

Α.Τ.Ε.Ι. ΠΑΤΡΑΣ
ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ
ΤΜΗΜΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ
Ο ΡΟΛΟΣ ΤΗΣ ΕΤΑΙΡΙΚΗΣ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑΣ ΣΤΙΣ ΣΥΓΧΡΟΝΕΣ
ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ



ΕΙΣΗΓΗΤΡΙΑ: Κα ΧΑΣΟΜΕΡΗ ΘΕΚΛΑ
ΣΠΟΥΔΑΣΤΡΙΕΣ: ΒΑΟΝΑΚΗ ΣΤΥΛΙΑΝΗ
ΚΑΛΟΓΕΡΑΚΗ ΓΕΩΡΓΙΑ

ΠΑΤΡΑ ΣΕΠΤΕΜΒΡΙΟΣ 2004

ΑΡΙΘΜΟΣ
ΕΙΣΑΓΩΓΗΣ 6862



Επιθυμούμε να ευχαριστήσουμε θερμά την εισηγήτρια μας κα Θέκλα Χασομέρη για την πολύτιμη καθοδήγηση και γενικότερη συνεισφορά της που ο παράγοντας απόσταση την έκανε ακόμα πιο δύσκολη. Συνακόλουθα ευχαριστούμε θερμά τους διευθυντές των τραπεζικών καταστημάτων στα οποία απευθυνθήκαμε στους νομούς Χανίων και Ρεθύμνου για την πολύτιμη συνεργασία τους στη διεκπεραίωση της ερευνάς μας. Τέλος πολλές ευχαριστίες στις οικογένειες μας, στους φίλους μας και ιδιαίτερος στον Βάιο Κλήμο για τη βοήθεια και την υποστήριξη που μας προσέφεραν απλόχερα.

«Ποτέ μέχρι τώρα δεν έχει δημιουργηθεί κάτι μεγάλο χωρίς κάποιος να έχει ονειρευθεί, ότι θα έπρεπε να είναι έτσι, χωρίς κάποιος να έχει πιστέψει, ότι μπορεί να είναι έτσι, χωρίς κάποιος να έχει πεισθεί ότι πρέπει να είναι έτσι»

Charles F. Kettering
Μηχανικός και επιχειρηματίας, 1876-1958

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΕΥΡΕΤΗΡΙΟ ΣΧΗΜΑΤΩΝ.....	3
ΠΕΡΙΛΗΨΗ.....	I
ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....	II
ΙΣΤΟΡΙΚΗ ΑΝΑΔΡΟΜΗ.....	III
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1ο	
ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ ΚΑΙ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ.....	11
ΕΙΣΑΓΩΓΗ	
1.1 Η ΣΗΜΑΣΙΑ ΤΗΣ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ ΓΙΑ ΤΟΝ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟ ΠΑΡΑΓΟΝΤΑ	11
1.2 Η ΣΗΜΑΣΙΑ ΤΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ ΤΟΥ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ.....	13
1.3 Η ΣΧΕΣΗ ΤΟΥ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΜΕ ΤΗΝ ΥΠΟΚΙΝΗΣΗ, ΤΗΝ ΗΓΕΣΙΑ ΚΑΙ ΤΗΝ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ.....	19
1.4 ΤΙ ΣΥΜΒΑΙΝΕΙ ΜΕ ΤΗΝ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΤΟΥ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΟΤΑΝ Η ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ ΑΠΟΦΑΣΙΖΕΙ ΝΑ ΑΛΛΑΞΕΙ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ;.....	21
1.5 ΣΥΣΧΕΤΙΣΜΟΙ ΕΠΙΤΥΧΙΑΣ ΚΑΙ ΑΠΟΤΥΧΙΑΣ ΣΤΗΝ ΠΡΟΣΠΑΘΕΙΑ ΑΛΛΑΓΗΣ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑΣ	24
1.6 ΑΝΤΙΘΕΣΕΙΣ ΜΕΤΑΞΥ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΙΔΑΝΙΚΗΣ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑΣ ΚΑΙ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑΣ ΤΟΥ ΠΑΡΕΛΘΟΝΤΟΣ	26
1.7 ΔΙΑΚΡΙΣΕΙΣ ΠΑΙΔΕΙΑΣ	30
ΕΠΙΛΟΓΟΣ	
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2ο	
ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ ΚΑΙ ΗΘΙΚΗ	33
ΕΙΣΑΓΩΓΗ	
2.1 Η ΗΘΙΚΗ ΥΠΟΣΤΑΣΗ ΤΗΣ ΕΤΑΙΡΙΚΗΣ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑΣ.....	33
2.2 Η ΘΕΩΡΕΙΑ ΤΟΥ HOFSTEDΕ ΓΙΑ ΤΗΝ ΕΤΑΙΡΙΚΗ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ.....	36
2.3 ΤΟ ΚΙΝΗΤΡΟ ΤΗΣ ΗΘΙΚΗΣ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑΣ ΓΙΑ ΤΟΥΣ ΗΓΕΤΕΣ	41
2.3.1 ΕΝΑ ΕΝΔΙΑΦΕΡΟΝ CASE STUDY	44
2.4 ΤΟ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟ ΔΥΝΑΜΙΚΟ ΚΑΙ Η ΗΘΙΚΗ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΤΟΥ	45
2.5 ΗΘΙΚΗ ΚΑΙ ΑΤΟΜΙΚΑ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ	47
2.6 ΕΝΑ ΠΡΟΤΥΠΟ ΗΘΙΚΗΣ	50
ΕΠΙΛΟΓΟΣ	
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3ο	
ΗΓΕΣΙΑ ΚΑΙ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ.....	52
ΕΙΣΑΓΩΓΗ	
3.1 ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ ΚΑΙ ΥΠΟΚΙΝΗΣΗ.....	52
3.2 ΤΟ ΒΡΑΒΕΙΟ LEADER OF THE YEAR	56
3.3 ΠΑΙΔΕΙΑ, ΗΓΕΣΙΑ ΚΑΙ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ.....	58
3.4 ΗΓΕΣΙΑ ΚΑΙ ΑΛΛΑΓΗ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑΣ	60
3.5 Ο ΚΑΛΟΣ ΗΓΕΤΗΣ	64
3.6 Ο ΕΥΑΛΩΤΟΣ ΗΓΕΤΗΣ.....	68
3.7 ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΗΓΕΣΙΑΣ ΠΟΥ ΟΔΗΓΟΥΝ ΣΤΗΝ ΚΑΤΑΛΛΗΛΗ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ 71	
3.8 Ο ΡΟΛΟΣ ΤΗΣ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑΣ ΤΗΣ ΗΓΕΣΙΑΣ ΣΤΗΝ ΕΠΟΧΗ ΤΗΣ ΑΒΕΒΑΙΟΤΗΤΑΣ.....	74
ΕΠΙΛΟΓΟΣ	

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4ο	
ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ ΚΑΙ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΑΚΑ ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ.....	77
ΕΙΣΑΓΩΓΗ	
4.1 ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΑΚΑ ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΚΑΙ ΧΡΗΣΤΕΣ	78
4.2 ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΑ ΤΗΣ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΑΣ ΚΑΙ ΕΤΑΙΡΙΚΗ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ	82
4.3 ΕΝΗΜΕΡΩΤΙΚΗ ΚΑΙ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΑΚΗ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ.....	86
4.4 ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΕΝΗΜΕΡΩΤΙΚΗΣ ΚΑΙ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΑΚΗΣ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑΣ	90
4.5 ΕΓΚΑΘΙΣΤΩΝΤΑΣ ΜΙΑ ΕΝΗΜΕΡΩΤΙΚΗ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ.....	92
ΕΠΙΛΟΓΟΣ	
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5ο	
ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ ΚΑΙ ΕΛΛΗΝΙΚΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ	99
ΕΙΣΑΓΩΓΗ	
5.1 ΕΡΕΥΝΕΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΗ ΠΡΑΓΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ ΣΤΙΣ ΑΝΑΠΤΥΣΣΟΜΕΝΕΣ ΧΩΡΕΣ.....	100
5.4 Η ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΗ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ ΚΑΙ ΟΙ ΚΟΙΝΩΝΙΚΕΣ ΑΞΙΕΣ ΤΩΝ ΕΛΛΗΝΩΝ.....	104
5.3 ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΗ ΗΘΙΚΗ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ.....	107
5.4 Ο ΕΘΕΛΟΝΤΙΣΜΟΣ ΤΟΥ ΕΛΛΗΝΑ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΥ	110
ΑΝΑΛΥΣΗ ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟΥ	112
ΕΙΣΑΓΩΓΗ	
ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ.....	113
ΕΠΙΛΟΓΟΣ	124
ΞΕΝΟΓΛΩΣΣΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ	128
ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....	132
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Ι.....	133

ΕΥΡΕΤΗΡΙΟ ΣΧΗΜΑΤΩΝ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1^ο

Σχήμα 1.....	σελ. 20
Σχήμα 2.....	σελ. 28

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2^ο

Σχήμα 3	σελ. 43
---------------	---------

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3^ο

Σχήμα 4	σελ. 59
---------------	---------

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4^ο

Σχήμα 5	σελ. 79
Σχήμα 6.....	σελ. 82
Σχήμα 7	σελ. 88
Σχήμα 8	σελ. 96

I

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Αντικείμενο της παρούσας εργασίας είναι η επιχειρησιακή κουλτούρα με ό,τι τη συνοδεύει σαν έννοια. Αρχικά στην ιστορική αναδρομή παρατίθεται η έννοια της κουλτούρας και μέσα στις επιχειρήσεις και ξεδιπλώνεται η πορεία της μέσα στο χρόνο και μέσω των σημαντικότερων φορέων της.

Στο πρώτο κεφάλαιο αναλύεται η κουλτούρα σε σχέση με την παιδεία και αντίστροφα. Βλέπουμε το συσχετισμό που υπάρχει μεταξύ αυτών των δυο εννοιών για να καταλήξουμε σταδιακά στην ταύτιση τους. Ότι δηλαδή κουλτούρα σημαίνει παιδεία. Η συμπεριφορά ενός εκπαιδευόμενου εργαζόμενου αποκάλυπτε μια μορφή κουλτούρας. Την κουλτούρα που προέρχεται από την παιδεία, η οποία καλλιεργημένη από τον εργαζόμενο γίνεται τρόπος ζωής και λειτουργίας της επιχείρησης από όλους του υπάλληλους και όλα ανεξαιρέτως τα στελέχη. Έτσι η διοίκηση κάθε επιχείρησης θα πρέπει να βρίσκει τρόπους να εκπαιδεύει το προσωπικό της με αποτέλεσμα την αναβάθμιση των εργασιών τους, της παραγωγικής διαδικασίας, των προϊόντων / υπηρεσιών που παράγουν, την προώθηση και γενικά την αναβάθμιση του προφίλ της επιχείρησης και τη διάκρισή της από τις ανταγωνιστικές επιχειρήσεις.

Στο δεύτερο κεφάλαιο βλέπουμε τη σχέση που υπάρχει μεταξύ κουλτούρας και ηθικής μέσα στην επιχείρηση. Γίνεται μια προσέγγιση της έννοιας της ηθικής από κοινωνική άποψη με τις σαφείς προεκτάσεις που αυτή έχει στον χώρο εργασίας. Η εθνική κουλτούρα και τα ατομικά χαρακτηριστικά είναι δυο σημαντικές μεταβλητές που επηρεάζουν την επιχειρησιακή συμπεριφορά και τις αποφάσεις μέσα από το πρίσμα της ηθικής, που στην παγκοσμιοποιημένη οικονομία του σήμερα αποτελεί κέντρο υψηλού ενδιαφέροντος για τους ηγέτες.

Στο τρίτο κεφαλαίο αναπτύσσεται η σχέση που υπάρχει μεταξύ ηγεσίας και κουλτούρας. Μια σχέση αλληλοεξαρτώμενη και αλληλουποστηριζόμενη. Η κουλτούρα διαμορφώνει και προβάλλει τους ηγετικούς χαρακτήρες μέσα στην επιχείρηση και οι ηγέτες με τη σειρά τους υιοθετούν διάφορα στυλ ηγεσίας που κάθε στυλ διακατέχεται από διαφορετική μορφή κουλτούρας. Στο περιβάλλον της επιχείρησης ο ηγέτης είναι εκείνος που καθοδηγεί και υποκινεί τους εργαζόμενους. Είναι εκείνος που οραματίζεται την ανάπτυξη και την πρόοδο μες στην επιχείρηση. Θέτει τις βάσεις για την ανάπτυξη της κουλτούρας. Κάθε του ενέργεια ερμηνεύεται από τα στελέχη, τα οποία και δημιουργούν ένα κλίμα κουλτούρας.

Στο τέταρτο κεφαλαίο επισημαίνουμε πως διαμορφώνεται η επιχειρησιακή κουλτούρα μέσα από την τεχνολογική εξέλιξη. Επίσης, πόσο η εφαρμογή των πληροφοριακών συστημάτων έχει τη δυνατότητα να εγκαταστήσει μια ενημερωτική κουλτούρα αντιμετωπίζοντας όσο το δυνατόν λιγότερες αντιθέσεις από τον οργανισμό και τα μέλη του. Τα πληροφοριακά συστήματα δίνουν νέα πνοή στην οργανωτική αλλαγή δημιουργώντας συνθήκες επιτυχίας για την πορεία της επιχείρησης.

II

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Ο όρος οργανωτική κουλτούρα είναι σχετικά νέος. Άρχισε να χρησιμοποιείται τα τελευταία χρόνια, για να δηλώσει έννοιες που παλαιότερα καλύπτονταν, λιγότερο ή περισσότερο, από τους όρους «κοινωνικοί κανόνες», «ρόλοι», «άξίες μιας οργάνωσης», «οργανωτικό κλίμα». Ο όρος κουλτούρα θεωρείται πιο περιεκτικός και πιο εύστοχος. Η εισαγωγή της έννοιας οργανωτικής κουλτούρας και η αντικατάσταση των προηγούμενων όρων με τον όρο αυτό ξεκινάει να επεκτείνεται στην Αμερική κατά τις δεκαετίες του 1970 και 1980. Ο κυριότερος λόγος για την στροφή αυτή είναι οι αναπόφευκτες συγκρίσεις που άρχισαν να κάνουν οι αμερικάνοι με τους ιάπωνες ανταγωνιστές τους στο βιομηχανικό τομέα (Ouchi & Wilkins, 1985).

Οργανωτική κουλτούρα σε έναν οργανισμό, είναι το σύνολο των πεποιθήσεων, των αξιών, των πράξεων, των στόχων και της ηθικής που έχει κάθε επιχείρηση. Η κουλτούρα διαφέρει από επιχείρηση σε επιχείρηση. Η κουλτούρα κάθε επιχείρησης χαρακτηρίζει την παιδεία την οποία κατέχει. Παιδεία γνώσης, ημιμαθείας ή αμαθείας. Παιδεία επικοινωνίας και συνεργασίας ή ανταγωνισμού και σύγχυσης. Η κουλτούρα δεν είναι ένα προκαθορισμένο μοντέλο ούτε ένα προαποφασισμένο στοιχείο.

Η κουλτούρα κάθε οργανισμού είναι η ταυτότητα του. Καθοδηγείται και τροφοδοτείται από τα ανώτατα στελέχη και μόνο όταν εκείνα κρίνουν αναγκαία την αλλαγή, στην ολότητα της επιχείρησης, προσανατολίζοντας σε κάποιο άλλο στυλ διοίκησης και παιδείας γενικότερα. Οι επιχειρήσεις, δεν μπορούν να μένουν αμετάβλητοι όταν το περιβάλλον τους μεταβάλλεται. Λέγοντας περιβάλλον εννοούμε τις ευρύτερες οικονομικές, κοινωνικές, τεχνολογικές, και ανταγωνιστικές συνθήκες. Αν λοιπόν μια επιχείρηση θέλει να επιβιώσει και να είναι ανταγωνιστική, θα πρέπει να επιδιώκει να προσαρμόζεται στις αλλαγές που συνορεύουν το ευρύτερο περιβάλλον της. Από την άλλη μεριά, η σταθερότητα, όπως αυτή εκφράζεται μασά από την επιχειρησιακή κουλτούρα, αποτελεί κύριο χαρακτηριστικό των επιτυχημένων

οργανώσεων. Η αλλαγή επομένως δεν θα επέλθει σαν φυσιολογική μετεξέλιξη, αλλά ως προσχεδιασμένη δράση που θα ξεκινάει με την πρωτοβουλία κάποιων στελεχών ή ομάδων, εντός ή εκτός της επιχείρησης. Με τον όρο επιχειρησιακή αλλαγή, αναφερόμαστε στις σχεδιασμένες προσπάθειες για τη βελτίωση της προσαρμοστικότητας του οργανισμού στο μεταβαλλόμενο περιβάλλον, κυρίως μέσα από την αλλαγή των λειτουργικών δομών και των εργασιακών συμπεριφορών.

Γίνεται λοιπόν κατανοητό ότι μια επιχείρηση δεν είναι δυνατόν να λειτουργεί μετά από 50 χρόνια με τον ίδιο τρόπο με τον οποίο λειτουργεί σήμερα. Ένας από τους κύριους λόγους που κάνουν εμφανή την ανάγκη για αλλαγή είναι η ανάπτυξη της τεχνολογίας. Ένας λόγος της αναποτελεσματικότητας και υποπαραγωγικότητας των ελληνικών δημόσιων υπηρεσιών είναι ότι δεν έχουν αξιοποιήσει τις δυνατότητες της πληροφορικής. Έτσι, στον κατασκευαστικό τομέα η εισαγωγή της ρομποτικής, και στο χώρο των υπηρεσιών η αυτοματοποίηση του γραφείου, οδήγησαν τα τελευταία χρόνια σε ραγδαίες εξελίξεις και οργανικές μεταβολές.

Υπάρχουν όμως και ευρύτερα φαινόμενα κοινωνικά και οικονομικά που οδηγούν στην ανάγκη για θέσπιση και υιοθέτηση μιας κουλτούρας που θα αποφέρει την οργανωτική αλλαγή. Παρατηρούμε μια διεθνοποίηση της αγοράς που έχει άμεσες επιπτώσεις στον χώρο των επιχειρήσεων: α) την ενοποίηση μεγάλων εταιρειών με στόχο τη διατήρηση της ανταγωνιστικότητας τους και β) την εξαφάνιση των μικρών εταιρειών, που είτε επικεντρώνονται στα ειδικά τμήματα της αγοράς είτε αποσύροντας από τον ανταγωνισμό.

Η ύπαρξη κουλτούρας παιδείας και ανάπτυξης μέσα σε έναν οργανισμό προϋποθέτει την προσοχή του διοικητικό προσωπικού για ένα ισορροπημένο εσωτερικό περιβάλλον. Η διοίκηση θα πρέπει να στρέφει όλο και περισσότερο την προσοχή της στην αναβάθμιση της ποιότητας της εργασιακής ζωής, εάν θέλουν να κρατήσουν τα στελέχη τους. Έτσι, η ύπαρξη μέσα στην επιχείρηση ενός κλίματος παιδείας, ανάπτυξης και προόδου γίνεται πλέον απαραίτητο συστατικό για μια επιτυχημένη πορεία.

III

ΙΣΤΟΡΙΚΗ ΑΝΑΔΡΟΜΗ

Κατά τη διάρκεια της δεκαετίας του '70, οι οργανωτικοί θεωρητικοί άρχισαν να εξετάζουν την εμφάνιση της επιχειρησιακής κουλτούρας και το αντίκτυπο που αυτή θα είχε στην τότε κοινωνία (White 1961, Clark 1972, Pettigrew 1979, Turner 1973, Messenger 1978). Λίγο πριν τη δεκαετία του '80, οι οργανωτικοί θεωρητικοί και μελετητές της διοίκησης επιχειρήσεων άρχισαν να αγκαλιάζουν την έννοια της κουλτούρας σε πιο διαδεδομένη βάση (Ouchi 1981, Stein 1981, Deal and Kennedy 1982, Peters and Waterman 1982).

Ο Schein (1985) ανέπτυξε ένα από τα πιο πρόωρα θεωρητικά πλαίσια για την ανάλυση της επιχειρηματικής κουλτούρας. Για τον Schein, το κλειδί για την κατανόηση μιας κουλτούρας είναι να προσδιοριστούν οι βασικές λειτουργίες μέσα στην κοινωνική ομάδα, όπως είναι εκείνες που θεωρούνται δεδομένες για την ανθρώπινη φύση και πραγματικότητα. Εξίσου σημαντικές είναι οι αξίες που έχουν συναισθηματικό και συμβολικό περιεχόμενο, που επεκτείνονται από την υποκειμενική αντίληψη σε εκείνους που βιώνουν τους κοινωνικούς κανόνες. Αυτές οι αξίες επηρεάζουν την επιλογή των μέσων και των ακρών των ενεργειών, χρησιμεύοντας ως κώδικας από τον οποίο αξιολογούνται τα αντικείμενα και οι διαδικασίες.

Διάφοροι ερευνητές είναι επικριτικοί με το θεωρητικό πλαίσιο του Schein, υποστηρίζοντας ότι η επιχειρησιακή κουλτούρα του δεν είναι ενωτική (Barley 1983, Borum and Redersen 1992, Gregory 1983, Louis 1983, Martin and Siehl 1983, Riley 1983, Van Maanen and Barley 1985, Young 1989). Άλλοι έχουν υποστηρίξει ότι λειτουργία της κουλτούρας είναι να διατηρήσει την κοινωνική δομή, ενώ αρκετοί έχουν αναγνωρίσει την προφανή ασάφεια που βρίσκεται στην έννοια της κουλτούρας (Feldman 1990, Martin 1993). Ακόμη ένα σύνολο ερευνητών έχει χρησιμοποιήσει ένα συμβολικό, ερμηνευτικό πλαίσιο ώστε να ερευνήσει τα σύμβολα και τη συμβολική συμπεριφορά μέσα στις επιχειρήσεις (Alvesson 1987, Fisenberg and Riley

1988, Pettigrew 1979, Putnam 1983, Smircich 1983, Smircich and Morgan 1982, Turner 1989).

Ο Schein επανέρχεται το 1990 με μια ενδιαφέρουσα θεωρία και επισημαίνει δύο άξονες που συντελούν στη διαμόρφωση της οργανωτικής κουλτούρας : α) τη διαμόρφωση κοινωνικών κανόνων σύμφωνα με τα κρίσιμα περιστατικά και β) την ταύτιση με τους ηγέτες . Είναι δύο μηχανισμοί δημιουργίας κουλτούρας που βασίζονται στην πραγματικότητα της επιχειρησιακής δραστηριότητας. Είτε μέσω κάποιων συναισθηματικά φορτισμένων καταστάσεων είτε μέσω του παραδειγματισμού από τη συμπεριφορά των ηγετικών μορφών του οργανισμού μπορούν να δημιουργηθούν βασικές κοινές παραδοχές και πεποιθήσεις.

Ο Hatch (1993) χρησιμοποίησε το μοντέλο του Schein και περιορίστηκε στην ερμηνεία του μοντέλου μέσω της οριοθέτησής του στην ανάλυση της οργανωτικής αλλαγής. Πρότεινε δυο θεμελιώδεις τροποποιήσεις των οποίων το περιεχόμενο δίνει την πρότυπη και δυναμική επεξήγηση. Ο Hatch μελετώντας την εργασία ερευνητών όπως οι Luis Roudy and Ralph Kilman (1983), περιλαμβάνει την έννοια των συμβόλων ως στοιχείων της κουλτούρας. Μια δεύτερη άποψη του ήταν ότι τα στοιχεία της κουλτούρας (σύμβολα, υποθέσεις, αξίες και αντικείμενα) γίνονται λιγότερο κεντρικά έτσι ώστε οι σχέσεις μεταξύ των στοιχείων, να γίνονται το σημείο εστίασης. Ο Hatch υποστηρίζει ότι το πρότυπό του καλύπτει την αλλαγή κουλτούρας και την σταθερότητά της.

Ο Putnam και άλλοι ερευνητές (1996) υποστήριξαν ότι η σχέση μεταξύ της οργάνωσης και της επικοινωνίας εξετάζεται από την άποψη της κατεύθυνσης, της επιλογής και του ελέγχου της ροής και της επικοινωνίας και από το πώς τέτοιες κατευθύνσεις, επιλογές και έλεγχος της επικοινωνιακής ροής διαμορφώνουν και κατασκευάζουν τη φύση της οργάνωσης.

Η στροφή προς τη μελέτη της οργανωτικής κουλτούρας ως καθοριστικού παράγοντα στη λειτουργία των οργανισμών είναι φαινόμενο των τελευταίων δεκαετιών. Από το 1970 και μετά όμως η θεωρεία αυτή έχει συναντήσει πολλούς σημαντικούς σταθμούς που θα επισημανθούν και στην έκταση της παρούσας εργασίας.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1^ο

ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ ΚΑΙ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Σε αυτό το κεφάλαιο εξετάζεται η κουλτούρα και η παιδεία μέσα στην επιχείρηση. Αρχικά αναλύεται η σημασία της επικοινωνίας για τον ανθρώπινο παράγοντα και της εκπαίδευσης του ανθρώπινου δυναμικού. Ακολουθεί ο συσχετισμός του ανθρώπινου δυναμικού και την υποκίνηση την, ηγεσία και την επικοινωνία και πώς χρησιμεύει η εκπαίδευση όταν η επιχείρηση αποφασίζει να αλλάξει κουλτούρα. Τέλος, παρατίθενται αντιθέσεις μεταξύ επιχειρήσεων ιδανικής κουλτούρας και κουλτούρας του παρελθόντος και οι διακρίσεις της εκπαιδευτικής διαδικασίας μέσα στους οργανισμούς.

1.1 Η ΣΗΜΑΣΙΑ ΤΗΣ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ ΓΙΑ ΤΟΝ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟ ΠΑΡΑΓΟΝΤΑ

Το ανθρώπινο δυναμικό είναι μια έννοια πολυδιάστατη και μεταβαλλόμενη, ανάλογα με τις συνθήκες συμπεριφοράς και διαβίωσης που την περιβάλλουν. Αποτελείται από μεμονωμένα άτομα που ανεξάρτητα από το φύλο τους, την κοινωνική τους διαστρωμάτωση, την μόρφωση τους, ενώνουν τις δυνάμεις τους και έχουν σαν κοινό στόχο να ακολουθούν την πορεία που έχει χαράξει η διοίκηση της εκάστοτε επιχείρησης με όσο το δυνατόν λιγότερες ζημίες, όσον αφορά τις σχέσεις που δημιουργούνται ανάμεσα τους.

Ο ανθρώπινος παράγοντας μέσα στην επιχείρηση έχει ένα πολύ σημαντικό προτέρημα που τον βοηθάει να προσαρμόζεται ανάλογα με τις απαιτήσεις του περιβάλλοντα χώρου. Είναι δεκτικός στις αλλαγές και στην επικοινωνία. Αντιδρά στα ερεθίσματα του περιβάλλοντός του. Όταν το ανθρώπινο δυναμικό μιας επιχείρησης επικοινωνεί σωστά, τα αποτελέσματα είναι εμφανή στη λειτουργία του εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος.

Τα αποτελέσματα αυτά είναι φανερά από την εικόνα που δημιουργείται μέσω των συναλλαγών που υπάρχουν με άλλες επιχειρήσεις και οργανισμούς. Για να γίνει αντιληπτό ένα μήνυμα και να μεταφερθεί «αρτιμελώς» από τον πομπό στο δεκτή, θα πρέπει ο πομπός να διατυπώσει και να αποδώσει ορθά και κατανοητά τη σκέψη του σε μορφή μηνύματος, ώστε ο αποδεκτής να καταλάβει το περιεχόμενο αυτού ακριβώς του μηνύματος και όχι κάτι διαφορετικό που θα καταχτούσε ανέφικτη την επικοινωνία. Πολλές φορές αλλοιώνονται τα μηνύματα από την αρχική σκέψη είτε λόγω κακής διατύπωσης, είτε λόγω λιγότερης απαιτούμενης προσοχής ή αδιαφορίας από τον ομιλητή ή το συνομιλητή είτε μη κατανόησης από τον αποδεκτή, του περιεχομένου του μηνύματος. Εν συντομία, αν υπάρχει ελλιπής επικοινωνία τα μηνύματα μέσα στην επιχείρηση δεν θα φτάνουν στον προορισμό τους αυτά καθαυτά αλλά αλλοιωμένα, με αποτέλεσμα τη δημιουργία σύγχυσης μέσα στην επιχείρηση και την άσκοπη καθυστέρηση επίλυσης των προβλημάτων.

Όταν υπάρχει αποτελεσματική επικοινωνία, το ανθρώπινο δυναμικό της επιχείρησης λειτουργεί και εργάζεται μέσα σε ένα κλίμα ισορροπημένο και υγιές. Είναι αυτό που ονομάζουμε ιδανική επιχειρησιακή κουλτούρα. Το κλίμα, ο τρόπος σκέψης και δράσης που ξεχωρίζει και που συνθέτει την κουλτούρα της επιχείρησης, πρέπει να καθορίζεται και να υιοθετείται από την ηγεσία και τη διοίκηση της επιχείρησης και ιεραρχικά να εφαρμόζεται από όλα τα επίπεδα της πυραμίδας που την αποτελούν. Για την αρμονική συνεργασία και συνύπαρξη στον ίδιο χώρο εργασίας του εργατικού δυναμικού, οι διοικούντες θα πρέπει να φροντίζουν ώστε μέσα στην επιχείρηση και πάντα στα πλαίσια της δικαιοσύνης και της ισότητας να προλαμβάνονται οι παραινέσεις, να αποφεύγονται οι διενέξεις, να επιλύονται τα προβλήματα που προκύπτουν ώστε να υπάρχει απονομή δικαιοσύνης σε περίπτωση παρεξηγήσεων. Να μοιράζονται ισάξια οι επιχειρηματικοί κίνδυνοι σε όλα ανεξαρτήτως τα στελέχη, μοιράζοντας παράλληλα και την ευθύνη για ζημία ή κέρδος.

Έτσι υιοθετείται σταδιακά μια διαδικασία οργανωτικής μάθησης, η οποία ξεκινάει από τη διοίκηση, με σκοπό τη μείωση της ανομοιογένειας και την άμβλυση των πολιτισμικών διαφορών. Η επεξεργασία και η εφαρμογή των κατάλληλων πολιτικών διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού αποτελούν τη βασική συνιστώσα της επιτυχούς έκβασης αυτής της διαδικασίας οργανωτικής μάθησης σε θέματα διαχείρισης ανθρώπινων πόρων για τη διοίκηση και τη δημιουργία μιας νέας επιχειρησιακής κουλτούρας για το σύνολο του οργανισμού.

1.2 Η ΣΗΜΑΣΙΑ ΤΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ ΤΟΥ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ

Μέσα σε αυτή τη δυναμική και όχι στατική ένωση ανθρώπων με κοινούς σκοπούς ωφέλειας και κέρδους ο σχηματισμός κατάλληλων πολιτικών διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού είναι ένα εξαιρετικά απαραίτητο αλλά και δυσχερές εγχείρημα. Η διοίκηση και τα στελέχη πρέπει να διαθέτουν ένα ευρύ φάσμα γνώσεων που δεν θα περιορίζεται στο αντικείμενο της εργασίας τους. Η σφαιρική γνώση και άποψη που πρέπει να διαθέτουν οι εργαζόμενοι είναι πολύ σημαντική για την αντιμετώπιση και την επίλυση των προβλημάτων αλλά και για το πώς βλέπουν και κρίνουν ό,τι συμβαίνει στην επιχείρηση.

Οι απαιτήσεις του σύγχρονου καταναλωτικού κοινού επιβάλλουν την παραγωγή προϊόντων και υπηρεσιών υψηλής τεχνολογίας συνδυάζοντας ευκολία, άνεση, ταχύτητα, ποιότητα και οικονομία. Σε αυτούς τους ρυθμούς θα πρέπει να προσαρμόζονται και οι επιχειρήσεις που απαιτούν θέση πρωταθλητή στο «ρίνγκ» των ανταγωνιστών. Η παράλληλη πορεία μιας επιχείρησης με την τεχνολογία, δεν επιτυγχάνεται μονάχα με την αγορά τελευταίας τεχνολογίας μηχανολογικού εξοπλισμού. Απαιτούνται άτομα άρτια εκπαιδευμένα και «επιβιώσιμα» σε όλες τις πιθανές συνθήκες πίεσης και ανταγωνισμού, ώστε να μπορούν να φέρουν εις πέρας το δύσκολο έργο μιας επιχείρησης. Η εκπαίδευση και η παιδεία, την οποία κατέχει το μεγαλύτερο μέρος των ανθρώπων όταν προσλαμβάνονται από την επιχείρηση, δεν αρκεί. Οι συνθήκες μέσα και έξω από τον χώρο εργασίας διαφέρουν κατά

πολύ. Η επιχείρηση είναι εκείνη που θα αναλάβει να δώσει την κατάλληλη ώθηση στους ανθρώπους που διάλεξε να εμπιστευθεί. Η διεύρυνση της εκπαιδευτικής διαδικασίας αποτελεί την εναρκτήρια γραμμή για την εδραίωση της επιχείρησης στην αγορά και τη συνέχιση της επιτυχίας της. Είναι εξαιρετικά σημαντικό, η επιχείρηση να μπορεί να προσαρμόζεται στις συνθήκες που την περιβάλλουν. Στις συνθήκες δηλαδή του εξωτερικού της περιβάλλοντος, με το οποίο συναλλάσσεται καθημερινά παίρνοντας από αυτό τους απαιτούμενους πόρους πάντα βέβαια με αντάλλαγμα, υλικό ή άυλο. Να ακολουθεί τις εξελίξεις της αγοράς και ιδιαίτερα να συμβαδίζει με την τεχνολογία και την υψηλή απαίτηση των πελατών της. Να κοιτάει πάντα μπροστά, ποτέ πίσω.

Αυτό κατορθώνεται μέσα στην επιχείρηση μόνο μέσω της εκπαιδευτικής διαδικασίας του ανθρώπινου παράγοντα δηλαδή των εργαζόμενων αλλά και των στελεχών αφού αυτά είναι που προτρέπουν για τη σωστή πορεία της επιχείρησης. Παράλληλα, μέσω της εκπαίδευσης η επιχείρηση ασκεί ένα είδος έλεγχου πάνω στους εργαζόμενους εξασφαλίζοντας έτσι την υπακοή τους, τη συνεισφορά τους, την επιμέλεια τους που συμβάλλουν θετικά στην επιτυχία της επιχείρησης. Προετοιμάζει τους εργαζόμενους να αναλάβουν ρόλους και θέσεις που θα εξασφαλίζουν την ομαλή λειτουργία της. Αυτό το πετυχαίνει με τη μετάδοση γνώσης, αξιών και δεξιοτήτων και με τη χρήση μηχανισμών επιλογής που δημιουργούν τις προϋποθέσεις για την κατανομή των εργαζόμενων στις αντίστοιχες θέσεις εργασίας ανάλογα με τα προσόντα τους.

Η επίδραση των σύγχρονων επιστημών και της τεχνολογίας έχει συντελέσει ώστε μεγάλο μέρος της εκπαίδευσης μέσα στις επιχειρήσεις να αφιερώνεται στη μετάδοση εμπειρικής γνώσης. Έτσι γίνεται όλο και περισσότερο κατανοητό ότι η επιχείρηση πρέπει να εκπαιδεύσει και να προετοιμάσει τα άτομα για έναν κόσμο που συνεχώς αλλάζει και όχι για έναν στατικό κόσμο. Το εκπαιδευτικό σύστημα αποτελεί έναν τρόπο με τον οποίο η κοινωνία της επιχείρησης γενικότερα δίνει την κατεύθυνση και ασκεί έναν έλεγχο επάνω στις σκέψεις και τις πεποιθήσεις των ατόμων που εκπαιδεύει. Η παιδεία μέσα στην επιχείρηση, ετοιμάζει το κατάλληλο κλίμα κουλτούρας,

δημιουργεί ιδανικές ευκαιρίες για να μπορέσει το άτομο να αναπτύξει και να αξιοποιήσει τις γνώσεις του και συνάμα εκπαιδεύει κατά τέτοιο τρόπο τα άτομα ώστε να ανταποκρίνονται με επάρκεια στις επαγγελματικές τους υποχρεώσεις.

Βασικό αίτημα της επιχείρησης χρησιμοποιώντας την εκπαιδευτική οδό είναι η αύξηση της παραγωγικότητας για την εξυπηρέτηση του ατόμου και του καταναλωτικού κοινού γενικότερα. Σήμερα, δεν υπάρχει πλέον καμία αμφιβολία ότι η παιδεία μέσα στην επιχείρηση συνδέεται άμεσα με την οικονομική ανάπτυξη της χώρας και όσο γρηγορότερα γίνει αντιληπτή από τους επιχειρηματίες αυτή η αλήθεια, τόσο ευκολότερα θα αντιμετωπίζονται οι οικονομικές δυσχέρειες κάθε χώρας που έχουν ήδη προέλθει από την «τεχνολογική επανάσταση» των επιχειρήσεων των δυτικών χωρών. Σαν αρχικό στάδιο της εκπαιδευτικής διαδικασίας μιας οργάνωσης θα μπορούσε να οριστεί ο προσδιορισμός του προβλήματος. Η διαπίστωση δηλαδή ότι όντως υπάρχει έλλειψη ενημέρωσης, εκπαίδευσης και κατάρτισης του προσωπικού σε κρίσιμα θέματα που αφορούν τη βιωσιμότητα της επιχείρησης μέσα στον κλάδο τον οποίο ανήκει. Προσδιορίζονται οι άμεσες (παρούσες) και οι έμμεσες (μελλοντικές) ανάγκες του προσωπικού σε θέματα εκπαιδευτικής φύσεως. Η λειτουργία προγραμμάτων επιμόρφωσης και κατάρτισης σε αυτό το στάδιο κρίνεται αναγκαία.

Χαρακτηριστικό παράδειγμα εκπαίδευσης που οδηγεί στην κατάρτιση και αναβάθμιση της επιχείρησης, αποτελεί η διαδικασία υιοθέτησης εντατικών ελέγχων με σκοπό την απόκτηση και συνεχή ανανέωση πιστοποιητικών ποιότητας, για επιχειρήσεις που εκμεταλλεύονται τρόφιμα και ποτά όπως τα εστιατόρια ή τα ξενοδοχεία. Για την απόκτηση ενός τέτοιου διπλώματος πιστοποίησης ποιότητας (ISO, HACCP) είναι απαραίτητη η εκπαίδευση και ενημέρωση του προσωπικού κάθε επιχείρησης ώστε να τηρούνται οι κανονισμοί σωστής συντήρησης των τροφίμων και των ποτών, των ευπαθών δηλαδή προϊόντων, με σκοπό την άριστη ποιότητα τους και την εξάλειψη της πιθανότητας αλλοίωσής τους.

Βέβαια, ορισμένες επιχειρήσεις προκείμενου να εξοικονομήσουν χρόνο και χρήμα, επιλέγουν την υφαρπαγή ήδη εκπαιδευμένου προσωπικού από άλλες επιχειρήσεις αντί να εισέλθουν στη διαδικασία εκπαίδευσης του ήδη υπάρχοντος προσωπικού, χωρίς να σημαίνει ότι αυτό είναι και η άριστη επιλογή. Ανά τακτά χρονικά διαστήματα μέσα στην επιχείρηση προκύπτουν προβλήματα που απαιτούν εξειδικευμένη επίλυση. Αν λοιπόν στην πλειοψηφία τους αυτά τα προβλήματα έβρισκαν άμεση και έγκαιρη λύση, προερχόμενη μέσα από την επιχείρηση θα ήταν διπλό το όφελος για εκείνη. Με την τακτική εκπαίδευση σε εξειδικευμένα θέματα οι εργαζόμενοι μέσα στην επιχείρηση αποκτούν τις κατάλληλες προϋποθέσεις ώστε να ανταποκρίνονται στις ανάγκες της εργασίας τους και να είναι σε θέση να αντιμετωπίσουν «κρίσεις» επάνω στη δουλεία τους ελαχιστοποιώντας τις αναστατώσεις που αναπόφευκτα δημιουργούνται και μακροπρόθεσμα θα συνέβαλλαν στη δημιουργία ενός θετικά μεταβαλλόμενου χαρακτήρα μέσα στην επιχείρηση και συγκεκριμένα στην άρτια εκπαίδευση του μόνιμου κατά κύριο λόγο προσωπικού της επιχείρησης.

Οι βραχυπρόθεσμες και μεσοπρόθεσμες ανάγκες απαιτούν να δοθεί έμφαση στη διαδικασία εξειδικευμένων γνώσεων σε όλους τους τομείς και τα τμήματα της επιχείρησης. Αντίθετα οι μακροπρόθεσμες ανάγκες απαιτούν να δοθεί έμφαση στη διδασκαλία γνώσεων υποδομής σύνθετων και μετατρέψιμων διοικητικών επαγγελματιών στη διαμόρφωση αυτοτελούς τρόπου σκέψης και επίλυσης προβλημάτων ώστε ο εργαζόμενος να είναι σε θέση να προσαρμόζεται ελαστικά στις συνθήκες που τον περιβάλλουν.

Η εκπαίδευση μέσα στην επιχείρηση μετατρέπεται σε αποφασιστικό μέσο παραγωγικής πολιτικής. Η ταχύτατα μεταβαλλόμενη τεχνολογία και διάρθρωση των χώρων εργασίας απαιτεί επαγγελματική τεχνογνωσία και ευελιξία. Αυξάνονται οι απαιτήσεις για τα ποιοτικά προσόντα της εργατικής δύναμης όμως αυξάνονται ποιοτικά και ποσοτικά και οι αποδόσεις τους. Κινητικότητα, προσαρμοστικότητα στις γρήγορα μεταβαλλόμενες τεχνολογικές, οικονομικές και κοινωνικές συνθήκες, μεγαλύτερη ικανότητα συνεργασίας, συγκέντρωσης και σύνθεσης της εργασίας.

Η εκπαιδευτική διαδικασία διαφέρει από επιχείρηση σε επιχείρηση και εφαρμόζεται ανάλογα με το αντικείμενο δραστηριότητας. Οι εκπαιδευτικές μέθοδοι μπορούν να πάρουν διάφορες μορφές που κάθε μια απευθύνεται σε ένα ή το πολύ δυο ιεραρχικά επίπεδα της επιχείρησης. Για παράδειγμα το εργατικό δυναμικό χρίζει πρακτικής επιμόρφωσης και σεμιναρίων για τεχνικά και τεχνολογικά θέματα που θα ερμηνεύουν νέες τεχνολογίες και θα απλουστεύουν την εργασία. Αντίθετα, το διοικητικό προσωπικό, τα στελέχη χρίζουν θεωρητικής ενημέρωσης για κάθε τεχνολογική πρόοδο του αντικειμένου τους, γνωρίζοντας ακόμη και σε ποιο βαθμό τεχνολογικών αλλαγών βρίσκεται η ευρύτερη ανταγωνιστική αγορά και όλα τα σχετικά με εκείνη δρώμενα. Πληροφορίες που θα τους θέτουν ικανούς να αξιολογούν, να οργανώνουν, να διοικούν και να προγραμματίζουν καθετί που ανεβάζει την επιχείρηση ένα σκαλί πιο πάνω στο βάθρο της επιτυχίας.

Τέτοιου είδους πληροφορίες έχει αποσπάσει οκτώ χρόνια τώρα η ελληνική επιτροπή των Ολυμπιακών αγώνων «Αθήνα 2004». Έχουν δουλέψει σκληρά με αποτέλεσμα την αντάξια ανταμοιβή τους με τα καλύτερα σχόλια όσο αναφορά την οργάνωση και την υποδομή των αγώνων. Σύμφωνα με έρευνες και μαρτυρίες των εθελοντών ασφαλείας, η εκπαίδευσή τους αφορά καθετί που θα μπορούσε να συμβεί έστω και αν αποτελούσε προϊόν φαντασίας! «Η οργάνωση των Ολυμπιακών και Παρολυμπιακών Αγώνων αγγίζει την τελειότητα», δήλωσαν χαρακτηριστικά (πριν την έναρξή τους). Από αυτό και μόνο γίνεται αντιληπτό πως τίποτα δεν έχει γίνει τυχαία. Η παιδεία και η εκπαίδευση που έχουν υποστεί οι εθελοντές των αγώνων και όσοι έχουν στενή σχέση με την οργάνωσή τους, όπως η ολυμπιακή επιτροπή, είναι πολύ εξειδικευμένη και λεπτομερής για καθετί που απαιτεί τη δική τους επίβλεψη και μόνο. Υπάγονται σε πολύ αυστηρούς κανόνες λειτουργίας και έχουν τεθεί όρια για κάθε έναν από τους συμμετέχοντες εθελοντές της ολυμπιάδας. Αυτό αρκεί για να δείξει την πειθαρχία και την εκπαίδευση που έχουν υποστεί.

