

**Τ.Ε.Ι.Θ.
ΤΜΗΜΑ ΕΜΠΟΡΙΑΣ & ΔΙΑΦΗΜΙΣΗΣ
ΕΙΣΑΓΩΓΗ ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ
ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ: ΧΡΗΣΤΟΣ ΣΑΡΜΑΝΙΩΤΗΣ**

**ΕΡΓΑΣΙΑ
Η ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ**

**ΤΣΙΑΡΤΑ ΕΛΕΥΘΕΡΙΑ
ΧΑΣΤΑΖΕΡΗ ΔΗΜΗΤΡΑ**

ΙΑΝΟΥΑΡΙΟΣ 2000

*“Πάρτε μου τα εργοστάσια, κάψτε τα μηχανήματά μου,
αφήστε μου όμως τους ανθρώπους μου και
θα τα ξαναφτιάξω αμέσως από την αρχή”.*
Χένρι Φορντ

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

1. ΕΙΣΑΓΩΓΗ

- 1.1. Γενικά Στοιχεία
- 1.2. Ιστορική Εξέλιξη της έννοιας “Οργανωσιακή κουλτούρα”

2. ΕΝΝΟΙΑ ΚΑΙ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΟ

- 2.1. Ορισμός
 - 2.1.1. Οργανωσιακή Κουλτούρα
 - 2.1.2. Επιχειρησιακή Κουλτούρα
- 2.2. Διακρίσεις Κουλτούρας
 - 2.2.1. Διακρίσεις κατά Handy
 - 2.2.2. Διάκριση κουλτούρας ως σχέσεις
 - 2.2.3. Διάκριση κουλτούρας ως μεταβλητή
- 2.3. Δομή
- 2.4. Βασικά Χαρακτηριστικά και Ιδιότητες της Οργανωσιακής Κουλτούρας
 - 2.4.1. Χαρακτηριστικά
 - 2.4.1.1. Ατομική Πρωτοβουλία
 - 2.4.1.2. Ανοχή του ρίσκου
 - 2.4.1.3. Κατεύθυνση
 - 2.4.1.4. Ολοκλήρωση
 - 2.4.1.5. Υποστήριξη Μάνατζμεντ
 - 2.4.1.6. Έλεγχος
 - 2.4.1.7. Ταυτότητα
 - 2.4.1.8. Συστήματα Αμοιβών
 - 2.4.1.9. Ανοχή Συγκρούσεων
 - 2.4.1.10. Πρότυπα Επικοινωνίας
 - 2.4.2. Ιδιότητες
 - 2.4.2.1. Αξίες
 - 2.4.2.2. Ήρωες
 - 2.4.2.3. Έθιμα και τελετουργίες
 - 2.4.2.4. Δίκτυα Πολιτισμικής Επικοινωνίας

3. ΔΙΑΤΗΡΗΣΗ ΚΑΙ ΑΛΛΑΓΗ

της οργανωσιακής κουλτούρας

- 3.1. Ισχυρή και Αδύναμη *Οργανωσιακή Κουλτούρα*
- 3.2. Διατήρηση και Αλλαγή της *Οργανωσιακής Κουλτούρας*
 - 3.2.1 Η επίτευξη της αλλαγής

4. ΔΙΑΜΟΡΦΩΣΗ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑΣ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ (ΚΟΠ)

4.1. Ορισμός ΚΟΠ

4.2. Υλοποίηση ΚΟΠ

4.2.1. Βασικές Αρχές ΚΟΠ

4.3. Πλεονεκτήματα ΚΟΠ

5. ΑΝΤΙ ΕΠΙΛΟΓΟΥ:

Η ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΠΑΡΑΓΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ - ΠΗΓΕΣ

1.ΕΙΣΑΓΩΓΗ

1.1. ΓΕΝΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ

Κάθε ομάδα υιοθετεί τη δική της κουλτούρα και επομένως παίρνει χαρακτήρα μοναδικό. Κατά την ανάπτυξη της ομάδας, η κουλτούρα της αλλάζει, αλλά και πάλι εξακολουθεί να δίνει στην ομάδα το μοναδικό πολιτισμικό τόνο της, την “υπογραφή” της. Κάθε ομάδα διαφέρει από κάθε άλλη έστω κι αν έχουν σχηματιστεί την ίδια στιγμή, περιλαμβάνουν τον ίδιο αριθμό μελών, από την ίδια κοινότητα ανθρώπων ή εθνική ομάδα ή πληθυσμό εργαζομένων.

Ειδικότερα όσον αφορά στις οργανώσεις, οι ίδιες αποτελούν ένα πολιτισμικό κομμάτι της κοινωνίας, το οποίο ενυπάρχει στη συνείδηση των μελών της και είναι αποτέλεσμα κοινής κατασκευής της κοινωνικής πραγματικότητας. Η κουλτούρα αποτελεί στοιχείο διαφοροποίησης τόσο μεταξύ των οργανώσεων όσο και μεταξύ των μελών τους.

Π.χ. Στην Ευρώπη η συζήτηση σχετικά με την Κοινή Αγορά και την Ενωμένη Ευρώπη, ενώ αρχικά ξεκίνησε από ιδεολογικές αντιλήψεις που αποσκοπούσαν να τονίσουν τα στοιχεία της ολοκλήρωσης και να επιτύχουν πάση θυσία ενσωμάτωση και εξάλειψη των εθνικών, περιφερειακών κ.ά. διαφορών, στη συνέχεια οι ιδεολογικές αντιλήψεις εξελίχθηκαν και προέβαλλαν την αναγνώριση και αποδοχή των διαφορών στην προσπάθεια να εξευρεθούν οι κοινοί τρόποι επικοινωνίας και συγκερασμού των επιμέρους σκοπών. Παρόμοια τάση διαφαίνεται και στις Η.Π.Α., στον Καναδά, στην Αυστραλία κλπ, όπου ορισμένες μειονότητες αμφισβήτησαν τις αξίες που ήταν ευρύτατα αποδεκτές από το υπερισχύον εθνικό σύνολο.

1.2. ΙΣΤΟΡΙΚΗ ΕΞΕΛΙΞΗ

της έννοιας “Οργανωσιακή Κουλτούρα”

Η έννοια της κουλτούρας στη θεωρία των οργανώσεων έχει μακρά ιστορία και εμφανίζεται αρχικά στις έρευνες της σχολής των ανθρωπίνων σχέσεων, στις οποίες υποστηρίζεται ότι η αποδοτικότητα στις επιχειρήσεις διαφοροποιείται ανάλογα με το “εργασιακό κλίμα” που επικρατεί στις οργανώσεις.

Η κουλτούρα, τώρα, προσεγγίζεται ως κοινωνικό στοιχείο, το οποίο επιδρά με διαφορετική ένταση στις οργανώσεις και δεν αναγνωρίζεται η θέση ότι κάθε οργάνωση παρουσιάζει δικά της ιδιαίτερα πολιτισμικά χαρακτηριστικά.

Η αντίληψη ότι οι οργανώσεις ως ενιαίο σύνολο διαθέτουν δική τους κουλτούρα αρχίζει να εμφανίζεται στη σχετική βιβλιογραφία ήδη από τη δεκαετία του '70.

Από τις αρχές, όμως, της δεκαετίας του '80, η ενασχόληση των φοιτητών στις σχολές διοίκησης επιχειρήσεων με τη “διαχείριση” της κουλτούρας στις οργανώσεις από απλή μόδα αρχίζει να παίρνει τη μορφή χιονοστιβάδας. Σύντομα εμφανίστηκε ο κίνδυνος οι πολιτισμικές ιδιαιτερότητες να αντιμετωπίζονται πολύ επιφανειακά, με αποτέλεσμα η λέξη “κουλτούρα” να μεταβληθεί σε “γενικό όρο” που περιέχει ταυτόχρονα τα πάντα (συμπεριφορές, νοοτροπίες, συνήθειες κλπ.) και τίποτα.

Τελικά, το αποτέλεσμα ήταν, κατά τη διάρκεια της ίδιας δεκαετίας, ο συμβολικός χαρακτήρας της κουλτούρας να μεταβληθεί σε “αγαθό, το οποίο όλοι πιστεύουν ακράδαντα ότι πρέπει να αποκτήσουν άπαντες, όσοι διοικούν μεγάλες επιχειρήσεις”.

2. ΟΡΙΣΜΟΣ ΚΑΙ ΕΝΝΟΙΑ

2.1.ΟΡΙΣΜΟΣ

2.1.1. Ορισμός της “Οργανωσιακής Κουλτούρας”

Στο χώρο του μάνατζμεντ έχουν γίνει διάφορες απόπειρες διατύπωσης του ορισμού της οργανωσιακής κουλτούρας από τις οποίες έχουμε διακρίνει τις παρακάτω:

Κατά την ερμηνευτική προσέγγιση της L. Smirich, “για τους επιστήμονες η κουλτούρα προσφέρει μια θεωρητική διασύνδεση μεταξύ του μικροσκοπικού και μακροσκοπικού επιπέδου ανάλυσης καθώς και μία γέφυρα ανάμεσα στην οργανωσιακή συμπεριφορά και στα συμφέροντα του στρατηγικού μάνατζμεντ. Για τους ανθρώπους της πράξης προσφέρει ένα λιγότερο ορθολογικό τρόπο να κατανοήσουν τον κόσμο της οργάνωσής τους, που βρίσκεται κοντύτερα προς τις βιωματικές εμπειρίες τους”.

