

Ανοικτό Πανεπιστήμιο Κύπρου

Σχολή Οικονομικών Επιστημών και Διοίκησης

Διοίκηση Επιχειρήσεων (MBA)

Μεταπτυχιακή Διατριβή



**Οργανωσιακή Κουλτούρα και Αλλαγή στο Σύγχρονο
Επιχειρηματικό Περιβάλλον**

Φωτεινή Κασιούμη

**Επιβλέπων Καθηγητής
Δημήτρης Παρδάλης**

Ιούνιος 2017

Ανοικτό Πανεπιστήμιο Κύπρου

Σχολή Οικονομικών Επιστημών και Διοίκησης

Διοίκηση Επιχειρήσεων (MBA)

Μεταπτυχιακή Διατριβή

**Οργανωσιακή Κουλτούρα και Αλλαγή στο Σύγχρονο
Επιχειρηματικό Περιβάλλον**

Φωτεινή Κασιούμη

**Επιβλέπων Καθηγητής
Δημήτρης Παρδάλης**

Η παρούσα μεταπτυχιακή διατριβή υποβλήθηκε προς μερική εκπλήρωση των απαιτήσεων για απόκτηση μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών στη Διοίκηση Επιχειρήσεων (MBA) από τη Σχολή Οικονομικών Επιστημών και Διοίκησης του Ανοικτού Πανεπιστημίου Κύπρου.

Ιούνιος 2017

Περίληψη

Στόχος της παρούσας μεταπτυχιακής διατριβής είναι να διερευνήσει κυρίαρχες τάσεις ως προς τη στάση των εργαζομένων απέναντι στον τύπο κουλτούρας της επιχείρησης στην οποία απασχολούνται. Η στάση αυτή επιδρά στη δέσμευση των εργαζομένων στην επιχείρηση, στην αποδοτικότητά τους, καθώς και στην οικειοθελή υιοθέτηση των όποιων αλλαγών αποφασίζονται από τη διοίκηση της εταιρείας.

Για το σκοπό αυτό παρατίθεται το θεωρητικό υπόβαθρο της έννοιας της οργανωσιακής κουλτούρας, της ηγεσίας ως κύριο εκφραστή της οργανωσιακής κουλτούρας και της έννοιας της αλλαγής. Στη συνέχεια, παρουσιάζονται οι μέθοδοι μέτρησης της οργανωσιακής κουλτούρας και δίνεται έμφαση στο Πλαίσιο Ανταγωνιστικών Αξιών (CVF), το οποίο αποτελεί τη βάση του Ερωτηματολογίου Αξιολόγησης της Οργανωσιακής Κουλτούρας (OCAI) που χρησιμοποιείται στην παρούσα έρευνα.

Το κύριο συμπέρασμα που προκύπτει είναι ότι η πλειοψηφία των επιχειρήσεων αντιμετωπίζει την τρέχουσα οικονομική κρίση επενδύοντας σε στρατηγικές που αυξάνουν τη σταθερότητα και τον έλεγχο. Επιπλέον μεγάλο ποσοστό εργαζομένων ταυτίζεται με αυτή την τακτική των επιχειρήσεων ενώ υπάρχουν και αρκετοί που θα προτιμούσαν να τολμήσουν οι επιχειρήσεις να επενδύσουν και σε κάποιες αλλαγές που θα βελτίωναν την αποτελεσματικότητά τους.

Summary

The goal of this M.A. dissertation is to investigate trends in the attitude of employees with respect to the type of culture of the company in which they are employed. This attitude affects employees' commitment to the business, their profitability, and the voluntary adoption of any changes decided by the company's management.

For this purpose, parts of the text are dedicated to the theoretical background of organizational culture, as well as to the leadership as the main carrier of organizational culture and of organizational change. In the following, the methods of measurement of organizational culture are presented. Emphasis is placed on the Competitive Values Framework (CVF), which forms the basis of the Organizational Culture Assessment Questionnaire (OCAI) used for the research of this M.A. dissertation.

Research results indicate that the majority of businesses are facing the current economic crisis by investing in strategies that increase stability and control. On the other hand, a large proportion of employees are identified with this business tactic, and there are also many who would rather dare business to invest in some changes that would improve their efficiency.

Ευχαριστίες

Θα ήθελα να ευχαριστήσω τον επιβλέποντα καθηγητή μου Κο Δημήτρη Παρδάλη για την πολύτιμη βοήθεια που μου προσέφερε ώστε να ολοκληρώσω με τον καλύτερο δυνατό τρόπο τη μεταπτυχιακή διατριβή μου.

Θα ήθελα επίσης να ευχαριστήσω την οικογένεια μου για την ανεκτίμητη βοήθεια της και την αμέριστη συμπαράσταση της.

Περιεχόμενα

1	Εισαγωγή	1
2	Οργανωσιακή Κουλτούρα	2
2.1	Ορισμός Οργανωσιακής Κουλτούρας.....	2
2.2	Θεωρίες της Οργανωσιακής Κουλτούρας.....	6
2.3	Τύποι Οργανωσιακής Κουλτούρας	9
2.4	Η Σημασία της Οργανωσιακής Κουλτούρας για την Επιχείρηση	11
2.5	Οργανωσιακή Κουλτούρα και Ικανοποίηση Εργαζομένων	13
3	Ηγεσία	16
3.1	Ορισμός Ηγεσίας	16
3.2	Στυλ Ηγεσίας	19
3.3	Ο Ρόλος του Ηγέτη	21
3.4	Ηγεσία και Οργανωσιακή Κουλτούρα	23
4	Αλλαγή	25
4.1	Έννοια της Αλλαγής	25
4.2	Διαδικασία της Αλλαγής	28
4.3	Αντίσταση στην Αλλαγή	31
4.4	Αντιμέτωπιση της Αντίστασης στην Αλλαγή	33
5	Ποσοτική Προσέγγιση της Οργανωσιακής Κουλτούρας	35
5.1	Μοντέλα Μέτρησης της Οργανωσιακής Κουλτούρας	35
5.2	Το Πλαίσιο Ανταγωνιστικών Αξιών (CVF)	36
5.3	Το Ερωτηματολόγιο Αξιολόγησης της Οργανωσιακής Κουλτούρας (OCAI)	39
5.4	Εμπειρική Εφαρμογή	43
6	Επίλογος	48

Παραρτήματα	50
A Δείκτες Αποτελεσματικότητας του J.P.Campbell	50
B Το Ερωτηματολόγιο Αξιολόγησης της Οργανωσιακής Κουλτούρας (OCAI) ...	51
Γ Ερωτηματολόγιο Προσδιορισμού Οργανωσιακής Κουλτούρας	54
Βιβλιογραφία	64

Ευρετήριο Σχημάτων

1	Το Μοντέλο Οργανωσιακής Κουλτούρας του Edgar Schein.....	7
2	Τύποι Οργανωσιακής Κουλτούρας του Denison	9
3	Μοντέλο Ηγετικών Ρόλων του Quinn	21
4	Το Πλαίσιο Ανταγωνιστικών Αξιών (CVF).....	37
5	Προφίλ Οργανωσιακής Κουλτούρας σύμφωνα με το Πλαίσιο Ανταγωνιστικών Αξιών.....	41
6	Προφίλ Τρέχουσας και Επιθυμητής Οργανωσιακής Κουλτούρας σύμφωνα με το Πλαίσιο Ανταγωνιστικών Αξιών.....	42
7	Συνολική Τρέχουσα και Επιθυμητή Οργανωσιακή Κουλτούρα 121 εργαζομένων του Ιδιωτικού Τομέα	45

Ευρετήριο Πινάκων

1	Συγκεντρωτικά στοιχεία δείγματος 121 ερωτηματολογίων	44
2	Συνολική Τρέχουσα και Επιθυμητή Οργανωσιακή Κουλτούρα.....	45

Κεφάλαιο 1

Εισαγωγή

Όσο η κρίση στην ελληνική οικονομία συνεχίζεται, αυξάνεται και η αβεβαιότητα για το μέλλον των ελληνικών επιχειρήσεων. Οι εξελίξεις στο εξωτερικό και εσωτερικό περιβάλλον διαδέχονται η μία την άλλη (άμεση συμμόρφωση με τη διαρκώς μεταβαλλόμενη νομοθεσία όσον αφορά τη φορολογία, τα εργασιακά και το ασφαλιστικό, εναρμόνιση με τους κανόνες που απορρέουν από τις διμερείς ή συλλογικές συμβάσεις που υπογράφει η χώρα μας όντας μέλος περιφερειακών και διεθνών οργανισμών, καθώς και προσαρμογή στο μεταβαλλόμενο διεθνές περιβάλλον λόγω πολιτικών και οικονομικών αναταραχών σε διεθνές επίπεδο).

Η οργανωσιακή κουλτούρα αποτελεί βασικό χαρακτηριστικό των επιχειρήσεων. Για να μπορέσουν οι επιχειρήσεις να προσαρμοστούν στο διαρκώς μεταβαλλόμενο εξωτερικό και εσωτερικό περιβάλλον θα πρέπει να υιοθετήσουν αλλαγές, οι οποίες είναι πιθανό να έρθουν σε αντιπαράθεση με τις υφιστάμενες κουλτούρες τους. Οπότε, κρίνεται απαραίτητο για τη βιωσιμότητα των επιχειρήσεων να υπάρξει θετική αλληλεπίδραση μεταξύ οργανωσιακής κουλτούρας και αλλαγών. Για να γίνουν αποδεκτές οι αλλαγές αυτές από τους εργαζομένους, θα πρέπει αυτοί να πιστεύουν στην οργανωσιακή κουλτούρα της επιχείρησης στην οποία απασχολούνται, ώστε να μπορούν να την υποστηρίξουν.

Στα κεφάλαια που ακολουθούν, παρατίθεται το θεωρητικό υπόβαθρο της έννοιας της οργανωσιακής κουλτούρας, της έννοιας της ηγεσίας ως βασικό παράγοντα της οργανωσιακής κουλτούρας, καθώς και της έννοιας της αλλαγής ως απαραίτητη διαδικασία προσαρμογής στις μεταβολές του περιβάλλοντος. Στη συνέχεια, παρουσιάζονται τα αποτελέσματα της έρευνας που πραγματοποιήθηκε, όπως επίσης και η θεωρία στην οποία βασίστηκε το ερωτηματολόγιο που χρησιμοποιήθηκε για την έρευνα αυτή.

Στην παρούσα μεταπτυχιακή διατριβή χρησιμοποιείται το ερωτηματολόγιο OCAI σε δείγμα εργαζομένων του ιδιωτικού τομέα, διαφόρων ειδικοτήτων, διαφορετικών επιχειρήσεων ώστε να διερευνηθεί σε τι ποσοστό εργαζομένων ταιριάζει ο τύπος της κουλτούρας της επιχείρησης στην οποία απασχολούνται · όσο περισσότερο ταιριάζει τόσο περισσότερο θα μπορούν να υποστηρίξουν τις όποιες αποφάσεις της επιχείρησης. Οι ερωτώμενοι κλήθηκαν να συμπληρώσουν 2 ερωτηματολόγια: το ένα σχετικά με την κατάσταση που επικρατεί στην επιχείρηση στην οποία απασχολούνται (υφιστάμενη οργανωσιακή κουλτούρα) και το δεύτερο σχετικά με το πως θα ήθελε ο εργαζόμενος να είναι η κατάσταση στην επιχείρηση αυτή (επιθυμητή οργανωσιακή κουλτούρα).

Το ζητούμενο είναι να βρεθεί σε ποια σημεία και σε τι ποσοστό υπάρχει σύγκλιση ή απόκλιση πραγματικής με επιθυμητή οργανωσιακή κουλτούρα (βασισμένη στις 6 ερωτήσεις - ενότητες του ερωτηματολογίου). Αν η οργανωσιακή κουλτούρα της επιχείρησης δεν ταιριάζει στον εργαζόμενο, αυτός πιθανόν να αναζητήσει αλλού εργασία ή να μην είναι αποδοτικός στη δουλειά του. Οπότε, η επιχείρηση πιθανόν να έχει αφιερώσει χρόνο και χρήμα (π.χ. εκπαίδευση στα νέα καθήκοντα που θα προκύψουν μέσα από τις αλλαγές, συμμετοχή σε διάφορα νέα ερευνητικά προγράμματα) χωρίς να τα αποσβέσει και να έχει επενδύσει σε εργαζομένους, οι οποίοι βραχυπρόθεσμα να μην ανήκουν στο ανθρώπινο δυναμικό της.

Κεφάλαιο 2

Οργανωσιακή Κουλτούρα

Στο κεφάλαιο αυτό παρουσιάζεται το θεωρητικό υπόβαθρο της οργανωσιακής κουλτούρας. Ως μία σύνθετη και πολυεπίπεδη έννοια, πολλοί θεωρητικοί έχουν προσπαθήσει να την ορίσουν, να την ερμηνεύσουν, να αναλύσουν και να κατηγοριοποιήσουν τα επιμέρους στοιχεία της. Επίσης αποτελεί βασικό συστατικό για την επιτυχία της επιχείρησης και την αποδοτικότητα των εργαζομένων.

2.1 Ορισμός Οργανωσιακής Κουλτούρας

Η λέξη κουλτούρα εμφανίζεται για πρώτη φορά γύρω στα τέλη του 13^{ου} αιώνα και προέρχεται από τη λατινική λέξη “*cultura*”, η οποία αναφέρεται σε ένα κομμάτι καλλιεργημένης γης. Στις αρχές του 16^{ου} αιώνα η λέξη «κουλτούρα» χρησιμοποιείται για να περιγράψει όχι πλέον μία κατάσταση αλλά την πράξη της καλλιέργειας της γης. Περίπου στα μισά του ίδιου αιώνα αρχίζει να χρησιμοποιείται και μεταφορικά για να περιγράψει την καλλιέργεια μίας ικανότητας. Με το μεταφορικό της νόημα διαδίδεται το 18^ο αιώνα και συνδέεται και με την ιδεολογία του Γαλλικού Διαφωτισμού (Cuche 2001).

Ο όρος *κουλτούρα* χρησιμοποιείται ευρέως στις Κοινωνικές Επιστήμες, και ιδίως στην Κοινωνιολογία και την Ανθρωπολογία. Έναν από τους πρώτους ορισμούς της έννοιας της κουλτούρας, τον οφείλουμε στον Edward B. Tylor, ο οποίος την ορίζει ως «το σύνθετον “όλον” που περιλαμβάνει τη γνώση, τις πεποιθήσεις, την τέχνη, την ηθική, το δίκαιο, τα έθιμα και τις άλλες ικανότητες ή συνήθειες που αποκτήθηκαν από τον άνθρωπο ως μέλος της κοινωνίας» (Tylor 1871:1).

Ο Clyde Kluckhohn ανέφερε ότι η κουλτούρα διαμορφώνεται μέσα από τον τρόπο με τον οποίο οι άνθρωποι σκέφτονται, αισθάνονται και συμπεριφέρονται. Η κάθε ομάδα συγκεντρώνει τα πιο σημαντικά της επιτεύγματα και τα μετουσιώνει σε σύμβολα, μέσω των οποίων διαχέεται η κουλτούρα σε άλλους. Ο βασικός πυρήνας της κουλτούρας

αποτελείται από παραδοσιακές ιδέες, και κυρίως τις αξίες που απορρέουν μέσα από αυτές (Lerner & Lasswell 1951:86).

Από τα τέλη της δεκαετίας του 1970 και μετά άρχισε να εντείνεται το ενδιαφέρον της επιστημονικής και επιχειρηματικής κοινότητας για την οργανωσιακή κουλτούρα. Η ραγδαία οικονομική άνθιση των ιαπωνικών επιχειρήσεων και η ανεύρεση τρόπων αντιμετώπισης της οδήγησε σε αυξανόμενη βιβλιογραφία και αρθρογραφία για τη σημασία της οργανωσιακής κουλτούρας στην απόδοση των επιχειρήσεων.

Για την οργανωσιακή κουλτούρα υπάρχει μεγάλη πληθώρα ορισμών, οι οποίοι ποικίλλουν ανάλογα με το θεωρητικό υπόβαθρο του κάθε ερευνητή. Όπως χαρακτηριστικά γράφει η Sonja A. Sackman «υπάρχουν τόσοι πολλοί ορισμοί της οργανωσιακής κουλτούρας όσοι και οι άνθρωποι που τη χρησιμοποιούν» (Sackman 1991:296). Όλοι, όμως, συναινούν στο ότι η οργανωσιακή κουλτούρα είναι μία πολυεπίπεδη έννοια και αποτελεί έναν από τους βασικούς παράγοντες επιτυχίας της επιχείρησης (Hofstede 2001, Schein 2004, Cameron & Quinn 2006, Handy 1993).

Ο Geert Hofstede (Hofstede 2001:9) αναφέρει ότι «η κουλτούρα είναι ο συλλογικός πνευματικός προγραμματισμός που διακρίνει τα μέλη μίας ομάδας ή κατηγορίας ανθρώπων από τα μέλη μίας άλλης». Σύμφωνα με το Hofstede ο πνευματικός προγραμματισμός είναι πολυεπίπεδος, καθώς οι άνθρωποι ανήκουν σε περισσότερες από μία κοινωνικές ομάδες, με κάθε κοινωνική ομάδα να αντιστοιχεί και σε διαφορετικό επίπεδο του πνευματικού προγραμματισμού.

Ο Edgar Schein, ένας από τους κορυφαίους μελετητές της οργανωσιακής κουλτούρας, υποστηρίζει ότι «η οργανωσιακή κουλτούρα αποτελεί ένα μοτίβο από βασικές υποθέσεις που έχουν εφευρεθεί ή ανακαλυφθεί από μία ομάδα ατόμων στην προσπάθεια τους να μάθουν να αντιμετωπίζουν τα προβλήματα εξωτερικής προσαρμογής και εσωτερικής ολοκλήρωσης, και οι οποίες έχουν αποδειχθεί αρκετά αποτελεσματικές ώστε να θεωρούνται έγκυρες και συνακόλουθα, να διδάσκονται σε νέα μέλη ως ο σωστός τρόπος αντίληψης και σκέψης σε σχέση με τα παραπάνω προβλήματα» (Schein, 2004:17). Καθώς η κουλτούρα είναι μία έννοια η οποία εξελίσσεται, όταν ένας ερευνητής καλείται να μελετήσει την κουλτούρα ενός

οργανισμού θα πρέπει να μελετάει και το περιβάλλον (εσωτερικό και εξωτερικό) μέσα στο οποίο αναπτύσσεται.

Ο Charles Handy υποστήριξε ότι «η κουλτούρα δε μπορεί επακριβώς να οριστεί γιατί είναι κάτι το οποίο αντιλαμβάνεται ο καθένας» (Handy 1993:191). Σε ένα οργανισμό υπάρχουν βαθιές πεποιθήσεις για τον τρόπο διεκπεραίωσης των εργασιών, για τις σχέσεις μεταξύ των υπαλλήλων, για το στυλ ηγεσίας, για τη συμπεριφορά, τα κίνητρα και την επιβράβευση των εργαζομένων. Όλα αυτά είναι τμήματα μόνο της κουλτούρας ενός οργανισμού, η οποία συνήθως αντανακλάται στα κτίρια, στα γραφεία, στα καταστήματα και στους εργαζομένους. Η κουλτούρα διαμορφώνεται σταδιακά από τις ομάδες που έχουν την πιο ισχυρή θέση μέσα σε ένα οργανισμό (Handy 1993).

Ο Andrew Pettigrew υποστήριξε ότι «η οργανωσιακή κουλτούρα είναι ένα σύστημα από κοινές και συλλογικές αντιλήψεις που γίνονται αποδεκτές για ένα συγκεκριμένο χρονικό διάστημα από ένα συγκεκριμένο σύνολο ατόμων. Αυτό το σύστημα των ορισμών, των πεποιθήσεων, των κανόνων και των ιδεών αποσαφηνίζει σε κάθε άτομο του οργανισμού τη θέση του μέσα σε αυτόν» (Pettigrew 1979:574). Χαρακτηριστικά της οργανωσιακής κουλτούρας θεωρεί ότι είναι τα σύμβολα, η γλώσσα, η ιδεολογία, τα πιστεύω, τα τελετουργικά και οι μύθοι. Τα χαρακτηριστικά αυτά είναι σε ένα βαθμό αλληλοεξαρτώμενα, καθώς συμβάλλουν στη επίλυση προβλημάτων εσωτερικής ολοκλήρωσης, ελέγχου και δέσμευσης (Pettigrew 1979).

Επίσης σύμφωνα με το Δημήτρη Μπουραντά «η εταιρική κουλτούρα είναι ένα σύστημα κοινών αξιών, πιστεύω, αρχών, παραδοχών, εννοιών – σημασιών που συνθέτουν ένα κοινό νοητικό πλαίσιο αναφοράς, το οποίο προσδιορίζει το πως σκέφτονται και το πως συμπεριφέρονται οι άνθρωποι, τι κάνουν, γιατί το κάνουν, πως το κάνουν, πότε το κάνουν, κτλ. Όλα αυτά (αξίες, αρχές, πιστεύω, κτλ.) εκφράζονται με κανόνες, οι οποίοι προσδιορίζουν ισχυρώς τις αποφάσεις και τις συμπεριφορές των ατόμων και των ομάδων στην καθημερινή πρακτική. Οι κανόνες είναι προσδοκίες σχετικά με το ποιες είναι κατάλληλες ή ακατάλληλες στάσεις και συμπεριφορές. Είναι κοινωνικώς διαμορφωμένα πρότυπα που μας βοηθούν να ερμηνεύσουμε και να αξιολογήσουμε ποιες είναι κατάλληλες και ποιες ακατάλληλες συμπεριφορές» (Μπουραντάς 2005:120).

2.2 Θεωρίες της Οργανωσιακής Κουλτούρας

Λόγω της πολυπλοκότητας της έννοιας της οργανωσιακής κουλτούρας έχουν αναπτυχθεί πολλές θεωρίες από πολλούς επιστήμονες. Ο Geert Hofstede και ο Edgar Schein είναι από τους σημαντικότερους θεωρητικούς που έχουν ασχοληθεί με την έννοια αυτή.

Ο Geert Hofstede, Ολλανδός κοινωνιολόγος, μελέτησε τη σχέση της εθνικής κουλτούρας με την οργανωσιακή. Η έρευνα του, η οποία πραγματοποιήθηκε γύρω στα τέλη της δεκαετίας του 1970, επικεντρώθηκε στην πολυεθνική IBM, η οποία είχε ιδρύσει θυγατρικές εταιρείες σε περισσότερες από 50 χώρες ανά τον κόσμο. Περισσότεροι από 160.000 εργαζόμενοι διαφόρων εθνικοτήτων συμμετείχαν στην έρευνα, η οποία έγινε με τη μορφή ερωτηματολογίων. Σύμφωνα με τα αποτελέσματα της έρευνας η εθνική κουλτούρα επηρεάζει σε μεγάλο βαθμό τη συμπεριφορά και τις αξίες των εργαζομένων. Αυτό σημαίνει ότι παρατηρούνται σημαντικές διαφορές στην οργανωσιακή κουλτούρα των επιχειρήσεων του ίδιου ομίλου που δραστηριοποιούνται σε διαφορετικές χώρες (Hofstede 2001). Οι διαφορές αυτές ομαδοποιούνται σε πέντε διαστάσεις:

α) “διαφοροποιήσεις στην δύναμη” (power distance), η οποία αναφέρεται στο βαθμό στον οποίο τα λιγότερο ισχυρά μέλη μίας ομάδας αποδέχονται και αναμένουν ότι η εξουσία κατανέμεται άνισα. Ο βαθμός αυτός εξαρτάται από την εθνική κουλτούρα της χώρας στην οποία δραστηριοποιείται η επιχείρηση.

β) “αποφυγή της αβεβαιότητας” (uncertainty avoidance), η οποία αναφέρεται στο βαθμό στον οποίο η κοινωνία ανέχεται την αβεβαιότητα και την ασάφεια. Όσο υψηλότερος βαθμός αβεβαιότητας υπάρχει, τόσο πιο συντηρητική είναι η κοινωνία.

γ) “ατομικισμός” (individualism), η οποία αναφέρεται στο βαθμό στον οποίο η κοινωνία επιτρέπει και προωθεί τα μέλη της να αναπτύξουν προσωπικές πρωτοβουλίες. Σε αντίθετη περίπτωση προωθείται η ομαδικότητα και η συνεργασία.

