

**ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΟ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟ ΙΔΡΥΜΑ ΔΥΤΙΚΗΣ ΕΛΛΑΔΑΣ
ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ
ΤΜΗΜΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ**

ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

**ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ ΚΑΙ
ΕΛΛΗΝΙΚΕΣ ΝΕΟΦΥΕΙΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ
ΕΝΤΑΣΗΣ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΑΣ**

ΚΑΛΑΒΡΟΥ ΕΛΕΝΗ

ΚΑΦΟΥΡΟΥ ΘΕΟΔΩΡΑ

ΕΠΟΠΤΕΥΩΝ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ:

ΡΑΦΑΗΛΙΔΗΣ ΑΠΟΣΤΟΛΟΣ

ΠΑΤΡΑ-ΟΚΤΩΒΡΙΟΣ 2015

ΠΡΟΛΟΓΟΣ

Η συγκεκριμένη πτυχιακή εργασία εντρυφεί σε ζητήματα οργανωσιακής κουλτούρας, εστιάζοντας σε νέες ελληνικές επιχειρήσεις έντασης τεχνολογίας. Αντλεί δεδομένα από το ερευνητικό έργο «Η δυναμική της παραγωγής και διαχείρισης τεχνολογικής γνώσης στις ελληνικές επιχειρήσεις παραγωγής τεχνολογίας», με επιστημονικό υπεύθυνο τον επιβλέποντα καθηγητή.

Αφού παρατεθεί η ανάλυση του θεωρητικού μέρους, που αφορά κυρίως το τι είναι η οργανωσιακή κουλτούρα, πώς δομείται, πώς εκφράζεται και πώς αλλάζει, παρατίθενται δεδομένα στηριγμένα σε ερωτηματολόγιο του ως άνω ερευνητικού έργου. Σε εκείνο το τελευταίο μέρος της πτυχιακής, γίνεται προσπάθεια να διαπιστωθεί η ύπαρξη και το είδος της σχέσης μεταξύ της οργανωσιακής κουλτούρας από τη μια, και της επιχειρηματικής απόδοσης από την άλλη.

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Στην παρούσα πτυχιακή εργασία με θέμα «Οργανωσιακή Κουλτούρα και Ελληνικές Νεοφυείς Επιχειρήσεις Έντασης Τεχνολογίας» γίνεται μια προσπάθεια διερεύνησης και μελέτης των μεταβλητών της οργανωσιακής κουλτούρας σε τεχνολογικές επιχειρήσεις και του τρόπου με τον οποίο συνδέονται μεταξύ τους και επιδρούν, ενδεχομένως θετικά, στην απόδοση των οργανισμών.

Στο πρώτο μέρος της εργασίας αναλύεται το θεωρητικό πλαίσιο μέσα από τη βιβλιογραφική ανασκόπηση της οργανωσιακής κουλτούρας και από τη βιβλιογραφία της Διοικητικής Επιστήμης.

Στο δεύτερο μέρος, αναλύονται οι μεταβλητές της οργανωσιακής κουλτούρας. Πραγματεύονται θεματικές όπως η δημιουργία κουλτούρας από τους ηγέτες. Στη συνέχεια γίνεται αναφορά στους χαρισματικούς και τους μετασχηματιστικούς ηγέτες και στην επιρροή τους στην αλλαγή της κουλτούρας.

Έπειτα αναλύεται η ανάγκη αλλαγής της κουλτούρας μέσα σε έναν οργανισμό, τα κατάλληλα μοντέλα εισαγωγής της αλλαγής, τα στάδια της αλλαγής και τέλος το Πλαίσιο Ανταγωνιστικών Αξιών.

Επόμενη μεταβλητή είναι η διαχείριση της γνώσης, με αναφορές στη διεργασία διαχείρισης γνώσης, την ανταλλαγή γνώσης μέσα στους οργανισμούς και τέλος τα μελλοντικά σχέδια για τη διαχείριση γνώσης.

Μια ακόμα μεταβλητή είναι η καινοτομία σε σχέση με την κουλτούρα, η σχέση των δύο, η καινοτομία ως κουλτούρα και ως τρόπος σκέψης, η κουλτούρα που ευνοεί το τεχνολογικό περιβάλλον και τέλος η σχέση καινοτομίας με την τεχνολογία.

Τελευταία μεταβλητή της οργανωσιακής κουλτούρας είναι η στρατηγική, η επίδραση της ίδιας της κουλτούρας με τη στρατηγική, αν η κουλτούρα είναι σύμμαχος ή εμπόδιο στην υλοποίηση της στρατηγικής και τέλος, η διαμάχη κουλτούρας και στρατηγικής στο διοικητικό πλαίσιο.

Κατόπιν, στο ερευνητικό μέρος πραγματοποιείται ανάλυση του ερωτηματολογίου και των αποτελεσμάτων και εξάγονται κάποια συμπεράσματα.

Περιεχόμενα

ΠΡΟΛΟΓΟΣ	1
ΠΕΡΙΛΗΨΗ	2
ΜΕΡΟΣ Α'- ΘΕΩΡΗΤΙΚΟ ΠΛΑΙΣΙΟ	6
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: Οργανωσιακή Κουλτούρα	6
1.1 Εισαγωγή.....	6
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: Ανασκόπηση βιβλιογραφίας (Literature Review)	8
2.1 Εισαγωγή.....	8
2.2 Ορισμός.....	8
2.3 Κατανοώντας την Οργανωσιακή Κουλτούρα.....	9
2.4 Εθνική Κουλτούρα.....	12
2.5 Παγκόσμια Κουλτούρα.....	14
2.6 Η υπόθεση της ισχυρής κουλτούρας.....	14
2.7 Επίπεδα Οργανωσιακής Κουλτούρας.....	15
2.8 Υποκουλτούρες και η σημασία τους.....	17
2.9 Ιστός Κουλτούρας.....	18
2.10 Συμβολισμοί & τύποι κουλτούρας.....	19
2.11 Έξι στοιχεία για μία δυνατή οργανωσιακή κουλτούρα	25
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: ΜΕΤΑΒΛΗΤΕΣ ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗΣ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑΣ	26
3.1 ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ & ΗΓΕΣΙΑ	26
3.1.1 Εισαγωγή.....	26
3.1.2 Ορισμός.....	27
3.1.3 Πώς δημιουργείται η κουλτούρα από τους Ηγέτες;.....	28
3.1.4 Χαρισματική- Μετασχηματιστική Ηγεσία & Αλλαγή Κουλτούρας.....	31
3.1.5 Ηγεσία & Αλλαγή	32
3.2 ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ ΚΑΙ ΑΛΛΑΓΗ	33
3.2.1 Εισαγωγή	33
3.2.2 Η ανάγκη για Αλλαγή στην Κουλτούρα	34
3.2.3 Μοντέλα εισαγωγής Αλλαγής Κουλτούρας.....	35
3.2.4 Στάδια Οργανωσιακής Αλλαγής στην Κουλτούρα.....	37
3.2.5 Κύριοι τομείς των στόχων της Οργανωσιακής Αλλαγής.....	39
3.2.6 Αντίσταση στην αλλαγή και τρόποι αντιμετώπισης.....	40
3.2.7 Βήματα αλλαγής & βασικές προϋποθέσεις επιτυχίας.....	42
3.2.8 Ρόλοι και φορείς αλλαγών	42
3.2.9 Πλαίσιο Ανταγωνιστικών αξιών (Competing Values Framework/ CVF)	43
3.2.10 Εργαλείο Αξιολόγησης Οργανωσιακής Κουλτούρας (Organizational Culture Assessment Instrument/ OCAI)	46

3.2.11 Σύνοψη.....	47
3.3 ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ ΚΑΙ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΓΝΩΣΗΣ.....	48
3.3.2 Ορισμός.....	49
3.3.3 Κατανοώντας τη Διαχείριση Γνώσης – Βιβλιογραφική Ανασκόπηση (Literature Review).....	49
3.3.4 Διεργασία της Διαχείρισης Γνώσης.....	51
3.3.5 Γνώση.....	52
3.3.6 Σιωπηρή- Κατηγορηματική Γνώση (Tacit-Explicit).....	53
3.3.7 Φιλτράρισμα & Ανταλλαγή Γνώσης.....	54
3.3.8 Πρακτικές & Προκλήσεις της Διαχείρισης Γνώσης.....	56
3.3.9 Απαραίτητες- Κατάλληλες κουλτούρες.....	57
3.3.10 Το μέλλον της Διαχείρισης Γνώσης.....	58
3.4 ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ & ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑ	59
3.4.1 Εισαγωγή.....	59
3.4.2 Σχέση Οργανωσιακής Κουλτούρας & Καινοτομίας.....	60
3.4.3 Η καινοτομία ως κουλτούρα σε έναν οργανισμό.....	61
3.4.4 Επιρροή οργανωσιακής κουλτούρας στην καινοτομία και τη δημιουργικότητα.....	61
3.4.5 Η κουλτούρα που ευνοεί ένα περιβάλλον τεχνολογικό και καινοτομικό	63
3.4.6 Τεχνολογία & τεχνολογικό περιβάλλον.....	64
3.4.7 Τεχνολογία & καινοτομία	65
3.5 ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ & ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ.....	65
3.5.1 Εισαγωγή.....	65
3.5.2 Ορισμός.....	65
3.5.3 Η επίδραση της κουλτούρας στη στρατηγική.....	66
3.5.4 Η κουλτούρα ως σύμμαχος η εμπόδιο στην υλοποίηση της στρατηγικής.....	67
3.5.5 Διαμάχη Κουλτούρας – Στρατηγικής	69
ΜΕΡΟΣ Β΄ – ΕΜΠΕΙΡΙΚΗ ΔΙΕΡΕΥΝΗΣΗ.....	70
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4: Ερευνητική Μεθοδολογία.....	70
4.1 Μεθοδολογία Έρευνας.....	70
4.2 Το δείγμα της έρευνας	70
4.3 Το ερωτηματολόγιο	71
4.4 Το δείγμα της έρευνας	72
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5: Στατιστικά αποτελέσματα.....	81
5.1 Εισαγωγή περιγραφής αποτελεσμάτων έρευνας.....	81
5.3 Έρευνα και Ανάπτυξη.....	82
5.4 Γνώση.....	84
5.5 Σχέσεις επιχείρησης με το περιβάλλον της.....	85

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6: Αποτελέσματα έρευνας	86
6.1 Εισαγωγή.....	86
6.2 Δείκτης απόδοσης	87
6.2.1 Υπολογισμός δείκτη απόδοσης.....	88
6.3 Υπολογισμός & Καθορισμός κουλτούρας.....	88
6.4 Σχέση Δείκτη – Κουλτούρα	88
Κεφάλαιο 7: Συμπεράσματα	90
Ερωτηματολόγιο	91
Βιβλιογραφία	97

ΜΕΡΟΣ Α'- ΘΕΩΡΗΤΙΚΟ ΠΛΑΙΣΙΟ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: Οργανωσιακή Κουλτούρα

1.1 Εισαγωγή

Ο όρος «Οργανωσιακή Κουλτούρα» πρωτοεμφανίστηκε στις αμερικάνικες επιθεωρήσεις, περιοδικά και βιβλία του χώρου της Οργάνωσης και Διοίκησης, στην αρχή της δεκαετίας του ογδόντα. Η έννοια του όρου αυτού περιλαμβάνει τις βασικές αξίες των μελών μιας επιχείρησης, οι οποίες οδηγούν σε συγκεκριμένες πεποιθήσεις, αρχές, πρακτικές, συμπεριφορές, νόρμες, συμβολισμούς και διαδικασίες, επηρεάζουν την απόδοση μιας επιχείρησης ή μιας οργάνωσης και αποτελούν προϊόντα παραγόντων, όπως η ιστορία μιας επιχείρησης, η αγορά που δραστηριοποιείται, η τεχνολογία που χρησιμοποιεί, η στρατηγική και ο τύπος των εργαζομένων, η εθνική κουλτούρα και το στυλ της διοίκησης του οργανισμού (Needle, 2004).

Το έναυσμα δόθηκε με την σχεδόν ταυτόχρονη έκδοση τεσσάρων σημαντικών βιβλίων για το χώρο της διοικητικής επιστήμης, μέσα από τα οποία δημιουργήθηκε ο βασικός ορισμός της Οργανωσιακής Κουλτούρας. Συγκεκριμένα, πρόκειται για την έκδοση του **Theory Z** του William Ouchi το 1981, του **In Search of Excellence** από τους Peters και Waterman (1982), του **Corporate Cultures** από τους Deal και Kennedy (1982), και του **The Art of Japanese Management** από τους Pascale και Athos (1981).

Τα παραπάνω βιβλία εισηγήθηκαν ότι η οργανωσιακή κουλτούρα αποτελεί σημαντικό στοιχείο για την οργανωσιακή απόδοση, καθώς επίσης και ότι η εταιρική κουλτούρα θα μπορούσε να διαχειριστεί με τέτοιο τρόπο, ώστε να βελτιώσει το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα της επιχείρησης.

Η οργανωσιακή κουλτούρα αναπτύχθηκε ως έννοια και ερευνήθηκε περισσότερο από οποιαδήποτε άλλη μεταβλητή στο επιστημονικό πεδίο της οργάνωσης κατά τα τελευταία χρόνια. Οι αιτίες που έκαναν τη μελέτη της κουλτούρας των επιχειρήσεων να συγκεντρώσει το ενδιαφέρον των ερευνητών που σχετίζονται με την οργανωσιακή κουλτούρα είναι πολλές. Μία από αυτές είναι η τεκμηριωμένη συσχέτιση ορισμένων τύπων κουλτούρας με υψηλές **επιδόσεις** για μεγάλα χρονικά διαστήματα (Σαχινίδης, 2006).

Η έννοια της οργανωσιακής κουλτούρας προσέλκυσε το ενδιαφέρον των ερευνητών και των μάνατζερ, οι οποίοι είχαν αρχίσει να δυσανασχετούν με τις επικρατούσες φορμαλιστικές και ποσοτικές οργανωσιακές μεθόδους και πρακτικές (Baker, 2002). Συνεπώς, η έμφαση στην οργανωσιακή κουλτούρα κέντρισε το ενδιαφέρον από την λειτουργική και τεχνική διάσταση του μάνατζμεντ, η οποία ήταν δυνατό να προσδιοριστεί ποσοτικά και να αναλυθεί εμπειρικά (Hard Side) στη διαπροσωπική και συμβολική διάσταση του μάνατζμεντ που απαιτεί εις βάθος ποιοτικές μελέτες σχετικά με τη διάρκεια ζωής της επιχείρησης (Soft Side). Το ενδιαφέρον στην ποιοτική και συμβολική διάσταση στην Οργάνωση και Διοίκηση δημιούργησε ευρεία βιβλιογραφία στην Ηγεσία. Επιπροσθέτως, σχηματίστηκε εξειδικευμένη βιβλιογραφία γύρω από συγκεκριμένες εναλλακτικές της οργανωσιακής κουλτούρας που θεωρήθηκε εξαιρετικά σημαντική για την επιτυχία στο σύγχρονο επιχειρηματικό περιβάλλον, όπως η επικεντρωμένη στην οργανωσιακή κουλτούρα αλλαγών, την κουλτούρα μετάδοσης γνώσης, την οργανωσιακή κουλτούρα που προωθεί την καινοτομία, την ομαδική και

προσανατολισμένη στο έργο κουλτούρα. Πρόσφατα, το ενδιαφέρον έχει επικεντρωθεί στο να αναγνωριστεί και να δημιουργηθεί μια οργανωσιακή κουλτούρα η οποία θα διευκολύνει την ευκινησία του οργανισμού, θα ενθαρρύνει τη δημιουργία συμμαχιών και συνεργασιών και τη διαχείριση γνώσης, θα υιοθετεί εταιρική ευθύνη και θα αποδέχεται τη διαφορετικότητα. Η ιδέα της οργανωσιακής κουλτούρας έχει δημιουργήσει εκτεταμένη και δημοφιλή βιβλιογραφία και αυτό εξαιτίας της παραδοχής ότι αποτελεί σημαντικό παράγοντα στη μεταγενέστερη εργασία που σχετίζεται με την οργανωσιακή αποτελεσματικότητα (για παράδειγμα, μέχρι το τέλος τη δεκαετίας του 1990, μια έρευνα στη βιβλιογραφία θα έδινε περισσότερα από 2.500 αποτελέσματα).

Μία από τις πρώτες μελέτες της οργανωσιακής κουλτούρας ήταν αυτή του Geert Hofstede (1980), ο οποίος μελέτησε τις κουλτούρες των μονάδων της IBM σε 53 χώρες. Στο γνωστό του βιβλίο «Συνέπειες της Κουλτούρας» (Culture Consequences, 1980), ο Hofstede παρουσίασε τα αποτελέσματα της μελέτης του. Σε αυτή την μελέτη, εξέτασε τις στάσεις και τις εργασιακές αξίες περισσότερων από 116.000 εργαζομένων της IBM σε περισσότερες από 40 χώρες. Χρησιμοποιώντας προηγούμενα δεδομένα, απέδειξε ότι υπάρχουν **5 κύριες διαστάσεις**, που δε θα μπορούσαν να περιγραφούν με άλλους συντελεστές, όπως είναι το επίπεδο εργασίας και η οικονομική ανάπτυξη της χώρας. Αυτές οι διαστάσεις μπορούν να περιγραφούν καλύτερα από συντελεστές, όπως τα χαρακτηριστικά της κουλτούρας. Βασιζόμενος στα δεδομένα της έρευνας, υποστήριξε επίσης ότι η εθνική κουλτούρα έχει μεγάλο αντίκτυπο στις συμπεριφορές και τις αξίες που σχετίζονται με τους εργαζόμενους.

Σύμφωνα με τον Schein (2004), η οργανωσιακή κουλτούρα ορίζεται ως ένα σύνολο βασικών **παραδοχών**, οι οποίες έχουν αναπτυχθεί από μια ομάδα ατόμων, καθώς η επιχείρηση αντιμετωπίζει προβλήματα, είτε εσωτερικά, όπως για παράδειγμα την επίλυση προβλημάτων και συγκρούσεων· είτε εξωτερικά ζητήματα, όπως είναι η αντιμετώπιση του ανταγωνισμού. Οι παραδοχές αυτές είχαν αποτέλεσμα στο παρελθόν κι επομένως θεωρούνται αξιόπιστες. Επιπλέον σχολιάζει ότι η κουλτούρα μπορεί να αναλυθεί σε διάφορα επίπεδα, εννοώντας τον βαθμό στον οποίο το φαινόμενο της κουλτούρας γίνεται ορατό στον παρατηρητή. Παρουσιάζει τρία επίπεδα κουλτούρας τα οποία κατατάσσει από το πιο ευδιάκριτο στο λιγότερο. Το πρώτο και πιο ευδιάκριτο είναι τα **δημιουργήματα (artifacts)**, δηλαδή η τεχνολογία που χρησιμοποιείται καθώς και τα προϊόντα και τα ορατά πρότυπα συμπεριφοράς. Το δεύτερο επίπεδο αποτελείται από τις **κοινά αποδεκτές** από τα μέλη της οργάνωσης **αξίες (espoused values)** και είναι λιγότερο διακριτό. Το τρίτο επίπεδο αναφέρεται στις **βασικές υποθέσεις-παραδοχές (basic underlying assumptions)**, οι οποίες βρίσκονται στο υποσυνείδητο των μελών της οργάνωσης και μπορούν να γίνουν αντιληπτές με εξωγενή βοήθεια.

Τέλος, όσον αφορά την ηγεσία στους οργανισμούς, θεωρεί ότι οι κουλτούρες ξεκινούν από ηγέτες που θέτουν τις δικές τους αξίες και υποθέσεις σε μια ομάδα. Αν η ομάδα αυτή είναι επιτυχής και οι υποθέσεις αυτές καταλήξουν να είναι δεδομένες, τότε θα έχουμε μία κουλτούρα η οποία θα έχει ορίσει τα είδη ηγεσίας που είναι αποδεκτά για τις μεταγενέστερες γενιές εργαζομένων. Επομένως η κουλτούρα ορίζει την ηγεσία.

Οι Quinn & Rohrbaugh (1983), με βάση έρευνα τους για την αναγνώριση των δεικτών της οργανωσιακής αποτελεσματικότητας, δημιούργησαν στο Πλαίσιο Ανταγωνιστικών Αξιών (Competing Values Framework - CVF). Το **Πλαίσιο Ανταγωνιστικών Αξιών** είναι ένα από τα πιο ευρέως διαδεδομένα και με τη μεγαλύτερη επιρροή μοντέλα, στην έρευνα της Οργανωσιακής Κουλτούρας. Το Πλαίσιο Ανταγωνιστικών Αξιών μετράται με την κλίμακα OCAI (Organizational Cultural Assessment Instrument), που αναπτύχθηκε κυρίως από τους Quinn & Cameron (1999)· σε σχέση με άλλα μοντέλα έχει μεγαλύτερη αξιοπιστία και εγκυρότητα.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: Ανασκόπηση βιβλιογραφίας (Literature Review)

2.1 Εισαγωγή

Η οργανωσιακή κουλτούρα είναι μία σχετικά πρόσφατη έννοια στο χώρο του μάνατζμεντ και γενικότερα στη διαχείριση των εταιρειών. Ο όρος οργανωσιακή κουλτούρα έχει δανειστεί από διάφορους τομείς, όπως της κοινωνιολογίας, της ανθρωπολογίας και της λαογραφίας που έχουν ως βάση τη μελέτη του ανθρώπου και των κοινωνικών ομάδων.

Ένας γενικός ορισμός για την κατανόηση της οργανωσιακής κουλτούρας είναι ότι η οργανωτική κουλτούρα είναι το σύνολο των αντιλήψεων, αξιών, συνθηθειών, παραδόσεων και πρακτικών οι οποίες έχουν διάρκεια και αποτελούν βιώματα και πεποιθήσεις όλων των μελών του οργανισμού. Η οργανωσιακή κουλτούρα σε έναν οργανισμό δημιουργεί προσδοκίες ως προς τα πρότυπα αποδεκτής συμπεριφοράς και τους τρόπους πραγματοποίησης των καθηκόντων. Η οργανωτική κουλτούρα, επίσης, προσδιορίζεται από τα κοινωνικά σύνολα και τα άτομα ενός οργανισμού και είναι ανάλογη με την προσωπικότητα του ατόμου. Ο οργανισμός μπορεί, δηλαδή, να χαρακτηριστεί ως συντηρητικός ή προοδευτικός, ως σταθερός ή δυναμικός, ελεγχόμενος ή μη ελεγχόμενος κλπ.

2.2 Ορισμός

Όπως κάθε κράτος έχει τη δική του κουλτούρα ή πολιτισμικές αξίες, έτσι και κάθε οργανισμός έχει την κουλτούρα που τον χαρακτηρίζει. Η οργανωτική κουλτούρα είναι ένα σύνολο αξιών, πιστεύω, προτύπων, υποθέσεων και τρόπου σκέψης, που αποδέχονται όλα τα μέλη ενός οργανισμού. Τα στοιχεία αυτά μεταφέρονται στα νέα μέλη, από τα οποία διδάσκονται πώς θα αντιλαμβάνονται, θα σκέφτονται, θα ενεργούν και θα αισθάνονται μέσα στον οργανισμό.

Με απλά λόγια, θα έλεγε κανείς ότι η οργανωσιακή κουλτούρα είναι ο τρόπος που γίνονται τα πράγματα μέσα στον οργανισμό “the way we do things around here” (Deal and Kennedy, 1982).

Η οργανωσιακή κουλτούρα καθοδηγεί την συμπεριφορά των μελών του οργανισμού και επηρεάζει το έργο που κάνουν. Ανάλογα με την κουλτούρα του οργανισμού επηρεάζονται η επικοινωνία αλλά και η ηγεσία που υπάρχει μέσα στον οργανισμό. Κάποιοι επιπλέον εσωτερικοί παράγοντες που επηρεάζονται από την οργανωσιακή κουλτούρα είναι η στρατηγική καινοτομίας, η λήψη των αποφάσεων, η επικοινωνία, η οργάνωση, η μέτρηση απόδοσης του οργανισμού, η διαχείριση των αλλαγών, η διαχείριση της γνώσης αλλά και η εξωτερική πολιτική και στρατηγική του οργανισμού. Όλες οι παραπάνω εσωτερικές και εξωτερικές διαδικασίες διαφέρουν από οργανισμό σε οργανισμό και σε αυτό οφείλεται η διαφορετική οργανωσιακή κουλτούρα που έχουν. Στα παρακάτω κεφάλαια θα αναλυθούν πολλές από τις παραπάνω διαδικασίες σε σχέση με την οργανωσιακή κουλτούρα. Επίσης, θα επισημανθεί πώς αλλάζει η οργανωσιακή κουλτούρα, με ποιους τρόπους μπορούμε να την διαγνώσουμε και να την παρατήσουμε, να την μετρήσουμε αλλά και να την κατατάξουμε σύμφωνα με τα χαρακτηριστικά της.

2.3 Κατανοώντας την Οργανωσιακή Κουλτούρα

Η έννοια της κουλτούρας προέρχεται από την πολιτισμική ανθρωπολογία και είναι αρκετά δύσκολη να ορισθεί. Οι ορισμοί για την κατανόηση της Οργανωσιακής Κουλτούρας ήταν όσο πολυάριθμοι ήταν και οι ορισμοί για την Κουλτούρα. “Είναι δύσκολο να κατανοήσει κανείς την κουλτούρα. Είναι σαν να βάζεις το χέρι σου μέσα σε ένα σύννεφο..” (Business Week). Πέραν όμως των δυσκολιών, έρευνα του 1998 αναγνώρισε 54 διαφορετικούς ορισμούς στην βιβλιογραφία από το 1960-1993.

Το αποτέλεσμα του ευρύτερου ενδιαφέροντος της κουλτούρας είναι ότι χρησιμοποιείται εναλλακτικά ο όρος αυτός, με έννοιες όπως είναι οι αξίες, το κλίμα και η στρατηγική μιας οργάνωσης (Σαχινίδης 2006, Johnson et al. 2011). Ο Weick, (2005, c.f. in Minzberg et. al.) σε μια σύντομη σύγκριση της κουλτούρας με τη στρατηγική της επιχείρησης, παρατηρεί ότι σε πολλά άρθρα η αντικατάσταση της μιας λέξης από την άλλη είναι απόλυτα εφικτή. Παρομοιάζεται επίσης με «κόλλα η οποία διαχέεται στην οργανωτική διαδικασία και συνδέει τις ομάδες και τα μέλη της επιχείρησης ή του οργανισμού» (Scheider, Brief & Guzzo, 1996, Tichy, 1982), ή ταυτίζεται με τις «νόρμες συμπεριφοράς και τις κοινές αξίες μιας ομάδας ανθρώπων» (Kotter, 1996). Επιπλέον, ο Gallagjer (2003) ορίζει την κουλτούρα ως «οι αξίες και οι πεποιθήσεις, γενικά μη αναφερόμενες, το στυλ σου, το είδος των ανθρώπων που προσλαμβάνεις και το είδος των συμπεριφορών που βραβεύεις».

Πολλοί ερευνητές, οι οποίοι μελέτησαν το θέμα της οργανωσιακής κουλτούρας, απέδωσαν διάφορους ορισμούς που βασίζονταν κυρίως στον τρόπο με τον οποίο ο καθένας από αυτούς αντιλαμβανόταν και κατανοούσε τον όρο «κουλτούρα». Μερικοί από τους πιο γνωστούς και διαδεδομένους ορισμούς, διατυπωμένοι από μελετητές που έχουν συμβάλει σημαντικά στην ανάλυση ολόκληρης της θεωρίας της κουλτούρας και την σχέση αυτής με τις επιχειρήσεις, παρατίθενται παρακάτω.

«Η κουλτούρα είναι το μέσο για τους ανθρώπους. Δεν υπάρχει ούτε μια όψη της ανθρώπινης ζωής που να μην επηρεάζεται από την κουλτούρα: η προσωπικότητα, ο τρόπος έκφρασης, ο τρόπος εκδήλωσης της συγκίνησης, πώς σκεφτόμαστε, πώς κινούμαστε, πώς λύνουμε προβλήματα, πώς οργανώνουμε και λειτουργούμε πόλεις, οργανισμούς, οικονομίες και κυβερνήσεις...» (Hall). Ο Kilmann το 1985 αναφέρει ότι, «η κουλτούρα μπορεί να ορισθεί ως κοινές φιλοσοφίες, ιδεολογίες, αξίες, παραδοχές, δοξασίες, προσδοκίες, στάσεις και πρότυπα (νόρμες, κανόνες), οι οποίες συνδέουν μεταξύ τους τα μέλη μιας κοινότητας». Με πιο απλά λόγια, κουλτούρα είναι «ο τρόπος με τον οποίο συμβαίνουν τα πράγματα εδώ μέσα». Ο Gregory, το 1983, ορίζει την κουλτούρα ως ένα σύστημα σημασιών που συνοδεύουν τις μυριάδες των συμπεριφορών και πράξεων, οι οποίες χαρακτηρίζονται σαν ένας συγκεκριμένος τρόπος ζωής. Ένας άλλος ορισμός, σύμφωνα με τον Homans, είναι ότι οργανωσιακή κουλτούρα είναι «οι κανόνες που αναπτύσσονται σε μια ομάδα». Σύμφωνα με τους Ouchi, Pascal & Athos, η οργανωσιακή κουλτούρα κατανοείται ως φιλοσοφία που καθοδηγεί μια οργάνωση προς την πολιτική της απέναντι στους εργαζομένους ή τους πελάτες της.

Ο Schein με τον Van Maanen ορίζουν την οργανωσιακή κουλτούρα περισσότερο από την οπτική της ομάδας, ως τους κανόνες του παιχνιδιού σε μια οργάνωση, τα «νήματα» που πρέπει ένας νεοφερμένος να μάθει να ελέγχει, αν επιθυμεί να επιβιώσει στον εκάστοτε οργανισμό ή επιχείρηση. Ένας επιπλέον ορισμός από τους Tagiuri & Litwin το 1968 είναι «η αίσθηση ή το κλίμα που μεταφέρεται σε μια οργάνωση από τη φυσική διάταξη και τον τρόπο που τα μέλη της αλληλοενεργούν με πελάτες ή με άλλους εξωτερικούς συνεργάτες». Οι Berger & Luckmann θεωρούν ότι «μια οργάνωση είναι μια κουλτούρα- ή έχει μια κουλτούρα- όμως από την άλλη μεριά δημιουργεί, παράγει αυτή την κουλτούρα». Οι

Thevenet & Schein αναφέρουν ότι «υπάρχει μια διαλεκτική σχέση αιτίου-αιτιατού μεταξύ ανθρωπίνων σχέσεων και κουλτούρας ή ακόμα μεταξύ οργανισμού και κουλτούρας».

Επιπλέον, ο Silverman (1970) θέλοντας να τονίσει την άμεση σχέση μεταξύ κοινωνίας και οργανισμού, ορίζει ότι «οι οργανισμοί είναι οι κοινωνίες σε μικρογραφία και ως εκ τούτου μπορεί να αναμένεται να παρουσιάσουν αποδεικτικά στοιχεία των χαρακτηριστικών της δικής τους κουλτούρας». Το 1984 οι Allaire & Firsirotu θεωρούν ως οργανωσιακή κουλτούρα το προϊόν ενός αριθμού διαφορετικών επιρροών, όπως είναι οι αξίες και τα χαρακτηριστικά του κοινωνικού περιβάλλοντος, η ιστορία του οργανισμού και το παρελθόν ηγεσίας, καθώς και παράγοντες όπως είναι η βιομηχανία και η τεχνολογία.

Ακόμα, ο Turner (1971) αναφέρει πως η κουλτούρα νομιμοποιεί ορισμένες μορφές δράσης και απαγορεύει άλλες. Οι Elridge and Crombie (1974) ορίζουν ότι «η κουλτούρα αναφέρεται στη μοναδική διαμόρφωση των κανόνων, αξιών, πεποιθήσεων, τρόπων συμπεριφοράς, που χαρακτηρίζουν τον τρόπο με τον οποίο οι ομάδες και τα άτομα συνδυάζονται για να επιτύχουν τους στόχους τους. Η κουλτούρα ορίζει πώς θα πρέπει να συμπεριφέρονται τα άτομα σε μια επιχείρηση υπό ένα δεδομένο σύνολο περιστάσεων».

Ένας βοηθητικός αλλά και γενικά αναγνωρισμένος από πολλούς συγγραφείς και ερευνητές ορισμός για την Οργανωσιακή Κουλτούρα ήταν του **Edgar Schein** (1985) από το MIT Sloan School of Management.

Ο ορισμός αυτός καλύπτει σε ένα μεγάλο βαθμό το χάσμα ανάμεσα στην πληθώρα των ορισμών που έχουν διατυπωθεί, δεδομένου ότι όλες σχεδόν οι μελέτες του αντικειμένου αναφέρονται στις πεποιθήσεις και τις βασικές παραδοχές. Οι κοινές αξίες και υποθέσεις διαμορφώνουν έναν κοινό τρόπο αντίληψης, ερμηνείας γεγονότων, σκέψης και δράσης των μελών της οργάνωσης, καθορίζουν ποιες συμπεριφορές επιβραβεύονται, τι είδους άτομα προωθούνται, **τι θεωρείται καλή επίδοση**, ποιες είναι οι σχέσεις ανάμεσα στο προσωπικό ή μεταξύ της οργάνωσης και του περιβάλλοντός της κλπ.

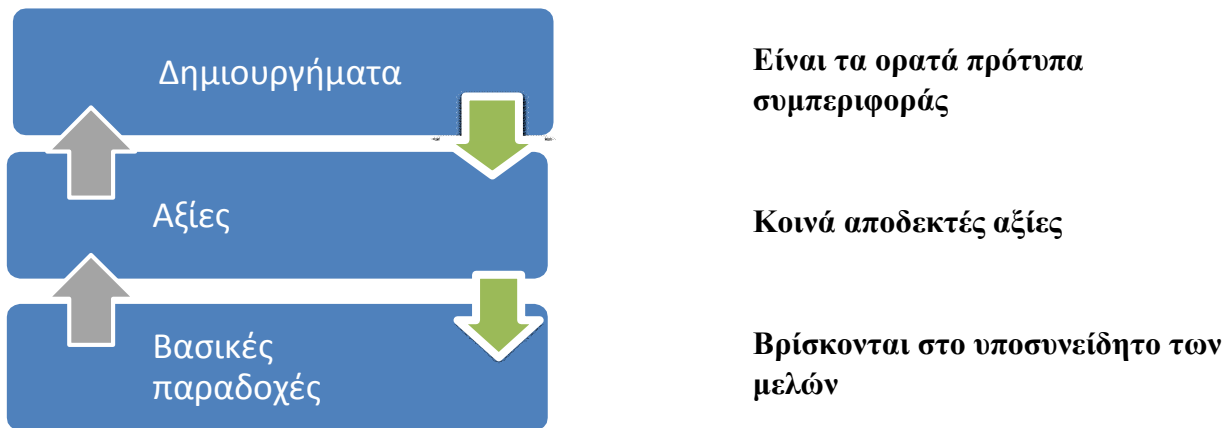
Οργανωσιακή κουλτούρα σύμφωνα με τον ερευνητή και καθηγητή Schein, είναι:

«η κουλτούρα είναι ένα δομημένο σύνολο από βασικές παραδοχές, που έχουν ανακαλυφθεί - εφευρεθεί ή αναπτυχθεί από μία δεδομένη ομάδα καθώς αυτή μαθαίνει να αντιμετωπίζει προβλήματα εξωτερικής προσαρμογής ή εσωτερικής ολοκλήρωσης- οι οποίες έχουν αποδώσει ικανοποιητικά στο παρελθόν ώστε να θεωρούνται ότι ισχύουν γενικά και επομένως να μπορούν να διδαχθούν σε νέα μέλη ως σωστός τρόπος αντίληψης, σκέψης, αίσθησης σχετικά με τα προβλήματα αυτά».

Αρχικά, σύμφωνα με τον **Schein (1999 91,146)** η οργανωσιακή κουλτούρα σχηματίζεται από τη συσσωρευμένη γνώση των μελών της επιχείρησης, η οποία ξεκίνησε με την επίλυση προβλημάτων, είτε εσωτερικών της επιχείρησης, είτε σχετικών με το εξωτερικό της περιβάλλον, δοκιμάστηκε στη συνέχεια επιτυχώς και καθιερώθηκε τελικά μετά από χρόνια, περνώντας στο υποσυνείδητο των εργαζομένων. Ο δοκιμασμένος αυτός τρόπος επίλυσης των προβλημάτων υιοθετήθηκε από την εταιρεία, η οποία και τον διατήρησε σαν δεδομένο (Schartz & Davis 1981).

Ο καθηγητής παρουσιάζει τρία επίπεδα οργανωσιακής κουλτούρας. Το πρώτο και το πιο ευδιάκριτο από αυτά αποτελείται από τα δημιουργήματα, «artifacts», όπως τα αποκαλεί. Τα «**δημιουργήματα**» είναι η τεχνολογία που χρησιμοποιείται, τα προϊόντα και τα ορατά πρότυπα συμπεριφοράς. Το δεύτερο επίπεδο αποτελείται από τις κοινά αποδεκτές από τα μέλη της επιχείρησης ή της οργάνωσης **αξίες** και είναι λιγότερο διακριτό. Το τρίτο επίπεδο περιέχει τις **βασικές παραδοχές**, οι οποίες βρίσκονται στο υποσυνείδητο των μελών της οργάνωσης και μπορούν να γίνουν αντιληπτές με δυσκολία.

Σχήμα 1: Τα επίπεδα της οργανωσιακής κουλτούρας (Schein, 2004)



Ο **Schein** θεωρεί ότι ο όρος κουλτούρα υποδηλώνει τις βαθύτερες πεποιθήσεις και βασικές παραδοχές (**Assumptions**) τις οποίες μοιράζονται τα μέλη μιας οργάνωσης και λειτουργούν σε μη συνειδητό επίπεδο. Οι πεποιθήσεις και οι υποθέσεις αυτές δημιουργούνται και συντηρούνται με την προσπάθεια της επιχείρησης :

- i. Να επιβιώσει μέσα σε ένα εχθρικό εξωτερικό περιβάλλον.
- ii. Να επιλύσει προβλήματα της διαδικασίας δημιουργίας και διατήρησης της οργάνωσης.
- iii. Η επίλυση προβλημάτων που εμφανίζονται περιοδικά στην οργάνωση υιοθετείται και γίνεται μηχανικά από αυτήν, εφόσον έχει αποδεχτεί την αποτελεσματικότητά της. (Schein 1985).

Μια άλλη διάσταση της κουλτούρας της επιχείρησης είναι η **ισχύς** της κουλτούρας, σύμφωνα με τους Cameron & Quinn (1999). Πρόκειται για την ικανότητα της κουλτούρας να επηρεάζει οτιδήποτε συμβαίνει μέσα σε μια επιχείρηση.

Ένας μεγάλος αριθμός συγγραφέων θεωρεί ότι οι **ισχυρές** κουλτούρες είναι κατά κανόνα πιο αποτελεσματικές (Cameron (1999), Denison (1990), Deal & Kennedy (1982), Peters and Waterman (1982)). Ωστόσο, κάποιοι διαφωνούν με τους παραπάνω ερευνητές και δε θεωρούν ότι η ισχύς μιας κουλτούρας σχετίζεται με την αποτελεσματικότητα ενός οργανισμού.

Σύμφωνα λοιπόν με τον **Denison (1990)**, η κουλτούρα παρουσιάζεται στη βιβλιογραφία ως ένα συγκεκριμένο πλαίσιο μέσα στο οποίο δρουν ποικίλοι παράγοντες όπως η διαφορετικότητα των θέσεων, των φύλων και των επαγγελματικών ομάδων και που επηρεάζουν την εργασία σε κάθε οργανισμό. Ερευνητές της κουλτούρας [Mirvis & Sales, (1990)· Mohr, (1982)· Pettigrew, (1979)· Rohlen, (1974)· Schein, (1985), (1990)· Van Maanen, (1979)] ενδιαφέρθηκαν για την εξέλιξη των κοινωνικών και ανθρωπολογικών συστημάτων με την πάροδο του χρόνου και υποστήριξαν τη σημασία μιας βαθιάς κατανόησης των ελλοχεουσών υποθέσεων [Kunda, (1992)· Schein, (1985), (1990)], την προσωπική εκτίμηση [Geertz, (1973) Pondy, Frost, Morgan, & Dandridge, (1983)] καθώς και την προσωπική άποψη μελών του οργανισμού. Ιδιαίτερα σημαντική είναι η μεθοδολογία που χρησιμοποιείται για τη συγκέντρωση των δεδομένων όπου απαιτούνται ποιοτικές ερευνητικές μέθοδοι, όπως σημειώσεις, ιστορίες, αποσπάσματα προηγούμενων εμπειριών κλπ.

Για να κατανοήσουμε καλύτερα την πολυπλοκότητα της φύσης και της μελέτης της οργανωσιακής κουλτούρας, αφού μελετήσαμε την μελέτη του Schein σχετικά με την κατανόηση της κουλτούρας, θα αναφερθούμε στη συνέχεια σε μια εξίσου σημαντική μελέτη του ερευνητή **Hofstede**.

Μια δεύτερη οπτική σχετικά με τον προσδιορισμό της κουλτούρας είναι αυτή του **Hofstede (1997)** από το βιβλίο του “Software of The Mind”, στο οποίο ορίζει την κουλτούρα ως «ο συμβολικός προγραμματισμός του μυαλού, που διακρίνει τα μέλη μιας ομάδας ή μιας κατηγορίας από τα μέλη μιας άλλης». Αναφέρει, επίσης, ότι η κουλτούρα είναι ένα συλλογικό φαινόμενο, διότι μοιράζεται (partly shared) με ανθρώπους που ζουν ή έχουν ζήσει στο ίδιο κοινωνικό περιβάλλον, στο οποίο τη γνώρισαν. Η κουλτούρα μαθαίνεται μέσα στα κοινωνικά σύνολα και τους οργανισμούς, δεν μπορεί να κληρονομηθεί. Προέρχεται μέσα από τα κοινωνικά σύνολα, όχι από το γένος.

2.4 Εθνική Κουλτούρα

Ο Hofstede διεξήγαγε ίσως την πιο σημαντική και διεξοδική έρευνα αναφορικά με το πώς οι αξίες στο χώρο εργασίας επηρεάζονται από την κουλτούρα. Από το 1967 μέχρι το 1973 ο Hofstede, ενώ εργαζόταν ως ψυχολόγος στην IBM, προχώρησε προς μία συστηματική έρευνα ανάμεσα σε πάνω από 100.000 εργαζόμενους σε 50 χώρες και 3 περιοχές, η οποία κατέδειξε ότι η εθνική κουλτούρα υπερέχει ως προσδιοριστικός παράγοντας της συμπεριφοράς των ατόμων στο χώρο εργασίας έναντι άλλων παραμέτρων, όπως για παράδειγμα τη θέση που κατέχει το άτομο. Ο Hofstede ανακάλυψε μία σειρά κοινών προβλημάτων, όπως:

- Ø την κοινωνική ανισότητα, που περιλαμβάνει τη σχέση με την εξουσία,
- Ø τη σχέση του ατόμου με την ομάδα,
- Ø τις κοινωνικές συνέπειες του να είναι κάποιος άνδρας ή γυναίκα
- Ø τους τρόπους αντιμετώπισης της αβεβαιότητας, που σχετίζονται με τον έλεγχο
- Ø της επιθετικότητας και της έκφρασης των συναισθημάτων

και επεσήμανε ότι οι λύσεις για τα προαναφερθέντα προβλήματα είναι διαφορετικές από χώρα σε χώρα.

Από τα αρχικά αποτελέσματα ο Hofstede παρουσιάζει τις τέσσερις βασικές περιοχές προβλημάτων ως διαστάσεις της κουλτούρας και δημιουργεί ένα μοντέλο 4 διαστάσεων, στο οποίο η κάθε διάσταση αποτελεί μια πλευρά της κουλτούρας, που μπορεί να μετρηθεί και να συγκριθεί με άλλες. Οι διαστάσεις είναι οι ακόλουθες:

Απόσταση από την **Εξουσία ή την Απόσταση Δύναμης** (Power Distance Index) – PDI: Ο δείκτης αυτός αντανακλά το βαθμό κατά τον οποίο τα λιγότερο ισχυρά μέλη των οργάνων και των οργανώσεων (όπως για παράδειγμα η οικογένεια) αποδέχονται και αναμένουν ότι η εξουσία κατανέμεται άνισα. Στην ουσία, ο δείκτης μετρά τον βαθμό ανισότητας σε μία κοινωνία και παρέχει πληροφόρηση σχετικά με την εξάρτηση των σχέσεων που υπάρχουν. Παρατηρείται ότι κουλτούρες λαών που ζουν σε θερμά κλίματα, με μεγάλο πληθυσμό και άνιση κατανομή πλούτου παρουσιάζουν υψηλές τιμές στο δείκτη P.D.I. Ένα υψηλό P.D.I., απεικονίζει το βαθμό στον οποίο η άνιση κατανομή εξουσίας είναι αποδεκτή από τους εργαζόμενους (σεβασμός στους τίτλους ή στα σύμβολα). Στις χώρες που υπάρχει υψηλό P.D.I., δηλαδή, μεγάλη απόσταση δύναμης, παρατηρείται στις επιχειρήσεις και τους οργανισμούς εξάρτηση των υφιστάμενων από τους προϊστάμενούς τους και τάση

προς αυτήν την εξάρτηση. Αντίθετα, ένα χαμηλό P.D.I. απεικονίζει τον βαθμό στον οποίο η άνιση κατανομή εξουσίας δεν είναι αποδεκτή από τους εργαζόμενους. Σε χώρες με χαμηλό P.D.I. παρατηρείται αλληλεξάρτηση μεταξύ προϊστάμενων και υφιστάμενων και έντονη τάση διαβούλευσης και συζητήσεων. Στους οργανισμούς που ενυπάρχει μεγάλη απόσταση δύναμης οι προϊστάμενοι είναι κάτοχοι ειδικών προνομίων και θεωρούν τους εαυτούς τους όχι μόνο ιεραρχικά αλλά ουσιαστικά ανώτερους. Οι υφιστάμενοι, από την άλλη μεριά, θεωρούν τους εαυτούς τους υποδεέστερους και αναμένουν την πλήρη υπόδειξη των πράξεων τους. Αντίθετα, στους οργανισμούς που παρατηρείται μικρή απόσταση δύναμης δεν υπάρχει αυταρχική ηγεσία από τους διευθυντές, καθώς υπάρχει συχνή αναλλαγή ρόλων και θέσεων και οι υφιστάμενοι περιμένουν να λαμβάνεται η γνώμη τους υπόψιν στη διαδικασία λήψης αποφάσεων. Στην πρώτη περίπτωση, λοιπόν, παρατηρούμε την ύπαρξη μίας αυταρχικής ηγεσίας, όπου η δύναμη προέρχεται από την αντίληψη του υφισταμένου ότι ο ιεραρχικά ανώτερος του έχει κάθε δικαίωμα ορισμού και καθορισμού της συμπεριφοράς του, ενώ στη δεύτερη περίπτωση παρατηρούμε ένα δημοκρατικό μοντέλο διοίκησης, όπου τη δύναμη την αποπνέει ο ίδιος ο προϊστάμενος λόγω προσωπικότητας και αξιών.

Συλλογικότητα έναντι Ατομικότητας (Collectivism vs Individualism) – IDV: Ο δείκτης αυτός αναφέρεται στον βαθμό στον οποίο μία κουλτούρα βασίζεται και υποτάσσεται στο άτομο ή την ομάδα. Η ατομικότητα ανήκει σε κοινωνίες, στις οποίες οι δεσμοί μεταξύ των ανθρώπων είναι χαλαροί και ο καθένας πιστεύει ότι οφείλει να εξασφαλίζει τον ίδιο τον εαυτό του κι επιπλέον η αξία της αυτοέκφρασης αποτελεί μέσο επίλυσης προβλημάτων, ενώ για την επίλυση των διαπροσωπικών προβλημάτων χρησιμοποιούνται στρατηγικές αντιπαράθεσης. Από την άλλη, η συλλογικότητα ανήκει σε κοινωνίες στις οποίες οι άνθρωποι είναι ενσωματωμένοι σε δυνατές, συνεκτικές ομάδες, οι οποίες με αντάλλαγμα την πίστη παρέχουν προστασία στα μέλη τους. Σε περιπτώσεις διαφωνίας, τα μέλη της συλλογικής κουλτούρας χρησιμοποιούν την αποφυγή ως ενδιάμεση τεχνική. Κουλτούρες με μεγάλη οικονομική ανάπτυξη και ψυχρό κλίμα τείνουν να είναι ατομικιστικές, ενώ βρέθηκε και αρνητική συσχέτιση μεταξύ Απόστασης – Δύναμης και Ατομικότητας – Συλλογικότητας. Κουλτούρες με υψηλό βαθμό απόστασης δύναμης τείνουν να είναι συλλογικές. Στον χώρο εργασίας, η διάσταση αυτή είναι η σύνθεση απαντήσεων των εργαζόμενων σε ερωτήματα σχετικά με τον προσωπικό χρόνο, τις ευκαιρίες αυτοπραγμάτωσης, τη δυνατότητα υιοθέτησης προσωπικών προσεγγίσεων στην εργασία, τις ευκαιρίες εκπαίδευσης, τις φυσικές εργασιακές συνθήκες. Σε κουλτούρες που χαρακτηρίζονται από ατομικότητα, η εργασία οργανώνεται έτσι, ώστε τα ατομικά ενδιαφέροντα του εργαζόμενου να συμπίπτουν με αυτά του εργοδότη, ενώ σε κουλτούρες που χαρακτηρίζονται από συλλογικότητα, αυτός ενεργεί σύμφωνα με τα ενδιαφέροντα της ομάδας στην οποία είναι ενταγμένος, που μπορεί και να μην συμπίπτουν με τα δικά του.

