

# ΜΑΘΗΜΑ: ΕΨΜ 1165, Οργάνωση και Διοίκηση Οργανισμών

## Θεματική Ενότητα 4

Η κουλτούρα των οργανισμών



# ΠΕΡΙΓΡΑΜΜΑ ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗΣ

---

1. Τι είναι η οργανωσιακή κουλτούρα;
2. Επίπεδα κουλτούρας: σύμβολα, νόρμες, αξίες, παραδοχές.
3. Πώς αναπτύσσεται η κουλτούρα;
4. Ιστορικές ρίζες κουλτούρας.
5. Τυπολογίες κουλτούρας και υποκουλτούρες.
6. Ο ρόλος της κουλτούρας (σπουδαιότητα).

# 1. ΤΙ ΕΙΝΑΙ Η ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ;

---

- *Κουλτούρα είναι ο τρόπος σκέψης και δράσης που μοιράζονται τα μέλη ενός οργανισμού.*
- *Είναι οι θεμελιώδεις παραδοχές και αξίες που μοιράζονται τα μέλη ενός οργανισμού και καθοδηγούν τη συμπεριφορά τους.*

Οι κοινές παραδοχές και αξίες διαμορφώνουν κοινούς τρόπους κατανόησης του κόσμου, επιτρέποντας στους ανθρώπους της ίδιας κουλτούρας να ερμηνεύουν με παρόμοιο τρόπο συγκεκριμένα συμβάντα και καταστάσεις, που, όμως, διαφέρει από τον τρόπο που τα ερμηνεύουν άλλες ομάδες με διαφορετική κουλτούρα.

## Παραδείγματα:

- Διαφορετική κατανόηση της «ικανότητας» ή της «αποτελεσματικότητας» σε διαφορετικούς οργανισμούς.
- Διαφορετική κατανόηση της έννοιας του «σεβασμού» (π.χ. συμπεριφορά πωλητών σε καταστήματα Ελλάδας και Αγγλίας).

# Η κατανόηση της «ευγένειας» σήμερα: Χρήση πληθυντικού αριθμού ως τύπου ευγένειας

## Από ποιες θεμελιώδεις παραδοχές πηγάζει;

- «Είμαστε εξ αρχής ξένοι».
- «Είμαστε εξ αρχής ανόμοιοι, άνισοι».

(το 2ο μεταφράζεται ως «κάποιοι είναι περισσότερο επαρκείς από τους άλλους ώστε να έχουν δικαίωμα να αποφασίζουν για αυτούς - π.χ. ενήλικοι έναντι παιδιών, κατέχοντες αξιώματα/τίτλους έναντι όσων δεν τα κατέχουν, κ.λπ.)

## Ποιες αξίες εκφράζει;

- Κοινωνική απόσταση, ιδιωτικότητα, ατομικισμός.
- Ιεραρχία, υπακοή, απόσταση από ανωτέρους.


Στην αρχαία Ελλάδα δεν γινόταν χρήση πληθυντικού αριθμού ως τύπου ευγένειας, ακόμα κι αν κάποιος απευθύνονταν στον άρχοντα ή βασιλιά του.

***Γιατί; Ποιες θεμελιώδεις παραδοχές υπήρχαν πίσω από την καθολική χρήση του ενικού αριθμού;***



Στα βρετανικά πανεπιστήμια απευθύνεσαι στους καθηγητές ή προϊσταμένους σου με το μικρό τους όνομα. Αυτό συμβαίνει ακόμα κι όταν βρίσκεσαι ενώπιον μιας επιτροπής αξιολόγησης ως υποψήφιος για συγκεκριμένη θέση.

