

ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΟ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟ ΙΔΡΥΜΑ ΚΑΛΑΜΑΤΑΣ

ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ & ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ

ΤΜΗΜΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΜΟΝΑΔΩΝ ΥΓΕΙΑΣ & ΠΡΟΝΟΙΑΣ



Π Τ Υ Χ Ι Α Κ Η Ε Ρ Γ Α Σ Ι Α

«Οργανωσιακή Κουλτούρα στο Νοσοκομείο ΥΓΕΙΑ»

ΠΑΝΑΓΙΩΤΑ ΙΩΑΝΝΗ ΔΕΔΗ

ΕΙΣΗΓΗΤΗΣ
Κα ΚΑΣΤΑΝΙΩΤΗ ΑΙΚΑΤΕΡΙΝΗ

ΚΑΛΑΜΑΤΑ 2009

ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΟ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟ ΙΔΡΥΜΑ ΚΑΛΑΜΑΤΑΣ

ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ & ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ

ΤΜΗΜΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΜΟΝΑΔΩΝ ΥΓΕΙΑΣ & ΠΡΟΝΟΙΑΣ

Π Τ Υ Χ Ι Α Κ Η Ε Ρ Γ Α Σ Ι Α

«Οργανωσιακή Κουλτούρα στο Νοσοκομείο ΥΓΕΙΑ»

ΠΑΝΑΓΙΩΤΑ ΙΩΑΝΝΗ ΔΕΔΗ (ΑΜ 2002042)

ΕΙΣΗΓΗΤΗΣ

Κα ΚΑΣΤΑΝΙΩΤΗ ΑΙΚΑΤΕΡΙΝΗ

ΚΑΛΑΜΑΤΑ 2009

ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ ΣΤΟ ΝΟΣΟΚΟΜΕΙΟ ΥΓΕΙΑ

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Οι στόχοι της συγκεκριμένης πτυχιακής εργασίας είναι καταρχήν με βάση την βιβλιογραφική έρευνα μια διευρυμένη ανασκόπηση του όρου «Οργανωσιακή Κουλτούρα» και η εξέταση των θεωρητικών μοντέλων που έχουν αναπτυχθεί γύρω από αυτή. Η εργασία εστιάζεται στον Νοσοκομειακό κλάδο και για τον λόγο αυτόν στο πλαίσιο της δευτερογενούς βιβλιογραφικής έρευνας επιδιώχθηκε η σκιαγράφηση του προφίλ και των ιδιομορφιών του Νοσοκομείου Υγεία ως ένα ενδιαφέρον παράδειγμα προς διερεύνηση.

Στόχος της πρωτογενούς έρευνας είναι η «αποκρυπτογράφηση» της οργανωσιακής κουλτούρας που χαρακτηρίζει το συγκεκριμένο Νοσοκομείο, όπως προκύπτει από τις αντιλήψεις των στελεχών του δείγματος αλλά και μια προσπάθεια προσέγγισης στις εκφρασμένες επιθυμίες των εργαζομένων για μια ιδανική, κατά την γνώμη τους, νοσοκομειακή κουλτούρα καταλήγοντας σε κάποια συμπεράσματα που πιθανόν να βοηθήσουν το Νοσοκομείο να εντοπίσει προβλήματα και να εφαρμόσει πολιτικές και συστήματα διοίκησης που να ανταποκρίνονται στις επιταγές των καιρών.

Με βάση ένα θεωρητικό μοντέλο (Cameron and Quinn,1999) που χρησιμοποιήσαμε ως εργαλείο αξιολόγησης των εννοιών προς διερεύνηση και με κύριο ερευνητικό εργαλείο το ερωτηματολόγιο και κάποιες πιλοτικές συνεντεύξεις καταλήξαμε σε κάποια συμπεράσματα.

Μέσα από τις απαντήσεις που δόθηκαν, προκύπτει ότι στους κόλπους του Νοσοκομείου Υγεία υπάρχει έμφαση στην απόδοση-ανταποκρισιμότητα ενώ η ιδανική κατάσταση για τα στελέχη-εργαζομένους είναι ένα μοντέλο όπου θα υπάρχει αμοιβαία εμπιστοσύνη και ομαδικότητα μεταξύ των εργαζομένων.

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΠΕΡΙΛΗΨΗ	2
ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ	3
ΕΙΣΑΓΩΓΗ	4
ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΠΡΩΤΟ	6
ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ.....	6
1.1 ΟΡΙΣΜΟΣ & ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗΣ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑΣ.....	6
1.2. ΠΕΤΥΧΗΜΕΝΗ ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ.....	11
1.3. ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ ΚΑΙ ΚΛΙΜΑ ΤΗΣ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ.....	14
1.4. ΘΕΩΡΗΤΙΚΕΣ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΕΙΣ ΩΣ ΠΡΟΣ ΤΗΝ ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ.....	16
1.5. ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ ΚΑΙ ΗΓΕΣΙΑ ΚΑΤΑ ΤΟΥΣ CAMERON ΚΑΙ QUINN.....	21
1.5.1.ΣΥΣΧΕΤΙΣΗ ΤΥΠΟΥ ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗΣ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑΣ ΚΑΙ ΣΤΑΔΙΟΥ ΖΩΗΣ ΤΗΣ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΚΑΤΑ ΤΟΥΣ Cameron και Quinn.....	31
1.6. ΕΘΝΙΚΗ & ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ και ΗΓΕΣΙΑ ΚΑΤΑ ΤΟΝ G. HOFSTEDE.....	33
1.7. ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ και ΗΓΕΣΙΑ ΚΑΤΑ ΤΟΝ E. SCHEIN.....	40
Ο ΡΟΛΟΣ ΤΗΣ ΗΓΕΣΙΑΣ ΣΤΗ ΔΙΑΜΟΡΦΩΣΗ ΚΑΙ ΕΜΠΕΔΩΣΗ ΤΗΣ ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗΣ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑΣ.....	44
1.8. Η ΣΗΜΑΣΙΑ ΤΗΣ ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗΣ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑΣ ΚΑΙ ΤΗΣ ΗΓΕΣΙΑΣ ΣΤΗΝ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΓΝΩΣΗΣ ΤΗΣ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ.....	48
1.9. ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ ΚΑΙ ΑΛΛΑΓΗ.....	51
1.10 ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ – ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ ΤΟΥ ΚΛΑΔΟΥ- ΕΘΝΙΚΗ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ	58
ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΔΕΥΤΕΡΟ.....	61
Ο ΝΟΣΟΚΟΜΕΙΑΚΟΣ ΚΛΑΔΟΣ.....	61
2.1 ΑΝΘΡΩΠΙΝΟ ΔΥΝΑΜΙΚΟ και ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ ΣΤΑ ΕΛΛΗΝΙΚΑ ΝΟΣΟΚΟΜΕΙΑ.....	61
2.2. ΓΕΝΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΓΙΑ ΤΟ ΝΟΣΟΚΟΜΕΙΟ ΥΓΕΙΑ.....	63
ΣΤΑΤΙΣΤΙΚΑ ΔΕΔΟΜΕΝΑ ΝΟΣΟΚΟΜΕΙΟΥ ΥΓΕΙΑ.....	64
ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΤΡΙΤΟ	68
3.1 ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΕΡΕΥΝΑΣ.....	68
3.2 ΠΟΣΟΤΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ ΔΕΔΟΜΕΝΩΝ.....	70
3.3. ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ-ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ.....	75
ΞΕΝΟΓΛΩΣΣΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ-ΑΡΘΡΟΓΡΑΦΙΑ.....	77
ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ-ΑΡΘΡΟΓΡΑΦΙΑ.....	84
ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΕΣ ΔΙΕΥΘΥΝΣΕΙΣ.....	85
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Α – Ερωτηματολόγιο.....	85
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Β – Οργανόγραμμα του ΥΓΕΙΑ.....	85

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Μέσα στην τωρινή ημι-παγκοσμιοποιημένη αγορά (Π. Μουρδουκούτας, 2005) με παγκόσμια προϊόντα αλλά τοπικές και συχνά εξατομικευμένες υπηρεσίες οι επιχειρήσεις οφείλουν να μην εστιάζουν την προσοχή τους μόνο στα οικονομικά κριτήρια για το μοντέλο διοίκησης που τείνουν να υιοθετήσουν αλλά και στην συμπεριφορική διάσταση, δηλαδή στις σημαντικές εκείνες μεταβλητές που μπορούν να αποτελέσουν πηγή παρακίνησης και συντονισμού των δραστηριοτήτων των εργαζομένων. Στην πορεία του χρόνου διαπιστώσαμε ότι η επίλυση των προβλημάτων τόσο σε επίπεδο εταιρειών (μεγιστοποίηση κερδοφορίας) όσο και σε ευρύτερο πανανθρώπινο επίπεδο (οικολογικά προβλήματα, ανεργία) δεν μπορεί να προέλθει μόνο από μια τεχνοκρατική προσέγγιση αλλά μέσα από την κατανόηση του τρόπου σκέψης και δράσης των εμπλεκόμενων φορέων έτσι ώστε η οποιαδήποτε απόφαση να τύχει καθολικής υποστήριξης με θετικά αποτελέσματα. Αυτό βέβαια απαιτεί μίαν αποστασιοποίηση από την δική μας θέση και παράλληλη τοποθέτηση και προσέγγιση του τρόπου σκέψης και θεώρησης των πραγμάτων από την «απέναντι πλευρά». Όλες αυτές οι παράμετροι καθιστούν σημαντική την εστίαση σε θέματα εργασιακής κουλτούρας, το οποίο αποτελεί και το αντικείμενο της συγκεκριμένης εργασίας.

Ο όρος κουλτούρα είναι λατινογενής και θα μπορούσε να αποδοθεί ως ισότιμος με τις έννοιες της καλλιέργειας και του πολιτισμού. Στα πλαίσια μιας επιχείρησης ο όρος κουλτούρα, δηλαδή η οργανωσιακή κουλτούρα περιλαμβάνει τις κοινές αντιλήψεις που υπάρχουν και έχουν γίνει αποδεκτές στον ρου του χρόνου αναφορικά με τον τρόπο οργάνωσης και διάρθρωσης της επιχείρησης, τον τρόπο εξουσίας των ανωτέρων, τον τρόπο απόδοσης ανταμοιβών και επιβολής κυρώσεων, τον τρόπο ελέγχου, τον τρόπο γενικότερα λειτουργίας της επιχείρησης ώστε να εξασφαλίζεται όχι μόνο η επιβίωση αλλά και η μακρόπνοη εύρυθμη και επικερδής ανάπτυξή της. Η οργανωσιακή κουλτούρα εμπεριέχει μια δυναμική η οποία προσδίδει μια ζωντάνια σε αυτούς που καλούνται να την υπηρετήσουν αφού ταυτόχρονα

είναι αυτοί που την διαμορφώνουν και αυτοί δεν είναι άλλοι από το έμψυχο δυναμικό της επιχείρησης, δηλαδή εργαζόμενοι, στελέχη, μέτοχοι.

Στην παρούσα εργασία θα γίνει μια προσπάθεια προσέγγισης και ερμηνείας του όρου «Οργανωσιακή κουλτούρα» μέσα από την υπάρχουσα βιβλιογραφία και θα τεθούν στο φως οι θεωρίες που έχουν διατυπωθεί με αναφορά στην Οργανωσιακή κουλτούρα.

Στην συνέχεια θα παρουσιαστεί η μεθοδολογία της πρωτογενούς έρευνας, η δομή των ερωτηματολογίων προς τους εργαζόμενους και τα στελέχη του Νοσοκομείου Υγεία, τα αποτελέσματα της έρευνας ενώ σε ένα τελευταίο στάδιο θα γίνει μια απόπειρα εξαγωγής συμπερασμάτων .

Το θέμα της Οργανωσιακής κουλτούρας και η σημαίνουσα θέση του ηγέτη στο επιχειρησιακό περιβάλλον έχει απασχολήσει πολλούς θεωρητικούς και εμπειρικούς ερευνητές.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΠΡΩΤΟ

ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ

1.1 ΟΡΙΣΜΟΣ & ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗΣ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑΣ

Τα τελευταία 25 χρόνια η οργανωσιακή κουλτούρα έχει κερδίσει ευρεία αποδοχή ως ένας τρόπος κατανόησης ανθρώπινων συστημάτων. Αυτή η οπτική δανείζεται στοιχεία από την ανθρωπολογία και την κοινωνιολογία και χρησιμοποιεί πολλούς από τους ίδιους όρους για να ορίσει τις συντεταγμένες της κουλτούρας.

Η οργανωσιακή κουλτούρα είναι η προσωπικότητα της Οργάνωσης. Αποτελείται από υποθέσεις, αξίες, νόρμες, απτά σύμβολα μελών της Οργάνωσης και των συμπεριφορών του. Μπορούμε να μιλήσουμε για την κουλτούρα της Οργάνωσης κοιτάζοντας την ένδυση των μελών, την επίπλωση. Σαφώς η οργανωσιακή κουλτούρα μιας κερδοσκοπικής εταιρείας είναι διαφορετική από εκείνη ενός Πανεπιστημίου ή ενός Νοσοκομείου. Η οργανωσιακή κουλτούρα είναι ο ιδιαίτερος τρόπος δράσης της Οργάνωσης, είναι αυτό που καθιστά μια Οργάνωση διαφορετική από μίαν άλλη, είναι οι διαφορετικές πρακτικές τα εθιμοτυπικά, οι διαδικασίες, το εξωτερικό των κτιρίων και των γραφείων, είναι εν τέλει μια δυναμική μίξη που προσδιορίζει το ιδιαίτερο στίγμα και την ίδια την ύπαρξη της Οργάνωσης. Επειδή η κουλτούρα αποτελείται από διαφορετικά στοιχεία είναι δύσκολο να περιγραφεί επακριβώς. Αλλάζει με τον καιρό καθώς αλλάζουν οι άνθρωποι και δημιουργείται από τις ενέργειες των εργαζομένων, τις αποφάσεις και την επικοινωνία μεταξύ τους. Είναι σημαντικό να γίνει κατανοητό το πώς η κουλτούρα επηρεάζει τις καθημερινές δραστηριότητες και τις επιχειρηματικές εργασίες.

Σύμφωνα με τον Gareth Jones (2001) η οργανωσιακή κουλτούρα είναι ένα συλλογικό φαινόμενο, μας περιβάλλει όλους και μοιράζεται με ανθρώπους που ζουν στο ίδιο εργασιακό περιβάλλον μέσα στο οποίο και την έμαθαν. Προέρχεται από την αλληλεπίδραση μεταξύ των ατόμων της Οργάνωσης και μεταξύ αυτών και του εξωτερικού περιβάλλοντος. Διαμορφώνεται από την

αλληλεπίδραση των χαρακτηριστικών των μελών, της οργανωσιακής δομής, της οργανωσιακής ηθικής και του συστήματος ανταμοιβών των μελών. Είναι κανόνες, αξίες τελικού σκοπού και τρόπου συμπεριφοράς (terminal and instrumental values), τελετουργίες, παραδόσεις, ιστορίες, σύμβολα, πρακτικές κοινωνικοποίησης. Προσδίδει στα μέλη της μια αίσθηση ταυτότητας και αναγνώρισης ενώ ο σαφής προσδιορισμός αξιών και προσδοκώμενων συμπεριφορών κοινών για τα μέλη της δημιουργεί δεσμούς ανάμεσα στα μέλη και αφοσίωση προς το όραμα και την αποστολή της Οργάνωσης. Παράλληλα με την αποσαφήνιση κανόνων συμπεριφοράς η οργανωσιακή κουλτούρα οδηγεί σε συγκεκριμένες συμπεριφορές δημιουργώντας ένα πλαίσιο σταθερής συμπεριφοράς με σεβασμό στους υπολοίπους. Με αυτόν τον τρόπο η Οργάνωση ελέγχει τις αλληλεπιδράσεις των μελών της επιχείρησης και με τους πελάτες, προμηθευτές και την κοινότητα με στόχο την βελτίωση της αποτελεσματικότητας. Οι αξίες κουλτούρας μπορούν να διευκολύνουν σε αμοιβαία προσαρμογή δημιουργώντας ένα κοινό σημείο αναφοράς και έτσι η οργανωσιακή κουλτούρα λειτουργεί ως μια φόρμα άτυπης οργάνωσης που ελευθερώνει τους εργαζόμενους να αναδείξουν μέρος των ικανοτήτων τους. Η οργανωσιακή κουλτούρα επιδρά στην αποτελεσματικότητα της Οργάνωσης γιατί μπορεί να της δώσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, να βελτιώσει τον τρόπο που η οργανωσιακή δομή λειτουργεί και αυξάνει τα κίνητρα των υπαλλήλων για την επίτευξη των συμφερόντων της Οργάνωσης.

Ο Gareth Morgan (1997) περιγράφει την οργανωσιακή κουλτούρα ως ένα ενεργό φαινόμενο μέσω του οποίου οι άνθρωποι από κοινού δημιουργούν και αναδημιουργούν τους κόσμους στους οποίους ζουν. Στοιχεία Οργανωσιακής κουλτούρας μπορεί να είναι δηλωμένες ή υπαινιχόμενες αξίες, προσδοκίες για την συμπεριφορά υπαλλήλων, συνήθειες, τελετουργικά, σύμβολα, μεταφορές, ιστορίες, μύθοι σχετικά με το παρελθόν της ομάδας, η «γλώσσα» που χρησιμοποιεί η ομάδα, το γενικό κλίμα που αντανακλάται στον τρόπο αλληλεπίδρασης των μελών μεταξύ τους, με τους έξω, με το περιβάλλον. Δίνει 4 βασικά σημεία της Οργανωσιακής κουλτούρας ως μέθοδο αποτίμησης των ανθρωπίνων συστημάτων

1. Εστίαση της προσοχής στην ανθρώπινη πλευρά της ζωής της Οργάνωσης και εκπαίδευση σε γήινες πλευρές όπως το στήσιμο μιας άδειας αίθουσας συναντήσεων
2. Αναγνώριση της σημαντικότητας της δημιουργίας κατάλληλων συστημάτων υποβοήθησης των ανθρώπων να δουλεύουν μαζί προς τα επιθυμητά αποτελέσματα
3. Αναγνώριση της επίδρασης της συμπεριφοράς μελών και κυρίως ηγετών στην Οργανωσιακή κουλτούρα
4. Παραδοχή σχέσης μεταξύ Οργάνωσης και Περιβάλλοντος.

Η οργανωσιακή κουλτούρα διαμορφώνεται από την προσωπικότητα του ιδρυτή της, την οργανωσιακή εμπειρία και την εσωτερική αλληλεπίδραση, δηλαδή την επαφή ομάδων ατόμων μέσα στον Οργανισμό.

Οι Bolman and Deal (1991) ορίζουν την κουλτούρα ως «ταυτόχρονα προϊόν και διαδικασία». Ως προϊόν ενσωματώνει τη συσσωρευμένη σοφία εκείνων που ήταν μέλη πριν προσχωρήσουν νέα μέλη. Ως διαδικασία συνεχώς ανανεώνεται και αναδημιουργείται και τα νέα μέλη διδάσκονται τους παλαιούς τρόπους με μεγάλη πιθανότητα να γίνουν και οι ίδιοι δάσκαλοι.

Ο Handy C.(1993) προσδιορίζει την Οργανωσιακή κουλτούρα ως τους διαφορετικούς τρόπους που κάνουμε τα πράγματα, την ατμόσφαιρα, τα επίπεδα ενέργειας και ατομικής ελευθερίας, τα είδη προσωπικοτήτων, τα διάφορα πιστεύω για την εξουσία, τον έλεγχο, την ανταμοιβή, την υπακοή και τους κανόνες.

Σύμφωνα με τον Robbins.S.P.(1993) **τα χαρακτηριστικά της Οργανωσιακής κουλτούρας** είναι :

1. η ταυτότητα του μέλους, ο βαθμός δηλαδή στον οποίον οι υπάλληλοι ταυτίζονται με το σύνολο της Οργάνωσης και όχι μόνο με τον τομέα τους,
2. η έμφαση στη ομάδα, ο βαθμός στον οποίον οι εργαζόμενοι οργανώνονται γύρω από ομάδες,

3. η εστίαση στους ανθρώπους, ο βαθμός στον οποίον οι αποφάσεις λαμβάνουν υπόψη την επίδραση του αποτελέσματος στους ανθρώπους της Οργάνωσης,
4. η ολοκλήρωση των μονάδων, ο βαθμός στον οποίον τα τμήματα της Οργάνωσης λειτουργούν με έναν τρόπο αλληλεξάρτησης,
5. ο έλεγχος, ο βαθμός στον οποίον οι κανονισμοί χρησιμοποιούνται για τον έλεγχο συμπεριφοράς,
6. η ανοχή στον κίνδυνο, ο βαθμός στον οποίον οι υπάλληλοι ενθαρρύνονται να είναι καινοτόμοι,
7. τα κριτήρια αμοιβής, ο βαθμός στον οποίον το σύστημα αμοιβών και προαγωγών γίνεται σύμφωνα με την απόδοση παρά με την αρχαιότητα,
8. η ανοχή στη διαφωνία, ο βαθμός στον οποίον οι εμπλεκόμενοι μπορούν να αντιμετωπίζουν ανοιχτά την κριτική και την διαφωνία,
9. ο προσανατολισμός στα μέσα-στόχους , ο βαθμός στον οποίον η διοίκηση εστιάζεται σε αποτελέσματα παρά σε διαδικασίες και
10. η εστίαση στο ανοιχτό σύστημα, ο βαθμός στον οποίον η Οργάνωση ανταποκρίνεται στο εξωτερικό περιβάλλον.

Για τον John Kotter (1992 & από βιβλίο Gibson R., 2003) η οργανωσιακή κουλτούρα αφορά στις κοινά αποδεκτές αξίες μιας ομάδας ανθρώπων σχετικά με το τι είναι ,τι είναι καλό, τι είναι σωστό. Αυτή θα προκύψει ανεξάρτητα από το εάν το επιθυμούν τα μέλη ή όχι. Το ζητούμενο είναι να δημιουργηθεί μια κουλτούρα που να διευκολύνει τις αλλαγές αντί να ενεργεί ως τροχοπέδη, μια κουλτούρα που να βοηθά την επιχείρηση να προσαρμοστεί και δεν θα την περιορίζει με κύρια χαρακτηριστικά ότι η διευθυντική ομάδα εκτιμά βαθιά, αληθινά και ειλικρινά όλους τους εταιρικούς δρώντες, ότι η ανάληψη πρωτοβουλιών και η άσκηση ηγεσίας εκτιμώνται πραγματικά και ενθαρρύνονται σε κάθε επίπεδο της οργάνωσης, γίνεται αποκέντρωση διοικητικών λειτουργιών στα χαμηλότερα επίπεδα της

οργάνωσης, διατηρείται η εσωτερική οργάνωση της επιχείρησης απλή και ξεκάθαρη, υπάρχει ο ελάχιστος αριθμός ιεραρχικών επιπέδων.

1.2. ΠΕΤΥΧΗΜΕΝΗ ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ

Η κουλτούρα και οι αξίες της επιχείρησης, οι σχέσεις με τους πελάτες, η ανάπτυξη διαδικασιών και συστημάτων αποτελούν τα άυλα περιουσιακά στοιχεία της επιχείρησης τα οποία σύμφωνα με έρευνες στις ΗΠΑ, Αγγλία και Σκανδιναβία αποτελούν τα 2/3 της περιουσίας της με το υπόλοιπο να συντίθεται από τα εργοστάσια τα μηχανήματα και τα κεφάλαιά της. Σύμφωνα με τα στοιχεία που συγκεντρώνει το Great Place to Work Institut Hellas οι 3 πυλώνες του βέλτιστου εργασιακού περιβάλλοντος από τη σκοπιά του ανθρώπινου δυναμικού είναι η αξιοπιστία, ο σεβασμός και η δικαιοσύνη. Αξιοπιστία σημαίνει τα στελέχη να επικοινωνούν συχνά με τους εργαζόμενους σχετικά με την πορεία και τα σχέδια της επιχείρησης και να ζητούν τις ιδέες τους. Για να είναι όμως κανείς αξιόπιστος πρέπει τα λόγια ν' ακολουθούνται από έργα, να υπάρχει όραμα και επαληθεύεται στην καθημερινότητα. Σεβασμός σημαίνει παροχή του κατάλληλου εξοπλισμού και εκπαίδευσης στους εργαζόμενους, σημαίνει εκτίμηση της καλής δουλειάς και ισορροπία της προσωπικής και επαγγελματικής δουλειάς. Δικαιοσύνη σημαίνει τίμιο μοίρασμα της οικονομικής επιτυχίας μέσα από ανταμοιβές και προγράμματα παροχών. Ο εργασιακός χώρος φροντίζει να αποδεσμεύεται από οποιασδήποτε φύσης διακρίσεις, ορίζοντας ξεκάθαρες διαδικασίες αντιμετώπισης και επίλυσης διαφορών.

Ο τρόπος με τον οποίο αντιμετωπίζονται οι άνθρωποι αυξάνει σημαντικά τα συγκριτικά πλεονεκτήματα του Οργανισμού. Σε μια εταιρεία με βέλτιστο εργασιακό περιβάλλον οι αποστάσεις μεταξύ διοίκησης και εργαζομένων εξασθενούν. Ο εργασιακός χώρος γίνεται μια κοινότητα. Οι εργαζόμενοι νιώθουν υπερήφανοι για την δουλειά τους, την ομάδα τους, την εταιρεία τους. Αισθάνονται ότι μπορούν να είναι ο εαυτός τους στη δουλειά. Υπάρχει ένα ξεκάθαρο κλίμα συναδελφικότητας και επιθυμούν να συνεχίσουν εκεί τη καριέρα τους. Σύμφωνα με το ετήσιο άρθρο του Fortune «οι 100 εταιρείες με τα καλύτερα εργασιακά περιβάλλοντα στις ΗΠΑ» επιβεβαιώνεται ότι οι εταιρείες που περιλαμβάνονται στη λίστα λαμβάνουν καλύτερες υποψηφιότητες ατόμων για τις κενές θέσεις εργασίας, έχουν χαμηλότερο

ποσοστό αλλαγής προσωπικού, απολαμβάνουν μεγαλύτερα ποσοστά ικανοποίησης και αφοσίωσης πελατών, αναπτύσσουν μεγαλύτερες καινοτομίες και δημιουργικότητα και επωφελούνται από μεγαλύτερη κερδοφορία και παραγωγικότητα.. Όταν ένας Οργανισμός επενδύει στους ανθρώπους του επενδύει και στην επιτυχία του (Η Καθημερινή, 27/3/2005).

«Οι περισσότερο πετυχημένες εταιρείες είναι αυτές που ακούνε και λαμβάνουν υπόψη τους αυτά που λένε τα στελέχη τους και τους δίνουν τη δυνατότητα ν' ανταποκρίνονται σε ερεθίσματα που δέχονται. Είναι οι εταιρείες που επικοινωνούν τις αξίες τους με σαφήνεια και προάγουν τη δημιουργία μιας θετικής κουλτούρας που προσφέρει ευκαιρίες για όλους. Οι εταιρείες αυτές έχουν εξασφαλίσει κάτι σημαντικό ότι το ανθρώπινο δυναμικό τους μπορεί να δρα προνοητικά, είναι ενεργοποιημένο και παραγωγικό και -το σπουδαιότερο- είναι πιστό και αφοσιωμένο». Αυτά είναι τα λόγια του κ. Richard MacMillan, διευθύνοντος συμβούλου της Adecco Βρετανίας και Ιρλανδίας. Και συνεχίζει «Από τα ευρήματα της έρευνας γίνεται αυτονόητο, γιατί οι επιχειρήσεις αντιμετωπίζουν δυσκολίες στην εξεύρεση και στη συγκράτηση των κατάλληλων ανθρώπων αφού η ατμόσφαιρα που δημιουργούν μέσα σε αυτές προάγει μια κουλτούρα που δεν είναι θετική, ούτε ενδυναμώνει και στηρίζει τις νέες ιδέες, όλα αυτά που χρειάζονται δηλαδή για να συγκρατήσουν το καλό προσωπικό και να χτίσουν τη φήμη που χρειάζεται για να προσελκύσουν τα νέα ταλέντα. Τα επίπεδα ενέργειας των εργαζομένων είναι επικίνδυνα χαμηλά, όχι γιατί φοβούνται να εργασθούν στο επίπεδο αυτό αλλά γιατί απαιτούν να εισακούγονται οι ιδέες τους, ν' αναγνωρίζεται η αξία τους και να μπορούν να εργάζονται με ευελιξία» (Η Καθημερινή, 31/10/2004).