Ενώ ο W.H. Goodenough θεωρεί ότι: Η κουλτούρα είναι “μία δέσμη νοημάτων, οργανωμένων σε ένα σύστημα γνώσης που περιέχει οτιδήποτε χρειάζεται να γνωρίζει ή να πιστεύει ένα άτομο, για να λειτουργεί κατά τρόπο αποδεκτό από τα μέλη της κοινωνίας στην οποία ανήκει”.

Από μια άλλη άποψη, οργανωσιακή κουλτούρα είναι: “Οι τρόποι με τους οποίους τα άτομα έχουν οργανώσει τις εμπειρίες τους από τον πραγματικό κόσμο, έτσι που να του προσδίδουν τη δομή ενός φαινομενικού κόσμου σχημάτων που σημαίνουν τις προσλήψεις και τα πλαίσια αναφοράς τους”.

Παράλληλα ο Geertz προσεγγίζοντας την κουλτούρα συμβολικά, την ορίζει ως: “το υλικό των σημασιοδοτήσεων με τις οποίες τα ανθρώπινα όντα ερμηνεύουν τις εμπειρίες τους και καθοδηγούν τη δράση τους”.

Μια άλλη θεωρία είναι αυτή του Hofstede (1984) που αναφέρει ότι κουλτούρα είναι “ο συλλογικός προγραμματισμός του νου ο οποίος διακρίνεται μέλη μιας ομάδας ή μιας κοινωνίας από κείνα μιας άλλης”.

Επίσης ο Skinner (1969) παρατήρησε, με τη γλώσσα του συμπεριφορισμού, ότι “κουλτούρα δεν είναι η συμπεριφορά των ανθρώπων που ‘ζουν μέσα σε αυτό’, αλλά το ‘αυτό που μέσα ζουν’ - αυτοτελώς εκπηγάζοντα στοιχεία κοινωνικής θωράκισης που δημιουργούν και διατηρούν τη συμπεριφορά τους”.

Συνοπτικά δηλαδή θα μπορούσαμε να δώσουμε τον ορισμό της κουλτούρας ως εξής: “Ως κουλτούρα νοείται το χρονικά και χωρικά προσδιορισμένο σύνολο κοινών υλικών και ιδεολογικών επιτευγμάτων, ισχυουσών αξιών, γνώσεων καθώς και των θεσμοθετημένων μορφών διαβίωσης των ανθρώπων”. Η πιο απλά: “Η οργανωσιακή κουλτούρα αποτελεί ένα σύνολο αξιών, πεποιθήσεων, υποθέσεων, αντιλήψεων, κανόνων συμπεριφοράς, τεχνουργημάτων (artifacts) και προτύπων συμπεριφοράς”.

Εν κατακλείδι η οργανωσιακή κουλτούρα παρομοιάζεται με ένα “γενικευμένο συμβόλαιο”, στο οποίο συμπεριλαμβάνεται η αυτο-εικόνα της οργάνωσης και οι κανόνες που συγκροτούν και ρυθμίζουν τη λειτουργία της και κατευθύνουν τις πεποιθήσεις και τις πράξεις των μελών της σε αρμονική σχέση με την προβαλλόμενη δημόσια εικόνα.

2.1.2. Ορισμός της “Επιχειρησιακής Κουλτούρας”

Οι οργανώσεις, ως μία μορφή της κοινωνικής πραγματικότητας, εκλαμβάνονται ως “μικροκοινωνίες” (δηλαδή κοινωνικά σύνολα σε μικροκλίμακα), που διαμορφώνουν τη δική τους ιδιαίτερη κουλτούρα, τα δικά τους πρότυπα συμπεριφοράς, που ισχύουν ειδικά για κάθε οργάνωση. Δημιουργείται λοιπόν μια “κορποραλιστική κουλτούρα”. Ο όρος αυτός είναι συναφής της “οργανωσιακής κουλτούρας” μόνο που χρησιμοποιείται για να υποδηλώσει τη στενή συνοχή και αλληλεξάρτηση ορισμένων ατόμων σε μια επιχείρηση και εδώ αναφέρεται ως “επιχειρησιακή κουλτούρα”, ενώ ο όρος “οργανωσιακή κουλτούρα” χρησιμοποιείται για

να καταδείξει μια ευρύτερη συνάφεια ατόμων σε επίπεδο περισσοτέρων της μίας οργανώσεων.

Η “επιχειρησιακή κουλτούρα” καθορίζεται από τις ισορροπίες που επιτυγχάνονται κατά τη διαπάλη των διαφορετικών συμφερόντων των ομάδων που συνθέτουν το προσωπικό μίας οργάνωσης.

Δηλαδή η “επιχειρησιακή κουλτούρα” είναι το κομμάτι εκείνο της οργανωσιακής (κουλτούρας) το οποίο αφορά το ανθρώπινο δυναμικό της επιχείρησης και το περιβάλλον του. Πιο συγκεκριμένα αφορά την ατμόσφαιρα που επικρατεί στο χώρο εργασίας, το ήθος που διέπει την επιχείρηση, το ομαδικό πνεύμα, τη φιλικότητα και τη ζεστασιά που υπάρχουν στις σχέσεις μεταξύ των εργαζομένων, τα ιδανικά που προβάλλει η επιχείρηση και ο τρόπος με τον οποίο το κάνει, το στυλ διοίκησης και η σημασία που δίνεται στο έργο και όχι στα λόγια, το επίπεδο και τα είδη της επικοινωνίας, το ποσοστό στο οποίο εισακούονται οι ανάγκες και οι επιθυμίες του εσωτερικού, ο τρόπος με τον οποίο η επιχείρηση προβάλλει κανόνες συμπεριφοράς, το επίπεδο συνεργασίας που υπάρχει, η τηλεπικοινωνιακή συμπεριφορά, οι αρνητικές φήμες που διαδίδονται και οι ανικανότητα να ελεγχθούν, η σωστή υποδοχή των νέων εργαζομένων και η ο πρέπων αποχαιρετισμός των παλαιών, τα στερεότυπα των τμημάτων και τα σχέδια των ηγετών γνώμης, οι συνθήκες υγιεινής και καθαριότητας που επικρατούν σε ολόκληρη την επιχείρηση, η υποστήριξη μάλιστα, το αίσθημα του ανήκειν στην επιχείρηση και τέλος το εύρος στο οποίο είναι γνωστές οι αξίες της επιχείρησης.

2.2. ΔΙΑΚΡΙΣΕΙΣ ΤΗΣ “ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗΣ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑΣ”

2.2.1. Διακρίσεις κατά Handy

Ο Handy επεξεργάζεται τέσσερις τύπους οργανωσιακής κουλτούρας και τους δίνει συμβολικά ονόματα από τους δώδεκα θεούς του Ολύμπου. Οι τύποι έχουν ιδεοτυπικό χαρακτήρα και δε συναντώνται αμιγώς στην πραγματικότητα. Όμως μεταξύ των συνδυασμών των διαφόρων τύπων ένας εμφανίζεται εντονότερα και προδιαγράφει τον προσανατολισμό της κουλτούρας του ατόμου ή της οργάνωσης. Συνοπτικά οι τέσσερις τύποι κατά τον Handy έχουν τα ακόλουθα χαρακτηριστικά:

1. *Δίας (δύναμη)*: Εκφράζει την κουλτούρα με κυρίαρχα χαρακτηριστικά τον αυταρχισμό και το συγκεντρωτισμό. Ο ηγέτης είναι παντοδύναμος, γνωρίζει να ανταμείβει και να τιμωρεί και οι υφιστάμενοι τον φοβούνται, τον σέβονται και τον αναγνωρίζουν. Οι αποφάσεις λαμβάνονται γρήγορα, τολμηρά και ανταμείβονται με εξουσία, υπευθυνότητα και χρήση.

2. *Απόλλων (ρόλος)*: Εκφράζει την κουλτούρα που βασίζεται στην ιεραρχία, στους κανονισμούς, στις διαδικασίες και στις τυπικές, προκαθορισμένες αρμοδιότητες. Η οργάνωση μοιάζει με αρχαίο ναό, όπου η αυστηρή δομή εξασφαλίζει τη λειτουργικότητα. Βασική προϋπόθεση είναι ότι επικρατεί ορθολογισμός και νομιμότητα στις ενέργειες και στις αποφάσεις των ατόμων. Η απρόσωπη γραφειοκρατική διαδικασία εγγυάται τυποποίηση, προβλεψιμότητα, συνέχεια και σταθερότητα. Η προαγωγή, η θέση και η τυπική εξουσία αποτελούν ανταμοιβές για τα άτομα της κατηγορίας αυτής.

3. *Αθηνά (έργο)*: Εκφράζει την κουλτούρα που βασίζεται στο έργο, δηλαδή στην υλοποίηση των αποφάσεων και στην επιτυχία των σκοπών της οργάνωσης. Η δύναμη των ατόμων πηγάζει από τη συμβολή στην επίτευξη των αποτελεσμάτων. Η αξιοκρατία, η δημιουργικότητα, η ομαδική συνεργασία αποτελούν τα βασικά χαρακτηριστικά των ατόμων της κατηγορίας αυτής. Τα άτομα αξιολογούνται ανάλογα με τη συμβολή τους στην επιτυχία της ομάδας ή της οργάνωσης.