Θηλυκότητα έναντι Αρρενωπότητας (Femininity vs Masculinity) – MAS: Εκφράζει τον βαθμό στον οποίο μία κοινωνία χαρακτηρίζεται από αξίες ανδρικές ή γυναικείες. Σε κουλτούρες ανδρισμού, για την επίτευξη των στόχων χρησιμοποιούνται αξίες και συμπεριφορές που απαντώνται κυρίως στον άνδρα, όπως για παράδειγμα η διεκδικητικότητα και η κυριαρχία. Υπάρχει πίστη στη φιλοδοξία και τα άτομα επιδιώκουν υψηλές υλικές απολαβές, ενώ η ανέλιξη των γυναικών στην ιεραρχία είναι περιορισμένη. Οι ρόλοι είναι ξεκάθαροι και διαφοροποιημένοι, ενώ ενισχύεται η ύπαρξη ανισοτήτων. Η ηγεσία δεν χαρακτηρίζεται από πνεύμα ομαδικότητας. Τέτοιες κουλτούρες συναντώνται κυρίως σε χώρες με θερμό κλίμα. Στο άλλο άκρο βρίσκονται οι κουλτούρες θηλυκότητας. Οι κουλτούρες αυτές χαρακτηρίζονται από συμπεριφορές που αποδίδονται κυρίως στο γυναικείο φύλλο, όπως η έμφαση στην ποιότητα και οι ενδείξεις συναισθήματος και ευαισθησίας. Σε αυτές τις κουλτούρες ενισχύεται ιδιαίτερα η ισότητα των δυο φύλων, η οποία εκφράζεται μέσα από την ίση αντιμετώπιση που δέχονται τα δυο φύλα από την ηγεσία αλλά και από την

εξέλιξη των εργαζομένων μέσα στους οργανισμούς. Η ηγεσία είναι λιγότερο ορατή και οι συγκρούσεις λύνονται με διαπραγματεύσεις και συμβιβασμούς.

Αποφυγή Αβεβαιότητας (Uncertainty Avoidance) – UAI: Ο συγκεκριμένος δείκτης αναφέρεται στον βαθμό κατά τον οποίο μία κοινωνία αισθάνεται απειλούμενη από καταστάσεις αβεβαιότητας και προσπαθεί να απαλλαγεί από αυτές εγκαθιστώντας σταθερούς τύπους και περισσότερες δομές. Τέτοιου είδους κουλτούρες επιθυμούν την ύπαρξη πολλών τυπικών κανόνων ώστε να αποφεύγεται όσον το δυνατόν περισσότερο η αβεβαιότητα. Τα άτομα – μέλη τέτοιων ομάδων επιδιώκουν τη σταθερότητα στην απασχόληση, ενώ τέτοιου είδους στάσεις οδηγούν σε φόβο και αντίσταση σε οτιδήποτε καινοτόμο. Κουλτούρες με υψηλό βαθμό αβεβαιότητας, επιδεικνύουν χαμηλή ανεκτικότητα σε καταστάσεις αβεβαιότητας, ενώ αυτές με χαμηλό δείκτη αβεβαιότητας δείχνουν υψηλή ανοχή στην αβεβαιότητα, χαρακτηρίζονται από ανάληψη ρίσκου και ενίσχυση της καινοτομίας. Μετά τη διεξαγωγή επιπλέον διεθνούς έρευνας ο Hofstede αργότερα προσθέτει και μία πέμπτη διάσταση την οποία ονομάζει “δυναμισμό του Κομφούκιου” (Long Term Orientation – LTO).

2.5 Παγκόσμια Κουλτούρα

Η οργανωσιακή κουλτούρα δεν θα μπορούσε να μην επηρεάζεται από την παγκόσμια κουλτούρα. Σύμφωνα με άρθρο του B.A. Gold που δημοσιεύεται στο βιβλίο “International Organizational Behavior” (1997) οι επιχειρήσεις πλέον δε λειτουργούν μόνο στο τοπικό περιβάλλον τους αλλά σε ένα ευρύτερο παγκόσμιο πλαίσιο ενώ οι ανταγωνιστές τους δεν είναι μόνο τοπικοί οργανισμοί αλλά επιχειρήσεις που μπορεί να βρίσκονται εκατοντάδες μίλια μακριά.

Παράγοντες που μπορεί να επηρεάσουν την παγκόσμια οργανωσιακή κουλτούρα μπορεί να είναι η επικοινωνία, τα ΜΜΕ, η οικονομία των χωρών, το εκπαιδευτικό σύστημα κ.ά.

2.6 Η υπόθεση της ισχυρής κουλτούρας

Σύμφωνα με τη βιβλιογραφία, παρόλο που όλοι οι οργανισμοί έχουν κουλτούρες, μερικοί έχουν πολύ πιο ισχυρές και βαθιά ριζωμένες σε σχέση με κάποιους άλλους. Οι ισχυρές κουλτούρες διακρίνονται από αλληλένδετες πεποιθήσεις, αξίες, υποθέσεις και πρακτικές που αναγνωρίζονται και υιοθετούνται από το σύνολο σχεδόν των εργαζομένων, ενώ τα νέα μέλη του οργανισμού προσαρμόζονται σε αυτές σε σύντομο χρονικό διάστημα. Αντίστοιχα, μία αδύναμη κουλτούρα δεν έχει ξεκάθαρα διαμορφωμένες αξίες και πιστεύω, ή μπορεί και να έχει αλλά τα μέλη του οργανισμού να μη συμφωνούν με αυτές, να μην τις υιοθετούν, να τις απορρίπτουν θεωρώντας κάποιες άλλες προσωπικές τους ως πιο σημαντικές. Η διαφοροποίηση ανάμεσα σε ισχυρές και αδύναμες κουλτούρες γίνεται δηλαδή, έχοντας υπόψιν τα εξής: α) τον βαθμό συνοχής των στοιχείων της κουλτούρας (αξίες, πεποιθήσεις, υποθέσεις κλπ.) ανάμεσα στα μέλη του οργανισμού και β) τον βαθμό διεύθυνσης των στοιχείων αυτών.

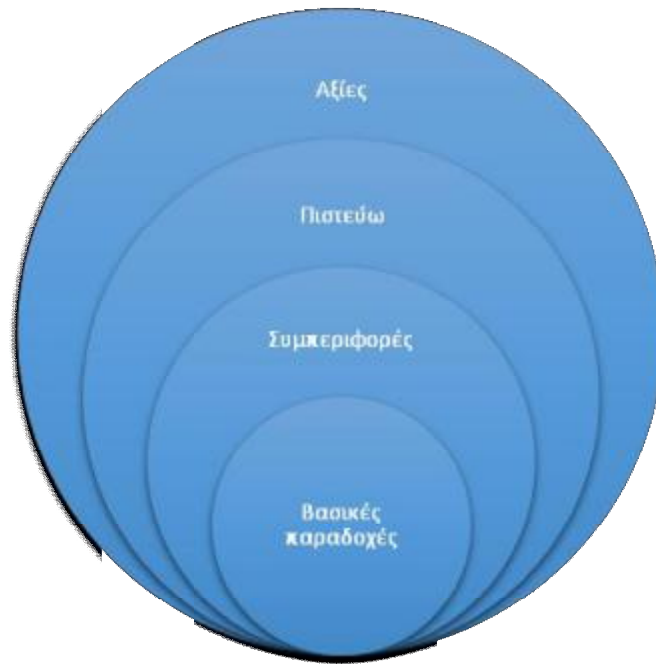
Έτσι, σε μία ισχυρή οργανωσιακή κουλτούρα, τα στελέχη του οργανισμού, ακόμα και τα πιο καινούρια, υιοθετούν τις αξίες και διορθώνονται από τους υφιστάμενους και τους προϊσταμένους, όταν παραβιάζουν κάποιους από τους κανόνες, ώστε να μη διαλύεται η ομοιομορφία. Συχνά, οι βασικές αξίες και παραδοχές ενσωματώνονται στις δηλώσεις αποστολής (mission) ενθαρρύνοντας σημαντικά όλο το προσωπικό να τις ακολουθεί και

βρίσκονται τόσο βαθιά ριζωμένες που δεν υπόκεινται εύκολα σε αλλαγές, ακόμα και όταν αλλάζουν τα ανώτερα στελέχη.

2.7 Επίπεδα Οργανωσιακής Κουλτούρας

Είναι πρακτικό και χρήσιμο να κατανοήσει κάποιος την κουλτούρα ενός οργανισμού σαν να περιέχει 4 επίπεδα.

1. Οι **αξίες** μπορούν εύκολα να αναγνωριστούν μέσα σε έναν οργανισμό. Συχνά είναι γραμμένες ως δηλώσεις για το όραμα του οργανισμού, τα αντικείμενα και τις στρατηγικές του. Ωστόσο, τείνουν να είναι ασαφείς, όπως για παράδειγμα «εξυπηρετούμε την κοινωνία» ή «ίσες εργασιακές ευκαιρίες».
2. Τα **πιστεύω** είναι πιο συγκεκριμένα. Είναι ζητήματα που οι εργαζόμενοι μπορεί να συζητούν. Όπως, για παράδειγμα, ότι η εταιρεία δεν θα έπρεπε να συνεργάζεται με κάποιες συγκεκριμένες χώρες
3. Οι **συμπεριφορές** είναι οι καθημερινές διεργασίες και ο τρόπος που λειτουργεί η επιχείρηση καθημερινά και μπορεί εύκολα να το δει κάποιος εσωτερικά και εξωτερικά της επιχείρησης. Οι συμπεριφορές περιλαμβάνουν τις εργασιακές ρουτίνες, το πώς ο οργανισμός είναι δομημένος και λειτουργεί.
4. Οι **βασικές και παγιωμένες παραδοχές** είναι ο πυρήνας της οργανωσιακής κουλτούρας του οργανισμού. Είναι τα στοιχεία της οργανωσιακής ζωής, όπου οι άνθρωποι βρίσκουν δυσκολία στο να αναγνωρίσουν και να εξηγήσουν. Εδώ αναφέρεται και ο όρος «**οργανωσιακή ιδεολογική δομή**». Η ιδεολογική δομή είναι ένα σύνολο δεδομένων υποθέσεων, που είναι κοινές σε έναν οργανισμό. Για να λειτουργεί αποτελεσματικά ένας οργανισμός, θα πρέπει αυτές οι παραδοχές να είναι αποδεκτές από όλα τα μέλη του οργανισμού.



Σχήμα 2: Τα επίπεδα της οργανωσιακής κουλτούρας

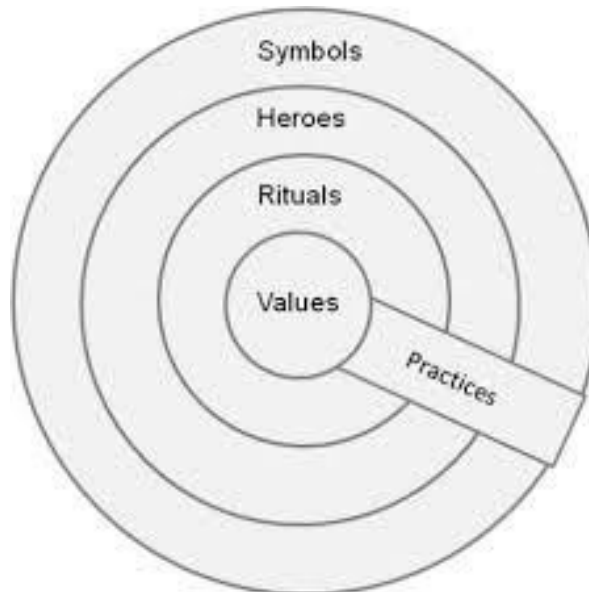
Καθώς οι οργανισμοί όλο και περισσότερο κάνουν εμφανείς τις δημόσιες δηλώσεις για τις αξίες, τα πιστεύω και τους σκοπούς τους, προσέχουν περισσότερο. Οι δημόσιες δηλώσεις τους γίνονται για παράδειγμα μέσα από τις ετήσιες αναφορές τους, την αποστολή τους ή τις αξιακές τους δηλώσεις και τα επιχειρηματικά τους σχέδια. Υπάρχει, λοιπόν, μεγάλος κίνδυνος να φανούν αυτά ως χρήσιμες και ακριβείς περιγραφές της οργανωσιακής συμπεριφοράς και της οργανωσιακής ιδεολογικής δομής του οργανισμού. Αλλά αυτό είναι πολύ πιθανό να είναι μόνο εν μέρει αληθινό, και το χειρότερο, να είναι παραπλανητικό. Αυτό φυσικά δεν σημαίνει ότι είναι οργανωμένη η παραπλάνηση. Απλά, αυτές οι δηλώσεις σχετικά με τις αξίες και τα πιστεύω είναι συχνά δηλώσεις και φιλοδοξίες του Προέδρου ή Διευθυντή του οργανισμού, παρά οι ακριβείς περιγραφές της **αληθινής** κουλτούρας μεταξύ των ομάδων και των εργαζομένων.

Ο Hofstede (1990) αναλύει τα επίπεδα της οργανωσιακής κουλτούρας ως εξής:

- Ø Τα **Σύμβολα (Symbols)** περιλαμβάνουν λέξεις, χειρονομίες, εικόνες ή αντικείμενα που φέρουν ένα συγκεκριμένο μήνυμα και αναγνωρίζονται με τον ίδιο τρόπο από άτομα που μοιράζονται την ίδια κουλτούρα, όπως για παράδειγμα η γλώσσα ως τρόπος επικοινωνίας ή ο τρόπος ένδυσης. Νέα σύμβολα αναπτύσσονται συνεχώς, παλαιότερα εγκαταλείπονται ενώ άλλα υιοθετούνται από άλλες ομάδες. Αυτός είναι και ο λόγος που τα σύμβολα τοποθετούνται στο εξωτερικό και πιο επιφανειακό επίπεδο.
- Ø Οι **Ήρωες (Heroes)** είναι άνθρωποι, είτε νεκροί είτε ζωντανοί, πραγματικοί ή φανταστικοί, με υποδειγματική συμπεριφορά και χαρακτηριστικά υψηλής αξίας για την κουλτούρα όπου κινούνται, που συχνά λειτουργούν ως παραδείγματα προς μίμηση.
- Ø Τα **Τελετουργικά (Rituals)**, τα οποία θεωρούνται όλες εκείνες οι συλλογικές δραστηριότητες που μέσα σε μία κουλτούρα, κρίνονται ως κοινωνικά απαραίτητες για την εξασφάλιση της σταθερότητας, όπως για παράδειγμα ο τρόπος που χαιρετάμε τους άλλους ή ο τρόπος που μπορεί οι ηγέτες ή διευθυντές να εμψυχώνουν το

προσωπικό τους. Τα τρία πρώτα επίπεδα εκδήλωσης της κουλτούρας (σύμβολα, ήρωες και τελετουργικά) αναφέρονται ως “πρακτικές”.

- Ø Οι **Αξίες (Values)** συνίστανται από τις πεποιθήσεις, τις ιδέες και τις συμπεριφορές που προτιμούνται έναντι άλλων. Η υιοθέτηση του συστήματος αξιών γίνεται σε νεαρή ηλικία και ασυνείδητα.
- Ø Οι **Πρακτικές (Practices)**, ή διαφορετικά μπορούμε να το αναφέρουμε ως τις συμπεριφορές των ατόμων μέσα στον οργανισμό που προκύπτουν από τα σύμβολα, τους ήρωες, τα τελετουργικά και τις αξίες και έχουν ως βασικό στόχο την καλύτερη απόδοση και αποτελεσματικότητα του οργανισμού.



Σχήμα 3 : Hofstede, επίπεδα Οργανωσιακής Κουλτούρας

Τα επίπεδα οργανωσιακής κουλτούρας μπορούμε επίσης να τα σκεφτούμε ως:

1. Άτομο
2. Τμήμα
3. Ομάδα
4. Οργανισμός

Η οργανωσιακή κουλτούρα αναφέρεται επίσης και σε οργανισμούς όπως τα σχολεία, τα πανεπιστήμια, τα νοσοκομεία, οι μη κερδοσκοπικοί οργανισμοί, η οικογένεια, και σε οργανισμούς εθνικής απασχόλησης.

2.8 Υποκουλτούρες και η σημασία τους

Υπάρχει μεγάλη πιθανότητα μέσα σε έναν οργανισμό, ειδικά αν είναι μεγάλος, όπως για παράδειγμα μια πολυεθνική εταιρεία, πέρα από την οργανωσιακή κουλτούρα που επικρατεί να υπάρχουν και υποκουλτούρες μεταξύ των διαφορετικών τμημάτων και ομάδων. Οι υποκουλτούρες μπορεί να είναι συνδεδεμένες με τη δομή της εταιρείας. Για παράδειγμα, γεωγραφικές και εθνικές υποκουλτούρες μέσα σε μια πολυεθνική ή όπως αναφέρθηκε και παραπάνω υποκουλτούρες μεταξύ των ξεχωριστών τμημάτων του οργανισμού, όπως του οικονομικού, του μάρκετινγκ και του σχεδιασμού μπορεί να είναι πολύ ισχυρές μέσα σε έναν οργανισμό. Διαφορές μεταξύ των διευθύνσεων μπορεί να είναι εμφανείς μέσα στον

οργανισμό. Οι διαφορές μεταξύ των επιχειρησιακών λειτουργιών μεταξύ των τμημάτων είναι επίσης ένας παράγοντας των διαφορετικών υποκουλτούρων που βασίζεται στην φύση της εργασίας. Για παράδειγμα, οι καθημερινές εργασίες είναι απλές ή σύνθετες· εσωτερικές ή εξωτερικές. Το τμήμα μηχανικών και κατασκευών, όπου καλείται να κατασκευάσει νέα προϊόντα και συστήματα, έχει διαφορετική νοοτροπία και λειτουργία από το τμήμα δημόσιων σχέσεων.

2.9 Ιστός Κουλτούρας

Προσπαθώντας να κατανοήσουμε την κουλτούρα ενός οργανισμού παρατηρούμε ότι ακόμα και αν καταγραφούν οι στρατηγικές και οι αξίες ενός οργανισμού, η πραγματική κουλτούρα ανακαλύπτεται μέσα από τις υποθέσεις και τις συμπεριφορές μέρα με τη μέρα μέσα στον ίδιο τον οργανισμό. Αυτές οι συμπεριφορές όχι μόνο μας δίνουν στοιχεία για την **οργανωσιακή ιδεολογική δομή**, αλλά είναι επίσης πιθανό να ενισχύσουν τις υποθέσεις για την ιδεολογική δομή. Ο **ιστός κουλτούρας** είναι η απεικόνιση των δεδομένων υποθέσεων ή ιδεολογικών δομών ενός οργανισμού και η συμπεριφορικές ενδείξεις της οργανωσιακής κουλτούρας. Ο ιστός της κουλτούρας μπορεί να χρησιμοποιηθεί για την κατανόηση της.



Σχήμα 4: Ιστός της Κουλτούρας

- **Οι συμπεριφορές ρουτίνας**, που δείχνουν τα μέλη του οργανισμού και εσωτερικά και εξωτερικά, απεικονίζει τον «τρόπο που γίνονται τα πράγματα εδώ» σε καθημερινή βάση. Δείχνει τον τρόπο που δουλεύει ο οργανισμός και μπορεί να παρέχει ξεχωριστή οργανωσιακή επάρκεια. Ωστόσο, μπορεί επίσης να αντιπροσωπεύει τον δεδομένο τρόπο που πρέπει να γίνονται τα πράγματα στον οργανισμό, κάτι που είναι εξαιρετικά δύσκολο να αλλάξει.
- **Τα τελετουργικά** της οργανωσιακής ζωής είναι συγκεκριμένες εκδηλώσεις και δραστηριότητες, που εστιάζει ο οργανισμός και λειτουργεί «με τον τρόπο που γίνονται τα πράγματα εδώ». Για παράδειγμα εκπαιδευτικά προγράμματα, συνέδρια, προωθητικές ενέργειες. Τα τελετουργικά μπορεί να είναι και ανεπίσημα. Για παράδειγμα δραστηριότητες των εργαζομένων μετά τις ώρες εργασίας.
- **Οι ιστορίες** που λέγονται μεταξύ των μελών ενός οργανισμού, στους ξένους αλλά και στα καινούρια μέλη του οργανισμού εμφυτεύοντας το παρόν στην ιστορία του οργανισμού, αλλά και επισημαίνοντας σημαντικά γεγονότα και πρόσωπα από το παρελθόν. Τυπικά, οι ιστορίες περιλαμβάνουν επιτυχίες, αποτυχίες, ήρωες και αυτούς που ξεχωρίζουν από το τυπικό. Ουσιαστικά, είναι μέσα επικοινωνίας για να επισημανθεί στους ανθρώπους τι είναι σημαντικό στον οργανισμό.
- **Συμβολισμοί & σύμβολα** όπως το λογότυπο, τα γραφεία και οι τίτλοι ή ο τύπος της γλώσσας και η ορολογία που χρησιμοποιείται είναι μια απεικόνιση της φύσης του οργανισμού.
- **Οι ισχυρές δομές** τείνουν να επηρεάζουν τις βασικές υποθέσεις. Οι ισχυρότερες ομάδες σε έναν οργανισμό είναι πιθανότερο να σχετίζονται με τις βασικές υποθέσεις και τα πιστεύω.
- **Τα συστήματα ελέγχου**, οι μετρήσεις και τα συστήματα αμοιβών δίνουν έμφαση στο τι είναι σημαντικό να παρακολουθούμε μέσα στον οργανισμό.
- **Οργανωσιακή δομή** είναι πιθανότερο να αντικατοπτρίζει τους σημαντικούς ρόλους και τις εργασιακές σχέσεις. Για παράδειγμα, η επίσημη ιεραρχία και οι μηχανικές δομές εστιάζουν στο ότι η στρατηγική προέρχεται από τα ανώτερα στελέχη και όλοι οι υπόλοιποι λειτουργούν με «εντολές».
- **Η οργανωσιακή ιδεολογική δομή «the paradigm»** ενός οργανισμού αποδίδει περιληπτικά τις δυνάμεις και τις συμπεριφορές που παρατηρούνται στα υπόλοιπα στοιχεία του **ιστού**.

Αυτός ο λεπτομερής ιστός είναι μία πλούσια πηγή πληροφόρησης για την κατανόηση της οργανωσιακής κουλτούρας ενός οργανισμού. Αλλά για να κατανοηθεί η επιρροή της κουλτούρας σε έναν οργανισμό είναι σημαντικό να μπορεί να χαρακτηριστεί η οργανωσιακή κουλτούρα και με ποιον τρόπο τελικά επηρεάζει τον κάθε οργανισμό, αλλά επίσης πώς μπορεί να μετρηθεί και στο τέλος να αλλάξει. Επίσης, μελετώνται οι παράγοντες που έχουν σημαντικό ρόλο στον επηρεασμό της κουλτούρας, όπως είναι για παράδειγμα η ηγεσία και η γνώση. Αυτά τα κομμάτια θα αναλυθούν στα επόμενα κεφάλαια.

2.10 Συμβολισμοί & τύποι κουλτούρας

Για να διερευνηθεί ο τρόπος μελέτης των οργανώσεων είναι αναγκαία η επιλογή του τρόπου μελέτης. Υπάρχει η δυνατότητα προσέγγισης σύμφωνα με το **εθνογραφικό** υπόδειγμα, μελετώντας τα χαρακτηριστικά μιας κοινωνικής οντότητας και λαμβάνοντας αποτελέσματα χωρίς την παρέμβαση στην καθημερινή ζωή της οργάνωσης. Μια άλλη δυνατότητα μελέτης της οργάνωσης είναι με την χρήση της λειτουργικής κοινωνιολογικής

προσέγγισης, με την οποία γίνεται η παρατήρηση του εσωτερικού των οργανισμών, λαμβάνοντας συμπεράσματα που αργότερα μπορούν να χρησιμοποιηθούν για τη σύγκριση μεταξύ των οργανισμών.

Πολλοί ερευνητές στον χώρο της οργανωσιακής κουλτούρας, συγκρίνοντας τα αποτελέσματα των μελετών τους, παρατήρησαν ότι υπάρχουν πολλά κοινά χαρακτηριστικά μεταξύ των οργανισμών και της κουλτούρας που έχουν. Κατέταξαν τα κοινά χαρακτηριστικά σε διάφορες κατηγορίες, δημιουργώντας με τον τρόπο αυτό τυπολογίες κουλτούρας που εξετάζουν διαφορετικές ομάδες χαρακτηριστικών κουλτούρας.

Οι τύποι κουλτούρας, αν και δεν είναι ικανοί να περιγράψουν επαρκώς και με ακρίβεια τα χαρακτηριστικά των επιχειρήσεων και των οργανισμών, μπορούν όμως να προσφέρουν μια συνολική εικόνα για την κουλτούρα της επιχείρησης.

Ο Schein (1990) αναφέρθηκε και εκείνος στις διαστάσεις αλλά και στους τύπους κουλτούρας και προσδιορίζει τις ακόλουθες διαστάσεις: (1) τη σχέση του οργανισμού με το περιβάλλον του, (2) τη φύση της ανθρώπινης δραστηριότητας, (3) τη φύση της πραγματικότητας και της αλήθειας, (4) τη φύση του χρόνου, (5) τη φύση της ανθρώπινης δραστηριότητας, (6) τη φύση των ανθρωπίνων σχέσεων και (7) την ομοιογένεια ενάντια στη διαφορετικότητα.

Ένα ακόμα μοντέλο τυπολογίας από τον **Trompenaars (1994)**, ο οποίος υποστηρίζει πως «διαφορές ανάμεσα σε εθνικές κουλτούρες, βοηθάνε να προσδιορίσει ο οργανισμός την οργανωσιακή κουλτούρα που θα ακολουθήσει». Οι 4 μορφές οργανωσιακής κουλτούρας σύμφωνα με τον **Trompenaars (1994)** είναι:

- **Η οικογένεια**, που δίνει έμφαση στην προσωπική επικοινωνία. Σε αυτή την οργάνωση διατηρείται παρόμοια ιεραρχία με αυτή της οικογένειας που βασίζεται σε σχέσεις εξουσίας παιδιού-γονέα. Ο ηγέτης δηλαδή έχει επωμιστεί το ρόλο του γονέα που γνωρίζει καλύτερα από τους υπόλοιπους αυτό που θα πρέπει να γίνει αλλά και τι είναι καλύτερο για αυτούς.
- **Η κουλτούρα του Πύργου του Eiffel**. Ιδιαίτερο χαρακτηριστικό αυτής της κουλτούρας είναι η γραφειοκρατική δομή που έχει.
- **Η κουλτούρα του κατευθυνόμενου πυραύλου** διαφέρει από τους δύο προηγούμενους τύπους επειδή είναι υπέρμαχη της ισοπολιτείας και της ισονομίας. Επίσης, είναι απρόσωπη και προσανατολισμένη στην εργασία.
- **Η κουλτούρα της θερμοκοιτίδας** έχει ως σκοπό τη μείωση της οργανωσιακής δομής και κουλτούρας.

Στην αρχή της δεκαετίας του '80, ο **Handy & o Harrison** παρουσίασαν 4 τύπους κουλτούρας τους οποίους ονόμασε με ονόματα θεών του Ολύμπου με βάση τα χαρακτηριστικά τους.

- **Δίας ή κουλτούρα δύναμης:**

Είναι η επιχείρηση που χαρακτηρίζεται από έναν πολύ ισχυρό ηγέτη, τον οποίο οι υφιστάμενοι φοβούνται και σέβονται και ο οποίος μονοπωλεί τη δυνατότητα αμοιβής και τιμωρίας, με βάση την αντίληψη και το ένστικτό του και επηρεασμένος πολλές φορές από τον περίγυρό του (άτομα που εμπιστεύεται). Ο τύπος αυτός χαρακτηρίζεται επίσης από τη γρήγορη λήψη αποφάσεων και την έμφαση στην ένταξη στην ομάδα και την πλήρη αφοσίωση στο πρόσωπο του ηγέτη.

- **Απόλλων ή κουλτούρα των ρόλων:**

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

- **Αθηνά ή κουλτούρα του έργου:**

Η επιχείρηση χαρακτηρίζεται από έμφαση στην επιτυχή εκτέλεση του καθήκοντος, την αξιοκρατία, τη δημιουργικότητα και τη συμβολή στην ανάπτυξη της ομάδας και την επίτευξη των στόχων της.

- **Διόνυσος ή κουλτούρα του ατόμου:**

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

Αργότερα, σε αυτή τη μελέτη συνέβαλλαν και οι **Deal & Kennedy** το 1982. Η μελέτη αυτών αφορούσε τις 45 πιο επιτυχημένες εταιρείες των ΗΠΑ. Μέσα από τη διασταύρωση δύο βασικών διαστάσεων την ταχύτητα ανάδρασης (feedback) και την ανάληψη κινδύνου κατέληξαν σε 4 τύπους κουλτούρας.

- **Η κουλτούρα του σκληρού άνδρα (Macho):**

Η κουλτούρα αυτού του τύπου έχει παρόμοια χαρακτηριστικά με αυτή του Δία στην τυπολογία του Handy (1980). Δίνεται δηλαδή έμφαση στην τάση του μάνατζμεντ να λαμβάνει αποφάσεις που ενέχουν μεγάλο ρίσκο, ενώ ταυτόχρονα επιδιώκουν να μαθαίνουν τα αποτελέσματα των ενεργειών στους όσο το δυνατό συντομότερα.

- **Η γραφειοκρατική κουλτούρα (Process):**

Η κουλτούρα διαδικασιών είναι όμοια με αυτή στους κουλτούρας ρόλων σύμφωνα με τον Handy. Έχει όλα τα στοιχεία μιας γραφειοκρατικής επιχείρησης και χαρακτηρίζεται από χαμηλά επίπεδα ανάληψης κινδύνου που συνοδεύονται στους από χαμηλά επίπεδα ενδιαφέροντος για την έκβαση μιας ενέργειας.

- **Η κουλτούρα ανάληψης υψηλών κινδύνων (Bet your Company):**

Χαρακτηριστικό στους κουλτούρας στους είναι η λήψη αποφάσεων υψηλών ρίσκων, καθώς το αποτέλεσμα αναμένεται να γίνει γνωστό μετά από μεγάλο χρονικό διάστημα. Τέτοιες κουλτούρες εμφανίζονται σε οργανώσεις που αναλαμβάνουν μεγάλα έργα και το αποτέλεσμα έρχεται μετά από μεγάλο χρονικό διάστημα και είναι αβέβαιο.

- **Η κουλτούρα στους σκληρής αλλά ευχάριστης εργασίας (Work hard – Play Hard):**

Η κουλτούρα αυτή διακρίνεται για τα χαμηλά επίπεδα ρίσκου που λαμβάνουν τα μέλη του οργανισμού και για την ταχύτητα με την οποία επιζητούν τα αποτελέσματα των ενεργειών στους.

Οι Goffee & Jones (1998: 33), στους και οι Cameron & Quinn (1999) και ο Denison (1990), συμφωνούν απόλυτα στο σημείο αυτό με τους προαναφερθέντες συγγραφείς. Προτείνοντας μια διαφορετική τυπολογία στους κουλτούρας των επιχειρήσεων, εξετάζουν δύο παραμέτρους, την **αλληλεγγύη** (solidarity) και την **κοινωνικότητα** (sociability), οι οποίες διασταυρώνονται με αποτέλεσμα να προκύψουν τέσσερις νέοι τύποι. Η κοινωνικότητα είναι ένα μέτρο φιλικότητας μεταξύ των μελών μιας μικρής ή μεγάλης ομάδας. Τα μέλη στους ομάδας στους έχουν κοινά ενδιαφέροντα, κοινές αξίες, και όμοιο τρόπο σκέψης και δράσης. Οργανώσεις που χαρακτηρίζονται από υψηλή κοινωνικότητα τείνουν να έχουν έντονη ομοιογένεια, με απορρέοντα από αυτή οφέλη το υψηλό ηθικό, το ευχάριστο εργασιακό περιβάλλον και το περιθώριο για την ανάπτυξη και την απελευθέρωση στους δημιουργικότητας. Η άσχημη πλευρά στους υψηλής κοινωνικότητας είναι η έμμεση πίεση που μπορεί να ασκείται στο άτομο-μέλος, η ανοχή στους χαμηλές επιδόσεις, και η δημιουργία υπό-ομάδων, οι οποίες μπορεί να θέσουν στους στόχους στους ομάδας υπεράνω αυτών στους οργάνωσης.

Η δεύτερη διάσταση στους κουλτούρας των οργανώσεων είναι η **αλληλεγγύη**, η οποία έχει να κάνει με τους σχέσεις που αναπτύσσονται και βασίζονται σε κοινά συμφέροντα και κοινούς στόχους, άσχετα από τη συμβατότητα των χαρακτήρων και των προσωπικοτήτων των μελών στους ομάδας ή στους οργάνωσης. Οι σαφείς στόχοι και η έμφαση στην επίτευξη αυτών αποτελούν στους βασικές προτεραιότητες για τους οργανώσεις με υψηλά επίπεδα αλληλεγγύης. Οι **τέσσερις** τύποι κουλτούρας που δημιουργούνται από τη διασταύρωση των δύο διαστάσεων είναι οι εξής:

- Ο τύπος **κοινότητας** (communal), με υψηλά επίπεδα κοινωνικότητας και αλληλεγγύης, είναι ο τύπος που συναντάται κυρίως στα πρώτα στάδια στους ζωής στους επιχείρησης. Στη δεύτερη φάση στους ανάπτυξης στους οργάνωσης, η ανάγκη για προσαρμογή στους το εξελισσόμενο περιβάλλον δημιουργεί ένα νέο τύπο κουλτούρας.
- Ο τύπος του **δικτύου** (networked), όπου η κοινωνικότητα παραμένει υψηλή, αλλά η αλληλεγγύη ελαττώνεται καθώς η αυξημένη σε μέγεθος οργάνωση γίνεται απρόσωπη και δημιουργεί λόγο ύπαρξης για τους μικρές ομάδες. Η ανάγκη για επιβίωση, στους, η αύξηση στους έντασης του ανταγωνισμού και στους μεταβολές στο εξωτερικό περιβάλλον ωθούν στους την αλλαγή προτεραιοτήτων στην οργάνωση και την υιοθέτηση μιας κουλτούρας με χαμηλά επίπεδα κοινωνικότητας και υψηλά επίπεδα αλληλεγγύης.
- Ο τύπος **μισθοφόρων** (mercenary) επικεντρωμένη στην εξόντωση των ανταγωνιστών και στην επίτευξη των στόχων στους οργάνωσης με κάθε μέσο. Η κουλτούρα μισθοφόρων είναι ιδιαίτερα αναγκαία για οργανώσεις που δρουν σε περιβάλλοντα που αλλάζουν γρήγορα, όπου η ταχύτητα στη λήψη αποφάσεων ορισμένες φορές είναι πιο σημαντική και από την ποιότητα στους απόφασης.
- Ο τύπος **κατακερματισμένης** κουλτούρας (fragmented), όπου η παραγωγική διαδικασία δεν απαιτεί έναν κοινό χώρο εργασίας για το προσωπικό, αλλά συντελείται σε χώρους άσχετους μεταξύ στους, στους συμβαίνει για παράδειγμα στον χώρο στους επιστημονικής έρευνας ή στους επιχειρήσεις που συνεργάζονται με στους, για την παραγωγή των προϊόντων στους (π.χ. outsourcing) (Goffee & Jones 1998: 21-41).

Η τυπολογία των τελευταίων δύο ερευνητών παρουσιάζει μια σημαντική ομοιότητα με αυτή του **Διοικητικού Πλέγματος (Managerial Grid)** των Blake & Mouton (1964), με τη διαφορά ότι η ανάλυση των τελευταίων αφορά συμπεριφορές ηγετών και όχι χαρακτηριστικά οργανώσεων.

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

- Η κουλτούρα στους **αποστολής (mission)**:

είναι η οργάνωση που έχει ως προτεραιότητες τη σταθερότητα και την υλοποίηση στους αποστολής στους μέσα από σαφείς μακροπρόθεσμοις όσο και βραχυπρόθεσμοις στόχους.

- Η υπόθεση στους **ισχυρής** κουλτούρας (strong culture ή consistency hypothesis):

είναι ο τύπος που εστιάζει στη δημιουργία συστημάτων ενσωμάτωσης και ένταξης νέων μελών στην ομάδα για τη διευκόλυνση του συντονισμού δράσης των μελών στους οργάνωσης και για μεγαλύτερη ταχύτητα στη λήψη αποφάσεων, η οποία υποβοηθείται από στους κοινές αντιλήψεις και την έλλειψη προστριβών.

- Η **συμμετοχική** κουλτούρα (involvement culture):

είναι η κουλτούρα που έχουν οι οργανώσεις οι οποίες δίνουν έμφαση στη συμμετοχή των μελών στους, στη λήψη αποφάσεων, στη δημιουργία αίσθησης συνιδιοκτησίας στους εργαζόμενους και στην ανάθεση αρμοδιοτήτων.

- Η **ευπροσάρμοστη** ή ευέλικτη κουλτούρα (adaptable culture):

είναι η κουλτούρα που δημιουργεί ένα σύστημα από αξίες και νόρμες, που υποστηρίζουν την οργάνωση στη λήψη των μηνυμάτων των αλλαγών, οι οποίες συντελούνται στο εξωτερικό περιβάλλον, και στην άμεση εφαρμογή πρωτοβουλιών για την προσαρμογή στα νέα δεδομένα.

Η παραπάνω τυπολογία εξέτασε τις ίδιες διαστάσεις της κουλτούρας με αυτή του μοντέλου ανταγωνιζόμενων αξιών, δεν είχε όμως την αποδοχή που είχε το μοντέλο αυτό, τουλάχιστον από τους περισσότερους ερευνητές. Η ανάλυση των τύπων της οργανωσιακής κουλτούρας που ακολουθεί είναι βασισμένη στο **μοντέλο των ανταγωνιζόμενων αξιών (competing values model)** των Quinn & Rohrbaugh (1983), το οποίο και αναλύεται εκτενώς στα συγγράμματα των Quinn (1988) και Cameron & Quinn (1999). Οι παραπάνω συγγραφείς ισχυρίζονται ότι δεν υπάρχουν καλές και κακές ή λειτουργικές και δυσλειτουργικές κουλτούρες στις οργανώσεις.

Η ηγεσία της οργάνωσης πρέπει ταυτόχρονα να προσφέρει ευελιξία, να ασκεί έλεγχο στην οργάνωση και να εστιάζει την προσοχή της τόσο στην επίτευξη των στόχων όσο και στη συντήρηση του ανθρώπινου δυναμικού. Τα παραπάνω αποτελούν αντικρουόμενες αξίες, αλλά, παρ' όλα αυτά, είναι μέρος των καθηκόντων του κάθε στελέχους σε κάθε επιχείρηση να εστιάζει διαφορετικά κατά περιόδους, δίνοντας προτεραιότητα τότε στο ένα σύστημα αξιών και τότε στο άλλο.

Αυτή είναι η ειδοποιός διαφορά ανάμεσα σε έναν αποτελεσματικό και σε ένα μη αποτελεσματικό ηγέτη και, κατ' επέκταση, σε μια αποτελεσματική και μη αποτελεσματική

επιχείρηση (Denison & Mishra 1995: 217). Ο Κανελλόπουλος (1991: 13) με παρόμοιο τρόπο παραθέτει στον πρόλογο του βιβλίου του «Διοίκηση Προσωπικού» το θέμα των υποχρεώσεων που έχει μια επιχείρηση ή οργάνωση για «... την εξύψωση της ποιότητας της ζωής κατά μια ψυχολογική και κοινωνιολογική έννοια και την αύξηση της αποτελεσματικότητας που αναφέρεται στην παραγωγικότητα, τη δυναμικότητα και την ανταγωνιστικότητα... Οι πιέσεις για να συμβιβαστούν οι δύο αυτές τάσεις αυξάνονται και έτσι είναι ζωτική ανάγκη οι οργανισμοί να βρουν τους τρόπους να εξυψώσουν αμφοτέρως».

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

1. Η κουλτούρα **υποστήριξης** ή “clan culture”

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

2. Η κουλτούρα **επιχειρηματικότητας** ή “adhocracy culture”

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

3. Η κουλτούρα **κανόνων** ή “hierarchy culture”

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

4. Η κουλτούρα **στόχων**, “market culture”

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

Είναι γενικά αποδεκτό από την πλειοψηφία των ερευνητών που έχουν αναφερθεί ότι σε όλες τις επιχειρήσεις, με εξαίρεση ενδεχομένως κάποιες πολύ μικρές και για ορισμένο χρονικό διάστημα, δεν υπάρχει ένας μοναδικός τύπος κουλτούρας που να χαρακτηρίζει την επιχείρηση, αλλά υπάρχει συγκερασμός διαφόρων τύπων κουλτούρας (Deal & Kennedy, 1982, Denison & Mishra 1995, Quinn 1988). Επίσης, κατά τη μετάβαση από ένα στάδιο ανάπτυξης στο αμέσως επόμενο, μεταβάλλονται κατά κανόνα οι ανάγκες της επιχείρησης για ευελιξία και προσαρμοστικότητα, για έλεγχο και για έμφαση στο εξωτερικό ή το εσωτερικό της περιβάλλον ανάλογα, με συνέπεια να σημειώνονται αλλαγές στην κουλτούρα της (Schein 1999, Denison & Mishra, 1995).

Αναλύοντας την κουλτούρα μιας οργάνωσης, οι πιο πάνω μελετητές του χώρου αναφέρονται στα στοιχεία εκείνα της επιχείρησης που την χαρακτηρίζουν για κάποιο σχετικά μεγάλο χρονικό διάστημα και είναι παραδεκτά και αποδεκτά από την «κρίσιμη μάζα» των μελών της επιχείρησης. Όταν γίνεται αναφορά σε κουλτούρες τύπου I ή τύπου II, αυτό που εννοείται είναι ότι η κυρίαρχη κουλτούρα στη συγκεκριμένη επιχείρηση είναι τύπου I ή II και ότι τα μέλη της επιχείρησης αυτής τείνουν να συμπεριφέρονται με τρόπους που αντανακλούν τα χαρακτηριστικά της κουλτούρας αυτής. Αν μεταβληθεί το επίπεδο της μονάδας ανάλυσης από την επιχείρηση σε τμήμα (γεωγραφικό ή λειτουργικό), τότε πιθανόν να προκύψουν σημαντικές διαφοροποιήσεις λόγω των ενδεχόμενων διαφορών μεταξύ της μονάδας και του συνόλου της επιχείρησης (Subcultures and Counter-cultures, Martin & Siehl 1983).

2.11 Έξι στοιχεία για μία δυνατή οργανωσιακή κουλτούρα

Τα πλεονεκτήματα μιας πολύ δυνατής οργανωσιακής κουλτούρας είναι και εύληπτα και υποστηρίζονται από την κοινωνική επιστήμη. Κάθε κουλτούρα είναι μοναδική και πολλοί λόγοι συμπεριλαμβάνονται για να δημιουργηθεί μία, αλλά παρατηρείται ότι χρειάζονται τουλάχιστον 6 κοινά συστατικά για να δημιουργηθεί μία δυνατή κουλτούρα.

- i. Όραμα
- ii. Αξίες
- iii. Πρακτικές
- iv. Άνθρωποι
- v. Διήγηση- Ιστορίες
- vi. Μέρος

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: ΜΕΤΑΒΛΗΤΕΣ ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗΣ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑΣ

3.1 ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ & ΗΓΕΣΙΑ

3.1.1 Εισαγωγή:

Η ηγεσία και η οργανωσιακή κουλτούρα βρίσκονται σε μια συνεχή διαδικασία αλληλεπίδρασης και ετεροκαθορισμού. Αρχικά οι ιδρυτές της κάθε επιχείρησης είναι εκείνοι οι οποίοι ορίζουν ποιες θα είναι οι βασικές αξίες της εκάστοτε νεοϊδρυθείσας επιχείρησης, οι οποίες βασίζονται κατεξοχήν στις προσωπικές αξίες των ίδιων των ιδρυτών. Με τον τρόπο αυτό, όταν φτάνει η ώρα της στελέχωσης της επιχείρησης, τα άτομα τα οποία επιλέγονται ενστερνίζονται και αυτά τις ίδιες αξίες σε έναν σημαντικό βαθμό. Έτσι, κατά κάποιον τρόπο και τα άτομα αυτά έχουν «επιλέξει» την εκάστοτε επιχείρηση με βάση τις αξίες και την κουλτούρα που πρεσβεύει.

Σύμφωνα λοιπόν με τα παραπάνω, οι **αρχικές αξίες της ηγεσίας** του οργανισμού γίνονται και η κυρίαρχη κουλτούρα του. Οι επαγγελματικές και ηθικές αξίες της ηγεσίας θα αποτελέσουν πρότυπο των κανονισμών για τους εργαζομένους, παίζοντας καθοριστικό ρόλο στην αποτελεσματική και ενιαία αντιμετώπιση δύσκολων καταστάσεων. Αυτή η ομοιογενοποίηση της συμπεριφοράς των στελεχών της επιχείρησης είναι που εξασφαλίζει την σταθερή λειτουργία της. Την ίδια στιγμή όμως, αυτή η ομοιογενοποίηση αποτελεί και εμπόδιο σε οποιαδήποτε πρόκληση γι' αλλαγή.

Ο ρόλος του ηγέτη επίσης επιδρά σημαντικά στη δημιουργία και την αλλαγή της οργανωσιακής κουλτούρας. Αυτό επιτυγχάνεται με τον προσδιορισμό των συμπεριφοριστικών νορμών και τις μεθόδους πραγματοποίησης αποφάσεων καθώς και από τις ίδιες τις αποφάσεις, οι οποίες επηρεάζουν το αξιακό σύστημα οργάνωσης της επιχείρησης και την κουλτούρα της.

Σε αυτό το κεφάλαιο λοιπόν, θα επικεντρωθούμε στην ηγεσία και συγκεκριμένα στο ρόλο της ηγεσίας μέσα στην οργανωσιακή κουλτούρα ενός οργανισμού, στη δημιουργία της κουλτούρας και στην εμφύτευση της κουλτούρας σε μία ομάδα. Όπως έχει αναφέρει ο Schein σε πολλές μελέτες και βιβλία του, το ιδιαίτερο και βασικό χαρακτηριστικό που ξεχωρίζει τη διοίκηση ενός οργανισμού με την ηγεσία του είναι επικεντρωμένο στην κουλτούρα (2004). Διαφορετικά, όπως έχει αναφέρει ο John Kotter, η διοίκηση έχει να κάνει με τον χειρισμό σύνθετων καταστάσεων. Για παράδειγμα, μια καλή διοίκηση είναι σε θέση να επιφέρει την τάξη και τη σταθερότητα καταρτίζοντας επίσημα προγράμματα, σχεδιάζοντας δομές και αναλύοντας τα αποτελέσματα σε σχέση με τα προγράμματα που έχουν τεθεί. Αντίθετα, η ηγεσία αναπτύσσει το όραμα για το μέλλον. Όλη η διαδικασία δημιουργίας της κουλτούρας, η διαχείρισή της και πολλές φορές ακόμη και η αλλαγή αυτής ξεκινάει από τους ηγέτες.

3.1.2 Ορισμός

Αν θέλουμε να αναφέρουμε έναν ορισμό για την ηγεσία, αυτός θα μπορούσε να είναι **«η ικανότητα άσκησης επιρροής σε μια ομάδα, ώστε να εργαστεί πρόθυμα με στόχο την υλοποίηση ενός οράματος ή μιας σειράς στόχων»**. Η έμφαση σε ορισμένες πηγές επιρροής οδηγεί σε διαφορετικές προσεγγίσεις της ηγεσίας. Διαφοροποίηση των προσεγγίσεων της ηγεσίας προκύπτει, όμως, και από τη διαφορετική αντιμετώπιση θεμάτων που σχετίζονται με το «ποιος ασκεί την επιρροή, πώς ασκείται η επιρροή, ποιος ο σκοπός της επιρροής και ποια τα αποτελέσματα από την άσκηση επιρροής» (Leithwood & Duke, 1999). Σημαντική για την εννοιολογική αποσαφήνιση της ηγεσίας είναι και η διάκρισή της από τη διοίκηση. Χαρακτηριστική είναι η άποψη πως δεν είναι όλοι οι ηγέτες μάνατζερ, ούτε όλοι οι μάνατζερ ηγέτες. Ένας οργανισμός παραχωρεί στους μάνατζερ κάποια τυπικά δικαιώματα, αποδίδεται ο ρόλος της εφαρμογής της πολιτικής και της διατήρησης της λειτουργικότητας και της αποτελεσματικότητας του οργανισμού στο επίπεδο των καθημερινών λειτουργιών του. Αυτό δεν σημαίνει απαραίτητα ότι θα καταφέρουν να ηγηθούν του οργανισμού αποτελεσματικά. Συνήθως, η άτυπη ηγεσία, η ικανότητα δηλαδή άσκησης επιρροής που προκύπτει εκτός της επίσημης δομής του οργανισμού, μπορεί να είναι εξίσου ή και περισσότερο σημαντική σε σχέση με την επίσημη επιρροή.

Στον παρακάτω πίνακα φαίνονται οι διαφορές μεταξύ του μάνατζερ και του ηγέτη.

