

Κεφάλαιο 6 Ο ρόλος της κουλτούρας στην παροχή ποιοτικών υπηρεσιών

Σύνοψη

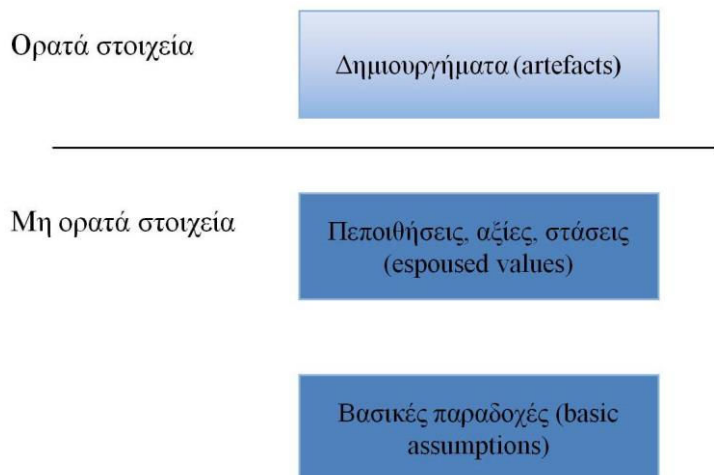
Στο κεφάλαιο αυτό αναλύεται η σημασία της κουλτούρας για την παροχή ποιοτικών υπηρεσιών. Παρουσιάζονται τα είδη της κουλτούρας, οι βασικές της παράμετροι, ο τρόπος με τον οποίο η εθνική και η οργανωσιακή κουλτούρα επιδρούν στη διοίκηση και στην ποιότητα των υπηρεσιών.

6 Κουλτούρα: έννοια και ορισμός

Προκειμένου να είναι αποτελεσματικά στο σημερινό διεθνές περιβάλλον, τα στελέχη πρέπει να έχουν ικανότητες κατανόησης και ερμηνείας της κουλτούρας της χώρας (εθνική κουλτούρα) στην οποία εργάζονται. Αυτό είναι σημαντικό, αφού η αντίληψη για τη διοίκηση και τον τρόπο άσκησης διοίκησης, οι διαφορετικές συνήθειες και προτιμήσεις των πελατών, τα επίπεδα και οι πολιτικές εκπαίδευσης, οι στάσεις απέναντι σε αλλοδαπές επιχειρήσεις και αλλοδαπό προσωπικό αλλά και οι πρακτικές διοίκησης ανθρώπινων πόρων καθορίζουν τη στρατηγική και τις διοικητικές πρακτικές κάθε επιχείρησης. Μια πρακτική που μπορεί να κρίνεται άκρως επιτυχημένη σε μια δεδομένη κουλτούρα μπορεί να έχει εντελώς αντίθετα αποτελέσματα σε μια άλλη. Η κουλτούρα σε διεθνές ή εθνικό αλλά και σε οργανωσιακό επίπεδο έχει τεράστια επίδραση στους στόχους και στις προτεραιότητες που τίθενται σε συλλογικό και ατομικό επίπεδο, στις διοικητικές πρακτικές, στις διαδικασίες αλλά και στην επίτευξη των αποτελεσμάτων (Αννινος στον Θανάπουλο, 2012)

Η κουλτούρα είναι πολυδιάστατη και πολύπλοκη έννοια για την οποία έχουν δοθεί πολλοί ορισμοί (Kroeber & Kluckhohn, 1952). Ο όρος «κουλτούρα» (culture) προέρχεται από το λατινικό «colere» που σημαίνει καλλιεργώ, φροντίζω και χρησιμοποιείται ήδη από τον 15ο αιώνα για να εκφράσει την καλλιέργεια μέσω της εκπαίδευσης. Ο Tylor (1871) ορίζει την κουλτούρα ως ένα σύνολο γνώσεων, πεποιθήσεων, ηθικής, εθίμων, ικανοτήτων και συνηθειών που έχει αποκτήσει ο άνθρωπος διαχρονικά ως μέλος του κοινωνικού συνόλου. Ο Hofstede (1991) την περιγράφει ως ένα είδος συλλογικού νοητικού λογισμικού το οποίο διαχωρίζει ένα σύνολο ατόμων από ένα άλλο. Σύμφωνα με τον Schein (1992), η κουλτούρα αποτελεί ένα σύνολο κοινών βασικών παραδοχών οι οποίες έχουν ανακαλυφθεί ή αναπτυχθεί από μια ομάδα ατόμων διαχρονικά στην πορεία προσαρμογής της στο εξωτερικό περιβάλλον ή εσωτερικής της ολοκλήρωσης. Ο ίδιος υποστηρίζει ότι έχει αποδειχθεί πως οι παραδοχές αυτές ισχύουν και συνεπώς μπορούν να διδαχθούν σε νέα άτομα ως ο ορθός τρόπος σκέψης, αντίληψης και αντιμετώπισης πραγμάτων και καταστάσεων. Κανείς μπορεί να ανήκει σε περισσότερες από μία ομάδες και άρα να επηρεάζεται από την κουλτούρα αυτών (Hofstede, 1991)

Η κουλτούρα διακρίνεται σε δύο επίπεδα, το ορατό (visible) και το μη ορατό (invisible) (Schein, 2010). Το ορατό επίπεδο της κουλτούρας περιλαμβάνει τα δημιουργήματα των ανθρώπων (artefacts) και βεβαίως τις συμπεριφορές τους. Παραδείγματα τέτοιων δημιουργημάτων είναι τα πνευματικά έργα, τα έργα τέχνης, όπως π.χ. μια θεατρική παράσταση, ένα μουσικό κομμάτι ή ένας πίνακας ζωγραφικής, ενώ ενδεικτικά παραδείγματα ανθρώπινων συμπεριφορών είναι η κάλυψη του στόματος κατά τη διάρκεια του φαγητού, ο χαιρετισμός όταν μπαίνει κάποιος στο ασανσέρ το πρωί, η μεσημεριανή ξεκούραση κατά την εργασία. Το μη ορατό επίπεδο της κουλτούρας περιλαμβάνει τις πεποιθήσεις και τις αξίες (espoused values) των ανθρώπων. Αυτά στηρίζονται σε ορισμένες βασικές παραδοχές (basic underlying assumptions), στην κοσμοθεώρηση, στον τρόπο αντίληψης, σκέψης και ερμηνείας του κόσμου, των άλλων και του προσωπικού εαυτού. Ειδικότερα, σε επίπεδο επιχείρησης στα δημιουργήματα περιλαμβάνονται η δομή και οι διαδικασίες, σε επίπεδο αξιών όλα εκείνα τα πιστεύω τα οποία είναι η βάση για την αποστολή της επιχείρησης και τους στόχους της, ενώ σε επίπεδο βασικών παραδοχών περιλαμβάνονται δεδομένες πεποιθήσεις και αντιλήψεις για το πώς πρέπει να έχουν τα πράγματα σε σχέση π.χ. με πελάτες, συναδέλφους και περιβάλλον εσωτερικά στην επιχείρηση. Σχετικό είναι το παρακάτω σχήμα:



Σχήμα 6.1 Τα επίπεδα της κουλτούρας.

Ειδικότερα, σε επίπεδο επιχείρησης τα ορατά στοιχεία της κουλτούρας αναφέρονται στη δομή της, στις διαδικασίες, στα εφαρμοζόμενα συστήματα ελέγχου και σε όλα τα εμπράγματα/φυσικά στοιχεία της επιχείρησης, τα οποία μπορούν άμεσα να δουν τόσο οι εργαζόμενοι όσο και οι πελάτες της. Όπως όμως αναφέρει και ο Schein (2010), δεν μπορεί να βγάλει κάποιος συμπεράσματα για την κουλτούρα μιας επιχείρησης ή ενός οργανισμού αν στηριχθεί μονάχα σε αυτά τα ορατά στοιχεία. Χρειάζεται να κοιτάξει και να αξιολογήσει και άλλες παραμέτρους (στο μη ορατό επίπεδο της κουλτούρας). Αυτές είναι οι βασικές αξίες της επιχείρησης (για παράδειγμα, «είμαστε δίπλα σας σε κάθε στιγμή», «νοιαζόμαστε για τον κάθε πελάτη ξεχωριστά»), οι νόρμες της, οι οποίες ενσωματώνονται στις ακολουθούμενες στρατηγικές, πολιτικές και γενικά στη φιλοσοφία διοίκησής της. Σε αυτό το επίπεδο περιλαμβάνονται και οι βαθιές αντιλήψεις και πεποιθήσεις οι οποίες είναι παγιωμένες στις συνειδήσεις των εργαζομένων και των στελεχών. Επιχειρήσεις οι οποίες για χρόνια δημιουργούσαν καινοτομικά προϊόντα βρίσκονται σήμερα αντιμέτωπες με την πρόκληση εισαγωγής συνοδευτικών υπηρεσιών ως συμπληρωματική πηγή εσόδων, δεδομένων των αλλαγών στο διεθνές περιβάλλον. Η βασική τους δυσκολία έγκειται στην ανάγκη αποδέσμευσης από την παραδοσιακή και βαθιά ριζωμένη πεποίθηση ότι η επιτυχία και η ανταγωνιστικότητα εξασφαλίζονται μόνο από την παραγωγή καινοτομικών προϊόντων. Ενώ λοιπόν κρίνεται αναγκαία η αλλαγή αυτή, η βαθιά πεποίθηση (για την παραγωγή των καινοτομικών προϊόντων) προκαλεί αντίσταση, κυρίως γιατί η αλλαγή γίνεται αντιληπτή ως μια κατάσταση αβεβαιότητας (Johnston, Clark & Shulver, 2012). Πράγματι, η υφιστάμενη οργανωσιακή κουλτούρα ενίοτε δημιουργεί εμπόδια για αλλαγή, ενώ δεν είναι σπάνιο το φαινόμενο να δημιουργούνται υποκουλτούρες εσωτερικά στην εταιρεία και να υπάρχουν συγκρούσεις ή διαφορές στην ευελιξία και στην ταχύτητα προσαρμογής διαφορετικών μονάδων της επιχείρησης (με διαφορετική υποκουλτούρα) στις αλλαγές. Οι Kotter & Heskett (1992) ως προς τη σχέση της οργανωσιακής κουλτούρας με την απόδοση υποστηρίζουν ότι η επίδραση της πρώτης στη δεύτερη είναι πολύ σημαντική αλλά και ότι γενικά οι επιχειρήσεις με κουλτούρα που μπορεί εύκολα να προσαρμόζεται στις αλλαγές του περιβάλλοντος έχουν σημαντικές πιθανότητες μακροχρόνιας επιτυχίας.

Ως προς τα συστατικά στοιχεία της κουλτούρας αξίζει να αναφερθούν δύο ακόμα προσεγγίσεις, αυτή του Hofstede κ.α. (1990) και αυτή των Johnson, Scholes και Whittington (1999). Σύμφωνα με την πρώτη, η κουλτούρα διακρίνεται σε 4 θεμελιώδη στοιχεία:

- στις αξίες (values),
- στις τελετουργίες (rituals) (κοινωνικά απαραίτητες δραστηριότητες),
- στους ήρωες (heroes) (άτομα τα οποία διαθέτουν ξεχωριστά χαρακτηριστικά και χαίρουν εκτίμησης) και
- στα σύμβολα (symbols) (χειρονομίες, λέξεις, αντικείμενα με ιδιαίτερο νόημα για ένα άτομο ή μια ομάδα), ενώ οι (διοικητικές) πρακτικές οι οποίες κατά το παρελθόν έχουν δοκιμαστεί και λειτουργήσει και συνεχίζουν να λειτουργούν ενσωματώνονται περαιτέρω στην κουλτούρα.