4. *Διόνυσος (άτομο)*: Εκφράζει την κουλτούρα που βασίζεται στην προώθηση της ανεξαρτησίας και του ατομικισμού. Η οργάνωση υπάρχει, για να εξυπηρετεί τις ανάγκες των μελών της και για να τους προσφέρει τη δυνατότητα να δράσουν ανάλογα με τους προσωπικούς τους στόχους και τις προσωπικές τους αξίες. Τα άτομα της κατηγορίας αυτής αρνούνται την ιεραρχία και τα αφεντικά και αντιπροτάσσουν το κέφι, το μεράκι, το φιλότιμο

και την επιδεξιότητα ως κίνητρα και τρόπους αξιολόγησης της δουλειάς. Η ανεξαρτησία και η ευελιξία, ο αλληλοσεβασμός και ατομικισμός είναι τα βασικά χαρακτηριστικά που συγκινούν τους “μοναχικούς καβαλάρηδες” που δεν υποκύπτουν εύκολα σε υλικά κίνητρα.

2.2.2. Διάκριση της οργανωσιακής κουλτούρας ως σχέσεις

Ένας άλλος τρόπος διάκρισης της οργανωσιακής κουλτούρας είναι η θεώρησή της ως *σχέσεις*:

α) *Ενσωμάτωσης* στους κοινούς σκοπούς και στις κοινές επιδιώξεις της οργάνωσης μέσω της δημιουργίας κοινών νοημάτων και συμβολικών κωδικών.

β) *Διαφοροποίησης*, γιατί μέσα στις οργανώσεις συνυπάρχουν ταυτόχρονα διαφορετικές αντιλήψεις και εκφράσεις των πολιτισμικών χαρακτηριστικών και ο σκοπός της οργάνωσης θα πρέπει να είναι ο εντοπισμός των πολιτισμικών αντινομιών.

Και τέλος

γ) *Κατακερματισμού*, επειδή οι εκφάνσεις της κουλτούρας δεν προκρίνουν ούτε την απόλυτη ενσωμάτωση, αλλά ούτε και την απόλυτη διαφοροποίηση. Αντιθέτως, προάγουν τις πολυπολιτισμικές σχέσεις που συνενώνουν και τα δύο προηγούμενα χαρακτηριστικά.

2.2.3. Διάκριση της οργανωσιακής κουλτούρας ως μεταβλητή

Μια τελευταία διάκριση της οργανωσιακής κουλτούρας είναι ως εξωγενή και ενδογενή μεταβλητή:

Όταν αναφερόμαστε στην κουλτούρα ως εξωγενή μεταβλητή θεωρούμε ότι οι οργανώσεις λειτουργούν μέσα σ’ ένα πολιτισμικό πλαίσιο και ασχολούνται με συγκρίσεις ανάμεσα σε διαφορετικέ κράτη (cross cultural).

Ενώ ως ενδογενή μεταβλητή νοούνται οι πολιτισμικές εκφάνσεις μέσα στα πλαίσια μιας οργάνωσης.

2.3. ΔΟΜΗ

Ο Levi Strauss προσεγγίζοντας δομικά την οργανωσιακή κουλτούρα κατέληξε ότι η κουλτούρα απαρτίζεται από κοινά συμβολικά συστήματα, τα οποία είναι αποτέλεσμα νοητικών διεργασιών. Ασυνείδητες αρχές της ανθρώπινης νόησης, παγκοσμίως, δημιουργούν τεχνήματα και διεργασίες πολιτισμικού περιεχομένου. Η ποικιλία αυτών των διεργασιών και τεχνημάτων προέρχεται από τις παραλλαγές και τις μεταβολές τυπικά παρόμοιων διαδικασιών και λανθανουσών δομών. Εφόσον κάθε κουλτούρα είναι το αποτέλεσμα ανθρώπινης νόησης, θα πρέπει να υπάρχουν κοινά χαρακτηριστικά σε όλες τις κουλτούρες.

Εστιάζοντας λίγο περισσότερο στην οργανωσιακή κουλτούρα, μπορούμε να πούμε ότι οι μορφές αλληλόδρασης μεταξύ των μελών της οργάνωσης, ο προσδιορισμός των ρόλων, η γλώσσα και οι ιδιαίτεροι κώδικες που χρησιμοποιούνται, τα πρότυπα συμπεριφοράς, επιτυχίας, οι καταξιώσεις που κατασκευάζονται, η καθημερινή ρουτίνα που επικρατεί, οι τρόποι ανταμοιβής και επιβολής κυρώσεων που θεσπίζονται, το τελετουργικό στοιχείο που καλλιεργείται, είναι αυτά που αποτελούν τα βασικά στοιχεία συγκρότησης της κουλτούρας κάθε οργάνωσης.

2.4. ΒΑΣΙΚΑ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΚΑΙ ΙΔΙΟΤΗΤΕΣ

της Οργανωσιακής Κουλτούρας

2.4.1. Χαρακτηριστικά

2.4.1.1. Ατομική πρωτοβουλία

Η ατομική πρωτοβουλία αφορά στο βαθμό υπευθυνότητας, ελευθερίας και ανεξαρτησίας που έχουν τα άτομα στην επιχείρηση. Για παράδειγμα, ο βαθμός γραφειοκρατίας που επικρατεί σε μία επιχείρηση καθορίζει το βαθμό ανεξαρτησίας των εργαζομένων, καθώς επίσης, επηρεάζει άμεσα το βαθμό υπευθυνότητάς τους. αυτό γίνεται είτε περιορίζοντας τη δράση τους μέσα από στενές τυπικές διαδικασίες και απαλλάσσοντας τους από ευθύνες είτε με την προσκόλληση των εργαζομένων στους γραφειοκρατικούς τύπους, πίσω από τους οποίους κρύβουν την ευθυνοφοβία τους και μερικές φορές μπορούν να φτάσουν σε σημείο να αρνούνται την ανάληψη και της απλούστερης εργασίας.

2.4.1.2. Ανοχή του ρίσκου.

Ανοχή του ρίσκου σημαίνει το βαθμό στον οποίο οι εργαζόμενοι ενθαρρύνονται να είναι επιθετικοί, νεωτεριστές και ρισκοκίνδυνοι (risk seeking).

Μάλιστα με βάση αυτό η κουλτούρα διακρίνεται σε τέσσερις τύπους. Δηλαδή σε οργανωσιακή κουλτούρα:

- * του *ρίσκου*: υψηλό ρίσκο / αργή ανάδραση,
- * του *σκληρού ανδρός* (macho): υψηλό ρίσκο / γρήγορη ανάδραση
- * της *γραφειοκρατίας ή των διαδικασιών*: χαμηλό ρίσκο / αργή ανάδραση, και τέλος,
- * της *σκληρής αλλά ευχάριστης εργασίας*: χαμηλό ρίσκο / γρήγορη ανάδραση.

2.4.1.3. Κατεύθυνση

Είναι ο βαθμός στον οποίο η οργάνωση (επιχείρηση ή οργανισμός) παρέχει ξεκάθαρους στόχους και προσδοκίες απόδοσης. Αυτή η παροχή ξεκάθαρων στόχων και παροχή ξεκάθαρων στόχων και προσδοκιών έχει μεγάλη σημασία για την απόδοση και την ψυχολογία του προσωπικού.

Είναι ευνόητο ότι εφόσον οι εργαζόμενοι γνωρίζουν ακριβώς τι ζητάει η επιχείρηση από αυτούς μπορούν να αντεπεξέλθουν σαφώς καλύτερα στις απαιτήσεις της οργάνωσης. Βέβαια έτσι επιτυγχάνονται καλύτερα και οι στόχοι της επιχείρησης. Όσον αφορά τώρα τον ψυχολογικό τομέα, η σαφής γνώση των απαιτήσεων και των στόχων της επιχείρησης, απαλλάσσει τους εργαζομένους από ένα σημαντικό ποσοστό άγχους, καθώς τους δίνει τη δυνατότητα να υπολογίζουν κατά πόσο μπορούν να ανταποκριθούν στις απαιτήσεις της επιχείρησης και έτσι αυξάνονται η αυτοπεποίθησή τους, αλλά και η σιγουριά που αισθάνονται γενικότερα στο εργασιακό τους περιβάλλον.

2.4.1.4. Ολοκλήρωση

Ολοκλήρωση είναι ο βαθμός στον οποίο οι διάφορες μονάδες μέσα στην επιχείρηση ενθαρρύνονται να λειτουργούν με συντονισμένο τρόπο. Ο συντονισμός αυτός μπορεί να επιτευχθεί είτε με το σχεδιασμένο συντονισμό, δηλαδή με τη διάκριση της επιχείρησης σε τυπικά τμήματα, που ορίζονται από τη διεύθυνση της επιχείρησης και αποσκοπούν στη λειτουργία της οργάνωσης ως μία και μόνη μονάδα, είτε μέσω του ορθού συστήματος επικοινωνίας μεταξύ προϊσταμένων και υφισταμένων, είτε, τέλος, με την κατάλληλη υποκίνηση η οποία κατευθύνει τα άτομα των επιμέρους ομάδων να ταυτίζουν τους σκοπούς της ομάδας τους με τους ευρύτερους στόχους της επιχείρησης. Το ιδανικότερο βέβαια είναι ο σωστός συνδυασμός των παραπάνω τρόπων.

2.4.1.5. Υποστήριξη μάνατζμεντ

Είναι ο βαθμός στον οποίο οι μάνατζερ παρέχουν σαφή επικοινωνία, βοήθεια, και υποστήριξη στους υφισταμένους τους. Αυτό έχει πάρα πολύ μεγάλη σημασία για την επιχείρηση, γιατί οι άνθρωποι από τη φύση τους επηρεάζονται σημαντικά από την αναγνώριση των δεξιοτήτων τους και από τον τρόπο με τον οποίο συμπεριφέρεται προς αυτούς η επιχείρηση.