Μάνατζερ – Προϊστάμενος	Ηγέτης
Διορίζει	Αναδεικνύει.
Χρησιμοποιεί νόμιμη – δοτή δύναμη (εξουσία).	Χρησιμοποιεί προσωπική δύναμη.
Δίνει εντολής οδηγίες.	Περνά όραμα, εμπνέει, πείθει.
Ελέγχει.	Κερδίζει εμπιστοσύνη.
Δίνει έμφαση σε διαδικασίες	Δίνει έμφαση στους ανθρώπους
Κινείται σε προκαθορισμένα τυπικά πλαίσια	Ανοίγει ορίζοντες, διευρύνει πλαίσια
Δέχεται και διαχειρίζεται την κατεστημένη κατάσταση	Προκαλεί το κατεστημένο, κάνει αλλαγές, καινοτομεί
Αποδέχεται την πραγματικότητα.	Ερευνά την πραγματικότητα.
Βραχυπρόθεσμη προοπτική.	Μακροπρόθεσμη προοπτική.
Κάνει τα πράγματα σωστά.	Κάνει τα σωστά πράγματα.

Πίνακας: Μπουραντάς, 2002

Επίσης, στην ηγεσία αποδίδεται ο ρόλος της χάραξης πολιτικής, της αντιμετώπισης των αλλαγών και γενικά υψηλών στόχων που σχετίζονται με τη βελτίωση του προσωπικού και του έργου (Dimmock, 1999· Leithwood & Duke, 1999).

3.1.3 Πώς δημιουργείται η κουλτούρα από τους Ηγέτες;

Ένα από τα πιο μυστήρια χαρακτηριστικά της οργανωσιακής κουλτούρας είναι το πώς δύο εταιρείες, που έχουν σχεδόν ίδιο ανταγωνιστικό εξωτερικό περιβάλλον και χρησιμοποιούν την ίδια τεχνολογία για να διεκπεραιώσουν ίδιες ή παρόμοιες εργασίες, συμβαίνει να έχουν διαφορετικό τρόπο αντιμετώπισης των προβλημάτων και των εργασιών. Σύμφωνα με τον Schein (2004), η κουλτούρα προέρχεται κυρίως από τρεις πηγές:

- i. Τα πιστεύω, τις αξίες και τις υποθέσεις των ιδρυτών του οργανισμού
- ii. Τις γνωστικές εμπειρίες μιας ομάδας
- iii. Τα νέα πιστεύω, τις αξίες και τις υποθέσεις από νέα μέλη και ηγέτες που εισέρχονται στον οργανισμό

Καθεμία από τις παραπάνω πηγές έχει καθοριστικό ρόλο στον καθορισμό της κουλτούρας ενός οργανισμού, με πιο σημαντική από όλες να θεωρείται το αντίκτυπο που έχει ο **ιδρυτής** του οργανισμού στο ξεκίνημα λειτουργίας του. Οι ιδρυτές ενός οργανισμού όχι μόνο καθορίζουν την αποστολή του οργανισμού, το περιβάλλον μέσα στο οποίο θα εργάζεται η ομάδα, αλλά και την ίδια την ομάδα και τα άτομα που θα την συμπληρώνουν.

Οι οργανισμοί και οι επιχειρήσεις δεν λειτουργούν αυθόρμητα ή τυχαία. Αντίθετα, είναι στοχοθετημένοι, έχουν έναν συγκεκριμένο σκοπό και δημιουργούνται, επειδή ένας ή περισσότεροι άνθρωποι πιστεύουν ότι μέσα από τον συντονισμό και την πραγματοποίηση συγκεκριμένων ενεργειών από συγκεκριμένα άτομα μπορούν να πετύχουν κάποιους στόχους, τους οποίους ένα άτομο μόνο του δεν θα μπορούσε να πετύχει (Schein, 2004).

Για παράδειγμα, τα κοινωνικά κινήματα ξεκινούν από κάποιον προφήτη, έναν μεσσία ή κάποιας άλλης μορφής χαρισματικό ηγέτη. Επίσης, οι πολιτικές ομάδες έχουν ξεκινήσει από ηγέτες που προωθούν νέα οράματα και νέες λύσεις στα ήδη υπάρχοντα προβλήματα. Οι εταιρείες έχουν δημιουργηθεί από επιχειρηματίες, οι οποίοι είχαν όραμα ότι μία συγκεκριμένη ομάδα ανθρώπων μπορεί να δημιουργήσει ένα καινούριο προϊόν ή υπηρεσία για μια συγκεκριμένη αγορά.

Η διαδικασία για τη διαμόρφωση της κουλτούρας, σε κάθε περίπτωση, είναι μια αρχική διαδικασία δημιουργίας μιας μικρής **ομάδας** ανθρώπων. Σύμφωνα με τον E. Schein (1995), κάθε οργανισμός έχει τη δική του μοναδική ιστορία, σε ορισμένα βασικά βήματα, όμως όλοι παρουσιάζουν ομοιότητες. Η διαδικασία είναι:

1. Ένας ή περισσότεροι άνθρωποι, οι ιδρυτές, έχουν μια ιδέα για μία νέα επιχείρηση.
2. Ο ιδρυτής φέρνει σε επαφή έναν ή περισσότερους ανθρώπους και δημιουργεί μια βασική ομάδα, της οποίας τα μέλη έχουν τον ίδιο στόχο και όραμα με τον ιδρυτή.
3. Η ιδρυτική ομάδα ξεκινά να δραστηριοποιείται για να δημιουργήσει τον οργανισμό με χρηματοδότηση, την κατοχύρωση πατεντών, την ενοικίαση κτιρίου κλπ.
4. Στη συνέχεια, έρχονται και άλλα μέλη στον οργανισμό και η κοινή ιστορική πορεία ξεκινά. Αν η ομάδα καταφέρει να μείνει ενωμένη και σταθερή, θα ξεκινήσει να

μοιράζεται τις γνωστικές εμπειρίες που αποκτά μέσα στον οργανισμό και αργότερα θα αναπτύξει τις υποθέσεις για τον ίδιο τον οργανισμό και το περιβάλλον του, αλλά και πώς γίνονται τα πράγματα μέσα στον οργανισμό για να επιβιώσει και να αναπτυχθεί.

Ο ιδρυτής έχει πολύ σημαντικό αντίκτυπο στη λειτουργία μιας ομάδας και στο πώς αυτή καθορίζει και λύνει τα εσωτερικά και τα εξωτερικά προβλήματα του οργανισμού. Ο ιδρυτής είναι αυτός που είχε την αρχική ιδέα, έχει τις δικές τους αντιλήψεις και προκαταλήψεις σχετικά με το ποια είναι η θέση του οργανισμού στην αγορά αλλά και πώς να διαχειριστούν το χρόνο και το χώρο όλα τα μέλη της ομάδας και του οργανισμού. Ο Schein, επίσης, υποστηρίζει ότι ο ιδρυτής είναι πολύ αποφασιστικός και με μεγάλη αυτοπεποίθηση για το πώς πρέπει να γίνονται τα πράγματα στον οργανισμό (Schein, 1978, 1983).

Ο οργανισμός δεν λειτουργεί αποκομμένος από το υπόλοιπο περιβάλλον. Αυτή η αλληλεπίδραση με το δυναμικό εξωτερικό περιβάλλον είναι που επιβάλλει αναπροσδιορισμό της ύπαρξης, της δομής, της λειτουργίας και της κουλτούρας του οργανισμού. Ακριβώς αυτή η κουλτούρα θα καθορίσει στη συνέχεια έναν τύπο ηγεσίας πιο σύγχρονο, πιο προσαρμοστικό και περισσότερο λειτουργικό με βάση τη συνεχώς μεταβαλλόμενη ανταγωνιστική πραγματικότητα. Θα ορίσει έναν τύπο ηγεσίας, που θα είναι αρεστός και συμβατός με τη νέα διαμορφωμένη κουλτούρα που έχει ανάγκη ο οργανισμός για να επιβιώσει στο ανταγωνιστικό περιβάλλον του.

Η ηγεσία, κατά κύριο λόγο, είναι πηγή πιστεύω και αξιών. Οι επιχειρησιακές στρατηγικές (μεταρρυθμιστική, οραματιστική, συντηρητική, εξωτερικευμένη, εσωτερική), που έχουν σαν στόχο τη διαρκή ανάπτυξη, σχετίζονται με την οργανωσιακή κουλτούρα.

Ο E. Schein, πρωτοπόρος της οργανωσιακής κουλτούρας, λέει ότι ενώ οι ηγέτες δημιουργούν κουλτούρα στα αρχικά στάδια της οργάνωσης, η οργάνωση δημιουργεί ηγέτες καθώς αυτή ωριμάζει, και παράλληλα προτείνει η κουλτούρα να είναι ευρεία, σταθερή, βαθιά.

Πολλοί μελετητές και συγγραφείς έχουν αναφερθεί στην ισχυρή σχέση μεταξύ της οργανωσιακής κουλτούρας και της ηγεσίας μέσα στους οργανισμούς. Οι ηγέτες δημιουργούν, μετατρέπουν και διαχειρίζονται την οργανωσιακή κουλτούρα.

Ο Bryman (1992) αναφέρεται στον όρο «Νέα Ηγεσία», σύμφωνα με τον οποίο η ηγεσία δίνει έμφαση στις αξίες, στα οράματα και διαχειρίζεται όλη την έννοια της «νέας ηγεσίας». Είναι φανερό ότι αυτός ο τύπος ηγεσίας συνδέεται με την οργανωσιακή κουλτούρα.

Η οργανωσιακή κουλτούρα έχει γίνει σημαντικό θέμα συζήτησης και έρευνας σε διάφορους επιστημονικούς κλάδους. Όπως αναφέρθηκε στα παραπάνω κεφάλαια, η οργανωσιακή κουλτούρα ορίζεται ως το σύνολο των αντιλήψεων, των αξιών, των συνηθειών, των παραδόσεων και των πρακτικών, οι οποίες έχουν διάρκεια και αποτελούν βιώματα και πεποιθήσεις όλων των μελών του οργανισμού. Η κουλτούρα οργανώνει τον τρόπο με τον οποίο οι άνθρωποι συμπεριφέρονται μεταξύ τους μέσα στον οργανισμό και επενδύουν την ενέργειά τους στην εργασία τους, αλλά και στον οργανισμό ευρύτερα (Schein (2004), VanMuijen (1999), Koopman (1997), Dondeyne (1992), DeCock et al. (1986).

Τα προτεινόμενα οργανωσιακά αποτελέσματα της χαρισματικής ηγεσίας, όπως η υψηλής αξίας συμφωνία (Conger & Kanungo, 1988), προτείνουν μια σύνδεση μεταξύ της χαρισματικής ηγεσίας και της οργανωσιακής κουλτούρας στους οργανισμούς. Πράγματι, πολλοί ερευνητές και συγγραφείς προτείνουν μια ισχυρή σχέση μεταξύ της ηγεσίας και της οργανωσιακής κουλτούρας. Για παράδειγμα, ο Sashkin (1988) συμφωνεί με τον όρο «οραματική ηγεσία» ορίζοντας την ως «η ουσιαστική υποχρέωση του οργανωσιακού ηγέτη

είναι να ορίσει, να δημιουργήσει και να κερδίσει την αφοσίωση των εργαζομένων σε ένα περιβάλλον με ένα σύνολο κοινών αξιών, πιστεύω και άγραφων κανόνων για την επίτευξη των αλλαγών, των προσδιορισμένων στόχων και της ομαδικότητας μέσα στον οργανισμό. Επί της ουσίας, αυτό είναι και η συμμετοχή όλων των μελών του οργανισμού στις εργασίες του ίδιου του οργανισμού. Αυτή είναι και η πρωταρχική υποχρέωση του οργανωσιακού ηγέτη και είναι και ο λόγος που τα τρία βασικά χαρακτηριστικά της αλλαγής, των στόχων και των ανθρώπων, όταν δουλεύουν μαζί, μπορούν να χτίσουν το όραμα του ηγέτη».

Ο Schein (1992, 2004) επικεντρώνεται στο αντίκτυπο που έχει ο ιδρυτής του οργανισμού στην οργανωσιακή κουλτούρα, η οποία μπορεί να δημιουργηθεί από τρεις πηγές: τα πιστεύω, τις αξίες και τις υποθέσεις του ιδρυτή του οργανισμού, τις γνωστικές εμπειρίες μιας ομάδας μελών μέσα στον οργανισμό, καθώς αυτός αναπτύσσεται, και τις νέες αξίες, τα πιστεύω και τις υποθέσεις που φέρνουν στον οργανισμό τα νέα μέλη και οι ηγέτες. Μέσα από αυτή την άποψη του Schein, γίνεται αντιληπτό ότι ο ιδρυτής του οργανισμού έχει καθοριστικό ρόλο στη μορφοποίηση και στη δημιουργία της κουλτούρας, διαλέγοντας την βασική αποστολή, τα μέλη της ομάδας, το περιβάλλον μέσα στο οποίο θα εργάζεται η ομάδα και τις αρχικές δραστηριότητες που θα πρέπει να κάνει η εκάστοτε ομάδα με σκοπό να πετύχει και να ενσωματωθεί μέσα στο περιβάλλον. Οι ηγέτες μέσα στους οργανισμούς ενσωματώνουν και μετατρέπουν την κουλτούρα. Ο Schein (1992, 2004) προτείνει ένα ιδιαίτερο αντίκτυπο του χαρισματικού ηγέτη στην οργανωσιακή κουλτούρα: «η απλούστερη εξήγηση για το πώς οι ηγέτες μεταδίδουν το μήνυμά τους είναι μέσω του χαρίσματος της ικανότητας να επικοινωνούν βασικές υποθέσεις και αξίες με έναν ξεκάθαρο τρόπο».

Σύμφωνα με τον Schein (1992, 2004), οι ηγέτες χρησιμοποιούν έξι βασικούς μηχανισμούς για να ενσωματώνουν μία κουλτούρα. Επίσης, έχουν και κάποιους επιπλέον μηχανισμούς, οι οποίοι λειτουργούν συμπληρωματικά, αφού τεθούν πρώτα οι βασικοί μηχανισμοί.

Βασικοί Μηχανισμοί ενσωμάτωσης κουλτούρας	Δευτερεύοντες Μηχανισμοί
- Σε τι δίνει σημασία, τι προσέχει και τι ελέγχει ο ηγέτης	- Οργανωσιακή σχεδίαση και δομή
- Πώς αντιδρούν οι ηγέτες στις εσωτερικές κρίσεις του οργανισμού	- Οργανωσιακά συστήματα και διαδικασίες
- Ο ρόλος πρότυπο του ηγέτη	- Ιστορίες, ήρωες και μύθοι για ανθρώπους και εκδηλώσεις/συμβάντα
- Κριτήρια που έχουν παρατηρηθεί για <ul style="list-style-type: none"> · Τον καταμερισμό των πηγών · Τον καταμερισμό των βραβείων · Την πρόσληψη, επιλογή και προώθηση των μελών του οργανισμού 	- Σχεδιασμός κτιρίων, γραφείων και περιβάλλοντος - Επίσημες αναφορές της οργανωσιακής φιλοσοφίας και των αξιών

3.1.4 Χαρισματική- Μετασχηματιστική Ηγεσία & Αλλαγή Κουλτούρας

Σύμφωνα με τον Bass (1988), οι χαρισματικοί ηγέτες δημιουργούν νέες κουλτούρες στους υφιστάμενους τους με το να δημιουργούν νέο νόημα για αυτούς. Η διαδικασία επιρροής λειτουργεί με δύο τρόπους. Οι ηγέτες επηρεάζονται από την κουλτούρα, οι απόψεις τους επηρεάζονται από το περιεχόμενο της κουλτούρας, η δύναμή τους προέρχεται από το περιεχόμενο της κουλτούρας και η κουλτούρα διαμορφώνει ποιες κουλτούρες θα είναι αποδοτικές να επηρεάσουν άλλους, με σκοπό να επιτευχθούν οι επιθυμητοί στόχοι, και ποιες όχι.

Επίσης, υπάρχουν δύο θεωρίες **συναλλαγματικής** ηγεσίας σε έναν οργανισμό. Η θεωρία της συναλλαγματικής ηγεσίας, όπως για παράδειγμα είναι η «Path- Goal Theory» (House, 1971 · House&Mitchell, 1974) και η «Vertical – Dyad Θεωρία» (Graen&Cashman, 1975· Graen&Scandura, 1987). Αυτές οι δύο θεωρίες για την συναλλαγματική ηγεσία, δείχνουν πόσο σημαντικοί είναι οι παράγοντες που επηρεάζουν και διαμορφώνουν τη συμπεριφορά ηγεσίας. Επίσης, δίνουν έμφαση στις δυαδικές σχέσεις μεταξύ των ανωτέρων και των υφιστάμενων και προτείνουν ότι αυτές οι σχέσεις χρειάζονται να μετρηθούν με τη χρήση καθολικών-συνολικών μέτρων (π.χ. μέσος όρος ομάδας), για να είναι δυνατό να προβλεφθούν τα αποτελέσματα της συμπεριφοράς ηγεσίας ή των μεμονωμένων ατόμων (Houseetal., 1988).

Από την άλλη πλευρά, είναι η **μετασχηματιστική** ηγεσία, η οποία είναι πέρα από την συναλλαγή κόστους – οφέλους της συναλλαγματικής ηγεσίας, παρακινεί και εμπνέει τους εργαζόμενους να προσπαθήσουν πέρα από τις προσδοκίες τους (Bass, 1985). Οι Hater & Bassto 1988 ανέφεραν: «Οι δυνάμεις της μετασχηματιστικής ηγεσίας εμπεριέχουν ισχυρή προσωπική αναγνώριση με τον ηγέτη να συμμετέχει σε ένα κοινό όραμα για το μέλλον ή να προχωρά πέρα από το προσωπικό ενδιαφέρον ανταλλάσσοντας ανταμοιβές».

Μια άλλη άποψη είναι πως οι μετασχηματιστικοί ηγέτες διευρύνουν και αυξάνουν το ενδιαφέρον των υφιστάμενων, προάγουν και παράγουν τη γνώση και την αποδοχή μεταξύ των υφισταμένων για τον σκοπό και την αποστολή της ομάδας και παρακινούν τους υφιστάμενους να προχωρήσουν πέρα από το προσωπικό τους ενδιαφέρον για το συμφέρον της ομάδας (Yammarino & Bass, 1990). Οι ίδιοι παρατήρησαν επίσης ότι οι μετασχηματιστικοί ηγέτες διατυπώνουν ένα ρεαλιστικό όραμα για το μέλλον, το οποίο μπορεί να μοιραστεί, παρακινούν τους υφιστάμενους και παρατηρούν διαφορές μεταξύ των υφισταμένων. Οι Tichy&Devanna (1990) υποστηρίζουν ότι οι μετασχηματιστικοί ηγέτες έχουν αντίκτυπο τόσο στον οργανισμό όσο και στους υπαλλήλους. Μεταφέροντας δέσμευση στην ανάγκη για αλλαγή και στη δημιουργία νέων οραμάτων, οι ηγέτες αυτοί μπορούν να μετασχηματίσουν ολοκληρωτικά έναν οργανισμό.

Θα πρέπει να αναφερθεί σε αυτό το σημείο πως σύμφωνα με τους Hater & Bass (1988), διαχωρίζοντας την συναλλαγματική από τη μετασχηματιστική ηγεσία, δεν εννοείται ότι αυτά τα μοντέλα είναι εκ διαμέτρου αντίθετα και ότι δε σχετίζονται. Ο Burns (1978) τις αναφέρει ως τα δύο αντίθετα άκρα μιας συνέχειας. Ο Bass (1985) σκέπτεται τις δύο αυτές ηγεσίες ως δύο ξεχωριστές διαστάσεις. Αυτό σημαίνει ότι ο ηγέτης μπορεί να έχει στοιχεία και από τις δύο ηγεσίες, ανάλογα με τις συνθήκες κάθε φορά και με το τι απαιτεί το περιβάλλον στο οποίο δραστηριοποιείται αλλά και με τους στόχους που έχουν τεθεί κάθε φορά.

3.1.5 Ηγεσία και Αλλαγή

Σε πολλά παραδείγματα και έρευνες συμπεραίνεται ότι ο τύπος ηγεσίας που απαιτείται για να αλλάξει η κουλτούρα του οργανισμού, που τις περισσότερες φορές είναι και το ζητούμενο, είναι η μετασχηματιστική ηγεσία, επειδή η αλλαγή κουλτούρας χρειάζεται εξαιρετική ενέργεια και δέσμευση για να πετύχει το αποτέλεσμα.

Ο Bass (1999) υποστήριξε ότι «μια οργανωσιακή κουλτούρα για να γίνει περισσότερο μετασχηματιστική, η ανώτερη διοίκηση πρέπει διαχειριστεί τις αλλαγές που απαιτούνται. **Οι συμπεριφορές των ανώτερων ηγετών γίνονται σύμβολα της νέας οργανωσιακής κουλτούρας**». Συνεπώς, προτείνεται ότι οι ηγέτες βρίσκονται σε μια θέση που επηρεάζουν σημαντικά την ταυτότητα της κουλτούρας αλλά και της αλλαγής (Barlow, Jordan&Hendrix, 2003· Katz&Kahn, 1978).

Μέσα από την μετασχηματιστική ηγεσία πιστεύεται ότι οι managers μπορούν να χτίσουν μια ισχυρή κουλτούρα και να συμβάλουν στη δημιουργία θετικού κλίματος μέσα στον οργανισμό, με σκοπό την καινοτομία αλλά και την καινοτομική συμπεριφορά (Elenkov&Manev, 2005· Junget al., 2003).

Αργότερα, οι Tsui, Zhang, Wang, Xin, & Wu (2006) υποστήριξαν ότι «οι ηγέτες μέσα από τις πράξεις και τις συμπεριφορές τους συμβάλλουν στην ουσία μιας οργανωσιακής κουλτούρας». Η μελέτη τους αφορούσε μεσαία και ανώτερα στελέχη ενός οργανισμού, συμπεραίνοντας ότι η ηγεσία ενός οργανισμού συμβάλλει θετικά στην οργανωσιακή κουλτούρα.

Μπορεί να αντιληφθεί κάποιος ότι μια από τις σημαντικότερες ανακαλύψεις είναι πως η ηγεσία δεν είναι μόνο μία ορθολογική ή τεχνική διαδικασία και πως ο οργανισμός δεν μπορεί να σχεδιαστεί μόνο ρεαλιστικά. Οι μάνατζερ δεν οργανώνουν. Ολοκληρώνουν τον προϋπολογισμό και ελέγχουν τους υφιστάμενους τους, αλλά και δημιουργούν κουλτούρα. Οι οργανισμοί, εξάλλου, είναι κοινωνικές οντότητες. Άλλωστε, επιτυχημένη ηγεσία έχει να κάνει με τη διαχείριση και την αντιμετώπιση ανθρώπων. Αυτό απαιτεί ικανότητες εμπάθειας, κοινωνική οξύνια και περισσότερο από όλα πολιτισμική διορατικότητα.

Τέλος, τα βασικότερα νοήματα είναι:

- Οι οργανισμοί είναι κουλτούρες και μπορούν να διοικηθούν ως κοινωνικά συστήματα μέσα από πολιτισμικούς μοχλούς, όπως είναι οι ιστορίες και τα σύμβολα.
- Οι ενέργειες ενός άντρα ή μίας γυναίκας μπορούν να κάνουν τη διαφορά σε έναν οργανισμό, επειδή τα υψηλής ορατότητας τεχνουργήματα και οι συμβολικές πράξεις, καθώς και οι γνωστές ιστορίες, επηρεάζουν σχεδόν όλους μέσα στον οργανισμό.
- Τα προγράμματα ανάπτυξης του οργανισμού θα πρέπει να σχεδιάζονται με σκοπό να είναι και δεκτικά προς την υπάρχουσα κουλτούρα αλλά και αρκετά ισχυρά ως σύμβολα για να προσανατολίσουν την κουλτούρα προς την επιθυμητή κατεύθυνση.
- Οι ηγέτες μπορούν να μάθουν μέσα από παραδείγματα αλλά και από δικές τους εμπειρίες και να τις χρησιμοποιήσουν ως οδηγό στην προσωπική τους προσέγγιση στη διοίκηση της οργανωσιακής κουλτούρας της επιχείρησής τους.

3.2 ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ ΚΑΙ ΑΛΛΑΓΗ

3.2.1 Εισαγωγή

Στις επιχειρήσεις του 21^{ου} αιώνα, η ισορροπία αποτυπώνεται πιο συχνά ως στασιμότητα παρά ως σταθερότητα και οι επιχειρήσεις που δεν έχουν μπει στη διαδικασία αλλαγής θεωρούνται σε γενικές γραμμές απείθαρχες. Η μεγάλη αλλαγή σε έναν οργανισμό - κατά το παρελθόν - συνοδευόταν και από μεγάλη αβεβαιότητα. Σήμερα, η τρομακτική αυτή αβεβαιότητα συνδέεται με την τακτική των επιχειρήσεων να μένουν σταθερές στις ίδιες αρχές και τρόπους λειτουργίας. Για το λόγο αυτό, το ζήτημα των οργανωσιακών αλλαγών συγκέντρωσε από νωρίς το ενδιαφέρον της Οργανωσιακής Θεωρίας και της Διοικητικής Επιστήμης.

Ο πατέρας του σύγχρονου μάνατζμεντ, Peter Drucker (1995), έχει πει ότι «ζούμε σε μία από τις εκπληκτικές εκείνες περιόδους που προκύπτουν κάθε 200 με 300 χρόνια, όταν οι άνθρωποι δεν μπορούν να καταλάβουν πλέον τον κόσμο ως έχει και το παρελθόν δεν είναι πια αρκετό για να εξηγήσουμε το μέλλον». Η συνεχής βελτίωση και πρόοδος δεν μπορεί να συμβεί χωρίς αλλαγές στην τεχνολογία, τις στρατηγικές, την οργάνωση, την κουλτούρα, τους ανθρώπους και τα συστήματα. Οι αλλαγές αποτελούσαν πάντα βασικό χαρακτηριστικό της φύσης, των οργανισμών και του περιβάλλοντός τους. Στη σύγχρονη εποχή χαρακτηρίζονται από εκρηκτικούς ρυθμούς και ασυνέχειες που τις κάνουν απρόβλεπτες. Σε αυτές τις συνθήκες, η ικανότητα των επιχειρήσεων να προσαρμόζονται έγκαιρα αποτελεί βασική προϋπόθεση επιβίωσης και επιχειρηματικής επιτυχίας.

Παρόλα αυτά, τις τελευταίες δεκαετίες είναι πάρα πολλά τα παραδείγματα μεγάλων εταιρειών που δεν μπόρεσαν να διατηρήσουν τη θέση τους λόγω της **αδυναμίας** να προσαρμοστούν στις **αλλαγές**, και της αποτυχίας των περισσότερων προγραμματισμένων οργανωσιακών αλλαγών τους. Για τον λόγο αυτό, έχουν γίνει πολλές έρευνες ούτως ώστε να διαπιστωθεί ο λόγος ή οι λόγοι για τους οποίους παρουσιάζεται αυτό το μεγάλο ποσοστό αποτυχίας στην αλλαγή της κουλτούρας. Οι μελέτες αυτές έδειξαν ότι η πιο συχνά αναφερόμενη αιτία για την αποτυχία ήταν η αμέλεια των μάνατζερ και των διοικητικών στελεχών ως προς την κουλτούρα της επιχείρησης. Η αποτυχία εφαρμογής αλλαγής της οργανωσιακής κουλτούρας σε μια επιχείρηση αποτελεί σημαντικό πρόβλημα γι' αυτήν. Αυτό συμβαίνει κυρίως γιατί η αποτυχία αλλαγής της οργανωσιακής της κουλτούρας σημαίνει ότι η επιχείρηση «καταδικάζει» ταυτόχρονα και άλλα είδη αλλαγών που προσπαθεί να επιτύχει η ίδια προς όφελός της.

Η οργανωσιακή αλλαγή είναι στενά συνδεδεμένη στις ρίζες της με την ατομική αλλαγή. Σε ένα συνεχώς μεταβαλλόμενο οικονομικό περιβάλλον, εάν η διοίκηση και οι μάνατζερ μιας επιχείρησης δεν δώσουν σημασία στην προσωπική και ατομική αλλαγή, η κουλτούρα της επιχείρησης θα παραμείνει απείθαρχη και στάσιμη. Σημαντικό ρόλο, λοιπόν, έχει η διοίκηση και ηγεσία των αλλαγών που είναι πλέον απαραίτητα στοιχεία για όλα τα στελέχη – κυρίως για τα ανώτερα – ενώ ακόμα και οι εργαζόμενοι **πρέπει να μάθουν να προσαρμόζονται σε ένα περιβάλλον συνεχών αλλαγών**, να έχουν θετικές στάσεις ως προς αυτές αλλά και να μπορούν να είναι άμεσα αποδοτικοί και παραγωγικοί μέσα σε αυτές τις αλλαγές. Οι οργανωσιακές αλλαγές συνήθως αφορούν την τεχνολογία, την οργάνωση και τα συστήματα. Για να πραγματοποιηθούν οι εσωτερικές αλλαγές, απαιτείται η υποστήριξη και η προσαρμογή **γνώσεων, ικανοτήτων, στάσεων και συμπεριφορών** των εργαζομένων και των στελεχών.

3.2.2 Η ανάγκη για Αλλαγή στην Κουλτούρα

Η αλλαγή της κουλτούρας στις επιχειρήσεις αποτελεί αναγκαιότητα λόγω της ταχύτητας και του βαθμού αλλαγής του εξωτερικού περιβάλλοντος του οργανισμού και λόγω του ότι αυτή πρέπει να ευθυγραμμίζεται με τα βασικά δεδομένα της επιχείρησης, τα οποία βέβαια δεν μένουν σταθερά.

Από τη δεκαετία του 1990 και μετά, μελέτες δείχνουν ότι εξετάζοντας τη μεταβολή της μορφής της οικονομίας από βιομηχανική σε πληροφοριακή, έχει γίνει κατανοητό πόσο σημαντική είναι η πραγματοποίηση αλλαγών στις επιχειρήσεις, όχι μόνο για την επιβίωση αλλά και για την αύξηση της αποδοτικότητάς τους. Ο ρυθμός της τεχνολογικής αλλαγής συσχετισμένος με το μεγάλο ξέσπασμα στην πληροφόρηση δημιούργησαν ένα περιβάλλον, το οποίο δεν ανέχεται πια το status quo. Επιπλέον, οι Cameron και Quinn υποστηρίζουν ότι όχι μόνο η αλλαγή είναι απρόβλεπτη και βρίσκεται παντού, αλλά και ότι η ταχύτητα διάδοσης της αλλαγής, σαν θεσμός στο μέλλον, θα είναι ραγδαία (Cameron, 2003, Quinn, 2000). Σύμφωνα με το παραπάνω, καμία επιχείρηση δεν μπορεί να παραμείνει σταθερή - αμετάβλητη για μεγάλο χρονικό διάστημα και να επιβιώσει. Ακολουθώντας λοιπόν τη θεωρία των δύο παραπάνω μελετητών, η πρόκληση δεν βρίσκεται στο αν θα πρέπει να υπάρξει αλλαγή στην επιχείρηση και την κουλτούρα της αλλά στο **πώς** πρέπει να πραγματοποιηθεί η αλλαγή αυτή ούτως ώστε να αυξηθεί όσο το δυνατόν περισσότερο η αποτελεσματικότητα της επιχείρησης.

Οι τρεις πιο κοινές οργανωτικές πρωτοβουλίες αλλαγής που πραγματοποιήθηκαν τις τελευταίες δύο δεκαετίες, σύμφωνα πάντα με τους Quinn και Cameron (2006), οι οποίοι έδειξαν ιδιαίτερο ενδιαφέρον στο ζήτημα, είναι η **Διοίκηση Ολικής Ποιότητας** (Total Quality Management, TQM), οι πρωτοβουλίες **συρρίκνωσης** (downsizing) και οι πρωτοβουλίες **ανασχεδιασμού** (reengineering) (Cameron 1997). Τα διοικητικά στελέχη των επιχειρήσεων επέλεξαν να χρησιμοποιήσουν τα τρία παραπάνω ήδη πρωτοβουλιών. Ως στόχο η ΔΟΠ είχε την αύξηση της αποτελεσματικότητας. Με την συρρίκνωση οι μάνατζερ στόχευαν να αυξήσουν την ανταγωνιστικότητα της επιχείρησης, τον βαθμό απόδοσης και την παραγωγικότητα. Τέλος, με τον ανασχεδιασμό προσπάθησαν να ενισχύσουν την οργανωτική απόδοση, που αποτελούσε απόπειρα πλήρους επανασχεδιασμού των διαδικασιών ενός οργανισμού.

Σύμφωνα όμως με τους συγγραφείς και πολλούς ερευνητές, οι τρεις αυτές πρωτοβουλίες δεν ήταν τόσο αποτελεσματικές στο να επιτύχουν την επιθυμητή αλλαγή για τους μάνατζερ και τα διοικητικά στελέχη των επιχειρήσεων που τις χρησιμοποίησαν. Ο λόγος για τον οποίο συνέβαινε αυτό ήταν γιατί το βασικότερο κομμάτι που χρειαζόταν την αλλαγή, η **κουλτούρα της επιχείρησης**, παρέμενε σταθερή. Οι πρωτοβουλίες αυτές χρησιμοποιούνταν ως μια τεχνική ή ένα πρόγραμμα αλλαγής, ενώ θα έπρεπε να χρησιμοποιείται ως μια θεμελιώδη αλλαγή στην κατεύθυνση, τις αξίες και την κουλτούρα της επιχείρησης. Χωρίς μια τέτοιου είδους θεμελιώδη αλλαγή είναι δύσκολο να βελτιωθεί η απόδοση της επιχείρησης και κυρίως για μεγάλο χρονικό διάστημα. Παρά το γεγονός ότι μπορεί να υπάρχουν τα εργαλεία και οι τεχνικές για την αλλαγή, καθώς επίσης και ότι μπορεί να εφαρμόζεται με αποφασιστικότητα η στρατηγική της επιχείρησης για να επιτευχθεί η αλλαγή, πολλές προσπάθειες που γίνονται με στόχο την βελτίωση της οργανωσιακής απόδοσης αποτυγχάνουν. Αυτό συμβαίνει διότι η ουσιαστική κουλτούρα του οργανισμού, όπως είναι οι αξίες, ο τρόπος σκέψης, το στυλ μάνατζμεντ και η προσέγγιση στην επίλυση προβλημάτων, παραμένει ίδια. Για να επιτευχθεί η ουσιαστική αλλαγή στην επιχείρηση, η αλλαγή που θα επιφέρει θετικές μεταβολές στην αποτελεσματικότητα της επιχείρησης, είναι σημαντικό να αλλάξουν βασικά χαρακτηριστικά και στοιχεία της επιχείρησης. Η τελευταία

θα πρέπει να επαναπροσδιορίσει από τη ρίζα τις βασικές της παραδοχές, τις αξίες και τον τρόπο που κάνει τα πράγματα για να επιτύχει μια ριζική αλλαγή που θα μεταμορφώσει το υπάρχον καθεστώς της και θα το κάνει να ξεφύγει από το status quo.

Εμπειρικές μελέτες σε μεγάλο αριθμό επιχειρήσεων που χρησιμοποιούσαν το TQM και την συρρίκνωση (downsizing) μάς δίνουν αρκετά στοιχεία που επιβεβαιώνουν το άνωθεν συμπέρασμα (Cameron, 1995, 1998· Cameron, Bright, and Caza, 2004· Cameron, Freeman, and Mishra, 1991). Όταν η διοίκηση ολικής ποιότητας (TQM) και η συρρίκνωση (downsizing) εφαρμόστηκαν ανεξάρτητα από την αλλαγή της κουλτούρας, ήταν ανεπιτυχείς. Αντίθετα, όταν η κουλτούρα αυτών των επιχειρήσεων αποτελούσε ρητό στόχο αλλαγής, με τη διοίκηση ολικής ποιότητας και τη συρρίκνωση ενσωματωμένες σαν εργαλεία και τεχνικές σε μια προσπάθεια συνολικής αλλαγής της κουλτούρας, τότε αυτές ήταν επιτυχείς. Έτσι, αυξήθηκε η οργανωσιακή αποτελεσματικότητα και η αλλαγή της κουλτούρας αποτελούσε το «κλειδί» της υπόθεσης.

Η εξάρτηση της βελτίωσης ενός οργανισμού από την αλλαγή της κουλτούρας του οφείλεται στις αξίες, στον προσανατολισμό και στους στόχους, τα οποία παραμένουν αμετάβλητα. Ακόμη και όταν αλλάζουν η στρατηγική και οι διαδικασίες λειτουργίας της επιχείρησης, καταλήγει να επιστρέφει σύντομα στο **status quo**. Το ίδιο ισχύει και για τα άτομα. Οι προσωπικότητες, το προσωπικό στυλ, οι συνήθειες και οι συμπεριφορές των ατόμων σπάνια αλλάζουν δραστικά, παρόλο που υπάρχουν τρόποι για να γίνει αυτό. Αν δεν υπάρξει μεταβολή στους βασικούς στόχους, τις αρχές και τις προσδοκίες μιας επιχείρησης ή ενός ατόμου, τότε η αλλαγή είναι επιφανειακή και μικρής διάρκειας (Quinn, 1996). Οι αποτυχημένες προσπάθειες για την αλλαγή συνήθως προκαλούν απογοήτευση, έλλειψη εμπιστοσύνης και επιδείνωση του ηθικού των μελών της επιχείρησης. Επομένως, η αλλαγή της οργανωσιακής κουλτούρας ενός οργανισμού αποτελεί μεγάλο βήμα για την εφαρμογή στρατηγικών για την επίτευξη μεγάλης βελτίωσης στη λειτουργία και την απόδοση της επιχείρησης, καθώς επίσης και για την προσαρμογή της στο όλο και πιο ταραχώδες περιβάλλον που έχουν να αντιμετωπίσουν οι επιχειρήσεις τη σημερινή εποχή.

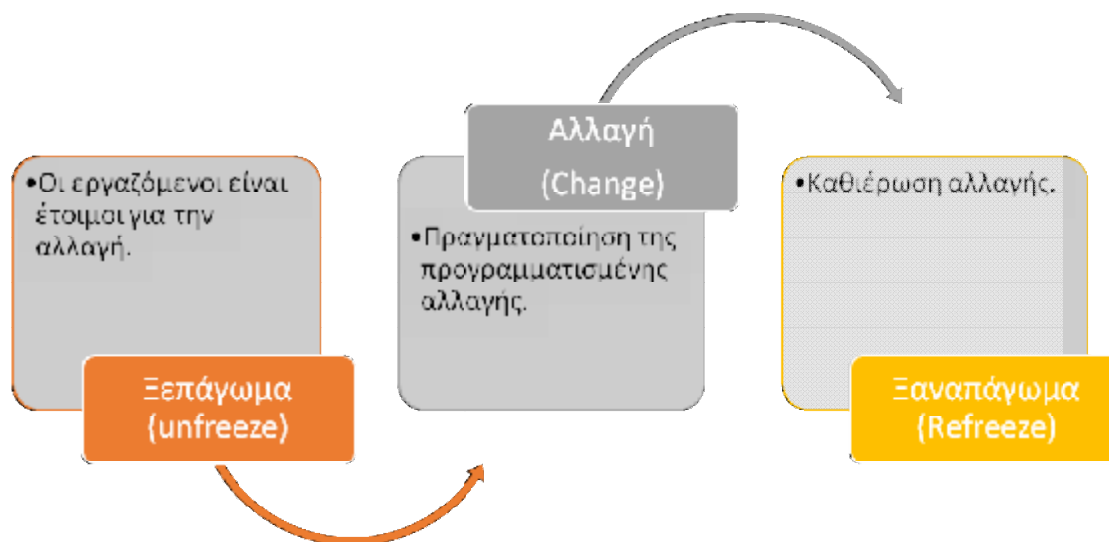
3.2.3 Μοντέλα εισαγωγής Αλλαγής Κουλτούρας

Μέχρι τώρα στη βιβλιογραφία έχουν προταθεί πολλά θεωρητικά μοντέλα που αφορούν τα στάδια και τις διαδοχικές ενέργειες εισαγωγής αλλαγών στους οργανισμούς και τις επιχειρήσεις. Όλα αυτά τα μοντέλα αφορούν τη σχεδιασμένη αλλαγή. Μελετητές της ηγεσίας έχουν καταπιαστεί με την οργανωσιακή αλλαγή τόσο από εννοιολογική όσο και από διαδικαστική σκοπιά. Η **εννοιολογική** προσέγγιση επικεντρώνεται στο «πριν» και τα αποτελέσματα της αλλαγής (δηλ. στο «τι»), ενώ η **διαδικαστική** προσέγγιση εστιάζει κυρίως στους ρόλους και τις στρατηγικές που απαιτούνται για την εφαρμογή της αλλαγής, δηλαδή το «πώς» (Burke, 2008, p.154).

Τα θεωρητικά ή εννοιολογικά μοντέλα της αλλαγής επικεντρώνονται στο μέγεθος και το περιεχόμενο των στρατηγικών πρωτοβουλιών με ιδιαίτερη έμφαση σε γνωστικούς μηχανισμούς που εμπλέκονται στην εκτέλεση των επιδιωκόμενων αποτελεσμάτων. Οι Golembiewski, Billingsley και Yeager (1976) συνέλαβαν τρία επίπεδα αλλαγής –άλφα, βήτα και γάμα– βασιζόμενοι στον βαθμό στον οποίο τα άτομα υποχρεούνται να τροποποιήσουν τους γνωστικούς τους μηχανισμούς ούτως ώστε να μπορέσουν να αξιολογήσουν τα αποτελέσματα από την εφαρμογή της αλλαγής στην επιχείρηση.

Τα διαδικαστικά μοντέλα εφαρμογής αλλαγών σε μια επιχείρηση προσδιορίζουν την αλληλουχία των γεγονότων που είναι απαραίτητα για να προκαλέσουν την οργανωσιακή αλλαγή, και επικεντρώνεται κυρίως στα βασικά στάδια εφαρμογής της. Οι Lewin (1951) και Schein υποστήριξαν ότι η κάθε αλλαγή υλοποιείται μέσα από τρία στάδια, **ξεπάγωμα** (unfreezing), **αλλαγή** (change) και **ξανά-πάγωμα** (refreezing). Στο στάδιο του «ξεπαγώματος», «λιώνουν οι πάγοι» της υπάρχουσας κατάστασης. Οι άνθρωποι αρχίζουν να αντιλαμβάνονται την ανάγκη για αλλαγή, αφού πλέον έχουν αρχίσει να αμφισβητούν το status quo, δημιουργείται επομένως μια κατάσταση ετοιμότητας για την αλλαγή. Επιπλέον ο Schein υποστηρίζει ότι για να προκύψει αυτή η «αναμενόμενη» αλλαγή, είναι απαραίτητο τα άτομα να αποκτήσουν όραμα και θετικές προσδοκίες, καθώς επίσης και ότι αυτό δεν είναι δυνατό να συμβεί χωρίς κάποια πίεση και άγχος που θα αναγκάσουν τα στελέχη της κάθε επιχείρησης να ξεχάσουν τους παλιούς τρόπους δράσης. Στο στάδιο της «αλλαγής» περιλαμβάνονται οι ενέργειες για την πραγματοποίηση αυτής. Η νέα κατάσταση διαμορφώνεται μέσα από την αλλαγή αξιών, συμπεριφορών, ικανοτήτων, διαδικασιών, γνώσεων κλπ. Στο τρίτο στάδιο, το στάδιο «ξανα-πάγωμα», η αλλαγή πρέπει να καθιερωθεί, να γίνει δηλαδή ξανά ρουτίνα.

Σύμφωνα με τον Schein, αν αυτό το τρίτο στάδιο δεν πραγματοποιηθεί, τότε η αλλαγή θα είναι πρόσκαιρη.



Σχήμα 5: Μοντέλο Lewin-Schein

Ο Hedges(1991) περιγράφει τα ίδια τρία στάδια ως «έξοδος, μετάβαση, είσοδος» (exit, transit, entry). «Έξοδος» από την υπάρχουσα κατάσταση, «μετάβαση» μέσα από μια άγνωστη περιοχή, και «είσοδος» σε μια νέα κατάσταση ισορροπίας. Ομοίως, οι Tannenbaum και Hanna(1985) παρουσιάζουν τη διαδικασία της αλλαγής σαν μια μετάβαση από την «ισορροπία και σταθερότητα» στο «θάνατο και την άφεση» στο τρίτο στάδιο που αποτελεί την «αναγέννηση και την συνέχεια». Αυτοί οι ερευνητές, και πολλοί άλλοι ακόμη, παρουσιάζουν τις οργανωσιακές αλλαγές ως μετάβαση από μια κατάσταση σε μια άλλη, με την ταυτόχρονη μετατόπιση του χρονικού προσανατολισμού από το παρελθόν στο παρόν και το μέλλον.

3.2.4 Στάδια Οργανωσιακής Αλλαγής στην Κουλτούρα

Η οργανωσιακή αλλαγή δεν είναι μόνο αλλαγή δομής και διαδικασιών αλλά και εταιρικής κουλτούρας. Για τον λόγο αυτό, η οργανωσιακή κουλτούρα έχει ιδιαίτερη σημασία όταν έρχεται να διαχειριστεί ευρεία αλλαγή, σύμφωνα με τον Schein(1983) και άλλους μελετητές. Παρακάτω, παρατίθενται 8 στάδια που περιγράφουν τη σχέση της κουλτούρας μιας επιχείρησης και των πρωτοβουλιών της για αλλαγή, με στόχο την αλλαγή της οργανωσιακής κουλτούρας σε μια επιχείρηση.

1. Ανάλυση της κουλτούρας: Η ετοιμότητα για αλλαγή είναι ενσωματωμένη στην κουλτούρα.

Η θέσπιση ετοιμότητας για την πραγματοποίηση της αλλαγής αποτελεί βασικό πρώτο βήμα για πολλά μοντέλα της διαδικασίας της οργανωσιακής αλλαγής (Bernerth, 2004· Kotter, 1996· Walinga, 2008). Η ερμηνεία της ανάλυσης της κουλτούρας σαν μια αναπόσπαστη συνιστώσα για την αξιολόγηση της ετοιμότητας ενός οργανισμού για αλλαγή ενισχύει τη θεωρία των Wilkins και Dyer (1988), οι οποίοι έθεσαν **δύο διαστάσεις** της κουλτούρας που προδιαθέτουν στην αλλαγή. Η μία είναι ρευστότητα των πλαισίων της υπάρχουσας κουλτούρας και η δεύτερη αφορά την αφοσίωση των μελών του οργανισμού στις υπάρχουσες αξίες του. Οι δύο παραπάνω μελετητές υποστηρίζουν επιπλέον ότι το να δημιουργείς ετοιμότητα για αλλαγή σε μια επιχείρηση, η οποία δεν είναι ουσιαστικά έτοιμη για την πραγματοποίηση αλλαγής, συνεπάγεται αντίθεση και ανακολουθία του τι υπάρχει στην επιχείρηση αυτή και τι θα **έπρεπε** να υπάρχει από άποψη ετοιμότητας και προετοιμασίας.

2. Δημιουργία οράματος: Η γνώση της οργανωσιακής κουλτούρας βοηθάει στη δημιουργία οράματος για αλλαγή.

Η γνώση της οργανωσιακής κουλτούρας, καθώς επίσης και η επίγνωση των διαφόρων υποκουλτούρων μέσα σε έναν οργανισμό, παίζει σημαντικό ρόλο στη δημιουργία αποτελεσματικού οράματος για αλλαγή (Bate et al., 2000· Sashkin, 1988). Διάφοροι θεωρητικοί, που ασχολούνται με την αναδιαμόρφωση της κουλτούρας αντί της διερεύνησης τρόπων για να συνδέσουν τις δεσμεύσεις της υπάρχουσας κουλτούρας με ένα όραμα για αλλαγή, υποστηρίζουν ότι η αλλαγή στην κουλτούρα αποτελεί **προαπαιτούμενο** για την αποτελεσματική αλλαγή ενός οργανισμού (Bate et al., 2000· Gayle, Tewarie & White, 2000). Άλλοι ισχυρίζονται ότι αλλαγή στην κουλτούρα προκύπτει μόνο ως αποτέλεσμα αλλαγής της συμπεριφοράς μέσα σε μια επιχείρηση ή έναν οργανισμό. (Hercleuous, 2001).

3. Ενημέρωση πρωτοβουλιών: Η γνώση της κουλτούρας ενημερώνει την ανάπτυξη συγκεκριμένων πρωτοβουλιών αλλαγής.

Κατά τη διάρκεια των σταδίων σχεδιασμού, η θεσμική κουλτούρα καθορίζει τους παράγοντες για το αν η επιχείρηση είναι έτοιμη για αλλαγή, και βοηθάει στον σχηματισμό του οράματος των ηγετών για το μέλλον που προτιμούν. Παρόλα αυτά, ένα όραμα δεν αποτελεί σχέδιο για αλλαγή, τουλάχιστον όχι μέχρι να μετατραπεί σε οργανωμένο πλάνο. Η κατανόηση της οργανωσιακής κουλτούρας δίνει τη δυνατότητα στα διοικητικά στελέχη της εκάστοτε επιχείρησης να αξιοποιήσει τις υπάρχουσες αξίες και νόρμες συμπεριφοράς στο να σχεδιάσει επεμβατικές αλλαγές.

4. Οι στρατηγικές αντικατοπτρίζουν τη γνώση της κουλτούρας: Στρατηγικές που εφαρμόζονται αποτελεσματικά αντικατοπτρίζουν διαφορετικές πτυχές της οργανωσιακής κουλτούρας.

