

ΕΤΑΙΡΙΚΗ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ

ΔΗΜΗΤΡΗ ΜΠΡΟΥΣΤΑ

Διευθύντῃ Διεύθυνσης Ανάπτυξης Προσωπικού
Εθνικής Τράπεζας της Ελλάδος

Γενικά

Η λέξη κουλτούρα είναι λατινικής προέλευσης και η πρωτογενής της σημασία είναι “καλλιέργεια”. Αρχικά χρησιμοποιήθηκε για την καλλιέργεια των αγρών και στη συνέχεια, μεταφορικά, για την καλλιέργεια του πνεύματος, της διανόησης, για τον πολιτισμό και ευρύτερα την παιδεία και την ανάπτυξη. Ως προς τις επιχειρήσεις, αφορούσε και αφορά στη νοοτροπία και αλλαγή νοοτροπίας ως εν δυνάμει διεργασία.

Γενικά είναι μια έννοια που έχει τις βάσεις της στην πολιτισμική ανθρωπολογία. Στο πλαίσιο της οργανωσιακής συμπεριφοράς γίνεται πολύ συχνά αναφορά στην έννοια του επιχειρησιακού “κλίματος”, όταν όμως σήμερα μιλάμε για κουλτούρα, το βάρος δίνεται στη δυναμική, ποιοτική, δημιουργική πλευρά των επιχειρήσεων.

Η εταιρική κουλτούρα ως έννοια είναι δύσκολο να οριστεί επακριβώς. Κατά καιρούς έχουν δοθεί πολλές ερμηνείες της, μερικές από τις οποίες παρατίθενται παρακάτω:

- “Η κοινωνική κολλητική ουσία που συνδέει και συγκρατεί τους ανθρώπους και τις διαδικασίες σε μια επιχείρηση”.
- “Ο τρόπος που γίνονται τα πράγματα εδώ μέσα...”
- “Οι κανόνες του παιχνιδιού σε μια οργάνωση, τα νήματα που πρέπει ένας καινούριος υπάλληλος να μάθει να ελέγχει, αν θέλει να επιβιώσει...”
- “Το σύνολο όλων των κοινών, δεδομένων παραδοχών που μια συγκεκριμένη ομάδα ανθρώπων έχει ανακαλύψει ή αναπτύξει για να αντι-

μετωπίζει προβλήματα εξωτερικής προσαρμογής και εσωτερικής ολοκλήρωσης...”

- “Το DNA της επιχείρησης, αόρατο στο γυμνό οφθαλμό, αλλά αποφασιστικής σημασίας για τη διαμόρφωση του χαρακτήρα του τύπου εργασίας”.

Πολλοί ακαδημαϊκοί αναφέρουν ως συστατικά της κουλτούρας τις αξίες, τις ατομικές και επιχειρηματικές πρακτικές. Ίσως όμως ο καλύτερος ορισμός της οργανωσιακής κουλτούρας να είναι και ο απλούστερος, δηλαδή: “πώς κάνουμε τα πράγματα εδώ”. Παίρνουμε αποφάσεις γρήγορα ή με αργούς ρυθμούς; Τηρούμε την ιεραρχία και τους κανόνες ή δίνουμε μεγαλύτερη αξία στην απόδοση και την πρωτοβουλία; Προσπαθούμε να κρύψουμε τα λάθη μας ή τα χρησιμοποιούμε ως ευκαιρίες μάθησης; Επικοινωνούμε ελεύθερα και ανοικτά ή μόνον όταν πρέπει να κάνουμε κάτι;

Η κουλτούρα δεν είναι ομοιογενής σε όλη την επιχείρηση. Μπορούμε δηλαδή να μιλούμε για πολλές υπο-κουλτούρες. Σε μια επιχείρηση λοιπόν κουλτούρα είναι ο τρόπος με τον οποίο τα μέλη της κατανοούν τις εταιρικές εμπειρίες, προσδιορίζουν και ερμηνεύουν τις καταστάσεις που αντιμετωπίζουν, προκειμένου να μπορέσουν να ενεργήσουν αποτελεσματικά.

Κατά τον Sackman ως εταιρική κουλτούρα επιλέγεται μια ιδεατή, νοητική άποψη. Η άποψη αυτή συμβαδίζει με την έννοια της συμβολικής αλληλεπίδρασης (symbolic interactionist viewpoint), σύμφωνα με την κοινωνιολογία και την κοινωνική ψυχολογία. Η λέξη-κλειδί είναι η “κοινωνική ενέργεια” όπως το θέτει ο Weber (1947), διότι τα ενδιαφερόμενα μέρη της αποδίδουν μια υποκειμενική έννοια.

Αν και η έννοια της εταιρικής κουλτούρας εμφανίστηκε για πρώτη φορά το 1972 σε ένα άρθρο του Harvard Business Review με θέμα τις οργανωσιακές ιδεολογίες, πολλοί θεωρούν πως είναι ο Pettigrew (1979) που την εισήγαγε στον τομέα της οργανωσιακής θεωρίας. Στη δεκαετία του '80 η κουλτούρα άρχισε να κινεί το ενδιαφέρον των στελεχών, όταν συνδέθηκε με την απόδοση της επιχείρησης.

Κατά τον Schein (1989) η κουλτούρα αποτελείται από τα ασυνείδητα, δεδομένα, πιστεύω, παραδοχές, σκέψεις και συναισθήματα και συνιστά τη βάση της επιτυχίας μιας επιχείρησης. Διακρίνει τρία επίπεδα στην εταιρική κουλτούρα:

1. **Τα ευρήματα (artifacts).** Είναι τα ορατά και ακουστικά στοιχεία που υποδηλώνουν τις αντιλήψεις όσον αφορά στην κουλτούρα. Μπορεί να είναι οι τρόποι συμπεριφοράς, το φυσικό περιβάλλον, ο τρόπος ντυσίματος, οι ιστορίες και οι μύθοι.
2. **Τις κοινές αξίες (shared values).** Είναι υιοθετημένοι (espoused) λόγοι, για τους οποίους τα πράγματα γίνονται με το συγκεκριμένο τρόπο στην επιχείρηση, όπως κανόνες, κώδικες δεοντολογίας, εταιρικές δηλώσεις κ.ά.
3. **Τις βασικές παραδοχές (basic assumptions).** Είναι πολύ δυσκολότερο να καθοριστούν και να εξεταστούν. Περιλαμβάνουν τους μη ορατούς, αλλά προσδιορισίμους λόγους για τους οποίους τα μέλη μιας ομάδας αντιλαμβάνονται, σκέπτονται και αισθάνονται με ένα συγκεκριμένο τρόπο, σε ό,τι αφορά στο εξωτερικό περιβάλλον και στη λειτουργία της επιχείρησης. Η αποστολή της επιχείρησης (mission), ο τρόπος επίλυσης προβλημάτων, οι διαπροσωπικές σχέσεις, ο χρόνος και ο χώρος είναι μερικές από τις βασικές παραδοχές. Μπορεί κανείς να τις διακρίνει καλύτερα είτε ως τρόπους συμπεριφοράς μη αποδεκτούς από την επιχείρηση είτε, αντίθετα, ως επιθυμητούς τρόπους συμπεριφοράς.