Ο John Kotter (1996) στο βιβλίο του «Καθοδηγώντας τις αλλαγές» παραθέτει 8 διακριτά βήματα που καθιστούν το μετασχηματισμό της οργανωσιακής κουλτούρας επιτυχή:

1. Ενδυνάμωση της αίσθησης του επείγοντος με εστίαση της προσοχής στην αποδοτικότητα και εξέλιξη του κλάδου.
2. Η δημιουργία κατάλληλου ηγετικού συνασπισμού

3. Ανάπτυξη οράματος και στρατηγικής και προσπάθεια κοινοποίησης του οράματος σε όλο το εύρος της επιχείρησης
4. Εξουσία στους εργαζόμενους για επίτευξη αλλαγών
5. Κέρδη για τους εργαζόμενους και ανταμοιβές για την συμβολή τους
6. Παγίωση αξιοπιστίας επιτυχιών για περαιτέρω προώθηση της διαδικασίας
7. Προώθηση διαδικασίας αλλαγών
8. Θεσμοποίηση της διαδικασίας αλλαγής ως μια νέα κουλτούρα.

1.3. ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ ΚΑΙ ΚΛΙΜΑ ΤΗΣ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ

Πολύ κοντά ως έννοιες βρίσκονται το κλίμα και η κουλτούρα. Και οι 2 έννοιες μοιράζονται το ίδιο πρόβλημα, που είναι να εξηγήσουν πώς τα συμπεριφορικά χαρακτηριστικά ενός συστήματος επηρεάζουν τα άτομα και πώς αυτά με την πάροδο του χρόνου διαμορφώνουν τα χαρακτηριστικά του Οργανισμού. Όμως οι 2 έννοιες διαφοροποιούνται καθώς η κουλτούρα είναι ένας συνδυασμός από τους ιδρυτές, παλιούς και νέους ηγέτες, κρίσεις, γεγονότα, ιστορία, τελετουργίες, ρουτίνες, είναι ο «τρόπος που κάνουμε πράγματα», είναι η βαθιά ριζωμένη φύση της Οργάνωσης, οι κανόνες, οι παραδόσεις, το αποτέλεσμα μακροχρόνιων επίσημων και ανεπίσημων συστημάτων. Από την άλλη το κλίμα είναι ένα φαινόμενο που δημιουργείται από την ηγεσία, οι ατομικές και κοινές αντιλήψεις και στάσεις των μελών, είναι η αίσθηση της Οργάνωσης, που προέρχεται από το τι πιστεύουν οι άνθρωποι για τις δραστηριότητες που λαμβάνουν χώρα στην Οργάνωση. Αυτές οι δραστηριότητες επηρεάζουν τα κίνητρα και την ικανοποίηση την ατομική και ομαδική.

Το Οργανωσιακό κλίμα (Organizational climate) συνδέεται απευθείας με το στυλ διοίκησης και ηγεσίας του ηγέτη, βασισμένο σε αξίες, δεξιότητες και ενέργειες, όπως και τις προτεραιότητες του ηγέτη.

Ο Tagiouri (1968) ορίζει το Οργανωσιακό κλίμα ως μια ποιότητα του εσωτερικού περιβάλλοντος που δοκιμάζεται από τα μέλη, επηρεάζει την συμπεριφορά και μπορεί να περιγραφεί σε όρους αξιών ενός ιδιαίτερου συνόλου χαρακτηριστικών της Οργάνωσης. Οι πρακτικές της ηγεσίας ακόμα και αν το κλίμα δεν είναι εξαιρετικό μπορούν να δημιουργήσουν ένα θετικό κλίμα εργασίας και δυνατά αποτελέσματα με την ομάδα εργασίας και το τι κάνει ο ηγέτης είναι καθοριστικό για το κλίμα. Το Οργανωσιακό κλίμα παίζει σημαντικό ρόλο στην απόδοση της επιχείρησης σε ποσοστό σημαντικότητας ανάλογο με τις οικονομικές συνθήκες και τις δυναμικές του ανταγωνισμού.

Ο Burke (1993) λέει ότι οι αλλαγές στο κλίμα είναι κατορθωτές γιατί το κλίμα συνδέεται με το συναλλακτικό επίπεδο της ανθρώπινης συμπεριφοράς.

Η Οργανωσιακή κουλτούρα έχει μια ευρεία οργανωσιακή εστίαση ενώ το κλίμα δημιουργείται στην ομάδα εργασίας. Ενώ κάθε Οργάνωση διαθέτει οργανωσιακή κουλτούρα κάθε ομάδα εργασίας μέσα στην Οργάνωση έχει το δικό της ιδιαίτερο κλίμα.

Ο Springer (2002) εξηγεί το κλίμα ως ένα υποσύνολο, μια υποδιάσταση της Οργανωσιακής κουλτούρας.

Από την άλλη το δεοντολογικό – ηθικό κλίμα (Trevino L., Butterfield K., McCabe D,2001) είναι η αίσθηση του κατά πόσο κάνουμε τα πράγματα σωστά ή η αίσθηση του κατά πόσον συμπεριφερόμαστε όπως πρέπει. Η συμπεριφορά και γενικότερα ο χαρακτήρας του ηγέτη είναι ο πιο σημαντικός παράγοντας που επηρεάζει το κλίμα. Η Οργάνωση επηρεάζει τα χαρακτηριστικά του κλίματος από την επιρροή στη δράση και τις φροντισμένες διαδικασίες του ηγέτη.

1.4. ΘΕΩΡΗΤΙΚΕΣ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΕΙΣ ΩΣ ΠΡΟΣ ΤΗΝ ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ

Στην υπάρχουσα βιβλιογραφία αναφέρονται πολλοί ακαδημαϊκοί που έχουν προσεγγίσει το θέμα της οργανωσιακής κουλτούρας και έχουν προσπαθήσει να το αποκρυπτογραφήσουν και να το προσδιορίσουν. Για τον λόγο αυτόν παρατίθενται παρακάτω μερικές θεωρητικές προσεγγίσεις που «φωτίζουν» την έννοια της οργανωσιακής κουλτούρας.

Οι Deshpande' and Webster (1989) όρισαν την οργανωσιακή κουλτούρα ως ένα πρότυπο μοιρασμένων αξιών και πιστεύω που βοηθά τα άτομα να καταλάβουν την οργανωσιακή λειτουργία και έτσι τους παρέχονται οι κανόνες για την συμπεριφορά τους στην Οργάνωση.

Οι O'Reilly, Chatman and Caldwell (1991) έκαναν λόγο για 7 διαστάσεις οργανωσιακής κουλτούρας:

1.καινοτομία, 2.σταθερότητα, 3.σεβασμός στους ανθρώπους, 4.προσανατολισμός στο αποτέλεσμα, 5.προσανατολισμός στην ομάδα, 6.προσανατολισμός στην λεπτομέρεια και 7. επιθετικότητα.

Μετά από έρευνα του Deshpande' και συνεργατών του σε ιαπωνικές εταιρείες αποδείχτηκε ότι υψηλότερα επίπεδα επιχειρηματικής απόδοσης ήταν συνδεδεμένα με την κουλτούρα της αγοράς (αξίες ανταγωνιστικής επιθετικότητας και προσανατολισμός στο αποτέλεσμα) και μια κουλτούρα adhocracy(αξίες ευελιξίας και καινοτομίας).

Κατά τον δρ. Rupert Baumgartner (2003) η οργανωσιακή κουλτούρα αποτελεί βασική μεταβλητή για τη διαχείριση συνεχούς ανάπτυξης. Η έννοια της οργανωσιακής κουλτούρας περιλαμβάνει μηχανισμούς εναρμόνισης της ατομικής συμπεριφοράς των μελών. Περιλαμβάνει κοινές υποθέσεις, μοιρασμένες αξίες και κανόνες, κοινή κατανόηση συμβόλων, κοινούς τρόπους ερμηνείας και κανόνες επικοινωνιακής λειτουργίας. Ο συσχετισμός οργανωσιακής κουλτούρας και οικονομικής επιτυχίας αναγνωρίστηκε μετά την πετυχημένη εργασιακή πρακτική της Ιαπωνίας στα τέλη της δεκαετίας του '70

και πολλές μελέτες έλαβαν χώρα συγκρίνοντας διαφορετικές εθνικές κουλτούρες. Από την δεκαετία του '80 όλο και περισσότερο γίνεται λόγος και τονίζεται η σημαντικότητα της οργανωσιακή κουλτούρα.

Σύμφωνα με τον Scheyogg (1991) η οργανωσιακή κουλτούρα είναι ένα ανεκδήλωτο συλλογικό φαινόμενο αποτελούμενο από αξίες και πιστεύω που μοιράζονται τα μέλη και καθορίζουν την αυτοεικόνα της Οργάνωσης. Αποτελεί τη βάση ομοιογένειας και συνέπειας στα οργανωσιακά πράγματα. Είναι αποτέλεσμα μιας διαδικασίας αλληλεπίδρασης της Οργάνωσης με το εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον. Είναι οι κοινά αποδεκτές συμπεριφορές ως αποτέλεσμα επιτυχημένων πρακτικών στην επίλυση προβλημάτων. Η οργανωσιακή κουλτούρα φέρνει προσανατολισμό και νόημα δίχως να μαθαίνεται συνειδητά. Πάντα κατά τον ίδιο δυνατές οργανωσιακές κουλτούρες έχουν θετικά και αρνητικά αποτελέσματα. Τα θετικά είναι η γρήγορη λήψη αποφάσεων και πραγμάτωση, η κινητοποίηση, το ομαδικό πνεύμα, η χαμηλή προσπάθεια για έλεγχο και κανονισμούς. Τα αρνητικά είναι ο χαμηλός βαθμός ευελιξίας, η συλλογική αποφυγή, τα συγκινησιακά εμπόδια και η τάση απομόνωσης από το περιβάλλον.

Σε μια προσπάθεια να κατανοήσουμε τύπους και συνέπειες της οργανωσιακής κουλτούρας οι ερευνητές ανακάλυψαν πώς διάφορες εσωτερικές διαδικασίες όπως ατομική και οργανωσιακή επιλογή και κοινωνικοποίηση και χαρακτηριστικά δυνατών μελών όπως ο ιδρυτής μιας Οργάνωσης ή ομάδες μελών επηρεάζουν το περιεχόμενο και την συναίνεση σχετικά με τις οργανωσιακές αξίες.. Όταν τα άτομα είναι μέλη μιας Οργάνωσης προσαρμόζουν ή αναπτύσσουν ένα σύστημα αξιών το οποίο διαχωρίζεται από αυτό που φέρουν στην προσωπική τους ζωή. Θα πρέπει λοιπόν να γίνουν αρχικά κατανοητές οι αξίες σε προσωπικό επίπεδο για να είναι δυνατή η στάθμιση του μεγέθους της επιρροής τους σε επίπεδο ομάδων και σε επίπεδο Οργάνωσης.

Για τον Jeffrey **Sonnenfeld** (1988) υπάρχουν 4 τύποι κουλτούρας που ανταποκρίνονται σε 4 διαφορετικούς τύπους προσωπικότητας. Αυτοί οι τύποι κουλτούρας είναι οι ακόλουθοι

1. **Academy culture:** Αναφέρεται σε Οργανισμούς με σταθερό περιβάλλον και υπαλλήλους με υψηλές δεξιότητες. Δίνεται η δυνατότητα για άσκηση δεξιοτήτων και περαιτέρω εκπαίδευση(π.χ. πανεπιστήμια, νοσοκομεία).
2. **Baseball team:** Σε μια τέτοια ομάδα υπάρχουν υπάλληλοι που λειτουργούν ως ελεύθεροι πράκτορες με υψηλά αμειβόμενες δεξιότητες και έχουν ιδιαίτερα υψηλή ζήτηση γι' αυτό βρίσκονται σε αναζήτηση ομάδων που θα διέθεταν μεγαλύτερα ποσά για να τους αποκτήσουν(διαφήμιση ,τραπεζικός τομέας)
3. **Club culture:** Το βασικό εδώ είναι το ταίριασμα με την ομάδα και η εξασφάλιση ενός πνεύματος πίστης και αφοσίωσης. Τα μέλη ξεκινούν από χαμηλά και στην Οργάνωση η οποία προάγει υψηλές αξίες(π.χ. στρατός, νομικές υπηρεσίες).
4. **Fortress:** Οι υπάλληλοι δεν γνωρίζουν εάν θα εκδιωχθούν ή όχι. Υπάρχουν ευκαιρίες για εκείνους με συγκεκριμένες δεξιότητες. Ένα τέτοιο περιβάλλον είναι κατάλληλο για εκείνους που αναζητούν την αλλαγή και δεν ενδιαφέρονται για την εξασφάλιση της εργασίας(π.χ. μεγάλες εταιρείες αυτοκινήτων).

Το 1995 ο **Handy C.** έκανε λόγο για 4 τύπους οργανωσιακής κουλτούρας που αντιστοιχούν σε 4 μυθικούς θεούς:

Ο τύπος κουλτούρας με το όνομα ΔΙΑΣ (club culture) έχει κύριο χαρακτηριστικό την δύναμη με εστίαση στο αποτέλεσμα. Υπάρχει ένα κεντρικό πρόσωπο που διευθύνει την επιχείρηση με συγκεντρωτικό και αυταρχικό τρόπο και τα εκτελεστικά μέλη της επιχείρησης τα οποία είναι έμπιστα και αφοσιωμένα. Αυτός ο τύπος είναι κατάλληλος για την ταχύτητα των αποφάσεων, είναι φτηνός στην οργάνωσή του όμως η επιτυχία εξαρτάται αποκλειστικά από τον έναν και βασίζεται σε ένα δίκτυο από παλιές φιλίες.

Ο τύπος κουλτούρας με το όνομα ΑΠΟΛΛΩΝ (role culture)είναι η κουλτούρα του ρόλου ,όπου τα πάντα απορρέουν από την τυπική αρμοδιότητα, την εξουσία και τον ρόλο με έμφαση στις διαδικασίες, κανονισμούς, τυποποίηση και σταθερότητα. Είναι ο τύπος κουλτούρας που ανταποκρίνεται στο γραφειοκρατικό σύστημα διοίκησης των δημόσιων υπηρεσιών.

Ο τύπος κουλτούρας με το όνομα ΑΘΗΝΑ (task culture) θέτει ως προτεραιότητα την επίτευξη του έργου, την δημιουργικότητα, την επίλυση προβλημάτων. Κυριαρχεί η ομαδική εργασία που αποσκοπεί στην επίτευξη του στόχου, οι επίπεδες δομές, η μετακίνηση προσωπικού. Ο χρόνος ζωής της είναι βραχύς και καθώς μεγαθύνεται θα μετασχηματιστεί σε κουλτούρα ρόλου γιατί θα απαιτηθούν απολλώνιες δομές.

Ο τύπος κουλτούρας με το όνομα ΔΙΟΝΥΣΟΣ (existential culture) έχει σαφή προσανατολισμό στον ατομισμό και τις ατομικές φιλοδοξίες των εργαζομένων. Έχει ως κύρια χαρακτηριστικά του την ανεξαρτησία, την ευελιξία, την άτυπη οργάνωση και κατανομή εξουσίας ενώ δίνεται έμφαση στην εμπειρία, το ταλέντο και την δημιουργικότητα. Αυτός ο τύπος αρχίζει να υπερισχύει σήμερα και εδώ ανήκουν γιατροί, δικηγόροι αλλά και αναλυτές συστημάτων και επιστημονικοί ερευνητές. Πρόκειται για ανεξάρτητους επαγγελματίες που έχουν «δανείσει» τις υπηρεσίες ή τις δεξιότητές τους σε μια Οργάνωση.

Οι περισσότερες σημερινές Οργανώσεις έχουν στοιχεία από όλους τους τύπους κουλτούρας και η προσοχή πέφτει στην ισορροπία και στην διοίκηση του μίγματος. Επειδή όμως τότε υπάρχει ο κίνδυνος να χαθεί κάθε έννοια συνέπειας δίνονται και τεχνολογικοί-λειτουργικοί προσανατολισμοί (σταθερότητα vs προσανατολισμός αλλαγής, έλεγχος vs ατομική διακριτικότητα, κατεύθυνση vs συμμετοχή, προσανατολισμός στο έργο vs προσανατολισμός στις σχέσεις, αυταρχικό vs δημοκρατικό). Αυτοί οι προσανατολισμοί περιλαμβάνουν συμπεριφορές με σεβασμό στην αλλαγή, το διαφορετικό, το καινούργιο, τη μάθηση, τη συνεργασία, τη συμμαχία, την εταιρική ευθύνη. Απαιτείται συνέργια ανάμεσα στους διαφορετικούς προσανατολισμούς κουλτούρας.

Ο **Denison** (1990) διακρίνει 4 βασικές όψεις της οργανωσιακής κουλτούρας που μπορούν να μεταφραστούν σε 4 υποθέσεις

1. The consistency hypothesis

Είναι η ιδέα ότι το μίγρμα των πιστεύω και κοινών αξιών ανάμεσα στους συμμετέχοντες θα αυξήσει τον εσωτερικό συντονισμό και μια κάποια έννοια

ταυτότητας από την πλευρά των μελών. Έχει θετική επίδραση αφού παρέχει ολοκλήρωση και συνεργασία ,αλλά και αρνητική αφού ισχυρή συνοχή σημαίνει αυξημένη πιθανότητα αντίστασης σε αλλαγές.

2. The mission hypothesis, η ιδέα ότι το μοίρασμα σκοπών, στρατηγικής και κατεύθυνσης μπορεί να συντονίσει τα μέλη προς συλλογικούς στόχους. Δίνει έμφαση στην σταθερότητα του Οργανισμού.
3. The adaptability hypothesis, η ιδέα ότι κανόνες και πιστεύω που βελτιώνουν την ικανότητα της Οργάνωσης να μεταφράζει σημάδια του περιβάλλοντος σε εσωτερικές συμπεριφορικές αλλαγές θα προάγει την επιβίωση και ανάπτυξη της
4. The participation hypothesis, η ιδέα ότι η συμμετοχή θα συνεισφέρει στην έννοια της ευθύνης, αποστολής, δέσμευσης και πίστης.

Οι 2 πρώτες υποθέσεις προάγουν τη σταθερότητα, οι άλλες 2 επιτρέπουν την αλλαγή και προσαρμογή. Η 1 και 4 εστιάζουν στις εσωτερικές οργανωσιακές δυναμικές, η 2 και 3 στη σχέση της Οργάνωσης με το εξωτερικό περιβάλλον.

Η **Joanne Martin** (1992) δίνει 3 διαφορετικές προοπτικές στην προσέγγιση της οργανωσιακής κουλτούρας :

1. η προοπτική της ενσωμάτωσης- ολοκλήρωσης, όπου κουλτούρα είναι ό,τι μοιράζονται και ό,τι φέρνει κοντά τα μέλη,
2. η προοπτική της διαφοροποίησης, όπου η κουλτούρα εκδηλώνεται μέσα από τις διαφορές ανάμεσα στις υποομάδες και
3. η προοπτική της κατάτμησης, όπου υποθέτει ότι η κουλτούρα είναι άγνωστη και διφορούμενη.

Όλες αυτές οι προοπτικές είναι παρούσες στην κουλτούρα , η οποία καθίσταται επιτυχής όταν κατορθώσει να φέρει τα μέλη κοντά και ξεπεράσει τα φαινόμενα κατάτμησης που χαρακτηρίζουν το εξωτερικό περιβάλλον.

1.5. ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ ΚΑΙ ΗΓΕΣΙΑ ΚΑΤΑ ΤΟΥΣ CAMERON ΚΑΙ QUINN

Μεταξύ των ακαδημαϊκών που έχουν συστηματικά μελετήσει την έννοια της οργανωσιακής κουλτούρας ξεχωρίζουν οι Cameron & Quinn.

Οι Cameron και Quinn (1999) χρησιμοποιούν ένα **ερωτηματολόγιο για την διάγνωση** της οργανωσιακής κουλτούρας, το οποίο απαιτεί απάντηση από τα μέλη σε 6 διαστάσεις της οργανωσιακής κουλτούρας σε 2 βήματα, αρχικά αναγνώριση της υφιστάμενης οργανωσιακής κουλτούρας και μετέπειτα αναγνώριση της επιθυμητής κουλτούρας, δηλαδή αυτής που πιστεύουν τα μέλη ότι πρέπει ν' αναπτύξουν για να μπορέσει ο Οργανισμός να ανταποκριθεί στις απαιτήσεις του εξωτερικού περιβάλλοντος. Το ερωτηματολόγιο αυτό και οι διαστάσεις που χρησιμοποιούν οι Cameron and Quinn αξιοποιήθηκαν στην συγκεκριμένη εργασία όπου η υφιστάμενη οργανωσιακή κουλτούρα αλλά και οι αντιλήψεις για την ηγεσία επιχειρείται ν' αποτυπωθούν μέσα από ερωτήσεις διχοτομικές, κλίμακας Likert και σημαντικού διαφορικού ενώ η επιθυμητή κατάσταση μέσα από ερωτήσεις κλίμακας σταθερού αθροίσματος που αποτελεί και την κατεξοχήν κλίμακα που χρησιμοποιούν οι Cameron and Quinn στο δικό τους εργαλείο αξιολόγησης της οργανωσιακής κουλτούρας.

Οι 6 διαστάσεις είναι:

1. Τα κυρίαρχα χαρακτηριστικά ενός Οργανισμού, δηλαδή πως είναι ο Οργανισμός σαν σύνολο
2. Η Οργανωσιακή ηγεσία, δηλαδή το στυλ ηγεσίας που χαρακτηρίζει τον Οργανισμό
3. Η διοίκηση των εργαζομένων, δηλαδή πώς αντιμετωπίζονται οι εργαζόμενοι και πως είναι το εργασιακό περιβάλλον
4. Η Οργανωτική συνοχή, δηλαδή το σύνολο των μηχανιστικών δεσμών που κρατούν τον Οργανισμό ενωμένο

5. Οι στρατηγικές προτεραιότητες, δηλαδή σε ποιες περιοχές δίνει έμφαση η στρατηγική του Οργανισμού
6. Τα κριτήρια της επιτυχίας , δηλαδή πώς ορίζεται η επιτυχία, τι ανταμείβεται και τι γιορτάζεται από τον Οργανισμό.

Αυτές οι διαστάσεις αντανakλούν τις βασικές αξίες της κουλτούρας ενός Οργανισμού, «φωτίζουν» την κατάσταση στον Οργανισμό και δίνουν μια εικόνα για τον τύπο κουλτούρας που υφίσταται στον Οργανισμό.

Η ερμηνεία του προφίλ της υφιστάμενης κουλτούρας μπορεί να γίνει από διαφορετικές οπτικές και στη βάση τουλάχιστον 6 τύπων σύγκρισης :

- Ο κυρίαρχος τύπος κουλτούρας που υφίσταται στην Οργάνωση
- Αντιφάσεις μεταξύ της υπάρχουσας και της επιθυμητής μελλοντικής κουλτούρας
- Η δύναμη του κυρίαρχου τύπου κουλτούρας της Οργάνωσης
- Η αναλογία – αντιστοιχία των προφίλ κουλτούρας που δημιουργούνται από διαφορετικά άτομα στην Οργάνωση
- Η σύγκριση ανάμεσα στο προφίλ κουλτούρας της Οργάνωσης με το μέσο προφίλ χιλίων Οργανώσεων
- Η συγκρισιμότητα της Οργάνωσης με μερικές γενικές τάσεις που έχουν παρατηρηθεί στο πέρασμα 10 ετών χρήσης του οργάνου αξιολόγησης της οργανωσιακής κουλτούρας.

Το **Ερωτηματολόγιο Αξιολόγησης της Οργανωσιακής Κουλτούρας** (Organizational Culture Assessment Instrument-OCAI) αποτελεί ένα μοντέλο μέτρησης κλίμακας σταθερού αθροίσματος που αναπτύχθηκε από τους Quinn & Cameron το 1999 και μετράει την απόκλιση μεταξύ της υφιστάμενης και της επιθυμητής κουλτούρας βασιζόμενο στο πλαίσιο των ανταγωνιστικών αξιών του.

Το εργαλείο αυτό, που είναι υπό τη μορφή ερωτηματολογίου, αποτελείται από δύο μέρη. Στο πρώτο μέρος, απαντώνται έξι επιμέρους ερωτήσεις, προκειμένου να αποτυπωθεί η **υφιστάμενη κουλτούρα** ενός οργανισμού, ενώ στο δεύτερο μέρος, το οποίο είναι πανομοιότυπο με το πρώτο, οι ερωτήσεις απαντώνται με βάση το πού θέλουμε να είναι ο οργανισμός σε πέντε χρόνια, αποτυπώνεται δηλαδή η **επιθυμητή κουλτούρα** του οργανισμού.

Με τη συμπλήρωση του ερωτηματολογίου προσεγγίζονται οι έξι διαστάσεις-κλειδιά της οργανωσιακής κουλτούρας, όπως παρακάτω:

1. Τα κυρίαρχα χαρακτηριστικά	
A	Ο οργανισμός είναι ένας πολύ προσωπικός χώρος. Είναι σαν μια μεγάλη οικογένεια. Οι άνθρωποι φαίνεται ότι μοιράζονται πολλά μεταξύ τους.
B	Ο οργανισμός είναι ένας πολύ δυναμικός και επιχειρηματικός χώρος. Οι άνθρωποι είναι πρόθυμοι να αναλάβουν ρίσκο
Γ	Ο οργανισμός είναι προσανατολισμένος στα αποτελέσματα. Ενδιαφέρει η εκτέλεση των εργασιών. Οι άνθρωποι είναι πολύ ανταγωνιστικοί και εστιάζονται στα αποτελέσματα.
Δ	Ο οργανισμός είναι ένας πολύ οργανωμένος και ελεγχόμενος χώρος. Οι άνθρωποι λειτουργούν συνήθως με βάση επίσημες διαδικασίες.

2. Η ηγεσία του οργανισμού

A	Η ηγεσία στον οργανισμό θεωρείται γενικά ότι δίνει το παράδειγμα της καθοδήγησης, της διευκόλυνσης και της προστασίας.
B	Η ηγεσία στον οργανισμό θεωρείται γενικά ότι δίνει το παράδειγμα της επιχειρηματικότητας, της καινοτομίας και της ανάληψης κινδύνου.
Γ	Η ηγεσία στον οργανισμό θεωρείται γενικά ότι δίνει το παράδειγμα του προσανατολισμού στα αποτελέσματα και στην επιθετική πολιτική.
Δ	Η ηγεσία στον οργανισμό θεωρείται γενικά ότι δίνει το παράδειγμα του συντονισμού, της οργάνωσης και της αποτελεσματικότητας.

3. Η διοίκηση των εργαζομένων

A	Το στυλ διοίκησης του οργανισμού χαρακτηρίζεται από ομαδικό πνεύμα, συναίνεση και συμμετοχή.
B	Το στυλ διοίκησης του οργανισμού χαρακτηρίζεται από προσωπική ανάληψη κινδύνου, καινοτομία, ελευθερία και μοναδικότητα.
Γ	Το στυλ διοίκησης του οργανισμού χαρακτηρίζεται από σκληρό ανταγωνισμό, υψηλές απαιτήσεις και ανάγκη για επιτεύγματα.
Δ	Το στυλ διοίκησης του οργανισμού χαρακτηρίζεται από ασφάλεια της απασχολησιμότητας, συμμόρφωση, προβλεψιμότητα και σταθερότητα σχέσεων.

