες διαδικασίες δεν μπορούν να προβλέψουν όλες τις εναλλακτικές

περιπτώσεις. Σε αυτά τα θέματα, ο βαθμός της πραγματικής συνεργασίας εξαρτάται από τα κοινά πιστεύω και τις κοινές αξίες των ατόμων.

- **Αφοσίωση:** Οι άνθρωποι νοιώθουν μια αίσθηση αφοσίωσης στους στόχους ενός οργανισμού όταν ταυτίζονται με αυτούς τους στόχους και αισθάνονται κάποιο συναισθηματικό δέσιμο με αυτούς. Τα κοινά πιστεύω και οι κοινές αξίες που συνθέτουν την κουλτούρα βοηθούν να δημιουργηθεί μια τέτοιου είδους ταύτιση και αναγνώριση. Όσον αφορά στη λήψη αποφάσεων και στη δράση, οι άνθρωποι που νοιώθουν μία αίσθηση αφοσίωσης αυτόματα αξιολογούν τις εναλλακτικές σε όρους της επίδρασής τους στον οργανισμό.
- **Λήψη Αποφάσεων:** Η κουλτούρα επηρεάζει τη διαδικασία λήψης αποφάσεων επειδή τα κοινά πιστεύω και οι κοινές αξίες δίνουν στα μέλη των οργανισμών ένα συνεπές σύνολο βασικών υποθέσεων και προτιμήσεων. Αυτό οδηγεί σε μια πιο αποδοτική διαδικασία λήψης αποφάσεων, επειδή υπάρχουν λιγότερες διαφωνίες σχετικά με το τι θα πρέπει να υπερισχύσει. Αυτό δεν σημαίνει ότι υπάρχει αναγκαστικά λιγότερη διαμάχη σε μία ισχυρότερη κουλτούρα από ότι σε μια πιο αδύναμη. Αυτό εξαρτάται από τα κοινά πιστεύω και τις αξίες για τον ρόλο της διαμάχης στην οργανωσιακή ζωή. Ωστόσο, είναι σημαντικό να υπάρχει συμφωνία των πιστεύω και των αξιών με τις ανάγκες της εταιρίας για να μπορέσει να επέλθει αποτελεσματικότητα.
- **Εφαρμογή:** Η κουλτούρα συμβάλλει στην παροχή καθοδηγητικών πλαισίων, όπου να μπορούν να βασιστούν οι εργαζόμενοι για να ενεργήσουν χωρίς συμβουλές από άλλους. Η κουλτούρα μπορεί να αποτελέσει την πυξίδα που θα καθοδηγήσει τους ανθρώπους στην σωστή κατεύθυνση.

Η δύναμη της κουλτούρας

Η κουλτούρα, όπως φάνηκε και ανωτέρω, ασκεί μία σημαντική επιρροή στην οργανωσιακή συμπεριφορά καθώς τα κοινά πιστεύω και οι αξίες αποτελούν βασικές υποθέσεις και προτιμήσεις που καθοδηγούν κάθε συμπεριφορά. Επιπλέον, η επίδραση είναι διακριτική, καθώς πολλές από αυτές τις υποβόσκουσες βάσεις θεωρούνται δεδομένης ποιότητας και τείνουν να βρίσκονται πέραν της γνώσης των ανθρώπων. Έτσι, το παράδοξο της κουλτούρας είναι ότι όπως ο αέρας που αναπνέουν οι άνθρωποι, έτσι και τα ισχυρά της αποτελέσματα διαφεύγουν της προσοχής αυτών που επηρεάζει. Παρόλα αυτά, δεν έχουν όλες οι κουλτούρες μία τόσο σημαντική επιρροή στην συμπεριφορά. Οι παρακάτω συνθήκες κάνουν την διαφορά.

Πρώτον, κουλτούρες με πιο πολλά κοινά πιστεύω και αξίες έχουν ισχυρότερη επιρροή στην συμπεριφορά επειδή υπάρχουν περισσότερες βασικές υποθέσεις που καθοδηγούν αυτή τη συμπεριφορά. Δεύτερον, οι κουλτούρες των οποίων τα πιστεύω και οι αξίες είναι διαδεδομένα σε μεγαλύτερο εύρος, έχουν μια πιο διεισδυτική επιρροή, επειδή ένας μεγάλος αριθμός ατόμων καθοδηγείται από αυτά. Τέλος, οι κουλτούρες των οποίων τα πιστεύω και οι αξίες είναι πιο ξεκάθαρα ταξινομημένα έχουν ένα πιο προφανές αποτέλεσμα στην συμπεριφορά επειδή υπάρχει λιγότερη ασάφεια σχετικά με το τι πρέπει να επικρατήσει σε περιπτώσεις διαμάχης (Sathe, 1983).

Γιατί είναι κάποιες κουλτούρες πιο ισχυρές από ότι άλλες; Ο αριθμός των εργαζομένων και η γεωγραφική διασπορά τους είναι δύο βασικοί λόγοι που κάνουν την διαφορά. Εάν όλοι οι άλλοι παράγοντες είναι ισοδύναμοι, οι μικρότεροι οργανισμοί που είναι πιο συγκεντρωμένοι γεωγραφικά διευκολύνουν την ανάπτυξη μιας ισχυρής κουλτούρας επειδή είναι πιο εύκολο για τα πιστεύω και τις αξίες να γίνουν ευρέως αποδεκτά. Ωστόσο, μεγάλοι οργανισμοί με διεθνή δραστηριότητα μπορούν επίσης να έχουν μια ισχυρή κουλτούρα, όπως π.χ. η IBM, εάν υπάρχει η συνέχεια μιας ισχυρής ηγεσίας, που

δίνει έμφαση στα ίδια πιστεύω και στις ίδιες αξίες, και ενός σχετικά σταθερού (και κατά την πάροδο του χρόνου) εργατικού δυναμικού. Υπό αυτές τις συνθήκες, υπάρχει χρόνος για υιοθέτηση των πιστεύω και των αξιών, για συνεπή διατήρηση αυτών και πιο ξεκάθαρη ιεράρχησή τους.

Περιοχές Επιρροής της Συμπεριφοράς

Υπάρχουν πολλές περιοχές στις οποίες η εταιρική κουλτούρα επηρεάζει την συμπεριφορά και τον τρόπο λήψης αποφάσεων. Ωστόσο φαίνονται να υπάρχουν τέσσερις περιοχές/ κλειδιά, στις οποίες όλοι οι οργανισμοί πρέπει να διοικήσουν την κουλτούρα ή τις αξίες τους: (1) η συμπεριφορά προς τους πελάτες, (2) η συμπεριφορά προς τους ανθρώπους του ίδιου του οργανισμού ή προς το ανθρώπινο κεφάλαιο, (3) τα επίπεδα της εταιρικής απόδοσης και (4) οι έννοιες της υπευθυνότητας.

Αυτές είναι οι περιοχές κλειδιά του ενδιαφέροντος της κουλτούρας για κάθε οργανισμό. Φυσικά, υπάρχουν πολλά ακόμη πεδία ενδιαφέροντος, που αφορούν στην οργανωσιακή απόδοση, ωστόσο αυτά τείνουν να είναι πιο εξειδικευμένα σε συγκεκριμένες εταιρείες. Τέτοιες επιπλέον περιοχές μπορεί να περιλαμβάνουν πιστεύω που αφορούν στην καινοτομία, το κοινωνικό πρόσωπο της εταιρίας, το κατά πόσο είναι ανοιχτή η εταιρία στην αλλαγή, κ.λπ. (Flamholtz, 2001).

Επίδραση στην Εταιρική Απόδοση

Η επίδραση της εταιρικής κουλτούρας στο σχεδιασμό και τον τρόπο διοίκησης ενός οργανισμού είναι ένα σύγχρονο θέμα στην βιβλιογραφία. Οι περισσότεροι συγγραφείς συμφωνούν ότι η εταιρική κουλτούρα αναφέρεται σε ένα σύνολο αξιών, πιστεύω και προτύπων συμπεριφοράς που σχηματίζουν την κύρια ταυτότητα ενός οργανισμού. Μια ισχυρή κουλτούρα που ενθαρρύνει την συμμετοχή και την ανάμειξη των μελών του

οργανισμού, φαίνεται να αποτελεί ένα από τα βασικά “περιουσιακά στοιχεία” του (Dennison, 1984).