Ένας τρόπος υποστήριξης μάνατζμεντ είναι το να δίνει κανείς στους εργαζόμενους προσοχή, να προσπαθεί να αυξήσει τις εξουσίες λήψης αποφάσεων, ιδίως όσον αφορά τις άμεσες ευθύνες τους, και να αξιολογεί τις επιπτώσεις ομαδικών διαδικασιών και συστημάτων ομαδικών κινήτρων.

2.4.1.6. Έλεγχος

Έλεγχος είναι ο αριθμός των κανόνων και κανονισμών και το μέγεθος της άμεσης επίβλεψης που χρησιμοποιούνται για την επίβλεψη και τον έλεγχο της συμπεριφοράς των εργαζομένων. Κατ' αυτόν γίνεται ανασκόπηση και ρύθμιση της απόδοσης των εργαζομένων για να ελεγχθεί η συμμόρφωσή τους προς κάποια πρότυπα που έχουν καθοριστεί από τα ανώτερα και τα ανώτατα στελέχη της επιχείρησης. Ο ρόλος του ελέγχου, όσον αφορά την οργανωσιακή κουλτούρα, είναι να παρέχει σαφείς ενδείξεις (θετικές ή αρνητικές) για την πορεία της (κουλτούρας) και να υποδεικνύει το κατά πόσο πρέπει να βελτιωθεί ή ακόμη και να αλλάξει.

2.4.1.7. Ταυτότητα

Είναι ο βαθμός στον οποίο τα μέλη της οργάνωσης ταυτίζονται περισσότερο με την επιχείρηση παρά με την ιδιαίτερη ομάδα ή τομέα επαγγελματικής ειδικότητας ή εμπειρογνομosύνης. Η ταύτιση πρέπει να αποτελεί έναν από τους βασικούς στόχους της ηγεσίας μιας οργάνωσης ούτως ώστε τα άτομα αυτής να μπορούν να χειρίζονται με μεγαλύτερη ευκολία αμφίσημες καταστάσεις. Επιπλέον, το προσωπικό πρέπει να συνειδητοποιήσει ότι με το να είναι μέλος μιας οργάνωσης και να καταβάλλει αξιολογες ομαδικές προσπάθειες βελτιώνονται οι συνθήκες εργασίας και αυξάνεται η ατομική ικανοποίηση τόσο των ίδιων των εργαζόμενων όσο και των πελατών.

Ένας από τους συνηθέστερους τρόπους που χρησιμοποιούν οι ηγεσίες των οργανώσεων, για να ενισχύσουν την ταύτιση των μελών τους, είναι η συνεχής εκπαίδευση καθώς και η τήρηση κάποιων εθίμων και συμβολικών τελετών.

2.4.1.8. Συστήματα Αμοιβών

Είναι ο βαθμός στον οποίο η κατανομή των αμοιβών (π.χ. αύξηση μισθών, προαγωγές) βασίζονται σε κριτήρια απόδοσης των εργαζομένων σε αντιδιαστολή με την προϋπηρεσία, ευνοιοκρατία κ.λ.π.

Σήμερα μπορούμε να συναντήσουμε, μεμονωμένα ή σε διάφορους συνδυασμούς, τα εξής συστήματα αμοιβών:

- *Μόνο μισθός*, που σημαίνει ότι η αμοιβή είναι ένα προκαθορισμένο ποσό για τις συγκεκριμένη εργασία που αναμένεται να εκτελεί ο εργαζόμενος. Το ύψος του μισθού συνήθως είναι συνάρτηση του τύπου εργασίας (γραφείου, ανθυγιεινή, κλπ.), τη θέση που έχει στην ιεραρχία της διοίκησης, αλλά και της ειδίκευσης, του χρόνου σπουδών, της προϋπηρεσία - εντός και εκτός επιχείρησης - και κάποιες φορές και της εύνοιας απέναντι στο συγκεκριμένο εργαζόμενο.

- *Εργασία με βάση τη μονάδα χρόνου* (μέρα/ώρα), δηλαδή ο εργαζόμενος πληρώνεται τόσο όσο και ο χρόνος που απασχολείται.

- *Προμήθεια ή αμοιβή με το κομμάτι*, όπου η αμοιβή και η αποδοτικότητα συνδέονται άμεσα, γιατί ο εργαζόμενος αμοιβεται τόσο όσο αποδίδει. Πληρώνεται για παράδειγμα για κάθε μονάδα προϊόντος που παράγει ή για κάθε πώληση που επιτυγχάνει. Η αμοιβή με το κομμάτι μπορεί να έχει τη μορφή του προκαθορισμένου ποσού ή του ποσοστού.

2.4.1.9. Ανοχή συγκρούσεων

Είναι ο βαθμός στον οποίο οι εργαζόμενοι ενθαρρύνονται σε ανοιχτές συγκρούσεις και κριτική. Δηλαδή, κατά πόσο οι εργαζόμενοι παροτρύνονται να ακολουθούν τις “ανδρικές” αξίες που αντιπροσωπεύουν τα υλικά αγαθά, τη φιλοδοξία, το θαυμασμό για το μεγάλο και ισχυρό ή τις “θηλυκές” αξίες που δεν είναι ανταγωνιστικές, είναι ήπιες, συμπάσχουν με το μικρό και ασθενές και αφορούν περισσότερο συναισθηματικές ιδιότητες.

Τέλος, εδώ μπορούμε να αναφέρουμε ότι η Ελλάδα ανήκει στις χώρες εκείνες, των οποίων οι επιχειρήσεις ακολουθούν κυρίως το “ανδρικό” πρότυπο αξιών.

2.4.1.10. Πρότυπα επικοινωνίας

είναι ο βαθμός στον οποίο η επικοινωνία στην επιχείρηση περιορίζεται στην τυπική ιεραρχία ή εξουσία. Αναλυτικότερα υπάρχει ή άτυπη μορφή επικοινωνίας που μπορεί να προσλάβει τη μορφή φημών, κουτσομπολιών (“ράδιο αρβύλα”), ανεκδότων, αστείων, ιστοριών που αφορούν ενδο-οργανωσιακά θέματα, κατασκευή ενδοοργανωσιακής διαλέκτου κ.λ.π. Επίσης υπάρχουν οι διάυλοι τυπικής επικοινωνίας στις οργανώσεις, όπως π.χ. η διαφήμιση, το έντυπο και το οπτικοακουστικό υλικό, η αλληλογραφία με το κοινό κ.ά., που αποσκοπούν στο να σχεδιάσουν να προγραμματίσουν και να επιβάλλουν την επιθυμητή δημόσια εικόνα της οργάνωσης προς τα έξω.

2.4.2. Ιδιότητες

Πέρα από τα βασικά χαρακτηριστικά η Οργανωσιακή Κουλτούρα στηρίζεται σε τέσσερις ιδιότητες κλειδιά.

2.4.2.1. Αξίες / Ήθη

Επιχειρησιακά ήθη είναι η εφαρμογή των γενικών αξιών στην επιχειρησιακή συμπεριφορά. Αυτό σημαίνει ότι τα επιχειρησιακά ήθη δεν είναι κάτι ξεκομμένο ή ιδιαίτερο από τις κρατούσες ηθικές αξίες της ευρύτερης κοινωνίας μέσα στην οποία λειτουργεί ή επιχείρηση. Με άλλα λόγια είναι η αντίληψη της σωστής και λάθος διαγωγής. Μας λένε αν η συμπεριφορά μας είναι ηθική ή όχι και έχουν να κάνουν με τις πρωταρχικές ανθρώπινες σχέσεις. Στο βάθος οι αξίες είναι αυτές που επιτρέπουν τα μέλη μιας οργάνωσης να ερμηνεύουν την καθημερινότητα μέσα σ’ αυτήν.

2.4.2.2. Ήρωες

Πρόκειται για εξέχουσες προσωπικότητες της οργάνωσης, όχι απαραίτητα διοικητικά στελέχη, οι οποίες έχουν μετουσιωθεί σε συμβολικές “φιγούρες”. Τα άτομα αυτά μέσα από την ταύτισή τους με την οργάνωση και την κουλτούρα της αποτελούν το κυρίαρχο πρότυπο και μέσο καθοδήγησης για όλα τα μέλη της οργάνωσης, όσον αφορά την εμπέδωση της οργανωσιακής κουλτούρας της. Ουσιαστικά οι ήρωες είναι οι ερμηνευτές και οραματιστές για την επιχείρηση και το ανθρώπινο δυναμικό της.

2.4.2.3. Έθιμα και Τελετουργίες

Είναι ένας τρόπος δημοσίων σχέσεων στο εσωτερικό της επιχείρησης που μέσω της δημιουργίας και τήρησης *εθίμων και τυπικών καθώς και συμβολικών τελετών*, προσπαθούν να τονίσουν τις αντιλήψεις των μελών σχετικά με τις αξίες και τους ήρωες. Παραδείγματα τέτοιων εκδηλώσεων αποτελούν οι διάφορες τελετές βράβευσης και αναγνώρισης για τα καλύτερα και εξέχοντα μέλη της επιχείρησης, τα διάφορα πολιτιστικά δρώμενα που οργανώνονται από και προς το προσωπικό της επιχείρησης. Επίσης, διάφορες εκδρομές και δεξιώσεις που αποσκοπούν στην ψυχαγωγία ή οι ετήσιες συνεστιάσεις εργαζομένων.