Οι εκπαιδευτικές μέθοδοι σύμφωνα με τον Λεωνίδα Μαρούδα (1998) είναι τρεις. Την πρώτη αποτελούν τα επιμορφωτικά προγράμματα – σεμινάρια (concept oriented), που υποστηρίζουν θεωρητικές έννοιες και αποσκοπούν στην παροχή θεωρητικής εκπαίδευσης. Συνήθως το περιεχόμενό τους είναι θέματα στρατηγικών μάρκετινγκ, πληροφοριακά συστήματα, πολιτικές οργάνωσης και διοίκησης, θεωρητική ενημέρωση για τις εξελίξεις της τεχνολογίας συνοδευόμενη πάντα με πρακτικά παραδείγματα και επιδείξεις των νεοεφευρεθέντων προϊόντων / υπηρεσιών. Σύμφωνα με το αντικείμενο τους μπορούν να αναφερθούν σε όλα τα τμήματα της επιχείρησης ανεξαρτήτως ιεραρχικού επιπέδου.

Αυτού του είδους η θεωρητική εκπαίδευση, είναι μια μικρού έως μεσαίου κόστους εκπαιδευτική διαδικασία για την επιχείρηση αφού δεν είναι απαραίτητο να γίνεται τακτικά παρά μόνο όταν υπάρχει ανάγκη για κάτι νέο. Όποτε η επιχείρηση μπορεί να αντεπεξέλθει οικονομικά και σύμφωνα με τις ανάγκες της, διοργανώνει τέτοιου είδους σεμινάρια για την επιμόρφωση του προσωπικού της.

Την δεύτερη εκπαιδευτική μέθοδο αποτελεί η κατάρτιση ένταξης στην εργασία (induction training) που διοργανώνεται συνήθως από μεγάλο μεγέθους επιχειρήσεις. Λαμβάνει θέση όταν πρόκειται μια επιχείρηση να προσλάβει μεγάλο αριθμό εργαζομένων, συνήθως εργατικό δυναμικό και να επιδιώκει να τους εξειδικεύσει πάνω σε ένα αντικείμενο εργασίας ώστε πριν μπουν στην παραγωγική διαδικασία να γνωρίζουν κάθε λεπτομερή χειρισμό και ελιγμό του αντικειμένου τους. Με αυτό τον τρόπο γνωρίζουν και ενστερνίζονται τις απαιτήσεις της επιχείρησης με αποτέλεσμα να προσπαθούν όσο τον δυνατόν πιο πολύ για τα επιθυμητά αποτελέσματα.

Την Τρίτη εκπαιδευτική μέθοδο αποτελεί η εκμάθηση δια της πρακτικής εξάσκησης (learning by doing) μέσω της οποίας καταρτίζονται επαγγελματικά οι εργαζόμενοι μέσα στην επιχείρηση χρησιμοποιώντας τις τεχνικές της αναπλήρωσης και αντικατάστασης. Μέσω αυτών των τεχνικών αναπληρώνονται τυχόν κενές θέσεις με τα κατάλληλα άτομα που έχουν υποστεί την παιδεία που τους προσέφερε η επιχείρηση ή αντικαθίστανται με

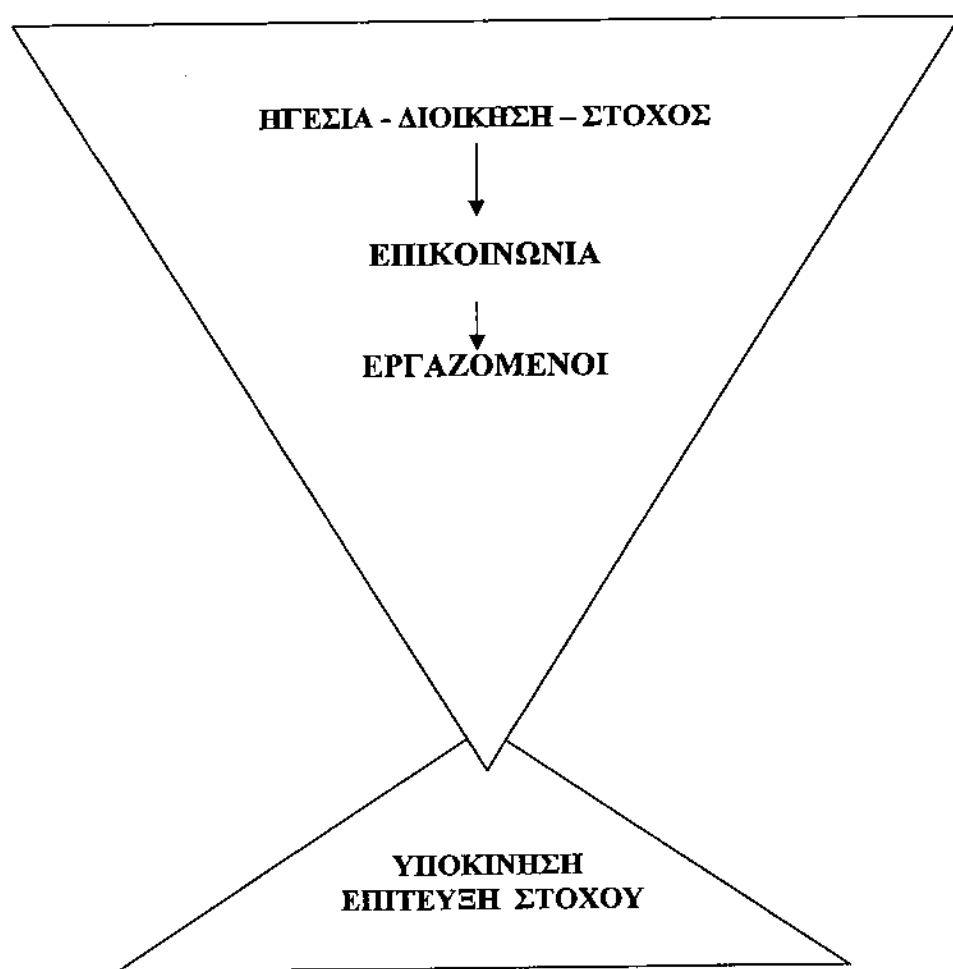
κάποιες άλλες από άτομα με περισσότερα προσόντα, ποιοτικά και παραγωγικά. Εδώ χρησιμοποιούνται τεχνικές καθοδήγησης και εξάσκησης μέσω των οποίων υποκινούνται οι εργαζόμενοι με τις κατάλληλες ενέργειες ενθάρρυνσης της πρωτοβουλίας τους ώστε να εξασκούνται πάνω στο αντικείμενο τους. Ακολουθείται λοιπόν μια σειρά ενεργειών ώστε να ενεργοποιηθεί η δημιουργικότητα του εργαζομένου με σκοπό ένα ποιοτικό και παραγωγικό αποτέλεσμα διατηρώντας και καλλιεργώντας παράλληλα κλίμα εργασιακής ηθικής και νοοτροπίας του δικαίου στο ανθρώπινο δυναμικό.

Σαν φυσικό αποτέλεσμα των παραπάνω εκπαιδευτικών διαδικασιών και προτάσεων απορρέει η αύξηση της παραγωγικότητας της εργασίας και η δημιουργία μιας νέας επιχειρησιακής κουλτούρας και παιδείας μέσα στην επιχείρηση.

1.3 Η ΣΧΕΣΗ ΤΟΥ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΜΕ ΤΗΝ ΥΠΟΚΙΝΗΣΗ, ΤΗΝ ΗΓΕΣΙΑ ΚΑΙ ΤΗΝ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ

Η έννοια της υποκίνησης εμπεριέχεται και αλληλεπιδρά στενά με την έννοια της εκπαίδευσης μέσα στην επιχείρηση. Υποκίνηση είναι αυτό ακριβώς που φανερώνει η λέξη από μόνη της. Μια κίνηση δηλαδή, μια δύναμη που είναι άορατη και άυλη. Μια ώθηση που δίνεται από τους διοικούντες της επιχείρησης προς τους εργαζόμενους. Η υποκίνηση μπορεί να πάρει πολλές μορφές, δεν έχει συγκεκριμένο τύπο εμφάνισης. Για να υποκινήσει ένα στέλεχος μια ομάδα εργαζομένων απαιτείται η ύπαρξη διάθεσης και επικοινωνίας και από τις δυο πλευρές. Αφού επικοινωνήσουν αποτελεσματικά στέλεχος και εργαζόμενος και αν και το περιεχόμενο του μηνύματος το επιτρέπει, έχει δοθεί μια ώθηση στον εργαζόμενο αρκετή ώστε να ενεργοποιήσει τη σκέψη του με αποτέλεσμα να οδηγείται σε συγκεκριμένες ενέργειες που χωρίς την υποκίνηση δεν θα ήταν εφικτές. Υποκίνηση, ηγεσία και επικοινωνία είναι αλληλοεξαρτώμενες έννοιες που έχουν ως πυρήνα τους το ανθρώπινο δυναμικό. Δεν μπορούν να λειτουργήσουν μεμονωμένα παρά μόνο συνολικά. Ακόμα και αν δεν γίνεται αντιληπτό από τα στελέχη υπάρχει αυτή η κινητήρια δύναμη. Η μια έννοια

χωρίς την άλλη δεν οδηγεί σε κάποιο αποτέλεσμα. Για παράδειγμα η ηγεσία ή η διοίκηση μιας επιχείρησης όταν θέλει να εφαρμόσει ένα στρατηγικό μέτρο για την επιχείρησή της, επιδιώκει την υποκίνηση των εργαζόμενων για αυτό το συγκεκριμένο θέμα μέσω της επικοινωνίας, αποτελεσματικής πάντα, που έχει καθημερινά με αυτούς. Η σχέση του ανθρώπινου δυναμικού, της υποκίνησης, της ηγεσίας και της επικοινωνίας είναι μια δυναμική σχέση που επηρεάζει προς το καλύτερο το ανθρώπινο δυναμικό της επιχείρησης. Στο παρακάτω σχήμα (1) απεικονίζεται η σχέση αυτή.



Σχήμα 1.

Πηγή: Βαονάκη Στυλιανή – Καλογεράκη Γεωργία. Πτυχιακή εργασία: Ο ρόλος της εταιρικής κουλτούρας στις σύγχρονες επιχειρήσεις. Αύγουστος 2004.

1.4 ΤΙ ΣΥΜΒΑΙΝΕΙ ΜΕ ΤΗΝ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΤΟΥ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΟΤΑΝ Η ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ ΑΠΟΦΑΣΙΖΕΙ ΝΑ ΑΛΛΑΞΕΙ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ;

Αρχικά πρέπει να αποσαφηνισθεί οποιαδήποτε σύγχυση μεταξύ της «κουλτούρας» και της οργανωτικής εκπαίδευσης. Ο όρος κουλτούρα εμπεριέχει από μόνος του την έννοια της εκπαίδευσης. Κουλτούρα σημαίνει παιδεία. Βαθιά γνώση, εμπειρίες, οργάνωση, συνοχή, και κυρίως θέληση για μάθηση. Ο πιο πλήρης ορισμός που έχει δοθεί ποτέ για την κουλτούρα είναι εκείνος του E. Schein (1980) ο οποίος υποστηρίζει ότι:

« κουλτούρα είναι ένα δομημένο σύνολο από βασικές παραδοχές, που έχουν ανακαλυφθεί – εφευρεθεί ή αναπτυχθεί από μια δεδομένη ομάδα καθώς αυτή μαθαίνει αν αντιμετωπίζει προβλήματα εξωτερικής προσαρμογής ή εσωτερικής ολοκλήρωσης – οι οποίες έχουν αποδώσει ικανοποιητικά στο παρελθόν ώστε να θεωρούνται ότι ισχύουν γενικά και επομένως μπορούν να διδαχθούν σε νέα μέλη ως ο σωστός τρόπος αντίληψης, σκέψης, αίσθησης σχετικά με τα προβλήματα αυτά»(Μπουραντάς,2002.,2002,σελ. 543)

Κατά τον E. Schein(1980) η κουλτούρα είναι ένα αποτέλεσμα μάθησης από ομαδική εμπειρία και έχει σημασία μόνο αναφορικά με την ομάδα αυτή. Εμπεριέχεται δηλαδή στην έννοια αυτή το «γίνεσθαι» εκτός από το «είναι». Μια οργάνωση είναι μια κουλτούρα – ή έχει μια κουλτούρα όμως από την άλλη μεριά δημιουργεί, παράγει αυτή την κουλτούρα (Berger & Luck Mann). Υπάρχει μια διαλεκτική σχέση «αίτιου – αιτιατού» μεταξύ ανθρώπινων σχέσεων και κουλτούρας ή ακόμα μεταξύ οργανισμού και κουλτούρας (Thevenet & Schein). (Μπουραντάς,2002.,2002)

Ο όρος λοιπόν οργανωτική ανανέωση, προσδιορίζει την ικανότητα που έχει ένας οργανισμός ή μια επιχείρηση να αλλάξει ολόκληρο το σύστημα αξιών και συμπεριφορών που έχει υιοθετήσει με το πέρασμα του χρόνου. Αυτό βέβαια μπορεί να επιτευχθεί μόνο μέσω της παιδείας που έχει σαν αποτέλεσμα να αποδείξει πόσο ελαστική μπορεί να γίνει η επιχείρηση στις

εξωτερικές επιρροές διαμορφώνοντας έτσι ένα νέο κλίμα διοίκησης, μια νέα κουλτούρα.

Κατά τη διάρκεια της οργανωτικής εκπαίδευσης, οι υπάλληλοι είναι συνεχώς πρόθυμοι να μοιράζονται τις νέες γνώσεις και είναι γεμάτοι θέληση να εφαρμόζουν τις γνώσεις τους στην πράξη. Κάποιοι θεωρητικοί που ασχολούνται με το σχεδιασμό οργανωτικής εκπαίδευσης, υποστηρίζουν ότι η ικανότητα μιας επιχείρησης να εκπαιδεύει σωστά και κατάλληλα το εργατικό της προσωπικό, εν ώρα εργασίας ώστε οι γνώσεις να είναι άμεσα εφαρμόσιμες, ίσως να είναι και η μόνη αξιόπιστη πηγή ώστε η επιχείρηση να αποκτήσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στην ποιότητα και την τεχνολογία των αγαθών που προωθεί, δίνοντας έτσι έμφαση στο πόσο πολύ χρήσιμη και αναγκαία είναι η εκπαίδευση (θεωρητική και τεχνολογική) μέσα στην επιχείρηση.

Είναι σημαντικό για τα μέλη της ομάδας να μοιράζονται τις πληροφορίες και να συνεργάζονται σε δραστηριότητες, από διαφορετικές ειδικότητες και από διαφορετικά οργανωτικά επίπεδα, μέσω των οποίων στηρίζεται και λειτουργεί ολόκληρη η επιχείρηση. Ο καλύτερος τρόπος για να επιτευχθεί αυτό είναι η σύσταση της ομάδας από δραστήρια άτομα, τα οποία «ενεργοποιούνται» ακόμα πιο πολύ μέσω της εκπαίδευσης που τους προσφέρει η επιχείρηση. Η μαθησιακή διαδικασία είναι κάτι για το οποίο όλοι οι σχετικοί με το αντικείμενο θεωρητικοί συμφωνούν για τη διάδοσή της μέσα στους οργανισμούς. Το περιεχόμενο της επικείμενης κάθε φορά διδασκαλίας εξαρτάται από το τι επιζητεί ο οργανισμός, από το πώς λειτουργεί στην παρούσα φάση, και από το πόσο θέλει να γενικεύσει ή να ειδικεύσει την περιβαλλοντολογική του δραστηριότητα μέσα και έξω από την επιχείρηση. Η παιδεία, η παιδεία του ατόμου μέσα στην επιχείρηση δημιουργεί ένα αίσθημα κοινωνικότητας και μεταξύ τους εμπιστοσύνης. Κατά τη διαδικασία της εκπαίδευσης, οι υπάλληλοι ή τα στελέχη της επιχείρησης νιώθουν ελεύθερα με το να επικοινωνούν «ανοιχτά» και να εκφράζουν καθετί που τους προβληματίζει σε σχέση με τη δουλειά τους. Μοιράζονται εμπειρίες, πειραματίζονται και μαθαίνουν σωστά χωρίς το φόβο της κακής κριτικής ή της τιμωρίας με αποτέλεσμα την βαθύτερη κατανόηση της διδασκαλίας. Οι

επιχειρήσεις όσο αναφορά την εκπαιδευτική διαδικασία πειραματίζονται αρχικά σε ομάδες επιλεγμένες από τα διάφορα τμήματα που τη συνθέτουν και σύμφωνα με τα αποτελέσματα, καθορίζουν τις επόμενες ενέργειες τους. Συνήθως το κλίμα που επικρατεί στις περισσότερες επιχειρήσεις είναι ανταγωνιστικό και δολοπλόκο. Οι εργαζόμενοι μη γνωρίζοντας τα αρνητικά αποτελέσματα αυτής της συμπεριφοράς αποκρύπτουν στοιχεία και πολύτιμες πληροφορίες, που υπό διαφορετικές συνθήκες θα αποτελούσαν δύναμη για την ομάδα, προωθώντας τα ατομικά τους συμφέροντα ώστε να αναδειχτούν οι ίδιοι μέσα στην επιχείρηση χωρίς να ενδιαφέρονται για την πρόοδο της ομάδας και της επιχείρησης γενικότερα.

Η εκπαίδευση υποκινεί και καλλιεργεί αυτό ακριβώς το συναίσθημα που πρέπει να έχουν όλοι μέσα στην επιχείρηση. Ένας στόχος και όλοι να αγωνίζονται για εκείνον. Η ισχύς εν τη ένωση. Πολύ πιο σημαντικό είναι να μάθουν να συνεργάζονται και να δρουν σαν σύνολο παρά να κατέχουν κάποιες γνώσεις παρακάτω ή παραπάνω πληροφορίες που χωρίς την ομαδικότητα και την κοινωνικοποίηση του ατόμου θα ήταν πολύ δύσκολο να αξιοποιηθούν. Αυτός είναι και ο πιο σημαντικός λόγος για τον οποίο οι επιχειρήσεις θα πρέπει να υιοθετήσουν συστήματα εκπαίδευσης για τους εργαζόμενούς τους προωθώντας έτσι τους ίδιους τους στόχους τους και υιοθετώντας σταδιακά και ένα σύστημα κουλτούρας.

1.5 ΣΥΣΧΕΤΙΣΜΟΙ ΕΠΙΤΥΧΙΑΣ ΚΑΙ ΑΠΟΤΥΧΙΑΣ ΣΤΗΝ ΠΡΟΣΠΑΘΕΙΑ ΑΛΛΑΓΗΣ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑΣ

Η σημασία της κουλτούρας μέσα στην επιχείρηση είναι ότι κρατάει την ομάδα ενωμένη. Η κουλτούρα είναι μια κοινωνική «κόλλα» που βοηθάει στο να διατηρείται ο οργανισμός ενωμένος προωθώντας τα κατάλληλα standards για το τι πρέπει να λένε και να κάνουν οι υπάλληλοι. Σαν αποτέλεσμα η κουλτούρα μειώνει την αβεβαιότητα και το άγχος των υπαλλήλων για την αναμενόμενη συμπεριφορά. Αυτή η «δύναμη» που κρατάει και διατηρεί την ενότητα και τη συνοχή μέσα στην ομάδα ονομάζεται παιδεία. Η παιδεία οποιασδήποτε μορφής είναι χρήσιμη και εποικοδομητική για τους υπαλλήλους της επιχείρησης. Η κουλτούρα ενός οργανισμού είναι εκείνη που τον κάνει να διαφέρει από άλλους οργανισμούς, και είναι εκείνη που βοηθάει να γίνει κατανοητό γιατί οι εργαζόμενοι ελκύονται από κάποιον συγκεκριμένο εργοδότη παρά από κάποιον άλλο. Αναμφισβήτητα η κουλτούρα είναι υπεύθυνη για τις επιτυχημένες επιχειρήσεις που υπάρχουν στην αγορά, αντίθετα με κάποιες άλλες που δεν εφαρμόζουν το καταλληλότερο σύστημα πειθαρχίας, επιμόρφωσης και οργάνωσης, έχοντας προσκολληθεί σε παρελθοντικές πρακτικές διοίκησης.

Είναι πολύ δύσκολο να αλλάξει η κουλτούρα μιας μεγάλης επιχείρησης. Από έρευνες που έχουν γίνει στην Αμερική και την Ευρώπη βλέπουμε ότι υπάρχει μόνο ένα μικρό ποσοστό επιτυχίας διάφορων τύπων οργανωτικής κουλτούρας. Οι επιτυχημένες αυτές επιχειρήσεις δεν έχουν αποκτήσει μόνο εμπειρίες και πολύτιμες γνώσεις για τη μετέπειτα πορεία τους, αλλά εκμεταλλεύονται ορθά τα οφέλη που τους παρέχει το σύστημα κουλτούρας, οργάνωσης, στρατηγικής και έτσι έχουν οδηγηθεί στην επιτυχία. Μια άλλη ερευνά, σύμφωνα με τον Martin E. Smith (2003) έδειξε ότι μόνο το 10% των εταιρειών που επιχειρούν να αλλάξουν σύστημα κουλτούρας πετυχαίνουν στο να υιοθετήσουν το νέο στυλ. Ο Smith (2003) βρήκε ότι μόνο το 19% των προσπαθειών αλλαγής κουλτούρας υπολογίστηκε μεταξύ των τίτλων επιτυχίας στην αλλαγή εταιρικής κουλτούρας. Αλλά γιατί είναι τόσο δύσκολη η αλλαγή κουλτούρας σε μια επιχείρηση;

Στο βιβλίο τους «εταιρική κουλτούρα», οι Kottler και Heskett (1992) αναγνωρίζουν διάφορους παράγοντες. Οργανισμοί που ήταν επιτυχημένοι στο παρελθόν, ίσως επιμείνουν παραπάνω από κάποιους άλλους στις αξίες τους και την κουλτούρα που τους ανέβασε στην κορυφή, παρόλο που αυτές οι αξίες εμποδίζουν τον οργανισμό από την υιοθέτηση αλλαγών που συμβαδίζουν με το ευρύτερο επιχειρησιακό περιβάλλον. «αυτές οι κουλτούρες χαρακτηρίζονται εσώκλειστες, γραφειοκρατικές και αυτοκρατορικές» όπως υποστηρίζουν οι Kottler και Heskett (1992). Οι προϊστάμενοι και τα στελέχη χάνουν την επαφή τους με τον έξω κόσμο και τις ανάγκες του οργανισμού τους. Μένουν στις επιτυχίες του παρελθόντος χωρίς να κοιτάνε το μέλλον. Αποτυγχάνουν στην επικοινωνία και στη λήψη αποφάσεων. Η ηγεσία χάνει νωρίς την αυτοπεποίθησή της όταν στη διαδικασία αλλαγής κουλτούρας όταν τα πρώτα αποτελέσματα είναι αποθαρρυντικά.

1.6 ΑΝΤΙΘΕΣΕΙΣ ΜΕΤΑΞΥ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΙΔΑΝΙΚΗΣ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑΣ ΚΑΙ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑΣ ΤΟΥ ΠΑΡΕΛΘΟΝΤΟΣ

Θεωρητικοί αναλυτές των επιχειρήσεων παγκοσμίως, πιστεύουν ότι η κουλτούρα όταν υπάρχει και αναπτύσσεται σε κάποιο οργανισμό αφήνει εμφανή «σημάδια». Γνωρίζοντας πάντα ότι στην έννοια της κουλτούρας βρίσκεται και η εκπαίδευση του ανθρώπινου δυναμικού. Κοινή λογική βέβαια αποτελεί το γεγονός ότι μια επιχείρηση που χαρακτηρίζεται από κάποια κουλτούρα που θα εμφανιζόταν ως ιδανική και αποτελεσματική, διαφέρει στις αντιδράσεις απέναντι στα ερεθίσματα που δέχεται από το περιβάλλον της, από μια άλλη που δεν κατέχει κουλτούρα ανάπτυξης και προόδου αλλά διοικείται παραδοσιακά.

Μια επιχείρηση με κατάλληλα εκπαιδευτικά προγράμματα για τους εργαζόμενούς της, με ορθές στρατηγικές και πολιτικές της διοίκησης, με σωστή διαχείριση ανθρώπινων και υλικών πόρων και με άψογη οργάνωση, αντιδρά σε κάθε είδους πληροφορία ή οποιοδήποτε άλλο ερέθισμα προερχόμενο από το εξωτερικό περιβάλλον. Για παράδειγμα, η ΝΑΣΑ, δεν θα άφηνε ποτέ μια τεχνολογική αλλαγή που την αφορά να περάσει ενώ εκείνη αδρανεί. Θα την εκμεταλλευόταν στο έπακρο και θα βάδιζε παράλληλα με εκείνη και αν ήταν εφικτό θα προχωρούσε και ένα βήμα παραπάνω προλαβαίνοντας την εξέλιξη. Αντίθετα μια κοινή επιχείρηση που δεν ενημερώνεται για τυχόν εξελίξεις στο χώρο της ή πολύτιμες πληροφορίες και δεν ενδιαφέρεται να εκπαιδεύσει το προσωπικό της, αγνοεί κάθε καινούργια ανακάλυψη, εφεύρεση ή άλλη πληροφορία και μένει πίσω με αποτέλεσμα τον σταδιακό αφανισμό της.

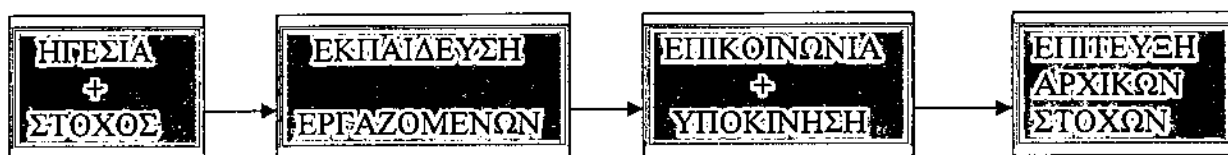
Η ύπαρξη κουλτούρας σε μια επιχείρηση έχει την δυνατότητα να την καθορίζει να μαθαίνει από τα λάθη της και όχι να τα αγνοεί. Να βλέπει τα γεγονότα σαν ευκαιρίες και όχι σαν απειλές. Να ανοίγεται στο περιβάλλον της και να είναι δεκτική και για τα θετικά, ώστε να τα εκμεταλλεύεται και για τα αρνητικά γεγονότα, ώστε να τα αποκρούει και μελλοντικά να τα αποφεύγει.

Το πώς θα διεκπεραιωθεί το δύσκολο αυτό έργο της διοίκησης του ανθρώπινου δυναμικού, είναι θέμα των στελεχών και της ηγεσίας (σχήμα 1). Τί είδους στρατηγικές και πολιτικές διοίκησης ανθρώπινων πόρων θα χρησιμοποιήσουν τα στελέχη ώστε να πειστούν οι εργαζόμενοι ότι η επιτυχία και η εδραίωση της στην αγορά αποτελούν μονόδρομο; Εξ' αλλού η μελέτη της εκπαίδευσης οποιαδήποτε μορφής στην ιστορία της ανθρωπότητας, δίνει στο ανθρώπινο πνεύμα ελευθέρια και καλλιέργεια ώστε να μπορεί να πηγαίνει πιο πέρα από το κατεστημένο. Πέρα από τα συνηθισμένα όρια. Εκεί που φτάνει η μόρφωση και η εκπαίδευση. Πόσο μάλλον σε μια ομάδα ανθρώπων που καλείται επιχείρηση και όλοι ενώνουν τις γνώσεις τους για ένα κοινό στόχο.

Σε αυτό το σημείο τίθεται το ερώτημα: πώς θα πρέπει να προετοιμαστεί κατάλληλα το ανθρώπινο δυναμικό για να δεχτεί μια τέτοια αλλαγή; Όλα θα πρέπει να συμβούν διαδοχικά και να συνδέονται μεταξύ τους σαν μια αλυσίδα. Η εκπαίδευση πρέπει να ξεκινάει από τα σημεία στα οποία οι εργαζόμενοι υστερούν και επίσης να γίνεται κατανοητή από όλους. Για παράδειγμα έχουμε την αλυσίδα καταστημάτων ένδυσης «Γαλανός», μεσαίου μεγέθους που απασχολεί 100 άτομα. Ενώ η εταιρεία πάει πολύ καλά και τείνει να εδραιωθεί στο χώρο ένδυσης, την γνωρίζουν οι καταναλωτές και την προτιμούν, παρόλο που οι τιμές της είναι λίγο παραπάνω από τα επίπεδα των ανταγωνιστών, την εμπιστεύονται για την ποιότητα των ενδυμάτων της και την αντοχή τους μέσα στο χρόνο. Ξαφνικά, εμφανίζονται στην ίδια πόλη τα καταστήματα ένδυσης «ZARA», με προοπτικές επέκτασης και σε άλλες αγορές, με πανομοιότυπη ποιότητα υφασμάτων, καλή εξυπηρέτηση, καινούργια κτίρια, με υψηλού γούστου διακόσμηση και το σημαντικότερο πολύ χαμηλότερες τιμές. Ποια η θέση της επικείμενης επιχείρησης; Προσαρμόζεται με κάθε τρόπο στις ανάγκες του καταναλωτή. Καλή ποιότητα, χαμηλές τιμές, εξυπηρέτηση και ακόμα πιο δελεαστικές προτάσεις με ειδικά τοποθετημένο άτομο για να παραλαμβάνει τυχόν ελαττωματικά ενδύματα και να τα αντικαθιστά χωρίς έξοδα για τους πελάτες και να δημιουργεί ειδικές πρόσφορες για παλιούς και νέους πελάτες και για πελάτες που αγοράζουν μαζικά ή πάνω από ορισμένα κομμάτια. Έτσι όταν στο εξωτερικό περιβάλλον

της επιχείρησης εμφανίζεται μια απειλή πρέπει να αντιμετωπίζεται σαν ευκαιρία για να αποδείξει η εκάστοτε επιχείρηση την αξία της. Να δείξει πως δεν είναι απρόσωπη.

Αυτές ακριβώς οι πληροφορίες είναι που πρέπει να γίνουν κατανοητές από την επιχείρηση όταν μια απειλή πλησιάζει με σκοπό την αφάνισή της. Οποτε πρέπει ολόκληρη η επιχείρηση, όχι μόνο τα στελέχη και η ηγεσία, να εργάζεται σκληρά και επίμονα ώστε να γίνει κατανοητό ότι για να συμβαδίσει κανείς την εξέλιξη θα πρέπει να επιταχύνει τα βήματά του. Τα στελέχη και οι προϊστάμενοι των τμημάτων θα πρέπει να προετοιμάσουν το έδαφος για να καλλιεργηθούν αυτές οι αλλαγές και να αποφέρουν βέβαια καρπούς. Ο τρόπος διοίκησης των στελεχών να έχει σαν πρώτο στόχο τον εργαζόμενο και να του δίνει τις ευκαιρίες και τα κίνητρα που ζητά ώστε να γίνει πιο αποδοτικός. Ένα ισχυρό κίνητρο αποτελεί το σύστημα αμοιβών και προσθέτων παροχών που έχει η επιχείρηση. Επιπροσθέτως, οι εργαζόμενοι θα πρέπει να υποκινούνται με σκοπό να κατανοήσουν ποια είναι η σωστή πορεία δράσης αφενός για την επιχείρηση και αφετέρου για τους ίδιους (σχήμα 2).



Σχήμα 2.

Πηγή: Βαονάκη Στυλιανή – Καλογεράκη Γεωργία. Πτυχιακή εργασία: Ο ρόλος της εταιρικής κουλτούρας στις σύγχρονες επιχειρήσεις. Αύγουστος 2004

Μέσα σε αυτή τη διαδικασία προετοιμασίας εντάσσεται και η εκπαίδευση του ανθρώπινου δυναμικού με όλες τις παραμέτρους της. Σύμφωνα με τους Emmanuel Ogbonna και Lloyd C. Harris, (1998) η αλλαγή κουλτούρας μέσα στην επιχείρηση και επομένως η εκπαιδευτική διαδικασία έχει σαν αποτέλεσμα τις αλλαγές στο εργασιακό σύστημα. Στο πως δηλαδή εργάζεται το προσωπικό, στους τρόπους που βρίσκουν για αποδοτικότερη εργασία και οικονομία χρόνου, για την καλύτερη και ποιοτικότερη μεταξύ τους επικοινωνία και επομένως συνεργασία, την αλληλοεξυπηρέτηση και αλληλοϋποστήριξη τους. Άλλη αλλαγή που αποφέρει η κουλτούρα σύμφωνα με τους Ogbonna και Harris, είναι η αλλαγή στην οργανωτική δομή η οποία έχει σαν αποτέλεσμα την αποδοτικότερη επικοινωνία μεταξύ των στελεχών και της διοίκησης. Αυτό επιτυγχάνεται θέτοντας ένα προϊστάμενο για κάθε μικρή ομάδα ατόμων (όχι μεγαλύτερη των 5) ώστε η επικοινωνία να είναι αποτελεσματική και σύντομη. Επίσης παρατηρούνται ριζικές αλλαγές στη συμπεριφορά των εργαζόμενων ανταλλάσσοντας πολύ πιο ουσιαστικές πληροφορίες σχετικά με το αντικείμενο τους, με αποτέλεσμα η διαδικασία της επικοινωνίας μεταξύ του ανθρώπινου δυναμικού της επιχείρησης να εξελίσσεται ομαλά και με όσο το δυνατόν λιγότερα εμπόδια. Οι πληροφορίες που παρέχουν, μετά από την εκπαιδευτική διαδικασία, είναι πολύ πιο κατατοπιστικές και ακριβείς, παραπέμπουν κατευθείαν στο θέμα και δεν αποκλίνουν από το αρχικό νόημα. Τέλος οι Ogbonna και Harris στην έρευνά τους παρατηρούν ότι σε επιχειρήσεις που αλλάζουν κουλτούρα, αλλάζουν σταδιακά οι αξίες και τα πιστεύω τους. Επαναπροσδιορίζονται οι αρχικές αξίες έχοντας πια η επιχείρηση άλλους στόχους. Ανεβαίνει ο πήχης των απαιτήσεων θέτοντας έτσι νέα όρια μεγαλύτερης απόδοσης και ισχύς. Η κουλτούρα έχοντας ως νόημά της την παιδεία, ωθεί στην επανεπένδυση σε πολλούς τομείς όπως είναι το εργατικό δυναμικό. Επενδύει στις αξίες που αποδίδουν, διότι ο ανθρώπινος παράγοντας αποτελεί την σημαντικότερη αξία μέσα σε κάθε οργανισμό. Από εκείνον απορρέουν και προς εκείνον κατευθύνονται οι στόχοι, οι απαιτήσεις, το αποτέλεσμα. Μόνο όταν η επιχείρηση επενδύει σε κάτι σίγουρο και σταθερό που έχει γερές βάσεις μπορεί να κερδίσει. Διότι ο ανθρώπινος παράγοντας στην επιχείρηση είναι άρτια εκμεταλλεύσιμος και αποδοτικός όταν τηρούνται κάποιες αρχές

απέναντι του. Σεβασμός της προσωπικότητας του εργαζόμενου, όποια εργασία κι αν έχει αναλάβει. Ισότητα μεταξύ εργαζομένων χωρίς διακρίσεις. Αντικειμενική κριτική ανάλογα με την απόδοση κάθε εργαζόμενου. Ανάπτυξη ενδιαφέροντος για τις ανάγκες τους, βοήθεια σε ότι χρειαστούν –είτε υλική, είτε πνευματική- (εκπαίδευση με σεμινάρια ή πρακτική εκπαίδευση) και πάντα ένα ικανοποιητικό σύστημα αμοιβών και προσθέτων παροχών. Ogbonna and Harris (280-281, 1998).

1.7 ΔΙΑΚΡΙΣΕΙΣ ΠΑΙΔΕΙΑΣ

Σύμφωνα με τον Δημήτρη Μπουραντά(2002), η παιδεία διακρίνεται σε εξωτερική και εσωτερική. Εξωτερική παιδεία, η οποία προέρχεται από το περιβάλλον, διαποτίζει τα «τοιχώματα» μιας οργάνωσης και επιδρά πάνω στη συμπεριφορά της. Λειτουργεί σαν ένα είδος περιβάλλουσας υπερπαιδείας που επιβάλλει αξίες, νόρμες, και δοξασίες. Εσωτερική παιδεία είναι όλα όσα έχουν αναφερθεί μέχρι τώρα (εκπαίδευση προσωπικού, λειτουργία της διοίκησης και της ηγεσίας, θέσπιση κανόνων σύμφωνα με τις προσδοκίες και το όραμα τις ηγεσίας κα). Όλο αυτό το σύστημα διάδοσης της παιδείας αποσκοπεί στον συνεχή εμπλουτισμό της κουλτούρας της επιχείρησης.

Άλλη διάκριση είναι σε υπό-κουλτούρες όπου διάφορα τμήματα της επιχείρησης έχουν αναπτύξει τη δική τους κουλτούρα η οποία μπορεί να έχει τελείως ανεξάρτητα χαρακτηριστικά. Γι' αυτές τις ομάδες και τις μεταξύ τους σχέσεις, η κουλτούρα της κάθε ομάδας λειτουργεί σαν «εξωτερική παιδεία» προς την άλλη. Δηλαδή μια ανταλλαγή των διαφοροποιημένων χαρακτηριστικών. Μια ιδιαίτερου ενδιαφέροντος υπό-κουλτούρα είναι η κουλτούρα Μάνατζμεντ. *«...Είναι οι κοινές αξίες και τα πιστεύω του Ανώτατου Μάνατζμεντ γύρω από το πώς θα διευθύνουν την επιχείρηση και τους άλλους».* (J. Lorsch,1985). Το σχήμα 2, δείχνει πως αυτή η παιδεία επιδρά στο σύνολο της οργάνωσης.

Η κουλτούρα Μάνατζμεντ επηρεάζεται από την κουλτούρα της οργάνωσης αλλά ταυτόχρονα την επηρεάζει μέσα από τους μηχανισμούς ενσωμάτωσης και ολοκλήρωσης. Ο ρόλος της παιδείας Μάνατζμεντ τονίζεται ιδιαίτερα από τον Kilmann J. Lorsch (1985): « η οργάνωση η οποία δεν θα καταφέρει να διοικήσει αποτελεσματικά την κουλτούρα της, θα βρεθεί γρήγορα σε μια ξεπερασμένη, χασματική κουλτούρα. Πρέπει λοιπόν η κουλτούρα Μάνατζμεντ και η παιδεία της επιχείρησης να έχουν συνοχή και διαλεκτική επικοινωνία». Συχνά επίσης γίνεται η πολύ ενδιαφέρουσα διάκριση μεταξύ ιδανικής και πραγματικής κουλτούρας. Σαν ιδανική παιδεία θεωρείται εκείνη η παιδεία που εξασφαλίζει την αποτελεσματικότητα της οργάνωσης στα πλαίσια του περιβάλλοντός της, ενώ η πραγματική είναι η ισχύουσα κουλτούρα.

Τέλος, ιδιαίτερα χρήσιμη είναι η διάκριση μεταξύ αντιλαμβανόμενης κουλτούρας των μελών της οργάνωσης, δηλαδή της παιδείας που αυτοί θεωρούν ότι ισχύει, και της επιθυμητής ή ιδανικής, για το κάθε άτομο, κουλτούρας.

Όπως προκύπτει, στο σχηματισμό και τα είδη κουλτούρας, είναι πιθανή η ύπαρξη χάσματος παιδείας στα πλαίσια μιας οργάνωσης. Σύμφωνα με τον Kilmann το χάσμα κουλτούρας ή όπως το αποκαλεί «χάσμα κλίματος» είναι μια απόκλιση ανάμεσα στην ιδανική παιδεία και την πραγματική. Σύμφωνα με τον ίδιο συγγραφέα αυτό το χάσμα υπάρχει όταν η «κοινωνική ενέργεια» που δημιουργεί η κοινή κουλτούρα «πιέζει τα μέλη» να κινηθούν με πρότυπα συμπεριφοράς τα οποία έχουν ενδεχομένως ξεπεραστεί ή είναι ακατάλληλα (Kilmann). Επίσης από τους Harris , Cronel και Handy έχει υποστηριχτεί η ύπαρξη χάσματος παιδείας οφειλόμενο σε διαφορά αντίληψης μεταξύ των μελών μιας οργάνωσης. Αναμφισβήτητα, χάσμα παιδείας δημιουργείται επίσης όταν οι υπό-παιδείες των διαφόρων τμημάτων, ομάδων της ίδιας οργάνωσης διαφέρουν μεταξύ τους λίγο ή πολύ (Shein, Handy).

ΕΠΙΛΟΓΟΣ

Στο προηγούμενο κεφάλαιο αναλύθηκε η επίδραση που έχει η παιδεία, όλες οι διαστάσεις που εκείνη παίρνει μέσα σε μια εταιρεία και ποια είναι η θέση της κατά τη διαδικασία αλλαγής κουλτούρας από τη διοίκησή της. Η επικοινωνία και η προσπάθεια εδραίωσης της μέσα στο εργασιακό περιβάλλον είναι μείζονος σημασίας και αποτελεί τον σημαντικότερο παράγοντα για την εγκαθίδρυση της συνεργασίας, της αλληλοϋποστήριξης και αλληλεξάρτησης μεταξύ των εργαζομένων στα διάφορα καθημερινά, κρίσιμα ή μη προβλήματα μιας επιχείρησης. Η υποκίνηση παίζει επίσης πολύ σημαντικό ρόλο διότι μέσω αυτής η διοίκηση μπορεί να δώσει κίνητρα στους εργαζόμενους, για ακόμα πιο ποιοτικότερα αποτελέσματα έχοντας πάντα δεδομένη τη σημασία της ύπαρξης παιδείας – εκπαιδευτικών συστημάτων μέσα στην επιχείρηση.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2^ο

ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ ΚΑΙ ΗΘΙΚΗ

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Στο κεφάλαιο που ακολουθεί γίνεται μια προσπάθεια προσέγγισης των ζητημάτων επιχειρησιακής ηθικής που δημιουργούνται μέσα από την επιβολή μιας συγκεκριμένης κουλτούρας και του ανάλογου κλίματος σε μια επιχείρηση. Η επιχειρησιακή ηθική αποτελεί πλέον ένα πρόσφορο θέμα για συζήτηση πάνω στο οποίο έχουν αναπτυχθεί και θα συνεχίζονται να αναπτύσσονται συγκεκριμένα εννοιολογικά πλαίσια. Προσεγγίζεται η έννοια της ηθικής από τη κοινωνική της άποψη και μέχρι το σημείο που διέπει τις συμπεριφορές των μελών του οργανισμού. Άλλωστε, σε αυτή τη φάση εξετάζεται και ο βαθμός επιρροής που τα ατομικά χαρακτηριστικά του καθενός, έχουν στην οργανωτική συμπεριφορά και στη διαμόρφωση της κουλτούρας.

2.1 Η ΗΘΙΚΗ ΥΠΟΣΤΑΣΗ ΤΗΣ ΕΤΑΙΡΙΚΗΣ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑΣ

Το πρώτο ερώτημα που δημιουργείται και στο οποίο φυσικά η απάντηση δίνεται πολύ εύκολα είναι ποια η σχέση της επιχειρησιακής ηθικής (business ethics) και της θεωρίας που αντιπροσωπεύει, με την δημιουργία και τη μετάδοση της κουλτούρας μέσα στον οργανισμό.

Η εξέχουσα σημασία της κουλτούρας για τη λειτουργία του οργανισμού επιβεβαιώνεται από την ανταλλαγή των ερμηνειών που δίδονται για διάφορα γεγονότα ή ακόμα και της διάδοσης ιστοριών, δεδομένων που ανακαλύπτουν τις αξίες και τη φιλοσοφία που βιώνονται μέσα στην επιχείρηση. Αδιαμφισβήτητα, οι βασικές αντιλήψεις διαμορφώνονται σε καθημερινή βάση και κυρίως από τη συμπεριφορά των ανωτέρων στελεχών και τις ενέργειες τις οποίες επιβραβεύουν ή αποδοκιμάζουν. Όσο

περισσότερο διαδίδονται μεταξύ των εργαζομένων πληροφορίες που αφορούν τις ικανότητες της διοικήσεως, τόσο οι ικανότητες αυτές ταυτίζονται με τα χαρακτηριστικά του οργανισμού.

Με δεδομένο λοιπόν ότι όλες οι επιχειρησιακές δραστηριότητες πραγματοποιούνται από τα άτομα, η κουλτούρα τους και το γενικότερο ιδεολογικό τους υπόβαθρο είναι από τα ενδιαφέροντα πεδία για τους μελετητές της επιχειρησιακής ηθικής. Ο ορισμός άλλωστε που έδωσε ο Hall (Μπουραντάς,2002.,σελ 543,2002) επιβεβαιώνει τη σπουδαιότητα της κουλτούρας σε όλες τις απόψεις του ανθρώπινου βίου.

Συγκεκριμένα «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...»

