



**ΑΝΟΙΚΤΟ  
ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ  
ΚΥΠΡΟΥ**

**ΣΧΟΛΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ**

**ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ**

**ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΣΠΟΥΔΩΝ**

**«ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ»**

**ΔΙΑΤΡΙΒΗ ΕΠΙΠΕΔΟΥ ΜΑΣΤΕΡ**

**ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ**

**ΚΑΙ**

**ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΗ ΑΛΛΑΓΗ**

**ΟΝΟΜΑ ΦΟΙΤΗΤΗ:**

**ΧΑΤΖΗΩΑΝΝΙΔΗΣ ΝΙΚΟΛΑΟΣ**

**ΕΠΙΒΛΕΠΩΝ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ:**

**ΠΑΡΔΑΛΗΣ ΔΗΜΗΤΡΙΟΣ**

**ΘΕΣΣΑΛΟΝΙΚΗ, ΜΑΙΟΣ, 2014**





**ΣΧΟΛΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ**

**ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ ΚΑΙ  
ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ**

**ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΣΠΟΥΔΩΝ**

**«ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ»**

**ΔΙΑΤΡΙΒΗ ΕΠΙΠΕΔΟΥ ΜΑΣΤΕΡ**

**ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ**

**ΚΑΙ**

**ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΗ ΑΛΛΑΓΗ**

**ΟΝΟΜΑ ΦΟΙΤΗΤΗ:**

**ΧΑΤΖΗΩΑΝΝΙΔΗΣ ΝΙΚΟΛΑΟΣ**

**ΕΠΙΒΛΕΠΩΝ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ:**

**ΠΑΡΔΑΛΗΣ ΔΗΜΗΤΡΙΟΣ**

**ΘΕΣΣΑΛΟΝΙΚΗ, ΜΑΙΟΣ, 2014**

<u>ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ:</u>	Σελίδα
Περιεχόμενα.....	4
Ευρετήριο πινάκων και σχημάτων.....	5
Περίληψη (στην Ελληνική).....	6
Περίληψη (στην Αγγλική).....	7
Ευχαριστίες.....	8
Κεφάλαιο 1: Εισαγωγή.....	9
Κεφάλαιο 2 : Θεωρητικό υπόβαθρο της οργανωσιακής κουλτούρας.....	13
2.1 Ιστορικές καταβολές της μελέτης της οργανωσιακής κουλτούρας.....	14
2.2 Η έννοια της οργανωσιακής κουλτούρας.....	16
2.3 Ορισμοί της οργανωσιακής κουλτούρας.....	19
2.4 Οι διάφοροι τύποι οργανωσιακής κουλτούρας.....	22
2.5 Σημαντικότερες θεωρητικές προσεγγίσεις της οργανωσιακής κουλτούρας....	26
2.6 Οι διάφορες υποκουλτούρες σε έναν οργανισμό.....	39
2.7 Η σημασία της οργανωσιακής κουλτούρας για έναν οργανισμό.....	43
Κεφάλαιο 3 : Το ζήτημα της επιχειρησιακής αλλαγής.....	47
3.1 Ταξινόμηση των αλλαγών.....	47
3.2 Οι καθοριστικοί παράγοντες της αλλαγής και ο ρόλος της ηγεσίας....	48
3.3 Εμπόδια στην αλλαγή.....	49
Κεφάλαιο 4 : Ποσοτική προσέγγιση της οργανωσιακής κουλτούρας.....	51
4.1 Ποσοτικά μοντέλα της οργανωσιακής κουλτούρας και ο ρόλος των Ερωτηματολογίων...	53
4.2 Το Πλαίσιο Ανταγωνιστικών Αξιών (Competing Values Framework)..	55
4.2.1 Οι κύριες διαστάσεις του μοντέλου.....	55
4.2.2 Οι διάφοροι τύποι κουλτούρας σύμφωνα με το CVF.....	58
4.3 Το Ερωτηματολόγιο Αξιολόγησης της Οργανωσιακής Κουλτούρας (Organizational Culture Assessment Framework).....	61
4.3.1 Παρουσίαση των αποτελεσμάτων του OCAI.....	65
4.3.2 Ανάλυση των αποτελεσμάτων του OCAI.....	69
4.3.3 Έρευνες γύρω από την αξιοπιστία του μοντέλου.....	73
4.3.4 Εμπειρική εφαρμογή στο «Γενικό Νοσοκομείο Ιωαννίνων – Γ. Χατζηκώστας».....	75
Κεφάλαιο 5 : Συμπεράσματα.....	80

## **ΕΥΡΕΤΗΡΙΟ ΠΙΝΑΚΩΝ ΚΑΙ ΣΧΗΜΑΤΩΝ**

2.1 Τυπολογία της Οργανωσιακής Κουλτούρας κατά τον Denison.....	23
2.2 Εκφάνσεις της οργανωσιακής κουλτούρας κατά τον Hofstede.....	28
2.3 Διαστάσεις της κουλτούρας κατά τον Schein.....	34
2.4 Σχέσεις αλληλεπίδρασης μεταξύ κουλτούρας και αποτελεσματικότητας..	45
4.1 Σχηματική απεικόνιση του διαχωρισμού των τύπων του CVF.....	57
4.2 Οι τέσσερις τύποι κουλτούρας του CVF ανάλογα με τον προσανατολισμό τους.....	61
4.3 Άξονες απεικόνισης οργανωσιακής κουλτούρας του OCAI.....	66
4.4 Ποσοτικά δεδομένα τρέχουσας και επιθυμητής κουλτούρας «Γενικού Νοσοκομείου Ιωαννίνων – Γ. Χατζηκώστας».....	76
4.5 Διάγραμμα επικρατούσας και επιθυμητής οργανωσιακής κουλτούρας στο «Γενικό Νοσοκομείο Ιωαννίνων – Γ. Χατζηκώστας».....	77

# Οργανωσιακή κουλτούρα και επιχειρησιακή αλλαγή

## Περίληψη

Η παρούσα διατριβή master πραγματεύεται το ζήτημα της οργανωσιακής κουλτούρας και της επιχειρησιακής αλλαγής. Παρουσιάζεται το θεωρητικό υπόβαθρο και οι ιστορικές καταβολές της μελέτης της οργανωσιακής κουλτούρας, οι διάφοροι ορισμοί που έχουν προταθεί στη βιβλιογραφία, καθώς και οι κυριότερες θεωρητικές προσεγγίσεις. Παρουσιάζονται οι δύο κύριες προσεγγίσεις της οργανωσιακής κουλτούρας, η ποιοτική και η ποσοτική, και η τυπολογική ταξινόμηση των διαφόρων τύπων κουλτούρας. Εξετάζονται, επίσης, οι διάφορες υποκουλτούρες που αναπτύσσονται στα πλαίσια ενός οργανισμού και η σχέση τους με την κύρια κουλτούρα. Αναλύεται, ακόμη, η σημασία της οργανωσιακής κουλτούρας για έναν οργανισμό και η σχέση της με την αποτελεσματικότητα και την επίτευξη των στόχων του. Στα πλαίσια της εξέτασης της επιχειρησιακής αλλαγής αναλύεται ο ρόλος και η σημασία της οργανωσιακής κουλτούρας στο σχεδιασμό και την επιτυχή εισαγωγή αλλαγών σε έναν οργανισμό. Τέλος, γίνεται εκτενής αναφορά και παρουσίαση του «Πλαισίου των Ανταγωνιστικών Αξιών» (Competing Values Framework) και στη συνέχεια του «Ερωτηματολογίου Αξιολόγησης της Οργανωσιακής Κουλτούρας» (Organizational Culture Assessment Instrument), του σημαντικότερου ίσως ποσοτικού μοντέλου για την διεξαγωγή εμπειρικών ερευνών στα πλαίσια οργανισμών και επιχειρήσεων και πολύτιμου εργαλείου για κάθε οργανισμό που στοχεύει στην διερεύνηση της οργανωσιακής του κουλτούρας και τον σχεδιασμό και την εισαγωγή των κατάλληλων αλλαγών. Συμπεραίνουμε ότι η οργανωσιακή κουλτούρα αποτελεί θεμελιώδους σημασίας ζήτημα για κάθε σύγχρονο οργανισμό και την επίτευξη των στόχων που θέτει σε ένα διαρκώς μεταβαλλόμενο και ιδιαίτερα απαιτητικό σύγχρονο ανταγωνιστικό περιβάλλον.

# **Organizational culture and organizational change**

## **Abstract**

In this master's thesis we provide a thorough analysis of organizational culture and organizational change. We provide an overview of the main scientific attempts at providing a concise definition of organizational culture, as well as its theoretical background and the most important theoretical approaches in the literature. We examine the different subcultures that emerge in various organizational settings, as well as their relationship with the organization's overall culture. We also present the qualitative and quantitative approaches of organizational culture. We investigate the implications of organizational culture for an organization's efficiency and performance, as well as the issue of cultural change in the context of an organization by going over the key factors for the successful introduction of efficiency-improving changes in an organization. An extensive presentation of the "Competing Values Framework" and subsequently of the "Organizational Culture Assessment Instrument" informs the reader about the key aspects of one of the most important quantitative models in the field of organizational culture. We conclude that organizational culture is of fundamental importance to every modern organization in this ever-changing competitive environment. It can be an invaluable asset in helping modern firms and organizations realize their potential and meet their goals.

### **ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ.**

Θα ήθελα να ευχαριστήσω τον κ. Παρδάλη Δημήτριο, χάρη στην πολύτιμη βοήθεια του οποίου μπόρεσα να ολοκληρώσω με τον καλύτερο δυνατό τρόπο την μεταπτυχιακή μου διατριβή.

Παράλληλα νιώθω την ανάγκη να ευχαριστήσω την οικογένειά μου και ιδιαίτερα τον αδερφό μου Γιώργο, για την υπομονή και τη στήριξη τους, ώστε να καταφέρω να φέρω εις πέρας τη συγγραφή της παρούσας μεταπτυχιακής διατριβής.



# ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

## Εισαγωγή

Η δεκαετία του '80 αποτελεί σημείο αναφοράς για την ανάπτυξη της έρευνας γύρω από την οργανωσιακή κουλτούρα καθώς αποτελεί την απαρχή της προσπάθειας συστηματικής και επιστημονικής μελέτης της, με σκοπό την εξαγωγή συμπερασμάτων γύρω από τις παραμέτρους εκείνες που καθορίζουν τη δομή και τον τρόπο λειτουργίας ενός οργανισμού. Για πρώτη φορά ξεκίνησε μία συστηματική μελέτη της κουλτούρας που επικρατεί σε έναν οργανισμό, το πώς τον καθορίζει, αλλά και τους τρόπους με τους οποίους η κουλτούρα αυτή διαμορφώνεται.

Η μελέτη της οργανωσιακής κουλτούρας προκάλεσε διεπιστημονικό ενδιαφέρον, προσελκύοντας ερευνητές από διαφορετικά ερευνητικά υπόβαθρα και γνωστικά αντικείμενα όπως η κοινωνιολογία, η ψυχολογία και η ανθρωπολογία. Στόχος ήταν η εφαρμογή της μελέτης της κουλτούρας, έννοιας αρχικά με πεδίο αναφοράς ευρύτερες ομάδες όπως το έθνος, η κοινωνία κλπ., στο πλαίσιο της οργανωτικής δομής των οργανισμών, καθώς έγινε αντιληπτό ότι όπως αντίστοιχα η κουλτούρα καθορίζει ευρύτερες ομάδες ανθρώπων κάτι αντίστοιχο συμβαίνει και στα πλαίσια ενός οργανισμού καθώς και ο ίδιος αποτελεί με τη σειρά του μία αντίστοιχη ομάδα με κοινούς σκοπούς και επιδιώξεις.

Κινητήρια δύναμη του αυξημένου αυτού ενδιαφέροντος υπήρξε η επιτυχημένη παρουσία των Ιαπωνικών εταιρειών στις διεθνείς αγορές και η επιθυμία να κατανοηθούν οι παράγοντες εκείνοι που συνετέλεσαν στη δημιουργία του ανταγωνιστικού τους πλεονεκτήματος (Ouchi & Wilkins, 1985), παράλληλα με το έντονο επιστημονικό και ευρύτερο ενδιαφέρον που ανέκυψε την ίδια χρονική περίοδο για την οργανωτική δομή και τον τρόπο λειτουργίας που χαρακτηρίζει τις επιτυχημένες επιχειρηματικές μονάδες.

Σημείο εκκίνησης για την συστηματική μελέτη της οργανωσιακής κουλτούρας αποτελεί η προσπάθεια ορισμού της, προσπάθεια συνυφασμένη με δυσκολίες λόγω της ίδιας της φύσης της οργανωσιακής κουλτούρας. Ένας ορισμός καλείται να δώσει απαντήσεις σε μία σειρά

από ερωτήματα τα οποία αφορούν τον πυρήνα της οργάνωσης και λειτουργίας ενός οργανισμού, με άλλα λόγια την ίδια την υπόσταση του οργανισμού. Κατά τον ορισμό της οργανωσιακής κουλτούρας προκύπτουν ερωτήματα όπως: ποια είναι εκείνα τα χαρακτηριστικά ενός οργανισμού στα οποία αναφερόμαστε με τον όρο οργανωσιακή κουλτούρα; Ποιοι παράγοντες την καθορίζουν και σε ποιο βαθμό;

Η κουλτούρα ενός οργανισμού δεν αποτελεί μία στατική έννοια, καθώς αυτή μεταβάλλεται τόσο μέσα στο χρόνο όσο και λόγω μεταβολών που συντελούνται στη δομή, τον τρόπο λειτουργίας και το ανθρώπινο δυναμικό ενός οργανισμού.

Συνεπώς πέρα από την προσπάθεια ορισμού της οργανωσιακής κουλτούρας και της ταξινόμησης των διαφόρων τύπων κουλτούρας που συναντώνται σε έναν οργανισμό καθίσταται αναγκαία και η προσπάθεια κατανόησης του τρόπου με τον οποίο αυτή μεταβάλλεται, πότε κάτι τέτοιο θα ήταν επιθυμητό, καθώς και ποιοι είναι οι φορείς αυτής της αλλαγής και με ποιο τρόπο καθίσταται αυτή εφικτή.

Έτσι, γίνεται φανερό ότι ο ερευνητής που εξετάζει το ζήτημα της οργανωσιακής κουλτούρας καλείται επίσης να ερμηνεύσει το πώς αλλά και το πότε μεταβάλλονται οι παράγοντες αυτοί.

Ταυτόχρονα, σε επίπεδο πρακτικής εφαρμογής των συμπερασμάτων της ερευνητικής προσπάθειας γύρω από την οργανωσιακή κουλτούρα προκύπτει το ερώτημα αναφορικά με τα διδάγματα εκείνα που μπορούν να αντλήσουν οι επιχειρήσεις προκειμένου να βελτιστοποιήσουν τον τρόπο λειτουργίας τους. Ποιες είναι οι αλλαγές εκείνες που θα επιφέρουν το επιθυμητό αποτέλεσμα και θα συμβάλουν στην αύξηση της αποτελεσματικότητας ενός οργανισμού;

Παράλληλα με την θεωρητική προσέγγιση της οργανωσιακής κουλτούρας απαιτείται και η ανάπτυξη ποσοτικών μεθόδων για την εμπειρική διερεύνηση της στο πλαίσιο των ίδιων των οργανισμών τους οποίους αφορά προκειμένου να εξαχθούν συμπεράσματα τόσο γύρω από την εφαρμογή της θεωρίας σε εμπειρικό επίπεδο, αλλά και γύρω από το πώς αντιλαμβάνονται τα στελέχη ενός οργανισμού την κουλτούρα που επικρατεί σε αυτόν και

παράλληλα να υποβληθούν συγκεκριμένες προτάσεις για την βελτίωση της αποτελεσματικότητας ενός οργανισμού.

Η ίδια η φύση της οργανωσιακής κουλτούρας παρουσιάζει μία σειρά δυσκολίες όσον αφορά τη χρήση ποσοτικών μεθόδων καθώς επιδιώκεται η διερεύνηση μίας κατά βάσης ποιοτικής μεταβλητής με ιδιαίτερα χαρακτηριστικά. Συνεπώς, ο ερευνητής καλείται να επιλέξει τα κατάλληλα εκείνα εργαλεία που συνάδουν με τη φύση του υπό εξέταση αντικειμένου, όπως, για παράδειγμα, η χρήση ερωτηματολογίων.

Σκοπός της εργασίας αυτής είναι η παρουσίαση των θεωρητικών προσεγγίσεων της έννοιας της οργανωσιακής κουλτούρας στην προσπάθεια καθορισμού της ίδιας της έννοιας της κουλτούρας, η οποία αποτελεί ένα σύνθετο φαινόμενο με ευρύτερες προεκτάσεις για την αποτελεσματική λειτουργία ενός οργανισμού, καθώς και των ποσοτικών μεθόδων που έχουν αναπτυχθεί ως προς την εμπειρική μελέτη της κουλτούρας που διέπει τον τρόπο οργάνωσης, την καθημερινή λειτουργία και τη δομή ενός οργανισμού στην προσπάθεια επίτευξης των στόχων που έχει θέσει.

Καθώς η οργανωσιακή κουλτούρα είναι μία δυναμική και όχι στατική έννοια, πέρα από το ζήτημα του ορισμού της και του τρόπου διαμόρφωσης της παρουσιάζεται και το πώς συντελείται η αλλαγή της κουλτούρας ενός οργανισμού.

Τους παράγοντες δηλαδή εκείνους που συντελούν στην αλλαγή της κουλτούρας που διέπει τον τρόπο λειτουργίας ενός οργανισμού, τους λόγους για τους οποίους επιδιώκεται κάτι τέτοιο, αλλά και τους τρόπους με τους οποίους μπορεί να πραγματοποιηθεί η αλλαγή της κουλτούρας ενός οργανισμού κατά τον αποτελεσματικότερο και ομαλότερο δυνατό τρόπο.

Πέρα από την παρουσίαση του γενικότερου θεωρητικού υπόβαθρου της έννοιας της οργανωσιακής κουλτούρας, γίνεται επίσης αναφορά στις ποσοτικές μεθόδους που έχουν αναπτυχθεί για την εμπειρική διερεύνηση της οργανωσιακής κουλτούρας, με ιδιαίτερη αναφορά στο μοντέλο “Organizational Culture Assessment Instrument” το οποίο βασίζεται στο «Πλαίσιο Των Ανταγωνιστικών Αξιών» (Competing Values Framework).

Γίνεται, επίσης, παρουσίαση των κυριότερων διαστάσεων για την συγκέντρωση και παρουσίαση των ποσοτικών δεδομένων μίας εμπειρικής έρευνας με βάση το συγκεκριμένο μοντέλο, του σημαντικότερου ίσως μοντέλου για την διεξαγωγή εμπειρικών ερευνών γύρω από την οργανωσιακή κουλτούρα.

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2**

### **Θεωρητικό υπόβαθρο της οργανωσιακής κουλτούρας**

Καθώς οι αρχές, οι αξίες και τα πιστεύω που κυριαρχούν σε έναν οργανισμό αποτελούν συνιστώσες της οργανωσιακής κουλτούρας του γίνεται φανερή η σημασία της, καθώς η οργανωσιακή κουλτούρα αφορά ουσιαστικά τον πυρήνα ενός οργανισμού και καθορίζει την ίδια του την υπόσταση, την εσωτερική δομή και τον τρόπο λειτουργίας του και κατ' επέκταση την αποτελεσματικότητά του.

Η θεωρία της οργανωσιακής κουλτούρας έχει προσελκύσει το ενδιαφέρον επιστημόνων από διάφορους κλάδους με συνέπεια να αποτελεί αντικείμενο διεπιστημονικής μελέτης καθώς συνδυάζει στοιχεία της κοινωνιολογίας, της κοινωνικής ανθρωπολογίας αλλά και της ψυχολογίας.

Η προσπάθεια επακριβούς ορισμού της έννοιας της οργανωσιακής κουλτούρας συναντά αρκετές δυσκολίες καθώς πρόκειται για μία κατά βάση ποιοτική μεταβλητή. Αυτό δυσχεραίνει και την ανάδειξη ενός ευρύτερα αποδεκτού ορισμού από την πλειοψηφία των ερευνητών της οργανωσιακής κουλτούρας. Συνεπώς, υπάρχει πληθώρα ερμηνευτικών προσεγγίσεων και παρουσιάζεται ποικιλία ορισμών της οργανωσιακής κουλτούρας στη διεθνή βιβλιογραφία, ανάλογα με το επιστημονικό υπόβαθρο αλλά και τις προσωπικές αρχές και αξίες του κάθε ερευνητή.

Στο κεφάλαιο αυτό γίνεται παρουσίαση του θεωρητικού υπόβαθρου της έννοιας της οργανωσιακής κουλτούρας. Παρουσιάζεται το ιστορικό πλαίσιο που οδήγησε στην ανάδειξη της οργανωσιακής κουλτούρας, καθώς και οι διάφοροι ορισμοί και προσεγγίσεις που συναντώνται στη βιβλιογραφία με σκοπό την ουσιαστική κατανόηση της οργανωσιακής κουλτούρας, των παραμέτρων που την καθορίζουν αλλά και της σημασίας της.

## 2.1 Ιστορικές καταβολές της μελέτης της οργανωσιακής κουλτούρας

Προκειμένου να καταστεί εφικτή η κατανόηση της έννοιας της οργανωσιακής κουλτούρας είναι αναγκαίο να διερευνηθεί η ιστορική της προέλευση, οι παράγοντες διαμόρφωσης της καθώς και οι αλλαγές τις οποίες υπέστη κατά την πορεία του χρόνου.

Τη βάση του εννοιολογικού ορισμού της οργανωσιακής κουλτούρας αποτέλεσε η ίδια η έννοια της κουλτούρας. Όσον αφορά την προέλευση της κουλτούρας υπάρχουν διαφορετικές προσεγγίσεις μεταξύ των ερευνητών. Ο Βρετανός κοινωνιολόγος Raymond Williams προσδιορίζει την προέλευση της έννοιας της κουλτούρας, έννοιας με λατινικές ρίζες, στην φροντίδα των ζώων και των αγρών. Η αναφορά αυτή έχει συμβολικό χαρακτήρα, καθώς παραλληλίζει την φροντίδα και διαμόρφωση των ανθρώπων μέσα από τις κοινωνικές δομές με την φροντίδα των ζώων και της γης από τους κτηνοτρόφους και τους αγρότες (Hatch, 1997).

Στη συνέχεια το περιεχόμενο της έννοιας της κουλτούρας σημείωσε αξιόλογη ποιοτική μεταβολή και έγινε συνώνυμο εκλεπτυσμένων τρόπων συμπεριφοράς και δραστηριοτήτων, όπως οι τέχνες και διάφορες πολιτιστικές δραστηριότητες (Tylor 1958).

Ένας άλλος Βρετανός κοινωνιολόγος, ο Chris Jenks, προσέφερε μία εναλλακτική προσέγγιση σχετικά με την εξέλιξη της έννοιας της κουλτούρας. Συγκεκριμένα, υποστήριξε πως η εξέλιξη της έννοιας της κουλτούρας αποτέλεσε απότοκο της εξέλιξης της κοινωνιολογίας και της κοινωνικής ανθρωπολογίας, ως μία επιπλέον διάσταση των συγκεκριμένων επιστημών (Hatch, 1997).

Στα τέλη του 19<sup>ου</sup> αιώνα και στις αρχές του 20<sup>ου</sup>, απόρροια και γενικότερων ιστορικών εξελίξεων, η έννοια της κουλτούρας συναρτάται άμεσα με την έννοια του έθνους και αποκτά σχεδόν ταυτόσημη σηματοδότηση. Συνεπώς, αρχικά από αντικείμενο διερεύνησης των διαφορών των ανθρώπων με τα ζώα, η έννοια της κουλτούρας σύντομα μετεξελίχθηκε σε χαρακτηριστικό γνώρισμα διαφόρων κοινωνικών ομάδων και κατ' επέκταση σε μία έννοια που προσφέρεται για την πραγματοποίηση συγκρίσεων ως προς τα χαρακτηριστικά και τον τρόπο λειτουργίας των κοινωνικών αυτών ομάδων.

Η μετεξέλιξη αυτή της έννοιας της κουλτούρας συνέβαλλε και στην ανάδειξη της έννοιας της οργανωσιακής κουλτούρας. Καθώς κάθε οργανισμός αποτελεί και μία ξεχωριστή κοινωνική οντότητα, ο τρόπος λειτουργίας και η εσωτερική δομή αυτών των κοινωνικών ομάδων θα μπορούσε να διερευνηθεί μέσα από την ανάλυση της κουλτούρας που τους χαρακτηρίζει.

Από τα τέλη της δεκαετίας του '70 η μελέτη της οργανωσιακής κουλτούρας συγκεντρώνει το ενδιαφέρον πολλών ερευνητών προερχόμενων από διάφορες επιστήμες όπως η κοινωνιολογία, η ψυχολογία, η κοινωνική ανθρωπολογία και η οργάνωση και διοίκηση επιχειρήσεων.

Ο Μπουραντάς(2005) τονίζει ότι η σημασία της οργανωσιακής κουλτούρας παρουσιάζει ιδιαίτερο επιστημονικό ενδιαφέρον καθώς η οργανωσιακή κουλτούρα καθορίζει την εσωτερική δομή του οργανισμού, τον τρόπο λειτουργίας των μελών του και κατά συνέπεια και την αποτελεσματικότητά του.

Η δεκαετία του '80 αποτελεί σταθμό στη μελέτη της οργανωσιακής κουλτούρας, καθώς την εποχή εκείνη κορυφώνεται το ερευνητικό ενδιαφέρον γύρω από αυτή. Ο Beaumont(1993) εντοπίζει τρία γεγονότα που έλαβαν χώρα εκείνη την εποχή και συνέβαλαν στην τόνωση του ερευνητικού ενδιαφέροντος γύρω από την οργανωσιακή κουλτούρα.

Αυτά είναι, η ιδιαίτερα επιτυχημένη πορεία των Ιαπωνικών επιχειρήσεων στις διεθνείς αγορές, το ιδιαίτερο ενδιαφέρον για το εάν και κατά πόσο η επιτυχία μίας επιχείρησης εξαρτάται από την κουλτούρα που επικρατεί σε αυτή και σε ποιο βαθμό οι επιτυχημένες επιχειρήσεις αντλούν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα από την κουλτούρα που επικρατεί στους κόλπους τους, καθώς και η ιδιαίτερα έντονη εκδοτική δραστηριότητα που αναπτύχθηκε την εποχή εκείνη γύρω από την οργανωσιακή κουλτούρα με σειρά άρθρων και βιβλίων.

Όσον αφορά την επιτυχημένη παρουσία των Ιαπωνικών επιχειρήσεων στις διεθνείς αγορές αυτή αποδίδονταν στην οργανωσιακή κουλτούρα που τις χαρακτήριζε και είχε σαν αποτέλεσμα να παρουσιάζουν ιδιαίτερα υψηλή αποτελεσματικότητα. Οι επιχειρήσεις διασφάλιζαν στους εργαζόμενους σταθερό και ευχάριστο εργασιακό περιβάλλον και οι

εργαζόμενοι από την πλευρά τους, λόγω της ιδιαίτερα ευνοϊκής μεταχείρισης που απολάμβαναν, επιδείκνυαν ιδιαίτερη αφοσίωση προς τις επιχειρήσεις (Κάντας Α.1995).

Παράλληλα, πολλοί ερευνητές απέδιδαν την επιτυχία ορισμένων οργανισμών στα ιδιαίτερα ποιοτικά χαρακτηριστικά τους που προσδίδουν στους οργανισμούς αυτούς συγκριτικό πλεονέκτημα έναντι των ανταγωνιστών τους. Ενδεικτικά αναφέρονται οι μελέτες των Goodman, Atkin και Schootman (1983), Lewin και Minton (1986) και O'Reilly (1989). Ταυτόχρονα, κυρίαρχο ρόλο έπαιξε το γεγονός ότι υπήρχε ολοένα και σε μεγαλύτερο βαθμό η πεποίθηση ότι συγκεκριμένου τύπου οργανωσιακή κουλτούρα συνδέεται με την επιτυχία και αποτελεσματικότητα διαφόρων οργανισμών.

Το ιδιαίτερο ενδιαφέρον που αναπτύχθηκε γύρω από την οργανωσιακή κουλτούρα οδήγησε και σε μία ποιοτική μεταβολή όσον αφορά τις πεποιθήσεις γύρω από τον τρόπο διοίκησης μίας σύγχρονης επιχείρησης. Δόθηκε έμφαση στο ανθρώπινο δυναμικό, την εσωτερική δομή, τις αξίες και τη συνολικότερη λειτουργία μίας επιχείρησης πέρα από τη μονομερή και κοντόφθαλμη έμφαση σε βραχυχρόνιους χρηματοοικονομικούς δείκτες.