*Γιατί άραγε;*

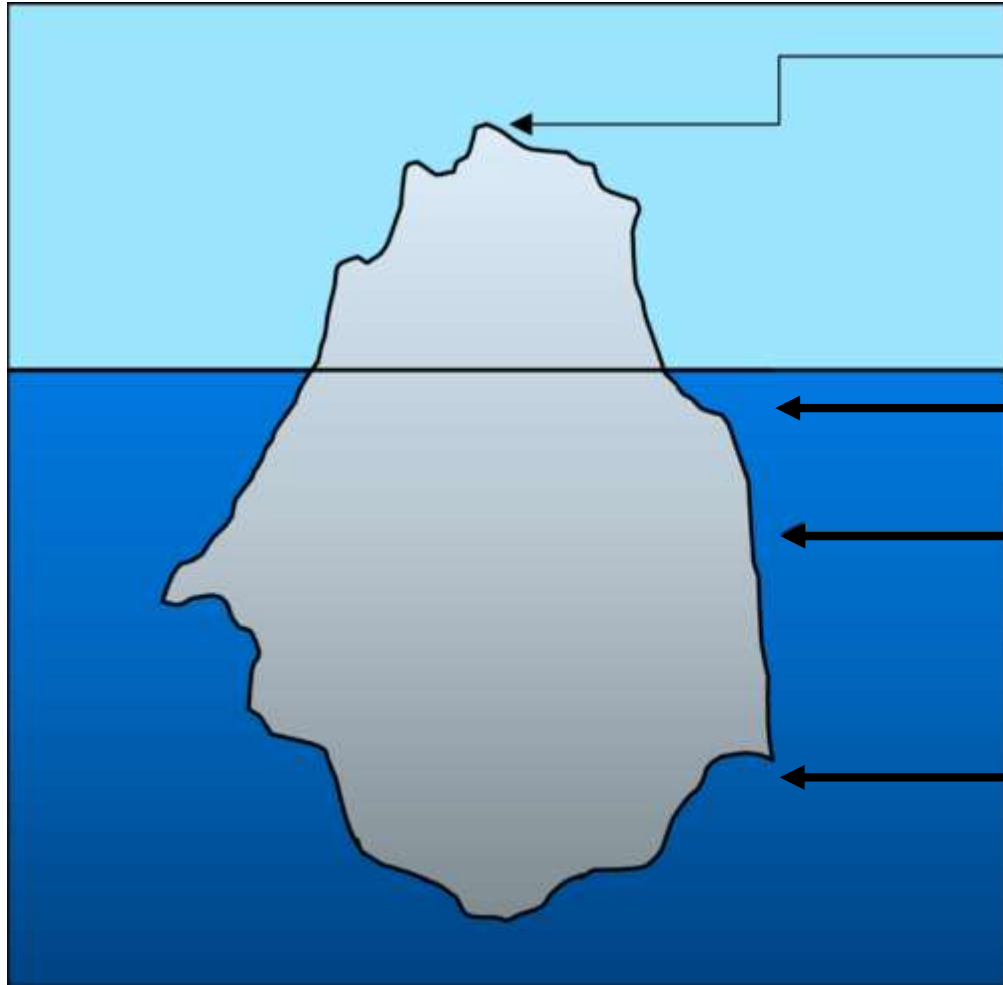




**2. ΕΠΙΠΕΔΑ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑΣ:  
ΣΥΜΒΟΛΑ, ΝΟΡΜΕΣ, ΑΞΙΕΣ,  
ΠΑΡΑΔΟΧΕΣ**



# Η μεταφορά του παγόβουνου



Σύμβολα-δημιουργήματα (ό,τι βλέπω, ακούω, αισθάνομαι)

Νόρμες συμπεριφοράς

Αξίες

Θεμελιώδεις παραδοχές

**ΟΡΑΤΟ**  
(επιφάνεια)

## ΣΥΜΒΟΛΑ-ΔΗΜΙΟΥΡΓΗΜΑΤΑ (βλέπω, ακούω, αισθάνομαι)

- Επίσημοι κανόνες.
- Τελετουργίες, ρουτίνες.
- **Γλώσσα!!**
- Ιστορίες, μύθοι, ήρωες.
- Φυσικό περιβάλλον: αρχιτεκτονική, διακόσμηση, αντικείμενα.
- Συμπεριφορά: τρόπος εργασίας, ένδυσης, επικοινωνίας, κ.λπ.

**ΑΟΡΑΤΟ**  
(βαθύ επίπεδο)

## ΝΟΡΜΕΣ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑΣ

(προσδοκίες συμπεριφοράς ακριβώς κάτω από την επιφάνεια της εμπειρίας)

## ΑΞΙΕΣ

(τι είναι επιθυμητό/σπουδαίο)

## ΘΕΜΕΛΙΩΔΕΙΣ ΠΑΡΑΔΟΧΕΣ

(ασυνείδητες πεποιθήσεις που δεν αμφισβητούνται)

**ΟΡΑΤΟ**  
(επιφάνεια)

**ΣΥΜΒΟΛΑ-ΔΗΜΙΟΥΡΓΗΜΑΤΑ** (βλέπω, ακούω, αισθάνομαι)  
**ΚΑΝΟΝΕΣ:** Διαφορετικές αμοιβές και βαθμοί αυτονομίας.  
**ΦΥΣΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ:** Διαφορετικά γραφεία, τραπεζαρίες, ένδυση.  
**ΤΕΛΕΤΟΥΡΓΙΕΣ:** Ιδιαίτερη επιβράβευση προαγωγών-ανελίξεων.  
**ΡΟΥΤΙΝΕΣ-ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΕΣ:** Οι απλοί υπάλληλοι δεν συγχρωτίζονται με τα στελέχη.

**ΑΟΡΑΤΟ**  
(βαθύ επίπεδο)

### **ΝΟΡΜΕΣ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑΣ**

Διαχειρίσου διαφορετικά τους ανθρώπους ανάλογα με τη θέση τους. Πλήρωσε περισσότερο τα στελέχη. Σήκωσε το τηλέφωνο στα στελέχη, αλλά μην δέχεσαι τηλεφωνήματα από εργάτες.

### **ΑΞΙΕΣ**

Ιεραρχία (ιεραρχική διάταξη εργαζομένων).

### **ΘΕΜΕΛΙΩΔΕΙΣ ΠΑΡΑΔΟΧΕΣ**

Οι άνθρωποι είναι ανόμοιοι, άνισοι. Οι πιο ικανοί (επαρκείς) προσφέρουν περισσότερα στον οργανισμό.

ΟΡΑΤΟ  
(επιφάνεια)

**ΣΥΜΒΟΛΑ-ΔΗΜΙΟΥΡΓΗΜΑΤΑ** (βλέπω, ακούω, αισθάνομαι)  
**ΓΛΩΣΣΑ:** Χρήση του «εγώ».  
**ΤΕΛΕΤΟΥΡΓΙΕΣ:** Επιβράβευση ατομικών επιδόσεων.  
**ΡΟΥΤΙΝΕΣ- ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΕΣ:** Οι υπάλληλοι εργάζονται περισσότερο μόνοι τους. Μεγάλη κινητικότητα προσωπικού· φεύγουν όταν βρεθεί καλύτερη ευκαιρία.