4. Η Οργανωσιακή ενότητα

A	Ο συνδεδετικός κρίκος που κρατά ενωμένο τον οργανισμό είναι η νομιμοφροσύνη και η αμοιβαία εμπιστοσύνη. Υπάρχει υψηλό επίπεδο δέσμευσης στον οργανισμό.
B	Ο συνδεδετικός κρίκος που κρατά ενωμένο τον οργανισμό είναι η δέσμευση στην καινοτομία και την ανάπτυξη. Υπάρχει έμφαση στην πρωτοβουλία και στην αρίστευση.
Γ	Ο συνδεδετικός κρίκος που κρατά ενωμένο τον οργανισμό είναι η έμφαση στα επιτεύγματα και την υλοποίηση των στόχων. Η επιθετική πολιτική και η κερδοφορία είναι βασικές αρχές.
Δ	Ο συνδεδετικός κρίκος που κρατά ενωμένο τον οργανισμό είναι οι επίσημοι κανόνες και πολιτικές. Η διατήρηση της ομαλής λειτουργίας του οργανισμού είναι σημαντική.

5. Η Στρατηγική Εστίαση

A	Ο οργανισμός δίνει έμφαση στην ανάπτυξη των ανθρώπων του. Υψηλό επίπεδο εμπιστοσύνης, ανοιχτή επικοινωνία και συμμετοχή επικρατούν.
B	Ο οργανισμός δίνει έμφαση στην απόκτηση νέων πόρων και στη δημιουργία προκλήσεων. Η δοκιμή νέων ιδεών και προοπτικών εκτιμάται ιδιαίτερα.

Γ	Ο οργανισμός δίνει έμφαση στην ανταγωνιστικότητα και την επίτευξη αποτελεσμάτων. Η επίτευξη υψηλών στόχων και η κερδοφορία είναι οι επικρατούσες αρχές
Δ	Ο οργανισμός δίνει έμφαση στη μονιμότητα και τη σταθερότητα. Η αποτελεσματικότητα, ο έλεγχος και η απρόσκοπτη λειτουργία του οργανισμού είναι σημαντικές αξίες.

6. Τα Κριτήρια Επιτυχίας

A	Ο οργανισμός ορίζει την επιτυχία με βάση την ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού του, την ομαδική εργασία, τη δέσμευση των εργαζομένων και την κοινωνική φροντίδα.
B	Ο οργανισμός ορίζει την επιτυχία με βάση τη δημιουργία μοναδικών και νέων προϊόντων. Ο οργανισμός είναι πρωτοπόρος στα προϊόντα και καινοτομικός.
Γ	Ο οργανισμός ορίζει την επιτυχία με βάση την επικράτηση στην αγορά και την υπερκέρση του ανταγωνισμού. Η ηγεσία στην ανταγωνιστική αγορά αποτελεί παράγοντα-κλειδί.
Δ	Ο οργανισμός ορίζει την επιτυχία με βάση την αποτελεσματικότητα. Αξιόπιστη διανομή και παράδοση, τήρηση προγράμματος και χαμηλό κόστος παραγωγής είναι κρίσιμοι παράγοντες για τον οργανισμό.

Οι Cameron και Quinn (1999) ονόμασαν το θεωρητικό μοντέλο, στο οποίο βασίζεται το ερωτηματολόγιο που κατασκεύασαν, «πλαίσιο

ανταγωνιστικών αξιών». Αυτό το πλαίσιο συνίσταται στον συνδυασμό 2 θεμελιωδών διαστάσεων:

1. Η πρώτη διάσταση «ευελιξία-έλεγχος» διαφοροποιεί τα κριτήρια της αποτελεσματικότητας ενός Οργανισμού σε αυτά που δίνουν έμφαση στην ευελιξία από αυτά που δίνουν έμφαση στον έλεγχο και τους κανονισμούς. Στον προσανατολισμό της ευελιξίας υπάρχουν άτυπες σχέσεις, ομαδική δέσμευση των μελών, ελευθερία πρωτοβουλιών, προσαρμοστικότητα. Όταν το κριτήριο είναι ο έλεγχος οι Οργανισμοί χαρακτηρίζονται από σταθερότητα, εφαρμογή κανόνων και διαδικασιών, μέτρηση αποτελεσμάτων και μηχανισμών ελέγχου.
2. Η δεύτερη διάσταση «εσωτερικός-εξωτερικός» προσανατολισμός διαφοροποιεί τα κριτήρια αποτελεσματικότητας σε αυτά που δίνουν έμφαση στην εσωστρέφεια, ολοκλήρωση και ενότητα, συνδεδεμένη άμεσα με τις δομές, το κλίμα και το ανθρώπινο δυναμικό και σε αυτά που δίνουν έμφαση στην εξωστρέφεια, διαφοροποίηση και ανταγωνιστικότητα και συνδέονται με στοιχεία αγοράς, ανταγωνισμού και καινοτομίας. Μέσα από τον συνδυασμό αυτών των 2 διαστάσεων δημιουργούνται 4 τεταρτημόρια που αντιστοιχούν σε 4 διαφορετικούς τύπους οργανωσιακής κουλτούρας με διαφορετικούς προσανατολισμούς, παραδοχές, πρακτικές και αξίες.

Οι 4 βασικοί τύποι_οργανωσιακής_κουλτούρας αλλά και οι ρόλοι της ηγεσίας στους επιμέρους τύπους κατά τους Cameron and Quinn (1999) είναι:

1. BUREAUCRATIC-HIERARCHY CULTURE-MΟΝΤΕΛΟ ΤΗΣ ΙΕΡΑΡΧΙΑΣ

Σε έναν Οργανισμό με τέτοιου είδους κουλτούρα η συμπεριφορά των μελών καθορίζεται από τυπικούς κανόνες και σταθερές διαδικασίες ενώ ο συντονισμός αυτών επιτυγχάνεται με σχέσεις ιεραρχικής αναφοράς. Η προσοχή εστιάζεται στις εσωτερικές διαδικασίες και την ολοκλήρωση, στη σταθερότητα και το χαμηλό κόστος. Αποτελεί χαρακτηριστικό και μόνιμο τύπο

κουλτούρας σε όλους τους δημόσιους οργανισμούς προκειμένου να εξασφαλίζεται η ενιαία και όχι επιλεκτική αντιμετώπιση των πελατών-πολιτών. Οι ηγέτες τέτοιων Οργανισμών ενδιαφέρονται για την οργάνωση και τον συντονισμό και αντλούν τη δύναμή τους από τη θέση που κατέχουν. Αυτός ο τύπος αντιστοιχεί σε αυτό που ο Denison(1990) ονομάζει «συνέπεια»(consistency).

2. CLAN CULTURE-MONTEΛΟ ΤΗΣ ΦΥΛΗΣ

Και αυτός ο τύπος κουλτούρας είναι εστιασμένος στο εσωτερικό του Οργανισμού με ιδιαίτερη έμφαση να δίνεται όχι τόσο στον τυπικό έλεγχο αλλά στην παράδοση, την εμπιστοσύνη, την αυτοδέσμευση. Παράδειγμα τέτοιου τύπου κουλτούρας είναι διάφορες ιαπωνικές εταιρείες όπου πολλά στηρίζονται στην ομαδική εργασία και την συναίνεση και η επιλογή και προαγωγή των υπαλλήλων γίνεται με γνώμονα και τον βαθμό αφομοίωσης των στοιχείων κουλτούρας του Οργανισμού. Η επιτυχία συνδέεται με το μακροπρόθεσμο κέρδος που θα έχει το ανθρώπινο δυναμικό, την ευαισθησία προς τους πελάτες και τη γενικότερη φροντίδα των ανθρώπων. Οι ηγέτες τέτοιων Οργανισμών είναι μέντορες, προπονητές, διευκολυντές, προάγουν τη συνοχή την άτυπη επικοινωνία και άτυπους μηχανισμούς λήψης αποφάσεων. Η ηγεσία στηρίζεται στα άτομα και είναι φιλική. Αυτός ο τύπος αντιστοιχεί σε αυτό που ο Denison ονομάζει «εμπλοκή» (involvement).

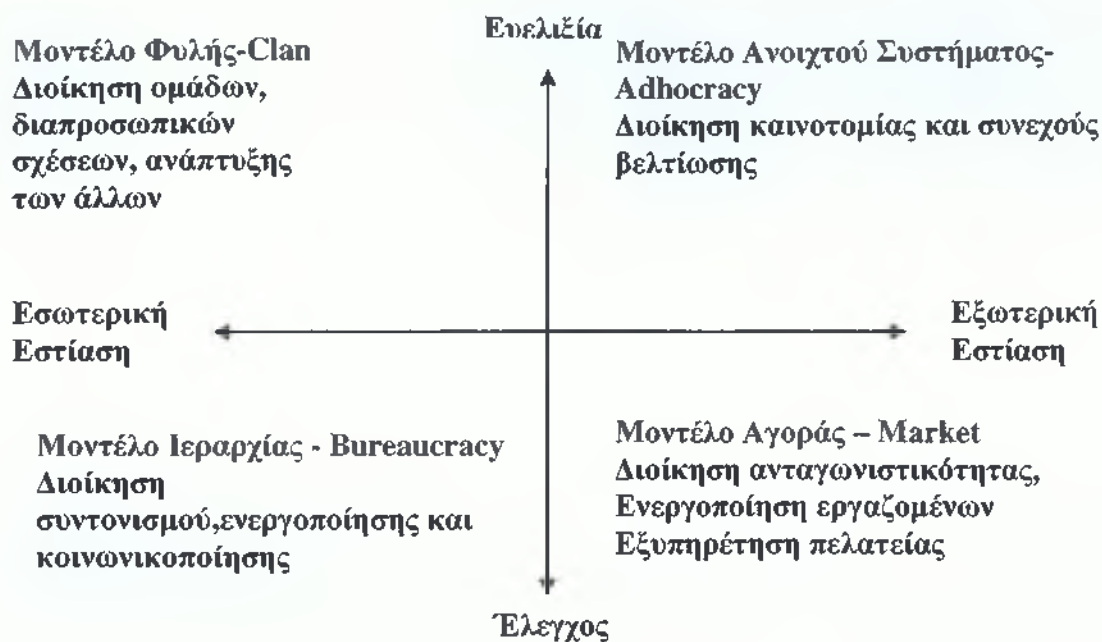
3. ENTREPRENEURIAL-ADHOCRACY CULTURE-MONTEΛΟ ΑΝΟΙΧΤΟΥ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ

Ονομάζεται και «αναπτυξιακό μοντέλο» (developmental). Εδώ υπάρχει εστίαση στο εξωτερικό περιβάλλον. Ενισχύεται η πρωτοβουλία ,η ευελιξία, η δημιουργικότητα και ο δυναμισμός. Αποτελεί τύπο κουλτούρας σύγχρονων Οργανισμών που δραστηριοποιούνται εκμεταλλευόμενοι τις δυνατότητες που παρέχει η σύγχρονη τεχνολογία και το διαδίκτυο ενώ ευνοεί και την έρευνα για την ανάπτυξη νέων προϊόντων. Οι άνθρωποι που ηγούνται λειτουργούν ως επιχειρηματίες-οραματιστές προσανατολισμένοι στο ρίσκο, την καινοτομία και το μέλλον. Αυτός ο τύπος αντιστοιχεί σε αυτό που ο Denison ονομάζει «υψηλής προσαρμοστικότητας κουλτούρα» (high Adaptability culture).

4. MARKET CULTURE-MONTEΛΟ ΤΗΣ ΑΓΟΡΑΣ

Ο Οργανισμός με αυτόν τον τύπο κουλτούρας εστιάζει στο εξωτερικό περιβάλλον και στην διαφοροποίηση. Οι σχέσεις μεταξύ των μελών περιορίζονται στην επίτευξη των στόχων και ολοκλήρωση έργου ενώ ορίζονται στη βάση της αμοιβαιότητας και ανταποδοτικότητας(απόδοση-αμοιβές). Αποτελεί κυρίαρχο τύπο κουλτούρας για τις εταιρείες εμπορίας καταναλωτικών ειδών και παροχής υπηρεσιών. Η επιτυχία μετριέται σε όρους διείσδυσης και μεριδίου αγοράς και δίνεται μακροχρόνια έμφαση στην ανταγωνιστική δράση και την επίτευξη μετρήσιμων στόχων. Οι άνθρωποι που ηγούνται διακρίνονται για το ανταγωνιστικό τους πνεύμα και την ικανότητά τους στην παρακίνηση των άλλων. Η ηγεσία εδώ είναι σκληρή και απαιτητική. Ο συγκεκριμένος τύπος ονομάζεται και «ορθολογικός» (rational). Αυτός ο τύπος αντιστοιχεί σε αυτό που ο Denison ονομάζει «αίσθηση εξωτερικής αποστολής» (sense of external Mission).

Στην πραγματικότητα κάθε Οργανισμός έχει ένα μείγμα στοιχείων από όλους τους τύπους τα οποία μεταξύ τους μπορεί να είναι συμπληρωματικά ή αντιφατικά. Οι αποτελεσματικοί Οργανισμοί μπορούν να συμπεριφέρονται μ' έναν ευέλικτο αλλά και αντιφατικό τρόπο. Μπορεί να είναι προσανατολισμένοι στην επίτευξη αποτελεσμάτων και παραγωγικότητας και παράλληλα να παράλληλα να προωθείται ένα μοντέλο συμμετοχικής ηγεσίας με εξουσίες να διαχέονται σε όλα τα επίπεδα ιεραρχίας.



1.5.1.ΣΥΣΧΕΤΙΣΗ ΤΥΠΟΥ ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗΣ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑΣ ΚΑΙ ΣΤΑΔΙΟΥ ΖΩΗΣ ΤΗΣ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΚΑΤΑ ΤΟΥΣ Cameron και Quinn.

Οι Cameron and Quinn εντοπίζουν και άλλη μία παράμετρο που προσδιορίζει το μοντέλο που καλείται να υιοθετήσει η Οργάνωση συσχετίζοντας την οργανωσιακή κουλτούρα με τον κύκλο ζωής της Οργάνωσης.

Στα αρχικά στάδια του κύκλου ζωής της Οργάνωσης η Οργάνωση κυριαρχείται από το μοντέλο του ανοιχτού συστήματος, που χαρακτηρίζεται από άτυπη δομή και επιχειρηματικότητα. Συχνά υπάρχει καθοδήγηση από έναν μοναδικό, δυνατό οραματιστή ηγέτη. Καθώς ο Οργανισμός αναπτύσσεται συμπληρώνεται από έναν προσανατολισμό στο μοντέλο της φυλής διότι αναπτύσσεται ένα οικογενειακό συναίσθημα., μια αίσθηση του «ανήκειν», μια προσωπική ταύτιση με την Οργάνωση. Έτσι ικανοποιούνται εντός των ορίων του οι κοινωνικές και συναισθηματικές ανάγκες των μελών. Καθώς η Οργάνωση μεγεθύνεται και επεκτείνεται μπορεί να βρεθεί αντιμέτωπη με μια πιθανή κρίση και για να καταφέρει να ελέγξει τις διαρκώς επεκτεινόμενες ευθύνες βρίσκεται αντιμέτωπη με την ανάγκη έμφασης στις δομές και διαδικασίες. Έτσι γίνεται μια στροφή στο μοντέλο της ιεραρχίας, αφού απαιτείται τάξη και προβλεψιμότητα. Αυτός ο αναπροσανατολισμός της Οργάνωσης την καθιστά απόμακρη προς τους εργαζομένους και η προσωπική ικανοποίηση μειώνεται. Τελικά ο προσανατολισμός στην ιεραρχία πιθανόν να συμπληρωθεί από το μοντέλο της αγοράς, με εστίαση στην ανταγωνιστικότητα, στην επίτευξη αποτελεσμάτων και στις σχέσεις με το εξωτερικό περιβάλλον. Ο προσανατολισμός μεταφέρεται από τον απρόσωπο, τυπικό έλεγχο εντός της Οργάνωσης σε έναν έντονα πελατοκεντρικό και ανταγωνιστικό προσανατολισμό εκτός Οργάνωσης. Σαφώς υπάρχει η περίπτωση για ώριμες και υψηλής αποτελεσματικότητας Οργανώσεις να τείνουν να αναπτύσσουν υποτιμήματα αντιστοιχώντας και πάλι σε αυτούς τους 4 τύπους οργανωσιακής κουλτούρας.

Οι κυρίαρχοι τύποι κουλτούρας που υιοθετούν οι περισσότερες

Οργανώσεις είναι το μοντέλο της ιεραρχίας και της αγοράς και γι' αυτόν τον λόγο οι Οργανώσεις χρειάζονται μεγάλη προσπάθεια και ικανή ηγεσία προκειμένου να στραφούν και στα άλλα δύο μοντέλα και έτσι να επέλθει ισορροπία.

Όλα αυτά καλούμαστε να τα λάβουμε σοβαρά υπόψη κατά τη διάρκεια της μελέτης της συγκεκριμένης περίπτωσης όπου η ώριμη φάση στην οποία έχει εισέλθει το νοσοκομείο Υγεία συνεπάγεται ευκαιρίες και κινδύνους και για τον λόγο αυτόν απαιτούνται επιδέξιοι χειρισμοί και σαφείς προσανατολισμοί προκειμένου το νοσοκομείο να αντέξει τον σκληρό ανταγωνισμό και να προχωρήσει δυναμικά μπροστά.

Κατά τους **Cameron and Quinn** πετυχημένες εταιρείες έχουν ισχυρή ηγεσία που προωθεί μοναδικές στρατηγικές και ισχυρές κουλτούρες που τους βοηθούν να πραγματοποιήσουν τις στρατηγικές τους. Για να παραμείνει μια Οργάνωση πετυχημένη για μακρύ χρονικό διάστημα ίσως να χρειαστεί ν' αλλάξει κουλτούρα ανά τον κύκλο ζωής της και να προσαρμόσει τις αλλαγές στις ανάγκες της Οργάνωσης. Χρειάζεται περισσότερο δυναμική κατανόηση της κουλτούρας και του ρόλου των ηγετών.

1.6. ΕΘΝΙΚΗ & ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ και ΗΓΕΣΙΑ ΚΑΤΑ ΤΟΝ G. HOFSTEDE.

Για τον **G.Hofstede** (1980,1986,1990,1991,1993,1999,2003), του οποίου η προσπάθεια και συμβολή για εννοιολογική αποκωδικοποίηση της οργανωσιακής κουλτούρας είναι συνεχής και σημαντική τα τελευταία 25 χρόνια, η κουλτούρα δεν αποτελεί περιουσία των ατόμων αλλά των ομάδων.

Η κουλτούρα εκδηλώνεται διαμέσου 4 εννοιολογικών πεδίων:

1. των **Συμβόλων**, που περιλαμβάνουν λέξεις, χειρονομίες αντικείμενα και για κάθε κουλτούρα έχουν διαφορετική σημασία όπως η γλώσσα ως τρόπος επικοινωνίας, ο τρόπος ένδυσης, οι σημαίες,
2. των **Ηρώων**, ανθρώπων με υποδειγματική συμπεριφορά και χαρακτηριστικά υψηλής αξίας για την κουλτούρα όπου κινούνται,
3. των **Τελετουργιών**, όπου μέσα σε μια κουλτούρα κρίνονται ως κοινωνικά απαραίτητες για την εξασφάλιση της σταθερότητας και της σαφήνειας όπως ο τρόπος που χαιρετάμε τους άλλους, ο τρόπος που επικοινωνείται η προαγωγή ή η αποπομπή στον εργαζόμενο και
4. των **Αξιών**, δηλαδή των πεποιθήσεων, ιδεών και συμπεριφορών που προτιμώνται έναντι άλλων ενώ η υιοθέτηση του συστήματος αξιών γίνεται σε νεαρή ηλικία και ασυνείδητα. Αυτά τα πεδία τα ονομάζει «πρακτικές». Στο Παράρτημα Δ παρουσιάζονται σχηματικά τα ανωτέρω.

Ο G.Hofstede προχώρησε σε συστηματική έρευνα σε 160.000 εργαζομένους σε 53 χώρες η οποία κατέδειξε ότι η εθνική κουλτούρα υπερέχει ως προσδιοριστικός παράγοντας της συμπεριφοράς των ατόμων έναντι άλλων παραμέτρων, όπως είναι η θέση που κατέχει κάποιος. Ανακάλυψε πως υπάρχουν κοινά προβλήματα αλλά με διαφορετικές λύσεις από χώρα σε χώρα, όπως :

1. Η κοινωνική ανισότητα που συμπεριλαμβάνει τη σχέση με την εξουσία.
2. Η σχέση μεταξύ ατόμου και ομάδας.

3. Η αντίληψη περί θηλυκότητας και ανδρισμού και οι κοινωνικές συνέπειες του να είναι κάποιος άνδρας ή γυναίκα.
4. Οι τρόποι αντιμετώπισης της αβεβαιότητας συσχετιζόμενοι με τον έλεγχο της επιθετικότητας και της έκφρασης των συναισθημάτων. Αυτές τις 4 βασικές περιοχές προβλημάτων τις παρουσιάζει ως διαστάσεις της κουλτούρας. Η κάθε διάσταση αποτελεί μια πλευρά της κουλτούρας που μπορεί να μετρηθεί και να συγκριθεί με άλλες κουλτούρες. Έτσι έχουμε το **μοντέλο των 4 διαστάσεων**, που αργότερα εμπλουτίζεται από μία πέμπτη διάσταση και που βάσει αυτού του μοντέλου εντοπίζονται οι διαφορές στην κουλτούρα των εθνών. Αυτές οι διαστάσεις είναι οι ακόλουθες

1. Power Distance Index (PDI) / Απόσταση Δύναμης

Αντανακλά το σε ποιον βαθμό μια κουλτούρα πιστεύει ότι η θεσμική και οργανωσιακή δύναμη θα πρέπει να μοιραστεί και πώς θα ιδωθούν οι αποφάσεις αυτών που κατέχουν δύναμη. Κουλτούρες σε θερμά κλίματα, με μεγάλο πληθυσμό και άνιση κατανομή πλούτου (αρκεί κάποια από τις παραπάνω προϋποθέσεις) παρουσιάζουν υψηλό PDI. Είναι ο δείκτης που μετρά τον βαθμό ανισότητας σε μια κοινωνία και συντίθεται από την αντίληψη και τις προτιμήσεις που έχουν οι εργαζόμενοι για το εργασιακό τους περιβάλλον. Μας πληροφορεί για την εξάρτηση των σχέσεων σε μια χώρα. Σε χώρες με μεγάλη απόσταση δύναμης υπάρχει εξάρτηση των υφισταμένων από τα αφεντικά τους και μια προτίμηση σε αυτήν την εξάρτηση ενώ υπάρχει και συναισθηματική απόσταση. Στην αντίθετη περίπτωση υπάρχει προτίμηση για διαβούλευση και αλληλεξάρτηση μεταξύ αφεντικών και υφισταμένων. Στον εργασιακό χώρο συμπληρώνονται οι ρόλοι γονιού-παιδιού και δάσκαλου-μαθητή από αυτόν αφεντικού-υφισταμένου. Ένα υψηλό PDI απεικονίζει τον βαθμό στον οποίον η άνιση κατανομή εξουσίας είναι αποδεκτή από τους εργαζομένους(σεβασμός στην ιεραρχία ,τα σύμβολα, τους τίτλους). Ένα χαμηλό PDI απεικονίζει τον βαθμό στον οποίον η άνιση κατανομή εξουσίας δεν είναι αποδεκτή από τους εργαζόμενους(η τυπική εξουσία έχει την ισχύ αλλά δεν φοβίζει τους εργαζόμενους. Σε καταστάσεις με μεγάλη απόσταση δύναμης οι υφιστάμενοι προσδοκούν να τους ορίζεται το τι πρέπει ακριβώς να κάνουν, οι ιεραρχικά ανώτεροι δικαιούνται ειδικών προνομίων και αμφότεροι

θεωρούν εαυτούς άνισους. Σε καταστάσεις με μικρή απόσταση δύναμης οι υφιστάμενοι προσδοκούν να λαμβάνεται η γνώμη τους υπόψη στη διαδικασία λήψης αποφάσεων, οι ρόλοι αλλάζουν και ο σημερινός υφιστάμενος είναι το πιθανό αυριανό αφεντικό. Έτσι υπάρχει άμεση σχέση και με την ηγεσία αφού στη μία περίπτωση γίνεται λόγος για μια αυταρχική ηγεσία και ένα πατερναλιστικό στυλ διοίκησης και στην δεύτερη για μια συμμετοχική ηγεσία και ένα δημοκρατικό στυλ διοίκησης. Στη πρώτη περίπτωση η δύναμη βασίζεται στην αντίληψη του υφισταμένου ότι ο προϊστάμενος έχει το νόμιμο δικαίωμα να ελέγξει την συμπεριφορά του ενώ στην δεύτερη η δύναμη απορρέει από την αύρα που αποπνέει ο προϊστάμενος και την διαπροσωπική προσέλκυση.

2. Collectivism vs Individualism / Συλλογικότητα εναντίον Ατομικότητας

Περιγράφει τον βαθμό στον οποίον μια κουλτούρα βασίζεται και υποτάσσεται στο άτομο ή την ομάδα.

Η ατομικότητα ανήκει σε κοινωνίες όπου οι δεσμοί μεταξύ των ατόμων είναι χαλαροί και ο καθένας πιστεύει ότι οφείλει να εξασφαλίζει τον εαυτό του και όπου η αξία της αυτοέκφρασης αποτελεί μέσο επίλυσης προβλημάτων ενώ για την επίλυση διαπροσωπικών προβλημάτων χρησιμοποιούνται στρατηγικές αντιπαράθεσης. Από την άλλη η συλλογικότητα ανήκει σε κοινωνίες στις οποίες οι άνθρωποι είναι ενσωματωμένοι σε δυνατές, συνεκτικές ομάδες οι οποίες με αντάλλαγμα την πίστη παρέχουν προστασία στα μέλη τους. Σε περιπτώσεις διαφωνίας μέλη της συλλογικής κουλτούρας χρησιμοποιούν αποφυγή, ενδιάμεσους ή άλλες τεχνικές. Κουλτούρες με μεγάλη οικονομική ανάπτυξη και ψυχρό κλίμα τείνουν να είναι ατομικίστικες ενώ βρέθηκε και αρνητική συσχέτιση μεταξύ Απόστασης Δύναμης και Ατομικότητας/ Συλλογικότητας. Κουλτούρες με υψηλό βαθμό απόστασης δύναμης τείνουν να είναι συλλογικές. Στον χώρο εργασίας η διάσταση αυτή είναι η σύνθεση απαντήσεων των εργαζομένων σε ερωτήματα σχετικά με τον προσωπικό χρόνο, τις ευκαιρίες αυτοπραγμάτωσης, τη δυνατότητα υιοθέτησης προσωπικών προσεγγίσεων στην εργασία, τις ευκαιρίες εκπαίδευσης, τις φυσικές εργασιακές συνθήκες. Σε κουλτούρες που χαρακτηρίζονται από ατομικότητα η εργασία οργανώνεται έτσι ώστε τα

ατομικά ενδιαφέροντα του εργαζομένου να συμπίπτουν με αυτά του εργοδότη ενώ σε κουλτούρες που χαρακτηρίζονται από συλλογικότητα ο εργαζόμενος ενεργεί σύμφωνα με τα ενδιαφέροντα της ομάδας στην οποία είναι ενταγμένος που μπορεί και να μην συμπίπτουν με τα δικά του.