Μόλις οριστούν οι στόχοι της προγραμματισμένης αλλαγής, οι θεσμικοί ηγέτες πρέπει να καθορίσουν τους πιο αποτελεσματικούς τρόπους για να εφαρμοστεί η επιθυμητή αλλαγή. Οι

παράγοντες της κουλτούρας που αντανακλώνται στις στρατηγικές που υλοποιήθηκαν, ίσως να διαφέρουν από τις πτυχές της οργανωσιακής κουλτούρας που έδωσαν ώθηση στις πρωτοβουλίες αλλαγής. Οι ηγέτες των επιχειρήσεων και οι υπεύθυνοι μάνατζερ για την αλλαγή πρέπει να αναγνωρίζουν ότι επειδή η οργανωσιακή κουλτούρα είναι πολυδιάστατη, θα υπάρξουν και άλλοι παράγοντες που θα επηρεάσουν πρωτοβουλίες για αλλαγή εκτός από τις διαστάσεις που ορίστηκαν ως στόχος της αλλαγής αυτής. Αυτή η διάκριση είναι σημαντική γιατί δείχνει ότι οι στρατηγικές που εφαρμόζονται δεν καθορίζονται οριστικά από τις πρωτοβουλίες για αλλαγή, αλλά μπορούν να σχεδιαστούν, για να ενδυναμώσουν τις πτυχές της κουλτούρας που είναι απαραίτητες για να επιβεβαιωθεί το επιθυμητό αποτέλεσμα. Είτε ο στόχος της πρωτοβουλίας για αλλαγή είναι να αλλάξει ένα θεμελιώδες στοιχείο της θεσμικής κουλτούρας, είτε να επηρεάσει μια αλλαγή που είναι ουσιαστικά σε αρμονία με την κουλτούρα της οργάνωσης, η γνώση της κουλτούρας μπορεί να είναι ένα πολύτιμο εργαλείο για τους ηγέτες στη διαμόρφωση των στρατηγικών και τακτικών για την εφαρμογή της αλλαγής.

5. Ενσωμάτωση προθέσεων: Οι πρωτοβουλίες αλλαγής και η εφαρμογή της στρατηγικής τους ενσωματώνουν την πρόθεση των επιχειρήσεων να αλλάξουν και να ενδυναμώσουν τις κουλτούρες τους.

Αυτή η πρόθεση μπορεί να γίνει σαφής σε ορισμένες περιπτώσεις, όπως όταν οι ηγέτες, τα διοικητικά στελέχη και οι μάνατζερ, στοχεύουν σε συγκεκριμένες αξίες και λειτουργίες για να αλλάξουν. Έτσι, μπορούν να συσταθούν νέα μοντέλα και λειτουργίες ή τα παλιά να «πέσουν σε λήθαργο» Gail F. Latta(2009). Σύμφωνα με το εννοιολογικό μοντέλο του Gagliardi (1986), η προσέγγιση αυτής της διαδικασίας προλαμβάνει την αντίληψη ότι η αλλαγή απαιτεί ολοκληρωτική αναμόρφωση των αξιών και των τρόπων που δρουν οι επιχειρήσεις αναγνωρίζοντας τις πτυχές της οργανωσιακής συμπεριφοράς που αναμένεται να επωμιστούν την αλλαγή.

6. Μεσολάβηση της κουλτούρας: Στοιχεία της κουλτούρας μεσολαβούν για την εφαρμογή της αλλαγής.

Ανεξάρτητα από τις στρατηγικές και τις τακτικές που χρησιμοποιούνται στους οργανισμούς για να εφαρμοστούν συγκεκριμένες πρωτοβουλίες αλλαγής, στο αποτέλεσμα αυτών των πρωτοβουλιών θα έχουν μεσολαβήσει στοιχεία της θεσμικής κουλτούρας της κάθε επιχείρησης που δεν είχαν ληφθεί υπόψη κατά τον σχεδιασμό του πλάνου της αλλαγής. Σε ορισμένα παραδείγματα, η δυναμική της κουλτούρας μπορεί να χρησιμοποιηθεί έτσι ώστε να διευκολυνθεί η αφομοίωση της αλλαγής. Σε άλλα, πάλι, μπορεί να προάγει αντίσταση σε μη αναμενόμενο αποτέλεσμα. Κάποια στοιχεία της οργανωσιακής κουλτούρας μιας επιχείρησης δεν λαμβάνονται υπόψη κατά τη διάρκεια σχεδιασμού του πλάνου αλλαγής, και κάνουν την εμφάνισή τους αναπάντεχα ξαφνικά κατά τη διάρκεια εφαρμογής της αλλαγής και μεσολαβούν σε αυτήν επιφέροντας σημαντικές επιπτώσεις. Άμεσο αποτέλεσμα της μεσολάβησης αυτής αποτελούν η αρωγή ή η αντίσταση στην προσπάθεια των επιχειρήσεων και των ηγετών τους για αλλαγή.

7. Μετριάζει το αποτέλεσμα: Η κουλτούρα ασκεί μετριαστική επιρροή στα αποτελέσματα της οργανωσιακής αλλαγής.

Οι «μετριαστικές» επιδράσεις της οργανωσιακής κουλτούρας που αναφέρονται παραπάνω, ασκούν επιρροή στη διαδικασία εφαρμογής της αλλαγής καθώς επίσης και στην καθαυτή φύση της αλλαγής. Επιπλέον, η δυναμική της κουλτούρας έχει μετριαστική επιρροή και στο αποτέλεσμα εφαρμογής της αλλαγής. Αυτή η επιρροή καθορίζει τον βαθμό στον οποίο πραγματοποιούνται οι καθορισμένοι στόχοι μιας επιχείρησης στο σύνολό της. Στόχος αυτής της «μετριοπάθειας» δεν αποτελεί η αλλαγή αυτή καθαυτή ή η διαδικασία εφαρμογής της που ακολουθείται, αλλά το αποτέλεσμα που προκύπτει από προσπάθειες επιρροής της

οργανωσιακής αλλαγής αναφορικά με τους καθορισμένους στόχους της επιχείρησης. Αυτού του είδους η επιρροή αποτελεί αποδεικτικό στοιχείο ακόμη και στην περίπτωση που οι στόχοι της αλλαγής δεν έχουν απορριφθεί εντελώς από τα μέλη της επιχείρησης, αλλά συμπεριφορές που εμπνέονται από την κουλτούρα. Παρόλα αυτά, εμποδίζουν την πραγματοποίηση του αποτελέσματος στο οποίο αποσκοπούσαν τα ηγετικά στελέχη των επιχειρήσεων.

8. **Παράπλευρες επιπτώσεις:** Η οργανωσιακή αλλαγή έχει παράπλευρη επιρροή στην οργανωσιακή κουλτούρα.

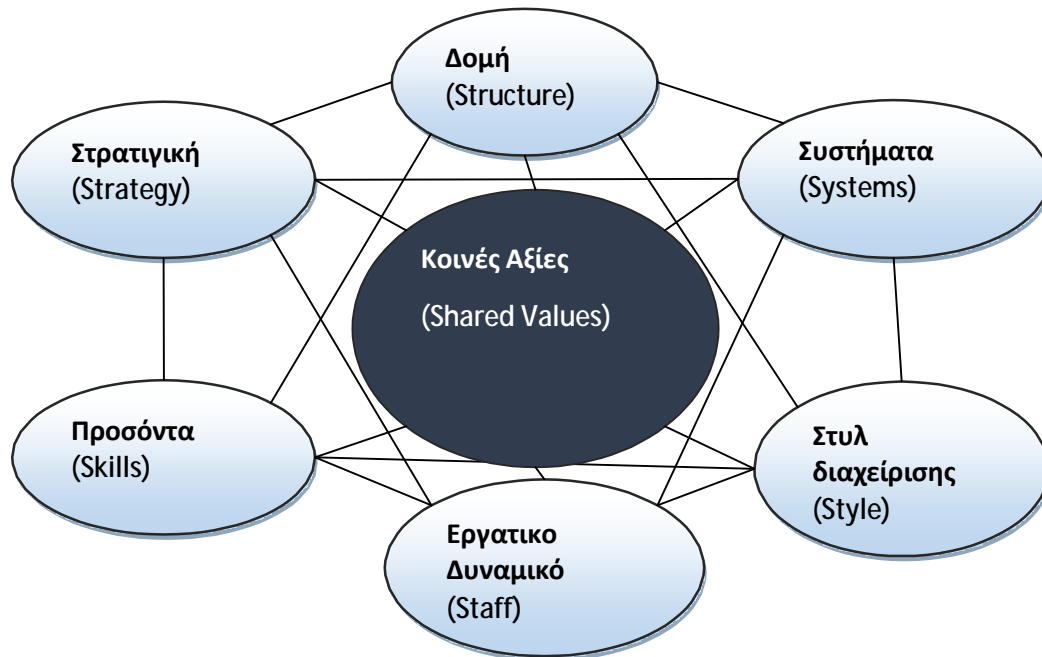
Ανεξάρτητα από το πόσο εκτεταμένη είναι η πραγματοποίηση του επισκοπούμενου αποτελέσματος από την εφαρμογή της αλλαγής, η διαδικασία παρουσίασης της αλλαγής προκαλεί παράπλευρη επιρροή στην οργανωσιακή κουλτούρα μιας επιχείρησης. Παρά το γεγονός ότι κάποιες αλλαγές μπορεί να αποσκοπούν ρητά στο να μεταποιήσουν τα στοιχεία της θεσμικής κουλτούρας, το αντίκτυπο της κουλτούρας στην αλλαγή θα είναι σε πολλές περιπτώσεις δευτερεύουσας σημασίας αναφορικά με τους στόχους της αλλαγής. Αν το αντίκτυπο είναι πρωταρχικής ή δευτερευούσης σημασίας, η παρουσίαση της αλλαγής μπορεί είτε να μεταβάλει είτε να τονώσει παράπλευρες διαστάσεις της οργανωσιακής κουλτούρας. Σε ορισμένες περιπτώσεις, μία απλή πρωτοβουλία για αλλαγή μπορεί την ίδια στιγμή να μεταβάλει και κάποιες αξίες, πεποιθήσεις, ή συμπεριφορές της κουλτούρας μιας επιχείρησης ενώ ταυτόχρονα ενισχύει άλλα αξιώματα.

3.2.5 Κύριοι τομείς των στόχων της Οργανωσιακής Αλλαγής

Για την πραγματοποίηση, υλοποίηση και επιτυχία της οργανωσιακής αλλαγής χρειάζεται οι επιχειρήσεις να ορίσουν τους στόχους που θέλουν να φτάσουν μέσω της εφαρμογής αλλαγής στην οργανωσιακή τους κουλτούρα. Αυτό που επίσης είναι σημαντικό είναι ότι πρέπει να καθοριστούν και οι τομείς στους οποίους επικεντρώνονται αυτοί οι στόχοι. Παρακάτω αναφέρονται 7 τομείς, στους οποίους διαιρούνται οι στόχοι της οργανωσιακής αλλαγής. Στη λίστα αυτή αναγράφονται οι πρωτογενείς και εναρκτήριοι λόγοι που οδήγησαν τους μάνατζερ στην πορεία για την αλλαγή (μοντέλο “7S” McKinsey). Επιχειρήθηκαν αλλαγές στην στρατηγική των επιχειρήσεων (strategy), όπως για παράδειγμα αλλαγές που εστιάζουν στον πυρήνα των επιχειρήσεων ή σε αγορές-στόχους και μεγάλες αλλαγές στην τεχνολογία. Άλλος τομέας, στον οποίο επιχειρούνται αλλαγές, είναι η οργανωσιακή δομή (structure) της επιχείρησης, όπως για παράδειγμα η αναδιοργάνωση του μακροοικονομικού επιπέδου της δομής της. Στο μικροοικονομικό επίπεδο υπήρχαν αλλαγές στη φύση, το περιεχόμενο και την ευθύνη της εργασίας. Ένας τρίτος τομέας είναι τα οργανωσιακά συστήματα (systems) που περιλαμβάνουν προσπάθειες διάλυσης και μείωση της γραφειοκρατίας, καθώς επίσης και σημαντικές πρωτοβουλίες της τεχνολογίας των πληροφοριών.

Η στελέχωση των επιχειρήσεων (staffing) αποτελεί τον τέταρτο τομέα των στόχων της αλλαγής. Περιλαμβάνει σκληρές αλλαγές, οι οποίες επικεντρώθηκαν κατά κύριο λόγο στον αριθμό των απασχολούμενων (τις λεγόμενες «αναδιαρθρώσεις», οι οποίες σχεδόν πάντα σήμαιναν «απολύσεις», όπως και τελικά ονομάστηκαν). «Μαλακές» αλλαγές οι οποίες ήταν διαδεδομένες και περιλάμβαναν, για παράδειγμα, ατομικές και ομαδικές απολύσεις και αλλαγές για τους απασχολούμενους εργαζόμενους. Επιπροσθέτως, άλλο σημείο για την πραγματοποίηση αλλαγών είναι τα απαραίτητα προσόντα των εργαζομένων (skills) που σημαίνει να περιλαμβάνονται αλλαγές που να ταιριάζουν με τη φύση των απαιτούμενων ικανοτήτων και τα πρότυπα επιδόσεων.

Οι δύο τελευταίοι τομείς περιλαμβάνουν το στυλ διαχείρισης (style) της επιχείρησης και από τα διοικητικά στελέχη και τις κοινές αξίες (shared values). Το πρώτο αφορά συγκεκριμένες απαιτήσεις των μανάτζερ για το πώς προσεγγίζουν την δουλειά τους, πώς συμπεριφέρονται και ποια η σχέση με τους συνεργάτες τους, τους ανώτερους και τους υφισταμένους τους. Το τελευταίο, που είναι οι κοινές αξίες, απαιτεί αλλαγές στον προσανατολισμό, στις αξίες, στις πεποιθήσεις και στις βασικές παραδοχές της επιχείρησης. Το λεγόμενο «οργανωσιακή κουλτούρα» κατά τις επιχειρήσεις.



Σχήμα 6: Μοντέλο «7S» McKinsey

3.2.6 Αντίσταση στην αλλαγή και τρόποι αντιμετώπισης

Οι επιχειρήσεις είναι συχνά «αδέξιες» στην αλλαγή κάποιου γεγονότος το οποίο οφείλεται στην οργανωσιακή αδράνεια, η οποία επικρατεί στο εσωτερικό τους εξαιτίας της αντίστασης σε ατομικό, ομαδικό και οργανωσιακό επίπεδο. Η ατομική αδράνεια έχει να κάνει με την ανασφάλεια, την αβεβαιότητα και τη συνήθεια. Η αντίσταση της ομάδας οφείλεται στη συλλογική σκέψη, τη συνεκτικότητα και τους κανόνες. Η αντίσταση, όμως, σε σχέση με τον οργανισμό, οφείλεται σε διαφορές που αφορούν τον λειτουργικό προσανατολισμό και την οργανωσιακή κουλτούρα. Στην προσπάθεια για αλλαγή μέσα στον οργανισμό πρέπει να λαμβάνουν μέρος όλα τα μέλη της επιχείρησης, να δημιουργηθεί ένα όραμα που θα είναι κοινό και θα τους εκφράζει όλους. Ακόμη, θα πρέπει να χρησιμοποιηθούν νέες τακτικές καθώς επίσης οι αλλαγές θα πρέπει πλέον να αφορούν και αξίες και όχι μόνο επιφανειακά σε επίπεδο εικόνας. Ο Lewin(1951), στη θεωρία του περί πεδίου δυνάμεων, αναφέρει ότι οι επιχειρήσεις ισορροπούν ανάμεσα σε δύο δυνάμεις, αυτές που υποστηρίζουν την αλλαγή και εκείνες που αντιστέκονται σε αυτήν.

Πολλές μελέτες έχουν δείξει ότι είναι δύσκολο να αλλάξεις την οργανωσιακή κουλτούρα μιας επιχείρησης, αφού οι κανόνες και οι αξίες κάθε κουλτούρας είναι σταθερές και αντιστέκονται σε κάθε μορφή αλλαγής. Για να καταφέρει λοιπόν ένας οργανισμός να επιφέρει αλλαγή στην κουλτούρα του, θα πρέπει ενδεχομένως να επαναπροσδιορίσει τη δομή του και να ανασχεδιάσει τα συστήματα αντιμετώπισης και ανταμοιβής των εργαζομένων αλλά και των διοικητικών στελεχών.

Η μείωση των αντιστάσεων στην αλλαγή μπορεί να έρθει μέσα από την αντιμετώπισή του και την ταυτόχρονη δημιουργία θετικών στάσεων. Μερικές τέτοιες μέθοδοι είναι η **εκπαίδευση**, που αποτελεί και την πιο διαδεδομένη μέθοδο αντιμετώπισης της αντίστασης. Μέσα από την εκπαίδευση οι άνθρωποι κατανοούν περισσότερο το όφελος και τη λογική της αλλαγής και έτσι αισθάνονται πιο ασφαλείς ως προς αυτή. Μία άλλη μέθοδος για την μείωση των αντιστάσεων απέναντι στην αλλαγή είναι η **επικοινωνία**. Μέσω της μεθόδου αυτής υποστηρίζεται ουσιαστικά το μάρκετινγκ της αλλαγής και αυτό μπορεί με τη σειρά του να δημιουργήσει το αίσθημα της συμμετοχής των εργαζομένων στην αλλαγή, να περάσει μια αίσθηση «επείγουσας ανάγκης» για την πραγματοποίηση της αλλαγής και να μειώσει την ανασφάλεια και την αβεβαιότητα, δημιουργώντας ένα όραμα για μια καλύτερη κατάσταση.

Ένας τρίτος τρόπος και ιδιαίτερα αποτελεσματικός, για να αντιμετωπιστεί η αντίσταση στην αλλαγή αλλά και ταυτόχρονα να δημιουργηθεί μια θετική στάση απέναντι στην αλλαγή, αποτελεί η **συμμετοχή**. Μέσω της συμμετοχής, δημιουργείται στα άτομα μία αίσθηση ιδιοκτησίας της αλλαγής, γεγονός που προκαλεί και τη δέσμευσή τους να την υποστηρίξουν ενεργά. Μια άλλη μορφή αντιμετώπισης της αντίστασης είναι η **διευκόλυνση και η υποστήριξη**. Τότε γίνονται συντονισμένες προσπάθειες με στόχο τη διευκόλυνση των εργαζομένων και την υποστήριξή τους, προκειμένου να καταφέρουν να προσαρμοστούν στις νέες αλλαγές που πραγματοποιεί η επιχείρηση. Παραδείγματα αντίστοιχων ενεργειών αποτελούν η συμβουλευτική και συναισθηματική υποστήριξη των ατόμων και οι χρονικές διευκολύνσεις και προσαρμογές.

Η **χειραγώγηση** και η **διαπραγμάτευση** αποτελούν δύο επιπλέον ενέργειες που συντελούν στην αντιμετώπιση της αντίστασης της αλλαγής. Στην πρώτη περίπτωση πραγματοποιούνται ενέργειες «συγκεκριμένου επηρεασμού των αντιδρώντων» (Μπουραντάς Δ. και Παπαλεξανδρή Ν., 2003), όπως είναι για παράδειγμα η σκόπιμη δημιουργία προσχεδιασμένων καταστάσεων, οι οποίες επηρεάζουν τους αντιδρώντες. Παρά τον θετικό της σκοπό, η συγκεκριμένη μέθοδος εγκυμονεί κινδύνους. Μερικοί κίνδυνοι είναι η μείωση της αξιοπιστίας της επιχείρησης αλλά και των διοικητικών της στελεχών. Η δεύτερη περίπτωση συντελείται όταν σε ορισμένες προσπάθειες για αλλαγή στην επιχείρηση και την κουλτούρα δημιουργούνται αρνητικές συνέπειες για τους εργαζομένους. Η διαπραγμάτευση με τα υπεύθυνα στελέχη για την αλλαγή κρίνεται αναγκαία με σκοπό να αποφευχθούν οποιοδήποτε είδους απώλειες.

Τέλος, μια έβδομη λύση είναι η **μορφή του εξαναγκασμού**. Με αυτή τη λύση εννοείται μια σιωπηλή απειλή σε βάρος των εργαζομένων –αντιδρώντων ότι αν δεν προσαρμοστούν στην αλλαγή και δεν αποδεχτούν την καινούρια κατάσταση κινδυνεύουν να χάσουν ό,τι έχει αξία για εκείνους, όπως για παράδειγμα η προαγωγή ή η αύξηση, είτε ακόμη και η θέση τους στον οργανισμό.

Η αντίδραση στην αλλαγή μπορεί να προέλθει είτε από τα άτομα που στελεχώνουν έναν οργανισμό, είτε από τον ίδιο τον οργανισμό μέσω των αξιών και των βασικών του παραδοχών, είτε και από τα δύο συνδυαστικά. Παρόλα αυτά, με την κατάλληλη και άμεση διάγνωση και αντιμετώπιση της αντίδρασης με τους τρόπους που αναφέρθηκαν παραπάνω, η αντίδραση ενάντια στην εφαρμογή πρωτοβουλιών αλλαγής στις επιχειρήσεις μπορεί τελικά

όχι μόνο να αντιμετωπιστεί και να επαλειφθεί, αλλά είναι δυνατόν και να δημιουργηθεί μια θετική στάση των αντιδρώντων απέναντι στην αλλαγή.

3.2.7 Βήματα αλλαγής & βασικές προϋποθέσεις επιτυχίας

Κάθε διαδικασία αλλαγής πρέπει να περιλαμβάνει τα ακόλουθα **βήματα** για την **επιτυχημένη** εφαρμογή της. Αρχικά, θα πρέπει να αποκαλυφθούν οι βασικές αρχές, τα πιστεύω και η κουλτούρα της επιχείρησης. Εν συνεχεία, κρίνεται απαραίτητος ο σεβασμός για τα διαφορετικά πιστεύω και τις αξίες των μελών αλλά και της ατομικής κουλτούρας του καθενός, καθώς επίσης και η συζήτησή τους. Ακόμη, ένα απαραίτητο βήμα αποτελεί η αποκάλυψη δυσαρμονιών στις συνειδητές και ασυνειδητές αξίες και πιστεύω και επίλυση με επιλογή εκείνων τις οποίες θα αναλάβει ο οργανισμός. Τέλος, είναι σημαντικό να ορισθούν νέοι κανόνες συμπεριφοράς που θα δηλώνουν ξεκάθαρα τις νέες αξίες της επιχείρησης, καθώς επίσης και η εφαρμογή της διαδικασίας από την αρχή για μεγάλο χρονικό διάστημα ούτως ώστε να επιβεβαιωθεί ότι τα νέα μέλη της επιχείρησης έχουν κατανοήσει πλήρως την κουλτούρα στην οποία εισέρχονται.

Όπως αναφέρθηκε και παραπάνω, μεγάλο μέρος των αλλαγών αποτυγχάνουν και ο **βασικός** λόγος συνήθως είναι η λανθασμένη εστίαση των επιχειρήσεων στον τεχνικό σχεδιασμό της νέας κατάστασης. Για να πραγματοποιηθεί η αλλαγή με επιτυχία υπάρχουν κάποιες προϋποθέσεις, όπως το να εξασφαλίσει η επιχείρηση υποστήριξη από κέντρα ισχύος, όπως είναι η ανώτατη διοίκηση και οι ομάδες στελεχών. Η αντιμετώπιση των αντιστάσεων και η εξασφάλιση υποστήριξης που αναλύθηκαν στην προηγούμενη υπό-ενότητα αποτελούν ακόμη έναν παράγοντα για την επιτυχημένη εφαρμογή αλλαγής σε μια επιχείρηση, όπως επίσης και η συστημική προσέγγιση, που σημαίνει κάθε είδους αλλαγή που πραγματοποιείται στην επιχείρηση, η οποία θα πρέπει να εναρμονίζεται και να συγχρονίζεται με τα άλλα στοιχεία του συστήματος λειτουργίας της επιχείρησης.

Τελευταία βασική προϋπόθεση για την επιτυχημένη και ολοκληρωμένη εφαρμογή της αλλαγής είναι η εστίαση στο αποτέλεσμα. Θα πρέπει, δηλαδή, όπως επίσης αναφέρθηκε παραπάνω, κάθε πρωτοβουλία για αλλαγή να έχει συγκεκριμένο στόχο και συγκεκριμένο αριθμό επιθυμητών αποτελεσμάτων έτσι ώστε σε έναν τελικό απολογισμό να μπορέσουν να μετρηθούν ουσιαστικά τα αποτελέσματα της αλλαγής και να ελεγχθούν.

Τα πιο συνηθισμένα εμπόδια για την πραγματοποίηση της αλλαγής αποτελούν η ανεπαρκής επικοινωνία και η ηγεσία διαχείρισης της αλλαγής, η έλλειψη οράματος και πόρων, το μέτριο μάνατζμεντ και η αποτυχία ή η αμέλεια προσαρμογής της κουλτούρας.

3.2.8 Ρόλοι και φορείς αλλαγών

Ο σχεδιασμός και η πραγματοποίηση των αλλαγών αποτελείται από ρόλους και ευθύνες που αναλαμβάνουν τα μέλη μιας επιχείρησης, καθώς αυτά καθαυτά αποτελούν τους φορείς των αλλαγών. Η αποτελεσματικότητα, με την οποία οι εν λόγω φορείς ασκούν τους ρόλους τους, κατοχυρώνει και την επιτυχία της αλλαγής. Οι κυριότεροι φορείς είναι οι **ηγέτες** των οργανισμών, οι **υποστηρικτές** των αλλαγών, οι **υλοποιητές** και οι **δέκτες** των αλλαγών. Οι ηγέτες είναι αυτοί που πρώτοι αναγνωρίζουν την ανάγκη για αλλαγή. Οραματίζονται νέα κατάσταση αμφισβητώντας πλέον την παλιά και σχεδιάζουν τον τρόπο που θα φτάσουν στη νέα αυτή κατάσταση. Άλλες βασικές τους λειτουργίες είναι η μετάδοση του οράματός τους

για αλλαγή στα υπόλοιπα μέλη του οργανισμού και η έμπνευση και η παρότρυνση αυτών για τη συμμετοχή τους στο σχέδιο για την επίτευξη αλλαγής.

Η δεύτερη ομάδα, που αφορά τους υποστηρικτές των αλλαγών, έχει να κάνει με άτομα που βρίσκονται σε οποιοδήποτε ιεραρχικό επίπεδο μέσα στην επιχείρηση, τα οποία επίσης έχουν καταλάβει την ανάγκη για αλλαγή και νέο όραμα και προσπαθούν να υποστηρίξουν και να διευκολύνουν την υλοποίησή της. Είναι ουσιαστικά τα άτομα εκείνα που επικοινωνούν την αλλαγή στα υπόλοιπα μέλη της επιχείρησης και βοηθούν σε πρακτικά ζητήματα για την υλοποίησή της.

Η ομάδα των υλοποιητών είναι, με λίγα λόγια, τα άτομα που ασχολούνται με τη πρακτική και ουσιαστική πραγματοποίηση του οράματος της αλλαγής διοικώντας σε καθημερινή βάση όλη τη διαδικασία εξέλιξής της. Τέλος οι δέκτες των αλλαγών είναι όλα τα μέλη της επιχείρησης, τα οποία πρέπει πλέον να αποδεχτούν και να αφομοιώσουν τις αλλαγές, και με τον τρόπο αυτό είναι και εκείνοι που τελικά καθιερώνουν την νέα κατάσταση στην επιχείρηση μετά την ολοκλήρωση και επίτευξη των αλλαγών.

3.2.9 Πλαίσιο Ανταγωνιστικών αξιών (Competing Values Framework/ CVF)

Όπως αναφέρθηκε παραπάνω, βασικό στάδιο για την πραγματοποίηση αλλαγής στην κουλτούρα αποτελεί αρχικά η αναγνώριση της υπάρχουσας κουλτούρας της επιχείρησης και φυσικά ο καθορισμός των επιθυμητών αλλαγών. Στην συνέχεια της ενότητας αυτής θα αναλυθεί ένα εργαλείο που χρησιμοποιείται από τις επιχειρήσεις για τον σκοπό αυτό. Το **Πλαίσιο Ανταγωνιστικών Αξιών (Competing Values Framework/ CVF)**.

Το CVF έχει πολλές εφαρμογές οι οποίες κυμαίνονται από τη βελτίωση της ηγεσίας μιας επιχείρησης έως την οργανωσιακή αλλαγή της κουλτούρας της (Quinn and Kimbely, 1984, O'Neil and Quinn, 1993, Cameron and Quinn, 2000). Οι Cameron και Quinn (2000) υποστηρίζουν ότι το πλαίσιο ανταγωνιστικών αξιών (CVF) έχει μετατραπεί σε ένα εργαλείο που μπορεί να χρησιμοποιηθεί για διάφορους σκοπούς, συμπεριλαμβανομένης της αναγνώρισης της υπάρχουσας κουλτούρας μιας επιχείρησης, αλλά και της κουλτούρας την οποία επιθυμεί η επιχείρηση αυτή να επιτύχει. Σε άλλη περίπτωση οι Tony et al.(2006) Goodman et al. (2001) O'Neil and Quinn. (1993) τονίζουν ότι εξυπηρετεί τα διοικητικά στελέχη των επιχειρήσεων στο να εργάζονται με μεγαλύτερη συνέπεια και περιεκτικότητα για να βελτιώσουν την απόδοση της επιχείρησης και να αναπτύξουν νέες αρχές και αξίες.

Το πλαίσιο ανταγωνιστικών αλλαγών προέκυψε από εμπειρικές μελέτες, οι οποίες βασίζονταν σε μια ερώτηση που αφορούσε το τι κάνει τις επιχειρήσεις αποτελεσματικές (Quinn and Rohrbaugh, 1983). Βοηθάει για να ερμηνευθούν και να αναλυθούν μια σειρά φαινομένων μέσα σε έναν οργανισμό. Για πολλά χρόνια το εν λόγω «εργαλείο» έχει χρησιμοποιηθεί σε πολλές επιχειρήσεις και έχει χαρακτηριστεί ως ένα από τα πιο σημαντικά μοντέλα στην ιστορία των επιχειρήσεων. Το πλαίσιο περιλαμβάνει δύο διαστάσεις, οι οποίες είναι συνήθως ορατές και εγγενείς στους οργανισμούς. Η πρώτη διάσταση επικεντρώνεται στον βαθμό στον οποίο μια επιχείρηση τονίζει τον συγκεντρωτισμό (centralization) και τον έλεγχο (control) στις διαδικασίες που χρησιμοποιεί σε σχέση με την αποκέντρωση και την ελαστικότητα. Η δεύτερη διάσταση ασχολείται με τον βαθμό στον οποίο κάθε επιχείρηση προσαρμόζεται στο εσωτερικό της περιβάλλον και λειτουργεί σε αντιδιαστολή με το εξωτερικό της περιβάλλον αλλά και τη σχέση της με τον ανταγωνισμό. Ο λόγος που το πλαίσιο ανταγωνιστικών αλλαγών αποκαλείται έτσι είναι επειδή φαίνεται ότι τα κριτήρια που χρησιμοποιεί εμπεριέχουν αντικρουόμενα μηνύματα, όπως για παράδειγμα να θέλουμε ένας οργανισμός να είναι ευπροσάρμοστος και ευέλικτος ενώ ταυτόχρονα προσδοκούμε ο ίδιος

οργανισμός να είναι σταθερός και ελεγχόμενος. Διασταυρώνοντας τις δύο αυτές διαστάσεις, προκύπτουν οι τέσσερις τύποι κουλτούρας που αναφέρθηκαν παραπάνω: η οικογένεια, ο σκοπός, η αγορά και η ιεραρχία.

Σύμφωνα με το σχεδιάγραμμα που φαίνεται παρακάτω, είναι αντιληπτό ότι στο πλαίσιο αυτό, διασταυρώνοντας τις δύο διαστάσεις **ελαστικότητα-σταθερότητα** και **εσωτερικό-εξωτερικό περιβάλλον**, δημιουργούνται τέσσερα τεταρτημόρια, στο καθένα από τα οποία αντιστοιχεί ένας τύπος κουλτούρας.

Οι τέσσερις βασικές κουλτούρες που διαμορφώνονται είναι:

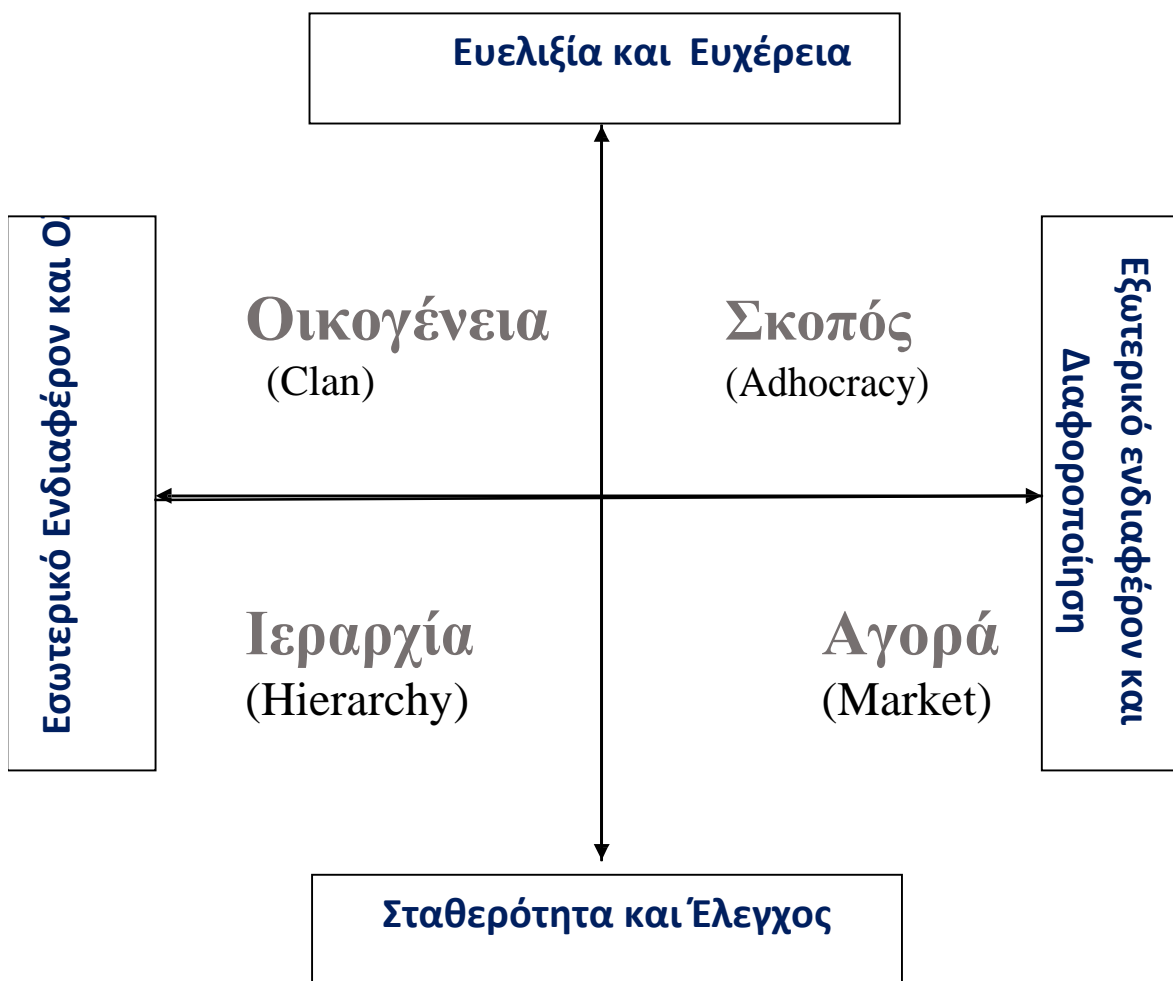
- Ø Η κουλτούρα της **οικογένειας (Clan Culture)**
- Ø Η κουλτούρα του **σκοπού (Adhocracy Culture)**
- Ø Η κουλτούρα της **αγοράς (Market Culture)**
- Ø Η κουλτούρα της **ιεραρχίας (Hierarchy Culture)**

Για παράδειγμα, το πάνω αριστερά τεταρτημόριο αφορά και προσδιορίζει τις αξίες που επικεντρώνονται κυρίως στο εσωτερικό περιβάλλον και τον οργανωσιακό χαρακτήρα του οργανισμού, ενώ το κάτω δεξιά τεταρτημόριο ορίζει τις αξίες που εστιάζουν στο εξωτερικό περιβάλλον του οργανισμού και τη διατήρηση του ελέγχου.

Σε κάθε τεταρτημόριο έχει δοθεί ένα όνομα ώστε να γίνονται εύκολα αντιληπτά τα πιο αξιοσημείωτα χαρακτηριστικά του κάθε τύπου οργανωσιακής κουλτούρας που περιγράφεται. Το πάνω αριστερά τεταρτημόριο είναι η **οικογενειακή κουλτούρα**, το κάτω αριστερά είναι η **κουλτούρα ιεραρχίας**, πάνω δεξιά βρίσκεται η **κουλτούρα σκοπού** και κάτω δεξιά είναι η **κουλτούρα της αγοράς**. Οι ονομασίες των τύπων κουλτούρας δεν είναι τυχαίες, αλλά έχουν προκύψει από εκτενή και διαδεδομένη βιβλιογραφία που εξηγεί πώς με την πάροδο του χρόνου διαφορετικές οργανωτικές αξίες έχουν σχετιστεί με διαφορετικούς τύπους οργανισμών.

Αναλύοντας λίγο παραπάνω κάθε τύπο κουλτούρας ξεχωριστά αξίζει να σημειωθεί ότι στον πρώτο τύπο κουλτούρας βασικό ρόλο κατέχει η ομαδική εργασία και η ανάμειξη του εργαζομένου μέσα στα δρώμενα του οργανισμού. Η **οικογενειακή** κουλτούρα είναι γεμάτη από κοινούς στόχους και αξίες, μια ατμόσφαιρα συλλογικότητας και αλληλοβοήθειας και δίνει έμφαση στην ενδυνάμωση και την ανάπτυξη των εργαζομένων. Αυτός ο τύπος κουλτούρας μπορεί να εφαρμοστεί και ν' αναπτυχθεί υπό συγκεκριμένες προϋποθέσεις, όπως είναι η μακρά ιστορία της επιχείρησης, η απουσία θεσμικών εναλλακτικών λύσεων ή η έντονη διάδραση μεταξύ των μελών της κ.α. Όσον αφορά τον τύπο κουλτούρας **σκοπού**, αυτή αποτελεί έναν προσωρινό οργανισμό, ο οποίος παύει να λειτουργεί μόλις πραγματοποιηθούν οι στόχοι του και ξεκινάει πάλι να λειτουργεί αμέσως μόλις αποκτήσει νέους στόχους. Επιπλέον, χαρακτηρίζεται από ανάπτυξη, επιχειρηματικότητα, δημιουργικότητα και ελαστικότητα, ενώ περιλαμβάνει έναν δημιουργικό χώρο εργασίας όπως και εργαζόμενους που είναι διατεθειμένοι να πάρουν ρίσκα. Τέλος, αυτού του είδους η κουλτούρα παρατηρείται και εφαρμόζεται κυρίως σε εταιρείες κινηματογραφικές, σε εταιρείες ανάπτυξης λογισμικού και σε συμβουλευτικές υπηρεσίες. Ο τρίτος τύπος κουλτούρας είναι η αγορά, η οποία ασχολείται με συναλλαγές κυρίως με το εξωτερικό

περιβάλλον της επιχείρησης αντί για την εσωτερική διοίκηση. Στόχος των επιχειρήσεων που εφαρμόζουν αυτό τον τύπο κουλτούρας είναι να αποκομίσουν κέρδη μέσα από τον ανταγωνισμό με την αγορά. Τέλος, ο τέταρτος τύπος κουλτούρας είναι η **ιεραρχία**. Η ιεραρχία έχει ξεκάθαρη οργανωσιακή δομή, προκαθορισμένους κανόνες, συγκεκριμένες διαδικασίες, αυστηρό έλεγχο, καλά καθορισμένες αρμοδιότητες και ευθύνες.



Σχήμα 7: Πλαίσιο Ανταγωνιστικών Αξιών (CVF)

Κλείνοντας αυτή την ενότητα αξίζει να αναφερθεί για ακόμη μία φορά ότι το πλαίσιο ανταγωνιστικών αξιών χρησιμοποιείται από τους οργανισμούς ως εργαλείο για τον εντοπισμό της υπάρχουσας κουλτούρας, καθώς επίσης και ως οδηγός για την κουλτούρα την οποία επιθυμεί να κατακτήσει ο εν λόγω οργανισμός μέσω της αλλαγής. Εκτός αυτού, το πλαίσιο ανταγωνιστικών αξιών έχει και επιπλέον εφαρμογές, οι οποίες όμως δεν θα αναλυθούν περαιτέρω σε αυτό το κεφάλαιο. Λόγω λοιπόν του ότι το πλαίσιο ανταγωνιστικών αξιών

σχηματίστηκε βασιζόμενο σε συγκεκριμένες παραδοχές για τον τρόπο οργάνωσης και διαχείρισης των οργανισμών, παρατηρείται η χρησιμότητα του εργαλείου σε τομείς, όπως είναι η ηγεσία των οργανισμών, η αποτελεσματικότητα των οργανισμών, το πρόγραμμα ολικής ποιότητας και τα προγράμματα διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού.

3.2.10 Εργαλείο Αξιολόγησης Οργανωσιακής Κουλτούρας (Organizational Culture Assessment Instrument/ OCAI)

Το εργαλείο αξιολόγησης της οργανωσιακής κουλτούρας (OCAI) χρησιμοποιήθηκε όπως το πλαίσιο ανταγωνιστικών αλλαγών, πάνω και στο οποίο βασίστηκε, στην αναγνώριση της υπάρχουσας κουλτούρας σε έναν οργανισμό. Το συγκεκριμένο εργαλείο έχει τη μορφή ερωτηματολογίου, στο οποίο τα άτομα καλούνται να απαντήσουν πάνω σε έξι βασικά αντικείμενα. Παρά το γεγονός ότι υπάρχουν διάφορα μέσα και τρόποι για να αναγνωρισθεί η κουλτούρα μιας επιχείρησης, έχει αποδειχθεί μέσα από μεγάλο αριθμό εμπειρικών μελετών ότι το OCAI είναι τόσο χρήσιμο όσο και αποτελεσματικό, όταν πρόκειται για τη διάγνωση σημαντικών πτυχών της υπάρχουσας κουλτούρας της επιχείρησης. Το ερωτηματολόγιο αυτό λοιπόν αποτελεί μια έγκυρη μέθοδο για την υπόδειξη πραγματοποίησης αλλαγής σε έναν οργανισμό.

Στα άτομα, τα οποία καλούνται να απαντήσουν το ερωτηματολόγιο, ζητείται να κρίνουν τις **έξι** διαστάσεις των οργανισμών στις οποίες εργάζονται. Οι διαστάσεις αυτές είναι:

- i. τα κυρίαρχα χαρακτηριστικά της επιχείρησης,
- ii. η ηγεσία της επιχείρησης,
- iii. η διαχείριση των εργαζομένων,
- iv. η κόλλα που συνδέει τον οργανισμό (organization glue),
- v. η έμφαση της επιχείρησης στην στρατηγική,
- vi. τα κριτήρια επιτυχίας.

Μέσα από την εκτεταμένη έρευνα των Cameron & Quinn(2000) προκύπτει ότι οι περισσότερες επιχειρήσεις εφαρμόζουν ένα κυρίαρχο είδος κουλτούρας. Μια επιχείρηση σπάνια έχει μόνο έναν τύπο κουλτούρας, συνήθως υπάρχει μία μίξη από τέσσερις τύπους κουλτούρας, που προκύπτουν από από το πλαίσιο ανταγωνιστικών αξιών στην προηγούμενη ενότητα.

Το εργαλείο αξιολόγησης οργανωσιακής κουλτούρας χρησιμοποιείται από τους οργανισμούς με πολλαπλούς τρόπους. Αρχικά, μπορεί να χρησιμοποιηθεί ως μια μηδενική μέτρηση προηγούμενων αλλαγών στην επιχείρηση. Μόλις πραγματοποιηθούν αυτές οι αλλαγές μπορεί να γίνει η δεύτερη αξιολόγηση. Βοηθάει επίσης τα διοικητικά στελέχη των οργανισμών να κατανοήσουν τι θεωρούν σημαντικό οι εργαζόμενοι. Σε αυτή την περίπτωση μπορεί να διαπιστωθεί αν οι εργαζόμενοι είναι ευχαριστημένοι ή όχι. Επιπλέον, είναι χρήσιμο εργαλείο σε περιπτώσεις συγχωνεύσεων και αναδιοργανώσεων στις εταιρείες.

Όπως αναφέρθηκε και παραπάνω το OCAI χρησιμοποιείται για την αναγνώριση της υπάρχουσας κουλτούρας σε μια επιχείρηση. Η αναγνώριση και η μέτρηση της κουλτούρας που επιτυγχάνεται μέσω αυτού του εργαλείου έχει κάποια πλεονεκτήματα. Ένα παράδειγμα αποτελεί το γεγονός ότι τα άτομα-εργαζόμενοι αλλά και τα διοικητικά στελέχη του οργανισμού μαθαίνουν ποια είναι η υπάρχουσα και ποια είναι η επιθυμητή κουλτούρα του οργανισμού, δηλαδή το επίπεδο στο οποίο βρίσκεται τώρα και σ' αυτό στο οποίο θέλει να φτάσει. Αυτό μπορεί να προκαλέσει το έναυσμα για αλλαγή. Επιπλέον, μέσω αυτού του εργαλείου, είναι ευκολότερο να υπολογισθεί το είδος της αλλαγής που αν πραγματοποιηθεί

θα είναι πιο αποτελεσματικό. Ένα ακόμη πλεονέκτημα είναι το γεγονός ότι μπορούν οι υπεύθυνοι της αλλαγής να υπολογίσουν ότι θα υπάρξει αντίσταση ως ένα βαθμό και δεν θα έρθει απρόσμενα. Ακόμη, αποτελεί τη βάση για μια βήμα-βήμα αλλαγή και ενθαρρύνει τους εργαζόμενους να χρησιμοποιήσουν την ενεργητικότητα και τη δημιουργικότητα τους για να υποστηρίξουν την αλλαγή. Ένα τελευταίο πλεονέκτημα είναι πως το OCAI, όπως αντίστοιχα και το CVF, αποτελούν μια πρώτη παρέμβαση για την πραγματοποίηση πρωτοβουλίας της αλλαγής.

Ωστόσο, για να είναι το OCAI χρήσιμο, πρέπει τα διοικητικά στελέχη των επιχειρήσεων που χρησιμοποιούν το εργαλείο να είναι σίγουροι για την αξιοπιστία και την εγκυρότητά του. Πρέπει τα στελέχη και οι μάνατζερ να είναι πεπεισμένοι ότι το όργανο αυτό όντως υπολογίζει και προσδιορίζει αυτά που περιγράφει. Η αξιοπιστία του οργάνου αυτού έγκειται στον βαθμό στον οποίο υπολογίζει και αξιολογεί την οργανωτική κουλτούρα με συνέπεια. Η εγκυρότητα του εργαλείου αξιολόγησης της οργανωσιακής κουλτούρας βασίζεται στον βαθμό στον οποίο τελικά υπολογίζονται φαινόμενα που θα έπρεπε να υπολογισθούν.

Σε μία σύντομη προσπάθεια συσχέτισης των δύο παραπάνω εργαλείων, παρατηρούμε ότι τόσο το CVF όσο και το OCAI αποτελούν εργαλεία που εξυπηρετούν αρχικά στην αναγνώριση και αξιολόγηση της υπάρχουσας κουλτούρας μέσα στους οργανισμούς και έπειτα στον καθορισμό της επιθυμητής κουλτούρας που θα προσπαθήσουν οι επιχειρήσεις να αποκτήσουν μέσω της αλλαγής. Τα δύο προέκυψαν μέσα από πολυάριθμες εμπειρικές μελέτες και αποτελούν τα πιο χρήσιμα και αξιόπιστα εργαλεία για την αναγνώριση και αξιολόγηση της οργανωσιακής κουλτούρας ενός οργανισμού. Τέλος, τόσο το πλαίσιο ανταγωνιστικών αξιών όσο και το εργαλείο αξιολόγησης της οργανωσιακής κουλτούρας κάνουν λόγο και στηρίζονται σε τέσσερις βασικούς τύπους κουλτούρας, οι οποίοι φυσικά δεν είναι οι μοναδικοί αλλά οι πιο γνωστοί και αντιπροσωπευτικοί, όπως κατέληξαν οι περισσότεροι μελετητές και ερευνητές της κουλτούρας που κλήθηκαν να τους προσδιορίσουν.

3.2.11 Σύνοψη

Στο κεφάλαιο αυτό συζητήθηκε και αναλύθηκε η έννοια της αλλαγής στην οργανωσιακή κουλτούρα. Αφού ερευνήθηκε εν συντομία η σημασία της έννοιας, διερευνήθηκαν οι ρίζες και ο ρόλος του ευρύτερου ρόλου της αλλαγής γενικότερα αλλά και ειδικότερα της οργανωσιακής αλλαγής.

Αρχικά παρουσιάστηκε και αναλύθηκε σε έναν μικρό βαθμό η ανάγκη για αλλαγή στην κουλτούρα. Στην συνέχεια προτάθηκαν, αναλύθηκαν και συζητήθηκαν θεωρητικά μοντέλα και προσεγγίσεις στην εισαγωγή αλλαγών, όπως το μοντέλο Lewin-Schein. Αναφέρθηκαν και αναλύθηκαν ξεχωριστά τα οχτώ στάδια οργανωσιακής αλλαγής στην κουλτούρα, παραθέτοντας τον ορισμό και την λειτουργία του κάθε ενός σταδίου μεμονωμένα. Έπειτα, παρουσιάστηκαν οι κύριοι τομείς των στόχων της οργανωσιακής αλλαγής με μια σύντομη αναφορά στο μοντέλο “7S” του McKinsey με τη χρήση σχεδιαγράμματος.