ΑΟΡΑΤΟ  
(βαθύ επίπεδο)

### **ΝΟΡΜΕΣ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑΣ**

**Αποφάσισε και δράσε καταρχήν προς όφελος δικό σου.**

### **ΑΞΙΕΣ**

**Ατομισμός, ευθύνη απέναντι στον εαυτό μας.**

### **ΘΕΜΕΛΙΩΔΕΙΣ ΠΑΡΑΔΟΧΕΣ**

**Οι άνθρωποι είναι βασικά ασύνδετοι, ανεξάρτητοι.**

**ΟΡΑΤΟ**  
(επιφάνεια)

**ΣΥΜΒΟΛΑ-ΔΗΜΙΟΥΡΓΗΜΑΤΑ** (βλέπω, ακούω, αισθάνομαι)  
**ΓΛΩΣΣΑ:** Χρήση του «εμείς».  
**ΤΕΛΕΤΟΥΡΓΙΕΣ:** Επιβράβευση ομαδικών επιδόσεων.  
**ΡΟΥΤΙΝΕΣ-ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΕΣ:** Οι υπάλληλοι εργάζονται μαζί.  
Συναντιούνται συχνά, τρώνε μαζί. Το προσωπικό είναι σταθερό  
(αφοσίωση).

**ΑΟΡΑΤΟ**  
(βαθύ επίπεδο)

### **ΝΟΡΜΕΣ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑΣ**

**Αποφάσισε και δράσε καταρχήν προς όφελος της ομάδας σου.**

### **ΑΞΙΕΣ**

**Συλλογικότητα, δέσμευση στην ομάδα, ευθύνη για τους άλλους.**

### **ΘΕΜΕΛΙΩΔΕΙΣ ΠΑΡΑΔΟΧΕΣ**

**Οι άνθρωποι συνδέονται στενά και αλληλεξαρτώνται.**

Οι παραδοχές απαντούν σε θεμελιώδη ερωτήματα που αφορούν:

- Τη φύση του κόσμου
- Τη φύση του ανθρώπου
- Τη φύση των ανθρωπίνων σχέσεων
- Τη σχέση ανθρώπου και φύσης
- Τη φύση της γνώσης
- Την αλήθεια
- Τη μάθηση

**(φιλοσοφικά/υπαρξιακά  
ερωτήματα)**

Είναι εξαιρετικά δύσκολο να τις αλλάξεις και αν προσπαθήσεις, το πιο πιθανό είναι ότι θα τις ενισχύσεις ακόμα περισσότερο.

# Θεμελιώδη ερωτήματα (παραδείγματα)

---

- *Τι είναι ο άνθρωπος;*
- *Ποια είναι η θέση του στον κόσμο;*
- *Ποια είναι η σχέση του με τη φύση;*
- *Ποια είναι η σχέση του με τους άλλους ανθρώπους;*
- *Είναι οι σχέσεις των ανθρώπων συνεργατικές, ανταγωνιστικές, ιεραρχικές, κ.λπ.;*
- *Είναι οι άνθρωποι βασικά υπεύθυνοι ή ανεύθυνοι; Δημιουργικοί ή φυγόπονοι;*
- *Ποια είναι η αλήθεια; Ποιος και πώς την προσδιορίζει;*
- *Τι είναι η γνώση; Πώς αναπτύσσεται; Ποιος την κατέχει;*



# *Ποια είναι η αλήθεια; Ποιος και πώς την προσδιορίζει;*

---

- Οι «έμπειροι», «χαρισματικοί» ηγέτες;
- Οι ειδικοί (π.χ. επιστήμονες);
- Οι ιερείς (πνευματικοί πατέρες);
- Η ιστορία μας, οι πρόγονοι μας;
- Βρίσκεται μέσα μας; Στη διαίσθηση μας;
- Την κατασκευάζουμε; Είναι φαντασικό δημιούργημα;
- Είναι προϊόν διαβούλευσης;
- Διδάσκεται; Μεταδίδεται; Βιώνεται;
- Υπάρχει μία αλήθεια; Υπάρχουν πολλές αλήθειες; **κ.λπ.**

Υποερωτήματα  
↙

# Παράδειγμα: Βασική παραδοχή Δυτικού Πολιτισμού

---

**Θεμελιώδες ερώτημα:** Ποια είναι η σχέση του ανθρώπου με τη φύση;

**Παραδοχή:** Ο άνθρωπος είναι “εκτός φύσης”.

- την επισκέπτεται
- “του αρέσει”
- την “προστατεύει”
- την φοβάται, “προστατεύεται” από αυτήν
- την χρησιμοποιεί όταν αυτό τον ωφελεί
- (προστατεύεται/ωφελείται από τη φύση) αναπτύσσοντας τεχνολογία

**Βασική αξία:** ΠΡΟΟΔΟΣ = ΚΥΡΙΑΡΧΙΑ (ΕΛΕΓΧΟΣ) ΕΠΙ ΤΗΣ ΦΥΣΗΣ (η τεχνολογία παίζει κύριο ρόλο)

**George Carlin - Save the planet (greek subs - ελληνικοί  
υπότιτλοι)**

<https://www.youtube.com/watch?v=5p1Hi-j-WNY>

# Παραδείγματα παραδοχών σχολικής κουλτούρας

ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑ

Οι δάσκαλοι καθοδηγούν και επιτηρούν αδιάλειπτα τους μαθητές.



Παιδιά: ανώριμα, ανεύθυνα, ανίκανα να μάθουν μόνα τους (εξάρτηση)

ΠΑΡΑΔΟΧΗ

Οι μαθητές μπορούν να εργάζονται και να (αυτό)αξιολογούνται χωρίς επιτήρηση.



Παιδιά: υπεύθυνα, ικανά, ενδιαφέρονται να μάθουν (εμπιστοσύνη, αυτονομία)

Μαθητές: χρήση τύπων ευγένειας ('κύριε', 'κυρία')· υπακούν σε συμβουλές και αποφάσεις δασκάλων.