Έτσι δημιουργούνται και τα ηθικά ερωτήματα, των οποίων οι απαντήσεις διαμορφώνουν τους βασικούς κώδικες επιχειρησιακής ηθικής που θα ολοκληρώσουν το επικρατές κλίμα. Τέτοια ερωτήματα είναι για παράδειγμα:

- Υπάρχει εμπιστοσύνη μεταξύ συνεργατών; Είναι τα μέλη της ομάδας άξια εμπιστοσύνης;
- Είναι διατεθειμένα να πράξουν το καλό ή το κακό;
- Παρουσιάζουν ικανότητα στο να προσεγγίσουν και να βελτιώσουν την αντίληψη τους για το τι είναι καλό ή όχι;

Τα ερωτήματα που απευθύνονται στα ανώτατα στελέχη όπως :

- Είναι η πραγματική αλήθεια αυτό που ισχυρίζονται οι περισσότεροι άνθρωποι πως είναι;
- Είναι αυτά που πρεσβεύει ο top –manager η αλήθεια;
- Είναι η άποψη του κάθε εργαζομένου για τα πράγματα του οργανισμού τόσο καλή όσο των υπολοίπων ;

Η μια πλευρά της θεωρίας πάνω σε αυτά τα ερωτήματα υποστηρίζει ότι το να θέτει κανείς στόχους υπονοεί ότι έχουν ληφθεί υπόψη όλες οι ηθικές παράμετροι είτε θετικές είτε αρνητικές και έχουν αυτομάτως συμπεριληφθεί ως σημαντικές ή λιγότερο σημαντικές. Τα άτομα από μόνα τους έχουν τη διάνοηση και την ελεύθερη βούληση και μόνο αυτά φέρουν την ευθύνη για τις πράξεις τους.

Κάθε κουλτούρα και υποκουλτούρα, είτε αυτή αφορά μια επιχείρηση είτε ένα ευρύτερο σύνολο όπως μια κοινωνική ομάδα ή μια ολόκληρη κοινωνία έχει τα δικά της δόγματα όσον αφορά τί είναι αποδεκτό και τί όχι. Έχει τις δικές της μεθόδους ώστε να αντιμετωπίσει τις παρατυπίες όταν αυτές παρουσιάζονται πάνω σε κάποια σταθερά θεμέλια της αρμονικής συμβίωσης του συνόλου.

Ένας σύγχρονος ορισμός του De George (1999, σελ 20) προσδιορίζει την ηθική ως *«μια συστηματική προσπάθεια να εξηγήσουμε την ατομική και κοινωνική μας συμπεριφορά με τέτοιο τρόπο ώστε να προωθούμε τους κανόνες που οφείλουν να διέπουν την ανθρώπινη επαφή, τις αξίες που αξίζει να υιοθετούνται και τα ατομικά χαρακτηριστικά που ωθούν την ανάπτυξη στη ζωή»*

Η ηθική δεν είναι μια ιδέα πάνω στην οποία βασίζεται η δημιουργία του μοντέρνου κόσμου. Είναι το κέντρο της φιλοσοφικής σκέψης εδώ και πολλούς αιώνες σημαδεύοντας διάφορους πολιτισμούς. Έχει τα θεμέλια της ριζωμένα στη σκέψη του Σωκράτη και του Αριστοτέλη και με το χρόνο μια πληθώρα φιλοσόφων συμπεριλαμβανομένων και των σύγχρονων έχει συνεισφέρει σε αυτήν την προσπάθεια προσδιορισμού της.

Η σφραγίδα στην ανάλυση της κοινωνικής άποψης για την ηθική με όλες τις προεκτάσεις για την επιχειρησιακή ηθική είναι η άποψη πως οι προσωπικές αξίες του καθενός επηρεάζονται από το περιβάλλον μέσα στο οποίο ζει, εργάζεται, και αναπτύσσει την προσωπικότητά του. Με άλλα λόγια δηλαδή, το πολιτιστικό πλαίσιο.

2.2 Η ΘΕΩΡΕΙΑ ΤΟΥ HOFSTEDE ΓΙΑ ΤΗΝ ΕΤΑΙΡΙΚΗ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ

Σε αυτό το σημείο εισάγεται και η έννοια της κουλτούρας και της σχέσης της με την ηθική. Το περιεχόμενο της ζωής του ατόμου και ο τρόπος ζωής συνακόλουθα είναι θέμα προσωπικής επιλογής. Ο ορισμός που δίνει ο Hofstede για την κουλτούρα (1980,σελ21) είναι «...ο συλλογικός προγραμματισμός του ανθρωπίνου μυαλού που κάνει το ένα ανθρώπινο σύνολο να ξεχωρίζει από το άλλο...»

Στην αναζήτηση της επιχειρησιακής βιβλιογραφίας συναντάται συχνά η έρευνα του Geert Hofstede το 1980, όταν μελέτησε 116.000 υπαλλήλους της πολυεθνικής IBM σε διάφορες χώρες όπου διέκρινε τέσσερα είδη εθνικής κουλτούρας. Θεωρώντας ότι αποτελεί μια θεμελιώδη μελέτη για την εισαγωγή του αναγνώστη στον όρο κουλτούρα αλλά και επισημαίνοντας την αδιαμφισβήτητη σύνδεσή της με την προέλευση των ηθικών αξιών που επικρατούν μέσα στον οργανισμό παρατίθεται παρακάτω μια συνοπτική παρουσίαση της μελέτης (Phesey 1993):

α . Αποφυγή της αβεβαιότητας (uncertainty avoidance)

Πρόκειται για μια κουλτούρα όπου πρέπει να διατυπώνεται με σαφήνεια τι είναι επιτρεπτό και τι όχι. Όταν η ζωή είναι απρόβλεπτη, κάποιοι άνθρωποι δεν μπορούν να συνηθίσουν αυτήν την αβεβαιότητα και προσπαθούν να την καταπολεμήσουν με προβλεπόμενες συμπεριφορές, ενώ άλλοι δεν δείχνουν να ενοχλούνται και τόσο. Στις κουλτούρες που διαφαίνεται έντονα η προσπάθεια αποφυγή στις αβεβαιότητας, υπάρχει ισχυρή ανάγκη για κανόνες και δομή της ζωής. Με άλλα λόγια συνεχής αναζήτηση της αλήθειας και εμπιστοσύνη στους ειδικούς. Εδώ η επικοινωνία είναι πιο επίσημη. Διαμάχες και ανταγωνισμός είναι απειλητικά.

Οι άνθρωποι που δραστηριοποιούνται σε τέτοιου είδους κουλτούρες έχουν υψηλότερα επίπεδα άγχους και οποιαδήποτε επίδειξη συναισθημάτων είναι αποδεκτή. Μιλούν δυνατότερα, χρησιμοποιούν τα χέρια τους ενώ μιλούν, οδηγούν επιθετικά, αλλά και συμπεριφέρονται και τρυφερότερα με περισσότερο συναίσθημα.

Αντίθετα τα άτομα που προέρχονται από τύπους κουλτούρας όπου δεν δίνεται ιδιαίτερη έμφαση στην αποφυγή αβεβαιότητας έχουν την τάση να μη δείχνουν τα συναισθήματά τους (παράδειγμα οι Βρετανοί) και είναι φυσικά και πιο ήρεμοι και ανεκτικοί σε πολλές καταστάσεις όπως την οδήγηση. Αυτά τα άτομα δεν δίνουν σημασία σε κανόνες, αξίες και πλαίσια συμπεριφοράς. Υποστηρίζουν το αυθόρμητο και το αυτονόητο. Σε τέτοιες περιπτώσεις συγκρούσεις και ανταγωνισμός είναι λιγότερο απειλητικά.

Β . Ατομισμός (individualism)/ συλλογικότητα (collectivism):

Αυτός ο τύπος κουλτούρας χαρακτηρίζεται κυρίως από τον ανταγωνισμό και την τάση για ανεξαρτησία. Ορίζεται ως η κουλτούρα μέσα στην οποία οι άνθρωποι είτε λειτουργούν εγωκεντρικά είτε προς όφελος της ομάδας. Στην πρώτη περίπτωση, εκφέρουν τις δικές τους απόψεις και επικεντρώνεται στο προσωπικό τους συμφέρον αξιολογώντας περισσότερο τις ατομικές τους αποφάσεις από τις ομαδικές. Οι ατομιστικές κουλτούρες δίνουν προτεραιότητα στο έργο, τον στόχο ενώ η φιλοσοφία της συλλογικότητας είναι ανθρωποκεντρική και η προτεραιότητα δίνεται στις σχέσεις.

Στις κουλτούρες με εγωκεντρικό χαρακτήρα υπάρχει ένας αυστηρός διαχωρισμός μεταξύ της ιδιωτικής και της δημόσιας ζωής. Στις συλλογικές κουλτούρες δεν υπάρχει τέτοιος αυστηρός διαχωρισμός. Οι άνθρωποι που καθοδηγούνται από το πνεύμα της συλλογικότητας αποδέχονται την ποικιλία απόψεων μεταξύ των ομάδων, τη διαφοροποίηση και την ποικιλομορφία. Η αντίθετη άποψη υποστηρίζει τις παγκόσμιες αξίες τις οποίες όλοι πρέπει να μοιράζονται.

Γ. Απόσταση με βάση την ισχύ (power distance) :

Σε μια τέτοια κουλτούρα κύριο χαρακτηριστικό είναι ο σεβασμός προς τα ανώτερα στελέχη μιας κοινωνίας ή μιας επιχείρησης, τα οποία είναι αποδεκτά από τους άλλους και στα οποία αναγνωρίζεται το δικαίωμα να ασκούν εξουσία.

Σίγουρα μια τέτοια φιλοσοφία αντικατοπτρίζεται από τις αξίες και την εν γένει συμπεριφορά τόσο των ισχυρών όσο και των λιγότερο ισχυρών μελών. Επηρεάζει το βαθμό απόδοσης. Η αποδοχή της εξουσίας και η απόδοση είναι τα φυσικά επακόλουθα. Οι Γιαπωνέζοι λέει χαρακτηριστικά ο Κάντας «βιώνουν την ιεραρχία τόσο φυσιολογικά όσο αναπνέουν».

Η κουλτούρα με χαλαρή απόσταση με βάση την ισχύ επιδιώκει ισότητα στα δικαιώματα και στις ευκαιρίες εργασίας (ΗΠΑ). Οι αμερικανοί αποφεύγουν να εξαρτώνται από άλλους και φυσικά να εξαρτούν άλλους με εξαίρεση τις στενές οικογενειακές σχέσεις. Ο βαθμός εξάρτησης άλλωστε είναι ένα δεδομένο ανάλογο του βαθμού απόστασης με βάση την ισχύ. Όταν κάποιος επιδιώκει την εξάρτηση του από τον άλλον, αυτόματα τον ωθεί σε μια ανώτερη ιεραρχικά θέση, επισημαίνοντας του το ζήτημα της ιδεοποίησης του.

Δ. Έμφαση στις γυναικείες αξίες (feminism):

«Γυναικείες» αξίες θεωρούνται η φιλία, η συντροφικότητα, η συναδελφικότητα, η συνεργασία. Σε μια ανδροκρατούμενη κοινωνία οι κυρίαρχες αξίες είναι κατορθώματα, επιτυχίες, ενώ οι γυναικείες είναι ο αλtruισμός και η ποιότητα ζωής. Έμφαση στις γυναικείες αξίες σημαίνει ότι η ποιότητα είναι σημαντικότερη από την πρωτιά. Υπάρχει ευαισθησία για τον χαμένο.

Στις κουλτούρες με ισχυρό το ανδρικό status προκαλείται υψηλή διαφοροποίηση. Είναι ιδιαίτερα ενδιαφέρον να εμβαθύνει κανείς στη διαφορά «ανδρικής» και «γυναικείας» φιλοσοφίας, όμως κάτι τέτοιο ξεπερνά τους

στόχους αυτής της έρευνας. Είναι σημαντικό να υπογραμμιστεί ότι ο σκληρός ανταγωνισμός και η έλλειψη ηθικών κανόνων που μπορούν να περιορίσουν το σκληρό παιχνίδι είναι χαρακτηριστικό της ανδρικής φιλοσοφίας.

Στον κόσμο των επιχειρήσεων, οι τέσσερις αυτές μορφές κουλτούρας είναι δυνατόν να έχουν τα εξής χαρακτηριστικά:

Μια κουλτούρα με υψηλή βαθμολογία στη αποφυγή αβεβαιότητας θεωρείται ότι συναντάται σε χώρες όπως Ελλάδα, Πορτογαλία, Ιαπωνία, Γαλλία και Γερμανία. Οι οργανώσεις τέτοιου είδους τείνουν να έχουν ρυθμισμένες δραστηριότητες, περισσότερους γραπτούς κανόνες, εξειδίκευση στελεχών, τυποποίηση, αποφυγή του ρίσκου, τελετουργική συμπεριφορά. Τα αντίθετα δηλαδή λιγότερη τυποποίηση, μεγαλύτερα ρίσκα και λιγότερη τελετουργική συμπεριφορά βρίσκει κανείς σε οργανώσεις με χαμηλότερα επίπεδα αποφυγής αβεβαιότητας. Τέτοια παραδείγματα αποτελούν οι χώρες: Δανία, Σουηδία, Μ. Βρετανία, Η.Π.Α, Ινδία.

Μια επιχείρηση με υψηλή βαθμολογία στη διάσταση του ατομισμού. Η επιχείρηση αυτού του τύπου έχει απρόσωπη δομή, οι εργαζόμενοι φροντίζουν το προσωπικό τους συμφέρον, και ενθαρρύνονται οι ατομικές πρωτοβουλίες. Τέτοια παραδείγματα παρατηρούνται στις Η.Π.Α., την Αυστραλία, τη Μ.Βρετανία, τον Καναδά, την Ολλανδία. Αντίθετα, οι οργανώσεις με φιλοσοφία συλλογικότητας διατηρούν οικογενειακή δομή, υπερασπίζονται τα συμφέροντα των υπαλλήλων τους και σε αυτές κυριαρχεί η αίσθηση του καθήκοντος, η συμμετοχή στις δραστηριότητες της ομάδας και η αφοσίωση. Σε αυτή τη φιλοσοφία ανήκουν η Ταϊβάν, το Μεξικό, η Βενεζουέλα, η Κολομβία και η Ελλάδα.

Σε μια επιχείρηση, όπου επικρατεί η απόσταση με βάση την ισχύ και την εξουσία έχουμε μεγαλύτερο βαθμό κεντρικής εξουσίας, πυραμιδική επιχείρηση, πολυάριθμο εποπτικό προσωπικό και δίνεται μεγαλύτερη αξία στις δουλειές γραφείου παρά στις χειρωνακτικές εργασίες, παράδειγμα: Φιλιππίνες, Μεξικό, Βενεζουέλα, Ινδία, Βραζιλία. Αντίθετα, όπου εμφανίζεται μικρότερος βαθμός απόστασης με βάση την ισχύ και την εξουσία έχουμε μικρότερο βαθμό κεντρικής διοίκησης, ιεραρχική επιχείρηση με μορφή

πεπλατυσμένης πυραμίδας, μικρές διαφορές στις αμοιβές, εξίσωση χειρωνακτικών εργασιών και εργασιών γραφείου, όπως στην Αυστραλία, το Ισραήλ, τη Δανία, τη Σουηδία, τη Νορβηγία.

Σε μια επιχείρηση που δίνει έμφαση στις γυναικείες αξίες, έχουμε μικρή διαφοροποίηση των ρόλων με βάση το φύλλο, δεν υπάρχει ανάμειξη στην προσωπική ζωή των υπαλλήλων. Υπάρχουν περισσότερες γυναίκες σε εξειδικευμένες εργασίες και θεωρείται ότι έχουν αξία οι κοινωνικές αμοιβές και οι ήπιοι τόνοι όπως στα κράτη Σουηδία, Δανία, Ταϊλάνδη, Φινλανδία. Αντίθετα στις οργανώσεις που δίνεται έμφαση στις ανδρικές αξίες υπάρχει σαφής διαφοροποίηση των ρόλων του φύλου, οι γυναίκες έχουν περιορισμένους ρόλους, η εργασία θεωρείται το επίκεντρο της ζωής και ενθαρρύνονται η επιθετικότητα και ο ανταγωνισμός. Σε αυτή τη κουλτούρα ανήκουν η Ιαπωνία, Αυστραλία, Βενεζουέλα, Ιταλία, Μεξικό. (Κάντας, σελ 76 1995)

Συνοψίζοντας την αναφορά στη θεμελιώδη έρευνα του Hofstede, είναι σημαντικό να υπογραμμιστεί ότι η επιχειρησιακή ηθική αφορά κάθε θεώρηση για το τι γίνεται αντιληπτό ως παραδεκτό ή απαράδεκτο σε ένα συγκεκριμένο χρόνο μέσα στα πλαίσια μιας δεδομένης κουλτούρας.

Η ιδέα της ηθικής είναι μια περίπλοκη σύλληψη που βασίζεται στην ανταλλαγή απόψεων για οποιαδήποτε συστήματα σκέψης ανάμεσα στα μέλη μιας κουλτούρας. Στη διαμόρφωση της συμβάλουν τόσο η δεδομένη εταιρική κουλτούρα, όσο και οι απόψεις των άλλων, εσωτερικό και εξωτερικό κοινό του οργανισμού, καθώς επίσης και γραπτοί και άγραφοι κώδικες και παραδοχές που παγκοσμίως έχουν γίνει παραδεκτοί για την ομαλή διεξαγωγή της οικονομικής δραστηριότητας σε όλον τον κόσμο.

Η πρόκληση για την εταιρεία και αυτό που θα καθορίσει το εταιρικό προφίλ που οδηγεί στην επιτυχία είναι να καταφέρει να συμβαδίσει με τις κοινωνικές στάσεις. Σε αυτό το σκοπό, τον πρώτο ρόλο έχει η διοίκηση. Αυτή καλείται να απαντήσει στο κρίσιμο ερώτημα για κάθε εταιρική κουλτούρα. Είναι η επικρατούσα μέσα στην οργάνωση κουλτούρα ηθική;

2.3 ΤΟ ΚΙΝΗΤΡΟ ΤΗΣ ΗΘΙΚΗΣ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑΣ ΓΙΑ ΤΟΥΣ ΗΓΕΤΕΣ

Ας εξετάσουμε στη συνέχεια πως η βιβλιογραφία δικαιολογεί τη μελέτη της ηθικής στα πλαίσια προώθησης μιας συγκεκριμένης κουλτούρας στον οργανισμό από τους ειδικούς στη διοίκηση ανθρώπινων πόρων.

Υπάρχουν ουσιαστικά δύο σχολές σκέψης όσον αφορά την απάντηση στο γιατί οι επιχειρήσεις πρέπει ή οφείλουν να είναι ηθικές. Η πρώτη σχολή σκέψης ισχυρίζεται ότι η ύπαρξη ηθικής είναι χρήσιμη για την κατώτατη γραμμή. Η δεύτερη σχολή υποστηρίζει ότι η επιχείρηση πρέπει να είναι ηθική επειδή η ύπαρξη ηθική είναι το σωστό πράγμα που κάποιος πρέπει να υιοθετεί σε οτιδήποτε ασχολείται. (Harrison, 2001).

Η πρώτη άποψη συνδέει την ηθική με το συμφέρον. Έχει επισημανθεί ότι οι επιχειρήσεις αγνοούν την ηθική σε κίνδυνό τους. Προκειμένου να επιζήσει, μια επιχείρηση πρέπει να πραγματοποιήσει κέρδος. Εντούτοις, για να το πετύχει αυτό πρέπει να συμμορφωθεί με τον νόμο και με τις ηθικές αξίες της κοινωνίας (Kitson και Campbell, 1996). Σύμφωνα με τους Davidson και Griffin (2000,σελ14) *«η κοινωνία προδιαγράφει ορισμένους τύπους συμπεριφορών, και οι οργανώσεις που παραβιάζουν αυτές τις κοινωνικές προσδοκίες ίσως να αντιμετωπίσουν τις συνέπειες συμπεριλαμβανομένου του δημοσίου αποτροπισμού, της απώλειας της επιχείρησης ή ποινικών ρητρών»*. Υπάρχουν, επομένως, συνετοί λόγοι για τους ηγέτες να ανησυχήσουν για την ηθική. Με απλά λόγια, το κίνητρο της ηθικής συμπεριφοράς θεωρείται ζωτικό.

Η δεύτερη άποψη, παίρνει μια διαφορετική εστίαση. Σύμφωνα με αυτήν, ο λόγος για τον οποίο οι επιχειρήσεις πρέπει να είναι ηθικές δεν είναι να προωθηθεί το προσωπικό συμφέρον. Υπάρχει ένα εγγενές κίνητρο για να κάνει κανείς το σωστό πράγμα. Οι επιχειρήσεις πρέπει να είναι ηθικές επειδή αυτός είναι ο σωστός τρόπος για να συμπεριφερθούν:

«Η καλοσύνη δεν εγγυάται τη νίκη. Και εκτός και αν μπορούμε να το διδάξουμε αυτό στους ανθρώπους, πρόκειται πάντα να την επιδιώκουν... Η ηθική είναι ένα κριτήριο που σας ζητά να κρίνεται τη συμπεριφορά σας από την άποψη τι είναι σωστό και τι λανθασμένο, τι θεωρείται κόσμιο, ποιος είναι ο τίμιος, ποιος ο αξιότιμος. Η αιτία της ηθικής συμπεριφοράς είναι απλά ότι είναι το σωστό πράγμα που καθένας πρέπει να κάνει.» (Ο Josephson αναφέρεται στους Trevino και Nelson, 1999, σελ. 34). (J.Fisher, σελ 96)

Κανένα πρόγραμμα ή πλαίσιο διαμόρφωσης της ηθικής κουλτούρας μέσα στον οργανισμό δεν διαμορφώνεται χωρίς τη συμμετοχή της ηγεσίας. Έχει υψηλή σημασία η υποστήριξη των διευθυντών και των ανώτερων στελεχών, που θέτουν ένα παράδειγμα για ολόκληρη την επιχείρηση.

Σ' αυτό το σημείο, είναι αξιόλογο να παραθέσουμε και την άποψη του David Gebler (2001), πρόεδρου της γνωστής Working Values Group στη Βοστώνη, ένα αποτελεσματικό πλάνο ηθικής μοιάζει με ένα ισόπλευρο τρίγωνο του οποίου οι πλευρές πρέπει να είναι ταυτόχρονα σε ισχύ για να υποστηρίξουν την ευρύτερη δομή. Τα τρία μέρη είναι 1) καλό σχέδιο εκμάθησης 2) αποτελεσματικό μάρκετινγκ 3) ανώτερη υποχρέωση ηγεσίας.



Σχήμα 3

Πηγή: Βαονάκη Στυλιανή – Καλογεράκη Γεωργία. Πτυχιακή εργασία: *Ο ρόλος της εταιρικής κουλτούρας στις σύγχρονες επιχειρήσεις*. Αύγουστος 2004

Ο Frank Navran, διευθύνων σύμβουλος και υπεύθυνος εκπαίδευσης στο Ethics Resource Centre, θέτει τον πήχη υψηλά για την ηγεσία όσον αφορά την ηθική: «Δεν είναι αρκετό να είναι κανείς ηθικό πρόσωπο,» λέει. «Η ηγεσία πρέπει να είναι ορατά ηθική.» Πώς κάποιος το πετυχαίνει αυτό; «Με τη δημιουργία μιας προσδοκίας στους άλλους ότι θα πρέπει να ενεργήσουν ηθικά και να αναμένουν τις ίδιες ενέργειες από οποιονδήποτε άλλον μέσα στην επιχείρηση.»

2.3.1 ΕΝΑ ΕΝΔΙΑΦΕΡΟΝ CASE STUDY

Τη δεκαετία του 1970, η Ford ήταν ο ηγέτης του κλάδου των κατασκευαστών αυτοκινήτων στις ΗΠΑ. Η Ford προσήλθε στη δικαιοσύνη με την κατηγορία της εγκληματικής δολοφονίας στην πολιτεία της Ιντιάνα για το μοντέλο Ford Pinto (Svensson & Wood, 2003, σελ 355-336).

Είναι μια υπόθεση με ηθικές αρχές που δεν ακολουθήθηκαν και με μια εταιρεία που δεν ήταν σε επαφή με το τι ακριβώς προσδοκούσαν οι πελάτες από αυτή. Εκείνη την εποχή, οι πολιτικές πειθούς για την πώληση των προϊόντων που ακολουθούσε η εταιρεία ήταν ουσιαστικά αποδοκιμαστικές για την ίδια την εταιρεία και έδειχναν αδιαφορία για την ασφάλεια. Ο Lee Tacocca της Ford φερόταν να λέει ότι «η ασφάλεια δεν πουλάει». Η υπόθεση ήρθε στο φως από την έρευνα του δημοσιογράφου Mark Dowie το 1977.

Με δυο λόγια, μια από τους κολοσσούς της αμερικανικής βιομηχανίας αποκαλύφθηκε να έχει υπολογίσει οικονομικά ότι συμφέρει καλύτερα να υποστεί το νομικό κόστος των ατυχημάτων, που πιθανόν το Pinto θα προκαλούσε από το να αποσύρει και να επισκευάσει τα μοντέλα. Μάλιστα, η ανθρώπινη ζωή φέρεται να είχε κοστολογηθεί στα 200.000\$.

Η αποκάλυψη ήταν σοκαριστική για την κοινή γνώμη. Τα ΜΜΕ προσωποποίησαν το κακό και κατηγορήσαν τη βιομηχανία για ανήθικες στρατηγικές. Σε μια τέτοια κρίση κάποιος θα περίμενε μια αλλαγή στην κουλτούρα της Ford, με αύξηση της ευαισθησίας προς την ασφάλεια και για μια πιο αλτρουιστική πολιτική για τους καταναλωτές. Παρόλα αυτά και ενώ και άλλα μηχανικά προβλήματα προκάλεσαν ατυχήματα στα επόμενα έτη και σε αυτό αλλά και σε άλλα μοντέλα η Ford δεν φαίνεται να άλλαξε φιλοσοφία και να σέβεται τα θέματα ασφάλειας. Η εταιρία παρόλο τον όγκο των πωλήσεων της έχει καθιερωθεί με ένα σχετικά αρνητικό προφίλ στον κλάδο της κυρίως σε ζητήματα ηθικής.

2.4 ΤΟ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟ ΔΥΝΑΜΙΚΟ ΚΑΙ Η ΗΘΙΚΗ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΤΟΥ

Ένας ρόλος που προσδιορίζεται για την λειτουργία του ανθρώπινου δυναμικού είναι αυτός της ηθικής «διαχείρισης». Παραδείγματος χάριν, μερικοί συγγραφείς έχουν τονίσει τον ρόλο αυτό για τους μάνατζερ-ειδικούς επιστήμονες της διεύθυνσης προσωπικού. Ο ρόλος αυτός έχει σαν στόχο να βελτιώσει την πληροφόρηση για τα ηθικά ζητήματα, την προώθηση της ηθικής συμπεριφοράς και να διαδοθούν οι ηθικές πρακτικές ηγεσίας ευρύτερα μεταξύ των διευθυντών γραμμών και προγράμματος μέσα στις νέες, πιο ομαλές εταιρικές δομές που θα δημιουργηθούν. Ο ρόλος τους προσδιορίζεται επίσης από «τους κώδικες επικοινωνίας της ηθικής συμπεριφοράς» ή την παροχή της κατάρτισης που βοηθά στη συγκροτημένη και σχεδιασμένη υποστήριξη των απόψεων από το προσωπικό. Φυσικά δεν αποκλείεται ποτέ ο έλεγχος και η συμμόρφωση όσων θεωρείται ότι έχουν υποπέσει σε λάθος ερμηνείες.

Οι Connock και Johns (Ethical Leadership 1995,σελ 23), υποστηρίζουν ότι η ηθική ηγεσία «πρέπει να προέλθει από την κορυφή της επιχείρησης και να μην είναι μέρος του γκέτο του ανθρώπινου δυναμικού». Σε αυτό το σημείο, αξίζει να τονίσουμε ότι αυτή η άποψη επιβεβαιώνεται ατράνταχτα αφού οι μάνατζερ (τα στελέχη πρώτης γραμμής) είναι υποχρεωμένοι να προσδιορίσουν τις αξίες τους, οι οποίες διέπουν τις πρακτικές τους και τις διαδικασίες που επιβάλλουν καθώς και οποιαδήποτε συμπεριφορά επικροτούν. Φυσικά, όλοι οι εργαζόμενοι κρίνουν την κουλτούρα και το κλίμα του οργανισμού από τις πράξεις και όχι τα λόγια της διοίκησης.

Αναλυτικότερα, η βελτίωση της εικόνας και συνεπώς της αποδοτικότητας της επιχείρησης πρέπει να στηριχθεί σε αξίες όπως οι παρακάτω:

-Οι εργαζόμενοι, ως ο βασικός μοχλός κίνησης του οργανισμού, βελτιώνουν θεαματικά την ποιοτική τους απόδοση όταν εκτιμούν ότι το τμήμα ανθρώπινου δυναμικού χρησιμοποιεί πρακτικές οι οποίες προάγουν την

ευημερία των εργαζομένων και την αίσθηση της κοινότητας. Το ζήτημα είναι λοιπόν να επιτευχθεί η υψηλή εκτίμηση των εργαζομένων για το επίπεδο συμπεριφοράς του εργοδότη οργανισμού προς αυτούς.

-Άλλο παράδειγμα, είναι η φιλοσοφία που μπορούν να εμφυσήσουν τα στελέχη στους εργαζομένους, ότι δηλαδή αντιμετωπίζονται ως άτομα με αξία. Μια φιλοσοφία που οι ερευνητές θεωρούν ότι αντικατοπτρίζεται στη συμπεριφορά των εργαζομένων απέναντι στους πελάτες καθώς και στο κλίμα που καλλιεργείται μεταξύ τους στο χώρο εργασίας. Έμφαση στους ανθρώπους. (Chatman και Jean 1996, Μπουραντάς,2002).

-Η δουλειά θα πρέπει να προσφέρει στο προσωπικό το αίσθημα της κοινότητας και του ανήκει, όπου το «οικογενειακό» κλίμα κυριαρχεί σε κάθε συμπεριφορά. Έμφαση στις ομάδες και την αρμονική συνεργασία.

-Ως ηθική χαρακτηρίζεται η συμπεριφορά του εργαζομένου όταν δεν ψεύδεται στον προϊστάμενο του για το αν παράδειγμα χρησιμοποιεί την αναρρωτική του άδεια μόνο επειδή πραγματικά είναι άρρωστος. Έτσι δεν επιβαρύνει την ομαλή διεξαγωγή των εργασιών. Η στήριξη των εργαζομένων προς την επιχείρηση μέσω των προσωπικών τους ενεργειών όταν αυτές συγκεντρώνονται, ωφελούν πολύ τον οργανισμό.

-Βασικό ρόλο παίζει και η καλλιέργεια του αισθήματος της δικαιοσύνης και συνακόλουθα της εμπιστοσύνης. Το αίσθημα αυτό επιβάλλεται σε όλους τους τύπους κοινωνικής επιχείρησης. Μια τέτοια είναι και η επιχείρηση όταν οι εργαζόμενοι αισθάνονται ότι ζουν και αντιμετωπίζονται από ένα δίκαιο σύστημα, που υποστηρίζεται η επιτυχημένη συνταγή της συνεργασίας και της αλληλοβοήθειας. Η δικαιοσύνη γεννά ένα αίσθημα εμπιστοσύνης και αυτή η εμπιστοσύνη αποφέρει ενέργειες των εργαζομένων που οδηγούν σε άριστη ποσοτική και ποιοτική απόδοση. Θέματα δικαιοσύνης στον κόσμο των επιχειρήσεων τίθενται όχι μόνο στις μισθοδοσίες, αλλά και σε θέματα αναγνώρισης και επιδοκίμασias, σεβασμού, ευκαιριών εξέλιξης και προαγωγών. Οι Peters και Waterman (1996)(Μπουραντάς,2002) ανάμεσα στα χαρακτηριστικά της εταιρικής κουλτούρας παραθέτουν το ζήτημα των αμοιβών. Οι αμοιβές, οφείλουν να προσαρμόζονται με αξιοκρατικά κριτήρια, βάσει της πραγματικής αξίας των θέσεων και σύμφωνα με την συμμετοχή των εργαζομένων.

-Στα πλαίσια του ανθρωποκεντρικού στοιχείου μιας εταιρικής κουλτούρας, δηλαδή δίνοντας έμφαση στους ανθρώπους, οι μάνατζερ οφείλουν να ενθαρρύνουν τη δημιουργική και ανεξάρτητη σκέψη. Από ηθικής πλευράς είναι κατανοητό ότι καλλιεργείται ο σεβασμός στην ανθρώπινη σκέψη.

2.5 ΗΘΙΚΗ ΚΑΙ ΑΤΟΜΙΚΑ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ

Τα τελευταία 15 χρόνια, έχει αναπτυχθεί ένα ιδιαίτερο ενδιαφέρον ανάμεσα στους ακαδημαϊκούς όσον αφορά το θέμα της επιχειρησιακής ηθικής και έχει επιβληθεί πλέον η ανάγκη περαιτέρω έρευνας για την ηθική ανάμεσα στις διαφορετικές κουλτούρες (Kaczynia και Viell, 1993). Με δεδομένο το γεγονός ότι υπάρχει μικρή εμπειρία βασιζόμενη στην έρευνα όσον αφορά το συγκεκριμένο πεδίο, οι μάνατζερ ανά τον κόσμο χρειάστηκε να σχεδιάσουν τα δικά τους συμπεράσματα και πρακτικές σχετικά με την ηθική στις μη εγχώριες αγορές όπου οι επιχειρήσεις τους απευθύνονται (Schlegelmilch και Robertson 1995). Μια πρόσφατη έρευνα, πρότεινε ότι υπάρχουν διαφορετικές αντιλήψεις για τα επίπεδα της επιχειρησιακής ηθικής μεταξύ της βόρειας και της νότιας Ευρώπης. (Jeurissen και Van Luijk, 1998)

Από νωρίτερα, έχει παρατηρηθεί το ενδιαφέρον των θεωρητικών στο επίπεδο των διαφορών κουλτούρας μεταξύ περιοχών. Ερευνητές όπως οι Ford και Richardson (1994) επισημαίνουν ότι το μεγαλύτερο κομμάτι έρευνας πάνω στην επιχειρησιακή ηθική επικεντρώνεται πάνω στα ατομικά χαρακτηριστικά συμπεριλαμβανομένου της θρησκείας, φύλλου, ηλικίας, εμπειρία απασχόλησης εθνικότητας και φυσικά της εκπαίδευσης. Αναφέρουν συγκεκριμένα ότι για παράδειγμα, η οριοθέτηση θρησκευτικών αξιών η θρησκευτική προτίμηση και η εκτέλεση θρησκευτικών υπηρεσιών δεν επηρεάζει ιδιαίτερα συμπεριφορές σχετιζόμενες με την ηθική. Σε αντίθεση με τις συγκεκριμένες παρατηρήσεις οι McNickols και Zimmerer (1985) είχαν επισημάνει παλαιότερα ότι η δύναμη της θρησκευτικής πίστης επηρεάζει τις απόψεις των στελεχών ως προς το τί είναι αποδεκτό όταν αυτό συνδέεται και παρουσιάζεται άμεσα συνδεδεμένο με συγκεκριμένα ηθικά ερωτήματα. Όμως

η διαφοροποίηση πάνω στις θεωρίες αντικατοπτρίζει και την αλλαγή στις πεποιθήσεις με το πέρασμα του χρόνου. Μια δεκαετία αργότερα το ζήτημα της θρησκευτικής πίστης και της συσχέτισης του με την ηθική θεωρείται λίγο ξεπερασμένο.

Τα αποτελέσματα των ερευνών που σχετίζονται με τη σύνδεση μεταξύ του γένους και της συμπεριφοράς απέναντι στην ηθική, είναι ποικίλα. Οι μισές σχεδόν από τις υπάρχουσες έρευνες προτείνουν ότι οι γυναίκες είναι πιο συμβατές με την ηθική συμπεριφορά από τους άνδρες, ενώ οι υπόλοιπες μισές έρευνες παρουσιάζουν ότι δεν υπάρχει καμία σχέση. Ο Betz (1989) ανακάλυψε ότι οι άνδρες είναι τουλάχιστον 2 φορές πιθανότερο να συμμετάσχουν σε άδικες πράξεις από ότι οι γυναίκες. Μεταξύ των σπουδαστών διοίκησης επιχειρήσεων παρατηρήθηκε ότι για τους άνδρες η πρόοδος της καριέρας (βελτίωση των προοπτικών ανόδου) είναι πολύ πιο σημαντική από ότι η ανάπτυξη σχέσεων και η βοήθεια προς τους άλλους. Οι Malinowski κ Berger (1996) ισχυρίζονται ότι οι γυναίκες που το επίπεδο μόρφωσης τους είναι σε βαθμό πτυχίου ανταποκρίθηκαν ηθικότερα από τους άνδρες στην αντιμετώπιση διλημμάτων σχετικών με το μάρκετινγκ.

Ο Hoffman (1998) προχώρησε ένα βήμα παραπάνω στο θέμα γένος και πόσο εξαρτάται η ηθική από αυτό εξετάζοντας αν το φύλο είναι περιστασιακός παράγοντας επηρεασμού. Συγκεκριμένα, βρήκε ότι ενώ οι γυναίκες μάντζερ μεγάλης εταιρείας στις νοτιοανατολικές Η.Π.Α ήταν περισσότερο ηθικές από τους άνδρες συναδέλφους τους σχετικά με επισφαλή προϊόντα, δεν παρουσίασαν καμιά διαφορά σε σχέση με τους άνδρες, όταν επρόκειτο για διαστρεβλωμένη παρουσίαση προϊόντος.

Ο Dawson (1997) εξέτασε το ζήτημα του φύλου μεταξύ των υπευθύνων των πωλήσεων και διαπίστωσε ότι σε σχετικές καταστάσεις οι γυναίκες είχαν υψηλότερα σκορ στην συμπεριφορά τους με κριτήριο την ηθική από τους άνδρες. Ο Dawson θεώρησε ότι οι γυναίκες είναι αυτές που παίρνουν ηθικές αποφάσεις βασιζόμενες στα αισθήματα και τις σχέσεις. Καμιά συγκεκριμένη διαφορά δεν διαπιστώθηκε σε μη σχετικές περιστάσεις.

Η διαφορά αμβλυνόταν καθώς το προσωπικό των πωλήσεων κέρδιζε σε εμπειρία και αυξανόταν το όριο ηλικίας.

Μια έρευνα του Deshpande (1997) επικεντρωμένη στην αποδοχή των εννοιών για την ειδική συμπεριφορά έδειξε ότι οι γυναίκες διευθύντριες το θεώρησαν πιο ανήθικο να δεχθούν ευνοϊκή μεταχείριση από τους άνδρες. Στην ίδια μελέτη, η ηλικία διαπιστώθηκε πως επηρεάζει τις ηθικές τοποθετήσεις, δεδομένου ότι οι γηραιότεροι διευθυντές βρήκαν ορισμένους τύπους ανήθικων συμπεριφορών παράδειγμα αποκάλυψη μυστικών πληροφοριών, πιο απαράδεκτους από τους νεότερους διευθυντές. Ο Deshpande κατέληξε επίσης στο συμπέρασμα ότι υπήρξε μια θετική σχέση μεταξύ του επιπέδου εκπαίδευσης και των θετικών προτύπων. Οι διευθυντές οι προερχόμενοι από πιο υψηλό εκπαιδευτικό επίπεδο έτειναν να έχουν τα υψηλότερα ηθικά πρότυπα.

Τέλος, συνοψίζοντας τα συμπεράσματα για την ηθική διαμόρφωση της εταιρικής κουλτούρας μέσα στην επιχείρηση η έρευνα εστιάζει σε κάποια κύρια σημεία στα οποία η ηγεσία καλείται να σταθεί. Το πρότυπο αφορά κυρίως την ηγεσία αφού εκείνη έχει την ιδιότητα της δημιουργίας ενός συγκεκριμένου κλίματος. Οι αντιλήψεις τα ήθη και η φιλοσοφία του οργανισμού διαμορφώνεται πάντα με την απάντηση όπου τα στελέχη είναι έτοιμα να δώσουν στο εξής ερώτημα: Πως αξιολογούνται οι αποφάσεις μας με γνώμονα τις αξίες που, έχουμε ορίσει για την οργάνωση και το κλίμα της εταιρείας;

2.6 ΕΝΑ ΠΡΟΤΥΠΟ ΗΘΙΚΗΣ

➤ Σαφείς τιμές
➤ Στρατηγικοί σκοποί και στόχοι
➤ Πολιτικές και διαδικασίες
➤ Αποτελεσματικότητα του προγράμματος ηθικής διαχείρισης
➤ Ενιαίο σύστημα ανταμοιβών
➤ Ηθικές αποφάσεις
➤ Αξιολόγηση του ηθικού κλίματος
➤ Οικοδόμηση της υποστήριξης
➤ Ηθική ηγεσία
➤ Αξιολόγηση
➤ Εκπαίδευση και κατάρτιση
➤ Σεβασμός στις προσωπικές αξίες των εργαζομένων

Πηγή: Ethics Resource Centre-Organization ethics model(Training and development,2001)

ΕΠΙΛΟΓΟΣ

Στο προηγούμενο κεφάλαιο, έγινε μια προσπάθεια προσεγγίσεις της κουλτούρας από το πρίσμα της ηθικής συμπεριφοράς μέσα στην επιχείρηση. Μέσα από έρευνες και τεκμηριωμένες απόψεις που έχει αναδείξει η λογοτεχνία δίνεται μια εξήγηση στο πως ερμηνεύονται από ηθικής πλευράς οι ατομικές και επιχειρησιακές συμπεριφορές από την ανώτατη ως την κατώτατη βαθμίδα των εργαζομένων.

Δόθηκε επίσης ιδιαίτερη βαρύτητα στην έρευνα του Geert Hofstede αφού θεωρείται ότι πάνω της θεμελιώθηκαν και αναπτύχθηκαν οι περισσότερες θεωρίες για την σύγχρονη εταιρική κουλτούρα.

Περιπτώσεις εφαρμογής επιχειρησιακής ηθικής

- ✓ Το 1999 μια πανεπιστημιακή μελέτη 300 μεγάλων εταιρειών βρίσκει ότι οι επιχειρήσεις που κάνουν ρητή την υποχρέωση να ακολουθηθεί ένας ηθικός κώδικας παρέχουν περισσότερο από δύο φορές την αξία των μετοχών τους από επιχειρήσεις που δεν το εφαρμόζουν.

- ✓ Και υπάρχει και καλύτερο: Σύμφωνα με το Management Review Association, που δημοσιεύεται από την Αμερικανική Διοικητική Ένωση, «για τις 47 επιχειρήσεις που εκφράζουν μια πιο εκτενή ή ρητότερη δέσμευση για την ηθική, η διαφορά προστιθέμενης αξίας αγοράς ήταν μεγαλύτερη – μέσος όρος \$10,6 δισεκατομμυρίων, ή σχεδόν τρεις φορές τη μέση αξία επιχειρήσεων που δεν παρείχαν παρόμοιες δεσμεύσεις.

- ✓ Το 1998, η Royal Dutch /Shell ακύρωσε 69 συμβάσεις με τις επιχειρήσεις που απέτυχαν να εμμείνουν σε ηθικό, υγεία και ασφάλεια, και τις πολιτικές για το περιβάλλον της. Πηγή: *Ethics Resource Centre-Organization ethics model(Training and development,2001)*

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3^ο

ΗΓΕΣΙΑ ΚΑΙ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Στο κεφάλαιο αυτό θα μελετηθεί η σχέση κουλτούρας και ηγεσίας μέσα στις εταιρείες με όλες τις παραμέτρους της και θα αναλυθεί πως αλληλεπιδρούν παιδεία, ηγεσία και κουλτούρα. Επίσης, τι θέση παίρνει η ηγεσία και γιατί, σε περιόδους αλλαγής κουλτούρας. Ακολουθεί το προφίλ του καλού ηγέτη αλλά και του ευάλωτου ηγέτη σε σχέση με τους υφιστάμενους του, τονίζοντας τα δυνατά και τα αδύνατα σημεία καθενός από τους δυο τύπους ηγέτη. Αναλύονται επίσης τα συστήματα ηγεσίας ώστε να ενστερνίζονται οι υπάλληλοι την κατάλληλη κουλτούρα και συμπεριφορά και τέλος το ρόλο που διαδραματίζει η ηγεσία στην σημερινή εποχή της αβεβαιότητας.