Στο κέντρο της κουλτούρας βρίσκονται οι αξίες οι οποίες καθορίζουν τη συμπεριφορά.

Η δεύτερη προσέγγιση (αυτή του ιστού της κουλτούρας) κάνει λόγο για 7 αλληλένδετα στοιχεία:

- το ισχύον σύνολο αρχών και παραδοχών που καθορίζουν την κρίση των ατόμων (paradigm) (κοσμοθεώρηση),
- την οργανωσιακή δομή (organizational structure) (ποιος αναφέρεται σε ποιον, αν είναι ευέλικτη ή όχι, αν είναι κάθετη ή οριζόντια κ.λπ.),
- τη δομή δύναμης (power structure)(δεν ταυτίζεται αναγκαστικά με την οργανωσιακή δομή, μια και ορισμένα άτομα ενδέχεται να έχουν περισσότερη δύναμη λόγω γνώσης, εμπειρίας ή άλλων χαρακτηριστικών),
- τα συστήματα ελέγχου (control systems) (αυτά καθορίζουν τι είναι σημαντικό και πώς πρέπει να μετριέται),
- τις ρουτίνες/τελετές (routines/rituals) (συγκεκριμένες δραστηριότητες οι οποίες προσδιορίζουν το πώς γίνονται τα πράγματα),
- τα σύμβολα (symbols) (γλώσσα, λογότυπα, επαγγελματικοί τίτλοι, στοιχεία τα οποία προσδιορίζουν τι πραγματικά αξίζει στην επιχείρηση) και
- τις ιστορίες (stories) (κυκλοφορούν στην επιχείρηση και αφορούν επιτυχίες, αποτυχίες, σημαντικά γεγονότα κ.λπ.).

Είναι αλήθεια πως οι άνθρωποι (σε διαφορετικούς πολιτισμούς) διαφέρουν στον τρόπο με τον οποίο αντιλαμβάνονται τον κόσμο και τα πράγματα, κάτι το οποίο επηρεάζει μεταξύ άλλων τη συμπεριφορά τους (Kluckhohn & Strodtbeck, 1961· Hofstede, 1980· Trompenaars, 1993· Schwartz, 1994). Γίνεται λοιπόν λόγος για την εθνική κουλτούρα, η οποία αποτελείται από τη συνολική πνευματική παράδοση και δημιουργία (πνευματική και υλική) ενός έθνους σε μια συγκεκριμένη χρονική περίοδο. Στην εθνική κουλτούρα περιλαμβάνονται αξίες, στάσεις, προτιμήσεις και συμπεριφορές οι οποίες χαρακτηρίζουν ολόκληρα έθνη ή συγκεκριμένες πληθυσμιακές ομάδες σε μια χώρα. Η οργανωσιακή κουλτούρα περιγράφεται ως ένα σύνολο κοινών αξιών, πεποιθήσεων, παραδοχών το οποίο βοηθά στη «στοίχιση» των εργαζομένων με την επιχείρηση, στη δέσμευσή τους σε αυτήν και εντέλει στην απόδοσή τους (Schein, 2010). Όπως η προσωπικότητα επηρεάζει τη συμπεριφορά των ατόμων, έτσι και η κουλτούρα σε επίπεδο επιχείρησης επηρεάζει τον τρόπο επίλυσης προβλημάτων από στελέχη και εργαζομένους, τη συμπεριφορά έναντι ανταγωνιστών, τον τρόπο εξυπηρέτησης των πελατών κ.λπ. Η οργανωσιακή κουλτούρα δημιουργεί μια αίσθηση ταυτότητας για κάθε επιχείρηση ενώ παράλληλα είναι το πλαίσιο αναφοράς για αποφάσεις και ενέργειες. Κατά τους Furnham & Gunter (1993), η οργανωσιακή κουλτούρα βοηθά στην εσωτερική ολοκλήρωση (στην ένταξη εργαζομένων στην επιχείρηση αλλά και στην ανάπτυξη ταυτότητας) και στον συντονισμό (στην ανταγωνιστικότητα μέσω σταθερότητας και του δεσίματος του προσωπικού της επιχείρησης). Η οργανωσιακή κουλτούρα χαρακτηρίζεται όμως από δυσκολία στον ακριβή προσδιορισμό των συστατικών της στοιχείων ανά περιβάλλον (δηλαδή είναι αρκετά πολύπλοκη έννοια), χρειάζεται χρόνο για να αναπτυχθεί και σίγουρα δεν αλλάζει εύκολα και σε σύντομο χρονικό διάστημα (Furnham & Gunter, 1993). Ακόμη, ορισμένες φορές, όπως στην περίπτωση της Apple, η οργανωσιακή κουλτούρα μπορεί να εκπορεύεται από τον ιδρυτή της επιχείρησης και να ταυτίζεται με τις αξίες, την προσωπικότητα και τις προτιμήσεις του.

Μεταξύ των δύο αυτών τύπων κουλτούρας, της εθνικής και της οργανωσιακής, υπάρχει σχέση αλληλεπίδρασης. Η εθνική κουλτούρα είναι δυνατό να επηρεάζει την αντίστοιχη οργανωσιακή αλλά και η οργανωσιακή κουλτούρα να συγκρούεται με την εθνική κουλτούρα (ειδικά για τις επιχειρήσεις εκείνες οι οποίες ασκούν διεθνή επιχειρηματική δραστηριότητα), και αυτό είναι κάτι το οποίο οφείλουν τα στελέχη να λαμβάνουν υπόψη τους (αφού σε περιπτώσεις σύγκρουσης είναι δυνατό να απειληθεί η ομαλή της λειτουργία αλλά και η βιωσιμότητά της, π.χ. Άννινος στον Θανάπουλο, 2012· Johnston, Clark & Shulver, 2012).

6.1 Κουλτούρα και παροχή υπηρεσιών

Οι υπηρεσίες ως εμπειρίες είναι αυτονόητο ότι επηρεάζονται από την κουλτούρα του ατόμου ή της επιχείρησης που τις παρέχει (είτε αυτή είναι εθνική, είτε οργανωσιακή, είτε προσωπική). Η εμπειρία, για παράδειγμα, από τη χρήση ενός υδροπλάνου εξαρτάται και θα συνδιαμορφωθεί από το αν οι πελάτες, το πλήρωμα του υδροπλάνου και οι εργαζόμενοι της εταιρείας συμπεριφερθούν με έναν συγκεκριμένο τρόπο (το ίδιο και σε ένα ξενοδοχείο, σε μια τράπεζα κ.λπ.). Ο τρόπος συμπεριφοράς και η αλληλεξάρτηση πελάτη – προσωπικού εταιρείας επηρεάζονται από την κουλτούρα των εμπλεκόμενων. Ακόμα και μέσα στην ίδια την επιχείρηση ενδέχεται να υπάρχουν διαφορετικές «οργανωσιακές» κουλτούρες και αυτό λόγω της

διαφορετικής φύσης της εργασίας, των διαφορετικών επιδιώξεων (στόχων) των οργανωσιακών μονάδων και των ρόλων του προσωπικού, οι οποίες κουλτούρες μπορούν να καθιστούν κάθε εμπειρία διαφορετική (ανάλογα με το ποιος εξυπηρετεί ποιον και κάτω από ποιες συνθήκες). Η Salzer-Möring (1998) θεωρεί τις επιχειρήσεις εκφράσεις της κουλτούρας. Η οργανωσιακή κουλτούρα, κατά τον Handy (1993), διακρίνεται σε 4 βασικούς τύπους (περιγράφονται παρακάτω), τους οποίους μάλιστα ο ίδιος συγγραφέας το 2009 συνέδεσε με τους αρχαίους Έλληνες θεούς (με βάση τα γνωρίσματά τους). Οι Johnston, Clark και Shulver (2012) περιγράφουν το πώς οι 4 αυτοί τύποι κουλτούρας επηρεάζουν την παροχή των υπηρεσιών. Πιο συγκεκριμένα:

- Κουλτούρα δύναμης (power or club culture) – Ζευς: Αυτό το είδος κουλτούρας ενδέχεται να χαρακτηρίζει ανώτατα ιεραρχικά επίπεδα και εταιρείες με έντονο επιχειρηματικό προσανατολισμό. Στις κουλτούρες δύναμης, η δύναμη είναι συγκεντρωμένη σε λίγα άτομα μέσα στην επιχείρηση, τα οποία συμπεριφέρονται όπως ο κυρίαρχος ηγέτης. Τα άτομα αυτά έχουν μεγάλη επιρροή εσωτερικά. Αν στελέχη και εργαζόμενοι αποδέχονται αυτό το είδος κουλτούρας και υπάρχει εμπιστοσύνη μεταξύ τους, τότε όλοι είναι ικανοποιημένοι και εργάζονται από κοινού για την επίτευξη των οργανωσιακών στόχων. Διαφορετικά, δημιουργούνται προβληματικές καταστάσεις, όπως συμβαίνει και στην περίπτωση που ο κυρίαρχος ηγέτης κάνει κατάχρηση της δύναμής του. Οι εργαζόμενοι αξιολογούνται με βάση τα όσα πραγματικά επιτυγχάνουν, υπάρχουν σχετικά λίγοι κανόνες, οι αποφάσεις λαμβάνονται σχετικά γρήγορα, η επιχείρηση αντιδρά ταχύτατα σε αλλαγές και ανταποκρίνεται στις απαιτήσεις των πελατών της. Αν υπάρχει εμπιστοσύνη μεταξύ της εταιρείας και ορισμένων πελατών, τότε ο κεντρικός ηγέτης (Ζευς) θα διασφαλίσει όλους τους πόρους για την παροχή ποιοτικών υπηρεσιών (στο πλαίσιο μιας μακροχρόνιας σχέσης).
- Κουλτούρα ρόλων (role culture) – Απόλλων: Στην κουλτούρα ρόλων κυριαρχούν οι σαφείς ρόλοι (προσδοκώμενες συμπεριφορές με βάση τη θέση και το έργο που ανατίθεται σε κάποιον) και οι αρμοδιότητες. Η δύναμη κάποιου προσδιορίζεται από τη θέση του στο οργανόγραμμα της επιχείρησης ενώ υπάρχει και αρκετή γραφειοκρατία. Συνεπώς, η αποτελεσματικότητα της κουλτούρας αυτής βασίζεται στην ορθή κατανομή των ρόλων και των αρμοδιοτήτων ενώ ταιριάζει σε περιβάλλοντα που δεν χαρακτηρίζονται από αλλαγές. Οι εργαζόμενοι έχουν τη δυνατότητα να εξειδικευτούν σε ένα σχετικά ασφαλές περιβάλλον ενώ οι οποιεσδήποτε ανταμοιβές από την εργασία μπορούν να είναι τόσο χρηματικές όσο και ψυχολογικές (π.χ. προαγωγή). Τέτοιες κουλτούρες χαρακτηρίζουν περισσότερο δημόσιους οργανισμούς αλλά και ορισμένες εταιρείες παροχής υπηρεσιών στις οποίες κυριαρχεί η έμφαση στις διαδικασίες και η έλλειψη ευελιξίας. Αν και η αποδοτικότητα και η αξιοπιστία μπορεί να επιτυγχάνονται, συνήθως στις κουλτούρες αυτές επικρατούν από τους εργαζόμενους λογικές του τύπου «αυτό δεν μπορώ να το κάνω» ή «κάνω ήδη παραπάνω από όσο πληρώνομαι».
- Κουλτούρα έργου/καθήκοντος (task culture) – Αθηνά: Στην κουλτούρα έργου κυριαρχεί ο προσανατολισμός στην επίτευξη συγκεκριμένων στόχων και στην εκτέλεση έργων ή στην επίλυση συγκεκριμένων προβλημάτων. Σε αυτήν συνδυάζονται οι κατάλληλοι ανθρώπινοι πόροι με βάση τις γνώσεις και τα προσόντα τους δημιουργώντας έτσι μια κουλτούρα ομάδας στην οποία η επιρροή στηρίζεται στην εξειδίκευση. Μια τέτοια κουλτούρα είναι κατάλληλη όταν το περιβάλλον χαρακτηρίζεται από μεγάλες αλλαγές και χρειάζονται γρήγορες προσαρμογές. Στην επίλυση προβλημάτων (είναι σημαντικό να) εμπλέκουν τον πελάτη στη διαδικασία εύρεσης της επιδιωκόμενης λύσης, π.χ. στα χαρακτηριστικά της υπηρεσίας (συμβαίνει συχνά στις επιχειρήσεις παραγωγής λογισμικού).
- Κουλτούρα ατόμου (personal or existential culture) – Διόνυσος: Σε αυτόν τον τύπο κουλτούρας κυριαρχεί η έμφαση στο άτομο και η άποψη ότι η επιχείρηση υπάρχει για να το εξυπηρετήσει. Κάθε άτομο θεωρείται μοναδικό, εκτιμάται για αυτά που προσφέρει με βάση την εξειδίκευσή του. Συνήθως τη συναντά κανείς σε επαγγελματικές οργανώσεις. Τα άτομα εργάζονται μόνο αν το προς εκτέλεση έργο έχει ενδιαφέρον ή αν αξίζει πραγματικά να ασχοληθούν με κάποιον πελάτη.