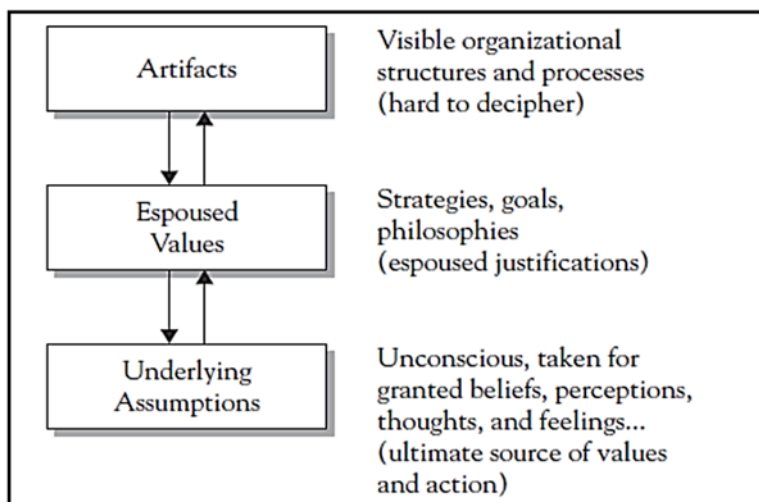
δ) “αρρενωπότητα” (masculinity), η οποία αναφέρεται στο βαθμό στον οποίο η κοινωνία προωθεί τον ανταγωνισμό και επικροτεί τα επιτεύγματα, τον ηρωισμό, την αφοσίωση και τις υλικές απολαβές.

ε) “μακροπρόθεσμος προσανατολισμός” (long - term orientation), η οποία αναφέρεται στο βαθμό στον οποίο η κοινωνία προωθεί την παράδοση ή ενθαρρύνει τον εκσυγχρονισμό.

Ένας άλλος μεγάλος θεωρητικός της οργανωσιακής κουλτούρας, ο Edgar Schein, Αμερικανός κοινωνικός ψυχολόγος, υποστήριξε ότι «η κουλτούρα είναι για μία ομάδα ό,τι η προσωπικότητα ή ο χαρακτήρας για ένα άτομο. Μπορούμε να δούμε πως συμπεριφέρεται αλλά δε μπορούμε να γνωρίζουμε τους λόγους που το οδηγούν σε αυτή τη συμπεριφορά. Όπως η προσωπικότητα και χαρακτήρας μας καθορίζει τη συμπεριφορά μας, έτσι και η κουλτούρα καθορίζει τη συμπεριφορά των μελών μίας ομάδας μέσα από τους κοινούς κανόνες που έχουν θεσπίσει» (Schein 2004:8). Η προσωπικότητα και ο χαρακτήρας ενός ατόμου διαμορφώνεται μέσα από τη διαδικασία της κοινωνικοποίησης, όπως η οικογένεια, το σχολείο, οι παρέες, το πανεπιστήμιο, το επάγγελμα. Υπό αυτή την έννοια, η κουλτούρα διαμορφώνεται μέσα σε ένα άτομο και συνεχώς εξελίσσεται καθώς αυτό συμμετέχει και δημιουργεί νέες ομάδες, οι οποίες με τη σειρά τους δημιουργούν νέες κουλτούρες.

Ο Edgar Schein (Schein 2009), στην προσπάθειά του να κατανοήσει και να αποκωδικοποιήσει την οργανωσιακή κουλτούρα, υποστήριξε ότι αυτή μπορεί να εντοπιστεί σε τρία διαφορετικά επίπεδα: α) βασικές υποθέσεις (underlying assumptions) , β) υιοθετημένες αξίες (espoused values) και γ) τεχνουργήματα (artifacts).

Σχήμα 1. Το Μοντέλο Οργανωσιακής Κουλτούρας του Edgar Schein



Πηγή: Schein Edgar H., (2009) The Corporate Culture Survival Guide, San Francisco: John Wiley & Sons, Inc., p.21

Συγκεκριμένα:

α) οι βασικές υποθέσεις (underlying assumptions) αποτελούν τον πυρήνα της οργανωσιακής κουλτούρας. Είναι οι υποσυνείδητες πεποιθήσεις, αντιλήψεις, σκέψεις και αισθήματα που ορίζουν πως τα μέλη του οργανισμού αντιλαμβάνονται το περιβάλλον και αντιδρούν στα διάφορα ερεθίσματα. Για να αντιμετωπίσει ο οργανισμός αυτά τα ερεθίσματα θα πρέπει να εξετάσει επτά ζητήματα: πώς αντιμετωπίζει την ανθρώπινη φύση, την σχέση της επιχείρησης με το περιβάλλον της, την φύση της πραγματικότητας και της αλήθειας, την φύση του χρόνου, την φύση της ανθρώπινης δραστηριότητας, την φύση των διαπροσωπικών σχέσεων και το ζήτημα της ομογενοποίησης ή της διαφοροποίησης των μελών της (Hatch 1997:214).

β) οι υιοθετημένες αξίες (espoused values) είναι οι αρχές και οι στόχοι που υπάρχουν στην κουλτούρα κάθε οργανισμού και καθορίζουν τι είναι σημαντικό και τι όχι, τι είναι σωστό και τι όχι, φτιάχνοντας έτσι ένα κώδικα συμπεριφοράς. Με άλλα λόγια, είναι οι άγραφοι κανόνες συμπεριφοράς που καθορίζουν ποια συμπεριφορά είναι αποδεκτή σε κάθε περίπτωση.

γ) Τα τεχνουργήματα (artifacts) περιλαμβάνουν τις ορατές οργανωτικές δομές και διαδικασίες. Είναι ό,τι βλέπει, ό,τι ακούει, ό,τι αισθάνεται ένας υποψήφιος εργαζόμενος, όταν εισέρχεται για πρώτη φορά σε μία επιχείρηση. Είναι τα ορατά χαρακτηριστικά μίας ομάδας, τα οποία είναι πολύ εύκολο να δεις αλλά πολύ δύσκολο να αποκρυπτογραφήσεις. Μπορούν να κατηγοριοποιηθούν σε τρεις ομάδες: i) τις φυσικές εκδηλώσεις (η διακόσμηση και διαρρύθμιση του κτιρίου, το στυλ, η γλώσσα, η συμπεριφορά των υπαλλήλων, οι τελετές), ii) τις εκδηλώσεις συμπεριφοράς (τα πρότυπα επικοινωνίας, οι παραδόσεις, η επιβράβευση) και iii) τις λεκτικές εκδηλώσεις (οι επαγγελματικοί διάλεκτοι, οι μύθοι, οι ήρωες).

Στη βάση της οργανωσιακής κουλτούρας βρίσκονται οι βασικές υποθέσεις, μέσα από τις οποίες διαμορφώνονται οι υιοθετημένες αξίες, δηλαδή οι αξίες και τα πρότυπα που ωθούν τους εργαζομένους σε συγκεκριμένες συμπεριφορές. Οι βασικές υποθέσεις και οι υιοθετημένες αξίες μορφοποιούνται σε τεχνουργήματα, δηλαδή σε αντικείμενα, τελετές, ιστορίες.

2.3 Τύποι Οργανωσιακής Κουλτούρας

Ο Denison (Denison 1990) χρησιμοποιεί τέσσερις βασικές υποθέσεις για να διαχωρίσει τους τύπους οργανωσιακής κουλτούρας. Οι υποθέσεις αυτές είναι:

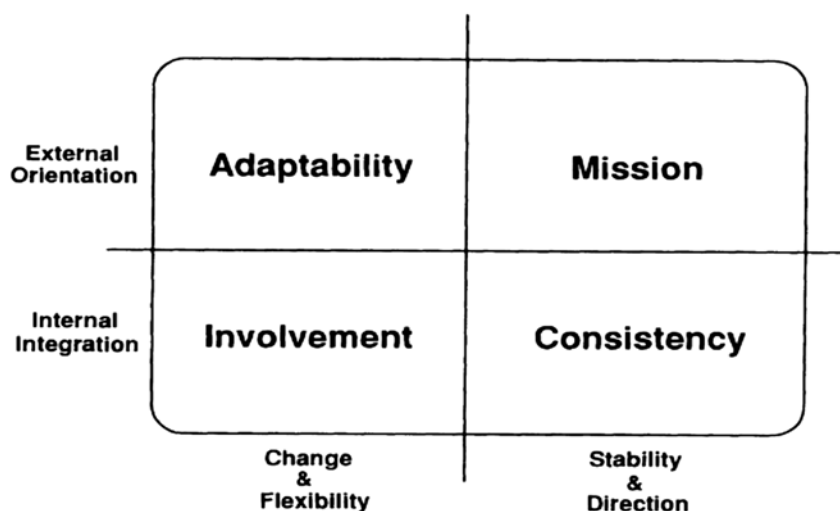
α) η Υπόθεση της Συνέπειας (the Consistency Hypothesis), όπου οι κοινές αξίες και πεποιθήσεις αυξάνουν την εσωτερική συνοχή με αποτέλεσμα να ενισχύεται το πνεύμα συνεργασίας αλλά και η αντίσταση στις αλλαγές.

β) η Υπόθεση της Αποστολής (the Mission Hypothesis), όπου εστιάζει στην εσωτερική συνοχή και την κοινή στρατηγική ώστε να επιτευχθούν οι κοινοί στόχοι και να διατηρηθεί η σταθερότητα στον οργανισμό.

γ) η Υπόθεση της Προσαρμοστικότητας (the Adaptability Hypothesis), όπου δίνεται έμφαση στην ικανότητες του οργανισμού να προσαρμόζεται στις μεταβολές του περιβάλλοντος ώστε να πετυχαίνει τους στόχους του.

δ) η Υπόθεση της Συμμετοχής (the Involvement Hypothesis), όπου εστιάζει στην αίσθηση κοινής αποστολής των εργαζομένων του οργανισμού μέσω της ομαδικής εργασίας και της προσωπικής ανάπτυξης.

Σχήμα 2. Τύποι Οργανωσιακής Κουλτούρας του Denison



Πηγή: Denison D.R. & Mishra A.K., (1995) Toward a Theory of Organizational Culture and Effectiveness, Organization Science, Vol.6, No2, p.216

Όπως βλέπουμε από το παραπάνω σχήμα, οι Υποθέσεις της Συνέπειας και της Αποστολής προάγουν τη σταθερότητα και την καθοδήγηση, ενώ οι Υποθέσεις της Προσαρμοστικότητας και της Συμμετοχής προάγουν την αλλαγή και την προσαρμοστικότητα. Επιπλέον οι Υποθέσεις της Προσαρμοστικότητας και της Αποστολής δίνουν έμφαση στο εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης ενώ οι υποθέσεις της Συμμετοχής και της Συνέπειας εστιάζουν στο εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης.

Ο Handy (Handy 1995), από την άλλη, ανέπτυξε την τυπολογία οργανωσιακής κουλτούρας του Harrison (Harrison 1972) δίνοντας στους τέσσερις βασικούς τύπους κουλτούρας ονόματα αρχαίων Ελλήνων Θεών βάσει των χαρακτηριστικών τους. Συγκεκριμένα:

α) Δίας (κουλτούρα της δύναμης), όπου η εξουσία επικεντρώνεται σε λίγα άτομα, τα οποία λαμβάνουν και τις αποφάσεις. Η αποτελεσματικότητα της λειτουργίας της βασιζέται σε προσωπικές σχέσεις εμπιστοσύνης και η επικοινωνία επιτυγχάνεται μέσω προσωπικών επαφών. Υπάρχουν λίγοι κανόνες και διαδικασίες. Οι υπάλληλοι κρίνονται εκ του αποτελέσματος κι όχι από τον τρόπο που ενεργούν, γεγονός που αυξάνει τον ανταγωνισμό μεταξύ τους. Ο έλεγχος πραγματοποιείται κεντρικά μέσω των επιλεγμένων προσώπων στις θέσεις-κλειδιά και θα πρέπει το μέγεθος του οργανισμού να είναι μικρό. Σχηματικά απεικονίζεται σαν ιστός.

β) Απόλλωνας (κουλτούρα των ρόλων), όπου επικρατεί η λογική και ο ορθολογισμός. Υπάρχουν κανόνες και διαδικασίες για όλες της λειτουργίες του οργανισμού που συντονίζονται πραγματοποιείται με βάση την ιεραρχία από την ομάδα διοίκησης που βρίσκεται στην κορυφή της. Οι λειτουργίες του οργανισμού τμηματοποιούνται και δημιουργούνται περιγραφές των θέσεων εργασίας. Κάθε υπάλληλος εξειδικεύεται και πρέπει να τηρεί την περιγραφή της θέσης εργασίας του και να αποδίδει ακριβώς με βάση αυτό χωρίς απαιτείται να κάνει το κάτι παραπάνω.. Η κουλτούρα αυτή ταιριάζει σε ένα σταθερό και αμετάβλητο περιβάλλον (π.χ. Δημόσιος τομέας, μεγάλες επιχειρήσεις). Σχηματικά απεικονίζεται σαν αρχαιοελληνικός ναός.

γ) Αθηνά (κουλτούρα του καθήκοντος), όπου επικρατεί η ομαδική εργασία. Συστήνονται ομάδες εργασίας με συγκεκριμένη αποστολή για την επίλυση

συγκεκριμένων προβλημάτων. Ο χρόνος λειτουργίας συμπίπτει με την ολοκλήρωση της αποστολής που έχει τεθεί για την ομάδα. Η επιτυχία της εξαρτάται από τη δυναμική των μελών της ομάδας. Δεν υπάρχει ένα συγκεκριμένο κέντρο εξουσίας. Υπάρχει ο κίνδυνος να αλλάξει ο σκοπός λειτουργίας της ομάδας στην πορεία των εργασιών της και να εξυπηρετήσει ατομικές σκοπιμότητες στην προσπάθεια κάποιων μελών της ομάδας να αναδειχθούν από το σύνολο της ομάδας. Σχηματικά απεικονίζεται σαν δίκτυο.

δ) Διόνυσος (κουλτούρα του ατόμου), όπου επίκεντρο είναι το άτομο. Μηχανισμοί ελέγχου και ιεραρχίας επιτυγχάνονται μέσω αμοιβαίων συναινέσεων και υποχωρήσεων. Τα άτομα έχουν παρόμοια επαγγελματική εμπειρία και θεωρούν ότι ο οργανισμός πρέπει να προσαρμόζεται σε αυτούς και όχι το αντίθετο. Ουσιαστικά πρόκειται για μια προσωποκεντρική κουλτούρα που βασίζεται στην επιρροή του κάθε ατόμου-μέλους στον οργανισμό. Δύσκολο να διοικηθούν. Σχηματικά απεικονίζεται σα σύμπλεγμα.

2.4 Η σημασία της Οργανωσιακής Κουλτούρας για την Επιχείρηση

Μία ισχυρή οργανωσιακή κουλτούρα, η οποία υποστηρίζεται πλήρως από όλους τους εργαζόμενους της επιχείρησης, μπορεί να αποτελέσει πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Μπορεί να συμβάλει στη διαμόρφωση της στρατηγικής και στην επίτευξη των στόχων.

Για να προσφέρει η κουλτούρα μιας επιχείρησης ανταγωνιστικό πλεονέκτημα θα πρέπει, σύμφωνα με το Barney (Barney 1986), να συντρέχουν τρεις προϋποθέσεις:

α) η κουλτούρα θα πρέπει να είναι πολύτιμη, υπό την έννοια ότι θα πρέπει να πετυχαίνει υψηλές πωλήσεις, χαμηλό κόστος, υψηλά περιθώρια κέρδους. Με άλλα λόγια, θα πρέπει να οδηγεί την εταιρεία σε θετικές οικονομικές επιδόσεις.

β) η κουλτούρα θα πρέπει να είναι σπάνια, δηλαδή να διαφοροποιείται από τις αντίστοιχες των άλλων επιχειρήσεων.

γ) η κουλτούρα θα πρέπει να είναι τέτοια ώστε να μη μπορούν να τη μιμηθούν οι άλλες επιχειρήσεις.

Οι καθηγητές O'Reilly και J. Pfeffer (O'Reilly & Pfeffer 2000) μελέτησαν, μεταξύ άλλων, τη σχέση οργανωσιακής κουλτούρας και στρατηγικής. Οι αξίες και οι πεποιθήσεις της επιχείρησης προσδιορίζουν τις πολιτικές οργάνωσης και διοίκησης. Άρα και η στρατηγική που θα πρέπει να ακολουθηθεί, θα πρέπει να είναι συμβατή με αυτές τις αξίες και πεποιθήσεις, ώστε να επιτευχθεί η μέγιστη αξιοποίηση των πόρων που έχει στη διάθεση της. Με αυτό τον τρόπο θα καταφέρει η επιχείρηση να αναπτυχθεί και αντιμετωπίσει τον ανταγωνισμό.

Στο σημείο αυτό θα πρέπει να επισημάνουμε ότι ο κάθε άνθρωπος έχει τη δική του ατομική κουλτούρα. Όταν συστήνεται μία ομάδα, περιλαμβάνει ξεχωριστές οντότητες, οι οποίες ενημερώνονται για το σκοπό της ομάδας και το ρόλο του καθενός μέσα σε αυτή, και σιγά σιγά κάνουν πράγματα μαζί, δουλεύουν μαζί, αντιμετωπίζουν προβλήματα μαζί, δημιουργούν κοινό κώδικα επικοινωνίας, μοιράζονται κοινές εμπειρίες. Σταδιακά δημιουργείται μία ομάδα ως σύνολο. Όταν μία ομάδα αποκτήσει αρκετή κοινή εμπειρία, τότε διαμορφώνεται μία κουλτούρα. Όσο περισσότερο ταιριάζει η κουλτούρα της επιχείρησης με την ατομική κουλτούρα ενός εργαζόμενου τόσο περισσότερο αυξάνεται η εργασιακή του απόδοση, και κατ' επέκταση η απόδοση της επιχείρησης (Elfenbein & O'Reilly 2007).

Επιπλέον σύμφωνα με το Schein, ο ρόλος της οργανωσιακής κουλτούρας διαφέρει ανάλογα με το στάδιο ζωής της επιχείρησης (Schein, 2009). Σε μία νέα επιχείρηση η κουλτούρα είναι το πλέον βασικό κομμάτι της ταυτότητας της επιχείρησης. Όταν ένας άνθρωπος ιδρύει μία επιχείρηση, έχει το δικό του όραμα, τη δική του προσωπικότητα, τις δικές τους αξίες, τις δικές του πεποιθήσεις σχετικά με το είδος της επιχείρησης που θέλει και πως αυτή θα λειτουργεί. Όταν θα αρχίσει να προσλαμβάνει υπαλλήλους, θα επιλέγει αυτούς που ταιριάζουν με τη δική του προσωπικότητα. Η κουλτούρα της επιχείρησης διαμορφώνεται σιγά σιγά. Σε αυτό το στάδιο, η οργανωσιακή κουλτούρα θα ταυτιστεί με την κουλτούρα του ιδρυτή – ηγέτη μόνο αν οι αποφάσεις και οι ενέργειες του αποδεικνύονται στην πράξη σωστές και οδηγούν σε επαναλαμβανόμενα θετικά αποτελέσματα δημιουργώντας, έτσι, μία κοινή ιστορία. Τότε οι υπάλληλοι της επιχείρησης θα αποδεχτούν αυτό τον τρόπο αντιμετώπισης ως σωστό και σταδιακά θα τον υιοθετήσουν και θα τον κάνουν κτήμα τους.

Σε μία επιχείρηση μέσης ηλικίας ο ρόλος της κουλτούρας είναι πιο σύνθετος. Καταρχάς, θα πρέπει να διατηρεί τα στοιχεία εκείνα που προσαρμόζονται στις διάφορες περιστάσεις και συντελούν στην επιτυχία της επιχείρησης. Επίσης θα πρέπει να ενσωματώνει ή να συνδυάζει τις διάφορες υποκουλτούρες, δηλαδή τις κουλτούρες των ομάδων που διαμορφώνονται στους κόλπους της. Επιπρόσθετα θα πρέπει να προσδιορίσει και να αλλάξει τα στοιχεία που είναι δυσλειτουργικά και εμποδίζουν την εξέλιξη της εταιρείας.

Σε μία ώριμη οργάνωση η οργανωσιακή κουλτούρα αντανακλάται παντού μέσα στην επιχείρηση, σε όλα τα τμήματα, σε όλα τα υποκαταστήματα, σε όλες τις λειτουργίες. Υπάρχουν ακόμη και αρκετές υποκουλτούρες. Σε αυτή την περίπτωση είναι δύσκολη η διαδικασία αξιολόγησης της οργανωσιακής κουλτούρας γιατί υπάρχουν πολλά στοιχεία που θα πρέπει να μελετηθούν. Είναι πολύ σημαντικό, όμως, να εντοπιστούν τα δυνατά και τα αδύναμα σημεία, καθώς η επιχείρηση μπορεί να χρειαστεί να αλλάξει τη στρατηγική της, οπότε και να μπορεί να την υποστηρίξει. Γενικά όσο πιο ώριμη είναι μία επιχείρηση τόσο πιο δύσκολο να γίνουν αλλαγές, καθώς είναι αρκετά βαθιά ριζωμένες η κεντρική κουλτούρα και οι υποκουλτούρες.

2.5 Οργανωσιακή Κουλτούρα και Ικανοποίηση Εργαζομένων

Είναι πολύ σημαντική η μέθοδος που ακολουθείται κατά τη διαδικασία επιλογής νέων εργαζομένων από έναν οργανισμό. Σύμφωνα με τον Edgar Schein (Schein 2004) θα πρέπει να επιλέγονται δύο κατηγορίες υποψηφίων εργαζομένων: α) αυτοί, που η ατομική τους κουλτούρα είναι συμβατή με την οργανωσιακή κουλτούρα, δηλαδή οι αρχές τους είναι συμβατές με τις αντίστοιχες της επιχείρησης, και β) αυτοί, που αν και η ατομική τους κουλτούρα δεν είναι συμβατή με την οργανωσιακή, δείχνουν ικανοί και διατεθειμένοι να ενστερνιστούν τις αξίες και πεποιθήσεις του οργανισμού. Με άλλα λόγια, θα πρέπει να επιλέγονται αυτοί που έχουν τις περισσότερες πιθανότητες να ενταχθούν αρμονικά στην κουλτούρα του οργανισμού.

Όταν προσλαμβάνεται ένας νέος υπάλληλος στην επιχείρηση, οι παλαιότεροι τον εκπαιδεύουν μεταφέροντας του έτσι και ένα μικρό επιφανειακό κομμάτι της κουλτούρας της εταιρείας. Από τη μεριά του ο νέος υπάλληλος προσπαθεί να αποκρυπτογραφήσει τον τρόπο λειτουργίας και τον κώδικα συμπεριφοράς τους. Έτσι,

θα δοκιμάσει διάφορους τρόπους μέχρι να καταλάβει ποια είναι η αποδεκτή συμπεριφορά και αυτή που φυσικά επιβραβεύεται. Κατά τη διαδικασία αυτή, υπάρχει και μία μικρή ανατροφοδότηση από τους παλαιότερους μέσω μίας σιωπηρής συμφωνίας εκπαίδευσης. Θα μπορούσαμε να πούμε ότι η κουλτούρα λειτουργεί ως ένα είδος κοινωνικού ελέγχου στους νέους υπαλλήλους και βάση για τη χειραγώγηση τους όσον αφορά τον τρόπο σκέψης, αίσθησης και δράσης (Schein 2009).

Επιπρόσθετα η κατάλληλη οργανωσιακή κουλτούρα μπορεί να ενισχύσει τη δέσμευση των εργαζομένων και να τους δώσει τα απαραίτητα κίνητρα για να αποδώσουν το μέγιστο δυνατόν. Όσο περισσότερο η ατομική κουλτούρα του κάθε εργαζομένου ταιριάζει με την κουλτούρα του οργανισμού τόσο μεγαλύτερη είναι η αφοσίωση τους σε αυτόν. Οι αξίες και οι πεποιθήσεις των εργαζομένων ταυτίζονται σε μεγάλο βαθμό με τις αντίστοιχες του οργανισμού με αποτέλεσμα να υπάρχει έντονη η αίσθηση ότι ανήκουν σε μία ομάδα. Όπως ένας αθλητής προσπαθεί να αποδώσει το 100% για να κερδίσει η ομάδα του, έτσι και ο παραπάνω εργαζόμενος θα αποδώσει το 100% για να επιτύχει η επιχείρηση στην οποία απασχολείται (Μπουραντάς, 2005).

Όταν οι εργαζόμενοι αισθάνονται ενεργά μέλη μίας ομάδας τότε συνεργάζονται αρμονικά μεταξύ τους και έχουν κοινό κώδικα επικοινωνίας (Hofstede 2001, Chatman & Barsade 1995). Με άλλα λόγια, γνωρίζουν ποιο είναι το σωστό, ποιο είναι το επείγον, πότε πρέπει να πάρουν πρωτοβουλίες, ποια διαδικασία πρέπει να ακολουθηθεί, με ποιους συναδέλφους τους πρέπει να συνεργαστούν, καθώς και σε ποιους πρέπει να απευθυνθούν για να ολοκληρωθούν οι εργασίες και επιτευχθούν οι στόχοι. Αυτό είναι πολύ σημαντικό ιδίως στην περίπτωση των πολυεθνικών επιχειρήσεων όπου η οργανωσιακή κουλτούρα του ομίλου που δραστηριοποιείται σε διάφορες χώρες θα πρέπει να συνυπάρχει αρμονικά με τις κουλτούρες των επιμέρους χωρών για την επίτευξη των κοινών στόχων του ομίλου (Hofstede 1980, 2001).