Ο Schein πιστεύει πως είναι πολύ σημαντικό για την ηγεσία της επιχείρησης να δίνει μεγαλύτερη έμφαση στο τρίτο στοιχείο, δηλαδή τις βασικές παραδοχές. Τα ευρήματα μπορούν να αντικατα-

σταθούν, νέες αξίες μπορεί να εισαχθούν, π.χ. με την αλλαγή της αποστολής της επιχείρησης ή του κώδικα δεοντολογίας. Η κουλτούρα της επιχείρησης όμως δεν μπορεί να αλλάξει, αν δεν επηρεαστούν οι βασικές παραδοχές της.

Οι ερευνητές χρησιμοποιούν όλα τα στοιχεία που αναφέρθηκαν παραπάνω, προκειμένου να διαγνώσουν – επίσημα και ανεπίσημα – την εταιρική κουλτούρα. Εντούτοις ο Schein επισημαίνει ότι πολλές φορές η πραγματικότητα είναι διαφορετική, διότι τόσο τα ευρήματα, όσο και οι κοινές αξίες δεν είναι παρά ευχολόγια που αντιπροσωπεύουν μια επιθυμητή κουλτούρα, η οποία μπορεί και να διαφέρει από την πραγματική.

Τρόποι μελέτης και διάγνωσης της εταιρικής κουλτούρας

Όπως αναφέραμε και παραπάνω, πολλοί ερευνητές διαφωνούν ως προς το τι είναι κουλτούρα, πώς λειτουργεί και ποια είναι τα φαινόμενα που πρέπει να μελετηθούν. Οι Debra Meyerson & Joanne Martin καθόρισαν ένα θεωρητικό πλαίσιο, που προσπαθεί να συμπεριλάβει τις ομοιότητες και διαφορές μεταξύ των διαφορετικών προσεγγίσεων στο θέμα της εταιρικής κουλτούρας.

Προτείνουν λοιπόν τρεις σημαντικές οπτικές για τη μελέτη της: την ολοκλήρωση (integration), τη διαφοροποίηση (differentiation) και την τμηματοποίηση (fragmentation).

Η οπτική της ολοκλήρωσης δίνει σημασία στην προσοχή, τη συνέπεια, τη συναίνεση και τη διαφάνεια, στις πρακτικές και πολιτικές που αναπτύσσονται μεταξύ των μελών της ομάδας, καθώς μαθαίνουν από κοινού επιτυχημένες τεχνικές επίλυσης προβλημάτων. Στο είδος αυτό της εταιρικής κουλτούρας είναι σημαντικό τα μέλη της ομάδας να συμφωνούν όσον αφορά στις προσεγγίσεις επίλυσης προβλημάτων, στο τι θα κάνουν, πώς θα το κάνουν και τι αξία θα προσδώσει στην επιχείρηση, αν πραγματοποιηθεί επιτυχώς.

Σύμφωνα με τον Schein κλασικό παράδειγμα της οπτικής της ολοκλήρωσης, είναι η επιρροή που ασκεί ο ιδρυτής μιας επιχείρησης στην κουλτούρα της. Συνήθως έχει βαθιά ριζωμένες αντιλήψεις ως προς το τι είναι σημαντικό για την επιχείρηση και πώς πρέπει να γίνουν τα πράγματα. Αν οι αντιλήψεις αυτές είναι ορθές, τότε η νέα επιχείρηση είναι επιτυχημένη και θα επιβιώσει. Στην περίπτωση αυτή οι αξίες και μέθοδοι που εισήγαγε ο ιδρυτής θα ενσωματωθούν στην κουλτούρα της επιχείρησης, ενώ οι πολιτικές και πρακτικές της θα χαρακτηρίζονται από διαφάνεια και συνέπεια και θα τις ενστερνίζεται όλο το προσωπικό. Χαρακτηριστικό παράδειγμα ιδρυτή είναι ο Henry Ford.

Η οπτική της διαφοροποίησης έχει ως επιχείρημα πως τα πιο ενδιαφέροντα στοιχεία της κουλτούρας είναι οι ασάφειες, οι ασυνέπειες στις συμπεριφορές – παραδείγματος χάριν ασυνέπεια μεταξύ *υιοθετημένων αξιών (espoused values)*, όπως αυτές εμφανίζονται στις επίσημες πρακτικές, και *πραγματικών αξιών (operating values)*, όπως αυτές εμφανίζονται στην πράξη.

Μια εταιρεία μπορεί να είναι διάσημη για τις επιτυχίες της, παρά τις ασυνέπειες και τις ασάφειες που μπορεί να παρουσιάζονται στην κουλτούρα της. Ο J. Van Maanen στη μελέτη του για τη Disneyland διαπίστωσε την ύπαρξη χαμογελαστών υπαλλήλων, καλοντυμένων, με καθαρά ρούχα, να παρουσιάζουν στα μάτια των επισκεπτών του πάρκου μια εικόνα αρμονίας και ομοιογένειας. Κάτω από αυτή τη φιλική επιφάνεια, η μελέτη αποκάλυψε ένα μωσαϊκό από υπο-κουλτούρες, αποτελούμενο από δίγλωσσους οδηγούς, έμπειρους χειριστές μηχανημάτων και ανειδίκεντους εργάτες καθαριότητας – με τον καθένα να λειτουργεί σύμφωνα με διαφορετικές αξίες και κανόνες συμπεριφοράς. Οι προσπάθειες της εταιρείας προς την επιβολή μιας “Εταιρικής Κουλτούρας της Disneyland” μέσω προγραμμάτων προσανατολισμού, μπορεί να δημιούργησαν κανόνες υπαλληλικής συμπεριφοράς, αλλά απέτυχαν στο να αποδυναμώσουν τις διαφορές στις υπο-κουλτούρες.

Οι μελετητές που χρησιμοποιούν την οπτική της διαφοροποίησης έχουν ως επιχείρημα το ότι η αυτονομία στις υπο-κουλτούρες και οι διασπαστικοί ανταγωνισμοί στα πλαίσια των ομάδων, διατηρούνται σε βαθύτερα επίπεδα και είναι αποφασιστικής σημασίας για την κατανόηση του τρόπου λειτουργίας της κουλτούρας της Disneyland και την επίδρασή της στην επιτυχημένη απόδοση.