Παιδιά: ανεπαρκέστερα (υποδεέστερα) των ενηλίκων (ιεραρχία)

Ποιες παραδοχές και αξίες μπορεί να κρύβει το σύνθημα  
**«Ο πελάτης έχει πάντα δίκιο»;**





Στη γλώσσα των νοσηλευτών ενός μαιευτηρίου η λέξη «**πυρέξ**» περιγράφει τα καροτσάκια που έρχονται τα νεογέννητα στα δωμάτια των μαμάδων τους. ***Τι βαθύτερο μπορεί να εκφράζει άραγε αυτή η λέξη;***

***Ποιες διαφορετικές αξίες ή παραδοχές μπορεί να εκφράζουν οι παρακάτω φωτογραφίες-σύμβολα;***

---



**ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ  
ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ  
ΑΘΗΝΩΝ**



ATHENS UNIVERSITY  
OF ECONOMICS  
AND BUSINESS





<https://fouit.gr/2020/05/18/i-agnosti-istoria-toy-logotypoy-toy-panepistimioy-dytikis-makedonias/>





**Προσοχή στα ψεύτικα σύμβολα που σκοπό έχουν να παραπλανήσουν!! (δημιουργία εντυπώσεων, διαμόρφωση επίπλαστης εταιρικής εικόνας μέσω επικοινωνιακών τεχνασμάτων)**





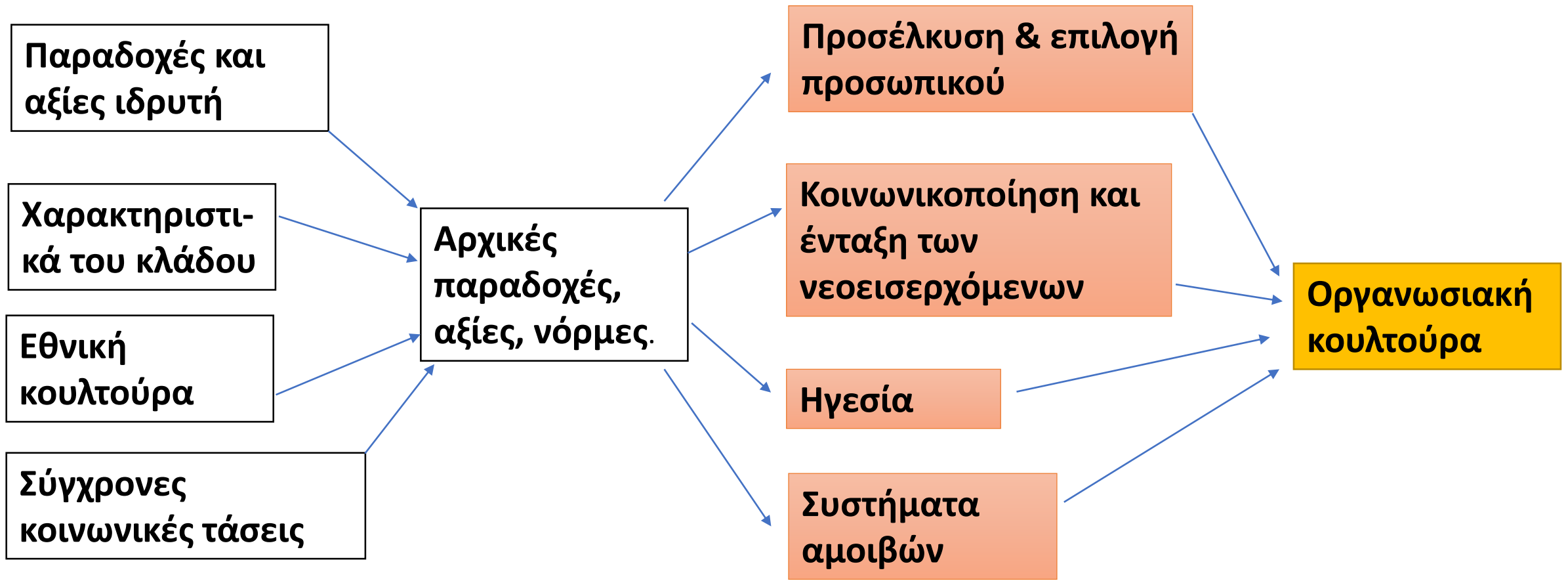
# 3. ΠΩΣ ΑΝΑΠΤΥΣΣΕΤΑΙ Η ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ;

---

**Πρόβλημα → Βιώσιμη λύση → Θεμελιώδεις παραδοχές → Αξίες**

Οι θεμελιώδεις παραδοχές εκφράζουν τη γενικευμένη εμπειρία επιτυχούς επίλυσης προβλημάτων με την οποία μια ομάδα δίνει νόημα στον κόσμο.

(Sergiovanni & Starratt, 2002; Schein, 1988)



**ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΑ**

**ΔΙΑΤΗΡΗΣΗ**

Τρόποι δημιουργίας και διατήρησης της οργανωσιακής κουλτούρας.

## **Παραδοχές του ιδρυτή της ΙΚΕΑ**

«Καθένας έχει δικαίωμα στο λάθος»

«Ο φόβος να κάνεις λάθη είναι η πηγή της γραφειοκρατίας»

## **Αξίες**

Εφευρετικότητα, καινοτομικότητα, πρωτοβουλίες, ανάπτυξη ανθρώπων.