Δεν μπορεί να θεωρηθεί ότι υπάρχει ένας ιδανικός τύπος κουλτούρας για τις υπηρεσίες. Αυτό το οποίο πρέπει να γίνεται από τα στελέχη είναι να εντοπίζουν και να κατανοούν τα μοναδικά χαρακτηριστικά των επιχειρήσεών τους, τα χαρακτηριστικά του περιβάλλοντος και αντίστοιχα να προσαρμόζονται.

Είναι δε κοινή πεποίθηση των θεωρητικών του marketing πως η κουλτούρα επηρεάζει τη συμπεριφορά των εργαζομένων και αποτελεί προϋπόθεση για την παροχή ποιοτικών υπηρεσιών, αφού ουσιαστικά συμβάλλει στη μείωση του χάσματος/της διαφοράς που μπορεί να υπάρχει ανάμεσα στις προσδοκίες των πελατών για την υπηρεσία και στον τρόπο παροχής της υπηρεσίας από το προσωπικό επαφής (Parasuraman, 1987· Zeithaml, Parasuraman & Berry, 1990). Οι Zerbe, Dobni και Gedaliahu (1998) υποστηρίζουν μάλιστα πως οι πρακτικές διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού συμβάλλουν στην ανάπτυξη κουλτούρας εξυπηρέτησης και από κοινού ή και ξεχωριστά επηρεάζουν τη συμπεριφορά. Εργαζόμενοι που επιδεικνύουν αφοσίωση και χαρακτηρίζονται από κοινές απόψεις για το τι σημαίνει ποιοτική υπηρεσία είναι δυνατό να αλληλεπιδράσουν σωστά με τους πελάτες κατά την παροχή της υπηρεσίας, οι οποίοι με τη σειρά τους θα αξιολογήσουν το προσωπικό θετικά και αυτό το γεγονός με τη σειρά του θα επηρεάσει θετικά το προσωπικό. Επιχειρήσεις οι οποίες παρέχουν υπηρεσίες υψηλής ποιότητας έχουν τέτοια κουλτούρα που επιτρέπει στους εργαζομένους να υιοθετούν ένα κοινά αποδεκτό όραμα για την επιχείρηση και να εργάζονται συντονισμένα για την επίτευξη κοινών στόχων. Μέσω της κουλτούρας συντονίζονται πόροι και διαδικασίες με τελικό στόχο την παροχή υπηρεσιών ποιότητας. Ακόμη η αξιοπιστία, η ανταπόκριση, η ενσυναίσθηση που μπορεί να υπάρχει στις σχέσεις εργαζομένων και στελεχών αντικατοπτρίζεται στην επαφή με τον εξωτερικό πελάτη (Gupta, McDaniel & Kanthi-Herath, 2005).

Σύμφωνα με τους Schneider & Bowen (1995), το κλειδί για τη δημιουργία κουλτούρας εξυπηρέτησης είναι η απρόσκοπτη λειτουργία του συστήματος της υπηρεσίας (seamless service system) με τρεις βαθμίδες (τον πελάτη, τα σημεία επαφής του πελάτη με την επιχείρηση και τον συντονισμό τους). Ο Grönroos (1990) υποστηρίζει ότι η κουλτούρα εξυπηρέτησης είναι βασική για μια επιχείρηση παροχής υπηρεσιών, και μάλιστα η κουλτούρα, οι αξίες, επηρεάζουν τη στρατηγική και εντέλει δημιουργούν «οικονομική» αξία για την επιχείρηση. Χαρακτηριστική είναι η περίπτωση της σουηδικής ΙΚΕΑ, η κουλτούρα της οποίας από τη μία πλευρά μέσω των αξιών και των κατευθύνσεων/προτροπών της προσδιορίζει τι είναι δυνατό και τι όχι, αλλά και από την άλλη παρέχει ενέργεια και κατεύθυνση επιτυχάνοντας συντονισμό δραστηριοτήτων σε παγκόσμιο επίπεδο με μοναδικό τρόπο (Edvardsson & Enquist, 2002). Η κουλτούρα έτσι διαμορφώνει τον μηχανισμό όχι μόνο για τον συντονισμό της εργασίας αλλά και για την εφαρμογή της στρατηγικής, την ποιότητα και τις τιμές. Οδηγείται δε από εσωτερικές πεποιθήσεις στελεχών και εργαζομένων αλλά και από πιέσεις πελατών και ανταγωνιστών. Είναι επομένως ευθύνη της ηγεσίας να διοικεί αυτήν την αλληλεπιδραστική σχέση ανάμεσα στην κουλτούρα και στην στρατηγική. Όπως αναφέρουν χαρακτηριστικά οι Edvardsson & Enquist (2002), η κουλτούρα αντικατοπτρίζεται σε αποφάσεις και δραστηριότητες που δημιουργούν κοινά αποδεκτά νοήματα, παρέχει την ενέργεια και την κατεύθυνση για τη διαμόρφωση και την εφαρμογή της στρατηγικής, συνδυάζει τη λογική της (οικονομικής) αξίας (ποιότητα, χρόνος, τιμή) με τη λογική των αξιών (ηθικά οφέλη, εμπιστοσύνη), αντιπροσωπεύει ένα ταίριασμα ανάμεσα στις αξίες της επιχείρησης και στις αξίες των πελατών της, βασίζεται στην άσκηση ηγεσίας η οποία δίνει/παράγει νόημα, συνδυάζει την παράδοση με την ανανέωση και την αλλαγή, ενώ είναι προσανατολισμένη στα αποτελέσματα και στον πελάτη. Συνεπώς, η κουλτούρα της ΙΚΕΑ αποτελεί τη βάση για τη δομή και τις διαδικασίες της επιχείρησης εστιάζοντας σε πόρους και δραστηριότητες που παρέχουν αξία για τους πελάτες, τους εργαζομένους, τα στελέχη και τους ιδιοκτήτες της, και αυτό εξηγεί γιατί η συγκεκριμένη εταιρεία αντιπροσωπεύει ένα υπόδειγμα δυναμικού συστήματος παροχής υπηρεσιών υψηλής απόδοσης.

6.2 Εθνική κουλτούρα και διοίκηση στις επιχειρήσεις παροχής υπηρεσιών

Κατά τη δεκαετία του 1980 το θέμα της κουλτούρας στη διοίκηση των επιχειρήσεων ήλθε στο επιστημονικό και επιχειρηματικό προσκήνιο (Ouchi, 1981· Deal & Kennedy, 1982· Pascale & Athos, 1982· Peters & Waterman, 1982). Στο πλαίσιο της επιστημονικής διερεύνησης του ενδεχομένου εφαρμογής διοικητικών υποδειγμάτων και θεωριών του δυτικού κόσμου σε διαφορετικά περιβάλλοντα, τα οποία είχαν συνδιαμορφωθεί από διαφορετικές παραμέτρους, αναπτύχθηκαν δύο αντίθετες απόψεις: α) η γενική προσέγγιση (της σύγκλισης) και β) η προσέγγιση της απόκλισης. Στην πρώτη περίπτωση, ερευνητές (π.χ. Mintzberg, 1973· Hickson, 1974· Leonard, 1977· Ouchi, 1981· Hage & Finsterbush, 1985· Vengroff, 1988· Yukl, 1994· Lubatkin, Ndiaye, & Vengroff, 1997· Salk & Brannen, 2000) υποστηρίζουν πως οι διοικητικές πρακτικές μπορούν να εφαρμόζονται σε κάθε πεδίο, ανεξάρτητα από τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά του (ένα εκ των οποίων είναι η κουλτούρα). Πρόκειται για μία άποψη η οποία ενισχύεται από την παγκοσμιοποίηση, κυρίως επειδή η προσπάθεια για την αύξηση της ανταγωνιστικότητας συνεπάγεται μάθηση και εφαρμογή των βέλτιστων διοικητικών πρακτικών. Στη δεύτερη περίπτωση υποστηρίζεται πως η εθνική κουλτούρα ασκεί

σημαντική επίδραση στην οργάνωση και στη διενέργεια της επιχειρηματικής δράσης (π.χ. Hofstede, 1980· Adler & Bartholomew, 1992· Trompenaars, 1993· Tayeb, 1994· Kakabadse, 1993· Myers κ.α., 1995· Newman & Nollen, 1996· Hill κ.α., 1998· Pelled & Xin, 1997· Brodbeck κ.α., 2000). Αυτό συμβαίνει γιατί η κουλτούρα υποδεικνύει τη συμπεριφορά επηρεάζοντας έτσι ακούσια ή εκούσια τις αποφάσεις μέσα στις επιχειρήσεις (Swindler, 1986).