Μέσα σε αυτό το κλίμα της συνεργασίας και ομαδικότητας οι εργαζόμενοι αναπτύσσουν μεγαλύτερη αυτοπειθαρχία και αυτοέλεγχο. Δε χρειάζονται κάποιο ανώτερο να τους εποπτεύει γιατί είτε μαθαίνουν να αυτοπειθαρχούν είτε «επαναφέρονται στην τάξη» από τους συναδέλφους τους. Αν κάποια στιγμή ένας εργαζόμενος παραβιάσει κάποια από τις αξίες ή κάποιο από τους κανόνες της ομάδας, τότε τα υπόλοιπα μέλη της θα τον πιέσουν να συμμορφωθεί με το κοινό κώδικα

συμπεριφοράς. Σε αυτή την περίπτωση μειώνεται το διοικητικό κόστος αφού δε χρειάζεται να δαπανηθούν χρήματα για μηχανισμούς ελέγχου και αναβαθμίζεται το αντικείμενο εργασίας των προϊσταμένων αφού θα επικεντρωθούν σε εποικοδομητικές εργασίες χωρίς να χρειάζεται να εποπτεύουν τους υφισταμένους τους (Schein 2004, 2009).

Κεφάλαιο 3

Ηγεσία

Στο κεφάλαιο αυτό αναλύεται η έννοια της ηγεσίας. Έχουν γίνει πολλές προσπάθειες επιστημόνων για να ορίσουν την έννοια αυτή, να κατηγοριοποιήσουν τα διάφορα στυλ ηγεσίας και για να παρουσιάσουν το ρόλο του ηγέτη μέσα στην επιχείρηση. Επιπλέον είναι πολύ σημαντική η σχέση της ηγεσίας με την οργανωσιακή κουλτούρα για τη στήριξη και διάδοση της.

3.1 Ορισμός Ηγεσίας

Πολλοί επιστήμονες από όλους σχεδόν τους κλάδους έχουν ασχοληθεί με την έννοια της ηγεσίας. Στις Διοικητικές Επιστήμες, όμως, το νόημα της έννοιας του ηγέτη διαφοροποιείται συγκριτικά με τους άλλους κλάδους, π.χ. Ιστορία, Πολιτικές Επιστήμες, Διεθνείς Σχέσεις. Στις Διοικητικές Επιστήμες ο ηγέτης δεν είναι απαραίτητα ο επικεφαλής του οργανισμού ή της επιχείρησης αλλά μπορεί να βρίσκεται σε οποιαδήποτε βαθμίδα της ιεραρχίας (π.χ. διευθυντής, απλός υπάλληλος, εργάτης). Και στις Διοικητικές επιστήμες, όμως, έχουν προσπαθήσει πολλοί θεωρητικοί να περιγράψουν την έννοια της ηγεσίας.

Όπως, χαρακτηριστικά, παρατηρεί ο Stogdill (Stogdill 1974:7) « υπάρχουν τόσοι πολλοί διαφορετικοί ορισμοί για την ηγεσία όσοι και οι άνθρωποι που προσπαθούν να την ορίσουν. Είναι όπως με τις λέξεις δημοκρατία, αγάπη και ειρήνη. Αν και όλοι γνωρίζουν ποιο είναι το νόημα τους, ο κάθε άνθρωπος δίνει το δικό του νόημα».

Ο Seeman (1960) περιγράφει την ηγεσία ως «τις ενέργειες των ανθρώπων που επηρεάζουν άλλους ανθρώπους προς μία κοινή κατεύθυνση» (Northouse 2013:3).

Ο Rost (Rost 1993:59) δίνει στην έννοια της ηγεσίας μία ομαδική χροιά και την ορίζει ως «την εκπαίδευση και υποστήριξη των ομάδων ή οργανισμών ώστε να επιτευχθούν οι ομαδικοί ή οι οργανωσιακοί στόχοι».

Σύμφωνα με το Burns (Burns 1978:425) η ηγεσία είναι «η αμοιβαία διαδικασία κινητοποίησης των ανθρώπων με συγκεκριμένα κίνητρα και αξίες, με διάφορους οικονομικούς, πολιτικούς ή άλλους πόρους , μέσα σε ένα πλαίσιο ανταγωνισμού και συγκρούσεων προκειμένου να πετύχουν τους στόχους τους, χωριστά ή σε συνεργασία, οι ηγέτες με τους οπαδούς».

Σύμφωνα με το Δ.Μπουραντά (Μπουραντάς 2005:197) ως ηγεσία θα μπορούσε να οριστεί «η διαδικασία επηρεασμού της σκέψης, των συναισθημάτων, των στάσεων και των συμπεριφορών μίας μικρής ή μεγάλης τυπικής ή άτυπης ομάδας ανθρώπων από ένα άτομο (ηγέτη), με τέτοιο τρόπο ώστε εθελοντικά και πρόθυμα και με την κατάλληλη συνεργασία να δίνουν για να υλοποιούν αποτελεσματικούς στόχους που απορρέουν από την αποστολή της ομάδας και τη φιλοδοξία της για πρόοδο ή ένα καλύτερο μέλλον».

Σύμφωνα με τον παραπάνω ορισμό, δύο είναι τα βασικά συστατικά της έννοιας της ηγεσίας: α) η άσκηση επιρροής ενός ατόμου - ηγέτη πάνω σε άλλους ανθρώπους - οπαδούς ώστε αυτοί να δίνουν τον καλύτερο τους εαυτό για την υλοποίηση των στόχων, και β) οι άνθρωποι εθελοντικά και πρόθυμα επιδιώκουν να υλοποιούν στόχους που ασχετίζονται με φιλοδοξίες για πρόοδο, ή ένα καλύτερο μέλλον.

Οπότε, ο ηγέτης είναι «εκείνο το άτομο, μα οποιοδήποτε άτομο, το οποίο ασκεί επιρροή πάνω σε άλλα άτομα και τα κάνει να τον ακολουθούν εθελοντικά και πρόθυμα» (Μπουραντάς 2005:198). Αυτό σημαίνει ότι ο ηγέτης εμπνέει στους άλλους ανθρώπους το πάθος, τον ενθουσιασμό, τη δέσμευση, την αφοσίωση, την εμπιστοσύνη ώστε να δίνουν τον καλύτερο τους εαυτό για την επίτευξη των προσωπικών τους στόχων, των στόχων της ομάδας, των στόχων του οργανισμού.

Ο D.Goleman (2000) συνδέοντας τη συναισθηματική νοημοσύνη με την εργασιακή απόδοση και την επιτυχία της επιχείρησης, ορίζει την ηγεσία ως την ικανότητα του «να εμπνέει και να καθοδηγεί κανείς άτομα και ομάδες» (Goleman, 2000:266). Άτομα που έχουν αυτή την ικανότητα, δηλαδή οι ηγέτες, «εκφράζουν οι ίδιοι και εμπνέουν στους άλλους ενθουσιασμό για ένα όραμα και μία κοινή αποστολή, παίρνουν την πρωτοβουλία και δρουν ως ηγέτες, άσχετα από τη θέση τους, βοηθούν τους άλλους να

έχουν καλή επίδοση ενώ ταυτόχρονα τους θεωρούν υπεύθυνους για τη δουλειά τους, και καθοδηγούν τους άλλους με το παράδειγμα τους» (Goleman, 2000:266).

Ο D.Goleman υποστηρίζει ότι ένας ηγέτης θα πρέπει να αναπτύσει πέντε δεξιότητες ώστε να πετυχαίνει τη μέγιστη απόδοση, του εαυτού του και των άλλων (Goleman 2011):

α) αυτογνωσία (self – awareness), δηλαδή η ικανότητα να αναγνωρίζει κάποιος την εσωτερική του κατάσταση, τις δυνάμεις, τις αδυναμίες, τις ανάγκες και τις πράξεις του. Άνθρωποι με υψηλό βαθμό αυτογνωσίας αναγνωρίζουν τα συναισθήματα τους, τις επιπτώσεις και τα αποτελέσματα τους, γνωρίζουν τα όρια τους, και έχουν αυτοπεποίθηση.

β) αυτοέλεγχος (self – regulation), δηλαδή η ικανότητα να ελέγχει κάποιος τις ενοχλητικές συναισθηματικές παρορμήσεις. Με άλλα λόγια, να σκέφτεται κάποιος πριν μιλήσει και πράξει. Άνθρωποι με υψηλό βαθμό αυτοελέγχου είναι σε θέση να δημιουργήσουν ένα περιβάλλον ασφάλειας, εμπιστοσύνης και δικαιοσύνης, όπου υπάρχουν ήπιες αντιπαραθέσεις και υψηλή παραγωγικότητα.

γ) κίνητρα συμπεριφοράς (motivation), δηλαδή οι συναισθηματικές τάσεις που διευκολύνουν ή οδηγούν προς την επίτευξη των στόχων. Άνθρωποι που έχουν ανεπτυγμένη αυτή την ικανότητα, ενστερνίζονται το όραμα και τους στόχους του οργανισμού και εργάζονται με πάθος για την επίτευξη τους, αναλαμβάνουν πρωτοβουλίες, αναζητούν νέες προκλήσεις, θέλουν συνεχώς να βελτιώνονται και αγαπούν τη μάθηση.

δ) ενσυναίσθηση (empathy), δηλαδή η ικανότητα να γνωρίζει κάποιος τα συναισθήματα, τις ανάγκες και τις ανησυχίες των άλλων. Άνθρωποι που έχουν ανεπτυγμένη αυτή την ικανότητα, αναγνωρίζουν τα ταλέντα και επιβραβεύουν τα επιτεύγματα των άλλων, αναγνωρίζουν και ανταποκρίνονται στις ανάγκες των πελατών και σέβονται τις άλλες κουλτούρες.

ε) κοινωνικές δεξιότητες (social skills), δηλαδή η ικανότητα να χτίζει κάποιος καλές σχέσεις με τους άλλους και να τους καθοδηγεί εκεί που θέλει. Άνθρωποι που έχουν

ανεπτυγμένη αυτή την ικανότητα, έχουν μεγάλη επιρροή, διαπραγματεύονται και επιλύουν τις συγκρούσεις, εμπνέουν και καθοδηγούν τους ανθρώπους και τις ομάδες, και χειρίζονται σωστά την αλλαγή.

3.2 Στυλ Ηγεσίας

Όλες οι θεωρίες συγκλίνουν στο ότι δεν υπάρχει κάποιο μοντέλο ηγεσίας που να χαρακτηρίζεται ως άριστο και το πλέον κατάλληλο. Το μοντέλο ηγεσίας θα πρέπει να αξιολογείται κατά περίπτωση. Θα πρέπει να είναι προσαρμοσμένο στο περιβάλλον της επιχείρησης, στους ανθρώπους με τους οποίους συνεργάζεται ο ηγέτης ώστε να υλοποιηθεί το έργο του, καθώς και στη φύση αυτού του έργου.

Το 1960 ο Douglas McGregor (Bass 1990) ανέπτυξε τη θεωρία X – Ψ με βάση την άποψη που διαμορφώνει ο ηγέτης για τους υφισταμένους του, τα κίνητρα τους, τις ικανότητες τους την προσωπικότητα τους. Οι οπαδοί της θεωρίας X υιοθετούν το αυταρχικό στυλ ηγεσίας ενώ οι οπαδοί της θεωρίας Ψ υιοθετούν το δημοκρατικό στυλ. Η θεωρία X υποστηρίζει ότι οι περισσότεροι άνθρωποι δε θέλουν να εργάζονται, δεν έχουν φιλοδοξίες, δε θέλουν να αναπτύσσουν πρωτοβουλίες ή αναλαμβάνουν ευθύνες και επικεντρώνουν το ενδιαφέρον τους στο να νοιώθουν ασφάλεια στον εργασιακό τους χώρο. Σε αυτές τις περιπτώσεις ο ηγέτης θα πρέπει να ελέγχει στενά τους υφισταμένους του, να τους αναγκάζει να ακολουθούν σαφείς εντολές ώστε να εργαστούν και να επιτευχθούν οι στόχοι της επιχείρησης, καθώς και να τους υποκινήσει χρησιμοποιώντας τις οικονομικές ανταμοιβές και την απειλή τιμωρίας.

Η θεωρία Ψ υποστηρίζει ότι οι άνθρωποι είναι εργατικοί, μπορούν να επιδείξουν αυτοέλεγχο αν το κρίνουν απαραίτητο για την επίτευξη των στόχων του οργανισμού, είναι υπεύθυνοι και πρόθυμοι να αναπτύξουν πρωτοβουλίες και μπορούν να είναι δημιουργικοί στην εργασία τους αν υποκινούνται σωστά. Σε αυτές τις περιπτώσεις ο ηγέτης ενθαρρύνει τους υφισταμένους του να συμμετέχουν στον προγραμματισμό των στόχων και τη λήψη αποφάσεων, τους ενθαρρύνει να αναπτύσσουν πρωτοβουλίες και ασκούν υποτυπώδη έλεγχο κατά τη διεκπεραίωση των εργασιών τους.

Επίσης σύμφωνα με τη θεωρία X, η μείωση της αποτελεσματικότητας του οργανισμού οφείλεται κυρίως στους εργαζομένους ενώ σύμφωνα με τη θεωρία Ψ, η διοίκηση είναι αυτή που έχει τη βασική ευθύνη για τα όποια προβλήματα προκύψουν στον οργανισμό.

Το 1961 ο Likert Rensis (Hersey, Blanchard & Johnson 2008) μελετώντας την έννοια της ηγεσίας, διέκρινε τέσσερα στυλ ηγεσίας σε ένα οργανισμό:

α) αυταρχικό - εκμεταλευτικό (exploitative), όπου οι στόχοι του οργανισμού καθορίζονται από τον ηγέτη, επιβάλλει τις αποφάσεις του και δεν αναθέτει αρμοδιότητες. Η παρακίνηση των εργαζομένων επιδιώκεται μέσω τιμωρίας και δεν του αρέσει η συνεργασία και η επικοινωνία. Ασκεί έντονο έλεγχο στους συνεργάτες ή στους υφισταμένους του αφού δεν τους εμπιστεύεται καθόλου.

β) καλοπροαίρετο αυταρχικό (benevolent), όπου ο ηγέτης επιβάλλει τις αποφάσεις του και δεν αναθέτει αρμοδιότητες. Η παρακίνηση των εργαζομένων γίνεται εν μέρει μέσω τιμωρίας και εν μέρει μέσω οικονομικών ανταμοιβών. Προσπαθεί να γίνει λίγο προσιτός στους συνεργάτες του, φαίνεται να τους δείχνει λίγη εμπιστοσύνη και κάποιες φορές ζητάει τη γνώμη των συνεργατών του για μικρής σημασίας θέματα.

γ) συμβουλευτικό (consultative), όπου ο ηγέτης έχει μεγαλύτερη εμπιστοσύνη στους συνεργάτες ή στους υφισταμένους του και τους αναθέτει λίγες αρμοδιότητες. Η παρακίνηση των εργαζομένων γίνεται κυρίως μέσω οικονομικών ανταμοιβών. Υπάρχει μεγαλύτερη επικοινωνία μεταξύ τους αλλά αυτός εξακολουθεί να λαμβάνει τις τελικές αποφάσεις.

δ) συμμετοχικό (participative), όπου ο ηγέτης έχει πλήρη εμπιστοσύνη στους υφισταμένους του, οι οποίοι και συμμετέχουν στη λήψη των αποφάσεων. Ο ηγέτης λαμβάνει σοβαρά υπόψη τη γνώμη και τις προτάσεις των συνεργατών του και υπάρχει αμφίδρομη επικοινωνία. Ο βαθμός ικανοποίησης των εργαζομένων και το ποσοστό παραγωγικότητας είναι αρκετά υψηλά.

Αρχές της δεκαετίας του 1960 οι Robert R. Blake & Jane Mouton (Bass 1990) μελετώντας την ηγετική συμπεριφορά, ανέπτυξαν το μοντέλο του Διοικητικού Πλέγματος το οποίο βασίζεται σε δύο διαστάσεις: α) προσανατολισμός προς τον άνθρωπο, όπου κατά την εκτέλεση ενός έργου, το ενδιαφέρον του ηγέτη επικεντρώνεται στον ανθρώπινο παράγοντα και δίνει μεγάλη βαρύτητα στις επιθυμίες και τις ανάγκες των μελών της ομάδας του, και β) προσανατολισμός προς το έργο, όπου

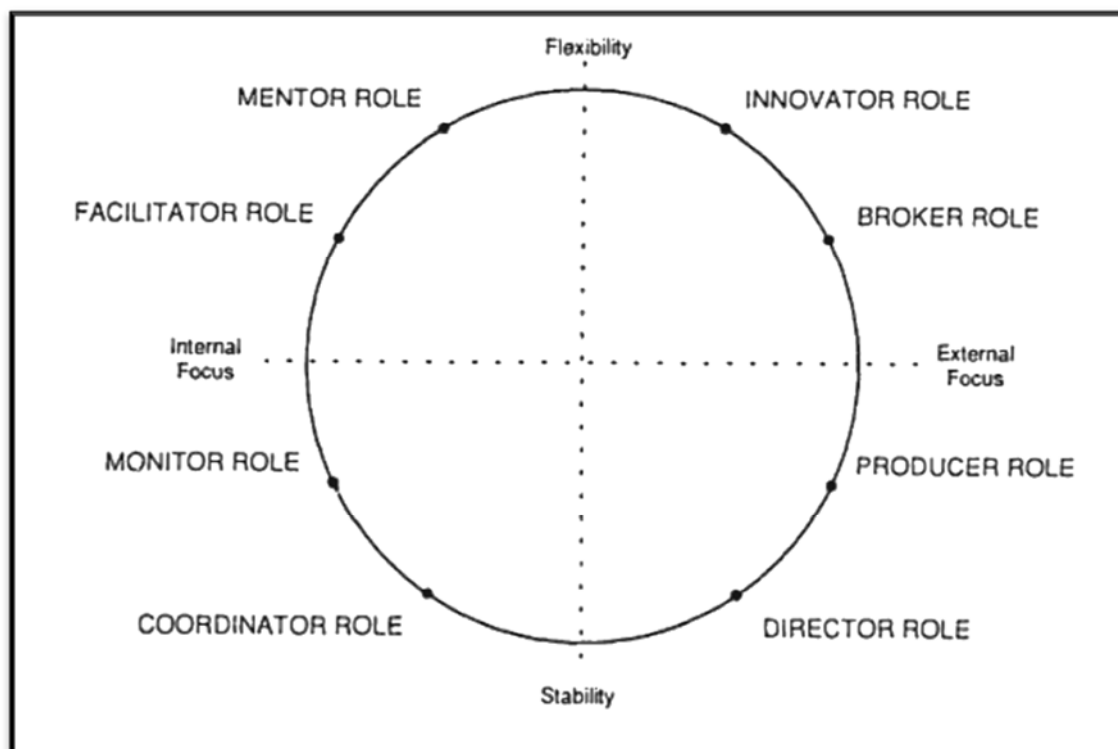
το ενδιαφέρον του ηγέτη επικεντρώνεται στην εκτέλεση του έργου, στους στόχους, τα χρονοδιαγράμματα, τις τεχνικές, την υψηλή παραγωγικότητα.

3.3 Ο ρόλος του Ηγέτη

Πολλοί θεωρητικοί έχουν προσπαθήσει να προσδιορίσουν και να εξισορροπήσουν τις ικανότητες που θα πρέπει να έχει ένας ηγέτης όσο αντίθετες και αν αυτές φαίνονται μεταξύ τους. Ένας από αυτούς κατάφερε να δημιουργήσει ένα Μοντέλο οχτώ ηγετικών ρόλων συνδυάζοντας και αποτυπώνοντας το παράδοξο και την αντιφατικότητα.

Ο R.E. Quinn (Denison D.R., Hooijberg R. & Quinn R.E. 1995) χρησιμοποιώντας ως βάση το Πλαίσιο Ανταγωνιστικών Αξιών (Competing Values Framework) που είχε αναπτύξει μαζί με τον J. Rohrbaugh (Quinn & Rohrbaugh 1983) παρουσίασε τους παρακάτω οχτώ ηγετικούς ρόλους. Οι οχτώ αυτοί ρόλοι στηρίζονται στις δύο διαστάσεις του CVF, την ευελιξία ή τον έλεγχο και την εστίαση στο εσωτερικό ή στο εξωτερικό περιβάλλον. Έτσι, δημιουργούνται δύο ρόλοι ηγεσίας σε κάθε τεταρτημόριο.

Σχήμα 3. Μοντέλο Ηγετικών Ρόλων του Quinn



Πηγή: Denison D.R., Hooijberg R. & Quinn R.E., (1995) Paradox and Performance: Toward a Theory of Behavioral Complexity in Managerial Leadership, Organization Science, Vol.6, No5, p.527

Στο επάνω δεξιά τεταρτημόριο, το οποίο αντιπροσωπεύει το Μοντέλο Ανοικτών Συστημάτων (Open Systems Model) βρίσκονται δύο ρόλοι ηγεσίας: α) ο Καινοτόμος (Innovator), ο οποίος ενθαρρύνει και διευκολύνει την αλλαγή και προσαρμόζεται στο εξωτερικό περιβάλλον του οργανισμού, και β) ο Μεσάζων (Broker), ο οποίος ασχολείται κυρίως με την απόκτηση πόρων και διατηρεί την εξωτερική νομιμότητα του οργανισμού μέσω ενός δικτύου εξωτερικών επαφών.

Στο κάτω δεξιά τεταρτημόριο, το οποίο αντιπροσωπεύει το Μοντέλο Λογικών Στόχων (Rational Goals Model) βρίσκονται άλλοι δύο ρόλοι ηγεσίας: α) ο Παραγωγός (Producer), ο οποίος εστιάζει στη διεκπεραίωση των εργασιών και την υποκίνηση των εργαζομένων για την επίτευξη των στόχων, και β) ο Διευθυντής (Director), ο οποίος ορίζει τις προσδοκίες του οργανισμού, καθώς επίσης καθορίζει το ρόλο του κάθε εργαζόμενου και θέτει τους στόχους του οργανισμού.

Στο κάτω αριστερά τεταρτημόριο, το οποίο αντιπροσωπεύει το Μοντέλο Εσωτερικών Διαδικασιών (Internal Process Model) βρίσκονται ακόμη δύο ρόλοι ηγεσίας: α) ο Συντονιστής (Coordinator), ο οποίος διατηρεί τη δομή του οργανισμού, αναλαμβάνει τον προγραμματισμό, συντονισμό και επίλυση των προβλημάτων και ελέγχει ότι τηρούνται οι κανόνες και τα πρότυπα του οργανισμού, και β) ο Επιβλέπων (Monitor), ο οποίος συλλέγει και διενέμει πληροφορίες, ελέγχει την απόδοση των εργαζομένων και παρέχει την αίσθηση συνέχειας και σταθερότητας.

Τέλος, στο πάνω αριστερά τεταρτημόριο, το οποίο αντιπροσωπεύει το Μοντέλο Ανθρωπίνων Σχέσεων (Human Relations Model) βρίσκονται δύο ακόμη ρόλοι ηγεσίας: α) ο Βοηθός (Facilitator), ο οποίος ενθαρρύνει την ανταλλαγή απόψεων, επιδιώκει τη συναίνεση και επιδιώκει συμβιβαστικές λύσεις για την αντιμετώπιση των διαπροσωπικών συγκρούσεων, και β) ο Σύμβουλος (Mentor), ο οποίος δείχνει ιδιαίτερη ευαισθησία στις ατομικές ανάγκες των εργαζομένων και υποστηρίζει τα νόμιμα αιτήματά τους, είναι καλός ακροατής και δίκαιος, και επιπλέον προσπαθεί να διευκολύνει την επαγγελματική τους εξέλιξη.

3.4 Ηγεσία και Οργανωσιακή Κουλτούρα

Κουλτούρα και ηγεσία είναι οι δύο όψεις του ίδιου νομίσματος: η κουλτούρα ορίζει σε μεγάλο βαθμό το στυλ ηγεσίας που θα πρέπει να υιοθετηθεί (Schein 2004). Ποιο θα είναι το σύστημα αξιολόγησης των εργαζομένων, πως θα κινητοποιηθούν για να αποδώσουν το μέγιστο δυνατό, ποια θα είναι η επιβράβευση, ποια η σχέση μεταξύ ηγέτη και υφισταμένων του. Από την άλλη πλευρά, το βασικό μέλημα του ηγέτη είναι η δημιουργία, διάδοση και διατήρηση της κουλτούρας του οργανισμού. Και όταν θα κρίνει απαραίτητο, αυτός θα είναι που θα προωθήσει την αλλαγή της οργανωσιακής κουλτούρας, που θα εμπνεύσει τους υφισταμένους του να τον ακολουθήσουν και να υποστηρίξουν τη διαδικασία αλλαγής της υπάρχουσας κουλτούρας του οργανισμού.

Επίσης βασικό μέλημα κάθε ηγέτη της επιχείρησης, ο οποίος βρίσκεται σε οποιοδήποτε επίπεδο της ιεραρχικής βαθμίδας θα πρέπει να είναι όχι μόνο η οργανωσιακή κουλτούρα αλλά και οι υποκουλτούρες. Οι υποκουλτούρες μπορεί να έχουν μεταξύ τους κάποιες ομοιότητες αλλά και διαφορές. Ο ηγέτης, οποιαδήποτε βαθμίδα και αν είναι, θα πρέπει να αναζητά τρόπους ώστε να συνυπάρχουν αρμονικά μεταξύ τους και να εξελίσσονται για το καλό της εταιρείας.