3.1 ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ ΚΑΙ ΥΠΟΚΙΝΗΣΗ

Η ικανότητα κάποιου ατόμου να είναι αποτελεσματικός προϊστάμενος, προϋποθέτει την ικανότητα του να ηγείται αποτελεσματικά. Πρέπει όμως συγχρόνως να έχει γνώσεις και ικανότητες να εκτελεί τη διοικητική εργασία. Αυτό που κάνει κάποιον ηγέτη, είναι η προθυμία των άλλων ανθρώπων – κυρίως των υφισταμένων του- να τον ακολουθήσουν και να συνεργαστούν μαζί του, για την πραγματοποίηση των κοινών στόχων που τους υπαγορεύει. *«Ηγεσία είναι ένας τύπος κυριαρχίας κατά τον οποίο τα άτομα δέχονται εκουσίως κατευθύνσεις και έλεγχο από άλλο άτομο»* (Young 1946).

Σε έναν οργανισμό, ο ηγέτης είναι εκείνος που δίνει τις κατευθυντήριες γραμμές για την ανάπτυξη οποιασδήποτε μορφής κουλτούρας. Η κουλτούρα και κάθε μορφή ανάπτυξης και προόδου υπαγορεύεται από την ηγεσία του οργανισμού. Δεν είναι εύκολο, ούτε εφικτό σε κάθε περίπτωση να γίνει κάποιος ηγέτης. Η ηγεσία είναι μια δύναμη που κρύβουν μέσα τους ορισμένοι άνθρωποι που τους ωθεί να καθοδηγούν αλλά άτομα, να αγωνίζονται, να εργάζονται με ζήλο και να αφιερώνονται σε αυτό που κάνουν σε όλη τους τη

ζωή. Να έχουν όραμα. Αυτό σημαίνει ηγεσία. Ο ηγέτης γεννιέται. Δεν γίνεται. Αφού όμως γεννηθεί και κατά τη διάρκεια της ανάπτυξης του, και όχι μόνο, πρέπει να καλλιεργηθεί το έμφυτο αυτό ταλέντο του. Να παιδευτεί και να εκπαιδευτεί, αποκτώντας ένα ευρύ φάσμα γνώσεων ώστε να καλλιεργηθεί το πνεύμα του, με αποτέλεσμα να μπορέσει να εκμεταλλευτεί το χάρισμά του, εποφελώντας τον ίδιο αλλά και πολλούς ακόμη ανθρώπους ανάλογα με το αντικείμενο του.

Στην επικείμενη περίπτωση ένας ηγέτης μέσα σε μια επιχείρηση έχει σαν όραμα την ανάπτυξη του οργανισμού, την εδραίωση του, και τη μακρά πορεία του, με παράλληλη πρόοδο των υπαλλήλων και των εργατών που δουλεύουν μέσα σε αυτήν και την ικανοποίηση και συγκατάθεσή τους από και προς το σύστημα της ηγεσίας. Το κλίμα που δημιουργεί η ύπαρξη ηγεσίας, βρίσκεται στο ότι τις ανάγκες και τις επιθυμίες του ηγέτη ενστερνίζονται όλοι οι εργαζόμενοι μέσα στον οργανισμό, από το πιο υψηλόβαθμο στέλεχος μέχρι και τον πιο χαμηλόβαθμο εργαζόμενο. Και όχι επειδή πρέπει να γίνει έτσι αλλά επειδή νιώθουν την ανάγκη να ακολουθήσουν το συγκεκριμένο άτομο, το οποίο ηγείται της επιχείρησης.

Κουλτούρα και ηγεσία είναι έννοιες αλληλοεξαρτώμενες και αλληλουποστηριζόμενες. Η μια δεν υφίσταται χωρίς την άλλη. Δεν είναι ταυτόσημες έννοιες αλλά η μια εμπεριέχει την άλλη. Κουλτούρα χωρίς την ύπαρξη ηγέτη, ο οποίος θα αναλάβει να τη διαδώσει, δεν υφίσταται. Όπως και ηγεσία χωρίς τη μετάδοση κάποιας μορφής κουλτούρας, κι ας μην είναι πάντα η ιδανική για την επιχείρηση. Η κουλτούρα δεν είναι δυνατόν να αναπτυχθεί και να υπάρξει χωρίς κάποιος να την κατευθύνει και να την «τροφοδοτεί».

Η «τροφοδοσία» αυτή της κουλτούρας γίνεται από τον ηγέτη της επιχείρησης, που συνήθως προβάλλεται να είναι και ο ιδιοκτήτης της. Εκείνος που έχει όραμα και στόχο την ανάπτυξη και την επιτυχημένη πορεία του εκάστοτε οργανισμού. Η τέχνη και η διαδικασία του επηρεασμού των άλλων ατόμων, είναι η ίδια η κουλτούρα σε έναν οργανισμό. Εκείνη δηλαδή η κουλτούρα που η μορφή της και ο τύπος της απορρέει από την ηγεσία, και

διαμορφώνεται σύμφωνα με ό,τι η ηγεσία προστάζει, για την οργάνωση, την ανάπτυξη και την πορεία του οργανισμού. Ο ηγέτης μέσα σε μια επιχείρηση εμπνέει εμπιστοσύνη στους εργαζόμενους, ώστε να στηριχθούν στις αιτήσεις και τα οράματά του έχοντας πάντα σαν στόχο την αύξηση της ζήτησης των αγαθών \ υπηρεσιών της επιχείρησης, από την οποία θα επωφεληθούν όχι μόνο τα στελέχη αλλά και ολόκληρη η επιχείρηση και φυσικά το ανθρώπινο δυναμικό της.

Η ηγεσία του εκάστοτε οργανισμού για να εφαρμόσει ένα σύστημα κουλτούρας, το προωθεί με διάφορους τρόπους. Είτε μέσω της εκπαίδευσης, είτε μέσω της αποτελεσματικής επικοινωνίας, είτε μέσω της υποκίνησης. Η υποκίνηση αποτελεί το ισχυρότερο και ταχύτερο μέσω επίτευξης ενός συγκεκριμένου βραχυπρόθεσμου στόχου. Οι εργαζόμενοι για να επιτύχουν ένα στόχο που έχει θέσει η ηγεσία, πρέπει να δέχονται «πιέσεις» από διάφορες μεριές, είτε από τη ηγεσία απευθείας, είτε από τα στελέχη, είτε από τους προϊσταμένους τους. «Πιέσεις» με την έννοια των πληροφοριών και των γνώσεων. Η υποκίνηση είναι αυτό το κάτι που κάνει τους εργαζόμενους να αποκτούν μεγαλύτερη προθυμία και ένταση στην εκτέλεση της εργασίας τους. Αναπτερώνει το ηθικό τους και κάνει ευχάριστη την εργασία επιτυγχάνοντας ποιοτικότερα και ταχύτερα αποτελέσματα.

Οι προϊστάμενοι λοιπόν κατευθυνόμενοι από τις εντολές της ηγεσίας, και τηρώντας πάντα τις αρχές, τις αξίες και τα πιστεύω της επιχείρησης, καθοδηγούν και διευθύνουν την ομάδα. Προσπαθούν να επηρεάσουν θετικά τα μέλη της, να τα υποκινήσουν, και να τα δραστηριοποιήσουν ώστε να εργάζονται με προθυμία και ζήλο, να καθορίζουν στόχους, να αξιοποιούν τις δυνατότητες τους, να επικοινωνούν σωστά και ανθρώπινα, να επιτύχουν τους στόχους που έχει καθορίσει η ηγεσία (ή τους έχουν καθορίσει τα μέλη της ομάδας με κατευθυντήριες γραμμές από τη διοίκηση), και να μην αλλοιώσουν την προσωπικότητά τους αλλά να την βελτιώσουν ουσιαστικά για να δέχονται το σωστό έλεγχο χωρίς προκαταλήψεις.

Δεν είναι απαιτητό να εφαρμόζει καμία εκπαιδευτική μέθοδο ή να παρέχει υποστήριξη στο προσωπικό του. Μπορεί επίσης να μην τους δίνει τη

δυνατότητα πρωτοβουλίας, αλλά να τους υπαγορεύει τα πάντα και κάθε στιγμή, με αποτέλεσμα να νιώθουν ανίκανοι και περιττοί. Μπορεί επίσης να μην υποκινεί τους εργαζόμενους του και να μην έχει καμία προθυμία πραγματοποίησης ομαδικών στόχων αλλά αντίθετα να προασπίζει τα ατομικά του συμφέροντα, ωθώντας τους εργαζόμενους να κάνουν το ίδιο.

Οι ηγέτες μέσα στον επιχειρησιακό κόσμο είναι λίγοι και αυτό διότι αφενός η διαμόρφωση της κοινωνίας μας, απωθεί του ηγέτες, ωθώντας τα ατομικά συμφέροντα και αφετέρου διότι η παιδεία μεταβάλλεται σύμφωνα με την εκάστοτε κυβέρνηση, εννοώντας ότι κάθε κυβέρνηση έχει τα δικά της πιστεύω και πεποιθήσεις, τις οποίες περνάει μέσα σε κάθε πολιτική πράξη ή νόμο και έτσι προσαρμόζονται και οι επιχειρήσεις σε αυτούς τους τυπικούς και άτυπους «κανόνες». Δεν υπάρχει κουλτούρα ουσιαστική και αυθεντική, με το ολοκληρωμένο της νόημα. Κουλτούρα σημαίνει πρόοδος και παιδεία. Έτσι όσο πιο πολύ παιδεύονται οι άνθρωποι και καλλιεργούν πραγματικά το πνεύμα τους, τόσοι πιο πολλοί ηγέτες θα παρουσιάζονται χωρίς αυτό να σημαίνει ότι ο ηγέτης γίνεται. Όπως προαναφέρθηκε ο ηγέτης γεννιέται κατά ένα μεγάλο ποσοστό, όμως απαιτείται μακροχρόνια εκπαιδευτική διαδικασία και παιδεία ώστε κάποιος να αποκαλεστεί ηγέτης. Απαιτείται σκληρή δουλειά, αγάπη για το αντικείμενο, θέληση, πείσμα και όραμα. Μόνο έτσι η λέξη κουλτούρα αποκτάει το νόημα που της αξίζει μέσα σε έναν οργανισμό που διοικείται από έναν ηγέτη.

3.2 TO ΒΡΑΒΕΙΟ LEADER OF THE YEAR

Στην Ευρώπη, εδώ και κάποια χρόνια , υπάρχει ένας τίτλος τιμής που απονέμεται στον ή στους καλύτερους ηγέτες κάθε χρονιάς. Ονομάζεται «Leader of the year», δηλαδή ο ηγέτης της χρονιάς. Με τον τρόπο αυτό ωθούνται οι υποψήφιοι για τον τίτλο του ηγέτη, έχοντας σαν αποτέλεσμα ακόμα μεγαλύτερες επιδόσεις στον επιχειρησιακό τομέα. Το ευρωπαϊκό περιοδικό Γουόλ Στρήτ και η IMD, οι κορυφαίοι ευρωπαϊκοί επιχειρησιακοί ηγέτες, βράβευσαν στις 24 Νοέμβρη 2003 την Jorma Ollila της Nokia τον Helmut Panke της BMW και τον Paul Polman της Procter & Gamble.

Ο οργανισμός European Business Leader απονέμει τα εναρκτήρια ευρωπαϊκά βραβεία επιχειρησιακών ηγετών που έλαβαν μέρος σε ένα γεύμα στο Λονδίνο και έχει ως σκοπό να αναγνωρίσει και να τιμήσει τα επιτεύγματα μερικών από τα κορυφαία στελέχη της Ευρώπης που έχουν καταδείξει τις ικανότητες ηγεσίας τους κατά τη διάρκεια των προκλητικών οικονομικών χρόνων που διασχίζουμε. Συνεχίζουν να αυξάνουν τις επιχειρήσεις τους και να δημιουργούν την εταιρική αξία, που χτίζει την πίστη πελατών για τα προϊόντα τους, που εμπνέει τους υπαλλήλους με το όραμα τους και που καινοτομεί στους τομείς τους.

Η Jorma Ollila, CEO της γιγαντιαίας εταιρίας NOKIA κινητών τηλεφώνων, βραβεύθηκε από τον ευρωπαϊκό επιχειρησιακό ηγέτη του έτους 2003 για το άριστο αρχείο διαδρομής του κατά τη διάρκεια των τελευταίων πέντε ετών. Οι ανεξάρτητοι κριτικοί θεώρησαν ότι πίσω από τη συνεχή επιτυχία της NOKIA σε έναν από τους δυσκολότερους τομείς της αγοράς βρισκόταν το μακροπρόθεσμο όραμα της ηγεσίας.

Ο Helmut Panke, CEO της BMW ψηφίστηκε πρωτοπόρος για τη τελειότητα των πελατειακών του σχέσεων που ήταν στραμμένες στην στρατηγική και την ανάπτυξη νέων προϊόντων. Ο Δρ Panke είχε τοποθετήσει την εστίαση των πελατών του στην πρώτη γραμμή. Οι εύκαμπτες πρακτικές

κατασκευής σημαίνουν ότι η πλειοψηφία των ευρωπαϊκών πελατών της επιχείρησης επενδύει στα αυτοκίνητα, όπως ακριβώς επενδύει στα σπίτια τους. Κατά συνέπεια, η BMW έχει παραμείνει ένα σαφές διευθυντικό στέλεχος βιομηχανίας, που κατέχει την άριστη αύξηση της αποδοτικότητας κατά τη διάρκεια ενός προκλητικού οικονομικού κύκλου.

Ο Paul Polman, πρόεδρος της δυτικής Ευρώπης για το οικιακό προϊόν behemoth της Procter & Gamble, ονομάστηκε ηγέτης σφαιρικής επιχείρησης. Αυτό το βραβείο τιμά τον κορυφαίο ευρωπαϊκό διευθυντή. Ο Polman που ήταν στην επιχείρηση από το 1979, είχε χτίσει ένα ισχυρό πολιτισμό που στράφηκε στην καινοτομία. Αυτό οδήγησε την P & G στο να πετυχαίνει την άριστη αύξηση πωλήσεων που υπερέβη κάθε προηγούμενη χρονιά και που χτύπησε δυνατά τους ανταγωνιστές της.

3.3 ΠΑΙΔΕΙΑ, ΗΓΕΣΙΑ ΚΑΙ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ

Η παιδεία όπως αναφέρθηκε και σε προηγούμενο κεφαλαίο είναι πρωτεύουσας σημασίας δραστηριότητα για έναν οργανισμό. Όσο σημαντικό είναι τα άτομα που προσλαμβάνει η επιχείρηση, να έχουν γνώσεις και κάποια παιδεία άλλο τόσο και ακόμη περισσότερο είναι σημαντικό να μπορεί να προσφέρει εξειδικευμένες γνώσεις στους ανθρώπους που απασχολεί, οι οποίες θα τους βοηθήσουν στην ταχύτερη και αποτελεσματικότερη διεξαγωγή της εργασίας τους, ανεβάζοντας τον επίπεδο των προσδοκιών, και βελτιώνοντας παράλληλα την ποιότητα του προϊόντος / υπηρεσίας προκείμενου για την καλύτερη εξυπηρέτηση των παλετών.

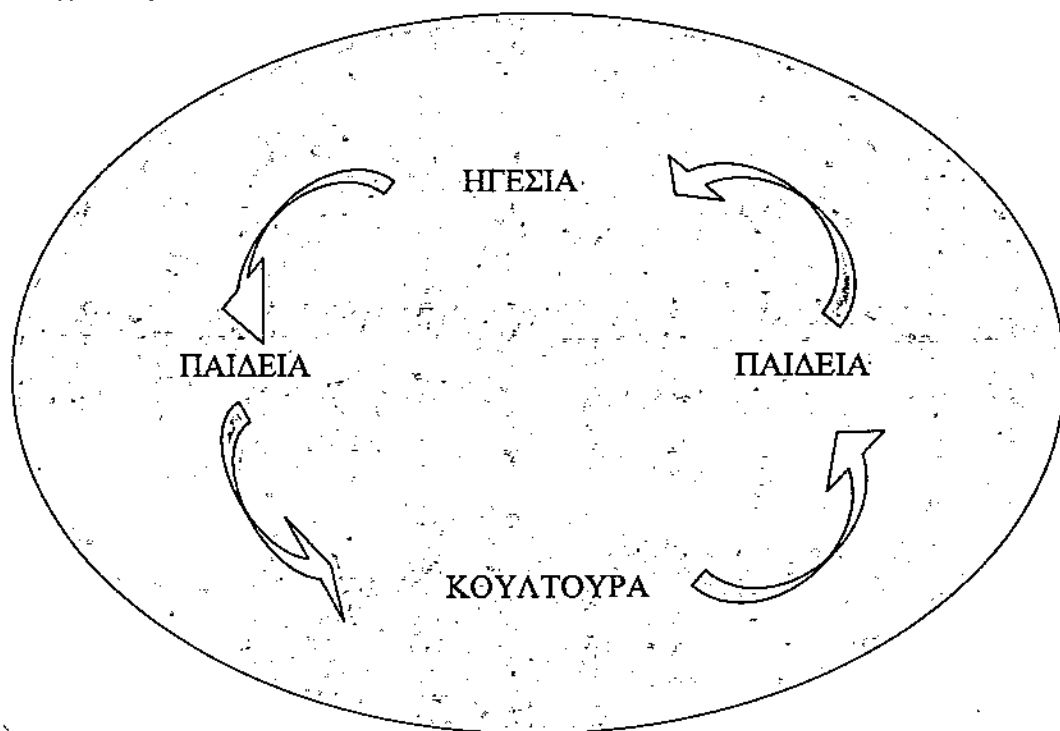
Ο ηγέτης διαμορφώνεται από την παιδεία και διαμορφώνει και αυτήν. Ένας ηγέτης αποτελεί παράδειγμα προς μίμηση για εκείνους που τον ακολουθούν, για την προσωπικότητα του και για την παιδεία που κατέχει. Ο ηγέτης, είτε βρίσκεται σε έναν οργανισμό, είτε έχει άλλου είδους αντικείμενο, οτιδήποτε θέλει να περάσει στους οπαδούς του χρησιμοποιεί την παιδεία και μέσω αυτής στέλνει μηνύματα, προσαγές, απαιτήσεις, διαταγές, με τέτοιο τρόπο ώστε να γίνονται πάντα δεκτές και πραγματοποιήσιμες. Γίνεται πάντα πειστικός, είναι συζητήσιμος, δέχεται τα παράπονα των εργαζομένων, έχει υπομονή και ανεκτικότητα, ισχυρή θέληση για αλλαγές, επίμονη, ευφυΐα και διανοητική δύναμη ώστε να διακρίνει τα οφέλη για τον οργανισμό, δραστηριότητα, θάρρος να αναλαμβάνει ευθύνες, αίσθημα καθήκοντος και προσφοράς προς τα άλλα άτομα και επιθυμία να συμβάλλει στην ευημερία του συνόλου και φυσικά γενική και εκτεταμένη μόρφωση και ειδικές γνώσεις οργανώσεως και διοικήσεως ώστε να μπορεί να τις εφαρμόζει.

Με όλα αυτά τα προσόντα που φαίνεται να έχει ένας επιτυχημένος και αυθεντικός ηγέτης, και όχι περιστασιακός, είναι δυνατόν να εφαρμόσει το καταλληλότερο σύστημα κουλτούρας για την εκάστοτε επιχείρηση, βάζοντας τους εργαζόμενους σαν πρώτο στόχο, οι οποίοι με τη σειρά τους θα «ανεβάσουν» τον οργανισμό έχοντας αποκτήσει τις κατάλληλες γνώσεις και

εμπειρίες για να μπορούν να αντεπεξέλθουν στις απαιτήσεις της καταναλωτικής αγοράς που τους περιβάλλει.

Η παιδεία όπως φαίνεται και στο παρακάτω σχήμα, τροφοδοτεί την ηγεσία με τα κατάλληλα εφόδια ώστε να καλλιεργηθεί το χαρισματικό άτομο με σκοπό να ηγηθεί και να διακριθεί μεταξύ των άλλων (σχήμα 3).

Η ηγεσία με τη σειρά της χρησιμοποιεί εκπαιδευτικά συστήματα μέσω των οποίων παιδεύονται τα άτομα και αποκτούν κρίση και ήθος συνεργασίας και όχι ανταγωνισμού, ενθάρρυνση της πρωτοβουλίας και δημιουργικότητας. Έτσι υιοθετείται σταδιακά ένα σύστημα κουλτούρας που η ηγεσία έχει αφομοιώσει και η παιδεία είναι εκείνη που καταξιώνει την κουλτούρα και αντίστροφα. Δεν είναι τυχαίο δηλαδή ότι όλα ξεκινούν από την παιδεία και καταλήγουν ξανά σε εκείνη.



Σχήμα 4.

Πηγή: Βαονάκη Στυλιανή – Καλογεράκη Γεωργία. Πτυχιακή εργασία: Ο ρόλος της εταιρικής κουλτούρας στις σύγχρονες επιχειρήσεις. Αύγουστος 2004

3.4 ΗΓΕΣΙΑ ΚΑΙ ΑΛΛΑΓΗ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑΣ

Κατά τη διαδικασία υιοθέτησης ενός συστήματος κουλτούρας η ηγεσία παίζει ρόλο πρωταγωνιστικό. Ο ηγέτης είναι εκείνος που θέτει σε λειτουργία το σύστημα κουλτούρας (παιδείας) μέσα σε έναν οργανισμό. Από μόνα τους τα στελέχη δεν μπορούν να πάρουν τόσο σοβαρές αποφάσεις. Τα στελέχη εφαρμόζουν τις προσαγές της ηγεσίας και τους κανόνες οργανώσεως και διοικήσεως που εκείνη θέτει και καθορίζει. Δεν παίρνουν από μόνα τους αποφάσεις μόνο εάν τους το επιτρέψει η διοίκηση. Η ηγεσία της επιχείρησης θέτει στόχους. Για να πραγματοποιηθούν αυτοί οι στόχοι, πρέπει να γίνουν πολλές θυσίες και από τους διοικούντες, δηλαδή τα υψηλόβαθμα στελέχη, τους προϊστάμενους αλλά και από τους εργαζόμενους. Μια πυραμίδα που δρα συνολικά και συνεργάζεται άρτια για να επιτευχθούν οι στόχοι και τα οράματα της ηγεσίας.

Για την επίτευξη των στόχων αυτών, πρέπει να υπάρχει ένα σύστημα υιοθετημένο από την ηγεσία και συνεπώς από την επιχείρηση που να καθοδηγεί και να κατευθύνει την ομαλή πορεία των στοιχείων του εσωτερικού περιβάλλοντος ώστε να υπάρχει κλίμα συνεργασίας και αμοιβαίας κατανόησης μεταξύ των εργαζομένων και μεταξύ εργαζόμενων και διοίκησης. Αυτό το κλίμα που δημιουργείται σταδιακά και εφαρμόζεται από την ολότητα της επιχείρησης και ονομάζεται κουλτούρα, όπως έχει ήδη αναφερθεί, πηγάζει από την ηγεσία, και ανάλογα με τον τύπο και το προφίλ του ηγέτη εφαρμόζεται σε κάθε επιχείρηση και διαφορετικός τύπος ή μορφή κουλτούρας.

Αλλαγή κουλτούρας λοιπόν μπορεί να πραγματοποιηθεί για παράδειγμα, με υψηλότερη συγκέντρωση στον καταναλωτή και τις αγορές στόχους. Αλλαγή προς ένα συμβουλευτικό οργανισμό που είναι ανοικτός και επικοινωνιακός, επικεντρωμένος στον πελάτη, δημιουργικός και δεκτικός στις αλλαγές. Λαμβάνοντας αποφάσεις και με υπευθυνότητα απέναντι σε αυτές, με ανταλλαγή γνώσεων, προσόντων και εμπειριών, καινοτομικός και αναπτυσσόμενος. Παρέχοντας εμπιστοσύνη, επιτρέπονται και τα λάθη αλλά

πρέπει να αναλαμβάνεται και η ευθύνη της διόρθωσης και η εκπαίδευση μέσα από αυτά. Χαρακτηριστικό παράδειγμα τέτοια προσπάθειας αποτελεί η συγκρότηση της Ericsson Business Consulting από τον όμιλο Ericsson. Η EBC δημιουργήθηκε με σκοπό να ενώνει την ανταλλαγή πληροφοριών, τη μεταβολή της ψηφιακής κοινωνίας, του σύγχρονου ανταγωνιστικού μάντζμεντ και την οργάνωση της εταιρικής κουλτούρας του ομίλου ERICSSON. Δημιουργήθηκε την 1/1/1999 και έχει 4000 εργαζόμενους σε 30 χώρες.

Μέσα σε έναν οργανισμό δεν γίνεται συνέχεια να εφαρμόζεται ένα συγκεκριμένο στυλ ηγεσίας, διότι αυτό θα καταστύσει τη διοίκηση μονότονη. Σε μια τέτοια περίπτωση η διοίκηση απέναντι στους εργαζόμενους αλλά και προς το εξωτερικό περιβάλλον θα ήταν ανούσια, αν σε κάθε εμφάνιση προβλήματος ή ευκαιρίας, εφαρμόζονταν συγκεκριμένη αντιμετώπιση από τον ηγέτη, τότε εκείνος δεν θα ήταν ουσιαστικός ηγέτης. Κάθε περίπτωση χρίζει διαφορετικής αντιμετώπισης από πλευράς ηγεσίας. Ο ηγέτης θα πρέπει να είναι διαθέσιμος και ευέλικτος ώστε να προσαρμόζεται και να αλλάζει συμπεριφορές ανάλογα με τα συμβάντα που τον περιβάλλουν. Για παράδειγμα, οι εργαζόμενοι παύουν να προσφέρουν τις υπηρεσίες τους υπερωριακά διότι δεν είναι ικανοποιημένοι από το σύστημα αμοιβών της επιχείρησης. Από άποψη αλλαγής κουλτούρας, εμφανίζεται έλλειψη εμπιστοσύνης των εργαζομένων απέναντι στην κρίση της διοίκησης. Σε αυτό το σημείο η ηγεσία θα πρέπει να εφεύρει νέους τρόπους ώστε να υποκινήσει ξανά τους εργαζόμενους να προσφέρουν τις υπερωριακές υπηρεσίες τους.

Για παράδειγμα, ο Sir William Lyons ίδρυσε τη Jaguar το 1922 και τη διοικούσε μέχρι το 1972 οπότε και αποσύρθηκε. Ήταν μια σημαντικότερη δύναμη για τη διοίκηση και την ανάπτυξη της εταιρείας. Έχει μείνει στη μνήμη ως ένας φιλόδοξος άνθρωπος που συνδύαζε την ηγετική φυσιογνωμία του με την ενέργεια και ένα κοφτερό επιχειρηματικό πνεύμα. Ο Lyons ήταν ένα αυταρχικό αφεντικό. Οι διευθυντές του σπάνια ενοχλούνταν από προσκλήσεις για συμβούλια ενώ τους αποκαλούσε όλους με τα επίθετα τους. Η επιμονή τους στο στυλ ήταν χαρακτηριστική και σαφώς αυτό έγινε η ταυτότητα των προϊόντων της Jaguar. Οι ιδέες του σε συνδυασμό με την

άρτια μηχανική δημιούργησαν μια κουλτούρα που ενέπνεε δυναμισμό και άποψη μέσα στην αυταρχική διοίκηση. Μετά την απόσυρση του και ενώ η εταιρεία άρχισε να παρουσιάζει μια κρίση στις πωλήσεις της εξαιτίας κυρίως του υψηλού κόστους, οι τότε μάντζερ είδαν σαν μοναδική τους ελπίδα την εφαρμογή της οργανωτικής αλλαγής μέσω της αλλαγής στη φιλοσοφία και της αξίες. Αποφάσισαν μεταξύ των άλλων μια αλλαγή στο στυλ διοίκησης από αυταρχικό σε περισσότερο συμμετοχικό. Συνακόλουθα το προφίλ της εταιρείας από ιδιαίτερα παραδοσιακό αγγλικό αποφασίστηκε να αλλάξει σε προοδευτικό συμβαδίζοντας με τη μόδα της εποχής.

Κατά τη διαδικασία αλλαγής κουλτούρας σε έναν οργανισμό, ο ηγέτης είναι εκείνος που δίνει τις εντολές για τον τρόπο αλλαγής της κουλτούρας και για το πώς θα βρεθεί ένας τρόπος να αλλάξει η κουλτούρα με όσο το δυνατόν λιγότερες ζημιές και απώλειες, διότι ωστόσο ολοκληρωθεί αυτή η διαδικασία σίγουρα θα υπάρχει μια σύγχυση και αναστάτωση ικανή για να αποσυντονίσει τις εργασίες των υπαλλήλων και να αποτελεί θέμα συζήτησης και κριτικής για πολύ καιρό αυτή η αλλαγή συμπεριφοράς και απαιτήσεων από την ηγεσία που σκοπό έχει την ανάπτυξη του οργανισμού.

Ένα χαρισματικό παράδειγμα προσαρμοστικού ηγέτη με ιδιαίτερο ενδιαφέρον για την εφαρμογή καινοτόμων ιδεών ήταν και ο Sir Norman Pine πρόεδρος της BAA (British Airports Authority) από το 1966 ως το 1991. Είχε κερδίσει την εκτίμηση και το σεβασμό των υφισταμένων του διατηρώντας ανοιχτό μυαλό στις προτάσεις τους. Οι διευθυντές του ομολόγησαν χαρακτηριστικά: «Ήμασταν μια ριψοκίνδυνη εταιρία. Ο πρόεδρος ήταν πάντα ανοιχτός στις νέες ιδέες.»

Αρχικά οι εργαζόμενοι δεν είναι εφικτό να εισχωρήσουν στη διαδικασία της σκέψης ότι η επιχείρηση εκσυγχρονίζεται και πρέπει να αλλάξει στάση απέναντι στο περιβάλλον της όχι μόνο για να κερδίσει μεγαλύτερο μερίδιο αγοράς (το οποίο αποτελεί αρχικό στόχο κάθε οργανισμού) αλλά και να καθιερωθεί στο χώρο αποτελώντας παράδειγμα ιδανικού και ισχυρού οργανισμού. Πρέπει λοιπόν η διοίκηση και η ηγεσία να βρουν τρόπους ώστε η αλλαγή της κουλτούρας να είναι όσο πιο ανώδυνη μπορεί να γίνει για τον

ίδιο τον οργανισμό αλλά και για τους ανθρώπους που εργάζονται μέσα σε αυτόν. Να βρεθεί ένας τρόπος αφομοιώσεις των νέων μεθόδων και τεχνικών, της νέας συμπεριφοράς και του νέου κλίματος. Να εφαρμόζει δηλαδή η ηγεσία και η διοίκηση γενικότερα, ένα σύστημα κουλτούρας που να αποτελείται από πολυδιάστατα προγράμματα εκπαίδευσης, τεχνικών και δεξιοτήτων, σεμιναρίων και πρακτικής εκπαίδευσης που θα καταχτούσε τους εργαζόμενους ικανούς να κρίνουν καταστάσεις, όπως ότι η κουλτούρα παιδείας και σωστής οργάνωσης είναι απαραίτητη για έναν οργανισμό και να επιλύονται τα προβλήματα άμεσα εφαρμόζοντας τις τεχνικές μάθησης από τη διδασκαλία που προηγήθηκε.

Όλα αυτά ακολουθούν μια πορεία από τα υψηλά ιεραρχικά επίπεδα προς τα χαμηλά. Από την ηγεσία κατευθύνονται στην διεύθυνση του οργανισμού και από εκεί στους προϊσταμένους των τμημάτων, με ιδιαίτερη προσοχή, καθώς οι κανόνες συμπεριφοράς και διοικήσεως σε περίοδο αλλαγής κουλτούρας δεν πρέπει να αλλοιώνονται. Βλέπουμε δηλαδή ότι ο προϊστάμενος αποτελεί την γέφυρα μεταξύ επιχείρησης και προσωπικού. Θα πρέπει να είναι σε θέση, βάση της νεοεφαρμοζόμενης κουλτούρας, να προϊσταται σωστά, ανθρώπινα και αποδοτικά. Να είναι σε θέση να πλησιάζει τους συνεργάτες του και να συμβάλλει στην επίλυση των εκάστοτε παρουσιαζόμενων προβλημάτων είτε επιχειρηματικής είτε ατομικής φύσεως.

3.5 Ο ΚΑΛΟΣ ΗΓΕΤΗΣ

Τα προβλήματα που αντιμετωπίζουν σήμερα οι επιχειρήσεις, τα προβλεπόμενα αλλά και τα απρόβλεπτα, που θα κληθούν να επιλύσουν στο μέλλον είναι τόσα πολλά και απροσδιόριστα ώστε να απαιτείται εξαιρετικά εξειδικευμένη και ικανή εργασία για να επιλυθούν. Για να υπάρχει ικανή και άριστη ηγεσία, που συνεπάγεται την κουλτούρα, οι προϊστάμενοι πρέπει να εκπαιδεύονται σωστά, επιδέξια και επιστημονικά. Ο ηγέτης θα πρέπει να κατέχει άριστες γνώσεις επικοινωνίας. Να μπορεί να επικοινωνεί σωστά, με σαφήνεια, με ευγένεια, με ειλικρίνεια, με πληρότητα, με περιεκτικότητα και πειστικότητα χωρίς διφορούμενα νοήματα. Να μπορεί με τη σωστή επικοινωνία να προσελκύει την προσοχή των ανθρώπων, να προκαλεί το ενδιαφέρον τους και να τους δημιουργεί την επιθυμία να δράσουν προς τον επιδιωκόμενο σκοπό. Να θυμάται ότι πρέπει περισσότερο να ακούει παρά να μιλάει και να συμπεριφέρεται στους εργαζόμενους σωστά, χωρίς να θίγει την αξιοπρέπεια και την προσωπικότητα τους. Να έχει ψυχραιμία και αυτοκυριαρχία διότι μόνο όποιος γνωρίζει καλά τον εαυτό του μπορεί να τον κατευθύνει και να κάνει το ίδιο και στους άλλους ανθρώπους. Να μπορεί να υποτάσσει τον εαυτό του, να έχει προσωπική – εσωτερική δύναμη και θέληση ώστε να μπορεί να υποτάσσει και τους άλλους. Να γνωρίζει τον εαυτό του, δηλαδή τα πλεονεκτήματα και τα μειονεκτήματά του, για να είναι σε θέση να κρίνει τους άλλους. Αυτά βέβαια προϋποθέτουν άριστες γνώσεις όχι μόνο οργανώσεως και διοικήσεως αλλά και θεωρητικών επιστήμων όπως είναι η ψυχολογία και η κοινωνιολογία και των εφαρμογών τους στον εργασιακό τομέα.

Ο Sharp (1951) είχε γράψει *«Εάν ο προϊστάμενος ήταν ένα τρίποδο, νομίζω ότι θα υπήρχε συμφωνία, ότι θα έπρεπε να έχει το ένα πόδι στην οργάνωση και διοίκηση, το δεύτερο στην ψυχολογία και το τρίτο στις κοινωνικές επιστήμες»*. Έτσι γυρνάμε ξανά στην αρχική πρόταση ότι ηγεσία, παιδεία και κουλτούρα είναι έννοιες ταυτόσημες και αλληλοεξαρτώμενες.

Οι καλοί ηγέτες όμως, όπως αναφέρει ο Χαρίδημος Τσούκας (2000), είναι πρωτίστως νοηματοδότες και ονειροπόλοι. Προτείνουν στους συνεργάτες τους ένα συλλογικό όνειρο, ένα όραμα, το οποίο πασχίζουν ενσαρκώσουν με τη συμπεριφορά τους. Χωρίς το όνειρο, το βαθύτερο νόημα που αποδίδουμε στις πράξεις μας, δεν υπάρχει λόγος για μας να κινητοποιηθούμε προκειμένου να κάνουμε κάτι παραπάνω απ' ότι επιβάλλουν οι συμβατικές μας υποχρεώσεις. Αυτό το «κάτι παραπάνω» το βγάζει από μέσα μας ο ηγέτης. Όπως στην περίπτωση των καλλιτεχνικών δημιουργών, το όραμα είναι ένα εγκεφαλικό προϊόν εργαστηρίου, αλλά εκφράζει τους βαθύτερους πόθους κι επιθυμίες των ατόμων. Η Ανίτα Ρόμπιν, για παράδειγμα, δεν επινόησε απλά μια σειρά νέων προϊόντων. Εξέφρασε μια βαθύτερη επιθυμία για οικολογικά προϊόντα. Η ομάδα της Apple που σχεδίασε τον Μάκιντος με επικεφαλής τον Steve Jobs, δεν σχεδίασε απλώς έναν υπολογιστή. Δημιούργησε μια νέα σχολή σκέψης για τους υπολογιστές. Ένας καλός ηγέτης, όπως η Ρόμπιν ή ο Τζόμπς, μπορεί να κατανοήσει τα ασυνείδητα κίνητρα των συνεργατών του καλύτερα κι από αυτούς τους ίδιους.

Ο καλός ηγέτης όμως αν ήταν απλώς ονειροπόλος θα ήταν φαντασιόπληκτος. Άλλωστε το Όνειρο ορίζεται πάντα σε σχέση με την πραγματικότητα. Ο καλός ηγέτης εντοπίζει τα εμπόδια στην υλοποίηση του ονείρου και προτείνει τρόπους για την υπέρβασή τους. Η πραγματικότητα είναι αιχμηρή, ανθίσταται στην χειραγώγηση της, έχει τη δική της δυναμική. Ο καλός ηγέτης είναι σε θέση να διαγνώσει, να έχει αυτό που ο Ησαΐας Μπερλίν αποκάλεσε «αίσθηση της πραγματικότητας». Να διατηρεί τη «δημιουργική ένταση» οράματος και πραγματικότητας, επιθυμίας και ικανότητας, και να ωθεί τους συνεργάτες του να γίνουν ακόμα καλύτεροι, «να σηκωθούν λίγο ψηλότερα».

Με την ευκαιρία της νίκης της Εθνικής ομάδας ποδοσφαίρου της Ελλάδος στο πανευρωπαϊκό πρωτάθλημα, θα ήταν θα ήταν αξιόλογο να αναφερθεί μια ηγετική προσωπικότητα. Του Ότο Ρεχάγκελ, του προπονητή της εθνικής μας ομάδας ποδοσφαίρου, ο οποίος συγκεντρώνει όλα τα στοιχεία που συνθέτουν το προφίλ ενός ηγέτη πρότυπο, όπως αναφέρθηκε

παραπάνω. Δούλεψε σκληρά και επίμονα με αγάπη και πάθος για αυτό που κάνει, παρόλο που είναι γερμανικής καταγωγής. Στην πορεία του με την Εθνική Ελλάδος, άρχισε με ήττες, που όμως του δημιούργησαν ακόμα μεγαλύτερη επίμονη και υπομονή για τη διάκριση της ομάδας του. Σε μια ήττα του ο Ότο Ρεχάγκελ δήλωσε χαρακτηριστικά. «Μπήκαμε στο παιχνίδι με πολύ ενθουσιασμό. Προετοιμαστήκαμε για μια εβδομάδα, όμως έπειτα από οκτώ λεπτά αγώνα κάναμε ένα τραγικό λάθος. Το γκολ που δεχτήκαμε ήταν σχεδόν αυτογκόλ. Τα λάθη όμως είναι ανθρώπινα. Μετά το γκολ η αντίπαλη ομάδα ανέβηκε ψυχολογικά. Εμείς, μέχρι να βρούμε τον εαυτό μας πέρασε αρκετά μεγάλο χρονικό διάστημα. Πάντως, στο δεύτερο ημίχρονο δεν παραδοθήκαμε. Η ομάδα πάλεψε σε όλη τη διάρκεια του β ημιχρόνου. Είχαμε δυο πολύ καλές ευκαιρίες. Όσο γίνεσαι πιο επιθετικός ρισκάρεις, δημιουργείς αδυναμίες στην άμυνα και οι ισπανοί σκοράρουν για δεύτερη φορά, δέκα λεπτά προτού τελειώσει το παιχνίδι». Έπειτα ακολούθησαν οι νίκες, όπου κάθε μια από αυτές άφηνε τα σημάδια της στην ιστορία του ελληνικού ποδοσφαίρου. Το αποκορύφωμα αυτής της προσπάθειας ήταν η απόκτηση του Ευρωπαϊκού κυπέλλου ποδοσφαίρου. Εκεί, ο Ότο Ρεχάγκελ δήλωσε: «Πριν τον αγώνα είχα πει στους παίκτες μου ότι είχαν την ευκαιρία να πετύχουν μια ιστορική νίκη. Το ελληνικό ποδόσφαιρο είχε χρόνια να φτάσει σε μια τόσο μεγάλη επιτυχία όπως η πρόκριση στην τελική φάση σε μια μεγάλη διοργάνωση. Τους είχα τονίσει επίσης να μην αφήσουν τους αντιπάλους να τους σταματήσουν και ότι το πιο σημαντικό δεν ήταν να πάρουν ένα επιπλέον πριμ επειδή θα προκριθούν, αλλά να μπορέσουν να ζήσουν τις εμπειρίες που μπορεί να προσφέρει η συμμετοχή στην τελική φάση μιας τέτοιας διοργάνωσης. Είχαμε την πρωτοβουλία σε όλη τη φάση του αγώνα και πιέσαμε τον αντίπαλο. Ήμασταν η καλύτερη ομάδα στο γήπεδο, αλλά υπήρχε ο φόβος όπως πήγαινε το παιχνίδι, να μη μας τύχει κάτι αρνητικό. Είμαι δυο χρόνια στην ομάδα, μαζί με τους παίκτες, και το πιο σημαντικό που έχουμε κατορθώσει είναι να είμαστε δεμένοι σαν μια οικογένεια και να παίζουμε ομαδικά. Να παίζουμε όλοι για έναν και ένας για όλους. Είναι χαρακτηριστικό ότι τόσο τα παιδιά που παίζουν όσο και τα παιδιά στον πάγκο, έχουν το ίδιο πάθος, άγχος, δύναμη και θέληση για να πετύχουμε τους στόχους μας». Στην ερώτηση του δημοσιογράφου εάν εκτιμάει ότι η πρόκριση μπορεί να επηρεάσει θετικά την ανάπτυξη του

ελληνικού ποδοσφαίρου στην Ελλάδα ο Ότο Ρεχάγκελ απαντάει: «Έχω πλήρη εικόνα του ελληνικού ποδοσφαίρου, όμως πρέπει να καταλάβουμε ότι η Ελλάδα έχει μόνο 11 εκατομμύρια κάτοικους και όχι 80 όπως η Τουρκία και η Γερμανία, που μπορούν να βγάλουν περισσότερους παίκτες. Αυτό που πρέπει να γίνει είναι να οργανώσουμε καλύτερα τα τμήματα υποδομής και σε αυτά να γίνουν επενδύσεις χρημάτων, για να βγουν νέοι παίκτες. Πρέπει να γίνει δουλειά στη βάση. Έτσι χτίζεται το μέλλον».

Αυτά δήλωσε σε συνέντευξη που έδωσε, ο διεθνώς πλέον γνωστός «άσσος» της ηγεσίας, ο οποίος αποτελεί ζωντανό και πρόσφατο παράδειγμα αληθινού ηγέτη με φανερά αποτελέσματα που προέρχονται από το πάθος, το όραμα και τις γνώσεις του, που τον κάνουν να ξεχωρίζει.

Ένας καλός ηγέτης συμπεριφέρεται εν μέρη όπως ένας καλός ψυχοθεραπευτής. Σε περιόδους αλλαγής κουλτούρας και όχι μόνο, συμμαρτώνει τις αγωνίες τους, τις ανασφάλειες ή ακόμα και την οργή τους, γνωρίζοντας ότι με αυτή την συμπεριφορά αναζητούν εμμέσως πλην σαφώς, ενθάρρυνση και καθοδήγηση. Ο καλός ηγέτης έχει το ψυχικό σθένος να «απορροφά» αυτά τα συναισθήματα και να δημιουργεί ένα αίσθημα συναισθηματικής ασφάλειας και σταθερότητας με τον ίδιο τρόπο που οι γονείς παρέχουν αίσθημα ασφάλειας στα παιδιά τους προκειμένου αυτά να αντιμετωπίσουν κρίσιμες μεταβατικές περιόδους στη ζωή τους.

Πάνω απ' όλα όμως ο καλός ηγέτης υπηρετεί. Η ηγεσία για εκείνον δεν είναι ένας απλός τίτλος διάκρισης αλλά ευθύνη. Προωθεί τις γνώσεις του ώστε οι συνεργάτες του να γίνουν καλύτεροι από εκείνον και μόνο έτσι δείχνει την κουλτούρα και το ήθος που τον διακατέχει και την αγάπη του για αυτό που κάνει.