Είναι αλήθεια πως οι άνθρωποι διαφέρουν στον τρόπο με τον οποίο αντιλαμβάνονται τον κόσμο και τα πράγματα, κάτι το οποίο επηρεάζει μεταξύ άλλων τη συμπεριφορά τους. Για παράδειγμα, οι Έλληνες φοιτητές αντιδρούν διαφορετικά από τους Αμερικανούς συναδέλφους τους στην περίπτωση που κληθούν, στο πλαίσιο ενός μαθήματος, να συμμετάσχουν στην από κοινού (συνεργατική μέσω wikis) συγγραφή σημειώσεων από τις διαλέξεις ή σε διαδικτυακά φόρουμ συζητήσεων του μαθήματος ή ακόμα και σε χρήση τηλεδιάσκεψης για ανταλλαγή απόψεων για μια εργασία. Άλλο παράδειγμα αποτελεί η χρήση των χρωμάτων στο περιβάλλον παροχής μιας υπηρεσίας, όπου κάθε χρώμα μπορεί να σημαίνει διαφορετικά πράγματα σε διαφορετικές κουλτούρες και να επηρεάζει ανάλογα τις αντιλήψεις των πελατών. Το πράσινο στις δυτικές χώρες είναι το χρώμα της τύχης αλλά και της απληστίας, ενώ στην Ινδία συμβολίζει την ελπίδα και την αρετή. Επίσης, η κοντινή απόσταση από έναν άλλο πελάτη ο οποίος εξυπηρετείται στο ταμείο μιας τράπεζας δείχνει αγένεια στις βόρειες χώρες, αλλά στις νοτιότερες αυτό δεν ισχύει ή δεν ισχύει σε τόσο μεγάλο βαθμό. Κατά συνέπεια, όσες επιχειρήσεις παροχής υπηρεσιών δραστηριοποιούνται σε διεθνές επίπεδο οφείλουν να διερευνούν πιθανά σημεία σύγκρουσης ανάμεσα σε εθνικές κουλτούρες και οργανωσιακή κουλτούρα, στοιχεία στον σχεδιασμό των υπηρεσιών ή στη διαδικασία παροχής τους τα οποία ενδέχεται να μην γίνουν αποδεκτά από εργαζομένους ή πελάτες (Gemmel, Van Looy & Van Dierdonck, 2013). Το ερώτημα όμως που ανακύπτει είναι μέχρι ποιο βαθμό μια διεθνής επιχείρηση μπορεί να κάνει τροποποιήσεις στις παρεχόμενες υπηρεσίες (ώστε εντέλει να μην αλλοιωθεί η βασική ιδέα, η ουσία, η έννοια της υπηρεσίας). Η απάντηση είναι ότι μερικές φορές είτε μια υπηρεσία δεν μπορεί να «μεταφερθεί» σε νέες αγορές είτε μπορεί να μεταφερθεί σε συγκεκριμένα τμήματα αγοράς με τα ίδια στοιχεία κουλτούρας. Όταν στα χαρακτηριστικά της ποιότητας των υπηρεσιών λαμβάνονται υπόψη, επί παραδείγματι, η συμπεριφορά του παρέχοντος την υπηρεσία —άτομο ή επιχείρηση— ο χώρος, οι παρεχόμενες πληροφορίες, τότε η εθνική ή κοινωνική κουλτούρα επηρεάζει την αντίληψη για την ποιότητα την οποία θα σχηματίσει ο πελάτης για την υπηρεσία ή ο εργαζόμενος για την ποιότητα των συναδελφικών-εργασιακών σχέσεων.

Ο Edward Hall, Αμερικανός ανθρωπολόγος, το 1976 μίλησε για: α) νοηματικά ισχυρές κουλτούρες (π.χ. Ελλάδα, Κίνα) και νοηματικά αδύναμες (π.χ. ΗΠΑ, Γερμανία) ως προς τον τρόπο επικοινωνίας και τις πληροφορίες οι οποίες απαιτούνται ώστε η επικοινωνία να είναι αποτελεσματική. Στην περίπτωση των νοηματικά ισχυρών κουλτούρων, η επικοινωνία δεν βασίζεται μόνο σε ό,τι λέγεται αλλά και σε ό,τι εννοείται, (ένα μήνυμα μπορεί να μεταδίδεται μέσω της γλώσσας του σώματος, της κίνησης των ματιών ή ακόμα και της σιωπής). Αντίθετα, στη δεύτερη περίπτωση, η επικοινωνία βασίζεται αποκλειστικά σε ό,τι γράφεται ή δηλώνεται γραπτά ή προφορικά, β) κουλτούρες στις οποίες οι άνθρωποι εκτελούν ένα έργο τη φορά (π.χ. Γερμανοί, Αμερικανοί) και κουλτούρες όπου οι άνθρωποι κάνουν πολλά πράγματα ταυτόχρονα (π.χ. Γάλλοι, Νοτιοαμερικανοί) και γ) κουλτούρες στις οποίες τα άτομα δίνουν σημασία και επιδιώκουν να έχουν πολύ χώρο (π.χ. Αμερικανοί) και κουλτούρες στις οποίες τα άτομα ικανοποιούνται με λίγο χώρο (π.χ. Ιάπωνες) (Αννινος στον Θανόπουλο, 2012).

Ο Ολλανδός κοινωνιολόγος Geert Hofstede, με βάση έρευνα σε υπαλλήλους της IBM σε 40 χώρες από το 1967 έως το 1973, κατάφερε να αναγνωρίσει έναν αριθμό πολιτισμικών διαφορών. Αυτές παρουσιάζονται στον παρακάτω πίνακα:

Διαπολιτισμική διαφορά	Περιγραφή
Ανισότητα εξουσίας (power distance)	Ο βαθμός στον οποίο μια κοινωνία αποδέχεται την άνιση κατανομή της εξουσίας
Αποφυγή της αβεβαιότητας (uncertainty avoidance)	Ο βαθμός στον οποίο τα μέλη μιας κοινωνίας αισθάνονται άνετα σε κατάσταση αβεβαιότητας
Αρρενωπότητα ή θηλυκότητα (masculinity or femininity)	Η έμφαση μιας κοινωνίας σε «ανδρικά» χαρακτηριστικά όπως είναι ο δυναμισμός, οι υλικές ανταμοιβές, η επιδίωξη της επιτυχίας ή σε «γυναικεία» όπως είναι η μετριότητα, το ενδιαφέρον για την ποιότητα ζωής
Ατομικισμός ή συλλογικότητα (individualism / collectiveness)	Το ενδιαφέρον για το άτομο ή για το σύνολο των ανθρώπων πχ ομάδα
Μακροχρόνιος ή βραχυχρόνιος προσανατολισμός (long term vs short term normative orientation) (Hofstede & Bond, 1988)	Ο βαθμός στον οποίο μια κοινωνία είναι προσανατολισμένη στο μέλλον ή στο παρελθόν και το παρόν
Ελεύθερη ή περιορισμένη (indulgence vs restraint) ικανοποίηση αναγκών (Hofstede, Hofstede & Minkov, 2010)	Ο βαθμός στον οποίο μια κοινωνία επιτρέπει την ικανοποίηση των αναγκών ελεύθερα ή την περιορίζει μέσω κοινωνικών κατευθύνσεων/προτροπών.

Πίνακας 6.1 Οι διαπολιτισμικές διαφορές κατά Hofstede.

Τα ευρήματα αυτά είναι σημαντικά για το πώς πρέπει να γίνονται τα πράγματα, να αντιμετωπίζεται ο πελάτης, να καθορίζονται οι εργασιακές σχέσεις, να δημιουργούνται συστήματα και διαδικασίες ώστε να παράγεται και να παρέχεται μια ποιοτική υπηρεσία (στον εσωτερικό και στον εξωτερικό πελάτη).

Η Ελλάδα ως προς την ανισότητα εξουσίας βαθμολογείται με 60%, γεγονός το οποίο σημαίνει ότι η ελληνική κοινωνία θεωρεί πως η ιεραρχία θα πρέπει να γίνεται σεβαστή, οι εργαζόμενοι θέλουν να τους κατευθύνουν οι προϊστάμενοί τους και οι ανισότητες μεταξύ των ανθρώπων είναι αποδεκτές. Ως προς την αποφυγή της αβεβαιότητας η χώρα μας λαμβάνει τον μεγαλύτερο βαθμό (100%), γεγονός το οποίο δείχνει ότι δεν αισθανόμαστε καθόλου καλά σε αμφίρροπες καταστάσεις, ότι η γραφειοκρατία, οι νόμοι, οι κανόνες είναι σημαντικοί γιατί δημιουργούν ένα ασφαλές περιβάλλον αλλά και ότι έχουμε την τάση να εκφράζουμε τα συναισθήματά μας και να αναζητούμε καθημερινές στιγμές χαλάρωσης. Ως προς τον ατομικισμό και τη συλλογικότητα η Ελλάδα βρίσκεται στο 35%, κάτι που μας κατατάσσει στις συλλογικές κοινωνίες, αφού από μικρή ηλικία ενσωματωνόμαστε στην οικογένεια, που προστατεύει ζητώντας αφοσίωση. Στις επιχειρήσεις δίνεται σημασία στην ανάπτυξη μακροχρόνιων σχέσεων. Στις συλλογικές κουλτούρες δίνεται έμφαση στην αίσθηση του ανήκειν και στην ομαδική λήψη αποφάσεων. Η χώρα μας βαθμολογείται με 57% ως προς την αρρενωπότητα, γεγονός που την κατατάσσει στις μέτρια αρρενωπές, προσανατολισμένες στην επιτυχία, την απόκτηση χρήματος και τις φιλοδοξίες κοινωνίες, με 45% στον μακροχρόνιο προσανατολισμό (αφού είναι περισσότερο προσανατολισμένη στις παραδόσεις) και 50% ως προς τον βαθμό ελευθερίας ικανοποίησης αναγκών (<http://geert-hofstede.com/greece.html>).

Οι Trompenaars και Hampden-Turner (1997), με βάση το έργο του Hofstede, ανέπτυξαν στη συνέχεια το δικό τους υπόδειγμα με βάση δεδομένα δέκα ετών από 115.000 στελέχη που αντιπροσώπευαν 28 χώρες. Σύμφωνα με αυτό, επτά πολιτισμικές διαστάσεις (επίκεντρο ελέγχου, σχέση με τον χρόνο, ατομισμός ή συλλογικότητα, ενδεχόμενη ή γενική ισχύς κανόνων/πρακτικών, βαθμός διατήρησης του ρόλου σε διαφορετικά περιβάλλοντα, βαθμός έκφρασης συναισθημάτων, τρόπος απόκτησης κύρους) επηρεάζουν αξίες, στάσεις και συμπεριφορές στον εργασιακό χώρο και άρα στην ποιότητα του εκτελούμενου έργου και της παρεχόμενης υπηρεσίας. Σχετικός είναι ο πίνακας 6.2.