## Άλλες αξίες του Ingvar Kamprad:

- Εργατικότητα-επιμονή
- Λιτότητα
- Λακωνικότητα
- Ντομπροσύνη
- Επιδεξιότητα (να δημιουργείς με τα χέρια σου)

(εξέφραζαν την κουλτούρα του τόπου γέννησης του, Pjatteryd, Smaland)

## Συνέντευξη επιλογής προσωπικού (ερωτήσεις ανίχνευσης κουλτούρας υποψηφίων)

- *Εάν μπορούσες να αλλάξεις κάτι στην κουλτούρα του τελευταίου οργανισμού όπου δούλεψες, τι θα ήταν αυτό;*
- *Ποια τρία πράγματα πιστεύεις ότι πρέπει να κάνουν οι εταιρίες για να τονώσουν το ηθικό των εργαζομένων;*
- *Περιέγραψε μια πλευρά του εαυτού σου (ένα σημαντικό προτέρημα) που οι άλλοι δεν εκτιμούν πάντα.*
- *Εάν μπορούσες να επιλέξεις ανάμεσα σε έναν χαοτικό εργασιακό χώρο και σε έναν όπου τίποτα δεν θα άλλαζε, τι θα προτιμούσες;*
- *Εάν μπορούσες να δημιουργήσεις μια εταιρεία για να κάνεις καλύτερο τον κόσμο, τι ακριβώς θα έκανε αυτή η εταιρεία;*





## Τι να ρωτήσετε τον (δυνητικό) εργοδότη σας στο τέλος μιας συνέντευξης;

- Πώς οραματίζεστε την εξέλιξη της εταιρείας σας τα επόμενα 5 χρόνια;
- Πώς θα μπορούσα να συμβάλλω εγώ προσωπικά, από τη συγκεκριμένη θέση, στην πραγματοποίηση αυτού του οράματος;
- Πώς θα περιγράφατε την κουλτούρα της εταιρείας σας;

(ενδεικτικά ερωτήματα)



## 4. ΙΣΤΟΡΙΚΕΣ ΡΙΖΕΣ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑΣ

---



## α) Ιεραρχική συλλογικότητα (ιαπωνικές επιχειρήσεις)

---

- Η επιχείρηση είναι μια συλλογικότητα.
- Εργαζόμενοι: δεσμεύονται πλήρως σε αυτήν, προέκταση οικογένειας.
- Πατρικές σχέσεις εξουσίας με αφεντικά. Εθελούσια υπακοή σε αυτά.
- Τα αφεντικά φροντίζουν και προστατεύουν τους εργαζομένους.
- Η υπακοή στην εξουσία δεν βιώνεται υποτιμητικά. Η ιεραρχία θεωρείται σύστημα αμοιβαίας προσφοράς (αλληλοβοήθειας). Καθένας αποδέχεται τη θέση του μέσα στο ιεραρχικό σύστημα **(παραδοσιακά η θέση αυτή δεν αλλάζει)**.
- Ο αυτοσεβασμός κερδίζεται μέσω της **προσφοράς εντός του συστήματος**.

# Ιστορικές ρίζες ιαπωνικής κουλτούρας

---

**ΠΡΟΒΛΗΜΑ:** Δυσκολία στην καλλιέργεια ρυζιού (μόνο το 20% της γης είναι καλλιεργήσιμη). Συχνοί πόλεμοι για τον έλεγχο της γης.

**ΒΙΩΣΙΜΗ ΛΥΣΗ:** Έντονη συλλογική εργασία για την καλλιέργεια ρυζιού. Καθένας έκανε ό,τι καλύτερο μπορούσε για το καλύτερο δυνατό αποτέλεσμα **(αλληλεγγύη για επιβίωση της κοινότητας)**. Εάν μια οικογένεια δεν διατηρούσε τα ποτιστικά αυλάκια στο δικό της χωράφι, αυτό είχε συνέπειες σε όλο το δίκτυο άρδευσης (αλληλεξάρτηση). Η σοδειά μοιράζονταν με τους Σαμουράι, τους στρατιωτικούς φρουρούς-ηγέτες και φροντιστές της κοινότητας (ιεραρχία).

## β) Ανταγωνιστικός ατομικισμός (αμερικάνικες επιχειρήσεις)

---

- Κουλτούρα ανάδειξης ατόμων-νικητών σε ανταγωνιστικό παιχνίδι επιδόσεων.
- Η επιδίωξη της (ατομικής) νίκης είναι συνεχής.
- Η επιβράβευση της επιτυχούς συμπεριφοράς των εργαζομένων είναι άμεση και υπερβολική (για να νιώθουν νικητές).
- Υπερβολικά συγχαρητήρια: perfect, excellent, amazing, fantastic!
- Σύνδρομο συνεχούς ανέλιξης. Το να είσαι χαμηλά στην ιεραρχία βιώνεται υποτιμητικά.

- **IBM:** επιτόπου έκδοση επιταγών για κάθε επίτευγμα (Thomas Watson).
- **Tupperware:** τελετουργία επιβράβευσης πωλητριών με τίτλο «αντίστροφη μέτρηση». Κατά μέτωπο ανταγωνισμός με θετικό τόνο (όλες είναι νικήτριες).
- **Foxboro:** καρφίτσα “χρυσή μπανάνα”.

(Morgan, 2002)

# Ιστορικές ρίζες αμερικάνικης κουλτούρας

---

*Σε ποιο πρόβλημα έδωσε λύση;*

- Προσπάθεια απεγκλωβισμού του ατόμου από το καταπιεστικό σύστημα της βασιλείας (Αγγλία) και τα στεγανά της κοινωνικής τάξης στην οποία γεννήθηκε.
- Έμφαση στην ελευθερία του ατόμου δίνοντας του δυνατότητα κοινωνικής κινητικότητας και ανέλιξης σε άλλη (ανώτερη) τάξη μέσω των ατομικών επιτευγμάτων (**ανταγωνιστικός ατομικισμός**).
- Ανάγκη επέκτασης και κυριαρχίας σε νέα εδάφη.