## **2.2 Η έννοια της οργανωσιακής κουλτούρας**

Η οργανωσιακή κουλτούρα ενός οργανισμού αποτελεί καθοριστικό παράγοντα για την επιτυχή λειτουργία του και μπορεί να συμβάλει στην βελτίωση της αποτελεσματικότητας του και την επίτευξη των στόχων του.

Το ερώτημα συνεπώς που τίθεται είναι εκείνο της οριοθέτησης και του προσδιορισμού της έννοιας της οργανωσιακής κουλτούρας. Παρά τις δυσκολίες που υφίστανται να προσδιοριστεί επακριβώς η έννοια της οργανωσιακής κουλτούρας είναι επιτακτική ανάγκη να επιδιωχθεί κάτι τέτοιο στο μέγιστο δυνατό βαθμό και με τη μεγαλύτερη δυνατή ακρίβεια.

Η οργανωσιακή κουλτούρα ως θεμελιώδης έννοια που διέπει τον τρόπο λειτουργίας, τις νόρμες αλλά και εν γένει κάθε πτυχή της οργανωτικής δομής και καθημερινής λειτουργίας ενός οργανισμού, μπορεί να θεωρηθεί ως η συλλογική ταυτότητα του οργανισμού. Καταδεικνύει πώς οι ιδέες που διατρέχουν το συλλογικό γίνεσθαι ενός οργανισμού μεταφράζονται σε επίπεδο καθημερινής λειτουργίας του οργανισμού.



Περιλαμβάνει εκτός από το αξιακό σύστημα ενός οργανισμού, τον τρόπο με τον οποίο αυτός διοικείται, την εσωτερική του δομή, καθώς και τα κριτήρια με βάση τα οποία ορίζεται η επιτυχία στα πλαίσια του οργανισμού. Οι ιδέες και οι αντιλήψεις που κυριαρχούν στο εσωτερικό ενός οργανισμού καθορίζουν τον τρόπο λειτουργίας του και τον τρόπο δράσης των μελών του και χαρακτηρίζουν μοναδικά τον κάθε ξεχωριστό οργανισμό.

Η έννοια της οργανωσιακής κουλτούρας αποτελεί πολυδιάστατη έννοια και κατά συνέπεια είναι από δύσκολη έως αδύνατη η προσπάθεια μοναδικού ορισμού της, καθώς περιλαμβάνει αρχές και αξίες, τρόπους συμπεριφοράς και έντονους συμβολισμούς.

Τα ποιοτικά χαρακτηριστικά των παραπάνω εννοιών αποτελούν σημαντικό εμπόδιο στην προσπάθεια ορισμού και καταγραφής της οργανωσιακής κουλτούρας. Αυτός είναι και ο λόγος που δεν υπάρχει ένας και μοναδικός ορισμός της οργανωσιακής κουλτούρας στη διεθνή βιβλιογραφία.

Οι διαφορές επικεντρώνονται σε τρεις κύριες διαστάσεις. Μία πρώτη διάσταση αφορά τον ίδιο τον τρόπο ορισμού της οργανωσιακής κουλτούρας. Μία άλλη αφορά τον τρόπο καταγραφής και μέτρησης της, ενώ η τρίτη αφορά το ποιες είναι εκείνες οι καθοριστικές παράμετροι που καθορίζουν την οργανωσιακή κουλτούρα.

Επιχειρείται κατά συνέπεια μία προσπάθεια προσέγγισης της έννοιας της οργανωσιακής κουλτούρας και των διαφορετικών ορισμών γύρω από αυτή μέσω της διάκρισης των ερευνητών της οργανωσιακής κουλτούρας και των διαφόρων ορισμών που έχουν προτείνει. Ένα τέτοιο εγχείρημα κάθε άλλο παρά εύκολο μπορεί να θεωρηθεί, καθώς οι πολλοί και διαφορετικοί ορισμοί της οργανωσιακής κουλτούρας που έχουν δοθεί καθιστούν μία τέτοια προσπάθεια ιδιαίτερα δύσκολη.

Ο Smirchich (1983) προτείνει την ταξινόμηση των ερευνητών της οργανωσιακής κουλτούρας σε δύο βασικές κατηγορίες. Στην πρώτη κατηγορία κατατάσσει εκείνους τους ερευνητές που θεωρούν την οργανωσιακή κουλτούρα ενός οργανισμού ως ένα ιδιαίτερο χαρακτηριστικό του οργανισμού το οποίο τον χαρακτηρίζει ως οντότητα, δίχως να εξαρτάται από τα μέλη του οργανισμού την εκάστοτε χρονική περίοδο.

Στην δεύτερη κατηγορία ανήκουν οι ερευνητές της οργανωσιακής κουλτούρας οι οποίοι θεωρούν την οργανωσιακή κουλτούρα ενός οργανισμού ως μία έννοια που καθορίζεται από τα μέλη του οργανισμού και την δυναμική που αναπτύσσεται από τις μεταξύ τους σχέσεις.

Γίνεται φανερό ότι η πρώτη προσέγγιση αντιμετωπίζει την οργανωσιακή κουλτούρα ως κάτι που χαρακτηρίζει τον οργανισμό ως ξεχωριστή οντότητα, μία διαχρονική έννοια την οποία αποδέχονται τα μέλη του οργανισμού. Αντίθετα, η δεύτερη προσέγγιση αντιμετωπίζει την οργανωσιακή κουλτούρα ως μία έννοια η οποία δεν υφίσταται ανεξάρτητα των μελών του οργανισμού αλλά καθορίζεται από αυτά.

Επιπροσθέτως, η δεύτερη κατηγορία αναγνωρίζει την οργανωσιακή κουλτούρα ως μία συνεχώς μεταβαλλόμενη έννοια η οποία επανακαθορίζεται συνεχώς από τα μέλη του οργανισμού και την δυναμική των μεταξύ τους σχέσεων, ενώ λαμβάνει υπόψη και τις διάφορες υποκουλτούρες που εμφανίζεται στα διάφορα τμήματα και τις διάφορες υποομάδες που απαρτίζουν τον οργανισμό.

Η συγκεκριμένη διάκριση των ερευνητών, όμως, δεν είναι και η μοναδική. Μία άλλη προσέγγιση προτείνει την κατηγοριοποίηση των ερευνητών της οργανωσιακής κουλτούρας βάσει της μεθοδολογίας την οποία υιοθετούν. Βάσει αυτής της διάκρισης των ερευνητών, προτείνονται τρεις βασικές κατηγορίες ταξινόμησης και συνεπώς διακρίνονται τρεις κύριες μέθοδοι προσέγγισης της οργανωσιακής κουλτούρας.

Σύμφωνα με την πρώτη προσέγγιση, προκειμένου ο ερευνητής να κατανοήσει συνολικά την οργανωσιακή κουλτούρα που χαρακτηρίζει έναν οργανισμό προσπαθεί να γίνει ο ίδιος μέλος του οργανισμού. Σύμφωνα με την δεύτερη προσέγγιση, ο ερευνητής διερευνά την ιστορία του οργανισμού μέσω του διαθέσιμου αρχαιακού υλικού με σκοπό να ανακαλύψει την οργανωσιακή κουλτούρα που καθόρισε την πορεία του οργανισμού μέσα στο χρόνο. Τέλος, σύμφωνα με την τρίτη προσέγγιση ο ερευνητής προσπαθεί μέσω ποσοτικών μεθόδων, με τη χρήση ερωτηματολογίων, να προσεγγίσει την οργανωσιακή κουλτούρα που χαρακτηρίζει έναν οργανισμό.

Σε κάθε περίπτωση, και ανεξαρτήτως της μεθοδολογίας που χρησιμοποιείται, ο στόχος των ερευνητών της οργανωσιακής κουλτούρας παραμένει η ανίχνευση και ο καθορισμός της οργανωσιακής κουλτούρας καθώς και ο εντοπισμός των σημαντικών εκείνων παραγόντων και παραμέτρων που την ορίζουν αλλά και ο τρόπος με τον οποίο αυτοί μεταβάλλονται και κατά συνέπεια μεταβάλλεται και η οργανωσιακή κουλτούρα που χαρακτηρίζει έναν οργανισμό.

Η πλειοψηφία των ερευνητών θεωρεί τη σταδιακή αλλαγή ως τον πλέον ενδεδειγμένο τρόπο αλλαγής της οργανωσιακής κουλτούρας ενός οργανισμού για την βελτίωση της αποτελεσματικότητας του και την επίτευξη των στόχων του. Αντίθετα, η άμεση αλλαγή κουλτούρας θεωρείται ιδιαίτερα δύσκολο να επιτευχθεί για μία σειρά λόγους (Schein, 1999, Deal και Kennedy, 1999). Αναλυτική παρουσίαση του ζητήματος της αλλαγής της οργανωσιακής κουλτούρας θα γίνει σε επόμενο κεφάλαιο.

### **2.3 Ορισμοί της οργανωσιακής κουλτούρας**

Η οργανωσιακή κουλτούρα που διέπει έναν οργανισμό διακρίνει τα ιδιαίτερα ποιοτικά χαρακτηριστικά του και καθορίζει την εσωτερική δομή και τον τρόπο λειτουργίας του. Οι ποικίλες διαστάσεις που ορίζουν την κουλτούρα ενός οργανισμού καθιστούν δύσκολο τον ορισμό της.

Η δυσκολία αυτή έχει οδηγήσει σε πληθώρα ερευνητικών προσπαθειών με στόχο να κατανοηθεί πλήρως ως έννοια και να προσδιοριστούν οι παράγοντες εκείνοι που της προσδίδουν το ιδιαίτερο περιεχόμενο της. Παράλληλα, καθώς μεταβάλλονται οι παράγοντες αυτοί είναι επόμενο να μεταβάλλεται και η ίδια η οργανωσιακή κουλτούρα ενός οργανισμού.

Στην προσπάθεια τους να ορίσουν την οργανωσιακή κουλτούρα οι ερευνητές επικεντρώνονται στα ιδιαίτερα ποιοτικά χαρακτηριστικά των οργανισμών και στους παράγοντες εκείνους που θεωρούν πως έχουν τη μεγαλύτερη σημασία στον καθορισμό της ως έννοια αλλά και στον εντοπισμό της ιδιαίτερης κουλτούρας του κάθε οργανισμού. Στη συνέχεια παρατίθενται μία σειρά σημαντικών ορισμών της οργανωσιακής κουλτούρας που συναντώνται στη βιβλιογραφία.

Ο Elliot Jacques (1952) σε μία πρωτοποριακή για την εποχή της έρευνα μελετά την έννοια της οργανωσιακής κουλτούρας χρησιμοποιώντας ως επίκεντρο της μελέτης του τα διάφορα εργοστάσια. Ο Jacques προτάσσει τον παράγοντα της κοινής δράσης των εργαζομένων για την αντιμετώπιση προβλημάτων και δυσκολιών που παρουσιάζονται κατά τη διάρκεια της παραγωγής ως τον καθοριστικό παράγοντα καθορισμού της οργανωσιακής κουλτούρας των υπό διερεύνηση παραγωγικών μονάδων.

Από την πλευρά του ο Meryl Reis Louis (1983) θεωρεί κοινές δράσεις και αντιλήψεις ως τον καθοριστικό παράγοντα της οργανωσιακής κουλτούρας που επικρατεί σε έναν οργανισμό. Αυτά τα κοινά χαρακτηριστικά που καθορίζουν την οργανωσιακή κουλτούρα διασφαλίζουν παράλληλα την εσωτερική συνοχή ενός οργανισμού.

Τον καθοριστικό ρόλο κοινών δράσεων και συμπεριφορών τονίζουν και οι Harrison Trice και Janice Beyer (1993). Στοιχεία της συλλογικής ταυτότητας ενός οργανισμού θεωρούνται και πάλι ο καθοριστικός παράγοντας προσδιορισμού της οργανωσιακής κουλτούρας που επικρατεί σε αυτόν.

Σε ανάλογη κατεύθυνση κινείται και ο Andrew Pettigrew (1979) τονίζοντας κοινά στοιχεία, αξίες και δράσεις ως τους παράγοντες εκείνους που καθορίζουν την οργανωσιακή κουλτούρα. Η οργανωσιακή κουλτούρα θεωρείται στοιχείο εσωτερικής συνοχής του οργανισμού και στοιχείο συντονισμού και αποτελεσματικής συνεργασίας των εργαζομένων στον οργανισμό.

Κοινές αξίες και δράσεις παίζουν καθοριστικό ρόλο και στον ορισμό του Gareth Morgan (1997). Πλαίσια συμπεριφοράς, συμβολισμοί και γενικότερα το στοιχείο της συλλογικότητας και η έννοια της ομάδας την οποία αποτελούν τα μέλη του οργανισμού αναδεικνύονται και εδώ σε κυρίαρχους παράγοντες καθορισμού της οργανωσιακής κουλτούρας.

Οι Richard Hagberg και Julie Heifetz (2000) τονίζουν τον δυναμικό χαρακτήρα της οργανωσιακής κουλτούρας, το γεγονός δηλαδή ότι δεν αποτελεί μία στατική έννοια αμετάβλητη στο χρόνο. Η κουλτούρα ενός οργανισμού βρίσκεται σε μια κατάσταση διαρκούς μεταβολής και διαμόρφωσης μέσω αλληλεπιδράσεων και νέων στοιχείων που

μεταβάλλουν τις αρχές, τις αξίες και τα πρότυπα του οργανισμού και κατά συνέπεια ανανεώνουν και μεταβάλλουν την ίδια την οργανωσιακή κουλτούρα του οργανισμού.

Σύμφωνα με τον DeWitt (2001) η οργανωσιακή κουλτούρα διασφαλίζει την εσωτερική συνοχή ενός οργανισμού, μέσω των αξιών και συμπεριφορών που κυριαρχούν στο εσωτερικό του κάθε οργανισμού και καθορίζουν την οργανωσιακή του κουλτούρα. Εντοπίζει μία αμφίδρομη σχέση μεταξύ οργανωσιακής κουλτούρας, αξιών και συμπεριφορικών προτύπων στο εσωτερικό του οργανισμού. Η οργανωσιακή κουλτούρα καθορίζεται από τις κυρίαρχες αξίες και καθορίζει συμπεριφορές οι οποίες με τη σειρά τους συμβάλουν στη διαμόρφωση της οργανωσιακής κουλτούρας.

Ο Handy (1993) προσδιορίζει την οργανωσιακή κουλτούρα ως ένα σύνολο κανόνων, συμπεριφορών, μορφών εξουσίας και αποδεκτών τρόπων συμπεριφοράς που καθορίζουν τον τρόπο λειτουργίας και την εσωτερική δομή ενός οργανισμού.

Κατά τον Schein (1985) η οργανωσιακή κουλτούρα ενός οργανισμού σχηματίζεται από την επιτυχή αντιμετώπιση εσωτερικών ή εξωτερικών προκλήσεων. Οι νόρμες και οι συμπεριφορές που λειτούργησαν αποτελεσματικά στο παρελθόν κατά τη διαδικασία αντιμετώπισης των προκλήσεων αυτών λειτουργούν ως πρότυπο για τα μέλη του οργανισμού και ενσωματώνονται στην οργανωσιακή του κουλτούρα, τον τρόπο λειτουργίας και δράσης του.

Τέλος, οι Furnham και Gunter (1993) τονίζουν τέσσερα βασικά σημεία αναφορικά με τον ορισμό της οργανωσιακής κουλτούρας. Αυτά είναι οι δυσκολίες που παρουσιάζονται στην προσπάθεια ορισμού της, το γεγονός ότι πρόκειται για μία πολυσύνθετη και πολυδιάστατη έννοια με ποικίλες νοηματοδοτήσεις, το στοιχείο του δυναμισμού και της διαρκούς μεταβολής που την χαρακτηρίζει καθώς και το γεγονός ότι τόσο ο σχηματισμός όσο και η αλλαγή της οργανωσιακής κουλτούρας είναι μία σχετικά αργή και χρονοβόρος διαδικασία.

Γίνεται φανερό ότι στους παραπάνω ορισμούς κυριαρχεί έντονα το στοιχείο της συλλογικής δράσης, των κοινών αξιών και κανόνων και το στοιχείο του συντονισμού και της συνεργασίας. Η οργανωσιακή κουλτούρα ενός οργανισμού καθορίζει διάφορες πτυχές της

συλλογικής του ταυτότητας, τον τρόπο λειτουργίας και την εσωτερική δομή και συνοχή του. Αποτελεί συνεπώς μία ιδιαίτερα σημαντική έννοια για κάθε οργανισμό, στην οποία θα πρέπει να αποδίδεται η δέουσα προσοχή και σημασία.

## **2.4 Οι διάφοροι τύποι οργανωσιακής κουλτούρας**

Οι ερευνητές της οργανωσιακής κουλτούρας κατά την μελέτη των ποιοτικών χαρακτηριστικών διαφόρων οργανισμών παρατήρησαν την ύπαρξη διαφόρων κοινών στοιχείων μεταξύ τους. Η ταξινόμηση και καταγραφή των κοινών αυτών στοιχείων οδήγησε στην δημιουργία μιας τυπολογίας της οργανωσιακής κουλτούρας, στην κατάταξη δηλαδή της οργανωσιακής κουλτούρας σε διάφορους διακριτούς τύπους.

Στην τυπολογία της οργανωσιακής κουλτούρας περιγράφονται τα κύρια χαρακτηριστικά αναφορικά με τον τρόπο οργάνωσης, τον προσανατολισμό, το εργασιακό περιβάλλον, την εσωτερική συνοχή και τη μορφή της ηγεσίας των οργανισμών ανάλογα με τους διάφορους τύπους κουλτούρας όπως τους έχουν ορίσει διάφοροι ερευνητές της οργανωσιακής κουλτούρας. Στη συνέχεια παρατίθενται οι σημαντικότερες τυπολογικές ταξινομήσεις της οργανωσιακής κουλτούρας.

Ο Denison (1990) βασίζεται σε τέσσερις κύριες υποθέσεις για να ταξινομήσει τους τύπους της οργανωσιακής κουλτούρας βάσει αυτών. Αυτές είναι «η υπόθεση της συνέπειας» (the consistency hypothesis), «η υπόθεση της αποστολής» (the mission hypothesis), η «υπόθεση της προσαρμοστικότητας» (the adaptability hypothesis) και «η υπόθεση της συμμετοχής» (the participation hypothesis)

«Η υπόθεση της συνέπειας» προτάσσει την εσωτερική συνοχή και την αίσθηση του κοινού σκοπού ως καθοριστικό παράγοντα. Σε οργανισμούς με αυτά τα χαρακτηριστικά ενισχύεται το πνεύμα συνεργασίας, αλλά δεν εμφανίζονται ιδιαίτερα δεκτικοί σε αλλαγές. Αντίστοιχα, «η υπόθεση της αποστολής» δίνει επίσης έμφαση στην εσωτερική συνοχή και την αίσθηση του κοινού σκοπού από πλευράς των μελών του οργανισμού. «Η υπόθεση της προσαρμοστικότητας» προσδίδει ιδιαίτερη σημασία στην ικανότητα του οργανισμού να προσαρμόζεται στις μεταβολές του εξωτερικού του περιβάλλοντος με σκοπό την επίτευξη

των στόχων του. Τέλος, «η υπόθεση της συμμετοχής» τονίζει ως καθοριστικής σημασίας την αίσθηση κοινής αποστολής των μελών του οργανισμού που συμβάλει στην προσωπική τους αφοσίωση στην επιτυχία του οργανισμού.

Όπως γίνεται φανερό οι δύο πρώτες υποθέσεις, «η υπόθεση της συνέπειας» και «η υπόθεση της αποστολής», αφορούν οργανισμούς με έμφαση στην εσωτερική συνοχή και σταθερότητα. Αντίθετα, οι δύο τελευταίες υποθέσεις, «η υπόθεση της προσαρμοστικότητας» και «η υπόθεση της συμμετοχής» αφορούν οργανισμούς με έντονα στοιχεία ανταγωνιστικότητας και προσήλωσης στην επίτευξη των στόχων.

### **Πίνακας 2.1 Τυπολογία της Οργανωσιακής Κουλτούρας κατά τον Denison**

<b>Εσωτερική συνοχή και σταθερότητα</b>	<b>Ανταγωνιστικότητα και επίτευξη των στόχων</b>
Υπόθεση της Συνέπειας	Υπόθεση της Συμμετοχής
Υπόθεση της Αποστολής	Υπόθεση της Προσαρμοστικότητας

Πηγή: Denison, Daniel R., (1990), “Corporate Culture and Organizational Effectiveness”, Wiley, New York

Ο Handy (1995) χρησιμοποιεί έναν πρωτότυπο τρόπο για να χαρακτηρίσει τους διάφορους τύπους κουλτούρας βασιζόμενος στην τυπολογία του Harrison (1972), καθώς τους προσδίδει ονόματα αρχαίων θεών του Ολύμπου με βάση τη φιλοσοφία που ο καθένας πρεσβεύει.

Έτσι, στον τύπο κουλτούρας που συνδέεται με τη δύναμη έδωσε το όνομα του Δία, αντίστοιχα στον τύπο κουλτούρας που συνδέεται με τους ρόλους έδωσε το όνομα του Απόλλωνα, ενώ για τους τύπους κουλτούρας που συνδέονται με το έργο και το άτομο έδωσε τα ονόματα της Αθηνάς και του Διόνυσου αντίστοιχα.

Ο τύπος κουλτούρας που σχετίζεται με τον Δία (δύναμη) έχει κύριο χαρακτηριστικό την προσήλωση στην επίτευξη των στόχων και χαρακτηρίζεται από δυναμική και αυταρχική

μορφή ηγεσίας. Η επιτυχία κρίνεται αποκλειστικά με βάση το αποτέλεσμα και η ηγεσία σε αυτού του είδους τους οργανισμούς παίζει κυρίαρχο ρόλο.

Αντίστοιχα, ο τύπος κουλτούρας που σχετίζεται με τον Απόλλωνα (ρόλοι) δίνει έμφαση στην ιεραρχική δομή και στην ύπαρξη καθορισμένων ρόλων, τις αρμοδιότητες των οποίων καλούνται να φέρουν εις πέρας τα μέλη του οργανισμού που τους έχουν αναλάβει. Κυριαρχούν οι κανόνες και οι αυστηρά καθορισμένες διαδικασίες, κατά συνέπεια ο γραφειοκρατικός τρόπος διοίκησης.

Αναφορικά με τον τύπο κουλτούρας που σχετίζεται με την Αθηνά (έργο), δίδεται έμφαση στην επίτευξη των στόχων, την ολοκλήρωση του έργου και την ομαδική εργασία με στόχο την αντιμετώπιση των προκλήσεων που αντιμετωπίζει ο οργανισμός.

Τέλος, για τον τύπο κουλτούρας που σχετίζεται με τον Διόνυσο (άτομο) προέχει η ανάληψη πρωτοβουλιών και δράσεων. Ενθαρρύνεται η ατομική δράση, χαρακτηρίζεται από ευελιξία και εμφανίζεται κυρίως σε οργανισμούς με προσωπικό υψηλής ειδίκευσης.

Μία πρόσθετη απόπειρα τυπολογικής ταξινόμησης της οργανωσιακής κουλτούρας αποτελεί ο «κύβος των δύο Σ» (Double-S Cube) των Goffee και Jones (1998). Η τυπολογία των δύο αυτών ερευνητών βασίζεται σε δύο κύριες παραμέτρους από τα αρχικά των οποίων στην Αγγλική αντλεί το όνομα του, την αλληλεγγύη (solidarity) και την κοινωνικότητα (sociability). Από τον συνδυασμό των δύο αυτών κύριων παραμέτρων προκύπτουν τέσσερις τύποι οργανωσιακής κουλτούρας.

Όσον αφορά την πρώτη παράμετρο, την παράμετρο της αλληλεγγύης, αναφέρεται στις σχέσεις συνεργασίας, αλληλοβοήθειας και αλληλεγγύης που αναπτύσσονται μεταξύ των μελών ενός οργανισμού στην προσπάθεια του να πετύχει τους στόχους του. Η αλληλεγγύη αποτελεί βασικό χαρακτηριστικό οργανισμών με προσήλωση στην επίτευξη των στόχων που έχουν θέσει.

Η δεύτερη παράμετρος, αυτή της κοινωνικότητας εξετάζει τον βαθμό στον οποίο το εργασιακό περιβάλλον που διαμορφώνεται στα πλαίσια ενός οργανισμού μπορεί να



χαρακτηρισθεί φιλικό και κατ' επέκταση να χαρακτηρισθούν ανάλογα και οι σχέσεις μεταξύ των μελών του οργανισμού. Στα θετικά στοιχεία της κοινωνικότητας για έναν οργανισμό συγκαταλέγεται η ομοιογένεια που αναπτύσσεται και συμβάλει στην τόνωση του ηθικού των μελών του οργανισμού και στην ενθάρρυνση της δημιουργικότητάς τους.

Από την άλλη πλευρά, αρνητικό στοιχείο της κοινωνικότητας για έναν οργανισμό αποτελεί η πιθανή έλλειψη προσήλωσης στην επίτευξη των στόχων του οργανισμού και στην βελτίωση της ανταγωνιστικότητάς του, καθώς και ο πολυκερματισμός και η έλλειψη συνοχής που μπορεί να παρατηρηθεί στο εργασιακό περιβάλλον ενός οργανισμού που χαρακτηρίζεται από έντονα στοιχεία κοινωνικότητας, με επιμέρους συμφέροντα να κυριαρχούν έναντι του γενικού συμφέροντος για το σύνολο του οργανισμού. Αποτελεί καθήκον της ηγεσίας του οργανισμού να λάβει υπόψη της αυτές τις αρνητικές πτυχές της κοινωνικότητας και να προχωρήσει στις κατάλληλες ενέργειες προκειμένου να μεγιστοποιήσει τα οφέλη της κοινωνικότητας για τον οργανισμό και να ελαχιστοποιήσει τυχόν αρνητικές συνέπειες.

Επομένως, διασταυρώνοντας τις δύο κύριες αυτές διαστάσεις προκύπτουν οι εξής τέσσερις τύποι κουλτούρας. Η κουλτούρα δικτύου (network culture), η μισθοφορική κουλτούρα (mercenary culture), η κατακερματισμένη κουλτούρα (fragmented culture) και η κουλτούρα της κοινότητας (communal culture). Κύριο χαρακτηριστικό της κουλτούρας δικτύου αποτελεί ο έντονος βαθμός κοινωνικότητας σε αντίθεση με τον χαμηλό βαθμό αλληλεγγύης. Κυριαρχούν οι φιλικές σχέσεις μεταξύ των μελών και το ευχάριστο και φιλικό εργασιακό περιβάλλον με έμφαση στην ανάπτυξη διαπροσωπικών σχέσεων.

Η μισθοφορική κουλτούρα, αντίθετα, χαρακτηρίζεται από υψηλό βαθμό αλληλεγγύης σε αντίθεση με τον χαμηλό βαθμό κοινωνικότητας. Επικρατεί προσήλωση στην επίτευξη των στόχων που έχουν τεθεί, ενώ οι σχέσεις μεταξύ των μελών είναι κυρίως τυπικές και κυριαρχούν τυπικοί κανόνες και διαδικασίες.

Η κατακερματισμένη κουλτούρα χαρακτηρίζει οργανισμούς στους οποίους δεν υπάρχει η αίσθηση του κοινού σκοπού μεταξύ των μελών. Η κουλτούρα αυτή χαρακτηρίζεται τόσο από έλλειψη αλληλεγγύης όσο και κοινωνικότητας. Ουσιαστικά δεν υφίστανται ιδιαίτερες σχέσεις μεταξύ των μελών, καθώς είναι πιθανό να μην υπάρχει καν ενιαίο εργασιακό

περιβάλλον αλλά τα μέλη του οργανισμού να αποτελούν ανεξάρτητες παραγωγικές μονάδες που εργάζονται παράλληλα και ξεχωριστά η μία από την άλλη.

Η κουλτούρα της κοινότητας χαρακτηρίζεται τόσο από έντονα στοιχεία κοινωνικότητας όσο και αλληλεγγύης. Κυριαρχούν οι φιλικές διαπροσωπικές σχέσεις, οι αρμοδιότητες του κάθε μέλους δεν είναι ξεκάθαρα προσδιορισμένες και οι διάφορες εργασίες διεκπεραιώνονται από κοινού από τα μέλη του οργανισμού. Ανάλογος τύπος κουλτούρας χαρακτηρίζει κυρίως επιχειρήσεις οι οποίες κάνουν τα πρώτα τους βήματα στην αγορά.

Τέλος, σύμφωνα με το «Πλαίσιο των Ανταγωνιστικών Αξιών» των Quinn και Cameron η οργανωσιακή κουλτούρα ταξινομείται στους ακόλουθους τέσσερις τύπους, οι οποίοι είναι «η κουλτούρα της οικειότητας», «η κουλτούρα της ιεραρχίας», «η κουλτούρα της καινοτομίας» και «η κουλτούρα της αγοράς». Λόγω της σημασίας του όσον αφορά τη μελέτη της οργανωσιακής κουλτούρας, το «Πλαίσιο των Ανταγωνιστικών Αξιών» παρουσιάζεται αναλυτικά σε ένα από τα επόμενα κεφάλαια.