Οικουμενικότητα (universalism) – εφαρμογή κανόνων και διαδικασιών παντού	Ιδιαιτερότητα (particularism) – ενθάρρυνση της ευελιξίας για προσαρμογή στις κάθε φορά συγκεκριμένες συνθήκες
Ατομικισμός (individualism) – ενθάρρυνση προσωπικής ελευθερίας και ευθύνης	Συλλογικότητα (communitarianism) – ενθάρρυνση ατόμων να εργάζονται για τη συναίνεση προς όφελος της ομάδας
Συναισθηματική ουδετερότητα (neutral) – έλεγχος έκφρασης συναισθημάτων ώστε να εξασφαλίζεται η αντικειμενικότητα στην αντιμετώπιση καταστάσεων	Έκφραση συναισθημάτων (affective) – ανοικτή & ελεύθερη έκφραση των σκέψεων και των αισθημάτων
Διάκριση ρόλων (specific) – τάση διαχωρισμού ρόλων, τα άτομα πιστεύουν ότι μπορούν να εργάζονται καλά έστω κι αν δεν έχουν καλές σχέσεις μεταξύ τους	Επικάλυψη ρόλων (diffuse) – τα άτομα θεωρούν ότι οι καλές σχέσεις βοηθούν την επίτευξη των στόχων
Επίτευξη ως βάση του status (achievement) – τα άτομα εκτιμώνται κι ανταμείβονται με βάση όσα κάνουν και επιτυγχάνουν χρησιμοποιώντας δεξιότητες και γνώσεις	Προηγούμενη εμπειρία ως βάση του status (ascription) – τα άτομα γίνονται σεβαστά στη βάση του ποια είναι, τι έχουν πετύχει ως τώρα και της εμπειρίας τους.
Έμφαση στο μέλλον – εστίαση στο παρόν κοιτώντας σε μια επιθυμητή μελλοντική κατάσταση διαδοχικά (sequential) – τα άτομα θέλουν τα πράγματα να εξελίσσονται με μια σειρά, τους αρέσει να προγραμματίζουν (ο χρόνος είναι χρήμα)	Έμφαση στο παρόν, παρελθόν – το παρόν χτίζεται με βάση τη γνώση του παρελθόντος (synchronic) – τα άτομα θεωρούν ότι παρελθόν, παρόν και μέλλον είναι συνδεδεμένα, ασχολούνται με πολλά έργα ταυτόχρονα και θεωρούν τα σχέδια και τις δεσμεύσεις ως ευέλικτα
Εσωτερικό επίκεντρο ελέγχου (internal) – πίστη ότι τα άτομα ελέγχουν το περιβάλλον τους	Εξωτερικό επίκεντρο ελέγχου (external) – πίστη ότι το περιβάλλον ελέγχει τα άτομα

Πίνακας 6.2 Οι πολιτισμικές διαστάσεις κατά Trompenaars & Hampden-Turner.

Σε παρόμοια συμπεράσματα καταλήγει και η μελέτη GLOBE (Global Leadership and Organizational Behaviour Effectiveness) (House κ.α., 2004), η οποία διεξήχθη στη δεκαετία του 1990 σε 17.000 μεσαία στελέχη 951 επιχειρήσεων σε 62 χώρες.

Επιπλέον, μελέτη η οποία αποσκοπούσε να συγκρίνει Αμερικανούς και Ιάπωνες κατέληξε στο συμπέρασμα ότι στις ΗΠΑ αποδίδεται μεγαλύτερη σημασία στην έννοια του εγώ (προσωπική ανάπτυξη, προσωπική επιτυχία, προσωπική σταδιοδρομία) σε αντίθεση με την Ιαπωνία, στην οποία κυριαρχεί η συλλογική προσπάθεια και η υποταγή του εγώ στην ομάδα (σε επίπεδο στελεχών) (Tayeb, 1996). Η ίδια ερευνήτρια υποστήριξε μάλιστα ότι ο τρόπος επικοινωνίας, η σύγκρουση και η αρμονία, η θεώρηση/ αντίληψη της αλλαγής και ο χρονικός προσανατολισμός ασκούν σημαντική επιρροή στην άσκηση διοίκησης. Οι κάτοικοι της Μεσογείου, για παράδειγμα, είναι ανοικτοί, σε αντίθεση με τους Σκανδιναβούς, οι οποίοι είναι ψυχολογικά απόμακροι. Άλλο παράδειγμα σχετίζεται με τη διαφορά στην έμφαση που δίνεται σε χαρακτηριστικά των δύο φύλων. Ενώ η κουλτούρα των ΗΠΑ παρουσιάζει σαφή ανδρικά/αρρενωπά χαρακτηριστικά (π.χ. επιθετικότητα και συναισθηματική σκληρότητα), στη Νορβηγία, στη Σουηδία ή σε άλλες σκανδιναβικές χώρες κυριαρχεί περισσότερο το θηλυκό στοιχείο.

Όπως τονίστηκε και προηγουμένως, η επιτυχία μιας πρακτικής σε μια δεδομένη κουλτούρα δεν σημαίνει κατ' ανάγκη επιτυχία και σε μια άλλη. Αυτό μπορεί να είναι συνέπεια του λεγόμενου κριτηρίου αυτοαναφοράς, δηλαδή της τάσης να θεωρούμε τον κόσμο μέσα από τον δικό μας άξονα αναφοράς, τα δικά μας μάτια, τη δική μας κουλτούρα. Τέτοιες περιπτώσεις είναι οι ακόλουθες (Άννινος στον Θανάπουλο, 2012):

Η προσπάθεια της Disney για διείσδυση στη γαλλική αγορά το 1992 με τη δημιουργία ενός θεματικού πάρκου απέτυχε αρχικά να ανταποκριθεί στον στόχο 11 εκατομμυρίων επισκεπτών λόγω υποεκτίμησης του παράγοντα «εθνική κουλτούρα». Τόσο οι προτιμήσεις των πελατών όσο και η γαλλική αντίληψη για την ποιότητα ζωής δεν ελήφθησαν υπόψη από την εταιρεία. Ο CEO της Disney, Michael D. Eisner, θεώρησε/αντιμετώπισε το πάρκο καθαρά ως ένα επιχειρηματικό σχέδιο το οποίο κάποια στιγμή θα απέδιδε. Μετά από αλλαγές στην ανώτατη διοίκηση της Disneyland Paris και τις υποδείξεις από την αμερικανική διοίκηση ότι γαλλικά πολιτισμικά στοιχεία, όπως ο τρόπος επικοινωνίας, οι προτιμήσεις των πελατών και η γλώσσα, έπρεπε να προσεχθούν ιδιαίτερα, η κατάσταση σταδιακά βελτιώθηκε (Workman, 2008).

Η κουλτούρα διαδραματίζει σημαντικό ρόλο και στον τρόπο με τον οποίο ο εξωτερικός πελάτης αξιολογεί την ποιότητα μιας υπηρεσίας λόγω διαφορετικών προσδοκιών αλλά και τρόπου αντίληψης της υπηρεσίας (π.χ. Mattila, 1999a & 1999b· Furrer, Liu & Subharshnan, 2000· Liu, Furrer & Subharshnan, 2001· Imrie, Cadogan & McNaughton, 2002· Heo, Jogaratnam & Buchanan, 2004· Kanousi, 2005· Malhotra κ.α., 2005· Kong & Jogaratnam, 2007), με όποιες επιπτώσεις μπορεί να έχει αυτό στην ικανοποίηση του πελάτη (Mattila, 1999a, 1999b). Σε μελέτη στον κλάδο του τουρισμού επιβεβαιώνεται η επίδραση της εθνικής

κουλτούρας στη σχέση ικανοποίησης και αφοσίωσης των πελατών αλλά και ότι η εθνικότητα επηρεάζει το επίπεδο ικανοποίησης και αφοσίωσης τους (Pantounakis, 2013). Η φύση ή και η αυλότητα της υπηρεσίας την καθιστούν εύκολα αντικείμενο επηρεασμού από τον παράγοντα της κουλτούρας. Συνεπώς, τα στελέχη οφείλουν να αξιολογούν και να προσαρμόζουν τα στοιχεία τεχνικής και λειτουργικής ποιότητας των υπηρεσιών με βάση τα χαρακτηριστικά κουλτούρας των πελατών τους και να έχουν υπόψη τους πως ακόμα και τα μέσα με τα οποία αυτοί διαμορφώνουν τις προσδοκίες τους μπορεί από κουλτούρα σε κουλτούρα να διαφέρουν (Laroche, Kalamas & Cleveland, 2005).

Ένα άλλο παράδειγμα το οποίο καταδεικνύει τη σημασία της κουλτούρας είναι η περίπτωση της κατασκευής του επεξεργαστή μνήμης 256 Megabit τη δεκαετία του 1990 από κοινού από τις IBM, Siemens A.G και Toshiba Corp. of Japan λόγω του μεγάλου κόστους του. Σύμφωνα με το σχετικό άρθρο στη Wall Street Journal, συγκεντρώθηκαν στη Νέα Υόρκη επιστήμονες και προσωπικό από διαφορετικές κουλτούρες. Αν και στην αρχή τα πράγματα κυλούσαν ομαλά, στην πορεία εμφανίστηκαν προβλήματα. Οι Ιάπωνες είχαν συνηθίσει να εργάζονται όλοι μαζί σε μεγάλα γραφεία στα οποία όλοι ακούν και γνωρίζουν τι κάνει ο καθένας. Η γνώση και η πληροφορία διαμοιράζεται ακόμα και κατά τη διάρκεια των διαλειμμάτων ή της ξεκούρασης. Τελικά, αποφασίστηκε να «γκρεμιστούν» μερικοί τοίχοι στα μικρά γραφεία της IBM προκειμένου να βελτιωθεί η επικοινωνία. Οι δε Γερμανοί μιλούσαν για το American hamburger style of management, το οποίο ξεκινούσε με κουβέντα για την οικογένεια, προχωρούσε στην άσκηση κριτικής και έκλεινε με κάποια ενθαρρυντικά λόγια. Ακόμα, θεωρούσαν αδιανόητο να πρέπει να εργάζονται σε γραφεία χωρίς παράθυρα. Μάλιστα, όπως και οι Ιάπωνες, κρεμούσαν τα παλτά τους στις πόρτες, μην επιτρέποντας στους Αμερικανούς συναδέλφους τους να βλέπουν από το μικρό παραθυράκι της πόρτας αν είναι απασχολημένοι. Ενώ λοιπόν στην αρχή τα πράγματα φαινόταν ότι θα πάνε καλά, σε ορισμένο χρονικό διάστημα όλοι εργάζονταν απομονωμένοι και τελικά δεν επιτεύχθηκε η δημιουργικότητα που ήταν ο στόχος. Οι μηχανικοί ήταν ταλαντούχοι και κατάφεραν να ξεπεράσουν τις δυσκολίες της δουλειάς, εντούτοις τα υπόλοιπα προβλήματα θα μπορούσαν να ξεπεραστούν αν είχε δοθεί περισσότερη σημασία στο θέμα της κουλτούρας (Browning, 2004).

Ένα ακόμα παράδειγμα το οποίο καταδεικνύει τη σημασία της κουλτούρας είναι η περίπτωση της διείσδυσης της Microsoft στην Κίνα (Kirkpatrick, 2007). Από το 1992 η Microsoft ξόδεψε πολλά δισεκατομμύρια δολάρια για να μάθει πώς να «δουλεύει» με τον κινεζικό τρόπο. Όλοι σχεδόν στην Κίνα χρησιμοποιούσαν Windows αλλά κανείς δεν ήταν πρόθυμος να πληρώσει για το λογισμικό. Η κουλτούρα του πειρατικού λογισμικού (90-95%), ο κρατικός έλεγχος στην προμήθεια λειτουργικού συστήματος και η έλλειψη δέσμευσης στην κινεζική αγορά ήταν τα κύρια εμπόδια που αντιμετώπιζε η Microsoft. Σήμερα η Microsoft, έχοντας πληρώσει τεράστια χρηματικά ποσά για να προστατεύσει νομικά τα δικά της προϊόντα και έχοντας διαπιστώσει την αποτυχία των τιμολογιακών της στρατηγικών, αναγνωρίζει ότι η ανοχή της πειρατείας αποδείχθηκε η καλύτερη στρατηγική γι' αυτή, μια και το 90% των ηλεκτρονικών υπολογιστών στην Κίνα διαθέτουν Windows. Παράλληλα, η τιμή για κάθε πακέτο λειτουργικού συστήματος έπεσε στα 3\$. Επομένως, δεν είναι απολύτως σαφές αν η Microsoft άλλαξε την Κίνα ή τελικά η Κίνα άλλαξε τη Microsoft. Αυτό που είναι σημαντικό και σαφές είναι ότι τα κυρίαρχα πολιτισμικά στοιχεία μιας χώρας επηρεάζουν επιχειρηματικές πρακτικές και στρατηγικές (Key, 2000· Paik & Sohn, 2004· Hong, Snell & Easterby-Smith, 2006· Lucas, 2006). Η εθνική κουλτούρα επομένως επηρεάζει το ατομικό/διαπροσωπικό επίπεδο (π.χ. διαπραγματεύσεις, επικοινωνία, αποδοτικότητα και αποτελεσματικότητα εργασίας) και το οργανωσιακό επίπεδο (π.χ. διοικητικές πρακτικές, αποδεκτή ηγετική συμπεριφορά και αποτελεσματικά ηγετικά στίλ, διαδικασίες λήψης αποφάσεων, δομή, διαχείριση κρίσεων, συστήματα παρακίνησης και θεωρήσεις διοικητικού ελέγχου).