(Fromm, 2017)

# Πώς καλλιεργείται ο ανταγωνιστικός ατομικισμός;

- Η αμερικάνικη οικογένεια ενθαρρύνει την επιδειξιμανία και καυχησιολογία στη συμπεριφορά των παιδιών.
- Αυτοεκτίμηση/αυτοσεβασμός: στηρίζονται στη ανάδειξη της μοναδικότητας και ιδιαιτερότητας του ατόμου μέσω ανταγωνισμού με τους άλλους ή με το ευρύτερο σύστημα (σε αντίθεση με τους Ιάπωνες).
- **Σε άλλες κουλτούρες** τα παιδιά ενθαρρύνονται να είναι υπάκουοι παρατηρητές στη συντροφιά των μεγάλων (παρόντα αλλά αθέατα).

(Bateson στο Morgan, 2002)



# ΣΥΖΗΤΗΣΗ

---

- *Ποια στοιχεία της ιαπωνικής ή αμερικάνικης κουλτούρας θεωρείτε ότι μπορούν να μεταφερθούν στις ελληνικές επιχειρήσεις; Γιατί;*
- *Ποια στοιχεία θεωρείτε ότι δεν μπορούν να μεταφερθούν επιτυχώς στο ελληνικό πλαίσιο; Γιατί όχι;*

- Η μεταφορά καλών πρακτικών διοίκησης από μια χώρα σε άλλη δεν είναι εύκολη υπόθεση (ούτε πάντα εφικτή).
- Προκειμένου οι καλές πρακτικές να εφαρμοστούν με επιτυχία στο νέο πλαίσιο, θα πρέπει να εναρμονίζονται (να είναι συμβατές) με την ιδιαίτερη κουλτούρα του.
- Τις περισσότερες φορές οι αλλαγές αποτυγχάνουν διότι αγνοείται η προϋπάρχουσα κουλτούρα (και ιστορία) των οργανισμών όπου επιχειρείται η εφαρμογή τους.

# 5. ΤΥΠΟΛΟΓΙΕΣ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑΣ & ΥΠΟΚΟΥΛΤΟΥΡΕΣ

---

- Η γενικότερη κουλτούρα μιας χώρας δεν επηρεάζει ομοιόμορφα όλους τους οργανισμούς.
- Διαφορετικοί οργανισμοί της ίδιας χώρας μπορεί να έχουν διαφορετικές κουλτούρες (με κάποιους κοινούς παρονομαστές).

# Διαφορετικοί προσανατολισμοί κουλτούρας (παραδείγματα)

---

«ας κρύψουμε τις διαφορές μας και ας διατηρήσουμε την ειρήνη»

≠

«ας διαφωνήσουμε ελεύθερα ανταλλάσσοντας ανοιχτά τις ιδέες  
μας»

(νόρμες συμπεριφοράς)

«μπορούμε να αλλάξουμε τα πράγματα»

≠

«δεν μπορούμε να αλλάξουμε τα πράγματα...πρέπει να τα αποδεχτούμε ως έχουν»

(θεμελιώδεις παραδοχές)

«μην καταπνίγετε ποτέ τις ιδέες για νέα προϊόντα» (3M)

≠

«πούλησε το στις πωλήσεις» (Hewlett – Packard)

(νόρμες συμπεριφοράς ή συνθήματα-σύμβολα)

## Κουλτούρα αποφυγής αβεβαιότητας

(παραδοχές)