Η οπτική της τμηματοποίησης επικεντρώνει την προσοχή της στις ασάφειες που υπάρχουν στον επιχειρηματικό χώρο. Οι υποστηρικτές της άποψης αυτής πιστεύουν πως η κουλτούρα μπορεί να εκφραστεί και να ερμηνευτεί με πολλούς τρόπους, που αλλάζουν στο βάθος του χρόνου και στις διάφορες δομές της επιχείρησης. Η διαβρωτική επίδραση της ασάφειας μπορεί να αναδυθεί μέσα από διάφορες αντιδράσεις των υπαλλήλων. Παραδείγματος χάριν, η έλλειψη διαφάνειας σε ένα ρόλο οδηγεί μερικά στελέχη στο να προσπαθούν να διευκρινίσουν τη θέση τους και το τι αναμένουν οι άλλοι από αυτούς. Κάποιοι ανέχονται την ασάφεια ως ένα αναγκαίο χαρακτηριστικό της δουλειάς που έχουν επιλέξει, ενώ άλλοι δέχονται με ευχαρίστηση την ελευθερία από περιορισμούς που βρίσκουν σε μια εταιρική κουλτούρα, η οποία ενσωματώνει ασάφειες.

Η θεωρία αλλά και η εμπειρία διδάσκουν πως κάθε επιτυχημένη επιχείρηση αναπτύσσει τη δική της, μοναδική ίσως κουλτούρα. Τα πιστεύω και οι μέθοδοι που χρησιμοποιεί κάθε εταιρική κουλτούρα αποτελούν την ταυτότητά της και εξυπηρετούν δύο βασικούς στόχους: την προσαρμογή της επιχείρησης στο εξωτερικό της περιβάλλον – αυτό που ονομάζουμε “βασική στρατηγική” – και την οργάνωση των εσωτερικών διαδικασιών της, έτσι ώστε οι εργαζόμενοι να επικεντρώνουν τις προσπάθειές τους στην αποτελεσματική λειτουργία στα πλαίσια της αγοράς – αυτό που ονομάζουμε “εσωτερικά συστήματα διοίκησης”.

Αν και οι επιστήμονες συχνά εξετάζουν την κουλτούρα της επιχείρησης από την πλευρά των εσωτερικών συστημάτων διοίκησης, οι εξωτερικές εκδηλώσεις της παρέχουν σημεία προς παρατήρη-

ση. Πιο συγκεκριμένα οι αποφάσεις της επιχείρησης όσον αφορά στον τρόπο που θα αντιμετωπίσει τον ανταγωνισμό στον κλάδο της, η προτεραιότητα που θα δώσει στις απαιτήσεις των εταίρων της (stakeholders), καθώς και ο χρόνος που χρειάζεται για να μετρηθεί συνολικά η απόδοσή της, αντικατοπτρίζουν την κουλτούρα της.

Ο Schein (1989) διακρίνει τρεις λειτουργίες της κουλτούρας σε μια επιχείρηση:

- Την εξωτερική προσαρμογή
- Την εσωτερική ολοκλήρωση
- Τη μείωση αισθημάτων φόβου και ανασφάλειας που μπορεί να νιώθουν τα μέλη της επιχείρησης.

Αν η κουλτούρα σε μια επιχείρηση πραγματώνεται ώστε να αναπτύσσεται αίσθημα συνεργασίας και κοινής εμπιστοσύνης και αυτή η εσωτερική δύναμη χρησιμοποιείται αποτελεσματικά στην εκμετάλλευση των δυνατοτήτων που προσφέρει το περιβάλλον, εξουδετερώνοντας ταυτόχρονα τις απειλές που αυτό παρουσιάζει, τότε η επιχείρηση είναι πολύ πιθανό να κερδίσει συγκριτικό πλεονέκτημα έναντι άλλων, στις οποίες δεν συναντώνται οι παράγοντες αυτοί.

Ο βαθμός πραγμάτωσης της κουλτούρας ώστε η επιχείρηση να λειτουργεί αποτελεσματικά εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από την ενιαία στρατηγική της ανώτερης διοίκησης και το είδος της ηγεσίας που η ομάδα αυτή μπορεί να ασκήσει. Ειδικότερα, σε περιόδους αλλαγής μια διοίκηση χωρίς κοινούς στόχους μπορεί να δημιουργήσει φαύλο κύκλο στην επιχείρηση, διότι αδυνατεί να προτείνει μια νέα εξωτερική στρατηγική και νέες αξίες κουλτούρας, απαραίτητες για την επανάκτηση της ικανότητας της επιχείρησης να αποδίδει αποτελεσματικά.

Ακόμα κι αν η σύμπνοια διακρίνει τα μέλη της διοίκησης της επιχείρησης, μια παρόμοια αλλαγή χρειάζεται την ύπαρξη εξουσίας που να συνδυάζεται με αποτελεσματική ηγεσία. Η διοίκηση αυτή καθαυτή δεν είναι αρκετή για να πείσει τους υπαλλήλους ότι η νέα, προτεινόμενη διοικητική μορφή της επιχείρησης θα είναι περισσότερο αποτελεσματική από την απερχόμενη στην επίλυση των προβλη-

μάτων που αντιμετωπίζουν και ως εκ τούτου ότι αξίζει την αφοσίωσή τους.

Ενας τρόπος *διάγνωσης* της κουλτούρας περιλαμβάνει τα εξής βήματα:

1. *Μάθηση (Ανάπτυξη ενός νοητικού μοντέλου που να επιτρέπει τη γνώση)*

Είναι απαραίτητο η επιχείρηση να αποκτήσει τις γνώσεις και τις δεξιότητες για να μπορεί να κάνει την ανάλυση της κουλτούρας της. Βοηθά πολύ η κατανόηση της θεωρίας των ανοιχτών μοντέλων, διότι η εταιρική κουλτούρα αποτελείται από πολλά υποσυστήματα (διοικητικά, πολιτικά, στρατηγικά, κοινωνικά, τεχνικά, δομικά) και μια αλλαγή σε ένα από αυτά μπορεί να επιφέρει απρόσμενες επιπτώσεις στα υπόλοιπα. Στο στάδιο αυτό στόχος είναι να βοηθηθεί η διοίκηση της επιχείρησης στην ανάπτυξη ενός νοητικού μοντέλου που να φέρνει την κουλτούρα σε συνειδητό επίπεδο για να μπορέσει να αναλυθεί.