3.6 Ο ΕΥΑΛΩΤΟΣ ΗΓΕΤΗΣ

Σε μια ομάδα εργαζόμενων, τα άτομα που την αποτελούν είναι αυτονόητο ότι διαφέρουν μεταξύ τους. Διαφέρουν στη συμπεριφορά τους, στις αντιδράσεις τους, στις γνώσεις που κατέχουν και πως ο καθένας τις αξιοποιεί, διαφέρουν στην ψυχοσύνθεσή τους, στην κοινωνικότητά τους, στις εμπειρίες που έχουν αποκτήσει, στις δεξιότητες τους, ακόμη και στα επιτεύγματά τους. Καθένας μέσα στην ομάδα έχει κάτι παραπάνω που ο άλλος υστέρησε αυτό. Έτσι αδιαμφισβήτητα δημιουργούνται συγκρίσεις τονίζοντας δυνάμεις και αδυναμίες των ατόμων που με της σειρά τους οδηγούν σε αμυντική συμπεριφοράς και συχνά ακόμη και επιθετικής συμπεριφοράς.

Τα άτομα αισθάνονται ευάλωτα μέσα στο περιβάλλον της ομάδας και θωρακίζονται ψυχολογικά προκειμένου να αποφύγουν δυσάρεστα συναισθήματα. Ένας ηγέτης όμως, που καθιστά τον εαυτό του ευάλωτο απέναντι στους υφιστάμενους του, δίνει το μήνυμα ότι ως πεπερασμένα ανθρώπινα όντα, είμαστε όλοι ευάλωτοι και ανασφαλείς και ότι για να προαχθεί το συλλογικό καλό θα πρέπει να διαχειριστούμε αυτή μας την ανασφάλεια έλλογα ώστε να υπάρξει μια προσπέλαση των εμποδίων που την καθιστούν.

Γίνεται λοιπόν αντιληπτό πόσο μεγάλο είναι το ρίσκο στο οποίο θα πρέπει να επιδοθεί ο ηγέτης που διαθέτει ψυχική ωριμότητα. Από τη μια μεριά να λειτουργήσει ως συναισθηματικό στήριγμα και υπόβαθρο αγωνιάς και αβεβαιότητας των συνεργατών του σχετικά με το μέλλον. Από την άλλη, να είναι ο πρώτος ο οποίος θα κλιθεί να επιδείξει την αδύναμη φύση που τον διακατέχει καθότι εστί άνθρωπος, εμφανίζοντας έτσι τα αδύναμα σημεία του αλλά και τη διάθεση του να μάθει μέσα από την αλληλεπίδραση του με τους συνεργάτες του.

Δεδομένου ότι στην οικονομία της γνώσης συναντάμε όλο και περισσότερο το φαινόμενο της οικονομικής ασυμμετρίας, ότι δηλαδή οι υφιστάμενοι κατέχουν γνώσεις που δεν διαθέτουν οι προϊστάμενοι τους, η ηγετική λειτουργία ασκείται περισσότερο μέσω της επικοινωνίας και του προσωπικού παραδείγματος παρά μέσω εντολών όπως γίνεται σε μια παραδοσιακή επιχείρηση. Για να ασκηθεί άμεσα η ηγετική λειτουργία προαπαιτείται η ικανότητα του προϊστάμενου να ελέγχει τον τρόπο εργασίας του υφιστάμενου, κάτι το οποίο δεν είναι εύκολο και λυτά ισχύει πάντα. Ο ρόλος του ηγέτη σε συνθήκες μαζικής πληροφόρησης είναι να ενισχύει την ερμηνευτική ικανότητα των συνεργατών του, με το να υπογραμμίζει εμπράκτως τις βασικές παραδοχές και αξίες που διέπουν την επιχειρησιακή ζωή, ώστε οι συνεργάτες του να τη χρησιμοποιούν σαν πυξίδα στις δραστηριότητές τους.

Εν ολίγοις, στην μοντέρνα επιχείρηση όπου επικρατεί γνώση ο ηγέτης διατηρεί τον κεντρικό του ρόλο όπως και στην παραδοσιακή επιχείρηση, με τη διάφορα ότι αυτός ο ρόλος, δεν αναδεικνύει τόσο την ιεραρχική του υφή όσο τον συμβολικό – παιδαγωγικό και επικοινωνιακό του χαρακτήρα.

Μέσα σε μια τέτοια ιδανική, αναγνωρισμένη, αποδεκτή και εφαρμόσιμη κουλτούρα, η εξουσία του ηγέτη δεν απορρέει από την επίσημη θέση την οποία κατέχει, αλλά από τον σεβασμό που αυτός εμπνέει στους συνεργάτες του, και όχι υπαλλήλους του όπως θα λέγαμε κλασσικά, και την αύρα που εκπέμπει. Στην παραδοσιακή επιχείρηση παίζει μεγάλη σημασία η ιεραρχική πυραμίδα και θεωρείται ιδανικό να τηρείται όσο πιο πιστά γίνεται. Έτσι γίνεται ακόμα πιο επιβλητική η εξουσία που κατέχει ο ηγέτης.

Σήμερα η εξουσία κερδίζεται, δεν παρέχεται ούτε χαρίζεται. Ο ηγέτης πρέπει πρώτα να την αποκτήσει με την αξία του και έπειτα να αποκαλεστεί ηγέτης. Πρέπει να στηρίζεται περισσότερο στην επιρροή από τους συναδέλφους του, παρά στο ρόλο του και τα προσόντα του.

Στην επιχείρηση όπου κυριαρχεί η κουλτούρα της γνώσης και της ουσιαστικής επικοινωνίας και συνεργασίας, ο ηγέτης σύμφωνα με όσα αναφέρθηκαν παραπάνω, διακινδυνεύει τη φαινομενική (τυπική) του εξουσία επιλέγοντας την ουσιαστική επιρροή και αλληλεπίδραση με τους συνεργάτες του. Τον ενδιαφέρει η δέσμευση των ατόμων και όχι η απλή υπακοή και συμμόρφωση τους στα τυπικά πλαίσια του προβάλλοντος της επιχείρησης. Δημιουργεί τις οργανωτικές συνθήκες, σύμφωνα με τις οποίες τα άτομα θα καταφέρουν να ξεδιπλώσουν τη δημιουργικότητά τους, την εργατικότητα τους και την προθυμία για επικοινωνία και συνεργασία που κατέχουν. Καθιερώνει ένα κλίμα εμπιστοσύνης και υπαγωγής όλων σε κοινούς κανόνες, μέριμνα για την οργανωτική αρχιτεκτονική, λειτουργεί ως συναισθηματικό ανάχωμα στην ανασφάλεια που προκαλούν οι συνεχείς αλλαγές και η αβεβαιότητα του περιβάλλοντος. Εμπνέει τους συνεργάτες του εστιάζοντας στην ενέργεια τους, στους συλλογικούς σκοπούς της επιχείρησης ενώ σύγχρονος τους παιδαγωγεί, πρωτίστως με τη συμπεριφορά του και τις πράξεις του, που αποτελούν παράδειγμα προς μίμηση, και κατόπιν με το όραμα του και τις αξίες του που διέπουν την επιχειρησιακή του δραστηριότητα.

Η κουλτούρα μιας ηγεσίας στηριζόμενης στην παιδεία και τη συνεργασία, μετατρέπει την επιχείρηση από ένα απλό εργαλείο για την επίτευξη εμπορικών στόχων, σε ένα θεσμό ο οποίος διαπερνάται από αξίες και χαρακτηρίζεται από μια διακριτή ταυτότητα. Χωρίς να αρνείται ή να αποφεύγει την πραγματικότητα δεν υποκλίνεται μπροστά της αλλά την μεταποιεί και τη διαμορφώνει σε κάτι τελείως διαφορετικό από την αρχική της μορφή. Γνωρίζει ότι δεν είναι παντογνώστης και είναι «ανοιχτός» σε νέες ιδέες και σε εμπειρίες άλλων ατόμων. Κατανοεί την βαθιά ανθρώπινη φύση και γνωρίζει ότι ο άνθρωπος είναι ικανός τόσο για το καλύτερο όσο και για το χειρότερο και φιλοδοξεί να λειτουργήσει καταλυτικά για το καλύτερο.

3.7 ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΗΓΕΣΙΑΣ ΠΟΥ ΟΔΗΓΟΥΝ ΣΤΗΝ ΚΑΤΑΜΗΛΗ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ

Η κουλτούρα κάθε οργανισμού εξαρτάται άμεσα από τον ηγέτη του αφού εκείνος είναι που την καθορίζει, ανάλογα με τα πιστεύω του, τους στόχους του, τον χαρακτήρα του και τις ανάγκες του, εννοώντας ανάγκες καταξίωσης και ανάδειξης, προωθώντας συλλογικά και όχι αποκλειστικά ατομικά συμφέροντα.

Όλοι οι προϊστάμενοι αναπτύσσουν κάποια μορφή ηγεσίας ή υποκίνησης των εργαζόμενων που πάντα ακολουθεί την γραμμή της ηγεσίας. Οι προσπάθειες που καταβάλλουν οι προϊστάμενοι – ηγέτες, έχουν σαν στόχο να συγκεντρώσουν το ενδιαφέρον τόσο της εργασιακής ομάδας, όσο και του προσωπικού για την επιδίωξη κάποιων αντικειμενικών στόχων που η ηγεσία έχει θέσει. Η δραστηριότητα αυτή είναι δυνατόν να πραγματοποιηθεί με πολλές μορφές και διάφορους τρόπους. Έτσι με την πάροδο του χρόνου έχει διαμορφωθεί ένα πλήθος συστημάτων ηγεσίας που δεν πηγάζει μόνο από οργανισμούς κι επιχειρήσεις αλλά και από την κοινωνική – πολιτική ζωή, αφού ακόμα κι εκεί είναι απαραίτητη η παρουσία καθοδηγητών και ηγετών. Ο προϊστάμενος λοιπόν, ανάλογα με την περίπτωση είναι σε θέση να επιλέξει κάποιο από τα συστήματα, το οποίο κατά την γνώμη του και μόνο θα είναι το καταλληλότερο για τις ανάγκες της εργασιακής του ομάδας αλλά παράλληλα θα ταιριάζει στην προσωπικότητα του και τις δυνατότητες του, δεδομένου του ότι κάθε προσωπικότητα έχει τη δική της ισχύ σε συγκεκριμένα θέματα.

Τα συστήματα ηγεσίας ξεκινούν από την πλήρη αυταρχία ή απολυταρχία και καταλήγουν μέχρι τη σχεδόν πλήρη δημοκρατία. Όμως από το ένα άκρο ηγεσίας μέχρι το άλλο, διαμορφώνονται συστήματα με μεγαλύτερη εμβέλεια, εφαρμογή και προσαρμοστικότητα απέναντι στις ανάγκες κάθε επιχείρησης. Διότι ένα πλήρες αυταρχικό ή ένα πλήρες δημοκρατικό σύστημα ηγεσίας δεν θα μπορούσε να είναι ευέλικτο στις ανάγκες της ίδιας της επιχείρησης αλλά και του περιβάλλοντός της. Τέτοια

μορφή ηγεσίας αποτελεί η καταπιεστική απολυταρχία (απολυταρχία), όπου λέει και εν ανάγκη απειλεί. Δεν δίνει περιθώρια στον υπάλληλο – εργαζόμενο, δεν δέχεται τη συνεργασία και παράπονα προς εκείνον, εφαρμόζει σκληρά μέτρα εργασίας και απόδοσης, χωρίς αυτή να είναι πάντα εφικτή και θεωρεί ότι οι εργαζόμενοι έχουν πλεόνασμα υποχρεώσεων και ελάχιστα δικαιώματα, πράγμα ανυπόστατο.

Άλλη μορφή ηγεσίας είναι η «φιλόανθρωπη» ή «φιλική» απολυταρχία, όπου ο ηγέτης λέει και εξηγεί, χρησιμοποιώντας θετική ενίσχυση εάν η συμπεριφορά είναι ευνοϊκή. Υπάρχει ακόμη η απολυταρχία με τεχνάσματα, όπου ο ηγέτης «κατευθύνει» τους εργαζόμενους να σκέφτονται ότι συμμετέχουν ουσιαστικά ενώ ο ίδιος είναι που κινεί τα νήματα πίσω από τη σκηνή. Στην πραγματικότητα είναι αυταρχικός ηγέτης με προσποίηση. Όμως, ενώ αυτή η μορφή ηγεσίας δίνει στους εργαζόμενους την υποκίνηση και την ώθηση που χρειάζονται για μεγαλύτερη και ποιοτικότερη απόδοση στην εργασία τους, λόγω του ότι αυτό είναι ψεύτικο και προσποιητό, στο τέλος γίνεται αντιληπτό και τα αποτελέσματα είναι ακόμη πιο αρνητικά απ' ότι αυταρχική ηγεσία. Η μάζα των εργαζόμενων δεν λαμβάνει το προσποιητό. Λαμβάνει τη συμμετοχή, τη θέληση, και την καλή διάθεση από το μέρος της διοίκησης και της ηγεσίας.

Ακολουθεί η ηγεσία με συμβούλια, όπου οι εργαζόμενοι αισθάνονται και πιστεύουν, ότι οι απόψεις τους είναι πραγματικά επιθυμητές και είναι δυνατή η άσκηση πίεσης κατά τη λήψη αποφάσεων. Τέλος, η μορφή ηγεσίας με προσέγγιση *laissez – faire* όπου ο ηγέτης επιθυμεί να συνδεθεί με την ομάδα σαν συμμετέχων συνάδερφος και να κάνει ότι του υπαγορεύει η ομάδα.

Μέσα από αυτή την ποικιλία μορφών ηγεσίας, καταλληλότερη για έναν οργανισμό και σύμφωνα με υποκειμενική γνώμη, θα μπορούσε να αποτελέσει η ηγεσία με συμβούλια, διότι οι εργαζόμενοι λαμβάνουν μέρος στη λήψη αποφάσεων και ασκούν πιέσεις στην διοίκηση για οποιαδήποτε θέμα προκύψει. Η ηγεσία επηρεάζεται κατά πολύ από τις πιέσεις αυτές χωρίς να αφήνεται και να επηρεάζεται εξ ολοκλήρου από αυτές. Κρατάει ισορροπίες

και λαμβάνει αποφάσεις προωθώντας τα συμφέροντα του οργανισμού χωρίς να αδικεί τους εργαζόμενους μέσα σε αυτόν. Αποφασίζει σύμφωνα με τις γνώσεις του, την κρίση του, τις εμπειρίες του και την παιδεία που κατέχει πάνω στο αντικείμενο, χωρίς να επηρεάζεται άνευ λόγου και από ασήμαντες επιρροές.

Αντίθετη μορφή ηγεσίας είναι αυτή όπου κυριαρχεί ισότητα ανάμεσα σε διοίκηση και εργαζόμενους, δεν είναι τόσο αποδοτική λόγω του ότι δεν υπάρχει διαχωρισμός μεταξύ διοικήσεως και λοιπών εργαζόμενων και η ηγεσία στηρίζεται μόνο σε αυτούς και στη γνώμη τους, αποφεύγοντας έτσι κάθε πρωτοβουλία, ευθύνη, ικανοποίηση ηθική και καταξίωση στο χώρο σαν ηγεσία. Τέτοιου είδους ηγεσία δεν καθοδηγεί, δεν διοικεί, δεν προστατεύει τους εργαζόμενους και την επιχείρηση, δεν δημιουργεί και δεν διακρίνεται μέσα στο πλήθος. Είναι απλά μια μορφή διοίκησης μη αποτελεσματική και μη κερδοφόρα.

Να υπάρχει ισότητα και συναδελφικότητα αλλά και η ηγεσία όπως και τα λοιπά στελέχη και οι εργαζόμενοι να εκτελούν το καθήκον τους μέσα στην επιχείρηση. Λέμε ναι, στη συμμετοχική διοίκηση αλλά οι αποφάσεις είναι προορισμένες για την ηγεσία και τη διοίκηση γενικότερα. Για να μπορέσει ο οργανισμός να αφομοιώσει σωστά και αποτελεσματικά την καταλληλότερη κουλτούρα που ανταποδίνεται στις ανάγκες του.

Βέβαια, εφαρμοζόμενο ένα σύστημα κουλτούρας δεν σημαίνει ότι εφαρμόζεται και ένα σύστημα ηγεσίας. Δεν είναι λογικό καθ' όλη την πορεία ενός οργανισμού να υπάρχει μόνο ένα στυλ ηγεσίας. Το στυλ που έχει η εκάστοτε ηγεσία θα πρέπει να διαμορφώνεται ανάλογα με την επικρατούσα κάθε φορά περίπτωση στο εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης. Ανάλογα με τα προβλήματα που εμφανίζονται θα πρέπει να ενεργεί και η ηγεσία. Για παράδειγμα, σε φυσιολογικές συνθήκες ροής της εργασίας, ταιριάζει το δημοκρατικό σύστημα διοίκησης, όπου συμπεριλαμβάνονται συμβούλια και οι εργαζόμενοι συμμετέχουν στη λήψη αποφάσεων. Σε περίπτωση όμως παρουσίασης προβλήματος οικονομικής ή ανταγωνιστικής φύσεως (μέσα και έξω από την επιχείρηση), ανυποταγής και ανυπακοής των εργαζόμενων

στους κανονισμούς της επιχείρησης, η ηγεσία πρέπει να εφαρμόζει το αυταρχικό σύστημα διοίκησης ώστε να ισορροπούν οι καταστάσεις και να επανέρχονται οι φυσιολογικοί ρυθμοί ροής της εργασίας και της συνεργασίας ανάμεσα στους εργαζόμενους.

Έτσι θα έχει καταφέρει η ηγεσία να εκτελέσει σωστά και αποδοτικά το έργο της, αφήνοντας το στίγμα της σαν ιδανική ηγεσία και προδιαγράφοντας ένα επιτυχημένο σύστημα κουλτούρας μέσα από το οποίο θα αναπτύσσεται η επιχείρηση πετυχαίνοντας ακόμα πιο υψηλότερους στόχους στην πορεία της μέσα στο χρόνο.

3.8 Ο ΡΟΛΟΣ ΤΗΣ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑΣ ΤΗΣ ΗΓΕΣΙΑΣ ΣΤΗΝ ΕΠΟΧΗ ΤΗΣ ΑΒΕΒΑΙΟΤΗΤΑΣ

Στην σημερινή εποχή ο ηγέτης δεν μπορεί να εγγυηθεί την σταθερότητα των καταστάσεων για τις επιχειρήσεις, όπως πριν. Εταιρείες κολοσσοί κλονίζονται από τη μια στιγμή στην άλλη, πόσο μάλλον οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις. Η ανάπτυξη νέων τεχνολογιών, η εμφάνιση καινούργιων ανταγωνιστών και οι εύκολα μεταβαλλόμενες απαιτήσεις των πελατών είναι οι κύριοι λόγοι που καταστούν τις επιχειρήσεις ευάλωτες και αβέβαιες προς το μέλλον τους. Ό,τι υπάρχει και κυριαρχεί δεν θα κυριαρχεί για πάντα, καθώς όλες οι επιχειρήσεις διαγράφουν μια τροχιά, από την οποία είναι πολύ εύκολο και γρήγορο να πεταχτεί ξαφνικά έξω. Στην παγκοσμιοποιημένη οικονομία, κάθε επιχείρηση είναι περισσότερο ευάλωτη σε κίνδυνους από ποτέ άλλοτε.

Στο παρελθόν, η ηγεσία ήταν εκείνη που διαχειριζόταν τον κίνδυνο στις επιχειρήσεις. Στην εποχή της αβεβαιότητας όμως, της γνώσης και της πολυπλοκότητας είναι υπόθεση όλων. Ο ηγέτης είναι εκείνος που θα πρέπει να καταστήσει σαφές ότι η επιχείρηση δεν είναι μόνο του ιδιοκτήτη ή του ηγέτη της αλλά είναι υπόθεση όλων όσων εργάζονται μέσα σε αυτήν. Ακόμα και οι κίνδυνοι πρέπει να αντιμετωπίζονται και να διαχειρίζονται συλλογικά. Αυτό θα συμβεί όταν τα άτομα εγκολπωθούν στους σκοπούς της επιχείρησης

και αναπτύξουν την ικανότητα της αυτουποκινούμενης δράσης έτσι ώστε να αναλαμβάνουν πρωτοβουλίες και να λαμβάνουν αποφάσεις δρώντας αποτελεσματικά ο καθένας στον χώρο του και το αντικείμενο του. Η προέκταση αυτού του συλλογισμού, είναι η ιδανική επιχείρηση, στην οποία τείνει να φτάσει η σημερινή επιχείρηση. Ότι δηλαδή η ηγεσία δεν περιορίζεται στο ανώτατο επίπεδο της επιχείρησης, η οποία άποψη είναι η κλασσική, αλλά ενσωματώνεται ομοιόμορφα σε όλα τα επίπεδα της ιεραρχικής πυραμίδας. Καθημερινά στην εργασιακή ζωή, το ρόλο του ηγέτη παίζει συχνά οποιοσδήποτε τυχαίνει να κατέχει εξειδικευμένη γνώση κερδίζοντας έτσι την εμπιστοσύνη και την εκτίμηση των υπόλοιπων. Κατά συνέπεια, είναι πλέον ορατό ότι η αντίληψη που υπήρχε κάποτε για την ηγεσία τείνει να εξαλειφθεί. Η ηγεσία δεν συγκεντρώνεται υποχρεωτικά στην κορυφή αλλά κατανέμεται, εν δυνάμει, σε όλη την επιχείρηση (C. Handy). Η απάντηση στην αβεβαιότητα είναι η μεγαλύτερη συλλογικότητα, συνεργασία και επικοινωνία. Όχι στην συγκέντρωση εξουσίας στην κορυφή, ούτε αναζήτηση χαρισματικών ανθρώπων, αλλά σαν βάση και αρχή της ηγεσίας να αποτελεί η αυτόβουλη συνεργασία, η οποία με την κατάλληλη υποκίνηση, κάνει την επιχείρηση να βαδίζει σε σταθερό έδαφος και να κινείται σε βέβαιο περιβάλλον.

Όμως, δεν είναι μόνο η επιχείρηση που καθίσταται περισσότερο ευάλωτη στη σημερινή εποχή. Το ίδιο ισχύει και για όλα τα μέλη μέσα στην επιχείρηση, συμπεριλαμβανομένων και των ηγετών. Στην επιχείρηση η επιτυχία είναι συνάρτηση της δημιουργικής πρωτοβουλίας των ατόμων, αφού αυτά είναι πλέον οι κατ'εξοχήν φορείς της γνώσης. Η μάθηση και η δημιουργικότητα όμως, προϋποθέτουν και συνεπάγονται την ισότιμη ανταλλαγή απόψεων, την ελεύθερη έκφραση αμφιβολίας και αμφισβήτησης, τον πειραματισμό, την έκθεση του ατόμου στην πιθανότητα του λάθους, το ενδεχόμενο της αγνοίας, την κριτική των άλλων. Όσο περισσότερο τα άτομα είναι διατεθειμένα να μάθουν, να προτείνουν και να πάρουν πρωτοβουλίες, τόσο περισσότερο θέτουν την ψυχική, συναισθηματική τους ενέργεια στην υπηρεσία του συλλογικού (επιχειρησιακού) καλού και κατά συνέπεια αυξάνουν την προσωπική τους εξουσία, διακινδυνεύοντας όμως την ίδια τους τη συναισθηματική ισορροπία (Hirschhorn,1997) (Τσούκας Χαρίδημος, 2000).

ΕΠΙΛΟΓΟΣ

Στο κεφαλαίο που προηγήθηκε, παρουσιάστηκε μια βαθύτερη εικόνα για τη σχέση μεταξύ ηγεσίας και κουλτούρας. Κάθε ηγέτης όπως είδαμε και παραπάνω είναι υπεύθυνος για την κουλτούρα που επικρατεί στην επιχείρηση. Είναι εκείνος ο οποίος με βάση την προσωπικότητά του διαμορφώνει ένα κλίμα παιδείας και κουλτούρας, άλλοτε υψηλού και άλλοτε χαμηλού επιπέδου. Το προφίλ του κάθε ηγέτη διαμορφώνεται από τις γνώσεις του, την παιδεία που κατέχει, την ψυχοσύνθεση του, την θέληση και την επιμονή του και γενικά το όραμά του, που τελικά τον κάνει να ξεχωρίζει από άλλους ευάλωτους ηγέτες στον εργασιακό χώρο. Κάθε ηγέτης χαρακτηρίζεται επίσης, βάση πάντα της προσωπικότητας που τον διακρίνει, από το στυλ ηγεσίας που επιλέγει να εφαρμόσει ώστε η λειτουργία – αλλαγή της κουλτούρας μέσα στην επιχείρηση να επέλθει σταδιακά και ομαλά. Ο καλός ηγέτης δρα στην αβεβαιότητα αλλά παράγει βέβαιο αποτέλεσμα.

Οι προκλήσεις της επιχειρηματικής ζωής είναι τόσο έντονες και σύνθετες που ο σημερινός ηγέτης πρέπει να αποδεχθεί την εξάρτηση του από τους συνεργάτες του και να διαθέτει την ψυχική ωριμότητα ώστε να αναγνωρίζει τα όρια του. Διότι η αληθινή ηγεσία που διακρίνεται από κουλτούρα, σε οποιοδήποτε τομέα, είναι υπόθεση λίγων λόγω της δυσκολίας της. Όλοι οι άλλοι που απλά έχουν τον τίτλο της μένουν στο σκοτάδι.

«Επειδή το μέλλον είναι σκοτεινό και λίγοι είναι αυτοί που δεν φοβούνται, όσοι προσπαθούν να το διαπεράσουν γίνονται πάντα αντικείμενα μίσους».

Bertrand Russell.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4^ο

ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ ΚΑΙ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΑΚΑ ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Οι πληροφοριακές κουλτούρες αποτελούνται από τις αξίες, τις πεποιθήσεις, και όλες τις συμπεριφορές που σχετίζονται με τη διοίκηση πληροφορικής (Claver et al,2001). Στο κεφάλαιο που ακολουθεί φαίνεται χαρακτηριστικά ότι η επιχείρηση όχι μόνο δεν μπορεί να αψηφήσει τα σύγχρονα τεχνολογικά δεδομένα για να επιβιώσει στον ανταγωνισμό, αλλά επιβάλλεται να υιοθετήσει τα στοιχεία της τεχνολογικής εξέλιξης στο σύνολο της φιλοσοφίας της και στην σύγχρονη κουλτούρα της. Αναλυτικότερα στην ενότητα που ακολουθεί γίνεται μια προσπάθεια να αναλυθεί η έννοια του Πληροφοριακού Συστήματος (Π.Σ.) και της Τεχνολογίας της Πληροφορίας και της σχέσης τους με τη διαμόρφωση της κουλτούρας και του κλίματος μέσα στον οργανισμό. Γίνεται μια προσπάθεια διάκρισης μεταξύ πληροφοριακής και ενημερωτικής κουλτούρας και πώς η πληροφοριακή οδηγεί στην ανάπτυξη του Π.Σ.

Αυτό το κεφάλαιο αναλύει την έννοια του πληροφοριακού συστήματος (IS) και την επιχειρησιακή κουλτούρα ως δύο πολύ σχετικά ζητήματα σε οποιαδήποτε εταιρία. Ακριβέστερα, θα δούμε πώς αυτά τα δύο φαινόμενα αλληλεπιδρούν προκειμένου να βοηθήσουν στην επίτευξη των σκοπών μιας οικονομικής μονάδας. Από αυτή την άποψη, μια ανάλυση των εννοιών της πληροφοριακής και ενημερωτικής κουλτούρας δείχνει ότι η δεύτερη επιτρέπει στις εταιρίες να ωφεληθούν από την ηλεκτρονική πληροφόρηση. Δεδομένου ότι δεν έχουν όλες οι εταιρίες την κουλτούρα της πληροφορίας, είναι αναπόφευκτο να συζητηθούν οι οποιεσδήποτε αλλαγές στην κουλτούρα και η οικονομική αποδοτικότητα των πληροφοριακών συστημάτων.

4.1 ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΑΚΑ ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΚΑΙ ΧΡΗΣΤΕΣ

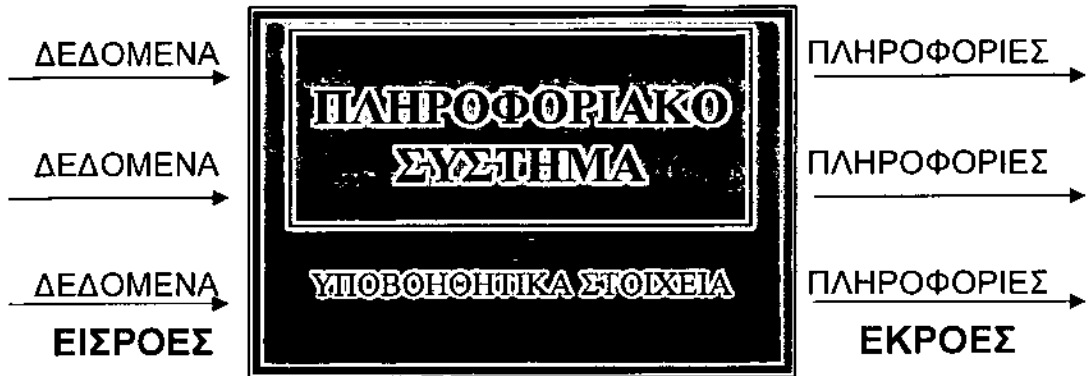
Είναι επομένως απαραίτητο να καθοριστεί η πληροφοριακή κουλτούρα, η τεχνολογία πληροφοριών (IT) και επιχειρησιακή κουλτούρα, συνοπτικά βέβαια, έτσι ώστε τα θεμέλια της αμοιβαίας σχέσης τους να μπορούν να οριοθετηθούν κατάλληλα.

Σχετικά με την έννοια του πληροφοριακού συστήματος, πρέπει να ειπωθεί ότι η οριοθέτησή της είναι προβληματική, λόγω της ποικιλίας των υπαρχόντων ορισμών και κυρίως εξαιτίας της σύγχυσης με την έννοια της τεχνολογίας της πληροφορίας. Αυτές οι συγχύσεις φανερώνουν την μεγάλη πολυπλοκότητα αυτού του οργανωτικού παράγοντα με τις διαφορετικές πτυχές, συμπεριλαμβανομένων τεχνικών, ανθρώπινων και οργανωτικών.

Οι περισσότεροι ορισμοί πληροφοριακών συστημάτων περιλαμβάνουν τις λειτουργίες που το σύστημα πραγματοποιεί. Κατά συνέπεια, για τον Άντερσον (1992), «πληροφοριακό είναι ένα σύστημα που συλλέγει, καταγράφει, αποθηκεύει και ρυθμίζει εκ νέου τα στοιχεία όσον αφορά τις διαδικασίες μιας επιχείρησης, και προσφέρει έπειτα τα αποτελέσματα αυτής της διαδικασίας στο κατάλληλο προσωπικό μιας εταιρίας με την μορφή των πληροφοριών αυτές οι πληροφορίες θα χρησιμοποιηθούν για να διευκολύνουν μια αποδοτική διαχείριση της εν λόγω επιχείρησης, για έλεγχο των διαδικασιών της και ως βάση για την αποδοτική δράση»(Claver et al,σελ 247). Με απλά λόγια το Π.Σ πρέπει να βοηθήσει τις εταιρίες για να λάβουν τις αποφάσεις.

Για να διεκπεραιωθούν αυτές οι λειτουργίες, το σύστημα πρέπει να διαθέτει κάποια συγκεκριμένα «εργαλεία»: την πληροφορία και τα δεδομένα, τους ανθρώπους και κάποια υποβοηθητικά στοιχεία. Με τα δύο πρώτα εννοούμε τις εισροές και εκροές του συστήματος. Σχετικά με τον ανθρώπινο παράγοντα αυτός θα αναλυθεί αργότερα. Ενώ με τον όρο υποβοηθητικά στοιχεία εννοούμε τους υλικούς πόρους που χρησιμοποιούνται για να εκτελεστούν όλες οι λειτουργίες του πληροφοριακού συστήματος. Αυτοί οι

πόροι ποικίλουν από πληροφοριακούς πόρους, τηλέφωνα και αρχείο ως ακόμα και το εκτυπωτικό χαρτί.



Σχήμα 5

Πηγή: Βαονάκη Στυλιανή – Καλογεράκη Γεωργία. Πτυχιακή εργασία: *Ο ρόλος της εταιρικής κουλτούρας στις σύγχρονες επιχειρήσεις*. Αύγουστος 2004

Αφ' ετέρου, η τεχνολογία της πληροφορίας χρησιμοποιείται συχνά σαν ένα συνώνυμο των Π.Σ, όπως αναφέραμε ανωτέρω. Αυτό οφείλεται στο γεγονός ότι, η Τεχνολογία της Πληροφορίας είναι το τεχνολογικό συστατικό του Π.Σ, δεδομένου ότι περιλαμβάνει το υλικό, τις βάσεις δεδομένων, τα δίκτυα λογισμικού και άλλους πόρους κατάλληλους για την επεξεργασία πληροφοριών.

Επιστρέφοντας στην ιδέα ότι οι άνθρωποι είναι ένα από τα σημαντικότερα συστατικά ενός Π.Σ, η έννοια της επιχειρησιακής κουλτούρας δεδομένου ότι είναι ένας γενικός όρος που περιγράφει τα πράγματα (τί γίνεται σε μια εταιρία), συνδέεται με το Π.Σ, αφού εξηγεί πώς οι άνθρωποι συμπεριφέρονται κατά τη χρήση ενός Π.Σ. Οι επιρροές στη διαμόρφωση της πληροφοριακής κουλτούρας προέρχονται από διάφορους εσωτερικούς και εξωτερικούς παράγοντες όπως επαγγελματικές σχέσεις, θρησκευτικές παραδόσεις, συμπεριφορά των εξωτερικών συνεργατών και άλλα.

Κατά συνέπεια, σχετικά με τους ανθρώπους που είναι μέρος του ΠΣ, η κουλτούρα μιας οργάνωσης θα επηρεάσει και θα επηρεαστεί και από τους χρήστες (που παράγουν το σύστημα που εισάγεται ή/και χρησιμοποιούν την παραγωγή) και από τους τεχνικούς (συμπεριλαμβανομένων των χειριστών υπεύθυνων της τροφοδότησης των στοιχείων του υπολογιστή και του ελέγχου της σωστής λειτουργίας, του αναλυτή συστημάτων, που είναι αρμόδιος για το λογικό σχέδιο τέτοιων συστημάτων, και των προγραμματιστών, οι οποίοι δημιουργούν το λογισμικό των υπολογιστών). Εάν είναι μέλη της εταιρίας ή συσχετίζονται άμεσα με αυτή, τότε ανταποκρίνονται στην επιχειρησιακή φιλοσοφία ή σύμφωνα με την EL Sawy (1985) γίνονται «κοινωνοί της αντίστοιχης κουλτούρας». Κατ' αυτό τον τρόπο, κανένας από αυτούς δεν πρέπει να αποκλειστεί από μια ανάλυση της οργανωτικής συμπεριφοράς, όταν πρόκειται για την πληροφοριακή τεχνολογία και την ανάπτυξη της. Εκτός αυτού, οι Pliskin et al (1993, σελ143) επισημαίνουν ότι «το ίδιο πράγμα (ΠΣ) μπορεί να έχει διαφορετικές έννοιες για τους διαφορετικούς χρήστες, όπως οι αναλυτές συστημάτων και άλλοι χρήστες, γιατί οι απόψεις τους σχετικά με αυτά τα συστήματα μπορούν να μην είναι οι ίδιες». Δυστυχώς, σε πολλές περιπτώσεις το ΠΣ εφαρμόζεται μετά από τις αναλύσεις και τις εκτιμήσεις των τεχνικών, με λίγη φροντίδα για τους τελικούς χρήστες. Εκτός από τα λειτουργικά προβλήματα που αυτό μπορεί να προκαλέσει, δεν είναι παράξενο να εμφανίζονται και διαφορές στην κουλτούρα και η παρουσία διαφωνιών (conflicts) μεταξύ των χρηστών, εάν δεν έχουν συμμετάσχει σε μια τέτοια εφαρμογή. «Άλλωστε τα δυο πιο σημαντικά στοιχεία ενός ΠΣ είναι οι άνθρωποι και η πληροφορία». (Elia Cherpaitis, 1997,σελ 198)

Με αφορμή τους ορισμούς που έχουν προηγηθεί σε προηγούμενα κεφάλαια και όταν η κουλτούρα είναι σε συμφωνία με την τεχνολογία της πληροφορίας, οι συνθήκες που συνεπώς διαμορφώνονται έχουν ως εξής:

-Επιτρέπεται να γνωρίζει κανείς εάν η εφαρμογή της ΤΠ θα γίνει αποδεκτή ικανοποιητικά.

-Καθορίζονται τα σχέδια για την χρήση των πληροφοριών. Κατά συνέπεια, βοηθά να προσδιορισθεί ποιες πληροφορίες είναι σημαντικές, την πηγή από όπου μπορεί να αντλούνται και, προ πάντων, σε ποίον πρέπει να προωθηθούν.

-Είναι ένας σημαντικός τρόπος επικοινωνίας, και μέσα και έξω από την εταιρία (Schein,1992) και μας επιτρέπεται να αξιολογήσουμε την αποτελεσματικότητα της ΤΠ που εφαρμόζεται στις τηλεπικοινωνίες (Grote και Baitsch, 1991 Kanungo, 1998) (Claver et al,σελ 249).

-Εδραιώνεται η συνοχή μεταξύ των μελών μιας εταιρίας, αφού καταφέρει να εξηγήσει ποιος είναι " ο τρόπος με τον οποίο τα πράγματα καθορίζονται στον οργανισμό".

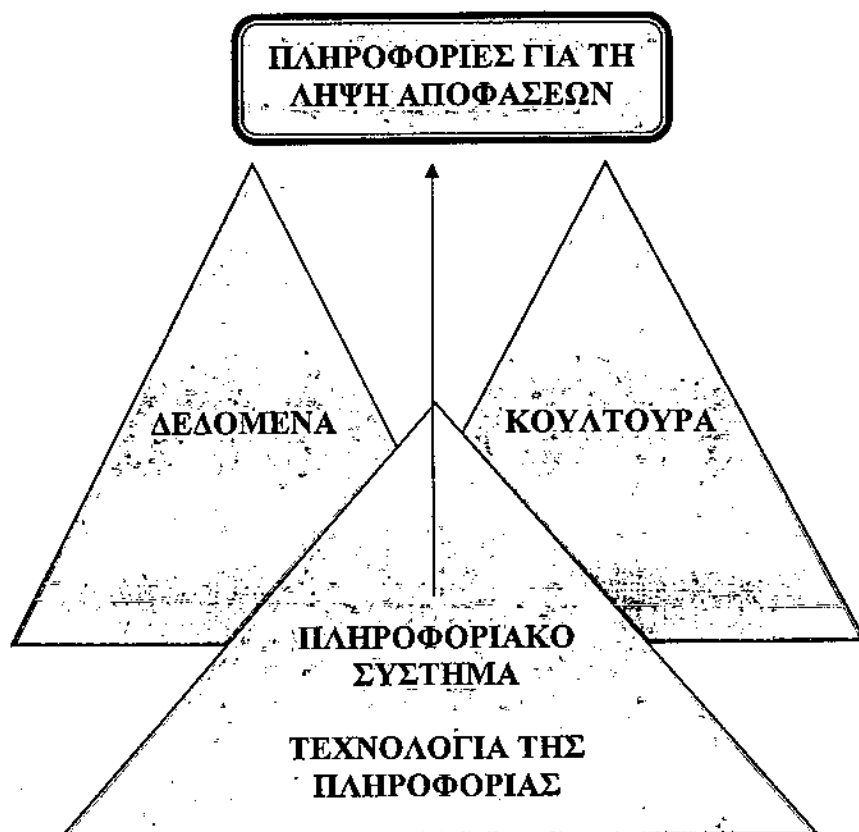
-Επιτρέπεται η εφαρμογή κοινωνικού ελέγχου μέσα σε μια εταιρία. Παραδείγματος χάριν, η εφαρμογή ΠΣ, και η σωστή προδιάθεση των μελών της εταιρίας προς αυτό, το ΠΣ ελέγχεται μετά βίας. Η κουλτούρα επίσης παίζει πολύ σημαντικό ρόλο.

-Μπορεί να βοηθηθεί η αύξηση της ικανοποίησης όλων των εσωτερικών συνεργατών της εταιρίας, γιατί διευκολύνεται η προσαρμογή στο περιβάλλον και συνεπώς η εσωτερική ικανοποίηση, και έτσι μειώνεται το άγχος που προκαλούν τα ΠΣ .(Claver et all 2001, σελ 247)

Εντούτοις, πρέπει να υπογραμμιστεί ότι, για να είναι λειτουργικές οι εν λόγω αξίες, πρέπει να υιοθετηθούν από την μεγάλη πλειοψηφία των μελών της εταιρείας. Συγχρόνως, πρέπει να επισημανθεί ότι η συγκεκριμένη φύση μιας κουλτούρας πρέπει να υιοθετεί διαφορετικές μορφές, αφού αποτελεί, τελικά, την πολυσχιδή προσωπικότητα μιας εταιρίας. Εκτός αυτού, μέσα στη ίδια εταιρία μπορεί να υπάρξουν διαφορετικές υποκουλτούρες. Δεδομένου ότι μας απασχολεί η σωστή χρήση ΠΣ, θα αναλυθεί τώρα η συγκεκριμένη σχέση μεταξύ της ΤΠ, ΠΣ και της κουλτούρας του οργανισμού.

4.2 ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΑ ΤΗΣ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΑΣ ΚΑΙ ΕΤΑΙΡΙΚΗ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ

Εξετάζοντας τους ορισμούς που μελετήθηκαν στην προηγούμενη παράγραφο, προτείνεται το σχήμα 6 ως μια έκφραση των σχέσεων μεταξύ της ΤΠ, ΠΣ και επιχειρησιακής κουλτούρας. Το σχήμα αυτό είναι μια καλή αφετηρία για να καταλάβει κανείς πώς οι πληροφορίες (είτε κατάλληλες είτε όχι) παράγονται έτσι ώστε μια εταιρία να μπορεί να λάβει αποφάσεις (και στρατηγικές και τακτικές)



Σχήμα 6

Πηγή((information technology and people, τευχ 14,2001,σελ250)

Όσον αφορά τα δεδομένα (data), εάν λαμβάνουμε υπόψη ότι το ΠΣ είναι αρμόδιο για το μετασχηματισμό τους σε πληροφορίες, εννοείται ότι το ποσό και η ποιότητα τέτοιων στοιχείων θα είναι ένας βασικός παράγοντας. Από αυτήν την άποψη, οι Southern και Murray (1994) χρησιμοποιούν τον όρο «κουλτούρα βασισμένη στην πληροφορία» για να εκφράσουν την ανάγκη, όλων εκείνων που συσχετίζονται με τη διαδικασία συλλογής

δεδομένων, να συμφωνήσουν με την άποψη ότι το ΠΣ πρέπει να υποστηριχθεί από ένα καλό σύστημα δεδομένων (και με τη μορφή της εισαγωγής και της εξαγωγής πληροφοριών). Εκτός από αυτό πρέπει να πούμε ότι, όταν υποβάλλονται σε επεξεργασία αυτά τα στοιχεία, οι ηθικές αρχές πρέπει να εξεταστούν, οι οποίες είναι φυσικά το αποτέλεσμα της γενικής κουλτούρας που υπάρχει στη εταιρία.

Οι Claver et al (2001) τονίζουν ότι δεν πρέπει να αγνοήσουμε την άποψη του Proffitt (1995), που προειδοποιεί ότι οργανισμοί και ΠΣ τα όποιοι υποστηρίζονται μόνο από τα δεδομένα (data), είναι στατικά συστήματα των οποίων οι διαδικασίες είναι βασισμένες σε μια άκαμπτη κουλτούρα ελέγχου, που από μόνη της, δεν αυξάνει τη γνώση.

Σχετικά με την ΤΠ (πληροφορική, εξοπλισμός γραφείων και τηλεπικοινωνίες), είναι η φυσική υποστήριξη των ΠΣ. Αν και σε αυτή την ενότητα το βάρος δίνεται στην ποιοτική και ανθρώπινη πλευρά της διαδικασίας, πρέπει επίσης να αναγνωρίσουμε ότι είναι απαραίτητη προϋπόθεση για μια επιτυχημένη εφαρμογή ΠΣ η οικονομική και τεχνική δυνατότητα απόκτησης ή πρωτοπορίας της ΤΠ. Όσο ισχυρή η επιχειρησιακή φιλοσοφία και η θετική προσέγγισή της στη χρήση ΠΣ είναι, εάν η ΤΠ δεν συνεπάγεται ένα ικανοποιητικό κέρδος για την εταιρία ή δεν πλαισιώνεται ικανοποιητικά τεχνικά, δεν είναι πιθανό να παραγάγει τις χρήσιμες πληροφορίες.

Το τρίτο συστατικό που ρυθμίζει άμεσα μια επιτυχή εφαρμογή ΠΣ είναι η εταιρική κουλτούρα. Κατά την άποψή μας η ΤΠ, μαζί με τη χρήση του ΠΣ, μπορεί να γίνει ένα κυρίαρχο στοιχείο μέσα στην κουλτούρα και αντίστροφα. Στην πραγματικότητα, λόγω της πολυχρησιμότητας των ΠΣ, η συγκεκριμένη ερμηνεία μπορεί να μην είναι τόσο ορατή όπως να αναμενόταν αρχικά.