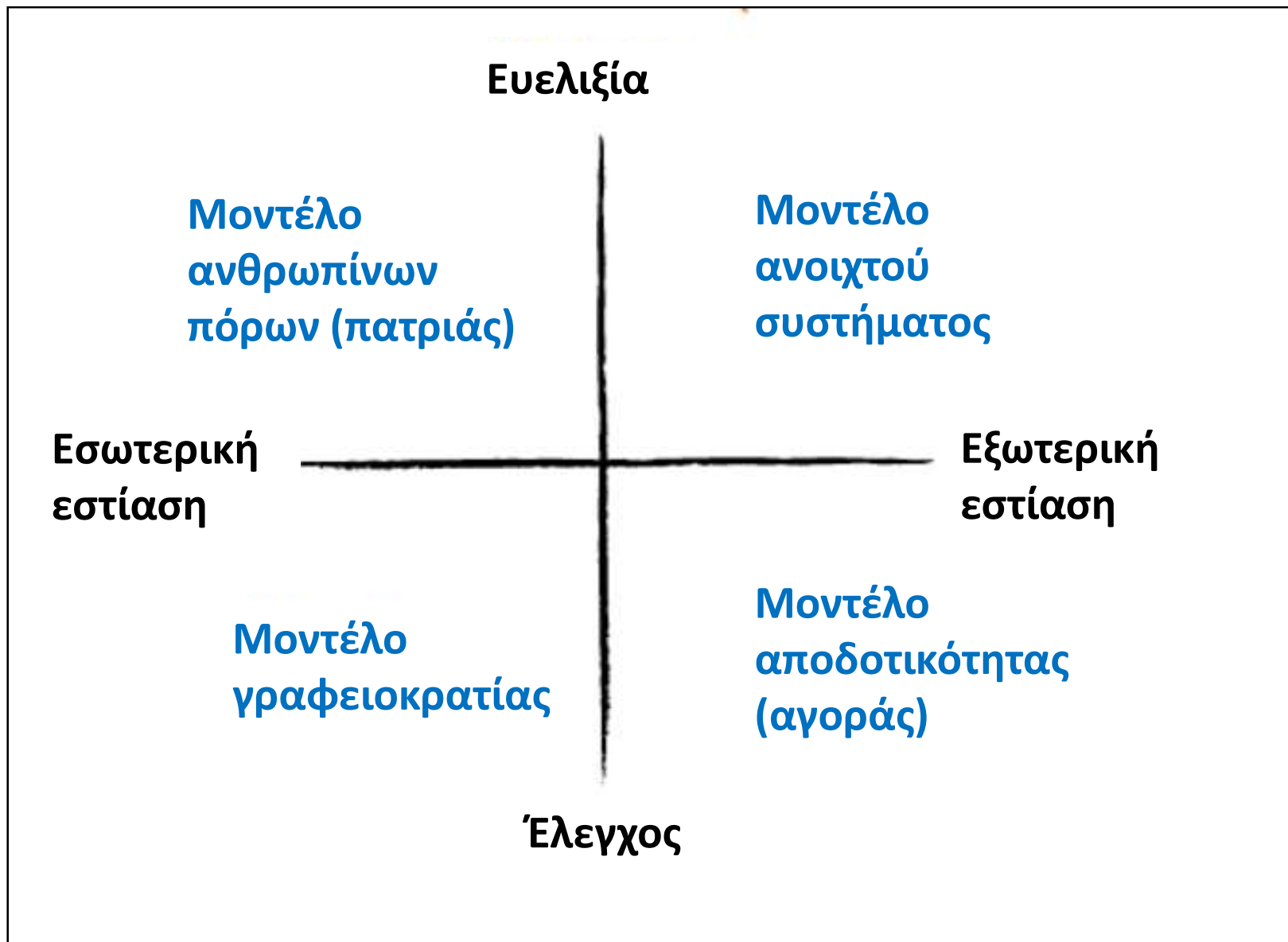
- Οι συγκρούσεις πρέπει να αποφεύγονται πάση θυσία.
- Δεν πρέπει να ανεχόμαστε όσους διαφωνούν, ούτε τις αποκλίνουσες απόψεις.
- Οι επίσημοι κανόνες είναι σημαντικοί και πρέπει να ακολουθούνται
- Οι ειδικοί και οι ιθύνοντες έχουν συνήθως δίκιο.
- Η συναίνεση (στην ιεραρχία) είναι σημαντική.

## Κουλτούρα αποδοχής αβεβαιότητας

(παραδοχές)

- Οι συγκρούσεις δεν πρέπει να αποφεύγονται.
- Αποδεχόμαστε όσους διαφωνούν και λαμβάνουμε υπόψη τις αποκλίνουσες απόψεις.
- Οι επίσημοι κανόνες δεν είναι πάντα σημαντικοί. Ίσως χρειαστεί να τους παραβλέψουμε.
- Οι ειδικοί και οι ιθύνοντες δεν έχουν πάντα δίκιο.
- Η συναίνεση (στην ιεραρχία) δεν είναι σημαντική.

**Mazur (2015)**



**ΤΥΠΟΛΟΓΙΑ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑΣ ΜΕ ΒΑΣΗ ΤΙΣ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΕΣ ΑΞΙΕΣ (QUINN)**

# ΔΙΑΦΟΡΕΤΙΚΕΣ ΣΧΟΛΙΚΕΣ ΚΟΥΛΤΟΥΡΕΣ

## Κηδεμονική κουλτούρα (έλεγχος μαθητών)

- Ιεραρχία (εκπ/κού-μαθητή, ανθρώπων, γνώσης).
- Μαθητές: ανεπαρκείς, μη έμπιστοι.
- Ανάγκη επιτήρησης μαθητών.
- Εξωτερική επιβολή πειθαρχίας.
- Γνώση: εξωτερικά καθορισμένη, μεταδιδόμενη.
- Μάθηση: προγραμματισμένη, πειθαρχημένη, εξωτερικά παρακινούμενη.
- Προκαθορισμένα, μετρήσιμα αποτελέσματα.
- Σταθερός κόσμος.

## Ανθρωπιστική κουλτούρα (ενδυνάμωση μαθητών)

- Ισότητα μελών (ανθρώπων).
- Μαθητές: επαρκείς, έμπιστοι.
- Ανάγκη ενδυνάμωσης μαθητών (αυτονομία).
- Αυτοπειθαρχία.
- Γνώση: δημιουργείται από μαθητές.
- Μάθηση: φυσική διαδικασία της ζωής, εσωτερικά παρακινούμενη.
- Ευρύτερα, μη προκαθορισμένα αποτελέσματα.
- Ρευστός, πολύπλοκος κόσμος.

(Hoy & Miskel, 2013)



## **Πού νιώθεις ότι έχεις τη μεγαλύτερη ισχύ (ελευθερία) στο σχολείο;**

---

*‘Στην τουαλέτα. Εκεί είσαι με τον εαυτό σου [δηλ. χωρίς επιτήρηση]’*

(μαθητής 8 ετών, Δουβλίνο)

(από έρευνα που έγινε στο νησί της Ιρλανδίας το 2017)

<http://scotens.org/teachers-beliefs-about-education-and-childrens-voice-practices-in-the-island-of-ireland/>

(Giannakaki et al., 2018)

Ερευνητής: Πείτε μου παιδιά, αισθάνεστε ότι μπορείτε να είστε ο εαυτός σας στο σχολείο; Ή πρέπει πάντα να δείχνετε την καλύτερη σας συμπεριφορά;

Orla: Την καλύτερη μας συμπεριφορά.