Βιβλιογραφία/Αναφορές

- Adler, N. J. & Bartholomew, S. (1992). Academic and professional communities of discourse: Generating knowledge on transnational human resource management. *Journal of International Business Studies*, 23 (3), 551-570.
- Brodbeck, F., Frese, M., Akerblom, S., Audia, G., Bakacsi, G. & 37 co-authors. (2000). Cultural variation of leadership prototypes across 22 European countries. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 73 (2), 1-29.
- Browning, E. S. (2004). Side by side: computer chip project brings rivals together, but the cultures clash. *The Wall Street Journal*, Tuesday, May, 3: A1, A6.
- Deal, T. & Kennedy, A. (1982). *Corporate cultures*. Mass: Addison Wesley.
- Edvardsson, B. & Enquist, B. (2002). The IKEA Saga: How service quality drives service strategy. *The Service Industries Journal*, 22 (4), 153-186.
- Furnham, A. & Gunter, B. (1993). *Corporate assessment: Auditing a company's personality*. London: Routledge.
- Furrer, O., Liu, B.S. & Sudharshnan, D. (2000). The relationships between culture and service quality perceptions: basis for cross-cultural market segmentation and resource allocation. *Journal of Service Research*, 2(4), 355-371.
- Gelfand, M. J, Hisae Nishii, L. & Raver, J.L (2006). On the nature and importance of cultural tightness-looseness. *Journal of Applied Psychology*, 91 (6), 1225–1244.
- Gemmel, P., Van Looy, B. & Van Dierdonck (2013). *Service management: An integrated approach*. Essex: Pearson.
- Grönroos, C. (1990). *Service management and marketing: Managing the moments of truth in service competition*. New York: Lexington Books.
- Gupta, A., McDaniel, J.C. & Kanthi-Herath, S.(2005). Quality management in service firms: sustaining structures of total quality service. *Managing Service Quality*, 15 (4), 389-402.
- Hage, H. & Finsterbush, K.(1987). *Organizational change as development strategy: Models and tactics for improving third world organizations*. Lynne Rienner Publishers.
- Handy, C. (1993). *Understanding organizations*. London: Penguin Books Ltd.
- Heo, J.K., Jogaratnam, G. & Buchanan, P. (2004). Customer-focused adaptation in New York City hotels: exploring the perceptions of Japanese and Korean travelers. *International Journal of Hospitality Management*, 23(1), 31-53.
- Hickson, D.J. (1974). The Culture-Free Context of Organization Structure: A Trinational Comparison, *Sociology*, 8 (1), 59-80.
- Hill, C.E., Loch, K.D., Straub, D.W. & El-Sheshai, K. A. (1998). Qualitative Assessment of Arab Culture and Information Technology Transfer, *Journal of Global Information Management*, 6 (3), 29-38.
- Hofstede, G., Hofstede G.J. & Minkov M. (2010). *Cultures and organizations*. New York: McGraw-Hill.
- Hofstede, G. (1980). *Culture's consequences: International differences in work related values*. Beverly Hills, CA: Sage
- Hofstede, G. (1991). *Cultures and organizations, software of the mind: Intercultural cooperation and its importance for survival*. New York: McGraw Hill.
- Hofstede, G., Neuijen, B., Daval Ohayy, D. & Sanders, G. (1990). Measuring organizational cultures: A qualitative and quantitative study across twenty cases. *Administrative Science Quarterly*, 32 (2), 286-316.

- Hofstede, G. & Bond, M.H. (1988). The Confucius connection: From cultural roots to economic growth. *Organizational Dynamics* 16 (4), 4-21.
- Hong, J. F.L, Snell, R.S. & Easterby-Smith, M. (2006). Cross cultural influences on organizational learning in multinational corporation: The case of Japanese companies in China. *Journal of International Management*, 12 (4), 408-429.
- House, R.J., Hanges, P.J, Javidan, M., Dorfman, P.W. & Gupta, V. (2004). *Culture, leadership and organizations: The GLOBE study of 62 societies*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Imrie, B.C., Cadogan, J.W. & McNaughton, R. (2002). The service quality construct on a global stage. *Managing Service Quality: An International Journal*, 12 (1), 10-18.
- Johnston, R, Clark, R. & Shulver, M. (2012). *Service operations management*. Essex: Pearson Education.
- Johnson, G., Scholes, K. & Whittington, R. (2009). *Exploring corporate strategy*. Essex: FT. Prentice Hall.
- Kakabadse A. (1993). Success levers for Europe: the Cranfield Executive Competencies Survey. *Journal of Management Development*, 13 (1), 75-96.
- Kanousi, A. (2005). An empirical investigation of the role of culture on service recovery expectations. *Managing Service Quality: An International Journal*, 15 (1), 57-69.
- Key, S. (2000). The effect of culture on management style: A comparison of US and Indonesian managers. *Journal of Transnational Management Development*, 5 (3), 23-46.
- Kirkpatrick, D. (2007). How Microsoft conquered China? Ανακτήθηκε από http://money.cnn.com/magazines/fortune/fortune_archive/2007/07/23/100134488/index.htm.
- Kluckhohn, F. R. & Strodtbeck, F. L. (1961). *Variations in value orientations*. Evanston, Illinois: Row, Peterson.
- Kong, M. & Jogaratnam, G. (2007). The influence of culture on perceptions of service employee behavior. *Managing Service Quality: An International Journal*, 17 (3), 275-297.
- Kotter, J.P. & Heskett, J.L.. (1992). *Corporate culture and performance*. New York: The Free Press.
- Kroeber, A.L. & Kluckhohn, C. (1952). *Culture: A critical review of concepts and definitions*. Harvard University Peabody Museum of American Archeology and Ethnology Papers 47.
- Laroche, M., Kalamas, M. & Cleveland, M. (2005). "I" versus "we". *International Marketing Review*, 22 (3), 279-308.
- Leonard, K. D. (1977). *Reaching the peasant farmer: Organization theory and practice in Kenya*. Chicago: The University of Chicago Press.
- Liu, S., Furrer, O. & Sudharshanan, D. (2001). The relationships between culture and behavioral intentions towards services. *Journal of Service Research*, 4 (2), 118-129.
- Lubatkin, M., Ndiaye, M. & Vengroff, R.(1997). The nature of managerial work in developing countries: A limited test of the universalist hypothesis, *Journal of International Business Studies*, 28 (4), 711-733.
- Lucas, L. M. (2006). The role of culture on knowledge transfer: The case of MNC. *The Learning Organization*, 13 (3), 257-275.
- Malhotra, N.K., Ulgado, F.M., Agarwal, J., Shainesh, G. & Wu, L. (2005). Dimensions of service quality in developed and developing economies: multi-country cross-cultural comparisons. *International Marketing Review*, 22 (3), 256-278.
- Mattila, A.S. (1999a). The role of culture and purchase motivation in service encounter evaluations. *Journal of Services Marketing*, 13 (4/5), 376-389.
- Mattila, A.S. (1999b). The role of culture in the service evaluation process. *Journal of Service Research*, 1 (3), 250-261.
- Mintzberg, H. (1973). *Managerial work*. New York: Harper and Row.

- Myers, A., Kakabadse, A., McMahon, T. & Spony, G. (1995). Top management styles in Europe: Implications for business and cross-national teams, *European Business Journal*, 7 (1), 17-28.
- Newman, K. & Nollen, S. (1996). Culture and congruence: The fit between management practices and national culture, *Journal of International Business Studies*, 27 (4), 753-779.
- Ouchi, W.G. (1981). *Theory Z: How American business can meet the Japanese challenge*. Reading Mass: Addison Wesley.
- Paik, Y. & Derick Sohn, J. (2004). Expatriate managers and MNC's ability to control international subsidiaries: The case of Japanese MNCs. *Journal of World Business*, 39 (1), 61-71.
- Pantouvakis, A. (2013). The moderating role of nationality on the satisfaction loyalty link: evidence from the tourism industry. *Total Quality Management & Business Excellence*, 24 (9-10), 1174-1187.
- Parasuraman, A. (1987). Customer-oriented corporate cultures are crucial to services marketing success. *Journal of Services Marketing*, 1 (1), 39-46.
- Pascale, R.T. & Athos, A. (1981). *The art of Japanese management*. New York: Simon Schuster.
- Pelled, L. & Xin, K. (1997). Work Values and their human resource management implications: A theoretical comparison of China, Mexico, and the United States, *Journal of Applied Management Studies*, 6 (2), 185-198.
- Peters, T. & Waterman, R. (1982). *In search of excellence: Lessons from Americas best run companies*. New York: Harper Row.
- Salk, J. E. & Brannen, M.Y. (2000). National culture, networks, and individual influence in a multinational management team, *Academy of Management Journal*, 43 (2), 191-202.
- Salzer –Mörling, M. (1998). *Företag som kulturella uttryck*. Bjärred: Academia Adacta.
- Schein, E.H. (1992). *Organizational culture and leadership: A dynamic view*. San Fransisco: Jossey-Bass.
- Schein, E.H. (2010). *Organizational culture and leadership*. San Fransisco: Jossey Bass.
- Schneider, B. & Bowen, D.E. (1995). *Winning the service game*. Boston: Harvard Business School Press.
- Schwartz, S.H. (1994). Are there universal aspects in the content and structure of values? *Journal of Social Issues*, 50 (4), 19-45.
- Swindler, A. (1986). Culture in action: Symbols and strategies. *American Sociological Review*, 51 (2), 273-286.
- Tayeb, M. (1996). *The management of a multicultural workforce*. Chichester: Wiley & Sons.
- Tayeb, M. (1994). Organizations and national culture: Methodology considered, *Organization Studies: Special Issue on Cross-National Organization Culture*, 15 (3), 429-446.
- Trompenaars, F. (1993). *Riding the waves of culture: Understanding cultural diversity in business*. London: Economist Books.
- Trompenaars, F. & Hampden-Turner, C. (1997). *Riding the waves of culture*. London: Nicholas Brealy.
- Tylor, E. (1871). *Primitive Culture*. New York: J.P. Putnam's Sons.
- Vengroff, R. (1988). Rural Development, policy reforms and the assessment of management training needs in Africa: A comparative perspective. Paper prepared for delivery at the Annual Meeting of the African Studies Association, Chicago, October 27-30.
- Workman, D. (2008). Disneyland resort Paris lessons: American management adapts to cultural diversity in France. Ανακτήθηκε απο <http://www.suite101.com/content/disneyland-resort-paris-lessons-a44307> .
- Yukl, G.A. (1994). *Leadership in organizations*. Englewood Cliffs: Prentice Hall.
- Zeithaml, V.A., Parasuraman, A. & Berry, L. (1990). *Delivering service quality: Balancing consumer perceptions and expectations*. New York: The Free Press.