3. Femininity vs Masculinity / Θηλυκότητα εναντίον Ανδρισμού

Περιγράφει τον βαθμό στον οποίο μια κουλτούρα αξιολογεί συμπεριφορές όπως ποιότητα ζωής και απόκτηση πλούτου. Η διάσταση αυτή αντανακλά την ύπαρξη ευκαιριών για κέρδη, αυτοπραγμάτωση, προαγωγή και αναγνώριση(αναφορικά με τον ανδρισμό) αλλά και τις δυνατότητες συνεργασίας καλών εργασιακών σχέσεων με την ηγεσία και τις συνθήκες ασφάλειας των εργαζομένων. Σε κουλτούρες ανδρισμού υπάρχει πίστη στην φιλοδοξία και το κατόρθωμα με συμπεριφορές σχετικές με αυτήν του άνδρα με διακριτές προσδοκίες ανάμεσα σε ανδρικούς-γυναικίους ρόλους. Τα άτομα επιδιώκουν υψηλές υλικές απολαβές και η ανέλιξη των γυναικών στην ιεραρχία είναι περιορισμένη. Η ανισότητα θεωρείται ευεργεσία και οι ρόλοι είναι ξεκάθαροι και διαφοροποιημένοι με τους άνδρες δογματικούς και τις γυναίκες περιποιητικές. Συναντάται κυρίως σε χώρες με θερμό κλίμα. Η ηγεσία είναι δογματική και αποφασιστική αποκομμένη από την ομάδα. Σε κουλτούρες θηλυκότητας υπάρχει πίστη στην ποιότητα, στην βοήθεια προς τον αδύναμο συνάνθρωπο, προτιμάται η ισότητα, τα δυο φύλα μοιράζονται το ίδιο επίπεδο απασχόλησης και εξέλιξης, οι συγκρούσεις λύνονται με διαπραγματεύσεις και συμβιβασμό, η ηγεσία είναι λιγότερο ορατή και αναζητά συναινέσεις

4. Uncertainty Avoidance / Αποφυγή αβεβαιότητας (α.α.)

Αναφέρεται στον βαθμό στον οποίον η κουλτούρα αισθάνεται απειλούμενη από αμφιλεγόμενες αβέβαιες καταστάσεις και προσπαθεί ν' απαλλαγεί από αυτές εγκαθιστώντας περισσότερη δομή. Μεγάλος βαθμός α.α. δείχνει χαμηλή ανεκτικότητα στα αμφιλεγόμενα. Αυτές οι κουλτούρες προτιμούν ν' αποφεύγουν την αβεβαιότητα, επιθυμούν τη συναίνεση και υπάρχει προτίμηση στους τυπικούς κανόνες. Τα άτομα αισθάνονται ότι απειλούνται, είναι ανασφαλή και επιδιώκουν την σταθερότητα στην απασχόληση. Υπάρχει αγωνία και αυτό εκφράζεται μέσα από συνεχή δραστηριότητα αλλά και νεύρα,

επιθετικότητα και χειρονομίες. Υπάρχει αντίσταση στην καινοτομία και η παρακίνηση των εργαζομένων βασίζεται στην ασφάλεια. Κουλτούρες με χαμηλό δείκτη α.α. δείχνουν υψηλή ανοχή στην αβεβαιότητα, πιστεύουν στην παραδοχή διαφορετικών απόψεων, στην ανάληψη ρίσκου και στην προσπάθεια νέων άγνωστων πραγμάτων. Τα άτομα δεν αισθάνονται ανασφάλεια, είναι πιο κινητικά και με συχνή αλλαγή εργασίας. Υπάρχει χαμηλή εκφραστικότητα, δίνεται η εντύπωση ήσυχων και καλόβολων μελών και τα συναισθήματα δεν εξωτερικεύονται. Υπάρχει ανεκτικότητα στην καινοτομία, τα μέλη είναι ικανά αλλά δεν διακατέχονται από μίαν εσωτερική παρόρμηση για διαρκή δραστηριότητα. Η σύνθεση αυτής της διάστασης πραγματοποιήθηκε μέσα από τις απαντήσεις των εργαζομένων στο κατά πόσο υπάρχει εκνευρισμός και ένταση στην εργασία, στην οπτική για την μελλοντική του πορεία στα πλαίσια του Οργανισμού.

5. Long-term vs Short-term Orientation / Μακροπρόθεσμος εναντίον Βραχυπρόθεσμου προσανατολισμού

Σε ύστερη χρονική στιγμή δουλεύοντας με τον Bond, ο Hofstede δημιούργησε και άλλη διάσταση, την οποία ονόμασε «δυναμισμός του Κονφούκιου» για να εξηγήσει την γρήγορη οικονομική ανάπτυξη πολλών ασιατικών χωρών. Αυτή η διάσταση αναφέρεται στην επιλεκτική προαγωγή ιδιαίτερων πακέτων ηθικής της Κονφουκιανής διδασκαλίας. Αυτή περιλαμβάνει επιμονή, την έννοια της ντροπής, αποταμίευση, την ακολουθία της ιεραρχίας και λιγότερο την παράδοση.

Μια αδυναμία της συγκεκριμένης μελέτης είναι ότι ο Hofstede θεωρεί μια και μόνο κουλτούρα κυρίαρχη για κάθε κράτος.

Ο Hofstede έχει ασχοληθεί με την εθνική και οργανωσιακή κουλτούρα διαχωρίζοντας αλλά και εμπλέκοντας τους 2 αυτούς τύπους κουλτούρας και παραθέτει 6 **διαστάσεις σε επίπεδο οργανωσιακής κουλτούρας**:

1. προσανατολισμός στην διαδικασία vs προσανατολισμός στο αποτέλεσμα. Στις κουλτούρες με προσανατολισμό στην διαδικασία υπάρχει η αντίληψη αποφυγής του ρίσκου και περιορισμένης καταβολής προσπάθειας στην εργασία ενώ στις κουλτούρες με προσανατολισμό στο αποτέλεσμα τα μέλη

είναι εξοικειωμένα με διαρκείς προκλήσεις, παρουσιάζονται κανονικά δίχως απουσίες, υπάρχουν λιγότερα ιεραρχικά επίπεδα. Η μεγάλη απόσταση δύναμης σχετίζεται περισσότερο με τον προσανατολισμό στις διαδικασίες.

2. προσανατολισμός στην εργασία vs προσανατολισμός στους υπαλλήλους.

Στην πρώτη περίπτωση υπάρχει πίεση για ολοκλήρωση της δουλειάς ενώ στην δεύτερη οι εργαζόμενοι αντιλαμβάνονται τον Οργανισμό ως σύμμαχο στα προσωπικά τους προβλήματα και τους εαυτούς τους ως ισότιμα μέλη μιας ομάδας. Όταν υπάρχει προσανατολισμός στους εργαζόμενους παρατηρείται υψηλότερος βαθμός αρχαιότητας και μέση ηλικία των εργαζομένων.

3. επαγγελματικό vs τοπικό.

Στις επαγγελματικές κουλτούρες οι εργαζόμενοι αντιλαμβάνονται ότι η πρόσληψή τους έγινε με κριτήριο τις επαγγελματικές τους ικανότητες και ότι η προσωπική τους ζωή είναι προσωπική τους υπόθεση ενώ στις τοπικές κουλτούρες είναι οι κανόνες που ρυθμίζουν τη συμπεριφορά τους και εμπλέκονται στα εργασιακά και διάφοροι κοινωνικοοικογενειακοί παράγοντες. Οι Οργανισμοί που χρησιμοποιούν υψηλή τεχνολογία χαρακτηρίζονται από επαγγελματισμό (π.χ. Τράπεζες) ενώ οι τοπικές επιχειρήσεις μια πιο παραδοσιακή τεχνολογία. Όπως γίνεται αντιληπτό υπάρχει συσχέτιση ανάμεσα στην διάσταση «επαγγελματικό» και σε αυτήν του «ανδρισμού».

4. ανοιχτά συστήματα vs κλειστά συστήματα.

Αυτή η διάσταση μετρά το επίπεδο επικοινωνίας και σχετίζεται με την εθνικότητα. Στο ανοιχτό σύστημα τα νέα μέλη πολύ γρήγορα νιώθουν την αποδοχή της ομάδας ενώ στην άλλη περίπτωση υπάρχει καχυποψία και εγκράτεια στις σχέσεις. Το ανοιχτό σύστημα σχετίζεται με χαμηλό βαθμό αποφυγής της αβεβαιότητας.

5. σφιχτός έλεγχος vs χαλαρός έλεγχος.

Αναφέρεται στο βαθμό εσωτερικής δομής του Οργανισμού. Όταν υπάρχει στενός έλεγχος αποτελεί κανόνα η επίγνωση του κόστους, ο χρονικός προγραμματισμός, η σοβαρότητα και η τυπικότητα. Ο στενός έλεγχος

χαρακτηρίζει μονάδες που παρέχουν υπηρεσίες ακριβείας όπως οι Τράπεζες. Εκεί υπάρχει πίεση, χαμηλότερο μορφωτικό επίπεδο και απασχολούνται αρκετές γυναίκες.

6. πραγματιστικό vs κανονιστικό.

Οι πραγματιστικές μονάδες λειτουργούν με γνώμονα τις απαιτήσεις της αγοράς ενώ οι κανονιστικές δίνουν έμφαση στην εφαρμογή των κανόνων και των διαδικασιών. Οι πρώτες είναι επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται σε ανταγωνιστικό περιβάλλον ενώ οι δεύτερες σε μονοπωλιακές καταστάσεις.

Παρατηρούμε λοιπόν ότι υπάρχει κάποια αντιστοίχιση μεταξύ των διαστάσεων οργανωσιακής κουλτούρας που δίνει ο Hofstede με αυτές που εξετάζουν και αντιδιαστέλλουν οι Cameron and Quinn. Πέραν τούτου ο Hofstede προσπαθεί να «δέσει» τις διαστάσεις της εθνικής κουλτούρας με αυτές της οργανωσιακής κουλτούρας αν και θεωρεί την εθνική κουλτούρα ως μια έννοια αρκετά πιο βαθιά και ευρεία.

Η έρευνα του Hofstede έδειξε ότι υπάρχουν διαφορές στο πώς γίνονται αντιληπτοί οι ηγέτες σε διαφορετικές χώρες και επεσήμανε τη σημασία της διερεύνησης του βαθμού στον οποίο οι αξίες και τα μηνύματα των ηγετών διαχέονται και γίνονται καθημερινές πρακτικές των μελών. Μέσα από μια διαδικασία πολυδιάστατης διαβάθμισης επιχειρεί να δώσει ολική εικόνα στο πώς διαφορετικές χώρες αντιλαμβάνονται την ηγεσία μέσα από μια ποιοτική ανάλυση που βασίζεται σε υποκειμενική ερμηνεία. Οι διαστάσεις που χρησιμοποιεί μπορεί να μην ξεκαθαρίζουν μια κατάσταση, αποτελούν όμως ένα εργαλείο, ένα ταξινομικό κατασκεύασμα.

1.7. ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ και ΗΓΕΣΙΑ ΚΑΤΑ ΤΟΝ E. SCHEIN.

Ένας άλλος σημαντικός ακαδημαϊκός που έχει συστηματικά καταπιαστεί με το θέμα της οργανωσιακής κουλτούρας και ηγεσίας αλλά και ένας από τους ιδρυτές της οργανωσιακής ψυχολογίας είναι ο E. Schein.

Σύμφωνα με τον Schein (1992,1996,1999) η κουλτούρα είναι ένα σύνολο από βασικές παραδοχές που έχει ανακαλυφθεί από μια ομάδα καθώς αυτή μαθαίνει να διαχειρίζεται προβλήματα εξωτερικής προσαρμογής και εσωτερικής ολοκλήρωσης, οι οποίες παραδοχές λειτούργησαν καλά στο παρελθόν για να θεωρούνται νόμιμες και γι' αυτό πρέπει να διδαχθούν στα καινούργια μέλη ως ο σωστός τρόπος αντίληψης αναφορικά με το πρόβλημα της κοινωνικοποίησης νέων μελών και χειραγώγησης επιμέρους τύπων κουλτούρας (**subcultures**).

Ο Schein χρησιμοποιεί ευρέως την έννοια της **υποκουλτούρας** για την οποία λέει ότι είναι αποτέλεσμα λειτουργικής διαφοροποίησης, γεωγραφικής αποκέντρωσης, διαφοροποιήσεων προϊόντος, αγοράς, τεχνολογίας ή ιεραρχικού επιπέδου, συγχωνεύσεων και εξαγορών, στρατηγικών συμμαχιών και δομικά αντίθετων ομάδων. Κομβικής σημασίας είναι η αναγκαιότητα ενσωμάτωσης των υποκουλτούρων, η επίδειξη ευαισθησίας προς αυτές και η οικοδόμηση αποτελεσματικής οργάνωσης εναρμονίζοντας και ενθαρρύνοντας κοινούς στόχους, γλώσσα, διαδικασίες για την επίλυση κοινών προβλημάτων. Οι υποκουλτούρες μπορεί να μοιράζονται κάποια χαρακτηριστικά, νόρμες και αξίες ή να είναι εντελώς διαφορετικές. Μπορεί να λειτουργούν συνεργατικά ή να βρίσκονται σε συνεχή διαμάχη. Μπορεί να διαφέρουν ως προς την λειτουργία (engineering vs marketing), ως προς την ιεραρχία (management vs administrators, assistants, senior executive culture vs operator culture), ως προς το τμήμα, την γεωγραφική περιοχή και την χώρα. Είναι βασικό προσόν για μεγάλες εταιρείες να ανέχονται και υποστηρίζουν την διαφοροποίηση της κουλτούρας. Ο Schein υποστηρίζει ότι η καινοτομία και η οργανωσιακή μάθηση δύσκολα προχωρούν αν δεν ταιριάζουν οι 3 υποκουλτούρες, και συγκεκριμένα η λειτουργική

(operator culture), η μηχανική- τεχνοκρατική (engineering) και η διευθυντική κουλτούρα (executive culture). Αυτές οι 3 υποκουλτούρες μπορεί να έχουν διαφορετικές βασικές παραδοχές για κάποιες κεντρικές περιοχές της πραγματικότητας και υποστηρίζει η λειτουργική ομάδα γίνεται στόχος προγραμματικής αλλαγής και οργανωσιακής μάθησης. Η Οργάνωση δεν θα κατορθώσει να γίνει ποτέ αξιόπιστο σύστημα μάθησης ως μια μονάδα αν δεν συνυπάρξουν αρμονικά οι 3 υποκουλτούρες. Η λειτουργική κουλτούρα βασίζεται στην ανθρώπινη αλληλεπίδραση. Η μηχανική αντιπροσωπεύει τα στοιχεία σχεδίασης της τεχνολογίας και πως η τεχνολογία μπορεί να χρησιμοποιηθεί ενώ η ομάδα αναφοράς τους βρίσκεται εκτός Οργάνωσης. Οι τεχνοκράτες μοιράζονται κοινές εμπειρίες εργασίας και μόρφωσης και σχεδιάζουν ανθρώπους έξω από συστήματα. Οι διευθυντές εστιάζονται στην διατήρηση της οικονομικής υγείας της Οργάνωσης και ασχολούνται με επενδυτές και αγορές κεφαλαίου. Η ομάδα αναφοράς τους βρίσκεται εκτός Οργάνωσης, γίνονται απρόσωποι και βλέπουν τους ανθρώπους περισσότερο ως κόστος παρά ως επένδυση κεφαλαίου.

Δύο βασικές **λειτουργίες** της οργανωσιακής κουλτούρας είναι η επιβίωση και η προσαρμογή στο εξωτερικό περιβάλλον, που περιλαμβάνει την αποστολή, την στρατηγική, τα μέσα, τη μέτρηση, τις διαρθρωτικές κινήσεις και η εσωτερική ολοκλήρωση που περιλαμβάνει θέματα όπως η κοινή γλώσσα που πρέπει να χαρακτηρίζει την ομάδα, τα όρια των ομάδων, η διανομή κύρους και δύναμης, η ανάπτυξη ρόλων, η απόδοση ανταμοιβών και κυρώσεων. Η κουλτούρα προκύπτει από 3 **πηγές**:

1. τις πεποιθήσεις των ιδρυτών του Οργανισμού
2. την εμπειρία μάθησης των μελών
3. τα νέα πιστεύω που φέρνει ο ερχομός νέων μελών και ηγετών.

Η οργανωσιακή κουλτούρα είναι η γλώσσα, παραδόσεις και συνήθειες της Οργάνωσης, οι κανόνες, το κλίμα, οι ικανότητες που αποκτήθηκαν, η επίσημη φιλοσοφία της Οργάνωσης, οι κανόνες του παιχνιδιού, τα σύμβολα, οι μεταφορές, τα παραδείγματα, παγιωμένοι τρόποι σκέψης και δράσης.

Ο Schein μίλησε για **δυνατή και αδύναμη κουλτούρα**. Δυνατή κουλτούρα σημαίνει ότι το σύνολο των μελών της Οργάνωσης αγκαλιάζει σταθερά πιστεύω, αξίες, υποθέσεις, πρακτικές και το βάρος πέφτει στον αριθμό και τον βαθμό σταθερότητας και συνέπειας αυτών. Θεωρεί ότι η δυνατή κουλτούρα αποτελεί μια συντηρητική δύναμη που όμως η σταθερότητά της δεν σημαίνει και αντίσταση για αλλαγή. Πιστεύει στην δυνατή αλλά με περιορισμούς κουλτούρα και με προσανατολισμό στην αλλαγή με λιγότερο αυστηρούς όρους περιγραφής ιδιαίτερων κανόνων και υποδειγμάτων συμπεριφοράς. Κάποιοι υποστήριζαν ότι η δυνατή κουλτούρα είναι η ενδεικνυόμενη για όλες τις επιχειρήσεις γιατί εμφυσούσε αλληλεγγύη και κίνητρα που διευκόλυνε με αυτόν τον τρόπο την εσωτερική ενσωμάτωση και τον συντονισμό. Κάποιοι άλλοι την θεώρησαν πιο σημαντική για κάποιους τύπους Οργανώσεων ενώ άλλοι εστίασαν στα αρνητικά και τη θεώρησαν μη επιθυμητή γιατί θα αποδεικνύονταν φραγμός στην προσαρμογή και αλλαγή και οι κανόνες θα σκέπαζαν τον αρχικό σκοπό της Οργάνωσης. Ο Schein αναφέρεται σε **3 επίπεδα κουλτούρας** τα οποία πρέπει κανείς να διερευνήσει προοδευτικά για την κατανόηση των διαστάσεων της κουλτούρας. Τα 3 αυτά επίπεδα συνυπάρχουν και συνθέτουν όλον τον κύκλο της οργανωσιακής κουλτούρας και αυτά είναι τα εξής :

A ΕΠΙΠΕΔΟ

Artifacts

Είναι ο τρόπος που γίνονται τα πράγματα, το πιο επιφανειακό και ορατό κομμάτι του οργανισμού. Είναι εύκολο στην παρατήρηση αλλά δύσκολο στην αποκρυπτογράφηση, στην αποκάλυψη του λόγου για τον οποίον λειτουργούν τα πράγματα με έναν δεδομένο τρόπο και όχι με κάποιον άλλον. Αναφέρεται στον τρόπο ντυσίματος, επικοινωνίας, λήψης αποφάσεων, αντιμετώπισης συγκρούσεων, στην ορολογία που χρησιμοποιείται, στην επισημότητα ή ανεπισημότητα των σχέσεων ,στο είδος των εκδηλώσεων.

B ΕΠΙΠΕΔΟ

Espoused values

Είναι οι «ενστερνιζόμενες αξίες». Αντιπροσωπεύουν το τι επιθυμεί ο Οργανισμός να είναι, τον τρόπο που επιλέγει να παρουσιάζεται δημόσια και αυτές οι βασικές παραδοχές για το τι και πώς το κάνει είναι που διαφοροποιούν έναν Οργανισμό από έναν άλλον. Σε αυτό το επίπεδο δίνονται απαντήσεις σε ερωτήματα όπως στο ποια είναι η αποστολή, το όραμα και η στρατηγική, γιατί δίνεται έμφαση στην ικανοποίηση του πελάτη ή στην ομαδική εργασία, γιατί συνδέεται η αμοιβή με την παραγωγικότητα κ.λ.π.

Γ ΕΠΙΠΕΔΟ

Basic Underlying Assumptions

Είναι οι «βασικές σιωπηρές παραδοχές». Αντιπροσωπεύουν ασυνείδητες αντιλήψεις, σκέψεις, συναισθήματα που αποτελούν τις πραγματικές πηγές των αξιών και συμπεριφορών. Εδώ δίνονται απαντήσεις σε ερωτήματα όπως ποιες οι αξίες των ιδρυτών, ποιες οι αξίες που σήμερα λαμβάνονται ως δεδομένες από τα μέλη, υπάρχουν αξιολογικές συγκρούσεις και αν ναι πώς ερμηνεύονται από τα εμπλεκόμενα μέρη.

Ο Schein υποστηρίζει ότι η ανάλυση της κουλτούρας είναι πολύτιμη στον χειρισμό πλευρών της Οργάνωσης που φαίνονται παράλογες, απείθαρχες, απογοητευτικές. Εάν οι ηγέτες δεν συνειδητοποιήσουν την κουλτούρα της Οργάνωσης στην οποία εμπλέκονται τότε εκείνες θα τους υποσκελίσουν. Αφού τα μέλη ερμηνεύουν τη συμπεριφορά των άλλων μέσω των δικών τους προκαταλήψεων κάθε πακέτο μη εμφανών αντιλήψεων, αξιών και υποθέσεων γίνεται η «πραγματικότητα» της ομάδας. Το μοντέλο οργανωσιακή κουλτούρα σημαίνει επανερμηνεία των διαμαχών ως προϊόντα διαφορετικών εμπειριών. Από το να ξεκινάμε ορίζοντας κάτι ως σωστό ή λάθος μια προσέγγιση που θα έκανε το μοντέλο οργανωσιακή κουλτούρα θα ήταν να προτείνει την εξέταση των διαφόρων τύπων κουλτούρας που υποβόσκουν και δεν εκδηλώνονται, οι υποθέσεις που ορίζουν τη συμπεριφορά, οι εμπειρίες που οδήγησαν σε αυτές τις υποθέσεις.

Ο ΡΟΛΟΣ ΤΗΣ ΗΓΕΣΙΑΣ ΣΤΗ ΔΙΑΜΟΡΦΩΣΗ ΚΑΙ ΕΜΠΕΔΩΣΗ ΤΗΣ ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗΣ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑΣ

Ο Schein παρουσιάζει 2 ομάδες κριτηρίων και ενεργειών που χρονικά η μία προηγείται της άλλης και εμπεδώνουν στοιχεία οργανωσιακής κουλτούρας από την πλευρά των ηγετών

1. Πρωταρχικοί μηχανισμοί καθιέρωσης

- Τι προσέχουν, μετρούν και ελέγχουν οι ηγέτες σε κανονική βάση?
- Πώς αντιδρούν οι ηγέτες σε οργανωσιακές κρίσεις?
- Κριτήρια με τα οποία οι ηγέτες κατανέμουν ελλιπίεις πόρους
- Κριτήρια με τα οποία οι ηγέτες μοιράζουν αμοιβές και θέσεις.
- Προσεκτική μελέτη του σχηματισμού ρόλων, διδασκαλίας, εκπαίδευσης.
- Κριτήρια με τα οποία οι ηγέτες προσλαμβάνουν, επιλέγουν, προάγουν, αποσύρουν μέλη.

2. Δευτερεύοντες μηχανισμοί έκφρασης και ενίσχυσης

- Οργανωτικό σχέδιο και δομή
- Οργανωτικά συστήματα και διαδικασίες
- Οργανωσιακά τελετουργικά
- Ιστορίες, μύθοι και θρύλοι για ανθρώπου και γεγονότα
- Επίσημες δηλώσεις για τη φιλοσοφία, αξίες, πιστεύω.

Στις Οργανώσεις οι δευτερεύοντες μηχανισμοί έχουν την ταμπέλα του οργανωσιακού κλίματος και είναι η αντανάκλαση των παραδοχών κουλτούρας που προέρχονται από τους ηγέτες ιδιαίτερα στα αρχικά στάδια σχηματισμού

της Οργάνωσης. Αυτοί λειτουργούν υποστηρικτικά στους πρωτεύοντες. Το «κλίμα» προηγείται της ύπαρξης της οργανωσιακής κουλτούρας.

Η οργανωσιακή κουλτούρα είναι αποτέλεσμα τελικά τόσο της προηγούμενης εμπειρίας και μάθησης του Οργανισμού αλλά και της ικανότητάς του να συνεχίζει να μαθαίνει.

Στις Οργανώσεις που βρίσκονται στο μέσον της ζωής τους η αλλαγή είναι πιο δύσκολη γι' αυτό είναι σημαντικό να διαθέτει ο ηγέτης διαχειριστικές ικανότητες της κουλτούρας. Ο Schein διακρίνει 3 **στάδια στη διαδικασία αλλαγής κουλτούρας**

1. Unfreezing.

Δημιουργείται κίνητρο για αλλαγή γιατί έχει διαταραχτεί η κατάσταση ισορροπίας. Τρεις προϋποθέσεις πρέπει να υπάρχουν για να προξενήσουν κινητοποίηση

A. Αρκετά ανομοιογενή δεδομένα, που προκαλούν έλλειψη ισορροπίας

B. Αγωνία, που προέρχεται από τη σύνδεση ανομοιογενών δεδομένων

Γ. Ψυχολογική ασφάλεια

2. Cognitive Restructuring.

Αναφέρεται στον επανακαθορισμό νέων δεδομένων της κουλτούρας, με έμφαση στον συμπεριφορικό τομέα.

3. Refreezing.

Αφορά το τελικό στάδιο υλοποίησης της νέας κουλτούρας και την ανάγκη εμπέδωσής της μέχρι την σταθεροποίησή της.

Στις Οργανώσεις που βρίσκονται στη μέση ηλικία ζωής τους η κουλτούρα καθορίζει την **ηγεσία** αντικαθιστώντας τους ιδρυτές από νέας γενιάς διευθύνοντες συμβούλους. Εφόσον κατανοήσουν την κουλτούρα θα αποφασίσουν τι πρέπει ν' αλλάξει. Γίνονται πράκτορες αλλαγής κουλτούρας. Προωθούν αλλαγές μέσω αποκωδικοποίησης των υφιστάμενων

υποκουλτούρων και προώθησης της επιθυμητής υποκουλτούρας, χρήσης σχεδίων ανάπτυξης, δημιουργίας παράλληλης δομής μάθησης και τελικά αλλαγή μέσω τεχνολογίας. Όταν οι Οργανώσεις μπαίνουν σε περίοδο ωριμότητας και ύφεσης, σημάδι ίσως μιας παρωχημένης κουλτούρας, οι ηγέτες οφείλουν να ξεκινήσουν τη διαδικασία αλλαγής σε πιο διεισδυτικό επίπεδο. Τότε οι ηγέτες με στυλ μετασχηματιστικής ηγεσίας είναι επιθυμητοί. Για να έχουμε οργανωσιακή κουλτούρα που να υποστηρίζει τη **διαχείριση της γνώσης** είναι υποχρεωτική μια ηγεσία που να πιστεύει σ' αυτήν. Διαφορετικά δεν θα είναι ικανή να κινητοποιήσει την οργανωσιακή κουλτούρα σε μια κουλτούρα υποστήριξης της γνώσης. Τα συστήματα, οι δομές και οι πηγές θ' αντανakλούν τα πιστεύω των ηγετών. Οι ηγέτες είναι δημιουργοί του οργανωσιακού κλίματος οι οποίοι μεσολαβούν ώστε η εργασιακή κοινότητα να είναι ασφαλής και να υποστηρίζει την εκμάθηση. Πρότεινε το μοντέλο της Ηγεσίας Γνώσης ως μια συμμετοχική διαδικασία που δημιουργεί το κλίμα εκείνο υποστήριξης της εκπαιδευτικής διαδικασίας σε ατομικό και συλλογικό επίπεδο και εμπνέει τους υπαλλήλους προς μια συνεχή ανάπτυξη. Στα πλαίσια αυτού του μοντέλου οι ηγέτες ηγούνται μέσω παραδείγματος. Τα κριτήρια για μια ηγεσία διαχείρισης γνώσης είναι η κατανόηση των χαρακτηριστικών διαχείρισης γνώσης, η απασχόληση σωστών υπαλλήλων και η κινητοποίησή τους για συνεχή εκμάθηση, επικοινωνία και μοίρασμα γνώσεων με άλλους, οικοδόμηση αυθεντιών στην επαγγελματική γνώση, καλλιέργεια δεξιοτήτων για οικοδόμηση εμπιστοσύνης διαμέσου διαλόγου, πειθούς και νοητικής δύναμης εντεταλμένοι να δρουν για το μοίρασμα της γνώσης, τη χρήση συμμετοχικών διαδικασιών αποφάσεων, δεξιότητες εκπαίδευσης, ικανότητα, τιμιότητα, δικαιοσύνη.