## **2.5 Σημαντικότερες θεωρητικές προσεγγίσεις της οργανωσιακής κουλτούρας**

Στις προηγούμενες ενότητες παρατέθηκαν οι σημαντικότερες προσπάθειες ορισμού της οργανωσιακής κουλτούρας και τυπολογικής ταξινόμησης των διαφόρων τύπων της. Σε αυτή την ενότητα γίνεται εκτενής αναφορά στις σημαντικότερες θεωρητικές προσεγγίσεις γύρω από αυτή.

Σύμφωνα με τον Geert Hofstede (1990,1994, 1998, 2005), έναν από τους σημαντικότερους θεωρητικούς της οργανωσιακής κουλτούρας, η κουλτούρα αποτελεί στοιχείο που καθορίζει τις ομάδες και όχι ξεχωριστά τα άτομα. Μία από τις βασικές αρχές της κοινωνιολογίας αποτελεί το γεγονός ότι σε μία κοινωνική ομάδα αντικατοπτρίζονται διάφορες κουλτούρες. Καθώς οι επιχειρήσεις αποτελούν ευρύτερες κοινωνικές ομάδες αναπτύσσουν μία αμφίδρομη σχέση αλληλεξάρτησης και διαδράσεων με το ευρύτερο περιβάλλον στο οποίο δραστηριοποιούνται και χαρακτηρίζεται από τη δική του ιδιαίτερη κουλτούρα.

Συνεπώς, η οργανωσιακή κουλτούρα ενός οργανισμού δεν διαμορφώνεται ξεχωριστά από την ευρύτερη κουλτούρα του περιβάλλοντος του αλλά επηρεάζεται από αυτή και αντικατοπτρίζει κοινωνικές, πολιτισμικές και πολιτικοοικονομικές επιρροές. Στο επίκεντρο της έρευνας του Hofstede βρίσκεται η σχέση μεταξύ εθνικής και οργανωσιακής κουλτούρας. Εντοπίζει τέσσερις σημειολογικές εκφάνσεις της κουλτούρας, τους ήρωες, τα σύμβολα, τις αξίες και τα τελετουργικά.

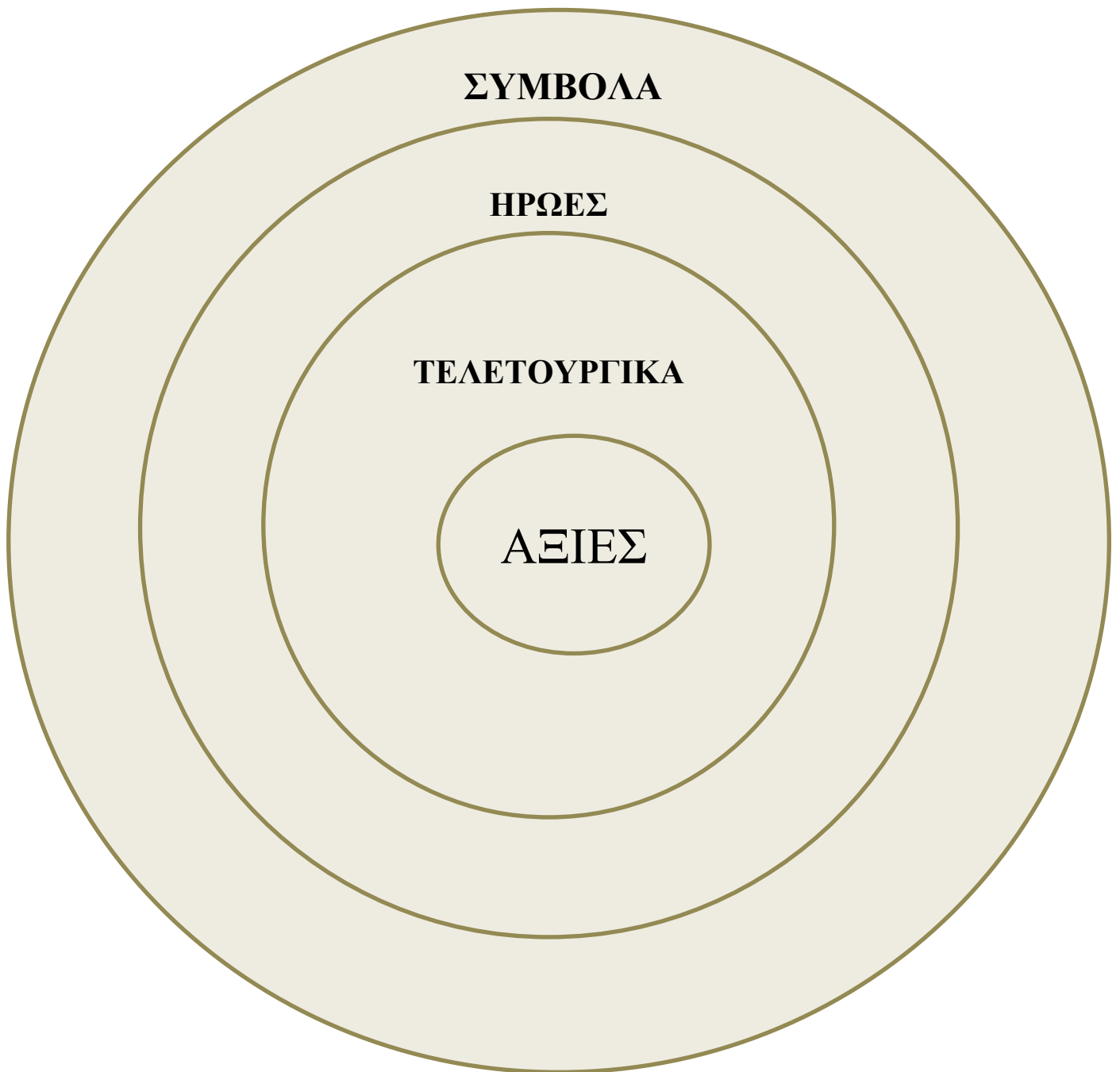
Οι τέσσερις αυτές σημειολογικές εκφάνσεις της κουλτούρας μπορούν να παρασταθούν σε ένα σχήμα με κύκλους, όπου όσο πιο κοντά στον πυρήνα βρίσκεται μία έκφανση της κουλτούρας τόσο πιο σημαντική είναι, ενώ τα στοιχεία που βρίσκονται στους εξωτερικούς κύκλους είναι ήσσονος σημασίας και θεωρούνται επιφανειακές κυρίως εκφάνσεις της κουλτούρας.

Στον πυρήνα και κατά συνέπεια ως σημαντικότερη μορφή σημειολογικής έκφανσης της οργανωσιακής κουλτούρας βρίσκονται οι αξίες. Στον αμέσως επόμενο κύκλο τοποθετούνται τα τελετουργικά ως η δεύτερη σημαντικότερη έκφανση της οργανωσιακής κουλτούρας. Στον τρίτο κατά σειρά κύκλο βρίσκονται οι ήρωες. Τέλος, στον εξωτερικό κύκλο είναι τα σύμβολα.

Συνεπώς, μπορούμε εύκολα να παρατηρήσουμε ότι οι αξίες και τα τελετουργικά θεωρούνται οι σημαντικότερες εκφάνσεις της κουλτούρας ενώ στους ήρωες και τα σύμβολα αποδίδεται μικρότερη σημασία.

Στο παρακάτω σχήμα παρουσιάζεται η ταξινόμηση των σημειολογικών εκφάνσεων της οργανωσιακής κουλτούρας κατά τον Hofstede.

**Σχήμα 2.2 Εκφάνσεις της οργανωσιακής κουλτούρας κατά τον Hofstede.**



Πηγή: Hofstede G., “Cultures and Organizations”, Harper Collins Buss., London, 1994, p. 9

Με τον όρο σύμβολα γίνεται αναφορά σε στοιχεία της κουλτούρας όπως εικόνες και αντικείμενα τα οποία αποκτούν ιδιαίτερο νόημα μόνο για τα άτομα με κοινή κουλτούρα. Τα

σύμβολα μίας κουλτούρας δεν παραμένουν αμετάβλητα στην πορεία του χρόνου. Μέσα από μία διαρκή διαδικασία εμπλουτισμού της κουλτούρας δημιουργούνται νέα σύμβολα που αντικαθιστούν προϋπάρχοντα. Το γεγονός ότι μία κουλτούρα δεν μπορεί να διασφαλίσει την αποκλειστικότητα ενός συμβόλου, κατά συνέπεια ένα σύμβολο μπορεί να χρησιμοποιηθεί και από άλλες κουλτούρες, καθιστά τα σύμβολα ήσσονος σημασίας.

Τα τελετουργικά επιτελούν τον ρόλο της διασφάλισης της εσωτερικής συνοχής και σταθερότητας. Λαμβάνουν τη μορφή θρησκευτικών τελετών και κοινωνικών εκδηλώσεων. Πολλές κοινωνικές εκδηλώσεις έχουν ως αποκλειστικό στόχο τη διεξαγωγή του τελετουργικού προκειμένου να ενισχυθεί το αίσθημα του ανήκειν μεταξύ των μελών.

Οι ήρωες λειτουργούν ως πρότυπα, καθώς στο πρόσωπο τους αντικατοπτρίζονται συγκεκριμένα χαρακτηριστικά της κουλτούρας. Τυγχάνουν προσωπικότητες που χαίρουν ιδιαίτερης αναγνώρισης και σεβασμού και αποτελούν παράδειγμα συμπεριφοράς και στάσης ζωής.

Τέλος, όπως προαναφέρθηκε στον πυρήνα της κουλτούρας βρίσκονται οι αξίες. Αποτελούν ένα σύνολο ιδεών και συμπεριφορών το οποίο προωθείται συστηματικά από την κοινωνική ομάδα και η υιοθέτηση του οποίου θεωρείται εξαιρετικά σημαντική. Η παιδική ηλικία παίζει καθοριστικό ρόλο στην υιοθέτηση των αξιών και την διαμόρφωση του συστήματος αξιών.

Η έρευνα του Hofstede κατέληξε στο συμπέρασμα ότι η εθνική κουλτούρα υπερέχει έναντι των άλλων επιρροών ως παράγοντας καθορισμού της συμπεριφοράς των ατόμων. Παράλληλα, προσδιόρισε τις πέντε σημαντικότερες παραμέτρους της εθνικής κουλτούρας (Hofstede, 2005). Αυτές είναι οι διαφορές στις αντιλήψεις γύρω από τη δύναμη (power distance), ο ατομισμός (individualism), η αρρενωπότητα (masculinity), ο μακροπρόθεσμος προσανατολισμός (long term orientation) και η αποφυγή της αβεβαιότητας (uncertainty avoidance).

Με τον όρο διαφορές στις αντιλήψεις γύρω από τη δύναμη αναφερόμαστε στο κατά πόσο είναι αποδεκτές οι κοινωνικές ανισότητες σε ένα έθνος. Αφορά επίσης την αντίληψη που υπάρχει για το εάν θα πρέπει να εφαρμοσθούν αναδιανεμητικές πολιτικές, αλλά και τον

τρόπο αντιμετώπισης των ισχυρών. Καθορίζει επίσης τον τρόπο με τον οποίο γίνονται αντιληπτές οι ιεραρχικές σχέσεις στο εργασιακό περιβάλλον. Από τη μία πλευρά υπάρχουν χώρες στις οποίες γίνονται αποδεκτές οι ανισότητες στην κατανομή ισχύος μεταξύ προϊστάμενων και υφισταμένων. Αντίθετα, υπάρχουν και χώρες στις οποίες επιδιώκεται μεγαλύτερη συνεργασία και διαβούλευση μεταξύ των προϊστάμενων και των υφισταμένων τους.

Στην πρώτη περίπτωση, αυτή δηλαδή στην οποία γίνεται αποδεκτή η άνιση σχέση μεταξύ προϊστάμενων και υφισταμένων, η ανισότητα αυτή είναι αποδεκτή και από τις δύο πλευρές, ενώ γίνονται αποδεκτά και τα ειδικά προνόμια που απολαμβάνουν όσοι βρίσκονται στα ανώτερα ιεραρχικά κλιμάκια.

Στην αντίθετη περίπτωση, σε χώρες που επιδιώκεται μια περισσότερο ισομερή σχέση μεταξύ προϊστάμενου και υφισταμένου, οι υφισταμένοι επιδιώκουν να έχουν λόγο στη λήψη των αποφάσεων, ενώ υπάρχει και μεγαλύτερη κινητικότητα και δυνατότητα ιεραρχικής ανέλιξης.

Είναι προφανές ότι οι αντιλήψεις γύρω από την κατανομή της δύναμης επηρεάζουν και τη μορφή και το χαρακτήρα της διοίκησης. Από τη μία πλευρά οδηγούμαστε σε μία αυταρχική μορφή ηγεσίας, με τον ηγέτη να έχει τον κυρίαρχο ρόλο, ενώ από την άλλη προτάσσεται η συμμετοχή, η συνεργασία και η συναδελφικότητα.

Ο ατομισμός αναφέρεται στο εάν μία κουλτούρα προωθεί το άτομο και την ατομική πρωτοβουλία ή την υποταγή στην ομάδα και τους στόχους της και την συνεργασία. Σε κοινωνίες στις οποίες οι κοινωνικοί δεσμοί δεν είναι ιδιαίτερα στενοί και ο καθένας θεωρείται υπεύθυνος για τον εαυτό του κυριαρχεί το στοιχείο της ατομικότητας. Η ατομικότητα σχετίζεται άμεσα και με την προηγούμενη παράμετρο που αναφέρθηκε, τις αντιλήψεις γύρω από τη δύναμη, καθώς σε κουλτούρες που γίνεται αποδεκτή η υποταγή στον ιεραρχικά ανώτερο για την επίτευξη των στόχων της ομάδας το στοιχείο του ατομισμού δεν εμφανίζεται τόσο έντονα.

Επίσης, ενώ από τη μία πλευρά σε κουλτούρες όπου κυριαρχεί ο ατομισμός επιδιώκεται εργαζόμενος και εργοδότης να μοιράζονται κοινά επαγγελματικά ενδιαφέροντα, από την

άλλη σε κουλτούρες όπου θεωρείται αποδεκτή η υποταγή στην ομάδα και την επίτευξη των στόχων που αυτή έχει θέσει δεν συμβαίνει απαραίτητα κάτι τέτοιο.

Η επόμενη παράμετρος, που αναφέρεται ως αρρενωπότητα, αφορά τις προτεραιότητες που θέτει μία κουλτούρα. Αξιολογείται το εάν προτάσσεται η ποιότητα ζωής ή η συσσώρευση πλούτου, αλλά και τις ευκαιρίες που παρουσιάζονται για την ικανοποίηση των προσωπικών φιλοδοξιών και την επίτευξη των ατομικών στόχων.

Σε κουλτούρες όπου υπάρχει έντονα το στοιχείο της αρρενωπότητας αυτό αντανakλάται τόσο στις σχέσεις και τους ρόλους των δύο φύλων, αλλά και στις προσδοκίες γύρω από τον αποδεκτό ρόλο για το καθένα. Σε αυτές τις κουλτούρες οι γυναίκες υφίστανται διακρίσεις καθώς έχουν λιγότερες ευκαιρίες ανέλιξης.

Αντίθετα, στις χώρες όπου η κουλτούρα δεν χαρακτηρίζεται από το στοιχείο της αρρενωπότητας προτάσσεται η κοινωνική αλληλεγγύη, επιδιώκεται η εξεύρεση συμβιβαστικών λύσεων στα προβλήματα που ανακύπτουν και προωθείται η ισότητα των δύο φύλων καθώς προσφέρονται ίσες ευκαιρίες επαγγελματικής σταδιοδρομίας σε άντρες και γυναίκες.

Η παράμετρος του μακροπρόθεσμου προσανατολισμού εξετάζει τον προσανατολισμό μίας κουλτούρας σε ενέργειες με μακροπρόθεσμα ή βραχυπρόθεσμα αποτελέσματα. Έτσι, σε κοινωνίες με μακροπρόθεσμο προσανατολισμό επιβραβεύεται η υπομονή, η επιμονή και η χρηστή διαχείριση. Σε κοινωνίες με βραχυπρόθεσμο προσανατολισμό, από την άλλη, προτάσσεται ο σεβασμός στην παράδοση, ενώ παίζουν κυρίαρχο ρόλο και οι προσωπικές εξυπηρετήσεις.

Τέλος, όσον αφορά την παράμετρο της αποφυγής του κινδύνου, η παράμετρος αυτή καταγράφει τη στάση μίας κοινωνίας απέναντι στην αβεβαιότητα και τον κίνδυνο. Επιδιώκεται να διερευνηθεί ο βαθμός στον οποίο καταστάσεις αβεβαιότητας αντιμετωπίζονται ως απειλή και γίνεται προσπάθεια αποφυγής τους και διασφάλισης της εσωτερικής σταθερότητας.

Κοινωνίες με έντονο το στοιχείο της αποφυγής του κινδύνου αποστρέφονται την αβεβαιότητα, προτάσσουν την εισαγωγή και τήρηση διαδικασιών και κανόνων, ενώ κυριαρχεί το αίσθημα της απειλής και της ανασφάλειας και επιδιώκεται η εργασιακή και κοινωνική σταθερότητα. Βασικό κίνητρο για τους εργαζόμενους αποτελεί η εργασιακή ασφάλεια, ενώ παρουσιάζεται διστακτικότητα απέναντι στην εισαγωγή αλλαγών και καινοτομιών.

Στον αντίποδα, κουλτούρες στις οποίες δεν παρουσιάζεται έντονη η διάθεση αποφυγής του κινδύνου υπάρχει μεγαλύτερη διάθεση για ανάληψη πρωτοβουλιών και μικρότερη έμφαση στη διαφύλαξη της εσωτερικής σταθερότητας, γεγονός που μεταφράζεται σε λιγότερη ανασφάλεια και μεγαλύτερη ευελιξία και κινητικότητα τόσο στον εργασιακό τομέα όσο και ευρύτερα. Παράλληλα χαρακτηρίζονται από μεγαλύτερη δεκτικότητα σε αλλαγές και καινοτομίες.

Ο Hofstede προσδίδει ιδιαίτερη σημασία στον ρόλο αυτής της παραμέτρου στον καθορισμό της οργανωσιακής κουλτούρας καθώς είναι φανερό η επίδραση της σε οργανισμούς οι οποίοι δραστηριοποιούνται σε κοινωνίες με έντονη την διάθεση αποφυγής του κινδύνου. Οι οργανισμοί αυτοί παρουσιάζονται λιγότερο δεκτικοί σε αλλαγές, εμφανίζονται διστακτικοί απέναντι στην εισαγωγή καινοτομιών και χαρακτηρίζονται από ένα γενικότερο συντηρητικό προσανατολισμό συγκριτικά με άλλους οργανισμούς.

Μία άλλη διάσταση της έρευνας του Hofstede αφορά τη συσχέτιση της εθνικής και της οργανωσιακής αντίστοιχα κουλτούρας. Κατέδειξε την καθοριστική σημασία της εθνικής κουλτούρας στην διαμόρφωση της οργανωσιακής κουλτούρας ενός οργανισμού παράλληλα με τη διερεύνηση του τρόπου με τον οποίο γίνεται αντιληπτός ο ρόλος και η έννοια της ηγεσίας σε χώρες με διαφορετικές κουλτούρες. Ταυτόχρονα, ανέδειξε τις διαφορές μεταξύ των χωρών αυτών στον τρόπο αντιμετώπισης του ρόλου της ηγεσίας και το πόσο σημαντικό είναι οι ηγέτες να είναι σε θέση να επικοινωνούν κατάλληλα τις αρχές και τις αξίες τους στα μέλη του οργανισμού.

Ένας άλλος ιδιαίτερα σημαντικός ερευνητής της οργανωσιακής κουλτούρας είναι ο Edgar Schein με σημαντική συμβολή στη μελέτη της οργανωσιακής κουλτούρας και του ρόλου της



ηγεσίας. Το θεωρητικό μοντέλο του Schein (1985, 1992, 1999) εντοπίζει τρεις κύριες διαστάσεις της οργανωσιακής κουλτούρας, οι οποίες συναποτελούν και καθορίζουν από κοινού την οργανωσιακή κουλτούρα. Αυτές είναι οι «θεμελιώδεις υποθέσεις» (basic underlying assumptions), οι «αξίες» (values) και οι «ορατές προβολές» (artifacts). Οι δύο πρώτες διαστάσεις βρίσκονται στον πυρήνα του αξιακού συστήματος ενός οργανισμού, ενώ η τρίτη αποτελεί το πεδίο προβολής τους και συνίσταται στις ορατές εκφάνσεις των δύο πρώτων διαστάσεων.

Πιο αναλυτικά, οι «θεμελιώδεις υποθέσεις» αναφέρονται στον πυρήνα των αντιλήψεων και αρχών των μελών ενός οργανισμού και καθορίζουν πράξεις και συμπεριφορές. Αποτελούν τις θεμελιώδεις αρχές που διέπουν διαχρονικά έναν οργανισμό από την ίδρυση του μέχρι και τη δεδομένη χρονική στιγμή. Καθορίζουν τη συλλογική ταυτότητα ενός οργανισμού και επηρεάζουν διάφορες πτυχές του τρόπου συμπεριφοράς των μελών του οργανισμού.

Η δεύτερη διάσταση αφορά τις αξίες όπως αυτές εκπορεύονται από τις θεμελιώδεις υποθέσεις. Οι αξίες αφορούν στο πώς αντιλαμβάνεται ο οργανισμός την ίδια του την ύπαρξη, τη δημόσια εικόνα του αλλά και τα στοιχεία εκείνα που τον καθορίζουν μοναδικά σε σχέση με άλλους οργανισμούς. Οι αξίες καθορίζουν τους στόχους και τις επιδιώξεις του οργανισμού καθώς και τις προτεραιότητες του οργανισμού. Σε αντίθεση με τις θεμελιώδεις υποθέσεις οι οποίες δεν είναι εύκολο να γίνουν αντιληπτές ακόμα και από τα ίδια τα μέλη του οργανισμού, οι αξίες αποτελούν κάτι πιο απτό και μπορούν να προσδιορισθούν και να γίνουν κατανοητές. Οι αξίες αποτελούν πεδίο έκφρασης των θεμελιωδών υποθέσεων.

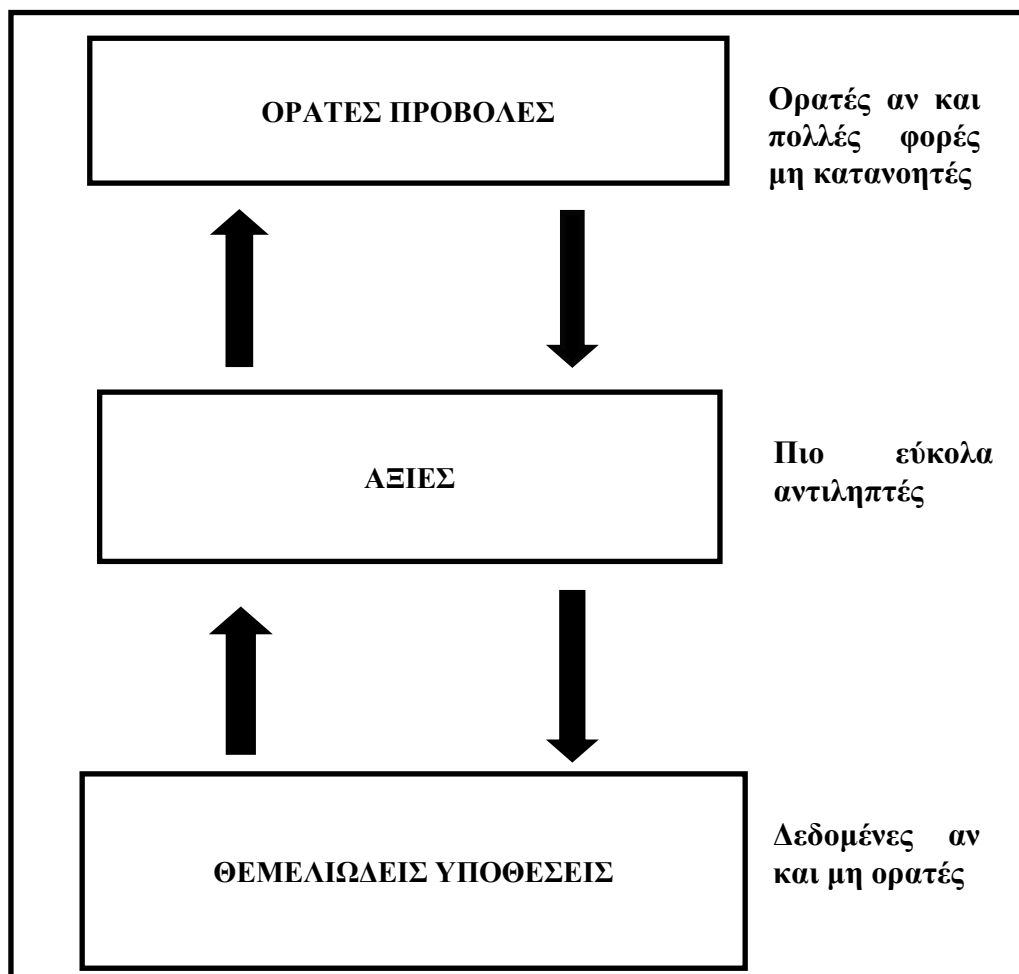
Η τρίτη διάσταση αφορά τις ορατές προβολές, οι οποίες αποτελούν και το πεδίο στο οποίο εκφράζονται οι δύο πρώτες βασικές διαστάσεις. Αποτελούν αποτύπωση των αξιών και των θεμελιωδών υποθέσεων και αφορούν τον τρόπο με τον οποίο επιτελούνται οι διάφορες λειτουργίες ενός οργανισμού. Συνοψίζονται σε τρεις κύριες κατηγορίες οι οποίες αφορούν τις πράξεις, τον λόγο και τους τρόπους συμπεριφοράς.

Από τα παραπάνω γίνεται αντιληπτό ότι κατά τον Edgar Schein στον πυρήνα του αξιακού συστήματος ενός οργανισμού βρίσκονται οι θεμελιώδεις υποθέσεις και οι αξίες, με τις αξίες να αποτελούν έκφραση των θεμελιωδών υποθέσεων σε ένα πιο συνειδητό επίπεδο. Καθώς οι

θεμελιώδεις υποθέσεις και οι αξίες καθορίζουν τρόπους συμπεριφοράς και λειτουργίας, βρίσκουν έκφραση στο πεδίο των ορατών προβολών οι οποίες και αποτελούν αποτύπωση του αξιακού συστήματος ενός οργανισμού και κατά συνέπεια της ταυτότητας του και συνολικά των προτεραιοτήτων και των στόχων του καθώς και του τρόπου με τον οποίο λειτουργεί.

Στο παρακάτω σχήμα παρουσιάζονται οι τρεις κύριες διαστάσεις της κουλτούρας σύμφωνα με το θεωρητικό μοντέλο του Edgar Schein.

**Σχήμα 2.3 Διαστάσεις της κουλτούρας κατά τον Schein**



Πηγή : Schein E., “Organisational Culture and Leadership”, (2<sup>nd</sup> ed.),San Francisco, Jossey Bass, 1992, p.p.17

Παράλληλα, ο Schein τονίζει τη σημασία της οργανωσιακής κουλτούρας στον εντοπισμό προβληματικών πτυχών και συγκρούσεων στη λειτουργία των οργανισμών. Καθώς η κουλτούρα καθορίζει σε σημαντικό βαθμό τον τρόπο με τον οποίο τα άτομα αντιλαμβάνονται την πραγματικότητα, η μελέτη της οργανωσιακής κουλτούρας μπορεί να συμβάλει στην κατανόηση και επίλυση των συγκρούσεων μέσω του εντοπισμού αντιλήψεων και στάσεων που αποτελούν την πηγή των συγκρούσεων αυτών.

Η θεωρία του Schein ερμηνεύει ακόμη τα κριτήρια με βάση τα οποία οι επιχειρήσεις προχωρούν στην επιλογή του κατάλληλου ανθρώπινου δυναμικού για τη στελέχωση τους. Σύμφωνα με αυτή κυριαρχούν δύο βασικά κριτήρια κατά τη διαδικασία επιλογής προσωπικού.