Κατά την περασμένη δεκαετία έχει αναγνωριστεί ότι η εταιρική κουλτούρα ασκεί σημαντική επίδραση στην συνολική αποτελεσματικότητα ενός οργανισμού (Siehl and Martin, 1990, Kotter and Heskett, 1992). Είτε άμεσα είτε έμμεσα, έχουν γίνει υποθέσεις ότι η εταιρική κουλτούρα επηρεάζει την συνολική οικονομική απόδοση μιας εταιρίας. Παράδειγμα επίδρασης αποτελούν οι ισχυρές, στρατηγικά κατάλληλες και προσαρμοστικές οργανωσιακές κουλτούρες που έχουν ένα θετικό αποτέλεσμα στην μακροχρόνια, οικονομική απόδοση ενός οργανισμού (Kotter, Heskett, 1992).

Σε μια προσαρμοστική κουλτούρα οι εργαζόμενοι μπορούν άνετα να χειριστούν την αβεβαιότητα, την ασάφεια και την αλλαγή. Για την δημιουργία μιας τέτοιας κουλτούρας, οι οργανισμοί πρέπει να ενθαρρύνουν, να επικοινωνήσουν και να καλλιεργήσουν την μάθηση των ατόμων, μέσα από το “μοίρασμα” των επιτυχιών και των αποτυχιών.

Η επίδραση της εταιρικής κουλτούρας έχει δοθεί ως επεξηγηματικός παράγοντας για τις διαφορές που παρατηρούνται στην παραγωγικότητα ανάμεσα σε διάφορες αμερικανικές εταιρείες, αλλά και σε διαφορές στο επίπεδο της παραγωγικότητας ανάμεσα σε αμερικανικές και ιαπωνικές εταιρείες. Η ανώτερη ιαπωνική παραγωγικότητα αποδιδόταν, εν μέρει, στην καλύτερη οργάνωση της εργασίας, στην ομοφωνία κατά την λήψη αποφάσεων και σε έναν παράγοντα λίγο διαφορετικό: την αποτελεσματική διοίκηση του ανθρώπινου παράγοντα.

Η μέτρηση της εταιρικής κουλτούρας

Βασικό στοιχείο είναι να μετρηθεί η κουλτούρα, ώστε να πραγματοποιηθούν και οι συσχετισμοί με τα λοιπά εταιρικά στοιχεία, ένα εκ των οποίων είναι η απόδοση. Το να

προσπαθεί κάποιος να μετρήσει κάτι τόσο πολύπλοκο όσο η οργανωσιακή κουλτούρα έχει υπάρξει θέμα διαμάχης και συζήτησης (βλ. ανωτέρω Διάγνωση Εταιρικής Κουλτούρας). Κάποιοι υποστηρίζουν ότι κάθε κουλτούρα είναι διαφορετική και μοναδική και για αυτό το λόγο πρέπει να την αισθανόμαστε παρά να την μετράμε. Άλλοι υποστηρίζουν ότι ο καλύτερος τρόπος για να αποκαλυφθεί μια κουλτούρα είναι μέσω εθνογραφικών μετρήσεων που αναλύουν τις ιστορίες και τα γεγονότα φτιάχνοντας την παράδοση του κάθε οργανισμού. Έναν διαφορετικό τρόπο μέτρησης της κουλτούρας χρησιμοποίησε ο Dennison (1984), στην μελέτη του, στηριζόμενος όμως σε μια καθιερωμένη τεχνική έρευνας- survey index.

Σύμφωνα με έρευνα (Dennison, 1984), τα αποτελέσματα (που προέκυψαν από σύγκριση στοιχείων 34 μεγάλων Αμερικανικών εταιριών) έδειξαν ότι η κουλτούρα και τα συμπεριφορικά χαρακτηριστικά των οργανισμών έχουν ένα μετρήσιμο αποτέλεσμα στην απόδοση μιας εταιρίας. Οι οργανισμοί με μια συμμετοχική κουλτούρα όχι μόνο αποδίδουν καλύτερα από εκείνους που δεν έχουν αντίστοιχη κουλτούρα, αλλά το όριο της διαφοράς τους, που μεγαλώνει με την πάροδο του χρόνου, δείχνει μια πιθανή σχέση αιτίου/ αιτιατού μεταξύ της κουλτούρας και της απόδοσης.

Με βάση κάποια άλλη έρευνα και την χρήση της ανάλυσης παλινδρόμησης (Flamholtz, 2001), φαίνεται ότι υπάρχει στατιστικά σημαντική σχέση ανάμεσα στην κουλτούρα και την οικονομική απόδοση (μετρούμενη από τα κέρδη προ τόκων και φόρων), κάτι που ασκεί σημαντική επιρροή στην θεωρία της διοίκησης αλλά και στην καθημερινή πρακτική. Ουσιαστικά, παρέχει επιπλέον στοιχεία για τον σημαντικό ρόλο της κουλτούρας μιας εταιρίας όχι μόνο στην συνολική οργανωσιακή αποτελεσματικότητα αλλά και στην αποκαλούμενη 'bottom-line' απόδοση.

Στοιχεία επιρροής της Κουλτούρας

Η πεποίθηση ότι η κουλτούρα επηρεάζει την απόδοση στηρίζεται σε κάποιες βασικές ιδέες. Η πρώτη είναι ότι η κουλτούρα επηρεάζει την επίτευξη των στόχων. Πιο συγκεκριμένα, οι εταιρείες με “ισχυρές” κουλτούρες είναι πιο πιθανόν να επιτύχουν τους στόχους τους, από ότι εκείνες με σχετικά “αδύναμες” κουλτούρες. Οι αποκαλούμενοι “οργανισμοί με ισχυρή κουλτούρα”, θεωρούνται να έχουν έναν υψηλότερο βαθμό επιτυχίας (μετρούμενη σε αξία στην αγορά ή σε άλλα είδη μετρήσεως της απόδοσης), εξαιτίας ενός συνδέσμου, όπως πιστεύουν, με την παρακίνηση. Όπως έχουν δηλώσει οι Kotter & Heskett, οι δυνατές κουλτούρες συχνά υποστηρίζεται ότι βοηθούν την εταιρική απόδοση επειδή δημιουργούν ένα ασυνήθιστο επίπεδο παρακίνησης στους εργαζομένους (1992, p.16).

Επιπρόσθετα, στην σχέση μεταξύ κουλτούρας και οικονομικής απόδοσης, η κουλτούρα θεωρείται ως ένα συστατικό άλλων εταιρικών μοντέλων αποτελεσματικότητας ή επιτυχίας (Flamholtz and Randle, 1998). Έχει θεωρηθεί ότι ο ρόλος της κουλτούρας, ως ένα μέρος του πλαισίου των έξι παραγόντων, επεξηγεί την οργανωσιακή αποτελεσματικότητα και κατ’ επέκταση την οικονομική απόδοση (Flamholtz and Randle, 1998). Ειδικότερα, η κουλτούρα θεωρείται ως μια κρίσιμη περιοχή οργανωσιακής ανάπτυξης, ή ένα “κλειδί” στην δημιουργία της στρατηγικής στους επιτυχημένους οργανισμούς (ακολουθεί το αντίστοιχο σχήμα).

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 7: Βασικοί προσδιοριστικοί παράγοντες

κουλτούρας

Ο σχηματισμός της οργανωσιακής κουλτούρας αποτελεί ένα πολυσύνθετο κοινωνικό φαινόμενο. Είναι χρήσιμο να επισημανθούν οι βασικοί παράγοντες που την προσδιορίζουν.