2.4.2.4. Δίκτυα Πολιτισμικής Επικοινωνίας

Επειδή η εμπέδωση της οργανωσιακής κουλτούρας αφορά στη συνείδηση των εργαζομένων, πρέπει να χρησιμοποιηθούν κάποιοι άτυποι διάυλοι αλληλόδρασης. Αυτό ουσιαστικά αποτελεί τα δίκτυα πολιτισμικής επικοινωνίας, παραδείγματα των οποίων μπορούμε να πούμε ότι είναι οι διάφορες ιστορίες, οι θρύλοι και οι μύθοι που διαδίδονται στην επιχείρηση και την αφορούν.

3. ΔΙΑΤΗΡΗΣΗ ΚΑΙ ΑΛΛΑΓΗ

της Οργανωσιακής Κουλτούρας

3.1. ΙΣΧΥΡΗ ΚΑΙ ΑΔΥΝΑΜΗ

Οργανωσιακή Κουλτούρα

Όπως είναι φυσικό η οργανωσιακή κουλτούρα μπορεί να χαρακτηριστεί ισχυρή ή αδύναμη. Αυτός ο χαρακτηρισμός μας δείχνει σ' ένα μεγάλο ποσοστό πόσο εύκολα ή δύσκολα μπορεί να αλλάξει και να προσαρμοστεί η κουλτούρα μιας επιχείρησης στις νέες απαιτήσεις του επιχειρησιακού κόσμου.

Η ισχύς της οργανωσιακής κουλτούρας διαφαίνεται κυρίως από το πόσο διατηρεί σθεναρά και αναπτύσσει τις ιδιότητές της (βλ. 2.4.2. έως 2.4.2.4.). Ιδιαίτερα, κατά πόσο έχει ιεραρχήσει τις αξίες της με σαφήνεια και σε ποια ευρύτητα κλίμακας τις έχει εφαρμόσει.

Με βάση αυτό γίνεται φανερό ότι οι νέες σχετικά επιχειρήσεις ή εκείνες που κάνουν συχνή αλλαγή προσωπικού έχουν εξ ορισμού αδύναμη κουλτούρα, γιατί οι άνθρωποι τους δεν έχουν τον απαραίτητο χρόνο ώστε να βιώσουν αρκετές κοινές εμπειρίες και να προλάβουν να αναπτύξουν “κοινές ερμηνείες” (common meanings). Βέβαια, ένας ακόμη παράγοντας ανίσχυρης κουλτούρας είναι η μονομέρεια στον εσωτερικό προσανατολισμό της - στο προϊόν, στις άκαμπτες τυποποιημένες πρακτικές, στη θεώρηση ότι πρώτα πρέπει να παράγουμε και μετά να διορθώσουμε τα προβλήματα, στην αντίληψη του marketing ως μία δραστηριότητα αποκλειστικά των πωλητών, στην εσωστρέφεια και τέλος στην πεποίθηση ότι “γνωρίζουμε απόλυτα τι θέλουν οι πελάτες μας”.

Συνεπώς μια επιχείρηση πρέπει να ξεπεράσει τα παραπάνω, για να επιτύχει μια ισχυρή οργανωσιακή κουλτούρα, ώστε να αυξήσει τη σταθερότητα και τη συνέπεια στη συμπεριφορά των εργαζομένων, όπως επίσης την τακτικότητα και τη δυνατότητα πρόβλεψής της. Μόνο έτσι οι επιδράσεις της κουλτούρας στην επιχείρηση μπορούν να συμβάλλουν θετικά και να οδηγήσουν την επιχείρηση σε μεγάλες επιτυχίες.

Δεν πρέπει όμως να παραβλέψουμε ότι μια ισχυρή οργανωσιακή κουλτούρα είναι πολύ πιο δύσκολο να αλλάξει από μία αδύναμη και, όταν οι καιροί απαιτούν αλλαγή, τότε από πλεονέκτημα μετατρέπεται σε μειονέκτημα της επιχείρησης επειδή εμποδίζει ή επιβραδύνει την προσαρμογή της στο νέο περιβάλλον.

3.2. ΔΙΑΤΗΡΗΣΗ ΚΑΙ ΑΛΛΑΓΗ

της Οργανωσιακής Κουλτούρας

Η πρωταρχική πηγή δημιουργίας της οργανωσιακής κουλτούρας είναι οι ιδρυτές της επιχείρησης, οι οποίοι διαμόρφωσαν τις τρέχουσες συνθήκες, τις παραδόσεις και τους γενικούς τρόπους δράσης (τι γινόταν πριν, και πόσο επιτυχείς ήταν οι προσπάθειες αυτές).

Έτσι ουσιαστικά η οργανωσιακή κουλτούρα ήταν το αποτέλεσμα της αλληλεπίδρασης μεταξύ: (α) των προκαταλήψεων και των υποθέσεων των ιδρυτών της επιχείρησης και (β) του τι έμαθαν αρχικά οι πρώτοι εργαζόμενοι από τις ίδιες τους τις εμπειρίες.

Η διατήρηση της οργανωσιακής κουλτούρας είναι κάτι που μπορεί να επιτευχθεί εάν δώσουμε στους εργαζόμενους ένα σύνολο παρόμοιων εμπειριών. Υπάρχουν τρεις βασικοί τρόποι με τους οποίους οι επιχειρήσεις προσπαθούν να διατηρήσουν την κουλτούρα τους: (α) οι πρακτικές επιλογής της επιχείρησης (selection), (β) οι ενέργειες της ανώτατης διοίκησης και (γ) οι μέθοδοι κοινωνικοποίησης (socialization) της επιχείρησης.

Έτσι μετά την εξέταση των υπονηφίων σχετικά με το αν πληρούν τις βασικές προϋποθέσεις επιλογής, λαμβάνεται σοβαρά υπόψιν το εάν τελικά ταιριάζουν με την κουλτούρα της επιχείρησης.

Οι ενέργειες της ανώτατης διοίκησης της επιχείρησης παίζουν σημαντικό ρόλο στη διατήρηση της οργανωσιακής κουλτούρας, αφού μπορούν με την πάροδο του χρόνου να διαμορφώσουν νόρμες συμπεριφοράς.

Οι μέθοδοι κοινωνικοποίησης ή προσαρμογής των νεοεισερχομένων στην εταιρία είναι μια θαυμάσια ευκαιρία για να εμποτιστούν οι νέοι στην οργανωσιακή κουλτούρα. Αυτή η διαδικασία που πολλές φορές περιλαμβάνει και τυπικά προγράμματα εκπαίδευσης βοηθά τους νέους εργαζομένους να μάθουν την οργανωσιακή κουλτούρα και να προσαρμοστούν σ' αυτή.

Οι εργαζόμενοι στην επιχείρηση μαθαίνουν την κουλτούρα με πολλούς τρόπους, όπως ιστορίες, τυπικές δραστηριότητες ή τελετουργικά (rituals), υλικά σύμβολα, ήρωες και γλώσσα. (βλ. 2.4.2.2. και 2.4.2.3.)

Οι ιστορίες, οι θρύλοι και τα ανέκδοτα για την επιχείρηση μεταφέρονται ταχύτατα από στόμα σε στόμα και παρέχουν εξηγήσεις και νομιμότητα για τις παρούσες πρακτικές.

Οι τυπικές δραστηριότητες ή τελετουργικά, όπως η τελετή απονομής βραβείων εκφράζουν και ενδυναμώνουν τις βασικές αξίες της επιχείρησης όπως τι είδους στόχοι ή άνθρωποι είναι σπουδαίοι κλπ.

Τα υλικά σύμβολα (π.χ. αυτοκίνητα, γραφεία, έπιπλα, ενυδρεία κλπ.) βοηθούν να ενδυναμώσουν την οργανωσιακή κουλτούρα. Έτσι μια επιχείρηση με παραδοσιακή κουλτούρα έχει παραδοσιακά αυτοκίνητα για τα στελέχη της, ενώ μια άλλη με επιθετική κουλτούρα διαθέτει γρήγορα αυτοκίνητα, όπως BMW και Porsche ώστε να ταιριάζουν με την κουλτούρα της.

Επίσης, οι ήρωες μιας επιχείρησης, οι άνθρωποι θρύλοι γι' αυτήν, αποτελούν ένα ακόμη σημαντικό μέσο προβολής και μετάδοσης της οργανωσιακής κουλτούρας.

Η γλώσσα χρησιμοποιείται από πολλές επιμέρους μονάδες ως τρόπος διάκρισης των μελών μιας κουλτούρας ή υποκουλτούρας. Οι εργαζόμενοι μαθαίνοντας την χρησιμοποιούμενη γλώσσα σε μια επιχείρηση πιστοποιούν την αποδοχή τους και βοηθούν στη διατήρηση της κουλτούρας αυτής.

Όμως η διατήρηση της οργανωσιακής κουλτούρας οδηγεί στην ενδυνάμωσή της. Αυτό σημαίνει ότι οι άνθρωποι της επιχείρησης αισθάνονται συνδεδεμένοι μαζί της και τους είναι δύσκολο να δεχτούν μια νέα. Εν ολίγοις, όσες επιχειρήσεις προσπαθούν να αλλάξουν την οργανωσιακή κουλτούρα τους, αντιμετωπίζουν μεγάλες δυσκολίες εξ' ορισμού και πολύ περισσότερο αυτές των οποίων η κουλτούρα είναι πολυετής και εμποτισμένη βαθιά στη συνείδηση του προσωπικού τους.