2. *Παρατήρηση (Τα λεγόμενα να συμφωνούν με τις πράξεις)*

Στο στάδιο αυτό γίνεται η συλλογή των ευρημάτων (πράξεις) και των υιοθετημένων αξιών (λεγόμενα). Τα στοιχεία αυτά αναζητούνται στους χώρους της επιχείρησης (εσωτερικούς και εξωτερικούς). Μπορούν επίσης να γίνουν και κάποιες συνεντεύξεις με υπαλλήλους της επιχείρησης (νέους, παλαιότερους, ακόμα και αποχωρούντες). Οι νέοι υπάλληλοι αποτελούν πολύτιμη πηγή ανέκδοτης πληροφόρησης, αφού μπορούν να περιγράψουν τι χρειάστηκε να αλλάξουν, προκειμένου να προσαρμοστούν στα δεδομένα της επιχείρησης. Μια άλλη καλή πηγή πληροφόρησης είναι το δελτίο αξιολόγησης της απόδοσης του υπαλλήλου που συχνά αποκαλύπτει περισσότερα στοιχεία κουλτούρας παρά απόδοσης.

3. *Συμπεράσματα (βασικές υποθέσεις)*

Ο στόχος αυτής της φάσης είναι να βγουν συμπεράσματα από την επεξεργασία των στοιχείων που προκύπτουν από τα ευρήματα και τις υιοθετημένες αξίες.

Το Διαγνωστικό Πλαίσιο Κουλτούρας εξετάζει δύο κύριες παραμέτρους της: τα βασικά θέματα στρατηγικής και τα εσωτερικά θέματα διοίκησης, που αναλύονται παρακάτω.

A. ΒΑΣΙΚΑ ΘΕΜΑΤΑ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ

Είναι θέματα που κάθε επιχείρηση καλείται να λύσει ικανοποιητικά, είτε ρητά είτε σιωπηρά, προκειμένου να επιβιώσει και να ευημερήσει.

Στη συνέχεια περιγράφονται τα κυριότερα στοιχεία των βασικών θεμάτων στρατηγικής:

Αποστολή (mission). Καθορίζει τα βασικότερα στοιχεία της εταιρικής κουλτούρας. Τα στοιχεία αυτά αλλάζουν πολύ αργά – αν όχι καθόλου – και περιλαμβάνουν:

- τη βασική λειτουργία της επιχείρησης, στα πλαίσια της οποίας πρέπει να αντιμετωπίσει επιτυχώς τους ανταγωνιστές της,
- βαθιά ριζωμένες αξίες, ουσιώδεις για την ταυτότητά της,
- τις προτεραιότητες που βάζουν οι διάφοροι εταίροι της.

Οι δραματικές αλλαγές στο περιβάλλον αναγκάζουν την επιχείρηση να ξανααυριζέει στη βασική λειτουργία της “back to basics”. Παραδείγματα των παραδοχών της αποστολής μπορεί να βρει κανείς στον ετήσιο απολογισμό της επιχείρησης, καθώς και στα ενημερωτικά φυλλάδια που δίνονται στους νεοπροσλαμβανόμενους υπαλλήλους. Εντούτοις μια πιο αξιόπιστη πηγή πληροφόρησης σχετικά με την πραγματική, έναντι της υιοθετημένης (espoused) αποστολής βρίσκεται στις συγκεκριμένες ενέργειες της επιχείρησης, για την κατάργηση μη σημαντικών δραστηριοτήτων και την ανάπτυξη ή διατήρηση άλλων, σημαντικών.

Στόχοι και αντικειμενικοί σκοποί. Ενώ η αποστολή δεν έχει βάθος χρόνου, οι στόχοι και αντικειμενικοί σκοποί έχουν χρονικά περιθώρια. Αν και είναι δύσκολο να πετύχει κανείς συναίνεση σχετικά με το χρόνο επίτευξης των στόχων, αυτοί έχουν εντούτοις μεγαλύτερη επίδραση στη συμπεριφορά των εργαζομένων απ’ ό,τι μια νεφελώδης αποστολή. Οι

παραδοσιακοί στόχοι μιας επιχείρησης σχετίζονται συνήθως με πωλήσεις, κέρδη και απόδοση της επένδυσης.

Στρατηγικές. Είναι ο τρόπος με τον οποίο η επιχείρηση αναπτύσσει και υπερασπίζεται την ανταγωνιστική της θέση, τον τρόπο αντιμετώπισης του ανθρώπινου παράγοντα, καθώς και τα μέσα με τα οποία προσπαθεί να επιτύχει τους στόχους της. Ένας από τους τρόπους ανεύρεσης της ενδεδειγμένης στρατηγικής είναι η ανάπτυξη των βασικών ικανοτήτων της επιχείρησης, απ’ όπου θα προκύψουν και τα ανταγωνιστικά της πλεονεκτήματα.

Μέτρηση αποτελεσμάτων. Μια συμφωνία ως προς τα κριτήρια αξιολόγησης της απόδοσης των εργαζομένων βοηθά στο να καθοδηγεί τις προσπάθειές τους προς το σωστό στόχο. Η έλλειψη από κοινού αποδοχής των κριτηρίων αυτών, πράγμα που συμβαίνει συχνά στα διάφορα επίπεδα της ιεραρχίας, μπορεί να δίνει προς τα έξω την εικόνα μιας αδύναμης εταιρικής κουλτούρας και να μεταφέρει αντιφατικά μηνύματα προς όλους τους ενδιαφερομένους.

Διορθωτικοί μηχανισμοί. Όλα τα συστήματα χρειάζονται την ύπαρξη μηχανισμών επισήμανσης τυχόν αποκλίσεων, έτσι ώστε να υπάρχει η δυνατότητα επαναφοράς στον ενδεδειγμένο δρόμο. Δεν είναι δυνατόν να υπάρξει σχέδιο επίτευξης εταιρικών στόχων χωρίς την ταυτόχρονη ύπαρξη πολλαπλών μηχανισμών ανίχνευσης αποκλίσεων, σε όλη τη διάρκεια της διαδικασίας. Είναι λοιπόν σημαντικό να γνωρίζουν όλοι εκ των προτέρων με ποιον τρόπο θα αντιμετωπίζονται και θα επιλύονται τα προβλήματα που αναφύονται από τη μη επίτευξη των στόχων.

B. ΕΣΩΤΕΡΙΚΑ ΘΕΜΑΤΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ

Είναι θέματα οργάνωσης/δομών/σχέσεων που πρέπει να επιλυθούν, προκειμένου μια επιχείρηση να εστιάσει την προσοχή της στην επίλυση κοινών για όλες τις εταιρείες προβλημάτων επιβίωσης και ανάπτυξης.

Στη συνέχεια περιγράφονται τα κυριότερα στοιχεία των εσωτερικών θεμάτων διοίκησης:

Κοινή γλώσσα. Για να μπορεί να δουλέψει αποτελε-

σματικά μια ομάδα χρειάζεται να χρησιμοποιεί κοινά νοήματα, νοήματα που ξεπερνούν τα όρια της κοινής γλώσσας. Μπορεί να είναι ακόμα και η αργκό που χρησιμοποιείται μεταξύ των υπαλλήλων.