Για τον **E.Schein** (P. Senge "Μέσα από την σπή της βελόνας»,σελ.173-205 από το βιβλίο του R.Gibson, εκδ. Καστανιώτη, 2003) η μανθάνουσα οργάνωση αποτελεί θεμελιώδη μεταστροφή στην οργανωσιακή κουλτούρα Τα περισσότερα διευθυντικά στελέχη δεν κατανοούν τη νέα διαδικασία, η οποία απαιτεί υπομονή, ικανότητα αναστοχασμού και προθυμία για την εξεύρεση νέας ισορροπίας, γι' αυτό και την αποφεύγουν. Όσοι όμως επιδιώξουν το νέο αυτοπροσδιορισμό-κατά τον P.Senge- θα κατορθώσουν να καταστήσουν την επιχείρησή τους πολύ παραγωγικότερη σε ό,τι κάνει και θα

υπάρξει βελτίωση στη συνεργασία των μελών και στο γενικότερο εργασιακό περιβάλλον που θα ανταποκρίνεται στις αξίες τους.

Ο **Schein** υποστηρίζει ότι το σημαντικό στοιχείο ενός ηγέτη είναι η δημιουργία και η διοίκηση της κουλτούρας και το μόνο ταλέντο τους να μπορούν να καταλάβουν και να δουλεύουν με την κουλτούρα(1992). Οι ηγέτες θα πρέπει να έχουν την ικανότητα για το πώς μια κουλτούρα μπορεί ν' αποδώσει και τότε και πώς πρέπει ν' αλλάξει. Χρειάζεται συνεχώς αποτίμηση και βελτίωση της οργανωσιακής κουλτούρας. Μια πρόκληση της Ηγεσίας είναι η διοίκηση διαφορετικών τύπων κουλτούρας και η δημιουργία συνεργιών καθώς και η εξασφάλιση ότι οι αλλαγές θα πετύχουν. Αν και ο χαρισματικός ηγέτης μπορεί να έχει θετικά αποτελέσματα σε οικονομικό και κοινωνικό επίπεδο και σε στιγμή κρίσης και αλλαγής μπορεί ν' αποδειχθεί πλεονέκτημα σε πιο κανονικές συνθήκες μπορεί ν' αποδειχθεί πιο αποτελεσματική μια ηγεσία στέρεα οργανική (solid instrumental) με φιλοσοφία βασισμένη σε επίσημες δηλώσεις, στρατηγικό σχεδιασμό, συνέπεια κουλτούρας με αποστολή, στόχους, συστήματα αναγνώρισης, μέτρηση απόδοσης, mentoring, κατάλληλα σύμβολα, τελετουργικά.

1.8. Η ΣΗΜΑΣΙΑ ΤΗΣ ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗΣ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑΣ ΚΑΙ ΤΗΣ ΗΓΕΣΙΑΣ ΣΤΗΝ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΓΝΩΣΗΣ ΤΗΣ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ

Η σημασία της γνώσης είναι τεράστια για την Οργάνωση. Σύμφωνα με τους Baker and Baker (2001) έχει γίνει πλέον κοινή συνείδηση ότι 1.ο πλούτος προέρχεται από τη γνώση και τα άλλα περιουσιακά στοιχεία της οργάνωσης, 2.οι ανθρώπινοι πόροι αποτελούν το ρεζερβουάρ της γνώσης, 3.ο έντονος ανταγωνισμός απαιτεί συνεχή εκμάθηση, 4.η καινοτομία πηγάζει από την εφαρμογή της γνώσης,5. εξαιτίας της παγκοσμιοποίησης είναι πολύ σημαντική η γνωστική συναλλαγή.

Οι DeTienne, Dyer, Hoopes and Harris (2004) πρότειναν 4 βασικά στοιχεία ως αποτελεσματικές πρωτοβουλίες διαχείρισης γνώσης 1.οργανωσιακή κουλτούρα, 2.Οργανωσιακή Ηγεσία, 3. τεχνολογία και 4.προιστάμενοι διαχείρισης γνώσης.

Υπάρχει ευρύτερη συμφωνία η ότι η οργανωσιακή κουλτούρα αποτελεί παράγοντα κλειδί για μια πετυχημένη διαχείριση γνώσης.

Σύμφωνα με τους DeTienne,Dyer, Hoopes and Harris(2004) η Οργανωσιακή κουλτούρα κάνει χρήση ισχυρής επιρροής στο πώς οι εταιρείες διαχειρίζονται την γνώση και έτσι γίνεται ένας επιδιωκόμενος μηχανισμός προώθησης ελεύθερης ροής πληροφοριών ανάμεσα στους υπαλλήλους και τα διαφορετικά τμήματα της εταιρείας.

Οι De Long and Fahey (2000) κατέληξαν σε 4 μέσα με τα οποία η οργανωσιακή κουλτούρα επηρεάζει τις συμπεριφορές προς τη δημιουργία, μοίρασμα και χρήση της γνώσης. Καταρχήν η κουλτούρα και η υποκουλτούρα σχηματίζουν τις προϋποθέσεις ως προς το τι είναι γνώση και ποια γνώση είναι άξια διαχείρισης. Δεύτερον η κουλτούρα καθορίζει τις σχέσεις μεταξύ ατόμων και οργανωσιακής γνώσης ορίζοντας και εκείνον που αναμένεται να ελέγχει την ειδική γνώση. Τρίτον η κουλτούρα δημιουργεί το πλαίσιο για κοινωνική αλληλεπίδραση και καθορίζει πώς η γνώση θα χρησιμοποιηθεί σε ιδιαίτερες καταστάσεις. Έτσι η κουλτούρα σχηματίζει τις διαδικασίες μέσω των

οποίων δημιουργείται η νέα γνώση, νομιμοποιείται και μοιράζεται στις Οργανώσεις.

Σε άλλη μελέτη οι Knapp and Yu (1999) υποστήριξαν ότι παρέχει υπαλλήλους με την άδεια, τη συνταγή και τα κίνητρα να αναλάβουν πρωτοβουλίες διαχείρισης γνώσης. Ο Gupta (1999) έθεσε τη φύση των ιεραρχιών της οργανωσιακής κουλτούρας σαν το μεγαλύτερο εμπόδιο για να προωθήσει την αλλαγή από την επικοινωνία και τις διαπροσωπικές σχέσεις που είναι κριτικές απέναντι στη διαχείριση γνώσης. Ο Chin-Loy (2003) αιτιολόγησε ότι αφότου η οργανωσιακή κουλτούρα επηρεάζει τη λήψη αποφάσεων, το στυλ διοίκησης, τις σχέσεις υπαλλήλων και το υπόδειγμα συμπεριφοράς στις Οργανώσεις οποιαδήποτε πρωτοβουλία διαχείρισης γνώσης πρέπει να «ταιριάζει» με την οργανωσιακή κουλτούρα Σύμφωνα με τους Baker and Baker (2001) η Οργανωσιακή κουλτούρα είναι η καρδιά της διαχείρισης γνώσης αφού αυτή έχει να κάνει με την αλλαγή συμπεριφοράς των μελών για να καταστήσει την εμπειρία και την επιδεξιότητα διαθέσιμη στους άλλους.

Η παραγωγή, κατανομή και εφαρμογή της γνώσης έχει κεντρική σημασία για την προσωπική ικανοποίηση και επαγγελματική ευημερία. Επένδυση στο ανθρώπινο κεφάλαιο αποτελεί κεντρικό εργαλείο προσαρμογής στα νέα δεδομένα και προκλήσεις. Οι παραγωγικές ηλικίες χρειάζονται νέες γνώσεις και δεξιότητες για την καλύτερη ανταπόκριση στην κοινωνία της γνώσης, την καινοτομία, την ικανότητα ανάπτυξης και εφαρμογής νέων τεχνολογιών. Οι δημογραφικές εξελίξεις, οι αλλαγές στο πεδίο απασχόλησης, οι αναδιαρθρώσεις σε περιφερειακό επίπεδο, η αντιμετώπιση του κοινωνικού αποκλεισμού οδηγούν στην ανάγκη για δια βίου κατάρτιση και στην διακλαδική ανάπτυξη υψηλού επιπέδου γνώσεων και δεξιοτήτων (Μαυρή Δ., 2005).

Η οργανωσιακή μάθηση αποτελεί πηγή διατηρήσιμου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Για τον λόγο αυτόν θα πρέπει να γίνεται χαρτογράφηση των πόρων και ικανοτήτων, αξιολόγηση αυτών για το κατά πόσο στοιχειοθετούν ικανότητες σε συνδυασμό με άλλους (κατάλληλη κουλτούρα, κλίμα, ανθρώπινο δυναμικό), αναγνώριση της σημασίας του κάθε πόρου στη

δημιουργία ικανότητας και κατά πόσο αυτή αντανακλάται στην αγορά με συγκεκριμένα αποτελέσματα.

Σύμφωνα με τους Konno, Toyama και Nonaka (2002) η Ηγεσία στη δημιουργία γνώσης επιτυγχάνεται μέσω βασικών μέσων που είναι α) παροχή οράματος, β) ανάπτυξη κεφαλαίου γνώσης και γ) προώθηση της συνεχούς δημιουργίας γνώσης.

Η διάρθρωση του οράματος από τους ηγέτες καθορίζει το σύστημα αξιών και την οργανωσιακή κουλτούρα της εταιρείας που με την σειρά της θ' αξιολογήσει, δικαιολογήσει και καθορίσει την ποιότητα γνώσης που δημιουργεί η εταιρεία. Ιδιαίτερα στο στάδιο ανάπτυξης της Οργάνωσης η οργανωσιακή κουλτούρα είναι αντανάκλαση της φιλοδοξίας της Ηγεσίας γιατί αυτοί είναι σε θέση να κινητοποιήσουν όλες τις διαθέσιμες πηγές της Οργάνωσης προς τους επιδιωκόμενους στόχους.

1.9. ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ ΚΑΙ ΑΛΛΑΓΗ

Η οργανωσιακή κουλτούρα αποτελεί μια έννοια που από την φύση της υποκρύπτει μια δυναμική. Ένα σημαντικό λοιπόν θέμα προς διερεύνηση ως προς την οργανωσιακή κουλτούρα είναι το κατά πόσο αυτή παραμένει αναλλοίωτη μέσα στον χρόνο ή είναι αποτέλεσμα συνεχών αλλαγών, ανακατατάξεων, αναπροσαρμογών και επαναπροσανατολισμού.

Η οργανωσιακή αλλαγή είναι μια συνεχής διαδικασία με συνέπειες για την οργανωσιακή αποτελεσματικότητα, είναι μια κίνηση της Οργάνωσης για αποστασιοποίηση από την παρούσα κατάσταση προς μίαν διαφορετική μελλοντική κατάσταση. Διάφορες δυνάμεις όπως ανταγωνιστικές, δημογραφικές, οικονομικές, κοινωνικές, πολιτικές, ηθικές και παγκόσμιες δυνάμεις «σπρώχνουν» γι' αλλαγή. Οι Οργανώσεις είναι συχνά αρχάριες στην αλλαγή γιατί η αντίσταση σε ατομικό, ομαδικό και οργανωσιακό επίπεδο έχει ανεβάσει την οργανωσιακή αδράνεια. Η ατομική αντίσταση συνδέεται με την αβεβαιότητα, ανασφάλεια, επιλεκτική αντίληψη και συνήθεια. Η αντίσταση της ομάδας οφείλεται σε κανόνες, συνεκτικότητα, συλλογική σκέψη, κλιμάκωση της δέσμευσης. Η αντίσταση σε επίπεδο Οργάνωσης οφείλεται στην δύναμη και την διαφωνία, σε διαφορές ως προς τον λειτουργικό προσανατολισμό, τη μηχανιστική δομή και την οργανωσιακή κουλτούρα. Σαφώς Οργανώσεις με υψηλή ιεραρχία, κεντρικό σύστημα λήψης αποφάσεων και τυποποίηση συμπεριφοράς μέσω κανόνων δεν ευνοούν τις αλλαγές.

Μια κουλτούρα είναι ανοιχτή στην αλλαγή όταν ενθαρρύνονται η καινοτομία και η δημιουργικότητα, λαμβάνονται συλλογικές αποφάσεις, υπάρχει ανοιχτή ενδοεπικοινωνία, οι άνθρωποι οργανώνονται στη βάση των δεξιοτήτων τους και αμείβονται με βάση την απόδοσή τους. Στην προσπάθεια γι' αλλαγή πρέπει να εμπλακούν όλα τα μέλη, να οικοδομηθεί συναίνεση, να μοιραστεί ένα όραμα που θα εκφράζει όλους, να χρησιμοποιηθούν νέες πρακτικές, να επιλεγούν ικανοί που να έχουν αγκαλιάσει την προσπάθεια αλλαγής, και οι αλλαγές να αφορούν όχι μόνο επιφανειακά σε επίπεδο συμβόλων και εικόνας αλλά και σε αξίες.

Σύμφωνα με την θεωρία του Lewin (1951) περί πεδίου δυνάμεων οι Οργανώσεις ισορροπούν ανάμεσα στις δυνάμεις που ωθούν για αλλαγή και εκείνες που αντιστέκονται στην αλλαγή. Η αλλαγή μπορεί να είναι εξελικτική ή επαναστατική. Η εξελικτική περιλαμβάνει την ανάπτυξη ευέλικτων εργαζομένων και ομάδων εργασίας, την διοίκηση ολοκληρωτικής ποιότητας και την σημαντικότητα της αλλαγής ρόλων και έργων περνώντας από τον έλεγχο στην υποστήριξη ενώ η επαναστατική αλλαγή περιλαμβάνει τη reengineering, αναδόμηση και καινοτομία. Εδώ επιδιώκεται η μείωση των γραφειοκρατικών εξόδων με μείωση της ιεραρχικής δομής και η δυσκολία εντοπίζεται στην κάμψη των αντιστάσεων τόσο από πλευράς απλών εργαζομένων ,οι οποίοι φοβούνται μην χάσουν τη δουλειά τους όσο και από πλευράς ανώτατης ηγεσίας που ανησυχεί ότι θα χάσει μέρος της εξουσίας της και κατά συνέπεια θα αναθεωρηθεί η αναγκαιότητα ύπαρξης και λειτουργικότητάς της. Στην εξελικτική μορφή, η αλλαγή επιτυγχάνεται από τη βάση προς την κορυφή- σε αντίθεση με την επαναστατική που ξεκινάει από την κορυφή- , είναι ευκολότερη στην εκπλήρωση, οι Οργανώσεις είναι συνηθισμένες στις αλλαγές και υπάρχει μεγαλύτερος βαθμός ομαλότητας ως προς την εύρεση και πραγμάτωση καλύτερων τρόπων αποτελεσματικής λειτουργίας της Οργάνωσης.

Για τον Gareth Jones (2004) η οργανωσιακή αλλαγή συνδέεται άμεσα με τους 4 παράγοντες που διαμορφώνουν την οργανωσιακή κουλτούρα και αυτοί είναι 1. τα μεμονωμένα άτομα και οι ομάδες της επιχείρησης, 2. η δομή της, 3. το ηθικό σύστημα ατόμων, ομάδων και ολόκληρης της επιχείρησης και 4. τα ιδιοκτησιακά δικαιώματα των στελεχών. Η αλλαγή της οργανωσιακής κουλτούρας μπορεί να είναι μια δύσκολη υπόθεση γιατί αυτοί οι παράγοντες αλληλεπιδρούν και γιατί συχνά χρειάζονται μεγαλύτερες τροποποιήσεις για την αλλαγή των αξιών της Οργάνωσης. Εξάλλου πολλές μελέτες έχουν δείξει ότι οι κανόνες και οι αξίες είναι σταθερές και αντιστέκονται σε οποιαδήποτε απόπειρα αλλαγής. Για την αλλαγή της οργανωσιακής κουλτούρας η Οργάνωση μπορεί να χρειαστεί να επανασχεδιάσει τη δομή της και να αναθεωρήσει το σύστημα των ιδιοκτησιακών δικαιωμάτων που χρησιμοποιεί για την κινητοποίηση και την ανταμοιβή των υπαλλήλων της. Ίσως ακόμα να χρειαστεί να αλλάξει τους ανθρώπους της και ειδικά τα ανώτατα στελέχη.

Κατά τον σχεδιασμό της αλλαγής και τον επανασχεδιασμό της οργανωσιακής κουλτούρας θα πρέπει να αναπτύξουμε κριτήρια για την αξιολόγηση του είδους της αλλαγής που χρειάζεται και αφού αναλύσουμε τις αντιστάσεις στην αλλαγή να σχεδιάσουμε τη μείωση αυτών συμπεριλαμβάνοντας όλα τα εμπλεκόμενα μέρη με απώτερο στόχο την αύξηση της αποτελεσματικότητας. Η μείωση των αντιστάσεων στην αλλαγή μπορεί να έρθει μέσα από την ανάπτυξη τεχνικών οργανωσιακής ανάπτυξης όπως την εκπαίδευση και την επικοινωνία, την συμμετοχή και την ενδυνάμωση, την διευκόλυνση, την διαπραγμάτευση και την διαχείριση ή ακόμα και τον εξαναγκασμό.

Η κουλτούρα αποτελείται από 2 συνιστώσες 1.την ρητή κουλτούρα με σαφή χαρακτηριστικά που εκδηλώνεται μέσω της συμπεριφοράς και 2. την υπονοούμενη κουλτούρα που αφορά τις αρχές,αξίες και αντιλήψεις. Σαφώς στην προσπάθεια οργανωσιακής αλλαγής είναι πιο εύκολη η διαχείριση των εκφρασμένων πλευρών της κουλτούρας μέσω της εκπαίδευσης ενώ μια αλλαγή στην υπονοούμενη πλευρά της κουλτούρας απαιτεί αλλαγή των νοητικών μοντέλων των μελών ώστε ασυνείδητα να γίνουν πράξεις.

Ο H. Gardner (2005) έγραψε τελευταία ένα βιβλίο σχετικά με την τέχνη της αλλαγής του δικού μας τρόπου σκέψης αλλά και των άλλων (δηλαδή της χειραγώγησης της ετεροαντίληψης). Περιορίζει το ενδιαφέρον του σε σημαντικές αλλαγές οι οποίες συμβαίνουν μετά από σημαντικό χρονικό διάστημα και με διαδικασίες τις οποίες δεν αντιλαμβανόμαστε.

Προσδιορίζει επτά παράγοντες επιρροής των ανθρώπων (ατομικά ή συλλογικά):

Λόγος, έρευνα, αντιστάσεις, πραγματικά παγκόσμια γεγονότα, επαναπεριγραφή, πηγές, ανταμοιβές, απήχηση. Ξεκινώντας από μια ευρείας κλίμακας αλλαγή σε επίπεδο έθνους, προχωράει σε αυτό μιας εταιρίας καταλήγοντας στην οικογένεια και το άτομο. Πιστεύει ότι η αλλαγή σχετίζεται και με το περιβάλλον, έτσι η αιτία και η έρευνα είναι πιο επιτυχημένα για αυτούς που θέλουν πνευματική επιχειρηματολόγηση, η απήχηση για πιο εσωτερικές σχέσεις, οι αντιστάσεις για τυπικές εκπαιδευτικές φόρμες όπου εισάγεται η καινοτομία και οι πηγές για ηγέτες μεγάλων οργανώσεων για αλλαγή των υπαλλήλων τους. Αν και δεν μπορεί να γίνει πρόβλεψη της

επιτυχίας της αλλαγής του τρόπου σκέψης, όσο οι 7 παράγοντες συμβαδίζουν στην ίδια κατεύθυνση τόσο πιθανό να πετύχει η αλλαγή αυτή.

Πιστεύει ότι μια ιστορία μπορεί να είναι πειστική για μια μάζα ανθρώπων που αφήνονται στην αλλαγή τρόπου σκέψης ενώ η επιτυχία της ηγεσίας εξαρτάται και από την ποιοτική και ποσοτική κάλυψη και των συναισθηματικών αναγκών που ακολουθούν αλλά και την ανακάλυψη του πολυδιάστατου της διαδικασίας αλλαγής τρόπου σκέψης.

Για τον Schein η οργανωσιακή κουλτούρα αποκτά ιδιαίτερη σημασία όταν έρχεται να διαχειριστεί ευρεία αλλαγή. Η οργανωσιακή αλλαγή δεν είναι μόνο αλλαγή δομής και διαδικασιών αλλά και εταιρικής κουλτούρας με μεγάλη όμως συχνότητα αποτυχίας λόγω ελλειπούς κατανόησης του ισχυρού ρόλου της κουλτούρας στην Οργάνωση γι' αυτό και οι επιχειρηματικοί σχεδιαστές οφείλουν να καθορίσουν τις στρατηγικές αξίες της Οργάνωσης καθώς προσδιορίζουν το όραμα και την αποστολή.

Για να καταλάβουν οι Οργανώσεις τον ρόλο της οργανωσιακής κουλτούρας στην επίτευξη επιδιωκόμενων αλλαγών θα πρέπει να κατανοήσουν όχι μόνο την εσωτερική κουλτούρα αλλά τα χαρακτηριστικά της κουλτούρας που ταιριάζουν καλύτερα στην προώθηση επιθυμητών συμπεριφορών από την πλευρά της επιστήμης ως σύνολο. Απαιτείται για τον λόγο αυτόν η δημιουργία κινήτρων γι' αλλαγή και ο σαφής προσδιορισμός του στόχου που είναι η αλλαγή. Στα πλαίσια αυτού, η Οργάνωση συντηρεί κάποια συνέχεια με το παρελθόν, κεφαλαιοποιεί τις ευμενείς στιγμές, δημιουργεί ψυχολογική ασφάλεια διαμέσου της εμπλοκής των υπαλλήλων και της επίσημης και ανεπίσημης εκπαίδευσης προωθώντας ένα ρεαλιστικό σχέδιο μετάβασης. Καλλιεργεί χαρισματικούς ηγέτες επιλέγοντας, τροποποιώντας και δημιουργώντας κατάλληλους τύπους κουλτούρας και συμπεριφορές με την εξάσκηση της διαχείρισης του ρίσκου και την κατανόηση του κέρδους που προκύπτει από αυτό (Schein, 1999). Επειδή η κουλτούρα είναι βαθιά ριζωμένη στην ιστορία της Οργάνωσης και αποτελεί συλλογική εμπειρία, η αλλαγή απαιτεί περισσότερη επένδυση χρόνου και πηγών. Κάποιες φορές η συνδρομή ενός διευκολυντή (facilitator) είναι επιθυμητή γιατί οι εντός της Οργάνωσης αδυνατούν να «δουν» την πραγματικότητα.

Οποιαδήποτε διαδικασία αλλαγής πρέπει να περιλαμβάνει τα ακόλουθα βήματα (Harmony#14,2002)

1. Αποκάλυψη σημαντικών αξιών και πιστεύω ακόμα και εκείνων που περικλείονται σε μεταφορές, μύθους, ιστορίες και συμπεριφορές των μελών.
2. Σεβασμός και συζήτηση επί της διαφορετικότητας ως προς τις αξίες-πιστεύω.
3. Αποκάλυψη δυσαρμονιών στις συνειδητές και ασυνείδητες αξίες και πιστεύω και επίλυση με επιλογή εκείνων τις οποίες η Οργάνωση θα αναλάβει.
4. Εγκαθίδρυση νέων κανόνων συμπεριφοράς που δείχνουν ξεκάθαρα τις επιθυμητές αξίες
5. Επανάληψη των βημάτων αυτών για μακρύ χρονικό διάστημα. Διασφάλιση ότι τα νέα μέλη έχουν πάρει ξεκάθαρα το μήνυμα για την κουλτούρα στην οποία εισέρχονται.

Οι Trice και Beyer (1992) αντιπαραθέτουν την ριζική απέναντι στην περιορισμένη αλλαγή και κάνουν λόγο για 3 τύπους αλλαγής 1.Επαναστατικές προσπάθειες για αλλαγή κουλτούρας όλης της Οργάνωσης, 2.Βελτιωτικές και σταδιακές προσπάθειες που όμως προάγουν έναν επανασχεδιασμό ολόκληρης της κουλτούρας και 3.Περιορισμένες προσπάθειες για ριζικές αλλαγές σε συστατικά στοιχεία διαφοροποιημένων τύπων κουλτούρας.

Από την στιγμή που η Οργάνωση ορίσει τους στόχους της θα πρέπει να προσδιορίσει τον τύπο κουλτούρας που χρειάζεται για να προχωρήσει στην επίτευξη των στόχων και την πετυχημένη εκπλήρωση των αναγκαίων αλλαγών. Η κουλτούρα αποτελεί αναγκαίο συστατικό για μια πετυχημένη οργανωσιακή αλλαγή και βελτιστοποίηση της αξίας του ανθρώπινου κεφαλαίου ενώ με την κατάλληλη διαχείρισή της μπορεί να προάγει το εταιρικό ανταγωνιστικό της πλεονέκτημα.

Η έμφαση στην οργανωσιακή κουλτούρα οδήγησε το ενδιαφέρον από τις λειτουργικές και τεχνικές πλευρές της διοίκησης στην ποιοτική διαπροσωπική πλευρά. Παλαιότερα υπήρχε η απλή υπόθεση ότι αν μια

Οργάνωση κατέχει δυνατή κουλτούρα εκθέτοντας ένα αποτελεσματικό πακέτο ειδικών αξιών, πιστεύω και συμπεριφορών τότε θα παρουσιάσει μεγάλη παραγωγικότητα . Σήμερα το ενδιαφέρον βρίσκεται στην κουλτούρα που διευκολύνει την κινητικότητα, την συμμαχία, τα δίκτυα και τις συνεργασίες, ενθαρρύνει τη διαχείριση γνώσης και αγκαλιάζει την διαφορετικότητα. Η διαφορά σε σχέση με τις θεωρήσεις του παρελθόντος για την οργανωσιακή κουλτούρα είναι ότι τώρα εξετάζεται ως ανταγωνιστικό περιουσιακό στοιχείο που είναι διαχειρίσιμο ενώ παλιά θεωρούνταν φυσικό, οργανικά αναδυόμενο φαινόμενο.

Για τον Schein η σημαντικότητα της οργανωσιακής κουλτούρας έχει αυξηθεί λόγω της παγκοσμιοποίησης, του ανταγωνισμού, των συμμαχιών και των εξαγορών ενώ δημιουργήθηκε ανάγκη για

1. συντονισμό και ενσωμάτωση στις μονάδες της Οργάνωσης για προώθηση της αποτελεσματικότητας, ποιότητας, ταχύτητας, συσκευασίας και διανομής
2. καινοτομία προϊόντος, στρατηγικών και διαδικασιών(τεχνολογία της πληροφορικής),
3. αποτελεσματική διοίκηση,
4. διευκόλυνση και υποστήριξη ομαδικής δουλειάς,
5. διοίκηση της διαφορετικότητας των ομάδων εργασίας.

Πέρα από αυτές τις εσωτερικές κι εξωτερικές αλλαγές η οργανωσιακή κουλτούρα έγινε σημαντική γιατί για έναν μεγάλο αριθμό εταιρειών πηγή αξίας τώρα είναι όχι το υλικό αλλά το πνευματικό περιουσιακό στοιχείο. Χρειάζεται μια κουλτούρα που να μεγιστοποιεί την πνευματική συμμετοχή και να διευκολύνει την ατομική και συλλογική μάθηση, την δημιουργία γνώσης και εφαρμογής και την επιθυμία για μοίρασμα γνώσης με άλλους. Η κουλτούρα πρέπει να παίξει έναν ρόλο κλειδί στην προώθηση δημιουργικότητας, διαχείρισης γνώσης, ηγεσίας, συμμετοχικής διοίκησης.

Ο Peter Senge (1993 & από βιβλίο Gibson R.,2003) πιστεύει ότι σήμερα υπάρχουν πολλές μεταβλητές που αυξάνουν την διασυνδετότητα

στον κόσμο γι' αυτό και χρειάζεται αλλαγή στον τρόπο σκέψης και ενθάρρυνση των ατόμων που έχουν καινοτόμο σκέψη. Η απροθυμία πολλών Οργανώσεων να εισάγουν αλλαγές οφείλεται στο γεγονός ότι οι αλλαγές αυτές αμφισβητούν κάποια πρόσωπα, απαιτούν χρόνο και ανακατανομή ισχύος. Απαιτείται συγκράτηση της πίεσης που ασκείται στην Οργάνωση και ανασχεδιασμός των διαδικασιών, η καλλιέργεια ενός κλίματος ασφάλειας και εμπιστοσύνης για να επιτευχθεί η ανάπτυξη διαδικασιών μάθησης και η συμμετοχή στην γνώση γιατί η γνώση και οι πληροφορίες δεν αποτελούν ιδιοκτησία κανενός.