Ο ρόλος του ιδρυτή και των μάνατζερ στη διαμόρφωση της κουλτούρας

Αρκετοί συγγραφείς έχουν τονίσει τον κρίσιμο ρόλο του ιδρυτή της οργάνωσης στη διαμόρφωση της εταιρικής κουλτούρας. Ο ιδρυτής είναι ο πρωταρχικός φορέας των στοιχείων της οργάνωσης (όραμα, εικόνες, πιστεύω, αξίες κ.λπ.) και έχει τη δύναμη να τα διαδώσει και να κάνει τα υπόλοιπα νέα μέλη να τα ενστερνιστούν. Οι εργασίες των Pettigrew και του Schein εξηγούν αρκετά αναλυτικά το ρόλο του ιδρυτή στη διαμόρφωση της οργανωσιακής κουλτούρας.

Οι Williams, Dobson και Walters, που επίσης δίνουν έμφαση στο ρόλο του ιδρυτή στη διαμόρφωση της κουλτούρας, αναφέρουν συγκεκριμένα: *“Ο ιδρυτής διαθέτει και όραμα και εξουσία για το μέλλον. Συγκεντρώνει άτομα που ενστερνίζονται τις απόψεις του και μαζί δημιουργούν την οργάνωση. Οι προκλήσεις, οι επιτυχίες και οι αποτυχίες της πρώτης αυτής περιόδου στη λειτουργία της οργάνωσης οδηγούν σε υψηλή δέσμευση των μελών/ιδρυτών της. Λόγω της προσήλωσης των μελών αυτών στην οργάνωση για αρκετό καιρό παραμένουν ο πυρήνας της”*.

Τα πιστεύω και οι αξίες τους αντικατοπτρίζονται στα συστήματα και τη δομή της οργάνωσης. Το μικρό ακόμα μέγεθος της νεοϊδρυθείσας οργάνωσης εξασφαλίζει την αλληλεπίδραση των μελών, τη συμμετοχή τους στη λήψη αποφάσεων και καθιστά τους μάνατζερ πρότυπα συμπεριφοράς. Αν επιβιώσει η οργάνωση τότε η κουλτούρα της είναι

επιτυχημένη. Η επιτυχία αυτή ενδυναμώνει τις αρχικές αξίες και πιστεύω. Για παράδειγμα, ο Walt Disney, παρόλο που δεν ζει, οι πεποιθήσεις του για την αξία της οικογένειας συνεχίζουν να ισχύουν στην εταιρία. Εκτός όμως του ιδρυτή, όλοι οι μάνατζερ και ιδιαίτερα αυτοί των ανώτερων ιεραρχικών επιπέδων συμβάλλουν στη διαμόρφωση της κουλτούρας, και κυρίως όταν λειτουργούν ως ηγέτες.

Πρώτον, ο μάνατζερ αποτελεί υπόδειγμα συμπεριφοράς για τους συνεργάτες του και ως εκ τούτου μέσω αυτής συμβολίζει, δίνει έμφαση, υποστηρίζει, διαδίδει τα επιθυμητά στοιχεία της κουλτούρας και εμποδίζει να αναπτυχθούν τα μη επιθυμητά.

Δεύτερον, ο ίδιος μπορεί να συλλαμβάνει και να επικοινωνεί το περιεχόμενο και τη σημαντικότητα συγκεκριμένων στοιχείων της κουλτούρας (όραμα, αξίες, πιστεύω κ.λπ.).

Τρίτον, μέσω της αξιολόγησης των συνεργατών του, τις ανταμοιβές και τις τιμωρίες κάνει φανερό στους άλλους σε ποια στοιχεία της κουλτούρας δίνει προσοχή και σε ποια δίνει έμφαση.

Τέλος, οι μάνατζερ είναι αυτοί που έχουν την ευθύνη να διοικούν την κουλτούρα, δηλαδή να την αξιολογούν, να την προσαρμόζουν να την ανανεώνουν και να τη διαδίδουν μέσω των πράξεων, του σχεδιασμού των δομών, των συστημάτων, των διαδικασιών, των πολιτικών, των στρατηγικών και των κανόνων.

Συστήματα – δομές – τεχνολογία – στρατηγική

Όπως ήδη έχει γίνει φανερό από τα προηγούμενα, οι δομές και τα συστήματα είναι αποτέλεσμα της κουλτούρας αλλά ταυτόχρονα είναι και αιτία αυτής στα πλαίσια μιας δυναμικής σχέσης αλληλεπίδρασης. Οι δομές και τα συστήματα προσδιορίζουν σημασίες, συμπεριφορές, τρόπους σκέψης των οποίων η επανάληψη τα καθιστά στοιχεία της κουλτούρας. Για παράδειγμα, ένα αντικειμενικό και διαφανές σύστημα προαγωγών ενισχύει την ακεραιότητα, την αξιοκρατία και τη διαφάνεια ως εταιρικές αξίες. Ένα

σύστημα αμοιβών με βάση τα αποτελέσματα ενισχύει την έννοια και την αξία της αποδοτικότητας. Οι δομές και οι διαδικασίες που είναι προσανατολισμένες προς την εξυπηρέτηση των πελατών ενισχύουν τα πιστεύω των εργαζομένων για τις σχέσεις μεταξύ επιχείρησης και πελατών.

Η τεχνολογία επιδρά στην κουλτούρα αφού επίσης προσδιορίζει σημασίες, σχέσεις, τρόπους, σκέψης και συμπεριφορές. Ενδεικτικό παράδειγμα αποτελεί η επίδραση της τεχνολογίας, της πληροφορικής και των τηλεπικοινωνιών που έχει εισάγει συγκεκριμένες νέες σημασίες έννοιες, έχει αλλάξει παραδοσιακές παραδοχές και πεποιθήσεις.

Τα συστήματα, οι δομές και η τεχνολογία της επιχείρησης ασφαλώς συνδέονται, εκτός των άλλων, με το μέγεθος και τη φύση των δραστηριοτήτων της οργάνωσης. Έτσι μέσω αυτών, το μέγεθος και η φύση των δραστηριοτήτων επιδρά στη διαμόρφωση της κουλτούρας. Για παράδειγμα, το μεγάλο μέγεθος απαιτεί περισσότερη τυπικότητα, συστήματα ελέγχου, λιγότερες άτυπες και ανεπίσημες σχέσεις. Επίσης, επιχειρήσεις με δραστηριότητες σε διαφορετικές χώρες ευνοούν τα στοιχεία της κουλτούρας, όπως σεβασμός της διαφορετικότητας, διεθνής προσανατολισμός κ.λπ.

Τέλος, η στρατηγική που ακολουθεί η επιχείρηση προσδιορίζει την κουλτούρα. Για παράδειγμα, στρατηγικές που εστιάζουν στη διαφοροποίηση συνδέονται περισσότερο με πιστεύω και αξίες που έχουν σχέση με την ποιότητα, την καινοτομία, την ανάληψη κινδύνων. Αντίθετα οι στρατηγικές που εστιάζουν στο κόστος συνδέονται περισσότερο με την αποδοτικότητα, την πειθαρχία και τον έλεγχο.

Το περιβάλλον

Το περιβάλλον ασκεί ισχυρή επίδραση στην κουλτούρα της οργάνωσης, αφού αυτή αποτελεί ένα ανοικτό σύστημα. Καταρχήν, στοιχεία της ίδιας της κουλτούρας του περιβάλλοντος (εθνική κουλτούρα, κουλτούρα του κλάδου) εισέρχονται στις οργανώσεις

μέσω των ανθρώπων που ζουν και αναπτύσσονται σε αυτό. Εκτός αυτού όμως, η αντιμετώπιση των πιέσεων που ασκεί στην οργάνωση απαιτεί ή ευνοεί να αναπτυχθούν στο εσωτερικό της συγκεκριμένα στοιχεία κουλτούρας και εμποδίζει την ανάπτυξη άλλων.

Το θεσμικό πλαίσιο, οι κρατικές πολιτικές, οι απαιτήσεις των πελατών, οι συμπεριφορές των ανταγωνιστών και άλλα στοιχεία του περιβάλλοντος, από τη μια, αποτελούν εμπειρία για την οργάνωση η οποία επηρεάζει τη διαμόρφωση της κουλτούρας της και από την άλλη συνεπάγονται συγκεκριμένες εσωτερικές δομές, συστήματα, τρόπους διοίκησης και στρατηγικές για την αντιμετώπιση τους. Για παράδειγμα, το άνοιγμα των οικονομικών συνόρων της Ελλάδας επέδρασε καταλυτικά στα πιστεύω, στις πεποιθήσεις, στις σημασίες και στις αξίες των επιχειρήσεων.