Όρια. Σε κάθε επιχείρηση υπάρχουν όρια που καθορίζουν ποιοι είναι αποδεκτοί, ποιοι χαίρουν εμπιστοσύνης, άρα “δικοί μας” (insiders), έναντι των άλλων “των ξένων” (outsiders), που έχουν άλλη κουλτούρα. Στην Ιαπωνία, παραδείγματος χάριν, οι νέοι υπάλληλοι δεν θα μπορούσαν να δουλέψουν αποτελεσματικά, αν δεν καταφέρουν να γίνουν αποδεκτοί ή να αποκτήσουν την εμπιστοσύνη των συναδέλφων τους. Είναι λοιπόν απαραίτητο να ξεκαθαριστεί ποιοι είναι “εμείς” και ποιοι είναι οι “άλλοι”, πράγμα απαραίτητο στη διαδικασία λήψης αποφάσεων.

Ιεραρχικές σχέσεις. Η κατανομή εξουσίας καθορίζει σημαντικές σχέσεις μεταξύ υπαλλήλων και των προϊσταμένων τους, καθώς οριοθετεί το βαθμό εξάρτησης/ανεξαρτησίας/αλληλεξάρτησης μεταξύ ανθρώπων διάφορων επιπέδων μέσα στην επιχείρηση. Η αποδεκτή και αναμενόμενη “απόσταση δύναμης” (power distance) στην ιεραρχική κλίμακα παρέχει μια ενδιαφέρουσα οπτική στην παρατήρηση των διαφορών. Όπου υπάρχει μεγάλη απόσταση δύναμης, τότε οι ιεραρχικές σχέσεις είναι σχέσεις εξάρτησης, δηλαδή οι υφιστάμενοι αναζητούν και αποδέχονται τις απόψεις των υψηλότερων κλιμακίων της ιεραρχίας σε θέματα λήψης αποφάσεων και ηγεσίας. Αντίθετα, όπου υπάρχει μικρή απόσταση δύναμης, η διαδικασία λήψης αποφάσεων περιλαμβάνει συζήτηση και συναίνεση, ακόμα και ανάμεσα σε άτομα διαφορετικού επιπέδου από ιεραρχικής απόψεως. Αυτό ερμηνεύεται ως ένα υψηλό επίπεδο αλληλεξάρτησης. Η δύναμη όχι μόνο κατανέμεται ισομερώς, αλλά έχει και συνέπειες στις διαπροσωπικές σχέσεις των υπαλλήλων. Όπως αναφέρει ο Edgar Schein στο βιβλίο του “Organization Culture and Leadership” “... όλα τα ανθρώπινα όντα πρέπει να μάθουν να διαχειρίζονται τα βιολογικά προερχόμενα επιθετικά συναισθήματά τους, την ανάγκη να επιβάλλονται, να ελέγχουν και να κυριαρχούν στους άλλους και στο περιβάλλον”.

Σχέσεις μεταξύ ίσων. Οι άνθρωποι αναπτύσσουν συναισθήματα αγάπης και τρυφερότητας το ίδιο εύκολα με τα επιθετικά συναισθήματα. Οι κανόνες έκφρασης αυτών των συναισθημάτων προς τους συναδέλφους αποτελούν μέρος της κουλτούρας μιας επιχείρησης. Οι σχέσεις μεταξύ ίσων, καθώς και οι προτιμήσεις καθορίζουν τον τρόπο επίλυσης διαπροσωπικών συγκρούσεων. Υπάρχουν δύο βασικές προσεγγίσεις: “η αρσενική κουλτούρα” (masculine culture), όπου επικρατεί η άποψη: ας νικήσει ο καλύτερος, και η “θηλυκή κουλτούρα” (feminine culture), όπου επικρατούν οι διαπραγματεύσεις και ο συμβιβασμός. Τέλος, η αναμενόμενη συμπεριφορά στις σχέσεις μεταξύ ίσων εκφράζεται από το βαθμό ατομικότητας σε σχέση με το βαθμό συλλογικότητας, που λειτουργούν κανονιστικά ως προς την έκφραση της συμπεριφοράς. Για να μπορέσει κανείς να συνειδητοποιήσει τις σχέσεις μεταξύ ίσων σε μια επιχείρηση, φτάνει να αναρωτηθεί: “Με ποιους τρόπους επιτρέπεται να δείξει κανείς φιλικά αισθήματα στους συναδέλφους του;” “Οι άνθρωποι συνήθως ανταγωνίζονται ο ένας τον άλλο ή αναζητούν συναινετικές λύσεις, όπου κανείς δεν είναι χαμένος ή κερδισμένος;” Ένα άλλο ενδεικτικό ερώτημα που μπορεί να τεθεί είναι: “Οι άνθρωποι πρέπει να φροντίζουν τον εαυτό τους και να παίρνουν τις αποφάσεις που νομίζουν σωστές (για τους ίδιους και την επιχείρηση) ή συνήθως δουλεύουν ομαδικά, πιστοί στα συλλογικά συμφέροντα της επιχείρησης, λαμβάνοντας ως αντάλλαγμα την προστασία της ομάδας και την ασφάλεια της απασχόλησης από πλευράς επιχείρησης;”

Συστήματα αμοιβών. Τα κριτήρια με τα οποία μια επιχείρηση αξιολογεί και ανταμείβει την ατομική απόδοση αποκαλύπτουν σημαντικούς κανόνες συμπεριφοράς και υφιστάμενες πεποιθήσεις. Παραδείγματος χάριν, το χρονικό περιθώριο εντός του οποίου μετράται και αμείβεται η απόδοση αποτελεί ένα σημαντικό δείγμα για το πώς η επιχείρηση αντιμετωπίζει το θέμα του χρόνου. Το ίδιο μπορεί κανείς να πει για τη συχνότητα μετακινήσεων ή προαγωγών του προσωπικού. Πολύ σημαντικό επίσης είναι να δει κανείς αν αμείβονται κατά κύριο

λόγο άτομα που ακολουθούν τις συνήθεις διαδικασίες έναντι άλλων που παρουσιάζουν εξαιρετικές επιδόσεις ή ακόμα αν αμείβεται η ατομική έναντι της ομαδικής απόδοσης.

Η σημασία της εταιρικής κουλτούρας για την επιχείρηση

Η κουλτούρα είναι στοιχείο σημαντικό για τις επιχειρήσεις; Ερευνες από τους John Kotter και John Jeskitt και Daniel R. Denison αποδεικνύουν πως μια ισχυρή εταιρική κουλτούρα, καλά προσαρμοσμένη στο εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης, αποτελεί σημαντικό παράγοντα για την επίτευξη οικονομικών αποτελεσμάτων.