Ο Peraiz Ahmed (1998) υποστηρίζει ότι ενώ όλοι μιλούν για καινοτομία, κάνουν ελάχιστα από αυτά που απαιτούνται, δηλαδή επιθετικές επενδύσεις και δέσμευση. Μόνο η χρήση συμμετοχικής δομής και κουλτούρας βελτιώνει την καινοτομία. Η οργανική και όχι η μηχανιστική δομή ευνοεί την καινοτομία, δηλαδή η ελεύθερη κίνηση πληροφοριών, η έλλειψη ιεραρχίας, η ευελιξία με σεβασμό στην ανάγκη για αλλαγή, η έμφαση σε δημιουργική αλληλεπίδραση, η μη ύπαρξη εμποδίων μεταξύ των τμημάτων, η απουσία τυπολατρίας, η συμμετοχή και το ανεπίσημο στυλ και η απευθείας επικοινωνία.

1.10 ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ – ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ ΤΟΥ ΚΛΑΔΟΥ- ΕΘΝΙΚΗ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ

Τα χαρακτηριστικά της εθνικής κουλτούρας και του κλάδου καθορίζουν τις οργανωσιακές αξίες που θα οδηγήσουν σε καλύτερα αποτελέσματα, δηλαδή οι συσχετισμοί αξιών και αποτελεσμάτων διαφέρουν από επιχείρηση σε επιχείρηση ανάλογα με την εθνική κουλτούρα στην οποία λειτουργεί και τις δυνατότητες για ευρεία χρήση της τεχνολογίας.

Η αμερικανική κουλτούρα χαρακτηρίζεται από ατομικισμό και βασίζεται στη δύναμη της αυτονομίας του ατόμου, την αποφασιστικότητα, ανάληψη ρίσκου, καινοτομία, έμφαση στο αποτέλεσμα και έλλειψη ευλυγισίας. Η ιαπωνική κουλτούρα, από την άλλη, δίνει έμφαση στην σκληρή δουλειά, προσοχή στην λεπτομέρεια (Rhody and Tang,1995),προσανατολισμό στην ομάδα, αποφυγή διαμάχης, σεβασμό και έγνοια για τους ανθρώπους, στενές μακροχρόνιες σχέσεις με τους άλλους, αρμονία, ομοιογένεια, υποταγή στην ομάδα. Έτσι οι υπάλληλοι ταυτίζονται με την εταιρεία τους επιδεικνύοντας υψηλό βαθμό πίστης (Holden T.and Gross N,1992).Η κουλτούρα παρέχει καταναλωτές με αποδεκτή συμπεριφορά στις κοινωνίες τους, η κουλτούρα επηρεάζει πρακτικές εργασίας και την αντίληψη των καταναλωτών για την επιχείρηση.

Οι εταιρικές αξίες αντανakλούν εκείνες της εθνικής κουλτούρας. Οι διαφορές στην κουλτούρα οδηγούν σε ειδικές συμπεριφορές εντός της επιχείρησης. Έτσι η ατομικιστική κουλτούρα της Αμερικής προδιέθεσε τις εταιρείες να χρησιμοποιούν περισσότερο επικοινωνία και συντονισμό και η έμφαση στην αρμονία που δίνεται στην Ιαπωνία οδήγησε σε ουμανιστικές πρακτικές διοίκησης, αργή εξέλιξη και προαγωγή.

Οι αξίες που χαρακτηρίζουν μίαν επιχείρηση είναι παράλληλες με εκείνες της εθνικής κουλτούρας. Έτσι οι ιαπωνικές εταιρείες έχουν κουλτούρες που χαρακτηρίζονται από ευλυγισία, προσανατολισμό στον άνθρωπο, προσανατολισμό στην λεπτομέρεια , προσανατολισμό στην ομάδα για μεγαλύτερη απόδοση και ικανοποίηση του πελάτη ενώ οι αμερικάνικες από καινοτομία ,προσανατολισμό στο αποτέλεσμα και επιθετικότητα και αυτές οι αξίες επηρεάζουν την επιχειρηματική στρατηγική και απόδοση. Έτσι

οργανωσιακές αξίες και αποτελέσματα ποικίλλουν ανάλογα με την εθνική κουλτούρα.

Ο Hofstede (1994) υποστήριξε ότι οι θεωρίες της οργανωσιακής κουλτούρας μπορούν να σταματήσουν στα εθνικά σύνορα. Πιστεύει ότι οι διαφορετικές εθνικές κουλτούρες έχουν διαφορετικούς προτιμώμενους τρόπους δόμησης Οργανώσεων και διαφορές υποδειγμάτων κινητοποίησης υπαλλήλων. Γι' αυτό οι αξίες της ευελιξίας και του προσανατολισμού στην ομάδα θα είναι υψηλότερες στην Ιαπωνία ενώ στην Αμερική οι αξίες της καινοτομίας, η επιθετικότητα και ο προσανατολισμός στο αποτέλεσμα. Οργανώσεις, των οποίων η κουλτούρα ταιριάζει σε εκείνη της χώρας τους, όταν επιχειρούν να βγουν εκτός συνόρων σε χώρες με διαφορετική κουλτούρα θα έχουν μικρότερα αποτελέσματα και αυτό γιατί οι εκεί καταναλωτές ίσως δεν καταλάβουν τις διαδικασίες εργασίας δημιουργώντας αδύναμη εντύπωση για την επιχείρηση. Έτσι θα οδηγηθούμε σε μικρότερη ικανοποίηση του πελάτη και ελάχιστη απόδοση της επιχείρησης. Διακρίνει τις εθνικές κουλτούρες, οι οποίες διαφέρουν κυρίως σε επίπεδο αξιών, από τις οργανωσιακές κουλτούρες που διαφέρουν σε επίπεδο συμβόλων, ηρώων και τελετουργικών, όλα μαζί χαρακτηρισμένα ως «πρακτικές». Παρά την διάκριση υποστηρίζει ότι το να διευθύνει κάποιος διεθνείς επιχειρήσεις σημαίνει παράλληλη διαχείριση εθνικών και οργανωσιακών διαφορών κουλτούρας.

Η οργανωσιακή κουλτούρα είναι διαχειρίσιμη ενώ η εθνική κουλτούρα αποτελεί δεδομένο γεγονός για διοίκηση. Οι φραγμοί των χωρών είναι φραγμοί κουλτούρας και έχουν να κάνουν με το τι θεωρείται σωστό και πολιτισμένο στην κάθε χώρα ενώ περιλαμβάνει και τον τρόπο συμπεριφοράς προς συναδέλφους, ξένους και την οικογένεια.

Έρευνες έδειξαν επίσης ότι η οργανωσιακή κουλτούρα σχετίζεται με τα χαρακτηριστικά του κλάδου και η τεχνολογία με τον οργανωσιακό τύπο και αποτελεσματικότητα (Van de Ven, Andrew H. and Andre' L. Delbecq ,1974) .Εταιρείες του ίδιου χώρου τείνουν να μοιράζονται την ίδια τεχνολογία. Περισσότερες ομοιότητες στην τεχνολογία μεταξύ εταιρειών συνδέεται με μικρότερη διακύμανση στις κουλτούρες τους. Οι αξίες που χαρακτηρίζουν τις εταιρείες ποικίλλουν ανά τον κλάδο. Εταιρείες σε κλάδους με έντονες

τεχνολογικές εξελίξεις θα πρέπει να έχουν κουλτούρα με υψηλό βαθμό καινοτομίας και να δίνουν έμφαση σε θέματα ανθρώπινου δυναμικού (Saxenian A ,1990) και προσανατολισμό στην ομάδα για επίλυση προβλημάτων. Τέτοιου είδους εταιρείες έχουν κουλτούρα με έμφαση στην καινοτομία, ευελιξία, επιθετικότητα, προσανατολισμό στους ανθρώπους και την ομάδα. Από την άλλη, εταιρείες σε κλάδους με τεχνολογίες μακράς διάρκειας έχουν υψηλά επίπεδα σταθερότητας και δυνατό προσανατολισμό στην λεπτομέρεια. Βασίζονται σε επίσημους μηχανισμούς ελέγχου όπως διαδικασίες και χαρακτηρίζονται από σχετικά υψηλό επίπεδο εργασιακής δομής (Hofstede et al, 1990) .Οι εν λόγω εταιρείες διαθέτουν κουλτούρα με έμφαση στο αποτέλεσμα και την λεπτομέρεια.

Συνήθως οι νέες τεχνολογίες και βελτιωμένες μέθοδοι ενσωματώνονται και οδηγούν σε αύξηση παραγωγής (Zammuto and O'Connor ,1992). Το μεγάλο μέγεθος της επιχείρησης αυξάνει την καινοτομία και ευελιξία ανάμεσα στις εταιρείες υψηλής τεχνολογίας στη Silicon Valley(Saxenian,1990) ενώ οι μικρότερες εξαρτώνται από την αξιοπιστία και την σταθερότητα . Πάντως φαίνεται να υπάρχει συσχέτιση των διαστάσεων «προσανατολισμός στο αποτέλεσμα και στην λεπτομέρεια σε σχέση με τα αποτελέσματα σε εταιρείες που φέρουν τεχνολογίες μακράς διάρκειας ενώ σε εταιρείες έντασης τεχνολογίας υπάρχει σχέση καινοτομίας ,ευελιξίας, επιθετικότητας,, προσανατολισμού στην ομάδα και στους ανθρώπους και αποτελέσματος για την εταιρεία.

Έρευνες έδειξαν ότι η τεχνολογία σχετίζεται με οργανωσιακούς τύπους και αποτελέσματα και η τεχνολογία και η μεγέθυνση του κλάδου με την οργανωσιακή κουλτούρα.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΔΕΥΤΕΡΟ

Ο ΝΟΣΟΚΟΜΕΙΑΚΟΣ ΚΛΑΔΟΣ

2.1 ΑΝΘΡΩΠΙΝΟ ΔΥΝΑΜΙΚΟ και ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ ΣΤΑ ΕΛΛΗΝΙΚΑ ΝΟΣΟΚΟΜΕΙΑ

Βέβαια τα ελληνικά νοσοκομεία διαχωρίζονται σε ιδιωτικά και δημόσια με κάποιες διαφορές στην κουλτούρα όμως και αυτές τείνουν να εξαλειφθούν και να εξομοιωθούν στην προσπάθεια όλων των νοσοκομείων ν' ανταποκριθούν και να προσαρμοστούν στις συνεχείς μεταβαλλόμενες συνθήκες της αγοράς. Οι διαφορές επικεντρώνονται στο περιβάλλον του δημόσιου νοσοκομείου, το οποίο είναι περισσότερο ελεγχόμενο και αυστηρά δομημένο. Το συλ διοίκησης καθορίζεται από την εξασφαλισμένη απασχόληση, την προβλεψιμότητα και την σταθερότητα των εργασιακών σχέσεων ενώ η έμφαση δίνεται στην αποτελεσματικότητα, τον έλεγχο και την ομαλή λειτουργία της. Η εσωτερική τυπικότητα, η ιεραρχία, οι κανονισμοί και οι διαδικασίες με σκοπό τον έλεγχο και την αποφυγή της αβεβαιότητας είναι τα κύρια χαρακτηριστικά του. Οι ιεραρχικές δομές είναι ξεκάθαρες, τα πάντα απορρέουν από την τυπική αρμοδιότητα και την εξουσία και οι εργαζόμενοι αντιμετωπίζονται ως εκτελεστικά όργανα. Δίνεται υψηλός προσανατολισμός στο έργο και χαμηλότερος στις ανθρώπινες σχέσεις μέσα από ένα καθοδηγητικό συλ ηγεσίας. Από την άλλη στα ιδιωτικά νοσοκομεία το συλ ηγεσίας είναι περισσότερο συμβουλευτικό-υποστηρικτικό και συμμετοχικό. Οι ιεραρχικές δομές εμφανίζονται πιο χαλαρές και ευνοείται η ομαδική εργασία, η ανάπτυξη πρωτοβουλίας και η καινοτομία. Δίνεται έμφαση στην ποιοτική εξυπηρέτηση του πελάτη, στις καλές σχέσεις των μελών, στην αξιοκρατία και την προώθηση των ικανότερων μέσα από την καλλιέργεια ενός κλίματος ευγενούς άμιλλας.

Όσον αφορά στο **ανθρώπινο δυναμικό** υπάρχει ανάγκη αποτελεσματικής διοίκησης και ανάπτυξής του ώστε το ανθρώπινο κεφάλαιο στην Ελλάδα να είναι ανταγωνιστικό με το αντίστοιχο άλλων χωρών. Απαιτείται περισσότερη ευθυγράμμιση με το παραδοτέο έργο και λιγότερη με ένα τσεκάρισμα νόμου και τάξης. Τώρα που το ένα αξιακό μοντέλο κλονίζεται μετά το άλλο, μια προιοντική πρωτοπορία αντιγράφεται γρήγορα και τα προϊόντα ολοένα και

περισσότερο συγκλίνουν, οι εταιρείες αναζητούν το return on their technology investment και η έμφαση είναι έντονα επικεντρωμένη στον πελάτη(άνθρωπο) και την προνομιακή εξυπηρέτησή του, οι εργαζόμενοι αναδεικνύονται ως η πιο ελπιδοφόρα αξία της επιχείρησης, που μπορεί να κάνει την διαφορά. Και φυσικά η διαπίστωση αφορά κάθε manager, διευθύνοντες συμβούλους, γενικούς διευθυντές και διευθυντές τμημάτων, οι οποίοι έχουν την ευθύνη στόχων και συνειδητοποιούν την καθοριστική συμβολή της σωστής υποκίνησης του ανθρώπινου δυναμικού για την επιτυχία τους (Η Καθημερινή, 6/11/2005) .

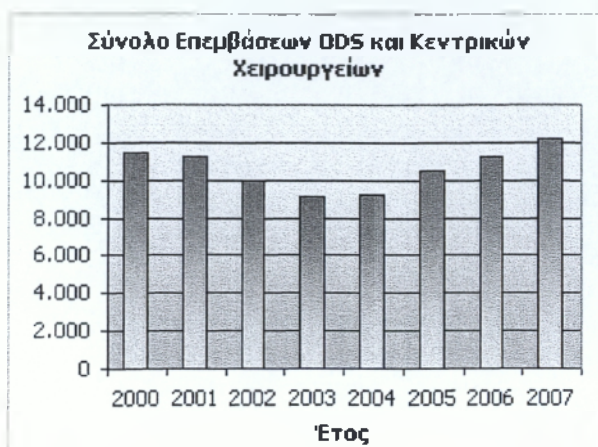
Όλο αυτό το πλέγμα συνθηκών και απαιτήσεων προϋποθέτει την ύπαρξη μιας ηγεσίας που θα ανταμείβει και θα εκτιμά τις προσπάθειες των ανθρώπων του νοσοκομείου προσφέροντας το κατάλληλο περιβάλλον ανάπτυξης των δεξιοτήτων του προσωπικού, οδηγώντας στην ταύτιση των επιδιώξεων μεταξύ εργαζόμενων και νοσοκομείου.

Αποτελεί συμφέρον για το Νοσοκομείο να συμβάλλει στην ανάπτυξη των υπαλλήλων της μέσα από διαδικασίες μάθησης καθιστώντας τους ικανούς στην αντιμετώπιση καταστάσεων και ανάληψη πρωτοβουλιών. Αποτελεί συμφέρον για το Νοσοκομείο να έχει υιοθετήσει μια πολιτική αμοιβών που να διέπεται μεν από τις αρχές της ατομικής και εταιρικής δικαιοσύνης και ανταγωνιστικότητας όμως να υπάρχει και ένα σύστημα κινήτρων και αμοιβών που να καθορίζουν μια σαφή σχέση μεταξύ απόδοσης και πληρωμής, να δημιουργεί μια κουλτούρα προσανατολισμένη στα αποτελέσματα, να ενθαρρύνει την επιχειρηματική νοοτροπία, να προσελκύει άτομα ικανά και με διάθεση να πετύχουν, να «συγκρατεί» τους άξιους και ικανούς (Λ. Χυτήρης ,2001) .Εκτός από την υιοθέτηση ενός συστήματος κινήτρων η συνεχής επαγγελματική εκπαίδευση είναι η σημαντικότερη επένδυση που απαιτούν οι περιστάσεις. Προϋποθέτει την εφαρμογή συστημάτων αντικειμενικής και αξιόπιστης αξιολόγησης ενώ το σύστημα αξιολόγησης προϋποθέτει την αποδοχή της αναγκαιότητας και χρησιμότητας όπως και τον επαγγελματισμό στην εφαρμογή (Μ. Σαριδάκη ,2004) .

2.2. ΓΕΝΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΓΙΑ ΤΟ ΝΟΣΟΚΟΜΕΙΟ ΥΓΕΙΑ

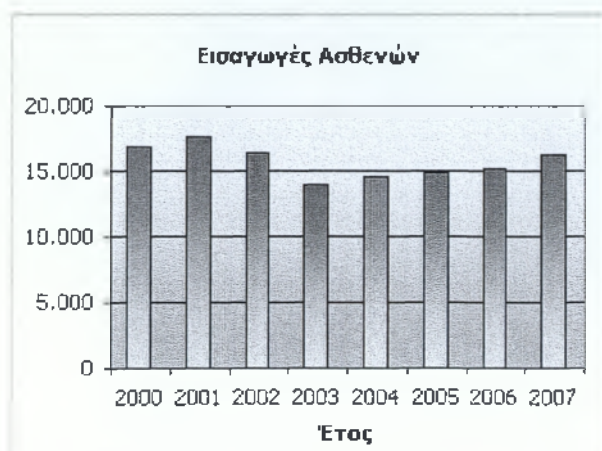
Το Διαγνωστικό και Θεραπευτικό Κέντρο Αθηνών ΥΓΕΙΑ είναι το πρώτο μεγάλο Ιδιωτικό Νοσηλευτικό Ίδρυμα που λειτούργησε στην Ελλάδα και μία από τις μεγαλύτερες ιδιωτικές Νοσοκομειακές Μονάδες της χώρας μας. Στη διάρκεια των τριάντα και πλέον χρόνων λειτουργίας του, το ΥΓΕΙΑ συνεχίζει να πρωτοπορεί, έχοντας ως βασικό του στόχο: την παροχή υπηρεσιών υψηλής ποιότητας και την ανάπτυξη δικτύου ολοκληρωμένων υπηρεσιών Υγείας στην Ελλάδα και το εξωτερικό. Αυτό καταδεικνύεται τόσο με την απόφαση για συνένωση των δυνάμεων με τα Νοσηλευτικά Ιδρύματα ΜΗΤΕΡΑ και ΛΗΤΩ όσο και με τις στρατηγικές επενδυτικές πρωτοβουλίες σε Ελλάδα, Κύπρο και Νοτιοανατολική Ευρώπη καθώς επίσης και με τη συμφωνία για την ανέγερση του πρώτου Ιδιωτικού Νοσηλευτικού Ιδρύματος στην Αλβανία.

ΣΤΑΤΙΣΤΙΚΑ ΔΕΔΟΜΕΝΑ ΝΟΣΟΚΟΜΕΙΟΥ ΥΓΕΙΑ

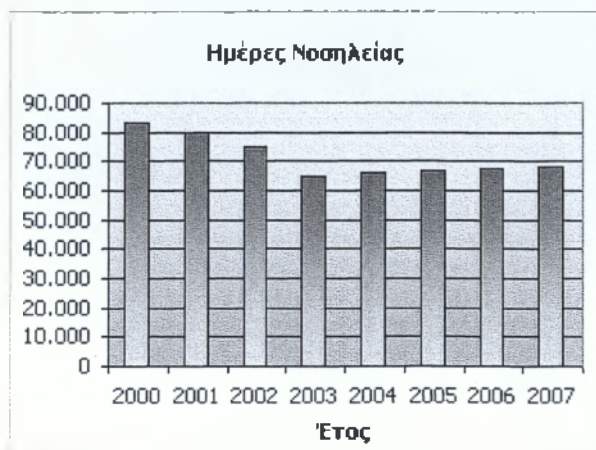


ΣΥΝΟΛΟ ΕΠΕΜΒΑΣΕΩΝ 2000-2007

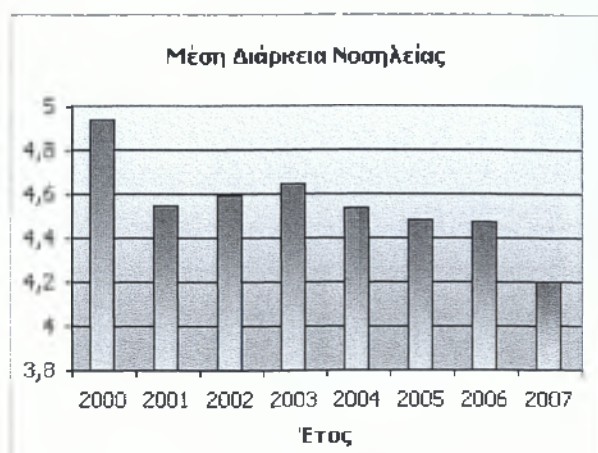
ΕΤΟΣ	ΕΠΕΜΒΑΣΕΙΣ ODS & ΚΕΝΤΡΙΚΑ ΧΕΙΡΟΥΡΓΕΙΑ
2000	11.447
2001	11.282
2002	9.942
2003	9.106
2004	9.186
2005	10.526
2006	11.245
2007	12.183



ΝΟΣΗΛΕΥΤΙΚΗ ΚΙΝΗΣΗ 2000-20007	
ΕΤΟΣ	ΕΙΣΑΓΩΓΕΣ ΑΣΘΕΝΩΝ
2000	16.869
2001	17.613
2002	16.379
2003	13.988
2004	14.536
2005	14.893
2006	15.144
2007	16.188



ΗΜΕΡΕΣ ΝΟΣΗΛΕΙΑΣ 2000-2007	
ΕΤΟΣ	ΗΜΕΡΕΣ ΝΟΣΗΛΕΙΑΣ
2000	83.298
2001	80.109
2002	75.215
2003	65.037
2004	65.996
2005	66.662
2006	67.664
2007	67.013



ΜΕΣΗ ΔΙΑΡΚΕΙΑ ΝΟΣΗΛΕΙΑΣ 2000-2007	
ΕΤΟΣ	ΜΕΣΗ ΔΙΑΡΚΕΙΑ ΝΟΣΗΛΕΙΑΣ
2000	4,94
2001	4,55
2002	4,59
2003	4,65
2004	4,54
2005	4,48
2006	4,47
2007	4,20

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΤΡΙΤΟ

3.1 ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΕΡΕΥΝΑΣ

Στόχος της πρωτογενούς έρευνας στην συγκεκριμένη μελέτη είναι καταρχήν η διερεύνηση των αντιλήψεων στελεχών του νοσοκομείου Υγεία σχετικά με τα θέματα οργανωσιακής κουλτούρας που ισχύουν σήμερα στο Νοσοκομείο και με την ιδανική κατ' αυτούς οργανωσιακή κουλτούρα και παράλληλα η διερεύνηση των αντιλήψεών τους σχετικά με την ηγεσία και τα μοντέλα ηγεσίας που υιοθετεί το Νοσοκομείο. Θα επιδιώξουμε να «φωτίσουμε» τις διαστάσεις που αφορούν την οργανωσιακή κουλτούρα και ηγεσία έτσι ώστε ν' αποκαλυφθούν συγκλίσεις ή αποκλίσεις από την στρατηγική, τη δομή, τη φιλοσοφία και τα συστήματα διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού του Νοσοκομείου.

Στην προσπάθεια διερεύνησης της οργανωσιακής κουλτούρας και του υφιστάμενου τύπου ηγεσίας στο Υγεία θα χρησιμοποιήσω ως βασικό ερευνητικό εργαλείο το ερωτηματολόγιο (συνδυάζει την ικανοποίηση των απαιτήσεων ποσοτικής κυρίως αλλά και ποιοτικής προσέγγισης) στην προσπάθειά μου να «φωτίσω» τις 4 διαστάσεις οργανωσιακής κουλτούρας και ηγεσίας που δίνουν οι Cameron and Quinn. Η ποσοτική διερεύνηση δίνει κάποια «σκληρά» δεδομένα με γρήγορο, ανέξοδο και αξιόπιστο τρόπο παρέχοντας πληροφορίες με απτό τρόπο βοηθώντας στην κατανόηση συγκεκριμένων συμπεριφορών και δίνοντας την ευκαιρία για γενίκευση συμπερασμάτων ενώ από την άλλη πλευρά η ποιοτική διερεύνηση παρέχει αυτό που δεν μπορεί να αποδώσει η ποσοτική έρευνα, δηλαδή μια βαθύτερη κατανόηση των αντιλήψεων και της εμπειρίας που είναι διάχυτα μέσα στην Οργάνωση.

Στόχος της έρευνας είναι να γίνει συλλογή πληροφοριών και ν' αποτυπωθεί ο τύπος κουλτούρας που χαρακτηρίζει το Υγεία σε αυτό το μεταβατικό στάδιο που διανύει ώστε να εξάγουμε κάποια συμπεράσματα σχετικά με τον προσανατολισμό του Νοσοκομείου και να σχηματίσουμε άποψη για το κατά πόσο η υφιστάμενη κουλτούρα είναι ευθυγραμμισμένη με

την στρατηγική της και την στοχευμένη μελλοντική της θέση και για το κατά πόσο υπάρχουν οι διοικητικές ικανότητες και η απαιτούμενη αφοσίωση προκειμένου το Νοσοκομείο να ικανοποιήσει το νέο πελατοκεντρικό της χαρακτήρα και να παρουσιάσει προσαρμοστικότητα στις μεταβαλλόμενες συνθήκες του κλάδου.

Το **δείγμα** μας αποτελείται από μεσαία στελέχη (διευθυντές, υποδιευθυντές, προϊστάμενοι και αναπληρωτές) Απευθυνθήκαμε σε 50 άτομα και ανταποκρίθηκαν 40, ποσοστό 80%, πολύ ικανοποιητικό.

Η επιλογή του ερωτηματολογίου ως ερευνητικό εργαλείο γίνεται γιατί μπορεί να δώσει αξιόπιστες πληροφορίες, είναι πρακτικό με άμεσα αποτελέσματα, δίνονται ποσοτικά δεδομένα που όμως δίνουν τη δυνατότητα συλλογής πληροφοριών για ποιοτικά χαρακτηριστικά και εξασφαλίζεται η συμμετοχή όλων των εμπλεκόμενων, τόσο των απλών υπαλλήλων που υφίστανται μια κατάσταση όσο και αυτών που τη σχεδιάζουν.