Ποιος είναι όμως ο τρόπος με τον οποίο η αμοιβαία σχέση μεταξύ κουλτούρας και ΤΠ πρέπει να προσδιοριστεί; Δηλαδή η επιχειρησιακή φιλοσοφία καθορίζει το πλάνο για την απόκτηση και τη χρήση της ΤΠ, ή είναι η ΤΠ αυτή που, μέσω της γενικής χρήσης της μέσα σε μια εταιρία, καθορίζει την προσωπικότητα μιας εταιρίας, και ως εκ τούτου την κουλτούρα της. Θα συζητηθούν παρακάτω οι δύο απαντήσεις σε αυτήν την ερώτηση.

1. *Η επιχειρησιακή φιλοσοφία καθορίζει τις οδηγίες για την απόκτηση της ΤΠ και την πιο πρόσφατη ανάπτυξη των ΠΣ*

Διάφοροι συντάκτες έχουν υποστηρίξει αυτήν την άποψη, συμπεριλαμβανομένου Allard (1998) Brown και Starkey (1994) Gordon και Gordon (1992) Katz και Townsend (2000) Moorman (1995) Poole και DeSanctis (1990) Thompson και Wildavsky (1986) και Tolsby (1998) (Claver et al, 2001)

Η βάση για αυτήν την άποψη είναι ότι, εάν τα μέλη μιας οργάνωσης υποστηρίζουν την άποψη ότι η ΤΠ, και η σωστή χρήση των ΠΣ, συνεπάγονται τα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα για μια εταιρία και την ατομική ή συλλογική ικανοποίηση, παραδείγματος χάριν, μέσω μιας πολιτικής της ανταμοιβής, τότε η απόκτηση και η χρήση της ΤΠ θα είναι μέρος της κουλτούρας και της φιλοσοφίας της εταιρίας, όπως και αντίστροφα.

2. *Η ΤΠ/ΠΣ είναι αυτή που καθιερώνει τον συγκεκριμένο χαρακτήρα μιας επιχειρησιακής φιλοσοφίας*

Όπως στη προηγούμενη περίπτωση, είναι πολλοί που πιστεύουν σε αυτήν την σχέση. Μπορούμε να αναφέρουμε Boland et al (1994) Everyday et al (1996) Gainey et al (1999) Hibbard (1998) Newman και Chaharbaghi (1998) Olson (1982) και Robey και Azevedo (1994) (Claver et al, 2001).

Η αιτιολόγηση για αυτήν την άποψη είναι ότι, λόγω του συγκεκριμένου βάρους η ΤΠ/ΠΣ κερδίζει σταδιακά σε όλους τους τομείς της επιχείρησης, και λαμβάνοντας υπόψη την προσαρμοστικότητά της σε όλα τα τμήματα μιας εταιρίας, η ΤΠ/ΠΣ θα επηρεάσει την προσωπικότητα της εταιρίας σε τέτοιο βαθμό ώστε να δημιουργηθεί ένα κοινό όραμα που γίνεται μια αξία ή μια πεποίθηση. Έτσι, είναι πλήρως σύμφωνη η άποψη των Weber και Pliskin (1996) ότι, αν και η σύνδεση μεταξύ ΠΣ και της ΤΠ και η συμβατότητά τους με την κουλτούρα υπάρχουν σε όλους τους βιομηχανικούς ή υπηρεσιακούς τομείς, η άμεση επίδρασή τους δεν έχει την ίδια δύναμη. Κατά συνέπεια, στον τομέα παροχής συμβουλών επενδύσεων μια πλήρης αλληλοσυμπλήρωση και συνεργασία των δύο συστατικών απαιτείται, ενώ για παράδειγμα σε μια κατασκευαστική εταιρεία, όπου δεν είναι αναγκαία η ύπαρξη της πιο εκσυγχρονισμένης πληροφοριακής τεχνολογίας, μια αρνητική σχέση με την εταιρική κουλτούρα μπορεί να είναι, σε γενικές γραμμές, λιγότερο τραυματική.

Επιστρέφοντας τώρα στην αρχική ερώτησή: ποια είναι η σωστή άποψη; Κανείς δεν μπορεί να αρνείται ότι και οι δύο έχουν τα πλεονέκτημα τους και τα μειονέκτημα αλλά, η άποψη μας είναι ότι δεν αποκλείονται μεταξύ τους. Με άλλα λόγια, πιστεύουμε ότι η κουλτούρα έχει μια άμεση επιρροή επάνω στην ΤΠ/ΠΣ και αντίστροφα. Δεν προτείνεται μια επιλογή μεταξύ τους ως ο τρόπος για να λυθεί μια πιθανή σύγκρουση μεταξύ των δύο θεωριών, αλλά πραγματικά υπάρχει μια διπλής κατεύθυνσης σχέση μεταξύ της κουλτούρας και της ΤΠ/ΠΣ, σε τέτοιο βαθμό ώστε η μια περιγραφή θα ήταν ελλιπής εάν δεν έχει εξεταστεί η άλλη. Από αυτή την άποψη, οι Avison και Myers (1995) πολύ ρητά θεωρούν ότι η ΤΠ έχει επιπτώσεις στη επιχειρησιακή φιλοσοφία και αντίστροφα. (Claver et al, 2001)

Εν ολίγοις, και επιστρέφοντας στο σχήμα 6, η επιτυχία των ΠΣ μέσα σε μια εταιρία θα ρυθμιστεί από την συμβολή των στοιχείων, της ΤΠ και των ανθρώπων (ως φορείς της εταιρικής κουλτούρας). Κατ' αυτό τον τρόπο, οι πληροφορίες που λαμβάνονται από ΠΣ για οποιοδήποτε είδος διαδικασίας λήψης αποφάσεων θα εξαρτηθεί και από τα τρία συστατικά και μια κατάλληλη σχέση μεταξύ τους.

Σε αυτό το σημείο μπορούμε να προστεθεί ο όρος του Ciborra (1993) (Claver et al,2001) «κοινωνικό πλαίσιο» (που ενσωματώνεται δηλαδή στην οργάνωση της εργασίας). Με άλλα λόγια ότι τα ΠΣ εμφανίζονται να είναι το «κοινωνικό πλαίσιο», γιατί όχι μόνο αυτοματοποιούν τις ροές στοιχείων, τους αλγορίθμους λήψης αποφάσεων ή τις βάσεις δεδομένων, αλλά μπορούν επίσης να οργανώσουν και να επιβλέψουν την εφεύρεση των εναλλακτικών μορφών εργασίας, νέων τρόπων επίλυσης προβλημάτων και αναθεώρησης των υπάρχουσών ρυθμίσεων στα θέματα οργάνωσης.

Σχετικά με την επιχειρησιακή κουλτούρα, αν και έχουμε καθιερώσει την αμοιβαία σχέση με την ΤΠ / ΠΣ, πρέπει να εξετάσουμε το γεγονός ότι υπάρχουν πολλές τυπολογίες και, πέρα από τέτοιες τυπολογίες, υπάρχει μια συγκεκριμένη κουλτούρα για κάθε εταιρία. Επομένως, κάθε συγκεκριμένη κουλτούρα θα επηρεάσει και θα επηρεαστεί από το ΠΣ σύμφωνα με τις δεδομένες αξίες κοινές μέσα σε κάθε οργάνωση. Το ζήτημα αυτό θα αναλυθεί στις επόμενες ενότητες.

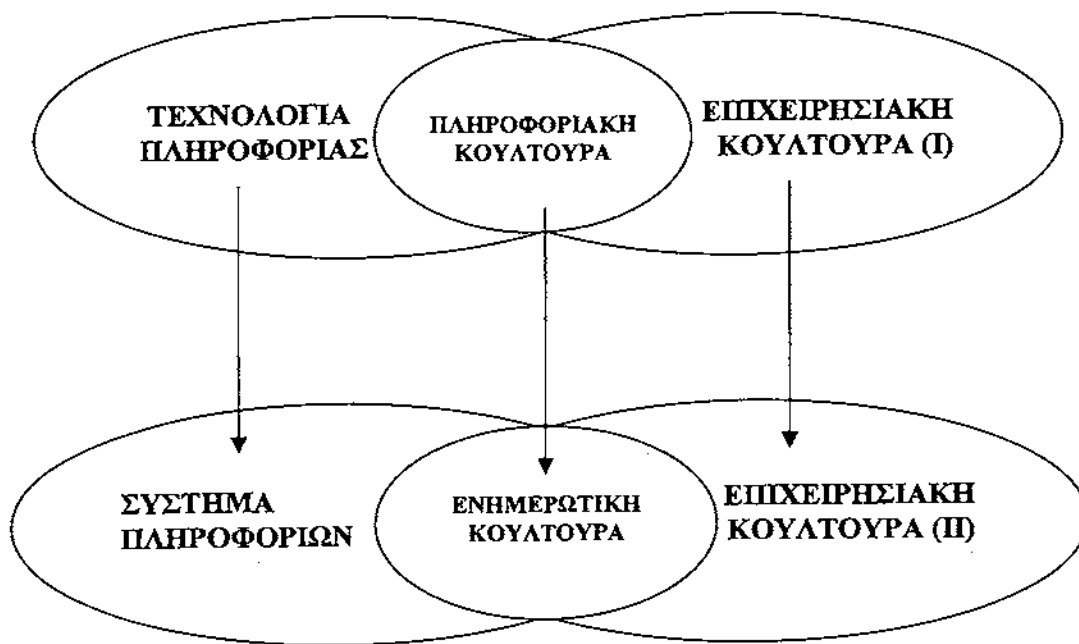
4.3 ΕΝΗΜΕΡΩΤΙΚΗ ΚΑΙ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΑΚΗ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ

Μια οργανωτική κουλτούρα, περιέχει τις αξίες που εκφράζουν ένα οργανισμό. Αυτός είναι άλλωστε και ο λόγος που υπάρχουν συγκεκριμένες απόψεις σχετικές με κάθε διαφορετική οργανωτική δομή και συμπεριφορά. Όταν κυριαρχεί μια φιλοσοφία, η κουλτούρα τότε θεωρείται δυνατή και ισχυρή. Παρόλα αυτά όταν βλέπουμε μια συγκεκριμένη φιλοσοφία αποδεκτή από ένα τμήμα όπως το πληροφοριακό τμήμα (για πχ, η άποψη ότι ένα ΠΣ είναι ένας πολύ σημαντικός παράγοντας για την ανταγωνιστικότητα της επιχείρησης), τότε θεωρείται ότι υπάρχει μια υποκουλτούρα. Αυτός ο διαχωρισμός υπογραμμίζει ότι θα πρέπει κυρίως να περιγράφεται η επικρατούσα κουλτούρα μιας εταιρείας, για τις δύο επιλογές που θα παρατίθενται και στο κεφάλαιο (πληροφοριακή και ενημερωτική κουλτούρα) ότι επηρεάζουν ολόκληρο τον οργανισμό και μπορεί να οδηγήσουν σε δύο διαφορετικές απόψεις για την χρησιμότητα των ΠΣ/ΠΤ στις δραστηριότητες της εταιρείας.

Με κατανοητές αυτές τις διαφορές, μπορούμε να προσδιορίσουμε δύο θέσεις που η ΤΠ μπορεί να κατέχει μέσα στην οργάνωση. Η πρώτη, λιγότερο σύνθετη, συνεπάγεται ότι η χρησιμοποίηση της ΤΠ είναι σημαντική για μια εταιρία (πληροφοριακή κουλτούρα) η δεύτερη, πιο προοδευτική, προβλέπει την ΤΠ ως τη βάση για τη δημιουργία ενός ΠΣ που μπορεί να προσφέρει στην εταιρεία σωστότερη λήψη αποφάσεων (ενημερωτική κουλτούρα).

Η πληροφοριακή κουλτούρα, αναγνωρίζεται εύκολα από τα μέλη μιας εταιρίας, γιατί περιλαμβάνει και την υλική υπόσταση μιας κουλτούρας, η ενημερωτική κουλτούρα όμως είναι πιο σύνθετη, γιατί περιλαμβάνει την πληροφοριακή κουλτούρα, αλλά και τους ανθρώπους, μέσω της οργανωτικής συμπεριφοράς, τις πληροφορίες και τα στοιχεία. Δεν υπάρχει αμφιβολία ότι, όταν μια φιλοσοφία είναι κοινή σε όλους, η ενημερωτική κουλτούρα είναι πιο ικανή να αυξήσει την ανταγωνιστικότητα μιας εταιρίας, επειδή δεν αποτελεί μόνο ένας πόρο (IT) αλλά και μια δυνατότητα (IS). Όλα αυτά συνοψίζονται στο σχήμα 7.

Το σχήμα 7, παρουσιάζει ένα αποδοτικό μετασχηματισμό της ΤΠ σε ένα κατάλληλο ΠΣ, που δεν μπορεί να πραγματοποιηθεί χωρίς τον μετασχηματισμό της πληροφοριακής κουλτούρας σε ενημερωτική. Πιο συγκεκριμένα, περισσότερο από την αλλαγή, το σύνολο των αξιών πρέπει να επεκταθεί, κατά τέτοιο τρόπο ώστε μια ενημερωτική κουλτούρα, εκτός από τις πληροφοριακές πεποιθήσεις, πρέπει επίσης να έχει η έννοια του υποστηρικτή του ΠΣ στο στάδιο της παροχής των πληροφοριών για τη λήψη αποφάσεων.



Σχήμα 7

Πηγή (information technology and people, τευχ 14,2001,σελ253)

Ένα περαιτέρω σημαντικό ζήτημα στο σχήμα 7 είναι η ανάλυση για το πώς το «*ενημερωτικό όραμα*» (Claver,1997) έχει επιπτώσεις στη σφαιρική επιχειρησιακή φιλοσοφία (στον αριθμό 2, αυτό είναι ο μετασχηματισμός της επιχειρησιακής φιλοσοφίας (I) σε (II). Η απάντηση είναι ότι όλα τα μέλη της εταιρίας πρέπει να δεχτούν την χρησιμότητα της ενημερωτικής κουλτούρας. Εάν αυτές οι αξίες παραγάγουν ένα υψηλότερο οικονομικό κέρδος για μια εταιρία, θα εξεταστούν ευνοϊκά από τα στελέχη. Σε αυτήν την γραμμή, Byrd και Marshall (1996) τονίζουν «το σημαντικό ρόλο που διαδραματίζει η κουλτούρα μέσα στα εκτελεστικά συστήματα πληροφοριών (ΕΠΣ)». Συγχρόνως, εάν μειώνεται η ανησυχία και αυξάνεται η ικανοποίηση των χρηστών, τεχνικοί των ΠΣ και ολόκληρη η οργάνωση θα το αποδεχθούν.

Επομένως, εάν αυτοί οι όροι τηρούνται, θα μπορούσε να σκεφτεί κανείς, ότι θα υπάρξει ανώδυνη τροποποίηση –εξέλιξη της επιχειρησιακής φιλοσοφίας μέσω των ενημερωτικών αξιών, προς μια κατάσταση όπου το ΠΣ παίζει ένα σημαντικότερο ρόλο μέσα στις εταιρικές πεποιθήσεις. Φυσικά, η αντίθετη διαδικασία μπορεί επίσης να εμφανιστεί, και τότε η προοδευτική ενσωμάτωση των ΠΣ στη δομή της εταιρίας θα γίνει πιο σύνθετη. Αυτό μας οδηγεί στην ιδέα ότι οποιαδήποτε διευθυντική απόφαση που βελτιώνει την κουλτούρα κατ' αυτό τον τρόπο θα επιτρέψει μια θετική αποδοχή κατά τη διάρκεια της εφαρμογής ΠΣ/ΤΠ μέσα σε μια εταιρία.

Προκειμένου να γίνει κατανοητή αυτή η ευνοϊκή σχέση μεταξύ ενημερωτικής κουλτούρας και της εφαρμογής ΤΠ/ΠΣ, δεν μπορούμε να ξεχάσουμε τη συμβουλή των Romm et Al (1995), που προειδοποιούν ότι οποιοσδήποτε τροποποιητική απόφαση για την επιχειρησιακή κουλτούρα πρέπει να είναι μακροπρόθεσμη, ενώ η εφαρμογή ΤΠ/ΠΣ μπορεί να γίνει βραχυπρόθεσμα, πράγμα που αυξάνει τη δυσκολία σε περίπτωση έλλειψης συντονισμού μεταξύ τους. Εντούτοις, στο τελευταίο τμήμα θα προταθούν μερικές οδηγίες για να επιτευχθεί μια ολοκλήρωση.

4.4 ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΕΝΗΜΕΡΩΤΙΚΗΣ ΚΑΙ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΑΚΗΣ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑΣ

Αφού περιγράφηκαν οι προηγούμενες έννοιες, θα μελετηθούν τώρα σε βάθος τα χαρακτηριστικά μιας πληροφοριακής και μιας ενημερωτικής κουλτούρας, προκειμένου να αποφασιστεί ποιος είδος διευθυντικής επέμβασης απαιτείται για να μετασχηματιστεί η ενημερωτική κουλτούρα σε πληροφοριακή.

Μια πληροφοριακή κουλτούρα μπορεί μόνο να δει την ανάγκη να ληφθούν οι τακτικές ή βραχυπρόθεσμες αποφάσεις στον τομέα ΠΣ επομένως, οι αξίες της βρίσκονται στον διαχωρισμό τέτοιων τεχνολογιών και από τον στρατηγικό προγραμματισμό της εταιρίας και από το να παράγουν τις στρατηγικές αποφάσεις. Άλλο γνώρισμα αυτής της κουλτούρας είναι ότι οι εξελίξεις που πραγματοποιούνται, μετρούνται πάντα με ποσοτικούς όρους (το τμήμα πληροφορικής θεωρείται ως κέντρο δαπανών). Δεδομένου ότι η ΤΠ είναι μια βραχυπρόθεσμη έννοια σε αυτό το όραμα, δεν υπάρχει κανένα σχέδιο επένδυσης σε αυτήν την περιοχή. Γί αυτό οι Mirvis et Al (1991) επισημαίνουν ότι οι εταιρίες μπορούν να κάνουν λάθη όταν υπολογίζουν λανθασμένα την αγορά εξοπλισμού, η αναλογία δαπανών/ οφέλους ή καταλήγει περισσότερο ή λιγότερο από το αναμενόμενο.

Ως αποτέλεσμα όσων περιγράφηκαν παραπάνω, η εφαρμογή της ΤΠ μέσα στην εταιρία πραγματοποιείται μόνο από το τεχνικό προσωπικό, οι χρήστες δεν λαμβάνονται υπόψη και η ανώτερη διοίκηση δεν αναμιγνύεται στην ανάπτυξή της. Όλα αφήνονται στο τμήμα πληροφορικής και τους υπεύθυνους εκτέλεσης και επίβλεψης των διαδικασιών. Αυτό γίνεται αρκετά κατανοητό από τον όρο «κουλτούρα των ειδικών της πληροφοριακής τεχνολογίας»

Αντίθετα από μια πληροφοριακή κουλτούρα, μια ενημερωτική κουλτούρα πηγαίνει πολύ περαιτέρω, επειδή ξεκαθαρίζει την χρησιμότητα ενός ΠΣ για τις στρατηγικές και τακτικές αποφάσεις (βραχυπρόθεσμες, μεσοπρόθεσμος και μακροπρόθεσμος). Εκτός αυτού, μέσα στις εταιρικές αξίες η ΤΠ/ΠΣ μετριέται ποσοτικά (οικονομική αναλογία δαπανών/κέρδους), αλλά και ποιοτικά (χρησιμότητα για όλα τα μέλη της εταιρίας) το τμήμα πληροφορικής θεωρείται όχι μόνο ως κέντρο δαπανών, αλλά και ως δημιουργός κέρδους. Φυσικά, δεδομένου ότι υπάρχει επίσης μια μακροπρόθεσμη προοπτική, το ΠΣ απαιτεί επίσης ένα σχέδιο επένδυσης.

Τέλος, ανάμεσα σε αυτές τις εταιρικές πεποιθήσεις υποτίθεται ότι η εφαρμογή ΠΣ/ΤΠ απαιτεί την επέμβαση των τεχνικών και των χρηστών σε μια οργάνωση. Η διοίκηση επίσης λαμβάνει μέρος μέσω του ελέγχου της διαδικασίας.

Οι Bensaou και Earl (1998) έχουν επίσης αναλύσει αυτήν την ιδέα, η οποία αφορά τον δυτικό και ιαπωνικό τρόπο με τον οποίο η ΤΠ οργανώνεται. Όπως έχουν επισημάνει, το θέμα για το πώς ένα αποτελεσματικό ΠΣ πρέπει να σχεδιαστεί για μια εταιρία, οδηγεί σε δύο θέσεις: Οι δυτικές εταιρίες σχεδιάζουν το σύστημα όσο το δυνατόν πιο κομψά από τεχνική άποψη, και προσπαθούν έπειτα να πείσουν όλα τα μέλη του οργανισμού για να προσαρμοστούν σε αυτό (που, κατά την άποψή μας, θα ήταν ένα παράδειγμα του πληροφοριακού πολιτισμού) αντίθετα, οι Ιάπωνες σχεδιάζουν το σύστημα προκειμένου να ωφεληθούν από τη γνώση που τα άτομα κατέχουν ήδη, με λίγα λόγια προσαρμόζουν το σχεδιασμό στην προσωπικότητα και τη γνώση των χρηστών (δηλαδή αυτό που θα περιγράφαμε ως ενημερωτική κουλτούρα). Παρά την χρησιμότητα αυτής της ανάλυσης, είναι υπερβολικά απλοποιημένο το παράδειγμα για να καθιερώσει τα στερεότυπα των χωρών, γιατί σε αυτά τα ποιοτικά ζητήματα, κάθε οργάνωση έχει την δική της ταυτότητα (δεν μπορούμε να ξεχάσουμε ότι η κουλτούρα μιας εταιρίας είναι όπως την προσωπικότητα ενός ατόμου). Με άλλα λόγια, η ιδέα είναι θεωρητικά ενδιαφέρουσα, αλλά είναι δύσκολο να οδηγηθεί κανείς γενικεύσεις.

Σαν συνεπεία όλου αυτού, μπορούμε να δούμε ότι δεν εξετάζουμε δύο αντιπαγμένες κουλτούρες, η ενημερωτική κουλτούρα αντιπροσωπεύει μια πιο προηγμένη θέση από την πληροφοριακή κουλτούρα, στην πραγματικότητα η πρώτη περιλαμβάνει τη δεύτερη και την υπερβαίνει, προκειμένου να ωφεληθεί καλύτερα από την ΤΠ μέσω ενός χρήσιμου ΠΣ, το οποίο εκτιμείται και γίνεται αποδεκτό από μια οργάνωση. Σε αυτό, η εκπαίδευση παίζει ένα κρίσιμο ρόλο, όσον αφορά όχι μόνο τους τεχνικούς, αλλά και τους χρήστες.

Συγχρόνως, πρέπει να επισημανθεί ότι μεταξύ μιας πληροφοριακής κατά την αυστηρότερη έννοιά της και μιας ενημερωτικής κουλτούρας, με τα σαφώς καθορισμένα χαρακτηριστικά της, υπάρχει ένα ευρύ φάσμα των δυνατοτήτων που μπορεί να ισχύσουν για οποιαδήποτε εταιρία. Σε μερικές περιπτώσεις, μπορεί να μην υπάρξει ακόμη και μια ελάχιστη πληροφοριακή κουλτούρα, γιατί θεωρείται ότι οι πόροι ΤΠ δεν είναι χρήσιμοι σε μια εταιρία. Αν και αυτό είναι μια εξαίρεση στην αγορά, η δυνατότητα δεν μπορεί να αποκλειστεί. Κατ' αυτό τον τρόπο, μια διάγνωση των αποδεκτών πεποιθήσεων από τα οργανωτικά μέλη όσον αφορά ΠΣ/ΤΠ θα απεικονίσει την θέση της εταιρίας σε αυτό το ζήτημα, και επίσης το πόσο έντονη η προσπάθεια πρέπει να είναι έως ότου να μπορεί να επιτευχθεί μια πλήρως κερδοφόρα ενημερωτική κουλτούρα.

4.5 ΕΓΚΑΘΙΣΤΩΝΤΑΣ ΜΙΑ ΕΝΗΜΕΡΩΤΙΚΗ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ

Από αυτά που έχουν ειπωθεί μέχρι τώρα, συμπεραίνεται ότι μια ενημερωτική κουλτούρα είναι αυτή που επιτρέπει μια καλύτερη χρήση και επιτυχή εφαρμογή Πληροφοριακών Συστημάτων. Εντούτοις, δεν συμμερίζονται όλες οι επιχειρήσεις αυτές τις πεποιθήσεις. Αυτό είναι ένα σύνθετο ζήτημα, που απαιτεί την μελέτη των παραγόντων που οδηγούν στην αντίσταση στην εφαρμογή των ΠΣ.

Μπορούμε να απαριθμήσουμε τους κύριους λόγους για την εγκατάσταση ενός ΠΣ/ΤΠ, με την διάκριση μεταξύ του διοικητικού και του μη διοικητικού προσωπικού.

A. Το μη διοικητικό προσωπικό

- Αυτό μπορεί να περιλάβει τις στερεότυπες διαδικασίες, με όλα τα αρνητικά αποτελέσματα που συνεπάγονται.
- Μια ανεπαρκής χρήση είναι πιθανό να δημιουργήσει εμπόδια επικοινωνίας, επειδή απομονώνει τους τακτικούς χρήστες.
- Γενικά, μπορούν να παράγουν αρνητικές ψυχολογικές επιπτώσεις, όπως η έλλειψη υποχρέωσης, κινήτρου και ικανοποίησης μεταξύ της οργάνωσης, καθώς οι εταιρίες γίνονται λιγότερο εξαρτώμενες από αυτά τα άτομα και πιο εξαρτώμενες από τα ΠΣ.

B. Το διοικητικό προσωπικό

- Αυτό μπορεί να δημιουργήσει αντίθεσεις δεδομένου ότι οι διευθυντές πρέπει να χρησιμοποιήσουν πληκτρολόγιο, το οποίο θεωρούν μια γραμματειακή εργασία.
- Οι διευθυντές δεν μπορούν να δουν το ΠΣ ως κάτι χρήσιμο, γιατί οι πληροφορίες, που προσφέρουν δεν απευθύνονται σε αυτούς.
- Ένα μη φιλικό προς το χρήστη ΠΣ μπορεί να αναγκάσει τους διευθυντές να νιώθουν ανόητοι με το να μη μπορούν να το κατανοήσουν.
- Η άρνηση θα προκύψει εάν θεωρείται ότι το ΠΣ μπορεί να οδηγήσει σε μια ανεπιθύμητη ανακατανομή της δύναμης μέσα στον οργανισμό.

Συνολικά, οποιοδήποτε και αν είναι το επίπεδο μέσα στη οργανωτική ιεραρχία, η εφαρμογή ΠΣ μπορεί να δημιουργήσει το «τεχνο-στρες» (τεχνολογικό άγχος), (Brod, 1988) ως αποτέλεσμα όλων αυτών των αρνητικών συναισθημάτων. Ένας τρόπος να αποβάλει, ή να μειώσει τουλάχιστον, αυτά τα εμπόδια κάποιος, είναι με την ανάλυση της κουλτούρας και την προσαρμογή της στην εφαρμογή ΠΣ. Από αυτή την άποψη, ο Lu (1995) έχει επισημάνει ότι, εάν η υπάρχουσα κουλτούρα υπογραμμίζει την καινοτομία και τη λήψη απόφασης σε περιβάλλον κινδύνου, η εισαγωγή ΠΣ/ΤΠ θα συναντήσει τελικά μικρότερη αντίσταση από όλο τον οργανισμό. Δυστυχώς, οι εταιρίες που μοιράζονται αυτές τις αξίες είναι οι εξαιρέσεις, και επομένως στις περισσότερες περιπτώσεις θα υπάρξει κάποια άρνηση, η οποία καθιστά απαραίτητο να προβλέψει κανείς τις διαδικασίες για να προσπεραστεί το εμπόδιο. Αυτό μπορεί να γίνει με τη βοήθεια προγραμμάτων αλλαγής της κουλτούρας.

Εάν αυτή η επιλογή γίνει, δεν πρέπει να αγνοούνται τα ηθικά ζητήματα που περιλαμβάνονται στη διαδικασία, όπως τα πιθανά αποτελέσματα της αλλαγής της φιλοσοφίας και ποιος πρέπει να συμμετάσχει στα προγράμματα αλλαγής (εκείνοι που είναι οι υπεύθυνοι της οργάνωσης της αλλαγής και εκείνοι που πρέπει να υποβάλλονται τελικά σε τέτοια προγράμματα) (Cooper, 1994).

Εκτός από τα ηθικά προβλήματα, υπάρχει ένα πρόσθετο: Τι συμβαίνει εάν οι αξίες είναι ενάντια στην εφαρμογή ΠΣ: Όπως έχουμε πει, μια αλλαγή κουλτούρας χρειάζεται έναν μακροχρόνιο διάστημα για να τροποποιηθούν οι νέες κοινές πεποιθήσεις, αλλά πολύ συχνά ένα ΠΣ πρέπει να εφαρμοστεί βραχυπρόθεσμα.

Επομένως, η διαδοχική συμπερίληψη διαδικασιών εφαρμογής του ΠΣ και η αλλαγή κουλτούρας πρέπει να αναλυθούν προσεκτικά. Κατά συνέπεια, εάν η οργάνωση πραγματοποιήσει ένα «σχέδιο εφαρμογής πληροφοριακών συστημάτων», πρέπει να αρχίσει με το σχεδιασμό ενός καταλόγου προγραμμάτων που θα αναπτυχθούν κατά τη διάρκεια μερικών ετών, και να τους δώσουν έπειτα προτεραιότητα κατ' αυτό τον τρόπο. Εάν αυτός ο προγραμματισμός υπάρχει, πρέπει να είναι μια μακροπρόθεσμη διαδικασία, όπως συμβαίνει και με την κουλτούρα.

Για να συνοψίσουμε, η κουλτούρα δεν μπορεί να αγνοηθεί κατά την εφαρμογή ΠΣ και πρέπει να είναι σε μια ιδανική κατάσταση προτού ένα ΠΣ εφαρμοστεί σε μια εταιρία. Επομένως, υπάρχει αφθονία των όρων που πρέπει να εκπληρωθούν, τους οποίους θα προσπαθήσουμε να αποκρυπτογραφήσουμε μέσω των σχεδίων που εξηγούνται στο σχήμα 4.

Το σχήμα 8, συνοψίζει τις τέσσερις καταστάσεις που μπορούν να προκύψουν κατά την εφαρμογή ΠΣ, σχετικά με την συγκεκριμένη κουλτούρα που υπάρχει σε μια εταιρία. Κατ' αυτό τον τρόπο, στον κάθετο άξονα (ΠΡΟΣΠΑΘΕΙΑ ΕΦΑΡΜΟΓΗΣ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΑΚΟΥ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ)

έχει απεικονιστεί η προσπάθεια εφαρμογής ΠΣ. Αυτό αναφέρεται στον βαθμό τεχνικής και οικονομικής δυνατότητας πραγματοποίησης της εφαρμογής ΠΣ βασισμένο σε ποσοτική, μετρήσιμη προσπάθεια που μια οργάνωση πρέπει να καταβάλει προκειμένου να το εφαρμόσει. Πιο συγκεκριμένα, αυτό περιλαμβάνει την ανάγκη για το εκπαιδευτικό τεχνικό προσωπικό έτσι ώστε να μπορούν να ωφεληθούν από το ΠΣ, την κόστους-κέρδους αναλογία από την εισαγωγή (μετρήσιμη στους ποσοτικούς και οικονομικούς όρους) και την τακτική/στρατηγική υποστήριξη ΠΣ, που μπορεί να παραγάγει.

Ο οριζόντιος άξονας (ΣΥΜΒΑΤΟΤΗΤΑ ΜΕ ΤΗΝ ΕΝΗΜΕΡΩΤΙΚΗ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ) παρουσιάζει την συνέπεια με την ενημερωτική κουλτούρα φυσικά, πριν η νέα ΤΠ εισαχθεί για να αναπτυχθεί το ΠΣ, αυτό θα είναι απαραίτητο για να ελέγχει την συγκεκριμένη κουλτούρα στην οργάνωση, ειδικότερα όσον αφορά την κοινή τοποθέτηση του μέλους προς ΠΣ/ΤΠ.

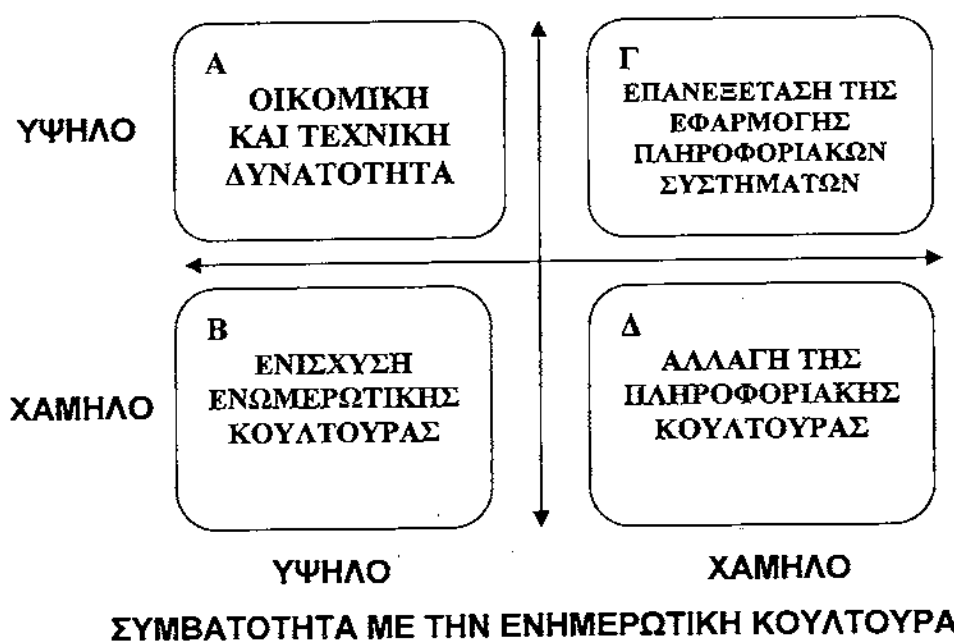
Εάν η κατάσταση είναι όπως αυτήν στο κύτταρο Α, όπου υπάρχει μια κατάλληλη ενημερωτική κουλτούρα, αλλά μια μεγάλη ποσοτική προσπάθεια πρέπει να καταβληθεί για να εφαρμοστεί το ΠΣ, η απόφαση λαμβάνεται εύκολα. Είναι απαραίτητο να αξιολογηθεί η τεχνική και οικονομική δυνατότητα πραγματοποίησης καθώς συζητήσαμε ανωτέρω εάν είναι θετικό ,το ΠΣ εύκολα και επιτυχώς θα εισαχθεί, διαφορετικά, η επένδυση πρέπει να επανεξεταστεί.

Εάν η κατάσταση είναι όπως στο κύτταρο β, η θέση είναι ιδανική, για την εταιρία ώστε να ωφεληθεί από την εφαρμογή ΠΣ και να ενισχύσει συγχρόνως την ενημερωτική της κουλτούρα.

Όταν η οργανωτική κατάσταση είναι όπως στο κύτταρο γ, υπάρχει μια συνολική έλλειψη συμφωνίας μεταξύ των δύο παραγόντων. Εδώ, η εταιρία πρέπει να επανεξετάσει εάν πραγματικά ενδιαφέρεται για έναρξη αυτής της διαδικασίας, δεδομένου ότι υπάρχουν μεγάλες διαφωνίες. Από αυτή την άποψη, τα άτομα θα αρνηθούν το ΠΣ/ΤΠ, και εκτός αυτού τα ποσοτικά πλεονεκτήματα της εφαρμογής του θα είναι ιδιαίτερα αμφισβητήσιμα.

Τέλος, με μια θέση όπως στο δ, το πρόβλημα προκύπτει από τον συμβιβασμό με την κουλτούρα. Εντούτοις, όπως είναι τεχνικά και οικονομικά εφικτό, η δυνατότητα εφαρμογής ΠΣ πρέπει να ληφθεί υπόψη. Θεωρώντας ότι η κουλτούρα θα έχει ελεγχθεί προηγουμένως, θα είναι γνωστό μέχρι ποιο σημείο υπάρχει μια πραγματική άρνηση για την εφαρμογή ΠΣ/ΤΠ. Εάν η υπάρχουσα είναι μια πληροφοριακή κουλτούρα πρέπει να προβλεφθεί μια διαδικασία για να την μετασχηματίσει σε ενημερωτική. Επίσης, μια κατάσταση μπορεί να προκύψει στην οποία δεν υπάρχουν καν πληροφοριακές αξίες. Σε αυτήν την περίπτωση θα ήταν πρώτα απαραίτητο να πειστεί ο καθένας στην οργάνωση για να τις μοιραστεί, έτσι ώστε μπορούν αργότερα να μετασχηματιστούν σε ενημερωτικές αρχές.

ΠΡΟΣΠΑΘΕΙΑ ΕΦΑΡΜΟΓΗΣ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΑΚΟΥ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ



Σχήμα 8

Πηγή((information technology and people, τευχ 14,2001,σελ257)

Σε αυτή τη φάση, δεν μπορεί να ξεχαστεί ότι οι τροποποιήσεις κουλτούρας είναι μακροπρόθεσμες, αλλά είναι δυνατό να αποκτηθεί η ΤΠ και να προσπαθήσει να εφαρμοστεί βραχυπρόθεσμα επομένως, το ζήτημα της κουλτούρας πρέπει να εξεταστεί προσεκτικά (ανεξάρτητα από το εάν το ΠΣ εφαρμόζεται ή όχι) και, ανάλογα με την συγκεκριμένη κατάσταση, πρέπει να γίνει μακροπρόθεσμος ο προγραμματισμός, έτσι ώστε να υπάρχει μια

συμφωνία μεταξύ τους και της κουλτούρας. Λαμβάνοντας υπόψη τις προηγούμενες απαιτήσεις, έχουν προταθεί μερικά αξιολογούμενα περιγράμματα από τους Claver et al (2001) για να λάβουμε αυτόν τον μετασχηματισμό.

Κατ' αρχάς, εάν δεν υπάρχει στην εταιρία, ο αριθμός των κύριων ανώτερων υπαλλήλων πληροφοριακού τμήματος (CIO) πρέπει να οριστεί. Αυτά τα πρόσωπα θα ήταν τελικά αρμόδια για αυτά τα θέματα και θα ήταν στο ίδιο επίπεδο με οποιοδήποτε λειτουργικό κύριο ανώτερο υπάλληλο στη εταιρία. Αυτό θα παρουσίαζε στον καθέναν την σημασία των ΠΣ/ΤΠ.

Μια άλλη απαίτηση είναι μια συνεχής ανάλυση αγοράς που παρουσιάζεται από τις δυνατότητες ΠΣ/ΤΠ. Δεν είναι ένα θέμα διαπραγμάτευσης κάθε νέου στοιχείου που εμφανίζεται στην αγορά, αλλά της αναγνώρισης, και της πληροφόρησης εκείνων ενδεχομένως ενδιαφερόμενων στη εταιρία. Αυτό θα διευκολύνει την δημιουργία μιας ερευνητικής γνώσης πριν την κουλτούρα που πιθανώς θα επιβληθεί μέσα στη εταιρία.

ΕΠΙΛΟΓΟΣ

Αυτό το κεφάλαιο έχει προσπαθήσει να τονίσει σπουδαιότητα των ΠΣ. Τα ΠΣ σηματοδοτούν αναμφισβήτητα την τεχνολογία της νέας εποχής και την διαμόρφωση της εταιρικής κουλτούρας του μέλλοντος. Υπάρχει ένα ειδικό συστατικό μέσα σε οποιοδήποτε ΠΣ, το ανθρώπινο και που είναι ο καρπος για την επιτυχία. Αυτό όχι μόνο συνεπάγεται την τεχνική χρήση αυτού του εξοπλισμού, αλλά πιο συγκεκριμένα τη ποιοτική οργάνωση και τη διαμόρφωση της αντίστοιχης συμπεριφοράς.

Μέσα σε αυτό το όραμα, οι έννοιες του πληροφοριακού και ενημερωτικού πολιτισμού εμφανίζονται ως οι κύριες κατηγορίες που μπορούν να αποτελέσουν τις κοινές αξίες στα μέλη της εταιρείας σχετικά με την ΤΠ/ΠΣ. Μια ανάλυση των χαρακτηριστικών των δύο δυνατοτήτων δείχνει ότι μια ενημερωτική κουλτούρα είναι αυτή που επιτρέπει στις εταιρίες να ωφεληθούν καλύτερα από την ΤΠ/ΠΣ. Εδώ εμφανίζεται και η δύναμη της οργανωτικής αλλαγής που δημιουργεί νέους ορίζοντες για την οργανωτική συμπεριφορά, σηματοδοτώντας την νέα εποχή για την εταιρική κουλτούρα .

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5^ο

ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ ΚΑΙ ΕΛΛΗΝΙΚΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Στα πλαίσια των γρήγορων ρυθμών που διακατέχουν τις εξελίξεις στον σημερινό οικονομικό κόσμο και αποσκοπώντας σε μια ρεαλιστική προσέγγιση της ελληνικής κουλτούρας, το κεφάλαιο που ακολουθεί στοχεύει στην ερμηνεία των συμπεριφορών και στην παρουσίαση των συγκεκριμένων τύπων κουλτούρας που αντιπροσωπεύουν τη σύγχρονη ελληνική επιχείρηση.

Μέσα από μια νέα τυπολογία κατά τον Trompenaars και σε συνδυασμό με την Θεωρία του Hofstede γίνεται μια προσπάθεια ερμηνείας της μορφής της ελληνικής εταιρικής κουλτούρας. Τα συμπεράσματα βασίζονται σε μια έρευνα του Joiret που δημοσιεύθηκε το 2001. Στην επόμενη ενότητα προσεγγίζεται η ερμηνεία που δίνουν οι Έλληνες εργαζόμενοι στα ηθικά ζητήματα που προκύπτουν από τις διάφορες επιχειρησιακές δραστηριότητες. Τα αποτελέσματα μιας δειγματοληψίας από Έλληνες φοιτητές με εργασιακή εμπειρία βοηθούν και εδώ στην εξαγωγή κάποιων γενικευμένων συμπερασμάτων. Τέλος στα πλαίσια της κουλτούρας τύπου εθελοντική στήριξη των εργαζομένων προς τον οργανισμό δίδεται έμφαση στα χαρακτηριστικά της φύσης του Έλληνα εργαζομένου. Γνώμονας στην οικειοθελή προσφορά των Ελλήνων είναι το ιδιαίτερο χαρακτηριστικό του: το φιλότιμο.

5.1 ΕΡΕΥΝΕΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΗ ΠΡΑΓΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ ΣΤΙΣ ΑΝΑΠΤΥΣΣΟΜΕΝΕΣ ΧΩΡΕΣ

Το επίκεντρο αυτού του κεφαλαίου είναι η πιθανή ανισορροπία μεταξύ των κοινωνικών αξιών και απόψεων του Έλληνα μάντζερ και των φιλοσοφιών και των παραδόσεων της επιχείρησης στην οποία εργάζεται. Είναι αδιαμφισβήτητο ότι η οποιαδήποτε ασυμβατότητα μεταξύ της εθνικής κουλτούρας και των αξιών της επιχείρησης, έχει ιδιαίτερες επιρροές σε πολλές επιχειρησιακές μεταβλητές, όπως η διοικητική απόδοση, το εργασιακό άγχος ή η αδιαφορία για την εργασία.

Αυτή η ανισορροπία, που απασχολεί ιδιαίτερος όλους τους ερευνητές της οργανωτικής συμπεριφοράς, είναι αυξημένης σημασίας ιδιαίτερος για τις λιγότερο ανεπτυγμένες χώρες ή αναπτυσσόμενες χώρες. Μέσα στο γενικότερο κλίμα που επικρατεί, δηλαδή συνεχώς αυξανόμενοι ρυθμοί προς την παγκοσμιοποίηση καθώς και οι δύσκολες συνθήκες που ορίζει ο σκληρός ανταγωνισμός, παρατηρείται η ύπαρξη υπερβολικής πίεσης για τις επιχειρήσεις. Καλούνται οι εταιρείες ιδιαίτερος των χωρών που ανήκουν στις παραπάνω κατηγορίες να αναδομηθούν ώστε να διευκολυνθεί ο συναγωνισμός με τις υπόλοιπες στον σημερινό χωρίς σύνορα κόσμο.