Επιπλέον όταν ένας νέος ηγέτης αναλαμβάνει μία επιχείρηση, διαπιστώνει ότι στην επιχείρηση αυτή ήδη υπάρχει συγκεκριμένη κουλτούρα η οποία υποδεικνύει το στυλ ηγεσίας που θα πρέπει να ακολουθήσει (Schein 2004). Αν θέλει να το αλλάξει, έχει τις εξής επιλογές:

A) να καταστρέψει την ήδη υπάρχουσα κουλτούρα. Ο πιο γρήγορος και προφανής τρόπος είναι να απολύσει τους διευθυντές που είναι οι βασικοί υποστηρικτές της και να επιλέξει να τους αντικαταστήσει με ανθρώπους που θα τον βοηθήσουν να προωθήσει τη δική του κουλτούρα.

B) να πολεμήσει την ήδη υπάρχουσα κουλτούρα προσπαθώντας να επιβάλει τις δικές του απόψεις, τις δικές του πεποιθήσεις και τις δικές του θεωρήσεις. Επιφανειακά θα φαίνεται ότι θα το έχει καταφέρει αλλά απλά θα περιμένουν μέχρι ο ηγέτης αυτός να αντικατασταθεί. Έχει αποδειχτεί στην πράξη ότι το παλιό σύστημα κερδίζει εκτός και αν ο ηγέτης είναι εξαιρετικά χαρισματικός.

Γ) να προσπαθήσει να υιοθετήσει και αυτός την ήδη υπάρχουσα κουλτούρα εγκαταλείποντας τις δικές του απόψεις και πεποιθήσεις. Κάποια στιγμή, όμως, δε θα μπορέσει να αποδώσει γιατί θα συγκρουστούν οι δικές του παλαιές απόψεις με την υπάρχουσα κουλτούρα.

Δ) να υιοθετήσει την ήδη υπάρχουσα κουλτούρα, και αφού την γνωρίσει και την κάνει κτήμα του, να την αναπτύξει χρησιμοποιώντας νέους κανόνες και διαδικασίες, με σκοπό να αυξήσει την αποδοτικότητα της επιχείρησης.

Κεφάλαιο 4

Αλλαγή

Είναι απαραίτητο για την ανταγωνιστικότητα των επιχειρήσεων να προσαρμόζονται στις απαιτήσεις του εξωτερικού τους περιβάλλοντος. Έτσι, θα χρειαστεί σε κάποιο τουλάχιστον στάδιο της ζωής τους, να υιοθετήσουν αλλαγές, οι οποίες θα είναι απαραίτητες για την περαιτέρω εξέλιξη τους. Στη συνέχεια, αναλύεται η έννοια της αλλαγής, η διαδικασία της αλλαγής, η αντίσταση στη διαδικασία αλλαγής, καθώς και οι τρόποι αντιμετώπισης στην αντίσταση αυτή.

4.1 Έννοια της Αλλαγής

Το σύγχρονο επιχειρηματικό περιβάλλον μεταβάλλεται συνεχώς και επικρατεί μεγάλη αβεβαιότητα. Οι αναπτυσσόμενες χώρες κατέχουν σεβαστό μερίδιο της παγκόσμιας αγοράς με χαμηλό κόστος και χαμηλές τελικές τιμές. Η παγκοσμιοποίηση, οι αλλαγές του πολιτικού σκηνικού με τη συνεπακόλουθη αλλαγή στην οικονομική πολιτική, καθώς και η ραγδαία τεχνολογική ανάπτυξη οδηγούν σε υψηλό ανταγωνισμό και αντιμετώπιση πολλών κινδύνων, αλλά και σε περισσότερες ευκαιρίες για είσοδο σε νέες αγορές με λιγότερα εμπόδια. Για να αντιμετωπίσουν οι επιχειρήσεις τον υψηλό ανταγωνισμό, θα πρέπει να παρακολουθούν στενά τις εξελίξεις και να προσαρμόζονται γρήγορα στα νέα δεδομένα. Αλλαγές στρατηγικής, αλλαγή φιλοσοφίας, επανασχεδιασμός, συγχωνεύσεις και εξαγορές μπορούν να βοηθήσουν την επιχείρηση να επιβιώσει και να εξελιχθεί περαιτέρω (Kotter 1996).

Με την έννοια της αλλαγής έχουν ασχοληθεί πολλοί θεωρητικοί (Handy 1993, Kotter 1996, Hellriegel & Slocum 2009, Schein 2004, Cameron & Quinn 2006, Bartol & Martin 1998, P.H.Montana & B.H.Charnov 2000). Εντύπωση προκαλεί το γεγονός ότι ενώ η οργανωσιακή αλλαγή θεωρείται κάτι επιβεβλημένο για τις επιχειρήσεις σήμερα, πολλές προσπάθειες δεν έχουν τα επιθυμητά αποτελέσματα, με αποτέλεσμα να αποτυγχάνουν (Jick & Peiperl 2003, Kotter 1996). Έτσι, οι θεωρητικοί έχουν εστιάσει το ενδιαφέρον

τους στο να μάθουν από αυτές τις αποτυχίες, να αναζητήσουν τα λάθη και να βρουν τρόπους αποτελεσματικής διαχείρισης της αλλαγής.

Σύμφωνα με τους P.H.Montana και B.H.Charnov (Montana & Charnov 2000: 348) «αλλαγή είναι η διεργασία μετασχηματισμού του τρόπου με τον οποίο ενεργεί ένα άτομο ή ένας οργανισμός, από ένα σύνολο τρόπων συμπεριφοράς σε έναν άλλον · η αλλαγή μπορεί να είναι συστηματική ή προγραμματισμένη ή μπορεί να γίνεται με τυχαίο τρόπο». Καμία αλλαγή δεν είναι η τελική, καθώς οδηγεί σε νέες αλλαγές, καμία αλλαγή δεν είναι εύκολη, καθώς σχετίζεται με τις συνήθειες των ανθρώπων, τη συμπεριφορά τους και έχει άμεσο αντίκτυπο στον τρόπο με τον οποίο εργάζονται. Επίσης η έννοια της αλλαγής αναφέρεται στο μέλλον, οπότε συνδέεται με την αβεβαιότητα και ο,τιδήποτε οδηγεί στη αλλαγή προκαλεί αντιδράσεις (Montana & Charnov 2000, Bartol & Martin 1998).

Σύμφωνα με το C.Handy (Handy 1993), για τους ανθρώπους είτε λειτουργούν ως μεμονωμένα άτομα είτε ως μέλη μίας κοινωνίας, όπως είναι οι οργανισμοί, η αλλαγή κρίνεται απαραίτητη για την επιβίωση και εξέλιξη τους. Η διαφορετικότητα των ανθρώπων και των καταστάσεων είναι βασικό στοιχείο της αλλαγής που οδηγεί σε μία συνεχή αναζήτηση της εξέλιξης. Η μεγάλη πρόκληση για ένα ηγέτη είναι να καταφέρει να τιθασεύσει τη διαφορετικότητα και των μεμονωμένων ατόμων αλλά και των υποομάδων που δρουν μέσα στον οργανισμό, ώστε να τη χρησιμοποιήσει ως κινητήριο δύναμη που θα βοηθήσει τον οργανισμό να εξελιχθεί. Για να καταφέρει να διαχειριστεί τη διαδικασία της αλλαγής δεν αρκεί να γνωρίζει το στόχο και την πορεία προς αυτόν αλλά και να πείσει και τους άλλους να τον συντροφεύσουν σε αυτή την προσπάθεια.

Σύμφωνα με το Δ.Μπουραντά (Μπουραντάς 2005:175) «η αλλαγή εμπεριέχει την έννοια του μετασχηματισμού των στοιχείων της οργάνωσης, καθώς και την έννοια της μετάβασης από την υφιστάμενη στη νέα κατάσταση. Οι οργανωσιακές αλλαγές μπορεί να αφορούν οποιοδήποτε στοιχείο της οργάνωσης».

Οι T.Peters και R.H. Waterman (Peters & Waterman 1982) ανέπτυξαν το Μοντέλο McKinsey (McKinsey 7s Model) όπου κατέγραψαν επτά στοιχεία του οργανισμού που θα πρέπει να λαμβάνει υπόψη της η διοίκηση κατά τη χάραξη στρατηγικής αλλαγής. Αυτά είναι: η οργανωτική δομή (structure), η στρατηγική (strategy), τα συστήματα

(systems), οι ικανότητες (skills), οι εργαζόμενοι (staff), το στυλ διοίκησης (style) και οι κοινές αξίες (shared values). Τα στοιχεία αυτά αλληλοσυνδέονται και οποιαδήποτε αλλαγή σε ένα από αυτά επηρεάζει σε μικρότερο ή μεγαλύτερο βαθμό και τα υπόλοιπα.

Για να υλοποιηθούν οι αλλαγές σε ένα οργανισμό, κάποιιο θα πρέπει να αναλάβουν το σχεδιασμό και την υλοποίηση τους, οι λεγόμενοι φορείς των αλλαγών (Μπουραντάς 2005). Ο καθένας από αυτούς έχει συγκεκριμένο ρόλο, τον οποίο και πρέπει να φέρει εις πέρας με επιτυχία. Οι βασικοί φορείς των αλλαγών είναι:

α) οι ηγέτες των αλλαγών. Είναι αυτοί που αντιλαμβάνονται την κρίση στην υφιστάμενη κατάσταση και την ανάγκη για αλλαγή. Αναπτύσσουν το όραμα, το διαδίδουν στα μέλη του οργανισμού συνοδεύοντας το από την άμεση ανάγκη υλοποίησης του, εμπνέουν, πείθουν και κινητοποιούν τους άλλους εργαζόμενους να τους ακολουθήσουν και σχεδιάζουν τη στρατηγική για την επίτευξη των στόχων τους.

β) οι υποστηρικτές – διευκολυντές των αλλαγών. Είναι αυτοί που ακολουθούν τους ηγέτες, που έχουν κατανοήσει την ανάγκη για αλλαγή, έχουν ενστερνιστεί το όραμα τους και προσπαθούν να πείσουν και άλλους εργαζομένους να τους ακολουθήσουν. Επιπλέον προσπαθούν να εξασφαλίσουν τους πόρους για την επερχόμενη αλλαγή.

γ) οι υλοποιητές των αλλαγών. Είναι αυτοί που αναλαμβάνουν να υλοποιήσουν την αλλαγή στον οργανισμό. Θα κάνουν όλες τις απαραίτητες ενέργειες για την ολοκλήρωση της διαδικασίας αλλαγής (π.χ. προγραμματισμό της διαδικασίας, συντονισμό των απαραίτητων ατόμων και ομάδων). Με άλλα λόγια, είναι αυτοί που καθορίζουν τι πρέπει να γίνει, πως και πότε.

δ) οι δέκτες των αλλαγών. Είναι αυτοί που πρέπει να υιοθετήσουν τις αλλαγές και να προσαρμοστούν στα νέα δεδομένα.

Όπως γίνεται φανερό, η αλλαγή αφορά ολόκληρη την επιχείρηση γιατί ακόμα και αν γίνει σε ένα τμήμα της, επηρεάζει και τα υπόλοιπα. Επίσης σημαντικό ρόλο κατά τη διαδικασία αλλαγής αναλαμβάνει ο ηγέτης, ο οποίος θα πρέπει να αντιληφθεί έγκαιρα το πρόβλημα και την ανάγκη για αλλαγή, να δείξει επιμονή και υπομονή στο να

μεταδώσει το όραμα του στα άλλα μέλη του οργανισμού και να αντιμετωπίσει και την αντίσταση για τη νέα κατάσταση.

4.2 Διαδικασία της Αλλαγής

Το προφίλ κάθε οργανωσιακής κουλτούρας περιλαμβάνει, μεταξύ άλλων, το συλλογικό διοίκησης, τους στρατηγικούς στόχους, το κλίμα που επικρατεί στην επιχείρηση, το σύστημα ανταμοιβής, τους τρόπους δέσμευσης και αφοσίωσης στην εταιρεία, την ηγεσία και τις βασικές αξίες της επιχείρησης (Cameron & Quinn 2006: 83). Όταν διαπιστωθεί ανάγκη για να αλλάξει η κουλτούρα της επιχείρησης, θα πρέπει να εντοπιστούν τα βασικά αυτά στοιχεία της κουλτούρας και να αποφασιστεί σε ποια από αυτά θα πρέπει να γίνουν αλλαγές. Για την επιτυχή ολοκλήρωση αυτής της διαδικασίας αλλαγής συνήθως προσλαμβάνονται εξωτερικοί σύμβουλοι από την επιχείρηση. Οι K.S. Cameron και R.E. Quinn (Cameron & Quinn 2006) χρησιμοποιώντας το Πλαίσιο Ανταγωνιστικών Αξιών (Competing Values Framework) δημιούργησαν ένα ποσοτικό μοντέλο, το OCAI (the Organizational Culture Assessment Instrument) για την ανίχνευση της τρέχουσας και επιθυμητής μελλοντικής οργανωσιακής κουλτούρας, καθώς και για τη διαδικασία αλλαγής.

Σύμφωνα με τους K.S. Cameron και R.E. Quinn (Cameron & Quinn 2006) η διαδικασία αλλαγής της οργανωσιακής κουλτούρας θα πρέπει να υλοποιείται σε έξι στάδια:

α) Επίτευξη συναίνεσης σχετικά με την υπάρχουσα κουλτούρα. Καταρχάς, θα πρέπει να συσταθεί μία ομάδα με αντιπροσώπους όλων των βαθμίδων και όλων των διευθύνσεων (π.χ. διευθυντές, υπάλληλοι, εργάτες, σωματεία). Αφού συζητήσουν εκτενώς για την υπάρχουσα κατάσταση της εταιρείας, θα πρέπει να συμπληρώσουν ένα ερωτηματολόγιο για την τρέχουσα οργανωσιακή κουλτούρα, το οποίο είναι μέρος του OCAI. Κατόπιν, θα πρέπει να γίνει δεκτό από όλους τους συμμετέχοντες το αποτέλεσμα των ερωτηματολογίων μέσω συζητήσεων.

β) Επίτευξη συναίνεσης για την επιθυμητή μελλοντική κουλτούρα. Στη συνέχεια, θα πρέπει όλοι οι συμμετέχοντες να συμπληρώσουν εκ νέου τα ερωτηματολόγια του OCAI σχετικά με το πως θα ήθελαν να είναι η κουλτούρα της επιχείρησης. Το αποτέλεσμα των ερωτηματολογίων σχετικά με την επιθυμητή οργανωσιακή κουλτούρα θα πρέπει να γίνει αποδεκτό από όλους μέσω συζητήσεων.

γ) Επιλογή των απαραίτητων αλλαγών. Οι συμμετέχοντες θα πρέπει να επιλέξουν ποια στοιχεία της τρέχουσας κουλτούρας θα ήθελαν να διατηρήσουν και σε ποια σημεία θα ήθελαν να εστιάσουν τις αλλαγές, ώστε να έχουν μία πρώτη εικόνα της πιθανής μελλοντικής κατάστασης.

δ) Επιλογή ιστοριών με τις οποίες οι εργαζόμενοι μπορούν να ταυτιστούν. Η ομάδα θα πρέπει να επιλέξει και στη συνέχεια, να διαδώσει ιστορίες σχετικές με κάποια περιστατικά ή γεγονότα που έλαβαν χώρα στην εταιρεία και αποτυπώνουν τις βασικές αξίες που θα ήθελαν να περιλαμβάνει η μελλοντική κουλτούρα της επιχείρησης.

ε) Ανάπτυξη στρατηγικού σχεδίου δράσης. Σε αυτό το στάδιο η ομάδα θα πρέπει να αποφασίσει από που θα ξεκινήσει και τι θα ακολουθήσει, να φροντίζει να υπάρχει συνέχεια στις φάσεις της διαδικασίας αλλαγής, και να ελέγχει την πρόοδο σε τακτά χρονικά διαστήματα, να επιβραβεύεται η επιτυχημένη ολοκλήρωση της κάθε αλλαγής, όσο μικρής και αν είναι, και να βρίσκεται σε εγρήγορση για την αντιμετώπιση των όποιων αντιστάσεων στις αλλαγές προωθώντας την επικοινωνία.

στ) Ανάπτυξη σχεδίου εφαρμογής. Σε αυτό το στάδιο η ομάδα θα πρέπει να φτιάξει ένα χρονοδιάγραμμα υλοποίησης της διαδικασίας των αλλαγών, καθώς η αλλαγή της οργανωσιακής κουλτούρας είναι μία δύσκολη και μακροχρόνια διαδικασία. Θα πρέπει επίσης να αναπτυχθούν μηχανισμοί που θα βοηθήσουν τους εργαζόμενους να δεσμευτούν στα δεδομένα της νέας υπό διαμόρφωση κουλτούρας.

Σύμφωνα με τον J.P. Kotter (Kotter 1996) όταν μία επιχείρηση αντιμετωπίζει μία κρίση, τότε πρώτα θα πρέπει να γίνουν οι απαραίτητες αλλαγές για να καταφέρει να επιβιώσει και κατόπιν, οι προσπάθειες για να ανακάμψει. Σύμφωνα με αυτόν, αν μία επιχείρηση θέλει να ολοκληρώσει με επιτυχία τη διαδικασία αλλαγής, θα πρέπει να ακολουθήσει οκτώ στάδια:

α) Η δημιουργία της αίσθησης της αναγκαιότητας. Στο στάδιο αυτό θα πρέπει να μειωθεί ή να εξαλειφθεί η αυταρέσκεια των στελεχών της επιχείρησης που δεν επιτρέπει να δουν την πραγματικότητα, ότι δηλαδή υπάρχει πρόβλημα, το οποίο πρέπει να αντιμετωπιστεί. Εποικοδομητικές συζητήσεις με εξωτερικούς συμβούλους, με τους

μετόχους, με μεγάλους προμηθευτές, με τους καλύτερους πελάτες, με ανθρώπους που γνωρίζουν την εταιρεία θα μπορούσαν να συμβάλουν στο να βγουν τα στελέχη από την αδράνεια και να αντιμετωπίσουν την υφιστάμενη κρίση.

β) Η δημιουργία του καθοδηγητικού συνασπισμού. Στο στάδιο αυτό θα πρέπει να συγκροτηθεί μία ομάδα, η οποία θα αποτελείται κυρίως από άτομα κατέχουν υψηλές θέσεις, έχουν ηγετικές και διοικητικές ικανότητες, μεγάλη εμπειρία και καλή φήμη μέσα στην εταιρεία. Τα άτομα αυτά θα πρέπει να εμπιστευτούν το ένα το άλλο ώστε να μπορέσουν να συνεργαστούν και να δημιουργήσουν ένα κοινό στόχο.

γ) Ανάπτυξη οράματος και στρατηγικής. Στο στάδιο αυτό θα πρέπει να αναπτυχθεί ένα όραμα, καθώς και η στρατηγική για την υλοποίησή του. Το όραμα αυτό θα πρέπει να δίνει τη γενική κατεύθυνση της αλλαγής, να είναι ρεαλιστικό, αρκετά σαφές ώστε να παρακινήσει τα άτομα προς τη σωστή κατεύθυνση και να καταφέρνει να συντονίσει τις ενέργειες των εργαζομένων.

δ) Μετάδοση του οράματος για αλλαγή. Στο στάδιο αυτό ο καθοδηγητικός συνασπισμός θα πρέπει να χρησιμοποιήσει κάθε μέσο που έχει στη διάθεση του ώστε να διαδώσει το όραμα στα μέλη του οργανισμού και να τα πείσει να το ενστερνιστούν. Η ηγεσία θα πρέπει να δίνει το καλό παράδειγμα και να υπάρχει επικοινωνία ώστε να λυθούν τυχόν απορίες.

ε) Εκχώρηση αρμοδιοτήτων στους εργαζόμενους για δράση σε πολλά επίπεδα. Στο στάδιο αυτό θα πρέπει να εξαλειφθούν τα βασικά εμπόδια που υπονομεύουν τη διαδικασία της αλλαγής, όπως κάποια συστήματα πληροφόρησης ή δομές της εταιρείας, έλλειψη των απαραίτητων γνώσεων και ικανοτήτων, προϊστάμενοι που υπονομεύουν τις αλλαγές. Επιπλέον θα πρέπει να ενθαρρυνθούν οι εργαζόμενοι για ενεργοποίηση και ανάληψη πρωτοβουλιών.

στ) Δημιουργία βραχυπρόθεσμων επιτευγμάτων. Συνήθως η επίτευξη του οράματος είναι μία μακροπρόθεσμη διαδικασία. Για αυτό θα πρέπει να τίθενται βραχυπρόθεσμοι στόχοι, οι οποίοι όταν επιτυγχάνονται, να αντιμετωπίζονται ως μικρές νίκες, μικρά επιτεύγματα, και οι εργαζόμενοι που συνέβαλαν στην υλοποίησή τους να επιβραβεύονται.

ζ) Παγίωση των ωφελειών και παραγωγή ακόμα περισσότερων αλλαγών. Χρησιμοποιώντας ως βάση τα βραχυπρόθεσμα επιτεύγματα, θα πρέπει να γίνονται περαιτέρω αλλαγές σε συστήματα, δομές, πολιτικές. Επίσης θα πρέπει να προσλαμβάνονται, εκπαιδεύονται και προωθούνται τα άτομα που μπορούν να υποστηρίξουν τις απαιτούμενες αλλαγές.

η) Ενσωμάτωση νέων μεθόδων στη φιλοσοφία του οργανισμού. Μετά από όλα αυτά τα στάδια, θα πρέπει ο οργανισμός να έχει βελτιώσει την απόδοση του, να είναι πελατοκεντρικός, να διαθέτει καλύτερη ηγεσία και να δίνει έμφαση στην παραγωγικότητα. Επιπλέον θα πρέπει να φροντίσει για την περαιτέρω εξέλιξη και συνέχεια της απόδοσης του.

4.3 Αντίσταση στην Αλλαγή

Η διαδικασία της αλλαγής είναι μία δύσκολη και μακροχρόνια διαδικασία. Σύμφωνα με το Schein (Schein 2004: 32) το ανθρώπινο μυαλό χρειάζεται σταθερότητα. Οποιαδήποτε αλλαγή στις βασικές γνώσεις του, προκαλεί άγχος και ενεργοποιεί την άμυνα. Με βάση αυτό, θα μπορούσαμε να υποθέσουμε ότι τα βασικά στοιχεία της κουλτούρας μίας ομάδας, μπορούν να λειτουργήσουν είτε σε ατομικό είτε σε ομαδικό επίπεδο, ως ψυχολογικοί μηχανισμοί άμυνας που επιτρέπουν στην ομάδα να λειτουργεί. Αν παρομοιάσουμε την οργανωσιακή κουλτούρα με το DNA ενός ανθρώπινου οργανισμού, θα δούμε ότι όπως ο ανθρώπινος οργανισμός θα αντιδράσει αμυνόμενος σε οποιαδήποτε αλλαγή σχετίζεται με τα γονίδια του, έτσι και οι εργαζόμενοι μίας επιχείρησης θα αντιδράσουν αμυνόμενοι σε οποιαδήποτε αλλαγή επηρεάσει το εργασιακό τους status quo.

Η αντίσταση στην αλλαγή οφείλεται σε πολλούς λόγους. Σύμφωνα με τους D.Hellriegel και J.W.Slocum (Hellriegel & Slocum 2009) η αντίσταση στην αλλαγή χωρίζεται σε ατομική και σε οργανωσιακή. Οι βασικοί λόγοι της ατομικής αντίστασης είναι: οι αντιλήψεις, δηλαδή οι απόψεις που έχουν σχηματίσει οι άνθρωποι από τις μέχρι τώρα εμπειρίες τους και δεν προτίθενται να τις αλλάξουν, η προσωπικότητα, όπου οι άνθρωποι με χαμηλή αυτοεκτίμηση είναι αρνητικοί στις αλλαγές ενώ αυτοί που έχουν υψηλή αυτοεκτίμηση, είναι θετικοί στις αλλαγές, η συνήθεια, η οποία συνεπάγεται ασφάλεια, άνεση, οικειότητα και θα πρέπει να υπάρξουν ικανοποιητικά ανταλλάγματα

για να ανταλλάξει κάποιος μέρος αυτής της ασφάλειας. Επίσης είναι η απειλή για την εξουσία και την επιρροή, καθώς όταν αλλάζει μία κατάσταση, μπορεί ένας εργαζόμενος να χάσει τη σφαίρα επιρροής του, ένας διευθυντής να χάσει τη θέση του. Ακόμη είναι και ο φόβος για το άγνωστο, καθώς στη νέα κατάσταση που θα δημιουργηθεί από την αλλαγή, υπάρχει αβεβαιότητα για το νέο ρόλο του εργαζόμενου, για τη θέση του, για την επιτυχή εκπλήρωση των νέων καθηκόντων του, καθώς και για την παραμονή του στην εταιρεία. Επιπλέον υπάρχουν και οι οικονομικοί λόγοι, αφού περικοπές μισθών, αποζημιώσεων, επιδομάτων, παροχών βρίσκουν αντίθετους τους εργαζόμενους.