Το πρώτο βασικό κριτήριο είναι το εάν η προσωπικότητα ένας υποψηφίου ταιριάζει με την οργανωσιακή κουλτούρα της επιχείρησης, εάν μοιράζονται δηλαδή κοινές αρχές και αξίες. Από την άλλη πλευρά, εξετάζεται η δυνατότητα που υπάρχει σε έναν υποψήφιο εργαζόμενο ακόμα και αν τη δεδομένη χρονική στιγμή οι αρχές και αξίες που τον χαρακτηρίζουν δεν συμπίπτουν απόλυτα με εκείνες της επιχείρησης, να ενστερνιστεί και να αφομοιώσει τις εταιρικές αξίες. Εκείνο που επιδιώκεται συνεπώς είναι να εξακριβωθεί το εάν η προσωπικότητα ενός υποψηφίου εργαζόμενου είναι συμβατή με την οργανωσιακή κουλτούρα που επικρατεί σε μία επιχείρηση.

Ακόμη, ο Schein επισημαίνει τον ιδιαίτερο βαθμό δυσκολίας που παρουσιάζει η προσπάθεια αλλαγής της οργανωσιακής κουλτούρας καθώς αφορά όλες τις πτυχές ενός οργανισμού. Για να αλλάξει η οργανωσιακή κουλτούρα ενός οργανισμού απαιτείται η αποδοχή και αφομοίωση από πλευράς των μελών του οργανισμού νέων αξιών καθώς και να πεισθούν για την αναγκαιότητα τους. Μόνο τότε είναι εφικτή η αλλαγή της οργανωσιακής κουλτούρας που χαρακτηρίζει έναν οργανισμό.

Ο Schein διακρίνει, επίσης, δύο βασικές λειτουργίες της οργανωσιακής κουλτούρας, τις οποίες προσδιορίζει ως την προσαρμογή στις προκλήσεις του εξωτερικού περιβάλλοντος και την εσωτερική συνοχή. Η πρώτη αφορά τις ενέργειες εκείνες του οργανισμού προκειμένου να επιβιώσει και να επιτύχει τους στόχους του σε ένα διαρκώς μεταβαλλόμενο

ανταγωνιστικό περιβάλλον, ενώ η δεύτερη αφορά τα χαρακτηριστικά εκείνα του οργανισμού που διασφαλίζουν την εσωτερική συνοχή και σταθερότητα.

Τέλος, εντοπίζει δύο επιπλέον παραμέτρους όσον αφορά την οργανωσιακή κουλτούρα. Το πόσο εδραιωμένη είναι η κουλτούρα, αλλά και την εμφάνιση υποκουλτούρων. Το κατά πόσο οι αρχές και οι αξίες που χαρακτηρίζουν μία κουλτούρα έχουν αφομοιωθεί και έχουν γίνει αποδεκτές από τα μέλη ενός οργανισμού καθορίζει και το πόσο εδραιωμένη είναι η οργανωσιακή κουλτούρα.

Αν και η εδραιωμένη κουλτούρα μπορεί να αποτελέσει στοιχείο σταθερότητας και εσωτερικής συνοχής, εν τούτοις είναι πιθανό να δημιουργήσει διάφορα προβλήματα όσον αφορά την εισαγωγή αλλαγών καθώς μπορεί να υπάρξει ιδιαίτερη αντίσταση απέναντι σε αλλαγές από τα μέλη ενός οργανισμού με ισχυρή κουλτούρα.

Αναφορικά με την εμφάνιση υποκουλτούρων, σύμφωνα με τον Schein αυτές είναι αποτέλεσμα της ύπαρξης διαφορών και υποομάδων στο εσωτερικό ενός οργανισμού. Οι κουλτούρες αυτές μπορεί να συνυπάρχουν αρμονικά και να εμφανίζουν κοινά στοιχεία ή από την άλλη να παρουσιάζουν συγκρουσιακά χαρακτηριστικά και σημαντικές διαφορές.

Συνεπώς, είναι ιδιαίτερα σημαντικό για την εσωτερική συνοχή, τη σταθερότητα, αλλά και την ομαλή λειτουργία ενός οργανισμού η ενσωμάτωση των διάφορων υποκουλτούρων και η προσπάθεια εξεύρεσης των κοινών εκείνων χαρακτηριστικών, αρχών και αξιών που θα επιτρέψουν την αρμονική συμβίωση των διάφορων υποομάδων προκειμένου όλα τα μέλη ενός οργανισμού να συμβάλουν στην επίτευξη των στόχων που έχει θέσει.

Πέρα όμως από τον καθορισμό της οργανωσιακής κουλτούρας με βάση διάφορα ποιοτικά χαρακτηριστικά που επιχειρούν οι παραπάνω ερευνητές μία πιο σύγχρονη προσέγγιση της οργανωσιακής κουλτούρας προτάσσει την δημιουργία ποσοτικών κριτηρίων και μοντέλων στην προσπάθεια διερεύνησης της.

Παρ' ότι οι ποιοτικές προσεγγίσεις της οργανωσιακής κουλτούρας προσφέρουν τη δυνατότητα λεπτομερούς καταγραφής της επιχειρησιακής κουλτούρας που χαρακτηρίζει

έναν οργανισμό, παρουσιάζουν το μειονέκτημα της περιορισμένης εφαρμογής των αποτελεσμάτων τους καθώς δεν επιτρέπουν την εξαγωγή συμπερασμάτων με γενική εφαρμογή που θα μπορούσαν να αξιοποιηθούν και σε άλλους οργανισμούς.

Το μειονέκτημα αυτό της ποιοτικής προσέγγισης της οργανωσιακής κουλτούρας έρχονται να ξεπεράσουν οι ποσοτικές έρευνες οι οποίες επιτρέπουν την εξαγωγή συμπερασμάτων με ευρύτερη εφαρμογή με βάση τα αποτελέσματά τους, καθώς και ένα ενιαίο μεθοδολογικό πλαίσιο που μπορεί να χρησιμοποιηθεί σε διαφορετικούς οργανισμούς και επιχειρήσεις. Τα ευρήματα τους μπορούν επίσης να αποτελέσουν πολύτιμο οδηγό για την ηγεσία ενός οργανισμού και να συμβάλουν στη βελτίωση της αποτελεσματικότητας του οργανισμού και την επίτευξη των στόχων του.

Δύο από τους σημαντικότερους ερευνητές της ποσοτικής προσέγγισης της οργανωσιακής κουλτούρας είναι οι Kim Cameron και Robert Quinn (1999, 2006). Η έρευνα τους τόσο γύρω από το ζήτημα του καθορισμού της οργανωσιακής κουλτούρας που επικρατεί σε έναν οργανισμό όσο και γύρω από την αλλαγή της οργανωσιακής κουλτούρας του οργανισμού τυγχάνει ευρείας αναγνώρισης και εφαρμογής.

Εστιάζουν στο πώς σχετίζεται ο προσδιορισμός και η αλλαγή της οργανωσιακής κουλτούρας ενός οργανισμού με την αποτελεσματικότητα και τις επιδόσεις του οργανισμού. Η έρευνα τους καταδεικνύει την ιδιαίτερη σημασία της οργανωσιακής κουλτούρας καθώς κατέληξαν στο συμπέρασμα πως η οργανωσιακή κουλτούρα των επιτυχημένων οργανισμών και επιχειρήσεων αποτελεί το ποιοτικό εκείνο χαρακτηριστικό που τους προσδίδει συγκριτικό πλεονέκτημα έναντι των υπολοίπων.

Σε αντίθεση με την παραδοσιακή προσέγγιση που δίνει ιδιαίτερη βαρύτητα στους χρηματοοικονομικούς δείκτες μίας επιχείρησης, σύμφωνα με τους Cameron και Quinn (2006) η κατάλληλη οργανωσιακή κουλτούρα είναι εκείνη που θα προσδώσει σε μία επιχείρηση συγκριτικό πλεονέκτημα και θα συμβάλει στην επίτευξη των στόχων της. Τονίζουν τον δυναμικό χαρακτήρα της οργανωσιακής κουλτούρας, τη διαχρονική της διάσταση καθώς και το γεγονός ότι αφορά και καθορίζεται από όλα τα μέλη ενός οργανισμού ως προσδιοριστικός παράγοντας της συνολικής ταυτότητας του οργανισμού.

Δίνουν έμφαση στην εισαγωγή αλλαγών από πλευράς οργανισμών και επιχειρήσεων ως απάντηση στις προκλήσεις που θέτει το διαρκώς μεταβαλλόμενο περιβάλλον στο οποίο δραστηριοποιούνται. Τονίζουν την ιδιαίτερη σημασία των αλλαγών ως στοιχείο διαρκούς βελτίωσης της αποτελεσματικότητας ενός οργανισμού και καθοριστικό παράγοντα της δυνατότητας προσαρμογής του στις σύγχρονες απαιτήσεις.

Εάν οργανισμοί και επιχειρήσεις δεν προσδώσουν την πρέπουσα σημασία και προσοχή στην οργανωσιακή κουλτούρα κατά την προσπάθεια εισαγωγής αλλαγών, τότε οι προσπάθειες αυτές είναι αρκετά πιθανό να αποτύχουν και να μην επιφέρουν το προσδοκώμενο αποτέλεσμα. Αυτό είναι το συμπέρασμα στο οποίο κατέληξαν οι Cameron και Quinn ερευνώντας τους λόγους για τους οποίους αποτυγχάνει η προσπάθεια εισαγωγής αλλαγών σε έναν οργανισμό.

Το ποσοτικό μοντέλο που ανέπτυξαν οι εν λόγω ερευνητές είναι το «Ερωτηματολόγιο Αξιολόγησης της Οργανωσιακής Κουλτούρας» (Organizational Culture Assessment Instrument), ενώ η θεωρητική βάση του συγκεκριμένου μοντέλου υπήρξε το «Πλαίσιο Ανταγωνιστικών Αξιών» (Competing Values Framework).

Το «Ερωτηματολόγιο Αξιολόγησης της Οργανωσιακής Κουλτούρας» χαρακτηρίζεται από ιδιαίτερη αξιοπιστία και συμβάλει τόσο στον προσδιορισμό της οργανωσιακής κουλτούρας όσο και στην προσπάθεια αλλαγής της μέσα από τη συλλογή και επεξεργασία ποσοτικών δεδομένων. Σημαντικό πλεονέκτημα του μοντέλου αποτελεί το γεγονός ότι μπορεί να χρησιμοποιηθεί σε πληθώρα οργανισμών διαφορετικού μεγέθους και τομέα δραστηριοποίησης.

Το μοντέλο των Quinn και Cameron συμβάλει στην βελτίωση της αποτελεσματικότητας και την επίτευξη των στόχων ενός οργανισμού μέσω της δυνατότητας που παρέχει στον οργανισμό να κατανοήσει τόσο ποια είναι η τρέχουσα οργανωσιακή κουλτούρα που τον χαρακτηρίζει, όσο και στο σχεδιασμό και στην υλοποίηση αλλαγών στην οργανωσιακή κουλτούρα του.

Η δυνατότητα που παρέχει στην ηγεσία του οργανισμού να κατανοήσει την τρέχουσα οργανωσιακή κουλτούρα που επικρατεί στον οργανισμό και να σχεδιάσει τις κατάλληλες αλλαγές μέσω ποσοτικών δεδομένων και κριτηρίων κρίνεται ιδιαίτερα σημαντική και καθοριστική, καθώς το «Ερωτηματολόγιο Αξιολόγησης της Οργανωσιακής Κουλτούρας» (OCAI) επιτρέπει την λεπτομερή και αντικειμενική καταγραφή τόσο της επικρατούσας οργανωσιακής κουλτούρας όσο και της κουλτούρας που θα επιθυμούσαν τα μέλη του οργανισμού, γεγονός που μπορεί να συμβάλει καθοριστικά στην επιτυχία των αλλαγών και να οδηγήσει στη βελτίωση της αποτελεσματικότητας και την επίτευξη των στόχων του οργανισμού.

Λόγω της σημασίας του εν λόγω μοντέλου στη μελέτη της οργανωσιακής κουλτούρας και στον σχεδιασμό και υλοποίηση αλλαγών που σχετίζονται με αυτή, παρουσιάζεται αναλυτικά σε επόμενο κεφάλαιο της παρούσας διατριβής master.

## **2.6 Οι διάφορες υποκουλτούρες σε έναν οργανισμό**

Πέρα από την ύπαρξη της κύριας κουλτούρας που μπορεί να χαρακτηρίζει έναν οργανισμό, σε μεγάλους κυρίως οργανισμούς διάφορες υποομάδες στο εσωτερικό τους μπορεί να αναπτύξουν τις δικές τους επιμέρους κουλτούρες.

Οι επιμέρους αυτές κουλτούρες αποτελούν διάφορες υποκουλτούρες που μπορεί να αναπτυχθούν στο εσωτερικό ενός οργανισμού. Οι υποκουλτούρες χαρακτηρίζουν τις αρχές και αξίες που κυριαρχούν σε διάφορες υποομάδες στο εσωτερικό ενός οργανισμού που αναπτύσσουν τη δική τους διακριτή κουλτούρα, δίχως απαραίτητα η κουλτούρα αυτή να έρχεται σε σύγκρουση με την κύρια κουλτούρα του οργανισμού.

Η έννοια της υποκουλτούρας και το πώς αυτή καθορίζεται δεν διαφοροποιείται ιδιαίτερα από την έννοια της κουλτούρας. Σε αντίθεση, όμως, με την κουλτούρα η οποία αναφέρεται σε ένα ενιαίο σύνολο, στην περίπτωση της οργανωσιακής κουλτούρας στο σύνολο ενός οργανισμού, οι διάφορες υποκουλτούρες δημιουργούν μία εικόνα κατακερματισμού με διάφορες επιμέρους κουλτούρες να συνυπάρχουν στο εσωτερικό ενός οργανισμού. Η ύπαρξη διαφόρων υποκουλτούρων δημιουργεί την ανάγκη διερεύνησης των αλληλεπιδράσεων

μεταξύ τους και με την συνολική κουλτούρα καθώς και τον βαθμό στον οποίο την καθορίζουν.

Η ανάδειξη υποκουλτούρων δεν περιορίζεται στο εσωτερικό ενός οργανισμού. Όπως οι διάφορες υποκουλτούρες συνυπάρχουν στο εσωτερικό μίας ευρύτερης κοινωνικής ομάδας και κατ' επέκταση μίας συνολικότερης κουλτούρας, κατά ανάλογο τρόπο η οργανωσιακή κουλτούρα ενός οργανισμού συνυπάρχει στο εσωτερικό της κοινωνίας και του έθνους με την οργανωσιακή κουλτούρα των άλλων οργανισμών και κοινωνικών ομάδων στα πλαίσια της ευρύτερης κοινωνικής και εθνικής κουλτούρας.

Θα μπορούσαν συνεπώς οι διάφορες οργανωσιακές κουλτούρες που επικρατούν στα πλαίσια οργανισμών και κοινωνικών ομάδων να θεωρηθούν αντίστοιχα ως υποκουλτούρες στα πλαίσια της συνολικής κουλτούρας της κοινωνίας και του έθνους.

Γίνεται φανερό ότι η ύπαρξη διαφόρων υποκουλτούρων περιπλέκει την μελέτη της οργανωσιακής κουλτούρας. Ταυτόχρονα, η αλληλεπίδραση των διαφόρων υποκουλτούρων με τις υπόλοιπες υποκουλτούρες καθώς και με τη συνολική κουλτούρα ενός οργανισμού καταδεικνύει τον δυναμικό χαρακτήρα της οργανωσιακής κουλτούρας καθώς γίνεται φανερό ότι η κουλτούρα υφίσταται μεταβολές τόσο λόγω ερεθισμάτων από το εξωτερικό περιβάλλον όσο και από την επίδραση που δέχεται από τις επιμέρους κουλτούρες των διαφόρων υποομάδων σε έναν οργανισμό. Συνεπώς τίθεται το ζήτημα της ταξινόμησης των διαφόρων υποκουλτούρων προκειμένου να διερευνηθεί τόσο το πώς διαμορφώνονται αλλά και η συνολική τους επίδραση στην συνολική κουλτούρα και κατ' επέκταση στον τρόπο λειτουργίας ενός οργανισμού.

Στη βιβλιογραφία υπάρχουν δύο κύριες προσεγγίσεις αναφορικά με τον τρόπο ταξινόμησης των υποκουλτούρων. Η πρώτη προσέγγιση προτείνει την ταξινόμηση των διαφόρων υποκουλτούρων ως προς τη σχέση τους με τη συνολική κουλτούρα, ενώ η δεύτερη προτείνει την ταξινόμηση τους με βάση μία σειρά χαρακτηριστικά που σχετίζονται με την προέλευση τους, τον τρόπο που αυτές σχηματίζονται αλλά και τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά των διαφόρων υποομάδων τις οποίες αφορούν.



Σύμφωνα με την ταξινόμηση των υποκουλτούρων με βάση τη σχέση τους με τη συνολική κουλτούρα και τη στάση της προς αυτή διακρίνονται τρεις κατηγορίες. Στην πρώτη κατηγορία κατατάσσονται οι υποκουλτούρες που ενισχύουν τη συνολική κουλτούρα και ονομάζονται ενισχυτικές υποκουλτούρες (enhancing subcultures). Μοιράζονται αρχές και αξίες με την κύρια κουλτούρα και διαμορφώνουν κοινές αντιλήψεις και συμπεριφορές.

Στον αντίποδα των υποκουλτούρων της πρώτης κατηγορίας βρίσκονται οι υποκουλτούρες της δεύτερης, η στάση των οποίων προς τη συνολική κουλτούρα είναι εχθρική και βρίσκονται σε τροχιά σύγκρουσης. Οι υποκουλτούρες αυτές ονομάζονται αντικουλτούρες (counter cultures) και οι αρχές και οι αξίες που της χαρακτηρίζουν είναι ασύμβατες και εχθρικές προς τις αρχές και τις αξίες που καθορίζουν τη συνολική κουλτούρα.

Τέλος, στην τρίτη κατηγορία κατατάσσονται οι υποκουλτούρες εκείνες οι οποίες αποδέχονται μεν τις βασικές συνιστώσες της κύριας κουλτούρας παρ' όλα αυτά δεν τις υιοθετούν και δεν τις ενισχύουν. Οι υποκουλτούρες αυτές χαρακτηρίζονται ως ορθογώνιες κουλτούρες (orthogonal cultures). Οι αρχές και αξίες που της χαρακτηρίζουν δεν έρχονται μεν σε αντίθεση με τις αρχές και τις αξίες της συνολικής κουλτούρας, όπως συμβαίνει με τις υποκουλτούρες της δεύτερης κατηγορίας, αλλά ούτε και ταυτίζονται απόλυτα όπως συμβαίνει με τις υποκουλτούρες που κατατάσσονται στην πρώτη κατηγορία.

Η δεύτερη προσέγγιση ως προς την ταξινόμηση των διαφόρων υποκουλτούρων προτείνει την ταξινόμηση τους σύμφωνα με μια σειρά κριτηρίων που σχετίζονται με τη θέση των διαφόρων υποομάδων στην ιεραρχία, τον ρόλο τους, καθώς και διάφορα άλλα κριτήρια, όπως οι κοινές καταβολές ορισμένων μελών ενός οργανισμού.

Έτσι, οι υποκουλτούρες που προκύπτουν με βάση την ιεραρχική θέση των μελών της υποομάδας στοχεύουν στη διατήρηση των ιεραρχικών διαχωρισμών μεταξύ των διαφόρων επιπέδων διοίκησης του οργανισμού. Από την άλλη, στα διάφορα τμήματα ενός οργανισμού μπορεί να εμφανιστεί μία ιδιαίτερη κουλτούρα μεταξύ των εργαζομένων σε αυτά και οι εργαζόμενοι των τμημάτων αυτών να αναπτύξουν ιδιαίτερες σχέσεις μεταξύ τους.

Τέλος, οι υποκουλτούρες που σχηματίζονται λόγω κοινών καταβολών αφορούν εργαζομένους που έχουν συνεργαστεί κατά το παρελθόν σε κάποια άλλη επιχείρηση ή σε εργαζόμενους επιχειρήσεων που έχουν προκύψει από εξαγορές ή συγχωνεύσεις. Ιδιαίτερο χαρακτηριστικό σε αυτή την περίπτωση αποτελούν οι κοινές παραστάσεις μεταξύ των μελών της υποομάδας, καθώς και οι ιδιαίτερες σχέσεις που έχουν αναπτυχθεί κατά το παρελθόν ή και λόγω της κοινής επαγγελματικής πορείας.

Μία εναλλακτική προσέγγιση στη μελέτη των υποκουλτούρων στο εσωτερικό των οργανισμών εστιάζει στις διαφορές που παρατηρούνται στο εσωτερικό ενός οργανισμού σαν την αιτία σχηματισμού και ανάδειξης των διαφόρων υποκουλτούρων. Σύμφωνα με αυτή την προσέγγιση οι διαφορές και όχι τα κοινά στοιχεία οδηγούν στη διαμόρφωση διαφορετικών υποκουλτούρων. Οι διάφορες υποκουλτούρες αναδύονται μέσα από αντιπαράθεσεις, συγκρούσεις και αντιθέσεις, οι οποίες επηρεάζουν τόσο τη συνολική κουλτούρα όσο και τις κουλτούρες που χαρακτηρίζουν τις διάφορες υποομάδες στο εσωτερικό ενός οργανισμού.

Τέλος, μία άλλη προσέγγιση εστιάζει σε δύο σημαντικούς παράγοντες ως την αιτία ανάδειξης και διαμόρφωσης διαφόρων υποκουλτούρων στο εσωτερικό ενός οργανισμού. Οι παράγοντες αυτοί είναι τα κοινά χαρακτηριστικά και οι αλληλεπιδράσεις.

Ο πρώτος παράγοντας που σχετίζεται με τα κοινά χαρακτηριστικά στηρίζεται στην οικειότητα που αισθάνονται τα άτομα απέναντι σε εκείνα με τα οποία έχουν κοινά στοιχεία και παρουσιάζουν ομοιότητες. Συνεπώς, οι διάφορες υποκουλτούρες διαμορφώνονται από άτομα με κοινά χαρακτηριστικά τα οποία σχηματίζουν υποομάδες με τη δική τους ξεχωριστή κουλτούρα.

Ο δεύτερος παράγοντας αφορά τις αλληλεπιδράσεις που παρατηρούνται στο εσωτερικό ενός οργανισμού μεταξύ των μελών του. Οι συχνές αλληλεπιδράσεις μεταξύ ορισμένων μελών ενός οργανισμού οδηγούν στη δημιουργία ομάδων με τα δικά τους ιδιαίτερα χαρακτηριστικά και εσωτερική συνοχή. Στο πλαίσιο αυτό διαμορφώνονται και οι επιμέρους κουλτούρες των διαφόρων υποομάδων στο εσωτερικό ενός οργανισμού.

Η ύπαρξη υποκουλτούρων στο εσωτερικό ενός οργανισμού οι οποίες διαμορφώνονται με βάση τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά διαφόρων υποομάδων που σχηματίζονται στα πλαίσια του οργανισμού, καθώς και το γεγονός ότι αυτές μπορεί να συνυπάρχουν αρμονικά, να ενισχύουν ή και να συγκρούονται με τη συνολική κουλτούρα φανερώνει τις ποικίλες διαστάσεις της έννοιας της οργανωσιακής κουλτούρας.

Καταδεικνύεται έτσι η πολυπλοκότητα που χαρακτηρίζει τη διερεύνηση της οργανωσιακής κουλτούρας, παράλληλα με το γεγονός ότι πρόκειται για μία πολυσύνθετη έννοια με ποικίλες διαστάσεις και εκφάνσεις. Υπογραμμίζεται επίσης το γεγονός ότι πρόκειται για μία δυναμική και όχι στατική έννοια καθώς βρίσκεται σε μία διαρκή σχέση αλληλεπίδρασης με τις διάφορες υποκουλτούρες και το ευρύτερο περιβάλλον ενός οργανισμού και τη δυναμική και τις σχέσεις που διαμορφώνονται μέσα σε αυτό.

Αυτό έχει σαν συνέπεια να μεταβάλλεται και να επανακαθορίζεται διαρκώς μέσα από μία αμφίδρομη σχέση με τα μέλη ενός οργανισμού και τις διάφορες υποομάδες που αναπτύσσονται στο εσωτερικό του.

## **2.7 Η σημασία της οργανωσιακής κουλτούρας για έναν οργανισμό**

Η οργανωσιακή κουλτούρα συνδέεται άμεσα με την αποτελεσματικότητα ενός οργανισμού. Οι σύγχρονες προκλήσεις που αντιμετωπίζουν οι οργανισμοί επιτάσσουν ευελιξία και προσαρμοστικότητα απέναντι σε ένα διαρκώς μεταβαλλόμενο εξωτερικό περιβάλλον.

Συνεπώς, η κατανόηση της οργανωσιακής κουλτούρας, του τρόπου με τον οποίο καθορίζεται αλλά και το πώς επιδρά στον τρόπο λειτουργίας, την εσωτερική δομή, αλλά και την αποτελεσματικότητα και την προσπάθεια επίτευξης των στόχων του οργανισμού καθίσταται καθοριστικής σημασίας για τους σύγχρονους οργανισμούς.

Η οργανωσιακή κουλτούρα ενός οργανισμού αποτελεί την συλλογική του ταυτότητα, προάγει την εσωτερική συνοχή του οργανισμού, βελτιστοποιεί τον τρόπο οργάνωσης και λειτουργίας του μέσω του καθορισμού κανόνων συμπεριφοράς και της προαγωγής της συνεργασίας μεταξύ των μελών του, ενώ ταυτόχρονα διασφαλίζει την σταθερότητα στους κόλπους του οργανισμού.

Ο Schein (1985) θεωρεί την οργανωσιακή κουλτούρα σημαντικό παράγοντα βελτίωσης της ανταγωνιστικότητας ενός οργανισμού καθώς μπορεί να συμβάλει στη δημιουργία του κατάλληλου κλίματος στο εσωτερικό του έτσι ώστε να επιτύχει τους στόχους που έχει θέσει. Κατ' αυτό τον τρόπο αποτελεί και πηγή συγκριτικού πλεονεκτήματος για έναν οργανισμό, καθώς η κατάλληλη κουλτούρα μπορεί να συμβάλει αποφασιστικά στην βελτίωση της λειτουργίας του.

Σε αντίθεση με την εισαγωγή αποτελεσματικότερων μεθόδων παραγωγής, τις οποίες μπορούν να εισάγουν και οι ανταγωνιστές του οργανισμού και έτσι το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα του οργανισμού να αποδειχθεί ιδιαίτερα βραχύβιο, η οργανωσιακή κουλτούρα, ως έννοια που διέπει κάθε λειτουργία ενός οργανισμού αλλά και γενικά τη συνολικότερη φιλοσοφία του, δεν είναι εύκολο να αντιγραφεί.

Προκειμένου όμως η οργανωσιακή κουλτούρα ενός οργανισμού να αποτελεί για τον οργανισμό παράγοντα που του προσδίδει στρατηγικό πλεονέκτημα θα πρέπει να διαφοροποιείται ποιοτικά σε σχέση με την οργανωσιακή κουλτούρα που συναντάται σε άλλους οργανισμούς, έτσι ώστε όχι μόνο να προσφέρει στον οργανισμό υπεραξία αλλά και να μην είναι εύκολη η αντιγραφή και υιοθέτηση της από τους ανταγωνιστές του.

Οι Langton και Robbins (2006) τονίζουν τις διάφορες διαστάσεις της οργανωσιακής κουλτούρας και τις ποικίλες εκφάνσεις της στα πλαίσια ενός οργανισμού. Η οργανωσιακή κουλτούρα καθορίζει τα ιδιαίτερα εκείνα ποιοτικά χαρακτηριστικά που καθορίζουν μοναδικά τον κάθε οργανισμό σε σχέση με τους άλλους, ενώ παράλληλα προσδιορίζει τη συλλογική ταυτότητα του οργανισμού.

Παράλληλα, ενισχύει την εσωτερική συνοχή, συμβάλει στην εσωτερική σταθερότητα και προάγει την αφοσίωση των εργαζομένων στον οργανισμό μέσα από την εισαγωγή θεσμοθετημένων κανόνων και προτύπων. Έτσι, η οργανωσιακή κουλτούρα αποτελεί καθοριστικό παράγοντα της αποδοτικότητας ενός οργανισμού.

Ο Oden (1997) παραλληλίζει την οργανωσιακή κουλτούρα ενός οργανισμού με την προσωπικότητα ενός ατόμου. Κατά τον ίδιο τρόπο που η προσωπικότητα ενός ατόμου

καθορίζει τον τρόπο συμπεριφοράς του, έτσι και η οργανωσιακή κουλτούρα καθορίζει τον τρόπο λειτουργίας του οργανισμού και κάθε πτυχή της δράσης του στα πλαίσια του περιβάλλοντος του.