Μια ενδιαφέρουσα έρευνα είναι και αυτή του Therese A. Joiner (2001) της οποίας τα συμπεράσματα θα χρησιμοποιηθούν για την ολοκλήρωση του προφίλ της εταιρικής κουλτούρας σύμφωνα με τα ελληνικά δεδομένα. Η έρευνα αυτή έλαβε χώρα ανάμεσα σε 78 Έλληνες μάντζερ και τα συμπεράσματά της συνετάχθησαν σύμφωνα με την τυπολογία οργανωτική κουλτούρας του Trompenaars (1993), που θα αναπτυχθεί στη συνέχεια. Ο Joiner στην έρευνα του θεωρεί την Ελλάδα αναπτυσσόμενη χώρα, της οποίας η εθνική κουλτούρα και η φιλοσοφία ασκούν μεγάλη επιρροή στην οργανωτική συμπεριφορά.

Οι προοδευτικές τοπικές εταιρείες στις αναπτυσσόμενες χώρες άλλα φυσικά και στις λιγότερο ανεπτυγμένες χώρες, έχουν τη δυνατότητα να διαλέξουν μέσα από μια ποικιλία από στρατηγικές ανοικοδόμησης. Είναι πολύ πιθανό σύμφωνα με τον Joiner να θεωρήσουν ως συνταγή οργανωτικής αλλαγής το μιμητισμό της κουλτούρας επιτυχημένων επιχειρήσεων που ανήκουν στον ανεπτυγμένο κόσμο. Σύμφωνα πάντα με τον ίδιο, η εφαρμογή της αλλαγής μιας ήδη υπάρχουσας κουλτούρας, χωρίς αναφορές στις κοινωνικές αξίες του άμεσου περιβάλλοντος, μπορεί να φέρει σε κίνδυνο την επιτυχία αυτής της αλλαγής. Για παράδειγμα, η εταιρεία που η οργανωτική της κουλτούρα χαρακτηρίζεται από μια ιδιαίτερα συγκεντρωτική δομή για τη λήψη αποφάσεων μπορεί να αλλάξει προς την αντίθετη κατεύθυνση. Να αλλάξει δηλαδή με άλλα λόγια σε μια κουλτούρα που ενθαρρύνει την αποκεντρωτική λήψη αποφάσεων στα πλαίσια της δικαιοδοσίας των υφισταμένων στελεχών αλλά και με γνώμονα την υπευθυνότητα. Είναι πολύ φυσικό να ανατεθεί σε αυτά τα στελέχη η αρμοδιότητα για να λαμβάνουν αποφάσεις που αφορούν θέματα εκτέλεσης της εργασίας και βελτίωσης της λειτουργίας του συστήματος παραγωγής. Σε μια ελληνική επιχείρηση όμως ίσως κάτι τέτοιο να θεωρείται ανυπόστατο αφού οι οποίου είδους τελικές αποφάσεις αυστηρά θεωρούνται ως ευθύνη της διοίκησης.

Ένα πλήθος ερευνών έχει στρατολογηθεί στην εξέταση της επιρροής μεταξύ των πεπιοθήσεων κάθε στελέχους και των επιχειρησιακών δόμων (Chow et al 1991, Ueno and Wu 1992, Wong and Birnberg-More 1996, Hassel and Cunnigham 1996, Newman and Nollen 1996, Dobbin and Boychuk 1999). Είναι πολύ σημαντικό για τους σκοπούς μιας συγκροτημένης ερευνάς τα συμπεράσματα να δομηθούν πάνω στο μοντέλο μιας αναπτυσσόμενης χώρας (Μακρυδάκης, 1997). Η έρευνα στις οργανώσεις που ανήκουν σε αναπτυσσόμενες οικονομίες είναι σημαντική για τον ορισμό των ικανοτήτων που απαιτούνται στη σύγχρονη υπερανταγωνιστική αγορά που έχει ορίσει η παγκοσμιοποίηση.

Πέρα από τους ορισμούς που παρατάθηκαν σε προηγούμενα κεφάλαια για την οργανωτική κουλτούρα έχουν εντοπιστεί στη βιβλιογραφία και οι τυπολογίες, με άλλα λόγια η τυποποίηση κάποιων συγκεκριμένων χαρακτηριστικών κοινών για μια κουλτούρα και η ομαδοποίηση τους σύμφωνα με αυτά. Τυπολογία άλλωστε χρησιμοποίησε και ο Hofstede στη διατύπωση της θεμελιώδους έρευνας τους για την εθνική κουλτούρα.

Μια λοιπόν πολύ ενδιαφέρουσα τυπολογία θεμελιώθηκε από τον Trompenaars το 1993 βασισμένη σε προηγούμενες εργασίες του Harrison (1972) και Handy (1978). Αναλυτικότερα ο Trompenaars κατηγοριοποιεί την οργανωτική κουλτούρα σε τέσσερις βασικούς τύπους βασισμένους στις 2 διαστάσεις αξία-ιεραρχία και άτομο-δραστηριότητα. Περιληπτικά ο Joiner 2001 τις παρουσιάζει ως εξής:

α. Η οικογένεια (με γνώμονα την ισχύ).

Η κουλτούρα αυτού του τύπου χαρακτηρίζεται από την ισχυρή έμφαση στην ιεραρχία και μια συγκέντρωση προς τον άνθρωπο. Τα άτομα που ανήκουν σε τέτοιο τύπο οργανωτικής κουλτούρας, αναμένεται να εκτελούν τα καθήκοντα τους ακριβώς σύμφωνα με τις υποδείξεις του ηγέτη, που αντιμετωπίζεται κατά μια έννοια ως ο γονέας που φροντίζει τα παιδιά του. Ο «στοργικός γονέας» - ηγέτης. Οι εργαζόμενοι δε, όχι μόνο αποδέχονται την ύπαρξη του πατριάρχη ηγέτη αλλά αναζητούν και την έγκρισή του και την καθοδήγησή του.

β. Ο πύργος του Αιφελ (προσανατολισμός στους ρόλους)

Εδώ μεγάλη έμφαση προσδίδεται στην ιεραρχία και στη δραστηριότητα. Ο «πύργος του Αιφελ» συμβολίζει τη γραφειοκρατική φιλοσοφία. Ένας οργανισμός με ευρεία διαστρωμάτωση, στενός στην κορυφή και εκτεταμένος στη βάση. Στη συγκεκριμένη αυτή μορφή οι ρόλοι και οι εργασίες είναι σαφώς προκαθορισμένα και συγκροτημένα από την κορυφή. Η εξουσία πηγάζει από τη θέση του εργαζομένου ή το ρόλο, που του έχει ανατεθεί, όχι όμως από τον ίδιο τον άνθρωπο.

Γ. Ο τύπος του καθοδηγημένου πολεμικού πυραύλου (οροθετημένη σύμφωνα με το έργο)

Αυτή η Τρίτη μορφή οργανωτικής κουλτούρας χαρακτηρίζεται από μια ισχυρή έμφαση στην ισότητα και την καθοδήγηση μόνο σύμφωνα με το έργο. Η πρόταση που εκφράζει τους εργαζομένους είναι «ας πραγματοποιήσουμε». Οι οργανωτικές δομές, οι διαδικασίες και οι πόροι, όλα συγχρονίζονται προς την επίτευξη ενός συγκεκριμένου έργου στόχου. Η ισχύς πηγάζει με βάση την εξειδίκευση και όχι την επίσημη ιεραρχία.

Δ. Ο τύπος εκκολαπτήριο (με στόχο την ολοκλήρωση)

Ο τελευταίος αυτός τύπος κουλτούρας χαρακτηρίζεται από μια έντονη έμφαση στην ισότητα και την οριοθέτηση με βάση τον άνθρωπο. Ο Trompenaars εδώ ισχυρίζεται ότι ο σκοπός των ατόμων που ανήκουν σε αυτό το μοντέλο είναι να λειτουργήσουν ως εκκολαπτήρια για την ελεύθερη αυτοέκφραση και αυτοολοκλήρωση τους.

Ο Trompenaars διευκρινίζει ότι οι γνήσιες μορφές των παραπάνω σπάνια υπάρχουν. Με δεδομένο ότι όσο μεγαλύτεροι οι οργανισμοί απαιτούν και ισχυρότερη δόμηση και δραστηριοτήτων ώστε να ελέγχονται και να συντονίζονται και οι πιο πολύπλοκες λειτουργίες. Στην έρευνα του 1993 δυστυχώς δεν είχε συμπεριληφθεί η Ελλάδα, η οποία σύμφωνα με τον Trompenaars θα άνηκε στην οικογενειακή κουλτούρα όπως η Γαλλία και η Ισπανία. Πιθανόν αυτή η ομοιότητα να οφείλεται στα κοινά στοιχεία της εθνικής κουλτούρας των τριών χωρών μια και ανήκουν γεωγραφικά στο χώρο της Μεσογείου. Υπάρχει δηλαδή έντονα το πατριαρχικό στοιχείο. Ο ισχυρός αρχηγός συντονίζει όλες τις ενέργειες και τα μέλη της ομάδας του τον ακολουθούν πεπεισμένα πως δίνει τις πιο αξιόλογες οδηγίες υποκινούμενος από την επιτυχία αλλά και την ευημερία και δίκαιη διαχείριση των ανθρωπίνων πόρων, που έχει στη διάθεση του. Τα μέλη της ομάδας αντιμετωπίζουν τον ηγέτη σαν το γονέα που γνωρίζει το κοινό καλό και το επιδιώκει προς το συμφέρον και της ομάδας και του οργανισμού.

Παρόλα τα παραπάνω βέβαια οι μεγαλύτερες ελληνικές επιχειρήσεις είναι πιθανόν να ακολουθήσουν και την τυπολογία Πύργου του Άιφελ, ανταποκρινόμενοι σε ενδεχόμενες ανάγκες που προκύπτουν από το μέγεθος, σχετιζόμενος πάντα με το συντονισμό και τον έλεγχο των επιχειρησιακών διαδικασιών.

Το 1992 οι Μπουραντάς, 2002, και Παπαλεξανδρή μετά από έρευνα ανάμεσα σε 588 μάντζερ βρήκαν ότι το 74% αυτών θεωρούσαν ότι η κουλτούρα της εταιρείας τους αντιπροσωπεύεται είτε (κατά 38%) από τον τύπο Πύργος του Άιφελ είτε (κατά 36%) από την οικογενειακή κουλτούρα. Ο Joiner (2000) υποστηρίζει ότι οι Ελληνικές επιχειρήσεις υιοθετούν κουλτούρα τύπου Άιφελ, η οποία χαρακτηρίζεται από μια συγκεντρωτικότητα στη λήψη αποφάσεων (με εστίαση πάνω στην ιεραρχία) και υψηλή έμφαση στην τυποποίηση (με εστίαση στο έργο).

5.2 Η ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΗ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ ΚΑΙ ΟΙ ΚΟΙΝΩΝΙΚΕΣ ΑΞΙΕΣ ΤΩΝ ΕΛΛΗΝΩΝ

Κάνοντας μια αναδρομή στη θεωρία Hofstede 1980, που αναλύθηκε σε προηγούμενο κεφάλαιο, για τα μοντέλα της εθνικής κουλτούρας, η Ελλάδα φωτογραφίζεται με τα εξής χαρακτηριστικά όσον αφορά την κουλτούρα των εταιριών της:

- 1) υψηλή απόσταση με βάση την ισχύ
- 2) ισχυρή αποφυγή αβεβαιότητας
- 3) συλλογικότητα
- 4) έμφαση στις ανδρικές αξίες

Η απόσταση με βάση την ισχύ και η αποφυγή αβεβαιότητας είναι οι δυο διαστάσεις πάνω στην οποία θα δομηθούν κάποια συμπεράσματα για τη σχέση μεταξύ εθνικής κουλτούρας, οργανωτικής κουλτούρας και των αποτελεσμάτων μέσα στην εργασία.

Η απόσταση με βάση την ισχύ αφορά το βαθμό στον οποίο τα μέλη μιας κοινωνίας αποδέχονται ή αποδοκιμάζουν την άνιση διανομή της ισχύς (Hofstede, 1980). Οι εταιρείες που καθοδηγούνται από τέτοιου τύπου κουλτούρες χαρακτηρίζονται από συμβιβασμό με την ιδέα της διαφοράς στην ποιότητα των ανθρωπίνων πόρων και το σεβασμό στην εξουσία. Τα χαρακτηριστικά αυτά οδηγούν σε τυποποιημένες συμπεριφορές μεταξύ ανωτέρων και υφισταμένων. Εμφανίζεται μεγαλύτερο άγχος και σύγχυση και για τις 2 πλευρές (Child 1981).

Η αποφυγή της αβεβαιότητας αναφέρεται στο βαθμό στον οποίο στον οποίο τα μέλη μιας κοινωνίας νιώθουν να απειλούνται από την αβεβαιότητα ή τις άγνωστες καταστάσεις (Hofstede 1980). Εταιρείες που ανήκουν σε αυτόν τον τύπο κουλτούρας έχουν ιδιαίτερη ανάγκη για κανονισμούς και δόμηση των επιχειρησιακών δραστηριοτήτων. Εδώ οι εργαζόμενοι προτιμούν ξεκάθαρες οδηγίες από τους ηγέτες ώστε να αποφεύγεται το ρίσκο. Έλλειψη ανεκτικότητας σε πρωτοποριακές ιδέες και πρωτότυπες συμπεριφορές και λιγότερη πρωτοβουλία αλλά και υπευθυνότητα στο περιβάλλον εργασίας.

Η κουλτούρα τύπου «Πύργος του Αιφελ» με διαχείριση που χαρακτηρίζεται από συγκέντρωση της εξουσίας λήψης αποφάσεων, ταιριάζει με τις αξίες ισχυρής απόστασης με βάση την ισχύ των Ελλήνων μάντζερ. Είναι πιθανό, προσπαθώντας οι Έλληνες διευθυντές ν' αυξήσουν την ανάμειξη τους στη λήψη αποφάσεων να οδηγηθούν σε χαμηλότερα επίπεδα αποδοτικότητας. Τέτοιοι διευθυντές τείνουν να επιδεικνύουν μια λιγότερο συμβουλευτική εικόνα από τους ανωτέρους τους. Ομοίως, υψηλόβαθμα στελέχη που έχουν υιοθετήσει τις αξίες μιας κουλτούρας με χαμηλή απόσταση με βάση την ισχύ, έχουν πιθανότητες να φανούν διαλλακτικοί στο να αποσυρθούν από την εξουσία της λήψης αποφάσεων ώστε να προωθήσουν την ισότητα στη διαδικασία αυτή (Veiga και Janoyzas, 1991).

Η υψηλή αποφυγή αβεβαιότητας που χαρακτηρίζει τους Έλληνες μάντζερ ταιριάζει και με τη συγκέντρωση ή αποκέντρωση εξουσίας, χαρακτηριστικά της κουλτούρας τύπου πύργου του Αιφελ. Η αποκέντρωση αυξάνει την εξουσία λήψης αποφάσεων των υφισταμένων στελεχών. Παρόλα αυτά ο φόβος της λήψης αποφάσεων είναι χαρακτηριστικά της κουλτούρας με ισχυρή αποφυγή της αβεβαιότητας. (Hofstede, 1991). Ο φόβος για τη λήψη αποφάσεων ή ο φόβος της ευθύνης μεταξύ των Ελλήνων στελεχών γραμμής είναι ένα φαινόμενο που συναντάται συχνά στην ελληνική επιχειρησιακή πραγματικότητα. Ο Joiner (2001) αναφέρει χαρακτηριστικά τους Bartholomew (1995), Bourantas (1990), Cummings and Schmidt (1972).

Ενδιαφέρουσα πάνω σε αυτή την παρατήρηση είναι η άποψη του Riga Dogani πρώην υψηλόβαθμου στελέχους των Ολυμπιακών Αερογραμμών. Στην προσπάθεια του να αναδιοργανώσει την ΟΑ με πρόγραμμα αποκεντρωτικής λήψης αποφάσεων συνάντησε ισχυρή αντίσταση. Χαρακτηριστικά εξέφρασε την εξής διαπίστωση: «υπάρχει μια υπέροχη ελληνική λέξη η ευθυνοφοβία». Οι περισσότεροι μάντζερ μεσαίας ή κατώτατης γραμμής τρομοκρατούνται όταν πρόκειται να λάβουν αποφάσεις (Bartholomew 1995, σελ 15). Τα χαμηλόβαθμα στελέχη τέτοιου τύπου κουλτούρας προτιμούν περισσότερο να υπακούουν στη βεβαιότητα των κανόνων, διαδικασιών και οδηγιών των ηγετών παρά να παίρνουν αποφάσεις-κλειδιά από μόνοι τους και να βρίσκονται προ των ευθυνών τους για τις αποφάσεις τους.

Εξετάζοντας μια άλλη πτυχή της κουλτούρας τύπου «Πύργος του Αιφελ», αυτήν της επικέντρωσης στην πραγματοποίηση του έργου βλέπουμε ότι αυτή η κουλτούρα συμβαδίζει με τις ελληνικές κοινωνικές αξίες. Συγκεκριμένα έχει τα ίδια χαρακτηριστικά με την κουλτούρα τύπου απόστασης με βάση την ισχύ που είναι ιδιαίτερα ισχυρή στις ελληνικές επιχειρήσεις. Η τυποποίηση εμποδίζει την πρωτοβουλία των στελεχών των χαμηλότερων βαθμίδων με το να ορίζονται και να συγκεκριμενοποιούνται τα όρια της πράξης τους και της συμπεριφοράς τους. Οποιαδήποτε συνεισφορά με τη μορφή της καινοτόμου ιδέας από τα κατώτατα στελέχη ούτε απαιτείται ούτε ενθαρρύνεται. Έτσι όλοι νιώθουν πιο άνετα μέσα στην οργάνωση. Κατά

μια έννοια τα ανώτατα στελέχη εκμεταλλεύονται την ευκαιρία να ασκήσουν εξουσία διατηρώντας την ισχύ τους απολύτως δικαιολογημένα. Ο υφιστάμενος είναι βέβαιο ότι θα σεβαστεί την πορεία που έχει δώσει ο ηγέτης όσον αφορά τον τρόπο εκτέλεσης της εργασίας.

Αφού παρουσιάζεται υψηλή συμβατότητα με την τυποποίηση των διαδικασιών και τα μέλη της ομάδας επικεντρώνονται αποκλειστικά στον στόχο, στην ελληνική κουλτούρα τύπου Πύργος του Αιφελ, υπάρχει μεγάλη συμβατότητα και με την κουλτούρα με χαρακτηριστικό την αποφυγή της αβεβαιότητας. Η αβεβαιότητα αυτή μειώνεται όσο η φύση όλων των διοικητικών και μη δραστηριοτήτων βασίζεται σε κανόνες και συγκεκριμένες διαδικασίες διαχείρισης. Τα θέματα και οι στόχοι είναι πλέον ξεκάθαρα, απλά για τους Έλληνες εργαζομένους. Τα κατώτερα στελέχη απέχουν από κάθε αβεβαιότητα επειδή απλά χρειάζεται να ακολουθούν τους κανόνες και τις οδηγίες ώστε να ανταπεξέλθουν στις απαιτήσεις της δουλειάς.

Παρόλα αυτά η υψηλή τυποποίηση και γενικότερα η κουλτούρα τύπου «Πύργος του Αιφελ» οδηγεί σε χαμηλότερα επίπεδα στρες και υψηλότερες αποδόσεις στη διοίκηση για τους Έλληνες μάνατζερ.

5.3 ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΗ ΗΘΙΚΗ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ

Θα ομολογούσε κάποιος ότι με τα δεδομένα της ελληνικής πραγματικότητας ένας ειδικός κώδικας ηθικής δε θα ήταν εύκολο να καθιερωθεί στις επιχειρήσεις. Παρόλα αυτά οι Έλληνες επιχειρηματίες και οι διευθυντές παραδέχονται ότι ένας κώδικας ηθικής θα ανέβαζε το επίπεδο των επιχειρήσεων στα διάφορα πεδία επιχειρησιακής δραστηριότητας. Σίγουρα θα μειωνόταν οι ηθικά απαράδεκτες συμπεριφορές, ο «κώδικας» θα έδινε λύση σε περιπτώσεις ανήθικων προτάσεων, δηλαδή σε μια προσπάθεια διπλωματικής αποφυγής τους από τα εμπλεκόμενα στελέχη. Ο «κώδικας» αναμφισβήτητα θα οριοθετούσε την οργανωτική προσπάθεια της διοίκησης.

Οι Έλληνες σε γενικές γραμμές πιστεύουν ότι η σωστή επιχειρηματική δραστηριότητα εμπεριέχει απαραίτητως την εφαρμογή της ηθικής στη συμπεριφορά των συνεργαζομένων. Αντιθέτως βέβαια, φαίνεται να πιστεύουν και ότι θεωρείται επιτυχημένη επιχειρηματική προσπάθεια όποια δεν έχει εκτελεστεί με τις προϋποθέσεις της ηθικής φιλοσοφίας. Θεωρούν ότι οι μάνατζερ κυρίως εργάζονται για την απώτερη ικανοποίηση του κοινού ή των εργαζομένων. Αυτό το αντιλαμβάνονται οι Έλληνες ως κάτι ανήθικο σε μερικές περιπτώσεις. (Perreas και Perreas, 2000)

Όμως στη σημερινή εποχή, με τον ανταγωνισμό να πρεσβεύει τις σχέσεις μεταξύ των επιχειρήσεων ενός κράτους αλλά και κυρίως μεταξύ διαφορετικών κρατών μερικά πράγματα είναι αναπόφευκτα. Με την παγκοσμιοποίηση να επιβάλλει νέα μοντέλα και τα πρότυπα στις διοικητικές λειτουργίες και στη διαχείριση των πόρων, οι μάνατζερ υποχρεούνται να υιοθετούν τακτικές που δεν είναι και οι πλέον ηθικά αποδεκτές. Ίσως αυτές οι τακτικές να συγκρούονται και με τις ίδιες τις προσωπικές τους πεποιθήσεις. Με όσα δηλαδή εκφράζουν την προσωπικότητα τους ως αυτόνομα άτομα με κριτική ικανότητα και σεβασμό στην προσωπικότητα όλων των υπολοίπων. Οι πραγματικές ηθικές αξίες που συμβαίνει να συγκρούονται συχνά με τις επιχειρηματικές αποφάσεις έχουν ως πηγή επηρεασμού τους τη θρησκεία, τα ήθη και τις παραδόσεις που χαρακτηρίζουν την ταυτότητα ενός έθνους.

Ίσως εξαιτίας των προτύπων της ορθοδοξίας και με γνώμονα τη βαριά ιστορία πολιτισμού και ευγένεια ψυχής που φέρουν ως κληρονομιά οι Έλληνες. Οι περισσότεροι διευθυντές ελληνικών επιχειρήσεων έχει αποδειχθεί ότι εμπεριέχουν στη διαδικασία λήψης αποφάσεων τους ηθικούς φραγμούς. Πρέπει σε αυτό το σημείο να τονιστεί μια αδιαμφισβήτητη παραδοχή: Οι Έλληνες συνήθως καθοδηγούνται σε πολύ μεγάλο βαθμό από το συναίσθημα και εξού και το ασύγκριτο ελληνικό φιλότιμο (ανάλυση του ακολουθεί σε επόμενο κεφάλαιο). Αυτό λοιπόν, το συναίσθημα, είναι που δεν αφήνει περιθώρια στυγνού ανταγωνισμού ή σκληρών αποφάσεων που ένας κώδικας ηθικής θα προσπαθούσε να αποτρέψει σε άλλη χώρα.

Βέβαια όλα τα θέματα της θεωρίας τα αλλάζει η πράξη. Η εργασιακή εμπειρία συνήθως προκαλεί δραματικές αλλαγές, στον τρόπο σκέψης και λειτουργίας του προσωπικού. Με απλά λόγια η σκληρή δουλειά αλλά και η φιλοδοξία είναι πολύ πιθανό να αλλάξουν τις αποφάσεις ενός στελέχους και να οδηγηθούν σε μη καθαρές τακτικές για τη επίτευξη ενός στόχου. Η φιλοδοξία άλλωστε είναι χαρακτηριστικό της προσωπικότητας του Έλληνα και αδιαμφισβήτητα τον οδηγεί συχνά στην εκτέλεση λιγότερο ηθικών πράξεων.

Σε ένα άρθρο τους οι Spero Peppas και George Peppas (2000) υποστηρίζουν ότι εκείνοι που κατείχαν εργασιακή εμπειρία θεωρούν πως ένας κώδικας αξιών ή η εφαρμογή ηθικής επιχειρησιακής στις αποφάσεις τους είναι λιγότερο εφικτή. Οι άπειροι εργασιακά εμφανίζονται περισσότερο ιδεαλιστές με ισχυρή υπακοή στους κανόνες ηθικής. Χαρακτηρίζονται από αθωότητα στις διαπροσωπικές εργασιακές τους σχέσεις και με αλτρουιστικές τάσεις και σκέψεις. Τα συμπεράσματά τους έχουν στηριχθεί σε μια έρευνα μεταξύ Ελλήνων φοιτητών της Διοίκησης των Επιχειρήσεων.

Ενώ στις ΗΠΑ η τελευταία μόδα επιβάλλει την εφαρμογή εκπαίδευσης πάνω στην επιχειρησιακή ηθική, κάτι τέτοιο στην Ελλάδα θεωρείται ανυπόστατο. Τα στοιχεία δείχνουν ότι οποιαδήποτε εκπαίδευση δεν δείχνει να επηρεάζει έναν Έλληνα εργαζόμενο. Μπορεί μέσω της εκπαίδευσης να αυξηθεί το επίπεδο κατάρτισης πάνω στην έννοια της ηθικής στον κόσμο των επιχειρήσεων, όμως κάτι τέτοιο δεν επηρεάζει αποτελεσματικά την δραστηριότητά τους. Βασικές συμπεριφορές και φιλοσοφίες δεν αλλάζουν. Στον Έλληνα κυρίως πρεσβεύει ο αυθορμητισμός, το συναίσθημα, μια περισσότερο ενστικτώδης αντίδραση.

5.4 Ο ΕΘΕΛΟΝΤΙΣΜΟΣ ΤΟΥ ΕΛΛΗΝΑ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΥ

Καθώς εξετάζουμε την ελληνική φιλοσοφία και την ανάπτυξή της στον εγχώριο επιχειρηματικό κόσμο εμφανίζονται κάποια ιδιαίτερα χαρακτηριστικά που καθρεπτίζουν τη φύση Έλληνα εργαζομένου και προέρχονται αυτά τα γνωρίσματα που διαχωρίζουν εθνικά τους λαούς. Όλα αυτά τα διαφορετικά γνωρίσματα που οριοθετούν τις διαχωριστικές συμπεριφορές μεταξύ κρατών είναι τα λεγόμενα εθνικά χαρακτηριστικά διαμορφωτές των αντιλήψεων και των συμπεριφορών, που με αξιοσημείωτο ενδιαφέρον μελετούν τα τελευταία 30 χρόνια οι θεωρητικοί της οργανωτικής συμπεριφοράς.

Στην τελευταία ενότητα που ακολουθεί θα δοθεί έμφαση σε ένα ιδιαίτερο χαρακτηριστικό του Έλληνα που συνήθως τον καθιστά αποτελεσματικότερο στη συνεργασία του από κάθε άλλο Ευρωπαϊό ή μη εργαζόμενο. Το εν λόγω θετικό, συνήθως, στοιχείο της προσωπικότητας δεν είναι άλλο παρά το φιλότιμο. Οι Έλληνες εργαζόμενοι διαθέτουν το ισχυρότερο και περισσότερο αποτελεσματικό όπλο το οποίο συμβάλλει στην ύψιστη παραγωγικότητα και αποδοτικότητα της εργασίας. Η ενεργοποίηση του οφείλεται στην ιδιαίτερα συναισθηματική φύση της φυλής μας και ο κατάλληλος χειρισμός του οδηγεί σε επιτυχημένες ενέργειες και δημιουργία ευχάριστου και εμπνευσμένου εργασιακού κλίματος. (Λούτας, 2000).

Πως επηρεάζεται λοιπόν η εταιρική κουλτούρα και πως διαμορφώνεται σύμφωνα με τα ελληνικά δεδομένα όταν το φιλότιμο και ο εθελοντισμός πρεσβεύουν τη φιλοσοφία των εργαζομένων; Η απάντηση αυτή μπορεί να αποδοθεί από την παρακάτω ερμηνεία. Διαμορφώνεται σύμφωνα με τις ερμηνείες που οι εργαζόμενοι δίνουν στις ενέργειες της διοικήσεως. Οι Schneider et al (2000, σελ. 24) αναφέρουν χαρακτηριστικά οι εργαζόμενοι παρατηρούν τι συμβαίνει σε αυτούς και το περιβάλλον τους και τότε εξάγουν τα προσωπικά τους συμπεράσματα για τις προτεραιότητες και τις επιλογές που καλούνται να θέσουν ατομικά κάθε φορά. Η αποκρυπτογράφηση αυτή διαμορφώνει τις αξίες, τα ήθη, και τη γενικότερη

φιλοσοφία ενός οργανισμού. Στη συνέχεια οι εργαζόμενοι αναπόφευκτα γίνονται κοινωνοί της εν λόγω φιλοσοφίας.

Η παράθεση της παραπάνω θεωρίας επισημάνθηκε ως αναγκαία για την σαφή απάντηση στο αρχικό ερώτημα. Το ελληνικό φιλότημο είναι το απαραίτητο συστατικό για μια κουλτούρα που ευνοεί την εθελοντική στήριξη των εργαζομένων προς την επιχείρηση. Schneider et al (2000, σελ 24). (Organizational Citizenship Behavior). Αυτός είναι ένας τύπος κουλτούρας που μελετάται από τον Organ και το πανεπιστήμιο Bloomington στην Ιντιάνα. Συγκεκριμένα αυτοί οι ερευνητές μελετούν το ρόλο που παίζουν οι οικειοθελείς συμπεριφορές και η φιλοσοφία του συνεργατισμού στη διαμόρφωση ενός επιτυχημένου κλίματος στην επιχείρηση.

Η εθελοντική συμπεριφορά φαίνεται από κινήσεις τύπου προθυμίας από ανωτέρους υπαλλήλους και στελέχη να «τρέξουν» στη γραμμή παραγωγής αντιμετωπίζοντας κάποιο κρίσιμο περιστατικό. Οι Έλληνες εργαζόμενοι λειτουργούν περισσότερο με το πνεύμα της συνεργασίας από τους άλλους Ευρωπαίους και με πιο ευγενή τον ανταγωνισμό μεταξύ των συναδέλφων. Παρατηρείται το φαινόμενο συχνά οι εργαζόμενοι να κάνουν περισσότερα από αυτά που συχνά το «καθήκον τους καλεί» να κάνουν καλλιεργώντας το κλίμα της αυτόβουλης προσφοράς εργασίας για το συμφέρον του οργανισμού.

ΕΠΙΛΟΓΟΣ

Με λίγα λόγια το φιλότημο, το πλέον ελληνικό χαρακτηριστικό της προσωπικότητας των συναδέλφων αποτελεί ένα μοναδικό προνόμιο. Με ένα τόσο θετικό στοιχείο στα ατομικά χαρακτηριστικά τους οι ελληνικές επιχειρήσεις διαθέτουν την άψογη υποδομή ανθρωπίνων πόρων. Το μοντέλο κουλτούρας που καλλιεργείται είναι αυτό της εθελοντικής στήριξης των εργαζομένων. Μια κουλτούρα που αποτελεί την επιτυχημένη συνταγή για ένα οργανισμό. Ο ορισμός της κουλτούρας περιλαμβάνει ως βασικό συστατικό το ανθρώπινο δυναμικό, την αμοιβαία ανταλλαγή αντιλήψεων για τις διαθέσεις και τις πεποιθήσεις που κυκλοφορούν στο εργασιακό περιβάλλον. Επομένως

η οικειοθελής προσφορά του ανθρωπίνου δυναμικού για την αύξηση της ποιοτικής και ποσοτικής απόδοσης δημιουργεί συνθήκες πρωτοπορίας για τον οργανισμό.

ΑΝΑΛΥΣΗ ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟΥ

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Το ερωτηματολόγιο αποφασίσθηκε να απευθυνθεί σε συγκεκριμένο κλάδο με εταιρείες κοινού αντικειμένου για να είναι πιο εφικτή η σύγκριση των απαντήσεων. Επίσης η συνειδητή αυτή δειγματοληψία κάνει το δείγμα πιο αξιόπιστο. Ο τραπεζικός κλάδος θεωρήθηκε ιδιαίτερα ενδιαφέρον αφού αριθμεί πλήθος εταιρειών και προσωπικού. Είναι δε από τους πιο οργανωμένους από άποψη λειτουργιών διοίκησης στα πλαίσια του ανταγωνισμού που επιβάλλει η παγκοσμιοποίηση της οικονομίας.

Ο συγκεκριμένος τομέας παροχής υπηρεσιών παρουσιάζει ιδιαίτερη ανάπτυξη με τους ηγετικούς ομίλους του κλάδου να διαμορφώνουν συνεχώς νέα δεδομένα για το τραπεζικό σύστημα και τις δυνατότητες του. Μια τέτοια αλματώδης πρόοδος προϋποθέτει ιδιαίτερη έμφαση στην οργανωτική αλλαγή και συνεπώς στην αλλαγή κουλτούρας.

Τα σημερινά δεδομένα επιβάλλουν μια πορεία προς το απελευθερωμένο τραπεζικό σύστημα με την όποια φιλοσοφία εμπεριέχει η έννοια αυτή. Μπορεί ο Μπίλ Γκέιτς, το σημαντικότερο πνεύμα της επιχειρηματικής πραγματικότητας να εξομολογείται πως « οι τραπεζικές εργασίες είναι απαραίτητες, αλλά ο θεσμός των τραπεζών θα πάψει να υπάρχει» όμως στην ελληνική αγορά, οι τράπεζες παίζουν και συνεχίζουν να παίζουν το ρόλο του μετρονόμου - στην αρμονική εκτέλεση (του έργου) της εθνικής οικονομίας.

ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ

Το θέμα της παρούσας εργασίας απαιτούσε την ελεύθερη ανάπτυξη των απόψεων των ερωτηθέντων για την κουλτούρα του οργανισμού. Η έννοια της κουλτούρας άλλωστε προϋποθέτει διάθεση για παράθεση της σκέψης και της ερμηνείας που τα στελέχη αποκομίζουν από την εργασιακή τους εμπειρία. Για λόγους βέβαια καθαρά οικονομίας χρόνου, εξαιτίας του φόρτου εργασίας τους, αποφασίστηκε να περιοριστούν όσο το δυνατόν περισσότερο οι ερωτήσεις ανοιχτού τύπου. Η αντικατάσταση τους έγινε με ερωτήσεις κλιμακωτές, η μεθοδολογία των οποίων θα αναλυθεί παρακάτω.

Για τη μέτρηση των κλιμακωτών ερωτήσεων έχει επιλεγεί η κλίμακα του Rensis Likert (1932), που εμφανίζεται στη βιβλιογραφία και με το όνομα αθροιστική κλίμακα. Τα όρια της είναι το 1 και το 5 με την εξής ερμηνεία: 1=καθολου, 2=λίγο, 3=αρκετα, 4=πολύ, 5=παρα πολύ. Ο κάθε ερωτώμενος καλείται να βαθμολογήσει την ερώτηση με έναν από αυτούς τους 5 βαθμούς.

Συμπερασματικά, για τα αποτελέσματα του ερωτηματολογίου έχει επιλεχθεί η ποιοτική ανάλυση που σημαίνει ελεύθερη ανάπτυξη και συνέντευξη. Η ποιοτική ανάλυση απευθύνεται σε μικρότερο δείγμα ερωτηθέντων και συνδέεται με τις άμεσες παρατηρήσεις τους για τα θέματα που καλούνται να σχολιάσουν. Χρησιμοποιείται στην περίπτωση χρήσιμων δεδομένων που δύσκολα ποσοτικοποιούνται Chappel (1999). Και μια τέτοια περίπτωση είναι και αυτή του θέματος που επιλέξαμε να αναλύσουμε. Τα ζητήματα της εταιρικής κουλτούρας και του κλίματος προσεγγίζονται φιλοσοφικά και με βάση την εμπειρία. Έτσι είναι δύσκολη η κατηγοριοποίηση και η ανάλυση σε ποσοτικά αποτελέσματα. Σύμφωνα με τον Bryman (1988) *«η ποιοτική ανάλυση τείνει να γενικεύσει μια θεωρεία και να εξετάσει σε βάθος μια συγκεκριμένη πλευρά της κοινωνικής ζωής»*. Αυτός ο ορισμός επιβεβαιώνει την επιλογή της συγκεκριμένης μεθοδολογίας.

Στην πρώτη ενότητα οι ερωτήσεις προσπαθούν να αποκρυπτογραφήσουν την κατάρτιση των στελεχών πάνω στον όρο της εταιρικής κουλτούρας. Οι ορισμοί που δόθηκαν είχαν ως κύριο επίκεντρο της έννοιας, της προσωπικότητας της εταιρείας. Αντιλαμβάνονται να δείχνουν ότι η κουλτούρα κάθε οργανισμού είναι αυτή που τον διαφοροποιεί από τους άλλους. Όσο για τις λέξεις κλειδιά που χρησιμοποιήθηκαν για τον ορισμό ήταν: χαρακτηριστικά γνωρίσματα, πεποιθήσεις, και στοιχεία διαμόρφωσης των απόψεων των μελών για την επιχειρησιακή δραστηριότητα. Οι περισσότερες απαντήσεις φανέρωναν την τάση να συνδέουν την κουλτούρα με την εικόνα – προφίλ της εταιρείας προς το εξωτερικό περιβάλλον και κυρίως τους πελάτες.

Αυτό είναι πολύ φυσιολογικό αφού ο τραπεζικός τομέας αποτελείται από αυτοδύναμους οργανισμούς που απευθύνονται μόνο σε πελάτες που ενδιαφέρονται για τις πολύ συγκεκριμένες υπηρεσίες τους. Το βέβαιο είναι ότι κανένας δεν άφησε την ερώτηση αναπάντητη πράγμα που σημαίνει ότι οι τράπεζες δίνουν ιδιαίτερη σημασία στον προσδιορισμό της εταιρικής κουλτούρας και έχουν επιμορφώσει τους διευθυντές τους πάνω σε αυτή τη σημαντική άποψη της οργάνωσης. Είναι ιδιαίτερα ευχάριστο να εντοπίζει κάποιος πως οι ελληνικές τράπεζες επιφορτίζουν τη διοίκηση και τα στελέχη τους με το έργο της διατήρησης συγκεκριμένης φιλοσοφίας και κλίματος μέσα στο εργασιακό περιβάλλον σε μια προσπάθεια διατήρησης της ομοιογενείας που οδηγεί και στην επιτυχημένη επικοινωνία με τους πελάτες.

Η ερώτηση 2 που ακολουθεί είναι κλιμακωτού τύπου και οδηγεί σε συμπεράσματα για την επικοινωνιακή ικανότητα και τον αλληλοσεβασμό μεταξύ συνάδελφων. Με ομοφωνία η απάντηση ήταν πως είναι παρά πολύ σημαντική η επίτευξη της επικοινωνίας καθώς και η διατήρηση του σεβασμού προς την προσωπικότητα του κάθε εργαζόμενου. Η επικοινωνία άλλωστε είναι βασικός παράγοντας για τη διάδοση της εταιρικής φιλοσοφίας και των πεποιθήσεων που εκφράζουν τον οργανισμό. Συνακόλουθα, ο σεβασμός είναι η υπέρτατη αξία για τη διατήρηση του αρμονικού περιβάλλοντος και της συνεργασίας. Από τη μελέτη της θεωρίας συμπεραίνεται επίσης ότι η

συμπεριφορά των στελεχών προς τους εργαζόμενους δίνει τις κατευθύνσεις για τη μετέπειτα συμπεριφορά τους προς τους πελάτες.

Η ερώτηση 3 αποτελεί συνέχεια της 2 εμβαθύνοντας στο πόσο τα χαρακτηριστικά που αναλύθηκαν παραπάνω βοηθάνε στη διεξαγωγή της επιχειρησιακής λειτουργίας. Είναι επίσης μια κλιμακωτού τύπου ερώτηση που κυμάνθηκε στις απαντήσεις από πολύ έως παρά πολύ, δηλαδή μεταξύ του 4 και του 5. Το 62,5% των ερωτηθέντων απάντησε ότι τα χαρακτηριστικά της προηγούμενης ερώτησης βοηθάνε πολύ στη διεξαγωγή της εργασίας. Ενώ μόλις το 37,5 % των ερωτηθέντων απάντησε ότι βοηθάνε παρά πολύ. Η συνέντευξη μας οδήγησε στο συμπέρασμα ότι η επιφύλαξη για την άριστη απάντηση οφείλεται στην πεποίθηση των διευθυντών ότι η ιδιαίτερα καλλιεργημένη κουλτούρα επικοινωνίας πολλές φορές ξεφεύγει από τον έλεγχο και μπορεί να οδηγήσει σε άναρχες συμπεριφορές που αναιρούν το σεβασμό. Αυτό συνήθως σαν φαινόμενο παρουσιάζεται μεταξύ των εργαζομένων χωρίς να προσβάλλεται η ηγεσία.

Η τέταρτη ερώτηση και συντάχθηκε για να προκαλέσει τα σχόλια των διευθυντών σύμφωνα με την πολύχρονη εργασιακή τους εμπειρία και με δεδομένο ότι έχουν περάσει από διάφορες θέσεις της οργανωτικής διαστρωμάτωσης μέσα στην τράπεζα. Αναλυτικότερα ερωτήθηκαν εάν το «ελεύθερο πνεύμα», μια σχετική ελευθερία δηλαδή ανάπτυξης πρωτοβουλιών σε συνδυασμό με την επιδίωξη μιας σχετικής ισότητας διοικούντων και διοικούμενων, θα είχε αρνητικές επιπτώσεις και ποιες θα ήταν αυτές. Η έλλειψη επικοινωνίας και εσωτερικής συνεννόησης ήταν μια κοινή απάντηση από την πλειοψηφία των διευθυντών. Παρόλα αυτά η ομόφωνη άποψη αφορούσε την αναρχία που θα επικρατούσε σε μια τέτοια περίπτωση. Συγκεκριμένα, οι ερωτηθέντες πιστεύουν ότι το αίσθημα ελευθερίας μέσα στην κουλτούρα ενός οργανισμού δεν έχει πάντα θετικές επιπτώσεις και ότι συνήθως η πλειοψηφία των εργαζομένων δείχνουν να εκμεταλλεύονται τέτοιες ευκαιρίες. Για παράδειγμα, καταχράζονται την ελευθερία που τους έχει δοθεί, οδηγούνται στην άσκηση καθηκόντων πέραν των αρμοδιοτήτων τους παραφράζοντας την σημασία της πρωτοβουλίας.

Στην δεύτερη ενότητα, ο προβληματισμός προσανατολίζεται στην εκπαίδευση και στη συμβολή της στην ανάπτυξη της εταιρικής κουλτούρας. Στη ερώτηση για την ύπαρξη κλίματος παιδείας και κατά πόσο αυτή επηρεάζει την αποδοτικότητα των εργαζομένων οι απαντήσεις κυμάνθηκαν μεταξύ του 3 και του 5. Δηλαδή από αρκετά έως παρά πολύ. Συγκεκριμένα λαμβάνοντας υπόψη ότι το κλίμα παιδείας αφορά την κουλτούρα με την οποία η επιχείρηση εκπαιδεύει τους εργαζόμενούς της και ότι μέσω της εκπαίδευσης θέτει τα επίπεδα αποδεκτής φιλοσοφίας και συμπεριφοράς, τα αποτελέσματα διαμορφώθηκαν με υπέροχη του πολύ (4). Το 50 % απάντησαν ότι η παιδεία επηρεάζει πολύ την αποδοτικότητα το 25 % ότι την επηρεάζει αρκετά και το 25 % ότι την επηρεάζει παρά πολύ. Οι αντιδράσεις των στελεχών σε αυτή την ερώτηση δεν μπορούν να εξηγηθούν και πιθανολογούμε ότι αφορά στην μη σωστή εκτίμηση της σημασίας της εκπαίδευσης. Βέβαια το «πολύ» σημαίνει ότι αντιλαμβάνονται την αξία της παιδείας για την αποδοτικότητα, όμως μια άριστη απάντηση από όλους, ίσως να έδειχνε ότι ξέρουν να την εκμεταλλεύονται σωστότερα.