Η οργανωσιακή αντίσταση στην αλλαγή περιλαμβάνει, καταρχάς, τον οργανωσιακό σχεδιασμό, ο οποίος αναφέρεται στη δομή της εταιρείας. Κάθε υπάλληλος έχει συγκεκριμένο ρόλο, κάνει τη δουλειά του με συγκεκριμένο τρόπο, έχει συγκεκριμένα καθήκοντα και λειτουργεί στα πλαίσια συγκεκριμένης ομάδας ή τμήματος. Μία αλλαγή σε κάποιο από αυτά, θα προκαλέσει συστημική αντίδραση, την οποία φοβούνται να αντιμετωπίσουν οι επικεφαλείς των διευθύνσεων, καθώς δε γνωρίζουν εκ των προτέρων αν το αποτέλεσμα θα είναι θετικό ή αρνητικό για αυτούς. Ακόμη σημαντικό ρόλο παίζει και η κουλτούρα της επιχείρησης, η οποία όσο πιο ισχυρή είναι τόσο πιο δύσκολο είναι να αποδεχτεί τις αλλαγές. Οι περιορισμένοι πόροι της επιχείρησης επηρεάζουν επίσης την αλλαγή. Η αλλαγή απαιτεί χρόνο, χρήμα και άτομα με ικανότητες. Θα πρέπει να περιοριστεί, όμως, στο κεφάλαιο που έχει στη διάθεση της, στο χρόνο που έχει στη διάθεση της και να χρησιμοποιήσει τους υπαλλήλους που έχει στη διάθεση της.

Επιπλέον σύμφωνα με τους J.Kotter, L.A.Schlesinger & V.Sathe (Kotter, Sclesinger & Sathe 1986) οι κυριότερες αιτίες αντίστασης των εργαζομένων στην αλλαγή είναι το ατομικό συμφέρον, η έλλειψη εμπιστοσύνης και οι συνεπακόλουθες παρεξηγήσεις και παρερμηνείες, η πληθώρα απόψεων για τα πιθανά πλεονεκτήματα της αλλαγής που οδηγούν σε σύγχυση, καθώς και η χαμηλή ανοχή στην αλλαγή. Αυτές συνήθως οφείλονται στην προϊστορία (πως είχαν αντιμετωπιστεί παρόμοιες καταστάσεις στο παρελθόν), σε συναισθηματικούς λόγους (πως αισθάνονται απέναντι στις προτεινόμενες αλλαγές) και στις πληροφορίες που έχουν στη διάθεση τους (συχνά είναι ελλιπείς ή υπάρχει παραπληροφόρηση).

Παρόλ' αυτά, η αντίσταση στη διαδικασία αλλαγής μπορεί να οδηγήσει σε αποτυχία όλη την προσπάθεια, όσο μικρής σημασίας και αν θεωρείται. Ποτέ δεν πρέπει να υποτιμάται και πάντα θα πρέπει να αντιμετωπίζεται καίρια, αμέσως μόλις εντοπιστεί. Θα πρέπει να αναζητούνται οι βαθύτερες αιτίες της αντίστασης και αν θεωρείται απαραίτητο, να επανεξετάζεται ακόμη και η αρχική πρόταση αλλαγής (Kotter 1996).

4.4 Αντιμετώπιση της Αντίστασης στην Αλλαγή

Όταν κατά τη διαδικασία αλλαγής εμφανίζονται αντιστάσεις, η διοίκηση θα πρέπει να κρίνει και να δρα ανά περίπτωση. Δεν αντιμετωπίζονται με τον ίδιο τρόπο όλες οι μορφές αντίστασης ούτε πρόκειται για μία ίδια κατάσταση, η οποία επαναλαμβάνεται ακριβώς με τα ίδια χαρακτηριστικά σε όλες τις επιχειρήσεις. Σύμφωνα με τους Kotter και Schlesinger L.A. (Kotter & Schlesinger 1979) οι διευθυντές δεν έχουν πάντα επίγνωση των πλεονεκτημάτων και των μειονεκτημάτων που έχουν οι μέθοδοι που υιοθετούν.

Ένας από τους συνήθεις τρόπους αντιμετώπισης της αντίστασης στην αλλαγή είναι μέσω της επικοινωνίας και της εκπαίδευσης. Η καλή επικοινωνία, η ανταλλαγή απόψεων και επιχειρημάτων και η σωστή πληροφόρηση συμβάλουν στο να γίνει καλύτερη κατανόηση της ανάγκης για αλλαγή και να αντιμετωπιστεί ο φόβος και η ανασφάλεια. Επίσης σημαντική είναι και η εκπαίδευση των εργαζομένων με σκοπό να αναπτύξουν τις δεξιότητες και τα προσόντα τους ώστε να μεγιστοποιήσουν την απόδοση τους. Η εκπαίδευση συμβάλει στην προσωπική τους ανάπτυξη και τους μεταφέρει το μήνυμα, ότι και κατά τη διαδικασία αλλαγής και στη νέα κατάσταση που θα διαμορφωθεί από την επιτυχή έκβαση της, η επιχείρηση στηρίζεται στους εργαζομένους της και επενδύει σε αυτούς (Cameron & Quinn 2006, Schein 2001, Kotter & Schlesinger 1979, Μπουραντάς 2005).

Επίσης αν η ομάδα που αναλαμβάνει να σχεδιάσει και να υλοποιήσει τη διαδικασία αλλαγής, θεωρεί ότι δεν έχει την απαραίτητη πληροφόρηση ή τα απαραίτητα μέσα, ούτε η ίδια θα μπορέσει να αφοσιωθεί σε αυτή την προσπάθεια και να την υποστηρίξει, αλλά ούτε και θα μπορέσει να πείσει άλλους να την ακολουθήσουν. Η καλή επικοινωνία και οι επικοινωνιακές συζητήσεις με τους άλλους εργαζόμενους θα συμβάλουν στην ενίσχυση της δέσμευσης στην προσπάθεια αλλαγής, καθώς και στη βελτίωση του σχεδίου αλλαγής (Schein 2004, 2009).

Επιπρόσθετα οι προϊστάμενοι θα πρέπει να υποστηρίζουν και να επιβραβεύουν σε τακτά χρονικά διαστήματα τους υφισταμένους που επιδεικνύουν ιδιαίτερο ζήλο στην εργασία τους κατά τη διαδικασία αλλαγής. Η επιβράβευση αυτή θα μπορούσε να είναι υπό τη μορφή εκπαίδευσης, όπου θα αναπτύξουν κάποιες από τις δεξιότητες τους, ή χορήγηση ημερών άδειας ή ακόμα και απλά συναισθηματική υποστήριξη, αφού επιτευχθεί ο απαραίτητος βραχυπρόθεσμος στόχος. Με αυτό τον τρόπο και οι επιμελείς υπάλληλοι θα δουν ότι αναγνωρίζονται οι προσπάθειες και ο κόπος τους, και θα αποτελέσουν παράδειγμα προς μίμηση για τους υπόλοιπους.

Ένας ακόμη τρόπος να κάμψει η διοίκηση τις αντιστάσεις κατά τη διαδικασία αλλαγής είναι η διαπραγμάτευση με τους «αντιρρησίες», ενεργούς ή εκκολαπτόμενους, προσφέροντας τους κίνητρα ώστε να αντισταθμίσουν σε κάποιο βαθμό το όποιο πλήγμα δεχτούν από τις επερχόμενες αλλαγές. Επιπλέον κάποιο στέλεχος της επιχείρησης θα μπορούσε να προσεταιρίσει έναν «αντιρρησία» και να του προτείνει σημαντική θέση στη διαδικασία αλλαγής, παρέχοντας του παράλληλα και συγκεκριμένες πληροφορίες που θα τον ωθήσουν στο να δεχτεί και να υποστηρίξει τη θέση (Kotter 1996).

Τέλος, η διοίκηση έχει τη δυνατότητα να αναγκάσει τους εργαζομένους να δεχτούν τις αλλαγές διατυπώνοντας ξεκάθαρες ή σιωπηρές απειλές, όπως για παράδειγμα απώλεια θέσης εργασίας, απώλεια επιπρόσθετων παροχών και προνομίων, μετακίνηση σε υποδεέστερη θέση ή μετάθεση σε άλλη πόλη. Αυτό, όμως, θα πρέπει να αποτελεί την έσχατη λύση αφού λύνεται προσωρινά το πρόβλημα αλλά δε βοηθάει τους εργαζομένους να αποδεχτούν και να αφομοιώσουν τις αλλαγές.

Κεφάλαιο 5

Ποσοτική Προσέγγιση της Οργανωσιακής Κουλτούρας

Στο κεφάλαιο αυτό γίνεται μία αναφορά στις μεθόδους μέτρησης της οργανωσιακής κουλτούρας, περιγράφεται το Πλαίσιο Ανταγωνιστικών Αξιών (CVF) που αποτελεί τη θεωρητική βάση του Ερωτηματολογίου Αξιολόγησης της Οργανωσιακής Κουλτούρας (OCAI) που χρησιμοποιήθηκε για την έρευνα, και παρουσιάζονται τα αποτελέσματα της έρευνας που πραγματοποιήθηκε σε δείγμα εργαζομένων του ιδιωτικού τομέα.

5.1 Ποιοτικά και Ποσοτικά Μοντέλα Μέτρησης της Οργανωσιακής Κουλτούρας

Οι ερευνητές της οργανωσιακής κουλτούρας διακρίνονται σε αυτούς που χρησιμοποιούν ποιοτικές μεθόδους ανάλυσης και σε αυτούς που χρησιμοποιούν ποσοτικές μεθόδους ανάλυσης. Σύμφωνα με τους G.Morgan και L.Smircich το αντικείμενο της έρευνας και ο στόχος του κάθε ερευνητή καθορίζει το ποια είναι η πιο κατάλληλη μέθοδος (Morgan & Smircich 1980).

Στις ποιοτικές μεθόδους η συλλογή των δεδομένων γίνεται μέσω συνεντεύξεων, συμμετοχής σε ομάδες, παρατήρηση των συμμετεχόντων, παρατήρηση του χώρου εργασίας, και άλλων παρεμφερών μεθόδων (Schein 2004, Geertz 1983, Meyerson & Martin 1987). Καταγράφονται οι περισσότερες από τις παραμέτρους που προσδιορίζουν την κουλτούρα της κάθε επιχείρησης και παρουσιάζονται τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά της. Οι Kotter και Heskett (1992) διεξήγαγαν μία ποιοτική έρευνα σχετικά με την οργανωσιακή κουλτούρα συλλέγοντας στοιχεία από συνεντεύξεις εβδομήντα πέντε κορυφαίων οικονομικών αναλυτών. Ο κάθε οικονομικός αναλυτής συνέκρινε την απόδοση δώδεκα εξαιρετικά επιτυχημένων επιχειρήσεων με δέκα λιγότερο επιτυχημένες. Οι εβδομήντα τέσσερις από τους εβδομήντα πέντε αναγνώριζαν την οργανωσιακή κουλτούρα ως έναν από τους βασικούς παράγοντες που συνετέλεσαν στην επιτυχημένη μακροπρόθεσμη οικονομική απόδοση των επιχειρήσεων (Cameron &

Quinn 2006). Αν και οι Kotter και Heskett κατάφεραν να εξάγουν ένα γενικό συμπέρασμα, τα αποτελέσματα των ερευνών που διεξάγονται με την ποιοτική μέθοδο συνήθως έχουν εφαρμογή μόνο στην επιχείρηση στην οποία διεξάγεται η έρευνα.

Από την άλλη, στις ποσοτικές μεθόδους ανάλυσης της οργανωσιακής κουλτούρας η συλλογή των δεδομένων γίνεται μέσω ερωτηματολογίων ή άλλων παρόμοιων τεχνικών μέτρησης, όπως «The Denison Organizational Culture Model» (Denison 1984), «The Organizational Culture Profile» των C.O'Reilly και J.Chatman (O'Reilly, Chatman & Caldwell 1991) και «The Organizational Culture Assessment Instrument» (Cameron & Quinn 2006). Έτσι, χρησιμοποιώντας τον ίδιο τύπο ερωτηματολογίου, μπορούν να συγκρίνουν επιχειρήσεις μεταξύ τους, καθώς και να μελετήσουν την οργανωσιακή συμπεριφορά αλλά και την ατομική συμπεριφορά των εργαζομένων. Ο τύπος του ερωτηματολογίου που θα επιλεγεί, θα πρέπει να ταιριάζει με το αντικείμενο της έρευνας.

Το ερωτηματολόγιο που χρησιμοποιήθηκε για την έρευνα της παρούσας διατριβής είναι το «The Organizational Culture Assessment Instrument» (OCAI) των Cameron και Quinn. Το ερωτηματολόγιο αυτό είναι εύκολο στη χρήση του και μπορεί να συμπληρωθεί από όλους τους εργαζόμενους της επιχείρησης, σε οποιαδήποτε ιεραρχική βαθμίδα και αν ανήκουν. Έχει χρησιμοποιηθεί με επιτυχία σε αρκετές έρευνες, οι οποίες έχουν διεξαχθεί σε οργανισμούς που δραστηριοποιούνται σε διάφορους κλάδους, σε διάφορες γεωγραφικές περιοχές, διαφορετικού μεγέθους, και διαφορετικών αναγκών και απαιτήσεων από το εξωτερικό επιχειρησιακό περιβάλλον τους (Cameron & Freeman 1991, Quinn & Spreitzer 1991, Zammuto & Krakower 1991, Berrio 2003).

5.2 Το Πλαίσιο Ανταγωνιστικών Αξιών (CVF)

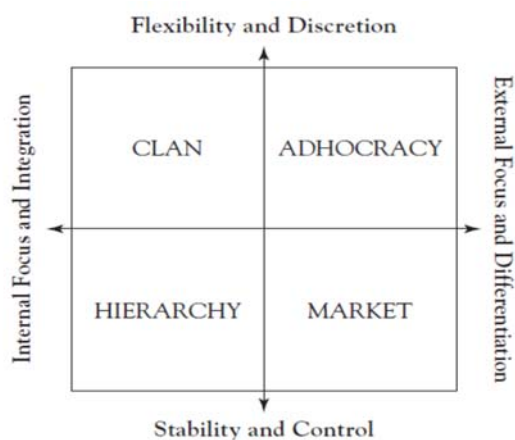
Το 1974 ο John Campbell με την ερευνητική του ομάδα διενήργησαν μία έρευνα σχετικά με την αποτελεσματικότητα των οργανισμών. Το αποτέλεσμα ήταν ο εντοπισμός τριάντα εννέα δεικτών, οι οποίοι μπορούσαν να προσδιορίσουν το βαθμό αποτελεσματικότητας των επιχειρήσεων. Στο Παράρτημα Α παρουσιάζεται ένα πίνακας με τους δεκαεπτά πιο σημαντικούς δείκτες. Ο μεγάλος αριθμός των δεικτών αυτών, όμως, καθιστούσε δύσκαμπτη τη λειτουργικότητά τους (Cameron & Quinn 2006). Έτσι, το 1983, οι Quinn και Rohrbaugh προσπάθησαν με τη βοήθεια της στατιστικής επιστήμης να αναλύσουν και να ομαδοποιήσουν αυτούς τους δείκτες (Cameron & Quinn

2006). Τα αποτελέσματα αυτής της ανάλυσης αποτέλεσαν τη βάση της μεταγενέστερης έρευνας των Quinn και Cameron.

Η ανάλυση αυτή έδειξε την ύπαρξη δύο διαστάσεων. Η πρώτη διάσταση διαχωρίζει τους δείκτες αποτελεσματικότητας σε δύο κατηγορίες βάσει του στοιχείου της ευελιξίας. Η πρώτη κατηγορία περιλαμβάνει τους δείκτες που σχετίζονται με μεγάλο βαθμό ευελιξίας, προσαρμοστικότητα, δυναμισμό και δυνατότητα για αλλαγές στην επιχείρηση. Η δεύτερη κατηγορία περιλαμβάνει τους δείκτες που σχετίζονται με μικρό βαθμό ευελιξίας, σταθερότητα, έλεγχο και τάξη.

Η δεύτερη διάσταση χωρίζει τους δείκτες αποτελεσματικότητας επίσης σε δύο κατηγορίες βάσει του στοιχείου του επιχειρηματικού προσανατολισμού. Η πρώτη κατηγορία περιλαμβάνει τους δείκτες που σχετίζονται με τον εσωτερικό προσανατολισμό και την εσωτερική συνοχή. Ενώ η δεύτερη κατηγορία περιλαμβάνει τους δείκτες που σχετίζονται με τον εξωτερικό προσανατολισμό, τη διαφοροποίηση και τον ανταγωνισμό.

Αν συνδυάσουμε αυτές τις δύο διαστάσεις, οδηγούμαστε σε τέσσερις κατηγορίες δεικτών αποτελεσματικότητας, τις οποίες μπορούμε να τις απεικονίσουμε διαγραμματικά αν τις χωρίσουμε σε τέσσερα τεταρτημόρια, όπως στο παρακάτω σχήμα.



Σχήμα 4. Το Πλαίσιο Ανταγωνιστικών Αξιών (CVF)

Πηγή: Quinn R.E. & Cameron K.S., (2006) Diagnosing and Changing Organizational Culture based on the Competing Values Framework, NY: John Wiley & Sons, Inc., p.p. 36

Κάθε τεταρτημόριο περιλαμβάνει συγκεκριμένους δείκτες αποτελεσματικότητας, που αντιστοιχούν σε συγκεκριμένες αξίες και πρότυπα συμπεριφοράς. Ο κάθετος άξονας αντιπροσωπεύει τη διάσταση της ευελιξίας ενώ ο οριζόντιος άξονας τη διάσταση του επιχειρησιακού προσανατολισμού. Στα δύο άνω τεταρτημόρια τοποθετούνται οι δείκτες που χαρακτηρίζονται από υψηλό βαθμό ευελιξίας, ενώ στα δύο κάτω τεταρτημόρια οι δείκτες που χαρακτηρίζονται από σταθερότητα και έλεγχο. Αντίστοιχα, στα δύο αριστερά τεταρτημόρια τοποθετούνται οι δείκτες που χαρακτηρίζονται από εσωτερικό επιχειρησιακό προσανατολισμό, ενώ στα δύο δεξιά τεταρτημόρια οι δείκτες που χαρακτηρίζονται από εξωτερικό επιχειρησιακό προσανατολισμό.

Συνδυάζοντας τις δύο διαστάσεις, βλέπουμε ότι το άνω αριστερά τεταρτημόριο χαρακτηρίζεται από εσωτερικό προσανατολισμό και ευελιξία, το κάτω αριστερά τεταρτημόριο από εσωτερικό προσανατολισμό και έλεγχο, το άνω δεξιά τεταρτημόριο από εξωτερικό προσανατολισμό και ευελιξία, και το κάτω δεξιά τεταρτημόριο από εξωτερικό προσανατολισμό και έλεγχο. Έτσι, οδηγούμαστε στους τέσσερις τύπους οργανωσιακής κουλτούρας που ανέπτυξαν στο μοντέλο τους οι Quinn και Cameron, και είναι γνωστό ως Πλαίσιο Ανταγωνιστικών Αξιών (Competing Values Framework, (CVF)).

Οι Cameron και Quinn έχουν προσπαθήσει να ανιχνεύσουν την οργανωσιακή κουλτούρα σε περισσότερες από δέκα χιλιάδες επιχειρήσεις (Cameron 2004). Στο 80% περίπου αυτών των επιχειρήσεων ανακάλυψαν ότι κυριαρχεί ένας από τους τέσσερις τύπους οργανωσιακής κουλτούρας του μοντέλου τους. Ενώ στο υπόλοιπο περίπου 20% είτε οι επιχειρήσεις δεν είχαν καταφέρει να υιοθετήσουν ένα συγκεκριμένο τύπο κουλτούρας είτε είχαν ενσωματώσει στοιχεία και από τους τέσσερις μαζί (Quinn & Cameron 2006).

Σύμφωνα με το Πλαίσιο Ανταγωνιστικών Αξιών (CVF) υπάρχουν τέσσερις τύποι οργανωσιακής κουλτούρας:

α) η Κουλτούρα της Οικειότητας (Clan Culture), όπου τα μέλη της έχουν αναπτύξει μεγάλη οικειότητα μεταξύ τους. Έχουν στενές διαπροσωπικές σχέσεις, καθώς και κοινές αξίες και στόχους. Ο ηγέτης λειτουργεί ως μέντορας, το ηθικό είναι υψηλό και η

συμμετοχή των εργαζομένων ενισχύει την αφοσίωση προς την εταιρεία. Υπάρχει μεγάλο ενδιαφέρον για τις ανάγκες και τα ιδιαίτερα χαρίσματα των εργαζομένων. Ο τύπος αυτός κουλτούρας παραπέμπει σε κουλτούρα που αναπτύσσεται στα πλαίσια μεγάλης οικογένειας. Χαρακτηρίζεται από εσωτερικό επιχειρησιακό προσανατολισμό και μεγάλο βαθμό ευελιξίας, και η επιχείρηση προσπαθεί να εκμεταλλεύεται τα δυνατά και αδύναμα στοιχεία της ώστε να προσαρμόζεται στις ανάγκες του εξωτερικού περιβάλλοντος, αφομοιώνοντας ό,τι αλλαγές μπορεί.

β) η Κουλτούρα της Ιεραρχίας (Hierarchy Culture), όπου οι σχέσεις μεταξύ των εργαζομένων είναι τυπικές. Επικρατεί μεγάλη εσωστρέφεια και αποφεύγονται οι αλλαγές. Ο ρόλος του ηγέτη είναι να ελέγχει ότι ακολουθούνται οι κανόνες και τηρούνται οι διαδικασίες. Επιδιώκεται η διατήρηση χαμηλού κόστους παραγωγής ώστε να εξασφαλίζεται η σταθερότητα στην απόδοση της εταιρείας.

γ) η Κουλτούρα της Αγοράς (Market Culture), όπου κυριαρχεί η φιλοδοξία και ο ανταγωνισμός μεταξύ των εργαζομένων. Οι εταιρικοί στόχοι συνδέονται άμεσα με τους προσωπικούς στόχους. Ο ηγέτης είναι ιδιαίτερα ανταγωνιστικός και απαιτητικός από τους υφισταμένους του. Εστιάζει στο εξωτερικό επιχειρησιακό περιβάλλον και χαρακτηρίζεται από σταθερότητα και έλεγχο. Επιδιώκει την αύξηση του μεριδίου αγοράς και την απόκτηση ηγετικής θέσης στον κλάδο.

δ) η Κουλτούρα της Καινοτομίας (Adhocracy Culture), όπου προωθείται η ανάληψη πρωτοβουλιών και η δημιουργικότητα. Χαρακτηρίζεται από μεγάλο βαθμό ευελιξίας, ώστε να προσαρμόζεται όσο πιο γρήγορα και αποτελεσματικά γίνεται στις μεταβολές του εξωτερικού περιβάλλοντος. Ο ηγέτης χαρακτηρίζεται ως καινοτόμος και οραματιστής. Το μέλλον της επιχείρησης εξαρτάται από την καινοτομία.

5.3 Το Ερωτηματολόγιο Αξιολόγησης της Οργανωσιακής Κουλτούρας (OCAI)

Οι Cameron και Quinn (Cameron & Quinn 2006) ανέπτυξαν ένα Ερωτηματολόγιο Αξιολόγησης της Οργανωσιακής Κουλτούρας (Organizational Culture Assessment Instrument) βασιζόμενοι στο Πλαίσιο Ανταγωνιστικών Αξιών (CVF) (Παράρτημα Β). Το

ερωτηματολόγιο αυτό δεν ανιχνεύει μόνο την τρέχουσα κουλτούρα της επιχείρησης αλλά και την επιθυμητή, και μετά, τις συγκρίνει.

Το ερωτηματολόγιο αυτό είναι απλό στη χρήση του και γρήγορο στη συμπλήρωση του. Προσπαθεί να ανιχνεύσει και να προσδιορίσει την κουλτούρα της επιχείρησης μέσα από έξι βασικές της παραμέτρους:

- 1) Τα κυρίαρχα χαρακτηριστικά ενός οργανισμού, δηλαδή ποιο είναι το κλίμα που επικρατεί στον οργανισμό
- 2) Το χαρακτήρα της ηγεσίας του οργανισμού, δηλαδή ποια τακτική ακολουθούν οι ηγέτες του οργανισμού
- 3) Τη διαχείριση του Ανθρώπινου Δυναμικού, δηλαδή ποιο είναι το στυλ διοίκησης του οργανισμού
- 4) Το συνδετικό ιστό της επιχείρησης, δηλαδή τι κρατάει ενωμένα τα μέλη του οργανισμού
- 5) Το στρατηγικό προσανατολισμό, δηλαδή που εστιάζει η στρατηγική του οργανισμού
- 6) Τα κριτήρια επιτυχίας, δηλαδή πως προσδιορίζει ο οργανισμός την επιτυχία του.