Στη συνέχεια, παρατέθηκε το πρόβλημα της αντίστασης απέναντι στην αλλαγή και οι τρόποι αντιμετώπισής της. Τρόποι αντιμετώπισης της αντίστασης αναφέρθηκαν ότι είναι: η εκπαίδευση, η επικοινωνία, η συμμετοχή, η υποστήριξη, η διαπραγμάτευση, η χειραγώγηση και ο εξαναγκασμός.

Ακόμη στο κεφάλαιο γίνεται λόγος για την καταγραφή των βημάτων τα οποία είναι απαραίτητα για την αλλαγή αλλά και την περιγραφή των βασικών προϋποθέσεων επιτυχίας

των αλλαγών. Επίσης αναφέρθηκαν και σχολιάστηκαν εν συντομία οι τέσσερις βασικοί φορείς των αλλαγών.

Τέλος, το κεφάλαιο ολοκληρώνεται με την αναφορά σε δύο βασικά εργαλεία το πλαίσιο ανταγωνιστικών αξιών (CVF) και το εργαλείο αξιολόγησης της οργανωσιακής κουλτούρας (OCAI), που χρησιμοποιούνται από τον μεγαλύτερο αριθμό επιχειρήσεων για τον προσδιορισμό της υπάρχουσας αλλά και επιθυμητής κουλτούρας τους, με στόχο την πραγματοποίηση πρωτοβουλιών αλλαγής και μέσω αυτής τη βελτιστοποίηση της αποτελεσματικότητας της επιχείρησης.

3.3 ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ ΚΑΙ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΓΝΩΣΗΣ

3.3.1 Εισαγωγή

Ως γνώση ορίζεται εκείνο που κάποιος μαθαίνει, συνειδητοποιεί και εξοικειώνεται καθώς αποκτά εμπειρίες. Παρόλα αυτά, στα πλαίσια μιας επιχείρησης δεν μετράει τόσο η γνώση που έχει το κάθε άτομο μεμονωμένα, αλλά η γνώση που έχει ένα σύνολο ατόμων σαν ομάδα ή ακόμη καλύτερα ολόκληρη η επιχείρηση ως οντότητα. Η οργανωσιακή γνώση είναι οι συλλογικές και κοινές εμπειρίες, οι οποίες συσσωρεύτηκαν μέσω συστημάτων, συνηθειών και δραστηριοτήτων που διαμοιράζονται σε ολόκληρη την επιχείρηση.

Για πολλούς λόγους η οργανωσιακή γνώση έχει χαρακτηριστεί ως ιδιαίτερα σημαντικό και απαραίτητο στοιχείο στους οργανισμούς. Πρώτα απ' όλα, καθώς οι επιχειρήσεις γίνονται ολοένα και πιο μεγάλες και πολύπλοκες, η ανάγκη για απόκτηση και η ικανότητα συγκέντρωσης και διαμοίρασης της γνώσης που κατέχει το κάθε άτομο που δουλεύει στην επιχείρηση, αποτελεί διαρκώς μεγαλύτερη πρόκληση. Ένας ακόμη λόγος είναι γιατί τα πληροφοριακά συστήματα πλέον παρέχουν όλο και πιο εξεζητημένους τρόπους και μέσα για τη συγκέντρωση και την κοινοποίηση της γνώσης. Επιπλέον, οι επιχειρήσεις είναι πιο πιθανό να επιτύχουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα μέσα από τον τρόπο με τον οποίο κάνουν τα πράγματα και από την εμπειρία που έχουν συγκεντρώσει, αντί προσπαθώντας να επιτύχουν πλεονέκτημα μέσα από φυσικές πηγές. Για όλους αυτούς τους λόγους η γνώση στις επιχειρήσεις σχετικά με το πώς γίνονται τα πράγματα και πού αποκτάται μέσα από εμπειρίες είναι τόσο σημαντική.

Η διαχείριση γνώσης αποτελεί σήμερα μία από τις βασικότερες στρατηγικές που συμβάλλουν στην αύξηση της ανταγωνιστικότητας των επιχειρήσεων. Οι υποστηρικτές της πιστεύουν ότι είναι η μοναδική λύση που εξυπηρετεί τις επιχειρήσεις δίνοντάς τους ανταγωνιστικό πλεονέκτημα (Evans, 199, Hedlund, 1994, Hibbard, 1997, Martinez, 1998, Trussler, 1998) ενώ επικριτές της υποστηρίζουν ότι αποτελεί ένα μεγάλο «καπρίτσιο» (Hibbard, 1997). Ωστόσο, παρά τα όσα υποστηρίζουν οι επικριτές της γνώσης, πολλές επιχειρήσεις τείνουν προς τη χαλιναγώγηση και τη χρησιμοποίηση της επιχειρησιακής γνώσης στις εταιρείες τους (Wilson & Asay, 1999). Μάλιστα, η ξαφνική στροφή του ενδιαφέροντος των επιχειρήσεων και των διοικητικών στελεχών προς τη διαχείριση γνώσης δημιούργησε καινούρια ακρωνύμια που χρησιμοποιούνται στην επιχειρηματική ορολογία πλέον, όπως ο «Διευθύνων Σύμβουλος Γνώσης» (Chief Knowledge Officers/ CKOs) ή «Διευθύνων Σύμβουλος Μάθησης» (Chief Learning Officers/ CLOs).

Σύμφωνα με τους DeLong & Fahey (2000), ένα μεγάλο ποσοστό επιχειρήσεων που χρησιμοποίησαν τη διαχείριση γνώσης στη στρατηγική τους δεν έχουν επιτύχει τους στόχους τους και έχασαν την «εκτίμηση» που είχαν για τη σημαντικότητα της διαχείρισης γνώσης στην ανάπτυξή τους. Επιπλέον, ανέφεραν ότι η οργανωσιακή κουλτούρα αποτελούσε

σημαντικό παράγοντα στη δημιουργία γνώσης και στη χρήση της από τις επιχειρήσεις ως πλεονέκτημα.

Στα πρώτα χρόνια που εμφανίστηκε η διαχείριση γνώσης δόθηκε μεγάλη έμφαση στις τεχνολογίες πληροφοριών που αποτελούσαν βασική και σημαντική πηγή στη διαχείριση γνώσης (Davenport, 1997, Gupta & Govindarahan, 2000, Moore, 1998). Ο Davenport (1997), εξέθεσε επτά «παγίδες» της διαχείρισης γνώσης μεταξύ των οποίων σχολίασε ότι αν μια επιχείρηση ξοδεύει περισσότερο από το ένα τρίτο της σε τεχνολογίες για τη διαχείριση της γνώσης, τότε παραμελεί το περιεχόμενο της επιχείρησης, την οργανωσιακή της κουλτούρα και πρακτικές υποκίνησης που μπορούν να κάνουν τα συστήματα διαχείρισης της γνώσης ουσιαστικά χρήσιμα. Τρία χρόνια αργότερα, οι Gupta & Govindarahan(2000) διατυπώνουν ότι η αποτελεσματική διαχείριση γνώσης δε βασίζεται απλά σε πλατφόρμες τεχνολογικής πληροφόρησης, αλλά πιο διευρυμένα στην «κοινωνική οικολογία» της επιχείρησης. Τέλος, η Moore (1998) διατύπωσε την άποψη ότι πολλοί έμπειροι διαχειριστές της γνώσης υποστηρίζουν ότι μια ακατάλληλη επιχειρησιακή κουλτούρα αποτελεί το μεγαλύτερο εμπόδιο στη μετάδοση της γνώσης και ότι η υιοθέτηση κουλτούρας σχετικής με τη μετάδοση γνώσης αποτελεί τον πιο σημαντικό παράγοντα επιτυχίας για εργασίες διαχείρισης γνώσης.

3.3.2 Ορισμός

Από το 1990 η Διαχείριση Γνώσης αποτελεί σημαντικό παράγοντα για τις επιχειρήσεις που θέλουν και επιδιώκουν αύξηση της παραγωγικότητας και της αποτελεσματικότητάς τους. Ωστόσο, δεν υπάρχει ένας κοινά αποδεκτός ορισμός που να αποτελεί τη «βασική - γενική» έννοια του όρου. Αντίθετα, υπάρχει εύρος ορισμών, ο καθένας από τους οποίους βασίζεται στο ενδιαφέρον, την έρευνα, την εμπειρία και το υπόβαθρο του εκάστοτε ερευνητή που τον διατυπώνει. Για τους Harwitch και Armacost (2002), διαχείριση γνώσης είναι: «η πρακτική της δημιουργίας, σύλληψης, πρόσβασης και μεταφοράς της κατάλληλης γνώσης και πληροφορίας όταν χρειάζεται να παρθούν καλύτερες αποφάσεις, να αναληφθεί δράση και να υπάρξουν αποτελέσματα στην προσπάθεια στήριξης της βασικής στρατηγικής της επιχείρησης». Σύμφωνα με τον K.Wiig (1993), η διαχείριση γνώσης είναι ουσιαστικά η διαχείριση της επιχειρησιακής γνώσης και των διανοητικών προσόντων των εργαζομένων των επιχειρήσεων, που μπορούν να βοηθήσουν στο να βελτιωθεί ένα φάσμα των χαρακτηριστικών της επιχειρησιακής απόδοσης, και να τους προσθέσουν αξία, δίνοντας τη δυνατότητα στις επιχειρήσεις να δράσουν με ευφυΐα και ευρηματικότητα. Από τους πιο διαδεδομένους ορισμούς αυτός των Gupta B. et al.(2000), στον οποίο σημειώνεται ότι «η διαχείριση γνώσης είναι μια διαδικασία που βοηθάει τις επιχειρήσεις να βρουν, να επιλέξουν, να οργανώσουν, να διαδώσουν και να μεταφέρουν σημαντικές πληροφορίες και απαραίτητες εμπειρίες για δραστηριότητες- διαδικασίες πάνω στην επίλυση προβλημάτων, τη δυναμική μάθηση, τον στρατηγικό σχεδιασμό και τη λήψη αποφάσεων».

3.3.3 Κατανοώντας τη Διαχείριση Γνώσης – Βιβλιογραφική Ανασκόπηση (Literature Review)

Η γνώση πλέον αποτελεί ένα σταθερό και βασικό θέμα σε μελέτες επιχειρήσεων (Kubo and Saka, 2002), ενώ ταυτόχρονα υπάρχει ένα διαρκώς αυξανόμενο ενδιαφέρον από διάφορους μελετητές και ερευνητές για τον τρόπο με τον οποίο οι επιχειρήσεις λειτουργούν

και δημιουργούν γνώση, οι οποίοι δίνουν και τους δικούς τους ορισμούς στην προσπάθειά τους να κατανοήσουν τον όρο και το ρόλο του στην επιτυχία και ανάπτυξη των επιχειρήσεων.

Αρχικά, η διαχείριση γνώσης θεωρούνταν ότι είχε περισσότερη σχέση με τον τομέα της τεχνολογίας και της πληροφορίας δίνοντας έτσι ιδιαίτερη έμφαση σε εργαλεία, τεχνικές και συστήματα που βασίζονται στη γνώση. Σήμερα πολλοί ερευνητές συμφωνούν ότι η διαχείριση γνώσης αποτελεί κάτι παραπάνω από απλά αποθήκευση και χρήση πληροφοριών. Υποστηρίζουν ότι η διαχείριση γνώσης αποτελεί μια διαδικασία που χρειάζεται προσήλωση για τη δημιουργία γνώσης μέσα σε μια επιχείρηση (Parikh, 2001 Marshall et. al 1996).

Για τους Koulouroulo & Frappaolo (2000), η διαχείριση γνώσης είναι μια σημαντική μέθοδος στρατηγικής για πολλές επιχειρήσεις. Η μέθοδος αυτή δίνει στις εν λόγω επιχειρήσεις τη δυνατότητα να χρησιμοποιήσουν ως πλεονέκτημα σημαντικές πηγές γνώσης, καθώς επίσης ταλέντα και εμπειρίες ούτως ώστε να αυξήσουν την ταχύτητα και την επιτυχία με την οποία οι επιχειρήσεις αυτές χειρίζονται τις προκλήσεις και τις ευκαιρίες της αγοράς. Σύμφωνα με τους Kim & Maurbogne (1999) και με μία δική τους έρευνα πάνω στο αντικείμενο της γνώσης, συγκρίνοντας τις αγορές των SAP και Microsoft, το «στοκ» μίας επιχείρησης σε γνώση αποτελεί το κλειδί για να εξηγήσει και να αιτιολογήσει κάποιος το χάσμα που δημιουργείται ανάμεσα στην αξία της αγοράς στην οποία δραστηριοποιείται μια επιχείρηση και των πραγματικών περιουσιακών στοιχείων της επιχείρησης αυτής. Επιπλέον, τόνισαν ότι η συστηματική διαχείριση γνώσης και ιδεών αποτελούν απεριόριστα οικονομικά αγαθά, τα οποία μπορούν να επιφέρουν σημαντικές και αυξανόμενες απολαβές.

Οι Berman- Brawn και Woodland, σε μία μελέτη περίπτωσης το 1999, παρουσίασαν ότι η κοινόχρηστη γνώση αποτελεί σύμβολο εμπιστοσύνης και ενότητας μέσα σε μία επιχείρηση. Η γνώση που είναι απαραίτητη για να αναπτυχθεί η επιχείρηση χρειάζεται από τους εργαζομένους να είναι «ανοικτοί» μεταξύ τους, να μεταδίδεται, να μοιράζεται και να είναι ευέλικτη. Οι Berman- Brawn και Woodland συνεχίζουν τονίζοντας ότι μία επιχείρηση όσο περισσότερη γνώση μοιράζεται τόσο περισσότερη γνώση δημιουργεί και έτσι η επιχείρηση για την οποία γίνεται λόγος μπορεί να αποτελέσει σημαντικό ανταγωνιστή επιχειρήσεων που «δημιουργούν» εργαζόμενους, που ο καθένας ενδιαφέρεται για το προσωπικό του όφελος και ανάπτυξη, αντί να δημιουργεί γνώση ανάλογη αυτής που αναφέρθηκε παραπάνω. Δηλαδή να μοιράζεται και να είναι ευέλικτη μεταξύ των εργαζομένων ώστε διαρκώς να δημιουργείται νέα γνώση.

Ένα άλλο ζευγάρι ερευνητών, οι Jarverpaa & Staples (2001), εξέτασαν την αντίληψη που υποστηρίζει ότι η επιχειρησιακή γνώση και οι πληροφορίες που συγκεντρώθηκαν σε μια επιχείρηση ανήκουν στο άτομο που δημιούργησε τη γνώση και συνέλαβε την ιδέα ή συγκέντρωσε τις πληροφορίες ή ακόμη στην επιχείρηση ολόκληρη. Το αποτέλεσμα από την έρευνα των παραπάνω είναι ότι η πληροφορία και η γνώση μπορούν να θεωρηθούν ως κοινά αγαθά μεταξύ των επιχειρήσεων συνολικά και των ανθρώπων ατομικά. Η βασική ιδέα ήταν ότι η κοινή χρήση της πληροφορίας και της γνώσης βασιζόταν στην εμπιστοσύνη, στη θέληση και ακόμη στην αλληλεξάρτηση μεταξύ ατόμων χωρίς να αναμένεται από καμία πλευρά άμεση ανταπόδοση. Η μελέτη αυτή λοιπόν καταλήγει ότι οι οργανισμοί πρέπει να δημιουργήσουν τακτικές που να προτρέπουν και να ευνοούν την κοινή χρήση της γνώσης και της πληροφορίας μέσα σε αυτούς.

Το 1999 οι Pan και Scarbrough έκαναν μια ερευνητική μελέτη για να αναπτύξουν μία ανάλυση της δυναμικής της επιτυχημένης διαχείρισης γνώσης από κοινωνικό-τεχνική σκοπιά και να δουν σε ποιο βαθμό μπορούν τέτοιου είδους τεχνικές να υιοθετηθούν από άλλες επιχειρήσεις. Το συμπέρασμα της μελέτης τους ήταν ότι τα συστήματα διαχείρισης της γνώσης χρησιμοποιούν περισσότερο μία κουλτούρα μέσα από την οποία δημιουργούνται νέοι

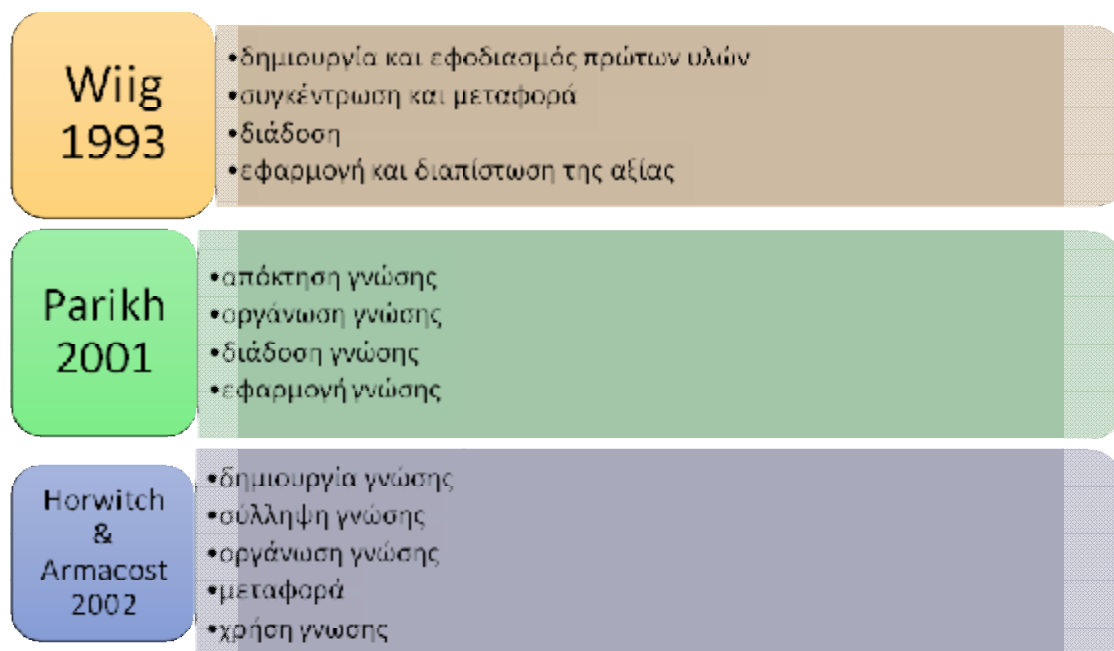
ρόλοι παρά νέες τεχνολογίες. Σχολιάζουν ότι η μάθηση και η συμμετοχή πρέπει να ενθαρρύνονται μέσα σε μία επιχείρηση και ότι πρέπει να χρησιμοποιείται ένα σύστημα διαμοίρασης της γνώσης για να μπορεί να διατηρείται και να αφομοιώνεται η αύξηση της γνώσης που σχετίζεται με τους σκοπούς της επιχείρησης.

Τέλος, οι Gold, Malhotra και Segars το 2001 εξέτασαν τη σχέση ανάμεσα στη διαχείριση γνώσης και τις δυνατότητες μίας επιχείρησης. Ο βασικός σκοπός της έρευνάς τους ήταν να παρέχει έναν ορισμό και το εμπειρικό περιεχόμενο εφαρμογής των δυνατοτήτων μιας επιχείρησης, που έχει άμεσο αντίκτυπο στην ικανότητα της επιχείρησης για επιτυχημένη εφαρμογή της διαχείρισης της γνώσης. Τα αποτελέσματα της έρευνάς τους καταλήγουν ότι οι δυνατότητες εξαγοράς, μετατροπής και προστασίας της γνώσης έχουν άμεση και θετική σχέση με την αποτελεσματικότητα της επιχείρησης και φτιάχνουν ένα πλαίσιο για τη διαχείριση της γνώσης.

Η βιβλιογραφική επισκόπηση αποκαλύπτει ότι για την αποτελεσματική εφαρμογή της διαχείρισης γνώσης είναι απαραίτητο στην επιχείρηση να υπάρχει ένας συγκεκριμένος τύπος κουλτούρας. Σύμφωνα με τις μελέτες που αναφέρθηκαν παραπάνω, για την επιτυχημένη εφαρμογή της διαχείρισης γνώσης είναι απαραίτητος ένας τύπος κουλτούρας που δίνει έμφαση στην ικανότητα και διάθεση του οργανισμού να μοιράζεται πράγματα, την εμπιστοσύνη μεταξύ των εργαζομένων της επιχείρησης, τη δημιουργικότητα και την ευελιξία των εργαζομένων της επιχείρησης σε νέες ιδέες και πληροφορίες.

3.3.4 Διεργασία της Διαχείρισης Γνώσης

Η διαχείριση γνώσης είναι μια συνεχόμενη διεργασία η οποία **μεταμορφώνεται σε έναν έλικα** που διαρκώς διευρύνεται όσο προστίθεται και διαχειρίζεται διαρκώς περισσότερη νέα γνώση με την πάροδο των χρόνων Parikh (2001). Ο κύκλος της διαχείρισης γνώσης χωρίζεται σε διαδοχικές φάσεις και φάσεις που συμπίπτουν, οι οποίες, ανάλογα με τον ερευνητή που τις εκτελεί, περιλαμβάνουν από τρία έως οχτώ στάδια διεργασίας.



Σχήμα 8: Διεργασίες της διαχείρισης γνώσης

Ο Lawson (2003), συνδυάζοντας τις διεργασίες όπως ορίστηκαν από τους τρεις παραπάνω ερευνητές για τους σκοπούς της δικής του έρευνας, χώρισε τις διεργασίες του κύκλου διαχείρισης γνώσης σε έξι φάσεις:

1. Δημιουργία γνώσης: Η γνώση δημιουργείται μέσα από την ανακάλυψη, δηλαδή εισέρχεται στην **επιχείρηση από εξωτερικές πηγές** ή προκύπτει από εργαζομένους που προσπαθούν να αναπτύξουν νέους τρόπους για να κάνουν πράγματα.
2. Σύλληψη γνώσης: Η νέα γνώση ορίζεται ως σχετική με τις ανάγκες της επιχείρησης και χρήσιμη για την αντιμετώπιση αυτών αλλά και μελλοντικών αναγκών. Συμβολίζεται με λογικό και κατανοητό τρόπο ώστε να είναι εύκολα προσβάσιμη, και να ανταλλάσσεται εξίσου εύκολα.
3. Οργάνωση της γνώσης: Η νέα γνώση που δημιουργείται ή εισέρχεται στην επιχείρηση επεξεργάζεται και οργανώνεται. Αυτό γίνεται μέσα από φιλτράρισμα και κατηγοριοποίηση των χρήσιμων διαστάσεων της γνώσης αυτής για διάφορα προϊόντα και υπηρεσίες. Η γνώση τοποθετείται σε τέτοιο πλαίσιο ώστε να διατηρείται σύγχρονη και σχετική με τα ενδιαφέροντα και τις ενασχολήσεις της επιχείρησης.
4. Αποθήκευση της γνώσης: Η γνώση αποθηκεύεται κωδικοποιημένη αλλά με λογική μορφή ούτως ώστε να μπορεί να χρησιμοποιηθεί από όλους **μέσα** στην επιχείρηση. Σε αυτή την περίπτωση συμβάλλουν σημαντικά τεχνολογίες πληροφοριών, αποθήκευσης και συντήρησης δεδομένων.
5. Διάδοση της γνώσης: Η γνώση εξατομικεύεται και διαδίδεται με τέτοιο τρόπο ώστε να εξυπηρετεί τις ανάγκες του κάθε ατόμου που τη χρησιμοποιεί. Επιπλέον, διατυπώνεται σε μια κοινή γλώσσα και χρησιμοποιείται με εργαλεία που είναι κατανοητά και εύχρηστα για όλους τους χρήστες της γνώσης αυτής.
6. Εφαρμογή της γνώσης: Η γνώση χρησιμοποιείται σε νέες καταστάσεις και συνθήκες τέτοιες που οι χρήστες μπορούν πλέον να παράγουν νέα γνώση. Για τον λόγο αυτό, θα πρέπει στη διαδικασία μάθησης να υπάρχει ανάλυση και κριτική αξιολόγηση που να οδηγεί στη δημιουργία νέων μοντέλων διαχείρισης της γνώσης για μελλοντική χρήση.

3.3.5 Γνώση

Η γνώση αποτελεί τη βάση για αυτό που αναλύεται σε αυτό το κεφάλαιο, τη διαχείριση γνώσης. Έχουν καταγραφεί πολλοί ορισμοί για τη γνώση από πολλούς ερευνητές, με μερικούς από τους πιο σημαντικούς να αναφέρονται παρακάτω.

Ο H. Woolf (1990) ορίζει τη γνώση ως «οργανωμένες πληροφορίες που μπορούν να εφαρμοστούν για την επίλυση προβλημάτων». Σύμφωνα με τον E. Turban (1992), η γνώση είναι πληροφορίες που έχουν αναλυθεί και οργανωθεί για να κάνουν κατανοητή την εφαρμογή της στην επίλυση προβλημάτων ή στη λήψη αποφάσεων. Ακόμη ένας άλλος ερευνητής, ο J. Sowa (1984), υποστηρίζει ότι γνώση περιλαμβάνει σαφή και κατηγορηματικό περιορισμό που τοποθετείται πάνω σε αντικείμενα (οντότητες), επιχειρήσεις (operations) και σχέσεις, καθώς επίσης και μαζί με γενικές αλλά και συγκεκριμένες μεθόδους αυτοδιδασχίας και διαδικασίες εξαγωγής συμπερασμάτων που σχετίζονται με την κατάσταση που έχει διαμορφωθεί στην επιχείρηση. Ακόμη, ο Wiig (1993) υποστηρίζει ότι η γνώση περιέχει αλήθειες και πεποιθήσεις, οπτικές, κρίσεις, προσδοκίες, μεθοδολογίες και “know-how”. Τέλος, ο T. Beckman (1999) σχολιάζει ότι η γνώση είναι το σκεπτικό που σχετίζεται με τις

πληροφορίες και τα δεδομένα που επιτρέπουν την ενεργό απόδοση, την επίλυση προβλημάτων, τη λήψη αποφάσεων, την μάθηση και την διδασκαλία.

3.3.6 Σιωπηρή- Κατηγορηματική Γνώση (Tacit-Explicit)

Ενώ η επιχειρησιακή γνώση μπορεί να πάρει πολλές μορφές, η γνώση από μόνη της είναι είτε **σιωπηρή** (tacit) ή **κατηγορηματική** (explicit) (Buckman, 1998· Hedlund, 1994· Hibbard, 1997· Nonaka & Konno, 1998). Η σιωπηρή γνώση αποκαλείται από κάποιους ως η «καλύτερη βάση για τη γνώση μέσα σε μια επιχείρηση» και είναι η ατομική γνώση στην οποία είναι δύσκολο να δώσουμε μορφή, όπως επίσης είναι δύσκολο να την επικοινωνήσουμε με άλλους. Επιπλέον, είναι βαθιά ριζωμένη στη δράση και στην προσήλωση του ατόμου σε ένα συγκεκριμένο περιεχόμενο. Η κατηγορηματική γνώση ορίζεται ως δομημένη και κωδικοποιημένη γνώση, η οποία μπορεί εύκολα να κοινοποιηθεί και να αποθηκευτεί σε μία επιχείρηση. Είναι επίσημη και συστηματική γνώση που μπορεί εύκολα να εκφραστεί στις προδιαγραφές των προϊόντων, στις επιστημονικές φόρμουλες ή στα προγράμματα υπολογιστών (Nonaka 1994, 1996, 1998).

Με την απόκτηση πρόσβασης, τη διαμοίραση και την εφαρμογή των δύο αυτών ειδών γνώσης οι επιχειρήσεις μπορούν να επηρεάσουν και να βελτιώσουν τόσο την ατομική όσο και τη συλλογική απόδοση και αποτελεσματικότητα των εργαζομένων. Έτσι, σύμφωνα και με τον Argyris (1992) «όσο πιο αποτελεσματικές είναι οι επιχειρήσεις στη μάθηση τόσο πιο πιθανό είναι να γίνονται όλο και περισσότερο καινοτόμες».

Η διάκριση ανάμεσα στους δύο αυτούς τύπους γνώσης, τη σιωπηρή και την κατηγορηματική, δημιουργεί τέσσερα διαφορετικά πρότυπα γνώσης Nonaka (1994):

1. Κοινωνικοποίηση (socialization): από σιωπηρή σε σιωπηρή γνώση
2. Εξωτερίκευση (externalization): από σιωπηρή σε κατηγορηματική
3. Συνδυασμός (combination): από κατηγορηματική σε κατηγορηματική
4. Εσωτερίκευση (internalization): από κατηγορηματική σε σιωπηρή

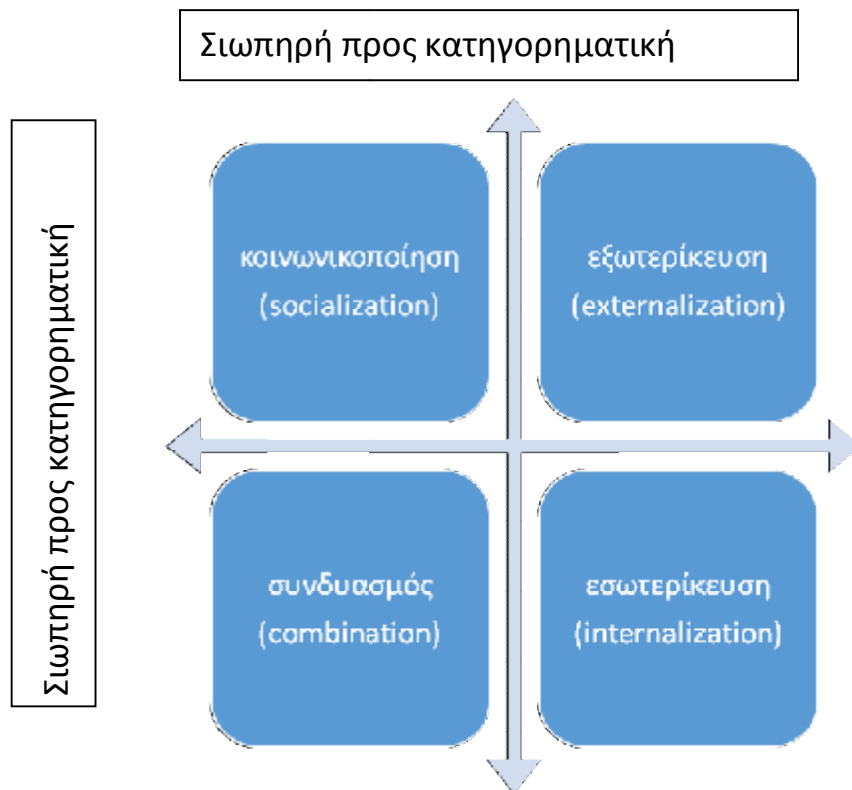
Η κοινωνικοποίηση αφορά τη διαδικασία διάδοσης της γνώσης. Ένα άτομο ή μία ομάδα ατόμων μοιράζεται με άμεσο τρόπο τη γνώση που κατέχει με άλλους. Όταν λοιπόν συμβαίνει το παραπάνω, προκύπτει η κοινωνικοποίηση αλλά σε πολύ μικρό βαθμό, επειδή η γνώση με αυτό τον τρόπο δεν γίνεται ποτέ κατηγορηματική και συνεπώς δεν μπορεί να την εκμεταλλευτεί ολόκληρη η επιχείρηση ως οντότητα αλλά μόνο κάθε άτομο μεμονωμένα.

Όσον αφορά την εξωτερίκευση, πρόκειται για τη διατύπωση της σιωπηρής γνώσης με στόχο τη μετατροπή της σε κατηγορηματική. Πρόκειται για μια ισχυρή διαδικασία μετατροπής, η οποία όμως φέρνει στην επιχείρηση το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

Το τρίτο πρότυπο που δημιουργείται από τον συνδυασμό της σιωπηρής με την κατηγορηματική γνώση, αυτό του συνδυασμού, αφορά τη συστηματοποίηση μίας έννοιας σε σύστημα γνώσης. Ένα άτομο ή μία ομάδα ατόμων συνδυάζει ξεχωριστά κομμάτια κατηγορηματικής γνώσης σε μία νέα ολότητα. Ο συνδυασμός όμως δεν έχει καμία αξία εφόσον δε διευρύνει τη βάση της γνώσης της επιχείρησης.

Το τέταρτο και τελευταίο πρότυπο, η εξωτερίκευση, επικεντρώνεται στη διαδικασία ενσωμάτωσης της κατηγορηματικής γνώσης στη σιωπηρή. Όταν διαδίδεται νέα

κατηγορηματική γνώση στην επιχείρηση, πολλοί εργαζόμενοι τη χρησιμοποιούν με σκοπό να διευρύνουν και να επεκτείνουν την προσωπική τους σιωπηρή γνώση.



Σχήμα 9: Σιωπηρή και Κατηγορηματική γνώση.

Σύμφωνα με τον Nonaka (1994-1996), σε μία επιχείρηση στην οποία δημιουργείται γνώση, αυτά τα τέσσερα πρότυπα υπάρχουν στην επιχείρηση και μάλιστα το ένα έχει ισχυρή επίδραση πάνω στο άλλο. Επίσης, σχολιάζει ότι για να δημιουργήσει αποτελεσματικά γνώση μια επιχείρηση όλοι οι παραπάνω τέσσερις τύποι θα πρέπει να τη διαχειρίζονται με τέτοιο τρόπο ώστε να σχηματίζουν έναν συνεχόμενο κύκλο. Τέλος, επισημαίνει ότι για να μεταδοθεί η γνώση από μεμονωμένα άτομα σε ομαδικό και συλλογικό επίπεδο και από εκεί σε οργανωτικό επίπεδο είναι απαραίτητο να υπάρχει το κοινωνικό στοιχείο.

3.3.7 Φιλτράρισμα & Ανταλλαγή Γνώσης

Πολλές επιχειρήσεις προσπαθούν να επωφεληθούν από υπάρχουσες πληροφορίες που έχουν συγκεντρωθεί και κατηγοριοποιηθεί ανά τα χρόνια από διάφορους οργανισμούς και για διαφορετικούς σκοπούς. Την ίδια στιγμή, πολλοί ειδικοί μελετητές, ερευνητές και υπεύθυνοι διαχείρισης της γνώσης, προειδοποιούν ενάντια στην τακτική αυτή, αφού κάθε πληροφορία έχει δημιουργηθεί για διαφορετικό σκοπό και υπό διαφορετικές προϋποθέσεις κι έτσι, αν δεν ελεγχθεί και φιλτραριστεί σωστά από τα κατάλληλα και αρμόδια άτομα, μπορεί όχι απλά να μην ωφελήσει την επιχείρηση που επιθυμεί να τη χρησιμοποιήσει, αλλά αντίθετα να τη βλάψει.

Σημαντικό ρόλο για το παραπάνω παίζουν και το άτομο ή τα άτομα που αναλαμβάνουν την ευθύνη του ρόλου του να φιλτράρουν και να αξιολογήσουν τα συστήματα πληροφοριών και τις γνώσεις που έχουν συγκεντρωθεί σε αυτά. Μια καλά εκπαιδευμένη

ομάδα εργαζομένων, που έχουν επιλεγεί από διαφορετικά τμήματα μέσα στην επιχείρηση, πρέπει να μπορούν να καταλαβαίνουν αρκετά καλά την αξία της γνώσης που ελέγχουν και να καθορίσουν ποιες θα είναι κατηγορηματικές πληροφορίες που θα χρησιμοποιηθούν και θα διαμοιραστούν στην επιχείρηση (Mullin, 1996). Αντίθετα, αν για αυτή τη δουλειά επιλεγεί προσωπικό που δεν έχει όραμα, μπορεί να προσπεράσει σημαντικές πληροφορίες ή να τις υποτιμήσει, αναστέλλοντας έτσι την επιτυχία μια επιχείρησης στη μάθηση και τη διαχείριση της γνώσης (Gogan, 1998).

Για να καθοριστεί λοιπόν η γνώση που έχει αξία για την επιχείρηση που επιθυμεί να την χρησιμοποιήσει, μπορούν να ορισθούν ομάδες από άτομα και των δύο προαναφερθέντων περιπτώσεων, από διάφορα τμήματα, για να συναποφασίσουν ποιες από τις πληροφορίες που τους δίνονται έχουν τελικά αξία. Η μετάδοση και η διαχείριση αυτής της γνώσης μπορεί να υποστηριχτεί με την εφαρμογή διάφορων τεχνικών μέσων, όπως αποθήκες δεδομένων, συνεργατικό φιλτράρισμα και κοινόχρηστα ενδοεπιχειρησιακά δίκτυα. Ο συνδυασμός τεχνολογικών μέσων και ανθρώπινου δυναμικού μπορεί τελικά να βοηθήσει την επιχείρηση να καθορίσει την κατηγορηματική (explicit) γνώση που θα διαχειριστεί αλλά και το πώς θα το κάνει.

Παρόλα αυτά, η αποτελεσματική και επιτυχημένη μετάδοση και ανταλλαγή της πιο αόριστης και σιωπηρής γνώσης δεν προέρχεται συνήθως από μια ομάδα διαχειριστών της γνώσης που ορίζουν ποια πληροφορία θα μοιραστεί, ούτε και από καλά δομημένες βάσεις δεδομένων, αλλά από την καλλιέργεια μιας οργανωσιακής κουλτούρας που ενθαρρύνει την διακίνηση και ανταλλαγή της γνώσης μεταξύ εργαζομένων, μέσω της διευκόλυνσης της επικοινωνίας σε όλο το εύρος της επιχείρησης.

Η μετάδοση γνώσης είναι η διαδικασία μέσω της οποίας μια μονάδα επηρεάζεται από τις γνώσεις και τις εμπειρίες μιας άλλης ομάδας (Argote και Ingram, 2000, Martin Friesl, Sonja A. Sackmann, Sebastian Kremser, 2011). Επιπλέον σημαντικό κομμάτι της μετάδοσης γνώσης θεωρείται ο βαθμός στον οποίο κάθε μονάδα βασίζεται στη γνώση της άλλης και την χρησιμοποιεί για να λειτουργήσει. Η μετάδοση της γνώσης μπορεί να προκύψει είτε μέσα από επίσημη συνεργασία μεταξύ ατόμων και ομάδων ή ανεπίσημα μέσα από την καθημερινή επαφή και διάδραση μεταξύ των ατόμων. Ο M. Friesl et. Al βασίζόμενοι στην έρευνα του Burgess (2005) ορίζουν πέντε παράγοντες που επηρεάζουν τη μετάδοση της γνώσης, οι οποίοι είναι:

- i.** Παράγοντας ατομικού επιπέδου: τα οφέλη από την ανταλλαγή γνώσης όπως αυτά γίνονται αντιληπτά και οι κυρώσεις που θεωρούνται χαμηλού ρίσκου επηρεάζουν θετικά την ανταλλαγή γνώσης σύμφωνα με τη μελέτη του Burgess (2005). Για παράδειγμα, η μελέτη του Orlikowski (1993) δείχνει ότι οι εργαζόμενοι είναι διστακτικοί στο να χρησιμοποιήσουν ένα νέο σύστημα υγιούς ομάδας για να αποφύγουν το γεγονός ότι πληροφορίες χρησιμοποιούνται εναντίον τους. Τέλος, με την ίδια λογική, προηγούμενες έρευνες δείχνουν ότι η εμπιστοσύνη και η φροντίδα, όπως αυτή γίνεται αντιληπτή από άλλα μέλη της επιχείρησης, παίζουν σημαντικό ρόλο στην ανταλλαγή γνώσης.
- ii.** Παράγοντες μεταξύ ατόμων: αυτός ο παράγοντας μετάδοσης της γνώσης έχει σχέση με την εντύπωση των ατόμων για τη διαχείριση της συμπεριφοράς και στο ότι μπορεί να αποσκοπεί στην απόσπαση πληροφοριών από άλλους, ή μπορεί τελικά να δημιουργήσει μια λειτουργία «αυτοπροστασίας», όπως για παράδειγμα την αποφυγή του να ντροπιαστεί ένα άτομο ανταλλάσσοντας γνώσεις με άλλους.
- iii.** Σχισιακοί παράγοντες: ένα μεγάλο μέρος της βιβλιογραφίας ασχολείται με τον ρόλο των κοινωνικών δικτύων και τη σχέση μεταξύ των ατόμων (2^{ος} παράγοντας) στη μετάδοση της γνώσης. Η μελέτη αυτής της βιβλιογραφίας δείχνει ότι επίσημες ή

ανεπίσημες σχέσεις και δεσμοί μεταξύ των ατόμων δημιουργούν τη διαφορά αναφορικά με το πόση και τι είδους γνώση μπορεί να εξασφαλιστεί (Martin Friesl Sonja A. Sackmann Sebastian Kremser, 2011).

- iv. Παράγοντες ομαδικού επιπέδου: το να είναι ένα άτομο μέλος μιας επιχείρησης, ενός οργανισμού ή μιας ομάδας εργασίας είναι σημαντικός παράγοντας για το τι αντίληψη έχει ένα άτομο για τον εαυτό του. Η αίσθηση ότι ανήκουν κάπου επηρεάζει τον τρόπο με τον οποίο τα άτομα επικοινωνούν και αλληλεπιδρούν μεταξύ τους (Brewer, 1991). Η ανταλλαγή γνώσης λοιπόν μπορεί να επηρεάζεται από τον βαθμό στον οποίο ένα άτομο νιώθει αυτή την αίσθηση ότι ανήκει κάπου.
- v. Παράγοντες οργανωσιακού επιπέδου: μελέτες έχουν δείξει ότι το οργανωσιακό περιεχόμενο αυτού του επιπέδου αποτελεί περιοριστικό παράγοντα για τη συμπεριφορά ενός ατόμου μέσα σε μια επιχείρηση, για τη μάθηση και την ανταλλαγή γνώσης μέσα σε αυτήν (Crossan et al., 1999). Σε αυτή την άποψη σημαντικό ρόλο φαίνεται να παίζει η δομή της επιχείρησης. Για παράδειγμα, κάποιες μελέτες δείχνουν ότι η ιεραρχία και ο συγκεντρωτισμός δεν έχουν αρνητική επίδραση στην ανταλλαγή της γνώσης επί της ουσίας, ωστόσο επιχειρήσεις, που η δομή τους επικεντρώνεται στο ομαδικό πνεύμα και τον οριζόντιο συντονισμό, έχουν μεγαλύτερη αποτελεσματικότητα στην ανταλλαγή γνώσεων.

Η ανταλλαγή γνώσης μεταξύ ομάδων, επιχειρησιακών μονάδων και ατομικών μονάδων επηρεάζεται από ένα πλήθος παραγόντων σε ατομικό, οργανωσιακό και κοινωνικό επίπεδο.

3.3.8 Πρακτικές & Προκλήσεις της Διαχείρισης Γνώσης

Μία στρατηγική διαχείρισης γνώσης είναι η χρησιμοποίηση διανοητικών κεφαλαίων στη βελτίωση της ικανότητας να προστεθεί αξία στην επιχείρηση ή τον οργανισμό. Το γνωστικό αξιακό μοντέλο γνώσης ξεκινά από τις ιδέες, το know-how και διάφορα άλλα διανοητικά προσόντα που μπορούν να μετατραπούν σε μετρήσιμα, συγκεκριμένα προσόντα.

Οι επιχειρήσεις αντιλαμβάνονται την αξία των πόρων γνώσης που κατέχουν μόνο όταν αυτοί μοιραστούν με επιτυχία μεταξύ των εργαζομένων. Βασίζόμενοι στην έρευνα των Nonaka και Takeuchi, η Dataware Technologies ξεχώρισαν τέσσερις μεθόδους, που επιλέγουν και χρησιμοποιούν οι επιχειρήσεις για να μεταφέρουν την γνώση.

- *Κοινωνικοποίηση*: ανταλλαγή εμπειριών μέσα από την παρατήρηση, τη μίμηση και την εξάσκηση. Προκύπτει κυρίως μέσα από σεμινάρια, συνέδρια, workshops.
- *Σύλληψη*: η μετατροπή της σιωπηρής γνώσης, (για παράδειγμα τι έμαθε κάποιος σε ένα συνέδριο, σε κατηγορηματική γνώση, (για παράδειγμα το γράψιμο μιας αναφοράς).
- *Διάδοση*: η αντιγραφή και αναμετάδοση της κατηγορηματικής γνώσης
- *Εσωτερίκευση*: η διαδικασία του να αποκτάς την εμπειρία της γνώσης μέσα από μια κατηγορηματική πηγή, όπως το να ζει κάποιος την εμπειρία ενός συνεδρίου διαβάζοντας την περιληπτική αναφορά που συνέγραψε κάποιος συνάδελφός του.

Οι επιχειρήσεις πλέον επιλέγουν νέα επιχειρησιακά μοντέλα, που επικεντρώνονται στη δραστική αποκέντρωση σε συνεργασία με τη χρήση εξελιγμένων τεχνολογικών μέσων, που επιτρέπει στους οργανισμούς να έχουν πρόσβαση σε διανοητικά προσόντα.

3.3.9 Απαραίτητες- Κατάλληλες κουλτούρες

Μία ανασκόπηση στην εκτενή βιβλιογραφία οδηγεί στο συμπέρασμα ότι συγκεκριμένες διαστάσεις κουλτούρας συντελούν σημαντικά στην αποτελεσματική εφαρμογή της διαχείρισης γνώσης στις επιχειρήσεις. Οι Gupta και Convidarahan (2000) υποστηρίζουν ότι βασικό προαπαιτούμενο για το παραπάνω είναι η δημιουργία αποτελεσματικής «κοινωνικής οικολογίας», ένα κοινωνικό περιβάλλον μέσα στο οποίο θα δρουν και θα λειτουργούν τα άτομα- εργαζόμενοι. Επιπλέον, οι Thomas, Kellogg και Ernest (2001) υποθέτουν ότι η διαχείριση γνώσης προκύπτει μέσα από ένα περίπλοκα δομημένο κοινωνικό περιεχόμενο και ότι η γνώση είναι άρρηκτα συνδεδεμένη με την ανθρώπινη νοημοσύνη. Ακόμη, υπέθεσαν ότι μία ρεαλιστική και αποτελεσματική προσέγγιση της διαχείρισης γνώσης περιλαμβάνει την υποστήριξη νέων μορφών ομάδων αλληλεπίδρασης, μεθόδους ανάπτυξης της δημιουργικότητας, την εμπιστοσύνη και συνεργασία μεταξύ των εργαζομένων.

Κάποιοι άλλοι ερευνητές περιγράφουν συγκεκριμένες προϋποθέσεις για την ανάπτυξη πρωτοβουλιών για τη διαχείριση γνώσης. Ο Armbrecht et. Al. αναγνώρισε τρεις καταλύτες για την αποτελεσματική εφαρμογή της διαχείρισης γνώσης στους οργανισμούς. Αυτές είναι η κουλτούρα, η υποδομή και η τεχνολογία πληροφοριών. Σχολιάζουν, επίσης, ότι η κουλτούρα είναι σε υψηλότερο επίπεδο και διαχέεται στην επιχείρηση επηρεάζοντας την υποδομή και τα πληροφοριακά της συστήματα. Η ανάπτυξη μίας κουλτούρας που δίνει ιδιαίτερη σημασία στην ανταλλαγή γνώσεων, εμπειριών, στην ενθάρρυνση των ατόμων να αλληλεπιδρούν μεταξύ τους, να συνεργάζονται και να μαθαίνουν ο ένας από τον άλλον, αποτελεί σημαντικό στοιχείο στο πλαίσιο παροχής και ροής της γνώσης μέσα στην εκάστοτε επιχείρηση.

Στο ίδιο πλαίσιο, οι Nonaka, Ichijo, Von Krogh (2000) παρουσιάζουν πέντε καταλύτες της γνώσης που επηρεάζουν τη δημιουργία γνώσης στις επιχειρήσεις και αναφέρουν ότι για να δημιουργηθεί ένα περιβάλλον μέσα σε έναν οργανισμό που θα επηρεάζει θετικά τη δημιουργία και διαχείριση γνώσης, χρειάζεται μία ατμόσφαιρα που δίνει ιδιαίτερη σημασία στο πώς συμπεριφέρονται τα άτομα το ένα στο άλλο και πού ενθαρρύνει αυτή τη δημιουργικότητα, ακόμη και τη διάθεση για παιχνίδι μέσα στην επιχείρηση. Αναφέρουν, επίσης, ότι θα πρέπει να υπάρχουν δραστηριότητες που να διευκολύνουν τον διάλογο και τις σχέσεις μεταξύ των εργαζομένων καθώς επίσης και την ανταλλαγή γνώσεων και το ενδιαφέρον των εργαζομένων σε ολόκληρη και για ολόκληρη την επιχείρηση.

Ο Inkpen (1996) περιγράφει έξι παράγοντες που συντελούν στην αποτελεσματική διαχείριση γνώσης. Αυτοί είναι οι ευέλικτοι στόχοι μάθησης, η δέσμευση της ηγεσίας της επιχείρησης, η ύπαρξη ενός κλίματος εμπιστοσύνης, η ανεκτικότητα στις απολύσεις, η ύπαρξη «δημιουργικού χάους» και η ελλιπής όραση της απόδοσης της επιχείρησης. Σχολίασε ακόμη ότι οι επιτυχημένες επιχειρήσεις θα πρέπει να δημιουργούν, να συγκεντρώνουν και να διασταυρώνουν γνώσεις ανάμεσα στα άτομα και στις λειτουργικές μονάδες των επιχειρήσεων. Η δημιουργία γνώσης απαιτεί συνεργασία, διάδραση και ενσωμάτωση όλων αυτών των παραγόντων που συνεπάγονται τη διακίνηση γνώσης μεταξύ των ατόμων.