Αυτό αποτελεί έναν ανασταλτικό παράγοντα στο να αποφασίσει μια επιχείρηση να αλλάξει την οργανωσιακή κουλτούρα της. Αλλά, επειδή στόχος της αλλαγής είναι η απαλοιφή των ανεπιθύμητων καταστάσεων, που αποτελούν πολλές φορές εμπόδια στην επίτευξη υψηλής αποτελεσματικότητας, είναι αναγκασμένη να προχωρήσει σ' αυτό το βήμα.

Μάλιστα, υπάρχουν *μερικές συνθήκες*, οι οποίες σχεδόν *επιβάλλουν την αλλαγή της οργανωσιακής κουλτούρας* ή τουλάχιστον συμβάλλουν τα μέγιστα. Αυτές είναι μια δραματική κρίση της επιχείρησης, η αλλαγή ηγεσίας, το επίπεδο κύκλου ζωής της επιχείρησης, η ηλικία της, το μέγεθός της, η ένταση της παρούσας κουλτούρας και η έλλειψη υποκουλτούρας.

Μια δραματική κρίση που αναγνωρίζεται απ' όλους δημιουργεί σοκ, υπονομεύει την υπάρχουσα κατάσταση (status quo) και αυξάνει την αποδοχή νέου πακέτου αξιών που θα ανταποκριθεί καλύτερα στην κρίση. Παραδείγματα τέτοιων κρίσεων είναι μια αναπάντεχη οικονομική αποτυχία, η απώλεια ενός βασικού πελάτη ή μία μεγάλη τεχνολογική καινοτομία από έναν ανταγωνιστή.

Η αλλαγή στην κορυφή και σε βασικές θέσεις του μάνατζμεντ παρέχει ένα σύνολο εναλλακτικών αξιών και ικανότερων μάνατζερ στην αντιμετώπιση των κρίσεων από τους προηγούμενους.

Η φάση του κύκλου ζωής της επιχείρησης παίζει ένα σημαντικό ρόλο στην αλλαγή της οργανωσιακής κουλτούρας. Έτσι είναι ευκολότερο να επιτύχει η αλλαγή όταν η επιχείρηση βρίσκεται σε μεταβατικό στάδιο, όπως εκείνο της δημιουργίας προς το στάδιο της ανάπτυξης ή από εκείνο της ωριμότητας στο στάδιο της παρακμής ή εξασθένησης.

Η ηλικία της επιχείρησης είναι σημαντικός παράγοντας για την αλλαγή της οργανωσιακής κουλτούρας επίσης. Όσο πιο νέα σε ηλικία είναι η επιχείρηση τόσο πιο πιθανή είναι μια αλλαγή στο σύστημα αξιών της. Όσο πιο μικρό είναι το μέγεθος της επιχείρησης τόσο πιο εύκολη είναι η αλλαγή στην οργανωσιακή κουλτούρα.

Μια ισχυρή κουλτούρα είναι πιο δύσκολο να αλλάξει από μία αδύναμη κουλτούρα επιχείρησης. Και τέλος, η έλλειψη υποκουλτούρας βοηθάει επίσης την αλλαγή κουλτούρας.

3.2.1. Η επίτευξη της αλλαγής

Πώς όμως θα φτάσουμε στην επίτευξη της αλλαγής, εφόσον οι συνθήκες είναι ευνοϊκές; Η πρόκληση στο θέμα αλλαγή της οργανωσιακής κουλτούρας είναι το ξεπάγωμα της ισχύουσας κουλτούρας. Πέρα από την πρόκληση βέβαια, υπάρχει και μια οδός που πρέπει να ακολουθηθεί ώσπου να φτάσουμε στο επιθυμητό αποτέλεσμα.

Τα βήματα που πρέπει να ακολουθηθούν είναι, κατ' αρχήν, η μελέτη και ανάλυση των στοιχείων εκείνων της κουλτούρας που πρέπει να τροποποιηθούν ή να εξαλειφθούν. Έπειτα, πρέπει να καταστεί σαφές στους εργαζόμενους ότι ή επιβίωση της επιχείρησης απειλείται άμεσα αν η αλλαγή δεν επέλθει αισίως. Επόμενο βήμα είναι ο διορισμός νέων ηγετικών στελεχών, με νέα οράματα, και η αναδιοργάνωση της επιχείρησης. Στη συνέχεια είναι απαραίτητο να αναμορφώσουμε τις ιδιότητες της οργανωσιακής μας κουλτούρας (βλ. 2.4.2.), δηλαδή πρέπει να εισάγουμε νέες ιστορίες, τελετουργίες για να μεταδώσουμε το νέο όραμα. Τέλος πρέπει να αλλαχθούν τα χαρακτηριστικά της οργανωσιακής κουλτούρας (βλ. 2.4.1.), οι διαδικασίες κοινωνικοποίησης και επιλογής, καθώς και τα συστήματα αξιολόγησης και αμοιβών για να υποστηριχθούν οι νέες αξίες.

4. ΔΙΑΜΟΡΦΩΣΗ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑΣ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ (ΚΟΠ)

Η δεκαετία του 1990 χωρίς αμφιβολία χαρακτηρίζεται από έντονη στροφή των επιχειρήσεων στην “Ολική Ποιότητα”. Ερευνητές αλλά και στελέχη θεωρούν ότι ήδη τόσο στην Ευρώπη όσο και στην Αμερική, συντελείται μια “επανάσταση ποιότητας”, ενώ από πολλούς υποστηρίζεται ότι η συνεχής βελτίωση της ποιότητας είναι σήμερα, ίσως, ο πιο σημαντικός τρόπος διοίκησης των οργανώσεων. Αυτό έγινε διότι οι επιχειρήσεις διαπίστωναν μία διαρκή αλλαγή των προσδοκιών και απαιτήσεων των πελατών, τους οποίους θα ’πρεπε να ικανοποιήσουν, για να μείνουν στο παιχνίδι της ανταγωνιστικότητας. Διαπιστώθηκε τότε η αναγκαιότητα δημιουργίας μιας νέας φιλοσοφίας ποιότητας, μιας νέας οργανωσιακής κουλτούρας που θα ανταποκρινόταν στις απαιτήσεις αυτές.

4.1. ΟΡΙΣΜΟΣ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑΣ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

Η Κουλτούρα Ολικής Ποιότητας (ΚΟΠ) μπορεί να περιγραφεί ως η φιλοσοφία εκείνη του μανάτζμεντ που επιζητεί τη συνεχή βελτίωση στην ποιότητα εκτέλεσης όλων των διεργασιών, προϊόντων και υπηρεσιών σε έναν οργανισμό.

Παράλληλα το 1989, ο Oakland υποστήριξε ότι η ΚΟΠ είναι “μια προσέγγιση στη βελτίωση της αποδοτικότητας και της ευελιξίας μιας επιχείρησης στο σύνολό της”. Κατά βάση η ΚΟΠ απαιτεί να γίνει μια επανάσταση - μια πολιτική επανάσταση - στον τρόπο με τον οποίο οι άνθρωποι δρουν μέσα σε έναν οργανισμό. Ο ίδιος επίσης αναφέρει ότι “ουσιαστικά είναι ένας τρόπος για την οργάνωση και συμμετοχή ολόκληρου του οργανισμού”.

Ακόμη, προσπάθειες ορισμού της ΚΟΠ έχει κάνει ο Philip Atkinson που αναφέρει ότι “είναι ένας τρόπος να προωθήσουμε μια κουλτούρα στην οποία οι άνθρωποι αισθάνονται ελεύθεροι να συνεισφέρουν τις ιδέες τους, και στην οποία η συμμετοχή στην επίλυση των προβλημάτων και στη λήψη αποφάσεων αποτελεί νόρμα”. Επιπρόσθετα, λέει ότι “ΚΟΠ είναι η δέσμευση, που αναλαμβάνεται σε επίπεδο ολόκληρου του οργανισμού να γίνουν όλα με σωστό τρόπο”. Τέλος αναφέρει ότι “Ολική Ποιότητα είναι μια στρατηγική προσέγγιση στην παραγωγή των καλύτερων δυνατών προϊόντων και υπηρεσιών - μέσω της διαρκούς καινοτομίας”.

Εν κατακλείδι, η ΚΟΠ παρέχει ένα μέσο με το οποίο οι οργανισμοί μπορούν να επιτύχουν συμμετοχή των εργαζομένων, ικανοποίηση των πελατών και, εξίσου σημαντικό, ανταγωνιστικότητα. Υπογραμμίζει την κατανόηση της μεταβλητότητας, τη σημασία των μετρήσεων και της διάγνωσης, το ρόλο του πελάτη και τη συμμετοχή των εργαζομένων - σε όλα τα επίπεδα ενός οργανισμού - στην επιδίωξη συνεχών βελτιώσεων.

4.2. ΥΛΟΠΟΙΗΣΗ ΚΟΠ

Για την υλοποίηση της ΚΟΠ υπάρχουν πολλά ζητήματα που πρέπει να ληφθούν υπόψη. Ορισμένα από αυτά απαιτούν μια στάση δέσμευσης και συνεργασίας - ειδικά από τα ανώτερα διευθυντικά στελέχη - και μια προθυμία για πειραματισμό και ευελιξία από όλους στον οργανισμό. Αν τα παραπάνω δεν υπάρχουν, η πρώτη προτεραιότητα του μανάτζμεντ πρέπει να είναι να δημιουργηθεί μια πολιτιστική αλλαγή στην κατεύθυνση της ανάπτυξης αυτών των θετικών στάσεων. Η απαίτηση για ενισχυμένη δέσμευση των ανώτερων διευθυντικών στελεχών δεν είναι ρητορική αλλά υπαρκτή ανάγκη.