Η χρηματοδότηση της επιμόρφωσης των εργαζομένων από την Ευρωπαϊκή Ένωση επηρεάζει τα στοιχεία της κουλτούρας των επιχειρήσεων ως προς την ανάπτυξη των ανθρώπων τους. Σημαντική επίδραση ασκούν τα βασικά χαρακτηριστικά του περιβάλλοντος, δηλαδή η πολυπλοκότητα, η δυναμικότητα και η εχθρικότητα (ένταση ανταγωνισμού), αφού ο χειρισμός τους συνεπάγεται ανάλογες σημασίες, τρόπους σκέψης, συμπεριφορές, συστήματα, διαδικασίες και δομές. Ιδιαίτερα προσδιοριστικός παράγοντας της κουλτούρας των επιχειρήσεων είναι ασφαλώς το ειδικό περιβάλλον τους, δηλαδή ο κλάδος στον οποίο ανήκουν.

Αρκετοί συγγραφείς πιστεύουν ότι η κουλτούρα είναι περισσότερο κλαδική παρά εταιρική (industry specific vs company specific). Αυτό σημαίνει ότι μεταξύ των επιχειρήσεων του ίδιου κλάδου υπάρχουν αρκετά κοινά στοιχεία της κουλτούρας. Για παράδειγμα, στις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις υπάρχει μια «ξενοδοχειακή κουλτούρα», στις τράπεζες μια «τραπεζική κουλτούρα» στις λιανεμπορικές μια «λιανεμπορική» κουλτούρα, της υψηλής τεχνολογίας μια κουλτούρα «υψηλής τεχνολογίας», κ.ο.κ. Αυτό ασφαλώς εξηγείται πρώτον από κοινούς εξωτερικούς παράγοντες όπως η τεχνολογία και η φύση των δραστηριοτήτων

που είναι περίπου όμοιες στις επιχειρήσεις του ίδιου κλάδου. Δεύτερον, από κοινούς εξωτερικούς παράγοντες καθώς είναι οι πελάτες, οι προμηθευτές, οι διανομείς, το θεσμικό πλαίσιο καθώς και βασικά χαρακτηριστικά του περιβάλλοντος όπως πολυπλοκότητα, δυναμισμός, εχθρικότητα, ένταση ανταγωνισμού. Τρίτον, λόγω της μεταφοράς των στοιχείων της κουλτούρας μεταξύ των επιχειρήσεων του ίδιου κλάδου μέσω της κινητικότητας των στελεχών, του μιμητισμού και της αλληλεπίδρασης.

Πανεπιστήμιο Πειραιώς

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 8: Στρατηγική Ευθυγράμμιση της

Κουλτούρας

Η καταλληλότητα της κουλτούρας αποτελεί ίσως το πιο ενδιαφέρον και χρήσιμο θεωρητικά και πρακτικά ζήτημα ως προς αυτή. Αν η κουλτούρα προσδιορίζει αποφάσεις, στάσεις και συμπεριφορές, τότε τίθεται το ερώτημα ποιος είναι ο καταλληλότερος τύπος κουλτούρας, ο οποίος εξασφαλίζει εκείνες τις αποφάσεις, στάσεις και συμπεριφορές που απαιτεί η επίτευξη των στόχων της επιχείρησης. Η απάντηση στο ερώτημα αυτό βεβαίως δεν είναι εύκολη. Όμως στη βιβλιογραφία έχουν παρουσιασθεί αρκετές επιστημονικές εργασίες που επιτρέπουν τη λογική προσέγγιση του. Σύμφωνα με αυτές, η κουλτούρα της επιχείρησης πρέπει να είναι ευθυγραμμισμένη/ ταιριαστή με τα βασικά δεδομένα αυτής, όπως:

- η αποστολή, η φύση και το μέγεθος των δραστηριοτήτων
- τα χαρακτηριστικά του περιβάλλοντος
- οι επιχειρησιακές στρατηγικές

Βασικό ζήτημα για την ευθυγράμμιση της εταιρικής κουλτούρας είναι η διαπίστωση ενός χάσματος μεταξύ της “επιθυμητής” και της “υφιστάμενης” κουλτούρας. Συνεπώς, εκτός από τη μεθοδολογία αποτύπωσης της “υφιστάμενης” κουλτούρας, τίθεται το ζήτημα του ποιοι και πώς διαμορφώνουν την «επιθυμητή» καθώς και το ζήτημα της προσαρμογής – αλλαγής της “υφιστάμενης” ώστε να τείνει προς την επιθυμητή.

ΑΛΛΑΓΗ ΤΗΣ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑΣ

Η αλλαγή της κουλτούρας στις επιχειρήσεις και τους οργανισμούς είναι μια αναγκαιότητα, αφού πρέπει να ευθυγραμμίζεται με τα βασικά δεδομένα, τα οποία βεβαίως

δεν μένουν σταθερά. Τα όσα αναφέρθηκαν για το σχηματισμό της κουλτούρας και τη στρατηγική της ευθυγράμμιση, δίνουν χρήσιμα στοιχεία για την αντιμετώπιση του ζητήματος. Πέραν αυτών, η αλλαγή της κουλτούρας αποτελεί επίσης μια οργανωσιακή αλλαγή και ως εκ τούτου παραπέμπει στις έννοιες και τις αρχές που αφορούν στη Διοίκηση των Αλλαγών. Όλα αυτά διαμορφώνουν ένα πλαίσιο κατευθυντήριων γραμμών για την προσέγγιση της αλλαγής, χωρίς όμως αυτό να αποτελεί συνταγή ή στερεότυπη μεθοδολογία. Αντίθετα, η διαδικασία, οι ρόλοι, οι μέθοδοι και τα εργαλεία της αλλαγής πρέπει να είναι εξειδικευμένα για την κάθε περίπτωση που συνήθως είναι μοναδική. Παρόλα αυτά, συνθέτοντας τις προτάσεις της θα μπορούσε να προταθεί η παρακάτω γενική προσέγγιση.

Πρώτον, τα βασικά χαρακτηριστικά της προσέγγισης πρέπει να είναι:

- **Συστημική προσέγγιση:** Η κουλτούρα αποτελεί μια ολότητα αποτελούμενη από επιμέρους στοιχεία. Συνεπώς, η αλλαγή της απαιτεί τη σύλληψη και τη διαχείριση τόσο της ολότητας (big picture) όσο και των επιμέρους στοιχείων.
- **Συμμετοχική προσέγγιση:** Κουλτούρα σημαίνει κοινές, ενστερνισμένες από όλους αξίες, πιστεύω, σημασίες, πεποιθήσεις κ.λπ. Συνεπώς, η συμμετοχή όσο το δυνατόν μεγαλύτερου αριθμού στελεχών και εργαζομένων είναι απαραίτητη.
- **Στρατηγική ευθυγράμμιση:** Δεν υπάρχει καλή ή κακή κουλτούρα. Κατάλληλη κουλτούρα είναι αυτή που είναι ευθυγραμμισμένη με τα βασικά δεδομένα της επιχείρησης, δηλαδή την αποστολή, τη φύση και το μέγεθος των δραστηριοτήτων, το περιβάλλον και τη στρατηγική. Συνεπώς, ο προσδιορισμός της “επιθυμητής κουλτούρας” προς την οποία πρέπει να αλλάξει η “υφιστάμενη” πρέπει να στηριχθεί σε αυτά τα δεδομένα.