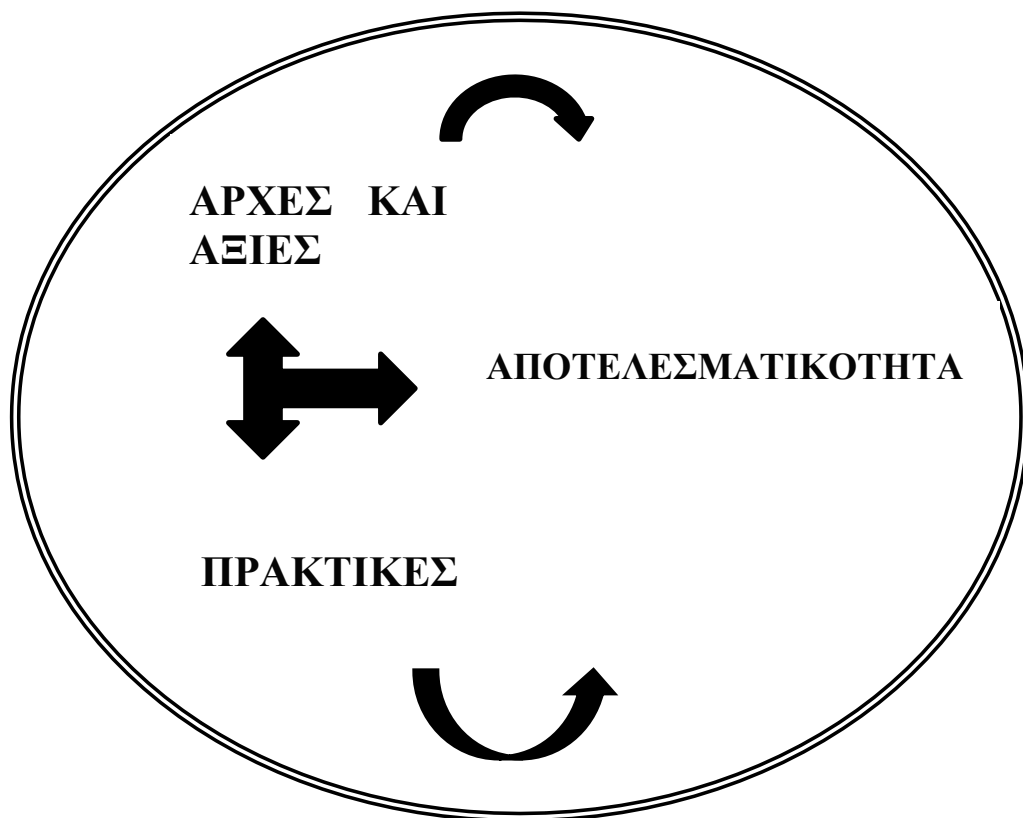
Αν και η σχέση μεταξύ κουλτούρας και αποδοτικότητας είναι δύσκολο να προσδιορισθεί, εν τούτοις είναι δεδομένο ότι η κουλτούρα, μέσω της επίδρασης που ασκεί σε καθοριστικές παραμέτρους του τρόπου λειτουργίας ενός οργανισμού, αποτελεί κρίσιμο παράγοντα προσδιορισμού της αποτελεσματικότητας του οργανισμού και κατ' επέκταση της επίτευξης των στόχων του.

Στο παρακάτω σχήμα απεικονίζονται οι σχέσεις αλληλεπίδρασης μεταξύ των κύριων παραμέτρων της οργανωσιακής κουλτούρας και της αποτελεσματικότητας.

### Σχήμα

#### 2.4

Σχέσεις  
αλληλε  
πίδρασ  
ης  
μεταξύ  
κουλτο  
ύρας  
και  
αποτελ  
εσματι  
κότητα  
ς



Πηγή: Denison Daniel R., "Corporate Culture and Organizational Effectiveness", John Wiley & Sons, New York, 1990, p.p.5

Καθώς αναφέρθηκαν τα πλεονεκτήματα της κατάλληλης οργανωσιακής κουλτούρας για έναν οργανισμό, θα πρέπει να τονισθεί και το γεγονός ότι η ακατάλληλη οργανωσιακή κουλτούρα μπορεί να δημιουργήσει μία σειρά προβλημάτων και να καταστεί πηγή ανταγωνιστικού μειονεκτήματος για έναν οργανισμό. Ιδιαίτερα δε εάν η ακατάλληλη οργανωσιακή κουλτούρα είναι ισχυρά εδραιωμένη, η αλλαγή της καθίσταται ιδιαίτερα δύσκολη και αποτελεί άμεση ανάγκη για τον οργανισμό να σχεδιάσει και να εισάγει τις αλλαγές εκείνες που θα του επιτρέψουν να προσαρμοσθεί το συντομότερο δυνατό στις ανάγκες του περιβάλλοντος του και να καταστεί αποδοτικότερος.

Συνεπώς, το επόμενο κεφάλαιο πραγματεύεται το ζήτημα της επιχειρησιακής αλλαγής. Του τρόπου δηλαδή με τον οποίο ένας οργανισμός μπορεί να εισάγει αλλαγές στον τρόπο λειτουργίας και τη γενικότερη φιλοσοφία του προκειμένου να υιοθετήσει την κατάλληλη οργανωσιακή κουλτούρα, να βελτιώσει την αποτελεσματικότητα και την ανταγωνιστικότητα του και να επιτύχει τους στόχους που έχει θέσει.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3

### Το ζήτημα της επιχειρησιακής αλλαγής

Παράλληλα με το ζήτημα της κατανόησης του τρόπου σχηματισμού της οργανωσιακής κουλτούρας ενός οργανισμού τίθεται και το ζήτημα της μελέτης των παραγόντων εκείνων που συντελούν στη μεταβολή της, το ζήτημα δηλαδή της αλλαγής της επιχειρησιακής αλλαγής.

Η κουλτούρα ενός οργανισμού δεν αποτελεί μία στατική έννοια, αλλά μία δυναμική, συνεχώς μεταβαλλόμενη έννοια, καθώς υπόκειται σε επιρροές τόσο από το εξωτερικό περιβάλλον, όσο και κυρίως και από το εσωτερικό του οργανισμού.

Προκειμένου να παραμείνει ένας οργανισμός αποτελεσματικός, ώστε να είναι σε θέση να ανταποκρίνεται με επιτυχία στις προκλήσεις του περιβάλλοντος του, οφείλει να είναι σε θέση να προσαρμόζεται κατάλληλα και αυτό συνεπάγεται την αλλαγή της κουλτούρας του.

Συνεπώς, για τη διερεύνηση του τρόπου με τον οποίο μεταβάλλεται η οργανωσιακή κουλτούρα τίθενται μια σειρά ερωτήματα που χρήζουν απαντήσεων. Πώς μεταβάλλεται η επιχειρησιακή κουλτούρα; Ποιοι είναι οι σημαντικότεροι παράγοντες που συμβάλλουν στην αλλαγή της οργανωσιακής κουλτούρας μιας επιχείρησης και με ποιο τρόπο θα πρέπει να επιδιώκεται κάτι τέτοιο; Ποιος είναι ο ιδανικότερος τρόπος αλλαγής της κουλτούρας ενός οργανισμού και ποιες μέθοδοι θα πρέπει να υιοθετηθούν ώστε να επιτευχθεί κάτι τέτοιο;

#### 3.1 Ταξινόμηση των αλλαγών

Οι αλλαγές που λαμβάνουν χώρα στην κουλτούρα ενός οργανισμού μπορούν να ταξινομηθούν ανάλογα με το εύρος και τις λειτουργίες ενός οργανισμού που καλύπτουν, αλλά παράλληλα και ανάλογα με το από πού προέρχεται το ερέθισμα για να προχωρήσει ο οργανισμός στην αλλαγή της κουλτούρας του.

Έτσι, μπορούμε να διαχωρίσουμε τις αλλαγές σε μεγάλες και μικρές, ανάλογα το εύρος των λειτουργιών που καλύπτουν, καθώς και ανάλογα με το ερέθισμα που τις προκαλεί σε

αλλαγές που προέρχονται από το περιβάλλον του οργανισμού ή από το εσωτερικό του ίδιου του οργανισμού (Mullins, 1999).

Ως μεγάλες αλλαγές αναφέρονται οι αλλαγές που καλύπτουν σχεδόν το σύνολο ενός οργανισμού και αλλάζουν ουσιαστικά τη δομή του, όπως εξαγορές ή συγχωνεύσεις, η επέκταση σε νέες αγορές καθώς και μεταβολές στην τεχνολογία παραγωγής και τον τρόπο εκπαίδευσης και αξιολόγησης του ανθρώπινου δυναμικού.

Μικρές χαρακτηρίζονται οι αλλαγές εκείνες που αφορούν επιμέρους λειτουργίες του οργανισμού, όπως αλλαγές σε έναν τομέα δραστηριοποίησης της επιχείρησης, για παράδειγμα κάποιο προϊόν, κάποια επένδυση σε μηχανολογικό εξοπλισμό ή και διάφορες αλλαγές στο οργανόγραμμα ενός τομέα της επιχείρησης.

Στην περίπτωση των αλλαγών που οφείλονται σε κάποιο εξωτερικό ερέθισμα, όπως η μεταβολή του περιβάλλοντος δραστηριοποίησης της επιχείρησης, αυτές αφορούν την αντίδραση της επιχείρησης σε αλλαγές του μακροοικονομικού και κοινωνικού της περιβάλλοντος.

Αντίθετα, οι αλλαγές που προέρχονται από το εσωτερικό της ίδιας της επιχείρησης οφείλονται σε προσαρμογή της επιχείρησης σε μια σειρά μεταβολών ενδογενών παραγόντων που καθορίζουν την εσωτερική δομή και τον τρόπο λειτουργίας της.

Ένας επιπλέον διαχωρισμός που προτείνουν οι Huber & Glick (1992) είναι αυτός μεταξύ σταδιακών και ριζικών αλλαγών. Οι σταδιακές αλλαγές αφορούν οριακές μεταβολές της υπάρχουσας δομής, του τρόπου παραγωγής και των προϊόντων της επιχείρησης. Αντίθετα, οι ριζικές αλλαγές αφορούν μία ριζική αναμόρφωση δομών, πρακτικών και προϊόντων με έμφαση στην καινοτομία.

### **3.2 Οι καθοριστικοί παράγοντες της αλλαγής και ο ρόλος της ηγεσίας**

Κεντρικής σημασίας ζήτημα αποτελεί η διερεύνηση των παραγόντων εκείνων που αναλαμβάνουν να φέρουν εις πέρας την αλλαγή της οργανωσιακής κουλτούρας ενός οργανισμού. Καίριας σημασίας στον τομέα αυτό είναι ο ρόλος της ηγεσίας. Η ηγεσία



αναλαμβάνει δύο ζωτικής σημασίας λειτουργίες. Να επικοινωνήσει τη νέα κουλτούρα που επιθυμεί να υιοθετήσει ο οργανισμός, όσο και να ηγηθεί διά του παραδείγματος.

Η διάθεση για αλλαγή της κουλτούρας που επικρατεί στον οργανισμό θα πρέπει να είναι ξεκάθαρη από πλευράς των ανώτερων ιεραρχικά στελεχών. Ταυτόχρονα, θα πρέπει να καθίσταται σαφές και ποια είναι η νέα κουλτούρα που είναι επιθυμητό να επικρατήσει στον οργανισμό.

Καθώς το στελεχιακό δυναμικό της επιχείρησης αποτελεί και τον κύριο φορέα της οργανωσιακής κουλτούρας μίας επιχείρησης η εμπέδωση της νέας επιθυμητής κουλτούρας μπορεί να ενισχυθεί επίσης και με την πρόσληψη των κατάλληλων στελεχών, στελεχών δηλαδή που διαθέτουν τα στοιχεία εκείνα που θα ήταν επιθυμητό να χαρακτηρίζουν τη νέα κουλτούρα του οργανισμού.

Από τα παραπάνω γίνεται σαφές ότι η αλλαγή της οργανωσιακής κουλτούρας αποτελεί ζήτημα που αφορά την επιχείρηση στο σύνολο της και απαιτεί την ενεργό συμμετοχή του συνόλου του στελεχιακού δυναμικού της επιχείρησης και ιδίως την άμεση εμπλοκή της ηγεσίας, η οποία οφείλει με λόγια και με πράξεις να συμβάλει στην ομαλή αλλαγή της κουλτούρας, καθώς και να καταστήσει σαφή τη νέα οργανωσιακή κουλτούρα που επιδιώκει να υιοθετήσει η επιχείρηση.

### **3.3 Εμπόδια στην αλλαγή**

Παρά την διάθεση για αλλαγή της οργανωσιακής κουλτούρας που μπορεί να επικρατεί στο εσωτερικό μιας επιχείρησης, και ειδικά στα στελέχη που έχουν αναλάβει τον σχεδιασμό και την εισαγωγή της νέας κουλτούρας, η εισαγωγή αλλαγών δεν είναι απαραίτητα απρόσκοπη, καθώς μπορεί να εμφανιστούν μια σειρά εμπόδια στην αλλαγή της επικρατούσας οργανωσιακής κουλτούρας.

Ο Brown (1998) αναφέρει μία σειρά λόγους για τους οποίους πιθανώς να προκύψει διστακτικότητα και αρνητική διάθεση απέναντι στην αλλαγή της οργανωσιακής κουλτούρας από ορισμένα στελέχη της επιχείρησης. Αυτές είναι, οι αντιλήψεις των στελεχών της

επιχείρησης για τον τρόπο λειτουργίας της καθώς και το ποιος θα πρέπει να είναι ο ατομικός τους ρόλος στα πλαίσια της επιχείρησης, η αντίσταση σε αλλαγές που μπορεί να διαταράξουν την εδραιωμένη κανονικότητα των στελεχών και τον τρόπο με τον οποίο έχουν μάθει να λειτουργούν, αλλά και η ανασφάλεια που προκαλούν οι αλλαγές και οι ανακατατάξεις.

Η αβεβαιότητα που προκαλούν οι αλλαγές μπορεί να γίνεται αντιληπτή ως απειλή τόσο για τις χρηματικές απολαβές των στελεχών, όσο και για το κύρος τους εντός της επιχείρησης, συγκριτικά με την υπάρχουσα οργανωτική δομή.

Από τα παραπάνω προκύπτει ότι το ζήτημα της αλλαγής της οργανωσιακής κουλτούρας είναι ένα ιδιαίτερα σύνθετο και περίπλοκο ζήτημα με ευρύτερες προεκτάσεις, δυσκολίες και εμπόδια. Απαιτείται ο προσεκτικός σχεδιασμός τόσο της νέας κουλτούρας, όσο και του τρόπου εισαγωγής της.

Αναγκαία προϋπόθεση για την επιτυχή υιοθέτηση της νέας κουλτούρας αποτελεί η ενεργός συμμετοχή τόσο των ηγετικών στελεχών της επιχείρησης σε καθοδηγητικό ρόλο, όσο και του συνόλου του στελεχιακού δυναμικού, προκειμένου να διασφαλισθεί η ομαλή και απρόσκοπτη μετάβαση από την υπάρχουσα στην επιθυμητή νέα κουλτούρα που θα διέπει τον τρόπο λειτουργίας και τη συνολικότερη φιλοσοφία της επιχείρησης. Όπως καταλήγουν οι Oakland και Tanner (2007), η μη εμπλοκή της ηγεσίας της επιχείρησης στη διαδικασία αλλαγής της οργανωσιακής κουλτούρας έγκαιρα και αποφασιστικά λειτουργεί ανασταλτικά για την ομαλή και αποτελεσματική αλλαγή κουλτούρας.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4

### Ποσοτική προσέγγιση της οργανωσιακής κουλτούρας

Η κατανόηση και η ποσοτική καταγραφή της οργανωσιακής κουλτούρας και του περιβάλλοντος στο οποίο δραστηριοποιείται ένας οργανισμός αποτελούν απαραίτητα στοιχεία σε κάθε προσπάθεια εισαγωγής αλλαγών για την βελτίωση της ανταγωνιστικότητας του.

Διάφορες έρευνες έχουν διαπιστώσει ότι η οργανωσιακή κουλτούρα ενός οργανισμού έχει σημαντική επίδραση τόσο στον τρόπο λειτουργίας του όσο και στο επίπεδο των παρεχόμενων υπηρεσιών του οργανισμού (Huq και Martin 2000, Hewison 1996, Jones και Redman 2001).

Αρχικά, οι έρευνες γύρω από την οργανωσιακή κουλτούρα βασίζονταν στην ποιοτική προσέγγιση, που αποτελεί και την παλαιότερη εκ των δύο προσεγγίσεων (Hofstede, 1998). Η ποιοτική προσέγγιση προχωρά στην καταγραφή των περισσότερων παραμέτρων που καθορίζουν την οργανωσιακή κουλτούρα ενός οργανισμού. Παρ' όλα αυτά παρουσιάζει δύο σημαντικά μειονεκτήματα που περιορίζουν την χρησιμότητα της.

Κατά πρώτο λόγο, τα αποτελέσματα της έχουν ιδιαίτερα περιορισμένο εύρος εφαρμογής, καθώς αφορούν σχεδόν αποκλειστικά τον συγκεκριμένο οργανισμό τον οποίο αναλύει. Συνεπώς, η επέκταση και η εφαρμογή των αποτελεσμάτων της σε ευρύ φάσμα οργανισμών καθίσταται ιδιαίτερα δύσκολη, κάτι που περιορίζει την χρησιμότητα της.

Επιπροσθέτως, κατά την ποιοτική προσέγγιση της οργανωσιακής κουλτούρας, η σύνδεση των στοιχείων της κουλτούρας με άλλες διαστάσεις της δράσης του οργανισμού, όπως η συμπεριφορά των μελών του σε ατομικό επίπεδο και η αποτελεσματικότητα του οργανισμού δεν είναι εφικτή (Cameron και Freeman, 1991).

Συνεπώς, ήταν επιτακτική η ανάγκη ανάπτυξης εναλλακτικών μοντέλων που δεν θα παρουσίαζαν τις ίδιες εγγενείς αδυναμίες. Για τον σκοπό αυτό αναπτύχθηκαν διάφορα μοντέλα ποσοτικής προσέγγισης της οργανωσιακής κουλτούρας.

Με την ανάπτυξη ποσοτικών μοντέλων έγινε προσπάθεια να ξεπεραστούν τα προβλήματα που σχετίζονται με την ποιοτική προσέγγιση της οργανωσιακής κουλτούρας και να καταστεί εφικτή η πραγματοποίηση συγκρίσεων τόσο μεταξύ διαφορετικών οργανισμών όσο και μεταξύ της οργανωσιακής κουλτούρας και διαφόρων άλλων παραμέτρων που χαρακτηρίζουν την λειτουργία ενός οργανισμού, όπως για παράδειγμα αυτές που αναφέρθηκαν παραπάνω.

Όπως επισημαίνουν οι Chatman και Jehn (1994), όμως, προκειμένου να είναι δυνατή η πραγματοποίηση συγκρίσεων θα πρέπει οι υπό εξέταση παράμετροι να είναι κοινές. Στην πράξη όμως παρουσιάζονται μία σειρά δυσκολίες καθώς η επιλογή των παραμέτρων βασίζεται σε προσωπικά κριτήρια του κάθε ερευνητή. Αυτό καθιστά δύσκολη την σύγκριση των αποτελεσμάτων των διαφόρων ερευνών και έτσι την εξαγωγή συμπερασμάτων με ευρεία εφαρμογή.

Η κατάταξη των ποσοτικών μοντέλων μπορεί να γίνει βάσει της διαδικασίας δημιουργίας του ποσοτικού μοντέλου. Μπορούμε να διακρίνουμε συνεπώς δύο κατηγορίες ποσοτικών μοντέλων. Από τη μία πλευρά υπάρχουν μοντέλα που βασίζονται σε ένα σαφές θεωρητικό πλαίσιο, ενώ από την άλλη συναντούμε εκείνα που βασίζονται σε μία περισσότερο εμπειρική προσέγγιση του καθορισμού των υπό μελέτη παραμέτρων της οργανωσιακής κουλτούρας.

Η πρώτη κατηγορία μοντέλων θεμελιώνεται με βάση την θεωρία γύρω από την οργανωσιακή κουλτούρα και την διεθνή βιβλιογραφία. Σε αυτή την κατηγορία μοντέλων οι παράμετροι οι οποίες θα διερευνηθούν προκειμένου να εντοπισθεί η οργανωσιακή κουλτούρα ενός οργανισμού καθορίζονται από την υφιστάμενη επιστημονική θεωρία.

Σημαντικό πλεονέκτημα αυτής της κατηγορίας ποσοτικών μοντέλων αποτελεί το γεγονός ότι οι παράμετροι είναι κοινές, καθώς βασίζονται στην επιστημονική θεωρία και δεν διαφοροποιούνται με βάση τον υπό διερεύνηση οργανισμό, οπότε τα αποτελέσματα αυτών των μοντέλων προσφέρονται για συγκρίσεις και την εξαγωγή συμπερασμάτων που μπορεί να τύχουν ευρύτερης εφαρμογής.

Η δεύτερη κατηγορία μοντέλων υιοθετεί μία διαφορετική προσέγγιση και βασίζεται κυρίως σε μία κατά κύριο λόγο εμπειρική διαδικασία. Οι δημιουργοί τους βασίστηκαν στη

διεξαγωγή πληθώρας εμπειρικών ερευνών μέσω της διενέργειας σημαντικού αριθμού συνεντεύξεων με μεγάλο αριθμό στελεχών προερχόμενων από διάφορους οργανισμούς. Σε αυτή την κατηγορία ποσοτικών μοντέλων οι υπό διερεύνηση παράμετροι για τον προσδιορισμό της οργανωσιακής κουλτούρας προέκυψαν μέσα από μια τέτοια διαδικασία, κατά συνέπεια με εμπειρικά κυρίως κριτήρια.

Στην πρώτη κατηγορία ανήκουν μοντέλα όπως το “Organizational Culture Inventory” (Cooke και Lafferty, 1987), το “Organizational Culture Profile” (Charles O’Reilly, Jennifer Chatman και David Caldwell 1991) και το “Organizational Culture Assessment Instrument” (Cameron & Quinn, 1999, 2006).

Αντίστοιχα, στη δεύτερη κατηγορία κατατάσσονται μοντέλα όπως το “Practices Questionnaire” (Hofstede, Neuijen, Ohayn και Sanders, 1990), το οποίο αποτελεί ίσως το χαρακτηριστικότερο μοντέλο αυτής της κατηγορίας, το “Denison Organizational Culture Survey” (Denison, 1984) καθώς και το “Μοντέλο των Van den Berg και Wilderom” (Van den Berg και Wilderom, 2004).

#### **4.1 Ποσοτικά μοντέλα της οργανωσιακής κουλτούρας και ο ρόλος των ερωτηματολογίων**

Λόγω της ίδιας της φύσης της οργανωσιακής κουλτούρας τα ποσοτικά μοντέλα ανάλυσης της οργανωσιακής κουλτούρας βασίζονται στη χρήση ερωτηματολογίων τα οποία καλούνται να συμπληρώσουν τα ίδια τα στελέχη ενός οργανισμού. Μέσα από τα ερωτηματολόγια αυτά συγκεντρώνεται και τα ποσοτικά δεδομένα των υπό διερεύνηση παραμέτρων και μετά την επεξεργασία τους αποδίδουν την ποσοτική διάσταση των παραμέτρων που καθορίζουν την οργανωσιακή κουλτούρα ενός οργανισμού.

Οι Delobbe, Haccoun και Vandenberghe (2002) εντοπίζουν τέσσερις κοινές παραμέτρους στα περισσότερα ερωτηματολόγια. Αυτές είναι ο έλεγχος, ο ανθρώπινος προσανατολισμός, η καινοτομία και τα αποτελέσματα. Η πρώτη παράμετρος, που αφορά τον έλεγχο, έχει ως στόχο τη διερεύνηση του βαθμού στον οποίο τηρείται η ιεραρχική δομή και οι θεσμοθετημένοι κανόνες που έχουν τεθεί σε έναν οργανισμό.

Η δεύτερη παράμετρος αφορά τον ανθρώπινο προσανατολισμό και στοχεύει στο να καθορίσει κατά πόσο οι διαπροσωπικές σχέσεις μεταξύ των μελών του οργανισμού χαρακτηρίζονται από πνεύμα συνεργασίας, κατανόησης, αλληλεγγύης και συμπαράστασης. Γίνεται φανερό ότι ο ανθρώπινος προσανατολισμός αποτελεί σημαντικό στοιχείο καθορισμού της οργανωσιακής κουλτούρας ενός οργανισμού.

Η τρίτη παράμετρος σχετίζεται με την καινοτομία και αναφέρεται στον βαθμό ευελιξίας που χαρακτηρίζει έναν οργανισμό. Διερευνά δηλαδή κατά πόσο ένας οργανισμός είναι σε θέση να εισάγει αλλαγές και να ανταποκριθεί άμεσα στις διαρκώς μεταβαλλόμενες συνθήκες του περιβάλλοντος του. Είναι προφανής η σημασία και αυτού του παράγοντα στον καθορισμό της οργανωσιακής κουλτούρας ενός οργανισμού.

Η τέταρτη, και τελευταία, παράμετρος αναφέρεται στα αποτελέσματα. Με την επιλογή αυτής της παραμέτρου επιχειρείται να διερευνηθεί η σχέση μεταξύ της οργανωσιακής κουλτούρας και της παραγωγικότητας και της αποτελεσματικότητας ενός οργανισμού. Καταδεικνύεται έτσι η σημασία που αποδίδουν οι ερευνητές στην επίδραση της οργανωσιακής κουλτούρας στα αποτελέσματα ενός οργανισμού (Denison 1990, Harrison και Stokes 1992).

Οι παραπάνω παράμετροι ως κοινά αποδεκτές από πλήθος ερευνητών αποτελούν το σημείο αφετηρίας κάθε ποσοτικής έρευνας της οργανωσιακής κουλτούρας. Καθώς όμως η οργανωσιακή κουλτούρα αποτελεί μία ποιοτική μεταβλητή ο ποσοτικός προσδιορισμός της κάθε άλλο παρά εύκολη υπόθεση είναι.

Το γεγονός όμως ότι η ποσοτική προσέγγιση της οργανωσιακής κουλτούρας προσφέρει συμπεράσματα που τυγχάνουν ευρείας εφαρμογής σε πλήθος οργανισμών και διευκολύνει την διενέργεια συγκρίσεων μεταξύ των διαφόρων οργανισμών την καθιστά πολύτιμη για τους ερευνητές της οργανωσιακής κουλτούρας.

## **4.2 Το Πλαίσιο Ανταγωνιστικών Αξιών (Competing Values Framework)**

Το σύγχρονο περιβάλλον στο οποίο δραστηριοποιούνται επιχειρήσεις και οργανισμοί επιτάσσει τη συνεχή υιοθέτηση αλλαγών, προκειμένου να είναι σε θέση να ανταποκριθούν στις διαρκώς μεταβαλλόμενες απαιτήσεις του περιβάλλοντος τους.

Παρ' όλα αυτά για πολλούς οργανισμούς οι προσπάθειες εισαγωγής αλλαγών είχαν απογοητευτικά αποτελέσματα. Βασικός λόγος της αποτυχίας αυτής υπήρξε το γεγονός ότι κατά τη διαδικασία σχεδιασμού και εφαρμογής των αλλαγών αυτών δεν δόθηκε η πρέπουσα σημασία στην οργανωσιακή κουλτούρα στα πλαίσια των οργανισμών αυτών.

Το γεγονός αυτό καταδεικνύει τη σημασία δημιουργίας ενός αξιόπιστου ποσοτικού πλαισίου ανάλυσης της οργανωσιακής κουλτούρας με επιστημονικά κριτήρια. Ιδιαίτερη σημαντική στο πλαίσιο αυτό υπήρξε η έρευνα των Kim S. Cameron και Robert E. Quinn (1999, 2006).

Οι δύο αυτοί ερευνητές δημιούργησαν ένα ποσοτικό μοντέλο που συνδυάζει την ευκολία και την απλότητα, γεγονός που καθιστά εύκολη την πρακτική εφαρμογή του, σε συνδυασμό με την αξιοπιστία και την εγκυρότητα. Το μοντέλο αυτό βασίζεται στο γνωστό στη διεθνή βιβλιογραφία «Πλαίσιο των Ανταγωνιστικών Αξιών» (The Competing Values Framework), το οποίο παρουσιάζεται στην παρούσα ενότητα.

Το μοντέλο των Quinn και Cameron βρίσκει ευρεία εφαρμογή κατά τη διαδικασία εντοπισμού της οργανωσιακής κουλτούρας και σχεδιασμού αλλαγών. Αποδεικνύεται ιδιαίτερα χρήσιμο εργαλείο για έναν οργανισμό που επιθυμεί να εισάγει αλλαγές στην εσωτερική δομή και τον τρόπο λειτουργίας του.

### **4.2.1 Οι κύριες διαστάσεις του μοντέλου**

Βάση του μοντέλου αποτέλεσε η έρευνα του John Campbell και της ερευνητικής του ομάδας αναφορικά με την αποτελεσματικότητα των οργανισμών και τους παράγοντες εκείνους που την καθορίζουν (Campbell, Brownas, Peterson και Dunnette, 1974).