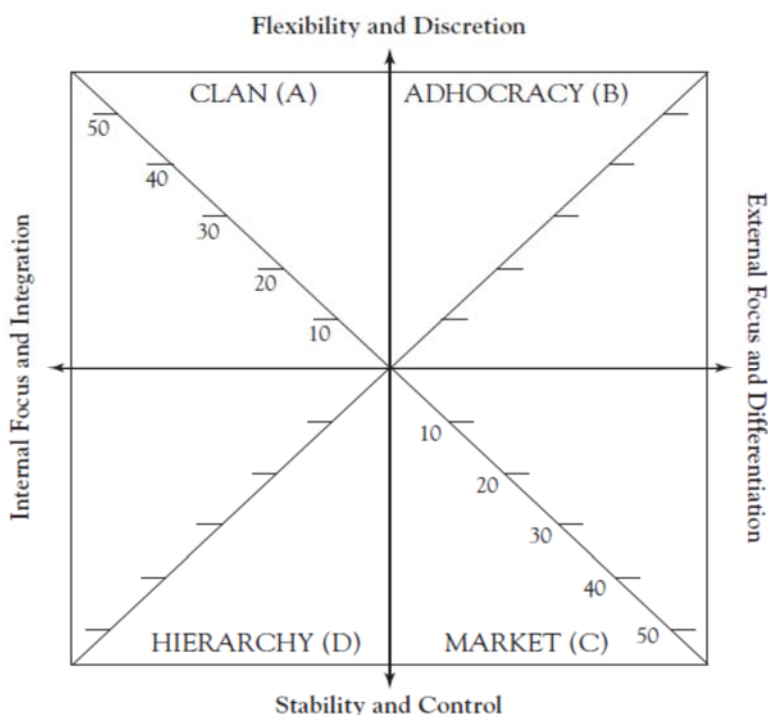
Η κάθε παράμετρος αντιστοιχεί και σε μία εκ των έξι ερωτήσεων. Ουσιαστικά πρόκειται για ένα ερωτηματολόγιο έξι ερωτήσεων που ανιχνεύει την τρέχουσα οργανωσιακή κουλτούρα, και μετά ο ερωτώμενος καλείται να συμπληρώσει το ίδιο ερωτηματολόγιο για την επιθυμητή οργανωσιακή κουλτούρα. Σε κάθε ερώτηση, ο ερωτώμενος πρέπει να διαθέσει εκατό βαθμούς σε τέσσερις εναλλακτικές απαντήσεις. Στην απάντηση που τον αντιπροσωπεύει περισσότερο δίνει περισσότερους βαθμούς, ενώ στην απάντηση που τον αντιπροσωπεύει λιγότερο δίνει λιγότερους ή καθόλου βαθμούς. Με αυτό τον τρόπο δίνεται έμφαση και στον ποιοτικό χαρακτήρα της οργανωσιακής κουλτούρας, καθώς ο ερωτώμενος δεν απαντάει απλά εάν συμφωνεί ή διαφωνεί, αλλά και πόσο συμφωνεί ή διαφωνεί. Η κάθε εναλλακτική απάντηση αντιστοιχεί και σε ένα τύπο οργανωσιακής κουλτούρας των Cameron και Quinn.

Στη συνέχεια γίνεται η συλλογή, επεξεργασία, παρουσίαση και ερμηνεία των αποτελεσμάτων. Αφού γίνει η συλλογή όλων των ερωτηματολογίων, γίνεται η επεξεργασία των στοιχείων, αρχικά των δεδομένων των ερωτηματολογίων ανίχνευσης

της τρέχουσας οργανωσιακής κουλτούρας, και κατόπιν, των δεδομένων των ερωτηματολογίων ανίχνευσης της επιθυμητής οργανωσιακής κουλτούρας. Σε όλα τα ερωτηματολόγια ανίχνευσης της τρέχουσας οργανωσιακής κουλτούρας προσθέτουμε τις απαντήσεις 1A, 2A, 3A, 4A, 5A και 6A όλων των ερωτηματολογίων και το σύνολο το διαιρούμε με τον αριθμό των ερωτηματολογίων, ώστε να βγάλουμε το μέσο όρο για το A. Ύστερα, υπολογίζουμε το μέσο όρο και για τα Β, Γ και Δ, ακολουθώντας τα ίδια βήματα.

Στη συνέχεια, απεικονίζουμε τους μέσους όρους των Α, Β, Γ και Δ στο διάγραμμα CVF, όπου ο μέσος όρος του Α αντιστοιχεί στο άνω αριστερά τεταρτημόριο, την Κουλτούρα της Οικειότητας (Clan Culture), ο μέσος όρος του Β αντιστοιχεί στο πάνω δεξιά τεταρτημόριο, την Κουλτούρα της Καινοτομίας (Adhocracy Culture), ο μέσος όρος του Γ αντιστοιχεί στο κάτω δεξιά τεταρτημόριο, την Κουλτούρα της Αγοράς (Market Culture), και ο μέσος όρος του Δ αντιστοιχεί στο κάτω αριστερά τεταρτημόριο, την Κουλτούρα της Ιεραρχίας (Hierarchy Culture).

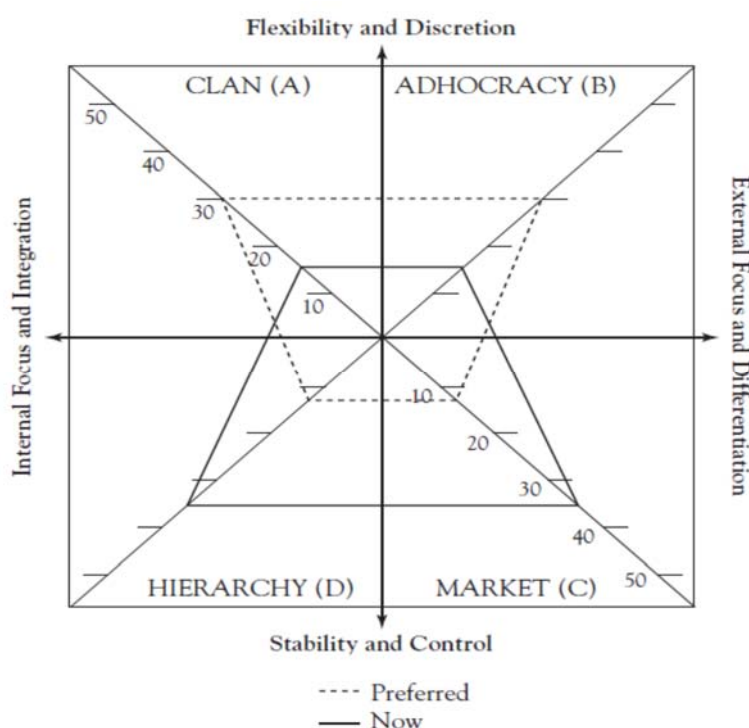
Σχήμα 5. Προφίλ Οργανωσιακής Κουλτούρας σύμφωνα με το Πλαίσιο Ανταγωνιστικών Αξιών



Πηγή: Quinn R.E. & Cameron K.S., (2006) Diagnosing and Changing Organizational Culture based on the Competing Values Framework, NY: John Wiley & Sons, Inc., p.p. 67

Ενώνοντας τα τέσσερα σημεία των μέσων όρων, σχηματίζεται ένα τετράπλευρο που απεικονίζει την τρέχουσα κουλτούρα της υπό εξέταση επιχείρησης. Ακολουθώντας την ίδια διαδικασία και για τα ερωτηματολόγια της επιθυμητής οργανωσιακής κουλτούρας, προκύπτει ένα ακόμα σχήμα, το οποίο μπορούμε να απεικονίσουμε στο ίδιο διάγραμμα με διακεκομμένη γραμμή.

Σχήμα 6. Προφίλ Τρέχουσας και Επιθυμητής Οργανωσιακής Κουλτούρας σύμφωνα με το Πλαίσιο Ανταγωνιστικών Αξιών



Πηγή: Quinn R.E. & Cameron K.S., (2006) Diagnosing and Changing Organizational Culture based on the Competing Values Framework, NY: John Wiley & Sons, Inc., p.p. 86

Η ταυτόχρονη απεικόνιση στο ίδιο σχήμα της τρέχουσας και της επιθυμητής οργανωσιακής κουλτούρας προσφέρει μεγάλη βοήθεια στη σύγκριση των δύο, καθώς είναι εμφανή σε ποια σημεία συγκλίνουν και σε ποια υπάρχει απόκλιση, και το μέγεθος της σύγκλισης ή της απόκλισης, ώστε να εντοπιστούν άμεσα σε ποια σημεία θα πρέπει να γίνουν αλλαγές. Επίσης η ίδια ανάλυση μπορεί να γίνει και για κάθε μία από τις έξι βασικές παραμέτρους της οργανωσιακής κουλτούρας που βρίσκονται υπό τη μορφή ερωτήσεων στο Ερωτηματολόγιο Αξιολόγησης της Οργανωσιακής Κουλτούρας (OCAI), ώστε να εστιάσουμε σε συγκεκριμένα βασικά χαρακτηριστικά της κουλτούρας της συγκεκριμένης επιχείρησης που μας ενδιαφέρουν.

Παρατηρούμε, λοιπόν, ότι με το Ερωτηματολόγιο Αξιολόγησης της Οργανωσιακής Κουλτούρας (OCAI) μπορούμε να αντλήσουμε πληροφορίες και συμπεράσματα για τη συνολική οργανωσιακή κουλτούρα που επικρατεί στην επιχείρηση, καθώς και για κάποιες επιμέρους κουλτούρες τμημάτων και ομάδων · μπορούμε ακόμη να εξάγουμε πληροφορίες και συμπεράσματα, και για τη σχέση της κουλτούρας της συγκεκριμένης επιχείρησης με τις αντίστοιχες κουλτούρες άλλων επιχειρήσεων του κλάδου. Επίσης μπορούμε να εντοπίσουμε τα στοιχεία της οργανωσιακής κουλτούρας που θα θέλαμε να αλλάξουμε ώστε να προσαρμοστεί η επιχείρηση στις ανάγκες του εξωτερικού περιβάλλοντος και να καλύψει τις απαιτήσεις του εσωτερικού περιβάλλοντος, και βάσει αυτών να θέσουμε τους στόχους μας και να αναπτύξουμε ένα σχέδιο δράσης για την επίτευξη αυτών. Όσο μεγαλύτερη η απόκλιση της τρέχουσας οργανωσιακής κουλτούρας με την επιθυμητή, τόσο πιο επιτακτική είναι η ανάγκη για αλλαγή. Επιπλέον όσο μεγαλύτερη βαθμολογία συγκεντρώνει ένας τύπος οργανωσιακής κουλτούρας τόσο πιο ισχυρός είναι. Επιχειρήσεις με ισχυρή κυρίαρχη κουλτούρα είναι δύσκολο να δεχτούν και να αφομοιώσουν τις αλλαγές.

5.4 Εμπειρική Εφαρμογή

Σκοπός της παρούσας έρευνας είναι να μελετήσει σε τι ποσοστό εργαζομένων ταιριάζει ο τύπος της οργανωσιακής κουλτούρας της επιχείρησης στην οποία απασχολούνται. Για τις ανάγκες της έρευνας χρησιμοποιήθηκε το ερωτηματολόγιο OCAI των Cameron και Quinn, καθώς το συγκεκριμένο ερωτηματολόγιο συλλέγει στοιχεία όχι μόνο αναφορικά με την τρέχουσα οργανωσιακή κουλτούρα, αλλά και με την επιθυμητή (Παράρτημα Γ).

Η έρευνα διεξήχθη μεταξύ 15 και 31 Μαρτίου 2017 σε τυχαίο δείγμα εργαζομένων του ιδιωτικού τομέα, διαφόρων ειδικοτήτων, διαφόρων κλάδων. Τελικά συγκεντρώθηκαν 121 συμπληρωμένα ερωτηματολόγια αναφορικά με την τρέχουσα κουλτούρα της επιχείρησης (υφιστάμενη κατάσταση) στην οποία εργάζονται, καθώς και με την κουλτούρα της επιχείρησης, όπως θα θέλανε να είναι (επιθυμητή κατάσταση).

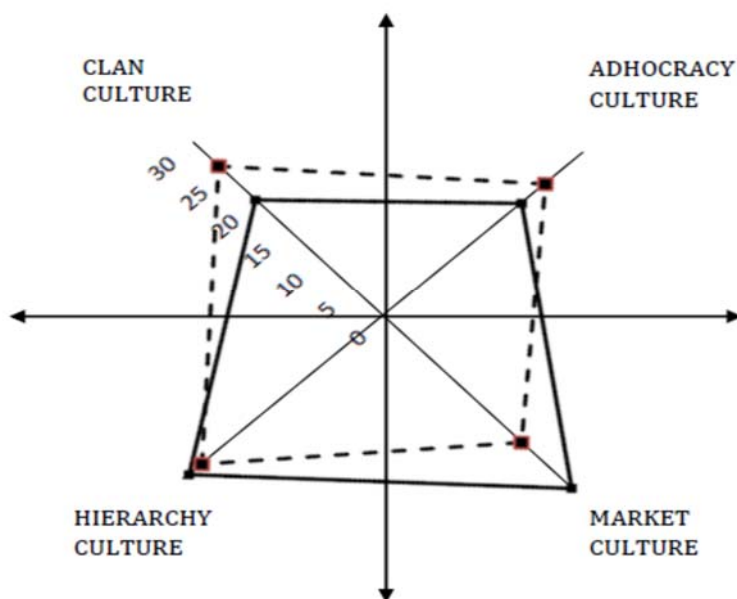
Στο σημείο αυτό θα πρέπει να αναφέρουμε ότι το 76,9% των ερωτηθέντων θεωρεί ότι η κατάσταση της επιχείρησης στην οποία απασχολούνται είναι σχετικά σταθερή με αυτή του προηγούμενου έτους, καθώς το 33,9% θεωρεί ότι είναι περίπου ίδια, το 26,4% ελαφρώς υψηλότερη και το 16,5% ελαφρώς χαμηλότερη.

Πίνακας 1. Συγκεντρωτικά στοιχεία δείγματος 121 ερωτηματολογίων

ΦΥΛΟ			ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ			ΚΛΑΔΟΣ			ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ		
		%			%			%			%
ΑΡΡΕΝ	70	57,85	ΔΕΥΤΕΡΟΒΑΘΜΙΑΙΑ	15	12,40	ΨΥΧΑΓΩΓΙΑ	2	1,65	ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ	5	4,13
ΘΗΛΥ	51	42,15	ΤΕΙ	16	13,22	ΑΣΦΑΛΕΙΕΣ	23	19,01	ΓΕΝΙΚΗ	6	4,96
			ΑΕΙ	57	47,11	ΤΟΥΡΙΣΜΟΣ	5	4,13	FACILITIES	4	3,31
			MASTER	27	22,31	ΣΥΜΒΟΥΛΟΙ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ	22	18,18	IT-ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΚΗ	7	5,79
			PhD	6	4,96	ΛΙΑΝΙΚΟ ΕΜΠΟΡΙΟ	9	7,44	MARKETING	5	4,13
						ΝΑΥΤΙΑΙΑ	4	3,31	ΝΟΜΙΚΗ	5	4,13
						ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΚΗ	4	3,31	ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ	59	48,76
ΗΛΙΚΙΑ			ΠΡΟΫΠΗΡΕΣΙΑ			ΕΝΕΡΓΕΙΑ	5	4,13	ΕΞΥΠΗΡΕΤΗΣΗ ΠΕΛΑΤΩΝ	12	9,92
		%			%	LOGISTICS	2	1,65	ΠΩΛΗΣΕΙΣ	7	5,79
18-30	6	4,96	>1	3	2,48	ΤΡΑΠΕΖΕΣ	12	9,92	R & D	8	6,61
31-35	17	14,05	1-3	19	15,70	ΜΕΤΑΦΟΡΕΣ	1	0,83	ΆΛΛΟ	3	2,48
36-40	39	32,23	4-6	31	25,62	ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ	6	4,96			
41-45	38	31,40	7-9	16	13,22	ΤΗΛΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΕΣ	2	1,65			
46-50	4	3,31	10-12	17	14,05	ΕΣΤΙΑΣΗ	2	1,65			
51-55	10	8,26	13-15	15	12,40	ΥΓΕΙΑ	3	2,48			
56-60	7	5,79	16-18	10	8,26	ΜΜΕ-ΕΚΔΟΣΕΙΣ	3	2,48			
			19-21	5	4,13	ΚΑΤΑΣΚΕΥΕΣ	4	3,31			
			22<	5	4,13	ΆΛΛΟ	12	9,92			

Τα συνολικά αποτελέσματα αναφορικά με την τρέχουσα και επιθυμητή οργανωσιακή κουλτούρα αποτυπώνονται διαγραμματικά στο σχήμα 7, όπου η τρέχουσα οργανωσιακή κουλτούρα αποτυπώνεται με το τετράπλευρο με τη μαύρη συνεχόμενη γραμμή, και η επιθυμητή οργανωσιακή κουλτούρα αποτυπώνεται με το τετράπλευρο με τη διακεκομμένη γραμμή.

Σχήμα 7. Συνολική Τρέχουσα και Επιθυμητή Οργανωσιακή Κουλτούρα 121 εργαζομένων του Ιδιωτικού Τομέα



Τα ποσοτικά δεδομένα που προκύπτουν από την συνολική ανάλυση των 121 ερωτηματολογίων παρουσιάζονται στον πίνακα 2.

Πίνακας 2. Συνολική Τρέχουσα και Επιθυμητή Οργανωσιακή Κουλτούρα

	ΤΡΕΧΟΥΣΑ ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ		ΕΠΙΘΥΜΗΤΗ ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ	
	ΜΕΣΟΣ ΟΡΟΣ	ΤΥΠΙΚΗ ΑΠΟΚΛΙΣΗ	ΜΕΣΟΣ ΟΡΟΣ	ΤΥΠΙΚΗ ΑΠΟΚΛΙΣΗ
CLAN (A)	20,11	12,64	25,90	11,55
ADHOCRACY (B)	20,84	11,19	24,38	10,99
MARKET (C)	29,67	14,11	21,78	11,82
HIERARCHY (D)	29,20	14,71	27,23	14,80

Σημείωση: οι μέσοι όροι κυμαίνονται από 0 έως 100, αντιπροσωπεύοντας ένα ποσοστό επί τοις 100

Όπως γίνεται φανερό, με βάση τα ποσοτικά δεδομένα και τη διαγραμματική τους απεικόνιση, ο κυρίαρχος τύπος της τρέχουσας οργανωσιακής κουλτούρας είναι η Κουλτούρα της Αγοράς, με Μέσο Όρο 29,67. Ο δεύτερος πιο ισχυρός τύπος οργανωσιακής κουλτούρας, με πολύ μικρή διαφορά, είναι η Κουλτούρα της Ιεραρχίας με Μέσο Όρο 29,20. Οι άλλοι δύο τύποι κουλτούρας εμφανίζονται πιο ήπιοι, η Κουλτούρα της Καινοτομίας με Μέσο Όρο 20,84 και η Κουλτούρα της Οικειότητας με Μέσο Όρο 20,11.

Σύμφωνα με τα αποτελέσματα της έρευνας ο τύπος οργανωσιακής κουλτούρας που επικρατεί στις επιχειρήσεις είναι η Κουλτούρα της Αγοράς. Εστιάζουν στο εξωτερικό επιχειρησιακό περιβάλλον, το οποίο θεωρείται εχθρικό και αρκετά ανταγωνιστικό. Η αύξηση της παραγωγικότητας, η κερδοφορία και η δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος είναι οι βασικοί στόχοι της Διοίκησης. Δεδομένης της τρέχουσας οικονομικής κρίσης, το εξωτερικό επιχειρησιακό περιβάλλον, όντως, χαρακτηρίζεται από υψηλό ανταγωνισμό, καθώς πολλές επιχειρήσεις δεν καταφέρνουν να επιβιώσουν και οι υπόλοιπες προσπαθούν σκληρά να διατηρήσουν σταθερά τα οικονομικά τους αποτελέσματα, καταρχάς, και να προσπαθήσουν να αυξήσουν το μερίδιο αγοράς, σε δεύτερη φάση, ώστε να έχουν μεγαλύτερες ελπίδες επιβίωσης όσο καιρό διαρκέσει η οικονομική κρίση.

Η επιτυχία των επιχειρήσεων κρίνεται σε μεγάλο βαθμό από τις ικανότητες των ηγετών τους. Οι ηγέτες είναι ανταγωνιστικοί και σκληροί με τους υφισταμένους τους για την επίτευξη των εταιρικών στόχων, οι οποίοι ταυτίζονται με τους προσωπικούς τους στόχους. Μεταξύ των εργαζομένων επικρατεί η φιλοδοξία και ο ανταγωνισμός για την επικράτηση του καλύτερου. Αν αναλογιστεί κανείς και το αρκετά υψηλό ποσοστό ανεργίας που υπάρχει τα τελευταία χρόνια, γρήγορα θα διαπιστώσει ότι ο ανταγωνισμός για την ανάληψη μίας θέσης εργασίας είναι ιδιαίτερα υψηλός, και για τη διατήρηση της, ακόμα υψηλότερος.

Επίσης από τα αποτελέσματα της έρευνας διαπιστώνουμε ότι ο δεύτερος πιο ισχυρός τύπος οργανωσιακής κουλτούρας είναι η Κουλτούρα της Ιεραρχίας, και μάλιστα, με Μέσο Όρο 29,20 πολύ κοντινό με αυτόν της Κουλτούρας της Αγοράς (29,67). Οι σχέσεις μεταξύ των εργαζομένων είναι τυπικές, υπάρχουν πολλοί κανόνες και αυστηρή τήρηση των διαδικασιών. Οι επιχειρήσεις επιδιώκουν τη διατήρηση χαμηλού κόστους παραγωγής, ώστε να εξασφαλίζεται η σταθερότητα, κάτι που είναι δύσκολο καθώς δραστηριοποιούνται μέσα σε ένα περιβάλλον οικονομικής αστάθειας. Παρόλ' αυτά, εντύπωση προκαλεί το γεγονός ότι, σύμφωνα με τα αποτελέσματα της έρευνας, και οι δύο κυρίαρχοι τύποι οργανωσιακής κουλτούρας προσανατολίζονται προς τη σταθερότητα και τον έλεγχο, τα οποία θεωρούν απαραίτητα συστατικά για την επιβίωση τους, και φοβούνται τις αλλαγές, οι οποίες αν και δεν είναι βέβαιο ότι θα φέρουν θετικά αποτελέσματα, είναι πιθανό να βελτιώσουν τα οικονομικά αποτελέσματα των επιχειρήσεων και κατ' επέκταση, τη θέση τους στον κλάδο.

Όσον αφορά τα αποτελέσματα της επιθυμητής οργανωσιακής κουλτούρας, σύμφωνα με τα ποσοτικά δεδομένα και τη διαγραμματική τους απεικόνιση, ο κυρίαρχος τύπος της επιθυμητής οργανωσιακής κουλτούρας είναι η Κουλτούρα της Ιεραρχίας, με Μέσο Όρο 27,23. Ακολουθούν πολύ κοντά η Κουλτούρα της Οικειότητας, με Μέσο Όρο 25,90, καθώς και η Κουλτούρα της Καινοτομίας, με Μέσο Όρο 24,38. Λίγο πιο πίσω βρίσκεται η Κουλτούρα της Αγοράς, με Μέσο Όρο 21,78.

Το πρώτο πράγμα που παρατηρούμε είναι ότι ο κυρίαρχος τύπος της υφιστάμενης οργανωσιακής κουλτούρας, η Κουλτούρα της Αγοράς, είναι ο τελευταίος στην προτίμηση των εργαζομένων. Κυρίαρχο ρόλο στην προτίμηση των εργαζομένων σχετικά με το ποιο τύπο κουλτούρας θα επιθυμούσαν να έχει η επιχείρηση στην οποία απασχολούνται είναι η Κουλτούρα της Ιεραρχίας, η οποία ισοδυναμεί σχεδόν και με τον κυρίαρχο τύπο της υφιστάμενης οργανωσιακής κουλτούρας. Φαίνεται ότι η πλειοψηφία των εργαζομένων προτιμάει τη σταθερότητα. Ακόμη θα ήθελαν οι ηγέτες να έχουν τον πλήρη έλεγχο των καταστάσεων και να έχουν ορίσει με σαφήνεια τους κανόνες και τις διαδικασίες που θα πρέπει να ακολουθούν ώστε να διατηρείται η ομαλή λειτουργία της επιχείρησης. Επίσης θα προτιμούσαν να εστιάζει η επιχείρηση στο εσωτερικό επιχειρησιακό της περιβάλλον, το ποίο θα συμβάλλει στη βελτίωση της αποτελεσματικότητας της.

Τέλος, βλέπουμε ότι είναι αυξημένα τα ποσοστά των δύο τύπων οργανωσιακής κουλτούρας που σχετίζονται με την αλλαγή. Αυτό θα μπορούσαμε να το ερμηνεύσουμε ως μία επιθυμία των εργαζομένων να δείξουν οι επιχειρήσεις μεγαλύτερη ευελιξία ώστε να προσαρμόζονται στις απαιτήσεις του εξωτερικού και εσωτερικού περιβάλλοντος. Θα ήθελαν να τολμήσουν οι επιχειρήσεις να δοκιμάσουν να βελτιώσουν την αποτελεσματικότητά τους μέσα από διαδικασίες αλλαγών.