- **Μακροπρόθεσμη προοπτική:** Η αλλαγή της κουλτούρας δεν είναι ζήτημα ολίγων ημερών αλλά μακροπρόθεσμης συνεχούς, συστηματικής και επίμονης προσπάθειας.
- **Υποστήριξη της ανώτατης διοίκησης:** Η αλλαγή της κουλτούρας είναι δυνατή μόνο αν υπάρχει η βασική αυτή προϋπόθεση. Η υποστήριξη της αλλαγής από την ανώτατη διοίκηση δεν είναι ασφαλώς μόνο ζήτημα επικοινωνίας ή κηρυγμάτων, αλλά ζήτημα συνεχούς παραδείγματος μέσω συμπεριφοράς και συμβολικών πράξεων.
- **Προσέγγιση αιτίου/αιτιατού:** Η κουλτούρα αποτελεί το αίτιο του “τι κάνουν και πώς κάνουν” οι άνθρωποι στις επιχειρήσεις και οργανισμούς. Προσδιορίζει τις στρατηγικές, τις δομές, τα συστήματα, τις ικανότητες, τις συμπεριφορές κ.λπ. Ταυτόχρονα όμως αποτελεί και αποτέλεσμα (αιτιατό) αυτών. Συνεπώς, η αλλαγή της κουλτούρας συνδέεται με την προσαρμογή ή την αλλαγή σε όλα αυτά.

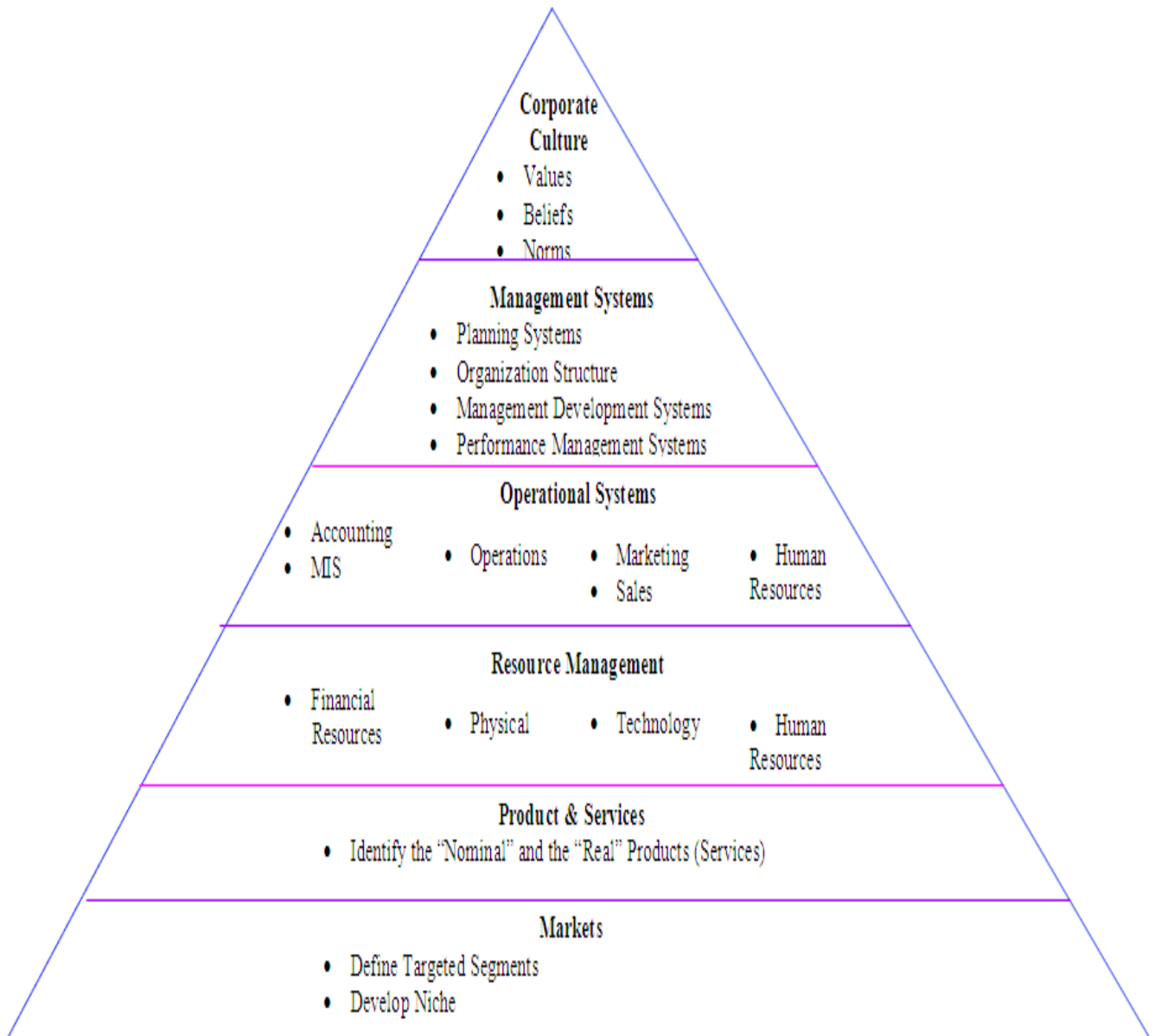
Δεύτερον, οι ενέργειες που απαιτούνται για την αλλαγή της κουλτούρας θα μπορούσαν να σχηματισθούν στους παρακάτω άξονες με την ακόλουθη διαδοχή:

- **Διάγνωση της υφιστάμενης κουλτούρας:** Μέσω ερωτηματολογίων, συνεντεύξεων, μελέτης εγχειριδίων και εγγράφων, παρατήρησης, ανάλυσης συμβόλων, συμπεριφορών κ.λπ., αποτυπώνεται η υφιστάμενη κουλτούρα στη συνολική της μορφή και στα συγκεκριμένα επιμέρους στοιχεία της.
- **Διαμόρφωση επιθυμητής κουλτούρας:** Με βάση τα θεμελιώδη δεδομένα (περιβάλλον, αποστολή, στρατηγική, μέγεθος κ.λπ.) και την προσωπική κουλτούρα συνήθως των ανωτάτων στελεχών προσδιορίζεται η επιθυμητή κουλτούρα τόσο ως προς τη συνολική της μορφή, όσο και ως προς τα συγκεκριμένα επιμέρους στοιχεία της.

- **Προσδιορισμός του χάσματος:** Η σύγκριση μεταξύ της επιθυμητής και υφιστάμενης κουλτούρας προσδιορίζει το χάσμα και συνεπώς τις απαιτούμενες αλλαγές που πρέπει να γίνουν.
- **Διαμόρφωση των νέων στοιχείων:** Σύμφωνα με το “χάσμα κουλτούρας” διαμορφώνονται τα νέα στοιχεία αυτής, όπως όραμα, αξίες αρχές, πιστεύω κ.λπ. Σημαντικό ζήτημα είναι ο προσδιορισμός των νέων ρόλων, συμπεριφορών, ικανοτήτων και πρακτικών που συνεπάγονται τα νέα στοιχεία της κουλτούρας.
- **Σχέδιο αλλαγής:** Στο σχέδιο αλλαγής, πρώτον, προσδιορίζονται και προγραμματίζονται οι ενέργειες, οι μέθοδοι τα μέσα κ.λπ. για την επικοινωνία, την διάδοση, την αποδοχή και την ενστέρνιση των νέων στοιχείων της κουλτούρας από όλους τους εργαζομένους. Δεύτερον, προσδιορίζεται και προγραμματίζεται η υλοποίηση των αλλαγών στις δομές, στα συστήματα (κυρίως στα συστήματα Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων) που πρέπει να γίνουν ώστε να προσαρμοσθούν στις απαιτήσεις της νέας κουλτούρας. Ασφαλώς κατά το σχεδιασμό των αλλαγών λαμβάνονται υπόψη οι αντιστάσεις σε αυτές και προσδιορίζονται οι ρόλοι για την υλοποίηση τους.
- **Υλοποίηση σχεδίων αλλαγής:** Τα σχέδια αλλαγών υλοποιούνται.
- **Παρακολούθηση/αξιολόγηση αποτελεσμάτων:** Η υλοποίηση των αλλαγών παρακολουθείται, αντιμετωπίζονται προβλήματα ή αποκλίσεις, ελέγχονται τα αποτελέσματα και γίνονται πιθανές διορθώσεις.