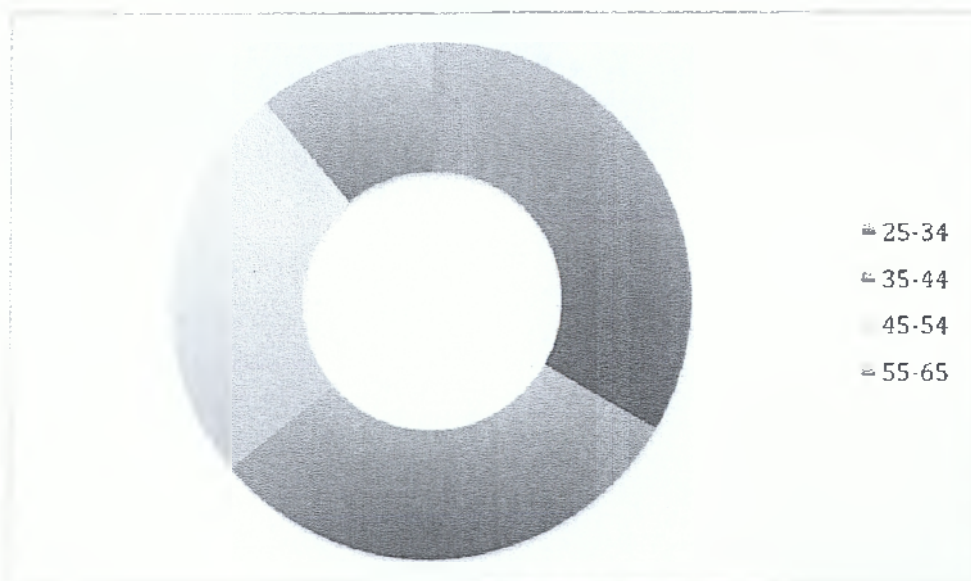
Βέβαια οι διάφοροι περιορισμοί χρόνου αλλά και δείγματος δεν αφήνουν περιθώρια για μια γενικευμένη, προς όλες τις κατευθύνσεις, διατύπωση ακριβοδίκαιων συμπερασμάτων που να μπορούν να αποδοθούν στον πληθυσμό στο σύνολό του (όλοι οι εργαζόμενοι). Εξάλλου κάτι τέτοιο μπορεί να εξασφαλιστεί μόνον μετά από μακρόχρονη ολιστική προσέγγιση που να περιλαμβάνει πέραν του ερωτηματολογίου και των ατομικών συνεντεύξεων και συμμετοχική παρατήρηση, ομαδικές συνεντεύξεις και βιωματική εμπειρία για την «αποκρυπτογράφηση» και των λανθανουσών πτυχών της κυρίαρχης κουλτούρας.

Η συμπλήρωση του ερωτηματολογίου έγινε κατά το χρονικό διάστημα 15/02/2009 έως 15/07/2009 και εξασφαλίστηκε το ανώνυμο των απαντήσεων (γνωστοποιείται μόνο η ιεραρχική θέση του ερωτώμενου).

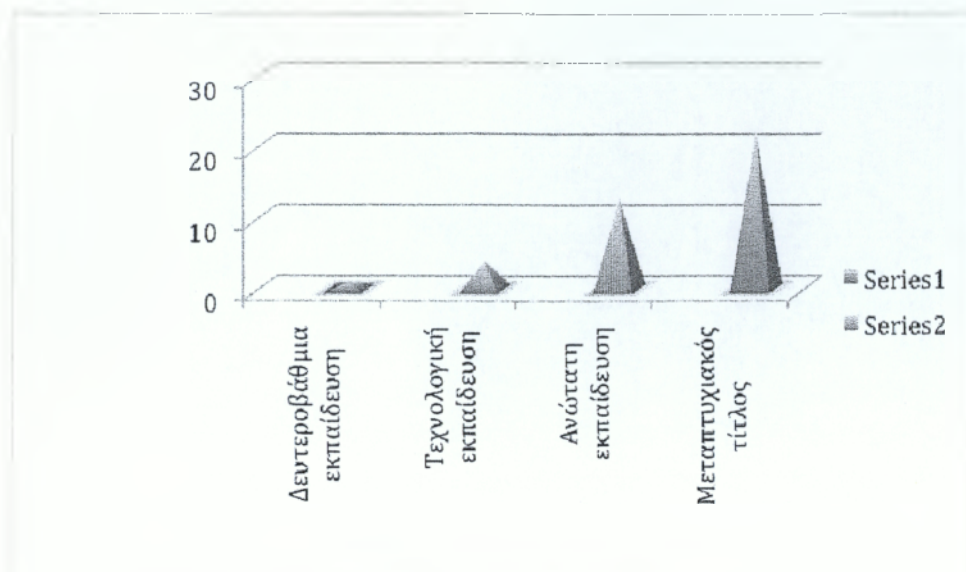
3.2 ΠΟΣΟΤΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ ΔΕΔΟΜΕΝΩΝ

Όσον αφορά στην στατιστική ανάλυση των δεδομένων από τις απαντήσεις προκύπτει καταρχήν ότι επιβεβαιώνεται το μεγαλύτερο ποσοστό ανδρών στο δυναμικό του νοσοκομείου, απασχολούνται αρκετά νεαρά άτομα ηλικίας 25-45, η συντριπτική πλειοψηφία των ερωτώμενων έχει ακολουθήσει ανώτερη και ανώτατη εκπαίδευση ενώ 1 στους 4 έχει και μεταπτυχιακό τίτλο σπουδών αναδεικνύοντας την υψηλή στάθμη εκπαίδευσης του ανθρώπινου δυναμικού του νοσοκομείου.

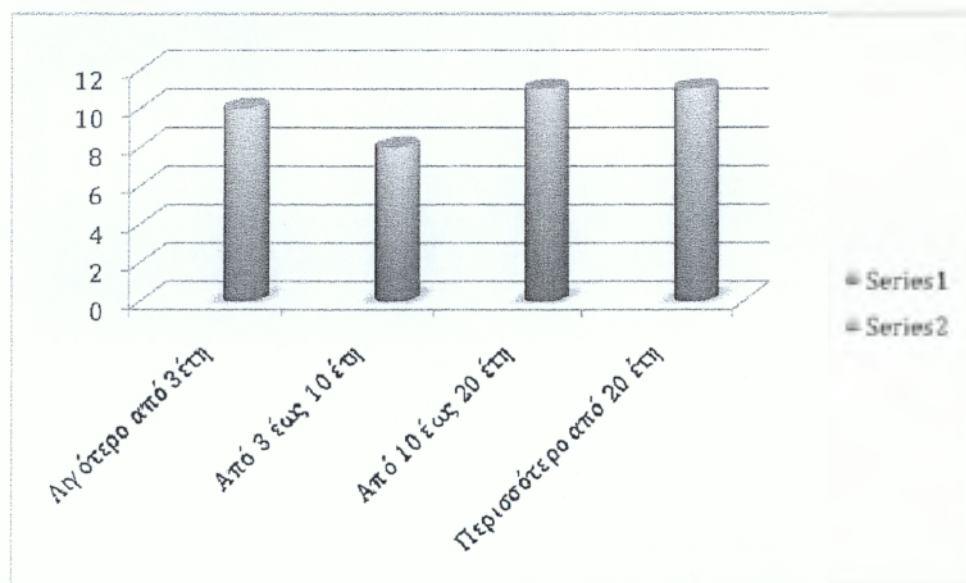
Τα ερωτηματολόγια μοιράστηκαν σε όλες σχεδόν τις μονάδες και τα τμήματα του νοσοκομείου με ικανοποιητική ανταπόκριση από διοικητικό, ιατρικό και παραϊατρικό προσωπικό.



Σχήμα 3.1. Ποσοστική κατανομή εργαζομένων ανά ηλικία



Σχήμα 3.2. Ποσοστική κατανομή εργαζομένων ανά εκπαίδευση



Σχήμα 3.3. Ποσοστική κατανομή εργαζομένων ανά εμπειρία

ΠΟΣΟ ΣΗΜΑΝΤΙΚΑ ΕΙΝΑΙ ΤΑ ΠΑΡΑΚΑΤΩ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΓΙΑ ΤΗΝ ΕΡΓΑΣΙΑ ΣΑΣ;

	ΑΠΟΛΥΤΑ	ΠΟΛΥ	ΜΕΤΡΙΑ	ΛΙΓΟ	ΚΑΘΟΛΟΥ
ΕΥΕΛΙΞΙΑ	4	7	11	18	0
ΠΡΟΣΑΡΜΟΣΤΙΚΟΤΗΤΑ	8	3	14	15	0
ΣΤΑΘΕΡΟΤΗΤΑ	33	5	1	1	0
ΠΡΟΒΛΕΨΙΜΟΤΗΤΑ	8	5	10	17	0
ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑ	3	8	14	15	0
ΕΥΚΑΙΡΙΕΣ	27	6	4	3	0
ΠΕΙΡΑΜΑΤΙΣΜΟΣ	1	5	9	23	2
ΑΝΑΛΗΨΗ ΡΙΣΚΟΥ	4	7	18	11	0
ΑΥΤΟΝΟΜΙΑ	2	4	24	10	0
ΑΝΑΛΥΤΙΚΟΤΗΤΑ	3	3	23	11	0
ΑΚΡΙΒΕΙΑ	2	4	24	10	0
ΟΜΑΔΙΚΟΤΗΤΑ	8	3	14	15	0
ΔΙΚΑΙΟΣΥΝΗ	27	6	4	3	0
ΣΕΒΑΣΜΟΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΔΙΚΑΙΩΜΑΤΩΝ	33	7	0	0	0
ΑΝΕΚΤΙΚΟΤΗΤΑ	15	15	4	6	0
ΜΗ ΤΥΠΙΚΟΤΗΤΑ	1	1	10	23	5
ΤΟ ΝΑ ΒΟΗΘΑΣ	25	10	4	1	0
ΕΠΙΘΕΤΙΚΟΤΗΤΑ	8	5	10	17	0
ΑΠΟΦΑΣΙΣΤΙΚΟΤΗΤΑ	27	6	4	3	0
ΠΡΩΤΟΒΟΥΛΙΑ	19	11	6	4	0
ΑΤΟΜΙΚΗ ΥΠΕΥΘΥΝΟΤΗΤΑ	30	7	1	2	0
ΠΡΟΣΔΟΚΙΕΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ	15	15	4	6	0
ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΗ ΕΞΕΛΙΞΗ	32	6	1	1	0
ΑΜΟΙΒΕΣ ΚΑΛΗΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ	27	6	3	4	0
ΑΣΦΑΛΕΙΑ ΕΡΓΑΣΙΑΣ	25	8	4	3	0
ΑΝΤΙΜΕΤΩΠΙΣΗ ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΩΝ	20	7	3	10	0
ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΑ ΦΙΛΩΝ	8	3	14	15	0
ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΑ	15	15	6	4	0
ΠΟΛΥΩΡΗ ΕΡΓΑΣΙΑ	0	4	15	15	6
ΕΜΦΑΣΗ ΠΟΙΟΤΗΤΑ	19	11	6	4	0
ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΜΟΣ	8	5	19	8	0
ΚΑΛΗ ΟΡΓΑΝΩΣΗ	27	10	3	0	0
ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ ΑΠΟ ΠΡΟΙΣΤΑΜΕΝΟΥΣ	2	8	20	10	0
ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ ΑΠΟ ΣΥΝΕΡΓΑΤΕΣ	10	15	14	1	0
ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ ΑΠΟ ΑΜΟΙΒΗ	1	4	25	10	0

ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ ΑΠΟ ΠΑΡΑΓΩΓΗ	10	15	14	1	0
ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ ΣΥΝΟΛΙΚΑ ΑΠΟ ΕΡΓΑΣΙΑ	13	12	10	5	0

ΚΑΤΑ ΠΟΣΟ ΠΙΣΤΕΥΕΤΕ ΟΤΙ Ο ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΣ ΣΤΟΝ ΟΠΟΙΟ ΕΡΓΑΖΕΣΤΕ ΠΡΟΑΓΕΙ ΤΑ ΠΑΡΑΚΑΤΩ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ:

	ΑΠΟΛΥΤΑ	ΠΟΛΥ	ΜΕΤΡΙΑ	ΛΙΓΟ	ΚΑΘΟΛΟΥ
ΕΥΕΛΙΞΙΑ	2	6	9	23	0
ΠΡΟΣΑΡΜΟΣΤΙΚΟΤΗΤΑ	8	3	14	15	0
ΣΤΑΘΕΡΟΤΗΤΑ	33	5	1	1	0
ΠΡΟΒΛΕΨΙΜΟΤΗΤΑ	4	7	11	18	0
ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑ					
ΕΥΚΑΙΡΙΕΣ	2	12	22	1	3
ΠΕΙΡΑΜΑΤΙΣΜΟΣ	1	5	9	23	2
ΑΝΑΛΗΨΗ ΡΙΣΚΟΥ	4	7	18	11	0
ΑΥΤΟΝΟΜΙΑ	2	4	24	10	0
ΑΝΑΛΥΤΙΚΟΤΗΤΑ	3	3	23	11	0
ΑΚΡΙΒΕΙΑ	4	18	11	7	0
ΟΜΑΔΙΚΟΤΗΤΑ	8	5	10	17	0
ΔΙΚΑΙΟΣΥΝΗ	19	11	6	4	0
ΣΕΒΑΣΜΟΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΔΙΚΑΙΩΜΑΤΩΝ	33	7	0	0	0
ΑΝΕΚΤΙΚΟΤΗΤΑ	5	10	17	8	0
ΜΗ ΤΥΠΙΚΟΤΗΤΑ	15	15	6	3	1
ΤΟ ΝΑ ΒΟΗΘΑΣ	25	10	4	1	0
ΕΠΙΘΕΤΙΚΟΤΗΤΑ	8	5	10	17	0
ΑΠΟΦΑΣΙΣΤΙΚΟΤΗΤΑ	27	6	4	3	0
ΠΡΩΤΟΒΟΥΛΙΑ	19	11	6	4	0
ΑΤΟΜΙΚΗ ΥΠΕΥΘΥΝΟΤΗΤΑ	30	7	1	2	0
ΠΡΟΣΔΟΚΙΕΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ	23	9	6	2	0
ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΗ ΕΞΕΛΙΞΗ	8	3	14	14	1
ΑΜΟΙΒΕΣ ΚΑΛΗΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ	27	6	3	4	0
ΑΣΦΑΛΕΙΑ ΕΡΓΑΣΙΑΣ	25	8	4	3	0
ΑΝΤΙΜΕΤΩΠΙΣΗ ΣΥΓΚΡΟΥΣΣΕΩΝ	20	7	3	10	0
ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΑ ΦΙΛΩΝ	16	14	6	3	1
ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΑ	8	4	13	15	0
ΠΟΛΥΩΡΗ ΕΡΓΑΣΙΑ	4	7	18	11	0
ΕΜΦΑΣΗ ΠΟΙΟΤΗΤΑ	27	6	4	3	0
ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΜΟΣ	15	15	6	4	0
ΚΑΛΗ ΟΡΓΑΝΩΣΗ	0	4	15	15	6

Όπως προκύπτει από τα ερωτηματολόγια, των οποίων η ανάλυση γίνεται στους παραπάνω πίνακες, τα χαρακτηριστικά που πιστεύουν οι εργαζόμενοι ότι είναι σημαντικά για την εργασία τους προάγονται εν μέρει και από τον οργανισμό στον οποίο εργάζονται.

Αναλυτικά κατατάσσουν την σταθερότητα, την δικαιοσύνη, τις ευκαιρίες, τον σεβασμό των ανθρωπίνων δικαιωμάτων, την αποφασιστικότητα, την ατομική υπευθυνότητα, την επαγγελματική εξέλιξη, τις αμοιβές καλής απόδοσης και την ασφάλεια στην εργασία ως απολύτως σημαντικά χαρακτηριστικά για την εργασία τους. Το νοσοκομείο Υγεία στο οποίο δουλεύουν φαίνεται ότι προάγει με την ίδια σημαντικότητα τη σταθερότητα, των σεβασμό των ανθρωπίνων δικαιωμάτων, την αποφασιστικότητα, την ατομική υπευθυνότητα, τις αμοιβές καλής απόδοσης, την ασφάλεια εργασίας αλλά και την έμφαση στην ποιότητα. Εώς καθόλου σημαντικά οι εργαζόμενοι ορίζουν τα χαρακτηριστικά όπως τον πειραματισμό, την μη τυπικότητα και την πολύωρη εργασία ενώ ο οργανισμός από κάποιο μικρό ποσοστό ερωτώμενων φαίνεται να δυσχαιρεί στον πειραματισμό, στις ευκαιρίες και στην καλή οργάνωση.

Γενικά όπως προκύπτει από την έρευνα η συνεργασία με τους προισταμένους υστερεί σε σχέση με την συνεργασία με τους συναδέλφους και αυτό φαίνεται από τα ποσοστά ικανοποίησης από τους προισταμένους και από τους συνεργάτες που μόλις δύο είναι απόλυτα ικανοποιημένοι με τους προισταμένους τους.

Όσον αφορά στη σχέση παραγωγής και αμοιβής το πρώτο χαρακτηριστικό υπερτερεί του δεύτερου με αποτέλεσμα την μη ανταποκρισιμότητα των εργαζομένων στις επιταγές του οργανισμού. Ο οργανισμός οφείλει να ισοσταθμίζει τις δύο αυτές σημαντικές παραμέτρους και για την επιδίωξη της μέγιστης παραγωγής ποιοτικά και ποσοτικά υποχρεούται να ανταμοίβει χρηματικά και ηθικά τους εργαζομένους του.

Συμπερασματικά προκύπτει ότι το μεγαλύτερο ποσοστό των ερωτώμενων – εργαζομένων του νοσοκομείου Υγεία είναι συνολικά απόλυτα ικανοποιημένο από την εργασία του εφόσον χαρακτηριστικά που θεωρεί απολύτως σημαντικά ταυτόχρονα προάγονται και από τον οργανισμό (25 άτομα από τα 40).

3.3. ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ-ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ

Όλα τα παραπάνω στοιχεία μας επιτρέπουν να εξάγουμε κάποια γενικά συμπεράσματα όπως το γεγονός ότι τα στελέχη βιώνουν καθημερινά μια πίεση για αποτελέσματα με μίαν ηγεσία εστιασμένη στον ανταγωνισμό και μια επιθυμία για πρωτοπορία και καλό εργασιακό περιβάλλον με ασφάλεια, δείγματα μιας σύγχρονης νοσοκομειακής αντίληψης που θέλει το ΥΓΕΙΑ ένα νοσοκομείο με δυναμικά στελέχη που ανησυχούν σε προσωπικό επίπεδο αλλά επιδιώκουν να καταστήσουν το ΥΓΕΙΑ πρωταγωνιστή στον χώρο και όχι ακόλουθο των εξελίξεων.

Γενική πεποίθηση είναι ότι το μέλλον της κάθε επιχείρησης, όπως και του ΥΓΕΙΑ, βρίσκεται στην καινοτομία και στους ανθρώπους της. Για τον λόγο αυτόν χρειάζεται επένδυση στην εκπαίδευση, την έρευνα και την καινοτομία για καλύτερη διαχείριση της γνώσης. Γνώση υπάρχει και στο πεδίο της ανταγωνιστικής αγοράς κερδίζει όποιος κατορθώνει να αξιοποιεί αυτή τη γνώση και να προσθέτει αξία σε αυτήν. Η ηγεσία οφείλει να καλλιεργεί ένα πνεύμα επιχειρηματικότητας στα άτομα και τις ομάδες γιατί αυτό μαθαίνει τον εργαζόμενο να στοχεύει, να δοκιμάζει και να ελπίζει και εν τέλει δίνει νόημα στην ύπαρξη του εργαζόμενου. Η ηγεσία οφείλει να «βλέπει» τα ταλέντα και να αξιολογεί σωστά αλλά και να αξιοποιεί το δυναμικό τους. Η ηγεσία οφείλει να μεταχειρίζεται τους εργαζόμενους ως εσωτερικούς πελάτες και αυτό επιτυγχάνεται μέσα από τυπικές και άτυπες συναντήσεις που καλλιεργούν ένα κλίμα αμφίδρομης επικοινωνίας και δίνεται η δυνατότητα για ανταλλαγή απόψεων και αποφυγής συγκρούσεων. Τα στελέχη δείχνουν να αναζητούν ευκαιρίες για ανάληψη πρωτοβουλιών με την λειτουργία ενός συλλογικού-συναινετικού μοντέλου ηγεσίας. Με βάση το μοντέλο των Cameron & Quinn που χρησιμοποιήθηκε στην συγκεκριμένη έρευνα προκύπτει ότι στους κόλπους του Υγεία υπάρχει έμφαση στην απόδοση με σαφή προσανατολισμό στην αγορά και τον ανταγωνισμό ενώ η ιδανική κατάσταση για τα στελέχη-εργαζομένους είναι ένα μοντέλο όπου θα υπάρχει αμοιβαία εμπιστοσύνη και ομαδικότητα μεταξύ των εργαζομένων και η Ανώτατη Ηγεσία θα δίνει το παράδειγμα της επιχειρηματικότητας και της καινοτομίας με έμφαση στην

πρωτοβουλία και την μοναδικότητα χωρίς όμως τα στελέχη-εργαζόμενοι να παραγνωρίζουν και την ανάγκη για επίτευξη αποτελεσμάτων και υψηλών στόχων όπως και την ανάγκη για συντονισμό και σταθερότητα αφού αυτοί οι προσανατολισμοί είναι που θα τους διατηρήσουν «ζωντανούς» και γεμάτους ελπίδα μέσα στο κλίμα της παγκόσμιας εργασιακής ανασφάλειας που επικρατεί.

Με οδηγό την μείωση των δαπανών, την ποιότητα, την βελτιωμένη εμπειρία του πελάτη (εσωτερικού και εξωτερικού) και την καινοτομία το Υγεία δείχνει να προχωράει μπροστά με καλές προοπτικές σε έναν κόσμο και μια οικονομία διασυνδετότητας και αλληλεξάρτησης όπου η οικονομική ευεξία ή καχεξία του δυνατού επηρεάζει ως νόμιμο και τους υπολοίπους και οι στρατηγικές συμμαχίες και συγχωνεύσεις αποδεικνύονται αναγκαία συνθήκη για την συνέχιση της ζωής πολλών επιχειρήσεων.

Πιστεύω ότι το Υγεία διαθέτει μια ισχυρή οργανωσιακή κουλτούρα και ηγεσία με δείγματα ευέλικτης προσαρμοστικότητας στις επιταγές των καιρών, με την εφαρμογή συστήματος στοχοθεσίας και εξωτερικούς προσανατολισμούς στην αγορά και την επιθυμία για καινοτομία, δίχως να παραγνωρίζεται η σημασία του ανθρώπινου παράγοντα στην καλή πορεία του Οργανισμού. Διαφαίνεται, και αυτό είναι ενθαρρυντικό για όλες τις ενδιαφερόμενες πλευρές, η μετακίνηση του Υγεία από έναν αρτηριοσκληρωτικό, δυσκίνητο, εσωστρεφή προσανατολισμό στον κόσμο της αγοράς και του ανοιχτού συστήματος με περιθώρια για καλύτερα αποτελέσματα όπου η ηγεσία θα πρέπει να διαθέτει την γνώση, το ταλέντο και την διαισθητική ικανότητα για υιοθέτηση ρόλων και αποφάσεων συχνά αντίρροπων αλλά σημαντικών για την ταυτόχρονη ικανοποίηση όλων των εμπλεκόμενων πλευρών και την επιτυχή πορεία του νοσοκομείου.

ΞΕΝΟΓΛΩΣΣΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ-ΑΡΘΡΟΓΡΑΦΙΑ

- Avolio B.J., Luthans F., Walumba F.O., “ Authentic Leadership: Theory building for veritable sustained performance working paper”: Gallup Leadership Insitute, University of Nebraska- Lincoln, 2004
- Avolio B.J., Gardner W.L., “Autentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership”, The leadership Quarterly,16,2005, p.315-338
- Baker J.H. and Baker G.A. , “Leadership, culture and knowledge management”, weLEAD Online Magazine, Leadendtoday.org”, 2001
- B.M.Bass “From Transactional to Transformational Leadership:Learning to share the vision”, Organizational Dynamics, American Management Assosiation, New York, 1990, p.22
- Bass B., “ Theory, research and managerial applications.”, N.Y., The Free Press, 1990
- Bass B., “Stogdill’s handbook of leadership: A survey of theory and research.”, New York, The Free Press, 1991
- Bass B., “The ethics of transformational leadership”, Working papers-Academy of Leadership Press,1997
- Bennis W., “Πώς γίνεται κάποιος ηγέτης ηγετών», σελ.209-226 από το βιβλίο του R.Gibson “Η Επιχείρηση του Μέλλοντος», εκδ. Καστανιώτη,2003
- Bennis W. & Goldsmith J., “Learning to Lead: A workbook on becoming a leader”,US: Addison-Wesley/UK:Simon and Schuster,1994)
- Bennis W., “Organising Genius: The secrets of creative collaboration”, US: Addison-Wesley,1996
- Bennis W., “ A Force for Change: How leadership differs from management, US/UK:Macmillan,1990
- Bennis W. and Nanus B., “Leaders:The strategies for taking charge.”, New York, HarperCollins, 1985.

- Bendix R. , “ Work and Authority in Industry”, Berkeley, CA:University of California Press, 1956
- Blake R.R. and Mouton J.S., “ The Managerial Grid”, Gulf Publishing, Houston,1966
- Bolman and Deal “ Reframing Organizations”, S. Francisco, Jossey-Bass,1991,p.230-248)
- Burke, W. Organizational Development: A Process of Learning and Changing. Reading, Addison-Wesley; 1993.
- Burns J. MacGregor , “Leadership”, Sage Publications, vol.1,2005,p.11-12
- Cameron K. And Quinn R., “Diagnosing and changing Organizational Culture”, Based on the competing Values Framework, Addison-Wesley Publish. Company,1999, chapters2,3 and “Measures of Organizational Culture”, “Principles and Factors of Leadership” Upper Saddle River,NJ:Prentice-Hall,1999
- Chanoch J. and House R., “ Dynamics of charismatic leadership: A process theory, simulation model, and tests”, The Leadershi Quarterly, 12 (1), p.75-113, 2001
- Covey S., “The 7 habits of highly effective people”, 1994,p.27,48
- Denison D., “Corporate culture and Organizational effectiveness, New York,John Wiley and Sons, 1990
- Deshponde’ and Webster “Organizational culture and Marketing: Defining the research agenda”, Journal of Marketing, 53, Jan.,1989, p.3-15,
- Drath W. and Palus C., “Making common sense”, Greensboro: Center for Creative Leadership,1994
- DenHartog D.,House R.,Hanges P., “Culture specific and cross-culturally generalizable implicit leadership theories: are attributes of charismatic/transformational leadership universally endorsed?”, The Leadership Quarterly, 10,(2), p.219-256,1999
- DeTienne K.B., Dyer G., Hoopes C. and Harris S., “Toward a model of effective knowledge management and directions for future research: Culture, Leadership, and CKOs”, Journal of leadership and organ.studies, vol 10, n.4, 2004, p.26-43)

- Dickson M., Den Hartog D., Mitchelson J., “Research on leadership in a cross-cultural context: Making progress, and raising new questions”, *The Leadership Quarterly*, 14, 2003, p. 729-768
- Dionne L., “Level of negotiating latitude and job satisfaction”
- Duncan and Pinegar, “Leadership for Saints”, Salt Lake City, UT. Desert, 2002
- Eagly A.H., “Achieving relational authenticity: Will the real leader please stand up?”, *The Leadership Quarterly*, 2005
- J. Fenton, “101 ways to boost your business performance” *Mandarin Business*, p. 113-114, 1990
- Fielder F.E., “A Theory of Leadership”, New York, McGraw-Hill, 1967)
- Fu P.P., “Chinese Leadership and Culture”, In R.J. House and J. Chhokar (Eds), *Cultures of the world, A Globe anthology of in-depth descriptions of the cultures of 14 countries (vol. 1)*, 1999
- Fulmer R., “The Evolving Paradigm of Leadership development.”, *Organizational Dynamics* 25 (4): p. 59-73, 1997
- Gardner H., “Changing Minds: The Art and the Science of changing our own and other people’s minds”, book review, Sage Publications, 2005, Vol 1 (1), p. 141, 142)
- Gertner C. , Day D., “Cross-cultural comparison of leadership prototypes, *The Leadership Quarterly* 5(2), p. 121-134, 1994
- Gibson R. , “Η Επιχείρηση του Μέλλοντος”, εκδόσεις Καστανιώτη, 2003
- Greenleaf R.K., “Servant Leadership: A journey into the nature of legitimate power and greatness”, Mahwah, NJ: Paulist Press, 1977
- Gupta V., Macmillan I., Surie G., “Entrepreneurial leadership: developing and measuring a cross-cultural construct”, *Journal of Business Venturing*, 19, 2004, p. 241-260)
- Gupta P., “Why knowledge management fails: how to avoid common pitfalls”, *knowledge management review*, Issue 9, July/August, p. 26-29, 1999

- Handy C., “Understanding Organizations”, 4 edition, London, Penguin, 1993
- Handy C “Gods of Management: The changing work of Organizations”, N.Y., Oxford University Press , 1995,p.14-16, 44-47, 70-74, 97-102
- Harmony#14,p.67, “Organizational change”, 2002
- Hofstede G. “Culture’s consequences: International differences in work related values, CA: Sage, 1980
- Hofstede G. “ Cultural differences in teaching and learning”, International Journal of intercultural relations, 10, p.301-320, 1986
- Hofstede G. “ Cultures and Organizations. Software of the mind.”, Maidenhead, McGrawHill, 1991
- Hofstede G. “Cultural constraints in management theories”, Academy of Management Executive, 7(1), p.81-94, 1993
- Hofstede G.,« Cultural constraints in management theories”, International review of strategic management, 5, 1994,p.27-48
- Hofstede G. “Problems remain but theories will change. The universal and specific in 21th century global management”, Organization Dynamics, 21, (1), p.34-44, 1999
- Hofstede G. “ Cultures and Organizations, intercultural Cooperation and its Importance for survival, software of the mind”, Profile Books LTD, 2003
- Hofstede G., Neuijen B., Dayal Ohayv D., Sanders G., “Measuring Organizational cultures; A qualitative and quantitative study across 20 cases”, Administrative Science Quarterly,35,June1990, p.286-316
- Holden T.and Gross N., “Japan just may be ready to change its ways”, BusinessWeek,3249, Jan.27,1992, p.30
- House R.J. and Mitchell T.R. “Path Goal Theory of Leadership”, Journal of Contemporary Business, 3,1974, p.81-97
- Hunt J., “The nature of leadership.”, Thousand Oaks, CA: Sage Publications, Inc.,2004

- Jones G. “Organizational theory, design, and change”, 2004, 4 edition, p.195-223 and p.301-333
- Kotter J., “Leading change”, US: Harvard Business School Press, 1996
- Kotter J. «Κουλτούρες και Συνασπισμοί», σελ.228-230,234, Rowan Gibson, «Η Επιχείρηση του Μέλλοντος», εκδόσεις Καστανιώτη, 2003
- Lewin K, Lippit R. and White R., “Patterns of aggressive behavior in experimentally created social climates.”, The Journal of Social Psychology, 10, p.271-299
- Lewin K., “Field Theory in Social Science”, N.Y.:Harper,1951 “Lewin’s K. Change Model- Groups and Group dynamics”
- Lewis C.T. and Jobs S.M.,: “Conflict management: the essence of leadership”, Journal of Leadership Studies, Nov.1993, p.47-60
- Likert R., “New Patterns of Management.”, New York,: McGrawHill,1961
- Likert R., “The human Organization.”, New York, : McGrawHill, 1967
- Martin J., “Cultures in Organizations- Three perspectives”,New York, Oxford University Press,1992, chapter 5)
- McGregor D., «The human side of the enterprise», New York, McGraw Hill,1960, p.33-58
- Michie S. & Gooty J., “Values, emotions and authenticity in leadership: Does gender matter? The Leadership Quarterly,2005
- Morgan M., “Images of Organizations.” Thousand Oaks, CA: Sage Publications,1997, p.141,149).
- Nanus B., “Visionary Leadership”, New York, Free Press, 1992, p.8
- Nonaka, I, Toyama, R and Konno, N. (2002) “SECI, Ba and Leadership: a Unified Model of Dynamical Knowledge Creation” in Little, S., Quitas, P and Ray, T. (2002) Eds. Managing Knowledge: An Essential Reader. Sage Publication. London.