Τέλος, ο Zack (1999) προτείνει με τη σειρά του ότι η δημιουργία αποτελεσματικής γνώσης, η ανταλλαγή της και η χρήση της ως ανταγωνιστικό πλεονέκτημα από μία επιχείρηση απαιτεί ένα τέτοιο κλίμα και σύστημα επιβράβευσης από την επιχείρηση η οποία να ενθαρρύνει και να αξιοποιεί την εμπιστοσύνη, την συνεργασία, τη μάθηση και την καινοτομία.

Μέσα από την παραπάνω εξέταση της βιβλιογραφίας γίνεται κατανοητό ότι για να υπάρξει αποτελεσματική εφαρμογή της διαχείρισης γνώσης στις επιχειρήσεις και σε κάθε

είδους οργανισμό, κατέχουν σημαντικό ρόλο πολλοί διαφορετικοί παράγοντες, ακόμη και περιβαλλοντικοί. Πέρα από αυτούς τους παράγοντες, όμως, πολλές διαστάσεις ή αξίες της οργανωσιακής κουλτούρας μπορεί να έχουν εξίσου καθοριστικό ρόλο στο θέμα της διαχείρισης γνώσης. Σύμφωνα με τον Lawson (2003) οι πιο σημαντικές διαστάσεις κουλτούρας για την εφαρμογή της διαχείρισης γνώσης είναι:

- Ανταλλαγή (sharing)
- Ευελιξία (flexibility)
- Συνεργασία (collaboration)
- Εμπιστοσύνη (trust)
- Μάθηση (learning)
- Καινοτομία (innovation)

3.3.10 Το μέλλον της Διαχείρισης Γνώσης

Όταν σκέφτεται κάποιος τον μελλοντικό ρόλο της διαχείρισης γνώσης και το πόσο σημαντική μπορεί να είναι, θα πρέπει να εξετάσει την πιθανή εξέλιξή της από πολλές απόψεις και προοπτικές Wiig (1997). Μία από αυτές τις οπτικές έχει να κάνει με τον βαθμό στον οποίο θα συνεχίσει η διαχείριση γνώσης να αποτελεί ξεχωριστή πρωτοβουλία μανάτζμεντ που θα χρησιμοποιείται από τις επιχειρήσεις, όπως γίνεται προς το παρόν. Με αυτή την οπτική σχετίζονται και οι στόχοι και οι προσδοκίες για να γίνει διαθέσιμη η «καλύτερη» γνώση μέσα από καινοτομίες, εισαγωγή νέας γνώσης, εξωτερικούς παράγοντες και μέσα από έρευνα.

Μια δεύτερη άποψη ασχολείται με τη φύση και την ένταση των προσπαθειών, αλλά και τη συνολική έκταση που θα αναλάβει να διαχειριστεί τη γνώση. Μία άλλη οπτική που πρέπει να εξετασθεί για να «προβλέψει» κανείς τη μελλοντική εξέλιξη της διαχείρισης γνώσης είναι η ταχύτητα με την οποία αναπτύσσονται και εξελίσσονται οι μέθοδοι και οι πρακτικές διαχείρισης της γνώσης και πιο συγκεκριμένα η αλληλεπίδραση μεταξύ των διαφόρων συντελεστών και των ατόμων που ασκούν και διαχειρίζονται τη γνώση μέσα σε έναν οργανισμό. Επιπλέον, μια παρόμοια προοπτική σχετίζεται με τη διαθεσιμότητα και την εκτέλεση των εργαλείων διαχείρισης γνώσης και την τεχνολογική υποδομή της.

Τέλος, μία περαιτέρω εξέταση που πρέπει να γίνει για να προσδιοριστεί ποιο θα είναι το μέλλον της διαχείρισης γνώσης έχει να κάνει με τις γενικές πτυχές του τρόπου με τον οποίο η γνώση, στις διάφορες μορφές της, θα διοικείται από τη μεριά των οργανισμών. Η θεώρηση αυτή ασχολείται με το πώς η επιχείρηση θα ενσωματώσει τις προοπτικές που σχετίζονται με τη γνώση στη ρύθμιση της στρατηγικής της αλλά και του συνόλου των λειτουργιών της.

Σύμφωνα με τα παραπάνω, γίνεται αντιληπτό ότι για να προσδιοριστεί σε έναν ικανοποιητικό και αντιπροσωπευτικό βαθμό το μέλλον της διαχείρισης της γνώσης, υπάρχουν πολλοί παράγοντες που έχουν σημαντικό αντίκτυπο και πρέπει να μελετηθούν και να αναλυθούν εκτενώς ώστε να μπορέσουν οι ερευνητές να καταλήξουν σε ένα λογικό και αντιπροσωπευτικό συμπέρασμα. Τέλος, σύμφωνα με τους Gupta et. Al. (2000), οι ευφυείς επιχειρήσεις αναγνωρίζουν ότι η γνώση αποτελεί πλεονέκτημα και ίσως το μοναδικό που αναπτύσσεται με την πάροδο του χρόνου αποκτώντας μεγαλύτερη αξία. Αν αυτό αξιοποιηθεί κατάλληλα, είναι εφικτό να δώσει τη δυνατότητα στους οργανισμούς να συναγωνίζονται και να καινοτομούν συνεχώς, ακόμη και την επόμενη χιλιετία.

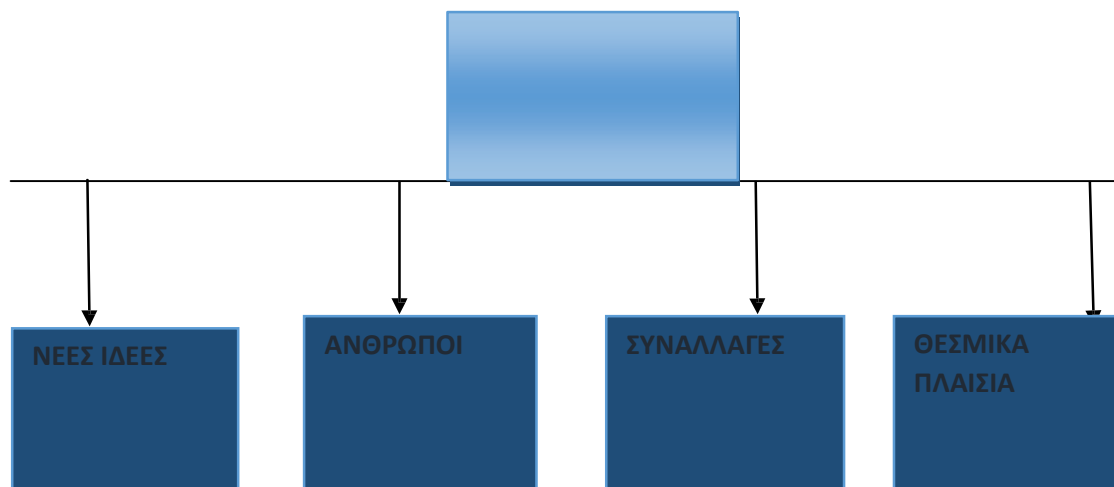
3.4 ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ & ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑ

3.4.1 Εισαγωγή

Στη βιβλιογραφία υπάρχει ένα ευρύ φάσμα προσεγγίσεων για τον όρο καινοτομία. Μερικοί ορισμοί είναι γενικοί και ευρείς, ενώ άλλοι εστιάζουν σε συγκεκριμένες καινοτομίες όπως είναι η εφαρμογή μιας ιδέας για ένα νέο προϊόν ή μία υπηρεσία. Παραδείγματα της καινοτομίας στο περιβάλλον ενός οργανισμού είναι: η εφαρμογή των ιδεών για αναδόμηση ή εξοικονόμηση δαπανών, η βελτίωση της επικοινωνίας, η νέα τεχνολογία για τη διαδικασία παραγωγής, οι νέες οργανωτικές δομές καθώς τα σχέδια και τα προγράμματα προσωπικού [Kanter (1983)], το οποίο αναφέρεται στους [West and Farr, (1990)· Robbins, (1996)]. Η καινοτομία αποτελεί ένα από τα τρία στάδια στην τεχνολογική ανάπτυξη. Τα άλλα δύο ήταν η εφεύρεση και η διάχυση. Η έννοια του όρου της καινοτομίας αποδίδεται με ποικίλους τρόπους και ορισμούς. Για παράδειγμα, καινοτομία μέσα σε μια επιχείρηση μπορεί να είναι η παραγωγή ενός νέου προϊόντος ή υπηρεσίας. Μπορεί ακόμη να είναι μία νέα μέθοδος που χρησιμοποιείται για την παραγωγική διαδικασία, οποιοδήποτε νέο σύστημα ή πρόγραμμα που χρησιμοποιείται από κάθε επιχείρηση.

Σύμφωνα με τον Drucker (1985), **σε πολλές περιπτώσεις η καινοτομία συνδέεται με την αλλαγή, μίας και θεωρείται ότι η καινοτομία επιφέρει και την αλλαγή, ενώ αντίθετα η αλλαγή δεν αποτελεί πάντα καινοτομία, μιας και για την επίτευξή της δε χρησιμοποιείται πάντα κάτι καινούριο, όπως αναφέρθηκε παραπάνω.** Οι West και Farr (1999) ορίζουν ως καινοτομία τη σκόπιμη εφαρμογή νέων διαδικασιών και προϊόντων ή υπηρεσιών μέσα σε μία επιχείρηση ή οργανισμό, που έχει σαν στόχο την εξυπηρέτηση των επιχειρήσεων και των οργανισμών αυτών και συνεπακόλουθα της ευρύτερης κοινωνίας.

Κατά τον Van de Ven (1986), η καινοτομία προκύπτει από την ανάπτυξη και την εφαρμογή νέων ιδεών σε μία επιχείρηση που πραγματοποιείται από άτομα, τα οποία σύμφωνα με τις θεσμικές λειτουργίες των επιχειρήσεων πραγματοποιούν αλλαγές. Σύμφωνα με τον ορισμό αυτό, παρουσιάζονται τέσσερις παράγοντες που φαίνεται να εμπλέκονται μεταξύ τους για την υλοποίηση της καινοτομίας και αυτοί είναι **οι νέες οι ιδέες, οι άνθρωποι, οι συναλλαγές και τα θεσμικά πλαίσια.**



Σχήμα 10: Παράγοντες Καινοτομίας.

Τέλος, ο Martins (2003) ορίζει ως καινοτομία την εφαρμογή μιας νέας ιδέας ή πρακτικής που ενδέχεται να αποτελέσουν λύση σε ορισμένα προβλήματα που αντιμετωπίζει μια επιχείρηση, αλλά και προϊόντων ή υπηρεσιών που ενδέχεται να επιφέρουν αλλαγή στην επιχείρηση.

3.4.2 Σχέση Οργανωσιακής Κουλτούρας & Καινοτομίας

Σε πολλά παραδείγματα και περιπτώσεις που αναφέρονται σε βιβλία και σε έρευνες, παρουσιάζεται η άποψη ότι μία στρατηγική σχεδίασης και ανάπτυξης νέων προϊόντων και καινοτομιών μπορεί σε κάποιους οργανισμούς να επιτύχει και σε κάποιους να αποτύχει. Αυτό συμβαίνει διότι στις εταιρείες που απέτυχαν στην εφαρμογή της στρατηγικής σχεδίασης της εταιρείας δεν υπήρχε η ανάλογη κουλτούρα. Εάν δεν υπάρχει η ανάλογη κουλτούρα που να ευνοεί τη δημιουργικότητα και την ανάπτυξη νέων ιδεών, η προσπάθεια σχεδιασμού της καινοτομίας θα αποτύχει, όπως θα αποτύχουν και οι επόμενες προσπάθειες.

Η κατάλληλη κουλτούρα είναι πιθανότερο να επιτευχθεί και να διατηρηθεί αν τα διευθυντικά στελέχη έχουν κατά νου ότι κυκλοφορούν διάφοροι μύθοι για την καινοτομία, οι οποίοι είναι ευρέως διαδεδομένοι αλλά δεν είναι αληθείς. Επίσης, για να επιτύχει ο σχεδιασμός ανάπτυξης της καινοτομίας θα πρέπει να δημιουργηθεί μέσα στον οργανισμό ένα κλίμα που θα ενθαρρύνει την παρουσίαση νέων ιδεών και δυνητικών καινοτομιών.

Η κουλτούρα μίας καινοτομικής επιχείρησης αποτελεί και τον πυρήνα της επιχείρησης αυτής, σύμφωνα με τους Tushman και O'Reilly (1997). Οι Syrett και Lammiman (1997) υποστήριξαν ότι ένα λαμπρό μέλλον διαγράφεται για τους οργανισμούς οι οποίοι καταφέρνουν να ενσωματώσουν τη δημιουργικότητα και την καινοτομία στην κουλτούρα τους. Οι παραπάνω μελετητές, αλλά και άλλοι, υποστηρίζουν ότι η δημιουργικότητα και η καινοτομία επηρεάζονται από έναν μεγάλο αριθμό παραγόντων, ανάμεσα στους οποίους ξεχωρίζουν η διαδικασία κοινωνικοποίησης και η πρόταση αξίας που ανακοινώνονται μέσα από τις δομές των επιχειρήσεων, τις πρακτικές και τις διαδικασίες κάθε επιχείρησης.

Τα βασικά στοιχεία της οργανωσιακής κουλτούρας, όπως έχουν αναφερθεί και σε προηγούμενα κεφάλαια, αποτελούν οι κοινές αξίες που επικρατούν σε μια επιχείρηση, οι πεποιθήσεις και η επικοινωνία μεταξύ των ατόμων. Αυτές οι κοινές αξίες δημιουργούν μέσα στις επιχειρήσεις κοινούς κανόνες που διαδίδονται μεταξύ των εργαζομένων, και γίνονται ευρέως αποδεκτές κι έτσι τα μέλη των επιχειρήσεων οδηγούνται στο να λειτουργούν με συγκεκριμένο τρόπο. Οι εν λόγω κανόνες είναι αυτοί που ορίζουν τον βαθμό καινοτομίας της επιχείρησης, ρυθμίζοντας τα πλαίσια λειτουργίας της και δημιουργικότητας (Chatman 1991).

Η κουλτούρα κάθε επιχείρησης επηρεάζει σημαντικά τον βαθμό δημιουργικότητας μιας επιχείρησης και την αναζήτηση δημιουργικών και αποτελεσματικών λύσεων. Γι' αυτό η κουλτούρα που ευνοεί και ενθαρρύνει την καινοτομία και τη δημιουργικότητα για την επίλυση προβλημάτων θεωρεί την καινοτομία ως επιθυμητή, ευνοεί τους ανθρώπους που καινοτομούν και τους παρουσιάζει ως πρότυπο μέσα στον οργανισμό.

Διαφωνώντας με τις παραπάνω θεωρίες και με αυτές που θέλουν τις επιχειρήσεις να αποτελούν ανοικτά συστήματα που έχουν συνεχόμενες αλληλεπιδράσεις με άλλα υποσυστήματα, ο Martin (2000) υποστηρίζει ότι η σχέση της οργανωσιακής κουλτούρας με την καινοτομία ορίζεται από το **εξωτερικό περιβάλλον** της επιχείρησης που ενθαρρύνει τις συνεχείς αλλαγές στα προϊόντα, **την αντίδραση σε σημαντικά ζητήματα** μέσα και έξω από

την επιχείρηση που αντικατοπτρίζεται στη στρατηγική της επιχείρησης, **τις αξίες και τις πεποιθήσεις των προϊσταμένων, τη δομή της επιχείρησης** που επιτρέπει στο μάνατζμεντ να επιτύχει τους οργανωτικούς στόχους και **την τεχνολογία** που περιλαμβάνει τη γνώση των ατόμων και τη διαθεσιμότητα που υπάρχει για τις απαιτούμενες εγκαταστάσεις.

3.4.3 Η καινοτομία ως κουλτούρα σε έναν οργανισμό

Καινοτομία είναι η διαδικασία του να μετατρέπονται οι ευκαιρίες που αντιμετωπίζει μια επιχείρηση σε πρακτική χρήση και αυτό ισχύει μόνο αν πραγματικά υιοθετηθεί στην πράξη (Schumpeter, 1934). Ο βαθμός καινοτομίας μίας επιχείρησης αντανάκλα την ποσότητα και την ποιότητα γνώσης, η οποία έχει ενσωματωθεί στην καινοτομία. Οι επιχειρήσεις με μεγαλύτερη δυνατότητα για καινοτομία επιτυγχάνουν καλύτερη και μεγαλύτερη ανταπόκριση από το περιβάλλον τους, εξασφαλίζοντας πιο εύκολα τα απαραίτητα στοιχεία για την αύξηση της αποδοτικότητας της επιχείρησης και την εδραίωση ενός σταθερού ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος (Zaltman et al., 1973). Για τον λόγο αυτό, θεωρείται απαραίτητη η βελτίωση της κουλτούρας της καινοτομίας στις επιχειρήσεις, ούτως ώστε όλα τα μέλη τους να αναζητούν νέα προϊόντα, υπηρεσίες και διαδικασίες και να παρακινούνται να εκφράσουν τις ιδέες και τις παρατηρήσεις τους.

Ο Simpson et al. (2006) υποστηρίζει ότι οι επιχειρήσεις χρειάζεται να καινοτομούν συνέχεια. Για να το επιτύχουν αυτό, θα πρέπει να υπάρχουν κοινές αξίες, ιδέες και κατανόηση των πραγμάτων σε ολόκληρη την επιχείρηση. Έπειτα, οι επιχειρήσεις θα πρέπει να τροποποιήσουν την κουλτούρα τους σε κουλτούρα καινοτομίας, αφού σύμφωνα με τον Subramanian (1996) τα χαρακτηριστικά μίας καινοτομικής επιχείρησης διαφέρουν από αυτά μίας μη καινοτομικής.

Dombrowski et al. (2007) ξεχωρίζουν **8 στοιχεία** επιχειρήσεων με καινοτομική κουλτούρα, τα οποία είναι:

- i. Καταγραφή του οράματος και της καινοτόμου αποστολής της επιχείρησης.
- ii. Ύπαρξη μίας κουλτούρας με δημοκρατική και πλευρική επικοινωνία, χωρίς τις αλυσίδες της ιεραρχίας, προκειμένου να προσελκύσει να διατηρήσει τα ταλαντούχα άτομα, τα οποία είναι απαραίτητα για την επίτευξη του πειραματισμού και της καινοτομίας.
- iii. Οι μορφές ασφαλούς καινοτόμου περιβάλλοντος, που επιτρέπει τη μυστηριώδη διαδικασία της καινοτομίας.
- iv. Η ευκαμψία.
- v. Η συνεργασία μεταξύ διαφόρων επιχειρησιακών ορίων.
- vi. Η διδασκαλία και η ανταλλαγή ιδεών μεταξύ διαφόρων μονάδων της επιχείρησης και η δημιουργία συμμαχιών, μπορεί να αποτελούν αποτελεσματικούς τρόπους προώθησης της συνεργατικής καινοτομίας.
- vii. Τα καθεστώτα παροχής κινήτρων, τα οποία βασίζονται σε ομάδες εργασίας, μπορούν να ενισχύσουν την κουλτούρα της καινοτομίας.
- viii. Η ηγεσία που είναι απαραίτητη για την ενθάρρυνση της καινοτομίας.

3.4.4 Επιρροή οργανωσιακής κουλτούρας στην καινοτομία και τη δημιουργικότητα

Σύμφωνα με τη βιβλιογραφία, υπάρχει άμεση σχέση μεταξύ της κουλτούρας μιας επιχείρησης και τη βελτίωση της καινοτομίας αυτής, αφού, από ό,τι έχουν δείξει μελέτες, η

κουλτούρα μιας επιχείρησης μπορεί να ενδυναμώσει ή να παρεμποδίσει τη δημιουργικότητα και την καινοτομία της. Αρκετοί είναι και οι ερευνητές που έχουν ασχοληθεί με την παραπάνω θεωρία προσπαθώντας να ορίσουν τις αξίες και τις βασικές υποθέσεις που προωθούν τη δημιουργικότητα και την καινοτομία.

Επιπλέον, ο Martins (2000) παρουσίασε ένα ολοκληρωμένο μοντέλο **για τους κανόνες και τις αξίες** που επηρεάζουν την καινοτομία και τη δημιουργικότητα, το οποίο δείχνει τη σχέση που υπάρχει ανάμεσα στην οργανωσιακή κουλτούρα και την καινοτομία.

Στο μοντέλο του ο Martins παρουσιάζει **πέντε** διαστάσεις που περιγράφουν την οργανωσιακή κουλτούρα των επιχειρήσεων και επηρεάζουν την καινοτομικότητά τους. Αυτές είναι οι παρακάτω:

- i Στρατηγική:** είναι μια στρατηγική που προωθεί την ανάπτυξη και εφαρμογή νέων προϊόντων και υπηρεσιών. Οι στρατηγικοί στόχοι της επιχείρησης αντικατοπτρίζουν τις αξίες και τις προτεραιότητες των επιχειρήσεων και συνεπώς μπορούν να προωθήσουν ή να παρεμποδίσουν την καινοτομία.
- ii Δομή:** η οργανωσιακή κουλτούρα έχει επιρροή στη δομή και τα λειτουργικά συστήματα μιας επιχείρησης, και η δομή φαίνεται να τονίζει ορισμένες αξίες που επηρεάζουν την καινοτομία και τη δημιουργικότητα. Η ελευθερία κίνησης του ανθρώπινου δυναμικού, η ταχύτητα λήψης αποφάσεων, οι συνεργατικές ομαδικές εργασίες και η εργασία των ομάδων σε πλαίσιο αμοιβαίας εμπιστοσύνης και αλληλοσεβασμού αποτελούν ορισμένες από τις πτυχές της δομής των επιχειρήσεων που παίζουν ρόλο στην παρεμπόδιση ή της προώθηση της καινοτομίας.
- iii Υποστήριξη των μηχανισμών:** για να μπορέσει να χρησιμοποιηθεί σε μια επιχείρηση κουλτούρα καινοτομίας, θα πρέπει να υπάρχουν και οι αντίστοιχοι οργανισμοί που την υποστηρίζουν. Τέτοιοι μηχανισμοί που φαίνεται να επιδρούν αποτελεσματικά είναι οι ανταμοιβές, η αναγνώριση και η διαθεσιμότητα πόρων προς τους εργαζομένους για την ενίσχυση, την παρακίνηση και την καινοτομία.
- iv Συμπεριφορά που ευνοεί την καινοτομία:** ο τρόπος με τον οποίο η ηγεσία μιας επιχείρησης αντιδρά και μεταχειρίζεται τα λάθη, τη δημιουργία νέων ιδεών, τη συνεχόμενη γνώση, την ανταγωνιστικότητα των εργαζομένων, την ανάληψη κινδύνου, την υποστήριξη για την αλλαγή και τη διαχείριση συγκρούσεων, αποτελεί παράγοντα με θετική ή αρνητική επίδραση στην καινοτομία και τη δημιουργικότητα μιας επιχείρησης.
- v Επικοινωνία:** μέχρι τώρα έχει αναφερθεί πολλές φορές σε όλο το μήκος της εργασίας η ανάγκη ύπαρξης ανοιχτής επικοινωνίας μέσα στους οργανισμούς. Σ' έναν οργανισμό που επιθυμεί και στοχεύει να στηριχτεί στην καινοτομία είναι απαραίτητο οι άνθρωποι που τον στελεχώνουν να επικοινωνούν ανοικτά μεταξύ τους ανεξάρτητα από τη θέση και τον τομέα εργασίας τους (Barret 1997, Robbins 1996). Για τον λόγο αυτό, η εκάστοτε διοίκηση της κάθε επιχείρησης πρέπει να προωθεί και να φροντίζει να δημιουργείται τέτοιο κλίμα που να υποστηρίζει και να προωθεί την ανοιχτή επικοινωνία, η οποία με τη σειρά της θα προωθήσει την καινοτομία και τη δημιουργικότητα.

ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ	ΔΟΜΗ	ΜΗΧΑΝΙΣΜΟΙ ΥΠΟΣΤΗΡΙΞΗΣ	ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑ ΕΝΘΑΡΥΝΣΗΣ ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑΣ	ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ
<ul style="list-style-type: none"> · Αποστολή & όραμα · Σκοπιμότητα 	<ul style="list-style-type: none"> · Ευελιξία · Αυτονομία, λήψη αποφάσεων · Συνεργατικές ομαδικές εργασίες 	<ul style="list-style-type: none"> · Ανταμοιβή & αναγνώριση · Διαθεσιμότητα πόρων · Δημιουργικοί άνθρωποι 	<ul style="list-style-type: none"> · Διαχείριση λαθών · Δημιουργία νέων ιδεών · Ανάλυση κινδύνου · Υποστήριξη αλλαγής · Διαχείριση συγκρούσεων 	<ul style="list-style-type: none"> · Ανοικτή επικοινωνία

Σχήμα 11: Παράγοντες οργανωσιακής κουλτούρας που επηρεάζουν την καινοτομία

3.4.5 Η κουλτούρα που ευνοεί ένα περιβάλλον τεχνολογικό και καινοτομικό

Ένας μεγάλος αριθμός επιχειρήσεων και βιομηχανιών έχουν εμμονή στο να εφαρμόζουν ριζικά νέα μοντέλα με τη φιλοδοξία να παραμείνουν ανταγωνιστικοί και να επιβιώσουν στον σκληρό ανταγωνισμό (Leifer, 2002· Chesbrough, 2006· Gratton, 2007). Η καινοτομία και το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα έχουν βαθιές ρίζες στη δημιουργία για κάτι διαφορετικό και συνεργατικό (Sveiby, 1997· Bessant, 2002).

Ένα διαρκώς αυξανόμενο δείγμα μελετών που ασχολείται με την επιχειρησιακή επιστήμη συγκλίνει προς την, όπως αποκαλούν πολλοί μελετητές, οργανωσιακή κουλτούρα, που θεωρούν ότι αποτελεί τη βασική πτυχή για τη λειτουργία μιας επιχείρησης και έναν σημαντικό παράγοντα για την αποτελεσματικότητα των επιχειρήσεων (e.g. Schein 1983, 1984, 1985, Yilmaz and Ergun, 2008).

Οι επιχειρησιακές και οι τεχνολογικές αλλαγές του περιβάλλοντος ενός οργανισμού απειλούν τη σταθερότητα της επιχείρησης και πολύ συχνά η σύγχρονη διοίκηση αντιμετωπίζει πολλές προκλήσεις (Drucker, 1999). Οι οργανισμοί είναι συνεχώς κάτω από πίεση και είναι υποχρεωμένοι να εφευρίσκουν συνεχώς νέες εφευρέσεις.

Οι καινοτομίες πάντα ήταν σημαντικές για τη μακροπρόθεσμη σταθερότητα, επιβίωση και ανάπτυξη του οργανισμού και το τελευταίο διάστημα έχουν καθοριστικό ρόλο στο μέλλον μίας εταιρείας, προκειμένου αυτή να καταφέρει να ανταπεξέλθει στην εξέλιξη της αγοράς (Santos- Vijande and Alvarez-Gonzalez, 2007). Για παράδειγμα, οι αυτοκινητοβιομηχανίες, ως τεχνολογικές εταιρείες, για να επιβιώσουν, να αναπτυχθούν και να ηγηθούν, χρειάζεται να είναι περισσότερο καινοτόμες και δημιουργικές από πριν (Jung et al., 2003· Tierney et al., 1999).

Διάφορες έρευνες έχουν επικεντρωθεί στα οργανωσιακά χαρακτηριστικά που οδηγούν στην καινοτομία. Για παράδειγμα, έρευνα του Woodman (et al. (1993) αναφέρει ότι η οργανωσιακή κουλτούρα, οι αμοιβές και οι πόροι είναι καθοριστικοί παράγοντες για τη δημιουργική συμπεριφορά μέσα στους οργανισμούς. Ομοίως, σε έρευνα της, η Amabile (1996) ανακάλυψε ότι το περιβάλλον εργασίας μπορεί να επηρεάσει τα επίπεδα δημιουργικότητας στον οργανισμό. Ο Damanpour (1991), σε μία έρευνα για την οργανωσιακή καινοτομία, ανακάλυψε ότι η διοικητική συμπεριφορά προς την αλλαγή και οι εσωτερικές και εξωτερικές επικοινωνίες σχετίζονται θετικά με την καινοτομία.

3.4.6 Τεχνολογία και τεχνολογικό περιβάλλον

Τα τελευταία χρόνια η τεχνολογία έχει σημαντικό ρόλο στην ανάπτυξη και στη βιωσιμότητα ενός οργανισμού και είναι καθοριστικός παράγοντας για την επιτυχία ή όχι μιας στρατηγικής. Η τεχνολογία είναι πλέον το παρόν και όλα λειτουργούν και επηρεάζονται από αυτήν καθώς και από την καινοτομία.

Ο Alan Greebspan, πρώην πρόεδρος της Ομοσπονδιακής Τράπεζας των ΗΠΑ, είχε δηλώσει ότι «οι νέες τεχνολογίες που αναπτύχθηκαν με βάση τις σωρευτικές καινοτομίες των τελευταίων πενήντα ετών έχουν αρχίσει πλέον να επιφέρουν δραματικές αλλαγές στον τρόπο παραγωγής προϊόντων και υπηρεσιών, καθώς και στον τρόπο διανομής τους στους τελικούς χρήστες. Οι καινοτομίες αυτές, όπως για παράδειγμα οι πολλαπλές χρήσεις του διαδικτύου, έχουν προκαλέσει μια πλημμύρα νέων εταιρειών, τις λεγόμενες startup firms ή startups. Πολλές από αυτές τις εταιρείες διατείνονται ότι μπορούν να φέρουν επανάσταση και να κυριαρχήσουν σε ένα μεγάλο μέρος του συστήματος παραγωγής και διανομής της χώρας». Ο Greebspan επιδιώκει με αυτό να επισημάνει ότι το παρόν αλλά και το μέλλον των επιχειρήσεων καθορίζεται από την τεχνολογία, αλλά και ότι οι τεχνολογικές εφαρμογές αποτελούν σημαντική ώθηση για την επιχειρηματική δραστηριότητα.

Υπάρχουν διάφοροι ορισμοί για τη τεχνολογία. Μερικοί σύντομοι από αυτούς αναφέρονται παρακάτω:

1. Οι διαδικασίες που χρησιμοποιούνται για να μεταβάλλουμε τις εισροές σε εκροές.
2. Η εφαρμογή της γνώσης στην εκτέλεση εργασιών.
3. Η θεωρητική και πρακτική γνώση, οι δεξιότητες και τα τεχνουργήματα που μπορούν να χρησιμοποιηθούν για την ανάπτυξη τόσο των προϊόντων όσο και του συστήματος παραγωγής και διανομής τους.
4. Τα τεχνικά μέσα που χρησιμοποιούν οι άνθρωποι για να βελτιώσουν το περιβάλλον τους.
5. Η εφαρμογή της επιστήμης σε βιομηχανικά και εμπορικά αντικείμενα, το σύνολο των μεθόδων και των υλικών που χρησιμοποιούνται για την επίτευξη τέτοιων στόχων.

3.4.7 Τεχνολογία και καινοτομία

Η τεχνολογία βασίζεται στον εαυτό της επιτρέποντας σε καινοτόμες προσεγγίσεις μέσα στο πλαίσιο της τεχνολογικής εξέλιξης. Συγκεκριμένα, η τεχνολογία είναι μία σημαντική και ισχυρή κινητήρια δύναμη για την ικανότητα μίας επιχείρησης να καινοτομεί και κυρίως όσον αφορά την εξέλιξη των καινοτομιών αλλά και το πόσο και πώς αυτές πολλαπλασιάζονται. Η τεχνολογία είναι εκ φύσεως επεκτάσιμη επιδεικνύοντας μία σταθερή τάση προς νέες καινοτομίες ως αποτέλεσμα της βελτίωσης των τρεχουσών.

Ο κύκλος ζωής ενός προϊόντος δείχνει πως τα οικονομικά οφέλη περνούν από μία απότομη και αλματώδη φάση ανάπτυξης σε μία ενδεχόμενη εξομάλυνση που παρακινεί τις επιχειρήσεις να χρησιμοποιήσουν ως πλεονέκτημα την τεχνολογία, με σκοπό να παράγουν νέες καινοτομίες.

Ο πολλαπλασιασμός της καινοτομίας βασίζεται σε δύο παράγοντες της τεχνολογίας που οδηγούν την καινοτομία: τη δημιουργία γεωγραφικών κέντρων τεχνολογίας και την ενδυνάμωση ανταλλαγής γνώσης μέσω της επικοινωνίας και της μεταφοράς. Μέρη όπως η Silicon Valley της Καλιφόρνια και η Γερμανία αποτελούν ισχυρά παραδείγματα για την αξία των τεχνολογικών κέντρων. Η εγγύτητα των διάφορων πόρων και συνεργατών σε κάθε κέντρο ενεργοποιεί ικανότητα καινοτομίας σε μεγαλύτερο βαθμό.

3.5 ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ & ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ

3.5.1 Εισαγωγή

Στρατηγική νοείται η διαδικασία όπου αποφασίζεται η φύση, ο τομέας και το αντικείμενο των δραστηριοτήτων του οργανισμού (δηλαδή οι αξίες, οι περιοχές που καλύπτουν και η πορεία) καθώς και ο τρόπος που αξιολογείται η επιτυχία. Το μοτίβο των δραστηριοτήτων στη στρατηγική προκύπτει από το απόκτημα, την κατανομή και τη δέσμευση σε ένα σύνολο από πηγές και δυνατότητες που έχει ο οργανισμός, σε ένα αποτελεσματικό ταίριασμα με τις προκλήσεις του περιβάλλοντος και από την διοίκηση των σχέσεων με τους ενδιαφερόμενους και ενδιάμεσα από αυτούς. Το στρατηγικό πλάνο είναι ζωτικής σημασίας ώστε να εξασφαλιστεί ότι ο οργανισμός θα ακολουθεί την πιο αποδοτική πορεία προς την αποστολή και τους στόχους του.

3.5.2 Ορισμός

Η στρατηγική μπορεί να προσδιοριστεί με πολλούς τρόπους, όπως στα παρακάτω χρήσιμα παραδείγματα:

- Η στρατηγική είναι ένα σχέδιο δραστηριοτήτων που ακολουθούνται από έναν οργανισμό προς επιδίωξη της μακροπρόθεσμης αποστολής του. Σε αυτό συμπεριλαμβάνεται και η τοποθέτηση μέσα στο περιβάλλον. Δηλαδή, με μία απλή φράση «πού είμαστε τώρα, πού θέλουμε να πάμε και πώς σκοπεύουμε να φτάσουμε εκεί».

- «Μία συμφωνημένη πορεία δράσης και κατεύθυνσης που βοηθά στη διαχείριση της σχέσης μεταξύ του οργανισμού και του περιβάλλοντός του. Στόχος είναι να επιτευχθεί ευθυγράμμιση ή συνέργεια, ώστε να επιτευχθεί η βέλτιστη ροή πόρων στον οργανισμό».
- «Ως στρατηγική μπορεί να οριστεί η διαδικασία αναγνώρισης, προστασίας και ανανέωσης των στρατηγικών δυνατοτήτων ενός οργανισμού μέσα από τον ορισμό του σκοπού και των διαδικασιών, της επιλογής και της υποστήριξης του ανθρώπινου δυναμικού».

3.5.3 Η επίδραση της κουλτούρας στη στρατηγική

Η κουλτούρα του οργανισμού συμβάλλει στις στρατηγικές ικανότητες του οργανισμού. Η φύση της κουλτούρας είναι αυτονόητη και προκύπτει μέσα από τα βιώματα μέσα σε έναν οργανισμό. Είναι εκείνο που την αναδεικνύει σε αποφασιστικό παράγοντα σε σχέση με τη στρατηγική του οργανισμού. Δύο λόγοι για τους οποίους συμβαίνει αυτό είναι:

- Διαχείριση της κουλτούρας (managing culture). Υπάρχει δυσκολία στην παρατήρηση, στην επισήμανση και στον έλεγχο των στοιχείων που είναι αυτονόητα, όπως υπάρχει δυσκολία και στη διαχείρισή τους. Γι' αυτόν το λόγο είναι σημαντικό να εξασφαλιστεί ένας τρόπος για την ανάλυση της κουλτούρας μέσα στον οργανισμό.
- Η κουλτούρα ως παράγοντας που ωθεί την στρατηγική (culture as driver of strategy). Υπάρχουν περιπτώσεις που οι οργανισμοί παγιδεύονται στην κουλτούρα τους και αντιμετωπίζουν μεγάλες δυσκολίες στην προσπάθεια να μεταβάλουν τη στρατηγική τους πέρα των ορίων αυτής της κουλτούρας. Οι μάνατζερ και η ανώτερη διοίκηση αντιμετωπίζουν ένα μεταβαλλόμενο επιχειρηματικό περιβάλλον και είναι πιθανό να επιχειρήσουν να αντιμετωπίσουν την κατάσταση αναζητώντας να εντοπίσουν αυτό που μπορούν να κατανοήσουν και να το αντιμετωπίσουν στο πλαίσιο της υφιστάμενης κουλτούρας. Το αποτέλεσμα θα μπορούσε να είναι αυξητική αλλαγή της στρατηγικής, η οποία όμως εγκυμονεί τον κίνδυνο της στρατηγικής διολίσθησης. Η κουλτούρα αποτελεί, ουσιαστικά, έναν απροσδόκητο παράγοντα που κατευθύνει τη στρατηγική.

Αντιμέτωποι με κάποιο ερέθισμα για δράση, όπως είναι για παράδειγμα η φθίνουσα απόδοση, οι μάνατζερ πρώτα προσπαθούν να βελτιώσουν την εφαρμογή της υφιστάμενης στρατηγικής μέσω της προσπάθειας να μειωθούν οι δαπάνες, να βελτιωθεί η αποτελεσματικότητα, να διενεργούνται στενότεροι έλεγχοι ή να βελτιωθεί ο δεδομένος τρόπος διεκπεραίωσης των εργασιών.

Αν αυτό δεν αποδειχθεί αποτελεσματικό, τότε μπορεί να μεταβληθεί η στρατηγική, χωρίς όμως να έρχεται σε ρήξη με την υπάρχουσα κουλτούρα. Για παράδειγμα, ίσως οι μάνατζερ επιδιώκουν να επεκτείνουν το αγοραστικό κοινό για την επιχείρησή τους, αλλά εικάζουν ότι θα είναι παρόμοιο με το υπάρχον κοινό και συνεπώς ξεκινούν τη διαχείριση του νέου εγχειρήματος λίγο πολύ με τον τρόπο που έχουν μάθει. Εναλλακτικά, ακόμα και όταν η λογική των μάνατζερ υπαγορεύει την αλλαγή και μάλιστα γνωρίζουν από τεχνικής άποψης πώς θα το πετύχουν, εγκλωβίζονται στις παραδοδομένες οργανωσιακές ρουτίνες και αντιλήψεις ή τις πολιτικές διεργασίες.

Αυτό συμβαίνει συχνά, όπως για παράδειγμα όταν γίνονται προσπάθειες να αλλάξουν οργανισμοί με μεγάλη γραφειοκρατία, με σκοπό να γίνουν φιλικότεροι προς τον πελάτη. Ακόμα και αν οι υπάλληλοι που αποδέχονται, βάσει της λογικής, την ανάγκη να μεταβληθεί η

έμφαση που δίνει η κουλτούρα στη σημασία συμμόρφωσης σε παγιωμένους κανόνες, ρουτίνες και σχέσεις ιεραρχίας, δεν προβαίνουν εύκολα στην εν λόγω αλλαγή.

Είναι εσφαλμένη η αντίληψη πως τα λογικά επιχειρήματα μεταβάλλουν κατ' ανάγκη αντιλήψεις βαθιά ριζωμένες στη συλλογική εμπειρία, η οποία διαμορφώνεται κατά τη διάρκεια μακρών χρονικών περιόδων.

3.5.4 Η κουλτούρα ως σύμμαχος η εμπόδιο στην υλοποίηση της στρατηγικής

Η κουλτούρα και το εργασιακό κλίμα μιας εταιρείας μπορούν ή όχι να είναι συμβατοί με αυτό που απαιτείται για την αποτελεσματική εφαρμογή και υλοποίηση της στρατηγικής που επιλέχθηκε. Όταν το εργασιακό κλίμα και η κουλτούρα του οργανισμού προωθεί στάσεις ζωής και κανόνες συμπεριφοράς που ταιριάζουν με τη σωστή υλοποίηση της στρατηγικής, η κουλτούρα λειτουργεί σαν ένας πολύτιμος σύμμαχος σε αυτή τη διαδικασία. Από την άλλη πλευρά, όταν η κουλτούρα βρίσκεται σε διαμάχη με κάποια πλευρά της κατεύθυνσης που ακολουθεί η εταιρεία, ως προς τους στόχους αποδοτικότητας ή τη στρατηγική, η κουλτούρα γίνεται αρνητικός παράγοντας.

Η κουλτούρα που βασίζεται πάνω σε αξίες, που υποστηρίζουν τη στρατηγική, σε πρακτικές και συμπεριφοριστικές νόρμες, βοηθά σημαντικά στη δύναμη και την αποτελεσματικότητα της προσπάθειας υλοποίησης της στρατηγικής μιας εταιρείας. Για παράδειγμα, όταν μια κουλτούρα στην οποία οι αξίες που πρεσβεύουν τα οργανωτικά μέλη είναι η λιτότητα και η φειδώ, τότε αυτές αντικατοπτρίζονται στις πράξεις των εργαζομένων, οι οποίοι αναγνωρίζουν τις συμφέρουσες ευκαιρίες στην αγορά. Μια κουλτούρα που οικοδομείται γύρω από τέτοιες επιχειρηματικές αρχές όπως την ικανοποίηση πελατών, την ίση μεταχείριση, την υπεροχή λειτουργίας και την εργασιακή αυτονομία, προωθεί τη συναδελφική αλληλεγγύη, η οποία στη συνέχεια διευκολύνει την υλοποίηση στρατηγικών εστιασμένων στην υψηλή ποιότητα των προϊόντων και την άριστη εξυπηρέτηση των πελατών.

Μια κουλτούρα, στην οποία υφίσταται η ανάληψη πρωτοβουλίας, η πρόκληση status quo, η επίδειξη δημιουργικότητας, ο εναγκαλισμός της αλλαγής και η συνεργασία μεταξύ των ομάδων, βοηθά να δημιουργηθεί το εργασιακό κλίμα, δηλαδή εκείνο που οδηγεί μια εταιρεία στο να ηγηθεί της αλλαγής στο κάδο που δραστηριοποιείται. Το αποτέλεσμα είναι να συμβάλλουν όλα αυτά στην επιτυχή εκτέλεση της καινοτομίας των προϊόντων (ή καινοτόμων προϊόντων) και των τεχνολογικών στρατηγικών ηγεσίας. Η ισορροπία μεταξύ των βαθιά ριζωμένων πολιτισμικών νορμών και οι κανόνες συμπεριφοράς που απαιτούνται για τη σωστή υλοποίηση της στρατηγικής καθιστούν την κουλτούρα έναν πολύτιμο σύμμαχο κατά τη διαδικασία της υλοποίησης της στρατηγικής.

Σε μια εταιρεία, όπου δεν υπάρχει ευθυγράμμιση μεταξύ της στρατηγικής και της κουλτούρας, μερικές από τις συμπεριφορές, που είναι απαραίτητες για την υλοποίηση της στρατηγικής λειτουργούν αντίθετα από τους κανόνες συμπεριφοράς και τις αξίες, που είναι «σφηνωμένες» στην επικρατούσα κουλτούρα. Μια τέτοια σύγκρουση σχεδόν πάντοτε «παράγει» ένα οδόφραγμα από εργαζόμενους, των οποίων οι πράξεις και οι συμπεριφορές συνδέονται με την παρούσα κουλτούρα. Η αντίσταση που προέρχεται από την κουλτούρα θέτει ένα σημαντικό σκόπελο απέναντι στις αποτελεσματικές ενέργειες και τις συμπεριφορές που απαιτούνται για τη σωστή υλοποίηση της στρατηγικής.

Ένα συνταίριασμα κουλτούρας – στρατηγικής συντελεί στην υλοποίηση της στρατηγικής της εταιρείας με τρεις βασικούς τρόπους :

1. Μια κουλτούρα που ενθαρρύνει δράσεις, συμπεριφορές και εργασιακές πρακτικές που υποστηρίζουν την ορθή υλοποίηση της στρατηγικής, όχι μόνο παρέχει στο προσωπικό της εταιρείας σαφή καθοδήγηση σχετικά με «τον τρόπο με τον οποίο γίνονται τα πράγματα εδώ μέσα», αλλά προάγει και την πίεση μεταξύ συναδέλφων με στόχο την προσαρμογή σε πολιτισμικά αποδεκτές νόρμες από την εταιρεία. Όσο πιο αυστηρές είναι οι επιπλήξεις που προέρχονται από υψηλόβαθμα στελέχη αναφορικά «με τον τρόπο με τον οποίο εργαζόμαστε εδώ» και όσο πιο μεγάλη πίεση δέχεται το προσωπικό μιας εταιρείας από τους συναδέλφους τους, τόσο η κουλτούρα επηρεάζει τους ανθρώπους να επιδείξουν συμπεριφορές και λειτουργικές πρακτικές που υποστηρίζουν την ορθή υλοποίηση της στρατηγικής.
2. Μια βαθιά ριζωμένη κουλτούρα, η οποία ταιριάζει στη στρατηγική, βοηθάει το σκοπό της ορθής υλοποίησής της, με το να καθοδηγεί το προσωπικό της εταιρείας σε πολιτισμικά αποδεκτές συμπεριφορές και εργασιακές πρακτικές καθιστώντας ευκολότερο το ξερίζωμα οποιασδήποτε λειτουργικής πρακτικής που δεν ταιριάζει. Γι' αυτόν το λόγο η οικοδόμηση και η ανάπτυξη μιας βαθιά ριζωμένης κουλτούρας, όπου καθιερωμένες συμπεριφορές και λειτουργικές πρακτικές ενεργούν αποτελεσματικά για την ορθή υλοποίηση της στρατηγικής, ανήκουν στα προτερήματα της διοίκησης μιας εταιρείας.
3. Μια βαθιά ριζωμένη κουλτούρα με αξίες και συμπεριφορές που διευκολύνουν τη διαδικασία υλοποίησης της στρατηγικής, προωθεί τη δυνατή αναγνώριση εκ μέρους των εργαζομένων καθώς και τη δέσμευσή τους στο όραμα της εταιρείας, στους στόχους αποδοτικότητας και τη στρατηγική. Όταν η κουλτούρα μίας εταιρείας βασίζεται σε αποδεκτές συμπεριφορές που βοηθούν στην υλοποίηση της στρατηγικής, οι εργαζόμενοι νιώθουν καλύτερα για την εργασία τους, για την εταιρεία και για όλα εκείνα που η εταιρεία προσπαθεί να υλοποιήσει. Συνεπώς, οι περισσότεροι εργαζόμενοι της εταιρείας επιδεικνύουν πάθος για την εργασία τους και καταβάλλουν την καλύτερη δυνατή προσπάθεια προκειμένου να πετύχουν τους στόχους αποδοτικότητας και να βοηθήσουν στη διαδικασία υλοποίησης της στρατηγικής. Από την πλευρά της εταιρείας, όλα τα παραπάνω βοηθούν στο να κινηθεί πιο κοντά στην πραγματοποίηση του στρατηγικού οράματός της, και από την πλευρά των εργαζομένων στο να κάνει την εταιρεία ένα πιο δεσμευτικό μέρος για να εργαστεί κάποιος.

Η καλή ευθυγράμμιση της εταιρικής κουλτούρας στις απαιτήσεις για ορθή υλοποίηση της στρατηγικής αξίζει να απολαμβάνει της πλήρους προσοχής των ανώτατων στελεχών. Ο αντικειμενικός στόχος της οικοδόμησης της κουλτούρας είναι η δημιουργία ενός εργασιακού περιβάλλοντος και στυλ λειτουργίας το οποίο θα βρίσκεται πίσω από τις προσπάθειες για την ορθή υλοποίηση της στρατηγικής.

Τα διεθυντικά στελέχη μπορούν να αναγνωρίσουν πόσο σημαντική είναι η πολιτισμική κουλτούρα και να καταλάβουν ότι δημιουργώντας το κατάλληλο περιβάλλον, όχι μόνο προσθέτουν ισχύ στην άποψή τους για ορθή στρατηγική υλοποίηση, αλλά και προωθούν τη δυνατή αναγνώριση ταυτότητας των εργαζομένων και τη δέσμευσή τους στο όραμα της εταιρείας, στους στόχους αποδοτικότητας και στη στρατηγική. **Ένα συνταίριασμα κουλτούρας – στρατηγικής παρακινεί τους εργαζομένους που έχουν πίστη στη κουλτούρα να νιώθουν καλύτερα για την εργασία τους, για την εταιρεία στην οποία εργάζονται και για τα όσα η εταιρεία προσπαθεί να πραγματοποιήσει.** Επιπλέον, περισσότεροι εργαζόμενοι της εταιρείας εκδηλώνουν πάθος για την εργασία τους και καταβάλλουν τις καλύτερες δυνατές προσπάθειες για την επιτυχία της στρατηγικής.

Όλα αυτά βοηθούν στο να κινείται η εταιρεία πιο κοντά στο στρατηγικό της όραμα, από την πλευρά των εργαζομένων, στο να καταστήσουν την εταιρεία ένα πιο δεσμευτικό μέρος για να εργαστούν.