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 9: Πυραμίδα Οργανωσιακής Ανάπτυξης

Τα έξι κλειδιά της επιτυχίας των οργανισμών



Source: Flamholtz, E. (2000)

Πανεπιστήμιο Πειραιώς

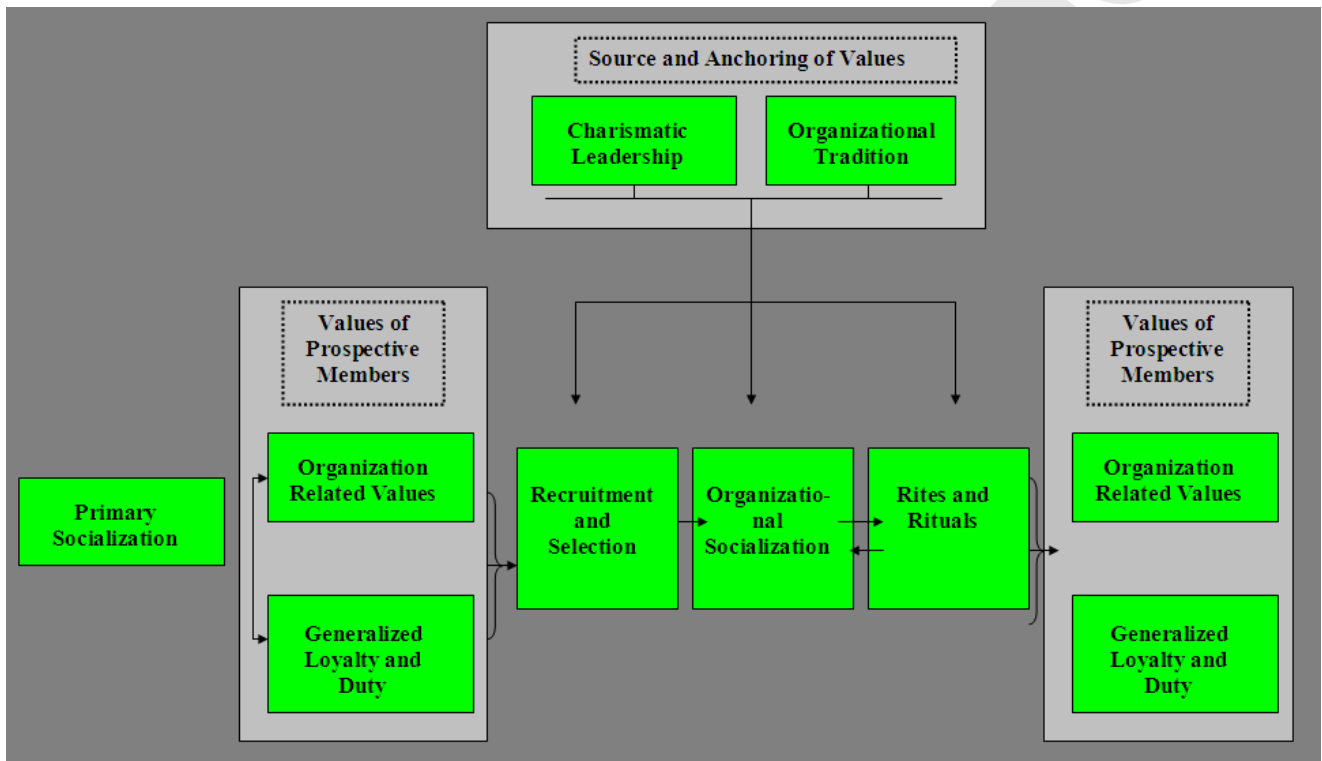
**ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 10: Ταξινόμηση των Τύπων των Συστημάτων
Αξιών, με Κριτήρια την Εστίαση και την Προέλευση των
Αξιών**

		Source and Anchoring of Values	
		Organizational Traditional	Charismatic Leadership
Focus of values	Functional	Functional Traditional	Functional Charismatic
	Elitist	Elitist Traditional	Elitist Charismatic

Source: Wiener, Y (1988)

Πανεπιστήμιο Πειραιώς

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 11: Διαδικασίες για Εκπομπή, Μεταφορά και Διατήρηση Οργανωσιακού Συστήματος Αξιών



Source: Wiener, Y. (1988)

Πανεπιστήμιο Πειραιώς

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 12: Σχέση Κουλτούρας – Απόδοσης

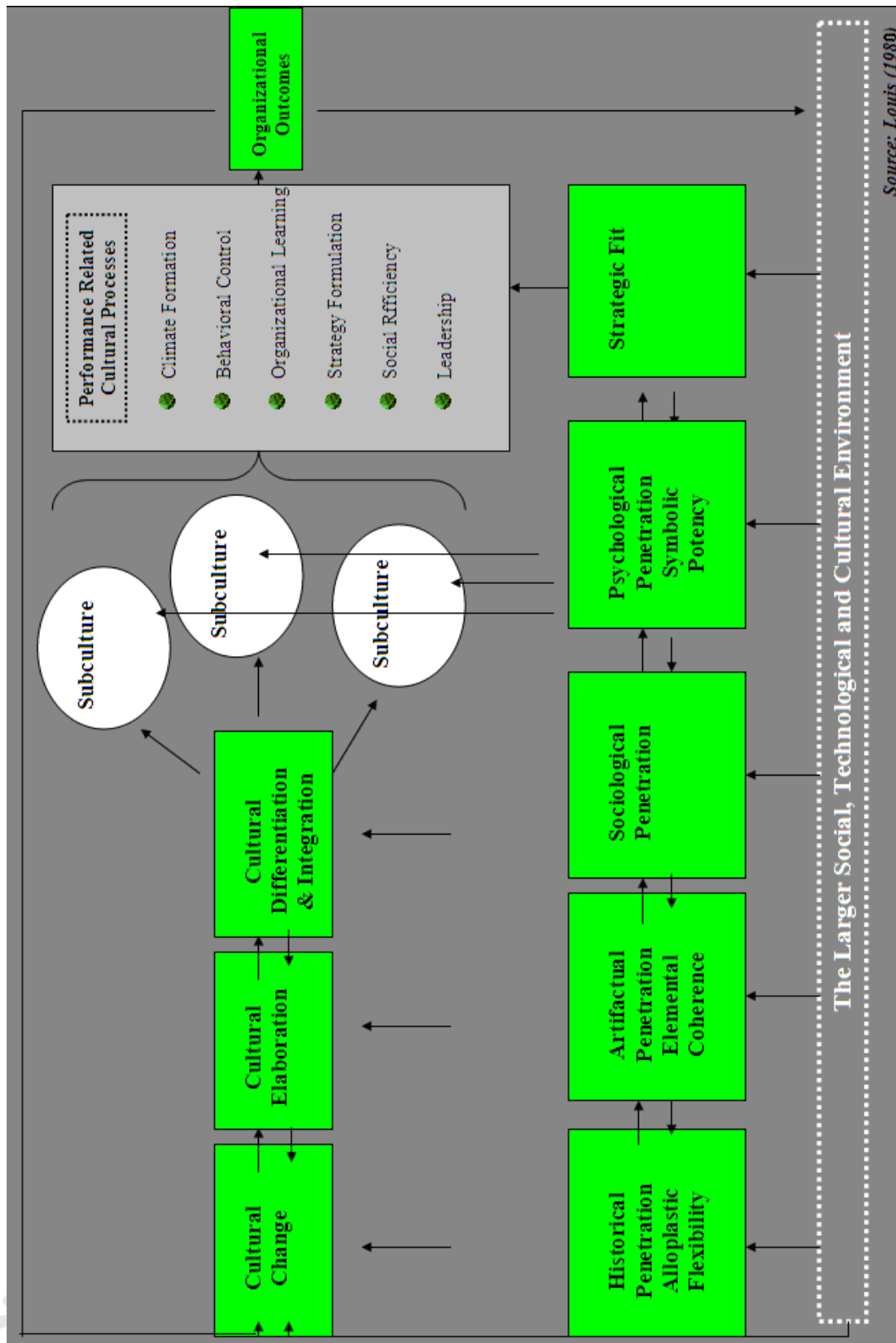
Το διάγραμμα που ακολουθεί είναι ένα πιο ολοκληρωμένο πλαίσιο που παρουσιάζει τη σχέση μεταξύ κουλτούρας και απόδοσης (Louis, 1980). Στο σχήμα επιλέγονται κάποια από τα υπάρχοντα στοιχεία για να παραμείνουν (ιστορική διείσδυση) και εισάγονται κάποια νέα στοιχεία. Τα νέα αυτά στοιχεία προέρχονται τόσο από το κοινωνικό, τεχνολογικό και πολιτισμικό περιβάλλον του οργανισμού όσο και από τα αποτελέσματα του οργανισμού.