Συμπερασματικά, σημασία πρόκειται να έχει η αποδοχή της ανάγκης για την ΚΟΠ και μαζί με αυτήν, η δέσμευση που απαιτείται για την υλοποίηση της νέας κουλτούρας, του νέου συστήματος μανάτζμεντ, ιδίως σε αρχικά στάδια, καθώς η θετική στάση που πρέπει να

θεωρηθεί ως το πρώτο και σημαντικότερο ζήτημα όταν μελετάται η υιοθέτηση της ΚΟΠ. Αυτό σημαίνει ότι η βασική κουλτούρα του οργανισμού πρέπει να διέπεται από τη διάθεση να αποδεχθεί αυτή την αλλαγή πρόθυμα και να αναλάβει σχετική δέσμευση.

Προχωρώντας ένα βήμα μπροστά, δεδομένου ότι ο προσανατολισμός του κάθε οργανισμού διαφέρει, η εφαρμογή ενός και μόνο, “κονσερβαρισμένου”, συστήματος ΚΟΠ, βλέπουμε ότι δεν πρόκειται γενικά να δώσει τα αναμενόμενα αποτελέσματα ως προς την αλλαγή νοοτροπίας. Με χρήση μιας πιο ανθρωπιστικής προσέγγισης και με μánατζμεντ κατά ποιοτικό τρόπο αντί για μánατζμεντ της ποιότητας, η έμφαση αρχικά θα δοθεί στον στατιστικό έλεγχο των διεργασιών. Αυτό ασφαλώς θα εφαρμοστεί σε κάθε επίπεδο του οργανισμού, αρχικά όμως στο σημείο παραγωγής ή διασύνδεσης υπηρεσιών. Ενδέχεται κάτι τέτοιο να μη συμβεί, για ποικίλους λόγους, μεταξύ των οποίων λόγω της στάσης των ανωτέρων διευθυντικών στελεχών. Αν και τα ανώτερα διευθυντικά στελέχη οφείλουν να είναι κινητήριες δυνάμεις της ποιότητας, δε φαίνεται να απολαμβάνουν την ιδέα να υπαχθούν οι ίδιοι στην ποιότητα και τις υποχρεώσεις που συνεπάγεται.

Τέλος τα διευθυντικά στελέχη πρέπει να προσέξουν το εξής παράδοξο: *αν πιστεύουμε ολόψυχα στα οφέλη που μπορούν να προκύψουν από τη χρήση μεθόδων της ΚΟΠ, τότε αυτή η εξάπλωση είναι καλό πράγμα, αν έχουμε επιφυλάξεις για την ικανότητα της ΚΟΠ να δώσει καρπούς, τότε δεν είναι! Μάλιστα, ο Tom Peters έχει πει ότι “Τα περισσότερα πράγματα ΚΟΠ αποτυγχάνουν επειδή είτε έχουν σύστημα χωρίς πάθος είτε πάθος χωρίς σύστημα”.* Αυτό σημαίνει ότι η εισαγωγή του συστήματος μánατζμεντ ποιότητας χωρίς να ληφθούν υπόψη οι συνέπειές του για τους ανθρώπους, θα οδηγήσει σε αποτυχία. *Μερικές φορές οι μánατζερ εξασφαλίζουν την αποτυχία τους, κάνοντας ακριβώς αυτό: εστιάζουν την προσοχή τους στα συστήματα χωρίς να δώσουν την ίδια έμφαση στους ανθρώπους.*

4.2.1. Βασικές Αρχές Κουλτούρας Ολικής Ποιότητας (ΚΟΠ)

Οι βασικές αρχές ποιότητας θα πρέπει να αρχίζουν να μετουσιώνονται σε πράξη και να διαποτίζουν τους πάντες που δρουν στην επιχείρηση, από τον διευθύνοντα σύμβουλο μέχρι τον τελευταίο εργαζόμενο. Οι βασικές αρχές είναι οι παρακάτω: (α) η *διαρκής δέσμευση της ηγεσίας*, (β) η *έννοια του εσωτερικού πελάτη*, (γ) η *ικανοποίηση του πελάτη*, (δ) η *φιλοσοφία των μηδέν λαθών* και (στ) η *διαρκής βελτίωση*. Πιο κάτω εξετάζουμε εν συντομία τους παράγοντες αυτούς και την ενσωμάτωση τους στην οργανωσιακή κουλτούρα.

Η διαρκής δέσμευση της ηγεσίας είναι απαραίτητη δεδομένου ότι ο διευθύνων σύμβουλος χαράσσει την πορεία που πρέπει να ακολουθήσει η επιχείρηση.

Η διαρκής υποστήριξη είναι αναγκαία, διότι πρώτον η μάθηση μιας νέας κουλτούρας είναι χρονοβόρος διαδικασία και δεύτερον η διατήρηση της νέας κουλτούρας απαιτεί διαρκή ενίσχυση.

Η έννοια του εσωτερικού πελάτη είναι σημαντική καινοτομία γιατί αλλάζει την οπτική γωνία που βλέπουμε το επιχειρησιακό γίνεσθαι και συνεπώς πρέπει να αποτελέσει στοιχείο της νέας κουλτούρας. Αυτός ο νέος τρόπος σκέψης βοηθάει σε υψηλότερη υποκίνηση των εργαζομένων και σε καλύτερη εξυπηρέτηση των πελατών.

Η ικανοποίηση του πελάτη αποτελεί κεντρικό στοιχείο της νέας φιλοσοφίας προσανατολισμού στην ποιότητα. Αυτό το νέο στοιχείο πρέπει να αποτελέσει το κέντρο της ΚΟΠ, η οποία με τη σειρά της μας κάνει περισσότερο ανταγωνιστικούς και μας εξασφαλίζει καλύτερες προϋποθέσεις επιβίωσης, αφού προσανατολιζόμαστε στην ικανοποίηση του πελάτη ή ακόμη στην υπέρβαση των προσδοκιών του.

Η ενσωμάτωση στην ΚΟΠ της *αρχής των μηδέν λαθών* είναι επίσης σημαντική καινοτομία και αλλάζει τελείως τον τρόπο σκέψης τον οποίο είχαμε συνηθίσει μέχρι τώρα. Είναι η φιλοσοφία του “κάν’ το σωστά με την πρώτη φορά” που ανατρέπει τον μέχρι τώρα συμβατικό τρόπο σκέψης της ανοχής ποσοστού λαθών.

Η διαρκής εκπαίδευση του προσωπικού αποτελεί επίσης ένα στοιχείο της ΚΟΠ. Η αλλαγή προς την ΚΟΠ δεν μπορεί να γίνει χωρίς διαρκή εκπαίδευση και κατεύθυνση προς το στόχο που έχει τεθεί, ώστε να καταστεί δυνατόν να εμφυτευτούν οι νέες αξίες.

Τέλος η αρχή της διαρκούς βελτίωσης είναι θεμελιώδες στοιχείο της ΚΟΠ που αλλάζει τα καθιερωμένα και πρέπει να περάσει σ' όλους τους εργαζόμενους στην επιχείρηση, ώστε να γίνει καθημερινή πρακτική.

4.3. ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ

Κουλτούρας Ολικής Ποιότητας (ΚΟΠ)

Τελικά ποια είναι τα πλεονεκτήματα της ΚΟΠ που μας παροτρύνουν να την εφαρμόσουμε; Ενδεικτικά αναφέρουμε ότι η ΚΟΠ προσφέρει σε μια επιχείρηση τη δυνατότητα να ικανοποιήσει, να ξεπεράσει και τελικά να προκαταλάβει τις ανάγκες των πελατών της. Να αναπτύξει μια ολιστική προσέγγιση στη διαχείριση της ποιότητας και τελικά να σπάσει τα φράγματα ανάμεσα στην παράγωγη και στα άλλα τμήματα του οργανισμού που είναι στραμμένα στις υπηρεσίες. Να αλλάξει την τακτική της απασχόλησης εργατικού δυναμικού για επιθεώρηση στο τέλος της γραμμής παραγωγής. Να αναπτύξει ενεργητικότερες τεχνικές για την αποτελεσματικότερη διαχείριση των διαδικασιών που συνδέονται με το μάρκετινγκ, τη μηχανολογική σχεδίαση και την κατασκευή, προκειμένου να μετράται και να γίνεται γνωστό τι ακριβώς θέλει ο πελάτης, και αυτό να του παραδίδεται. Να εξασφαλίσει ότι το μάρκετινγκ είναι μια δραστηριότητα ολοκληρωμένη στις άλλες, που έχει την πρωταρχική ευθύνη να διασφαλίζει την επικοινωνία με τον πελάτη. Να λαμβάνει αποφάσεις βασισμένες σε πραγματικά δεδομένα, προερχόμενα από όλες τις διαδικασίες της επιχείρησης. Να επιδιώκει ενεργά και να χρησιμοποιεί μεθόδους συγκριτικής στάθμισης της απόδοσης των εσωτερικών διαδικασιών της, κάνοντας σύγκριση με άλλες εσωτερικές διαδικασίες καθώς και με εξωτερικές διαδικασίες που ακολουθούν οι ηγετικές επιχειρήσεις του κλάδου. Να προσφέρει εκπαίδευση και επιμόρφωση στο προσωπικό που να υπερβαίνει τα άμεσα όρια της θέσης εργασίας και το πεδίο ενασχόλησης των εργαζομένων και του λοιπού προσωπικού - ιδίως σε τεχνικές σχετικές με την ποιότητα όπως ο στατιστικός έλεγχος διεργασιών (ΣΕΔ).