Η συγκεκριμένη έρευνα εντόπισε 39 δείκτες οι οποίοι κρίθηκαν ως καθοριστικοί για τον προσδιορισμό του βαθμού αποτελεσματικότητας ενός οργανισμού. Ο μεγάλος αριθμός δεικτών όμως παρουσίαζε εμπόδια στην πρακτική εφαρμογή του θεωρητικού πλαισίου για επιχειρήσεις και οργανισμούς.

Αυτό αποτέλεσε κίνητρο για τους Quinn και Rohrbaugh (1983) προκειμένου να επιχειρήσουν να απλοποιήσουν το μοντέλο και να αποπειραθούν να μειώσουν τις διαστάσεις του εντοπίζοντας υποσύνολα δεικτών στα οποία θα μπορούσε να δοθεί έμφαση για τη δημιουργία ενός απλούστερου και πιο εύχρηστου μοντέλου.

Η έρευνα των Quinn και Rohrbaugh (1983) κατέληξε στον εντοπισμό δύο βασικών διαστάσεων και στην ταξινόμηση των δεικτών σε τέσσερις ομάδες. Τα αποτελέσματα της ανάλυσης αυτής υπήρξαν το υπόβαθρο της έρευνας των Cameron και Quinn.

Όπως αναφέρθηκε παραπάνω από την ανάλυση προέκυψαν δύο βασικές διαστάσεις. Η πρώτη διάσταση αφορά το στοιχείο της ευελιξίας, ενώ η δεύτερη τον επιχειρησιακό προσανατολισμό.

Όσον αφορά την πρώτη διάσταση, τα κριτήρια αποτελεσματικότητας ενός οργανισμού διαχωρίζονται σε εκείνα που αφορούν την ικανότητα προσαρμογής, τη δυνατότητα εισαγωγής αλλαγών και τον δυναμισμό και σε εκείνα που προτάσσουν τη σταθερότητα, τη στοχοθεσία, τον έλεγχο και την ύπαρξη τυποποιημένων κανόνων. Όσον αφορά τη δεύτερη διάσταση, που δίνει έμφαση στον επιχειρησιακό προσανατολισμό, ο διαχωρισμός γίνεται με βάση τον εσωτερικό ή εξωτερικό προσανατολισμό ενός οργανισμού.

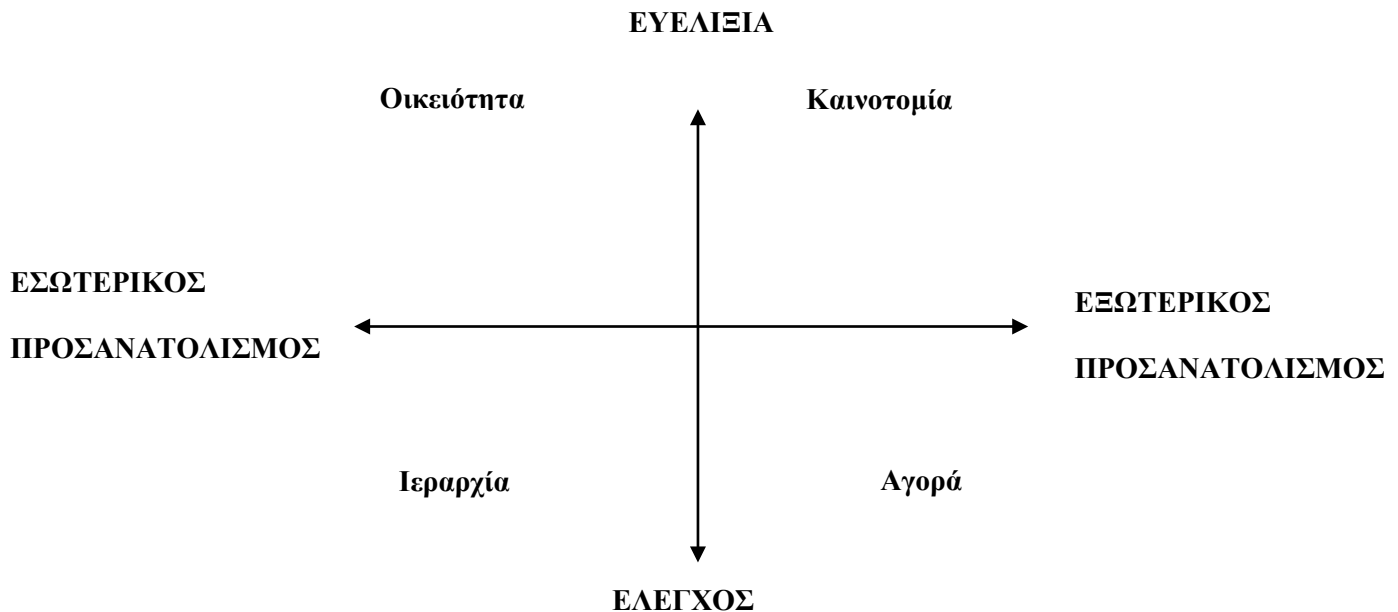
Οργανισμοί με εσωτερικό προσανατολισμό δίνουν έμφαση στην εσωτερική συνοχή και σταθερότητα, ενώ αντίστοιχα οργανισμοί με εξωτερικό προσανατολισμό προτάσσουν την προσαρμογή στις προκλήσεις του εξωτερικού περιβάλλοντος και την ανταγωνιστικότητα.

Συνδυάζοντας τις δύο αυτές διαστάσεις οι παράμετροι αποτελεσματικότητας χωρίζονται σε τέσσερα τεταρτημόρια. Οι παράμετροι του κάθε τεταρτημορίου αντιπροσωπεύουν διακριτά αξιακά πρότυπα και πρότυπα συμπεριφοράς.



Στο παρακάτω σχήμα παρατίθεται ο διαχωρισμός των παραμέτρων σχηματικά, όπου γίνεται εμφανής ο διαχωρισμός των παραμέτρων σε τέσσερα τεταρτημόρια με βάση τις δύο βασικές διαστάσεις που αναφέρθηκαν παραπάνω.

**Σχήμα 4.1 Σχηματική απεικόνιση του διαχωρισμού των τύπων του CVF**



Πηγή: Quinn R.E. και Cameron S.Kim, “Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework”, Addison-Wesley, New York, USA, 1999, p.p.32

Γίνονται έτσι άμεσα εμφανείς οι διαφορές μεταξύ των παραμέτρων που τοποθετούνται στα διάφορα τεταρτημόρια. Στα δύο άνω τεταρτημόρια τοποθετούνται οι παράμετροι που χαρακτηρίζονται από ευελιξία, ενώ αντίθετα στα δύο κάτω τεταρτημόρια εκείνες στις οποίες κυριαρχεί το στοιχείο του ελέγχου.

Αντίστοιχα, στα δύο αριστερά τεταρτημόρια τοποθετούνται οι παράμετροι που αντιπροσωπεύουν την εξωστρέφεια, την ανταγωνιστικότητα και γενικά τον εξωτερικό προσανατολισμό, ενώ στα δύο δεξιά τεταρτημόρια βρίσκονται οι παράμετροι εκείνες που αντιπροσωπεύουν την έμφαση στην εσωτερική συνοχή, τη σταθερότητα και τον εσωτερικό προσανατολισμό συνολικά.

Είναι συνεπώς φανερό η έμφαση που προσδίδει το «πλαίσιο των ανταγωνιστικών αξιών» στις αντιθέσεις που χαρακτηρίζουν τις διάφορες παραμέτρους προσδιορισμού της οργανωσιακής κουλτούρας. Καθώς η οργανωσιακή κουλτούρα αντιπροσωπεύει ένα σύνολο αξιών, αρχών και συμπεριφορών, η μελέτη των παραμέτρων αυτών μέσω του «πλαισίου των ανταγωνιστικών αξιών» καθιστά εφικτό και τον προσδιορισμό της οργανωσιακής κουλτούρας που χαρακτηρίζει έναν οργανισμό.

Γίνεται έτσι εμφανής η σημασία των παραμέτρων αυτών για τον καθορισμό της οργανωσιακής κουλτούρας και ο λόγος που η μελέτη και ταξινόμηση τους αποτέλεσαν το υπόβαθρο για το μοντέλο των Cameron και Quinn.

#### **4.2.2 Οι διάφοροι τύποι κουλτούρας σύμφωνα με το CVF**

Το «πλαίσιο των ανταγωνιστικών αξιών» κατατάσσει τις διάφορες κουλτούρες στους τέσσερις παρακάτω βασικούς τύπους:

- Η κουλτούρα της οικειότητας (clan culture)
- Η κουλτούρα της ιεραρχίας (hierarchy culture)
- Η κουλτούρα της αγοράς (market culture)
- Η κουλτούρα της καινοτομίας (adhocracy culture)

Σχηματικά, η κουλτούρα της οικειότητας τοποθετείται επάνω αριστερά στο διάγραμμα, η κουλτούρα της ιεραρχίας κάτω αριστερά, η κουλτούρα της αγοράς κάτω δεξιά και η κουλτούρα της adhocracy επάνω δεξιά αντίστοιχα.

Η κουλτούρα της οικειότητας συναντάται σε οργανισμούς που δίνουν έμφαση στην ανάπτυξη των διαπροσωπικών σχέσεων μεταξύ των μελών που τους απαρτίζουν, με σκοπό όχι μόνο την επαγγελματική αφοσίωση των μελών τους αλλά και την προσωπική τους αφοσίωση. Επιδιώκεται η ταύτιση των εργαζομένων με την επιχείρηση σε προσωπικό επίπεδο, προκειμένου να την αντιλαμβάνονται σαν κάτι παραπάνω από έναν απλό εργοδότη και να αντιμετωπίζουν την επιτυχία της επιχείρησης και σαν προσωπική τους επιτυχία.

Γίνεται εμφανές ότι σε οργανισμούς που χαρακτηρίζονται από την κουλτούρα της οικειότητας δίνεται έμφαση στην ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού και στη δημιουργία του κατάλληλου εργασιακού περιβάλλοντος προκειμένου η επιχείρηση να πετύχει τους στόχους της. Συνεπώς, δίνουν έμφαση στην δημιουργία των κατάλληλων συνθηκών στο εσωτερικό του οργανισμού, ενώ χαρακτηρίζονται και από ευελιξία και δυνατότητα εισαγωγής αλλαγών όταν απαιτείται.

Σε αντιδιαστολή με την κουλτούρα της οικειότητας, σε οργανισμούς που χαρακτηρίζονται από την κουλτούρα της ιεραρχίας υπάρχουν σαφώς καθορισμένες ιεραρχικές σχέσεις. Οι οργανισμοί αυτοί δίνουν έμφαση στη σταθερότητα που μπορεί να διασφαλίσει μία τυπική ιεραρχική δομή, συνεπώς δεν είναι ιδιαίτερα δεκτικοί σε αλλαγές.

Το εργασιακό περιβάλλον σε αυτή την περίπτωση, είναι αρκετά τυπικό με έμφαση στην τήρηση των εσωτερικών διαδικασιών και κανόνων, οι οποίοι είναι αυστηρά καθορισμένοι και τυπικοί και απαιτείται η αυστηρή εφαρμογή τους. Στόχος είναι η διατήρηση της εσωτερικής σταθερότητας και ομαλότητας προκειμένου να επιτευχθεί η ομαλή λειτουργία του οργανισμού και η αύξηση της παραγωγικότητας ταυτόχρονα με τη διατήρηση του λειτουργικού κόστους σε χαμηλά επίπεδα.

Όπως στους οργανισμούς που διέπονται από τον τύπο της οικειότητας, έτσι και στους οργανισμούς που διέπονται από αυτό τον τύπο κουλτούρας έμφαση δίδεται στην εσωτερική δομή και λειτουργία του οργανισμού.

Χαρακτηριστικό παράδειγμα οργανισμών που διέπονται από την κουλτούρα της ιεραρχίας αποτελούν οι δημόσιοι οργανισμοί, καθώς στόχος αυτών των οργανισμών είναι να φέρουν εις πέρας το έργο που τους έχει ανατεθεί και ταυτόχρονα λειτουργούν μέσα σε αυστηρά καθορισμένα πλαίσια. Παράλληλα, σε αυτούς τους οργανισμούς δεν απαιτείται συχνά η εισαγωγή καινοτομιών, ούτε παρατηρείται ιδιαίτερα συχνά η ανάγκη εισαγωγής αλλαγών τόσο στην εσωτερική δομή όσο και στους στόχους του οργανισμού.

Σε αντίθεση με τους οργανισμούς που χαρακτηρίζονται από τους δύο παραπάνω τύπους κουλτούρας, σε οργανισμούς που χαρακτηρίζονται από τον τρίτο τύπο κουλτούρας, την

κουλτούρα της αγοράς, ο προσανατολισμός τους είναι προς το εξωτερικό τους περιβάλλον. Το εξωτερικό περιβάλλον θεωρείται ως ιδιαίτερα ανταγωνιστικό και κατά συνέπεια ο οργανισμός οφείλει να στοχεύει διαρκώς στην βελτίωση της ανταγωνιστικότητας του με σκοπό την επιβίωση του και την προσέλκυση καταναλωτών.

Για αυτό το λόγο επιδιώκεται διαρκώς η βελτίωση της παραγωγικότητας, η αύξηση του μεριδίου αγοράς αλλά και της κερδοφορίας του οργανισμού, απαραίτητες προϋποθέσεις για την επίτευξη των στόχων του οργανισμού. Η προσήλωση στην επίτευξη των στόχων που έχουν τεθεί αποτελεί το κύριο χαρακτηριστικό των οργανισμών με κουλτούρα αυτού του τύπου.

Κατά συνέπεια, το ανθρώπινο δυναμικό σε αυτούς τους οργανισμούς θα πρέπει να χαρακτηρίζεται από προσήλωση στην επίτευξη των στόχων και ανταγωνιστικό πνεύμα. Τα ιδιαίτερα αυτά χαρακτηριστικά που θα πρέπει να χαρακτηρίζουν τα στελέχη των οργανισμών αυτού του είδους διασφαλίζουν την απαραίτητη εσωτερική συνοχή και συντελούν στην επίτευξη των στόχων που έχει θέσει ο οργανισμός.

Ο τέταρτος και τελευταίος τύπος κουλτούρας, η κουλτούρα της καινοτομίας, χαρακτηρίζει σύγχρονους οργανισμούς που διαφέρουν από τον παραδοσιακό τύπο οργανισμού. Καθώς οι οργανισμοί αυτοί χαρακτηρίζονται κυρίως από την έμφαση στην καινοτομία, έτσι και η εσωτερική τους δομή και οργάνωση δεν θα μπορούσε να ανταποκρίνεται στην εσωτερική δομή και οργάνωση των παραδοσιακών οργανισμών, αλλά θα πρέπει να χαρακτηρίζεται από ανάλογο πνεύμα και φιλοσοφία.

Επιχειρήσεις που χαρακτηρίζονται από την κουλτούρα της καινοτομίας θεωρούν την εισαγωγή πρωτοπόρων και καινοτόμων προϊόντων αναγκαίο στοιχείο επιτυχίας. Η καινοτόμος δράση βρίσκεται στον πυρήνα αυτού του τύπου επιχειρήσεων. Αναλαμβάνουν πρωτοβουλίες και όχι μόνο προσαρμόζονται στο εξωτερικό τους περιβάλλον, το οποίο διακρίνεται από έντονη μεταβλητότητα, αλλά και το διαμορφώνουν παράλληλα.

Ενθαρρύνεται η λήψη πρωτοβουλιών από πλευράς των εργαζομένων, οι οποίοι απολαμβάνουν και σχετική ελευθερία στον καθορισμό του αντικειμένου εργασίας το οποίο

θα αναλάβουν. Η εσωτερική συνοχή στις επιχειρήσεις αυτές διασφαλίζεται μέσα από την κοινή επιθυμία για επιτυχία και καινοτόμο δράση η οποία και αποτελεί απαραίτητη προϋπόθεση για την επίτευξη των στόχων των επιχειρήσεων αυτών.

Στον παρακάτω πίνακα παρατίθενται οι τέσσερις τύποι κουλτούρας ανάλογα με τον προσανατολισμό τους:

**Πίνακας 4.2 Οι τέσσερις τύποι κουλτούρας του CVF ανάλογα με τον προσανατολισμό τους**

<b>Εσωτερικός προσανατολισμός</b>	<b>Εξωτερικός προσανατολισμός</b>
Κουλτούρα της ομάδας	Κουλτούρα της αγοράς
Κουλτούρα της ιεραρχίας	Κουλτούρα της καινοτομίας

Καθώς μία επιχείρηση αποτελεί έναν πολυσύνθετο οργανισμό είναι φυσικό να συνυπάρχουν διάφορες κουλτούρες στο εσωτερικό της. Επομένως, η κάθε επιχείρηση κατατάσσεται με βάση την κουλτούρα που επικρατεί σε εντονότερο βαθμό στους κόλπους της, συνεπώς αυτή που θα χαρακτηρίζαμε ως κυρίαρχη κουλτούρα.

Ακόμη, όπως τονίζουν οι Parker και Bradley (2000) καθώς το σύγχρονο περιβάλλον στο οποίο δραστηριοποιούνται οι επιχειρήσεις είναι διαρκώς μεταβαλλόμενο, είναι δεδομένο ότι η κουλτούρα τους μεταβάλλεται ανάλογα με τις απαιτήσεις του περιβάλλοντος τους και δεν θα ήταν δυνατόν να βασίζονται σε έναν μοναδικό τύπο κουλτούρας διαχρονικά προκειμένου να παραμείνουν ανταγωνιστικές και να πετύχουν τους στόχους τους.

**4.3 Το Ερωτηματολόγιο Αξιολόγησης της Οργανωσιακής Κουλτούρας (Organizational Culture Assessment Instrument)**

Το «Ερωτηματολόγιο Αξιολόγησης της Οργανωσιακής Κουλτούρας» (Organizational Culture Assessment Instrument), το οποίο αναπτύχθηκε από τους Cameron και Quinn (1999, 2006), βασίζεται στην θεωρητική ανάλυση του «πλαισίου των ανταγωνιστικών αξιών» και

αποτελεί την πρακτική εφαρμογή του για την διεξαγωγή εμπειρικών ερευνών στα πλαίσια των διαφόρων οργανισμών.

Βασίζεται στη χρήση ενός ερωτηματολογίου το οποίο, με βάση το πλαίσιο των ανταγωνιστικών αξιών, στοχεύει στην καταγραφή της απόκλισης μεταξύ της επικρατούσας και της επιθυμητής κουλτούρας στο εσωτερικό ενός οργανισμού. Τέσσερις ανταγωνιστικές αξίες αντιστοιχούν στους τέσσερις τύπους κουλτούρας που παρατέθηκαν παραπάνω. Το ερωτηματολόγιο στοχεύει στον εντοπισμό των αξιών και κατά συνέπεια των κουλτούρων που χαρακτηρίζουν έναν οργανισμό.

Βασικό πλεονέκτημα του ερωτηματολογίου αποτελεί η απλότητα του, ενώ στα πλεονεκτήματα του μοντέλου συνολικότερα συγκαταλέγεται και το γεγονός ότι είναι σε θέση να καταγράψει τόσο την επικρατούσα κουλτούρα, όσο και αυτή που θα επιθυμούσαν τα στελέχη του οργανισμού. Το γεγονός αυτό το καθιστά πολύτιμο εργαλείο για τον σχεδιασμό και την εισαγωγή αλλαγών στα πλαίσια ενός οργανισμού.

Σύμφωνα με τους Cameron και Quinn η οργανωσιακή κουλτούρα ενός οργανισμού προσδιορίζεται από έξι θεμελιώδεις παράγοντες τους οποίους το OCAI επιχειρεί να καταγράψει, όπως τα βασικά χαρακτηριστικά ενός οργανισμού, τη μορφή της ηγεσίας, το ανθρώπινο δυναμικό, την εσωτερική συνοχή και τον στρατηγικό προσανατολισμό του οργανισμού και τέλος τα κριτήρια με τα οποία ο οργανισμός καθορίζει την επιτυχία όσον αφορά τους στόχους που έχει θέσει.

Η συμπλήρωση του ερωτηματολογίου δίνει στον ερευνητή μία αρχική εικόνα σχετικά με την τρέχουσα δομή και τον τρόπο λειτουργίας του οργανισμού. Μέσα από έξι ερωτήσεις το OCAI προσπαθεί να προσδιορίσει τους έξι θεμελιώδεις παράγοντες που αναφέρθηκαν παραπάνω στα πλαίσια του εκάστοτε υπό εξέταση οργανισμού. Σε κάθε ερώτηση τα στελέχη του οργανισμού καλούνται να επιλέξουν μεταξύ τεσσάρων εναλλακτικών επιλογών και να μοιράσουν 100 βαθμούς μεταξύ των εναλλακτικών επιλογών που τους παρουσιάζονται.

Οι ερωτώμενοι θα πρέπει να δώσουν τον μεγαλύτερο αριθμό βαθμών στην επιλογή εκείνη που θεωρούν ότι περιγράφει καταλληλότερα την κατάσταση που επικρατεί στον οργανισμό. Η διαδικασία είναι η ίδια και για τις έξι ερωτήσεις που αποτελούν το ερωτηματολόγιο.

Όπως αναφέρθηκε παραπάνω το ΟCAI καταγράφει όχι μόνο την επικρατούσα κουλτούρα στα πλαίσια του οργανισμού την δεδομένη χρονική στιγμή, αλλά ταυτόχρονα και την επιθυμητή κουλτούρα. Συνεπώς, μετά την καταγραφή, σε ένα πρώτο στάδιο, της επικρατούσας κουλτούρας, ακολουθεί σε ένα δεύτερο στάδιο η καταγραφή αντίστοιχα της επιθυμητής κουλτούρας.

Η διαδικασία είναι η ίδια με αυτή που περιγράφηκε παραπάνω, με τη διαφορά ότι αυτή τη φορά οι ερωτώμενοι καλούνται να απαντήσουν στις ερωτήσεις και να κατανεύουν τη βαθμολογία με βάση την κουλτούρα που θα επιθυμούσαν και όχι με βάση την επικρατούσα κατάσταση τη δεδομένη χρονική στιγμή. Οι ερωτήσεις και σε αυτό το στάδιο της διαδικασίας είναι οι ίδιες με τις ερωτήσεις του πρώτου σταδίου.

Μετά την φάση της συμπλήρωσης των ερωτηματολογίων ακολουθεί η συγκέντρωση και ο υπολογισμός των βαθμολογιών που δόθηκαν στις διάφορες ερωτήσεις. Σε αυτό το σημείο υπολογίζεται αρχικά ο μέσος όρος της βαθμολογίας των τεσσάρων εναλλακτικών επιλογών για κάθε μία από τις έξι ερωτήσεις που αφορούν την τρέχουσα κατάσταση που επικρατεί στον οργανισμό.

Συνεπώς, προκειμένου να υπολογισθεί ο μέσος όρος για την κάθε μία από τις εναλλακτικές επιλογές προστίθεται η βαθμολογία που έλαβε σε κάθε μία από τις ερωτήσεις και διαιρείται το άθροισμα αυτό με τον αριθμό των ερωτήσεων.

Για παράδειγμα, για να υπολογισθεί ο μέσος όρος για την εναλλακτική επιλογή Γ, αθροίζεται η βαθμολογία που δόθηκε στην επιλογή αυτή από τους ερωτώμενους σε κάθε μία από τις έξι ερωτήσεις και διαιρείται δια του έξι. Κατά αντίστοιχο τρόπο υπολογίζεται ο μέσος όρος των βαθμολογιών και των τεσσάρων επιλογών.

Στη συνέχεια, η ίδια ακριβώς διαδικασία με αυτή που περιγράφηκε παραπάνω για τις ερωτήσεις που αφορούν την παρούσα κατάσταση θα πρέπει να επαναληφθεί και για την επιθυμητή κατάσταση. Συνεπώς, θα πρέπει να υπολογισθεί ο μέσος όρος των βαθμολογιών που αντιστοιχούν στις τέσσερις εναλλακτικές επιλογές για κάθε μία από τις έξι ερωτήσεις που αφορούν την επιθυμητή κατάσταση αυτή τη φορά.

Μετά και από αυτό το στάδιο είμαστε σε θέση να παρουσιάσουμε τους συγκεντρωτικούς μέσους όρους των εναλλακτικών επιλογών που αντιστοιχούν στις ερωτήσεις του ερωτηματολογίου και αφορούν τόσο την επικρατούσα όσο και την επιθυμητή κατάσταση.

Έχουμε συνεπώς μία συνοπτική εικόνα για το πώς αντιλαμβάνονται τα στελέχη ενός οργανισμού την παρούσα κουλτούρα που τον χαρακτηρίζει, αλλά και την κουλτούρα που θα ήθελαν. Εκεί έγκειται και η χρησιμότητα του OCAI ως εργαλείου για τον σχεδιασμό και την υλοποίηση αλλαγών όσον αφορά την οργανωσιακή κουλτούρα ενός οργανισμού.

Ένα επιπλέον ποιοτικό χαρακτηριστικό του OCAI αποτελεί το γεγονός ότι, όπως αναφέρθηκε παραπάνω, παρέχει τη δυνατότητα αποτύπωσης του βαθμού στον οποίο συμφωνούν τα μέλη του οργανισμού με τις διάφορες εναλλακτικές επιλογές που αντιστοιχούν στις ερωτήσεις. Αυτό δίνει τη δυνατότητα στον ερευνητή να καταγράψει τα ιδιαίτερα ποιοτικά χαρακτηριστικά που χαρακτηρίζουν την οργανωσιακή κουλτούρα του κάθε οργανισμού και τον διαφοροποιούν από τους υπόλοιπους.

Από την ανάλυση του «Ερωτηματολογίου Αξιολόγησης της Οργανωσιακής Κουλτούρας» (Organization Culture Assessment Instrument (OCAI)) που προηγήθηκε παραπάνω διαπιστώνουμε ότι χαρακτηρίζεται από δύο σημαντικά πλεονεκτήματα.

Αυτά είναι τόσο η απλότητα του, που διευκολύνει την συμπλήρωση του ερωτηματολογίου από πλευράς ερωτωμένων και κατά συνέπεια την υλοποίηση της έρευνας με ακρίβεια, αλλά και η δυνατότητα που παρέχει για την διεξαγωγή συγκριτικής ανάλυσης μεταξύ επικρατούσας και επιθυμητής κουλτούρας (Quinn, 1988), μέσω της ταυτόχρονης διαγραμματικής παρουσίασης τους, συμβάλλοντας τόσο στον εντοπισμό της ανάγκης για τυχόν αλλαγές αλλά και στην υλοποίησή τους.



### 4.3.1 Παρουσίαση των αποτελεσμάτων του OCAI

Η ολοκλήρωση του σταδίου της συλλογής και επεξεργασίας των ερωτηματολογίων οδηγεί στο επόμενο στάδιο που είναι η παρουσίαση και ερμηνεία των αποτελεσμάτων της έρευνας.

Καθώς η οργανωσιακή κουλτούρα αποτελεί μία κατά βάση ποιοτική μεταβλητή η απλή παράθεση αριθμητικών αποτελεσμάτων δεν θα ήταν ιδιαίτερη χρήσιμη για την ανάλυση των αποτελεσμάτων και την εξαγωγή χρήσιμων συμπερασμάτων γύρω από την τρέχουσα και την επιθυμητή κουλτούρα. Κατά συνέπεια, οι δημιουργοί του OCAI προέταξαν τη διαγραμματική απεικόνιση των αποτελεσμάτων της έρευνας.

Με βάση τους έξι θεμελιώδεις παράγοντες που αναφέρθηκαν παραπάνω και καθορίζουν την οργανωσιακή κουλτούρα, το OCAI επιχειρεί να προσδιορίσει την οργανωσιακή κουλτούρα που επικρατεί σε έναν οργανισμό. Τα αποτελέσματα του OCAI παρουσιάζονται διαγραμματικά σε ένα σχήμα με δύο άξονες, πάνω στο οποίο αποτυπώνεται τόσο η επικρατούσα κουλτούρα όσο και η επιθυμητή.

Στο αρχικό στάδιο κατασκευής του διαγράμματος οι μέσοι όροι των βαθμολογιών των τεσσάρων τύπων κουλτούρας που αναλύθηκαν παραπάνω τοποθετούνται στους άξονες του σχήματος. Ο μέσος όρος των βαθμολογιών της κάθε εναλλακτικής επιλογής, Α, Β, Γ ή Δ του ερωτηματολογίου αντιστοιχεί και σε ένα διακριτό τύπο κουλτούρας.