- O'Reilly, Chatman and Caldwell " People and Organizational culture: A Q-Sort Approach to Assessing Person-Organization Fit", *Academy of Management Journal* 34, Sep. 1991, p.487-516
- R. Pascale "Managing on the edge", Penguin book, p.65, 1990
- Perrow C., "Organizational Analysis.", Belmont, CA: Wadsworth
- Peraiz A., "Culture and climate for innovation", *European Journal of Innovation Management*, 1.1, 1998, p.30-42
- Porras J. and Hoffer S., " Common Behavior Changes in successful Organization Development Efforts: *Journal of Applied Behavioral Science*, 22, p.477-494, 1986
- Robins S.P., "Organizational Behavior", Englewood Cliffs, NJ, Prentice-Hall International, 1993, p.602)
- Schein E., *Organizational Culture and Leadership*, second edition, San Francisco, Jossey-Bass, 1992
- Schein E., "Culture: the missing concept in organizational studies", *Administrative Science Quarterly* 41, 1996, p.229-240
- Schein E., "Three cultures of management, the key to organizational learning", *Sloan Management Review*, Fall 1996, vol.38, issue 1, p.9-21
- Schein E. "The Corporate Culture. Survival Guide", 1999, San Francisco, Jossey-Bass
- Schein E., "Notes from Cape Cod Seminar", August 2002
- Senge P., " The Fifth Discipline: The art and practice of the learning organization: Doubleday/UK: Century Business, 1993
- Senge P., "Μέσα από την οπή της βελόνας», από το βιβλίο του Rowan Gibson «Η επιχείρηση του Μέλλοντος», Εκδ. Καστανιώτη, 2003
- Skogstad A., Einarsen S., " The importance of a change-centred leadership style in four organizational cultures", *Scandinavian Journal of Management*, 15, 1999, p.289-306
- Sonnenfeld, J. A. & Peiper, M. A. (1988). Staffing policy as a strategic response: a typology of career systems, *Academy of Management Review*, 13/14, p568-600.

- Stringer, R. *Leadership and Organizational Climate*. Upper Saddle River, Prentice Hall; 2002
- Tagiuri, R., “The concept of organizational climate.” In: Tagiuri R, Litwin GH. , editor. *Organizational Climate: Explorations of a Concept*. Cambridge, Harvard University; 1968.
- Thomson M. « *Organizational climate perception and job element satisfaction: A multi frame application in a higher education setting*”,2005.
- Trevino L., Butterfield K., McCabe D., “The ethical context in Organization. Influences on employee attitudes and behaviors”, *Research in ethical issues in Organizations*, vol.3,2001, p.301
- Trice H.M. and Beyer J.M., “The cultures of work organizations”, EnglewoodCliffs, NJ: Prentice Hall, 1992
- Van de Ven, Andrew H. and Andre’ L. Delbecq, “ A task contingent model unit structure”, *Administrative Science Quarterly*,19,June,1974,p.183-197
- Vicere A. and Fulmer R., “ *Leadership by design*”, Oxford, Capstone, 1998
- Zammuto and O’Connor, “Gaining advanced manufacturing technologies benefits: The roles of organization design and culture”, *Academy of Management review*,17,(4),1992, p.701-728

ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ-ΑΡΘΡΟΓΡΑΦΙΑ

- Δαμουλιάνου Χ., «Το αίσθημα ικανοποίησης, αντίδοτο στον φόρτο εργασίας, Η Καθημερινή, 31/10/2004
- Δαμουλιάνου Χ., «Αν ο Αριστοτέλης ήταν διευθύνων σύμβουλος», Η Καθημερινή, 12/12/2004
- Δαμουλιάνου Χ., «Σύνοδος κορυφής στην Αθήνα για την αξία του επαγγελματισμού στην εξυπηρέτηση πελατών», Η Καθημερινή, 6/11/2005
- Δαμουλιάνου Χ., «Scott P.Q : “Χρειάζεται ένα «post-scientific» μάνατζμεντ”, 18/12/2005
- ΕΚΤ/Ελληνικό Κέντρο Αναδιανομής Καινοτομίας-Εργαλεία Διοίκησης, «Σύστημα διάγνωσης και αξιολόγησης των ιδιαίτερων ικανοτήτων των επιχειρήσεων»
- Κωστούλας Γ.Ι. «Μάνατζμεντ Α-Ω», Εκδόσεις Ελληνοεκδοτική, 1996
- Λεμπέση Μ., «Οι Ευρωπαίοι μάνατζερ...ρωτούν για την ποιότητα», Η Καθημερινή, 14/11/2004
- Λεμπέση Μ., «Αναζητώντας το καλύτερο εργασιακό περιβάλλον. Επενδύοντας στους ανθρώπους επενδύεις στην επιτυχία», Η Καθημερινή, 27/3/2005
- Μαυρή Δ., «Δεξιότητες, κατάρτιση και οι προκλήσεις για την πιστοποίηση: ελληνική και ευρωπαϊκή πραγματικότητα», δελτίο ΕΕΤ, α τρίμηνο 2005
- Μπαμπινιώτης Γ., Λεξικό Νέας Ελληνικής Γλώσσας, Κέντρο Λεξικογραφικών Σπουδών, 1998
- Μπουραντάς Δ., «Μάνατζμεντ: Θεωρητικό υπόβαθρο, Σύγχρονες πρακτικές», Εκδόσεις Μπένου, 2001, σ.130, 315
- Μουρδουκούτας Π., «Η επιχειρηματική στρατηγική σε μια ημιπαγκοσμιοποιημένη οικονομία», εκδ. Σταμούλη, 2005
- Σταθακόπουλος Β., «Μέθοδοι Έρευνας Αγοράς», εκδόσεις Σταμούλη, 2005, σελ.134-141
- Χυτήρης Λ., «Διοίκηση Ανθρώπινων πόρων», Interbooks, 2001, σελ.168-170,188-190

- « Ο ρόλος της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού πρέπει να αλλάξει», Η Καθημερινή,
6/11/2005

ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΕΣ ΔΙΕΥΘΥΝΣΕΙΣ

www.valuebasedmanagement.net

www.sciencedirect.com

www.mapnp.org

www.digitalgovernment.org

www.hygeia.gr

www.weleadinlearning.org

www.meansbusiness.com

E:\orena\archives_gr Οργανωσιακή κουλτούρα και αλλαγή.mht

E:\Εφημερίδα ΕΛΕΥΘΕΡΟΣ ΤΥΠΟΣ.mht

E:\Κουλτούρα - Βικιπαίδεια.mht

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Α – Ερωτηματολόγιο ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Β – Οργανόγραμμα του ΥΓΕΙΑ

Προσωπικά στοιχεία

1. Ηλικία

25-34		35-44		45-54		55-65	
-------	--	-------	--	-------	--	-------	--

2. Εκπαίδευση

Απόφοιτος Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης	
Απόφοιτος Τεχνολογικής Εκπαίδευσης	
Απόφοιτος Ανώτατης Εκπαίδευσης	
Κάτοχος μεταπτυχιακού τίτλου	

3. Εμπειρία

Έτη επαγγελματικής εμπειρίας

Λιγότερο από 3έτη		Από 3 έως 10 έτη		Από 10 έως 20 έτη		Περισσότερο από 20 έτη	
----------------------	--	---------------------	--	----------------------	--	---------------------------	--

Από αυτά στον Οργανισμό :..... έτη.

Πριν την πρόσληψη σας στον Οργανισμό είχατε εργαστεί αλλού (Ναι / Όχι) ;

Εάν ΝΑΙ η θέση ήταν :

στον ιδιωτικό τομέα	
στον δημόσιο τομέα	
ως ελεύθερος επαγγελματίας	

στο τμήμα (ή τμήματα) :

.....
.....

Η θέση σας στο Οργανισμό είναι στο τμήμα (ή τμήματα) :

.....
.....

ΠΟΣΟ ΣΗΜΑΝΤΙΚΑ ΠΙΣΤΕΥΕΤΕ ΟΤΙ ΕΙΝΑΙ ΤΑ ΠΑΡΑΚΑΤΩ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΓΙΑ ΤΗΝ ΕΡΓΑΣΙΑ ΣΑΣ;	ΚΑΤΑ ΠΟΣΟ ΠΙΣΤΕΥΕΤΕ ΟΤΙ Ο ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΣ ΣΤΟΝ ΟΠΟΙΟ ΕΡΓΑΖΕΣΤΕ ΠΡΟΑΓΕΙ ΤΑ ΠΑΡΑΚΑΤΩ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ;
Παρακαλώ βάλτε √ στο κουτάκι της επιλογής σας Απόλυτα Πολύ Μέτρια Λίγο Καθόλου <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	Παρακαλώ βάλτε √ στο κουτάκι της επιλογής σας Απόλυτα Πολύ Μέτρια Λίγο Καθόλου <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
1. Ευελιξία Απόλυτα Πολύ Μέτρια Λίγο Καθόλου <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	1. Ευελιξία Απόλυτα Πολύ Μέτρια Λίγο Καθόλου <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
2. Προσαρμοστικότητα Απόλυτα Πολύ Μέτρια Λίγο Καθόλου <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	2. Προσαρμοστικότητα Απόλυτα Πολύ Μέτρια Λίγο Καθόλου <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
3. Σταθερότητα Απόλυτα Πολύ Μέτρια Λίγο Καθόλου <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	3. Σταθερότητα Απόλυτα Πολύ Μέτρια Λίγο Καθόλου <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
4. Προβλεψιμότητα Απόλυτα Πολύ Μέτρια Λίγο Καθόλου <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	4. Προβλεψιμότητα Απόλυτα Πολύ Μέτρια Λίγο Καθόλου <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
5. Καινοτομία Απόλυτα Πολύ Μέτρια Λίγο Καθόλου <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	5. Καινοτομία Απόλυτα Πολύ Μέτρια Λίγο Καθόλου <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
6. Γρήγορη εκμετάλλευση ευκαιριών Απόλυτα Πολύ Μέτρια Λίγο Καθόλου <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	6. Γρήγορη εκμετάλλευση ευκαιριών Απόλυτα Πολύ Μέτρια Λίγο Καθόλου <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
7. Προθυμία για πειραματισμό Απόλυτα Πολύ Μέτρια Λίγο Καθόλου <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	7. Προθυμία για πειραματισμό Απόλυτα Πολύ Μέτρια Λίγο Καθόλου <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
8. Ανάληψη ρίσκου Απόλυτα Πολύ Μέτρια Λίγο Καθόλου <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	8. Ανάληψη ρίσκου Απόλυτα Πολύ Μέτρια Λίγο Καθόλου <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
9. Το να είναι κάποιος προσεκτικός Απόλυτα Πολύ Μέτρια Λίγο Καθόλου <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	9. Το να είναι κάποιος προσεκτικός Απόλυτα Πολύ Μέτρια Λίγο Καθόλου <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
10. Αυτονομία Απόλυτα Πολύ Μέτρια Λίγο Καθόλου <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	10. Αυτονομία Απόλυτα Πολύ Μέτρια Λίγο Καθόλου <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>

<p>11. Προσανατολισμός στους κανόνες</p> <p>Απόλυτα Πολύ Μέτρια Λίγο Καθόλου</p> <p><input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/></p>	<p>11. Προσανατολισμός στους κανόνες</p> <p>Απόλυτα Πολύ Μέτρια Λίγο Καθόλου</p> <p><input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/></p>
<p>12. Αναλυτικότητα</p> <p>Απόλυτα Πολύ Μέτρια Λίγο Καθόλου</p> <p><input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/></p>	<p>12. Αναλυτικότητα</p> <p>Απόλυτα Πολύ Μέτρια Λίγο Καθόλου</p> <p><input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/></p>
<p>13. Προσοχή στις λεπτομέρειες</p> <p>Απόλυτα Πολύ Μέτρια Λίγο Καθόλου</p> <p><input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/></p>	<p>13. Προσοχή στις λεπτομέρειες</p> <p>Απόλυτα Πολύ Μέτρια Λίγο Καθόλου</p> <p><input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/></p>
<p>14. Το να είναι κάποιος ακριβής</p> <p>Απόλυτα Πολύ Μέτρια Λίγο Καθόλου</p> <p><input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/></p>	<p>14. Το να είναι κάποιος ακριβής</p> <p>Απόλυτα Πολύ Μέτρια Λίγο Καθόλου</p> <p><input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/></p>
<p>15. Προσανατολισμός στη ομαδικότητα</p> <p>Απόλυτα Πολύ Μέτρια Λίγο Καθόλου</p> <p><input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/></p>	<p>15. Προσανατολισμός στη ομαδικότητα</p> <p>Απόλυτα Πολύ Μέτρια Λίγο Καθόλου</p> <p><input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/></p>
<p>16. Το να μοιράζονται οι εργαζόμενοι ελεύθερα τις πληροφορίες</p> <p>Απόλυτα Πολύ Μέτρια Λίγο Καθόλου</p> <p><input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/></p>	<p>16. Το να μοιράζονται οι εργαζόμενοι ελεύθερα τις πληροφορίες</p> <p>Απόλυτα Πολύ Μέτρια Λίγο Καθόλου</p> <p><input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/></p>
<p>17. Έμφαση σε μια συγκεκριμένη κοινή νοοτροπία στον οργανισμό.</p> <p>Απόλυτα Πολύ Μέτρια Λίγο Καθόλου</p> <p><input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/></p>	<p>17. Έμφαση σε μια συγκεκριμένη κοινή νοοτροπία στον οργανισμό.</p> <p>Απόλυτα Πολύ Μέτρια Λίγο Καθόλου</p> <p><input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/></p>
<p>18. Προσανατολισμός στους ανθρώπους</p> <p>Απόλυτα Πολύ Μέτρια Λίγο Καθόλου</p> <p><input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/></p>	<p>18. Προσανατολισμός στους ανθρώπους</p> <p>Απόλυτα Πολύ Μέτρια Λίγο Καθόλου</p> <p><input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/></p>
<p>19. Δικαιοσύνη</p> <p>Απόλυτα Πολύ Μέτρια Λίγο Καθόλου</p> <p><input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/></p>	<p>19. Δικαιοσύνη</p> <p>Απόλυτα Πολύ Μέτρια Λίγο Καθόλου</p> <p><input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/></p>
<p>20. Σεβασμός στα ανθρώπινα δικαιώματα</p> <p>Απόλυτα Πολύ Μέτρια Λίγο Καθόλου</p> <p><input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/></p>	<p>20. Σεβασμός στα ανθρώπινα δικαιώματα</p> <p>Απόλυτα Πολύ Μέτρια Λίγο Καθόλου</p> <p><input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/></p>
<p>21. Ανεκτικότητα</p> <p>Απόλυτα Πολύ Μέτρια Λίγο Καθόλου</p> <p><input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/></p>	<p>21. Ανεκτικότητα</p> <p>Απόλυτα Πολύ Μέτρια Λίγο Καθόλου</p> <p><input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/></p>
<p>22. Μη ύπαρξη τυπικότητας στις σχέσεις</p> <p>Απόλυτα Πολύ Μέτρια Λίγο Καθόλου</p> <p><input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/></p>	<p>22. Ανεπισημότητα</p> <p>Απόλυτα Πολύ Μέτρια Λίγο Καθόλου</p> <p><input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/></p>
<p>23. Το να είναι ο εργαζόμενος βολικός</p> <p>Απόλυτα Πολύ Μέτρια Λίγο Καθόλου</p> <p><input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/></p>	<p>23. Το να είναι ο εργαζόμενος βολικός</p> <p>Απόλυτα Πολύ Μέτρια Λίγο Καθόλου</p> <p><input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/></p>

24. Το να είναι ο εργαζόμενος ήρεμος Απόλυτα Πολύ Μέτρια Λίγο Καθόλου <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	24. Το να είναι ο εργαζόμενος ήρεμος Απόλυτα Πολύ Μέτρια Λίγο Καθόλου <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
25. Το να βοηθάς Απόλυτα Πολύ Μέτρια Λίγο Καθόλου <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	25. Το να βοηθάς Απόλυτα Πολύ Μέτρια Λίγο Καθόλου <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
26. Το να είναι ο εργαζόμενος επιθετικός Απόλυτα Πολύ Μέτρια Λίγο Καθόλου <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	26. Το να είναι ο εργαζόμενος επιθετικός Απόλυτα Πολύ Μέτρια Λίγο Καθόλου <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
27. Αποφασιστικότητα Απόλυτα Πολύ Μέτρια Λίγο Καθόλου <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	27. Αποφασιστικότητα Απόλυτα Πολύ Μέτρια Λίγο Καθόλου <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
28. Το να είναι ο εργαζόμενος δραστήριος Απόλυτα Πολύ Μέτρια Λίγο Καθόλου <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	28. Το να είναι ο εργαζόμενος δραστήριος Απόλυτα Πολύ Μέτρια Λίγο Καθόλου <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
29. Πρωτοβουλία Απόλυτα Πολύ Μέτρια Λίγο Καθόλου <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	29. Πρωτοβουλία Απόλυτα Πολύ Μέτρια Λίγο Καθόλου <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
30. Το να είναι ο εργαζόμενος σκεπτόμενος Απόλυτα Πολύ Μέτρια Λίγο Καθόλου <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	30. Το να είναι ο εργαζόμενος σκεπτόμενος Απόλυτα Πολύ Μέτρια Λίγο Καθόλου <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
31. Προσανατολισμός στην επίτευξη στόχων Απόλυτα Πολύ Μέτρια Λίγο Καθόλου <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	31. Προσανατολισμός στην επίτευξη στόχων Απόλυτα Πολύ Μέτρια Λίγο Καθόλου <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
32. Το να είναι ο εργαζόμενος απαιτητικός Απόλυτα Πολύ Μέτρια Λίγο Καθόλου <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	32. Το να είναι ο εργαζόμενος απαιτητικός Απόλυτα Πολύ Μέτρια Λίγο Καθόλου <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
33. Ατομική υπευθυνότητα Απόλυτα Πολύ Μέτρια Λίγο Καθόλου <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	33. Ατομική υπευθυνότητα Απόλυτα Πολύ Μέτρια Λίγο Καθόλου <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
34. Υψηλές προσδοκίες για απόδοση Απόλυτα Πολύ Μέτρια Λίγο Καθόλου <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	34. Υψηλές προσδοκίες για απόδοση Απόλυτα Πολύ Μέτρια Λίγο Καθόλου <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
35. Ευκαιρίες για επαγγελματική εξέλιξη Απόλυτα Πολύ Μέτρια Λίγο Καθόλου <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	35. Ευκαιρίες για επαγγελματική εξέλιξη Απόλυτα Πολύ Μέτρια Λίγο Καθόλου <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
36. Υψηλές αμοιβές για την καλή απόδοση Απόλυτα Πολύ Μέτρια Λίγο Καθόλου <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	36. Υψηλές αμοιβές για την καλή απόδοση Απόλυτα Πολύ Μέτρια Λίγο Καθόλου <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>

37. Αίσθημα ασφάλειας στην εργασία Απόλυτα Πολύ Μέτρια Λίγο Καθόλου <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	37. Αίσθημα ασφάλειας στην εργασία Απόλυτα Πολύ Μέτρια Λίγο Καθόλου <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
38. Έπαινος για την καλή απόδοση Απόλυτα Πολύ Μέτρια Λίγο Καθόλου <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	38. Έπαινος για την καλή απόδοση Απόλυτα Πολύ Μέτρια Λίγο Καθόλου <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
39. Χαμηλό επίπεδο συγκρούσεων Απόλυτα Πολύ Μέτρια Λίγο Καθόλου <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	39. Χαμηλό επίπεδο συγκρούσεων Απόλυτα Πολύ Μέτρια Λίγο Καθόλου <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
40. Άμεση αντιμετώπιση συγκρούσεων Απόλυτα Πολύ Μέτρια Λίγο Καθόλου <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	40. Άμεση αντιμετώπιση συγκρούσεων Απόλυτα Πολύ Μέτρια Λίγο Καθόλου <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
41. Δημιουργία φίλων στη δουλειά Απόλυτα Πολύ Μέτρια Λίγο Καθόλου <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	41. Δημιουργία φίλων στη δουλειά Απόλυτα Πολύ Μέτρια Λίγο Καθόλου <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
42. Ταίριασμα με την εργασία Απόλυτα Πολύ Μέτρια Λίγο Καθόλου <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	42. Ταίριασμα με την εργασία Απόλυτα Πολύ Μέτρια Λίγο Καθόλου <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
43. Συνεργασία μεταξύ εργαζομένων Απόλυτα Πολύ Μέτρια Λίγο Καθόλου <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	43. Συνεργασία μεταξύ εργαζομένων Απόλυτα Πολύ Μέτρια Λίγο Καθόλου <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
44. Ενθουσιασμός για τη δουλειά Απόλυτα Πολύ Μέτρια Λίγο Καθόλου <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	44. Ενθουσιασμός για τη δουλειά Απόλυτα Πολύ Μέτρια Λίγο Καθόλου <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
45. Πολύωρη εργασία Απόλυτα Πολύ Μέτρια Λίγο Καθόλου <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	45. Πολύωρη εργασία Απόλυτα Πολύ Μέτρια Λίγο Καθόλου <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
46. Το να μην εξαναγκάζεται ο εργαζόμενος από πολλούς κανόνες Απόλυτα Πολύ Μέτρια Λίγο Καθόλου <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	46. Το να μην εξαναγκάζεται ο εργαζόμενος από πολλούς κανόνες Απόλυτα Πολύ Μέτρια Λίγο Καθόλου <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
47. Έμφαση στην ποιότητα Απόλυτα Πολύ Μέτρια Λίγο Καθόλου <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	47. Έμφαση στην ποιότητα Απόλυτα Πολύ Μέτρια Λίγο Καθόλου <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
48. Το να έχει ο κάθε εργαζόμενος διαφορετικά χαρακτηριστικά από τους άλλους Απόλυτα Πολύ Μέτρια Λίγο Καθόλου <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	48. Το να έχει κάθε ο εργαζόμενος διαφορετικά χαρακτηριστικά από τους άλλους Απόλυτα Πολύ Μέτρια Λίγο Καθόλου <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
49. Το να έχει ο εργαζόμενος καλή φήμη Απόλυτα Πολύ Μέτρια Λίγο Καθόλου <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	49. Το να έχει ο εργαζόμενος καλή φήμη Απόλυτα Πολύ Μέτρια Λίγο Καθόλου <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
50. Το να είναι ο εργαζόμενος κοινωνικά Απόλυτα Πολύ Μέτρια Λίγο Καθόλου <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	50. Το να είναι ο εργαζόμενος κοινωνικά Απόλυτα Πολύ Μέτρια Λίγο Καθόλου <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>

ικανός/ υπεύθυνος Απόλυτα Πολύ Μέτρια Λίγο Καθόλου <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	ικανός/ υπεύθυνος Απόλυτα Πολύ Μέτρια Λίγο Καθόλου <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
51. Προσανατολισμός στο αποτέλεσμα Απόλυτα Πολύ Μέτρια Λίγο Καθόλου <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	51. Προσανατολισμός στο αποτέλεσμα Απόλυτα Πολύ Μέτρια Λίγο Καθόλου <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
52. Το να έχει ο εργαζόμενος ξεκάθαρη καθοδηγητική φιλοσοφία Απόλυτα Πολύ Μέτρια Λίγο Καθόλου <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	52. Το να έχει ο εργαζόμενος ξεκάθαρη καθοδηγητική φιλοσοφία Απόλυτα Πολύ Μέτρια Λίγο Καθόλου <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
53. Ανταγωνισμός Απόλυτα Πολύ Μέτρια Λίγο Καθόλου <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	53. Ανταγωνισμός Απόλυτα Πολύ Μέτρια Λίγο Καθόλου <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
54. Καλή οργάνωση Απόλυτα Πολύ Μέτρια Λίγο Καθόλου <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	54. Καλή οργάνωση Απόλυτα Πολύ Μέτρια Λίγο Καθόλου <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
55. Είμαι ικανοποιημένος/η από τους προϊσταμένους μου Απόλυτα Πολύ Μέτρια Λίγο Καθόλου <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	
56. Είμαι ικανοποιημένος/η από τους συνεργάτες μου Απόλυτα Πολύ Μέτρια Λίγο Καθόλου <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	
57. Είμαι ικανοποιημένος/η από το περιεχόμενο της εργασίας μου Απόλυτα Πολύ Μέτρια Λίγο Καθόλου <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	
58. Είμαι ικανοποιημένος από την αμοιβή μου Απόλυτα Πολύ Μέτρια Λίγο Καθόλου <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	
59. Είμαι ικανοποιημένος από τις προσδοκίες παραγωγής Απόλυτα Πολύ Μέτρια Λίγο Καθόλου <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	
60. Συνολικά είμαι ικανοποιημένος από την εργασία μου Απόλυτα Πολύ Μέτρια Λίγο Καθόλου <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	



υγεία

ΟΡΓΑΝΟΓΡΑΜΜΑ