Zerbe, W.J., Dobni, D. & Gedaliahu, H. (1998). Promoting employee service behavior: The role of perceptions of human resources management practices and service culture. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 15 (2), 165-179.

Αννινος, Λ.Ν. (2012). Η επίδραση της εθνικής κουλτούρας στην υλοποίηση στόχων της διεθνούς επιχείρησης. Στον Θανόπουλο, Ι. Διεθνής επιχείρηση. (83-95). Αθήνα: Interbooks.

Κριτήρια αξιολόγησης

Ερώτηση 1

Να ορίσετε την κουλτούρα και να αναφέρετε συνοπτικά τα συστατικά της στοιχεία.

Απάντηση

Ο όρος «κουλτούρα» προέρχεται από το λατινικό «colere» που σημαίνει καλλιεργώ, φροντίζω και χρησιμοποιείται ήδη από τον 15ο αιώνα για να εκφράσει την καλλιέργεια μέσω της εκπαίδευσης. Σύμφωνα με τον Schein (1992), η κουλτούρα αποτελεί ένα σύνολο κοινών βασικών παραδοχών οι οποίες έχουν ανακαλυφθεί ή αναπτυχθεί από μια ομάδα ατόμων διαχρονικά στην πορεία προσαρμογής της στο εξωτερικό περιβάλλον ή εσωτερικής της ολοκλήρωσης. Ο ίδιος υποστηρίζει ότι έχει αποδειχθεί πως οι παραδοχές αυτές ισχύουν και συνεπώς μπορούν να διδαχθούν σε νέα άτομα ως ο ορθός τρόπος σκέψης, αντίληψης και αντιμετώπισης πραγμάτων και καταστάσεων. Κανείς μπορεί να ανήκει σε περισσότερες από μία ομάδες και άρα να επηρεάζεται από την κουλτούρα αυτών

Η κουλτούρα διακρίνεται σε δύο επίπεδα, το ορατό (visible) και το μη ορατό (invisible). Το ορατό επίπεδο της κουλτούρας περιλαμβάνει τα δημιουργήματα των ανθρώπων (artefacts) και βεβαίως τις συμπεριφορές τους. Παραδείγματα τέτοιων δημιουργημάτων είναι τα πνευματικά έργα, τα έργα τέχνης, όπως π.χ. μια θεατρική παράσταση, ένα μουσικό κομμάτι ή ένας πίνακας ζωγραφικής, ενώ ενδεικτικά παραδείγματα ανθρώπινων συμπεριφορών είναι η κάλυψη του στόματος κατά τη διάρκεια του φαγητού, ο χαιρετισμός όταν μπαίνει κάποιος στο ασανσέρ το πρωί, η μεσημεριανή ξεκούραση κατά την εργασία. Το μη ορατό επίπεδο της κουλτούρας περιλαμβάνει τις πεποιθήσεις και τις αξίες (espoused values) των ανθρώπων. Αυτά στηρίζονται σε ορισμένες βασικές παραδοχές (basic underlying assumptions), στην κοσμοθεώρηση, στον τρόπο αντίληψης, σκέψης και ερμηνείας του κόσμου, των άλλων και του προσωπικού εαυτού. Ειδικότερα, σε επίπεδο επιχείρησης στα δημιουργήματα περιλαμβάνονται η δομή και οι διαδικασίες, σε επίπεδο αξιών όλα εκείνα τα πιστεύω τα οποία είναι η βάση για την αποστολή της επιχείρησης και τους στόχους της, ενώ σε επίπεδο βασικών παραδοχών περιλαμβάνονται δεδομένες πεποιθήσεις και αντιλήψεις για το πώς πρέπει να έχουν τα πράγματα σε σχέση π.χ. με πελάτες, συναδέλφους και περιβάλλον εσωτερικά στην επιχείρηση.

Ως προς τα συστατικά στοιχεία της κουλτούρας αξίζει να αναφερθούν δύο ακόμα προσεγγίσεις, αυτή του Hofstede κ.α. (1990) και αυτή των Johnson, Scholes & Whittington (1999). Σύμφωνα με την πρώτη, η κουλτούρα διακρίνεται σε 4 θεμελιώδη στοιχεία:

- στις αξίες (values),
- στις τελετουργίες (rituals) (κοινωνικά απαραίτητες δραστηριότητες),
- στους ήρωες (heroes) (άτομα τα οποία διαθέτουν ξεχωριστά χαρακτηριστικά και χαίρουν εκτίμησης) και
- στα σύμβολα (symbols) (χειρονομίες, λέξεις, αντικείμενα με ιδιαίτερο νόημα για ένα άτομο ή μια ομάδα), ενώ οι (διοικητικές) πρακτικές οι οποίες κατά το παρελθόν έχουν δοκιμαστεί και λειτουργήσει και συνεχίζουν να λειτουργούν ενσωματώνονται περαιτέρω στην κουλτούρα.

Στο κέντρο της κουλτούρας βρίσκονται οι αξίες οι οποίες καθορίζουν τη συμπεριφορά.

Η δεύτερη προσέγγιση (αυτή του ιστού της κουλτούρας) κάνει λόγο για 7 αλληλένδετα στοιχεία:

- το ισχύον σύνολο αρχών και παραδοχών που καθορίζουν την κρίση των ατόμων (paradigm) (κοσμοθεώρηση),

- την οργανωσιακή δομή (organizational structure) (ποιος αναφέρεται σε ποιον, αν είναι ευέλικτη ή όχι, αν είναι κάθετη ή οριζόντια κ.λπ.,
- τη δομή δύναμης (power structure)(δεν ταυτίζεται αναγκαστικά με την οργανωσιακή δομή, μια και ορισμένα άτομα ενδέχεται να έχουν περισσότερη δύναμη λόγω γνώσης, εμπειρίας ή άλλων χαρακτηριστικών),
- τα συστήματα ελέγχου (control systems) (αυτά καθορίζουν τι είναι σημαντικό και πώς πρέπει να μετριέται),
- τις ρουτίνες/τελετές (routines/rituals) (συγκεκριμένες δραστηριότητες οι οποίες προσδιορίζουν το πώς γίνονται τα πράγματα),
- τα σύμβολα (symbols) (γλώσσα, λογότυπα, επαγγελματικοί τίτλοι, στοιχεία τα οποία προσδιορίζουν τι πραγματικά αξίζει στην επιχείρηση) και
- τις ιστορίες (stories) (κυκλοφορούν στην επιχείρηση και αφορούν επιτυχίες, αποτυχίες, σημαντικά γεγονότα κ.λπ.).

Ερώτηση 2

Τι είναι η οργανωσιακή κουλτούρα; Περιγράψτε το μοντέλο του Handy.

Απάντηση

Η οργανωσιακή κουλτούρα περιγράφεται ως ένα σύνολο κοινών αξιών, πεποιθήσεων, παραδοχών το οποίο βοηθά στη «στοίχιση» των εργαζομένων με την επιχείρηση, στη δέσμευσή τους σε αυτήν και εντέλει στην απόδοσή τους. Όπως η προσωπικότητα επηρεάζει τη συμπεριφορά των ατόμων, έτσι και η κουλτούρα σε επίπεδο επιχείρησης επηρεάζει τον τρόπο επίλυσης προβλημάτων από στελέχη και εργαζομένους, τη συμπεριφορά έναντι ανταγωνιστών, τον τρόπο εξυπηρέτησης των πελατών κ.λπ. Η οργανωσιακή κουλτούρα δημιουργεί μια αίσθηση ταυτότητας για κάθε επιχείρηση ενώ παράλληλα είναι το πλαίσιο αναφοράς για αποφάσεις και ενέργειες. Η οργανωσιακή κουλτούρα βοηθά στην εσωτερική ολοκλήρωση (στην ένταξη εργαζομένων στην επιχείρηση αλλά και στην ανάπτυξη ταυτότητας) και στον συντονισμό (στην ανταγωνιστικότητα μέσω σταθερότητας και του δεσίματος του προσωπικού της επιχείρησης). Η οργανωσιακή κουλτούρα χαρακτηρίζεται όμως από δυσκολία στον ακριβή προσδιορισμό των συστατικών της στοιχείων ανά περιβάλλον (δηλαδή είναι αρκετά πολύπλοκη έννοια), χρειάζεται χρόνο για να αναπτυχθεί και σίγουρα δεν αλλάζει εύκολα και σε σύντομο χρονικό διάστημα. Η οργανωσιακή κουλτούρα, κατά τον Handy (1993), διακρίνεται σε 4 βασικούς τύπους (περιγράφονται παρακάτω):

- Κουλτούρα δύναμης (power or club culture) – Ζεϋς: Αυτό το είδος κουλτούρας ενδέχεται να χαρακτηρίζει ανώτατα ιεραρχικά επίπεδα και εταιρείες με έντονο επιχειρηματικό προσανατολισμό. Στις κουλτούρες δύναμης, η δύναμη είναι συγκεντρωμένη σε λίγα άτομα μέσα στην επιχείρηση, τα οποία συμπεριφέρονται όπως ο κυρίαρχος ηγέτης. Τα άτομα αυτά έχουν μεγάλη επιρροή εσωτερικά. Αν στελέχη και εργαζόμενοι αποδέχονται αυτό το είδος κουλτούρας και υπάρχει εμπιστοσύνη μεταξύ τους, τότε όλοι είναι ικανοποιημένοι και εργάζονται από κοινού για την επίτευξη των οργανωσιακών στόχων. Διαφορετικά, δημιουργούνται προβληματικές καταστάσεις, όπως συμβαίνει και στην περίπτωση που ο κυρίαρχος ηγέτης κάνει κατάχρηση της δύναμής του. Οι εργαζόμενοι αξιολογούνται με βάση τα όσα πραγματικά επιτυγχάνουν, υπάρχουν σχετικά λίγοι κανόνες, οι αποφάσεις λαμβάνονται σχετικά γρήγορα, η επιχείρηση αντιδρά ταχύτατα σε αλλαγές και ανταποκρίνεται στις απαιτήσεις των πελατών της. Αν υπάρχει εμπιστοσύνη μεταξύ της εταιρείας και ορισμένων πελατών, τότε ο κεντρικός ηγέτης (Ζεϋς) θα διασφαλίσει όλους τους πόρους για την παροχή ποιοτικών υπηρεσιών (στο πλαίσιο μιας μακροχρόνιας σχέσης).
- Κουλτούρα ρόλων (role culture) – Απόλλων: Στην κουλτούρα ρόλων κυριαρχούν οι σαφείς ρόλοι (προσδοκώμενες συμπεριφορές με βάση τη θέση και το έργο που ανατίθεται σε κάποιον) και οι αρμοδιότητες. Η δύναμη κάποιου προσδιορίζεται από τη θέση του στο οργανόγραμμα της επιχείρησης ενώ υπάρχει και αρκετή γραφειοκρατία. Συνεπώς, η αποτελεσματικότητα της κουλτούρας αυτής βασίζεται στην ορθή κατανομή των ρόλων και των αρμοδιοτήτων ενώ ταιριάζει σε περιβάλλοντα που δεν χαρακτηρίζονται από αλλαγές. Οι εργαζόμενοι έχουν τη δυνατότητα να εξειδικευτούν σε ένα σχετικά ασφαλές περιβάλλον ενώ οι οποιοσδήποτε ανταμοιβές από την εργασία μπορούν να είναι τόσο χρηματικές όσο και

ψυχολογικές (π.χ. προαγωγή). Τέτοιες κουλτούρες χαρακτηρίζουν περισσότερο δημόσιους οργανισμούς αλλά και ορισμένες εταιρείες παροχής υπηρεσιών στις οποίες κυριαρχεί η έμφαση στις διαδικασίες και η έλλειψη ευελιξίας. Αν και η αποδοτικότητα και η αξιοπιστία μπορεί να επιτυγχάνονται, συνήθως στις κουλτούρες αυτές επικρατούν από τους εργαζομένους λογικές του τύπου «αυτό δεν μπορώ να το κάνω» ή «κάνω ήδη παραπάνω από όσο πληρώνομαι».