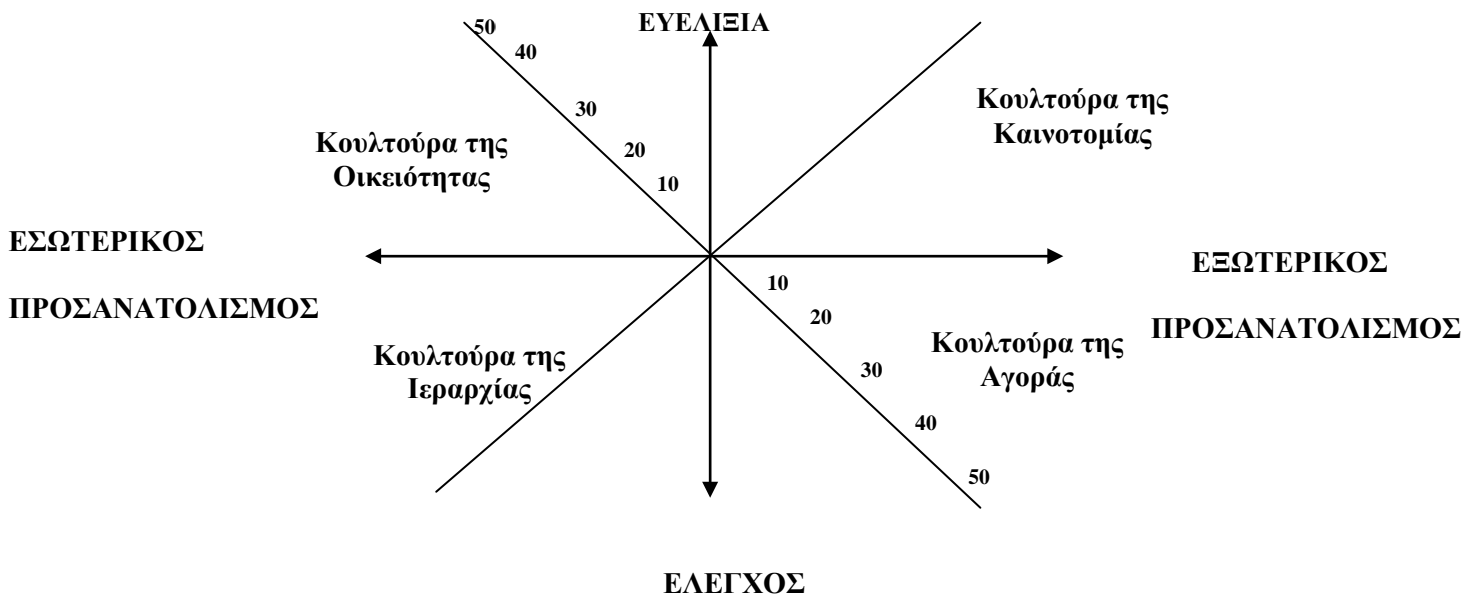
Έτσι, ο μέσος όρος της βαθμολογίας για την εναλλακτική επιλογή Α αντιστοιχεί στην κουλτούρα της οικειότητας (clan culture), ο μέσος όρος της βαθμολογίας για την εναλλακτική επιλογή Β αντιστοιχεί στην κουλτούρα της καινοτομίας (adhocracy culture), ο μέσος όρος της βαθμολογίας για την εναλλακτική επιλογή Γ του ερωτηματολογίου αντιστοιχεί στην κουλτούρα της αγοράς (market culture) και, τέλος, ο μέσος όρος της βαθμολογίας για την εναλλακτική επιλογή Δ του ερωτηματολογίου αντιστοιχεί στην κουλτούρα της ιεραρχίας (hierarchy culture).

Ο μέσος όρος της βαθμολογίας της επιλογής Α τοποθετείται επάνω και αριστερά στο διάγραμμα, ο μέσος όρος της βαθμολογίας για την εναλλακτική επιλογή Β τοποθετείται στην επάνω και δεξιά πλευρά του σχήματος, ο μέσος όρος της βαθμολογίας για την εναλλακτική

επιλογή Γ αντίστοιχα τοποθετείται κάτω και δεξιά στο σχήμα, ενώ ο μέσος όρος της βαθμολογίας για την επιλογή Δ κάτω και αριστερά.

Η αρχική εικόνα των δύο αξόνων καθώς και το πού τοποθετείται ο μέσος όρος της βαθμολογίας για την κάθε εναλλακτική επιλογή που αντιστοιχεί και σε διαφορετικό τύπο κουλτούρας δίνεται στο παρακάτω σχήμα.

**Σχήμα 4.3** Άξονες απεικόνισης οργανωσιακής κουλτούρας του OCAI.



Πηγή: Quinn R.E. & Cameron S.Kim, “Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework”, Addison-Wesley, New York, USA, 1999, p.p.32

Οι ομοιότητες με το σχήμα του CVF είναι εμφανείς, καθώς το CVF αποτελεί το θεωρητικό υπόβαθρο του OCAI.

Το επόμενο βήμα στη διαγραμματική απεικόνιση των αποτελεσμάτων του ερωτηματολογίου του OCAI αποτελεί η κατασκευή του σχήματος. Ενώνουμε τα τέσσερα σημεία που αντιστοιχούν στους διάφορους τύπους κουλτούρας φέροντας ευθείες γραμμές από το ένα σημείο στο άλλο.

Με την ολοκλήρωση του σχήματος έχουμε την διαγραμματική απεικόνιση της επικρατούσας κουλτούρας στον οργανισμό. Η κατασκευή του σχήματος μας παρέχει τη δυνατότητα να έχουμε μία συνοπτική εικόνα της επικρατούσας κουλτούρας, σε αντίθεση με την απλή παράθεση αριθμών που καθιστούν πιο δύσκολη την εξαγωγή συμπερασμάτων.

Στη συνέχεια επαναλαμβάνεται η ίδια διαδικασία και για τα αποτελέσματα των ερωτηματολογίων που αφορούν την επιθυμητή οργανωσιακή κουλτούρα. Υπολογίζονται και πάλι οι μέσοι όροι των βαθμολογιών των εναλλακτικών επιλογών, αυτή τη φορά με βάση την επιθυμητή κουλτούρα, και τοποθετούνται κατά τον ίδιο τρόπο όπως και προηγουμένως για τα αποτελέσματα των ερωτηματολογίων που αφορούν την επικρατούσα κουλτούρα στο ίδιο σχήμα. Ενώνουμε και πάλι με ευθείες γραμμές τα τέσσερα σημεία πάνω στους άξονες προκειμένου να δημιουργήσουμε το κατάλληλο σχήμα.

Προκειμένου να διευκολυνθεί η συγκριτική ανάλυση των αποτελεσμάτων μεταξύ επικρατούσας και επιθυμητής κουλτούρας, το σχήμα για την επιθυμητή κουλτούρα αυτή τη φορά σχηματίζεται με διακεκομμένες γραμμές. Έτσι, πάνω στο διάγραμμα έχουμε το σχήμα για την επικρατούσα κουλτούρα με συνεχείς γραμμές και το αντίστοιχο σχήμα για την επιθυμητή κουλτούρα με διακεκομμένες γραμμές.

Όπως είναι φανερό, αυτό διευκολύνει ιδιαίτερα την σύγκριση μεταξύ των αποτελεσμάτων για την επικρατούσα και την επιθυμητή οργανωσιακή κουλτούρα. Υπάρχει συνεπώς η δυνατότητα μέσω της διαγραμματικής απεικόνισης των αποτελεσμάτων των ερωτηματολογίων να εντοπισθούν άμεσα σημεία σύγκλισης καθώς και σημεία απόκλισης μεταξύ επικρατούσας και επιθυμητής κουλτούρας. Αυτό είναι άλλωστε και ένα από τα βασικά πλεονεκτήματα του OCAI, η δυνατότητα διεξαγωγής συγκριτικής ανάλυσης και εντοπισμού της ανάγκης για αλλαγές στην οργανωσιακή κουλτούρα ενός οργανισμού.

Το «Ερωτηματολόγιο Αξιολόγησης της Οργανωσιακής Κουλτούρας» δεν βρίσκει όμως εφαρμογή μόνο στο σύνολο ενός οργανισμού και μπορεί να προσφέρει πληροφορίες και πέρα από τη συνολική κουλτούρα που επικρατεί στα πλαίσια ενός οργανισμού. Έτσι, μπορούμε να επαναλάβουμε την ίδια διαδικασία και να απεικονίσουμε διαγραμματικά τα αποτελέσματα

για κάθε ένα από τους θεμελιώδεις παράγοντες που ως σύνολο καθορίζουν την οργανωσιακή κουλτούρα ενός οργανισμού.

Μπορούμε έτσι να εξετάσουμε τη συνέπεια που παρουσιάζουν αυτοί οι έξι θεμελιώδεις παράγοντες μεταξύ τους όσον αφορά τον τύπο κουλτούρας αλλά και συγκριτικά μεταξύ επικρατούσας και επιθυμητής κουλτούρας. Η διαδικασία που ακολουθείται για αυτού του είδους την ανάλυση είναι η ίδια με αυτή που προηγήθηκε για το σύνολο του οργανισμού, με τη διαφορά ότι η ανάλυση περιορίζεται σε κάθε ένα από τους θεμελιώδεις παράγοντες ξεχωριστά.

Για την ερώτηση 2 για παράδειγμα η οποία αφορά τη μορφή της ηγεσίας υπάρχουν αντίστοιχα οι εναλλακτικές επιλογές Α, Β, Γ και Δ. Για την κατασκευή του συγκεκριμένου σχήματος, συνεπώς, το οποίο αφορά αποκλειστικά τις απαντήσεις στην ερώτηση 2, αναφορικά με τη μορφή της ηγεσίας, τοποθετούμε την βαθμολογία της απάντησης 2Α και όχι τον μέσο όρο των βαθμολογιών συνολικά των απαντήσεων Α. Ανάλογα κατασκευάζουμε και το αντίστοιχο σχήμα για κάθε ένα από τους θεμελιώδεις παράγοντες. Κατά τον ίδιο τρόπο κατασκευάζουμε και το σχήμα για την επιθυμητή κουλτούρα που αντιστοιχεί σε κάθε ένα από τους παράγοντες.

Καθώς πέρα από το σύνολο του οργανισμού σε κάθε οργανισμό εμφανίζονται και διάφορες υποομάδες, με τα δικά τους ιδιαίτερα χαρακτηριστικά, μία επιπλέον διάσταση της ανάλυσης της οργανωσιακής κουλτούρας με βάση το OCAI αφορά τη διερεύνηση της κουλτούρας που χαρακτηρίζει τις διάφορες υποομάδες που συναπαρτίζουν τον οργανισμό. Μέσα από μία ανάλογη διαδικασία με αυτή που περιγράφηκε παραπάνω για τη συνολική οργανωσιακή κουλτούρα ενός οργανισμού και κάθε ένα από τους θεμελιώδεις παράγοντες, μπορούμε να ερευνήσουμε και την κουλτούρα σε διάφορα τμήματα και υποομάδες ενός οργανισμού. Μπορεί έτσι να διακριβωθεί ο βαθμός στον οποίο συμφωνεί η κουλτούρα της κάθε υποομάδας με τη συνολική κουλτούρα, καθώς και την κουλτούρα που χαρακτηρίζει τις υπόλοιπες υποομάδες.

Γίνεται φανερό ότι η ανάλυση με τη χρήση του OCAI προσφέρει τη δυνατότητα διερεύνησης πληθώρας διαστάσεων που αφορούν την κουλτούρα ενός οργανισμού. Αποτελεί συνεπώς

πολύτιμο εργαλείο προκειμένου να διακριβωθεί ο βαθμός συμβατότητας της οργανωσιακής κουλτούρας ενός οργανισμού με το εξωτερικό περιβάλλον στο οποίο δραστηριοποιείται, της ίδιας της κουλτούρας του οργανισμού με τα επιμέρους στοιχεία που την συναποτελούν, αλλά και της κουλτούρας των διαφόρων τμημάτων και υποομάδων στο εσωτερικό ενός οργανισμού με τη συνολική κουλτούρα.

Έτσι, μπορεί να αποτελέσει πολύτιμο οδηγό τόσο στον εντοπισμό της ανάγκης για αλλαγές, όσο και στον σχεδιασμό και την υλοποίηση αυτών των αλλαγών και να συμβάλλει κατ' αυτό τον τρόπο στη βελτίωση της αποτελεσματικότητας ενός οργανισμού.

#### **4.3.2 Ανάλυση των αποτελεσμάτων του OCAI**

Στις προηγούμενες ενότητες παρουσιάστηκε ο τρόπος διεξαγωγής μίας εμπειρικής έρευνας με τη χρήση του Organization Culture Assessment Instrument καθώς και η διαγραμματική απεικόνιση των αποτελεσμάτων της έρευνας. Σε αυτή την ενότητα γίνεται αναφορά στις διάφορες αναλύσεις που μπορούν να πραγματοποιηθούν με βάση τα αποτελέσματα του OCAI.

Σε ένα πρώτο επίπεδο μπορεί να εντοπισθεί ποιος είναι εκείνος ο τύπος της κουλτούρας που χαρακτηρίζει την οργανωσιακή κουλτούρα ενός οργανισμού, ποια είναι δηλαδή η κυρίαρχη κουλτούρα του υπό διερεύνηση οργανισμού.

Από την ποσοτική ανάλυση των ερωτηματολογίων και την κατασκευή του διαγράμματος για την επικρατούσα και επιθυμητή κουλτούρα καταλήγουμε στο συμπέρασμα ότι ο τύπος της κουλτούρας που κυριαρχεί και χαρακτηρίζει έναν οργανισμό είναι εκείνος ο τύπος κουλτούρας που βρίσκεται στο τεταρτημόριο που συγκεντρώνει τη μεγαλύτερη βαθμολογία.

Μέσα από την ανάλυση αυτή ο οργανισμός είναι σε θέση να εξακριβώσει εάν η κουλτούρα του ανταποκρίνεται στις απαιτήσεις του εξωτερικού περιβάλλοντος στο οποίο λειτουργεί, αλλά και να σχεδιάσει και να εφαρμόσει, εάν απαιτείται, τις κατάλληλες αλλαγές. Η δυνατότητα προσαρμογής ενός οργανισμού στις διαρκώς μεταβαλλόμενες απαιτήσεις του περιβάλλοντος του διασφαλίζει την αποτελεσματικότητά του και κατ' επέκταση συντελεί στην επίτευξη των στόχων του.

Μία δεύτερου τύπου ανάλυση που μπορεί να γίνει με βάση τα αποτελέσματα του OCAI αφορά τις διαφοροποιήσεις μεταξύ της τρέχουσας και της επιθυμητής κουλτούρας. Όπως αναφέρθηκε παραπάνω, σε μία έρευνα με βάση το OCAI αποτυπώνεται τόσο η κυρίαρχη κουλτούρα ενός οργανισμού κατά το χρονικό διάστημα διεξαγωγής της έρευνας, όσο και η κουλτούρα που θα επιθυμούσαν να επικρατεί τα στελέχη του οργανισμού.

Αυτό αποτυπώνεται και σχηματικά με τα δύο τετράπλευρα, με το ένα να αντιπροσωπεύει την επικρατούσα κουλτούρα και το άλλο την επιθυμητή. Η ταυτόχρονη αυτή αποτύπωση τόσο της επικρατούσας όσο και της επιθυμητής κουλτούρας διευκολύνει τον εντοπισμό σημαντικών διαφορών ανάμεσα στην παρούσα και την επιθυμητή κατάσταση και κατ' επέκταση τυχόν αλλαγών που θα πρέπει να εφαρμόσει ο οργανισμός.

Όσο μεγαλύτερη είναι η απόκλιση μεταξύ παρούσας και επιθυμητής κατάστασης τόσο πιο επιτακτική καθίσταται η ανάγκη για την εισαγωγή αλλαγών εκ μέρους του οργανισμού. Αναδεικνύεται συνεπώς η σημασία του OCAI για τον σχεδιασμό και την εφαρμογή αλλαγών σε έναν οργανισμό.

Μία επιπλέον διάσταση της ερμηνείας των αποτελεσμάτων του OCAI αφορά τον βαθμό ισχύος της κουλτούρας. Οι Quinn και Cameron προσδιορίζουν τον βαθμό ισχύος της κουλτούρας στα πλαίσια του OCAI με βάση τη βαθμολογία που συγκεντρώνει. Όσο μεγαλύτερη η βαθμολογία που συγκεντρώνει ένας τύπος κουλτούρας και η διαφορά του από τους άλλους τρεις τύπους, τόσο μεγαλύτερος είναι και ο βαθμός ισχύος της κουλτούρας και τόσο πιο εδραιωμένη εμφανίζεται να είναι η κουλτούρα του οργανισμού.

Όσο πιο ανταγωνιστικό είναι το περιβάλλον στο οποίο δραστηριοποιείται ένας οργανισμός τόσο πιο ισχυρή εμφανίζεται να είναι και η κουλτούρα που τον χαρακτηρίζει. Οι οργανισμοί αυτοί χαρακτηρίζονται από έντονο δυναμισμό και προσανατολισμό στην επίτευξη στόχων (Quinn και Cameron 1999).

Στον αντίποδα εμφανίζονται οργανισμοί στους οποίους ο βαθμός ισχύος της κυρίαρχης κουλτούρας δεν είναι ιδιαίτερα έντονος και χαρακτηρίζονται από την παρουσία διαφορετικών τύπων κουλτούρας. Οι οργανισμοί αυτοί δραστηριοποιούνται συνήθως σε

κλάδους υψηλής τεχνολογίας, με έμφαση στην καινοτομία και την ανάληψη πρωτοβουλιών από την πλευρά των στελεχών τους.

Οι ιδιαίτερες συνθήκες μέσα στις οποίες δραστηριοποιείται ένας οργανισμός και οι απαιτήσεις του περιβάλλοντος του καθορίζουν και την ύπαρξη ή μη μίας έντονα κυρίαρχης κουλτούρας. Η δυνατότητα προσαρμογής ενός οργανισμού στο ιδιαίτερο περιβάλλον του αποτελεί καθοριστικό παράγοντα για την επίτευξη των στόχων του.

Μία πρόσθετη διάσταση της ανάλυσης των αποτελεσμάτων του OCAI αφορά την «συμβατότητα των παραμέτρων της κουλτούρας». Ένας οργανισμός θεωρείται ότι χαρακτηρίζεται από συμβατότητα των παραμέτρων της κουλτούρας του, όταν η κουλτούρα που τον χαρακτηρίζει συνολικά κρίνεται συμβατή τόσο με τους διάφορους θεμελιώδεις παράγοντες που την χαρακτηρίζουν, όπως αυτοί αναφέρθηκαν παραπάνω, αλλά και σε σχέση με την κουλτούρα στα διάφορα επιμέρους τμήματα και υποομάδες που τον συναποτελούν.

Σύμφωνα με τους Quinn και Cameron επιτυχημένοι οργανισμοί χαρακτηρίζονται από συμβατότητα των παραμέτρων της κουλτούρας τους. Από την άλλη πλευρά η ύπαρξη συμβατότητας των παραμέτρων της κουλτούρας, αν και διασφαλίζοντας μεγαλύτερη εσωτερική συνοχή βελτιώνει την αποτελεσματικότητα του οργανισμού, εντούτοις δεν εξασφαλίζει την επιτυχία του οργανισμού όσον αφορά τους στόχους που έχει θέσει. Αποτελεί δηλαδή αναγκαία, αλλά όχι ικανή συνθήκη.

Η ύπαρξη ασυμβατότητας όσον αφορά τους παράγοντες της κουλτούρας ενός οργανισμού μπορεί να τον οδηγήσει στην υιοθέτηση αλλαγών με σκοπό την αύξηση της αποτελεσματικότητας του, μέσω της εξάλειψης δυσαρμονιών και συγκρούσεων στο εσωτερικό του που μπορεί να λειτουργούν σαν τροχοπέδη στην επίτευξη των στόχων του.

Μία άλλη πηγή συμπερασμάτων μέσω της ανάλυσης των αποτελεσμάτων του OCAI για έναν οργανισμό προέρχεται μέσα από τη σύγκριση με «κυρίαρχα πρότυπα». Μέσα από τη συγκεκριμένη μορφή ανάλυσης επιχειρείται η σύγκριση της κουλτούρας που επικρατεί σε έναν οργανισμό με τους αντίστοιχους οργανισμούς του ίδιου κλάδου, την κυρίαρχη κουλτούρα δηλαδή που χαρακτηρίζει γενικότερα τον κλάδο.

Οι ίδιοι οι δημιουργοί του OCAI παρέχουν, μετά από έρευνες που έχουν διεξάγει, πλήθος συγκεντρωτικών στοιχείων για διάφορους κλάδους (Quinn και Cameron 1999, Cameron 2004). Με τα στοιχεία αυτά προσφέρεται η δυνατότητα για την διενέργεια συγκρίσεων μεταξύ της κουλτούρας που επικρατεί σε έναν οργανισμό με την κουλτούρα που αντιστοιχεί σε έναν τυπικό οργανισμό του κλάδου, θεωρώντας πως ο μέσος όρος των βαθμολογιών με βάση το ερωτηματολόγιο του OCAI χαρακτηρίζει τον τυπικό οργανισμό ενός κλάδου.

Η ανάλυση αυτή προσφέρει στους οργανισμούς τη δυνατότητα να προβούν σε σύγκριση της κουλτούρας που τους χαρακτηρίζει με την αντίστοιχη κουλτούρα που χαρακτηρίζει γενικότερα τον κλάδο και να εξάγουν συνεπώς χρήσιμα συμπεράσματα. Κατ' αυτό τον τρόπο ένας οργανισμός μπορεί να εξακριβώσει κατά πόσον η κυρίαρχη κουλτούρα που επικρατεί σε αυτόν συμφωνεί ή έρχεται σε αντίθεση με την κουλτούρα που επικρατεί στον τυπικό οργανισμό του κλάδου.

Επίσης, λαμβάνει το ερέθισμα προκειμένου να αναρωτηθεί εάν η κουλτούρα που τον χαρακτηρίζει είναι η ενδεδειγμένη και ανταποκρίνεται στις απαιτήσεις του εξωτερικού του περιβάλλοντος, καθώς και να προβεί σε τυχόν αλλαγές που θα συμβάλουν στη βελτίωση της ανταγωνιστικότητας του, την αύξηση της αποτελεσματικότητας και την επίτευξη των στόχων του.

Τέλος, η ανάλυση των αποτελεσμάτων του OCAI μπορεί να προσφέρει πολύτιμες πληροφορίες σε έναν οργανισμό μέσω της εξακρίβωσης της ύπαρξης «καθορισμένων τάσεων». Έπειτα από πολύχρονες έρευνες οι Quinn και Cameron κατέληξαν στο συμπέρασμα ότι ο τύπος της κουλτούρας μεταξύ των στελεχών διαφέρει ανάλογα με τη θέση τους στην ιεραρχία του οργανισμού. Σύμφωνα με τα στοιχεία των ερευνών τους στα ανώτερα ιεραρχικά κλιμάκια, σε αντίθεση με τα κατώτερα, κυριαρχεί η κουλτούρα της οικειότητας.

Ένα επιπλέον συμπέρασμα στο οποίο κατέληξαν είναι ότι η κουλτούρα της καινοτομίας αποτελεί τον πλέον σπάνιο τύπο οργανωσιακής κουλτούρας, με την κουλτούρα της ιεραρχίας και την κουλτούρα της αγοράς να εμφανίζονται ως οι δύο πλέον διαδεδομένοι τύποι οργανωσιακής κουλτούρας.



### **4.3.3 Έρευνες γύρω από την αξιοπιστία του μοντέλου**

Από την ανάλυση που προηγήθηκε παραπάνω έγινε φανερό ότι το OCAI μπορεί να αποτελέσει πολύτιμο εργαλείο για κάθε οργανισμό. Μπορεί να συμβάλει τόσο στον καθορισμό της κυρίαρχης κουλτούρας που επικρατεί στον οργανισμό, όσο και να αποτελέσει πολύτιμο οδηγό για τον σχεδιασμό και την υλοποίηση αλλαγών.

Προκειμένου όμως να μπορούν οι ερευνητές και οι οργανισμοί να βασισθούν στα αποτελέσματα του OCAI για την μελέτη της οργανωσιακής κουλτούρας θα πρέπει να διαπιστωθεί το εάν το εν λόγω μοντέλο είναι έγκυρο και αξιόπιστο. Μέσα από τη χρήση του σε σειρά ερευνών σε πληθώρα οργανισμών που διαφοροποιούνται τόσο ως προς το μέγεθος, το πεδίο δραστηριοποίησης, το πολιτισμικό και πολιτικοκοινωνικό περιβάλλον όσο και ως προς τη γεωγραφική κατανομή έχει επιβεβαιωθεί τόσο η αξιοπιστία όσο και η εγκυρότητα του μοντέλου.

Ιδιαίτερα θετικό χαρακτηριστικό του μοντέλου αποτελεί το γεγονός ότι οι διάφοροι παράγοντες που αναφέρθηκαν παραπάνω και διαφοροποιούν τους οργανισμούς δεν επηρεάζουν την αξιοπιστία του μοντέλου. Συνεπώς, το μοντέλο είναι εξίσου αξιόπιστο υπό διαφορετικές συνθήκες και μπορεί να χρησιμοποιηθεί για κάθε είδους οργανισμό.

Σημαντικές μελέτες που επιβεβαιώνουν την αξιοπιστία και την εγκυρότητα του OCAI είναι αυτές των Cameron και Freeman (1991), Quinn και Spreitzer (1991), Zammuto και Krakower (1991), Yeung, Brockbank και Ulrich (1991) και Berrio (2003).

Η μελέτη των Cameron και Freeman (1991) αφορούσε την οργανωσιακή κουλτούρα που επικρατεί στα ανώτατα εκπαιδευτικά ιδρύματα. Σύμφωνα με τα αποτελέσματα της έρευνας ο τύπος της κουλτούρας που επικρατούσε στον εκπαιδευτικό οργανισμό ήταν συνεπής με την αναμενόμενη εσωτερική δομή και τον τρόπο λήψης των αποφάσεων του οργανισμού με βάση το μοντέλο. Ταυτόχρονα, εκπαιδευτικοί οργανισμοί με διαφορές στην κουλτούρα παρουσίαζαν διαφορές όσον αφορά την εσωτερική δομή και τον τρόπο λήψης των αποφάσεων.

Τα αποτελέσματα αυτά επιβεβαιώνουν την αξιοπιστία και εγκυρότητα του OCAI καθώς και τη σημασία των θεμελιωδών παραμέτρων στις οποίες βασίζεται το «πλαίσιο ανταγωνιστικών αξιών» το οποίο αποτελεί το θεωρητικό υπόβαθρο του OCAI.

Αντίστοιχα, οι Zammuto και Krakower (1991) και πάλι στα πλαίσια των εκπαιδευτικών οργανισμών επιβεβαίωσαν ότι ο κάθε τύπος οργανωσιακής κουλτούρας με βάση την τυπολογία της οργανωσιακής κουλτούρας του «πλαισίου ανταγωνιστικών αξιών» ανταποκρίνεται πράγματι στις θεμελιώδεις παραμέτρους οι οποίες καταγράφονται. Η μελέτη τους καταδεικνύει ότι πράγματι σε έναν οργανισμό ο οποίος χαρακτηρίζεται από την κουλτούρα της οικειότητας κυριαρχούν σχέσεις συνεργασίας μεταξύ των μελών του οργανισμού και φιλικό και οικείο εργασιακό περιβάλλον.

Ταυτόχρονα, τα αποτελέσματα τους επιβεβαιώνουν ότι σε έναν οργανισμό στον οποίο κυρίαρχη κουλτούρα είναι η κουλτούρα της καινοτομίας εμφανίζεται η διάθεση για εισαγωγή νέων και πρωτοποριακών προϊόντων και ενθαρρύνεται και προωθείται η καινοτομία. Ανάλογα ήταν τα συμπεράσματα τους και για τους άλλους δύο τύπους οργανωσιακής κουλτούρας, καθώς και πάλι ο τρόπος λειτουργίας και η εσωτερική δομή των οργανισμών που χαρακτηρίζονται από τους άλλους δύο τύπους κουλτούρας, την κουλτούρα της ιεραρχίας και την κουλτούρα της αγοράς, συμφωνούν με τις παραμέτρους του μοντέλου.

Διαπίστωσαν δηλαδή ότι σε έναν οργανισμό ο οποίος χαρακτηρίζεται από την κουλτούρα της ιεραρχίας κυριαρχούν οι τυπικές ιεραρχικές σχέσεις και οργανωτικές δομές, ενώ οι οργανισμοί που χαρακτηρίζονται από την κουλτούρα της αγοράς εμφανίζονται ιδιαίτερα ανταγωνιστικοί με δυναμική ηγεσία.