Κεφάλαιο 6

ΕΠΙΛΟΓΟΣ

Στόχος της παρούσας μεταπτυχιακής διατριβής είναι να διερευνήσει τις κυρίαρχες τάσεις ως προς τη στάση των εργαζομένων απέναντι στον τύπο της κουλτούρας της επιχείρησης στην οποία απασχολείται. Το σύγχρονο επιχειρηματικό περιβάλλον χαρακτηρίζεται από μεγάλη αβεβαιότητα και δεδομένου του υψηλού ποσοστού ανεργίας είναι χρήσιμο να ερευνηθεί η σύγκλιση ή απόκλιση της υφιστάμενης με την επιθυμητή οργανωσιακή κουλτούρα, καθώς όσο πιο ικανοποιημένοι είναι οι εργαζόμενοι από την εργασία τους τόσο περισσότερο αποδίδουν.

Αρχικά, αναλύσαμε την έννοια της οργανωσιακής κουλτούρας. Παραθέσαμε κάποιους ορισμούς και εστίασαμε σε κάποιες θεωρίες που μας βοήθησαν να καταλάβουμε τον πολυδιάστατο χαρακτήρα αυτής της έννοιας. Επίσης παρουσιάσαμε δύο από τις πιο γνωστές προσπάθειες κατηγοριοποίησης των χαρακτηριστικών της οργανωσιακής κουλτούρας και επισημάναμε τη σπουδαιότητα της για τη λειτουργία και αποτελεσματικότητα της επιχείρησης. Ακόμη τονίσαμε τη σημασία της ικανοποίησης των εργαζομένων από την κουλτούρα της επιχείρησης στην οποία απασχολούνται.

Στη συνέχεια, ασχοληθήκαμε με την έννοια της ηγεσίας, καθώς ο ηγέτης αποτελεί τον κυριότερο εκφραστή της οργανωσιακής κουλτούρας. Είδαμε το ρόλο της ηγεσίας στις Διοικητικές Επιστήμες, αναφέραμε κάποιους ορισμούς της έννοιας αυτής και επισημάναμε κάποια βασικά χαρακτηριστικά της. Παραθέσαμε κάποια αντιπροσωπευτικά στυλ ηγεσίας και εστίασαμε στο ρόλο του ηγέτη μέσα στην επιχείρηση. Επιπλέον αναφερθήκαμε στη σημασία της ηγεσίας για την επιχείρηση.

Στο επόμενο κεφάλαιο ασχοληθήκαμε με την έννοια της αλλαγής αφού για να προσαρμοστεί η επιχείρηση στις ανάγκες του σύγχρονου επιχειρηματικού περιβάλλοντος θα κληθεί κάποια στιγμή να υιοθετήσει αλλαγές. Αναφερθήκαμε στην έννοια της αλλαγής, καθώς και στους βασικότερους φορείς των αλλαγών. Είδαμε τη

διαδικασία αλλαγής, τις προσπάθειες αντίστασης των εργαζομένων στις αλλαγές, καθώς και τρόπους αντιμετώπισης τους.

Τέλος, ασχοληθήκαμε με την μέτρηση της οργανωσιακής κουλτούρας. Αναφέραμε τις ποιοτικές και ποσοτικές μεθόδους μέτρησης της έννοιας αυτής. Ύστερα, εστιάσαμε στο Πλαίσιο Ανταγωνιστικών Αξιών (CVF), το οποίο αποτελεί τη θεωρητική βάση του Ερωτηματολογίου Αξιολόγησης της Οργανωσιακής Κουλτούρας (OCAI), το οποίο και χρησιμοποιήσαμε στην έρευνα μας.

Η έρευνα πραγματοποιήθηκε σε δείγμα 121 εργαζομένων του ιδιωτικού τομέα, διαφόρων ειδικοτήτων που απασχολούνται σε διαφορετικές επιχειρήσεις. Τα αποτελέσματα της έρευνας έδειξαν ότι οι επιχειρήσεις προτιμούν τη σταθερότητα και τον έλεγχο, υιοθετώντας στην πλειοψηφία τους την Κουλτούρα της Αγοράς, και ακολουθεί με πολύ μικρή διαφορά, η Κουλτούρα της Ιεραρχίας. Από την πλευρά, η πλειοψηφία των εργαζομένων τείνει προς τη σταθερότητα, τον έλεγχο, καθώς και τον σαφή καθορισμό των κανόνων και διαδικασιών λειτουργία της επιχείρησης, αφού δείχνει να προτιμάει την Κουλτούρα της Ιεραρχίας. Θα πρέπει να αναφέρουμε, όμως, ότι μεγάλο ποσοστό εργαζομένων θα επιθυμούσαν οι επιχειρήσεις στις οποίες απασχολούνται να υιοθετούν αλλαγές είτε στηριζόμενες στις δυνατότητες του εσωτερικού τους επιχειρησιακού περιβάλλοντος είτε εστιάζοντας την προσοχή τους στις μεταβολές του εξωτερικού τους επιχειρησιακού περιβάλλοντος.

Παράρτημα Α

ΔΕΙΚΤΕΣ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑΣ ΤΟΥ J.P CAMPBELL

ΣΥΓΚΡΟΥΣΗ	Διερευνάται ο βαθμός συνεργασίας, υψηλού επιπέδου σχέσεων και συντονισμού που υφίσταται στα πλαίσια του εκάστοτε οργανισμού
ΕΛΕΓΧΟΣ	Διερευνάται ο βαθμός διάχυσης του διοικητικού ελέγχου μέσω του οποίου επιτυγχάνεται η διαχείριση της συμπεριφοράς των οργανωσιακών μελών
ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ	Λόγος που αντικατοπτρίζει τη σχέση ανάμεσα σε κάποιους παράγοντες απόδοσης προς το κόστος που απαιτήθηκε για αυτήν την απόδοση
ΈΞΩ-ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΗ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ	Η αξιολόγηση του εκάστοτε οργανισμού που πραγματοποιείται από εξωτερικούς παράγοντες όπως οι προμηθευτές, οι αγοραστές, το ευρύ κοινό
ΕΥΞΕΛΙΞΙΑ	Διερευνάται η ικανότητα του κάθε οργανισμού να καινοτομεί και να προσαρμόζεται στις περιβαλλοντολογικές αλλαγές
ΜΕΓΕΘΥΝΣΗ	Διερευνάται η αύξηση του μεγέθους κάθε οργανισμού βάσει διαφόρων παραγόντων όπως του αριθμού των εργαζομένων, των πωλήσεων, των κερδών, του μεριδίου αγοράς. Γίνεται σύγκριση με τα αντίστοιχα μεγέθη του παρελθόντος
ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΑΚΑ ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ & ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ	Διερευνάται ο βαθμός ολοκλήρωσης, αποτελεσματικότητας και ακρίβειας αυτών των συστημάτων
ΗΘΙΚΟ	Διερευνάται το επίπεδο του ηθικού που παρουσιάζουν διάφορες ομάδες στα πλαίσια του ίδιου οργανισμού
ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΚΑΙ ΟΡΟΘΕΤΗΣΗ ΣΤΟΧΩΝ	Διερευνάται ο βαθμός συστηματικού προσδιορισμού στόχων
ΠΑΡΑΓΩΓΙΚΟΤΗΤΑ	Η ποσότητα ή η ένταση του προϊόντος ή της υπηρεσίας που παρέχεται από κάθε οργανισμό. Μπορεί να μετρηθεί σε τρία επίπεδα: ατομικό, ομαδικό ή επί του συνόλου του οργανισμού
ΚΕΡΔΟΣ	Διερευνάται το ύψος των τελικών εσόδων από τις πωλήσεις αφού αφαιρούνται όλα τα είδη κόστους και λοιπών υποχρεώσεων
ΠΟΙΟΤΗΤΑ	Διερευνάται το επίπεδο της ποιότητας του προσφερόμενου προϊόντος ή υπηρεσίας
ΕΤΟΙΜΟΤΗΤΑ	Διερευνάται η ικανότητα του κάθε οργανισμού να αντιδράσει άμεσα σε ό,τι του ζητηθεί
ΣΤΑΘΕΡΟΤΗΤΑ	Διερευνάται ο βαθμός διατήρησης σταθερών δομών, λειτουργιών, αρχών στην διαχρονία και ιδιαίτερα σε συνθήκες πίεσης
ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ & ΑΝΑΠΤΥΞΗ	Διερευνάται ο βαθμός αφοσίωσης στην ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού
ΒΕΛΤΙΣΤΟΠΟΙΗΣΗ ΑΞΙΟΠΟΙΗΣΗΣ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ	Διερευνάται η ικανότητα του κάθε οργανισμού να αλληλεπιδρά με το περιβάλλον του και να αξιοποιεί τις δυνατότητες που του παρέχονται
ΑΞΙΑ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ	Διερευνάται η συνολική αξία του ανθρώπινου δυναμικού του εκάστοτε οργανισμού βάσει λογιστικών κριτηρίων

ΠΗΓΗ: Campbell John P., *“On the Nature of Organizational Effectiveness: A Review of Relevant Research and Opinion”*, in Goodman P.S, Pennings J.M., *“New Perspectives on Organizational Effectiveness”*, Jossey-Bass, San Francisco CA, 1977

Παράρτημα Β

THE ORGANIZATIONAL CULTURE ASSESSMENT INSTRUMENT (OCAI)

1. ΚΥΡΙΑΡΧΑ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ		ΒΑΘΜΟΛΟΓΙΑ
A	Ο οργανισμός είναι ένα πολύ προσωπικό μέρος. Μοιάζει σαν μία οικογένεια. Οι εργαζόμενοι μοιράζονται πολλά μεταξύ τους	
B	Ο οργανισμός είναι ένας πολύ δυναμικός χώρος όπου αναπτύσσεται η επιχειρηματικότητα. Οι εργαζόμενοι είναι διατεθειμένοι να αναλάβουν πρωτοβουλίες με ρίσκο και να διακινδυνεύσουν	
Γ	Ο οργανισμός είναι έντονα προσανατολισμένος προς την επίτευξη των στόχων του. Οι εργαζόμενοι είναι εξαιρετικά ανταγωνιστικοί και επιδιώκουν έντονα την επίτευξη των στόχων τους	
Δ	Ο οργανισμός είναι ένα καλά οργανωμένο και δομημένο μέρος. Η τήρηση των διαδικασιών είναι ό,τι πιο σημαντικό	
	ΣΥΝΟΛΟ	100
2. ΧΑΡΑΚΤΗΡΑΣ ΤΗΣ ΗΓΕΣΙΑΣ		ΒΑΘΜΟΛΟΓΙΑ
A	Οι ηγέτες του οργανισμού είναι μέντορες, σύμβουλοι, λαμβάνουν μία πατρική μορφή	
B	Οι ηγέτες του οργανισμού αποτελούν παράδειγμα, παρουσιάζουν επιχειρηματικό πνεύμα, καινοτομούν, αναλαμβάνουν ρίσκο	
Γ	Οι ηγέτες του οργανισμού εργάζονται σκληρά, παράγουν πολύ, είναι ανταγωνιστικοί	
Δ	Οι ηγέτες του οργανισμού είναι καλοί συντονιστές, καλοί οργανωτές και αποτελεσματικοί	
	ΣΥΝΟΛΟ	100
3. ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΤΟΥ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ		ΒΑΘΜΟΛΟΓΙΑ
A	Το στυλ της διοίκησης του οργανισμού χαρακτηρίζεται από ομαδική εργασία και από συμμετοχικότητα	
B	Το στυλ της διοίκησης του οργανισμού χαρακτηρίζεται από ανάληψη ρίσκου από τον κάθε εργαζόμενο, από καινοτομικότητα και από ελευθερία	

Γ	Το στυλ της διοίκησης του οργανισμού χαρακτηρίζεται από έντονη ανταγωνιστικότητα και επιθυμία επίτευξης των στόχων	
Δ	Το στυλ της διοίκησης του οργανισμού χαρακτηρίζεται από συστηματική παρακολούθηση του επιπέδου αποτελεσματικότητας και από την επιδίωξη σταθερότητας	
	ΣΥΝΟΛΟ	100
4. ΣΥΝΔΕΤΙΚΟΣ ΙΣΤΟΣ		ΒΑΘΜΟΛΟΓΙΑ
A	Αυτό που κρατάει ενωμένο τον οργανισμό είναι η αφοσίωση των μελών του και η αμοιβαία εμπιστοσύνη. Υπάρχει έντονο το στοιχείο της πίστης προς τον οργανισμό	
B	Αυτό που κρατάει ενωμένο τον οργανισμό είναι η αφοσίωση των μελών του στην καινοτόμο σκέψη και στην διαρκή ανάπτυξη. Δίδεται έμφαση στην πρωτοπορία	
Γ	Αυτό που κρατάει ενωμένο τον οργανισμό είναι η αφοσίωση των μελών του στην παραγωγική διαδικασία και στην υλοποίηση των οροθετημένων στόχων. Δίδεται έμφαση στην εξασφάλιση ανταγωνιστικής παρουσίας στην αγορά	
Δ	Αυτό που κρατάει ενωμένο τον οργανισμό είναι η αφοσίωση των μελών του στην τήρηση των κανόνων και διαδικασιών. Δίδεται έμφαση στην εξασφάλιση της ομαλής λειτουργίας	
	ΣΥΝΟΛΟ	100
5. ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΣ ΠΡΟΣΑΝΑΤΟΛΙΣΜΟΣ		ΒΑΘΜΟΛΟΓΙΑ
A	Ο οργανισμός προσδίδει έμφαση στην ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού. Σημαντική είναι η ύπαρξη εμπιστοσύνης και συμμετοχικότητας	
B	Ο οργανισμός προσδίδει έμφαση αντιμετώπιση νέων προκλήσεων. Εκτιμάται ο πειραματισμός και η εκμετάλλευση ευκαιριών	

Γ	Ο οργανισμός προσδίδει έμφαση στην ανταγωνιστικότητα. Επικρατεί η λογική της επίτευξης των στόχων	
Δ	Ο οργανισμός προσδίδει έμφαση στην σταθερότητα. Σημαντική είναι η εξασφάλιση αποτελεσματικότητας και ήρεμης λειτουργίας	
	ΣΥΝΟΛΟ	100
6. ΚΡΙΤΗΡΙΑ ΕΠΙΤΥΧΙΑΣ		ΒΑΘΜΟΛΟΓΙΑ
A	Ο οργανισμός ορίζει την επιτυχία βάσει του βαθμού ανάπτυξης του ανθρώπινου δυναμικού, της ομαδικής εργασίας και του ενδιαφέροντος που δείχνεται προς τον άνθρωπο	
B	Ο οργανισμός ορίζει την επιτυχία βάσει του εάν διαθέτει τα πλέον καινοτόμα προϊόντα, του εάν είναι ηγέτης στην παραγωγή καινοτόμων προϊόντων	
Γ	Ο οργανισμός ορίζει την επιτυχία βάσει του βαθμού διεξόδου της στην αγορά και του μεριδίου της που διαθέτει	
Δ	Ο οργανισμός ορίζει την επιτυχία βάσει της αποτελεσματικότητάς του που εξαρτάται από τον βαθμό της ομαλής του λειτουργίας και την διατήρηση χαμηλού κόστους παραγωγής	
	ΣΥΝΟΛΟ	100

Πηγή: Quinn R.E. & Cameron K.S., (2006) Diagnosing and Changing Organizational Culture based on the Competing Values Framework, NY: John Wiley & Sons, Inc., p.p. 26-28

Παράρτημα Γ

ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ ΠΡΟΣΔΙΟΡΙΣΜΟΥ ΤΗΣ ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗΣ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑΣ

Σκοπός του συγκεκριμένου ερωτηματολογίου είναι η συγκέντρωση πληροφοριών για την εξαγωγή συμπερασμάτων αναφορικά με την υφιστάμενη και επιθυμητή κουλτούρα της επιχείρησης.

ΣΑΣ ΕΥΧΑΡΙΣΤΩ ΕΚ ΤΩΝ ΠΡΟΤΕΡΩΝ ΓΙΑ ΤΗ ΣΥΜΜΕΤΟΧΗ ΣΑΣ

ΑΘΗΝΑ 2017

ΜΕΡΟΣ ΠΡΩΤΟ

**ΑΠΑΝΤΗΣΤΕ ΤΙΣ ΑΚΟΛΟΥΘΕΣ ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ ΣΗΜΕΙΩΝΟΝΤΑΣ ΤΗΝ ΚΑΤΑΛΛΗΛΗ ΕΝΑΛΛΑΚΤΙΚΗ
ΕΥΧΑΡΙΣΤΩ**

1. ΦΥΛΟ

- i. ΑΡΡΕΝ
- ii. ΘΥΛΥ

2. ΗΛΙΚΙΑ

- i. 18-30
- ii. 31-35
- iii. 36-40
- iv. 41-45
- v. 46-50
- vi. 51-55
- vii. 56-60
- viii. 61 & ΑΝΩ

3. ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ

- i. ΑΠΟΦΟΙΤΟΣ ΔΕΥΤΕΡΟΒΑΘΜΙΑΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ
- ii. ΑΠΟΦΟΙΤΟΣ ΤΕΙ
- iii. ΑΠΟΦΟΙΤΟΣ ΑΕΙ
- iv. ΚΑΤΟΧΟΣ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟΥ ΤΙΤΛΟΥ
- v. ΚΑΤΟΧΟΣ ΔΙΔΑΚΤΟΡΙΚΟΥ ΤΙΤΛΟΥ

4. ΣΕ ΠΟΙΟ ΚΛΑΔΟ ΑΝΗΚΕΙ Η ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ ΣΤΗΝ ΟΠΟΙΑ ΕΡΓΑΖΕΣΤΕ;

- | | |
|---------------------|----------------------------|
| i. ΑΣΦΑΛΕΙΕΣ | x. ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΚΗ |
| ii. ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ | xi. ΣΥΜΒΟΥΛΟΙ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ |
| iii. ΕΝΕΡΓΕΙΑ | xii. ΤΗΛΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΕΣ |
| iv. ΕΣΤΙΑΣΗ | xiii. ΤΟΥΡΙΣΜΟΣ |
| v. ΚΑΤΑΣΚΕΥΕΣ | xiv. ΤΡΑΠΕΖΕΣ |
| vi. ΛΙΑΝΙΚΟ ΕΜΠΟΡΙΟ | xv. ΥΓΕΙΑ |
| vii. ΜΜΕ-ΕΚΔΟΣΕΙΣ | xvi. ΨΥΧΑΓΩΓΙΑ |
| viii. ΜΕΤΑΦΟΡΕΣ | xvii. LOGISTICS |
| ix. ΝΑΥΤΙΛΙΑ | xviii. Άλλο... |

5. ΣΕ ΠΟΙΑ ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ ΕΡΓΑΖΕΣΤΕ;

- | | | | |
|------|----------------------|-------|------------------------|
| i. | ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ | vii. | ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ |
| ii. | ΓΕΝΙΚΗ | viii. | ΟΠΕΡΑΤΙΟΝΣ-ΕΞΥΠΗΡΕΤΗΣΗ |
| iii. | FACILITIES | | ΠΕΛΑΤΩΝ |
| iv. | IT-ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΚΗ | ix. | ΠΩΛΗΣΕΙΣ |
| v. | MARKETING | x. | R & D |
| vi. | ΝΟΜΙΚΗ | xi. | Άλλο... |

6. ΑΝ ΔΕΝ ΕΡΓΑΖΕΣΤΕ ΣΕ ΚΑΠΟΙΑ ΑΠΟ ΤΙΣ ΠΑΡΑΠΑΝΩ ΔΙΕΥΘΥΝΣΕΙΣ, ΠΑΡΑΚΑΛΩ, ΣΗΜΕΙΩΣΤΕ ΣΕ ΠΟΙΑ ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ ΑΝΗΚΕΤΕ.

.....

7. ΕΤΗ ΠΡΟΫΠΗΡΕΣΙΑΣ ΣΤΗΝ ΠΑΡΟΥΣΑ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ

- i. ΛΙΓΟΤΕΡΟ ΑΠΟ 1
- ii. 1-3
- iii. 4-6
- iv. 7-9
- v. 10-12
- vi. 13-15
- vii. 16-18
- viii. 19-21
- ix. 22 & ΑΝΩ

8. ΣΕ ΣΥΓΚΡΙΣΗ ΜΕ ΤΟ ΠΡΟΗΓΟΥΜΕΝΟ ΕΤΟΣ, ΠΩΣ ΘΑ ΚΡΙΝΑΤΕ ΤΗΝ ΑΠΟΔΟΣΗ ΤΟΥ ΤΜΗΜΑΤΟΣ ΣΑΣ ΣΗΜΕΡΑ;

- i. ΑΡΚΕΤΑ ΧΑΜΗΛΟΤΕΡΗ
- ii. ΧΑΜΗΛΟΤΕΡΗ
- iii. ΕΛΑΦΡΩΣ ΧΑΜΗΛΟΤΕΡΗ
- iv. ΠΕΡΙΠΟΥ ΙΔΙΑ
- v. ΕΛΑΦΡΩΣ ΥΨΗΛΟΤΕΡΗ
- vi. ΥΨΗΛΟΤΕΡΗ
- vii. ΑΡΚΕΤΑ ΥΨΗΛΟΤΕΡΗ

9. ΣΕ ΣΥΓΚΡΙΣΗ ΜΕ ΤΟ ΠΡΟΗΓΟΥΜΕΝΟ ΕΤΟΣ, ΠΩΣ ΘΑ ΚΡΙΝΑΤΕ ΤΗΝ ΑΠΟΔΟΣΗ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ ΣΑΣ ΣΗΜΕΡΑ;

- i. ΑΡΚΕΤΑ ΧΑΜΗΛΟΤΕΡΗ
- ii. ΧΑΜΗΛΟΤΕΡΗ
- iii. ΕΛΑΦΡΩΣ ΧΑΜΗΛΟΤΕΡΗ
- iv. ΠΕΡΙΠΟΥ ΙΔΙΑ
- v. ΕΛΑΦΡΩΣ ΥΨΗΛΟΤΕΡΗ
- vi. ΥΨΗΛΟΤΕΡΗ
- vii. ΑΡΚΕΤΑ ΥΨΗΛΟΤΕΡΗ

ΜΕΡΟΣ ΔΕΥΤΕΡΟ

ΑΠΑΝΤΗΣΤΕ ΤΙΣ ΑΚΟΛΟΥΘΕΣ 6 ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ ΒΑΣΕΙ ΤΟΥ ΠΩΣ ΕΙΝΑΙ ΣΗΜΕΡΑ Η ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΣΤΗΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ ΣΤΗΝ ΟΠΟΙΑ ΕΡΓΑΖΕΣΤΕ. Η ΚΑΘΕΜΙΑ ΑΠΟ ΑΥΤΕΣ ΤΙΣ 6 ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ ΕΧΕΙ 4 ΕΝΑΛΛΑΚΤΙΚΕΣ ΑΠΑΝΤΗΣΕΙΣ. ΑΠΑΝΤΗΣΤΕ ΤΗΝ ΚΑΘΕ ΕΡΩΤΗΣΗ, ΔΙΑΝΕΜΟΝΤΑΣ 100 ΒΑΘΜΟΥΣ ΜΕΤΑΞΥ ΤΩΝ 4 ΕΝΑΛΛΑΚΤΙΚΩΝ ΤΗΣ. ΔΕΝ ΥΠΑΡΧΟΥΝ ΣΩΣΤΕΣ ΚΑΙ ΛΑΝΘΑΣΜΕΝΕΣ ΑΠΑΝΤΗΣΕΙΣ. ΔΙΑΒΑΣΤΕ ΟΛΕΣ ΤΙΣ ΑΠΑΝΤΗΣΕΙΣ ΠΡΙΝ ΔΙΑΝΕΙΜΕΤΕ ΤΟΥΣ ΒΑΘΜΟΥΣ.

ΓΙΑ ΠΑΡΑΔΕΙΓΜΑ, ΕΑΝ ΣΤΗΝ 1η ΕΡΩΤΗΣΗ ΣΑΣ ΤΑΙΡΙΑΖΕΙ ΠΕΡΙΣΣΟΤΕΡΟ Η "Α" ΕΝΑΛΛΑΚΤΙΚΗ ΑΠΑΝΤΗΣΗ, ΛΙΓΟΤΕΡΟ Η "Β", ΑΚΟΜΗ ΛΙΓΟΤΕΡΟ Η "Γ" ΚΑΙ ΚΑΘΟΛΟΥ Η "Δ", ΕΝΔΕΙΚΤΙΚΑ ΜΠΟΡΕΙΤΕ ΝΑ ΔΩΣΤΕ 60 ΒΑΘΜΟΥΣ ΣΤΗΝ "Α" ΕΝΑΛΛΑΚΤΙΚΗ ΑΠΑΝΤΗΣΗ, 30 ΣΤΗ "Β", 10 ΣΤΗ "Γ" ΚΑΙ ΚΑΘΟΛΟΥ ΒΑΘΜΟΥΣ ΣΤΗ "Δ". ΕΣΕΙΣ ΚΡΙΝΕΤΕ ΠΩΣ ΘΑ ΔΙΑΝΕΙΜΕΤΕ ΤΟΥΣ ΒΑΘΜΟΥΣ, ΑΝΑΛΟΓΑ ΜΕ ΤΟ ΠΟΣΟ ΣΥΜΦΩΝΕΙΤΕ ΜΕ ΤΗΝ ΚΑΘΕ ΕΝΑΛΛΑΚΤΙΚΗ ΑΠΑΝΤΗΣΗ.