3.5.5 Διαμάχη Κουλτούρας – Στρατηγικής

Όταν η κουλτούρα μιας εταιρείας δεν είναι εναρμονισμένη με τις ενέργειες και τις συμπεριφορές που απαιτούνται για να υλοποιηθεί η στρατηγική με επιτυχία, η κουλτούρα πρέπει να διαφοροποιείται ταχέως, όσο βέβαια αυτό είναι εφικτό – με προϋπόθεση ότι ένα ή περισσότερα χαρακτηριστικά της κουλτούρας δεν λειτουργεί σωστά αναφορικά με αυτό που θα επιθυμούσαν τα διοικητικά στελέχη για την ορθή προσέγγιση της υλοποίησης της στρατηγικής. Ενώ η διόρθωση της στρατηγικής – κουλτούρας μπορεί περιστασιακά να σημαίνει ανανέωση της προσέγγισης της εταιρείας στην υλοποίηση της στρατηγικής, προκειμένου να παράγει ένα καλό πολιτισμικό συνταίριασμα, συχνά σημαίνει την τροποποίηση των χαρακτηριστικών μιας κακοταιριασμένης κουλτούρας για να εμποδιστούν βαθιά ριζωμένες νέες συμπεριφορές και εργασιακές πρακτικές που θα επιτρέψουν την ορθή υλοποίηση στρατηγικής.

Όσο πιο περιχαρακωμένα είναι τα στοιχεία της κουλτούρας, τόσο μεγαλύτερη η δυσκολία της εφαρμογής υλοποίησης νέων ή διαφορετικών στρατηγικών μέχρι να προκύψει μια καλύτερη ευθυγράμμιση στρατηγικής – κουλτούρα.

Μια αρκετή και παρατεταμένη διαμάχη ανάμεσα στην κουλτούρα και τη στρατηγική αποδυναμώνει και μπορεί να εμποδίσει τις προσπάθειες των ανώτερων στελεχών να κάνουν τη στρατηγική να δουλέψει και να πετύχει.

ΜΕΡΟΣ Β' – ΕΜΠΕΙΡΙΚΗ ΔΙΕΡΕΥΝΗΣΗ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4: Ερευνητική Μεθοδολογία

4.1 Μεθοδολογία Έρευνας

Με τον όρο «ποιοτική έρευνα» νοείται κάθε τύπος έρευνας που μας παρέχει αποτελέσματα, τα οποία δεν έχουν προκύψει από στατιστικές διαδικασίες ή άλλα μέσα ποσοτικοποίησης. Αναφέρεται σε έρευνες που σχετίζονται με τις ζωές των ανθρώπων, εμπειρίες που έχουν, συμπεριφορές, συναισθήματα, καθώς επίσης και επιχειρησιακές λειτουργίες, κινήματα, πολιτισμικά φαινόμενα και αλληλεπιδράσεις μεταξύ εθνικοτήτων.

Μερικοί ερευνητές συλλέγουν δεδομένα μέσω εις βάθος συνεντεύξεων και τεχνικών παρατήρησης, τεχνικές που συνήθως σχετίζονται με ποιοτικές μεθόδους. Παρόλα αυτά κωδικοποιούν τα δεδομένα με τρόπο που τους επιτρέπει να ερευνηθούν στατιστικά. Η φύση του ερευνητικού προβλήματος είναι αυτή που προσανατολίζει τον/την ερευνητή/τρια στην επιλογή της μεθόδου και των τεχνικών, η χρήση των οποίων μπορεί να δώσει απαντήσεις στα ερευνητικά ερωτήματα που έχουν τεθεί (Strauss & Corbin, 1990 και Masson, 2003).

Η φύση του δικού μας ερευνητικού προβλήματος είναι να διαπιστωθεί αν υπάρχει συσχέτιση μεταξύ συγκεκριμένων χαρακτηριστικών της εταιρικής μάθησης και της εταιρικής κουλτούρας καθώς επίσης και της απόδοσης των επιχειρήσεων.

Προσδοκία μας είναι ο προσδιορισμός των παραγόντων που επηρεάζουν τον καθορισμό της οργανωσιακής κουλτούρας που έχουν ή που υιοθετούν οι επιχειρήσεις έντασης τεχνολογίας στην Ελλάδα και, σε δεύτερο στάδιο, η αναγνώριση του αποδοτικότερου τύπου εταιρικής κουλτούρας που επιλέγεται από το μεγαλύτερο ποσοστό του δείγματος επιχειρήσεων που εξετάστηκε.

Συνεπώς, η ποιοτική ερευνητική προσέγγιση, έχει σοβαρά πλεονεκτήματα όταν μελετώνται οι σχέσεις των εργαζομένων, οι αξίες και οι νόρμες που διέπουν έναν οργανισμό, γιατί παρέχει τη δυνατότητα συγκέντρωσης πληροφοριών που θα αποτελέσουν τη βάση για την παραγωγή μιας επιστημονικά έγκυρης αναπαράστασης αυτής της πραγματικότητας.

4.2 Το δείγμα της έρευνας

Οι εταιρίες που αποτελούν το προς προσέγγιση δείγμα έχουν επιλεγεί βάσει κάποιων ειδικών χαρακτηριστικών τους (μπορεί να χρησιμοποιηθεί στην τηλεφωνική προσέγγιση, για να καταδειχθεί ότι δεν πρόκειται για τυχαίο δείγμα, αλλά για επιλεγμένες εταιρίες):

- Ανήκουν σε κλάδους δραστηριότητας (κατά ΟΟΣΑ) υψηλής τεχνολογίας, είτε μέσης προς υψηλής τεχνολογίας
- Έχουν στη συντριπτική τους πλειοψηφία ιδρυθεί μετά το 2004 (είναι, δηλαδή, νεοφυείς)
- Απασχολούν στη συντριπτική τους πλειοψηφία λιγότερους από 50 εργαζόμενους
- Πολλές έχουν εξαγωγική δραστηριότητα

4.3 Το ερωτηματολόγιο

Για την συλλογή των απαραίτητων στοιχείων χρησιμοποιήθηκε πρωτογενής έρευνα, μέσα από την απάντηση ερωτηματολογίου που περιλάμβανε ερωτήσεις κλειστού τύπου που οι ερωτώμενοι κλήθηκαν να δηλώσουν τη γνώμη τους σημειώνοντας μόνο μία απάντηση που αντιστοιχεί σε σημείο μιας κλίμακας. Στη συγκεκριμένη έρευνα χρησιμοποιήθηκε η Κλίμακα Αξιολόγησης Likert.

Βέβαια το ερωτηματολόγιο ως όργανο μέτρησης παρουσιάζει το μειονέκτημα ότι δεν προσφέρει την ευελιξία της συνέντευξης και επιπρόσθετα κάποιοι άνθρωποι μπορούν καλύτερα να εκφράσουν τις απόψεις τους προφορικά παρά γραπτώς.

Πριν το ερωτηματολόγιο προηγείται ένα εισαγωγικό κείμενο, το οποίο αναφέρει τον τίτλο του ερευνητικού έργου, καθώς και στο τέλος της κάθε σελίδας αναφέρεται ότι η έρευνα υλοποιείται στο πλαίσιο του Επιχειρησιακού Προγράμματος «Εκπαίδευση και Δια Βίου Μάθηση» και συγχρηματοδοτείται από την Ευρωπαϊκή Ένωση (Ευρωπαϊκό Κοινωνικό Ταμείο) και από εθνικούς πόρους.

Το πρώτο μέρος του ερωτηματολογίου περιέχει 105 ερωτήσεις κλειστού τύπου, τις οποίες διέκρινε σαφήνεια και λογική ακολουθία και οι ερωτώμενοι έπρεπε να επιλέξουν κατά πόσο ίσχυαν οι τα δεδομένα των ερωτήσεων για την επιχείρησή τους. Χρησιμοποιήθηκε η κλίμακα αξιολόγησης Likert, η οποία είναι εργαλείο που μετρά τη δύναμη των συναισθημάτων ή της στάσης σχετικά με κάτι το οποίο δηλώνεται (Bell, 2005). Η αξιολόγηση είναι κατά αύξουσα σειρά, από το 1 – καθόλου και μέχρι το 7- απολύτως.

Οι ερωτήσεις του ερωτηματολογίου κατηγοριοποιήθηκαν σε οχτώ ενότητες.

1^η ενότητα: Μεταβλητές κουλτούρας (1-19) (στοχοθεσία, καινοτομία, ομαδικότητα, παρακίνηση)

2^η ενότητα: Έρευνα και Ανάπτυξη (1-12)

3^η ενότητα: Γνώση (1-12)

4^η ενότητα: Εσωτερικό περιβάλλον επιχείρησης (1-13)

5^η ενότητα: Περιβάλλον κύριας αγοράς (1-8)

6^η ενότητα: Παράγοντες επιτυχίας ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος (1-12)

7^η ενότητα: Επίδοση εταιρείας σε σχέση με ανταγωνιστικές της (1-23)

8^η ενότητα: Δημογραφικά (1-6) (έτος ίδρυσης, αριθμός εργαζομένων, μέσος όρος πωλήσεων τα τελευταία τρία χρόνια, ποσοστό πωλήσεων από εξαγωγές, κύριος κλάδος εταιρείας, είδος εταιρείας)

Το δεύτερο μέρος περιλαμβάνει ερωτήσεις σχετικές με τα προσωπικά στοιχεία των ερωτώμενων, που αποσκοπούσαν στον προσδιορισμό του προφίλ τους και στη διερεύνηση των δημογραφικών στοιχείων των ερωτηθέντων.

Τα προσωπικά στοιχεία που επιλέχτηκαν έχουν ως εξής:

- Φύλο (άντρας ή γυναίκα).
- Ηλικία (ως 25 ή 26-35 ή 36 ή 46-55 ή 55 και άνω).

- Επίπεδο Εκπαίδευσης (Βασική Εκπαίδευση ή Πτυχίο ή Μεταπτυχιακό ή Διδακτορικό).
- Συνολική προϋπηρεσία (ως 2 έτη ή 3-5 έτη ή 6-10 έτη ή 11-20 ή 21 και άνω).
- Απασχόληση στην ίδια θέση (ως 1 έτος ή 2-5 έτη ή 6-10 έτη ή 11-20 ή 21 και άνω).
- Τμήμα απασχόλησης (Παραγωγή ή Πωλήσεις – Μάρκετινγκ ή Ποιότητα/ Συντήρηση ή Κεντρική Διοίκηση ή Προμήθειες ή Λογιστήριο ή Σχεδιασμό & Ανάπτυξη).
- Τίτλος θέσης εργασίας (Ανώτατο Στέλεχος ή Μεσαίο Στέλεχος ή Στέλεχος 1^{ης} γραμμής)

4.4 Το δείγμα της έρευνας

Το αρχικό δείγμα είναι μεγέθους 387 επιχειρήσεων με τα πιο πάνω χαρακτηριστικά, ενώ εντοπίστηκε και ένας ακόμα αριθμός 93 επιχειρήσεων, οι οποίες χαρακτηρίστηκαν ως «εφεδρικές», για την περίπτωση στην οποία δεν θα καταστεί δυνατή η συλλογή επαρκούς αριθμού δεδομένων από τις πρώτες.

Ταυτόχρονα με τη δημιουργία του δείγματος σχεδιάζοταν το ερωτηματολόγιο – εργαλείο της εμπειρικής έρευνας. Αυτό, εν μέρει ακολουθεί διεθνώς αναγνωρισμένα πρότυπα για τη μελέτη ζητημάτων εταιρικής κουλτούρας, οργανωσιακής μάθησης και επιχειρηματικής απόδοσης (έτσι ώστε τα αποτελέσματα να είναι δυνητικά συγκρίσιμα με προηγούμενες διεθνείς προσπάθειες), ενώ εν μέρει αποτελεί νέα προσπάθεια της ερευνητικής ομάδας (για εισαγωγή και νεωτερικών στοιχείων).

Το ερωτηματολόγιο – εργαλείο δημιουργήθηκε και online με τη χρήση του lime survey. Οι επιχειρήσεις του δείγματος δέχτηκαν όλες τηλεφώνημα από τους ερευνητές, ενημερώθηκαν για τη μελέτη και ρωτήθηκαν αν θα ήθελαν να συμμετέχουν. Σε μερικές πραγματοποιήθηκε επίτοπια επίσκεψη. Παρά τον προσεκτικό σχεδιασμό (αρχικό τηλεφώνημα – ενημέρωση, επανάληψη κλήσης, βοήθεια στη συμπλήρωση), η απόκριση ήταν μικρή. Χρησιμοποιήθηκαν και τα δυο δείγματα επιχειρήσεων και τελικά συγκεντρώθηκαν 54 έγκυρες και αξιοποιήσιμες απαντήσεις.

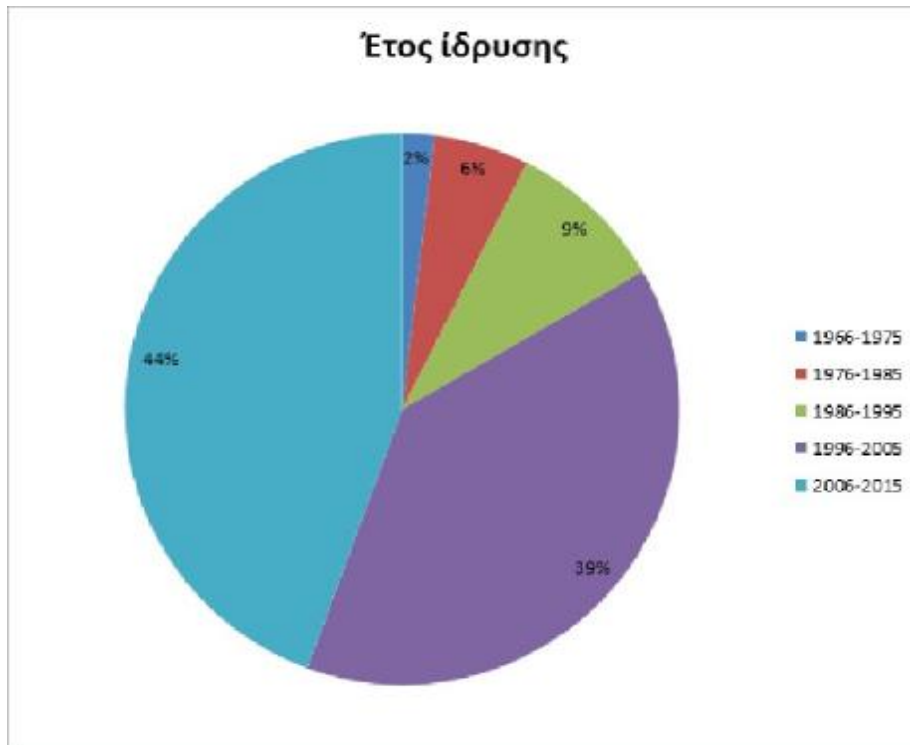
Το δείγμα της έρευνας αποτέλεσαν Ελληνικές Επιχειρήσεις Παραγωγής Τεχνολογίας (ΕΕΠΤ). Ως ΕΕΠΤ θεωρείται η επιχείρηση που προσανατολίζεται ή έχει έντονη δραστηριότητα Έρευνας και Τεχνολογικής Ανάπτυξης (ΕΤΑ) για την ανάπτυξη προϊόντων με υψηλό τεχνολογικό περιεχόμενο.

Στα πρώτα στάδια ζωής τους οι ΕΕΠΤ είναι μικρού μεγέθους ενώ στη συνέχεια αναπτύσσονται «χτίζοντας» την οργανωσιακή τους δομή και κουλτούρα, με στόχο τη βελτίωση των ικανοτήτων τους (competencies) τόσο στη συγκεκριμένη τεχνολογία όσο και στην ανάπτυξη άλλων τεχνολογιών. Οι ΕΕΠΤ στηρίζονται κυρίως σε νοητικό κεφάλαιο (intellectual capital) και απασχολούν υψηλά ειδικευμένο ανθρώπινο δυναμικό. Έχει δειχθεί ότι αν και οι επιχειρήσεις παραγωγής τεχνολογίας καλύπτουν μόνο ένα μικρό ποσοστό του συνολικού αριθμού των Ευρωπαϊκών επιχειρήσεων, ο ρυθμός επιβίωσης τους είναι σαφώς μεγαλύτερος από τον αντίστοιχο των επιχειρήσεων που δεν εμπλέκονται στην παραγωγή τεχνολογίας.

Στην Ελλάδα καλύπτουν ένα μικρό ποσοστό του συνολικού αριθμού των επιχειρήσεων, για αυτό το λόγο το δείγμα μας είναι μικρού μεγέθους.

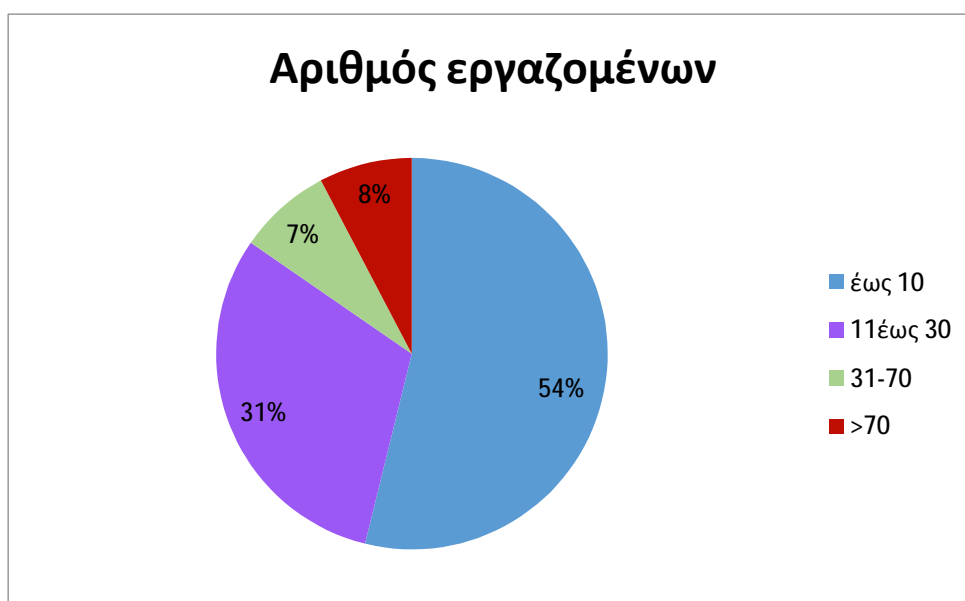
Μετά τη συλλογή, την καταγραφή, την ποιοτική ανάλυση και αξιολόγηση των απαντήσεων που δόθηκαν, αναλύονται διάφοροι δημογραφικοί παράμετροι.

Σε πρώτο μέρος αναλύονται τα στατιστικά στοιχεία των επιχειρήσεων του δείγματος.



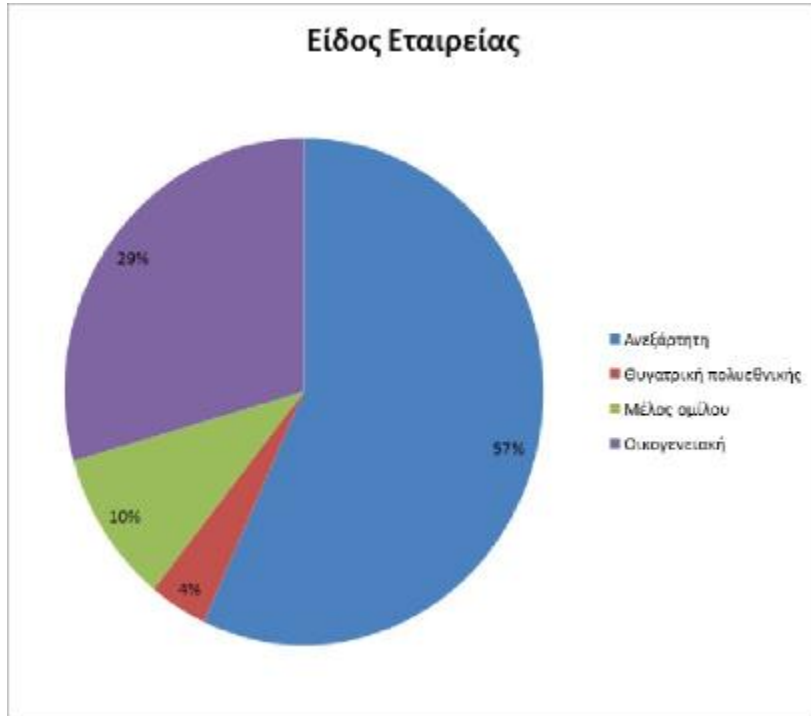
Διάγραμμα 1

Όπως φαίνεται στο παραπάνω διάγραμμα, στις 54 επιχειρήσεις του δείγματος που συμμετείχαν στην έρευνά μας, απαντώντας το ερωτηματολόγιο, οι 24 (44%) ιδρύθηκαν το διάστημα 2006-2015. Το επόμενο μεγαλύτερο ποσοστό κατέχουν 21 επιχειρήσεις (39%), που ιδρύθηκαν το χρονικό διάστημα 1996-2005. Ακολουθούν 5 (9%), οι οποίες περιλαμβάνονται στο διάστημα 1986-1995, 3 επιχειρήσεις δείγματος (6%) στο χρονικό διάστημα 1976-1985 και τέλος 1 (2%) που ιδρύθηκε νωρίτερα του 1976.



Διάγραμμα 2

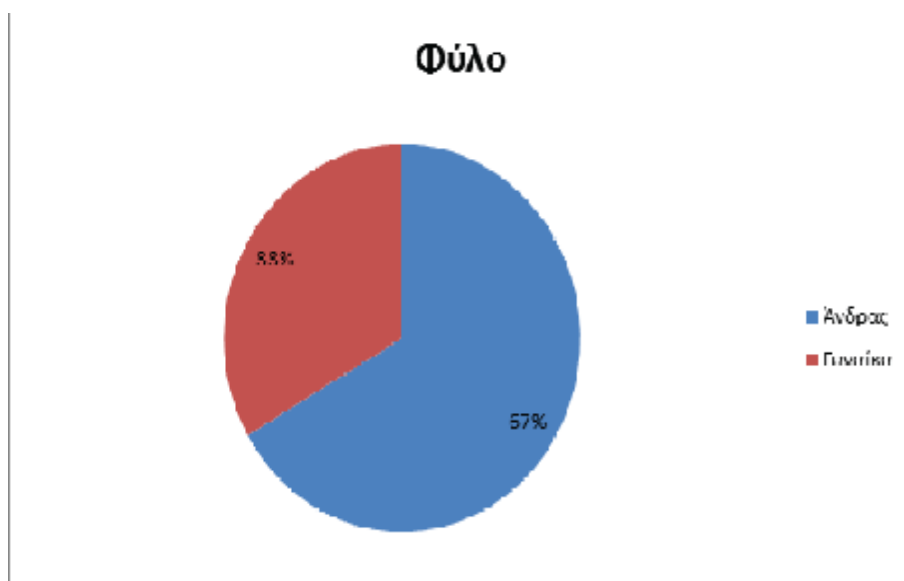
Στο διάγραμμα 2, φαίνεται ότι ο μεγαλύτερος αριθμός επιχειρήσεων του δείγματος, οι 28 (54%) επιχειρήσεις, απασχολούν έως δέκα εργαζόμενους, ενώ οι 16 (31%) απασχολούν από 11 έως 30 εργαζόμενους. Ακολουθούν 5 (8%) επιχειρήσεις που απασχολούν 31-70 υπαλλήλους και τέλος πάνω από 70 εργαζόμενους απασχολούν 4 (4%) επιχειρήσεις



Διάγραμμα 3

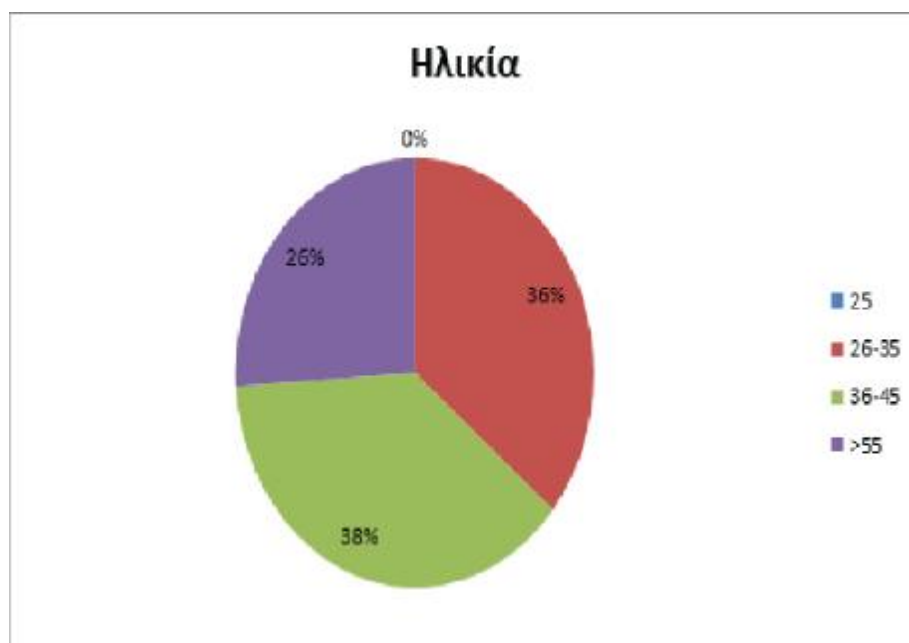
Σύμφωνα με το διάγραμμα 3, το μεγαλύτερο μέρος του δείγματος των 54 επιχειρήσεων, οι 29 επιχειρήσεις (57%) είναι ανεξάρτητες, ενώ το αμέσως επόμενο μεγαλύτερο ποσοστό αποτελούν 15 επιχειρήσεις (29%) που ανήκουν στην κατηγορία των οικογενειακών επιχειρήσεων. Ακολουθούν 5 (10%) επιχειρήσεις που αποτελούν μέλη ομίλων, και 2 (4%) που είναι θυγατρικές εταιρείες πολυεθνικών.

Σε δεύτερο μέρος παρουσιάζονται τα δημογραφικά στοιχεία των ατόμων που απάντησαν στο ερωτηματολόγιο της έρευνας μας.



Διάγραμμα 4

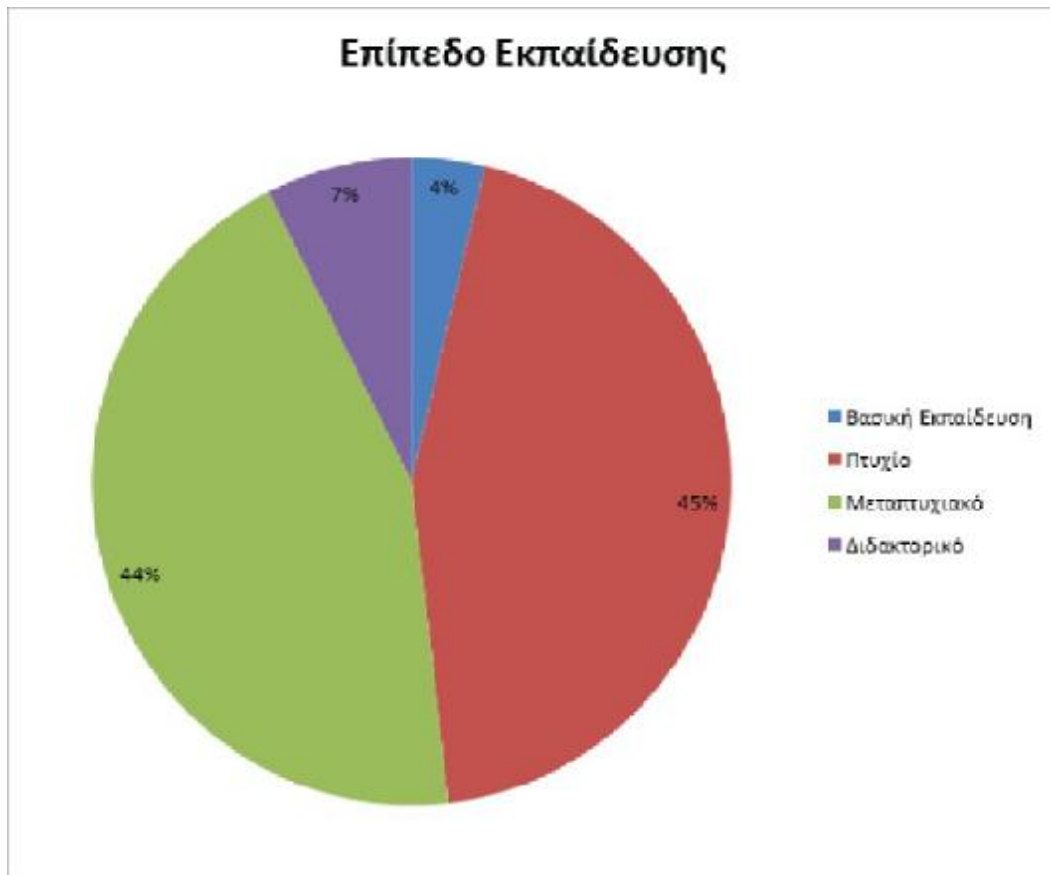
Από την καταγραφή των απαντήσεων των 54 συμμετεχόντων φαίνεται ότι οι 18 ερωτηθέντες ήταν γυναίκες και οι 36 ήταν άντρες. Τα ποσοστά φαίνονται αναλυτικότερα στο παραπάνω διάγραμμα, όπου παρατηρείται στο δείγμα ότι τα ποσοστά αντρών – γυναικών έχουν σχετική απόκλιση.



Διάγραμμα 5

Όσον αφορά την ηλικία των συμμετεχόντων το μεγαλύτερο ποσοστό (38%) αντιστοιχεί στις ηλικίες 36-45. Οι συμμετέχοντες ηλικίας 26-35 ετών αντιστοιχούν σε

ποσοστό (36%) και οι ηλικίας άνω των 55 ετών σε ποσοστό (26%) αντίστοιχα. Τέλος, κανένας από τους συμμετέχοντες δεν φαίνεται να είναι ηλικίας έως 25 ετών (0%) όπως φαίνεται στο διάγραμμα 5.



Διάγραμμα 6

Παρατηρώντας στο διάγραμμα διαπιστώνεται ότι από το σύνολο 54 συμμετεχόντων οι 2 (4%) έχουν βασική εκπαίδευση, οι 24 (45%) είναι κάτοχοι πτυχίου, οι 23 (44%) διαθέτουν μεταπτυχιακό τίτλο, ενώ οι 5 (7%) κατέχουν διδακτορικό δίπλωμα.

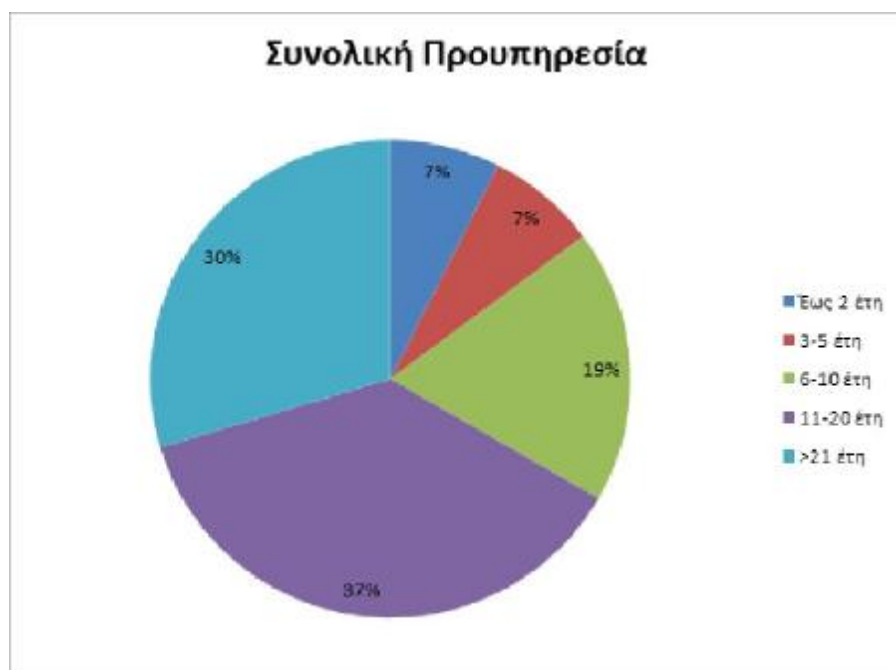


Διάγραμμα 7

Στο διάγραμμα 7, φαίνονται οι θέσεις στις οποίες απασχολούνται οι 54 συμμετέχοντες της έρευνας με το μεγαλύτερο ποσοστό όπως φαίνεται 19 (37%) να απασχολούνται σε θέσεις της Κεντρικής Διοίκησης. Ακολουθούν 10 (19%) συμμετέχοντες που καλύπτουν θέσεις Πωλήσεων-Marketing, και 7 (14%) εργάζονται σε θέσεις Σχεδίασης & Ανάπτυξης. Στο τμήμα του Λογιστηρίου αλλά και σε άλλα τμήματα όπως φαίνεται από το σχήμα απασχολούνται από 5 (10%) συμμετέχοντες της έρευνας σε κάθε ένα αντίστοιχα, ενώ 4 (8%) απασχολούνται στο τμήμα Παραγωγής και μόλις 1 (2%) στο τμήμα Ποιότητας/ Συντήρησης.

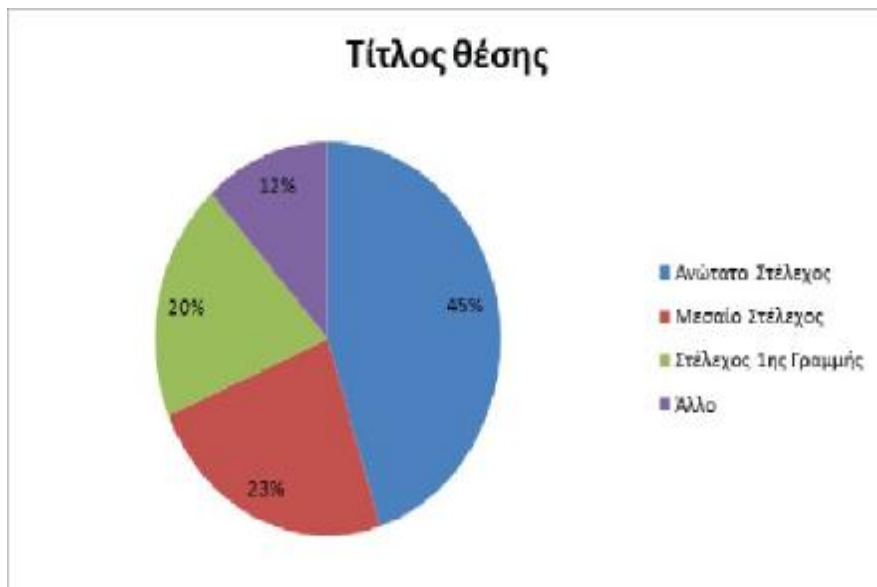


Διάγραμμα 8



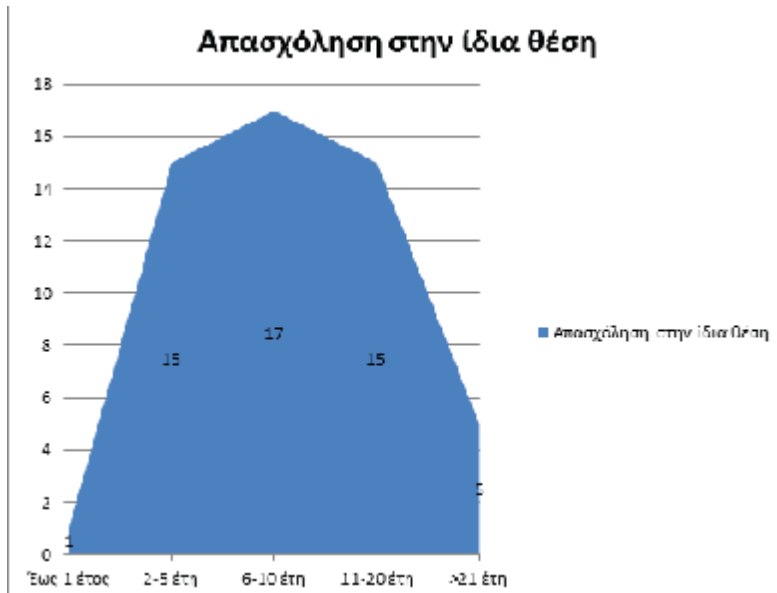
Διάγραμμα 9

Στα διαγράμματα 8 και 9, παρατηρείται ότι το μεγαλύτερο ποσοστό (37%) έχει 11-20 έτη χρόνια συνολικής προϋπηρεσίας. Ακολουθούν με ποσοστό (30%) η κλίμακα πάνω από 21 έτη, καθώς και η βαθμίδα 6-10 έτη με ποσοστό (19%) και έπονται με ποσοστό (7%) οι βαθμίδες έως 2 έτη και 3-5 έτη.



Διάγραμμα 10

Παρατηρώντας στο διάγραμμα 10, διαπιστώνεται ότι από το σύνολο 54 συμμετεχόντων ο μεγαλύτερος αριθμός είναι Ανώτατο Στέλεχος 23 (45%), οι 12 (23%) είναι Μεσαία Στελέχη, οι 10 (20%) είναι Στελέχη 1^{ης} γραμμής και οι 10 (12%) απασχολούνταν σε άλλη θέση ευθύνης.



Διάγραμμα 11



Διάγραμμα 12

Στα διαγράμματα 11 και 12, παρατηρείται ότι το μεγαλύτερο ποσοστό (32%) απάντησε ότι εργάζονται στην ίδια θέση 6-10 έτη. Ακολουθούν με ποσοστό (28%) οι κλίμακες 2-5 και 11-20 όπου 15 συμμετέχοντες απάντησαν ότι έχουν εργαστεί στην ίδια θέση για κάθε μια από τις δύο κλίμακες ξεχωριστά. Στη συνέχεια φαίνεται ότι 5 από τους ερωτηθέντες (10%) έχουν εργαστεί στην ίδια θέση για πάνω από 21 έτη ενώ μόλις 1 (2%) έχει εργαστεί στην ίδια θέση για μόνο 1 έτος.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5: Στατιστικά αποτελέσματα

5.1 Εισαγωγή περιγραφής αποτελεσμάτων έρευνας

Στο κεφάλαιο αυτό επιχειρείται η παρουσίαση των αποτελεσμάτων της έρευνας αυτής μέσα από την ποσοτική και ποιοτική ανάλυση των δεδομένων που έχουν συλλεχθεί από το ερωτηματολόγιο που χορηγήθηκε στους συμμετέχοντες με σκοπό να αξιολογηθούν τα ερευνητικά ερωτήματα της μελέτης.

Όλα τα ερωτήματα του ερωτηματολογίου είναι διατυπωμένα όπως έχει προαναφερθεί με την κλίμακα Likert και η κωδικοποίηση των δεδομένων για την εξαγωγή των τιμών του μέσου όρου (μ.ο) έγινε ως εξής:

- Καθόλου = 1
- Πολύ Λίγο = 2
- Λίγο = 3
- Μέτρια = 4
- Πολύ = 5
- Πάρα πολύ = 6
- Απόλυτα = 7

5.2 Παρακίνηση – Ομαδικότητα – Καινοτομία – Εργασιακές σχέσεις

Παρακίνηση Εργαζομένων	5,74
Ελευθερία Έκφρασης	5,82
Σχέσεις μεταξύ εργαζομένων	5,86
Σχέση επιχείρησης με την αγορά που δραστηριοποιείται	5,55
Κανονισμοί & Τυπικότητα επιχείρησης	5,24
Στόχοι & Αποτελεσματικότητα στόχων επιχείρησης	5,59
Ομαδικότητα & Συνεργασία	5,5
Καινοτομία & Ανάπτυξη νέων ιδεών	5,2

Στην ομάδα αυτή παρουσιάζονται τα αποτελέσματα των απαντήσεων της πρώτης κατηγορίας ερωτήσεων που εμφανίζονται στο ερωτηματολόγιο. Ζητήσαμε από τις επιχειρήσεις να ορίσουν τον βαθμό στον οποίο τις χαρακτήριζαν οι 19 ερωτήσεις βαθμολογώντας από το 1 έως το 7. Στη συνέχεια, ομαδοποιήσαμε τις ερωτήσεις βάση τον προσανατολισμό τους και το περιεχόμενό τους, για να γίνει πιο εύκολη η μελέτη του δείγματος και χρησιμοποιήσαμε τον μέσο όρο των απαντήσεων τους για να καταλήξουμε στα αποτελέσματα που φαίνονται στο παρακάτω σχήμα.

Οι ερωτήσεις ομαδοποιήθηκαν στις κατηγορίες που αναγράφονται και απεικονίζονται στο διάγραμμα, όπου φαίνεται ότι η παρακίνηση των εργαζομένων, η ελευθερία έκφρασης απόψεων και ιδεών μέσα στην επιχείρηση, οι σχέσεις μεταξύ των εργαζομένων και η σημασία των στόχων που θέτει η κάθε επιχείρηση και η αποτελεσματικότητά της για την επίτευξή τους, αποτελούν τα πιο σημαντικά χαρακτηριστικά για τις επιχειρήσεις του δείγματός μας.

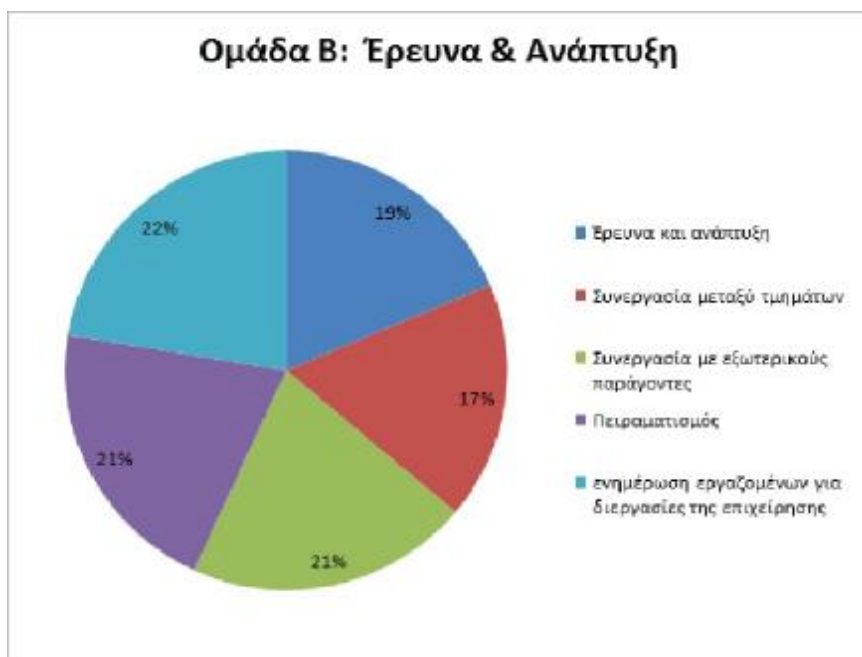


Στο παραπάνω διάγραμμα της Ομάδας Α « Παρακίνηση, Ομαδικότητα, Καινοτομία και Εργασιακές Σχέσεις» βλέπουμε, ότι η διαφορά των πιο σημαντικών χαρακτηριστικών από τα λιγότερο σημαντικά είναι πάρα πολύ μικρή. Αν θεωρήσουμε ότι όλες οι παραπάνω κατηγορίες αποτελούν χαρακτηριστικά της κουλτούρας, όπως έχει συζητηθεί στο θεωρητικό μέρος της μελέτης αυτής, το συμπέρασμα στο οποίο μπορούμε να καταλήξουμε βάσει του διαγράμματος, είναι ότι οι επιχειρήσεις του δείγματος θεωρούν πολύ σημαντικό παράγοντα για την ανάπτυξη και την πορεία τους την κουλτούρα, ανεξάρτητα από το που αυτή η κουλτούρα επικεντρώνεται. Αν δηλαδή επικεντρώνεται στην επικοινωνία και την συνεργασία στο εσωτερικό της επιχείρησης ή αν βασίζεται κυρίως στους κανόνες αυτής.

Μελετήσαμε και ερευνήσαμε και τα παρακάτω σημείο με τον ίδιο τρόπο.

5.3 Έρευνα και Ανάπτυξη

Έρευνα και ανάπτυξη	4,44
Συνεργασία μεταξύ τμημάτων	4,17
Συνεργασία με εξωτερικούς παράγοντες	4,93
Πειραματισμός	4,95
Ενημέρωση εργαζομένων για διεργασίες της επιχείρησης	5,34



Η ομάδα Β «Έρευνας και Ανάπτυξης», αφορά την δεύτερη κατηγορία ερωτήσεων του ερωτηματολογίου όπου ζητήσαμε από τις επιχειρήσεις να αξιολογήσουν από το 1 ως το 7, το βαθμό που χαρακτήριζαν και ίσχυαν για τις ίδιες οι 12 ερωτήσεις.

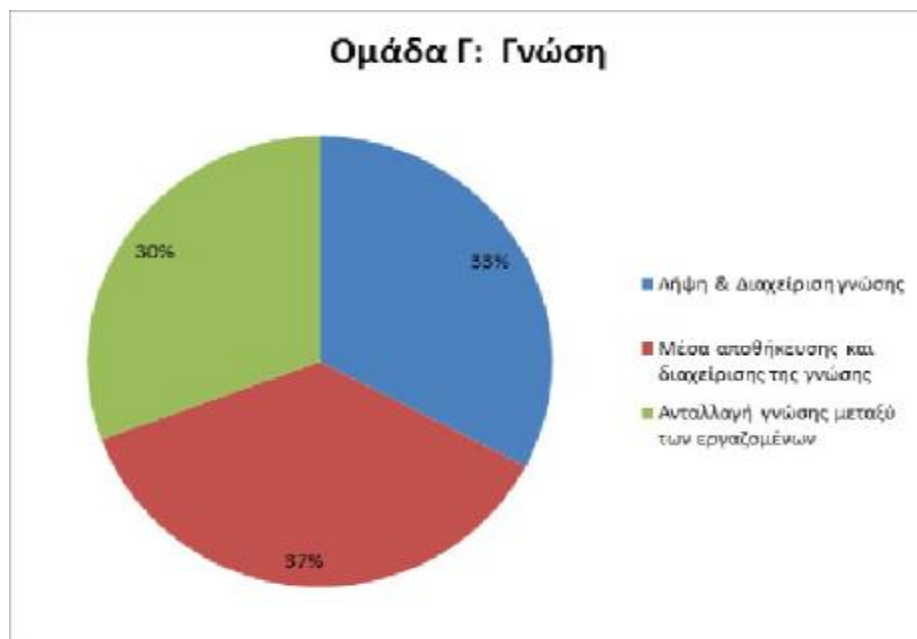
Για την καλύτερη απεικόνιση του δείγματος ομαδοποιήσαμε τις ερωτήσεις στις κατηγορίες που απεικονίζονται στο διάγραμμα, σύμφωνα με την κοινή βάση που είχαν κάποιες μεταξύ τους, και έτσι καταλήξαμε στα παραπάνω στοιχεία.

Αυτό που βλέπουμε λοιπόν στο διάγραμμα, είναι ότι στο δείγμα των 54 επιχειρήσεων που μελετήσαμε, το 22% θεωρεί πολύ σημαντική την ενημέρωση των εργαζομένων για τις διεργασίες της επιχείρησης, τα συστήματα που υποστηρίζουν την καινοτομία και τις πιο πρόσφατες καινοτομίες της.

Εξίσου σημαντικά θεωρούν σε ποσοστό 21% τον πειραματισμό αλλά και την συνεργασία της επιχείρησης με εξωτερικούς παράγοντες όπως με ΑΕΙ, άλλες εταιρείες και κέντρα έρευνας, καθώς επίσης και τις επαφές με εμπειρογνώμονες επιστήμονες και συμβούλους. Τέλος, αυτό που βλέπουμε από το διάγραμμα είναι ότι για την ανάπτυξη της επιχείρησης μόλις το 17% των ερωτηθέντων θεωρεί ότι είναι σημαντική η συνεργασία μεταξύ διαφορετικών τμημάτων και ατόμων που εργάζονται σε διαφορετικά τμήματα της επιχείρησης.