Nancy: Μερικές φορές πρέπει να προσποιηθώ γιατί δεν είμαι κυριολεκτικά τόσο καλή...Ναι! Απλώς υποκρίνομαι.

(Giannakaki et al., 2018)

# Διαφορετικές υποκουλτούρες στον ίδιο οργανισμό

---

Παραδείγματα:

- Τμήμα λογιστών ≠ Τμήμα μάρκετινγκ (εμπορική εταιρία)
- Ακαδημαϊκό προσωπικό ≠ Διοικητικό προσωπικό (πανεπιστήμιο)
- Εργάτες παραγωγής ≠ υπάλληλοι γραφείου ή στελέχη (κατασκευαστική εταιρία)

## **A) ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ**

### **Ακαδημαϊκό προσωπικό ≠ Διοικητικό προσωπικό**

Νόρμες: Το ακαδημαϊκό προσωπικό δεν τρώει ποτέ μεσημεριανό στην αίθουσα προσωπικού (είναι πολύ απασχολημένο για να χάσει το χρόνο του εκεί). Εκεί φτιάχνει μόνο καφέ ή τσάι. Μόνο το διοικητικό προσωπικό τρώει μεσημεριανό στην αίθουσα προσωπικού.

Αξίες: διαχωρισμός, ιεραρχία.

## **B) ΚΑΤΑΣΚΕΥΑΣΤΙΚΗ ΕΤΑΙΡΙΑ**

**Εργάτες παραγωγής ≠ υπάλληλοι γραφείου ή στελέχη**

Τραπεζαρία προσωπικού: κομψά τραπέζια με τραπεζομάντηλα, σερβιτόρες με στολή, κρασί, μεταλλικά μαχαιροπίρουνα.

Τραπεζαρία εργατών: self service, φαγητό σε πάγκους χωρίς τραπεζομάντηλα, πλαστικά μαχαιροπίρουνα.

(διαφορετικά σύμβολα – φυσικοί χώροι – για κάθε υποκουλτούρα)

(αντιπαλότητα μεταξύ των δύο)

(Morgan, 2002)

# 6. Ο ΡΟΛΟΣ ΤΗΣ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑΣ

---

## Παράγοντας διαφοροποίησης

- Διαφοροποιεί τον οργανισμό από το περιβάλλον του.
- Του προσδίδει ιδιαίτερο χαρακτήρα (ταυτότητα) ώστε να ξεχωρίζει από άλλους οργανισμούς.

## Παράγοντας ενοποίησης

- Ενοποιεί άτομα διαφορετικής προέλευσης γύρω από ένα κοινό σύστημα σκέψης που τους επιτρέπει να εργαστούν μαζί για την επίτευξη κοινών σκοπών.
- Βοηθά στην ενσωμάτωση των νέων εργαζομένων (κοινωνικοποίηση).
- Λειτουργεί ως μηχανισμός ελέγχου και συντονισμού των εργαζομένων.

# Αρνητικές πλευρές

---

- Πολιτισμική αγκίστρωση.
- Εμπόδιο στην αλλαγή.
- Εμπόδιο στην ποικιλία.

# ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ (1)

---

- Barabel, M. & Meier, O. (2020). *Μάνατζμεντ: Οργάνωση και Διαχείριση της Επιχείρησης στην Ψηφιακή Εποχή* (μτφ. Ν. Ζιώγας). Αθήνα: Εκδόσεις Προπομπός Ι.Κ.
- Bush, T. (2020). *Theories of Educational Leadership and Management* (5<sup>th</sup> ed.). London: Sage
- Giannakaki, M. S., Flynn, P., Hayes, N., and Fitzsimons, S. (2018). *Teachers' beliefs about education and children's voice practices in the Island of Ireland* (Research Report). Armagh, Northern Ireland: Centre for Cross Border Studies. <http://scotens.org/teachers-beliefs-about-education-and-childrens-voice-practices-in-the-island-of-ireland/>
- Hoy, W. K., & Miskel, C. G. (2013). *Educational Administration: Theory, Research and Practice* (9<sup>th</sup> ed.). New York, NY: McGraw-Hill.
- Mazur, B. (2015). Basic assumptions of organisational culture in religiously diverse environments. *International Journal of Contemporary Management*, 14(3), 115–132.



# ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ (2)

---

- Morgan, G. (2002). *Οι Όψεις της Οργάνωσης: Εισαγωγή στη Θεωρία Οργανώσεων* (μτφ. Μ. Γιαμαλίδου). Αθήνα: Εκδόσεις Καστανιώτη.
- Σαρμανιώτης, Χ. (2019). *Μάνατζμεντ: Μια Ολοκληρωμένη Προσέγγιση (Β' Έκδοση)*. Θεσσαλονίκη: Εκδόσεις ΖΥΓΟΣ.
- Schein, E. H. (1988). *Organizational Culture*. Retrieved Nov. 19, 2012, from <http://dspace.mit.edu/bitstream/handle/1721.1/2224/SWP-2088-24854366.pdf>
- Sergiovanni, J. T. & Starratt, J. (2002). *Supervision: A Redefinition (7<sup>th</sup> ed.)*. New York: Mc Graw Hill.
- Τζωρτζάκης, Κ. Μ. (2019). *Οργάνωση & Διοίκηση [Το Μάνατζμεντ της Νέας Εποχής] (5η έκδοση)*. Αθήνα: Εκδόσεις Rosili.
- Fromm, E. (2017). *Ο Φόβος Μπροστά στην Ελευθερία* (μτφ. Ο. Τουτουντζή). Αθήνα: Εκδόσεις Διόπτρα.