ΠΡΟΣΟΧΗ: ΤΟ ΑΘΡΟΙΣΜΑ ΤΩΝ ΕΝΑΛΛΑΚΤΙΚΩΝ ΑΠΑΝΤΗΣΕΩΝ (Α, Β, Γ, Δ) ΤΗΣ ΚΑΘΕ ΕΡΩΤΗΣΗΣ ΘΑ ΠΡΕΠΕΙ ΝΑ ΕΙΝΑΙ 100.

ΥΦΙΣΤΑΜΕΝΗ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ		
1. ΚΥΡΙΑΡΧΑ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ		ΒΑΘΜΟΛΟΓΙΑ
A	Η επιχείρηση είναι ένα πολύ προσωπικό μέρος. Μοιάζει σαν μία οικογένεια. Οι εργαζόμενοι μοιράζονται πολλά μεταξύ τους.	
B	Η επιχείρηση είναι ένας πολύ δυναμικός χώρος όπου αναπτύσσεται η επιχειρηματικότητα. Οι εργαζόμενοι είναι διατεθειμένοι να αναλάβουν πρωτοβουλίες με ρίσκο και να διακινδυνεύσουν.	
Γ	Η επιχείρηση είναι έντονα προσανατολισμένη προς την επίτευξη των στόχων της. Οι εργαζόμενοι είναι εξαιρετικά ανταγωνιστικοί και επιδιώκουν έντονα την επίτευξη των στόχων τους.	
Δ	Η επιχείρηση είναι ένα καλά οργανωμένο και δομημένο μέρος. Η τήρηση των διαδικασιών είναι ό,τι πιο σημαντικό.	
ΣΥΝΟΛΟ		100
ΥΦΙΣΤΑΜΕΝΗ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ		
2. ΧΑΡΑΚΤΗΡΑΣ ΤΗΣ ΗΓΕΣΙΑΣ		ΒΑΘΜΟΛΟΓΙΑ
A	Οι ηγέτες της επιχείρησης είναι μέντορες, σύμβουλοι, λαμβάνουν μία πατρική μορφή.	
B	Οι ηγέτες της επιχείρησης αποτελούν παράδειγμα, παρουσιάζουν επιχειρηματικό πνεύμα, καινοτομούν, αναλαμβάνουν ρίσκο.	
Γ	Οι ηγέτες της επιχείρησης εργάζονται σκληρά, παράγουν πολύ, είναι ανταγωνιστικοί.	
Δ	Οι ηγέτες της επιχείρησης είναι καλοί συντονιστές, καλοί οργανωτές και αποτελεσματικοί.	
ΣΥΝΟΛΟ		100

ΥΦΙΣΤΑΜΕΝΗ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ		
3. ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΤΟΥ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ		ΒΑΘΜΟΛΟΓΙΑ
A	Το στυλ της διοίκησης της επιχείρησης χαρακτηρίζεται από ομαδική εργασία και από συμμετοχικότητα.	
B	Το στυλ της διοίκησης της επιχείρησης χαρακτηρίζεται από ανάληψη ρίσκου από τον κάθε εργαζόμενο, από καινοτομικότητα και από ελευθερία.	
Γ	Το στυλ της διοίκησης της επιχείρησης χαρακτηρίζεται από έντονη ανταγωνιστικότητα και επιθυμία επίτευξης των στόχων.	
Δ	Το στυλ της διοίκησης της επιχείρησης χαρακτηρίζεται από συστηματική παρακολούθηση του επιπέδου αποτελεσματικότητας και από την επιδίωξη σταθερότητας.	
ΣΥΝΟΛΟ		100
ΥΦΙΣΤΑΜΕΝΗ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ		
4. ΣΥΝΔΕΤΙΚΟΣ ΙΣΤΟΣ		ΒΑΘΜΟΛΟΓΙΑ
A	Αυτό που κρατάει ενωμένη την επιχείρηση είναι η αφοσίωση των μελών της και η αμοιβαία εμπιστοσύνη. Υπάρχει έντονο το στοιχείο της πίστης προς την επιχείρηση.	
B	Αυτό που κρατάει ενωμένη την επιχείρηση είναι η αφοσίωση των μελών της στην καινοτόμο σκέψη και στη διαρκή ανάπτυξη. Δίνεται έμφαση στην πρωτοπορία.	
Γ	Αυτό που κρατάει ενωμένη την επιχείρηση είναι η αφοσίωση των μελών της στην παραγωγική διαδικασία και στην υλοποίηση των οροθετημένων στόχων. Δίνεται έμφαση στην εξασφάλιση ανταγωνιστικής παρουσίας στην αγορά.	
Δ	Αυτό που κρατάει ενωμένη την επιχείρηση είναι η αφοσίωση των μελών της στην τήρηση των κανόνων και διαδικασιών. Δίνεται έμφαση στην εξασφάλιση της ομαλής λειτουργίας.	
ΣΥΝΟΛΟ		100
ΥΦΙΣΤΑΜΕΝΗ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ		
5. ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΣ ΠΡΟΣΑΝΑΤΟΛΙΣΜΟΣ		ΒΑΘΜΟΛΟΓΙΑ
A	Η επιχείρηση προσδίδει έμφαση στην ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού. Σημαντική είναι η ύπαρξη εμπιστοσύνης και συμμετοχικότητας.	
B	Η επιχείρηση προσδίδει έμφαση στην αντιμετώπιση νέων προκλήσεων. Εκτιμάται ο πειραματισμός και η εκμετάλλευση ευκαιριών.	
Γ	Η επιχείρηση προσδίδει έμφαση στην ανταγωνιστικότητα. Επικρατεί η λογική της επίτευξης των στόχων.	
Δ	Η επιχείρηση προσδίδει έμφαση στη σταθερότητα. Σημαντική είναι η εξασφάλιση αποτελεσματικότητας και ήρεμης λειτουργίας.	
ΣΥΝΟΛΟ		100

ΥΦΙΣΤΑΜΕΝΗ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ		
6. ΚΡΙΤΗΡΙΑ ΕΠΙΤΥΧΙΑΣ		ΒΑΘΜΟΛΟΓΙΑ
A	Η επιχείρηση ορίζει την επιτυχία βάσει του βαθμού ανάπτυξης του ανθρώπινου δυναμικού, της ομαδικής εργασίας και του ενδιαφέροντος που δείχνεται προς τον άνθρωπο.	
B	Η επιχείρηση ορίζει την επιτυχία βάσει του εάν διαθέτει τα πλέον καινοτόμα προϊόντα, του εάν είναι ηγέτης στην παραγωγή καινοτόμων προϊόντων.	
Γ	Η επιχείρηση ορίζει την επιτυχία βάσει του βαθμού διείσδυσης της στην αγορά και του μεριδίου της που διαθέτει.	
Δ	Η επιχείρηση ορίζει την επιτυχία βάσει της αποτελεσματικότητας της που εξαρτάται από το βαθμό της ομαλής της λειτουργίας και τη διατήρηση χαμηλού κόστους παραγωγής.	
ΣΥΝΟΛΟ		100

ΜΕΡΟΣ ΤΡΙΤΟ

ΑΠΑΝΤΗΣΤΕ ΤΙΣ ΑΚΟΛΟΥΘΕΣ 6 ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ ΒΑΣΕΙ ΤΟΥ ΠΩΣ ΘΑ ΘΕΛΑΤΕ ΝΑ ΕΙΝΑΙ Η ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΣΤΗΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ ΣΤΗΝ ΟΠΟΙΑ ΕΡΓΑΖΕΣΤΕ. Η ΚΑΘΕΜΙΑ ΑΠΟ ΑΥΤΕΣ ΤΙΣ 6 ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ ΕΧΕΙ 4 ΕΝΑΛΛΑΚΤΙΚΕΣ ΑΠΑΝΤΗΣΕΙΣ . ΑΠΑΝΤΗΣΤΕ ΤΗΝ ΚΑΘΕ ΕΡΩΤΗΣΗ, ΔΙΑΝΕΜΟΝΤΑΣ 100 ΒΑΘΜΟΥΣ ΜΕΤΑΞΥ ΤΩΝ 4 ΕΝΑΛΛΑΚΤΙΚΩΝ ΤΗΣ. ΔΕΝ ΥΠΑΡΧΟΥΝ ΣΩΣΤΕΣ ΚΑΙ ΛΑΝΘΑΣΜΕΝΕΣ ΑΠΑΝΤΗΣΕΙΣ. ΔΙΑΒΑΣΤΕ ΟΛΕΣ ΤΙΣ ΑΠΑΝΤΗΣΕΙΣ ΠΡΙΝ ΔΙΑΝΕΙΜΕΤΕ ΤΟΥΣ ΒΑΘΜΟΥΣ.

ΓΙΑ ΠΑΡΑΔΕΙΓΜΑ, ΕΑΝ ΣΤΗΝ 1η ΕΡΩΤΗΣΗ ΣΑΣ ΤΑΙΡΙΑΖΕΙ ΠΕΡΙΣΣΟΤΕΡΟ Η "Α" ΕΝΑΛΛΑΚΤΙΚΗ ΑΠΑΝΤΗΣΗ, ΛΙΓΟΤΕΡΟ Η "Β", ΑΚΟΜΗ ΛΙΓΟΤΕΡΟ Η "Γ" ΚΑΙ ΚΑΘΟΛΟΥ Η "Δ" , ΕΝΔΕΙΚΤΙΚΑ ΜΠΟΡΕΙΤΕ ΝΑ ΔΩΣΕΤΕ 60 ΒΑΘΜΟΥΣ ΣΤΗΝ "Α" ΕΝΑΛΛΑΚΤΙΚΗ ΑΠΑΝΤΗΣΗ, 30 ΣΤΗ "Β", 10 ΣΤΗ "Γ" ΚΑΙ ΚΑΘΟΛΟΥ ΒΑΘΜΟΥΣ ΣΤΗ "Δ". ΕΣΕΙΣ ΚΡΙΝΕΤΕ ΠΩΣ ΘΑ ΔΙΑΝΕΙΜΕΤΕ ΤΟΥΣ ΒΑΘΜΟΥΣ, ΑΝΑΛΟΓΑ ΜΕ ΤΟ ΠΟΣΟ ΣΥΜΦΩΝΕΙΤΕ ΜΕ ΤΗΝ ΚΑΘΕ ΕΝΑΛΛΑΚΤΙΚΗ ΑΠΑΝΤΗΣΗ.

ΠΡΟΣΟΧΗ: ΤΟ ΑΘΡΟΙΣΜΑ ΤΩΝ ΕΝΑΛΛΑΚΤΙΚΩΝ ΑΠΑΝΤΗΣΕΩΝ (Α, Β, Γ, Δ) ΤΗΣ ΚΑΘΕ ΕΡΩΤΗΣΗΣ ΘΑ ΠΡΕΠΕΙ ΝΑ ΕΙΝΑΙ 100.

ΕΠΙΘΥΜΗΤΗ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ		
1. ΚΥΡΙΑΡΧΑ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ		ΒΑΘΜΟΛΟΓΙΑ
A	Η επιχείρηση είναι ένα πολύ προσωπικό μέρος. Μοιάζει σαν μία οικογένεια. Οι εργαζόμενοι μοιράζονται πολλά μεταξύ τους.	
B	Η επιχείρηση είναι ένας πολύ δυναμικός χώρος όπου αναπτύσσεται η επιχειρηματικότητα. Οι εργαζόμενοι είναι διατεθειμένοι να αναλάβουν πρωτοβουλίες με ρίσκο και να διακινδυνεύσουν.	
Γ	Η επιχείρηση είναι έντονα προσανατολισμένη προς την επίτευξη των στόχων της. Οι εργαζόμενοι είναι εξαιρετικά ανταγωνιστικοί και επιδιώκουν έντονα την επίτευξη των στόχων τους.	
Δ	Η επιχείρηση είναι ένα καλά οργανωμένο και δομημένο μέρος. Η τήρηση των διαδικασιών είναι ό,τι πιο σημαντικό.	
ΣΥΝΟΛΟ		100
ΕΠΙΘΥΜΗΤΗ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ		
2. ΧΑΡΑΚΤΗΡΑΣ ΤΗΣ ΗΓΕΣΙΑΣ		ΒΑΘΜΟΛΟΓΙΑ
A	Οι ηγέτες της επιχείρησης είναι μέντορες, σύμβουλοι, λαμβάνουν μία πατρική μορφή.	
B	Οι ηγέτες της επιχείρησης αποτελούν παράδειγμα, παρουσιάζουν επιχειρηματικό πνεύμα, καινοτομούν, αναλαμβάνουν ρίσκο.	
Γ	Οι ηγέτες της επιχείρησης εργάζονται σκληρά, παράγουν πολύ, είναι ανταγωνιστικοί.	
Δ	Οι ηγέτες της επιχείρησης είναι καλοί συντονιστές, καλοί οργανωτές και αποτελεσματικοί.	
ΣΥΝΟΛΟ		100

ΕΠΙΘΥΜΗΤΗ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ		
3. ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΤΟΥ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ		ΒΑΘΜΟΛΟΓΙΑ
A	Το στυλ της διοίκησης της επιχείρησης χαρακτηρίζεται από ομαδική εργασία και από συμμετοχικότητα.	
B	Το στυλ της διοίκησης της επιχείρησης χαρακτηρίζεται από ανάληψη ρίσκου από τον κάθε εργαζόμενο, από καινοτομικότητα και από ελευθερία.	
Γ	Το στυλ της διοίκησης της επιχείρησης χαρακτηρίζεται από έντονη ανταγωνιστικότητα και επιθυμία επίτευξης των στόχων.	
Δ	Το στυλ της διοίκησης της επιχείρησης χαρακτηρίζεται από συστηματική παρακολούθηση του επιπέδου αποτελεσματικότητας και από την επιδίωξη σταθερότητας.	
ΣΥΝΟΛΟ		100
ΕΠΙΘΥΜΗΤΗ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ		
4. ΣΥΝΔΕΤΙΚΟΣ ΙΣΤΟΣ		ΒΑΘΜΟΛΟΓΙΑ
A	Αυτό που κρατάει ενωμένη την επιχείρηση είναι η αφοσίωση των μελών της και η αμοιβαία εμπιστοσύνη. Υπάρχει έντονο το στοιχείο της πίστης προς την επιχείρηση.	
B	Αυτό που κρατάει ενωμένη την επιχείρηση είναι η αφοσίωση των μελών της στην καινοτόμο σκέψη και στη διαρκή ανάπτυξη. Δίνεται έμφαση στην πρωτοπορία.	
Γ	Αυτό που κρατάει ενωμένη την επιχείρηση είναι η αφοσίωση των μελών της στην παραγωγική διαδικασία και στην υλοποίηση των οροθετημένων στόχων. Δίνεται έμφαση στην εξασφάλιση ανταγωνιστικής παρουσίας στην αγορά.	
Δ	Αυτό που κρατάει ενωμένη την επιχείρηση είναι η αφοσίωση των μελών της στην τήρηση των κανόνων και διαδικασιών. Δίνεται έμφαση στην εξασφάλιση της ομαλής λειτουργίας.	
ΣΥΝΟΛΟ		100
ΕΠΙΘΥΜΗΤΗ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ		
5. ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΣ ΠΡΟΣΑΝΑΤΟΛΙΣΜΟΣ		ΒΑΘΜΟΛΟΓΙΑ
A	Η επιχείρηση προσδίδει έμφαση στην ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού. Σημαντική είναι η ύπαρξη εμπιστοσύνης και συμμετοχικότητας.	
B	Η επιχείρηση προσδίδει έμφαση στην αντιμετώπιση νέων προκλήσεων. Εκτιμάται ο πειραματισμός και η εκμετάλλευση ευκαιριών.	
Γ	Η επιχείρηση προσδίδει έμφαση στην ανταγωνιστικότητα. Επικρατεί η λογική της επίτευξης των στόχων.	
Δ	Η επιχείρηση προσδίδει έμφαση στη σταθερότητα. Σημαντική είναι η εξασφάλιση αποτελεσματικότητας και ήρεμης λειτουργίας.	
ΣΥΝΟΛΟ		100

ΕΠΙΘΥΜΗΤΗ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ		
6. ΚΡΙΤΗΡΙΑ ΕΠΙΤΥΧΙΑΣ		ΒΑΘΜΟΛΟΓΙΑ
A	Η επιχείρηση ορίζει την επιτυχία βάσει του βαθμού ανάπτυξης του ανθρώπινου δυναμικού, της ομαδικής εργασίας και του ενδιαφέροντος που δείχνεται προς τον άνθρωπο.	
B	Η επιχείρηση ορίζει την επιτυχία βάσει του εάν διαθέτει τα πλέον καινοτόμα προϊόντα, του εάν είναι ηγέτης στην παραγωγή καινοτόμων προϊόντων.	
Γ	Η επιχείρηση ορίζει την επιτυχία βάσει του βαθμού διείσδυσης της στην αγορά και του μεριδίου της που διαθέτει.	
Δ	Η επιχείρηση ορίζει την επιτυχία βάσει της αποτελεσματικότητας της που εξαρτάται από το βαθμό της ομαλής της λειτουργίας και τη διατήρηση χαμηλού κόστους παραγωγής.	
ΣΥΝΟΛΟ		100

Βιβλιογραφία

Ξενόγλωσση Βιβλιογραφία

Barney Jay B., (1986) "*Organizational Culture: Can It Be a Source of Sustained Competitive Advantage?*", *The Academy of Management Review*, Vol. 11, No. 3, p.p. 656-665

Bartol Kathryn M. & Martin David C. (1998), "*Management*", NY: McGraw-Hill Company

Bass Bernard M., (1990) "*Bass and Stogdill's Handbook of Leadership, Theory, research & managerial applications*", NY: The Free Press

Berrio Angel A., "*An Organizational Culture Assessment Using the Competing Values Framework: A Profile of Ohio State University Extension*", *Journal of Extension*, Vol.41(2), April 2003

Burns James McG, (1978) "*Leadership*", NY: Harper & Row

Cameron Kim S. & Quinn Robert E., (2006) "*Diagnosing and Changing Organizational Culture based on the Competing Values Framework*", San Francisco: John Wiley & Sons, Inc.

Cameron Kim S., Freeman Sarah J., "*Cultural Congruence, Strength and Type: Relationships to Effectiveness*", *Research in Organizational Change and Development*, Vol.5, 1991, p.p. 23-58.

Chatman Jennifer A., Barsade Sigal G., "*Personality, Organizational Culture and Cooperation: Evidence from a Business Simulation*", *Administrative Science Quarterly*, Vol.40, 1995, p.p.426

Denison Daniel R., (1984) "*Bringing Corporate Culture to the Bottom Line*", *Organizational Dynamics*, Vol.13, No2, p.p.4-22

Denison Daniel R., (1990) *“Corporate Culture and Organizational Effectiveness”*, NY: John Wiley and Sons

Denison Daniel R., Hooijberg Robert & Quinn Robert E., (1995) *“Paradox and Performance: Toward a Theory of Behavioral Complexity in Managerial Leadership”*, Organization Science, Vol.6, No5, p.p. 524-540

Denison Daniel R. & Mishra Aneil K., (1995) *“Toward a Theory of Organizational Culture and Effectiveness, Organization Science”*, Vol.6, No2, p.p. 204-223

Elfenbein Hillary A. & O’Reilly III Charles A., (2007) *“The Effects of Relational Demography and Person – Culture Fit on Group Process and Performance”*, Group and Organization Management, Vol. 32, No 1, p.p. 109-142

Geertz Clifford, (1983), *“The Interpretation of Cultures”*, NY: Basic Books

Goleman Daniel, (2011) *“What Makes a Leader?”*, HBR’S 10 Must Reads on Leadership, Harvard Business Review

Handy Charles, (1993) *“Understanding Organizations”*, London: Penguin Group

Handy Charles, (1995) *“Gods of Management: The Changing Work of Organizations”*, Oxford: University Press

Harrison Roger, (1972) *“Understanding your Organizations Character”*, Harvard Business Review 5(3) 119-28

Hatch Mary Jo, (1997) *“Organization Theory: Modern, Symbolic and Post Modern Perspectives”*, UK: Oxford University Press

Hellriegel Don & Slocum John W.Jr., (2009), *“Organizational Behavior”*, OH: Southwest Cengage Learning

Hersey Paul, Blanchard Kenneth H. & Johnson Dewey E., (2008) *"Management of Organizational Behavior"*, Leading human resources, London: Pearson

Hofstede Geert, (1980) *"Culture's Consequences: International Differences in Work-related Values"*, CA: Sage Publications Inc.

Hofstede Geert, (2001) *"Culture's Consequences Comparing Values, Behaviors, Institutions and Organizations Across Nations"*, California: Sage Publications Inc.

Jick Todd D. & Peiperl Maury, (2003) *"Managing Change: Cases and Concepts"*, NY: McGraw - Hill

Kotter John (1996), *Leading Change*, Boston: Harvard Business Press

Kotter John & Schlesinger Leonard A. (1979) *Choosing Strategies for change*, Harvard Business Review

Kotter John, Schlesinger Leonard A. & Sathe Vijay (1986), *Organization: Text, Cases and Readings on the Management of Organizational Design and Change*, Illinois: Irwin HomeWood

Lerner Daniel & Lasswell Harold D., (1951) *"The Policy Sciences, Recent Developments in Scope and Method"*, CA: Stanford University Press

Morgan Gareth & Smircich Linda, (1980) *"The Case for Qualitative Research"*, Academy of Management Review, Vol. 5, No 4, p.p. 491-500

Montana Patrick J. & Charnov Bruce H. (2000), *"Management, Classical Management Theory, Organizational Structures, Human Resource Management, Work Group Dynamics and much more"*, NY: Barron's Educational Series, Inc.

Meyerson Debra, Martin Joanne, *"Cultural Change: An lintegration of Three Different Views"*, Journal of Management Studies, Vol.24, 1987, p.p.623-647

Northouse Peter G., (2013) *Leadership, Theory and Practice*, California: Sage Publications Inc.

O'Reilly III Charles A. & Pfeffer Jeffrey, (2000) *Hidden Value, How Great Companies Achieve Extraordinary Results with Ordinary People*, Boston: Harvard Business School Press

O'Reilly Charles A., Chatman Jennifer & Caldwell David F., (1991), *People and Organizational Culture: A Profile Comparison Approach to Assessing Person – Organization Fit*, Academy of Management Journal, Vol 34, Issue 3, p.p. 487-516

Peters Thomas J. & Waterman Robert H. (1982), *In search of Excellence: Lessons from America's Best Run Companies*, NY: Harper & Row

Pettigrew Andrew, (1979) *On Studying Organizational Culture*, Administrative Science Quarterly, Vol.24, p.p.570-581

Quinn Robert E. & Rohrbaugh John, (1983) *A Spatial Model of Effectiveness Criteria: Towards a Competing Values Approach to Organizational Analysis*, Management Science, Vol.29, No.3, p.p. 363-377

Quinn Robert E., Spreitzer Gretchen M., *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, 1991, p.p.115-142

Rost Joseph C., (1993) *Leadership for the Twenty – First Century*, NY: Praeger

Sackman Sonja A., (1991) *Uncovering Culture in Organizations*, The Journal of Behavioral Science, Vol. 27, Issue 3, p.p. 295-317

Schein Edgar H., (2004) *Organizational Culture and Leadership*, San Francisco: John Wiley & Sons, Inc.

Schein Edgar H., (2009) *"The Corporate Culture Survival Guide"*, San Francisco: John Wiley & Sons, Inc.

Stogdill Ralph M., (1974) *"Handbook of Leadership, A survey of Theory and Research"*, NY: The Free Press

Tylor Edward B., (1871) *"Primitive Culture: Researches into the Development..."*, London: John Murrey

Zammuto Reymond F., Krakower Jack Y., *"Quantitative and Qualitative Studies of Organizational Culture"*, Research in Organizational Change and Development, Vol. 5, 1991, p.p.83-114

ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Cuche Denys, (2001) *"Η Έννοια της Κουλτούρας στις Κοινωνικές Επιστήμες"*, (επιμ. Λεοντσίνη Μαίρη), Αθήνα: τυπωθήτω Γιώργος Δαρδάνος

Goleman Daniel, (2000) *"Η Συναισθηματική Νοημοσύνη στο Χώρο της Εργασίας"*, μτφ.Μεγαλούδη Φ., Αθήνα: Ελληνικά Γράμματα

Μπουραντάς Δημήτρης, (2005) *«Ηγεσία, Ο Δρόμος της Διαρκούς Επιτυχίας»*, Αθήνα: Κριτική