Οι Quinn και Spreitzer (1991) μέσα από σειρά στατιστικών ελέγχων επιβεβαίωσαν ότι οι παράγοντες τους οποίους καταγράφει το OCAI είναι πράγματι σημαντικοί για τον καθορισμό της οργανωσιακής κουλτούρας που επικρατεί σε έναν οργανισμό και ότι το OCAI είναι όντως σε θέση να καταγράψει με ακρίβεια τους παράγοντες αυτούς.

Στην έρευνα τους οι Yeung, Brockbank και Ulrich (1991) χρησιμοποιώντας ιδιαίτερα μεγάλο δείγμα που έφθανε τα 10.300 στελέχη από τα τμήματα ανθρώπινου δυναμικού 1064

επιχειρήσεων πραγματοποίησαν σειρά στατιστικών ελέγχων με σκοπό την εξακρίβωση της αξιοπιστίας του OCAI. Και σε αυτή την έρευνα η αξιοπιστία του OCAI αποδείχθηκε ιδιαίτερα υψηλή και για τους τέσσερις τύπους οργανωσιακής κουλτούρας.

Από τα αποτελέσματα των ερευνών που παρατέθηκαν παραπάνω οδηγούμαστε στο συμπέρασμα ότι το «Ερωτηματολόγιο Αξιολόγησης της Οργανωσιακής Κουλτούρας» (Organizational Culture Assessment Instrument) μπορεί να χαρακτηριστεί ως ιδιαίτερα αξιόπιστο και έγκυρο μοντέλο για την διεξαγωγή ποσοτικών ερευνών σε διάφορα είδη οργανισμών.

Αποδεικνύεται ότι το OCAI είναι πράγματι σε θέση να εντοπίσει με αξιοπιστία και εγκυρότητα την οργανωσιακή κουλτούρα ενός οργανισμού και μπορεί να βοηθήσει τους ερευνητές της οργανωσιακής κουλτούρας, αλλά και τους ίδιους τους οργανισμούς να εξάγουν ιδιαίτερα χρήσιμα συμπεράσματα για την οργανωσιακή τους κουλτούρα αλλά και για τυχόν απαιτούμενες αλλαγές που σχετίζονται με αυτή. Για αυτό το λόγο τυγχάνει ευρείας αποδοχής ως ένα ιδιαίτερα αξιόπιστο και έγκυρο ποσοτικό μοντέλο για την διεξαγωγή εμπειρικών ερευνών.

#### **4.3.4 Εμπειρική εφαρμογή στο «Γενικό Νοσοκομείο Ιωαννίνων – Γ. Χατζηκώστας»**

Στην ενότητα αυτή παρουσιάζεται η εμπειρική εφαρμογή του «Ερωτηματολόγιο Αξιολόγησης της Οργανωσιακής Κουλτούρας» (Organizational Culture Assessment Instrument) στην περίπτωση του «Γενικού Νοσοκομείου Ιωαννίνων – Γ. Χατζηκώστας». Εξετάζεται η συνολική επικρατούσα και επιθυμητή κουλτούρα στα πλαίσια του νοσοκομείου με βάση τις απαντήσεις των εργαζομένων.

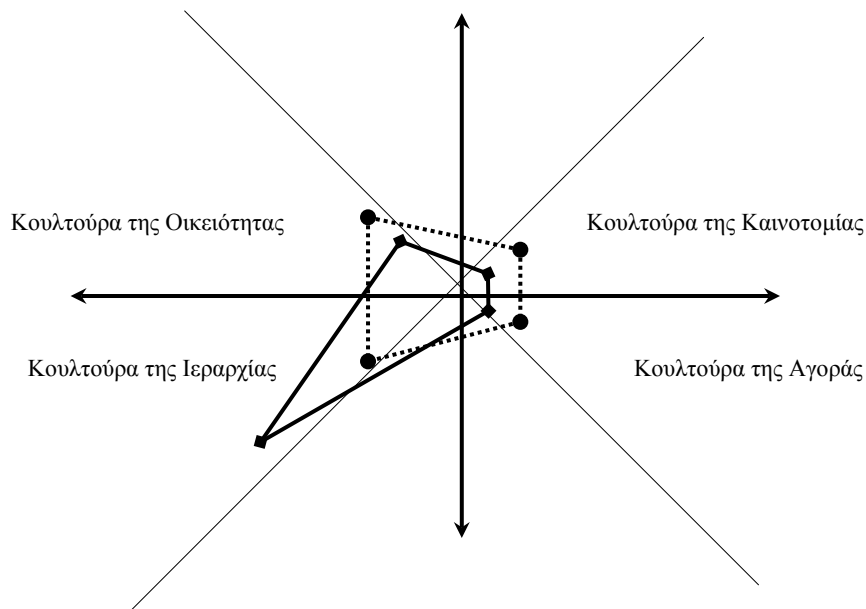
Στον πίνακα 4.4 παρουσιάζονται τα ποσοτικά δεδομένα από την ανάλυση με βάση το σύνολο του προσωπικού του «Γενικού Νοσοκομείου Ιωαννίνων – Γ. Χατζηκώστας».

**Πίνακας 4.4** Ποσοτικά δεδομένα τρέχουσας και επιθυμητής κουλτούρας «Γενικού Νοσοκομείου Ιωαννίνων – Γ. Χατζηκώστας».

Τρέχουσα Οργανωσιακή Κουλτούρα			Επιθυμητή Οργανωσιακή Κουλτούρα		
	Μέσος	Τυπική Απόκλιση		Μέσος	Τυπική Απόκλιση
Κουλτούρα της Οικειότητας	31,11	24,70	Κουλτούρα της Οικειότητας	36,14	27,24
Κουλτούρα της Καινοτομίας	15,49	12,53	Κουλτούρα της Καινοτομίας	22,03	15,01
Κουλτούρα της Αγοράς	13,79	14,43	Κουλτούρα της Αγοράς	15,33	12,69
Κουλτούρα της Ιεραρχίας	39,53	25,35	Κουλτούρα της Ιεραρχίας	26,57	20,11

Σημείωση : Η κλίμακα των μέσων όρων είναι από το 1-100, αντιπροσωπεύοντας έτσι ποσοστιαίες μονάδες

Ενώ, αντίστοιχα, στο σχήμα 4.5 η επικρατούσα και η επιθυμητή οργανωσιακή κουλτούρα αποτυπώνονται διαγραμματικά.



**Σχήμα 4.5** Διάγραμμα επικρατούσας και επιθυμητής οργανωσιακής κουλτούρας στο «Γενικό Νοσοκομείο Ιωαννίνων – Γ. Χατζηκώστας».

Το τετράπλευρο με την συνεχή γραμμή αντικατοπτρίζει την τρέχουσα οργανωσιακή κουλτούρα, ενώ το τετράπλευρο με την διακεκομμένη γραμμή την επιθυμητή οργανωσιακή κουλτούρα στα πλαίσια του νοσοκομείου. Με βάση τα ποσοτικά δεδομένα και την διαγραμματική τους απεικόνιση γίνεται φανερό ότι η τρέχουσα κουλτούρα του «Γενικού Νοσοκομείου Ιωαννίνων – Γ. Χατζηκώστας» χαρακτηρίζεται από την κουλτούρα της ιεραρχίας, καθώς ο συγκεκριμένος τύπος κουλτούρας συγκεντρώνει τον μεγαλύτερο μέσο όρο, 39,53, έναντι των υπολοίπων.

Έτσι, φαίνεται να κυριαρχούν οι ιεραρχικές δομές και οι γραφειοκρατικές διαδικασίες μέσα σε ένα αυστηρά καθορισμένο πλαίσιο. Προτάσσεται η διασφάλιση της ομαλής λειτουργίας του οργανισμού, ενώ δεν ενθαρρύνεται ιδιαίτερα η λήψη πρωτοβουλιών. Γίνεται φανερό ότι το «Γενικό Νοσοκομείο Ιωαννίνων – Γ. Χατζηκώστας» δεν φαίνεται να ξεφεύγει από τον τυπικό κανόνα ενός οργανισμού του δημοσίου.

Όσον αφορά την επίδραση των άλλων τύπων κουλτούρας στην οργανωσιακή κουλτούρα του νοσοκομείου, η κουλτούρα της οικειότητας φαίνεται επίσης να ασκεί σημαντική επίδραση, ενώ η επίδραση των άλλων δύο τύπων κουλτούρας, της κουλτούρας της καινοτομίας και της κουλτούρας της αγοράς, φαίνεται να είναι περιορισμένη. Οι μέσοι όροι για τους τρεις αυτούς

τύπους κουλτούρας είναι 31,11 για την κουλτούρα της οικειότητας και 15,49 και 13,79 για την κουλτούρα της καινοτομίας και την κουλτούρα της αγοράς αντίστοιχα.

Η περιορισμένη επίδραση της κουλτούρας της καινοτομίας και της κουλτούρας της αγοράς εμφανίζεται συνεπώς με τη φύση και τον τύπο του οργανισμού. Όντας δημόσιος οργανισμός δεν εμφανίζει προσανατολισμό στην αγορά και δεν ενθαρρύνει ιδιαίτερα την εισαγωγή και την ανάπτυξη καινοτομιών, δίδεται έμφαση σε τυπικούς κανόνες και διαδικασίες και δεν ενθαρρύνεται η ατομική πρωτοβουλία.

Με βάση τα ποσοτικά δεδομένα, συνεπώς, η κυρίαρχη κουλτούρα του νοσοκομείου εμφανίζεται να είναι η κουλτούρα της ιεραρχίας με σημαντικές επιρροές από την κουλτούρα της οικειότητας, ενώ οι άλλοι δύο τύποι κουλτούρας δεν επηρεάζουν ιδιαίτερα την οργανωσιακή κουλτούρα του οργανισμού.

Όσον αφορά την επιθυμητή κουλτούρα με βάση τα ποσοτικά δεδομένα η κουλτούρα της οικειότητας φαίνεται να είναι ο τύπος κουλτούρας που θα επιθυμούσαν οι εργαζόμενοι του «Γενικού Νοσοκομείου Ιωαννίνων – Γ. Χατζηκώστας» να χαρακτηρίζει τον οργανισμό, καθώς συγκεντρώνει τον μεγαλύτερο μέσο όρο, με 36,14. Ακολουθεί η κουλτούρα της ιεραρχίας, με 26,57, και η κουλτούρα της καινοτομίας με 22,03. Τον χαμηλότερο μέσο όρο συγκεντρώνει η κουλτούρα της αγοράς με 15,33.

Διαπιστώνεται, συνεπώς, διάσταση μεταξύ επικρατούσας οργανωσιακής κουλτούρας και επιθυμητής κουλτούρας από πλευράς των εργαζομένων. Οι εργαζόμενοι του νοσοκομείου συνεπώς φαίνεται να επιθυμούν να δοθεί μεγαλύτερη έμφαση στον ανθρώπινο παράγοντα στα πλαίσια του οργανισμού. Κυριαρχεί η επιθυμία για την δημιουργία ενός πιο φιλικού εργασιακού περιβάλλοντος που θα συμβάλει στην ενίσχυση του πνεύματος συνεργασίας και των διαπροσωπικών σχέσεων μεταξύ των εργαζομένων.

Παρ' όλα αυτά το γεγονός ότι η κουλτούρα της ιεραρχίας συγκεντρώνει τον δεύτερο μεγαλύτερο μέσο όρο καταδεικνύει τη σημασία που αποδίδουν στη διασφάλιση της εσωτερικής σταθερότητας και συνοχής, η οποία θα επιτρέψει στο νοσοκομείο να συνεχίσει απρόσκοπτα τη λειτουργία του και να επιτελέσει την αποστολή του. Συνάγεται επομένως το

συμπέρασμα ότι οι εργαζόμενοι αναγνωρίζουν σε σημαντικό βαθμό τα πλεονεκτήματα της επικρατούσας οργανωσιακής κουλτούρας.

Οι υψηλότεροι μέσοι όροι που συγκεντρώνουν η κουλτούρα της καινοτομίας και η κουλτούρα της αγοράς, όσον αφορά την επιθυμητή κατάσταση συγκριτικά με την παρούσα, αποτελεί ένδειξη της επιθυμίας των εργαζομένων για μεγαλύτερα περιθώρια ατομικών πρωτοβουλιών και ενίσχυση της εξωστρέφειας του νοσοκομείου σε σχέση με την κατάσταση που επικρατεί τη δεδομένη χρονική στιγμή.

Συμπερασματικά, οι εργαζόμενοι θα επιθυμούσαν μεγαλύτερη έμφαση στην ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού, την προαγωγή ενός ακόμη πιο φιλικού και ευχάριστου εργασιακού περιβάλλοντος και της ατομικής πρωτοβουλίας, δίχως να παραγνωρίζουν την ανάγκη για εσωτερική σταθερότητα και συνοχή, καθώς και τη σημασία τήρησης αυστηρά καθορισμένων διαδικασιών και κανόνων, που θα διασφαλίσουν την εύρυθμη λειτουργία του νοσοκομείου.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5

### Συμπεράσματα

Στην παρούσα διατριβή master διερευνήθηκε το ζήτημα της οργανωσιακής κουλτούρας και της επιχειρησιακής αλλαγής και αναλύθηκαν διεξοδικά οι διάφορες διαστάσεις γύρω από αυτή την ιδιαίτερα σημαντική έννοια για οργανισμούς και επιχειρήσεις.

Έγινε η παρουσίαση των διαφόρων ορισμών της οργανωσιακής κουλτούρας καθώς και των κυριότερων θεωρητικών προσεγγίσεων της έννοιας της οργανωσιακής κουλτούρας, η οποία αποτελεί ένα σύνθετο φαινόμενο με ευρύτερες προεκτάσεις για την αποτελεσματική λειτουργία ενός οργανισμού, την επιβίωση του στο ιδιαίτερα απαιτητικό σύγχρονο ανταγωνιστικό περιβάλλον και την επίτευξη των στόχων που έχει θέσει.

Καθώς η οργανωσιακή κουλτούρα είναι μία δυναμική και όχι στατική έννοια, πέρα από την προσπάθεια ορισμού της και διερεύνησης του τρόπου με τον οποίο αυτή διαμορφώνεται, αναλύθηκε και το ζήτημα της επιχειρησιακής αλλαγής, του τρόπου δηλαδή αλλαγής της οργανωσιακής κουλτούρας ενός οργανισμού.

Αναφέρθηκαν οι παράγοντες εκείνοι που συντελούν στην αλλαγή της οργανωσιακής κουλτούρας ενός οργανισμού, τους λόγους για τους οποίους μπορεί να επιδιώκεται κάτι τέτοιο, αλλά και οι τρόποι με τους οποίους μπορεί να πραγματοποιηθεί η αλλαγή της κουλτούρας ενός οργανισμού κατά τον πλέον αποτελεσματικό και ομαλό τρόπο με στόχο την βελτίωση του τρόπου λειτουργίας και οργάνωσης του και της αποτελεσματικότητας του.

Πέρα από την παρουσίαση του γενικότερου θεωρητικού υπόβαθρου της έννοιας της οργανωσιακής κουλτούρας, έγινε επίσης αναφορά στην ποιοτική και την ποσοτική προσέγγιση της οργανωσιακής κουλτούρας.

Παρουσιάστηκαν τα πλεονεκτήματα και τα μειονεκτήματα της κάθε προσέγγισης, τους λόγους που οδήγησαν στην ανάπτυξη της ποσοτικής προσέγγισης, καθώς και στους σημαντικότερους ερευνητές της κάθε προσέγγισης παράλληλα με τις κυριότερες ερευνητικές προσπάθειες.



Έγινε ιδιαίτερη αναφορά στο «Ερωτηματολόγιο Αξιολόγησης της Οργανωσιακής Κουλτούρας» (Organizational Culture Assessment Instrument) και του αντίστοιχου θεωρητικού υπόβαθρου, το οποίο αντλεί από το «Πλαίσιο των Ανταγωνιστικών Αξιών» (Competing Values Framework).

Παρουσιάστηκαν αναλυτικά οι κυριότερες διαστάσεις για τη συγκέντρωση και παρουσίαση των ποσοτικών δεδομένων μίας εμπειρικής έρευνας με βάση το συγκεκριμένο μοντέλο, του σημαντικότερου ίσως μοντέλου για την διεξαγωγή ποσοτικών ερευνών γύρω από την οργανωσιακή κουλτούρα.

Αναλύθηκε ακόμη μια σειρά παραμέτρων και διαστάσεων που συνδέονται με την ίδια τη φύση της οργανωσιακής κουλτούρας και έχουν σαν αποτέλεσμα να παρουσιάζονται διάφορες δυσκολίες στη διερεύνηση της, όπως:

- Απουσία ενιαίου ορισμού της οργανωσιακής κουλτούρας.
- Δυσκολίες μέτρησης κατά βάση ποιοτικών μεταβλητών.
- Περιορισμένη εφαρμογή των αποτελεσμάτων της ποιοτικής προσέγγισης, η οποία υπήρξε αρχικά η κυρίαρχη προσέγγιση της μελέτης της οργανωσιακής κουλτούρας.

καθώς και οι ερευνητικές προσπάθειες και προσεγγίσεις προκειμένου να ξεπεραστούν οι δυσκολίες και τα εμπόδια αυτά γύρω από τη διερεύνηση της οργανωσιακής κουλτούρας.

Συμπερασματικά, η κατάλληλη οργανωσιακή κουλτούρα για έναν οργανισμό, η οποία θα ανταποκρίνεται στις απαιτήσεις του περιβάλλοντος στο οποίο αναπτύσσει τις δραστηριότητές του, μπορεί να αποτελέσει πηγή σημαντικού συγκριτικού πλεονεκτήματος για τον οργανισμό, συμβάλλοντας στη βελτίωση της αποτελεσματικότητας του και κατ' επέκταση στην επίτευξη των στόχων που έχει θέσει.

Παράλληλα, θα πρέπει να λαμβάνεται σοβαρά υπόψη ως ένας καθοριστικός παράγοντας σε κάθε προσπάθεια εισαγωγής αλλαγών και βελτίωσης της ανταγωνιστικότητας επιχειρήσεων και οργανισμών καθώς μπορεί να καθορίσει την επιτυχία ή αποτυχία του εγχειρήματος.

Από την αναφορά στο θεωρητικό υπόβαθρο της οργανωσιακής κουλτούρας καθώς και του τρόπου σχηματισμού και αλλαγής της που παρατέθηκε παραπάνω, προκύπτει ότι πρόκειται για μία πολυεπίπεδη και πολυσύνθετη έννοια, με ποικίλες διαστάσεις, η οποία καθορίζει πολλαπλές πτυχές της λειτουργίας ενός οργανισμού.

Κάθε σύγχρονος οργανισμός καλείται να επιβιώσει σε ένα διαρκώς μεταβαλλόμενο και ιδιαίτερα απαιτητικό ανταγωνιστικό περιβάλλον. Κατά συνέπεια η οργανωσιακή κουλτούρα αποτελεί μία ιδιαίτερα κρίσιμης σημασίας έννοια για έναν σύγχρονο οργανισμό, καθώς καθορίζει τη συλλογική ταυτότητα, την εσωτερική συνοχή και τον τρόπο λειτουργίας του οργανισμού και κατ' επέκταση την αποτελεσματικότητα και την ανταγωνιστικότητα του. Η κατάλληλη οργανωσιακή κουλτούρα μπορεί να συμβάλει καθοριστικά στην επιβίωση του στο σύγχρονο ανταγωνιστικό περιβάλλον και στην επίτευξη των στόχων που έχει θέσει.

## **Βιβλιογραφία**

---

### **Ελληνική Βιβλιογραφία**

**Μπουραντάς Δημήτριος Κ.**, (2005), *Ηγεσία: Ο δρόμος της διαρκούς επιτυχίας*, Κριτική, Αθήνα.

**Κάντας Αριστοτέλης**, (1995), *Οργανωτική-Βιομηχανική ψυχολογία*, Ελληνικά Γράμματα, Αθήνα.

### **Ξένη Βιβλιογραφία**

**Berrio, Angel A.**, (2003), “An Organizational Culture Assessment Using the Competing Values Framework: A Profile of Ohio State University Extension”, *Journal of Extension*, Vol. 41, No 2, διαθέσιμο από: <http://www.joe.org/joe/2003april/a3.shtml>

**Cameron, K. S. & Quinn, R. E.**, (1999), “Diagnosing and changing organizational culture: Based on the competing values framework”, Reading, MA: Addison Wesley Longman, Inc.

**Cameron, K. S.** (2004), 'A Process for Changing Organizational Culture' In. Michael Driver (Ed.) *The Handbook of Organizational Development*

**Cameron, K. S. & Freeman, S. J.**, (1991), “Cultural congruence, strength, and type: Relationships to effectiveness”, *Research in Organizational Development*, Vol. 5, No 23-58

**Cameron, K. S. & Quinn, R. E.**, (2006), “Diagnosing and changing organizational culture: Based on the competing values framework”, (Rev. ed.). San Francisco, CA: Jossey-Bass Publishers, p.p. 35, 46, 50, 67

**Campbell, J.P., Brownas E.A., Peterson N.G., Dunnette M.D.**, (1974), “The Measurement of Organizational Effectiveness: A Review of Relevant Research and Opinion”, Minneapolis: Final Report, Navy Personnel Research and Development Center, Personnel Decisions

**Cooke, R.A, Lafferty, J.C.**, (1989), “Organizational Culture Inventory”, Plymouth: Human Synergistics

**Deal, T.E. & Kennedy, A.A.**, (1982), “Corporate Cultures: The Rites and Rituals of Corporate Life”, Addison-Wesley, Reading, Mass

**Delobbe, Nathalie, Haccoun, Robert H., Vandenberghe, C.**, (2002), “Measuring Core Dimensions of Organizational Culture: A Review of Research and Development of a New Instrument”, Louvain-la-Neuve, Belgium

**Denison, Daniel R.**, (1984), “Bringing Corporate Culture to the Bottom Line”, *Organizational Dynamics*, Vol.13, No 2, p.p.4-22

**Denison, Daniel R.**, (1990), “Corporate Culture and Organizational Effectiveness”, Wiley, New York

**DeWitt, Daniel J.**, (2001), “The Changing Corporate Culture”, διαθέσιμο από: <http://www.informanet.com/corpculture.htm>

**Furnham, A., Gunter, B.**, (1993), *Corporate assessment: auditing a company's personality*. Routledge, London.

**Gareth, Morgan**, (1997), “Imagination: new mindsets for seeing organizing and managing”, Sage publications

**Goffee, R. & Jones, G.**, (1998), “The character of a corporation” New York, Harper – Collins”, p.p. 21-41, p. 28

**Goodman, P.S., Atkin, R.S., Schoorman, F.D.**, (1983), “On the Demise of Organizational Effectiveness Studies”, in Cameron K.S., Whetten D.A., “Organizational Effectiveness: A Comparison of Multiple Models”, Academic Press, New York, p.p.163-183

**Hagberg, Richard and Heifetz, Julie.** (2000). *Corporate Culture / Organizational Culture: Understanding and Assessment*. [on -line]. Διαθέσιμο από <http://www.hcgnet.com/html/articles/understanding-Culture/html>.

**Handy C.**, (1993), “Understanding Organizations”, Penguin

**Handy, C.B.**, (1995), "Gods of management: The changing work of organisations", Oxford University Press

**Harrison, R.**, (1972), "Understanding Your Organizations Character", Harvard Business Review 5(3)119-28.

**Harrison, Roger, Stokes Herb**, (1992), "Diagnosing Organizational Culture", Pfeiffer Co. Amsterdam

**Hatch Mary Jo**, (1997), "Organization Theory: Modern, Symbolic and Post Modern Perspectives", Oxford University Press, USA

**Hewison, A.**, (1996), "Organizational Culture: A Useful Concept for Nurse Managers?", Journal of Nursing Management, Vol.4, No 1, p.p.3-10.

**Hofstede, G., Neuijen, B., Dayal, Ohayv, D., Sanders, G.**, (1990), "Measuring Organizational Cultures: A Qualitative and Quantitative Study across Twenty Cases", Administrative Science Quarterly, Vol. 35, p.286-316

**Hofstede, G.**, (1998), "Identifying Organisational Sub-cultures, An Empirical Approach", Journal of Management Studies, Vol. 35, No 1, p.p. 1-12.

**Hofstede, G.**, (1994), "Cultures and Organizations", Harper Collins Business, London, p. 9

**Hofstede, Geert & Hofstede, Gert Jan**, (2005), "Cultures and organizations: software of the mind", (Revised and expanded 2nd ed.), New York: McGraw-Hill, p.p. 22-29

**Huber, G & Glick, W. H.**, (1992), "Organizational Change and Redesign", Oxford University Press, New York

**Huq, Z. & Martin, T.N.**, (2000), "Workforce Cultural Factors in TQM/CQI Implementation in Hospitals", Health Care Management Review, Vol. 25, No. 3, p.p. 80-103

**Jacques, Elliot**, (1952), "The Changing Culture of a Factory", Dryden Press, New York, p. 251

**Jones, Katherine R., Redman, Richard W.,** (2001), "Organizational Culture and Work Redesign: Experience in Three Organizations", *The Journal of Nursing Administration*, Vol.30, No 12, p.p.604-611.

**Langton, N. and Robbins, S. P.,** (2006), *Fundamentals of Organizational Behavior*, 3<sup>rd</sup> Canadian Edition, Pearson Education Canada.

**Lewin, A., Minton, J.W.,** (1986), "Determining Organizational Effectiveness: Another Look and an Agenda for Research", *Management Science*, Vol.32, No 5, p.p.514-538

**Louis, Meryl Leis,** (1983), "Organizational Culture", JAI Press, Greenwich, Connecticut, p. 39

**Ouchi W.G., Wilkins A.L.,** (1985), Organizational Culture. *Annual Review of Sociology*, 11:457-483.

**Mullins, L.J.,** (1999), "Management and organizational behaviour", (5th edition),

Financial times, Prentice Hall

**Oakland, J. S., & Tanner, S.,** (2007), "Successful change management", *Total Quality Management*, Vol. 18, (1-2), pp. 1-19

**Oden** (1997), "Managing corporate culture, innovation, and entrepreneurship", Quorum Books, United States of America.

**O'Reilly C.A.,** (1989), "Corporations, Culture and Commitment: Motivation and Social Control in Organizations", *California Management Review*, Vol.31, p.p.9-25

**O'Reilly, C.A., Chatman, J. and Caldwell, D.F.,** (1991), "People and organizational culture: a profile comparison approach to assessing person-organization fit", *Academy of Management Journal*, Vol. 34, pp. 487-516.

**Parker, R., & Bradley, L.,** (2000), "Organisational Culture in the Public Sector", *The International Journal of Public Sector Management*, Vol. 13, No 2, pp.125-141

**Pettigrew, Andrew**, (1979), "On Studying Organizational Culture", *Administrative Science Quarterly*, Vol.24, p. 574

**Quinn, R.E., Rohrbaugh, J.**, (1983), "A Special Model of Effectiveness Criteria: Towards a Competing Values Approach to Organizational Analysis", *Management Science*, Vol.29, p.p.363-377

**Quinn, R.E.**, (1988), "Beyond Rational Management", San Francisco, Jossey-Bass

**Quinn, R.E., Spreitzer, Gretchen, M.**, (1991), "The psychometrics of the competing values culture instrument and an analysis of the impact of organizational culture on quality of life", *Research in Organizational Change and Development*, Vol.5, p.p.115-142

**Schein, E. H.**, (1985), "Organisational Culture and Leadership: A Dynamic View",

San Francisco: Jossey Bass Publishers.

**Schein, E.**, (1992), "Organisational Culture and Leadership", (second edition), San

Francisco, CA: Jossey Bass, p.p. 12, 17

**Schein, E. H.**, (1999), "The Corporate Culture Survival Guide: Sense and Nonsense about Culture Change", San Francisco: Jossey Bass Publishers.

**Smirchich, L.**, (1983), "Concepts of Culture and Organizational Analysis", *Administrative Science Quarterly*, Vol.28, No 3, p.p.339-358

**Trice H., Beyer J.**, (1993), "The Culture of Work Organizations", Prentice Hall, N.J.,

p. 2

**Tylor Edward Burnett**, (1958), "Primitive Culture: Researches Into the Development of Mythology, Philosophy, Religion, Art and Custom", Gloucester Mass, UK.

**Van den Berg, Peter. T. & Wilderom, Celeste P. M.,** (2004), “Defining, Measuring and Comparing Organisational Cultures”, *Applied Psychology: An International Review*, Vol. 53, No 4, p.p. 570-582

**Yeung, Arthur K.O., Brockbank, J., Ulrich, David O.,** (1991), “Organizational Culture and Human Resources Practices: An Empirical Assessment”, *Research in Organizational Change and Development*, Vol. 5, p.p.59-81

**Zammuto, Reymond F., Gifford, B., Goodman, E.,** (2000), “Managerial Ideologies, Organizational Culture and the Outcomes of Innovation”, in N. Ashkanasy, C. Wilderon & M. Peterson “*Handbook of Organizational Culture and Climate*”, Thousand Oaks, USA, p.p.261-278