- Κουλτούρα έργου/καθήκοντος (task culture) – Αθηνά: Στην κουλτούρα έργου κυριαρχεί ο προσανατολισμός στην επίτευξη συγκεκριμένων στόχων και στην εκτέλεση έργων ή στην επίλυση συγκεκριμένων προβλημάτων. Σε αυτήν συνδυάζονται οι κατάλληλοι άνθρωποι πόροι με βάση τις γνώσεις και τα προσόντα τους δημιουργώντας έτσι μια κουλτούρα ομάδας στην οποία η επιρροή στηρίζεται στην εξειδίκευση. Μια τέτοια κουλτούρα είναι κατάλληλη όταν το περιβάλλον χαρακτηρίζεται από μεγάλες αλλαγές και χρειάζονται γρήγορες προσαρμογές. Στην επίλυση προβλημάτων (είναι σημαντικό να) εμπλέκουν τον πελάτη στη διαδικασία εύρεσης της επιδιωκόμενης λύσης, π.χ. στα χαρακτηριστικά της υπηρεσίας (συμβαίνει συχνά στις επιχειρήσεις παραγωγής λογισμικού).
- Κουλτούρα ατόμου (personal or existential culture) – Διόνυσος: Σε αυτόν τον τύπο κουλτούρας κυριαρχεί η έμφαση στο άτομο και η άποψη ότι η επιχείρηση υπάρχει για να το εξυπηρετήσει. Κάθε άτομο θεωρείται μοναδικό, εκτιμάται για αυτά που προσφέρει με βάση την εξειδίκευσή του. Συνήθως τη συναντά κανείς σε επαγγελματικές οργανώσεις. Τα άτομα εργάζονται μόνο αν το προς εκτέλεση έργο έχει ενδιαφέρον ή αν αξίζει πραγματικά να ασχοληθούν με κάποιον πελάτη.

Ερώτηση 3

Ποια η σχέση εθνικής και οργανωσιακής κουλτούρας; Δώστε ένα παράδειγμα στο οποίο να καταδεικνύεται η σημασία της εθνικής κουλτούρας για τη διοίκηση μιας επιχείρησης.

Απάντηση

Μεταξύ των δύο αυτών τύπων κουλτούρας, της εθνικής και της οργανωσιακής, υπάρχει σχέση αλληλεπίδρασης. Η εθνική κουλτούρα είναι δυνατό να επηρεάζει την αντίστοιχη οργανωσιακή αλλά και η οργανωσιακή κουλτούρα να συγκρούεται με την εθνική κουλτούρα (ειδικά για τις επιχειρήσεις εκείνες οι οποίες ασκούν διεθνή επιχειρηματική δραστηριότητα), και αυτό είναι κάτι το οποίο οφείλουν τα στελέχη να λαμβάνουν υπόψη τους. Προκειμένου να είναι αποτελεσματικά στο σημερινό διεθνές περιβάλλον, τα στελέχη πρέπει να έχουν ικανότητες κατανόησης και ερμηνείας της κουλτούρας της χώρας (εθνική κουλτούρα) στην οποία εργάζονται. Αυτό είναι σημαντικό, αφού η αντίληψη για τη διοίκηση και τον τρόπο άσκησης διοίκησης, οι διαφορετικές συνήθειες και προτιμήσεις των πελατών, τα επίπεδα και οι πολιτικές εκπαίδευσης, οι στάσεις απέναντι σε αλλοδαπές επιχειρήσεις και αλλοδαπό προσωπικό αλλά και οι πρακτικές διοίκησης ανθρώπινων πόρων καθορίζουν τη στρατηγική και τις διοικητικές πρακτικές κάθε επιχείρησης. Μια πρακτική που μπορεί να κρίνεται άκρως επιτυχημένη σε μια δεδομένη κουλτούρα μπορεί να έχει εντελώς αντίθετα αποτελέσματα σε μια άλλη.

Η προσπάθεια της Disney για διείσδυση στη γαλλική αγορά το 1992 με τη δημιουργία ενός θεματικού πάρκου απέτυχε αρχικά να ανταποκριθεί στον στόχο 11 εκατομμυρίων επισκεπτών λόγω υποεκτίμησης του παράγοντα «εθνική κουλτούρα». Τόσο οι προτιμήσεις των πελατών όσο και η γαλλική αντίληψη για την ποιότητα ζωής δεν ελήφθησαν υπόψη από την εταιρεία. Ο CEO της Disney, Michael D. Eisner, θεώρησε/αντιμετώπισε το πάρκο καθαρά ως ένα επιχειρηματικό σχέδιο το οποίο κάποια στιγμή θα απέδιδε. Μετά από αλλαγές στην ανώτατη διοίκηση της Disneyland Paris και τις υποδείξεις από την αμερικανική διοίκηση ότι γαλλικά πολιτισμικά στοιχεία, όπως ο τρόπος επικοινωνίας, οι προτιμήσεις των πελατών και η γλώσσα, έπρεπε να προσεχθούν ιδιαίτερα, η κατάσταση σταδιακά βελτιώθηκε.

Ερώτηση 4

Ποιες είναι οι διαπολιτισμικές διαφορές κατά Hofstede;

Απάντηση

Ο Ολλανδός κοινωνιολόγος Geert Hofstede με βάση έρευνα σε υπαλλήλους της IBM σε 40 χώρες από το 1967 έως το 1973, κατάφερε να αναγνωρίσει έναν αριθμό πολιτισμικών διαφορών:

- Ανισότητα εξουσίας (power distance): Ο βαθμός στον οποίο μια κοινωνία αποδέχεται την άνιση κατανομή της εξουσίας
- Αποφυγή της αβεβαιότητας (uncertainty avoidance): Ο βαθμός στον οποίο τα μέλη μιας κοινωνίας αισθάνονται άνετα σε κατάσταση αβεβαιότητας
- Άρρενωπότητα ή θηλυκότητα (masculinity or femininity): Η έμφαση μιας κοινωνίας σε «ανδρικά» χαρακτηριστικά όπως είναι ο δυναμισμός, οι υλικές ανταμοιβές, η επιδίωξη της επιτυχίας ή σε «γυναικεία» όπως είναι η μετριοπάθεια, το ενδιαφέρον για την ποιότητα ζωής
- Ατομικισμός ή συλλογικότητα (individualism / collectiveness): Το ενδιαφέρον για το άτομο ή για το σύνολο των ανθρώπων πχ ομάδα
- Μακροχρόνιος ή βραχυχρόνιος προσανατολισμός (long term vs short term normative orientation): Ο βαθμός στον οποίο μια κοινωνία είναι προσανατολισμένη στο μέλλον ή στο παρελθόν και το παρόν
- Ελεύθερη ή περιορισμένη (indulgence vs restraint) ικανοποίηση αναγκών: Ο βαθμός στον οποίο μια κοινωνία επιτρέπει την ικανοποίηση των αναγκών ελεύθερα ή την περιορίζει μέσω κοινωνικών νορμών.

Ερώτηση 5

Ποια είναι τα χαρακτηριστικά της κουλτούρας ρόλων και ποια της κουλτούρας δύναμης; Υπάρχει ένας ιδανικός τύπος κουλτούρας για τις επιχειρήσεις παροχής υπηρεσιών;

Απάντηση

Στην κουλτούρα ρόλων κυριαρχούν οι σαφείς ρόλοι (προσδοκώμενες συμπεριφορές με βάση τη θέση και το έργο που ανατίθεται σε κάποιον) και οι αρμοδιότητες. Η δύναμη κάποιου προσδιορίζεται από τη θέση του στο οργανόγραμμα της επιχείρησης ενώ υπάρχει και αρκετή γραφειοκρατία. Συνεπώς, η αποτελεσματικότητα της κουλτούρας αυτής βασίζεται στην ορθή κατανομή των ρόλων και των αρμοδιοτήτων ενώ ταιριάζει σε περιβάλλοντα που δεν χαρακτηρίζονται από αλλαγές. Οι εργαζόμενοι έχουν τη δυνατότητα να εξειδικευτούν σε ένα σχετικά ασφαλές περιβάλλον ενώ οι οποιεσδήποτε ανταμοιβές από την εργασία μπορούν να είναι τόσο χρηματικές όσο και ψυχολογικές (π.χ. προαγωγή). Τέτοιες κουλτούρες χαρακτηρίζουν περισσότερο δημόσιους οργανισμούς αλλά και ορισμένες εταιρείες παροχής υπηρεσιών στις οποίες κυριαρχεί η έμφαση στις διαδικασίες και η έλλειψη ευελιξίας. Αν και η αποδοτικότητα και η αξιοπιστία μπορεί να επιτυγχάνονται, συνήθως στις κουλτούρες αυτές επικρατούν από τους εργαζομένους λογικές του τύπου «αυτό δεν μπορώ να το κάνω» ή «κάνω ήδη παραπάνω από όσο πληρώνομαι».

Στις κουλτούρες δύναμης, η δύναμη είναι συγκεντρωμένη σε λίγα άτομα μέσα στην επιχείρηση, τα οποία συμπεριφέρονται όπως ο κυρίαρχος ηγέτης. Τα άτομα αυτά έχουν μεγάλη επιρροή εσωτερικά. Αν στελέχη και εργαζόμενοι αποδέχονται αυτό το είδος κουλτούρας και υπάρχει εμπιστοσύνη μεταξύ τους, τότε όλοι είναι ικανοποιημένοι και εργάζονται από κοινού για την επίτευξη των οργανωσιακών στόχων. Διαφορετικά, δημιουργούνται προβληματικές καταστάσεις, όπως συμβαίνει και στην περίπτωση που ο κυρίαρχος ηγέτης κάνει κατάχρηση της δύναμής του. Οι εργαζόμενοι αξιολογούνται με βάση τα όσα πραγματικά επιτυγχάνουν, υπάρχουν σχετικά λίγοι κανόνες, οι αποφάσεις λαμβάνονται σχετικά γρήγορα, η επιχείρηση αντιδρά ταχύτατα σε αλλαγές και ανταποκρίνεται στις απαιτήσεις των πελατών της. Αν υπάρχει εμπιστοσύνη μεταξύ της εταιρείας και ορισμένων πελατών, τότε ο κεντρικός ηγέτης (Ζευς) θα διασφαλίσει όλους τους πόρους για την παροχή ποιοτικών υπηρεσιών (στο πλαίσιο μιας μακροχρόνιας σχέσης).

Δεν μπορεί να θεωρηθεί ότι υπάρχει ένας ιδανικός τύπος κουλτούρας για τις υπηρεσίες. Αυτό το οποίο πρέπει να γίνεται από τα στελέχη είναι να εντοπίζουν και να κατανοούν τα μοναδικά χαρακτηριστικά των επιχειρήσεών τους, τα χαρακτηριστικά του περιβάλλοντος και αντίστοιχα να προσαρμόζονται.