Πρέπει να γίνει κατανοητό ότι η κουλτούρα ποιότητας απαιτεί αλλαγές στο σύνολο των αξιών, των πεποιθήσεων, των υποθέσεων, των αντιλήψεων των κανόνων και των προτύπων συμπεριφοράς. Είναι παραδεκτό ότι αποτελεί ένα πολύ δύσκολο αλλά όχι ακατόρθωτο εγχείρημα, αρκεί κανείς να το επιδιώκει με διάρκεια και συνέπεια στις βασικές αρχές. Από τις προσπάθειες εφαρμογής της ΚΟΠ στην πράξη ξέρουμε επίσης σήμερα με βεβαιότητα ότι η αχίλλειος πτέρνα στο πρόγραμμα αυτό της αλλαγής και προσανατολισμού της επιχείρησης στις νέες αξίες της ποιότητας είναι η δημιουργία κλίματος εμπιστοσύνης και ομαδικού πνεύματος στο χώρο εργασίας. Αυτά τα δύο στοιχεία αποτελούν και στοιχεία της κουλτούρας ποιότητας, τα οποία όμως ή διοίκηση θα πρέπει να ενισχύει και να ενθαρρύνει καθημερινά.

5. ANTI ΕΠΙΛΟΓΟΥ:

Η ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΠΡΑΓΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ

Σε μια προσπάθεια να γνωρίσουμε τις ελληνικές επιχειρήσεις και την κουλτούρα που τους διέπει, βασιστήκαμε στις διακρίσεις της κουλτούρας κατά Handy (βλ. 2.1.1.) και κάναμε τις παρακάτω διαπιστώσεις:

Οι δομές των ελληνικών επιχειρήσεων είναι γραφειοκρατικές και συγχρόνως συγκεντρωτικές, ενώ η διοίκηση έχει αυταρχικό - πατερναλιστικό χαρακτήρα. Αν διαχωριστούν οι επιχειρήσεις σύμφωνα με το καθεστώς ιδιοκτησίας, τότε διαπιστώνονται ορισμένες διαφοροποιήσεις μεταξύ των ιδιωτικών, των δημόσιων και των πολυεθνικών επιχειρήσεων, οι οποίες συνοψίζονται στα εξής σημεία:

Οι ιδιωτικές επιχειρήσεις, που στην πλειονότητά τους είναι οικογενειακής μορφής, με σχετικά μικρό αριθμό απασχολούμενων, διοικούνται από τους ιδιοκτήτες και τα μέλη της οικογένειας και μεταφέρουν την πατριαρχική (Δίας) δομή των οικογενειακών σχέσεων στην επιχείρηση, γεγονός που ενισχύεται από την έλλειψη εκπαίδευσης των ιδιοκτητών στη διοίκηση επιχειρήσεων. Η πατριαρχική κουλτούρα προβάλλεται επίσης και από άλλου τύπου οργανώσεις, όπως τα πολιτικά κόμματα, τα συνδικάτα, την κυβέρνηση κλπ., ώστε να θεωρείται αυτονόητη ως τρόπος διοίκησης. Υπάρχουν επίσης πολλές επιχειρήσεις που προσπαθούν να εκσυγχρονίσουν τη λειτουργία τους και στα πλαίσια της προσπάθειάς τους αυτής εισάγουν συστήματα οργάνωσης και διοίκησης που εφαρμόζονται στο εξωτερικό και τα οποία στηρίζονται περισσότερο σε τυποποιημένες, γραφειοκρατικές σχέσεις (Απόλλων).

Στο δημόσιο τομέα κυριαρχεί ο τύπος Απόλλων (ρόλος), δηλαδή η γραφειοκρατική οργάνωση, η οποία συνυπάρχει σε εξίσου σημαντικό βαθμό με τον τύπο Δίας (δύναμη). Αυτό ίσως είναι ένα ιδιαίτερο χαρακτηριστικό των ελληνικών δημοσίων οργανώσεων, η δύναμη και η αυτονομία των στελεχών είναι περιορισμένες. Τα στελέχη συχνά καλούνται να εφαρμόσουν εντολές που ενδεχομένως παραγνωρίζουν τις τυπικές δομές, τις διαδικασίες ή τους κανονισμούς. Ενδιαφέρον παρουσιάζει η διαπίστωση ότι τα στελέχη των επιχειρήσεων διαφοροποιούνται, όσον αφορά τον τύπο της οργάνωσης στην οποία συμμετέχουν. Έτσι για την πλειονότητα των στελεχών η τάση για συμμετοχή, ανάπτυξη πρωτοβουλιών, αξιοκρατία, επαγγελματισμό και αποτελεσματικότητα είναι κυρίαρχη.

Οι ερευνητές ερμηνεύουν τη διάσταση μεταξύ του κυρίαρχου πρωτότυπου κουλτούρας των οργανώσεων και αυτού των στελεχών από το γεγονός ότι στην Ελλάδα, μέχρι πριν λίγα χρόνια, τη δεκαετία του 1980, δεν είχε ακόμα καθιερωθεί το επάγγελμα του στελέχους διοίκησης επιχειρήσεων. Συνεπώς δεν είχε ακόμα διεισδύσει σε σημαντικό αριθμό ελληνικών επιχειρήσεων, με αποτέλεσμα να διαγράφεται κάποια καθυστέρηση στην προσαρμογή τόσο των οργανώσεων όσο και των ατομικών συμπεριφορών των στελεχών προς τις ταχύτατα μεταβαλλόμενες οικονομικές συνθήκες και απαιτήσεις.

Η έλλειψη παιδείας στη διοίκηση των επιχειρήσεων και η μεταβατική περίοδος, η οποία διανύεται από την παραδοσιακού τύπου διοίκηση σε πιο σύγχρονες μορφές της, ενισχύει την αντίφαση που διαπιστώθηκε στις απαντήσεις των στελεχών. Ενώ οι Έλληνες διοικούντες υποστηρίζουν τη συμμετοχική διοίκηση, συγχρόνως δεν πιστεύουν στην ικανότητα ηγεσίας και ανάπτυξης πρωτοβουλιών από τρίτους. Έτσι, μολονότι η αξιοκρατία και η αποδοτικότητα που βασίζεται στο έργο (Αθηνά) προβάλλει ως επιθυμητό πρότυπο κουλτούρας, η πραγματική συμπεριφορά των στελεχών εμφανίζει ως κυρίαρχα χαρακτηριστικά το συγκεντρωτισμό (Δίας) και την τυπολατρία μέσω της γραφειοκρατικής διοίκησης (Απόλλων). Το χάσμα μεταξύ της κουλτούρας που καθορίζει τις οργανώσεις και της κουλτούρας που διέπει τα στελέχη αποτελεί τροχοπέδη για τον εκσυγχρονισμό και την ανάπτυξη ενός αποτελεσματικού προτύπου διοίκησης για τις ελληνικές επιχειρήσεις.

Οι ερευνητές πιστεύουν ότι ένα από τα χαρακτηριστικά γνωρίσματα της ελληνικής διοίκησης στον ιδιωτικό τομέα, αλλά κυρίως στο δημόσιο τομέα, η ευθυνοφοβία, μπορεί να αποτελέσει το κλειδί για την ερμηνεία της αντίφασης αυτής, γεγονός που συμβαδίζει και με τα αποτελέσματα της έρευνας του Hofstede σχετικά με την τάση των Ελλήνων να προτιμούν αυστηρούς και άκαμπτους κανόνες ως μέσο για την αντιμετώπιση της αβεβαιότητας.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ - ΠΗΓΕΣ

1. Μαντάς Νικόλαος, “Διοίκηση Προσωπικού”, Εκδόσεις: Σύγχρονη Εκδοτική, Αθήνα. 1992
2. Ξηροτύρη - Κουφίδου Στέλλα, “Διοίκηση Ανθρωπίνων πόρων, Η πρόκληση του 21^{ου} αιώνα στο εργασιακό περιβάλλον”, Εκδόσεις ANIKΟΥΛΑ, Θεσ/νίκη, 1997
3. Παναγιωτοπούλου Ρόη, “Η επικοινωνία στις οργανώσεις, Η εξέλιξη των θεωριών των οργανώσεων και οι επικοινωνιακές τους διαστάσεις”, Εκδόσεις: Κριτική Α.Ε., 1997
4. Φατσή Β., Καβαλόπουλος Χ., Βουδικάκης Χ., “Αρχές Διοίκησης και Οργάνωσης Επιχειρήσεων”
5. Atkinson Philip, “Creating Culture Change, Strategies for success”, Rushmere Wynne, England, 1997
6. Fitzsimmons James A., Fitzsimmons Mona J., “Service Management, Operations, Strategy and Information Technology”, McGraw Hill, 1998
7. James Paul T.J., “Μάνατζμεντ Ολικής Ποιότητας, μια εισαγωγή”, Εκδόσεις: Κλειδάριθμος, 1998. (Πρωτότυπο: “Total Quality Management”, Prentice Hall, 1996)
8. Mead Richard, “Cross - Cultural Management Communication”, Wiley, 1994
9. Robbins Stephen P., Cocluter Mary, “Management”, Prentice Hall International Inc., 1999
10. Περιοδικό: “ΑΣΦΑΛΙΣΤΙΚΟ, Μάρκετινγκ & πωλήσεις”, τεύχος 4^ο, Ιανουάριος 1997, εκδόσεις Morax, σελίδες 66-72, “ΑΝΑΛΥΣΗ: “Οργανωσιακή Κουλτούρα και Παραγωγικότητα”, του Κων/νου Αθ. Δημητρίου.