Στην ερώτηση 6, το 100 % των απαντήσεων ήταν ναι και η ανάλυση της ακολουθεί με την 7. με το ίδιο σκεπτικό με την ερώτηση 5 και σύμφωνα με την ακολουθία που αποτελούν η αποδοτικότητα και η παραγωγικότητα, οι απαντήσεις των διευθυντών ήταν σε ίδια προς ποσότητα των παραγόμενων προϊόντων συμπεριλαμβάνονται στην έννοια της παραγωγικότητας. Δηλαδή το 50 % απάντησαν «πολύ» για τους ίδιους λόγους που έδωσαν την απάντηση και στην 5 ερώτηση. Ακόμα 25 % απάντησαν με «αρκετά» και πάρα πολύ αντιστοίχως. Ως συνέχεια αυτές οι τρεις ερωτήσεις προσέδωσαν ακριβώς τις ίδιες απαντήσεις στις ερωτήσεις 5 και 7 από κάθε πρόσωπο, αφού σε γενικές γραμμές έχουν την ίδια φιλοσοφία που αναλύθηκε νωρίτερα.

Στην ερώτηση 8, αν και κλειστού τύπου (ναι ή όχι) είχαμε την ευκαιρία συζήτησης με τους διευθυντές. Ζητήθηκε από τους ερωτηθέντες αφού απάντησαν να μας αποκαλύψουν τί μηχανισμούς χρησιμοποιούν για την εκπαίδευση των εταιρειών τους. Αρχικά είναι σημαντικό να τονιστεί ότι το 100 % των ερωτηθέντων απάντησε ότι εφαρμόζονται συστήματα εκπαίδευσης. Αδιαμφισβήτητο γεγονός, αφού ο τραπεζικός τομέας αποτελείται από

εταιρείες εξειδικευμένες και άρτια οργανωμένες. Έχουν πλήρη γνώση του αντικειμένου που διαπραγματεύονται και σαφή εικόνα του ανταγωνισμού και της αγοράς που καλούνται να αντιμετωπίσουν. Επίσης, το πολυπληθές προσωπικό κάθε τραπεζικού οργανισμού, οι νέες προσλήψεις που δημιουργούνται σε με την επέκτασή τους σε περισσότερες αγορές και σύμφωνα με τη συνεχή διεύρυνση του αντικειμένου τους, έχει ανάγκες ενημέρωσης και κατάρτισης που κρίνονται επιτακτικές. Συνήθως εφαρμόζονται τα πρακτικά ή θεωρητικά σεμινάρια. Λίγο πιο συχνά παρουσιάζεται το φαινόμενο τα στελέχη να εκπαιδεύουν τους εργαζόμενους, ενώ τα εκπαιδευτικά ταξίδια δεν προτιμούνται σαν μέθοδος αφού για τα τραπεζικά δεδομένα, δεν έχουν νόημα στο μη διοικητικό προσωπικό. Οι συνθήκες εκπαίδευσης του μη διοικητικού προσωπικού είναι προφανώς πολύ διαφορετικές.

Το ζήτημα της ηγεσίας θεωρείται ως ιδιαίτερα καταλυτικό για τα συμπεράσματα που μπορεί να βγάλει κανείς για την κουλτούρα που διακατέχει μια σύγχρονη επιχείρηση. Οι ερωτήσεις της τρίτης ενότητας αφορούν την ηγεσία και την προσεγγίζουν σφαιρικά. Το περιεχόμενο τους κατά το ήμισυ της ενότητας αφορά την άποψη των στελεχών για το σύστημα ηγεσίας που εφαρμόζει η διοίκηση της τράπεζας, και αποτελούν αναγνωριστικές ερωτήσεις. Ο σκοπός είναι να ελεγχθεί εάν τα στελέχη αποκρυπτογραφούν την ακριβή μέθοδο εφαρμογής των αποφάσεων και των στρατηγικών που ακολουθεί η ηγεσία. Είναι συγκεκριμένο το μοντέλο (αυταρχικό, δημοκρατικό, ισότητας ή μικτό δηλαδή κάποιος συνδυασμός).

Επειδή οι απαντήσεις δόθηκαν από διευθυντές τραπεζικών καταστημάτων, οι μόνοι που μπορούν να έχουν άμεση επαφή με το σύνολο του διοικητικού προσωπικού, ήταν αναμενόμενο να γνωρίζουν την ακριβή ταυτότητα αυτού του συστήματος. Οι απαντήσεις που λήφθηκαν σε αυτήν την ερώτηση ήταν σαφέστατες. Κανένα στέλεχος δεν επέλεξε το σύστημα ισότητας, τύπου *laissez-faire*. Κάτι τέτοιο δεν ταιριάζει με την προσωπικότητα που έχει προσδοθεί στον Έλληνα ηγέτη ομάδας λόγω του ότι θεωρείται πιο απόμακρος. Σαφέστατα έχει επαφές με την ομάδα αλλά σχεδόν πάντα στην τελική απόφαση επιλέγει να είναι μόνος με το βάρος της ευθύνης και της

συναίσθησης που τον συνοδεύει. Το μικτό ή ανάλογα με τις περιστάσεις σύστημα ηγεσίας ήταν η απάντηση που έδωσε το 37,5 % των ερωτηθέντων. Αυτός ο τύπος ηγέτη προέρχεται από τα μοντέλα που επιβάλλει η παγκόσμια επιχειρησιακή πρακτική και φυσικά αφορά τράπεζες του πλήρως ιδιωτικού τομέα. Θεωρούμε ότι όσοι έδωσαν αυτή την απάντηση σκέφτηκαν περισσότερο ως εργαζόμενοι με υποχρέωση να λογοδοτούν σε μια ανώτερη διοίκηση.

Η πρακτική στην τράπεζα επιβάλλει ότι καμία φορά ο διευθυντής θα αποφασίσει κατόπιν συνεννόησης με τα άλλα στελέχη, για παράδειγμα όταν πρόκειται να εγκρίνει τις άδειες των εργαζόμενων και να ορίσει αντικαταστατές. Όμως τα ανώτατα διοικητικά μέλη ενός τραπεζικού οργανισμού εφαρμόζουν αυταρχικό σύστημα ηγεσίας αφού λαμβάνουν αυστηρά στρατηγικές αποφάσεις που καθορίζουν το μέλλον της εταιρείας. Η απάντηση του δημοκρατικού συστήματος ηγεσίας δεν επελέγη και ίσως γιατί η έννοια του λανθασμένα συνδέθηκε με την δημοκρατική έννοια. Μέσα από την συνέντευξη πάντως προέκυψε ότι το αυταρχικό σύστημα, το οποίο επελέχθη από το 62,5 % των ερωτηθέντων, αφήνει κάποια περιθώρια ευνοϊκής συμπεριφοράς και αυτό βρίσκεται σε απόλυτη συμφωνία με τη φύση της ελληνικής ηγεσίας. Ο ηγέτης μπορεί να δίνει εντολές όμως έχει και τη συμβουλευτική ιδιότητα όταν το επιβάλλει κάποια περίπτωση.

Στην δεύτερη ερώτηση της ενότητας και νούμερο δέκα του ερωτηματολογίου, δυστυχώς οι απαντήσεις δεν ήταν οι αναμενόμενες. Οι προτάσεις για αλλαγές είναι ανύπαρκτες και αυτό πιθανότατα εξαιτίας του γεγονότος ότι έχουν εκπαιδευτεί πάνω στα θέματα και τα μοντέλα ηγεσίας που η τράπεζα τους έχει ακολουθήσει. Όσον αφορά το βαθμό επιτυχίας του συστήματος, η απάντηση ήταν ναι ή σε γενικές γραμμές, που εκλαμβάνεται σαν μια θετική απάντηση και αποδοχή προς το σύστημα ηγεσίας.

Στην ερώτηση 11, εμβαθύνουμε στο κατά πόσο η ηγεσίας επηρεάζει τη διαμόρφωση κλίματος μέσα στο εργασιακό περιβάλλον. Οι απαντήσεις που πήραμε στην συγκεκριμένη ερώτηση είναι απόλυτα σύμφωνες με τη θεωρεία που αναπτύχθηκε στα προηγούμενα κεφάλαια. Ο βαθμός 5, ότι

δηλαδή η ηγεσία συμβάλλει παρά πολύ στον επηρεασμό του κλίματος ήταν η απάντηση που έδωσε η πλειοψηφία. Οι οποίες αντιλήψεις και απόψεις που σχηματίζονται μεταξύ των εργαζομένων για την ηγεσία απορρέουν από τις ενέργειες των στελεχών και την εν γενεή συμπεριφορά τους. Τα στελέχη ως αποφασιστικά όργανα της επιχείρησης πρέπει να εστιάζουν στην αποφασιστικότητα των υπαλλήλων σε όλα τα ζητήματα που ενδιαφέρουν την εταιρεία και αυτό επιτυγχάνεται μόνο μέσα από το κλίμα και την κουλτούρα του οργανισμού. Αυτό οι ερωτηθέντες δείχνουν να το γνωρίζουν καλά και συνεπώς να το εφαρμόζουν στην οργανωτική πρακτική τους. Δεν είναι υπερβολική η άποψη πως τα πάντα ξεκινούν από την καλή διοίκηση που γνωρίζει και καταφέρνει να περάσει τα θετικά μοντέλα σε όλα τα επίπεδα της εταιρείας και να εκμεταλλευθεί το άριστο των δυνατοτήτων του προσωπικού και συνεπώς να οδηγήσει την επιχείρηση στην ευημερία.

Στη συνέχεια, η ερώτηση 12 αφορούσε μεθοδολογίες κ πρακτικές που χρησιμοποιεί η διοίκηση για να διαμορφώσει το κλίμα. Η ερώτηση είναι ανοιχτού τύπου αφήνοντας το περιθώριο στους ερωτηθέντες να αναπτύξουν τις προσωπικές τους απόψεις για τέτοιας μορφής ενέργειες. Το κλειδί των απαντήσεων έγκειται στις επαφές ηγεσίας με την υπόλοιπη επιχείρηση (τα τμήματα και τους εργαζόμενους).

Οι επαφές αυτές μπορούν να λάβουν διάφορους τύπους όπως για παράδειγμα μικρά συμβούλια μέσα στην επιχείρηση μεταξύ στελεχών και εργαζομένων, εκπαιδευτικής μορφής που τους κατάρτιζουν σε συγκεκριμένες απόψεις και πολιτικές που θα υιοθετήσει η τράπεζα. Άλλες απαντήσεις που λήφθηκαν σε αυτή την ερώτηση ήταν η ανταλλαγή ερμηνειών στις διάφορες αποφάσεις και πρακτικές της ανωτάτης διοίκησης μέσω της απλής συζήτησης. Ένα πολύ επιτυχημένο παράδειγμα μεθοδολογίας διαμόρφωσης κουλτούρας είναι αυτό που εφαρμόζει η εθνική τράπεζα, με την εμφάνιση μηνυμάτων στις μάσκες των υπολογιστών των εργαζομένων, σχετικών με την εταιρική κουλτούρα. Μηνύματα του τύπου «πάνω απ' όλα η εξυπηρέτηση του πελάτη» ή «στόχος μας είναι η δημιουργία κλίματος συνεργασίας και εμπιστοσύνης».

Η συγκεκριμένη μεθοδολογία είναι ιδιαίτερα εντυπωσιακή και σίγουρα αποτελεσματική, αφού η επανάληψή της και ο τρόπος που εμφανίζεται (μέσα στους Η/Υ) επιδεικνύουν ένα κύρος και μια σοβαρότητα (κάτι σαν διαφήμιση για την επανάληψη). Το βέβαιο είναι ότι όλες οι απαντήσεις στηρίχθηκαν στην σπουδαιότητα της προσωπικής επαφής μεταξύ ηγεσίας και εργαζομένων.

Η επόμενη ομάδα ερωτήσεων αφορά την ηθική, σε μια προσπάθεια να επιβεβαιώσουμε ορισμένα πράγματα σχετικά με τη σύλληψη της ηθικής κουλτούρας στην σύγχρονη επιχείρηση. Οι ερωτήσεις στηρίχθηκαν στη θεωρία και μάλιστα στην ερευνά ηθικής που παρουσιάστηκε στο τελευταίο κεφάλαιο και αφορούσε την ελληνική προσέγγιση της εταιρικής κουλτούρας.

Στα πλαίσια της ιδέας της παγκοσμιοποίησης και της ενοποίησης πολιτικών και στρατηγικών των επιχειρήσεων ανά τον κόσμο, θεωρήθηκε σημαντική η ερώτηση αποδοχής ενός κώδικα ενιαίας ηθικής. Η ερώτηση ήταν κλιμακωτή με βαθμολογία από 1 έως 5 για το αν θα επηρέαζε η εφαρμογή του κώδικα καταλυτικά τις επιχειρησιακές αποφάσεις. Εδώ πραγματικά οι απόψεις δίστανται. Με την μέγιστη απάντηση, δηλαδή 5=πάρα πολύ δεν συμφώνησε κανένας, αφήνοντας να εννοηθεί ότι σίγουρα τα αθέμιτα μέσα θα δρούσαν πάνω στις επιχειρησιακές αποφάσεις, όπου αυτό κρίνεται απαραίτητο. Με αυτό το δεδομένο, ορισμένοι διευθυντές απάντησαν με λίγο (βαθμό 2) και κάλυψαν το 37,5 % όσον αφορά τα καταλυτικά αποτελέσματα του κώδικα ηθικής. Πάντως η πλειοψηφία με μια προσέγγιση 4=παρα πολύ, έδωσε κάποια ευνοϊκά συμπεράσματα, αφού ένας κώδικας ηθικής ισχυρίστηκαν ότι θα περιοριζε λίγο τα δεδομένα των αποφάσεων στα πλέον ηθικώς αποδεκτά. Συμπερασματικά θα λέγαμε ότι τα στελέχη εμφανίστηκαν ιδιαίτερα προβληματισμένα με το ζήτημα της ηθικής και αυτό εξαιτίας κυρίως της πολυετούς εργασιακής τους εμπειρίας με την πρακτική να τους έχει απομακρύνει συχνά από τυχόν ιδεαλιστικές απόψεις.

Αυτό φαίνεται καθαρότερα και από την επόμενη ερώτηση ανοιχτού τύπου με θέμα την ενιαία εφαρμογή κώδικα ηθικής στην ελληνική πραγματικότητα των επιχειρήσεων. Στην ερώτηση τι είδους επιπτώσεις θα

είχε στην ανταγωνιστικότητα ένα τέτοιο φαινόμενο, ο πυρήνας των απαντήσεων αφορούσε την έλλειψη του αθέμιτου ανταγωνισμού. Πιθανότατα, ισχυρίστηκαν μερικοί, ένας τέτοιος κώδικας να περιορίζει τη δραστηριότητα επιχειρήσεων με μη ηθικά αποδεκτή φιλοσοφία. Επαναλήφθηκε γραπτώς και το επιχείρημα ότι ένας τέτοιος κώδικας θα όριζε την απαράδεκτη συμπεριφορά την οποία θα απέφευγαν οι επιχειρήσεις, για λόγους ευελιξίας από την κοινή γνώμη.

Η ερώτηση 15 προσπαθεί να αξιολογήσει την αντίληψη των στελεχών για την ηθική κυρίως σε μια μακροπρόθεσμη προοπτική. Η απάντηση εδώ ήταν εντυπωσιακά ομόφωνη αφού απάντησαν πως κάτι τέτοιο δεν συμβαίνει πάντα. Ισχυρίζονται πως για να οδηγηθεί ένας οργανισμός στην επιτυχία χρειάζεται συχνά να χρησιμοποιεί σχετικά αθέμιτα μέσα, χωρίς φυσικά να το αποκαλύπτει. Μια απόφαση της διοίκησης μπορεί να μην εμπεριέχει ηθικές μεταβλητές. Επίσης η δραστηριότητα των στελεχών συχνά δεν είναι προς το συμφέρον εργαζομένων ή πελατών, αλλά προς το συμφέρον του οργανισμού και αυτό θεωρείτε ανήθικη συμπεριφορά.

Η ενότητα που ακολουθεί, τελευταία του ερωτηματολογίου, περιέχει ερωτήσεις που αφορούν την τεχνολογική πρόοδο και τις επιρροές της πάνω στην οργανωτική αλλαγή. Εξετάζεται επίσης ο βαθμός αποδοχής καθώς και οι αιτίες του βαθμού αποδοχής από όλους τους εργαζόμενους μέσα στην τράπεζα.

Αυτό πραγματοποιείται στην ερώτηση 16 όπου μέσω της κλίμακας 1 έως 5 ζητείται η άποψη των διευθυντών για το βαθμό αποδοχής της καινοτομίας που προήλθε στην εταιρεία από την εφαρμογή των ηλεκτρονικών υπολογιστών και του συστήματος ηλεκτρονικής πληροφόρησης. Κατά μέσο όρο η απάντηση κυμαίνεται γύρω στο '3' (αρκετά θετικό) την οποία απάντηση επέλεξε το 25 % των ερωτηθέντων, το άλλο 25 % επέλεξε το βαθμό 4 (πολύ) και το 50% επέλεξε το 5 (παρα πολύ), αφού η λύση του μηχανογραφημένου τραπεζικού συστήματος έδωσε μεγάλη ανάσα στη γραφειοκρατική διαδικασία (στους τραπεζικούς υπαλλήλους και διαδέχτηκε το γραφειοκρατικό σύστημα). Ίσως στις πλήρως ιδιωτικές

τράπεζες αυτή η αποδοχή να ήταν περισσότερο θερμή εξαιτίας των απαιτήσεων που επιβάλλει το πορτραίτο του ιδιωτικού οργανισμού. Όπως έχει τονιστεί στο αντίστοιχο κομμάτι της θεωρίας, η αλλαγή στην εταιρική κουλτούρα, εξαιτίας της εφαρμογής της τεχνολογίας, είναι ιδιαίτερα εμφανής. Με μια λέξη για τεχνολογία και κουλτούρα πάνε μαζί.

Η ερώτηση 17 είναι κλιμακωτού τύπου και προσπαθεί να προσδιορίσει το βαθμό ανταγωνιστικότητας κατά την εφαρμογή της πληροφοριακής οργάνωσης. Με βαθμό 5, η απάντηση των διευθυντών ήταν σχεδόν ομόφωνη, δηλαδή κάλυψε το 75 % των απαντήσεων. Η πληροφοριακή οργάνωση συμβάλλει πάρα πολύ στην ανταγωνιστικότητα των επιχειρήσεων. Στο ζήτημα αυτό δεν χωράνε ιδιαίτερες ενστάσεις για τους ερωτηθέντες. Οι υψηλότερες δυνατότητες των πληροφοριακών συστημάτων δίνουν νέα υπόσταση στις λειτουργίες της διοίκησης και συνεπώς οδηγούν στην επιτυχία των στόχων. Ένα 25 % υποστήριξε ότι υπάρχουν και άλλοι παράγοντες που συμβάλλουν περισσότερο και έτσι κράτησαν μια απόσταση από το πάρα πολύ.

Η ερώτηση που ακολουθεί, 18 στον αριθμό, πηγάζει από τη θεωρεία και ανιχνεύει την ευκολία αφομοίωσης ενός Π.Σ. από το προσωπικό. Σε αυτή την ερώτηση χρειάστηκε να ξεκαθαρίσουμε ότι στον τραπεζικό κλάδο, διοικητικό θεωρείται το προσωπικό της ανωτάτης κεντρικής διοίκησης, ενώ μη διοικητικό θεωρούνται όλα τα υπόλοιπα στελέχη που έρχονται σε έμμεση επαφή με το προσωπικό. Οι απαντήσεις και εδώ ποικίλουν. Οι ερωτηθέντες κατά ένα μεγαλύτερο ποσοστό, θεωρούν ότι το μη διοικητικό προσωπικό αφομοιώνει καλύτερα τέτοιου είδους εφαρμογές. Οι λόγοι είναι η εργασιακή εμπειρία και φυσικά η καθημερινή χρήση τους. Οι δραστηριότητες που απαιτούνται για την άμεση εξυπηρέτηση των πελατών, προϋποθέτουν υψηλή ικανότητα στη χρήση του δικτύου της τράπεζας και στην εκτέλεση των εργασιών μέσω του υπολογιστή. Με απλά λόγια θα λέγαμε ότι αφήνουν στο μη διοικητικό προσωπικό, τις μη εκτελεστικές διαδικασίες, δηλαδή τη λήψη αποφάσεων. Η μειοψηφία σ' αυτή την ερώτηση θεώρησε ότι το διοικητικό προσωπικό παρουσίαζε μεγαλύτερη προσαρμογή εξαιτίας του εκπαιδευτικού

υπόβαθρο. Μια τέτοια σκέψη αφορά τράπεζες μικρότερου μεγέθους όπου το διοικητικό και μη διοικητικό προσωπικό είναι άρτια εκπαιδευμένα.

Η τελευταία ερώτηση του ερωτηματολογίου είναι κλειστού τύπου και λειτουργεί σαν επεξήγηση της προηγούμενης. Οι πιθανές απαντήσεις στην ερώτηση ποιος παράγοντας επηρεάζει την προσαρμογή των πληροφοριακών συστημάτων είναι: α) εκπαιδευτικό υπόβαθρο, β) υπευθυνότητα – θέση, γ) ιδεολογικό υπόβαθρο, δ) άλλος παράγοντας. Στην συγκεκριμένη ερώτηση στατιστικά βγάλαμε πως το 50 % των ερωτηθέντων την υπευθυνότητα – θέση σε συνδυασμό φυσικά και με άλλες απαντήσεις. Ένα 12,5 % έδωσε την απάντηση επίπεδο εκπαίδευσης, ενώ ένα 12,5 % τις ατομικές αξίες (συντηρητισμός, παραδοσιακή προσωπικότητα και προσκόλληση στο παρελθόν) ήταν η δικαιολόγηση από τους ερωτηθέντες. Ενώ ένα 25 % μας έδωσε άλλους παράγοντες μεταξύ των οποίων η εμπειρία και η καθημερινή χρήση.

ΕΠΙΛΟΓΟΣ

Η παρούσα εργασία προσπάθησε να καταστήσει κατανοητή την έννοια της εταιρικής κουλτούρας που απευθύνεται σε κάθε είδους επιχείρηση. Θεωρήθηκε ότι θα ήταν σημαντικό, η κουλτούρα μιας εταιρείας να χωριστεί σε τέσσερις τομείς οι οποίοι στην παρούσα εργασία μετατρέπονται σε κεφάλαια, προστιθέμενου και ενός κεφαλαίου που εξειδικεύεται στην κουλτούρα των ελληνικών επιχειρήσεων.

Εξετάζεται αρχικά ο δεσμός μεταξύ κουλτούρας και παιδείας ο οποίος είναι άρρηκτα δυναμικός και προβλέψιμος, διότι τα αποτελέσματα της κουλτούρας ενός οργανισμού φανερώνονται και από τη μορφή της παιδείας που ο ίδιος έχει υιοθετήσει και προωθεί στους εργαζομένους του. Η παιδεία διαμορφώνει κουλτούρα μέσα στην επιχείρηση και αντίστροφα. Για το λόγο αυτό η επιχείρηση πρέπει να ενισχύσει την παιδεία που παρέχει στους εργαζόμενούς της. Αυτό επιτυγχάνεται μέσω εκπαιδευτικών προγραμμάτων εκμάθησης νέων τεχνολογιών αλλά και θεωρητική εκπαίδευση μέσω σεμιναρίων τα οποία θα αλλάξουν σταδιακά σε συνδυασμό και με αλλά στοιχεία την φιλοσοφία της επιχείρησης. Η διοίκηση της εταιρείας συνδυάζοντας την παιδεία, τα στυλ ηγεσίας που εφαρμόζει και με τη βοήθεια της υποκίνησης μπορεί να επικοινωνήσει αποτελεσματικά με τους εργαζόμενους. Τα αποτελέσματα είναι ορατά στην ενδοεπικοινωνία του οργανισμού, στην παραγωγή αλλά και στην αλλαγή της κουλτούρας που πιθανώς να προσβλέπει.

Όπως γίνεται κατανοητό, όλα ξεκινάνε από την διοίκηση. Τη διοίκηση την οποία αποτελούν τα στελέχη και η ηγεσία της εταιρείας. Οι στόχοι του ηγέτη, σε συνδυασμό με την κατάλληλη παιδεία που εκείνος θα επιλέξει να αφομοιώσει και τις κατάλληλες τεχνικές διοίκησης προσωπικού, αποφέρουν τα επιθυμητά αποτελέσματα σε περιόδους αλλαγής κουλτούρας.

Η κουλτούρα σε μια εταιρεία μεταβάλλεται σταθερά με συνεχή εκπαίδευση και υποκίνηση σε θέματα όχι μόνο γνώσης και εργασίας αλλά και συνεργασίας. Ένα από τα πιο δύσκολα έργα ενός ηγέτη δεν είναι να εκπαιδεύσει τους εργαζόμενούς του για να εργάζονται αποδοτικότερα. Αυτό που είναι περισσότερο αξιόλογο είναι ο τρόπος και η ποιότητα διεξαγωγής της εργασίας. Είναι να καταφέρει ο ηγέτης να συναρμολογήσει ένα εργασιακό περιβάλλον που θα στηρίζεται στη συνεργασία, την αλληλοϋποστήριξη και την αίσθηση αλληλεξάρτησης των εργαζομένων μεταξύ τους αλλά και προς την αμφίδρομη σχέση τους με τη διοίκηση και την ηγεσία. Να τους δείξει η ηγεσία ότι χρειάζεται συνεργάτες και όχι εργάτες. Έτσι, διακρίνεται πλέον καθαρά ο στόχος της ηγεσίας και πόσο η παιδεία βοηθάει στην εφαρμογή μιας κουλτούρας – φιλοσοφίας που οδηγεί στην επιτυχία.

Η ηθική, σημειώνοντας τώρα ένα άλλο στοιχείο της κουλτούρας μιας οργάνωσης, διαμορφώνεται στον καθένα σύμφωνα με το πολιτιστικό πλαίσιο, δηλαδή το περιβάλλον μέσα στο οποίο ζει, εργάζεται και αναπτύσσει την προσωπικότητά του. Σύμφωνα με τα επιχειρησιακά δεδομένα το κρίσιμο ερώτημα στο οποίο τα στελέχη καλούνται να απαντήσουν είναι το κατά πόσο η κουλτούρα του οργανισμού είναι ηθική.

Η ηγεσία είναι ο βασικός μοχλός που καλείται να κινήσει το σεβασμό στην ανθρώπινη σκέψη, τη δικαιοσύνη και την αξιοκρατία στα πλαίσια της ηθικής διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού. Το ζήτημα είναι πως αξιολογούνται οι αποφάσεις και οι ενέργειες της διοίκησης με γνώμονα το κλίμα που κυριαρχεί στην εταιρεία. Τα επιτυχημένα στελέχη στην ηθική διαχείριση έχουν καταφέρει να δημιουργήσουν την προσδοκία ότι όλοι πρέπει να δρουν ηθικά και να αναμένουν και τις ίδιες ενέργειες από τους υπόλοιπους.

Οι αξίες αφορούν τις θεμελιώδεις αρχές και πεποιθήσεις. Καθορίζουν τι σκεφτόμαστε ότι είναι σωστό, κάλο, και δίκαιο. Η ηθική είναι συμπεριφορά και οδηγεί τους ανθρώπους σε ένα τρόπο δράσης που διαμορφώνεται από τις πρότυπες αξίες. Η διαφορά μέσα στην επιχειρησιακή κουλτούρα έγκειται στο ότι η επιχείρηση δεν είναι σε θέση να επιβάλει ποιες αξίες οφείλουν να

έχουν οι εργαζόμενοι ως προσωπικότητες όταν εισέρχονται στον εργασιακό χώρο. Είναι όμως ευθύνη της επιχείρησης να καθορίσει τα συμπεριφοριστικά πρότυπα που απαιτεί να επικρατούν στις αποφάσεις της και στον εργασιακό χώρο και υποχρέωση της να εκπαιδεύει του εργαζομένους της με αυτή την κουλτούρα.

Τα συμπεράσματα για την ηθική οδηγούν στην εξής διαφορά που αφορά τη θεωρία και την πρακτική της ηθική διαχείρισης. Η πράξη αποδεικνύει ότι οι περισσότεροι επιχειρησιακοί ηγέτες είτε εκούσια είτε ακούσια προωθούν μια επιδερμική προσέγγιση είτε στις ηθικές αποφάσεις είτε φυσικά στην επίδραση σχετικά με τα ηθικά ζητήματα για τους εργαζομένους. Μια βαθύτερη προσέγγιση προϋποθέτει την πίστη σε ένα ένστικτο που επιβάλλει τα επιχειρησιακά προβλήματα να λύνονται με ηθικά αποδεκτές μεθόδους.

Υπάρχει μια πρόκληση για τις εταιρείες που δεν δηλώνεται ποτέ εμφανώς, έχει να κάνει με το αν οι απόψεις τους συμβαδίζουν με αυτές της κοινωνίας. Το προφίλ της αποδυναμώνεται αν δεν υπάρχει η παραπάνω συμφωνία. Χάνει σε εκτίμηση από πελάτες, καταναλωτές, προσωπικό και την κοινωνία γενικότερα .

Η σύγχρονη επιχείρηση δεν μπορεί παρά να συμβαδίζει με τα δεδομένα της σύγχρονης τεχνολογίας για να καταφέρει να αντεπεξέλθει στον σύγχρονο ανταγωνισμό. Επιβάλλεται να υιοθετήσει τα στοιχεία αυτά στο σύνολο της φιλοσοφίας της και στη σύγχρονη κουλτούρα της.

Η τεχνολογία της πληροφορίας και η εφαρμογή των πληροφοριακών συστημάτων αφορούν την πιο σύγχρονη μορφή εξέλιξης στον κόσμο των επιχειρήσεων. Το πεδίο αντιπαράθεσης μεταξύ των επιχειρήσεων έχει πλέον μεταφερθεί στον τομέα της πληροφορικής , ενώ πολύς λόγος γίνεται για τον «πόλεμο της πληροφορίας» παγκοσμίως.

Η Τεχνολογία της Πληροφορίας βοηθά στην επικοινωνία, καθορίζει ποιες πληροφορίες είναι σημαντικές και χρήσιμες και αποκαλύπτει τις πηγές από όπου αντλούνται καθώς και τον κατάλληλο δέκτη. Η ΤΠ και η πληροφοριακή κουλτούρα αποτελούν τη βάση για μια ενημερωτική κουλτούρα βασισμένη στα πληροφοριακά συστήματα ώστε να έχει τη δυνατότητα η εταιρεία να λαμβάνει τις σωστές αποφάσεις. Η ενημερωτική κουλτούρα είναι μια ακόμα πιο εξελιγμένη μορφή που περιλαμβάνει επίσης και τους ανθρώπους μέσω της εξέτασης της οργανωτικής συμπεριφοράς.

Τα δύο πιο σημαντικά στοιχεία ενός ΠΣ και κατά συνέπεια μιας πληροφοριακής κουλτούρας είναι οι άνθρωποι και οι πληροφορίες. Η συμπεριφορά και η φιλοσοφία των μεν σε συνδυασμό με τη σωστή εκμετάλλευση και την ποιότητα των δε, δημιουργούν το υπόβαθρο για μια επιτυχημένη πορεία. Η επιχειρησιακή κουλτούρα ως όρος, εξηγεί την πραγματικότητα μέσα στην επιχείρηση και συνδέεται με ένα ΠΣ αφού μέσω αυτής εξηγούνται οι συμπεριφορές χρηστών και τεχνικών.

Η επιχείρηση πλέον είναι υποχρεωμένη να τονίσει την καινοτομία που αφορά η εισαγωγή ΠΣ/ΤΠ ώστε να μειωθούν οι ενστάσεις από τα μέλη της εταιρείας. Δυστυχώς η τεχνολογία δημιουργεί και αρνητικές επιπτώσεις όπως το στρες. Αυτό, είναι αποτέλεσμα των αρνητικών συναισθημάτων του προσωπικού που αποκομίζεται συνήθως από τις στερεότυπες και λιγότερο εξαρτώμενες από τα άτομα εργασίες που επιβάλλουν τα ΠΣ.

Τα ΠΣ αδιαμφισβήτητα οδηγούν την τεχνολογική εξέλιξη της εποχής και διαμορφώνουν την εταιρική κουλτούρα του μέλλοντος. Μέσα στη συγκρότηση του ΠΣ κυρίαρχο ρόλο παίζει ο άνθρωπος. Οδηγεί μέσω της σωστής τους χρήσης την επιχείρηση σε ποιοτικότερη οργάνωση και αποτελεσματικότερη διοίκηση.

ΞΕΝΟΓΛΩΣΣΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- Bensaou M., Earl M., (1998): "*The right mind set for managing information technology*" Harvard Business Review, vol 76, no 5, pp 119-128, <http://www.emeraldinsight.com>
- Boatright R.J., "*Ethics and the Conduct of Business*", www.findarticles.com
- Brititci U., Nudurupati S., Turner T.J., (2002): "*Web enabled performance measurement systems. Management implications*". International Journal of Operation and Production Management, vol 22, no 11, pp 1273-1278, <http://www.emeraldinsight.com>
- Chepaitis E., (1997): "*Information Ethics across Informational cultures*" A European Review, vol 6, no 4, pp 195-199, www.findarticles.com
- Claver E., Llopis J, Reves M.G., Gasco L.J., (2001): "*The performance of information systems through organizational culture*". Information Technology and People, vol 14, no 3, pp 247-260, <http://www.emeraldinsight.com>
- Corbett M. L., Rastrick N. K., (2000): "*Quality Performance and Organizational Culture – A New Zealand study*" International Journal of Quality and Reliability Management, vol 17, no 1, pp 14-26, <http://www.emeraldinsight.com>
- Coston J.R., (1998): "*Life in a business oriented society- A sociological perspective*", Allyn and Bacon Publications
- Fisher J., (2003): Leadership and Organisational Development Journal, no 4/2, pp 96-101, <http://www.emeraldinsight.com>

- Fogarty M., Wilkinson M., Melville D., (1996): *“Organizational culture change through training and cultural immersion”* Journal of Organizational Change Management, vol 9, no 4, pp 69-81, <http://www.emeraldinsight.com>
- Hofstede G., (1980): *“Culture’s Consequences”*, Beverly Hills Publications
- Jeurissen R., Van Luijk H., (1998) *“The ethical reputations of managers in nine EU countries : a cross-referential survey”*, Journal of Business Ethics, vol 17, no 9/10, pp 995-1005, <http://www.emeraldinsight.com>
- Joiner A. T., (2001): *“The influence of national culture and organizational culture alignment on job stress and performance: evidence from Greece”*. Journal of Management Psychology, vol 16, no 3, pp 229-242, <http://www.emeraldinsight.com>
- Joyner J., (2001): *“Corporate culture defines success: Industry Trend or event”*, Computing Canada Publications, www.findarticles.com
- Lewis D., (2002): *“Five years on the organizational culture saga revisited”*, Leadership & Organization Development Journal, no 23/5, pp 280-287, www.findarticles.com
- Lipeter P., (1998): *“Toward a geocentric framework of organizational form: a holistic, dynamic and paradoxical approach”*, Organizational studies Publications, www.findarticles.com
- Mirvis P.H., Sales A.L., Hackett E.J., (1991): *“The implementation and adoption of new technology in organizations : the impact on work people and culture”*, Human Resource Management, vol 30, no 1, pp 113-134, <http://www.emeraldinsight.com>

- Ogbonna E., Harris C.L., (1998): "*Managing Organizational Culture : compliance or genuine change*", British Journal of Management, vol 9, pp 273-288, <http://www.emeraldinsight.com>
- Ogbor O'J., (2001): "*Critical theory and the hegemony of corporate culture*", Journal of Organizational Change Management, vol 14, no 6, pp 590-608 , <http://www.emeraldinsight.com>
- Peppas C. S., Peppas J.G., (2000): "*Business ethics in the EU : a study of Greek attitudes*", Management Decision, no 38/6, pp 369-376, <http://www.emeraldinsight.com>
- Pliskin N., Romm T., Lee A., Weber Y., (1993): "*Presumed versus actual organizational culture : managerial implications for implementation of information systems*", The Computer Journal, vol 36, no 2, pp 143-152, <http://www.emeraldinsight.com>
- Pool S., (2000): "*The learning organization: motivating employees by integrating TQM philosophy in a supportive organizational culture*". Leadership and Organization Development Journal, no 21/8, pp 373-378, www.findarticles.com
- Rond M., (1996): "*Business ethics, where do we stand? Towards a new inquiry*" Management Decision, no 34/4, pp 54-61 <http://www.emeraldinsight.com>
- Salopek J., (July 2001): "*Right Thing (Business Ethics)*", Training and Development, www.findarticles.com
- Svensson G., Wood G., (2001): "*Corporate Ethics and Trust in intra-corporate relationships- An in-depth and longitudinal case description*" Employee Relations, vol 26, no 3, pp 320-336, <http://www.emeraldinsight.com>
- Svensson G., Wood G. (2003): "The dynamics of business ethics: a function of time and culture- case and models" Management Decision, 41/4, pp 350-361, <http://www.emeraldinsight.com>

- Salama Alzina, Easterby-Smith Mark (1994): "Cultural Change and Managerial Careers", *Personnel Review*, vol 23, pp21-33, <http://www.emeraldinsight.com>
- Schein E.H., (1980): "*Organizational Psychology*", 2nd edition, Englewood Cliff, NJ: Prentice Hall Publications
- Schein E.H (1990), "*Organizational Culture*", *American Psychologist*, no 45, pp 109-119
- Smith E.M., (2003): "*Changing an organizations culture-correlates of success and failure*", *Leadership and Organization Development Journal*, no 24/5, pp 249-261, www.findarticles.com
- Southern G., Murray A., (1994): "*Quality Information Management : the way to a better company culture*", *Information Management and Computer Security*, vol 2, no 2, pp 32-35, www.findarticles.com
- Townsend P.L. ,Gebhardt J.E., (1997): "*Ethics and Corporate Values-Lessons from the US Military*", *Managing Service Quality*, vol 7, no 5, pp 258-261, www.findarticles.com
- Weber Y., Pliskin N., (1996): "*The effects of information systems integration and organizational culture on a firm's effectiveness*", *Information and Management*, vol 30, no 2, pp 81-90, <http://www.emeraldinsight.com>
- Williams F.O., CSC, (2000): "*Global Codes of Conduct*", University Notre Dame Press Publications

ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- Θεοδωράτος Φ.Ε. Δρ, (1998), *«Ανθρώπινες Σχέσεις στην Εργασία»* , Αθήνα, εκδόσεις Σταμούλη
- Κυριαζόπουλος Π.Γ, Κιουλάφας Κ.Κ (1994), *«Έρευνα Αγοράς»*, Αθήνα, Σύγχρονη Εκδοτική
- Λούτας Γ. Μ. Phil (2000): *«Η θεωρία της επιχειρησιακής επικοινωνίας- Εφαρμογές στην ελληνική πραγματικότητα»*, εκδόσεις Έλλην
- Μαρούδας Λ., (Καλοκαίρι 1997-Άνοιξη 1998): *«Οι ιδιαιτερότητες της διαχείρισης ανθρωπίνων πόρων στις μεικτές επιχειρήσεις- Η περίπτωση της Ρωσίας»* Αγορά χωρίς Σύνορα, Τόμος 3, Τεύχη 1-4
- Μπουραντάς Δ., (2002): *«Μάνατζμεντ θεωρητικό υπόβαθρο-σύγχρονες πρακτικές»*, εκδόσεις Μπένου, Αθήνα
- Παπαλεξανδρή Ν., Μπουραντάς Δ., (2002): *«Αποτελεσματική Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων»*, εκδόσεις Οικονομικό Πανεπιστήμιο Αθηνών, Αθήνα
- Τσούκας Χ., (Απρίλιος 2000): *«Η ηγεσία στην εποχή της αβεβαιότητας»*, www.gsis.gov.gr
- Schneider B., Gunnarson K.S., Niles J.K., (December 2000): *«Δημιουργώντας το κλίμα και την κουλτούρα της επιτυχίας»* , Marketing Report, σελ 24-31, ελληνική έκδοση

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Ι

ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ

Α) ΟΡΙΣΜΟΣ ΤΗΣ ΕΤΑΙΡΙΚΗΣ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑΣ

1. Πως αντιλαμβάνεστε τον όρο εταιρική κουλτούρα;

.....
.....
.....

2. Πόσο σημαντική είναι η ύπαρξη κλίματος επικοινωνίας και σεβασμού μεταξύ των συναδέλφων;

Με κλίμακα από 1= καθόλου ως 5= παρά πολύ

1 2 3 4 5

3. Σε ποιο βαθμό βοηθάνε τα παραπάνω στη διεξαγωγή της επιχειρησιακή λειτουργίας;

Με κλίμακα από 1= καθόλου ως 5= παρά πολύ

1 2 3 4 5

4. Ποια προβλήματα θα μπορούσε να προκαλέσει η εφαρμογή μιας κουλτούρας «ελευθέρου πνεύματος», πρωτοβουλιών και σχετικής ισότητας, διοίκησης – προσωπικού; (αναφορικά)

.....
.....
.....

Β) ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ ΚΑΙ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ

5. Η ύπαρξη κλίματος παιδείας, πιστεύετε ότι επηρεάζει την αποδοτικότητα των εργαζομένων

Με κλίμακα από 1= καθόλου ως 5= παρά πολύ

1 2 3 4 5

6. Η ύπαρξη της παιδείας μέσα στην επιχείρηση επηρεάζει την ποιότητα των προϊόντων ή των υπηρεσιών που αυτή παράγει;

ΝΑΙ

ΟΧΙ

7. Αν ναι σε ποιο βαθμό?

Με κλίμακα από 1= καθόλου ως 5= παρά πολύ

1

2

3

4

5

8. Έχετε ποτέ εφαρμόσει κάποιο σύστημα εκπαίδευσης του προσωπικού σας ή οποιασδήποτε άλλης μορφής ενημέρωση; (σεμινάρια πρακτικά ή θεωρητικά, εκπαιδευτικά ταξίδια, ενημέρωση και εκπαίδευση στελεχών και μέσω αυτών και των υπολοίπων εργαζομένων).

ΝΑΙ

ΟΧΙ

Γ) ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ ΚΑΙ ΗΓΕΣΙΑ

9. Η διοίκηση της επιχείρησής σας, ποιο σύστημα ηγεσίας εφαρμόζει;

αυταρχικό

δημοκρατικό

ισότητας

μικτό ανάλογα με τις περιστάσεις

10. Είναι επιτυχημένο το σύστημα αυτό ή ο συνδυασμός των συστημάτων;
Ποιες αλλαγές κρίνετε απαραίτητες;

.....
.....
.....

11. Πόσο κατά την άποψη σας η ηγεσία μπορεί να επηρεάσει τη διαμόρφωση κλίματος μέσα στην επιχείρηση;

Με κλίμακα από 1= καθόλου ως 5= παρά πολύ

1 2 3 4 5

12. Έχετε εντοπίσει συγκεκριμένες μεθοδολογίες που η διοίκηση της εταιρείας σας χρησιμοποιεί για να διαμορφώσει το κλίμα στο εσωτερικό περιβάλλον;

.....
.....
.....

Δ) ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ ΚΑΙ ΗΘΙΚΗ

13. Κατά την άποψη σας η εφαρμογή ενός κώδικα ηθικής θα επηρέαζε καταλυτικά τις επιχειρησιακές αποφάσεις;
Με κλίμακα από 1= καθόλου ως 5= παρά πολύ

1 2 3 4 5

14. Αν αυτός ο κώδικας ήταν ενιαίος για όλους τους εγχώριους οργανισμούς ποιες επιπτώσεις θα είχε στην ανταγωνιστικότητα μεταξύ των επιχειρήσεων;

.....
.....
.....

15. Συμφωνείτε με την άποψη μερικών θεωρητικών μελετητών πως καλή επιχείρηση σημαίνει και ηθική;

.....
.....
.....

Ε) ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ ΚΑΙ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΗ ΕΞΕΛΙΞΗ

16. Τα μέλη της εταιρείας σας δέχθηκαν θετικά τις αλλαγές στην κουλτούρα που προήλθαν από την τεχνολογική εξέλιξη στην λειτουργία των υπηρεσιών της εταιρείας σας;
Με κλίμακα από 1= καθόλου ως 5= παρά πολύ

1 2 3 4 5

17. Πόσο συμβάλλει η πληροφοριακή οργάνωση στην ανταγωνιστικότητα των επιχειρήσεων;

Με κλίμακα από 1= καθόλου ως 5= παρά πολύ

1 2 3 4 5

18. Τι σας έχει διδάξει η πείρα; Το διοικητικό ή το μη διοικητικό προσωπικό αφομοιώνει ευκολότερα την εφαρμογή ενός Πληροφοριακού Συστήματος;

.....
.....
.....

19. Ποιος παράγοντας κατά τη γνώμη σας επηρεάζει αυτή την προσαρμογή

- α) εκπαιδευτικό υπόβαθρο
- β) υπευθυνότητα- θέση
- γ) γενικότερο ιδεολογικό υπόβαθρο (ατομικές αξίες)
- δ) άλλος παράγοντας (παρακαλώ διευκρινίστε)

.....

**ΤΕΛΟΣ ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟΥ
ΕΥΧΑΡΙΣΤΟΥΜΕ ΘΕΡΜΑ ΓΙΑ ΤΗΝ ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΑ**