5.4 Γνώση

Λήψη & Διαχείριση γνώσης	4,9
Μέσα αποθήκευσης και διαχείρισης της γνώσης	5,5
Ανταλλαγή γνώσης μεταξύ των εργαζομένων	4,59



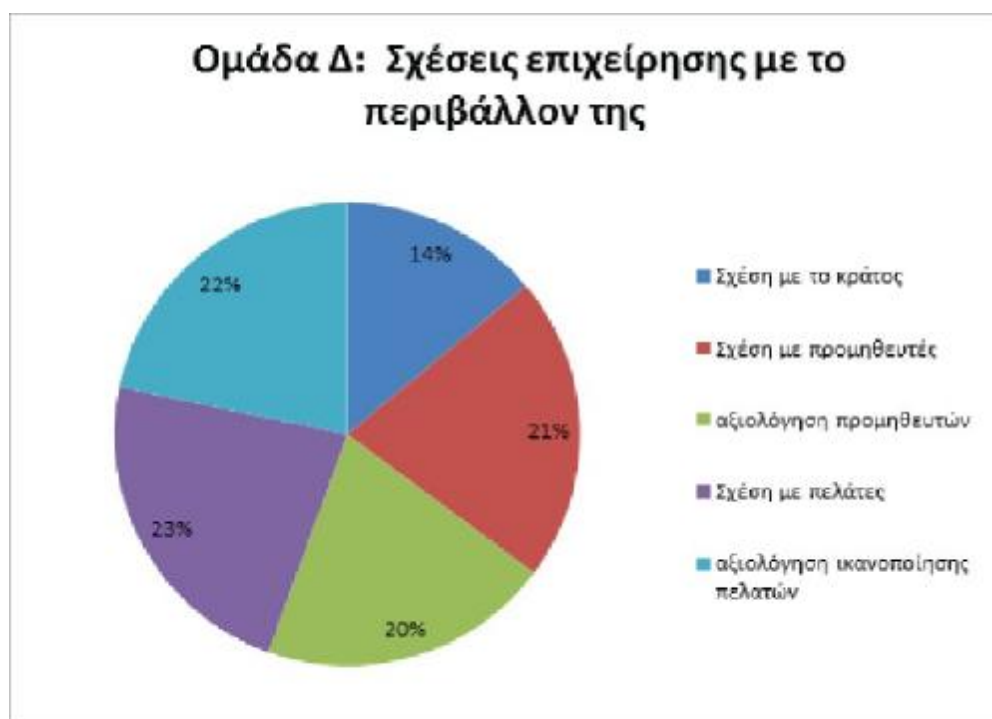
Σύμφωνα με το παραπάνω διάγραμμα της ομάδας Γ «Γνώση», είναι εφικτό να κατανοηθεί η αξία που έχει η γνώση για τις επιχειρήσεις που συμμετείχαν στην έρευνα.

Οι 12 ερωτήσεις από την 3^η κατηγορία του ερωτηματολογίου ομαδοποιήθηκαν με βάση ποιες αφορούσαν στην λήψη και διαχείριση της γνώσης. Η δεύτερη ομάδα είναι σχετικά με την αποθήκευση της γνώσης, τα μέσα και οι βάσεις που χρησιμοποιούνται για αποθήκευση. Στην τελευταία ομάδα, είναι οι απαντήσεις που σχετίζονται με την ανταλλαγή της γνώσης μεταξύ των εργαζομένων, με ποιον τρόπο επιτυγχάνεται και τι μέσα χρησιμοποιούνται.

Αυτό που ζητήσαμε και σε αυτή την περίπτωση από τις επιχειρήσεις, ήταν να μας υποδείξουν τον βαθμό στον οποίο είναι σημαντική για αυτές η Γνώση, η διαχείρισή της και η εκμετάλλευσή της για την βελτίωση της λειτουργίας και της αποδοτικότητάς τους. Συμπεράναμε ότι όλες οι επιχειρήσεις του δείγματος θεωρούν σημαντικό παράγοντα για την ανάπτυξη και την επιτυχία τους την Γνώση, με το μεγαλύτερο ποσοστό αυτών να υποστηρίζει ότι το πιο σημαντικό είναι τα μέσα που χρησιμοποιεί μια επιχείρηση για την αποθήκευση και την διαχείριση της γνώσης που λαμβάνει και που πρέπει να μεταδώσει στους εργαζομένους της.

5.5 Σχέσεις επιχείρησης με το περιβάλλον της

Σχέση με το κράτος	3,69
Σχέση με προμηθευτές	5,64
Αξιολόγηση προμηθευτών	5,39
Σχέση με πελάτες	6,03
Αξιολόγηση ικανοποίησης πελατών	5,76



Στο διάγραμμα βλέπουμε πόσο σημαντικές χαρακτηρίζουν οι επιχειρήσεις του δείγματος τις σχέσεις τους με το περιβάλλον, τους προμηθευτές, τους πελάτες, το κράτος, καθώς επίσης και την αξιολόγηση αυτών των σχέσεων.

Σε αυτό το σημείο ομαδοποιήθηκαν οι ερωτήσεις από την 4^η κατηγορία του ερωτηματολογίου.

Παρατηρείται από τις σχέσεις με το περιβάλλον τους, ότι το 23% των επιχειρήσεων που απάντησαν στο ερωτηματολόγιο, θεωρούν πιο σημαντική τη σχέση τους με τους πελάτες τους, και ακολουθούν με βαθμό προτεραιότητας η σχέση της επιχείρησης με τους προμηθευτές της με ποσοστό 21% και στη συνέχεια, η σχέση της με το κράτος με ποσοστό 14%.

Επιπλέον, οι επιχειρήσεις του δείγματος θεωρούν σημαντική λειτουργία τους την αξιολόγηση των προμηθευτών τους και την ικανοποίηση των πελατών τους σε ποσοστό 21% και 23% αντίστοιχα.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6: Αποτελέσματα έρευνας

6.1 Εισαγωγή

Μελετώντας την πρώτη ενότητα ερωτήσεων του ερωτηματολογίου που αποτελείται από τις μεταβλητές της κουλτούρας, και κατηγοριοποιώντας τις μεταβλητές καταλήξαμε σε τρία είδη κουλτούρας.

Τα τρία είδη κουλτούρας είναι:

1. Συνεργατική Κουλτούρα (collaborative culture): είναι η κουλτούρα συνεργασίας μέσα σε έναν οργανισμό.
2. Διερευνητική Κουλτούρα (explorative culture): είναι η κουλτούρα που ενθαρρύνει μια επιχείρηση να αναζητά νέους τρόπους συνδυασμού των πόρων της, ή και να δημιουργεί νέους πόρους, προκειμένου να καλύψει μελλοντικές ανάγκες δυνητικών πελατών.
3. Κουλτούρα Εκμετάλλευσης (exploitative culture): είναι η κουλτούρα που ωθεί την επιχείρηση να εστιάζει στην καλύτερη δυνατή εκμετάλλευση των υπαρχόντων πόρων, στοχεύοντας ουσιαστικά στην καλύτερη κάλυψη υπαρχουσών αναγκών υπαρχόντων πελατών.

Οι μεταβλητές που καθορίζουν το κάθε είδος κουλτούρας, από τα παραπάνω, είναι:

Συνεργατική κουλτούρα

1. Παρακίνηση/ ενδυνάμωση των εργαζομένων για δράση
2. Συμμετοχή, ομαδικότητα, συνοχή
3. Ελεύθερη έκφραση, σεβασμός και διαφύλαξη των διαφορετικών απόψεων
4. Συνεργασία μεταξύ εργαζομένων με διαφορετικά καθήκοντα από διαφορετικά Τμήματα
5. Ανοιχτή συζήτηση προβλημάτων με στόχο την συναίνεση (όχι αναζήτηση «ενόχων»)
6. Ανθρώπινες σχέσεις, δέσμευση και ενδιαφέρον για τον άνθρωπο
7. Αφοσίωση, ειλικρίνεια και αμοιβαία εμπιστοσύνη

Διερευνητική Κουλτούρα

8. Καινοτομία, πρωτοπορία
9. Ατομική ανάληψη ρίσκου, πειραματισμός
10. Δημιουργικότητα, ανάπτυξη νέων ιδεών
11. Επιχειρηματικότητα, δυναμική αλλαγή και ανάπτυξη
12. Ανταγωνιστικότητα, «επιθετικές ενέργειες» στην αγορά

Κουλτούρα Εκμετάλλευσης

13. Αποτελεσματικότητα, εστίαση στην επίτευξη των στόχων
14. Προγραμματισμός στόχων, στοχοθεσία, ξεκάθαρη κατεύθυνση
15. Υπεροχή στην αγορά, ποιότητα (excellence)
16. Σταθερότητα, συνέχεια, ασφάλεια
17. Τυπικότητα, κανόνες και κανονισμοί

18. Τήρηση της ιεραρχίας και των διαδικασιών
--

19. Εσωτερικός έλεγχος, συντονισμός και οργάνωση
--

Στη συνέχεια, από την έβδομη ενότητα ερωτήσεων προέκυψαν πέντε δείκτες απόδοσης. Από τους πέντε δείκτες απόδοσης, θα επιλέξουμε έναν, που συνδυάζοντας και συγκρίνοντας το με τα τρία είδη κουλτούρας που αναφέραμε παραπάνω, θα οδηγηθούμε με συνέχεια και συνοχή στα τελικά συμπεράσματα της έρευνας.

Οι πέντε δείκτες απόδοσης που καθορίζονται από τις αντίστοιχες ερωτήσεις της ενότητας 7 του ερωτηματολογίου, είναι:

Κερδοφορία:

1. Αποδοτικότητα Ιδίων Κεφαλαίων

Αύξηση πωλήσεων:

2. Κύκλος εργασιών/πωλήσεις

3. Ρυθμός Ανάπτυξης Πωλήσεων

Κέρδος:

4. Καθαρά Κέρδη

Κέρδος επί πωλήσεων:

5. Περιθώριο Κέρδους

Καινοτομικότητα:

6. Δημιουργία εντελώς νέων καινοτομικών προϊόντων

7. Εξέλιξη/βελτίωση προϊόντων που προϋπάρχουν

8. Δημιουργία εντελώς νέων καινοτομικών υπηρεσιών

9. Εξέλιξη/βελτίωση υπηρεσιών που προϋπάρχουν

10. Δαπάνες για έρευνα και ανάπτυξη νέων προϊόντων ή υπηρεσιών
--

11. Είσοδος σε Νέες Αγορές

6.2 Δείκτης απόδοσης

Ο δείκτης που επιλέξαμε να εξετάσουμε και να χρησιμοποιήσουμε για τη συνέχεια της έρευνας και τα αποτελέσματά μας είναι ο δείκτης απόδοσης που ορίζεται από την κερδοφορία. Ο δείκτης επιλέχθηκε ύστερα από τη μελέτη των αποτελεσμάτων του δείγματος, κατέληξε να είναι ο δείκτης με τα λιγότερα Missing Values, που θα μας οδηγήσει σε ασφαλέστερα και πιο αντιπροσωπευτικά συμπεράσματα.

6.2.1 Υπολογισμός δείκτη απόδοσης

Το δείγμα επιχειρήσεων για τον υπολογισμό του δείκτη απόδοσης, αποτελούν οι 25 από τις 54 επιχειρήσεις, με τις υπόλοιπες 29 να ορίζονται ως Missing Values. Ο δείκτης απόδοσης με βάση την κερδοφορία, υπολογίστηκε βγάζοντας το μέσο όρο των απαντήσεων του παραπάνω δείγματος.

Το αποτέλεσμα του υπολογισμού είναι **4,08**, και αντιπροσωπεύει το πόσο σημαντική θεωρούν την κερδοφορία οι επιχειρήσεις κατά μέσο όρο. Ο δείκτης της κερδοφορίας υπολογίζεται από την αποδοτικότητα των Ιδίων Κεφαλαίων των επιχειρήσεων. Στο σύνολο των 25 επιχειρήσεων του δείγματος που απάντησαν στην συγκεκριμένη ερώτηση, η επίδοσή τους στην απόδοση Ιδίων Κεφαλαίων κατά μέσο όρο σε σχέση με τον ανταγωνισμό τους είναι 4,08.

Στη συνέχεια και συγκρίνοντας μία-μία τις επιχειρήσεις με τον μ.ο. του δείκτη απόδοσης, καταλήξαμε να τις ομαδοποιήσουμε στις επιχειρήσεις που βρίσκονται πάνω από το Μ.Ο 4 (16%), και στις επιχειρήσεις που βρίσκονται κάτω από το μέσο όρο, που θεωρούν δηλαδή ότι η αποδοτικότητά τους σε Ίδια κεφάλαια σε σχέση με τον ανταγωνισμό τους είναι κάτω από το μέσο όρο 21 (84%).

6.3 Υπολογισμός & Καθορισμός κουλτούρας

Προσπαθήσαμε, μέσα από τα δεδομένα που συγκεντρώσαμε, ζητώντας από τις ΕΕΠΤ να απαντήσουν στο ερωτηματολόγιό μας, να υπολογίσουμε και να προσδιορίσουμε το είδος κουλτούρας που έχει υιοθετήσει και χρησιμοποιεί κάθε μια από αυτές.

Για να το πετύχουμε αυτό ομαδοποιήσαμε τις ερωτήσεις της πρώτης ενότητας ερωτήσεων του ερωτηματολογίου, όπως αναφέρεται και παραπάνω, με τέτοιο τρόπο που προκύπτουν τρεις τύποι κουλτούρας, η συνεργατική, η διερευνητική και η κουλτούρα εκμετάλλευσης. Στη συνέχεια, υπολογίσαμε για κάθε μια από τις 25 επιχειρήσεις, τις οποίες χρησιμοποιήσαμε για να υπολογίσουμε και τον δείκτη απόδοσης, (πάλι για στατιστικούς λόγους) τις απαντήσεις που έδωσαν για κάθε ομάδα ερωτήσεων που αντιπροσωπεύει κάθε ένα από τα τρία είδη κουλτούρας.

Με την ολοκλήρωση των παραπάνω υπολογισμών καθορίσαμε τον τύπο κουλτούρας που έχει υιοθετήσει και χρησιμοποιεί κάθε επιχείρηση. Αυτό που παρατηρήσαμε είναι ότι 10 επιχειρήσεις (40%) χρησιμοποιούν την συνεργατική κουλτούρα, οι 6 (24%) έχουν υιοθετήσει διερευνητική κουλτούρα, άλλες 6 (24%) φαίνεται να έχουν κουλτούρα εκμετάλλευσης, ενώ υπάρχουν και 3 επιχειρήσεις (12%) που χρησιμοποιούν πάνω από ένα είδος κουλτούρας, συνδυάζοντας ένα, δύο ή ακόμη και τους τρεις τύπους κουλτούρας μεταξύ τους.

6.4 Σχέση Δείκτη – Κουλτούρα

Αν συνδυάσουμε τις δύο παραπάνω ενότητες που αφορούν την απόδοση των επιχειρήσεων, βάσει του δείκτη απόδοσης «κερδοφορία», και την κουλτούρα την οποία επικρατεί σε κάθε μια από αυτές, μπορούμε να εξάγουμε μερικά επιπλέον συμπεράσματα. Επιπλέον, συνδυάζοντας τα δύο παραπάνω στοιχεία μπορεί κανείς να πετύχει διαφορετική ομαδοποίηση των 25 επιχειρήσεων του δείγματος που χρησιμοποιήσαμε για τους υπολογισμούς μας.

Έτσι λοιπόν, σύμφωνα με τα προαναφερθέντα προκύπτει ότι 1 από τις 4 επιχειρήσεις που η απόδοση τους είναι πάνω από το μ.ο του δείκτη, όπως αυτός έχει υπολογισθεί (4,08) φαίνεται να χρησιμοποιεί συνεργατική κουλτούρα, και μία δεύτερη χρησιμοποιεί διερευνητική κουλτούρα. Στις άλλες δύο επιχειρήσεις φαίνεται να επικρατούν διερευνητική κουλτούρα στη μία, ενώ η τέταρτη, η οποία έχει και ιδιαίτερο ενδιαφέρον σαν περίπτωση, χρησιμοποιεί δύο τύπους κουλτούρας, την συνεργατική και την κουλτούρα εκμετάλλευσης.

Όσον αφορά τις 21 επιχειρήσεις για τις οποίες ο δείκτης απόδοσής τους είναι κάτω του μέσου όρου του δείκτη της κερδοφορίας ισχύουν τα παρακάτω συμπεράσματα, όπου οι 7 χρησιμοποιούν συνεργατική κουλτούρα, οι 5 χρησιμοποιούν διερευνητική κουλτούρα, άλλες 5 χρησιμοποιούν κουλτούρα εκμετάλλευσης, ενώ υπάρχουν και 4 επιχειρήσεις στο δείγμα μας οι οποίες φαίνεται να έχουν υιοθετήσει παραπάνω από έναν τύπους κουλτούρας.

Κεφάλαιο 7: Συμπεράσματα

Σκοπός του κεφαλαίου αυτού είναι μια συνοπτική καταγραφή των συμπερασμάτων, στα οποία καταλήξαμε μέσα από τη διεκπεραίωση εμπειρικής έρευνας με τη χρήση ερωτηματολογίου, σε συγκεκριμένο δείγμα εταιρειών που επιλέχθηκαν βάσει ορισμένων κριτηρίων που αναφέρθηκαν νωρίτερα. Το ερωτηματολόγιο που χρησιμοποιήθηκε ήταν σχεδιασμένο ώστε να προσεγγίζει διάφορες παραμέτρους της εταιρικής μάθησης και κουλτούρας, και απαντήσεις που δόθηκαν ήταν διατυπωμένες σε κλίμακα Likert.

Από το ερωτηματολόγιο υπολογίσαμε και παρουσιάσαμε με την βοήθεια διαγραμμάτων τα δημογραφικά στοιχεία των στελεχών που συμμετείχαν και βοήθησαν στην έρευνά μας απαντώντας στο ερωτηματολόγιο, καθώς επίσης και τα στατιστικά στοιχεία των επιχειρήσεων του δείγματος.

Στην συνέχεια, με την περαιτέρω ανάλυση της 1^{ης} ενότητας ερωτήσεων του ερωτηματολογίου, καταλήξαμε σε τρεις τύπους κουλτούρας, την συνεργατική, την διερευνητική και την κουλτούρα εκμετάλλευσης. Με την πραγματοποίηση στατιστικής μελέτης, υπολογίσαμε τον αριθμό και το ποσοστό των επιχειρήσεων του δείγματός μας που χρησιμοποιούν κάθε έναν από τους παραπάνω τύπους κουλτούρας.

Αφού, πρωτίτερα είχαμε υπολογίσει τον δείκτη απόδοσης των επιχειρήσεων, και τις κατηγοριοποιήσαμε βάση αυτού, συνδυάσαμε τα δεδομένα αυτά με το είδος κουλτούρας που είχαμε καταλήξει ότι χρησιμοποιεί κάθε επιχείρηση και καταλήξαμε σε κάποια συμπεράσματα που αφορούν το ποιο είδος κουλτούρας σχετίζεται θετικά με τον δείκτη απόδοσης των επιχειρήσεων.

Τέλος, από τις επιχειρήσεις που η κερδοφορία τους είναι πάνω από το μ.ο. του δείκτη απόδοσης (4,08), οι 2 κουλτούρες από τις 3 φαίνεται να είναι ισοδύναμες σε ότι αφορά την θετική τους επίδραση σε σχέση με το δείκτη απόδοσης. Αυτές οι κουλτούρες που επιδρούν θετικά είναι η συνεργατική και διερευνητική. Λιγότερο θετική είναι η κουλτούρα εκμετάλλευσης, η οποία χρησιμοποιείται συνεργατικά με την συνεργατική κουλτούρα.

Ερωτηματολόγιο



Τεχνολογικό Εκπαιδευτικό Ίδρυμα Δυτικής Ελλάδας, Τμήμα Διοίκησης Επιχειρήσεων Πάτρας

**«Η δυναμική της παραγωγής και διαχείρισης τεχνολογικής γνώσης
στις Ελληνικές επιχειρήσεις παραγωγής τεχνολογίας»**

1. Σε ποιο βαθμό χαρακτηρίζουν την εταιρία σας οι παρακάτω προτάσεις;

Παρακαλούμε δείξτε με (P)

1 2 3 4 5 6 7

Παρακίνηση/ ενδυνάμωση των εργαζομένων για δράση	α	α	α	α	α	α	α
Συμμετοχή, ομαδικότητα, συνοχή	α	α	α	α	α	α	α
Ελεύθερη έκφραση, σεβασμός και διαφύλαξη των διαφορετικών απόψεων	α	α	α	α	α	α	α
Συνεργασία μεταξύ εργαζομένων με διαφορετικά καθήκοντα από διαφορετικά Τμήματα	α	α	α	α	α	α	α
Ανοιχτή συζήτηση προβλημάτων με στόχο την συναίνεση (όχι αναζήτηση «ενόχων»)	α	α	α	α	α	α	α
Ανθρώπινες σχέσεις, δέσμευση και ενδιαφέρον για τον άνθρωπο	α	α	α	α	α	α	α
Αφοσίωση, ειλικρίνεια και αμοιβαία εμπιστοσύνη	α	α	α	α	α	α	α
Καινοτομία, πρωτοπορία	α	α	α	α	α	α	α
Ατομική ανάληψη ρίσκου, πειραματισμός	α	α	α	α	α	α	α
Δημιουργικότητα, ανάπτυξη νέων ιδεών	α	α	α	α	α	α	α
20. Επιχειρηματικότητα, δυναμική αλλαγή και ανάπτυξη	α	α	α	α	α	α	α
21. Ανταγωνιστικότητα, «επιθετικές ενέργειες» στην αγορά	α	α	α	α	α	α	α
22. Αποτελεσματικότητα, εστίαση στην επίτευξη των στόχων	α	α	α	α	α	α	α
23. Προγραμματισμός στόχων, στοχοθεσία, ξεκάθαρη κατεύθυνση	α	α	α	α	α	α	α
24. Υπεροχή στην αγορά, ποιότητα (excellence)	α	α	α	α	α	α	α
25. Σταθερότητα, συνέχεια, ασφάλεια	α	α	α	α	α	α	α
26. Τυπικότητα, κανόνες και κανονισμοί	α	α	α	α	α	α	α
27. Τήρηση της ιεραρχίας και των διαδικασιών	α	α	α	α	α	α	α
28. Εσωτερικός έλεγχος, συντονισμός και οργάνωση	α	α	α	α	α	α	α

2. Σε ποιο βαθμό ισχύουν για την εταιρεία σας οι παρακάτω προτάσεις;

Παρακαλούμε δείξτε με (P)

1 2 3 4 5 6 7

1. Ενθαρρύνουμε συμφωνίες συνεργασίας με άλλες εταιρίες, ΑΕΙ, κέντρα έρευνας κλπ	q	q	q	q	q	q	q
2. Διατηρούμε επαφές με επιστήμονες, εμπειρογνώμονες και συμβούλους	q	q	q	q	q	q	q
3. Ενθαρρύνονται οι εργαζόμενοι να εντάσσονται σε επίσημα ή άτυπα δίκτυα ατόμων που ΔΕΝ εργάζονται στην εταιρία	q	q	q	q	q	q	q
4. Παρακολουθούμε τακτικά εμπορικές και άλλες εκθέσεις, συνέδρια κλπ	q	q	q	q	q	q	q
5. Υπάρχει ξεκάθαρη στρατηγική Έρευνας και Ανάπτυξης (R&D) , στην οποία διατίθενται επαρκείς πόροι	q	q	q	q	q	q	q
6. Πειραματιζόμαστε συνεχώς πάνω σε νέες ιδέες και προσεγγίσεις για την αύξηση της ατομικής απόδοσης	q	q	q	q	q	q	q
7. Τα συστήματα και οι διαδικασίες μας υποστηρίζουν την καινοτομία	q	q	q	q	q	q	q
8. Γνωρίζουμε όλοι τους στόχους της επιχείρησης	q	q	q	q	q	q	q
9. Γίνονται περιοδικές συναντήσεις για να ενημερώνονται όλοι οι εργαζόμενοι σχετικά με τις πιο πρόσφατες καινοτομίες (όλων των ειδών) της εταιρίας	q	q	q	q	q	q	q
10. Διαθέτουμε μηχανισμούς τέτοιους που εγγυώνται τη διάχυση των καλύτερων πρακτικών μεταξύ των διαφόρων τμημάτων και δραστηριοτήτων	q	q	q	q	q	q	q
11. Συγκροτούμε διατμηματικές ομάδες , τα μέλη των οποίων λειτουργούν και ως σύνδεσμοι μεταξύ των ομάδων	q	q	q	q	q	q	q
12. Συγκεκριμένοι εργαζόμενοι αναλαμβάνουν τη συλλογή , διαμόρφωση και εσωτερική διανομή προτάσεων εργαζομένων	q	q	q	q	q	q	q

3. Σε ποιο βαθμό ισχύουν τα παρακάτω;

Παρακαλούμε δείξτε με (P)

1 2 3 4 5 6 7

1. Μοιραζόμαστε έναν κοινό σκοπό, και αισθανόμαστε δέσμευση για την επίτευξή του	q	q	q	q	q	q	q
2. Ανταλλάζουμε γνώσεις και εμπειρίες συζητώντας μεταξύ μας	q	q	q	q	q	q	q
3. Η ομαδικότητα στην εργασία είναι συνήθης πρακτική στην εταιρία	q	q	q	q	q	q	q
4. Χρησιμοποιούνται προγράμματα εναλλαγής (rotation), για να διευκολύνεται η μετακίνηση εργαζομένων από ένα τμήμα σε άλλο	q	q	q	q	q	q	q
5. Η εταιρία προσφέρει ευκαιρίες για μάθηση (π.χ. επισκέψεις σε άλλους τομείς, εσωτερικά προγράμματα εκπαίδευσης κ.α.), ούτως ώστε να μαθαίνουμε οι εργαζόμενοι ποια είναι τα καθήκοντα άλλων συναδέλφων , ή και άλλων τμημάτων	q	q	q	q	q	q	q
6. Χρησιμοποιούμε βάσεις δεδομένων όπου αποθηκεύονται οι εμπειρίες και η γνώση μας, έτσι ώστε να μπορούν να αξιοποιούνται και σε μεταγενέστερο χρόνο	q	q	q	q	q	q	q

7. Χρησιμοποιούμε καταλόγους ή λίστες emails με κριτήρια ταξινόμησης, για να μπορούμε να εντοπίζουμε άμεσα τους αναγκαίους ειδικούς	α	α	α	α	α	α	α
8. Η εταιρία διατηρεί ενημερωμένες βάσεις δεδομένων πελατών	α	α	α	α	α	α	α
9. Όλες οι βάσεις δεδομένων διατηρούνται ενημερωμένες	α	α	α	α	α	α	α
10. Έχουμε πρόσβαση στη βάση δεδομένων και στα έγγραφα της επιχείρησης, με τη χρήση πληροφοριακού συστήματος	α	α	α	α	α	α	α
11. Χρησιμοποιούμε συχνά τις διαθέσιμες βάσεις δεδομένων	α	α	α	α	α	α	α
12. Το σύστημα κωδικοποίησης και διαχείρισης της διαθέσιμης γνώσης μας διευκολύνει στην εργασία μας	α	α	α	α	α	α	α

4. Σε ποιο βαθμό, ισχύουν για την εταιρεία σας οι παρακάτω προτάσεις;

Παρακαλούμε δείξτε με (P)

1 2 3 4 5 6 7

1. Διαθέτουμε χρόνο και πόρους για δημιουργία νέων ιδεών	α	α	α	α	α	α	α
2. Δημιουργούμε ομάδες εργασίας από μέλη με διαφορετικές δεξιότητες και ικανότητες	α	α	α	α	α	α	α
3. Η εργασία μας έχει προκλήσεις για ανάληψη πρωτοβουλιών και δεν είναι μονότονη	α	α	α	α	α	α	α
4. Υπάρχουν ανταμοιβές και αναγνώριση για τη δημιουργικότητα	α	α	α	α	α	α	α
5. Εξασφαλίζουμε καλές σχέσεις με στελέχη της δημόσιας διοίκησης που έχουν επιρροή	α	α	α	α	α	α	α
6. Έχουμε επενδύσει σημαντικά στη δημιουργία σχέσεων με στελέχη της δημόσιας διοίκησης	α	α	α	α	α	α	α
7. Η βελτίωση των σχέσεων με στελέχη της δημόσιας διοίκησης είναι πολύ σημαντική για εμάς	α	α	α	α	α	α	α
8. Θεωρούμε πολύ σημαντικές τις προσωπικές & μακροχρόνιες σχέσεις με τους προμηθευτές μας	α	α	α	α	α	α	α
9. Αξιολογούμε και κατανοούμε τα δυνατά και αδύνατα σημεία των προμηθευτών μας	α	α	α	α	α	α	α
10. Στηρίζομαστε σε μικρό αριθμό αξιόπιστων προμηθευτών	α	α	α	α	α	α	α
11. Έχουμε καλλιεργήσει στενές διασυνδέσεις με τους πελάτες μας, από τις οποίες μερικές φορές προκύπτουν νέες ιδέες	α	α	α	α	α	α	α
12. Δίνουμε ιδιαίτερη έμφαση στην κατανόηση των αναγκών των πελατών μας.	α	α	α	α	α	α	α
13. Μετράμε συχνά και αξιολογούμε την ικανοποίηση των πελατών μας	α	α	α	α	α	α	α

5. Πώς θα χαρακτηρίζατε το περιβάλλον της κύριας αγοράς στην οποία λειτουργεί η εταιρία σας;

Παρακαλούμε δείξτε με (P)

1 2 3 4 5 6 7

1. Πολύ επικίνδυνο, ένα λανθασμένο βήμα μπορεί να σημαίνει τη διάλυση της εταιρείας	α	α	α	α	α	α	α
2. Πολύ αγχώδες, απαιτητικό, εχθρικό, πολύ δύσκολο για επιβίωση	α	α	α	α	α	α	α

3. Κυρίαρχο περιβάλλον μέσα στο οποίο οι πρωτοβουλίες της επιχείρησής μου είναι ασήμαντες μπροστά στις ισχυρότατες δυνάμεις της αγοράς και της τεχνολογίας	α	α	α	α	α	α	α
4. Τεχνολογικά, πολύ εξελιγμένο και πολύπλοκο	α	α	α	α	α	α	α
5. Εξαιρετική ένταση σε Έρευνα και Ανάπτυξη	α	α	α	α	α	α	α
6. Πολύ σημαντικές επιδράσεις από την είσοδο νέων ανταγωνιστών	α	α	α	α	α	α	α
7. Πολύ σημαντικές επιδράσεις από την εμφάνιση νέων προϊόντων από ανταγωνιστές	α	α	α	α	α	α	α
8. Πολύ σημαντικές επιδράσεις από τις αλλαγές στις στρατηγικές των ανταγωνιστών	α	α	α	α	α	α	α

6. Παρακαλούμε, σημειώστε κατά πόσο ισχύουν οι παρακάτω παράγοντες επιτυχίας στην εταιρία σας για την απόκτηση **ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος** στην **κύρια** αγορά τους τελευταίους 12 μήνες:

Παρακαλούμε δείξτε με (β)

1 2 3 4 5 6 7

1. Ικανότητα ανταγωνισμού με βάση την ποιότητα προϊόντος	α	α	α	α	α	α	α
2. Αντοχή/διάρκεια προϊόντος	α	α	α	α	α	α	α
3. Αξιοπιστία προϊόντος	α	α	α	α	α	α	α
4. Υψηλή ποιότητα απόδοσης προϊόντος	α	α	α	α	α	α	α
5. Ικανότητα παροχής εξειδικευμένων (customized) προϊόντων	α	α	α	α	α	α	α
6. Ικανότητα προσαρμογής των προσφερόμενων προϊόντων μας στις ανάγκες του πελάτη	α	α	α	α	α	α	α
7. Ικανότητα επιτυχούς ανταπόκρισης στην απαίτηση του πελάτη για « νέα » χαρακτηριστικά προϊόντος	α	α	α	α	α	α	α
8. Ικανότητα να εισάγει πρώτη νέα προϊόντα στην αγορά	α	α	α	α	α	α	α
9. Ικανότητα να εισάγει ταχύτερα προϊόντα στην αγορά σχετικά με το μέσο όρο των ανταγωνιστών στον κλάδο	α	α	α	α	α	α	α
10. Αξίопιστη και άμεση παράδοση στον πελάτη	α	α	α	α	α	α	α
11. Προσφορά προϊόντων χαμηλότερης τιμής	α	α	α	α	α	α	α
12. Κατασκευή παρόμοιων προϊόντων σε χαμηλότερο κόστος από τους ανταγωνιστές μας	α	α	α	α	α	α	α

7. Ποια είναι η **επίδοση** της εταιρίας σε σχέση με τις **υπόλοιπες** εταιρίες της **κύριας αγοράς** στην οποία αυτή δραστηριοποιείται;

Παρακαλούμε δείξτε με (P)

	1	2	3	4	5	6	7
12.Κύκλος εργασιών/πωλήσεις	α	α	α	α	α	α	α
13.Ρυθμός Ανάπτυξης Πωλήσεων	α	α	α	α	α	α	α
14.Περιθώριο Κέρδους	α	α	α	α	α	α	α
15.Αποδοτικότητα Ιδίων Κεφαλαίων	α	α	α	α	α	α	α
16.Καθαρά Κέρδη	α	α	α	α	α	α	α
17.Μερίδιο Αγοράς	α	α	α	α	α	α	α
18.Αύξηση Μεριδίου Αγοράς	α	α	α	α	α	α	α
19.Φήμη της Επιχείρησης	α	α	α	α	α	α	α
20.Δημιουργία Brand Name	α	α	α	α	α	α	α
21. Δημιουργία εντελώς νέων καινοτομικών προϊόντων	α	α	α	α	α	α	α
22. Εξέλιξη/βελτίωση προϊόντων που προϋπάρχουν	α	α	α	α	α	α	α
23. Δημιουργία εντελώς νέων καινοτομικών υπηρεσιών	α	α	α	α	α	α	α
24. Εξέλιξη/βελτίωση υπηρεσιών που προϋπάρχουν	α	α	α	α	α	α	α
25. Δαπάνες για έρευνα και ανάπτυξη νέων προϊόντων ή υπηρεσιών	α	α	α	α	α	α	α
26. Είσοδος σε Νέες Αγορές	α	α	α	α	α	α	α
27. Ποιότητα Προϊόντων	α	α	α	α	α	α	α
28. Μείωση του Κόστους	α	α	α	α	α	α	α
29. Ικανοποίηση εργαζομένων	α	α	α	α	α	α	α
30. Διατήρηση καλών Εργασιακών Σχέσεων	α	α	α	α	α	α	α
31. Διατήρηση και Δημιουργία θέσεων Εργασίας	α	α	α	α	α	α	α
32. Ικανοποίηση πελατών	α	α	α	α	α	α	α
33. Ταχύτητα εφοδιαστικής αλυσίδας	α	α	α	α	α	α	α
34. Αποτελεσματικότητα/ αξιοπιστία εφοδιαστικής αλυσίδας	α	α	α	α	α	α	α

8. Παρακαλούμε συμπληρώστε τα παρακάτω στοιχεία για την εταιρία σας:

1. Έτος ίδρυσης της εταιρίας	
2. Αριθμός Εργαζομένων	
3. Μέσος όρος πωλήσεων (τζίρος) τα τελευταία τρία χρόνια (σε χιλιάδες €)	,000€
4. Ποσοστό πωλήσεων (τζίρου) από εξαγωγές.	%
5. Κύριος κλάδος της εταιρίας	
6. Είδος εταιρίας: Θυγατρική πολυεθνικής q Ανεξάρτητη q Μέλος ομίλου q Οικογενειακή q	

9. Τέλος, παρακαλούμε συμπληρώστε τα παρακάτω δημογραφικά στοιχεία για εσάς:

Φύλο	Ανδρας q	Γυναίκα q					
Ηλικία	έως 25 q	26-35 q	36-45 q	46-55 q	> 55 q		
Επίπεδο εκπαίδευσης	Βασική εκπαίδευση q	Πτυχίο q	Μεταπτυχιακό q	Διδακτορικό q			
Συνολική Προϋπηρεσία	Έως 2 έτη q	3 - 5 έτη q	6 - 10 έτη q	11 - 20 έτη q	> 21έτη q		
Απασχόληση στην ίδια θέση	Έως 1 έτος q	2 - 5 έτη q	6 - 10 έτη q	11 - 20 έτη q	>21έτη q		
Τμήμα που απασχολείστε	Παραγωγή q	Πωλήσεων Marketing q	Ποιότητας/Συντήρησης q	Κεντρική Διοίκηση q	Προμηθειών q	Λογιστήριο q	Σχεδιασμού & Ανάπτυξης q
	Άλλο :						
Τίτλος θέσης	Ανώτατο Στέλεχος q	Μεσαίο Στέλεχος q	Στέλεχος Γραμμής q	1ης	Άλλο.....		
Email							

Βιβλιογραφία:

Ξενόγλωσσα Επιστημονικά βιβλία

1. Barker, C. & Coy, R. (2004). "The Power of Culture: Driving Today's Organisation", Australian Institute of Management, McGraw-Hill Australia Pty Ltd.
2. Beckman T.J (1999). "The current state of knowledge management". Knowledge management handbook, edited by J. Liebowitz. Boca Raton, CRC Press
3. Brown, T.E., Ulijn, J. (2004). "Innovation, entrepreneurship and culture: the interaction between technology, progress and economic growth" MPG Books Ltd, Bodmin, Cornwall, Great Britain.
4. Thompson, A., Strickland, A. J. & Gamble, J. (2008). "Crafting and Executing Strategy: The Quest for Competitive Advantage: Concepts and Cases" 16th Edition
5. Abridged, (January 1984). "Culture's Consequences: International Differences in Work-Related Values" (Cross Cultural Research and Methodology) Paperback
6. Edgar H. Schein, (2004). "Organizational culture and leadership" Part 1, p.2 third edition, Jossey – Bass
7. Gayle, D. J., Tewarie, B., & While, Jr., A. Q. (2000). "Governance in the twenty-first-century university: Approaches to effective leadership and strategic management". (ASHE-ERIC Higher Education Report). San Francisco, CA: Jossey-Bass
8. Hofstede, G. Hofstede, J. Minkov, M. (2010), "Cultures and Organizations: Software of the Mind, Second Edition", USA: McGraw-Hill
9. Hughes, J., "Organization change and development", Working Paper, Metropolitan University of Manchester, 1991
10. Johnson, G., Whittington, R. & Scholes, K. (2009). "Fundamentals of Strategy", England: Pearson Education
11. Kotter, J. P., & Heskett, J. L. (1992). "Corporate Culture and Performance". New York: Free Press.
12. Kotter, J. P. (1996). "Leading change." Cambridge, MA: Harvard University Press
13. Koulopoulos, T.M. & Frappaolo, C. (2000). "Smart things to know about knowledge management". Oxford U.K Capstone Publishing Limited
14. Lawson, S. (2003). "Examining the relationship between Organizational Culture and knowledge management", Doctoral Dissertation
15. Nonaka I. & Takeuchi H. (1995). "The knowledge-creating company." New York: Oxford University Press.
16. Peters, T.J. and Waterman, R.H. (1982). "In Search of Excellence", Harper and Row, New York, NY.
17. Sashkin, M. (1988). "The visionary leader." In J. A. Conger & R. N. Kanungo (Eds.), Charismatic leadership in management (pp. 122-160). San Francisco: Jossey-Bass.

18. Schein, Edgar H. (2004), "Organizational culture and leadership 3rd edition" USA: The Jossey-Bass Business & Management Series
19. Tannenbaum, R. and Hanna, R.W., (1985). "Holding on, letting go, and moving on: understanding a neglected perspective in change", in Tannenbaum, R. et al. (Eds), Human Systems Development, Jossey-Bass, San Francisco, CA.
20. Wiig, K. (1993). Knowledge management foundations. Texas: Schema Press

Άρθρα σε Περιοδικά

21. Adeyoyin, & Samuel, O. (2006), "Managing the Library's Corporate Culture for Organizational Efficiency, Productivity, and Enhanced Service," Library Philosophy and Practice, Vol. 8, no. 2
22. Bate, P., Khan, R., & Pye, A. (2000) "Towards a culturally sensitive approach to organization structuring" Organization Science, Vol. 11, pp. 197-211
23. Bernerth, J. (2004) "Expanding our understanding of the change message" Human Resource Development Review, Vol. 3, pp 36-52.
24. Brown, A. (1992)."Organizational Culture: The Key to Effective Leadership and Organizational Development", Leadership & Organization Development Journal, Vol. 13, Iss. 2, pp. 3 – 6
25. Burgess, D. (2005), "What motivates employees to transfer knowledge outside their work unit?", Journal of Business Communication, Vol. 42, pp. 324-48
26. Cameron, K.S and Quinn, R.E. 1999. Diagnosing and changing organizational culture: Based on the competing values framework. Reading, MA: Addison-Wesley
27. Carter, S.M. & Greer, C.R. (2013). "Strategic Leadership: Values, Styles, and Organizational Performance", Journal of Leadership & Organizational Studies, Vol. 20 pp. 375–393
28. Den Hartog D.N., Van Muijen, J.J., & Koopman, P.L. (1996). "Linking Transformational Organizational Culture Leadership and", The Journal of Leadership Studies, Vol. 3, pp. 68-83
29. Denison, D. Nieminen, L & Kotrba, L. (2014), "Diagnosing organizational cultures: A conceptual and empirical review of culture effectiveness surveys", European Journal of Work and Organizational Psychology, Vol. 23, pp. 145-16
30. Fortado, B. Fadil, Paul, (2012) "The four faces of organizational culture", Competitiveness Review: An International Business Journal, Vol. 22 Iss: 4, pp.283 – 298
31. Gagliardi, P. (1986) "The creation and change of organizational cultures: A conceptual framework" Organization Studies, Vol. 7, pp. 117-34.
32. Gail F. Latta, (2009) "The Impact of Organizational Culture on Leading Change", Journal of Leadership & Organizational Studies, Vol. 16, pp 19-37
33. Global Business and Management Research: An International Journal, 4(3/4), 286299.

34. Goldman, E.F., & Casey, A. (2010). "Building a Culture That Encourages Strategic Thinking", *Journal of Leadership & Organizational Studies*, Vol. 17, pp. 119-128
35. Goodman, E.A., Zammunto, R.F. and Gifford, B.D., 2001. "The competing values framework: Understanding the impact of organizational culture on the quality of work life." *Journal of Organizational Development*. Vol.19, pp.58.
36. Gross, Tracy, Pascale, Richard, and Athos, & Anthony. "The Reinvention Roller Coaster: Risking the Present for a Powerful Future." *Harvard Business Review*, November-December 1993, pp. 97–107
37. Gupta B. et. Al (2000). *Knowledge Management: A taxonomy, practices and challenges*. Industrial management and data systems. Vol. 100 pp. 17 – 21
38. Hallett, T. (2003) "Symbolic Power and Organizational Culture", *Sociological Theory*, Volume 21, pages 128–149
39. Hedlund, G. (1994). A model of knowledge management and the inform corporation, *Strategic Management Journal*, Vol.15, 73B90
40. Heidrich, B. & Alt, M.A. (2009). "Godfather Management? The Role of Leaders in Changing Organizational Culture in Transition Economies: A Hungarian-Romanian Comparison", Vol. 4, pp. 309-327
41. Hercleuous, L. (2001). "An ethnographic study of culture in the context of organizational change" *Journal of Applied Behavioral Science*, Vol. 37, pp. 426-446.
42. Hofstede, G. (2011). "Dimensionalizing Cultures: The Hofstede Model in Context", *Online Readings in Psychology and Culture*, 2(1)
43. Hofstede, G. Neuijen, B. Daval Ohayv D. Sanders, G.(1990). "Measuring Organizational Cultures: A Qualitative and Quantitative Study Across Twenty Cases", *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 35, pp. 286-316
44. Horwitch M., Armacost J. (2002) Helping Knowledge management be all it can be. *The Journal of Business Strategy*. Vol.23, pp.26-31.
45. Jan Pieter Van Oudenhoven, (2001). "Do organizations reflect national cultures? A 10-nation study," *International Journal of Intercultural Relations*, vol. 25, pp. 89-107.
46. Jenkins A. Asaah, Bernard Effah, & Francis Kwame Sam. (2015). « Diagnosing the Organizational Culture of Higher Institution of Learning Using the Competing Values Framework» *International Journal of Management Sciences* Vol. 5, pp. 587-594
47. Karl M. Wiig, (1997). "Knowledge management: Where did it come from and where will it go". *Expert Systems with Applications*, Vol. 13, pp. 1-14
48. Karl M. Wiig (1997). "Integrating Intellectual Capital and Knowledge Management" *Long Range Planning*, Vol. 30, pp. 399-405
49. Kim, W.C. & Mauborgne, R. (1999). Strategy, value innovation, and the knowledge economy, *Sloan Management review*, Vol.40, pp.42-54.
50. Kristen Bell DeTienne Lisa Ann Jackson (2001). "Understanding Theory and Developing Strategy" *Competitiveness Review: An International Business Journal*, Vol. 11, pp. 1 – 11

51. Kyoungsu, K., Dansereau, F., & Kong Soo, K. (2004). "A Multiple-Level Theory of Leadership: The Impact of Culture as a Moderator", *Journal of Leadership and Organizational Studies*, Vol. 11, pp. 78-92
52. Lakomski, G. (2001), "Organizational change, leadership and learning: culture as cognitive process", *International Journal of Educational Management*, Vol. 15, pp. 68 – 77
53. Lewis, Dianne S. (1994) "Organizational Change: Relationship between Reactions, Behaviour and Organizational Performance", *Journal of Organizational Change Management*, Vol. 7, pp.41 – 55
54. Martin Friesl Sonja A. Sackmann Sebastian Kremser, (2011), "Knowledge sharing in new organizational entities", *Cross Cultural Management: An International Journal*, Vol. 18 pp. 71 – 86
55. Martinez, M. N. (February 1998). "The collective power of employee knowledge", *HR Magazine*, Vol. 43,88B94.
56. Naranjo-Valencia, J.C., Jimenez, D.J. & Sanz-Valle, R. (2011). (2011), "Innovation or imitation? The role of organizational culture", *Management Decision*, Vol. 49 Iss 1 pp. 55 – 72
57. Nonaka I. & Konno N. (1998). The concept of "ba": Building a foundation of Knowledge creation. *California management review*. Vol. 79, pp96-104
58. O'Neil, R.M. and Quinn, R.E., 1993. Editor's note: "applications of the competing values Framework" *Human Resource Management*, Vol. 32, pp. 1-7.
59. Panda, A. Gupta RK, (2001). "Understanding Organizational Culture: A Perspective on Roles for Leaders", *Vikalpa*, Vol. 26, No. 4
60. Parikh M. (2001). Knowledge management framework for high-tech research and development. *Engineering management Journal*, Vol.13, pp. 27-33.
61. Quinn, R.E. and Rohrbaugh, J., 1983. "A spatial model of effectiveness criteria: towards a competing values approach to organizational analysis." *Management Science*, Vol. 29, pp.263-377
62. Rajnish Kumar Rai (2011), "Knowledge management and organizational culture: a theoretical integrative framework", *Journal of Knowledge Management*, Vol. 15, pp. 779 – 801
63. Roger S., (1995), "Experiencing organizational change: triggers, processes and outcomes of change journeys", *Personnel Review*, Vol. 24 pp. 3 – 88
64. Sanz-Valle, R. et. Al. (1997). "Linking organizational learning with technical innovation and organizational culture". *Journal of Knowledge Management*, Vol. 15 Iss 6 pp. 997 – 1015
65. Sarros, C.J., Cooper, B.K., Santona, J.C. (November 2008). "Building a Climate for Innovation Through Transformational Leadership and Organizational Culture", *Journal of Leadership & Organizational Studies*, Vol. 15, pp. 145-158
66. Schein, E.H. (1990). "Organizational Culture", *American Psychologist*, Vol. 45, pp. 109-119

67. Siew Kim Jean Lee Kelvin Yu. (2004),"Corporate culture and organizational performance", Journal of Managerial Psychology, Vol. 19 Iss 4 pp. 340 – 359
68. Stull, C., Myers, P., & Meerman, D. (2007, September). "The Secrets of Market-Driven Leaders: How technology company CEOs create success, but why most fail". Pragmatic Marketing Inc., Vol. 38, Iss.5, pp.1-16
69. Taormina, R.J. (2008),"Interrelating leadership behaviors, organizational socialization, and organizational culture", Leadership & Organization Development Journal, Vol. 29, pp. 85 – 102
70. Tianyuan Yu, 2009, "A Review of Study on the Competing Values Framework" International Journal of Business and Management. Vol. 4 pp.37-42
71. Trussler, S. (1998, January/February). The rules of the game. Journal of Business Strategy, Vol.19, 16B19.
72. Walinga, J. (2008) "Toward a theory of change readiness: The roles of appraisal, focus and perceived control" Journal of Applied Behavioral Science, Vol. 44, pp 315-347
73. Wilkins, A. L., & Dyer, W. G., Jr. (1988) "Toward culturally sensitive theories of culture change" Academy of Management Review, Vol. 13, pp. 522-533.
74. Wilson, L. T., and Asay, D. (1999, January). "Putting quality in knowledge management". Quality Progress, Vol. 31, pp. 25-31.

Ελληνικά Επιστημονικά Βιβλία

75. Ζαβλανός, Μ. (2002), «Οργανωτική Συμπεριφορά». Αθήνα: Σταμούλης
76. Μητσόπουλος Κωνσταντίνος,(2008). «Οργανωσιακή Κουλτούρα, Υποκίνηση Ανθρώπινου Δυναμικού και Επιχειρηματικότητα»
77. Μπουραντάς Δ. και Παπαλεξανδρή Ν. , 2003«Διοίκηση ανθρωπίνων πόρων» εκδόσεις Γ. Μπένου, Αθήνα
78. Σαχινίδης, Α. (2006) «Οι επιπτώσεις της ισχύος και του τύπου της οργανωσιακής κουλτούρας στην αποτελεσματικότητα και την καινοτομικότητα των επιχειρήσεων». Πανεπιστήμιο Πειραιώς, Τμήμα Οργάνωσης και Διοίκησης

Πηγές από το Ίντερνετ

79. "Internal And External Factors That Impact Organisational Business Essay" (<http://www.ukessays.com/essays/business/internal-and-external-factors-that-impact-organisational-business-essay.php#ixzz3eHIQOm2g>)
80. "Strategy, Structure and Organisational Culture", Animal Protection Society Management, (http://worldanimal.net/documents/2_Strategy.pdf)
81. Evans, B. (October, 1997). "Knowledge management-fuel for innovation". InformationWeek Online (<http://www.informationweek.com>).
82. Hibbard, J. (1997). "Knowledge management: knowing what we know". InformationWeek Online (<http://www.informationweek.com>).

83. Evans, B. (October 1997). "Knowledge management-fuel for innovation". InformationWeek Online (<http://www.informationweek.com>).