Οι υποδηλώσεις για όλα τα στοιχεία γίνονται ξεκάθαρες και ενσωματώνονται σε συγκεκριμένα μοτίβα (διείσδυση μοτίβων) με διάφορους βαθμούς αμοιβαίας συνοχής. Στη συνέχεια, τα χαρακτηριστικά έργου που αποκλίνουν μεταξύ τους αλλά και η διαφορά στον τρόπο που τα μέλη αλληλεπιδρούν οδηγούν στο σχηματισμό πολλαπλών υποκουλτούρων (κοινωνική διείσδυση). Η ανθρώπινη συμπεριφορά σε αυτές τις υποκουλτούρες επηρεάζεται από την ψυχολογική διείσδυση.

Τελικά, τα αποτελέσματα της διαδικασίας που περιγράφηκε εξαρτώνται από το κατά πόσο τα στοιχεία αυτά και οι υποδηλώσεις τους είναι κατάλληλα για τη συγκεκριμένη στρατηγική που εφαρμόζει ο οργανισμός.

Οι ποικίλες διαστάσεις της κουλτούρας αλληλεπιδρούν σε κάποιο βαθμό. Για παράδειγμα, ένα υψηλό επίπεδο συνοχής μεταξύ των στοιχείων μπορεί να μειώσει τον κατακερματισμό και να δέσει περισσότερο τις υποκουλτούρες. Δυνητικά σύμβολα που θεωρούνται στρατηγικά ακατάλληλα μπορούν να επηρεάσουν την συμπεριφορά, αλλά είναι πιθανό να υποβαθμίσουν την απόδοση.

Πανεπιστήμιο Πειραιώς



Πανεπιστήμιο Πειραιώς

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Αρθρογραφία

- Beugelsdijk, S., Koen, K. & Noorderhaven, N. (2006). “Organizational Culture and Relationship Skills”. *Organization Studies*. Vol. 27, Issue 6, pp. 833-854.
- Bowen, D.E. & Ostroff, C. (2004). “Understanding HRM-firm performance linkages: the role of the strength of the HRM system”. *Academy of Management Review*. Vol.29, Issue 2, pp.203-221.
- Cha, S. & Edmondson, A. (2001). “How Strong Organizational Values Can Inhibit Learning”.. Harvard University, Working Paper, Cambridge.
- Cirilo P. & Kleiner B. (2003). “How to Orient Employees into New Positions Successfully”. *Management Research News*. Vol. 26, Issue 8, pp. 16-26.
- Flamholtz, E. (2001). “Corporate culture and the Bottom Line”. *European Management Journal*. Vol. 19, Issue 3, pp. 268-275.
- Hatch, M. & Schultz, M. (2002). “The Dynamics of Organizational Identity”. *Human Relations*. Vol. 55, Issue 8, pp. 989-1018.
- Jaconelli, A. & Sheffield, J. (2000). “Best Value: Changing Roles and Activities for Human Resource Μάνατζερ in Scottish Local Government”. *International Journal of Public Sector Management*. Vol. 13, pp. 624-644.
- Lashley, C. & Best, W. (2002). “Employee Induction in Licensed Retail Organizations”. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*. Vol. 14, Issue 1, pp. 6-13.

- Mulling, E. (1999). “How Not to Lose Employees in the First 90 Days on the Job”. *Business First Columbus*.
- Shiparski, L. (2005). “Engaging in Shared Decision Making: Leveraging Staff and Management Expertise”. *Nurse Leader*. Vol. 3, Issue 1, pp. 36-41.
- Teo, S., Ahmad, T. & Rodwell, J. (2003). “HR Role Effectiveness and Organizational Culture in Australian Local Government”. *Asia Pacific Journal of Human Recourses*. Vol. 41, Issue 3, pp. 298-315.

Βιβλιογραφία

- Akin, G. & Hopelain, D. (1986). “Finding the culture of productivity”. *Organizational Dynamics*. Vol.7, Issue 2, pp.19-32.
- Albert, S. & Whetten, D.(1985) *Research in Organizational Behavior: Organizational Identity*. In L.L. Cummings and M.M. Staw. Greenwich, Vol. 7, pp. 263-295.
- Alvesson, M. (1993). *Cultural perspectives on organizations*. Cambridge University Press, Cambridge.
- Anderson, N., Cunningham-Snell, N. & Haigh, J. (1996). “Induction Training as Socialization: Current Practice and Attitudes to Evaluation in British Organizations”. *International Journal of selection and Assessment*. Vol. 4, pp. 169-183.
- Ashforth, B. (1985). “Climate formation: Issues and extensions”. *Academy of Management Review*. Vol.10, pp.837-847. Bailey, D. (1993). “Resourcing induction training”. *Training Offer*. Vol.29, No.3, pp.68-70.

- Barley S. (1983). "Semiotics and the Study of Occupational and Organizational Cultures". *Administrative Science Quarterly*, Vol. 28, pp. 393-413.
- Barney, J. (1986). "Organizational Culture: Can it be a source of sustained competitive advantage?". *The Academy of Management Review*. Vol.11, No.3, pp.656-665.
- Berlew, D.E. & Hall, D.T. (1966). "The socialization of manager: Effects of expectations on performance". *Administrative Science Quarterly*. Vol.11, pp.207-223.
- Boella, M. (1996). *Human Resource Management in the Hospitality Industry*. Stanley Thornes Publishers, Bolton.
- Carrillo, J. & Gromb, D. (1999). "On the Strength of Corporate Cultures". *European Economic Review*. Vol. 43, Issue 4-6, pp. 1021-1037.
- Chatman, J. & Jehn, K. (1994). "Assessing the Relationship Between Industry Characteristics and Organizational Culture: How Different Can You Be?". *Academy of Management Journal*. Vol. 37, pp. 522-553.
- Deal, T. & Kennedy, A. (1982). *Corporate Cultures*. Addison-Wesley.
- Dennison, D. (1984). "Bringing corporate culture to the bottom line". *Organizational Dynamics*. Vol.13, Issue 2, pp.5-22.
- Dennison, D. (1990). *Corporate Culture and Organizational Effectiveness*. Wiley, New York.
- Dennison, D. & Mishra, A. (1995). "Toward a Theory of Organizational Culture and Effectiveness". *Organization Science*. Vol. 6, Issue 2, pp. 204-223.

- Ellis, G. (1994). "A needs perspective on the induction process". *Simulation and Gaming Yearbook*. Vol.2, pp.28-54.
- Fiol, C., Hatch, M. & Golden-Biddle, K. (1998). *Organizational Culture and Identity: What's the Difference Anyway?*. Sage Publications.
- Flamholtz, E. & Randle, Y. (1998). *Changing the Game: Transformations of the First, Second and Third Kinds*. Oxford University Press, Oxford.
- Harris, L.C. (1998). "Cultural Domination: the key to a market oriented culture?". *European Journal of Marketing*. Vol.32, Issue 3, pp.354-373.
- Harris, S. (1994). "Organizational Culture and Individual Sensemaking: A Schema-Based Perspective". *Organization Science*. Vol. 5, Issue 3, pp. 309-321.
- Hirshleifer, J. (1980). *Price theory and its applications*. Prentice Hall, Second Edition.
- Hofstede, G. (1980). *Cultures Consequences: International Differences In Work Related Values*. Sage, Beverly Hills.
- Hymowitz C. (1989). "Which Corporate Culture Fits You?" *Wall Street Journal*.
- Jones, G. (1983). "Transaction costs, property rights and organizational culture: An exchange perspective". *Administrative Science Quarterly*. Vol.28, pp.454-467.
- Jones, G. (1984). "Psychological orientation and the process of organizational socialization: An interactionist perspective". *Academy of Management Review*. Vol.8, pp.464-474.