Οι επιχειρήσεις ωφελούνται από την ύπαρξη υποκινημένων υπαλλήλων, οι οποίοι είναι αφοσιωμένοι σε κοινούς σκοπούς. Πιο συγκεκριμένα μια ισχυρή εταιρική κουλτούρα έχει θετικές επιπτώσεις στην απόδοση της επιχείρησης, γεγονός που οφείλεται:

- α) στον ενδοεπιχειρησιακό συντονισμό και έλεγχο,
- β) στην ευθυγράμμιση εταιρείας και ανθρώπων με τους τεθέντες στόχους, και
- γ) στις αυξημένες προσπάθειες των υπαλλήλων.

Μελέτες έδειξαν πως επιχειρήσεις με ισχυρή εταιρική κουλτούρα έχουν πολύ καλύτερες επιδόσεις από εκείνες που διακρίνονται για την “αδύναμη” εταιρική κουλτούρα τους.

Στο ερώτημα αν οι επιχειρήσεις με ισχυρή εταιρική κουλτούρα αποδεικνύονται πιο αποτελεσματικές στην επιλογή και υλοποίηση επιτυχημένης στρατηγικής, οι επιστήμονες απαντούν ότι η εταιρική κουλτούρα έχει θετική επίπτωση στις συνήθεις, τρέχουσες διαδικασίες. Τρεις είναι οι λόγοι που οδηγούν σε θετικά αποτελέσματα τις επιχειρήσεις με ισχυρή εταιρική κουλτούρα:

1. Η ευρύτατη συναίνεση και ο ενστερνισμός των εταιρικών αξιών και κανόνων διευκολύνει τον κοινωνικό έλεγχο μέσα στην επιχείρηση. Όταν υπάρχει ευρεία αποδοχή ορισμένων συμπερι-

φορών έναντι άλλων, η μη συμμόρφωση στους κανόνες μπορεί να διαγνωστεί και να διορθωθεί ταχύτερα. Οι διορθωτικές ενέργειες είναι πολύ πιθανό να προέλθουν από τους ίδιους τους υπαλλήλους, ασχέτως της θέσης που κατέχουν στην επιχείρηση. Έτσι ο ανεπίσημος κοινωνικός έλεγχος μπορεί να είναι πιο αποτελεσματικός και σαφώς κοστίζει λιγότερο στην επιχείρηση από τις επίσημες ελεγκτικές δομές.

2. Η ισχυρή εταιρική κουλτούρα ευνοεί την ευθυγράμμιση των ανθρώπων με την εταιρεία. Όταν οι εταιρικοί στόχοι και πρακτικές είναι σαφείς, οι υπάλληλοι νιώθουν μικρότερη αβεβαιότητα σε περιπτώσεις που πρέπει να προβούν στις ενδεδειγμένες ενέργειες για την αντιμετώπιση έκτακτων περιστατικών. Η ευθυγράμμιση διευκολύνει και το συντονισμό, καθώς υπάρχει μικρό περιθώριο για αμφισβητήσεις σε ό,τι αφορά στα συμφέροντα της επιχείρησης.
3. Η ισχυρή εταιρική κουλτούρα μπορεί να βοηθήσει στην υποκίνηση και απόδοση των υπαλλήλων, καθώς αυτοί θεωρούν πως οι ίδιοι επιλέγουν ελεύθερα τον τρόπο με τον οποίο ενεργούν.

Εταιρική κουλτούρα και εταιρική μάθηση

Είναι δύο έννοιες πολύ στενά συνδεδεμένες. Πολλοί ερευνητές θεωρούν πως η εταιρική κουλτούρα είναι – ιστορικά – απόρροια της εταιρικής μάθησης και τη χαρακτηρίζουν ως απόρροια των προσπαθειών της επιχείρησης να δώσει στις εμπειρίες της λογική, τάξη και νόημα.

Στο ίδιο πνεύμα ο Schein θεωρεί πως η κουλτούρα τελικά αντικατοπτρίζει τις προσπάθειες της ομάδας να αντιμετωπίσει τα καθημερινά θέματα και να μάθει, είναι δηλαδή το αποτέλεσμα μιας μαθησιακής διαδικασίας. Σημειώνει επίσης ότι η εταιρική κουλτούρα επηρεάζεται σε μεγάλο βαθμό από την πρώιμη ιστορία της επιχείρησης και ότι, από τη στιγμή που θα τεθούν και υιοθετηθούν οι βασικές εταιρικές παραδοχές, είναι πολύ δύσκολο να αλλά-

ξουν. Αυτό σημαίνει ότι στην εταιρική κουλτούρα αποτυπώνονται οι πρώιμες (ιστορικά) περιβαλλοντικές συνθήκες και ως εκ τούτου δημιουργούνται έντονες τάσεις αδράνειας (σε ό,τι αφορά στην οποιαδήποτε αλλαγή).

Αν λοιπόν η εταιρική κουλτούρα αντικατοπτρίζει παλαιότερη μάθηση, ταυτόχρονα καθορίζει και το πλαίσιο της μελλοντικής εταιρικής μάθησης. Κάθε αλλαγή στο περιβάλλον της επιχείρησης μπορεί να δημιουργήσει εσωτερικά προβλήματα, καθώς αυξάνεται η πιθανότητα ύπαρξης λαθών στην επικοινωνία, το συντονισμό και τον έλεγχο.

Επιπλέον μπορεί να καταστήσει ανεπαρκείς ή ακατάλληλες τις υπάρχουσες διαδικασίες. Παρόμοιες αλλαγές απαιτούν μαθησιακή ικανότητα και ετοιμότητα από πλευράς επιχείρησης για τροποποίηση του τρόπου λειτουργίας της. Σε δύσκολους καιρούς επιχειρήσεις με ισχυρή εταιρική κουλτούρα είναι πιο πιθανό να αντεπεξέλθουν στις αντιξοότητες και να αποφύγουν την εσωτερική απειλή σε ό,τι αφορά στην απόδοση, το συντονισμό και τον έλεγχο.

Εταιρική κουλτούρα σε περιβάλλον αλλαγών

Όταν το περιβάλλον της επιχείρησης παραμένει σταθερό, η συνέπεια και η καλή απόδοση αποτελούν, σε γενικές γραμμές, εσωτερικές εταιρικές λειτουργίες. Εντούτοις το περιβάλλον αλλάζει, άλλες φορές ελάχιστα και άλλες φορές σε μεγάλο βαθμό. Η απόδοση της επιχείρησης σε περιβάλλον αλλαγών εξαρτάται από την ικανότητά της να τροποποιεί τις διαδικασίες της ανάλογα με τις αλλαγές των συνθηκών.