- Kanungo, R. & Jaeger, A. (1990). *Introduction: The Need for Indigenous Management in Developing Countries*. Jaeger, A. & Kanungo, R., London, pp. 1-23.
- Katz, D. & Kahn, R. (1978). *The Social Psychology of Organizations*. John-Wiley, New York.
- Klubnik, J. (1987). "Orienting New Employees". *Training and Development Journal*. Vol. 41, pp. 46-49.
- Koberg, C. & Chusmir, L. (1987). "Organizational Culture Relationships with Creativity and Other Job-Related Variables". *Journal of Business Research*. Vol.15, Issue 5, pp.397-409.
- Kotter, J. & Heskett, J. (1992). *Corporate Culture and Performance*. Free Press, New York.
- Kohn, M. & Schooler, C. (1983). *Work and personality*. Ablex, Norwood.
- Lashley, C. & Rowson, B. (2000). *Wasted Millions: Staff Turnover in Licensed Retailing*. Proceedings of 9th Annual CHME Research Conference, University of Huddersfield.
- Lazear, E. (1995). *Culture and Language*. Mimeo, Cambridge.
- Lefkoe, M. (1987). "Why So Many Mergers Fail: The Main Reason Is a Clash of Corporate Cultures". *Fortune*, pp. 113.
- Legge, K. (1994). "Managing culture: fact or fiction?" *Personnel Management*.
- Lorriman, J. & Kenjo, T. (1994). *Japan's Winning Margins – Management, training and Education*. Oxford University Press, Oxford, pp. 8, 113.

- Louis, M. (1980). *Gaining control of the corporate culture*. Jossey-Bass, San Francisco.
- Louis, M., Posner, B. & Powell, G. (1983). "The Availability and Helpfulness of Socialization Practices". *Personnel Psychology*. Vol. 36, pp. 857-866.
- Marchington, M. & Wilkinson, A. (1996). *Core Personnel and Development*. Institute for Personnel and Development, London.
- Martin, J. (1992). *Cultures in organizations: Three perspectives*. Oxford University Press, New York.
- Martin, J. & Nord, W. (1985). "Can organizational culture be managed?". *Organisational Culture*. London.
- Meister, J. (1994). *Corporate Quality Universities: Lessons in Building a World-Class Work Force*. Irwin: New York.
- Mendonca, M. & Kanungo, R. (1994). "Managing Human Resources: The Issue of Culture Fit". *Journal of Management Inquiry*. Vol. 3, Issue 3, pp. 189-205.
- Morey, C. & Luthans, F. (1985). "Refining the Displacement of Culture and the Uses of Scenes and Themes in Organizational Studies". *Academy of Management Review*. Vol. 10, pp. 219-229.
- Nicholson, N. (1984). "A theory of work role transitions". *Administrative Science Quarterly*. Vol.29, pp.172-191.
- Ouchi, W. (1981). *Theory Z*. Addison – Wesley.
- Ouchi, W. & Price, R. (1978). "Hierarchies, clans and theory Z: a new perspective on organizational development". *Organizational Dynamics*. Vol.7, Issue 2, pp.25-44.

- Pascale, R. (1985). "The paradox of corporate culture: Reconciling ourselves to socialization". *California Management Review*. Vol.27, Issue 2, pp.26-41.
- Pettigrew, T. (1979). "The ultimate attribution error: Extending Allports' cognitive analysis". *Personality and Social Psychology Bulletin*. Vol.5, pp.461-476.
- Recardo, R. & Jolly, J. (1995). "Organizational Culture and Teams". *SAM Advanced Management Journal*. Vol. 62, Issue 2, pp. 4-7.
- Reimann, B. & Wiener, Y. (1988). "Corporate Culture: Avoiding the Elitist Trap". *Business Horizons*. Vol. 31, Issue 2, pp. 36-44.
- Pfeffer, J. (1998). *The Human Equation: Building Profits by Putting People First*. Harvard Business School Press, Boston.
- Quinn, J. (1980). *Strategies for change*. Irwin, Homewood.
- Sathe, V. (1983). "Implications of corporate culture: A manager's guide to action". *Organizational Dynamics*. Vol.12, Issue 2, pp.5-23.
- Schein, E. (1978). *Career Dynamics*. Addison-Wesley.
- Schein, E. (1986a). "Are You Corporate Cultured?". *Personnel Journal*. Vol. 65, pp. 82-96.
- Schein, E. (1986b). "What You Need to Know About Organizational Culture?". *Training and Development Journal*. Vol. 40, Issue, pp. 30-33.
- Schein, E. (1990). "Organizational Culture". *American Psychologist*. Vol.45, Issue 2, pp. 109-119.
- Schein, E. (1992). *Organizational Culture and Leadership*. Jossey-Bass, Second Edition, San Francisco.

- Schermerhorn, J. (1993). *Management for Productivity*. John Wiley, New York, pp. 386-387.
- Seyfarth, J. (1991). *Personnel Management for Effective Schools*. Allyn & Bacon, Boston.
- Shea, G. (1982). "Supervising New Employees". *Training and Development Journal*, Vol. 36, pp. 50-56.
- Siehl, K. & Martin, J. (1990). *Organizational Culture: A Key to Financial Performance?*. In *Organizational Climate and Culture*. Jossey-Bass, San Francisco, pp. 241-281.
- Skeats, J. (1991). *Successful Induction: How to Get the Most From Your Employees*. Kopan Page, London.
- Smalley, L.R. (1995). *Effective Induction and Training*. Kopan Page, London.
- Smircich, L. & Morgan, G. (1982). "Leadership: The management of meaning". *Journal of Applied Behavioral Science*. Vol.18, pp.257-273.
- Smith, R. (1984). "Employee Orientation: 10 Steps to Success". *Personnel Journal*. Vol. 63, pp. 46-48.
- Stainer, A. (1995). "Productivity Management: The Japanese Experience". *Management Decision*. Vol. 33, Issue 8, pp. 4-12.
- Stevenson, H. & Gumpert, D. (1985). "The heart of entrepreneurship". *Harvard Business Review*. Vol.63, Issue 2, pp.85-94.
- St.John, W. (1980). "The Complete Employee Orientation Program". *Personnel Journal*. Vol. 59, Issue 5, pp. 373-378.

- *The American Heritage Dictionary*. Houghton Mifflin Publishing Company, Third Edition, 2000.
- Van Maanen, J. & Schein, E. (1979). "Toward a theory of organizational socialization". *Research in Organizational Behavior*. Vol.11.
- Wallach, E. (1983). "Individuals and Organizations: The cultural match". *Training and Development Journal*. Vol.37, Issue 2, pp.29-36.
- Wanous, J. (1992). *Organizational Entry: Recruitment, Selection, Orientation, and Socialization*. Second Edition, Addison-Wesley.
- Wells, B. & Spinks, N. (1997). "Fifteen Steps to a Complete Human Resource Program". *Management Development Review*, Vol. 10, Issue 1/2/3, pp. 37-39.
- Yeung, A., Brockbank, J. & Ulrich, D. (1991). "Organizational Culture and Human Resource Practices: An Empirical Assessment". *Research in Organizational Change and Development*, Vol. 5, Issue 1, pp. 59-81.

Ηλεκτρονικές Πηγές

- Seel, R. (2001) Describing Culture: from Diagnosis to inquiry. 1-12 available from: <http://www.new-paradigm.co.uk>.
- <http://www.pba.ucy.ac.cy>
- http://news.kathimerini.gr/4dcgi/_w_articles_economyepix_100017_18/04/2004_100901
- <http://www.plant-management.gr/online/article.asp?section=25&articleid=113>
- <http://www.bluewavemag.com/blueart43.htm>
- <http://www.auxillium.com/culture.shtml>
- <http://www.mediamax.gr/trendDetails.cfm>
- <http://www.russellconsultinginc.com/docs/white/culture.html>
- http://en.wikipedia.org/wiki/Organizational_culture