Μια ισχυρή εταιρική κουλτούρα διευκολύνει την ικανοποιητική απόδοση της επιχείρησης σε σχετικά σταθερό περιβάλλον. Όσο όμως αυξάνεται η αστάθεια, τα οφέλη αυτά μειώνονται δραματικά. Σε περιβάλλον αστάθειας η επιτυχία εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από την ικανότητα της επιχείρησης να μαθαίνει κάτω από νέες συνθήκες αλλαγής. Στις περιπτώσεις αυτές οι παραδοχές που αποτελούν τη

βάση της εταιρικής κουλτούρας πρέπει να αλλάξουν, καθώς απαξιώνονται με ταχύτερο ρυθμό.

Όταν το περιβάλλον αλλάζει, επιχειρήσεις με ισχυρή εταιρική κουλτούρα δυσκολεύονται να αλλάξουν και η έλλειψη εσωτερικής διαφοροποίησης σε ό,τι αφορά στις προοπτικές δυσκολεύει ακόμα περισσότερο την επιχείρηση στην προσαρμογή. Στους δύσκολους αυτούς καιρούς η μόνη λύση που διαφαίνεται είναι η δημιουργία εταιρικής κουλτούρας που να προάγει τη μάθηση μέσα από έρευνα και την καινοτομία, αρκεί βέβαια να υπάρχουν περιβαλλοντικές συνθήκες που να ευνοούν την προώθηση των συγκεκριμένων αξιών και τον ενστερνισμό τους από τους υπαλλήλους της επιχείρησης.

Εταιρική κουλτούρα και διοικητική συμπεριφορά

Μελέτες αποδεικνύουν τη βαθιά επίδραση της κουλτούρας σε όλες τις εκφράσεις της διοικητικής συμπεριφοράς. Αν και η κουλτούρα είναι μια δομή με δυναμικά χαρακτηριστικά, εμφανίζει σταθερότητα σε βάθος χρόνου. Η σταθερότητα αυτή προάγει ένα περιβάλλον που επιτρέπει στα άτομα να αναπτύσσουν συνεχείς προσανατολισμούς μεταξύ τους, αλλά και προς το περιβάλλον τους. Το γεγονός αυτό δίνει στους μελετητές την ευκαιρία να καταγράψουν τις διαφορές από ομάδα σε ομάδα, όσον αφορά στις βαθύτερες αξίες τους σε σχέση με τις επιφανειακές συμπεριφορές τους.

Οι διαφορές στην κουλτούρα, όσον αφορά στις διοικητικές συμπεριφορές, μπορεί να εστιάζονται, για παράδειγμα, στη διασπορά της διοικητικής δύναμης στα επίπεδα της επιχείρησης ή στα ιεραρχικά διοικητικά στύλ και τις θέσεις ευθύνης. Η επίδραση της κουλτούρας στην έκφραση της διοικητικής συμπεριφοράς προχωρεί βαθύτερα από οποιουδήποτε κανόνες, διοικητικά πλαίσια, πολιτικές, γραπτές συμφωνίες, διοικητικές δομές και συστήματα επικοινωνίας. Μπορεί να χαρακτηριστεί και ως “software of the mind” ή μη συνειδητή ζωή μιας επιχείρησης.

Η εταιρική κουλτούρα χρησιμεύει ως βάση για την οργάνωση των διοικητικών συστημάτων. Οι αρχές ή τα πιστεύω της επιχείρησης είναι κοινά για όλους τους εργαζομένους. Αυτές λοιπόν οι προσδοκίες και οι κανόνες καθορίζουν τους τρόπους με τους οποίους αναμένεται ότι όλα τα μέλη μιας επιχείρησης θα προσεγγίσουν την εργασία τους. Αντιπροσωπεύουν στρατηγικές επιβίωσης που απέδωσαν στο παρελθόν και πιστεύεται πως θα αποδώσουν και στο μέλλον.

Αποτελεί σημαντικό θέμα για τα σημερινά στελέχη, καθώς αυτά αντιμετωπίζουν περιόδους αλλαγής στον κύκλο ζωής της επιχείρησης, (συγχωνεύσεις/εξαγορές, ανάπτυξη ή συρρίκνωση), αλλά και περιόδους συγκρούσεων ή διαφοροποιήσεων. Αν αυτές οι επιταχυνόμενες αλλαγές δεν συνάδουν με την κουλτούρα της επιχείρησης, τότε η επιτυχία των στρατηγικών της στόχων καθίσταται αμφίβολη. Είναι γνωστό πόσες δραματικές αλλαγές δοκιμάστηκαν αλλά απέτυχαν σε μεγάλες επιχειρήσεις. Η κατανόηση της κουλτούρας της επιχείρησης πριν από την εφαρμογή μιας στρατηγικής αλλαγών είναι σημαντική.

Μια έρευνα που διεξήγαγε μεταξύ στελεχών επιχειρήσεων η Human Synergistics, εξέτασε τα βασικά πιστεύω και τις κοινές συμπεριφορές που απαντώνται σε τρία είδη κουλτούρας: **την εποικοδομητική, την παθητική και την επιθετική.**

Στην **εποικοδομητική κουλτούρα** οι επιχειρήσεις περιμένουν από τα στελέχη τους να θέτουν προκλητικούς, αλλά συνάμα και ρεαλιστικούς στόχους και να εκπονούν πλάνα επίτευξής τους. Οι επιχειρήσεις αυτές δίνουν μεγαλύτερη αξία στη δημιουργικότητα και την ποιότητα παρά στην ποσότητα της εργασίας. Τα στελέχη αντιμετωπίζουν τους συνεργάτες τους φιλικά και τους βοηθούν να αναπτυχθούν και να εξελιχθούν μέσα στην επιχείρηση. Η κουλτούρα αυτή προάγει την ισορροπία μεταξύ ανθρώπων και δραστηριοτήτων που σχετίζονται με την εργασία, δηλαδή τις υψηλού επιπέδου ανάγκες του ανθρώπου (επιτυχία, αυτοεκτίμηση, ενθάρρυνση). Συνδέεται στενά με την επίτευξη των στόχων, μέσα όμως από την προσωπική ανάπτυξη των ατόμων, προωθώντας παράλληλα τη συνέργια.

Στην **παθητική κουλτούρα** τα στελέχη πάντα συμβαδίζουν και συντάσσονται, ακολουθώντας την πολιτική και τις πρακτικές της επιχείρησης, ψάχνοντας με κάθε ευκαιρία να ευχαριστήσουν τους ανωτέρους τους, περιμένοντας από τους άλλους να κάνουν το πρώτο βήμα. Οι άνθρωποι υποτάσσονται στην επιχείρηση, στην πορεία όμως μπορεί να νιώσουν καταπίεση και η εξέλιξη της επιχείρησης να παραμένει στάσιμη. Το κλίμα μπορεί να είναι ασφαλές και προβλέψιμο, αλλά καταλήγει σε βάρος της μάθησης, της προσαρμογής και, μακροπρόθεσμα, της επιβίωσης της επιχείρησης.

Στην **επιθετική κουλτούρα** κύριο μέλημα όλων των στελεχών είναι να επισημαίνουν τα λάθη που γίνονται, να προσπαθούν να δημιουργήσουν το δικό τους κέντρο εξουσίας, να μετατρέπουν τη δουλειά σε ένα διαγωνισμό για την καλύτερη απόδοση μεταξύ των συνεργατών και να είναι τελειομανείς. Υπάρχει μεγάλη ανασφάλεια, ενώ οι άνθρωποι επικεντρώνουν την προσοχή τους περισσότερο στις ατομικές τους ανάγκες παρά σε εκείνες της ομάδας. Οι επιχειρήσεις με τέτοιου είδους κουλτούρα μπορεί να είναι μερικές φορές, τουλάχιστον βραχυπρόθεσμα, επιτυχημένες, δημιουργούν όμως πολλή ένταση στο χώρο εργασίας. Οι αποφάσεις που λαμβάνονται βασίζονται περισσότερο στη θέση του ατόμου και όχι στις εμπειρίες, ενώ αποκλείουν τη συνεργασία. Λέξεις-κλειδιά στην άσκηση του τρόπου διοίκησης σ' αυτές τις επιχειρήσεις είναι: δύναμη, αντιθέσεις, ανταγωνισμός και τελειομανία.

Οι διάφοροι τύποι εταιρικής κουλτούρας καλλιεργούν διαφορετικές αξίες, στάσεις και στυλ οργάνωσης της εργασίας και δημιουργούν μια ποικιλία (από ψυχολογικής πλευράς) στο εργασιακό περιβάλλον και το είδος των ψυχολογικών επαφών μεταξύ εργοδοτών και εργαζομένων.

Σύμφωνα με τον Harrison, η οργανωσιακή κουλτούρα διακρίνεται σε τέσσερις τύπους:

- Δύναμη
- Ρόλος
- Καθήκον/έργο
- Ατομο

Ο Δ. Μπουραντάς αναπτύσσει την παραπάνω τυπολογία, εμπλουτίζοντάς την με τις παρεμβάσεις του Charles Handy, όπου *Δύναμη = ΔΙΑΣ, Ρόλος = ΑΠΟΛΛΩΝ, Καθήκον/Εργο = ΑΘΗΝΑ, Ατομο = ΔΙΟΝΥΣΟΣ* και παραθέτει στοιχεία από ανάλογη μελέτη σε ελληνικές επιχειρήσεις.

Παράλληλα αναπτύσσει και την τυπολογία των ανταγωνιστικών αξιών (Quinn) με τις εννοιολογικές διαστάσεις: ευελιξία, έλεγχος, εξωτερική και εσωτερική εστίαση, ενώ περιγράφονται λεπτομερώς τα αντίστοιχα μοντέλα: *Ανθρώπινων Πόρων* (The Clan Culture), *Εσωτερικών Διαδικασιών* (The Hierarchy Culture), *Ανοιχτού Συστήματος* (The Adhocracy Culture) και *Στόχων/Αποδοτικότητας* (The Market Culture).

Ορισμένοι τύποι εταιρικής κουλτούρας μοιάζουν περισσότερο ικανοποιητικοί για τους υπάλληλους, ανάλογα με την πίεση που εξασκούν πάνω στο άτομο. Σε μια μελέτη όπου συμμετείχαν 600 υπάλληλοι και στελέχη νορβηγικών επιχειρήσεων στον κλάδο του αλουμινίου, βρέθηκε ότι η αντίληψη που είχαν για την εταιρική κουλτούρα της επιχείρησής τους είχε επίδραση στην αφοσίωση προς την επιχείρηση και την ικανοποίηση από την εργασία τους. Οι υπάλληλοι που θεωρούσαν ότι η κουλτούρα ήταν του τύπου Καθήκον/Εργο είχαν πολύ υψηλότερες βαθμολογίες στην οργανωσιακή αφοσίωση και την ικανοποίηση από την εργασία, από εκείνους που θεωρούσαν πως η κουλτούρα δεν ήταν ενιαία και παρουσίαζε ασάφειες.

Συμπέρασμα

Η εταιρική κουλτούρα μπορεί να αποτελέσει για τις επιχειρήσεις ισχυρό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Εντούτοις ο κίνδυνος να μετατραπεί το πλεονέκτημα σε μειονέκτημα είναι μεγάλος και ορατός, όπως αποδεικνύεται από την πορεία επιχειρήσεων-κολοσσών, οι οποίες έπαψαν να υφίστανται γιατί δεν κατάφεραν να προσαρμόσουν την εταιρική τους κουλτούρα στις απαιτήσεις των καιρών. Το ζητούμενο λοιπόν

για όλες τις επιχειρήσεις που, όχι μόνο θέλουν να επιβιώσουν, αλλά και να προοδεύουν στο έντονα ανταγωνιστικό περιβάλλον, είναι να μπορούν να διαγνώσουν τα θετικά και αρνητικά στοιχεία της κουλτούρας τους και να καταφέρουν, μέσα από διαδικασίες ευελιξίας και προσαρμογής να τα χρησιμοποιήσουν ως μοχλό ανάπτυξης και ευημερίας.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- Μπουραντάς, Δ. (2001) *MANAGEMENT-Θεωρητικό Υπόβαθρο, Σύγχρονες Πρακτικές*. Εκδόσεις ΜΠΕΝΟΥ.
- Cartwright S. and Cooper C., (1995) "Organizational marriage: hard versus soft issues?" *Personnel Review*, Volume 24, No 3.
- Daniel R. Denison *Corporate Culture and Organizational Effectiveness*. New York: John Wiley & Sons, 1990.
- Harrison, R., (1987) *Organizational culture and the quality of service*. Association of Management Education and Development, London.
- Hofstede, G., (1994), *Cultures and Organizations: Software of the Mind-Intercultural Cooperation and its Importance for Survival*, Harper-Collins, London.
- Kotter, J. and Heskett, J., (1992) *Corporate Culture and Performance*. The Free Press, New York, NY.
- Porter, M. (1985) *Competitive Advantage*. The Free Press, New York, N.Y.
- Sackman, S.A. (1991), *Cultural Knowledge in Organizations-Exploring the collective mind*, Sage, London.
- Schein, E. (1993) *Organizational Culture and Leadership*. Jossey Bass, San Francisco, CA.
- Senge, P.M., (1990) *The Fifth Discipline-The Art & Practice of The Learning Organization*, Currency Doubleday, New York, NY.
- Sorensen Jesper, (2002) "The strength of corporate culture and the reliability of firm performance", *Administrative Science Quarterly*.
- Van Maanen, J. (1979) "The Fact of Fiction in Organizational Ethnography", *Administrative Science Quarterly*, Issue 24.
- Young, D.W., (2000) "The Six Levers for Managing Organizational Culture" *Business Horizons*, 9/2000.

